

カンボジア国
カンボジア開発評議会

カンボジア国 投資誘致窓口の機能強化調査 ファイナル・レポート

平成 22 年 6 月
(2010 年)

独立行政法人 国際協力機構
(JICA)

委託先
株式会社コーエイ総合研究所

カンボジア国
カンボジア開発評議会

カンボジア国
投資誘致窓口の機能強化調査
ファイナル・レポート

平成 22 年 6 月
(2010 年)

独立行政法人 国際協力機構
(JICA)

委託先

株式会社コーエイ総合研究所

通貨交換レート

1 米ドル = 88.89 円 = 4,160 リエル

1 リエル = 0.02 円

2010 年 2 月の JICA 統制レート

序 文

日本国政府は、カンボジア国政府の要請に基づき、同国の投資誘致窓口の機能強化調査を行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成21年3月から平成22年5月まで7回にわたり株式会社コーエイ総合研究所田井稔三氏および三島一夫氏を団長とし、同社団員により構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団は、カンボジア国政府関係者と協議を行うと共に、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の投資促進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査のご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

平成22年6月

独立行政法人国際協力機構

理事 黒田篤郎

伝達状

独立行政法人 国際協力機構

理事 黒田 篤郎 殿

今般、カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査に係る業務を終了いたしましたので、ここに最終報告書を提出いたします。

外国直接投資の誘致はカンボジアの経済開発における喫緊の課題であります。カンボジア開発評議会が、投資誘致・受入窓口としての役割を担っておりますが、投資関連情報の収集や投資家に対する投資関連サービスの提供は不十分な状況であり、投資誘致機能の強化は先進国からの投資を呼び込むためにも早急に解決されるべき課題です。

本調査は、カンボジア開発評議会の投資誘致窓口機能強化のためのマスタープランを策定し、組織のあり方、投資情報収集・提供サービス、投資プロモーションサービスに関する具体的な機能改善策を提案するとともに、カンボジア開発評議会に対して投資誘致に必要な知識、及びノウハウを移転することを目的として実施されました。本報告書で策定された提言およびアクション・プランがカンボジア開発評議会の投資誘致窓口機能の強化に寄与し、カンボジア国に対する外国直接投資の拡大に資することを願うものであります。

本調査の遂行に際しては、貴機構、同カンボジア事務所及び在カンボジア日本大使館から多大なるご指導とご支援を賜りました。併せて、現地調査においてはカンボジア開発評議会、関連中央省庁、その他関係各位から多大なるご協力を得ることができました。ここに、深甚なる感謝の意を表する次第です。

最後に、この報告書がカンボジア国における投資促進機能強化の礎石となり、さらには今後の日カ友好親善に貢献することを願いたします。

平成 22 年 6 月

カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査団

団長 三島 一夫

要 約

1. 調査の背景

1.1 背景

カンボジア経済の発展にとって外国直接投資(FDI)の促進が喫緊の課題になっている。しかしながら、先進国からの FDI の流入は依然限られているのが現状である。主な要因としては「地雷の埋まる国、インフラが未整備の国といった悪いイメージ」、「法令の未整備・執行力の欠如」、「不正慣習を含む認可手続きの複雑さ」が指摘されている。

カンボジアにおいては、カンボジア開発評議会(Council for the Development of Cambodia: CDC)が、投資誘致・受入窓口としての機能を管轄しているが、提供されるサービスの多くは不十分で、改善の余地を残している。中でも投資・投資家情報の収集や投資家に対するプロモーションサービスの提供は脆弱であり、この脆弱性の克服は先進国からの投資を呼び込むためにも早急に解決されるべき課題である。

こうした背景からカンボジア政府は「投資誘致窓口の機能強化調査(開発調査)」の実施を日本に対して要請した。この要請を受けて国際協力機構(JICA)は2008年9月に事前調査団を派遣し、調査内容について政府関係機関と協議を重ね、2008年12月にS/W(Scope of Work)及びM/M(Minutes of Meeting)の署名を行った。この業務実施に(株)コーエイ総合研究所が選定され、2009年2月より調査を開始した。

1.2 調査の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- CDC の投資誘致窓口機能強化のためのマスタープランを策定し、組織構造、投資情報収集・提供、投資プロモーション・サービスの制度的改善のための具体的な方策を提案する。
- マスタープランの策定及びパイロット事業の実施を通して、CDC カウンターパートに投資誘致に必要な知識、及びノウハウを移転する。

1.3 実施機関

カウンターパート(C/P)機関は、カンボジア開発評議会(CDC)である。その中でも特に、カンボジアの民間投資開発を管轄するカンボジア投資委員会(Cambodian Investment Board: CIB)が中核 C/P 機関である。本調査の実施を支援・協力するために、CIB の全 8 部署の部長/副部長からなる C/P チームが組成された。

1.4 強化されるべき機能 またはサービス

本調査の対象は、①CDC/CIB の投資誘致窓口機能の強化、②外国投資企業(特に日本企業)に対して提供される CDC-CIB の投資促進機関(IPA)としてのサービス向上とした。

投資誘致窓口機能の強化には、CIB がカンボジアにおける全ての投資に対して中核的な役割を担えるようになるための組織構造の機能的改善、および全ての潜在的/既存の投資家に対して適切な投資促進サービスを提供できるようになることが含まれる。

また、CIB のサービス改善には、①カンボジアの投資法や関連法規等、投資に関する情報の収集・提供サービス、②カンボジアや海外に於ける投資セミナーや海外ミッション受け入れ等の投資プロモーション・サービスが含まれる。

2. カンボジアにおける外国直接投資(FDI)

2.1 カンボジアにおける FDI 動向 CIB は、投資プロジェクトに対して投資法に基づき投資優遇措置の付与を認可している¹。認可されたプロジェクトは「適格投資プロジェクト(QIP)」と呼ばれ、QIPは国内外どちらの資本によるプロジェクトも対象となる。

2005年から2009年までの5年間のCDCによるQIP認可実績をみると、外国資本によるプロジェクト、すなわち外国直接投資(FDI)は、認可額全体の54%を占めている。国別には中国が認可額全体の26.6%を占め最大のFDI供与国となっており、これに韓国(10.3%)、米国(3.0%)が続いている。

カンボジアへの外国直接投資(FDI)認可額(CIB認可QIPベース)は、2004年には1億55百万ドルであったものが2008年には69億56百万ドルまで急増したが、2009年には21億6百万ドルに減少した。

セクター別で見ると観光業が、CIBによるQIP認可額全体(国内資本、外国資本を含む)の54.4%を占める最大セクターであり、次いでサービス業(20.1%)、鉱工業および製造業(19.5%)の順になっている。

2.2 カンボジアへの投資に対する投資家の評価 調査団は、カンボジアおよび近隣国に進出している外国投資家(特に日系企業、中国企業および韓国企業)の対カンボジア投資への関心を特定することを目的として投資家調査を実施した。

当該調査は2009年5月から6月に実施され、調査団が事前に作成・配布した質問票に対し、130社(うち日系企業59社、中国企業48社、韓国企業23社)から回答が得られた。

当該調査から得られた主な調査結果は以下のとおりである。

- タイ及びベトナムへの投資目的についての回答をみると、「生産拠点の設立」あるいは「市場開拓」が上位を占める。
- 3ヶ国に立地する回答者のうち最も多くの回答者が投資決定要因として指摘したのは「安価な労働力(労働市場状況)」であり、これに「社会・政治情勢の安定」と「優遇政策」が続く。
- 回答企業の5割以上の企業は、投資国での新規投資あるいは拡張投資の計画を有している。
- 回答企業のうち3割近くの企業がカンボジアへの今後の投資に関心を有する。
- カンボジアへの投資計画の目的は、「市場開拓」と答えた企業が最も多く、これに「製造拠点の設立」、「第3国・自国への輸出」が続く。
- 回答企業は、カンボジアへの投資において「労働力の質」、「社会・政治情勢の安定」、「物流インフラ」に対する期待が大きい。
- 回答企業は、カンボジアの現状の問題として、「社会・政治情勢の安定」、「裾野産業・天然資源産業の存在」、「物流インフラ」を挙げている。
- カンボジアで操業する回答企業のうちCDC/CIB/カンボジアSEZ委員会(CSEZB)を利用したことがある回答者の71%がCDC/CIB/CSEZBのサービスに満足している。
- 回答企業がCIBに希望するサービスは、「特定産業・地域への投資に対す

¹ QIP認可は、CIBの他にカンボジア経済特別区委員会(CSEZB)、州・特別市投資小委員会(PMIS)も行っている。3者の役割分担については、3.2を参照のこと。

るインセンティブ」、「投資関連法規に関する情報」である。

また、インタビューを実施した企業からのコメントの多くは、カンボジアのビジネス環境に関するものであった。特に今後改善が求められるマイナス要因として以下の点が指摘されている。

- 電力や水、輸送等のインフラの未整備
- 不明瞭な関連法令、密輸出入に対する法令適用の強化の必要性、不明確な税金徴収、および政府職員によるインフォーマルフィーの要求
- 中小企業(SMEs)振興を図る政策の欠如
- 投資優遇措置付与、ワンストップ・サービスの提供、ビジネスパートナーに関する情報提供や、ウェブサイトやEメールによる情報提供サービス等の欠如
- 原材料輸入や製品輸出の際の煩雑な手続き
- 観光ビザ取得の必要性および古代遺跡の高額な入場料金
- カンボジアの生産性を下げる要因としての祝祭日の多さ
- 従業員の頻繁な転職
- 主要産業、特に縫製産業の税金の高さ
- 近隣国と比較して不十分なカンボジアのビジネス環境

2.3 近隣国との投資コスト比較調査

調査団はカンボジア(プノンペン)、ベトナム(ハノイ)、タイ(バンコク)、およびインドネシア(ジャカルタ)を対象に投資関連コストの比較を行った。比較調査の主な結果は以下のとおり。

- 労働賃金、土地価格、事務所費用、税金についてプノンペンは近隣国に対し高い競争力を有している。
- 他方、通信料金、インターネット接続料、電気料金に係るコストはプノンペンが一番高くなっている。

3. カンボジアにおける投資促進政策

3.1 国家開発政策における投資促進

カンボジア政府は、カンボジアの社会経済開発のための長期フレームワークとして2004年7月に四辺形戦略(RS)を発表している。計画省は2006年にRSを国家レベルで実行に移すための国家戦略開発計画(NSDP)に着手した。

RSとNSDPでは、経済成長の中核を担う民間セクター開発および投資促進が重点の一つに位置づけられている。NSDPでは民間セクター開発と投資促進のために政府がコミットすべき法制度整備、投資環境整備の課題として以下の点を挙げている。

- 全ての民間投資家の要望に対し、政府が迅速に対応できるメカニズム「シングル・ウィンドウ」機能の運用
- 不十分なガバナンス、規制面の障害、司法・法環境の脆弱性 等の投資阻害要因の撤廃

政府主導で実施されている民間セクター開発のためのその他の活動として、1999年から開始されている政府民間フォーラム(G-PSF)および2004年に設立された民間セクター開発ステアリング・コミッティがある。

更に、2007年には「投資の自由化、促進および保護に関する日本国とカンボジア王国との間の協定」、所謂「日カ投資協定」が締結され、カンボジア政府は日本からの投資に対して広範な自由と保護を与えることを保障している。

3.2 FDI 促進に関する制度面での枠組み

民間セクター開発に関する法的枠組み

FDI の経済開発への貢献が重要であるとの認識から、カンボジア政府は、2003年の改正投資法に基づき、土地所有以外で国内投資家と外国投資家を差別なく扱う内外無差別政策を採用している。

カンボジアの民間投資を規制する法律と政令は以下のとおりである。

- 2003年改正投資法
- 200万米ドル未満の投資案件について認可を規定するために2005年に制定された「カンボジア王国州・特別市投資小委員会の設立に関する政令」(PMIS政令)
- 2003年改正投資法を施行するために2005年に制定された「改正投資法施行に関する政令 No.111」(投資法施行に関する政令)
- カンボジアが経済特別区のスキームを導入した2005年に制定された「経済特別区の設立と運営に関する政令 No.148」(経済特別区政令)
- 2008年の「CDCの組織と機能に関する政令 No.149」

民間投資を統括する機関

QIP申請された投資案件に対する案件の評価と認可を含めた民間投資の監理・監督は、CIB(カンボジア投資委員会)、CSEZB(カンボジア経済特別区委員会)、およびPMIS(州・特別市投資小委員会)が管轄している。

CIBは経済特別区以外の民間投資プロジェクトを管轄し、CSEZBは経済特別区への民間投資プロジェクト又は経済特別区自体の開発プロジェクトを管轄している。PMISは200万米ドル未満の投資プロジェクトを管轄している。CSEZBは経済特別区の開発業者を直接監理するとともに、特区管理事務所をとおし経済特別区の入居企業も間接的に監督する。CIBおよびPMISは関係省庁が発行するすべての投資関連ライセンスを投資家の代わりに取得するワンストップ・サービスを提供することが期待されている。

投資促進に携わる関連省庁・機関

CIBは、カンボジアへの国外・国内からの投資を誘致し、調整を図る中核機関であるが、CIB以外にも、職掌に基づき投資促進に係る活動を実施している関連省庁(商業省、鉱工業・エネルギー省、農林水産省、観光省等)がある。これらの関連省庁による投資促進に係る主な活動は、ミッション、展示会、刊行物、ウェブサイト等である。

ドナー支援

多くのドナーが長年に渡って、投資促進分野の支援を提供している。これらドナーによる支援アプローチは、主に2つのタイプに分類される。

- 1) 特に貿易円滑化に係る支援等、大きな枠組みの中で、カンボジアのビジネス環境および投資促進の強化を目指す支援(世銀、CIDA、ADB、JICA等)。
- 2) 国外・国内からの投資の誘致を目指す中核政府機関であるCDC/CIBに対する投資促進等の直接支援((UNCTAD、JBIC、FIAS & MIGA、JICA、World Bank、UNDP、IFC等)。

4. CIB の現況

CIB の組織、経営管理、およびサービス

調査団は、データ・情報の分析や CIB の管理職および職員に対するインタビューを通じて CIB の現状調査を実施した。更に、調査団は OECD の「投資のための政策枠組み」(PFI)を活用して、CIB の現状を分析した。

4.1 CDC/CIB の組織と機能

CDC の組織

CDC は 1994 年に設立され、①カンボジアにおける復興・開発と投資活動の監督に対して責任を負う唯一の機関であり、かつワンストップ・サービスを提供する機関であり、②全ての復興・開発および投資プロジェクト活動に対する評価と意思決定に責任を負う。

CDC 傘下には、カンボジア復興・開発委員会(CRDB)²、CIB、CSEZB の 3 つの委員会がある。

CIB の機能

政令 No.149 の第 17 条により規定された、CIB の役割と責任は以下のとおり。

- ① 適格投資プロジェクト(QIP)を申請した投資案件の評価および認可に対する「ワンストップ・サービス・メカニズム」の提供に係る調整と実施
- ② 民間投資全般に係る戦略的な計画策定と調整
- ③ 潜在的投資家に対するマーケティングとプロモーション活動
- ④ 投資促進に関する法制度改善に係る政策提言
- ⑤ 政府内外の関係者への報告と調整

CIB の組織体制

CIB は以下の 8 つの部署で構成される。

部署	職員数
広報・投資促進部	7 名
プロジェクト評価・インセンティブ部	14 名
環境評価部	5 名
省庁間調整部	6 名
戦略計画部	2 名
法務・投資法令部	5 名
プロジェクト・モニタリング部	16 名
総務部	8 名

4.2 投資促進サービス

投資関連情報の収集と提供

(1) FDI 促進に関する情報

CIB は自身の政策策定および投資家向けの情報提供のために FDI に関連するデータ・情報を収集することが期待されているが、CIB の中でこれらの情報は包括的、総合的には揃えられていないのが現状である。

また、CIB が持つ投資プロモーション関連資料のほとんどは、多くの開発パ

² CDRB の責務は、外部開発パートナーからの支援の下、公共投資による国家の復興と開発を進めることである。

ートナーもしくは民間企業が提案・作成したものであるが、これらの資料の更新も、CIB の能力不足や人材不足もあり、今日までなされていない。

CDC のウェブサイトは日本アセアンセンターの協力により更新、維持されてきた。しかし、2010 年 3 月で支援期間が終了したため、ウェブサイトは CDC に移管された。

(2) 有望産業に関する情報

カンボジアの有望産業に関する情報が、CIB によってこれまで包括的に集められ、編集され、出版されたことはない。

また、複数の開発パートナーがカンボジアの産業およびプロジェクトに関する調査レポートを発行しているにも関わらず、それらのレポートは有望投資家が投資関連情報を調べるために訪れる広報・民間投資促進部をはじめとする CIB の各部署には、配布されていないのが現状である。

(3) 法律情報

法律に関する情報は、わずかに 2003 年改正投資法や関連する政令をまとめた小冊子があるのみである。現在、CIB の中には有望投資家への情報提供を目的として、投資に関する法令情報を配布(収集)する専門の部署はおかれていない。

(4) 統計

投資関連の統計は CIB で纏められているにも関わらず、これらの統計資料を投資家向けに提供する体制は整っていない。統計資料を備えた情報センターもしくは図書館も CIB には設置されていない。

投資相談

現在、CIB 内に投資家向けに個別相談に対応する特定の場所は設けられておらず、また専任の担当者も任命されていない。個人的な関係を通じて申し込まれる相談に対して何人かの職員が適宜対応するレベルに留まっている。³

投資プロモーションセミナーとワークショップ

現在、CIB は、活動予算の欠如により独自のイニシアティブで投資セミナーを開催できない。近年実施されたカンボジアの投資セミナーは開発パートナーや民間セクターの予算支援により実施されている。

CIB は他国から多くの投資ミッションを受入れているが、広報・投資促進部が、ミッションへの対応、配布資料の準備やミーティングのアレンジを担当している。

QIP 認可の手続き

CIB は経済特別区以外の投資で、且つ投資資本金が 200 万米ドル以上の投資プロジェクトに対する QIP 認可を管轄している。

CIB は QIP に関し、定められた法律と政令により、QIP 申請日より 3 日以内に条件付投資登録証明書(CRC)を発行し、また CRC 発行日より 28 日営業日以内に最終投資登録証明書(FRC)を発行しなければならない。しかしながら、約 20%の

³ JICA は現在主にコンサルテーション業務に必要なノウハウの移転や日本の投資プロジェクトに関する支援のため CIB に投資専門家を派遣している。

QIP 申請については CRC 発行後、28 日が経過しても FRC が発行されていないのが現状である。

更に、CIB は CRC に記載されている関係省庁からの必要な認可・承認またはライセンスを申請者に代わって取得することになっているにも関わらず、これらのライセンスを取得し、投資家に提供できていないのが現状である。

モニタリングおよびアフターケア・サービス

CIB の中で投資プロジェクトのモニタリングとアフターケアを担当するのはプロジェクト・モニタリング部であるが、同部の業務範囲は、投資プロジェクトの遵守事項に係る検査と、認可後のモニタリング活動に限られているのが現状である。

ネットワーク構築

CIB は頻繁に国際機関と連絡をとっているが、その主な目的は政策に関する協議や投資プロモーション活動に係る支援についての協議である。

CIB は海外の投資促進機関や、輸出振興機関もしくは民間セクターのビジネス協会に、アドホックまたは定期的に連絡をとっている。

4.3 組織と経営管理

組織

(1) 組織改編

CDC および CIB は設立以来、投資促進改善を目的として大掛かりな組織改編を行ったことはない。

(2) 投資認可(管理)と投資促進(ファシリテーション)のバランス

CIB の機能と組織体制は、投資促進サービスではなく、行政の円滑なワンストップ・サービスの強化に集中している。CIB の 8 つの部署のうちプロジェクト評価・インセンティブ部とプロジェクト・モニタリング部が比較的多くの人材を抱え、CIB の中で一定の権限を有している。

(3) 経営管理の階層

多くの高級官吏やマネージャーを抱える多層化した組織階層になっている。ワンストップ・サービスのメカニズムの意思決定過程がいかに明確に政令で規定されていても、現状の重層的な組織構造では、円滑で迅速な決定を下すのは困難である。

経営管理

(1) 政策と戦略

投資促進に係る戦略的活動計画が、時折協議され公表されているが、一貫性がなく、自立発展的な長期的戦略に基づき策定されたものとはいえない。

過去において JICA を含む複数のドナーが、様々な形で CIB に対して投資促進に係る提言や戦略的活動計画の策定を行っているが、これらの提言のほとんどは未だ CIB によって実施されていない。

(2) 計画立案と予算

CIB は、予算計画の策定と経営管理のための体制を十分に整備していない。CIB の各部署は、年次活動計画もしくは中期活動計画に沿って全体予算計画(運営経費や資本経費を含む)を策定した経験はない。

政令により CDC は独自の職員と予算を持つべきであると規定されている⁴。しかし、CIB では予算は、実際の活動計画をベースにして一貫性あるかたちで策定されていない。2009 年の国家予算の中で CDC の予算は、4,750 万リエル(120 万米ドル)であった。しかし、この予算がどのような使われ方をしているのか詳細な情報を得ることはできなかった。

予算は恐らく契約スタッフの給料、公共料金や事務所費用など CDC 全体の運営費用に当てられていると思われる。各省庁からの出向扱いである CDC の部長や常勤職員の給料や各種手当は所属先の省庁が負担している。出向元の省庁からの支払いは CDC の予算の中には含まれていない。

(3) 人的資源管理

部門間でのマネージャーや職員の人事異動はほとんどない。職員個人、部署、もしくは CIB 全体としての活動の実績についても総合的且つ定期的なレビューが行われている形跡はない。

人的資源開発に関する全体計画はこれまで作成されていない。ドナーが CIB のマネージャーや職員に研修機会を提供しても、場当たりのものに成りがちで、ほとんどの職員のこれらの研修に対する参加意欲は低い。

CIB 職員の意識調査

調査団は CIB の組織、経営管理およびサービスを評価する目的で、CIB のマネージャーおよび職員を対象に質問形式による意識調査を実施した。

4.4 CIB 職員の意識調査

4.4.1 CIB 職員の意識調査の概要

本調査は 2009 年の 5 月から 6 月にかけてワーキンググループ(WG)の協力を受けながら実施した。CIB8 部署の部長も含めた CIB での業務経験が 3 年以上の職員・契約スタッフ 51 名を対象に PFI 等を参照しつつ作成した質問票が配布され、そのうち 43 名から回答を得た。

4.4.2 CIB 職員の意識調査の主な調査結果

(1) CIB の役割と機能

全体としての役割と機能

- CIB の法的地位が明確に規定され、更に外部に知られていると認識している職員は約 3 割に留まっており、IPA としての CIB の法的地位について改善の余地があると考えられる。
- 「政策提言」、「イメージ形成」、「投資家サービス/投資円滑化」、「投資誘致目標設定/投資促進」等の IPA の 4 つの役割について明確な区別は見られなかったが、投資家サービス/投資円滑化のパフォーマンスに対する評価が他の役割と比べて比較的低かった。

政策提言

- 関連省庁に対するコントロールの弱さが、阻害要因を取り除くための政策提言

⁴ 政令 No.148 第 35 条

が効率的に実施されない主な要因である。

イメージ形成

- 投資先としてのカンボジアに対するイメージ形成の重要性に対する認識が CIB の中では弱い。

投資家サービス/投資円滑化

- 投資家サービス・円滑化に対する評価は低い。この役割が頻繁に果たされているとした回答は 5 割に満たない。
- 投資家サービス/投資円滑化については、4～5 割の回答者がデータ収集と分析、アフターケア・サービスを強化すべき活動として指摘している。対照的に、投資プロモーション活動や相談サービスを強化すべきとした回答は約 3 割であった。

投資誘致目標設定/投資創出

- 投資誘致目標設定/投資創出に対しては比較的良好な評価が与えられた。しかしながら、CIB が投資誘致目標設定/投資創出を実際に効果的に実施していると答えた回答者は約 3 割であった。

QIP 認可

- QIP 認可に対する評価は比較的高く、8 割以上の回答者が QIP 手続き、28 日以内という期限の遵守、必要な許認可取得に関するサービスについて、肯定的な答えをしている。
- 投資案件の追跡が満足できる状況であると答えた回答者は 2 割に満たなかった。

強化されるべき機能

- 4 割以上の回答者が、強化されるべき機能は投資家サービス/投資円滑化であると考えている。イメージ形成を強化すべきとした回答は殆どなかった。

(2) 組織的課題

組織と経営管理

- 約 9 割の回答者が CIB の組織体制は適切に設計され、投資促進に適していると答えている。
- 投資促進活動にかかる業績評価および定期的な評価について「十分なされている」または「ある程度なされている」と答えた回答者は 2 割に満たなかった。
- 多くの回答者が、脆弱なインフラを CIB 運営上の大きな課題として指摘しており、分散した事務所や IT インフラの未整備が CIB の運営に悪影響を与えていると考えている。

人的資源管理

- 8 割近くの回答者が、マネージャーや職員向けの研修が重要であると答えている。
- 回答者の殆どは現在の給料水準に満足していない。殆ど全員の回答者が CIB の給料は民間に比べて適切な水準にないと答えている。
- 人事配置や定期的な人事異動に関して、ほとんどの回答者は重要ではなく、必要性もないと回答している。

4.5 投資のための政策枠

組み(PFI)分析に基
づくCDC/CIBの評価

- (1) 投資促進機関(IPA) 設立に関する質問 PFI における「2.2 投資促進機関の設立」の質問は、投資促進機関がどのように設立されているかという質問に関するものである。

表 1 投資促進機関 (IPA) 設立に関する調査結果

サブ質問 (政策執行状況の検証)	調査結果 (現状と課題)
(1) 投資促進機関 (IPA) が政府内のどこに位置付けられているか? 政策提言の役割を担うにあたり政府中枢への直接的なアクセスがあるか。	<ul style="list-style-type: none"> カンボジアの IPA であるカンボジア投資委員会 (CIB) は、1994 年に設立され、カンボジア開発評議会 (CDC) の 3 つの下部組織の 1 つである。 CDC はカンボジアの復興、開発、投資活動監督に関して責任を負う唯一の機関で、これら 3 つの分野でワンストップ・サービス・メカニズムを提供している。 CDC 議長は首相が務め、全ての関連省庁の大臣がメンバーであることから、政府中枢への直接的なアクセスがある。ワンストップ・サービス・メカニズムを通して、政策提言の役割を果たすことが期待されている。 しかし、CDC の「Top-heavy」な組織構造と省庁間の許認可構造の複雑さのため、効果的な政策提言は行われていない。
(2) 地方レベルの IPA はあるか? あるとしたら、異なったレベルでどのように責任が分担されているか。	<ul style="list-style-type: none"> 地方レベルにある州・特別市投資小委員会 (PMIS) は、200 万米ドル未満の適格投資プロジェクト (QIP) の申請を行った投資家にワンストップ・サービスを提供することとなっている。しかし、行政組織としての能力が不足しており、投資関連法の理解も不十分なことから、ほとんどの PMIS が効率良く業務を実施できていない。 経済特別区 (SEZ) については、CDC 傘下にあるカンボジア経済特別区委員会 (CSEZB) と SEZ 内に設置された SEZ 管理事務局が投資家に対するワンストップ・サービスを提供している。 PMIS と CSEZB で申請される QIP に対する承認、許可、認可に関する調整業務以外の、すべての投資促進やその他投資関連業務は CIB によって行われる。
(3) 投資プロジェクトが多くの政府機関や地方政府からの認可を必要とするとき、IPA はどのように手続きを迅速化することができるか。IPA は法律によって投資促進における主導機関として定められているか。	<ul style="list-style-type: none"> 投資法やその他の政令において CDC、特に CIB は申請された QIP の承認、認可に係る調整を行う「ワンストップ・サービス」メカニズムとして規定されている。 CIB は関係省庁から許可や承認を得るための効果的な調整役・促進役を担うことが期待されているが、CIB 職員はいくつかの理由から効果的な調整を提供できないという問題に直面している。その結果、投資家が自分自身で関係省庁を直接、訪問し交渉を行うケースが多くあり、投資申請の最終的な登録が遅れるケースがあることが報告されている。 政令第 149 号第 17 条により規定された CIB の役割と責務から判断して、CIB は投資促進における主導機関としての役割を担っていると見なすことができる。 戦略的な政策立案を行う能力と組織体制が不十分なため、CIB は積極的に法制度改善に係わる提言を行っていない。 多くの CIB 職員は、法的に規定されている CIB の役割と、CIB と関連省庁との関係が見直され再設計されるべきだと考えている。

<p>(4) IPA が投資認可に係る手続きを一定の時間的枠組みで終える決まりがあるか。また、約束された時間的枠組みがどの程度、守られているかについての実績値はどのような状況か。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 投資法と関連する政令に規定されているように、CDC、特に CIB は QIP 承認を一定期間で完了すべきことになっている。 多くの CIB の部長と職員は、CIB の QIP 登録手続きは明確で、決められた期間内に QIP を承認し、投資家が 28 日以内に必要なすべての許認可を得るためのサービスを提供しているという認識を持っている しかし、実績のレビューや分析は効果的なかたちでは実施されておらず、CIB での適切な情報共有も行われていない。
<p>(5) 「政策提言」、「イメージ形成」、「投資家サービス/投資円滑化」、「投資誘致目標設定/投資創出」の IPA の 4 つの役割にわたって、IPA の予算と職員はどのように配分されているか。役割を十分に果たすために必要なリソースは与えられているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> IPA が行うべき投資促進の 4 つの機能を実施するための予算措置も含めた体系的な年度計画策定の体制が CIB には存在しない。CIB のすべての部署では、期待されている活動を積極的に計画・実施するための予算が常に不足している。 多くの部長と職員は、4 つの機能における予算が効率的に割り当てられておらず、また予算手続自体が不適切だと認識している。 相対的に少ない数の職員しか配置されておらず、CIB は効果的な投資促進活動を実施できない。
<p>(6) カンボジアの IPA は投資環境改善、イメージ形成、円滑化、投資家選択の異なる役割の間でどのように時間を配分しているか。それは他国における経験と比べてどのように評価されるか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 組織構造及び人材配置の観点からは、CIB は投資家サービス/投資円滑化の一環である許認可調整業務に重点を置いている。 その結果、CIB は政策提言、イメージ形成、投資誘致目標設定/投資創出等の他の機能に関わる時間や資源配分を削減する傾向にあり、適切なレベルの投資促進活動を実施していない。 現時点では、CDC/CIB の多くのトップ・リーダー、部長、職員が 4 つの異なる IPA の役割を十分に理解しておらず、組織としての戦略も無いため、時間と資源をどのようにバランスよく配分すべきかについて理解できていない。 (近隣国の IPA の比較については第 5 章を参照)
<p>(7) カンボジアの IPA はどのように法制度改善を提言し、他の政府関係部門と良好な関係を維持していくかについて、他国の IPA から学んできたか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> JICA、OECD、ADB、日本アセアンセンター等の多国間や二国間のドナー機関による数多くのプログラムや招聘を通じて、CDC、特に CIB は他の優れた IPA について学ぶ多くの機会を得てきた。 しかし、これらの経験はマネージャーや職員の間で十分に共有されておらず、組織のパフォーマンス向上のために組織内で効果的に消化・活用されているとは言えない。 CDC/CIB は未だ世界投資促進機構 (WAIPA) のメンバーになっていない。 CDC/CIB は積極的かつ戦略的なアプローチを採っていない。
<p>(8) カンボジアの IPA はイメージ形成機能の質を向上させる技術を他国の活動内容や作成資料から習得してきたか。</p>	<p>上記(7)と同様。</p>

出所：調査団

- (2) IPA 活動の効果のモニタリングに関する質問
- PFI の「2.3 IPA 活動の効果のモニタリング」に関する質問は、主に IPA の予算とモニタリング・システムに関する質問である

表2 IPA 活動効果のモニタリングに関する調査結果

サブ質問 (政策執行状況の検証)	調査結果 (現状と課題)
(1) IPA はどのように予算を得ているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● CIB は、CDC の3つの下部組織の1つとして、主に政府予算から資金を得ている。 ● 大多数の部長や常勤職員は関連省庁からの出向者であり、給与や各種手当は出向元の省庁が負担しており、これらは CDC 予算の中に含まれていない。 ● CIB が具体的活動を効果的に実施していく上で、運営経費と資本経費両面での予算の不足は深刻な問題である。 ● CIB は多くの活動に関して、多国間・二国間のドナーや関連機関によるプログラムや支援から外部資金を得てきた。しかし、これは CIB の外部資源への恒常的な依存を招きかねない。
(2) IPA への予算配分はどのように決められているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● CDC 全体の予算は毎年、国家予算で発表されている。同予算は契約スタッフの給与や事務用品等の経常費用に当てられていると思われる。 ● CIB 活動に係わる経営管理と予算計画策定の体制は組織内で十分に整備されていない。年度及び中期の双方の体系的な活動計画を基礎とした運営経費と資本経費に係わる体系的な予算計画を策定した経験のある CIB の部は存在しない。 ● 多くの部長と職員は、4つの機能における予算が効率的に割り当てられておらず、また予算手続自体が不適切だと認識している。
(3) IPA には有能な人材が配置されているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの部長と職員は、CIB には適切な数と質の職員が配置されておらず、人事管理が適切に行われていないと感じている。 ● CIB のすべての常用雇用政府職員は CIB に長期間、勤務し担当業務を行っているものの、関係省庁からの出向者であり給与は出向元の組織から払われている。 ● また、CIB には数多くの契約職員が勤務している。 ● 人材開発に関する体系的な計画はこれまで策定されていない。その結果、研修が場当たりのものになりがちである。複数のドナーが CIB のマネージャーや職員に対する研修機会を提供してきた。多くの職員は研修が基本的に非常に重要であると考えているものの、明確なロードマップの提示無しに研修が場当たりに実施されていると考えている。その結果、ドナー主催の研修プログラムに参加した CDC 関係者の多くは、それらのコースが自身の能力向上ニーズに合致したものではなく、それらの研修には参加したくないと考える傾向がある。
(4) IPA 職員の給与水準はどの程度か。民間セクターの同程度の仕事または同程度の能力を必要とする仕事の給与水準と比較するとどのように評価されるか。それは IPA 職員のモチベーションを喚起するには十分な額か。	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの CIB 職員は、CDC/CIB の給与水準が低いと感じており、これが彼らのやる気に悪影響を及ぼしている恐れがある。 ● しかし、タイやベトナムの IPA の給与水準と比較すると、CIB の給与レベルはそれほど低くないと判断される。

出所：調査団

5. 近隣 ASEAN 諸国の投資促進機関のベンチマーク調査

調査団は、①近隣 ASEAN 諸国の投資促進機関 (IPA) の組織、機能、活動を調査する、②対象 IPA の成功事例を抽出する、③対象 IPA の活動から教訓を得ることを目的としてベンチマーク調査を実施した。

- 5.1 対象投資促進機関 (IPAs)
- 外国投資庁 (FIA) (ベトナム)
 - 投資委員会事務所 (OBOI) (タイ)
 - 投資委員会 (BOI) (フィリピン)
 - マレーシア工業開発庁 (MIDA) (マレーシア)
 - 経済開発庁 (EDB) (シンガポール)

5.2 対象 IPA の概要

表 3 調査対象 IPA の概要

国・機関名	地位	管轄省庁	国内事務所数	海外事務所数	予算 (百万米ドル)	職員数
<u>カンボジア</u> カンボジア投資委員会 [CIB]	政府機関	カンボジア開発評議会 (CDC)	無	大使館および領事館	-	60
<u>ベトナム</u> 外国投資庁 [FIA]	政府機関	計画投資省	3	大使館および領事館 (計画)	1.2	100-110
<u>タイ</u> 投資委員会事務所 [OBOI]	政府機関	工業省	7	8	10*	300
<u>フィリピン</u> 投資委員会 [BOI]	政府機関	貿易産業省	24 政府官庁の投資促進課	大使館および領事館	3*	N.A.
<u>マレーシア</u> マレーシア工業開発庁 [MIDA]	政府機関	国際貿易産業省	12	19	15*	400 人以上
<u>シンガポール</u> 経済開発庁 [EDB]	特殊法人	-	無	19	45*	400 人以上

* 1999 年予算
出所：調査団

5.3 政策・組織・経営管理の比較

- 5.3.1 調査対象国の投資環境
- カンボジアの経済規模は、GDP、純 FDI 流入額、輸出額の点から見ても他の近隣国と比べて依然として小さい。シンガポールは他の近隣 ASEAN 諸国の中でも先進経済として突出しており、FDI の流入も安定的に増えている。

カンボジアは世界銀行の「Doing Business Survey」においても他の近隣国に遅れをとっているカンボジアは総合順位で見ると 2010 年版では 145 位であり、2009 年版の 135 位から順位を落としている。調査対象 6 ヶ国中 5 位であった。

- 5.3.2 投資優遇措置
- カンボジア：** 「適格投資プロジェクト (QIP)」という投資優遇認可を受けた投資プロジェクトは、法人税免除、生産機械および建設資材の免税輸入、輸出税免除等の様々な優遇措置を享受できる。
- ベトナム：** 法人税については、投資案件の地域 (社会経済条件が特に厳しい地域や特別経済区域) や分野 (農業組合、ハイテク・科学セクター、および職業訓練等) に応じて優遇税率が適用される。別途設定された優先案件については、更に、付加価値税免除および関税免除も付与される。
- タイ：** 法人税の減免および輸入税の減免が優遇案件に付与される。免税もしくは優遇税率の適用は、政府によって定められた 3 つの立地ゾーンにより異なる。特別重要産業には立地ゾーンに関係なく、法人税、機械輸入税に関する恩典が最大限付与される。

- フィリピン:** 政府が優遇措置を付与するに足る適格投資の範囲を記述した投資優先計画(IPP)が BOI によって毎年作成されている。各種優遇措置の付与は、フィリピン国内の様々な IPA (BPO、PEZA、CFZ、SBF 等)が行う。BOI の場合は所得税免税 (ITH)、部品輸入関税免除、埠頭税・輸出税免除を優遇案件に付与する。
- マレーシア:** マレーシアの製造業向けの主要な優遇税制はパイオニア・ステータスおよび投資税額控除 (ITA) である。これらの優遇措置を受けた企業には所得税の減免が適用される。優先産業・優先地域・中小企業振興や輸出に貢献する投資については、追加優遇措置が適用される。
- シンガポール:** シンガポールは、世界的にみても低い法人税率を設定し、キャピタルゲインを非課税、国外源泉所得 (配当金) を免税とする等、グローバル水準のビジネス支援環境を整えている。「イノベーション」「機材と技術」「本部管理」に該当する投資家に対しては、国外所得として得た利子や印税についても免税措置が適用される。

5.3.3 組織の位置づけ

- シンガポールの EDB を除く全ての対象 IPA が、政府機関である。EDB は、政府の介入は受けるものの、同時に種々の活動について独立性が確保されている特殊法人である。
- 全ての近隣国の IPA は、FDI を含む経済分野を管轄する省の下部機関として位置づけられている。

5.3.4 海外事務所

- 全ての対象 IPA は、地方事務所等の国内のネットワーク、および独自の海外事務所または大使館・領事館を結んだ海外ネットワークを構築している。
- 中でも、MIDA はアメリカ、EU およびアジア等世界 19 箇所に海外事務所を持ち、12 の国内事務所を持つなど幅広いネットワークを構築している。

5.3.5 予算と人的資源

- 投資促進活動に必要な予算を十分に確保している IPA は EDB、MIDA および OBOI である。これら 3 ヶ国の IPA は今回の対象のなかで先進 IPA と位置づけられる。

EDB は対象 IPA の中でも最も潤沢な予算を確保しており、1999 年の予算は約 4,500 万米ドルである。国民一人当たりの投資促進に係る負担額で見ても、シンガポールは一人あたり 14 米ドルとなっており、他の IPA と比べても投資促進について十分な費用をかけている。

フィリピンの BOI は、EDB、MIDA および OBOI と比べると予算、活動の面で少ないが、それでも 1999 年には年間予算として約 3 百万米ドルを確保している。これは 2009 年 CIB 予算の約 3 倍である。

ベトナムの外国投資庁も 2009 年に「投資促進基金」と呼ばれる投資促進を図るための追加予算 (100 万～150 万ドル) を用意した。この予算は、自国での会議の開催、海外での会議参加、ビジネスに係る海外視察、職員の研修コース参加費用に充てられている。

- 職員数については、EDB、MIDA、OBOI が各々 300 人を超える数の職員を雇用している。

ベトナムの FIA は他の IPA と比べると少ないが、それでも 100 人以上の職員を

雇用している。

- EDB はシンガポールが開発初期段階にある時、特に有望産業セクター開発政策を策定するために担当責任者として外国人を雇用した。
- 5.3.6 経営陣のリーダーシップ
- シンガポールのEDBは、経営陣の強いコミットメントと職員のビジョン・ミッション共有化により効果的なIPAを実現させた成功事例である。
- 5.3.7 開発段階にペースを合わせた漸進的な組織改編
- 通常 IPA の組織体制は、その国の経済発展が進展し、産業多様化が進むのに伴って改組されるものである。
 - 例えば、シンガポールのEDBの事例では、1961年には投資促進部が戦略的に重要な部署として位置づけられていた。しかし、EDBが産業別組織と機能別組織を組み合わせた組織に転換するのにもない、1996年の組織図では同部署は無くなっている。
 - ベトナムのFIAの事例では、投資プロジェクトの評価・認可に係る役割は地方政府に委譲されており、FIAでは投資サービス/投資円滑化に係る機能が中心的な機能になっている。
- 5.4 機能と活動の比較
- 5.4.1 政策提言
- MIDAを除く全てのIPAは投資促進政策の策定・修正に資する政策提言に関し明確な機能を有している。
 - MIDAにおける政策提言の役割は他のIPAと比べて限定的なものに留まっているが、これは政策策定よりは投資促進に資する実施機関としての役割をより期待されているからである。
- 5.4.2 経済・産業開発戦略とのリンケージ
- シンガポール、タイ、マレーシア等のIPAは、政策策定に係る機能を持つと同時に、国が策定する国家経済開発政策、特に産業振興戦略に応じた施策を実施できるような組織体制をとっている。
 - 産業振興政策とのリンケージという点ではシンガポールが一番進んでいる。タイとマレーシアの場合も、経済・産業開発政策とIPAの職責と活動の間に明確なリンケージが存在する。
- 5.4.3 イメージ形成
- ほとんどのIPAが投資プロモーション活動に特化した部署を有している。
 - イメージ形成は特にその国の投資促進を図る初期段階で重要である。全ての対象IPAには投資促進部・課、言い換えればイメージ形成の担当部署が設立当初の組織体制に設置されている。
 - シンガポール政府は、優良な投資先としてのシンガポールのイメージ形成を図ることの重要性を認識しており、EDB設立時に存在していた4つの部署の中でも、特に投資促進課を重要視していた。
- しかし1960年代にはEDBの中核部署であった投資促進部も、同国の開発が進んだ1990年代には廃止された。
- 5.4.4 インターネットによる情報提供
- EDB、MIDA、OBOIのIPAは投資プロモーションツールとして効果的なウェブサイトを構築し、活用している。
 - FIAおよびBOI等他のIPAも追随する動きを見せている。
- 5.4.5 投資認可機能
- 投資認可手続きに関しては、タイの投資申請手続きが成功事例として考えられる。投資認可に係る各手続きの流れが時間的枠組みの中で整理されている。タイの民間セクターの指摘によると、実際の認可手続きにおいてもこの時間

的枠組みは厳守されているとのこと。

- 対象 IPA の中で、ベトナムの IPA だけが投資認可の機能を有しておらず、地方政府が投資プロジェクトの評価を管轄している。

5.4.6 投資家向けワンストップ・サービス

- EDB、MIDA、OBOI は、ワンストップ・サービスを導入している。これらの IPA では投資家向けに、効率的で、目に見える、開放的で、友好的なサービスを提供することに注意を払っている。

5.5 カンボジアの IPA への教訓

他の IPA からの教訓は以下のとおりである。

- 一定レベルの人員と予算が確保された強い投資促進機能を構築する。
- 投資家のニーズに応える包括的なウェブサイトを開発する。
- 投資活動の管理・監督だけではなく、投資家が収益性の高いビジネスを実現できるよう有益で円滑なサービスを提供する。
- 投資促進活動・サービスに係る計画および実施について独自のイニシアティブを発揮する。
- IPA として“クリーンで投資家(顧客)志向”というイメージを形成する。
- 投資申請手続きに関し、申請者に投資認可取得日を事前に知らせるなど、わかりやすいサービスを提供できるようにするとともに、“時間がかかるサービス”から“時間を節約できるサービス”の実現の為に投資申請手続きの簡素化を図る。
- 大規模投資や複雑または繊細な投資案件は明確に区分した上で、投資認可の手続きの迅速化を図るために、分野または規模に応じて「早期認可システム」を一定の投資案件に導入する。
- 経済の発展段階の進捗に伴って投資誘致の重点が変化することに関する理解を深め、発展段階に応じた優遇措置や評価基準を柔軟に設定する。

6. 投資誘致機能強化の課題

CIB の課題分析

6.1 CIB の課題分析

6.1.1 投資促進機関としてのサービスの評価

- (1) 投資情報サービス CIB は、現在、質量ともに十分な情報を投資家に提供できていない。主な問題は以下の通りである。

領域	課題
情報サービス	投資情報の配布が不十分である。
政策	投資情報に関する基本的政策が欠如している。 <ul style="list-style-type: none"> - 投資家が求める情報・データに対する明確な理解が不足している。 - 時機を得た方法でそうした情報を配布することの重要性の認識が欠如している。 - 投資情報サービス強化のための体系的な方針が欠如している。

資源の配分	必要な資源が情報サービスに配分されていない。 - 投資情報サービスに対する人材、技能、設備、予算、時間、経験が欠如している
データ収集	必要な情報・データの収集が不十分である。 - 政策・戦略立案のためのデータ・情報が収集されていない。 - CIB の他組織とのネットワークが脆弱である。
データ分析と投資情報作成	CIB はデータ分析と編集作業を行っていない。 - データ分析の必要性を CIB は理解していない。 - ほとんどの CIB 職員がデータ分析能力を欠いている。 - CIB 投資ガイドブックのような情報作成に関しドナーや他の機関の依存している。
CIB 内での情報共有	CIB 内部では最低限の情報が場当たりの共有されているだけである。 - 日常的に情報を共有する仕組みが CIB 内部に構築されていない。 - 情報共有のための IT インフラが不十分である。
情報の提供	投資関連情報の提供が不十分である。 - CIB によって開発・翻訳された出版物の種類はごく限られている。 - 出版物の内容・質が依然として貧弱である。 - インターネットによる情報提供が脆弱である。 - 投資関連情報を備えた図書室が CIB 内に存在しない。

(2) 投資プロモーション活動

投資セミナーや投資ミッションは投資プロモーションの中心となる活動である。しかし、投資セミナー、投資ミッションなどの投資プロモーション活動については CIB は十分なノウハウを有していないこと。また予算の制約があることから自己の裁量で戦略的な投資プロモーションが出来ないでいる。

投資プロモーションに係る課題は以下の通りである。

領域	課題
プロモーション活動	プロモーション活動が効果的でなく不十分である。
政策	プロモーション活動に関する戦略が不明確である。 - CIB は投資先としてのカンボジアのイメージ創造に適正に対応できていない。 - CIB は優先国、優先産業を標的としたプロモーション戦略を有していない。
資源配分	プロモーション活動に対する資源配分が不十分である。 - プロモーション活動に対する独自予算が不十分である。 - プロモーション活動を担える CIB 職員に限られる。
セミナー運営	CIB は効果的に投資セミナーを運営できていない - 自らの主導による投資セミナー開催が困難である。 - セミナーを効果的に運営するノウハウが不足している。
投資ミッション受け入れ	CIB は投資ミッション受け入れを効果的に出来ていない - カンボジアの主導による投資ミッション受け入れが限定的である。 - ミッション参加者に対するフォローアップが不十分である。 - 他組織との協調が不十分である。

- (3) 投資相談サービス 投資相談も投資促進のなかで不可欠な活動である。しかしながら、CIB では投資相談のための専任の担当者、家具や PC などの機材を揃えたスペース、標準マニュアルが準備されていない。
投資相談の主な問題は以下の通りである。

領域	課題
投資相談	QIP 申請に関するアドバイス以外には総合的な相談サービスが提供されていない。
投資相談に関する政策	相談サービス強化のための特定の政策が不在である。 - 投資家の相談サービスに対する必要性が CIB に十分認識されていない。
資源配分	CIB の受付スペースの機能が満足できる水準にない。 - 広報・投資促進部で相談サービス専門の職員が配置されていない。 - 受付（相談サービス窓口）の設備が不十分である。
相談サービスの運営	相談サービスのノウハウと運営準備が不十分である。 - 相談サービスを提供するための作業マニュアルがない。 - 投資家のニーズを CIB の活動に反映させるメカニズムがない。 - 相談サービス提供に関する他省庁、民間、ドナーとの協調・協働体制がない。

- (4) アフターケア・サービス CIB は QIP 申請内容の遵守状況の監視を行うほかには実際のところ広範なアフターケア・サービスは行っていない。
モニタリング及びアフターケアに関する問題は以下の通りである。

領域	課題
アフターケア・サービス	CIB は総合的なアフターケア・サービスを提供していない。
政策と資源配分	CIB 内にはアフターケア・サービスを職掌とするユニットは存在しない。 - CIB の現在の活動の中でアフターケア・サービスは重要性を認められていない。 - アフターケア・サービスを担当する部が CIB 内に存在しない。
アフターケア・サービスの管理	アフターケア・サービスに関する能力と経験がない。 - CIB 内でアフターケア・サービスの内容が準備されていない。 - アフターケア・サービスの経験がない。
IT インフラ	アフターケア・サービスを行える IT インフラがない。 - 効果的かつ時機を得たアフターケア・サービスを提供するためのデータベースがない。

- (5) 政策提言 CIB では、戦略計画部と法務・投資法部が政策提言に関わっている。しかし、これまでのところ CIB が、カンボジアの投資環境改善について何らかの政策提言を行ったことは殆どない。

領域	課題
政策提言	CIB の政策提言は脆弱である。
政策提言に関する政策	投資環境改善について強い主導力を発揮できていない。 - カンボジアの投資環境を改善しようという強い主導力が CIB の中に存在していない。
資源配分	CIB の戦略計画部は内部的に低い位置にある。 - 戦略計画部の人員配置が不適切である。

政策提言活動	政策提言活動が弱い。 - CDC は G-PSF の事務局として機能できていない。 - 投資法と政令の修正に関し主導力を発揮出来ていない。 - CIB は政策提言に必要な調査を行っていない。
--------	--

(6) QIP 認可

CIB は IPA が果たす機能のなかでとくに QIP 認可に重点を置いている。しかし、QIP 認可に関しては投資家への説明や相談サービスが十分ではないといった問題がある。QIP 認可に関する問題には以下のようなものがある。

領域	課題
QIP 認可	QIP 認可プロセスが顧客指向ではない
QIP 認可手続き	CIB は法令に規定された通りの QIP 認可やワンストップ・サービスを提供できていない - 申請書の正式受領に余りにも多くの書類が要求される - 提出を求められる書類の中で CRC を受領する前には入手困難なものがある - QIP 認可がしばしば遅れる - 関連する監督省庁からのライセンス交付をうけるワンストップ・サービスを提供できていない
QIP 手続の透明性	CIB は投資家に対し明快かつ透明性のある情報を提供していない - QIP 手続の幾つかは法令に規定されたものではない - CIB は投資家に対し明快かつ透明性のある情報を提供していない
QIP に関する相談	QIP に関する相談サービスが効率よく提供されていない - QIP に関する相談サービスを提供するためのマニュアルがない - QIP 申請手続きの進捗をフォローするシステムがない

6.1.2 経営管理の課題

事業計画

- 投資促進のための一貫性のある政策、戦略が欠けている。
- CIB は投資促進のための戦略を開始する機会を失ってきた。
- この背景には、予算不足に加えて、トップのコミットメントが弱く、オーナーシップが不足していることがある。
- カンボジア政府あるいは CDC のトップは CIB 再編への明確なコミットを示し、カンボジアの IPA である CIB に必要な予算と人員を割り当てるなど具体的なアクションを採る必要がある。
- 必要な資金を投資促進計画に充てていくためにはドナーの支援プログラムの有効な活用が必要となる。

予算

- 戦略的投資促進計画に沿った実行予算を配分する必要がある。
- 年度予算制度を導入して各部門の年間活動計画のために予算を割り当てる必要がある。

人的資源管理

- 業績評価、昇進、人事異動、キャリアパス、給料、訓練等を含めた総合的な人事制度が存在しない。
- CIB 全体、部門レベル、個人レベルでの体系的な業績評価が定期的には

実施されていない。

6.1.3 組織の課題

- CIB の給与水準は民間に比べて非常に低い。
- 投資促進機関の二つの主要な機能（投資促進と投資認可）のうち投資認可に偏った組織になっている。
- カンボジアに投資する全ての投資家のための窓口機能が存在していない。
- CDC/CIB の組織階層が複雑である。
- 共同作業のための情報共有化とコミュニケーションが不足している。

6.1.4 課題解決の方向

(1) 課題の構造

現行の CIB の投資促進サービスが不十分である背景には、CIB がマネジメント、組織、政府の制度・政策に起因する問題により強い制約を受けていることが挙げられる。

(2) 投資促進サービス強化に関わるマネジメント・組織上の課題解決の必要性

CIB の投資促進活動が初歩的なレベルに留まっており、近隣諸国の投資促進機関と比べて見劣りする理由となっているのがマネジメント及び組織上の問題である。主なマネジメント、組織上の問題は以下の通りである。

マネジメント上の課題

- 一貫性のとれた投資促進活動のための長期戦略の不在
- 慢性的な予算不足
- 投資促進活動に従事するスタッフの不足
- スタッフの投資促進活動での経験不足
- 不十分な投資促進活動に関するノウハウ蓄積
- 投資促進活動に必要な IT 機器（パソコン、データベース等）の不足
- 柔軟な活動を阻害する官僚的な意思決定システム
- スタッフの意欲と自主性を阻害するマネジメント制度

組織上の課題

- 投資認可機能に比して投資促進機能が弱体
- 全ての投資家に対応する単一の窓口の不在
- 複雑な CDC/CIB の組織階層
- 情報共有化の不足
- 投資促進・投資認可の間のけん制機能が弱い

CIB が投資促進機能の強化に取り組むにあたっては、マネジメント及び組織の見直しと改善が不可欠である。

(3) 課題への取組みの方向

上記の課題の解決に向けた対応策としては以下が考えられる。

- ① 制度・政策上の課題に対する想定される対応策
 - 投資環境改善のための国全体の最適な組織制度の検討
 - 法制度を含めて投資環境改善のための CDC の政策提言機能の強化
- ② CDC/CIB の組織上の課題に対する想定される対応策
 - 組織改編を通じた経営資源の投入による投資促進機能の強化
 - 組織文化の見直しと改善
- ③ CDC/CIB のマネジメント上の課題に対する想定される対応策
 - 投資促進戦略の策定
 - 投資促進サービス拡充のための業務フローの確立と業務マニュアルの作成

- 投資促進サービスの効率的、効果的な日常業務のためのマネジメント手法の導入
 - 透明性と柔軟性のある予算制度の確立
 - より柔軟性の高い人事制度の導入
 - CIB 全体を対象とする訓練の実施
 - IT 機器及びデータベースの導入による情報共有化、投資促進のための効果的なウェブサイト運営及びデータベース管理
- ④ CDC/CIB のサービス上の課題に対する想定される対応策
- 情報収集チャンネルの強化、データ分析能力の向上、データ提供ツール・チャンネルの構築を通じた投資情報サービスの強化
 - 投資セミナー・投資ミッションの効果的な実施
 - 一元窓口である「投資家窓口」を通じた相談サービスの強化
 - 投資家トラッキング・システムを活用したアフターケア・サービスの導入
 - カンボジアの投資環境全般の改善のための政策提言機能の強化
- (4) 投資促進機能強化にあたって留意すべき事項
- ① CDC/CIB のトップは投資促進の重要性をよく理解し、投資促進機能強化に対して積極的に取り組む姿勢をみせる必要がある。
- ② CIB はサービス・プロバイダーとしての役割を果たす投資促進機関に求められる組織文化及び仕事のやり方を構築する必要がある。
- ③ 投資促進機能強化にあたっては段階的に機能強化を進めるアプローチが現実的である。

組織改革の検討

6.2 組織改革の検討

6.2.1 現在直面する投資促進に関わる組織上の問題

- 投資促進機能が非常に弱い。
- 投資家窓口機能が不十分である。
- 組織階層と意思決定メカニズムが複雑である。
- 投資促進機能と投資認可機能の間に「チェックとフィードバック」が働く必要がある。

6.2.2 組織改革の目的

CIB の組織改革にあたっては以下が目的になると考える。

- 投資促進機能の強化
- 「オール・カンボジア」のための投資促進機能の確立
- 投資家に接する第一線となる「投資家窓口」機能の確立
- QIP 申請と優遇措置供与に関わる管理の単純化と透明化
- 投資家窓口部門と投資認可部門間の相互牽制メカニズムの確立

組織改革の検討にあたっては、現行の CIB の組織枠組みのみでなく投資促進機能の CIB からの分離も検討に含める。

6.2.3 組織改革の候補案と評価

上記の諸観点を検討したうえで調査団はカンボジアの状況に適すると考える以下の 5 つの組織化改革の候補案を策定した。

候補案 1: 現行の CIB の組織のもとで投資促進担当の部門を強化する

候補案 2: 投資促進を担当する部門を強化したうえで CIB を特別事業機

- 関 (SOA)⁵ (仮称「カンボジア投資庁 (CIA)」) に改組する
- 候補案 3:** CIB から投資促進機能を切り離して新たな委員会 (Board) (仮称「カンボジア投資促進委員会 (CIPB)」) を CDC の下に設立する
- 候補案 4:** CIB から投資促進機能を切り離して特別事業機関 (SOA) (仮称「カンボジア投資促進庁 (CIPA)」) を CDC の下に設立する
- 候補案 5:** CIB と CSEZB を統合したうえで投資促進及び投資認可の2つの機能を有する特別事業機関 (SOA) (仮称「拡大カンボジア投資庁 (CIA)」) を設立する

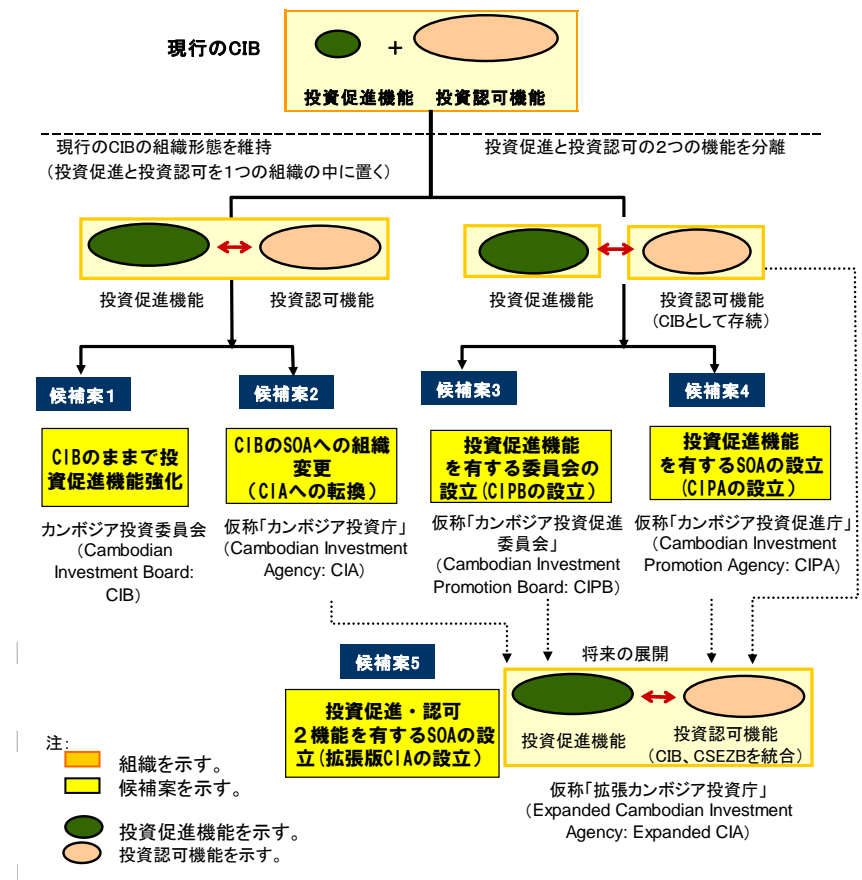


図1 組織改革のための5つの候補案

6.3 候補案の総合評価

(1) 候補案の総合比較 5つの候補案のメリット、デメリットは下表のように取りまとめられる。

⁵ 特別事業機関 (SOA) は「特別事業機関の設立および導入に関する合同原則に係る勅許 (Royal Decree on Special Operation on Joint principles on the Establishment and Introduction of Special Operating Agency) NS/RD/0308/346」に基づいて設立される。SOA は、省庁や関連機関による行政サービス提供のための組織であり、カンボジア政府の政策に沿ったかたちで高品質な行政サービスを他の行政サービスと連携して総合的に提供できるようにするためのものである。

表 4 5つの候補案の総合比較

候補案		候補案 1	候補案 2	候補案 3	候補案 4	候補案 5
		現行の CIB 組織の下で投資促進担当部門を強化する	CIB を SOA に改組した上で投資促進担当部門を強化する	CIB から投資促進機能を分離して新たな委員会 (Board) を CDC の下に設立する	CIB から投資促進機能を分離して CDC の下に新たな SOA を設立する	CIB と CSEZB の抜本的改革と統合により新たな SOA を設立する
評価基準						
投資促進効果における基準	1. 投資促進機能へのより多くのリソースの配分	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能
	2. 「オール・カンボジア」を代表する投資促進	低	低	低	相対的に 高	高
	3. 「投資家窓口機能」の設立	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能
	4. 投資促進・認可の2つの機能の明確な分離による QIP 手続きの透明性向上	低	低	高	高	中
	5. 投資促進の「良好な視認性」によるイメージ形成促進	低	中	中	高	高
	6. 独自収入創出を含めた財源の多様化	低 (政府予算のみ)	高 (+サービス料、+ドナー資金)	低 (政府予算のみ)	高 (+サービス料、+ドナー資金)	高 (+サービス料、+ドナー資金)
	7. 業績評価制度を含めた人材管理の柔軟性向上	低	高	低	高	高
	8. 管理階層と意思決定の簡素化	低	中	低	高	高
	9. 組織の透明性と説明責任の向上	低	高	低	高	高
行政政策における基準	10. カンボジア政府にとっての QIP 申請に係わる必要処理ステップ	現状と同じ	現状と同じ	増加懸念	増加懸念	増加懸念
	11. 政府の行政改革方針との整合性	合致	相対的に合致	合致せず	合致せず	合致
	12. 法的側面も含めた組織改革実施の容易さ	容易	中	中	困難	短期的には非常に困難

(2) 候補案のプラスの側面の評価

既述のように、組織改革の最も緊急かつ重要な目標は、「より多くの人員と予算を割り当てることにより投資促進機能を強化すること」であると調査団は考える。5 つすべての候補案において、投資促進のための人員増は実現可能である。

2 番目に重要な目標は、オール・カンボジアの投資促進に特化した組織を確立することである。この点では、候補案 3、4、5 が当該目標を満たしている。候補案 3 の場合には期待されるインパクトは候補案 4 と 5 の場合よりも小さくならう。候補案 1 と 2 の下では投資家窓口機能に関して CSEZB との特別な取り決めが必要になる。

さらに、もし SOA の精神が活かされるならば、SOA としてのステータスを得ることで新組織は予算、人材に係わる運営管理面での独立性と柔軟性を得ることができる。SOA は行政サービスのパフォーマンスを改善し、組織の説明責任や透明性を高め、公務員の職業倫理やモチベーションを向上することを目指している。候補案 2、4、5 は SOA の利点を享受することができる。

- 勅許で定められた SOA の設立趣旨と枠組みは、CDC/CIB の組織改革ニーズに完全に合致したものである。SOA を設立することは、CIB 組織改革に対するカンボジア政府のコミットメントに係わる明確で力強いメッセージを発信することになる。
- (3) 候補案のマイナス面の評価
- 大幅な組織改編は多くの複雑で煩わしい手続きが必要となり、関係者での複雑な調整も必要である。その点では候補案 4 と 5 は実施がより困難なものである。
- 候補案 5 は他の ASEAN 諸国のより進んだ IPA の組織構造、すなわち本格的な IPA に最も近いものである。
- しかし、カンボジアの現状を考慮すると、候補案 5 を短期間で適用することは非常に難しいと調査団は判断する。候補案 5 は CDC 全体の組織改編に多大な努力を要する。さらに、CRDB の分離を含めて、CDC の発展的解消の可能性にもつながってくる。従って、候補案 5 を実現することは現時点では時期尚早と考えられる。
- (4) 総合評価
- 上記の検討の結果、調査団は投資促進強化のための短期的な組織改革案として候補案 4 が最も望ましく、次善の案が候補案 2 であると判断する。
- 候補案 4 は「オール・カンボジア」のための投資促進を実現し、同時に良好な水準の運営管理の独立性と柔軟性を確保することが期待できる。また、投資家にとっても投資促進機能に特化した唯一の機関が目に見える形で存在することは大きな魅力である。候補案 4 は投資促進と投資認可という 2 つの機能間の相互牽制メカニズムを確立する点でも高い潜在性を有している。
- 候補案 5 は、他の候補案に基づいて投資促進のための組織改革を実施した上で、再編された新組織が高い投資促進能力を獲得し、対外的な評判も確立した時点で候補案 5 に移行するのが妥当であり、中長期的な将来目標として目指すものと考えられる。
- (5) 備考
- 抜本的に投資促進強化を図るために、カンボジア政府は上記のような利点とデメリットを十二分に検討し、最適なオプションを選定するための責任を有しており、主体的に動いていかなければならない。
- 候補案 1 を除いたすべての候補案を実施する場合には、新組織が設立されて投資促進サービス提供が開始されるまでに、適切な移行期間が必要である。これは、現在、CIB 内部に投資促進活動に関するノウハウや経験がまったく無く、必要な人員や予算も不足しているからである。どの候補案が実際に適用されるにしても、準備期間中には業務マニュアルや業務フローの策定、サービス提供能力の形成、明確な予算手続きを踏まえた必要予算の確保、必要最低限の機材の設置が、可及的速やかに実施されなければならない。
- また、候補案の評価はどのような評価指標をどの程度、重視するかによって異なってくることにも留意する必要がある。どの候補案が採用されるにしても、カンボジア政府のトップ・リーダーが、組織改革への係わる明確なコミットメントを広く一般国民やドナー界に伝えることが非常に重要となる。

7. 投資促進機能強化のためのマスタープラン

投資促進に係る課題分析の結果に基づいて調査団は投資促進機能強化のためのマスタープラン案を策定した。

7.1 マスタープランの 枠組み

マスタープランは以下の項目から構成される。

- 投資促進機能強化のための基本方針
- 投資許可（QIP 登録）改善のための基本方針
- 投資促進サービス強化のための戦略
- 経営管理強化のための戦略
- 組織改革のための戦略

7.2 投資促進機能強化 のための基本方針

(1) 基本方針

投資促進機能強化のための基本方針は以下の項目からなる。

- ① 全ての投資家に対する唯一の窓口として質の高い投資促進サービスを総合的に提供する。
- ② 段階的に能力、経験を蓄積しながら段階的に投資促進サービスの質を高めていく。
- ③ カンボジアへの投資家に対して投資のあらゆる局面において支援を行う。
- ④ 投資家との間に互恵的な（win-win）パートナーシップを築く。
- ⑤ 顧客の立場にたったサービスを実現するための組織文化を構築する。
- ⑥ 上記の①から⑤を実現するために CIB を抜本的に変革する。
- ⑦ カンボジア政府による投資促進全体において強力なリーダーシップを発揮する。

(2) 基本戦略

基本方針に掲げられた目標を達成するための基本戦略は以下の通りである。

- ① 投資促進機能と投資認可機能を均衡させるため投資促進機能を拡大する。
- ② 潜在投資家、既に投資を行った投資家の両者を含めて全ての投資家に投資促進サービスを提供する組織（あるいは部署）を設立する。
- ③ 投資促進機能を強化するために組織改編を実施する。
- ④ 迅速かつ柔軟な意思決定を可能にするため意思決定プロセスの簡素化と権限委譲を行う。
- ⑤ 高度なサービスを提供できるように人材育成を実施する。
- ⑥ 投資促進サービスの計画、実施、評価について民間企業で広く用いられている経営手法を導入する。
- ⑦ 投資プロモーションについて内外のパートナーとの連携を強化する。
- ⑧ 長期的にはサービス提供による自主財源の拡大を図る。

(3) タイムフレーム

投資促進機能強化のためのタイムフレームは、大きく以下の3つのフェーズに分けられる。

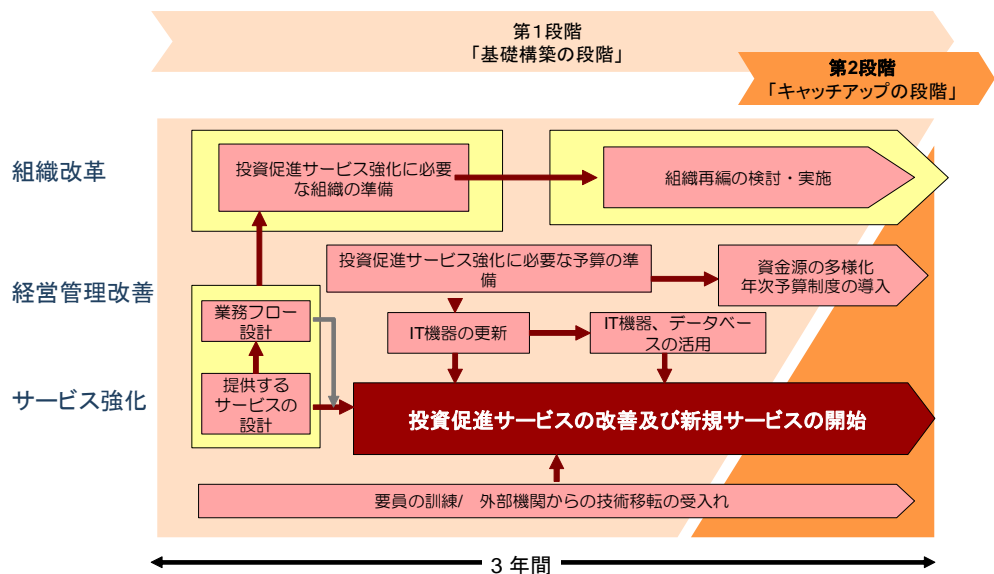
- 第1フェーズ:** 基礎的な能力を蓄積して基本的なサービスを開始する段階。
- 第2フェーズ:** サービスを多様化させ、またサービスの質を向上させて近隣の投資促進機関にキャッチアップする段階
- 第3フェーズ:** カンボジアの投資促進においてリーダーシップを発揮し、また独立した地位を獲得してそのサービスに対して高い評価を得る段階

表5 投資促進機能の強化プロセス

		第1フェーズ 基礎構築段階	⇒	第2フェーズ キャッチアップの段階	⇒	第3フェーズ 域内での優越性獲得の段階
組織改編		投資促進担当部門の強化	⇒	提供するサービスの変化に対応した現職職員の改編	⇒	投資促進に最適な組織への改編
マネジメントの強化	経営システム	経営システムの改善	⇒	近代的な経営システムの導入	⇒	最適な経営システムの実現
	予算	政府予算の拡大	⇒	資金ソースの多様化	⇒	自主財源の拡大
	教育訓練	基本的スキルの訓練	⇒	投資促進に関する深い知識の訓練	⇒	高水準能力の開発
サービスの強化	サービスの質	基本的サービスに焦点	⇒	サービスの高付加価値化	⇒	高い水準のサービスの提供
	サービスの対象	カンボジアへの外国投資に焦点	⇒	内外のカンボジア投資に焦点。PMISIに対する支援	⇒	国内企業の対外投資支援も対象に加わる。
投資促進機能に関する参考指標	人員数	3年以内に15名	⇒	6年以内に30名	⇒	10年以内に50名
	予算規模	年間1百万ドル	⇒	年間3百万ドル	⇒	年間6百万ドル

注: * 近隣諸国の投資促進機関を参考に設定。
出所: 調査団

本マスタープランでは、第1フェーズ（CDC/CIBが基礎構築段階の1~3年間に取り組むべき課題に的を絞ることとする。但し、第2フェーズ（キャッチアップの段階）の一部も先だしするかたちで活動に含むこととする。CDC/CIBが課題に取り組むべきアプローチとして以下のアプローチを提言する。



出所: 調査団

図2 短・中期的に採られるべきアプローチ

7.3 投資認可(QIP 認可) 改善のための基本方針

- (1) 改善目標
- ① QIP と投資優遇措置に対する迅速で透明性のある手続を提供する。
 - ② 必要なライセンス、許認可等の監督省庁からの取得を効果的に調整するワンストップ・サービスを提供する。
- (2) 基本方針
- ① QIP 登録手続きプロセスへ「簡易ルート」と「通常ルート」の二つの経路を導入する。
 - ② 二つの経路による QIP 登録手続きに新たに現実的な期限を設定し、それを投資法および投資法施行令に明記する。
 - ③ 投資家の立場に立った許可サービスを実現する。
 - ④ 投資家窓口で CIB と監督省庁向け申請料と許認可料を徴収する。
 - ⑥ 投資法とその施行細則政令間の矛盾を解消し、現行慣行に適合するよう投資法と政令を改訂する。

7.4 投資促進サービス 強化のための戦略

7.4.1 全体戦略

新組織は以下の投資促進サービスを提供することを目指す必要がある。

- ① 投資家に対し常に最新の情報を提供する。
- ② 投資家に高い満足を与えるために総合的な相談サービスを提供する。
- ③ イメージ形成に焦点を当てて効果的に計画したプロモーション活動を実施する。
- ④ 効果的なアフターケア・サービスを提供する。
- ⑤ 投資環境を改善するために前広に政策提言を行う。
- ⑥ 投資国所在のカンボジア大使館や投資促進機関、ドナー、国際機関等とのネットワークを利用して投資促進活動を拡大する。

7.4.2 機能別戦略

- (1) 投資情報サービス
- ① 継続的に投資関連情報を収集するための戦略的システムとネットワークを構築する。
 - ② 情報加工・分析機能を強化し、独自に加工した情報を提供する。
 - ③ 投資ガイドブックを編纂し、定期的に改訂する。
 - ④ ウェブサイト上の情報・データを定期的に更新する。
 - ⑤ 投資家向け QIP マニュアルを改訂する。
 - ⑥ 投資関連情報・データを出版する。
 - ⑦ 投資関連情報とデータに関するライブラリを開設する。
- (2) 投資プロモーション活動
- ① ウェブサイトを通じた投資プロモーションを活性化する。
 - ② 重点投資誘致対象国に特化した投資プロモーションのユニットを設置する。
 - ③ 投資プロモーション活動を他省庁や機関との協同総合的に展開するた

