

カンボジア王国
開発評議会投資関連サービス向上
プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成23年1月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業

JR

11-035

カンボジア王国
開発評議会投資関連サービス向上
プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成23年1月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

カンボジア王国においては、民間セクター開発とそれに伴う雇用の創出は、国家戦略開発計画における重要な柱の1つと位置づけられ、特に民間セクターの強化と外国資本による直接投資の誘致が、カンボジア王国の政策において高いプライオリティとなっています。海外直接投資により、貧困削減やカンボジア王国経済の底上げ、そして雇用機会の創出につながることを期待されていますが、現在のところカンボジア王国への海外直接投資はいまだ限定的と言わざるを得ず、かつ観光、サービス産業、農業といった特定セクターに偏っています。外国投資家を呼び込むためには、彼らが必要とする情報提供など、さまざまな誘致活動を行う必要があることは広く認識されており、カンボジア王国においても、カンボジア開発評議会が、関連省庁との連携などを通じ、機能的な投資促進機関として投資誘致に中心的な役割を果たすことが期待されています。しかし、潜在的投資家が求める包括的な情報やデータが不足し、これらを収集・分析・提供する人材の能力不足によって、効率的で効果的な投資関連サービスを提供することが困難な状況です。

こうした背景のなか、日本国政府は、カンボジア王国政府からの要請に基づき、カンボジア開発評議会を実施機関とする技術協力プロジェクトを実施することを決定し、投資情報関連サービスを投資家向けに提供するための能力開発を目的とした技術協力を独立行政法人国際協力機構が実施することとなりました。

当機構は2010年8月にプロジェクト実施前の事前の調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について協議しその結果をミニッツ（M/M）にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施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。

調査団派遣にご協力頂いた日本国・カンボジア王国の関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成23年1月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 桑島 京子

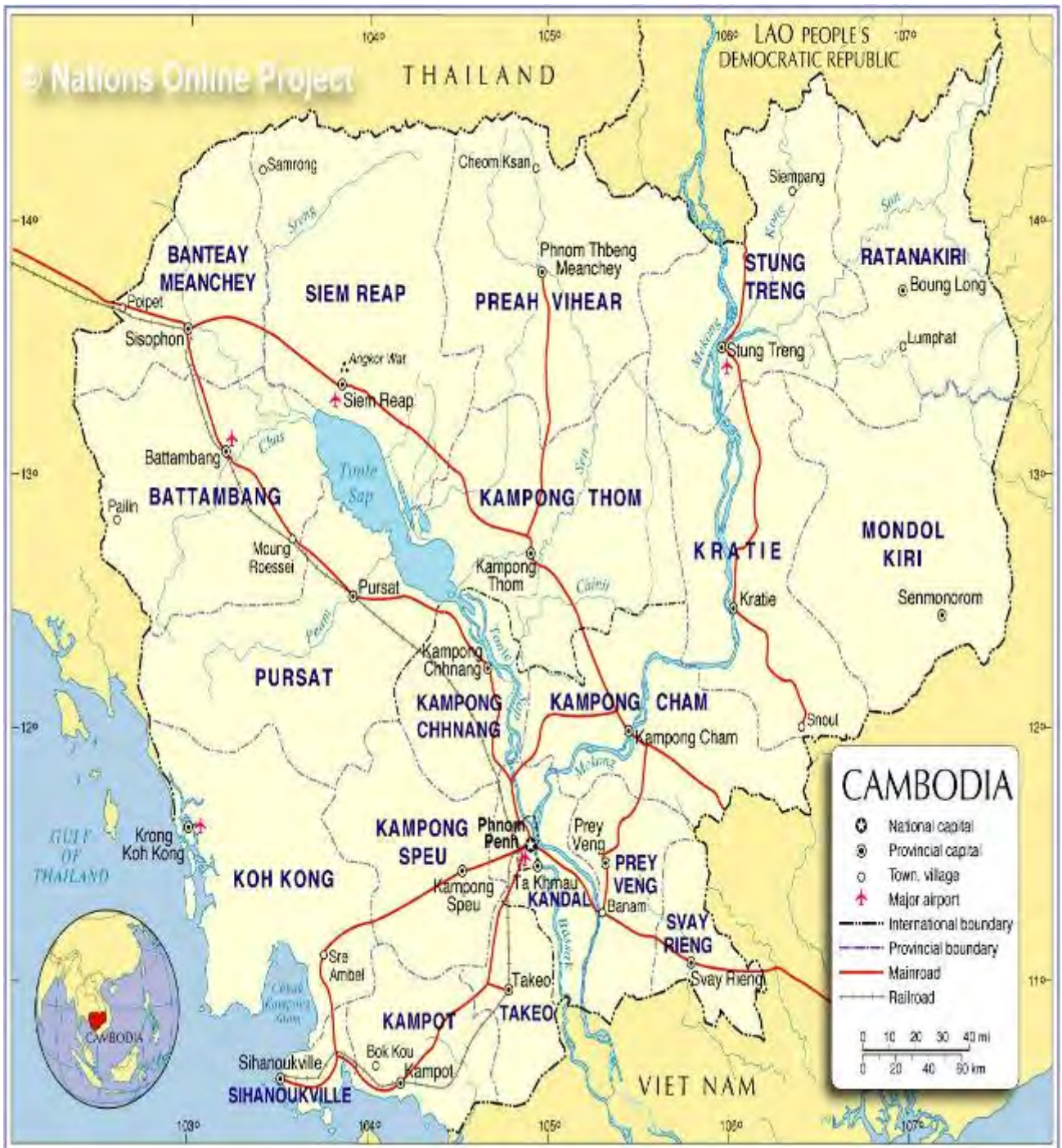
目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表
事業事前評価表

第1章 調査の概要	1
1-1 詳細計画策定調査の背景と目的	1
1-2 詳細計画策定調査団の構成	1
1-3 調査日程	1
1-4 調査内容	2
1-5 主要面談者	3
1-6 調査結果要約	3
第2章 カンボジアの投資促進の現状	5
2-1 経済環境と投資の現状	5
2-2 カンボジアへの投資の動向	6
2-3 主要国からの投資の状況	8
2-4 投資促進政策	9
2-5 民間セクター開発に関する法的枠組み	9
2-6 民間投資を統括する機関	9
2-7 ドナーによる支援	10
2-8 国内における投資促進関連機関	10
第3章 プロジェクトの基本計画	11
3-1 調査結果概要〔プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の概要〕	11
3-2 案件活動内容と期待されるアウトプット	12
3-3 案件名	13
3-4 プロジェクト実施体制	13
3-5 実施機関の概要	13
3-6 本プロジェクトの予算	17
3-7 わが国支援関係者間の業務の分担	18
第4章 プロジェクトの事前評価	20
4-1 妥当性	20
4-2 有効性	20
4-3 効率性	20
4-4 インパクト	21
4-5 自立発展性	21

4-6	貧困・ジェンダー・環境等への配慮	21
4-7	過去の類似案件からの教訓の活用	21
4-8	今後の評価計画	22
第5章 団長所感		23
第6章 プロジェクト実施上の留意点		24
付属資料		
1.	現地面談者リスト	27
2.	カウンターパート組織図	28
3.	ワークショップ結果	29
4.	協議議事録（M/M）（2010年8月11日署名）	30
5.	討議議事録（R/D）（2010年10月14日署名）	52

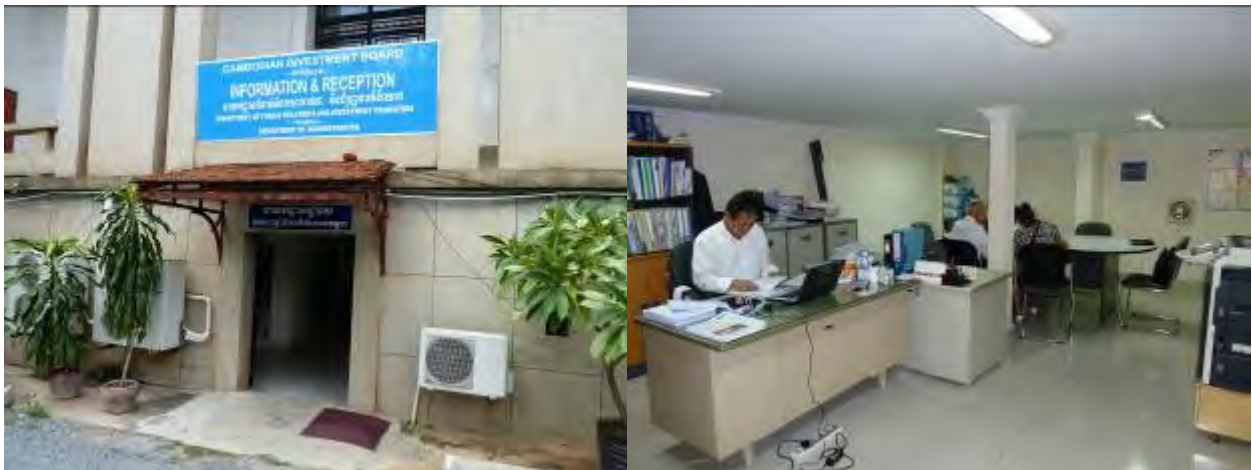
地 图



写真



ワークショップ



CDC オフィス



ミニッツ署名及び交換

略 語 表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ASEAN	Association of Southeast Asia Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
CDC	Council for the Development of Cambodia	カンボジア開発評議会
CIB	Cambodia Investment Board	カンボジア投資委員会
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
COM	Council of Ministers	閣僚評議会
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	Cambodia 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
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FRC	Final Registration Certificate	最終投資登録証明書
FTZ	Free Trade Zone	自由貿易地域
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IPA	Investment Promotion Agency	投資促進機関
IT	Information Technology	情報技術
JBAC	Japan Business Association of Cambodia	カンボジア日本人商工会
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	日本政策金融公庫国際協力銀行
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LOI	Law on Investment	投資法
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ（協議議事録）
MEF	Ministry of Economy and Finance	経済財務省
MIME	Ministry of Industry, Mines and Energy	鉱工業・エネルギー省
MOC	Ministry of Commerce	商業省
MOT	Ministry of Tourism	観光省
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NPO	Non-Profit Organizations	非営利団体
NSDP	National Strategic Development Plan	国家戦略開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	職場内訓練（オンザジョブ・トレーニング）
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMD	Project 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
PO	Plan of Operations	活動計画
QIP	Qualified Investment Project	適格投資プロジェクト

