

カンボジア国  
カンボジア開発評議会

カンボジア国  
カンボジア開発評議会投資関連  
サービス向上プロジェクト  
プロジェクト事業完了報告書

平成 25 年 3 月  
(2013 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社コーエイ総合研究所

産公
JR
13 - 041

カンボジア国  
カンボジア開発評議会

カンボジア国  
カンボジア開発評議会投資関連  
サービス向上プロジェクト  
プロジェクト事業完了報告書

平成 25 年 3 月  
(2013 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社コーエイ総合研究所

プロジェクト活動の写真

	
<p>CDCのメインビルディング</p>	<p>第1回合同調整委員会（JCC）会合 2011年3月14日</p>
	
<p>第1回カウンターパート会合 2011年3月17日</p>	<p>第2回合同調整委員会（JCC）会合 2012年3月13日</p>
	
<p>第2回カウンターパート会合 2012年4月25日</p>	<p>第3回カウンターパート会合 2012年8月21日</p>
	
<p>第3回合同調整委員会（JCC）会合 2013年2月12日</p>	<p>カウンターパートメンバーとの協議</p>

## 略語表

ADB	Asian Development Bank（アジア開発銀行）
AJC	ASEAN-Japan Centre（国際機関日本アセアンセンター）
ASEAN	Association of South East Asian Nations（東南アジア諸国連合）
BOI	Board of Investment（タイ投資委員会）
C/P	Counterpart（カウンターパート）
CDC	Council for Development of Cambodia（カンボジア開発評議会）
CDRI	Cambodia's Leading Independent Development Policy Research Institute
CEO	Chief Executive Officer（最高経営責任者）
CEPT	Common Effective Preferential Tariff（共通実効特惠関税）
CIB	Cambodia Investment Board（カンボジア投資委員会）
CIS	Cam Info Services
CPI	Consumer Price Index（消費者物価指数）
CRDB	Cambodia 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）
EU	European Union（ヨーロッパ連合）
FAQ	Frequently Asked Question
FDI	Foreign Direct Investment（海外直接投資）
FIA	Foreign Investment Agency（ベトナム外国投資庁）
IPAs	Investment Promotion Agencies（投資促進機関）
HAPI	Hanoi Authority for Planning and Investment
HIZA	Hanoi Industrial & Export Processing Zones Authority
IC	Investors Club Association
JBAC	Japanese Business Association of Cambodia（カンボジア日本人商工会）
JCC	Joint Coordinating Committee（合同調整委員会）
JETRO	Japan External Trade Organization（日本貿易振興機構）
JICA	Japan International Cooperation Agency（国際協力機構）
LOI	Law on Investment（投資法）
MEF	Ministry of Economic and Finance（カンボジア経済財務省）
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry（日本経済産業省）
MIDA	Malaysian Industrial Development Agency（マレーシア投資開発庁）
MOFA	Ministry of Foreign Affairs（日本外務省）
NIPC	Northern Investment Promotion Center（ハノイ北部投資促進センター）
ODA	Official Development Assistance（政府開発援助）
OJT	On the Job Training
OSOS	One Start One Stop Center（ワンスタート・ワンストップセンター）
PDM	Project Design Matrix（プロジェクト・デザイン・マトリックス）
PEID	Project Evaluation and Incentives Department（プロジェクト評価・インセンティブ部）
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（省・特別市投資小委員会）
QIP	Qualified Investment Project（適格投資プロジェクト）
R/D	Record of Discussions（政府間技術協力プロジェクト合意文書）
SEZ	Special Economic Zone（経済特別区）
UN	United Nations（国際連合）
WG	Working Group（ワーキング・グループ）

## カンボジア開発評議会（CDC）投資関連サービス向上プロジェクト プロジェクト事業完了報告書

### 目 次

#### プロジェクト活動の写真

#### 略語表

第1章	背景およびプロジェクトの概要	1
1.1	プロジェクトの背景	1
1.2	プロジェクトの目標	2
1.3	カウンターパート機関の概要	2
1.4	プロジェクトの実施体制	4
1.5	JCC とカウンターパート会合	5
第2章	プロジェクトの活動	6
2.1	成果1に関わる活動	6
2.1.1	ウェブサイトの定期的更新	6
2.1.2	投資ガイドブック改訂	16
2.1.3	ライブラリ・サービス運営	25
2.2	成果2に関わる活動進捗	31
2.2.1	投資促進セミナーの計画・実施	31
2.2.2	レセプション機能の強化	43
2.2.3	カントリー・デスクの機能	53
第3章	プロジェクトの評価	56
3.1	プロジェクト評価の概要	56
3.1.1	評価の目的	56
3.1.2	プロジェクトの実施計画	56
3.1.3	評価実施手順と実施日程	57
3.2	プロジェクト評価結果	57
3.2.1	プロジェクトの達成度	57
3.2.2	実施プロセス	58
3.2.3	評価3項目	58
第4章	プロジェクト活動からの教訓及び提言	62
4.1	プロジェクト活動から得た教訓・提言の概要	62
4.2	プロジェクト運営面の教訓・提言	64
4.2.1	投資関連サービス強化のプロセス	64
4.2.2	組織全体としてのサービス提供能力の強化	68
4.2.3	類似機関のサービスのベンチマーキング	74

---

---

4.2.4	関連機関との連携.....	75
4.2.5	投資環境の改善.....	77
4.3	投資促進サービスに関する教訓・提言.....	78
4.3.1	ウェブサイトの定期的な更新.....	79
4.3.2	投資ガイドブックの更新.....	81
4.3.3	図書サービス管理.....	82
4.3.4	投資セミナーの計画・実施.....	83
4.3.5	レセプション機能.....	83
4.3.6	カントリー・デスク運営.....	84
第5章	成果品、JICA プロジェクト専門家および要員計画.....	86
5.1	報告書.....	86
5.2	広報媒体.....	86
5.3	プロジェクト専門家及び要員計画.....	87
5.4	購入物品.....	89

---

---

## 付属資料

1. List of Counterpart
2. Record of Working Group Meeting
3. Minutes of Meeting
  - 3-1. Minutes of Meeting of First JCC Meeting (March 2011)
  - 3-2. Minutes of Meeting of First C/P Meeting (March 2011)
  - 3-3. Minutes of Meeting of Second JCC Meeting (March 2012)
  - 3-4. Minutes of Meeting of Second C/P Meeting (April 2012)
  - 3-5. Minutes of Meeting of Third C/P Meeting (August 2012)
  - 3-6. Minutes of Meeting of Third JCC Meeting (February 2013)
4. Manual
  - 4-1. Reception Service Manual
  - 4-2. Website Management Manual
  - 4-3. Seminar Management Manual
5. Investment Promotion Tool
  - 5-1. Brochure of CDC
  - 5-2. CDC Investment Information Desk Brochure
6. Activity Reports
  - 6-1. CDC Website Visit Record
  - 6-2. Implementation Report of Provincial Study
  - 6-3. Implementation Report on the 2011 and 2012 Cambodia Investment Seminar in Japan
  - 6-4. Implementation Report on the 2012 Cambodia Investment Seminar in Ho Chi Minh and Kuala Lumpur
  - 6-5. Implementation Report on the Training Workshop on Investment Promotion and Facilitation
  - 6-6. Implementation Report of Third Country Training in 2011 and 2012
  - 6-7. Implementation Report on the Project Evaluation
7. Project Newsletter

## 表目次

表 1.2-1	本プロジェクトのアウトプット及び活動	2
表 1.3-1	カウンターパート組織の概要	3
表 2.1-1	新規 CDC ウェブサイトの開発スケジュール	6
表 2.1-2	ウェブサイト運営に係る CDC 職員向け研修概要	8
表 2.1-3	ウェブサイト情報と更新頻度	10
表 2.1-4	CDC ウェブサイトの更新体制 (修正版)	11
表 2.1-5	「主な行事」の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)	14
表 2.1-6	「ニュース・イベント」の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)	14
表 2.1-7	関連法令の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)	14
表 2.1-8	地方投資環境調査の概要 (2011 年および 2012 年)	16
表 2.1-9	州政府との協議項目	18
表 2.1-10	投資ガイドブック 2012 (第 4 版) の改訂作業に係る主な活動概要	20
表 2.1-11	投資ガイドブック 2013 (第 5 版) の改訂作業に係る主な活動概要	21
表 2.1-12	CDC ライブラリ運営計画 (案)	26
表 2.1-13	ADB 図書館との比較表	28
表 2.1-14	CDRI 図書館の概要	28
表 2.1-15	ライブラリ・サービスの指標に係る達成状況	29
表 2.2-1	カンボジア投資促進セミナー実施に際しての各機関の役割分担	32
表 2.2-2	本邦におけるカンボジア投資促進セミナーの概要 (2011 年-2012 年)	33
表 2.2-3	カンボジア投資促進セミナー実施に際しての各機関の役割分担	35
表 2.2-4	カンボジア投資セミナー概要 (案)	36
表 2.2-5	セミナー式次第 (ホーチミンおよびクアラルンプール)	36
表 2.2-6	地方職員向け能力強化研修の概要	38
表 2.2-7	広報・投資促進部の機能と職務	43
表 2.2-8	広報・投資促進部のレセプション機能の課題	43
表 2.2-9	レセプション WG の実施計画	45
表 2.2-10	第三国研修の実施スケジュール (1 年次)	47
表 2.2-11	第三国研修の実施スケジュール (2 年次)	48
表 3.1-1	評価 3 項目の定義	56
表 3.1-2	プロジェクト実施計画	56
表 3.1-3	評価手順および日程	57
表 4.1-1	プロジェクト活動からの教訓の要約	62
表 4.3-1	技術移転の達成度の評価	78
表 5.1-1	報告書リスト	86
表 5.2-1	広報媒体一覧	86
表 5.3-1	プロジェクト専門家の業務分担	87
表 5.3-2	JICA プロジェクト・チームの派遣実績 (第 1 年次)	88
表 5.3-3	JICA プロジェクト・チームの派遣実績 (第 2 年次)	88
表 5.4-1	購入資機材一覧	89



---

---

**目次**

図 1.3-1 CDC の組織構造 .....	3
図 1.4-1 プロジェクト実施体制.....	5
図 2.1-1 新規 CDC ウェブサイトのトップページ（英語版） .....	7
図 2.1-2 CDC ウェブサイトのマネジメント体制.....	9
図 2.1-3 CDC ウェブサイトへのアクセス数.....	12
図 2.1-4 CDC ウェブサイトへのアクセス数（国別） .....	13
図 2.1-5 ページビューの閲覧回数（上位 10 項目） .....	13
図 2.1-6 「カンボジア特別市・州別投資情報」作成の作業工程.....	19
図 2.1-7 投資ガイドブック作成手順および作業日程.....	20
図 2.1-8 ライブラリ WG 活動計画.....	26
図 2.2-1 効果的なセミナー実施のための作業手順.....	31
図 4.2-1 組織としてのサービス強化のプロセス.....	65
図 4.2-2 プロジェクト期間の 1 年次と 2 年次の位置付け.....	68
図 4.2-3 マネジメントの構造.....	69
図 4.2-4 企業文化の構成要因.....	71
図 4.2-5 C/P 機関の組織図.....	73
図 4.2-6 外国直接投資の決定要因.....	77
図 4.2-7 外国直接投資の増加のために必要な方策.....	78

## 第1章 背景およびプロジェクトの概要

### 1.1 プロジェクトの背景

カンボジアでは、民間セクター開発と雇用の創出が国家戦略開発計画における重要な柱の一つと位置づけられ、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、カンボジア政府の政策において高いプライオリティが与えられている。直接投資はカンボジア経済の底上げと多様化、雇用機会の創出に貢献し、さらには貧困撲滅につながると期待されているが、インフラの未整備、法令の未整備・執行力の欠如、認可手続きの煩雑さ等の理由からカンボジアへの直接投資は本格化していない。

こうしたなか、我が国はカンボジアに対し、2009年にシハヌークビル港経済特別区開発計画のために円借款を供与し、同経済特別区は2011年に完成の予定である<sup>1</sup>。今後は同経済特別区に外国直接投資が入って雇用を創出し、ひいてはカンボジアの経済成長に寄与することが期待されている。

近隣諸国の経験は、投資促進機関投資家が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って外国投資誘致に重要な役割を果たすことが必要であることを示している。カンボジアにおいても外国投資家を呼び込むためには、投資家が必要とする情報提供など様々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。カンボジア開発評議会（Council for the Development of Cambodia : CDC）は投資促進機関として、関連省庁との連携などを通じ、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、潜在投資家が求める包括的な情報やデータが乏しいため効率的で効果的な投資関連サービスの提供が難しいのが現状である。

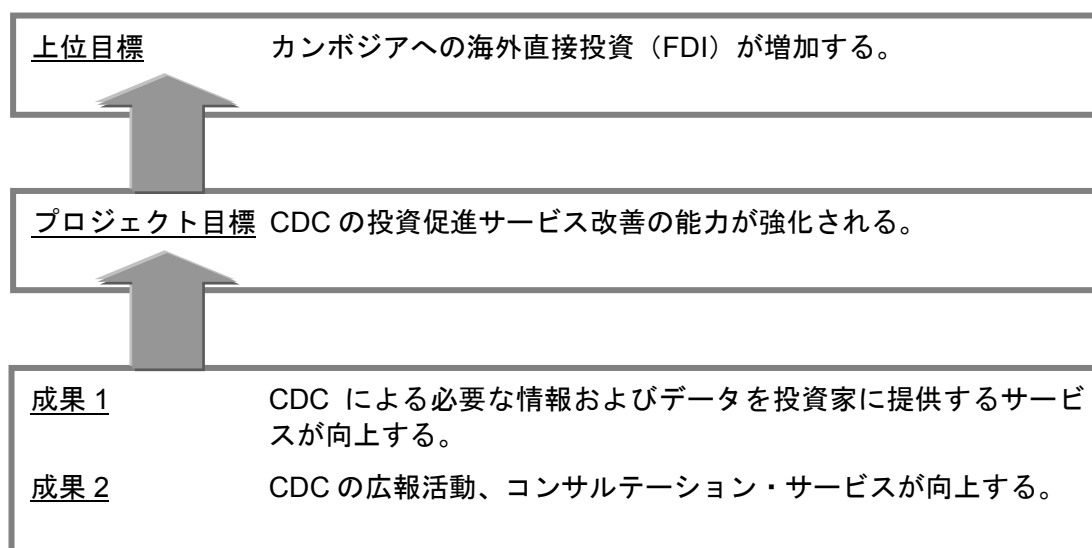
この状況を改善するため、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）は専門家派遣（投資環境改善アドバイザー）と同時に、開発調査「投資誘致窓口の機能強化」（2008～2010年）を実施し、パイロットプロジェクトとしてデータや情報収集に係るトレーニングを行う等CDC能力強化に関する支援を継続している。しかし、シハヌークビル港経済特別区の完成を間近に外国直接投資への期待が高まる中、投資情報関連サービスについては更なる整備が必要な状況である。また、シハヌークビル港経済特別区などカンボジアへの日系企業を中心とした海外進出を実現し、更なる民間投資誘致促進に資するための支援が必要である。

こうしたなか、CDCは、投資家向けの投資情報関連サービスを強化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我が国に対して要請し、日本政府は2010年4月にこれを採択した。JICAは、2010年8月に詳細計画策定調査を実施し、プロジェクトの詳細内容およびプロジェクト実施に関する体制等の状況を確認し、プロジェクトの妥当性を確認した上で、プロジェクトの基本計画、実施体制、双方の責任分担等について、カンボジア政府側と合意した。なお、本案件の実施協議は2010年10月に実施され、政府間技術協力プロジェクト合意文書（Record of Discussion : R/D）に署名が行われた。

<sup>1</sup> シハヌークビル港経済特別区は2012年5月に竣工した。

## 1.2 プロジェクトの目標

本プロジェクトの目標と期待される成果は下図の通りである。



注:本プロジェクト より

プロジェクトの各成果に係る活動の概要は下表のとおりである。

表 1.2-1 本プロジェクトのアウトプット及び活動

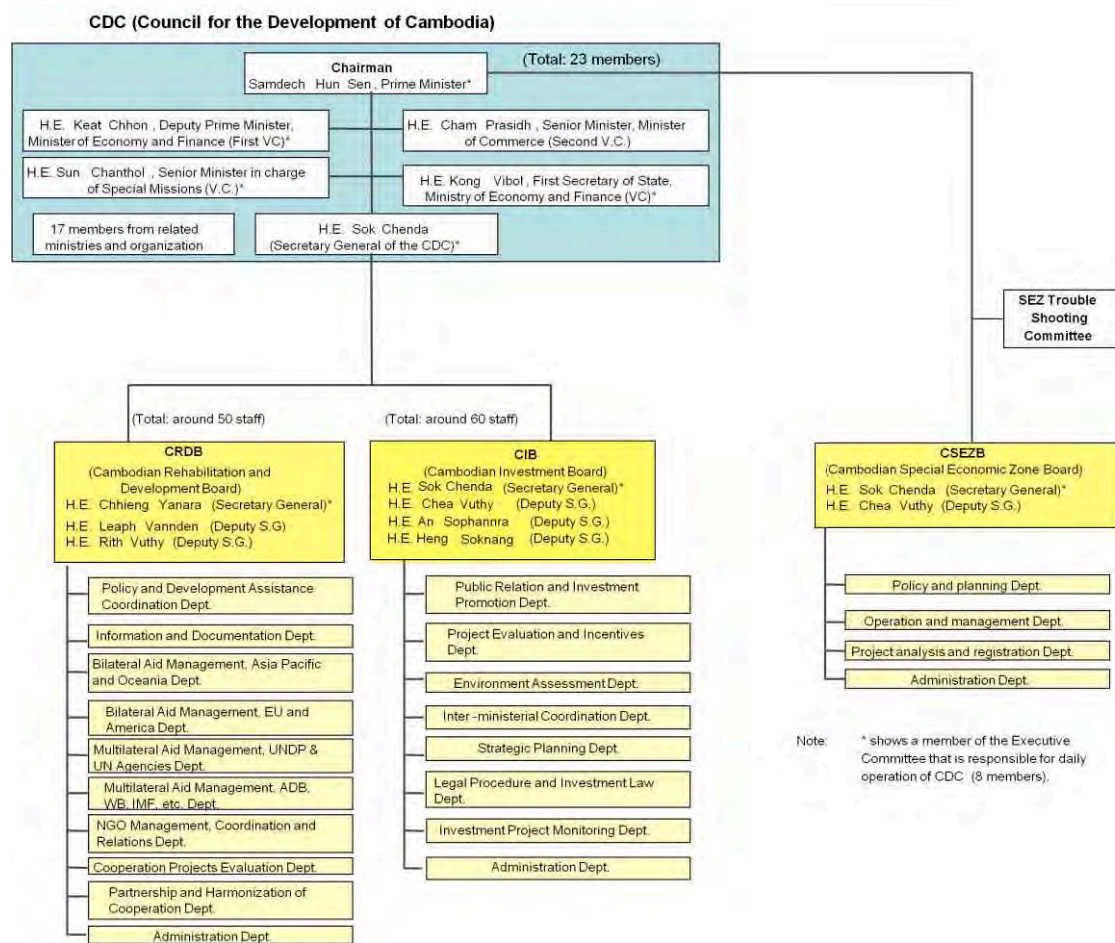
<p><b>成果 1</b> CDC による必要な情報およびデータを投資家に提供するサービスが向上する。</p> <p>&lt;成果 1に係る活動&gt;</p> <p>(1) ウェブサイトの定期的な更新に関する CDC の能力強化</p> <p>(2) 投資ガイドブック更新のための CDC の能力向上</p> <p>(3) 図書サービスを管理し提供する CDC の能力開発</p>
<p><b>成果 2</b> CDC の広報活動、コンサルテーション・サービスが向上する。</p> <p>&lt;成果 2に係る活動&gt;</p> <p>(1) 投資促進セミナーを計画・実施する CDC の能力向上</p> <p>(2) CDC 事務所での投資家に対するレセプション（コンサル）機能が果たせる CDC の能力強化</p> <p>(3) カントリー・デスクを組織化する能力の強化（ジャパン・デスクをパイロットに）</p>

出所：JICA プロジェクト・チーム

## 1.3 カウンターパート機関の概要

CDC が本プロジェクトのカウンターパート（C/P）機関である。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。

設立当時、カンボジア復興・開発委員会 (Cambodian Rehabilitation and Development Board : CRDB<sup>2</sup>) とカンボジア投資委員会 (Cambodia Investment Board : CIB) の2つの政策実施委員会が CDC 内に設置されたが、2005年12月、カンボジア経済特別区委員会 (Cambodian Special Economic Zone Board : CSEZB) が新たに CDC 内に設置された。「経済特別区の設立及び管理に関する政令第148号」によれば、CSEZBの役割は経済特別区 (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。CDCの組織構成は次図のとおりである。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 1.3-1 CDC の組織構造

当プロジェクトでは、JICA プロジェクト・チームは CIB および CSEZB を C/P としてプロジェクトを実施した。これら2つの政策実施委員会の主な機能は下表のとおりである。

表 1.3-1 カウンターパート組織の概要

	主な機能	組織構成
CIB	- 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関する「ワンストップ・サービス・メカニズ	- 広報・投資促進部 - 環境評価部

<sup>2</sup> CDCの組織・機能に関する政令第149号(2008年)によれば、外国の開発パートナーの支援による公共投資を通じて、CRDBはカンボジアの復興・開発に関して責任を持つとされている。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ム」に係る調整と実施</li> <li>- 民間投資全般に係る戦略計画の策定と調整</li> <li>- 潜在的投資家に対するマーケティングと投資促進</li> <li>- 投資促進に関する法制度改善に係る政策提言</li> <li>- 政府内外の関係者に対する調整と報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロジェクト評価・インセンティブ部</li> <li>- 省庁間調整部</li> <li>- 戦略計画部</li> <li>- 法務・投資法令部</li> <li>- プロジェクトモニタリング部</li> <li>- 総務部</li> </ul>
CSEZB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEZ の計画</li> <li>- SEZ 管理事務所に関する規則の決定</li> <li>- SEZ 開発業者へのインセンティブ提供</li> <li>- SEZ 内への投資家の QIP 認可</li> <li>- 円滑な運営のためのガイドラインの準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政策・計画部</li> <li>- 運営・管理部</li> <li>- プロジェクト分析・登録部</li> <li>- 総務部</li> </ul>

出所：JICA プロジェクト・チーム（2010年8月に実施された詳細計画策定調査報告書の内容を一部修正）

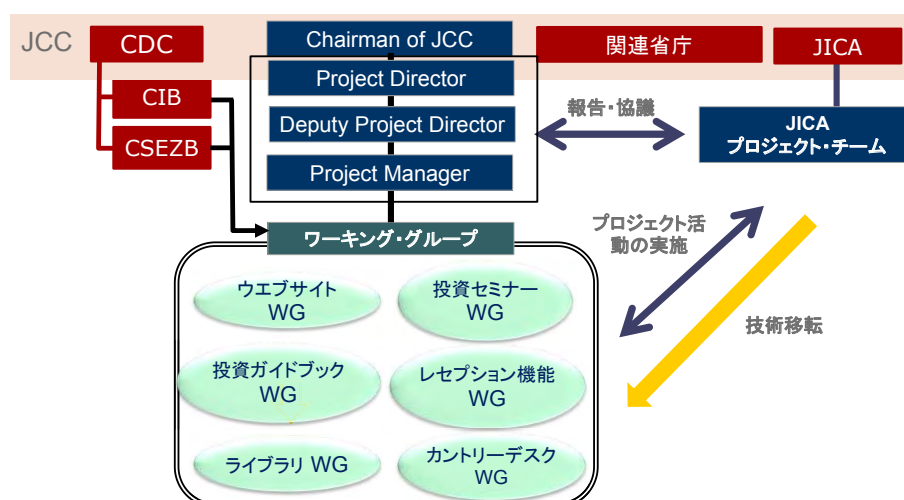
#### 1.4 プロジェクトの実施体制

カンボジア側のプロジェクト運営責任者は、以下のとおりである。

役 割	氏 名	肩書き
<b>Project Director :</b>	H.E. Sok Chenda Sophea	Minister Attached to Prime Minister, Secretary General of Council for the Development of Cambodia (CDC), Cambodian Investment Board (CIB) and Cambodian Special Economic Zone Board (CSEZB)
<b>Deputy Project Director :</b>	H.E. Chea Vuthy	Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
<b>Project Manager:</b>	Mr.Suon Sophal	Deputy Director of Public Relation and Investment Promotion Department of CIB

日本人専門家は JICA プロジェクト・チームを構成し、カンボジア側のプロジェクト運営責任者及び C/P 機関職員と共同でプロジェクトを実施した。具体的な実施チームとしてプロジェクト運営責任者の下に活動毎に各部署の職員で構成されたワーキング・グループ（WG）を立ち上げた。

カンボジア側の実施体制は次図のとおりである。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 1.4-1 プロジェクト実施体制

## 1.5 JCC とカウンターパート会合

2011年3月14日、プロジェクトの業務実施計画について議論するために、関係者を招聘した第1回合同調整委員会（JCC）会合が Sok Chenda 大臣を議長として開催された（第1回 JCC の議事録は付属資料 3-1 を参照）。

第1回 JCC 会合に続き、カウンターパートメンバーを集めたキックオフ・ミーティング（第1回カウンターパート会合）が2011年3月17日に開催された（第1回カウンターパート会合の議事録は付属資料 3-2 を参照）。Chea Vuthy 氏が議長となり、6つのプロジェクト活動ごとにワーキング・グループ（WG）が結成され、各 WG に CDC 職員がカウンターパートとして配置された（付属資料 1 参照）。

第2回 JCC 会合は2012年3月13日に、Sok Chenda 大臣を議長に開催された。（第2回 JCC の議事録は付属資料 3-3 を参照）。

プロジェクト第2年次の開始にあたり、第2回カウンターパート会合が2012年4月25日に Chea Vuthy 氏を議長として開催された（第2回カウンターパート会合の議事録は付属資料 3-4 を参照）。

プロジェクトの進捗状況の評価と今後の活動について議論するため、第3回カウンターパート会合が2012年8月21日に Sok Chenda 大臣を議長として開催された（第3回カウンターパート会合の議事録は付属資料 3-5 を参照）。

第3回 JCC 会合が2013年2月12日に Sok Chenda 大臣を議長として開催され、プロジェクト活動のレビューを行った（第3回 JCC 会合の議事録は付属資料 3-6 を参照）。

## 第2章 プロジェクトの活動

### 2.1 成果1に関わる活動

#### 2.1.1 ウェブサイトの定期的更新

第1年次の主なプロジェクト活動は、既存のCDC ウェブサイトの課題確認・立ち上げであった。第2年次にはコンテンツの定期的更新を含めたウェブ運営体制確立に関する技術移転が担当カウンターパートに対して実施された。

##### (1) 既存の CDC ウェブサイトの仮復旧と情報更新

プロジェクト開始時に使われていた CDC ウェブサイトは 2008 年に日本アセアンセンター（ASEAN-Japan Centre : AJC）の支援により開発されたが、その後更新されていなかった。更に本プロジェクト開始時には、技術的な問題から外部からアクセス出来ない状況にあり、ウェブサイトの早急な復旧が要請された。これを受けて、ウェブサイト構築担当専門家は第1次現地作業期間中においてウェブサイト復旧のための緊急作業を行い、併せて経済統計、投資関連法令等のカンボジア投資に係る基礎情報を既存のウェブサイトに更新した。

##### (2) 新規 CDC ウェブサイトの開発

CDC はウェブサイトをもっと効果的かつ有効な情報提供メディアと考えており、新たにウェブサイトを開発することを提案してきた。その後、CDC と JICA プロジェクト・チーム間で協議を重ね、以下の方針と構想で新規ウェブサイト開発を行うことで同意した。

ウェブサイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資家の期待に応えるため、利用者にとって使いやすくコンテンツ更新が容易なものにする。</li> <li>➤ ウェブサイトは英語および日本語版を作成する。</li> <li>➤ 投資家がアクセスしやすいように、ウェブサイトへのアクセス環境を改善する。</li> <li>➤ アクセスのあった地域や頻度、最も興味を持たれているコンテンツ等の情報を分析するため、アクセス分析ツールを導入する</li> </ul>
メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CDC の担当職員がウェブサイトの維持管理と情報更新を容易に行えるものにする。</li> <li>➤ サーバは CDC の外部に設置する（例：プロバイダのデータセンター等）。</li> </ul>

上記の協議結果を踏まえ、JICA プロジェクト・チームは Cam Info Services (CIS) 社と新規ウェブサイト開発について再委託契約を交わした。新規ウェブサイト開発の作業は 2011 年 7 月初旬から開始され、下表に示される作業工程に沿って進められた。

表 2.1-1 新規 CDC ウェブサイトの開発スケジュール

2011 年 7 月	- ウェブデザインおよび掲載される情報の確定
2011 年 8 月～9 月	- 新規ウェブサイトのプロトタイプを作成
2011 年 10 月	- CDC へのプロトタイプの説明および CDC による承認
2011 年 11 月	- 掲載情報の更新作業・完成
2011 年 12 月	- ウェブサイトによる情報提供サービスの開始
2012 年 1 月	- 投資ガイドブック 2012（第4版）のウェブサイトへの更新
2012 年 2 月	- クメール語版のフレームのウェブサイトへの追加

出所：JICA プロジェクト・チーム

ウェブサイトの開発段階において、JICA プロジェクト・チームは CDC とも協議しながら、継続的に開発進捗をモニタリングし、開発企業に対して適宜助言を行った。新規ウェブサイトは2011年11月末に完成し、12月初旬から情報提供を開始した。カンボジア投資ガイドブック2012（第4版）完成後、JICA プロジェクト・チームは同ガイドブックのコンテンツをウェブサイトに更新した。また、CDC の追加の要望によりクメール語版のフレームを新たに作成し、ウェブサイトに追加した。新規ウェブサイトの英語版トップページを下図に示す。

The screenshot shows the homepage of the Council for the Development of Cambodia (CDC). The header includes navigation links for Sitemap, Library, Links, Newsletter, Login, and RSS. The main title identifies the Council for the Development of Cambodia, CDC, the Cambodian Investment Board, CIB, and the Cambodian Special Economic Zone Board, CSEZB. There are language options for English, Japanese, and Khmer. A search bar is located on the right. Below the header, there is a 'Welcome to CDC' section with a photo of the Minister and a 'Statistics' section with two line graphs. The main content area is titled 'News and Events' and contains several news items with 'Read More' links.

出所：CDC

図 2.1-1 新規 CDC ウェブサイトのトップページ(英語版)



### (3) CDC ウェブ運営・更新体制に係る WG 会合

2012年1月20日にウェブサイトに係るWG会合(参加者8名)が開催された。JICAプロジェクト・チームによる新規ウェブサイトのコンテンツ紹介の後、今後のウェブ運営体制およびCDC職員を対象とする研修の実施について、出席者の間で協議が行われた。

### (4) ウェブ運営マニュアルの作成とウェブ運営に関する研修の実施

CDCウェブサイトの情報更新体制を整備するため、ウェブサイト構築担当の日本人専門家および再委託業者により、ウェブ運営マニュアルが作成された(付属資料4-2参照)。

また、JICAプロジェクト・チームは、CDCウェブ情報更新担当職員向けに新しいウェブサイトを紹介する「CDC新規ウェブサイトの概要紹介」、ウェブ情報管理者(アドミニストレーター)向けにウェブサイトのタイムリーな更新を指導する「ウェブサイトアドミニストレーター研修」の2つの研修を企画し、2012年4月と5月に各々2回ずつ実施した。研修概要は下表に示すとおりである。

表 2.1-2 ウェブサイト運営に係る CDC 職員向け研修概要

CDC 新規ウェブサイトの概要紹介	
目的	CDC のウェブ情報更新担当職員を対象に、新たに構築されたウェブサイトのコンテンツおよびその活用方法を紹介し、ウェブサイトの情報更新の作業手順を指導する。
期間	2012年4月10日(9:00-11:00) 2012年5月2日(15:00-17:00)
対象者	CDC のウェブ情報更新担当職員
研修シラバス	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CDC のウェブの紹介(構成およびサイトマップ)</li> <li>- 質問機能を利用するための登録とログインの仕方</li> <li>- ニュースレター購読の登録方法</li> <li>- CDC ウェブコンテンツの準備の手順</li> <li>- 質疑応答</li> </ul>
ウェブ情報管理者(アドミニストレーター)研修	
目的	CDC のウェブ情報管理者を対象に、定められた情報更新体制に従って適切に情報更新を行うために必要な知識・スキルを習得させる。
期間	2012年4月10日(15:00-17:00) 2012年5月2日(15:00-17:00)
対象者	ウェブ情報管理者
研修シラバス	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ トップメニュー/歓迎スピーチ/項目バーの編集・削除の仕方</li> <li>➤ 主な行事/写真スライドの追加・編集・削除の仕方</li> <li>➤ 統計資料/経済特別区情報の追加・編集・削除の仕方</li> <li>➤ よくある質問の追加・編集・削除の仕方</li> <li>➤ ニュースレターの管理の仕方</li> <li>➤ ウェブコンテンツ投稿の仕方</li> <li>➤ 質疑応答</li> </ul>

出所: JICA プロジェクト・チーム

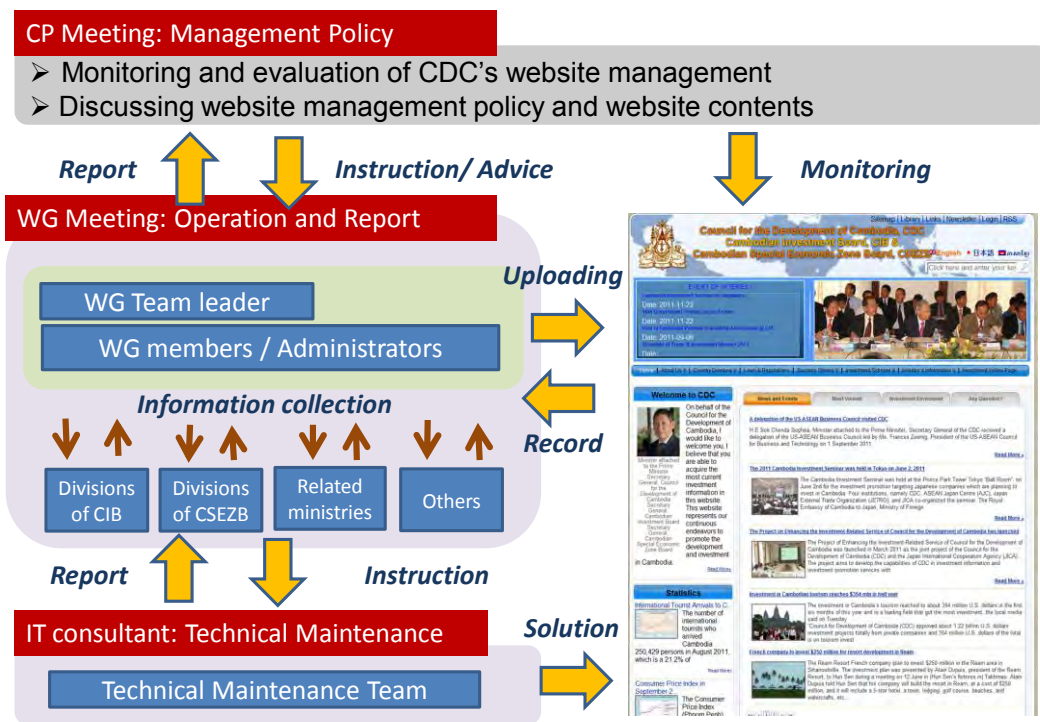
### (5) ウェブ運営体制およびウェブ情報更新の頻度に係る協議

2012年4月以降、ウェブサイトWG会合が継続的に開催され、ウェブ運営体制について協議が

なされた。図 2.1-2 はその概要を示したものである。併せてウェブ情報更新作業の手順についても以下の要領で実施する旨確認した。

- ウェブサイトの情報を適切に更新するために、WG メンバーは各部署に、更新する情報の提供を依頼する。
- 収集された情報は、ウェブ更新の研修を受けたアドミニストレーター（CDC 担当者）によってウェブサイトに更新される。
- WG メンバーはウェブサイトへのアクセス数やアクセス時間等の利用状況実績を、4 半期毎に報告書としてまとめる。
- Project Director、Deputy Project Director、Project Manager は、ウェブサイト運営上の課題について協議し、解決策について WG メンバーに指示を行う。
- テクニカルな問題がおきた際は、WG メンバーが別途 CDC と契約予定の IT コンサルタント企業に連絡し、対応を依頼する。
- WG メンバーは、WG 会合を通じて情報更新体制を精査し、適宜変更していく。

### Management Structure of CDC's Website



出所：ウェブサイト WG

図 2.1-2 CDC ウェブサイトのマネジメント体制

ウェブサイトに掲載される情報とそれらの更新頻度は下表のとおりに取りまとめられた。

表 2.1-3 ウェブサイト情報と更新頻度

情報内容	更新頻度	情報/データ入手先	担当者
英語版	CDC の英語版のウェブサイトが更新・運営される。		
主な行事	行事毎	全部署	後日決定
ニュース・イベント	実施毎	全部署	後日決定
CDC について	適宜	広報・投資促進部	後日決定
カンボジア概況	1 年毎 (投資ガイドブック更新時)	広報・投資促進部	後日決定
法律・法令	法律・法令の制定・改訂毎	関連省庁、法律事務所等	後日決定
成功事例	準備中	既存投資企業	後日決定
投資の流れ	変更毎	全部署	後日決定
投資家向け情報	1 年毎 (投資ガイドブック更新時)	広報・投資促進部	後日決定
投資動向	1 年毎 (投資ガイドブック更新時)	広報・投資促進部	後日決定
統計	2 ヶ月毎	広報・投資促進部/ SEZ	後日決定
経済特別区 (SEZ)	最新情報入手毎	SEZ	CSEZB より任命
ライブラリー	最新情報入手毎 (投資ガイドブック更新毎)	全部署、ジャパン・デスク	後日決定
リンク	適宜	関連省庁、州政府、他国の 投資促進機関等	後日決定
ソーシャルネット ワークとのリンク (Facebook、Twitter、 Youtube)	CDC はウェブサイトの利用者とコミュニケーションを図るためにフェイスブックやツイッターの公式アカウントを立ち上げ、これらのソーシャルネットワークを運営する担当者を任命する。ユーチューブについても同様で、投資に関する映像を入手・更新する担当者を任命する。		
Q&A	Q&A を管理する担当者を任命する。担当者はウェブ利用者から得られた質問にできる限り早く回答する。但し、これら質疑応答の内容のウェブ上での公開は現時点では行わない。		
ニューズレター (購 読)	ニューズレターの作成担当者が任命されるべきである。現時点で 42 件の申し込み依頼があった。新たな申込者に対しては早い回答を心がける。		
クメール語版	ウェブ WG はクメール語版の更新は、重要な情報のみ翻訳して掲載することを提案。		
日本語版	今後協議予定		