- めのメカニズムを構築する。
- ④ 投資セミナーを通じて得た情報をより効果的に活用する。
 - ⑤ 投資ミッションを戦略的に誘致する。
 - ⑥ ビデオ、DVD等の投資促進用視聴覚ツールを作成する。
 - ⑦ 自らが主導する投資セミナーを開催する。
 - ⑧ ターゲット産業に的を絞った投資プロモーションを展開する。
 - ⑨ 省政府の投資促進活動を支援する。
- (3) 相談サービスとアフターケア・サービス
- ① 受付カウンターを改装し、常勤スタッフを配置することにより相談窓口を刷新する。
 - ② 相談サービスに関するノウハウを蓄積し、相談マニュアルを作成する。
 - ③ 他の省庁、民間部門、ドナーとのネットワークを緊密にし、これらのネットワークを相談サービスに活用する。
 - ④ 効果的なアフターケア・サービスの実施体制を築く。
 - ⑤ QIPの電子申請システムを導入する。
 - ⑥ カンボジアで操業する既投資企業の事業活動に役立つ情報を提供する。
- (4) 政策提言
- ① 官民フォーラム（G-PSF）の事務局機能を強化する。
 - ② カンボジアの投資環境をレビューし、投資環境改善のための提言を行う。
 - ③ 他国の投資促進政策を調査し、投資促進政策に関する提言を行う。
 - ④ 優遇措置の見直し、再設計を行う。

7.5 経営管理強化のための戦略

7.5.1 全体戦略

CDC/CIBは、以下を目標として様々な分野で経営改善を図る必要がある。

- ① 組織の明確なミッションを策定し、組織内での共有化を図る
- ② サービス・プロバイダーとして真に顧客志向となるように組織文化を創出する
- ③ 権限委譲とコミュニケーションを促進することによってプロフェッショナルリズムに基づいた自主性を職員のなかに創出する
- ④ 投資家に高く評価される経営管理の仕組み（経営管理システム）を構築することによって新組織の社会的認知度を高める

7.5.2 機能別戦略

(1) 経営管理システム

- ① サービス・プロバイダーとしての組織文化を創出する。
 - トップのビジョンをスタッフに伝達する。
 - 意思決定のステップを減らし、権限委譲を行うことにより意思決定プロセスを迅速化する。
 - サービス・プロバイダーの一員であるという基本姿勢をマネージャー、

スタッフに身につけさせる。

- ② より良き投資促進サービスのために体系的な仕事のやり方を確立する。
 - 強化すべきサービス、新たに開始するサービスについて業務フロー、職務記述書を準備する。
 - 業務改善のための業務管理手法を導入する。
- ③ 仕事をするための外観を整える。
 - 事務所を一ヶ所に集約する。
 - 外部に対するイメージを改善するためにビジュアル・アイデンティティを刷新する。

(2) 予算・財務

- ① 年間活動計画に基づいて体系的な予算計画を策定する。
- ② 年間予算を策定する予算制度を導入する。
- ③ 財源を多様化することにより基本的な投資促進サービスのための予算を確保する。

(3) 人的資源管理

- ① 人的資源管理の柔軟性を高める
- ② 新しいキャリア開発計画を作成する。
- ③ マネージャー、スタッフに求められる各コンピテンシーにも続いて訓練を実施するための人材育成計画を策定する。
- ④ 成果あるいは能力に応じた給与体系の導入を検討する。
- ⑤ 適材適所の要員配置を実施する。
- ⑥ 民間部門の経験を活用する。

(4) IT 管理

- ① スタッフに十分な数の PC を供給する。
- ② インターネットへのアクセスを確保する。
- ③ ウェブサイトをしっかりと維持出来るようにする。
- ④ イン트라ネットを導入して組織内の情報共有化を図る。
- ⑤ データベースの設計・管理能力を向上させる。
- ⑥ スタッフの IT 能力を高める。

7.6 組織改革の戦略

(1) 組織改編の目標

- ① 投資認可機能と比較して投資促進機能へより多くの経営資源を配分する。
- ② 「オール・カンボジア」のための投資促進機能を確立する。
- ③ 投資家に接する第一線を担う「投資家窓口」機能を確立する。
- ④ 投資促進と投資認可の2つの機能間に相互牽制メカニズムを導入する。
- ⑤ 組織改編を通じて投資促進機関の海外の投資家や関係機関に対する良好なイメージを形成する。

(2) 組織改編プロセスに関する提言

a. 短期的組織改編

短期における組織改編では、組織的・政治的両面での制約が同時に存在す

る現在の CDC と CIB の現状と課題を十分に反映した上で、種々の課題の解決や改善に対応できるものでなければならない。

現行の法的枠組みの制約の下で、政令の修正や QIP 関連行政手続きの改善、予算の確実な増加を想定して、組織改編の目的を達成するために最大の成果が得られるように実施される必要がある。短期における組織改編は現実的な方法で実施されるべきであるが、同時に将来の CDC 全体の組織再編に向けた中長期的目標を念頭に置きながら実施される。

b. 中期的組織改編

組織改編の最終的な目標はシンガポールの EDB、タイの OBOI 等のような「本格的な IPA」である。この組織は、高度な能力を有する投資促進機能と投資認可機能の双方から構成される。この段階では「投資家窓口」組織が確立され、投資促進についての高い能力と確固とした評判を得ていることが想定される。また、CDC 下の CIB と CSEZB 一つの組織に統合され、組織も簡素化される。これにより投資認可業務はより高い水準の透明性とガバナンスが確保される。第 6 章で示された候補案 5 が「本格的 IPA」の一例である。

- (3) 組織改編の手順案 組織改編は次のような手順を踏んで準備・実施されることになる。
- ステップ 1: CDC の議長、副議長（複数）、関係大臣（複数）の間で組織改編の必要性に係わるコンセンサスを形成する
 - ステップ 2: カンボジア政府が同国投資促進機関の組織改編に向けた準備作業を開始することを CDC 議長が宣言する
 - ステップ 3: CDC の（CIB 担当）副議長の責任の下にタスクフォース・チームを形成する
 - ステップ 4: 本マスタープランを参考に、指針（ロードマップ）、組織改編の詳細、新たな組織図、必要な実施手順、実施スケジュールを策定する
 - ステップ 5: CDC 副議長（複数）及び関係大臣により上記の策定された指針（ロードマップ）を承認する
 - ステップ 6: 首相の承認を得る
 - ステップ 7: 必要な法手続き（新たな政令の起草と発効）とともに組織改編を実行する
- (4) 組織構造の候補案 調査団は第 6 章において、カンボジアの現状の下で適切と考えられる組織改編のモデルとして 5 つの候補案を提示した。これらの候補案は CDC/CIB により形成されるタスクフォース・チームによる議論・検討の際のたたき台となるものである。調査団は第 6 章において各候補案のメリットとデメリットを検討した。タスクフォース・チームには、第 6 章における検討結果を活用しながら組織改編の形態を検討・検証していくことが求められる。

8. 投資促進機能強化のためのアクションプラン

調査団はマスタープランで提言した戦略を実行に移すための 16 のアクションから構成されるアクションプランを策定した。

8.1 アクションプランの方針

アクションプランは以下の観点から作成されたものである。

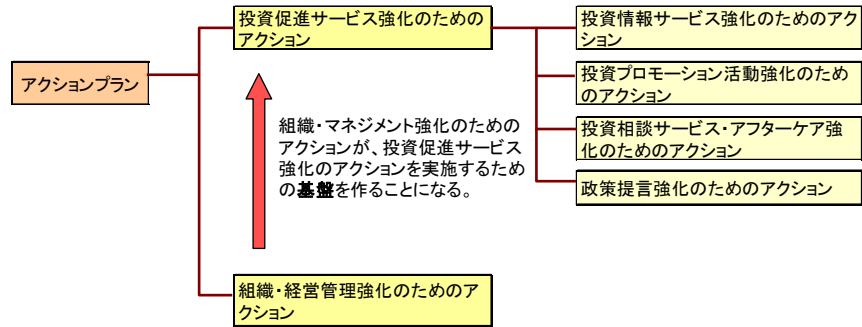
- ① 組織、経営管理、業務（活動）という3つの分野の課題を対象とする。
- ② 短期的かつ緊急の課題に焦点をあてる。
- ③ 基本的なことから段階的に実施していくことを想定する。
- ④ 投資促進のための最大の効果が得られることを目指す。

8.2 アクションプランの構成

アクションプランは16のアクションから構成される。

16のアクションは大きく、①投資促進のためのサービスそのものの強化のためのアクションと、②投資促進サービスを提供するための基盤である組織、経営管理を強化するためのアクションに分けられる。

投資促進サービスの強化のためのアクションは、さらに①投資情報サービス、②投資プロモーション、③相談サービス及びアフターケア・サービス、④政策提言の4つの分野に大別される。



8.3 16のアクション

(1) 投資促進サービス強化のためのアクション

投資情報サービス

アクション1	投資ガイドブックの定期的改訂
アクション2	ウェブサイトの定期的更新
アクション3	投資家向け QIP マニュアルの定期的改訂
アクション4	投資関連情報のライブラリの設置

投資プロモーション・サービス

アクション5	重点国からの投資促進のための専門ユニットの設置（「ジャパン・デスク」からスタート）
アクション6	投資セミナー運営の改善
アクション7	投資促進に関する地方政府のトレーニング

投資相談及びアフターケア

アクション8	相談受付カウンター（投資家窓口）の刷新
アクション9	投資認可の進捗状況追跡システムの導入
アクション10	アフターケア・サービスの開始と能力開発

政策提言

アクション 11 投資環境改善のための政策提言の策定（「投資関連法規の改正」からスタート）

(2) 組織・経営管理強化のためのアクション

アクション 12 組織改編の準備・実施

アクション 13 強化すべき投資促進サービスの職務明細書と職務フローの策定

アクション 14 業務管理手法の導入

アクション 15 年次活動計画及び資金源多様化を含む年次予算制度の導入

アクション 16 訓練プログラムの計画・実施

8.4 アクションプランのタイムフレーム

タイムフレーム策定にあたっては以下の想定を行った。

- カンボジア政府及び CDC が本調査終了後、準備作業を開始すると想定する
- 最初の5ヶ月間は、投資促進サービス実施のための準備段階とする
- 準備段階終了後、優先サービスを開始する。その他のサービスは、優先サービスが軌道に乗った段階でスタートさせる
- 準備段階において、カンボジア政府及び CDC は、組織改編の分析、評価、決定を行う。仮にカンボジア政府及び CDC が投資促進機能を分離独立させるオプションを選択した場合には、組織改編にはそれ相応の時間を要することになる。この場合には、組織改編に先立って要員、機材、ノウハウ等が準備される必要がある

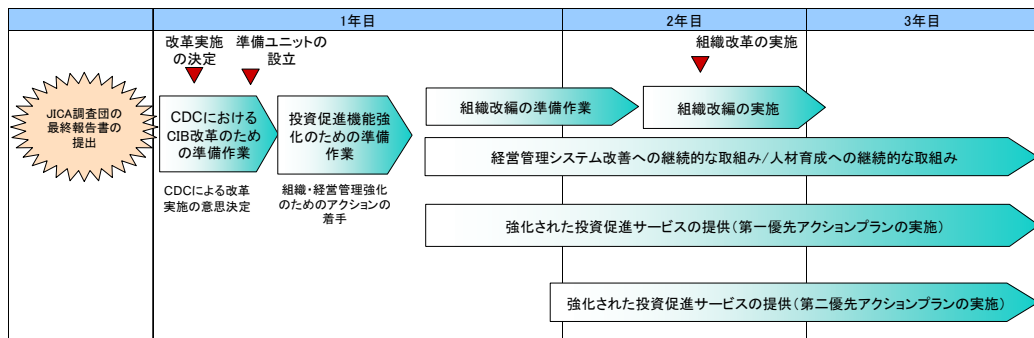


図3 アクションプランのタイムフレーム

8.5 準備段階

投資誘致機能強化のための改革に対する意思決定がなされた後、準備段階が開始される。準備段階においては、組織・経営管理強化のためのアクション(アクション 12~16)がスタートされる必要がある。

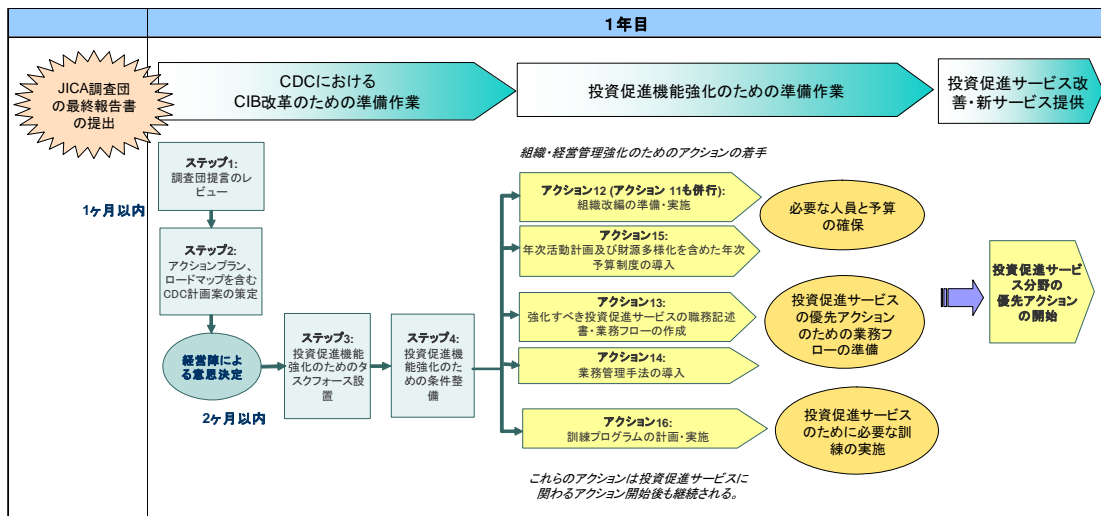


図 4 準備段階の活動内容

8.6 投資促進サービス強化のためのアクションの優先度

投資促進サービス強化のための 11 のアクションの優先度は以下のとおりである。優先度の評価にあたっては、1)投資家のニーズの緊急度、2)着手の容易性、3)必要となるリソース、4)これまでに蓄積されている能力の観点から検討を行った。

第一優先アクション

- アクション 2 ウェブサイトの定期的更新
- アクション 4 投資関連情報のライブラリの設置
- アクション 5 重点国からの投資促進のための専門ユニットの設置(「ジャパン・デスク」からスタート)
- アクション 6 投資セミナー運営の改善
- アクション 8 相談受付カウンター(投資家窓口)の刷新

第二優先アクション

- アクション 1 投資ガイドブックの定期的改訂
- アクション 3 投資家向け QIP マニュアルの定期的改訂
- アクション 7 投資促進に関する地方政府のトレーニング
- アクション 9 投資認可の進捗状況追跡システムの導入
- アクション 10 アフターケア・サービスの開始と能力開発
- アクション 11 投資環境改善のための政策提言の策定(「投資関連法規の改正」からスタート)

8.7 マスタープランの枠組みへのアクションプランの対応

マスタープランの枠組みへのアクションプランの対応は下図のとおりである。

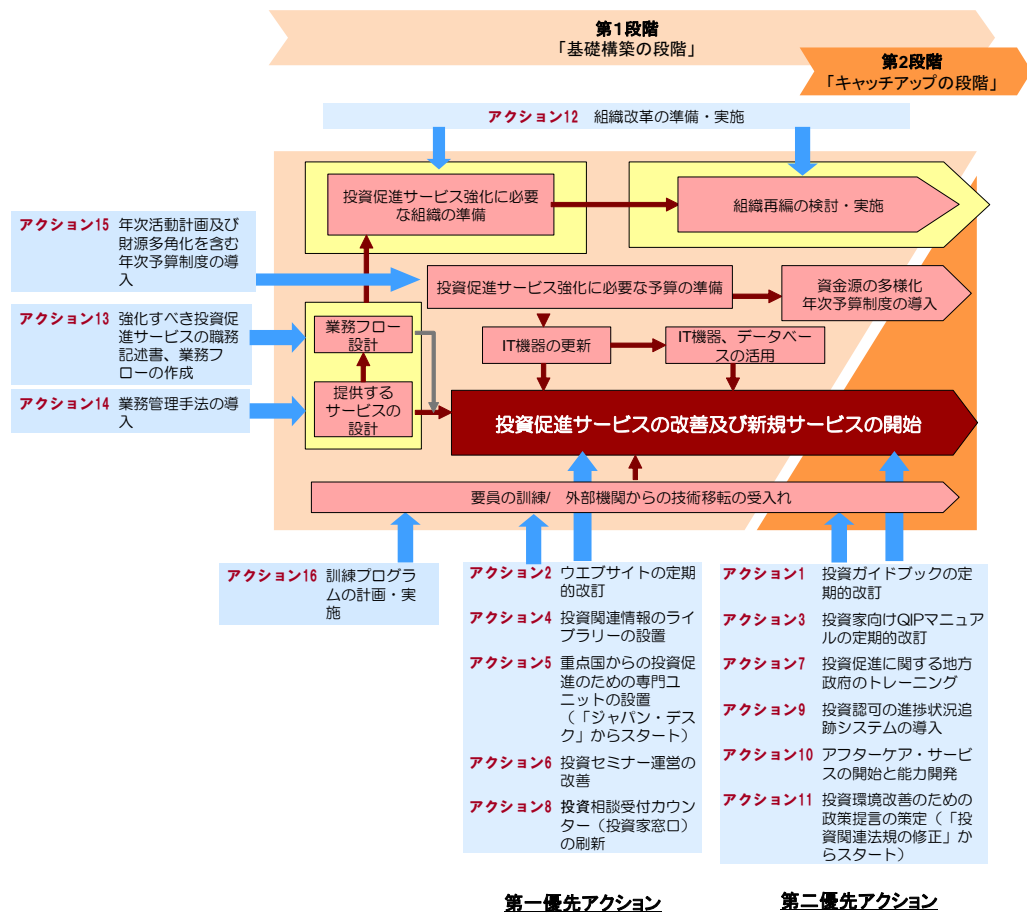


図5 マスタープランのフレームワークへのアクションプランの対応

9. パイロットプロジェクトの実施

2009年9月から2010年2月までの期間、2件のパイロットプロジェクトが実施された。

- 9.1 **パイロットプロジェクトの目的**
 - 重要課題に取り組むために考えられる解決策についてその実行可能性を検証する
 - パイロットプロジェクトの実施を通してCIB職員の能力を向上させる
 - パイロットプロジェクトの結果および教訓をマスタープランおよびアクションプランに反映させる
- 9.2 **パイロットプロジェクトの選定**

上述のパイロットプロジェクトの目的に沿って、以下の2件のパイロットプロジェクトが選定された。

 - カンボジア投資ガイドブックの更新
 - 適格投資プロジェクト(QIP)に関する申請マニュアル
- 9.3 **パイロットプロジェクトの実施**

選定されたパイロットプロジェクトは、調査団およびCIBワーキンググループとの協働により実施された。
- 9.4 **パイロットプロジェクトの結果**

選定された2件のパイロットプロジェクトは予定通りに完了し、期待された成果を概ね達成した。本パイロットプロジェクトの成果は2010年2月のカウンターパート会合で発表された。

表6 2件のパイロットプロジェクトの概要

パイロットプロジェクト1:カンボジア投資ガイドブックの更新	
上位目標	投資ガイドブックの更新により、CIBが海外投資家向けに継続的に投資情報の提供を行う。
プロジェクトの目的	2006年版投資ガイドブックを更新し、2010年版を作成する。ガイドブック作成の目的と企画手順、ガイドブックに含まれるべき顧客が必要としている情報の整理(種類と特質)、その他必要な準備作業、発行に至るまでの作業手順について、CIB職員が理解を深める。
プロジェクトサマリー	<p>調査団との協働により以下の作業を実施するタスクフォース・チームが組成された。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 投資家が必要としているカンボジアに関する法令・経済・一般情報を収集、レビューし、更新する 2. 投資プロモーション活動のツールとして、またCIB職員の学習モデルとして、2010年投資ガイドブックを執筆し、取り纏める 3. 更新された投資ガイドブック(案)をCIB職員でレビュー・活用し、簡易な投資関連情報、または投資プロモーション資料を作成する。 4. 投資ガイドブックの目的および作成に必要な作業手順の理解を深めるためCIB職員向けにワークショップを開催する。 <p>尚、今後の投資ガイドブック更新作業を見据えて、今回更新で活用した情報ソースをリストとしてまとめている。</p>
パイロットプロジェクト2: 適格投資プロジェクト(QIP)に関する申請マニュアル	
上位目標	CIBが投資促進機関として、投資家に対して顧客志向の質の高いサービスを提供できるよう、現在提供しているサービスをレビューし改善していくための組織的なメカニズムを構築する。
プロジェクトの目的	CIBのマネージャーと職員が、QIP申請の手続きの流れを明確で透明性の高いものにするこへのニーズと重要性を理解し、改善された質のよいサービスとして投資家に提供することへの意識を高める。
プロジェクトサマリー	<p>QIP関連手続きに関して、現行サービスのレビューや情報の共有、手続き改善のための協議、提言の策定を行うためワーキンググループによるタスクフォースが組成された。</p> <p>ワーキンググループとの継続的な協議をつうじて、「QIP申請処理のための運用マニュアル(CIB内職員向け)」、および「投資家向けQIP申請マニュアル」が作成された。また、これらの作成作業は、CIBマネージャーと職員が、顧客(投資家)志向のサービスを提供するために必要な能力を継続的に強化していく契機となった。</p>

CDC/CIB の抱える問題と必要な対応策	
課題のレベル	課題
政府の制度・政策	<ul style="list-style-type: none"> - 許認可の際の関連省庁からの協力が不十分 - 投資環境改善の遅れ
CDC/CIB	<ul style="list-style-type: none"> - 最適な組織制度の設計 - 投資環境改善のためのCDCの政策提言機能の強化
組織	<ul style="list-style-type: none"> - 投資認可機能に比して投資促進機能が弱体 - 全ての投資家に対応する単一の窓口の不在 - 複雑な CDC/CIB の組織階層 - 情報共有化の不足 - 投資促進・投資認可の間のけん制機能が弱い
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> - 投資促進戦略の策定 - 業務フローの確立と業務マニュアルの作成 - 日常業務のための効果的・効果的な手法の導入 - 透明性のある予算制度の確立 - より柔軟性の高い人事制度の導入 - CIB 全体を対象とする訓練の実施 - IT 機器及びデータベースの導入
投資促進サービス	<ul style="list-style-type: none"> - 投資情報提供が不十分 - 投資セミナー・投資ミッションを含めて潜在的投資家に対して総合的なアプローチが採られていない - 相談サービス、アフターケア・サービスが弱い - 政策提言機能が弱い

投資促進機能強化のためのマスタープラン	
1. マスタープランの構成	
2. 投資促進機能強化のための基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ① 投資促進機能と投資認可機能を均衡させるため投資促進機能を拡大する。 ② 潜在投資家、既に投資を行った投資の両者を含めて全ての投資家に投資促進サービスを提供する組織（あるいは部署）を設立する。 ③ 投資促進機能を強化するために組織改編を実施する。 ④ 迅速かつ柔軟な意思決定を可能にするため意思決定プロセスの簡素化と権限委譲を行う。 ⑤ 高度なサービスを提供できるように人材育成を実施する。 ⑥ 投資促進サービスの計画、実施、評価について民間企業で広く用いられている経営手法を導入する。 ⑦ 投資プロモーションについて内外のパートナーとの連携を強化する。 ⑧ 長期的にはサービス提供による自主財源の拡大を図る。
3. 投資認可サービス改善のための基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ① QIP 登録手続きプロセスへ「簡易ルート」と「通常ルート」の二つの経路を導入する。 ② 二つの経路による QIP 登録手続きに新たに現実的な期限を設定し、それを投資法および投資法施行令に明記する。 ③ 投資家の立場に立った許可サービスを実現する。 ④ 投資家窓口で CIB と監督省庁向け申請料と許認可料を徴収する。 ⑤ 投資法とその施行細則政令間の矛盾を解消し、現行慣行に適合するよう投資法と政令を改訂する。
4. 投資促進サービス強化のための戦略	<p>(1) 投資情報サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投資関連情報・データを継続的に収集するための戦略的システムとネットワークを構築する。 ② 情報加工・分析機能を強化し、独自に加工した情報を提供する。 ③ 投資ガイドブックを編纂し、定期的に改訂する。 ④ ウェブサイト上の情報・データを定期的に追加・更新する。 ⑤ 投資家向け QIP マニュアルを改訂する。 ⑥ 投資関連情報・データを出版する。 ⑦ 投資関連情報とデータに関するライブラリを開設する。 <p>(2) 投資プロモーション活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ウェブサイトを通じて投資プロモーションを活性化させる。 ② 重点投資誘致対象国に特化した投資プロモーションのユニットを設置する。 ③ 投資プロモーション活動を他省庁や機関との協同総合的に展開するためのメカニズムを構築する。 ④ 投資セミナーを通じて得た情報をより効果的に活用する。 ⑤ 投資ミッションを戦略的に誘致する。 ⑥ ビデオ、DVD 等の投資促進用視覚ツールを作成する。 ⑦ 自らが主導する投資セミナーを開催する。 ⑧ ターゲット産業に絞った投資プロモーションを展開する。 ⑨ 省政府の投資促進活動を支援する。 <p>(3) 投資相談とアフターケア・サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 受付カウンターを改裝し、常勤スタッフを配置することにより相談窓口を刷新する。 ② 投資相談に関するノウハウを蓄積し、相談マニュアルを作成する。 ③ 他の省庁、民間部門、ドナーとのネットワークを緊密にし、これらのネットワークを相談サービスに活用する。 ④ 効果的なアフターケア・サービスの実施体制を築く。 ⑤ QIP の電子申請システムを導入する。 ⑥ カンボジアで操業する既存投資企業の事業活動に役立つ情報を提供する。 <p>(4) 政策提言</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 官底フォーラム (G-PPSF) の事務局機能を強化する。 ② カンボジアの投資環境をレビューし、投資環境改善のための提言を行う。 ③ 他国の投資促進政策を調査し、投資促進政策に関する提言を行う。 ④ 優遇措置の見直し、再設計を行う。

投資促進機能強化のためのマスタープラン

5. 経営管理強化のための戦略

- (1) 経営管理システム
- サービス・プロバイダーとしての組織文化を創出する。
- ① トップのビジョンをスタッフに伝達する。
 - ② 意思決定のスピードを減らし、権限委譲を行うことにより意思決定プロセスを迅速化する。
 - ③ サービス・プロバイダーの一員であるという基本姿勢をマネージャー、スタッフに身につけさせる。
- より良い投資促進サービスのために体系的な仕事のやり方を確立する。
- ① 強化すべきサービス、新たに開始するサービスについて業務フロー、職務記述書を準備する。
 - ② 仕事を管理するための外観を整える。
- ① 事務所を一ヶ所に集約する。
 - ② 外部に対するイメージを改善するためにビジュアル・アイデンティティを刷新する。

(2) 予算・財務

- ① 年間活動計画に基づいて体系的な予算計画を策定する。
- ② 年間予算を策定する予算制度を導入する。
- ③ 財務を多様化することにより基本的な投資促進サービスのための予算を確保する。

(3) 人事管理

- ① 人的資源管理の柔軟性を高める
- ② 新しいキャリア開発計画を作成する。
- ③ マネージャー、スタッフに求められる各コンピテンシーにも続いて訓練を実施するための人材育成計画を策定する。
- ④ 成果あるいは能力に応じた給与体系の導入を検討する。
- ⑤ 人材部門の要員配置を実施する。
- ⑥ 民間部門の経験を活用する。

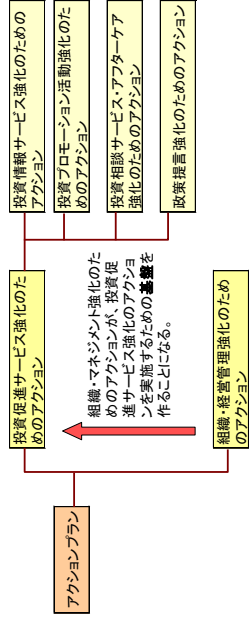
(4) IT 管理

- ① スタッフに十分な数の PC を供給する。
- ② インターネットへのアクセスを確保する。
- ③ ウェブサイトをしっかりと維持出来るようにする。
- ④ インフラネットワークを導入して組織内の情報共有化を図る。
- ⑤ データベースの設計・管理能力を向上させる。
- ⑥ スタッフの IT 能力を高める。

6 組織改革のための戦略

- ① 投資認可機能と比較しての投資促進機能へのより多くの経営資源の配分
- ② 「オールド・カンボジア」のための投資促進機能の確立
- ③ 投資家に接する第一線を担う「投資家窓口」機能の確立
- ④ 「投資家窓口」と投資認可の2つの機能間の相互牽制メカニズムの導入
- ⑤ 組織改編実現による投資促進機能の海外の投資家や関係機関に対する良好なイメージの形成

1. アクションプランの構成



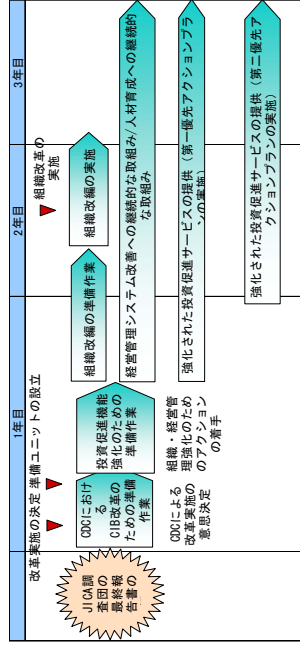
2. アクションのリスト

投資情報サービス	アクション1 投資ガイドブックの定期的改訂
	- 継続的に投資関連情報を収集するメカニズムを確立し、定期的に投資ガイドブックを改訂することにより、総合的な投資関連情報を提供する。
アクション2 ウェブサイトの定期的更新	- カンボジアに関心を持つ投資家が適時に最新の情報を得られるようにウェブサイトの内容を充実させるとともに定期的に更新する。
アクション3 投資家向け QIP マニュアルの定期的改訂	- 定期的に投資家向け QIP マニュアルの内容を見直し、改訂する。
アクション4 投資関連情報のライブラリの設置	- 投資家が信頼できる投資関連情報を気軽に利用できるようなライブラリを設置する。
投資プロモーション	アクション5 重点国からの投資促進のための専門ユニットの設置 (「ジャバ・デスク」からスタート)
	- 特定の重点国を担当する専門部署を設置し、総合的な投資促進活動を展開する。
アクション6 投資セミナー運営の改善	- 投資セミナーから最大の成果が得られるように、投資セミナーを効果的に実施するためのノウハウを獲得し、マニュアルを作成する。
アクション7 投資促進に関する地方政府のトレーニング	- 地方政府の投資促進サービスを改善する。
投資相談サービス及びアフター・サービス	アクション8 相談受付カウンター (投資家窓口) の刷新
	- 投資家が快適な状況で相談できるように受付カウンターを改装する。
アクション9 投資認可の進捗状況追跡システムの導入	- 申請した QIP 認可の進捗状況を投資家が知ることができるように情報システムを導入する。
アクション10 アフターケア・サービスの開始と能力開発	- 既存投資家に対してアフターケア・サービスを継続的に提供する仕組みを設計し、導入する。

投資促進機能強化のためのアクションプラン

政策提言	アクション11 投資環境改善のための政策提言の策定 (「投資関連法規の改正」からスタート)
	- 投資関連法規に関する投資環境を改善するために政策提言を行う。
組織及びマネジメント	アクション12 組織改編の準備・実施
	- 投資促進により多くの経営資源を割当て、カンボジアに投資するすべての投資家に対する投資家窓口組織 (ユニット) を創設することを旨として、CIBの投資促進機能強化のための組織改編を準備し実行する。
アクション13 強化すべき投資促進サービスの職務明細書と職務フローの策定	- 強化すべき投資促進サービス毎に職務フロー、職務明細書、マニュアルを作成する。
アクション14 サービスの効果的な提供のための業務管理手法の導入	- 活動の計画、モニタリング、評価の管理の業務管理システムを導入する。
アクション15 年次活動計画及び資金源多様化を含む年次予算制度の導入	- 投資促進活動強化のために堅固で透明性のある予算手続きを確立する。
アクション16 訓練プログラムの計画・実施	- 投資促進活動を強化するための人的資源管理 (HRM) システムと人的資源開発 (HRD) 計画に基づき、職員向けに訓練を実施する。

3. アクションプランのタイムフレーム



目次

頁

要約

第1章 序章

1.1 調査の背景	1- 1
1.2 調査の目的	1- 1
1.3 調査の枠組み	1- 2
1.3.1 実施機関	1- 2
1.3.2 調査対象地域	1- 2
1.3.3 強化の対象となる機能またはサービス	1- 2
1.3.4 調査のフレームワーク	1- 2
1.4 調査工程	1- 3
1.5 パイロット事業の実施	1- 5
1.6 日本でのカンボジア投資セミナーの開催	1- 6
1.7 調査団員	1- 7

第2章 カンボジアにおける外国直接投資

2.1 カンボジアにおける外国直接投資の動向	2- 1
2.1.1 CIB による投資認可額	2- 1
2.1.2 国別投資動向	2- 1
2.1.3 業種別投資動向	2- 4
2.2 海外投資家のニーズ: 潜在投資家調査の結果	2- 6
2.2.1 潜在投資家調査の概要	2- 6
2.2.2 回答企業の概要	2- 7
2.2.3 主要調査結果	2- 7
2.2.4 潜在投資家調査から得られた CIB に対する教訓	2-13
2.3 投資コストの比較	2-14
2.3.1 近隣国との投資コスト比較	2-14
2.3.2 投資コストにみるカンボジアの強みと弱み	2-15

第3章 カンボジアにおける投資促進政策

3.1 国家開発政策における投資促進	3- 1
3.1.1 四辺形戦略と国家戦略開発計画の概要	3- 1
3.1.2 国家戦略開発計画 (NSDP) と投資促進	3- 3
3.1.3 政府民間フォーラム (G-PSF)	3- 4
3.2 FDI 誘致のための制度的枠組み	3- 5
3.2.1 FDI 誘致のための基本政策	3- 5
3.2.2 FDI 誘致のための法制度の推移	3- 6
3.2.3 FDI 誘致のための現行法制度	3- 7
3.2.4 日本とカンボジア間の 2 国間投資促進枠組み	3-13
3.2.5 FDI 促進のための組織的枠組み	3-14

3.3	カンボジアの関連省庁および業界団体による投資促進活動.....	3-16
3.4	ドナーの援助動向.....	3-20
3.4.1	概要.....	3-20
3.4.2	ビジネス環境改善と貿易関連プログラムに係わるドナー援助(日本の支援を除く).....	3-21
3.4.3	CDC/CIB に対するドナー支援.....	3-26
3.4.4	JICA によるその他の支援.....	3-29
第4章 CDC/CIB の現状		
4.1	CDC/CIB の組織と機能.....	4- 1
4.1.1	CDC の全体構造.....	4- 1
4.1.2	CIB の構造と機能.....	4- 3
4.2	投資促進サービスと活動の現状.....	4- 7
4.2.1	投資情報サービス.....	4- 7
4.2.2	広報活動.....	4-10
4.2.3	投資相談.....	4-11
4.2.4	QIP 認可手続き.....	4-11
4.2.5	モニタリングとアフターケア・サービス.....	4-12
4.2.6	ネットワーク構築.....	4-12
4.3	組織と経営管理の現状.....	4-13
4.3.1	組織.....	4-13
4.3.2	経営管理.....	4-13
4.4	CIB 意識調査.....	4-15
4.4.1	CIB 意識調査の概要.....	4-15
4.4.2	CIB 意識調査の主な結果.....	4-15
4.5	投資のための政策枠組み(PFI)分析に基づく CDC/CIB の評価.....	4-23
4.5.1	PFI とは?.....	4-23
4.5.2	PFI 評価の結果.....	4-24
第5章 近隣ASEAN諸国の投資促進機関のベンチマーク調査		
5.1	目的と調査方法.....	5- 1
5.1.1	背景と目的.....	5- 1
5.1.2	調査方法.....	5- 1
5.2	対象 IPA の概要.....	5- 2
5.3	政策・組織・経営管理の比較.....	5- 3
5.3.1	調査対象国の投資環境.....	5- 3
5.3.2	投資優遇措置.....	5- 5
5.3.3	組織の位置づけ.....	5- 8
5.3.4	ネットワーク.....	5- 8
5.3.5	予算と人的資源.....	5- 8
5.3.6	経営陣のリーダーシップ.....	5- 9
5.3.7	開発段階と歩調を合わせた漸進的な組織改編.....	5- 9
5.4	機能と活動の比較.....	5-10
5.4.1	政策提言.....	5-10

5.4.2	経済・産業開発戦略とのリンケージ.....	5-10
5.4.3	イメージ形成.....	5-11
5.4.4	インターネットによる情報提供.....	5-12
5.4.5	投資認可機能.....	5-13
5.4.6	投資家向けワンストップ・サービス.....	5-13
5.5	カンボジアの IPA への教訓.....	5-14
5.5.1	調査対象 IPA 比較の要約.....	5-14
5.5.2	効果的な IPA のための教訓.....	5-15
第 6 章 投資促進強化の課題		
6.1	CIB の課題分析.....	6- 1
6.1.1	投資促進機関としてのサービスの評価.....	6- 1
6.1.2	経営管理の課題.....	6-13
6.1.3	組織の課題.....	6-15
6.1.4	課題への対応策の検討.....	6-17
6.2	組織改革の検討.....	6-21
6.2.1	投資促進に係わる現行組織の問題.....	6-21
6.2.2	組織改革の目的.....	6-22
6.2.3	候補案設計における検討課題.....	6-24
6.2.4	組織改革の候補案と評価.....	6-25
6.2.5	特別事業機関(SOA)の概要と SOA 設置の可能性.....	6-35
第 7 章 投資促進機能強化のためのマスタープラン		
7.1	マスタープランの構成.....	7- 1
7.2	投資促進機能強化のための基本方針.....	7- 1
7.2.1	投資促進機能強化の目標.....	7- 1
7.2.2	投資促進機能強化の基本方針.....	7- 6
7.2.3	マスタープランのタイムフレーム.....	7- 8
7.3	投資認可サービス改善のための基本方針.....	7-10
7.3.1	投資認可サービスの改善目標.....	7-10
7.3.2	投資認可サービスの改善のための基本方針.....	7-10
7.4	投資促進サービス強化のための戦略.....	7-13
7.4.1	全般戦略.....	7-13
7.4.2	機能別戦略.....	7-13
7.5	経営管理強化のための戦略.....	7-27
7.5.1	基本戦略.....	7-27
7.5.2	機能別戦略.....	7-28
7.6	組織改革のための戦略.....	7-39
7.6.1	組織改編の目標.....	7-39
7.6.2	組織改編プロセスに関する提言.....	7-39
7.7	補論：組織構造変更に係わる追加的検討.....	7-43
第 8 章 投資促進機能強化のためのアクションプラン		
8.1	アクションプランの概要.....	8- 1

8.1.1	アクションプラン策定にあたっての方針	8-1
8.1.2	パイロット事業からの教訓	8-1
8.1.3	アクションプランの構成	8-2
8.2	提案された投資促進機能強化のためのアクション	8-2
8.2.1	投資情報サービス.....	8-2
8.2.2	投資プロモーション活動	8-3
8.2.3	投資相談サービス及びアフターケア・サービス	8-4
8.2.4	政策提言	8-5
8.2.5	組織及びマネジメント.....	8-5
8.2.6	アクションプランのタイムフレーム.....	8-6
8.3	提案されたアクションの詳細.....	8-17
8.3.1	投資情報サービス.....	8-17
8.3.2	投資プロモーション活動	8-22
8.3.3	投資相談サービス及びアフターケア・サービス	8-26
8.3.4	政策提言	8-30
8.3.5	組織及びマネジメント.....	8-31

参考文献一覧

附属資料 1	CIB 意識調査:アンケート集計結果
附属資料 2	潜在投資家調査結果
附属資料 3	投資コスト比較データ
附属資料 4	近隣国の投資促進機関のベンチマーク調査:国別データ
附属資料 5	パイロット事業実施結果
附属資料 6	比較優位産業調査
附属資料 7	カンボジア投資セミナー概要

図リスト

図 1	組織改革のための 5 つの候補案.....	要約-22
図 2	短・中期に採られるべきアプローチ	要約-26
図 3	アクションプランのタイムフレーム.....	要約-32
図 4	準備段階の活動内容.....	要約-33
図 5	マスタープランのフレームワークへのアクションプランの対応	要約-34
図 1-3-1	調査のフレームワーク	1- 3
図 1-4-1	調査工程	1- 4
図 2-1-1	CIB による QIP 認可額の推移	2- 1
図 2-1-2	CIB による国別 QIP 認可額	2- 3
図 2-1-3	主要投資国に対する CIB のによる QIP 認可額.....	2- 3
図 2-1-4	業種別にみた CIB による QIP 認可額累計.....	2- 5
図 2-1-5	業種別にみた CIB による QIP 認可件数累計.....	2- 5
図 2-2-1	CDC/CIB/CSEZB に対する満足度	2-12
図 2-2-2	カンボジアの投資促進機関に強く求めるインセンティブ及びサービス.....	2-12
図 3-1-1	四辺形戦略	3- 1
図 3-1-2	カンボジアの国家開発戦略と政策.....	3- 3
図 3-4-1	投資促進分野の主要なドナー援助と CDC/CIB に対する支援.....	3-20
図 4-1-1	CDC の組織図	4- 2
図 4-2-1	QIP 許可プロセス.....	4-12
図 4-4-1	CIB 意識調査の結果:使命と法的地位	4-16
図 4-4-2	CIB 意識調査の結果:4 つの機能の評価.....	4-16
図 4-4-3	CIB 意識調査の結果:政策提言に対する評価	4-17
図 4-4-4	CIB 意識調査の結果:イメージ形成に対する評価.....	4-17
図 4-4-5	CIB 意識調査の結果:高い頻度で行われているイメージ形成活動.....	4-18
図 4-4-6	CIB 意識調査の結果:高い頻度で行われているイメージ形成活動と強化すべきイメージ 形成活動	4-18
図 4-4-7	CIB 意識調査の結果:投資家サービス/投資円滑化に対する評価.....	4-19
図 4-4-8	CIB 意識調査の結果:高い頻度で提供されている投資家サービス/投資円滑化.....	4-19
図 4-4-9	CIB 意識調査の結果:高い頻度で提供されている投資家サービス/投資円滑化と強化 すべき投資家サービス/投資円滑化.....	4-19
図 4-4-10	CIB 意識調査の結果:投資誘致目標設定/投資創出に対する評価	4-20
図 4-4-11	CIB 意識調査の結果:QIP 認可の評価.....	4-20
図 4-4-12	CIB 意識調査の結果:強化すべき機能.....	4-21
図 4-4-13	CIB 意識調査の結果:CIB の組織面での課題	4-22
図 4-4-14	CIB 意識調査の結果:人材資源マネジメント評価.....	4-22
図 4-4-15	CIB 意識調査の結果:予算評価	4-23
図 4-5-1	PFI における 10 の政策分野	4-24
図 5-3-1	国別の対カンボジア FDI の傾向 (US 百万ドル:時価価格)	5- 4
図 6-1-1	情報サービスのプロセス	6- 3
図 6-1-2	ワンストップ・サービスの二つのタイプ	6-15
図 6-1-3	マネジメントに関連する課題	6-19
図 6-1-4	組織に関連する課題	6-20
図 6-2-1	組織改革に係わる 5 つの候補案	6-26

図 6-2-2	候補案 1: 現行の CDC 組織構造の下での投資促進担当部門の強化.....	6-27
図 6-2-3	候補案 2: CIB を CDC 下の SOA に改組した上で、既存の投資促進担当部門を強化...	6-28
図 6-2-4	候補案 3: 投資促進を担当する新委員会の設立	6-29
図 6-2-5	候補案 4: 投資促進のための SOA の設立.....	6-31
図 6-2-6	候補案 5: CIB と CSEZB を統合した投資促進を担当する SOA の設立	6-32
図 7-1-1	マスタープランの構成	7- 1
図 7-2-1	総合的投資促進サービスの概念	7- 3
図 7-2-2	投資促進サービスの段階的向上	7- 4
図 7-2-3	投資サイクルに応じた投資促進機関のサービス.....	7- 4
図 7-2-4	投資家と投資受入国間の互惠関係	7- 5
図 7-2-5	投資促進機能の拡大.....	7- 6
図 7-2-6	CIB 及びタイ国投資委員会事務局 (OBOI) の組織図	7- 6
図 7-2-7	マスタープランのタイムフレーム	7- 9
図 7-3-1	ライセンス取得に係わる行政手数料の徴収	7-12
図 7-5-1	業務プロセス表の例.....	7-31
図 7-5-2	業務フローの例	7-31
図 7-5-3	業務スキル表の例.....	7-32
図 7-5-4	事務所レイアウトの例	7-33
図 7-5-5	ロゴのサンプル	7-33
図 7-5-6	他 IPA のロゴ例.....	7-33
図 7-5-7	予算計画フロー	7-35
図 7-5-8	人材開発のフレームワークの例.....	7-36
図 7-6-1	段階的な組織再編.....	7-41
図 7-6-2	中長期的組織改編の形態.....	7-41
図 7-7-1	候補案 4 のもとでの CDC の組織構造	7-43
図 7-7-2	投資促進強化のための組織図のモデル	7-45
図 7-7-3	CIPA と新 CIB における QIP 申請の業務手順 (例).....	7-49
図 8-1-1	アクションプランの構成	8- 2
図 8-2-1	投資情報サービスに関するアクションとマスタープランの関連	8- 3
図 8-2-2	投資プロモーション活動に関するアクションとマスタープランの関連.....	8- 4
図 8-2-3	投資相談サービス及びアフターケア・サービスに関するアクションとマスタープランの関連	8- 4
図 8-2-4	政策提言に関するアクションとマスタープランの関連.....	8- 5
図 8-2-5	組織及びマネジメントに関するアクションとマスタープランの関連	8- 6
図 8-2-6	アクションプランのタイムフレーム.....	8- 7
図 8-2-7	アクションプランのマスタープランのタイムフレームの対応.....	8- 8
図 8-2-8	準備段階における活動内容	8- 9

表リスト

表 1	投資促進機関 (IPA) 設立に関する調査結果.....	要約-10
表 2	IPA 活動効果のモニタリングに関する調査結果.....	要約-12
表 3	調査対象 IPA の概要.....	要約-13
表 4	5 つの候補案の総合比較.....	要約-23
表 5	投資促進機能の強化プロセス.....	要約-26
表 6	2 件のパイロットプロジェクトの概要	要約-35
表 1-5-1	パイロット事業の概要	1- 5
表 2-1-1	CIB による QIP 認可額	2- 1
表 2-1-2	CIB による国別 QIP 認可額	2- 2
表 2-1-3	CIB による年別・国別 QIP 認可額	2- 2
表 2-1-4	業種別にみた CIB による QIP 認可動向	2- 5
表 2-1-5	年別・業種別にみた CIB による QIP 認可額.....	2- 5
表 2-2-1	質問票の配布及び回収状況.....	2- 6
表 2-2-2	回答企業の事業形態.....	2- 7
表 2-2-3	輸出比率 50%超の回答企業.....	2- 7
表 2-2-4	回答企業の業種別内訳.....	2- 7
表 2-2-5	タイ及びベトナムへの投資の主要目的	2- 8
表 2-2-6	事業・投資に求める基本要件.....	2- 8
表 2-2-7	投資国における新規投資・拡張投資の計画	2- 9
表 2-2-8	カンボジアへの今後の投資計画	2- 9
表 2-2-9	カンボジアでの投資を検討する最大の目的.....	2- 9
表 2-2-10	カンボジアに期待する要素.....	2-10
表 2-2-11	カンボジアの現状の問題	2-11
表 2-2-12	カンボジアの投資促進機関の認知度	2-11
表 2-2-13	カンボジアの投資促進機関に強く求めるインセンティブ及びサービス.....	2-12
表 2-2-14	面接対象企業の内訳.....	2-13
表 2-3-1	近隣国 4 都市における投資コスト比較	2-15
表 3-1-1	NSDP における投資促進に係る戦略と活動	3- 4
表 3-2-1	QIP 申請プロセス.....	3- 8
表 3-2-2	QIP の免税輸入	3-10
表 3-2-3	SEZ における優遇措置.....	3-12
表 3-2-4	カンボジアにおける認可済 SEZ	3-12
表 3-2-5	CDC の組織と機能の変遷.....	3-14
表 4-1-1	CDC 委員 (2010 年 4 月時点)	4- 3
表 4-1-2	CIB 組織分掌 (2010 年 2 月時点)	4- 5
表 4-2-1	カンボジアの投資ガイドブック.....	4- 9
表 4-2-2	最近のカンボジア投資セミナー	4-11
表 4-2-3	QIP 申請と認可手続き	4-11
表 4-5-1	投資促進機関 (IPA) 設立に関する調査結果.....	4-25
表 4-5-2	IPA 活動の効果のモニタリングに関する調査結果.....	4-27
表 5-2-1	調査対象 IPA の概要.....	5- 2
表 5-2-2	対象IPA 機関のサービスと機能	5- 2
表 5-3-1	FDI 関連指標による比較.....	5- 3

表 5-3-2	カンボジアおよび近隣国の Doing Business 指標.....	5- 4
表 5-3-3	Doing Business 調査の主要指標の比較.....	5- 5
表 5-3-4	対象 IPA が提供している投資優遇措置の特徴.....	5- 5
表 5-3-5	対象 IPA による法人所得税に関する主要な優遇措置.....	5- 6
表 5-3-6	1999 年における海外投資促進のための予算.....	5- 8
表 5-4-1	調査対象 IPA が提供しているサービス.....	5-10
表 5-4-2	IPA のウェブサイトの比較.....	5-12
表 6-1-1	情報サービスに係わる課題.....	6- 4
表 6-1-2	投資プロモーション活動に係わる課題.....	6- 7
表 6-1-3	投資相談サービスに係わる課題.....	6- 8
表 6-1-4	アフターケア・サービスに係わる課題.....	6- 9
表 6-1-5	政策提言に係わる課題.....	6-11
表 6-1-6	QIP 認可に係わる課題.....	6-12
表 6-1-7	投資促進強化に関わる 4 層構造の問題.....	6-18
表 6-2-1	組織改革に係る 5 つの候補案の比較.....	6-33
表 7-2-1	投資促進サービスの提言.....	7- 2
表 7-2-2	投資促進機能の強化プロセス.....	7- 9
表 7-5-1	IT 能力強化のための訓練.....	7-38
表 7-7-1	CIPA の各部署の機能と業務(例).....	7-46
表 7-7-2	再編後の新 CIB の各部署の機能と業務(例).....	7-48
表 8-2-1	アクションの実施スケジュール.....	8-10
表 8-2-2	アクションプラン実施に必要と考えられる投入.....	8-14
表 8-2-3	外部からの専門家が担当するアクションプラン.....	8-16
表 8-2-4	アクションプラン実施のための組織体制の例.....	8-17

略語表

ACD	: Administration and Coordination Department (管理・調整部)
ADB	: Asian Development Bank (アジア開発銀行)
AFD	: Agence Française de Développement (フランス開発庁)
APEC	: Asia-Pacific Economic Cooperation (アジア太平洋経済協力)
ASEAN	: Association of South East Asia Nations (東南アジア諸国連合)
ASYCUDA	: Automated System for Custom Data (税関データ管理自動システム)
AUSAID	: The Australian Agency for International Development (オーストラリア国際開発庁)
BKPM	: Badan Koordinasi Penanaman Modal: Investment Coordinating Board, Indonesia (インドネシア投資調整庁)
BOI	: Board of Investment, the Philippines (フィリピン 投資委員会)
BOT	: Build-Operate-Transfer (建設、運営、譲渡)
BT	: Build-Transfer (建設、譲渡)
BTO	: Build-Transfer-Operate (建設、譲渡、運営)
BUILD	: BOI Unit for Industrial Linkage Development, Thailand (タイ国投資委員会産業連携促進ユニット)
CDC	: Council for the Development of Cambodia (カンボジア開発評議会)
CEO	: Chief Executive Officer (最高経営責任者)
CIA	: Cambodian Investment Agency (カンボジア投資庁)
CIB	: Cambodia Board of Investment (カンボジア投資委員会)
CIDA	: Canadian International Development Agency (カナダ国際開発庁)
CIPA	: Cambodian Investment Promotion Agency (カンボジア投資促進庁)
CIPB	: Cambodian Investment Promotion Board (カンボジア投資促進委員会)
CMDGs	: Cambodia Millennium Development Goals (カンボジア・ミレニアム開発目標)
COM	: Council of Ministers (閣僚評議会)
COO	: Chief Operating Officer (最高執行責任者)
CRC	: Conditional Registration Certificate (条件付投資登録証明書)
CRDB	: Cambodian Rehabilitation and Development Board (カンボジア復興開発委員会)
CSEZB	: Cambodian Special Economic Zone Board (カンボジア経済特別区委員会)
DAC	: Development Assistance Committee (開発援助委員会)
DF/R	: Draft Final Report (最終報告書案)
DSS	: Duty Suspension Scheme (関税停止スキーム)
DTI	: Department of Trade and Industry, the Philippine (フィリピン 貿易産業省)
DTIS	: Diagnostic Trade Integration Study (貿易統合診断調査)
EDB	: Economic Development Board, Singapore (シンガポール 経済開発庁)
EDP	: External Development Partners (外部の開発パートナー)
EIF	: Enhanced Integrated Framework (強化された統合フレームワーク)
EPA	: Economic Partnership Agreement (経済連携協定)
EPZ	: Export Processing Zone (輸出加工区)
EU	: European Union (欧州連合)
F/R	: Final Report (最終報告書)

FDI	: Foreign Direct Investment (外国直接投資)
FIA	: Foreign Investment Agency, Vietnam (ベトナム 外国投資庁)
FIAS	: Foreign Investment Advisory Service (外国投資顧問サービス)
FRC	: Final Registration Certificate (最終投資登録証明書)
G-PSF	: Government-Private Sector Forum (政府民間セクターフォーラム)
GAD	: General Affairs Department (総務部)
GATS	: General Agreement on Trade in Services (サービス貿易に関する一般協定)
GDCC	: Government-Development Partner Coordination Committee (政府・援助国調整委員会)
GDP	: Gross Domestic Product (国内総生産)
GMAC	: Garment Manufactures Association in Cambodian (カンボジア縫製業協会)
GMS	: Greater Mekong Sub-region (大メコン圏)
HRD	: Human Resource Development (人的資源開発)
HRM	: Human Resource Management (人的資源管理)
IC/R	: Inception Report (インセプション報告書)
ICD	: Institutional Capacity Development (制度的能力開発)
ICT	: Information and Communication Technology (情報通信技術)
IEAT	: Industrial Estate Authority of Thailand (タイ工業団地公社)
IF	: Integrated Framework (統合フレームワーク)
IFC	: International Finance Corporation (国際金融公社)
IID	: Investment Information Department (投資情報部)
IMF	: International Monetary Fund (国際通貨基金)
IPA	: Investment Promotion Agency (投資促進機関)
IPP	: Investment Priority Plan (投資優先計画)
IRD	: Investors Relations Department (投資家関係部)
IT	: Information Technology (情報技術)
ITA	: Investment Tax Allowance (投資税額控除)
ITC	: International Trade Center (国際貿易センター)
ITH	: Income Tax Holiday (所得税免除期間)
IT/R	: Interim Report (中間報告書)
IZ	: Industrial Zone (工業区域)
JBIC	: Japan Bank for International Cooperation (国際協力銀行)
JETRO	: Japan External Trade Organization (日本貿易振興機構)
JICA	: Japan International Cooperation Agency (国際協力機構)
LBF	: Lao Business Forum (ラオスビジネスフォーラム)
LDCs	: Least Developed Countries (後発開発途上国)
LOI	: Law on Investment (投資法)
LPD	: Legal Procedure Department (法務部)
M/P	: Master Plan (マスタープラン)
MAFF	: Ministry of Agriculture Forestry and Fisheries (農林水産省)
MBPI	: Merit-Based Performance Incentives (成果報奨金制度)
MEF	: Ministry of Economy and Finance (経済財務省)
MIDA	: Malaysian Industrial Development Authority, Malaysia (マレーシア 工業開発庁)

MIGA	: Multilateral Investment Guarantee Agency (多国間投資保証機関)
MIME	: Ministry of Industry Mine and Energy (鉱工業エネルギー省)
MITI	: Ministry of International Trade and Industry (国際貿易産業省)
MOC	: Ministry of Commerce (商業省)
MOE	: Ministry of Environment (環境省)
MOI	: Ministry of Interior (内務省)
MOT	: Ministry of Tourism (観光省)
MOU	: Memorandum of Understanding (覚書)
MPI	: Ministry of Planning and Investment (計画投資省)
MPWT	: Ministry of Public Work and Transportation (公共事業運輸省)
NCI	: National Committee for Investment (国家投資委員会)
NIS	: National Institute of Statistics (統計局)
NSDP	: National Strategic Development Plan (国家戦略開発計画)
OBOI	: Office of the Board of Investment, Thailand (タイ国投資委員会事務所)
ODA	: Official Development Assistance (政府開発援助)
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development (経済協力開発機構)
OSAC	: One Stop Action Center (ワンストップ・アクション・センター)
OSOS	: One Start One Stop Service Center (ワンストップ・サービス・センター)
PDCA	: Plan-Do-Check-Action (計画・実施/実行・確認/評価・処置/改善)
PEID	: Project Evaluation and Incentive Department (プロジェクト評価・インセンティブ部)
PEZA	: Philippine Economic Zone Authority (フィリピン経済区庁)
PFI	: Policy Framework for Investment (投資のための政策枠組み)
PMD	: Projects Monitoring Department (プロジェクト・モニタリング部)
PMIS	: Sub-Committee on Investment of the Provinces-Municipalities (州・特別市投資小委員会)
PPD	: Public Private Dialogue (官民対話)
PRED	: Project Registration and Evaluation Department (プロジェクト登録・評価部)
PRID	: Public Relations and Investment Promotion Department (広報・投資促進部)
PSD	: Planning and Strategy Department (計画戦略局)
QIP	: Qualified Investment Project (適格投資プロジェクト)
RGC	: Royal Government of Cambodia (カンボジア王国政府)
RS	: Rectangular Strategy (四角形戦略)
S/W	: Scope of Work (業務範囲)
SC	: Steering Committee (ステアリング・コミッティ)
SCCI	: State Committee for Cooperation and Investment (国家協力投資委員会)
SEDP	: Socio-Economic Development Plan (社会経済開発計画)
SEZs	: Special Economic Zone (経済特別区)
SME	: Small and Medium Enterprises (中小企業)
SOA	: Special Operating Agency (特別事業機関)
SPS	: Sanitary and Phytosanitary Standards (衛生植物検疫規則)
SWAp	: Sector-Wide Approach (セクター・ワイド・アプローチ)
TDSP	: Trade Development Support Program (貿易開発支援プログラム)
TPO	: Trade Promotion Organizations (貿易振興機関)

TRADE	: Trade Related Assistance for Development and Equity (開発と社会的公正のための貿易関連支援)
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (国連貿易開発会議)
UNDP	: United Nations Development Programme (国連開発計画)
UNIDO	: United Nations Industrial Development Organization (国連工業開発機関)
USA	: United States of America (アメリカ合衆国)
USAID	: United States Agency for International Development (米国国際開発庁)
UXO	: Un-Exploded Ordnance (不発弾)
VAT	: Value Added Tax (付加価値税)
VBF	: Vietnam Business Forum (ベトナムビジネスフォーラム)
VI	: Visual Identity (ビジュアル・アイデンティティ)
VND	: Vietnam Dong (ベトナム ドン)
WAIPA	: World Association of Investment Promotion Agencies (世界投資促進機構協会)
WG	: Working Group (ワーキング・グループ)
WTO	: World Trade Organization (世界貿易機関)

第1章 序章

1.1 調査の背景

国内資金の不足を補い、生産や経営に係る技術移転をもたらす外国直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）の促進はカンボジアの喫緊の課題であり、FDI が民間セクター開発を促進し、さらには貧困削減へと波及することが期待されている。同国政府は1994年の投資法制定以来、現在に至るまで投資法改正、特別経済区（Special Economic Zone：SEZ）の設置、民間企業との対話フォーラム開催等、投資誘致の努力を継続してきた。これを受けて、中国、韓国、タイ等のASEAN及び東アジア諸国によるカンボジアへのFDIは近年、急増している。その結果、2004年には1.6億米ドルであったFDI¹は、2009年にはFDIは58.6億米ドルまで増加した。

しかし、先進国からカンボジアへのFDIの流入は依然として限られている。日本からの適格投資プロジェクト（Qualified Investment Projects：QIP）の合計件数は2009年9月末までで23件となり、累積額では148百万米ドル（FDI全体のわずか2.5%）に留まっている。この主な要因としては「地雷の埋まる国、インフラが未整備の国といった悪いイメージ」、「法令の未整備・執行力の欠如」、「不正慣習を含む認可手続きの複雑さ」が指摘されている。

カンボジアにおいては、カンボジア開発評議会（Council for the Development of Cambodia：CDC）が、投資誘致・受入窓口として機能しているが、不十分なサービスしか提供しておらず、サービス面で改善の余地を残している。なかでも投資関連情報の収集・提供や投資家に対する広報活動は脆弱であり、先進国からの投資を呼び込むためにも早急に解決されるべき課題になっている。

こうした背景から、カンボジア政府（Royal Government of Cambodia）は「投資誘致窓口の機能強化調査（開発調査）」の実施を日本に対して要請した。この要請を受けて国際協力機構（JICA）は2008年9月に事前調査団を派遣し、調査内容について政府関係機関と協議を重ね、2008年12月にS/W（Scope of Work）及びM/M（Minutes of Meeting）の署名を行った。本調査実施機関として㈱コーエイ総合研究所が選定され、同社は2009年2月より調査を開始した。

1.2 調査の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- 1) CDCの投資誘致窓口機能強化のためのマスタープランを策定し、組織構造、投資情報収集・提供、広報活動の制度的改善のための具体的な方策を提案する。
- 2) マスタープランの策定及びパイロット事業の実施を通して、CDCカウンターパートに投

¹ 本レポートにおけるカンボジアへの外国直接投資（FDI）額は、別途記載のない限りCDCのQIP認可額（固定資産ベース）を指す。

資誘致に必要な知識、及びノウハウを移転する。

1.3 調査の枠組み

1.3.1 実施機関

カウンターパート機関は、カンボジア開発評議会（CDC）である。そのなかで特に、カンボジアの民間投資開発を管轄するカンボジア投資委員会（Cambodian Investment Board : CIB）が中核カウンターパート機関となった。本調査の実施を支援・協力するために、CIB の全 8 部署の部長、副部長からなるカウンターパート・チームが組成された。

また、参加型アプローチによる連携促進及び調査実施を目的として、CIB の全 8 部署の副部長からなるワーキング・グループ（WG）が構成された。ステアリングコミッティは、関連省庁および組織間調整の円滑化及び調査の全般的な運営に係わる責任を担うことを目的とし、CIB のほか閣僚評議会（Council of Ministers）、商業省（MOC）、内務省（MOI）、公共事業運輸省（MPWT）、経済財務省（MEF）、農林水産省（MAFF）、環境省（MOE）、カンボジア商工会議所等関係機関からの代表者によって構成された。

1.3.2 調査対象地域

CDC の所在するプノンペンが主要調査対象となった。近隣国の投資促進機関との比較調査及び投資家調査については、近隣国であるタイ、ベトナムにおいても調査を実施した。また、東京、大阪の 2 箇所において投資促進セミナーを開催した。

1.3.3 強化の対象となる機能またはサービス

特記仕様書により本調査の対象は、①CDC-CIB の投資誘致窓口機能の強化、②外国投資企業（特に日本企業）に対して提供される CDC-CIB の投資促進機関（Investment Promotion Agency : IPA）としてのサービス向上とした。

投資誘致窓口機能の強化には、CIB がカンボジアにおける全ての投資に対して中核的な役割を担えるようになるための組織構造の機能的改善、および全ての潜在的/既存の投資家に対して適切な投資促進サービスを提供できるようになることが含まれる。

また、CIB のサービス改善には、①カンボジアの投資法や関連法規等、投資に関する情報の収集・提供サービス、②カンボジアや海外における投資セミナーや海外ミッション受け入れ等の広報活動が含まれている。

1.3.4 調査のフレームワーク

CIB の投資促進機能強化のための現状分析、優先課題の抽出、対応策の検討は、以下のフレームワークによって実施された。

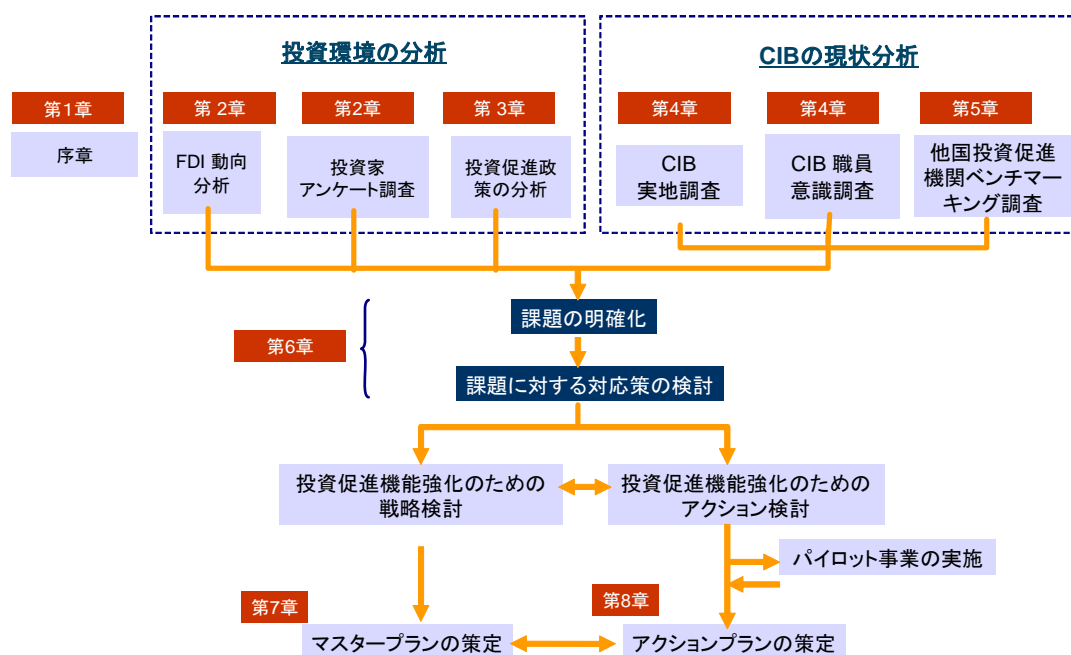


図 1-3-1 調査のフレームワーク

CIB の投資促進機能に関する現状を明らかにするために、フェーズ 1 において以下の現状調査が実施された。

- ① 投資動向に関する統計分析（第 2 章）
- ② 投資家アンケート調査（主な対象は日本、中国、韓国の投資企業）（第 2 章）
- ③ 投資促進政策に関する文献調査（第 3 章）
- ④ CIB におけるインタビュー調査（第 4 章）
- ⑤ CIB 職員の意識調査（第 4 章）
- ⑥ 隣国における IPA 組織・機能に関わるベンチマーク調査の実施（第 5 章）

現状調査の結果に基づき、優先課題の明確化と課題解決のための対応策の検討を行った（第 6 章）。CIB の投資機能強化に関する課題は、政府の制度・政策、CIB の組織及びマネジメント、CIB の投資促進サービスの観点から分析を行った。

課題分析の結果に基づき投資促進機能強化のためのマスタープラン及びアクションプランを策定した（第 7 章及び第 8 章）。

1.4 調査工程

本調査は以下の工程に沿って実施された。

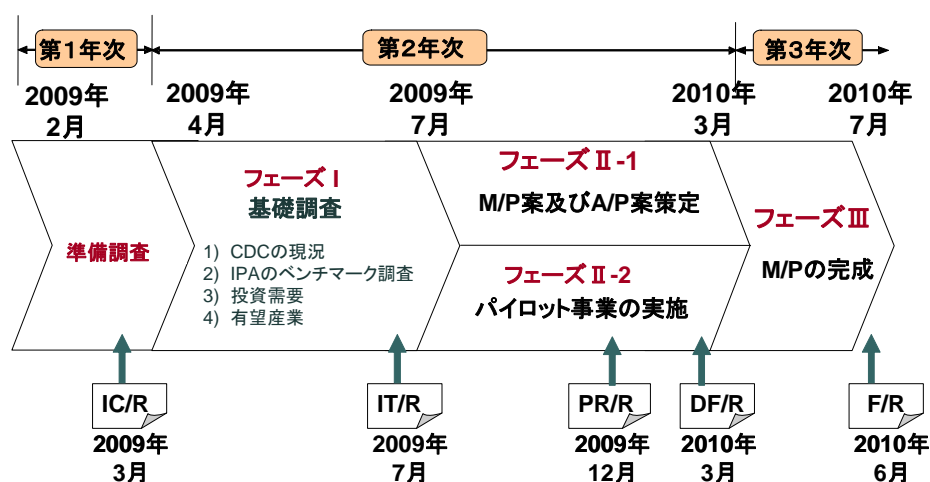


図 1-4-1 調査工程

具体的には、以下のプロセスにて進められた。

< 第1年次：2009年2月～2009年3月 >

I. 国内準備作業

- [1-1] 既存調査、提言のレビュー
- [1-2] インセプション・レポート(IC/R)の作成

II. 基礎調査準備

- [1-3] IC/Rの説明

< 第2年次：2009年4月～2010年3月 >

III. フェーズ1：基礎調査

- [2-1] 投資振興に関わる現状調査の実施
- [2-2] 近隣国におけるIPA組織・機能に関わるベンチマーク調査の実施
- [2-3] 投資需要・投資動向企業調査の実施
- [2-4] 比較優位産業の分析調査の実施
- [2-5] 基礎調査の取り纏め
- [2-6] インタリム・レポート(IT/R)の作成

IV. フェーズ2：パイロット事業実施と提言策定

- [2-7] ステアリングコミッティの開催(第2回目)
- [2-8] パイロット事業実施計画の策定
- [2-9] パイロット事業の選定
- [2-10] パイロット事業の実施・モニタリングと評価
- [2-11] プログレス・レポート(P/R)の作成
- [2-12] ドラフトファイナル・レポート(DF/R)の作成
- [2-13] DF/Rに関する協議

< 第3年次：2010年4月～2010年7月 >

- [3-1] ステアリングコミッティの開催（第3回目）
- [3-2] 東京・大阪投資セミナーの開催
- [3-3] ファイナル・レポート（F/R）の作成・提出

1.5 パイロット事業の実施

調査団ならびに CIB は、2009年9月から2010年2月までの期間に亘り、以下の目的を以ってパイロット事業を実施した。

- ①重要課題に対して考えられる解決策についてその実行可能性を検証する。
- ②パイロット事業を通して CIB 職員の能力を向上させる。
- ③パイロット事業の結果及び教訓をマスタープラン及びアクションプランに反映させる

実施された2件のパイロットプロジェクトの概要は下表のとおりである。

表 1-5-1 パイロット事業の概要

パイロットプロジェクト1：カンボジア投資ガイドブックの改訂	
上位目標	投資ガイドブックの改訂により、CIBが海外投資家向けに継続的に最新投資情報を提供する。
プロジェクトの目的	2006年版投資ガイドブックを改訂し、2010年版を作成する。ガイドブック作成の目的と企画手順、ガイドブックに含まれるべき顧客が必要としている情報の整理（種類と特質）、その他必要な準備作業、発行に至るまでの作業手順について、CIB職員が理解を深める。
プロジェクトサマリー	<p>JICA調査団との協働により以下の作業を実施するタスクフォースチームが組成された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投資家が必要とするカンボジアに関する法令・経済・一般情報を収集、レビューし、更新する。 ② 投資プロモーション活動のツールとして、またCIB職員の学習モデルとして、2010年投資ガイドブックを執筆し、取り纏める。 ③ 更新された投資ガイドブック(案)をCIB職員でレビュー・活用し、簡易な投資関連情報、または投資プロモーション資料を作成する。 ④ 投資ガイドブックの目的および作成に必要な作業手順の理解を深めるためCIB職員向けにワークショップを開催する。 <p>尚、今後の投資ガイドブック更新作業を見据えて、今回更新で活用した情報ソースをリストとしてまとめている。</p> <p>今次更新された投資ガイドブックは、日本語版及び英語版ともに2010年1月に発行されており、最新情報を網羅する投資ガイドブックとして既に投資家にも配付されている。</p>

パイロットプロジェクト2：適格投資プロジェクト（QIP）に関する申請マニュアル	
上位目標	CIBが投資促進機関として投資家に対して顧客の立場に立った質の高いサービスを提供できるよう、CIB自身が自らが提供しているサービスをレビューし、改善していくための組織的なメカニズムを構築する。
プロジェクトの目的	CIBのマネージャーと職員が、QIP申請の手続きの流れを明確で透明性の高いものにする事へのニーズと重要性を理解し、より質のよいサービスを投資家に提供することへの意識を高める。
プロジェクトサマリー	ワーキンググループによるタスクフォースが組成され、QIP関連手続きに関する現行サービスのレビュー、情報の共有、手続き改善のための協議、提言の策定を行った。 ワーキンググループとの継続的な協議を通じて、「QIP申請処理のための運用マニュアル（CIB内職員向け）」、および「投資家向けQIP申請マニュアル」が作成された。また、これらの作成作業は、CIBマネージャーと職員が、投資家の立場に立ったサービスを提供するために必要な能力を継続的に強化していく契機となった。

1.6 日本でのカンボジア投資セミナーの開催

本調査の成果を踏まえて、本邦企業のカンボジア投資への関心喚起とカンボジア開発評議会のセミナー開催能力の向上を目的として、カンボジア投資セミナーが、JICA、日本アセアンセンター、JETRO、経済産業省、カンボジア開発評議会の主催により2010年5月24日に大阪、同月26日に東京で開催された。大阪では75名、東京では231名、併せて306名（関係者を除く）の参加者を得た（セミナーの詳細は附属7参照）。

日本およびカンボジア両国のカンボジア投資促進の関係者が、発表を行い、参加者に対してカンボジア政治経済事情や法制度、経済特別区を含む投資環境全般に関する最新情報を提供し、更に日本政府の投資分野への支援事業概要や日系企業の進出体験談について説明した。その後質疑応答が交わされた。

本調査のカウンターパート機関であるカンボジア開発評議会（CDC）からは、基調講演者として招聘されたス・チャントール CDC 副議長兼上級大臣も含め、計4名が出席した。また、カンボジア投資に関する参考資料書として、本調査のパイロット事業で作成されたカンボジア投資ガイドブックが参加者全員に配布された。

セミナー実施に際して配布されたアンケートの集計結果（回答総数152、回答率約50%）によると、回答者のほぼ全員がセミナーの内容が役にたったと答えている。また52名の参加者が「将来的に投資を検討したい」と回答しており、更に133人の回答者が、カンボジアの投資関連情報に関して継続的な情報提供を希望している。セミナーに併せて実施された投資個別相談に日系企業7社が申し込んだことを考え合わせると、本セミナーは所期の目標を達成したといえる。

本セミナーは、カウンターパート機関であるCDCが情報提供希望者に対して適切なフォローアップを行うなど、投資促進機関としての具体的な活動を始める契機となると期待される。

1.7 調査団員

調査団員は以下のとおりである。

<u>氏名</u>	<u>担当</u>
田井 稔三	総括／組織強化 1（第 5 次現地調査まで）
三島 一夫	総括／組織強化 1（第 5 次現地調査以降）
松井 洋一	投資促進
三宅 義則	市場分析（第 2 次現地調査まで）
中野 浩	市場分析（第 2 次現地調査以降）
岩瀬 信久	組織強化 2
原 礼有	産業分析 1
森永 昭彦	産業分析 2
大川 雅美	業務調整／パイロット事業（第 2 年次まで） 業務調整／組織間連携（第 3 年次以降）