R/D	Record of Discussions	討議議事録
RS	Rectangular Strategy	四辺形戦略
SEZ	Special Economic Zone	経済特別区
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
VAT	Value Added Tax	付加価値税
WG	Working Group	ワーキンググループ
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

事業事前評価表

1. 案件名 カンボジア王国開発評議会投資関連サービス向上プロジェクト
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）国外及び国内からの投資誘致の窓口であるカンボジア開発評議会（Council for the Development of Cambodia : CDC）における、必要な情報及びデータを投資家に提供するサービスが向上し、かつ CDC の広報活動、コンサルテーション・サービス及び政策提言が向上することによって、投資促進サービスを改善する CDC の能力が強化されることをめざすものである。 (2) 協力期間 2010年12月～2013年3月まで（2年3カ月間） (3) 協力総額（日本側） 1億8,000万円 (4) 協力相手先機関 カンボジア開発評議会（CDC） (5) 裨益対象者及び規模等 ◆ 直接裨益者：CDCの職員（合計73名） ¹ 〔内訳：カンボジア投資委員会（Cambodia Investment Board : CIB）（60名）、カンボジア経済特別区委員会（Cambodia Special Economic Zone Board : CSEZB）（10名）〕 ◆ 間接裨益者：関係政府機関で投資促進を担当する職員、カンボジア国内外投資家（企業）
3. 協力の必要性・位置づけ (1) 現状及び問題点 CDC/CIB をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とする開発調査「投資誘致窓口の機能強化調査」（2009年2月～2010年7月）の最終報告書において、行動計画が提案された。この行動計画は16のアクションから構成されており、大きく①投資促進サービスを向上させるためのアクション（アクション1～11）、②CDC/CIBの組織及びマネジメントを強化するためのアクション（アクション12～16）の2種類に分類される。②はカンボジア側の政治的判断による部分が大きいいため、本技術協力の対象範囲は、①に焦点を絞ってCDC/CIBの問題に対処していくこととした。①の活動は、a) 投資情報サービス、b) PR活動、c) 投資コンサルテーション及びアフターケア、d) 政策提言の4種類に区分される。

¹ CIB及びCSEZB はともにCDC内の一委員会（付属資料2を参照）。CIB は経済特別区（Special Economic Zone : SEZ）以外の民間投資プロジェクトを管轄し、CSEZB はSEZへの民間投資プロジェクトまたはSEZ自体の開発プロジェクトを管轄している。なお、CIB及びCSEZBの職員数は、いずれも2010年8月時点の数。

現在、わが国を含むアジアの各国からカンボジアへの投資意欲は高まっている。カンボジアへの投資促進を一層促進するには、まさにこのタイミングで、開発調査での提言を CDC が自ら実行していくことが求められるものの、その脆弱な体制及び能力の不足から、実施可能性は高くないと言わざるを得ない。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

四辺形戦略 (Rectangular Strategy : RS)、国家戦略開発計画 (National Strategic Development Plan : NSDP) では「民間セクター開発と雇用創出」を重視しており、投資促進〔特に海外直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI)〕は、民間セクター開発と雇用創出の双方に資するものであり、カンボジアの開発政策の方向性に合致している。

(3) わが国援助政策との関連、JICA 国別援助実施方針上の位置づけ (プログラムにおける位置づけ)

事業展開計画では、「FDI を含めた民間投資促進による経済活性化が必要」と記載されており、「持続的経済成長」と「東南アジア諸国連合 (Association of Southeast Asia Nations : ASEAN) 諸国との格差是正」という課題に対し、投資促進は解決に寄与するものである。一方、JICA 国別援助実施方針のなかでは、投資促進は、開発課題「民間セクター強化」、協力プログラム「民間セクター振興」に分類される。

4. 協力の枠組み

本プロジェクトでは、上記 3. (1) で述べた①投資促進サービスを向上させるためのアクションに取り組むこととする。

〔主な項目〕

(1) 協力の目標 (アウトカム)

目標	内容	指標
上位目標	カンボジアへの FDI が増加する。	FDI (日本からの投資を含む) の金額及び件数 (ストック及びフロー)
プロジェクト目標	投資促進サービスを改善する CDC の能力が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ アンケート調査で、CDC のサービスを「良い」と評価した人の数 ➤ CDC のサービスに対する苦情の数

(2) アウトプットと活動

アウトプット	内容	指標
アウトプット 1	CDC による必要な情報及びデータを投資家に提供するサービスが向上する。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ウェブサイトのアクセス数 ➤ 投資ガイドブックの発行部数 ➤ 図書サービスの利用者数及び同サービスの営業日数
アウトプット 2	CDC の広報活動、コンサルテーション・サービス及び政策提言が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ セミナーの開催回数、セミナーへの参加者数、セミナーマニュアルの数、アンケート調査で、セミナーを「良

		い」と評価した人の数 ➤ マニュアル・チェックリストの数、レセプションへの訪問者数、レセプションで提供したサービスの数 ➤ 人材育成に係る研修の回数 ➤ 閣僚評議会（Council of Ministers : COM）に提出された法律・政策の草案の数
--	--	---

(3) 投入（インプット）

① 日本側（総額 1億8,000万円）

・ 専門家派遣

総括/投資促進、投資情報サービス、投資関連法制度、ウェブサイト構築、組織間調整

・ 供与機材

ウェブサイト構築に関し必要となる機材、ソフト、ネットワーク等

広報ツール

・ 研修員受入

2名×3回程度

② カンボジア側

・ C/P

約10名

・ CDC内のオフィス（及び必要に応じてその他の設備・施設）

・ ローカルコスト

光熱水費等事務所経費、投資セミナーに関する費用

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

① 上位目標達成のための外部条件

・ 投資関連政策の方向性が大きく変化しない。

・ カンボジアへの投資に大きな影響を及ぼすような国際的な経済危機が発生しない。

② プロジェクト目標達成のための外部条件

・ C/P 人員及び予算の配分が、プロジェクトに悪影響を及ぼす方向に大きく変化しない。

③ 成果達成のための外部条件

・ C/P 人員及び予算の配分が、プロジェクトに悪影響を及ぼす方向に大きく変化しない。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

下記の理由により、本プロジェクトをJICAが実施する意義と妥当性は高いと判断される。

➤ RS、NSDPでは「民間セクター開発と雇用創出」を重視しており、カンボジアの開発政策と整合性がある。

➤ 2002年に策定された日本政府の国別援助計画では「持続的経済成長」と「ASEAN諸国との格差是正」という点で合致している。

- JICA 国別援助実施方針における開発課題「民間セクター強化」、協力プログラム「民間セクター振興」に合致し、事業展開計画における課題認識とも合っている。
- 2010年6月に閣議決定された新成長戦略における7つの戦略分野のうち、「アジア経済戦略」と合致している。
- 2010年7月に終了したCDCをC/Pとする開発調査「投資誘致窓口の機能強化」において、マスタープラン及びその行動計画が提言されたところであり、CDCの投資関連サービス向上の迅速な実施はカンボジア政府側（CDC）のニーズに合致しているといえる。
- 2010年5月に日本で実施された投資セミナー後、日系企業による照会が増加しており、日系企業の多くがSEZに投資をする傾向があり、また、CSEZBを今回、本プロジェクトのC/Pに加えたことは、ターゲットグループに関する妥当性を高めるものであるといえる。

(2) 有効性

下記の理由により、本プロジェクトの有効性は高いと判断される。

- アウトプット1に係る活動の結果、投資家が必要とする情報・データの提供が可能となる。
- アウトプット2については、アウトプット1で提供された情報を活用しつつ、投資家（企業）に対して適切な投資関連サービスを提供することが可能になるとともに、特に広報活動、コンサルテーション・サービス、政策提言に関する能力が強化される。
- プロジェクト目標は明確に記述されており、プロジェクト目標の指標は、目標の内容を的確にとらえている。

(3) 効率性

下記の理由により、本プロジェクトの成果に対する効率性は高いと判断される。

- 2010年7月に終了した開発調査「投資誘致窓口の機能強化」の最終報告書で提案された行動計画の一部が、本プロジェクトのアウトプット及び活動になっており、同行動計画の一部を速やかに実施することができる。
- 「投資促進／総括」「投資関連法制度」及び「投資情報サービス」の3名の専門家を中心に配置し、その他の専門家についてはプロジェクトの進捗に合わせて、必要に応じて効率的に投入することが望ましい。
- CIBに配置されているJICA専門家、2010年3月に開所した独立行政法人日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization：JETRO）プノンペン事務所及び本プロジェクトの3者がそれぞれのTORのなかで、それぞれの強みを生かしALLジャパンとして包括的に支援することで、効率的なプロジェクトの運営が可能となる。

(4) インパクト

下記のとおり、本プロジェクトのインパクトが予想できる。

- 本プロジェクトの各活動の適切な実施によって、CDCが質の高い投資関連サービスを提供できるようになり、これによってCDCが提供するサービスのニーズが高まり、

より多くの投資家（企業）が CDC のサービスを利用する。また、CDC 及びカンボジア国内の関連省庁・機関とのネットワーク及び連携を通じて CDC が提供するサービスの広報・周知が図られることによって、CDC の存在を知る投資家（企業）が増加する。このようなプロセスを経て、中長期的には上位目標「カンボジアへの FDI が増加する」が達成される見込みである。