出所：ウェブサイト WG

## (6) ウェブサイト更新体制の変更に係る提言

情報更新担当者が任命されていないこともあって、ウェブサイト WG 会合でとりまとめられたウェブサイトの運営体制および更新頻度に関するドラフトは、その後実行されなかった。2012 年 6 月末になって情報更新担当者が 1 名、正式にアサインされたことを受けて、JICA プロジェクト・チームは同担当者に対して、2012 年 8 月初旬にウェブアドミニストレーター研修を提供するとともに、新たな実施体制に併せた情報更新手順の修正 (案) を作成し、CDC に提出した。提出された修正 (案) は次図に示すとおりである。

表 2-1-4 CDC ウェブサイトの更新体制(修正版)

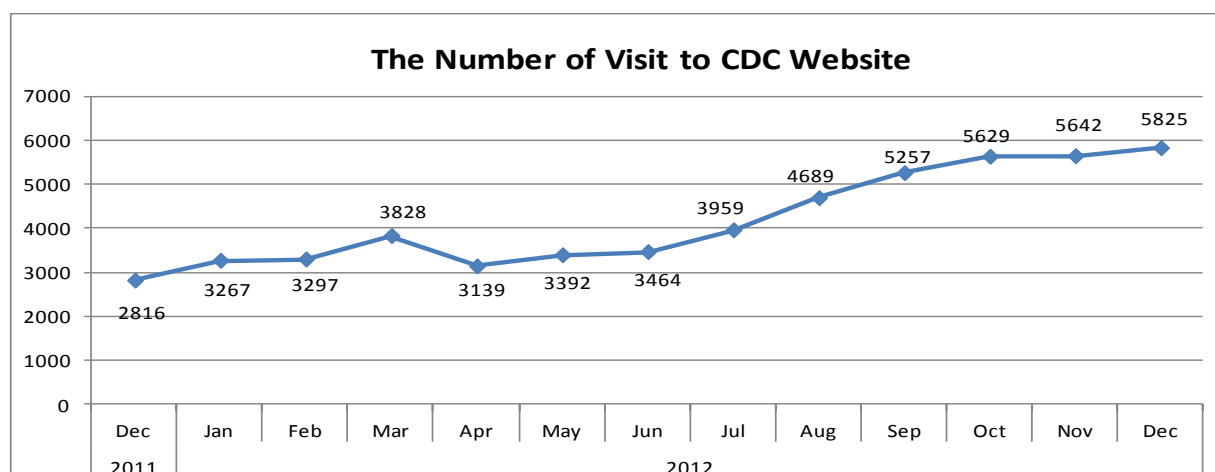
情報内容	更新手順																																																																																
<b>月次更新</b>																																																																																	
「主な行事予定」 および「ニュース・イベント」	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CIB および CSEZB の関連部署から情報を収集する。</li> <li>➤ 記事のドラフトを作成し、CDC マネジメントの承認を得る。</li> <li>➤ 承認された記事を CDC ウェブサイトに更新する。</li> </ul>																																																																																
統計資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資関連統計は月次更新を行う。</li> <li>➤ CIB の QIP 認可実績は、同データを管理している PRIPD が情報を揃える。</li> <li>➤ CSEZB の QIP 認可実績は、同データを管理している Chea Vuthy CSEZB 副委員長から情報提供を受ける。</li> <li>➤ 投資統計として当該月次データおよび当該月次迄の累計額を記載する。</li> <li>➤ 投資統計サンプルの書式は以下のとおり。</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>月毎の QIP 認可実績 (2012 年 6 月)</b></p> <p style="text-align: right;">単位：千米ドル-</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>CIB</th> <th>CSEZB</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>合計認可額</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>(セクター別)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- AAA</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- BBB</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- CCC</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>(国別)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- DDD</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- EEE</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- FFF</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> </tbody> </table> <p>注：( ) 内の数字は認可されたプロジェクトの件数</p> <p style="text-align: center;"><b>QIP 認可実績累計 (2012 年 1 月~6 月)</b></p> <p style="text-align: right;">単位：千米ドル-</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>CIB</th> <th>CSEZB</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>合計認可額</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>(セクター別)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- AAA</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- BBB</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- CCC</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>(国別)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- DDD</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- EEE</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> <tr> <td>- FFF</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> <td>XXX,XXX (YYY)</td> </tr> </tbody> </table> <p>注：( ) 内の数字は認可されたプロジェクトの件数</p>		CIB	CSEZB	合計	合計認可額	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	(セクター別)				- AAA	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- BBB	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- CCC	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	(国別)				- DDD	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- EEE	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- FFF	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)		CIB	CSEZB	合計	合計認可額	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	(セクター別)				- AAA	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- BBB	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- CCC	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	(国別)				- DDD	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- EEE	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	- FFF	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)
	CIB	CSEZB	合計																																																																														
合計認可額	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
(セクター別)																																																																																	
- AAA	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- BBB	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- CCC	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
(国別)																																																																																	
- DDD	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- EEE	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- FFF	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
	CIB	CSEZB	合計																																																																														
合計認可額	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
(セクター別)																																																																																	
- AAA	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- BBB	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- CCC	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
(国別)																																																																																	
- DDD	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- EEE	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
- FFF	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)	XXX,XXX (YYY)																																																																														
<b>その他の更新</b>																																																																																	
関連法令の更新	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CDC は官報を購読する。</li> <li>➤ 担当者が新たな投資関連法令を入手した場合、英語の要約を作成する。</li> <li>➤ その他ビジネスに関連する法令を入手した場合も、できる限り英語の要約を作成する。</li> <li>➤ CDC ウェブサイトの「ニュース・イベント」欄に上述の投資関連法令の要約を更新する。</li> <li>➤ 将来的にはメンテナンス会社と相談しながら“法令更新情報”のタグをウェブサイトのトップページに追加することを検討する。</li> </ul>																																																																																
統計資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資関連以外の統計資料は、他の省庁から刊行され次第更新する。</li> <li>➤ 上記統計資料には、貿易、観光、消費者物価指数等が該当する。</li> </ul>																																																																																

関連法令	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資/ビジネス関連の法令（政令・省令・決定・告示等）が英語で発刊された場合、ウェブサイトの「法律・法令」に、定められた分類法に基づいて適宜更新を行う。</li> <li>➤ 上述の法令がウェブサイトに更新された場合、「ニュース・イベント」または「法令更新情報」を通じて、更新した旨利用者に通知する。</li> </ul>
<b>担当</b>	
更新担当部	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 広報・投資促進部がウェブ更新の担当部署となる。</li> <li>➤ 更新作業は基本的に広報・投資促進部が行うが、仮に解決できない問題が発生した場合には、サーバーメンテナンス会社に依頼をする。</li> </ul>
更新担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ウェブ情報更新者がウェブの更新を担当する。</li> </ul>

出所：JICA プロジェクト・チーム

### (7) CDC ウェブサイトへのアクセス実績

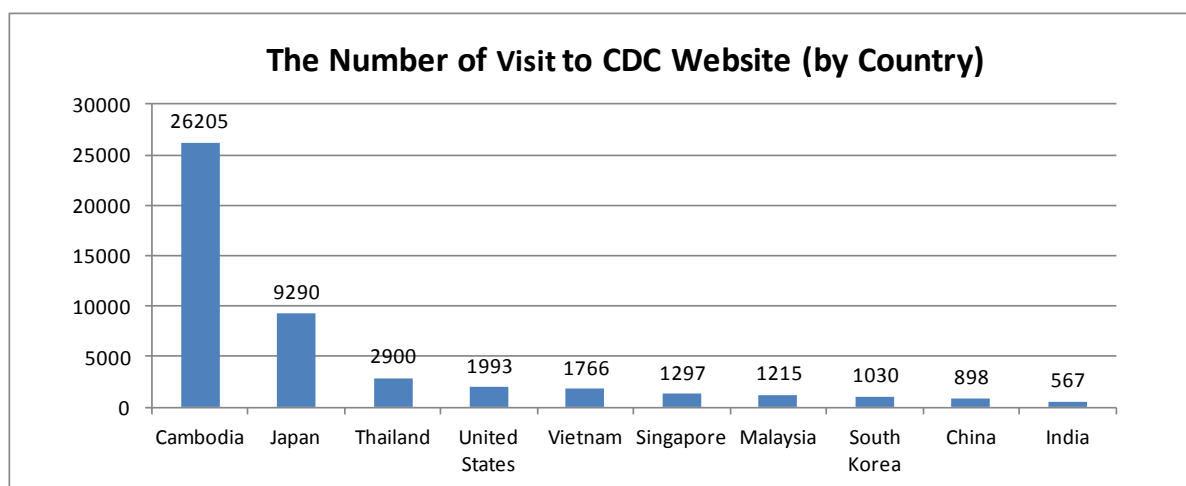
2011年12月以降、CDCのウェブ情報更新担当者はウェブサイトの月次アクセス実績を記録している（付属資料6-1参照）。下図は2011年12月から2012年12月までの月毎のアクセス実績である。同図から読み取れるように、アクセス数は2012年の4月以降増加傾向にある。



出所：CDC

図 2.1-3 CDC ウェブサイトへのアクセス数

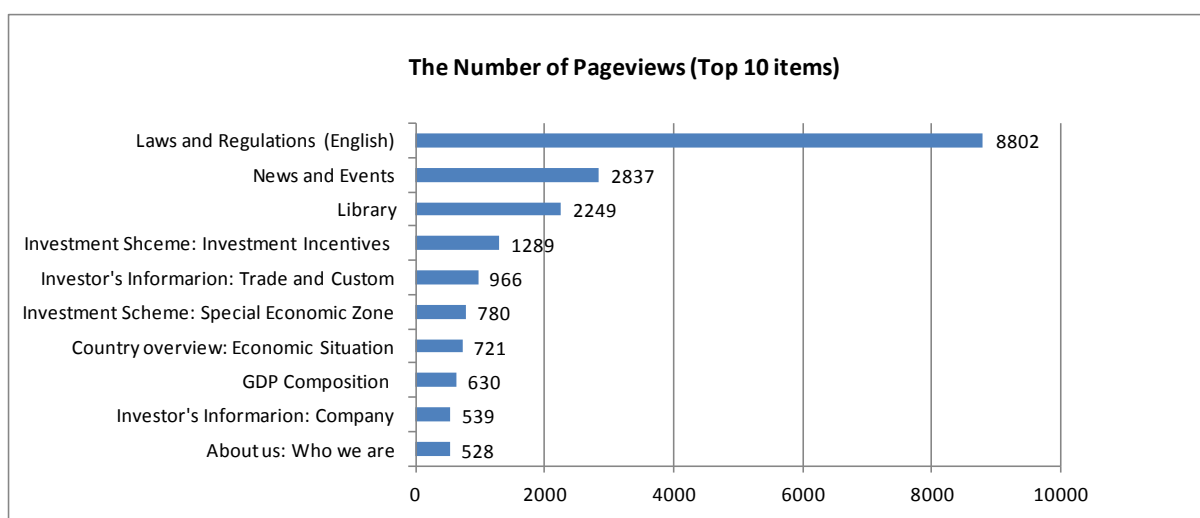
次図は2011年12月から2012年12月までのウェブサイトへのアクセス実績を国別に示したものである。カンボジアからのアクセスが一番多く、日本、タイ、米国、ベトナムと続いている。



出所：CDC

図 2.1-4 CDC ウェブサイトへのアクセス数(国別)

下図はウェブサイトの各ページビューの閲覧回数を示したものである。一番利用されたのは、「投資関連法令（英語）」で、その後に「ニュース・イベント」、ライブラリの「投資ガイドブック 2012」、「投資の流れ」が続いている。実務的な情報の提供が、ウェブサイトの利用者に好評を博していると考えられる。



出所：CDC

図 2.1-5 ページビューの閲覧回数(上位 10 項目)

## (8) CDC ウェブサイトの更新記録

ウェブサイトの情報は 2012 年 6 月末に情報更新担当者が正式に決まって以降、継続的に更新されている。主な更新内容は、CDC が今後実施を計画している行事を知らせる「主な行事」、および「ニュース・イベント」、「法律・法令」等である。更新記録実績の概要は次表のとおり。

表 2.1-5 「主な行事」の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)

番号	更新日	タイトル	言語
1	2012/06/28	カンボジア投資促進セミナー2012 (於日本)	英・和
2	2012/07/05	第2回地方職員向け能力強化研修	英・和
3	2012/07/25	カンボジア投資促進セミナー2012 (於大阪)	英・クメール
4	2012/07/27	カンボジア投資促進セミナー2012 (於東京)	英・クメール
5	2012/11/01	カンボジア投資促進セミナー (於ベトナム、ホーチミン)	英・クメール
6	2012/11/14	第2回 ASEAN 投資フォーラム	英・クメール
7	2012/11/28	カンボジア投資促進セミナー (於マレーシア、KL)	英・クメール
8	2013/01/02	CDC の公共サービスに関する合同通知 (No.991)	英・クメール
9	2013/01/14	苦情受付窓口設置に関する通知	英・クメール

出所: CDC

表 2.1-6 「ニュース・イベント」の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)

番号	更新日	タイトル	言語
1	2012/10/11	ベラルーシ代表団の CDC 来訪	英
2	2012/10/23	第3回地方職員向け能力強化研修実施報告	英
3	2012/10/26	第3回カンボジア経済開発セミナー実施報告	英
4	2012/11/19	第2回 ASEAN 投資フォーラム	英・クメール
5	2012/11/22	ベトナム代表団の CDC 来訪	英
6	2013/01/09	CDC の公共サービスに関する合同通知 (No.991)	英・クメール
7	2013/01/16	カンボジアにおける韓国企業の CSR 表彰	英

出所: CDC

表 2.1-7 関連法令の更新実績 (2012 年 6 月~2013 年 1 月)

番号	更新日	タイトル	分類	言語
1	2012/09/17	民法適用法	法典・補助法	英・クメール
2	2012/09/17	カンボジア民法 (2007)	法典・補助法	英・クメール
3	2012/09/17	民事訴訟法 (2006)	法典・補助法	英・クメール
4	2012/09/17	収用法	土地	英・クメール
5	2012/09/17	国籍法	社会	英・クメール
6	2012/09/28	土地法 (2001)	土地	クメール
7	2012/09/28	経済的土地コンセッションの管理に関する法令1号	-	英
8	2012/09/28	投資法 (1994)	投資	英・クメール
9	2012/09/28	投資法 (1994) および改正投資法	投資	クメール
10	2012/09/28	改訂商業規則と商業登記に関する法律	ビジネス	クメール
11	2012/10/03	コンセッション法 (2007)	投資	クメール
12	2012/10/03	国家使用地の布告に関する政令	土地	クメール
13	2012/10/10	民事訴訟関連の不動産登記協働省令	法典・補助法	クメール
14	2012/10/10	利息制限に関する省令	法典・補助法	クメール

出所: CDC

## (9) プロジェクト終了時の達成状況

情報更新の担当者が任命されてからは、CDCのウェブサイトは継続的に情報更新もなされており、内容も改善されてきている。また、ウェブサイトへのアクセス数も増加傾向にある。故に、ウェブサイトの定期的更新に係るプロジェクトの活動は、基本的に所期の目標を達成したと思われる。

一方、今後更なる改善を図っていくために、以下の点が解決すべき課題としてあげられる。

### i) ウェブサイト更新の定型的業務フローの確立の必要性

現在の更新作業は、新しいニュース・情報があった場合に随時行うかたちで行われており、JICAプロジェクト・チームが提言したような情報収集から更新作業までを日常業務とした計画的更新を定着するまでには至っていない。

### ii) ウェブサイトの構成の定期的レビュー

ウェブサイトの構成の定期的レビューが、今後の更なる改善に必要である。CDCのウェブサイトは、CIBおよびCSEZBのQIP認可実績や、マクロ経済指標、州別投資情報等、新たな情報を更新することが求められる。WGメンバーによりウェブサイトの構成・内容について定期的にレビューされることが望ましい。

### iii) CDC ウェブサイトの維持管理体制の確立

ウェブサイトが構築された当初、CDCはホスティング・サービスを活用してウェブサイトの維持管理を行うことを計画しており、これまで数社と協議を続けているが、まだ維持管理業者が選定されていない。ウェブサイトを安全に運営・維持管理するためにCDCは適切な業者を選定する必要がある。

### iv) クメール語のウェブページ

クメール語のフレームはウェブサイト準備されているが、掲載されている情報は依然限られている。クメール語で入手できる情報や英語からクメール語に翻訳できる情報を活用してクメール語のページを拡充させる必要がある。



## 2.1.2 投資ガイドブック改訂

本活動では、①地方投資環境調査の実施、②州別投資情報の作成、③投資ガイドブックの改訂を主要な活動と位置付け、各活動の成果を相互に活用しながらプロジェクトを実施した。

### (1) 地方投資環境調査の実施

昨今、海外投資家の中でカンボジアの地方投資環境に対する関心が高まっていることを受けて、CDC および JICA プロジェクト・チームは、プロジェクト期間中、カンボジア全 24 州の情報を収集するため、計 2 回の地方投資環境調査を実施した。第 1 年次はカンダール、カンポット、シハヌークビル、コッコン、カンポンチャム、シエムリアップ、バットアンバン の計 7 州を対象地域とし、第 2 年次は残りの 17 州を対象地域として実施した。

ガイドブック WG メンバーを含む計 10 名が、地方投資環境調査のチームメンバーとして選ばれた。調査の実施に先立ち、チームメンバーは下表に示す実施計画を作成した。

表 2.1-8 地方投資環境調査の概要(2011 年および 2012 年)

概要	
背景	カンボジア開発評議会（CDC）は海外からの投資を誘致するために、投資家のニーズにこたえた投資関連サービスを提供することを期待されている。最近、投資家の中でカンボジアの地方投資環境に対する関心が高まっていることを受けて、地方に関する投資情報を収集するために、CDC は地方投資環境を実施することとした。
目的	本調査の目的は、地方投資環境に関する最新情報を入手することである。
期待される成果	本調査を通じて以下の成果を達成することが期待されている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- CDC 職員が地方の関係機関から投資関連情報を収集できるようになる。</li> <li>- CDC および各州政府間で、情報共有のネットワークが構築される。</li> <li>- 収集された地方の投資環境情報が冊子として取りまとめられる。</li> </ul>
2011 年地方投資環境調査の実施概要	
期間	グループ A：2011 年 8 月 29 日（月）-9 月 1 日（木） グループ B：2011 年 9 月 5 日（月）-9 月 8 日（木）
対象地域	以下 7 州を対象地域として選定。 グループ A：カンダール、カンポット、シハヌークビル、コッコン グループ B：カンポンチャム、シエムリアップ、バットアンバン
調査チームメンバー	グループ A： Neang Puthera: Assistant to Chairman of PPSEZ Administration, CSEZB Uy Rithymony: Assistant to Deputy Secretary General of CSEZB Voanra Nutun: Research Assistant of JICA Project Team (Coordinator) 森永 昭彦：JICA プロジェクト・チーム グループ B： Mr. Sorn Dydenynn: Deputy Director, PR and Investment Promotion Dept, CIB Mr. Nget Samnang: Deputy Director, Project Monitoring Department, CIB Mr. Heng Bun Hong: Research Assistant of JICA Project Team (Coordinator) 原 礼有：JICA プロジェクト・チーム
2012 年地方投資環境調査の実施概要	
期間	グループ A：第 1 回（2012 年 6 月 26 日-27 日）、第 2 回（2012 年 7 月 10 日-13 日） グループ B：第 1 回（2012 年 6 月 28 日-29 日）、第 2 回（2012 年 7 月 10 日-13 日） グループ C：第 1 回（2012 年 6 月 28 日-29 日）、第 2 回（2012 年 7 月 10 日-13 日）
対象地域	以下 17 州を対象地域として選定。

	<p>グループ A：プノンペン、カンポンスプ、クラティエ、スタントレン、ラタナキリ、モンドルキリ</p> <p>グループ B：タケオ、ケップ、カンポチュナン、プルサット、バンテイメンチェイ、パイリン</p> <p>グループ C：スパイレン、プレイベン、カンポントム、プレアビヘア、オッドメンチェイ</p>
調査チームメンバー	<p><u>グループ A:</u></p> <p><u>第 1 回（プノンペン、カンポンスプ）</u></p> <p>Mr. Hean Sopauline: Project Analysis and Registration, CSEZB</p> <p>Mr. Neang Putheara: Assistant to Chairman of PPSEZ Administration, CSEZB</p> <p>Mr. Nut Un Voanra: JICA プロジェクト・チーム</p> <p>森永昭彦: JICA プロジェクト・チーム</p> <p><u>第 2 回（クラティエ、スタントレン、ラタナキリ、モンドルキリ）</u></p> <p>Mr. Hean Sopauline: Project Analysis and Registration, CSEZB</p> <p>Mr. Neang Putheara: Assistant to Chairman of PPSEZ Administration, CSEZB</p> <p>Mr. Nut Un Voanra: JICA プロジェクト・チーム</p> <p><u>グループ B:</u></p> <p><u>第 1 回（タケオ、ケップ）</u></p> <p>Mr. Moeung Visoth: PMD, CIB</p> <p>Mr. Chuon Bory: Inter-Ministerial Coordination, CIB</p> <p>Mr. Kongvong Cheastapor: PMD, CIB</p> <p>Mr. Heng Bun Hong: JICA プロジェクト・チーム</p> <p>森永昭彦: JICA プロジェクト・チーム</p> <p><u>第 2 回（カンポチュナン、プルサット、バンテイメンチェイ、パイリン）</u></p> <p>Mr. Chuon Bory: Inter-Ministerial Coordination, CIB</p> <p>Mr. Kongvong Cheastapor: PMD, CIB</p> <p>Mr. Heng Bun Hong: JICA プロジェクト・チーム</p> <p><u>グループ C:</u></p> <p><u>第 1 回（スパイレン、プレイベン）</u></p> <p>Mr. Sorn Dydenyn: PEID, CIB</p> <p>Mr. Uy Rithymony: Assistant to Deputy Secretary General of CSEZB (only 1st trip)</p> <p>Mr. Nget Samnang: PMD, CIB</p> <p>Mr. Prak Phara: PEID, CIB</p> <p><u>第 2 回（カンポントム、プレアビヘア、オッドメンチェイ）</u></p> <p>Mr. Suon Sophal, Deputy Director PRIP, CIB</p> <p>Mr. Prak Phara: PEID, CIB</p> <p>森永昭彦: JICA プロジェクト・チーム</p>

出所：地方調査チーム

JICA プロジェクト・チームによって準備されたドラフトを参照しながら、ガイドブック WG メンバーは収集すべきデータ項目をまとめた質問データシートを作成し、地方調査実施の前に各対象州に送付した。効率よく調査を実施するため、チームメンバーは上記表に示されるように、いくつかのグループに分けられた。各チームはそれぞれの調査対象州と連絡をとりながら、調査日程をアレンジした。また、対象州政府との協議項目も以下に示すとおり事前に取りまとめられ、実施手順をまとめたガイドラインも併せて作成された。

表 2.1-9 州政府との協議項目

調査チームからの説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 調査目的の説明（5分）</li> <li>➤ CDCのウェブサイト/投資ガイドブックの紹介（10分）</li> <li>➤ 当該州におけるCIB/CSEZBによるQIP認可実績の説明（5分）</li> </ul>
州政府からの説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 当該州への投資の可能性と投資上の優位点（20分）</li> <li>➤ 有望産業（20分）</li> </ul>
協議	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 当該州における投資誘致・促進活動上の問題点（20分）</li> <li>➤ データシートの記入の仕方に関する質疑応答（20分）</li> <li>➤ 州政府担当者の確定および提出期限に係る協議（10分）</li> <li>➤ 質疑応答および意見交換</li> </ul>

出所：地方調査チーム

地方調査実施の前に、各チームにおいて各自の役割分担（司会・進行係、プレゼン担当係、議事録作成係、JICA 専門家への通訳等）が決められた。調査実施期間中、調査チームは各州に対し、投資ガイドブック 2012（英語・日本語）、各州で操業する CIB/CSEZB で QIP 認可を受けた企業のリスト、その他の参考資料を一式配布した。殆どの州においては副知事が司会・進行を担い、PMIS を含む関係部局責任者も出席する中で、投資先としての州の魅力、投資誘致・促進活動を行う際の各州が直面する課題等が協議された。各調査チームは当該州に所在する SEZ も訪問し、入居企業等へインタビューを実施し、当該 SEZ に入居した理由、直面する課題、CDC への要望について情報を収集した。調査終了後、各調査チームは地方調査実施報告書を作成し、併せて各州から提出された地方投資環境データシートを取りまとめた（付属資料 6-2 を参照）。

地方投資環境調査の実施は、調査チームメンバーが地方の投資環境の現状を理解し、各州政府と人的なネットワークを構築するよい契機となった。CDC には同地方調査の継続、または各州政府と投資情報の意見交換を定期的に行う場を設けることが期待されている。



チーム内での協議の様子



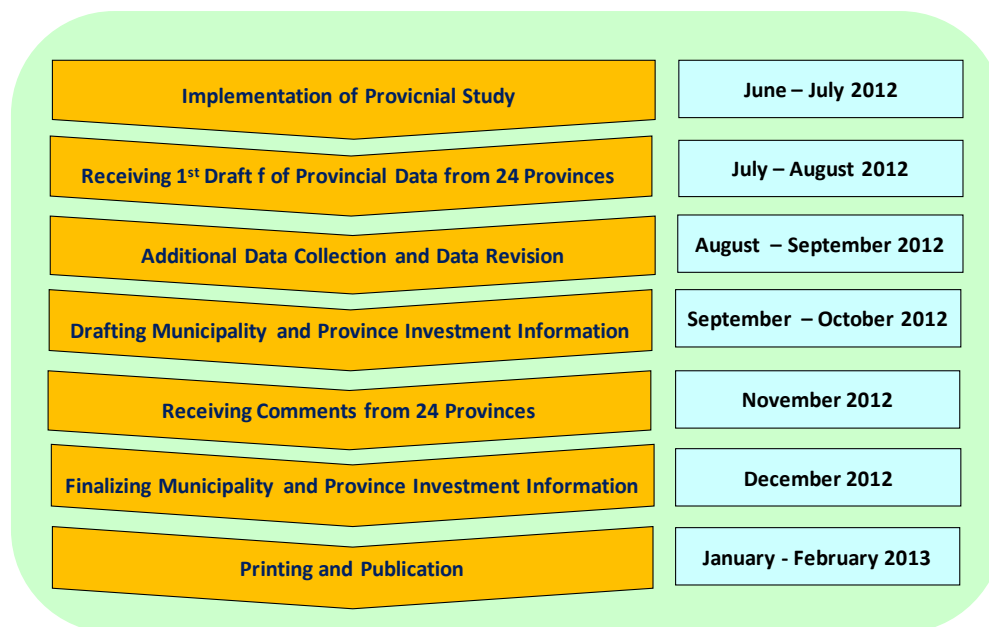
州政府との会合の様子

## (2) 州別投資情報の取りまとめ

第1年次の地方投資環境調査で収集された情報は、投資ガイドブック 2012（第4版）の第8章「主要な州の投資環境」に盛り込まれた。第2年次は、投資環境調査を実施した対象17州から投資情報を収集するとともに、第1年次の対象7州に対してもデータシートを送付してシート記入を依頼した。これにより、カンボジア全24州の最新の地方投資情報・データを収集することがで

きた。CDC と JICA プロジェクト・チームはこれらの地方投資情報を「カンボジア特別市・州別投資情報」として取りまとめ、投資ガイドブック 2013（第 5 版）の別冊として印刷・製本を行うことを決定した。

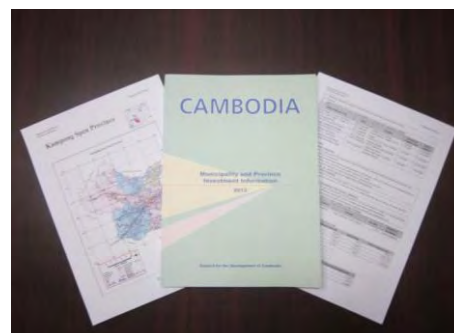
「特別市・州の投資情報」の作成手順は下図に示されるとおりである。



出所：地方調査チーム

図 2.1-6 「カンボジア特別市・州別投資情報」作成の作業工程

各州からデータシートを受領後、調査チームはそれらのシートを英訳するとともに、意味が不明確な記述や数値について州政府に直接確認作業を行った。未記入・未回答の部分は、中央政府の統計資料やその他の参考資料を参照しながら、適宜追記した。調査チームは 2012 年 9 月から 10 月にかけて「カンボジア特別市・州別投資情報 2013」のドラフト作成に従事し、英語のネイティブスピーカーによる校正作業を経た後、最終



特別市・州の投資情報 2013

ドラフトを各州の担当者に送付しコメント依頼を行った。その後、各調査チームと各州の担当者との間で、細かい確認作業が繰り返され、2012 年 12 月中旬に漸く、冊子「カンボジア特別市・州別投資情報 2013」の内容が最終確定した。同冊子は CDC のウェブサイトにも更新され、利用者が適宜ダウンロードできるよう配慮した。

### (3) 投資ガイドブックの改訂

JICA は長年にわたり、CDC に対してカンボジア投資ガイドブックの作成支援を行ってきた。本プロジェクト開始以前に JICA 支援のもとで発行された投資ガイドブックは以下の 3 種類である。

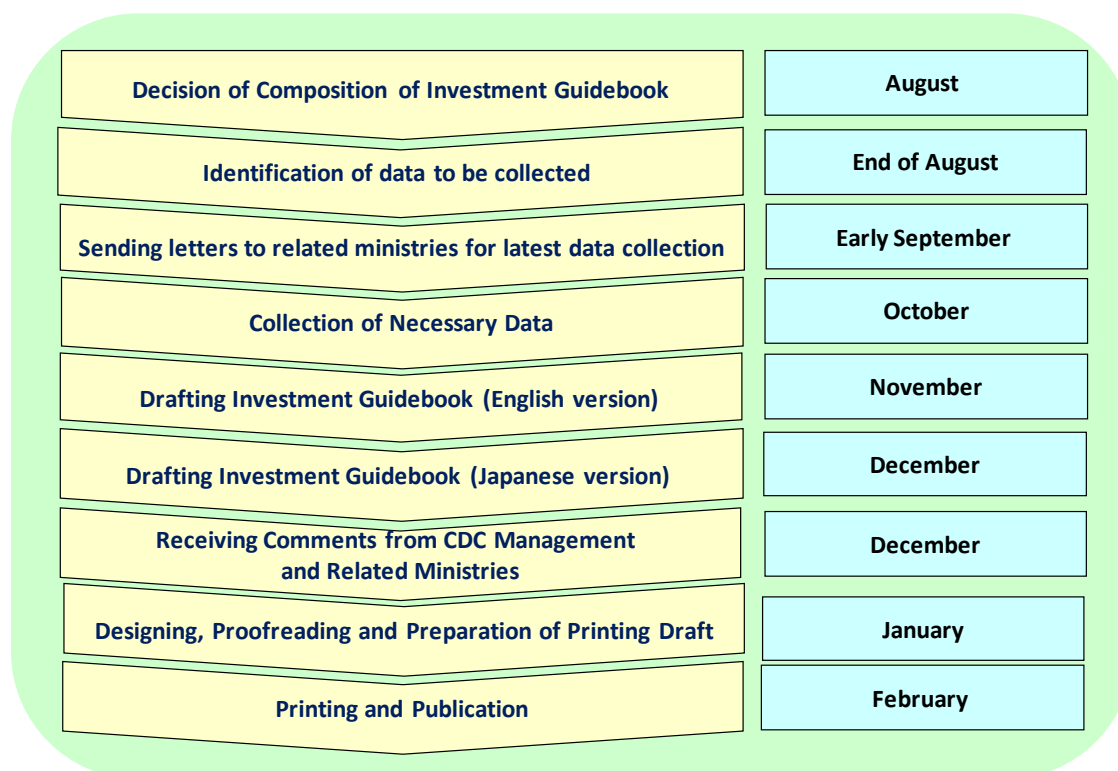
- 2005 年から 2007 年にかけて実施された JICA 開発調査「カンボジア国経済政策支援」の支援で作成された 2007 年 1 月の投資ガイドブック（初版）

- 2009年から2010年にかけて実施されたJICA開発調査「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」の支援で作成された2010年1月の投資ガイドブック（第2版）
- - 上記「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」の支援で、本邦投資セミナー向けに改訂された2010年6月の投資ガイドブック（第3版）

本プロジェクト期間中、CDCは、海外投資家に最新のカンボジア投資環境情報を提供するために、計2回の投資ガイドブック改訂を行った。第1回目は投資ガイドブック2012（第4版）の発行、第2回目は投資ガイドブック2013（第5版）の発行である。JICAプロジェクト・チームとCDCのガイドブックWGは、以下の手順および日程に沿って、投資ガイドブックの改訂作業を進めた。



投資ガイドブック



出所：ガイドブック WG

図 2.1-7 投資ガイドブック作成手順および作業日程

### 投資ガイドブック 2012（第4版）

投資ガイドブック 2012（第4版）改訂に係る活動概要は以下のとおりである。

表 2.1-10 投資ガイドブック 2012(第4版)の改訂作業に係る主な活動概要

更新内容	CDC 職員、JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）及び JICA プロジェクト・チームの間でカンボジア投資ガイドブックの次版作成時に更新すべき情報の内容につき予備的な打合せが行われ、以下の情報を追加することとした。
------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 貿易：アセアンの累積原産地規則、共通実効特惠関税（Common Effective Preferential Tariff：CEPT）の進捗状況</li> <li>- 農業関連の間税特例</li> <li>- 企業会計：会計報告に関する規程</li> <li>- 金融機関、保険会社、会計・法律事務所情報</li> <li>- 立地情報</li> <li>- 物流：ルート別、交通手段別、荷姿別、拠点別物流経費情報</li> <li>- 地方情報（州の投資情報）</li> <li>- 2008年国勢調査に基づく人口情報（年齢別人口分布等）</li> <li>- 労働者採用情報</li> <li>- 民法、民法適用法に関する情報</li> </ul>
データ収集	WGメンバーとJICAプロジェクト・チームは協働して情報収集の収集にあたった。CDC側は、主に一般情報、マクロ経済統計、貿易統計などの情報の収集を行った。他方、JICAプロジェクト・チームは主に、法令情報（英文）、ビジネス環境関連情報、インフラ関連情報、民間セクター情報などの情報収集を行った。
原稿作成 作業	WGメンバーとJICAプロジェクト・チームは2011年10月～12月の期間で投資ガイドブック（第4版）の原稿を作成した。第4版の原稿作成にあたって最大の課題は民法関連情報の取り込みであったが、本投資ガイドブックの方針である「解説を加えず原文をそのまま掲載する」に基づき、JICAプロジェクト・チームが英文・和文の民法条文の抜粋を行った。また日本からの投資が急増していることから、民間セクター情報については各分野の最近の投資動向を概観することにより、投資現場の生の情報・状況を伝えることを心掛けた。また、第4版においては、地方の投資環境情報を整理して提供したが、地方から提出されるデータの中には、信憑性のないものも多く、WGメンバーを中心にデータの整合性をとる作業を実施した。
製本・印刷	カンボジア投資ガイドブック改訂版（第4版）の印刷は、英文・和文ともに校正作業終了後の2011年12月から2012年2月にかけてプノンペンで行われた。英文2,000部、和文3,000部が印刷された。2月2日に全部数がCDCに届けられ、引き渡しを行った。

出所：ガイドブック WG

投資ガイドブック 2012（第4版）の改訂作業については、WGメンバーは情報・データ収集に貢献したものの、本文のドラフト作業はJICAプロジェクト・チーム主体で行われた。更にJICAプロジェクト・チームは投資ガイドブック改訂に必要な情報・データおよびその入手先リストを作成し、これをマニュアルとして纏め、WGメンバーに対して投資ガイドブックの改訂作業の流れを指導した。

### 投資ガイドブック 2013（第5版）

投資ガイドブック 2013（第5版）改訂に係る活動概要は以下のとおりである。

**表 2.1-11 投資ガイドブック 2013(第5版)の改訂作業に係る主な活動概要**

改訂方針	<p>WGメンバーおよびJICAプロジェクト・チームは改訂されるべき情報・内容を事前に精査し、今次改訂について以下の方針で臨むこととした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 別冊にて取りまとめられる「カンボジア特別市・州別投資情報」を除いて、今次投資ガイドブックの構成は、前回改訂時の構成に準じるものとする。</li> <li>- CDCのチームメンバーが主体的にデータ収集を行う。</li> </ul>
------	--

	- CDC のチームメンバーが、投資ガイドブックのドラフト作業を部分的に担う。
データ収集	WG メンバーと JICA プロジェクト・チームは、まず改訂されるべき項目と情報の入手先を確定した。その後、WG メンバーは CDC の名前で各関係省庁宛に情報提供依頼レターを送付した。各 WG メンバーは、一般情報、マクロ経済統計、貿易統計、インフラ関連情報の収集に粘り強くあたった。法令情報（英文）、ビジネス環境関連情報、民間セクター情報等の情報収集は、JICA プロジェクト・チームも支援した。
原稿作成 作業	<p><u>英語版</u> 第 1 章（基礎情報）、第 2 章（経済概況）、第 4 章（インフラストラクチャ）、第 8 章（ビジネスコスト）、第 9 章（生活環境）については、WG メンバーが部分的に執筆作業に携わった。一方、第 3 章（ビジネス環境）、第 5 章（投資）、第 6 章（経済特別区）、第 7 章（カンボジア民間セクター概況）については、JICA プロジェクト・チームが執筆を行った。英語版のドラフト作業終了後に、WG メンバーと JICA プロジェクト・チームはドラフトを関係機関に送付し、コメントを受領、更に CDC の上層部による最終承認を受けて、投資ガイドブックの内容は確定された。</p> <p><u>日本語版</u> 英語版ドラフトを基に、JICA プロジェクト・チームは翻訳作業を行い、日本語版投資ガイドブックの作成を行った。</p>
製本・印刷	カンボジア投資ガイドブック 2013（第 5 版）の印刷は、英文・和文ともに校正作業終了後、2013 年 1 月中旬からプノンペンで行われた。JICA 支援より英文 4,000 部、和文 2,500 部が印刷された。2 月初旬に印刷が終了し、CDC に引き渡された。