第2章 カンボジアにおける外国直接投資

2.1 カンボジアにおける外国直接投資の動向

2.1.1 CIBによる投資認可額

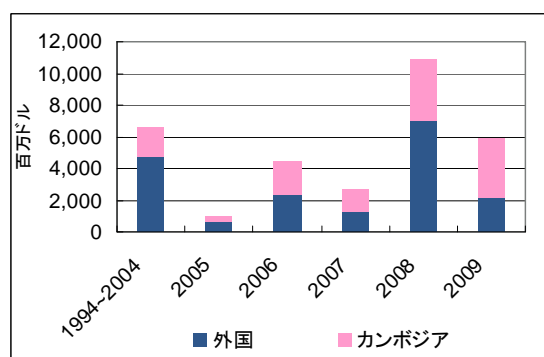
CDC は、投資法に基づき投資プロジェクトに対し投資優遇措置の付与を認可している¹。認可されたプロジェクトは、「適格投資プロジェクト (QIP)」と呼ばれ、国内外どちらの資本によるプロジェクトでも対象となる（表 2-1-1 及び図 2-1-1 参照）。なお、本章で取り上げる CDC 認可の QIP は、固定資産によって算定される。

表 2-1-1 CIB による QIP 認可額

単位：100 万ドル

	外国資本 (a)	カンボジア 資本	合計 (b)	(a)/(b) %
1994~2004	4,729	1,894	6,623	71
2005	686	366	1,052	65
2006	2,358	2,081	4,439	53
2007	1,333	1,323	2,656	50
2008	6,956	3,932	10,888	64
2009	2,106	3,753	5,859	36
合計	18,168	13,349	31,517	58

出所：CDC



出所：CDC

図 2-1-1 CIB による QIP 認可額の推移

1994 年から 2009 年までの間に CIB が認可した QIP 額全体 (315 億 1,700 万米ドル) のうち 58% を占める 181 億 6,800 万米ドルが外国直接投資 (FDI) であった。1994 年～2004 年には全体の 71% を占めた FDI の比率は、2005 年～2009 年の 5 年間には 54% に減少した。

カンボジアへの FDI の規模は年毎の変動が大きく、2007 年の 13 億 3,300 万米ドルから 2008 年には過去最高の 69 億 5,600 万米ドルへ急増したものの、2009 年は 21 億 600 万米ドルに減少した。

2005 年～2009 年の 5 年間の FDI としての QIP 認可額は 134 億 3,000 万米ドルであり、1994 年～2004 年の 11 年間の認可額の 2.8 倍に達する。

2.1.2 国別投資動向

2009 年までの 16 年間の FDI に対する QIP 認可額累計をみると最大投資国は中国で、投資認可額は 70 億 2,400 万米ドルとなり全体の 22.3% を占めている。これに韓国、マレーシアが続く。その他の主要投資国は、米国、タイ、台湾、ロシア、シンガポールである（表 2-1-3 及び図 2-1-3 参照）。

2004 年まで最大投資国であったマレーシアは、1994 年から 2004 年までの QIP 認可額合計が 19

¹ QIP 認可は、CIB の他にカンボジア経済特別区委員会 (CSEZB)、州・特別市投資小委員会 (PMIS) も行っている。3 者の役割分担については、第 3 章を参照のこと。

億700万米ドルであったのに対し、2005年から2009年までの5年間のQIP認可額合計は3億500万米ドルに減少し、同期間においては9位まで順位を下げた。一方、2004年まで3位であった中国が2005年以降は最大投資国となっている。1994年～2004年に4位であった韓国は2005年～2009年では2位に上昇した。2005年～2009年の5年間の投資額の順位が1994年～2004年と比べて下落した国は、台湾（3位から11位へ）、香港（7位から16位へ）、カナダ（12位から18位へ）、オーストラリア（13位から19位へ）などである。日本からの投資認可額累計（1994年～2009年）は1億4,700万米ドルに留まり、全体のわずか0.5%を占めるにすぎない。

表 2-1-2 CIB による国別 QIP 認可額

国	1994-2004年合計		2005-2009年合計		1994-2009年合計		
	100万米ドル	順位	100万米ドル	順位	100万米ドル	%	順位
カンボジア	1,894	2	11,455	1	13,349	42.4%	1
中国	409	4	6,615	2	7,024	22.3%	2
韓国	296	6	2,573	3	2,869	9.1%	3
マレーシア	1,907	1	305	9	2,212	7.0%	4
米国	363	5	742	4	1,105	3.5%	5
タイ	203	9	541	6	744	2.4%	6
台湾	516	3	149	11	665	2.1%	7
ロシア	2	16	615	5	617	2.0%	8
シンガポール	234	8	363	8	597	1.9%	9
ベトナム	25	14	426	7	451	1.4%	10
イスラエル	0.3	17	302	10	302	1.0%	11
フランス	200	10	99	14	299	1.0%	12
香港	242	7	38	16	280	0.9%	13
日本	19	15	128	13	147	0.5%	14
英国	98	11	47	15	145	0.5%	15
サウジアラビア	0	-	131	12	131	0.4%	16
カナダ	66	12	28	18	94	0.3%	17
オーストラリア	35	13	12	19	47	0.2%	18
ベルギー	0	-	33	17	33	0.1%	19
その他	111	-	293	-	404	1.3%	-
合計	6,620		24,895		31,515	100%	

出所：CDC

表 2-1-3 CIB による年別・国別 QIP 認可額

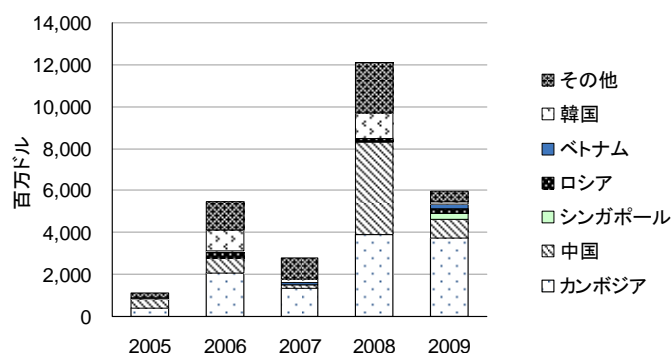
単位：100万米ドル

国	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
カンボジア	366	2,081	1,323	3,932	3,753
中国	454	717	180	4,371	893
韓国	56	1,010	148	1,238	121
マレーシア	26	28	241	3	7
米国	4	62	3	672	1
タイ	81	100	108	74	178
台湾	13	48	40	21	27
ロシア	nil	278	nil	102	235
シンガポール	25	12	2	52	272
ベトナム	nil	56	139	21	210
イスラエル	nil	nil	2	300	nil
フランス	8	nil	35	6	50
香港	1	4	26	nil	7
日本	nil	2	113	8	5
英国	6	4	26	6	5

国	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
サウジアラビア	nil	nil	131	nil	nil
カナダ	5	5	nil	16	2
オーストラリア	6	nil	nil	3	3
ベルギー	nil	33	nil	nil	nil
その他	nil	nil	139	62	92
合計	1,051	4,440	2,656	10,887	5,859

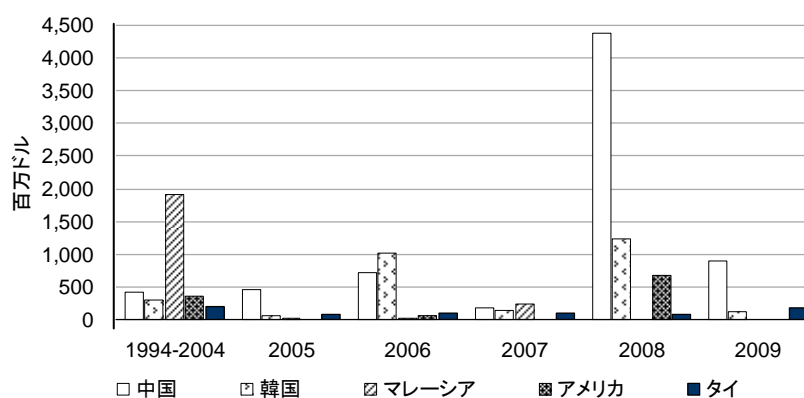
注：上記合計は、四捨五入のため必ずしも各国数値の合計と等しくなるわけではない。

出所：CDC



出所：CDC

図 2-1-2 CIBによる国別 QIP 認可額



出所：CDC

図 2-1-3 主要投資国に対する CIBによる QIP 認可額

なお、中国、韓国及び日本の投資家の投資パターンは、以下に示される各国特有な社会経済的背景による影響を受けると想定される。

囲み 2-1 投資パターンに影響を与える中国、韓国及び日本の投資家の社会経済的背景

① 中国投資の背景：強力な華人ネットワークの存在

伝統的に、民族的結びつきが強い華人ネットワークの存在により、中国系マレーシア人、中国系シンガポール人、香港人及び台湾人からの投資が呼び込まれている。カンボジアにおける中国系の人口は約 3 万人に達する。これらの人々が現地事情に精通しており、華人ネットワーク

を利用することにより新規投資への障害が低くなることが中国からの投資誘因として挙げられる。また、共通言語や文化、地理的に近いことは、中国人によるカンボジアへの投資を促す結果となっている。これは中国人以外の投資家にはない利点である。また、中国人の投資割合が高い理由には、近年における中国経済の急成長による影響も挙げられる。

② 韓国投資の背景：大統領来訪と政策による影響

カンボジアに対する韓国の投資は、韓国大統領のカンボジア訪問によって 2006 年以降急速に高まりを見せた。大統領来訪に際してカンボジアの現状が韓国のテレビで報じられたことは、韓国国内でのカンボジアに対する印象を一変させ、韓国人投資家にカンボジアの発展可能性を示す情報を与える機会となった。

大統領来訪によって韓国人投資家のカンボジアへの投資に対する関心が高まったことで、韓国からの投資が急増し、2006 年には韓国からの FDI は 10 億ドルに達した。韓国は中国に次ぐ 2 位となった。

そのほか、カンボジアへの韓国からの FDI の増加の要因として、1980 年代後半から対外投資拡大局面に入った韓国の経済発展段階も挙げられる。

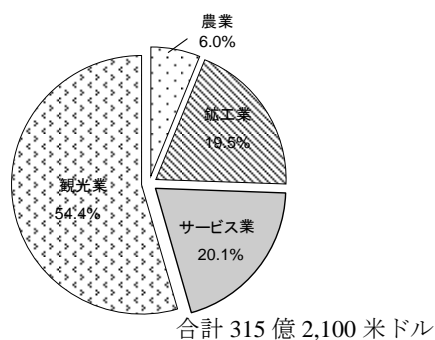
③ 日本投資の背景:ビジネス文化

日本企業のビジネス文化は、他国と比較しても保守的である。日本企業は徹底的な調査を行い、不確定要因を洗い出すまでは投資を行わない。但し、投資決定後は行動が早い。日本人投資家の特徴の一つには、長期的な見通しで投資を行うことが挙げられる。一方、既に他国に生産拠点を持っているため、衣料や繊維等の軽工業に対する投資へのインセンティブは比較的弱い。日本の海外子会社の特徴は、親会社の方針に従う傾向があることである。中国や韓国企業の子会社の場合は、投資決定に独立性を有する。

2.1.3 業種別投資動向

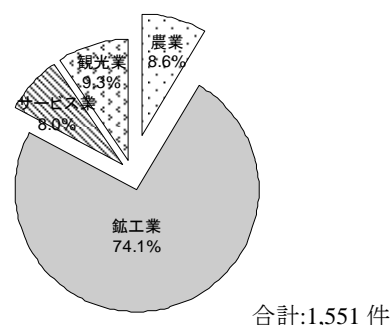
CIB による QIP 認可額累計をみると、観光業が過半数となる 54.4%を占めている。これは、初期段階において観光業に対して多くの投資があったことに加え、2008 年以降も多額の投資案件が認可されたためである。次いで、サービス業が 20.1%、鉱工業が 19.5%である。農業は 6.0%に留まっている。

1994 年から 2009 年までの投資件数は、全体で 1,551 件、そのうち鉱工業が 1,149 件と全体の 74.1%を占め、なかでも衣料だけで 610 件となっている。



出所：CDC

図 2-1-4 業種別みた CIB による QIP 認可額 累計



出所：CDC

図 2-1-5 業種別みた CIB による QIP 認可件数 累計

表 2-1-4 業種別みた CIB による QIP 認可動向

業種	1994 - 2004 年		2005 - 2009 年		1994 - 2009 年			
	投資 件数	金額 100 万米ドル	投資 件数	金額 100 万米ドル	投資件数		金額	
					件数	比率	100 万米ドル	比率
1.農業	76	317	57	1,587	133	8.6%	1,904	6.0%
2.鉱工業	772	2,306	377	3,850	1,149	74.1%	6,156	19.5%
エネルギー	11	181	22	1,844	33	2.1%	2,025	6.4%
食品加工	43	139	7	46	50	3.2%	185	0.6%
衣料	409	586	201	707	610	39.3%	1,293	4.1%
鉱業	6	26	42	235	48	3.1%	261	0.8%
石油	10	61	2	203	12	0.8%	264	0.8%
履物	25	45	23	96	48	3.1%	141	0.4%
木材加工	45	461	9	24	54	3.5%	485	1.5%
3.サービス業	84	1,717	40	4,609	124	8.0%	6,326	20.1%
建設	18	804	8	2,247	26	1.7%	3,051	9.7%
サービス業	15	92	2	972	17	1.1%	1,064	3.4%
電気通信	14	189	10	793	24	1.5%	982	3.1%
4.観光業	84	2,284	61	14,852	145	9.3%	17,136	54.4%
ホテル業	60	759	20	1,406	80	5.2%	2,165	6.9%
観光業	5	7	7	1,038	12	0.8%	1,045	3.3%
合計	1,016	6,625	535	24,896	1,551	100%	31,521	100%

注：各セクターの上記数値には、上表に記載の無いサブセクターの数値も含まれていることから、上記サブセクターの合計とは一致しない。

出所：CDC

2005 年から 2009 年までの 5 年間における業種別年間 FDI 認可動向は下表のとおりである。

表 2-1-5 年別・業種別みた CIB による QIP 認可額

業種	2005 年		2006 年		2007 年		2008 年		2009 年	
	投資 件数	金額 100 万米ド ル	投資 件数	金額 100 万米ド ル	投資 件数	100 万米ド ル	投資 件数	金額 100 万米ド ル	投資 件数	金額 100 万米ド ル
1.農業	4	26	20	505	9	371	5	95	19	590
2.鉱工業	89	841	64	987	93	338	66	726	65	958
エネルギー	4	78	5	596	2	11	6	494	5	665
食品加工	1	5	1	4	2	21	1	4	2	12
衣料	54	120	42	145	45	205	37	147	23	90
鉱業	11	182	1	3	19	31	4	4	7	15
石油	1	201	0	0	0	0	0	0	1	2
履物	0	0	7	31	7	25	2	12	7	28

業種	2005年		2006年		2007年		2008年		2009年	
	投資 件数	金額 100万米ド ル	投資 件数	金額 100万米ド ル	投資 件数	100万米ド ル	投資 件数	金額 100万米ド ル	投資 件数	金額 100万米ド ル
木材加工	1	1	0	0	4	7	0	0	4	16
3.サービス業	6	83	8	2,171	13	653	9	1,292	4	410
建設	3	48	3	2,080	1	21	1	98	0	0
サービス業	0	0	1	5	0	0	1	967	0	0
電気通信	0	0	0	0	7	471	2	87	1	235
4.観光業	6	103	9	777	14	1,295	20	8,776	12	3,901
ホテル業	4	65	4	22	5	113	6	1,189	1	17
観光業	1	34	0	0	0	0	3	858	3	146
合計	105	1,052	101	4,440	129	2,656	100	10,889	100	5,859

注：各セクターの上記数値には、上表に記載の無いサブセクターの数値も含まれていることから、上記サブセクターの合計とは一致しない。

出所：CDC

2005年には、1案件で投資額が2億100万米ドルにもなる中国による石油関連の投資が認可された。2006年には、韓国及びカンボジア企業による2案件の建設投資が認可され、その投資額は20億7,500米ドルに達した。2007年には、主にノルウェー、カザフスタン、ベトナムによる7件の電気通信関連の投資が認可され、その投資総額は4億7,200米ドルとなった。2008年には、自国による9,800万米ドルの建設投資に加え、3案件で10億3,600万米ドルとなる韓国企業によるサービス関連の投資が認可された。また、同年の観光業におけるQIP認可額は20件で87億7,600万ドルに達し、2009年には39億100万ドルに減少したものの、観光業が現在のカンボジアにおける重要セクターであることに変わりはない。

2.2 外国投資家のニーズ：潜在投資家調査の結果

2.2.1 潜在投資家調査の概要

調査団は、潜在的にカンボジアへの投資可能性を有すると考えられる外国投資家（カンボジア、タイ、ベトナムに立地する日本、中国及び韓国企業）を対象にカンボジアに対する投資意欲を確認する目的で潜在投資家調査を実施した。この調査では、投資決定要因及び投資プロモーション・投資情報提供に対するニーズを質問した（調査結果の詳細については付属資料2を参照のこと）。調査は2009年5月～6月に実施された。

合計662社に対して質問票が配布され、このうち19.6%に相当する130社から回答を得た。130社の内訳は、日本企業59社、中国企業48社、韓国企業23社であった。

表 2-2-1 質問票の配布及び回収状況

立地	国籍	配布企業数(a)				回答企業数(b)				回答率 (b)/(a)
		日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)	
カンボジア		11	44	18	73	10	29	12	51	69.9%
タイ		204	100	45	349	24	17	3	44	12.6%
ベトナム		161	36	43	240	25	2	8	35	14.6%
合計		376	180	106	662	59	48	23	130	19.6%

出所：調査団

2.2.2 回答企業の概要

回答企業の概要は、表 2-2-2 から表 2-2-4 に示したとおりである。全体の 5 割近くの回答企業は、労働集約型あるいは輸出指向型である。回答企業の 4 割以上は、輸出比率が 5 割を超えている。業種別にみると衣料・繊維及びアグロインダストリーが約 6 割を占め、単純電子及び単純機械加工が約 3 割を占める。

表 2-2-2 回答企業の事業形態

回答	国籍	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計	
					企業数 (社)	比率
上位 5位 の 回答	労働集約型	20	9	7	36	28%
	輸出指向型	8	10	6	24	18%
	技術集約型	7	2	3	12	9%
	輸入代替型	4	4	3	11	8%
	国際分業の一環としての事業展開	8	1	1	10	8%
総回答企業数		59	48	23	130	100%

出所：調査団

表 2-2-3 輸出比率 50%超の回答企業

	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)
輸出比率 50%超の企業数(a)	31	20	4	55
うちカンボジア立地企業数	3	14	2	19
うちタイ立地企業数	11	6	1	18
うちベトナム立地企業数	17	0	1	18
総回答企業数(b)	59	48	23	130
(a)/(b)	52.5%	41.6%	17.4%	42.3%

出所：調査団

表 2-2-4 回答企業の業種別内訳

	カンボジア 立地企業 (社)	タイ 立地企業 (社)	ベトナム 立地企業 (社)	合計	
				企業数 (社)	比率
衣料・繊維	34	6	4	44	34%
アグロ・インダストリー	6	11	14	31	24%
単純電子	2	14	5	21	16%
単純機械加工	2	9	9	20	15%
観光	4	0	2	6	5%
履物	3	1	1	5	4%
天然ゴム	0	3	0	3	2%
合計	51	44	35	130	100%

出所：調査団

2.2.3 主要調査結果

(1) アンケート調査結果

投資家に対するアンケート調査の主な調査結果は以下のとおりである。

- ① タイ及びベトナムへの投資目的についての回答をみると、「生産拠点の設立」あるいは「市場

開拓」が上位を占める。

タイ及びベトナムに立地する企業の約 5 割は、生産拠点の設立が目的であったと回答した。続いて 16%の企業は市場開拓が目的であったと答えている。

表 2-2-5 タイ及びベトナムへの投資の主要目的

	日本企業 (社)		中国企業 (社)		韓国企業 (社)		合計 (社)		
	タイ	ベトナム	タイ	ベトナム	タイ	ベトナム	タイ	ベトナム	合計
生産拠点の設立	13	12	7	0	3	3	23	15	38
市場開拓	5	4	3	1	0	0	8	5	13
規模の経済	0	1	1	1	0	3	1	5	6
リスク分散	1	2	1	0	0	0	2	2	4
資源・エネルギー確保	1	1	0	0	0	2	1	3	4
下請け企業としての進出	1	0	1	0	0	0	2	0	2
本国あるいは第3国への投資・輸出	0	0	1	0	0	0	1	0	1
その他	2	3	1	0	0	0	3	3	6
無回答	1	2	2	0	0	0	3	2	5
合計	24	25	17	2	3	8	44	35	79

出所：調査団

- ② 投資決定要因として3ヶ国に立地する企業から最も多くの回答が寄せられたのは「安価な労働力（労働市場状況）」であり、これに社会・政治情勢の安定と優遇政策が続く。

3ヶ国に立地する130社から投資意思決定の際に重視する要因について質問した。最も多くの回答を集めた決定要因は、労働市場条件の一つである「低賃金」であった。これに「社会・政治情勢の安定」、「特定産業に対する投資優遇措置」が続く。日本企業は、「低賃金」を挙げた企業が最も多く、「労働者の質」がこれに続く。中国企業及び韓国企業も「低賃金」を重要な要因として挙げている。ただし、中国企業の場合は、「特定産業に対する投資優遇措置」を回答する企業が最も多い。

表 2-2-6 事業・投資に求める基本要件

回答	国籍	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計	
					企業数 (社)	比率
上位5位の回答	低賃金（労働市場状況）	37	15	13	65	50%
	社会・政治情勢の安定	26	17	8	51	29%
	特定産業に対する投資優遇政策	17	24	9	50	38%
	労働者の質、職業訓練等（労働市場状況）	27	7	5	39	30%
	物流インフラ（物流の状況）	19	12	4	35	27%
総回答企業数		59	48	23	130	100%

注：複数回答

出所：調査団

- ③ 回答企業の5割以上の企業は、投資国での新規投資あるいは拡張投資の計画を有している。

130社の回答企業のうち56%に相当する73社は、投資国において新規投資あるいは拡張投資の

計画を有している。カンボジアに立地する回答企業の約6割はカンボジアでの新規投資あるいは拡張投資を計画している。

表 2-2-7 投資国における新規投資・拡張投資の計画

	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)
「投資計画を有する」と回答した企業数(a)	31	28	14	73
うちカンボジア立地企業	8	14	9	31
うちタイ立地企業	8	12	2	22
うちベトナム立地企業	15	2	3	20
総回答企業数 (b)	59	48	23	130
(a)/(b)	53%	58%	61%	56%

出所：調査団

④ 回答企業のうち3割近くの企業がカンボジアへの今後の投資に関心を有する。

回答企業のうちタイに立地する企業11社、ベトナムに立地する企業12社の計23社がカンボジアへの投資計画を有していると答えた。

表 2-2-8 カンボジアへの今後の投資計画

	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)
「カンボジアへの投資計画がある」と回答した企業数(a)	13	7	3	23
うちタイ立地企業	4	6	1	11
うちベトナム立地企業	9	1	2	12
タイ、ベトナムに立地する総回答企業数(b)	49	19	11	79
(a)/(b)	27%	37%	27%	29%

出所：調査団

⑤ カンボジアへの投資計画の目的は、「市場開拓」と答えた企業が最も多く、これに「製造拠点の設立」、「第3国・自国への輸出」が続く。

タイ、ベトナム、カンボジアに立地する55社のうち33%の18社は「市場開拓」をカンボジア投資の目的としている。これに続いて11社(20%)が「生産拠点の設立」を、7社(13%)が「第3国・本国への輸出」を選択している。

表 2-2-9 カンボジアでの投資を検討する最大の目的

	日本企業 (社)			中国企業 (社)			韓国企業 (社)			合計 (社)			
	カンボ ジア	タイ	ベトナ ム	カンボ ジア	タイ	ベトナ ム	カンボ ジア	タイ	ベトナ ム	カンボ ジア	タイ	ベトナ ム	計
市場開拓	0	3	4	6	2	1	2	0	0	8	5	5	18
規模の経済	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
リスク分散	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3
製造拠点の設立	1	2	3	3	0	0	0	1	1	4	3	4	11
サプライヤーとしての進出	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	3
技術獲得・技術開発	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資源・エネルギー獲得	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1

	日本企業 (社)			中国企業 (社)			韓国企業 (社)			合計 (社)			
	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	計
ブランド人気	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税の軽減	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4	0	0	4
第3カ国・自国への輸出	0	0	0	3	0	0	4	0	0	7	0	0	7
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	3	0	0	0	4	0	0	0	0	3	4	0	7
合計	8	5*	9	14	6	1	9	1	2	31	12	12	55

注：タイに立地する日本企業の合計は表 2-2-8 の数字と一致しない。

出所：調査団

- ⑥ 回答企業は、カンボジアへの投資において「労働力の質」、「社会・政治情勢の安定」、「物流インフラ」に対する期待が大きい。

カンボジアへの投資で期待する要素を尋ねた質問で、最も多くの回答を得た要素は「労働力の質」であり、これに「社会・政治情勢の安定」、「空港、港湾、道路、鉄道などの物流インフラの状況とアクセスのしやすさ」が続く。

表 2-2-10 カンボジアに期待する要素

回答		回答企業の国籍	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計	
						企業数(社)	比率
上位5 位の 回答	労働市場の条件(労働力の質、職業訓練等)		21	4	5	30	23%
	社会・政治情勢の安定		16	7	7	30	23%
	物流条件(物流インフラ)		24	1	3	28	22%
	地場裾野産業・資源産業の存在(部品・原材料の国内調達の容易性)		17	4	2	23	18%
	外国人の居住環境		19	0	3	22	17%
総回答企業数			59	48	23	130	100%

注：複数回答

出所：調査団

- ⑦ 回答企業は、カンボジアの現状の問題として、「社会・政治情勢の安定」、「裾野産業・天然資源産業の存在」、「物流インフラ」を挙げている。

「社会・政治情勢の安定」に加えて、「地場裾野産業・天然資源産業の存在」がカンボジアでの部品・原材料調達の容易な調達を希望する外国企業にとっての目下の課題になっている。日本企業についてみると、「物流インフラ」の重要な課題として指摘している。

表 2-2-11 カンボジアの現状の問題

回答	回答企業の国籍	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計	
					企業数(社)	比率
上位7位の回答	社会・政治情勢の安定	20	15	10	45	35%
	地場裾野産業・天然資源産業の存在（部品・原材料への容易なアクセス）	28	9	5	42	32%
	物流条件（空港、港湾、道路、鉄道等の物流インフラの整備状況とアクセス）	26	9	4	39	30%
	公共サービス料金（電気、水、ガス等）	13	11	9	33	25%
	労働市場条件（労働力の質、将来の従業員が職業訓練を受ける適切なチャンス等）	15	6	7	28	22%
	工業団地の条件（停電率、自家発電設備設置義務）	13	10	5	28	22%
	コンプライアンス（役所手続き全般）	16	6	6	28	22%
総回答企業数		59	48	23	130	100%

注：複数回答

出所：調査団

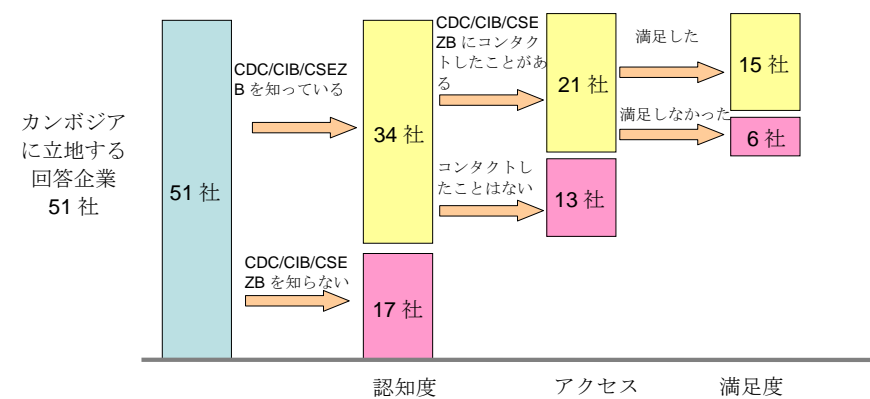
- ⑧ カンボジアで操業する回答企業のうち CDC/CIB/カンボジア経済特別区委員会(CSEZB)を利用したことがある回答者の71%が CDC/CIB/CSEZB のサービスに満足している。

カンボジアに立地する51社の回答企業のうち67%に相当する34社は CDC/CIB/CSEZB を知っており、41%の21社が実際に CDC/CIB/CSEZB にコンタクトし、あるいは CDC/CIB/CSEZB のサービスを利用している。CDC/CIB/CSEZB を利用した企業のうち71%は CDC/CIB/CSEZB のサービスに満足している。

表 2-2-12 カンボジアの投資促進機関の認知度

質問	「はい」と答えた企業数												
	日本企業 (社)			中国企業 (社)			韓国企業 (社)			合計 (社)			
	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	カンボ ジア	タイ	ベトナム	計
1. CDC/CIB/CSEZB を知っているか？	9	0	1	17	0	0	8	0	2	34	0	3	37
2. CDC/CIB/CSEZB にコンタクトしたことがあるか、あるいは利用したことがあるか？	4	0	0	11	0	0	6	0	1	21	0	1	22
3. CDC/CIB/CSEZB のサービスに満足したか？	0	0	0	11	0	0	4	0	0	15	0	0	15

出所：調査団



出所：調査団

図 2-2-1 CDC/CIB/CSEZB に対する満足度

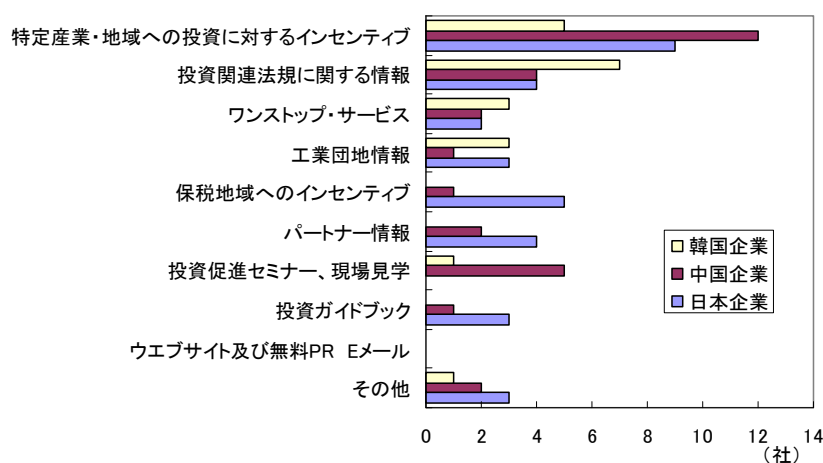
- ⑨ 回答企業が CIB に希望するサービスは、「特定産業・地域への投資に対するインセンティブ」、「投資関連法規に関する情報」である。

カンボジアの投資促進機関から提供してもらいたいインセンティブあるいはサービスに関する質問では、「特定産業・地域への投資に対するインセンティブ」と「投資関連法規に関する情報」が上位を占める。

表 2-2-13 カンボジアの投資促進機関に強く求めるインセンティブ及びサービス

回答	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)
特定産業・地域への投資に対するインセンティブ	9	12	5	26
投資関連法規に関する情報	4	4	7	15
ワンストップ・サービス	2	2	3	7
工業団地情報	3	1	3	7
保税地域へのインセンティブ	5	1		6
パートナー情報	4	2		6
投資促進セミナー、現場見学	-	5	1	6
投資ガイドブック	3	1		4
ウェブサイト及び無料PR Eメール	-	-	-	-
その他	3	2	1	6

出所：調査団



出所：調査団

図 2-2-2 カンボジアの投資促進機関に強く求めるインセンティブ及びサービス

(2) 面接調査結果

調査団は、カンボジア立地企業 36 社、タイ立地企業 29 社及びベトナム立地企業 20 社の計 85 社を対象に面接調査を実施した。

表 2-2-14 面接対象企業の内訳

立地国	面接調査対象企業			
	日本企業 (社)	中国企業 (社)	韓国企業 (社)	合計 (社)
カンボジア	10	16	10	36
タイ	17	10	2	29
ベトナム	15	2	3	20
合計	42	28	15	85

出所：調査団

面談した企業からはカンボジアの事業環境に関してコメントを得た。面談企業が指摘した改善すべきカンボジアの事業環境のマイナス要因は以下の通りである。

- ① 不十分なインフラ：電気、水道、交通
- ② 必要な法の執行：不正貿易の阻止、政府役人による非公式手数料徴収の廃止
- ③ 中小企業育成政策の欠如
- ④ 投資促進機関に要望するサービス：投資インセンティブ、ワンストップ・サービス、パートナー情報の提供、法執行、ウェブサイト・無料 E メールによる情報

面談した日本企業は以下の問題を指摘した。

- ① 法・規則の不透明性。法・規則はもっと公開される必要がある。
- ② 原料輸入、製品輸出が困難であること
- ③ 徴税システムが確立されていないこと
- ④ 観光ビザを廃止し、遺跡への入場料を引き下げる必要

面談した中国企業は以下の点を指摘した。

- ① カンボジアでは休日が多く、生産性が低くなる。カンボジア労働者の生産性はベトナムと比べて 3 割低い。
- ② カンボジアでは転職が多い。
- ③ カンボジアの事業環境は周辺国と比べて見劣りし、カンボジアで事業するメリットは小さくなってきている。

面談した韓国企業は以下の要望を述べた。

- ① カンボジアの基幹産業である縫製産業に対する減税措置を講ずる必要がある。

2.2.4 潜在投資家調査から得られた CIB に対する教訓

潜在投資家調査結果からは CIB の今後の投資誘致強化に関する以下の教訓が得られた。

- ① カンボジアへの投資を促進するためには、社会・政治情勢が不安定であるというカンボジアの悪いイメージを払拭することを目的としたイメージ作りのための PR 活動が重要となる。
- ② 回答企業の半数以上は現在の立地国において新規投資あるいは拡張投資を検討している。従って、既存投資企業のカンボジアにおける再投資を誘引するために有益なアフターケア・サービスを提供する必要がある。
- ③ 裾野産業育成、物流インフラ改善、労働力の質の向上など投資家の要望を反映した政策提言機能を強化する必要がある。
- ④ 投資家のニーズを検討したうえで関連省庁と密接に連携しつつ投資政策、産業政策に則った投資インセンティブの検討を行う必要がある。
- ⑤ カンボジア投資に関連する主な規則・手続きを投資家に対して明文化しかつ透明性を持って提供することにより、カンボジアに対する投資家の不信を招かないようにすることが求められる。
- ⑥ CIB は包括的かつ明確に投資関連情報を投資家に提供する必要がある。とくに投資家を持っているカンボジアの透明性に関する悪いイメージを払拭するために投資関連法規に関する情報を提供していくことが求められる。
- ⑦ カンボジアの現状及びポテンシャルに関する投資家の理解を助け、ひいてはカンボジアへの投資につなげるために投資相談を拡充する必要がある。

2.3 投資コストの比較

2.3.1 近隣国との投資コスト比較

調査団は、カンボジアの投資環境の現状を明らかにする目的で、カンボジア（プノンペン）とタイ（バンコク）、ベトナム（ハノイ）、インドネシア（ジャカルタ）等の近隣国との投資コスト比較調査を CIB の協力を得ながら実施した。

2008 年にアジア諸国に影響を与えた 2 桁にも及ぶインフレ上昇率は、ベトナム、タイ、インドネシアの賃金と不動産価格を押し上げたが、カンボジアでも同様であった。かかる情勢の下、更に情報収集の時期と場所も異なる中でコスト比較をすることは容易ではないが、それでも信頼できる機関が継続的にモニターしてきたビジネスコストの情報を整理することは、意味があると考えられる。

各対象国の必要コストに関する情報は、2009 年 6 月時点で JETRO（日本貿易振興機構）ウェブサイトで公開されていた同機構実施のグローバルコスト調査の結果から収集した。また、カンボジアのコストに関する情報は、CIB カウンターパートの協力を得ながら調査団が関係機関から収集した情報に基づいている。当該情報はカンボジアにおける最新の情報として上述の JETRO 調査を補完し得るものである。

さらに、カンボジアへの潜在投資家に最新情報を提供するためには、CIB がこれらの情報を継続的に記録し、毎年更新することが重要である。

2.3.2 投資コストにみるカンボジアの強みと弱み

投資コストの比較は、下表のとおりである（比較データの詳細は、附属3を参照。調査を通じてカンボジア（プノンペン）のビジネスコストの競争力に関し、主に以下の点が明らかになった。

- ① プノンペンは、労働賃金、土地価格、事務所費、税金について、より競争力を有している。
- ② プノンペンは、通信費、インターネット接続料、電気代が、対象国の中で一番高額である。

表 2-3-1 近隣国4都市における投資コスト比較

		プノンペン	バンコク	ハノイ	ジャカルタ
賃金					
労働者(月額)(米ドル)		80.0	231.9-393.2	69.8-125.6	125.0-262.4
技術者(月額)(米ドル)		200.0-400.0	314.0-675.2	88.3-208.5	181.2-483.3
管理職(月額)(米ドル)		400.0-600.0	1,103.0-2,050.8	335.5-736.1	538.8-1,170.2
法定最低賃金(米ドル)		50.0/月	5.87/日	62.1/月	103.5/月
賞与		- *	1.7-3.0ヶ月	1.0-2.0ヶ月	1.0-3.0ヶ月
社会保障	雇用者	0.5%	12.0%	17.0%	4.2-5.7%
	従業員	0.5%	11.0%	6.0%	2.0%
土地及び事務所					
工業団地 土地購入(米ドル/m ²)		50 (99年使用)	75.5	土地購入無し	40-50
土地リース 工場(米ドル/m ²)		1.5 50年リース	6.04	30-60 50年使用**	3.5-4.0
事務所リース(米ドル/m ²)		12-15	19.6	25	23-26
電気通信					
電話架設料金(米ドル)		US\$50	101	33.87-45.16	47.87
電話料金(月額)(米ドル)		10	3	1.6	6.1
国際電話料金 (東京へ3分間 通話した場合)	平日(米ドル)	2.70	1.8	1.21-1.44	2.88
	週末(米ドル)	2.16		0.85-1.0	
インターネット料金(月額)		220	27	186.3	31.88
電気料金:企業向け					
1kw毎の割増料金(米ドル)		0.175-0.191	0.08	0.049-0.098	0.09
1リットルあたりの燃料価格					
レギュラー(米ドル)		0.9	0.98	0.81	0.48
軽油(米ドル)		0.78	0.9	0.64	0.46
税金					
法人所得税(%)		20	30	28	10%-30%
付加価値税(%)		10	7	40	35%
為替レート					
1米ドル		4,178 リエル	33.13 バーツ	16,103 ドン	9,400 ルピア

注1: プノンペンの情報は、2009年6月時点。

注2: 他三都市の情報は、2008年に実施されたJETRO調査(2009年6月にWeb公開)に基づく。

* ボーナスの概念はカンボジアの人々に周知されておらず、従業員がクメール正月前等の帰省時に手当を受け取る程度に留まる。

** 建設期間は除外

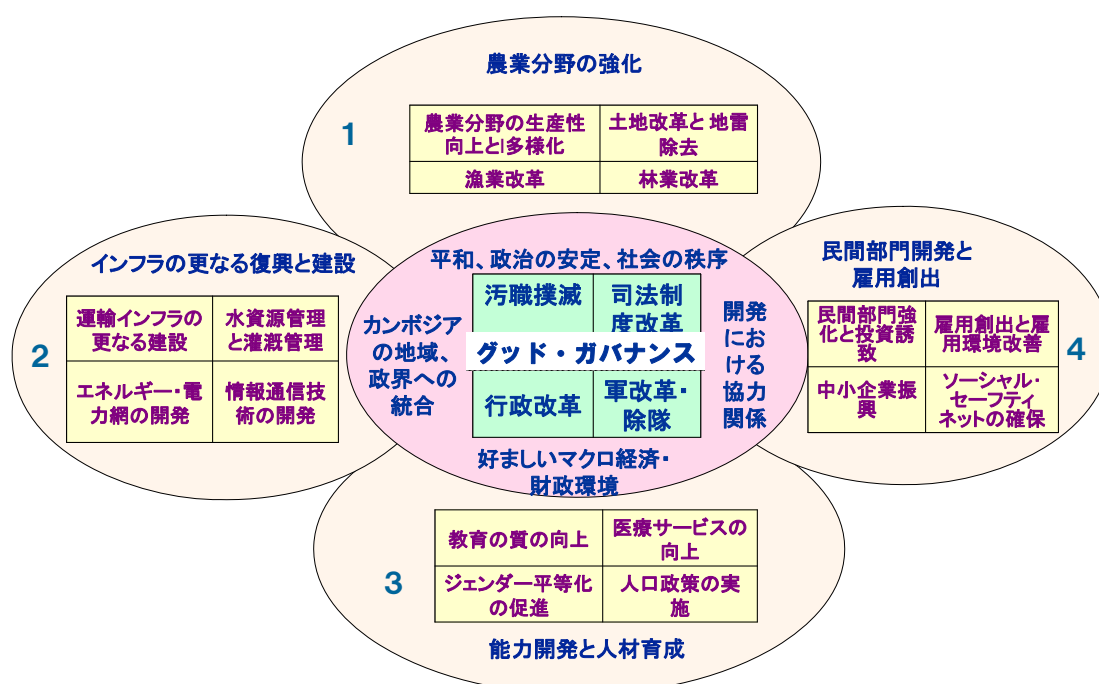
出所: CDC(プノンペン)及びJETRO(他3都市)

第3章 カンボジアにおける投資促進政策

3.1 国家開発政策における投資促進

3.1.1 四辺形戦略と国家戦略開発計画の概要

四辺形戦略（RS）は、成長・雇用・公正・効率を目標としたカンボジアの社会経済発展のための長期的フレームワークであり、2004年に第3次カンボジア政権によりカンボジアの将来の包括的な戦略として策定された（図3-1-1を参照）。



出所: カンボジア政府 2004年7月

図 3-1-1 四辺形戦略

四辺形戦略の中核は、様々な改革の実施により「良き統治（グッド・ガバナンス）」を実現し、国家の4つの優先分野、即ち①農業セクターの強化、②更なるインフラの復興と建設、③民間セクターの開発および雇用創出、④キャパシティ・ビルディングおよび人的資源開発を通じて社会経済的な成長を迅速に遂げることである。

2006年8月に制定された「国家戦略開発計画（NSDP）2006年～2010年」は、包括的な四辺形戦略（RS）をより精緻化し、且つその概念を実現するための国家レベルの5ヵ年開発政策であり、カンボジア計画省が優先目標等について主要なステークホルダーと十分に協議の上策定にあたった¹。NSDP以前に、カンボジア政府は「第1次社会・経済開発計画1996年～2000年（SEDP I）」、

¹ 主要なステークホルダーには政府省庁、外部開発パートナー（EDP）、市民社会団体が含まれる（NSDP4頁）。

「第2次社会・経済開発計画 2001年～2005年（SEDP II）」を策定・実施している。その意味では NSDP は、名称は変わったものの第3番目の社会・経済開発計画であるといえる。NSDP は、2002年、2003年に各々採択された「国家貧困削減戦略（NPRS）」および「カンボジアミレニアム開発目標（CMDGs）」²を、整理・統合したものである。NSDP は、2006年から2010年までの期間におけるカンボジア国の優先事項、目標、戦略、活動および必要な費用を明確に示した、唯一かつ包括的な計画書である。NSDP は毎年見直しが行われ、必要に応じて修正・更新が行われる。NSDP における最優先の目標は、マクロ経済成長を通じての貧困削減とカンボジアミレニアム開発目標の達成である。2010年までに達成すべきマクロ的な重点目標として、年間6～7%の安定した経済成長の達成など全体で43の目標が設定されている³。

カンボジア政府は、NSDP 前に記録した数年間の高い社会経済成長が、開発がゼロからスタートとした後の急激な投資・支出の増加に起因する好景気に支えられたものであったと認識している⁴。同時に、過去の開発が空間的には都市主導で進められ農村部が取り残されていること、カンボジア経済が外的ショックに対して依然脆弱であること、セクター間で不公平が存在することも課題として認識している。こうした問題認識から NSDP は積極的かつ直接的な戦略として、多面的な経済成長を実現するために60%以上の資源を農村部に投入すること、および経済成長の主要エンジンとしての民間セクター開発を掲げている。

2008年9月、第4次国民議会によるカンボジア政権が発足し、社会経済政策として四辺形戦略の継続、いわゆる「四辺形戦略フェーズII（RS Phase II）」が宣言された。RS Phase II は2008年以降の5年間の国家開発戦略を示しているが⁵、このタイムフレームと整合性を保つため NSDP も2013年まで延長されることとなった。現在、RS Phase II の内容および2008年以降の経済危機への対応も盛り込んだ最新版 NSDP 作成に必要な修正作業が、計画省のリーダーシップの下で関係省庁との協力により進められている。なお、最新版 NSDP は2010年6月に公式発表される予定で、現在、準備が進められている。

² カンボジアのミレニアム開発目標には、2015年までに達成されるべき目標として、極度の貧困および飢餓の撲滅、普遍的基礎教育（9年間）の達成、男女平等および女性の地位強化の推進、幼児死亡率の削減、妊産婦の健康の改善、HIV/エイズ・マラリア・その他の疾病の蔓延防止、環境の持続可能性の確保、開発のためのグローバル・パートナーシップの構築、地雷除去・不発弾処理および犠牲者支援の9項目が設定されている（NSDP 35-36頁）。

³ NSDP 39頁 NSDP のマクロ目標とゴールを参照。

⁴ NSDP viii 頁および12頁。

⁵ NSDP 中間見直し（2008年）2頁。

年	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
カンボジアの社会経済開発のための長期フレームワーク									四辺形戦略					四辺形戦略フェーズII				
国家レベルの5ヵ年開発政策	第1次社会・経済開発計画 (SEDP I)					第2次社会・経済開発計画 (SEDP II)			国家戦略開発計画 (NSDP)				最新版 国家戦略開発計画					
									国家貧困削減戦略 (NPRS)									
									カンボジアミレニアム開発目標 (GMDGs)									

出所：調査団

図 3-1-2 カンボジアの国家開発戦略と政策

3.1.2 国家戦略開発計画（NSDP）と投資促進

上述の概要からわかるように、RS および NSDP 共に経済成長の主要エンジンとしての民間セクター開発および投資促進の重要性を強調している。

四辺形戦略（RS）の中では、「民間セクター開発と雇用創出」が三番目の柱と位置づけられており、民間セクター開発と投資促進の重要性が繰り返し指摘されている（図 3-1-1 参照）。更にこの「民間セクター開発と雇用創出」は、①民間セクター強化と投資誘致、②中小企業振興、③雇用創出とよりよい就労環境の確保、④公務員、民間被雇用者、非雇用労働者のための社会的セーフティネットの確立の4つの項目に分けられている。

NSDP においても国内外からの投資誘致がカンボジアの経済成長を促すための最優先事項である旨が明確に記述されている。更に民間セクター開発を進めるためには、民間セクター開発に資する法制度の枠組みの策定、および投資環境整備に係るカンボジア政府のコミットメントが必要であると指摘している⁶。政府のコミットメントが求められる主要な戦略と活動は以下のとおり。

- ① 全ての民間投資家の要望に対し、政府が迅速に対応できるメカニズム「一元窓口」機能の運用
- ② 投資環境調査⁷で指摘された不十分なガバナンス、規制面の障害、司法・法環境の脆弱性⁸等の投資阻害要因の撤廃

NSDP では各計画、戦略、活動を省庁毎ではなくセクター毎の視点から説明しており、民間セクター開発および投資促進に係る各関係省庁の詳細な職務・責任に関する説明はない。しかしながら、CDC 管轄の CIB が、カンボジアへの民間投資の誘致・規制に関して中心的な役割を果たすことは NSDP に指摘されており、投資促進分野関連の戦略および活動は下表に示す通りである。

⁶ NSDP xiii 頁および 43 頁。

⁷ 投資環境アセスメントは、2004 年に世界銀行によって実施された調査であり、2004 年 8 月の「グローバルな機会獲得：カンボジアの投資環境アセスメントと改革戦略（報告書番号：27925-KH）」の第 2 章、第 3 章で述べられている。

⁸ NSDP 66 頁

表 3-1-1 NSDP における投資促進に係る戦略と活動⁹

投資促進と貿易円滑化
<ul style="list-style-type: none"> カンボジア経済の世界および地域経済への統合の推進 海外投資誘致および雇用創出のための経済特別区の設立・運営 貿易・投資企業の要望に迅速に対応できるメカニズム「一元窓口」機能の運用 国内産業と消費者間のリンケージを確立するための貿易の円滑化、有望産業（農業、農産加工、手工芸など）の投資誘致 農産加工製品、海産物、労働サービスなどカンボジア製品のプロモーション、ユニーク且つ高品質なカンボジア製品の多様な海外市場へのアクセスの向上 遅延やこれに係る費用の発生を避けるための税関検査の簡素化 輸出志向加工・製造業振興のための輸出加工区の設立支援 経済成長を牽引した縫製産業に続く有望産業としての観光業の振興
ガバガバナンス、制度能力、法的枠組み
<ul style="list-style-type: none"> 企業のための法律、法規、制度面での能力を含む法的枠組みの継続的強化 投資環境調査¹⁰で明らかになった、不十分なガバナンス、規制の重荷、司法・法環境の脆弱性等民間セクターの成長を阻害する要因の効果的且つ迅速な撤廃 潜在的投資家の意欲を削ぐ上述の諸要因に起因する不確実性および予測不能性の廃絶 高額な登録料やライセンス料等、ビジネス参入障壁の減少 必要インフラの整備および技術・職業訓練を通じた労働資源（技術者）供給の確保
民間セクター開発
<ul style="list-style-type: none"> 民間セクターの懸念事項を協議する民間セクターフォーラムや民間セクター開発ステアリング・コミッティを通じての民間セクターとの公開対話の継続 ビジネス協会の振興および政策提言能力の強化 貿易や大企業とビジネスリンケージを構築できる中小企業振興に関する施策 農村クレジット融資の増強

出所：NSDP を基に調査団により作成¹¹

カンボジア政府主導で実施されている民間セクター開発に資する活動として、1999 年から開始された政府民間フォーラム（G-PSF）、および 2004 年に設立された民間セクター開発ステアリング・コミッティがある。前者については次項にて詳しく説明するが、後者は投資環境の改善、貿易促進および民間セクター開発に向けた対策の提案および実施の場として、経済財務上級大臣が議長、商業上級大臣が副議長を務め、メンバーは国立銀行総裁、MIME、MAFF、MPWT 及び MOT の各大臣から構成され、CDC の事務局長が事務局を務めている¹²。

3.1.3 政府民間フォーラム（G-PSF）

カンボジア政府民間フォーラム（G-PSF）は、国家レベルの官民両セクターによる政策対話の場を提供するものであり、投資環境改善を目的として 1999 年に開始された。G-PSF では政府官庁

⁹ 本表における分類は説明上、便宜的に行ったもので、これらの分類の中には重複しているものもある。

¹⁰ 世界銀行「カンボジアの民間セクター開発戦略：投資環境アセスメント」2003 年。

¹¹ NSDP, 65-69 頁。

¹² NSDP, 25 頁。

および民間企業の代表が定期的に集まり、投資環境改善に向けた課題を述べ合い、その内容を共有し、民間企業に資する政策、法律・放棄の策定について協力していくことになっている。この政策対話によりビジネス環境が改善され、カンボジアへの国内外の投資を呼び込み、経済成長に資することが期待されている。G-PSF には首相を始めとする経済開発に関係する主要閣僚および民間企業代表が参加して原則的に年 2 回開催される。TV 中継されることでも知られている。最近では、2010 年 4 月 27 日に第 15 回 G-PSF が開催されている。年 2 回開催されるフォーラムは、閣僚会議と同等の位置付けがなされており、首相自身が民間セクターの抱える課題について法的拘束力を持った解決策を決定できる。2002 年以降は、AusAID の資金支援を受けて世銀グループの IFC が事務局として G-PSF の全体調整を行っている。CDC は G-PSF の総合事務局となっており、フォーラムの中で設立された 8 つのワーキング・グループの取りまとめ役として各グループのレポートを集めたサマリー報告書を作成し、G-PSF の議長である首相へ提出する役割を担っている¹³。8 つのワーキング・グループは以下の通りである。

- ① 農業およびアグロインダストリー・ワーキング・グループ
- ② 観光業ワーキング・グループ
- ③ 製造業および中小企業ワーキング・グループ
- ④ 法律、税金、ガバナンス・ワーキング・グループ
- ⑤ 銀行および金融サービス・ワーキング・グループ
- ⑥ エネルギー、インフラストラクチャー、交通ワーキング・グループ
- ⑦ 輸出加工と貿易円滑化・ワーキング・グループ
- ⑧ 労使関係・ワーキング・グループ

3.2 FDI 誘致のための制度的枠組み

3.2.1 FDI 誘致のための基本政策

(1) 非差別化政策

カンボジアが経済復興と開発を目指し始めて以降、カンボジア政府は FDI を経済成長のエンジンとみなし、投資政策に基づいて民間セクター投資奨励のための一連の法令を施行してきた。FDI 誘致という重要な目標を追求するために内外無差別という方針のもとで、土地所有権を除き、内外の民間セクターによる投資は同等に扱われ、一体的な投資法により管理されている。2003 年の「投資法改訂のための法律」(以下、「2003 年改正投資法」と呼ぶ。)の第 8 条は、「外国投資家は、土地法の定めによる土地所有権を除き、外国人であるという理由のみによって如何なる差別的な取り扱いを受けることはない」と規定している。

¹³ 「カンボジア G-PSF、カンボジア開発評議会および G-PSF ウェブサイト(<http://www.cambodia-gpsf.org>)。

(2) 投資の自由

外国投資家は、カンボジアにおける投資活動に関して広範囲の事由を与えられている。2005年9月27日付け「2003年改正投資法の施行に関する政令第111号」に含まれる「禁止リスト(Negative List)」第1節の条文に従えば、国内投資家に開放されていても外国投資家に対しては禁止されている投資分野は存在しない。近隣地域の殆どの国とは異なりカンボジアでは、優遇措置を求めないのであれば、外国投資家だからといって事業を開始するための特別の投資許可の取得を求められることはなく、国内投資家が会社設立、事業開始の際に行う手続きが求められるだけである。

(3) 柔軟かつ投資家に友好的な政策

2003年改正投資法の下では、会計的または非会計的な優遇措置は内外投資家による投資プロジェクトに対し等しく与えられ、投資プロジェクトが「適格投資プロジェクト(Qualified Investment Project: QIP)」として登録されれば、最短3年間の免税期間が自動的に付与される。税法の下では内外企業に対する法人税率は20%に統一されており、また投資家が負担すべき社会保険料も現状では僅かな額に留まっている。カンボジア政府は、柔軟に民間セクターとの協調を行ってきており、例えば輸出市場における競争力維持に関する支援も行っている。こうした支援は、政令、省令、首相令、閣僚通知のような形でなされることが多い。カンボジア政府は、政府は柔軟かつタイムリーに投資家の要求に応えるべく最善を尽くしているという見解を示している。

(4) 政策効果

2008年11月にカンボジア政府によって刊行された「国家戦力開発計画(2006年～2010年)の中間評価(Mid-term Review on National Strategic Development Plan 2006-2010)」では、上記のようなカンボジア政府の努力の結果として、「マクロ経済指標と金融指標が明らかに示しているように、カンボジアで事業を行う民間企業はカンボジアに信頼と満足感を持っており、民間投資は早いテンポで進んでいる」との認識を示している。民間投資は、2006年の12億2,740万ドルから、2008年には18億2,270万ドルへと増加したものと見られている。民間投資のうちFDI¹⁴は2006年に4億7,500万ドルであったものが2008年には6億8,200万ドルへと急拡大した。2010年には8億2,570万ドルに達すると見込まれている。一方で、民間投資全体に占めるFDIの比率は2006年の38.7%から2010年には35.7%へと減少すると予測されている。

3.2.2 FDI誘致のための法制度の推移

1989年に戦後のカンボジアにおける最初の投資法が制定されたが、社会主義的色彩が濃く、自由経済システムに適合したものではなかったと言われている。市場経済の採用に関する1993年10月19日付け首相府指示536号にともない、自由主義経済に基づく、FDI誘致を目的とした2番目の投資法が1994年8月4日に国民議会で採択された。

¹⁴カンボジア政府作成「Mid-term Review on National Strategic Development Plan 2006-2010」のなかに記載された投資流入実績額。

1994年投資法は次のような優遇措置を投資家に供与するものであった。

- ① 法人税の9%への引き下げ
- ② 最高8年間の法人税の免税
- ③ 投資から生じる配当、利益、純益への非課税措置
- ④ 輸出志向型プロジェクトおよび特別奨励地域に立地するプロジェクトで使用される建設資材、生産設備、中間財、原材料、補修部品に関する輸入関税の免除

しかし1994年投資法は複雑で、透明性に欠け、効果的な適用が見られないという指摘が多くの投資家から為されたため、カンボジア政府、世界銀行、国際金融機構が共同で投資法の修正を行うことになった。プノンペンで開催された「投資法改訂に関するワークショップ」の席上配布された2001年4月4日付けの世界銀行と国際金融機構の共同声明によれば、法改訂の主な目的は、行政の恣意的関与を最低限にとどめ、税法にも明記された投資に対する適正な優遇措置を供与するための透明性の高いシステムを構築することにあった。また内外からの投資に対する適正な優遇措置を供与しつつ、一方で当時の制度に内在していた多額の税収遺漏を減少させることをも目的としていた。こうして2003年投資法が2003年3月に制定された。

3.2.3 FDI 誘致のための現行法制度

(1) 基礎的な法令

民間セクター投資とその誘致活動に関わるカンボジアの基本的な法制度は現状次のような法令から成っている。

- ① 「2003年投資法」：2003年3月24日制定。透明性を確保し、非恣意的、自動的かつ予測可能な原則を投資関連活動に持ち込むことを目指したもの。
- ② 「カンボジア王国州・特別市投資小委員会（PMIS）の設立に関する政令」：200万ドル未満の投資案件に対する投資許可を制定するため2005年2月9日発出。
- ③ 「改正投資法施行のための政令111号（投資法施行政令）」：2003年投資法施行を目的として2005年6月27日に発出。
- ④ 「経済特別区（SEZ）の設立と運営に関する政令148号（SEZ政令）」：カンボジアにSEZ制度を導入することを目的として2005年12月29日に発出。
- ④ 「CDCの組織と機能に関する政令149号」：SEZ委員会の設立を盛り込んだ「CDCの組織と機能に関する政令147号」を改訂し、CDCの最新の状況を規定するため2008年10月3日に発出。

(2) 2003年投資法

a. 適格投資プロジェクト（Qualified Investment Project：QIP）

2003年投資法はQIPという概念を取り入れ、QIPに対しては投資優遇措置が自動的に供与されるとしている。投資優遇措置は投資を行う企業に対してではなく、プロジェクトに対して供与さ

れる。QIP としての認定を受けるには、投資家は CDC または PMIS に対して投資計画を提出し、最終投資登録証明書（Final Registration Certificate : FRC）の交付を受けなければならない。200 万ドル未満の案件の場合、PMIS に対して投資計画書を提出しなければならない。

b. QIP の自動承認制度

2003 年投資法では QIP の自動承認制度も導入された。投資計画が受領されてから 3 営業日以内に条件付投資登録証明書（Conditional Registration Certificate : CRC）または非適合通知（Letter of Non-Compliance）が申請投資家に対して発行される。CRC では、QIP として操業するのに必要とされる許可、認可、ライセンス等を規定されるとともに、2003 年投資法第 14 条に従って QIP に供与される投資優遇措置の承認が行われる。もしも CDC ないしは PMIS が 3 営業日以内に CRC または非適合通知を発行しない場合には、投資計画が登録されてもの見做し、CDC または PMIS は即刻投資家に対し CRC を発行しなければならないと定められている。

投資プロジェクトが次のような範疇に属する場合には、CDC は閣僚評議会（Council of Ministers）にその許可を求める必要がある。

- ① 投資額が 5,000 万ドル以上のプロジェクト
- ② 政治的に敏感な事項を含むプロジェクト
- ③ 鉱物や自然資源の探索や開発を含むプロジェクト
- ④ 環境に悪影響を及ぼす可能性があるプロジェクト
- ⑤ 長期的戦略に関わるプロジェクト
- ⑥ インフラに関わるコンセッション

国家的利害や環境に影響を与える可能性がある特定の投資計画に関しては、CDC または PMIS は登録を延期し、ワンストップ会議で審査を行う権利を有するが、その場合投資計画提出後 3 営業日以内に申請者に対してその旨を通知しなければならないと規定されている。

c. QIP 申請プロセス

FRC 取得までの QIP 申請プロセスを下図に記載する。

表 3-2-1 QIP 申請プロセス

行為者	プロセス	条件・備考
申請者	CDC または PMIS への投資計画の提出	申請書式の使用。 申請料（700 万リエル）の支払い。
CDC または PMIS	次の場合に CRC を発行する。 ・投資計画書が必要な情報を全て含んでいる場合 ・投資行為が制限リストに含まれていない場合、または国家利益や環境に影響を及ぼさない場合	投資計画提出後 3 営業日以内に発行。 QIP 運営に必要な許可・認可・ライセンス・登録等、及びそれらが発行する権限を有する政府機関名は CRC に記載。 CRC は QIP に付与される投資優遇措置を確認すると共に、投資家の法人格を認定。

行為者	プロセス	条件・備考
	次の場合に「非適合通知」を発行する。 ・投資計画書が上記条件を充たさない場合 CRC または非適合通知が 3 日以内に発行されない場合には、条件付登録証明書が自動的に認可されたものと見做す。	非適合通知には投資計画が受け付けられない理由、及び CDC または PMIS が CRC を発行できるようになるための追加的情報が明記される。
CDC または PMIS	申請者に代り、CRC に記載された全ての許可を関連省庁から取得	CRC に記載された許認可を発行する権限を有する省庁は、CRC 記載の日から遅くとも 28 日以内にそれら許認可を発行しなければならない。 正当な理由なくして、この期限を守らない政府職員は法による処罰の対象となる。
CDC または PMIS	FRC の発行	CRC 発行から 28 日以内に発行されなければならない。 FRC 発行日が QIP 開始の日となる。

出所：調査団

d. ワンストップ・サービス

CDC または PMIS は投資家に代わり、CRC に記載された全てのライセンスを関連省庁から取得するワンストップ・サービスを提供するよう期待されていて、CRC の発行日から 28 営業日以内に CRC に記載された必要な許認可を添えて FRC を発行しなければならない。投資計画提出時に投資家は 700 万リエルの申請料を支払わなければならないが、この申請料はこれら必要な許認可を関連省庁から入手するための、印紙代を含む行政費用に充てられる。

e. 外国投資に関する制限

「改正投資法施行のための政令 111 号」付属文書 1 の第 1 節（禁止業種リスト）に記載された 4 業種に対する投資活動はカンボジア人及び外国人に対して禁止されているが、外国人のみを対象として制限している分野はない。外国人による土地所有は憲法、土地法および投資法により禁止されている。

f. 投資保障

2003 年投資法では下記のような投資保障を規定している。

- ① 外国投資家は、土地所有権を除き、投資家が外国人であることのみを理由にして差別的な扱いを受けることはない。
- ② カンボジア政府は、カンボジアにおける民間投資家の資産に悪影響を及ぼす国有化政策を行わない。
- ③ カンボジア政府は、QIP の製品やサービス価格に対する統制を行なうことはない。
- ④ カンボジア政府は、投資家が銀行を通じて外貨を購入し、輸入品の代金、国際的な借入に対する元金・利息の支払い、ロイヤルティと経営管理費用の支払い、利益の送金、投資

資本の本国送金等の目的のためにその外貨を海外へ送金することを許可する。

g. 投資優遇措置

QIP は次のような投資優遇措置を付与される。

- ① QIP は法人税の免税ないしは特別償却の適用を選択できる。
- ② 法人税免税制度（選択制）：タックス・ホリデーの期間は、「始動期間（Trigger period）」+3年間+「優先期間（Priority Period）」（合計最長9年間）で構成される。
 - 始動期間（Trigger Period）：「最終登録証明書」発行の日から、最初に利益を計上する会計年度の前年度最終日まで、または最初に売上げを計上した年を含む3年目の会計年度の最終日までのどちらか短い期間
 - 優先期間（Priority Period）：予算法によって定められるが、プロジェクトの投下資本額と業種（軽工業、重工業、観光業、農業、農業関連産業、インフラ等）により0～3年の間で期間が決められている。
- ③ QIP が法人税免税を認められるには、年度ごとの「義務履行証明書（Certificate of Obligation Satisfaction）」を取得しなければならない。
- ④ 特別償却（選択制）：QIP が製造・加工工程において使用する新品又は中古の有形固定資産価格の40%にあたる特別償却
- ⑤ 表 3-2-2 に示す生産設備及び建設材料等の免税輸入

表 3-2-2 QIP の免税輸入

QIP の類型	免税輸入が認められる貨物
国内志向型 QIP (Domestically oriented QIPs)	生産設備、建設資材及び輸出品生産のための生産投入材
輸出志向型 QIP (Export oriented QIPs) (製造保税倉庫制度を選択するか、既に選択しているものを除く)	生産設備、建設資材、原材料、中間財、副資材
裾野産業 QIPs (Supporting Industry QIPs)	生産設備、建設資材、原材料、中間財、生産投入用副資材。但し裾野産業 QIP が製品を 100% 輸出企業に提供しなかった場合や直接輸出しなかった場合においては、その部分について輸入関税及びその他の税金を支払うことを要する。

出所：調査団

- ⑥ 国際市場での競争力保持を目的として、1999 年以降、衣類縫製と製靴分野の投資プロジェクトに対して原材料等の輸入生産投入財に関し、特例として 0% の VAT が適用されている。
- ⑦ 指定された特別奨励区 (Special Promotion Zone: SPZ) または輸出加工区 (Export Processing Zone : EPZ) に立地する QIP に対しては、2003 年投資法に規定されている他の QIP に対するのと同様の優遇措置及び特典が付与される
- ⑧ QIP は、現行法に規定される場合を除き、輸出税を 100% 免税される。

- ⑨ CDC または PMIS の認可を受けた場合には、QIP の権利・特典を、QIP を取得または吸収した者に移転ないしは譲渡できる。

(3) SEZ 政令

a. SEZ の定義

不明確な土地所有権、脆弱なインフラ、時間のかかる QIP 認可手続きといったカンボジアが抱える問題点や弱点を改善・解決し、民間投資、特に FDI を促進するために SEZ 制度が導入された。

SEZ 政令の規程に従えば、カンボジアの SEZ は、全ての産業とそれに関連する活動を集積するための経済セクター開発を目的とする特別な地域であり、一般工業区 (General Industrial Zones) 及び/または輸出加工区 (Export Processing Zone : EPZ) を有する。各 SEZ には必ず生産地域 (Production Area) が設置されるが、そのほかに自由商業地域 (Free Trade Area)、サービス地域 (Service Area)、住居地域 (Residential Area) 及び観光地域 (Tourist Area) が設置されることもある。SEZ は正確な位置と地理的境界を有する最低 50 ヘクタールの土地に設置される。

b. SEZ 制度の運営組織とワンストップ・サービス

2005 年 12 月 29 日に発出された「CDC の組織と機能に関する政令 147 号」により CDC の新組織として、SEZ 運営の開発、管理、監督を担当するワンストップ・サービス機関であるカンボジア SEZ 委員会 (Cambodian Special Economic Zone Board : CSEZB と略称) が設置された。CSEZB は各 SEZ において SEZ に立地する投資家に対してワンストップ・サービスを提供する SEZ 管理事務所 (Special Economic Zone Administration) を設置する責任を有している。

c. SEZ に立地するための資格と手続

SEZ に立地を希望する投資家は、QIP 資格を得るために SEZ 管理事務所に投資計画を提出しなければならない。SEZ 管理事務所は「2003 年投資法」と「改正投資法施行のための政令」に定められた投資登録の手続に従って、投資計画の登録を許可するかどうか、また FRC を発行するかどうかを決定しなければならない。SEZ 管理事務所が SEZ 内に設置されるまでの間は、投資計画は CSEZB に対して提出することになる。投資家は FRC を入手しない限り SEZ 内に立地することはできない。

d. 優遇措置

2003 年投資法第 14.9 条に規定されているように、特別奨励区または輸出加工区に立地する QIP には、その他の QIP と同様の優遇措置とおよび特典が付与される。SEZ 開発業者と SEZ に立地する投資家に対する優遇措置を表 3-2-3 に取りまとめる。

表 3-2-3 SEZ における優遇措置

受益者	優遇措置
SEZ 開発業者	法人税の免税期間は、改正投資法の第 14.1 条に従い最長 9 年間とする。 特区におけるインフラ建設のために輸入される設備や建設資材は輸入税とその他の税を免除される。 SEZ 開発業者は土地法に従い、国境付近ないしは遠隔地において、SEZ 設立のために政府から土地のコンセッションを受け、それを SEZ への投資家に対し転貸することが出来る。
SEZ に立地する投資家	関税その他の税に関し、他の QIP と同様の優遇措置の対象となる。 ① VAT を 0% とする優遇措置対象の SEZ 内投資家については、生産投入財輸入時において免除される付加価値税の額が記録され、製品として輸出された時に記録が消去される。製品を国内に出荷した場合には、記録に従い、その量に応じた VAT を支払うことを要する。 ② 輸入生産設備・建設資材、また輸出 QIP の場合には輸入原材料に対する VAT が免除される。
共通	SEZ 開発業者、SEZ 内投資家または外国人従業員は、SEZ における全ての投資収益や SEZ 内で受領する給与を国外の銀行へ送金できる権利を有する。 ①外国人としての非差別的取り扱い、非国有化、自由価格の保証が与えられる。

出所：調査団

なお、SEZ 内に立地する輸出 QIP に対しては輸入建設資材・生産設備・生産投入財、同様の国内 QIP に対しては輸入建設資材・生産設備に対する VAT の課税が免除されている。

e. SEZ 政令により認可されている SEZ

SEZ 政令に従い、現在まで以下の 21 の SEZ が認可されている。

表 3-2-4 カンボジアにおける認可済 SEZ

名称	面積	住所
Neang Kok Koh Kong SEZ*	335 ha	Mundul Seyma Destrict, Koh Kong Province
Suoy Chheng SEZ	100 ha	Mundul Seyma Destrict, Koh Kong Province
S.N.C SEZ	150 ha	Khan Prey Nob , Preah Sihanouk Province
Stung Hao SEZ	192 ha	Stung Hav District, Preah Sihanouk Province
N.L.C SEZ	105 ha	Srok Svay Teab, Sray Rieng Province
Manhattan SEZ*	157 ha	Chantrea District, Svay Rieng Province
Poi Pet O'Neang SEZ*	467 ha	O' Chhrov District, Banteay Meanchey Province
Doung Chhiv Phnom Den SEZ	79ha	Kiri Vong District, Takeo Province
Phnom Penh SEZ*	350 ha	Phnom Penh and Ang Snuol District, Kandal Province
Kampot SEZ	100 ha	Kampot district, Kampot Province
Sihanoukville SEZ 1	178 ha	Stung Hav District, Sihanoukville City
Tai Seng Bavet SEZ*	99 ha	Bavet District, Svay Rieng Province
Oknha Mong SEZ	100 ha	Srea Ambel District, Koh Kong Province
Goldfame Pak Shun SEZ*	80 ha	Sa Ang District, Kandal Province
Thary Kampong Cham SEZ*	142 ha	Memot District, Kampong Cham Province
Sihanoukville SEZ 2*	1,114 ha	Prey Nob District, Preah Sihanouk Province
D&M Bavet SEZ	118 ha	Chantrea District, Svay Rieng Province
Sihanoukville Port SEZ	70 ha	Methapheap District, Preah Sihanouk Province
Kirisakor Koh Kong SEZ	1,750 ha	Kirisakor District, Koh Kong Province
Kampong Saom SEZ	255 ha	Khan Stung Hav, Sihanoukville City
Pacific SEZ	107 ha	Svay teap District, Svay Rieng

注：* 外国企業が操業中か工場建設中の SEZ。

出所：CSEZB

現在のところ 8 つの SEZ においてのみ投資企業が操業しているか工場を建設中である。分野は衣類縫製、2 輪車・自転車組立、製靴、金属製品、包装資材、食品、農産品等である。

3.2.4 日本とカンボジア間の2国間投資促進枠組み

「投資の自由化、促進と保護に関する日本・カンボジア王国間の協定」（日カ投資協定）が2007年6月14日に日本の安倍首相とカンボジアのフンセン首相により調印され、2008年7月31日に発効した。日本が現在締結している投資協定とEPAのなかで、日カ投資協定は日本の投資家に対して自由と保護を最も保障する内容になっていると言われる。

日カ投資協定には2国間の投資の促進、円滑化、保護に関する基本原則を設定するための条文が含まれている。

- ① 当事国における投資家の平等な取り扱い
- ② 例外なき最恵待遇
- ③ 履行要求の禁止：製品・サービスの一定比率の輸出義務、国産化比率等
- ④ 投資家と政府間の投資保護（アンブレラ条項）
- ⑤ 政令の採択、改正、廃止に先立つ公共意見聴取に関する妥当な機会の提供義務（公共意見条項）
- ⑥ 汚職防止と汚職撲滅の方策および努力

同協定に基づき、最初の日カ官民合同会議が2009年8月11日にプノンペンで開催され、引き続き第2回会合が2009年12月17日、第3回会合が2010年5月27日に開かれている。

3.2.5 FDI促進のための組織的枠組み

(1) FDI促進のためのカンボジアの組織的枠組みの変遷

1989年にカンボジアで最初の投資法が制定されたのち、1990年には「国家投資委員会（National Committee for Investment：NCI）」が計画省の下に設立された。NCIは社会主義経済システムを基盤とするベトナム式の組織であったと言われている。最初の総選挙後にカンボジア政府が組織され、1993年にNCIは計画省から閣僚評議会の下に移され、同時にCDC（カンボジア開発評議会）として改組された。

1995年6月26日付け「CDCの組織と機能に関する政令」により、CDCは復興、開発、投資活動に関する「参謀本部」であり、「ワンストップ・サービス」を担当するカンボジア政府の執行機関であると規定された。CDCの2局のひとつであるカンボジア復興・開発委員会（Cambodian Rehabilitation and Development Board：CRDB）が公共投資を担う一方で、CIBが民間投資の管理と促進を担うよう定められた。

CIBは8部局からなり、「情報・文書部」が最初の段階で設置されている。「情報・文書部」は後に「広報・投資促進部」に吸収されると同時に「プロジェクト・モニタリング部」が設立される。しかしながらCIBの組織変更は現在まで最低限のものに留まっているのが実情である。また当初CIBは特別奨励区の設立と運営管理に責任を有すべく規定されていた。

2005年12月29日付け「CDCの組織と機能に関する政令147号」によりCSEZBがCDCの第3

局として設立され、SEZの開発・管理・運営監督を担当することになった。

カンボジアの投資関連法は2003年投資法とその施行政令（2005年）により大幅に改変され、さらに「PMIS設立に関する政令」により200万ドル未満の民間投資案件については州・特別市の政府が関与することとなったが、CIBは依然として民間投資の規制・監督・促進につき主要な役割を果たしている。