- 2 番目のアウトプットには政策提言が含まれており、この結果、法律及び政令が変更され、カンボジアの投資環境が改善される。「投資関連法制度」の専門家から C/P への技術移転がうまくいけば、プロジェクトの対象となる 2003 年投資法と政令 111 号以外の法制度の整備につながる可能性がある。
- ジェンダー、民族、社会的配慮について、本プロジェクトによるマイナスの影響は特にないと思われる。

(5) 自立発展性

下記の理由により、本案件の自立発展性は高まるといえる。

- 与党人民党が国会の 7 割以上の議席を占めており、政権は継続するとみられ、民間セクター重視の政策も継続すると思われる。
- 予算については、2010 年 8 月時点で CDC 側も応分の負担を検討しており、経済財務省（Ministry of Economy and Finance : MEF）に対して本プロジェクトのための予算を申請した模様である。予算申請の結果は 2010 年 12 月ごろ判明するが、もし本プロジェクトのための予算が配分されれば、財政面の自立発展性は大きく高まるとと思われる。
- 今次調査において、本プロジェクトに関する CDC 側の要員計画が示された。しかしプロジェクトの活動が多岐にわたることを考慮すると、更に多くの要員の配置が必要と思われる。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

貧困・ジェンダー・環境等へのネガティブなインパクトが発生するとは考えにくい。しかし環境面については、投資家（企業）に対して、環境に係る法規制等の情報を提供することによって、本プロジェクトとしての環境への配慮を高めることが望ましい。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件としては、(1) インドネシア「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」(2002 年 7 月～2006 年 6 月) 及び (2) ザンビア「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト」(2006 年 7 月～2009 年 3 月) などがある。(1) では、貿易研修・情報/振興サービス（オフライン情報発信など）の C/P による運営管理がアウトプットの 1 つとなっており、機材（ミニ図書館用パソコン）の操作・保守マニュアルが策定されている。貿易研修・情報/振興サービスに関する情報技術（Information Technology : IT）の利用（ウェブ上のビジネスマッチング等）では IT 操作・保守に関する C/P 向け研修が実施され、ウェブサイト管理のためのマニュアルが策定された。(2) については本案件と同様、C/P の人数が少ない状況下で、各 C/P に特定の産業セクターの担当をもたせ、投資促進のために必要な産業セクターの概要や投資ニーズのプロファイルを作成したほか、関係省庁との協力関係を構築した。また、C/P に対する職場内訓練（On-the-Job Training : OJT）の重要性、関係省庁の能力強化の重要性も指摘されている。(1) 及び (2) の教訓はいずれも、本案件の実施に活用可能である。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価：2011 年 12 月ごろ
- ・ 終了時評価：2012 年 9 月ごろ

第1章 調査の概要

1-1 詳細計画策定調査の背景と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）においては、民間セクター開発と雇用の創出は、NSDPにおける重要な柱の1つと位置づけられ、特に民間セクターの強化と外国資本による直接投資の誘致は、カンボジアの政策において高いプライオリティとなっている。直接投資により、貧困削減やカンボジア経済の底上げ、多様化をもたらす雇用機会の創出につながることを期待されているが、現在のところカンボジアへの直接投資はいまだ限定的で、かつ特定セクターに偏っており、カンボジア経済は、アメリカに端を発した昨今の経済危機などの外的ショックにも脆弱な体質を抱えたままとなっている。

同国で外国投資家を呼び込むためには、彼らが必要とする情報提供など、さまざまな誘致活動を行う必要があることは広く認識されている。近隣諸国の投資促進機関の例は、このような機関が投資家にとってタイムリーかつ使いやすい投資関連サービスを提供することにより、外国投資誘致に重要な役割を果たしていることを示している。カンボジアにおいては、CIBが、関連省庁との連携などを通じ、機能的な投資促進機関として投資誘致に中心的な役割を果たすことが期待されている。しかし、潜在的投資家が求める包括的な情報やデータが不足しており、効率的で効果的な投資関連サービスを提供することが困難な状況である。

この状況を改善するため、2009年11月から派遣されているJICA長期専門家（投資促進アドバイザー）により投資関連情報収集や投資家に対するコンサルテーション・サービスへのサポートが行われていると同時に、2010年7月に終了した開発調査のパイロットプロジェクトとして、データや情報収集に係るトレーニングを実施している。

かかる状況の下、CIBは、更なる投資情報関連サービスを投資家向けに実施することを目的として、能力開発を行うための技術協力をわが国に対して要請した。

本調査はカンボジア政府からの協力要請の背景、内容を確認し、C/P機関となるCIBをはじめとする先方政府関係機関との協議を経て、協力計画を策定するとともに、当該プロジェクトの事前評価を行うために必要な情報を収集、分析することを目的とする。

1-2 詳細計画策定調査団の構成

当調査の構成団員は以下の4名である。

氏名	分野	所属
本間 徹	団長	JICA 産業開発部 国際協力専門員
原 礼有	評価分析	株式会社 コーエイ総合研究所
飯田 学	協力企画	JICA 産業開発部 産業・貿易課

1-3 調査日程

当調査の日程は以下のとおりである。

月日	午前
8/1（日）	成田発：11:00（TG641） プノンペン着：19:25（TG584）

8/2 (月)	JICA カンボジア事務所打合せ CIB (委員長スオン・シティ氏) 表敬訪問 CSEZB (副委員長チア・ブティ氏) 表敬訪問
8/3 (火)	JETRO 訪問
8/4 (水)	ワークショップ
8/5 (木)	CIB (副部長スオン・ソパル氏) との打合せ
8/6 (金)	CSEZB (副委員長チア・ブティ氏) との打合せ
8/7 (土)	ワークショップ結果まとめ
8/8 (日)	文書整理 成田発 : 11:00 (TG641) プノンペン着 : 19:25 (TG584) 団内打合せ
8/9 (月)	団内打合せ CIB (副部長スオン・ソパル氏) と打合せ CSEZB (副委員長チア・ブティ氏) と打合せ CIB (評価部長ヨン・ヘン氏) と打合せ JICA カンボジア事務所打合せ
8/10 (火)	CIB (副部長スオン・ソパル氏) と打合せ 在カンボジア日本国大使館と会議 CIB (委員長スオン・シティ氏) と M/M 案、R/D 協議 M/M 案、R/D 案修正
8/11 (水)	M/M 案、R/D 最終確認 M/M 署名 (R/D は付属資料 5.)
8/12 (木)	JICA カンボジア事務所報告 プノンペン発 20:25 (TG585)
8/13 (金)	成田着 08:10 (TG642)

1-4 調査内容

- (1) 要請内容の再確認
- (2) カンボジアの投資促進分野における政策・制度面に係る課題、及びニーズの再確認
- (3) 投資促進プロジェクトに係る情報収集、説明、協議
 - a) 技術協力プロジェクトのスキームに関する説明
 - b) プロジェクト内容〔プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM)、活動計画 (Plan of Operations : PO)、投入計画等〕の検討、協議
 - c) プロジェクト実施機関及び体制の確認 (組織、人員の配置等)
 - d) プロジェクト開始時期の検討
- (4) 関係機関訪問
- (5) ミニッツ (Minutes of Meeting : M/M) 協議、署名
- (6) 技術協力プロジェクトの本格実施に向けた情報収集及び資料作成

- a) 事前評価表（案）の作成
- b) 詳細計画調査報告書の作成

1-5 主要面談者

当調査の主要面談者は以下のとおりである。

組織	名前	職位等
在カンボジア日本 国大使館	横山 博之	一等書記官
JETRO プノンペン	道法 清隆	所長
	松島 直子	所員
CDC	ソク・チェンダ	事務局長
	スオン・シティ	CIB 委員長
	スオン・ソパル	CIB 副部長
	ヨン・ヘン	プロジェクト評価・インセンティブ部長
	ソク・ソケン	プロジェクト評価・インセンティブ副部長
	チア・ブティ	CSEZB 副委員長
IFC	キャシー・クウ	投資政策担当官
UNDP	ナタロウン・ンゴ	民間セクタープログラム分析官
	ゴンザロ・ガルシア・デルガド	貧困分析官
IT コンサルタント	マオ・カナリット	技術者
	ソパナ・アン	技術者

1-6 調査結果要約

(1) 技術協カスキーム及び案件実施までの全体工程について

本プロジェクトに先駆けて実施された開発調査と異なり、技術協力プロジェクトにおいては、C/P の強力なオーナーシップの下で、日本側専門家の支援を行い、投資促進に係る能力強化が主たる目的であることを度重ね説明し、先方の理解を得た。

また、プロジェクト開始までの工程について、後日 JICA カンボジア事務所と CDC の間で討議議事録（Record of Discussions : R/D）を署名することも含めて説明し合意した。

(2) カウンターパート（C/P）機関としての妥当性の確認

当初の要請元である CDC/CIB のみならず、本プロジェクトで実施する活動は、CSEZB の協力も不可欠であり、この両委員会がカンボジア投資促進の重要な役割をもっている。開発調査においても CIB は C/P 機関として大きな役割を果たしており、今回の詳細計画調査において C/P のアサインも既に候補者を挙げているように、C/P 機関としてふさわしいといえる。

しかしながら、本プロジェクトに関する C/P 機関の予算措置状況は非常に難しい状況にあることは否定できず、MEF に対する予算要求など必要な対策を C/P 機関が実施することを強く希望する。

(3) 案件名称の変更

上記(2)のとおり CSEZB 等 CDC の他部局の協力を得て、能力強化のプロジェクトを実施す

ることになった。このため、採択時の案件名称に“CIB”の名称が入っていることから案件名称を以下のとおり変更することとした。

- ・旧英文名称

Enhancing the Investment-related service of the Cambodia Investment Board

- ・新英文名称

Enhancing the Investment-related service of Council for the Development of Cambodia

