

カンボジア国  
工業・手工芸省

**カンボジア国**  
**中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト**  
**事業完了報告書**

平成 27 年 8 月  
(2015年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

有限会社エクシディア  
株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社  
ライジングコンサルタンツ株式会社

産公
JR
15-071



## 目次

第1章 プロジェクトの概要（背景、経緯、目的、達成状況） .....	1
1-1 業務の背景及び経緯 .....	1
1-2 業務の内容 .....	2
1-3 業務の達成状況 .....	4
第2章 プロジェクト活動の内容 .....	12
2-1 （成果1）中小企業政策の草案の策定・政策策定プロセスの改善 .....	12
(1) 活動内容 .....	12
(2) 活動の体系 .....	12
(3) 活動結果の要約 .....	13
2-1-1 （活動1-1）カンボジアの中小企業を取り巻く課題・問題点の調査 .....	13
(1) カンボジアにおける中小企業政策・施策・制度の把握 .....	14
(2) 統計等数値データによる実態面からの政策環境の把握 .....	16
(3) 近隣・主要国における中小企業政策のレビュー .....	18
(4) 個別インタビュー・実態調査による中小企業の実態・課題の明確化 .....	19
2-1-2 （活動1-2）中小企業政策に盛りこむべき事項の検討 .....	21
(1) 実態調査の実施 .....	21
(2) カンボジアにおける中小企業の支援ニーズの見極め及び 中小企業政策に盛り込むべき事項の検討 .....	24
2-1-3 （活動1-3）政策に関する議論の場の設置と有識者からの意見聴取 .....	25
(1) アドバイザリー・ボードの設置 .....	25
(2) アドバイザリー・ボードにおける政策・施策草案の検討 .....	26
2-1-4 （活動1-4）NPCCを通じた中小企業政策の適用可能性の検討 .....	28
2-1-5 （活動1-5）中小企業政策普及のためのセミナーの開催 .....	29
(1) 第1回政策セミナー（2014年7月15日開催） .....	29
(2) 第2回政策セミナー（2015年4月28日開催） .....	31
2-1-6 （活動1-6）中小企業政策枠組草案の起草及び政策策定プロセスの改善提案 .....	32
(1) 中小企業政策の方向性の検討及び政策コンセプト・ノートの策定 .....	32
(2) 中小企業振興政策枠組草案の策定 .....	37
(3) 政策策定プロセス改善・定着化支援 .....	42
2-1-7 （活動1-7）中小企業政策策定プロセス改善のための組織体制 .....	44
2-1-8 OJTによる技術移転実績 .....	45
(1) 旧チームにおける実績 .....	45
(2) 新チームにおける実績 .....	47
2-2 （成果2）企業診断コンサルティング能力の強化及び 中小企業の経営評価の指標の作成 .....	49
(1) 活動内容 .....	49
(2) 活動の体系 .....	49
(3) 活動結果の要約 .....	50

2-2-1	(活動 2-1) コンサルティング対象となる企業選定基準の見直しと企業選定	50
	(1) パイロット企業の選定基準設定 (見直し・精緻化)	50
	(2) 予備診断実施	51
	(3) 企業の選定	52
2-2-2	(活動 2-2) 中小企業の経営評価指標の試作	54
	(1) 「パイロット企業診断」実施方針・方法に基づく事前研修 (座学研修)	54
	(2) 企業診断の実施体制準備	58
	(3) 中小企業経営評価指標の検討・策定	59
	(4) 診断スケジュール	62
2-2-3	(活動 2-3) 中小企業の経営評価指標の活用と企業診断	63
	(1) パイロット企業各社における企業診断の実施	63
	(2) パイロット企業側の評価	68
2-2-4	(活動 2-4) 中小企業政策の適用可能性の検討と GD-SMEH への提言	69
	(1) FDI とのリンケージ促進	69
	(2) カンボジア日本人材開発センター (Cambodia-Japan Cooperation Center: CJCC) との連携	69
	(3) 中小企業が抱えている課題のフィードバック	70
2-2-5	(活動 2-5) 企業診断の結果評価及び成果の共有	71
	(1) パイロット企業の企業診断及びコンサルティングの実績 (経営評価指標による評価)	71
	(2) NPCC のパイロット企業診断 OJT による活動実績評価	72
	(3) 企業診断後の進捗管理・コンサルティング OJT (フォローアップ) の実施	73
	(4) NPCC コンサルティング能力強化に係る OJT による技術移転の成果及び今後の課題	78
2-2-6	(活動 2-6) 中小企業経営評価指標の改良と活用のための戦略オプション	81
	(1) サンプル数の拡大とデータ蓄積	81
	(2) チェックリストと定型コンサルティングのパッケージ化	81
	(3) 簡易版作成及び業種別バージョン作成	82
	(4) WEB システム化	82
2-3	(成果 3) 企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムの組織化	83
	(1) 活動内容	83
	(2) 活動の体系	83
	(3) 活動結果の要約	83
2-3-1	(活動 3-1) NPCC によるコンサルティングプログラムの実施	84
	(1) NPCC の既存の企業コンサルティングプログラムの概要 (Advanced 5S)	84
	(2) NPCC 開発プログラムの実施支援及び活動定着化支援	84
2-3-2	(活動 3-2) NPCC の将来像の検討及びトレーニングプログラムのあり方	85
	(1) 活動内容の見直し	85
	(2) BDS 市場拡大のための NPCC の役割	86
	(3) NPCC の将来像及びトレーニングプログラム (コンサルティングサービス) の検討	87
	(4) NPCC の将来像の検討にあたっての留意事項	88
2-3-3	(活動 3-3) 中小企業支援を行うコンサルタントの基準の設定	91

(1) 中小企業支援コンサルタントの資質基準の検討・設定 .....	91
(2) 中小企業支援コンサルタントの資質基準の今後の活用案.....	93
2-3-4 (活動 3-4) 企業診断普及のためのワークショップの開催.....	95
(1) アウェアネスレイジングセミナー (2013年8月29日開催) .....	95
(2) 企業診断コンサルティングワークショップ・最終セミナー (2015年4月29日開催) .....	98
<b>2-4 本邦研修の実施 .....</b>	<b>102</b>
<b>第3章 プロジェクト実施運営上の課題 .....</b>	<b>103</b>
<b>第4章 プロジェクトにおける残された課題及び上位目標達成への提言.....</b>	<b>105</b>

## 図表目次

表 2-1 カンボジア国内他省庁の政策 (検討した分野別政策例) .....	15
表 2-2 カンボジアの国家戦略における中小企業政策 (概観) .....	15
表 2-3 企業規模別、雇用者数、事業所数、売上規模構成.....	17
表 2-4 各国の中小企業の定義比較 .....	18
表 2-5 SME を巡る課題.....	20
表 2-6 SME が直面する課題と分野 .....	22
表 2-7 プノンペンにおける SME の課題 (規模別) .....	23
表 2-8 SME からの施策に関する要望 (column %).....	24
表 2-9 日本側検討委員会会合の概要.....	26
表 2-10 中小企業政策のための検討 13 項目 (当初の 10 項目に 3 項目追加) .....	33
表 2-11 中小企業政策コンセプト・ノート主要構成・ポイント .....	34
表 2-12 関係省庁及び経済団体との個別協議の概要.....	36
表 2-13 関係省庁との政策枠組文書を巡るセミナー前の個別協議.....	38
表 2-14 DSIH 担当チーム自己評価結果 (開始時・実施後共通設問) .....	46
表 2-15 GD-SMEH 担当チーム自己評価結果 (開始時・実施後共通設問) .....	48
表 2-16 パイロット企業選定基準の見直し内容.....	51
表 2-17 スクリーニング結果.....	52
表 2-18 パイロット企業 12 社の選定理由と診断分野.....	53
表 2-19 事前研修日程 .....	54
表 2-20 企業診断実施スケジュール .....	62
表 2-21 チーム構成及びフォローアップスケジュール .....	73
図 1-1 プロジェクトの全体像 .....	2
図 1-2 カウンターパート及び主な関係機関 .....	3
図 1-3 省庁改編前・後の省におけるカウンターパートの位置づけ.....	10
図 1-4 MIH 新体制におけるカウンターパート組織.....	10

図 2-1	政策策定プロセス及び GD-SMEH の政策策定関係機能 .....	13
図 2-2	SME が直面する課題の所在 .....	22
図 2-3	金融機関からの融資が得られない場合の対応 .....	23
図 2-4	企業診断のアンケート結果グラフ .....	68
図 2-5	企業診断のアンケート結果グラフ .....	69
図 2-6	パイロット企業にみる経営改善例.....	71
図 2-7	業種別経営指標改善例 .....	72
図 2-8	フォローアップの成果 .....	74
図 2-9	フォローアップ終了後の残された課題.....	75
図 2-10	コンサルタント能力自己評価結果.....	75
図 2-11	類型別コンサルタント能力自己評価結果 .....	76
図 2-12	項目別コンサルタント能力自己評価結果 .....	76
図 2-13	フォローアップのアンケート結果 (NPCC) .....	77
図 2-14	フォローアップのアンケート結果 (企業) .....	78
図 2-15	企業診断の興味 及び 企業診断コンサルティングの理解.....	102

略語集

略語	英語名称	日本語名称
ABC	Association of Bankers in Cambodia	カンボジア銀行協会
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AEC	ASEAN Economic Community	ASEAN 経済共同体
APO	Asian Productivity Organization	アジア生産性機構
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
BACK	Bar Association of the Kingdom of Cambodia	カンボジア弁護士協会
BDS	Business Development Services	ビジネス開発サービス
BDSP	Business Development Services Provider	ビジネス開発サービス供給者
BEE	Business Enabling Environment	ビジネス環境整備
BOI	Board of Investment	投資庁
CAM-CONTROL	The Cambodia Import-Export Inspection and Fraud Repression Directorate-General	カンボジア輸出入検査・不正取締総局
CAS	Cambodian Accounting Standard	カンボジア会計基準
CAVAC	Cambodia Agriculture Value Chain Program	カンボジア農業バリューチェーン・プログラム
CBC	Credit Bureau of Cambodia	カンボジア信用情報局
CGF	Credit Guarantee Fund	カンボジア信用保証ファンド
CIC	Cambodia Investor Club	カンボジア投資家クラブ
CIC	Cambodia Information Center	カンボジア情報センター
CIFRS	Cambodia International Financial Reporting Standards	カンボジア国際財務報告基準
CIFRS for SMEs	Cambodia International Financial Reporting Standards for SMEs	中小企業向けカンボジア国際財務報告基準
CJCC	Cambodia-Japan Cooperation Center	カンボジア日本人材開発センター
CNCW	Cambodian National Council for Women	カンボジア女性国家評議会
C/P	Counterpart	カウンターパート
CWEA	Cambodia Women Entrepreneurs Association	カンボジア女性起業家協会
DAI	Department of Agro-Industry	アグロ産業局
DIA	Department of Industrial Affairs	産業関係局
DIT	Department of Industrial Techniques	産業技術局
DSIH	Department of Small Industry and Handicraft	小企業・手工芸局
DTIS	Diagnostic Trade Integration Study	貿易統合診断調査
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興銀行

EMCS	Electric Marketing Communication System	電子市場交流システム
ERP	Enterprise Resource Planning	企業資源計画
EU	European Union	欧州連合
FASMEC	Federation of Associations for SME of Cambodia	カンボジア中小企業協会連合
FDI	Foreign Direct Investment	外国直接投資
FRT	Financial Reporting Template	財務報告テンプレート
FTA	Free Trade Agreement	自由貿易協定
GDI	General Department of Industry	工業総局（MIME 体制下）
GD-I	General Department of Industry	工業総局（MIH 体制下）
GD-SMEH	General Department of SME and Handicraft	中小企業・手工芸総局
GDT	General Department of Taxation	租税総局
GHP	Good Hygiene Practice	適正衛生規範
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (German Federal Enterprise for International Cooperation)	ドイツ国際協力公社
GMP	Good Manufacturing Practice	適正製造規範
GMS	Great Mekong Sub-region	拡大メコン圏
G-PSF	Government-Private Sector Forum	政府民間フォーラム
GSC	Global Supply Chain	グローバルサプライチェーン
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析重要管理点
HRM	Human Resource Management	人的資源管理
IDN	Indonesia	インドネシア
IDP	Industry Development Policy	産業開発政策
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IFRS	International Financial Reporting Standards	国際財務報告基準
ILCC	Industrial Laboratory Center of Cambodia	カンボジア産業試験所
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IPA	Investment Promotion Agency	投資振興庁
IPR	Intellectual Property Right	知的財産権
ISC	Institute of Standard of Cambodia	カンボジア標準機関
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
ITA	Investment Tax Allowance	投資税額控除
JBAC	Japanese Business Association of Cambodia	カンボジア日本人商工会
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JD	Job Description	職務記述書
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JPY	Japanese Yen	日本円



KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
KHR	Khmer Riels	カンボジア・リエル
KICPAA	Kampuchea Institute of Certified Public Accountants	カンボジア公認会計士・監査人協会
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
KPI	Key Performance Indicators	重要業績評価指標
LAAP	Law on Corporate Accounts, their Audit, and the Accounting Profession	企業会計・監査及び会計専門職に関する法律
MAFF	Ministry of Agriculture Forestry and Fisheries	農林漁業省
MCFA	Ministry of Culture and Fine Arts	文化芸術省
MEF	Ministry of Economy and Finance	経済・財務省
MFIs	Microfinance Institutions	マイクロファイナンス機関
MIH	Ministry of Industry and Handicraft	工業・手工芸省
MIME	Ministry of Industry Mines and Energy	鉱工業・エネルギー省
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
MNE	Multi-National Enterprise	多国籍企業
MOC	Ministry of Commerce	商業省
MOP	Ministry of Planning	計画省
MOT	Ministry of Tourism	観光省
MOU	Minutes of Understanding	覚書
MOWA	Ministry of Women's Affairs	女性省
MOYP	Ministry of Education, Youth and Sport	教育・青少年・スポーツ省
MWEP	Ministry of Public Works and Transport	公共事業・運輸省
NAC	National Accounting Council	国家会計評議会
NCOST	National Committee on Science and Technology	国家科学技術委員会
NIS	National Institute of Statistics	国家統計局
NMC	National Metrology Center	国立度量衡センター
NPCC	National Productivity Center of Cambodia	カンボジア国家生産性センター
NSDP	National Strategic Development Plan	国家戦略開発計画
NSTMP	Cambodia's National Science and Technology Master Plan	カンボジア国家科学技術総合計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブトレーニング
OSS	One Stop Service	単窓口サービス
ORS	One Roof Service	単営業所サービス
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画表

PPSEZ	Phnom Penh Special Economic Zone	プノンペン経済特別区
PSMIA	Phnom Penh Small & Medium Industry Association	プノンペン中小企業協会
QCD	Quality Cost and Delivery	品質・価格・納期
QIP	Qualified Investment Project	適格投資プロジェクト
R/D	Record of Discussions	討議議事録
R&D	Research and Development	研究開発
RGC	Royal Government of Cambodia	カンボジア王国政府
RS III	Rectangular Strategy Phase III	四辺形戦略フェーズ III
SEZ	Special Economic Zone	経済特別区
SME(s)	Small and Medium Enterprise(s)	中小企業
SNEC	Supreme National Economic Council of Cambodia	カンボジア最高国家経済評議会
TDF	Technology Development Fund	技術開発ファンド
TDP	Trade Promotion Department	通商振興局
TOT	Training of Trainers	教官養成研修
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VAT	Value Added Tax	付加価値税
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関
YEAC	Young Entrepreneurs Association of Cambodia	カンボジア青年起業家協会





## 第1章 プロジェクトの概要（背景、経緯、目的、達成状況）<sup>1</sup>

### 1-1 業務の背景及び経緯

中小企業（以下、中小企業といった場合、零細企業も含む）は、カンボジア産業の基盤となっており、2011年3月時点でのカンボジア王国（以下カンボジア）の企業数約50万社のうち、大企業は782（全体の約0.15%）、従業員数10人以下の零細企業が49万（全体の98%）であり、小規模零細な中小企業が圧倒的多数を占めている。

中小企業の育成は、海外直接投資の誘致と並んでカンボジアの経済発展並びに雇用機会創出のために中心的な役割が期待されており、5カ年の国家開発政策にあたる四辺形戦略（2004年7月）及び国家戦略開発計画（2004年11月）においても重要な戦略課題として認識されている<sup>2</sup>。

一方で、具体的な中小企業政策について2005年にアジア開発銀行（Asian Development Bank: ADB）の支援を受けてSME Development Frameworkが策定されたものの、具体的な施策が実効性を持って実施されているとは言い難い状況であり、更に、2008年には世界的な経済危機の影響によりカンボジアの中小企業も経済的な打撃を受けたことから、カンボジア政府はJICAに対して中小企業分野の支援を要請した。

カンボジア政府の要請を受けたJICAは、2010～11年に「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業振興プロジェクト」（以下、前プロジェクト）を実施。鉱工業エネルギー省（Ministry of Industry, Mines and Energy: MIME）（当時）をカウンターパートとして、①5S/KAIZENを中心としたパイロット的中小企業指導、及び②カンボジアのBusiness Development Service (BDS)の改善に向けたBDS戦略オプション文書の策定を通じてMIME職員の能力強化を行った。

前プロジェクト終了後、カンボジア政府は、これまでの成果を発展させ、中小企業に対する支援を強化するため、「産業政策策定支援（中小零細企業支援）プロジェクト」<sup>3</sup>の実施を日本国政府に要請した。

JICAは2012年12月に詳細計画策定調査団をカンボジアに派遣し、要請の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について合意した。本件プロジェクトの当初カウンターパートは、前プロジェクトと同様、中小企業に関する分野横断的な政策の立案・実施を含む産業政策の立案・実施を所管しているMIMEの工業総局（General Department of Industry: GDI）であった。この内、本件プロジェクトでは、小企業・手工芸局（Department of Small Industry and Handicraft: DSIH）及びカンボジア国家生産性センター（National Productivity Center of Cambodia: NPCC）を中心にキャパシティ・ビルディングを実施し、中小企業政策草案を策定するとともに、それぞれの局における中小企業政策の策定及び企業診断コンサルティングの強化を支援するものとして開始された。但し、カンボジアにおいては、2014年1月の省庁再編・組織改編が行われ、以降のカウンターパートは鉱工業エネルギー

<sup>1</sup> 本章の記載は、“カンボジア王国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト詳細計画策定調査報告書”、本件プロジェクトプロポーザル及び本件プロジェクト業務指示書より一部抜粋し編集したもの。

<sup>2</sup> 現在、四辺形政策はPhase III（2014年8月）、NSDPは2014-18（2014年7月）としてアップデートされている。

<sup>3</sup> 本プロジェクト名称は、詳細計画策定調査の段階で、より具体的な名称とするため、本件プロジェクト名称である“カンボジア王国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト”と変更されている。

省（MIME）から鉱業・手工芸省（MIH: Ministry of Industry and Handicraft）となり、前 DSIH に対する支援は SME 手工芸総局（General Department of SME & Handicraft: GD-SMEH）に対して行うこととなった。（NPCC に対する支援については変更なし）。

## 1-2 業務の内容

本業務は「カンボジア中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト」の R/D に基づき業務（活動）を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標を達成することを目的として実施された。

本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果は以下の通り。なお、本件プロジェクト実施にあたっては、「プロジェクト目標」にある“中小企業政策を策定する”機能と、“中小企業ニーズに基づく中小企業支援の実施”の機能の強化が、“中小企業支援制度”の強化につながるとの理解に立って実施した。（なお、以下の上位目標、プロジェクト目標、成果、活動には、2014 年 1 月の省庁組織改編後の組織名を記載することとする。）

### (1) 目 標

- 上位目標 : MIH の“中小企業支援制度”を通じて中小企業の経営が向上する。
- プロジェクト目標 : 中小企業政策の策定及び中小企業のニーズに基づく中小企業支援の実施のため、MIH の“中小企業支援制度”が強化される。

### (2) プロジェクト成果

成果 1 : GD-SMEH が、中小企業政策の草案を策定するとともに、官民の関係者との連携により政策策定プロセスを改善する。

成果 2 : NPCC の企業診断コンサルティング能力が強化されるとともに、中小企業の経営評価の指標が作成される。

成果 3 : NPCC の企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムが組織化される。

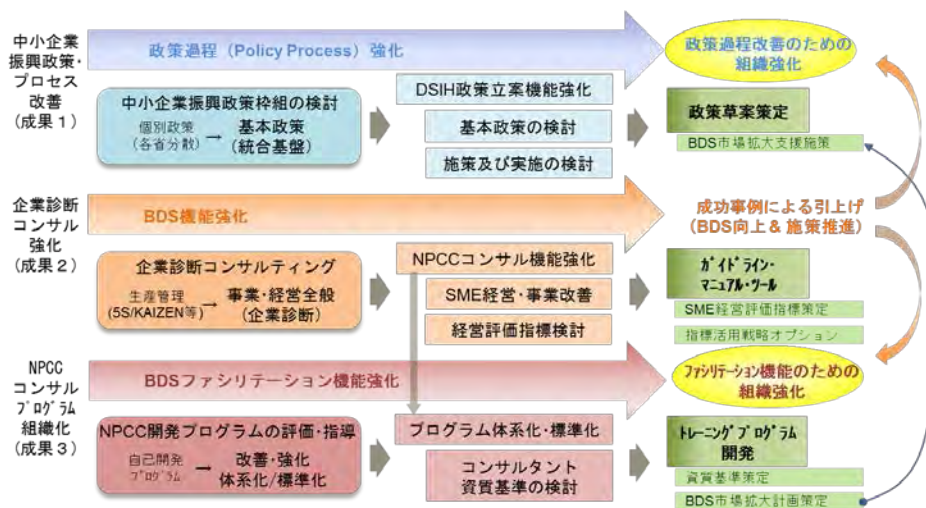


図 1-1 プロジェクトの全体像

（なお、本プロジェクトでは、それぞれの成果をより効果的にするため、専門家チームの提案により、横断的な課題として、別途、会計制度・企業財務導入の方向性を検討するための活動を実施した。）

### (3) 実施地域

成果1の主たる活動地域はカンボジア政府機関等が所在するプノンペン市が中心となるが、実態調査においては、シェムリアップ、バタンバン、プルサット、シアヌークビル、コンポンチヤム等の主要地域を視野に入れ、政策の検討にあたってはカンボジア全域の実情や課題等を斟酌した。

成果2の活動の主たる活動地域は、パイロット活動の対象となる中小企業が集積するプノンペン市および同周辺である。

成果3の活動は、主要産業である米の代表的生産地域であるバタンバン州、プルサット州、両州において活動の一部を実施した。

### (4) カウンターパート及び主な関係機関

工業・手工芸省 (MIH : Ministry of Industry and Handicraft)

- ・ SME 手工芸総局 (GD-SMEH: General Department of SME and Handicraft)
- ・ カンボジア国家生産性センター (NPCC: National Productivity Center of Cambodia)

その他、本件プロジェクトの主な関係機関は、MIH 内 SME Secretary (SME 小委員会事務局)、中小企業民間団体 (FASMEC 等) 等、以下のとおりである。

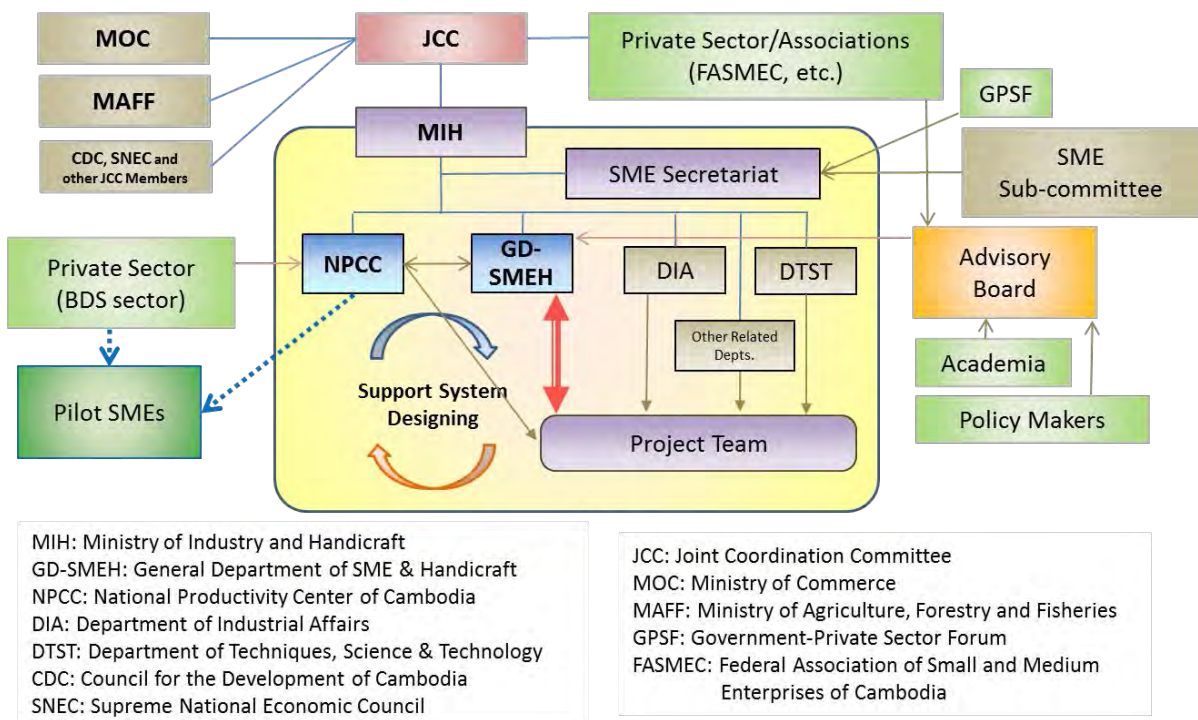


図 1-2 カウンターパート及び主な関係機関

### 1-3 業務の達成状況

PDM の指標に則った、業務の達成状況は次のとおり。

- (1) 上位目標：MIH の“中小企業支援制度”を通じて、中小企業の経営が向上する。

#### 【指標】

1. MIH はパイロット 12 社 (SME) に対して企業診断コンサルティングを実施する。  
(MIH implements the company diagnosis consulting at 12 SMEs in the Project sites.)
2. 企業診断コンサルティング実施 12 社に経営が改善される。(Performance of the Pilot SMEs are improved in the Project sites.)

#### 【達成状況】

パイロット企業診断コンサルティング実施企業は、当初 10 社が想定されていたが SME 側・カウンターパート (C/P) 側からの強い要請もありサービス業も加えた 12 社へ対象範囲を拡大した。企業診断コンサルティングにより人材育成・技術移転がなされ、また、今回試行的に導入し、今後の SME 振興ツールとして最終化を図った経営評価のための指標 (6 部門：マネジメント、ファイナンス、製品・サービス、セールス、組織・人事、生産) において、12 社全てにおいて、少なくとも 2 部門での改善がみられた。

本パイロット事業により、“MIH の中小企業支援制度 (SME support system)” の重要な一画を占める NPCC の活動及び体制強化が図られた。本プロセスの過程では、民間 BDS プロバイダーの参画も取り入れ、政府による振興施策だけでなく、将来的な民間による振興の先駆けとその核となる成功例を提供するものとなった。今後、成果 3 で提起している NPCC の将来像の検討、民間 BDS プロバイダーの育成等が具体化すればより効果的な中小企業支援制度につながると期待される。

政策面からは、中小企業政策枠組の策定を通して政策立案機能のキャパシティ・デベロップメントが図られ、SME・政府及び政府間の連携体制の強化も実現したことから、今後、当該キャパシティを活用した中小企業政策の具体化が期待される。

- (2) プロジェクト目標：中小企業政策の策定及び中小企業のニーズに基づく中小企業支援の実施のため、MIH の“中小企業支援制度”が強化される。

#### 【指標】

1. SME 政策ドラフトが MIH に承認される。(The draft of SME policy is approved by MIH)

#### 【達成状況】

本章末尾に記載の通り、総選挙及びその後の組織体制の変化により、当初想定されていた 2 年間のプロジェクト期間が、実質的に 1 年以下となった。これに伴い、本プロジェクトにおいては中小企業政策策定そのものではなく、中小企業政策の出発点となる「コ



ンセプト・ノート」及び中小企業政策立案のための「中小企業政策枠組」を策定した。同枠組みについては、MIH 内での承認を得、閣僚評議会承認の事前段階となる各省とのすり合わせまでを了し、第 2 回政策セミナーにおいて関係省庁・機関に説明・意見聴取され賛同を得、第 2 回 JCC において承認される形となった。但し、当初の想定では、“SME support system” の強化の観点から、政策策定過程において十分な技術移転を行い、プロジェクト修了後には政策策定技術及びプロジェクト成果となる政府間・SME 間とのネットワーク、調査技術などを活かし、C/P が独自で施策立案・政策の高度化を図れる体制整備を目指した。限られた期間及び組織改編による C/P 側の政策（行政）経験実績の大幅な低下により、政策枠組の策定及びネットワークの構築など、SME の支援ニーズに応える一定の成果を得られたものの、政策立案面での体制整備については限定的なレベルに留まらざるを得なかった。

### (3) 成果

成果 1 : GD-SMEH が、中小企業政策の草案を策定するとともに、官民の関係者との連携により政策策定プロセスを改善する。

#### 【指標】

- 1-1. SME 政策案が起草される。(The draft of SME policy is developed.)
- 1-2. 10 回の調整協議が関係機関との間で開催される。(10 coordination meetings among related entities are held.)
- 1-3. SME 政策策定過程についての活動実績報告のためのセミナーが開催される。(1 seminar to disseminate the outcomes of the SME policy formulation process is held.)

#### 【達成状況】

1-1 前述の通り、本プロジェクトにおいては中小企業政策策定そのものではなく、同政策立案のための「中小企業政策枠組」の策定を実施した。

1-2 「コンセプト・ノート」及び「中小企業政策枠組」についてセミナーを開催するとともに、関係機関とコンセプト・ノートについてのフォローアップ会合を 6 回、中小企業政策枠組発表に先立つ関係機関との個別協議を 9 回開催し、合計 17 回の調整協議を行った。

1-3 2015 年 4 月に「中小企業政策枠組」についてのセミナーを開催し、検討プロセスの報告を行った。

成果 2 : NPCC の企業診断コンサルティング能力が強化されるとともに、中小企業の経営評価の指標が作成される。

**【指標】**

- 2-1. 中小企業経営評価指標が策定される。(SME supporting benchmarks for business performance are developed.)
- 2-2. 経営指標の少なくとも 2 つの項目において、パイロット SME の経営が改善される。(The performance of the pilot SMEs are improved at least in 2 categories of the benchmarks as indicated in 2-1.)

**【達成状況】**

2-1 経営評価のための指標については、企業診断及びコンサルティングにおけるポイントとなる「管理」「財務」「製品・サービス」「販売」「組織・人材」「生産」の 6 つの軸について 65 項目程の評価指標を設定し、SME 側で自己診断できるものを策定した。これは、自己診断ツールとしても活用できるとともに、今後の NPCC の活動においてコンサルティングのためのツールとしても活用が見込まれる。また、将来的に、大規模な調査を実施し、指標に基づいて、業界の平均値等を算出する等、NPCC 活動、サービス向上の一環としても活用できるものとなっている。

2-2 12 社のパイロット企業については、2 年間に渡る指導の成果から、12 社全てにおいて、上記経営指標の 2 分野以上で改善がみられた（アンケート結果等）。また、当初、ともすると場当たりの経営であった環境に、事業計画策定、離職率の低下、管理データの未整備状況に対しての ERP（Enterprise Resource Planning）の導入、我が国 G マークの受賞等、具体的な経営改善・事業改善が実績として確認できる。

なお、NPCC に対しては 5S/KAIZEN、GMP/GHP、HACCP 等の個別の管理手法を越えて総合的な企業診断とコンサルティング能力強化を重視した協力を実施した。C/P には支援活動開始時と終了時双方でコンサルティング能力の自己評価を実施し、対象となったメンバー全てにおいて能力の強化が認められた。また、今回は、実験的に実施された民間 BDS プロバイダーの参画者についても大幅な能力向上が認められた。カンボジア側のコンサルティング能力については、民間企業が求めるレベルまでは達していないものの、本プロジェクトにより NPCC 及び民間 BDS プロバイダーの能力強化が一定程度実現したと考えられる

成果3：NPCCの企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムが組織化される。

【指標】

- |   |
|---|
| <p>3-1. SME 支援のための持続可能な質の高いコンサルティングのための継続的なトレーニングプログラムが開発される。(The continuous training programs for sustainable quality consulting services for SME support are developed.)</p> <p>3-2. SME 支援のためのコンサルタントの資質基準が策定される。(The criteria of a quality consultant for SME support is produced.)</p> <p>3-3. 企業診断コンサルティングの重要性に係るセミナー1回、及び、SME 及び関係機関に対してプロジェクト活動実績による成功事例にかかるワークショップを1回、それぞれ開催する。(1 seminar to demonstrate the significance of company diagnosis consulting and 1 workshop for SMEs and stakeholders to disseminate the good practices resulted from the Project Activities are held.)</p> |
|---|

【達成状況】

3-1 成果3については、C/P(本件についてはNPCC)が準備を進めていた5S/KAIZEN等を含む独自のコンサルティングプログラム(Advanced 5Sプログラム)の実施・改善・標準化の推進を通じて、コンサルティング業務に必要な能力の見極めとその能力獲得に向けたOJTトレーニングを行うことが当初想定されていた。しかし、実施機関の組織改編により、予算措置が無くなったこと、また、NPCC所長の交替による方針管理体制の大幅な影響により、Advanced 5Sプログラムについては、2014年夏には実質的に運営停止状況となり、当初想定していた形でのOJTトレーニングを実施する事が困難となった。

こうした状況下、本プロジェクトでは、今後のBDSニーズの拡大を念頭に置いて、当該サービスの品質管理を担う主体としてのNPCCの将来像を検討し、今後NPCCが展開すべきプログラムがどのような形であるべきか、また、それを効果的に実施していくため、どのような組織体制・運営方針を立てるべきかについて、オプションの検討・提言を行った。

3-2 NPCCのBDS及び関係サービス提供のためだけでなく、今後の民間BDSプロバイダー市場の拡大支援、サービス提供役割をNPCCから民間に引き渡していく上でも、コンサルタントの資質基準は重要となる。最終的に、例えば我が国の中小企業診断士制度に準じる制度導入を考慮する場合でも、コンサルタントの資質基準は重要であり、今後の民間BDS振興に際してのコンサルタントの資質ガイドラインや、その他制度上必要となるコンサルタントの資質基準等々、多角的な観点を考慮して、資質基準を策定し、カンボジア側と合意した。今後は資質基準の活用が期待される。

3-3 2013年8月に企業診断コンサルティングに係る「Awareness Raising Seminar」を実施し、企業診断コンサルティング及びNPCCにおけるサービスの価値・重要性の意

識向上を目的としたセミナーを実施した（約 120 名規模）。同セミナーでは、企業診断コンサルティングの理解が図られるよう、模擬診断ワークショップも実施した。

また、2015 年 4 月には、企業診断コンサルティングの実績報告のセミナーを実施し（参加者約 240 名規模）、12 社のパイロット企業の成果発表に加え、SME の関心の高い、人材育成と生産管理についてワークショップも併設した。

＜総選挙及びその後の組織改編に伴う実施体制変更とプロジェクト活動への影響＞

本件プロジェクトは、2013年6月中旬より活動に着手したが、同月下旬から7月については総選挙（7月28日）のため、カウンターパートが選挙活動支援に総動員された。そのため、実質的な活動は、総選挙後の8月中旬からの開始となった。また、ワークプランについては、前プロジェクト・ディレクター（Saktheara 前 GDI 総局長）との協議により、非公式には合意を得るには至ったものの、選挙後の行政組織変更等を受け、合同調整委員会（JCC）の開催が困難な状況で、プロジェクト開始当初においては、JCCでの承認手続きを取ることができなかった。

また、2013年12月には、大規模な組織改編が行われ、カウンターパートである MIM は、MIH と鉱業・エネルギー省に分割された。これに伴い、プロジェクト・ディレクターをはじめとする主要幹部がほぼ総入れ替えとなった。改編前の DSIH は工業総局から独立し、3 部局を配する総局（GD-SMEH）となった。（NPCC は MIH 下でも工業総局（GD-I）に留まる形となった。）2014年4月29日に第1回 JCC 会合を開催し、ワークプランが承認され、プロジェクトの公式発足に至った。

成果1についてはキャパシティ・デベロップメントの対象となるカウンターパートの政策策定チームメンバーほぼ全てが異動となった。そのため、政策立案コンポーネントは、2014年初頭から、新体制下において新たなプロジェクト体制を再構築し、同年4月下旬より、活動自体を最初から実施し直すこととなった。（詳細は【別添資料⑤-2】“政策策定コンポーネントの活動経緯”参照。）

成果2の企業診断コンサルティング能力強化等については大幅なスケジュール遅延には至らず、ほぼ当初のワークプランに準じたスケジュールでの活動を実施できた。但し、プロジェクトを担当する総局が当初の工業総局から新設の SME 総局に変更されたことや、NPCC の方針の不確定等の理由により、当初の活動実施環境は異なるものとなった。

成果3の NPCC におけるプログラム開発については、NPCC として当該活動の予算措置がとれなくなったこと等から、BDS 市場拡大の計画検討において、NPCC の将来像とともにあり得べきプログラム開発に触れる提言という形で代替することとなった。

2014年3月10日付で決定したプロジェクト・ディレクターおよびプロジェクト・マネージャーは以下のとおり。

JCC 委員長	: H.E. Cham Prasidh 上級大臣
JCC 委員長代理	: H.E. Heng Sokkung 長官
Project Director	: Ms. Peou Vorleaks SMEH 総局長
Project Director 代理	: Mrs. Kong Sedhika SMEH 総局次長
Project Manager	: Mr. Yea Bunna SMEH 総局次長
Project Manager 代理	: Mr. Heng Eang 工業総局 NPCC 所長

2014年3月24日、総局内体制を決定する省令（Prakas）が承認された。4月25日には、新体制での第1回政策チーム会合を実施、新メンバーを確定した。

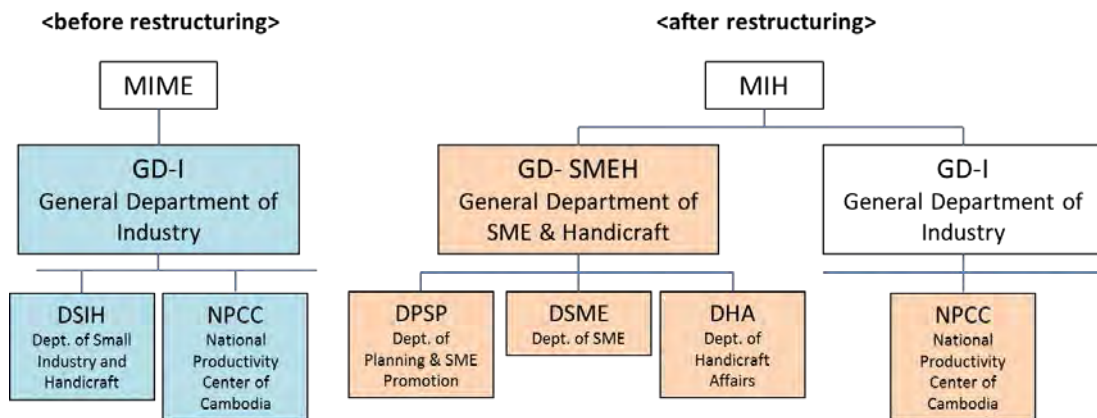


図 1-3 省庁改編前・後の省におけるカウンターパートの位置づけ  
(出所：専門家チーム作成)

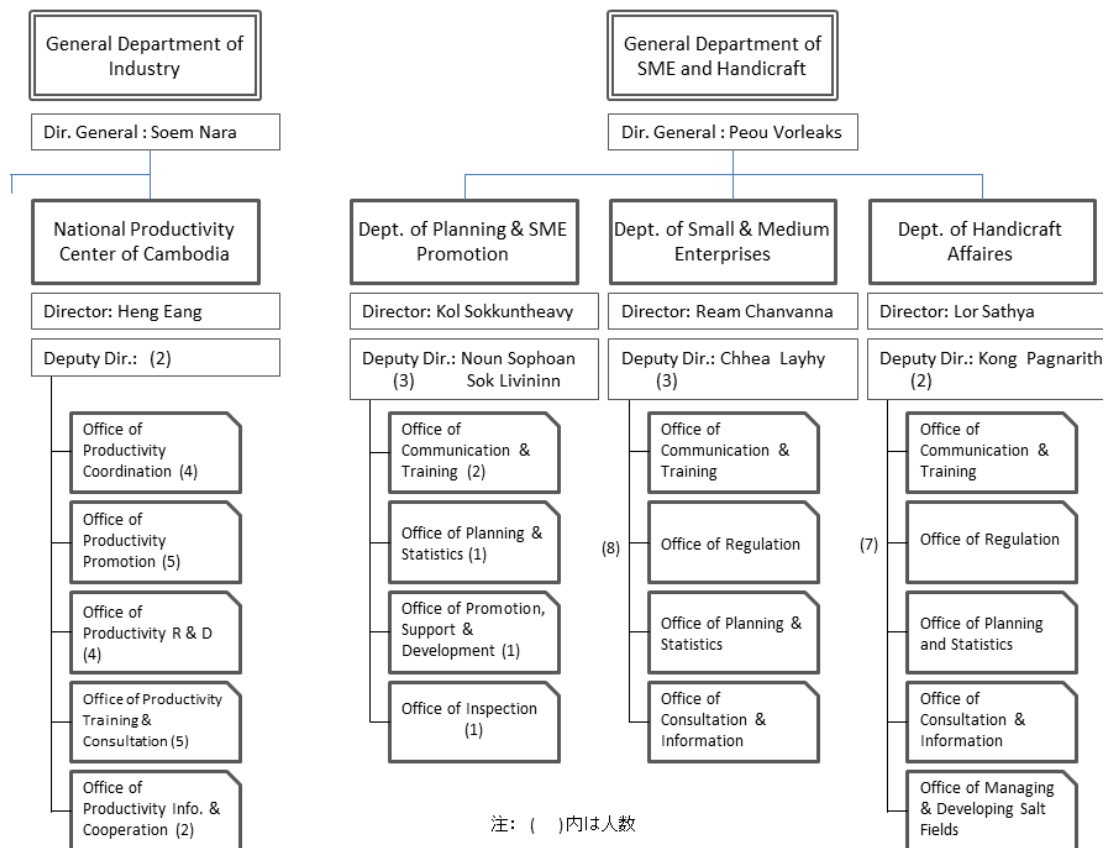


図 1-4 MIH 新体制におけるカウンターパート組織  
(出所：省令・インタビュー等より作成)

<MIH 新体制における各局の役割>

1) SME 振興・計画局 (Dept. of Planning & SME Promotion)

SME 振興に係る政策・施策の立案・実施支援、SME 振興に係る統計等情報の整備を中心的な活動とする。

2) SME 局 (Dept. of Small and Medium Enterprises)

SME 振興に係る施策実施を活動の中心とする。

3) Handicraft 局 (Dept. of Handicraft Affaires)

手工芸に係る施策実施を活動の中心とする。

4) カンボジア国家生産性センター (National Productivity Center of Cambodia)

生産性向上に係る施策実施及び関係する機関 (APO 等) との連携を活動を中心とする。

## 第2章 プロジェクト活動の内容

以下では、各成果目標について、計画の変更内容、活動実績、OJT 結果、を概観する。(活動の計画と実績は、【別添資料②】「業務フローチャート (計画/実績)」参照)

### 2-1 (成果 1) 中小企業政策の草案の策定・政策策定プロセスの改善

**【成果 1】GD-SMEH が、中小企業政策の草案を策定するとともに、官民の関係者との連携により政策策定プロセスを改善する。**

#### (1) 活動内容

- 活動 1-1 : GD-SMEH において、他国の中小企業政策に関する検討を行うとともに、カンボジアの中小企業を取り巻く課題や問題点を調査する。
- 活動 1-2 : GD-SMEH において、活動 1-1 に基づき、中小企業の支援ニーズの見極めを行い、中小企業政策に盛りこむべき事項の検討を行う。
- 活動 1-3 : GD-SMEH において、中小企業政策に関する議論のための場を設定し、学識者や官民の関係者からの意見聴取を行う。
- 活動 1-4 : GD-SMEH において、活動 1-2 で検討した中小企業政策の適用可能性を NPCC の活動を通じて検討し、結果について NPCC との議論を行う。
- 活動 1-5 : GD-SMEH において、中小企業政策の普及のためにセミナーを開催する。
- 活動 1-6 : GD-SMEH において、中小企業の草案を起草するとともに、政策策定プロセスの改善に関する提案を GD-SMEH に行う。
- 活動 1-7 : GD-SMEH において、活動 1-6 に基づき、中小企業政策の策定プロセスの改善のために必要な組織の体制再編を実施する。

(なお、新体制におけるキャパシティの制約から、上記「活動 1-4」は GD-SMEH と NPCC との情報交換に留まり、具体的な施策の検討 (試行的施策への NPCC 側からのフィードバック等) までには至らなかった。)

#### (2) 活動の体系

「成果 1」では「政策草案の策定」と「政策策定プロセスの改善」に係る活動を実施した。前者については、課題・問題点の調査、中小企業政策に盛り込むべき事項の検討、学識者等からの意見聴衆、これらを踏まえて、中小企業政策枠組の検討及び同枠組みについてのセミナーの開催を実施した。政策策定プロセスについては、GD-SMEH が適切に政策の策定をするために、以下各機能の改善が必要であると判断し、この観点からキャパシティ・デベロップメントを行った。

政策立案機能 : 行政として政策・施策を構想し具体化する政策策定プロセスの核となる機能 (SME 課題解決の方策検討等)

調整機能 : 政策・施策を巡る各省・民間との様々な調整をする機能 (合い議、公聴等)

リサーチ機能 : 政策課題を明確にするための調査分析機能 (実態調査、関係政策レビュー等)

モニター機能 : 政策・施策が適切に実施されているか管理・監視する機能 (現行の SME 関係施策のレビュー等)



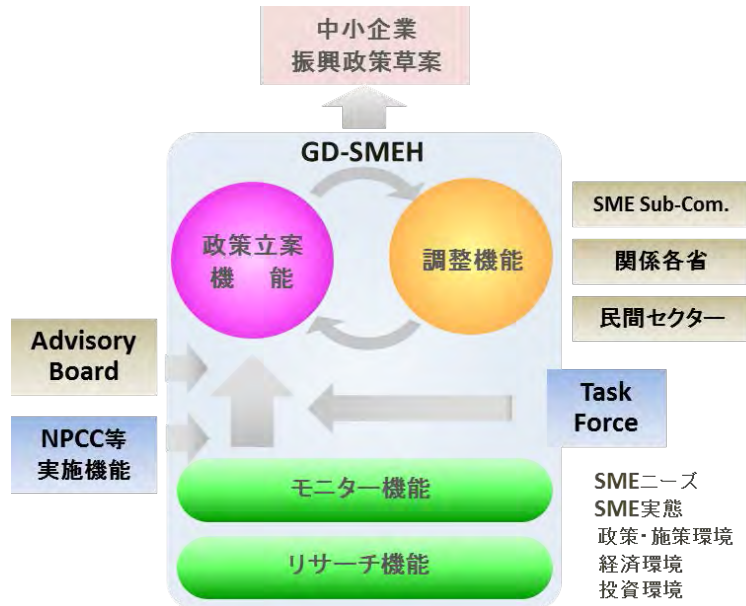


図 2-1 政策策定プロセス及び GD-SMEH の政策策定関係機能

### (3) 活動結果の要約

旧体制（MIME）では、SME 分野情報収集及び分析（関係政策、実態調査、関係資料等）活動を中心に、現地再委託による SME の課題調査の設計から実施の中間までを実施。また、政策のスケルトンとなる、コンセプト・ノートの策定を行った。

新体制（MIH）での主要活動としては、現地再委託調査に係る活動以外の SME 分野情報収集及び分析（関係政策、実態調査、関係資料等）、中小企業政策セミナーの企画および実施（2014 年 7 月）、セミナーのフォローアップ等を含めた主要関係各省および団体（JCC メンバー）との個別面談の実施、カンボジア側アドバイザー・ボード会合の開催（2014 年 8 月）、2015 年 1 月以降コンセプト・ノートに基づく政策枠組文書案の作成（そのために必要な情報収集・整理を含む。また、訪日研修における成果も活用）、2015 年 3 月下旬～4 月には政策枠組文書案に係る関係各省個別訪問協議（持ち回り）、2015 年 4 月 28・29 日のセミナーおよび JCC の企画および実施をした。その後、右セミナー・JCC を受け、最終取りまとめ・政策枠組を最終化した。

#### 2-1-1 （活動 1-1）カンボジアの中小企業を取り巻く課題・問題点の調査

**【活動 1-1】 GD-SMEH において、他国の中小企業政策に関する検討を行うとともに、カンボジアの中小企業を取り巻く課題や問題点を調査する。**

通常、政策立案に際しての情報収集調査活動は、政策対象として対応すべき「課題」の明確化から着手することが多いが、本件プロジェクトにおいては、これまでの実績から、既に多くの課題が明らかとなっていた。このため、現地情報収集調査では、新たな課題および既知の課題をより詳細に検討分析し、政策的観点からより拡充すべき点・補足すべき点、を導き出すことに重点を置いた。また、この過程において、政策立案当局（前 DSIH、現 GD-SMEH）スタッフの能力向上と組織的キャパシティ・デベロップメントを目指した。後者の観点については、情報収集調査活

動においては、強化対象となる4つの機能分野（「政策立案機能」、「調整機能」、「モニター機能」、「リサーチ機能」）の内、「リサーチ機能」と「調整機能」に主眼を置き、これを通して「政策立案機能」の充実に取り組んだ

## (1) カンボジアにおける中小企業政策・施策・制度の把握

### 1-1) 活動のアプローチ

中小企業政策・施策・制度に関しては、現在までのところ、中小企業のみを対象とした特定の政策はなく、諸政策・戦略等において、個別に中小企業との関係が取りあげられている状況にある。そのため、既存政策の把握にあたっては、専門家チームが把握済みの以下表に掲げた「四辺形戦略」フェーズ III（2013年9月）、中小企業開発フレームワーク（2005）、旧鉱工業エネルギー省工業総局（GDI）コンセプト・ペーパー（2010-2015）等を、「政策支援フェーズ I」の担当チーム（DSIH旧チーム）に対し、入手と精読を促した。新体制下の「政策支援フェーズ II」の担当チーム（GD-SMEH新チーム）に対しても、前述の各政策文書に加え、最高国家経済評議会（SNEC）が作成した産業開発政策（Industry Development Policy 2014-2024）（2013年10月バージョン0、2014年2月バージョン1）について適宜解説しつつ理解を促すことから活動に着手した。

特に、GD-SMEH新チームに対しては、「四辺形戦略フェーズ III」、「国家戦略開発計画」アップデート、商業省主体の「国家貿易統合戦略（National Trade Integrated Strategy）」、「産業開発政策」について、中小企業政策と関係する部分を指摘し（【別添資料⑧-1-3~⑧-1-5】“Policy Review Paper #1、#2 及び、#4”参照）、それぞれの政策的整合がとれていることの必要性に対する認識醸成をはかり、上位政策と中小企業政策の整合を確保することの意義について指導した。

また、カンボジア国内他省庁の政策に関する情報については、旧チームでは他省庁が主催する会合等に出席した職員による情報収集を行ったが、新チームでは、より包括的な情報収集をめざし、チームメンバーにそれぞれ担当省庁を割り振って情報収集と分析を行った。各回の定例ミーティングで順番に発表し、個人の情報収集・分析能力向上に加え、チーム内での情報共有を図った。収集・共有情報、分析ペーパーなどは、インターネット上に文書ストレージ機能を用い“Cambodia SME Library”を設置した。情報はソフトファイルにし、アップロードの上、共有・協議の場とした（本 Library には、Prasidh 上級大臣、Sokkung 次官もメンバーとなっており、決定権のある幹部層とのコミュニケーションを確保した）。

GD-SMEH、新チームのメンバーは、当初、諸政策・戦略間における整合の確保、補完関係の確認・充実といった包括的な中小企業政策に必要な基礎的な考え方が構築されておらず、この取組によって、徐々にではあるが、目指すべき中小企業政策の包括性についての認識が醸成された。例えば、SME に対する電力コスト軽減に係る支援政策検討に際しては、国家レベルでのエネルギー政策との整合も確保すべきこと、SME への金融支援や税制優遇を検討する場合に、経済・財務省の金融セクターに対する戦略や法制整備の状況、税務当局の戦略だけでなく SME に係る税制自体に対する認識を持たなければならないこと等、初歩的ではあるが、徐々にでも、政策立案者として必須の考え方を醸成することを目指し、一定の成果を得た。

なお、産業開発政策 2014-2024 ドラフトについては、MIH が 2014 年 2 月中旬にコメントを求められたのに対し、専門家チームは各方面と同ドラフトについて協議の上、MIH の検討を支援した。

表 2-1 カンボジア国内他省庁の政策（検討した分野別政策例）

Policy/Strategy	Ministry
Policy Paper On The Promotion of Paddy Production and Rice Export	Council of Ministers
Agricultural Sector Strategic Development Plan 2006-2010	Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Financial Sector Development Strategy 2011-2020	Council of Ministers / Ministry of Economy and Finance
Cambodia Trade Integration Strategy 2014-2018	Ministry of Commerce
Cambodia's National Energy Efficiency Policy, Strategy and Action Plan	Ministry of Energy and Mines

（出所：各省ホームページ等より）

#### 1-2) 政策・制度等の焦点

政策・制度等の把握から明らかになったポイントは、緒政策全てにおいて、中小企業の存在が経済発展を支える上で重要であり振興推進するべきであるという基本的な考え方を提起しているものの、具体的に包括的な振興策を提起するまでに至っていないことを確認した。個別の課題については、「中小企業開発フレームワーク（2005年）」において、金融アクセスの改善分野でリースの導入の必要性に言及している点、「国家戦略開発計画（2013～2018年）」において、中小企業の競争力振興の分野でILCC、NPCC等の施策実施機関を通して競争力強化を図るべき点、また、「産業開発政策（2015～2025年）」において、2025年までに中小企業のそれぞれ80%、95%が正式に登録をし、それぞれ50%、70%がバランスシートといった財務諸表を有するようにするといった具体的な目標を提起している点、といった踏み込んだ内容に及ぶものもあるが、包括的に中小企業振興をどのように進めていくかといった政策及びそれに基づいた制度設計には至っていない。これら点については、政策枠組の戦略的枠組の中で整理している。

表 2-2 カンボジアの国家戦略における中小企業政策（概観）

『成長、雇用、公正、効率のための国家開発戦略』（四辺形戦略）	<ul style="list-style-type: none"> <li>2004年7月、第3期政権下、第1回閣議において首相が発表。</li> <li>既存の政策枠組より鍵となる要素を選択。</li> <li>4つのRectangleのひとつが民間セクター開発・雇用であり、そのなかの1要素（Side 2）として中小企業振興を含む。具体的な13の促進策を掲げる。</li> </ul>
『成長、雇用、公正、効率のための国家開発戦略・フェーズII』（四辺形戦略II）	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年9月、第4期政権下、第1回閣議において首相が発表</li> <li>2004年の戦略と同様、4つのRectangleのひとつが民間セクター開発・雇用。そのなかの1要素（Side 3）として中小企業振興を含む。</li> <li>①法・規制の枠組み、②ファイナンス、③中小企業支援、④中小企業のグローバルバリューチェーンへの組み込みの4点を掲げる。</li> </ul>

『成長、雇用、公正、効率のための国家開発戦略・フェーズ III』(四辺形戦略 III) Rectangular Strategy (Phase III: 2013 - 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年9月、第5期政権下に首相が発表</li> <li>民間セクターの強化と投資・ビジネスの促進のなかに、SMEの高度化を含み、SME強化の重要性を強調。SMEのグローバルバリューチェーンへの組み込みやFDIとのリンケージ、会計・財務強化を通じた金融アクセスの向上等を掲げつつ課題を指摘</li> </ul>
『国家戦略開発計画』” National Strategic Development Plan Update 2009-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3期政権下において、「四辺形戦略」の実施計画として、2004年11月作成、2006年1月閣議承認。</li> <li>2006～2010年の最も包括的な国家戦略。従前の戦略等を統合し、「成長、雇用、公正、効率のための国家開発戦略」の実現を通じたCMDGs達成のために立案。広範な政策の一部として、中小企業促進の重要性に言及。</li> <li>現在、2018年までの四辺形政策フェーズIIIに合わせたNSDPが起草されているが、それまでは2009～2013のアップデートが提起されている。</li> </ul>
『産業開発政策 2014-2024』	<ul style="list-style-type: none"> <li>最高国家経済評議会 (SNEC) がドラフトを作成し、2014年2月より関係各省および国際協力パートナー、産業界にコメントを依頼、2013年10月バージョン0、2014年2月バージョン1を経て2015年3月に閣僚評議会にて承認された。</li> <li>産業開発政策の5つの柱の一つとして「SMEの高度化と近代化」を掲げる。</li> </ul>
『中小企業開発フレームワーク』	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADBの支援による中小企業政策の中心的な政策枠組み。2005年7月公表。</li> <li>中小企業振興のロードマップとして2010年までの戦略枠組みを提示。省庁横断的な同小委員会・民間セクターによる実施。</li> <li>規制見直し、ドナー・コーディネーション、キャパビルと財源確保等。</li> </ul>
『2010-2015 工業総局 (GDI) 戦略枠組み: 2015年に向けての戦略のためのコンセプトペーパー』 <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDIが2005年フレームワークの反省を踏まえ2010年5月作成。</li> <li>産業の多様化 (diversification) の促進、国内生産者への効果的な支援のメカニズム、ガバナンス強化、革新・技術の応用・生産性向上、経済リンケージや地域協力と統合の必要を指摘。</li> <li>政府措置対象分野として、ビジネス環境改善、技能開発と技術採用、投資促進とSMEの金融へのアクセス、BDS、経済リンケージとSMEのクラスター化を謳う。</li> </ul>

(出所) 各公式文書より作成

## (2) 統計等数値データによる実態面からの政策環境の把握

### 2-1) 活動のアプローチ

中小企業の統計に関しては、旧チームに対し2013年9月より、国家統計局 (National Institute of Statistics) におけるJICA専門家の活動との連携をはかり、2011年の経済センサスの元データの提供を得ている。また、旧チームとは、非公式にでも事務方担当者が直接コンタクトをし、統計情報が得られるように便宜供与の関係を構築した。新チームに対しても、こうした実質的な支援に至らなかったものの、既入手の統計情報については、上記インターネット上の「Library」で共有するとともに、現在は、専門家チームが中心になり、初期的な分析 (零細、小、中、それぞれの企業規模別、セクター別の分散の概観等) を提供した。

旧チームは、2013年10月にはSITC4桁までの詳細な分析を実施するとともに、旧MIME職員とNISの日本人専門家との面談の場を設け、今後、NISとの間で事務方レベルでの非公式情報交

<sup>4</sup> Meng Saktheara, Director General of Industry; General Department of Industry, Ministry of Industry, Mines and Energy, “Concept Paper for STRATEGY 2015: The Strategic Framework of the General Department of Industry 2010-2015.