CDCの組織と機能に関する政令に基づきCDCの組織と機能の変遷を見てみると表3-2-5のようになる。

表 3-2-5 CDCの組織と機能の変遷

	1995年6月付け政令	2005年12月付け政令147号	2008年10月付け政令149号
議長	2	2	1
副議長	1	3	4
メンバー	8 (CDC, CRDB, CIBの委員長を含む)	38 (CDC, CRDB, CIBの各委員長、国立銀行総裁、王立カンボジア国軍司令官、国家警察長官、カンボジア国立石油公団総裁、州知事、プノンベン商工会会長他)	17+1(秘書) (国立銀行総裁、国家高等経済評議会議長を含む。CDCの事務局長は非メンバーとなり、CDC役員会の秘書となった。)
委員会	CRDB: 公共投資担当 CIB: 民間投資担当	CRDB: 公共投資担当 CIB: 民間投資担当 CSEZB: SEZ開発とSEZへの民間投資担当	同左
CIBに属する部	1. 広報・民間投資促進部 2. プロジェクト評価・優遇措置部 3. 環境影響評価部 4. 省庁間調整部 5. 民間投資戦略計画部 6. 法務部 7. 情報・文書部 8. 総務部	1. 広報・投資促進部 2. プロジェクト評価・優遇措置部 3. 環境評価部 4. 省庁間調整部 5. 戦略計画部 6. 法務・投資法部 7. プロジェクト・モニタリング部 8. 総務部	同左
CSEZBに属する部	なし	政策・企画部 運営・管理部 プロジェクト登録・調査部 総務部	同左

注：部の英文名は「政令149号の非公式英文訳版」の表現に基づき、ワーキング・グループ会議で確認されたものである。
出所：調査団

(2) FDI促進のための組織的枠組みの現状

2008年10月の「CDCの組織と機能に関する政令149号」がCDCの組織的枠組みを規定する現行法令である。

この法令とPMIS政令により、CIB、CSEZBおよびPMISが民間投資の管理、監督、促進に責任を有することと規定されている。CIBはSEZ外に立地する民間投資プロジェクトを担当し、CSEZBはSEZ内に立地する民間投資プロジェクトとSEZ開発プロジェクトを担当する。またPMISは200万ドル未満のSEZ外に立地する民間投資プロジェクトを担当することになっている。CSEZB本部は直接的にはSEZ開発業者を受け持つが、SEZ管理事務所を通して間接的にSEZに

立地する民間プロジェクトに対処することになる。CIB、CSEZB、PMIS の各部署の中では CIB の「広報・投資促進部」を除き、投資促進活動を専門とし、これに専念する部署は存在しない。投資家は直接「プロジェクト・モニタリング部」に投資プロジェクトの申請を行い、FRC を受領することになっている。

- ① 政投資優遇措置に適合する業種であるが、「改正投資法施行に関する政令」に規定する最低限の条件を満たさないもの
- ② 全ての商業、輸出入業、卸業、免税店を含む小売業
- ③ 鉄道への投資事業を除き、水路、道路、空路を利用する全ての運輸サービス業
- ④ 観光サービス業者、旅行代理店、観光情報提供、観光に関わる広告業
- ⑤ 銀行、金融機関、保険会社、全ての金融仲介業を含む貨幣・金融サービス業
- ⑥ 新聞および、ラジオ・テレビ・出版物・映画・ビデオ製作と複製・劇場・スタジオその他を含むマスメディア
- ⑦ 専門サービス
- ⑧ 国内原材料供給源として合法的に認められたものから供給を受ける自然林から出る木材を使用する木製品の生産・加工
- ⑨ 駐車場
- ⑩ 倉庫施設
- ⑪ 通信サービスに対する全ての付加価値サービス
- ⑫ 不動産開発
- ⑬ ガス、石油、全ての種類の鉱物の探索およびガス・石油に対する補給基地、その他

令 149 号第 3 章 2.3 (2) 項により特定の投資プロジェクトについて CDC は閣僚評議会に投資許可の判断を求めなければならない。また令 149 号第 12 条により CDC は、自らの行動について閣僚評議会に対して責任を持つことを規定している。CDC の監督責任を有し、上記のように重要なプロジェクトに関する許認可権を有することから、閣僚評議会もまたカンボジアの FDI 振興活動において重要な役割を果たしているといえる。

「改正投資法施行に関する政令」は、国家利害に関わるか、環境に影響を与える可能性のあるプロジェクトに関しては、CDC は投資登録を延期し、CDC のワンストップ会議で審議を行う権利を有する旨規定している。そのようなワンストップ会議では、投資プロジェクトを審議し完全な決定を行うために、関連する全ての政府部署の代表の出席が求められる。こうしたアプローチをとることから、全ての政府組織もまた FDI 振興に責任を有しているとしても過言ではない。

(3) FDI 促進のための他の関連組織

2003 年投資法は投資家が優遇措置や投資保障を求める場合においてのみ CIB、CSEZB または PMIS に投資プロジェクトを登録することを求めており、非 QIP であればこれら機関に申請する必要はない。非 QIP には次のようなプロジェクトが含まれる。

これらの業種は CIB、CSEZB、PMIS に登録する必要はないものの、場合により、監督権を有

する省からの許認可を受ける必要がある。その意味で監督官庁もまたカンボジアにおける FDI 振興組織に含まれると解釈できる。

3.3 カンボジアの関連省庁および業界団体による投資促進活動

CIB 以外のカンボジアの関係省庁も各々の職掌に従って投資促進に関連する様々な活動を実施している。各機関の投資促進に係る主要な活動、刊行物、有用なウェブサイトは、下表のように要約できる。

(1) 商業省 (MoC)

投資促進活動	
海外での活動	商業省は貿易促進局を中心にミッション派遣やイベントなど様々な活動を実施している。例えば貿易促進局は 2008 年 9 月には南アフリカの国際プレトリアショー（産業、商業、農業に関する国際フェア）に、また 2006 年には日本の経済産業省および JETRO の支援によりメコン貿易展示会に参加している。政治的なレベルでは、2009 年 11 月にカンボジア製品の関税免除の優遇措置を確保するため縫製産業企業および協会を伴ったミッションをアメリカに派遣するなど、カンボジア投資に資する協定締結のために代表団を派遣している。
国内での活動	商業省は貿易および貿易関連投資に係る海外派遣団受入れを参画・主導している。2009 年には、ブータン、ドイツ、シンガポールのアメリカ商工会議所等の受入れ実績がある。また、国内投資促進活動にも参画しており、例えば 2010 年 5 月にはカンボジア投資およびビジネス開発フェア(CIBD)への参加を予定している。
投資促進支援活動	商業省は、貿易促進局を通じてミッションの受入れや派遣を行っている。アフターケアについては投資家が抱える問題に応じて担当部署が適宜対応する。
参考オンライン情報	
商業省貿易促進局ウェブサイト： http://www.tpd.gov.kh/	
商業省ウェブサイト： http://www.MoC.gov.kh/	
関連ニュース情報： http://www.khmernews.com , www.fibre2fashion.com/news/	
投資促進関連刊行物	
商業登記ハンドブック	商業登記ハンドブック（冊子）は ADB の技術協力を受け商業省が作成したもので商業省商業登記局または CDC で入手できる。本冊子は、会社設立・新規事業展開に必要な各種商業登記手続きに関する説明がなされており、添付の CD-ROM には必要書類書式一式が含まれている。
輸出手続ハンドブック：カンボジア中小企業向け実用ガイド	輸出手続ハンドブック（冊子）は世銀グループの IFC の協力を受け作成され、医薬産業、林産物、砂、縫製産業、農産物、畜産物、手工芸品および文化的製品、美術品、漁業、宝石・貴金属などの特定産業について必要な書類や手続きについて詳細な説明がなされている。

(2) 鉱工業エネルギー省 (MIME)

投資促進活動	
海外での活動	MIME は 6 年程前までは日本、マレーシア、タイ等へ海外ミッションを派遣していたが、最近では諸外国からのカンボジアへの投資ミッション派遣が増えており、また予算などの制約もあり、現在のところ海外投資促進活動や海外ミッションの派遣は実施していない。
国内での活動	

<p>MIME は、毎年平均 2～4 件の海外ミッションを受け入れている。日本、韓国、ベトナム、シンガポール等、アジア諸国からの派遣が多い。各投資家に対し MIME は地方投資局とプノンペン投資局を通じて個別相談に応じている。また、アフターケアサービスは産業総局によるモニタリングに止まっているのが現状である。</p>
<p>投資促進支援活動</p>
<p><u>農村地域における民間セクター振興 (PSP)</u></p> <p>PSP は、2005 年 5 月から開始されている MIME とドイツ技術協力公社 (GTZ) との共同プログラムであり、国際貿易や海外直接投資に重点を置いた中小企業支援を通じて農村地域の民間セクターの振興を図ることを目的としている。同プログラムではカンボジアのビジネス協会を支援し、国内貿易見本市を開催するとともに、RESALE2008 (ドイツ貿易見本市) へ派遣団を送りカンボジアの製品の販売促進や投資誘致に係る活動を実施している。更に、海外投資による国内企業の設立についても個別支援を行い、官民パートナーシップを構築し、地方における投資および新規ビジネスに関し地方政府に「ワン・ウィンドウ・サービス」を提供できる体制を確立することも目指している。</p>
<p><u>優先裾野産業および中小企業振興のための政策手段の策定</u></p> <p>MIME と CDC の共同プロジェクトであり、MIME のウェブサイトによると「特定の優先産業と中小企業に対して投資優遇措置を提供するための適切な政策手段の確認と策定に係る活動」と説明されている。</p>
<p>参考オンライン情報</p>
<p>鉱工業エネルギー省ウェブサイト：http://www.mime.gov.kh/ 農村地域における民間セクター振興 (PSP) ウェブサイト：http://www.pspcambodia.org/</p>
<p>投資促進関連刊行物</p>
<p>工場および手工芸品の操業に関する法律</p>
<p>MIME は現在工場および手工芸品の操業に関する法律の英語翻訳を配布している。本冊子は英語およびクメール語の併記となっているが、クメール語の法律を直接翻訳したものである。</p>
<p>工場および手工芸品設立に関する申請</p>
<p>MIME は、各企業が企業登録する際に必要な詳細説明を記載した「工場および手工芸品設立に関する申請」に関する書類一式を、該当する企業に配布している。</p>

(3) 農林水産省 (MAFF)

<p>投資促進活動</p>
<p>海外での活動</p> <p>MAFF は、これまで投資促進活動や海外へのミッション派遣に関わっていない。これは予算の制約やこれらの業務に対応できる人材の不足による大きい。</p>
<p>国内での活動</p> <p>MAFF は経済的土地コンセッションに係る海外・民間企業からの投資ミッションを受け入れている。近年では、農業投資に関する大規模なミッションが中東やアジア諸国から派遣されている。しかし、MAFF はこれらのミッションに対して投資相談に応える窓口は特に設けておらず、MAFF 職員との個別面談で対応しているのが現状である。</p>
<p>投資促進支援活動</p>
<p><u>経済的土地コンセッション (ELC)</u></p> <p>経済的土地コンセッション (ELC) を受けたプロジェクトが CDC から QIP 適格プロジェクトとして認可されれば投資インセンティブが受けられる。ELC は、農業分野への投資促進の主要手段となっている。ELC は主に MAFF が統括しているが、実際のプロモーションや契約協議には状況に応じて CDC や COM、その他の関係省庁も参加している。MAFF は ELC に関する法律の翻訳、契約書のサンプル、手続きに関する説明資料を配布しており、更に MAFF の ELC のプロモーションおよび分類を説明したウェブサイトを有し、そこには現在 ELC を供与された企業のリストが掲載されている。ELC を取得した企業へのモニタリングは MAFF のいくつかの担当局が実施しているが、アフターケアサービスは特に実施されていない。</p>
<p><u>AGROBIZ カンボジア</u></p>

<p>AGROBIZ カンボジアは、MAFF の農産業局が WTO、FAO、TeleFood、および世銀の支援を受けて実施しているプロジェクトで、油抽出、飼料、しょうゆ、キャッサバ粉等に関する情報を含む農業分野の投資情報をウェブサイト上で提供している。同ウェブサイトには、人口や教育、税金などの一般的な統計や関連法規情報と併に、各農産物に関する生産や国内のサプライチェーンに関する概況や技術的な助言も併せて記載されている。</p>
<p>参考オンライン情報</p> <p>農林水産省ウェブサイト：http://www.maff.gov.kh/</p> <p>AGROBIZ カンボジアプロジェクトウェブサイト：http://www.agrobizcambodia.com/</p> <p>農林水産省の経済的土地コンセッションに関するウェブサイト：http://www.elc.maff.gov.kh/</p>
<p>投資促進関連刊行物</p> <p>MAFF は、ウェブサイトで以下の情報を提供している。また MAFF は農業情報文書センター内に図書館を有しており、投資家はここで統計や産業情報を得られる。</p>
<p>植物検疫に関する政令（英語版ドラフト）</p>
<p>動物公衆衛生に関する政令（英語版ドラフト）</p>
<p>森林法（英語版ドラフト）</p>
<p>漁業法（英語版ドラフト）</p>

(4) 経済財務省（MEF）

<p>投資促進活動</p> <p>MEF は主に対外援助、贈与、国際ローンを管轄しており、MEF が関係する投資促進に係る活動は CDC が管轄している。</p>
<p>海外での活動</p> <p>特筆されるべき投資促進に係る活動は行われていない。</p>
<p>国内での活動</p> <p>MEF は海外からのミッションを受け入れているが、これらはドナーや公的機関による訪問であり、投資に関する協議がなされることもあるが、一義的なものではない。</p>
<p>投資促進支援活動</p> <p>特筆されるべき投資促進支援活動はない。</p>
<p>参考オンライン情報</p> <p>経済財務省 Ministry of Economics and Finance: http://www.mef.gov.kh/</p>
<p>投資促進関連刊行物</p> <p>MEF は図書館を所有しており、各種統計資料など閲覧できる。</p>

(5) 観光省（MOT）

<p>投資促進活動</p>
<p>海外での活動</p> <p>MOT はカンボジアへの観光客の増加、およびカンボジア観光業への投資の増加を図る目的で、世界中の観光・貿易フェアへ毎月派遣団やミッションを派遣している。これらのフェアには、MOT のマーケティング促進部および観光産業部の両部から各々職員が派遣されている。2010 年度もほぼ月に 1 度のペースでニューヨーク、東京、ベルリン、中国の数箇所の都市等の対象都市にミッションが派遣される予定である。</p>
<p>国内での活動</p> <p>MOT は観光業への投資に関する海外・民間企業ミッションの受入れを行っているが、活動は限られており個別対応・相談に止まっているのが現状である。MOT のマーケティング促進部が潜在的投資家へのサポートを行い、観光産業部が観光業への投資に関する許認可およびモニタリングを行っているが、投資相談やアフターケアに関し専任の担当者をおいているわけではない。</p>

投資促進支援活動
特筆すべき投資促進支援活動はない。
参考オンライン情報
観光省ウェブサイト: http://www.mot.gov.kh/
投資促進関連刊物
MOT はウェブサイトを通じて法律に関する資料や観光省の許認可に関する情報を投資家に提供しているが、これらの情報はクメール語のみである。カンボジア観光業の統計は2008年版までダウンロード可能である。MOT は独自のイニシアティブと予算で観光業に関する様々な資料を作成している。
カンボジア：2010年観光省公式ハンドブック
投資家および観光客をターゲットにしたハンドブックであり、カンボジアの観光施設、活動、イベントに関する情報が、伝統的でユニークなクメール文化の紹介とともに記載されている。但し、投資手続きや統計に関する情報は含んでいない。
観光統計：2008年年度報告書
MoT が毎年作成している観光産業関連の統計資料。

(6) 閣僚評議会 (COM)

投資促進活動
海外での活動
COM の活動は主に国内に限られており投資促進に関する海外へのミッションの派遣は行っていない。
国内での活動
COM は、主にカンボジアへの投資ミッションを含む海外・民間のミッション受入れを管轄している。2009年10月には石油および農業に関する韓国投資企業の受入れを行い、2010年の最初の2ヶ月で中国、イタリアからのミッションを含む4つの派遣団を受入れている。
投資促進支援活動
投資関連ミッションの受け入れは行っているものの、COM は直接の投資促進活動は行っていない。
参考オンライン情報
閣僚評議会 (COM) : http://www.pressocm.gov.kh/
投資促進関連刊物
COM が発行する投資促進関連の刊物 (Online での提供も含む) はない。

(7) カンボジア中央銀行(NBC)

投資促進活動
海外での活動
NBC は金融または経済分野に関する派遣団やミッションを毎年送っている。
国内での活動
NBC は海外からのミッションを受け入れている。2009年にはネパールの中央銀行、2008年にはベトナムからのミッションを各々受け入れている。
投資促進支援活動
NBC はカンボジアにおける民間信用機関設置に向けたワークショップを開催している。しかし、ワークショップは信用情報制度を通じた中小企業金融育成に主眼がおかれ、投資に関する課題は間接的に触れられる程度である。
参考オンライン情報
カンボジア中央銀行 : http://www.nbc.org.kh/
投資促進関連刊物
NBC が発行する投資促進関連の刊物はない。

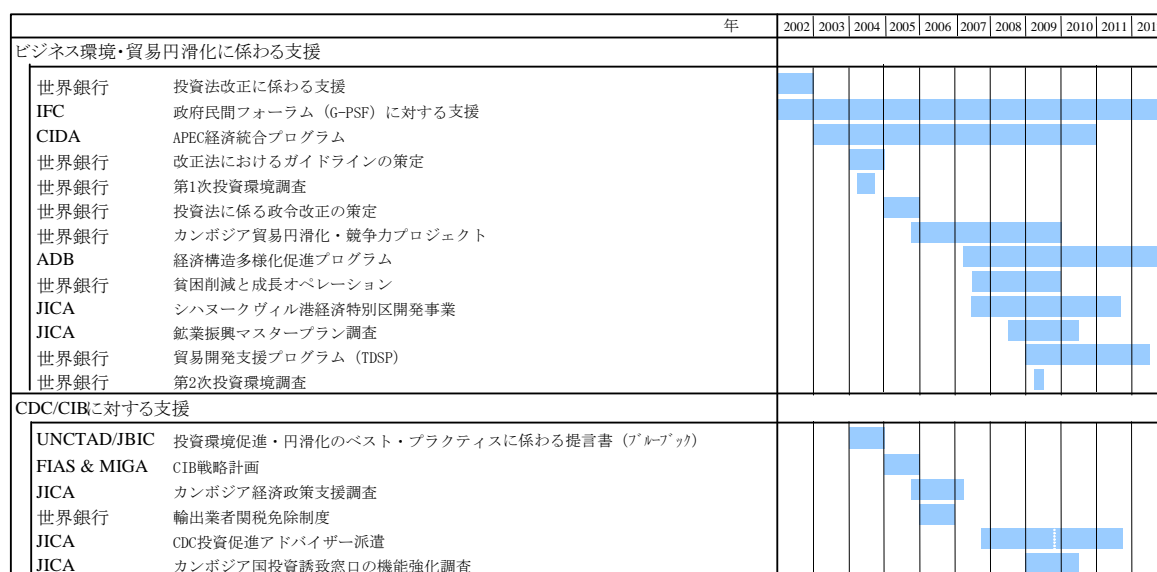
3.4 ドナーの援助動向

3.4.1 概要

国家戦略開発計画（National Strategic Development Plan : NSDP）に明記されているように、カンボジア政府は民間セクター開発及び投資促進を重視している。そのため、多くのドナーが長年にわたって投資促進分野の支援を提供している。これらドナーによる支援アプローチは主に二つのタイプに分類される。

- ① 大きな枠組みのなかで、とくに貿易円滑化に係る支援を通じて、総合的なビジネス環境改善と投資促進強化を目指す支援
- ② 投資促進分野での CDC に対する直接的支援、とくに国内外からの投資誘致及び円滑化に係わる政府の中心的機関たる CDC/CIB に対する支援

図 3-4-1 は、上記 2 つのアプローチそれぞれにおける主要なドナー援助を時系列で示している。現在は世界経済危機による負のインパクトに対応しなければならない緊急時であり、JICA を含む外部開発パートナーは、カンボジア政府及び関係省庁・機関が民間セクター投資を一層、効果的に促進できるようにするために重要な役割を果たしていくことが期待されている¹⁵。



出所：調査団

図 3-4-1 投資促進分野の主要なドナー援助と CDC/CIB に対する支援

¹⁵ カンボジア政府・ドナー協調委員会（Government-development Partner Coordination Committee: GDCC）、「経済危機の悪影響緩和に係わるドナー資料」2009年4月、p.7。

3.4.2 ビジネス環境改善と貿易関連プログラムに係わるドナー援助（日本の支援を除く）

(1) 世界銀行グループによる投資環境調査

a. 第1次投資環境調査（2004年）¹⁶

世界銀行は2004年と2009年に投資環境調査を実施した。第1回目の調査は、カンボジア政府が民間セクターによる経済成長、経済の多様化、貧困削減に資する（Pro-poor）貿易戦略の拡大という3つの目標を達成するために必要な政策を確認し、優先順位をつけていく支援を行うために実施された。この調査を踏まえ、「投資環境と貿易促進を改善に向けた政府のコミットメント：12のアクションプラン（Twelve Point Plan: Government Commitments to Improve the Investment Climate and Trade Facilitation）」が策定され、商業省を通してカンボジア政府によって導入された¹⁷。「12のアクションプラン」の実施はカンボジア貿易円滑化・競争力プロジェクト（Cambodia Trade Facilitation Compleitive Project）及び2009年に開始した貿易開発支援プログラム（Trade Development Support Program：TDSP）に取り入れられた（下記参照）。

b. 第2次投資環境調査¹⁸（2009年4月）

第2次投資環境調査は2009年に世界銀行と国際金融公社（International Finance Corporation: IFC）によって実施され、「カンボジアの成長を持続させるための、より良い投資環境づくり（A Better Investment Climate to Sustain Growth in Cambodia）」というレポートが作成された。第2回目の調査の目的は、①最新の事実に基づいたビジネス環境に関する分析を提供すること、②ビジネス環境を改善するための優先順位を定め、政策オプションの提案をすることに置かれた。分析の結果、提言マトリックスが作成され、調査報告書に添付された。

(2) ビジネス環境と貿易円滑化プログラム・プロジェクト

a. 世界銀行：貿易 SWAp（セクター・ワイド・アプローチ）と貿易開発支援プログラム

ドナー・コミュニティの調和化に向けた取り組みを受けて（囲み記事 3-1 参照）、2007年に商業省のリーダーシップの下、カンボジア政府は「貿易 SWAp（Trade Sector Wide Approach：Trade SWAp、貿易セクター・ワイド・アプローチ）」と呼ばれる新しい貿易円滑化の枠組みを打ち出した。貿易 SWAp は、貿易の潜在力、雇用創出、投資促進、供給力の強化等、貿易関連分野で実施されるドナー拠出によるすべての活動を調整・統合することで、経済成長促進を強化する枠組みである。ドナー調整や援助の効率化がこれまで以上に重要視されてきているため、多数のドナーによる積極的な支援と関与の下で、カンボジア政府はこの枠組みを今後数年、継続して支持して

¹⁶ 世界銀行（カンボジア）「Seizing the Global Opportunity’ Investment Climate Assessment and Reform Strategy for Cambodia *Report No. 27925-KH」2004年8月。

¹⁷ 国家戦略的開発計画（National Strategic Development Plan：NSDP）。

¹⁸ 世界銀行・IFC「A Better Investment Climate to Sustain Growth in Cambodia’ Second Investment Climate Assessment」2009年8月。

いくと考えられる。

囲み 3-1 : 「統合的枠組み (Integrated Framework : IF) 」から「貿易 SWAp」へ

カンボジア政府は、雇用創出及び貧困削減における国際貿易の重要性を認識しており、1990年代から輸出の成長を促進する政策の制定に取り組んでいる。IMF、ITC、UNCTAD、UNDP、世界銀行、WTOの支援によって構築された「統合的枠組み (IF)」は、カンボジア政府が国際貿易促進を目指して実施した初の枠組みであった。IFの主な目標は、貧困削減に向けて多角的通商体制に統合できるよう後発開発途上国 (Least Developed Countries : LDCs) の貿易関連能力を向上することである。2001年の導入以来、カンボジアのIFは見直し・強化を経て、さらに強化された統合的枠組み (Enhanced Integrated Framework : EIF) として改善された。

一方、先進国は援助をさらに効果的に行うため、新しい取り組みを実施していた。OECD-DAC (経済協力開発機構の開発援助委員会) 加盟諸国によって採択された「援助効果向上に関するパリ宣言 2005 (2005 Paris Declaration on Aid Effectives)」において、援助の調和化と援助の効果向上のためのガイドラインが設定され、このガイドラインがセクター・ワイド・アプローチ (SWAp) の概念として取りまとめられた。パリ宣言が採択された頃、カンボジア政府は分散化しつつある外部援助に独自の手続きを取り入れて調整を行うことで、貿易政策を策定・実施する能力を強化する必要性に迫られていた。このような背景の下、カンボジア政府はUNDP、世界銀行、EUによる支援を受けて、商業省の主導の下で貿易 SWApを導入することを決定した。貿易 SWApは2007年に商業省とUNDPにより実施された貿易統合診断調査 (Diagnostic Trade Integration Study : DTIS) の成果を実現する手段として、共通したモニタリングの枠組みと統合した3年間のローリング改革計画の下で貿易分野の活動を一体化させることを目的としている。

現在、貿易分野でのドナー活動は、貿易 SWApの次の3つの柱の下に調整、整理されている。

第1の柱：制度改革・横断的課題

第2の柱：製品とサービスの開発

第3の柱：貿易に係わる能力向上

既述のEIFは貿易 SWAp一部として吸収・統合された。

出所：商業省¹⁹、世界銀行²⁰

2009年3月23日、貿易開発支援プログラム (Trade Development Support Program : TDSP) の開始を宣言するワークショップがプノンペンにて開催された。TDSPは、カンボジア政府による貿易政策の効果的策定・実施の支援を目的として2009年1月から2012年3月までの期間に実施さ

¹⁹ 商業省「The Making of Cambodia's TRADE SWAp」。以下のウェブサイトから入手。
<http://www.moc.gov.kh/TradeSwap/website/projects/page1.3.aspx?cat=2&sub=35&page=93>

²⁰ 世界銀行「Project Appraisal Document on a Proposed Grant in the Amount of US\$12.35 Million equivalent to the Government of Cambodia For a Trade Development Support Program (Report number : 46752-KH)」2008年12月、p.2。

れるものあり、貿易 SWAp の枠組みの一部として位置づけられる。貿易 SWAp の 3 つの柱に関わる全てのプロジェクトは TDSP を通してマルチ・ドナー信託基金 (multi-donor trust fund : MDTF) からの資金支援を要請することができる。MDTF は欧州委員会、デンマーク国際開発援助活動 (Danish International Aid Agency : DANIDA)、国連工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization : UNIDO) が共同出資する 1,260 万ドルの信託基金であり、世界銀行が管理を担当している。TDSP は、①貿易関連政策の策定・実施、②成果のモニタリング、③組織能力向上・人材育成、④商業省の国際協力部 (Department for International Cooperation : D/ICO) 又は TDSP のプログラム・マネジャーの実施能力強化、の 4 つのコンポーネントから構成される。2004 年に世界銀行グループの投資環境調査に基づいて立案された 12 のアクションプラン (Twelve-point Action Plan) が TDSP により実施に移され、貿易円滑化や正確な進捗状況をモニタリングする成果・モニタリング・システムの設置などの活動が実施される予定である²¹。CDC も同プログラムに参加できる対象機関・省庁に含まれているため、組織強化に係わる資金を MDTF から獲得できる可能性がある。

b. 世界銀行：貧困削減と成長オペレーション²²

「貧困削減と成長オペレーション (Poverty Reduction and Growth Operation)」は、「経済成長と貧困削減に係る国家戦略開発計画 2006 年～2010 年 (NSDP 2006-2010)」の実行支援を目的としており、2007 年から 2009 年を対象に投資環境改善、農業生産性の向上、より効果的なサービス提供が図られる。同オペレーションのための財政支援は総額 31 百万ドルに上る。世界銀行からの無償資金 15 百万ドル、日本の JBIC による ODA 円借款 10 億円を含む複数の開発パートナーからの資金も受け入れる。計画されている一連の年間活動 (PRGO-1、PRGO-2、PRGO-3) は、①民間セクター開発、②公共財政管理、③天然資源管理 (土地を含む) という 3 つの主要な改革分野に重点を置いている。この意味で、民間セクター開発という主要な開発課題が対象とする幅広い観点から CDC が同信託基金から資金援支援を得られる可能性もある。世界銀行が設定した PRGO の成果目標や指標の達成状況に応じて RGO-1、PRGO-2、PRGO-3 に係わる各ドナーから経済財務省に資金が支払われる。

c. 世界銀行：貿易円滑化・競争力プロジェクト²³ (2005 年-2009 年)

2005 年 12 月から 2009 年 12 月に実施された世銀グループによる 1,033 万ドルの貿易円滑化・競争力プロジェクト (Trade Facilitation and Competitive Project) の目的は、2004 年の投資環境調査で策定された 12 のアクションプランの実施を通じて、貿易・投資に係る取引コストの軽減、投資手続きにおける透明性の導入、企業の輸出市場へのアクセスの簡易化を図り、カンボジア政府の経

²¹ 同上。

²² 世界銀行「Program Document for a Proposed Grant in the Amount of SDR 9.8 million (US \$15 million) Equivalent to Cambodia for a Poverty Reduction and Growth Operation」2007 年。

²³ 世界銀行「Projects & Operations: Cambodia Trade Facilitation and Competitiveness」。以下のウェブサイトより入手。<http://web.worldbank.org/external/projects/main?Type=Implementation&menuPK=64282137&pagePK=64330676&piPK=64302789&theSitePK=40941&Projectid=P089196>

済成長促進戦略を支援することであった。同プロジェクトは、以下の4つのコンポーネントから構成される。

- ① ASYCUDA²⁴システムと統一管理書類（Single Administrative Document : SAD）に基づく、電子化された単一窓口（Single Window）の形成と運用による貿易円滑化
- ② 商業省の輸出振興部に対する技術支援に資金支援を行う輸出市場アクセス基金（Export Market Access Fund : EMAF）
- ③ インフラ整備への民間参加（Private Participation in Infrastructure : PPI）と投資促進
- ④ 法制度の透明性向上。具体的には、1) 裁判の最終判決に関する情報がクメール語で得られるウェブサイトの設置と維持管理、2) カンボジアの商業関連法・規則の電子コピーが整理されているウェブサイトの設置と維持管理、3) 整備されたシステムが有効活用されるための研修、が実施された。

同プロジェクトの主要なカウンターパートは商業省であり、他の関連省庁も参加している。

d. 国際金融公社（IFC）：政府民間セクター・フォーラム（G-PSF）への支援²⁵（2002年）

国際金融公社（IFC）はこれまでに東南アジア3カ国において、カンボジア政府民間セクターフォーラム（Government-Private Sector Forum : G-PSF）、ベトナムビジネスフォーラム（Vietnam Business Forum : VBF）、ラオスビジネスフォーラム（Lao Business Forum : LBF）という官民対話（Public Private Dialogue : PPD）を促進する取り組みを支援してきた。カンボジアでは、オーストラリア開発局（AusAID）からの資金援助により2002年からG-PSFのすべての活動に係わる事務・調整機能（事務局）を提供している（3.1.3参照）。CDCのG-PSF事務局は政府内の情報流通の管理や諸調整を行うとともにフォーラム事業で必要となるロジスティクス支援や組織的支援を提供しており、IFCの調整事務局はCDCのG-PSF事務局と綿密な連携を図りながら活動している。また、CDCはフォーラムで設置されている8つのテクニカル・ワーキング・グループ間の連絡や関連する報告書を集め、G-PSFでのすべての議論の議事進行を努める首相に対して要約を作成・提出する役割を担っている。

G-PSFは、政策から実務にわたる様々な投資環境課題について、政府とビジネス界の間で幅広い分野の対話と調整が促進されることを目指している。IFCによるCDC側事務局に対する支援には、ワーキング・グループの様々なレポートをダウンロードできるG-PSFウェブサイト（<http://www.cambodia-gpsf.org>）の創設・運用も含まれている。

e. 世界銀行：投資法及び投資政策への支援²⁶

²⁴ 税関データ管理自動システム（Automated system for Customs Data : ASYCUDA）は、税関手続きのコンピューター化を可能にするソフトウェアシステムであり、UNCTADにより発展途上国のために開発された。

²⁵ IFC「Public-Private Dialogue: Impact Assessment of the Cambodian Government-Private Sector Forum: Result Summary」2007年7月

²⁶ IFC-FIAS「Projects in Asia and Pacific (by Country)」以下のウェブサイトから入手。<http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/>

世界銀行グループの投資環境アドバイザー・サービス（Investment Climate Advisory Service）（旧海外投資アドバイザー・サービス（former Foreign Investment Advisory Service : FIAS））は、2002年に投資法改正案に対する公式ポジションペーパーの作成、2004年に改正投資法の実施細則に係わるガイドライン案の作成、2005年に政令の改正の作成に係わる支援を行った。

f. 国連開発計画（UNDP）：州・特別市投資小委員会（PMIS）に対する支援（2009年～詳細未定）

カンボジア政府の地方分権化に係わる課題への支援ニーズが高まっていることを踏まえ、国連開発計画（UNDP）は、地方部の州・特別市投資小委員会（Sub-Committees on Investment of the Provinces-Municipalities : PMIS）に対する能力向上プログラムを計画中である。PMISの責任と機能は、2005年2月の政令17条に定められている。しかし、投資資金が200万米ドル未満の新しい企業の適格投資プロジェクト（QIP）登録についてPMISが期待されていたほど効果的な機能を果たしていないことが明らかとなっている。地方政府組織の機能強化を支援するプログラムの重要な要素の一つとして、UNDPは2009年にパイロットプロジェクト実施を通じて、幾つかのPMISに対する調査分析と能力強化を行う予定である。プロジェクトの詳細は今後、確定される見通しである。

g. アジア開発銀行（ADB）：経済構造多様化促進プログラム²⁷（2007年-2012年）

アジア開発銀行（Asian Development Bank : ADB）は、2007年7月から2012年12月の間、5,200万米ドルの予算で経済構造多様化促進プログラム（Promoting Economic Diversification Program）を実施している。

同プログラムは、多様な資金支援と技術支援のインセンティブを設置し、それらをモニタリングすることで、次の3点を達成することを目的としている。

- ① 民間セクター開発のためのマクロ経済の安定化と緊縮財政政策を通じて経済成長確保
- ② 投資家保護の強化、競争環境改善と技術革新を促進する環境整備、カンボジアにおける取引コストとリスクの軽減を通じた政府内での規制インパクト評価（regulatory impact assessment）の制度化、等を通じた投資環境の改善
- ③ WTOの法的基準に合致するための制度改革継続、貿易関連政策の改革、衛生植物検疫措置（Sanitary and Phytosanitary Standards : SPS）管理システムと税制改革の強化による貿易円滑化の促進、等による貿易政策と貿易円滑化の改善

同プログラムは、①規制及び戦略的な枠組み、②民間セクターに対する公的サービス提供に係わる制度的能力開発、③競争力強化のための民間セクターの能力向上の3つのサブプログラムから構成されている。同プログラムには、経済財務省、商業省、CDC、鉱工業エネルギー省が参加

Content/FIAS_Projects_Asia_the_Pacific_Country

²⁷ ADB「Proposed Program Cluster, Loan for Subprogram 1, and Great Kingdom of Cambodia : Promoting Economic diversification Program」2008年11月。

している。同プログラムにおける CDC の活動は、2 番目のサブプログラムに含まれており、投資インセンティブの役割と有効性について CDC がレビューを行うことになっている。

h. カナダ国際開発庁 (CIDA) : APEC 経済統合プログラム²⁸ (2003 年–2010 年)

APEC 経済統合プログラム (APEC Economic Integration Program) は、2003 年から 2010 年にかけてカナダ国際開発庁 (Canadian International Development Agency : CIDA) によって実施された。その目的は東南アジアの 6 カ国に対して、WTO 規則の遵守 (タイ、インドネシア、フィリピン) 及び WTO 加盟条件の履行 (ベトナム、ラオス、カンボジア) を支援すること、並びに WTO の権利を活用する能力を強化すること、である。同プロジェクトは農産品貿易、貿易円滑化、税関業務、サービス貿易に関する一般協定 (General Agreement on Trade in Services : GATS)、金融サービスに重点を置いている。これは、地域全体として提供される集合研修を通して、これら特定分野における政府職員の知識と技術を向上させるとともに、テーマ別の知識ネットワーク形成を支援して、南南対話を促進するためである。

3.4.3 CDC/CIB に対するドナー支援

(1) CDC/CIB に対する調査とアクションプラン

a. 国連貿易開発会議 (UNCTAD) /国際協力銀行 (JBIC) : 海外直接投資環境整備・改善に係る政策提言書 (ブルーブック)²⁹ (2004 年)

海外直接投資環境整備に関する政策提言書 (通称ブルーブック) (Blue Book on Best Practice in Investment Promotion and Facilitation : Cambodia) は、国連貿易開発会議 (UNCTAD) と国際協力銀行 (JBIC) により共同で作成され、カンボジアが投資促進における成功事例 (ベスト・プラクティス) となるように、CDC/CIB が 1 年程度の短期間で実施可能な具体的改善策を提言したものである。ブルーブックは、①投資関連法制と投資に係わる障害、②投資促進戦略、③組織開発の三つの分野における 10 の実現可能な改善策を打ち出している。改善策には、CIB 内に投資促進・アフターケアサービス・ユニットを設置することやターゲットを絞った投資促進戦略を実施することなどが含まれている。しかし現在まで、提案された改善策は CDC/CIB によって効果的に実施されてはいない。

b. 世界銀行グループ : CIB 戦略計画³⁰ (2005 年)

2002 年から 2005 年における改正投資法策定への支援に引き続き、世界銀行グループは 2005 年に、投資促進を所管する主導的政府機関としての CIB がその責務を果たせるようになることを目的とした計画を策定した。外国投資アドバイザー・サービス (Foreign Investment Advisory

²⁸ CIDA 「Project Browser : APEC Economic Integration Program」。以下のウェブサイトから入手。

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZEn/F3DFCE4C83698981852576E1003D053B>

²⁹ UNCTAD/JBIC 「Blue Book on Best Practice in Investment Promotion and Facilitation : Cambodia」2004 年 12 月。

³⁰ World Bank Group 「A Strategic Plan for Cambodian Investment Board」2005 年。

Service : FIAS) と多国間投資保証機関 (Multilateral Investment Guarantee Agency : MIGA) が、複数の職員やコンサルタントを派遣して戦略計画ワークショップを開催する等の支援を行った。同ワークショップの結果に基づいて、CIB、特に広報・投資促進部の投資促進活動を改善するための目標、戦略、アクションが記された「CIB 戦略計画 (A Strategic Plan for the Cambodian Investment Board)」が計画マトリックスとともに策定された。同計画は世界銀行グループが提案した貿易円滑化プロジェクトからの資金提供を受け、FIAS から追加資金を得る計画だったが、戦略計画に基づく具体的なアクションはこれまで効果的に実施されていない。

c. 国際協力機構 (JICA) : カンボジア国経済政策支援調査³¹ (2005 年-2007 年)

JICA は、2005 年 12 月から 2007 年 2 月にかけてカンボジア国経済政策支援調査 (The Study on Economic Policy Support in the Kingdom of Cambodia) を実施した。同調査は、日本を始めとする諸外国の民間企業の投資先としてのカンボジアの長短所に関してマクロ・ミクロの両視点より検証し、カンボジアの産業振興に資するための日本を始めとする外国からの投資拡大のための戦略と施策を策定することを目的としたものであった。最終報告書には、カンボジアにおける投資環境の評価及び有望なビジネス、有望投資先の特定とセクター別分析、カンボジアの産業発展に資する外国直接投資導入のためのアクションプラン等が記されている。同調査では、CIB の投資促進活動の促進、並びに関連政府機関における投資促進・産業振興に係わる人材の能力向上も目的としていた。同調査の成果として、「2006 年投資ガイドブック (Cambodia Investment Guidebook 2006)」が策定され、CDC において日本語版と英語版双方の入手が可能となった³²。

(2) 投資促進における CDC/CIB への技術支援

a. 外国投資アドバイザー・サービス (FIAS) : 輸出業者関税免除制度³³ (2006 年)

輸出業者関税免除制度 (Exporter's Duty Suspension Scheme) は、世界銀行グループの貿易円滑化・競争力プロジェクトを補完するものとして実施された (3-3-2 (2) 3) 参照)。プノンペンにおいて、フランス開発庁 (Agence Française de Développement : AFD) との共同拠出による資金により、外国投資アドバイザー・サービス (Foreign Investment Advisory Service : FIAS) が、CIB に対して縫製産業の輸出業者を対象とする関税免除制度 (Duty Suspension Scheme : DSS) を設計・実施する支援を行った。DSS では、縫製産業輸出業者が加工するために輸入した材料は関税の対象になっていない。縫製セクターへの実施が成功した段階で、織物産業や履物産業にも DSS が適用されるという計画が立てられた³⁴。FIAS の支援には、①DSS の設計、②輸出業者のための DSS ガイドブックの作成、③制度運用に必要なコンピューター・ソフトウェアの設計と開発、④CIB

³¹ JICA 「The Study on Economic Policy Support in the Kingdom of Cambodia」2007 年 3 月。JICA ウェブサイトから入手。

³² なお、本調査においてパイロット事業として 2007 年投資ガイドブックの改訂を行い、2010 年投資ガイドブックを作成した。

³³ FIAS, 「Cambodia Investment Board : Duty Suspension Scheme」2006 年 5 月。FIAS 「2006 EAP Annual Report」p.7。

³⁴ DSS の適用対象である輸出業者・企業は、DSS のメンバーシップを得るために CIB に申告しなければならない。

と税関の特定の職員を対象にした研修を含む初期段階の活動の計画と実施が含まれた。本システム運用のためのハードウェア、ソフトウェアが CIB に整備された。しかし、本システムの管理と活用が当初、想定されたように効果的に行われているとは言いがたい状況である。

b. 国連貿易開発会議（UNCTAD）/国連開発計画（UNDP）：CDC/CIB における組織能力開発

貿易 SWAp（第 3 の柱）の枠組みと統合的枠組み（IF）を支援することを目的として、UNCTAD/UNDP が、CIB の 2 つの中核的部署であるプロジェクト評価・インセンティブ部とプロジェクト・モニタリング部に対して、UNDP の 5 段階方式による能力開発プログラムを用いた能力強化を行う計画を立てた。開発と平等のための貿易関連支援（Trade Related Assistance for Development and Equity : TRADE）プロジェクトのもと、既に同じ内容のプロジェクトが商業省の 4 つの部署で実施されており、CDC/CIB 等の貿易 SWAp の枠組みに含まれる関係省庁に対しても、プロジェクトを拡大していく方向性が定められている。しかし、CIB に対するプロジェクトは、何らかの実施上の問題から停止しており、再開される見通しは立っていない。

c. 国際協力機構（JICA）：CDC 投資促進アドバイザー派遣（2007 年-2011 年）

2005 年から 2007 年に実施されたカンボジア国経済政策支援調査の提言を受けて、JICA は CIB の能力強化、投資促進分野における関係政府省庁・機関との調整、投資家に提供する情報拡充を通じた外国直接投資（FDI）促進のための日本人アドバイザーを 2007 年から 2 年間、CDC へ派遣した。続いて JICA は 2009 年 10 月から 2011 年 10 月までの 2 年間で後継の投資環境改善アドバイザーを CDC に派遣している。

d. 国際金融公社（IFC）：CDC/CIB 投資アフターケア・ユニットの設立³⁵（2009 年～詳細未定）

2005 年から実施されている投資家トラッキング IT システム導入の取り組みに続き、IFC は投資家アフターケア分野における CIB の投資促進機関としての機能強化のために、CDC/CIB 内に投資アフターケア・ユニットを設置しようとしている。同プロジェクトは、アフターケア・ユニットの設立と運用に関する技術的な指導、CIB の主要職員に対する能力開発研修、PC と関連ソフトウェアの供与、長期戦略の提供、により CIB を支援する内容のものである。プロジェクトの長期計画では、暫定的に設置されるアフターケア・ユニットを将来は CIB 組織構造の正式な部署として独自の職員と予算を持たせることを狙っている。同プロジェクトは 2009 年 4 月に提案されたものの、実施の詳細は今後、確定される見込みである。

³⁵ IFC 「Terms of Reference for the Establishment of an investor Aftercare Unit within the CDC/CIB」 2009 年 4 月。

3.4.4. JICA によるその他の支援

(1) シハヌークヴィル港経済特別区開発事業³⁶ (2009年-2011年)

シハヌークヴィル港経済特別区開発事業 (Sihanoukville Port Special Economic Zone Development Project) は、2006年3月に国際協力銀行 (JBIC) が調印した円借款貸付契約 (約3億円) の第1次シハヌークヴィル港経済特別区開発事業 (エンジニアサービス) を継承するものである。同プロジェクトによって当該経済特別開発区の初期工事が行われており、シハヌークヴィル港にある約70ヘクタールの経済特別区が約36億5100万円のODA円借款支援により建設される。同時に、マーケティング促進を含めたシハヌークヴィル港公社 (Port Authority of Sihanoukville) の特別経済区運営機能強化支援も行っている。

(2) 鉱業振興マスタープラン調査 (2008年-2010年)

鉱業振興マスタープラン調査 (The Master Plan Study for Promotion of the Mining Industry in the Kingdom of Cambodia) は、①鉱業振興ロードマップの策定、②投資促進に向けた地質・鉱物資源関連情報の改善、③カウンターパートへの関連技術、ノウハウの移転により鉱工業エネルギー省の能力強化が図られることを目的としている。

³⁶ JFC/JBIC 「Developing an Attractive investment Climate in the Mekong Sub-region: Comprehensive Support for a More Dynamic Investment climate」。以下のウェブサイトから入手。<http://www.jbic.go.jp/en/report/jbic-today/2007/03/02-01/index.html>

第4章 CDC/CIBの現状

4.1 CDC/CIBの組織と機能

4.1.1 CDCの全体構造

CDCは1994年8月5日制定の投資法に則り、1994年に設立された。CDCの責務は以下の通りである（投資法第3条）。

- ① CDCは、カンボジアの復興、開発、投資活動の監督に対して責任を負う唯一の機関であり、かつワンストップ・サービス機関である。
- ② CDCは、全ての復興、開発、投資プロジェクトに関する評価と意思決定に責任を負うカンボジア政府の「最高機関（Etat-Major）」である。

設立当時、CRDBとCIBの2つの政策実施委員会がCDCに設置されたが、2005年12月、CSEZBが新たにCDCに設置された。「経済特別区の設立及び管理に関する政令第148（Establishment and Management of the Special Economic Zone）」によれば、CSEZBの役割はSEZ（Special Economic Zone: SEZ）運営に係わる開発、管理、監督のワンストップ・サービスを提供することとなっている。

2008年10月3日付「CDCの組織及び機能に関する政令第149号（Organization and Functioning of the CDC）」において、CDC全体の役割、及び3つの下部組織であるCRDB、CIB、CSEZB、並びにCDC事務局の組織と機能が定められている¹。

投資法及び政令では、CDCが次の三つの異なる分野における「ワンストップ・サービス・メカニズム」の役割を果たすべきことが明確に示されている。

- ① CDRBの責務として、外部開発パートナーからの支援の下、公共投資による国家の復興と開発
- ② CIBの責務として、民間投資を通じた国家の開発
- ③ CSEZBの責務として、SEZでの民間投資を通じた開発の加速

CDCの現在の組織図を図4-1-1に示す²。CDCの日常運営は、CDC議長、CDC副議長、CDC事務局長、CRDB・CIB・CRDBの各委員長によって構成される上級執行委員会によって管理される。現在のCDC委員³は表4-1-1に示した通りである。

CSEZBの追加設置、CDC上級管理職の増加、CDC委員の入れ替えを除けば、CDCは設立以来、

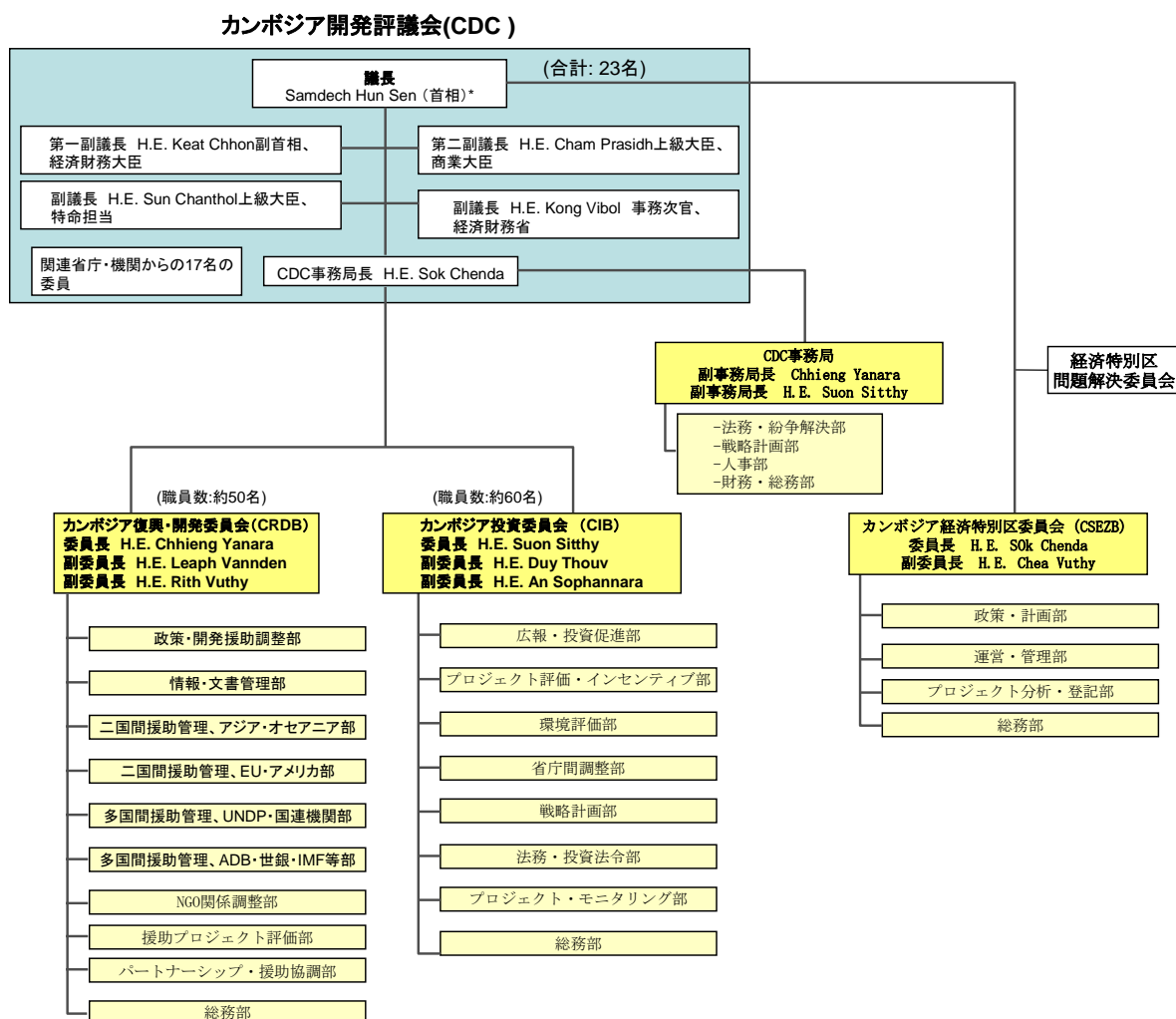
¹ 投資法第5条は、CDCの組織及び機能は政令により規定されと明記している。

² 2005年12月29日付政令第147で規定されたCDC委員の内、22のポストについては現時点でCDC委員ではなくなっている。

³ たとえば、CDC設立当時は議長の下に副議長ポストは1つだったが、副議長数は1998年に2名、1999年に3名、2008年には4名に増えた。2005年12月29日制定の政令第147にはCDCメンバーは43名と明記されていたが、政令No.149ではその数が23名に減少している。

本格的な組織再編を行っていない。

2008年10月3日付政令第149号の制定以来、CDC初の常勤副議長が指名され就任している。同副議長はCIBの日常運営と民間投資促進・広報に責任を有している。



出所：調査団（CDC作成資料、LOI及び政令第148号、149号、他関連資料に基づく）

図 4-1-1 CDC の組織図

表 4-1-1 CDC 委員 (2010 年 4 月時点)

番号	名前	官職	役職
1	Semdech Hun Sen	首相	議長*
2	H.E. Keat Chhon	副首相、経済財務大臣	第一副議長*
3	H.E. Cham Prasidh	上級大臣、商業大臣	第二副議長*
4	H.E. Sun Chanthol	上級大臣、特命担当	副議長* (新)
5	H.E. Kong Vibol	経済財務省 事務次官	副議長*
6	閣僚評議会担当大臣、またはその代理人		委員
7	内務大臣、またはその代理人		委員
8	外務・国際協力大臣、またはその代理人		委員
9	水資源・気象大臣、またはその代理人		委員
10	郵政・電気通信大臣、またはその代理人		委員
11	労働・職業訓練大臣、またはその代理人		委員
12	女性問題大臣、またはその代理人		委員
13	社会福祉・退役軍人・青年厚生大臣、またはその代理人		委員
14	鉱工業エネルギー大臣、またはその代理人		委員
15	計画大臣、またはその代理人		委員
16	農林水産大臣、またはその代理人		委員
17	環境大臣、またはその代理人		委員
18	公共事業・運輸大臣、またはその代理人		委員
19	観光大臣、またはその代理人		委員
20	国土管理・都市計画・建設大臣、またはその代理人		委員
21	中央銀行総裁、またはその代理人		委員
22	最高国家経済委員会議長、またはその代理人		委員 (新)
23	CDC事務局長、またはその代理人		事務局*

注：*が付いているメンバーは、CDCの上級執行委員会のメンバーである。CDC事務局長を除く上記の5人に加え、上級執行委員会のメンバーにはCRDB、CIB、CSEZBの委員長3人が含まれる。

(新)のマークは2008年10月新加入の2名の委員を示している。

出所：CDC作成資料

4.1.2 CIBの構造と機能

(1) CIBの機能

政令第149号第17条により規定されたCIBの役割と責務は以下のように集約される。

- ① 適格投資プロジェクト (QIP) を申請した投資案件の評価及び認可に係わる「ワンストップ・サービス・メカニズム」に係わる調整と実施
- ② 民間投資全般に係る戦略計画の策定と調整
- ③ 潜在的投資家に対するマーケティングと投資促進
- ④ 投資促進に関する法制度改善に係る政策提言
- ⑤ 政府内外の関係者に対する調整と報告

囲み4-1 政令第149号により規定されたCIBの役割と責務

- ① カンボジア王国改正投資法の第3条に定める投資に関する事項の審査と承認において、カンボジア政府のワンストップ・サービス機関、及び最高機関 (Etat-Major) として機能する。
- ② 国際市場におけるカンボジアの「競争優位」を研究し、民間投資のビジョンを設定し、カンボジアを「カンボジア株式会社 (Cambodia Inc.)」にする。民間投資戦略作成において、関係省庁及び関係組織と協力し、民間投資プロジェクトを立ち上げる。
- ③ カンボジア政府が策定した民間投資プロジェクトを推進し、CDC内部規定で定める手続き

に従い、当該プロジェクトについて投資家に通知する。

- ④ コンセプション方式インフラ・プロジェクト管理に係わる調整を実施する。
- ⑤ 民間投資環境整備のために、民間投資関連法制の策定及び改訂に係わる政府への提言を行う。
- ⑥ 国内及び海外に配布するための民間投資に関連する資料や規定を作成する。
- ⑦ 半期報告書及び年次報告書を作成、政府に提出し、民間投資に係わる是正措置に関する提言を行う。

(2) ワンストップ・サービス・メカニズム

「ワンストップ・サービス・メカニズム」の機能は、CIB の様々な機能の中で、最も重要なものとみなされている。

政令第 149 号の 18 条と 19 条は、CDC と関係省庁及びその他政府機関との関係を以下のように明記している。

- ① CDCは民間投資プロジェクトの審査及び承認に係わる政府の「ワンストップ・サービス」である。適格投資プロジェクト（QIP）優遇措置は適用されない案件であるが、石油、ガス、他の天然資源の探査に係わる民間投資プロジェクトについても同様である。
- ② 関係省庁・機関は「ワンストップ・サービス・メカニズム」を通じて、民間投資プロジェクトの審査と承認に関して意見を述べなければならない。
- ③ CDCと関係省庁・機関は「ワンストップ・サービス・メカニズム」を通じて、民間投資に係わるそれぞれの職務を遂行しなければならない。

さらに、CIB に申請された民間投資の審査と承認を行う CDC の「ワンストップ・サービス・メカニズム」の役割は、次のように規定されている（政令第 149 号第 33 条）。

- ① 経済財務省、閣僚評議会、商業省、計画省、鉱工業エネルギー省及びその他の関連機関は CIB を支援するため、それぞれ部長（Chief of Department）の職位を有する公務員を指名しなければならない。当該公務員は以下のような資格を有する必要がある。
 - ・ 自己の業務に精通している。
 - ・ 所属機関の長から権限を付与され、かつ特に報告や指示・提言の要請に関して、属機関の長と密接な関係を有している。
 - ・ CIB 活動に積極的に関与する。
 - ・ 外国語、特に英語で意思疎通ができる。
- ② CIB 委員長が必要と判断して要請した場合、政府の他の省庁・機関も臨時措置として代表者を当該プロジェクトに係わるワンストップ・サービスに参加させなければならない。
- ③ CIB 委員長は会議の1週間前に関係省庁及び機関のすべての長に対して「ワンストップ・サービス」会議で審査及び承認を受けるべき書類すべてを提供し、関連機関の長が当該書類を検討し、その代表者を通じて意見を言えることができるようにする。
- ④ CIB 委員長は必要書類の作成後、そのプロジェクトまたはプログラムを「ワンストップ・サービス」会議の議題に載せ、審査及び承認を求める。

- ⑤ CIB委員長は「ワンストップ・サービス」会議の結果に関する書類及び情報を作成し、CDC事務局長に提出し、上級実行委員会での検討及び承認を求める。

CRDB が管轄する復興と開発及び CSEZB が管轄する経済特別区における民間投資を通じた開発に関する事柄を検討及び承認する CDC の「ワンストップ・サービス・メカニズム」の実施手続きも上記とほぼ同様である。

(3) CIB 各部の職務内容

政令第149号に定義されているCIB8部の職務内容と現在の人材配置状況を次の表に示す。

表 4-1-2 CIB 組織分掌 (2010 年 2 月時点)

部	職員配置	職務内容
広報・投資促進部	部長 1人 副部長 3人 課長 1人 契約職員 3人 (合計8名)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 民間投資に関する情報やデータをコンピューター処理し、資料の保管・配布のために編集する。 2) WTO加盟や民間セクター投資促進に係わる国際機関との調整や交渉の業務実施・調整を行う。 3) 投資企業に関する全ての資料を整理、管理する。 4) 投資法の実施や外国直接投資 (FDI) 誘致に関して関連する他のCIB部署や機関と協力して会議、ワークショップ、フォーラム、表敬訪問等を調整する。 5) カンボジアでビジネスや投資の機会を探している国内外の有望投資家に正確で最新の情報を提供する。 6) カンボジアにFDIを誘致するため、投資家から情報を集め、投資関連法規等に関する政府の政策における民間投資戦略を普及・啓蒙する。 7) 関連省庁からの情報入手やコンサルテーションに関して、投資家と当該省庁との連携を促進する。 8) ASEAN諸国及び日本アセアンセンターと連携を図る。 9) カンボジアへFDIを誘致するため、海外で投資促進活動を行う。
プロジェクト評価・インセンティブ部 (14名)	部長 1人 副部長 2人 課長 3人 常勤職員 5人 契約職員 3人 (合計14名)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 申請された投資申請を審査する。 2) 経済、財務、技術、環境の面から、申請されたプロジェクトの事業計画 (F/S) を検討、審査する。 3) QIP 申請を希望する申請者に対して、申請書類の誤りの訂正に係わる助言を行う。 4) QIP認可に係るワンストップ・サービス会議、CDC上級執行委員会に対して審査・承認のために係わる書類を作成・提出する。 5) プロジェクト・モニタリング部と連携して、民間企業から提出される輸入関税免税の申請を審査し、関連省庁会議でさらに審査・認可してもらうための書類を作成する。 6) ワンストップ・サービス会議に係る議事次第、書類、招待状を関連省庁・組織に作成・提出する。 7) 民間セクター投資に関する業務を実施・調整する。 8) CIB委員長等に月次報告書を作成・提出する。
環境評価部 *環境評価部の業務は最近始まったばかりである。	部長 1人 常勤職員 (パートタイム) 1人 契約職員 1人 (合計3名)	<ol style="list-style-type: none"> 1) プロジェクト・モニタリング部と連携して、投資予定場所を調査し、環境に係る業務に対して適切に提言を行う。 2) 環境管理が効率的に行われているか確認するため、厳密なモニタリングを行う。投資プロジェクトが環境に悪影響を及ぼす可能性がある場合は、環境が保護されるよう投資プロジェクトの変更調整を指示する。これらの活動は関係省庁や担当部によって示される技術基準に基づい

部	職員配置	職務内容
		<p>て実施される。</p> <p>3) すべての投資プロジェクトに対して環境保護に係わる知識・規定を認識することの奨励、暫定環境アセスメント(IEAI)または本格環境アセスメントでの経済的インパクトに係わるコスト見積りを行う。</p> <p>4) 環境に配慮した投資プロジェクトを行った会社が他の会社の模範となるよう、環境に配慮した投資プロジェクトを行った会社に対して優遇措置を付与するようCDC/CIB管理委員会へ提言する。</p> <p>5) 環境関連業務においてCDC/CIBに代表者を派遣している関係省庁と緊密な連携を図る。</p> <p>6) 総務部が毎月末に副委員長にまとめて報告できるように、投資状況に関する報告書を1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、1年毎に総務部に提出する。</p> <p>7) CIBの委員長、副委員長が指示する業務課題について問題の解決・管理を行う。</p>
省庁間調整部	部長 1人 副部長 2人 常勤職員 2人 契約職員 1人 (合計6名)	<p>1) ワンストップ・サービス会議及び省庁間会議の議事録と報告書を作成する。</p> <p>2) 民間セクター投資に関する会議への招待状を関係組織に送る。</p> <p>3) プロジェクト・モニタリング部と連携して、輸出加工を行う縫製業者が提出する輸入関税免税申請を審査し、省庁間会議で検討、認可されるよう議事次第と書類を作成・提出する。</p> <p>4) カンボジアにおける投資機会が改善されるよう法令の見直しを行うため、民間投資のトレンドの現在、及び長期的な戦略等、民間セクター投資に関する業務を実施・調整する。</p> <p>4) CIB委員長等に月次報告書を提出する。</p>
戦略計画部 *実際には戦略計画部は定めた通り機能していない。	部長 (非常勤) 1人 契約職員 (非常勤) 1人 (合計2名)	<p>1) 民間投資機会の改善のための法令の見直しに必要な現行及び長期民間投資戦略の策定、及び法令立案に係る支援を、関連部局、特に法務・投資法令部と共同して行う。</p> <p>2) 有望投資家を誘致するため、国際的な方向性に沿った経済基盤、競争力、情報・知識指向プロセスの改善を図るための戦略や活動計画を立案する。</p> <p>3) 工業ゾーン法や規定等の素案作りの業務を実施・調整する。</p> <p>4) 特定の産業及び工場立地計画の誘致に必要な優遇措置と促進策の計画策定を実施・調整する。</p> <p>5) 民間企業から提出される建設資材の輸入関税免税措置を適用可能かどうか評価する。</p> <p>6) CIB委員長に月次報告書を提出する。</p>
法務・投資法令部	部長 1人 副部長 2人 常勤職員 1人 契約職員 1人 (合計5名)	<p>1) CIB業務のすべてに対して、国内外の法令、規定、二国間協定に関わるCIBの法律アドバイザーとして業務を行う。</p> <p>2) 関係当局と調整しながら、投資企業に関連する紛争の調停に係わる調整を行う。</p> <p>3) CIBの業務範囲に関して、必要な法令、規定、条約や二国間、多国間条約について研究・立案する。</p> <p>4) カンボジアにおける民間投資機会改善のため、他の関係部、特に戦略計画部と共同して、法令の見直しを始めとする現在及び長期民間投資戦略の策定、及び法令立案に係る支援を行う。</p> <p>5) CDC登録簿に投資企業を記載し、投資家への投資ライセンス証を発行する。</p> <p>6) 企業の定款を確認した上、承認する。</p> <p>7) 株主や名義の変更、工場立地の変更等の企業側要請に対応し、投資プロジェクト中止の際は投資ライセンス取り消しについて通知する。</p> <p>8) プロジェクト・モニタリング部と連携して、業務停止中の企業のフォローアップを行い、CDC登録簿からの抹消を調整する。</p>

部	職員配置	職務内容
		9) 民間投資に関連する情報とデータを収集し、資料保管・配布のためにまとめる。 10) WTO加盟及び民間セクター投資促進に係わる国際機関との調整や交渉に関する業務を実施・調整する。
プロジェクト・モニタリング部	部長 1人 副部長 4人 常勤職員 6人 契約職員 4人 (合計15名)	1) QIPとして優遇措置を得た投資プロジェクトを定期的にモニタリングするため、関係省庁と協力しながら業務を行う。 2) 投資プロジェクトの工場立地場所を直接訪問してモニタリングを行う。 3) 提案されている投資立地場所を書面上と実地の両面から確認する。 4) 生産活動、輸出、輸入、機械数、原材料使用状況等について確認し、必要に応じて公式書類の修正を行う。輸入関税免除についても、許可申請、生産設備拡大、立地変更等について確認・書類整備を行う。 5) 技術者による確認が必要な全ての事項を確認する。 6) 投資プロジェクトのモニタリングで得た情報について報告書をCIB委員長に提出する。問題が生じている場合は、問題解決の提案を報告書に記載する。 7) 投資活動及びその状況に関するデータを収集し、国家政策、CIB組織の効率性、民間投資に係わる法令等の評価を可能にする。 8) CIBの他の関連部署と連携して、投資企業が不正常な活動を行っている疑いがある場合はデータを収集しモニタリングを行って、必要に応じて委員長に報告書を提出する。 9) 直接にプロジェクトの進捗状況を観察・計算し、投資プロジェクト資金の払い込みに係わる要請を確認する。 10) 全ての省庁間会議に参加して、投資プロジェクトの不正常な実施に関してモニタリングと監査を行う。 11) 投資企業の所得税免税の監査に必要なデータを収集する。 12) 総務部が毎月末に副委員長にまとめて報告できるように、投資状況に関する報告書を1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、1年毎に総務部に提出する。 13) CIBの委員長、副委員長が指示する業務課題について問題の解決・管理を行う。
総務部	部長 1人 副部長 1人 課長 1人 契約職員 5人 (合計8名)	1) CIBの業務範囲における総務一般と人事管理を行う。 2) 組織内外に発信または受領する文書や公式書類の作成、複製、登録、保管等の文書管理を行う。 3) 投資プロジェクトの申請及び民間企業の関税免除申請に係る書類を受領し、プロジェクト評価・インセンティブ部、省庁間調整部等の担当部署に渡す。 4) 会議、ワークショップ、フォーラム、表敬訪問等、投資家と代表団に関するプログラムを組織する。 5) CIB委員長に簡易月次報告書を作成・提出する。 6) 民間セクター投資に係わる業務を実施・調整する。

出所：調査団（ワーキング・グループでの議論及び聞き取りによる）

上記の表に示されているように、プロジェクト評価・インセンティブ部とプロジェクト・モニタリングに職員が比較的、集中して配置されている。戦略計画部は、現在、常勤の部長と職員が配置されていないため、効果的に機能しているとは言えない。環境評価部の名称は10年前のCIB設立当時にすでに提案されていたが、部長と職員数名が実際に配置され、業務を開始したのはつい最近である。

端的に言えば、CIBの8部の役割は政令によって明確に定められているが、当初、期待された

機能と現在、実際に実施されている業務とには各々の部で乖離がある。JICA 調査団が実施した職員意識調査によれば、管理職を含む大多数の CIB 職員が「CIB は投資促進機関として機能しているものの、政策提言、イメージ形成、投資家サービス/投資円滑化、目標を絞った投資促進等の分野で投資促進機関としての機能を強化・改善する余地がある」と考えている。

CIB に在籍するすべての部長及び正規職員は閣僚評議会、経済財務省、商業省等の関係省庁からの出向者である。彼らの多くが既に CDC に長期間、在籍しており、CDC での業務に専心している。しかし、これら出向者の CDC への帰属意識や仕事への意欲についてはバラつきがある。

4.2 投資促進サービスと活動の現状

4.2.1 投資情報サービス

(1) 外国直接投資促進のための情報

情報サービスは投資促進機関の主要な業務のひとつであり、CIB は、投資促進政策立案と投資家への情報提供のために外国直接投資に関わるデータと情報を収集することを期待されている。

しかし、現状では CIB 内部には例えば次のような情報が、包括的かつ統合されたかたちでは蓄積されていない。

- ① 海外の投資家情報
- ② 世界的または地域的産業開発情報
- ③ 地域やアセアンにおけるFDI情勢
- ④ 競合国のビジネス環境情報
- ⑤ カンボジアの社会・経済データ

CIB がこうした情報を収集し保管しているとしても、少なくとも事務所内のどこかに散逸しており、CIB 職員が自由に利用できる状況にはない。

これまで多くの投資促進用資料、例えば様々な投資ガイドブックは開発パートナーや民間企業の主導で作成されてきた。過去に作成された主要な投資ガイドブックを表 4-2-1 に示すが、これらの中「Cambodia's Investment Potential」を除く全てが開発パートナーや民間企業によって作成されたものである。

「Cambodian Investment Guidebook」は、2006 年に JICA 調査団によって編纂され、JICA の支援により刊行された。しかし、CIB はそれ以降、能力不足と予算の制約から投資ガイドブックの改訂を行って来ていなかったが、今般 JICA 調査におけるパイロット事業として JICA 調査団が中心となり改訂し、JICA の支援により 2010 年 1 月に最新の情報を含む包括的な投資ガイドブックとして改訂版が刊行された。

表 4-2-1 カンボジアの投資ガイドブック

名称	著者・出版社	発行年
Cambodia Investment Guide	日本アセアンセンター	2001
Cambodia's Investment Potential	Hing Thoraxy・JICA	2003
An Investment Guide to Cambodia	国連貿易開発会議(UNCTAD)・国際商業会議所(ICC)	2004
An Investment Guide to Cambodia (中国語版)	国連貿易開発会議(UNCTAD)・国際商業会議所(ICC)・中華日報	n.a.
New Business Opportunities for EU Companies in Cambodia: An Investor's Guidebook	EUROPEAID CO-OPERATION OFFICE	2005
Cambodia Investment Guidebook (English and Japanese Version)	「経済政策支援」JICA調査団・JICA	2006
Cambodia Investment Guidebook (中国語版)	「経済政策支援」JICA調査団・中華日報(翻訳)	2007
Investment Environment of Cambodia: Current Situation and Outlook of Food-processing Industry (Japanese)	国際協力銀行	2007
Investment Guidebook: The Kingdom of Cambodia (Japanese Version)	三菱東京UFJ銀行	2008
Cambodia Investment Guidebook (English and Japanese Version)	CDC・「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」JICA調査団	2010
Cambodia Investment Guidebook (中国語版)(出版準備作業中)	CDC・「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」JICA調査団・在カンボジア中国大使館(翻訳)	準備中
Cambodia Investment Guidebook (韓国語版)(出版準備作業中)	CDC・「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」JICA調査団・KOTRA(翻訳)	準備中
Cambodia Legal & Investment Guide	Dirksen Flipse Doran & Le (DFDL)	毎年
Invest in Cambodia	Commonwealth Communication Ltd.	毎年

出所：調査団

CDC のウェブサイトは日本アセアンセンターの協力により更新、維持されてきた。しかし、2010年3月で支援期間が終了したため、ウェブサイトはCDCに移管された。

(2) 有望産業に関する情報

現在まで CIB によってカンボジア産業に関する包括的な情報が収集、編集、出版されたことはない。いくつかの開発パートナーがカンボジア産業に関する調査を実施し報告書を発行しているが、投資関係情報を求める投資家最初に訪問するであろう広報・投資促進部を含め CIB の事務所内でそれら報告書は閲覧に供されていない。

例えば、2005年12月から2007年2月の間にJICAが実施した「経済政策支援調査」においてカンボジアの衣類縫製業・農漁業・食品加工業・製靴業・電気電子産業・機械工業に関する詳細な調査がなされたが、その報告書はCIBにおいて一般公開されていない。また世界銀行と国際金融公社(IFC)が2009年4月に「A Better Investment Climate to Sustain Growth in Cambodia: Second Investment Climate Assessment」という報告書を出し、2007年10月から2008年2月の期間に500社を調査した結果に基づく投資環境評価を公開している。国連開発計画(UNDP)も2009年に「Cambodia Country Competitiveness: Driving Economic Growth and Poverty Reduction」を出版したが、このなかでカンボジアの農業、衣類縫製業、観光業、情報通信技術、建設業に関する分析を行っている。

プロジェクト立地に関する情報は潜在的投資家にとって重要である。この点に関し、幾つかの開発パートナーが潜在的なプロジェクト用地に関する報告書を出版している。これらの報告書は潜在的投資家にとって彼らがプロジェクト立地を検討する際に大いに助けになるにもかかわらず、CIB がそれらを投資家に提供していない。

国際金融公社とアジア基金 (Asia Foundation) が2009年4月に「Summary Report of the Provincial Business Environment Scorecard in Cambodia」を出版しており、またアメリカ合衆国国際開発庁 (USAID) もカンボジアの主要6州に関する情報を取りまとめた「Provincial Profiles」を公開している。

(3) 法令情報

2003年投資法と関連政令を取りまとめた小冊子以外にCIBでは法律に関する情報は入手できない。投資、企業、税、労働、土地、建設、輸出入、環境、その他ビジネスにまつわる様々な事項に関する法令情報を潜在的投資家は必要としているが、現状ではCIB内においてこうした法令情報を収集し、一般潜在投資家に対し公開し提供する専門の部署は存在しない。

(4) 統計

潜在的投資家が投資や事業に関わる戦略や計画を立案するにあたって統計は重要な情報になる。CIBは投資に関する統計を編纂しているが、CIBの事務所内では投資家に公開されていない。またこうした統計を閲覧できる情報センターや図書室も存在していない。

2008年に国家統計局 (National Institute of Statistics : NIS) が国勢調査を実施し、そのサマリー・レポートを出版した。またJICAの協力によりNISが実施したカンボジア企業に関する統計である「カンボジア2009年全国事業所リスティング」も公表されている。その他、観光省は「Annual Report on Tourism Statistics 2008」を、関税消費税総局と国家統計局は定期的に貿易統計を発表している。

4.2.2 広報活動

現在のところ活動予算の不足により、CIB自身のイニシアティブにより投資セミナーを開催することはできず、そのことがCIB職員の経験不足と企画・運営能力の不足という事態を招いている。