- ・旧和文名称

カンボジア投資委員会投資関連サービス向上

- ・新和文名称

カンボジア王国開発評議会投資関連サービス向上

(4) 先方負担事項

C/P 機関の自立発展性を重要視する観点からコストに関して先方負担を求め、コストシェア（案）について協議し M/M の添付とした。

ウェブサイト開発については開発時のイニシャルコストは日本側で負担するが、メンテナンス費用やネットワーク費用等のランニングコストはカンボジア側負担とした。

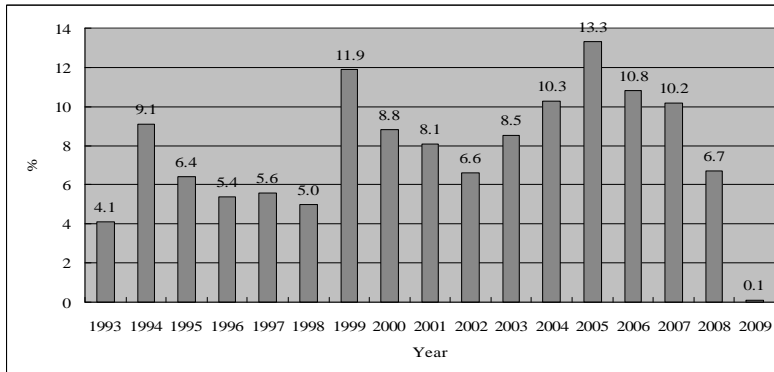
C/P 主導でリバイズされるカンボジア投資ガイドブックの英語版、日本語版の印刷は初版印刷分のみ日本側負担とした。初版印刷部数については引き続き協議を行う。

日本におけるカンボジア投資セミナー開催に関して、会場費、広報費、資料作成費、国内交通費及び日本人参加者に関する渡航費・日当・宿泊費は日本側負担とするが、カンボジア人参加者（講演者含む）の渡航費・日当・宿泊費はカンボジア側負担とした。

第2章 カンボジアの投資促進の現状

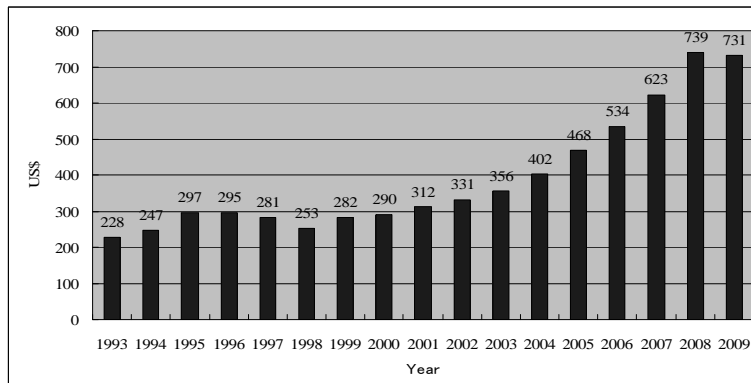
2-1 経済環境と投資の現状

図2-1及び図2-2のとおり、カンボジア経済は、国内総生産（Gross Domestic Product：GDP）で見ると2000～2009年まで6～13%台の高い成長率を達成し、1人当たりGDPは2008年に700米ドルを超えた。しかし、2008年の1人当たりGDPと比較すると、タイは4,043米ドル、ベトナムは1,046米ドルであり²、周辺国との格差は依然として大きい。



出所：カンボジア投資セミナー資料（2010年5月）

図2-1 GDP成長率



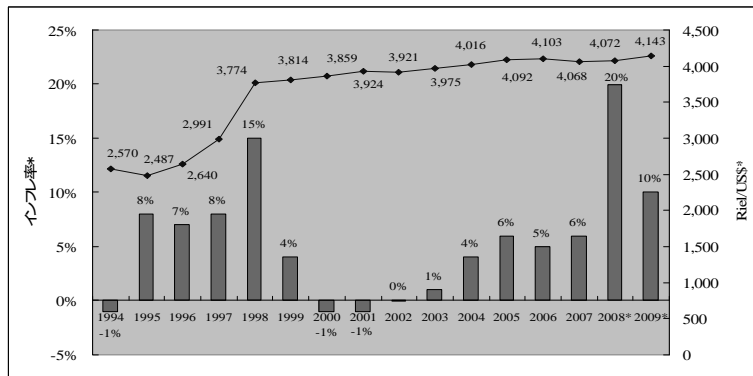
出所：カンボジア投資セミナー資料（2010年5月）

図2-2 1人当たりGDP（米ドル）

インフレ率は2008年に約20%と大幅に上昇したが、2005年以降は5～6%程度で推移している。為替レートは2001年以降、1米ドル当たり4,000リエルから4,100リエルの水準で安定的に推移している（図2-3参照）³。

² タイとベトナムの数値はいずれも「アジアワールド・トレンド」（2010年6月号）による。

³ 為替レートは米ドルとカンボジアリエルの交換比率。



*注：インフレ率の棒グラフは左側の縦軸の目盛、為替レートの折れ線グラフは右側の縦軸の目盛をそれぞれ参照。また、2008年及び2009年の数値は予測値である。

出所：カンボジア投資セミナー資料（2010年5月）

図 2-3 インフレ率と為替レートの推移

2-2 カンボジアへの投資の動向

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⁴。認可されたプロジェクトは、「適格投資プロジェクト（Qualified Investment Project：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 QIP の対象となる⁵。表 2-1 及び図 2-4 が示すように、QIP の認可額は、1994～2004 年までの 11 年間の累計で約 66 億 2,000 万米ドルだが、一方、2005～2009 年の 5 年間で、約 248 億 9,000 万米ドルとなっており、近年 QIP の認可額が急増していることが分かる。

表 2-1 CIB による QIP 認可額

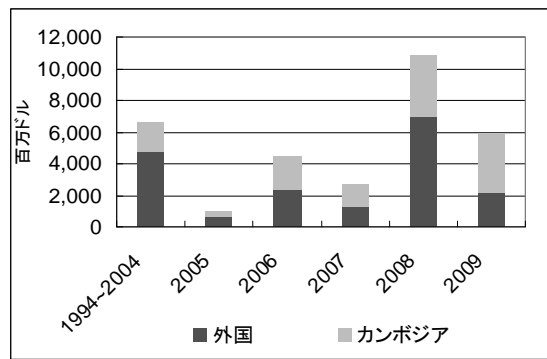
(単位：100 万米ドル)

年	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

⁴ QIP 認可は、CIB のほかに CSEZB、州・特別市投資小委員会（Sub-Committee on Investment of the Provinces-Municipalities：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。

⁵ 本報告書で取り上げる CDC 認可の QIP は、認可固定資産投資額によって算定される。



出所：CDC

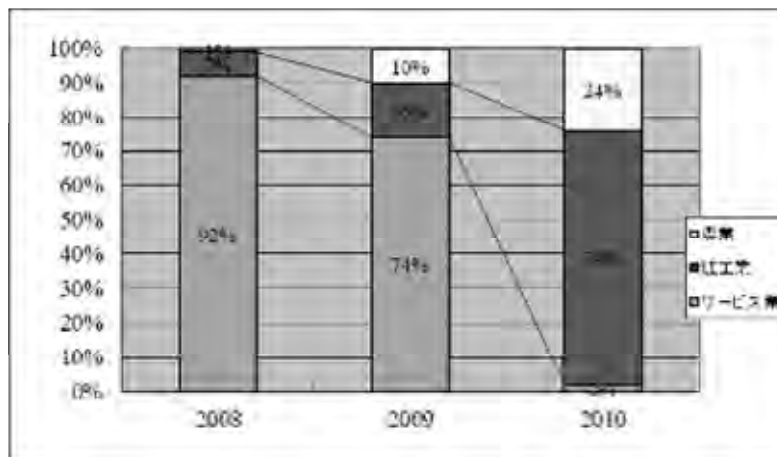
図2-4 CIBによるQIP認可額の推移

1994～2009年までの間にCIBが認可したQIP額全体(約315億2,000万米ドル)のうち、FDIが58%(181億7,000万米ドル)を占めている。しかし、1994～2004年の間に全体の約71%を占めたFDIの比率は、2005～2009年の5年間では約54%に減少した。

カンボジアへのFDIの規模は毎年の変動が大きく、2007年の約13億3,000万米ドルから2008年には過去最高の約69億6,000万米ドルへ急増したものの、世界的な不況の影響もあってか、2009年には約21億6,000万米ドルに減少した。

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

一方、セクター別にみると図2-5のとおり、2008年及び2009年についてはサービス業(観光業を含む)が、CIBによるQIP認可額全体(国内資本、外国資本を含む)のなかでは最大のセクターであり、次いで鉱工業、農業の順になっている。しかし2010年をみると、2010年8月現在、観光業への投資が激減しているため、結果的にサービス業の比率が下がり、農業及び鉱工業の比率が相対的に高まっている。



出所：カンボジア投資セミナー資料(2010年5月)より引用。2010年の数値のみCDCから提供されたデータを使用した。

注：2010年は1～6月までの数値。

図2-5 セクター別投資の動向(1994～2010年)

2-3 主要国からの投資の状況

(1) 主要国からの投資

1994～2009年までの国別の累計の投資額の推移をみると、表2-2のとおり、カンボジアが首位で、第2位は中国、続いて韓国、4位はマレーシア、5位は米国となっている。その他の主要な外資はタイ、台湾、ロシア、シンガポールなどである。

表2-2 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

(2) 日本からの投資

日本からの投資について、表2-2をみると、投資認可額累計(1994～2009年)は約1億5,000万米ドル⁶、順位は14位(約1億4,800万米ドル)となっている。全体に占める比率はわ

⁶ 上述のとおり、2009年末までの投資認可額は累計で約1億5,000万米ドルだが、他方、SEZに進出する日系企業は2009年末までに6件(約5,300万米ドル)進出している。なお、2010年8月現在、SEZ進出分の件数及び金額は統計に反映されていない。

ずか0.5%程度にすぎない⁷。

2-4 投資促進政策

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NSDPを策定した。

RSとNSDPでは、経済成長の中核を担う民間セクター開発及び投資促進が重点の1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次の2点を挙げている。