換を進めていくための素地を構築することができた。新チームにおいては、充実した統計情報整備及び管理ができていない。統計を担当すべき Department of Planning and SME Promotion では、陣容確保が難しく、統計に係るセクションには、スタッフが数名しかアサインされていない。なお、2014年の就任以降、Vorleaks 総局長からの支援要望に応じ、統計データに基づくカンボジアの中小企業の実態等を説明したことに加え、新チームに対しても、データの解説を行った【別添資料⑧-1-6】。新チームでは、これまで多く使われてきた SME の事業所数の全体に占める割合 99.8%に加え、雇用者数割合約 70%、売上規模約 60%、という相場感を共有した。

## 2-2) 統計等数値データによる実態把握のポイント

統計等による分析面では、2000年代に入ってからのカンボジアの経済は、ほぼコンスタントに二桁台の成長を遂げ、近年（2010年以降）においても8.3%～10.7%の成長率を維持している点を始め、一般的な経済環境、貿易・産業構造などを確認した。特に、産業構造面では、GDPに占める産業分野の割合が2010年約23%（製造業としては16%）と、ASEAN諸国の中でも最も小さい割合である点、産業に占める縫製業の割合が約63%と極めて偏った構造になっている点、等を明らかにした。また、貿易面では、2013年には貿易収支が約20億ドルに達する輸入超で、高い輸入依存度があることを明らかにしている。それぞれについて、中小企業の位置づけについては、データの制約上明らかにできなかったが、国家統計局の協力を得ることで（従業員規模別売上額データ、SITC4桁データ等の提供協力）、産業・経済における中小企業の位置づけの大きさを雇用・売上面から示すことができた。こうした産業・貿易面での脆弱性が中小企業の課題としても位置づけられる点、SITCに基づく中小企業のセクターの特徴については、政策枠組の問題点と今後の課題（Issues and Challenges）の分野で整理した。

表 2-3 企業規模別、雇用者数、事業所数、売上規模構成

Overview of the Employment, Establishment, and Sales volume by number of employees

Size of Enterprises	Number of Employees	Employment	Number of Establishment	Number of Establishment Registered			Sales (US\$)	
				Total	Commerce	Industry		
Micro	1-10	976,019	493,510	37,227	12,998	3,224	5,785,847,176	7,388,817,838
Small	11-50	192,347	10,041	9,507	3,332	665	1,241,799,912	
Medium	51-100	53,935	801	1,131	425	86	361,170,750	
Large	101-	453,944	782	1,427	614	184	5,289,567,787	5,289,567,787
	Total	1,676,245	505,134	49,292	17,369	4,159	12,678,385,625	

Source: "Economic Census of Cambodia 2011", National Institute of Statistics, MOP, Cambodia

Overview of the Employment, Establishment, and Sales volume by number of employees (%)

Size of Enterprises	Number of Employees	Employment	Number of Establishment	Number of Establishment Registered			Sales (US\$)	
				Total	Commerce	Industry		
Micro	1-10	58.2%	97.7%	75.5%	74.8%	77.5%	45.6%	58.3%
Small	11-50	11.5%	2.0%	19.3%	19.2%	16.0%	9.8%	
Medium	51-100	3.2%	0.2%	2.3%	2.4%	2.1%	2.8%	
Large	101-	27.1%	0.2%	2.9%	3.5%	4.4%	41.7%	41.7%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Source: "Economic Census of Cambodia 2011", National Institute of Statistics, MOP, Cambodia

(出所 : National Institute of Statistics, MOP, Cambodia)

### (3) 近隣・主要国における中小企業政策のレビュー

#### 3-1) 活動のアプローチ

旧体制においては、MIME/GDI 内 SME タスクフォースによる「中小企業政策のための検討 10 項目」それぞれの観点に着目し、中小企業政策・施策、その背景に関し、近隣主要国等 13 カ国・地域について調査・検討した。

旧チームとの取組においては、第 1 項「中小企業の定義」に関して、専門家チームから 13 カ国・地域の法律上の定義について調査し、検討を進めた。他方、新体制に移行した後には、2014 年 5 月からカンボジアにおける既存政策のレビューに続くまとめに着手しつつ、13 カ国の内 7 ヶ国をチームメンバーに割り振り、各国の着目点について協議・検討（指導）をした。しかし、政策分析経験の少なさ等の制約から、数名のチームメンバーからは定例会合における報告と情報共有があったものの、検討 10 項目（最終的に 13 項目になった）全てについての網羅的レビューは実施できなかった。結果的に、専門家チームが情報収集をリードする形で、各国の関連する施策等を適宜情報共有する形をとった。

#### 3-2) 近隣・主要国における政策レビューのポイント

検討 10 項目に沿った各国比較として分析ができたのは、「定義」の分野で、対象となった 12 ヶ国については、各国の中小企業の実態、政策の振興目的によって、それぞれ、資本金額、資産額、年間売上額、従業員規模（数）のいずれかを基準として、製造業、サービス業といった産業の分類など毎に定義する必要があることを明らかにした。

表 2-4 各国の中小企業の定義比較

	Capital	Asset	Sales Turnover	Employee	Category of industries
Cambodia					
ADB2005		○		○	
GDT			○		
Japan	○			○	4
China			○	○	16
EU		○	○	○	
Indonesia		○		○	
Korea	○		○	○	7
Malaysia			○	○	2
Thailand	○			○	4
Myanmar	○		△	○	
Taiwan	○			○	2
USA			○	○	
Vietnam	○			○	3

(出所：各国中小企業基本法等法律・政策等より作成)

また、検討 10 項目を具体的な政策として検討できるよう、専門家から以下のようなポイントを含む情報共有をはかった。

○台湾における中小企業振興の過程では、中小のコンピュータ部品製造業者の協力があってはじめて海外からの大量受注に対応できたため産業発展が実現している。また、こうした動きを支えるために 1980 年新竹（Hsinchu）サイエンスパークを設置し海外に出ている優秀な台湾人技術者を集め技術集約をする政策をとったことがこうした中小企業振興に貢献した。

○シンガポールにおける SPRING、日本の中小企業基盤整備機構、標準化協会といった中小企業支援機関の設置と推進政策が、中小企業の生産性・技術力を高めることに貢献している。また、標準化等を通して製造業の効率化などを支援している。

○マレーシアにおける投資法には、製造業等戦略分野を指定し、中小企業に対しての税制面での優遇策をとり、投資促進だけでなく、中小企業振興そのものに貢献している。等々

こうした点は、政策枠組において、定義の項目、クラスタリングの項目、技術へのアクセスの項目、投資法における中小企業振興支援の項目において、それぞれの政策の方向性を具体的に検討する上で活用し、具体的な施策等については、参照できるものは、政策枠組のそれぞれ該当箇所「Referential Schemes and Cases」に整理した。

#### **(4) 個別インタビュー・実態調査による中小企業の実態・課題の明確化**

##### 4-1) 活動のアプローチ

本活動では、上記検討は、週 2 回の定例の会合における検討等でレビュー・情報共有を行ったが、これと平行して、中小企業団体、成果 2、3 の対象となったパイロット企業等を含む個別の中小企業、銀行等関係セクター企業、国際機関・関係機関等へのインタビューを実施した。また、以下、活動 1-2 に示す、外部再委託による中小企業に対する支援ニーズへの要望を含む実態調査も実施した。

旧チームに関しては、日本人専門家と同道する形でインタビューを実施し、メンバーが直接実態・課題情報に触れる機会を設けることができたが、新チームについては、その他の文献・統計分析等が優先されたため、実態調査段階については、こうしたインタビューの機会を共有することはできなかった。そのため、インタビュー調査、及び、再委託による調査からの分析等については、日本人専門家がリードして課題を明らかにし、共有化をはかった。

##### 4-2) インタビュー等から明らかになった課題等のポイント

インタビュー調査からは、中小企業振興といっても、政府の支援施策にどのようなものがあるかがよく分からないといった点から、行政手続きが不透明・複雑で非効率であること、スマグリングによる不正輸入取締強化など、行政との関係での課題などが指摘された。また、外資系企業からは、現地企業との提携や部品等の現地調達を検討する際に、現地の中小企業情報が少ないこと、大企業や外資系企業とのリンクについては、品質面で部品の現地調達が難しいこと、中小企業の生産規模・水準が低いこと等への懸念などがあげられた。こうした背景には、中小企業側に、経営の効率化や近代化等になかなか取り組まず、旧来からの効率性の低い慣習や小規模な自営スタイ

ルを維持しがちな閉鎖的傾向などがあつた。こうした閉鎖性から、事業情報の開示に対する強い懸念も多く、財務諸表の導入なども遅れる要因の一つとなっていることなどが明らかになった。2005年の中小企業開発フレームワーク当時から金融へのアクセスの重要性が指摘されてきたが、緒制度の導入（リース法の導入、動産担保を可能とする制度導入等）、マイクロファイナンスの拡大等により、従来から指摘されてきたほど不動産担保制度があるため融資が受けられないという指摘が顕著でなくなったものの、金融機関は依然として運用上一義的には不動産担保を要請する傾向にあり、課題とする意見も得られた。但し、従来ほど不動産担保故の課題という指摘だけではなく、高金利、融資手続きの煩雑さ・難しさ、財務状況の開示に対する懸念（そもそも財務諸表の未導入）など複合的な指摘があつた。雇用面では、労働力が外資系大企業に流れる傾向などもあり、人手不足となっている状況や、長期間の雇用が難しく離職率が高い実態等も明らかになった。また、成果2、3の対象企業を含め、中小企業の大宗は未だ生産管理等の遅れが顕著で、製造機械の導入、品質管理、衛生管理等に対するニーズも多いことが確認された。

こうしたインタビュー結果から、中小企業における課題を以下のように整理した。

表 2-5 SME を巡る課題

<専門家による調査・検討から明らかになった SME を巡る課題>

- i) 包括的な中小企業政策が不在であるため、各活動・施策間での連携が効率的でない
- ii) 外国企業等からの連携要請に対応するための現地 SME 情報の集約やアクセスがない
- iii) SME 自体が旧来からの慣習に依存する閉鎖的な傾向にある（財務非公開・事業計画不在、同業他社との連携・協力への警戒感、等）
- iv) 有担保制度による制約だけでなく資金調達にかかる複合的な課題がある（上記 iii）による SME 側の銀行に対する（融資等に係る）社内情報の開示をためらうといった傾向、適正な取引環境の未整備・売掛回収困難、資本市場の未整備、等）
- v) ワーカー・中間管理職双方における人材確保及び維持に課題がある
- vi) 製造・生産に係る品質管理・標準化の面での導入・徹底の遅れが顕著である

上記それぞれの課題については、政策枠組において取りあげ、政策・施策による改善対象として取りあげている。政策枠組では、それぞれの項目において、課題（Issues）、原則・目的（Principles/Objectives）、施策の方向性（Direction for Measures and Actions）、参考施策・事例（Referential Schemes and Cases）に言及している。上記課題については、政策枠組の「課題（Issues）」において取りあげ、施策の方個性等を議論している。

上記 i)及び ii)については、中小企業に係る規制の健全な実施及び行政施策の効率的運営、情報へのアクセス、中小企業の国際化の項目で、iii)については主にクラスタリングの項目、iv)については金融へのアクセスの項目、その項目における中小企業の経営の近代化の部分、v)については、雇用・労働条件の項目、人材育成支援の項目、また、vi)については技術の導入の項目、効率的・効果的な事業運営の項目等、それぞれについて取りあげ改善の方向性等を示した。



## 2-1-2 (活動 1-2) 中小企業政策に盛りこむべき事項の検討

**【活動 1-2】GD-SMEH において、活動 1-1 に基づき、中小企業の支援ニーズの見極めを行い、中小企業政策に盛りこむべき事項の検討を行う。**

### (1) 実態調査の実施

本プロジェクトでは、SME の実態およびニーズを把握すべく、再委託による実態調査を実施した。本実態調査は、「SME 実態・ニーズ調査」を実施することにより、直近の SME の実態に加え、改善すべき中小企業の課題・問題点及び支援ニーズの把握を行った。調査概要は以下の通り。

期 間：2013 年 11 月より 2014 年 7 月まで

調査対象：中小企業合計 500 社 (Phnom Penh 200 社、地方都市 (Siem Reap、Battambang、Sihanoukville、Kampong Cham、Kampong Speu、Svay Rieng の 6 都市) 300 社地方都市) 業種は製造業を中心としつつもサービス業も対象に含む

調査方法：対面方式によるインタビュー (CDRI 職員による詳細インタビューと調査員による調査から成る)

調査の主眼：カンボジアにおける中小企業の事業実態、直面する困難及び支援ニーズの把握

調査結果 (詳細【別添資料⑧-1-9】の通り) からは、SME が直面する課題・問題点は、①ガバナンス、②顧客/市場、③人的資源および④製品/サービスの 4 分野及びフォーマルな金融に対するアクセスに係る課題に大別された。

プノンペン地域では、ガバナンス、顧客/市場、人的支援管理、製品/サービスの順に問題で、特に 1 位のガバナンスの分野に関しては、高コスト・不安定な電力供給、政府からの不当な支払いの要求、インフラや公共サービスの未整備等が挙げられた。これに対し、地方都市では、人的資源、製品/サービス、顧客/市場、ガバナンスの順に課題があると答えた企業が多く、1 位の人的資源の分野については、非熟練労働者、熟練工、管理者層のいずれも不足しており、生産性が低いという問題が多く指摘された。

なお、詳細インタビュー調査結果からは、2005 年中小企業開発フレームワークをはじめ従来から中小企業の課題として指摘されてきた金融アクセス (Access to Finance) については、不動産担保制度だけが制約要因ではなく、高金利に加え、融資の際の手続きの難しさ・複雑さ (物理的な手続きに加え、財務状況・事業性などに基づく金融機関側の融資判断の仕組みが理解されていないこと等)、社内の情報開示をすることに対する躊躇なども指摘された。資金調達ができず事業拡大を断念するケースが指摘されるとともに、親族からの借入等 (インフォーマル金融) に依存する要因となっていることも明らかになった。

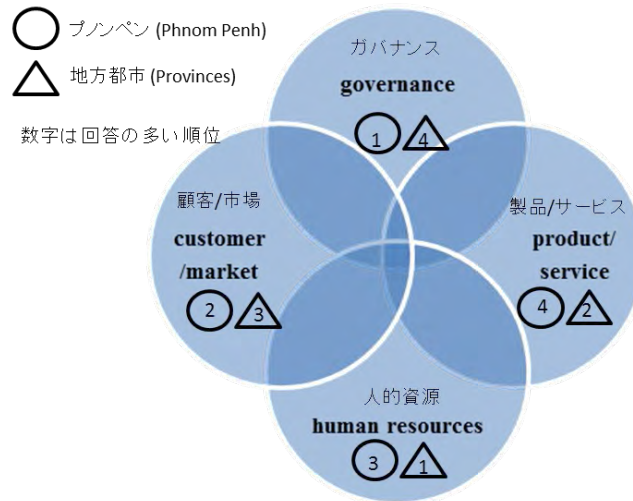


図 2-2 SME が直面する課題の所在

表 2-6 SME が直面する課題と分野

分野	課題・問題点
①ガバナンス	- 高額な電気料金・電力供給の不足・不安定性 - 非公式な支払い (unofficial payment) - 公共インフラの未整備 - 中小企業支援施策の不足 - 高税額・複雑な税手続き 等
②顧客/市場	- 不安定・不確実な売掛回収 - 競争環境の拡大 - 不公正競争 等
③人的資源	- 熟練・単純労働力の不足 - 労働者の自律意識・責任感の欠如 - 高雇用コスト (労働賃金の上昇) - 中間・高技術人材の不足 - 低い生産性 等
④製品/サービス	- 原材料コストの上昇 - 低い原材料品質 - 製品価格の下落 等
正規金融へのアクセス (Access to Formal Finance)	<課題・問題点> - 有担保制度 (運用上の不動産担保要件) - 高金利 - 高い融資要件・複雑な手続き 等

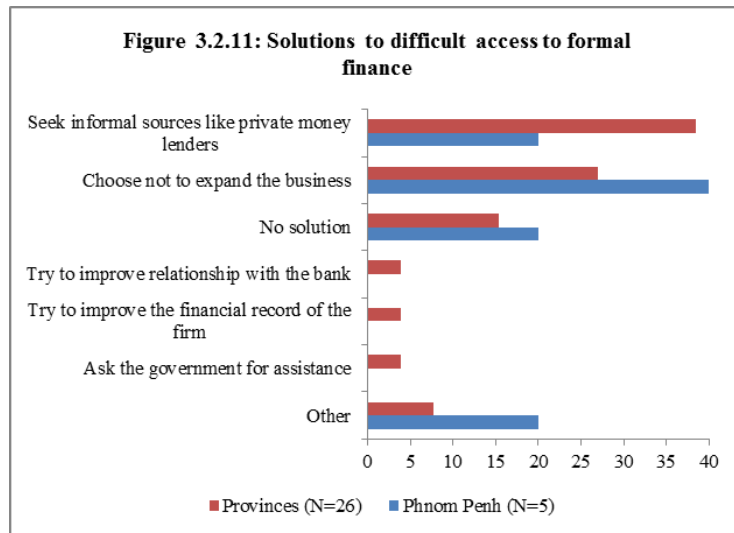


図 2-3 金融機関からの融資が得られない場合の対応

プノンペン周辺の 200 社においては、製造業・サービス業を問わず、公官庁等からの非公式な支払い要求が課題とされているほか、製造業では顧客からの売上金回収、輸出材料のコスト高が、サービス業においては技能者の不足が特に多く挙げられている（表 2-7 表中の色づけは、それぞれの項目で、回答割合の多い順に、オレンジ色、黄色としている）。

表 2-7 プノンペンにおける SME の課題（規模別）

	MiM	SM	MM	MiS	SS	MS
High cost of electricity/frequent outages	3 14%	<b>13</b> <b>16%</b>	1 6%	<b>2</b> <b>17%</b>	4 13%	2 14%
Unofficial payment		3 4%	<b>3</b> <b>17%</b>		<b>5</b> <b>16%</b>	1 7%
Unfair competition	1 5%	5 6%	1 6%	<b>1</b> <b>8%</b>	2 6%	<b>1</b> <b>7%</b>
Increasing import/domestic competition	<b>2</b> <b>10%</b>	6 7%	1 6%	1 8%	<b>3</b> <b>9%</b>	
Difficult to collect sales from customers	<b>7</b> <b>33%</b>	10 12%	<b>3</b> <b>17%</b>	1 8%	4 13%	1 7%
Low discipline/commitment among workers	<b>5</b> <b>24%</b>	4 5%	1 6%	1 8%	<b>4</b> <b>13%</b>	
Low staff productivity		<b>3</b> <b>4%</b>				
Unskilled/low-skilled labour shortage	<b>2</b> <b>10%</b>	<b>12</b> <b>15%</b>	2 11%	1 8%	1 3%	
Skilled labour shortage		3 4%	<b>2</b> <b>11%</b>		2 6%	<b>4</b> <b>29%</b>
Skills mismatch		<b>2</b> <b>2%</b>				<b>1</b> <b>7%</b>

High staff turnover	1 5%	3 4%				
High cost of imported raw materials		14 17%	3 17%	3 9%	2 14%	

Note: MiM=Micro manufacturing; SM=Small manufacturing; MM=Medium manufacturing; MiS=Micro service; SS=Small service; MS=Medium service;

(出所：CDRI による SME 実態・ニーズ調査進捗報告書より)

## (2) カンボジアにおける中小企業の支援ニーズの見極め及び中小企業政策に盛り込むべき事項の検討

上記実態調査の結果においては中小企業の支援ニーズについても調査を行い、以下のとおりの結果となった。即ち、まずは一般的に SME に対する「支援政策」を求めるニーズが高い。加えて、「電気コスト削減」に関する支援策のニーズ、課題を受けてのニーズとして、「SME 間での公正な競争の確保」、「非公式な支払の削減」に対する施策ニーズが高い。資金ニーズに対する要請は高いものの、施策として「グラント (grant)」を必要としている傾向は低く、「情報」「技術」に対する支援ニーズが相対的に高いことが分かった。

また、中小企業のビジネス (事業活動) におけるニーズとして、引き続き資金需要が高いこと、市場・技術に関する情報へのアクセスや、生産技術そのものの高度化、産業人材の確保といった点に関心が高いことも明らかになった。

表 2-8 SME からの施策に関する要望 (column %)

	All	MiM	SM	MM	MiS	SS	MS
Design more SMEs support policies	16.0	20.5	14.1	22.6	13.0	14.1	29.6
Reduce electricity tariff	13.7	19.3	13.3	17.7	17.4	12.0	9.1
Ensure fair competition among SMEs	10.0	10.8	10.6	8.1	8.7	10.4	2.3
Provide technical expertise (i.e. technology, marketing, finance, job markets, etc)	9.1	6.0	10.6	12.9	4.4	6.6	9.1
Eliminate unofficial payments	7.3	6.0	0.8	0.0	4.4	10.0	4.6
Provide more information (i.e. new market, technology, laws, etc) to SMEs	7.3	4.8	8.9	6.5	4.4	4.2	13.6
Provide grant to SMEs	5.1	8.4	6.0	3.2	4.4	3.3	2.3
Reduce electricity connection fee	3.3	4.8	3.1	4.8	0.0	2.9	4.6
Reduce tax on import and export	3.1	1.2	3.1	3.2	4.4	3.3	4.6
Reduce migration rate	3.1	0.0	3.9	1.6	0.0	3.3	2.3
Reduce electricity penalty fee	1.6	6.0	0.8	0.0	4.4	1.2	4.6
No suggestion	3.0	2.4	3.1	0.0	8.7	3.7	0.0
Number of observations	934	83	481	62	23	241	44

Note: MiM=Micro manufacturing; SM=Small manufacturing; MM=Medium manufacturing; MS=Micro service; SS=Small service; MS=Medium service

以上に基づき、中小企業支援策の対象として中小企業政策に盛り込むべき事項は以下のとおり。

i) ガバナンス分野

- 電気の安定供給策、電気料金の引き下げ策
- 公共インフラ整備の推進
- 非公式な支払い等を含め行政手続きの効率化・透明性の確保
- 政府支援施策に加え支援につながる技術・市場・金融等に係る情報の提供

ii) 顧客・市場分野

- 中小企業における取引適正化（売掛回収を含む契約慣習の導入等）
- 不公正競争の是正（原材料等不公正輸入是正などを含む）

iii) 人的資源分野

- 産業人材育成（技術者、中間管理者等の育成を含む）
- 最低賃金・就業支援等を含む雇用環境の整備

iv) 製品/サービス分野

- 効率的生産体制の振興
- 生産技術の支援

v) 金融へのアクセス

- 優遇金利・優遇融資基準等を含む中小企業を対象とした制度金融
- 財務諸表導入・事業計画策定等を含む中小企業の経営の近代化支援

### 2-1-3 （活動 1-3）政策に関する議論の場の設置と有識者からの意見聴取

**【活動 1-3】GD-SMEH において、中小企業政策に関する議論のための場を設定し、学識者や官民の関係者からの意見聴取を行う。**

#### (1) アドバイザリー・ボードの設置

政策・施策の検討及び草案の策定、策定プロセスの高度化については、より高度な専門性と実務経験からの卓越したノウハウ・知見の導入が不可欠であり、日本側およびカンボジア側の学識経験者及び実務経験者からなる諮問機関・協議の場を設置し、助言を受けるとともに、検討・協議を行った。政策側のコンポーネント活動の進捗が、想定から大幅に遅れたこと、カウンターパート側の能力に制約があったことから、検討委員会から適時インプットを得て活動に反映させることには困難があったものの、日本側では、下表のとおり検討委員会を4回にわたり開催し、カンボジアの中小企業政策策定を巡る状況等を共有するとともに助言を得た。2014年11月8日には、訪日研修中のカウンターパートと日本側検討委員の直接対話の場も設けた。さらに、政策関連文書案に関しては、Eメールによる助言も得た（【別添資料⑧-1-15名簿、⑧-1-16～⑧-1-18議事概要】）。

表 2-9 日本側検討委員会会合の概要

開催年月日	概要
2013年7月22日	第1回会合 専門家よりカンボジアの現状及び政策立案方針について報告し、検討委員より助言を得た。
2014年5月27日	第2回会合 専門家より、組織改編等を含むカンボジアの状況やコンセプト・ノート（第1稿）等について報告し、検討委員より政策立案に関する助言を得た。
2014年8月7日	小委員会 4時間程度の時間を設け、カンボジアの中小企業を巡る現状や政策立案に際して関連する事項に関し、検討委員からの質問に専門家が回答し、検討委員から具体的な助言を得た。
2014年11月8日	カウンターパートとの意見交換 訪日研修中のカウンターパートよりカンボジアの現状および政策立案方針について報告し、検討委員より助言を得た。
2015年5月19日	第3回会合 専門家よりプロジェクトの結果を報告し、検討委員より今後とりくむべき課題や提言案に関する助言を得た。

また、カンボジア側アドバイザー・ボード（検討委員会）も、組織改編のため、組成が遅れたものの、有識者（以下）の就任を得て、2014年10月22日に会合を開催したほか、個別の協議やJCCおよびセミナーへの出席等を通じて助言を得た。

<カンボジア側検討委員会委員>

Dr. Davin Uy

Manager of Food Technology Services and Supplies Co., Ltd  
 Consultant for Minister of Agriculture, Forestry and Fisheries for UNIDO project  
 Consultant for Ministry of Tourism for ADB project  
 Consultant for MIH/TDF projects

Mr. Stephen Paterson

Advisor to National University of Management

H.E. Okhna. Sok Piseth

President/ BoD of Young Entrepreneurs Association of Cambodia (YEAC)

Dr. Sok Seang

Professor of National University of Management

Mr. Lem Chansamrach

President, Cambodia Investment Club

(2) アドバイザリー・ボードにおける政策・施策草案の検討

日本側検討委員会では、2014年5月27日の第2回会合において、政策・施策草案に向けての基礎となるコンセプト・ノート（初稿）の検討を行った。他方、行政組織改編、環境変化、SME実態調査結果等も踏まえた、より詳細な検討会の必要性が提案され、小委員会を2014年8月7日に開催し、専門家側が検討委員からの質問に回答するかたちで情報提供を行い、短期的に実現可能な

施策の重要性、重点セクター抽出の必要性などを含む詳細な助言を得た。また、2014年11月8日には、Vorleak 総局長をリーダーとする訪日研修メンバーと検討委員の直接対話の機会を設けた。同対話では、Pagniarith 副局長がカンボジアの中小企業を巡る現状や施策の方向性に対するプレゼンテーションを行い、日本の中小企業政策立案を踏まえ、早急に立ち上げること、実態に基づいた政策実施（施策）が重要であること等の助言や、実態把握のための統計や白書の重要性の指摘を含む様々なコメントを得た。さらに、2015年3月には、Eメールにより「政策枠組（案）」に対するコメントを求め、近隣国（当時 SME 基本法を策定段階にあったミャンマー）との比較で法令整備を急ぐことの重要性、政策策定後の実施機関を明確にすること、実態把握のための白書・その前提となる統計整備を急ぐこと等、確認する旨助言を得た。（これら助言等は既に政策枠組の案に含まれていたが、より明確になるよう加筆修正を行っている。）最終回となった2015年5月19日の検討委員会では、カンボジアにおける現地活動終了を受け、今後の中小企業促進政策の立案や実施の重要性等に関する提言について意見及び助言を聴取した。

またカンボジア側アドバイザー・ボードについては、2014年10月22日に、コンセプト・ノート等を検討し、助言を得たほか、数次に渡る個別協議による政策的なインプット、セミナーへの出席・コメンテーターとしての登壇を通じた支持の表明等を得て、カンボジア内におけるカウンターパートと有識者との関係強化も図った。なお、アドバイザー・ボードの委員からは、コンセプト・ノートの内容に対しては包括的で充実したものである旨の賛同の意見を得た上で、早急に政策として策定することの重要性が指摘された。

### (3) 政策策定過程の高度化の検討（改善案の検討）

活動 1-6 に関する「政策策定過程の高度化」についても、政策草案の閣議提出を視野に入れ、省庁横断的な検討段階における政策策定過程の改善について検討し、更なる政策検討の充実のためのタスクフォース等の機動的検討枠組のあり方、MIH のカウンターパート部局の今後の政策過程の高度化についてカウンターパートの中心的メンバーと専門家チームが検討を行った。この検討結果は「政策枠組」（案）に盛り込み、その上で2015年5月19日に開催した日本側検討委員会において上記のとおり、政策の実施の重要性の観点から政策策定過程においても実施主体を明確にできるよう助言を得た。

#### 2-1-4 (活動 1-4) NPCC を通じた中小企業政策の適用可能性の検討

**【活動 1-4】 GD-SMEH において、活動 1-2 で検討した中小企業政策の適用可能性を NPCC の活動を通じて検討し、結果について NPCC との議論を行う。**

##### (1) 中小企業振興施策の試行的検証・実証 (NPCC 活動との協働)

活動 1-2 で導かれた政策の内、NPCC による実施が考えられたのは、「技術の高度化」ニーズ等を受けた技術導入を進めるインセンティブスキームや、「産業人材確保」ニーズに対する政府施策としての人材開発奨励 (インセンティブ) のスキームなどのモデルであった。しかし、活動 1-4 としては、GD-SMEH 側で施策のモデルを策定し、NPCC 側でのパイロット企業に適用した場合にどのような効果 (課題) がありえるかを試行的に検証することを当初想定していたが、組織改編の結果、実施できなかった。

なお、想定していた本活動は実施できなかったが、代替する活動の可能性を視野に入れ、次のような取組を試行的施策とできないか検討した。

i) 企業診断実施中のパイロット SME12 社の内、2 社について、技術移転等に着目した、民間 (特に日系 FDI) 提携スキーム (日系企業技術者を招請し、対象 2 社に対する技術指導を通じた将来的な提携) の適用を検討し、対象社に対して QCD 指導をする等、一部準備をした。

ii) BDS ニーズへの対応として、NPCC の活動だけでなく、NPCC からの講師派遣等カンボジア日本人材開発センター (CJCC) との連携についても検討した。

iii) 優遇税制の可能性については、税務当局 (GDT 派遣 JICA 専門家) と協議を行い、連携して支援の方向性を検討した。

iv) GPSF における Hun Sen 首相の指示を受けた SME 事業登録のワンストップ化 (OSS: One Stop Service) についても、各省調整、登録手続き効率化、情報管理等、技術支援をしつつ施策実施に向けた準備に協力した。

v) JETRO、KOTRA 等、民間支援スキームとの連携可能性なども検討した。

これら検討は、主に日本人専門家チームが主導となり検討し、カウンターパート側の検討状況を踏まえ、具体的な活動に落としていく予定であったが、カウンターパート側の能力の制約と、スケジュールの制約等で、いずれもカウンターパートとの協働による具体的な活動に展開することはかなわなかった。特に、上記 i) の NPCC との連携による試行的施策の実施・実証に関しては、モメンタムを逸した状況になり、日系企業との連携を具体化する前に、想定していた企業の投資の関心が他に移る結果ともなった。但し、上記の代替の活動により、政策策定チームにとっては、政策検討の良い視点を提供し、政策枠組の内容に考え方等を反映することができた。また、企業診断側では NPCC との OJT の中で、技術支援のためのインセンティブ施策等で、外資系企業との提携の可能性なども視野に入れ、TQC の検討や財務諸表等企業情報の透明性確保などの対応策をパイロット SME に導入するという効果を得ることができた。



## 2-1-5 (活動 1-5) 中小企業政策普及のためのセミナーの開催

【活動 1-5】 GD-SMEH において、中小企業政策の普及のためにセミナーを開催する。

### (1) 第 1 回政策セミナー (2014 年 7 月 15 日開催)

SME 振興政策の出発点となる「コンセプト・ノート」(ドラフト)を発表し、広く官民の意見を公聴した。主な概要は以下のとおり。コンセプト・ノートの概要は、活動 1-6 参照。

#### a) 実施概要

開催日時：2014 年 7 月 15 日 9:00am~12:00pm

開催場所：インターコンチネンタル・ホテル・プノンペン

参加者：合計 123 名。JCC メンバー省庁から代理出席を含む 17 名、民間経済団体 9 名、アドバイザーボードメンバー 4 名、国際協力機関 9 名、パイロット診断先企業 12 社等から 221 名、モデル企業 12 社 (31 名)、民間企業 (124 名)、各種団体 (19 名)、メディア (6 名)、その他政府機関 (41 名)

	Seminar Agenda	speaker/lecturer
08:30--09:00	Registration	
09:00--09:05	Cambodian National Anthem	
09:05--09:15	Reporting to Senior Minister regarding convening of the Seminar	<b>H.E. Mme. Peou Vorleaks</b> Director General, General Department of SME and Handicraft, Ministry of Industry and Handicraft
09:15--09:30	Opening Remarks – JICA	<b>Mr. Hiroshi Izaki</b> Chief Representative, Japan International Cooperation Agency Cambodia Office
09:30--09:50	Opening Remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasidh</b> Senior Minister, Ministry of Industry and Handicraft
09:50--10:10	<i>Group Photo &amp; Coffee Break</i>	
10:10--10:50	Presentation – Significance of SME Promotion Policy	<b>H.E. Mme. Peou Vorleaks, MIH</b>
10:50--11:20	Remarks for SME Policy Formulation	<b>Moderator:</b> <b>H.E. Dr. Cham Prasidh</b> Senior Minister, Ministry of Industry and Handicraft <b>Co-Moderator:</b> <b>Mr. Hiroshi Izaki</b> , Chief Representative, JICA <b>Commentators:</b> <b>H.E. Oknha Te Taingpor</b> President, FASMEC <b>H.E. Oknha Sok Piseth</b> President, Young Entrepreneur Association of Cambodia <b>Ms. Seng Takakneary</b> President, Cambodia Women Entrepreneurs Association <b>H.E. Heng Sokkung</b> Secretary of State, Ministry of Industry and Handicraft <b>H.E. Mme. Peou Vorleaks, MIH</b> <b>Mr. Masayuki Ishida</b> Project Leader/ Expert on SME Promotion Policy
11:15--11:40	Q&A session	
11:40--12:00	Closing Remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasidh</b> Senior Minister, Ministry of Industry and Handicraft
12:00--	<i>Lunch (Imperial I, 3<sup>rd</sup> floor)</i>	

## b) 関係機関からのコメント等の概要

- ・ (FASMEC 発言) SME の課題として、税制優遇、パートナー企業とのリンケージの強化、金融支援へのアクセス等がある。また、CDC での税制優遇を得るための手続きが複雑であることも問題と考える。
- ・ (YEAC 発言) 新規ビジネスの促進が特に重要である。かつ、中小企業政策はいかなる組織体制でどのように実施するかという点が重要である。明確な規制枠組みの構築、SME 事業許可手続きの（省庁を跨ぐ）重複を回避する明確なメカニズムや事業許可・認可マニュアルの見直し、認証手続きの問題の軽減等を期待している。
- ・ (CWEA 発言) 女性を対象とした職業教育を通じた知識の向上、さらなる情報の周知をお願いしたい。また、成長し輸出に成功している会社を模範とし、能力を強化していくことが必要である。
- ・ (農林水産省コメント) 政策をフェーズ I から III に分け、段階的に支援を計画する必要があるのではないか。農産品輸出などにおいてもプライオリティを置くべき分野、潜在性を有する分野を特定する必要がある。
- ・ (税務当局コメント) 障害者・高齢者を雇用する企業に対する優遇制度について、他国の事例を参考としつつ政策立案を行っている。また、税務行政についても戦略を準備している。
- ・ (CDC コメント) 信用取引へのアクセスについて、長年、何度も協議を行ってきた。一方で、すぐにとり得る措置としては、行政手続きの簡素化が挙げられる。

上記コメントを受け、MIH 側でコンセプト・ノートへの加筆、政策への反映について、セミナー後個別の協議を実施し、コンセプト・ノートを充実させることとし、活動を実施した。

## c) アンケート結果

- ・ セミナー後に収集したアンケートからは、観光省から個別に中小企業施策について協議要請が寄せられ、政策チームで関係省庁との協調の重要性について話し合いがもたれた。
- ・ セミナー後のアンケート結果からは、92%の出席者から「満足」の結果を得ることができた。また、コンセプト・ノート（初稿）に対するコメントとして「良くできている」とする評価が55%。「まずまず」とする評価を合わせると97%の参加者から一定の評価を得たことになる。また、コメントを出すレベルでの関心があるかについては、89%の参加者が何らかのコメントをしていきたいとの回答を得た。

(2) 第2回政策セミナー (2015年4月28日開催)

SME 振興政策の策定指針となる「中小企業政策枠組」を発表し、広く官民の意見を公聴した。主な概要は以下のとおり。また中小企業政策枠組の概要は活動 1-6 参照。

a) 実施概要

開催日時：2015年4月28日 9:00am~12:00pm

開催場所：ソフィテルホテル・プノンペン

参加者：合計 195 名。JCC メンバー12 名、関係省庁 26 名、経済団体・アドバイザーボードメンバー等を含む民間団体 51 名、パイロット診断先企業 14 名、MIH 及び MIH 関係機関 51 名、JICA 関係者 (9 名)、メディア (22 名)

08:30--09:00	Registration	
09:00--09:05	Cambodian National Anthem	
09:05--09:15	Reporting to Senior Minister regarding convening of the Seminar	<b>H.E. Mme. Peou Vorleaks</b> Director General, General Department of SME and Handicraft, Ministry of Industry and Handicraft
09:15--09:30	Opening Remarks – JICA	<b>Mr. Itsu Adachi</b> Chief Representative, Japan International Cooperation Agency Cambodia Office
09:30--09:50	Opening Remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasidh</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft
09:50--10:10	<i>Group Photo &amp; Coffee Break</i>	
10:10--10:40	Presentation – The SME Promotion Policy Framework (DRAFT)	<b>H.E. Mme. Peou Vorleaks,</b> Director General, General Department of SME and Handicraft, Ministry of Industry and Handicraft
10:40--11:40	Discussion and Question and answers for SME Policy Formulation and the SME Promotion Policy Framework (DRAFT)	<b>Moderator:</b> <b>H.E. Dr. Cham Prasidh,</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft <b>Co-Moderator:</b> <b>Mr. Itsu Adachi,</b> Chief Representative, Japan International Cooperation Agency Cambodia Office
11:40--12:00	Closing Remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasidh (TBD)</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft
12:00--	<i>Lunch</i>	

b) プレゼンテーション及びコメント等の概要

- ・ MIH より中小企業振興政策枠組の概要について説明するとともに、SME 振興政策枠組を踏まえた政策策定に向けての各省・関係機関への協力が要請された。また、政策枠組に基づき、JICA プロジェクト終了後も、JCC メンバーで作業を継続すること、SME 小委員会に付託し公式な検討プロセスを準備することなどが表明された。
- ・ セミナーにおいては、関係機関から活発な意見が寄せられた。主なポイントは次の通り。
  - 政策枠組は SME としているが、MSME とし零細企業も対象とすべきではないか。
  - 定義については政策枠組ではオプションが提起されているが、政策として明確にし特定して欲しい。また、それに基づいた施策策定・適応を急いで欲しい。

- 金融アクセスは法律が整備されてきているが金融機関等で法律に対応できていない部分がある。(例えば、法律では、抵当権は不動産以外でも設定できるが、金融機関では実質的に不動産担保が融資条件になっている。) 制度面だけでなく運用面での改善必要。
- 不正に輸入をする同業他社に遵法の事業者が価格競争力を失うといった、競争条件の不公平がでている。取引公平性の確保(競争環境の適性化)が必要。
- もっと手工芸についても着目して振興推進して欲しい。また、政府がどのような施策を実施しているかが良く分からないので、施策情報へのアクセスの確保が図られると良い。
- 中小企業の財産は人材であり、人材育成を推進する施策を期待する。
- 政策策定をスピードアップして早く中小企業政策を公式なものにして欲しい。

上記コメントを受け、MIH側で政策枠組への加筆、政策への反映について、セミナー後個別の協議を実施し、政策枠組を充実させることとし、活動を実施した。

#### c) アンケート結果

セミナー後のアンケート結果からは、約84%の出席者から「満足」の結果を得たものの、コンセプト・ノート発表のセミナーの92%に比して、やや下回る結果となった。これは、当初、政策ドラフトを発表することを想定していたものが、政策に至らず「政策枠組」に留まったことによる部分が多い。セミナー後の場外での意見交換やアンケートコメントでも、「政策枠組」を歓迎しつつも、「政策ドラフト」にまで調整ができれば良かった旨の声が、複数の関係者から寄せられた。ただ、こうした意見の多くは、「政策枠組」が策定されたこと自体以上に、本件策定のために構築された各省の調整ネットワークや、検討への合意形成にこそ、本「枠組」策定の意義はあるというもので、今後のSME小委員会での政策策定への期待感と現実性への評価を得ることができたと考える。こうした、状況を背景に、文書そのものに対しては、まだまだ議論すべき点ありとの意見が20%程度あったものの、80%弱の参加者からは、概ね満足の回答を得ることができた。

### 2-1-6 (活動 1-6) 中小企業政策枠組草案の起草及び政策策定プロセスの改善提案

**【活動 1-6】GD-SMEHにおいて、中小企業政策の草案を起草するとともに、政策策定プロセスの改善に関する提案をGD-SMEHに行う。**

#### (1) 中小企業政策の方向性の検討及び政策コンセプト・ノートの策定

旧チームにおいて、現状分析及び旧体制下で政策に盛りこむべき検討項目として提起された検討13項目(旧GDI・SMEタスクフォースによる政策骨子で、当初は10項目であった)のレビュー等を通して、今後の政策立案に向けた基礎となる「中小企業政策コンセプト・ノート」【別添資料⑧-1-1】を策定した。同ノートは、Background、Vision、StrategyおよびPolicyから構成されており、閣僚評議会の決定にも準じている(【別添資料⑧-1-14】“政策構成のガイドライン”)。

表 2-10 中小企業政策のための検討 13 項目（当初の 10 項目に 3 項目追加）

旧 MIME 時代のタスクフォース活動で中小企業政策に盛りこまれるべき項目として提起された 10 項目（新体制下で、政策策定活動を通して 3 項目が加わったもの）	
1.	SME の定義及び政策による優遇制度又は支援適用基準 Definition of SME and eligibility criteria for accessing the incentives schemes or supports under the policy
2.	行政組織の縦割りによる規制の非効率の縮小とあるべき施策実施規範 Codes of Good Practice in regulating SMEs and Reduction of Red-Tape
3.	起業に対して提供される優遇制度 Incentive Schemes to be provided for initial Start-Up
4.	研究開発、技術導入及び発明、及び、職業技能資格開発に対して提供される優遇制度 Incentive Schemes to be provided for promoting R&D, Technology Adoption & Innovation, and Work Skill Qualification Development
5.	中小企業に向けた簡易な税制及びそれに対して提供される優遇制度 Incentive Schemes to be provided and simplified pro-SME tax regime
6.	中小企業投資振興への投資法の適用制度 Schemes for Applying Law on Investment in SMEs investment promotion
7.	中小企業金融へのアクセスを支援するための制度 Schemes for supporting SME Access to Finance
8.	中小企業のクラスタリング及び大規模外国系投資産業とのリンクを構築するための制度 Schemes for building SME Clustering and linkages with FDI large Industries
9.	中小企業の国際化を振興するための制度 Schemes for promoting SME internationalization
10.	中小企業のための BDS とリンクを振興するための制度 Schemes for promoting SME BDS markets and linkages
11.	中小企業におけるジェンダー問題に対応するための制度 Schemes for facilitate gender issues in SME promotion
12.	中小企業の雇用・労働条件に対する手立て Arrangement for SME employment and labor conditions
13.	中小企業の情報へのアクセスのための制度 Schemes for SME access to information

コンセプト・ノート策定に際しては、以下の「Conceptual Worksheet」を活用した。なお、この構成は、カンボジアの閣僚評議会が政策策定を行う際のガイドラインに準じている。（【別添資料 (8)-1-14】参照）

Conceptual worksheet						
	Motives / Needs		Verification		Implication (Lessons learnt)	
	SME side	Government side	Existing policies & measures	Research incl. Study Reports	Other countries' experiences	Theories/Studies
<b>Background</b> - Current condition - Foundation for issues to be addressed						
<b>Vision</b> - Improved/enhanced picture - Targeted goal						
<b>Strategy</b> - Issues to be addressed - Prioritization/focus of tactics/areas - Defining direction/approach						
<b>Policy</b> - Structuring strategy realization						

コンセプト・ノートは、2013年11月より旧チームと集中的な議論を行い、12月末に初稿を策定した。主要な構成とポイントは次のとおり。基本的な考え方は、SMEにとって求められる「Business Enabling Environment」を実現し、SME自体の「Capacity」を高めることを支援するとともに、一助となる「Business Development Services (BDS)」の振興に向けて支援することを目指すものとした。BDS振興に関しては、NPCC等の公的な支援メカニズムも視野に入れつつも、将来的には、民間セクターによる効率的な支援を促進し、そうした民間セクター自体も経済活動の一翼を担うことを目指すものとした。

表 2-11 中小企業政策コンセプト・ノート主要構成・ポイント

背 景	<p>カンボジア経済と中小企業の重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000年代の堅調な経済成長（成長率6～7%）、直接投資の拡大。</li> <li>- 経済成長における中小企業の重要性：就業人口の73%、生産額の58%。</li> <li>- 主要政策/戦略における中小企業の重要性強調</li> </ul> <p>経済発展の脆弱性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 製品・サービス及び部品等の輸入に対する依存</li> <li>- 脆弱な製造業基盤における偏った産業構造</li> <li>- 国内生産の低付加価値による輸出機会の低迷</li> <li>- メコン経済圏における脆弱な比較優位性・競争力</li> <li>- 雇用・人材開発における国内の地域間格差の拡大</li> </ul> <p>中小企業が直面する課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 金融・技術・情報へのアクセス、BDS支援</li> <li>- 脆弱な生産性・規模の経済及び競争力</li> </ul> <p>中小企業は、2015年のASEAN市場統合を含め、激動する変化に対応するためにもカンボジアの維持可能な社会・経済成長の主要な役割を果たすべき。</p>
-----	--

ビジョン	<p>2030年までに、カンボジアの中小企業を以下等の充足を通してカンボジア経済にとって不可欠な位置づけとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主要産業セクターで“ナショナル・チャンピオン”として認知される主要な存在の一つとなるようカンボジアの持続可能な社会・経済発展に貢献する。</li> <li>- 主要な競争力（例：“カンボジア品質”）の中核として比較優位を維持する。</li> <li>- 革新的な事業発展を遂行する。</li> <li>- 雇用機会を拡大し国レベルで生活水準の向上を支援する。</li> </ul>
戦 略	<p>上記ビジョンを達成するために以下を推進する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 中小企業のための制度面における確固としたビジネス環境整備の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>- “検討 10 項目”にかかる実施体制を確保した明確な政策・施策の策定</li> <li>- 様々なレベルでのネットワークの拡大を可能とする仕組みの構築（例：国際的に開かれた民間関係機関の対話の仕組み等）</li> </ul> </li> <li>2) 中小企業の能力向上のための支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 効率性・効果拡大に資する技術的指針</li> <li>- 国際的な事業機会へのリンク（接続）</li> <li>- 技術へのアクセス</li> <li>- 情報へのアクセス</li> <li>- クラスタ化/業界連携振興</li> </ul> </li> <li>3) 官民 BDS の振興及び中小企業に対する金融支援枠組の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間セクターBDS 振興</li> <li>- 公的セクターBDS 振興支援</li> <li>- 中小企業金融制度整備</li> </ul> </li> </ol>
政 策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 中小企業振興基本政策 <ol style="list-style-type: none"> <li>i) “検討 10 項目”を含むあり得べき中小企業振興施策の基盤としての包括的政策</li> <li>ii) 政策実施支援環境整備 - 中小企業と関係機関とのビジネス対話環境等</li> </ol> </li> <li>2) 中小企業能力向上支援 <ol style="list-style-type: none"> <li>i) 情報の普及・啓発、事業計画策定に係る研修、財務・労務・生産等の管理、中小企業が遵守すべき標準、自己評価ができる主要な経営指標・ガイドライン等といった緒制度</li> <li>ii) 国際的市場へのリンク（連結）の支援</li> <li>iii) 技術へのアクセスに係る支援</li> <li>iv) 中小企業に係る全ての関係する情報の連携</li> <li>v) クラスタ等による“協力”、“協働”の推進による経済の規模化</li> </ol> </li> <li>3) 官民 BDS の振興及び中小企業に対する金融支援枠組の整備 <ol style="list-style-type: none"> <li>i) BDS の制度的ビジネス環境整備</li> <li>ii) BDS へのブリッジング（連携）</li> <li>iii) 中小企業に対する制度金融等</li> </ol> </li> </ol>

同コンセプト・ノートは、その有用性について新チームの理解を得、同チームにおいても継続して政策立案に向けた検討の基礎とすることとなった。また、2014年4月29日に開催した合同調整委員会（JCC）、2014年5月27日に開催した日本側検討委員会の場においても提示し、拡充に向けてコメントを求めるとともに5月よりは新チームにおいて充実化のための検討を実施した。

2014年7月15日の第1回政策セミナーにおいて、コンセプト・ノートを公表した。このセミナーでも広く関係者の理解を求めると共に、意見を募った（詳細は前出【活動1-5】の「政策セミナー」参照）。また、セミナーのフォローアップとして、JCCメンバーでもある主要関係省庁ならびに産業団体と個別に協議の場を設け、専門家同行により、MIH担当者より、改めて意見を聴取すると共に継続的な協力を依頼した。

なお、本個別協議によって、文言、表現などを一部微細な部分の変更をしたが、コンセプト・ノートの大幅な変更、加筆・修正はなく、以下表中の「対応」につき関係機関に説明することで、各省が理解を深め、協力関係深耕をする効果を得た。

表 2-12 関係省庁及び経済団体との個別協議の概要

開催年月日	協議先および主要協議内容
2014年9月11日	MAFF i) 農業者団体の組合(cooperative of farmer associations) 支援要請 ii) SME 政策は、地方の特に農産品加工に第一優先順位があるべき iii) 漁業、畜産製品についても政策において言及支援するべき 対応 > 「組合」のあり方に言及、農業（アグロインダストリー）の需要性は強調・第一優先度は明示難しい、漁業・畜産についても広くアグロインダストリーの範疇で解釈
2014年9月11日	GDT i) 推定管理様式 (estimated regime) から申告を基本とする実態管理様式 (real tax regime) への移行方針があり、大・中企業は実態管理様式にあるが、これに小企業以下をくみこみたい。簡易版財務諸表の導入など SME 政策と連携したい。 ii) SME の定義については税務当局は売上規模 iii) SME 優遇税制には慎重に対応願いたい。他のスキームでの優遇や、零細企業では既に VAT が無税になっている点に考慮願いたい。 対応 > i) はコンセプト・ノートでは詳細は言及できないが、政策（枠組）で対応する。定義は今後とも検討し売上もオプションとして考える。優遇税制についてはコメントは了解。但し、検討するが詳細は政策以降。連携相談していく。
2014年9月12日	MLVT i) 企業労働管理に関する戦略と、雇用に関する政策を策定している。これらの戦略は貧困削減、政策は 1)適正な雇用の増加、2)人材開発の強化、3)ガバナンスのリーダーシップ、を主軸としている。 ii) 1)地方の雇用確保、2)良好な労働環境、3)雇用増加、が重要 対応 > コンセプト・ノートでは詳細まで至らないが、政策段階では上記 MLVT の戦略・政策と連携のとれた SME 政策とする。
2014年9月15日	MOC i) 商業省では、企業登録（登記）をしている。SME 定義は重要。 ii) 輸出振興の観点から戦略製品分野を特定している。SME 政策とも連携して地域産品振興がはかれると良い。 iii) マイクロファイナンスを含む SME 金融の方策を検討して欲しい。



	<p>iv) 商業省では、電子登録等の電子化を進めている。</p> <p>v) FDI 振興による技術移転を期待する。</p> <p>vi) AEC の利益の均てんを考慮するべき。</p> <p>対応 &gt; 基本的に商業省の意向とは連携をはかる。コンセプト・ノートで明記できないものは政策（枠組）にて取りあげる。</p>
2014 年 9 月 16 日	<p><b>FASMEC</b></p> <p>民間企業の意見は GPSF にても提起している。コンセプト・ノートではこれらが反映されていると了解している。政策については、ドラフトができた段階で、詳細を確認してコメントする。SME のキャパシティ・デベロップメントを具体化して欲しい。また、どのようなインセンティブ施策があるのか具体化して欲しい。政府側の不正なども課題なので対応して欲しい。</p> <p><b>CWEA</b></p> <p>国家レベルでの政策論ではなく、個別の SME の課題に対応して欲しい。人材確保、技術導入、また、貿易手続きの煩雑さ、女性の事業進出の難しさなど、対応して欲しい。</p> <p>対応 &gt; コンセプト・ノートでは抽象的にみえる部分も、上記のような声を反映して政策にし、施策化（法律化）していく。これらの声を反映した形で、コンセプト・ノートはできているので、今後の具体化の段階で、更に意見を要請。</p>
2014 年 9 月 30 日	<p><b>MOT</b></p> <p>i) SME の定義が重要。どのような施策を適用するかが定義で決まる。各セクター（各省）が合意できる定義が必要。</p> <p>ii) MOT では観光戦略を策定中。整合のとれた SME 政策を期待する。地域の協力をポイントに、地域観光産業振興、コミュニティーベースの観光振興を重視している。</p> <p>対応 &gt; 観光はカンボジアにとって重要な産業。SME 政策の中でも当然重視する。その際は、上記ポイントを盛りこみ、観光戦略と連携する。コンセプト・ノートでは、地域振興の観点は十分配慮しており同様の方向性。</p>

## (2) 中小企業振興政策枠組草案の策定

中小企業政策草案の策定に関しては、組織改編を経て、体制変化の影響（チームメンバー、政策策定当局としての総局の経験等の不足）が大きくなることが明らかになった段階から、短くなったプロジェクト期間内では政策草案を策定することは困難と考え、プロジェクト期間の延長を含め、政策草案検討に資する「政策枠組」の草案策定までを成果とすることで関係者と協議を継続した。（プロジェクト管理統括の Voreleaks 総局長とは 7 月のセミナー段階から協議し、プロジェクト期間延長ができない場合は、致し方ないとの感触を得、JICA 事務所、本部とも現地報告等を通して、同様の内諾の感触を得ていたが、2015 年 3 月 16 日に実施した Prasadh 上級大臣への政策枠組説明の際に上級大臣の合意を得ている。また、公式には、第 2 回 JCC にて、政策枠組案 MIH 承認をもって、政策枠組が本プロジェクトの実績として承認されている。）

2014 年末まで、日本人専門家チームとしては、カウンターパートのキャパシティ・デベロップメントに資するため、カウンターパートメンバーによる起草作業を指導奨励したが、限られた期間でのキャッチアップには限界があった。「中小企業政策枠組」（案）は、週 2 回の定例検討会等カウンターパートとの取組をできるだけ踏まえつつ、日本人専門家が牽引して策定された。

カウンターパートに対しては、セミナーに先立つ各省調整（持ち回りによる草案協議・コメント聴取）を企画し、この活動を通して政策枠組の意義・内容への理解を深め、オーナーシップを高めるべく支援をした。各省個別協議は、カウンターパートメンバーにイニシアティブを促した。結果として、中心的な活動をしてきたメンバーについては、効果的なキャパシティ・デベロップメントを図ることができた。「中小企業政策枠組（案）」の概要については以下のとおりである。（【別添資料⑧-1-2】「中小企業政策枠組」参照）

表 2-13 関係省庁との政策枠組文書を巡るセミナー前の個別協議

開催年月日	協議先
2015年3月27日	GDT
2015年3月30日	Ministry of Health
2015年3月30日	General Department of Treasury
2015年3月31日	MOT
2015年3月31日	MOC
2015年4月1日	CDC
2015年4月1日	MEF
2015年4月2日	MLVT
2015年4月3日	MAFF

政策枠組は、政策・実態調査分析、ヒアリング、そして週2回の定例検討会での議論を踏まえ、コンセプト・ノートを政策に向けて肉付けする形で起草している。その構成は、背景（Introduction）、課題（Issues and Challenges）、ビジョン及び戦略的方向性（Vision and Strategic Direction）、中小企業振興政策の枠組（SME Promotion Policy Framework）、実施機関（Institution）、今後の取組（Way Forward）である。「政策の枠組」については、整備されたビジネス環境（Business Enabling Environment）、SMEに対するキャパシティ・デベロップメント連携支援（Facilitation of SME Capacity Development）、SMEに対する官民BDSの振興推進（Promotion of Private/Public BDS for SME）の3部構成とした。

< 政策枠組の構成 >

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction （イントロダクション）</li> <li>1. Issues and Challenges （政策の問題と課題）</li> <li>2. Vision and Strategic Direction （ビジョンと戦略的方向性）</li> <li>3. SME Promotion Policy Framework （政策枠組の内容） <ul style="list-style-type: none"> <li>3-1 Business Enabling Environment (13+1 issues) （ビジネス環境整備）</li> <li>3-2 Facilitation of SME Capacity Development (5 issues) （SMEに対するキャパシティ・デベロップメント）</li> <li>3-3 Promotion of Private/Public BDS for SME （BDS 振興）</li> </ul> </li> <li>4. Institution （実施機関）</li> <li>- Way Forward</li> </ul>
---

### 1) 政策枠組の「イントロダクション」

政策枠組では、カンボジアの産業の課題として以下の3点に着目し、SME振興の方向性を定めている。即ち、i) GDPに占める製造業比率の低さ（GDP比15.5%）、ii) 製造業の7割弱を占める縫製業に依存した偏った産業構造、iii) 原材料・部品を含む極端な輸入依存、といった特徴のあるカンボジアの産業構造にあつて、事業所数の99.8%、雇用の約70%、産業における売上総額の58%を占める中小企業の存在は大きく、中小企業の振興によって、カンボジアの産業及び経済の発展につながることを提起している。また、SMEのポテンシャルのあるセクターとして、短期的には、既存の、食品加工、縫製業、プラスチック製品、タイル等に注目することの必要性を指摘している。

### 2) 「政策の問題と課題」

SMEにおける課題としては、行政手続きの非効率性（透明性の欠如、贈収賄等）、市場アクセス、人材育成、競争力のある製品開発、公的な金融へのアクセスをあげるとともに、それぞれの分野でのSMEの直面する課題を整理した。これらの多くは、本件プロジェクトで実施した実態調査、個別の企業・業界団体インタビュー、セミナー・検討の場でのコメント等々からのフィードバックを受ける形となっている。これまで、政策論の中では、SMEの直面する課題として、法制度の未整備、金融アクセス、人材育成、技術へのアクセスといった一般的な指摘が中心であった（SME開発フレームワーク、2005年における取組等）。しかし、今回の枠組では、より具体化した。行政手続きの非効率性の分野では、unofficial paymentが問題となっている点、人材育成の面では、地方では労働力そのものの確保が深刻な問題であるのに対して、プノンペンではskill labor・産業人材に対するニーズ（教育面、市場面双方）が高い点、金融アクセスについては、一定の制度整備が進んでいること（法制度の進展及びMFIの拡大等）にも一定の理解をしつつ設備投資・ビジネス拡大への資金需要に対しての十分な金融アクセスを求める点、技術アクセスについては、機械化設備投資へのニーズがある点など、SMEのビジネス環境に近い、より具体的な課題に言及した。

### 3) 「ビジョンと戦略的方向性」

本文書は、政策への礎となる政策枠組の段階であるため、具体的な数値目標を提起してのビジョン設定はしていない。但し、四辺形戦略Phase IIIで2018年まで年平均7%の経済成長を目指すことを受け、これを明記している。枠組のビジョンとしては、そうした経済成長の中で、2018年には、現在の主要セクターから「ナショナルチャンピオン」が生まれ、カンボジア独自のクオリティを競争力とし、SMEが産業において重要な役割を示している姿を、ビジョンとして提起した。

また、既に閣僚評議会で承認されている、産業開発政策（Industrial Development Policy）において、提起されている「2025年までに、小企業、中企業の、それぞれ80%、95%は、正式に会社登録され、それぞれ50%、70%が正確な財務データを管理し財務諸表（balance sheet）を維持する」という、産業開発政策ビジョン達成のベンチマークにも言及し、これと整合的に連携を取ることを明記している。

< 産業開発政策該当部分 >

In principle, by 2025, 80% and 95% of Small and Medium Enterprises respectively will register officially and 50% and 70% of Small and Medium Enterprises respectively will have accurate accounting records and balance sheet.

4) 政策の枠組

政策枠組は、更に、i) ビジネス環境整備、ii) SME に対するキャパシティ・デベロップメント、iii) BDS 振興、で構成した。

i) ビジネス環境整備 (Business Enabling Environment for SME)

本分野では、主に制度面（法制度、施策等）に着目して、当初、旧 MIME におけるタスクフォースが特定した 10 項目に、本件プロジェクト活動において取りあげられた 3 項目を加え、以下の 13 項目、及び、13 項目全てについて関わる「ネットワークの拡大」について、現状の課題を明らかにし、短期的・中長期的視野でそれぞれどのような方向性を持つべきかを提案している。

中小企業に対するビジネス環境整備

**Business Enabling Environment for SME**

- i) Definition, (定義)
- ii) Reduce Red-Tape, (縦割り行政による非効率の削減)
- iii) Incentive Scheme for Start-up, (起業の際の優遇制度)
- iv) I/S for Technology, (技術に係る優遇制度)
- v) I/S for pro-SME tax regime, (中小企業に向けた優遇税制)
- vi) Investment Law for SME, (中小企業のための投資法)
- vii) Access to Finance, (金融へのアクセス)
- viii) Cluster & Linkage, (クラスター及び  
大企業・対外サプライチェーンへのリンク)
- ix) Internationalization, (国際化)
- x) BDS Market, (BDS 市場)
- xi) Gender issues, (ジェンダー問題)
- xii) Employment & Labor Condition, (雇用及び労働条件)
- xiii) Access to Information, (情報へのアクセス)
- Widening network (ネットワークの拡大)

ii) SME に対するキャパシティ・デベロップメント (SME Capacity Development)

SME のキャパシティ・デベロップメントについては、これまでもその重要性が指摘されてきた。本政策枠組では、より具体的な政策立案を目指して、ビジネス環境で取りあげた主要な項目に着目し、その分野に焦点をあてた政策立案の方向性を定めた。SME 振興の課題の一つには、法制度・施策などが整備されても、これらを活用できるレベルにある SME が限られている場合があるとの

問題意識に立っている。例えば、金融アクセスの分野で、リース法が導入されても、リースに対する知識や、この制度を利用するためにどのような準備・手続きをすべきかといった情報がなければ、そもそも整備されたビジネス環境を利用することもできない。また、これら情報にアクセスできても、財務管理や事業計画を準備する等の技術的な能力が伴っていなければこうした機会のメリットを有効に活用することは叶わない。

本政策枠組では、特に以下の5分野について、ビジネス環境整備の分野で制度化される施策（法律等）のメリットを、多くのSMEが受けられることを目指してキャパシティ・デベロップメントの方向性を定めている。

「効率と質」の点では、これまでの生産性向上のためのキャパシティ・デベロップメントから、「質」・付加価値を競争力の要素とできるよう、「カンボジア品質」が何であるかを明らかにしていくアプローチを提案し、「GSCへのリンク」については経済の規模化をはかる能力向上（クラスター、事業協同組合等）を大企業やFDIとのリンケージにターゲットしていく提案をしている。「技術へのアクセス」ではハイエンドの技術導入ではなく機械化も技術へのアクセスと捉えて最初からハイエンドな能力開発を目指さずステップ・バイ・ステップのアプローチを提案している。「金融アクセス」では、金融（融資への申し込み）だけでなく自ら必要な資金需要を把握できるためにも事業計画や財務管理の推進を「SMEの経営の近代化」の観点からの経営管理能力の向上を提起している。「人材資源開発」では、雇用ニーズにあった産業人材育成に加えSMEにおける自助人材育成のための能力向上を提案している。

SME に対するキャパシティ・デベロップメント	
SME Capacity Development	
i)	From “efficiency” to “quality” (“Cambodia’s Quality”), (“効率” から “品質” (“カンボジア品質”))
ii)	Link to global supply chain, (グローバルサプライチェーンへのリンク)
iii)	Access to Technology, (技術へのアクセス)
iv)	Access to Finance (Modernization of SME), (金融へのアクセス (中小企業の経営の近代化))
v)	Human Resource Development (人材資源開発)

### iii) BDS 振興 (BDS Promotion)

本分野では、BDS 分野での、ビジネス環境整備、キャパシティ・デベロップメントの推進を提案し、官民の連携・相乗効果でより効率的・効果的なBDS振興をはかるための方向性を提案している。

特に、政府のBDS提供者(BDSプロバイダー)(例えばNPCC)のサービスの充実は、民間BDSの育成と橋渡しのためにも重要であることを示している。政府が対処すべきBDS支援(例えばガイドライン、モデル約款の制度導入、民間情報の集約と連携・橋渡し)、民間が担うべきBDSを明

確にし、民間 BDS プロバイダーの発展段階を見極めて、棲み分けと連携を効率的にする必要がある点を強調している。また、NPCC 等政府系 BDS プロバイダーが、将来どのようにこうした役割を果たしていくか（例えば、政府内の部局としてではなく、政府系独立機関として、公共性と事業性を兼ね備えつつ BDS を提供していく等）を明確にすることを重要視している。

### 5) 実施機関 (Institution)

政策枠組は、政策策定のためのいわばマイルストーンを提供することが重要な役割であり、政策の実施については、本来、政策策定プロセスの中で具体化されるべきである。したがって、本政策枠組では、本来の意味での実施機関についての記載ではなく、本政策枠組をどのように公式な政策策定プロセスにつなげていくかについて記載している。

ADB の支援により 2005 年に策定された中小企業開発フレームワーク（活動 1-1 参照）では、SME 小委員会を設置し、省庁横断的な事務局（SME セクレタリー）を置き小委員会の運営にあたるのが提案されている。しかし、各省から事務局に担当者を任命すること、また、各省で検討タスクフォースを設置し、各省から事務局に派遣した担当者を通して事務局運営をすることなどが提案されたため、各省の負担が過大となった。そのため、担当者は想定された活動はできず、タスクフォース活動も有効に機能せず停止状態となった。一部の各論部分は個別に対応されたものの、全体としての取組に至らなかった。そのような中小企業開発フレームワークの経験を踏まえ、今回の政策枠組では、新たな体制を設置するのではなく、機能している既存の公式の政策プロセス（首相が議長をする「経済・金融政策委員会」の下に設置された「民間セクター開発問題委員会」の小委員会の一つである「SME 小委委員会」）に本政策枠組を付託し、省庁横断的な検討を合意することを明記した。

また、2015 年 2 月に閣僚評議会で採択された、産業開発政策に沿って動き出した各省のタスクフォース活動との連携を考慮し、SME 小委員会の下にビジネス環境整備 13 項目に基づくワーキンググループ<sup>5</sup>を設置し検討を進められるよう提案をしている。更に、組織改編以降、機能の停滞状況にあった、MIH 内の SME セクレタリーの再構築・機能強化を図ることでこうした一連のプロセスを進めることも示唆している。

これらを通して、今次プロジェクト活動では達成できなかった中小企業政策立案に向けて、カウンターパートが自助取組で進めるための基盤を整備している。

#### (3) 政策策定プロセス改善・定着化支援

本件プロジェクトでは、MIH 内の各局の今後の活動計画などについても、年間事業計画立案へのアドバイス等支援協力を行った。また、実際の各局の活動計画に政策過程が定着化するための方策を、あるべき姿の提言として「政策枠組文書案」に盛りこんだ。

GD-SMEH のプロジェクト後の活動計画についてもカウンターパートからの相談を受け、専門家チームからは SME 小委員会に付託するまでのステップの進め方等を政策枠組のラインで具体的提案をしている。即ち、SME 小委員会の開催、セミナー・JCC で承認された政策枠組自体の小

<sup>5</sup> 最終的に Prasad 上級大臣より、より機動性を確保するために「タスクフォース」とされた。

委員会における付託承認、小委員会における政策枠組に基づく政策策定プロセスの開始、そしてMIH内に継続的に小委員会活動を支援できる体制構築（例えば、旧MIME体制下でこうしたイニシアティブをとってきたSME Secretary部署の再設置等）である。今後の活動においても政策枠組提言内容を実際の活動に結びつけていけることが期待される。

本件プロジェクトでは、中小企業政策・施策草案策定プロセス全てにおいて確認された改善点をレビューし、あるべき政策過程を描き、組織的に機能する仕組みを提案した。引き続き、カウンターパートの「リサーチ機能」、「モニター機能」、「政策立案機能」、「調整機能」の強化を図ることを軸に政策策定プロセス改善強化を図ることが必要である。本プロジェクトにおいては、現地情報収集・ニーズ調査で「リサーチ機能」、企業診断チームとの連携による「モニター機能」、政策オプション策定過程（検討委員会、公聴会プロセス）による「政策立案機能」、さらに、草案提出以降取り組むべき省庁間調整・民間調整による「調整機能」の改善・強化に取り組んだ。活動におけるOJTを通して発現した課題と改善策は次のとおり。主要な点は政策枠組文書にも盛り込まれている。

リサーチ機能：今次プロジェクト内で実施したSME実態調査に関し、旧チームは調査目的設定や企画立案、委託先選定プロセスなどの一部に関与することができたことなどから、調査の実施や同機能の政策立案における重要性を理解するに至ったものの、期中の組織改編によってその経験は新チームには引き継がれなかった。その後、新チームは調査結果の報告をうけ、これを活用することを通じて、調査の有用性については体感した。同種の調査の定期的な実施や、統計の把握や整備の必要性については、定義に関する議論や企業登録を巡る実務等で認識が高まっているものの、プロジェクト期間内の活動を通じて体制が構築されたとは言いがたい。今後、中長期的には中小企業白書の編纂なども含め、情報の蓄積と整理・分析が必須となることから、専任スタッフの拡充と専門性の強化が課題である。

調整機能：新チームが中心となり、JCCやアドバイザーレポートといった、複数省庁・団体大臣・次官級とのダイアログに加え、2014年7月のセミナーにおけるコンセプト・ノートを発表を受けて9月から実施した各省庁および経済団体との協議、2015年4月のセミナーに先駆けての政策枠組ペーパーの各省庁および経済団体への説明といった個別の協議の機会を多く設けたことを通じ、政策・施策の立案における関係各省や経済団体との協議の必要性についての認識を得た。しかしながら、このオペレーションに関与したスタッフは限定的であり、他省庁の次官級に対してMIHの課長級が対応を取らざるを得なかった。効果として、当該課長級の職員が調整機能コアとなり、それ自体は今後のMIHの政策策定に資するものであるが、役職による階層性を重視するカンボジア行政環境にあって、プロジェクト後に右課長級が継続して調整機能のコアとしてイニシアティブをとれるか否かが今後の留意点と考える。今後、政策を具現化していくにあたり、次官・総局長級の理解やイニシアティブは必須であり、専任チーム（例えば、SMEセクレタリー）の業務として位置づけ、アドホックな対応に留まらず、継続的に実施していくことが必要となる。

モニター機能：政策の効果の確認を含め、今回のプロジェクト期間中に本格的な取組に入ることができなかった。また、組織改編の前に実施されていたプロジェクトの継続性が損なわれた事例も多い。今後、自省の政策立案や実施にとってモニター機能が必要であることはもとより、経済・財務省との予算折衝や、国際開発パートナーによるプロジェクトの取り付けにおいても、自

省の政策をモニターし、効果を把握することが益々重要となっていることから、モニターの手法確立と専任チームの設置、引き続いての技術支援等が必須といえる。

政策立案機能：上記 3 機能を踏まえて実施される政策立案について、その機能を十分に発揮するには複数のスタッフから成り、強力なイニシアティブを持つ専任チームの設置が必要である。プロジェクト期間中は、組織改編後、担当総局長のリーダーシップや当事者意識の欠如が大きな制約要因となり、アサインされた 10 数名のスタッフのうち、若干名のみが自主的な努力によって活動を支える状況となったことは大きな不安要因であり、適正な組織体制の構築やリーダーのコミットメントを得ることが極めて重要な課題である。

### 2-1-7 (活動 1-7) 中小企業政策策定プロセス改善のための組織体制

**【活動 1-7】GD-SMEH において、活動 1-6 に基づき、中小企業政策の策定プロセスの改善のために必要な組織の体制再編を実施する。**

組織改編前の旧体制では、限られた期間内で一定の成果を得、コンセプト・ノートの策定まで至ったが、新体制になってから、重複した活動からのスタートとなった。この背景には、行政組織の活動継承に関するカンボジアの根本的な考え方の違いがある。カンボジア行政組織では、組織改編およびそれに伴う異動等に際して、それまでの実績等の引き継ぎや検証・検討はほとんど行われず、インスティテューショナルメモリーとされるべき情報は、むしろ属人的なものとして異動と共に失われることが一般的である。本件プロジェクトでは、可能な限り、インスティテューショナルメモリー構築、また、その環境整備に努めたが、旧体制において専門家が作成し・提供した資料（NIS の協力で得られたセンサス統計集等を含む）まで属人的に移動したと考えられ、所在不明になった。また、行政施策自体も、多くは機能停止（中断）し、再度、新体制で実施レベルから活動を見直されるという状況になった。旧体制から雲散霧消せずに維持された主要な成果は、コンセプト・ノートに加え、本プロジェクトで用意した SME デジタル・ライブラリー<sup>6</sup>と、旧体制で実施した協議資料をコンパイルしたものだけとなった。

組織改編後の新体制では、インスティテューショナルメモリーの構築・整備に注力しつつ、政策策定プロセス自体の再構築することとなった。右活動は、プロジェクトの終了時点まで継続したため、当初より想定された「政策策定プロセスの改善のための必要な組織体制再編」の実施には至らなかった。但し、こうした経緯を受け、政策枠組においては、政策策定部門の能力強化と、それを支援する体制として SME Secretary の組織設置検討等を提言とした。