出所：ガイドブック WG

投資ガイドブック 2013（第 5 版）の改訂作業については、第 1 年次の投資ガイドブック 2012（第 4 版）の改訂時に比べると、ガイドブック WG メンバーは情報収集、原稿執筆、関係省庁との連絡等に積極的に携わった。

#### (4) プロジェクト終了時の達成状況

ガイドブック改訂に係る 3 つの主要な活動は、ほぼ当初計画通りに完了した。各活動の結果を纏めると以下のとおりとなる。

##### 地方投資環境調査

地方投資準備調査を実施した調査メンバーは、調査に求められる知識と技能を徐々に学んでいった。第 1 年次は、JICA プロジェクト・チームが調査手順をメンバーに説明しながら、調査活動全体に主体的に関わった。第 2 年次は第 1 年次で指導を受けたメンバーが中心となり、新たなメンバーを指導しながら、調査チームメンバーが主体的に調査を実施した。

調査実施を通じて調査チームは、地方レベルの投資促進・ファシリテーション活動の現状を理解するとともに、各地方政府とのネットワークを深化することができた。また、各地方政府職員的能力強化に関するニーズも収集できた。

##### 州別情報の取りまとめ

地方投資環境調査の結果、CDC はカンボジア全 24 州の投資環境に関する情報を入手した。特に地方投資小委員会（PMIS）が認可した QIP 実績の入手により、CDC は CIB、CSEZB および PMIS と全ての QIP の認可実績を完備できた。調査メンバーは、冊子「カンボジア特別市・

州別投資情報」を取りまとめることで、データ取りまとめおよび発行にかかる作業を経験することができた。なお、同冊子の内容は CDC ウェブサイト上で公開された。

### 投資ガイドブックの改訂

第1年次には、JICA プロジェクト・チームは、改訂作業手順を説明し実際にやって見せることに主眼をおいた。WG メンバーは改訂内容の決定に参加するとともに必要なデータの収集を行った。ドラフト作成作業は JICA プロジェクト・チームが行ったものの、WG メンバーはプロジェクト活動を通じて投資ガイドブック改訂作業の基本的な流れを理解することができた。

第2年次には、JICA プロジェクト・チームは、WG メンバー自らが責任を持って改訂作業を進められるよう指導を行った。WG メンバーは改訂項目の決定に主体的に関わり、粘り強い交渉により各関係機関からの情報収集も行った。しかし、原稿執筆では調査チームは原稿のごく一部を担当するにとどまった。

以上のように各主要活動の結果を考慮すると、本プロジェクトにおける投資ガイドブック改訂に係る活動は、基本的に目標とした成果を達成したと結論づけられる。

しかし、改善の余地も残っており、CDC が今後投資ガイドブック改訂に係る作業を継続していくための努力事項として、JICA プロジェクト・チームは、以下の点を指摘する。

#### ① 投資ガイドブックの定期的改訂の継続

投資家に最新のカンボジア投資環境情報を提供するために、本プロジェクトで作成された2つの投資促進ツール（投資ガイドブックおよび特別市・州別投資情報）は、継続的かつ定期的に改訂される必要がある。毎年の改訂が難しい場合は、①2年ごとの改訂、②ウェブサイトのみ掲載、③投資促進ツールの販売などの検討を行う。

#### ② 各地方政府との定期的会合の継続

海外投資家の地方投資環境情報に対する関心が高まっているものの、各州政府は州レベルでの投資促進活動に困難を感じている状況である。CDC には、地方投資環境調査や地方政府職員向けの研修などとおして、地方政府が抱える課題を共有し、解決策をともに協議する機会を定期的に持つことが期待される。

#### ③ 常日頃からの情報収集

必要かつ最適な情報をタイムリーに入手するためには、日頃からデータ収集を怠らないことが重要である。CDC 職員は、日頃から新聞記事や、各種統計資料、定期刊行物等の各情報を詳細に確認することが求められる。また、関係省庁の担当者から適切な支援を受けられるよう普段から良好な信頼関係を築くことが求められる。

#### ④ 詳細作業計画の作成と作業日程の厳守

投資ガイドブック等の投資促進ツール作成に際しては、まず計画段階において詳細な作業計画を作成し、計画に沿って作業を進められなければならない。投資ガイドブックを完全改訂する場合には、作業は膨大となり時間がかかるため、常に時間を意識して取り組まなければ期間内



---

の完成は難しい。

⑤ 執筆作業能力の向上

CDC 職員は投資ガイドブック改訂作業を通じて作業の基礎的な流れを理解した。データの信憑性の確認、データの分析、有益な情報を明確かつ論理的に読者へ伝える記述の仕方については、更に能力向上を図ることが必要である。

⑥ アウトソースの活用

CDC の職員は日常業務もあり、長期的に投資ガイドブック改訂作業に携わる時間がとれない可能性がある。その場合には、投資促進ツール開発・改訂に専門性を持つドナーや国際機関等の外部リソースを活用することも現実的な代替案として検討してもよい。

### 2.1.3 ライブラリ・サービス運営

#### (1) WG の設置とライブラリ運営体制

2011 年 3 月にライブラリ・サービスに係る WG が組織され、活動を開始した。

ライブラリ WG の活動は下記の通りである。

- ① ライブラリ WG 活動実施計画の策定
- ② CDC ライブラリの運営計画の策定
- ③ CDC ライブラリにて提供される情報の抽出、収集、分類
- ④ ライブラリ・サービスの維持継続と向上

#### (2) ライブラリ・スペースの改修

JICA プロジェクト・チームは CDC と図書サービス改善のための討議を行った。CDC 上層部は、現在のライブラリ・スペースが狭すぎるため、スペースを拡張するとともに訪問者が寛げるスペースにすべきであるという意見も持っていた。一方、JICA プロジェクト・チーム側は CDC の予算の制約を考慮して、現状のスペース内での改修を提言した。

JICA プロジェクト・チームは、CDC 側 Project Manager と最適なオフィスでの業務フローを検討した。これに基づき、広報・投資促進部の新しいレイアウト案を作成した。新しいレイアウト案の作成にあたっては、より効果的な投資促進サービスの提供を実現するという観点で、ライブラリ・スペース、レセプション・スペース、執務スペース、書庫などの配置を見直した。

ライブラリ・スペースの使い勝手の改善を図るため、現状のスペース内に情報コーナーを設置する案が合意決定された。このコーナーにはパソコンと書架を備えることになった。

改修工事は 2011 年 10 月初めに終了した。デスクトップパソコンが 2 基、本棚、会議用のテーブルと椅子が 12 月に設置された。パソコン内には、本プロジェクトで収集される投資関連情報を保管することとした。訪問者はパソコンを使って求める情報を探すこともできるし、または、書架コーナーで印刷された情報を探すことも可能となる。

#### (3) ライブラリ WG の活動計画の策定

ライブラリ・スペースの改修工事終了を受けてライブラリ運営を開始するため、JICA プロジェクト・チームはライブラリ WG メンバーに対し、ライブラリ WG の今後の活動計画（図書の収集、分類陳列、運営体制の確立、ブロッシャー準備、マニュアル整備、スケジュール）のドラフトを作成し、ライブラリ WG メンバーに説明した。WG メンバーとの協議を経て、2012 年の WG 実施計画を下図のとおり策定した。

Activities	Responsible Person	Apr		May		Jun		Jul		Aug		Sep		Oct		Nov		Dec		
		W.1	W.2	W.3	W.4	W.1	W.2	W.3	W.4	W.1	W.2	W.3	W.4	W.1	W.2	W.3	W.4	W.1	W.2	W.3
<b>1. Prepare and modify the procedures of the library management</b>																				
1.1 Prepare the procedures of library management (Library Manual)	WG&JFT				x															
1.2 Visitors log book & purpose of visit	WG		x																	
1.3 Book borrowing record	WG		x																	
1.4 Suggestion form & suggestion box	WG		x																	
1.5 Library brochure including user guide	WG&JFT				x															
1.6 Recruit a person to be in charge of the library work	WG Leader consults with Project Manager				x															
<b>2. A tour study at the ADB's library in Pinom Penh</b>	WG				x															
<b>3. Prepare the inventory and record a code on documents/books</b>	WG																			
3.1 Prepare the inventory on the existing documents / books	WG&JFT																			
3.2 Classify all documents/ books by their categories	WG&JFT																			
3.3 Discuss and put a code number on every document / book	WG&JFT																			
<b>4. Discuss and determine the duties and responsibilities of the person in charge of the library work</b>	WG																			
4.1 Work need to do during the working hours	WG																			
4.2 Define the timetable / roster of the working hours	WG																			
<b>5. Data or information collection work</b>	WG																			
5.1 Assign duties and responsibilities within the working group member	WG Leader																			
<b>6. Monthly report preparation</b>	WG																			
6.1 Draft the template of the monthly report	WG&JFT																			
6.2 Compile and finalize monthly report	WG																			
<b>7. Reflection on all implemented activities (Evaluation Meeting)</b>	WG																			

図 2.1-8 ライブラリ WG 活動計画

(4) ライブラリ運営計画の策定

ライブラリ WG は、運営要領、スタッフの職掌などライブラリ運営の主要課題について協議を行い、下表に示す運営計画（案）をまとめ、CDC 上層部に提出した。また、ライブラリ・サービスの広報活動のためのパンフレットも作成した（パンフレットは付属資料 5-2 を参照）。

表 2.1-12 CDC ライブラリ運営計画(案)

CDC ライブラリ運営	
開館時間	8:30-11:30 / 14:00-17:00 (月- 金) (祝祭日は休み)
利用形態	無料一般開放
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オンライン、オフラインによる書籍・情報・データの閲覧</li> <li>・ 図書に関するレファレンスサービス</li> <li>・ コピー・サービス</li> </ul>
サービスの内容	
閲覧	来訪者が自由に閲覧可能
貸出サービス	貸出サービスは原則行わない (但し、CDC 職員向け短期貸出は一定ルールを設け検討予定)
コピー・サービス	最大コピー枚数設定後、無料にて提供 (CDC 外部でのコピーを許可するかは今後検討)
書籍/データ管理	
書籍・データリスト	来訪者向け管理：書籍名、著者、発行元、ISBN 内部職員向け管理：上記に加え、入手先、更新頻度を記載
所蔵印	ライブラリ所蔵の書籍に所蔵印を押印
ラベリング (分類)	分類ルールを確立する (例：国別・セクター別等)
書籍管理	開架式ライブラリ
ライブラリ広報	

パンフレット	利用時間、サービス、主な書籍・情報・データ、CDC 地図等
<b>ライブラリ担当者</b>	
ライブラリ担当者	ライブラリ担当スタッフ（常に一人が駐在している状況を保つ） CIB/CSEZB 各部署の図書情報収集担当者
<b>ライブラリ担当者の職掌</b>	
利用説明	CDC ライブラリの利用の仕方・ルールを説明
来訪者数記録	来訪者数を記録（書式作成）
書籍の維持・管理	常にオリジナルの位置に整理・整頓する。
図書照会サービス	図書検索の支援、情報・データの説明、投資関連情報に関する説明
コピー・サービス	コピー・サービスの提供
貸出サービス	内部貸出の記録（書式作成）
アンケート	アンケート記入の管理（評価、苦情、要望など）
運営実績報告書	定期的な運営実績報告書の作成
<b>評価会の実施</b>	
定期評価会の実施	定期的にライブラリ運営実績に関する評価会を開催し、以下の点につき協議予定。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 運営実績記録</li> <li>- 運営上の課題・改善点に関する協議</li> <li>- 次期の活動目標</li> <li>- 運営予算の確保</li> </ul>

出所：ライブラリWG

## (5) 書籍の収集

ライブラリ WG は 2012 年 1 月から 2 月にかけて、CIB/CSEZB の各部署、ADB や UN 等の国際機関、関係省庁からの図書を収集する活動を開始した。WG 会合では、収集された図書を、予め定めた図書分類コードに従い、分類・陳列するとともに、図書リストを整備した。また、第 4 版投資ガイドブックを作成する際に収集した種々の法令集を、各々製本し、「農業」、「投資」、「ビジネス」等分野毎に分類の上、書棚に陳列するとともに、ソフトデータも来訪者用の図書検索用パソコンに保管し、来訪者が閲覧できるようにした。

## (6) ライブラリの運営

CDC は 2012 年 4 月よりライブラリ・サービスを開始した。開始にあたり、ライブラリの呼称を「投資情報デスク (Investment Information Desk)」に改めた。ライブラリ・サービス開始後、毎月、WG は月報を作成している。月報には、蔵書の数、訪問者の数などが記録されている。また、新しい書籍や情報もライブラリ WG メンバーによって随時集められ、ライブラリ・スペースに保管されている。

## (7) 他機関の図書館見学

投資情報デスクのサービス向上活動の一環としてライブラリ WG メンバーはプロジェクト期間中に他機関の図書館を視察した。

2012 年 6 月 19 日に、ADB の図書館を視察し、ADB 図書館の職員から、図書運営管理について説明を受けた。訪問後、WG メンバーは ADB 図書館と投資情報デスクの比較表を作成し、改善点

について議論した。

表 2.1-13 ADB 図書館との比較表

	Current Situation in ADB Learning Resource Center	Current Situation in CDC Library	Desirable situation	Possible Actions
Library Management	All visitors must fill out registration form.	All visitors must fill out registration form.	-	-
	Visitors can borrow books up to three for one week with leaving their ID card.	Library WG suggested to start lending service and are waiting for decision of CDC management.	CDC library provides lending service.	Waiting decision of CDC management
	Only ADB staff can make photocopy. It costs 200Riels per 1 copy.	Everyone can make photocopy up to 5 free.	-	-
	They hire university student as volunteer librarian.	There are no staffs to take care CDC library. Library WG members are taking care of it.	Full-time staff is taking care of library.	Recruit university student as volunteer librarian.
	They put policies for visitors on the wall.	There are no information for visitors.	Visitors can understand regulation of the library easily.	Put information (regulation of the library) on the wall.
Document Management	ADB LRC uses DDC 20 for classification code.	CDC library uses own classification code.	-	-
	Database system was installed on library PCs so that visitors can search documents easily.	CDC library has Excel database.	-	-
	Documents published before 1990 were destroyed or donated to other libraries.	No rules for destruction.	-	-
	They buy new books and magazines periodically.	There are no budget to buy books.	Budget is allocated appropriately.	Ask CDC management Allocate budget to buy book.
	ADB LRC doesn't count number of books.	WG members count number of books and check with database every three months.	-	-

出所：ライブラリ WG

2012年12月18日には、CDRI (Cambodia's Leading Independent Development Policy Research Institute) の図書館を訪問した。CDRI の図書館は「NewGenLib」という図書管理システムを導入しており、WG メンバーは司書からこのシステムに関する情報を得た。CDRI 図書館訪問の概要は下記の議事録に示すとおりである。

表 2.1-14 CDRI 図書館の概要

概要	<p>図書館マネージャーの Mr. He Hin より、図書館についての説明を受けた。CDRI 図書館は 1992 年に設立された。現在 5 名の常勤スタッフと 2 名のボランティアが働いている。2 名のボランティアは 1 年間の期限付きの採用であり、CDRI より謝礼が支払われる。図書館には 18,000 冊以上の蔵書があり、Dewey Decimal Classification に基づいて分類されている。いくつかの蔵書はアジア開発銀行や世界銀行、その他のドナーからの寄付である。</p> <p>CDRI 図書館は「NewGenLib」という図書管理システムを導入している。蔵書情報は全てデジタル化され、ウェブサイトを通じて検索できるようになっている。CDRI は「NewGenLib」を導入する図書館に対する研修も行っている。同システムをインストールし、研修を受ける仕組みである。インストール経費は US\$500 で、研修は 1 日 US\$70、全体で 8 日間のプログラムとなっている。</p>
図書館の利用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 図書館に登録</li> <li>- 図書カード（閲覧と貸出が可能）を発行してもらう（US\$2）</li> <li>- 司書からパソコンによる蔵書検索の説明を受ける</li> <li>- 司書から開架図書の検索の説明を受ける</li> <li>- コピーは不可</li> <li>- ソフトコピーが欲しい場合は E メールのみにて申請可能</li> </ul>
蔵書の管理方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 図書の貸し出しは 7 日間まで可能</li> <li>- 借りた人物のデータ（住所、電話番号、勤務先連絡先など）はパソコンに入力される</li> <li>- 返却の延滞料金は 1 日 500 リエル</li> <li>- 返却されない場合は、担当者が勤務先や学校に連絡を入れる</li> </ul>

出所：ライブラリ WG

「NewGenLib」は分類作業と図書検索の簡素化、迅速化を可能にするシステムであり、プノン

ペンの多くの図書館で使用されている優秀なシステムであることを視察を通じて認識できた。



CDC の投資情報デスク



CDRI 図書館訪問の様子

### (8) ライブラリ運営のモニタリング

ライブラリ運営のモニタリング結果の要約を次表にまとめる。

表 2.1-15 ライブラリ・サービスの指標に係る達成状況

指標	達成状況												
		April	May	June	July	August	September	October	November	December	January	Total	
ライブラリが保有する本、情報、データの数	1-1 Number of Law and regulation	70	+0	+14	+0	+14	+1	+1	+0	+0	+2	102	
	1-2 Number of Policies & Guidelines	144	+1	+7	+5	+12	+13	+0	+0	+12	+12	204	
	1-3 Number Statistics books	76	+4	+9	+4	+15	+1	+1	+3	+2	+4	116	
	1-4 Number of Dictionaries	1	+0	+1	+0	+0	+0	+0	+0	+0	+0	2	
	1-5 Number of magazine	6	+0	+5	+1	+2	+2	+2	+0	+1	+1	19	
	1-6 Number of multimedia	0	+2	+0	+10	+0	+3	+0	+0	+0	+0	3	
	1-7 Number of softcopy	526	+0	+0	+0	+0	+1	+0	+0	+0	+0	527	
	1-8 Number of other information	160	+0	+6	+1	+1	+0	+0	+0	+0	+0	168	
	1-7 Total number of books and information (except softcopy)	457	+7	+42	+21	+44	+21	+4	+3	+15	+19	633	
ライブラリ訪問者数	2-1 Number of visitors (CDC staff)	N/A	N/A	1	1	4	6	2	0	0	1	15	
	2-2 Number of visitors (outsider)	N/A	N/A	4	11	14	2	3	4	2	0	40	
	2-3 Total number of visitors	N/A	N/A	5	12	18	8	5	4	2	1	55	
ライブラリ利用者の満足度	ライブラリ WG は利用者向けのアンケート用紙を作成し、投資情報デスクに設置した。しかし、投資情報デスクにはスタッフが常駐していなかったため、利用者からのコメントは現在のところきていない。投資情報デスクには法令集や SEZ 情報など投資関連の有益な情報が多くあるため、多くの利用者がこれらの情報内容に満足しているとみられる。												

出所：ライブラリ WG

## (9) プロジェクト終了時の達成状況

ライブラリ運営に関する活動は全体として下記の理由により満足のいくレベルに達したといえる。

- ① ライブラリ WG の活動を通じて、CDC が内外の訪問者に情報提供できるシステムが構築された。
- ② ライブラリ WG によって、投資関連の有効な情報やデータを定期的に収集するシステムが構築された。
- ③ 上記（8）に示したいくつかの指標が、ライブラリ・サービスが継続的に向上していることを示している。

ライブラリの運営開始後、本の紛失が問題となった。投資情報デスクにスタッフが常駐していないことから常時、監視することは困難であった。紛失防止策として、CDC は鍵付きのキャビネットを設置し、重要な本はこのキャビネットに移した。2013年1月より、投資情報デスクのスペースはワンストップ・サービス・デスクとしても使用されるようになり、CDC スタッフが常駐するようになった。このため紛失の問題は改善される見込みである。

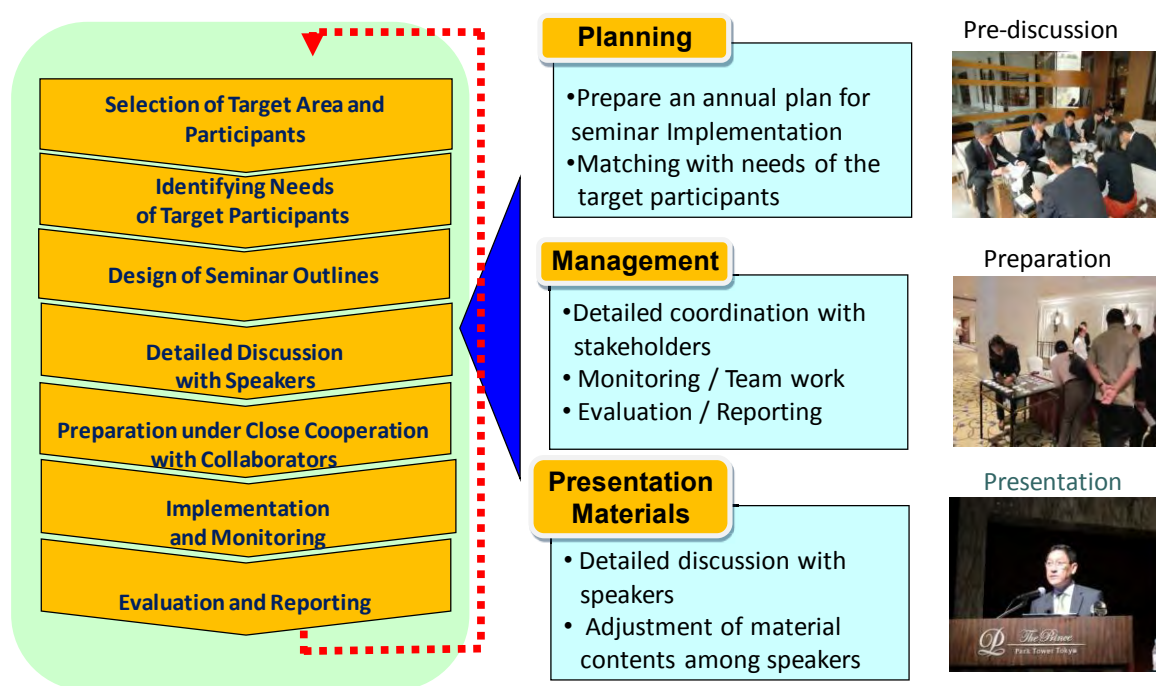
## 2.2 成果 2 に関わる活動進捗

### 2.2.1 投資促進セミナーの計画・実施

CDC 職員のセミナー計画・実施に係る能力強化を図り、併せて海外の投資家にカンボジアへの投資誘致を図ることを目的として、本プロジェクトでは 3 つの活動、即ち、①日本でのカンボジア投資促進セミナー、②カンボジアの近隣国でのカンボジア投資促進セミナー、および③地方政府職員向けの能力強化研修、を計画・実施した。

プロジェクト開始時にセミナーWG のメンバーとして CIB の各部署からの職員が選出された。実際のセミナー運営にあたってはセミナー毎に CIB の中で投資促進活動に携わっている広報・投資促進部や CSEZB からメンバーが選出された。JICA プロジェクト・チームはこれらメンバーに対して必要な知識や技能の移転を行った。

セミナーや研修を効果的に実施するために、JICA プロジェクト・チームは下図に示すような、一般的なセミナー実施の作業手順をカウンターパートに紹介するとともに、特に①詳細な計画・準備日程の作成、②実施関係機関との緊密な連絡・調整、③セミナー講師との詳細な打合せの実施、の 3 点を、CDC がセミナーを実施する上で強化すべきポイントとして指導した。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 2.2-1 効果的なセミナー実施のための作業手順

併せて JICA プロジェクト・チームは、第 1 年次に、標準的なセミナー実施手順を網羅したセミナー実施マニュアルを作成し、CDC のチームメンバーに配布した。実際に各セミナーの計画・実施を行う際には、まず実施計画書および詳細準備計画を作成し、これに基づいて準備を進めた。各準備作業の進捗は、準備会合を通じて共有された。各セミナー終了後には、評価会を開催し、



評価結果を基にチームメンバーがセミナー実施報告書を作成した。

## (1) 日本でのカンボジア投資促進セミナー開催

カンボジアへの投資に関心がある民間企業を対象に、カンボジア投資に関する情報を提供し、カンボジアへの投資促進することを目的として、本プロジェクト期間中、本邦カンボジア投資促進セミナーを計3回（2011年6月（於東京）、2012年7月（於大阪）、2012年7月（於東京））実施した。

本セミナーは、CDC、AJC、JETRO、JICAの計4機関を主催者として実施された。CDCのセミナー参加を支援することがJICAプロジェクト・チームの主な役割であり、CDCに対しては投資セミナー企画に関する技術移転を行った。セミナー実施計画を策定するにあたって、以下の実施方針を関係者間で定めた。

- 本セミナーはカンボジア政府（CDC）がAJC、JICA、JETROと共催でオーナーシップを持って実施し、カンボジア側要人と直接対話または講演を聴く機会を提供する。
- 本セミナーはカンボジア側が今後誘致を図りたいと考えている中小規模の製造業を主な受講対象者として積極的に広報活動を図り、また、講演内容も実際の投資を考える際に有益だと思われる実務レベルの情報を提供する。
- 本セミナーは講演等の一方的な情報提供に留まらず、その後の質疑応答、名刺交換会や個別相談会を通じて、実際の投資誘致に資するよう受講者と双方向的なコミュニケーションを盛り込む。
- 日本・カンボジア両国の政府機関が行っている、カンボジアの投資環境改善に資する様々な支援・協力活動について積極的にアピールする。

本セミナーは関係機関が多岐にわたることから、各関係者の役割を事前に明確にした。主催機関の主な役割は下表に示すとおりであった。

表 2.2-1 カンボジア投資促進セミナー実施に際しての各機関の役割分担

CDC	CDC カウンターパート	- セミナー企画・実施 - セミナー講演
	CDC 投資環境改善アドバイザー（JICA 専門家）	- セミナー企画・立案 - CDC カウンターパート旅程調整・同行 - 日系企業講演者との連絡・調整 - セミナー講演
	CDC 投資関連サービス向上プロジェクト（JICA 技プロ）	- セミナー企画・実施に係る CDC 支援 - CDC カウンターパート受入支援・旅程調整 - 費用負担（大阪会場、配布資料印刷、企業講師旅費・宿泊費） - 各実施機関との調整・報告 - アンケート集計・分析、実施報告書作成
AJC	貿易・投資部	- セミナー企画・実施 - CDC カウンターパート受入支援・旅程調整・同行 - セミナー広報・申込受付・事前質問とりまとめ - 共催・後援機関との調整 - 費用負担（東京会場および CDC 旅費・宿泊費）
JICA	産業開発・公共政策部	- セミナー企画・実施 - 共催・後援機関との調整 - 関係省庁との調整
	JICA カンボジア事務所	- 在カンボジア日本国大使館への報告・相談 - JICA 関連プロジェクト資料送付支援

JETRO	進出企業支援・知的財産部	- セミナー広報
	JETRO 大阪事務所(大阪)	- セミナー広報
	JETRO プノンペン事務所	- セミナー講演 (JETRO/カンボジア日本商工会議所)

出所：セミナーチーム

本邦セミナーはいずれも関係諸機関との緊密な連携のもと当初計画に沿って実施された。2012年のセミナーについては、2011年の教訓を踏まえ、より実務的な内容を提供できるよう日系進出企業による講演を増やすとともに、本セミナーの対象である中小製造業の参加を促すために、商工会議所や中小企業基盤整備機構等に共催・後援をお願いした。各セミナーの概要は下表に示すとおりである。

**表 2.2-2 本邦におけるカンボジア投資促進セミナーの概要(2011年-2012年)**

2011年6月カンボジア投資促進セミナー(東京)	
日時:	2011年6月2日(木) 13時30分~16時
後援:	在日カンボジア大使館、外務省、経済産業省
会場:	ザ・プリンスパークタワー東京 (ボールルーム)
通訳:	英語-日本語同時通訳
配布資料:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各講演者のプレゼンテーション資料</li> <li>▶ 投資ガイドブック(2011年6月版)</li> <li>▶ カンボジア投資FAQ集</li> <li>▶ シハヌークビル港経済特区パンフレット</li> <li>▶ セミナー受講者アンケート</li> </ul>
式次第	
13:30	セミナー開会
13:30	開会の辞: AJC 事務総長 大西克邦 在日カンボジア大使館 特命全権大使 Hor Moniroth JICA 理事 黒田篤郎
13:40	「カンボジアの投資環境」 在日カンボジア日本国大使館 特命全権大使 黒木雅文
13:55	「カンボジアの投資誘致政策と制度」 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 Sok Chenda Sophea
14:30	「カンボジア投資における三つの留意点(立地、物流、人材)」 カンボジア開発評議会 投資環境改善アドバイザー (JICA 専門家) 今村裕二
14:45	休憩(10分)
14:55	「カンボジア進出の背景と当社の目指すもの」 ミネベア株式会社 代表取締役・社長執行役員 貝沼由久
15:15	「日系企業進出動向および日系企業支援」 JETRO プノンペン事務所長・カンボジア日本人商工会 (JBAC) 事務局長 道法清隆
15:30	質疑応答
16:00	終了
2012年7月カンボジア投資セミナー(大阪)	
日時:	2012年7月25日(水) 13時30分~16時20分
共催:	大阪商工会議所、中小企業基盤整備機構
後援:	在日カンボジア大使館、外務省、経済産業省、日本商工会議所
会場:	ホテルグランヴィア大阪 鳳凰
通訳:	英語-日本語同時通訳
配布資料:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各講演者のプレゼンテーション資料</li> <li>▶ 投資ガイドブック(2012年1月版)</li> <li>▶ カンボジア投資FAQ集</li> <li>▶ シハヌークビル港経済特区パンフレット</li> <li>▶ セミナー受講者アンケート</li> </ul>
式次第	
13:30-13:40	開会の辞: AJC 貿易投資部長: トゥリ・マルジョコ 在日カンボジア大使館 特命全権大使: Hor Moniroth JICA 理事: 市川 雅一

13:40-14:05	「カンボジアの投資環境と投資機会」 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 Sok Chenda Sophea
14:05-14:20	「カンボジア投資における三つの留意点 (立地、物流、人材)」 カンボジア開発評議会 投資環境改善アドバイザー (JICA 専門家) 今村裕二
14:20-14:40	休憩 (20 分)
	カンボジア進出体験談
14:40-14:50	「カンボジア 1 号店 (イオンモールカンボジア (仮)) 概要」 イオン (株) カンボジア駐在員事務所 所長 鷺澤 忍
14:50-15:05	「住友電装 31 カ国目の海外進出」 住友電装 (株) スミ (カンボジア) ワイヤリングシステムズ社長 亀本 進一
15:05-15:20	「カンボジア進出体験談」 (株) スワニー社長 板野 司
15:20-15:35	「カンボジアにおける物流事情」 郵船ロジスティック (株) プノンペン駐在員事務所 所長 伊藤 隆友
15:35-15:45	「JETRO と JBAC によるカンボジア日本企業支援」 JETRO プノンペン事務所長・カンボジア日本人商工会 (JBAC) 事務局長 道法 清隆
15:45-16:20	質疑応答
16:20	終了
16:20-17:00	名刺交換
<b>2012 年 7 月 カンボジア投資セミナー (東京)</b>	
日時 :	2012 年 7 月 27 日 (金) 13 時 30 分～16 時 20 分
共催 :	中小企業基盤整備機構
後援 :	在日カンボジア大使館、外務省、経済産業省、日本商工会議所、東京商工会議所
会場 :	ザ・プリンス パークタワー東京 コンベンションホール FG
通訳 :	英語－日本語同時通訳
配布資料 :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各講演者のプレゼンテーション資料</li> <li>▶ シハヌークビル港経済特区パンフレット</li> <li>▶ 投資ガイドブック (2012 年 1 月版)</li> <li>▶ ト</li> <li>▶ カンボジア投資 FAQ 集</li> <li>▶ セミナー受講者アンケート</li> </ul>
式次第	
13:30-13:40	開会の辞 : AJC 事務総長 : 大西克邦 在日カンボジア大使館 特命全権大使 : Hor Moniroth JICA 産業開発・公共政策部 部長 桑島 京子
13:40-14:05	「カンボジアの投資環境と投資機会」 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 Sok Chenda Sophea
14:05-14:20	「カンボジア投資における三つの留意点 (立地、物流、人材)」 カンボジア開発評議会 投資環境改善アドバイザー (JICA 専門家) 今村裕二
14:20-14:40	休憩 (20 分)
	カンボジア進出体験談
14:40-14:50	「カンボジア 1 号店 (イオンモールカンボジア (仮)) 概要」 イオン (株) カンボジア駐在員事務所 所長 鷺澤 忍
14:50-15:05	「住友電装 31 カ国目の海外進出」 住友電装 (株) スミ (カンボジア) ワイヤリングシステムズ社長 亀本 進一
15:05-15:20	「カンボジア進出体験談」 (株) スワニー 専務取締役 光中 徹
15:20-15:35	「カンボジアにおける物流事情」 郵船ロジスティック (株) プノンペン駐在員事務所 所長 伊藤 隆友
15:35-15:45	「JETRO と JBAC によるカンボジア日本企業支援」 JETRO プノンペン事務所長・カンボジア日本人商工会 (JBAC) 事務局長 道法 清隆
15:45-16:20	質疑応答
16:20	終了

出所 : セミナーチーム

受講者のセミナーに対する評価とカンボジア投資への関心を把握するためアンケートを配布しセミナー終了時に回収した。回収した回答を基にした分析結果はセミナー実施報告書に盛り込んだ（付属資料 6-3 参照）。各セミナー終了後には、CDC、JICA プロジェクト・チーム、JICA 専門家（投資環境改善アドバイザー）により評価会が実施され、今後のセミナー計画・実施に関する改善事項が協議された。

受講者アンケートの結果では、計 3 回のカンボジア投資促進セミナーはいずれも高評価を受けることができた。カンボジアの投資環境に造詣の深い各講演者が一堂に会し、カンボジア投資に係る最新情報をおよび実際のビジネス経験を包括的に提供したことが、受講者のニーズに合致していたことが高い評価の理由であった。



大阪での投資セミナー（2012年7月）



東京での投資セミナー（2012年7月）

## (2) 近隣国におけるカンボジア投資促進セミナー（ベトナムおよびマレーシア）

近年、日本からのカンボジアへの投資は増加傾向にあり、2015年のASEAN経済統合を控え今後益々増加するものと期待される。係る状況に鑑み、CDCはベトナムのホーチミン（HCM）、およびマレーシアのクアラルンプール（KL）に於いて当該地域に進出している日系企業を対象にカンボジアへの投資誘致を図ることを目的として、カンボジア投資促進セミナーを開催することを決定した。本セミナーを通じて期待された成果は以下のとおりである。

- 対象日系企業が、直近のカンボジアの投資環境について理解を深める。
- 対象日系企業の間で、ASEAN地域における投資先としてのカンボジアへの関心が高まる。
- CDCがJETROおよびJICAとの協力関係を更に強化する。
- CDCの職員のセミナー運営に関する能力強化が図られる。

本セミナーは、CDC、JETRO、JICAの計3機関を主催者として実施された。JICAプロジェクト・チームは、本セミナーの計画・準備・実施に際してCDCを支援した。各機関の主な役割分担は下表に示すとおりであった。

表 2.2-3 カンボジア投資促進セミナー実施に際しての各機関の役割分担

CDC (JICA プロジェクト・チーム)	➤	セミナー実施計画作成および関係機関との調整
	➤	講師手配
	➤	プレゼン資料および配布資料の準備
	➤	セミナーの実施およびモニタリング
	➤	セミナー実施報告書の作成

<b>JETRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ セミナー会場手配および関係機関との調整</li> <li>➢ 受講者募集および受講者リストの作成</li> <li>➢ JETRO からの講師派遣</li> <li>➢ 会場設備・機材の手配</li> <li>➢ セミナーの実施およびモニタリング</li> </ul>
<b>JICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ JICA プロジェクトを通じた予算支援</li> <li>➢ 関係機関との調整</li> <li>➢ セミナーの実施およびモニタリング</li> </ul>

出所：セミナーチーム

セミナー実施に先立ち、CDC のチームメンバーおよび JICA プロジェクト・チームは下表のような実施計画概要（案）を作成した。

**表 2.2-4 カンボジア投資セミナー概要(案)**

<b>受講者</b>	ベトナム、ホーチミン近郊で操業する日系企業 40 社程度 マレーシア、クアラルンプール近郊で操業する日系企業 40 社程度
<b>日時</b>	ホーチミン：2012 年 11 月 2 日（金） クアラルンプール：2012 年 12 月 3 日（月）
<b>会場</b>	ホーチミン：JETRO ホーチミン事務所 クアラルンプール：プリンス・ホテル&レジデンスクアラルンプール
<b>講師</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CDC からの講師 1 名</li> <li>- JICA / CDC からの講師 1 名</li> <li>- カンボジアに進出している日系製造業から講師 1 名</li> <li>- JETRO プノンペン事務所から講師 1 名</li> </ul>
<b>シラバス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- カンボジアの投資環境（講義）</li> <li>- カンボジア投資に係る詳細情報（講義）</li> <li>- カンボジア進出体験談（講義）</li> <li>- カンボジア投資促進に対する政府機関・商工会議所の取り組み（講義）</li> <li>- 質疑応答</li> </ul>
<b>配布資料</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各講演者のプレゼンテーション資料</li> <li>- 投資ガイドブック（2012 年 1 月版）</li> <li>- カンボジア投資 FAQ 集</li> <li>- シハヌークビル港経済特区パンフレットおよび DVD</li> <li>- セミナー受講者アンケート</li> </ul>

出所：セミナーチーム

セミナー実施を効果的・効率的に進めるため CDC のチームメンバーはセミナー毎に詳細な準備日程表を作成し、これを基に準備作業を進めた。また、定期的にチーム会合を開催し、メンバー間で作業進捗を確認するとともに、関係諸機関とも適宜進捗状況を共有した。受講者からの評価を得るための質問票も作成された。セミナー前日には CDC のチームメンバーが会場を訪れ、セミナーのレイアウト、必要設備・機材、プレゼン資料の確認等を行った。

2つのセミナーは予定通り 2012 年 11 月 2 日にベトナムのホーチミン、2012 年 12 月 3 日にマレーシアのクアラルンプールに於いて開催され、それぞれ 32 名、24 名の参加者を得た。両セミナーの式次第（ほぼ共通）は次表に示すとおりである。

**表 2.2-5 セミナー式次第(ホーチミンおよびクアラルンプール)**

9:30-9:40	<b>開会挨拶</b> HCM：JETRO ホーチミン事務所 所長 安栖宏隆 KL：JETRO クアラルンプール 所長 池下譲治
-----------	--