- ◆ すべ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
- 政府側のイニシアティブ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・民間セクターフォーラム（G-PSF）、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。2007年には「投資の自由化、促進及び保護に関する日本とカンボジアとの間の協定」、いわゆる「日本・カンボジア投資協定」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。

2-5 民間セクター開発に関する法的枠組み

カンボジア政府は、FDIの経済開発への貢献が重要であるとの認識から、2003年の改正投資法に基づいて、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PMIS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SEZのスキームを導入した2005年に制定された「SEZの設立と運営に関する政令No.148」（SEZ政令）
- ◆ 2008年の「CDCの組織と機能に関する政令No.149」

2-6 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、CSEZB、及びPMISが管轄している。

CIBはSEZ以外の民間投資プロジェクトを管轄し、CSEZBはSEZへの民間投資プロジェクトまたはSEZ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SEZの開発業者を直接監理するとともに、特区管理事務所を通

⁷ 2010年5月に日本で投資セミナーが実施されたが、セミナー実施前に比べて、カンボジア投資に関する日系企業からCDCへの照会が毎月約3倍程度に増加しており、今後、QIPベースの投資件数も増加するものとみられる。

し SEZ の入居企業も間接的に監督する。CIB 及び 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。

2-7 ドナーによる支援

多くのドナーが長期間、投資促進分野の支援に取り組んでいる。これらドナーによる支援アプローチは、以下のとおり、主に2つのタイプに分類される。第1は、貿易の円滑化に係る支援等、大きな枠組みのなかで、カンボジアのビジネス環境及び投資促進の強化をめざす支援であり、世界銀行、CIDA、アジア開発銀行（Asian Development Bank：ADB）、JICA 等が取り組んでいる。

第2は、カンボジア国外及び国内からの投資の誘致に関する窓口である CDC に対する投資促進等の直接支援である。JICA、国連貿易開発会議（United Nations Conference on Trade and Development：UNCTAD）、国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）、国際金融公社（International Finance Corporation：IFC）等が、この種の支援に取り組んでいる。なかでも、IFC は、JICA「投資誘致窓口の機能強化調査」の最終報告書で提案された行動計画のうち⁸、アクション9（トラッキング・システム）及び同10（アフターケア・サービス）に関連する協力を実施している⁹。UNDP は2010年8月現在、アクション7（地方政府のトレーニング）に関連する協力案を検討中であり、2011年1月ごろからプロジェクトが開始される予定である。

2-8 国内における投資促進関連機関

CIB 及び CSEZB 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、これら以外にも、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（Ministry of Commerce：MOC）、鉱工業・エネルギー省（Ministry of Industry, Mines and Energy：MIME）、農林水産省、観光省（Ministry of Tourism：MOT）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、展示会、刊行物、ウェブサイト等である。

⁸ CDC を C/P とする開発調査「投資誘致窓口の機能強化調査」の最終報告書が2010年7月に提出され、投資促進に係る課題分析の結果に基づいて、投資促進機能強化のためのマスタープラン案が策定された。行動計画は、マスタープラン案で提言された戦略を実行するためのものであり、16のアクション（後述）から構成される。

⁹ 同行動計画には、以下の16のアクションが含まれる。投資ガイドブック改訂（アクション1）、ウェブサイト更新（アクション2）、QIP マニュアル改訂（アクション3）、ライブラリー（アクション4）、ジャパン・デスク（アクション5）、セミナーの運営改善（アクション6）、地方政府のトレーニング（アクション7）、投資家窓口刷新（アクション8）、トラッキング・システム（アクション9）、アフターケア・サービス（アクション10）、政策提言（アクション11）、組織変更の準備・実施（アクション12）、職務明細書及びフロー（アクション13）、業務管理手法の導入（アクション14）、年次活動計画及び年次予算制度の導入（アクション15）、訓練プログラムの計画・実施（アクション16）。

第3章 プロジェクトの基本計画

3-1 調査結果概要〔プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の概要〕

今回実施した詳細計画策定調査の結果は、以下(1)～(6)に示すとおりである。

(1) 上位目標及びプロジェクト目標：下表を参照。

表3-1 上位目標及びプロジェクト目標の概要

目標	内容	指標
上位目標	カンボジアへの FDI が増加する。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FDI（日本からの投資を含む）の金額及び件数（ストック及びフロー）
プロジェクト目標	投資促進サービスを改善する CDC の能力が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ アンケート調査で、CDC のサービスを「良い」と評価した人の数 ➤ CDC のサービスに対する苦情の数

(2) アウトプット：下表を参照。

表3-2 アウトプットの概要

アウトプット	内容	指標
アウトプット1	CDC による必要な情報及びデータを投資家に提供するサービスが向上する。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ウェブサイトのアクセス数 ➤ 投資ガイドブックの発行部数 ➤ 図書サービスの利用者数及び同サービスの営業日数
アウトプット2	CDC の広報活動、コンサルテーション・サービス及び政策提言が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ セミナーの開催回数、セミナーへの参加者数、セミナーマニュアルの数、アンケート調査で、セミナーを「良い」と評価した人の数 ➤ マニュアル・チェックリストの数、レセプションへの訪問者数、レセプションで提供したサービスの数 ➤ 人材育成に係る研修の回数 ➤ COM に提出された法律・政策の草案の数

(3) プロジェクト協力期間

2010年12月～2013年3月まで（2年3カ月間）

(4) 裨益者

- 1) 直接裨益者：CIB（63名）及びCSEZB（10名）の職員（合計73名）¹⁰
- 2) 間接裨益者：関係政府機関で投資促進を担当する職員、カンボジア国内外投資家（企業）

(5) 日本側投入専門家

- 1) 総括／投資促進
- 2) 投資情報サービス（情報収集・分析、図書サービス及びカントリー・デスク）
- 3) 法制度
- 4) ウェブサイト
- 5) 組織間調整
- 6) その他の専門家（必要に応じて適宜投入する）

(6) カンボジア側投入 C/P

- 1) プロジェクト・ディレクター（CIB 委員長）
- 2) プロジェクト・ディレクター代理兼カントリー・デスク担当（CSEZB 副委員長）
- 3) プロジェクト・マネジャー兼ウェブサイト及び投資ガイドブック担当（CIB 広報・投資促進部副部長）
- 4) セミナー担当（同上）
- 5) 図書サービス担当（同上）
- 6) レセプション機能担当（同上）
- 7) 法制度担当（法務・投資法令部）
- 8) その他（CIB 及び CSEZB）

(7) 外部条件

- 1) 上位目標達成のための外部条件
 - ・投資に関連する基本的な政策・法制度が大きく変化しない。
 - ・カンボジアへの投資に影響を及ぼすような国際的な経済危機が発生しない。
- 2) プロジェクト目標達成のための外部条件
 - ・C/P 人員及び予算の配分が、プロジェクトに悪影響を及ぼす方向に大きく変化しない。
- 3) 成果達成のための外部条件
 - ・C/P 人員及び予算の配分が、プロジェクトに悪影響を及ぼす方向に大きく変化しない。

3-2 案件活動内容と期待されるアウトプット

本案件におけるプロジェクト目標及び目的、活動内容及び期待されるアウトプットについては、M/M に添付されている PDM（案）等に基づいて説明し、関係者の合意を得た。

¹⁰ CIB 及び CSEZB の職員数は、いずれも 2010 年 8 月時点の数。

また、本案件は、投資促進のためのサービス向上及び関連政策への助言が主要目的であり、CIB及びCSEZBの関係者が、本案件の実施にかかわる予定である。

3-3 案件名

本プロジェクトの案件名については、先方からの要請では“Project for Enhancing the Investment-Related Service of CIB”であったが、後述するようにCSEZBがC/P機関として加えられたため、“Project for Enhancing the Investment-Related Service of CDC”とした。

3-4 プロジェクト実施体制

本プロジェクトは、CDCの投資サービスの向上を通じて投資環境の改善を実現しようとするものである。先方からの当初要請ではCIBがC/P機関であったが、今後、カンボジア国内のSEZへの投資の増加が見込まれることから、協議の結果、CSEZBもC/P機関に含めることになった。

このため、プロジェクト監理はプロジェクト・ディレクターにCIB委員長、プロジェクト・ディレクター代理にCSEZB副委員長、プロジェクト・マネジャーにCIB広報・投資促進部副部長をそれぞれ任命する予定である。

一方、MEF、MOC、MIME、MOTなど関連省庁の代表者で構成される合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）の議長には、CDC事務局長を任命する予定である。

3-5 実施機関の概要

(1) カンボジア開発評議会（CDC）の組織と機能

1) カンボジア開発評議会（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すべての復興・開発及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（Cambodian Rehabilitation and Development Board：CRDB）¹¹、CIB、CSEZBの3つの委員会がある。

2) カンボジア投資委員会（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¹²。

- ① QIPを申請した投資案件の評価及び認可に対する「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は以下（表3-3）の8つの部署で構成される。職員の数、2010年8月時点で63名である。

¹¹ 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。

¹² 政令No.149は、2008年に制定された。

表 3 - 3 CIB の部署一覧

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

3) カンボジア経済特別区委員会（CSEZB）の機能

一方、政令 No.148 第 4 条により規定された、CSEZB の役割と責任は以下のとおり¹³。

- ① カンボジア政府における政策と戦略の中心となり、かつ SEZ 開発の計画・立案を行う
- ② SEZ の管理に関する人事的な任命、同特別区における「ワンストップ・サービス・メカニズム」の設立、同特別区の総務などの管理面、紛争の解決及び同特別区の最終的な解体などに関する原則と規制を決定する
- ③ 同特別区の開発業者に税及びその他のインセンティブを与え、同特別区の投資家のためのインセンティブに関する管理について指示を与える
- ④ 同特別区の運営の円滑化のために、労働者の訓練、環境、建設、輸出入等に関するガイドラインを策定する
- ⑤ 同特別区におけるすべての不規則な活動を調査する
- ⑥ 同特別区の開発業者、投資家、労働者、雇用主等の利益に関する課題に対応する