<sup>6</sup> インターネット上に「SME Library」を作成し、主要メンバー及びオーソライズを得たユーザーが、SME 関係情報にアクセスできるプラットフォームを用意し、随時、情報の更新を実施した。



## 2-1-8 OJTによる技術移転実績

### (1) 旧チームにおける実績

旧チームに対しては、活動開始時と組織改編直前時に、自己評価シートへの記載を求めた。約4ヶ月という限られた期間ではあったが、各メンバーが能力向上について自覚するに至ったことを確認した【別添資料⑧-1-19】。

具体的には、総選挙後、活動を本格開始した2013年8月に、個別面談をしつつ、本報告書で既に述べている次の4分野の機能向上を目的に活動を実施することを説明しつつ、それぞれの機能の対応した自己評価アンケートを実施した。本自己評価の実施は、各機能の意義や内容の理解を促進することを通じて各メンバーのキャパシティ・ディベロプメントの一助とすることを狙ったものであった。

政策立案機能（必要な情報等を活用しての政策案の作成）

調整機能（他省庁や中小企業を含む利害関係者の調整）

モニター機能（政策の実施状況や把握状況の確認）

リサーチ機能（中小企業のニーズや課題の特定）

2013年12月、省庁改編を受けた異動が決まった段階ではあったが、活動実施後にはほぼ同様の項目による自己評価を行うとともに、記述式で成果の実感や更なる課題について聞いた。開始時と終了時の結果は以下表2-17のとおりである。

活動期間が4ヶ月と限られていたにも拘らず、多くの項目でメンバーは自身の能力の向上を実感している。特に、政策立案全般、政策立案機能および調整機能に係る項目では大幅な進捗がみられるものも多い。記述式の回答を見ると、開始時は「入省したばかりであり、効果的な人的ネットワーク構築の方法がわからない」（若手局員）、「SME分野の経験が短いため、政策レビューについては追って理解を深めたい」（若手局員）、「情報入手には現状では困難が多いが、グループで対応することで効率を高めることができると考える」（若手局員）といった意欲的な発言が多く見られ、目的意識を持って取り組んだことが成果につながっているものと思われる。また、中堅局員からは、「各機能は相互に深く関連しているが、全ての機能の対応することは難しく、一部の機能に特化して担当したい」といった、業務の困難を踏まえた見通しなどが述べられたが、同局員は調査分析において強みを発揮するなど、能力向上が見られた。

終了時に「期間中の活動は政策立案業務において役立つ」との意見が大半を占め、具体的には、各ポジションを反映し、「チームメンバーの経験・知識から多くを学び、政策の基本概念が明確になった。カンボジアの中小企業振興策を考えるために有益な海外の政策についての理解を深めることができた」（若手職員）、「活動開始時は情報がなく、その分析手法もわからなかったため、カンボジアの中小企業の向かうべき方向性を見極められなかったが、必要な手法を多く学ぶことができた」（中堅局員）、「中小企業は、競争力の強化、生活水準の改善を促す経済のけん引役を担うべきとの結論を得た」（副局長）といったコメントがあった。

表 2-14 DSIH 担当チーム自己評価結果（開始時・実施後共通設問）

\* 評価は5段階の選択式:とてもよく当てはまる5、当てはまる4、どちらともいえない3、あまり当てはまらない2、全く当てはまらない。

	開始時 2013年8月 5名平均	実施後 2013年12月 5名平均
1. 政策目標（全般）		
1-1.（ビジョン全般）カンボジアのSME振興の方法に関する明確なビジョン・考えがある。	3.8	4.4
1-2.（ビジョンの実現）SME振興の実現のための具体的なステップに関する明確なビジョン・考えがある。	3.4	3.5
2. 政策立案機能		
2-1.（政策プロセスの理解）SME 施行政策・施策立案方法の明確な考えがある。	3.4	4.0
2-2.（職務環境）政策プロセスをバックアップするための必要な情報やデータへの十分なアクセスがある（例えば政策・施策の起案に際し）。	2.8	3.8
2-3.（日常業務からのインプット）政策・施策の内容拡充のために日常業務（コールセンター、SME との連絡等）から得られる情報を活用している。	3.8	4.0
3. 調整機能		
3-1.（調整に関する理解）政策・施策立案のための効果的な調整についての明確な考えがある（いつ、何を、どこで、誰と、なぜ、どのように、だれに対して）。	3.4	3.4
3-2.（調整のための人的ネットワーク）政策調整のために以下と効果的な人的ネットワークを持っている。		
－産業総局内	3.6	3.6
－関係他省庁	3.0	3.4
－関係国際援助機関	2.8	3.5
－民間企業	3.0	3.6
－学識者・専門家	3.4	3.6
3-3.（人的ネットワークの機能の有効性）上記人的ネットワーク先との間に公式な政策調整の基盤がある。	2.8	3.0
4. 政策レビュー（モニター）機能		
4-1.（レビューの機会）SME 振興に関する既存の政策をレビューする十分な機会を有する。	3.0	3.0
4-2.（レビューのメカニズム）SME 振興に関する既存の政策をレビューする十分な仕組み・手段がある。	2.8	2.8
4-3.（プロセスの理解）政策をモニターし、修正するためのレビューの手順について明確な理解がある。	3.0	3.4
5. リサーチ機能		
5-1.（職務環境）政策プロセスをバックアップするための必要な情報やデータへの十分なアクセスがある（例えば政策・施策の起案に際し）。	2.6	2.4
5-2.（リサーチの支援のための人的ネットワーク）相談できる個人専門家を含むリサーチ支援のための十分な人的ネットワークを有する。	2.4	2.6
5-3.（個人のリサーチスキル）政策立案のための情報・データ収集と分析の十分なスキルと知識を有する。	3.4	3.5

旧体制下のチームメンバーは、高いモチベーションを維持し、省庁改編や異動などの影響が出るまでは、定例会合への高い出席率、会合の合間の課題への取組等も総じて熱心に行ったことが成果につながったが、他方で、「十分な給与なしでスタッフのモチベーションを保つのは困難である」（中堅局員）、「モチベーションを向上させることも大事である」（若手局員）といった、モチ

バージョン維持は必ずしも容易ではないという現状も改めて把握された。「議論を重ね課題を共有することで、円滑に政策立案作業を進めることができた。本音を言うと、本プロジェクトで求められる作業は、情報収集・調査作業にさける時間が十分でない我々DSIH チームにとっては少々荷が重かった。しかしながら、活動に参加するのは非常に楽しく、よいスタート地点となった」(若手局員)との意見もあり、チームワークが機能することの重要性の認識も持たれた。

## (2) 新チームにおける実績

新チームに対しては、2014年5月の活動開始時に自己評価シートへの記載を求め、その後、2015年4月にも同様の調査を実施した。各メンバーのコミットメントに差異があったことから、能力向上についての自覚もばらつきはあったものの、総じて成長が実感されたことを確認した。

既述のとおり、新メンバーに対しては、改めて、コンセプト・ノート(第1稿)への理解促進と協議、カンボジアの関連政策および他省庁の政策の調査、主要諸国の政策調査等から再スタートした。さらに、フェーズⅠにおける技術支援活動を通じて作成した素材の一部を再度提供するとともに、再委託による実態・ニーズ調査結果の把握、JCCやセミナーの準備、進出日本企業との懇談等を通じ、政策立案、調整、調査および監視の能力向上を目指したが、新メンバーは、経歴や専門分野が多様であるものの、政策立案の経験がほとんどなく、まずは「政策とは何か」といったところから繰り返し説明しつつ、自らの行政官としての役割についての認識を高める必要があった。そのうえで、モチベーションを維持しつつ、「リサーチ機能」、「モニター機能」、「政策立案機能」および「調整機能」の基本・初歩を確立させることが優先課題であった。また、活動後半では、限定的なメンバーに焦点をあてた活動となったため、同様の自己評価をしたが、必ずしも旧チームの結果と比較できる内容ではない。

旧メンバーへの上記調査でも明らかになったとおり、現在の人事制度においてモチベーション維持が大きな課題となるとの現実を踏まえ、SMEH 総局局員として本質的な業務である政策立案についての理解を促しながら、継続的な政策策定プロセスへの自発的な貢献を得るべく、今後とも、情報の共有や課題改善等、能力の強化図っていくことが有用であると思料する。

表 2-15 GD-SMEH 担当チーム自己評価結果（開始時・実施後共通設問）

\* 評価は5段階の選択式:とてもよく当てはまる5、当てはまる4、どちらともいえない3、あまり当てはまらない2、全く当てはまらない。

	開始時 2014年5月	実施後 2015年4月
	5名平均	7名平均
6. 政策目標（全般）	3.5	3.9
1-1.（ビジョン全般）カンボジアのSME振興の方法に関する明確なビジョン・考えがある。	3.6	4.0
1-2.（ビジョンの実現）SME振興の実現のための具体的なステップに関する明確なビジョン・考えがある。	3.4	3.7
7. 政策立案機能	3.6	3.8
2-1.（政策プロセスの理解）SME施行政策・施策立案方法の明確な考えがある。	3.6	3.8
2-2.（職務環境）政策プロセスをバックアップするための必要な情報やデータへの十分なアクセスがある（例えば政策・施策の起案に際し）。	3.4	3.8
2-3.（日常業務からのインプット）政策・施策の内容拡充のために日常業務（コールセンター、SMEとの連絡等）から得られる情報を活用している。	3.8	3.7
8. 調整機能	3.2	3.8
3-1.（調整に関する理解）政策・施策立案のための効果的な調整についての明確な考えがある（いつ、何を、どこで、誰と、なぜ、どのように、だれに対して）。	3.4	3.7
3-2.（調整のための人的ネットワーク）政策調整のために以下と効果的な人的ネットワークを持っている。	3.2	3.8
－産業総局内	3.6	4.1
－関係他省庁	2.8	3.9
－関係国際援助機関	2.6	3.6
－民間企業	3.5	3.7
－学識者・専門家	3.5	3.5
3-3.（人的ネットワークの機能の有効性）上記人的ネットワーク先との間に公式な政策調整の基盤がある。	3.1	4.0
9. 政策レビュー（モニター）機能	3.6	3.9
4-1.（レビューの機会）SME振興に関する既存の政策をレビューする十分な機会を有する。	3.7	4.0
4-2.（レビューのメカニズム）SME振興に関する既存の政策をレビューする十分な仕組み・手段がある。	3.5	3.7
4-3.（プロセスの理解）政策をモニターし、修正するためのレビューの手順について明確な理解がある。	3.7	3.9
10. リサーチ機能	3.3	3.8
5-1.（職務環境）政策プロセスをバックアップするための必要な情報やデータへの十分なアクセスがある（例えば政策・施策の起案に際し）。	3.5	3.8
5-2.（リサーチの支援のための人的ネットワーク）相談できる個人専門家を含むリサーチ支援のための十分な人的ネットワークを有する。	3.1	3.6
5-3.（個人のリサーチスキル）政策立案のための情報・データ収集と分析の十分なスキルと知識を有する。	3.3	3.9
6. 一年間の活動は、自身の政策策定能力向上に役立ったか。	-	4.2

## 2-2 (成果 2) 企業診断コンサルティング能力の強化及び中小企業の経営評価の指標の作成

**【成果 2】 NPCC の企業診断コンサルティング能力が強化されるとともに、中小企業の経営評価の指標が作成される。**

### (1) 活動内容

活動 2-1 : NPCC において、既存のコンサルティング実施の対象となる企業の選定基準を見直し、パイロット企業の選定を行う。

活動 2-2 : NPCC において、パイロット企業診断の準備を行うとともに、中小企業の経営評価のための指標を試作する。

活動 2-3 : NPCC において、活動 2-2 で試作された中小企業の経営評価の指標を活用しつつ、パイロット企業診断を実施する。

活動 2-4 : NPCC において、成果 1 の活動（活動 1-4）で策定される中小企業政策の適用可能性を検討し、GD-SMEH に提言を行う。

活動 2-5 : NPCC において、活動 2-3 で実施したパイロット企業診断の結果を評価し、その結果を関係者と共有する。

活動 2-6 : NPCC において、活動 2-3 の結果を基に中小企業の経営評価の指標を改良し、広く活用するための戦略オプションを作成する。

NPCC はこれまで、JICA をはじめ、APO、ADB 等の支援により取得した 5S/KAIZEN、食品安全に関する規制情報・管理手法・ノウハウを基に中小企業に対する技術指導を提供してきた。しかし企業診断の観点からは上記に加え、マーケティング、生産管理、労務管理、財務管理等、更に習得すべき分析・コンサルティング等能力・手法が多い。また、対象とする業種もカンボジア経済の拡大により、これまで NPCC が指導の中心としてきた食品工業に留まらず、繊維工業、機械部品加工、観光・サービス等適用範囲を広める必要がある。こうした背景から、本件プロジェクトでは、既存の NPCC による 5S/KAIZEN 等を発展させた企業診断コンサルティングの手法を開発するとともに、実際にパイロット企業に対して企業診断コンサルティングを提供する OJT により、NPCC スタッフのキャパシティ・ビルディングを実施することにより、NPCC による企業診断コンサルティング能力を強化していくこととした。

### (2) 活動の体系

「成果 2」では、パイロット（経営改善の実施事例）となる SME12 社（当初は 10 社を想定）を選定し、企業診断、及び、診断結果を受けたコンサルティングを実施し、実施の過程で NPCC に対してその技術移転を通じたキャパシティ・デベロップメントを実施した。診断・コンサルティング業務は日本人専門家（中小企業診断士）の NPCC に対する OJT という形で実施された。診断・コンサルティング業務活動自体は、当初の企業診断の段階で 1 回、また、診断に基づくアクションプランに添ったフォローアップ（コンサルティング）の段階でプロジェクト期間に数ヶ月毎に企業を訪問し実施した。

この活動を通して、経営評価の指標を試作し、パイロット企業への適用試行等を実施し、精緻化を図った。これらの成果実績は成功事例としてセミナー/ワークショップを通して関係者間で共有し、今後の NPCC の活動に資するものとした。

### (3) 活動結果の要約

企業診断及びコンサルティングの成果として、パイロット企業 12 社において、それぞれ課題改善の成果が得られた。これらは、SME を含む関係者 200 名以上が参加した最終セミナーにおいて、発表され情報共有が図られた。また、成果発表後に実施されたワークショップは想定を上回る数の参加者による活発なものとなった。NPCC への技術移転については、企業診断という包括的な企業の課題特定手法及びその着眼点についての知見・経験の蓄積には貢献した。それまでの管理手法（5S/KAIZEN、GMP/GHP、HACCP 等）から、コンサルティングノウハウへのステップアップがあったため、コンサルティング技術については、必ずしも移転した技術が十分に定着するまでには至らなかった。右については、主要なポイントを整理したガイダンス文書等を提供し、今後、NPCC 自らが知見・経験を向上させられるよう工夫した。

経営指標については、所与のとおり試案を策定し、パイロット企業に試行し、改善を加えて精緻化を図った。今後の NPCC の活動に資するものとなっているが、更に多くの事例での情報を取り込み、最終的にはセクター毎の指標などへと発展させるよう提言している。

なお、活動 2-4 については、成果 1 における活動 1-4（SME 振興にかかる試案を提起することを想定していた）において、想定した活動が、組織改編により実施困難となったため、SME の経営実態・課題等の情報を GD-SMEH 側に提言する等の活動を代替的に実施した。

#### 2-2-1 （活動 2-1）コンサルティング対象となる企業選定基準の見直しと企業選定

**【活動 2-1】 NPCC において、既存のコンサルティング実施の対象となる企業の選定基準を見直し、パイロット企業の選定を行う。**

##### (1) パイロット企業の選定基準設定（見直し・精緻化）

パイロット企業の選定基準は、2010 年度「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業振興プロジェクト」において採用された企業選定基準を次の観点から、見直し・精緻化した。「パイロット企業の将来性やグローバルバリューチェーンに組み込まれる可能性」を評価する項目として、「⑥成長可能性」と「⑦市場拡大可能性」を追加した。また選定基準と評価基準書（クライテリア）の関係付けを明確にし、7 項目の評価項目を 1～5 段階で評価するようにした。（⑤立地条件は必須項目）評価基準書（クライテリア）の詳細は【別添資料⑧-2-1 評価基準書（クライテリア）】を参照。

これにより企業規模の小さい企業であっても、経営者・管理者意欲や成長可能性及び市場拡大可能性等が高く評価された場合にはパイロット企業として選ぶことが出来、バランスの取れた企業選定につながった。以下が今回見直した事項を整理した表である。

表 2-16 パイロット企業選定基準の見直し内容

基準項目	見直し内容	留意事項
①診断実施への意欲と合意	経営者との <b>企業診断実施に関する</b> 完全な合意が得られること。	経営者姿勢
②規模の妥当性	<b>従業員数 50</b> 人以上の従業員を有することを一定の基準とするが、他の項目と総合して判断する。	決算書があれば売上高も基準に含める。
③企業内情報取得	<b>決算書、販売記録、仕入れ記録、従業員給与等の情報がチーム診断に提供</b> されること	診断開始時に守秘義務契約を締結する。
④支援結果情報公開への合意	診断内容や成果等の情報は NPCC の要請に基づき公開できること	ワークショップ等での成果普及協力は必須
⑤立地条件	プノンペン市内または近郊に立地すること	
⑥成長可能性(新規)	企業診断を通じての <b>企業成長に関する</b> 合意が得られること。	経営者意欲、問題解決姿勢、積極性
⑦市場拡大(新規)	<b>輸出市場進出・海外企業との取引可能性</b>	カンボジア経済成長に貢献できる企業か?
⑧施策利用の公平性	他ドナー等から支援を受けていない企業を優先する。	

※太字は今回見直した部分

## (2) 予備診断実施

パイロット企業を選定するための予備診断は、2013年8月29日に開催されたアウェアネスレイジングセミナーにて企業診断希望企業を募集し、応募した33社を対象に実施した。予備診断は、以下に示す組織編成及び調査方法にて同年9月4日～9月20日の間に実施した。

### i) 予備診断組織編成

NPCCはMr.Yea Bunna 局長(組織変更後 Mr. Heng Eang)の下5部門からなり、本件プロジェクトには、Administration Office、Consultancy and Training office、Productivity Promotion Office、Data and Productivity Information Office から選抜された12名が参加した。予備診断においては、この12名を2チームに分け、各チームより2～3名を選抜し、各チームに適宜日本人専門家が同行し訪問調査を実施する体制とした。チーム編成については、(2)1)b)企業診断チーム編成を参照。

12名のうち8名は前回プロジェクトに参加しており、5S/KAIZEN、食品衛生、一部診断手法等については知識及び経験を有するが、他の4名は今回よりの参加であり、基礎的知識の補充が必要であった。また Team I・Team II 間の連携は、予備診断・本診断開始時にミーティングを持つ他、企業診断経験発表会や必要に応じ Chief クラスを集めたミーティングを開催して行った。なお予備診断と本診断の実施体制は、民間コンサルタントの参加を除き基本的に同じ体制を採用した。予備診断を行ったチームがそのまま本診断を行った方が効率的と判断したためである。

## ii) 調査方法

### a) スクリーニング

訪問調査実施前に、33社の申込書を精査し、「訪問調査しない」、「低優先順位」、NPCCが独自に運営するプログラム（当時）「Advanced 5S<sup>7</sup>」で対応するため調査を行わない、「調査実施」の4区分に分け、「調査実施」に分類された22社に対して訪問調査を実施した。Advanced 5Sではバンボン・プルサットの精米工場を診断することになっていたが、この時点では、プノンペン市外に所在する企業もAdvanced 5S対象企業として検討した。

表 2-17 スクリーニング結果

区分	企業名
調査実施企業	Ang Khmer Group, Sobbana Commen's Foundation, Voraksatya, Khmer Mekong Food, Sentosa Silk, ABC Bakery, Serving Web Solution, Ly Ly Food, Khmer Rice, Champei, ,Skyline apartment, P.R.L Co., Ltd, Thbong Pich (Plastic), KC Foods, Santepheep (Nail), Songhout Fa Fa Food, Ba yon Bakery, Villegeworks Songhem, Three sisters, Mineral water "Joy", Ky Sir Chheng Protein Food, Apsara Foodstuff (22 Companies)
Advanced 5S 対応企業	HS R.I.C.E Co., Ltd., I Chhe Ngov Heng Food Production, Kampot, Kam Pongchhnang Pottery (3 Companies)
低優先順位	Phnom Penh Computer, V Silk (2 Companies)
訪問調査しない	Aplus Consulting Co. Ltd., Biztools Enterprise Solution Technology, Lyn Sanjoe School, Marketing Discovery Group, MEGA Green Imex Cambodian Co., Ltd. Sonem Embroider Shop" (6 Companies)

### b) 事前準備及び説明会議

パイロット企業選定基準や予備診断調査票及び評価表を作成し、NPCC スタッフ全員を集め説明及び討議を実施した。予備診断調査票には必要な情報が1シートで収集されるよう配慮し設計し、併せて評価基準書（クライテリア）を参照して評価結果を記入する評価シートも作成した。予備診断調査票及び評価表の詳細については【別添資料⑧-2-2 予備診断調査票及び評価シート】参照。

### c) 企業訪問調査

企業訪問調査では経営者及び管理者インタビュー及び工場・現場実査を行い、企業診断調査及び評価に必要な資料を収集し、予備診断調査票及び評価表に調査内容をまとめた。企業訪問調査の詳細日程は、セミナー以降約2週間で、集中的に実施した。この後、以下に述べる企業選定作業に進めた。

## (3) 企業の選定

予備診断終了後8項目の評価項目に関する評価データを日本人専門家及びNPCC スタッフ双方で集計し、その結果を持って2013年9月20及び23日にNPCC スタッフと打ち合わせ、25日には、当時の Saktheara 総局長・Dimanche 局長・Bunna 所長との打ち合わせを経て、12社のパイロ

<sup>7</sup> NPCC がこれまでの実績を踏まえ独自に展開するプロジェクト（本件プロジェクトでは、成果3に該当する活動）を“Advanced 5S”と呼称している。



ット企業選定（案）を得るに至った。

パイロット企業は、当初 10 社選定を念頭においていたが、企業診断を希望する経営者の意欲と経営改善の必要性が総じて高いことに加え、10 位前後の企業の総得点に大きく差がなく特定企業を排除する積極的な理由が見当たらなかった。またアウェアネスライジングセミナーにおける対象企業数を広げて欲しいという要望及び Saktheara 総局長（当時）からの意向も踏まえ、レベルの異なる候補企業の現状なども勘案し、診断スケジュール等で対応できる可能性を再検討した結果、最終的に以下 12 社を選定することとした。

表 2-18 パイロット企業 12 社の選定理由と診断分野

No	企業名	選定理由	診断分野
1	Bayon Bakery	家族経営を止めシステムに移行したい気持ちが強い。経営の中心である社長(女性)及び兄・息子のコミットメントが強い。	5S・GMP、マーケティング、マネジメント全般
2	Sentosa Silk	海外販売のポテンシャルが高く、カンボジアシルクの海外販売を拡大できる。ブランド販売に過去 2 回失敗している。	5S、HRM、会計
3	ABC Bakery	社長及び経営陣のコミットメント高い。ベトナム企業との誤解があるが、純粋なカンボジア企業	マネジメント、マーケティング、5S
4	LY KY Foods	コミットメントが非常に高い。規模拡大に伴い人材管理問題に直面している。新商品の生産・輸出に着手しカンボジア経済発展に貢献している企業	HRM、マーケティング
5	KC Foods	コミットメント高い。HACCP 基準の工場整備し拡大志向強い。経営陣（姉・弟）若い。	会計、HRM
6	Sky Line Apartment & Hotel	マネージャーレベルのコミットメント高い。現状では組織が未整備で、人材採用・拡大の意向強い。サービスセクターにおける 5S 導入事例となり得る。	マネジメント、マーケティング、会計、5S
7	Champeï	社長のコミットメント高い。経営計画を作成している。財務分析ができる。	経営戦略、財務、5S
8	Ky Siv Chheng Protein Food	輸出志向が強く、HACCEP レベルの工場整備中。既に日系企業との取引を開始している。マーケティング、管理がかなり弱い。	マーケティング、マネジメント、国際認証取得支援、HRM
9	3 Sisters company	輸出拡大に向けて工場拡大計画、日本・韓国との取引開始の可能性有。差別化戦略に強い。	経営戦略、5S、会計
10	Thbong Pich (Diamond Logo)	弟(飲料タンク)との工場合同推進中。工場診断の出来る会社(プラスチック射出成形)	5S、生産性向上、新商品企画
11	Mineral Water "Joy"	カンボジア人投資家グループが米国籍カ人より買収した会社。事業拡大の意欲あり。診断希望分野に生産管理が含まれている。	生産管理、5S、GMP
12	Pease Nail Factory	日系 FDI リンケージの候補企業 工場診断の出来る会社	5S、新分野進出

## 2-2-2 (活動 2-2) 中小企業の経営評価指標の試作

**【活動 2-2】 NPCC において、パイロット企業診断の準備を行うとともに、中小企業の経営評価のための指標を試作する。**

### (1) 「パイロット企業診断」実施方針・方法に基づく事前研修（座学研修）

企業経営に関する知識及び経験に不足する NPCC スタッフに対して企業診断の前提として必要となる実践的知識を座学形式でトレーニングした。企業診断に必要な事項の基本をきめ細かく教授し、予備診断や実際の企業診断及びフォローアップで役立たせることとした。以下の日程と担当にて鉱工業エネルギー省 5 階会議室（2013 年 9 月 17 日のみ鉱工業エネルギー省 1 階カンファレンスルーム）にて、8:30～11:30 14:00～17:00 の時間帯にて実施した。

表 2-19 事前研修日程

日 程		科 目	講 師
9 月	9 日(月)	経営戦略	大山
	10 日(火)	マーケティング	林
	11 日(水)	HRM(Human Resource Management)	石橋
	16 日(月)	生産管理	大山
	17 日(火)	企業診断	石橋
10 月	30 日(水)	財務管理	井上

講義資料は英文にて作成し、クメール語に翻訳し、両言語にて講義資料を提供した。通訳は日本語↔クメール語（財務管理は、英語↔クメール語）で実施した。

出席者は NPCC スタッフ 12 名、DSIH スタッフ 6 名、民間コンサルタント 1 名 計 19 名であった。出席状況は反政府デモが実施された影響から、半数程度の出席の科目もあったが、総じて出席状況は良好であった。各科目の講義内容及び結果は以下の表の通り。

	講義内容	実施結果
経営戦略	<p>①経営戦略の意義： なぜ経営戦略が必要か。そもそも「戦略」とは何か。戦略と戦術はどう違うか。</p> <p>②経済計算の基礎： 意思決定に役立つ、損得計算と比較方法</p> <p>③経営戦略の理論体系： 企業活動の各段階と経営戦略理論の関係性</p> <p>④経営戦略策定： 企業の現場で使える経営戦略</p>	<p>企業経営理論を、経営戦略に活かすためには、企業活動のフローとの関連性を体系的に理解させる必要があった。そのため、企業の諸活動とその目的、企業経営および経営戦略の諸理論との関連性を意識させ、OJT の際に適用可能な理論を中心に説明した。</p> <p>また企業経営の目的は「利益の追求」と「持続性」であるが、そもそも利益とは何かを具体的にイメージできる NPCC スタッフが少なかった。そこで企業経営における判断とは基本的に「損得の判断」である点を理解させる実習を実施した。損得を判断するための比較理論と比較のための経済計算を体験させた。</p> <p>民間企業での勤務体験がない受講者に対して企業経営</p>

	理論と使用方法。	を理論として指導した点と、得意とは言えない数字を取り扱う実習を行ったため、知的好奇心を刺激する効果があった。OJTにおいて実際に企業数値を用いた実践を通して、理解が深まること期待。
マーケティング	<p>①マーケティングとは何か？ マーケティングに関する理解、マーケティングの定義他</p> <p>②市場調査： マーケティング活動の目的、調査情報の収集、一般的な市場調査の質問項目、日本の菓子メーカーの長期間の渡る継続的市場調査の事例</p> <p>③市場調査演習： 当地企業 KC Food（干肉製造・販売）を題材として取り上げ、指示に基づき質問票を設計後、プレゼン。日本の伝統菓子小売業におけるアンケート調査事例も示した。</p> <p>④マーケティング戦略： マーケティング戦略の手順、マーケティングセグメンテーション、標的市場、ポジショニング（解説・作成手順・東南アジア航空サービスの例）</p> <p>⑤ポジショニング演習</p>	<p>受講生のほとんどがマーケティング初学者であったので、マーケティングの基本について身近な事例・日本の事例等を交えて解説をし、演習にて実践力を養った。</p> <p>また一方的な講義にならぬよう研修生に対し発問を実施し、理解を確認しながら知識や事例の付与に努めた。</p> <p>受講生の約9割が講義内容は適切であり、また約8割が講師の説明がわかりやすかったとアンケートで評価しており、講義目的は達成されたと思う。</p> <p>演習にて実施したアンケート設計を含む市場調査手法はOJTにおいても必須な手法であるので実践が期待できる。</p> <p>ポジショニングは中小企業が差別化戦略を構築する上で基本となる手法であるが、飲料メーカー3社の事例問題をもとに3社の製品を比較する演習においては事例文章より3社の比較表を作成し、必要な2種類のポジショニングマップを作成出来たグループがあった。一方で、ポジショニングマップが事業や製品・サービスについて市場における立ち位置示す手法であることの理解が不足し、企業の経歴年数をポジショニングマップの軸としていたグループもあった。</p> <p>カンボジア中小企業においても複数事業に進出する事例が出現しつつある。OJTにおいては適切にポジショニングマップを適用し、企業戦略の現状の評価や戦略構築に活用できることを期待したい。</p>
HRM	<p>① HRM（Human Resource Management）について： 採用から退職までのHRMの全体像及び個々プロセスを解説。</p> <p>②人事評価 人事評価の基本的な考え方、評価軸の基本を解説した。</p> <p>③リーダーシップ リーダーシップの自己診断を各自に行わせ、結果を基にリーダーシップのタイプを解説。また部下の個別事情を配</p>	<p>HRMとは、採用から退職までの人材マネジメントのことであり、企業活動においてHRMの機能の切り口で現状を分析する視点をNPCCスタッフは理解できたと思われる。リーダーシップについては自己診断をしてもらい各自のスタイルを全員で共有しながら進めたので興味深く、リーダーシップには様々なスタイルがあることの理解が進んだ。受講生の大宗には、モチベーションとは金銭以外にないとする思い込みが強かったため、理論をベースに金銭以外もインセンティブになり得ることを、事例をもとにして解説した。最後の事例演習では、設定した2班ともHRMの問題・課題を概ね的確にとらえており、企業診断に必要なポイントは習得できたといえる。今回学習した知識をベースに企業診断を行うことで知識の定着を期待。</p>

	<p>慮した指示命令の方法について解説した。</p> <p>④事例演習： 前回は診断した企業をモデルとし HRM の診断担当になった場合の診断計画を作成する演習を行った。</p>	<p>受講生全員が講義レベルは適切であり、約 8 割が講師の説明が適切とアンケートで評価しており知識の習得はできたと思われる。</p>
生産管理	<p>①生産管理の目的： 生産管理の目的としての、生産性・品質・原価・納期の把握と向上</p> <p>②生産性とは何か： 生産性の測り方と改善方法</p> <p>③原単位とは何か： 原単位の意味と生産性との関係</p> <p>④生産形態と製品特性： 受注形態、生産方式、生産フローの関係、PQ 分析とレイアウト</p> <p>⑤製造業会計の基礎： 原価の意味と計算方法を実習により体験。製造利益の改善方法</p> <p>⑥5S について： 5S と品質・原価・納期との関係、あらゆる生産管理活動の基礎</p>	<p>野党のデモの影響で、午前のセッションは 7 名、午後は 4 名のみの参加となった。また、参加メンバーも集中力が低く、生産管理の技術的な手法に関しては座学での理解は困難と判断し、実例を用いた解説と OJT を中心に生産管理の概要理解につながるように工夫した。</p> <p>理論を解説した際の反応から、言葉による説明で生産に関する諸理論を理解するのは困難と思われた。</p> <p>5S 体験演習（グループワーク）の取組態度や反応は非常によいことから、生産管理の実務を理解するためには、OJT において現場体験と併せて解説することが重要であると考えられる。</p>
企業診断	<p>①企業診断とは： 企業の目的や企業の成長段階を、企業診断の必要性</p> <p>②企業診断の解説： 企業診断を行うためのスキル、企業診断を行う上で企業情報の取り扱いや賄賂の禁止など心構え</p> <p>③企業診断の方法： 企業診断の手順、診断レポートの書き方、診断計画</p>	<p>デモの影響で受講生の出足が遅く最終的に 10 名の受講となった。教室が 1 階に変更となり、教室の部屋の開錠や会場のセッティングに時間を要した。ホワイトボードが無いため板書が行えず解説しにくい場合もあった。</p> <p>受講生全員が講義レベルは適切であり、75%が講師の説明が適切とアンケートで評価している。前回のプロジェクトで企業診断した経験のある受講生は、事例演習を的確に行っていたが、未経験の受講者は苦勞する場面も見られたものの、経験者がフォローしながら演習を進めていた。</p> <p>演習結果は設定した 2 班ともこれまでの座学の知識を活用しておらず一般論に終始する内容もあった。座学内容</p>

	<p>④企業診断計画作成演習： 前回の企業診断企業を対象に企業診断計画作成と診断レポートの案を作成・発表</p>	<p>の基本的な知識を確認し、企業診断で活用する重要性を解説した。診断計画を自分で作成する体験を通じて座学知識や計画の重要性を認識し、企業診断では習得知識の活用や計画的な行動を期待したい。</p>
財務管理	<p>①会計の役割 ②カンボジアの会計制度 ③日本の中小企業向け会計制度 ④キャッシュ・フロー計算書 ⑤販売管理 ⑥在庫と原価計算 ⑦発生主義による会計 ⑧設備投資と減価償却 ⑨固定費・変動費区分と変動損益計算書 ⑩CVP分析 ⑪貸借対照表の見方 ⑫経営計画</p>	<p>NPCC スタッフが会計の専門的知識を有していないことを前提にキャッシュ・フローを中心に説明した。</p> <p>講義前に過去大学で会計の授業を受けた事があるかどうか聞いたが、約半数が挙手をした。アンケートを見ると最後まで講義に残った6名の内、5名は半分以上は既知の内容であったという事である。しかしながら、午前中に参加していた9名はどうであったか不明である。</p> <p>また、アンケートによると内容は適切ということであるが、午前、午後共に参加者の集合が悪く開始時間が20-30分遅れたため、説明を省略せざるを得ない場面があったためか、一部理解が難しいとの回答が多く見られた。しかし、極力マーケティングや生産管理等 NPCC スタッフが行っている活動と関連付けて説明するように気をつけた。</p> <p>一方、講義中は質問が活発に有り、また演習問題にも積極的に取り組む参加者が多かった。アンケートは午後の講義の最後まで残った6名を対象にしているの、全体的な評価は十分に分からないが、当初想定していたよりは参加者の理解が進んだ。</p> <p>実例の紹介を盛り込んだものの時間の制約で十分に説明できなかったが、理論講義よりも実例の紹介や演習を多く交えた方が反応が良い事が分かったので、次回以降、座学を行う機会がある時はこれらを増やす必要があると思う。</p>
<p>(総合まとめ)</p> <p>当日の野党デモの影響等により出席人数が大幅に低下する日もあったが、概ね、計画通りに終了することができた。予備診断と並行して行うタイトな日程であるにもかかわらず、研修前半ではほぼ NPCC スタッフ全員が出席しており、受講態度も良好であり、演習においては熱心に議論していた。民間コンサルタントとして、Vivann Consulting の Ms. Chhor Vivann Duong が研修に参加した。Vivann 氏は座学に留まらず OJT にも参加することの確約をした上での参加であるが、行政の職員と比べると経験・知識・意欲ともに上回っており、NPCC スタッフに対して良い刺激となった。</p> <p>理論知識と実践能力は質の高い企業診断を実施する上で基本となるものである。座学は退屈なものであると誤解する向きがあるが、現場での実践例を示しながら理論やその使い方を演習等も交えて解説することが、質の高い企業診断に貢献できるトレーニング手法と考える。</p>		

## (2) 企業診断の実施体制準備

### 1) 診断体制の整備

#### a) パイロット企業診断実施のための方針及び方法の検討

企業診断実施に先立ち企業診断実施方針及び方法を検討し、OJT 実施要領を作成し、関係者間で共有を図り円滑な企業診断実施につなげた。

(企業診断実施方針)

- ・ NPCC スタッフが経営戦略、マーケティング、生産管理、財務管理等の経営改善手法を身に付け、企業に対する助言・診断能力を向上させるために行う。
- ・ 実際の企業に赴き JICA 専門家の指導の下に OJT 形式により行う。
- ・ 調査手法はヒアリングを中心とするが資料収集や工場実査等を交え総合的に分析する。
- ・ 診断実施結果は NPCC の BDS 機能強化につなげ、また DSIH（当時）の中小企業政策策定プロセスにおいて活用する。

企業診断実施方針及び方針に基づき行う企業診断の内容と方法を、OJT 実施要領にまとめ、必要の都度、参照させ、企業診断 OJT を実施した。OJT 実施要領の詳細は“OJT 実施要領”（【別添資料⑧-2-3】）参照。

#### b) 企業診断チーム編成

企業診断チームは当初 3 チーム編成を検討したが、NPCC スタッフの能力及び意欲を勘案し、最終的には 2 チーム編成とした。また民間コンサルタントとして Ms.Vivann 及び FASMEC より若手職員 2 名を参加させ、民間との連携を強化した。

日本人専門家は各チームに原則として 1 名配置し、必要に応じて会計担当の井上専門家が同行し会計面の指導強化も図った。

	Member	Position
Team1	Ms. Soeu Sophea , Ms. Peng Davuth Kalyan, Mr. Him Phanith , Mr. Tem Rithy Mr. Yea Bunnaroth Mr. Cheng Kimchheabg Ms.Duong Chhor Vivann	Vice-Chief of Training and Consultancy Office Vice-Chief of Productivity Promotion Office Chief of Data and Information Office Intern Intern FASMEC VIVANN consulting
Team2	Mr. Um Serivuth Mr. Bun Sry Mr. Say Pros Mr. Seng Pisey Ms. Pes Chantrea Ms. Ban Seang Lin Ms. Mom	Chief of Productivity Promotion Office Officer of Training and Consultancy Officer of Data and Information Office Vice-Chief of Productivity Promotion Officer of Productivity Promotion Office Officer of Training and Consultancy Office FASMEC

\* FASMEC の 2 名は企業診断Ⅲから参加。

### c) 企業診断の方法と内容

企業診断の方法と内容は以下を検討し、実際に企業診断を進めながら NPCC スタッフと共有を図った。

項目	細部事項
i. 企業診断チームの方針決定	予備診断調査票及び予備診断実施者より情報を収集し、現時点の問題点を明らかにし、企業診断チームとしての方針を決定する。
ii. 調査対象	企業の規模と成熟度を判定し、企業全体を対象とするのか、工場や特定分野のみを対象とするかを決定する。重要度や優先度による対象範囲やテーマ検討を行う。
iii. 採用する企業診断コンサルティング手法	座学で学習した手法に基づき、診断企業で実施可能な手法を判断し決定する。これまで体験したことのない手法は積極的に行う。
iv. スケジュール	1企業に対して9～10日を企業診断日程として割り当てる。
v. ヒアリング及び調査の実施・分析	ヒアリング対象者を決め予めヒアリングリストを作成の上行う。工場調査は工場の稼働状況を調べ、工場稼働時に実施する。販売データ・外部データ等も収集する。
vi. 診断報告書作成	診断報告目次例に従った構成とするが、企業実態に応じて変更すること可。写真・図表を交えビジュアルに作成。
vii. 診断報告リハーサル	報告会の前日に発表者・担当を決め実施する。
viii. 報告会	企業経営者、管理者他の出席を求め、実践を動機づける。
ix. 評価	企業診断最終日に企業側評価、NPCC スタッフ側評価、NPCC 能力向上評価を実施し、日本人専門家よりフィードバックを行う。

### (3) 中小企業経営評価指標の検討・策定

本プロジェクトにおいて、財務諸表を持たない中小企業でも客観的に自社の経営状況を比較できる中小企業の経営評価のための指標を開発し、12社のパイロット企業に対する企業診断コンサルティングにおいて試行的に適用し、指標自体の実用性を高めた

#### 1) 中小企業経営評価指標の検討及び検証方針の策定

##### a) 開発に当たり検討した事項

経営評価指標の開発に当たっては、定量的、定性的、及び、コンサルティングツールとしての指標、それぞれの側面についてカンボジア中小企業の現状に合う形を検討した。本プロジェクトでは、NPCC の活動内容及び能力、今後のコンサルティングニーズ等を勘案し、チームの意見を得た上で、以下定性的な指標（ライジング方式「経営力チェックリスト」）を踏まえて開発を進めることとした。「経営力チェックリスト」は65項目のチェック項目からなり、経営管理・戦略、財務管理、商品・サービス・技術、販売活動、組織・人事、生産の6カテゴリーに分類されている。これを企業診断時に経営者のチェックを得、経営者による自己問診や他社との比較により企

業診断に活用することを試行しつつ、本件目的に合わせてカスタマイズすることとした。(中小企業者が自社の経営状況を自己評価し、経営改善につなげるためのツールという意味を強調した「経営力チェックリスト」という用語を現場では用いた。) 詳細については【別添資料⑧-2-4 経営評価指標による経営力チェックリスト】参照。

	定量的指標	定性的指標	コンサルティングツール
名称	中小企業の財務指標	ライジング方式経営力チェック <sup>8</sup>	BSC (Balance Score Card)
内容	損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)に表わされる各数値を計算し、過去の実績値・標準値と比較することで、自社の問題点を知ることが出来る。	製造業を中心とした中小企業経営向上に必要なアクティビティを65項目ピックアップし、4段階で評価することで、自己診断や今後の改善策を検討できるようになっている。(インドネシア、ミャンマー、セルビア、モンゴル等での活用実績あり。)	バランス・スコア・カード(BSC)はキャプラン&ノートンが1992年に提唱した業績評価指標を設定し企業活動をコントロールするシステムのことである。
留意点	安全性・収益性・生産性・成長性等カテゴライズされた分野での比較が可能となるが、決算がなされ財務諸表が作成されていること、標準値比較を行うには、各社の財務データが収集・分析され統計データ化されていることが前提となる。	経営管理・戦略、財務管理、商品・サービス・技術、販売活動、組織・人事、生産の6カテゴリに分類されているが、人が判断するものであるので客観性に欠ける面がある。  他の定性的経営指標には、東京商工会議所経営力向上フォローアップ事業で用いられているチェックリストがあるが、対象業種が全産業であり、発展途上国には向かない。	企業の最終ゴールである売上高・利益の増大につながる諸活動を顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点からピックアップし、各アクティビティの成果を定性的または定量的指標に基づきコントロールするもの。指標というよりも既にある経営指標を活用するためのコンサルティングのツールである。

<sup>8</sup> ライジングコンサルタントによる経営力チェック手法。



以下に試行的適用を試みた「経営力チェックリスト」の抜粋を示す。

		4：できている 3：ある程度できている 2：あまりできていない 1：できていない
<b>(1) マネジメント</b>		
1 経営理念または経営ビジョンを持っていますか。		□□□□
2 環境変化に関する情報を速やかにキャッチしていますか。		□□□□
3 事業の進むべき方向を戦略として持っていますか。		□□□□
...		
...		
<b>(2) 財務管理</b>		
11 最近3年間の収益性は増加傾向にあり、当面懸念はありませんか		□□□□
12 年間の売上計画と利益計画を作っていますか。		□□□□
13 自社の損益を確保出来る売上高を知っていますか。		□□□□
...		
...		
<b>(3) 商品・サービス・技術</b>		
21 全社的に「顧客満足」の重要性が浸透していますか。		□□□□
22 従業員のビジネスマナーは良好ですか。		□□□□
23 商品・サービスにはわが社ならではの特色がありますか。		□□□□
...		
<b>(4) 販売活動</b>		
31 会社のパンフレットやカタログを作っていますか。		□□□□
33 3年前と比べて、得意先数は増えていますか。		□□□□
34 3年間と比べて、受注数量は増えていますか。		□□□□
...		
<b>(5) 組織・人事</b>		
41 報告・連絡・相談は確実に行われていますか。		□□□□
42 朝礼やミーティングは毎日行っていますか。		□□□□
...		
<b>(6) 生産（道具及び設備）</b>		
51 生産日報や作業日報を作成していますか。		□□□□
...		
65 販売部との会議を定期的開催し、販売情報を入手すると共に生産情報を提供し、調整を行っていますか。		□□□□

なお、実際の指標開発（カスタマイズ）にあたっては、今後の NPCC の活用にあたっては、特に以下の点に留意することとした。

- i) 企業診断コンサルティングのためのノウハウとなること、パイロット企業診断・コンサルティングで活用できること。→ “企業診断成果の見える化”
- ii) 中小企業の経営状況を客観的に判断し、企業における自己評価や BDS 開発及び政策策定に役立てる。→ 統計データ化（指標化）

前者に関しては、OJT における企業診断コンサルティングの対象範囲と同様に、経営の1側面に留まらず、企業経営の全領域をカバーできる評価指標を開発することとした。企業経営の領域は、経営管理、財務管理、商品・サービス・技術、販売、組織・人事、生産でカテゴリーとし、各カテゴリーを10程度の経営評価指標で構成し、評価結果を比較できるようにした。

後者に関しては、定性的評価項目を4段階で評価し、1～4で定量化しパイロット企業12社の平均値を出す等、統計データ化を試みた。これを以下2)で述べる将来的な活用のための戦略オプションの検討につなげることとした。

#### (4) 診断スケジュール

パイロット企業の業種や規模や企業都合等を考慮し、企業診断Ⅰ～Ⅵに分けて下表の通り半年の期間で実施した。また競合関係のある企業があることから診断チームや指導専門家が重ならないように配慮した。

1社当たりの診断日数も徐々に短くすることも当初検討したが、NPCCスタッフの能力向上は緩やかであり、腰を据えた指導の方が有効と判断されたので一律10日を割り当て実施した。

また企業診断実施の後には、進捗管理及び関係するコンサルティング（フォローアップ）を2015年3月まで実施した。企業診断及びフォローアップの詳細についてはそれぞれ活動2-3、活動2-5を参照。

表 2-20 企業診断実施スケジュール

企業 診断	Company	業 種	従業 員数	チ-ム	担当	期 間
Ⅰ	Ly Ly Food	食品製造	250	Ⅰ	石橋	2013年10月16日～28日
	Bayon Bakery	食品製造	100	Ⅱ	林	2013年10月16日～29日
Ⅱ	Sentosa Silk	アパレル	100	Ⅰ	石橋	2013年12月11日～25日
	ABC Barkey	食品製造	70	Ⅱ	大山	2013年10月16日～26日
Ⅲ	Champeï	サービス	31	Ⅰ	石橋	2014年1月9日～22日
	KC food	食品製造	25	Ⅱ	林	2014年1月9日～23日
Ⅳ	Diamond Log	プラスチック	20	Ⅰ	大山	2014年2月10日～24日
	Sky line apartment	サービス	35	Ⅱ	林	2014年2月10日～25日
Ⅴ	Peace Nail Factory	機械加工 (螺子)	35	Ⅰ	大山	2014年2月26日～3月14日
	Tree sisters	アパレル	25	Ⅱ	林	2014年2月26日～3月15日
Ⅵ	Protein Food	食品製造	7	Ⅰ	大山	2014年4月1日～11日
	Mineral water JOY	食品	30	Ⅱ	石橋	2014年4月1日～11日

### 2-2-3 (活動 2-3) 中小企業の経営評価指標の活用と企業診断

**【活動 2-3】 NPCC において、活動 2-2 で試作された中小企業の経営評価の指標を活用しつつ、パイロット企業診断を実施する。**

活動 2-2 記載のスケジュールのとおり、企業診断を実施し、課題を明らかにするとともに、各社において、課題解決のためのアクションプランを設定し、以降、2015 年 3 月まで、各社 5～6 回の進捗管理及び関係するコンサルティング（フォローアップ）を実施した。なお、企業診断にあたっては、上記経営評価指標を試行し、企業診断においては、課題を明らかにするための指標として活用した。指標は、初期段階のものであったが、各社のこういった分野で課題が内在するかを検討する上で役立った。

#### (1) パイロット企業各社における企業診断の実施

##### 1) LyLy Food

###### a) パイロット企業の現状

従業員 250 名のスナック菓子メーカーでありカンボジアでナンバーワンの地位を築いている。新商品の煎餅菓子が全商品の 1 割を占めており 24 時間生産しても出荷が間に合わない状況である。

###### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

経営評価指標に基づく面談の結果及び経営者の意向などを踏まえ、人事・組織面での課題に着目することとなり、ワーカー（工場就労者）を除いた社員 41 名に対して従業員意識調査を実施した。その結果、HRM（従業員管理）が課題であることが裏付けられた。また、新商品の煎餅菓子にフォーカスし生産面の診断を行った。不良率は偶発的な停電時には不良率が一時的に高くなるが、目で見える管理によりコントロールされていた。

###### c) フォローアップのためのアクションプランの設定

HRM が課題であることから、現在の離職率が最も高い検査部を対象に離職原因の解明とその対策を行う。また、新商品の原価管理について重要性を提案し支援を行った。会計の情報システムを導入するので帳票関連についての助言を求められたため支援を実施。

##### 2) Bayon Bakery

###### a) パイロット企業の現状

プノンペン市内に 12 店舗を展開しているベーカリーショップ最大手である。各店舗において製造販売していたが、診断時点、セントラルベーカリー工場を建築し、各店舗への商品供給を開始したところであった。

###### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

経営評価指標の内、特に生産の分野に着目し、経営者から新工場のレイアウト提案を求められたため、効率的な動線を考慮したレイアウトを提案した。またセントラルベーカリーの衛生水準が低かったため、日本の食品工場の事例を写真で説明し衛生基準を満たした工場の再構築を動機づけた。新工場建築における衛生的で効率的、省エネの提案を求められた。5S 指導も求められた。

他方、企業サイドに情報秘匿の傾向があり、企業診断に必要な情報が集められておらず課題設定も曖昧になる傾向にある。フォローアップの中で課題の設定とアクションプランを設定していくこととした。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

新工場建築中のため、衛生的で効率的、省エネ実現に関する各種情報提供を行う。5S 指導はモデル店舗を設定し、指導することとした。

### 3) Sentosa Silk

a) パイロット企業の現状

ユニフォーム事業、ショールーム事業、出版事業、建築関連事業を手掛けている。社長は CWEA (カンボジア女性企業協会) の会長を務める。シルク製品の原材料はカンボジア産 100% であり、自社で製造し販売している。ショールームの店舗は比較的立地が良好で業績は安定している。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

経営評価指標の内、製品・サービス及び生産分野の中でも特に主力となっているユニフォーム事業にフォーカスしより詳細な診断を行った。その結果、受注の変動に対応できる生産管理の強化および各自の職務分担を明確にするための Job Description (JD: 職務記述書) の整備が課題であった。他に、在庫倉庫の 5S 管理がされていなかった。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

生産管理の基盤として、毎日の生産数の記録を行う体制を整備し、受注変動に対応できる生産体制の構築を目指す、在庫倉庫の 5S を実施する、組織図の整備、JD の整備を行うこととした。

### 4) ABC Barkary

a) パイロット企業の現状

近年登場した新しい産業分野といえるパン・洋菓子店をチェーン展開する企業である。親会社はベトナムで成功をおさめた企業であり、資金、原材料、製法・レシピなど主要な経営資源のいくつかはそこから提供を受けている。カンボジアにおいて独自に調達・管理しなければならないのは主として労働力と顧客であり社内の、人的資源管理と顧客の獲得・維持に関することが経営者の問題意識の中心となっている。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

資金、原材料、製法・レシピなど主要な経営資源のいくつかはベトナムの親会社から提供を受けている。提言や活動が改善ストーリーとして矛盾なくつながってゆくことに留意した結果、環境分析と経営評価の指標とも関わる戦略立案の指導に多くの時間を費やしたが、経営評価指標の内、生産、販売活動の分野に着目し、店舗オペレーションの改善によって競合店と差別化を図り、顧客基盤の強化を目指すことを重点課題とした。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

診断結果を踏まえ、本店店舗の店舗オペレーションに対する改善指導 (ディスプレイ、レイア

ウト、販売、在庫管理、生産発注など)を念頭に置いて指導することとした。

## 5) Chanpei

### a) パイロット企業の現状

SPA 事業、レストラン事業、バー事業、調査事業を手掛けている。SPA 事業は 2 店舗保有しており市内では最大の SPA である。

### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

マーケット調査を定期的に行い、競合比較を行い自社で戦略立案を策定し実施計画を立案している。従業員の満足度や定着率も高い。アジア SPA 基準に強い興味を有する。経営評価指標の経営管理・戦略の分野でもある、自社で立案した戦略の評価の要請を受け、経営指標を活用しつつ、対応することとした。

### c) フォローアップのためのアクションプランの設定

成長戦略および SOP (作業標準手順書) の策定方法の指導を行うこととした。

## 6) KC Food

### a) パイロット企業の現状

当社は Orusey Market 内に所在する干肉・Floss 販売店舗を母体に 2007 年に干肉・Floss 製造に進出し 2011 年より衛生的な機械生産工場の構築に着手した。現在では事務所 7 人(経営者を含む)・工場 19 人の規模まで成長しているが、経営システム構築の過程にある。

### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

衛生的な工場が完成し HACCP の認証取得中(診断時)であるが、稼働率が 50%でありこれまで経営指標の分野では販売活動(マーケティング)にあまり取り組んでこなかったことから、経営評価指標の内、販売活動に係るマーケティングを最優先課題として取り組んだ。その結果として、マーケティング強化(ターゲットカスタマーを意識した味別パッケージの開発、非価格戦略(差別化された製品、パッケージデザイン、衛生的な生産環境等で勝負)と、Job Description、Operation Manual、Skill Map など人事管理強化のためのツール作成を提案した。

### c) フォローアップのためのアクションプランの設定

HACCP 取得完了後の 4 月よりフォローアップを実施した。

## 7) Diamond Logo

### a) パイロット企業の現状

特殊なルートからの原材料調達に強みを有し、高額な電気代という不利な条件にもかかわらずプラスチック家庭用品の分野で一定のシェアを維持している加工メーカーである。FDI リンケージの可能性を有する業種であるにもかかわらず、外国人投資家の視点を意識した経営管理は実施されておらず、家内工業の延長にある日々の成り行き管理にとどまっている。

### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

順調な業容拡大をしているものの、経営全般について家業の域を出ていない。カンボジアでは貴重な射出成型技術をもつ SME として、国際的にみて標準的な会社経営といえる水準まで、経営指標の分野では特に生産分野に注目しつつ QCD を中心とした各種管理のレベルを引き上げてゆく必要があった。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

経営者の要望もあり 5S 活動の導入から指導に入り、品質管理、生産管理、納期管理、在庫管理についても順次構築してゆくこととした。

## 8) Skyline apartment

a) パイロット企業の現状

当社はオーナー所有の敷地内に外国人向け高級アパートとブティックホテルを運営している。アパートは 5 年前にスタートしている。当初競合が少なかったが、その後徐々に競合が増加している。現在でも 90% の稼働率を享受できているが長期的戦略の構築が求められている。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

経営指標に基づく経営者・管理者インタビューに加え、日系不動産会社より情報を収集し、4P 分析にて提言内容を検討した。経営評価指標の内、特に販売戦略に着目し、ポジショニングマップを作成し、競合アパートとの差別化策、今後予定される大規模リノベーション時のコンセプト検討における活用法を提案した。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

企業診断時に対応の取れていない JD や KPI についての評価や活用策を 2014 年 7 月から着手することとした。

## 9) Peace Nail Factory

a) パイロット企業の現状

同社は長い業歴と熟成された技術を生かしカンボジアでは最大シェアを持ち、それにふさわしい品質と価格競争力を備えている。当社が属する和平グループは、輸入書籍・文具などの輸入販売を手掛ける和平書局（PBC : Peace Book Center）を中核とする著名な企業グループであり、経営基盤は盤石である。しかしながら、普通釘という事業自体は収益性・成長性ともに低く、将来的には衰退する可能性もある。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

ASEAN 統合後の競争環境次第では市場を失う懸念を有していたため、特に経営評価指標の販売活動分野に視点をおき、対応する生き残り戦略として、FDI リンケージを視野に入れた QCD の管理水準を高めて外国人投資家の評価に耐える経営体制を構築する必要に着目。さらに次のステップとしては、会計帳簿類（B/S、P/L、原価計算報告書）を整備する意義とその方法を理解しておくことが重要と判断された。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

品質標準の作成支援など、管理項目の設定とそれらが記録されている状態を作るための指導を中心とすることとした。また、そのような活動の前提として 5S や改善を実施し、末端の従業員にも活動の成果を体験できるように進めてゆくこととした。

### 10) 3 Sisters

a) パイロット企業の現状

当社は、2011 年に創業したユニフォーム、T シャツ、バック等の縫製・販売を行う小規模企業（従業員 14 名）である。創業当初はブランド構築による製造小売りを推進したが、新たな戦略を模索している。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

当社のビジネスモデルは、AMRA,ANG,3 Sisters fashion のブランドビジネスとユニフォーム縫製の 2 形態を有するが、各々の強みと弱みを分析し、課題と具体改善策を検討した。企業診断に前後して経営者の結婚と出産があったが、経営評価指標の分野の内、特に、経営戦略、ユニフォーム市場マーケティング、従業員教育、生産管理にあたる 5S について個々に取り組むこととした。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

2014 年 7 月よりフォローアップに着手し、月 1 回の指導に加えて、マネージメントチェックリストによる評価を 2 回実施し、成果の見える化を図った。

### 11) Protein Food

a) パイロット企業の現状

当社は、家内工業的な手法により無添加・純国産の乾燥食品を製造する企業である。主な製品は乾燥牛・豚・鶏肉と各種ドライフルーツとなっている。

カンボジア政府による国産製品の普及促進 PR 活動によりメディアへの露出が増え、結果的に大手流通チェーンなどへの販売が増えてきている。しかし、保存料等を使用しない無添加の加工食品を、品質を維持しつつ適正に流通させるノウハウがないため、今後も成長を続けていけるかどうかは不透明になってきている。現在、工場の拡張工事を実施中であり、その完成に合わせて品質を安定化し販路拡大を図ってゆくことが課題である。

b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

丁寧な手作業により味に定評のある商品を作っているが、あらゆる管理水準が家業の域を出ていない。会社として管理項目と水準を定め、それらを確実に実施してゆくことで、経営評価指標の販売活動分野である販売チャンネルを拡大することが課題として明らかになった。

c) フォローアップのためのアクションプランの設定

経営者の同意を得、2014 年 6 月下旬にカウンターパート・チームとの会合を設定し、内容とスケジュール案を作成した。内容については、製造品質や品質保証（賞味期限など）に関する管理標準の策定とその実施、そのような QC のベースとなる 5S 活動の導入、などを中心とした。

## 12) Mineral water Joy

### a) パイロット企業の現状

2001年から操業している飲料水を製造販売している老舗企業である。2013年6月に現在の社長を中心とした投資家7人で企業を買収し現在に至っている。社長は多忙のために新たに採用したGMに業務改善の指示を出し、さらなる成長を期待している。

### b) 企業診断の内容とフォローアップの対象となる課題

生産分野における稼働率が高く生産余力が少ないことから、経営評価指標の内、販売活動の分野に係る積極的な営業が行われていない。工場長は創業時からのベテランであるため生産関連は熟知しており、生産に関して表面化している問題は見あたらなかったが、作業負荷の低減やレイアウトの改善により更なる生産性向上が期待できた。ただ、組織・人事分野では、旧来からのインセンティブが長らく続いており一部の従業員から不公正との不満も出ていたため改善策を検討。

### c) フォローアップのためのアクションプランの設定

インセンティブの見直しの優先順位が高いが、組織図や就業規則、JD(職務記述書)などのHRMの基盤を整備し、従業員へのモラルサーベイや賃金テーブルの分析によりGMとの共同作業を行う計画とした。他に生産性向上を5Sの推進や詳細の作業分析を行いレイアウト見直しと作業性と作業負荷の低減から改善することとした。

## (2) パイロット企業側の評価

企業診断実施後に企業側からアンケートを行い、12社からの評価を集計したのが下記のグラフである。図表2-1の、「企業診断はどのくらい有益であったか」の問いに対して、11社(92%)が「A lot」の高い評価であった。図表2-2の3項目は、5段階評価であり、「診断報告書のわかりやすさ」は4.1、「提言の実現性」は4.2、「経営改善効果の期待」は4.2であり、いずれも高い評価を得ている。

自由項目欄においては、感謝のメッセージとともに、会社の成長のために協力してほしいなどフォローアップに対する期待の高さがうかがえる記載が多かった。(詳細【別添資料⑧-2-5 企業診断のアンケート結果】参照)

Question: How much benefit does your company gain from the company diagnosis?