最近CIBのメンバーが参画したカンボジア投資セミナーは表4-2-2に示すとおりであるが、その全てが開発パートナーや民間セクターが後援したものである。表に記載したセミナー以外に、中国政府の招待により中国・南寧でもセミナーが何度か開催されている。

表 4-2-2 最近のカンボジア投資セミナー

セミナー名	年	主催者	場所
Cambodia Private Sector Investment Seminar	2007年11月	バンコク所在民間企業	プノンペン
Cambodia Investment Environment Seminar	2007年12月	日本アセアンセンター・JETROシンガポール	シンガポール
Mekong Region Investment Environment Seminar	2008年1月	日本アセアンセンター	東京
Cambodia Investment Environment Seminar	2008年9月	バンコク日本人商工会	バンコク
Cambodia Investment Environment Seminar	2008年10月	日本アセアンセンター	東京・名古屋・福岡
Cambodia Investment Seminar	2009年6月	JICA・日本アセアンセンター	東京・名古屋・福岡
Cambodia Investment Seminar	2010年5月	JICA・日本アセアンセンター・JETRO他	東京・大阪

出所：JICA専門家（CIB）、調査団

CIB はまた様々な国からの視察団を受け入れている。視察団受け入れに際しては PR・投資促進部が連絡・配布資料準備・会談準備等を担当している。

4.2.3 投資相談

潜在的投資家が投資計画を検討する場合、公開情報を収集する一方で、投資環境や産業分野状況、データや情報、QIP 申請手続き等に関して個別相談を望むことがしばしばある。現在のところ CIB 内にはこうした個別相談に対応する特定の場所は設けられておらず、専門の職員も配置されていない。個人的な関係を通じて申し込まれる相談に対して何人かの職員が適宜対応しているのみである。JICA は CIB に対し投資環境改善アドバイザーを派遣し、投資相談に関するノウハウの移転と、主として日本からの投資家が投資プロジェクトの問題解決を図れるようにすることを目的とした支援を行っている。

4.2.4 QIP 認可手続き

CIB は SEZ 外に立地する 200 万ドル以上の投資案件に関する QIP 申請を受付けているが、その認可プロセスは次に示した通りである。

表 4-2-3 QIP 申請と認可手続き

案件の類型		申請提出先	認可担当
QIP案件	(1) 下記案件 a. 5,000万ドル以上の投資案件 b. 政治的影響を有する案件 c. 鉱物・自然資源の探査と開発 d. 環境に悪影響を及ぼす可能性のある案件 e. 長期的案件 f. インフラ・コンセッションを含む案件	CIB	閣僚評議会
	(2) 上記(1)以外のSEZ外に立地する案件	CIB	CIBのワンストップ会議
	(3) 上記(1)以外のSEZ内に立地する案件	CSEZB	CSEZB・SEZ管理事務所
	(4) 上記(1)以外の200万ドル未満の案件	PMIS	PMIS
非QIP案件		申請不要	認可不要

出所：調査団

QIP申請と審査過程は下図に示した通りである。

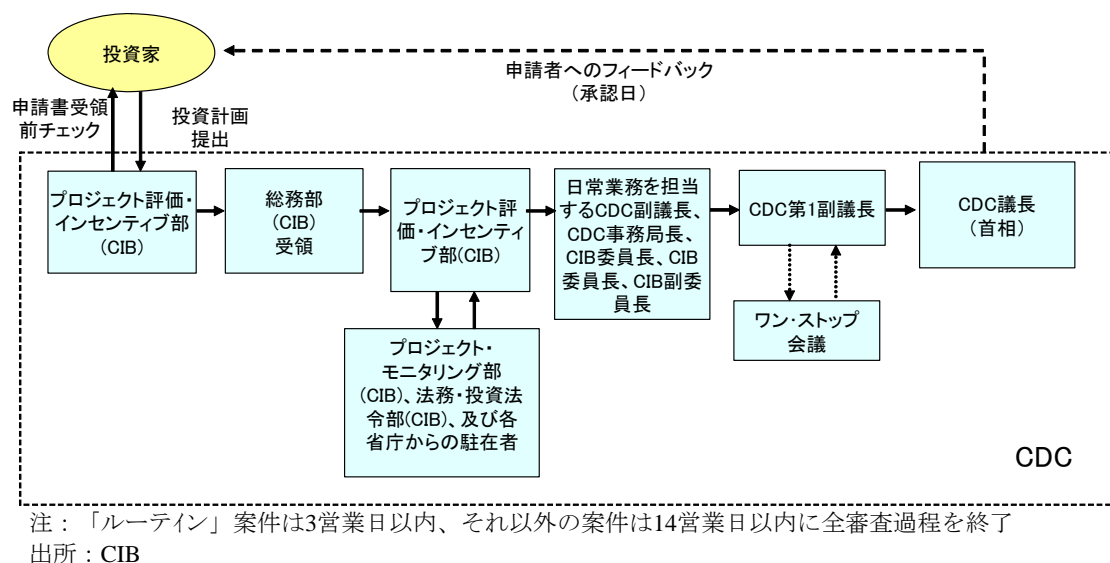


図 4-2-1 QIP 許可プロセス

2003年投資法と同施行令によればCRCは投資計画受領後3営業日以内、FRCはCRC発行から28営業日以内に発行されなければならないが、プロジェクト審査・優遇措置部との面接調査によれば申請のあったQIP案件の内約80%のみが28営業日以内にFRCを受領している。また投資法とその政令によれば、CIBはQIP申請者に代りCRCに記載された全ての許認可を関連省庁から取得しなければならないが、現実にはそうした許認可を取得・交付することが出来ていない。

4.2.5 モニタリングとアフターケア・サービス

現在のCIBの組織においては「プロジェクト・モニタリング部」がモニタリングとアフターケアを担当する部署となる。同部は主として投資案件が投資申請事項やマスターリストにおいて供与された免税措置の遵法性を確認し、QIP登録後、優遇措置が認められている全期間を通じて投資案件モニタリングに従事している。また、同部は活動を停止した案件の情報を収集したり、QIPに対する資格停止通知を行ったり、活動を停止した案件のCDC企業リストからの削除を行っている。同部の活動は以上のようにQIP案件のモニタリングに限られている。

4.2.6 ネットワーク構築

政府・民間フォーラム(Government-Private Sector Forum: G-PSF)の事務局としてCDCの上層部は民間、特に外国投資家との緊密な関係を築いている。投資関連事項はG-PSFの「法律・税・統治」部会においてしばしば議論されることから、CDCの上層部は国際ビジネス・クラブ等の外国投資家と定期的に面談を行い、そうした際にネットワークを構築している。

CIBも国際金融公社、JICA、国連開発計画、国連貿易開発会議(UNCTAD)、アメリカ合衆国国際開発庁、日本アセアンセンター等の国際的な、または海外の機関と頻繁な接触を行っている。彼らと接触する目的は政策事項の検討や投資促進活動において彼らから支援を得ることにある。

一方 CIB は外国の投資促進機関、貿易振興機関、民間の業界団体等との緊密かつ安定的な関係を築き得ていない。

4.3 組織と経営管理の現状

4.3.1 組織

(1) 組織改編の歴史

CDC 及び CIB は設立以来、投資促進サービス向上を目的とした本質的な組織改編を行ったことはない。

(2) 投資認可（管理）と投資促進（円滑化）のバランス

CIB の機能と組織体制は、投資促進サービスではなく、投資認可に関するワンストップ・サービスに集中している。CIB の 8 つの部署の内、プロジェクト評価・インセンティブ部とプロジェクト・モニタリング部が比較的多くの人材を抱え、CIB の中で一定の権限を有していると思われる。

(3) 経営管理の階層

組織図に示されているように CDC の組織の特徴は、多数の政府高官やマネージャーを抱える重層化した組織階層になっていることである。政令によって「ワンストップ・サービス・メカニズム」における意思決定プロセスは明確に規定されているが、現在の重層的な組織構造の下では、円滑かつ迅速な決定を下すのが困難である。

さらに、評議会である CDC と、民間投資促進における事務局機関である CIB との間の適切な責任分担について、今後、明確化されていく必要がある。

4.3.2 経営管理

(1) 政策と戦略

投資促進に係る戦略的活動計画が時折議論され、その結果も公表されているが、これらは一貫性ある自立発展的な長期戦略に基づいて策定されたものであるとはいいがたい。

過去に JICA を含む複数のドナーが様々な形で CIB に対して投資促進に係る戦略的活動計画を提言しているが、これらの提言の多くは未だ CIB によって着手されていない。

最近では 2009 年 4 月に開催された政府・ドナー協調委員会（Government-Donor's Coordination Committee）において、いくつかの異なるタイムフレームにおける主要な投資促進の方向と具体策が民間投資担当の CDC 副議長から表明された。

囲み 4-2：政府・ドナー協調委員会（2009年4月）で発表された投資促進の課題と具体策**背景：**

世界経済危機はカンボジアへのFDI流入に影響を及ぼしたが、既存投資家を引き留め、より多くのFDI誘致を進めることに関して、CIBが再検討し機能再編するための良い機会ともなった。CIB経営管理陣は外部発展パートナー（EDP）と協力し合いながら、下記の課題と具体策に取り組んでいく。

短期の課題と具体策：

カンボジアは、輸出の原動力たる縫製業界を中心に続く工場閉鎖による悪影響を受けない訳にはいかない。既存投資引き続き確保していくことが重要課題であり、EDPによる技術支援とリソース提供を受けながら、CIBは下記の措置を講じていく必要がある。

- a) 投資トラッキング・システムの開発と導入
- b) 新たに設置される投資アフターケア・ユニットに対する研修実施と機材提供
- c) CIB ウェブサイトの更新

中期の課題と具体策：

FDI誘致において効果的な投資促進戦略とリソースが極めて重要である。EDPによる技術支援とリソース提供を受けながら、CIBは下記の措置を講じていく必要がある。

- a) 情報技術ユニットの設立と支援
- b) 投資促進に係わるフルタイムの外国人長期専門家の CIB への派遣
- c) 国、地方、県レベルにおける投資促進戦略の策定
- d) 投資促進のための資料やパンフレットの作成
- e) IB 職員の既存能力の評価と包括的な能力向上プログラムの開発

長期の課題と具体策：

- a) JICA 調査団との協力によるカンボジア投資促進機関の機能強化調査の実施。同調査の結果によって、カンボジア政府は投資促進機関をより効果的な機関に改編するための意思決定に係わる重要な判断資料を得ることになる。
- b) CIB 新施設の建設

(2) 計画立案と予算

政令第 148 の 35 条には、CDC は独自の職員と予算を持つべきであると規定されている。

しかし、CIB では予算は、実際の活動計画をベースにして一貫性あるかたちで体系的には策定されていない。CIB では予算の計画・管理のための体制がまだ十分に整備されていない。CIB の各部署は、年度ベースでも、あるいは中期ベースでも CIB の活動計画に合わせた全体予算計画（運営経費、資本支出）を策定した経験が無い。

2009 年国家予算表において CDC の予算は 47 億 5,000 万リエル（120 万米ドル）であった。しかし、CIB の会計管理は CDC 事務局が行っており、調査団は予算と会計に係わる詳細情報を得ることができなかった。予算は恐らく契約職員の給与、公共料金や事務用品費等、CDC 全体の運営費用に当てられていると見られる。各省庁からの出向扱いである CDC の部長や常勤職員の給与や

各種手当は所属先の省庁が負担しており、これらは CDC 予算の中には含まれていない。

(3) 人材管理

全ての常勤政府職員は関係省庁から出向しており、彼らの給与は出向元の機関によって支払われている。CIB の部長や職員のほとんどは CIB に派遣されてから長期間が過ぎており、CIB の各担当業務遂行に集中している。その他、CIB には契約職員も多数いる。

部長や職員の部門間の人事異動はほとんど行われていない。職員個人、各部、さらに CIB 全体の各レベルの活動実績に係わる体系的かつ定期的な評価はこれまでのところ実施されていない。

人材開発に係わる全体的な計画はこれまで作成されていない。したがって、複数のドナーがこれまで CIB の部長・職員に対する研修機会を提供してきたが、それらの研修は場当たりのものに成りがちで、多くの職員はこれら研修に対して高い参加意欲を持っているとは言えない。

4.4 CIB 意識調査

4.4.1 CIB 意識調査の概要

JICA 調査団と CIB のカウンターパート・チームは、CIB の管理者を含むすべての職員を対象に、PFI 等を参照しつつ作成した質問票調査（CIB 意識調査）を実施することとした。

CIB 意識調査は、CIB の任務、機能、構造、経営に対してどういう意識を持っているかを評価することを目的とした。また本調査は、CIB の現状、IPA として期待される役割、将来のための改善方針について回答者が再考する機会にもなった。

本調査は、ワーキング・グループの支援のもと 2009 年 5 月～6 月に実施された。質問票は、正職員か契約職員かは問わず、8 部署の部長含めて CIB で 3 年以上の業務経験があるすべての CIB のマネージャーおよびスタッフ（51 人）に配布され、うち 43 人が質問票に回答した。CIB 意識調査の結果は、ワーキング・グループのメンバーによって議論、検討され、CIB のカウンターパート・チームに報告、共有された（添付資料 1 を参照）。

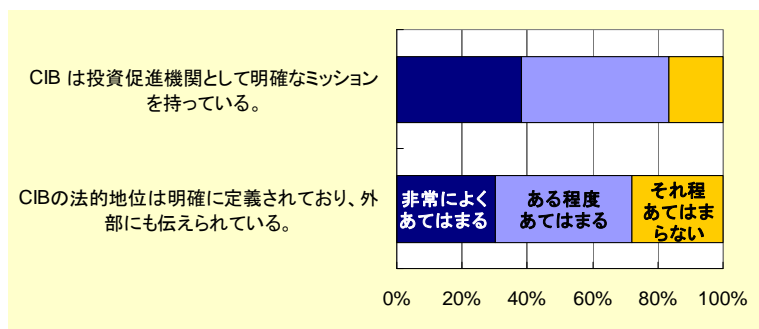
4.4.2 CIB 意識調査の主な結果

(1) CDC/CIB の役割と機能

a. 全体としての役割と機能

- IPA として CIB の法的地位向上の余地がある。

全体の 80%以上は、「CIB には IPA としての明確な使命がある」と考えている。しかし、「CIB の法的地位は明確に定義され、外部に知られている」と考えているのは回答者のわずか 30%である。



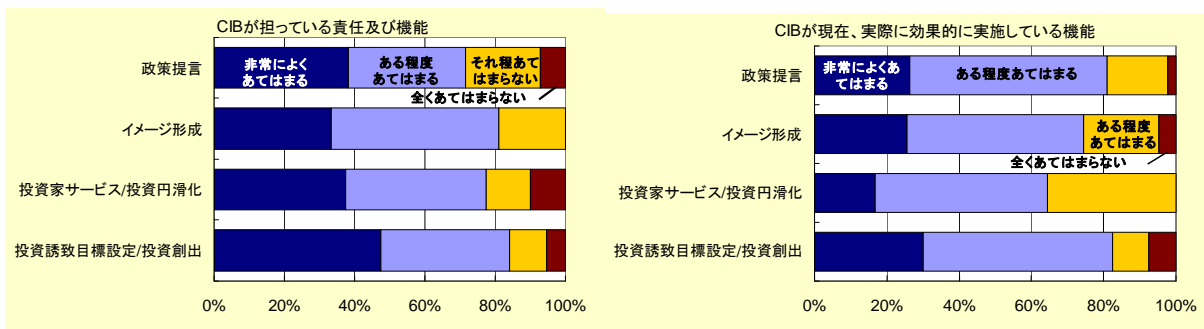
出所：調査団

図 4-4-1 CIB 意識調査の結果：使命と法的地位

- IPA の 4 つの役割の重要性の認識には大きな差はない。しかしパフォーマンスの評価では投資家サービス/投資円滑化が他の役割と比べ低い。

ほぼ 80%の回答者が、投資促進機関の 4 つの役割（政策提言、イメージ形成、投資家サービス/投資円滑化、投資誘致目標設定（投資創出））が CIB の任務であると考えている。し
いて言うならば政策提言が CIB の役割であるとする回答者が他の役割に比べて少ない。

4 つの役割がどれだけ効果的に果たされているかの評価に関しては、投資家サービス/投資円滑化に対する評価が低かった。



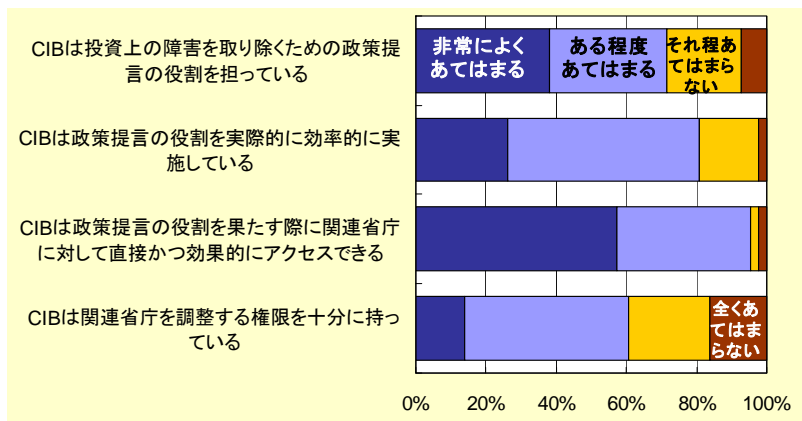
出所：調査団

図 4-4-2 CIB 意識調査の結果：4 つの機能の評価

b. 政策提言

- 関連省庁に対するコントロールが弱いことが、政策提言を行うにあたっての課題である。

回答者の約 8 割は CIB が効果的に政策提言の役割を果たしていると答えている。しかし、回答者の 4 割近くが CIB は関連省庁を十分コントロール出来ておらず、関連省庁を調整する権限を持っていないと考えている。



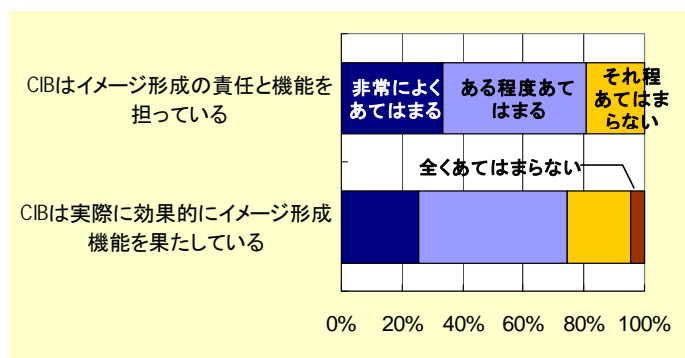
出所：調査団

図 4-4-3 CIB 意識調査の結果：政策提言に対する評価

c. イメージ形成

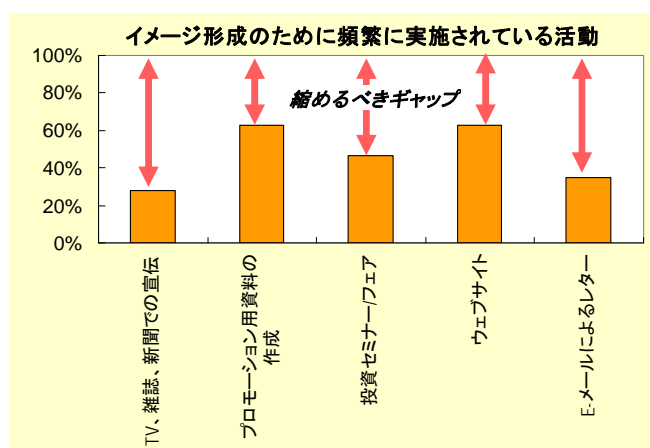
- カンボジアを投資先として促進するためのイメージ形成活動は不十分であり、強化される必要がある。しかし、CIB 内ではこの認識は低い。

ほぼ 60%の回答者は、「CIB はプロモーション用資料の作成、ホームページ運営などイメージ形成活動を高い頻度で行っている」と考えている（図 4-4-5）。しかし、他の投資促進機関は、常に高い意識を持ってイメージ形成活動を行っている。本来であれば、この質問には全員が肯定的な認識を共有するべきであり、CIB はプロモーション用資料作成、セミナー、ウェブサイトなどの活動にもっと注力する必要がある。しかし、強化すべきイメージ形成活動に関する質問の回答をみると、どの項目も低くなっている。CIB 職員のイメージ形成強化の必要性に対する認識はまだまだ低いと言える。



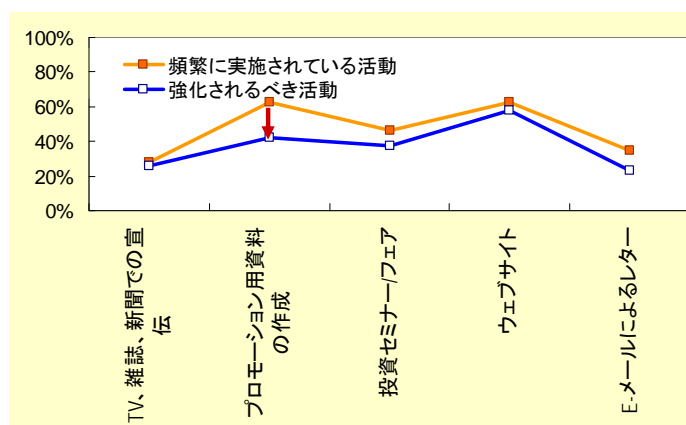
出所：調査団

図 4-4-4 CIB 意識調査の結果：イメージ形成に対する評価



出所：調査団

図 4-4-5 CIB 意識調査の結果：高い頻度で行われているイメージ形成活動



出所：調査団

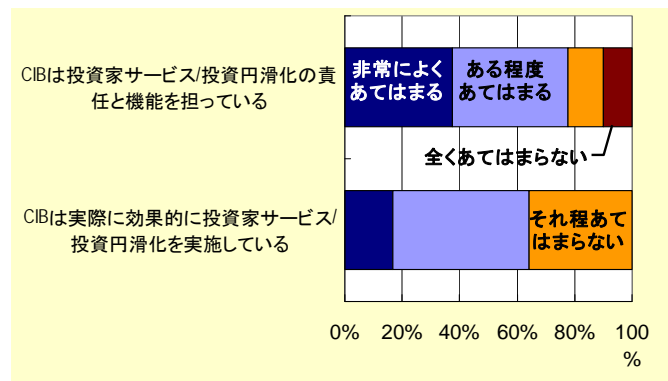
図 4-4-6 CIB 意識調査の結果：高い頻度で行われているイメージ形成活動と強化すべきイメージ形成活動

d. 投資家サービス/投資円滑化

- 投資家サービス/投資円滑化のパフォーマンスは低いと評価されている。

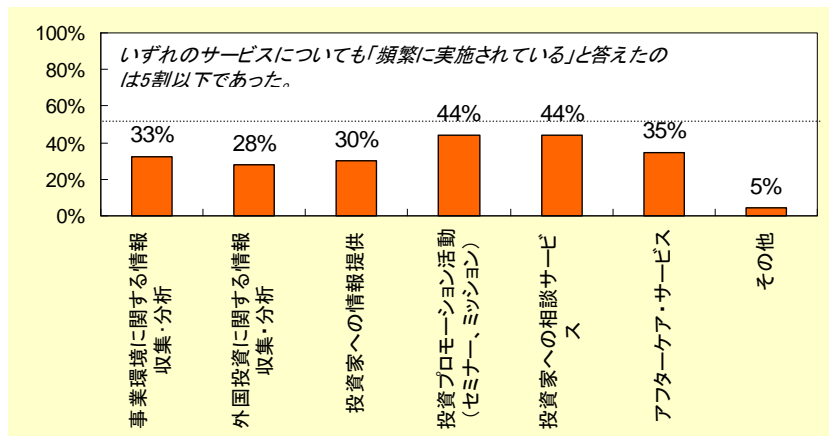
投資家サービス/投資円滑化のうち高い頻度で行われていると評価した回答は、いずれのサービスにおいても全体の 5 割に達していない。投資家サービス/投資円滑化のなかでは、投資プロモーションと相談サービスは比較的高い回答数を得た。

どの投資家サービス/投資円滑化が強化されるべきかという質問について、回答者の 40～50%はデータ収集/分析とアフターケア・サービスを挙げている。一方、投資プロモーション、相談サービスを強化すべきだと答えた回答者は全体の 30%を下回っている。



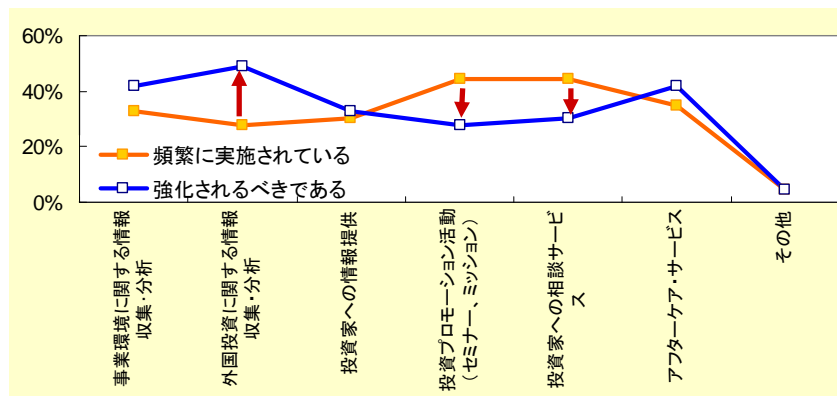
出所：調査団

図 4-4-7 CIB 意識調査の結果：投資家サービス/投資円滑化に対する評価



出所：調査団

図 4-4-8 CIB 意識調査の結果：高い頻度で提供されている投資家サービス/投資円滑化



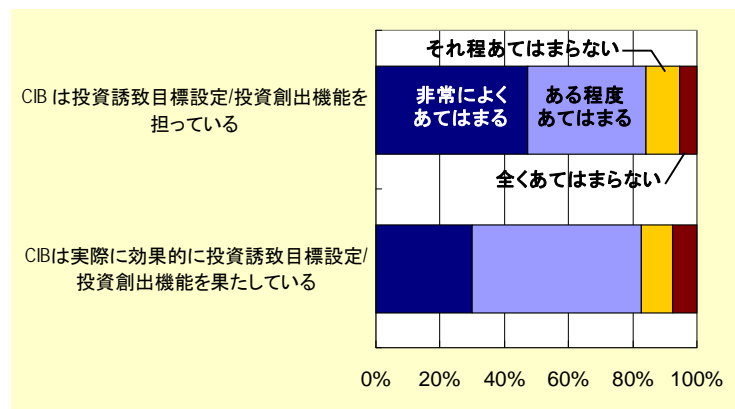
出所：調査団

図 4-4-9 CIB 意識調査の結果：高い頻度で提供されている投資家サービス/投資円滑化と強化すべき投資家サービス/投資円滑化

e. 投資誘致目標設定/投資創出

- 投資誘致目標設定/投資創出機能に対する評価は比較的高い。

「CIB が実際に効果的に投資誘致目標設定/投資創出を行っているか」という質問に対して「回答者の 8 割以上が肯定的な回答をした。しかし、そのなかで「大いにあてはまる」と高い評価をした回答者はわずか 30%である。



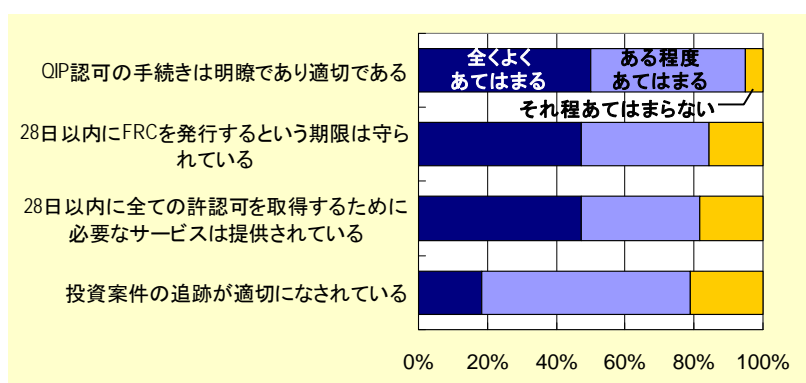
出所：調査団

図 4-4-10 CIB 意識調査の結果：投資誘致目標設定/投資創出に対する評価

f. QIP認可

- QIP 認可に対する評価は比較的高い。

全体の 8 割以上の回答者が、QIP の手順、FRC 発行の 28 日以内の期限順守、及び 28 日以内の許認可取得サービスについて肯定的な回答をした。しかし、これは 2 割近くが FRC 発行の 28 日以内の期限遵守、28 日以内の許認可取得サービスに疑問を持っていることを意味する。さらに、「投資案件の追跡が適切になされているか」という質問に「大いにあてはまる」と応えた回答者は全体の 2 割に満たない。



出所：調査団

図 4-4-11 CIB 意識調査の結果：QIP 認可の評価

g. 強化すべき機能

- 回答者の 4 割以上が、投資家サービス/投資円滑化が強化されるべき重要な機能であると考えている。

回答者の44%が、投資家サービス/投資円滑化をもっと強化すべきであると考えている。しかし、イメージ形成に関する重要性の評価は、投資促進におけるイメージ形成の重要性を考慮するならば低すぎると言える。

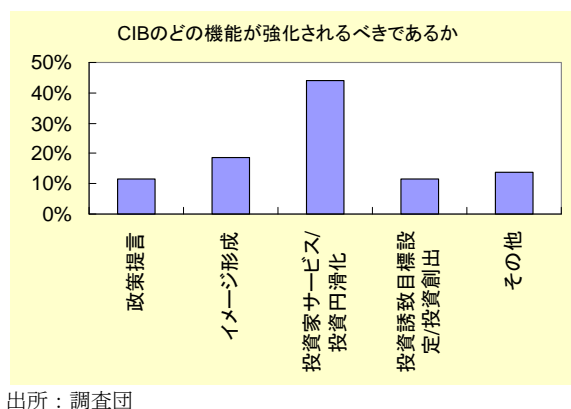


図 4-4-12 CIB 意識調査の結果：強化すべき機能

(2) CIB の組織的課題

a. 組織とマネジメント

- 多くの回答者が、CIB の組織的構造をほぼ適切と捉えている。

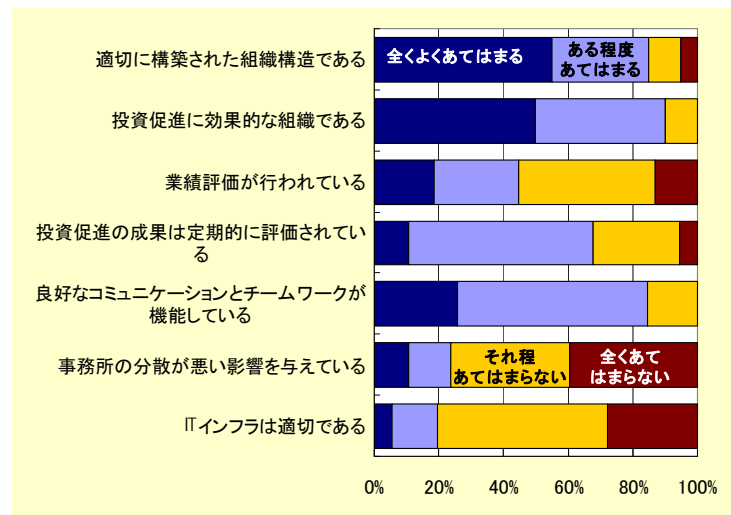
回答者の約9割がCIBの組織的構造が適切であり、投資促進に効果的な組織と考えている。

- CIB の業績評価制度には改良の余地がある。

業績評価や定期的な投資プロモーション成果の評価について「とてもよく行われている」と回答したのは2割以下であった。個人、部署、CIB 全体の各レベルにおいて業績評価が十分には実行されていないと言える。

- 貧弱なインフラがCIB 運営上の大きな問題になっている。

事務所所在地が分散していることや貧弱なITインフラなどCIBのインフラの問題が、CIBの效果的、効率的運営の大きな阻害要因になっていると多くの回答者が考えている。



出所：調査団

図 4-4-13 CIB 意識調査の結果：CIB の組織面での課題

b. 人的資源管理

- 訓練の重要性が広く認識されている。

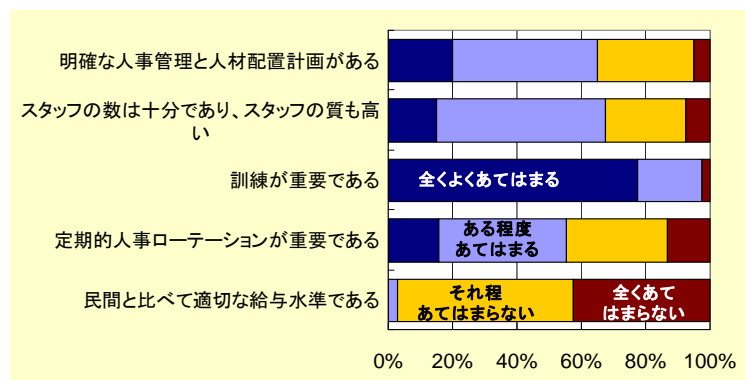
ほぼ 8 割の回答者が、マネージャーやスタッフ向け訓練が必須であり、とても重要と回答した。

- 回答者のほとんどが、給与水準に満足していない。

ほぼ全回答者が、CIB スタッフの給与水準は、民間部門の類似職位や要件と比較して、適切ではない、と考えている。

- 人材配置や定期的なローテーションに関しては、大部分の回答者が重要でも必須でもないと考えている。

人材配置や定期的なローテーションに関する質問への回答に関しては、「とても重要だ」、「まったく必要ない」という割合は比較的低い。



出所：調査団

図 4-4-14 CIB 意識調査の結果：人材資源マネジメント評価

c. 予算

- 他のカテゴリーと比較して、予算に対する評価は圧倒的に低い。

ほぼ8割の回答者が、CIBが活動のために適切に資金を与えられていないと考えている。半数以上の回答者は、サービスの種類別の予算配分、予算計画の策定、予算配分手続きが適切ではないと考えている。

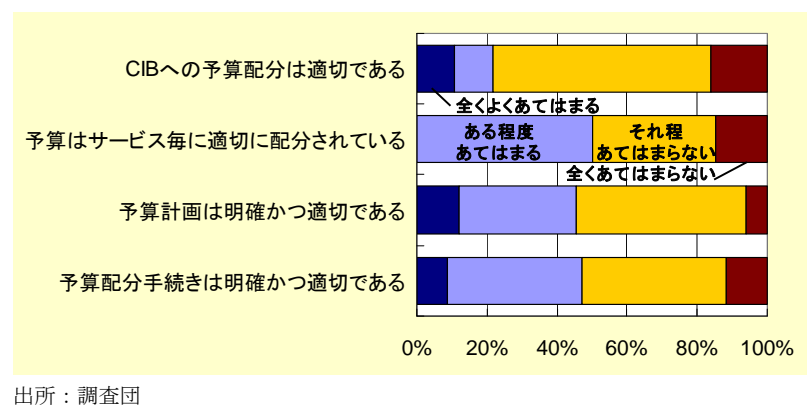


図 4-4-15 CIB 意識調査の結果：予算評価

4.5 投資のための政策枠組み（PFI）分析に基づく CDC/CIB の評価

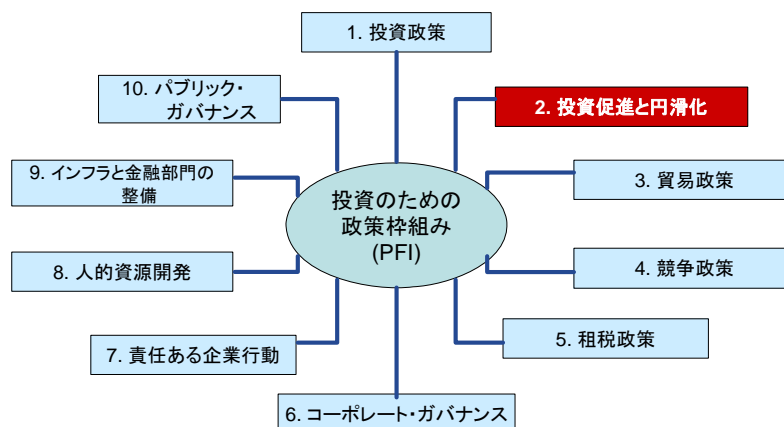
4.5.1 PFI とは？

投資のための政策枠組み（Policy Framework for Investment：PFI）は、民間投資を促進することを目的に、経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development：OECD）の加盟・非加盟 60 カ国、ビジネス界、国際機関がタスク・フォースを形成して策定したものである。

PFI は魅力的な投資環境をつくるために重要となる政策検討課題のチェックリストを提供するものであり、各国政府が自国への投資を誘致し、投資による最大限の利益を得るための 10 の政策分野における 82 の質問項目で構成される。2006 年 OECD 閣僚理事会での承認を受けた PFI は包括的な投資政策ツールとして発展途上各国によって活用されている。

調査団は PFI、特に PFI 第 2 章の「投資促進と円滑化」の部分で、カンボジアの投資促進と円滑化を評価するために有効な分析ツールであると考え、PFI に沿って CIB における投資促進及び投資円滑化に関わる機能的・組織的課題に対する質問、検討、分析を実施した⁴。

⁴ PFI の「第 2 章投資促進と円滑化」は 2.1 から 2.9 までの 9 つの質問によって構成されている。調査団は CIB 意識調査において、その内の 2 つの質問を主要調査項目として活用した。すなわち、質問 2.2 IPA の設立、質問 2.3 IPA 活動の効果のモニタリングである。意識調査の質問票では、さらに多くの詳細な質問が PFI ユーザーズ・ツールキット（www.oecd.org/investment/pfitoolkit）を参照して設定された。



出所：OECD (www.oecd.org/daf/investment/pfi)

図 4-5-1 PFI における 10 の政策分野

PFI の全体的な枠組みと、CIB の強みと弱みを評価・分析するための PFI 活用方法は、調査の初期段階で CIB の幹部（カウンターパート・チーム）と主要な職員（ワーキング・グループのメンバー）に対して説明された。

4.5.2 PFI 評価の結果

これまでの章で述べた課題評価を踏まえ、調査団は投資促進と投資円滑化に関する PFI 評価を実施した。PFI 評価は、CIB 職員の意識調査、意識調査後のワーキング・グループでの議論、JICA 調査団による直接観察や調査を踏まえて行われた。

(1) 投資促進機関（IPA）設立に関する質問（2.2）

PFI における「2.2 投資促進機関の設立」の質問は、投資促進機関がどのように設立されているかという質問に関するものである。中心となる質問は「政府がすでに IPA を設立しているか」及び「IPA の体制、ミッション、法的ステータスに関して国際的なグッド・プラクティスがどの程度参考にされ、またそれに照らして評価されているか」等である。

表 4-5-1 投資促進機関（IPA）設立に関する調査結果

サブ質問 (政策執行状況の検証)	調査結果（現状と課題）
(1) 投資促進機関（IPA）が政府内のどこに位置付けられているか？政策提言の役割を担うにあたり政府中枢への直接的なアクセスがあるか。	<ul style="list-style-type: none"> カンボジアの IPA であるカンボジア投資委員会（CIB）は、1994 年に設立され、カンボジア開発評議会（CDC）の 3 つの下部組織の 1 つである。 CDC はカンボジアの復興、開発、投資活動監督に関して責任を負う唯一の機関で、これら 3 つの分野でワンストップ・サービス・メカニズムを提供している。 CDC 議長は首相が務め、全ての関連省庁の大臣がメンバーであることから、政府中枢への直接的なアクセスがある。ワンストップ・サービス・メカニズムを通して、政策提言の役割を果たすことが期待されている。 しかし、CDC の「Top-heavy」な組織構造と省庁間の許認可構造の複雑さのため、効果的な政策提言は行われていない。
(2) 地方レベルの IPA はあるか？あるとしたら、異なったレベルでどのように責任が分担されているか。	<ul style="list-style-type: none"> 地方レベルにある州・特別市投資小委員会（PMIS）は、200 万米ドル未満の適格投資プロジェクト（QIP）の申請を行った投資家にワンストップ・サービスを提供することとなっている⁵。しかし、行政組織としての能力が不足しており、投資関連法の理解も不十分なことから、ほとんどの PMIS が効率良く業務を実施できていない。 経済特別区（SEZ）については、CDC 傘下にあるカンボジア経済特別区委員会（CSEZB）と SEZ 内に設置された SEZ 管理事務局が投資家に対するワンストップ・サービスを提供している。 PMIS と CSEZB で申請される QIP に対する承認、許可、認可に関する調整業務以外の、すべての投資促進やその他投資関連業務は CIB によって行われる。
(3) 投資プロジェクトが多く政府機関や地方政府からの認可を必要とするとき、IPA はどのように手続きを迅速化することができるか。IPA は法律によって投資促進における主導機関として定められているか。	<ul style="list-style-type: none"> 投資法やその他の政令において CDC、特に CIB は申請された QIP の承認、認可に係る調整を行う「ワンストップ・サービス」メカニズムとして規定されている。 CIB は関係省庁から許可や承認を得るための効果的な調整役・促進役を担うことが期待されているが、CIB 職員はいくつかの理由から効果的な調整を提供できないという問題に直面している。その結果、投資家が自分自身で関係省庁を直接、訪問し交渉を行うケースが多くあり、投資申請の最終的な登録が遅れるケースがあることが報告されている⁶。 政令第 149 号第 17 条により規定された CIB の役割と責務から判断して、CIB は投資促進における主導機関としての役割を担っていると見なすことができる。 戦略的な政策立案を行う能力と組織体制が不十分なため、CIB は積極的に法制度改善に係わる提言を行っていない。 多くの CIB 職員は、法的に規定されている CIB の役割と、CIB と関連省庁との関係が見直され再設計されるべきだと考えている。
(4) IPA が投資認可に係る手続きを一定の時間的枠組みで終える決まりがあるか。また、約束された時間的枠組みがどの程度、守られているかについての実績値はどのような状況か。	<ul style="list-style-type: none"> 投資法と関連する政令に規定されているように、CDC、特に CIB は QIP 承認を一定期間で完了すべきことになっている。 多くの CIB の部長と職員は、CIB の QIP 登録手続きは明確で、決められた期間内に QIP を承認し、投資家が 28 日以内に必要なすべての許認可を得るためのサービスを提供しているという認識を持っている しかし、実績のレビューや分析は効果的なかたちでは実施されておらず、CIB での適切な情報共有も行われていない。

⁵ 地方レベルにおける州・特別市投資小委員会（PMIS）の設置を規定した政令は2005年に公布された。

⁶ 70%以上のIPAがライセンス承認のためのワンストップ・ショップとして設置されたと答えているが、投資プロジェクトは、土地利用、労働、安全、税、税関、環境へのインパクトなど多数の政府機関や地方政府機関からの承認が必要である。

サブ質問 (政策執行状況の検証)	調査結果 (現状と課題)
(5) 「政策提言」、「イメージ形成」、「投資家サービス/投資円滑化」、「投資誘致目標設定/投資創出」のIPAの4つの役割にわたって、IPAの予算と職員はどのように配分されているか。役割を十分に果たすために必要なリソースは与えられているか。	<ul style="list-style-type: none"> IPA が行うべき投資促進の4つの機能を実施するための予算措置も含めた体系的な年度計画策定の体制が CIB には存在しない。CIB のすべての部署では、期待されている活動を積極的に計画・実施するための予算が常に不足している。 多くの部長と職員は、4つの機能における予算が効率的に割り当てられておらず、また予算手続自体が不適切だと認識している。 相対的に少ない数の職員しか配置されておらず、CIB は効果的な投資促進活動を実施できない。
(6) カンボジアのIPAは投資環境改善、イメージ形成、円滑化、投資家選択の異なる役割の間でどのように時間を配分しているか。それは他国における経験と比べてどのように評価されるか。	<ul style="list-style-type: none"> 組織構造及び人材配置の観点からは、CIB は投資家サービス/投資円滑化の一環である許認可調整業務に重点を置いている。 その結果、CIB は政策提言、イメージ形成、投資誘致目標設定/投資創出等の他の機能に関わる時間や資源配分を削減する傾向にあり、適切なレベルの投資促進活動を実施していない。 現時点では、CDC/CIB の多くのトップ・リーダー、部長、職員が4つの異なる IPA の役割を十分に理解しておらず、組織としての戦略も無いために、時間と資源をどのようにバランスよく配分すべきかについて理解できていない。 (近隣国のIPAの比較については第5章を参照)
(7) カンボジアのIPAはどのように法制度改善を提言し、他の政府関係部門と良好な関係を維持していくかについて、他国のIPAから学んできたか。	<ul style="list-style-type: none"> JICA、OECD、ADB、日本アセアンセンター等の多国間や二国間のドナー機関による数多くのプログラムや招聘を通じて、CDC、特に CIB は他の優れた IPA について学ぶ多くの機会を得てきた。 しかし、これらの経験はマネージャーや職員の間で十分に共有されておらず、組織のパフォーマンス向上のために組織内で効果的に消化・活用されているとは言えない。 CDC/CIB は未だ世界投資促進機構 (WAIPA) のメンバーになっていない。 CDC/CIB は積極的かつ戦略的なアプローチを採っていない。
(8) カンボジアのIPAはイメージ形成機能の質を向上させる技術を他国の活動内容や作成資料から習得してきたか。	<ul style="list-style-type: none"> 上記 (7) と同様

出所：調査団

(2) IPA 活動の効果のモニタリングに関する質問

PFI の「2.3 IPA 活動の効果のモニタリング」に関する質問は、主に IPA の予算とモニタリング・システムに関する質問である。中心となる質問は「IPA には十分な予算が充当されているか」、「投資誘致における成果は定期的にレビューされているか」、「IPA 活動の成果をモニタリングするために、どのような指標が設定されているか」等である。

表 4-5-2 IPA 活動の効果のモニタリングに関する調査結果

サブ質問 (政策執行状況の検証)	調査結果 (現状と課題)
(1) IPAはどのように予算を得ているか。	<ul style="list-style-type: none"> • CIB は、CDC の3つの下部組織の1つとして、主に政府予算から資金を得ている。 • 大多数の部長や常勤職員は関連省庁からの出向者であり、給与や各種手当は出向元の省庁が負担しており、これらは CDC 予算の中に含まれていない。 • CIB が具体的活動を効果的に実施していく上で、運営経費と資本経費両面での予算の不足は深刻な問題である。 • CIB は多くの活動に関して、多国間・二国間のドナーや関連機関によるプログラムや支援から外部資金を得てきた。しかし、これは CIB の外部資源への恒常的な依存を招きかねない。
(2) IPAへの予算配分はどのように決められているか。	<ul style="list-style-type: none"> • CDC 全体の予算は毎年、国家予算で発表されている。同予算は契約スタッフの給与や事務用品等の経常費用に当てられていると思われる。 • CIB 活動に係わる経営管理と予算計画策定の体制は組織内で十分に整備されていない。年度及び中期の双方の体系的な活動計画を基礎とした運営経費と資本経費に係わる体系的な予算計画を策定した経験のある CIB の部は存在しない。 • 多くの部長と職員は、4つの機能における予算が効率的に割り当てられておらず、また予算手続自体が不適切だと認識している。
(3) IPAには有能な人材が配置されているか。	<ul style="list-style-type: none"> • 多くの部長と職員は、CIB には適切な数と質の職員が配置されておらず、人事管理が適切に行われていないと感じている。 • CIB のすべての常用雇用政府職員は CIB に長期間、勤務し担当業務を行っているものの、関係省庁からの出向者であり給与は出向元の組織から払われている。 • また、CIB には数多くの契約職員が勤務している。 • 人材開発に関する体系的な計画はこれまで策定されていない。その結果、研修が場当たりのものになりがちである。複数のドナーが CIB のマネージャーや職員に対する研修機会を提供してきた。多くの職員は研修が基本的に非常に重要であると考えているものの、明確なロードマップの提示無しに研修が場当たりに実施されていると考えている。その結果、ドナー主催の研修プログラムに参加した CDC 関係者の多くは、それらのコースが自身の能力向上ニーズに合致したものではなく、それらの研修には参加したくないと考える傾向がある。
(4) IPA職員の給与水準はどの程度か。民間セクターの同じレベルの仕事または同程度の能力を必要とする仕事の給与水準と比較すると、どのように評価されるか。それはIPA職員のモチベーションを喚起するには十分な額か。	<ul style="list-style-type: none"> • 多くの CIB 職員は、CDC/CIB の給与水準が低いと感じており、これが彼らのやる気に悪影響を及ぼしている恐れがある。 • しかし、タイやベトナムの IPA の給与水準と比べると、CIB の給与レベルはそれほど低くないと判断される。

出所：調査団

第5章 近隣 ASEAN 諸国の投資促進機関のベンチマーク調査

5.1 目的と調査方法

5.1.1 背景と目的

多くの国は外国直接投資（FDI）を経済成長の重要なエンジンと位置づけている¹。ASEAN 諸国特にカンボジアおよびその近隣国は、自国の投資促進機関の設立と事業強化およびビジネス環境、投資保証、優遇措置等の改善を通して FDI 誘致を図るために様々な方策を講じてきた。

ASEAN 地域での投資誘致の競合状況を鑑みて、調査団は近隣 ASEAN 諸国の投資促進機関（IPA）を対象にベンチマーク調査実施した。主な目的は以下のとおり。

- ① 近隣 ASEAN 諸国の投資促進機関の組織、機能、活動を調査する。
- ② 対象 IPA を比較し、投資促進の成功事例を抽出する。
- ③ カンボジアの投資促進機関に対する教訓を導き出す。

5.1.2 調査方法

(1) 対象投資促進機関(IPAs)

調査団は、以下の5つの IPA を調査対象機関として選定した。

- ① 外国投資庁（FIA）（ベトナム）
- ② 投資委員会事務所（OBOI）（タイ）
- ③ フィリピン投資委員会（BOI）（フィリピン）
- ④ マレーシア工業開発庁（MIDA）（マレーシア）
- ⑤ 経済開発庁（EDB）（シンガポール）

(2) 調査項目

以下の項目について対象 IPA の分析を行った。

- ① 組織と機能
 - 政府機関内での位置づけと投資促進政策
 - 歴史的背景と進捗
 - 組織構造、人員構成、基本的職務
 - 予算と財務
 - 過去の経験から導き出される教訓
- ② ベトナムとタイにおける投資促進活動の詳細、申請手続き、投資優遇措置

¹ Louis T. Wells (ハーバード大学ビジネス・スクール国際経営担当教授)「Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report」世界銀行グループ、2009年5月より引用。

- 投資促進に係る具体的な活動
- 投資申請手続き
- 税体系とその他の優遇措置

(3) 調査方法

様々な関連ウェブサイト検索や文献からの情報収集に加えて、タイおよびベトナムについては調査団員によるインタビュー調査によって実施された。

5.2 対象 IPA の概要

対象 IPA の概要は下表のとおり。

表 5-2-1 調査対象 IPA の概要

国・機関名	地位	管轄省庁	国内支所数*	海外支所数	予算 (百万米ドル)	職員数
カンボジア カンボジア投資委員会 [CIB]	政府機関	カンボジア 開発評議会	無	大使館および領事館	-	60
ベトナム 外国投資庁 [FIA]	政府機関	計画投資省	3	大使館および領事館 (計画)	1.2	100-110
タイ 投資委員会事務所 [OBOI]	政府機関	工業省	7	8	10**	300
フィリピン 投資委員会 [BOI]	政府機関	貿易産業省	24 政府官庁の 投資促進課	大使館および領事館	3**	N.A.
マレーシア マレーシア工業開発庁 [MIDA]	政府機関	国際貿易 産業省	11	19	15**	400 人 以上
シンガポール 経済開発庁 [EDB]	特殊法人	-	無	19	45*	400 人 以上

注：* 本部は除く、**1999 年予算²

出所：調査団

各対象 IPA が提供している主なサービスは下表のとおりである。

表 5-2-2 対象 IPA 機関のサービスと機能

カンボジア カンボジア投資委員会 [CIB]
<ul style="list-style-type: none"> • 適格投資プロジェクト(QIP)を申請した投資案件の評価および認可に対する「ワンストップ・サービス・メカニズム」の提供に係る調整と実施 • 民間投資全般に係る戦略的な計画策定と調整 • 潜在的投資家に対するマーケティングとプロモーション活動 • 投資促進に関する法制度改善に係る政策提言 • 政府の内外の関係者への調整と管理
ベトナム Vietnam 外国投資庁 [FIA]
<ul style="list-style-type: none"> • FDI に関する大臣への助言 • 国家経済プログラム策定に必要な FDI 関連データの収集 • FDI 関連政策の策定と修正 • 国内で発生した FDI 関連問題に対する支援 • 投資促進に係る省庁間調整と国際協力 • 外国企業によるベトナムへの投資およびベトナム企業による海外投資の管理 • 様々なアフターケアサービスの提供

² D.W. Velde「Policies towards FDI in developing countries: Emerging best-practices and outstanding issues」2001 年 3 月。

<ul style="list-style-type: none"> • FIA 職員向け研修実施に係る計画投資省人事部との調整
タイ 投資委員会事務所 [OBOI] <ul style="list-style-type: none"> • 投資促進政策・計画の策定 • イメージビルディングとプロモーションキャンペーンの実施 • 二国間・多国間協定の交渉と締結、FDI 情勢の分析、域内協力メカニズムへの参加 • 海外・国内企業のマッチングサービス等 BUILD をとおした投資家支援 • 投資政策の策定と評価および BOI 予算と活動報告書の作成 • 投資家への企業設立に関する情報提供 • ワンストップサービスセンターによるビザおよび就労許可の迅速な発行 • 審査、監視、免税措置に係る検討等、様々な観点による投資プロジェクトの監督 • 各産業に関する情報の収集・分析・提供 • 投資プロジェクトの認可
フィリピン 投資委員会 [BOI] <ul style="list-style-type: none"> • 投資促進戦略の策定と実施および政策提言キャンペーンの運営 • 投資の際に必要な投資関連法規や諸手続きに関する情報提供やアフターケア等、国内外の投資家支援 • 投資申請処理および優遇措置の付与、投資案件の登録からフル操業に渡る期間中の投資家支援 • 事業企画および行財政の運営
マレーシア マレーシア工業開発庁 [MIDA] <ul style="list-style-type: none"> • 国内外投資促進 • 製造許可、優遇措置、免税措置、技術協定、海外駐在員等、各種申請に係る審査 • 工業計画の策定 • 国際貿易産業省 (MITI) への政策提言の提案 • プロジェクトを運営・実施する企業への支援 • コンサルテーションサービスの提供 • 国境を越えた投資の促進 • 関係省庁間の情報共有の促進 • 主要関係省庁からの上級代表者による MIDA に対する追加的な助言指導の提供
シンガポール 経済開発庁 [EDB] <ul style="list-style-type: none"> • 経済政策と投資促進戦略の策定および実施 • 国内外投資の誘致・促進 • ビジネス優遇措置および金融支援の提供 • 産業情報の収集と分析 • 顧客（投資家）との関係構築およびセールスマーケティングの実施 • アフターケアを含むプロジェクトの実施運営に関する企業へのサポート • 関係省庁とビジネスリーダーとの情報交換の促進

出所：調査団

5.3 政策・組織・経営管理の比較

5.3.1 調査対象国の投資環境

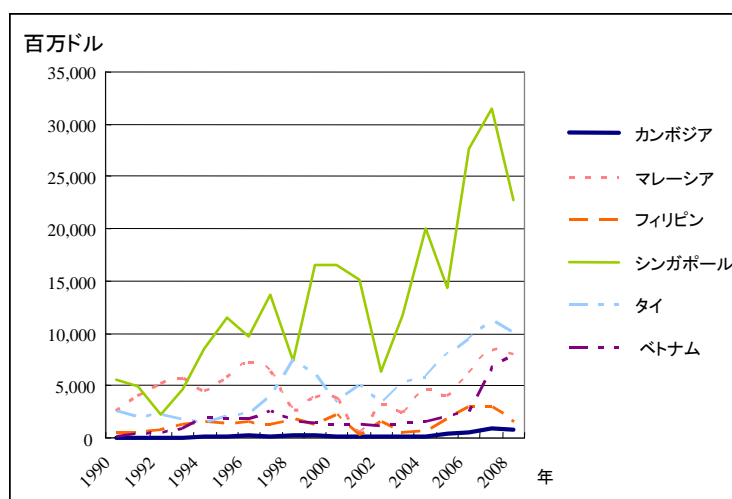
下表はカンボジアおよび近隣国の一般的な経済状況を比較したものである。表から読み取れるように、GDP、純 FDI 流入額、輸出額からみてもカンボジアの経済規模は他の近隣国と比べて依然小さい。シンガポールは他の ASEAN 近隣国の中でも先進経済として突出しており、FDI の流入も安定的に増えている。

表 5-3-1 FDI 関連指標による比較

	カンボジア	ベトナム	タイ	フィリピン	マレーシア	シンガポール
人口 (百万人) (2008 年)	14.0	86.2	66.5	90.5	27.7	4.8
GDP (10 億ドル) (2008 年)	10.3	90.6	268.1	168.5	213.8	181.9
一人当たり GDP (US ドル) (2008 年)	739	1,051	4,228	1,902	7,711	37,592
純海外投資流入額	806	9,053	7,255	1,283	-6,190	13,797

(BOP ベース) (百万ドル) (2008 年)						
対内直接投資残高 (百万ドル) (2008 年)	4,637	31,135	56,542	14,028	47,771	186,926
商品輸出 (10 億ドル) (2008 年)	4.8	62.7	177.8	49.0	199.3	338.2

出所：National Institute of Statistics of Cambodia、ADB 「Key Indicators for Asia and the Pacific 2009」 及び UNCTAD 「World Investment Report 2009」



出所: UNCTAD (2009 年)³

図 5-3-1 国別の対カンボジア FDI の傾向 (US 百万ドル：時価価格)

カンボジアおよび近隣 ASEAN 諸国の「Doing Business 指標」を下表に示す。カンボジアは総合順位で見ると 2010 年版では 145 位であり、2009 年版の 135 位から順位を落としている。調査対象 6 ケ国で見ると、カンボジアは最下位となっている。世界銀行が実施しているこの「Doing Business 調査」においてシンガポールは常にトップの座を維持している。「Starting Business」の指標においては、カンボジア 173 位であり対象 6 ケ国中最下位となっている。シンガポールは 2010 年版では世界第 4 位と高い評価を得ている。

表 5-3-2 カンボジアおよび近隣国の Doing Business 指標

	総合ランク			ビジネス開始		
	2009 年版	2010 年版	前年比	2009 年版	2010 年版	前年比
カンボジア	135	145	↓	169	173	↓
フィリピン	140	144	↓	155	162	↓
ベトナム	92	93	↓	108	116	↓
マレーシア	20	23	↓	75	88	↓
タイ	13	12	↑	44	55	↓
シンガポール	1	1	同	10	4	↑

出所:世界銀行、「Doing Business 2010」

下表は「Doing Business 調査」の主要な指標を比較したものである。シンガポールは ASEAN

³ UNCTAD 「World Investment Report 2009」。 <http://stats.unctad.org/FDI/TableView/tableView.aspx> から入手。

諸国の中だけでなく、世界的に見ても成功国の一つであると言える。尚、これらの指標からカンボジアは他の近隣国の後塵を拝しているのは明らかである。

表 5-3-3 Doing Business 調査の主要指標の比較

	カンボジア	ベトナム	タイ	フィリピン	マレーシア	シンガポール
ビジネス開始 (順位)	173	116	55	162	88	4
手続き (数)	9	11	7	15	9	3
期間 (日数)	85	50	32	52	11	3
建設許可処理 (順位)	145	69	13	111	109	2
手続き (数)	23	13	11	24	25	11
期間 (日数)	709	194	156	203	261	25
納税 (ランク)	58	147	88	135	24	5
全体税率 (% 所得税)	22.7	40.1	37.2	49.4	34.2	27.8
海外貿易 (順位)	127	74	12	68	35	1
輸出関連書類 (数)	11	6	4	8	7	4
輸出までの所用期間 (日数)	22	22	14	16	18	5
輸入関連書類 (数)	11	8	3	8	7	4
輸入までの所用期間 (日数)	30	21	13	16	14	3

出所: 世界銀行「Doing Business 2010」

世界各国は各々異なる社会的、政治的、経済的背景を持ち、開発プロセスや開発段階も違っている。しかし、すべての国は WTO の枠組みのもとグローバル経済の中で互いに海外投資促進を図るべく競合しているのも紛れも無い現実である。従ってカンボジアへの海外投資促進を考える上で、ASEAN 諸国の各投資促進機関の状況を確認し、彼らの経験から教訓と示唆を学び取ることは極めて有用である。

5.3.2 投資優遇措置

各 IPA は自国の経済開発の状況、産業構造に応じて投資家を誘致するために様々な投資優遇措置を講じており、その特徴は下表のように取りまとめられる。

表 5-3-4 対象 IPA が提供している投資優遇措置の特徴

国/IPA 名	特徴
カンボジア カンボジア投資委員会 [CIB]	「適格投資プロジェクト(QIP)」という投資優遇認可を受けた投資プロジェクトは、法人税免除、生産機械および建設資材の免税輸入、輸出税免除等の様々な優遇措置を享受できる。
ベトナム 外国投資庁 [FIA]	法人税については、投資案件の地域(社会経済条件が特に厳しい地域や特別経済区域)や分野(農業組合、ハイテク・科学セクター、および職業訓練等)に応じて優遇税率が適用される。別途設定された優先案件については、更に、付加価値税免除および関税免除も付与される。
タイ 投資委員会事務所 [OBOI]	法人税の減免および輸入税の減免が優遇案件に付与される。免税もしくは優遇税率の適用は、政府によって定められた3つの立地ゾーンにより異なる。特別重要産業には立地ゾーンに関係なく、法人税、機械輸入税に関する恩典が最大限付与される。
フィリピン 投資委員会 [BOI]	政府が優遇措置を付与するに足る適格投資の範囲を記述した投資優先計画(IPP)がBOIによって毎年作成されている。各種優遇措置の付与は、フィリピン国内の様々なIPA(BPO、PEZA、CFZ、SBF等)が行う。BOIの場合は所得税免税(ITH)、部品輸入関税免除、埠頭税・輸出税免除を優遇案件に付与する。
マレーシア マレーシア工業開発庁 [MIDA]	マレーシアの製造業向けの主要な優遇税制はパイオニア・ステータスおよび投資税額控除(ITA)である。これらの優遇措置を受けた企業には所得税の減免が適用される。優先産業・優先地域・中小企業振興や輸出に貢献する投資については、追加優遇措置が適用される。

シンガポール 経済開発庁 [EDB]	シンガポールは、世界的にみても低い法人税率を設定し、キャピタルゲインを非課税、国外源泉所得(配当金)を免税とする等、グローバル水準のビジネス支援環境(FDI 含む)を整えている。「イノベーション」「機材と技術」「本部管理」に該当する投資家に対しては、国外所得として得た利子や印税についても免税措置が適用される。
-----------------------	---

出所：調査団

対象 IPA が付与している優遇措置の中でも、特に法人所得税に係るものを下表に示す。

表 5-3-5 対象 IPA による法人所得税に関する主要な優遇措置

IPA 名	法人所得税に関する優遇措置
カンボジア [CIB]	<p>QIP は法人税の免税ないしは特別償却の適用を選択できる。</p> <p>法人税免税制度: タックスホリデーの期間は、「始動期間 (Trigger period) + 3 年間+ 優先期間 (Priority period)」で構成される。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 最長始動期間 (Maximum Trigger period) : 最初に利益を計上する年または最初に売上げを計上してから 3 年間のどちらか短い期間 - 優先期間 (Priority period) : プロジェクト内容に基づき予算法によって定められる。 <p>特別償却制度: 製造・加工工程において使用される新品または中古の有形固定資産価格の 40%にあたる特別償却制度</p>
ベトナム [FIA]	<p>法人税優遇制度 以下に記載されている場合を除きすべての投資案件に対する標準法人税率は 25%である。 (適用期間(*1) : 全期間) 法人税率が 20%の投資案件 : -社会経済条件が困難なエリアでの投資案件 (適用期間 : 10 年、免税期間(*2) : 2 年間、減税率 50%期間(*3) : 4 年間) -農業組合、共済組合(適用期間 : 全期間) 法人税率が 10%の投資案件: -社会経済条件が特別に困難なエリアでの投資案件 -経済特別区/ハイテクパーク等首相が承認した投資案件 -ハイテクノロジー・科学技術および最重要と位置づけられるインフラおよびソフト開発に該当する投資案件 (適用期間 : 15 年間 (最大 30 年間)、免税期間 : 4 年間、減税率 50%期間 : 9 年間) *1: 適用期間は売上げが創出された 1 年目の年から起算される。 *2: 免税期間は課税所得が創出された年から起算される。 *3: 減税期間は免税期間が終了した翌年から起算される。</p>
タイ [OBOI]	<p>立地ゾーンに基づく優遇税制⁴ 第 1 ゾーン : バンコク首都圏 6 県 : 3 年間免税 第 2 ゾーン : 選定された奨励地域を除く 12 県 : 3-7 年間の免税 第 3 ゾーン : 残りの 58 県 : 8 年間の免税 -工業団地等の奨励地域に立地する投資案件 (立地ゾーン 1,2 が適用) -資本投資額が 1000 万バツもしくは超える投資案件 (立地ゾーン 1,2,3 が適用) -ISO9000 または同等の国際基準を満たす認証を取得している投資案件 (立地ゾーン 1,2,3 が適用) *仮に取得に失敗した場合は免税期間を 1 年間減ずる。</p> <p>奨励セクターに基づく優遇措置 (法人所得税の免税等) -新規自動車組立ラインに係る投資 -造船および維持管理 -太陽電池製造 -国際物流拠点</p>
フィリピン [BOI]	<p>法人税免税 (ITH) 1. BOI に登録した企業は以下に示すガイドラインに沿って商業運営開始日から起算された期間、所得税の支払を免除される。</p>

⁴ http://www.boi.go.th/english/about/boi_privileges_by_location.asp から入手。

IPA 名	法人所得税に関する優遇措置
	<p>a. パイオニア企業として指定された新規投資の場合、6年間の法人税免除</p> <p>b. 非パイオニア企業の場合、4年間の法人税免除</p> <p>c. 開発が遅れている地域での新規または拡充投資の場合、ステータス取得の有無に関わらず、6年間の法人税免除</p> <p>d. 拡充投資の場合、3年間の法人税免除</p> <p>e. 近代化投資の場合、3年間の法人税免除</p> <p>*上記 d、eの場合、売上収益・販売高額により免税が基本的に制限される。</p> <p>2. 新規パイオニア企業、非パイオニア企業、開発が遅れている地域 (LDA) に立地する企業は、以下の場合ボーナス年が加算される。</p> <p>a. 委員会から特により高い比率の指定がない場合、投資が拡張に先立ち、登録された製品の製造に使用される全原材料のうち少なくとも50%が国産の原材料により賄われていること。</p> <p>b. 投資案件に従事する就労者数に対する輸入ないし国内調達された資本設備の比率が一人当たりUS1万ドルを超えないもの または</p> <p>c. 最初の操業3年間で純海外貯蓄高または純利益が少なくとも年間US50万ドルあるもの。</p> <p>尚、パイオニア企業に対するこれらの優遇措置の適用は8年間を超えないものとする。</p>
マレーシア [MIDA]	<p>パイオニア・ステータス</p> <p>-パイオニア・ステータスを認められた企業は、生産日（生産レベルが生産能力の30%に達した日と定義）から始まる免税期間中、法人税納付の一部免除（法定所得の70%が非課税）を5年間享受できる。</p> <p>投資税額控除 (ITA)</p> <p>-投資税額控除を認められた企業は、最初に適格資本的支出が発生した日から5年間に発生した適格資本的支出（認可プロジェクトで使用される工場、プラント、機械、その他設備）の60%に相当する控除が得られる。企業は、この控除で該当賦課年度の法定所得の70%を相殺することができる。</p> <p>また以下の場合、パイオニア・ステータスまたは投資税額控除に更に追加的な優遇措置が付与される。</p> <p>-パイオニア・ステータス期間内に発生する未控除の資本控除と累積損失は、繰り越して、パイオニア・ステータス期間後の企業の収益から差し引くことができる。</p> <p>-2010年に奨励地域に投資する企業は、法定所得の100%が免税を5年間享受できる。更に以下に該当する場合、追加的な優遇措置が付与される。</p> <p>i) 投資奨励地域への製造事業の移転、ii) ハイテク企業、iii) 戦略的プロジェクト、iv) 中小企業、v) 産業間連携強化、vi) 機械設備産業、vii) 自動車用コンポーネント・モジュールまたはシステム、viii) パーム油バイオマスの活用</p>
シンガポール [EDB]	<p>法人税率は世界的に見ても一番低いと思われる18%である。</p> <p>キャピタルゲインへの課税はない。</p> <p>様々な財務奨励策がビジネスカテゴリー毎に設定されている。特に①設備と技術、②事業開発と革新、③R&D と知的財産、④本部管理機能(以前は本部活動)、⑤産業開発、等が対象となる。</p> <p>優遇措置は以下のようにまとめられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 利息、ロイヤリティ、配当、海外からの配当、海外からの利息に対する源泉徴収税の減免。 - 設定期間の中で事前に決められたすべての利益に対する優遇税制および免税 - R&D プロジェクトや新規能力開発に掛かった費用への補助金 - 設定された期間内に設備投資に掛かった費用の資本控除 - 生産予算ないし試運転費用に関する支援 - 現地サプライヤーや多角経営企業への支援 - 経費の再所得控除 - 製品、加工、応用等のイノベーションに対する共同出資支援 - 研究機関の科学者、エンジニアへの部分的な資金支援 - 地域統括本部または国際統括本部に対する優遇税措置

出所：調査団

5.3.3 組織の位置づけ

シンガポールの EDB を除いた全ての対象 IPA は政府機関である。EDB は政府の介入は受けるものの種々の活動について独立性が確保されている特殊法人である。全ての近隣 ASEAN 国の IPA は、経済管轄省庁の下部機関として位置づけられている。

5.3.4 ネットワーク

全ての対象 IPA は、地方への国内支所の設置等の国内ネットワーク、および独自の海外支所または大使館・領事館を結んだ海外ネットワークを築いている。なかでも MIDA はアメリカ、EU およびアジア等世界 19 ヶ所に海外支所を持ち、かつ 11 ヶ所の国内支所という幅広いネットワークを構築している。実際、EDB、BOI、MIDA は、草創期から海外に多くの投資促進事務所を開設してきた。

上記 3 機関以外の IPA は、相対的に投資促進にかかる予算は少ないものの、海外の大使館や領事館に投資促進を担う部署を設置していたり、または設置の計画を有している。海外支所による積極的な活動と IPA 本部との緊密な情報共有は、適切な情報提供とその国のイメージ形成に貢献している。

5.3.5 予算と人的資源

下表は 4 つの IPA の海外投資促進に係る予算配賦状況を示したものである⁵。表からわかるように、域内でも先進的な IPA と言える EDB、MIDA および OBOI は投資促進活動に豊富な予算を確保している。EDB は対象 IPA の中でも最も潤沢な予算を持っており、1999 年の予算は約 4,500 万米ドルである。国民一人当たりの投資促進に係る負担額で見ても、シンガポールは一人あたり 14 米ドルとなっており、他の IPA と比べても投資促進について多くの経費を掛けている。シンガポールが経済政策として早い段階から投資促進に豊富な予算を確保していたことは特筆すべきである。1961 年時点で約 1 億シンガポール・ドル（1960 年代の換算レートで US25 百万ドル）が海外投資促進のための予算として国会で請求されている。

表 5-3-6 1999 年における海外投資促進のための予算

	海外投資促進のための年間 予算 (US 百万ドル)	人口 (百万人, 1999)	一人当たり予算 (US ドル)
シンガポール (EDB)	45	3.2	14.06
タイ (OBOI)	10	67.0	0.15
マレーシア (MIDA)	15	22.7	0.66
フィリピン (BOI)	3	76.8	0.04

注：ベトナムに関するデータは入手できなかった

出所：Velde (2001 年)

⁵ 2002 年に実施された The Foreign Investment Advisory Survey (FIAS) では、各国を所得水準 (2008 年一人当たり GNI) 別に分類し、所得グループ類毎の IPA の予算平均額を明らかにしている。各グループの平均予算額は、高所得グループでは US10.71 百万ドル、中高所得グループでは US8.46 百万ドル、中低所得グループでは US1.26 百万ドル、低所得グループでは US0.55 百万ドルとなっている。

フィリピンの BOI は、EDB、MIDA および OBOI と比べると予算、活動の面で少ないが、それでも 1999 年には年間予算として約 3 百万米ドルを確保している。これは 2009 年 CIB 予算の約 3 倍である。ベトナム FIA へのインタビュー調査によると、ベトナムの FIA も 2009 年に「投資促進基金」と呼ばれる投資促進を図るための追加予算（100 万～150 万米ドル）を用意した。この予算は、自国での会議の開催、海外での会議参加、ビジネスに係る海外視察、職員の研修コース参加費用に充てられている。

職員数（表 5-2-1 参照）についても同様に、EDB、MIDA、OBOI 等先進グループ IPA が各々 300 人を超える数の職員を雇用している。ベトナムの FIA は他の IPA と比べると少ないが、それでも 100 人以上の職員を雇用している。EDB はシンガポールの初期開発段階時に、特に有望産業セクター開発に資する経済政策を策定するために外国人を最高経営責任者として雇用した。

5.3.6 経営陣のリーダーシップ

経営陣の強いコミットメントと、職員とのビジョンとミッションの共有は、効果的な IPA を実現するための重要な要因である。代表的な成功事例としてシンガポールの事例が上げられる。

成功事例 1: トップのリーダーシップによる組織文化の変革 - シンガポール

EDB は設立当初から最高経営責任者および重要な管理職として外国人を招聘する等、民間企業のように躍動している。これを可能にしたのは、シンガポール政府リーダーのイニシアティブ、特に自国の発展には投資促進が最も重要であるという強い信念と力強いコミットメントであった。一般に、ある国の予算配分は様々な要因により影響を受けるが、シンガポールの場合、表 5-3-6 の一人当たりの投資促進予算額でも分かるように、他国の追随を許さない予算を確保しており、これは前述のトップリーダーの強いコミットメントが、そのまま政府の投資促進向け予算に反映された証左である。

EDB では組織規範が浸透しており、ビジョンとミッションは EDB の一人一人に共有されており、これらのコア・バリューが今の組織のありのままを形作っている。EDB のモットーである「我々は共に働き、切磋琢磨し、そして成功を分かち合う」はシンプルではあるが、EDB という自立的でダイナミックな組織を支える確かな基盤の形成につながっている。

出所：EDB のウェブサイトを基に調査団が編集

5.3.7 開発段階と歩調を合わせた漸進的な組織改編

通常 IPA の組織体制は、その国の経済発展が進み、産業の多様化⁶が進むに伴って変化する。例えばシンガポールの EDB の例では、1961 年には投資促進部が戦略的に重要性を持った部署として位置づけられていた。しかし、EDB が産業別組織と機能別組織を組み合わせた組織に転換するのにもない 1996 年の組織図では同部署は無くなっている。

⁶ 一般的に、IPA の組織体制と職務は投資家のニーズとその国の国家開発政策と戦略に併せて調整（拡大・縮小）される必要がある。故に投資促進に関わる各部署の規模および職務も国家開発政策や組織のミッションの変化にしたがって進化していかねばならない。