CSEZB は、以下の 4 つの部署で構成される。職員の数は、2010 年 8 月時点で 10 名である。

表 3 - 4 CSEZB の部署一覧

部署
政策・計画部
運営・管理部
プロジェクト分析・登記部
総務部

(2) 投資促進サービス

1) 投資関連情報の収集と提供

① FDI 促進に関する情報

CDC は自身の政策策定及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

¹³ 政令 No.148 は、2005 年に制定された。

報を収集することが期待されているが、CDC の内部でこれらの情報は包括的、総合的には整備・把握されていないのが現状である。

また、CDC がも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、CDC 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、CDC 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及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かかわらず、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 の各部署及び CSEZB 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、CDC のなか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）する専門の部署は置かれていない。

④ 統計

投資関連の統計は CDC でまとめられているにもかかわらず、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 CDC には設置されていない。

2) 投資相談

現在、CDC 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とどまっている¹⁴。

3) 投資促進セミナー

CDC は現在、活動予算の欠如により独自のイニシアティブで投資促進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。

CDC は他国から多くの投資ミッションを受け入れているが、CIB の広報・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。

4) 適格投資プロジェクト (QIP) 認可の手続き

CIB は SEZ 以外の投資で、かつ投資資本金が 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。一方、CSEZB は SEZ の開発業者を直接監理し、同時に同特別区管理事務所を通じて同特別区の入居企業も間接的に監督する¹⁵。

¹⁴ JICA は現在主にコンサルティング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。

¹⁵ 企業の SEZ 進出については、現在、CSEZB が単独で認可を出しているが、今後、SEZ へ進出する企業が増加することが見込まれることから、認可された投資件数及び金額を把握するためには、CIB と CSEZB の統計数値を統合する必要がある。CIB と CSEZB の組織的な統合についても、今後 CDC の内部で議論が進展する可能性がある。

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（Conditional Registration Certificate : 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（Final Registration Certificate : FRC）を発行しなければならない。しかしながら、約 20% の 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。

さらに、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かかわらず、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。

5) モニタリング及びアフターケア・サービス

CDC のなか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 CIB のプロジェクト・モニタリング部（Project Monitoring Department : PMD）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。

6) 関係機関とのネットワーク構築

CDC 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。

CDC 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、定期的または不定期に連絡をとっている。

(3) 組織と経営管理

1) 組織

① 組織改編

CDC 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 及び CSEZB 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。

③ 経営管理の階層

多くの高級官吏やマネ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・メカニズムの意思決定過程がいかにも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。

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ではない。

過去において JICA を含む複数のドナーが、さまざまな形で CDC 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はまだ CDC によって実施されていない。

② 計画立案と予算

CDC 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。CDC 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もつべきであると規定されている¹⁶。しかし、CDC では予算は、実際の活動計画をベースにして一貫性のある形で策定されていない。2009 年の国家予算のなかで 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。

予算はおそらく契約スタッフの給料、公共料金支払いや事務所費用など CDC 全体の運営費用にあ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 の予算のなかに含まれていない。

③ 人的資源管理

部門間でのマネ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 CDC 全体としての活動の実績についても総合的か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 CDC のマネジャーや職員に研修機会を提供しても、場当たりのなものになりがちで、ほとんどの職員のこれらの研修に対する参加意欲は必ずしも高いとはいえない。

3-6 本プロジェクトの予算

2010 年 8 月に実施された詳細計画策定調査において、JICA 調査団と CDC は、本案件のコスト・シェアリングについて表 3-5 のとおり協議した。なお、カンボジア側は、MEF に予算請求をしており、2010 年 12 月ごろまでに MEF から回答がある見込みである。

¹⁶ 政令 No.148 第 35 条。

表 3-5 コスト・シェアリング（案）

項目	カンボジア側	日本側	備考
1-1. [ウェブサイト] (アクション2)			
サーバー、データベース及びソフトウェア等の購入		○	レンタル・サーバーの利用を検討する
高速インターネット接続機器のインストール		○	
ITエンジニアによるウェブサイト開発の費用		○	
毎月のインターネット接続にかかる費用	○		2011年12月までJICAが提供する
サーバーの維持管理費	○		2011年12月までJICAが提供する
情報・データの購入	○		
1-2. [投資ガイドブック] (アクション1)			
印刷及び製本に係る費用	○		
1-3. [図書サービス] (アクション4)			
改装および家具・機材の購入	○	○	必要でない可能性がある
オフィス機器等の維持費	○		
通信費用(電話など)	○		2011年12月までJICAが提供する
図書サービスに必要な資機材の購入	○		
2-1. [セミナーのマネジメント] (アクション6)			
会場、機材の借り上げ、コーヒー・お茶代など		○	日本で開催されるセミナーのみ
印刷費		○	日本で開催されるセミナーのみ
日本での交通費		○	
日当宿泊費(カンボジア側)	○		
日当宿泊費(日本側)		○	日本で開催されるセミナーのみ
航空運賃(カンボジア側)	○		
航空運賃(日本側)		○	日本で開催されるセミナーのみ
2-2. [レセプション機能] (アクション8)			
改装および家具・機材の購入	○		
オフィス機器等の維持費	○		
2-3. [カントリー・デスク] (アクション5)			
投資促進のためのツール(日本語を除く)	○		
投資促進のための日本語のツール(DVDなど)		○	
通信費用(電話など)	○		2011年12月までJICAが提供する

※ 日本側、カンボジア側いずれも、予算を確保できるか否か、確認すること。

3-7 わが国支援関係者間の業務の分担

本プロジェクトのほか、JICAは投資環境改善アドバイザーをCDCに派遣しており、また投資促進分野においてはJETROがプノンペン事務所を2010年3月に開設している。これらの役割分担を明確化し、業務内容に重複を生じさせることなく、互いに連携を取っていくことが今後重要となる。

(1) ウェブサイトの内容

JETROのウェブサイトの「国・地域別情報」は通常、「基礎データ」「貿易為替制度」「統計」「投資制度」から構成されている。JETROは今後、カンボジアに関する情報も、他国と同じ項目立てで同ウェブサイト(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/kh/>)に記載する予定である。

一方、JETROのウェブサイトになく、CDCのウェブサイトにあるものは、QIPマニュアル、会社設立マニュアル、産業セクター情報、関連する法律である。ウェブサイトは、毎月およそ30万のアクセスがあるので、リンクを張ることによって、CDCのウェブサイトの上記の強み(QIPマニュアルなど)も生かすことができるであろう。

FAQ(よくある質問)は、例えばリンクを相互に張るなどして、JETROとCDCで共有することが可能である。

(2) 図書

JETROは、ASEANのなかのカンボジア、世界のなかのカンボジア、カンボジアと日本な

どいしばマクロの視点からの書籍、文献が多い。また、アジア経済研究所の書籍もある。一方、CDCは法律関係など、いしばミクロの視点からの書籍、文献が多いという特徴があるので、CDCは法律関係の文献を中心に蔵書を増やしていくことによって、JETROの蔵書との差別化を図ることが考えられる。

(3) その他の業務

カントリー・デスク、法制度などその他の業務の分担について表3-6のとおり提案する。

表3-6 業務分担(案)

	本プロジェクト	JICA 専門家 (投資環境改善 アドバイザー)	JETRO プノンペン事務所
ウェブサイト	ウェブサイトのコンテンツの更新に関するCDC職員の能力強化(情報・データの収集を含む)	情報・データの収集等	「基礎データ」「貿易為替制度」「統計」「投資制度」の記載
図書サービス	図書サービスの提供に関するCDC職員の能力強化	法律関係の文献などの収集・整理及び翻訳など	ASEANのなかのカンボジア、世界のなかのカンボジア、カンボジアと日本などいしばマクロの視点からの書籍、文献の収集
セミナー・マネジメント	セミナー・マネジメントに関するCDC職員の能力強化	スピーカーとして参加	スピーカーとして参加
レセプション機能	レセプション機能に関するCDC職員の能力強化	-	-
CDCの組織改革のフォロー	-	CDCに対して適宜助言を行う	-
カントリー・デスク (ジャパン・デスク)	カントリー・デスクに関するCDC職員の能力強化	ジャパン・デスクの運営・管理	カンボジア日本人商工会(Japan Business Association of Cambodia: JBAC)の事務局機能
法制度	法制度の改正・修正に関するCDC職員の能力強化	-	-
政府・民間セクター フォーラム(G-PSF)	-	主にカンボジア側の視点に立った情報収集及び関連する活動とC/Pへの助言	日本の視点に立った情報収集及び関連する活動
日本・カンボジア官民 合同会議	-	同上	同上

第4章 プロジェクトの事前評価

4-1 妥当性

下記の理由により、本プロジェクトを JICA が実施する意義と妥当性は高いと判断される。

- RS、NSDP では「民間セクター開発と雇用創出」を重視しており、カンボジアの開発政策と整合性がある。
- 2002 年に策定された日本政府の国別援助計画では「持続的経済成長」と「ASEAN 諸国との格差是正」という点で合致している。
- JICA 国別援助実施方針における開発課題「民間セクター強化」、協力プログラム「民間セクター振興」に合致している。事業展開計画における課題認識とも合っている。
- 2010 年 6 月に閣議決定された新成長戦略における 7 つの戦略分野のうち、「アジア経済戦略」と合致している。
- 2010 年 7 月に終了した CDC を C/P とする開発調査「投資誘致窓口の機能強化」において、マスタープラン及び 16 の行動計画が提言され、本プロジェクトは提言された 16 の行動計画の一部を実施することから、内容的に合致している。近年、カンボジアへの投資額が急増していることから¹⁷、この行動計画に基づいて、CDC の投資関連サービス向上の迅速な実施はカンボジア政府側（CDC）のニーズに合致しているといえる。
- 2010 年 5 月に日本で実施された投資セミナー後、日系企業による照会が増加しており、日系企業の多くが SEZ に投資をする傾向があることを考慮すると、CSEZB を今回本プロジェクトの C/P に加えたことは、ターゲットグループに関する妥当性を高めるものであるといえる。