	JICA カンボジア事務所次長 平田 仁
9:40-10:10	「カンボジアの投資環境と投資機会」 HCM：カンボジア投資委員会（CIB）/カンボジア経済特別区委員会（CSEZB） 副委員長 Chea Vuthy（於 HCM） KL：カンボジア投資委員会（CIB）広報・投資促進部副部長 Suon Sophal
10:10-10:40	「カンボジア投資における留意点（立地、物流、人材）」 カンボジア開発評議会 投資環境改善アドバイザー（JICA 専門家） 今村裕二
10:40-10:50	休憩（10分）
10:50-11:20	カンボジア進出体験談：「住友電装 31 カ国目の海外進出」 住友電装(株) スミ(カンボジア)ワイヤリングシステムズ社長 亀本 進一
11:20-11:40	「投資促進に向けた日本・カンボジアの協力関係」 JETRO プノンペン事務所長・カンボジア日本人商工会（JBAC）事務局長 道法 清隆
11:40-12:00	質疑応答
12:00	終了

出所：セミナーチーム

チームメンバーと JICA プロジェクト・チームは、2012 年 11 月 6 日にホーチミン・セミナー、2013 年 1 月 17 日にクアラルンプール・セミナーについての評価会を実施した。受講者アンケートの集計結果をレビュー・分析した後、セミナー計画・実施の改善に必要な対策について意見が交わされた。これらの評価結果はセミナー実施報告書に適宜盛り込まれた（付属資料 6-4 参照）。

JETRO および JICA 等の関係機関からの厚い協力を受けて、ホーチミン、クアラルンプールいずれのセミナーも成功裏に終了し、所期の目標を達成することができた。講義および質疑応答とおして、受講者はカンボジア投資の優位性を理解し、カンボジアへの関心を高めたものと考えられる。



ホーチミンにおける投資セミナー  
(2012 年 11 月)



クアラルンプールにおける投資セミナー  
(2012 年 12 月)

### (3) 地方職員向け能力強化研修

近年、海外企業はカンボジアの地方投資環境に対する関心を高めているのに対して、地方政府職員の投資関連サービス提供能力は依然十分ではない。とくに投資関連法令、QIP の認可プロセスに関する基礎的な知識において、投資家の要望に答えられていないのが現状である。係る状況に鑑み、CDC と JICA プロジェクト・チームは、地方で投資誘致・促進活動に携わる地方政府職

員を対象に投資関連サービス提供に関する能力強化研修を実施することを決定した。

表 2.2-6 に示したように、プロジェクト期間中計 3 回の地方職員向け能力強化研修を実施した。本研修を通じて期待された成果は以下のとおりである。

- 対象州の地方政府職員が投資関連サービス提供に必要な基礎的知識を理解する。
- CDC および対象州が投資情報提供や投資促進活動において協力できるようネットワークを構築・強化する。
- CDC 職員が地方職員向け能力強化研修を計画・実施する為の知識・技術を習得する。

**表 2.2-6 地方職員向け能力強化研修の概要**

「投資促進およびファシリテーション研修」(於シハヌークビル)	
受講者	対象 7 州の地方政府職員 40 名 (カンダール、カンポット、タケオ、ケップ、プリ・シハヌーク、コッコン、カンボンズブ)
日時	2012 年 2 月 20 日-22 日 (3 日間)
会場	Golden Sea Hotel, Sihanoukville
式次第	
2 月 20 日 (第 1 日目)	<p>プレアシハヌーク州知事による開会の挨拶 開会の挨拶 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 H.E. Sok Chenda Sophea 講義「インドネシアおよびシンガポールのワンストップ・サービス」 CDC、CIB/CSEZB 副委員長 H.E. Chea Vuthy 講義「産業政策と経済開発」 田口左信専門家 (JICA 産業・投資促進政策アドバイザー) 講義「カンボジア投資を考えている企業にはどんな支援が必要か」 今村祐二専門家 (JICA 投資環境改善アドバイザー) 講義「カンボジア投資関連サービス強化」 森永昭彦 (JICA/CDC 技術協力プロジェクト) グループ討議</p>
2 月 21 日 (第 2 日目)	<p>講義「日系企業のカンボジアへの投資促進するための経済産業省の支援スキーム」 田口左信専門家 (JICA 産業・投資促進政策アドバイザー) 講義「日系企業に満足してもらうための効果的な SEZ 運営」 上松祐士氏、カンボジア日本商工会議所 講義「日本企業のカンボジア投資に際してカンボジア政府に期待する支援」 AEON Co., Ltd 質疑応答 講義「カンボジア開発評議会投資関連サービス向上プロジェクト」 森永昭彦 (JICA/CDC 技術協力プロジェクト) 閉会の挨拶および終了証授与 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 H.E. Sok Chenda Sophea</p>
2 月 22 日 (第 3 日目)	シハヌークビル SEZ およびシハヌークビルポート SEZ 視察
「投資促進およびファシリテーション研修」(於シェムリアップ)	
受講者	対象 9 州の地方政府職員 26 名 (バタンバン、プルサット、カンポンチュナン、カンポントム、オッドメンチェイ、パイリン、プレアビヘア、シェムリアップ、バンテイメンチェイ)
日時	2012 年 7 月 5 日および 6 日 (2 日間)
会場	Hotel Angkor Paradise, Siem Reap
式次第	
7 月 5 日	開会の挨拶

(第1日目)	講義「投資促進に期待される政府機関の役割」 CDC、CIB/CSEZB 副委員長 H.E. Chea Vuthy 講義「投資動向と投資家のニーズ」 今村祐二専門家 (JICA 投資環境改善アドバイザー) 質疑応答 グループ討議「地方 (PMIS) における投資促進およびファシリテーション活動の現状と課題」 ▶ 概要説明 (背景、目的、協議手順等) ▶ グループ討議 ▶ グループ発表 (質疑応答含む) 各グループ 20 分
7月6日 (第2日目)	講義「カンボジア投資関連サービス強化」 JICA 投資関連サービス向上プロジェクト Mr. Nut Un Voanra 講義「QIP の認可プロセス」 CIB プロジェクト評価・インセンティブ部部長 H.E. Youn Heng 講義「カンボジア投資関連法令」 カンボジア投資委員会 (CIB) 法務部 副部長 Mr. Van Sovatha 質疑応答 グループ討議「CDC と州政府との将来の協力体制の在り方」 ▶ 前回までの討議結果のレビュー ▶ グループ討議 ▶ グループ発表 (質疑応答含む) 各グループ 20 分 ▶ 結論 閉会の挨拶および終了証授与 JICA プロジェクト・チーム
<b>「投資促進およびファシリテーション研修」(於プノンペン)</b>	
受講者	対象 8 州の地方政府職員 30 名 (カンボンチャム、クラティエ、ラタナキリ、スタントレン、モンドルキリ、スバイレン、プレイベン、プノンペン)
日時	2012 年 10 月 23 日 (火)
会場	プノンペン (CDC)
式次第	
10月23日	開会の挨拶 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 H. E. Sok Chenda Sophea 講義「QIP の認可プロセス」 CIB プロジェクト評価・インセンティブ部 部長 H.E. Youn Heng 講義「投資動向と投資家のニーズ」 今村祐二専門家 (JICA 投資環境改善アドバイザー) 講義「アフターケアサービスの重要性」 カンボジア投資委員会 (CIB) プロジェクトモニタリング部 部長 Mr. Un Vallero グループ討議 1 「各 PMIS のサービス提供の現状および CDC と地方政府の将来の協力体制」 ▶ 概要説明 (背景、目的、協議手順等) ▶ グループ討議 グループ討議 (続き) ▶ グループ討議 (PMIS の活動) 講義「CDC が提供する投資促進およびファシリテーションサービス」 CDC、CIB/CSEZB 副委員長 H.E. Chea Vuthy 講義「投資関連サービスの強化」 森永昭彦 (JICA プロジェクト・チーム) グループ討議 (続き) ▶ グループ討議 ▶ グループ発表 (質疑応答含む) 各グループ 20 分 閉会の挨拶および終了証授与 首相付大臣・カンボジア開発評議会 事務局長 H. E. Sok Chenda Sophea

出所：セミナーチーム

第 1 回目の研修は、国際機関日本アセアンセンターの予算を活用して、シハヌークビルで実施



された。日系企業からのカンボジアへの投資が増加していることを踏まえ、JICA 専門家、日本商工会議所、日系企業など日本人講師が招聘された。

第2回目と第3回目の研修はシェムリアップおよびプノンペンで実施された。講義内容は、QIP の認可プロセスや、カンボジアの投資関連法令、投資情報・促進サービスやアフターケアサービス等、投資関連サービスを提供するための実務的な内容が主体であった。併せて、各州の地方投資小委員会（PMIS）の活動の現状と課題、および投資関連サービスを提供するための CDC と地方政府間の協力の可能性についてグループ別討議がなされ、活発な意見交換がなされた。

JICA プロジェクト・チームの助言のもと CDC のチームメンバーは積極的に本研修の計画・実施を行った。効果的・効率的に準備を進めるため詳細な準備日程表を作成し、これを基に準備作業が進められた。また定期的に準備会合を開催し、作業進捗を適切に管理した。研修開催時には、チームメンバーは研修運営を行い、かつ受講者とうまくコミュニケーションを取りながらグループ協議をリードした。

研修終了後には、チームメンバーは受講者アンケートの集計結果を取りまとめ、評価分析を行い、評価結果を研修実施報告書に盛り込んだ。全体的に受講者からの評価も高く、一部の受講者からは本能力強化研修の継続的な実施について強い要望がなされた。



シェムリアップでの能力強化研修  
(2012年7月)



プノンペンでの能力強化研修  
(2012年10月)

#### (4) プロジェクト終了時の達成状況

全体的にみると、各セミナーや研修はいずれも当初計画通りに成功裏に終了した。これらのセミナーや研修の実施をとおして、CDC のチームメンバーはセミナー・研修の計画・準備・実施の一連の作業を効果的・効率的に進める手順を習得した。とくに詳細計画の作成、関係諸機関との緊密な連絡・調整、適切なモニタリングと評価の重要性については全員が共通理解をもった。

本邦または近隣国におけるカンボジア投資促進セミナーに関しては、CDC は海外で投資促進セミナーを独自で実施するための予算がなかったため、予算のある関係諸機関と如何に協力関係を構築し強化を図るかが重要な課題であった。本プロジェクトにおいて実施した海外でのセミナーでの協力を通して、CDC は、AJC、JETRO、その他ビジネス業界団体等の諸機関と協力関係を構築できた。また、チームメンバーによるセミナー運営も改善した。

他方、地方職員向けの能力強化研修を通じて、CDC は、カンボジアの特別市や州、なかでも地

方投資小委員会（PMIS）の職員との協力関係を強化することができた。PMIS の投資関連サービス提供の課題を確認し、将来の CDC と各地方政府と協力関係の構築・強化について考えを共有できたことは、大きな成果であったと言える。

上述の各主要活動の成果達成状況に鑑み、本プロジェクトにおけるセミナー実施体制システムの強化に係る活動は、当初目標どおりの成果を達成したと結論づけられる。

しかしながら、各活動を通じて、更に CDC のセミナー運営を改善するために取り組むべき課題も明らかになった。それらの課題は以下のように要約される。

### セミナーの計画と実施

#### ① CDC による年間セミナー実施計画作成の必要性

他のドナーや協力機関と連携しながらセミナーを実施する為には、CDCが海外で実施するカンボジア投資促進セミナーの年間計画（対象国・地域・セクターを含む）を作成することが望ましい。これにより各機関と協力準備の協議を前広に開始することができるようになる。

#### ② セミナー準備の開始

投資促進セミナーの開催には、多岐に渡る関係機関との諸々の調整業務が求められる。また、各講師によるプレゼン資料の作成についても適宜、翻訳・校正・確定作業が求められ、一定期間が必要となる。前広な準備開始は、セミナーを円滑に実施する大切な要件の一つである。

### 海外でのカンボジア投資促進セミナー

#### ① 投資促進機関（IPAs）との協力強化

本邦セミナーと同様、近隣国でのセミナー開催に際しても、協力ネットワークを構築することが必要である。プロジェクト期間中の近隣国セミナーはJETROと協力して実施された。今後の近隣国セミナーの開催についても、日本企業を対象にセミナーを開催する場合には、当該国の日系進出企業とネットワークを持っており、且つセミナーの実施予算も持っているJETROとの協力を進めるべきであると考えている。

#### ② その他の投資促進活動との効果的な組み合わせ

セミナー参加者の中でカンボジアへの投資に関心のある企業は、セミナーと同時に開催されるビジネスマッチング、セミナー後のミッション派遣などにも参加すると考えられる。セミナーの実施効果を高めるために、投資促進セミナー開催の際に各協力機関が持つその他の支援スキームを組み合わせることも検討してよい。日本企業を対象とする投資促進の場合、国際機関日本アセアンセンターやJETROが、協力先となると考えられる。

#### ③ 実際のビジネス体験に基づいたより実務的な講義の提供

受講者アンケートの集計結果からも明らかなように、日系企業講師による投資の決定要因や、現在ビジネス上抱えている課題等、実体験に基づいた講義に対して受講者の評価が大変高かった。セミナーの演題にはより実務的且つ経験に基づく情報を盛り込む必要がある。

### 地方職員向け能力強化研修

#### ① 地方職員向け能力強化研修の継続

地方職員向け能力強化研修は、地方職員に対して投資関連サービス提供に必要な基礎的な知識と技能を提供するだけではなく、CDC と各地方政府間の情報共有ネットワークの構築という点でよい契機となった。カンボジア全体で投資関連サービスの質の向上を図るためには、地方職員向け能力強化研修を引き続き実施していくことが望ましい。

② 能力強化研修の対象参加者の絞り込み

研修目的によって参加対象者を事前にしっかりと絞り込んでおくことが、より高い研修成果を上げることに繋がる。仮にカンボジアの投資政策について学び、意見交換をすることが目的であれば、各地方政府の高官が招待されるべきであるし、一方で投資関連サービス提供のための実務レベルの技能指導が目的なのであれば、担当者レベルの職員が受講者として選定されるべきである。

③ 投資関連サービスに係る実務に特化した能力強化研修の提供

地方政府職員の投資関連サービスを提供するための知識と技能は依然未熟である。QIP の認可プロセスや、投資関連法令、アフターケアサービスの重要性、投資促進活動など基礎的な実務研修を提供する必要がある。

④ 地方政府職員の能力強化のための OJT の計画

能力強化研修は受講者の数が限定され、期間も短く成果が限定的になるので、研修に加えて他の技術移転手法の導入も検討してよい。例えば PMIS の職員を CDC で一定期間 OJT を実施する、または CDC の職員が各地方を巡回指導することが考えられる。

## 2.2.2 レセプション機能の強化

### (1) レセプション機能強化のためのWGの設置

2011年3月に、レセプション機能強化活動実施のためのWGが組成された。

レセプションWGの活動は下記のとおりである。

- ① CDCのレセプションで提供されるサービスと業務内容の実施計画書の策定
- ② レセプション・マニュアルの作成
- ③ 継続的なレセプション機能の維持と強化

### (2) CDCのレセプション機能に関する調査

第1年次に、JICAプロジェクト・チームは、CDCのレセプション・サービスに関する現状調査を実施した。その中で、CDC/CIBにおいては広報・投資促進部（PRIPD）が、投資家の最初のコンタクト先としてレセプション機能を果たしていることが確認された。広報・投資促進部の機能と職務は以下のとおりである。

表 2.2-7 広報・投資促進部の機能と職務

職務	現状
投資家へのガイダンス（コンサルテーションと情報提供）	- 広報・投資促進部は投資家の最初の窓口としてコンサルテーションおよび投資情報に関するサービスを提供する。
QIP申請のガイダンス	- 広報・投資促進部は投資家にQIP申請に必要なチェックリストおよび申請書式を提供する。 - QIPの申請は、投資家が直接CIBのプロジェクト評価・インセンティブ部に提出する。
関係省庁間との調整	- 投資家へガイダンスを提供する中で、特に他省庁が管轄する事項について問題が発生した際には、広報・投資促進部の職員は関係省庁に連絡をとる。
データベースの管理	- 広報・投資促進部は投資家のデータベースを管理する。尚、QIPの承認プロセスの進捗についてはプロジェクト評価・インセンティブ部が管理する。
投資促進に係るウェブサイトの管理	- 2010年に国際機関日本アセアンセンターの支援でCDCのウェブサイトが構築・譲渡された(www.investment.combodia.go.kh)。同ウェブ管理は広報・投資促進部が行っている。
ASEANの多国間協定に係る業務	- 広報・投資促進部はASEAN等の多国間協定に係る調整業務も行っている。

出所：CIB 広報・投資促進部

現状調査およびWGメンバーとの協議を通して確認された、広報・投資促進部のレセプション機能の主な課題は以下のように取りまとめられた。

表 2.2-8 広報・投資促進部のレセプション機能の課題

分野	課題
方針と組織	- 投資家に質の良い投資情報およびコンサルテーション・サービスを提供するための基本方針がない。 - 広報・投資促進部はレセプション機能を果たするための最適な組織体制を整

	<p>えていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 投資情報およびコンサルテーション・サービスを改善するための運営体制ができていない。</li> </ul>
人員配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 広報・投資促進部のレセプション・デスクには、スタッフが常駐していない。</li> <li>- 投資家に十分な情報とコンサルテーション・サービスを提供するためには既存の広報・投資促進部の職員数では不十分である。</li> </ul>
インフラストラクチャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 広報・投資促進部のレセプション・デスクは投資家に十分な情報およびコンサルテーションを提供するのに必要な設備が揃っていない（例：家具やPC等）。</li> <li>- 広報・投資促進部で提供されているデータ・情報は依然限られている。</li> </ul>
運営・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 包括的なコンサルテーション・サービスを提供するためのワークフローが確立されていない。</li> <li>- レセプション・サービス（特に情報およびコンサルテーション）を提供するために必要なデータや情報を定期的に収集するシステムがない。</li> <li>- レセプション・サービス提供のためのマニュアルが整備されていない。</li> <li>- 投資家のニーズをCIBの活動にフィードバックするメカニズムがない。</li> <li>- レセプション活動の記録がとられておらず、職員間で共有もなされていない。</li> </ul>

出所：JICAプロジェクト・チーム

### (3) 他国の投資促進機関（Investment Promotion Agency：IPA）のレセプション機能の調査

JICAプロジェクト・チームは、CDCのレセプション機能強化のための実行計画を策定する際の参考とするために他国の投資促進機関（IPA）がどのようなレセプション機能を持っているかについて調査を実施することを決定した。調査は、以下の7つのIPAを対象にこれらの機関のウェブサイト上の情報を収集することによって実施された。

- マレーシア産業振興庁：Malaysian Industrial Development Agency (MIDA)
- タイ投資委員会：Board of Investment (BOI), Thailand
- フィリピン投資委員会：Philippine Board of Investments (BOI)
- インドネシア投資調整庁：Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM)
- バングラデシュ投資委員会：Board of Investment Bangladesh
- 日本貿易振興機構：Japan External Trade Organization (JETRO)
- インベスト・コリア：Invest KOREA

### (4) レセプション機能強化のための活動の検討

JICAプロジェクト・チームは、CDCのレセプション機能強化のための活動計画の策定を行った。策定された活動内容は、①レセプション・サービスのための組織の確立、②レセプション・サービスに求められる情報の収集、③レセプション・サービスのためのデータベースの構築、④レセプション・サービスのためのマニュアルの作成、⑤ファイリング・システムの改善、⑥5S活動（整理・整頓）、⑦オフィス・レイアウトの変更、⑧レセプション・サービスについての広報活動、⑨キャパシティ・デベロップメント、⑩モニタリング及び評価、⑪レセプション機能の運営能力の向上、が含まれた。JICAプロジェクト・チームはカウンターパートに対し優先度の高い活動と活



## (8) レセプション・マニュアルの作成

JICA プロジェクト・チームは、第1年次に効果的なレセプション・サービスのためのマニュアルをどのように作成するかについての検討を行った。マニュアル作成の第一段階として、JICA プロジェクト・チームは第1年次にカンボジア投資に関してよくある質問をまとめた「FAQ集」を英訳した。「FAQ集」は、日系企業からのよく質問される項目を個別専門家（投資環境改善アドバイザー）が取りまとめたものであり、2011年6月に作成された。英訳版は日系企業以外の投資家向けに実践的な情報を提供することを目的としたものであった。

第2年次にレセプションWGはレセプション・サービスのより包括的なマニュアル作成に着手した。レセプションWGとJICAプロジェクト・チームはマニュアルの草案を作成した。マニュアルの目次は、①広報・投資促進部の機能と職務、②コンサルテーションのフロー、③レポート、④評価指標、⑤担当者連絡先リスト、⑥参照資料リスト、で構成された。

WGメンバーは実際の業務フローに従ってこのマニュアルの改訂を数回行った（最新のマニュアルについては付属資料4-1を参照）。

## (9) 第三国研修の実施

JICAプロジェクト・チームは、近隣ASEAN諸国が実施する投資促進サービスを学び、今後のCDCへの活動への示唆を得るために第三国研修を実施した。期待された成果は以下のとおりであった。

- ① 近隣諸国の投資促進機関とその他の投資関連機関の組織構造と経営システムを理解する。
- ② CDCの今後の活動に資する教訓を得るために、近隣諸国の投資促進機関とその他の投資関連機関のレセプション、相談業務、投資情報、投資申請書受付などの投資関連サービスを理解する。
- ③ 投資申請・登録メカニズムとワンストップ・サービスを理解する。
- ④ 近隣諸国の工業開発区や経済特区運営機関を訪問し、工業開発区と経済特区の投資促進活動、投資家が享受するインセンティブや投資家のために提供されるサービスについて理解する。
- ⑤ 近隣諸国の潜在投資家を訪問し、カンボジアにおける投資促進を行う。

### 第三国研修（第1年次）

JICAプロジェクト・チームは、カウンターパートとの協議を行い、シンガポールとマレーシアを第三国研修の訪問国として選定し、CDCの4つの部から5名のカウンターパートが研修員として参加することが決定された。時期を同じくして、2011年11月29日にJETROシンガポール主催のカンボジア投資セミナーがシンガポールで開催されることになり、カンボジア投資委員会及びカンボジア経済特別区委員会副委員長の Chea Vuthy 氏が講演者として招かれることとなった。第三国研修の実施時期をこのシンガポールでの投資セミナーに合わせ、シンガポールの後にマレ

ーシアに訪問することとした。また、Chea Vuthy 副委員長もシンガポールでの第三国研修に同行することとなった。

研修員決定後の11月17日に、JICA プロジェクト・チームはキックオフ・ミーティングを開催し、その後出発までに計3回の準備会合を開いた。詳細日程(案)及び専門家が準備した各訪問機関の基礎概要を基に、各研修員は質問票を作成し事前に訪問機関へ送付した。活動開始当初は研修員には専門家に依存する傾向が見られたが、具体的な作業を通して徐々にチームワークが形成され、訪問機関への見学依頼や研修中の役割分担など、積極的な参画姿勢が見られた。

第三国研修は11月26日から12月3日まで、下表のスケジュールに沿って実施された。

表 2.2-10 第三国研修の実施スケジュール(1年次)

日時	活動
11月26日(土)	シンガポールに移動
11月27日(日)	
9:00-10:30	Woodlands East Industrial Estate の見学 (Woodlands Industrial Park)
11:00-12:30	内部ミーティング
11月28日(月)	
10:00-11:00	Jurong Town Corporation Visitor Center の見学
14:00-15:30	ASCENDAS との協議
15:40-17:00	JETRO シンガポールとの協議
11月29日(火)	
9:30-11:30	シンガポール経済開発庁 (Economic Development Board)、国際エンタープライズシンガポール (International Enterprise Singapore) との協議
15:00-17:30	JETRO シンガポール主催のカンボジア投資セミナーの見学
11月30日(水)	
AM	マレーシアに移動
15:00-17:30	JETRO クアラルンプールとの協議
12月1日(木)	
10:00-12:30	マレーシア工業開発庁 (Malaysian Industrial Development Authority) との協議
14:00-16:00	MIDA リソースセンターの見学・協議
16:00-16:30	MIDA ビジネスインフォメーションセンターの見学
12月2日(金)	
9:30-12:30	Port Klang Free Zone の見学・協議
16:00-17:00	内部ミーティング
12月3日(土)	プノンペンに帰国

出所：JICA プロジェクト・チーム

第三国研修終了後、研修に対する評価を行い、併せて研修で得られた教訓をいかに CDC の投資関連サービス向上に活かすかを話し合うため、事後ミーティングが12月5日、8日と20日の計3回に渡って開催された。研修員は特に他国の投資促進機関が提供しているサービスと CDC の現状のサービスを比較し、改善点を整理した。更に議論の結果を踏まえ、JICA プロジェクト・チームの指導を受けながら、第三国研修の実施報告書を作成した(報告書は付属資料 6-6 を参照)。

### 第三国研修 (第2年次)

タイとベトナムを対象国として選定し、2012年の8月中旬から準備作業を開始した。最初に JICA プロジェクト・チームは Sok Chenda 大臣に第三国研修への参加者の選定を依頼した。同時に JICA



プロジェクト・チームはタイとベトナムの訪問先への連絡を開始した。参加者決定後、9月18日にキックオフ・ミーティングを開催した。JICA プロジェクト・チームの指導のもと、参加者は各訪問先への質問票を作成し、事前に各訪問先へ送付した。

研修は9月30日から10月6日にかけて下表のスケジュールに沿って実施された。

**表 2.2-11 第三国研修の実施スケジュール(2年次)**

日時	活動
9月30日(日)	バンコクに移動
10月1日(月)	Board Of Investment (BOI)との協議 Investors Club Association (IC)との協議・見学 One Start One Stop Center (OSOS)との協議・見学 JETRO バンコク事務所との協議・見学
10月2日(火)	9:00-11:00 ロジャナ工業団地見学・協議
10月3日(水)	午前 ベトナムに移動 15:30-17:00 JETRO ハノイ事務所との協議
10月4日(木)	8:30-10:00 Foreign Investment Agency (FIA)との協議 10:15-11:00 Northern Investment Promotion Center (NIPC)との協議
10月5日(金)	8:30-11:00 Hanoi Authority for Planning and Investment (HAPI)との協議 13:30-15:00 Hanoi Industrial & Export Processing Zones Authority (HIZA)との協議 タンロン工業団地見学・協議 15:30-17:00
10月6日(土)	プノンペンに移動

出所：JICA プロジェクト・チーム

研修後、参加者は実施報告書をクメール語と英語で作成し、CDC 上層部に提出した（報告書は付属資料 6-6 を参照）。



**Investor Club Association 見学の様子**  
(第三国研修・タイ)



**NIPC との協議**  
(第三国研修・ベトナム)

#### (10) 投資促進のための冊子作成

CDC は、カンボジアの投資環境の概要を簡潔に紹介した冊子（パンフレット）を2010年に作成し、投資家に配布していたが、情報が古くなっていた。このためレセプションWGの活動として、相談業務の際に、初めてCDCを訪問した投資家にカンボジアの投資概況を説明できる冊子（パンフレット）を新たに作成することとした。CDCの新しい冊子作成作業は2012年8月から開始

された。WG メンバーは冊子のデザイン、内容、必要な情報について協議を行った。新しい冊子の内容は下記の通りである。

- Secretary General's Message
- Facts on Cambodia
- Investment Opportunities
- Expanding Labor Supply
- Investment Approval Process
- Competitive Investment Incentives
- Growing Trend of FDI (Approved Investments) 2002-2012
- Investment Amounts by Country 2002-2012
- Direct Investment in SEZ (by year) 2006-2012
- Direct Investment in SEZ (by country) 2006-2012
- Growing SEZ Appeal- SEZs in Cambodia
- One Stop Service Mechanism of SEZ Administration
- CDC One-Stop Services- Investor Window
- Contact Us

その後、WG メンバーが必要な情報を収集し、数回の改訂作業を経て、2013年2月に新しい冊子が完成した（冊子は付属資料 5-1 を参照）。

#### (11) Investors Window 設置の提言

本プロジェクトの開始前に実施された JICA 「カンボジア国投資誘致窓口の機能強化調査」（以下 JICA 調査）による提言を踏まえて、JICA プロジェクト・チームは、CDC のレセプション機能を強化し、QIP の認可プロセスの簡素化に寄与するために「Investors Window」の設立を CDC に対して提言した。

##### 「Investors Window」設立に係る提言に至った経緯

上記 JICA 調査では、カンボジアへの投資済みか否か、または QIP の申請の有無にかかわらずすべての投資家に対しての窓口となる One-stop Window を設立すべきという提言がなされている。One-stop Window 設立の目的は以下のとおりであった。

- 包括的な投資情報サービスを提供する。
- 顧客志向の QIP 認可プロセスを実現する。
- 関係省庁との協力の下、QIP の承認およびその他の許認可・登録手続きを One-stop で提供する。

##### CDC に対して行われた「Investors Window」設立検討に係る支援

上述の目的を達成するために、JICA プロジェクト・チームは、CIB および CSEZB の One-stop サービスのユニットとして「Investors Window」を広報・投資促進部に設立し、投資情報提供、投資相談、QIP 申請の受け付け、QIP の最終投資登録証明の手渡し、その他の投資関連の許認可申

請の受け付け等のサービスを提供することを提言した。

「Investors Window」の制度に関する CDC 内の理解を深め、その設立を推進するために、CDC は 2011 年 10 月 27 日に CIB および CSEZB の全職員を対象にした内部会合を実施した。その会合で、JICA プロジェクト・チームは、「レセプション機能と調整スキーム」というテーマで、「Investors Window」についてプレゼン・説明を行った。主な説明の概要は以下のとおりであった。

- 投資促進機関 (IPAs) の主な機能と組織体制
- 投資促進機関 (IPAs) のサービス
- 投資活動の段階に応じた投資促進機関 (IPAs) が提供できるサービス
- CIB における現行の役割分担
- CIB における現行の役割分担の問題点
  - ① 広報・投資促進部と他部との間で投資申請に関する説明および対応に齟齬がおきる可能性がある。
  - ② CIB には投資家が最初にコンタクトする窓口がない。
  - ③ 投資家からの投資申請に関する主な照会先がプロジェクト評価・インセンティブ部になっている。
  - ④ 投資家はセクター情報の入手や投資認可の交渉のために多岐に渡る関係省庁を訪問しなければならない。
  - ⑤ 投資家は QIP 認可を受けるまでの期間を予め知ることが難しい。
  - ⑥ CSEZB には投資家向けに開かれたレセプション・デスクが設置されていない。
- 問題点を解決する手段としての「Investors Window」の設置
- 「Investors Window」の概要
- 懸案事項 (その他関連する認可、許可、登録)

上記の JICA プロジェクト・チームからの説明に対する CDC 上層部からのコメントは以下のとおりであった。

- 各省庁が各々権限を持つ中で、ライセンスおよび許認可について CDC が各省庁と交渉することは困難である。
- しかしながら、CDC が他省庁のライセンスおよび許認可も併せて One-stop サービスを提供することは理想であるので、今後どのように実現させていくか CDC 内で検討する。
- QIP ライセンスの交付は CDC の「Investors Window」にて直接手渡すのではなく、郵送する方が現実的である。

上述の 2011 年 10 月 27 日に行われた CDC の内部会合での説明に加えて、CDC の上層部 (CDC 事務局長、CIB/CSEZB 委員長・副委員長) は、CDC の管理層 (CIB/CSEZB の部長及び副部長) に「Investors Window」のコンセプトとその実現の必要性を十分に理解させることを目的として、2012 年 8 月 21 日に実施された第 2 年次のカウンターパート会合において、「Investors Window」というタイトルでプレゼンを行うよう JICA プロジェクト・チームに要請してきた。同会合で JICA プロジェクト・チームが行ったプレゼン内容は以下のとおりである。

- CDC の現行投資家向けサービスに対する投資家の見解
- 対策の提案「Investors Window」の設立
- 他国投資促進機関の事例：MIDA（マレーシア）、BOI（タイ）、FIA（ベトナム）
- 「Investors Window」の目的：統合された投資関連サービスの提供
- 「Investors Window」の概要：PRIPD に設置されるすべての投資家を対象とする CDC の「Front Office」
- 「Investors Window」設立のための前提条件
- 広報・投資促進部が担うべき3つの業務：投資促進、投資関連情報の整備、Investors Window
- Investors Window が担うべき役割：投資相談、投資関連情報の提供、行政手続きサービス
- 行政手続きサービスに含まれる項目
  - ① QIP 申請の受け付け
  - ② QIP 認可手続きに関する CIB の他部署および CSEZB との調整
  - ③ QIP 登録手続きの進捗状況に関するフォローアップと投資家からの照会対応
  - ④ QIP 認可証明（最終投資登録証明）の送付
  - ⑤ 輸入関税免除申請/変更/延長に係る手続き支援
  - ⑥ 最終投資登録証明の更新手続きに係る支援
  - ⑦ 投資家に代わっての関係省庁発行の登録・ライセンス・許可の取得
  - ⑧ 投資家からの手数料徴収と関係省庁への配賦

JICA プロジェクト・チームからの提言に対し、Project Director である Sok Chenda 大臣から、「Investors Window」の実現には一定の時間がかかるので、CDC 内での今後の検討結果を待つほしい旨、コメントがあった。

### 2013年2月時点での現状

2012年12月28日付で「カンボジア開発評議会の公的サービス提供に関する合同省令 No. 991 MEF.Br.K」が発出された。同省令では、CDC に対して CDC が提供する公的サービスについて手数料を徴収できる権限が付与されること、また、徴収された公的サービスの手数料に対して CDC が経済財務省（MEF）の名前で領収書を発行できることが明記されている。また、同省令 No.991 の附属資料には、CIB と CSEZB が提供する公的投資関連サービスのタイプと種類、および投資家が CDC に支払う各サービスの手数料金が記載されている。更に合同省令 No.991 では、CDC が投資家向けにタイムリーに公的サービスを提供できるよう、指定された事務所で One-stop サービスプロバイダーの機能を果たすことを明記し、特定の事務所を設け、常駐スタッフを配置することを規定している。同省令の発出を受けて、CDC は CIB と CSEZB 向けに投資家からなされるすべての申請、登録、報告を受け付けるために、One-stop サービス事務所を、CIB の広報・投資促進部のレセプション・デスクおよび投資情報デスクに併設された。

しかしながら、新たに設置された One-stop サービス事務所は、開発調査にて提言され、技プロでその導入を推進してきた「Investors Window」と以下の点で異なっている。

- 主要目的が、投資関連の申請・登録の一括受付および透明化された公的サービス手数料の

徴収に限定されていること。

- 現在広報・投資促進部が提供している投資情報提供や投資相談サービス等の投資促進活動は行わないこと。
- CDC 事務局長の直接の管理下にあり、投資促進サービスの提供は引き続き PRIPD が提供するので、結果的に別々の投資窓口が併存していること。

### One-stop サービスの課題

新たに設置された One-stop サービス事務所に関しては、現時点で以下の課題が未解決であり、今後適切な対策がとられる必要がある。

- 合同省令 No.991 では、書類手続きが明確な理由なく遅延した場合、One-stop サービス事務所が投資家からの苦情に対応する義務を負う旨規定されている。しかしながら CDC は合同省令 No.991 の付属資料で記述されている時間的枠組み（サービス提供期間）を順守するための、改訂または修正された CDC 内部の書類手続きの流れについては、通知を行っていない。CDC は今後新たに明確な書類手続きの業務フローを策定する必要がある。
- 同じスペースに投資家向けの窓口が二つあることになり、統合された投資家指向のサービス提供という点では、サービス効果、投資家からの印象のいずれの観点からも未だ十分とは言えない。
- 新たな One-stop サービス事務所は広報・投資促進部のレセプション・デスクおよび情報デスクの事務所スペースに設置されているので、広報・投資促進部がレセプション、情報提供、投資相談を十分に提供できるスペースの余裕がない。

## **(12) プロジェクト終了時の達成状況**

レセプション WG の活動を通じて、レセプション・スペースの選定、相談業務の記録システムの導入、マニュアルの作成、投資促進のための冊子作成など、レセプション・サービスの基盤が改善された。

相談業務の記録は投資家のニーズと投資動向の把握に役立てられている。また、レセプション WG は相談記録をもとに、投資家から受けるよくある質問を取りまとめた。

WG 会合の中で、訪問者が他の部署を直接訪問してしまうなどの理由により、広報・投資促進部が正確な訪問者の数を把握できないという問題が数回取り上げられた。CDC は 2013 年 1 月より One-stop サービス事務所を広報・投資促進部に設置し、投資関連情報の取得と申請書提出が目的の訪問者は全てこのデスクが窓口となって対応している。今後、訪問者数が適切に把握されるようになることが期待される。

### 2.2.3 カントリー・デスクの機能

#### (1) 他の投資誘致機関（IPA）のカントリー・デスクの調査

JICA プロジェクト・チームは C/P と協議のうえ他の投資誘致機関（IPA）が投資促進活動においてどのように国別アプローチを採用しているかを調査した。調査結果から明らかになったのは一部の IPA は、国別組織になっており、特定の地域/国を担当する職員が当該担当地域/国からの投資家に応対していることであった。一方、一部の IPA は、例えば「ジャパン・デスク」、「 코리아・デスク」というように、特定の国に対する投資促進のためのカントリー・デスクを設置あるいは併設していた。

#### (2) CDC にカントリー・デスクを設置する目的の確認

JICA プロジェクト・チームと C/P は、CDC にカントリー・デスクを設置する目的は優先度が高い国に的を絞って総合的な投資促進活動を行うことにあることを確認した。

#### (3) カントリー・デスクを設置するための実行計画案の策定

JICA プロジェクト・チームはカントリー・デスクを設置するため実行計画案を策定した。JICA プロジェクト・チームは C/P と同案について議論し、実行計画案の修正を行った。

カントリー・デスクが担う機能と活動は、CDC が行う投資促進活動と同じであるとした。違いはカントリー・デスクは特定の国に的を絞って以下の活動を展開することであった。

- ① カントリー・デスクの特性としては、以下のものが考えられる。
  - 当該国の政府機関や民間企業とのネットワークの構築
  - 当該国の政府機関との投資促進活動での連携
  - 当該国の言語での投資促進活動
  - 当該国における投資促進活動の実施
- ② カントリー・デスクの活動内容としては、以下のものが考えられる。
  - 当該国に的を絞った投資情報サービス
  - 当該国に的を絞った投資相談業務
  - 当該国での投資促進活動
  - 当該国からカンボジアに投資した企業に対するアフターケア
  - 当該国の政府機関・経済団体との投資促進活動での連携
- ③ CDC が特定の優先国に的を絞った投資促進のためにカントリー・デスクを設置するのであれば、広報・投資促進部に置くのが最も適切であると考えられる。これは、広報・投資促進部が CDC において投資促進を担当する部署だからである。広報・投資促進部の組織は、国別組織とするには規模が小さ過ぎる。従って、優先度の高い国を選定して、1つか2つのカントリー・デスクを設置することが望ましい。広報・投資促進部の職員がカントリー・デスクの担当者に任命される。カントリー・デスクの担当者は、広報・投資促進部