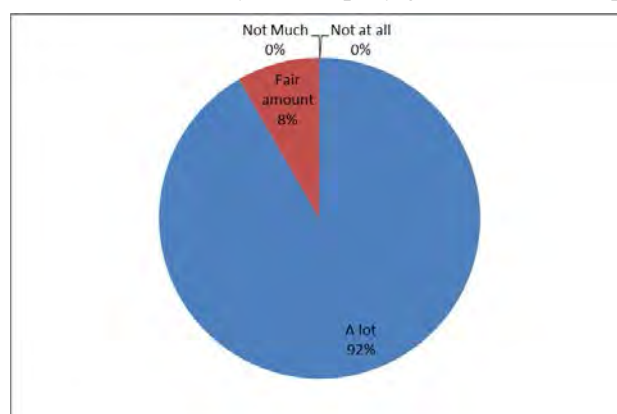


図 2-4 企業診断のアンケート結果グラフ



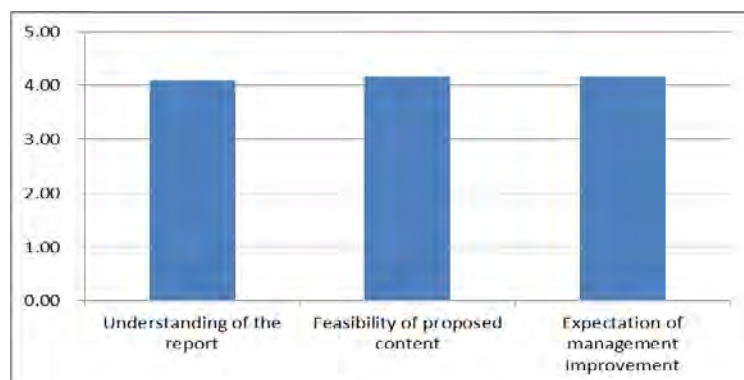


図 2-5 企業診断のアンケート結果グラフ

#### 2-2-4 (活動 2-4) 中小企業政策の適用可能性の検討と GD-SMEH への提言

**【活動 2-4】 NPCC において、成果 1 の活動（活動 1-4）で策定される中小企業政策の適用可能性を検討し、GD-SMEH に提言を行う。**

2013 年 6 月からのプロジェクト実施的着手から、ほぼ 1 年を経過した段階で、GD-SMEH 側の政策チームの総入れ替えがあり、政策検討は、その段階からの再スタートを余技なくされた。そのため、GD-SMEH 側では、政策骨子の検討・策定過程が優先され、最終的に、具体的な施策の検討にまで至らなかった。したがって、企業診断コンポーネントの専門家と NPCC によって試行すべき試行的な施策自体が策定されない結果となった。

他方、将来的な中小企業政策へのインプットの観点から以下の取組を実施した。

##### (1) FDI とのリンケージ促進

一カンボジア日本人商工会（JBAC）などを通じて、複数の日系製造業から企業診断に参画しているカンボジア企業からの製品調達について関心表明がなされた。このような実態は、日本・カンボジア双方の中小企業に有効な支援施策に対するニーズの存在を意味している。これを受けて企業診断コンポーネントでは、対象となっているカンボジア側参画企業に対して、FDI リンケージを意識した経営改善指導を行った。これは、近い将来 GD-SMEH によって策定される施策が FDI 誘致促進も視野に入れたものとなることを想定し、適用モデル企業の事前準備としての意味合いを持つものであった。但し、今回は、想定していた日系企業の進出自体が見送りとなったため具体的な取組にまで発展せず、また、GD-SMEH 側の体制が整わなかったため、試行的な施策実施・フィードバックという段階までには至らなかった。

##### (2) カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center: CJCC）との連携

中小企業に対する人材育成支援に関しては、JICA が支援を行っている CJCC が従来から一定の役割を果たしてきたが、本年度の JICA プロジェクトにおいても連携を通して支援を得ることができた。中小企業人材の育成という観点からの施策試行およびフィードバックに関しては、当初、CJCC ビジネスコースとの連携を図りながら相互に効果的なプログラムの企画と実施、フィードバ

ックというサイクルを確立する方策を検討したが、現実的には、システムとして確立するまでに至らなかった。本プロジェクトにおいては双方のプログラムをそれぞれのネットワークを通じて広報するという形で、協力連携体制を整備することができた。こうしたパイロットの取組を通して、今後の施策化へのモデル、方向性の検討素材とすることができたと考える。

### **(3) 中小企業が抱えている課題のフィードバック**

パイロット 12 社に対しては、各社個別の課題に加え、金融アクセスの現状と課題などの情報を、GD-SMEH 側にインプットすることで、政策立案に資する取組を実施した。最終的に、政策枠組では、制度的には可能となっているが運用上あまり取り組まれていない不動産以外の担保による融資についても導入推進を提起する等、今後各社の関心に対応できるよう設計をし、政策セミナー、個別の面談等により、その趣旨を説明するといった相互の連携を保つ工夫をし、本件活動の趣旨とした。

## 2-2-5 (活動 2-5) 企業診断の結果評価及び成果の共有

**【活動 2-5】 NPCC において、活動 2-3 で実施したパイロット企業診断の結果を評価し、その結果を関係者と共有する。**

### (1) パイロット企業の企業診断及びコンサルティングの実績（経営評価指標による評価）

企業診断コンサルティングは 2013 年 9 月～2015 年 5 月までの期間で実施され、その間 1 社当たり企業診断 2 週間、進捗管理及び関係するコンサルティング（フォローアップ）を 6 回～7 回実施した。この期間に経営評価指標を用いた経営力チェックを 3 回（企業診断時 1 回、フォローアップ時 2 回）経営者に依頼し、回収しデータ処理及びグラフ化を図り、必要に応じて企業にフィードバックした。

また 12 社の平均値を標準値として提供し、自社のチェック結果と比べ優位・劣位を認識してもらい改善への動機づけとした。また前回結果と比較することで、改善レベルの向上も実感してもらった。パイロット企業の 1 社（サービス業）のレーダーチャート事例を以下に示す。この企業では企業診断時と比べるとフォローアップ時には各項目が外にプロットされており、改善が順調に進んだことが分かる。

なお、データ処理にあたっては、12 社平均に加え、製造業（食品、アパレル、機械・成型）、サービス業の業種別平均も算出し、より企業実態に合った適用を試みた。以下に業種別レーダーチャートを示す。

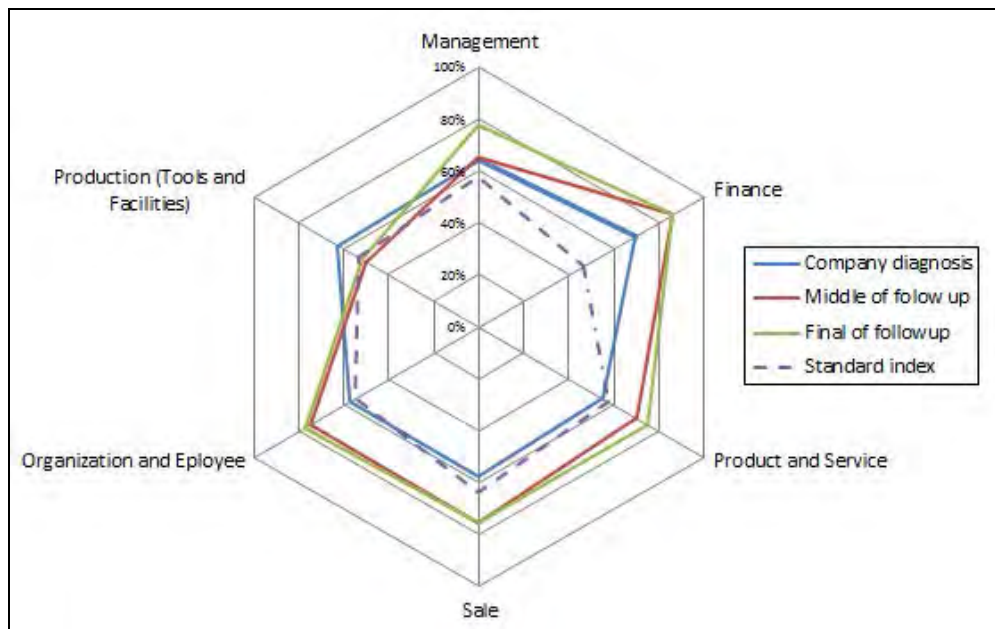


図 2-6 パイロット企業にみる経営改善例

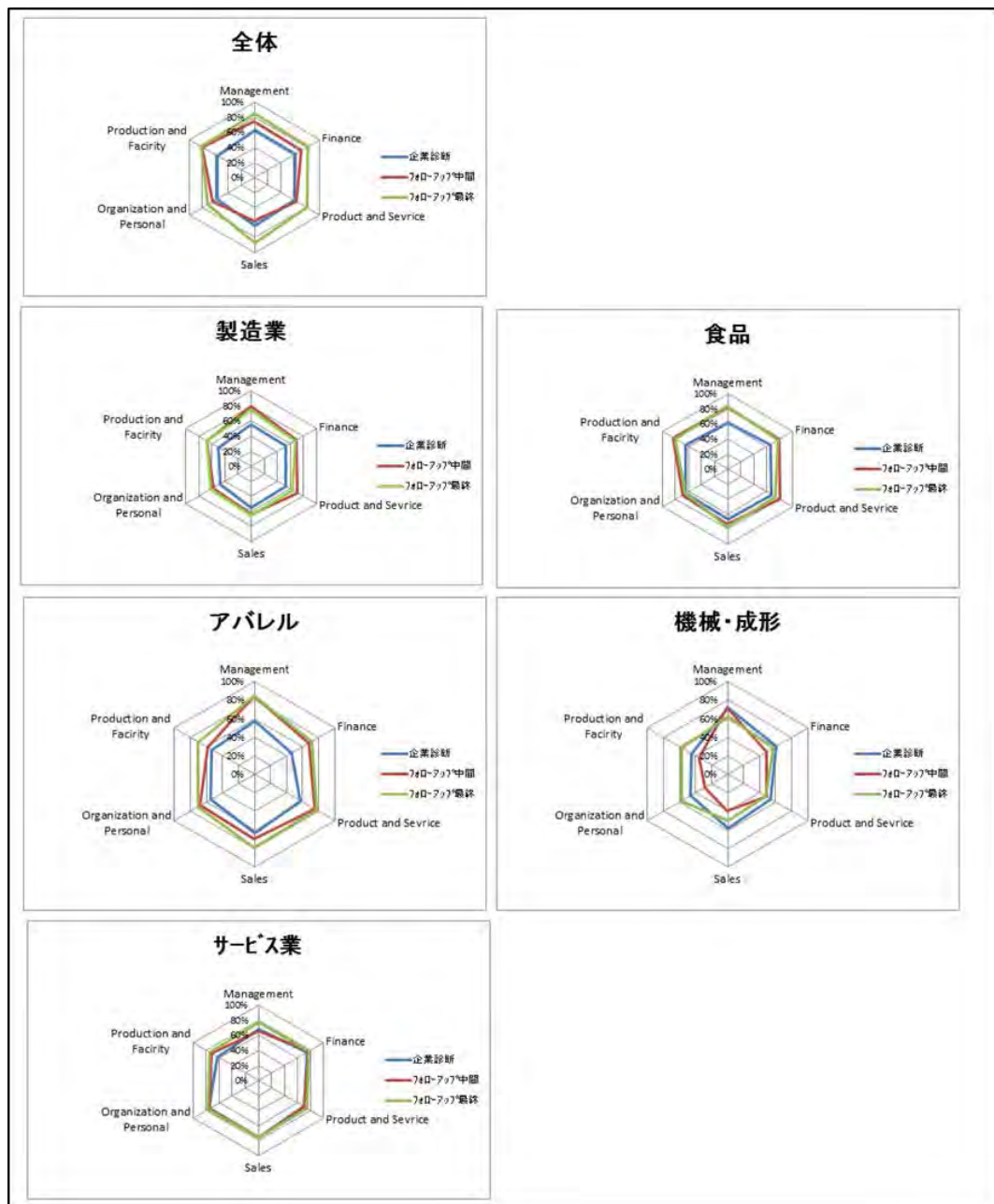


図 2-7 業種別経営指標改善例

## (2) NPCC のパイロット企業診断 OJT による活動実績評価

企業診断対象の 12 社の内訳は食品関連 6 社、縫製業 2 社、サービス業 2 社、射出成型 1 社、くぎ製造 1 社であった。専門家 3 名が企業診断チーム 2 班を指導する体制で実施した。企業診断活動では、様々な課題に直面すること、また、企業側の事情により活動の制約を受けた場合も多々あったが、日本人専門家の指導と NPCC のチームワークでパイロット企業 12 社に対する企業診断を完了することができた。その結果、企業側からの評価も上記の通り高いものであり、以降のフォローアップへの支援への期待も高かった。

一方 NPCC スタッフに対する技術移転は徐々に進んでいるものの、この時点では、企業側の期

待に対しては NPCC スタッフの提供する提案は不十分であることが多くギャップが存在した。このギャップを日本人専門家のサポートにより埋めていた。

以降のフォローアップ活動においては、NPCC スタッフに対しては丁寧かつ根気よく指導を継続し、NPCC スタッフの企業診断コンサルティング能力の向上を図り、カンボジア経済に発展の貢献できるコンサルタントの育成と中小企業支援体制の構築を図った。

### (3) 企業診断後の進捗管理・コンサルティング OJT（フォローアップ）の実施

#### 1) フォローアップの実施経緯及び実績

フォローアップ活動を通じて NPCC スタッフに対してコンサルティングの技術移転を行った。サポートチームはモデル企業 12 社に対して作成したアクションプランに沿って、フォローアップ活動を企業診断後に順次実施し、2015 年 3 月まで行った。コンサルティングの技術移転を効果的に行うために、OJT（On the Job Training）方式で行った。モデル企業の訪問前後に事前打ち合わせを行い、NPCC スタッフ等へのノウハウや知識の伝授と定着を図った。

##### a) チーム編成とスケジュール

チーム及び専門家は原則的に企業診断と同じ担当で行った。企業毎のフォローアップの期間およびチーム、担当専門家は下表のとおりである。

表 2-21 チーム構成及びフォローアップスケジュール

NO	企業名	期間	チーム	担当専門家（主・副）
1	LyLy Food Industry	2013 年 12 月～2015 年 3 月	I	石橋
2	Bayon Bakery	2014 年 3 月～2015 年 3 月	II	林、石橋
3	SentoSa Silk	2014 年 1 月～2015 年 3 月	I	石橋
4	Asia Bakery & Confectionery	2014 年 3 月～2015 年 3 月	II	大山
5	Champey Spa and Salon	2014 年 6 月～2015 年 3 月	I	石橋
6	KC foods	2014 年 4 月～2015 年 3 月	II	林、大山
7	Diamond Plastic	2014 年 3 月～2015 年 3 月	I	大山
8	Sky line Apartments	2014 年 7 月～2015 年 3 月	II	林
9	Peace Nail Manufacturing Handicraft	2014 年 4 月～2015 年 3 月	I	大山
10	3 Sisters	2014 年 6 月～2015 年 3 月	II	林、大山
11	Ky Siv Chheng Protein Foods	2014 年 6 月～2015 年 3 月	I	大山
12	JOY Drinking Water	2014 年 5 月～2015 年 3 月	II	石橋

## b) フォローアップ実績と成果

フォローアップ前の企業診断で明らかになった課題は、人事管理 8 社、次いで生産 7 社、販売・マーケティング 6 社、会計管理 3 社、その他 3 社となった。（【別添資料⑧-2-7】の 1) **Result of Company Diagnosis** 参照）これらの課題に対して戦略をベースに、優先順位や関連性を考慮してアクションプランを作成し、フォローアップ活動を行った。“パイロット企業 12 社のフォローアップ活動の内容及び成果”については【別添資料⑧-2-6】参照。

その結果、モデル企業 12 社すべて経営改善の成果を出すことができた。成果は生産性向上 7 社、モチベーション向上 7 社、売上増 5 社、品質向上 3 社、納期改善 2 社、原価低減 1 社、その他 6 社であった。（【別添資料⑧-2-7】の 2) **Outcome** を参照）その内訳は生産性向上とモチベーションアップが 23%、次いで売上の増加、品質向上、納期改善、原価低減の順となっている。Peace Nail Manufacturing Handicraft 社では、売上が増加し、品質向上、リードタイム削減、原価低減、生産性向上など大きく経営が改善した。

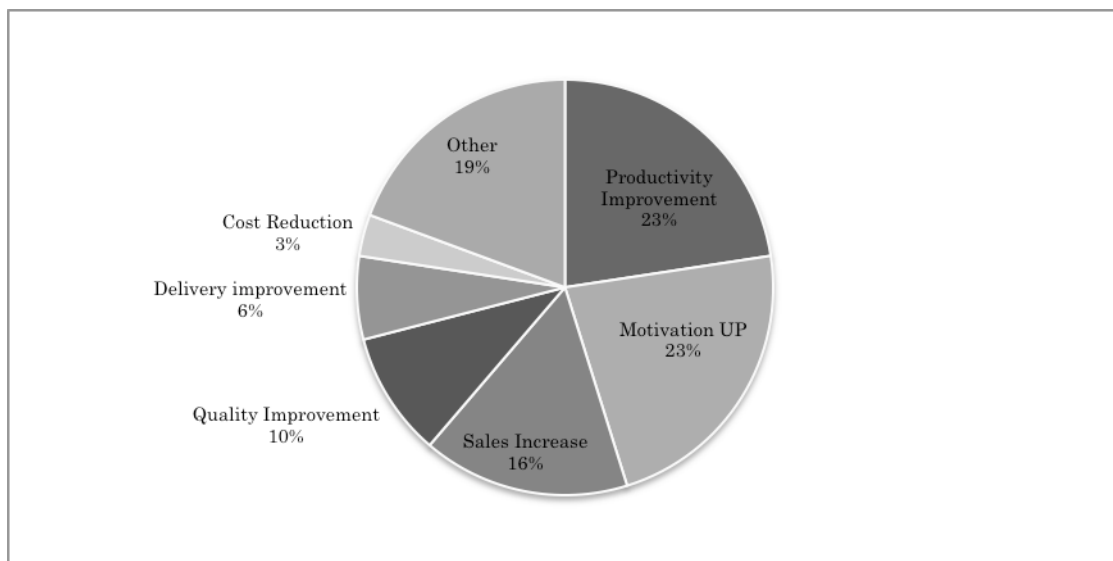


図 2-8 フォローアップの成果

フォローアップ期間中の 2 回の経営指標評価によれば、フォローアップ終了後の残された課題は、販売・マーケティング 8 社、人事管理 6 社、次いで生産 3 社、資金調達 3 社、その他 3 社となった。（【別添資料⑧-2-7】の 3) **Remaining Challenges** を参照）フォローアップ活動前と比較すると、累計の課題数は 27 から 23 へと約 15%減少した。分野別では、生産の課題が大幅に減り、次いで人事が減少し、販売・マーケティングの課題が増加した。コンサルティングにより経営のボトルネックであった生産の課題が解消され、販売・マーケティングへ課題が移行したと考えられる。今後は、販売・マーケティングの課題解決により更なる企業成長が期待できる。このようなモデル企業の経験を他の企業が共有することによりカンボジアの中小企業全体の底上げが期待できる。

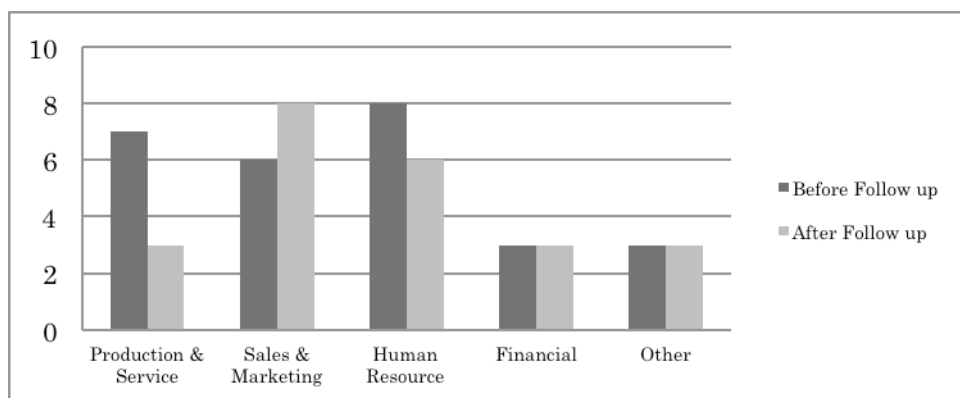


図 2-9 フォローアップ終了後の残された課題

## 2) フォローアップ結果の評価と共有

### a) NPCC の能力向上

NPCC メンバーの能力向上を効果的に行うために、診断能力およびコンサルタント能力をインタビュー、レポート作成、プレゼンテーション、分析等のスキル別に定義した“Consultant Evaluation Sheet”（【別添資料⑧-2-8】参照）を作成し、NPCC の自己評価および専門家が評価を行い、評価結果のフィードバックを行い能力向上に努めた。その結果、第一回目の企業診断後、最終回の企業診断後、フォローアップ終了後の NPCC 全員の自己評価平均は 3.18、3.24、3.56 となっており能力向上が見られた（コンサルタント能力自己評価結果参照）。特に診断能力は徐々に向上が図られている。（類型別コンサルタント能力自己評価結果参照）

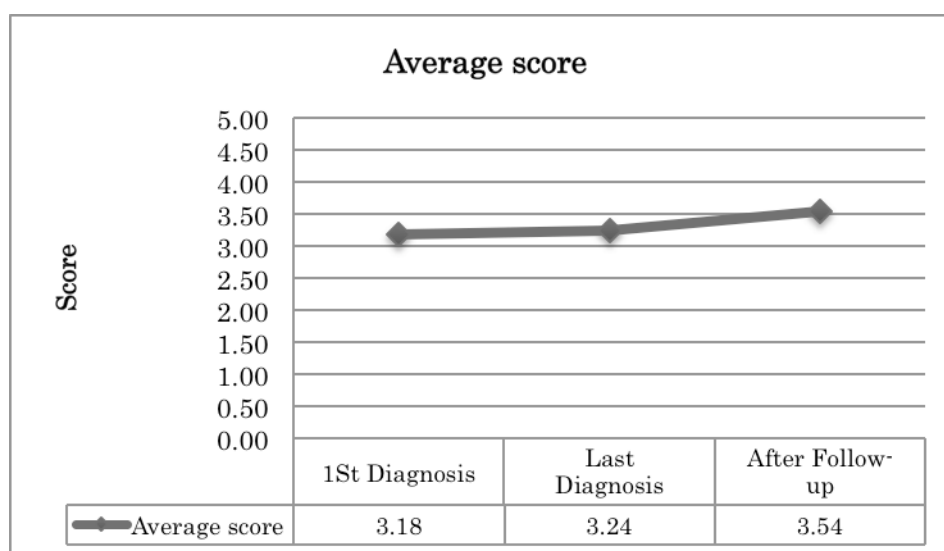


図 2-10 コンサルタント能力自己評価結果

1 St Diagnosis:2013 年 10 月、Last Diagnosis:2014 年 6 月、After Follow up:2015 年 4 月

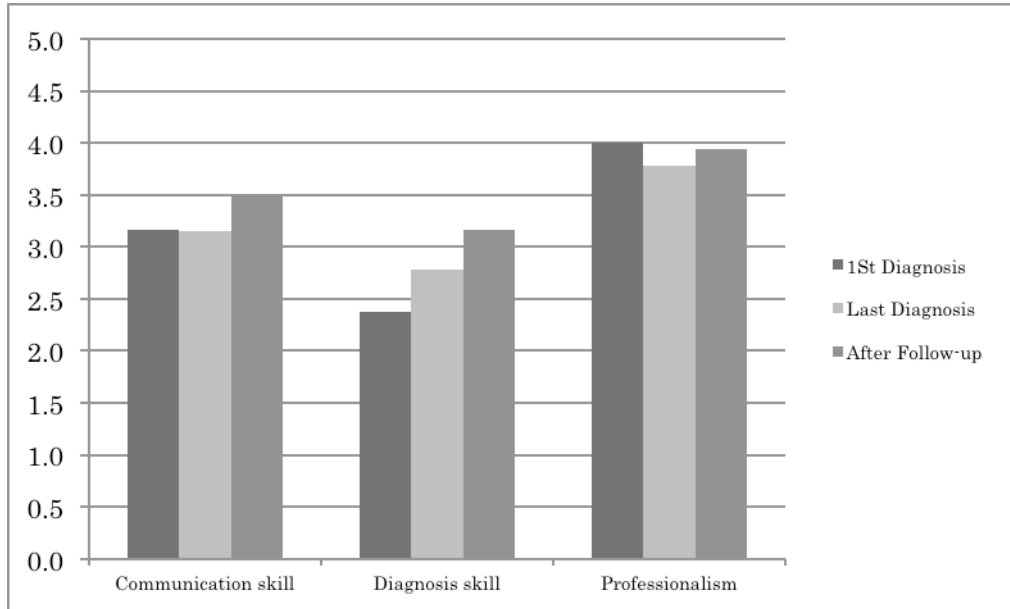


図 2-11 類型別コンサルタント能力自己評価結果

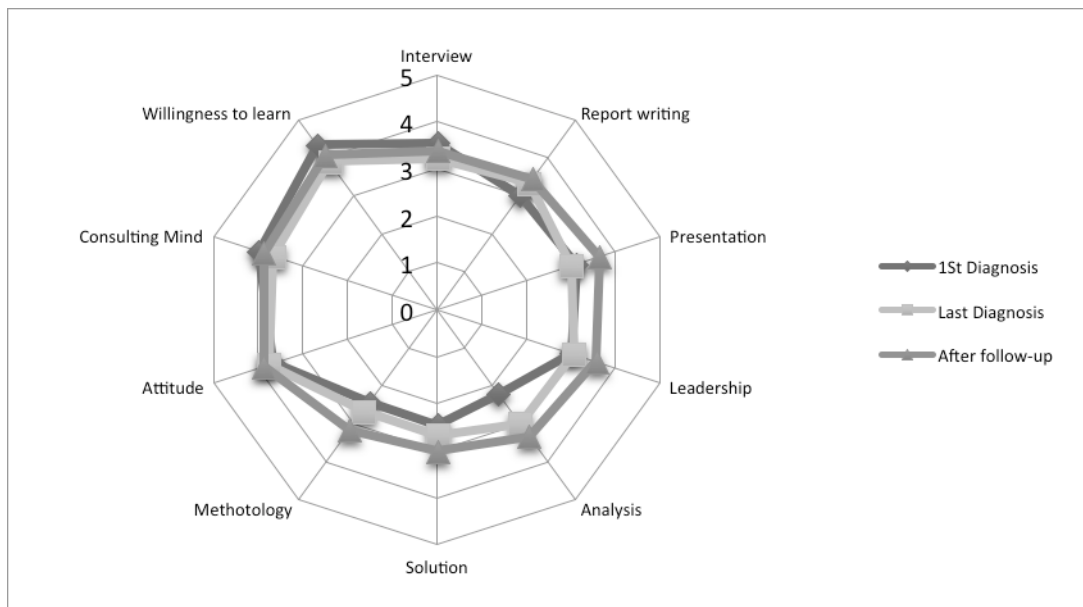


図 2-12 項目別コンサルタント能力自己評価結果

#### b) NPCC からの評価

NPCC からのフォローアップのアンケート結果では、訪問頻度は 100%、期間については約 90% が適切と回答している。どの分野が役立つかは、人事管理が 46% で最も多く、次いで生産、戦略、販売。マーケティング、会計の順となっている。NPCC スタッフは能力向上が実感でき、期間や訪問頻度が適切だったことが窺える。NPCC はこれまで APO（アジア生産性本部）等から主に生産に関するトレーニングを受けてきたが、今回の企業診断では生産以外の分野も対象に



OJT 形式で企業診断およびコンサルティングが行われた。その結果、幅広い知識を習得できたものと考えられる。

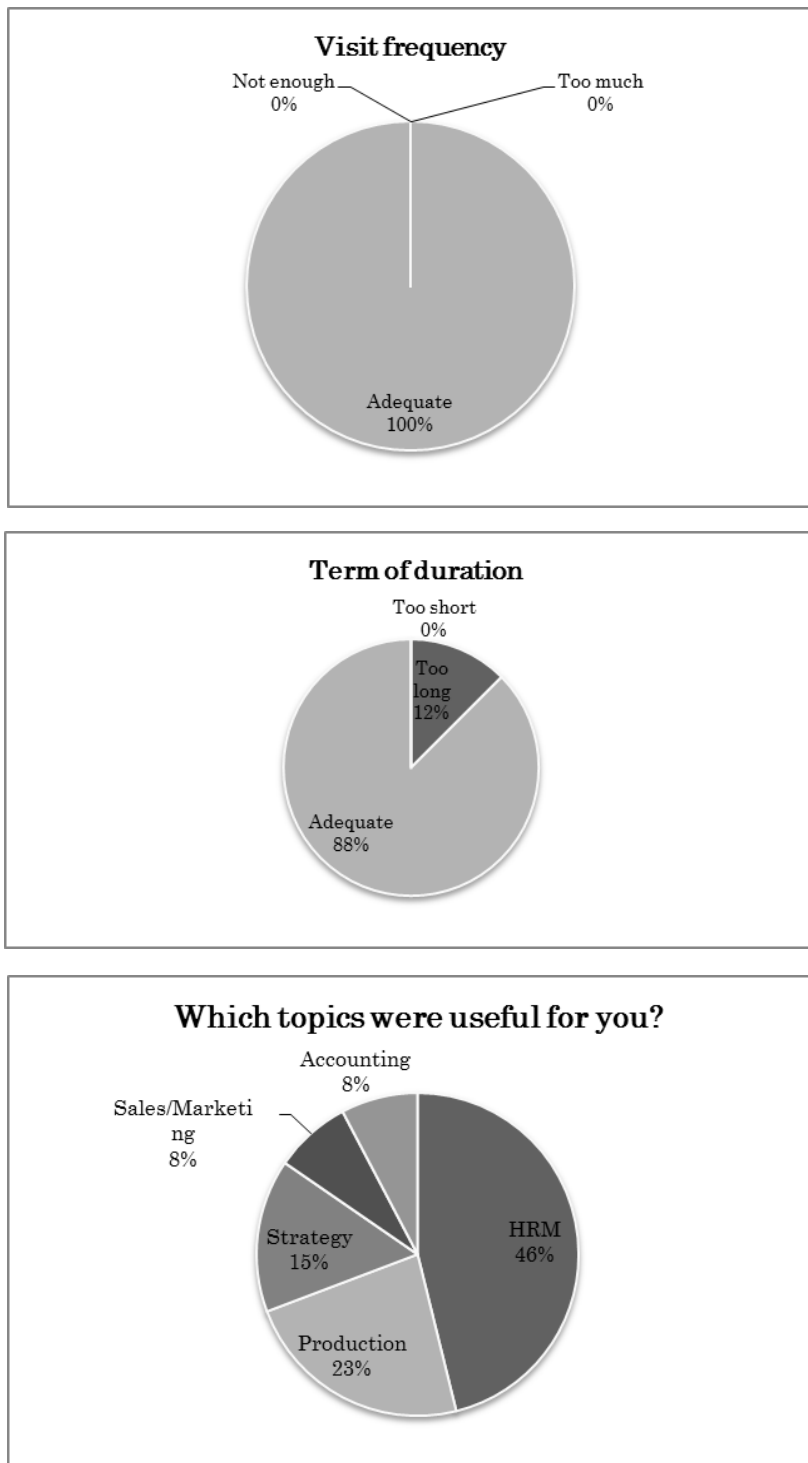


図 2-13 フォローアップのアンケート結果 (NPCC)

### c) モデル企業側の評価

企業からのフォローアップのアンケート結果は、訪問頻度、期間とも 70%が適切であったと回答している。しかし、訪問頻度については 30%が少ない、期間は 20%が短いとの回答があった。アドバイス内容については、[非常に良い]と[適切だった]を合計すると 100%、将来経営に役立つかは[とても役立つ]と[役立つ]を合わせると 90%であった。モデル企業からは、フォローアップ活動は満足しており、今後も継続して支援してほしいとの意向が窺えた。

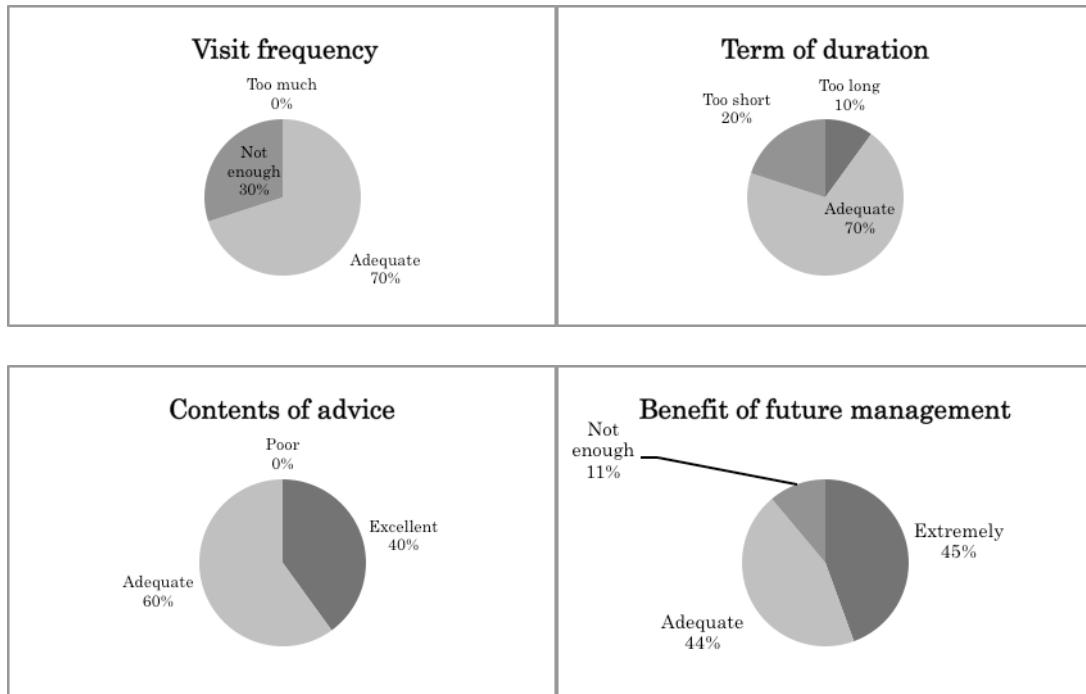


図 2-14 フォローアップのアンケート結果（企業）

## (4) NPCC コンサルティング能力強化に係る OJT による技術移転の成果及び今後の課題

### 1) OJT における注力点の概要

企業診断 OJT では、SME 振興のためのツールの一つとして企業診断コンサルティングの技術移転を行った。NPCC スタッフの経営マネジメントに関する知識を増やし、分析力を高めるため、実際の企業を診断・分析し、経営改善のためのアクションプラン策定とその適用する活動を、OJT 方式で実施した。本 OJT の実施に際しては、以下の点に注力した。

#### ① チーム編成による能力バランス

参加者の経験・能力を勘案し、偏りの無いよう 2 チームを編成し OJT を実施。

#### ② スケジュール管理と参加者の出席率向上

参加者は全員が通常業務を持っている中、OJT への出席率が可能な限り高くなるようスケジュールを設定した。また、スケジュールの設定や診断先企業との調整などを参加者自らが行うこと

で、診断実施に際しての段取りやタイムマネジメントの要点を体得させた。会合時の集合時刻についてはルーズになりがちであるが、時間厳守について厳しく指導した。

### ③ 知識の補充

企業診断やコンサルティングに用いる知識について、その適用可能な場面に遭遇する都度解説講義を行い、実践的な知識の補充に努めた。

### ④ 論理思考の訓練

診断先企業の経営者に対して納得感の高い診断・分析及び提言を提供するため、できる限り客観的事実に基づいた論理的な思考を習慣づけるよう指導した。

### ⑤ アウトプットの品質向上

企業診断結果の報告会を行い、診断先企業の経営者に対する経営改善のためのアドバイスを実施した。その際には事前に報告書の読み合わせと発表リハーサルを行い、支援先企業にとって理解しやすく、かつ成果を期待できる内容になるよう指導した。

### ⑥ 経験共有

2 チームによる企業診断スケジュールを同期させ、ほぼ同じタイミングで診断先企業に対する報告会を実施するようにした。さらに、報告会直後に2チームが合流し、相互に経験を発表しあうことで相互の経験と成果を共有した。

## 2) OJT による NPCC 能力の改善実績・課題

本件プロジェクトでは、NPCC スタッフ各自が6社の民間企業を診断し、そのフォローアップ活動の経験により、企業の抱える課題およびその解決方法についてOJTにより技術移転がはかられ、NPCCの能力向上、企業の経営改善の成果を出すことができ、企業からの評価も高かった。その結果、NPCCとしては、以下の成果を得られたと考える。

- ・診断および提言の作成とそのプレゼンテーションに係るプロセスを習得できた。
- ・人的資源管理やマーケティングについての戦略策定と実施が、多くのカンボジア企業にとっての課題となっていることが認識された。
- ・上記以外の分野でも企業ごとに多種多様な課題があり、それらを解決するためには適切な専門知識と事例にアクセスし、活用できるようになることが必要であるということが認識された。

一方OJTでは、遭遇する民間企業の現場が抱える問題点についてその分析や対応に活用可能な理論を教えてきたが、それらの理論や活用方法についての理解力は十分とは言えない状況であった。OJTに先立ち実施した座学講義では、テキストを作成して各種経営理論の解説講義を行ったが、そのようなテキストブックや講義の内容を自ら参照して企業の経営改善に活用することは必ずしも十分に出来なかった。この背景には、専門家が作成したテキストおよび講義内容の水準の妥当性の問題（高度過ぎる部分があった可能性あり）のほか、実際の現場で該当する場面に遭遇した経験の少なさや、カンボジア企業の実情に合わせた適用方法や説明用語などより踏み込んだ説明の必要性などがあると考えられる。

このような状況に対処するためには、今後、必要な人材育成（組織内・外、民間 BDS プロバイダー）に用いるためのテキストを NPCC スタッフ自らの手で作るなどの対応が必要となる可能性がある。また、企業支援に必要な知識や技術の多様性が認識されたことから、将来の NPCC が支援機関として持つべき機能と役割について、組織の形態そのものや外部資源の活用も含めて検討を行う必要がある。

企業診断コンサルティングには、professionalism をベースに communication skill や diagnosis skill が必要となる。しかし、類型別コンサルタント能力自己評価結果では、professionalism の得点は高いが、診断およびコンサルティングに必要な diagnosis skill は最終的に十分な得点を獲得できなかった。今後、NPCC が独自で企業へのコンサルテーションを行うには、さらなる知識や経験の積み重ねが必要である。これらの能力を早期に獲得することは難しいことから、短期的に企業へのコンサルテーションを提供するには、外部専門家または専門的な民間コンサルタントなどとの連携も重要と考えられる。NPCC には、新人も投入されており、本プロジェクトでの獲得した知識や経験の共有が使用したテキストや資料を活用し円滑に行われ、将来 NPCC がカンボジアの経済発展に寄与することを期待したい。

## 2-2-6 (活動 2-6) 中小企業経営評価指標の改良と活用のための戦略オプション

**【活動 2-6】 NPCC において、活動 2-3 の結果を基に中小企業の経営評価の指標を改良し、広く活用するための戦略オプションを作成する。**

今回試行的に適用した経営評価指標による経営力チェックに関しては、今後、企業診断コンサルティングにおいて継続的に活用され、本来の形で中小企業経営評価指標として定着するにあたっては以下の取り組みが必要と考えられる。これらの戦略的オプションについてはカンボジア側と協議をし、NPCC 側とは認識の共有を図ったが、NPCC の運営方針が不確定であることと、NPCC がプロジェクト統括の総局下から外れたこと等から、正式な「合意」は最終回の JCC (2015 年 4 月) に形成された。合意に基づき、プロジェクト終了後にカンボジア側で具体的な活動が実施されること、また、指標の改善指導などを含め、今後、適宜、技術支援のためのフォローアップ活動等が期待される。

### (1) サンプル数の拡大とデータ蓄積

今回パイロット企業 12 社に対して試行的に適用したが、経営指標として客観性を高めるには適用企業数を増加させる必要がある。サンプル数を拡大し、より一般的な指標、セクター毎の特徴を反映した指標等、ニーズや用途に合わせた改良をすることが重要である。

### (2) チェックリストと定型コンサルティングのパッケージ化

NPCC が行う企業診断において標準コンサルティングツールとして使用する他、経営評価指標による経営力チェックリストに基づき、チェックリストで浮き彫りになる課題に対して定型のコンサルティングパターンを用意し、チェックリストと定型コンサルティングをパッケージにした形での企業診断コンサルティング等を提案する。

経営評価指標による経営力チェックの利点は、質問項目中に問題点の解決策が例示として示されており、企業の実態に合わせて適用することで改善が進むことにある。経験の少ないコンサルタントや経営者であっても説明を受けながら改善策を一緒に考え、推進することができる。以下に 6 カ月を 1 期間としたパッケージ型の企業診断コンサルティングの例を示す。

	検討テーマ	必要日数
4 月	企業概要ヒアリング、現場視察、チェックリスト説明、第一回目チェック	2 日間
5 月	経営管理、財務	1 日間
6 月	商品・サービス・技術力、販売・マーケティング	1 日間
7 月	組織・人事、第二回目チェック	1 日間
8 月	生産	1 日間
9 月	最終チェック、今後の課題整理	1 日間

今回プロジェクトにおける企業診断は2週間の間に3~4回企業を訪問し、診断報告書を完成しプレゼンをしているが、企業側の負担は高く、診断よりむしろ実際の改善活動に重点をおいた指導が望まれている。この例示では企業診断必要日数は各月原則1日（初回のみ2日間）としており、次回までの間には合意した事項についての改善推進や調査等を企業側及び診断チーム側が行う設計としている。

また、上記の検討テーマは経営活動領域全体を対象としているが、第一回目において6領域より1領域を選択し、2回目以降はその領域について絞り込んだ検討を進めるという領域別設定も可能である。パッケージ型企業診断は期間が短く、少ない日数での実施が可能であり、依然として小規模企業の多いカンボジアにおいて検討に値するものである。

### **(3) 簡易版作成及び業種別バージョン作成**

今回の試行的適用で用いた経営評価指標による経営力チェックリストは65項目より構成しているが、最終チェック時に実施したアンケートでは、質問数が多すぎるという回答もある。従業員数20人以下で管理者や改善担当者が限られる小規模企業では質問項目数を40項目程度に絞り込んだ簡易版のチェックリストを作成し、より短い時間でチェックをし、実施項目を決定・推進する方法が有用と考えられる。

またアンケート回答には業種にカスタマイズしたチェックリストの要望もある。サンプル数が一定規模に達した後の取り組みとなるが、縫製、金属加工、食品、ホテル、レストラン等の業種を念頭においた質問項目の検討も考慮すべきであろう。

### **(4) WEB システム化**

今回、マネジントチェックリスト及び中小企業経営評価指標を企業診断における経営改善ツールとしてコンサルタント・企業側双方が用いることを念頭に置き論じてきた。一方、経営者が客観的に自社の状況を確認し改善策を検討する自己診断ツールとしての活用も検討する必要がある。

その場合には、チェックリスト及び蓄積された標準指標値をITシステム化し、ホームページと対面しながら経営者がチェックし、自社の結果と標準値をグラフにより見比べながら改善策を検討するWEBシステム等の導入が期待される。蓄積データのメンテナンスが容易であり、発展途上国においてもインターネットが一般的に用いられる今日においては望まれる活用策といえる。

## 2-3 (成果3) 企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムの組織化

**【成果3】 NPCC の企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムが組織化される。**

### (1) 活動内容

活動 3-1 : NPCC の既存の企業コンサルティングプログラムを実施する。

活動 3-2 : NPCC において、活動 2-1~2-6、及び活動 3-1 の結果を基に、中小企業支援のためのコンサルティングサービスの質の維持を目的とした継続的なトレーニングプログラムを開発する。

活動 3-3 : NPCC において、中小企業支援を行うコンサルタントの基準を設定する。

活動 3-4 : NPCC において、企業診断に対する意識向上のための計画を策定するほか、企業診断普及のためのワークショップを開催する。

### (2) 活動の体系

NPCC では、これまでの JICA、APO をはじめとする国際機関等からの支援により、5S/KAIZEN 及び HACCP/GMP/GHP 等については、一定の知識と管理手法ノウハウを蓄積してきた。2011 年度は、独自の予算を計上した地方セミナーの開催 (Battanbang、Pursat) を通して、精米業者 3 社を選定し、5S/KAIZEN を中核とする生産性向上・食品安全環境改善等の指導をするプログラムを提供してきた。また、2013 年から 2014 年にかけて、これらの活動の延長として、5S/KAIZEN の表彰プログラムも提供してきた。(NPCC では、これらを総称して「Advanced 5S」としていた。)

成果 3 では、こうした既存のプログラムの持続的展開を支援するため、NPCC によるプログラムの実施状況をレビューし、それらの改善を指導することを通して標準化をはかり、組織化を行うことを当初の成果と位置づけた。また、その過程で、プログラム実施上不可欠となる、コンサルタントの資質基準を設定するとともに、企業診断及びコンサルティングの推進に資する計画を策定することとした。

### (3) 活動結果の要約

成果 3 の活動については、2014 年 1 月の組織改編までは、計画通り活動を実施することができた。本件プロジェクトで実施した活動は、プログラムのレビュー、Battanbang 州における「Advanced 5S」対象企業選定手続き (最終選定までは実施できず) であった。組織改編後、それまでの体制下で確保されていた予算は一端見直しとなり、本プログラムに関しては予算枠がなくなり、予算的裏付けがなくなった。そのため、「Advanced 5S」自体の活動も停止した。

これを受け、可能な範囲で本プロジェクトの活動の一環としての実施を検討するために、NPCC 側に Advanced 5S プログラムの再構築と新たな計画書の策定を支援した。新しい計画書を取りまとめ検討するまで活動を進めたが、その段階までには、組織改編に伴う予算基盤の喪失に加え、NPCC 側の方針が不確定であったため、実施に対しての組織的合意形成が進まず、再構築を試みたプログラムの維持継続も困難となった。

そのため、最終的に本成果 3 の活動に不可欠となる「NPCC の既存のプログラム」自体が停止したこととなり、「活動 3-2 プログラムの開発」に係る活動は想定された成果の段階までは実施す

ることが叶わなかった。代替として、「BDS 市場拡大を念頭に置いた NPCC の将来像の検討」を行うとともに、その中で「トレーニングプログラムのあり方」としてオプション等を提案することとし実施した。なお、活動 3-3 に係る資質基準については、成果 3 で実施した前段部分、及び、成果 2 の活動を通して策定した。

### 2-3-1 (活動 3-1) NPCC によるコンサルティングプログラムの実施

#### 【活動 3-1】 NPCC の既存の企業コンサルティングプログラムを実施する。

##### (1) NPCC の既存の企業コンサルティングプログラムの概要 (Advanced 5S)

「Advanced 5S」は NPCC による初めてのコンサルティングプログラムであり、NPCC の独自予算により、従来プノンペン近郊の民間企業向けに実施してきた 5S 指導を地方にも展開しようとする試みであった。5S のみならず、NPCC が各種ドナーから学んできた GMP / GHP などのツールも併せて指導することで、企業の生産性向上と地域中小企業の発展を支援することを目指していた。

2013 年度、対象とされた業種は、コメの品質・生産性向による輸出振興という国の政策に呼応する形で精米業者が選定され、それらが集中する Pursat 州と Battambang 州が実施地域とされた。これに引き続き、工業総局長（当時）の指示のもと対象企業の選定作業が行われていたが、アナウンスの不備等もあって参画する企業が集まらず、地域を Battambang 州に絞った上で食品加工業者も対象に加え、2014 年に入ってようやく予備調査が実施された。

当初計画では実施企業を 3 社選定のうえ月 1 回のペースで訪問指導を実施（内、2 回に 1 回は日本人専門家が同行）する予定であったが、省庁組織改編により予算的裏付けを失った状況となり、当プログラムの継続実施自体が困難な状況となった。

##### (2) NPCC 開発プログラムの実施支援及び活動定着化支援

2014 年 3 月 4 日から 6 日までの期間、Battambang 州に出張し予備調査を実施した。予備調査実施企業は下表のとおりである。

	訪問日時	会社名	主要事業・製品
1	2014 年 3 月 4 日	Phin Sareth	乾燥米麺製造
2	2014 年 3 月 4 日	Baithang	精米
3	2014 年 3 月 5 日	ETT	ボトル入り飲料水製造
4	2014 年 3 月 5 日	Loran Group PLC	精米
5	2014 年 3 月 5 日	Kim Se Rice Mill	精米
6	2014 年 3 月 5 日	Yamleung	精米
7	2014 年 3 月 6 日	Phou Poy Rice Mill	精米

予備調査実施後、NPCC スタッフと企業選定について会合を持ち、選定のためのクライテリア作成方法を指導した。

NPCC 側より実際の選定はどうするかとの打診があったが、NPCC のプロジェクトであるため NPCC 組織内で決定方法・時期等を定めて実施することを説明し、その結果、NPCC 内の協議により、ETT、Kim Se Rice Mill、Phou Poy Rice Mill の 3 社が選定された。しかし、当活動はこれ以降、予算的裏付けを失い、NPCC 独自プログラムとして継続実施することができなくなったため、



代替案について、NPCC 内にて協議し、新たに実施可能なコンサルティングプログラムの計画書を提案した。計画書案については、数回の検討会が実施され専門家チームからも当初の活動に代替するプログラムとするための指導を実施し、計画書案の策定・検討までは活動を進めることができた。しかし、計画書案は、従来からの企画を踏襲するもので、最終的に予算措置がとれないという問題を解決することができなかった。本プロジェクト活動の一環として、一部の予算をプロジェクトとして負担することも検討可能であったため、専門家チーム側から提案・指導を行ったが、最終的に、NPCC 側が企画以前に、コンサルティングプログラム実施に対してのモチベーションを失い、代替の企画も実現することができなかった。

こうした状況を踏まえ、専門家からは、当プログラムに投入する予定であった人的リソースを活動 3-2 の今後のトレーニングプログラムの検討・開発に集中投入し、「将来の NPCC 独自の BDS プログラムを企画・実施するための基盤整備を行うこと」を提案した。現状、NPCC 組織内には全スタッフが標準的に活用できる BDS のノウハウというものが存在せず、各スタッフが受講したトレーニングや指導経験等は、そのまま属人的に個人の知識・経験として維持されるだけの状況にある。したがって、当初の「既存の NPCC コンサルティングプログラム」の標準化による「コンサルティングプログラムの改善」のアプローチを断念し、今後は、将来的に NPCC が自主的に BDS プログラムを開発するために、既存知識の棚卸と共有化に協力するところから始める必要があると判断したためである。

NPCC 側が、このような趣旨の変更を理解し受け入れることが可能であるかを評価するため、NPCC のリーダー格である 2 名のスタッフと会合し、現状の整理と善後策について打ち合わせを行った。専門家からは上記のような考え方を提案として説明し、Advanced 5S に取り組む予定だった工数を「NPCC 独自の BDS プログラムを企画・実施するための基盤整備を行うこと」に振り替えることが可能であるか、またそうしたいという希望・要望があるかを NPCC 内で検討してほしい旨依頼した。しかし、自発的な協議は実施されなかったため、その後も数回にわたり、機会を見て同様の提案と検討の機会などをつくったが、NPCC 側に変化はなく、むしろ、日々のルーティン業務のみを継続する体制が定着した。（背景として、上記同様、組織改編の後、NPCC の指針が明確化されなかったことが大きな要因と考えられる。）

### 2-3-2 (活動 3-2) NPCC の将来像の検討及びトレーニングプログラムのあり方

**【活動 3-2】** NPCC において、活動 2-1～2-6、及び活動 3-1 の結果を基に、中小企業支援のためのコンサルティングサービスの質の維持を目的とした継続的なトレーニングプログラムを開発する。

⇒見直し：BDS 市場拡大を念頭に置いた NPCC の将来像の検討及びその実施に向けたトレーニングプログラムのあり方を検討する。

#### (1) 活動内容の見直し

活動 3-1 の通り専門家チームとしては、NPCC 既存コンサルティングプログラムの実施自体が停止してしまったことを受け、NPCC の既存の知的資産を自分たちで棚卸し、将来の活用に備えて資料化して整理することを提案・指導したものの実現しなかった。そのため、JICA とも協議した。

BDS 市場拡大に向けて、NPCC の将来像を検討し、その将来像を踏まえて、トレーニングプログラム（コンサルティングサービス）のあり方を検討するということが、本活動成果に代えることとした。この変更については、カウンターパート側、JICA とも、現地活動及びその報告の場で、継続的に協議をし、この様な形の見直しとすることに合意した。（最終的には、第 2 回 JCC（2015 年 4 月 28 日）において、プロジェクト活動実績全体の一環として実質的に承認されていると考える。）

## (2) BDS 市場拡大のための NPCC の役割

今後の BDS 市場の拡大に向けた道筋は、中小企業政策枠組（活動 1-6 参照）の BDS 振興の部分で明らかにした。即ち、以下のステップにより SME 振興に資する BDS 市場の拡大を目指すとするものであり、施策の実施機関として、これら一つ一つを実現するためのプログラムを企画・実施することでステップを進めていくことが求められる。

- i) 政府による既存の BDS モデル事業を充実させ、SME 側のニーズを明らかにすることで市場性を浮き彫りにする。
- ii) 必要なガイドライン・規制といった政府のできる制度面での充実を図る（BEE：Business Enabling Environment の整備）。
- iii) 民間 BDS プロバイダーの振興のために技術的支援を実施し、
- iv) 最終的には、サービス実施の主体を政府から民間へ移行させる（facilitation）

こうした中で、コンサルティングを提供する NPCC の果たすべき役割は大きい。しかしながら現状の NPCC は、組織として BDS に関する過去の経験や知識が未だ十分には整理・共有化されておらず、第 1 ステップである民間のモデルになるためにも、また、第 2 ステップ以降による民間 BDS プロバイダーへのサービス実施主体の移行の点でも、十分な状況にあるとはいえない。また、現在の人員体制の面からみても、NPCC のみで包括的な BDS 実施・移行を担うことは極めて困難であると考えられる。

現状、NPCC の過去の経験や知識の多くは、APO のカンボジア事務局としての活動から得られたものであり、BDS プロバイダーとしての訓練を継続的に受けてきたとはいえない。また、APO の事務局業務は、会場の手配や見積もり取得、参加者の募集などロジスティクス面の業務が多く<sup>9</sup>、BDS そのものの技術・知識は、不定期に実施されるトレーニングプログラム、海外での研修機会などに多くを依存しており、これらは属人的な経験・知識となり、組織的なものとして維持されることは少ない。本件の JICA 支援についても、専門家の指導により継続的にチーム活動が実施され、記録や情報の共有化等を図ってきたが、プロジェクト期間が終了し専門家の指導下を離れると、組織改編以降の方針の不透明感から、自発的に組織的な取組として維持していくことを期待するのは難しい状況にある。確固とした NPCC の方針と方針管理に基づいた継続的な事業計画と実施ができておらず、旧体制下、ようやく高いリーダーシップにより何とか組織的な定着の方向性が見えていたところに組織改編がもたらした指導層の交替の影響は大きかったといえる。本プロジェクトの技術支援も、これをリカバーすることまでを当初から想定するものではなかった。

<sup>9</sup> 事務局業務を実施するにあたり、業務費全体の 15%がランプサムに NPCC 側の経費として手当されるため、これが NPCC の活動原資の重要な要素となっている。

今後、NPCC が、民間 BDS プロバイダー市場の拡大を支援しつつ、ファシリテーションを中心とする BDS 機関として機能するようになるためには、次のことが必要となる。

- a) 短期的には、信頼に足る BDS プロバイダーとしての技術面での資質向上と BDS 提供の盤石な組織力の整備。
- b) 中長期的には、民間へのサービス移行を念頭に、NPCC が将来的にも直接 BDS を実施する部門と、民間への橋渡しの役割を担い、間接的に BDS を実施する部門の棲み分けを明確にすること。
- c) NPCC が将来的にも MIH の部局としての位置づけを維持するか、独立した機関を目指すかについての検討を行うこと。

### (3) NPCC の将来像及びトレーニングプログラム（コンサルティングサービス）の検討

NPCC の将来像としては、次のようなオプションが考えられる。オプションを選択したうえで、NPCC の機能と役割を定め、それに即した形での組織づくりを進めることが重要である。そして、BDS 市場拡大に資するためには、自らイニシアティブをとり、しかるべく中小企業支援コンサルタントを BDS プロバイダー人材として育成し、活用していかなければならない。本プロジェクトの期間中においては、将来像のオプションを提示することにとどまり、具体的な方向性については決定されなかった。

なお、プロジェクトにおいては将来像のオプションまたその実現に向けたプログラムの在り方については、カンボジア側と協議をし、NPCC 側とは認識の共有を図ったが、NPCC の運営方針が不確定であることと、NPCC がプロジェクト統括の総局下から外れたこと等から、協議の機会があったが、合意形成という形には至らなかった。

#### <NPCC 将来像及びトレーニングプログラム（コンサルティングサービス）のオプション>

##### ① BDS を直接実施する部門としての位置づけ

- 職員による民間企業支援を直接実施する機能の充実
- MIH 省内の一部局として体制構築（増強）と人材育成を行い、諸施策の実施を原則的に無償で行う機能の充実
- 施策情報充実機能の充実：MIH が管轄する分野においては、政策との連携が容易であり効果を上げやすい反面、工業・手工芸以外の産業分野については、政策や経営改善のための知識などの情報が蓄積されにくい点への対処
- 省庁横断的な調整機能の充実：セクター毎に特定の省庁との関係が密接であるため、業種によっては MIH からの支援を受けにくい点への対処
- 民間登用・連携機能の充実一部局の職員による直接的な企業支援は、量的な限界がある点への対処（民間を含めた各種の専門家を活用して補う等）

##### ② BDS を間接的に実施する部門としての位置づけ

- 民間 BDS プロバイダーの情報を“参照”できる機能と、SME 側のニーズにあった民間 BDS プロバイダーとの“マッチング”をスムーズにする機能の充実

- MIHによる施策はもとより、他省庁による諸施策の情報（少なくともアクセス情報）を提供する機能の充実
- BDSの標準化ガイドライン、資格要件、フィー体系などを整備・提供し、民間におけるこれら基準を管理監督する機能の充実
- 民間BDSプロバイダーの人材育成の場を整備する機能の充実

### ③ 独立したBDS専門政府系支援機関としての位置づけ

- 特定の省庁の内部組織ではなく独立性を有することで、民間企業への許認可や規制の権限とはある程度分離されている機関。（例：日本の独立行政法人中小企業基盤整備機構）
- MIH、または、複数の省庁の共同（例えば、MIHなどの産業に関わる省庁）により運営される体制
- 上記②の“参照”と“マッチング”による間接的実施機能の充実：施策を立案する各省庁や部局及び民間を含めたBDSプロバイダーとの広範なネットワークを持ち、それらを参照して企業・諸施策・BDSプロバイダーとのマッチングを行い、諸施策の実施・活用を有償または無償でサポートする
- 広範な業種に対応することで、産業政策や企業の経営改善に関する経験と知識を蓄積しやすい。支援先が広範な分野にわたるため、支援の実施を行き渡らせるためには、まとまった量のBDSプロバイダー人材を活用できるネットワークが必要となる。

### ④ 独立したBDS専門民間機関としての位置づけ

- 品質・生産性向上やKAIZENなど各分野の内部専門家を組織内に保有するとともに、同時に外部専門家のネットワークも持ち、それらを効率的に活用しながら各種のBDSニーズに原則として有償で対応する専門機関（例：公益財団法人日本生産性本部、一般社団法人日本能率協会等）
- 運営管理面と財務面、両方の独立性が高く、政府の負担が小さい。
- 民間機関なので、許認可や規制権限とは無関係であり、民間企業との軋轢は生じにくい。
- 民間企業側から気軽に相談しやすい組織形態であるが、有償であるためSMEは利用を躊躇する可能性もある。

なお、NPCCが、将来的にもAPOによって設立された経緯から、APOの活動実施部隊としての色彩を維持する必要がある場合、以下を考慮しておくことが重要であろう。

- APOの事務局としての業務は業務部門を設置し専任を置き、事務局業務がBDS部門の業務を圧迫しないよう手立てする。
- 組織内に経営改善に資する様々な英知（Business excellence）を蓄積し、組織として活用できるようにし、カンボジアにおける企業経営分野の中核的研究拠点（APOに対して提示しているCenter of Excellence）としての役割を果たす。

## (4) NPCCの将来像の検討にあたっての留意事項

上記(3)のオプションを検討する際に留意する項目は以下のとおり。

## <検討プロセスの視点>

### ① 内部の視点

- NPCC スタッフが従来から行ってきた業務の経験と知識にはどのようなものがあるか。また、それらは将来活用可能か。
- NPCC スタッフが、将来の自分自身の知識とスキルおよび組織の機能をどのようなものにしたいて考えているか。

### ②外部の視点

- 開発パートナーが必要性を感じている BDS プロバイダーの機能と役割は何か。
- 他省庁が期待している BDS プロバイダーの機能と役割は何か。
- SME が期待している BDS プロバイダー の機能と役割は何か。

## <組織の存立基盤の視点>

### ① 資金面の基盤

- 管轄省庁はどこか。
- 予算確保はできるか。
- 政府予算か、独立採算か。
- 開発パートナーや民間組織・団体による資金支援の可能性。

### ② 人材基盤

- 産業支援に知見がある人材ソースはどこにあるか。

### ③ 技術基盤

- 開発パートナーによる技術支援の検討。

### ④ 政治的基盤

- 政府の産業政策の一環として合意が形成されるか。

### ⑤ 民間の支持基盤

- 商工会議所、業界団体、投資家団体、金融界などの支持を得られるか。

## <組織機能の視点>

### ① 産業政策・施策のデリバリー機能

- 政策・施策をニーズがある SME のもとへ届ける機能。
- どのような SME に適用すれば最も効果的かを判断する機能。
- どの SME がどのような支援ニーズを持っているかを把握する機能。

### ② 独自プログラムの開発・実施機能

- 経営改善に資するプログラムを開発し実施する機能
- 実施に必要な知識・技術の明確化と獲得

- プログラムの開発・実施を行うことができる人材の確保・育成、投入工数の計算
  - 投入予算の計算、実施予算の確保
- ③ 協調・連携機能
- 民間 BDS プロバイダーの種類
    - 専門コンサルタント 法人・個人
    - 金融機関
    - 税理士・会計士
    - 弁護士
    - 商工会議所、業界団体などの民間団体
  - 公的 BDS プロバイダーの種類
    - 他省庁の産業振興部局
    - 地方自治体の産業振興部局
  - BDS プロバイダーのデータベース化
  - BDS プロバイダーのネットワーク化
  - BDS プロバイダーの育成・技能向上
  - BDS プロバイダーの認定制度
  - BDS プロバイダーを参照・マッチングする際のガイドラインやルール
- ④ 他部署のサポート機能
- 工場監査や調査
- ⑤ APO 事務局機能
- BDS プロバイダー機能とどう両立させるか

このように、カンボジアの BDS をどのように実施してゆくかを考える場合、考慮すべき項目は多岐にわたる。NPCC としては、今後、政府側の中心的 BDS プロバイダーとして、主体的に検討を進め、独自に方針を明確にするだけでなく、国全体・BDS 市場全体の発展のために、どの程度の期間を費やして、どういった組織体制を目指すのか、その方向性を明確化することが必要である。そして、その方向に向かって変化を始めることが、SME 政策が将来的に成果を上げるための重要な要素の一つともなっている。

本プロジェクトの期間中においては将来像のオプションを提示するにとどまり、具体的な方向性については決定されていないため、上記留意事項等を踏まえて、早急にオプションを選定するとともに、そのオプションを踏まえた NPCC 内外の様々なプログラムの検討・構築を行う必要がある。

### 2-3-3 (活動 3-3) 中小企業支援を行うコンサルタントの基準の設定

**【活動 3-3】 NPCC において、中小企業支援を行うコンサルタントの基準を設定する。**

#### (1) 中小企業支援コンサルタントの資質基準の検討・設定

中小企業支援を行うコンサルタントの質を確保するために、中小企業支援コンサルタントの資質基準を検討し設定した。この資質基準はカンボジアの中小企業に対して企業診断を実施する上で NPCC スタッフや関係者が習得すべき知識や技術レベルを示すものである。

##### a) 検討に当たり留意した事項

本件検討に際しては、同様な取り組みとしてタイ及びインドネシアにおける中小企業診断士養成コースの OJT において用いられた評価基準があるので、近隣地域における関連した取組み例として参照した。但し、カンボジアにおける本プロジェクトにおいては資格認証を目的としたものでないことに十分留意した。

日本においては、人事労務制度の中核として発展した「職能資格制度 (Ability-based job grade system)」があり、コンサルタントの等級を示すだけでなく、等級の上昇に必要な知識・スキルと経験を示すものとして有用なフレームワークであるので、人材育成のツールとして活用されていることからこれを中心的に参照することとした。

また資質の設定にあたってはカンボジア中小企業の現状と課題を十分分析し、NPCC スタッフの現状の知識・技術レベルも考慮に入れ検討を進めた。

##### b) 資質基準の内容

###### i) 資格等級の設定

資格等級は、アシスタント、初級、中級、上級の 3 等級とした。当初、初級・中級・上級の 3 等級を検討したが、現状、NPCC の多くが初級であり、初級に達しない者もいるためアシスタントを初級の下に設定し、期待されるレベルである中級及び上級とのレベル差を、より認識できる資格等級の設定とした。

###### ii) 評価要素の調査と設定

評価要素の調査・設定に際しては、コンサルティングプロセスを以下のように定義し、各々のプロセスで必要とされる能力をピックアップし評価要素とした。その際には類似の評価資料及び本プロジェクトに定期的に行い NPCC スタッフの能力向上に活用しているコンサルタント評価シートを参照し、評価要素の定義も加えた。

※提案書作成には、問題形成と課題解決 (Solution) を含む。

クラス	クラス定義
アシスタントコンサルタント	・コンサルタント補助者で、上位者の指示の下で、情報収集・分析等を行うが、主体的にコンサルティングプロセスに参加しない。
初 級	・コンサルティングプロセスの一部のみを上位者の支援を受けながら行うことができる。・限定した範囲での知識及び手法を使用出来るが、応用力は低い。
中 級	・情報収集及び分析は単独で行えるが、提案書作成・プレゼンテーションは上位者の支援を必要とする。 ・情報収集分析に関しては下位者に対する指導ができる。 ・中級コンサルタントは、一通りの知識・経験を有し、限定した範囲での応用力はある。
上 級	・コンサルティングプロセスの各プロセスを単独で行え、かつ下位者に対して幅広く指導ができる。 ・知識・経験の幅は広く、応用力がある。中小企業施策に対するコメントや提案もできる。

能力項目は10項目とし、大項目毎に評価要素を括り、能力間の関係を示した。各評価要素の定義は【別添資料⑧-2-8 “Consultant Evaluation Sheet”】を参照。

大項目	評価要素
対人間関係形成力	インタビュー力、報告書作成、プレゼンテーション力
診断手法・知識	問題把握力、課題解決力、知識・手法・応用力
態度・意識・倫理	リーダーシップ、コンサルティング倫理、学習意欲、企業診断態度

### iii) 能力要件の設定

能力要件は、予備診断・本診断・フォローアップの診断種類別に必要となる具体的な能力をピックアップし、項目毎に、4クラスと関係づけ必要とされるレベルを△・○・◎で示した。△は上位コンサルタントの指導下でできる、○は一人でできる、◎下位者に指導できる、を意味し、能力習得を動機づけるツールとして活用できるようにした。以下に階層別の能力要件の一部（予備診断）を示す。



△：指導の下でできる。○：一人でできる、◎：下位者に指導できる

大項目	小項目	アシスタント	初級	中級	上級	補足説明
予備診断	日程調整	△	○	◎	◎	
	ヒアリング		△	○	◎	
	情報収集		△	○	◎	
	予備診断報告書作成		△	○	○	定型フォーマットへの記入
	企業評価			△	◎◎	

#### iv) 知識体系

中小企業支援を行うコンサルタントに必要とされる知識は多く、様々なものが存在するが、座学や前プロジェクトで学習したものを中心に、主要な基本知識として領域別に整理し示した。なお以下にて全てを網羅するものではないので、必要に応じてのアップグレードや新知識の補充が必要となる。

分野	必要知識
経営戦略	SWOT 分析、PPM 理論、ドメイン、成長戦略理論、競争戦略理論
マーケティング	マーケットリサーチ、マーケットセグメンテーション、ポジショニングマップ、マーケティングミックスと 4P、インターネットマーケティング
財務分析	B/S・P/L の見方、財務分析、原価管理
HRM	職務記述書、能力評価手法、教育とトレーニング、リーダーシップ理論、動機づけ理論、昇格と昇給
生産管理	5S、改善、作業管理、レイアウト、ワークサンプリング、IE、工程管理、資材・購買管理
品質管理	PDCA サイクル、QC7 つ道具（パレード図、特性要因図、グラフ、管理図、チェックシート、ヒストグラム、散布図、管理図）、統計的管理手法、ISO/HACCEP

## (2) 中小企業支援コンサルタントの資質基準の今後の活用案

プロジェクト期間中には実施に至っていないが、今後次のような活用が重要となる。

### i) 資質基準の公式化

上記の基準を NPCC が公式のものとして定め、公表し、NPCC スタッフ、関係者による知識・技術レベル向上のためのマイルストーンとする。

## ii) 初期クラス分け評価

NPCC スタッフを能力・職務・知識体系で評価し、アシスタント・初級・中級・上級に階級分けする。その際には学校教育と業務経験を加味して行う。またクラスとポジションとの関係を明確にして運用を図る。例えば、一般職＝アシスタントコンサルタント、リーダー職＝初級コンサルタントとする等。

## iii) トレーニング

階層別トレーニングを企画・実施する。その際に各階層に要求される職務・知識体系をマスター・向上させるカリキュラムを組む。NPCC では APO や JICA 等ドナーが行う研修への参加をこれまで行ってきたが、今後は NPCC が独自で本能力基準に従ってカリキュラムを作り、教材は既存の教材の活用や改変により行い、NPCC スタッフ自身が講師となって行うようにする。また講義を受けて知識を習得するだけでなく、討議等により考え方を深めるよう、一定期間集中的かつ体系的に学習するカリキュラムを組む。

## iv) 昇格と昇給

初期のクラス分けを行った後、定期的（半年または1年）に評価を実施する。評価結果が能力基準及び階層別職務基準に照らし上位の基準を満たしたと判定された場合には、昇格させる。昇格を希望する職員に対して上位職員は、昇格に必要な能力と職務要件を明確に示し、その獲得法を指導する。

さらに賃金テーブルとリンクさせ、クラス毎の賃金額を明示し、各クラスに定める資質を満たした者を昇格させ、高い資質を持つものがより上位で活躍できる能力主義的な運用を図ることが期待される。

## 2-3-4 (活動 3-4) 企業診断普及のためのワークショップの開催

**【活動 3-4】 NPCC において、企業診断に対する意識向上のための計画を策定するほか、企業診断普及のためのワークショップを開催する。**

本件プロジェクトでは、企業診断に対する普及啓発を主な目的として、「アウェアネスレイジングセミナー」を 2013 年 8 月 29 日に実施し、「企業診断コンサルティングワークショップ・最終セミナー」を 2015 年 4 月 29 日に実施した。

### (1) アウェアネスレイジングセミナー (2013 年 8 月 29 日開催)

プノンペンホテルにおいて、第 1 回セミナーとして、企業診断コンサルティングの PR に特化し、成果 2 の企業診断を行うモデル企業募集をメイン目的としたアウェアネスレイジングセミナーを開催した。

#### a) 実施概要

開催日時：2013 年 8 月 29 日 9:00am～5:30pm

開催場所：プノンペンホテル、クリスタルボールルーム

参加者：127 名、参加企業数：58 社

民間企業・中小企業関係団体 (FASMEC, CIC, YEAC, CWEA, GMAC 等) (83 名)、  
メディア (22 名)、国際機関等 (11 名) その他政府機関 (11 名)