4-2 有効性

下記の理由により、本プロジェクトの有効性は高いと判断される。

- アウトプット 1 に係る活動の結果、投資家が必要とする情報・データの提供が可能となる。
- アウトプット 2 については、アウトプット 1 で提供された情報を活用しつつ、投資家（企業）に対して適切な投資関連サービスを提供することが可能になるとともに、特に広報活動、コンサルテーション・サービス、政策提言に関する能力が強化される。
- プロジェクト目標は明確に記述されており、プロジェクト目標の指標は、目標の内容を的確にとらえている。

4-3 効率性

下記の理由により、本プロジェクトの成果に対する効率性は高いと判断される。

- 2010 年 7 月に提出された開発調査「投資誘致窓口の機能強化」の最終報告書で提案された行動計画の一部が、本プロジェクトのアウトプット及び活動になっており、同行動計画の一部を速やかに実施することができる。
- 「投資促進／総括」「投資関連法制度」及び「投資情報サービス」の 3 名の長期専門家は、プロジェクト全期間を通して配置し、その他の専門家については本プロジェクトの進捗に

¹⁷ 第 2 章 2-2 を参照。CIB による QIP 認可ベースで見ると、1994～2004 年までの 11 年間の認可額の累計が約 66 億 2,000 万米ドルだったが、2005～2009 年までの 5 年間では約 248 億 9,000 万米ドルと急増している。

合わせて、必要に応じて効率的に投入することとしている。

- CIB に配置されている JICA 専門家、2010 年 3 月に開所した JETRO プノンペン事務所及び本プロジェクトの 3 者がそれぞれの TOR のなかで、それぞれの強みを生かし ALL ジャパンとして包括的に支援することで、効率的なプロジェクトの運営が可能となる。

4-4 インパクト

下記のとおり、本プロジェクトのインパクトが予想できる。

- 本プロジェクトの各活動の適切な実施によって、CDC が質の高い投資関連サービスを提供できるようになり、これによって CDC が提供するサービスのニーズが高まり、より多くの投資家（企業）が CDC のサービスを利用する。また、CDC 及びカンボジア国内の関連省庁・機関とのネットワーク及び連携を通じて CDC が提供するサービスの広報・周知が図られることによって、CDC の存在を知る投資家（企業）が増加する。このようなプロセスを経て、中長期的には上位目標「カンボジアへの FDI が増加する」が達成される見込みである。
- 2 番目のアウトプットには政策提言が含まれており、この結果、法律及び政令が変更され、カンボジアの投資環境が改善される。「投資関連法制度」の専門家から C/P への技術移転がうまくいけば、プロジェクトの対象となる 2003 年投資法と政令 111 号以外の法制度の整備につながる可能性がある。
- ジェンダー、民族、社会的配慮について、本プロジェクトによるマイナスの影響は特にないと思われる。

4-5 自立発展性

本案件の自立発展性は、適切なレベルの予算及び人員が本案件に配分されれば、全体として大幅に高まるものとみられる。

- 与党人民党が国会の 7 割以上の議席を占めており、政権は継続するとみられ、民間セクター重視の政策も継続すると思われる。
- 予算については、第 3 章でみたとおり CDC 側も応分の負担を検討しており、MEF に対して本プロジェクトのための予算を申請した模様である。予算申請の結果は 2010 年 12 月ごろ判明するが、もし本プロジェクトのための予算が配分されれば、財政面の自立発展性は大きく高まると思われる。
- 今次調査において、本プロジェクトに関する CDC 側の要員計画が示された。しかしプロジェクトの活動が多岐にわたることも考慮すると、更に多くの要員が必要と思われる。

4-6 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

貧困・ジェンダー・環境等へのネガティブなインパクトが発生するとは考えにくい。

4-7 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件としては、インドネシア「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」（2002 年 7 月～2006 年 6 月）及びザンビア「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト」（2006 年 7 月～2009 年 3 月）がある。これらの教訓を本案件に活用するには、両プロジェクトの推移を注意深

く見守っていく必要がある。

4-8 今後の評価計画

- ・中間評価：2011年12月ごろ
- ・終了時評価：2012年9月ごろ

第5章 団長所感

開発調査（投資誘致窓口の機能強化調査）の一環としての5月の投資セミナー（東京・大阪）等を機に、また近隣諸国の人材確保難等を背景に、日本からカンボジアへの投資は急速に上昇の気配をみせ、CDC 投資アドバイザー今村専門家によれば、通常数件程度の具体的な投資相談が6月には30件に急増し、5社の投資が決定したとのこと。こうしたなか、当プロジェクトに対するカンボジアでの期待も高く、時宜を得たものといえる。

当プロジェクトは、直近まで実施された上記開調の提言を実行に移すものであるが、同開調とは異なり、キャパシティ・ビルディングが主眼の今度のプロジェクトでは先方のオーナーシップが特に重要であり、日本側はあくまでそれをサポートする立場であることを重ねて強調し、理解を得た。他方、現実的には先方の予算措置が厳しい状況にあり、今後も強力に働きかけていく必要がある。

開調から間髪をおかずに今回のプロジェクトの協議ができたので、開調で提言された16アクションのうち、プロジェクトで実施するアクション（活動）を選定する議論は円滑に進んだ。重要度・緊急度等再考しつつ、結果として、開調提言の第1優先アクションと、今回のアンケート結果上位のものを選定することで、納得度の高いコンセンサスを得ることができた。

なお、計画策定にあたっては、当プロジェクトと、今村専門家及び3月に開設されたJETROとの間で、うまく役割分担がされ、有機的な連携ができるよう配慮したが、更に詳細を詰めていく必要がある。

また、投資促進の早期発現が求められる状況下、時間のかかるキャパシティ・ビルディングを重視しつつも、急ぐものは急ぐべきと思われ、バランスが重要である。効果的に日本・カンボジア両国の益に資するよう、早期立ち上げが期待される場所である。

第6章 プロジェクト実施上の留意点

(1) プロジェクトのオーナーシップと持続発展性

本セクターの支援に関しては開発調査を実施してきた経緯から、カンボジア側 C/P 機関においては役務提供的な技術協力と資金協力が本プロジェクトのスキームであると誤解をしていた。しかしながら、プロジェクトの主たる目的は C/P 機関のキャパシティ・ディベロップメントであり、C/P の能力強化なくしてはプロジェクト終了後の自立発展性は期待できないことを度重ね説明した。

こうした状況において、C/P 機関のトップマネジメントによる強力なリーダーシップ、担当者の十分な数量のアサイン、ローカルコスト等への予算措置は欠かせないものであり、プロジェクト開始後もオーナーシップの重要性を訴えるとともに、先方予算確保状況についても継続的に確認することが必要である。

(2) 進出日本企業への貢献

本プロジェクトのプロジェクト目標はカンボジアへの投資促進のための能力強化であり、投資誘致企業はもちろん日本企業に限ったものではない。しかしながら、わが国の支援として実施するこのプロジェクトに対し、カンボジア側は日本企業の進出の大幅な増大を期待していないことは決してなく、また進出を検討している日本企業からも投資関連情報提供など期待は高いと認識している。このため、プロジェクトを実施していくにあたり、進出日本企業への貢献についても常に留意することが肝要である。

(3) 日本側関係支援との連携及びデマケーション

現在 C/P 機関に派遣中の投資環境改善アドバイザーと 2010 年 3 月に開設された JETRO プノンペン事務所及び本プロジェクトの活動を、常に連携し実施していくことが、カンボジアへの投資促進に大きな意味をもっているといえる。JCC へのアドバイザーや JETRO からの出席や、定期的な意見交換を行うことが重要である。

他方、3 者の業務が重複し、例えばコンタクト窓口がどこであるか不明となるような不都合を回避すべく、今回の調査でもデマケーションを検討した。具体的な作業開始後も引き続きこの点については留意が必要である。

付 属 資 料

1. 現地面談者リスト
2. カウンターパート組織図
3. ワークショップ結果
4. 協議議事録 (M/M) (2010年8月11日署名)
5. 討議議事録 (R/D) (2010年10月14日署名)