また、IPA の役割の中で投資案件の許認可に係る調整と承認をどう位置づけるかは、考慮すべき課題である。例えば、ベトナム FIA では、投資プロジェクトの評価・認可は地方政府に委譲されており、FIA は投資家サービス、投資円滑化に関連する機能が中心になっている（業種別担当部署との協力による相談業務を含む）。

5.4 機能と活動の比較

調査対象のすべての IPA は、各機関により特定機能への集中など若干の差異は見られるものの、基本的に IPA の主要な 4 つの役割、政策提言、イメージ形成、投資家向けサービス・投資円滑化および投資選別・投資創出を担っている。経済開発の状況に応じて目標、組織構造、サービス、機能などの面で各 IPA は夫々の特徴を持っている。

調査対象 IPA が提供しているサービスは下表のとおりである。

表 5-4-1 調査対象 IPA が提供するサービス

	カンボジア (CIB)	ベトナム (FIA)	タイ (OBOI)	フィリピン (BOI)	マレーシア (MIDA)	シンガポール (EDB)
政策提言	弱	○	○	○	○	○
情報提供サービス	弱	○	○	○	○	○
PR 活動	弱	○	○	○	○	○
アフターケア	×	○	○	○	○	○
投資認可および登録	○	×	○	○	○	○

出所：調査団

5.4.1 政策提言

調査対象となったすべての IPA は、各機関の組織面、機能面の違いにより程度の差はあるものの、FDI に対する政策提言機能を有している。特に、MIDA を除く全ての IPA は投資促進政策の策定・修正に資する政策提言を行うという明確な機能を有している。フィリピンの BOI は、政府による優遇措置を講じる投資奨励事業分野のリストである投資優先計画（IPP）を毎年改訂する役割を担っている。タイの OBOI は上部機関である BOI に投資政策に関する計画を提出している。

MIDA における政策提言の役割は他の IPA と比べて限定的なものに留まっているが、これは政策策定よりは投資促進のための実施機関としての役割をより期待されているからである。ただし、MIDA は管轄機関である国際貿易産業省に対して政策改善に関する提言を行っている。

CIB の政策提言機能は弱いだが、これは政策改善策の策定に必要となる投資誘致対象国や優先セクター別の投資動向や競合国の投資優遇措置等の情報収集が不十分であることも影響していると考えられる。

5.4.2 経済・産業開発戦略とのリンク

シンガポール、タイ、マレーシア等の IPA は、政策策定に係る機能を持つと同時に、国が策定する国家経済開発政策、特に産業振興戦略に応じた施策を実施できるような組織体制をとってい

る。

産業振興政策とのリンケージではシンガポールが一番進んでいる。タイとマレーシアの場合も、経済・産業発展政策と IPA の職責と活動の間に明確なリンケージが存在している。密接なリンケージが図られた要因としては、産業発展が緒に付いた段階で既に国内に産業の蓄積があったことも挙げられる。

CIB には、明確な産業政策及び開発段階に応じて組織体系及びサービスを変更した経験は殆ど或いは全くない。

成功事例 2: 産業振興とのリンケージ – シンガポール

小国シンガポールは、独立した時点で技術労働者も生産拠点も有していなかった。しかし、伝統的な貿易拠点であるという点、そして良好な港湾開発の可能性を有するという点で比較優位を持っていた。同国政府のリーダー達は、港湾インフラの整備を進め、グローバルビジネスの海外製造拠点となるべく投資環境の改善を図るため、小さくともダイナミックな投資促進機関、即ち EDB を設立し「シンガポール会社」のシンボルとして民間企業のように活動させることとした。また、教育された労働力の育成にも力を注いだ。EDB は、同国の経済・産業開発の戦略策定や政策提言という重要な機能も担ってきた。シンガポールの経済・産業開発政策と IPA としてのミッション、戦略、活動との直接的かつ強固なリンケージの存在は、シンガポールの大いなる強みになっている。

出所：EDB のウェブサイトを基に調査団が編集

5.4.3 イメージ形成

ほとんどの IPA が投資プロモーション活動に特化した部署を有している。イメージ形成は特にその国が投資促進を開始する初期段階に重要となる。全ての対象 IPA では、設立以来、イメージ形成を担当する投資促進部/課が設置されている。

シンガポール政府は、「優良な投資先としてのシンガポール」というイメージ形成を図ることが重要であるとの認識から、EDB 設立当初は、当時存在していた 4 つの部署（投資促進部、プロジェクト・相談業務部、産業施設部、財政金融部）のなかでも投資促進部を最重要視していた。海外投資家にシンガポールの可能性を説明する情報を提供するだけでなく、国全体としても効果的なイメージ形成を行うことが投資誘致のために最優先であると考えられていた。実際、EDB はその草創期に海外で数多くの投資促進のための活動を実施している。しかし、1960 年代には EDB の中核部署と機能していた投資促進部も、同国の開発が進んだ 1990 年代には廃止されている。

一方、CIB の場合は、職員への意識調査の結果をみても、イメージ形成の重要性に対する職員の認識は低い。

成功事例 3: イメージ形成「クリーン&グリーンシティ」ーシンガポール

シンガポールは、今日では世界的にも高い水準の環境を有する清潔で緑豊かな都市として知られている。このイメージは同国政府の40年以上にもわたる努力の末に確立されたものである。

1960年代、シンガポールがまだ都市化・工業化の初期段階にあった時代にシンガポール政府は空港・港湾・電力プラントの建設や産業育成に取り組んだ。さらに海外投資を呼び込むために国をあげて英語による学校教育にも注力した。

同時に、1968年には政府は「クリーン&グリーンシティ」をスローガンとして掲げ、庭園都市へと変貌すべく都市環境や交通システムの改善への取り組みを開始した。このスローガンはシンガポール国民の精神面と健康を改善するだけでなく、外国人のシンガポールへのイメージ向上、すなわち海外投資拡大につながるイメージ形成にも貢献した。リー・クアンユー元首相はEDBの35周年式典で、「よく整備された街路樹や庭園は、草創期のシンガポールが効率的で効果的な場所であると海外の投資家に確信を持たせることに、目に見えない部分で貢献した」と語っている。このスローガンは毎年行われる植林キャンペーンとともに今も受け継がれ、シンガポールのイメージ形成に貢献している。

出所：ESCAP バーチャル・コンファレンス・ウェブサイト (<http://www.unescap.org/DRPAD/VC/index.htm>)

5.4.4 インターネットによる情報提供

グローバルなインターネット社会への転換とともに、情報提供やイメージ形成等の投資促進に関わる活動もオンライン・サービスに急速にシフトしてきている。

EDB、MIDA、OBOIは、効果的なウェブサイト構築し、投資プロモーションのツールとして活用している。FIAおよびフィリピンのBOIも追随する動きを見せている。

CIBのウェブサイトは、更新が中断されており、他のIPAのウェブサイトと比較しても内容の乏しいものとなっている。

下表は、カンボジアおよび近隣ASEAN諸国のウェブサイトの内容を比較したものである。

表 5-4-2 IPA のウェブサイトの比較

	カンボジア (CIB)	ベトナム (FIA)	タイ (OBOI)	フィリピン (BOI)	マレーシア (MIDA)	シンガポール (EDB)
アクセスのしやすさ	悪い	良い	良い	普通	良い	良い
必要な情報入手の容易さ	普通	普通	良い	良い	とても良い	とても良い
言語の種類	2	3	7	2	4	3
IPA組織に関する情報	普通	良い	良い	良い	良い	良い
マネージャーの連絡先	悪い	悪い	とても良い	普通	とても良い	とても良い
当該国の概要・事情	悪い	普通	とても良い	良い	とても良い	とても良い
各種統計資料	悪い	普通	とても良い	普通	とても良い	とても良い
ビジネス・コスト	悪い	良い	とても良い	良い	とても良い	とても良い
特定産業に係る情報	悪い	悪い	悪い	悪い	良い	とても良い
投資家の意見	悪い	悪い	悪い	悪い	良い	悪い
オンライン・ニュースの利用	悪い	良い	とても良い	悪い	とても良い	とても良い
E-ニュースレターの購読	悪い	悪い	とても良い	悪い	とても良い	とても良い
投資案件情報	悪い	良い	とても良い	N/A	良い	とても良い
オンライン情報データベース	悪い	悪い	良い	良い	悪い	悪い
関連法規	普通	とても良い	とても良い	良い	良い	悪い
ダウンロード可能な各書式	悪い	悪い	とても良い	良い	とても良い	普通

出所：各IPAのウェブサイトを基に調査団が作成

CIB (<http://www.cambodiainvestment.gov.kh/?q=node>); FIA (<http://fia.mpi.gov.vn/Default.aspx>);

OBOI (<http://www.boi.go.th/english/default.asp>); BOI (<https://www.boi.gov.ph/index.html>);

MIDA (http://www.mida.gov.my/en_v2/index.php); and EDB (http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index.html)

成功事例 4: 情報提供 – マレーシア

各 IPA が提供するオンライン・サービスのなかで、MIDA のウェブサイトは顧客の立場に立って作成された優良事例である。同ウェブサイトは、投資家がマレーシアに拠点を構え、ビジネスを開始することを検討する際に必要となる有益な情報を幅広く提供している。英語、マレー語、日本語、中国語という4つの言語を選ぶことができ、どの言語を選択してもマレーシアの優位性、投資に係るビジネス・コスト、産業情報、優遇措置、統計資料、申請書式等に関する情報が効率よく体系的に整理されている。これにより投資家はウェブサイトを通じて容易に必要な情報にアクセスすることができる。また、MIDA の組織に関する詳細な情報もウェブサイトですぐ入手可能である。MIDA の組織図や部署名が分かりやすく紹介されているだけでなく、スタッフ 400 人の職務、電話番号、E-mail アドレスも掲載されており、既存および潜在投資家には非常に便利である。既存投資家による成功事例の紹介も、潜在投資家に対してよい印象を与え、マレーシアへの新たな投資につながっている。MIDA はウェブサイト上で適切な情報を投資家に提供するだけでなく、マレーシアへの投資に関する透明性と予測可能性を高めることでも投資家からの信頼を獲得することに成功している。

出所：MIDA のウェブサイトを基に JICA 調査団が作成

5.4.5 投資認可機能

投資認可手続きに関しては、タイの投資申請手続きが成功事例として挙げられる。タイの投資認可手続きは、投資額に応じて OBOI、BOI の小委員会、BOI が各々処理・対応する重層的な認可システムを採用している。各手続きの流れは、各々で設定されたタイムフレームのなかで処理されている。タイの民間企業によると、実際の認可手続きでもこのタイムフレームにより期限は厳守されているとのことである。

対象 IPA の中で、ベトナムの IPA だけが投資認可の機能を有していない。ベトナムの投資申請手続きはプロジェクト投資額とプロジェクトの性格によって異なり、150 億ベトナムドン未満の国内プロジェクトは登録が不要で、150 億ベトナムドンから 3000 億ベトナムドンの国内プロジェクトおよび 3000 億ベトナムドン未満の外国プロジェクトは登録が必要となる⁷。その他のすべての投資プロジェクトも投資審査が必要となる。投資プロジェクトの審査は、地方政府が管轄している。

CIB の機能は、投資促進よりも投資認可に重点を置いている。また、効率性及び透明性の点で認可機能に改善の余地がある。

5.4.6 投資家向けワンストップ・サービス

EDB、MIDA、OBOI は、ワンストップ・サービスを導入している。これらの IPA は投資家向けに効率的で、目に見え、開放的で、友好的なサービスを提供することに注意を払っている。

外国でビジネスを開始する際に発生する高い取引費用は、投資家が実際の投資に二の足を踏む

⁷ <http://fia.mpi.gov.vn/Default.aspx?ctl=FIAs&TabID=2&mID=220>

要因になっている。この問題に対処するために、上述の IPA は投資家からの要望や情報提供に一度で応えられるようなセンターを設置し、各関係省庁からの担当者を配置している。これらのセンターが提供するサービスにはビザや就労許可の取得申請手続きも含まれる。

一方、CIB が調整実施する「ワンストップ・サービス・メカニズム」は、投資家の立場に立ったサービスの提供というよりも、むしろ行政手続きの効率性に重点が置かれている。

成功事例 5: ワンスタート・ワンストップ投資センタータイ

2009年11月23日に設立された「ワンスタート・ワンストップ投資センター（OSOS）」は新しいワンストップ・サービスを提供するセンターであり、国籍、ビジネスの規模、BOI の投資奨励分野に関わらずすべての投資家に、幅広い投資関連サービスを提供することを目的としている。

OSOS は BOI の一部として運営されており、20 以上の様々な投資関連省庁から派遣されたスタッフが常設の事務所に配置されている。

投資家は、OSOS で投資に関する様々な申請（企業登録や投資優遇措置の取得、外国ビジネス許可の取得、環境影響評価の実施、工場操業のための土地利用許可、公共施設利用の申し込み等）に関して明確に理解できるまでサポートを受けられる。

更に、OSOS には関連省庁からの様々な分野の専門家が毎日もしくは週に2日程度常駐しているので、投資家はビザや就労許可、その他各申請手続き等、解決すべき様々な問題について個別に関係省庁を訪問する必要はなく、一ヶ所で助言を受けることができる。

出所：OBOI のウェブサイトを基に JICA 調査団が作成。

5.5 カンボジアの IPA への教訓

5.5.1 調査対象 IPA 比較の要約

調査対象となった IPA の特徴は以下のように整理できる。

- ① ベトナムを除くすべての IPA は「投資促進」と「投資認可」の2つの機能を有している。
- ② すべての IPA は政府機関であるが、シンガポールの IPA は特殊法人である。
- ③ いずれの IPA も輸出促進機能は有していない。
- ④ シンガポールを除いたすべての IPA は投資促進を職務とする専属部署を設置している。なお、シンガポールは草創期にはイメージ形成のための投資促進部を設置していた。
- ⑤ シンガポールを除いたすべての IPA は国内支所を持っている。
- ⑥ シンガポール、マレーシア、タイの IPA は予算面、人員数の面、海外支所の数のいずれをみても積極的な事業展開を行っている。
- ⑦ フィリピンとベトナムの IPA は上記3ヶ国に比べて事業展開は活発ではないが、それでもベトナムは100人のスタッフを有し、フィリピンは約3百万ドルの予算を確保している。
- ⑧ シンガポールの IPA は、最高経営責任者もしくはその他の重要管理職のポジションに

- 外国人を雇用した実績を持っている。
- ⑨ シンガポールの IPA はトップの強力なコミットメントのもと、経済発展段階と国家戦略の変化に合わせて機能と組織構造を変えてきた。
 - ⑩ すべての IPA は政策提言機能を持っている。
 - ⑪ シンガポール、マレーシア、タイの IPA は、国の経済・産業開発政策と IPA の職責と活動の間に明確なリンケージを持たせている。
 - ⑫ シンガポール、マレーシア、タイの IPA は投資促進ツールとしてウェブサイトを効果的に活用している。
 - ⑬ シンガポール、マレーシア、フィリピンの IPA は、組織図やスタッフ情報をウェブサイトに掲載して、投資家がアクセスしやすい情報サービスの提供を図っている。
 - ⑭ タイの IPA は投資認可手続きにおいて定められた期限を常に遵守している。
 - ⑮ シンガポール、マレーシア、タイの IPA はワンストップ・サービスを提供している。

5.5.2 効果的な IPA のための教訓

前項までの IPA の比較・評価を踏まえ、カンボジアの IPA を強化するために学ぶべき教訓は以下のようにまとめられる。

- ① 一定レベルの人員と予算が確保された強い投資促進機能を構築する。
- ② 投資家ニーズに応えられる総合的なウェブサイトを開発する。
- ③ 投資活動の管理・監督だけではなく、投資家が収益性の高いビジネスを実現できるように有益で円滑なサービスを提供する。
- ④ 投資促進計画の策定・実施においてイニシアティブを発揮する。
- ⑤ IPA として「クリーンで投資家（顧客）志向である」というイメージを形成する。
- ⑥ 活動基盤拡充がある程度進んだ段階で、地方への支所設置や他機関との連携によるサービス・ネットワークの強化もサービス強化のための方策として検討する。
- ⑦ 申請者に投資認可取得日を事前に通知するなど投資申請手続きを分かりやすくする。あわせて、投資認可に要する時間を短縮化するため投資申請手続きの簡素化を図る。
- ⑧ 投資認可手続きの迅速化を図るために投資分野または規模に応じて「早期認可システム」を一定の条件を満たした投資案件に導入する。これらの案件は、大規模投資、複雑または慎重に検討すべき投資案件とは、明確に区分される。
- ⑨ 経済の発展段階の進捗に伴って投資誘致の重点が変化することに関する理解を深め、発展段階に応じた優遇措置や評価基準を柔軟に設定する。

第6章 投資促進強化の課題

6.1 CIB の課題分析

これまでの章で述べた調査結果に基づき調査団は、CIB の投資促進機能強化に係る課題を分析・特定し、明らかとなった課題に対する対応策を検討した。

6.1.1 投資促進機関としてのサービスの評価

(1) 投資促進のための機能

a. 投資情報サービス

CIB の診断と他国の投資促進機関のベンチマーク調査に基づき、調査団として CIB の投資家に対する情報サービスが他の投資促進機関と比べ非常に弱体であると判断した。

情報サービスの顕著な弱点は次のとおりである。

① CIB が配布できる情報の種類が非常に限られている。

CIB が準備する情報は投資ガイドブック等のみである。さらに CIB が配布する投資関連情報は多くの場合古くなっている。その結果、投資家は、CIB の配布物から役に立つ最新の情報を見つけ収集することが困難である。

FDI 促進を目的として、通常、投資促進機関 (IPA) は投資及びビジネス関連情報を準備し、投資家に配布するが、そうした情報やデータには下記のようなものが含まれる。

- 投資ガイドブック
- 当該の経済と社会に関する情報
- 当該国の産業と企業に関する情報
- 当該国の地方の投資環境に関する情報
- 投資申請、会社登記、税登録、その他事業を開始し操業するために必要な許認可を説明する手続マニュアル
- 当該国における投資と事業に関する法的情報



MIDA(マレーシア)の発行物の一例

しかし、CIB はこうした情報を準備しておらず、不完全な情報を持っているのみである。

② インターネットを通じた情報伝達が十分でない。

近隣諸国の投資促進機関のベンチマーク調査に見られるように、投資促進活動はインターネットを利用したものに急速にシフトして来ている。サービス・情報の伝達と促進活動の

手段がインターネット利用にシフトして来ている時代において、CIB も他の投資促進機関のように有効なホームページの開発と運営を目指す必要がある。

CIB のホームページは、タイの BOI やベトナムの FIA のホームページと比べると十分な情報をカバーしていない。情報の範囲と深さにおいて競争力がなく、また情報更新の頻度も十分ではない。

近隣諸国の投資促進機関は、投資家が当該国での事業や投資を検討する際に必要となる広範な情報を含むホームページを開発している。さらに、ベトナムを除く全ての投資促進機関のホームページは、投資促進機関の上級職員や代表者の職位、電子メールアドレス、電話番号を掲載し、潜在的な投資家が彼らと直接連絡をとれるように工夫されている。



FIA (ベトナム)のウェブサイト



MIDA(マレーシア)及びBOI(タイ)のウェブサイト

CIB のホームページは 2008 年から更新されておらず、またしばしばアクセスが不可能である。インターネットを利用する有効な促進活動機能の開発を速やかに行う必要がある。

変化に富んだ事業環境や投資家の要求に見合うように、他の投資促進機関のホームページはしばしば更新が行われて来ている。

- ③ 全ての投資関連情報が入手可能な図書室が CIB には備わっていない。

CIB には、潜在的投資家が彼らの可能性調査に資する情報を一か所で閲覧・収集し、コピーを取ることが出来る図書室が準備されていない。特に十分な法的情報が一か所に集められていない。その結果、潜在的な投資家は投資関連法令と行政制度について十分な理解を

得られないままとなっている。投資分野において全ての投資家を公正に扱い、不十分な法的情報に起因する損失を防ぐためにも、CIB は時機を得た、また簡便な方法により、十分な法的情報を投資家に与えるよう努力する必要がある。

“日カ投資協定”もこうした行動をとるようカンボジア政府に要請している。その第8.1条は「協定の当事者は、投資活動に付随する、または影響を与える国際的条約と、その当事国の法律、規定、行政手続き、行政的取り決め、一般に適用される司法判断を速やかに公表し、または一般に入手可能なものとしなければならない」と規定している。

情報サービスのプロセスは、①データ・情報の収集、②データ・情報の処理（分析）、③CIB 内での情報共有、④情報の伝達・配布より成っている。

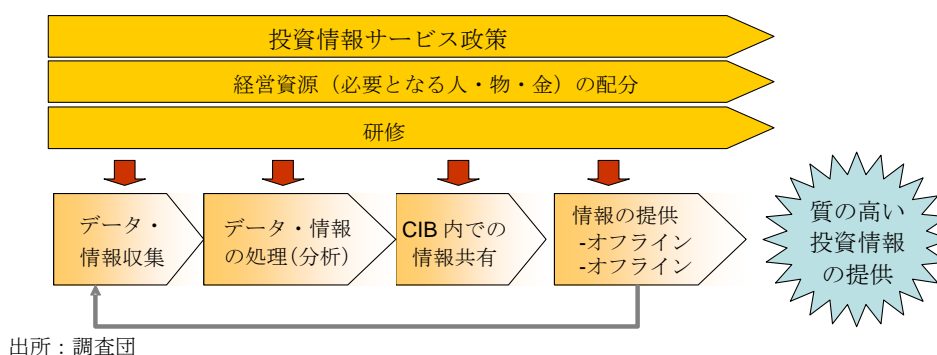


図 6-1-1 情報サービスのプロセス

CIB の投資関連情報の提供が脆弱であるのは、次のような情報提供の上流部分の問題に起因している。

投資情報サービス政策

情報・データ収集の目的・分野・手法に関し、CIB 上層部と職員の間には基本的な政策の合意が見られない。

CIB の上層部と職員は投資家が必要とする情報やデータに関する明確と、時を得た方法でそれらを配布することの重要性を理解していない可能性が高い。その結果、投資情報サービスに向けた体系的な努力がなされていない。

経営資源の配分

CIB は、必要な情報とデータを収集し、ホームページのデザインや改訂作業を含め、それらを必要とされる形に編纂する人材、技能、設備、予算、時間と経験を欠いている。

データ・情報収集

- ① 政策や戦略立案のためのデータと情報の収集がなされていない。

効率的かつ有効な FDI 促進政策を立案するために、CIB は次のような事項に関する情報とデータを必要としているが、体系的にそれらの情報を収集・保管していない。

- 主要投資国
- 産業分野、製造分野の主要企業
- 競合国における FDI の傾向
- 近隣国の産業・ビジネス環境

② CIB の他の機関との情報ネットワークが脆弱である。

他省庁、国家統計局、法制局、開発パートナー、民間セクターとのチャンネルが不十分なため、これらの機関からの CIB への情報・データの円滑な流れが出来ていない。その結果 CIB の有する投資関連情報は不完全なままである。

他省庁、開発パートナー、民間の投資関連出版物を、投資家に対する参考資料として CIB の公開スペースで閲覧可能にするべきである。

データ・情報分析と投資情報作成

現状、CIB はデータ分析や編集作業を行っていない。投資家に提供する資料作成にあたりデータ加工が必要であることを十分に理解していないことが理由である。さらに CIB は投資家が必要とする情報の種類を明確には理解していない。このため CIB は極めて限られた資料しか作成してこなかった。結果として、ほとんどの CIB 職員はデータ分析の経験と能力を取得出来ていず、またデータ分析と編集作業に専門性のある職員を配置することが出来ていない。こうしたことも投資ガイドブックのような情報制作に関しドナーや他の機関に依存している原因である。

情報の共有

情報を共有化するシステムが CIB 内に構築されていない。このため CIB 職員の間で共有される情報は限られており、また場当たりの情報しか共有されていない。IT システムの不備も内部での情報共有が進まない原因である。インターネットにアクセスできるパソコンの数が少なく、また 8 つの部署をつなぐイントラネットも導入されておらず CIB 内の情報共有が困難な環境である。

表 6-1-1 情報サービスに係わる課題

領域	課題
情報サービス	投資情報の配布が不十分である。
政策	投資情報に関する基本的政策が欠如している。 <ul style="list-style-type: none"> - 投資家が求める情報・データに対する明確な理解が不足している。 - 時機を得た方法でそうした情報を配布することの重要性の認識が欠如している。 - 投資情報サービス強化のための体系的な方針が欠如している。
資源の配分	必要な資源が情報サービスに配分されていない。 <ul style="list-style-type: none"> - 投資情報サービスに対する人材、技能、設備、予算、時間、経験が欠如している。
データ収集	必要な情報・データの収集が不完全である。 <ul style="list-style-type: none"> - 政策・戦略立案のためのデータ・情報が収集されていない。 - CIB の他組織とのネットワークが脆弱である。

データ分析と 投資情報作成	<p>CIB はデータ分析と編集作業を行っていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> - データ分析の必要性を CIB は理解していない。 - ほとんどの CIB 職員がデータ分析能力を欠いている。 - CIB 投資ガイドブックのような情報作成に関しドナーや他の機関に依存している。
CIB 内での情報 共有	<p>CIB 内部では最低限の情報が場当たりの共有されているだけである。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 日常的に情報を共有する仕組みが CIB 内部に構築されていない。 - 情報共有のための IT インフラが不十分である。
情報の提供	<p>投資関連情報の提供が不十分である。</p> <ul style="list-style-type: none"> - CIB によって開発・翻訳された出版物の種類はごく限られている。 - 出版物の内容・質が依然として貧弱である。 - インターネットによる情報提供が脆弱である。 - 投資関連情報を備えた図書室が CIB 内に存在しない。

出所：調査団

b. 投資プロモーション活動

投資セミナー、投資ミッション等の投資プロモーション活動は、投資促進の鍵となる活動である。投資セミナーは、投資促進機関が投資家と直接接点できる重要な機会である。調査団は投資促進に向けた CIB の投資プロモーション活動に関し次のような課題を見出した。

政策と戦略

- ① CIB は投資先としてのカンボジアのイメージ創造という課題に適正に取り組んでいない。

潜在的投資家は依然としてカンボジアの社会的・政治的安定性に関して否定的なイメージを抱いている。しかし、CIB は、カンボジアのイメージ改善を図るために潜在的投資家に対してカンボジアの魅力を直接訴える有効なプロモーション活動を行って来ていない。

- ② CIB 優先国・優先分野を目標としたプロモーション活動に関する明確な戦略を有していない。

目標とする国・産業の投資促進機関・貿易振興機関・潜在的投資家に対する CIB の誘致活動は脆弱である。限られた資源を考慮すると目標とする国と産業を絞ったプロモーション活動が有効であろう。そのためには目標とする国や産業に的を当てたセミナーやミッションの準備が必要となる。CIB は目標を絞ったプロモーション活動の重要性を認識してはいるものの、依然として明確な戦略を描けていない。

資源の配分

- ① 投資プロモーション活動に対する CIB 独自の予算が不十分である。

投資促進セミナーに予算が十分配分されていない。その結果 CIB は外部の組織に投資セミナー開催支援を依存せざるを得ない。

- ② 限られた CIB 職員のみしかプロモーション活動に対応できない。

セミナー後援者の求めに応じて CIB の上層部のみが講演者としてセミナーの参加することが多く、一般の CIB 職員がセミナー運営能力や英語での講演技術を研鑽する機会が限られている。

セミナー運営

CIB は次のような理由により効果的な投資セミナーを運営できないている。

- ① CIB は自らのイニシャティブでセミナーを開催することが出来ない。

CIB は投資セミナー開催を外部機関の後援に依存しているため、その後援者が計画する時期と場所に従わざるを得ず、自らの中期的戦略に基づいた戦略的なセミナーを開催することが出来ない。

- ② CIB は経験と能力が不十分なため効果的にセミナーを運営するノウハウを有していない。

セミナーの準備、実施、フォローアップという全プロセスを通して効果的に実施されなければならないが、セミナーを実施する運営マニュアルも存在していない。

潜在的投資家のリストが CIB 内に集積されておらず、セミナーへの招待を有効に行うことが出来ない。

セミナーで使用する投資促進のツール（配布物、オーディ・ビジュアル・ツール等）が開発されておらず、使用されることがない。こうしたツールはセミナーの内容を改善するのに重要である。

セミナーの記録が CIB 内の保管されておらず、また内部で共有されることもない。セミナー出席者に対するフォローアップ活動も出来ていない。

投資ミッションの受け入れ

- ① カンボジア側主導によるミッション受け入れは限定的である。

CIB は投資ミッションの招待に関しどちらかといえば消極的な態度で臨んでいる。対象国を招くためには、政府、業界団体、その他への積極的な接触が必要である。

- ② ミッション参加者に対するフォローアップ活動が弱い。

CIB はフォローアップ活動のためのミッション参加者リストを備えておらず、最新情報の提供、質問への回答、企業訪問等のフォローアップ活動を通常行っていない。

- ③ 関連機関との調整力が弱い。

CIB はミッション参加者を含む投資家に対し提供する関連省庁情報を保有していない。ミッション受け入れに際し、PMIS を含む州政府との協調も十分ではない。

表 6-1-2 投資プロモーション活動に係わる課題

領域	課題
プロモーション活動	プロモーション活動が効果的でなく不十分である。
政策	プロモーション活動に関する戦略が不明確である。
	- CIB は投資先としてのカンボジアのイメージ創造に適正に対応できていない。 - CIB は優先国、優先産業を標的としたプロモーション戦略を有していない。
資源配分	プロモーション活動に対する資源配分が不十分である。
	- プロモーション活動に対する独自予算が不十分である。 - プロモーション活動を担える CIB 職員に限られる。
セミナー運営	CIB は効果的に投資セミナーを運営できていない。
	- 自らの主導による投資セミナー開催が困難である。 - セミナーを効果的に運営するノウハウが不足している。
投資ミッション受け入れ	CIB は投資ミッション受け入れを効果的に出来ていない。
	- カンボジアの主導による投資ミッション受け入れが限定的である。 - ミッション参加者に対するフォローアップが不十分である。 - 他組織との協調が不十分である。

出所：調査団

c. 投資相談サービス

投資相談サービスも投資促進活動において重要な役割を果たすものである。各投資家はそれぞれ自らの個別の投資プロジェクトに関する質問を有しているがそうした質問等は一对一の相談のなかでのみ回答可能なことが多い。

タイの BOI は「投資サービスセンター」を設置しており、投資家は訓練され経験豊富な職員に相談することが出来る。

調査団の評価では、CIB は適切な相談サービスを提供できていない。

現状では広報・投資促進部が投資家に対する一般相談に応じるべき立場にあるが、プロジェクト評価・優遇措置部による QIP 申請に関するアドバイスと JICA から CIB に派遣されている専門家による日本からの投資家を対象とした投資関連相談を除き、相談サービスは行われていない。また広報・投資促進部にある相談スペースも十分には機能していない。

こうした不十分な相談サービスの提供は下記のような事項が原因となっている。

投資相談サービスに関する政策

- ① 投資相談サービスが不十分であるにも関わらず、それを強化しようという政策が存在しない。

投資家が相談サービスを求めているということが CIB に十分認識されていないため、現在まで具体的な対応が取られてこなかった。

資源の配分

- ① 広報・投資促進部には投資相談サービスの専任職員が配置されていない。

投資相談サービスを提供するために受付に継続的に配置されている職員が存在しない。広報・投資促進部の職員のうち数名は非常勤である。

② 受付（投資相談サービス窓口）の設備が不十分である。

広報・投資促進部に受付スペースはあるものの、家具、PC、情報資料、その他必要な機材が適正な水準にない。

投資相談サービス運営

① 投資相談サービスのためのマニュアルが整備されていない。

マニュアルが整備されておらず、包括的な投資相談サービスを提供するための作業手順が不明である。投資相談サービスのための情報を収集する仕組みも未整備である。

② 投資家のニーズを CIB の活動に反映するための仕組みが未整備である。

実施された投資相談活動の内容がきちんと記録されておらず、CIB 内でも共有されていない。このため、投資家のニーズや要望といったものが CIB 内で共有しておらず、CIB の活動にも反映されていない。

③ 投資相談サービスを提供する際に他省庁、民間、ドナーとの協調、協働が行われていない。

実際の投資家からの相談は、他省庁からの情報入手、業界団体その他の民間企業への紹介等が追加的に求められることがある。このため、具体的かつ有益な投資相談サービスを提供するためには、他機関との緊密な協調、協働体制を構築しておくことが必要となる。

表 6-1-3 投資相談サービスに係わる課題

領域	課題
投資相談サービス	QIP 申請に関するアドバイス以外には総合的な投資相談サービスが提供されていない。
投資相談サービスに関する政策	相談サービス強化のための特定の政策が不在である。 - 投資家の投資相談サービスに対する必要性が CIB に十分認識されていない。
資源配分	CIB の受付スペースの機能が満足できる水準にない。 - 広報・投資促進部で投資相談サービス専門の職員が配置されていない。 - 受付（投資相談サービス窓口）の設備が不十分である。
投資相談サービスの運営	投資相談サービスのノウハウと運営準備が不十分である。 - 投資相談サービスを提供するための作業マニュアルがない。 - 投資家のニーズを CIB の活動に反映させるメカニズムがない。 - 投資相談サービス提供に関する他省庁、民間、ドナーとの協調・協働体制がない。

出所：調査団

d. アフターケア・サービス

既にカンボジアへ進出している投資家に対するアフターケア・サービスは、①既存の投資家をカンボジアに定着させる、②投資家の事業を発展させカンボジアへの再投資を行わせる、③既存の投資家の口コミにより投資誘致を促進する、という点で重要である。

カンボジアの首相は 1999 年に投資家に対するアフターケア・サービスの重要性を唱え政府民間セクター・フォーラムを設けたが、今や CIB ではアフターケア・サービスは政策レベルの問題から技術的なレベルへと移りつつある。

しかし、現実には CIB は、適法性のモニタリングを行っている以外、アフターケア・サービスを提供していない。プロジェクト・モニタリング部は、時折、投資家の事業所を訪問し、投資申請とおり事業が行われているかチェックを行っている程度である。

政策及び資源配分

- ① 現行の CIB の活動の中でアフターケア・サービスの重要性が認識されていない。

CIB は衣類縫製業の既存投資家に対するサービスを除けば、定期的なアフターケア・サービスを既存投資家には提供していない。CIB は投資誘致と QIP 認可作業にとらわれているため、アフターケア・サービスの重要性が CIB 内では十分に理解されていない。

- ② CIB 内でアフターケア・サービスに振り向けられている部署がない。

2009 年 3 月に CIB の副委員長を長とする 9 名からなる投資アフターケア・ユニットが設けられたがアフターケア・サービス専門に配属されている職員はまだいない。

アフターケア・サービスの運営

- ① アフターケア・サービスの内容が CIB 内で作成されていない。

アフターケア・サービスに関する CIB 職員レベルでの明確な職務記述書や業務フローが準備できていない。

- ② アフターケア・サービスに関する経験がない。

アフターケア・サービスとは何であり、どのようなサービスを提供すべきなのかについて CIB 職員は十分理解していない。従って、アフターケア・サービスに関する作業マニュアルが準備できないでいる。

IT インフラ

- ① 効果的かつタイムリーなアフターケア・サービス提供するためのデータベースがない。

カンボジアで操業する投資家に関する現在のデータベースは CIB 職員が適切なアフターケア・サービスを提供するには不十分なものである。インターネットに接続可能なパソコンの数が限られている。投資家トラッキング・システムを運用するためのソフトウェアも用意されていない。

国際金融公社 (IFC) が、現在、投資家トラッキングと顧客管理のためのシステムの導入を CIB に提言している。このシステムが導入されれば投資プロジェクトと投資家のデータベースが作成され、投資申請の状況、プロジェクトの実施状況、投資家の問い合わせ等をい

つでも確認できるようになると期待される。

表 6-1-4 アフターケア・サービスに係わる課題

領域	課題
アフターケア・サービス	CIB は総合的なアフターケア・サービスを提供していない。
政策と資源配分	CIB 内にはアフターケア・サービスを職掌とするユニットは存在しない。
	- CIB の現在の活動の中でアフターケア・サービスは重要性を認められていない。 - アフターケア・サービスを担当する部が CIB 内に存在しない。
アフターケア・サービスの管理	アフターケア・サービスに関する能力と経験がない。
	- CIB 内でアフターケア・サービスの内容が準備されていない。 - アフターケア・サービスの経験がない。
IT インフラ	アフターケア・サービスを行える IT インフラがない。
	- 効果的かつ時機を得たアフターケア・サービスを提供するためのデータベースがない。

出所：調査団

e. 政策提言

近隣諸国の IPA は、夫々の組織や機能の性格の違いにより関与の度合いは違っているものの、何らかの FDI に関する政策提言機能を有している。

CIB の中では 2 つの部が政策提言に関わっている。戦略計画部が投資法と政令の再調整のための原案を策定し、また適正な投資優遇措置・制度の準備を支援するという役割を負っている。法務・投資法部も法令の調査と草案作りに責任を負っている。しかし、これまでのところ CIB が、カンボジアの投資環境改善について何らかの政策提言を行ったことは殆どない。

政策提言に関わる政策

- ① CIB は、カンボジアの投資環境の改善に関して強いイニシアティブを発揮していない。

政策提言には複雑で時間のかかる調整が必要であり、結果的に先延ばしにされている。

資源配分

- ① 戦略計画部は CIB 内部で重要視されていない。

戦略計画部に配属されているのは 2 名のみであり、政策提言を行うことを期待されていないことは明らかである。

政策提言活動

- ① CDC は政府民間セクター・フォーラムの事務局として機能していない。

現状、CDC は政府・民間フォーラム (G-PSF) の事務局として、8 つのワーキング・グループ間を調整し、要約報告書を作成するよう任に当たっている。しかし G-PSF の事務局機能は世界銀行グループの IFC によって取って代わられている。

- ② 投資法と政令の間に不一致があるにもかかわらず、CIB は投資法と政令の改訂を主導できずにいる。

CIB の上層部は投資法と政令の間の不一致の存在を理解しているが、法と政令の修正を行おうとする行動は起こしていない。

- ③ CIB は政策提言に必要な調査研究を行っていない。

投資環境や投資優遇措置に関する政策提言をする際に、他国の事例研究を行うことは必須となる。しかし、投資促進、優遇措置、その他関連する事項に関する他国のベスト・プラクティスに関する包括的な調査が CIB の主導によって行われたことはない。

表 6-1-5 政策提言に係わる課題

領域	課題
政策提言	CIB の政策提言は脆弱である。
政策提言に関する政策	投資環境改善について強い主導力を発揮できていない。 - カンボジアの投資環境を改善しようという強い主導力が CIB の中に存在していない。
資源配分	CIB の戦略計画部は内部的に低い位置にある。 - 戦略計画部の人員配置が不適切である。
政策提言活動	政策提言活動が弱い。 - CDC は G-PSF の事務局として機能できていない。 - 投資法と政令の修正に関し主導力を発揮出来ていない。 - CIB は政策提言に必要な調査を行っていない。

出所：調査団

(2) 投資認可機能

a. QIP 認可

QIP 認可は CIB では投資促進機関としての機能の中で最も重要なものとして位置付けられている。しかし、QIP 認可については、投資家に対する申請手続きの説明が十分でないことや、QIP 認可に関する相談が十分行われていないことなど幾つかの問題が存在している。

投資促進の観点からみると、現行の QIP 認可プロセスは次のような理由により顧客指向でないとと言える。

- ① QIP 認可がしばしば遅延する。

CIB の内部規定によれば、“ルーテイン” 案件に対しては CRC は 3 営業日以内に、それ以外の案件に対しても 14 営業日以内に発行されることになっている。

CIB は約 20% の申請案件に対し、規定にあるように 28 営業日以内に FRC を発行することが出来ていない。

ハノイとバンコクにおける聞き取り調査において、2つの市にある日本人商工会は、ベトナムの地方人民委員会とタイのBOIは各々が設定した投資ライセンス発行に要するタイムフレームを厳格に遵守していると指摘している。

- ② 投資家は FRC の交付を受けた後でも、実際には優遇措置の適用を受けるために追加的な手続きをする必要がある。

CIB は、投資家に代わって投資プロジェクトの立ち上げと操業に必要な監督省庁からの許認可を取得するためのワンストップ・サービスを提供しなければならない。しかし、実際には CIB はそのような許認可を取得し、交付することが出来ていない。

CIB による FRC 交付時に、省庁ライセンスを同時に交付出来ていないにも関わらず、CIB は他省庁による許認可、ライセンス、登録に対する行政手続き費という名目で 700 万リエルの申請料を徴収している。

- ③ 幾つかの QIP 許可手続きは法令に記載されていないものである。

投資法施行に関する政令に規定されていない手続や条件、または不必要な条件が QIP 許可手続きで使用されている。CIB ではクメール語の投資計画書を提出する必要があり、一方 CSEZB は英語の投資計画書を受け取っている。また、投資法、政令、現実に行われている手続の間に不一致も存在している。

- ④ CIB は投資家に対して QIP に関する透明性のある情報を開示していない。

潜在的投資家向けに実際の QIP 登録手続を解説する出版物が存在していない。従って投資家にとって QIP 認可プロセスはブラックボックスとなっている。

- ⑤ QIP 登録に関する相談サービスが効率的に行われていない。

QIP に関する相談を提供するマニュアルが作られていないため、全ての CIB 職員が QIP 申請手続きを理解している訳ではない。

QIP 申請手続きの進捗状況を追跡できるシステムがないため、投資家からの問い合わせに直ちに答えることが出来ない。

表 6-1-6 QIP 認可に係わる課題

領域	課題
QIP 認可	QIP 認可プロセスが顧客指向ではない
QIP 認可手続き	CIB は法令に規定されたとおりの QIP 認可やワンストップ・サービスを提供できていない <ul style="list-style-type: none"> - 申請書の正式受領に余りにも多くの書類が要求される - 提出を求められる書類の中で CRC を受領する前には入手困難なものがある - QIP 認可がしばしば遅れる - 関連する監督省庁からのライセンス交付をうけるワンストップ・サービスを提供できていない
QIP 手続の透明性	CIB は投資家に対し明快かつ透明性のある情報を提供していない <ul style="list-style-type: none"> - QIP 手続の幾つかは法令に規定されたものではない - CIB は投資家に対し明快かつ透明性のある情報を提供していない
QIP に関する相談サービス	QIP に関する相談サービスが効率よく提供されていない <ul style="list-style-type: none"> - QIP に関する相談サービスを提供するためのマニュアルがない - QIP 申請手続きの進捗をフォローするシステムがない

出所：調査団

6.1.2 経営管理の課題

(1) 事業計画

- ① 投資促進活動に関する一貫性のある方針・戦略が不在である。

CIB には総合的な戦略プランを策定、実行、チェックする一貫した組織的な仕組みがない。CIB には戦略計画部が設置されてはいるものの法令で定められた活動を行っておらず、常勤の管理職もスタッフも配属されていない。

周辺国の投資促進機関とのベンチマーキング調査で明らかになったように、効果的な活動を行っており、成功している投資促進機関は投資促進のための明確な戦略と目標を定めている。また、これらの戦略や目標は、当該国の全体的な産業政策や社会経済開発計画に即して策定されている。

NSDP においてははっきり述べられているようにカンボジアは、国全体で経済の多角化を目指している。従って、CIB には国家計画に沿ったかたちで投資創出を推進するような戦略プランを策定することが求められる。

国家レベル及び地域レベルの投資促進戦略の策定は、CIB にとって重要な課題の一つであると言える¹。

- ② CIB は、投資促進のための戦略的アクションに着手する機会を逃してきた。

JICA を含めて幾つものドナーは、過去に CIB 強化のためのアクション・プランを提言している（「3.4.2 事業環境及び貿易関連プログラムに対するドナーの支援 Donors' Assistance on Enhancing Business Environment and Trade Related Programs」参照）。しかし、これまでのところ CIB は投資促進強化のためになされた提言の多くに手を着けていない。

- ③ 上記のアクションに着手できていない理由としては、厳しい財政的制約に加えて、トップのコミットメントが不十分であり、オーナーシップも弱いことが挙げられる。

CIB の活動には常に政府の厳しい財政上の制約が存在している。しかし、これがアクションの遅れの唯一の理由ではない。CDC 設立以来、ドナーがそのプログラムを通じて一貫して諸々の課題を指摘してきたが、これらの課題に取り組もうとするカンボジア政府のコミットメントとオーナーシップが不十分であったことも原因となってきた。

投資のための政策枠組み (PFI) が各国の経験から示唆しているように、政府の投資促進機関に対する全面的なコミットメントがなければ当該国の投資誘致はうまくいかない。シンガポールの EDB の例でも、投資促進機能強化のためのいかなる組織改編においても一貫した総合戦略とともにハイレベルのコミットメントと強力なリーダーシップが求められることが分かる。これは CIB についても言えることである。

¹ CIB 意識調査結果では、数名の CIB スタッフは明確な方針の必要性を指摘している。

カンボジア政府及び CIB のリーダーは、カンボジアの重要な投資促進機関である CIB への予算及び人員の配分という CIB の組織改編に取り組むという姿勢をはっきりと示して、具体的なアクションを取ることが求められる。

- ④ ドナーが行った提言が投資促進計画に効果的に盛り込まれてこなかった。

これまでにドナーは幾つかのプログラムを実施し、CIB の活動強化のための提言を行った。しかし、これらの提言は CIB の投資促進計画に効果的に織り込まれなかった。前述のように CIB はノウハウの不足、財政面の制約という問題を抱えている。ドナーのプログラムをさらに活用するような取り組みが必要である。

(2) 予算

- ① 戦略的に投資促進計画を実施するためには適切に予算が配分されねばならない。

CIB 意識調査で指摘されているように、運営費及び資本支出のための予算の確保が効果あるプロモーション活動を実施するために不可欠である。

周辺国の投資促進機関（フィリピン、タイ、マレーシア）の年間予算は3～15 百万ドルである。CIB の年間予算としては、1～3 百万ドルが一つの目安となる。

- ② 各部の年間活動を強化するための年間予算制度の導入が求められる。

CIB では、各部が各々の年間予算計画を策定し、これらを統合して CIB の全体予算を策定する制度的なメカニズムが適切に機能していない。年間予算計画と人員配置のための制度的メカニズムがなければ、CDC は海外での投資セミナーに職員を派遣するなどの散発的な投資促進活動に予算を支出するだけになってしまう。

(3) 人的資源管理

- ① 業績評価、昇進、配置転換及びキャリア・パス、給与、訓練、その他支援制度等を含む総合的な人的資源管理システムが存在しない。

これは、殆どの管理職及びスタッフが関連省庁からの出向者であり、政府の規定に従っている結果である。しかし、スタッフの可能性を引き出し、適材適所を実現し、スタッフのモチベーションを高めるためには、CIB 独自の人的資源管理システムが必要である。

- ② CIB 全体、部門別、個人別というように定期的業績評価が系統だって実施されていない。

CIB が投資促進活動を効果的、効率的に実施できるようになるためには、目標設定、評価、改善といった業務マネジメント・システムの導入が不可欠である。

- ③ CIB の給与水準が民間に比べて著しく低い。

CIB 意識調査では、多くの回答者が CDC/CIB の給与水準が低いことを指摘している。CIB の現状のステータスを考慮するとこの問題の解決は難しい。

他国の投資促進機関では、シンガポールのEDBがスタッフに対して一般の公務員より高水準の給与を支払っており、民間部門出身の経験者を雇用している。

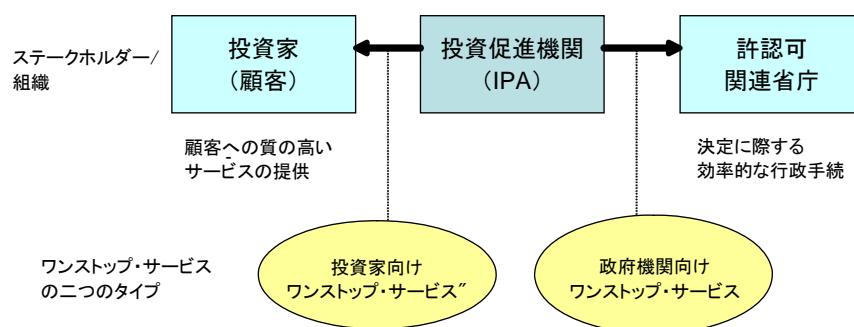
将来、CIBが能力を高め独立した法人となった際には、労働条件の見直しが可能となろう。

6.1.3 組織の課題

- ① 投資促進機関の二つの主要な機能（投資促進と投資認可）のうち投資認可に偏った組織になっている。

投資促進機関の活動は大きく投資促進と投資認可の二つの機能に分けられる。

これらの二つの機能に着目すると、投資促進機関が提供するワンストップ・サービスも、投資家向け（投資促進）と政府機関向け（投資認可）の二つのタイプがあることになる（図6-1-3参照）。



出所：調査団

図 6-1-2 ワンストップ・サービスの二つのタイプ

CIBの機能と組織構成は、円滑な投資認可のためのワンストップ・サービスに焦点が当てられており、投資家向けに質の高い投資促進サービスを提供することには重点が置かれていない。

予算及び要員といった経営資源の投入もバランスも偏っている。第4章で述べたようにCIBの8つの部のうちプロジェクト評価・インセンティブ部、投資モニタリング部には多くの人員が配置されており、組織全体のなかでも重視されている。一方、投資促進活動を担当するPR投資促進部に対しては、積極的かつ総合的な投資促進活動を展開するにはとても不十分な数の要員しか配置されていない。

周辺国の多くの投資促進機関においては、二つの機能はバランスが取れている。多くの場合、投資認可よりも投資促進により大きな焦点が当てられている。ベトナムは周辺国のなかでは、投資促進と投資認可の二つの機能が別々の組織に分割されている唯一のケースである。

例えば、ベトナムの FIA は 2006 年 6 月まで投資管理及び許認可取得の調整の機能を保有していた。しかし、最近の分権化の流れから許認可機能は FIA から地方政府に移管された。同時に、税額控除手続きのような定例業務も地方政府と工業団地委員会に移管された。その結果、FIA の現在の活動は、政策提言、投資家向けサービス、支援・監督、地方人民委員会による投資関連活動のモニタリングとなっている。

② 単独の機関がカンボジアへの全ての投資家に対応する体制になっていない。

投資家は、投資のタイプによって3つの異なった機関に投資申請を行わねばならない。こうしたなか、投資家が情報及び投資相談などのサービスを総合的に受けられる投資家窓口を CIB は提供していない。

シンガポール、タイ、マレーシアといった近隣国の投資促進機関は、全ての投資家向けのワンストップ・サービスを単一の窓口で提供している。これらの投資促進機関は、どんな投資家からの問い合わせ、依頼に対応する部署を設置している。これらの部署には、他の省庁から派遣された者も駐在し、各々担当分野の問い合わせ、依頼に対応している。

③ 「投資家窓口」としての機能が不十分である。

CIB には、投資情報、投資相談やその他対面してのサービスを求めて CIB を訪問する潜在投資家あるいは既にカンボジアに投資している企業に対応する窓口が存在しない。CIB の幾つかの部が QIP 申請の受付と相談サービスを提供している。しかし、これらの部が提供するサービスは QIP 申請が政府の行政手続、法規定に合致しているかの観点からの支援に限られている。

④ CDC の組織階層が複雑である。

CIB は現在、CDC の下に置かれている。設立時の政治・経済情勢という歴史的背景を考えれば CIB の組織上の位置づけは理解できるものである。また、CDC の傘下にあることは、ワンストップ・サービスが効果的に機能するために必要となっている。

一方、カンボジアへの投資を考えている企業や既に投資している企業からは、CDC の現行の組織は複雑に見える。カンボジアの経済システムは発展してきており、CDC の組織も投資家の求めるところに応じて段階的に調整されていく必要がある²。

CDC 内部の意思決定に関わる組織階層は複雑であり、上意下達である。CDC 全体の組織構造の見直しを含めた経営層及び意思決定プロセスの簡素化が求められる。

² カンボジア復興開発委員会 (CRDB) と一緒にいる現行の CDC の組織構造は、投資家に「カンボジアがまだ復興過程にある」という印象を与えかねない。

タイ国投資委員会 (BOI) 及び投資委員会事務局 (OBOI) の場合、OBOI が投資認可、投資促進に関するある程度の政策提言に関する権限および意思決定権を持っている。BOI の議長は首相であり、民間の代表もメンバーとなっている。BOI と OBOI の事務局を務める OBOI の間では組織と責任が明確に分けられている。BOI は、「グッドガバナンス」の原則に基づいて政策策定、大形プロジェクトの認可を担当している。

- ⑤ チームワークに必要な情報共有化や意思疎通が図られていない。

多くのマネージャーやスタッフは CIB 内ではコミュニケーションは十分に取られていると考えている。しかし、CIB 意識調査やワーキング・グループとのインタビューの結果、CIB では部門間の情報共有化が十分ではないことが明らかになった。

マネージャーやスタッフが参加し情報共有化や政策課題を議論する部門内ミーティング、部門間ミーティングも頻繁に開かれているとは言えない。

CIB の事務所は複数の建物に分散しており、CIB の高官は個室に入っている。こうした事務所の配置も、組織内のコミュニケーションを阻害し、チームワークの精神醸成のネックになっている。直ぐには難しいであろうが、事務所を一ヶ所に集めることが望ましい。メンバー通しのコミュニケーションを促進でき、誰が何をやっているかが一目で分かるようなレイアウトを考えることも必要である。

パソコンが不足しており、ネットワークにつながっているパソコンも少ないといった IT インフラの未整備も効率的な情報共有化の障害になっている。

- ⑥ 投資促進機能と投資認可機能の間でお互いをけん制するメカニズムが必要である。

近隣国の多くの投資促進機関では、投資促進と投資認可の2つの機能は明確に分離されており、少なくとも別々の部署が担当している。それにより、二つの機能の間にいい意味での緊張関係が生まれ、投資認可プロセスの行政手続の透明化に寄与している。

カンボジアの投資環境改善には QIP の迅速な認可と認可プロセスの透明化が求められている。しかしながら QIP 認可プロセスに対するチェック機能は弱い。

現在の CIB の投資促進機能は弱体であり、投資認可機能との間でけん制メカニズムが働きにくくなっている。CIB の現行の活動の主体は投資認可とそのため内部調整及び関連機関との調整になっている。QIP 申請にかかる相談サービスは、QIP 申請の評価を行う投資評価・インセンティブ部が提供している。

6.1.4 課題への対応策の検討

(1) 課題の構造

CIB の投資促進サービスは近隣国の投資促進機関と比べ見劣りするものである。CIB が提供す

る投資情報サービス、投資相談サービス等の投資促進サービスは投資家の要求を満たすには不十分なものである。時として時間が掛かり、不透明な QIP 認可手続きを含めてカンボジアの投資環境に対する投資家の評価も満足できる水準には達していない。

こうした状況で CIB は以下の課題に取り組む必要がある。

- ① 総合的な投資促進活動を展開できるようなメカニズムを創り出すこと
- ② 投資家のニーズに合った投資情報サービス、投資相談サービス、その他の投資促進サービスの提供
- ③ カンボジアの投資環境に対するマイナスのイメージの払拭
- ④ 投資促進・投資認可に関わる法制度の改善

本章で指摘してきた課題は、下表で示したように4つのレベルに分けて整理することができる。そして、現行の CIB の投資促進サービスは、上位レベルの課題、すなわちマネジメント、組織、政府の制度・政策に起因する問題による強い制約を受けている。

表 6-1-7 投資促進強化に関わる 4 層構造の問題

課題のレベル	課題	求められる対応策
政府の制度・政策 国家投資政策、法制度、投資促進のための組織制度	<ul style="list-style-type: none"> - 許認可の際の関連省庁からの協力が不十分 - 投資環境改善の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> - 最適な組織制度の検討 - 投資環境改善のための CDC の政策提言機能の強化
CDC/CIB 組織 ミッション、戦略、組織構造、組織文化	<ul style="list-style-type: none"> - 投資認可機能に比して投資促進機能が弱体 - 全ての投資家に対応する単一の窓口の不在 - 複雑な CDC/CIB の組織階層 - 情報共有化の不足 - 投資促進と投資認可の間の牽制機能が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> - 組織改編を通じた経営資源の投入による投資促進機能の強化 - 組織文化の見直しと改善
マネジメント 事業計画、予算、経営システム、人事管理、IT マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> - 長期戦略の不在 - 慢性的な予算不足 - スタッフの不足 - スタッフの経験不足 - 不十分なノウハウ蓄積 - IT 機器の不足 - 官僚的な意思決定システム - スタッフの意欲と自主性を阻害するマネジメント制度 	<ul style="list-style-type: none"> - 投資促進戦略の策定 - 業務フローの確立と業務マニュアルの作成 - 日常業務のための効率的・効果的な手法の導入 - 透明性のある予算制度の確立 - より柔軟性の高い人事制度の導入 - CIB 全体を対象とする訓練の実施 - IT 機器及びデータベースの導入
投資促進サービス 政策提言、情報提供、投資相談サービス、投資セミナー、アフターケア、組織化	<ul style="list-style-type: none"> - 投資情報提供が不十分 - 投資セミナー・投資ミッションを含めて潜在投資家に対して総合的なアプローチが採られていない - 投資相談サービス、アフターケア・サービスが弱い - 政策提言機能が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> - 投資情報サービスの強化 - 投資セミナー・投資ミッションの効果的な実施 - 投資家に対する唯一の窓口「投資家窓口」を通じた投資相談サービスの提供 - アフターケア・サービスの導入 - 政策提言機能の強化

出所：調査団

(2) 投資促進サービス強化に関わるマネジメント・組織上の課題解決の必要性

CIB の投資促進活動が初歩的なレベルに留まっており、近隣諸国の投資促進機関と比べて見劣りする理由となっているのがマネジメント及び組織上の問題である。主なマネジメント、組織上の問題は以下のとおりである。

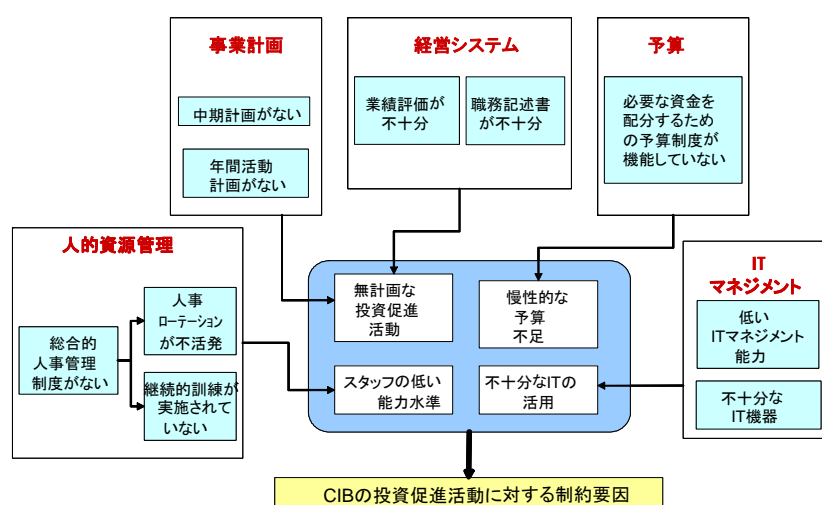
マネジメント上の課題

- 一貫性のとれた投資促進活動のための長期戦略の不在
- 慢性的な予算不足
- 投資促進活動に従事するスタッフの不足
- スタッフの投資促進活動での経験不足
- 不十分な投資促進活動に関するノウハウ蓄積
- 投資促進活動に必要な IT 機器（パソコン、データベース等）の不足
- 柔軟な活動を阻害する官僚的な意思決定システム
- スタッフの意欲と自主性を阻害するマネジメント制度

組織上の課題

- 投資認可機能に比して投資促進機能が弱体
- 全ての投資家に対応する単一の窓口の不在
- 複雑な CDC/CIB の組織階層
- 情報共有化の不足
- 投資促進・投資認可の間のけん制機能が弱い

CIB が投資促進機能の強化に取り組むにあたっては、マネジメント及び組織の見直しと改善が不可欠である。



出所：調査団

図 6-1-3 マネジメントに関連する課題

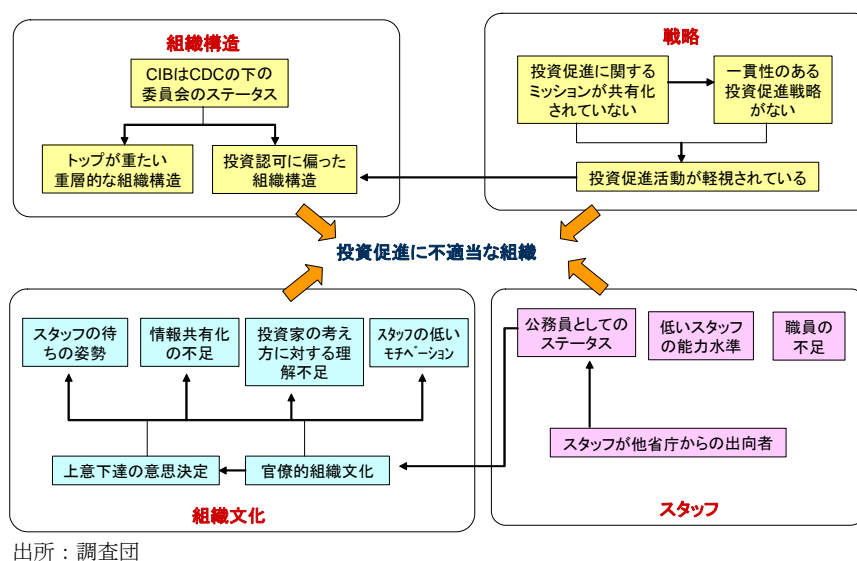


図 6-1-4 組織に関する課題

(3) 課題への取組みの方向

上記のとおり、制度・政策、組織、マネジメント上の問題が CIB の投資促進活動を制限している。従って、投資促進サービスの能力構築に先立ってこれらの課題の解決が図られる必要がある。調査団は、制度・政策、組織及びマネジメントの課題に対して以下の対応が必要であると考えている。

- ① 制度・政策上の課題に対する想定される対応策
 - 投資環境改善のための国全体の最適な組織制度の検討
 - 法制度を含めて投資環境改善のための CDC の政策提言機能の強化
- ② CDC/CIB の組織上の課題に対する想定される対応策
 - 組織改編を通じた経営資源の投入による投資促進機能の強化
 - 組織文化の見直しと改善
- ③ CDC/CIB のマネジメント上の課題に対する想定される対応策
 - 投資促進戦略の策定
 - 投資促進サービス拡充のための業務フローの確立と業務マニュアルの作成
 - 投資促進サービスの効率的、効果的な日常業務のためのマネジメント手法の導入
 - 透明性と柔軟性のある予算制度の確立
 - より柔軟性の高い人事制度の導入
 - CIB 全体を対象とする訓練の実施
 - IT 機器及びデータベースの導入
 - 情報共有化、投資促進のための効果的なウェブサイト運営、データベース管理に資する IT 機器及び IT マネジメントの拡充
- ④ CDC/CIB のサービス上の課題に対する想定される対応策
 - 情報収集チャンネルの強化、データ分析能力の向上、データ提供ツール・チャンネルの構築

を通じた投資情報サービスの強化

- 投資セミナー・投資ミッションの効果的な実施
- 唯一の顧客窓口（Investors' Window）を通じた投資相談サービスの強化
- 投資家トラッキング・システムを活用したアフターケア・サービスの導入
- カンボジアの投資環境全般の改善のための政策提言機能の強化

CDC が上記の対応策を検討し、実施する際には以下の点に留意する必要がある。

- ① CDC/CIB のトップは投資促進の重要性をよく理解し、投資促進機能強化に対して積極的に取り組む姿勢をみせる必要がある。

投資促進機能強化は、組織再編、資源配分等の抜本的な施策が必要となる。トップのコミットと支援がなければ CIB は重要な施策を実施に移すことができず、投資促進機能強化の改革もうまくいかない。

- ② CIB はサービス・プロバイダーとしての役割を果たす投資促進機関に求められる組織文化及び仕事のやり方を構築する必要がある。

CIB は投資家に対して投資情報サービス、投資相談サービス、投資関連申請の受付、アフターケア・サービスの提供を行う「サービス機関」の役割を果たすべきであると調査団は考える。顧客志向型サービスを提供するために民間企業で採用されているマネジメント手法を導入することが望ましい。また、CIB の全メンバーが顧客志向意識を持つことも需要である。

- ③ 投資促進機能強化にあたっては段階的に機能強化を進めるアプローチが現実的である。

CIB と近隣諸国のなかでも先進的な投資促進機関との間には、投資促進に係る経営資源、経験、能力で大きなギャップがある。長期的な目標はこのギャップを埋めることであるが、まずは初歩的なサービスから段階的に投資促進機能強化に取り組んでいくのが現実的である。

最初の段階では、総合的に情報と投資相談サービスを提供する「投資家窓口」の設立、重要情報の収集・分析、ライブラリの設置などが対象となる。

6.2 組織改革の検討

前節に記述した課題分析に基づき、調査団は投資促進機能強化を実現させるためには CDC が CIB の組織改革を設計・実施することが不可欠であると結論付ける。

6.2.1 投資促進に係わる現行組織の問題

投資促進機能を強化するにあたって現行組織は以下の問題を有している。

① 投資促進機能が非常に弱い（投資促進と投資認可という2つの機能間のアンバランス）

現在、投資促進活動は、総合的かつ体系的な方法では実施されていない。これは投資促進と投資認可という2つの機能の間のバランスが取れていない存在する結果である。

② 唯一の投資促進機関が全てのカンボジアへの投資家に対応する体制になっていない。

CSEZB と PMIS という他の投資家窓口が存在するため、CIB は「オール・カンボジア」を代表する投資促進活動を実施していない。

③ 「投資家窓口機能」が不十分である。

投資家に対して一貫したサービスを提供する「投資家窓口」としての機能を果たす部・課が CIB に存在せず、投資促進活動が非効率なものになっている。

④ 管理階層と意思決定メカニズムが複雑である。

CDC 全体も含めて CIB の管理階層は重層的であり、しばしば CIB の意思決定が複雑になり、遅くなりがちである。

⑤ 投資促進と投資認可という2つの機能間に相互牽制メカニズムが働くことが望ましい。

近隣国の多くの IPA では一般的に投資促進と投資認可の2つの機能の間に相互牽制メカニズムが働いている。現在、CIB では体系的かつシステムチックな投資促進機能が存在しないために、この課題は重要であるとはみなされていない。しかし、QIP 関連手続きに関して、投資促進担当部署と QIP 評価・認可の担当部署との間に相互牽制メカニズムが導入されることが望ましい。

6.2.2 組織改革の目的

上記の課題に対応するためには組織改革を実施することが不可欠である。CIB 組織改革の全体的な目的は投資情報サービス、投資相談サービス、アフターケア・サービス、政策提言等の投資促進機能を強化することである。

カンボジアという国は外国直接投資の有望な投資先としていまだ知られておらず海外の投資家の認知度が低いことは明白である。従って、IPA の4つの主要機能の中で、国家の「イメージ形成」と「投資家サービス/投資円滑化」の強化が特に重要と考えられる。

投資促進機能を強化し、さらにカンボジアの投資環境を改善するための方策として、次のような手段が有効であると考ええる。

① 投資促進サービスへの今以上の経営資源の配分

投資促進を担当する部署を強化し、より多くの経営資源を配分することで投資促進機能を強化する。

② オール・カンボジアのための「投資促進機能」の確立

カンボジアを代表する投資促進機関としてあらゆる投資関連サービスを提供できるように組織・機能強化を図る。これにより効果的なサービス提供が実現でき、投資家はより便利なサービスが受けられるようになる。また、現在、QIP 申請窓口が CIB、CSEZB、PMIS に分散している不便さも解消できる。

③ 投資家に接する第一線としての「投資家窓口」機能の確立

CIB は、現在、総合的な投資家サービスや投資円滑化サービスを積極的には提供していない。「投資家窓口」は、投資家に接する前線の窓口のとして、投資情報サービス、投資相談サービス、投資関連申請の受付、アフターケア・サービス等のサービスを提供することが期待される。

④ 「投資家窓口」と「投資認可組織/機能」の間への牽制メカニズムの導入

牽制メカニズムを導入することで投資家から見て QIP 事務手続きがより透明になれば、カンボジア投資環境の向上につながることを期待される。

2 つの機能を別の組織に分割した場合、2 つの機能が一つと同じ機関の下に置かれるケースと比較して、2 つの機能の間に適度の緊張状態を生み出すことができるというメリットは大きい。「投資家窓口」は投資家の利益を支援することに重点を置くのに対して、投資認可機能は政府の規制や法制の適切な執行に重点を置くことになる。この場合、投資家窓口が QIP 認可手続きの状況をチェックし、QIP 認可機能を担う部署からフィードバックを受けることになる。

⑤ 「カンボジア政府は投資促進に向けた抜本的に取り組んでいる」という強いメッセージの海外投資家や関係機関への発信

組織改革の断行は、投資促進に向けたカンボジア政府の取組み姿勢を示し、新しいカンボジアのイメージを生み出す良い機会となる。この場合、出来るだけ多くの抜本的課題に取り組むというカンボジア政府の姿勢を示すことが望ましい。

⑥ 自己収入を含めた予算源の多様化

CDC/CIB の予算は経済財務省が管掌する規則や手続きによる制約を受けている。投資促進に十分な予算を確保するためには、より高い柔軟性と独立性を確保することが望まれる。不十分な予算を補填するものとして自己収入の拡大も検討すべきである。

⑦ 柔軟な人事管理の実現

職員の能力強化、モチベーション向上、投資家ニーズに対応した高品質の投資促進サービス提供を実現するには、柔軟な人材管理制度の導入が望ましい。

⑧ 管理階層と意思決定の簡素化

迅速な意思決定、投資家への柔軟な対応により高い投資家満足度を達成するために、管理階層と意思決定プロセスの簡素化を検討する必要がある。

⑨ 組織の透明性と説明責任の向上

組織改革にあたっては、組織の位置付け、意思決定、予算メカニズム、実績評価等の点における透明性と説明責任をより向上させることが期待される。

6.2.3 候補案設計における検討課題

組織改革の候補案を適切に設計するため、調査団は以下の要因からなる諸課題を検討した。

① 機能の最適な組み合わせ（政策提唱、促進、認可等）

調査団は、CDC/CIB において投資促進機関の機能（例えば、投資促進、投資認可）の最適なバランスをどのように取るべきかを検討した。

② 投資促進機関として可能な組織の地位

調査団は、投資促進機関が取りうる委員会（Board）や特別事業機関（Special Operating Agency: SOA）³など様々な組織の地位（ステータス）のメリットとデメリットの比較を行った。調査団は SOA への改組は組織改編の一つの方策であると考え、その可能性を検討した。

③ 最適あるいは最小限の組織規模

調査団は、様々な投資促進サービスのユニットに係わる最適あるいは最小限の規模について検討を行った。

④ 組織改革の手順

調査団は、投資促進機能強化を進める上で段階的アプローチを取ることの有効性について検討を行った。組織改革の手順については、そのインパクトと実現可能性の観点から評価した。

⑤ 投資促進の最適な業務フロー

調査団は、投資促進に係わる複数の部署の間での、及び投資促進担当部署と投資認可担当部署の間での最適な業務分担及び業務フローを検討した。

⑥ 最適な管理階層と意思決定プロセス

調査団は、管理階層と意思決定プロセスの簡素化ニーズに留意して組織改革を検討した。

⑦ 必要とされる能力と経営資源

調査団は、投資促進のための最適な組織を設計する上で、柔軟な人材管理と予算制度を実現することにも留意した。

⑧ 海外カウンターパートと民間セクターとの連携

³ 特別事業機関（SOA）は「特別事業機関の設立および導入に関する合同原則に係る勅許（Royal Decree on Special Operation on Joint principles on the Establishment and Introduction of Special Operating Agency）NS/RD/0308/346」に基づいて設立される。詳細は、6.2.5 章に記載されている。

海外のカウンターパート、ドナー機関、民間セクターとの連携やそれら機関からの支援は、新組織の成功の鍵となる要因である。調査団は、どのようなタイプの新組織が、これらの連携や支援を最も実現しやすいかという点に留意した。

⑨ 海外事務所の設立

調査団は、在外カンボジア大使館との連携や新組織独自の海外事務所設立の可能性についても検討を行った。

6.2.4 組織改革の候補案と評価

(1) 組織改革の候補案

上記の異なる諸要因を勘案し、調査団はカンボジアの現状に最も適合すると考える組織改革案として以下の5つの候補案を策定した。

候補案 1: 現行の CIB 組織構造の下で既存の投資促進担当部門を強化する。

候補案 2: CIB を CDC 下の SOA (仮称「カンボジア投資庁 (Cambodian Investment Agency: CIA) 」) に改組した上で、投資促進担当部門を強化する。

候補案 3: CIB 改組を行って、投資促進担当部門を CDC 下の新たな委員会 (仮称「カンボジア投資促進委員会 (Cambodian Investment Promotion Board: CIPB) 」) として分離・設立する。

候補案 4: CIB 改組を行って、投資促進機能に特化した SOA (仮称「カンボジア投資促進庁 (Cambodian Investment Promotion Agency: CIPA) 」) を CDC 下に分離・設立する。

候補案 5: CIB と CSEZB を統合した上で、投資促進及び投資認可の両方の機能を有する新たな SOA (仮称「拡張カンボジア投資庁 (Expanded Cambodian Investment Agency: Expanded CIA) 」) を設立する。

5つすべての候補案は「投資家窓口」の部署/ユニットを設立して、人材、予算等のリソースを配分することにより、主要目的である「投資促進機能」の強化を達成することができる。

これら5つの候補案は、①2つの機能（投資促進と投資認可）が異なる組織に分離されているかどうか、②投資促進機関の地位が委員会であるか SOA であるか、の2つの観点から大別することができる。図 6-2-1 が5つの候補案の違いを示している。