	Seminar Agenda	speaker
09:00--09:25	Opening Remarks	<b>Mr. Hiroshi Izaki</b> Chief representative of JICA <b>H.E. Meng Saktheara</b> Director General of MIME
09:25--09:35	Overview of the JICA Project	<b>Mr. Masayuki Ishida</b> Project Leader
09:35--9:55	Introduction of company diagnosis	<b>Mr. Hideo Ishibashi</b> Expert on Production Management
9:55--10:10	<i>Coffee Break</i>	
10:10--11:10	Introduction to successful case studies of company diagnosis in Japan	<b>Mr. Kaoru Sanbe</b> Chief Executive Officer of Footmark Corporation
11:10--12:00	Q&A session	
12:00--13:00	<i>Lunch</i>	
13:00--14:00	Self-company diagnosis workshop	<b>Mr. Takao Hayashi</b> Expert on Production Management
14:00--14:15	<i>Coffee Break</i>	
14:15--14:30	Company Diagnosis cases in Kingdom of Cambodia	<b>Video (DVD)</b>
14:30--15:00	Recruitment of the model companies	<b>Ms. Peng Davuth Kalyan</b> Leader of NPCC
15:00--15:15	Q&A session	
15:15--15:30	Closing	<b>H.E. Meng Saktheara</b> Director General of MIME

実施にあたり、本件セミナーの趣旨に鑑み、カウンターパートとも協議の上、標題を「Seminar on Company Diagnosis: A gateway to SME Business Improvement」とし、企業診断による中小企業経営・事業改善を進める趣旨をより明確にした。その結果、総勢 127 名の参加者を得て、モデル企業への申し込みは 33 社であった。質疑応答を含め、主な概要は以下のとおり。

b) セッションの概要

JICA 井崎所長及び H.E.Saktheara 前総局長からの挨拶後、プロジェクトの概要、企業診断の紹介、フットマーク社からの企業診断事例紹介、参加者参加の企業診断ワークショップ、カンボジアにおける企業診断事例（ビデオ）の後、モデル企業の募集方法について説明した。

<プレゼンテーション内容の概要>

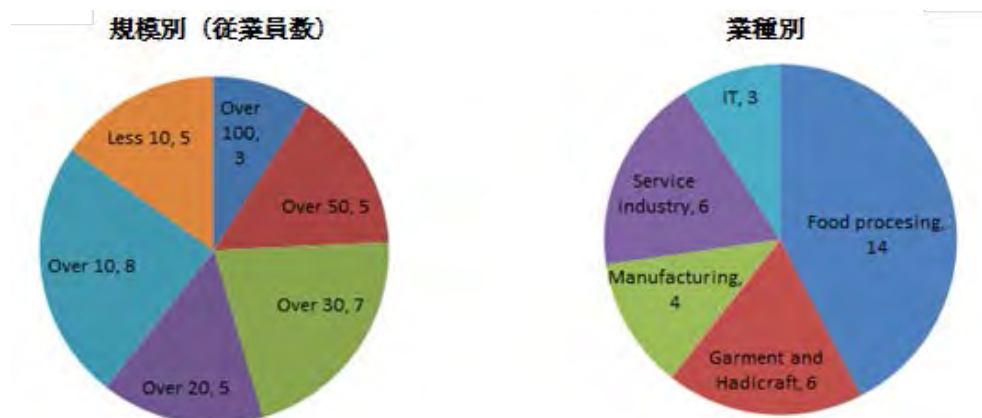
本件プロジェクトの概要	本プロジェクトの目的、プロジェクトの三本の柱である新しい中小企業振興方針の開発、10 <sup>10</sup> 社の中小企業に対するパイロット企業診断によるインセンティブ、3 中小企業に対する 5S・改善の上位診断、本プロジェクトコンセプトチュアルな見通し(Project Scope と Post Project)について説明。
企業診断の紹介	企業診断のコンセプト、医師の診断と対比した企業診断の企業経営における役割、企業診断の概略及び詳細な手順の説明の後、企業診断の事例研究としてインドネシア中小企業（手袋製造）に対する工場診断事例を紹介。また、カンボジア企業診断事例として前回プロジェクトにおける Seng Hout Group の製品開発マクロ分析、HRD における Job Description の作成と活用、不良品の減少策について説明。
フットマーク社からの企業診断事例紹介	フットマーク社より会社概要、乳児用おむつカバーより出発し今日の水着・介護・身体教育に至るまでの製品開発ストーリー、高いシェアを持つ水着・水泳帽子等の水泳事業、フットマーク社の強み、企業診断を積極的活用しての企業成長及びフットワークの想いについてのプレゼン。また同社カンボジア工場の池田工場長より昨年 PPSEZ における開所式の模様がビデオにて上映・説明。
参加者自身による企業診断ワークショップ	本プロジェクト企業診断コンサルティングにおいて用いる Benchmark Index より抜粋した 12 項目よりなる簡易診断チェックの方法について説明。参加中小企業経営者が自己チェックとレーダーチャートを作成した後、会場より KC food、Ky Siv Chheng Protein Food、Sentosa Silk の 3 社に模擬診断ワークショップを実施。
カンボジアにおける企業診断事例（ビデオ上映）	今回プロジェクトにおける企業診断の説明、NPCC スタッフ 2 名によるインタビュー形式による前回プロジェクトに参加した企業の社長及び現場スーパーバイザーからの企業診断から得た会社のメリット、後輩企業に対するアドバイス。プロジェクト参加への呼びかけ。等に係る本件プロジェクトによる作成動画上映。
モデル企業の募集方法	NPCC より、企業診断プロジェクトに参加希望者向けガイドライン、企業選定クライテリアと選定フロー、企業診断コンサルティング活動フローと日程について説明し、中小企業に対してプロジェクト参加を要請。

<sup>10</sup> 当初の想定数。最終的には 12 社となった。

セミナーにおいては、活発な質疑応答、製造業だけでなくサービス業からの本プロジェクトへの高い関心等が寄せられた。また、セミナー終了まで半数以上の企業が出席した（当方カウント約 70 名）。閉会の辞として、Saktheara 総局長から、質問に回答することも含めて、SME 振興に向けての抱負と政策策定に対する期待が提起された。特に、今後、政府と SME の連携・協力体制が非常に重要である点を強調しつつ、次の観点から、本件プロジェクトを通して、政府が政策策定をしていくとして SME の協力が要請された。1) 金融アクセス・税優遇などを含むより良い Business environment を目指す、2) 地域経済のキャパシティ・ビルディングを進める、3) 国際基準に準拠した法令整備（reform）を目指す。

c) パイロット企業応募状況

セミナーに参加し企業診断申込書を提出した企業は 33 社であった。33 社を企業規模及び業種で分類すると以下のようになっている。規模別では、従業員 100 名以上の企業が 3 社あるものの、50 名以上、30 名以上、20 名以上等々と、それぞれ 5～8 社。



なお、本件アウェアネスレイジングセミナー募集に際しては、成果 2 の企業診断を実施する候補となる中小企業を数多く集めポテンシャルの高い企業の選定につなげる必要があった。そのため、特に以下の現地中小企業団体及び企業を NPCC スタッフとともに訪問し、事前に企業診断のメリットを説明するとともに、集客活動を実施した。

- ・ CIC (Cambodia Investor Club) 8 月 13 日
- ・ GMAC (The Garment Manufacturers Association in Cambodia) 8 月 13 日
- ・ FASMEC (Federation of Association for Small and Medium Enterprises of Cambodia) 8 月 14 日
- ・ CJCC (Cambodia-Japan Cooperation Center) 8 月 15 日
- ・ Cam Paint (塗料製造) 8 月 1 日
- ・ KC food (干肉製造) 8 月 6 日
- ・ Three Sisters (制服製造及び縫製下請) 8 月 18 日
- ・ Pease Nail (釘製造) 8 月 22 日

またプレスリリースを作成し JICA 事務所ルートを通じ発信するとともに、当地有力新聞である Cambodian Daily (2013 年 8 月 22 日、英語) 及び Phnom Penh Post (8 月 26 日、英語及びクメール

語)に広告を掲載、また、総括が CNC TV の SME 番組に出演しプロジェクト全般の広報をすると共に本件セミナーについても告知し集客を図った。

実績として、訪問した上記中小企業団体を通じ会場収容能力 120 人を満たす中小企業者を中心とした参加者を得るとともに、JICA 事務所手配・調整のプレスリリースの効果から、Bayon radio and Television、CNC TV、Phnom Penh Post 等のマスコミの取材もあった。

本セミナーにおいてはパワーポイントによるプレゼンテーションに加え、動画（プロモーションビデオ）を上映し来場者に企業診断を深く理解してもらう試みを行った。そのために、専門家チームにおいても「カンボジアの夜明け（副題：企業診断による経営改善）」というビデオをセミナー資料の一環として、前回プロジェクトのパイロット企業 4 社及び NPCC スタッフの協力を得て作成した。ビデオ作成に当たっては企画書及びシナリオ作成の後、ビデオ制作会社の選定、企業及び MIME での撮影、ビデオ制作会社における編集と数回に渡る編集会議等業務を経たのち、セミナー開催週に完成にこぎ着けることができた。

またスピーカー毎の資料はクメール語に翻訳するとともに、資料ファイル集の作成を行った。

## (2) 企業診断コンサルティングワークショップ・最終セミナー（2015 年 4 月 29 日開催）

ソフィテルホテルにおいて、企業診断コンサルティングの普及を図るために、成果発表及びワークショップを開催した。最後に、12 社のモデル企業に対して修了証の授与式を行った。

参加者は、セミナー221名、ワークショップ128名であった。主な概要は以下のとおり。

### a) 実施概要

開催日時：2015 年 4 月 29 日 9:00am～5:30pm

開催場所：ソフィテルホテル、ボールルーム II

参加者：244 名、モデル企業 12 社（27 名）、民間企業（132 名）、各種団体（10 名）、メディア（6 名）、その他政府機関（69 名）

	Seminar Agenda	speaker
09:00--09:10	Remarks – JICA	<b>Mr. Itsu Adachi</b> Chief Representative, Japan International Cooperation Agency Cambodia Office
09:10--09:20	Opening Remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasidh</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft
09:20--09:35	<i>Coffee Break</i>	
09:35--9:50	Overview of Company Diagnosis and Follow-up activities	<b>Mr. Um Serivuth</b> Acting Director National Productivity Centre of Cambodia (NPCC)
09:50--10:50	Reporting from model Companies (Team I) (6Companies)	<b>Representatives from companies Team I of NPCC Japanese Expert Team</b>
10:50--11:50	Reporting from model Companies (Team II) (6Companies)	<b>Representatives from companies Team II of NPCC Japanese Expert Team</b>
11:50--12:45	Q&A Session and comments	<b>NPCC Japanese Expert Team</b>
12:45--13:45	<i>Lunch</i>	

13:45--15:15	Work Shop Session (Production / Human Resource)	<b>NPCC and Participants Japanese Expert Team</b>
15:15--15:30	<i>Coffee Break</i>	
15:30--15:45	Work Shop Conclusion	<b>NPCC and representative of Participants Japanese Expert Team</b>
15:45--16:00	Q & A Session and Comments	<b>NPCC Japanese Expert Team</b>
16:00--16:15	Closing remarks	<b>H.E. Dr. Cham Prasadh</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft
16:15--16:30	Certification giving ceremony (12Companies)	<b>H.E. Dr. Cham Prasadh</b> Senior Minister, Minister of Ministry of Industry and Handicraft

#### b) プレゼンテーションの概要

JICA 安達所長及び Sokkung 次官からの挨拶後、企業診断とフォローアップ活動の概要、12社のモデル企業からの発表が行われた。午後は、生産管理と人事管理のワークショップが各ブースで並行して行い、その後合同の発表会を行った。

#### <プレゼンテーション内容の概要>

企業診断とフォローアップ活動の概要	企業から本プロジェクトへの参加申し込みから12社のモデル企業の選定プロセス、実施した企業診断の結果、フォローアップ活動の内容と結果について説明した。
モデル企業からの発表	12社のモデル企業から以下の項目で成果発表が行われた。 (12社の発表資料は【別添資料⑧-2-9】参照) I. Company Profile II. Result of Company Diagnosis III. Follow-up Activities IV. Outcomes V. Remaining Challenges VI. Conclusion
QAセッションとコメント	質疑応答の後、NPCC副センター長から企業診断の有用性と今後のNPCCの活動計画について説明が行われた。

#### c) ワークショップの概要

ワークショップのテーマはモデル企業12社をNPCCと共に分析した結果、課題の多い生産管理と人事管理に設定した。各ワークショップは、ショートレクチャー、グループ討議、各グループからの発表の手順で進められた。その後、全参加者へ情報共有を行うために、生産管理、人事管理からの代表グループから発表が行われた。各ワークショップの概要は以下のとおり。

#### i) 生産管理ワークショップ

SME 参加者数 56 名に対して NPCC 担当者 4 名により運営された。本ワークショップは、QCD (Quality, Cost, Delivery) に焦点を当て、参加各社の経験した問題点とその対処法に関してグループ討議を行い、SME における QCD 向上の具体策をまとめてもらうものである。これによって、企業経営における QCD 管理の重要性に気付くことと、参加 SME 各社における問題点が QCD に与えた影響と対処実績を共有し、各社の経営向上のヒントとなることを狙ったものである。実施概要は以下のとおり。

##### i-i) ショートレクチャー

NPCC 副センター長 Vuth 氏により、生産管理の上位対象である PQCDMSM (Production, Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale)、とそれを実施するためのツールとしての 5S や KAIZEN 手法、QCD を向上させるための下位の管理対象である 4M (man, machine, material, method)、や 3M (MUDA, MURI, MURA) の解説を行った。

##### i-ii) グループ討議

参加者を 3 つのグループに分け、4 名の NPCC 職員は各グループでのファシリテーターを務め、30 分間のグループ討議を行った。SME 側参加者は、総じて前向き・積極的であり、建設的な議論と情報交換が行われた。

##### i-iii) 発表会

各グループから 5 分間の結果発表が行われた。機械化による品質の向上とコスト削減、返品コスト低減のための買い取りインセンティブ、納期が長い原材料を早期に調達、パッケージングの重要性、在庫管理と連動した生産管理による過剰生産防止と欠品防止など具体的な内容が発表された。

#### ii) 人事管理ワークショップ

SME 参加者数 72 名に対して、NPCC 担当者 3 名により運営された。カンボジアの SME は離職が多く、企業の生産性に悪影響を与えている。そこで、離職を低下させるために本ワークショップのテーマを「How to reduce turnover rate」とした。グループ討議で自社の離職率を低下するための経験や実例を話し合い、実際の解決策の情報共有により今後の企業運営に役立ててもらうことを狙ったものである。実施概要は以下のとおり。

##### ii-i) ショートレクチャー

NPCC の Bunsry 氏により、人事管理の意義と内容、日本の離職率の現状と離職理由を解説した。その後、NPCC の Sophea 氏により離職率低下のためにモデル企業が取り組んだ具体的な事例紹介を行った。

##### ii-ii) グループ討議

参加者を 3 つのグループに分け、30 分間のグループ討議と、発表資料作成を行った。参加者は、具体的な問題や経験を共有するなど積極的な議論と情報交換が行われた。



### ii-iii) 発表会

各グループから 5 分間の結果発表を行った。労働環境の改善、就業規則の整備と周知、マネジメントの役割、能力に見合った給与や役職など具体的な解決策が発表された。

### iii) 全体発表会

生産管理と人事管理のワークショップから各 1 グループが発表を行い。生産管理と人事管理の課題解決に関する情報共有を行った。各グループからの発表の要旨は以下のとおり。

#### iii-i) 生産管理グループ

QCD を管理するためには以下のポイントが重要であるとの発表が行われた。

- ・コスト削減には機械化による人員最適化が有効。
- ・機械設備と作業者の稼働率を高めることが、コスト削減に一番効く。
- ・完成品の保管条件を管理し品質劣化によるロスを抑える。ツールとして 5S が有効。
- ・原材料受入用に SOP (Standard Operating Procedures) を完備し、原材料由来の不良・ロスを防止する。
- ・在庫管理と連動した生産計画で、作りすぎのムダと欠品・納期遅延を防ぐ。

#### iii-ii) 人事管理グループ

離職率を低減するためには以下のポイントが重要であるとの発表が行われた。

- ・マネジメント面では、リーダーシップやマネジメントのトレーニングをする。給料やインセンティブのルールを説明する。能力に見合った給料の支払いを行う。能力に応じた役職を付与する。
- ・個人的要素面では、マネージャーはコーチングも行う。仕事の理解や問題解決を手助けする。
- ・職場環境面では、5S や KAIZEN を推進する。労働環境を改善することで生産性が向上する。チームワークを大切にする

### d) 総括

セミナーには総勢 244 名が参加し、臨時で座席を追加するほど多くの参加者があり、企業診断に対する高い関心がうかがえた。全てのモデル企業からは、事前に発表資料（英語とクメール語）を作成し、参加者に配布した。ワークショップは、上記のとおり NPCC と専門家が事前に企画した内容で実施したが、想定以上に参加 SME は積極的で、建設的な議論が行われた。

アンケート結果では、「企業診断に興味を持ったか」の質問に対して「非常に持てた」55%、「持てた」が 45%であり、全員が興味を持てたと回答している。「企業診断コンサルティングが理解できたか」の質問に対して「非常に理解できた」、「理解できた」を合わせると 84%であった。セミナーの参加者回答者全員が企業診断に興味があり、84%が理解することができた。自由記入欄においては、“有益な情報が得られた”、“このようなプロジェクトがあれば参加したい”など企業診断コンサルティングに対する期待と要望がうかがえた。本セミナーの目的である、企業診断コンサルティングの普及・啓発については、一定の成果を得ることができたと評価される。

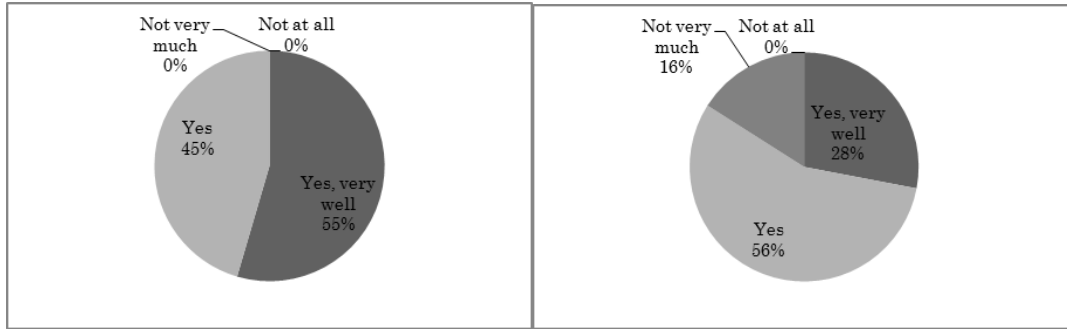


図 2-15 企業診断の興味 及び 企業診断コンサルティングの理解

## 2-4 本邦研修の実施

本件、まず 2013 年旧体制において、当初 10 月に予定されていた第三国研修につき、カウンターパート幹部の要請による台湾・韓国 2 国を対象とした研修調整を進めていたが、日本側政府方針から台湾が対象から外れ韓国のみを対象とすること、また、体制改編に伴う日程変更（10 月を 12 月へ変更）などを経て、最終的な組織改編により実施見直しとなった。

新体制以降後、JCC を経て、2014 年 5 月、第三国研修の対象国を日本と変更し、当初予定の本邦研修と合わせて実施することが決定した。最終的に、以下のとおり、幹部（総局長、局長）クラスを対象とした 1 週間の本邦における研修と、実務レベル（DDG、スタッフ）を対象とした 2 週間の本邦研修を同時期に開催することとし、11 月 2 日より、前者は 8 日、後者は 15 日までとすることで実施した。詳細については、【別添資料⑥】の本邦研修報告参照。

### ○参加メンバー

#### < 準高級職員 >

SME 手工芸総局長、H.E. Mme. PEOU Vorleaks

SME 手工芸総局次長、Mr. HENG Sophoan

手工芸局長、Mr. LOR Sathya

SME 局長、Mr. REAM Chanvanna

#### < 職 員 >

SME 局次長、Mr. CHHEA Layhy

手工芸局次長、Mr. KONG Pagnarith

手工芸局主任、Mr. BUN Kim Ngun

SME 局主任、Ms. SANG Sokunthy

NPCC 生産性調整課職員、Mr. TEM Rithy

### 第3章 プロジェクト実施運営上の課題

本件プロジェクトの実施運営上、既に、取りあげてきたとおり、最も重大な課題となったのは、省庁の組織改編による影響であった。最も大きな影響があったのは、幹部・チームの総入れ替えが発生した政策策定コンポーネントの活動であったが企業診断コンポーネントに関しても、局長交代によるイニシアティブの著しい低下による影響は最終的にキャパシティ・デベロップメントの上で大きな影響となった。また、特に、当初、成果3として想定していた、NPCC 独自プログラム開発（標準化）面では、想定していた NPCC 自主プログラムが実質的に活動中止となり、計画そのものが変更（代替）を余儀なくされる事態となった。いずれのコンポーネントでも、組織改編による以下の影響が課題となった。

- i) 人事異動で活動継承が行われなかったこと
- ii) 新体制における省・総局・局としての方針決定・管理がただちに進まなかったこと
- iii) 陣容不足（職員の経験を含む）のためプロジェクト活動への参加確保が難しかったこと

上記 i) 及び ii) については既に前章にて詳細触れているが、iii) については、恒常的となっている陣容不足に加え、組織改編で SMEH 総局が拡大されたにもかかわらず、陣容は旧体制のままであることからくる問題が大きい。NPCC の人数が一つの局として 23 名であるのに対して、SMEH は総局であるのに総勢 31 名と 3 部局を支える陣容とはほど遠く、SME 局、Handicraft 局では、係の担当も新体制スタート後数ヶ月を経ても決められていない状況にあった。このため、局長・副局長を含め総当たりで、業務活動に対応せざるを得ず、一貫した担当制もかなわず、時間管理も計画通りの実施が困難となった。特に、職員が前体制から継承していた数少ない業務活動の一つが、他省庁との関係での委員会出席などの業務であったため、物理的にオフィスに在席する業務対応が難しいという状況が困難さを増幅させる結果となった。政策コンポーネント活動では、週二回の定例ミーティングへの出席は 3~4 名程度と、12 名のチームの 3 分の 1 程度に留まり、最終的に、常時出席する特定の職員 1 名とアドバイザー 1 名以外は、入れ替わりで予定の無い職員が出席するという状態になった。

企業診断コンポーネント活動では、NPCC の幹部の異動に伴う幹部イニシアティブの変化、方針管理の低下、成果3の NPCC コンサルティングプログラムの予算的裏付けの喪失、また、組織改編に伴う影響としての課題ではないが、他の国際機関による技術支援・セミナーの開催協力に業務時間を割く等々の理由から、特定の職員以外の活動への参加が得られないことが恒常化することとなった。

新体制における政策策定コンポーネントに関しては、総局の組織体制の未整備、人材の経験・能力不足といった基本的な部分に課題があった。本プロジェクトでは、これらへの支援要請にも対応しつつ、また、組織改編による 1 年の計画の遅れを埋め合わせる取組自体が大きなチャレンジとなった。本件プロジェクトでは、プロジェクト活動実施を可能にするため、まずは、そもそもその前提となる SME 総局の組織運営・管理を含めた全般的な体制整備が不可欠であった。そのため、当初の計画には含まれていなかった政策アドバイザー的な付加的な投入を伴う活動（総局の年間事業計画策定、SME 登録のワンストップサービス化推進、ASEAN 等国際会議対応等）に

も対応せざるを得なかった。

なお、本件プロジェクトでは、日本人専門家からの提案として、財務・会計の専門家をチームに加え関係する支援を実施した。これは、政策策定部門では、特に金融部門での政策策定における内容の充実、企業診断部門では、パイロット SME の経営改善の指導及び情報共有での充実につながった。こうした関係する重要分野についても体制整備が必要である。

#### 第4章 プロジェクトにおける残された課題及び上位目標達成への提言

##### ○ 成果1：GD-SMEHが、中小企業政策の草案を策定するとともに、官民の関係者との連携により政策策定プロセスを改善する。

成果1については、中小企業政策の草案策定までは至らず、「SME 振興政策枠組」の策定が実績となった。本来、このアウトプットは、当初の計画では、実態調査、緒分析、政策検討などを踏まえて、プロジェクト開始後13ヶ月を経過した2014年7月末を目途にカウンターパートとの協働で策定される予定であった。そして、これに基づき、以降はカウンターパート側のタスクフォースが主導的に政策化に取組み、専門家チームは、人材・体制的なキャパシティ・デベロップメントを含め、政策策定に係る技術支援をし、そのプロセスの高度化をはかることを想定していた。本件「政策枠組」は、省庁の組織改編を経て、プロジェクトの再始動から、実質的に10ヶ月余りで、且つ、陣容・体制の後退状況で策定しなければならなかった。そのため、週2回の定例検討会等カウンターパートとの取組を踏まえたものの、基本的には日本人専門家主導で策定されている。

政策策定プロセスの改善については、現実的には計画に対して道半ばという状況ではあるが、政策策定に向けての基礎的な体制を一部構築することができた。専門家チームでは、2014年10月にJICAとも協議・相談の上、カウンターパートの体制整備・人材育成については包括的な取組ではなく、実績が期待できる特定の総局機能・人材に焦点をあてキャパシティ・デベロップメントを進めることとした。この方針のもと、専門家チーム主導での「政策枠組」策定とはなったが、職員能力・総局機能については、限定的ではあるもの、特定のカウンターパート職員のオーナーシップと関係する総局機能・体制整備に資する実績を残すことができた。具体的には、政策骨子の構造についての理解を深め、政策化に向けての関係省庁・関係者調整交渉を実際に担当・経験を深め、今後の以下プロセス推進の具体的な対応ができる職員を育成することができた。また、この他数名の職員に対しても、このコアとなる職員に一定の協力できる調査・政策分析等の技術移転を行うことができた。

政策策定プロセス改善の今ひとつの実績は、本件「政策枠組」に今後の政策化への検討方針とその検討体制のあり方を盛りこみ、これをJCC及び最終セミナーにおいて、関係各省・機関の合意を形成したことといえる。即ち、本件は、今後「SME小委員会」に付託し正式に政策化の検討を進めることへの合意が形成されたということである。これまで、SME政策についての検討の必要性は多く指摘されてきたが、関係各省・機関合意のもとでの検討体制はなかった。また、検討すべき事項が本件「政策枠組」のように包括的にまとめられ、且つ、検討の合意を得られたものはなかった。今回関係政府機関での政策化の合意形成は、2005年の「SME開発枠組」の閣僚評議会合意以降はじめての具体的な進展といえることができる。そして、このプロセスを進めるイニシアティブをとることのできる（数名とはいえ）上記カウンターパート側の政策調整機能と連携できる体制に一定の目途が立ったことは、当初、本件プロジェクトが目指していた成果に準じる実績であると考えられる。

最終セミナー後のフォローアップとして、カウンターパート側には、関係方面に合意の認識が新たな内に、SME小委員会を開催し、政策枠組を付託することを正式に採択する手続きを進める様提言している。これを受け、現在、SME小委員会の事務局として正式に再始動できるよう、SME総局においてSMEセクレタリーの設置・職員の任命の動きが進んでいる。また、夏前のSME小

委員会開催、タスクフォース<sup>11</sup>設置後の各省メンバーの参加希望要請手続きも、準備が進められている。これらを速やかに実現し、「政策枠組」の正式な採択を急ぎ、タスクフォースを始動させて具体的な政策策定を急ぐことを期待する。

本件は、現在進められている産業開発政策の実施策検討と連携して進められることが重要であり、特に産業開発政策における SME の近代化のための実施施策は、「政策枠組」の政策化を進めることによって、より具体化することができる。「政策枠組」から「政策」への高度化プロセスは、より高度な政策対話と施策検討が要請される。カウンターパートが、事務局としてイニシアティブを発揮していく上では、本件プロジェクトにおける、これまでの活動を自助努力で継続し、必要に応じて、積極的に外部専門家・有識者からの技術的な支援をタイムリーに導入していくことが重要である。

### ○ 成果 2 : NPCC の企業診断コンサルティング能力が強化されるとともに、中小企業の経営評価の指標が作成される。

キャパシティ・デベロップメントの観点からは、これまでの生産管理、衛生管理といった特定の分野に注目した管理手法から、経営戦略、製品・市場、人事・人材育成、財務、等分野を広げ、より包括的な視点からの企業経営の課題分析とコンサルティング手法を導入し、NPCC がこれを継続的にツールとして活用できる技術移転と体制整備をはかった。但し、NPCC の企業診断コンサルティング能力は企業ニーズを満たすまでは至っておらず、更なる能力向上が必要と考えられる。包括的な手法は、スタッフレベルでは、知識として理解するだけでなく、経験に裏付けられて定着するノウハウに多くを依存するため、限られた期間で、全てを習得するのは難しい。今回 OJT で経験した一連のプロセスを反復継続することで、より確実な能力として定着させることが重要である。

経営評価のための指標については、企業診断及びコンサルティングにおけるポイントとなる「管理」「財務」「製品・サービス」「販売」「組織・人材」「生産」の 6 つの軸について 65 項目程の評価指標を設定し、SME 側で自己診断できるものを策定した。これらは、自己診断ツールとしても活用できるが、今後の NPCC の活動においてコンサルティングのためのツールとして、また、将来的に、大規模な調査を実施し、指標に基づいて、業界の平均値等を算出する等、NPCC 活動、サービス向上の一環としても活用できるものとなっている。引き続き高度化を進め、セクター別の評価、企業規模による評価等、汎用性を確保するべく拡充していくことが重要である。

### ○ 成果 3 : NPCC の企業診断コンサルティングのトレーニングプログラムが組織化される。

「コンサルタントの資質基準」の策定、企業診断普及のためのワークショップの開催を実施した。但し、トレーニングプログラムの組織化には至らず、これに代えて、「BDS 市場拡大と NPCC の将来像に係る提言」を取りまとめ、その中で、BDS 市場拡大へのステップとあり得べきトレーニングプログラムを示し、NPCC の将来像に係るオプションの形でカンボジア側に提起した。こ

<sup>11</sup> 「政策枠組」では、ワーキンググループとして提起しているが、最終セミナーにおいて、Cham Prasidh 上級大臣の発案で、より機動的で目的指向のタスクフォースとすることとしている。

の提言は、パイロット 12 社に対する企業診断コンサルティングの OJT を通して明らかになった NPCC の課題、民間 BDS の実態を踏まえたもので、BDS プロバイダーから、ファシリテーターとしての機能へと高度化することを示唆している。また、今後 NPCC が、民間 BDS プロバイダーの育成にも貢献することも提案するものである。

今後は同提言でも示唆しているとおり、NPCC としての将来的な方向性と方針を明確にし、中長期的な視野からの具体的な行動計画を確立することが急務といえる。コンサルタント個人として BDS プロバイダーを目指すのではなく、組織として SME のニーズに対応する BDS プロバイダーの機能を充実し、民間 BDS 育成機能、ファシリテーター機能への高度化を図っていくことが重要と考えられる。明確な方針と具体的な行動計画の確立と実行こそが、知識・経験そして情報を、組織的に蓄積するために不可欠な取組であることをカンボジア側が再認識する必要がある。また、今後の SME 振興政策の進展を踏まえて、政策に基づく施策の実施体制を整備するとともに、SME のニーズを政策策定側にフィードバックする役割も強化していくことが重要である。

#### ○ プロジェクト目標: 中小企業政策の策定及び中小企業のニーズに基づく中小企業支援の実施のため、MIH の“中小企業支援制度”が強化される。

本件プロジェクトでは、政策立案分野と実施分野との連携を推進し、相乗効果による効率的な相互の高度化を目指していた。即ち、試行的施策実施と現場からのフィードバックのサイクルを回すことで、理論値だけではないより現実的な政策立案と施策からの最大効用の確保を実現する活動を計画していた。しかしながら、プロジェクト期間半ばにしての省庁再編・組織改編により、計画していた両分野での連携を進めることができなかった。

他方、連携のあり方は想定と異なったものの、両分野の活動を併走させることができたため、SME の実態・課題の政策側へのインプット、それを踏まえた政策の方向性についての実施側へのフィードバックを相互に繰り返すことができた。これは、両分野にとって活動内容を充実させる上で効果があったとともに、政策側にとっては実施の重要性、実施側にとっては実施根拠となる政策の存在、それぞれを認識し、これに基づいて行動することの意義を確認する上で技術支援の大きな効果となったと考える。行政組織では、往々にして縦割りの業務活動となる傾向は否めないが、本件プロジェクトのように横断的な取組を導入することで、こうした課題を埋める効果があることが確認できたと考える。

しかしながら、一定の技術的な連携による効果を得られたものの、今回は、組織体制的な課題は依然として残る結果となった。これは、カウンターパート省全体の方針・運営管理と幹部の指導力に依存する部分が多く、本件プロジェクトのキャパシティ・デベロップメントの範囲を超えた部分での課題に根ざすものであるといえる。即ち、今回は、総局の方針等が明確でなく、幹部のリーダーシップが十分に発揮されていないため、政策側では、実務レベルで政策策定プロセスを進めようとしても担当部署の設置や担当の任命がされなければ今回準備された政策化への次へのステップに進むことが叶わないという懸念、実施側では、知識・経験や情報が組織的蓄積とならず行政として施策実施の高度化が図られない、あるいは、職員の離職等による施策実施機能の後退といった懸念を、それぞれ払拭するまでに至らなかったということである。こうした課題に対処するためには、今後、行政のあり方に対して抜本的な改善支援をすること、部署を越えて横断的・客観的に対処でき幹部リーダーシップを補完支援すること、等に着目した支援を含む具体的技術

支援プロジェクトを検討することが有効といえよう。

○ 上位目標：MIHの“中小企業支援制度”を通じて、中小企業の経営が向上する。

本プロジェクトでは、評価指標として「パイロット企業 12 社の経営改善」となっている。これは今回のプロジェクトの活動の範囲で“支援制度”を捉えており、上位目標とする「MIHの“中小企業支援制度”を通じて、中小企業の経営が向上する」という意味においては、パイロット企業 12 社に限定されることなく、広く中小企業全体を捉える必要がある。また、本来の意味での「MIHの“中小企業支援制度”」とは、カンボジアのSME全体に対して適用されるMIHが準備する支援制度全体であり、本プロジェクトが対象とするより広い範囲である。その意味では、今後とも、MIHが策定・実施する諸支援制度の更なる充実を図り、より多く、より広い対象におけるSMEが支援制度の便益を享受し、カンボジアのSME全体の経営向上を含む底上げが実現することが上位目標の本来の趣旨といえる。

この本来の趣旨における上位目標達成のためには、今回の対象となったMIHにおける政策策定機能、施策実施機能の更なる強化が必要になることはいうまでもない。即ち、今般の成果である政策枠組を実際の政策として完成させ、政策に基づく施策を整備し、施策を実施する一連の活動、及び、BDS等の分野で民間活力を支援する活動を、制度として確実に機能させる行政能力の強化に他ならない。また、施策の実施主体は、必ずしもMIHに留まらないため、中小企業振興を所掌するMIHとしては、他省庁・他機関との連携能力を高めると同時にイニシアティブを発揮する必要がある。この分野についても更なる能力強化が期待される。広い意味での“中小企業支援制度”の実施主体は、NPCCだけではなく、GD-SMEHにおける各局、及び、今回の政策枠組で提言されているSME小委員会事務局となるSME Secretary等、MIH内部でも各部署が制度推進の主体であることを認識し、能力強化を進めることが重要である。能力強化の軸になるのは、MIHの人材育成に加え、戦略・計画の整備と一貫性を確保するシステム、知見・経験を属人的なレベルに留めるのではなく組織として維持していくシステム、それぞれのシステムの構築・強化が不可欠である。



## 別添資料

- ① PDM
- ② P/O (Plan of Operation) 及び活動実績フローチャート (計画/実績)
- ③ 専門家派遣実績 (要員計画・実績)
- ④ パイロット企業診断の概要・実績 (写真添付)
- ⑤-1 実施機関の組織概要
- ⑤-2 政策策定コンポーネントの活動経緯
- ⑥ 本邦研修実施実績
- ⑦ JCC 議事録
- ⑧ 活動別資料
  - ⑧-1 政策関連
    1. 政策枠組 Ver.1-1
    2. 政策コンセプト・ノート Ver.6-3
    3. 政策立案に向けた参考文書(RS III)
    4. 政策立案に向けた参考文書(NSDP)
    5. 政策立案に向けた参考文書(IDP)
    6. カンボジア企業統計
    7. 中小企業実態・ニーズ調査仕様書
    8. 中小企業実態・ニーズ調査質問票
    9. 中小企業実態・ニーズ調査最終報告
    10. 計画・SME 促進局の組織・機能に関する省令 (Prakas)
    11. SME 局の組織・機能に関する省令 (Prakas)
    12. 手工芸局の組織・機能に関する省令 (Prakas)
    13. NPCC の組織・機能に関する省令 (Prakas)
    14. 政策構成のガイドライン
    15. 日本側検討委員会委員名簿
    16. 日本側検討委員会第 1 回会合議事録
    17. 日本側検討委員会第 2 回会合議事録
    18. 日本側検討委員会第 3 回会合議事録
    19. 職員用自己評価シート
  - ⑧-2 企業診断関連
    1. 評価基準表 (クライテリア)
    2. 予備診断調査票及び評価シート
    3. 企業診断実施要領

4. 経営力チェックリスト
  5. 企業診断のアンケート結果
  6. パイロット企業 12 社のフォローアップ活動の内容及び課題と成果
  7. Results, Outcomes and Remaining Challenges of Company Diagnosis Activities
  8. Consultant Evaluation Sheet
  9. パイロット 12 社最終報告資料
- ⑨ その他支援活動
- ⑨ 財務・会計分野に係る支援活動
1. カンボジア国際財務報告基準（CIFRS）および中小事業カンボジア国際財務報告基準（SME 用 CIFRS）の導入に関するアナウンスメント(英訳)
  2. 企業会計・監査及び会計業に関する法律（日本語訳）
  3. カンボジア国財務報告基準(省令)（英訳）
  4. 中小企業の財務報告のテンプレートの導入(省令)（英訳）

別添資料 ①

PDM



Annex 1: Project Design Matrix (PDM) (Ver.1) on 2014.10.14 based on (Ver. 0)

Project title: Project for Strategic Strengthening of Small and Medium Enterprise (SME) Support System

Duration of the Project : 2 years (24 months)

Project site : Phnom Penh, Battambang and/or Pursat

Beneficiaries of the Project:, General Department of Small and Medium Enterprises and Handicraft (GD-SMEH) (Department of Planning & SME Promotion, Department of Small & Medium Enterprises, and Department of Handicraft Affaires) and General Department of Industry (GDI) (National Productivity Center of Cambodia: NPCC), Ministry of Industry and Handicraft (MIH), private BDS providers, and SMEs in the Project sites.

Narrative Summary	Objectively Verified Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>SMEs are promoted through “SME support system”<sup>1</sup> of MIH.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MIH implements the company diagnosis consulting at 12 SMEs in the Project sites.</li> <li>2. Performance of the Pilot SMEs are improved in the Project sites.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interview and questionnaire survey.</li> <li>2. Interview and questionnaire survey</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Drastic changes in political and socioeconomic environment do not occur.</li> <li>2. Sufficient human/financial resources are secured for execution of SME policy/measures; and the “SME support system” is utilized.</li> </ol>
<p>Project Purpose</p> <p>“SME support system” of MIH is strengthened to formulate SME policy and to implement measures based on the SME support needs.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The draft of SME policy is approved by MIH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Document(s) produced</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on SME support is not significantly changed.</li> <li>2. Sufficient human/financial resources are secured for execution of SME policy and measures.</li> </ol>

<sup>1</sup> The SME Support System of MIH is a system for the SME policy formulation and its implementation including human resource development. Through the System, the SME policy is continuously refined with the plan-do-see process and consultants for SMEs are trained and maintained their consulting quality.

<p>Output 1: GD-SMEH drafts the SME policy based on the initial policy outline developed by GD-SMEH; and policy formulation process is refined.</p> <p>Output 2: NPCC strengthens its capacity through company diagnosis consultancy; and develops related SME supporting benchmarks for business performance.</p> <p>Output 3: NPCC institutionalizes the training programs for the company diagnosis consulting.</p>	<p>1-1. The draft of SME policy is developed. 1-2. 10 coordination meetings among related entities are held. 1-3. 1 seminar to disseminate the outcomes of the SME policy formulation process are held.</p> <p>2-1. SME supporting benchmarks for business performance are developed. 2-2. The performance of the pilot SMEs are improved at least in 2 categories of the benchmarks as indicated in 2-1.</p> <p>3-1. The continuous training programs for sustainable quality consulting services for SME support are developed. 3-2. The criteria of a quality consultant for SME support is produced. 3-3. 1 seminar to demonstrate the significance of company diagnosis consulting and 1 workshop for SMEs and stakeholders to disseminate the good practices resulted from the Project Activities are held.</p>	<p>1-3. Document(s) produced 1-4. Interview and questionnaire survey</p> <p>1-2. Interview and questionnaire survey</p> <p>2-1. Document(s) produced 2-2. Interview and questionnaire survey, and document(s) produced.</p> <p>3-1. Interview and questionnaire survey, and document(s) produced. 3-2. Interview and questionnaire survey, and document(s) produced. 3-3. Interview and questionnaire survey</p>	<p>1. The staffs of the MIH remain the current positions to implement the Project. 2. Sufficient numbers of SMEs participate in the Project as the pilot SMEs.</p>
--	---	--	--

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
<p><u>Activities for Output 1:</u></p> <p>1-1 GD-SMEH reviews the existing SME policies in other countries, and conduct research on the issues and difficulties surrounding Cambodia's SMEs in order to evaluate their support needs for improvement.</p> <p>1-2 GD-SMEH identifies the relevant SME policy based on the outcomes from the activity 1-1, and substantiate the initial policy outline developed by GD-SMEH.</p> <p>1-3 GD-SMEH develops the setting to invite views from and consult with stakeholders such as the ones from academia, private sectors as well as public entities</p> <p>1-4 GD-SMEH puts the policy into actions through NPCC; and NPCC feedbacks the results from Activity 2-1 to 2-6.</p> <p>1-5 GD-SMEH organizes the seminars to disseminate the outcomes of the SME policy formulation process.</p> <p>1-6 GD-SMEH drafts SME policy and prepare a proposal for the improvement of the SME policy formulation process through the Activities 1-1 to 1-5.</p> <p>1-7 GD-SMEH institutionalizes the improved policy formulation process.</p>	<p>Cambodia Side</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Counterparts and administrative personnel <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Project Director</li> <li>➤ Project Manager</li> <li>➤ Project Implementing Officers</li> </ul> </li> <li>2) Facilities <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Office space with furniture for JICA Experts</li> <li>➤ Training venues</li> </ul> </li> <li>3) Available information related to the Project</li> <li>4) Recurrent Costs <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salaries and allowance of counterparts personnel</li> <li>➤ Utilities to run the Project</li> </ul> </li> </ol> <p>Japanese Side</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) JICA Experts <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise of the members will include the following areas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SME policy</li> <li>➤ Company diagnosis consulting</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2) Counterpart training in Japan and/or the third country</li> <li>3) Cost of travel for JICA Experts</li> <li>4) Cost for organizing training and seminars in Cambodia</li> <li>5) Cost for contracting local resource persons</li> <li>6) Printing cost of training and seminar materials</li> </ol>	
<p><u>Activities for Output 2:</u></p> <p>2-1 NPCC refines the selection criteria of the pilot companies; and selects the pilot companies for company diagnosis consulting.</p> <p>2-2 NPCC prepares for the pilot company diagnosis consulting as On the Job Training; and develops the pilot SME supporting benchmarks for the business performance.</p> <p>2-3 NPCC conducts the pilot company diagnosis consulting together</p>		<p style="text-align: center;"><u>Preconditions</u></p> <p>The relevant staffs are assigned for the Project.</p>

with interested parties and tests the pilot SME supporting benchmarks.

2-4 NPCC provides feedbacks to GD-SMEH responding to Activity 1-4.

2-5 NPCC reviews the pilot company diagnosis consulting conducted in Activity 2-3 and share its outcomes with stakeholders.

2-6 NPCC improves the pilot SME supporting benchmarks developed in the activity 2-2 through the activity 2-3; and prepares strategic options for their common application.

Activities for Output 3:

3-1 NPCC provides its consulting programs developed by NPCC in order to strengthen their initiative.

3-2 NPCC reviews the outcomes of the Activity 2-1 to 2-6 and 3-1; and develops the continuous training programs for sustainable quality consulting services for SME support.

3-3 NPCC proposes the criteria of a quality consultant for SME support.

3-4 NPCC organizes awareness raising programs on company diagnosis and holds workshops for SMEs and stakeholders to disseminate the good practices resulted from the Project Activities.



## 別添資料 ②

業務フローチャート（実績）



業務フローチャート(計画/実績)  
Plan and Actual Conduct of Operation

Plan  
Actual conduct  
Activities partly conducted  
Conduct of modified activities

Outputs and Activities	Main Player	Year 1				Year 2				
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
Output 1: GD-SMEH drafts the SME policy based on the initial policy outline developed by GD-SMEH; and policy formulation process is refined.										
1-1 GD-SMEH reviews the existing SME policies in other countries, and conduct research on the issues and difficulties surrounding Cambodia's SME in order to evaluate their support needs for improvement.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
1-2 GD-SMEH identifies the relevant SME policy based on the outcomes from the activity 1-1, and substantiate the initial policy outline developed by GDI.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
1-3 GD-SMEH develops the setting to invite views from and consult with stakeholders such as the ones from the academia, private sectors as well as public entities.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
1-4 GD-SMEH puts the policy into actions through NPCC; and NPCC feedbacks the results from Activity 2-1 through 2-6.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							Conduct of modified activities
1-5 GD-SMEH organizes the seminars to disseminate the outcomes of the SME policy formulation process.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
1-6 GD-SMEH drafts the SME policy and prepares a proposal for the improvement of the SME policy formulation process through the Activities 1-1 through 1-5.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
1-7 GD-SMEH institutionalizes the improved policy formulation process.	GD-SMEH	Plan	Actual conduct							
Output 2: NPCC strengthens its capacity through company diagnosis consultancy; and develops related SME supporting benchmarks for business performance.										
2-1 NPCC refines the selecting criteria of the pilot companies; and selects the pilot companies for company diagnosis consulting.	NPCC	Plan	Actual conduct							
2-2 NPCC prepares for the pilot company diagnosis consulting as On the Job Training; and develops the pilot SME supporting benchmarks for business performance.	NPCC	Plan	Actual conduct							
2-3 NPCC conducts the pilot company diagnosis consulting and tests the pilot SME supporting benchmarks.	NPCC	Plan	Actual conduct							
2-4 NPCC Provides feedbacks to GD-SMEH responding to Activity 1-4.	NPCC	Plan	Actual conduct							Conduct of modified activities
2-5 NPCC reviews the pilot company diagnosis consulting conducted in Activity 2-3 and shares its outcomes with stakeholders.	NPCC	Plan	Actual conduct							
2-6 NPCC improves the pilot SME supporting benchmarks developed in the activity 2-2 through the activity 2-3; and prepares strategic options for their common application.	NPCC	Plan	Actual conduct							
Output 3: NPCC institutionalizes the training programs for the company diagnosis consulting.										
3-1 NPCC provides its consulting programs developed by NPCC in order to strengthen their initiative.	NPCC	Plan	Actual conduct	Activities partly conducted						
3-2 NPCC reviews the outcomes of the Activity 2-1 through 2-6 and 3-1; and develops the continuous training programs for sustainable quality consulting services for SME support.	NPCC	Plan	Actual conduct	Activities partly conducted						Conduct of modified activities
3-3 NPCC proposes the criteria of a quality consultant for SME support.	NPCC	Plan	Actual conduct							
3-4 NPCC organizes the awareness raising programs on the company diagnosis and holds workshops for SME and stakeholder to disseminate the good practices resulted from the Project Activities.	NPCC	Plan	Actual conduct							
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
		1st year				2nd year				



## 別添資料 ③

専門家派遣実績（要員計画・実績）



カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト

担当業務	氏名	所属先	格	年度	2013年度																									差	日数合計	人月合計									
					1年次												2年次																								
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25												
1. 現地業務	36.05				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25												
総括	石田雅之	エクシディア	1	計画	14	17:21d	7:7d	29:37d	4:24d	2:39d	19:23d	11:8d	15:17d	15:17d																0.00 (0d)	390d	13.00									
				実績	18	17:14d	7:7d	5:27d	4:11d	2:40d	25:8d	21:26d	15:19d	25:26d	22:10d	21:23d	13:20d	20:4d	23:22d	5/21:25d	21:19d	17:23d	5:12d	12:34d	5:20d	7:16d	2:1d	19:32d	20:13d	15:20d	15:18d	21:10d	15:11d	20:10d	16:4d	26:4d	29:4d	0.00 (0d)	390d	13.00	
中小企業政策	国松麻季 27日分(国内換算18日)を国内に変更(12/20/2014)	三菱UFJリサーチ & コンサルティング	2	計画	13	17:20d	6:20d	5:27d	31:27d																					0.00 (0d)	292d	9.73									
				変更計画																									0.00 (0d)	265d	8.83										
				実績	14	17:14d	6:6d	5:24d	13:24d	31:10d	13:16d	26:19d	14:17d	8:17d	19:9d	27:22d	3:13d	21:10d	3:13d	8:20d	24:43d	10:23d	14:1d	26:21d	20:20d	15:13d	1:11d	30:10d	7:16d	24:18d	24:18d	13:11d	19:10d	21:13d	3:3d		0.00 (0d)	265d	8.83		
BDS	林 隆男	ライジング・コンサルタンツ	3	計画	9																								0.00 (0d)	294d	9.80										
				変更計画	9			29:31d	28:28d	6:26d	2:2d		5:27d	1:21d	9:35d	15:15d					13:14d	26:14d	3:15d	31:11d	10:10d	2:21d	23:21d		12:13d	24:17d	26:17d	14:15d				0.00 (0d)	258d	8.60			
				実績	11 (2回自社負担)			29:31d	28:28d	6:26d	2:2d		5:27d	1:21d	9:35d	15:15d					13:14d	26:14d	3:15d	31:11d	10:10d	2:21d	23:21d		12:13d	24:17d	26:17d	14:15d				0.00 (0d)	258d	8.60			
企業診断1	石橋英雄	ワールド・ビジネス・ソリューションズ	3	計画	11	17:16d	2:16d																						0.00 (0d)	333d	11.10										
				実績	11	17:14d	2:2d	11:21d	22:43d	6:24d	29:24d	8:24d	12:18d	29:18d	16:16d	12:12d	18:14d	21:21d	4:27d	30:27d									9:22d	13:35d	5:27d	7:7d	15:17d	10:23d	18:14d	9:9d		0.00 (0d)	333d	11.10	
企業診断2	大山祐史	ワールド・ビジネス・ソリューションズ	3	計画	9																								0.00 (0d)	301d	10.03										
				変更計画	10			1:31d	29:29d			8:22d	29:22d	11:18d	12:31d	21:20d	10:10d	18:13d	16:16d	17:15d	10:10d	12:20d	15:35d	30:32d	31:32d			26:26d	26:26d	27:27d	27:27d					0.00 (0d)	337d	11.23			
				実績	10			1:31d	29:29d			8:22d	29:22d	11:18d	12:31d	23:18d	10:10d	18:29d	16:25d	17:17d	10:10d	12:20d	15:35d	30:32d	31:32d			1:24d	27:24d	18:18d	20:20d	19:19d	13:13d		国内へ振替>>	-0.20 (-6d)	331d	11.03			
会計制度/企業財務	井上慶太	エクシディア(株)	3	計画	18	18:12d	29:12d	6:15d	20:8d	23:15d	3:8d	21:15d	10/31:15d	26:9d	7:8d	10:10d	17:8d	2:8d	10:8d	23:8d	28:29d	2:9d	26:11d	21:10d	14:13d	26:11d	7:12d	16:5d	21:11d	24:16d	2:11d	12:8d	19:4d	27:6d	11:19d	9:17d	20:30d	8:8d	0.00 (0d)	214d	7.13
				実績	18	18:12d	29:12d	6:15d	20:8d	23:15d	3:8d	21:15d	10/31:15d	26:9d	7:8d	10:10d	17:8d	2:8d	10:8d	23:8d	28:29d	2:9d	26:11d	21:10d	14:13d	26:11d	7:12d	16:5d	21:11d	24:16d	2:11d	12:8d	19:4d	27:6d	11:19d	9:17d	20:30d	8:8d	0.00 (0d)	214d	7.13
人材育成/業務調整	秋山卓哉	三菱UFJリサーチ & コンサルティング	5	計画	11																								0.00 (0d)	235d	7.83										
				実績	1				26:5d	31:31d																			0.00 (0d)	36d	1.20										
	丸山芳子	ワールド・ビジネス・ソリューションズ		実績	5																								0.00 (0d)	199d	6.63										
0.1426001	10.83			当月現地日数計		54d	19d	149d	103d	131d	31d	89d	83d	67d	115d	58d	55d	93d	111d	96d	75d	108d	73d	105d	84d	93d	91d	91d	2025d												
				上記M換算		1.80	0.63	4.97	3.43	4.37	1.01	2.97	2.77	2.23	3.83	1.93	1.83	3.10	3.70	3.20	2.50	3.60	2.43	3.50	2.80	3.10	3.03	3.03	(-6d)												
					現地業務小計	54	19	149	103	131	31	89	83	67	115	56	55	93	111	96	75	108	73	105	84	93	計画	2059d	67.72												
																											実績	-6d	2026d	67.53											





## 別添資料 ④

### 活動の概観（写真）



Photo (Policy formulation and Company Diagnosis Component)

<Policy Formulation Component>



Kick-off meeting with MIH  
(April 25, 2014)



Kick-off meeting with MIH  
(April 25, 2014)



Scene from regular meeting with  
GD-SMEH (2 days every week)



Scene from regular meeting with  
GD-SMEH (2 days every week)



1<sup>st</sup>. Joint Coordinating Committee  
(JCC) (April 29, 2014)



One Roof Service Office of MIH



Meeting with CWEA)



Meeting with delegates from JICA HQ  
with SM. HE. Cham Prasidh



Seminar arrangement meeting with  
GD-SMEH



1<sup>st</sup> Policy Seminar  
(July 15, 2014)



Presentation by DG. HE. Peou Vorleaks  
at Seminar, July 15 2014



Policy Seminar  
(July 15, 2014)



Policy Seminar  
(July 15, 2014)



Policy Seminar  
(July 15, 2014)



Policy Seminar  
(July 15, 2014)



2<sup>nd</sup> Policy Seminar  
(April 28, 2015)



2<sup>nd</sup> Policy Seminar  
(April 28, 2015)



2<sup>nd</sup> Joint Coordinating Committee  
(JCC) (April 28, 2015)

<Company Diagnosis Component>



Interview with Ly Ly Food



Factory, Ly Ly Food



Class room style lecture  
(Sept. 2014)



Presentation or Company Diagnosis  
at Champei



Follow-up at Bayon Bakery



Follow-up at Sentosilk 社  
(Factory layouting)



Reporting at Mineral water



Factory of Mineral water JOY  
(bottle cleaning process)



Follow-up at Diamond Log



Store at ABC Bakery



Interview with ABC Bakery



Factory at Peace Nail Factory



Awareness Raising Seminar  
(August 29, 2014)



Presentation at Awareness Raising  
Seminar



Meeting with FASMEC



Final Seminar  
(April 29, 2015)



Final Seminar  
(April 29, 2015)



Workshop at Final Seminar  
(April 29, 2015)



Certificate Awarding at Final Seminar  
(April 29, 2015)



Certificate Awarding Ceremony  
Policy Team (May 8, 2015)



Certificate Awarding Ceremony  
Comp. Diagnosis Team (May 8, 2015)



別添資料 ⑤ - 1

実施機関の組織概要



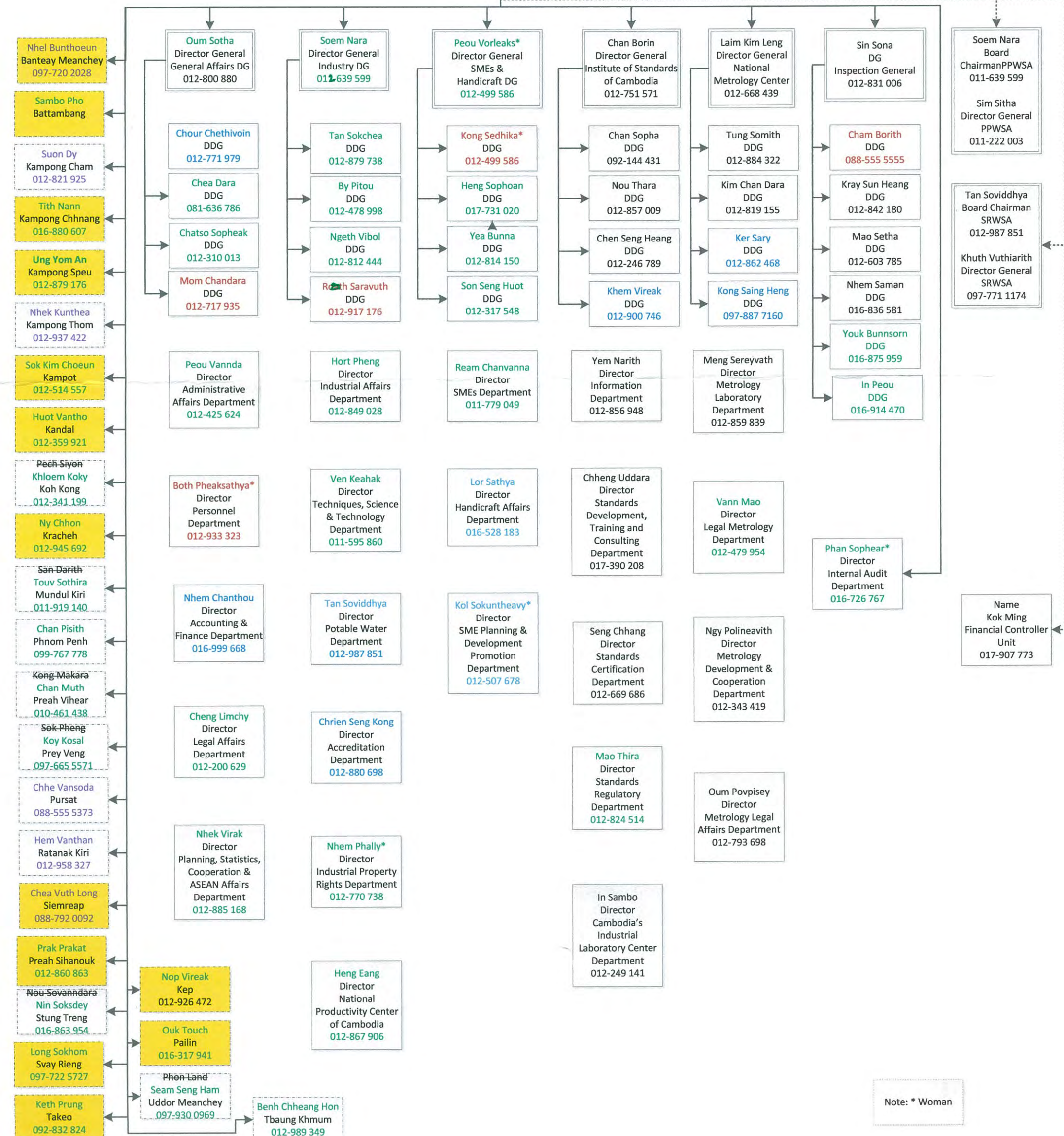
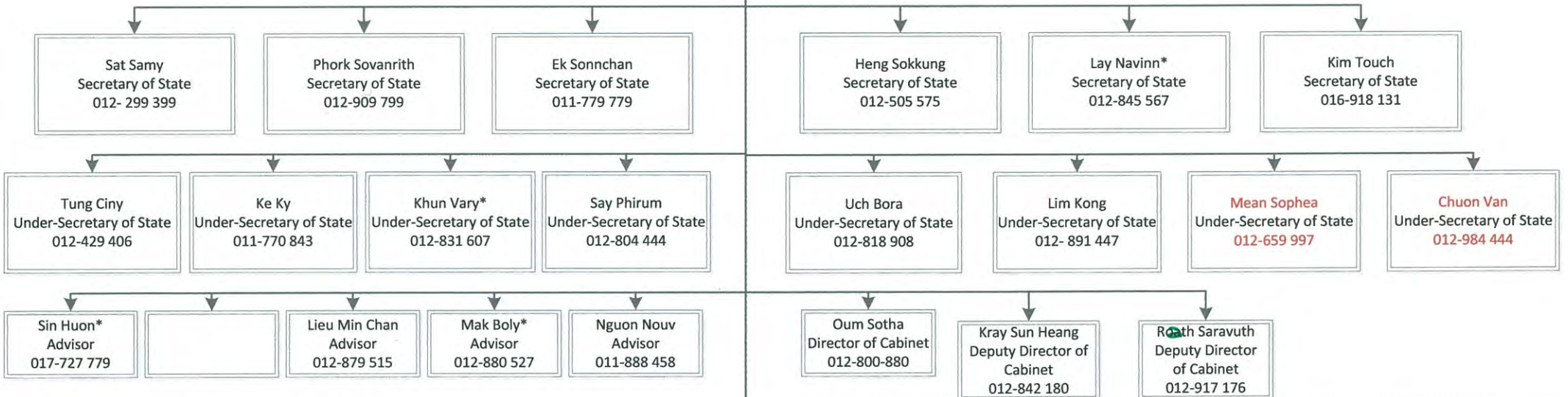




# Ministry of Industry & Handicraft

Draft of February 5, 2014 – 22:15

Cham Prasidh  
Senior Minister  
& Minister of Industry &  
Handicraft  
012-821 888



Note: \* Woman



## 別添資料 ⑤ - 2

### 政策策定コンポーネントの活動経緯



## 政策策定コンポーネントの活動経緯

政策策定コンポーネントでは、草案策定に加え、政策策定に際して、4つの機能強化を指向した。即ち、「政策立案機能」（必要な情報等を活用して政策案を作成していく機能）、「調整機能」（他省庁や中小企業を含む利害関係者を調整する機能）、「リサーチ機能」（中小企業のニーズや課題を特定する機能）、及び「モニター機能」（政策の実施状況やSMEからのフィードバック等を確認し受け入れる機能）である。この内、2013年6月のプロジェクト活動開始から2013年12月の組織改編まで、旧体制においては、政策の対象となる課題や要請、また対象範囲等を明確にすることを目的とする現地情報収集調査活動を中心に支援活動を実施した。また、活動着手当初より、カウンターパート側の担当チームにおいては、それらをどのように政策に反映させることができるか自体が理解されていなかったため、政策立案機能強化の一環として、政策の方向性の明確化への取組を実施した。

政策の方向性として議論されたのは、カンボジアSMEの競争力向上と国際的比較優位分野育成のための支援で、製造業の脆弱性を課題とするカンボジアにとっては、FDIとSMEのリンケージを支援することで、技術移転・グローバルサプライチェーン（GSC）へのアクセスを促進し、まず短期的に有望産業を活性化することがプライオリティーとされるべきということに焦点をあてた。

情報収集調査活動としては、FDIとSMEのリンケージの重要性の視点からカンボジアにおける政策レビューを実施した。近隣主要国におけるレビューについては、「中小企業政策のための検討10項目」（当初、旧体制下において、カウンターパートであるMIME/GDI内で組織されたSMEタスクフォース<sup>1</sup>の検討活動によって、2013年前半までに検討された、政策に盛りこまれるべきとする10項目を明らかにしたもの。2-1-1(2)で詳述）の内「定義」に着目し、各国のSMEの定義の初期的な比較分析を実施した。中小企業の課題・ニーズの把握については、再委託による現地調査に着手した。右活動では、調査全体及び調査票の設計から担当チームとの協働を重視し、サンプリング、調査範囲、調査対象となる課題の具体的質問、調査方法（悉皆詳細面談、調査員派遣聞き取り調査等の並行実施等）などの設計についても積極的に担当チームの参画を促した。

上記を受け、前体制の終了時まで、それぞれに一定の成果を得られたため、以下記載のとおり、中小企業政策の出発点となる政策への認識と方向性を示す「コンセプト・ノート（ドラフト）」（Cambodia's SME Promotion – SME's Initiative for Cambodia Brand of Quality- Concept Note (Draft)）（以下「コンセプト・ノート」）の策定に結びつけることができた。なお、限られた期間でコンセプト・ノートの策定まで至った背景には、当時プロジェクト・ディレクターであったSaktheara総局長及び当時プロジェクト・マネージャーであったDimanche局長の強い指導力と中小企業政策に対する明確な方向感があったこと、また、政策立案担当チーム（旧

<sup>1</sup> 2012年初頭から2013年前半にかけて旧MIME内のGDIにおいて、Saktheara前総局長を長として各関係局の局長・副局長レベルを招請してアドホックで開催された総局内の中小企業政策策定準備のための検討作業部会。主に、どのような観点が政策に盛りこまれるべきか、他国の状況はどうか、といった点について意見交換・調査などが実施されたもの。約1年間で数回開催されたが、総局長との個別会談、口頭での課題分担などの取組であったため、回数は特定できない。

チーム)として任命されたスタッフメンバーに高い使命感と一定水準の検討能力があったことが大きな要因となった。

新体制に移行後、政策立案コンポーネントは、2014年4月25日に新チームが正式に発足し、実質的活動は5月から再スタートした。以来、改めて四辺形戦略フェーズⅢをはじめ、既存の各省におけるSME関係政策の政策レビューを含む現地情報収集調査活動を実施した。

情報収集調査活動では、再委託によるSMEの実態調査<sup>2</sup>を実施した。旧チームは実態調査の計画策定や再委託先候補の評価等に参画し、外部リソースを用いての調査方法に関する経験習得の機会とすることができたが、既にこうしたプロセスが終了していた段階で再スタートした新チームに対しては、結果の共有からその背景を説明するに留まった。また、中間および最終結果は、数次にわたり新チームに対して再委託先から報告した。新チームに対しては、SMEの実態把握に調査結果を活用するよう努めた。

新チームの活動においては、最も基本的な政策の方向性の検討から着手する必要があった。旧チームと策定した「コンセプト・ノート」を踏襲することは合意されたが、「コンセプト・ノート」のそもそもの意義についての認識を新チーム内で醸成することが必要であり、ノート策定に至るまでの背景・プロセスと併せ、ノートのレビュー活動を通してキャパシティ・デベロップメントを図った。また、スケジュールやカウンターパートの政策立案経験の少なさなど制約がある中で、可能な範囲で当初予定していた活動を行うため、個別の活動毎に当該活動のまとめをする報告書の作成などマイルストーン(進捗指標)を設定した(以下2-1-3参照)。適宜、修正を図りながら共有しつつ作業を進めた。