での担当業務と兼務することになる。

#### (4) カントリー・デスクを設置する優先国の選定

以下の基準に基づいて、カントリー・デスクを設置する対象国の検討を行った。

##### ① カンボジアからみた投資の必要性

世界の主要投資国のなかで、日本はカンボジアへの外国投資のなかで非常に小さいシェアしか占めていない。

日本よりは規模が大きいものの、その他の主要投資国、例えば米国、EC も中国、韓国に比べると規模は小さい。

##### ② カンボジアへの投資が拡大する可能性

主要なカンボジアへの投資国は投資を拡大するものと見られている。特に、日本の投資家はカンボジアへの投資意欲を益々高めると期待されている。

##### ③ CDC にとってのリソースの利用可能性

当该国からの支援の可能性も選定基準の一つとなる。CDC が「ジャパン・デスク」を設置した場合には、JICA プロジェクト・チーム及び JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）からの運営支援や能力開発支援が可能となる。

上記の検討結果、JICA プロジェクト・チームと C/P はカントリー・デスクの手始めとして「ジャパン・デスク」を設置することが適切であると判断した。

#### (5) ジャパン・デスクとの協力

カントリー・デスク立ち上げに関する JICA プロジェクト・チームと JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）との協議・提言を受けて、2011 年に CDC は広報・投資促進部内にジャパン・デスクを設置することを決定した。

ジャパン・デスク立ち上げにあたって、JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）の役割は、ジャパン・デスクに配置される CDC 職員の投資相談とカンボジアの投資環境に関する情報提供能力の強化を担当することとされた。

JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）は、ジャパン・デスクで以下の業務を行っている。

- ① 日系企業の投資相談窓口
- ② 日系企業の投資（適格投資案件；QIP）申請サポート
- ③ 日系企業の会社設立サポート
- ④ 日系投資企業アフターサービス（増資、株主変更、通関、QIP 更新）
- ⑤ 日系企業向け投資セミナー実施支援
- ⑥ 日系企業カンボジア視察実施サポート

#### ⑦ 日本カンボジア官民合同会議実施サポート

JICA プロジェクト・チームは、CDC 職員全般に対してウェブ運営、投資セミナー企画・運営、レセプション・サービスの能力強化を行うが、ジャパン・デスクに配置される CDC 職員も含めることとした。

第2年次においても、JICA プロジェクト・チームは JICA 個別専門家（投資環境改善アドバイザー）と協力して、プロジェクト活動を実施した。

JICA プロジェクト・チームは、日本人投資家向け「2013 年度版カンボジア投資ガイドブック（日本語版）」を作成し、ジャパン・デスクに提供した。なお、ガイドブック改訂の際には、同専門家から日本企業のニーズに関する情報などを得ている。また、JICA プロジェクト・チームは日本人投資家向けに日本語のウェブサイトの維持・更新を行った。

一方、相談業務を担当する CDC 職員の能力強化を行う際には、同専門家に講師を依頼し、同専門家は CDC 職員に対して相談業務に関する実務的な講義を行った。

#### (6) 日本企業の投資促進のためのツールの提供

JICA プロジェクト・チームは、ジャパン・デスクの活動を支援するため、日本企業向け投資促進活動のための以下のツールを提供した。

##### ① 主要な投資関連情報の日本語版

カンボジア投資ガイドブックの日本語版を作成した。

##### ② CDC のウェブサイトの日本語ページ

新ウェブサイト構築にあたって日本語ページを作成した。

#### (7) プロジェクト終了時の達成状況

ジャパン・デスクは、日本人投資家による F/S 調査、投資申請、カンボジアでの操業に対して支援を継続している。ジャパン・デスクの強みは、日本人投資家に対して日本語できめ細かい情報と実務的な助言を提供している点である。ジャパン・デスクが日系企業の意見に応えながら日本企業のカンボジア投資を促進していることは明らかである。

ジャパン・デスクの運営が成功したことから、他の主要投資国からの支援を受けながら CDC が新たなカントリー・デスクの設置することを検討する段階にあるかと言える。



## 第3章 プロジェクトの評価

### 3.1 プロジェクト評価の概要

#### 3.1.1 評価の目的

2013年1月、JICA プロジェクト・チームは「カンボジア開発評議会（CDC）投資関連サービスプロジェクト」の終了時評価を CDC の協力を得て実施した。R/D、PDM 基づいて実施されたプロジェクト活動及びプロジェクト成果を評価3項目（妥当性、有効性、効率性）に則り基づき検証した。評価を行った評価3項目は下表のように定義される。

表 3.1-1 評価3項目の定義

1. 妥当性	設定された「プロジェクト目標」または「上位目標」は、政府・実施機関・ターゲットグループの政策・ニーズと合致しているか、日本の政府開発援助の支援方針に合致しているかを検証する指標。
2. 有効性	設定された「プロジェクト目標」は、対象社会および対象裨益者に対して裨益をもたらした（又はもたらすか）を検証する指標。
3. 効率性	経済資源である「投入」が「アウトプット」にどれだけ転換されたかを検証する指標。特にプロジェクトの費用と効果の関係に焦点をおく。

出所：JICA プロジェクト評価ガイドライン

#### 3.1.2 プロジェクトの実施計画

本プロジェクトの PDM に記載されている実施計画の内容は下表に示すとおりである。

表 3.1-2 プロジェクト実施計画

プロジェクト上位目標	カンボジアへの海外直接投資（FDI）が増加する。
プロジェクト目標	投資促進サービスを提供する CDC の能力が強化される。
成果1：CDC による必要な情報およびデータを投資家に提供するサービスが向上する。	1-1 ウェブサイトの定期的な更新に関する CDC の能力を強化する。
	1-2 投資ガイドブックの更新のための CDC の能力が向上する。
	1-3 図書サービスを管理し提供する CDC の能力が開発される。
成果2：CDC の広報活動、コンサルティング・サービスが向上する。	2-1 投資セミナーを計画・実施する CDC の能力が向上する。
	2-2 CDC 事務所での投資家に対するレセプション（コンサル）機能が果たせるよう CDC の能力を強化する。
	2-3 CDC のカントリー・デスクを組織化する能力を強化する（ジャパン・デスクをパイロットに）。
日本側投入	
（専門家）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 総括/投資促進</li> <li>➢ 副総括/投資情報サービス</li> <li>➢ 投資情報サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ウェブ運営管理</li> <li>➢ 組織間連携/投資促進補助</li> <li>➢ 法制度</li> </ul>
* その他の専門家はプロジェクトの効果的な実施の観点から必要に応じて投入する。	
（機材）	
技術移転に必要な機材（書類/書籍を含む）	
（研修）	
本邦または第3国研修	
（現地業務費実績）	
第1年次：7,424,000 円	第2年次：12,211,000 円

<b>カンボジア側投入</b>	
(カウンターパート)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Project Director</li> <li>➢ Deputy Project Director</li> <li>➢ Project Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ カウンターパート（広報・投資促進部および関連部より選出）</li> </ul>
(設備)	
ライブラリおよびレセプションのスペースを含む事務所スペース	
(現地費用)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ライブラリおよびレセプション・スペースの改修費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ カンボジア内外でのセミナー実施費用</li> <li>➢ ウェブサイトの通信費用</li> </ul>

出所：JICA

### 3.1.3 評価実施手順と実施日程

CDC は JICA プロジェクト・チームが作成した終了時評価実施計画に同意した。JICA プロジェクト・チームは下表に示した手順および日程で終了時評価を計画通り実施した。

JICA プロジェクト・チームはプロジェクトの活動実績および評価指標にかかるデータを収集するとともに、質問票調査、個別面談、WG メンバーとのグループ協議をとおして一次データを入力した。

表 3.1-3 評価手順および日程

番号	活動	時期
1	JICA プロジェクト・チームによる PDM 指標のデータ・情報収集	2013 年 1 月 11 日-15 日
2	カウンターパートへのプロジェクト評価の目的・手順についての説明	2013 年 1 月 15 日
3	WG メンバーとのグループ協議	2013 年 1 月 16 日
4	各 WG の中核メンバーへの質問票調査の実施	2013 年 1 月 16 日-23 日
5	CIB および CSEZB の 3 名の副委員長、および CIB プロジェクト評価・インセンティブ部、プロジェクトモニタリング部の各部長との個別面談実施。	2013 年 1 月 17 日 - 28 日
6	プロジェクト評価報告書（案）作成	2013 年 1 月 23 日-30 日
7	JCC でのプロジェクト評価に関する協議	2013 年 1 月 31 日-2 月 8 日

## 3.2 プロジェクト評価結果

JICA プロジェクト・チームは、2013 年 1 月から 2 月にかけて収集されたデータを基に、プロジェクトの評価を行った。終了時評価結果のサマリーは下表に示すとおりである（付属資料 6-7 参照）。

### 3.2.1 プロジェクトの達成度

プロジェクト目標および成果の達成状況は、第 2 章に記述したとおりである。

### 3.2.2 実施プロセス

項目	達成度								
プロジェクト管理	<p>「意思決定」</p> <p>CDC の Project Director あるいは Deputy Project Director が議長を務める合同調整委員会（JCC）会合、カウンターパート（C/P）会合を必要に応じて開催し、プロジェクトの進捗状況の確認し、課題に関する協議を行った。各会合の実績は以下のとおり。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>JCC</th> <th>C/P 会合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第 1 回 JCC : 2011 年 3 月 14 日</td> <td>第 1 回 C/P 会合 : 2011 年 3 月 17 日</td> </tr> <tr> <td>第 2 回 JCC : 2012 年 3 月 12 日</td> <td>第 2 回 C/P 会合 : 2012 年 4 月 25 日</td> </tr> <tr> <td>第 3 回 JCC : 2013 年 2 月 12 日</td> <td>第 3 回 C/P 会合 : 2012 年 8 月 21 日</td> </tr> </tbody> </table> <p>日常的な意思決定については、JICA プロジェクト・チームは Project Manager と協議を行い、その都度決定を行った。重要な事項については Project Manager が、Project Director または Deputy Project Director の判断を仰いだ。</p> <p>「オーナーシップ」</p> <p>カンボジア側は CDC 上層部が強いリーダーシップを発揮し、CDC 職員へ適切な指示を行い、この強いコミットメントがプロジェクト活動の円滑な実施に寄与した。</p> <p>「モニタリング」</p> <p>JICA プロジェクト・チームは、プロジェクトの進捗状況を定期的に Project Manager に報告した。Project Director および Deputy Project Director への報告は Project Manager からなされた。JCC 会合または C/P 会合においても、プロジェクト・チームは CDC 上層部および各部長、職員にプロジェクトの進捗を報告した。</p>	JCC	C/P 会合	第 1 回 JCC : 2011 年 3 月 14 日	第 1 回 C/P 会合 : 2011 年 3 月 17 日	第 2 回 JCC : 2012 年 3 月 12 日	第 2 回 C/P 会合 : 2012 年 4 月 25 日	第 3 回 JCC : 2013 年 2 月 12 日	第 3 回 C/P 会合 : 2012 年 8 月 21 日
JCC	C/P 会合								
第 1 回 JCC : 2011 年 3 月 14 日	第 1 回 C/P 会合 : 2011 年 3 月 17 日								
第 2 回 JCC : 2012 年 3 月 12 日	第 2 回 C/P 会合 : 2012 年 4 月 25 日								
第 3 回 JCC : 2013 年 2 月 12 日	第 3 回 C/P 会合 : 2012 年 8 月 21 日								
プロジェクトへの参加	<p>プロジェクト期間中、計 45 回の WG 会合が開催された。アサインされたカウンターパートは日常業務もあったので、各自の時間の都合を確認した上で、各 WG 会合を開いた。CDC の上層部によりプロジェクトの活動は業務の一環である旨繰り返し強調されたので、WG メンバーの活動への参加は概ね活発であった。</p>								
プロジェクト内のコミュニケーション	<p>JICA プロジェクト・チームは Project Manager に定期的に進捗報告を行い、プロジェクト活動に関する意思決定を仰ぎ、意見交換を行った。プロジェクトの各活動実施に際しては、WG メンバーと電話やメールや立ち話等、WG 会合、ワークショップ、OJT 等の正規活動以外の時にも頻繁にコミュニケーションを図った。</p>								

### 3.2.3 評価 3 項目

#### (1) 妥当性

上位目標の妥当性	<p>上位目標は「カンボジアへの海外直接投資（FDI）が増加する。」であった。CDC による投資促進サービスはカンボジアへの海外投資を促進・支援する。海外投資誘致はカンボジアの国家開発計画の優先政策であり、日本のカンボジアに対する ODA 政策にも合致している。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である四辺形戦略は、投資誘致を含む民間セクター開発および雇用の創出を優先分野として位置付けている。また、カンボジアの改訂国家戦略開発（2009-2013 年）も民間セクターの強化と海外投資誘致を優先政策の一つとしている。一方、JICA のカンボジアに対する国別援助方針は、民間セクター開発</p>
----------	--

	<p>は優先分野の一つとしている。</p> <p>CDC が提供する投資促進サービスの利用を増やすには、海外投資家が投資先の候補としてカンボジア投資への関心を高めることが重要である。投資決定の主な要因には、カンボジアの投資環境の魅力およびグローバル経済と競争課題があり、これらの要因により CDC のサービスを利用する海外投資家の数も変わってくる。本プロジェクト期間中は、海外投資家、特に他の ASEAN 諸国のコスト高が原因で特に製造業において、カンボジア投資への関心は増加傾向であった。</p>
プロジェクト目標の妥当性	<p>プロジェクト期間中海外投資の数は増加傾向をみせていた。しかし、プロジェクト開始時点では、カンボジアの投資環境に関する情報は十分ではなく、投資情報は投資家に対して適切に提供されていなかった。従って、プロジェクト目標は海外投資家のニーズに合致しており、妥当であった。</p>
アプローチの妥当性	<p>プロジェクト目標の達成による裨益者は海外投資家である。上位目標を達成するためには、プロジェクト成果の対象を海外投資家とすることは適切であった。</p> <p>CDC はカンボジアで投資促進サービスを提供している唯一の政府機関であり、CDC を本プロジェクトのカウンターパート機関としたことは適切であった。</p> <p>CDC の主な役割は QIP の認可であり、投資促進サービスの提供は限定的であり、サービスの質の向上も必要であった。故に、CDC の機能強化を図るアプローチは妥当であったと言える。日本企業は過去数十年 ASEAN 地域に海外投資を増加させており、ASEAN 地域に生産拠点と国際的なサプライチェーンを構築している。日本の ODA はインフラ整備、投資促進、産業開発の支援をつうじてこれら日系企業の海外進出に貢献してきた。日本が保有する投資促進に関する経験はプロジェクト目標の達成に十分に活用できるものであった。</p>

## (2) 有効性

プロジェクト目標の達成見込み	<p>本プロジェクトでは、投資促進サービス担当者の能力強化に重点が置かれ、一定の成果をみた。また、ウェブサイト、各種サービスマニュアル、事務所の改修等、投資促進サービスを提供する上での基礎的環境も整備された。その結果、プロジェクトの成果は、CDC の投資促進サービスの改善に繋がった。</p> <p>プロジェクト目標は、CDC の投資促進サービスを改善する能力に関わるものである。CDC 上層部は CDC のサービス改善に対して常に積極的であった。一方、職員レベルをみるとプロジェクト活動を通じて WG メンバーの何人かは積極的にアイデアを提案するようになったものの、サービス改善に向けて継続的に取り組もうという姿勢は、WG メンバー全体で完全に形成されるには至っていない。不確実な面もあるが、CDC 上層部が CDC のサービス改善に積極的であり、WG メンバーの一部も積極的にアイデアを提案するようになったため、さらなるサービス改善が期待できる。</p>
----------------	---

## (3) 効率性

成果 1 の達成度	<p>「ウェブサイト」</p> <p>新しい CDC のウェブサイトが開発され、このウェブサイトを通じてカンボジアの投資環境に関する多様な情報が提供されるようになった。アクセス数はサービス提供開始時の 2011 年の 12 月時点では 2,800 件であった、2012 年 12 月時点では 5,800 件となっており着実に増加している。CDC は「ニュース・イベント」等の新しい情報を適宜更新しており、これらの記事の作成および更新作業は CDC の担当職員が実施している。CDC はウェブ更新に必要な能力を習得している。ウ</p>
-----------	--

	<p>ウェブサイトに係る課題は、CDC には十分な日本語能力を持った人材がいなかったため日本語ページの維持を如何に行っていくかである。</p> <p><b>「投資ガイドブック」</b></p> <p>投資ガイドブック 2012 (第4版)、投資ガイドブック 2013 (第5版) は夫々2012年2月、2013年3月に当初計画どおりに改訂された。WG メンバーは必要な情報収集を行えるようになり、また一部の執筆作業も行えるようになった。しかし、改訂作業の計画策定も含め独自で改訂作業のすべてを担うことは依然難しい。投資ガイドブックの日本語版の改訂についてもウェブサイトと同様の課題を残している。</p> <p><b>「ライブラリ」</b></p> <p>CDC の広報・投資促進部の改修工事後、ライブラリ・サービスを提供する「投資情報デスク」が設置され、2012年4月からサービス提供を開始している。2013年1月時点で、蔵書数合計は1,160 (ハードコピー633、ソフトコピー527) となっている。CDC の担当職員は定期的に書籍や書類を収集し、データベースを使って蔵書管理を行っている。「投資情報デスク」の運営は、運営規則に則って行われており、CDC はライブラリの運営に必要な能力を習得したと言える。</p>
<p><b>成果1に係る活動の妥当性</b></p>	<p>成果1は投資家向けの情報サービスの改善であった。本プロジェクトでは、ウェブサイト、投資ガイドブックおよびライブラリ (投資情報デスク) に係る活動が、成果1の達成のために設定された。これら3つの活動は投資促進のための情報提供を行うための主要な手法であり、成果1を達成する上で必要且つ適切な手法であったと考えられる。</p>
<p><b>成果2の達成度</b></p>	<p><b>「投資セミナー」</b></p> <p>カンボジア投資促進セミナーは、当初計画どおり日本 (3回)、ベトナム (1回)、マレーシア (1回) で実施された。地方政府職員向けの能力強化研修もプロジェクト期間中に3回実施された。これらの活動を通じて、カウンターパートはセミナーの計画・実施に必要な作業手順を理解した。また CDC はセミナー実施を通じて他の投資促進機関とのネットワークも構築した。</p> <p><b>「レセプション機能」</b></p> <p>本プロジェクトでは、相談サービスに必要なスペースを確保するため、広報・投資促進部事務所の改修を行った。相談サービスを提供するためのマニュアルも整備された。専門家による講義や近隣国の投資促進機関への訪問を通じて、相談業務担当の職員の能力は向上した。</p> <p>また、JICA プロジェクト・チームは CDC として理想的なレセプションおよびコンサルテーション・サービス提供の実現のために「Investors Window」設立に関する提言も行った。</p> <p>2012年12月28日に発出された「Joint Prakas No. 991」に基づき、CDC は2013年1月から、QIP申請の受け付けと申請料徴収を行うワンストップ・サービスを広報・投資促進部に設置した事務所で開始している。このサービスは投資家の利便性の向上およびQIP手続きの透明化に貢献しており、ワンストップ・サービスは改善された。しかしながら、このワンストップ・サービスは、相談業務のワンストップ・サービスを含んでいない点で JICA プロジェクト・チームが提言した「Investors Window」とは異なっている。</p> <p><b>「カントリー・デスク」</b></p> <p>CDC は日系企業のカンボジアへの投資を支援するためにジャパン・デスクを設立し、JICA は長期専門家 (投資環境改善アドバイザー) をジャパン・デスクに派</p>

	<p>遣した。ジャパン・デスクへの訪問者は、プロジェクト期間中も順調に伸びており、日本からの投資に対する支援は十分に効果があったと言える。課題はジャパン・デスクの成功経験を、他の優先国のカントリー・デスク設立に広げていくことである。</p> <p><b>「JICA 長期専門家との連携」</b></p> <p>JICA は長期専門家（投資環境改善アドバイザー）を CDC に派遣している。JICA プロジェクト・チームは、投資促進セミナーや CDC 職員向けの相談サービスに係る研修等の機会に同専門家と緊密な連携をとった。同専門家からの支援は成果 2 のプロジェクト活動を実施するうえで効果的であった。</p>
<p><b>成果 2 に係る活動の妥当性</b></p>	<p>成果 2 は CDC の広報活動およびコンサルテーション・相談サービスの向上を目的としており、セミナー運営、レセプション機能、カントリー・デスクに係る活動が設定された。投資セミナーはカンボジアへの投資有望国での広報活動であり、レセプションでの相談サービスやカントリー・デスクはカンボジア国内、特に CDC 内での広報活動である。これらの活動は投資誘致活動に必要な広報活動を網羅している。但し、海外でのセミナー実施に併せて有望企業への直接訪問も併せて実施すればより効果的であった。また本プロジェクトでは、レセプション活動を広報・投資促進部で提供されるものに限ったが、投資ミッションの受け入れも投資誘致のサービスとしては重要である。また、投資セミナー等の投資誘致活動を効果的に実施するには、成果 1 で支援された質の高い投資情報提供の実現が不可欠である点に留意する必要がある。</p>
<p><b>日本側の投入実績の妥当性</b></p>	<p>計画されたプロジェクト活動の実施のために日本側から適切な投入がなされた。</p> <p><u>専門家派遣</u></p> <p>プロジェクト開始以降から 2013 年 2 月までに計 8 名の専門家（総括/投資促進 1、副総括/投資情報 1、投資情報 2、投資情報 3、投資促進 2、ウェブサイト構築、組織間連携/投資促進補助（2 名）が派遣され、全体の従事期間の合計は 43.5MM であった。</p> <p><u>機材</u></p> <p>プロジェクト事務所に必要なコピー機、PC、プリンター等の機材が購入された。</p> <p><u>活動経費</u></p> <p>プロジェクト活動に必要な経費が日本側の支援で提供された。</p>
<p><b>カンボジア側の投入実績の妥当性</b></p>	<p>計画されたプロジェクト活動の実施のためにカンボジア側から適切な投入がなされた。</p> <p><u>カウンターパートの配置</u></p> <p>プロジェクトで設置された 5 つの WG のメンバーとして、CDC から計 18 名のカウンターパートが配置された。</p> <p><u>プロジェクトの運営経費</u></p> <p>CDC は JICA プロジェクト・チームに対し事務所スペースおよびその他の活動スペースを提供した。また光熱費やプロジェクト活動費を負担した。</p>

## 第4章 プロジェクト活動からの教訓及び提言

### 4.1 プロジェクト活動から得た教訓・提言の概要

本章では本プロジェクトにおいて C/P 機関である CDC で実施した諸活動から得た教訓・提言を述べる。下表は教訓・提言をまとめたものである。詳細は次節以降で詳述する。

表 4.1-1 プロジェクト活動からの教訓の要約

	項目	教訓
4.2	プロジェクト運営面の教訓	
4.2.1	投資関連サービス強化のプロセス	組織開発のプロセスに留意した活動の実施が効果的である。
(1)	能力強化の必要性の認識	行政サービスの強化にあたっては、プロジェクト開始時にその必要性を C/P 機関に十分認識させることが不可欠であるが、必要性の意味をよく理解させ、認識が定着するには時間が掛かり、プロジェクト活動を通じてじっくりと浸透させる必要がある。
(2)	組織全体での取り組みへの合意	行政サービスの強化にあたっては C/P 機関が組織全体として取り組む姿勢が不可欠である。その為にはトップのリーダーシップだけでなく組織文化をマネジメントするアプローチも必要となる。
(3)	サービス強化活動を通じた個々のメンバーの能力強化（OJT 及び研修）	技プロの活動に参加する C/P 機関の職員の能力向上のためには、①活動計画の策定に参画して活動の目的を理解する、②担当業務を分担させ各自の責任を明確にする、③担当業務遂行のプロセスで適切な指導を行う、④業務結果をレビューして改善すべき点を自ら考えさせる、⑤レビュー結果を踏まえてマニュアルを作成する、というプロセスが効果的である。座学による研修も基礎知識の理解には有効であるが、プロジェクト活動を通じたサービス提供の実際の経験や実施視察が能力強化には不可欠である。
(4)	サービス強化活動を通じたメンバーの取り組み意識の強化とチームワークの醸成	C/P メンバーのプロジェクト活動への参加を活発化するためには、WG 会合を頻繁に開くなど JICA プロジェクト・チームと C/P メンバー間、コミュニケーションを密にすることが有効である。JICA プロジェクト・チームがどれだけコミュニケーションを取ったかが、C/P メンバーの参加意欲に与える影響は大きい。
(5)	顧客（投資家）の評価のフィードバック	行政サービスの強化にあたっては、サービス利用者（本プロジェクトでは投資家、州政府の投資委員会）に実際に接して利用者の声を聞くことが C/P メンバーのモチベーションを高めるうえで重要な役割を果たす。
(6)	メンバーの意識のモニタリングとメンバーの抱える課題の解決	プロジェクト活動の実施においては、様々な部署から派遣される C/P メンバーの抱える問題に配慮し、参加しやすい環境作りに配慮する必要がある。
(7)	上記④～⑥を反映させたサービスの継続的改善	行政サービスの強化には、継続的な改善努力が求められ、持続的にサービス強化を進める仕組みを C/P 機関内に定着させる必要がある。しかし、これにはある程度の時間が必要となる。
4.2.2	組織全体としてのサービス提供能力の強化	投資促進サービスの改善活動を定着させるためには、これを支持する全般組織体のマネジメント体制の確保が必要である。
(1)	組織文化	行政サービス提供にあたって顧客指向を組織全体に浸透させるためには、トップダウン・アプローチとボトムアップ・アプローチを併用することが効果的である。しかし、組織文化の変革には時間が掛かるため短期間に実現することは困難である。
(2)	政策と戦略	重要業種への投資インセンティブを厚くする投資優遇策を戦略的に見直していくことが投資誘致において必要である。
(3)	組織構造	関連する部署を巻き込んで部門間の連携を促進することが行政サービスを効率的に提供し、サービス提供能力の強化を図るうえで鍵となる。

(4)	マネジメント・システム	公的機関ではマネジメント・システムの整備が遅れているケースが多く、プロジェクトのなかでマネジメント・システムを整備することに留意する必要がある。
4.2.3	類似機関のサービスのベンチマーキング	行政サービスの強化にあたっては、成功しているベスト・プラクティスを学ぶことでC/Pメンバーの理解を深めることが有効である。
		行政サービス強化にあたっては他国のモデルとなるベスト・プラクティスを選定し、ベンチマーキングを行うことがC/Pメンバーの理解を深めるうえで効果がある。ベスト・プラクティスを選定する際には、C/P機関の発展段階や能力からみて適応可能なものを選択する必要がある。
4.2.4	関連機関との連携	プロジェクトへのインプットに制約があるなかプロジェクト成果を効果的に実現するためには関連機関との連携・協力が不可欠である。
(1)	他のJICA支援との連携	技術プロジェクトの実施においてJICA派遣の関連する専門家との連携がうまく機能した場合には、プロジェクトは効果的に実施することができる。
(2)	日本の投資促進関連機関との連携	C/P機関が持続的に投資促進サービスを提供するためには、JETRO、日本アセアンセンターとの連携が維持されることが望まれる。
4.2.5	投資環境改善に支えられた投資促進	FDIの拡大のためには投資促進サービスの強化だけでなく投資環境の改善への取り組みが不可欠である。
		途上国への外国直接投資を増大させるという目標を達成するために、投資促進サービスの強化だけではなく、当該国の投資環境改善に資する支援を組み合わせることが望ましい。
4.3	投資促進サービスに関する教訓	
4.3.1	ウェブサイトの定期的な更新	<p>ウェブサイトは非常に有効な投資情報提供の手段である。</p> <p>以下の条件を満たすウェブサイト構築するには、既存のウェブサイトの変更ではなく新たにウェブサイトを作ることが効果的である。</p> <p>① Customer-friendlyなウェブデザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 投資家との双方向コミュニケーションをとれるシステム設計</li> <li>- 投資家の興味に応える情報提供を行えるデザイン（ページ設計）</li> </ul> <p>② データ容量の拡大</p> <p>③ データ更新・デザイン変更作業の簡易化</p> <p>より容易なウェブサイト更新システムを導入する。</p> <p>ウェブサイトの運営ではホスティング・サービス会社を活用する。</p> <p>定期的に情報更新を行うことが投資家の評価を高めるために重要である。</p> <p>ウェブサイトへのアクセス記録をもとにウェブサイトの利用状況を分析することがウェブサイトの改善に有効である。</p> <p>ウェブサイトの言語を増やすことがアクセスの増加につながる。</p>
4.3.2	投資ガイドブックの更新	<p>投資ガイドブック作成のために収集した情報は他の情報提供活動に活用可能である。</p> <p>投資ガイドブックの改訂を効率的に行うためには常時、情報収集を心掛けることが重要である。</p> <p>投資ガイドブックには実務的な内容が求められる。</p> <p>教育訓練によりC/P職員が一人前に投資ガイドブックを書けるようになるには相応の時間を要する。</p> <p>投資ガイドブック作成・印刷に外部リソースを活用する。</p>
4.3.3	図書サービス管理	<p>図書・資料を幅広く集めることが重要である。</p> <p>PCを用いたソフトデータの提供は、利用者の利便性を高める。</p> <p>ライブラリの資料収集には関連機関からの協力を得る。</p> <p>閲覧に供している図書・資料には盗難が発生するため、盗難対策が必要となる。</p> <p>書籍が増えると検索システムが等を用いた蔵書管理が必要となる。</p>



		訪問する利用者数が伸びないため広報活動が必要となった。
4.3.4	投資セミナーの計画・実施	進出状況に応じて投資家の関心が変わるためこれに対応したテーマを提供することが求められる。
		他の投資関連機関と連携して投資セミナーを開催する。
		第三国で投資セミナーを開催する。
		セミナーの運営に関する技術移転は比較的容易であった。
4.3.5	レセプション機能	投資家にワンストップ・サービスを提供することで投資許認可手続きにかかる投資家の手間が軽減できた。
		相談業務を担当する職員は、カンボジアの投資手続き、とくに法制度について熟知している必要がある。
		相談業務を担当する職員は、投資家が抱える問題をよく理解するために投資実務に関する幅広い知識を持つことが望ましい。
		担当者を決め常に誰かが投資家からの相談に対応できる体制を取る必要がある。
4.3.6	カントリー・デスク運営	カントリー・デスクは対象国の投資家に対して的を絞った支援を提供でき、当該国からの投資をスムーズに進めるのに効果的である。
		少なくとも設置当初はカントリー・デスクへは当該国政府の支援を得て専門家を招くことが現実的な選択である。
		カントリー・デスクに派遣される専門家は投資実務経験者であることが望ましい。
		カントリー・デスク担当者はカンボジアの投資環境のみならず投資手続き全般に関する知識が必要とされる。

## 4.2 プロジェクト運営面の教訓・提言

### 4.2.1 投資関連サービス強化のプロセス

組織開発のプロセスに留意した活動の実施が効果的である。

本プロジェクトのように政府機関組織のサービス強化を実現するためには、組織としての能力強化のために以下のプロセスを経る必要がある。

- ①能力強化の必要性の認識（ベクトル合わせ）
- ②組織全体での取り組みへの合意
- ③サービス強化活動を通じた個々のメンバーの能力強化（OJT 及び研修）
- ④サービス強化活動を通じたメンバーの取り組み意識の強化とチームワークの醸成
- ⑤顧客（投資家）の評価のフィードバック
- ⑥メンバーの意識のモニタリングとメンバーの抱える課題の解決
- ⑦上記④～⑥を反映させたサービスの継続的改善

↓

組織全体としてのサービス提供能力の強化

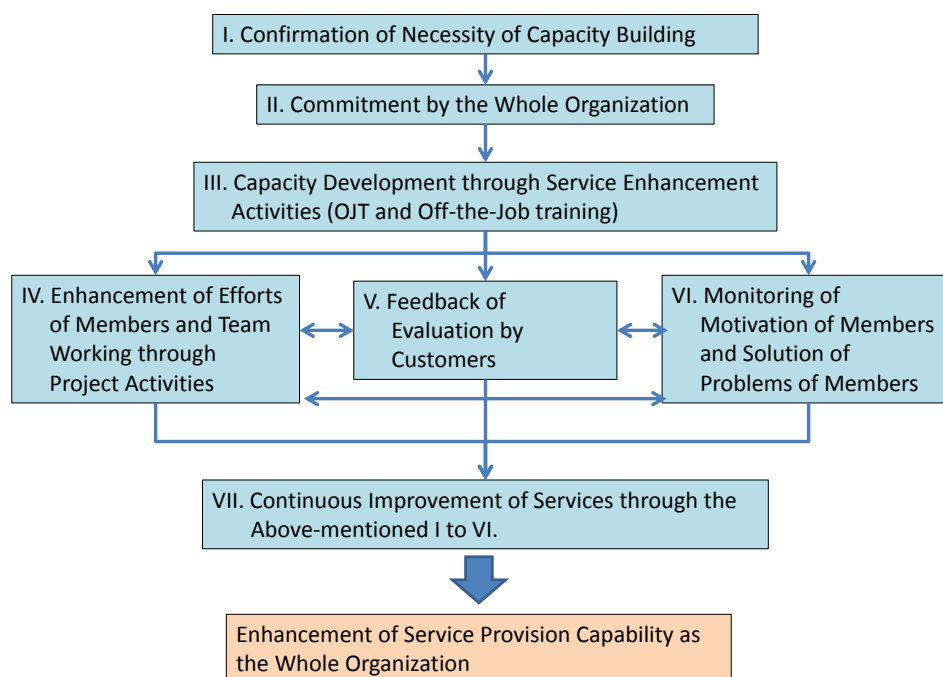


図 4.2-1 組織としてのサービス強化のプロセス

### (1) 能力強化の必要性の認識

2011年3月の第1回JCCにおいて、JICAプロジェクト・チームは、JCCメンバーに対してカンボジア経済にとって外国投資の重要性、アセアン各国の投資誘致の現状、現在のCDCの投資促進の課題を説明したうえで、インセプション・レポート（IC/R）に沿って本プロジェクトの目標と活動内容を説明した。JCC議長であるSok Chenda大臣は、CDCの投資促進の強化はかねてからの念願であり、本プロジェクトには大変に期待している旨を応えた。また、議長はJCCメンバーに対しても本プロジェクトを機に投資促進に取り組んでもらいたい旨の指示を伝えた。第1回JCC後にはWGメンバーを集めた第1回カウンターパート（C/P）会議を開催した。C/P会合の間ではJICAプロジェクト・チームはCDC職員に対して投資促進活動を強化する必要性を改めて強調した。

以上のように、プロジェクト開始当初から、Project DirectorであるSok Chenda大臣は能力強化の必要性を強く意識しており、トップダウンの形ではあるがCDCの部長、職員に対して本プロジェクトの重要性が伝えられた。しかし、単に1回のJCC、C/P会議では各職員に投資促進強化の必要性の認識を浸透させるには不十分で、CDC職員の認識はまだまだ低く、上からの指示でやるというという段階であった。実際には本プロジェクトを実施するプロセスのなかで徐々に職員の間で投資促進能力強化に取り組む必要性の認識が高まっていった。

行政サービスの強化にあたっては、プロジェクト開始時にその必要性をC/P機関に十分認識させることが不可欠であるが、必要性の意味をよく理解させ、認識が定着するには時間が掛かり、プロジェクト活動を通じてじっくりと浸透させる必要がある。

## (2) 組織全体での取り組みへの合意

第1回 JCC では、JICA プロジェクト・チームはプロジェクトの目標を達成するためには CIB と CSEZB とが一体となり組織全体で投資関連サービス強化に取り組んでいくことが不可欠である点を強調した。また、CIB、CSEZB の各部署からプロジェクトのワーキング・グループ（WG）に参加する職員を出すことを要請した。JCC 議長は CIB 及び CSEZB の双方がプロジェクト活動に参加すべきとの考えを示し、各部署の職員をワーキング・グループに参加させるプロジェクト実施体制に賛成した。続く C/P 会議で JICA プロジェクト・チームは、各部署の Directors に対して部門間の協力の重要性を訴えた。

以上のようにプロジェクト開始時に本プロジェクトに対して CIB、CSEZB の各部署が協力して取り組む体制（WG）が組まれた。しかし、Directors は、やはり上の指示であるので協力するという姿勢であり、積極的に活動に参加しようという意識は低かったと言える。上記（1）のプロジェクトの必要性の認識と同様、組織全体での取り組みに関しては当初受け身であった。組織全体で取り組まねばならないと言う重要性の認識には時間を要し、認識に変化が生じたのはプロジェクト期間の後半に入ってからであった。こうした課題を克服するためには組織文化の観点からのアプローチも必要となる。

行政サービスの強化にあたっては C/P 機関が組織全体として取り組む姿勢が不可欠である。その為にはトップのリーダーシップだけでなく組織文化をマネジメントするアプローチも必要となる。

## (3) サービス強化活動を通じた個々のメンバーの能力強化（OJT 及び研修）

本プロジェクトのような行政サービスの強化にあたってはサービス提供システムの改善と OJT を通じた指導を組み合わせることが効果的である。そして OJT の下でのサービス提供の結果に基づいてマニュアルを作成することなどでプロジェクトの経験をかたちにすることが重要となる。

研修方法としては OJT を適切に行うことが、メンバーが自ら考える姿勢、適切なサービスを提供する能力を身に付けるうえで有効である。本プロジェクトではセミナー運営（第三国での投資セミナー及び州政府を対象とするワークショップ）、投資情報収集のための州政府への訪問調査、ライブラリ運営、レセプション機能の改善などの活動で WG メンバー全員が準備・実施に携わることで OJT によりサービス提供能力を身に付けることができた。

また、本プロジェクトではセミナー運営、ウェブの情報更新、相談業務などについて活動結果に基づいてマニュアルを作成した。

技プロの活動に参加する C/P 機関の職員の能力向上のためには、①活動計画の策定に参画して活動の目的を理解する、②担当業務を分担させ各自の責任を明確にする、③担当業務遂行のプロセスで適切な指導を行う、④業務結果をレビューして改善すべき点を自ら考えさせる、⑤レビュー結果を踏まえてマニュアルを作成する、というプロセスを取ることが効果的である。座学による研修も基礎知識の理解には有効であるが、