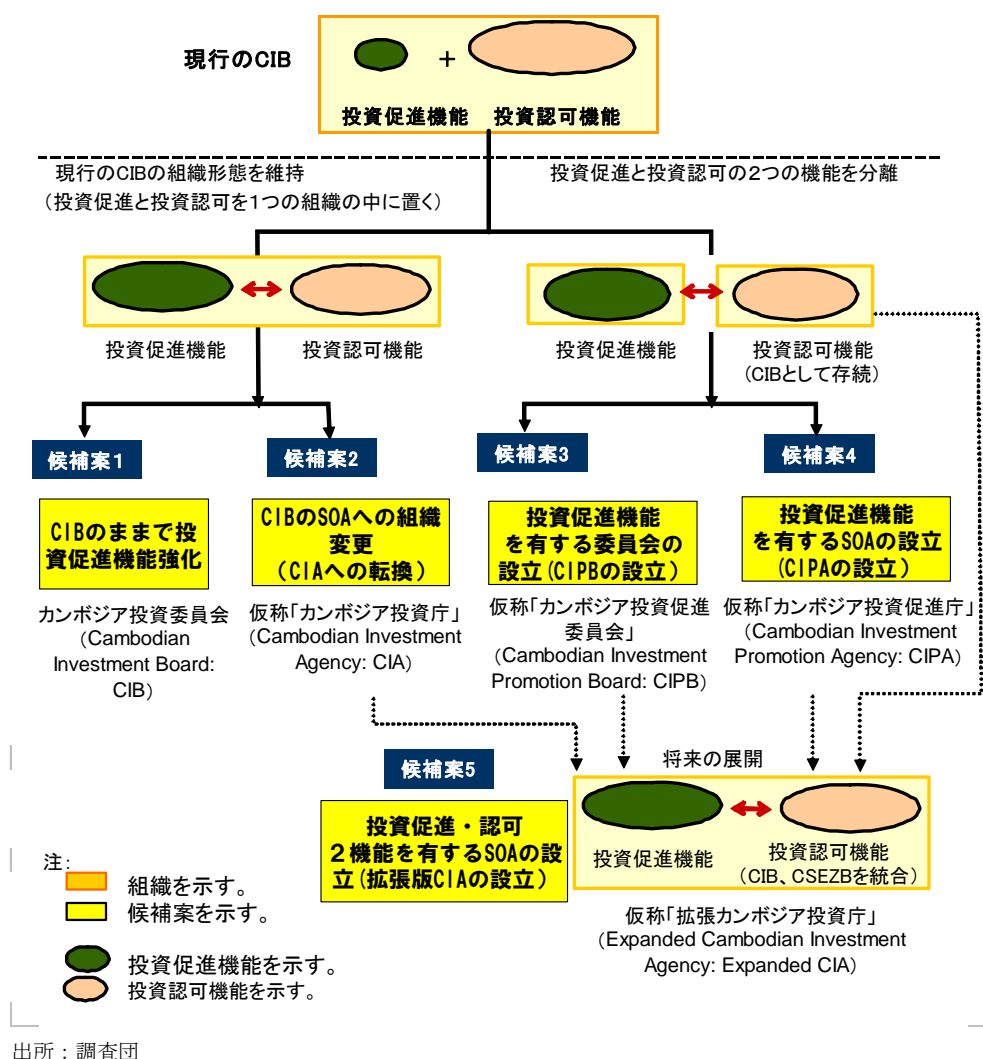


図 6-2-1 組織改革に係わる 5つの候補案

(2) 候補案 1：現行の CIB 組織構造の下で既存の投資促進担当部門を強化する

候補案 1 は既存の広報・投資促進部 (Public Relations and Investment Promotion Department : PRID) と CIB の他の投資促進関連部門に予算や人材等の管理リソースの投入を増やすことで強化を図り、「投資家窓口」として適切に機能する担当部門をつくることを目指している。

候補案 1 は組織改革に係わる膨大な行政手続きを必要としないため、実施上の容易性が高いという利点がある。

同時に、これは投資促進に革新的な影響をもたらさないということも意味している。投資促進担当組織が部レベルにある場合、その組織の権限や自立性は限られており、提供されるサービスに対する投資家の信頼を勝ち得るには不十分である。

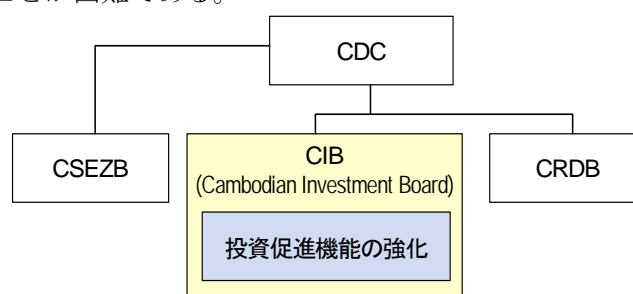
a. 候補案 1 のメリット

- ① CDC 全体の抜本的な組織改革を必要とせず、実施が容易であること。

- ② 機関の数を増やすことにつながらないため、既存の政府機構の合理化を進めるカンボジア政府の一般原則に抵触しない。

b. 候補案 1 のデメリット

- ① 組織改革が CIB 内部に限られるため強化される当該部署に、現在 CSEZB が実施している SEZ への投資の促進機能を効果的に取り組むことは困難と考えられる。従って、組織改革に期待する最大のインパクトである「オール・カンボジアのための投資家窓口」を設置するという効果が実現されない。
- ② 組織構造に「ほとんど変化がない」この案は、投資家やドナー界に対する「イメージ形成」の点で抜本的な効果が期待できない。今やカンボジア政府は世界中の投資家に対してカンボジアの全体的な投資環境を「変革する」用意があることを強くアピールしなければならない時期にきている。
- ③ 現行 CDC 及び CIB の組織的ルール、組織文化、行動様式の下では、柔軟かつ効果的な運営管理、モチベーションやモラルの向上、自己収入拡大を含めた収入源多様化といった課題を解決することが困難である。



出所：調査団

図 6-2-2 候補案 1：現行の CDC 組織構造の下での投資促進担当部門の強化

(3) 候補案 2：CIB を CDC 下の特別事業機関（Special Operating Agency: SOA）（仮称「カンボジア投資庁（Cambodian Investment Agency: CIA）」）に改組した上で、投資促進担当部門を強化する

候補案 2 は、現行の CIB を SOA に改組し強化することを目指している。これは候補案 1 の延長線上にあるものと位置付けられ、CIB の投資促進機能を SOA として新しい組織構成で強化することを狙っている。後述するように、SOA は新たに開発されたカンボジア政府の組織的枠組みであり、マネージャーや職員のモチベーションと職業倫理の向上によって高品質の公共サービスを提供することを目的としている。

候補案 2 で新しく設立される SOA は「カンボジア投資庁（Cambodian Investment Agency: CIA）」を組織名とし、首相の直接監督下に置かれる。

当該 SOA は「投資家窓口」機能の強化を含め、現行の CIB からの抜本的な組織改革を必要と

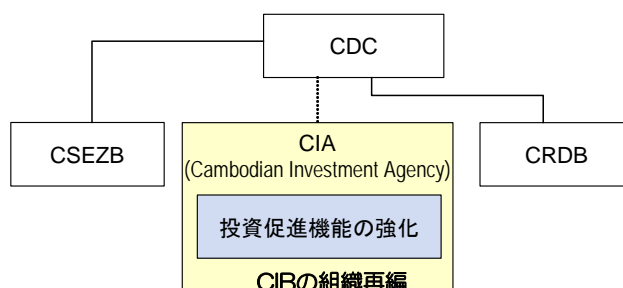
する。

a. 候補案2のメリット

- ① SOA を設立するために多くの行政手続が必要となるものの、CDC 全体の抜本的な組織を必要としない。
- ② SOA は、SOA 設立のために制定される政令に含まれるビジネス・プランで規定された範囲内であれば、自己収入や他の収入源確保等を含めた予算計画、給与水準、民間セクターからの職員採用等の面での運営管理の自立性と柔軟性を確保することができる。
- ③ 本候補案は、まったく新しい独立組織をはっきり目に見えるかたちで設立することで、良い「イメージ形成」ができる。
- ④ 組織の数を増やさないため、既存の政府機構の合理化を進めるカンボジア政府の一般原則に抵触しない。

b. 候補案2のデメリット

- ① 1つの組織の下に2つの機能が共存することから、投資促進と投資認可という2つの機能間の適切な業務分担が困難である。
- ② 同じく委員会 (Board) としての組織的位置付けを持つ CSEZB の共存が継続するため、「オール・カンボジア」を代表する唯一の「投資家窓口」にはなりえず、カンボジアを代表する機関という目に見えるかたちで明確なイメージ形成ができない。
- ③ 当該 SOA の設立にあたって計画、設計、法制度・行政手続き上の調整等において、きめ細かい検討と配慮が求められる。
- ④ 既にある CIB 組織全体を SOA に移行することは、SOA 設立の趣旨 (Article 28, NS/RD/0308/346) に反すると判断される可能性がある。
- ⑤ 組織文化、職業倫理、説明責任、透明性等の面での急激な改革が様々な軋轢を生む可能性がある。



出所：調査団

図 6-2-3 候補案2：CIB を CDC 下の SOA に改組した上で、
既存の投資促進担当部門を強化

(4) 候補案3：CIB改組を行って投資促進担当部門をCDC下の新たな委員会（仮称「カンボジア投資促進委員会（Cambodian Investment Promotion Board: CIPB）」）として分離・設立する

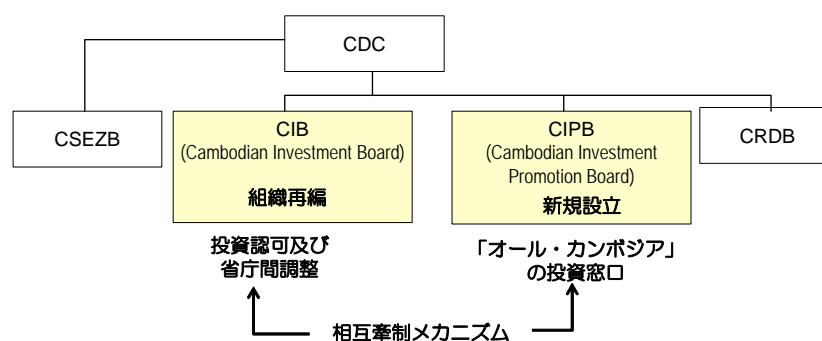
候補案3はオール・カンボジアを代表する投資促進機能に特化した新たな委員会（仮称「カンボジア投資促進委員会（Cambodian Investment Promotion Board: CIPB）」）を設立するものである。現行CIBから投資促進機能を分離し、「オール・カンボジアの投資家窓口」機能を強化することで、新組織はCIBとCSEZBの両方の機能執行を含めたより広範囲の投資促進活動強化を実施する。

a. 候補案3のメリット

- ① オール・カンボジアの投資促進に特化した新機関を設立することにより、基本的にCIBの既存組織構造を保つ候補案1と候補案2と比べ、投資促進サービスをより効果的に強化することができる。
- ② 本候補案は内外投資家に対してオール・カンボジアを代表する「投資家の立場に立ったサービス」に集中した、新たな独立組織をはっきり目に見えるかたちで設立することによって、非常に良い「イメージ形成」になりうる。
- ③ 本候補案は投資促進と投資認可の2つの機能間における権限と責任の分担を明確化することができる。
- ④ 「投資家窓口」への機能集中によって投資促進の業務と運用を単純化することができる。

b. 候補案3のデメリット

- ① 本候補案は委員会（Board）として、これまでと同様の行政規則と手続きに従わなければならないため、管理運営と財源の手当・配分における独立性、柔軟性を高める上では、現在と同じような限界があり、現状維持となる。
- ② 本候補案は、現行CDCに新しい委員会を1つ追加するという負のインパクトがあり、政府機関の合理化を進めるというカンボジア政府の一般方針に反している。このリスクを回避するためには、抜本的な組織再編努力を払いつつ2つの委員会（CIBとCIPB）の部署数と人員数の総計を減らしていくことも必要となろう。



出所：調査団

図 6-2-4 候補案3：投資促進を担当する新委員会の設立

(5) 候補案 4 : CIB 改組を行って投資促進機能に特化した SOA (仮称「カンボジア投資促進庁 (Cambodian Investment Promotion Agency: CIPA) 」) を CDC 下に分離・設立する

候補案 4 は、CIB の抜本的な組織改革によって、CDC 下に SOA としてのもう一つの新機関設立を提唱するものである。新設される SOA は「カンボジア投資促進庁 (Cambodian Investment Promotion Agency: CIPA)」を組織名とし、首相の直接監督下に置かれることになる。

候補案 4 は、候補案 3 の延長線上のものであり、オール・カンボジアを代表する投資促進機能を集約した新たな別組織を設立するという基本的考え方は候補案 3 と同じである。

しかし、本候補案は、組織の独立性と柔軟性、組織運営管理の説明責任及び業績評価のレベルが 5 つの候補案の中で最も高いと評価される。候補案 2 で概観したように、SOA は新たに開発されたカンボジア政府の組織的枠組みである。新組織はマネージャーや職員のモチベーションと職業倫理の向上によって高品質の公共サービスを提供することを目指すことになる

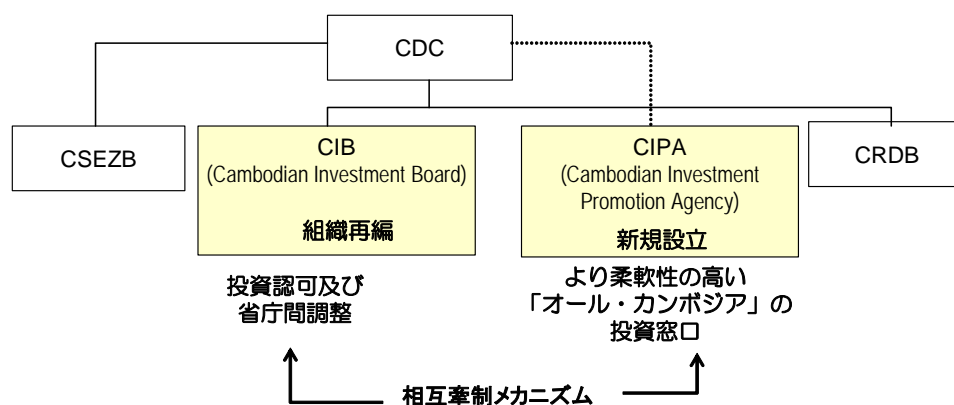
a. 候補案 4 のメリット

- ① オール・カンボジアの投資促進に特化した新機関を設立することにより、基本的に CIB の既存組織構造を保つ候補案 1 と候補案 2 と比べ、投資促進サービスを効果的に強化することができる (候補案 3 と同様)。本候補案は「オール・カンボジア」の投資促進を明快に実現することができる。
- ② SOA は、SOA 設立のために制定される政令に含まれるビジネス・プランで規定された範囲内であれば、自己収入や他の収入源確保等を含めた予算計画、給与水準、民間セクターからの職員採用等の面での運営管理の自立性と柔軟性を確保することができる。
- ③ 本候補案は内外投資家に対してオール・カンボジアを代表する「投資家の立場に立ったサービス」に集中した、新たな独立組織をはっきり目に見えるかたちで設立することによって、非常に良い「イメージ形成」になりうる。
- ④ 本案は投資促進と投資認可の 2 つの機能間における権限と責任分担を明確化することができる。
- ⑤ 「投資家窓口」への機能集中によって投資促進の業務と運用を単純化することができる。

b. 候補案 4 のデメリット

- ① 現行 CDC に新しい委員会を 1 つ追加することは、政府機関の合理化を進めるというカンボジア政府の一般方針に反している。このリスクを回避するためには、抜本的な組織再編努力を払いつつ 2 つの委員会 (CIB と CIPB) の部署数と人員数の総計を減らしていくことも必要となろう。
- ② 当該 SOA の設立にあたって計画、設計、法制度・行政手続き上の調整等において、きめ細かい検討と配慮が求められる。従って、必要とされる法手続き、行政手続などの調整が膨大になると考えられる。

- ③ 組織文化、職業倫理、説明責任、透明性等の面での急激な改革が様々な軋轢を生む可能性がある。



出所：調査団

図 6-2-5 候補案 4：投資促進のための SOA の設立

(6) 候補案 5：CIB と CSEZB を統合し、投資促進及び投資認可の両方の機能を有する SOA を設立する

海外の IPA のグッド・プラクティスを鑑みると、候補案 5 が多くの国々で見られる一般的な組織である。すなわち、大統領、首相、または経済・産業・貿易全般を管轄する実力ある官庁の監督下の独立機関となるケースである。シンガポールの EDB、マレーシアの MIDA、インドネシアの BKPM もこのケースに該当する。候補案 5 は、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ等の相対的に進んだ ASEAN 諸国における IPA と同様の機能を果たす「本格的 IPA」を目指すものである。

本候補案では、CIB と CSEZB は 1 つの組織に統合され、CDC の組織は簡素化されるべきである。これにより投資認可手続きの透明化とガバナンス向上が促進される。透明化とガバナンス向上は将来、本格的な IPA を実現するための重要な条件となる。

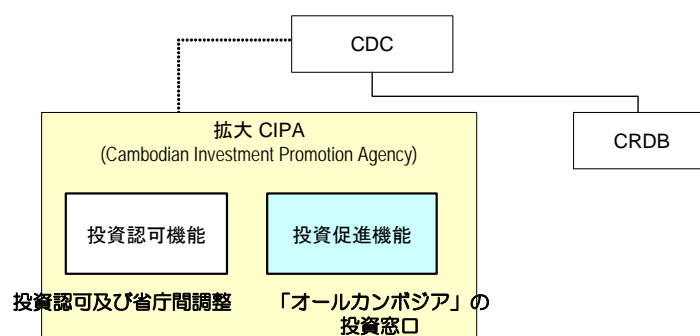
a. 候補案 5 のメリット

- ① 候補案 5 は、他国の先進的 IPA が採用するグッド・プラクティスに沿うものである。
- ② 本候補案では「オール・カンボジア」の投資促進を最も明快に実現することができる。オール・カンボジアの投資促進に特化した新機関を設立することにより、他の候補案と比較して最も効果的に投資促進サービスを強化することができる。
- ③ SOA は、SOA 設立のために制定される政令に含まれるビジネス・プランで規定された範囲内であれば、自己収入や他の収入源確保等を含めた予算計画、給与水準、民間セクターからの職員採用等の面での運営管理の自立性と柔軟性を確保することができる。

- ④ 本候補案は内外投資家に対してオール・カンボジアを代表する「投資家の立場に立ったサービス」に集中した、新たな独立組織をはっきり目に見えるかたちで設立することによって、非常に良い「イメージ形成」になりうる。
- ⑤ 本案は投資促進と投資認可の2つの機能間における権限と責任分担を明確化することができる。
- ⑥ 「投資家窓口」への機能集中によって投資促進の業務と運用を単純化することができる。

b. 候補案5のデメリット

- ① 非常に多くの組織再編課題を解決する必要があるため、この候補案を短期間で実現することは現実的でない。
- ② CDCの抜本的再編が実施されない限り、投資促進と投資認可という2つの機能間の相互牽制メカニズムを効果的に実施することが困難である。



出所：調査団

図 6-2-6 候補案5：CIB と CSEZB を統合した投資促進を担当する SOA の設立

(7) 補案の評価

上述のように、5 つすべての候補案は「投資家窓口」の部署を設立して人材と予算等の経営資源を割り当てることにより、主要目的である「投資促進機能」の強化を達成することができる。しかし、これら 5 つの候補案は他の重要な要因に係わるインパクトにおいて異なるメリットとデメリットを有する。

表 6-2-1 は、様々な要因に係わる 5 つの候補案のインパクト比較を示している。

表 6-2-1 組織改革に係わる 5つの候補案の比較

候補案		候補案 1	候補案 2	候補案 3	候補案 4	候補案 5
評価基準	1. 投資促進機能へのより多くのリソースの配分	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能
	2. 「オール・カンボジア」を代表する投資促進	低	低	低	相対的に 高	高
	3. 「投資家窓口機能」の設立	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能	達成可能
	4. 投資促進・認可の2つの機能の明確な分離による QIP 手続きの透明性向上	低	低	高	高	中
	5. 投資促進の「良好な視認性」によるイメージ形成促進	低	中	中	高	高
	6. 独自収入創出を含めた財源の多様化	低 (政府予算のみ)	高 (+サービス料、+ドナー資金)	低 (政府予算のみ)	高 (+サービス料、+ドナー資金)	高 (+サービス料、+ドナー資金)
	7. 業績評価制度を含めた人材管理の柔軟性向上	低	高	低	高	高
	8. 管理階層と意思決定の簡素化	低	中	低	高	高
	9. 組織の透明性と説明責任の向上	低	高	低	高	高
行政政策における基準	10. カンボジア政府にとっての QIP 申請に係わる必要処理ステップ	現状と同じ	現状と同じ	増加懸念	増加懸念	増加懸念
	11. 政府の行政改革方針との整合性	合致	相対的に合致	合致せず	合致せず	合致
	12. 法的側面も含めた組織改革実施の容易さ	容易	中	中	困難	短期的には非常に困難

出所：調査団

a. 候補案のプラスの側面の評価

既述のように、組織改革の最も緊急かつ重要な目標は、「より多くの人員と予算を割り当てることにより投資促進機能を強化すること」であると調査団は考える。5つすべての候補案において、投資促進のための人員増は実現可能である。

2番目に重要な目標は、オール・カンボジアの投資促進に特化した組織を確立することである。この点では、候補案 3、4、5 が当該目標を満たしている。候補案 3 の場合には期待されるインパクトは候補案 4 と 5 の場合よりも小さくなる。候補案 1 と 2 の下では投資家窓口機能に関して CSEZB との特別な取り決めが必要になる。

さらに、もし SOA の精神が活かされるならば、SOA としてのステータスを得ることで新組織は予算、人材に係わる運営管理面での独立性と柔軟性を得ることができる。SOA は行政サービスのパフォーマンスを改善し、組織の説明責任や透明性を高め、公務員の職業倫理やモチベーションを向上することを目指している。候補案 2、4、5 は SOA の利点を楽しむことができる。

勅許で定められた SOA の設立趣旨と枠組みは CDC/CIB の組織改革ニーズに完全に合致したも

のである。SOA を設立することは、CIB 組織改革に対するカンボジア政府のコミットメントに係わる明確で力強いメッセージを発信することになる。

b. 候補案のマイナス面の評価

一方、大幅な組織改編は多くの複雑で煩わしい手続きが必要となり、関係者での複雑な調整も必要である。その点では候補案 4 と 5 は実施がより困難なものである。

候補案 5 は他の ASEAN 諸国のより進んだ IPA の組織構造、すなわち本格的な IPA に最も近いものである。

しかし、カンボジアの現状を考慮すると、候補案 5 を短期間で適用することは非常に難しいと調査団は判断する。候補案 5 は CDC 全体の組織改編に多大な努力を要する。さらに、CRDB の分離を含めて、CDC の発展的解消の可能性にもつながってくる。従って、候補案 5 を実現することは現時点では時期尚早と考えられる。

c. 総合評価

上記の検討の結果、調査団は投資促進強化のための短期的な組織改革案として候補案 4 が最も望ましく、次善の案が候補案 2 であると判断する。

候補案 4 は「オール・カンボジア」のための投資促進を実現し、同時に良好な水準の運営管理の独立性と柔軟性を確保することが期待できる。また、投資家にとっても投資促進機能に特化した唯一の機関が目に見える形で存在することは大きな魅力である。候補案 4 は投資促進と投資認可という 2 つの機能間の相互牽制メカニズムを確立する点でも高い潜在性を有している。

候補案 5 は、他の候補案に基づいて投資促進のための組織改革を実施した上で、再編された新組織が高い投資促進能力を獲得し、対外的な評判も確立した時点で候補案 5 に移行するのが妥当であり、中長期的な将来目標として目指すものと考えられる。

d. 備考

抜本的に投資促進強化を図るために、カンボジア政府は上記のような利点とデメリットを十二分に検討し、最適なオプションを選定するための責任を有しており、主体的に動いていかなければならない。

候補案 1 を除いたすべての候補案を実施する場合には、新組織が設立されて投資促進サービス提供が開始されるまでに、適切な移行期間が必要である。これは、現在、CIB 内部に投資促進活動に関するノウハウや経験がまったく無く、必要な人員や予算も不足しているからである。どの候補案が実際に適用されるにしても、準備期間中には業務マニュアルや業務フローの策定、サービス提供能力の形成、明確な予算手続きを踏まえた必要予算の確保、必要最低限の機材の設置が、可及的速やかに実施されなければならない。

また、候補案の評価はどのような評価指標をどの程度、重視するかによって異なってくること

にも留意する必要がある。どの候補案が採用されるにしても、カンボジア政府のトップ・リーダーが、組織改革への係わる明確なコミットメントを広く一般国民やドナー界に伝えることが非常に重要となる。投資促進サービスを強化するためにはカンボジア政府が、抜本的な組織改革に向けた真剣な検討と努力を行うことが肝要である。カンボジア政府が組織改革への真摯な取組み姿勢を示すことによって、JICA を含む多くのドナーの組織改革の準備・実施に対する支援を検討することになる。

6.2.5. 特別事業機関（SOA）の概要と SOA 設置の可能性

(1) SOA の概要

特別事業機関（Special Operating Agency: SOA）は、2008年3月に施行された「特別事業機関の設立および導入に関する合同原則に係る勅許（Royal Decree on Joint Principles on the Establishment and Introduction of Special Operation Agency（NS/RD/0308/346））によって導入されたカンボジア政府の新たな組織の形態である。

SOA は、省庁や関連機関による行政サービス提供のための組織であり、カンボジア政府の政策に沿ったかたちで高品質な行政サービスを他の行政サービスと連携して総合的に提供できるようにするためのものである⁴。

閣僚評議会が各 SOA について調整、推進、設立する役割を担う。SOA は組織の使命（ミッション）、諸条件、経営管理契約等の主要な内容が規定された政令によって設立される⁵。

(2) SOA の目的

SOA の目的は以下のとおりである⁶。

- ① 公共サービスの質を向上し、必要とされる場所とタイミングでサービスを提供すること
- ② プロの職業倫理に則ったサービスに集中し、誠実に業務遂行を行う強い意志を持った行政管理の姿勢を持つよう、公務員の業務に対する意識と態度を変革すること
- ③ 注意深さ、有効性、透明性を伴う業務成果に基づいた経営管理を推進していくこと
- ④ 公共サービスを提供する能力を強化すること

(3) SOA の経営管理

SOA は、省庁や関連組織下の一機関（Agency）であるが、当該省庁・組織の他の機関とは異なる構造を持ち、次のような特性を有する⁷。

- ① 顧客へのサービス提供の際の煩雑な手続きや官僚主義が軽減される。
- ② 予算及び人事管理を担当する部署の管理権限が SOA のトップ（チーフ）に付与される。

⁴ 勅許第2条、NS/RD/0308/346

⁵ 調査団は閣僚評議会を訪問し、CIB 組織改革における SOA 適用の妥当性について協議した。

⁶ 勅許第3条、NS/RD/0308/346

⁷ 勅許第4条、NS/RD/0308/346

③ SOA トップ（チーフ）が業務遂行上の責任と説明責任を負う。

④ SOA トップ（チーフ）は、詳細に定められた使命（ミッション）と経営契約によって縛られ、報告義務を負う。

SOAには、組織と人材両面の経営管理面における柔軟性、説明責任、透明性を一層向上させることが期待されている。SOAのチーフは、チーフ自身と当該省庁・機関の大臣またはその代理による認可・署名を必要とする年度経営契約に基づいて契約することになる。当該省庁・機関の公務員または契約職員による支援の下、SOAはチーフによって経営、運営される。

人材管理面では、透明性、プロとしての職業倫理、個人及びグループ・レベルの説明責任、業務実施能力の向上に主な重点が置かれる⁸。

また、SOAは顧客と対面する第一線のサービス提供を行う課を設置して、サービスを求める顧客がアクセスしやすいような適切な場所に立地することとされている⁹。

SOAは、各契約書に明記される業務成果を達成するために各自に割り当てられた責任に基づいて、公務員としてのそれぞれの階級に応じて各職員の雇用契約を作成する。SOA職員は、定期的に業績を評価されることになる。

(4) 財務管理

財務管理に関して、SOAのリソースと財務上の収入は以下のものを含む。

- ① 国家予算
- ② 開発パートナーとの合意に基づく支援資金
- ③ 開発パートナーによるサービス提供（プログラム）資金
- ④ サービス手数料による収入
- ⑤ 適切な運営資金¹⁰

SOAの予算は、当該省庁・機関の年度予算の一部であるが、当該省庁・機関はSOAへ配分する予算額を決め、予算が遅滞なく支出されることを保障しなければならない。また、SOAの予算計画は、業務実施スケジュールに計画・実施されなければならない¹¹。

(5) SOAの利点と組織改革への適用

カンボジアの各省庁・機関は、顧客ニーズに合致するようにサービス改善を図るためにSOAの仕組みを積極的に活用することを奨励されている¹²。勅許に定められているSOAの目標・目的は、潜在的投資家や既存投資家を「顧客」とみなした場合、本調査が提案するCDC/CIBの組織改革の主要な方向性と完全に一致する。CIB組織改革にSOAのスキームを適用する利点は次のとおりである。

⁸ 勅許第11条、NS/RD/0308/346

⁹ 勅許第8条と閣僚評議会の行政改革の委員会の事務局から得た情報に基づく。

¹⁰ 勅許第17条、NS/RD/0308/346

¹¹ 勅許第16条、NS/RD/0308/346

¹² 勅許第23条、NS/RD/0308/346

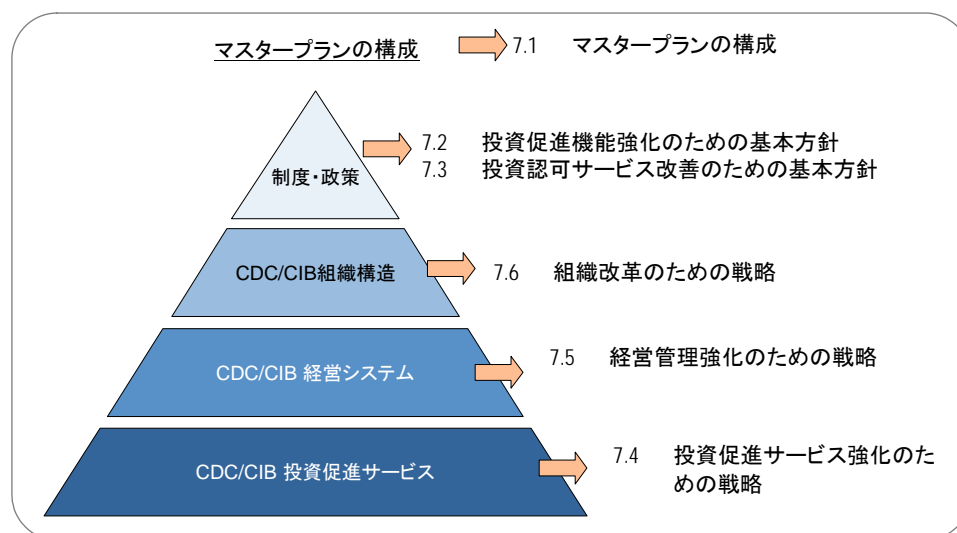
- ① 投資促進強化に係わるカンボジア政府の強い意思とコミットメントが、国内外の潜在的・既存の投資家に対して明確に伝わる。
- ② 投資促進機関が、サービス収入等の財源獲得のための多様な手段を獲得できる。
- ③ 投資促進機関が、監督省庁から委譲された権限をもって人材管理と予算管理上の有効性と柔軟性を高めることができる。その結果、「顧客指向」のサービス提供が可能となる。
- ④ 「成果主義に基づく給与・インセンティブ・システム」の導入により、投資促進機関において職員のコミットメントとモチベーションが向上する。
- ⑤ 投資促進機関がモニタリングと評価の仕組みを強化することで、経営管理とサービス運用の面での透明性と説明責任を向上させることができる。

以上から、調査団は、カンボジア政府が同国投資促進機関の組織改革を進める上で、この新たに導入された政府スキームの効果的活用の可能性を真剣に調査・検討するように提案するものである。

第7章 投資促進機能強化のためのマスタープラン

7.1 マスタープランの構成

CDC/CIB の外部要因および内部要因の分析に基づいて調査団は投資促進機能強化のためのマスタープランを策定した。マスタープランは以下の構成になっている。



出所：調査団

図7-1-1 マスタープランの構成

7.2 投資促進機能強化のための基本方針

7.2.1 投資促進機能強化の目標

投資促進機能強化の目標は以下のとおりである。

- ① 全ての投資家に対する唯一の窓口機関として総合的かつ質の高い投資促進サービスを提供する。

現在、CIBが提供している投資促進サービスは、手持ちの投資ガイドブック、パンフレットの配布、他機関主催の投資セミナーへの不定期の参加、CIBを訪問する投資家への対応等というように限られた範囲のサービスに留まっている。サービスの質も高いとは言えない。

CIBで提供可能な投資情報も限られている。投資情報の収集、更新のためのシステムも確立されていない。このためウェブサイト等を通じて投資家に最新の情報を提供できる体制になっていない。CIBでは情報を収集、加工、分析するノウハウや経験も不足している。

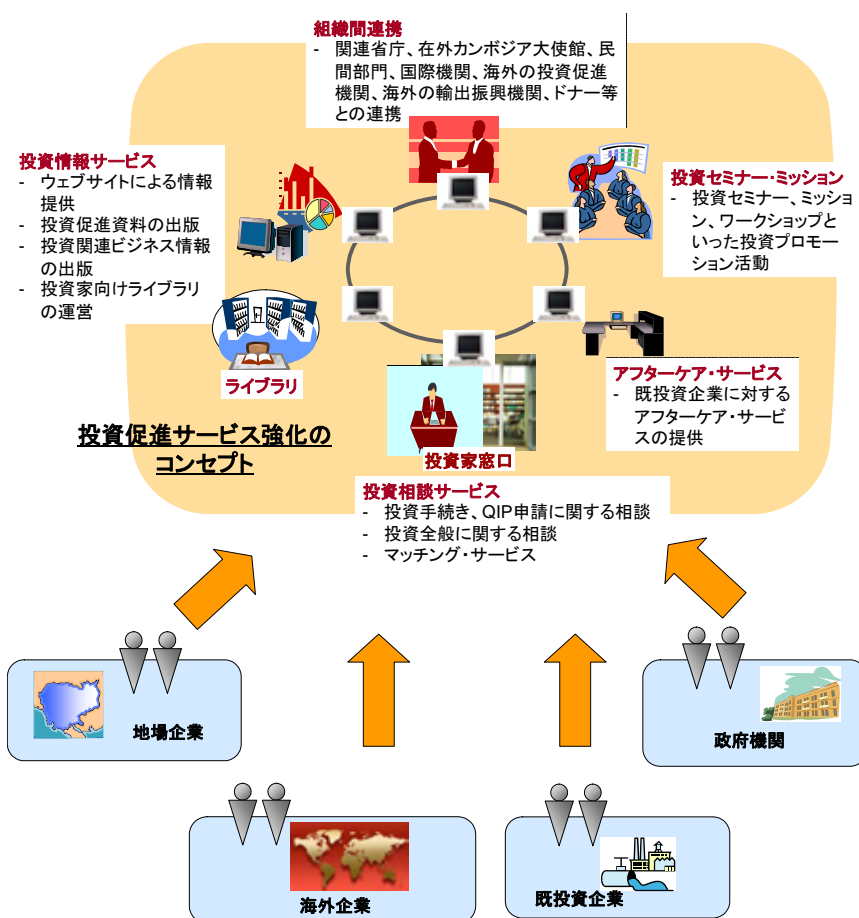
予算が不足していることによりCIBは独自にはセミナーを開催できない。殆どのセミナーはドナーの主催で開催されている。CIBの受付窓口は、投資相談サービスのための要員が常駐しておらず、最新の情報も常備していないため投資家にとって魅力的とは言えない。

カンボジア政府は、総合的な投資促進サービスを投資家に提供するためにサービスの幅を広げる必要がある。追加を検討すべき主なサービスは以下に示したとおりである。

表 7-2-1 投資促進サービスの提言

<p><u>情報提供サービス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト上での情報提供 - 投資促進用マテリアルの作成、出版 - 投資関連ビジネス情報の作成、出版（例えば、経済、産業、ビジネス情報等） - 投資家向けライブラリの運営 <p><u>投資プロモーション活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 投資セミナー、投資ミッション、ワークショップ等のプロモーション活動 <p><u>投資相談サービス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 投資手続き、QIP申請に関する相談 - 投資全般に関する相談 - 仲介サービス <p><u>アフターケア・サービス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 既存投資企業に対するアフターケア・サービス <p><u>組織間連携</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 関連省庁との連携 - 在外カンボジア大使館との連携 - 商工会議所、業界団体、その他民間セクターとの連携 - 他国の投資促進機関、貿易振興機関との連携 - ドナーとの連携

出所：調査団

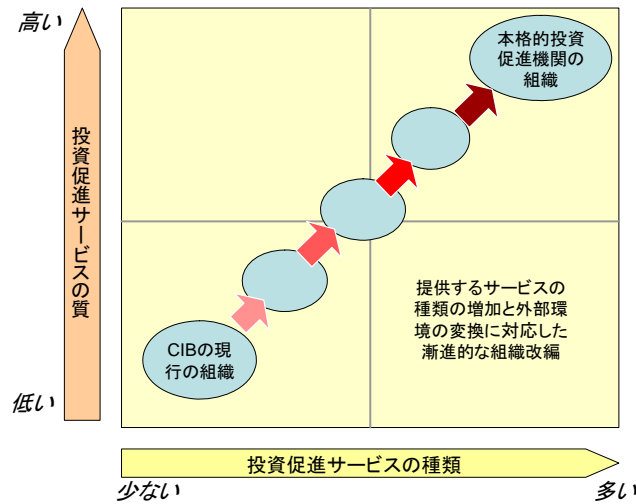


出所：調査団

図7-2-1 総合的投資促進サービスの概念

② 段階的に能力と経験を蓄積していくことにより投資促進サービスの質を段階的に向上させていく。

上述の如く、CIBのサービスの質は初歩的な段階にある。従って、投資促進サービスの質の向上が重要な課題となる。しかし、一朝一夕には質の高いサービスを提供できるにはならない。基礎的なことからスタートして、他国の投資促進機関のレベルを目指して一歩一歩努力して行かねばならない。

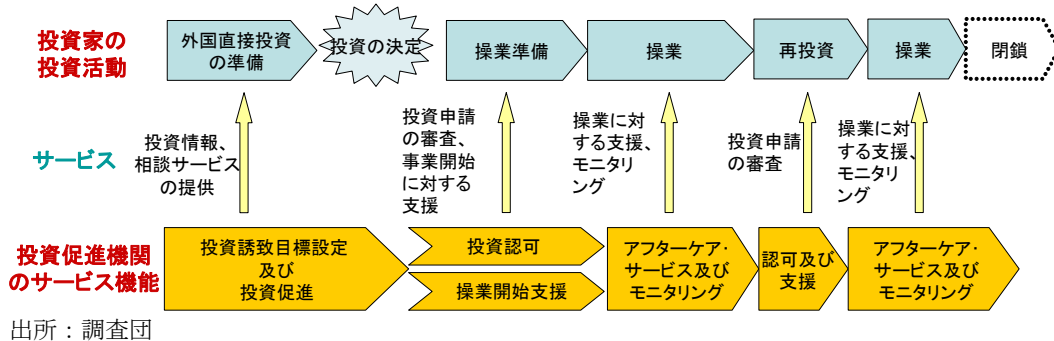


出所：調査団

図7-2-2 投資促進サービスの段階的向上

③ カンボジアへの投資家に対して投資のあらゆる局面において支援を行う。

投資プロジェクトには、一般的に投資サイクルが存在する。投資サイクルは、ア) 準備段階、イ) 投資意思決定、ウ) 操業準備、エ) 操業開始、オ) 操業、カ) 再投資、そして時としてキ) プロジェクトの終了、という段階で構成される。投資家のニーズは、その投資案件が投資サイクルのどの段階にあるかによって異なってくる。例えば、準備段階において、投資家は投資候補国の調査とフィージビリティ調査を実施する。投資環境、投資優遇措置、法手続きに関する情報提供や投資相談サービスに対する投資家のニーズが大きい。操業準備段階では、投資認可、投資インセンティブ認可に対する支援に対するニーズが発生する。従って、投資サイクルのあらゆる局面での投資家のニーズに対応して投資促進サービスを提供することが重要である。そのうえで、各投資家がどの投資サイクルにあるかに応じて適切な投資促進サービスを提供していく必要がある。



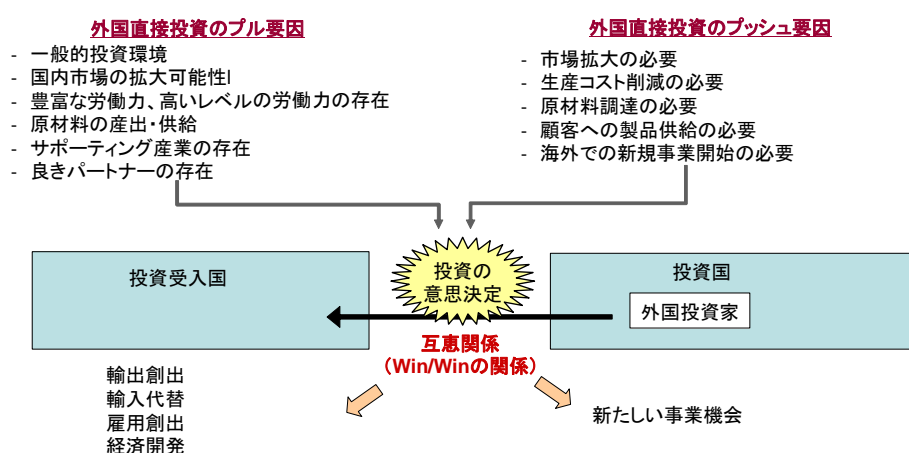
出所：調査団

図7-2-3 投資サイクルに応じた投資促進機関のサービス

④ 投資家との間に互恵的な（win-win）パートナーシップを築く。

成功した投資プロジェクトは、投資家と投資受入国との間に互恵関係が築かれるものである。投資促進活動の究極の目的は、投資家との間に互恵関係を築くことにあると言える。投資家は、投資国の国内市場開拓チャンス、生産コスト低減、原材料調達等を活用する新たな事業機会を活用できる。一方、投資受入国は輸出創出、輸入代替、雇用創出、経済成長、技術移転、税収拡大等のメリットが得られる。

従って、CIBのマネージャー及びスタッフは、投資家と互恵関係の構築に真摯に取り組んでいく必要がある。かかる理解に基づいて、投資家の立場にたったサービスの提供に注力していかなければならない。



出所：調査団

図7-2-4 投資家と投資受入国との互恵関係

⑤ 顧客の立場にたったサービスを実現するための組織文化を構築する。

CIBが提供する投資促進サービスは政府の行政サービスという性格を有している。行政サービスは、ア) 仕事に対する励みと強い意欲、イ) 忠誠心、ウ) サービスへの集中、エ) プロフェッショナリズム、という4つの性格を持っている。

行政サービスは、「管理者」から丁寧な「サービス・プロバイダー」に転換されねばならない（フンセン首相）¹。

投資促進サービスの性格も同様に、管理者の立場からでなくサービス・プロバイダーの立場からなされねばならない。すなわち、投資のファシリテーターの役割を果たすのである。投資家の立場にたったサービスを提供するための組織文化や仕事のやり方を作り上げて、投資家と持続的な互恵関係を築くことが重要である。

¹ Council of Ministers 「Policy on Public Service Delivery」 2006年5月。

⑥ 上記の①から⑤を実現するためにCIBを抜本的に変革する。

投資促進機能強化の目標として上記①～⑤で述べたことは小手先の方法では達成は難しい。他国の投資促進機関と見劣りのしない投資促進サービスを提供するための基礎を築くためにはCIBの組織改編、経営資源及び予算の投入といった抜本的な変革が求められる。変革にあたって最も重要となるのは、CDCトップのコミットメントである。

⑦ カンボジア政府による投資促進全体において強力なリーダーシップを発揮する。

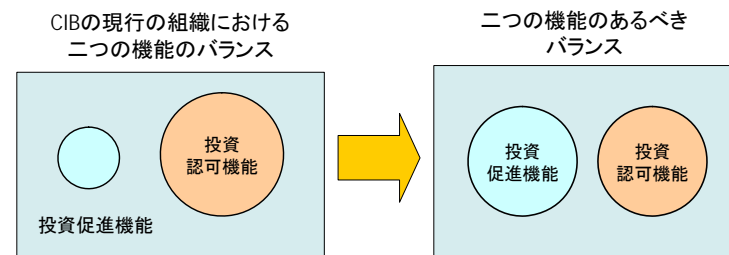
組織改編により強化された組織は、カンボジアに対する投資の今よりも強力な促進者となることができる。新組織は、投資促進と投資環境改善において他省庁をリードする役割を果たす。

7.2.2 投資促進機能強化の基本方針

上記の目標を達成するための基本方針は以下のものとなる。

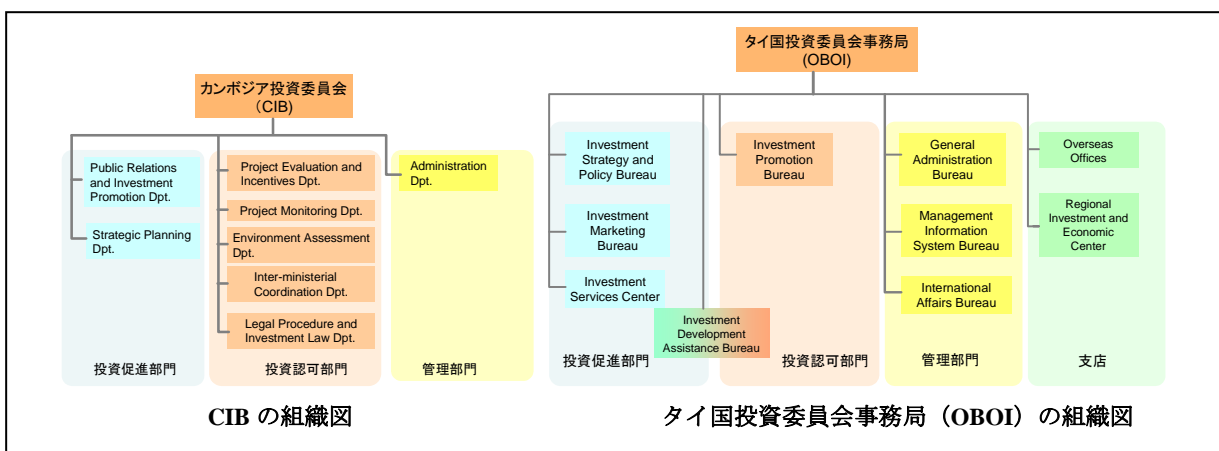
① 投資促進機能と投資認可機能を均衡させるため投資促進機能を拡大する。

現在のCIBの組織は、投資認可機能に過度に偏っている。近隣ASEAN諸国の投資促進機関が過去に行ったように投資促進機能の拡充が必要である。



出所：調査団

図7-2-5 投資促進機能の拡大



出所：CDC 及び OBOI 資料を基に調査団作成。

図7-2-6 CIB及びタイ国投資委員会事務局（OBOI）の組織図

- ② 潜在投資家、既に投資を行った投資家の両者を含めて全ての投資家に投資促進サービスを提供する組織（あるいは部署）を設立する。

全ての投資家に対する唯一の窓口として機能する組織（あるいは部署）を設置することが求められる。この組織（部署）はカンボジアを代表する「投資家窓口」として投資促進サービスを提供する。投資家窓口は、情報提供、投資相談サービス、イメージ向上活動等を行う。対象となるのは、CIB、CSEZB、PMISが認可するQIP案件及び非QIP案件を含む。また、潜在投資家及び既に投資が行われた案件の両方を含む。投資家窓口においては投資家向け投資関連情報を備えたライブラリも必要となる。

- ③ 投資促進機能を強化するために組織改編を実施する。

上記、①及び②を実現し、投資促進機能を強化するためにはCIBの組織改編が必要となる。投資促進のための組織の最終目標はタイやシンガポールのような本格的な投資促進機関である。しかし、カンボジアの現状に合わせて段階的に最終目標に向けた強化を図っていくことに留意することが必要となる。

- ④ 迅速かつ柔軟な意思決定を可能にするため意思決定プロセスの簡素化と権限委譲を行う。

組織改編にあたっては、意思決定プロセスの再検討も必要となる。投資家に対する投資促進サービスは時として迅速な対応が求められる。サービスの業務フローを検討する際には、投資家がどのような対応を求めているかを理解した上で意思決定のタイミングと必要なスタッフへの権限委譲も検討する必要がある。

- ⑤ 高度なサービスを提供できるように人材育成を実施する。

CIBは投資促進サービスに求められる能力や経験が不足している。従って、投資家窓口のスタッフの能力を強化するための教育訓練を集中的に行う必要がある。教育訓練の分野は、投資家のニーズの理解、投資関連法の理解、情報分析、投資相談に係るコンサルテーション能力、IT能力等と多岐にわたる。

スタッフの教育訓練においては、ドナー、他国の投資促進機関、商工会議所、業界団体等の協力を得ることが有効な方策となろう。

- ⑥ 投資促進サービスの計画、実施、評価について民間企業で広く用いられている経営手法を導入する。

投資促進サービスの利用者である投資家はその殆どが民間企業である。投資家の要求水準は低くはない。投資家窓口は、投資家の要求に合致するように組織だっかつ効率的に投資促進サービスを提供することが求められる。

民間企業に広く導入されている経営手法を導入してサービス水準を引き上げることを検討する必要がある。

⑦ 投資プロモーション活動について内外のパートナーとの連携を強化する。

内外のパートナーとの連携関係をさらに深めて、投資促進活動の強化のための協力を得ることが重要となる。投資促進機関、輸出振興機関、国際機関やドナーなどが海外のパートナーとなる。国内のパートナーは、関連省庁、商工会議所、業界団体、ビジネス開発サービス提供者、NGO等となる。考えられる協力としては以下のものがある。

- 情報: 海外のパートナーからは、潜在投資家に関する情報、外国直接投資の動向、投資促進活動のベスト・プラクティスなどの情報提供。国内のパートナーからは、国内の産業動向、企業、原材料供給者、ビジネス開発サービス提供者に関する情報の提供。
- プロモーション活動: 海外のパートナーからは、セミナー・ワークショップの共同開催、投資ミッションの派遣、広告宣伝の協力。国内のパートナーとは投資誘致のためのセミナーや投資ミッションでの協力。
- 能力強化: 内外のパートナーからの教育訓練、機材の供与などの協力。

⑧ 長期的にはサービス提供による自主財源の拡大を図る。

予算不足は投資促進活動を実施するうえで深刻な問題である。上記のように開発パートナーの情報、プロモーション活動、能力強化等の様々なプログラムを活用することが一つの解決策になる。

加えて、長期的には自主財源の拡大を目指すことも求められる。考えられる自主財源としては、出版物の販売、特別なサービスに対するフィー、QIP申請の手数料²などがある。

7.2.3 マスタープランのタイムフレーム

投資促進機能強化のための方策は段階的に進められる必要がある。何故なら、近隣の先進的な投資促進機関へのキャッチアップは一朝一夕には達成できないからである。投資促進機能強化のためのタイムフレームは、大きく以下の3つのフェーズに分けられる。

- 第1フェーズ:** 基礎的な能力を蓄積して基本的なサービスを開始する段階。
- 第2フェーズ:** サービスを多様化させ、またサービスの質を向上させて近隣の投資促進機関にキャッチアップする段階。
- 第3フェーズ:** カンボジアの投資促進においてリーダーシップを発揮し、また独立した地位を獲得してそのサービスに対して高い評価を得る段階。

² 現行の QIP 申請料には問題がある。詳細は 7.1.3. を参照のこと。

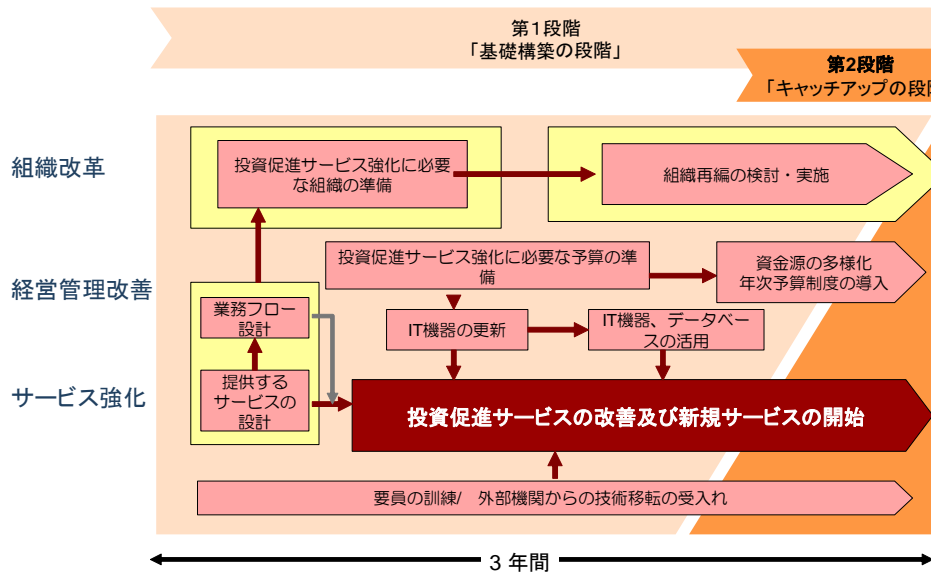
表 7-2-2 投資促進機能の強化プロセス

		第1フェーズ 基礎構築段階	⇒	第2フェーズ キャッチアップ段階	⇒	第3フェーズ 域内における 優越性獲得段階
組織改革		投資促進担当部門の強化	⇒	提供するサービスの変化に対応した現行組織の改編	⇒	投資促進に最適な組織への改編
マネジメントの強化	経営システム	経営システムの改善	⇒	近代的な経営システムの導入	⇒	最適な経営システムの実現
	予算	政府予算の拡大	⇒	資金ソースの多様化	⇒	自主財源の拡大
	教育訓練	基本的スキルの訓練	⇒	投資促進に関する深い知識の訓練	⇒	高水準能力の開発
サービスの強化	サービスの質	基本的サービスに焦点	⇒	サービスの高付加価値化	⇒	高い水準のサービスの提供
	サービスの対象	カンボジアへの外国投資に焦点	⇒	内外のカンボジア投資に焦点。PMISに対する支援。	⇒	国内企業の対外投資支援も対象に加わる。
投資促進活動に関する参考指標*	人員数	3年以内に15名		6年以内に30名		10年以内に50名
	予算規模	年間1百万ドル		年間3百万ドル		年間6百万ドル

注: * 近隣諸国の投資促進機関を参考に設定。

出所: 調査団

本マスタープランでは、第1フェーズ（CDC/CIB が基礎構築段階の1～3年間に取り組むべき課題）に的を絞ることとする。但し、第2フェーズ（キャッチアップ段階）の一部も先だしするかたちで活動に含むこととする。CDC/CIB が課題に取り組むべきアプローチとして以下のアプローチを提言する。



出所: 調査団

図7-2-7 マスタープランのタイムフレーム

7.3 投資認可サービス改善のための基本方針

7.3.1 投資認可サービスの改善目標

投資認可サービス、とくに QIP 登録手続きに関する改善目標は次の事項から成る。

- ① QIPと投資優遇措置について迅速で透明性のある手続を提供する。
- ② 必要なライセンス、許認可等の監督省庁からの取得を効果的に調整するワンストップ・サービスを提供する。

7.3.2 投資認可サービス改善のための基本方針

投資認可サービス、特に QIP 登録手続きの改善に向けた基本方針は以下の項目で構成される。

- ① QIP登録手続きプロセスへ「簡易ルート」と「通常ルート」の二つの経路を導入する。

既に指摘されたように、2003年投資法と政令111号に定められたQIP登録のための時間枠は必ずしも守られていないが、その理由として、非ルーティン案件（衣類縫製と製靴以外）は産業分野や投資規模（資本額または投下固定資産額）に関わらず、月に1～3回開催されるCIBの「ワンストップ・サービス」会議³で審査される必要があることが挙げられる。

このような状況を改善するには、2経路によるQIP登録手続きの導入を強く推奨する。2経路登録方式は「簡易ルート」と「通常ルート」から成る。

簡易ルート案件：

- 事前に定められる条件に従い、案件が「簡易ルート案件」かどうか決定される。事前に定められる条件には、投資分野、投資規模、事業の性質（輸出指向、国内市場指向等）、プロジェクトの立地等が含まれる。
- 産業の種類として、衣類縫製業・製靴業の現行ルーティン案件に留まらず、様々な分野の裾野産業、食品加工業等の優先産業を含むべきである。
- 「簡易ルート案件」に対しては投資案件計画書の審査のみで、事前に定める時間枠内にCRCが発行されなければならない。
- プロジェクト実施の証明手続はCRC発行時とFRC発行時の間の時間に行われる。こうした証明手続には、プロジェクト予定地の調査、登録資本金払い込み証明書の提出、その他プロジェクト実行を証明すると思われる現実的な方法が含まれるべきである。
- 簡易ルート登録手続きに要する時間枠を再検討、修正し、投資法とその施行令に明確に記載される必要がある。
- 簡易ルート登録手続きはCIBとPMISによって遵守されなければならない。

³ 第4章1.2(2)参照。

通常ルート案件：

- 「簡易ルート案件」以外の全ての投資プロジェクトは「通常ルート案件」に分類される。
- 「通常ルート案件」はCIBのワンストップ会議で検討、審理され許可を受けることになる。
- 「通常ルート案件」には閣僚評議会により審査され許可される案件も含まれる。またこうした登録プロセスは「CDCの組織と機能に関わる政令」ではなく投資法施行令に明記されるべきである。
- 通常ルート手続においてはCRC発行までに明らかに長時間を要することから、必要な時間を再検討し、現実的な時間枠を設定し、投資法とその施行令に明記すべきである。

- ② 二つの経路によるQIP登録手続きに新たに現実的な期限を設定し、それを投資法および投資法施行令に明記する。

2003年投資法の条文に従えば、CRCはQIP申請書の受領から3営業日以内に発行され、またFRCはCRC発行の日から28営業日以内に発行されなければならないが、CIBはしばしばその期限を守れないでいる。

政令111号6.1(d)項は、CDCまたはPMISは国家の利害に関係するか、環境に影響を与える可能性のある投資案件の登録を延期し、CDCのワンストップ会議で審査を行う権利を留保すると定めている。この条項により、CRC発行手続に関して2003年投資法の規定を遵守しないことに対する法的根拠を与えている。

一方、2003年投資法の特徴の一つは、3営業日以内のCRCの自動付与制度にある。2003年投資法には3日を超えてCRCの発行を延期できる条項は含まれていない。政令111号6.1(d)項は、申請のあった案件がワンストップ会議で審査にかけられることになった旨、投資計画書の提出から3営業日以内に申請者に通知することを求めているが、2003年投資法の条項と原則に反していることは明確である。

現実には、2003年投資法が求めるように3営業日以内にCRCを発行するという期限は余りにも意欲的であり、非現実的なものとも考えられる。しかし、一端法律に記載されればそれを遵守する必要がある。二つの経路のQIP登録手続きを検討する際には、より現実的なタイムフレームを検討し、実施に移すことが求められる。

- ③ 投資家の立場に立った許可サービスを実現する。

QIP申請と認可手続きに関しては2003年投資法、政令111号およびCIBの慣行との間に不一致が存在している。このため投資家が申請・許可手続きを正確に理解することや、認可プロセスの進捗やCRCやFRCの発行日を予測することが困難になっている。

本調査の一環として、CIBでは初めてQIPマニュアルが作成された。QIP登録サービスを投資家にとって透明で、明確であり、また予測可能なものにするためにこのQIP申請マニュアルを投資家向け資料として活用するとともに、QIP申請の改善のためにも活用するこ

とが望まれる。

④ 投資家窓口でCIBと監督省庁向け申請料と許認可料を徴収する。

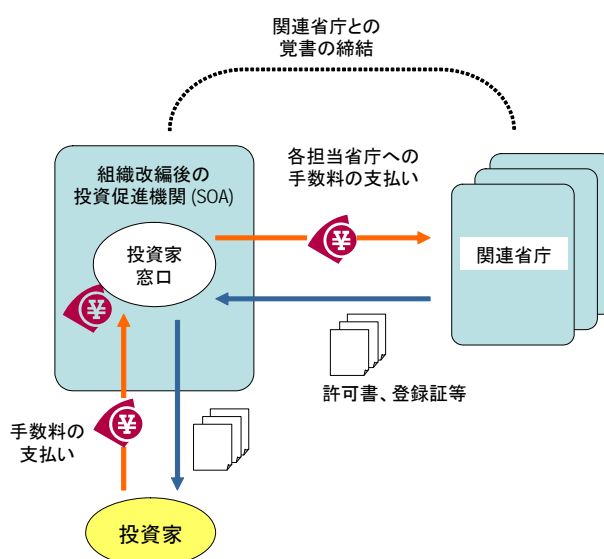
FRCの交付時にCIBが他省庁発行のライセンスを交付出来ることはほとんどなく、このため投資家は自分自身でそうした許認可やライセンスを取得しなければならなかった。

しかしながら、こうした許認可やライセンスを取得するための行政手数料として700万リエルの申請料だけは依然として徴収されている（政令111号代5.1条）。こうした慣行は明らかに2003年投資法の規定に反するものである。

CIBがこれらの許認可やライセンスを関連する監督省庁から取得できない理由は、監督省庁が要求する行政手数料が高すぎて申請料の700万リエルではこうした要求に応えられない為であると言われている。投資家にとってもう一つの問題は、監督省庁に対する許認可料やライセンス料の支払いに対し領収書が発行されないことである。

こうした問題を正す一つの方法は、CDCとの契約に基づき、「投資家窓口」として機能する特別事業機関（SOA）を設立することである。

SOAはワンストップの窓口として、投資家指向で投資家の立場に立ったサービスを提供することを目指すものである。新組織はCIB、CSEZBを含む関連監督省庁と覚書を結び、投資家が投資家窓口でQIP申請を行う時に、彼らに代り行政手数料を徴収し、各省庁にそれを分配する。新組織は各省庁と交渉し、彼らの行政手数料を投資家が受容できるレベルにまで引き下げる。このSOAは各省庁の行政手数料の詳細を記載した公式領収書を投資家宛に発行する。行政手数料に関するこうした改善を行う条件として、CDCのトップが強力に主導し、彼の持つ権限をCDCを通じてSOAが執行することに対して裏書きを与えることも必要となろう。



出所：調査団

図7-3-1 ライセンス取得に係わる行政手数料の徴収

- ⑤ 投資法とその施行細則政令間の矛盾を解消し、現行慣行に適合するよう投資法と政令を改訂する。

上記のように、現状ではQIP申請と許認可プロセスについて2003年投資法、政令111号と実際の慣行の間に幾つかの不一致が存在している。また幾つかの条項に関しては「政令」が「法」を改変しており、これは如何なる理由があっても許されることではない。投資家の信認を確保するためには、法規秩序を確立し、これを遵守しなければならない。

また政令111号には不明確ではっきりしない条項が幾つか存在している。例えば「国家の利害に関わる特定の投資プロジェクト」、「ワンストップ・メカニズム」という言葉に対して明確かつ詳細な定義がなされていない。実際には「ワンストップ・メカニズム」は単にCIBの「ワンストップ会議」を指すものであるが、その会議の目的、メンバー、会議の開催頻度、会議招集手続き、審議のプロセス、決議の方法等に関して詳細な規程は記載されていない。

2003年投資法の条項を適用し実施することが困難であることが、こうした問題が存在する理由であるならば、まず2003年投資法を改訂し実行可能な手続を導入すべきであろう。いずれにせよ2003年投資法とその施行細則である政令を改訂し、現行の慣行に一致させ、矛盾を解消する必要がある。

7.4 投資促進サービス強化のための戦略

7.4.1 全般戦略

以下を目的として投資促進機能の強化のための改革を実施する必要がある。

- ① 投資家に対し常に最新の情報を提供する。
- ② 投資家に高い満足を与えるために総合的な投資相談サービスを提供する。
- ③ イメージ形成に焦点を当てて効果的に計画したプロモーション活動を実施する。
- ④ 効果的なアフターケア・サービスを提供する。
- ⑤ 投資環境を改善するために前広に政策提言を行う。
- ⑥ 投資国所在のカンボジア大使館や投資促進機関、ドナー、国際機関等とのネットワークを利用して投資促進活動を拡大する。

7.4.2 機能別戦略

(1) 投資情報サービス

投資情報サービスの強化に向けた戦略は次のようになる。

情報・データの収集

① 投資関連情報・データを継続的に収集するための戦略的システムとネットワークを構築する。

1) 情報・データ収集のための政策の必要性

情報・データ収集の目的・目標と収集すべき情報・データの種類や分野に関して、CIBの上層部や職員の間には戦略的かつ統合的な政策が立てられて来なかった。また情報・データ収集に関し系統的な努力も為されて来ていない。

2) 投資家ニーズの把握

投資家が投資計画やプロジェクトを作成し、判断し、それを実行に移す際に必要とする情報・データについてほとんどのCIB職員は認識を欠いている。こうしたことから、緊密かつ頻繁な投資家との接触や民間企業でのインターンシップを通して投資家のニーズについて学べる機会をCIB職員に提供すべきであり、そうして初めて系統的で効果的な情報・データ収集の方式を確立することができる。

3) 収集すべき情報・データの明確化

収集が必要な情報・データは、目的や戦略的な政策に従い明確にされなければならない。一般に、収集される情報やデータは投資家向けの情報サービスや、カンボジアの投資環境改善のための内部的な政策検討のために利用される。

投資家に提供されるべき情報やデータには次のようなものが含まれる。

- カンボジアの投資関連法令（英語版）
- 投資ガイドブック
- 社会・経済に関する統計、貿易・投資統計、その他ビジネス関連統計
- 産業分野や企業に関する情報
- 州の投資環境情報
- QIP申請、会社登記、税登録、事業設立と操業に必要な許認可等に関する手続の解説書
- 政府民間セクターフォーラム、関連省庁、ビジネス団体、経済研究所等による定期出版物

内部的な政策立案に利用される情報・データは次のようなものから成っている。

- 主要な投資提供国に関する一般情報・データ
- 投資促進活動の対象とする国や分野におけるFDIの推移、産業開発政策、統計、事業者名簿等
- アセアンや競合国における投資とビジネス環境、FDIの趨勢

4) 情報・データ収集にあたる職員の配置

情報やデータを効率よく、また効果的に収集するためには、特別に選抜された職員のグループを配置する必要がある。投資家が求める情報・データをタイミングよく提供するためには、そうしたグループ内で、定期的に情報・データ収集の目的・目標を討議・検討し、情報・データ収集の戦略を立てることが重要である。

5) 専門知識の獲得

各職員の業務分掌を明確にすることによって、迅速な情報・データ収集活動や、割り当てられた分野についての専門性の向上、専門的知識の獲得、他省庁・研究所・民間や外国のカウンターパートとの間の情報・データ収集ネットワークの開発等を実現出来ることになる。

6) 法律情報の重要性

法律情報は投資分野における最も重要な情報の一つである。CIBの図書機能を最新に保つためには、新しい法令の施行後なるべく早い機会に全文を入手すべきである。データ収集グループは、法制局や他省庁との間で、最新の法律情報を入手するルートを確立する必要がある。

7) 外部組織との協力

潜在的投資家、各産業分野や国・地域における投資趨勢に関する情報・データを収集するためには、CIBは他国の投資促進機関や貿易振興機関、海外のカンボジア大使館等との連絡を密にし、確固とした協力関係を築かなければならない。

情報・データの加工・分析

② 情報加工・分析機能を強化し、独自に加工した情報を提供する

1) 収集された情報・データの選別

データ収集を割り当てられた職員は、担当分野において情報・データの加工・分析を続けなければならない。収集された情報・データを種類、分野、目的、情報・データの性格等に従い分類し、明確な表題の下に保管するようにしなければならない。

2) 分析された情報・データの多目的利用

収集メンバーが情報・データの内容を分析し、決められた形式で編集しておけば、そうした情報・データを、投資ガイドブックの更新、最新の投資促進パンフレット作成、国・州・分野別報告書等、特定の目的に使用するカスタマイズ情報としてタイミング良く利用することが可能となる。

3) 法律情報の翻訳

法律情報はその全文を英語に翻訳し、一般法、ビジネス法、貿易・税関法、税・会計法、労働雇用法、予算法等の分類に従い法律関係図書架に保管しなければならない。このため、翻訳予算を国家予算乃至は開発パートナーの支援により確保する必要がある。

情報・データの提供

③ 投資ガイドブックを編纂し、定期的に改訂する。

1) 投資ガイドブックの定期的改訂の必要性

最も包括的な投資ガイドブックが、JICAの支援により2006年12月と2010年1月に出版されている。改訂に3年間の間隔が開いたが、この間多くの法令が成立・施行され、経済状況も大きく変化し、またカンボジアの投資情勢も異なったものになっている。CIBは毎年、または少なくとも隔年でガイドブックを改訂すべきである。

2) ガイドブック改訂計画の策定

投資ガイドブックの改訂編集のためには、編集グループは目標とすべき対象読者のプロフィールと、一般情報の提供か分野を特定した情報の提供か、又ビジネス用途か一般的な紹介か等、投資ガイドブックの目的を検討し、決定しなければならない。

3) 戦略的な情報・データ収集システムの構築

継続的に投資関連情報やデータを収集する戦略的なシステムやネットワークが構築され、CIB職員によるデータ加工と分析機能が開発されれば、編集作業そのものはそれほど困難な作業ではなく、合理的な時間の範囲で改訂作業を終えることが可能となる。

4) 投資ガイドブックに含まれる情報の最大限の利用

ガイドブックの編集を終了したのち、CIBが収集し保管している情報・データをウェブサイトや簡単なパンフレット等、他の形式での情報提供に十分利用すべきである。

5) 改訂のための予算

投資ガイドブックを改訂する際には、出版予算の確保と英語以外の言語への翻訳という2点が問題となろう。CIBはまず自らの努力で国家予算から提供を受ける形で出版予算を確保すべきであり、翻訳については開発パートナーの支援を仰ぐということになるかも知れない。

④ ウェブサイト上の情報・データを定期的に追加・更新する。

1) 入念なウェブサイトの設計

ウェブサイトの改訂にあたっては、上層部とウェブサイト担当との間でウェブサイトの概念設計に関する慎重な検討が必要である。基本概念、対象者のプロフィール、強調す

べき事項、ウェブサイトに含まれるべき情報・データの種類を明確にし、ウェブサイト担当者に十分理解させることが求められる。

2) 利用可能な情報・データの最大限の利用

投資ガイドブックのために編集された情報・データはCIBウェブサイトに掲載され、日常的に収集される情報・データを基に定期的に更新されなければならない。ウェブサイト編集や掲載技術が外部協力者から移転されれば、必要な時にいつでもCIB内部で更新作業を行えるようになるだろう。

3) インターネット接続のための予算

インターネット接続の維持とインターネット環境を良好に保つ費用は国家予算から確保される必要がある。

⑤ 投資家向けQIPマニュアルを改訂する。

1) 本調査におけるパイロット・プロジェクトの継続

本調査のパイロット・プロジェクトの中で作成されたQIPマニュアルは、申請・認可手続きに変更が生じるたびに改訂されなければならない。広報・投資促進部（もし設立されればカンボジア投資促進庁：CIPAと略称）とCIBのプロジェクト評価・インセンティブ部が協力して更新作業に当たることになる。

2) 投資家の要求を満たすQIPマニュアル

QIPマニュアルの改訂にあたっては詳細に至るまで全てのプロセスに関する十分な説明がなされるよう配慮されなければならない。提供される説明に日付を入れることによりマニュアルを実務的なものにすることが出来る。同様又は類似の質問が利用者から継続的に出る場合には、質問が出る個所を適正に訂正する。QIPマニュアルは無料で配布されなければならない。

⑥ 投資関連情報・データを出版する。

1) 多種多様な印刷物出版の必要性

収集され保管されている投資関連情報・データは、パンフレットや小冊子のような様々な形での投資促進ツールに利用されなければならない。CIBが出す印刷物は他の投資促進機関と比べてその種類が極めて限られている。情報・データの整備程度に基づき出版計画を作成し、投資家のニーズに合うように、より多様な印刷物を出版すべきである。多言語による出版も為される必要がある。CIBは次の様な資料を出版することが可能である。

- カンボジア投資ガイドブック
- 事業の立ち上げと操業に必要な、QIP申請を含む許認可手続きに関するマニュアル

- 有望分野に関する産業プロフィール
- 州の投資・ビジネス環境
- カンボジアの投資環境に関するニュースレター（電子メールの利用）

2) 自己収入源となる可能性

必要な法的手続きが行われれば、上記のような出版活動は自己収入を生み出す有効な手段にできる可能性もある。

⑦ 投資関連情報とデータに関するライブラリを開設する。

1) ライブラリ開設の必要性

収集され保管されている投資関連情報・データはCIBの投資図書スペースで一般の閲覧に供されなければならない。投資家は自由にそうした図書スペースに出入りでき、CIBはコピーサービスを提供すべきである。

2) ライブラリに保管される情報とデータ

ライブラリ（スペース）に展示される情報やデータは、投資・ビジネス関連法令、カンボジアの産業サブセクターや州、ビジネス関連の小冊子、カンボジアで出版される雑誌、開発パートナーの出版物等が含まれる。

(2) 投資プロモーション活動

投資促進活動強化の戦略は次の通りである。

① ウェブサイトを通じた投資プロモーション活動を活性化する。

1) ウェブサイトの情報・データ更新の必要性

現在のCIBのウェブサイトは過去3年にわたり日本アセアンセンターの支援により運営されて来た。その内容はJICAの支援により出版された2006年投資ガイドブックの内容と結びついており、またそれを利用しているが、そうした事情からほとんどの経済指標は2005年までのものしか含まれていない。

2) ウェブサイトのデザイン改良

現状、CIBのウェブサイト上に張られたリンクは、ほぼ政府機関に限られる。現在機能していないリンクや記述の間違いも散見される。更新頻度の不足は明らかであり、また校正も十分ではない。日本語への翻訳も不十分で、理解するのが困難な個所がある。全体として、ウェブサイトの狙いと政策が不明確な印象を与えている。

3) ウェブサイトの戦略的な再デザイン

投資促進活動においては計画している目的と目標に合致する基本概念を採用しなければならない。こうした点から、ウェブサイトの裏側にあるデザイン・コンセプトをまず慎重に検討し、目標対象のプロファイルとそれに合ったデザイン・コンセプト、強調すべき項目と情報・データを明確にしなければならない。目標対象のプロファイルを決めるには、産業サブセクターを含む、世界的、地域的、国ごとの投資傾向に関する情報・データを十分利用する必要がある。

4) ウェブサイトの頻繁な更新

内容の頻繁かつタイムリーな更新は、潜在的投資家の興味を引き信認を得るための必須条件である。投資ガイドブックに含まれる情報やデータはウェブサイトの更新に利用できるが、さらにCIBが日常活動として収集する情報やデータに基づき、継続的に内容を更新してゆく必要がある。またウェブサイトのデザインについて、時々ウェブサイト・デザインの専門家のチェックを受け、改良してゆくことが望ましい。

5) インターネット環境のための予算

ウェブサイトを通じた投資促進活動にとっては、CIBがインターネット環境を良好な状態に保つための予算を確保することが必要になっている。上層部による予算確保が必要となる。

② 重点投資誘致対象国に特化した投資プロモーションのユニットを設置する。

1) 特定の国を目標とした投資窓口設置の有効性

特定の目標国や市場を専門とするグループの設立は投資促進のみならず、一般にマーケティング分野でよく用いられる効果的な手法である。

例えば、韓国、タイ、ベトナムは「ジャパン・デスク」を設置している。韓国の場合、KOTRAは日本地域本部を設置するとともに、契約ベースで日本のコンサルタント会社の支援を受けている。タイでは日本の金融機関がBOIの中のジャパン・デスクの運営に協力している。ベトナムではJICA 専門家が、ハノイのFIAに設立されたジャパン・デスクでベトナム人職員を支援している。

2) 特定国向け窓口活動のための必要条件

特定国向け窓口を設立するには、対象国の言語によるカンボジアに関する情報・データに加え、対象国の様々な分野に関する情報とデータの収集が基本となる。そうした情報やデータには、歴史、社会、経済状況と趨勢、法令を含むビジネス関連情報が含まれる。その中で産業と企業に関する情報が最も重要である。出来得れば関連言語を含む、専門的な職員の育成訓練が求められる。効果的な情報・データの収集や提供のために、対象国の投資促進機関、貿易振興機関、産業団体、専門サービス提供機関、調査会社、カンボジア大使館等との頻繁で安定した協力ネットワークを構築する必要がある。

3) 特定国向け窓口による投資促進活動

特定国を対象として特別に計画され準備される投資セミナー、投資ミッションの派遣や招待といった投資促進のための催事や活動が、特定国向け窓口の主導により実施されなければならない。こうした活動は商業省、観光省といった他省庁と共同で行うことも可能である。こうした企画を実施する際には対象国の言語で投資促進資料を準備する必要がある。とりわけ対象国からの潜在的投資家に対する投資相談受付や質問への回答は特定国向け窓口の最も重要な業務の一つであろう。