新体制下、政策立案コンポーネントでは、プロジェクト・ディレクター及びマネージャーはじめ、メンバーのほぼ全てが変更されたため、旧体制下での実施活動に加え、より根本的な、中小企業政策の重要性・必要性、あり得べき中小企業政策の方向性、といった点についての検討指導を強化し、加えて、メンバー全体の意識の向上と共有体制整備を進める必要性が増大した。

また、プロジェクト活動再開時点では、省内組織、特に政策立案コンポーネントの直接のカウンターパートとなるGD-SMEH全体の陣容の確保も十分でなく、行政としての機能自体が脆弱化していた。当時、組織体制の骨格は決定されたものの、総局としての方針から各部局の活動計画に至るまで、検討過程が長く続き、具体的な行政機能そのものの再構築過程に数ヶ月を要した。こうした実態を度外視して政策論だけを展開することは困難で、本件プロジェクトの重要な目的の一つは、政策主体のキャパシティ・デベロップメントでもあり、当初のプロジェクト活動の範囲を超えるものではあるが、SMEの登録窓口のMIHへの一本化への取組(Hun Sen首相の指示により省の活動として立ち上げられたもの)、総局及び総局内各部局の活動見直し・中期計画策定、次年度総局予算計画策定、等についても、中小企業政策実施面での体制整備の観点から、プロジェクト活動の一環と見なし、適宜、支援を推進した。

---

<sup>2</sup> 本件プロジェクトでは、現地調査機関への再委託調査を実施し、SMEの実態、課題、支援施策等に係るニーズの調査を実施中。再委託先には、5社の中からCDRI(Cambodia Development Resource Institute)を選出している。後段にて調査方法詳細および最終報告からの主要ポイント等を掲載。

なお、上記に述べたとおり政策策定支援の対象となるカウンターパート側のチームは、省庁・組織改編を受け、以下 2 期に分かれ異なる職員に対して実施した。また、両チームとも、実施体制として、週 2 回、最低 2 時間の協議セッション（定例ミーティング）を確保し、ワークプランの活動計画にしたがった検討・作業等を進めた。

2013 年 8 月～12 月：鉱工業エネルギー省工業総局（MIME/GDI）SME 局・局長含む 7 名（便宜上「政策支援フェーズ I」とした）

Mr. Suy Dimanche, Director（小企業・手工芸局（DSIH）局長）

Mr. Ly Vanna, Deputy Director（DSIH 副局長）

Mr. Ear Sothy, Officer（DSIH 局員）

Ms. Sok Livininn, Officer（DSIH 局員）

Ms. Lee Souloung Officer（DSIH 局員）

Mr. Chhuon Sambath Ratanak, Officer（DSIH 局員）

Ms. Sok Sovatha, Officer（DSIH 局員）

2014 年 4 月～2015 年 5 月：工業・手工芸省 SME 手工芸総局（MIH/GD-SMEH）・6～12 名（同「政策支援フェーズ II」）

Mr. Ream Chanvanna, Director of SME Department

Mr. Lor Sathya, Director of Handicraft Department,

Mr. Kong Pagnarith, Deputy Director of Handicraft Department

Mr. Nuon Sophorn Deputy Director of Handicraft Department

Mr. Chea Monykoran, Vice Chief Officer of SME Department

Mr. Chhea Layhy, Deputy Director of SME Department

Mr. Bun Kim Ngun, Officer of SME Department

Mr. Ky Senghoir, Deputy Director of SME Department

Ms. Sok Livinin, Deputy Director of Planning and SME Department

Ms. Sang Sokunthy, Officer of SME Department

Mr. Sok Piseth, Officer of SME Department

Mr. Ly Chanthorn, Vice-Chief Officer of Handicraft Department

チームとしては、Mr. Yea Bunna, Deputy Director General および Ms. Kung Sedhika, Deputy Director General 等、総局次長レベルも任命されていたが、通常の活動は事務レベルで進められた。但し、Bunna 総局次長はアドバイザーとして定例会合に出席している。また、2014 年 10 月以降、フェーズ II 全メンバーに等しくキャパシティ・ディベロプメントを実施することが非効率かつ非現実的になったため（参加モチベーション、SME 及び政策分野経験の極端なばらつきのため）、貴機構とも協議し、今後の政策策定プロセスを事務レベルで推進できる可能性のある主要なメンバー数名を引き上げることに的を絞り指導レベルの設定を行うこととした。





## 別添資料 ⑥

### 本邦研修実施実績



独立行政法人 国際協力機構

カンボジア国

中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト

平成26年度国別研修

業務完了報告書

2014年12月\*\*日

+

## 目 次

### 1. 報告内容

#### (1) コース概要

#### (2) 研修内容

- (a) プロジェクトにおける本研修の位置づけと目的
- (b) 関連機関視察・研修
- (c) 研修のまとめ
- (d) 今後のプロジェクトに向けて

### 2. 添付資料

- (a) 研修工程実績表
- (b) 研修員リスト
- (c) 日本側アドバイザーボードメンバーリスト
- (d) 研修資料
- (e) アンケート結果

## 1. 報告内容

### (1) コース概要

局長級職員対象	
コース名	中小企業政策とその成立過程 SME policy and its formulation process( J14-22004)
日程	2014年11月4日(来日)～2014年11月11日(離日)
対象者	4名 H.E. PEOU Vorleaks      Director General, General Department-SME & Handicraft Mr. HENG Sophoan      Deputy Director General GD-SMEH, Mr. LOR Sathya      Director, Department of Handicraft Affairs, GD-SMEH Mr. REAM Chanvanna      Director, Department of SME, GD-SMEH

一般職員対象	
コース名	中小企業政策とその成立過程ならびに活用状況 SME policy, its formulation process and implementation (J14-22058)
日程	2014年11月4日(来日)～2014年11月16日(離日)
対象者	5名 Mr. KONG Pagnarith      Deputy Director, Department of Hancicraft Affairs Mr. CHHEA Layhy      Deputy Director Department of SME Mr. BUN Kim Ngun      Officer, Department of Handicraft Affairs Ms. SANG Sokunthy      Officer, Department of SME Mr. TEM Rithy      Officer, NPCC, GD-Industry

## (2) 研修内容

### (a) プロジェクトにおける本研修の位置づけと目的

当プロジェクトで政策立案を進めるにあたり、実際に中小企業政策の立案、ならびに中小企業ニーズに基づく中小企業支援が機能している例として、本邦の中小企業政策に係る官民の関係機関及び政策の実施レベルで当事者となる我が国中小企業の状況を視察した。視察をとおり、中小企業振興政策に係る日本の経験を学び、中小企業政策、施策への理解を深めた。なお、現在の日本の成熟した状況だけではなく、戦後復興期の中小企業政策の初期段階等、歴史的経緯についても視察先で講義の機会を得ることとし、研修参加者が、現在のカンボジア国（以下、「カ」国）においても準用可能となる施策の検討に資するものとした。

具体的な視察先としては、我が国における国、地方、関連機関を訪問し、機関の役割、施策の内容、他機関との連携、活動の実態について担当者から直接解説を受けた。また、施策を活用した中小企業を訪問することで、中小企業において施策が活用され、付加価値向上に貢献している状況の把握を通して、政策立案の重要性を再確認する機会を得た。

その他、中小企業の地域性・独自性の重要性について検討することも想定し、首都圏以外の地方の企業も視察の対象とした。地域的な特性を反映した中小企業政策の在り方、それに対応する中小企業の経営戦略・施策のあり方についても合わせて視察の対象とした。

なお、視察以外に、別途、日本側アドバイザーボードメンバーとの政策討議を設定し、産学の識者による複数の視点から意見交換を行い、研修参加者の「気づき」を得る機会とした。

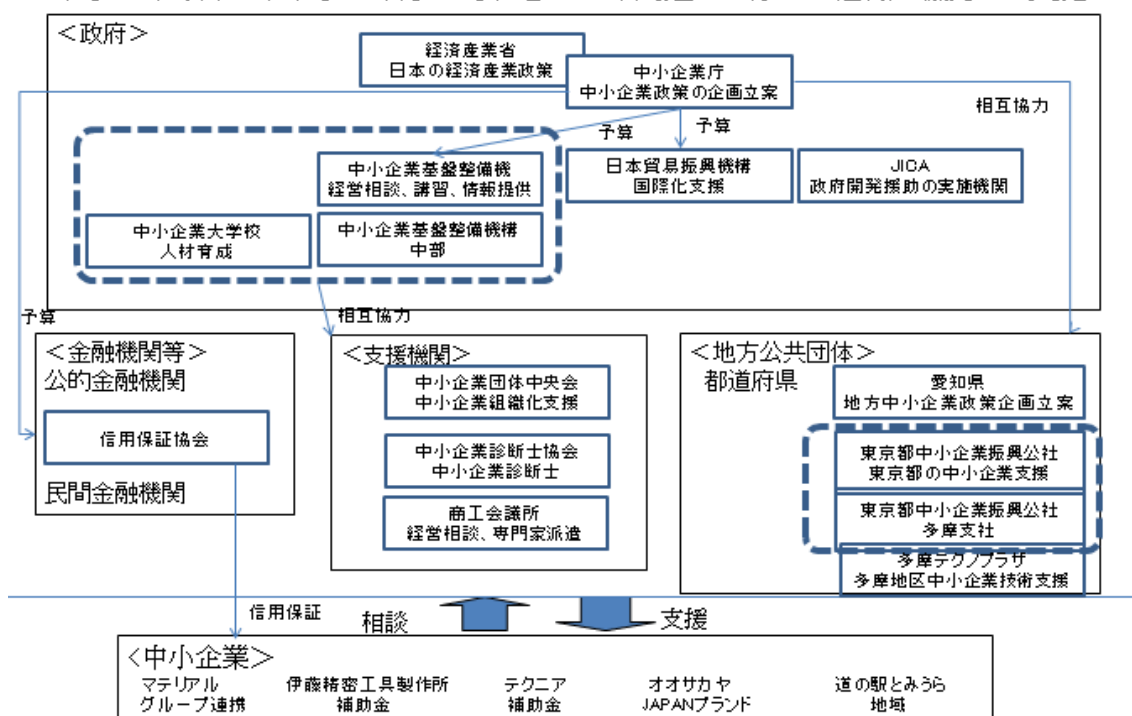
以上の研修を通し、本件プロジェクト活動に資する示唆を得、引き続き、カ国における中小企業支援制度の強化を行うことを目指すもの。

(b) 関連機関視察・研修

11日間に、①政府・地方公共団体（政策立案機関）、②施策実施機関、③支援機関、④中小企業（施策活用）の機関を合計で21か所訪問、視察を行った。

訪問先では、発表内容について十分に準備がされており、研修生にとっては効率的に講義を受けることができた。また、訪日研修前に事前研修を行い、訪問先に概要について事前に説明を行っていたこともあり、講義時には活発な質疑応答が行われた。

中小企業政策は、中小企業庁を司令塔として、関連する様々な組織が協力して実施



①政府・地方公共団体（政策立案機関）

政府機関として、国の機関として経済産業省、中小企業庁、地方自治体で愛知県庁の3か所を訪問した。経済産業省では産業政策全般を、中小企業庁では中小企業政策に特化した政策立案が行うという役割分担について理解をした。一方で、愛知県では地域の状況に即した政策立案が行われている。

これらの機関においては、国と地方では政策立案から支援実施の仕組みが同様の形で構築されていることが観察できた。

また、国レベルでの施策立案と、地方では国の施策を受けて地方で展開するトップダウン型の施策立案と地方独自の産業構造を意識した企業からの声をもとに検討されるボトムアップ型の施策立案の方法で施策立案が行われていることについても理解を促すこ

とができた。

## ②施策実施機関

政策を実際の施策として実施する機関では、国の機関として、中小企業基盤整備機構、中小企業基盤整備機構中部本部、中小企業大学校東京校、日本貿易振興機構、全国信用保証協会連合会の 6 か所を、地方自治体関連の機関では、東京都中小企業振興公社、東京都中小企業振興公社多摩支社、東京都立産業技術研究センター、愛知県中小企業団体中央会の 6 か所を訪問した。

中小企業に対する施策実施の中心は、中小企業基盤整備機構であり、包括的な支援を行っていること、ただし金融アクセス支援については金融庁も関係するために対応せず、他の機関と役割分担が行われていることについて理解した。金融アクセス支援関連の視察先については、全国信用保証協会連合会にて、信用保証制度について解説を受けた。

一方、地方自治体の関連機関では、東京都中小企業振興公社多摩支社と東京都立産業技術研究センターが経営と技術の両面でのワンストップでの支援を実現していること、公設試験場の見学では、製品の検査及び知的財産管理の支援などを理解した。

愛知県中小企業団体中央会は、中小企業の組合化を支援する目的の組織であり、中小企業の連携が仕入、販売で有利になるだけでなく、事業者間の協力によって企業力強化につながるることについて説明を受けた。

## ③支援機関

支援機関として、日本商工会議所、中小企業診断協会の 2 か所を訪問した。

日本商工会議所では、かつて企業が強制加入していた経緯（現在は任意加入）、民間企業の会員組織であるが政府からの委託を受けた事業を行っていることについての解説がおこなわれ、官民連携の重要性について理解することができた。

中小企業診断協会は民間 BDS として中小企業を支援しており、その技術水準を一定以上にするために、政府が中小企業診断士資格を認定していることについて説明を受けた。

## ④中小企業（施策活用）

中小企業は 5 社を訪問し、実際にどのような施策を活用しているのか理解し、同時に事業実態の観察を行った。東京地区ではアルミ加工製造業のマテリアルを訪問し、大田区での中小企業のクラスター化の状況および中小企業が連携して新製品開発を行っている事例を見学した。愛知県では、盛んな自動車関連産業において、最終製品を作っている伊藤精密工具製作所、部品製造業の TEKNIA を続けて視察することで、それぞれの製品開発や人材教育、自動車組立メーカーとの取引関係などの共通点、違いを見ることができた。同じく愛知県にある子供服の製造販売業のオオサカヤでは、ジャパンプランドなどブランド化による商品の高付加価値化について解説された。千葉県のちば南房総



道の駅とみうらでは、地域資源を活用した商品開発、複数の施策を組み合わせ活用している事例について見学した。

これら中小企業では、すべての企業で直接社長が講義を行い、工場見学を行った。そのため、社長の事業への想い、各社の事業戦略について具体的に説明を受けることができた。特徴的だったのは、各社とも強い企業理念を持っていることである。また、技術力も大切だが、それ以上に経営力、企業理念が必要であるという話が研修生の印象に残ったようである。

#### ⑤意見交換

研修の機会を利用し、JICA 本部、および日本側アドバイザーボードメンバーとの意見交換の時間を設けた。

JICA 本部では、今後のプロジェクトのあり方等について Vorleaks 総局長と意見交換を行った。総局長からは、本件プロジェクト活動全般及び本邦研修の機会への謝辞に加え、カンボジアにおける SME 政策立案の重要性、NPCC の一層のキャパシティ・デベロップメントの意義等について言及があり、組織改編による体制の脆弱さ、スタッフの経験不足などによる政策立案活動の遅れを踏まえプロジェクトの延長継続への要請などがあげられた。

アドバイザーボードメンバーとの政策討議では、産学の識者によって複数の視点からカンボジアの現状について意見がだされた。研修参加者から、政策策定の進捗について発表を行い、これに対し、カンボジアの特異性をどのように把握しているのか、観光業において土産物を近隣国から輸入されているが、これらの対応をどのように考えるのかなどの質問が出され、研修生にとって自国を理解する新しい視点を得ることができたものと思われる。また、委員からは、実態把握の重要性、中小企業統計の重要性などが指摘され、白書などの策定への水向けがあった。SME 政策については、実効性のある施策展開こそ重要であり、その意味でも、早急な政策立案が急務である旨の指摘があった。

#### ⑥その他視察

東京ではマーケット視察として秋葉原における家電製品を中心とする電化製品の集積状況や表参道における商業地域の展開状況等を視察し、今後カンボジアにおける消費拡大を視野に入れ、一般消費財市場との接点（消費者接点）となる店頭の商品・広報のディスプレイ、スタッキング等の工夫の比較等についても着目し、カンボジアにおける今後の消費者への訴求方法の参考とした。

名古屋ではトヨタ産業技術記念館において、今日、世界企業として認識されるトヨタにおいても 1 台の織機のイノベーションから事業を開始したこと、関連する産業との関係、カイゼンが生まれた背景などについて理解を深める機会を得た。また、トヨタ発展の背景などを事前に視察することで、これに続く企業訪問（伊藤精密工具製作所、

TEKNIA) をより充実したものとすることができた。

以下は、それぞれの訪問先での研修内容の概要を整理したものである。

①政府・地方公共団体（施策立案機関）

訪問日	2014年11月4日	訪問先	経済産業省（東京都）
対応者	経済産業政策課 依田圭司課長補佐		
<p>経済産業省は、日本の経済産業政策全体を立案している機関であること、アベノミクスの三番目の柱である成長戦略についての説明を受けた。円高、人口減少などの外的環境の変化に対し、経済再生を行うために策定された10の施策について、立案の背景および施策内容の解説が行われた。政策が環境に合わせ臨機応変に対応する点が強調された。</p>			
訪問日	2014年11月6日	訪問先	中小企業庁(東京都)
対応者	国際協力室 田村修室長		
<p>中小企業庁は経済産業省内の組織として、様々な中小企業支援施策の政策立案を行う政府機関である。講義では、現在の政策だけではなく、戦後からの中小企業支援策がどのように変わってきたのか、その経緯についての重点的な説明された。また政策立案に関する組織体制等についても解説があった。質疑応答では、中小企業の定義策定の背景など、プロジェクトで取り組んでいる課題について質問された。</p>			
訪問日	2014年11月13日	訪問先	愛知県庁(愛知県)
対応者	産業労働部産業労働政策課広報・企画調整グループ 平垣内美有紀氏		
<p>地方自治体の産業政策、中小企業政策について説明を受けた。研修生からは、地方自治体は国の施策をそのまま実施するのかという質問に対し、首長の指示や県内中小企業を訪問して企業の声を参考に独自の施策を立案しているという回答があった。自治体の独自性やボトムアップ型の政策立案手法の重要性が指摘された。</p>			

②政策実施機関

訪問日	2014年11月6日	訪問先	独立行政法人 中小企業基盤整備機構(東京都)
対応者	国際交流センター国際交流課 西名一樹課長代理		
<p>中小企業基盤整備機構は中小企業庁立案の施策を実行する中核機関である。講義では、中小企業基盤整備機構の役割、および中小企業に提供している施策として、経営相談、専門家派遣、人材育成等について説明があり、中小企業者の費用負担を含む詳細な解説があった。研修生からはベンチャー企業の投資施策への関心が見られた。</p>			
訪問日	2014年11月11日	訪問先	独立行政法人中小企業基盤整備機構中部本部(愛知県)
対応者	経営支援課 岩瀬守課長		
<p>中小企業基盤整備機構中部本部では、愛知、三重、岐阜の東海3県を対象地区として支援を行っている。この地域は自動車産業が中心であるため、今後自動車が電氣化する場合の影響を懸念して行われた調査結果の報告や、自動車産業のクラスターについて紹介された。また、自動車産業に代わる新しい産業としての航空機産業への進出の支援など、地域独自の取り組みについても解説された。</p>			
訪問日	2014年11月10日	訪問先	独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業大学校東京校(東京都)
対応者	業務課 景山清一課長		
<p>中小企業大学校は、中小企業基盤整備機構が所管する、経営者や中小企業支援担当者を対象とした経営に特化した研修機関である。講義では、カリキュラムの立案方法について解説された。多くは政策に沿って決められるが、経営者からのニーズも反映して策定していることなどが説明された。その他施設内の、教室、図書館、寮などの見学も行われた。</p>			

訪問日	2014年11月7日	訪問先	独立行政法人日本貿易振興機構 (東京都)
-----	------------	-----	-------------------------

対応者	途上国貿易開発部 紀井寿雄総括課長代理		
-----	---------------------	--	--

日本貿易振興機構は、経済産業省所管の機関で、国内企業の海外進出の支援や、海外企業の日本への誘致を行っている機関である。講義では、海外の市場、規制等の情報収集の役割、海外に73の拠点、また国内に37の拠点を持っている等の解説を受けた。webでの情報提供のほか、ビジネスライブラリーにて、カンボジア等の海外の情報が収集され、利用されている様子を見学した。



訪問日	2014年11月5日	訪問先	一般社団法人全国信用保証協会 連合会(東京都)
-----	------------	-----	----------------------------

対応者	堀野洋一郎常務理事		
-----	-----------	--	--

信用保証協会の業務と、代位弁済の仕組み、信用リスク機関であるCRDとの関係等が解説された。講義では、基本財産の構成および、政府からの資金支援についても説明があったが、これらの点は少し難解だったようである。質疑応答では、中小企業が民間金融機関から融資を受ける手順、代位弁済の手順等について質問があり、具体的な信用保証の仕組みに言及した回答がされた。



訪問日	2014年11月7日	都施設	訪問先	公益財団法人東京都中小企業振興公社(東京都)
-----	------------	-----	-----	------------------------

対応者	企画管理部企画課 保坂和彦課長			
-----	-----------------	--	--	--

地方政府における施策実施機関の一例として東京都中小企業振興公社を訪問した。当公社では、中小企業支援を、創業、発展段階などステージ別に組み立てている点について説明があった。また国の機関である中小企業基盤整備機構とは別に、東京都独自の支援として設けられているものに、地域の伝統工芸品の販路開拓があること、設備リースの支援があることについて解説された。



訪問日	2014年11月10日	都施設	訪問先	公益財団法人東京都中小企業振興公社多摩支社(東京都)
-----	-------------	-----	-----	----------------------------

対応者 平川浩一支社長

東京都振興公社の多摩地区の出先機関である産業サポートスクエア TAMA を視察した。ここは職業能力開発センターなど、他の東京都の機関と同じ敷地内に位置することから、ワンストップで中小企業支援が行われている。講義では、特に工業分野において、資金や技術開発等の支援が必要であるため、重点的に対応していることが解説された。



訪問日	2014年11月10日	都施設	訪問先	地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター (東京都)
-----	-------------	-----	-----	------------------------------

対応者 多摩テクノプラザ 総合支援課 山口美佐子課長

多摩テクノプラザは、産業サポートスクエア TAMA と同じ敷地に位置し、公設試験場として電子機器、繊維業における品質検査の実施、試作品開発等を支援している。また施設見学を実施した。検査は有料だが格安であること、電子・電気機器の輸出を希望する企業のために海外の技術規制等の情報収集が行われていること、共同研究や知的財産管理の支援があることについて解説された。



訪問日	2014年11月13日	訪問先	愛知県中小企業団体中央会(愛知県)
-----	-------------	-----	-------------------

対応者 浅井健事務局長

中小企業団体中央会は、法律に基づき都道府県に一つずつ設置されている機関である。仕入や販売等を有利にすることを目的として、中小企業が連携する組合化を支援している。講義では、産業の発展段階で組合として行うべき施策が異なること、愛知では伝統工芸の組合もあり共同で広報などを行っている具体例等について説明を受けた。



③支援機関

訪問日	2014年11月5日	訪問先	日本商工会議所(東京都)
対応者	国際部 小林英文部長		
<p>商工会議所の歴史や、会員企業に提供しているサービス、地域資源の活用等について解説を受けた。中でも、政府の支援を受けて実施しているマル経融資は、経営指導を行った上で低利で日本政策金融公庫の融資が受けられる特徴ある制度である旨、詳しい説明があった。また簿記などの検定制度では人材育成に寄与すると同時に、商工会議所が収入を得られる事業であることが紹介された。</p>			
訪問日	2014年11月6日	訪問先	一般社団法人中小企業診断協会(東京都)
対応者	野口正専務理事		
<p>中小企業診断協会は、民間 BDS である中小企業診断士の協会であり、中小企業診断士の能力向上を図っている機関である。講義の中では、中小企業診断士の試験制度の仕組み、政府が認定する資格試験であること、登録された中小企業診断士が具体的にどのような活動をしているかが説明された。</p>			

④中小企業（施策活用）

訪問日	2014年11月7日	訪問先	株式会社マテリアル(東京都)
対応者	細貝淳一社長		
<p>マテリアルは、中小企業が集積をしている大田区地域に位置する金属加工を中心に行う中小企業である。競技用ボブスレーは設計に高度な空気力学と、設計通りに加工する職人技が不可欠であるため、他の中小企業と連携し得意分野を持ち寄って開発した経験が話された。発表は、画像や動画を組み合わせており、研修生の興味を引くように工夫されてあった。</p>			
訪問日	2014年11月12日	訪問先	株式会社伊藤精密工具製作所(愛知県)
対応者	伊藤政憲社長		
<p>自動車部品等の量産部品の精度点検・品質保証に用いられる検査測定用治具等の製造業である。中小企業にも関わらずトヨタ等の大企業から直接注文を受け、受注生産を行っている。工場見学では、品質管理の状況、熟練工と若手を二人一組にする人材教育の手法について具体的に解説を受けた。また世界同時不況時には厚労省の雇用対策施策を活用して雇用を確保した経験について説明を受けた。</p>			
訪問日	2014年11月12日	訪問先	株式会社 TEKNIKIA(愛知県)
対応者	高橋弘茂社長、松崎成正部長		
<p>工作機械部品、電機・電子部品等の製造会社である。自動車産業の受注が減少する中で、新たに航空機部品の製造に取り組んでいる。自社内だけではなく、同業他社に対しても技術者教育を行う事業を行っている。中小企業基盤整備機構の専門家の支援を受けタイに10年前に進出した。タイでの投資優遇政策は中小企業にメリットが少なく活用していないなど、投資者側としての視点についても言及があった。</p>			



訪問日	2014年11月13日	訪問先	株式会社オオサカヤ(愛知県)
対応者	瀧本真社長		
<p>乳児用衣料の企画、卸、販売業である。原料の糸や製造方法を他社と差別化することでバイヤーや消費者に認知された経緯、ジャパンプランドの認定によってブランド価値を高め、販路拡大につながった経験について講義を受けた。当社では企業理念を重要視しておりこの点も研修生にとっては印象的だったようである。</p>			
訪問日	2014年11月12日	訪問先	株式会社ちば南房総道の駅とみうら(千葉県)
対応者	取締役 加藤文男氏		
<p>近接する道の駅富良里と道の駅とみうらの2か所を視察した。また地域資源として枇杷の商品化に力をいれており、加工工場を見学した。講義では、加工工場は農水省などの補助金を受けていること、事業ノウハウとして、数年テストマーケティングを行い、顧客理解と同時に地域の生産者が直売所への出荷に慣れる期間を設けたことなどが説明された。さらに加藤社長がベトナムで行っている道の駅支援についても紹介された。</p>			

⑤意見交換

実施日	2014年11月4日
内容	JICA本部との意見交換
出席者	JICA 産業開発公共政策部民間セクターグループ 産業・貿易第一課 村上裕道次長 山田実課長 及川美穂氏 永江勉客員専門員

まず、村上次長からプロジェクトの残り期間で対応すべきことについて意見を聞きたいという主旨説明が行われた。Vorleaks 総局長からは、省庁分割により新たに担当することになったが経験が不足している、予定通り6月にプロジェクトが終わった場合には政策の完成ができないため延長を希望する旨、Pagnarith 副局長からはドラフトの進捗スケジュールの説明、Layhy 副局長からは人材が不足している点についての発言があった。これらの意見交換で現状の課題について情報共有が図られた。



実施日	2014年11月8日
内容	アドバザリーボードとの政策討議
出席者	黒瀬 直宏 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科研究科長・教授 橋本 久義 政策研究大学院大学教授 吉本 陽子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部 主席研究員 米村 紀幸 ミャンマー経済・投資センター理事長、元中小企業診断協会会長

まず研修生から政策策定の進捗について発表を行った。続いて日本側アドバイザーボードメンバーから、カンボジアの特異性をどのように把握しているのか、観光業で土産物を近隣国から輸入していることへの対応などの質問が出された。産学の識者による複数の視点からの討議があったことで、研修生にとって自国を理解する新しい視点を得ることができたものと思われる。



⑥その他視察

訪問日	2014年11月11日	訪問先	トヨタ産業技術記念館
対応者	高鹿初子		
<p>トヨタグループが運営する私設記念館で、創業者によるイノベーションの過程を、当時の機器による再現を見ながら理解できる展示である。自動車業の創業は、織機で鋳物の製造技術を保有していたところから、エンジンの鋳物製造もできると信じて行われたなど、技術（誤字？）についてみる事ができた。また、現在カンボジアに進出している企業が製造する自動車ハーネスについても、構造を模型で把握した。その他、鋳物の製造行程やカイゼンなど、モノづくりの基本についても展示や、映像によって理解が進んだ。</p>			
訪問日	2014年11月7日、8日	訪問先	マーケット視察
対応者	中高英明、藤原一正		
<p>家電販売店の集積である秋葉原地域では、店頭での販促として量感陳列や、原色を多用して価格訴求を行っている状況を視察した。</p> <p>一方で、ハイエンドの商業集積である表参道地域では、空間に余裕をもった陳列であること、高級感を演出するためのファサードやライティングの工夫など、秋葉原とは異なった店づくりが行われていることを比較して理解した。</p> <p>同時に商品の包装デザインの観察や、接客サービス等、実際に購買を行いながら体験した。</p>			

### (c) 研修のまとめ

研修生はこれまでプロジェクトの活動において文献等で理解してきた日本の中小企業支援制度が、実際に有機的に連動しながら機能している実態を把握できたと思われる。さらに日本の状況の理解が進んだことで、カ国の状況を相対的に比較することができたため、研修生はより鮮明にカ国の課題を認識し、問題意識を新たにしたようである。これらの生きた経験によって、政策立案で何をすべきかという点まで理解が進んだことで、今後のプロジェクトの進捗に貢献する研修になったと言える。

以下は研修終盤の11月14日に行った研修のまとめにおいて、研修生から出た発言をまとめたものである。理解の深耕と問題意識の向上の両面において成果があったことがわかる。またこれらの発言に対し、専門家からは今後の活動を進める上で必要となる視点、補足情報について指摘し、研修の意義について総括を行った。

#### ① 日本の中小企業政策に関する理解

- 政策策定に関する理解
  - 政策立案の過程では、首長からトップダウンで行うもの、政策担当者が立案するボトムアップ型の両方経路がある。
  - また、日本商工会議所では、定期的に政策担当者との会合を持ち、会員からの要望を集約して政策に反映を働きかけるという、民間からの意見の吸い上げる仕組みがある。
  - 日本においては、戦後復興期から人口減少の現在まで産業構造が変化しており、その環境に合わせて省庁と民間がそれぞれ対応を変化させていることが印象的であった。
- 金融アクセス支援
  - 保証協会は、金融機関と中小企業者を連結する役割を果たしている。日本政策金融公庫が直接貸出をしない場合でも、保証制度が機能していることによって、中小企業者が融資を受けられる。しかし、中小企業者に保証料分の負担が必要になっている点にも留意する必要がある。
  - 日本商工会議所のマル経融資においては、経営相談員が経営相談を行うことによって担保不要で融資を行っている。この仕組みにおいて、例えば中小企業者から「生産性が低いので機械を購入したく、融資を希望する」という依頼があっても、「製品の販売先は確保されているのか」など真の課題が解決されているかどうか専門家が見つかるしくみが機能している。
  - 中小機構では、資本金を提供するスキームも保有している。
- 人材育成機能
  - 中小機構では、中小企業大学校などを通して、中小企業者および中小企業支援者（民間BDS）専門家を育成する事業を行っている。

- 中小企業大学校でもう一つ大事だと考えたのは、マネジメントが大事だということである。マネジメントには、リーダーシップやビジネススキルが含まれる。マテリアル社でも、企業が成長するためには、技術に加えて、マネジメントスキルがより重要と説明を受けた。
- テクニア社では、小規模企業にとって支援は必要だが、支援を与え続けるのではなく、企業が自力で成長しなければならないと指摘された。
- 中小企業診断協会が、BDS である中小企業診断士の業務活動を支援したり、技術水準を保つ取り組みが印象に残った。
- 中小企業者を対象にした公的サービス
  - 中小機構の役割は大きく、市場開拓、イノベーションに対する相談を受け付けている
  - TAMA テクノプラザでは、多くの支援を行っている。専門家による相談の受付、品質検査、市場開拓等を行っている。またデザインにするか支援する。研究開発、市場にあったイノベーション有料だが安価に提供している。知的財産についても管理をしている。製造者は、仕様に基づいた品質水準に適合していなければならない
- 輸出振興策
  - 日本の場合は、人口が減少しているという問題があり、海外に市場を求めている。
  - JETRO では、輸出振興と、輸出に関する優遇策を学んだ。政府は輸出の総量を増やしたい。例えば、トヨタのような大企業が海外に進出すると、そのサポーティングインダストリーの SME が同時に進出する。それらの効果を狙っている。JETRO は設立されてからの歴史が長く、現在では、中国やアメリカと競争できるような市場開拓が使命のようである。

## ② 醸成された問題意識

- アドバイザリーボードメンバーとの政策討議では、良い意見をもらったと思う。特に観光産業におけるクラスタリングについての指摘で、観光地であるシェムリアップでは土産物の需要が高いが、実際にはタイとベトナムから輸入されている。カ国内の産品を育成しなければならない。農業セクターも巻き込んで、中小企業が共同で農産品開発を促進する必要がある。
- 視察先での発表資料には統計が多く使われており、日本では統計がよく整備されている。アドバイザリーボードの米村委員からミャンマーでは統計が未整備のため実態が分からず施策ができないとの発言があったが、カ国でも状況は同じである。
- 地域の銀行、金融機関の役割が重要である。現在は約半数の中小企業が Estimate

tax system を採用している。中小企業支援の初期に必要なのは保証機関だと考える。

- 人材育成の観点からは、ミドル層以上のマネジメントのスキルアップが重要だと考える。
- 中小企業は、昔のやり方をそのまま続けるのではなく、事業として成立できるように経営の仕方を転換しなければならない。この点において、人材育成がかなり重要である。
- SME は賄賂や不正があることなどを理由に政府を信頼していないので、民間 BDS の活動を政府が支援することが現実的であると考えます。
- 中小企業者同士の連携は中小企業政策のカギになると感じた。中小企業団体中央会の取組の他にも、民間セクターであるマテリアル社では複数の中小企業者と連携し製品開発を実現している。
- 2015 年の ASEAN 共同体構築が近づいているが、これによる中小企業に対する危機感があまり真剣に受け止められていないように思われる。

### ③ 研修生の気づきに関する専門家からの助言

- 多くの視察先を見てきたが、国の機関と地方政府の機関は同じような構造になっていることがわかったと思う
- 日本では、複数の施策が並行して実施されているが、どの機関でどのようなサービスを提供しているのか、BDS の専門家がコーディネートしていることも理解できたと思う
- BEE（事業環境整備）については、育成するターゲット産業を明確にする必要がある。全産業の支援を一度に行うことは難しく、優先順位が必要である。中小企業庁で説明があったように、日本の施策も、初期段階では大企業と中小企業のギャップを埋めることが目的だったが、今はイノベーションが最大のテーマになっている
- 中小企業者の連携について、カ国はまだ発展段階であるが、徐々に進んでいる。中小企業者団体は 2007 年には PPMSI 一つしかなかったが、2010 年には YEAC、FASMEC などが設立され、わずか 4 年間に進展があった。
- BDS の活用については、NPCC の活動に民間 BDS2 社が参加して NPCC がコンサルティングの方法を勉強している。したがって、BDS の活用にあたっては NPCC が拠点として始められるのではないかと。さらに BDS のプロバイダーとして YEAC が機能する可能性があるかもしれない
- 中小企業支援については、すべて公的サービスとするのではなく、成功したパイロットカンパニーの、事例、ノウハウ、成功のカギについて広く情報提供し、民間のイニシアティブを強化するべきである

- 統計については MOC とも協力して登録企業について情報を更新していかなければならない
- 外国投資に関しては、JETRO は IPA(Investment Promotion Agency)ととらえられる。カンボジアでは、CDC (カンボジア開発委員会) が IPA と同様の機能を果たしている。CDC の役割を活用し、協力してどのようなサービスが提供できるか考えるべきである。
- 技術支援については、TAMA テクノプラザは公設試験場であり、MIH の ICLL と同様の機能を持っている。ただし、日本では 47 都道府県に公設試験場はあるものの、カンボジアではまだ 1 か所にしかない。中小企業が簡単にアクセス、利用できる環境整備が必要である。
- 金融アクセスに関して、SME がファイナンシャルステートメントをつけていないことが困難のひとつであるが、中小企業に記帳を促進するためのインセンティブとして、日本では青色申告制度のような税制優遇を設けていた。
- 以上、今後とるべき施策は様々あるが、施策として実現する場合には費用の概算を算出し、予算案を作らなければならない。ただし日本においても中小機構の活動も全額政府からではなく、一部自社事業を行い収入を得ている。また、すべて無料サービスではなく、一部企業側に負担してもらうような有料サービスもある。予算案を作成する際には、これらの条件も織り込んでいく必要がある。

#### (d) 今後のプロジェクトに向けて

本件、本邦研修の設計に際しては、政策立案者を目指す若手行政官に対して最適となるプログラムとするべく最大限の努力をしている。本年初頭のカウンターパート側の組織改編に伴い、現在、SME 総局は、総局長以下、SME 分野に経験が少ないことに加え、ほとんど政策立案の経験のない官僚で構成されており、導入的なガイダンスに加え、一連の政策立案過程を体験してもらうことが重要となっていた。その意味で、当初、第三国研修（対韓国・台湾）と本邦研修の 2 回の研修が計画されていたものの、カウンターパートからの要請等もあり、本邦研修に一本化できたことは、効果的なプログラムとすることができた。一本化することにより、日本の政策過程に軸足を置き、その中でどのように政策と施策が策定されて来たか、また、それらがどのように実際の日本の SME に反映しているか、という一貫した政策過程に集中して着目することができたことは大きな成果といえる。国家レベルの経済政策がどのように SME 政策につながっていくか、中央の SME 政策がどのように地方レベルへ展開され実施されていくか、実施レベルでどのように反映されているか、といった一連の流れを、段階を追ってフォローできたことも有意義であったと考えられる。

他方、参加者構成においても、今回のプログラムは意義のあるものであったと考えられる。局長級クラス、スタッフクラス合同の構成は、同じ体験に対しても、それぞれの立場

の違いからの異なった視点を提供し、結果として今後の政策立案過程での議論をより多面的なものとするができる契機となったといえる。総局長・総局次長は、総局の大局的な立場から、また、局長レベルはSME、手工芸、それぞれの所掌分野振興の観点から、また、局次長、スタッフからは、それぞれ現場の視点から、今後の議論を深めていけるよう、本件プロジェクト活動としても支援していくこととする。なお、今回、政策実施サイドにあるNPCCからの参加は本来3名を想定していたところを1名となってしまったが、これは、プロジェクト活動に従事しているメンバーの多くは、2010年時のプロジェクト活動において本邦研修参加を果たしており、今回への参加を、初回参加のメンバーに絞った結果であった。

プログラム終了前日に実施したレビュー・報告会（局長級は既に帰国していたためスタッフレベルで実施）では、重要なポイントが多く指摘された。主要なポイントは、包括的な基本政策に基づいた施策は、様々な分野に多様化しつつも相互に有機的に関係しあい効果をもたらしていることの重要性が指摘された点であった。これらの観点は、今後の具体的SME支援政策枠組策定過程で取り込み、活用を促していくこととする。今回のプログラムは、参加者にとって、これまで情報共有・議論を続けてきた政策論・関係情報を日本の事例ではあるが、実態を体験し、検証することができた機会であったと了解する。また、こうした機会を得、参加者の能力向上に資するものであっただけでなく、それぞれの政策立案者・実施者としての自信の構築（confidence building）に貢献するものであったと考える。本件プロジェクトでは、こうした体験を、個人レベルの成果に留めることなく、インステイテューショナルな経験知として他のメンバーとも共有するためのセッション等を準備し今後の活動全般に資するものとしていく。



## 2. 添付資料





- (a) 研修工程実績表
- (b) 研修員リスト
- (c) 日本側アドバイザーボードメンバーリスト
- (d) 研修資料
- (e) アンケート結果

## (a) 研修工程実績表

月日	時刻	研修内容
11/4(火)	14:00 ~ 15:00	経済産業省
	16:15 ~ 17:30	国際協力機構 (JICA)
11/5(水)	10:00 ~ 12:00	オリエンテーション (JICA)
	14:00 ~ 15:30	日本商工会議所、東京商工会議所
	15:45 ~ 17:00	全国信用保証協会連合会
11/6(木)	10:00 ~ 12:00	(独) 中小企業基盤整備機構
	13:30 ~ 15:30	中小企業庁
	15:45 ~ 17:00	中小企業診断協会
11/7(金)	9:00 ~ 10:30	中小企業視察①マテリアル(東京都大田区)
	11:00 ~ 12:00	日本貿易振興機構 (JETRO)
	14:00 ~ 15:30	東京都中小企業振興公社
	15:30 ~ 17:00	マーケット視察 (東京都) ①
11/8(土)	10:00 ~ 12:00	アドバイザーボードメンバーとの政策討議
	13:00 ~ 18:00	マーケット視察(東京都) ②
11/9(日)	~	休日
11/10(月)	9:30 ~ 10:30	産業サポートスクエア TAMA(昭島市)
	10:30 ~ 11:30	多摩テクノプラザ(昭島市)
	13:30 ~ 15:30	中小企業大学校東京校(東大和市)
11/11(火)	AM ~	移動 (東京→名古屋)
	13:00 ~ 15:00	トヨタ産業技術記念館(名古屋市)
	15:00 ~ 17:00	中小企業基盤整備機構中部本部(名古屋市)
11/12(水)	9:00 ~ 12:00	中小企業視察②伊藤精密工具製作所(名古屋市)
	13:30 ~ 17:00	中小企業視察③ TEKNIA (名古屋市)
11/13(木)	9:00 ~ 10:30	愛知県(名古屋市)
	11:00 ~ 12:00	愛知県中小企業団体中央会(名古屋市)
	14:00 ~ 17:30	中小企業視察③オオサカヤ(半田市)
11/14(金)	AM ~	移動 (名古屋→東京)
	10:30 ~ 11:30	研修報告会
11/15(土)	11:00 ~ 16:00	株式会社ちば南房総道の駅とみうら(南房総市)

## (b) 研修員リスト

■ 2014/11/3～2014/11/11 研修名：中小企業政策とその成立過程 (J14-22004) Course title :SME policy and its formulation process (J14-22004)

	氏名/Name	役職/Title	課/Office	局/Department	総局/General Department	省/Ministry
1	 ポー・ボルレアック H.E. PEOU Vorleaks	総局長 Director General			中小企業・手工芸総局 General Department of SME & Handicraft(GD-SMEH)	工業・手工芸省 Ministry of Industry & Handicraft(MIH)
2	 ハン・ソフオーン Mr. HENG Sophoan	副総局長 Deputy Director General			中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
3	 ロー・サティヤ Mr. LOR Sathya	局長 Director		手工芸局 Handicraft Affairs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
4	 レアム・チャンバンナ Mr. REAM Chanvanna	局長 Director		中小企業局 SMEs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH

■ 2014/11/3～2014/11/16 研修名：中小企業政策とその成立過程ならびに活用状況(J14-22058) Course title :SME policy, its formulation process and implementation(J14-22058)

	氏名/Name	役職/Title	課/Office	局/Department	総局/General Department	省/Ministry
1	 コン・パニアリット Mr. KONG Pagnarith	副局長 Deputy Director		手工芸局 Handicraft Affairs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
2	 チャー・ライヒ Mr. CHHEA Layhy	副局長 Deputy Director		中小企業局 SMEs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
3	 ブン・キムグン Mr. BUN Kim Ngun	職員 Officer		中小企業局 SMEs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
4	 サン・ソクンティ Ms. SANG Sokunthy	職員 Officer		中小企業局 SMEs Department	中小企業・手工芸総局 GD-SMEH	工業・手工芸省 MIH
5	 テム・ルッチイ Mr. TEM Rithy	職員 Officer	生産性調整課 Productivity Coordination Office	カンボジア国家生産性センター National Productivity Center of Cambodia	工業総局 General Department of Industry	工業・手工芸省 MIH

(c) 日本側アドバイザーボードメンバーリスト

11月8日ご出席

	氏名/Name	役職/Title
1	黒瀬 直宏 Naohiro KUROSE	嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科研究科長・教授 Professor and head of Business Creation Department of Kaetsu University
2	橋本 久義 Hisayoshi HASHIMOTO	政策研究大学院大学教授 Professor of National Graduate Institute for Policy Studies
3	吉本 陽子 Yoko YOSHIMOTO	三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主席研究員 Chief researcher of Economy and Social Policy department , Mitsubishi UFJ Research & Consulting firm
4	米村 紀幸 Noriyuki YONEMURA	ミャンマー経済・投資センター理事長、元中小企業診断協会会長 Board chairperson of Myanmar Economy and investment Center Former chairman of Japan Small and Medium Enterprise Management Consulting Association (J-SMECA)

ご出席以外のメンバー

	氏名/Name	役職/Title
1	安嶋 潔 Kiyoshi AJIMA	東京商工会議所 サービス・交流部 部長 Manager of Service/Communication department, Chamber of Commerce of Tokyo
	柿本 謙二 Kenji KAKIMOTO	公認会計士・税理士、アイピーピー代表取締役 在プノンペン・ウーリ会計事務所パートナー CPA Head of IPP Partner of Woori Accounting firm at Phnom Penh
	小林 正一 Shoichi KOBAYASHI	日本開発政策研究所所長 Director of Japan Development Institute
	中田 哲雄 Tetsuo NAKATA	元中小企業庁長官、前同志社大学教授 Former director-general of Small and Medium Enterprise Agency, Former professor of Doshisha University
	三井 逸友 Itsutomo MITSUI	嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授 Professor of Business Creation Department of Kaetsu University
	米田 裕之 Hiroyuki YONEDA	財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）理事 Board member of the Overseas Human Resources and Industry Development Association (HIDA)

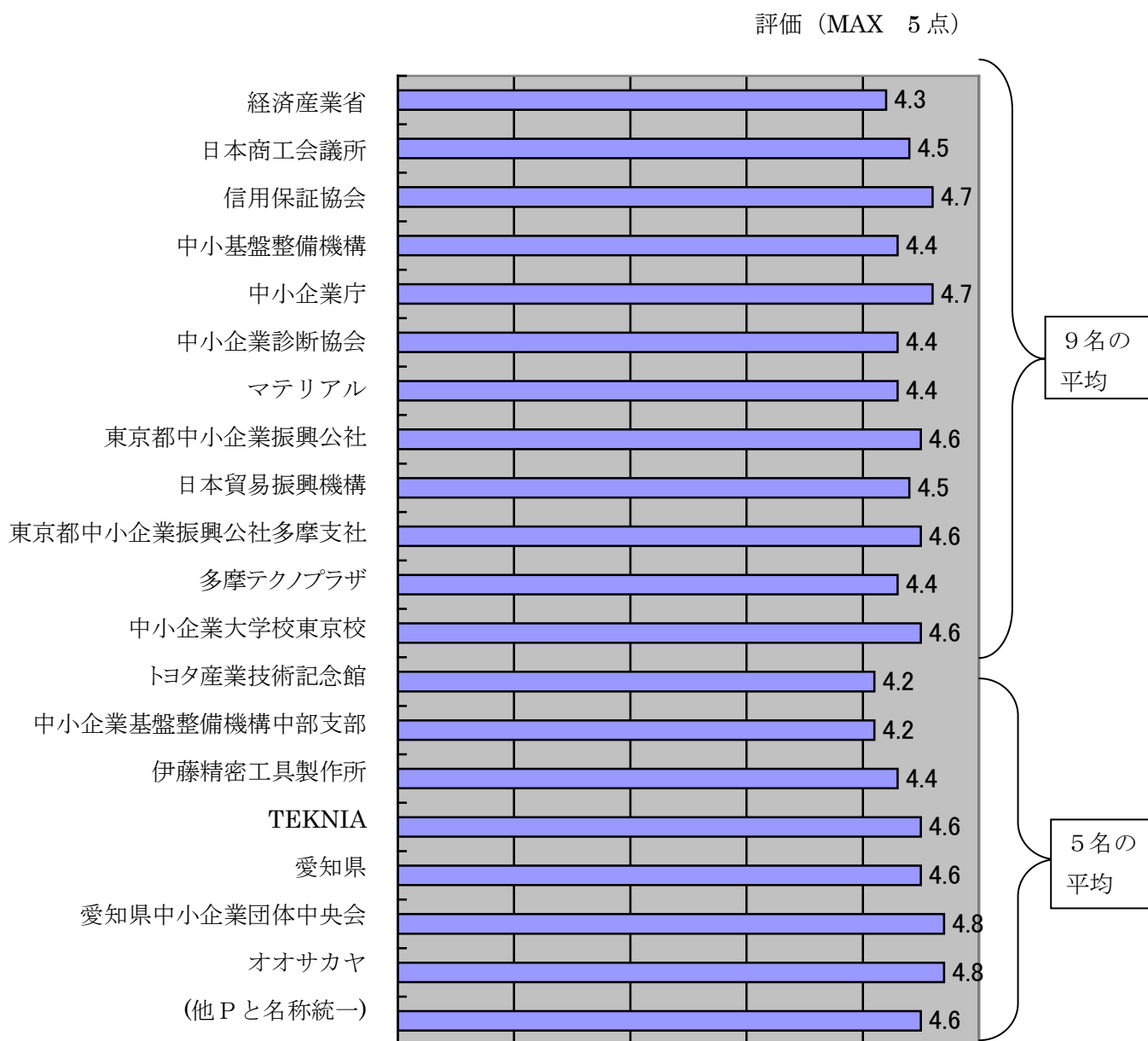
## (d) 研修資料

研修場所	研修資料
<b>政府・地方公共団体関連（施策立案）</b>	
経済産業省	これまでの成果と成長戦略改訂の概要
中小企業庁	日本の中小企業政策
愛知県庁	愛知県の中小企業振興施策について
<b>政策実施機関</b>	
中小企業基盤整備機構	SME Support, JAPAN
中小企業基盤整備機構中部支部	東海3県の産業構造と中小企業
中小企業大学校東京校	中小企業大学校東京校研修の概要
日本貿易振興機構	JETRO 国・地域別情報
全国信用保証協会連合会	我が国の信用保証制度の概要と将来展望
東京都中小企業振興公社	東京都中小企業振興公社事業概要
東京都中小企業振興公社多摩支社	多摩支社の主要事業
多摩テクノプラザ	多摩テクノプラザの主要事業
愛知県中小企業団体中央会	愛知県中小企業団体中央会と中小企業組合制度について
<b>支援機関（施策推進・支援）</b>	
日本商工会議所	日本の商工会議所の組織・役割・活動について
中小企業診断協会	中小企業診断協会のご案内
<b>中小企業（施策活用）</b>	
企業訪問 マテリアル	会社パンフレット
企業訪問 伊藤精密工具製作所	ごあいさつ 会社パンフレット
企業訪問 TEKZIA	テクニアビジョン
企業訪問 オオサカヤ	会社案内 育児工房案内資料
株式会社ちば南房総道の駅とみうら	日本の過疎地で増加する道の駅
<b>視察</b>	
トヨタ産業技術記念館	パンフレット
マーケット視察①	秋葉原案内
マーケット視察②	浅草、東京タワー、表参道案内

## (e) アンケート結果

### 1. 研修内容について

日本での研修の講義・視察の実施内容について、1人5点満点として評価を記入してもらったところ、グラフに示すような結果となり、概ね好評であった。経済産業省から中小企業大学校東京校までは研修生9名の平均であり、トヨタ産業技術記念館からとみうらまでは研修生5名の平均値である、



## 2.研修について

代表的な意見として以下のような意見があり、今回の研修が有益であったことをわかる。

①さまざまな機関、施策をみてみましたが、カ国ではどのような機関、施策が有効だと思ったか？

今回の訪問先すべてがカ国にとってとても有益である。

中小企業庁、信用保証協会、TAMA テクノプラザ、中小企業大学校がカ国での中小企業サポートに有益であると思う。

信用保証協会と診断士協会が良かった。

地方自治体と中小企業訪問がとても有益であった。

②研修で取得できた知識や知見をどのようにカ国の政策立案に活用していきたいか？

カ国にも中小企業向け法律が必要である。

今回学んだことをカ国の関連部門とも共有していきたい。

カ国の中小企業政策にもいい点を取り入れていきたい。

コンサルティングサービスやファイナンシャルサポート、情報提供などを検討したい。

③企業訪問で日本の中小企業とカンボジアの中小企業の違いはどのようなところだと思ったか？

日本では政府が中小企業を協力を支援しているがカ国ではそうではない。

マネージメントシステムやポリシーが違う。

政府からいろいろな支援策があることが違う。カ国ではまだこのようなことが考えられていない。

経営者が知識がありビジョンを持っていることが違う。

## 3.研修運営について

研修生からの研修運営について、1人5点満点として評価を記入してもらったところ、平均4.75点(5点満点)という高い評価であった。さらに、今回対応のスタッフに関してもとても良かった、という評価であった。

## 4. 全体を通じての感想

今回の研修はスケジュール的にはきつかったが、とてもよく、有益であると思う、いい経験であった、という意見があり、さらにもっと学びたい、という意見があった。





別添資料 ⑦

JCC 議事録



カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
合同調整委員会 (Joint Coordination Committee; JCC)  
議事録

日時：2014年4月29日（火）9:00～11:45

場所：工業・手工芸省大会議室（Bayon Room）

議長：H.E. Dr. Sat Samy, Secretary of State, Ministry of Industry and Handicraft (MIH)  
（Cham Prasidh 大臣が病気につき急遽代行）

出席者：合計 46 名

（JCC メンバー）

H.E. Hor Darith, Under-Secretary of State, Ministry of Planning

H.E. San Vanny, Under-Secretary of State, Ministry of Agriculture, Fishery and Forestry

H.E. Pech Sambath, Under-Secretary of State, Ministry of Economy and Finance

H.E. Chea Vuthy, Deputy Secretary General, Council for Development of Cambodia

（JCC 代理出席）

Mr. Hay Sovuth, Head of Policy Division, SNEC

（他省庁からも代理出席があり、全 JCC メンバー省庁の出席が確保された）

（MIH） H.E. Mr. Heng Sokkung, Secretary of State, H.E. Dr. Tung Ciny, Under-Secretary of State,  
H.E. Ms. Peou Vorleaks, Director General, General Department of SME and Handicraft (GD  
SME-H), Ms. Kong Sedihka, Deputy Director General, GD SME-H, Mr. Heng Sophoan,  
Deputy Director General, GD SME-H, Mr. Yea Bunna, Deputy Director General, DDG, Mr.  
Lor Sathya, Director of Handicraft Affairs Department, GD SME-H, MIH 他

（JICA）井崎所長、井手職員、Angkeara 職員

（JICA 専門家チーム）石田、国松、大山、井上、Veng（通訳）、Somalay（通訳）

## 1. 開会

Mr. Yea Bunna, Deputy Director General, GD SME-H, MIH（進行担当）

- JICA 中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクトは昨年 6 月より開始している。これは、2010 年度の協力をより発展させた第 2 フェーズのプロジェクトと位置付けられる。
- （アジェンダ紹介）

## 2. 井崎所長ご挨拶

- JICA を代表し、本日、プロジェクトの重要な機会である JCC で挨拶することができ光栄である。まず、他省庁出席者各位に御礼申し上げるとともに、今後も活発な参画をお願いする。
- JICA は産業人材育成プログラムに力を入れており、本プロジェクトはその一環である。

SME は雇用機会、経済成長、ひいては貧困撲滅にとって、重要な要因であり基幹である。SNECによる産業開発政策ドラフトにおいては、国家の産業化のための戦略的目標のひとつとして SME 促進が掲げられている。これらの観点から、MIH による持続的な SME 振興に向けたイニシアティブを、JICA は支援することを決めた。

- 本プロジェクトを通じて、JICA は SME 振興政策と企業診断・コンサルティングの 2 つのコンポーネントの活動を支援する。本日の JCC はこれらの活動の進捗を報告するものである。

### 3. MIH 挨拶

H.E. Dr. Sat Samy, Secretary of State, MIH

- (出席への謝辞、上級大臣が病気で出席できず代理を務める件、JICA への謝辞)
- SME の持続的成長と、そのための政策立案を目的とするプロジェクトであり、これは貧困撲滅にも資する。日本の SME 政策を教訓としてカンボジアに活かしていくものである。
- 2015 年の ASEAN 市場統合に向けて、SME が直面する課題を解決していくことが迫られている。SME 政策の立案のみならず、実行に移すことがきわめて重要である。このためにも、関係省庁の協力が不可欠である。関係各方面の力を得つつ、持続的な成長を目指す。
- 本日は、プロジェクトの現状や予定を報告するものであり、出席者から忌憚のない意見をいただきたい。それを今後のプロジェクト運営に活かしていきたい。

### 4. プロジェクト概要報告

石田雅之 専門家チーム総括

- (配布資料 3 および席上配布された Concept Note Draft に基づき、ワークプランおよび活動の目的、内容および今後の予定等について説明のうえ、関係各省・団体の協力と参画を要請。)

### 5. SME 政策立案活動報告

H.E. Ms. Peou Vorleaks, Director General, GD SME-H, MIH

- (配布資料 4 および席上配布された Concept Note Draft に基づき、政策コンポーネントのこれまでの活動および今後の活動予定を報告。)
- 活力ある SME を実現するための政策立案に際しては、各省庁の関連部局と民間団体の協力が不可欠であり、宜しく願いたい。
- 本プロジェクトの期間は 2013 年から 2015 年の 2 年間であるが、省庁改編を受けて本格的な開始が遅れた。所期の成果を達成するために JICA にはぜひプロジェクト期間を延長してほしい。

- SME 政策は省庁横断的な事項なので、SNEC の産業開発政策の際の協議体制を参考に、各省の協力体制の確立を目指したい。
- Concept Note Draft は配布したとおり既にドラフトできている。これをベースに JCC メンバー内で検討し、コンセンサスをとることを目指したい。

#### 6. 企業診断・コンサルティング活動報告

Mr. Yea Bunna, Deputy Director General, GD SME-H, MIH

- (配布資料 5 に基づき、政策コンポーネントのこれまでの活動および今後の活動予定を報告のうえ、関係各省・団体の協力と参画を要請。)
- 企業の生産性向上と NPCC の能力向上を目指す活動である。さらに、将来の本コンポーネントの活動成果を SME 政策立案にも反映させる。

#### 7. 質疑応答

H.E. San Vanny, Under-Secretary of State, Ministry of Agriculture, Fishery and Forestry

- 2013 年に開始されたプロジェクトの開始のための JCC がこの時期であることに困惑した。
- JCC とアドバイザーボードの機能の違いが分かりにくい。また、JCC メンバー就任に際しての省内承認のために JCC の TOR が必要である。JCC はプロジェクトのためのものか、SME 政策立案のためのものか確認したい。
- コンセプトノートについては、中小企業政策に係るすべてのステークホルダーへの言及が必要だと考えるが、MAFF が含まれていない。食品加工・食品工業については MAFF も一定の役割を担うものである。MAFF には農産物を所轄する部局があり、そこも調整し、重複をさけてほしい。
- 中小企業促進については長きにわたり政策が特定されてこなかった。コンセプトノートの最終化にはどの程度時間がかかるのか。
- 品輸出などにおいてもプライオリティを置くべき分野、潜在性を有する分野を特定する必要がある。

H.E. Peou Voreraks, Director General, GD SME-H, MIH

- JCC の組織にあたっては、上級大臣の承認の後、関係各省に依頼をお送りしたものである。
- コンセプトノートに係る有用なコメントであり、JICA チームとも協議したい。

石田総括

- 本日配布したコンセプトノートは協議のスタートとなるドラフトに過ぎず、今後、どのようなステークホルダーや要素を加えていくは今後の議論の対象となる。

- ステークホルダーについては、資料 3 スライド 5 に示したとおり、SME にとって農産業は極めて重要だと考えている。今後、MAFF と緊密に相談させていただきたい。
- JCC はプロジェクトのために組織されたものである。本プロジェクトでは、政策のイニシヤルドラフトを策定するところまでを射程としている。その後、例えば運営委員会 (Steering Committee) を新たに組織してドラフトを検討することもあり得ようが、そうした将来の検討の場についても、今回の JCC において協議することも可能である。

Mr. Yea Bunna, Deputy Director General, GD SME-H, MIH

- 追って TOR を作成のうえメンバー省庁に提出したい。

H.E. Chea Vuthy, Deputy Secretary General, the Council for the Development of Cambodia

- 本プロジェクトでは、政策モデルを策定するとともにパイロット企業に対する支援を行うということか。
- 委員会における省庁間調整の重要性は理解した。なお、JCC の役割についてクメール語訳を確認してほしい。

Mr. Yea Bunna, Deputy Director General, GD SME-H, MIH

- 本プロジェクトで策定する政策は開発政策ではなく SME 促進政策である。また、プロジェクトは政策の策定と実施を両輪としている。

H.E. Heng Sokkung, Secretary of State, MIH

- JCC はプロジェクト活動の実施を監督するものである。他方、例えば産業開発政策のために SNEC が、投資政策のために CDC が設けているように、別途、SME 政策のための運営委員会を設けることもあり得る。MIH は重工業を所轄しており、インセンティブを持っているが、上級大臣は、官民協議の場 (注・GPSF とと思われる) において、SME についてもインセンティブを検討すべきとの見解を示している。
- SME は日本や中国など他国においても経済的に重要な位置を占めており、SME 振興は世界の趨勢でもある。JICA の支援を受けて我が国でも SME 振興政策を進めることは重要である。
- 次の 10 年の間に SME の成長が期待される。製造業、農産業といった産業構造は見直しを迫られる。付加価値の向上が重要課題である。ASEAN 市場統合に向け、SME は付加価値の源泉とならねばならない。そのために、税制優遇等の具体策が必要である。

H.E. Hor Darrith, Under-Secretary of State, Ministry of Planning

- 計画省が所轄する経済センサスに基づく情報 (資料 3 スライド 6) について付言すると、中小企業の数に農業は含まれていない。計画省は、人口センサス、経済センサスおよび

農業センサスの3系統のセンサスを実施している。2013年に実施した農業センサスの結果は近く発表される。

- 2005年に指定公的統計に関する省令（Sub-Decree on Designated Official Statistics; 2010年改正）との関係で、プロジェクト内の調査はMIHスタッフが実施するものであるか確認したい。

Mr. Bunna ((Deputy Director General, GD SME-H)

- 別途、資料2として配布しているワークプランについてもコメントをお願いしたい。CDCには、直接投資リンケージとの関係で、裾野産業としてのSMEという観点からも意見をいただきたい。

石田総括

- SME政策のドラフトを作成することが本プロジェクトのミッションである。ファイナライズするのはカンボジア政府の仕事となる。ドラフトが、単なるペーパーがまた提出されたという結果にならないよう、将来の議論のためにも実効性を持つものとするのが重要である。そのためには、本プロジェクトにおける検討のプロセスの過程で、関係各省からコメントを得、議論に参画していただくことが重要である。その過程で理解が深まり、ドラフトができた段階で関係各省が内容について熟知しているものとする事ができる。
- SME政策立案の際には、四辺形戦略フェーズIII、経済開発政策、その他各省の戦略や政策とも平仄を合わせる必要がある。関係各省が調整、相談して政策を作ることが不可欠だが、そうした調整は困難に直面する場合もあるかもしれない。その際にはJICA専門家チームがプロジェクトに入っていることを活用し、架け橋としての機能を発揮せしめてほしい。
- 本プロジェクトにおける調査は、CDRIに対して専門家チームが発注した民間活動である。他の情報とともに政策策定に活用することはあるが、公的な統計とは異なる位置づけである。

H.E Ok Nha Sok Piseth, President of Young Entrepreneur Association of Cambodia

- プロジェクトの成果が「単なるペーパー」にならないようにしたいという発言に共感するものである。各国GDPにおけるSMEの貢献は大きい。しかし、カンボジアには統一的なSMEの定義がない。ADBによるSMEフレームワークはそれ自体優れた内容であったが、実施が伴わなかった。同フレームワークで特定されたaccess to financeという課題に具体的に取り組むべく、中小企業向け財務報告テンプレートが作成され、国家会計評議会にも承認されたものの、国際機関による支援プロジェクト期間の終了と同時に推進力を失うこととなった。プロジェクトの継続性は、支援プロジェクトのチーム、とり

わけリーダーに負うところが多い。

- 本プロジェクトの戦略、すなわち、プロジェクト期間中にステークホルダーの協議参加の足場を固めておくという方法は正しいと考える。

井崎所長

- プノンペン駐在の日本企業関係者からも、企業診断は有効なトライアルだと聞いている。是非成功させたい。多くのステークホルダーがおり、情報共有やモニタリングはプロジェクト成功のためにも重要である。JCC は共通のゴールに向けて、プロジェクトの促進にご協力いただきたい。

H.E. Sat Sammy, Secretary of State, MIH

- 多くの有用なコメントや示唆を得た。今後、GD SME-H と JICA チームがこれを踏まえて検討していく。
- 翻訳等の不備についてはお詫びしたい。訂正しておく。
- JICA の活動について感謝する。JICA チーム石田総括のリーダーシップの下、よいスタートとなるう。
- 今後も多くの調査や検討、情報整理をしなければならない。こうしたステップやメカニズムは明確にしておく必要がある。
- Piseth 氏からも発言があったとおり、立派なペーパーができてでも実施ができなければ意味がない。ステークホルダーとの協議は重要である。
- コンセプトノートは事前回付できずに申し訳なかったが、これを将来の議論のための出発点と位置付けることとしたい。SME は MIH のみならず他の省庁も関連が深い。今後、CDC や SNEC と同様の手法で関与の仕組みをつくりたい。JCC メンバーには、是非今後ともご協力をお願いしたい。
- なお、本プロジェクトで意味ある成果を持って終了するためにはプロジェクト期間の延長が必要であり、JICA に対しては正式に書面で依頼をしたいと考えている。

以上



カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
合同調整委員会 (Joint Coordination Committee; JCC)  
議事録

日時：2015年4月28日(火) 13:30～14:45

場所：ソフィテル・プノンペン (Ball Room)

議長：H.E. Dr. Cham Prasideh, Senior Minister, Minister of Industry and Handicraft (MIH)

出席者：合計35名(省庁11名(9省庁)、団体6名(4団体)、JICAカンボジア2名、  
MIH10名、JICA専門家6名)

(JCCメンバー／他省庁)

H.E. Koy Sodanym Under-Secretary of State, Ministry of Commerce

H.E. Hor Darith, Under-Secretary of State, Ministry of Planning

H.E. San Vanny, Under-Secretary of State, Ministry of Agriculture, Fishery and Forestry

H.E. Pech Sambath, Under-Secretary of State, Ministry of Economy and Finance (+2名)

H.E. Chea Vuthy, Deputy Secretary General, Council for Development of Cambodia

Mr. Chea Socheat, Deputy Director, National Treasury

Dr. Euran Boraroth, Deputy Director General, Technical Health, Ministry of Health

Mr. Soung Borin, Vice Chief, Ministry of Interior

Mr. Chourb Theotherith, Council for the Development of Cambodia

(JCCメンバー／経済団体)

Oknha Sok Piseth, President, Young Entrepreneurs Association of Cambodia (YEAC)

Oknha Te Taing Por, President, Federation of Association for Small and Medium Enterprise (FASMEC) (+1名)

Ms. Keo Mom, President, and Ms. Seng Takanery, Founder, Cambodian Women Entrepreneurs Association (CWEA)

Mr. Lem Chansamrach, Executive Manager, Cambodia Investors Club (CIC)

(MIH) H.E. Dr. Cham Prasidh, H.E. Sat Samy, H.E. Mr. Heng Sokkung, H.E. Ms. Peou Vorleaks, Director General, General Department of SME and Handicraft (GD SME-H), Mr. Yea Bunna, Deputy Director General 他

(JICA) 安達所長、三浦職員

(JICA 専門家チーム) 石田、国松、林、石橋、大山、井上

1. 開会

H. E. Cham Prasidh, Senior Minister, Minister of Industry and Handicraft

2. 安達 JICA カンボジア所長挨拶

- JICA を代表し、プロジェクトの重要な機会である JCC で挨拶することができ光栄である。
- 本プロジェクトは政策立案プロセスを支援するとともに、中小企業コンサルティングの実務能力の技術移転を行うものであった。政策に関しては、今後の政策立案の出発点としてのフレームワーク文書を共有した。同文書が JCC で合意された後、MIH と関係省庁が次の段階である包括的な SME 政策立案に進むことを期待する。SME 小委員会がイニシアティブを発揮することとなろうが、他省庁の貢献が不可欠である。
- SME の能力向上に向けては、NPCC や民間 BDS の役割が大きい。NPCC が 12 モデル企業への診断・コンサルティングによって獲得した技術を共有した。今後の NPCC の機能などについてはプロジェクト最終報告書において提示されることとなる。

### 3. 上級大臣挨拶

H. E. Cham Prasidh, Senior Minister, Minister of Industry and Handicraft

- (謝辞)

### 4. プロジェクト報告

石田雅之 専門家チーム総括

- (配布資料に基づき、活動成果等について説明)

### 5. 討議

H.E. San Vanny, Under-Secretary of State, Ministry of Agriculture, Fishery and Forestry

- フレームワーク文書に対しては、個別面談等を通じて既にインプットを行った。IDP との関係においても中小企業政策は重要である。中小企業の能力強化、マネジメント強化が必要である。
- 定義についてはインセンティブの対象となるため、ともすると議論に後ろ向きになってしまうが、短期、長期での検討が必要である。国家統計局の調査結果を活用することができる。定義を確立することで、企業登録などの行政サービスが容易になる。

H.E. Dr. Cham Prasidh, SM, MIH

- SME 登録の円滑化は急務である。50 万社といわれる中小企業のなかでも、大企業へと成長していくものもあり、支援対象となる中小企業の定義は重要である。納税義務にも係る。

石田総括

- 定義に関してはフレームワーク文書では結論を出していないが、議論の出発点と方向性は示した。私見だが、資本金と従業員数をベンチマークにすることが適当だと考える。

売上高は年次によってもビジネスの方法によっても変わってくるためベンチマークにはなりにくい。また、施策に応じた定義、製造業などセクターによる定義があつてよい。

#### H.E. Dr. Cham Prasidh, SM, MIH

- 中小企業の定義は ASEAN 中小企業作業部会においても検討しており、実施について考えるとこれを大きく逸脱しないことが望ましいと考える。カンボジアとしての定義は、経済・財務省等の関係機関とも調整しつつ、機能別に複数設置する「タスクフォース」のなかで検討し、閣僚協議会に提出していく。検討の過程では、民間団体の参加も得る。
- 中小企業振興においては、民間の活力を得て BDS を充実され、人材育成を進める。本プロジェクトではスキルや技術の移転が行われた。例えば、ISO9001 は取得は大変だが、取得すれば輸出の可能性が広がる。SME enabling country を目指さなければならない。
- WTO に加盟したため、豊かな国に対しても市場を開放しなければならないので、競争力強化が必要である。現に、製品と輸出先によってタイより競争力が高い分野もある。
- 企業診断については、トレーナーズトレーニングを行う必要があるので、ぜひ各団体からトレーナー候補を指名してほしい。海外市場に輸出できる製品を生産できる企業を増やすためにも、トレーナーを広く育成したい。財務の透明性を高めるために、高学歴ではない起業家でも容易に使えるような単純な納税方法や会計管理の手法を導入する必要がある。
- フレームワーク文書は今後の政策立案の基礎となるものであり、完成を歓迎する。枝があるので今後は水やりをして樹木として育てていくことが必要である。プロジェクトの成功に感謝する。

#### 安達所長

- 上級大臣のコミットメントに感謝する。JICA の支援は限られているが、今後も政策立案に向けたプロセスを継続されると伺えてよかった。IDP と密接な関係を持つ重要な政策分野である。日本からの投資も増加しているなか、JICA も民間企業の活力ある成長を重視している。

#### H.E. Dr. Cham Prasidh, SM, MIH

- フレームワーク文書には、今後も多くのコメントをお願いしたい。民間企業の繁栄のためにも、よいものとなるようバージョンアップしたうえで、閣僚評議会に提出する。

以上



## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-1 中小企業政策コンセプト・ ノート Ver.6-3



Cambodia's SME Promotion  
= SME's Initiative for Cambodia Brand of Quality =  
Concept Note (Draft)

SMEPP/CN/W006-3  
October, 2014

**Background**

Cambodia's economy has been demonstrating steady growth in 2000s. Even after the global financial crisis in 2007-8, it recovered swiftly and remained constant economic growth rate of 6-7%. The booming investment is continued since the new investment law was introduced in 2003 attracting FDI (Foreign Direct Investment) which counts for approx.US\$30 bil.as accumulated value of QIP<sup>1</sup> approval base since 2006.