プロジェクト活動を通じてサービス提供を提供する実際の経験や現場視察が能力強化には不可欠である。

#### (4) サービス強化活動を通じたメンバーの取り組み意識の強化とチームワークの醸成

WG メンバーは当初はプロジェクトの趣旨をよく理解しておらず、参加意欲も高くはなかった。しかし、WG 毎に会合を重ねるごとに段々と目的の理解が深まった。取り組み意識を高めるうえで効果的であったのは、①具体的な活動内容についてメンバー間で議論を行う、②作業を分担して責任を持たせて各メンバーに作業を行わせる、③活動結果について反省会を開くことにより課題を認識させる、ということであった。

C/P メンバーのプロジェクト活動への参加を活発化するためには、WG 会合を頻繁に開くなど JICA プロジェクト・チームと C/P メンバー間、C/P メンバー間のコミュニケーションを密にすることが有効である。JICA プロジェクト・チームがどれだけコミュニケーションを取ったかが、C/P メンバーの参加意欲に大きな影響を与える。

#### (5) 顧客（投資家）の評価のフィードバック

実際に提供したサービスに対する利用者からの評価が職員にとってモチベーションを高め、また苦情や不満はサービスを改善するための反省材料となる。

本プロジェクトにおいては各種セミナー、ウェブ、投資ガイドブックなどのサービスを通じてその都度投資家からのフィードバックを得ている。例えば州政府の投資委員会を集めてワークショップを開催した際に参加した州政府職員からの「為になった」という評価が、同様のワークショップを継続したいという意欲につながった。

行政サービスの強化にあたっては、サービス利用者（本プロジェクトでは投資家、州政府の投資委員会）に実際に接して利用者の声を聞くことが C/P メンバーのモチベーションを高めるうえで重要な役割を果たす。

#### (6) メンバーの意識のモニタリングとメンバーの抱える課題の解決

WG のメンバーが抱えていた課題としては、①各々が各部署での業務を抱えており掛け持ちでプロジェクトに参加せざるを得なかったこと、②各部署の責任者が必ずしも本プロジェクトをよく理解していないこと、がある。その結果、当初、一部に参加率の低いメンバーも存在した。

これに対して JICA プロジェクト・チームは、①各 WG のリーダーにメンバー及びその上司との面談による問題解決を指示する、②JCC、C/P 会議などの場で各部門からの協力を依頼する、などの対応を行った。

JICA プロジェクト・チーム、WG メンバー、C/P 機関との間でコミュニケーションを密に取ることが問題解決に最も重要であると言える。

プロジェクト活動の実施においては、様々な部署から派遣される C/P メンバーの抱える問題に配慮し、参加しやすい環境作りに配慮する必要がある。

## (7) 上記(4)～(6)を反映させたサービスの継続的改善

投資関連サービスの改善には終わりではなく、改善努力を継続していく必要がある。C/P 機関に改善への取り組み姿勢を定着させるためにはプロジェクト期間のなかで各々の活動の改善を何度か繰り返させることが重要である。これにより自主的に改善に取り組むことの重要性を理解し、取り組み姿勢が定着することになる。

第1年次は活動計画の策定、WGのチームワーク作り、活動の準備、活動の試行が中心となった。WGメンバーが前面に出るかたちで主体的な各活動が本格化したのは第2年次入ってからであった。Plan-Do-Check-Actionのプロセスをあと数サイクル経験させることで、サービスの継続的改善活動の定着が期待できる。

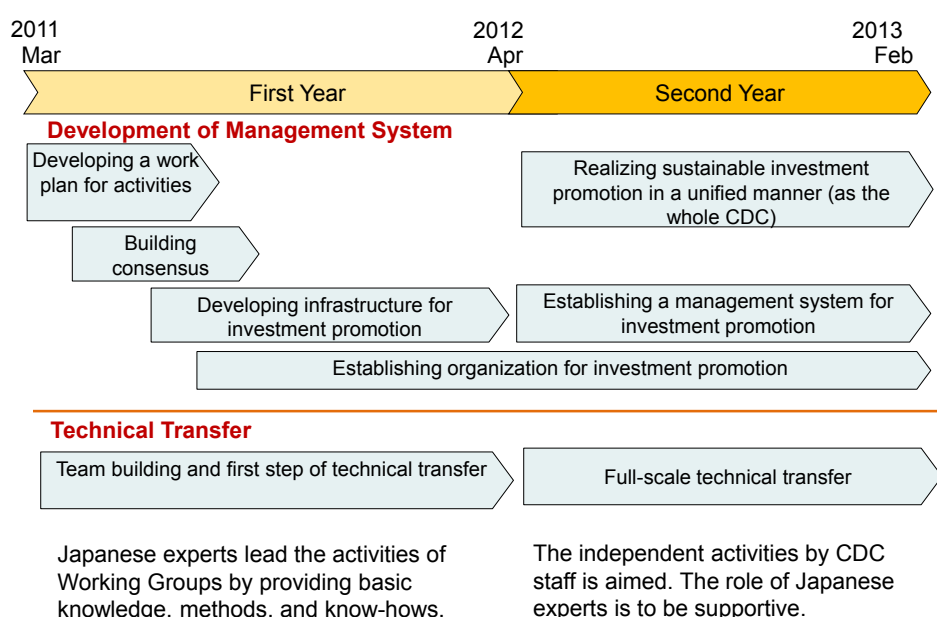


図 4.2-2 プロジェクト期間の1年次と2年次の位置付け

行政サービスの強化には、継続的な改善努力が求められ、持続的にサービス強化を進める仕組みをC/P機関内に定着させる必要がある。しかし、これにはある程度の時間が必要となる。

### 4.2.2 組織全体としてのサービス提供能力の強化

行政サービスの強化するためには、これを支持する全般組織体のマネジメント体制の確保が必要である。

本プロジェクトでは投資関連サービスの改善活動を通じてC/P機関の職員のサービス提供能力の強化を図った。プロジェクト開始時と比較してC/P機関の投資関連サービスの質は高まったと言える。具体的な例としては以下の点が挙げられる。

- ・ウェブサイトのコンテンツが定期的に更新されている。
- ・地方の投資関連情報の収集など州政府と定期的にコミュニケーションを取る体制ができ、州の投資委員会からの CDC への相談、依頼も増加している。
- ・投資情報を提供するパンフレット類の企画、デザインを経験したことにより、投資促進用マテリアル作成能力が向上した。
- ・ライブラリ・サービスの日常の運営体制が確立され、定期的に資料・図書類の収集が行われている。

重要なのは、改善された投資関連サービスが維持されるかどうかである。

C/P 機関がプロジェクト終了後も投資関連サービスの質を維持あるいは向上していけるかどうかは、C/P 機関のマネジメント体制が投資関連サービスの継続的強化を支持するものになっているかに掛かってくる。

下図に示したマネジメント体制の概念図を示したが、投資関連サービスの提供という業務（Operation）の効率性は、組織文化、政策・戦略、組織構造、マネジメント・システムといった要因によって影響を受ける。

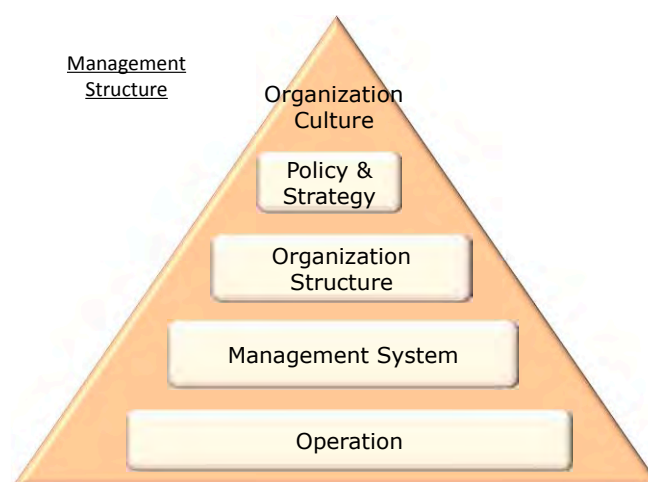


図 4.2-3 マネジメントの構造

### (1) 組織文化

本プロジェクトにおいて JICA プロジェクト・チームが重視したのは、C/P 機関が提供する投資促進サービスを「顧客（投資家）指向」とすることであった。これは以下の理由によるものである。

- ① 顧客が欲している情報を適切なかたちで速やかに提供することで投資家の意思決定を速めることができる。
- ② 投資家の最初のコンタクト・ポイントとなる CDC はカンボジアの顔であり、CDC が友好的で顧客指向の姿勢を示すことは投資候補先としてのカンボジアの評価を高めることにつながる。

その為には C/P 機関の組織自体が顧客指向を意識したものである必要があった。しかし、本プ

プロジェクト開始時点では、職員の間では顧客指向の意識は低かった。

この理由としては C/P 機関は政府機関であり、職員も一部の契約職員を除くと政府職員であることがあった。このため C/P 機関の組織文化は、一般に言われる官僚組織の性格を持っていた。組織文化の特徴として以下の点が挙げられる。

- ① 部署毎に分かれた縦割りの組織でありトップダウンの垂直の命令系統である。
- ② スタッフの業務への取り組み姿勢は、自ら考えるというよりは上からの命令に従うという支持待ちである。
- ③ スタッフの業務への取り組み姿勢は、与えられた職務をその範囲でこなす指向するというものである。
- ④ 新しいこと、イレギュラーなことへの抵抗感があり、保守的な発想である。

従って C/P 機関職員は、顧客指向という言葉は理解できても、具体的に何をすればいいかの理解は難しかった。JICA プロジェクト・チームは、トップダウン・アプローチとボトムアップ・アプローチの双方から組織全体への顧客指向意識の定着を試みた。

トップダウン・アプローチは、C/P 機関のトップ・マネジメントによる強いリーダーシップによるものである。上述のように C/P 機関がトップダウンの命令系統の組織であるため職員を動かすには十分な影響力があった。プロジェクト開始後、約半年が過ぎた時点で C/P 機関の人事異動があり、CDC 事務局長が CIB 委員長と CSEZ 委員長を兼務することとなり、意思決定及び指示も一元化された。それ以前は組織の一部には本プロジェクトに警戒感を持つ人間もいたが、この問題は表には出なくなった。

一方でボトムアップ・アプローチは、WG メンバーをプロジェクト活動に巻き込むことにより、ラーニング・プロセスのなかで C/P 機関のサービスが顧客指向であることの重要性を認識させるものであった。

終了時評価において WG メンバー及び C/P 機関のマネジメントから、本プロジェクトを通じて投資家指向の重要性を学んだことが大きな成果の一つであったとのコメントを得ている。その点では、プロジェクト開始時と比べると顧客指向意識の浸透・定着にはある程度の成果があったと言える。

しかしながら、顧客意識の浸透・定着については次のような大きな課題が残されている。

- ① C/P 機関には従来の官僚組織型文化が残ったままであり、組織文化が民間企業のように顧客指向に適したものに変わった訳ではない。
- ② ボトムアップ・アプローチは、WG メンバーに対しては直接働きかけることが出来たが、他の職員に対する影響は限定的である。WG メンバーが自分の部署に戻った後、彼らが他の職員に対する変革推進者とならない限り、組織全体に影響を与えることが出来ない。

技プロのなかで組織文化の変革までも視野にいれるとなると組織変革マネジメントを計画的に組み込む必要があるが、これらは本プロジェクトのスコープで扱うには難しい課題であった。

2012 年 12 月に CDC のサービスに関する Joint Prakas が公布され、これに基づき CDC が投資家

に提供する各種サービスの料金が明示され、CDC 内に One-stop サービスを提供するチームが結成された。同チームは C/P 機関の各部署から派遣される職員で構成され、CDC への各種申請の受付とサービス料金の受け取りを行っている。この制度変更は、C/P 機関の組織文化に対しても以下の点でインパクトを持つものと期待される。

- ① One-stop サービスを担当するチームは組織横断的なユニットである。
- ② これまで投資家からの料金受け取りについては不透明な部分があったが、これが透明になった。
- ③ 料金収入の 49%については C/P 機関の職員に配分されることになっており、配分に際しては年功のみならずパフォーマンスも加味される予定である。

組織文化は複雑な要素が組み合わされて構成されるものであるが、単純化して表面に現われる側面をみると、トップのリーダーシップとそれを受け入れて作られる組織成員の価値観・フィロソフィー、トップと成員間のコミュニケーション、どのような価値観で評価が行われるか等が影響すると言われる。その意味では今回の制度変更が、現 C/P 機関トップのリーダーシップのもと、より活性化した組織に変わる契機になるのではと期待される。

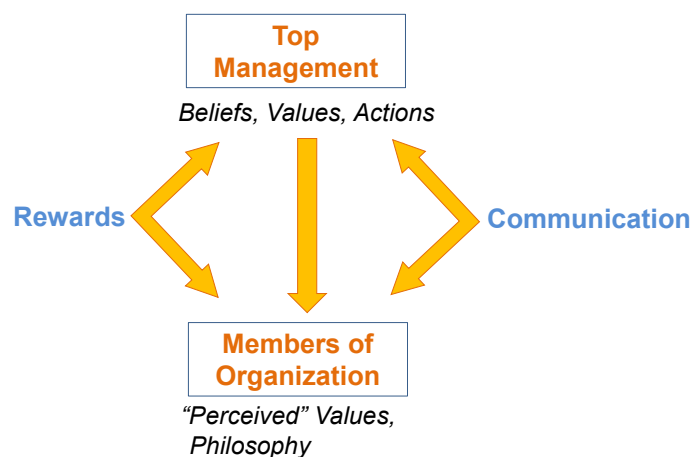


図 4.2-4 企業文化の構成要因

行政サービス提供にあたって顧客指向を組織全体に浸透させるためには、トップダウン・アプローチとボトムアップ・アプローチを併用することが効果的である。しかし、組織文化を効果的に変革するには、組織に強いショックを与える組織変革マネジメントが必要である。

## (2) 政策と戦略

CDC は投資に関するワンストップ・メカニズムを果たすことが使命であり、CIB は民間投資を通じてカンボジアの発展を実現すること、CSEZB は SEZ への民間投資を通じて経済発展を加速させることが与えられた役割になっている。政令第 149 号で規定された CIB の機能は、①QIP 認可のためのワンストップ・サービス、②民間投資促進のための戦略計画策定・調整、③潜在投資家に対するマーケティング及びプロモーション、④投資促進のための法制度を改善するための政策



提言などが含まれる。

CIB には投資促進のための戦略計画を担当する戦略計画部が存在する。本来であれば同部は投資促進のための戦略及び行動計画を策定することになっているが、実際には機能していない。

投資促進活動を請う効果的に行う為には、例えば投資関連情報の収集、投資セミナーの開催、投資家向け情報の作成などにおいて対象国、対象業種などのプライオリティ付けを行うのが理想的である。投資セミナーや投資ミッションの派遣では、限られた予算の有効活用という意味でも重要である。

しかし、実際にはプロジェクト開始時において、CIB、CSEZB は QIP の認可が活動を中心にしており、投資家が QIP 申請に訪問するのを待つという姿勢が顕著であった。従って、重要投資国はどの国であるか、カンボジアの有望業種は何であるかの認識は持っているものの、投資促進活動は戦略的な計画を持って実施されていない。

本プロジェクトでは、投資セミナー（日本、ベトナム、マレーシア）は日本企業を対象としたが、それ以外の活動では特定の対象国、業種、製品に的を絞った活動は展開しなかった。

カンボジアのような発展段階の国においてはあらゆる分野で投資が必要であり、投資促進活動では戦略的に業種を絞ることが難しい面がある。しかし、重点分野への投資を誘致し産業構造の多様化を進めるためには、定期的に投資優遇策の見直しを行い重点分野への投資インセンティブを厚くすることが必要である。

**重要業種への投資インセンティブなど投資優遇策を戦略的に見直していくことが投資誘致において必要である。**

### (3) 組織構造

本プロジェクトの C/P 機関は、CIB 及び CSEZB の二つの委員会であった。両委員会の組織図は下に示したとおりである。

C/P 機関の組織構造で特徴的であったのは以下の点である。

- ① CIB、CSEZB ともに機能別組織である。
- ② 一般投資案件を担当する CIB と SEZ 向け投資案件を担当する CSEZB と二つの組織が存在するが、CSEZB には投資促進を担当する部署が存在しない。
- ③ CIB には約 60 名の職員がいるが業務量を考慮すると職員数は不足している。

本プロジェクトの目標である投資促進サービスを担当するのは CIB の広報・投資促進部である。しかし、本プロジェクトでは、他の部署からもメンバーを招聘して WG を結成した。これは以下の理由に基づくものであった。

- ① その他の部署も投資家に対するサービスを提供していること
- ② 他の部署も投資プロモーションに必要な情報を有していること
- ③ C/P 機関の投資家向けサービスを強化するには C/P 機関全体の参画が必要であるという理解

を徹底させることが必要であると認識したこと

- ④ CIB、CSEZB のスタッフの数が少ないため、本格的な投資促進サービスを提供するためには部門間の協力が必要であること

広報・投資促進部の他に投資促進サービスにとくに関連が深い部署は、CIB では一般投資案件に対する投資優遇措置（QIP）の申請・認可を担当するプロジェクト評価・インセンティブ部、認可済み投資案件のモニタリングを担当するプロジェクトモニタリング部、また SEZ への投資案件の QIP を担当する CSEZB であった。その他、法務・投資法令部、省庁間調整部、総務部の職員が参加した。

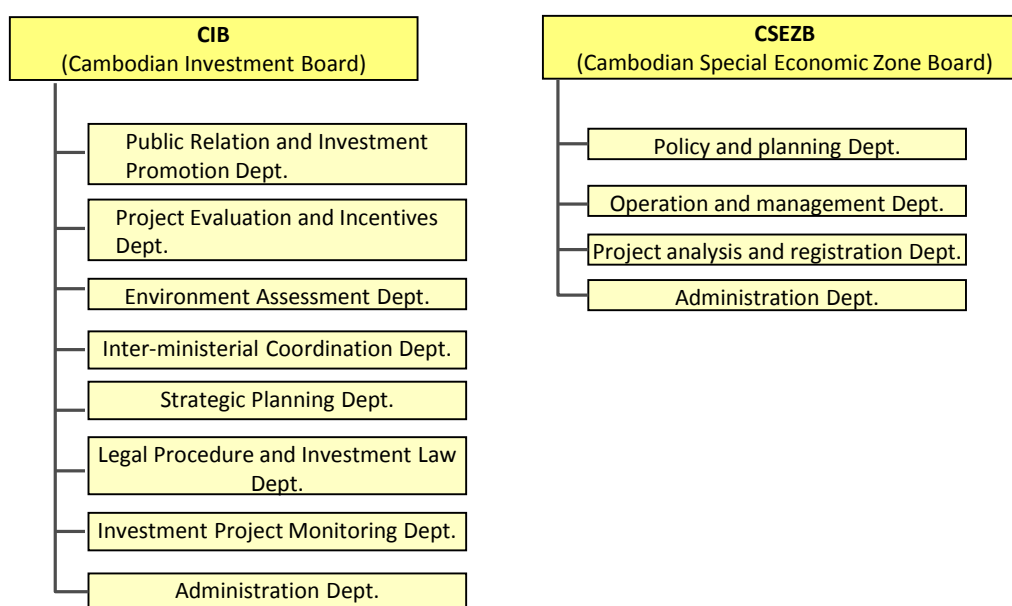


図 4.2-5 C/P 機関の組織図

CIB と CSEZB の間ではこれまで相互交流はあまりなかった。また、CIB の部署も機能別に分かれているため部門間の連携の必要性は低かった。投資促進サービスの強化の為に、とくに CIB、CSEZB 間の壁を超えた連携促進が重要と認識され、この点に留意してプロジェクト活動を実施した。

関連する部署を巻き込んで部門間の連携を促進することが行政サービスを効率的に提供し、サービス提供能力の強化を図るうえで鍵となる。

#### (4) マネジメント・システム

C/P 機関は政府機関であり、マネジメント・システムは政府機関の規定に従っている。現在、CDC が提供する投資関連サービスは、予算の制約、人員の不足などの理由から質・量ともに不十分な状況である。民間会社の組織であれば業務手順書、目標管理制度、業績評価制度など諸々の業務の効率化策が導入されるが、CDC では業務管理システムは整備されていなかった。

こうした背景から本プロジェクトでは、ウェブサイト構築、各種データベースの構築、さらにはマニュアルの策定というように運営システムの整備に重点を置いた。日々の業務で活用可能なこれらの成果物は、プロジェクト終了後にも活用され自立的なサービス提供体制の実現に資する

ものと考えられる。

2012年12月からCDCは料金収入を得ることとなり、料金収入の一部はCDC職員に配分されるとのことである。配分額の計算にあたっては業績も加味されるということで、サービス向上にプラスの効果が期待される。

民間セクターに比べて公的機関ではマネジメント・システムの整備が遅れているケースが多く、プロジェクトのなかでマネジメント・システムを整備することに留意する必要がある。

#### 4.2.3 類似機関のサービスのベンチマーキング

公共サービスの強化にあたっては、成功しているベスト・プラクティスを学ぶことでC/Pメンバーの理解を深めることが有効である。

本プロジェクトでは以下の目的で第三国研修を実施した。

- ① 近隣ASEAN諸国が実施する投資促進サービスを学び、今後のCDCの活動への示唆を得る。
- ② コンサルタントの現地指導のもと当該国に立地する商工会、潜在投資家などを訪問し、カンボジアへの投資プロモーションを行う。
- ③ 当該国の工業団地やSEZを訪問し、これらの運営会社が実施する投資家誘致活動を学ぶ。

第三国研修では4カ国を訪問し、投資促進機関であるMIDA（マレーシア）、EDB（シンガポール）、BOI（タイ）、FIA及びハノイ人民委員会（ベトナム）についてベンチマーキング調査を実施し、各機関が提供するサービスの内容とその水準、各機関の運営システム、及びこれまでの経験を調査した。

ベンチマーキング調査は、以下の点でC/P機関の投資促進サービス改善に効果があった。

- ① カンボジアに先駆けて経済発展を実現した近隣ASEAN諸国において海外直接投資（FDI）の果たした役割について学ぶことができた。
- ② 産業発展段階に応じた投資誘政策の変遷について学ぶことができた。
- ③ 個別の投資誘致サービスについてサービスの内容、提供方法、提供のための組織体制について学ぶことができた。

本プロジェクトにおいてC/P機関がウェブサイト構築、ライブラリの運営計画策定、ワンストップ・サービス（Investors' Window）の計画などを行う際に、近隣ASEAN諸国の類似機関が実施しているサービスが参考になった。JICAプロジェクト・チームによる説明・指導だけでなく、類似機関が実施するサービスを実際に見ることによってWGメンバーの理解は深まった。また、先進国はなく比較的経済発展段階に近い近隣ASEAN諸国が提供する投資促進サービスをモデルにしたことは効果的であったと考える。

公共サービス強化にあたっては他国のモデルとなるベスト・プラクティスを選定し、

ベンチマーキングを行うことが C/P メンバーの理解を深めるうえで効果がある。ベスト・プラクティスを選定する際には、C/P 機関の発展段階や能力からみて適応可能なものを選択する必要がある。

#### 4.2.4 関連機関との連携

プロジェクトへのインプットに制約があるなかプロジェクト成果を効果的・効率的に実現するためには関連機関との連携・協力が不可欠である。

##### (1) 他の JICA 支援との連携

JICA は C/P 機関である CDC に対して長期専門家である投資環境改善アドバイザー（以後「投資アドバイザー」と称する）を派遣しており、CIB の広報・投資促進部に設置されたジャパン・デスクにて日本企業に対して投資アドバイスを提供している。

本プロジェクトで JICA プロジェクト・チームは、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）とコミュニケーションを密にしてプロジェクトの実施にあたった。JICA 長期専門家（投資アドバイザー）からは具体的に以下の支援を受けた。

- ① カントリー・デスクに関する提言を策定する際に、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）はジャパン・デスクが果たす役割についての助言を行った。
- ② 本プロジェクトで実施した各種セミナーにおいて、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）が講師を務めた。
- ③ レセプション機能強化の活動では、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）は受付業務を担当する C/P 機関職員に対して投資相談に関する指導を行った。
- ④ ウェブサイト構築、投資ガイドブックの目次検討などにおいて投資家のニーズの観点から JICA 長期専門家（投資アドバイザー）は助言を行った。
- ⑤ カンボジア政府の政策、投資家の動向などにおいて JICA プロジェクト・チームと JICA 長期専門家（投資アドバイザー）は情報交換を行った。

以上から、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）との協力は、本プロジェクトを実施するうえで大いに有益であったと言える。

2011 年 9 月に JICA は、本プロジェクトの名の下に長期専門家 1 名を新たに C/P 機関に派遣した。同長期専門家は、C/P 機関に対して産業政策に関する政策提言を行う役割を担っている。JICA プロジェクト・チームと JICA 長期専門家は各々の業務を実施する際に適宜、コミュニケーションを取った。但し、JICA プロジェクト・チームと JICA 長期専門家とは活動分野が異なることから、主な連携は双方が持つ情報の交換にとどまった。JCC 会議の場では同席し、双方の活動計画、活動結果等を C/P 機関に報告した。

JICA の支援により建設されたシハヌークビル港経済特別区が 2012 年 5 月に竣工した。同経済特区への投資促進のため JICA は専門家を派遣しており、本プロジェクトは投資セミナーの場での

同経済特区の宣伝を行うなどのかたちで支援を行った。

## (2) 日本の投資促進関連機関との連携

JETRO がプノンペン事務所を 2010 年 3 月に開設している。本プロジェクトはプロジェクト活動の実施において JETRO から幾つかの協力を得た。JETRO から受けた協力内容は以下のとおりである。

- ① 第 1 年次、第 2 年次に日本で実施したカンボジア投資セミナーの際には JETRO は後援者となり、参加者募集を協力するとともに JETRO プノンペン事務所長がスピーカーとなった。
- ② 第 1 年次において、JETRO シンガポール事務所が開催したカンボジア投資セミナーに CDC がスピーカーとして招かれた。
- ③ 第 1 年次にシハヌークビルにおいて州政府を招いて開催したワークショップに JETRO プノンペン事務所長が講師として参加した。
- ④ 第 2 年次にマレーシア、ベトナムで開催したカンボジア投資セミナーにおいては、クアラルンプール事務所、ハノイ事務所が会場、集客などの手配を行った。
- ⑤ 第三国研修にあたっては、訪問国の JETRO 事務所が C/P 研修員に対して同国の投資環境に関するブリーフィングを行った。
- ⑥ JICA プロジェクト・チームは JETRO プノンペン事務所長とカンボジアの投資環境、日本企業の投資動向等について頻繁に情報交換を行った。

JETRO は C/P 機関（CDC）と同様に投資促進サービスを提供する機関であり、JETRO は C/P 機関にとって日本企業に対する投資促進サービスで連携するのに最も適したパートナーとなる。

本プロジェクト終了後は C/P 機関が、日本企業向け投資促進の面で JETRO との連携をさらに強化することが望まれる。とくにカンボジアの投資環境に関する日本語情報（投資ガイドブック、ウェブなど）については C/P 機関に十分な日本語対応能力が無いため JETRO の協力を得ることが重要となる。

本プロジェクトが日本で実施したカンボジア投資セミナーにおいては、上記の JETRO だけでなく、日本アセアンセンター、在カンボジア日本大使館、JICA カンボジア事務所、日本経済産業省、中小企業基盤整備機構、大阪商工会議所など様々な機関からの協力を得た。複数の機関が共同でセミナー開催したことで、特に集客面で効果が大きかった。ただし、関係者が多くなると日程・会場調整、式次第と後援者の選定などのプロセスが複雑になり、意思決定にも時間を要するなどの問題が残される。

日本アセアンセンターは、日本でのカンボジア投資セミナーでは主催者の一つとなった。日本アセアンセンターは、毎年、日本でカンボジア投資セミナーを開催しており、JICA はこれに相乗りするかたちで共同主催者となったものである（主催者は JICA であり、本プロジェクトは、同じくこのセミナーの主催者である CDC を支援する立場）。日本アセアンセンターは今後も毎年、カンボジア投資セミナーを開催する予定である。CDC は日本アセアンセンターとの協力関係を維持することで、日本で継続的にカンボジア投資セミナーを開催できる。

#### 4.2.5 投資環境の改善

海外直接投資（FDI）の拡大のためには投資促進サービスの強化よりもまずは投資環境の改善への取り組みが重要となる。

本プロジェクトの上位目標は、「カンボジアへの海外直接投資（FDI）が増加する。」に設定された。一方、プロジェクト目標は、「投資促進サービスを提供する CDC の能力が強化される。」であった。

海外直接投資（FDI）促進において外国投資企業のカンボジアへの投資には、グローバル経済の情勢、投資企業の立地国の経済情勢、投資企業の抱える競争上の課題、投資誘致国（カンボジア）の事業機会と事業環境が決定的な影響を与える要因となる。従って、カンボジアへの FDI 増加という上位目標達成については、投資環境改善がまず重要であり、投資促進サービスは従属的な役割を果たすものと言える。「投資促進サービス」は、①潜在的投資家に対してカンボジアの事業機会・事業環境に関する情報を提供することにより投資家の関心を高め、投資意思決定に必要な情報を提供すること（投資情報提供機能）、②投資家がカンボジアに投資する際の相談への対応（投資コンサルテーション機能）、③許認可手続きの支援やカンボジアでの操業支援（投資ファシリテーション機能）、となる。

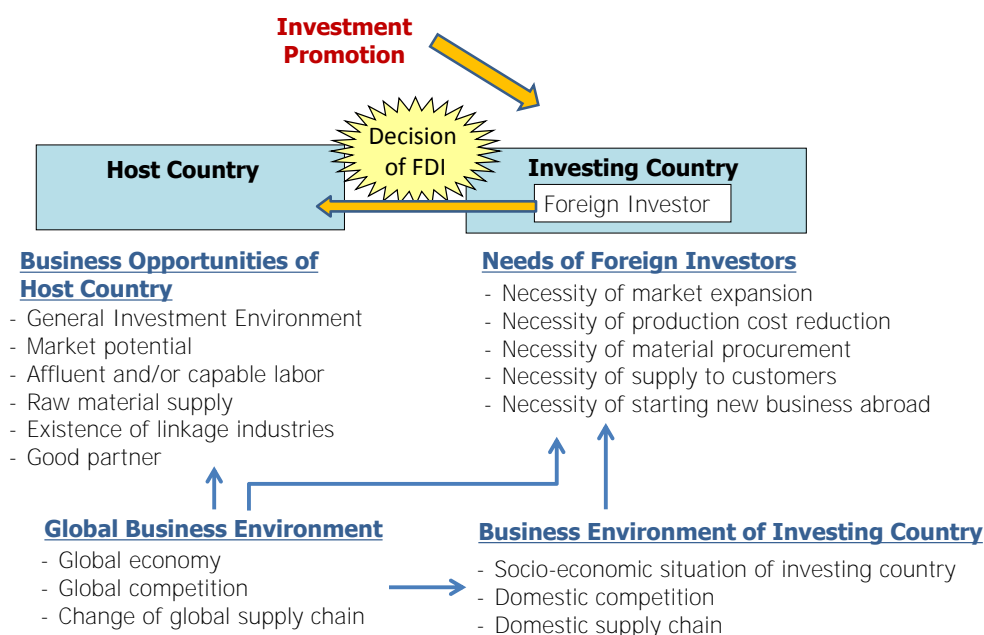


図 4.2-6 外国直接投資の決定要因

本プロジェクトの C/P 機関は、投資関連法、投資インセンティブの検討などカンボジアの投資環境改善に関わる政策 이슈も管轄している。また、日カ官民合同委員会の議長を務めていることから分かるように投資家からの投資上の阻害要因をヒアリングし、投資環境改善のための措置を検討する機能も果たしている。

本プロジェクト期間中は、FDI 投資対象国としての中国の魅力度が低下するという外部要因が影響してカンボジアへの FDI は順調な拡大傾向を示した。しかし、FDI 対象国としては、

産業集積が進み、堅調な経済成長を維持するタイ、インドネシア、さらにはフィリピンへの関心が高まっている。また、ミャンマー、バングラデシュなども廉価な労働力の提供国として魅力度を高めている。こうした外部環境の変化を考えるならば、カンボジアへの FDI の増加という上位目標を効果的に達成するためには、投資促進サービスの強化に係る活動のみならず、カンボジアの投資環境改善が進展することが必須となる。

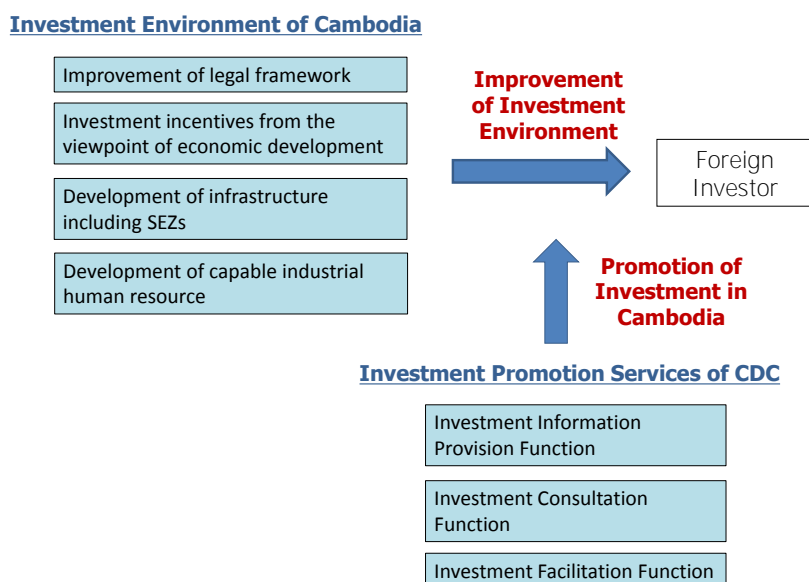


図 4.2-7 外国直接投資の増加のために必要な方策

本プロジェクトでは、投資セミナーの機会や投資家が C/P 機関を訪問した際のインタビューなどを通じて投資家が考えるカンボジアの投資阻害要因や投資環境の改善要望などを適宜 C/P 機関に伝えてきた。また、C/P 機関のトップ・マネジメントに対して投資環境上の課題や改善すべき点について助言を行ってきた。しかし、投資環境改善は本プロジェクトのスコープには含まれていなかった。投資関連サービスの手数料の透明化、現行投資関連法規の改正など C/P 機関自らが取り組んでいる投資環境改善については助言にとどまった。

途上国への外国直接投資を増大させるという目標を達成するためには、投資促進サービスの強化だけではなく、当該国の投資環境改善に資する支援を組み合わせることが重要となる。

#### 4.3 投資促進サービスに関する教訓・提言

本プロジェクトで実施した技術移転の結果については、下表のように評価できる。なお、数量的な客観的な評価は難しいため、評価はあくまでの JICA プロジェクト・チームによるものである。

表 4.3-1 技術移転の達成度の評価

活動分野		習得すべき知識・手法・ノウハウ	達成度
投資情報	投資情報の収集	- 投資関連情報に関する理解	★★★
		- 投資家の投資情報へのニーズの理解	★★
		- 情報・データ検索手法	★★
		- データベース作成・管理方法	★

		- 経済データ解析・分析手法	★	
		- データ・プレゼンテーション手法	★	
		- 情報収集方法と情報源のネットワーク化	★★★	
	ウェブサイトの定期的更新	- 投資家のウェブサイトへのニーズの理解	★★★	
		- ウェブサイト運営に関する知識	★★	
		- ウェブサイト・デザイン能力	★	
		- コンテンツ・マネジメント・システム操作	★★★	
		- ウェブサイト評価手法	★★	
		- ウェブサイト評価手法	★★	
	投資ガイドブック更新	- 投資家の投資ガイドブックへのニーズの理解	★★	
		- 投資動向分析手法	★★	
		- 投資関連法制度に関する理解	★★	
		- 投資に関連するビジネス情報に関する理解	★	
		- 投資ガイドブック企画・構成能力	★	
		- 編集・レイアウトに関する理解	★	
	図書サービス	- 情報メディアに関する理解	★★★	
		- 図書、情報・データ収集方法に関する理解	★★	
		- 図書整理手法	★★	
		- 図書データベース管理手法	★★	
		- 図書情報検索手法	★	
- 図書サービス運営ノウハウ		★★		
投資誘致	投資セミナー実施	- 投資家の投資セミナーへのニーズの理解	★★	
		- 投資セミナー企画手法	★★	
		- 投資セミナー実施手法	★★★	
	レセプション機能の強化	- 投資家のレセプション・サービスへのニーズの理解	★★★	
		- 投資関連法制度に関する理解	★★	
		- 投資家のビジネス実務に関する理解	★★	
		- 投資家対応ノウハウの習得	★★	
		- 投資家データベースの作成・管理方法	★	
	カントリー・デスク運営能力の強化	- 投資家のカントリー・デスクへのニーズの理解 -	★★	
		- 上記「投資情報の収集」と共通。		
		- 上記「ウェブサイトの定期的更新」と共通。		
		- 上記「投資セミナー実施」と共通。		
			- 上記「レセプション機能の強化」と共通。	

注) ★★★：持続的にサービスを継続するのに十分な水準に達した、★★：ほぼ達成した、

★：基礎的レベルにとどまった

以下に個別活動毎に本プロジェクトで得られた教訓を記載する。

#### 4.3.1 ウェブサイトの定期的な更新

① ウェブサイトは非常に有効な投資情報提供の手段である。

本プロジェクトで開設したウェブサイトは毎月、約 5,000 のアクセスがある。主にアクセスされている情報は、法制度である。また、「投資家の相談受付もウェブを通じて行えるように設定されており、今後、投資家との双方向のコミュニケーション手段として活用されることが期待される。

② 以下の条件を満たすウェブサイト構築するには、既存のウェブサイトの変更ではなく新たにウェブサイトを作ることが効果的である。

i) Customer-friendly なウェブデザイン



- ・ 投資家との双方向コミュニケーションをとれるシステム設計
- ・ 投資家の興味に応える情報提供を行えるデザイン（ページ設計）
- ii) データ容量の拡大
- iii) データ更新・デザイン変更作業の簡易化

C/P 機関である CIB は以前から独自のウェブサイトを保有着していた。しかし、掲載情報を充実させるためには既存のデザインを刷新する必要があった、情報をアップロードしたりページの構成を変更したりするためのプログラムが複雑であった、などの問題を抱えていた。このような状況では、専門家のアドバイスを受けて最新のインターネット技術を活用して新たにウェブサイトを作り直す方が、費用的にも時間的にも効率的である。

③ より容易なウェブサイト更新システムを導入する。

定期的に新しい情報をウェブサイトにはアップロードするためには C/P 職員が自分でアップロード作業を行えるように容易な CMS を採用した。また、C/P 職員に対してウェブサイト運営に関する研修を実施し、ウェブサイト運営マニュアルを作成した。