1. 現地面談者リスト

現地面談者リスト

在カンボジア日本国大使館

一等書記官 横山博之氏

JICA カンボジア事務所

所長 鈴木康次郎氏

次長 小林雪治氏

企画調査員 宮下陽二郎氏

在外専門調査員 リダ・ハック氏

ジェトロプノンペン事務所

所長 道法清隆氏

CIB/CDC

委員長 スオン・シティ氏

広報投資促進部副部長 スオン・ソバル氏

プロジェクト評価・インセンティブ部長 ヨン・ヘン氏

プロジェクト評価・インセンティブ部副部長 ソク・ソケン氏

JICA 専門家 今村裕二氏

CSEZB/CDC

CSEZB 副委員長 チア・ブティ氏

IFC

キャシー・クウ氏（投資政策担当官）

UNDP

ナタロウン・ンゴ氏（民間セクタープログラム分析官）

ゴンザロ・ガルシア・デルガド氏（貧困分析官）

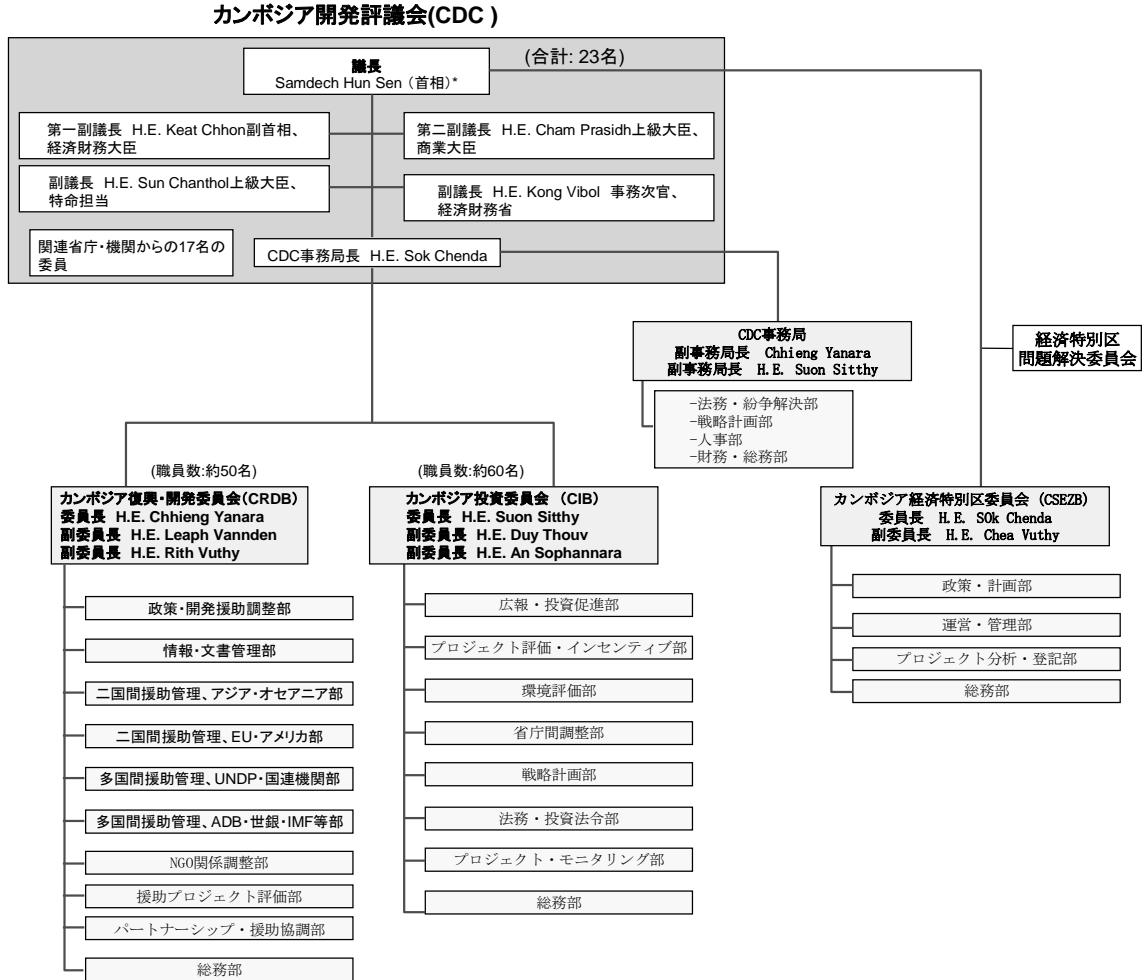
IT コンサルタント

マオ・カナリット氏（技術者）

ソパナ・アン氏（技術者）

2. カウンターパート組織図

カウンターパート組織図



3. ワークショップ結果

ワークショップ結果

		First priority *	Survey result		Actions to be covered in the Project
			Ranking	Point	
Action 1	Investment guidebook		2	29	#
Action 2	Website	#	1	21	#
Action 3	QIP manual		5	71	
Action 4	Library	#	4	69	#
Action 5	Target country unit	#	6	76	#
Action 6	Seminar management	#	9	88	#
Action 7	Provincial government		10	96	
Action 8	Reception	#	7	78	#
Action 9	Approval tracking system		11	97	
Action 10	Aftercare services		8	81	
Action 11	Policy advocacy		3	65	#

Remarks: The above-mentioned "Action #" are the actions presented in the Action Plan, which was proposed in July 2010 in the final report of the JICA Study on the Institutional Strengthening of Investment Promotion in the Kingdom of Cambodia.

Note on the column of the First priority(*): # Marked actions are the actions recommended as the first priority actions in the above-mentioned JICA Study

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM
AND
COUNCIL FOR THE DEVELOPMENT OF CAMBODIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR ENHANCING THE INVESTMENT-RELATED
SERVICE OF CAMBODIAN INVESTMENT BOARD (CIB)

In response to the request from the Royal Government of the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as "Cambodia"), the Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Toru HOMMA, Senior Advisor on Private Sector Development, Industrial Development Department, JICA, visited the Royal Government of Cambodia from 1st to 12th August, 2010, for the purpose of working out the details of the technical cooperation project concerning the Project for Enhancing the Investment-related Service of Cambodian Investment Board (CIB) (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Cambodia, the Team exchanged views and had a series of discussions with CIB and the Cambodian authorities concerned with respect to necessary measures to be taken by JICA and the Royal Government of Cambodia represented by CIB for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides reached a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

Phnom Penh, 11th August 2010



Toru HOMMA
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Suon Sithy
Secretary General
Cambodian Investment Board
Council for the Development of Cambodia
The Kingdom of Cambodia

ATTACHED DOCUMENT

I Contents of the Project

1 Project Title

The both sides agreed that project title should be "Project for Enhancing the Investment-related Service of Council for the Development of Cambodia (hereinafter referred to as "CDC")."

2 Technical Cooperation Project

The Team explained the basic concept of JICA's Technical Cooperation Project to Cambodian side for better understanding the scheme of the Project. The Team also showed the following key factors of the cooperation such as; 1) Collaboration of both sides, 2) Appropriate technologies transfer, 3) Ownership of Cambodian side, and 4) Capacity Development.

3 Executing Agency of the Project

Council for the Development of Cambodia will be the responsible agency for implementing the activities of the Project.

4 Administration of the Project

(1) Project Director

The Secretary General of CIB will be the Project Director to conduct the Project.

(2) Deputy Project Director

The Deputy Secretary General of Cambodia Special Economic Zone Board (hereinafter referred to as "CSEZB") will be the Deputy Project Director to conduct the Project.

(3) Project Manager

The Deputy Director of Public Relation and Investment Promotion Department of CIB will bear the responsibility for implementation and technical matters of the Project.

5 Tentative Framework of the Project

The Tentative Project Design Matrix (PDM) is proposed as shown in ANNEX 2.

(1) Duration of the Project

The duration of the Project will be two (2) years and three (3) months.

(2) Master Plan of the Project

1) Overall Goal

Foreign direct investment (FDI) inflows to Cambodia will increase.

2) Project Purpose

CDC's capacity of improving investment promotion services will be enhanced.

3) Outputs

-Services to provide necessary information/ data for investors will be upgraded.

-PR activities, consultation services and policy advocacy will be upgraded

The PDM shall be finalized based on the further discussions and agreement between CDC and JICA documented in the form of Minutes of Meeting, with reference to the Record of Discussions. Activities, which are as stipulated in attached PDM, are selected according to the result of questionnaire survey (ANNEX 7).

6 Measures to be taken by the JICA

The Project will be carried out under the framework of the Technical Cooperation Project which is the combination of the three following components,

(1) Dispatch of Japanese experts

The Japanese experts will be dispatched in compliance with the fields of technology transfer including transfer of knowledge and know-how.

(2) Training of the Cambodian C/P personnel in Japan and/or the third country

Certain numbers of C/P personnel will be accepted for training in Japan and/or the third country during the cooperation period for the purpose of complementing the technology transfer including transfer of knowledge and know-how by the Japanese experts.

(3) Provision of instruments and equipment

The necessary instruments and equipment to accomplish the technology transfer including transfer of knowledge and know-how will be provided by the JICA by mutual agreement.

The total cost of domestic transport, duties and taxes, maintenance of instruments and equipment should be borne by the Royal Government of Cambodia, in accordance with the laws and regulations of the Royal Government of Cambodia.

7 Measures to be taken by the Royal Government of Cambodia

(1) Building and facilities for the Project

Office space for Japanese experts equipped with office facilities, such as office furniture, telephone connection, internet access, will be provided before the Project starts.

(2) Assignment of C/P personnel

The Royal Government of Cambodia will assign the Cambodian C/P personnel and administrative staff for the Project.

(3) Appropriation of local costs

The Royal Government of Cambodia will bear the local cost necessary for the smooth implementation of the Project.

1) Services of the Cambodian C/P personnel and administrative personnel.

2) Supply or replacement of instruments, equipment, vehicle, tools, office supplies and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA.

3) Custom duties, internal taxes and any other charges, imposed in Cambodia.

(4) Privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts

The Royal Government of Cambodia will grant privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts and their families no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Cambodia with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Royal Government of Cambodia.

8 Joint Coordinating Committee (JCC) of the Project

For effective and successful implementation of the Project, a Joint Coordinating Committee (JCC) composed of the members appointed by both sides will be established and held at least twice a year in Cambodia.

The members of the JCC is shown in ANNEX 4.

Functions of JCC are as follows.

- 1) To supervise annual plan of the activities of the Project based on PDM.
- 2) To review the management of the Project and to find out appropriate ways and means for the solution of major issues arising from or in connection with the management of the Project.
- 3) To supervise the annual work plan of the Project in line with the Plan of Operation which will be formulated based on the Record of Discussions.
- 4) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.

9 Joint Evaluation

The final evaluation study of the Project will be carried out some five or six months before the completion of the Project. The evaluation study will be jointly conducted by the Cambodian and Japanese sides.

10 Signing of Record of Discussions

The Record of Discussions, the draft of which is attached as Annex5, will determine the framework of the Project and include the contents of this Minutes of Meeting. The Record of Discussions will be signed by the Chief Representative of JICA Cambodia Office and the Secretary General of CDC.

List of ANNEXES

- ANNEX1: CDC Organization Chart
- ANNEX2: Project Design Matrix (Tentative)
- ANNEX3: Plan of Operation (Tentative)
- ANNEX4: Joint Coordinating Committee (Tentative)
- ANNEX5: Record of Discussions (Draft)
- ANNEX6: Cost Sharing
- ANNEX7: Result of Questionnaire Survey on Action Priority