Among others, SME is taking a significance role to contribute to Cambodia's economy and its development. The SME holds 73% and 58% of national employment and production respectively<sup>2</sup>. The importance of SME has been stressed out in major key policies such as "The Rectangular Strategy, Phase III", the initial industrial policy draft "Diversification of Cambodia's Economy, 2010", and "GDI Strategy 2013-15".

However, there is a deep-rooted vulnerability in the current developing feature of Cambodia such as i) considerable dependency on import of goods and services as well as their inputs, agriculture products and consumer goods, ii) lopsided structure of industry with weak foundation of domestic manufacturing sector (dependency on garment/footwear and food processing sector<sup>3</sup>), iii) loosing opportunities for efficient exports with less value-added in domestic production, iv) weakness in economic comparative advantages (competitiveness) in the region, v) widening the regional gaps affecting employment and human resource development.

Provided that the SME plays a significant role in the Cambodia's economy, it has to be promoted to serve as one key driving force through providing more favorable business enabling environment and assistances to break loose from its structural constrains. There are a varieties of difficulties and constrains of SME have been pointed out such as structural constrains in i) access to finance, ii) access to technology, iii) access to information, iv) linkage (vertical & horizontal<sup>4</sup>), v) BDS<sup>5</sup> assistance. There are more capacity issues to be addressed such as weakness in a) productivity, b) scale of economy, c) competitiveness.

In order to achieve the sustainable economic and social growth of Cambodia, especially to prepare for the dynamic change in regional and global economic change such as AEC 2015, the emerging impact of recent development in neighboring countries in the regions concerned, and diversification of portfolio of GSC of the leading MNEs<sup>6</sup>, the SME promotion is timely and inevitable, and, moreover, construct the firm foundation to support its promotion system is vital for both Cambodia's future and regional prosperity.

**Vision**

By the year of 2030<sup>7</sup>, which is also the goal of over-all policy, "Vision 2030", the Cambodia SME is the significant and integral part of Cambodia's economy and so well recognized, while contributing Cambodia's economy with the annual growth rate of 7% by 2018 as targeted in the "Rectangular Strategy Phase III"<sup>8</sup>;

<sup>1</sup> Qualified Investment Project

<sup>2</sup> The number of SME establishment counts for 99.8% of the entire establishment based on Economic Census 2011.

<sup>3</sup> FDI and CMT base for the former and accumulation of undeveloped and micro business for the latter.

<sup>4</sup> Vertical linkage: between large-scale enterprise/FDI and SME, Horizontal linkage: between SME and SME

<sup>5</sup> BDS: Business Development Services

<sup>6</sup> MNEs: Multi National Enterprises

<sup>7</sup> The year of goal is as of the time of this draft and has to be reviewed in alignment with the finalized over-all policy.

<sup>8</sup> Paragraph 12, "Rectangular Strategy" for Growth, Employment, Equity and Efficiency Phase III, Of the Royal Government of Cambodia of the Fifth Legislature of the National Assembly, September 2013,.

- contributing Cambodia's sustainable economic and social development as one of major driving forces with noticeable "national champions" in key sectors;
- enjoying its unique comparative advantages as a core of its competitiveness (ex. "Cambodia's Quality"<sup>9</sup>) in AEC as well as global market;
- performing innovative business development;
- creating greater employment opportunities and assisting the living standard upgrading nation-wide<sup>10</sup>;

## Strategy

In order to achieve the goal as set as the Vision, following strategies shall be focused in a manner to include social development aspects as well as the industrial development objectives, as the SME promotion policy shall contribute the living standard upgrading through SME promotion.

As the coverage of "SME" to the policy can be wide and inter-Ministerial, thus, the implementing function of policy is to be discussed thoroughly and well-designed. The existing base of implementation function, such as SME Sub-Committee, is to be strengthened for this objective. The time-frame should also be considered for the firm implementation, such as short-, mid-, long-term, and/or phasing I, II, III, etc.

### 1) Set out the concrete foundation of business enabling environment for SME

- formulating a clear policy outline (Prakas, Charter, and/or Law) with relevant (law-)enforcement mechanism covering the "12 issues"<sup>11</sup>
- opening systems for widening networks (ex. system for dialogs with global/public sector counterparts, etc.)

### 2) Facilitate SME to develop its capacity (in;

- technical guidance for efficient and/or effective operation (ex. through assistance in business planning and financial statement formulation, through encouraging innovation for the "Cambodia's Quality" as a core of competitiveness, etc.);
- linking to global market (especially links to global supply chain to increase domestic value-added through being a part of GSC in terms of in-flow of inputs and out-flow of goods as well as technology transfer);
- accessing to technology (technique);
- accessing to information (related to development of market, product);
- accessing to finance;
- promoting cluster/sectoral association (scale of economy through "cooperation", "collaboration"); and
- human resource development.

### 3) Promote private/public BDS and frame financial assistance for SME

- private BDS promotion (scheme building and delivering the SME's interests and requirement);
- public BDS facilitation promotion ("bridge" for private BDS, direct function such as incubator/testing);
- SME financing scheme building (scheme for private financial sector, for possible public financing);

## Policy

### 1) Basic SME Promotion Policy

- i) With securing full alignment with principles of relevant national policies, such as Rectangular Strategy Phase III and Industrial Development Policy<sup>12</sup>, and confirming solid coordination with existing

---

<sup>9</sup> Instead of challenging the price-competitiveness with other countries' industries already performing efficiency, the quality oriented development can be pursued for the Cambodia branding in good and unique quality.

<sup>10</sup> both in rural and urban areas.

<sup>11</sup> In addition to 10 items identified by the GDI Task Force, 2 items were identified from an extended dialogue.

<sup>12</sup> The principle for promotion of linkage with FDI and/or large scaled enterprises appeared in the Industrial Development Policy is recognized the significance base of the policy.



undertakings related to the policy, such as improvement of SEZ, strengthening CAMCONTROL and development of One Roof Service of SME registration, the over-all policy on SME promotion is to be formulated as a basis of prospective promotion measures that shall preserve consistency of its principles. The priority industrial sectors, including agro-industries, will be considered, when appropriate, to design specific policy measures. The basic policy shall include following provisions:

- Definition of SME and eligibility criteria for accessing the incentives schemes or supports under the policy
- Codes of Good Practice in regulating SMEs and Reduction of Red-Tape including improvement on duplication in practices among authorities and simplification of regulatory procedures
- Incentive Schemes to be provided for initial Start-Up<sup>13</sup>
- Incentive Schemes to be provided for promoting R&D, Technology Adoption & Innovation, and Work Skill Qualification Development
- Incentive Schemes to be provided and simplified pro-SME tax regime<sup>14</sup>
- Schemes for Applying Law on Investment in SMEs investment promotion
- Schemes for supporting SME Access to Finance
- Schemes for building SME Clustering and linkages with FDI large Industries
- Schemes for promoting SME internationalization
- Schemes for promoting SME BDS markets and linkages
- Schemes for facilitate gender issues in SME promotion
- Arrangement for SME employment and labor conditions

ii) In order to facilitate better implementation of the policy, a supporting system scheme is to be introduced in addition to GPSF, such as business dialogs among SME and with other stakeholders, that include communications with SME related organizations and authorities in other strategic partner countries.

## 2) Facilitate SME Capacity Development

i) In order to provide assistance in technical guidance for efficient and/or effective operation, the set of schemes are to be discussed in the following aspects:

- information dissemination and/or training on business planning, financial/labor/production management, and standardizes benchmarks for SME to comply with and/or assess themselves such as standards and KPI/Guidelines.
- As effective promoting measures, such as awarding system, can well serve as a vehicle to promote/generate core elements of competitiveness, along with standards and guidelines, the clear direction for industrial development is to be officially launched as a policy message such as “industrial development based on the quality oriented manufacturing/services” recognizing Cambodia’s option is more or less narrowed down to select “quality” rather than “efficiency”<sup>15</sup>.

ii) For the facilitation of linkage to global market, the current and prospective GVC/GSC development efforts, together with domestic business promotion to strengthen the market to be linked, should also be addressed to SME integration objectives in;

- business matching to facilitate Cambodia’s SME to have opportunity to interrelate with foreign company as a potential supplier.

---

<sup>13</sup> including the preferential tax regime for SME Start-Ups.

<sup>14</sup> on-going consideration on variation of tax regimes, such as special regimes for elderlies, tax incentives on QIP, etc., should be discussed in relation with SME affairs

<sup>15</sup> Cambodia’s SME will be facing more and more competition with advanced SME of neighboring countries in terms of efficiency. Their capital investment, especially on their production, is far advanced. It may require for Cambodia’s SME to catch up with their stage. The possible competition areas for Cambodia’s SME’s favor should be in the competition on “quality”.

- enhancing procedural efficiency on the border, (e.g. strengthening CAMCONTROL function)
  - coordination with SEZ policy (e.g. consideration of setting SME zone in and/or attached to SEZ)
  - coordination with export promotion policies (e.g. business fair including GVC/GSC development objectives)
- iii) In providing facilitation in accessing to technology (including skills, methodologies, technique, know-how), the SME's development-level-balanced<sup>16</sup> technology access shall be considered in;
- technology transfer from foreign partners,
  - providing opportunities of BDS to identify the suitable technology levels (e.g. Schemes for provision of company diagnosis and consultation, as well as seminars and trainings),
  - encouraging R&D<sup>17</sup>.
- iv) Coordination of all the relevant information related SME promotion is essential and it has to be accessed efficiently and effectively through;
- virtual and/or actual SME information center(s) where necessary information regarding technology, marketing, product and finance would be collected and provided upon request of SMEs through database, advice by experts, and also establishment and/or access to research and testing facility,
  - the SME Agency to provide full-range assistances is to be considered based on this undertaking, as accumulation/portalization of information shall well serve as an initial core of facilitation of assisting services<sup>18</sup>.
- v) As to secure the access to finance for SME, the relevant formalities have to be preserved to apply for in SME side as well as setting the system to provide opportunities in the public sector for;
- preservation of legitimate registration of company establishment and business licenses,
  - preparation of appropriate financial statement;
  - confirming sound business planning and management.
- vi) The scale of economy, aiming not only efficiency but also quality, shall be pursue to maximize SME's advantages in business operation (e.g. Five Forces<sup>19</sup>) through "cooperation", "collaboration" in;
- clustering approaches suitable to Cambodia's SME situation,
  - improvement of general "sense of trust" in Cambodia's business environment (e.g. cooperation rather than exclusive competition among Cambodia's stakeholders),
  - promoting linkage with existing and potential industrial agglomeration areas (e.g. SEZ, industrial parks).
- vii) The comprehensive and consistent system for the industrial human resource development should be coordinated through integration/interrelation among existing systems for the industrial human resource development and strengthening including vocational training. Where relevant, the new scheme should be introduced.
- 3) Promoting private/public BDS and financial assistance for SME
- (BDS business enabling environment) The rules and regulations related to private BDS are to be reviewed and the clear direction for improvement shall be set ensuring standards and/or guidelines of quality BDS. The schemes to promote private BDS, then, shall be designed responding to the needs

---

<sup>16</sup> The word "technology" often implies high-end technology; however, there should be step-by-step level of "technology" is to be considered that shall well applies to the SME's requirements according to its level of development.

<sup>17</sup> It also has to be "the SME's development-level-balanced".

<sup>18</sup> The forms of the "Agency", ex. private or public, should be discussed in the process for the prospective relevancy.

<sup>19</sup> such as described by M. Porter.

and requirements of SME that include programs to strengthen the private BDS such as certified BDS system, BDS award program, etc.

- (BDS bridging) The policy is to be designed that private BDS be facilitated in coordination by the public sector in which areas that BDS function should be owed publicly, such as incubation, testing, international promotion, etc. In these areas, the public sector should play a bridging role to facilitate SME to relevant private BDS providing a foundation for the bridging. An overall facilitation scheme should also set forth which includes a database of private BDS for SMEs use.
- (Public financial schemes designed for SME) SME financing schemes should be developed. For example, designing the governmental guarantee and/or loan-rate-subsidization system can be a short-term task to encourage private financial institution's closer relation to the SME. In mid- to long-term, besides micro-finance, it should be considered to establish governmental/official financial institution specifically designed for SME making alignment with industrial/social development policies as well as SME promotion policy itself.



別添資料 ⑧ 活動別資料

⑧-2 政策関連

⑧-1-2 中小企業政策枠組 Ver. 1-1





KINGDOM OF CAMBODIA  
NATION RELIGION KING

# Cambodia's Small and Medium Enterprise Promotion Policy Framework

- Initiative for SME Promotion to  
Quality Cambodia Brand -

(Draft version 1.1)

Royal Government of Cambodia

Ministry of Industry and Handicraft / Japan International Cooperation Agency (JICA)  
SME Promotion Policy Formulation Project

April, 2015





# Foreword

---

Senior Minister,  
Ministry of Industry and Handicraft

Dr. Cham Prasidh



---

**List of Abbreviation**

ABC	Association of Banks in Cambodia
ADB	Asian Development Bank
AEC	ASEAN Economic Community
APO	Asian Productivity Organization
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
AusAID	Australian Agency for International Development
BACK	Bar Association of the Kingdom of Cambodia
BDS	Business Development Services
BEE	Business Enabling Environment
BOI	Board of Investment
BRN	Brunei
CAM	Cambodia
CAMCONTROL	The Cambodia Import-Export Inspection and Fraud Repression Directorate-General
CAS	Cambodian Accounting Standard
CAVAC	Cambodia Agriculture Value Chain Program
CBC	Credit Bureau Cambodia
CGF	Credit Guarantee Fund
CIC	Cambodia Investor Club
CIC	Cambodia Information Center
CIFRS	Cambodia International Financial Reporting Standards
CIFRS for SMEs	Cambodia International Financial Reporting Standards for SMEs
CJCC	Cambodia-Japan Cooperation Center
CNCW	Cambodian National Council for Women
C/P	Counterpart
CWEA	Cambodia Women Entrepreneurs Association
DAI	Department of Agro-Industry
DIA	Department of Industrial Affairs
DIT	Department of Industrial Techniques
DSIH	Department of Small Industry and Handicraft
DTIS	Diagnostic Trade Integration Study
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EMCS	Electric Marketing Communication System
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	European Union
FASMEC	Federation of Associations for SME of Cambodia
FDI	Foreign Direct Investment
FRT	Financial Reporting Template
FTA	Free Trade Agreement
GDI	General Department of Industry
GDP	gross domestic product
GD-SMEH	General Department of SME and Handicraft
GDT	General Department of Taxation

GHP	Good Hygiene Practice
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (German Federal Enterprise for International Cooperation)
GMP	Good Manufacturing Practice
GMS	Great Mekong Sub-region
G-PSF	Government-Private Sector Forum
GSC	Global Supply Chain
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
HRM	Human Resource Management
IDN	Indonesia
IDP	Industry Development Policy
IEC	International Electro-technical Commission
IFC	International Finance Corporation
IFRS	International Financial Reporting Standards
ILCC	Industrial Laboratory Center of Cambodia
ILO	International Labour Organization
IPA	Investment Promotion Agency
IPR	Intellectual Property Right
ISC	Institute of Standard of Cambodia
ISO	International Organization for Standardization
ITA	Investment Tax Allowance
JBAC	Japanese Business Association of Cambodia
JCC	Joint Coordination Committee
JD	Job Description
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
JPN	Japan
JPY	Japanese Yen
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KHR	Khmer Riels
KICPAA	Kampuchea Institute of Certified Public Accountants
KOICA	Korea International Cooperation Agency
KOR	Korea
KOTRA	Korea Trade Promotion Corporation
KPI	Key Performance Indicators
LAAP	Law on Corporate Accounts, their Audit, and the Accounting Profession
LAO	Laos
MAFF	Ministry of Agriculture Forestry and Fisheries
MCFA	Ministry of Culture and Fine Arts
MEF	Ministry of Economy and Finance
MFI	Microfinance Institutions
MI	Mekong Institute
MIH	Ministry of Industry and Handicraft
MIME	Ministry of Industry Mines and Energy

M/M	Minutes of Meeting
MMR	Myanmar
MNE	Multi-National Enterprise
MOC	Ministry of Commerce
MOP	Ministry of Planning
MOT	Ministry of Tourism
MOU	Minutes of Understanding
MOWA	Ministry of Women's Affairs
MOYP	Ministry of Education, Youth and Sport
MWEP	Ministry of Public Works and Transport
MYS	Malaysia
NAC	National Accounting Council
NCOST	National Committee on Science and Technology
NIS	National Institute of Statistics
NMC	National Metrology Center
NPCC	National Productivity Center of Cambodia
NSDP	National Strategic Development Plan
NSTMP	Cambodia's National Science and Technology Master Plan
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
OSOS	One Start One Stop
OSS	One Stop Service
ORS	One Roof Service
PDM	Project Design Matrix
PHL	The Philippines
PO	Plan of Operation
PPSEZ	Phnom Penh Special Economic Zone
PSMIA	Phnom Penh Small & Medium Industry Association
QCD	Quality Cost and Delivery
QIP	Qualified Investment Project
R/D	Record of Discussions
R&D	Research and Development
RGC	Royal Government of Cambodia
RS III	Rectangular Strategy Phase III
SEZ	Special Economic Zone
SGP	Singapore
SME(s)	Small and Medium Enterprise(s)
SNEC	Supreme National Economic Council of Cambodia
TDF	Technology Development Fund
TDP	Trade Promotion Department
TOT	Training of Trainers
THA	Thailand
UN	United Nations
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization

---

US	United States
USAID	United States Agency for International Development
VAT	Value Added Tax
VNM	Vietnam
WIPO	World Intellectual Property Organization
WTO	World Trade Organization
YEAC	Young Entrepreneurs Association of Cambodia

Cambodia's SME Promotion  
= SME's Initiative for Cambodia Brand of Quality =  
Policy Framework (Draft Version 1)

SMEPP/FWK/D01  
April, 2015

**Table of Contents**

Foreword	
List of Abbreviation .....	i
Introduction.....	1
I. Issues and Challenges .....	3
1. Current Status of Cambodia's Economy .....	3
2. Challenges and Needs of SMEs .....	8
II. Vision and Strategic Direction .....	11
1. Vision and Key Targeted Goals.....	11
2. Strategic Directions .....	11
III. SME Promotion Policy Framework.....	17
1. Business Enabling Environment (BEE).....	17
1-1. Basic SME Promotion Policy: .....	17
1-1-1 Definition of SME: .....	17
1-1-2 Code of Good Practice in Regulating SMEs and Reduction of Red-Tape: .....	20
1-1-3 Incentive Schemes for Initial Start-Up.....	22
1-1-4 Incentive Schemes for Promoting Technology Adoption, Innovation & R&D, and Work Skill Qualification Development .....	24
1-1-5 Incentive Schemes and Simplified Pro-SME Tax Regime.....	29
1-1-6 Schemes for Applying Law on Investment in SMEs Investment Promotion.....	31
1-1-7 Scheme for Supporting Access to Finance for SME.....	33
1-1-8 Schemes for SME Clustering and Linkages with FDI Large Industries .....	42
1-1-9 Schemes for Promoting SME Internationalization .....	47
1-1-10 Schemes for Promoting SME BDS Markets.....	49
1-1-11 Schemes for Facilitate Gender Issues in SME Promotion .....	51
1-1-12 Arrangement for SME Employment and Labor Conditions .....	53
1-1-13 Scheme for SME Access to Information.....	55
1-2. Mechanism for Widening Network: .....	57
1-2-1 Utilizing Existing Dialogue Channels.....	57
1-2-2 Broadening Intra-regional and Academia Communication Channel.....	58

2. SME Capacity Development (C/D) .....	59
2-1. Facilitation of SME’s Efficient and Effective Business Operation.....	60
2-2. Linkage to Global Market .....	62
2-3. Technical Assistance for Promoting Technology Adoption, Innovation & R&D, and Work Skill Qualification Development .....	64
2-4. Technical assistance to Access to Finance.....	65
2-5. Assistance for Human Resource Development .....	68
3. Promoting Private /Public BDS for SME.....	70
3-1. Public BDS Facilitation Promotion (“bridging” for private BDS, incubator/testing).....	70
3-2. Private BDS Promotion and Capacity Development (scheme building and delivering the SME’s interests and requirement) .....	73
IV. Institution.....	76
Way forward.....	77
Appendix	

---



## Introduction

Cambodia's economy has been demonstrating steady growth in 2000s. Even after the global financial crisis in 2007-8, it recovered swiftly and recorded constant economic growth rates of 6-7%. The booming investment continues since the new investment law was introduced in 2003 to attract FDI (Foreign Direct Investment) which resulted in approx. US\$42.3 billion of accumulated QIP (Qualified Investment Project) on an approval base during the period of 1994 and Sept.2012. The figure of 2011 to industry, QIP to industry, jumped up to US\$2.9 billion from US\$0.95 billion in 2010.

Among others, SME is playing a significance role in its contribution to Cambodia's economy and its development. The SME accounts for 73% and 58% of national employment and production<sup>1</sup> respectively. The importance of SME has been stressed out in major key policies such as the "Rectangular Strategy, Phase III" (RS-III)<sup>2</sup>, the initial industrial policy draft "Industry Development Policy - Diversification of Cambodia's Economy, 2010 (IDP)<sup>3</sup>", and "GDI Strategy 2015"<sup>4</sup>.

However, there is structural vulnerabilities in the current development of Cambodia's industries especially among SMEs such as i) considerable dependency on import of goods and services as well as their inputs, ii) narrow-based structure of industry with relatively weak foundation of domestic manufacturing sector (dependency on garment/footwear and food processing sector), iii) limitation of value-added in domestic production, iv) weakness in economic comparative advantages (competitiveness), v) widening the regional gaps in employment and human resource development.

Since the SME plays a significant role in the Cambodia's economy, it has to be promoted to serve as a key driving force. Therefore, the government must prepare more favorable business enabling environment and assistances to break loose from its structural constrains. A variety of structural constraints of SME has been pointed out such as i) access to finance, ii) access to technology, iii) access to information, iv) linkage (vertical & horizontal), v) BDS<sup>5</sup> assistance. There are also structural capacity issues to be addressed such as weakness in a) productivity, b) scale of economy, and c) competitiveness.

In order to achieve the sustainable economic and social growth in Cambodia, especially to cope with the dynamic changes in regional and global economic environments including ASEAN's economic integration, particularly "AEC (ASEAN Economic Community) 2015, economic emergence of neighboring countries, and diversification of portfolio of global supply chains (GSCs) of the leading multi-national enterprises(MNEs).

As an overall national development policy, the "Rectangular Strategy Phase III (RS-III)", launched in 2013 provides the direction for national development for the period of 5 years from 2014. The "National Strategic Development Plan (NSDP)"<sup>6</sup> is formulated to implement the RS-III. It stresses significance of SME

---

<sup>1</sup> Sales value base in the Economic Census 2011.

<sup>2</sup> Royal Government of Cambodia, "Rectangular Strategy" for Growth, Employment, Equity and Efficiency Phase III of the Royal Government of Cambodia of the Fifth Legislature of the national Assembly, Phnom Penh, September 2013.

<sup>3</sup> Royal Government of Cambodia, Draft Industrial Development Policy 2014-2018,

<sup>4</sup> General Department of Industry, Ministry of Industry, Mines and Energy, Concept Paper for Strategy 2015, The Strategic Framework of the General Department of Industry 2010-2015, May 2010.

<sup>5</sup> Business Development Services: services to assist business development such as legal and business consulting, accounting, IT assistance, etc.

<sup>6</sup> Royal Government of Cambodia "National Strategic Development Plan 2014-2018 – for Growth, Employment, Equity and Efficiency to Reach the Status of an Upper-Middle Income Country" 17, July 2014.

development as one major focus of four sides of the third Rectangle, “Private Sector Development and Employment.” In correspondence to the RS-III and NSDP, the “Industrial Development Policy (IDP)” was adopted in March 2015. The SME modernization is one of the key pillars in the IDP.

With regard to the SME development policy, the framework of strategies was once captured and elaborated into further implementation directions in 2005 as in the “SME Development Framework 2005<sup>7</sup> (SME D/F)”. The “GDI Strategy 2015” by GDI of MIME (Ministry of Industry, Mines and Energy: the former Ministry of MIH) took over the SME D/F, and made various achievement based on the initial implementation directions. During this period, the draft policies were discussed including “Strategic Options for Improving Business Development Services for SMEs in Cambodia, 2011, (GDI/BDS/SO/001)” in collaboration with JICA, and “Strategic Framework for Technology and Innovation in Industry Sector (2010-2015)” with Asian Development Bank (ADB). The outputs from these technical assistance projects were all integrated to the “GDI Strategy 2015” as part of core pillars, but did not materialize as the comprehensive SME promotion policy to succeed the SME D/F. Given the current status of SME development, there is a pressing need for the new comprehensive SME Promotion Policy, as clearly mandated by RS-III for the update of SME D/F while keeping consistency with the related policies including IDP and strategies/policies by respective.

The initiative taken for SME promotion is timely and significant. Establishment of solid foundation to support SME promotion is vital for both Cambodia’s future and regional prosperity. This “SME Promotion Policy Framework<sup>8</sup>” is designed to provide a comprehensive scope and issues & directions to be tackled in SME promotion policy, and, at the same time, anticipates the formulation of a SME basic legal framework in the near future to embrace all the issues related to SME promotion for Cambodia.

---

<sup>7</sup> Royal Government of Cambodia, Sub-committee on Small & Medium Enterprises, Small and Medium Enterprise Development Framework, July 29, 2005.

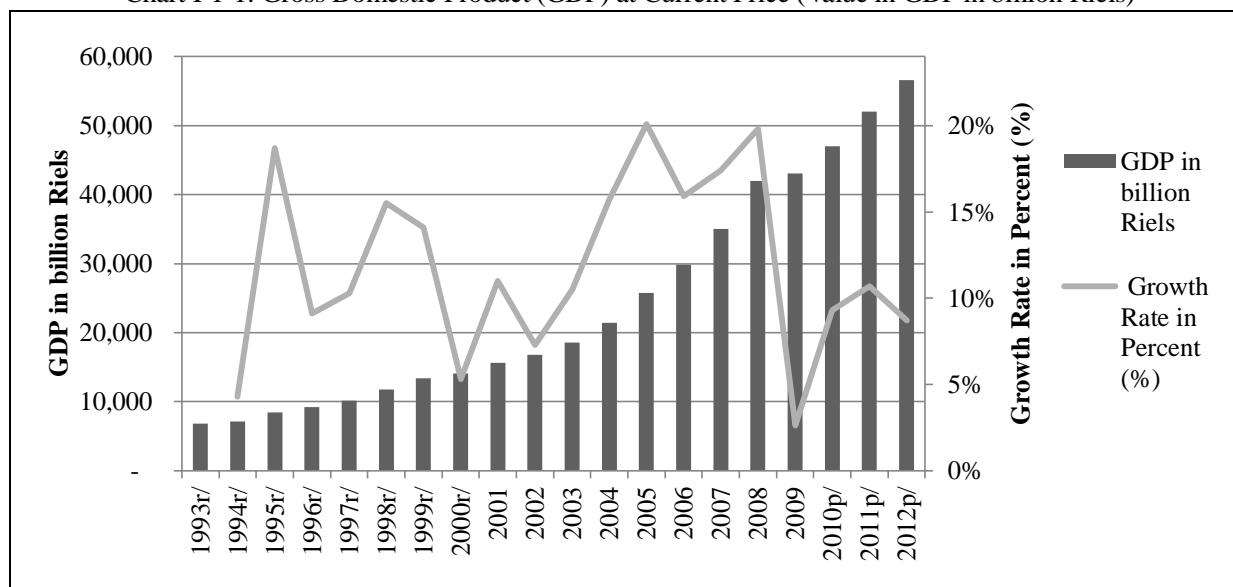
<sup>8</sup> This “SME Promotion Policy Framework” is one of the outcomes of collaborative work with MIH on the project, “Strategic Strengthening of SME Support System 2013-2015”, assisted by JICA (Japan International Cooperation Agency).

## I. Issues and Challenges

### 1. Current Status of Cambodia's Economy

With regard to overall economy of Cambodia, the growth rate was 8.3% and GDP reached KMR 56,617 billion (USD 14,038 mil.) in 2012. Since the beginning of 2000s, the economy mounted on steady growth and 2-digit growth rates were recorded since 2004. Cambodia was not exception to the impact of global financial crisis in 2008. The economic growth rate in 2009 declined below 5%. However, it recovered quickly staying in the range of 8.3% to 10.7% in recent years – which is above the targeted range of economic growth in Rectangular Strategy Phase III (RS III), the average annual growth of 7%.

Chart I-1-1: Gross Domestic Product (GDP) at Current Price (Value in GDP in billion Riels)



Source: "National Accounts 2012", National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia  
<http://www.nis.gov.kh/nis/NA/NA2012.html>

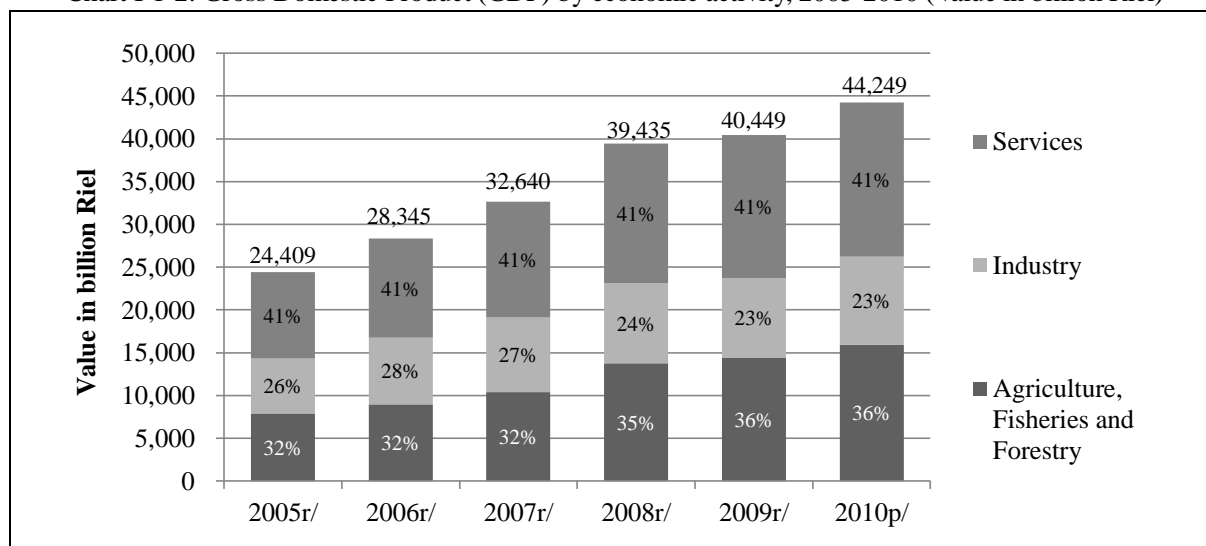
\* r/ - revised estimates, p/ - preliminary estimates

#### (1) Industry

For the recent 6 years, from 2005 – 2010, agriculture, fisheries and forestry sector has expanded double-fold its production value from KMR 7,909 billion (approx. USD 1,977 million<sup>9</sup>) to KMR 15,938 billion (approx. USD 3,985 million), while service sector 1.8 times from KMR 10,064 billion (approx. USD 2,516 mil.) to KMR 18,022 billion (approx. USD 4,506 million) and industry sector 1.6 times from KMR 6,436 billion (approx. USD 1,609 million) to KMR 10,289 billion (approx. USD 2,572 million). The share of industry has shown moderate decrease at 23.3% in 2010 from 26.4% in 2005.

<sup>9</sup> A tentative exchange rate of USD 1.00 = KMR 4,000.00 is applied to have a rough idea on approximate amount in USD in this section.

Chart I-1-2: Gross Domestic Product (GDP) by economic activity, 2005-2010 (Value in billion Riel)



Source: "Statistical Yearbook of Cambodia", National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia

\* r/ - revised estimates, p/ - preliminary estimates

The Cambodia's industrial share to GDP counts lowest among ASEAN member countries. To compare with other ASEAN states, the ratio of industry sector in GDP is 24% in Cambodia and this is the lowest place. Among CLMV countries, other countries of Industry share are more than 30%; Lao in 33.1%, Myanmar in 41% and Vietnam in 38.6%. As observed, the Cambodia's industrial foundation is relatively weak in its economy.

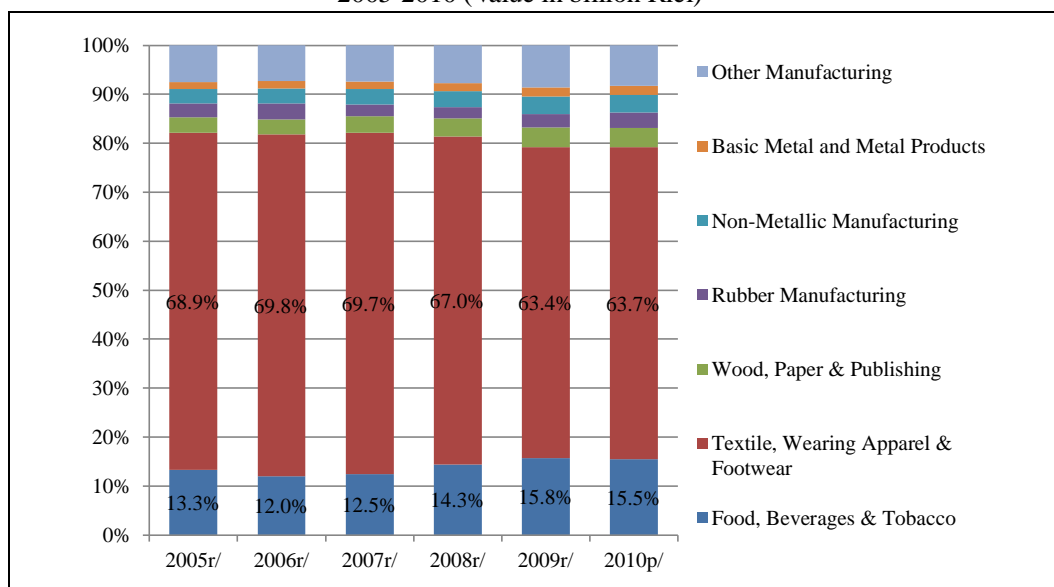
Table I-1-1: Structure of Output of ASEAN States (Percent of GDP at current basic prices, 2012)

	BRN	CAM	IDN	LAO	MMR	MYS	PHL	SGP	THA	VNM
Agriculture	0.7	35.6	14.4	27.6	30.5	10.2	11.8	0.0	11.1	19.7
Industry	71.1	24.3	46.9	33.1	32.0	41.3	31.2	26.7	38.2	38.6
Services	28.2	40.1	38.6	39.3	37.5	48.5	56.9	73.3	50.7	41.7

Source: "Key Indicators for Asia and the Pacific 2013", ADB

Within the industry, manufacturing is the major driver which counts 67% of industry (16% of GDP). The manufacturing sector remains in vulnerable nature. The share of 63.7% in manufacturing sector is dominated by Wearing Apparel & Footwear sector industry followed by Food, Beverages & Tobacco sector with 15.5%. These only two sectors contributed almost 80% of total share of Manufacturing. This narrow-based and lopsided structure of industry shows vulnerability of industrial structure.

Chart I-1-3: Share of Gross Domestic Product (GDP) by economic activity in manufacturing, 2005-2010 (Value in billion Riel)

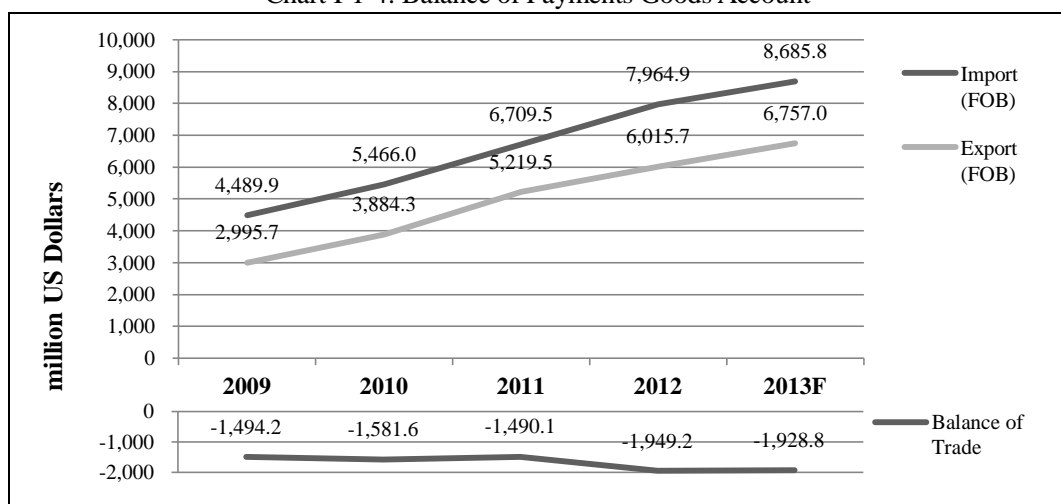


Source: “Statistical Yearbook of Cambodia”, National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia  
 \* r/ - revised estimates, p/ - preliminary estimates

## (2) Trade (Export and Import)

Cambodia’s export and imports has been expanding steadily. The total export value in 2013 reached US\$6,757 million. However, imports remain exceeding over exports and this situation of trade imbalance does not demonstrate notable improvement even in recent years. The value of the trade imbalance in 2012 counts US\$1,929 which is approx. 14% of GDP. The weak foundation of domestic manufacturing still requires domestic industries to import their raw materials, parts, or fertilizer as well as finished goods.

Chart I-1-4: Balance of Payments Goods Account



Source: 2009-2010 data “Statistical Yearbook of Cambodia”, National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia  
 2011-2013 data “National Bank of Cambodia Annual year book 2013”, National Bank of Cambodia

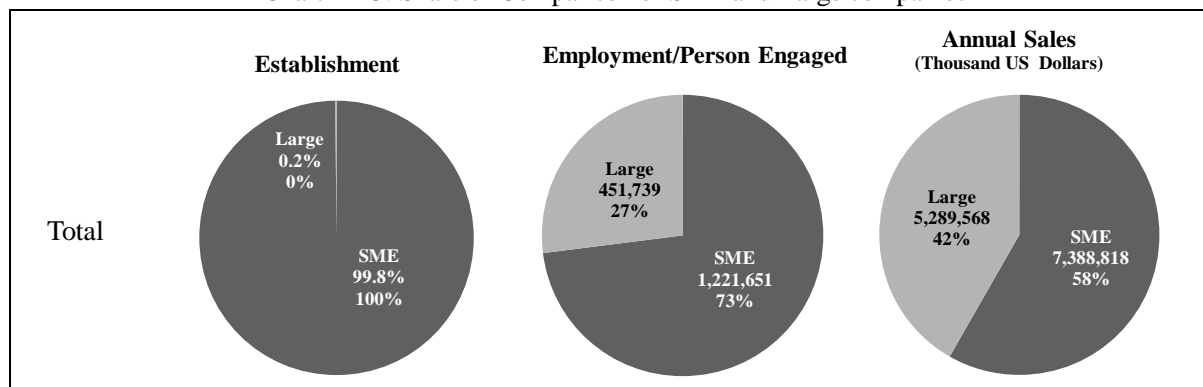
\* Provision Data for 2010-2013 (Subject to change)

\* F: Data Forecasted for 2013

### (3) Significance of SMEs in the Industry

SMEs in Cambodia<sup>10</sup> play a very important roll. SME is holding shares at 99.8% of establishment, 72.9% of employment, and 58.3% of sales value in the industry.

Chart I-1-5: Share of Comparison of SME and Large companies



Source: “Cambodian 2011 Economic Census”, National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia

The industrial structure on the base of scale of company, SMEs are more concentrated in the service sector. For the annual sales value base, share of 89% is services whereas 11% is industry. With regard to the structure of industry among SMEs, 37% is dominated by food processing<sup>11</sup> followed by 21% of garment. In comparison with large scale companies’ figures where the concentration on garment<sup>12</sup> sector is extreme, SMEs are observed more centered in food processing sector. Provided that the garment sector of SME is more or less related to the large scale company business, the food processing is recognized as the actual driving force in manufacturing sector in SMEs. There is again the vulnerability in narrow-sided structure of industry exists in SMEs.

### (4) Sectoral Characteristics of SMEs by Size

The following chart shows the current situation of distribution and share of the major sectors in total sales value in SME manufacturing. Although the number of companies is far dominated in micro scale company category (with number of employees less than 10), the chart gives an idea on the over-all picture for the possible policy measures’ coverage options.

It is appeared that there are sectoral characteristics in the structure of manufacturing sector by the scale of company. Regarding to the comparison of sales volume by the number of employees scale, “food processing”, “wearing apparel”, and “other non-metallic mineral products” in sales value have relatively large in the small and micro scale company. In each sector, the small scale has larger sales as a whole. “other non-metallic mineral products” is also marked relative volumes in all scale. This sector includes “Glass, refractory products”, “Clay building materials”, “Other porcelain and ceramic product”.

<sup>10</sup> In this Policy Framework, the statistical definition of SME is applied indicated in the SME Development Framework 2005;

Micro	and under 10 employees
Small	Between 11-50 employees
Medium	Between 51-100 employees
Large	Over 100 employees

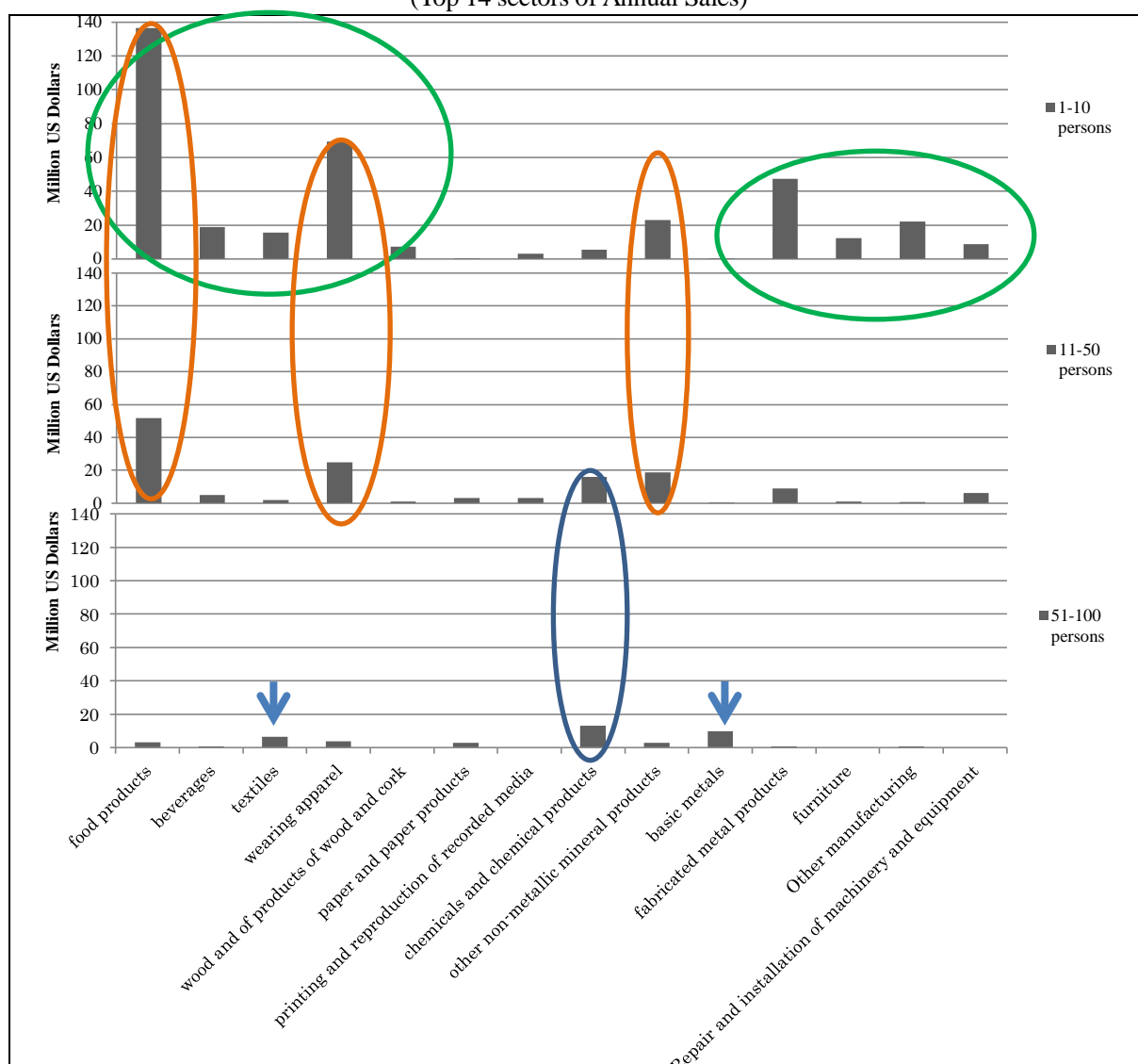
<sup>11</sup> food processing sector includes 10 - Manufacture of food products and 11 - Manufacture of beverages

<sup>12</sup> garment sector includes 13 - Manufacture of textiles and 14 - Manufacture of wearing apparel

Besides the sectors above, “fabricated metal products”, “furniture”, and “repair and installation of machinery and equipment” are relatively large in the micro scale. The “fabricated metal products, except machinery and equipment” includes “structural metal products”, “forging”, “pressing”, “stamping and roll-forming of metal”, “powder metallurgy”. Those products are, for both finished products and parts, manufactured basically in “Cottage Industry” with limited value-added.

The sales value in “chemicals and chemical products” sector is observed large in the small and medium scale company. This category includes “plastics and synthetic rubber in primary forms” among “basic chemicals”, “fertilizers and nitrogen compounds”, and “man-made fibers”. As for the medium scale, “basic metals” and “textiles” have certain share in the sales value in the scale category.

Chart I-1-6: Comparison sectoral sales values of SME in Manufacturing sector by the scale of company (Top 14 sectors of Annual Sales)



Source: Additional Table 1 Number of Entities and Entire Persons Engaged, Amount of Annual Sales, Annual Expenses and Annual Profit and Loss by ISIC (Class) and Sex of Representative “Cambodian 2011 Economic Census”, National Institute of Statistics, Ministry of Planning, Cambodia

## 2. Challenges and Needs of SMEs

The Royal Government of Cambodia, with support from the development partners, has been introducing several programs and measures for supporting SMEs for more than 10 years. However, previous and existing support programs still could not sufficiently address the challenges SMEs are facing.

Since early stage of SME promotion in early 2000s, the major difficulties to SME development have been identified by international organizations such as the World Bank and ADB, specifically, weak legal framework and bureaucracy, limited access to finance and insufficient SME supports. These factors were also noted during the first National Financial Forum for SME in mid-2010 by the General Department of Industry of the former Ministry of Industry, Mines and Energy (GDI/MIME) to forge close dialogues between SMEs and financial sectors. Another major issue cited by the forum participants was a low level of working skills and productivity of SMEs, with high administrative costs that undermine their competitiveness to the imports.

The “SME Development Framework” introduced in 2005 by SME Sub-Committee through assistance of ADB provided the very foundation for SME promotion and tackled the strengthening and improvement of the SMEs’ business enabling environment in i) regulatory and legal framework, ii) access to finance, iii) SME support activities. The Framework was designed for 5 years, 2005-2009. The GDI Strategy 2015 succeeded the major scope of the Framework. The achievement of the Framework and the subsequent strategy brought the significant improvements especially for regulatory framework and access to finance for SMEs. After all the achievements, there are still remaining and emerging issues to be tackled for the further promotion of SMEs, especially where the clear direction has not been manifested for years to come and in order to secure alignment with the Cambodia’s first Industrial Development Policy.

JICA implemented a technical assistance project with MIH, the “Strategic Strengthening of Small and Medium Enterprise (SME) Support System<sup>13</sup>”. As part of the study, the project undertook the “SME Promotion Survey” as well as various ad hoc interviews with various interviews with SMEs. These activities identified current needs and challenges in terms of business environment, SMEs’ capacity, and supporting measures at various levels and scale of businesses.

### (i) Challenges

As the result of the Survey, the major challenges that SMEs face are summarized and further detailed below in the five areas of; i) governance, ii) customer/market, iii) human resources, iv) product/services, and v) access to formal finance.

**Governance:** Difficulties related to governance are mostly external to firms, making them unable to control but having considerable effects on the business operations of the firms. Two governance-related issues critically affecting SMEs (especially those in Phnom Penh) are *electric power issues (high cost of power, power supply shortages, power outages)*, and *unofficial payment*. The other specific issues such as *poor public infrastructure, high tax rates/complicated tax procedures, lack of sufficient SME support policies and political deadlock* are also disclosed.

**Customer/Market:** Difficulties related to customer/market SMEs as for three main challenges top the list

<sup>13</sup> This Survey, undertaken during November 2013 – July 2014, interviewed 500 SMEs (200 in Phnom Penh area and 300 in provinces (Siem Reap, Battambang, Sihanoukville, Kampong Cham, Kampong Speu, Svay Rieng) in manufacturing sectors as well as service sectors).



including *difficulty in collecting sales from customers*, *rising competition*, and *unfair competition*. Other specific issues in this category are identified including *monopoly of supplier*. The first issue comes from the vulnerable contract practices in business among SMEs activities that the most of payment agreements are made in verbal rather than written form. The competition itself is business challenges to SMEs which is exposed to both with international and domestic competitors. The issue of “unfair competition” involves variety of aspects; the competitors escaping from taxation illegally not equal footing on access to technology, finance, information, etc.

Human Resources: Human resource is the most pressing challenge facing many SMEs in the provinces. Two major difficulties related to human resources on top of the list are 1) shortages of workers; and 2) poor staff commitment and disciplines. In the area of the shortage of workers, needs for the skilled workers were observed more, and *high staff turnover* was also pointed out as one of the major difficulties. For the second category, related issues, such as *low productivity*, *skills mismatch* and *rising wages*, are raised by a few SMEs.

Products and Services: *rising cost of raw materials* is the most difficult challenge SMEs are facing at present. It is mainly caused by heavy reliance on imports. Due to the fact that the government levy import duties on those raw materials, a recent government’s measure to strengthen tax collection has inadvertently exacerbated the price hikes. The *high electricity cost* is also the heavy constraint in terms of the rising cost to be input on the final products/services.

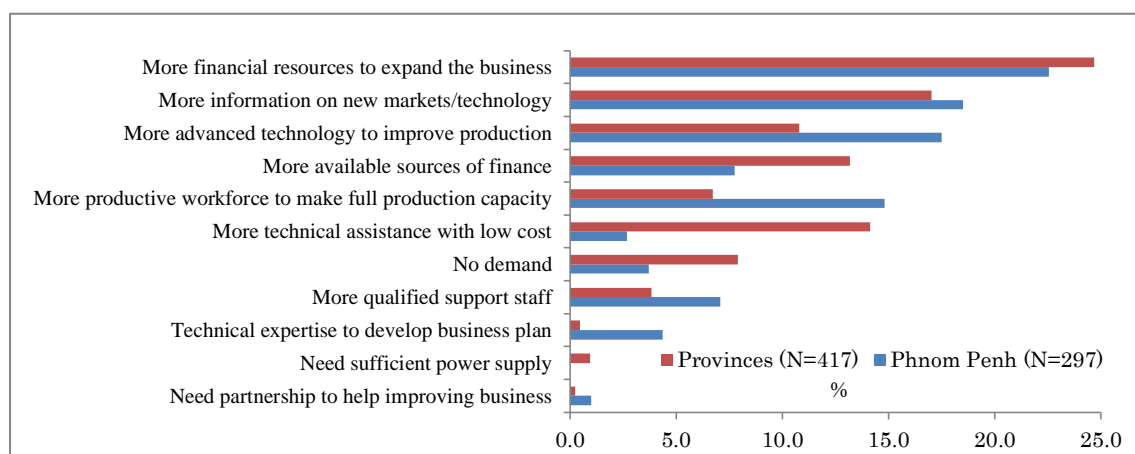
Access to Formal Finance: Although objective of finance is being shifted from covering operational cost to investment for business development (capital investment), many of SMEs still face the conventional difficulties in access to finance. There are reported cases of SMEs, mostly in provinces in need of finance to expand their business and support their current business operations. Lack of collateral is the primary reason barring SMEs from having access to formal finance. The second reason is poor cash flow of SMEs themselves, making the banks have less confidence on the financial health of the firms. High interest rates charged by commercial banks often constrain those firms’ ability to borrow. Commercial banks have borrowing cap which limits the amount of loan based on the firm’s asset valuations which automatically limit the loan amounts.

## (ii) Needs

Whereas the above analysis of the current difficulties of SMEs formulated an overall understanding of the current status of SME, the investigation of SMEs’ business needs directly leads to more specific SME promotion targets.

As the result of MIH/JICA Survey, the SME owners/managers perceive crucial to enhance growth and competitiveness. 23% of the responses are to have more *financial resources* to expand the business. Other major needs include more *information on markets, technologies and laws* (17%), the need for the adoption of *new technology to improve productivity and reduce costs* (13%) and more *available sources of finance* (11%). Interestingly, while many firms in Phnom Penh are in need for advanced technology, those in provinces are more interested in finance as well as more *technical assistance with low cost* either from the government or development partners. The demand for more productive workforce (10%) is another common need raised. Such demand seems to be more prevalent among medium-sized firms in Phnom Penh. (Chart I-2-1)

Chart I-2-1: Current Business Needs



Source: MIH/JICA Survey 2014

The demand for more financial resource is common among micro enterprises (38% and 40% for micro manufacturing and services, respectively). Although access to available and affordable finance is still a constraint, access to finance has improved and largely not the biggest concern among surveyed firms for medium sized in Phnom Penh. The increased availability of financial resources is evident by rises in total liquidity averaging 13% per annual growth between 2010 and 2012. Credit to private sector also increased by 23% annually in the same period (NBC 2010, 2011, 2012).

The two major needs for medium manufacturing enterprises are *more information about markets, technology, laws and regulation* (21%) and *the adoption of advanced technology to improve productivity and cost reduction* (28%). It is clear from both the qualitative interviews and the survey that the majority of manufacturing SMEs still lack access to more modern technologies and management systems. Most are still using conventional production technologies employing more labor and investing insufficient resources in research and developments (R&D). Their products largely lack in competitive advantage over imported goods in terms of quality, product design, package, and branding. A few reasons explain the status quo. The first factor is a low level of awareness of the owner. The owners lack in access to information and simply utilize his self-learnt knowledge to keep his production running. Second, there seems to be a common notion among SMEs' owners/managers that investing in R&D is counter-productive to company's expansion and survival. They express that R&D to improve the product design is just costly and time-consuming and only adds to the cost of production thereby making the products less competitive.

## II. Vision and Strategic Direction

### 1. Vision and Key Targeted Goals

By the year of 2030<sup>14</sup>, the target year set out in “Vision 2030”, the Cambodia SME is to be recognized as the significant and integral part of Cambodia’s economy, while contributing Cambodia’s economy of which target is set for the annual growth rate of 7% by 2018 in the “Rectangular Strategy Phase III<sup>15</sup>”. SMEs promotion has to be implemented to enhance the sector growth to contribute the policy target;

- contributing Cambodia’s sustainable economic and social development as one of major driving forces with noticeable “national champions” in key sectors;
- enjoying its unique comparative advantages as a core of its competitiveness (ex. “Cambodia’s Quality”<sup>16</sup>) in global market as well as AEC;
- performing innovative business development;
- creating greater employment opportunities and assisting the living standard upgrading nation-wide;

The SME policy should be aligned in preparing policy directions with the targets set out in the Industrial Development Policy. The main targets of the IDP are as follows;

- Promoting industrial growth by increasing the share of industrial sector to GDP to 30% by 2025 (24.1% of GDP in 2013) with the share of manufacturing rising from 15.5% of GDP in 2013 to 20% in 2025,
- Diversifying export products by increasing export of manufacturing products (other than garment export) to 15% of total export by 2025, and export of semi and final agro-products to 12% of total export by 2025 while promoting export of other new products, and
- Promoting formalization of SMEs and big enterprises by strengthening their legal statuses through registration, and holding proper accounting records as required by laws. By 2025, 80% and 95% of small and medium enterprises respectively operating in Cambodia should be officially registered while 50% and 70% of small and medium enterprises respectively should have accurate accounting records and balance sheets.

### 2. Strategic Directions

In order to achieve the goals set out in the previous section, the following strategic directions including national level policies will create foundations to the further industrial development to sustain economic growth in Cambodia. Although SME promotion policy is fundamentally focusing on economic growth through industrial development, the social development aspects, however, should be closely monitored as the healthy economic development can be realized by balancing both industrial and social developments. Accordingly, the SME promotion policy needs to aim at SME industrial development as well as living standard upgrading in terms of social development context.

---

<sup>14</sup> The year of goal is as of the time of this draft and has to be reviewed in alignment with the finalized over-all policy.

<sup>15</sup> Paragraph 12, “Rectangular Strategy” for Growth, Employment, Equity and Efficiency Phase III, Of the Royal Government of Cambodia of the Fifth Legislature of the National Assembly, September 2013,.

<sup>16</sup> Instead of challenging the price-competitiveness with other countries’ industries already performing efficiency, the quality oriented development can be pursued for the Cambodia branding in good and unique quality.

## **(1) Rectangular Strategy Phase III 2014 – 2018**

Rectangular Strategy Phase III 2014 – 2018 (RS III) states that “The four strategic rectangles of the Strategy (succeeded from the previous Phases) will be maintained with expanded scope, refined and reprioritized sides, and improved and more effective policies and mechanisms.” There is a focus on SMEs particularly in the “Side 2 Development of Industry and SMEs” of “Rectangle III: Private Sector Development and Employment”. There are following priorities in Rectangular Strategy Phase III;

- a) Formulation of industrial development policy,
- b) Preparation of science and technology policy,
- c) Upgrading of SMEs Development Framework 2005,
- d) Making alignment of overall policies with SMEs development related policies,
- e) Promotion of industrial corridor development (connectivity),
- f) Strengthening of development process of extract industry, and
- g) Human resource development especially in the skill training for industry.

## **(2) National Strategic Development of Plan 2014 - 2018**

Upon the guidance of the RS III, the National Strategic Development of Plan 2014 - 2018 was formulated. Responding to the RS III, its section “II Development of Industry and Small and Medium Enterprises (SMEs)” elaborates more specific policy implementation directions for the Ministry of Industry and Handicraft (MIH);

- a) Improving the investment environment for both large industries and SMEs, and establishes links and chains between large industries and SMEs.
- b) Strengthening good governance for SMEs through transparent law enforcement:
  - Continuing to implement programs promoting good governance and law enforcement, strengthening professional ethics, social responsibility, and monitoring mechanisms,
  - Continuing to review regulations and assess the impact on business by the new regulations, to ensure that regulation promotes business within the domain of desirability,
  - Continuing to support industry through inter-ministerial facilitation mechanisms and through eliminating overlapped duties,
  - Continuing to promote the Public-Private Forum Mechanism for enhancing the reforms programs and promoting the private sector, and
  - Continuing to build the capacity of sub-national institutions and delegate authority to them for a closer access to the clients.
- c) Promoting competitiveness in the SMEs:
  - Offer business development and supporting services through institutions like Cambodia Industrial Laboratory Center, National Productivity Center, Hatching Technology Center, Industrial Training Center, Cambodia Standard Center, National Metrological Center, etc.,
  - Supporting SMEs through imparting technical and business skills to them,
  - Disseminating knowledge through the National Production Movement, Entrepreneurship Movement, Business Potential Movement and the like, and
  - Continuing to build institutional capacities in enforcing property rights, promoting research and creativity, and establishing support mechanisms.
- d) Setting up a financial service system for SMEs:
  - Promote financing options for the SMEs as a part of total finance package aligned with the Industrial

- Development Strategy, to encourage SMEs becoming a part of the value chain with larger companies,
  - Continuing to implement the national settlement system and promoting financial product development,
  - Continuing to improve the financial environment for attracting private investment and establishing a domestic capital market, and
  - Providing technical assistance to build SME's capacities in formulating business plans, developing accounting systems, and generating information necessary to raise finances.
- e) Enhancing Cambodia's productivity aligned with national, regions, and international standards:
- Developing Cambodian Standards for products and systems based on the demand in the national, regions, and international markets,
  - Formulating legal documents to enforce Law on Cambodia Standards, enhancing inspections and take up other tasks,
  - Increasing promotional campaigns to raise awareness on standardization, compliance assessment, and technical barriers on trade,
  - Promoting the issuance of Product and System Certificate,
  - Seeking concurrence from international institutions for Cambodia to issue Product and System Certification Unit and building the capacity of the National Recognition Assessment Unit of the Cambodia Standard Institute, and
  - Becoming a full member in the International Standard Organization (ISO) and in International Electronic Committee (IEC).
- f) Creating enterprise clusters for SMEs.
- g) Improving the effectiveness of metrological development, which is the main basis to support the operation of production chains of industries and handicrafts to obtain finished products complied with the set standards and to ensure the quantity, quality, security and environment through National Center of Metrology:
- Supporting and promoting the activities of the metrological legalization and metrological science through strengthening the management of the metrological standards, verification of metrological devices, produced items and packed items, calibration, type approval, testing, analysis to protect the benefits of the suppliers and consumers and ensure the fairness in commercial activities.
  - Promoting the activities of metrological registration, issuance of metrological trademark use license, issuance of license for producing and repairing metrological devices to contribute to market expansion and make the Cambodian products more credible.
- h) Supporting and increasing the promotion of the metrology and its benefits to contribute to promoting the development of all sectors as well as poverty alleviation of Cambodian people.