④ ウェブサイトの運営ではホスティング・サービス会社を活用する。

C/P 機関はプロジェクト開始時までは、事務所内にウェブ・サーバーを置いて回線に接続して自らがウェブサイトを運営していた。本プロジェクトは、セキュリティ管理の手間、回線容量の多さ、外部からのアクセスの容易性、メンテナンスに要する C/P 機関の要員の業務軽減などを勘案して、外部ホスティング・サービス会社の利用を提言した。現在は外部企業のサーバで CDC のウェブサイトが運営されている。

⑤ 定期的に情報更新を行うことが投資家の評価を高めるために重要である。

ウェブサイトにアクセスする利用者は、ウェブ上にどれだけ新しい情報が掲載されているかどうかでウェブサイトを評価する。本プロジェクトでは、定期的に情報を更新することに留意し、新しいニュースやイベント情報を頻繁にアップロードするように C/P 職員を指導した。また、更新を続けることにより検索エンジンによりヒットする順位があがる。

⑥ ウェブサイトへのアクセス記録をもとにウェブサイトの利用状況を分析することがウェブサイト改善に有効である。

ウェブサイトの利用状況を分析するには、アクセス記録が活用できる。本プロジェクトでは、どの情報へのアクセスが多いか、どこの国からのアクセスが多いかなどから利用者の関心を分析した。

⑦ ウェブサイトの言語を増やすことがアクセスの増加につながる。

現在、CDC のウェブサイトはクメール語、英語、日本語の 3 つの言語のページがある。現時点では中国、韓国からのアクセス数は少ないが、中国語、韓国語のページを設けるとアクセスが増加するものと予想される。しかし、英語以外の外国語のページを作成するには当該言語のエキスパートが求められ、少なくとも当初は当該国政府による支援を受けることが解決

策となる。本プロジェクトにおいても JICA プロジェクト・チームが支援することにより日本語ページを作成することができた。本プロジェクト終了後に日本語のページがきちんと維持されるかどうか懸念される。

#### 4.3.2 投資ガイドブックの更新

- ① 投資ガイドブック作成のために収集した情報は他の情報提供活動に活用可能である。

投資ガイドブック作成にあたって投資家が必要とする投資関連情報を網羅的に収集・整理することになる。投資ガイドブックの為に集められ、投資家に分かりやすく加工された情報は、ウェブサイト、パンフレット、ライブラリなどで活用することができる。

本プロジェクトで構築した新ウェブサイトに掲載した情報の多くは投資ガイドブックの情報を転用したものであった。

- ② 投資ガイドブックの改訂を効率的に行うためには常時、情報収集を心掛けることが重要である。

投資ガイドブックの改訂は早くても 1 年経過したタイミングで行われる。新しい投資関連情報には常時眼を配るようにし、気がついたときに情報を保管しておくことで、改訂の際の作業を軽減することが出来る

- ③ 投資ガイドブックには実務的な内容が求められる。

投資ガイドブックには実務的な内容を系統的に網羅することによって利用者である投資家から高い評価を得られる。従って、投資ガイドブックの構成やコンテンツを企画するには投資実務の経験を有していることが望ましい。

- ④ 教育訓練により C/P 職員が一人前に投資ガイドブックを書けるようになるには相応の時間を要する。

本プロジェクトでは、WG メンバーにガイドブックの簡単なパートを分担させ、執筆のプロセスで適宜、指導を行うことで能力強化を試みた。州別投資環境情報、経済情報、インフラ情報、ビジネスコスト情報など必要な情報を収集・加工し、投資ガイドブックの原稿の一部とするレベルまでの能力を蓄積させることができた。州別情報については、第 1 年次は JICA プロジェクト・チームがリードするかたちで、共同で調査を実施し、第 2 年次には WG メンバーに調査を任せながら JICA プロジェクト・チームは側面支援する方法で実施した。

しかし、ガイドブックの企画・構成は、投資手続きに関する法制度の理解や投資実務に関する相当の知識・経験も求められ、原稿の執筆・取りまとめを一人で出来るようになるにはまだまだ時間を要する。また、本プロジェクトでは JICA プロジェクト・チームが支援して日本語版ガイドブックも作成したが、日本語版については言葉の問題から簡単な修正・追加も C/P 機関独自では難しいという問題がある。

- ⑤ 投資ガイドブック作成・印刷に外部リソースを活用する。

これまでも CDC は作成した投資ガイドブックの韓国語版、中国語版は、韓国・中国両国の翻訳支援を受けて作成している。また、日本アセアンセンターが CDC から原稿を受け取り、日本アセアンセンターの名の下にカンボジア投資ガイドブックを発刊したこともある。投資ガイドブックの作成・印刷についてはドナー、国際機関等の外部リソースの協力を仰ぐことも有効な方策となる。

#### 4.3.3 図書サービス管理

- ① ライブラリ・サービスのために図書・資料を幅広く集めることが重要である。

当初、C/P 機関は法律関係の情報の収集・閲覧が重要との認識であった。投資法のみならず企業活動に関連する各種法律が重要であるのはもちろんであるが、投資家の情報に関するニーズは多様であるため、各種統計、政府機関報告書、SEZ 情報など幅広い情報の収集を行った。

- ② PC を用いたソフトデータの提供は、利用者の利便性を高める。

法律関係の情報についてはハードコピーで展示するだけでなく、PC のなかにデータベースとして保存し、検索できるようにした。PC の利用者は比較的少なかったものの、リサーチャーなどじっくり法律を調べたい利用者は PC を使って情報を閲覧している。

- ③ ライブラリの資料収集には関連機関からの協力を得る。

図書を増やすには予算が必要となるが、C/P 機関の予算は限られていた。そのため、WG メンバーは関連各省庁、国際機関などへ協力を依頼し、資料収集を行った。主要情報源は、中央銀行、統計局、経済財務省（MEF）、商業省（MOC）、鉱工業エネルギー省（MIME）、州政府など多岐にわたった。

カンボジアへの投資が広がりを見せる現状で、産業分野の動向や企業情報の重要性が増してきており、民間セクター情報の収集のためにはプノンペン商工会議所等の業界団体、主要企業等の情報入手ルートの確立が重要な課題である。

- ④ 閲覧に供している図書・資料の紛失が発生するため対策が必要となる。

ライブラリを運営しているなかで図書・資料の紛失が課題となった。ライブラリの規模が小さいため盗難防止システムの設置などの方策も現実的ではなく、効果的な防止策は導入できなかった。利用者が来た際には注意して見ているなどの方法で対処している。

- ⑤ 書籍が増えると検索システムが等を用いた蔵書管理が必要となる。

図書・資料類は、図書コード、資料番号を付けてデータベースで管理している。図書・資料点数は約 1,000 点と未だそれ程多くはないが、それでもデータベースでの管理が必要な状況である。現在、利用者が検索できるのは PC 内のデータのみである。今後、図書・資料点数が増えた場合には、利用者が検索できる検索システムが必要となる。

- ⑥ ライブラリの認知度が低いため広報活動が必要であった。

CIB の広報・投資促進部のスペースに設定されたライブラリは、CIB を訪問する投資家への情報提供を目的に設立された。相談に広報・投資促進部を訪問した投資家が情報を求めてライブラリに立ち寄るケースがあるが、利用者の絶対数は未だ少ない。ライブラリを紹介するパ

ンフレットを配布しているもののライブラリの利用者を増やすためには引き続き広報活動が必要な状況である。但し、C/P 機関内部の利用者は増加している。

#### 4.3.4 投資セミナーの計画・実施

- ① 企業の進出状況に応じて投資家の欲しい情報は異なってくるためこれに対応したテーマを提供することが求められる。

カンボジアへの企業の進出状況に合わせて投資家の関心は一般的な投資環境から現地での具体的な操業に関わる情報に変わってきている。本プロジェクトで実施した投資セミナーのトピックを投資家の関心に合わせて見直しを行った。実務的な話が出来る講師の必要性も出てくる。実際にカンボジアで操業する企業の経験談に対するニーズが大きかった。

- ② 投資セミナー開催にあたっては他の投資関連機関との連携を検討する。

コスト面でのベネフィットだけでなく、参加者を幅広く集められるという点でも他の投資関連機関との連携は役に立つ。本プロジェクトで実施したカンボジア投資セミナー（日本、マレーシア、ベトナム）では、日本アセアンセンター、JETRO が参加者の募集を行った。

- ③ 第三国での投資セミナーの開催をニーズに応じて検討する。

日本企業は既に ASEAN 各国に投資を行っており、域内サプライ・チェーンを形成している。従って、タイ、ベトナム等に立地する日本企業でカンボジアに関心を持つ企業も存在する。従って、近隣 ASEAN 諸国でカンボジア投資セミナーを開催することは、同地域に立地する日本企業のカンボジアの投資環境に関する理解を深める意味で効果があった。

- ④ セミナー運営に関する技術移転は比較的順調であった。

第1年次に日本で実施したカンボジア投資セミナーの経験に基づいてセミナー運営マニュアルを策定し、マニュアルに基づいて C/P 職員を対象に研修を実施した。本プロジェクトでは州政府の職員を集めたワークショップを3回開催した。同ワークショップの準備・運営は C/P 職員が担当し、大きな問題なくワークショップを終了することが出来た。C/P 機関は、日頃から業務の一つとして各種会議の運営にわっていることが、投資セミナー運営に関する技術移転がスムーズに行えた理由と言える。

#### 4.3.5 レセプション機能

- ① 投資家にワンストップ・サービスを提供することで投資許認可手続きにかかる投資家の手間が軽減できた。

2012年12月に公布された Joint Prakas に基づいてワンストップ・サービスが CIB の広報・投資促進部のレセプション・デスクにおいて提供されることとなった。また、CDC が提供するサービスの料金リストが明示された。この措置により投資家が行う諸手続きの手間が軽減された。また、サービス料金の不透明性も軽減された。

2013年1月に開始されたワンストップ・サービスは CDC のサービスのみのワンストップ化で

あり、JICA プロジェクト・チームが提言してきたもの（他省庁の許認可も CDC が申請を受け付けるワンストップ・サービス）とは異なるが、投資家に対する総合的なワンストップ・サービスに向けた第一歩として評価できる。

- ② 相談業務を担当する職員は、カンボジアの投資手続き、とくに法制度について熟知している必要がある。

本プロジェクトでは相談業務を担当する職員のカンボジアの投資手続きに関する理解を深めるために数回に分けて研修を実施した。JICA 長期専門家（投資アドバイザー）が講師となり、同氏が過去に受けた相談をもとに作成した想定問答集をテキストにして実務に即した研修を行った。この研修の結果、相談業務担当者の理解に曖昧な点が多々あったことが明らかにもなり、相談担当者の理解を確実なものにすることが出来た。

- ③ 相談業務を担当する職員は、投資家が抱える問題をよく理解するために投資実務に関する幅広い知識を持つことが望ましい。

投資家とのコミュニケーションを通じて投資実務に関する知識を蓄積できる。投資家とのコミュニケーションを通じて投資家の投資意思決定の仕方、企業・工場の設立・操業際にどのような作業を行うか等に関する知識を獲得することが出来る。

- ④ 窓口では常に誰かが投資家からの相談に対応できる体制を取る必要がある。

C/P 機関において投資家への相談業務を担当しているのは CIB の広報・投資促進部である。同部署の職員数は少ないが、常に誰かがスタンバイしている体制を取るようになっている。

#### 4.3.6 カントリー・デスク運営

- ① カントリー・デスクは対象国の投資家に対して的確な支援を提供でき、当該国からの投資をスムーズに進めるのに効果的である。

C/P 機関には現在、ジャパン・デスクが設置されており、JICA 長期専門家（投資アドバイザー）が常駐している。同専門家は日本語で日本からの投資家に応対しており、投資家も込み入った事柄を相談することができる。ジャパン・デスクの存在は、日本人投資家がカンボジアに投資する際の大きな助けになっている。また、日本企業の考え方を理解していることから、C/P 機関に対して日本からの投資誘致に関する助言を行っている。

- ② カントリー・デスクを設置する際には、少なくとも当初は当該カントリー・デスクへは当該国政府の支援を得て専門家を招くことが現実的な選択である。

C/P 機関の職員数は限られており、また通常は、英語を除くと主要投資国の言語を駆使できる人材も限られる。従って、主要投資国を対象とするカントリー・デスクを新設する際には、最初の段階では当該国政府などの支援を得て専門家を招くことが現実的な選択となる。但し、外国人専門家には共に働く C/P 機関職員を配置し、技術移転を通じて将来はカントリー・デスクを担当できるように育成することが望ましい。

- ③ カントリー・デスクに派遣される専門家は投資実務経験者であることが望ましい。

---

カントリー・デスクの対象国からの専門家であれば誰でも投資相談業務をこなせると言う訳ではない。投資実務経験者でなければ投資家に対して実務的に役立つ情報を具体的に提供することは難しい。

- ④ カントリー・デスクに派遣される専門家は派遣先国の投資環境のみならず投資手続き全般に関する知識が必要とされる。
- ⑤ 新たに海外から派遣されてきたカントリー・デスク担当者は、当該国の投資環境、投資手続きを理解するための助走期間が必要となる。

## 第5章 成果品、JICA プロジェクト専門家および要員計画

### 5.1 報告書

プロジェクト期間中、JICA プロジェクト・チームは以下の報告書を提出した。

表 5.1-1 報告書リスト

年次	報告書名	提出時期	提出部数
第1年次	業務実施計画書 (第2年次)	2011年3月	英文 15部 和文 5部 レポートの CD-ROM (英文・和文)
	プロジェクト 事業進捗報告書	2011年9月	英文 10部 和文 5部 レポートの CD-ROM (英文・和文)
	業務完了報告書 (第1年次)	2012年3月	英文 10部 和文 5部 レポートの CD-ROM (英文・和文)
第2年次	業務実施計画書 (第2年次)	2012年4月	英文 15部 和文 5部 レポートの CD-ROM (英文・和文)
	事業完了報告書	2013年3月	英文 15部 和文 5部 レポートの CD-ROM (英文・和文)

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 5.2 広報媒体

プロジェクト活動に関する広報資料として、以下の資料を作成し、関係機関に配布した。

表 5.2-1 広報媒体一覧

媒体名	内容	作成時期
プロジェクトニューズレターVol. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロジェクトの紹介</li> <li>➤ 2011年カンボジア投資セミナー（東京）</li> <li>➤ 第一回地方投資環境調査</li> </ul>	2011年9月
プロジェクトニューズレターVol. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 第三国研修（シンガポール・マレーシア）</li> <li>➤ 「カンボジア投資ガイドブック 2012年1月版」の発刊</li> <li>➤ レセプションとライブラリ・スペースの改装</li> <li>➤ シハヌークビルでの地方州政府職員向けセミナー開催支援</li> </ul>	2012年4月
プロジェクトニューズレターVol. 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 第二回地方投資環境調査</li> <li>➤ シェムリアップでの地方州政府職員向け研修</li> <li>➤ 2012年カンボジア投資セミナー（大阪・東京）</li> <li>➤ カウンターパート会合（8月21日）</li> <li>➤ 投資相談サービス向上支援</li> </ul>	2012年11月

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 5.3 プロジェクト専門家及び要員計画

本プロジェクト期間中に計 8 名の日本人専門家が派遣され、業務に従事した。JICA プロジェクト・チームのメンバー及び稼働実績は以下のとおりである。尚、技術移転の継続性を確保するため、実際の業務に際しては、各メンバーの稼働スケジュールに応じて、お互いの担当業務を補完しながら活動を進めた。

表 5.3-1 プロジェクト専門家の業務分担

担当	担当業務
総括／投資促進(1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロジェクト全体の統括と進捗管理</li> <li>➤ 投資促進サービスに係る活動全般の監督</li> <li>➤ 投資促進セミナーの企画・実施</li> <li>➤ レセプション機能の強化</li> <li>➤ カントリー・デスク運営能力強化</li> </ul>
副総括／ 投資情報サービス(1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロジェクト全体の統括と進捗管理補佐</li> <li>➤ 投資ガイドブック第 3 版(2011 年 6 月)</li> <li>➤ 投資ガイドブック第 5 版(2013 年 2 月)</li> <li>➤ ウェブサイトの定期的更新</li> <li>➤ 図書サービス管理</li> <li>➤ 投資促進セミナーの企画・実施</li> <li>➤ 地方投資環境調査</li> </ul>
投資情報サービス(3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資ガイドブック第 4 版(2012 年 1 月)</li> <li>➤ 地方投資環境調査</li> <li>➤ ウェブサイトの定期的更新</li> <li>➤ 図書サービス管理</li> <li>➤ 投資促進セミナーの企画・実施</li> </ul>
投資促進(2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資促進セミナーマニュアルの作成</li> <li>➤ レセプション機能の強化</li> <li>➤ カントリー・デスク運営能力強化</li> </ul>
法制度／ 投資情報サービス(2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資情報サービスに係る活動全般の監督</li> <li>➤ 投資ガイドブック第 3 版(2011 年 6 月)</li> <li>➤ 投資ガイドブック第 4 版(2012 年 1 月)</li> <li>➤ 投資ガイドブック第 5 版(2013 年 2 月)</li> <li>➤ ウェブサイトの定期的更新</li> <li>➤ 図書サービス管理</li> <li>➤ レセプション機能の強化</li> </ul>
ウェブサイト構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ウェブサイト構築</li> <li>➤ ウェブサイト研修</li> </ul>
組織間調整／ 投資促進補助	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 投資情報サービスおよび投資促進サービスに係る他機関との連携・調整業務</li> <li>➤ 投資促進セミナーの企画・実施</li> <li>➤ 第 3 国研修の企画・実施</li> <li>➤ 図書サービス管理</li> <li>➤ レセプション機能の強化補助</li> <li>➤ カントリー・デスク運営能力強化補助</li> </ul>

出所：JICA プロジェクト・チーム



表 5.3-2 JICA プロジェクト・チームの派遣実績(第1年次)

現 地 業 務	担 当	氏 名	所 属	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	(第1年次)				
				2010年度				2011年度(第1年次)													現地	国内
				2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4				
現 地 業 務	1	総括/投資促進(1)	三島 一夫	㈱コーエイ総研		14 (0.47)			14 (0.47)		18 (0.60)		22 (0.73)		16 (0.53)		9 (0.30)	3.10				
	2	副総括/投資情報サービス(1)	原 礼有	㈱コーエイ総研		30 (1.00)			21 (0.70)		15 (0.50)			21 (0.70)				2.90				
	3	投資情報サービス(3)	森永 昭彦	㈱コーエイ総研							15 (0.50)			27 (0.90)			33 (1.10)	2.50				
	4	投資促進(2)	永井 恒太	㈱コーエイ総研		30 (1.00)			9 (0.30)		12 (0.40)			12 (0.40)				2.10				
	5	法制度/投資情報サービス(2)	松井洋一	㈱コーエイ総研		27 (0.90)		11 (0.37)	21 (0.70)		15 (0.50)	19 (0.63)	3 (0.10)	40 (1.33)			3 (0.67)	17	5.20			
	6	ウェブサイト構築	水越 健晴	㈱コーエイ総研 FORVAL (CAMBODIA)					15 (0.50)		15 (0.50)					90 (3.00)			4.00			
	7	組織間調整/投資促進補助	柏井 友美	㈱コーエイ総研		15 (0.50)													0.50			
上原 翔子							27 (0.90)				39 (1.30)		36 (1.20)			3.40						
<b>現地作業小計</b>																		<b>23.70</b>				
国 内 作 業	1	総括/投資促進(1)	三島 一夫	㈱コーエイ総研		3 (0.10)			3 (0.10)										0.20			
	2	副総括/投資情報サービス(1)	原 礼有	㈱コーエイ総研		3 (0.10)			6 (0.30)					3 (0.10)					0.50			
	3	投資促進(2)	永井 恒太	㈱コーエイ総研					1 (0.03)					2 (0.07)					0.10			
	4	法制度/投資情報サービス(2)	松井洋一	㈱コーエイ総研		3 (0.10)			3 (0.10)										0.20			
	5	ウェブサイト構築	水越 健晴	㈱コーエイ総研 FORVAL (CAMBODIA)															0.00			
	6	組織間調整/投資促進補助	柏井 友美	㈱コーエイ総研					12 (0.40)											0.40		
上原 翔子																	0.00					
<b>国内作業</b>																		<b>1.40</b>				

出所：JICA プロジェクト・チーム

表 5.3-3 JICA プロジェクト・チームの派遣実績(第2年次)

現 地 業 務	担 当	氏 名	所 属	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	(第2年次)		
				2012年度(第2年次)											現地	国内	
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2			
現 地 業 務	1	総括/投資促進(1)	三島 一夫	㈱コーエイ総研		10 (0.33)				18 (0.60)			10 (0.33)		12 (0.50)	1.77	
	2	副総括/投資情報サービス(1)	森永 昭彦	㈱コーエイ総研		12 (0.40)		21 (0.70)	30 (1.00)		45 (1.50)		54 (1.80)		36 (1.20)	6.60	
	3	法制度/投資情報サービス(2)	松井 洋一	㈱コーエイ総研		13 (0.43)			17 (0.57)		20 (0.67)			30 (1.00)	21 (0.70)	3.37	
	4	組織間調整/投資促進補助	上原 翔子	㈱コーエイ総研		12 (0.40)			45 (1.50)		24 (0.80)	30 (1.00)		34 (1.13)	28 (0.93)	25 (0.83)	5.77
<b>現地作業小計</b>																<b>17.50</b>	
国 内 作 業	1	総括/投資促進(1)	三島 一夫	㈱コーエイ総研					3 (0.10)								0.10
	2	副総括/投資情報サービス(1)	森永 昭彦	㈱コーエイ総研			3 (0.10)		12 (0.40)								0.50
	3	法制度/投資情報サービス(2)	松井洋一	㈱コーエイ総研						3 (0.10)							0.10
	4	組織間調整/投資促進補助	上原 翔子	㈱コーエイ総研					6 (0.20)								0.20
<b>国内作業</b>																<b>0.90</b>	

出所：JICA プロジェクト・チーム

## 5.4 購入物品

プロジェクト期間中に調達した資機材は以下のとおりである。これらの資機材はプロジェクト終了時まで使用し、終了時に C/P 機関に譲渡された。

表 5.4-1 購入資機材一覧

資機材名	型名	数量	備考
デスクトップ コンピューター	(PC 本体) DELL OPTIPLEX 390	2台	CDCに供与
	(OS) Windows7 Professional	1式	CDCに供与
	(スクリーン) DELL E1912H	1式	CDCに供与
カラープリンタ・コピー機	Konica Minolta, Bizhub C253	1台	CDCに供与
プロジェクタ	Acer X1161 DLP Projector	1台	CDCに供与
プラリング製本機	Comet 01100510750	1台	CDCに供与
事務所用家具	ホワイトボード	1台	CDCに供与

出所：JICA プロジェクト・チーム

## 付属資料 1

### List of Counterpart

## List of Counterpart

<b>1. Project Director</b>	
<b>Name</b>	<b>Position</b>
H.E. Sok Chenda Sophea	Minister attached to the Prime Minister, Secretary General
<b>2. Deputy Project Director</b>	
H.E. Chea Vuthy	Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
<b>3. Project Manager</b>	
Mr. Suon Sophal	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
<b>4. WG Members</b>	
<b>4.1. Website</b>	
1. Mr. Suon Sophal	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
2. Mr. Srey Puthea	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
3. Mr. Kongvong Cheasthapor	Officer of Investment Project Monitoring Department, CIB
4. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
<b>4.2. Investment Guidebook</b>	
1. Mr. Chuon Bory	Deputy Director of Inter-ministerial Coordination Department, CIB
2. Mr. Uy Rithymony	Assistant to Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
3. Mr. Suon Sophal	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
4. Mr. Moeung Visoth	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
5. Mr. Kongvong Cheasthapor	Officer of Investment Project Monitoring Department, CIB
6. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
<b>4.3. Library</b>	
1. Mr. Sorn Dydenyn	Deputy Director of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
2. Ms. Ear Sapphire	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
3. Mr. Srey Puthea	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
4. Mr. Kongvong Cheasthapor	Officer of Investment Project Monitoring Department, CIB
5. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
<b>4.4. Seminar</b>	
1. Ms. Reath Theany	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
2. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
3. Mr. Suon Sophal	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
4. Mr. Chea Keat	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
5. Ms. Ear Sapphire	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
6. Mr. Moeung Visoth	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
7. Mr. Chuon Bory	Deputy Director of Inter-ministerial Coordination Department, CIB
8. Mr. Neang Putheara	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
<b>4.5. Reception</b>	
1. Mr. Chea Keat	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
2. Ms. Reath Theany	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
3. Ms. Srey Puthea	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
4. Mr. Prak Phara (until August 2012)	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
5. Mr. Ham Kimchheng (until August 2012)	Office Director of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
6. Mr. Lay Tharath (from August 2012)	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
7. Ms. Sithy Chanrany (from August 2012)	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
8. Mr. Sar Sambo	Director of Administration Department
9. Mr. Kongvong Cheasthapor	Officer of Investment Project Monitoring Department, CIB
10. Mr. Tann Bunna (until August 2012)	Deputy Director of Operation and Management Department of CSEZB

<b>5. Team Members</b>	
<b>5.1. Provincial Study 2011</b>	
1. Mr. Neang Putheara	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
2. Mr. Uy Rithymony	Assistant to Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
3. Mr. Nut Un Voanra	JICA Project Team
4. Mr. Sorn Dydenyn	Deputy Director of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
5. Mr. Nget Samnang	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
6. Mr. Heng Bunhong	JICA Project Team
<b>5.2. Provincial Study 2012</b>	
1. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
2. Mr. Neang Putheara	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
3. Mr. Nut Un Voanra	JICA Project Team
4. Mr. Moeung Visoth	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
5. Mr. Chuon Bory	Deputy Director of Inter-ministerial Coordination Department, CIB
6. Mr. Kongvong Cheasthapor	Officer of Investment Project Monitoring Department, CIB
7. Mr. Heng Bunhong	JICA Project Team
8. Mr. Sorn Dydenyn	Deputy Director of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
9. Mr. Uy Rithymony	Assistant to Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
10. Mr. Nget Samnang	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
11. Mr. Prak Phara	Officer of Project Evaluation and Incentives Department, CIB
<b>5.3. Training Workshop for Provincial Officials</b>	
1. Mr. Suon Sophal	Deputy Director Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
2. Mr. Chea Keat	Deputy Director of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
3. Ms. Reath Theany	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
4. Ms. Ear Sapphire	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
5. Mr. Moeung Visoth	Deputy Director of Investment Project Monitoring Department, CIB
6. Mr. Chuon Bory	Deputy Director of Inter-ministerial Coordination Department, CIB
7. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
<b>5.4. Investment Promotion Seminar</b>	
<b>5.4.1. Seminar in Ho Chi Minh</b>	
1. Mr. Chuon Bory	Deputy Director of Inter-ministerial Coordination Department, CIB
2. Mr. Uy Rithymony	Assistant to Deputy Secretary General of CIB and CSEZB
3. Mr. Sar Senera	JICA Project Team
4. Mr. Heng Bunhong	JICA Project Team
<b>5.4.2. Seminar in Kuala Lumpur</b>	
1. Ms. Reath Theany	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
2. Ms. Ear Sapphire	Officer of Public Relations and Investment Promotion Department, CIB
3. Mr. Hean Sopauline	Deputy Chief of Bureau, Operation and Management Department of CSEZB
4. Mr. Nut Un Voanra	JICA Project Team

## 付属資料 2

### Record of Working Group Meeting

## The Record of WG Meeting

N°	Date	Time	WG	The Number of Participants	Agendas
1	25-Apr-12	15:00	Library	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Role of Library WG</li> <li>2. Confirmation of contents of library service</li> <li>3. Tasks required for library management</li> <li>4. Persons of in charge for the library service</li> <li>5. Activity Schedule in April and May</li> </ol>
2	26-Apr-12	10:00	Website	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brief Explanation of CDC website contents</li> <li>2. Frequency of update the website contents</li> <li>3. Required procedures to update the website</li> <li>4. Management structure of website management</li> <li>5. Persons of in charge and job-description</li> <li>6. Annual activity schedule for website management</li> <li>7. Detailed activity schedule in April and May 2012</li> </ol>
3	26-Apr-12	14:00	Seminar	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual activity schedule for the Seminar WG in 2012               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investment Promotion Seminar in Japan</li> <li>2) Investment Promotion Seminar in neighboring countries</li> <li>3) Training Program for officers of provincial authorities</li> </ol> </li> <li>2. Workflow for Seminar Implementation</li> <li>3. Activity Schedule in April and May</li> </ol>
4	27-Apr-12	10:00	Investment Guidebook	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduction of Working Group Members</li> <li>2. Structure of Investment Guidebook</li> <li>3. Planned Activities for Updating Investment Guidebook in 2012</li> <li>4. Activity Schedule for 2012</li> <li>5. Issues to be decided</li> </ol>
5	27-Apr-12	15:00	Reception	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. What is Reception?</li> <li>2. Objective of Reception Working Group</li> <li>3. Activities of Reception WG</li> <li>4. Activities Schedule in April and May</li> </ol>
6	30-Apr-12	15:00	WG Leader	9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuss on the schedule of each WG activity</li> </ol>
7	8-Jun-12	15:00	Whole WG	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Review of current progress for each WG</li> <li>2. Discuss the issues to be addressed</li> <li>3. Activity schedule in June and July 2012</li> </ol>
8	11-Jun-12	09:00	Investment Guidebook	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepare for Provincial Study 2012</li> </ol>
9	11-Jun-12	15:00	Seminar	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan for Workshop for Provincial Officials in Siem Reap</li> </ol>
10	15-Jun-12	09:00	Library	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Review Monthly Report of May</li> <li>2. Confirmation of routine work</li> <li>3. Activity plan of June and July</li> </ol>
11	25-Jun-12	15:00	Investment Guidebook	12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincial Study</li> </ol>
12	2-Jul-12	09:00	Seminar	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepare for Workshop for Provincial Officials in Siem Reap</li> </ol>
13	2-Jul-12	15:00	Investment Guidebook	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincial Study</li> </ol>
14	9-Jul-12	15:00	Investment Guidebook	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincial Study</li> </ol>
15	9-Jul-12	16:00	Reception	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuss on format of consultation record</li> <li>2. Discuss on revision of Reception Manual</li> </ol>

16	17-Jul-12	09:00	Seminar	6	Review of Workshop for Provincial Officials in Siem Reap
17	17-Jul-12	10:30	Investment Guidebook	8	1. Review of Provincial Study 2. Compile implementation report of Provincial Study
18	10-Aug-12	15:00	Whole WG	8	1. Review of WG activities from April-July
19	15-Aug-12	09:00	Library	5	1. Review of activities from April-July 2. Preparation for C/P meeting
20	16-Aug-12	09:00	Reception	4	1. Review of activities from April-July 2. Preparation for C/P meeting
21	17-Aug-12	09:00	Seminar	5	1. Review of activities from April-July 2. Preparation for C/P meeting
22	24-Aug-12	09:00	Reception	9	1. Mr. Imamura's Lecture on Consultation Service
23	27-Aug-12	09:00	Reception	6	1. Discuss on the contents of brochure 2. Schedule of making brochure
24	28-Aug-12	10:00	Investment Guidebook	5	1. Discuss on the data/ information from provinces
25	6-Sep-12	15:00	Investment Guidebook	6	1. Discuss on plan of Investment Guidebook 2013
26	7-Sep-12	09:00	Seminar	7	1. Discuss on seminar in neighboring countries
27	10-Sep-12	09:00	Reception	7	1. Discuss on the contents of brochure
28	18-Sep-12	09:00	Reception	6	1. Preparation meeting for Third Country Training at Thailand and Vietnam
29	19-Sep-12	15:00	Library	3	1. Prepare monthly report 2. Choose books to be put in the cabinet 3. Plan to distribute brochure
30	21-Sep-12	10:00	Reception	7	1. Mr. Imamura Lecture
31	26-Sep-12	09:00	Investment Guidebook	5	1. Discuss on Provincial Information
32	28-Sep-12	10:00	Reception	6	1. Check Schedule 2. Pay Allowance and Accommodation
33	3-Oct-12	09:00	Investment Guidebook	3	1. Discuss on Provincial Information compiling 2. Discuss on the progress of Investment Guidebook 2013
34	26-Oct-12	15:00	Seminar	6	1. Review the workshop for provincial authority conducted on October 23 <sup>rd</sup> , 2012 2. Plan for seminar on November and December in Ho Chi Minh and Kuala Lumpur
35	30-Oct-12	14:00	Investment Guidebook	3	1. Discuss on progress of data collection for Investment Guidebook
36	30-Oct-12	15:00	Seminar	5	1. Prepare for the seminar in HCM
37	6-Nov-12	14:00	Seminar	5	1. Reviewed the seminar in HCM 2. Discuss on the contents of implementation report
38	8-Nov-12	16:00	Seminar	4	1. Plan for Seminar at Kuala Lumpur
39	22-Nov-12	09:00	Seminar	5	1. Prepare for the seminar in Kuala Lumpur
40	22-Nov-12	15:00	Investment Guidebook	5	1. Discuss about the Investment Guidebook 2013 2. Check the draft of Investment Guidebook 2013
41	26-Nov-12	09:00	Reception	6	1. Collect data for brochure 2. Report of Training in Thailand and Vietnam 3. Schedule of December and January
42	26-Nov-12	15:00	Library	7	1. Schedule of December and January 2. Collecting new information
43	19-Dec-12	14:30	Reception	7	1. Mr. Imamura Lecture
44	16-Jan-13	15:00	Whole WG	8	1. Project Evaluation
45	17-Jan-13	14:00	Whole WG	4	1. Project Evaluation



## 付属資料 3. Minutes of Meeting

## 付属資料 3-1

Minutes of Meeting of First JCC Meeting  
(March 2011)

**Minutes of Meeting**  
**for**  
**the First Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting**  
**on**  
**the Project on Enhancing the Investment-Related Services of**  
**the Council for the Development of Cambodia**

Phnom Penh, 14 March 2011



---

**Date:** 14 March 2011  
**Time:** 9:30 - 11:00  
**Place:** Meeting Hall, CDC

The Council for the Development of Cambodia (hereinafter referred to as “CDC”) and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) signed the Record of Discussions (R/D) on the Japanese Technical Cooperation for the Project for Enhancing the Investment-Related Service of CDC (hereinafter referred to as “the Project”) on 14 October 2010. In accordance with the R/D, the Government of Japan dispatched, through JICA, the Project Team for the Project (hereinafter referred to as “the JICA Project Team”) headed by Mr. Kazuo MISHIMA to implement the Project, to the Kingdom of Cambodia. The JICA Project Team submitted the draft Project Implementation Plan in March 2011 to the Cambodian side.

The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as “JCC”) is established to supervise the annual plan and operation plan of activities of the Project, to review the management of the Project, to review the overall progress of the Project and to evaluate the achievements of the objectives. The chairperson of JCC is H.E. Sok Chenda Sophea, Minister attached to Prime Minister and Secretary General of CDC. The members of JCC of the Cambodian side are the Secretary General of Cambodian Investment Board (hereinafter referred to as “CIB”), the Deputy Secretary General of Cambodia Special Economic Zone Board (hereinafter referred to as “CSEZB”) and representatives of related ministries. The members of the Japanese side are the JICA Project Team, representative(s) of JICA Cambodia Office, representative(s) of Embassy of Japan (observer), representative of JETRO Phnom Penh Office (observer).

The first meeting of JCC to discuss the Project Implementation Plan was held on 14 March 2011 at CDC.



## 1. OPENING

- 1.1 At the beginning of meeting, all the participants held a silent prayer for the victims of the earthquake on 11 March in Japan.
- 1.2 The Chairperson welcomed all participants to the meeting and introduced the members of JCC.
- 1.3 The Chairperson expressed his gratitude for JICA starting the Project on top of the dispatch of long-term expert, Mr. Yuji Imamura.

## 2. KEYNOTE SPEECH

- 2.1 Mr. Yasujiro Suzuki, Chief Representative of JICA Cambodia Office, thanked all the participants and gave a keynote speech with the following points.
  - JICA conducted the Development Study on the Institutional Strengthening of Investment Promotion. In this Project, the priority actions recommended by the Study will be implemented.
  - As the competition of attracting foreign investment emerges among countries, the enhancement of investment promotion services becomes important.
  - JICA hopes that CDC starts two-year journey with JICA Project Team to enhance the investment-related services with leadership and ownership.
  - CDC is an old, good and important partner since JICA began operation in Cambodia and this is our first technical cooperation project with CDC.
  - At the technical cooperation project, the ownership of partner organization is critical. Active involvement and strong commitment of top management and counterpart organization is the key to success of the Project. Initiative and ownership of this Project is in the hands of CDC, not in Japanese side.
  - Many Japanese manufacturers decided to invest in Cambodia in 2010. Many others are considering investment in this country. In 2011, more than 6% economic growth is projected by the government. There is no doubt that such growth cannot be possible without steady flow of new investments.
- 2.2 Lastly, Mr. Suzuki expressed his gratitude for CDC's cooperation and strong leadership of H.E. Sok Chenda Sophea.

## 3. PRESENTATION ON THE OUTLINE OF PROJECT IMPLEMENTATION PLAN

- 3.1 The Team Leader of JICA Project Team outlined the Project Implementation Plan with the following sub-headings:
  - (1) Background of the Project
  - (2) Purpose of the Project
  - (3) Activities of the Project
  - (4) Technical policies
  - (5) Project implementation organization



- (6) Members of JICA Project Team
- (7) Time schedule
- (8) How to implement activities

3.2 The Team Leader ended his presentation by emphasizing the importance of collaboration between CDC and JICA Project Team to attract investments and contribute to the economic development and industrial transformation of Cambodia.

#### 4. COMMENTS FROM CAMBODIA SIDE AND ANSWERS FROM JAPANESE SIDE

##### 4.1 Comments from H.E. Suon Sitthy, Secretary General of CIB

H.E. Suon Sitthy made the following comments:

- i) He requested to clarify what difficulty CDC has in data and information by referring to the background of Project.
- ii) He agreed on the importance of updating of the website and requested the updated website should be more efficient. Then, after he commented that the existing guidebook is useful, he suggested that JICA Project Team shall include the information on investment climate of key provinces in the Investment Guidebook which will be revised.
- iii) He mentioned that the location of CDC's library is still small and it needs a convenient and comfortable place.
- iv) He commented that it is necessary to consider other country desks in the future in addition to the Japan Desk. He added that it should be considered to find other appropriate location for country desks.