4) 特定国向け窓口の予算

特定国向け窓口の設立は予算、専門知識、職員配置という点で難しい業務である。こうした困難を克服するために、CIBは当該対象国からの支援を仰ぐべきである。

③ 投資プロモーション活動を他省庁や機関との協同総合的に展開するためのメカニズムを構築する。

投資促進活動を輸出や観光振興活動と協働して行うことも当を得た方策であるかも知れない。投資を促進するうえでのカンボジアの弱点の一つは、投資先としての肯定的なイメージを築けていないことである。輸出や観光振興活動と協働することで、友好的な人々が住む、活発で平和な国という強いメッセージを伝えることが可能となるかも知れない。CIBはこうした統合的な振興活動への参加を望む関連省庁との調整を行い、投資促進機関や貿易振興機関といった海外のカウンターパートとの協力を得、また予算を獲得するためのメカニズムを構築することが期待されている。

④ 投資セミナーを通じて得た情報をより効果的に活用する。

1) セミナーを通じた情報収集

投資セミナーから期待できる効果はカンボジアの投資関連情報やデータを直接潜在的投資家に伝達することに留まらず、有望投資家との関係を築けることにもある。投資セミナー参加者に配布する質問状を通じて、CIBはセミナー開催地のどのサブセクターや企業がカンボジアに興味を持っているのか知ることが可能である。参加者リストも潜在的投資家に関する貴重な情報源の一つである。CIBはこうした情報を集積し、利用することによって投資家の趨勢を分析し、潜在的投資家のリストを手にすることができる。

2) 投資促進のための参加者リストの利用

潜在的投資家リストに記載された企業に定期的にニュースレターや催事通知を送付することによって、CIBは直接のコンタクト・ルートを作ることが出来る。同様にどのような目的であれ、CIBが準備する質問状を潜在的投資家に送付することにより、投資家の本当のニーズを確認することも出来る。インターネットを使うことにより、こうした相互的な努力を最少の費用で実施することができ、CIBと潜在的投資家との間の距離を

失くすことが可能となる。セミナーでの質問状に示される反応を参考にして、講演資料の改善を図ることも可能である。

⑤ 投資ミッションを戦略的に誘致する。

1) 投資促進における投資ミッションの効果

投資促進活動には二つの直接的な手法がある。一つは外国において投資セミナーを開催することであり、もう一つは外国から投資ミッションを受け入れることである。投資環境についての本当の情報やデータを提供するという観点からは、投資家が現場で些細なことまで自身の目で確認できる投資ミッションがより効果的であろう。

2) 投資ミッション参加者に対する特定情報の提供

海外からのミッションを招待して、CIBがセクター、地域、対象国を対象にした特定の情報紹介を行い、視察ツアーを組織するような機会を作ることが望まれる。そのような活動を実現するには、CIBは外国の投資促進機関、貿易振興機関、産業団体、カンボジア大使館等と接触し協力を得ることが重要である。

⑥ ビデオ、DVD等の投資促進用視覚ツールを作成する。

1) イメージ改善のための視覚ツール

投資促進活動におけるカンボジアの弱点の一つは投資先として良好なイメージを構築できていないことである。こうしたイメージ構築のためには視覚的なツールが重要な役割を果たす。例えばベトナムは1990年代以降、航空会社、雑誌、その他のマスメディアとの協力を注力し、どちらかといえば暗かった国のイメージを明るいものに変え、肯定的なイメージを作り出すことに成功している。

2) 視覚ツール開発におけるCIBの主導性

カンボジアはイメージ構築に向けた統合的な政策を構築し得ていない。観光振興のための幾つかの活動を除き、カンボジアは視覚ツールを作成していないし、海外メディアと協力関係を組むことも少ない。CIBはこうした面で主導性を発揮し、投資促進活動に新しい方策を導入すべきである。

⑦ 自らが主導する投資セミナーを開催する。

自ら主導する投資セミナーを開催すべきである。当初は民間セクターがほとんどのセミCIBは十分な誘致活動予算を欠いていることから、自らの主体性に基づき海外で投資セミナーを開催した経験がない。開発パートナーの支援に依存してきたことから、CIBは戦略的な投資セミナーの企画に消極的であった。

CIBは限られた規模ではあっても、例えばカンボジア縫製業協会（GMAC）等の民間セクターや経済特区開発業者と協働して、ナー経費を負担することになるかも知れないが、CIBの

参加がセミナーに説得力を与えるかも知れない。このようにCIBはカンボジアの民間セクターとのセミナー開催に際して主導性を発揮するよう求められる。CIBが予算を確保できた場合には、そうしたセミナーにCIBから補助金を出すことも考慮すべきである。

⑧ ターゲット産業に的を絞った投資プロモーション活動を展開する。

投資促進を行う際、目標とするサブセクターがはっきりしていない場合には一般的なアプローチを取ることもあるが、特定のサブセクターを対象とするには異なった知識とアプローチが要求される。

サブセクターを特定したアプローチを採用するには、事前に当該サブセクターに関する情報・データや専門知識を集めなければならない。そうしたサブセクターに関するCIB職員の経験や知識の不足を補うために、海外の対象サブセクターの業界団体との密接な接触を確保しなければならない。

また当該サブセクターを担当する省庁、カンボジアの民間セクター、調査会社、学会等の協力を得ることも必要である。こうした関係者と緊密なネットワークを築き、頻繁に意見交換を行い、協力体制を構築する必要がある。

なお、対象サブセクターに的を絞った投資促進活動は効果的ではあるが、対象サブセクター選定にあたっては、国家計画等の上位政策との整合性に十分留意する必要がある。

⑨ 省政府の投資促進活動を支援する。

1) 不活発なPMISによる投資促進活動

期待に反してPMISに対する投資申請は不活発で、PMISを通じたQIP登録数も少ない。プレアシアヌーク州ではこれまでのQIP登録数は4件のみである。州でのQIP登録申請が不活発な理由として投資額の上限が低く設定されていることがあげられる。FDIにとっては200万ドルというのは投資としてそれほど意味のある金額ではない。もう一つ考えられる理由は、州政府が、投資家の注意を惹くために十分かつ効果的な投資促進活動をしてこなかったことである。

2) PMISへの可能な支援

CIBまたは提言されているCIPAが州政府に対して次のような支援を行うことが求められる。

- 州政府職員に対するトレーニング・ワークショップを開催し、投資相談の技術、QIP許認可に関する法律情報、アフターケア・サービスの方法、必要な投資促進資料とらうについて十分な説明を行う
- 宣伝すべき事項、目標とすべき国やセクター、目標とすべき投資家のプロフィール等につき州政府の相談に応じる
- 州政府に対する広報宣伝用の資料作成支援

- 海外で開催される投資セミナーにおいて、それぞれの州の優位性に基づき、その特徴や立地を宣伝する

(3) 投資相談とアフターケア・サービス

投資相談とアフターケア・サービスを強化する戦略は次の通りである。

① 受付カウンターを改装し、常勤スタッフを配置することにより相談窓口を刷新する。

1) 投資家のための受付窓口の改装

現在のCIBの広報・投資促進部には、情報提供を行ったり、相談受付を行うための「情報デスク」と呼ばれる場所が存在するが、このスペースの設備は不十分で標準に達しておらず、また専門の職員も配置されていない。

投資家が投資機会を求めている時には、自身の特定のニーズに従って、投資環境等に関する個別相談を求めることがある。投資相談を求める投資家はまず受付を訪問するが、もしその場所が現在のような状況であれば、CIBが投資家に対してそれほど注意を払わず、効果的なサービスを提供する準備がないと感じ、CIBとそのサービスに対して否定的なイメージを抱く可能性がある。そうした誤解を招かない為にも、CIBは個別相談を提供できるよう受付窓口の環境を改善する必要がある。

2) 受付窓口の改善方法

スペース全般にわたる改善を行い、投資家のプライバシーを確保できる設備を設けるような改装工事が必要である。小さな規模であっても投資関連情報を提供する図書室を同じ場所に設置し、コピーサービスも提供できるようにすることが望ましい。同時に投資家の要望に応えるため常駐職員を配置することも必要である。常駐職員はまたCIB職員との個別相談の機会をアレンジする。投資家が受付担当者とコンタクトをとるのに便利のように、受付窓口には固定した番号を持つ固定電話が設置されるべきであろう。

② 投資相談サービスに関するノウハウを蓄積し、相談マニュアルを作成する。

1) 投資家別担当職員の配置

投資申請前の段階から許可に至る全てのプロセスをフォローし、継続的な投資相談サービスを提供するには、投資家別に特定職員を配置することが望ましい。そうすることによりCIB職員は投資家固有の事項をより正確に、また深く理解でき、的確な助言を与えられるようになる。

2) 相談記録に基づく相談マニュアルの作成

投資家と緊密に相談に乗ることによりCIB職員はビジネス実務を学ぶことが出来、そうした相談プロセスを記録し、データベース化すれば他の職員のためにもなる。このデータベースを利用し、相談マニュアルを作成すべきである。

3) QIP申請追跡システムの重要性

投資計画の申請・許可プロセスの中で効果的な投資相談サービスを提供するには、申請追跡システムが有用である。CIBのなかにイントラネットを設置することにより申請書審査の進捗に関するオンラインでの問い合わせが可能となる。特定の投資家を担当するCIB職員は進捗に関する問い合わせに即座に対応することが出来、また適格な助言を与えられるようになる。

③ 他の省庁、民間部門、ドナーとのネットワークを緊密にし、これらのネットワークを投資相談サービスに活用する。

1) 特定分野に関する外部機関との連携の必要性

投資家がCIB職員との相談に持ち込む事項は必ずしもCIB内部で解決できるものではないかも知れず、その場合他省庁、民間セクター、開発パートナー等との連携が必要となるだろう。

例えば、農業、養殖、造林に関する投資計画の場合、農林水産省の事前判断を仰がなければならない。ホテル案件では観光省の予備意見を探る必要があるかも知れない。投資家がカンボジアのパートナーを探している場合には、CIBは商工会議所に適格な企業の紹介を依頼する必要があるだろう。このように、CIBは投資家と関連機関の間を取り持つ役割を果たすことが出来よう。

2) 関連機関との共同会議

関連機関との緊密で確固とした関係を築くためには、CIBは投資に関する事項を討議する共同会議を組織し、定期的を開催し、CIBに関する彼らの認識を改善することが必要である。

④ 効果的なアフターケア・サービスの実施体制を築く。

1) 投資実行後の投資家が抱える問題への対応

政府・民間セクターフォーラムは、カンボジアの民間対話の主要な舞台として、1999年にカンボジア政府が主唱して立ち上げられ、民間セクター投資の関わる共通事項についてのアフターケア・メカニズムとして機能して来ている。CDCはG-PSFの総事務局としてワーキング・グループ間の調整の中心的役割を果たしている。G-PSFは活発かつ成功裏に運営されて来っており、民間投資等様々な問題の解決に寄与して来ている。

一方、投資案件が実行されたのち、それぞれの企業の日常の操業のなかでは様々な問題が発生し、緊急に対応する必要があるものである。例えば増資、株主の交替、追加投資、生産品目の変更、作業員の雇用、職能訓練、供給業者の発掘等の問題である。こうしたことから、投資家の問題やニーズを常に把握しておくことは投資促進機関として重要で意義のある活動と言える。

2) 投資企業との頻繁な連絡

投資企業と頻繁に連絡を取り彼らの問題、苦情、要望を把握し理解するためには、CIBは投資家の問題解決の支援をタイムリーに行える立場にいないなければならない。こうしたサービスの提供は投資家からの信任を得、彼らの満足度を増す上で重要である。

3) 個々の投資家への特定職員の配置

投資申請時に投資相談を担当した職員が、アフターケア・サービスにおいても継続的に同じ企業の相談に対応することで、アフターケア・サービスの効果の向上が期待できる。

4) アフターケア・サービスの記録の保管

CIB職員と投資家のやり取りは、投資プロジェクトの詳細な情報やその企業の過去の変遷とともに記録されなければならない。そうした記録はそのプロジェクトの完全な変遷記録となり、その企業に対するフォローアップを行う際の基本情報として参照することが出来る。

⑤ QIPの電子申請システムを導入する。

1) サービス提供のための双方向の電子システム導入の必要性

他国の投資促進機関のベストプラクティスを見てみると、透明で予測可能な効率のよい投資関連サービスの提供が重要であることが分る。必要な情報を得たり、案件に関し職員への相談に出向いたり、投資申請を提出するために投資促進機関と連絡をとり続けなければならないことが、投資家の大きな負担になっている。現在のところ、CIBは投資家がアクセスできる電子システムを有していないため、効率のよい予測可能なサービスを提供できないでいる。

2) 電子申請の有効性

電子情報処理システム（電子申請システム）を導入することにより、CIBは統合的で透明性の高い、また予測可能で効率的な投資申請関連サービスを提供することが出来るようになる。投資家がCIBに容易にアクセスできるようになり、CIBと投資家の距離が縮まり、結果として相互理解が深まることが期待できる。

3) 電子申請システムによるサービス内容

電子申請システムはQIP申請書のオンラインでの提出、投資申請の処理、審査段階のフォロー、申請に関するQ&A等を含む。

⑥ カンボジアで操業する既存投資企業の事業活動に役立つ情報を提供する。

1) 投資企業へ提供する情報の種類

日常業務に追われる投資家は、政府の産業政策やビジネス関連の法令の変更、最新の国内の経済・ビジネス状況や傾向をフォローする時間がない可能性があるため、投資家へのアフターケア・サービス一環として、CIBは投資企業にとって有用なビジネスと投資関連情報を作成し、定期的に配布する。

2) 投資企業に対するビジネス情報の提供方法

CIBは全ての経済ニュースや情報を雑誌や配布物のかたちでまとめ、投資企業に配布する。ニュースや情報は、CIBのウェブサイト上に投資企業のみがアクセス可能な情報としてアップロードすることもできる。サービスをメンバー制により提供しておくことにより、CIBがSOAになった場合には収入源の一つにすることも考えられる。

(4) 政策提言

近隣諸国の投資促進機関はその性格、組織、機能により多少差があるものの、全てがFDIに関する政策提言機能を有している。「オール・カンボジア」のための投資促進活動を代表する効果的な投資促進機関としてCIBはカンボジアの投資環境改善に関わる政策提言機能を持つべきである。

① 官民フォーラム（G-PSF）の事務局機能を強化する。

カンボジアのG-PSFは、国内外の投資家のためのビジネス環境改善を目的とした政府と民間セクターとの対話の舞台である。フォーラムを通じて政府と民間企業が重要課題を討議することにより、双方が「民間部門を支援する」政策や法令の作成に協力することが期待されている。現在、CDCは8つのワーキング・グループの調整を担当し、フォーラムの報告書概要を作成する事務局となっている。

しかし、カンボジアの投資促進機能強化の観点からみると、CDCのG-PSF事務局としての機能はさらに拡張される必要がある。CDCは、民間セクターがどのような問題に直面しているかを聴取し、民間セクターとの対話を通じて投資家の本当のニーズを探ることが可能である。CDCは、投資誘致の目標とする国やセクターにおける最近のFDIの動向や投資促進政策、競合国の優遇措置と言った投資促進政策を作成するために必要となる般情報も共有化できる。

② カンボジアの投資環境をレビューし、投資環境改善のための提言を行う。

投資環境改善に継続的に取り組んでいくことはFDI誘致にとって重要である。CIBは、投資環境の現状を再検証し、その改善を提案する役割を担うことが期待される。特に法律秩序に基づいた投資関連法制の強化は潜在的および既存の投資家の信認を得るための鍵を握る要素である。

7.1.3節で述べたように、2003年投資法、政令111号と実際の慣行との間に不一致があり、子の不一致を解消する必要がある。投資法と政令を改訂し現実の慣行と一致させるべきである。

- ③ 他国の投資促進政策を調査し、投資促進政策に関する提言を行う。

WTO体制の下での世界経済においては、全ての国が、その発展段階、社会的・経済的背景に基づく有効な投資促進政策を採用することによって、FDI誘致で競争して行かなければならない。投資促進に関する地域的な競争状況を考えると、特に近隣のアセアン諸国の投資促進政策を調査することは、競争力のあるカンボジアへのFDI誘致政策策定のために重要なこととなる。

本調査で実施された近隣のASEAN諸国の投資促進機関に関するベンチマーク調査で、目標とする投資促進機関の組織とサービス内容、投資優遇措置を含む投資奨励政策の特徴が明らかにされた。こうした調査を新組織においても継続し、G-PSF等の様々な機会をとらえて、政府と民間セクターの全ての関係者とその結果が共有される必要がある。こうした活動を通じて現在のカンボジアの発展段階により適した有効な投資促進政策の策定を提言できる。

- ④ 優遇措置の見直し、再設計を行う。

第5章で説明したように、ASEAN各国は自らの経済開発戦略と政策に従って様々な投資優遇措置を付与している。例えば、シンガポールとタイは各々戦略産業と戦略的な立地に対して財政的優遇措置を付与している。

先進ASEAN諸国が付与している投資優遇措置は、a) 輸入代替、b) 輸出振興、c) 国の比較優位や競争力での優位性を利用する技術集約/資本集約的産業、d) 知識産業といった、その時々の産業発展段階に応じて柔軟に修正されてきた。

カンボジアのQIP認定に基づく投資優遇措置も再検証することで、目標とするセクターや特別な立地に焦点を当てた投資政策に修正することも検討に値する。こうした修正は、カンボジアの発展段階に立脚しつつ投資政策の変化に応じて検討、実施されるものである。

7.5 経営管理強化のための戦略

7.5.1 基本戦略

調査団は、短期の組織再編に対応する短期間の経営管理の改善の提言に焦点を置いた。

CDC/CIB は、以下を目標として様々な分野で経営管理の改善を図る必要がある。

- ① 組織の明確なミッションを策定し、組織内での共有化を図る。
- ② サービス・プロバイダーとして真に顧客志向型組織となるように組織文化を創出する。
- ③ 権限委譲とコミュニケーションを促進することによってプロフェッショナリズムに基づいた自主性を職員の中に創出する。
- ④ 投資家に高く評価される経営管理システムを構築することによって社会的認知度を高める。

7.5.2 機能別戦略

(1) 経営管理システム

a. サービス・プロバイダーとしての組織文化創出

CIB のミッションは、現在、組織内で共有されていない。優良な投資促進サービスの提供に対するモチベーションは低い。優良なサービスへのコミットメントをマネージャーやスタッフから引き出すために、組織のトップが確固たる組織ミッションを確立し、それを組織全体に対してメッセージとして発信することが必要である。

① トップのビジョンをスタッフに伝達する。

組織トップの高いレベルのコミットメントは、組織の機能強化を成功させるには必須となる。組織トップは、そのビジョンと経営管理の原則を常に組織全体に浸透される必要がある。これにより組織全体にミッションに対するオーナーシップが醸成される。組織トップがミッション、ビジョン、経営管理原則を伝達する手段としては、ニュースレターやワークショップを活用する。

その他の取り組みとしては、組織トップが数名の職員グループと意見交換するミーティングの定期的な開催がある。また、週1回、部長会議を開催し、この場で重要課題の議論と決定を行う。これによって知識の共有化と迅速な意思決定が促進されることが期待できる。部長会議で決定された事項については、ニュースレターで全職員に伝達されるべきであろう。QIP マニュアルに、組織のコミットメントを表明する挨拶をリーダーの名前で挿入することにより、職員の間で組織のコミットメントに対する理解を深めることができる。

② 意思決定のステップを減らし、権限委譲を行うことにより意思決定プロセスを迅速化する。重層的な組織構造と少数のトップ・マネジメントへの権限集中は、手続きが遅れる要因の1つになっている。

現在の CDC/CIB の重層的な組織構造（CDC 議長－CDC 副議長－CDC 委員長－CBI 委員長－部長）を解消することを目的とした組織改編も必要である。

部長の権限は、各部内において副部長の立場にいる職員にも委譲されるべきである。特に、日常定型業務における権限の委譲が行われるべきであろう。そうすることで、プロフェッショナルリズムに基づいた自主性を職員の中に創出することができる。

最近では、会社の哲学、価値観、ミッションの伝達ツールとして「信条（Credo）」を用いる主要な民間企業が増えてきている。信条を共有することも、検討されるべきアクションの1つである。

③ サービス・プロバイダーの一員であるという基本姿勢をマネージャー、スタッフに身につけさせる。

全ての職員全員には、カンボジアへの投資家を支援する投資促進者（facilitator）としての役割を担うことが期待されている。トップは、職員が投資ファシリテーターとしての適切な態度を保持するように働きかける必要がある。調査団は、下記の態度を職員全員が保持することが非常に重要だと考える。

- 知る（Know）： 投資関連法規を含む投資促進全般の知識を持ち、投資家のニーズを理解する。
- 聞く（Listen）： 適切なサービスを提供するために、潜在的投資家/申請者の話を良く聞き、彼らの本当のニーズを探る。
- 考える（Think）： カンボジアへの投資に対して期待と不安の感情を抱いている投資家の立場に立って、彼らが必要としているサービスはどのようなものかを考える。
- 説明する（Explain）： カンボジアへの信頼を高めるために効果的な資料を配布し、潜在的投資家/申請者に正確かつ明確な情報と投資相談サービスを提供する。
- 記録する（Record）： 潜在的投資家/申請者からの苦情、コメント、提案等を全て記録する。
- 見直す（Review）： 常に自分の業務を見直し、時間と質の両面から提供しているサービスの効率とパフォーマンスを向上させる改善法を考える。
- 共有する（Share）： 同僚と課題を共有し、サービスの向上について話し合う。
- 改善する（Improve）： サービスの改善を常に心掛ける。

b. より良い投資促進サービスのための体系的な業務実施方法の確立

CDC/CIB において体系的な業務実施方法が確立されていない。調査団の投資促進サービスに関する提言の多くは、現在の CDC/CIB の職員にこれまでに経験したことがない新しいアイデアになると考えられる。

- ① 強化すべきサービス、新たに開始するサービスについて業務フロー、職務記述書を準備する。

業務フロー、職務記述書の準備が、新たに導入される強化された投資促進サービスを開始する第一歩となる。この作業は、本調査の期間中に実施された QIP マニュアルを作成するというパイロット事業において一部試みられた。パイロット事業で用いられたアプローチは、他のサービスにも応用可能である。

業務フロー、職務記述書の作成は以下の手順で行うことができる。

手順1：主要なサービスを明確化し、提供されるべきサービス水準の目標を定める。

調査団は、投資促進サービスを強化していくための提言を行う。強化されるべき主要サービスを確認し、目標期間以内に達成されるべきサービスの目標レベルを定める。

この作業によりカバーされるべき主要なサービスは以下の通りである。

- 投資ガイドブックとウェブサイトを含めた投資環境に関する情報やデータなどの更新
- 投資促進セミナーの開催
- (投資家デスクでの) 投資家への投資相談サービス
- QIP 申請の評価 (QIP 申請評価に係る部門内での連携)

手順2：タスクフォース（特別作業班）を設置する。

部門横断的なタスクフォースを設置して、各部署と関係職員毎の業務フローを適切にデザインし、職務記述書を作成する。

手順3：既存のサービスの業部フロー分析と問題の確認結果に基づいて、強化されるべき投資促進サービスの業務フローを設計する。

タスクフォースは既存サービスの業務フローを分析し、実務と規定の間で生じている矛盾を確認する。設定された目標と業務フロー分析を踏まえて、強化されるべき、あるいは新たに導入すべき投資促進サービスの業務フローをデザインする。

手順4：各部署の職務記述書を作成する。

タスクフォースは、作成された業務フローに沿って、各部署の詳細な任務と機能を策定する。業務フローと職務記述書に合わせたマニュアルとガイドラインの作成も望ましい。

手順5：選択されたサービスに必要な経営資源と能力を確認する。

タスクフォースは、強化すべきサービスに対して必要な人員数および能力の種類を明確化させる。必要なリソースと能力は業務スキル表にまとめられる。パフォーマンスは、職員の能力に大きく影響されるため、必要となる人員は綿密に調査されるべきである。

各部署に必要な経営資源を配分し、必要な訓練を実施する。

手順6：業務フローを導入し、定期的に見直す。

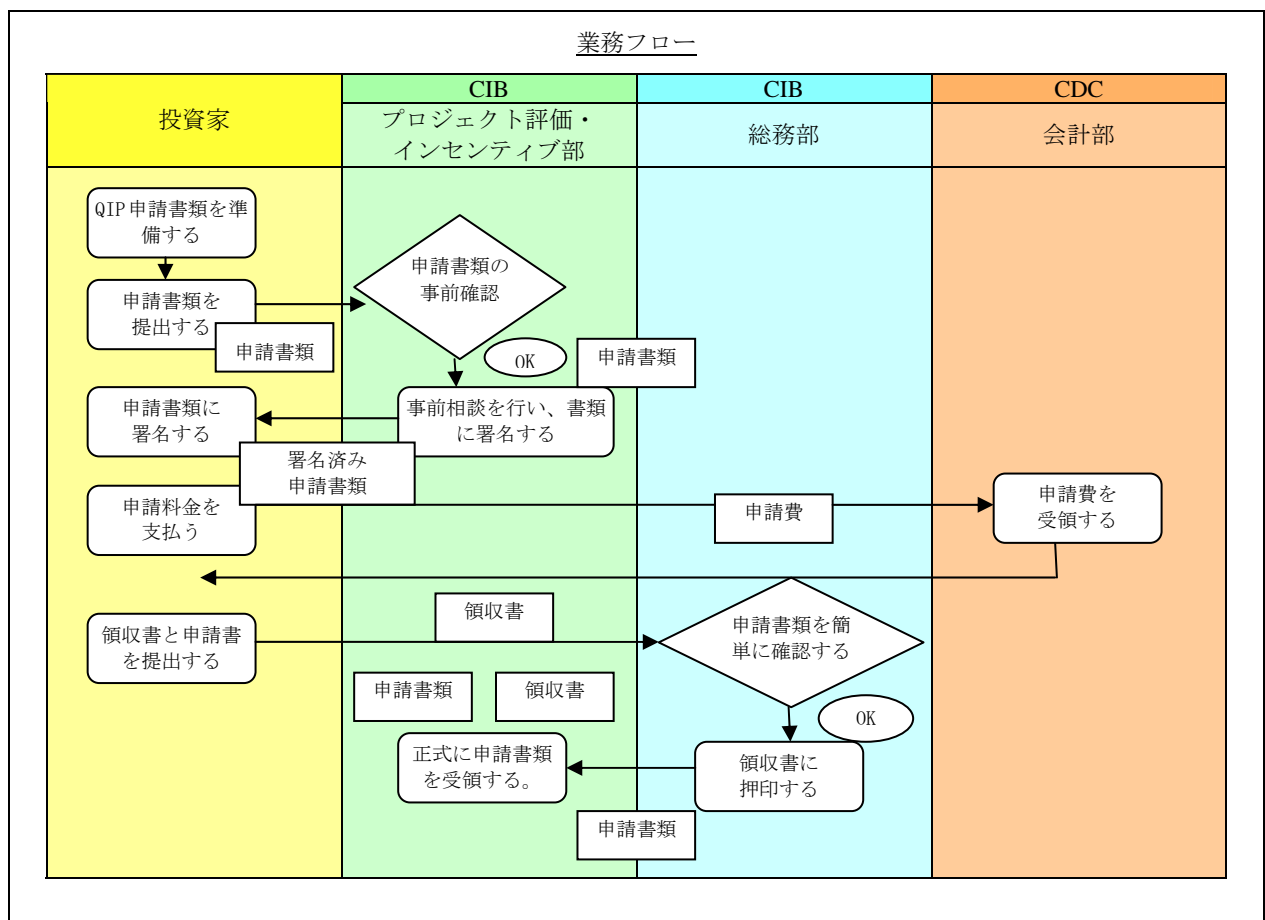
作成された業務フローで定められて活動を着実に遂行していく。業務フローは、モニタリングに基づき定期的に改訂されるべきである。

業務プロセス表

機能	業務プロセス	担当部	責任者	プロセスの説明
1.1. QIP 評価				
1.1.1	申請書類の確認			
	事前確認	プロジェクト評価・インセンティブ部	職員	
	相談サービス	プロジェクト評価・インセンティブ部	部長	
1.1.2	申請書類と申請費の受領			
	申請費の受領	会計部	職員	
	領収書の発行	会計部	職員	
	受領の捺印	総務部	職員	
	申請書類の受領	総務部	職員	

出所：調査団

図7-5-1 業務プロセス表の例



出所：調査団

図7-5-2 業務フローの例

業務スキル表					
部署	機能	業務プロセス	必要なスキルと能力	必要な経験	HRD プラン
プロジェクト評価・インセンティブ部					
	1.1 QIP 評価				
		1.1.1 申請書類を確認する			
		事前確認			
		相談サービス			

出所：調査団

図7-5-3 業務スキル表の例

② 業務改善のための業務管理手法を導入する。

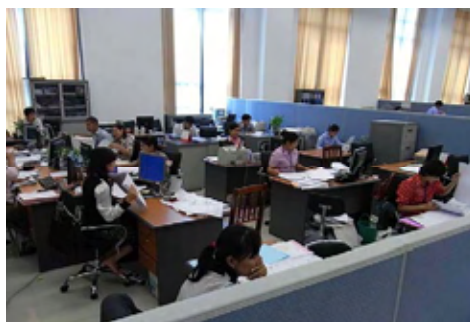
Plan（計画）－Do（実施・実行）－Check（確認・評価）－Action（処置・改善）（PDCA）メカニズムを用いた効率的な人事管理を推進することで、職員、部署、組織全体による投資促進活動のパフォーマンスが定期的にレビューされる。PDCA メカニズムを実施することで、効果的な IPA としてのパフォーマンス改善を継続的に評価することができる。加えて、客観的かつ透明性の高い評価を確立するために、外部評価者による評価を導入することが勧められる。

c. 仕事をするための外観を整える。

① 事務所を一ヶ所に集約する。

現在の CIB 事務所は、政府庁舎（Government Place）にある複数の建物と階に散らばっている。また、個室で隔離された事務所は、組織内のコミュニケーションを妨げ、訪問者にも不便が生じている。各部署を一ヶ所に集約し、文字通りに総合された組織に再編すべきである。1つの建物または大きな建物の1つの階に集約することでコミュニケーションが円滑に行われ、各業務の責任の所在が明確になる環境を整備することができる。

事務所のレイアウトは、全職員の仕事の様子が見えやすいようにデザインされることが望ましい。これは、投資家との関係の透明性を保つことにも貢献する。個室は、委員長（Secretary general）と副委員長（Deputy secretary general）のみに与えられる。各部署の部長は、大部屋で職員と直接コミュニケーションをとりながら職員の管理を行う。



出所：調査団

図7-5-4 事務所レイアウトの例

- ② 外部に対するイメージを改善するためにビジュアル・アイデンティティを刷新する。

名刺、パンフレット、カタログ、レポート、ニュースレター等の出版物から施設内の看板、広告展示品、展示場ブースに至るまで、独自のロゴと新しいビジュアル・アイデンティティ（VI）を作成する必要がある。VIを刷新することにより、より良い対外イメージを確立し投資促進活動をより効果的に行うことができる。



出所：調査団

図7-5-5 ロゴのサンプル



出所：各IPAのウェブサイト

図7-5-6 他IPAのロゴ例

(2) 予算・財務

- ① 年間活動計画に基づいて体系的な予算計画を策定する。

CIBの各部署は運営経費やプロジェクト毎の経費を含む全体年間予算計画を策定した経験はない。しかし、活動計画を綿密に作成し、活動計画に則った全体予算計画を策定する体系的なメカニズムが構築されることが不可欠である。

年間活動計画に基づいて体系的な予算計画を策定することが勧められる。予算と活動を計画、実施するために新しく導入するメカニズムの目的は以下のとおりである。

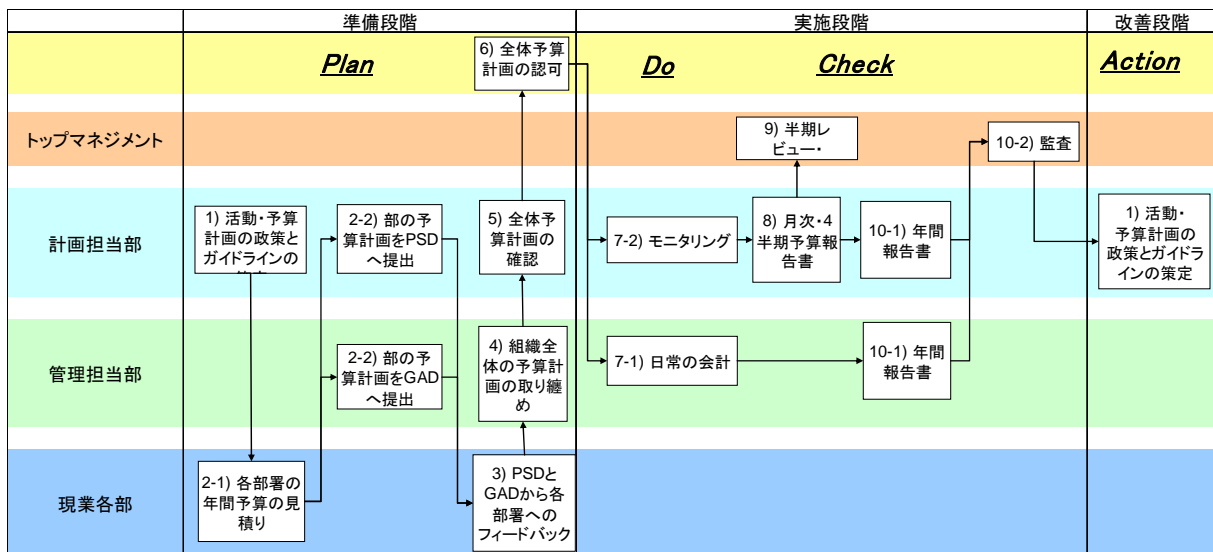
- 組織全体の活動を計画・実践するための Plan（計画）－Do（実施・実行）－Check（確認・評価）－Action（処置・改善）（PDCA）メカニズムを推進するために簡単な資料を用意する。
- カンボジア政府から十分な予算を得るために総合資料を作成する。
- 予算と会計の説明責任と透明性を強化する
- ドナーや民間セクター潜在的パートナーから財務リソースを得るための話し合いの機会を推進するために総合資料を作成する。

② 年間予算を策定する予算制度を導入する。

年間予算を策定するには、トップダウンとボトムアップの両方のアプローチを用いることがよいだろう。計画段階では、各部署が会計年度の活動予定に沿って独自の予算を策定する。各部署の予算計画は、戦略・計画に係わる部によって取りまとめられ、さらに組織トップによって確認される。最終的な予算計画は、会計年度内に実施され、四半期または半期毎に定期的にレビューされ、評価される。年間予算の結果は、次年度への教訓として会計年度末に評価される。この Plan（計画）－Do（実施・実行）－Check（確認・評価）－Action（処置・改善）（PDCA）サイクルは、投資促進活動を管理していく上で重要である。基本的な予算制度の手順に関する提言を囲み 7-3 に示した。

囲み 7-3 基本的な手順

- ① 計画担当部署は、来年の活動・予算計画のための基本政策、ガイドライン、規則と各部署が記入する書類の形式を作成する。
- ② 各部署は、当該年度の詳細な活動計画に基づいて年間予算の見積りを策定し、管理担当部に提出する。
- ③ 計画部と管理部は、各部署にフィードバックを送り、必要に応じて予算修正の話し合いを持つ。
- ④ 管理部の財務会計担当は、各部署の年間予算計画を組織全体の年間予算計画にまとめる。
- ⑤ 計画部は、総合計画のまとめと最終版の内容を確認する。
- ⑥ 組織のリーダーとCDCのトップは、策定された計画を承認し、全メンバーに公表する。
- ⑦ 管理部が日々の会計を行い、計画部が実施状況をモニタリングする。
- ⑧ 管理部は、毎月・四半期毎に実施報告書を作成する。
- ⑨ 各部長間及びトップ・マネジメントが、半期毎及び年度の活動状況、予算実施状況のレビューを行う。
- ⑩ 計画部と管理部は、CDCトップとドナーなど資金を提供する外部パートナーによる監査のために年間報告書を作成する。
- ⑪ 計画部は、年度末におけるレビュー結果を踏まえて、次年度に向けて方針、活動ガイドライン、予算の手続きの改善と新規作成を行う。



出所：調査団

図7-5-7 予算計画フロー

- ③ 財源を多様化することにより基本的な投資促進サービスのための予算を確保する。

基本的な投資サービスを開始するには、カンボジア政府やCDCが必要な予算を捻出することは必ずしも必要ではない。カンボジア政府は税収難に苦しんでいる。しかし、現行のCDCの支出構造を見直し、その他の使用可能な予算を探すことで、優先順位が高いサービスの予算に充当することは必要である。

ドナー、国際機関、民間セクターなどのその他の資金源を探すことも重要である。カンボジア政府からの明確なコミットメントなしでは、ドナーを含む多様なパートナーより更なる資金・技術援助を得ることは難しい。この意味で、新組織がSOAとして再編され、組織改編及び透明性と説明責任の強化へのコミットメントを示すことがこの課題の解決策の一つになりうる。

長期的には投資サービスへの独自の収入を拡大することが勧められる。出版物の売り上げや特別サービスのコンサルタント料金、QIP申請の手数料等による収入が想定可能な収入源として挙げられる。

(3) 人事管理

- ① 人事管理の柔軟性を高める。

適材適所の要員配置、職員の全体的な成長、職員の高いパフォーマンスを実現させるには、柔軟性のある人事管理を確立することが必要である。投資促進に必要な最適な人員配置とトレーニングを実施するべきである。人事管理は、成果評価と昇進に深く関係する。

以上から、関係省庁からの出向員となっている職員の地位は、正規職員として変更されるべきである。変更されることにより、組織への帰属意識とコミットメントが向上する。

② 新しいキャリア開発計画を作成する。

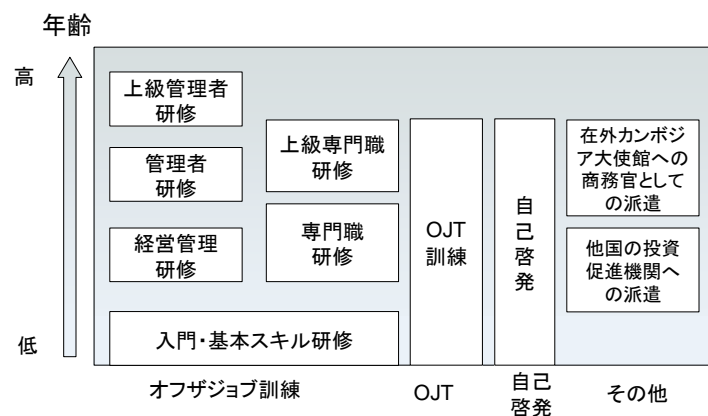
投資促進に必要となる専門技術や知識は出向元の省庁が必要としている専門技術と知識とは全く異なるため、出向元の省庁とは別のキャリア開発プランを用意することが望ましい。投資促進活動に専念するビジネス志向の人員が必要であるため、独自のキャリア開発プランを構築するべきである。

③ マネージャー、スタッフに求められる各コンピテンシーにも続いて訓練を実施するための人材育成計画を策定する。

明確な投資促進戦略のための総合的な人材配置計画を策定し、これに基づいてマネージャーやスタッフに対する訓練プログラムが開発され、実施されるべきである。

投資促進活動に綿密に関係する実用的な教育訓練に焦点を当てるべきである。基礎的なスキル訓練はスタッフが通常の業務を行うのに必要な知識を得ることを目的とする。

基礎的スキル訓練には、a) 経済概観、b) 産業のサブセクター、c) 投資動向、d) ニーズ調査など市場調査、e) 税金と会計、f) IT スキル、g) QIP マニュアル、h) 外国語（英語・その他の言語）等が含まれる。人材開発のフレームワークの基本的な考え方は以下のとおりである。



出所：調査団

図7-5-8 人材開発のフレームワークの例

教育訓練のフレームワークは、常に全職員に公開され、誰でも応募できるようにすることが望ましい。また、自己啓発も奨励される必要があろう。

④ 成果あるいは能力に応じた給与体系の導入を検討する。

CIB 職員の意識調査によると回答者の殆どが、今の給料水準は低いと答えている。職員のモチベーションを向上するためには、成果あるいは能力に応じた給与体系の導入も検討に値する。

これまで開発パートナーは、プログラム実施にあたってカンボジア側カウンターパートに対して成果報奨金（Merit-Based Performance Incentives : MBPI）を支払っていた。しかし、2010年1月、政府は、公務員の中の給与に関する公平、及びより幅広い公務員改革の観点

から MBPI の中止を発表している。成果あるいは能力に応じた給与体系の導入にあたっては政府政策への適合性の観点から慎重な検討が必要となる。

⑤ 適材適所の要員配置を実施する。

定期的にマネージャーやスタッフの人事異動を実施するべきである。人事ローテーションは、訓練機会、広範囲のにわたる経験と知識を得るための機会となる。また、定期的な人事異動は、組織全体のダイナミズムと効率性を向上させる効果的なツールでもある。

⑥ 民間部門の経験を活用する。

長期的には、外部、特に民間セクターからの中途採用を行うことを検討すべきであろう。中途採用の人材は、ビジネス志向の新しい空気を組織に持ち込むことが期待される。また、思いきった改革のひとつとして、議長職に能力の高い民間企業の幹部を迎え、ビジネス志向をさらに推進させることも方策の一つとして考えられる。

(4) IT 管理

PC、ウェブサイト、イントラネット、データベース等の積極的な活用は、様々な活動やサービスの能率や有効性を向上させ、投資促進能力を強化することができる。従って、体系的な IT 管理システムの重要性が強調されるべきである。IT 管理システムは、IT 活用による効率性と有効性を最大限のものとするため、運営と維持管理の両方をカバーすべきである。

しかし、IT 管理システムを構築する際には、幾つかの基礎条件が満たされている必要がある。職務記述書・業務フローの策定、IT スキルをもった技術職員の配置、適切な予算の割り当て、IT 運営と維持管理のトレーニングの職員への提供などが主な基礎条件となる。トップは IT 管理の重要性を十分、理解し、必要な予算措置を講じる必要がある。

IT 管理システム構築に関しては次のような取り組みを提言する。

① スタッフに十分な数の PC を供給する

現在、CIB では職員の 7 割に PC が支給されているものの、幾つかの PC は機能していない。また、ほとんどの PC には、アンチ・ウイルス・ソフトウェアがインストールされていない。PC は、多様な IT アプリケーションを十分に活用するための基礎的条件となる。従って、アンチ・ウイルス・ソフトウェアのインストールを含めて十分な数の PC の維持管理が適切になされ、全職員に PC が提供されるべきである。

② インターネットへのアクセスを確保する。

インターネットのアクセス・ポイントが不足しており、スピードが遅いため、現在の CIB ではインターネットへのアクセスが数台のコンピューターに限られている。カンボジアの社会・経済データや海外投資家などの様々な投資関連の情報は、ウェブサイトでの検索で調べることができる。職員のインターネットへのアクセスは投資情報サービスを改善するために拡大されるべきである。

③ ウェブサイトをしっかりと維持出来るようにする。

ウェブサイトによって提供される情報は、どこにいてもインターネットを通じて入手することができる。ウェブサイトは本やパンフレットなどのオフラインで得られる資料と比べても、カンボジアへの投資を促進するために強力なツールとなる。

2010年3月にはCIBのウェブサイトのコンテンツが日本アセアンセンターからCIBに移管された。また、ウェブサイト上でのQIP申請システムがCIBに導入される予定である。

技術面の運営と維持管理を行える職員の配置、インターネット接続と維持管理にかかる予算の確保を通じて安定したウェブサイト運営管理システムが早急に確立されることが求められる。

④ イン트라ネットを導入して組織内の情報共有化を図る。

CIBでは、小規模PCネットワークが幾つかの部署に導入されているが、ITを活用した総合情報共有システムは確立されていない。部署間でのITネットワークが無い場合、QIP申請に関連して3つの異なるデータベースが3つの異なる部署で作られている。

全ての部署をつなぐイントラネットの導入は、全ての関連部署間でQIPの申請状況、投資関連情報・データその他の行政管理書類の円滑的な情報共有を可能にする。短期的には、「QIP申請進捗状況追跡システム」のためのイントラネット等、特定目的のための小規模イントラネットの導入の検討の意義がある。

⑤ データベースの設計・管理能力を向上させる。

データベースを導入することにより、関連部署間における情報やデータの取りまとめの二度手間を解消し、顧客の要望に迅速な対応することが可能になる。例えば、QIP申請進捗状況追跡システムのなかの投資申請に関わるデータベースは、QIP申請進捗状況に関する情報を提供することができ、事務管理能力を強化させる。

⑥ スタッフのIT能力を高める。

職員のIT能力訓練は、IT活用の効果を最大限に引き出し、IT運営と維持管理の安定した状況を実現させることを目的にして、計画、実施されなければならない。必要なトレーニングは以下のとおりである。

表 7-5-1 IT能力強化のための訓練

目標	トレーニング内容
職員に対するIT運営スキル向上トレーニング	プレゼンテーションスキル、データ分析スキル、データベース運営、ウェブサイトへのアップロード、イントラネットによる情報共有、ITセキュリティ管理
IT技術職員に対するIT運営管理・維持管理	ウェブサイトのデザインと維持管理、データベースの作成と維持管理、ネットワークのデザインと維持管理、セキュリティを含む全てのIT設備の管理
トップ・マネジメントに対するIT管理の重要性の意識向上ワークショップ	ITの活用と管理の重要性、ウェブサイト運営の利益、データベースとネットワークの利点、IT人的資源開発

出所：調査団

7.6 組織改革のための戦略

7.6.1 組織改編の目標

第6章での分析を受けて、7.4で提案された投資促進サービスを実現しCIBの投資促進機能の抜本的な強化を図るには組織改編が不可欠となる。投資促進機能強化のための組織改編は、以下を主要な目標とする。

- ① 投資認可機能と比較して投資促進機能へより多くの経営資源を配分する。

投資促進を担当する部・ユニットを強化し、より多くのリソースを配分することで投資促進機能を強化すべきである。収入源の多様化を可能にする組織的位置付けを付与することも投資促進に係わるリソース増を実現するための一手段となる。

- ② 「オール・カンボジア」のための投資促進機能を確立する。

すべての投資家に対して、関連するすべての投資促進活動を提供する「オール・カンボジア」を代表する機能を確立することが、効果的な投資促進活動と投資家の利益及び利便性の双方に対して有効である。

- ③ 投資家に接する第一線を担う「投資家窓口」機能の確立

「投資家窓口」ユニットが確立することで、情報サービス、コンサルティング、投資関連申請の受付、アフターケア・サービス等の活動において、投資家のための第一線のサービス・プロバイダーとして機能することができる。

- ④ 投資促進と投資認可の2つの機能間に相互牽制メカニズムを導入する。

「投資家窓口」を通じた投資認可機能と投資認可機能の2つの機能間の相互牽制メカニズムを導入することで、QIP事務手続きの投資家に対する視認性・透明性を高め、カンボジア投資環境の向上に貢献することができる。

- ⑤ 組織改編を通じて投資促進機関の海外の投資家や関係機関に対する良好なイメージを形成する。

組織改編の枢要は管理階層と意思決定プロセスの簡素化、より柔軟な人材管理制度の導入、ガバナンス強化等である。これらの対策により、職員のモチベーション向上、透明性と説明責任の向上、迅速な決定と活動の実現、ひいてはサービス向上が図られる。

組織改編の実施は、カンボジア政府のリーダー達が投資環境改善と内外投資家による投資の誘致に正面から取り組んでいることを投資家に示す明確なメッセージとなろう。

7.6.2 組織改編プロセスに関する提言

(1) 組織改編の時間的枠組み

調査団は、投資促進強化のためのCIBの組織改編について2つの観点から提言を行う。すなわち、第6章で記述した組織改革のいくつかの候補案（オプション）をもとに、①短期的観点、②中長期的観点、の2つの視点から提言を行うものである。

投資促進強化を図るには、CIB の抜本的組織改編、並びに必要なに応じて CDC 全体の再編に向けた具体的な対応をカンボジア政府が迅速に取る必要がある。

カンボジア政府がどのような組織改編の候補案または部分的に修正された候補案の形態を実施するにしても、組織再編という思い切った行動に踏み切るためには、首相及び CDC 高官による明確な声明を伴った確固たるコミットメントが不可欠である。

a. 短期的組織改編

短期における組織改編では、組織的・政治的両面での制約が同時に存在する現在の CDC と CIB の現状と課題を十分に反映した上で、種々の課題の解決や改善に対応できるものでなければならない。

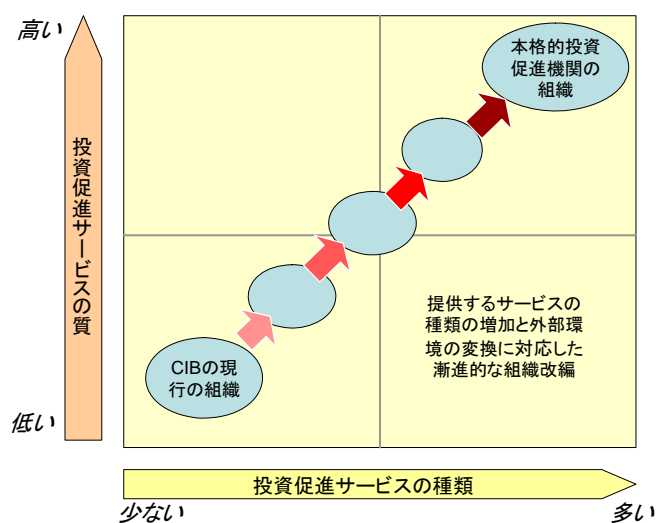
現行の法的枠組みの制約の下で、政令の修正や QIP 関連行政手続きの改善、予算の確実な増加を想定して、組織改編の目的を達成するために最大の成果が得られるように実施される必要がある。短期における組織改編は現実的な方法で実施されるべきであるが、同時に将来の CDC 全体の組織再編に向けた中長期的目標を念頭に置きながら実施されるべきである。

b. 中期的組織改編

CIB の短期的な組織改編を確実に進めながらも、投資促進強化のための中長期的な目標の明確なイメージを持つことがカンボジア政府にとって重要である。

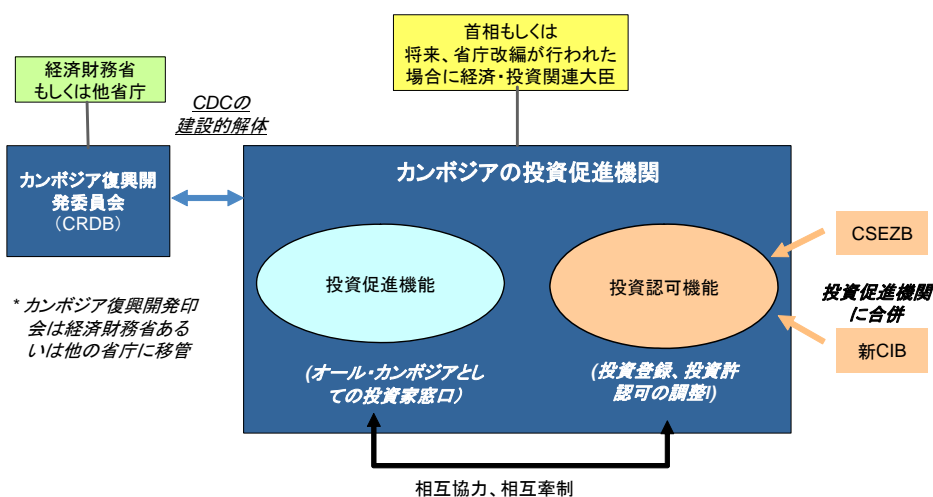
組織改編の最終的な目標はシンガポールの EDB、タイの OBOI 等のような「本格的な IPA」である。この組織は、高度な能力を有する投資促進機能と投資認可機能の双方から構成される。この段階では「投資家窓口」組織が確立され、投資促進についての高い能力と確固とした評判を得ていることが想定される。また、CDC 下の CIB と CSEZB 一つの組織に統合され、組織も簡素化される。これにより投資認可業務はより高い水準の透明性とガバナンスが確保される。第 6 章で示された候補案 5 が「本格的 IPA」の一例である。

サービス構成・内容の発展状況と経済環境の変化に対応しながら、投資促進のために組織を段階的に再編・強化していく必要がある。



出所：調査団

図7-6-1 段階的な組織再編



出所：調査団

図7-6-2 中長期的組織改編の形態

(2) 組織改編の手順

組織改編は次のような手順を踏んで準備・実施されることになる。

ステップ1：CDCの議長、副議長（複数）、関係大臣（複数）の間で組織改編の必要性に係わるコンセンサスを形成する。

ステップ2：カンボジア政府が同国投資促進機関の組織改編に向けた準備作業を開始することをCDC議長が宣言する。

ステップ3：CDCの（CIB担当）副議長の責任の下にタスクフォース・チームを形成する。

ステップ4：本マスタープランを参考に、指針（ロードマップ）、組織改編の詳細、新たな組織図、必要な実施手順、実施スケジュールを策定する。

ステップ5: CDC 副議長（複数）及び関係大臣により上記の策定された指針（ロードマップ）を承認する。

ステップ6: 首相の承認を得る。

ステップ7: 必要な法手続き（新たな政令の起草と発効）とともに組織改編を実行する。

(3) 組織構造の候補案

CIB の組織構造の変更は組織改編の主要な構成要素の一つである。これは投資促進強化を実現するためには、投資促進に対してより多くの経営資源を配分すること、投資促進のための新たな部署の創設、予算と人事管理における柔軟性と独立性の確保等の目標を達成することが必要であり、組織構造の抜本的な変更が避けられないからである。

調査団は第6章において、カンボジアの現状の下で適切と考えられる組織改編のモデルとして以下の5つの候補案を提示した。これらの候補案は CDC/CIB により形成されるタスクフォース・チームによる議論・検討の際のたたき台となるものである。調査団は第6章において各候補案のメリットとデメリットを検討した。タスクフォース・チームには、第6章における検討結果を活用しながら組織改編の形態を検討・検証していくことが求められる。

候補案1: 現行の CIB 組織構造の下で既存の投資促進担当部門を強化する。

候補案2: CIB を CDC 下の SOA (仮称「カンボジア投資庁 (Cambodian Investment Agency: CIA) 」) に改組した上で、投資促進担当部門を強化する。

候補案3: CIB 改組を行って投資促進担当部門を CDC 下の新たな委員会（仮称「カンボジア投資促進委員会 (Cambodian Investment Promotion Board: CIPB) 」) として分離・設立する。

候補案4: CIB 改組を行って投資促進機能に特化した SOA (仮称「カンボジア投資促進庁 (Cambodian Investment Promotion Agency: CIPA) 」) を CDC 下に分離・設立する。

候補案5: CIB と CSEZB を統合したうえで投資促進及び投資認可の両方の機能を有する新たな SOA (仮称「拡張カンボジア投資庁 (Expanded Cambodian Investment Agency: Expanded CIA) 」) を設立する。

候補案2と5のような抜本的な組織改編にはトップによる最終決定の後、カンボジア政府内における諸準備手続きが必要となり、相当な時間を要する。従って現時点においては、CIB が既存の広報・投資促進部に対して一層の人材と予算を投入することによって投資促進サービス強化の具体的な行動を今すぐを開始することが必要である。これは、どのような CIB の組織改編案になるかの最終的な政府決定・実施の前に着手されるものであり、超短期の移行期間に限定して実施される「候補案1の変形」とも呼ぶべきものとなる。

短期的に組織改編のどの候補案が採用されるにせよ、カンボジア政府のトップが投資促進サー

ビス強化に対する明確なコミットメントを表明し、迅速かつ具体的行動を取ることが、喫緊の課題になっていることをここで再度、強調しておきたい。

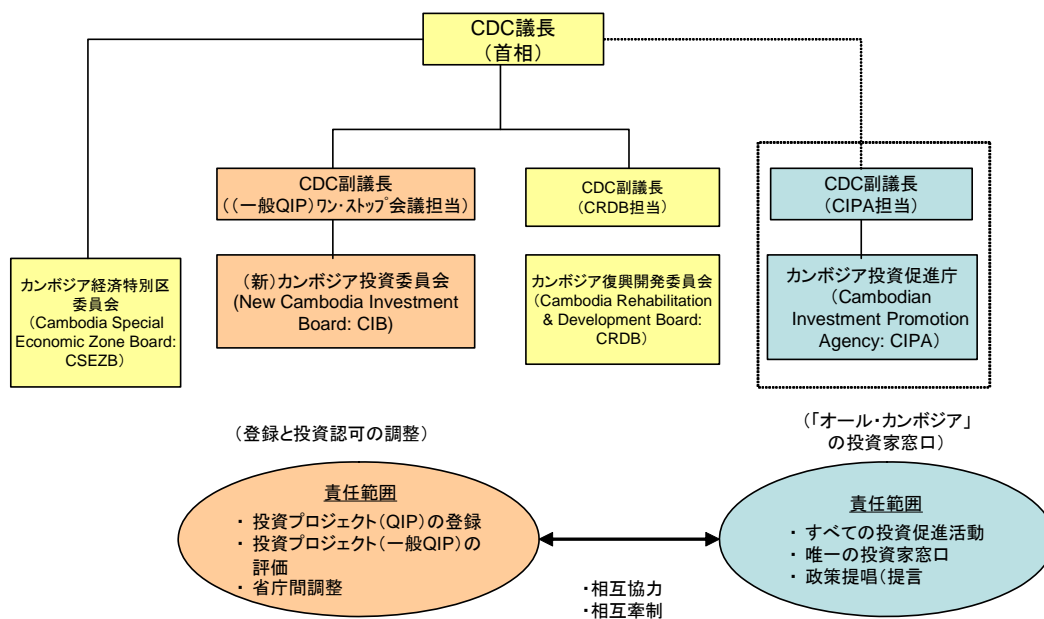
7.7 補論：組織構造変更に係わる追加的検討

第6章での5つの候補案のメリットとデメリットの比較検討において、候補案4が最もメリットが大きいと判断された。調査団は、SOAである投資促進機関の新設という候補案4をカンボジア政府が短期の組織案として採用した場合を想定して、具体的な組織構造の例と業務内容の検討を行った。候補案4は現行CIBから投資促進機能を分離し、投資促進機能を専門とする新機関を設立するものである。

1. カンボジア政府が候補案4を選択した場合のCDC再編の検討

投資促進と投資認可という2つの機能は分離されることになる。新たに設立されるSOAと改組後の新CIBの双方において人事異動を含めた抜本的な部門配置の再構成を伴う。新CIBは、QIPの登録、「一般QIP（後述）」投資プロジェクトの評価、QIPの「ワンストップ会議」の運営を含めた省庁間調整を行う。

この組織構造では、新しく設立されたSOA（仮称「カンボジア投資促進庁（Cambodian Investment Promotion Agency: CIPA）」と再編された新CIBの両者がともにCDCの傘下に置かれる。SOAの長官には、新しく任命されるCIPAの委員長、またはCDC副議長自身が就任することになる。新SOA長官を監督し経営管理契約を結ぶ責任者は、前者の場合はCDC副議長となり、後者の場合は首相となる。



出所：JICA 調査団

図 7-7-1 候補案4のもとでのCDCの組織構造

2. 新組織（CIPA と新 CIB）のミッションと機能

(1) 「投資家窓口」に特化する新設の CIPA

新しく設立された組織（候補案 4 の場合は CIPA）は、総合的な「投資家の立場に立ったサービス」を提供することによって投資家を支援することを目標としている。

組織改編の目的とミッションは「本格的な投資促進サービスを提供できるようになるために組織機能を強化すること」である。従って、キーワードは「サービス」である。CIPA のすべての職員と組織全体が投資家に対する「サービス・プロバイダー」として行動しなければならない。CIPA は、権限をもってして投資家に対して行政手続きを行う組織ではない。

新組織である CIPA は、唯一の「投資家窓口」機関として「オール・カンボジア」の投資促進活動を担当する。「投資家窓口」機能は、QIP 以外のプロジェクトに対しても提供される。または既に実施中のプロジェクトすべてに対しても情報提供、投資相談サービス、イメージ形成に係るサービスを提供する。CIPA は、カンボジアにおいて投資家への投資関連情報の提供、投資前相談サービス、QIP 申請書類の受領、QIP 申請費の受領、QIP 関係申請認可プロセスのフォローアップを行う唯一の機関となる。投資家にとっての「第一の窓口」である CIPA には、アフターケア・サービス提供を通じて投資家との緊密な関係を築き、投資家のカンボジアに対する信頼を深め、再投資につなげる良好な投資サイクル構築に貢献する役割が期待される。

新組織では政策提言もまた強化されなければならない。CIPA はモニタリングと政策提言を行う権限を持つことにより、QIP 手続きの簡素化・透明化の改善、投資環境全体の改善を進めることも求められる。従って、関係省庁・機関が保有する許認可の簡素化に係わる政策提言も強化される必要がある。

(2) QIP 申請の登録と評価に特化する新 CIB

再編後の新 CIB は QIP 登録と優遇措置に係わる推奨を含むワンストップ・サービス会議に提出される一般 QIP に関する情報やデータの準備業務に特化することになる。新 CIB は、投資プロジェクト評価において中核的な調整機関としての役割を担うことによって、関連省庁・機関との緊密なネットワークを維持する必要がある。

3. 新組織の組織構造

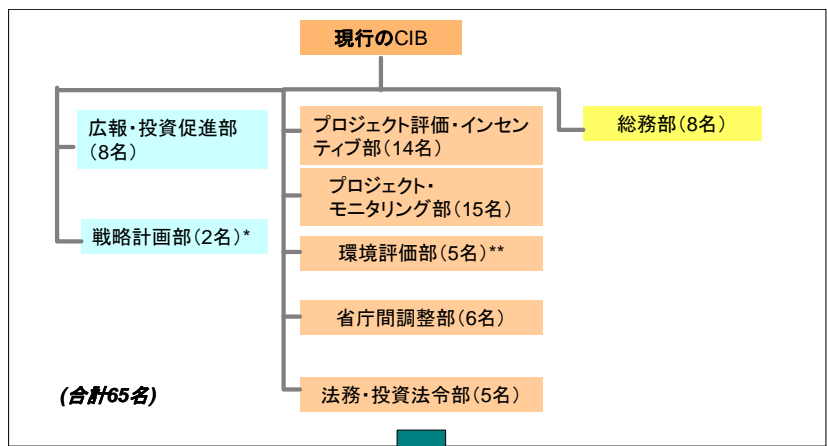
図 7-7-2 は、候補案 4（投資促進のための CIPA と新 CIB を創設する）の場合の組織図の例を示したものである。他の候補案が選定された場合でも、投資促進機能を強化するためには、2つの機能（投資促進と投資認可）に関してこれと同様のバランスを取り、投資促進に係わる部署の構成も同様のものにすることが求められる。

従って、この組織構造は投資促進機能（CIPA として新設される SOA）と投資認可機能（新 CIB）との間の人材配置の適切なバランスについて一つのモデルとなるものであり、このモデルは候補案 4 だけでなく他の候補案についても多くの点で適用可能である。

カンボジア政府が組織改革を実施する際には、「スクラップ・アンド・ビルド（scrap &

build) 」アプローチ」を採用して、投資促進のために最適な組織を創ることが重要である。能力とモチベーションある職員を現行 CIB から新機関（CIPA）に異動させることも慎重に検討し、2つの組織の最適設計を実現する必要がある。これにより、投資家の立場に立ったサービスの提供の実現可能性が高まる。

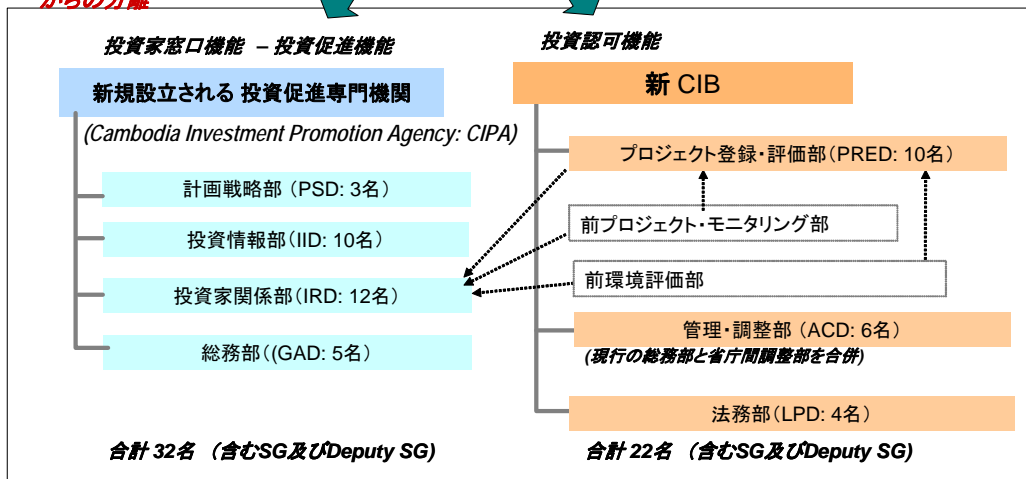
初期段階では、CIPA は職員 30 名程度の小組織となることが想定される。そのため各職員への業務の割当は、チーム（グループ）・ベースの業務割当に基づいて柔軟性を持って実施するのが妥当である。CIPA では定められた責任・業務が職員個人ベースではなくチームによって遂行される。これにより、組織の効率と透明性も高めることができる。



投資促進機関設立に向けた統廃合

新しい組織

- 投資促進機能の現行CIBからの分離



出所：JICA 調査団

図 7-7-2 投資促進強化のための組織図のモデル

4. 新組織の機能と職務

ここで強調すべきことは、既に提案された組織改編のどの候補案を、またはどれかの候補案を修正した案をカンボジア政府が実施すると決定したとしても、投資促進機能を遂行する新たな組織の基本的機能、業務内容、業務フロー、部門構成が抜本的に再構成され、強化されることが重要だという点である。

その意味で、以下に部署別の機能や業務を示したが、これらは候補案4だけでなく、その他の候補案においても適用が可能である。この点に十分に留意した上で、次章のアクションプランに記述したように、CIB がタスクフォース・チームを結成し、組織改編の最終決定に向けた具体的な検討・議論を行う際に、再編される組織の機能と業務内容を明確に定義していくことが必要となる。

表 7-7-1 と表 7-7-2 に、CIPA と新 CIB の各部署が担当すべき主要な機能と業務の例を示した。CIPA においては投資家関係を担当する部署とその職員は、CIPA 及び新 CIB の他部署と緊密に協力・連携し合いながら、全ての投資家（CIB に申請される QIP、CZEZB に申請される QIP、PMIS に申請される QIP、QIP 以外の投資プロジェクト）に対して事前相談や申請受付等の業務を行うカンボジア唯一の「投資家窓口」の機能を担うこととなる。

表 7-7-1 CIPA の各部署の機能と業務（例）

部署	機能と業務説明
(1) 計画戦略部 Planning and Strategy Department (PSD)	<p>1-1. 投資促進戦略の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ASEAN 近隣国や開発途上国（投資促進上の競争者）による投資促進戦略のレビュー・分析 ② 投資促進活動の短期的、中期的戦略の構想・立案 ③ 年度戦略の策定、モニタリング、評価 <p>1-2. CIPA 全体の年度活動/年度予算計画の作成（統合）・モニタリング・評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 年度活動/予算計画の書式作成と、各部への年度活動/予算計画の策定依頼 ② 各部署の年度活動/予算計画回収と CIPA 総合計画としての取りまとめ ③ CIPA 全体の計画実施に係わるモニタリングと評価 <p>1-3. CIB、CSEZB、関係省庁・機関への政策提唱と提案（投資家関係部と政府民間フォーラム（G-PSF）から収集した投資家の要請に基づく）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投資家要望の収集・分析 ② 「投資家ホットライン」の運営・管理 ③ G-PSF によるコメントと提言の分析 ④ 投資に関する既存の法律、規則、手続きの改善に関する提言の策定 ⑤ CIPA、CIB、CSEZB、関連省庁・機関が参加する定例会議（半年毎）の開催に係わる調整 <p>1-4. 戦略的パートナーシップの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ドナー、民間パートナー、民間企業、海外 IPA や IPA 関連機関とのネットワーク形成・情報交換 ② ドナー、民間セクター等とのパートナーシップ基金、資金支援に係わる設計（考案）・マーケティング <p>1-5. CDC 担当副議長及び CIPA 委員長・副委員長のブレン・事務局</p> <ul style="list-style-type: none"> ① CIPA 高官のための種々の書類・発表資料の作成 ② 高官との戦略・年間計画の実施状況に係わる定期的会合 <p>1-6. 人材管理の制度設計</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人材管理制度の方針とプログラムの当初設計と定期的なレビュー・改訂（採用、研修、給与体系、業務ローテーション） ② 各職位と部署構成全体の人材配置に係わる査定・設計

<p>(2) 投資情報部 Investment Information Department (IID)</p>	<p>2-1. 全体的な投資促進・広報活動の計画 ① 具体的活動の年度計画と中期計画の立案 ② PSD に提案する年度活動計画・予算計画案の起草</p> <p>2-2. セミナー、ミッション受入の運営管理（計画、モニタリング、評価） ① 海外投資セミナーの計画・運営 ② 外国ミッション、公式訪問者の受入の計画・実施</p> <p>2-3. ウェブサイトの運営 ① ウェブサイトの定期的更新 ② ウェブサイト・サーバーの管理と運営</p> <p>2-4. 情報通信技術（ICT）の運営管理（計画、運営、モニタリング、改善） ① データベース、PC、イントラネットの管理・運営 ② ICT インフラ改善の計画・設計</p> <p>2-5. 登録済投資・QIP の一元的データ管理 ① QIP を含む投資関連データの整備・更新 ② 投資状況に係わる定期的な分析（四半期毎）・報告</p> <p>2-6. 投資関連情報・データの収集・分析 ① 関連省庁、民間セクター、ドナーからの情報収集 ② 特定課題に係わる随時の分析・報告</p> <p>2-7. 投資関連情報の整備・更新・出版 ① 投資ガイドブック、QIP マニュアル、その他資料に掲載すべき関連情報・データの継続的収集・更新 ② 発行物、その他情報資料の定期的な改訂</p> <p>2-8. 潜在的投資家/投資国の調査 ① ターゲットとする投資家/投資国に関する随時の分析・報告</p> <p>2-9. 投資情報ライブラリの運営 ① ライブラリー・コーナーの管理・運営</p> <p>2-10. ドナー・プログラム、外国 IPA とのネットワーク/マーケティング窓口 ① ドナー、関係機関との E メール、会合、セミナー、イベントを通じた定常的な情報交換 ② ドナーのイベント、セミナーへの参加</p>
<p>(3) 投資家関係部 Investors Relations Department (IRD)</p>	<p>3-1. 投資家関係活動全般の計画 ① 具体的活動に係わる年度計画、中期計画の策定 ② PSD に提案する年度活動/予算計画案の起草</p> <p>3-2. 投資家に対する投資環境、産業セクター、地域、SEZ 等に関する一般情報と投資相談サービスの提供 ① 関連情報の定常的な知識形成 ② セミナー、ミッション受入、その他イベントでのスピーカー参加</p> <p>3-3. 投資関連情報に係わるライブラリー・コーナーのオープン・スペースに整備される「顧客サービスデスク」の運営 ① 潜在的投資家・既存投資家の応対、要望・予約による会議を随時の面談 ② グループ単位の業務分担による「1人の職員-1人の投資家」サービス</p> <p>3-4. 投資申請に係わる相談サービス ① 投資申請に係わる相談サービスと投資家支援 ② QIP 申請の受領・確認 ③ QIP 申請費の徴収 ④ 申請済 QIP の進捗状況モニタリング</p> <p>3-5. QIP 申請の評価・認可手続き ① 「ファースト・トラック」QIP の評価・認可手続き ② 受領した「一般 QIP」の手続きと CIB への送付</p> <p>3-6. 投資家に対するアフターケア・サービスの提供 ① 定期的なアフターケア会議と現場訪問の実施 ② 優遇措置申請に対する相談サービス、申請受領、認可手続き、フォローアップ</p> <p>3-7. 投資家要望の収集と PSD へのフィードバック ① 投資環境改善に係わる要望受領（収集） ② 要望の集計・分析、PSD への報告</p>

<p>(4) 総務部 General Affairs Department (GAD)</p>	<p>4-1. CIPA 運営管理に係わる総務</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 組織内部のルール、規則、手続き、管理サービスの整備 ② 機器、内部管理、事務処理に係わる業務 <p>4-2. 予算・財務処理 (CIPA 年度予算計画の起草、運営、モニタリング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 全般的な財務のモニタリング・報告 ② 職員、CIB、CSEZB、関連省庁・機関に対する支払い業務 <p>4-3. 会計とキャッシュフロー運営管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ① QIP 申請費の領収書を含む CIPA 公式領収書の発行 ② 会計、簿記、金庫管理、給与支払い <p>4-4. 職員への研修プログラム等の人材管理活動の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人事管理の運営・実施 ② 研修活動の調整・実施 <p>4-5. 書類管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 通信業務、記録・文書の保管
---	---

出所：JICA 調査団

表 7-7-2 再編後の新 CIB の各部署の機能と業務 (例)

部署	機能と業務説明
<p>(1) プロジェクト登録・評価部 Project Registration and Evaluation Department (PRED)</p>	<p>1-1. CIPA より認可された「ファースト・トラック QIP」の登録</p> <p>1-2. CIPA の IRD を通して提出・申請された「一般 QIP」申請に対する、定められた QIP 申請プロセスに基づくレビュー・評価・登録</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 「一般 QIP」申請の評価・事務手続き ② ワンストップ・サービス会議の調整・事務手続き ③ 条件付投資登録証明書 (CRC) と最終登録証明書 (FRC) の発行に係わる事務手続き <p>1-3. CIPA の IRD を通して提出された・申請された既存 QIP の QIP 優遇措置申請に係わる、定められた QIP 優遇措置付与プロセスに基づくレビュー、評価、登録</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 申請された「一般 QIP」優遇措置の評価・手続き ② ワンストップ・サービス会議の調整・手続き a. 優遇措置付与の確認に係わる手続き
<p>(2) 法務部 Legal Procedures Department (LPD)</p>	<p>2-1. 法律・規則に関する CIB と CIPA に対するアドバイザー機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ① CIPA、CIB、CSEZB に対する一般的なアドバイス <p>2-2. QIP 及び投資に係わる法的意見・コメントの担当</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 必要に応じたコメント・アドバイスの随時提供 ② CIPA、CIB、CSEZB に対する QIP プロセスに関するアドバイスの提供 <p>2-3. CIPA の PSD が策定した政策提言案に対する法的視点に基づいたコメント・アドバイスの提供</p>
<p>(3) 管理・調整部 Administration and Coordination Department (ACD)</p>	<p>3-1. CIB の総務業務の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 組織内部のルール、規則、手続き、管理サービスの整備 ② 機器、内部管理、事務処理に係わる業務 <p>3-2. ワンストップ・サービス会議を含む省庁間事項に係わる事務手続きと調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ① PRED との協力によるワンストップ会議の事務手続きと議事録作成 <p>3-3. 書類管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 通信業務、記録・文書の保管

出所：JICA 調査団

上記で示した機能と業務内容の例に基づいて、QIP 手続きにおける CIPA と新 CIB 業務分担の例を示すと次の様になる。