JICA Project Team answered:

- i) An example is a difficulty of foreign investors in understanding investment-related laws and regulations because many of them are written in Khmer language.
- ii) JICA Project Team will add information on provincial investment climate to new edition of Investment Guidebook by utilizing the results of survey conducted by USAID. JICA Project Team added that they will make some minor modifications of latest Investment Guidebook, such as updating of minimum wage, for the distribution at the Investment Seminar in Tokyo in June this year.
- iii) JICA Project Team will cooperate to some extent in renovating the existing library space according to the cost-sharing agreed in the R/D between JICA and CDC.

#### 4.2 Comments from H.E. Chea Vuthy, Deputy Secretary General of CSEZB

H.E. Chea Vuthy made the following comments:

- i) In comparison to other agencies of the Royal Government of Cambodia (RGC), CDC operates better than them. However, investment-related services of CDC need the improvement in order to compete with the neighboring countries.
- ii) JICA Project Team needs to facilitate good cooperation not only within CDC but also with other agencies.
- iii) CDC expects strong support from JICA Project Team to make the Project function well.

#### 4.3 Comments from H.E. Sok Chenda Sophea, Chairperson of JCC

H.E. Sok Chenda Sophea made the following comments:

- i) He agrees that this is CDC's project and ownership of CDC is necessary. Then, the approach of Project should be realistic. It should be carefully analyzed and prepared for the 2-year Project. The CDC side and JICA Project Team should have a discussion before moving a stage to the next stage. This is an ownership of Cambodian side.
- ii) The website is a virtual library and it should be user-friendly. The data and information of website can be timely updated and cost efficient.
- iii) The full collaboration with other related ministries, as well as with the management and staff of CDC, is crucial. It is currently difficult to obtain full legal information from other ministries. The direction of collaboration should be highlighted.
- iv) The Project Team is expected to support CDC to attract Japanese FDI and, at the same time, to serve existing investors in Cambodia. CDC has high expectation from Japanese investment. CDC has declined the requests of establishing China Desk and Korean Desk from the governments of China and Korea.

JICA Project Team answered:

- i) JICA Project Team will implement the Project on a step-by-step basis. JICA Project Team will have a discussion with CDC at every stage of the Project and to share the information and issues.
- ii) The Team Leader thanked for CDC's expectation for Japanese investment and mentioned that the results of Project will lead to more investment including investment from Japan.

Mr. Suzuki, Chief Representative of JICA Cambodia Office, replied:

- i) The website is crucial for potential investors and should be updated through the implementation of the Project.
- ii) He emphasized again that ownership of CDC is important for Project implementation.

5. ORGANIZATION FOR PROJECT IMPLEMENTATION

JICA Project Team requested CDC to allocate an appropriate number of staff to the Project.

CDC agreed the assignment of necessary staff for the implementation of Project.

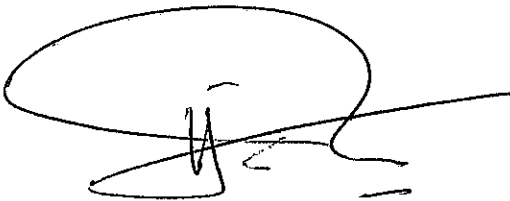
JICA Project Team requested further and flexible allocation of more staff when necessity arises in the course of Project implementation.

H.E. Chea Vuthy requested JICA Project Team to prepare the scope of work for activities of Project.

JICA Project Team replied that they will confirm the contents of each activity of Project through the discussions with CDC counterpart members and prepare the scope of work.

6. CLOSING OF MEETING

The chairperson of JCC concluded the meeting and thanked all the participants.



---

H.E. Sok Chenda Sophea  
Minister Attached to Prime Minister,  
Secretary General of CDC



---

Mr. Kazuo MISHIMA  
Team Leader  
JICA Project Team



**ANNEX: List of Attendants****Cambodian Side**

No	Name	Position	Ministry/ Institution
1	H.E. Sok Chenda Sophea	Minister Attached to the Prime Minister, Secretary General	CDC
2	H.E. Suon Sitty	Secretary General	CDC/CIB
3	H.E. Duy Thouv	Deputy Secretary General	CDC/CIB
4	H.E. An Sophanara	Deputy Secretary General	CDC/CIB
5	H.E. Chea Vuthy	Deputy Secretary General	CDC/CSEZB
6	Mr. Van Sovatha	Deputy Director	CDC/CIB
7	Mr. Lim Mony	Deputy Director	CDC/CIB
8	Mr. Tan Soviddhya	Deputy Director	CDC/CIB
9	Mr. Duong Thearo	Deputy Director	CDC/CIB
10	Mr. Hong Limhorn	Deputy Director	CDC/CIB
11	Ms. Pheng Supheap	Director	CDC/CIB
12	Mr. Som Sengly	Deputy Chief of Control Bureau	MEF
13	Mr. Sa Sambo	Director	CDC/CIB
14	Mr. Chhiv Bunthan	Deputy Director	CDC/CIB
15	Mr. Moeung Visoth	Deputy Director	CDC/CIB
16	Mr. Youn Heng	Director	CDC/CIB
17	Mr. Imamura Yuji	JICA Expert	CDC/CIB
18	Mr. Sorn Dydenyn	Deputy Director	CDC/CIB
19	Mr. Un Vallero	Director	CDC/CIB
20	Mr. Nget Samnang	Deputy Director	CDC/CIB
21	Mr. Nget Chhayleang	Chief Officer	MEF/GDT
22	Ms Mom Saoserey Chea	Official	GDT
23	Mr. Kheng Yasit	Official	MAFF
24	Ms So Sreymech	Deputy Director	Ministry of Commerce
25	Mr. Suon Sophal	Deputy Director	CDC/CIB



**Japanese Side**

No	Name	Position	Ministry/ Institution
1	Mr. Suzuki Yasujiro	Chief Representative	JICA Cambodia Office
2	Mr. Miyashita Yojiro	Project Formulation Adviser (Private Sector Development)	JICA Cambodia Office
3	Mr. Hak Lyda	Program Officer (Economic & Private Sector Development)	JICA Cambodia Office
4	Mr. Mishima Kazuo	Team leader/ Investment Promotion 1	JICA Project Team
5	Mr. Hara Hiromichi	Team Sub-Leader/ Investment Information Service 1	JICA Project Team
6	Mr. Matsui Yoichi	Policy Advocacy/Investment Information Service 2	JICA Project Team
7	Mr. Nagai Kota	Investment Promotion 2	JICA Project Team
8	Ms. Kashiwai Tomomi	Inter-Organizational Coordination /Investment Promotion Assistant	JICA Project Team



## 付属資料 3-2

Minutes of Meeting of First C/P Meeting

(March 2011)

**Minutes of Meeting for the First Counterpart Meeting on the Project on  
Enhancing the Investment-Related Services of the Council for the  
Development of Cambodia**

Phnom Penh, 17 March 2011

---

**Date:** 17 March 2011  
**Time:** 14:30-16:00  
**Place:** Meeting Hall, CDC

**Agenda:**

14:30-14:35	Opening Remarks by Mr. Kazuo Mishima, Team Leader of the Project
14:35-14:50	Explanation about the Overview of the Project by Mr. Hiromichi Hara, Team Sub-Leader of the Project
14:50-15:10	Explanation about Outline of the Activities for Investment Information (Website, Investment Guidebook and Library Service) and of Activity of Investment Promotion (Policy Advocacy) by Mr. Yoichi Matsui, Expert of Policy Advocacy and Investment Information Service
15:10-15:30	Explanation about Outline of the Activities for Investment Promotion (Investment Seminar, Reception Function and Country Desk) by Mr. Kota Nagai, Expert of Investment Promotion
15:30-16:00	Questions and Answers

## **Discussion Topics and Conclusions:**

Subsequent to the JCC meeting, the Counterpart Meeting was held on 17 March 2011 at CDC. Appropriate CDC staff members are assigned as counterpart members for six activities.

### Regarding Activities for Investment Information

#### HE Chea Vhuty:

- Investment-related information has to be obtained not only from the Departments of CIB and CSEZB as well as from other related ministries. It is therefore important to appoint CDC's contact person and set up focal point within CDC in order to get information from other related ministries. On the other hand, we are not in position to know how to set such focal points in other ministries.
- Website updating, investment guidebook and library service are inter-related with one another.
- Most important thing is how to collect info and it has to be made systematically.
- Regarding the legal information, the Gazette must cover all the law and regulations issued by the Government but, in fact, it only includes the info on promotion, etc. Such request was made 10 years ago but it still fails to cover laws and regulations info.
- The information on laws and regulations may be the source of incomes for the several ministries so that they are reluctant to disclose them freely.

#### Mr. Matsui:

- Economic indicators in the Chapter 2 of the Investment Guidebook (2<sup>nd</sup> version) will be updated with the purpose of providing the updated info in an investment seminar in June. What is important is the freshness of information.
- I have been collecting the text of Cambodian laws and regulations for many years by looking into the specific mail-magazine, newspapers and other sources. Thus the collection of laws and regulations may not always need money but it can be achieved by the consistent efforts. In this way, more than 600 laws and regulations of Cambodia have been collected by himself. Without this database, the Investment Guidebook could not be compiled in such short time.

#### HE Chea Vhuty:

- When we cannot find information on laws and regulations, we usually go directly to the ministry in charge. For example, we visit Ministry of Commerce to request information on Law on Commercial Enterprise.
- Another means of such data collection may be to cooperate with a JICA expert in a governmental agency. They are everywhere and can become a good focal point.

- Concerning website, CDC has difficulty in updating it because the ASEAN-Japan Centre did not leave its manual.

Mr. Nagai:

- When it comes to information collection, royal gazette was mentioned in JCC meeting held on 14 March.

HE Chea Vhuty:

- The problem is that the gazette is written in Khmer, although this kind of information is important for investors.

Regarding Activities for Investment Promotion

Mr. Mishima:

- What is important is to listen to investors' voice. Appropriate person should answer investor's request in providing investment seminar, information and consultation services.

HE Chea Vhuty:

- CDC is experienced in organizing seminars. The problem is, however, limited budget and human resource.
- CDC can contribute only to image building activities. It is difficult to implement the activities promoting the specific sector because it may infringe the interests of other ministries.
- Our reception only offers basic function service. What we need is to change the mentality of CDC staff. They should realize that they are doing business and are not a mere regulator.

Mr. Mishima:

- We agree that CDC should have business-oriented mind. But it is difficult to change mentality of the staff.

Mr. Sophal:

- Regarding investment promotion, information on provincial investment climate is important. In JCC meeting, HE Suon Sitthy indicated the potentiality of provinces.
- Several years ago, USAID issued a publication containing such information. But they are too brief. What HE Suon Sitthy wants is more detailed information.

Mr. Mishima:

- We plan to collect that sort of information in five (5) key provinces with CDC staff:

Sihanoukville, Siem Reap, Kampong Cham, etc.

Mr. Mishima:

- In order to undertake Project activities, we need to get together by the activity.
- Who will be a contact person among counterpart members of each activity at the CDC side?

Mr. Sopha:

- JICA Project Team can go to talk to members when necessary. After consultation with members, JICA Project Team can identify the capacity of the members and assign focal point.

**Participants:**

No	Name	Designation	Ministry/Institution
1	Mr. Sorn Dydenyn	Public Relations and Investment Promotion Dept	CIB
2	Mr. Chea Keat	Public Relations and Investment Promotion Dept	CIB
3	Ms. Reath Theany	Public Relations and Investment Promotion Dept	CIB
4	Mr. Youn Hen	Project Evaluation and Incentives Dept	CIB
5	Mr. Srey Puthea	Project Evaluation and Incentives Dept	CIB
6	Mr. Prak Pheara	Project Evaluation and Incentives Dept	CIB
7	Mr. Van Sovatha	Legal Procedure and Investment Law Dept	CIB
8	Mr. UN Vallero	Project Monitoring Dept	CIB
9	Mr. Kongvong Cheastapor	Project Monitoring Dept	CIB
10	Ms. Pheng Sopheap	Inter-Ministerial Coordination Dept	CIB
11	H.E. Chea Vuthy	-	CSEZB
12	Mr. Tann Bunna	"Project Analysis and Registration Dept" or "Policy and Planning Dept"	CSEZB
13	Mr. Sok RaDeth	Deputy Director Department Evaluation	CIB
14	Mr. Sa Sambo	Director of Administration Dept	CIB
15	Mr. Yuji Imamura	JICA Expert	CDC
16	Mr. Mishima Kazuo	Team leader/Investment promotion 1	JICA Project Team
17	Mr. Hara Hiromichi	Team sub-leader/Investment information service 1	JICA Project Team
18	Mr. Matsui Yoichi	Policy Advocacy/Investment information service 2	JICA Project Team
19	Mr. Nagai Kota	Investment promotion 2	JICA Project Team
20	Ms. Kashiwai Tomomi	Inter-organizational coordination/Investment promotion assistant	JICA Project Team

## 付属資料 3-3

Minutes of Meeting of Second JCC Meeting

(March 2012)



**Minutes of Meeting**  
**for**  
**the Second Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting**  
**on**  
**the Project on Enhancing the Investment-Related Services**  
**of**  
**the Council for the Development of Cambodia**  
**in the Kingdom of Cambodia**

Phnom Penh, 13<sup>th</sup> March 2012

---

**Date:** 13 March 2012  
**Time:** 9:00 - 11:30  
**Place:** Meeting Hall, CDC

The second meeting of JCC to discuss the progress of the Project, planned activities for the second year, and modification of the Scope of Work of the Project was held on 13 March 2012 chaired by H.E. Sok Chenda Sophea, the Minister Attached to Prime Minister and the Secretary General of CDC.

1. OPENING

- 1.1 The Chairperson opened the meeting welcoming all participants to the meeting.
- 1.2 The Chairperson confirmed the purpose of the meeting.

2. KEYNOTE SPEECH

- 2.1 Mr. Hiroshi Takeuchi, Senior Representative of JICA Cambodia Office, thanked all the participants and gave a keynote speech.

3. PRESENTATION BY JICA PROJECT TEAM

Mr. Kazuo Mishima, Team Leader of JICA Project Team (JPT), made a presentation on the progress of the Project, the planned activities and the modification of the Scope of Work of the Project. Following his explanation, the CDC side made questions and comments, and the JPT answered as follows.

On Website

- 3.1 H.E Sok Chenda commented that the PR & Investment Promotion Department should be responsible for the update/modification/upload of information to the website. This department should request and collect the information necessary for update from relevant CDC's departments. Mr. Kazuo Mishima agreed to his plan.

3.2 H.E Sok Chenda mentioned that CDC needs a website in Khmer language although the website in English and Japanese had been already established by JPT. He requested the members of CDC/CIB to consider the establishment of website in Khmer language because provincial authorities can be benefitted by accessing this website.

Mr. Kazuo Mishima responded that JPT had developed the frame of website in Khmer language and JPT and the working group (WG) of CDC are discussing how to prepare the contents in Khmer to upload to this frame.

3.3 H.E. Heng Soknang requested to invite provincial official to the training program on website which is planned in March, 2012. H.E. Sok Chenda agreed this idea and requested JPT to invite provincial officials to the training.

Mr. Kazuo Mishima explained that JPT planned to explain CDC's website to provincial officials at Training Workshop for Provincial Officials which would be held in the second year.

#### Update of Investment Guidebook

3.5 Referring to the provincial study, H.E. Sok Chenda requested JPT to utilize the similar studies which had been conducted by other agencies such as USAID. Mr. Mishima explained the difference between the provincial study conducted by JICA and that of USAID.

Mr. Kazuo Mishima explained that JPT and WG had referred the past studies and identified which items should be updated or added before the implementation of the provincial study.

3.6 H.E. Sok Chenda requested that the provincial study in the second year should cover the remaining provinces (17 provinces).

Mr. Hiroshi Takeuchi, senior representative of JICA Cambodia Office, clarified that the role of JPT is technical transfer to CDC in this project and, after the technical transfer, CDC itself is able to conduct the activities including the provincial study.

Mr. Kazuo Mishima responded that JPT will consider how the provincial study can be conducted efficiently to study the remaining provinces. He added that, in the first year, JPT had provided CDC's WG members with the guidance and advice on how to conduct the provincial study on an on-the-job basis. And he explained that WG members can conduct the provincial study by themselves although JPT will continue to provide the guidance and advice.

#### Library

3.7 H.E. Sok Chenda emphasized the importance of collecting a wide-range of laws and regulations related to investment. He continued that the cooperation with the Ministry of Justice and the Council of Jurist is necessary to obtain the existing/new laws and regulations.

H.E. Sok Chenda mentioned that it is necessary to upload new laws and regulations into CDC's website. He instructed the Legislation Department of CDC to establish a proper mechanism to collect relevant new laws and regulations and place these materials at the CDC Library.

3.8 H.E. Heng Soknang raised the possibility that few investors visit the library referring the case of a library opened by a province. H.E. Sok Chenda and H.E. Chea Vuthy supported the

establishment of the library because the library must perform the task of providing investment-related information to investors as an information desk.

### Investment Promotion Seminar

- 3.9 Mr. Kazuo Mishima explained that Japanese potential investors especially have an interest in practical information such as presentations by Japanese companies invested and operating in Cambodia. H.E. Sok Chenda commented that the presence of the representative of the Cambodian government is necessary at the seminar. Mr. Kazuo Mishima agreed with him mentioning that one of purpose of potential investors participating in a seminar is to directly hear what the representative talks about the investment policy of Cambodia.
- 3.10 H.E. Sok Chenda suggested of holding the next Cambodia Investment Seminar in Japan in a city (or cities) other than Tokyo in order to reach out for a wider-range of potential investors. He requested JPT to consider a theme of the seminar and focus on specific target sectors in planning the next Cambodia Investment Seminar in Japan.

### Reception Function

- 3.11 H.E. Sok Chenda explained that, in order to improve the competitiveness of CIB, CDC had requested all the departments to consider their respective roles and responsibilities. He continued that, as the outcome, the role of each department may be changed in order to serve investors in a better way. H.E. Sok Chenda explained that an issue of one-stop-service should wait the progress of internal discussion within CDC.

### Investment promotion seminar

- 3.12 H.E. Sok Chenda commented that provincial officials highly with to learn more from CDC about investment promotion. He mentioned that CDC needs to examine the content of Training Workshop targeting provincial officials, planned in the second year, from the viewpoint of how to respond to their needs. Mr. Kazuo Mishima replied that they will continue to discuss details of Training Workshop considering CDC's request.

### Industrial Policy Planning

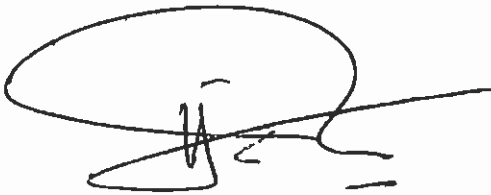
After the presentation by Mr. Sadanobu Taguchi, JICA expert for policy planning, on his activities plan, the CDC side made comments as follows.

- 3.13 H.E. Sok Chenda explained that CDC had requested JICA to dispatch an expert of investment & industrial policy because CDC staff is expected to engage in the industrial development policy of Cambodia rather than daily routine work.
- 3.14 H.E. Sok Chenda requested the JICA expert's initiative for the capacity development of CDC staff in the industrial policy. He added that CDC will consider the details of collaboration with the JICA expert including the recruit of staff to organize a team.
- 3.15 Mr. Miyashita Yojiro, project formulation advisor of JICA Cambodia office, explained that JICA plans to conduct support for the formulation of industrial policy from March 2012 with the Cambodia's side counterpart, Superior National Economic Committee. He requested that CDC will coordinate its activity of industrial policy planning with the JICA's study

3.16 Mr. Mishima explained the necessity of modifying the Scope of Work of the Project because Mr. Sadanobu Taguchi had joined the project and his task should be included in the Scope of Work. H.E. Sok Chenda agreed to modify the Scope of Work.

#### IV. CLOSING

- 4.1 Mr. Kazuo Mishima requested more proactive participation from CDC in the second year because the initiative of CDC is expected in establishing the management system of investment promotion services and in conducting the programs of the Project.
- 4.1 H.E. Sok Chenda thanked JICA and JPT for supporting CDC flexibly according to the circumstances of CDC and closed the meeting.



---

H.E. Sok Chenda Sophea  
Minister Attached to Prime Minister,  
Secretary General of CDC



---

Mr. Kazuo MISHIMA  
Team Leader  
JICA Project Team

**ANNEX: List of Attendants**

**Cambodian Side**

No.	Name	Designation	Organization
1	H.E. Mr. Sok Chenda Sophea	Minister Attached to the PM	CDC
2	H.E. Mr. Chea Vuthy	Deputy SG. of CSEZB	CDC/CIB & CSEZB
3	H.E. Mr. An Sophanara	Deputy SG. of CIB	CDC/CIB
4	H.E.Mr. Heng Soknang	Deputy SG. of CIB	CDC/CIB
5	Ms. Pheng Supheap	Director	CIB/IMCD
6	Mr. Nget Chhayleang	Chief Officer	MEF/ GDT
7	Mr. Chhiv Bunthan	Deputy Director	CDC/CIB
8	Mr. Sorn Dydenyn	Deputy Deirector	CDC/CIB
9	Mr. Duong Thearo	Deputy Director	CDC/CIB
10	Mr. Chea Keat	Deputy Director	CDC/CIB
11	Mr. Nget Samnang	Deputy Director	CIB/PMD
12	Mr. Hong Limhorn	Deputy Director	CDC/CIB
13	Mr. Um Sokha	Deputy Director	CDC/CIB
14	Mr.Seng Sokchinda	Director	CDC/CIB
15	Mr. Tan Soviddhya	Deputy Director	CDC/CIB
16	Ms. Chhun Chanboromey	Deputy Director	CDC/CIB
17	Mr. Sok Radeth	Deputy Director	CDC/CIB
18	Mr. Sa Sambo	Director	CDC/CIB
19	Ms. Im Putheavy	Deputy Director	CDC/CIB
20	Mr. Lim Mony	Deputy Director	CDC/CIB
21	Mr. Nguon Chhay	Chief Office	MoC
22	Mr. Moeung Visoth	Deputy Director	CDC/CIB
23	Mr. Valero Un	Director	CDC/CIB
24	Mr. Suon Sophal	Deputy Director	CDC/CIB

**Japanese Side**

No	Name	Position	Ministry/ Institution
1	Mr. Takeuchi Hiroshi	Senior Representative	JICA Cambodia Office
2	Mr. Miyashita Yojiro	Project Formulation Adviser (Private Sector Development)	JICA Cambodia Office
3	Mr. Imamura Yuji	Investment Environment Improvement Advisor	JICA Expert, CDC
4	Mr. Mishima Kazuo	Team leader/ Investment Promotion	JICA Project Team, CDC
5	Mr. Taguchi Sadanobu	Policy Advisor for Investment and Industrial Development	JICA Project Team, CDC
6	Mr. Matsui Yoichi	Investment Information Service	JICA Project Team, CDC
7	Mr. Morinaga Akihiko	Investment Information Service	JICA Project Team, CDC

## 付属資料 3-4

Minutes of Meeting of Second C/P Meeting  
(April 2012)

**Minutes of Meeting  
for  
the Second Kick-Off Meeting  
on  
the Project on Enhancing the Investment-Related Services  
of  
the Council for the Development of Cambodia  
in the Kingdom of Cambodia  
Phnom Penh, 25<sup>th</sup> April 2012**

---

**Date:** 25 April 2012  
**Time:** 8:30 - 10:10  
**Place:** Meeting Hall, CDC

The kick-off meeting for the second Project year was held on 25<sup>th</sup> April 2012 chaired by H.E. Chea Vuthy, Deputy Secretary General of Cambodian Investment Board / Cambodian Special Economic Zone Board to discuss the progress of the Project for the first year, planned activities for the second year, and the Scope of Work of the Project requested to modify by the 2<sup>nd</sup> JCC meeting held on 13 March 2012.

1. OPENING REMARKS

H.E. Chea Vuthy, the chairperson opened the meeting welcoming all participants to the meeting as well as confirmed the purpose of the meeting.

(Attached herewith is the opening remark of H.E. Chea Vuthy).

2. PRESENTATION BY JICA PROJECT TEAM

Mr. Kazuo Mishima, Team Leader of JICA Project Team (JPT), made a presentation on the Planned Project Activity for the 2<sup>nd</sup> year (April 2012- February 2013) which covers the following topics:

- Outline of the project
- Activities conducted in the First Year of the project
- Policies for Second Year: five technical policies
- Framework of activities
- Issues of the project
  - Collection of investment information
  - Update website
  - Investment guidebook
  - Library service
  - Investment seminar
  - Reception function
  - Country desks (Japan Desk)
- Next action – WG Meeting

H.E Chea Vuthy requested JICA Project Team to provide a concrete comment/action on what expertise the team will transfer to the CDC's officials. Regarding the CDC's website in Khmer language, should be translated from the English website.

### 3. ANNOUCEMENT OF THE WG ACTIVITY SCHEDULE

Mr. Akihiko Morinaga, Expert of JPT, explained the WG activity schedule which covers the following contents:

- Major events such as implementing provincial study, preparing investment promotion tools and implementing seminars/training programs in Japan, Vietnam, Thailand and provinces.
- Necessity of establishing a reporting system and conducting periodical evaluation meeting for the management of library, website and reception services
- Requests to CDC's management for the smooth project implementation, i.e., to approve the WG meeting schedule, to assign the officials to responsible for above-mentioned tasks and to allow the officials attending the WG meeting.

### 4. PRESENTATION ON INDUSTRIAL POLICY

Mr. Sadanobu Taguchi, JICA Expert of Policy Advisor for Investment and Industrial Development, made a presentation on the planned activities on industrial policy which covers the following contents:

- Implementing a survey on specific industries
- Drafting the industrial policy
- Conducting internal workshops on industrial policy for CDC's officials

H.E. Chea Vuthy requested the representatives of the relevant Ministries to closely cooperate with the CDC and JICA Project Team by providing all relevant data/information which may be needed for drafting the industrial policy.

H.E. Chea Vuthy confirmed to support the implementation of seminar/workshop to improve the knowledge of CDCs staff on industrial policy matters.

The representative of MOC at the CDC requested JPT to invite the relevant Ministry officials to attend the workshops to be organized by JICA.

### 5. REMARKS FROM JICA HQ

Mr. Toru Homma, Senior Advisor of JICA HQ provided his comments as follows:

- JICA HQ thanks CDC for the active participation in the 1<sup>st</sup> year project implementation
- Expectation for the project activity will be increased according to the inflows of Japanese FDIs into Cambodia.
- More active participation from CDC is highly encouraged in order the planned activities to transfer into actual implementation.
- Final evaluation will be conducted in November 2012, which will include the progress and achievement of the project as well as final recommendation.

### 6. CLOSING REMARKS

H.E. Chea Vuthy on behalf of H.E. Sok Chenda Sophea thanked the JPT for the Kick-Off meeting to acknowledge the project's benefit for the investment promotion in Cambodia and thanked JICA HQ for continuous support and in particularly to the CIB, and closed the meeting.



## 付属資料 3-5

Minutes of Meeting of Third C/P Meeting  
(August 2012)

**Minutes of Meeting  
on  
the Second Counterpart Meeting  
for  
the Second Year Project on Enhancing the Investment-Related Services  
Of the Council for the Development of Cambodia  
in the Kingdom of Cambodia**

---

**Date:** 21 August 2012  
**Time:** 8:30 - 11:45 AM  
**Venue:** Meeting Hall, CDC

The second counterpart meeting for the second year of the Project on enhancing the investment-related services of the Council for the Development of Cambodia was held on 21 August 2012 with the purpose of discussing the achievements, the current situation and the future work plans of the Project. The meeting was chaired by H.E Sok Chenda Sophea, Minister Attached to the Prime Minister and the Secretary General of CDC.

1. OPENING REMARKS

The Chairperson commenced the meeting welcoming all participants to the meeting. After expressing his deep appreciation for the project activities Japanese experts, the Chairperson explained the purpose of meeting, i) reviewing the current status of the Project and ii) discussing the key issues and future work plan of the Project.

2. PRESENTATION BY JICA PROJECT TEAM

Mr. Kazuo Mishima: Team Leader of JICA Project Team (JPT)

Firstly, the Team Leader of JICA Project Team appreciated CDC's participation in the Cambodia Investment Seminars in Japan which were held in the end of July 2012. After reviewing the basic concept of the Project such as: (1) objective of the Project, (2) main outputs and activities of the Project, (3) time schedule and (4) project implementation and organization, he explained technical policies and framework of activities to implement the Project activities for second year. He also pointed out the issues to be addressed through the Project implementation as follows:

- Collection of legal information;
- Building network with provinces;
- Development of management system for regular update of website;
- Practical mechanism of providing investment guidebook;
- Good management of library;
- Hands-on training based on actual seminar implementation;
- Good management of reception desk; and
- Collaboration with Japan Desk.

#### Mr. Suon Sophal: Project Manager of JICA Project

Mr. Suon Sophal reported to the chairperson and the participants of the meeting on the progress of the detailed activities implemented during the first 6 months in the second year of the Project while showing concrete records and data focusing on the following activities:

- Investment guidebook activities;
- Regular update of CDC website;
- Library services;
- Management of investment seminar and
- Reception function

#### Mr. Kazuo Mishima: Team Leader of JPT

Team Leader of JPT explained the activity plan for the rest of second year according to the presentation material.

#### Mr. Yoichi Matsui: JICA Expert of Policy Advocacy/Investment Information Service

Mr. Yoichi Matsui made presentation on the Investors Window which is a desirable reception function of CDC in the future for providing one-stop service to all investors according to the following key items:

- Investors' views on current practices;
- Proposed countermeasure;
- Experiences of foreign investment agencies, such as Malaysia (MIDA), Thailand (BOI), Vietnam (FIA);
- Aims of the investors' window scheme; and
- Outline of the investors window.

#### Mr. Sadanobu Taguchi: Policy Advisor for Investment and Industrial Development

Mr. Sadanobu Taguchi made presentation on the activity plan of policy advocacy and its current progress covering the drafting of the industrial policy paper, surveys on specific industries and workshops on industrial policy. He also distributed the first draft of industrial policy paper of Cambodia to H.E. Sok Chenda Sophea as well as the other participants. The draft highlighted five main aspects as follows:

- Philosophy
- Macro-economic model
- Cambodian situation
- Common challenges for industrial promotion and
- Directions/options which Cambodia might choose for the upgrading of industrial structure.

### 3. COMMENTS BY H.E SOK CHENDA SOPHEA

#### Seminar Implementation

As for “Training Workshop for Staff Members of Provincial Authorities”, H.E. Sok Chenda Sophea pointed out the necessity of improving after-care service for existing investors currently provided by CDC and PMIS of each provincial authority, and suggested that the concept of after-care service should be included in the training contents in order that provincial authorities can recognize the necessity of better after-care service for the existing investors operating in provinces.

H.E. Sok Chenda Sophea also suggested that the upcoming seminar planned in the end of September would be divided into two, i.e., one held in Kratie would be for officials there and officials from the provinces of Rattanakiri, Mondulkiri and Steung Treng. The other held in Kampong Cham would be for the officials there and ones from the provinces of Phnom Penh, Prey Vent and Say Ring due to the accessibility from those provinces.

#### Updating Investment Guidebook

In response to the Japanese counterparts seeking for the rules and procedures for drafting and finalizing the Investment Guidebook for 2013, H.E Sok Chenda Sophea mentioned that he would need at least two weeks to review the draft of the guidebook, while he would need only 24 hours to review the format for printing thereof. He instructed all attended CDC members and other relevant officials to review the draft of the Investment Guidebook before its publication.

#### Library (Investment Information Desk)

H.E. Sok Chenda suggested that the laws and regulations related to investment in hard copies should be available at the library and those documents should be collected continuously.

#### Website of CDC

H.E Sok Chenda Sophea advised that it should be regularly updated. He agreed that the information/data on the approved QIPs could be updated regularly.

#### Capacity Building of Policy Advocacy

H.E. Sok Chenda Sophea advised that all officials presented at the meeting should pay attention to the paper and voice their opinions from their status as the owner of the Project.

#### 4. CLOSING REMARKS

At the closing, H.E Sok Chenda Sophea appreciated the Japanese cooperation and the hard work of all Japanese experts and officials of CDC, but at the same time he encouraged the all related officials of CDC to conduct the Project activities more actively with sense of ownership in close cooperation with all Japanese experts.

#### Appendices

Appendix 1: Agenda of the second counterpart meeting

Appendix 2: List of attendants

Appendix 3: Distribution materials

Appendix 4: Photos of the meeting

## 付属資料 3-6

Minutes of Meeting of Third JCC Meeting  
(February 2013)

**Minutes of Meeting**  
**for**  
**the 3<sup>rd</sup> Joint Coordinating Committee Meeting**  
**on**  
**the Project on Enhancing the Investment-Related Services**  
**of**  
**the Council for the Development of Cambodia**  
**in the Kingdom of Cambodia**

Phnom Penh, 12<sup>th</sup> February 2013

---

The 3rd Joint Coordinating Committee meeting was held on 12 February 2013 at the meeting hall of the Council for the Development of Cambodia, to discuss the completion report of the Project on Enhancing the Investment-Related Services of CDC.

This meeting was chaired by H.E. Sok Chenda Sophea, Minister attached to the Prime Minister, Secretary General of the Council for the Development of Cambodia. It was attended by the Chief Representative of JICA Cambodia Office, Mr. Hiroshi Izaki. The meeting was also attended by JICA Project Team, Directors/Deputy Directors of CDC's departments, and representatives of relevant ministries at the CDC.

**OPENING REMARKS**

H.E. Sok Chenda Sophea, the chairperson opened the meeting welcoming all participants to the meeting as well as confirming the purpose of the meeting.

Mr. Hiroshi Izaki, Chief Representative of JICA Cambodia Office in his keynote speech thanked CDC for supporting the project for the past two years. Mr. Izaki mentioned that significant outcomes have been achieved such as successfully organized seminars in Japan (Tokyo/Osaka) in 2012. He looks forward to seeing CDC's continuous cooperation and commitment to support and take good care of investors. Although he acknowledged Cambodia comparative advantages in attracting investment, he emphasized that the challenge still remains. Finally, he wished CDC plays more coordinating role with line ministries to improve investment climate. (Attached herewith is the opening remark of Mr. Hiroshi Izaki)

**PRESENTATION BY JICA PROJECT TEAM**

Mr. Kazuo Mishima, Team Leader of JICA Project Team, made a presentation on the Project Completion Report which covers the following topics:

- Chapter I: Background
- Chapter II: Progress of Activities
- Chapter III: Project Evaluation
- Chapter IV: Lesson from Project

## MAJOR COMMENTS

Based on the presentation by Team Leader of JICA Project Team, H.E. Sok Chenda Sophea provided comments as follows.

- CDC recognized that the Project activity contributed to the increase in FDI in particular investment from Japan and agreed with the result of the Project evaluation which was presented by Team Leader of JICA Project Team. Overall, CDC expressed satisfaction over JICA's assistance under this Technical Cooperation Project.
- Meanwhile, the Project sustainability especially after the departure of the JICA project team is a concern for CDC. Two areas, i.e., the functioning of Japanese Desk and the revision and updating investment information in Japanese language will be major challenges.
- While the CDC website has seen the number of access increasing, investment related information on the website still have a room to be improved. It is also important to increase the contents of Khmer version of CDC website.
- CDC also thanks for continuous efforts by JICA Project Team on establishment of "Investors Window" in PRIPD, CIB. Starting of one stop service according to the Joint Parkas No.991 is a giant step, but still the first step toward for improving investment facilitation services of CDC. While it seems to take a certain period of time, CDC will continue to make efforts for realizing "Investors Window" step by step.
- Introduction of IT related application; for example online Duty exemption application at CDC, would significantly benefit foreign direct investors in terms of time saving and increase in transparency of application process. Thus, CDC seeks to introduce such IT related application in its website.
- According to the requests by KEIDANREN mission which visited Cambodia at the beginning of February 2012, CDC also recognized that the services of Japan Desk as well as information provision such as website and investment guidebook in Japanese language are important to attract Japanese investors to invest to Cambodia. For developing human resource who speaks foreign language, it can be considered to provide opportunities of internship at CDC to the students taking foreign languages in universities in Cambodia.
- CDC expects to receive further assistance from JICA for improving investment promotion and facilitation services such as Japan Desk, investment information provision and IT application. In the long term, it is necessary to develop IT system connected with MoC, SEZs etc, as a tool for online application for improving current facilitation procedures related to trade and investment in Cambodia. One way of doing so, CDC suggested to JICA to have a regular meeting of JICA's experts who are dispatched to related ministries in Cambodia to consider and work out some actions to realize the concept of introducing E-management.

Mr. Hiroshi IZAKI, Chief Representative of JICA Cambodia Office provided the following comments:

- JICA fully agrees with the comments of H.E. Sok Chenda Sophea that the sustainability after the completion of the Project is very important and recognizes the importance of continuation of the activities on Japan Desk and investment information provision in Japanese language according to the requests from the KEIDANREN mission as well as CDC.



- JICA acknowledges the cooperation up-to-now is still in the middle of the process of realizing ultimate goal of attracting FDI and increasing private investment to Cambodia, thus JICA extended its intention for further discussion with CDC to work on possibility of next follow up cooperation.

#### CLOSING REMARKS

H.E. Sok Chenda Sophea would like to thank the JICA Project Team for today's meeting. The CDC acknowledges the project's benefit for the investment promotion in Cambodia as he has been repeated regularly during meetings with Japanese Embassy, Japanese investors and recently with the Keidanren Mekong Mission to Cambodia. In this regards, he stressed that the presence of JICA Project Team has also given life to the Promotion Department, and some examples are the increase in the number of Japanese FDIs to Cambodia and the increase in the number of visitors to the CDC website and the revision and updating of investment guidebook, etc.

H.E. Sok Chenda Sophea urged CDC's officials to pay attention to the necessity of investment promotion activities as introduced and supported by this Project in order to attract foreign investors to invest in Cambodia.

On the suggestion by JICA Project Team of re-organizing and reforming CDC's organizational structure, H.E. Sok Chenda Sophea responded that since the new government will be formed after the general election in July 2013, he expects "Industrial Development Policy" including its action plans would be formulated and implemented and CDC eventually needs to change/adapt according to this policy if it comes to take effect after the new government as the same footsteps of the "Rice Policy" under which many action plans such as "Rice One Stop Window" have been implemented after the establishment of the policy.

H.E. Sok Chenda Sophea acknowledged the pragmatic and flexibility of the JICA Project Team for listening to the CDC's needs. Finally, the CDC would like to thank JICA for continuous support and warm cooperation, and closed the meeting and wishes to see further cooperation



H.E. Sok Chenda Sophea  
Minister Attached to Prime Minister,  
Secretary General of CDC



Mr. Kazuo MISHIMA  
Team Leader  
JICA Project Team