### **(3) Industrial Development Policy (2015-2025)**

Formulation of the Industrial Development Policy (IDP) is the first priority issue in the RS III in the area of "Side 2 Development of Industry and SMEs". The IDP was adopted by the Council of Ministers in March, 2015. . There are four pillars in IDP – which are;

- i) attraction of FDIs and mobilization of domestic investment for industrial development, developing and expanding the market and developing/transferring technology,
- ii) developing and upgrading SME for the expanding and strengthening foundation of manufacturing industry, modernizing and registering the company, developing and transferring technology and industrial linkages between local enterprises with foreign enterprises, particularly in the agro-industry sector,
- iii) improving the regulatory environment to strengthen competition through improving the investment climate, trade facilitation, provision of market information and reduction of red-tape, and

iv) coordination of supporting policies including human resources development, skills training and the improvement of industrial relations, the implementation of land planning, urbanization and land exploitation plan as well as the development of supporting infrastructure such as transport system / logistics and ITC, power supply / clean water and support services such as public services / social services / financial services.

As stated, the SME promotion is one of the keys in IDP. The measures put forth in the area of SME are as follows;

a) Institutional Arrangement and Incentives

- Promoting medium term planning for SME development by identifying potential companies for export, developing new product and linkage with multinational corporate (MNCs) to connect to value chains and regional production networks, and preparing necessary and practical action frameworks to develop those enterprises,
- Reviewing and enhancing framework and mechanism for SMEs development focusing on improving registration, management and monitoring processes that encourage industries/ enterprises in Cambodia to officially register their business with relevant authorities especially with real tax regime.
- Facilitating technology transfer through study tour and training to other countries or any other supports.
- Establishing R&D funds managed by a highly professional and independent organization, whereas the RGC provides proper funding based on actual demand and availability of national budget, -  
Developing human resources to promote strong and dynamic industrial development by providing technical training to address skills shortage in priority sectors through an increase of scholarships for training of engineers and technicians,
- Seeking the possibility of supporting SMEs for training and investment on machinery or manufacturing facilities and other incentives on condition of using local raw material, leading to an improvement of product quality and modernization of production chains to link to multinational corporations (MNCs),
- Promoting the capacity of higher education institutions to absorb science knowledge, increasing training/practices, innovation and new technology based on market demand,
- Creating awards for any technical competition of all priority aspects,
- Promoting the establishment of associations in each sub-sector to share knowledge, advocacy and rights protection, as well as strengthening relationships with the government to get financial and technical support,
- Enhancing the capacity and entrepreneurship of local enterprises to link and benefit from potential and large foreign investment in Special Economic Zones (SEZ).

b) Registration and Accounting

- Amending Law on Enterprise Accounting, Enterprise Audit and Accounting Professions by developing a simple accounting standard for Special Economic Zones,
- Strengthening the “One Roof Service” mechanism for registration of SMEs using registration and accounting as the foundation for evaluation and criteria for gaining incentives and support from the government,
- Encouraging large enterprises and SME to withhold bookkeeping and real tax regime,
- Strengthening business governance to strengthen and expand the private sector to enhance the culture of social accountability and access to finance in the financial market through training on general management, production system management and technology management for SMEs,
- Disseminating broadly quick access to registration and the benefits of being registered, and
- Providing training on bookkeeping for SMEs.

c) Promoting Development of the Agro-industry Sector

- Seeking the possibility of establishing the processing zones of agricultural products, such as the processing zone for furniture, rubber-product processing zone, seafood-processing zone, and a food-processing zone for local market and export using a public-private partnership mechanism,
- Providing incentive to any companies located in those zones,
- Creating funds for promoting product development, techniques for processing agricultural products and technical development with potential exports,
- Creating mechanisms to facilitate export of agro-processing products by addressing logistics issues, removing unofficial payments and improving trade facilitation, and
- Studying and setting priority processing products for export and developing a comprehensive action plans based on a value chain to set specific foundations for the development of this sector.

#### **(4) Strategic Direction of SME Promotion Policy**

In order to respond all the directions and diversified requirements that the National policies suggest, it is essential to prepare the SME base policy uniformly agreed among all the authorities and stakeholders with basic principles that all the policy measures can comply with. The more industrial development enhanced and the more global economy sophisticated, the more complex nature of SME promotion shall be expected. It is the very significance stage for Cambodia SMEs and the RGC to foresee the future by preparing a basic framework or law of base principles to which all the diversified SME related policies and measures can stand for.

The “SME Development Framework (2005)” has provided various successful achievements in the areas of “Regulatory and Legal Framework”, “Access to Finance” and “SME Support Activities”. Especially in the “Access to Finance”, many improvement has been in place and remaining over-all issues have been already included and taken over in the “Financial Sector Development Strategy 2011-2020”. Concerning to the economic and industrial situation at that stage, as the industry itself almost consisted of SME in early 2000’s, it is natural that the focus of direction the Framework suggested included or was likely to be put on the foundation of business enabling environment for industry as a whole rather than SME specific. In updating the Framework, it is necessary that more specific focus on SME should be brought in with the basic principles of SME promotion. The remaining issues raised in the Framework should be tackled reflecting on the basic principles.

In order to pursue for the major objectives of SME Promotion Policy, the priority should be put on SME specific issues. Taking a full account into the current situation, difficulties and needs of SMEs, and making alignment with the instructions of National policies and IDP, the SME Promotion Policy should cover and focus on following aspects in consideration of initial structure of the basic framework (or possibly a law in the future) of base principles to which all the diversified SME related policies and measures can stand for.

The RGC will seek for this task through following three approaches;

i) Set out the concrete foundation of business enabling environment for SME

Formulate a clear policy outline (Prakas, Charter, and/or Law) with relevant (law-) enforcement mechanism covering the following 13 issues;

- Definition of SME and eligibility criteria for accessing the incentives schemes or supports under the policy
  - Codes of Good Practice in regulating SMEs and Reduction of Red-Tape including improvement on duplication in practices among authorities and simplification of regulatory procedures
  - Incentive Schemes to be provided for initial Start-Up
  - Incentive Schemes to be provided for promoting R&D, Technology Adoption & Innovation, and Work Skill Qualification Development
  - Incentive Schemes to be provided and simplified pro-SME tax regime
  - Schemes for Applying Law on Investment in SMEs investment promotion
  - Schemes for supporting SME Access to Finance
  - Schemes for building SME Clustering and linkages with FDI large Industries
  - Schemes for promoting SME internationalization
  - Schemes for promoting SME BDS markets
  - Schemes for facilitate gender issues in SME promotion
  - Arrangement for SME employment and labor conditions
  - Scheme for SME access to information
- 
- opening systems for widening networks (ex. system for dialogs with global/public sector counterparts, etc.)

ii) Facilitate SME to develop its capacity in;

- technical guidance for efficient and/or effective business operation (ex. through encouraging innovation for the “Cambodia’s Quality” as a core of competitiveness, etc.);
- linking to global market (especially links to global supply chain to increase domestic value-added through being a part of GSC in terms of in-flow of inputs and out-flow of goods as well as technology transfer);
- accessing to technology (technique);
- accessing to finance;
- human resource development.

iii) Promote private/public Business Development Services (BDS) for SME in;

- public BDS facilitation promotion (“bridging” for private BDS, incubator/testing),
- private BDS promotion (scheme building and delivering the SME’s interests and requirement) and capacity development

As the coverage of “SME” to the policy can be wide and inter-Ministerial, thus, the implementing function of policy is to be discussed thoroughly and well-designed. The existing base of implementation function, such as SME Sub-Committee, is to be strengthened for this objective. The time-frame should also be considered for the firm implementation, such as short-term (1-2 years), mid-term (3-5 years) and long-term (-10 years).



### **III. SME Promotion Policy Framework**

As described in the previous section, “(4) Strategic Direction of SME Promotion Policy”, the following chapter elaborates each point for the three pillars in the policy framework; i) business enabling environment, ii) capacity development of SME, and iii) business development services (BDS).

#### **1. Business Enabling Environment (BEE)**

##### **1-1. Basic SME Promotion Policy:**

Formulating a clear policy outline (Prakas, Charter, and/or Law) with relevant (law-) enforcement mechanism covering the “13 issues”

Although the “SME Development Framework 2005” provided the foundation, there is not yet the National level SME specific policy based on the full coordination and consensus among related authorities in Cambodia. There are significant principles and provisions projected for SMEs promotion in national level policies such as “Rectangular Strategy”, and in the specific strategies and policies of sectoral level by Ministries of authorities. However, they are not yet fully integrated into the national level SME promotion policy comparable to the Industrial Development Policy.

Considering the SMEs’ significance and magnitude to the Cambodia’s economy as well as social foundation, the RGC is to formulate a concrete SME promotion policy. This basic policy should form the common foundation clearly elaborating relevant direction of SME development in Cambodia, and take appropriate policy measures to identified issues in various dimensions of SMEs’ economic activities in comprehensive manner. In the context of SME promotion, the synergistically effective and complementary approaches are essential to be aligned with all the strategies by the relevant authorities under the principles of the Rectangular Strategy Phase III. The basic policy should be pursued for the legitimate form in the near future, when relevant, such as a SME Basic Law and/or a SME Charter.

##### **1-1-1 Definition of SME:**

(Eligibility criteria for accessing the incentives schemes or supports under the policy)

##### **(i) Issues**

There has not been a uniformly adopted base definition of SME commonly applicable to all the SME related policies in Cambodia. The long recognized definitions were in the “SME Development Framework 2005”, which was suggested for statistics purpose and financial purpose. As to the recent development of One Roof Service (ORS) of SME registration at MIH, a set of new definitions has been announced by the Notification. The new definition is mainly for the ORS registration purpose. In addition, besides these definitions, the statistics classification by National Institute of Statistics (NIS) and GDT/MEF definition for tax collection purpose exist.

Without a base definition(s) of SME to be complied with, it is difficult to formulate promotion policy measures to specific scopes of SMEs on specific promotion objectives. The measures could not stand on the concrete legal foundation to comply with.

Another fundamental issue of definition is the requirement for the registration of SME. The formalization of SMEs and its promotion is very essential to make all the policy measures applicable and to take advantage of various incentive measures and for SMEs. The Industrial Development Policy sets a target by stating “By 2025, 80% and 95% of small and medium enterprises respectively will register officially and 50% and 70% of small and medium enterprises respectively will have accurate accounting records and balance sheet.”

**<Current Recognized Definition of SME>**

= SME Development Framework 2005=

Statistical

Determined number of employee	
Micro	and under 10 employees
Small	Between 11-50 employees
Medium	Between 51-100 employees
Large	Over 100 employees

Financial

Determined by Assets, excluding land	
Micro	Less than USD 50,000
Small	Between USD 50,000-250,000
Medium	Between USD 250,000-500,000
Large	Over USD 500,000

= Notification on the registration of SME and services at One Stop/Window Service (OSS) of Ministry of Industry and Handicraft, No. ...951 MIH/2014, March 31, 2014 =

Determined Capital (excluding land)	
Micro	less than USD 50, 000
Small	between USD 50,000-250,000
Medium	between USD 250,000-500,000
Large	Over USD 500,000

and

Determined number of employee	
Micro	less than 10 employees
Small	between 10-50 employees
Medium	between 51-100 employees
Large	Over 100 employees

= Official letter, to Samdech Akka Moha Sena Padei Techo Hun Sen, Prime Minister of the Kingdom of Cambodia, Ministry of Economy and Finance, No. ...5278 MEF, July 22, 2014, Chairman of Economic and Financial Policy Committee =

(“One Roof Services” to coordinate with MIH shall be implemented to SME) employed;  
less than 100 employees and estimated annual turnover less than USD 500 000

## (ii) Principles/ Objectives

The objective of introducing the base definition(s) of SMEs is to secure the legality of targeted SMEs' access to the incentives schemes by clarifying eligibility criteria. The secondary objectives are to enable consistent and synergistic policies in different government agencies, and to accumulate the statistical data for future policy development.

## (iii) Directions for Measures and Actions

For future discussion on definitions following aspects may be considered, in addition to definition for statistics purpose in the SME Development Framework;

- i) definitions based on the characteristics of industries (manufacturing, processing, and services),
- ii) definition for micro-enterprise to be covered for the SME promotion policy measures

### ● Short-term Scope

Utilizing a new definition currently announced by the Notification (No.951 MIH/2014) for the purpose of One Roof Service (ORS) of SME registration at MIH, registration data should be adequately kept as important statistical resources.

In order to consider developing the base definition as well as definitions for specific measures, sectoral focus must be considered for priority sectors. The discussion on strategic sectors should make full alignment with definition formulation. Current focused sectors could include **garment/footwear, food processing, construction, repair, rice milling**. Strategically important sectors could include **materials such as polymer, including plastics and rubber, ceramic and metal, automobile spare-parts, electronic-electrical equipment, IT, agro-industry, rubber processing**, etc.

The initial approach should be launched to **identify current explicit and implicit definitions (eligibilities)** for SME to apply for any policy measures under all Ministries. This can be conducted besides and/or with coordination of the discussion on the SME definition in the ORS activities. (As the ORS is set out for the SME registration issues, the initial consideration on SME definition(s) can be concentrated for the objectives of registration procedures.) The SME base definition(s) should be captured based on this initial approach embracing all the policy objectives for over-all promotion of SME. Each Ministry has already introduced and been implementing a variety of policies, laws, and regulations. They could often include SME promotion aspects; thus, there has to have alignment between SME related definitions (eligibilities) in existing policy measures and prospective SME base definition(s) to be formulated.

One of the options is that each relevant Ministry will identify and report the SME definition applied in the current policy, laws and regulation under the authority of Ministry concerned. Then, all the definitions reported should be consulted with the over-all objectives of promotion in particular issues, sectors, and/or areas. The concept of common denominators should also be examined among each definition reported in this process, and categorization should be organized to form relevant definition(s) as to objectives of policies (laws & regulations) and characteristics of sectors and issues.

- Mid- to long-term Scope

Given the importance of statistics for future policy development, MIH should work to coordinate different statistics under relevant Ministries and agencies. These include NIS Statistics, tax-related statistics by GDT/MEF, other Ministries' SME statistics in particular sectors such as tourism, commerce, agro-industry, etc.

Through the statistical data and information, the base definition should be reviewed and modified, when necessary, in order to keep consistency with economic reality, the objectives of promotion, and the characteristics of sectors/industries (and/or regions) for the effective implementation of policy measures.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

With regard to the SMEs definitions of major countries, the criteria are categorized by “number of employee”, “amount of capital”, “total asset” and “sales turnover”. Each country adopts one or two of these criteria for definition (Appendix)

### **1-1-2 Code of Good Practice in Regulating SMEs and Reduction of Red-Tape: simplification of administrative procedures**

Penetration of good practices and reduction of red-tapes in governments have been long-standing challenges not only in Cambodia but also in many countries regardless of their development stages. Especially for the regulation, registration and licensing for SME, the issues become serious since the most of SMEs do not have means and/or information to countervail inappropriate behaviors of individual officials and/or governmental organization. Lack of good practices and transparency/efficiency in administrative procedures impede healthy development of trusting relationship between government and private sector, and under such condition, effective implementation of policy measures would be difficult. From a SMEs point of view, in particular, inappropriate and/or inefficient governmental practices would serve as disincentive for official registration of business or entrepreneurship as well as other official procedures.

#### **(i) Issues**

In Cambodia, certain steps have been taken including the adoption of the Law on Anti-Corruption in March 2010<sup>17</sup>, under which the National Council Against Corruption and the Anti-Corruption Unit have been established to combat corruption in all sections and at all levels in this country.

However, the administrative procedures are not simplified enough so that there are rooms for abuse of discretion. Because of the existing red-tapes in different levels of government and in different Ministries and agencies, inappropriate behaviors including the requirement of unofficial payment still continue widely, and administrative procedures are still inefficient and non-transparent in some cases. This situation, in turn, fosters distrust toward the government and reluctance of SME to take due process. As a result, alliance between government and SMEs remain fragile, and formalization of business by proper registration continues to be by-passed by many potential registrations by SMEs.

---

<sup>17</sup> Predecessor legislation was Sub degree N° 84 (OR NOR KROR BOR KOR) issued on 22 August 2006.

## **(ii) Principles/ Objectives**

The administrative procedures should be efficient, transparent to and reliable from private sector so that vital and sound economic activities by private sector can be encouraged through effective policy implementation. The existing red-tapes and non-transparency are well exemplified in complex administrative procedures and fee structures in registration/licensing for business, licensing for import/export, conformity assessment to industrial standards, and tax collection etc.

Objectives relating to code of good practice in regulating SMEs and reduction of red-tape are;

- i) to preserve transparency in administrative procedures,
- ii) to realize efficiency in simplified administrative procedures, and
- iii) to conduct effective law enforcement, including anti-corruption provisions.

With regard to the stage of registration of SMEs, it is to contribute further promotion of formalization of SMEs.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

### ● Short-term Scope

The ORS for SME registration has been launched in May 2014 in Ministry of Industry and Handicraft with cooperation with other Ministries. It should be set forth initially for the one stop registration point. The coordination among Ministries should be made to contribute to simplification and transparency on administrative procedures. Also, manuals and other tools to encourage prompt administrative works shall be developed and shared among officials. Once fees and necessary time frame for procedure have set or specified, it shall be publicly announced to the users (SMEs) preserving full transparency. The provisions of Law on Anti-Corruption and the spirits thereof shall be inherited to all the undertakings of this.

The ORS function, then, be pursued to be a focal point for all the information on governmental measures for SME not only for registration but for all the incentive measures and opportunities including information on trade fair, training programs, technical assistance programs. The government should further strengthen the coordination function among authorities for this prospective function.

In addition to the ORS development process, the roots of “unofficial payment” should be clearly identified in each Ministry and authority. The review mechanism should be introduced on procedural efficiency including duplication with other procedures, and fee structure and settlement system related to the procedures concerned. In this regards, the on-line fee settlement system may well be considered such as systematic remittance through banks and MFI.

### ● Mid- to long-term Scope

In mid- to long-term, inter-governmental coordination among registration systems should be reviewed for integration. MIH has introduced new registration system for manufacturing sector in 2014, which system development has been supported by International Finance Corporation (IFC). It realizes the centralized on-line registration data management including keep tracking and updating data among all the registration points, central office in Phnom Penh and regional extensions of MIH. As line-Ministries have or are developing similar system of their own for business license registration, enterprise registration and other

business related registration, the initial coordination should be considered in data exchange and the next step should include integration of relevant part of each system for efficient and effective conduct of registration related issues.

Not limited to the procedure of registration and information for measures, the One Roof Service for SME should function as a focal point and/or a gateway to the (governmental) consultation for legitimate business practices for SME such as consultation on import-export procedures, taxation, government approval requirements for safety standards and/or these combination, information center for linking SMEs with technical assistant from line-ministries' institutions and public-private BDS on SME capacity development.

The RGC will refine and strengthen its mechanism in more efficient and effective way in public services provision including upgrading fee settlement system in order to secure thorough transparency in its responsibilities among authorities and should simplify their policy implementation procedures for SMEs.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“One Start One Stop (OSOS) Investment Center”: The Board of Investment of Thailand (BOI)<sup>18</sup> has introduced one stop services for the registration procedures of investors based on “Investment Promotion Act” and established OSOS in 2009. The delegates from line ministries or government agencies stay in the OSOS and provide efficient one stop services for registration as well as information of starting business, investment promotion incentives, and bridging SME with business partners, etc. (THA)

“g4b” (government for business) services: This is Korean on-line registration service provided by Ministry of Trade, Industry and Energy with Ministry of Science, ICT & Future Planning started in 2010. This system is a government representative portal “g4b” (government for business) to realized efficient network links to 15 governmental organizations. A lead-time of registration shortened to 3 days from 7 days, and the number of company establishment has increased. (KOR)

### **1-1-3 Incentive Schemes for Initial Start-Up<sup>19</sup>**

At the point of start-up, a company is usually very fragile with limited resources, including human, financial, material and technical resources, while it is essential for economic development to encourage new entry of business. There have been international development partners' promotion programs and projects such as agro-industry support by Cambodia Agriculture Value Chain Program (CAVAC), female entrepreneurship development by Ministry of Women's Affairs, ILO and JICA, and KOTRA's latest support project for young entrepreneurs' promotion. For example, Korea Trade Promotion Corporation (KOTRA) initiated an incubation project in March 2013, in which business and technology matching between Korean companies and Cambodian entrepreneurs are also promoted in sectors of IT/software, agriculture, green energy, health, climate change, fashion/handicraft, culture/art, franchise and general business. CAVAC is also supporting agribusiness development, in which food processing is also covered.

---

<sup>18</sup> BOI is the government agency responsible for providing incentives to attract investment, based on “Investment Promotion Act” (1977, 1991, 2001).

<sup>19</sup> “Start-up” includes new business by not only newly establishment of business entity but also by existing entity.

### (i) Issues

Under current situation, start-up SMEs often face constraints in human resource, financial resource, material resource, technology, market access and information, social insurance and other resources. There is practically no official supporting system specifically focusing on SMEs' start-up. There have been supporting arrangements and services introduced in the areas of access to technology [see following section 1-1-4], finance [1-1-7] and other services for business development [1-1-10]. They can be useful to assist SMEs start-up, but not yet function well as the incentives particularly for SMEs' start-up.

Many pilot incentive schemes for initial start-up have been introduced for SMEs mainly through collaboration with international development partners, but the policy level effective scheme is still considered to be limited. In the investment framework, under the Investment Law, a series of preferential treatment<sup>20</sup> is provided for start-up of large scale investment<sup>21</sup>, through Qualified Investment Project (QIP) scheme, but the QIP investment incentive does not yet cover the smaller scale investment likely to be by SME.

### (ii) Principles/ Objectives

Objectives of introducing incentive scheme to be provided for initial start-up are to encourage and promote SMEs' entrepreneurship for strategic sectors to contribute directly to economic growth, and for diversification of industry to form the foundation of sustainable industrial development.

### (iii) Directions for Measures and Actions

- Short-term Scope

Information of all the relevant programs and projects of incentive schemes for initial start-up shall be collected by MIH, and shall be put publicly available for several channels including One Roof Service for SMEs registration. Currently, programs and projects have often been undertaken on pilot basis, and information is not shared among them because of the limited network for coordination horizontally covering relevant Ministries, organizations and international development partners.

The strategic sectors should be identified for both strengthening current major engines of economy and the potentials for development in the future. **Garment, food processing, construction, trade, agro-industries, creative sectors** are the former sectors and **plastic including packaging, metal fabrication, off-shore IT services, logistics, repair service, rubber processing** are the latter.

Some private business associations established recent years are launching entrepreneur funding schemes made available to the association members. The RGC shall take necessary effort to support or coordinate with these movements. Where relevant, the governmental assisting measures should be considered for start-up period including tax exemption, assistance for introduction of technology, incubators, preferential financial arrangement, and assistance for office & communication facilities.

Not limited to the fiscal incentives, the RGC should provide necessary technical assistances extending the

---

<sup>20</sup> As stipulated in Chapter 5 of Amended Law on Investment, QIPs may elect to receive a profit tax exemption or use special depreciation. Profit tax exemption is selective, and consists of 9-year period in maximum.

<sup>21</sup> The lowest condition for investment scale is over USD100,000 in case of investment by supporting industry providing 100% of products to exporting sector. Over US\$300,000 for manufacturing sector in leather products, electric appliances. Over USD500,000 for manufacturing sector in food & beverage, garment, etc.

current functions such as NPCC, ILCC, and ISC. The major focus should be put on the SMEs' mid- to long-term business planning. This type of business development services (BDS) should be handed over to the private initiatives when the private sector BDS developed. Thus, the RGC should also take necessary steps to promote private sector BDS while providing governmental services.

- Mid- to long-term Scope

The strategic sectors should be focused and continuously reviewed. The incentives are to be designed based on the characteristics of the strategic sectors and requirements of SMEs for initial start-up in the sectors concerned.

Extension of the coverage of incentive scheme under investment law, or other sets of laws to promote start-up of SMEs and venture business shall be considered.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

Support for incubation facilities: The Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SME support, Japan) provides technical support and facilities for start-up stage entrepreneurs with small fee. The available period is set up to 5 years and tenant companies can receive hands-on support for developing business by specialists during their stay. (JPN)

“Cradle Fund Sdn Bhd (Cradle)”: The “Cradle” is the incubation fund for technology related entrepreneurs, in particular in obtaining pre-seeds and/or seeds of technology. The fund is operated by NPO agency under the Ministry of Finance of Malaysia. Entrepreneurs are provided consultation of product conceptualization to commercialization as well. (MYS)

### **1-1-4 Incentive Schemes for Promoting Technology Adoption, Innovation & R&D, and Work Skill Qualification Development**

In the area of SME promotion, along with the academic factors, the “Technology Adoption & Innovation” is essential and to be considered as the potential resources of competitiveness and comparative advantages of business development. The quality “work skill” is also inseparable to the technology, as the “technology” SMEs are interested in often requires capable personnel to assist its effective adoption at the initial stage. The direction of the policy, thus, should include aspect of related work skills of the personnel.

Ensuring preservation and transaction of the intellectual property rights (IPR) is another important aspect for the technology adoption. Although high-end technology may not be the immediate requirement for SME to adopt, there are practical strategic elements in the area of IPR for the SME's resources for competition, such as “trademark”, “design”, and “copyright”. For the adopting technology by SME, competitive technology will hardly introduced where the IPR system does not exist or is not duly preserved. As a member of WTO, Cambodia has already introduced legal framework on IPR, while implementation thereof needs to be further strengthened.

#### **(i) Issues**

In 2010, a draft policy paper was discussed in the former Ministry of Industry Mines and Energy for SME



access to technology tentatively named “Strategic Framework for Technology and Innovation in Industry Sector (2010 - 2015)”. Some parts of the Framework have been followed in the “Corporate Strategic Framework 2011-2015” mainly for rice, food manufacturing, and the core export industry, and technology related projects.

The Framework suggests, in order to make improvement in technology performance by SME, i) further overall economic restructuring, ii) government support for customized industry initiatives, tax benefits for investment in skills and innovation, and iii) further investment on the skills and creative potential of workers. The Framework has been implemented and demonstrated some of major progress including establishment of technology incubation center at ILCC to assist SME, implement pilot SME business diagnostic and support for productivity improvement, develop and assess strategic options for promoting BDS development, piloting implementation of Technology Matching Grant, and other food safety issues including adopting Prakas.

In the policy level, the Framework tasks pursued for i) developing National Technology Policy, ii) promoting continuing education and training, and iii) capacity building and institutional strengthening of intellectual & industrial property.

In pursuant for the first task above, in 2013, the “National Policy of Science, Technology and Innovation” was discussed with National Committee on Science and Technology (NCOST), the Ministry of Planning (MOP), the Ministry of Education, Youth and Sport (MEYP), the Ministry of Public Works and Transport (MPWT) and the Korea International Cooperation Agency (KOICA). It came up with “Cambodia’s National Science and Technology Master Plan (2014 - 2020)” (NSTMP) formulated late in 2013 – which becomes the first Cambodia’s comprehensive science & technology development policy.

The NSTMP is designed more on overall science and technology development but one section, “Improvement of Core Industrial Capacity”, is relating to SME access to technology. Its focuses are, i) enhancement of agricultural productivity, ii) promotion of self-supporting industry, and iii) securement of ICT-based technologies.

The technology related institutions are developing along with all the policy strategies. For the public institution, Institute of Standards of Cambodia (ISC) is the authority of national standard for implementation and coordination including certification and testing. Industrial Laboratory Centre of Cambodia (ILCC), got autonomous from the former MIME with assistance from Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD) and UNIDO in 2011, is playing a role as a testing institution for microbiological and chemical examination on food products including incubation and technical assistance function. In the management area, National Productivity Center of Cambodia (NPCC) of MIH is a center authority pursuing for the national center of business excellence providing consultancy to SME on company diagnosis as well as on 5S/KAIZEN, GMP, GHP, and HACCP. National Metrology Center (NMC) was established under MIME with support from UNIDO in 2011 to enhance quality of measurement in industry. In the academic side, Royal Academy of Cambodia (RAC) and Institute of Technology Cambodia (ITC) are providing foundation for technological development. Although these technology bases are being prepared, the availability and capacity is still found to be limited to meet the actual SMEs’ needs.

In spite of all the progress and coming challenges to tackle, the SME access to technology is still yet in its initial developing stage. The recent observation over access to technology is revealing even adverse trend. The

over-all trend of index<sup>22</sup> representing access to technology indicates peaked out in 2012 and declining recently. The country-ranking for “Availability of latest technologies” started from 103 in 2010 and improve to 79 but dropped 87 in 2014. Same trend is observed for “Firm level technology absorption” and “Company spending on R&D” (93 > 61 > 97, 82 > 52 > 79, accordingly). (Table III-1-1)

Table III-1-1: Trend of Access to Technology related Index by Ranking in the Global Competitiveness Report

	2010/11 (139)	2011/12 (142)	2012/13 (144)	2013/14 (143)	2014/15 (144)
Global Competitiveness Index	109	142	85	94	95
Availability of latest technologies	103	98	79	82	87
Firm level technology absorption	93	77	61	82	97
FDI and technology transfer	38	34	33	44	51
Quality of science research institutions	106	88	68	101	118
Company spending on R&D	82	64	52	57	79
University-Industry Collaboration in R&D	115	88	71	105	115

Source: “The Global Competitiveness Report”, WEF

\* A figure in ( ) is a total number of countries.

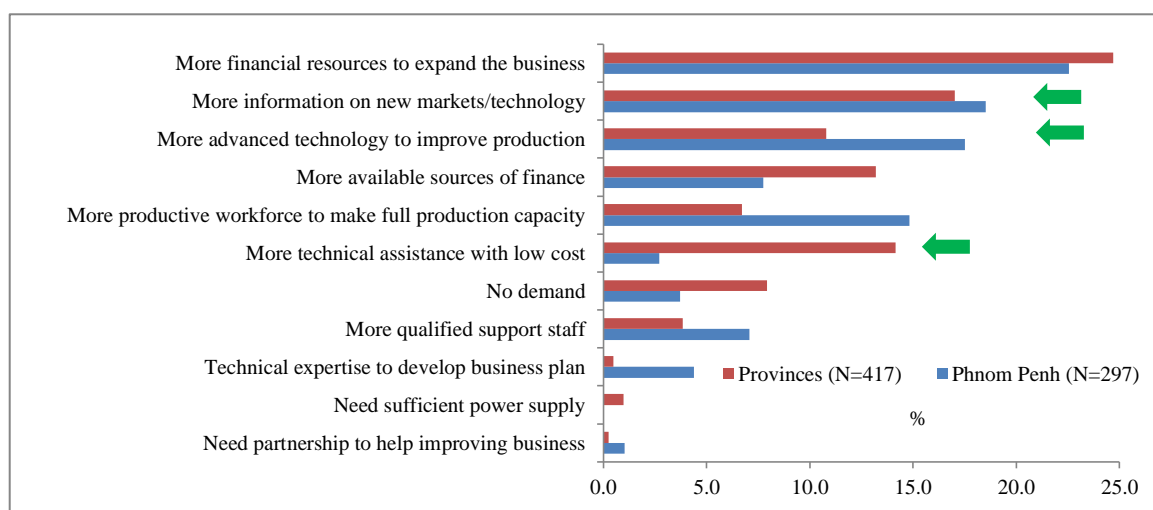
In the MIH/JICA Survey, important factors are identified as the difficulties SME are facing. The over-all difficulty SMEs are facing is **lack of information or lack of access to information to technology**. It is identified through interviews, SMEs find difficult to find information on appropriate technology (or skills) how to comply with the standard requirements, and to increase productivity or to upgrade quality.

In the area of actual access to technology, SMEs’ initial interest is often found in introduction of technology for increasing productivity which is revealed to be **access to better production machine**. The special personnel for its operation and maintenance, a technician, is the next step for a part of further technology upgrading. The technology for further value-added besides productivity (such as customization of machine for better products and R&D/innovation for improvement of products) is to be considered afterward they clear the initial access to technology.

The **cost and availability of skilled work force** in this area is also a constraint for SME. The introduction of a new machine (new technology/know how) often needs to accompany with technical personnel for operation, maintenance and customization. SMEs often require hiring those supporting staff which increases the cost of introduction of machine onto the cost of machine by adding the cost of staff. It is also their constraints that those staffs are not often easily available. This tendency is notable especially for SMEs in Phnom Penh area. (Table III-1-1)

<sup>22</sup> “The Global Competitiveness Report”, WEF 2011-2014

Table III-1-1: Current SME Business Needs



Source: MIH/JICA Survey 2014

As for **intellectual property rights**, the RGC has introduced main laws such as Law on Patents, Utility Models and Industrial Designs 2003, Law on Copyright and Related Rights 2003, Law concerning Marks, Trade Names and Acts of Unfair Competition of the Kingdom of Cambodia 2002 and Law of January 25, 1996 on the Protection of Cultural Heritage, as well as regulations (Prakas) for implementation. Several authorities including MIH, MOC and Ministry of Culture and Fine Arts (MCFA) so that coordination among them as well as with judiciary authority has to be improved, whereas the enforcement of laws and regulations, including control over counterfeit products, is facing challenges. There is certain limitation of the capacity necessary for adequate examinations and registrations for different rights, e.g. patent examination relies heavy on WIPO currently. Lack of awareness on intellectual property is still the issues to be improved in central and provincial governments, business community and consumers.

## (ii) Principles/ Objectives

The over-all objective is to further facilitate SMEs' access to technology to improve productivity and competitiveness realizing better access to information on technology and reducing constraints of SME to adopt technology. The work skill upgrading is also to be included for the support of adopting technology.

## (iii) Directions for Measures and Actions

The basic direction as follows should be aligned with the other relevant policies including draft of "Strategic Framework for Technology and Innovation in Industry Sector (2010 - 2015)" and "Cambodia's National Science and Technology Master Plan (2014 - 2020)"

### ● Short-term Scope

**The focal point of information on technology** should be promoted. As it is aimed for the SME access to technology, the initiative should be taken by MIH. At the initial stage, priority should be put on technology to increase and/or improve productivity. The technology at this stage will include information on know-how, explanation, machine specification, opportunities to adopt technical solution and patent. The technical information may well be organized to correlated with business development and legal requirements; such as

how to utilize or how effective the technology to improve productivity or quality control, and how to apply technical measures to comply with, regulations or standard requirements. It may be easier for SME to establish the focal point at more social science oriented institutes or business incubators with support of natural science ones, as related business information could be provided at the same time.

To back up the information focal point, it is also important to **further strengthen and increase number of government-run technology related institutions**. Not only coverage of technology type but capability of testing and technological consultancy function has to be strengthened to meet the needs of SME.

It is another aspect of access to finance but it is necessary to consider **new modalities to improve SME access to finance for technology adoption**. A range of projects, such as pilot technology matching grant (such as Technology Development Fund (TDF) Project by ADB) and a public-private facility for partial loan guarantees (such as Guarantee Project for Rice Milling Machine by IFC), has been provided with projects by international development partners. The outcomes and achievements should be carefully examined and the feasible mechanism should be structured to make it institutionalized as policy measures. The financial assistance for the technology adoption is also considered including introduction of favorable tax/import tax scheme for SME in case of their adopting new machines.

**The mechanism for technology sharing** is also to be considered for institutionalization. It can be realized in the process of clustering approach and promotion of cooperative business associations, such as purchasing and sharing one new machine by a group of SMEs which serves for cost sharing and efficient use of machine.

It is also essential to facilitate **coordination among academia, technology related institutions including research and testing institutions, public authorities and SME business community**. The MIH should take initiative and set a mechanism to mobilize funding supports for the coordination with cooperation of SME associations.

Upon the needs of SME for technology adoption, the required work skills are to be identified by the technology related institutions. This information should be duly conveyed to educational and vocational/training institutions for further practical industrial human resource development. At the same time, the related authorities should consider to set a new **work skill qualification or guidelines** to serve as benchmarks to scale quality standard levels of skills.

Information on registered IPR should be also made available as a part of information of technology at the focal point or in separate measures.

- Mid- to long-term Scope

Each authority should **establish and institutionalize** the above mentioned institutions and mechanisms.

The incentive schemes, not only fiscal but non-fiscal, are to be considered and introduced for further promotion on **technology adoption and SME internal R&D and innovation for quality upgrading** beyond productivity more onto value-added and quality upgrading. The incentive schemes should be extended to **the employment of Qualified Work Force or internal training** to comply with the qualification and guidelines. The favorable tax regime & related financial assistance and non-fiscal assistance including consultancy should be considered to back up the incentive scheme.

In a long-run, agglomeration of technology resources to link with SME should be promoted such as establishment of **Technology Park for SME**. The more and more interactive communication among technology specialized entities, academia, public testing institutions and SME should be promoted in such environment. (This can be considered based on the clustering approach at the initial stage.)

Strengthening the implementation and enforcement of IPR system should be further conducted which includes strengthening examination process and quality examiners, strengthening enforcement of IPR preservation, consideration of accessing to the Patent Cooperation Treaty.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Public Experimental and Research Institutes”: The regional government-run institutions are set and made available for regional SMEs for testing of their products and technical, technological assistance. The institutes provide functions such as consulting service, experimental services, equipment rental, research, human resource development and information dissemination. (JPN)

“Research and Development Assistance Scheme”: A grant scheme in Singapore aimed at stimulating Research and Development in the form of University-Industry collaboration, introduced in 1991 by the National Science and Technology Board. (SGP)

“SME Modernization Promotion Act (1963-1999)”: The Act designates specific sectors (63 sectors) and sets eligibility conditions for the incentive scheme for tax benefits and low interest loan programs for SME in purchasing machineries and/or receiving technical consultancy services. (JPN)

### **1-1-5 Incentive Schemes and Simplified Pro-SME Tax Regime**

In current taxation scheme, Tax on Profit is assessed in accordance with systems of the real regime, the simplified regime or the estimated regime, and application for each company is decided by type of business activities and level of turnover (Art. 4, 2003 Law on Taxation). In reality, the simplified regime is not activated, and the estimated regime is applied for small scale enterprises, while the real regime is applied for large and medium scale enterprises. Since Cambodia became a member of WTO, and ASEAN Economic Community (AEC) is going to be fully implemented for Cambodia, tax revenue from custom and import tariffs is expected to decline, so that it is essential for the RGC for its fiscal management to assure healthy revenue from other types of tax including tax on profit. Under national taxation plan, it is encouraged to enlarge use of the real regime rather than the estimated regime.

#### **(i) Issues**

The real regime, including financial reporting for taxation, seems too complicated for SMEs which do not have the proper accounting record. Under the estimated regime, tax payers do not need to prepare the financial statements. This means that most of tax payers under this regime do not maintain the proper accounting record which is essential to prepare the financial statements. Therefore the Simplified system on financial reporting based on the basic record of sales and purchase transactions for taxation purpose for SME is under development and process of promotion; however, sometimes difficult to be understood and fully implemented by SMEs. Through the SME Promotion Survey and a series of dialogue between government and private sector, difficulties of tax regime have been pointed out from many SMEs.

SMEs are, in general, reluctant to apply the real regime because the merit of using the regime is not well understood; some of SMEs have no ability to prepare the financial statements required under the real regime; and no common practice among SMEs to use the real regime.

There are no incentive schemes or preferential taxation system for SMEs in general, or SMEs focusing on particular sector or region, while some of the FDIs enjoy tax exemption under QIP in accordance with Investment Law and relevant regulations.

As for the framework of business accounting, which is critical for taxation as well as for improvement access to finance [1-1-7], Cambodian International Financial Reporting Standards (CIFRS) based on International Financial Reporting Standards have been published. In addition, particularly for SMEs, Cambodian International Financial Reporting Standards for SMEs (CIFRS for SME) have been developed, while not yet utilized among many SMEs.

## **(ii) Principles/ Objectives**

In order to promote SMEs' formalization and sound development, which contribute to Cambodia's economic development, tax system should be not only focused to efficiency of tax collection, but should provide certain benefit to the taxpayers side, as well as avoid unnecessary burden, and should contribute to SME promotion.

Following aspects should be taken into consideration:

- transparent and simple tax regime;
- avoiding complication in procedures, in order to realize healthy financial management based on the proper bookkeeping among SME through raising potential fund for further SME promotion; and

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

### ● Short-term Scope

Keeping alignment with over-all policy by GDT, MIH, NBC, GDT and NAC should cooperate to provide and promote regularly awareness on the proper bookkeeping to SMEs. There have been several projects by GDT under cooperation with international development partners to strengthen taxation system and capacity of government relating to the system. These pilot projects should be utilized and continues support to assist SMEs to adopt taxation system, including how to make bookkeeping on the sales and purchase transactions for the further preparation of the simplified financial statements, should be implemented.

Promotion of transparent tax payment and refund system as well as fair tax audit should be further conducted. Especially, tax payment and refund through banks and/or MFI should be further promoted. This transparent tax payment and refund system itself could serve incentive for SMEs to follow the due process and to consider applying relevant tax regime.

### ● Mid- to long-term Scope

On-going promotions on introduction of simplified financial statement for SME and micro-enterprises should be assisted by the special incentive schemes. The tax incentives such as exemption should then be considered for the limited period when SME shifts from the estimated regime to the real regime after their adoption of the simplified financial statements or the complete set of financial statements.

The estimated regime is recommended to terminate through the amendment of Law of Taxation when the shift from the estimated regime to the real regime does not work smoothly which can be resulted by the light tax burden and exemption of VAT declaration of the estimated regime. However the simplified system to calculate Tax on Profit and VAT for the micro and small enterprises shall be considered to reduce their administration work.

Also, infrastructure of taxation, including internet filing and bank transfer payment shall be developed to reduce the taxpayers' burden of tax filing and payment.

Once a firm taxation system is realized, preferential taxation scheme would be helpful for strategic or safety-net reasons, e.g. promotion for certain sectors/areas, protection from disasters or other unexpected situations.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Blue Return System”: The system is a tax incentive scheme for SMEs in Japan started in 1950 by National Tax Agency (NTA). The system provides SMEs with a range of benefits<sup>23</sup> when SMEs spontaneously prepare the financial statement(s) with the proper bookkeeping by itself, and report them on due process for tax settlement such as. This scheme is supported with the consulting assistance from the “Certified Public Tax Accountant Associations”, “the Japanese Chamber of Commerce, the Corporation Association (JCCI)” and the “Associations of Blue Return Taxpayers”. (JPN)

“Blue Return System”: The micro Blue Return taxpayers can apply Cash Basis not Accrual Basis for bookkeeping. The Simplified income statement can also be accepted without the Balance Sheet by the tax authority under “Blue Return System” based on preparation of 5 simplified accounting books such as Cash book, Accounts Receivable book, Accounts Payable book, Expense book and Fixed Assets Register. The eligible taxpayers are able to enjoy the benefit without the knowledge of double-entry bookkeeping system but maintain the entries on 5 simplified accounting books only. (JPN)

Special SME tax arrangement; In Thailand SMEs of which paid-up capital is less than 5 million Baht at the end of each accounting period can enjoy 15% of the preferential rate on Corporate Income Tax for the net profit which is not exceeding 1 million Baht instead of 20% of the normal rate. (THA)

Special SME tax arrangement; The Board of Investment (BOI) grants the privileges for promotional activities operated by SMEs which majority shares are owned by the Thai citizen. One of privileges is the exemption of Corporate Income Tax for 1 to 8 years depending on the activities to satisfy the certain conditions. (THA)

### **1-1-6 Schemes for Applying Law on Investment in SMEs Investment Promotion**

Cambodia's investment framework is stipulated by Law on Investment 1994 and Law on the Amendment to the Law on Investment 2003 and related sub-decrees. The framework realizes open market to in-bound investment from foreign capital in Cambodia; because there is no restriction of foreign shares so that 100% foreign ownership is encouraged in almost all sectors.

---

<sup>23</sup> Benefits include; special deduction from net profit, expense deduction for allowance of bad debts and deduction from net profit for the carried forward loss on Corporate tax calculation.

As a part of the investment framework, Sub-Decree No. 147 on the Organization and Function of the CDC and Sub-decree No. 148 (2005) on the Establishment and management of the Special Economic Zone (2005) provide legal basis for SEZ, while Law on SEZ has not been entered into force yet. The purpose of SEZ is to promote agglomeration of industry through investment by providing infrastructures and services.

**(i) Issues**

Cambodia's investment promotion framework is designed basically to encourage large scale investments, and investments by SMEs, which are often small scale, are basically out of scope. Investment approval is issued to a project called a Qualified Investment Project (QIP). A QIP may be in form of joint venture between Cambodian entities, between Cambodian entities and foreign entities, as well as between foreign entities, and QIP projects can enjoy investment incentives including of profit tax exemption and import tax exemption as well as investment guarantee. The minimum requirement for investment is set as; USD100,000 for supporting industry with entire production supplying export industry; USD300,000 for metal production of leather, metal, electrical and electronic production, etc.; USD500,000 for food products and beverages, textile, garments, textile, etc. The level of minimum requirement of QIP scheme is applicable mainly for the investment cases of large scale companies. Hence, there is no legal framework in Cambodia to provide investment promotion preferential treatment specifically aimed for SMEs.

At the same time, since most of the existing SEZs are designed for FDI related business and/or large scale manufacturers, in a sense of the start-up payment, monthly rent and size of the sites, it is also difficult for Cambodian SMEs to develop their business in SEZs to enjoy their advantages.

**(ii) Principles/ Objectives**

A wider and diversified range of options for investment opportunities should be provided for SMEs as well as large scaled investment projects and relevant incentives should be considered to encourage them to take the opportunities in order to activate potential economic foundation for industrial development and dynamic economy.

**(iii) Directions for Measures and Actions**

● Short-term Scope

The RGC, CDC, will review and update the criteria for the investment promotion to SMEs initially through extending the QIP and SEZ scheme effectively available to SMEs' business/investment scale. Minimum requirement for investment could be reviewed and lowered for some of the sectors, or special preferential program to encourage SMEs' participation to the joint ventures with larger companies should be considered.

The non-fiscal incentives should be discussed as well as fiscal incentives such as favorable facilitation and simplification on administrative procedures, preferential consulting, and other technical assistances.

● Mid- to long-term Scope

The RGC is also to set forth an over-all national investment promotion policy covering SMEs' roles with direction and incentives for the priority business areas for its further investment. **A set of investment**



**framework specifically targeted for SMEs**, including QIP for SME, could be also developed where necessary and relevant within or in addition to the current scheme of the Law on Investment, especially for the prioritized industrial sectors. The priority sectors should be identified for both strengthening current major engines of economy and the potentials for development in the future through encouraging SMEs' investment.

In order to promote scale of economy and technology development, a set of preferential measures should be considered for introduction as a part of the investment framework to encourage alliance and joint ventures. The alliance and joint ventures can be any combinations, including domestic-domestic, foreign-domestic and foreign-foreign companies in any scales. Through this set of measures, technology transfer and linkage to GSC are also encouraged.

Provided that current SEZ scheme may not be applicable to the scale of SME business/investment, the special provisions may well be included when the investment framework specifically for SMEs is set up. Further consideration should be taken for the possible establishment of special zone, such as "SME Zone", to promote agglomeration of SME through providing preferable electricity tariff and basic infrastructure with further potential non-fiscal assistances including facilitation for collaborative purchase, and sharing facilities. The notion of the processing zone indicated in IDP should also be elaborated in this context of SME promotion.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

"Promotions of Investments Act" (1986): The Malaysian Industrial Development Authority (MIDA) aims to invite new investment for the government promoted industries. On this purpose, two statuses for tax reduction were set, "Pioneer Status" and "Investment Tax Allowance". The eligibility condition allows small scale manufacturing companies for these statuses when they are incorporated in Malaysia with shareholders' funds not exceeding RM 500,000 and having at least 60% Malaysian equity are also eligible for above two incentives. (MYS)

### **1-1-7 Scheme for Supporting Access to finance for SME**

Cambodia's financial sector has been developing steadily along with the Financial Sector Development Strategy 2011-2020 succeeded from the former strategy, Financial Blueprint for 2001- 2010 . The number of commercial bank, specialized banks, and microfinance institutions (MFI) increased from 27, 6, and 20 in 2009 to 35, 8, and 36 in 2013 accordingly. The total asset of commercial banks and specialized banks increased more than doubled in 5 years from KHR 20,830 billion (approx. USD 5.2 billion) to KHR 50,929 billion. (approx. USD 12.7 billion). That of MFI demonstrates from KHR 1,525 billion (approx. USD 0.4 billion.) to KHR 6,381 billion (approx. USD1.6 billion) - which is more than fourfold in 5 years.

The climate for SME access to finance has also been improved steadily. As the more competition is increasing among banks in loan activities, there is decline in commercial loan interest rate and related service fees – which were one of the major difficulties of SME in access to finance. Longer term credits for SME are now offered among Banks. With certain limitation in conditions for loans, the microfinance has been well-received and developed getting popularity among SME as well as individuals.

In spite of the steadily development of financial sector and its lending trends, it is recognized that there are still issues remain and kept raised from SME in the area of access to finance.

## **(1) Credit (Collateral, Credit Guarantee)**

### **(i) Issues**

The outstanding of total lending by banks increased almost tripled from KHR 10,467 billion (approx. USD 2.6 billion) in 2009 to KHR 29,370 billion (approx. USD 7.3 billion) in 2013. The growth of microfinance (MFI) lending is even notable, more than quadruple in same period from KHR 1,245 billion (approx. USD 0.3 billion) to KHR 5,262 billion (approx. USD 1.3 billion). The bank's total loan share in total asset extended from 50.2% to 57.7% in the same period which is a big increase from the figure 37% highlighted in the SME Development Framework 2005 (MFI: from 81.6% to 82.5%). The loan share in GDP increased from 24.3% to 47.8% for banks and 2.9% to 8.6% for MFI. The banks' financial intermediation function is growing.

As seen this recent steadily growth of financial sector and improvement of loan environment as above, among the commercial and specialized banks, there has been extensive development in a range and variation of loan products provided. Many banks are offering special loans for SME and/or micro firms and some has a loan product even for informal sector. As far as the provisions of the laws concerned, collateral on land property is not always required and can be substituted by other forms of asset. In reality of the actual banks operation, however, the collateral on property is still most reliable in assessing borrowers' financial status. As SMEs often stand with limited assets, the land properties are often recognized as major objectives for collaterals. The further consideration should be taken for the actual improvement in this area corresponding to improvement of legal framework including strengthening the Credit Guarantee system and introduction of Risk Capitals.

The loan interest rate ranges approx. 10 - 12% p.a. or negotiable with certain conditions which used be around 16% p.a. 3 to 4 years ago and banks' handling fee also decreased from 1% to less than 1% to 0%. The term of loans could be extended to 5 or longer. In May 2014, ACLEDA Bank has signed a 2-step loan agreement with Asian Development Bank for the amount of USD 75 million for SME loan. In April and May 2014, 2 MFIs (PRASAC, AMRET) have signed loan agreements with Kreditanstalt fur Wiederaufbau (KfW), a State owned financial institution in Germany, for USD 20 million and USD 10 million accordingly for SME loan. These funds are considered contributing to the longer term loans at current situation.

It has been pointed out in general that "lack of loans designed for SME", "collaterals requirement on immovable (property)", "high interest rate", and "limitation of short loan terms" are often considered constraints for SME to access to finance. Although the most of constraints raised conventionally is considered being moved toward improvement in terms of regulatory legal framework, the SME's access to finance is still a significant issue to be addressed.

The MIH/JICA survey<sup>24</sup> has identified the following characteristics in the current difficulties raised from SME for their access to finance;

- a) High interest rate,
- b) Complication on loan procedures,
- c) Difficulties to obtain hard title deeds on collaterals,
- d) Difficulties to prepare a standard financial statement required for loans,

---

<sup>24</sup> Questionnaire and interview survey conducted on 200 samples in Phnom Penh area for third quarter in 2013, 300 samples in 6 regional locations for the first quarter in 2014.

- e) Loan amount limitation set by banks' borrowing cap on the borrower's asset  
(The level of borrowing cap depends on the scale of borrowers' asset scale),
- f) A short-term repayment schedule, and
- d) Lack of information on loan products and their improvement.

## **(ii) Principles/ Objectives**

Objectives of improvement and promotion of access to finance in the area of loan are to; i) introduce a specifically designed SME public loan scheme complementary and synergistically effective to existing SME loans provided by private commercial banks and MFI, and ii) promote capacity development of SME (modernizing its management) to facilitate its access to finance including technical guidance to and promotion of financial products and services available for SME.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

In the area of SME access to finance, the issues related to regulatory framework have been tackled and progressing. Further continuation and completion of on-going undertakings for improvement is essential. In addition, it is considered significant to initiate discussion for relevancy on SME specific arrangements for further access to finance along with over-all development strategy for financial sector and Industrial Development Policy. The SMEs' limitation of assets for collateral is structural; thus, certain alternative options should be considered such as strengthening guarantee system for SMEs. The preferential loan rates should also be considered as for the policy interest rate for SMEs in the specific promotion objectives. The Rectangular Strategy Phase III instructs supporting measures in increasing access to finance for SME, and the National Strategic Development Plan (NSDP) clearly states the RGC's focus on "Setting up a financial service system for SME" in promoting financing options for SME.

### ● Short-term Scope

The Credit Guarantee Fund (CGF) scheme should be considered to extend to meet the financial requirement of SMEs' specific business activities which include a) business start-up (capital formation), and b) capital investment for facilities/equipment for strategic areas (such as "becoming a part of the value chain with larger companies"). The current CGF has been established in 2011 and governed by the Ministry of Economy and Finance. The current CGF scheme has been contributed to promotion of rice and paddy production and their export under the Rice Policy. As SME is often in short of asset for the required secured transaction for banks loan, provided the CGF scheme is extended and designed for SME promotion along with the SME Promotion Policy, it will provide broader opportunities for SMEs for bank loans, the formal finance, for their business development.

Policy interest rates and/or loan interest subsidizing scheme could also be discussed for SMEs in the specific business development requirement align with the Industrial Development Policy which can include promoting SMEs for start-ups, develop their business, and challenges to be auxiliary industrial function to the larger firms or FDI companies.

Establishment of a focal point should be considered for over-all information and consultation on SME access to finance among financial authorities and related stakeholders including MOEF, GDT, NBC, NAC, Association of Banks in Cambodia (ABC), CMA, and KICPAA. The consultation function should include further promotion of the proper bookkeeping as well as promotion of financial products for SME. The

technical assistance to build SMEs' capacities in modern business management formulating business plans in relation to the promotion of the proper bookkeeping.

- Mid- to long-term Scope

Establishment of government-run SME financial institution should be considered by integrating the loan interest supporting/subsidizing schemes and the focal point of information and consultation. The financial services offered by this institution should be complementary and synergistically effective to those offered by the private sectors.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Japan Federation of Credit Guarantee Corporations (JFG)”: The Credit Guarantee organization firstly started in 1937 and the federation established in 1955 whose fund for credit guarantee is supported by the Japanese government. It provides credit guarantee up to 100% for small scale business. (JPN)

\* Comparable institutions are found in ASEAN member and neighboring countries and region including Thailand (Thai Credit Guarantee Corporation), Malaysia (Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad) and Indonesia (PT. Asuransi Kredit Indonesia, PT.Askrindo, etc), Korea (Korea Credit Guarantee Fund, etc) and Taiwan (Small and Medium Enterprise Credit Guarantee Fund of Taiwan).

“Japan Finance Corporation (JFC)”: A public corporation wholly owned by the Japanese government, established on October 1, 2008. (The four policy-based financing institutions were merged). (JPN)

## **(2) Leasing, Risk Capital, and Other Options**

### **(i) Issues**

Another aspect of access to finance is diversification of financial products – which could provide wider options for finance through differentiation of the characteristics of type of financial products. The diversification of financial products for SME is still under development stage.

Lease: The Law on Financial Lease has been introduced in 2009 for “lease” as another option of financial resources. In reality, the current actual services provided in the market are still more or less limited to the operational lease rather than financial lease. The lease has not yet widely recognized among SME as one of financial options comparable to loans but used as another form of equipment “rental” services. There are 6 leasing companies licensed by NBC and ACLEDA Bank start offering operational and financial lease at present.

Comparing with bank loans, SME could enjoy lower transaction costs with a financial lease. The bank loans often involve very complicated procedures and examination of the borrower's assets & liabilities, income, and other requirements such as collaterals. However, in case of the financial lease, the borrower could escape from this process. For starting up SME, the advantage is to secure credit line with bank loans untouched. The lease is providing new financial options to SME.

There are still some technical improvements required for interpretation on provisions of the Law on Banking and Financial Institutions 1999, the Law on Financial Leasing 2009, and the Civil Law 2011 including cases

such as:

- The Law on Banking and Financial Institutions identifies leasing as a banking operation, but in reality leasing should not be limited to banks,
- The Law on Financial Leasing stipulates that the lessee has the right to select the equipment and its vendor which creates a question if a lessor has no right to qualify the vendor,
- The Civil Law stipulates that the lessor (not the vendor) has responsibilities to maintain the leased equipment even where the lessor may not have knowledge on the equipment, while no clear provisions are set for responsibilities of the lessee and the vendor”, does not clearly stipulates their responsibilities.

In relations with the tax regulations, application of withholding tax on lease is an obstacle to promote lease transactions. Because if the lessee is a real regime taxpayer, the lessee shall pay 10% of withholding tax to the General Department of Taxation. Although payment of withholding tax is done on behalf of the lessor, in practice the lessor will increase the lease fee to absorb withholding tax and maintain stable cash in flow. Therefore, this tax treatment on lease leads higher lease fee for the lessee and diminishes benefit of lease transactions. As for the reference, in the case of Thailand, the lease transactions are also subject to withholding tax however the rate of withholding tax is 5%. The exemption for withholding tax is applied in the case that the lease period is not less than 3 years and the leasing company has paid-up capital not less than 60 million Baht.

Risk Capital (Venture Capital): There is not yet a legal framework for Risk Capital, such as venture capital. Some of the private firms are offering venture capital services, such as DEVENCO, but these privately operated venture capitals are still at limited stage for SME to take advantage easily.

Other Options: Further financial options are still on-going stage for introduction and development. The wider options such as factoring, equity fund, private placement bond, and Claud funding, etc. are still not yet widely available in general not limited to SMEs and legal framework is not adequately set for them.

## **(ii) Objectives**

It is significant to widen the options of financial products to facilitate SME access to finance. The major objective of the actions to be taken is to preserve sound legal foundation for each of different financial product and provide a range of services through diversification.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

### ● Short-term Scope

NBC and relevant Authorities should keep its effective governance on the development of potential financial options for SMEs and introduce appropriate regulatory and legal frameworks to newly developing financial products without delay. To this end, NBC or relevant Authorities should prepare to introduce a set of regulatory and legal framework for emerging Risk Capitals such as capital venture. It is also urgent task for NBC to make clear interpretation on conflicts among existing provisions of laws related to a newly introduced financial system such as lease.

In order to avoid conflict in regulations, as stated in the Financial Sector Development Strategy 2011-2020, it is NBC's task to clarify in the provisions of the Law on Banking and Financial Institutions 1999 among

leasing for banks, license leasing companies, and supervise leasing and leasing companies. The responsible authorities should clarify and coordinate interpretation of provisions of other related policy, laws and regulations indicated the previous section.

GDT shall review the current practical issues of withholding tax system on lease and consider reducing or exempting it in order to promotion of lease transactions to reduce the burden of payment of lease.

- Mid- to long-term Scope

Introduce relevant legal framework for the new modalities of financial services, such as risk capital, Crowd funding, etc.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Accounting Standards for Lease Transactions (Corporate Accounting Standards No. 13)”: The standard was introduced in 1994. SMEs as a lessee can also apply account for the lease based on "the General Accounting Standard for SMEs" in Japan, in accordance with the method pertaining to rental transactions or finance/purchase transactions. The method for rental transaction is widely applied by SMEs in Japan as recognized simpler whereas the method for finance/purchase transactions is more complicated. (JPN)

### **(3) Credit Information**

#### **(i) Issues**

In 2011, upon the Prakas on Credit Information, the Credit Bureau Cambodia (CBC) has established. CBC is consolidating all the credit information from banks and MFIs, and running the Credit Reporting System. CBC started to accumulate data since 2010 before its official establishment and its system launched from 2012. The record of credit information accumulated 3 million as par number of borrowers since the system started, of which 2 million are active.

The credit information data on the current system is all on individual borrowers. However, a certain number of credit accounts can be considered loans to SME under the name of individual, such as president of SME. CBC estimates 1.1 million loan accounts (approx. 988,000 borrowers) are considered to be SME. CBC categorizes the raw data by its original classification based on product types that could assume actual borrowers are business related SME.

The CBC's credit information has been utilized by banks, MFI and related financial entities for credit assessment. It has been over 1.67 million enquiries since the start of the system (as of Dec. 2014). Within 2015, CBC is going to consolidate credit information of firms and put on its system. CBC is still considering how the firms' information be updated, as once borrower's firm information is registered on the system for ID code, following credit information will be reported on ID and firm information then will remain as it is registered. CBC is under consideration of procedure for this in order to provide updated information.

#### **(ii) Principles/ Objectives**

The sound operation of credit information sharing scheme is essential to sustain healthy credit climate among

financial sector. Maintaining the scheme running appropriately, the easier and more efficient credit decisions could be made, thereby increasing financial supply to SME with good credit history.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

- Short-term Scope

CBC and NBC will set and introduce an updating scheme and procedure for borrowers' information.

Cooperating with banks and MFIs, CBC will verify comparability of the product type classification to category of assumed SME as borrowers. The comparability should be substantiated with the firms' credit information data on system when it is extended. Based on the data verification and substantiation, CBC, NBC and relevant authorities will work with MIH to contribute to formulation of relevant definition(s) for SME.

In addition to the data sophistication process, a certain arrangement should be discussed in reporting procedures from banks/MFI to CBC for the updating firms' information.

- Mid- to long-term Scope

Establishment of the Credit Guarantee Fund (CGF) guarantee system for SMEs should be considered among CBC, NBC and relevant authorities integrating the discussion projected in the section (1) above.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“National Credit Bureau Co., Ltd.”: A credit information company established in 2005, originally formed on “Credit Information Business Act” in 2002 and partly funded by Thai government. The credit information is provided for both individual and commercial (company). (THA)

## **(4) Simplified Accounting**

### **(i) Issues**

In June 2006 MEF introduced Financial Reporting Templates (FRT) for SME by Prakas No.431 MEF/BK. FRT is a tool to apply for financing from banks and financial institutions. Scope to apply FRT is any enterprise carrying on business activities, which are not subject to obligation of preparing financial statements in accordance with Cambodian Accounting Standards, and based on its declaration data or examination; meet two of the three following criteria:

- i) Total maximum workers-employee : from 11 to 100.
- ii) Annual Turnover : from KMR 100 million to less than KMR 250 million.
- iii) Total assets : from KMR 100 million to KMR 250 million.

NAC in conjunction with ADB and KICPAA designed the FRT as part of ADB's SME Development Program technical assistance to better manage the business, better access to finance and cost savings. In addition to the templates, the explanatory booklet was published. The booklet included an explanation of the technical terms in plain language and the importance for enterprises to maintain accounting records, and produce financial

statements.

FRT includes the following components:

- i) Corporate information / enterprise information
- ii) Statement by Directors / Statement by Owner
- iii) Balance Sheet (Statement of Financial Position)
- iv) Income Statement
- v) Notes to the financial statements

It is mentioned that the FRT is still effective until now even after new adoption of the new Cambodia International Financial Reporting Standards (CIFRS) in 2012 and the Cambodia International Financial Reporting Standards for Small and Medium Entities (CIFRS for SME) in 2010 compliant with International Financial Reporting Standards (IFRS) and International Financial reporting Standards for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs) according to NAC, since there is no regulation to cancel its validity. NAC has also prepared even simpler templates for micro firms in 2014.

IFRS for SMEs was published by the International Accounting Standards Board in 2009 and is now required or permitted by 63 jurisdictions (as of August 2014) but mainly developing countries where never have own SME accounting standard like Cambodia.

Furthermore CIFRS for SME may not be applied to SMEs which have no public accountability and have no obligation to submit the financial statements for the statutory audit. Therefore there is no Accounting Standard mandatory applied for those SMEs in Cambodia.

Despite the effort of NAC with cooperation of GDT, adoption of FRT and CIFRS for SME is not yet broadly observed among SME and micro firms because there are the following obstacles for SMEs to prepare the financial statements.

1) No information to prepare the financial statements

Most of SMEs under the estimated regime do not maintain the proper bookkeeping which is the basic information to prepare the financial statements.

2) No requirement to submit the financial statements

Under the estimated regime SMEs have no obligation to submit the financial statements to any authorities. Moreover when SMEs apply loan to the banks/MFIs, they may not request the financial statements from SMEs but the banks/MFIs may prepare the financial statements by themselves.

3) No review/audit system to examine the financial statements

There is no legal requirement of the statutory review/audit for SMEs to examine the financial statements.

4) No modern management system to utilize the financial statements

SMEs have no idea to utilize the financial data for their own business development.

Therefore SMEs have no motivation to prepare the financial statements even though FRT is more simplified format of the financial statements than the format based on CIFRS for SMEs.



## **(ii) Principles/ Objectives**

In the context of SME Development Framework 2005, it is recognized by NCA that the simplified financial reporting standards (ex. FRT and Templates for Micro Firms) was necessary, in order to: (i) improve SME access to finance; (ii) improve financial management of their business; and in the longer-term (iii) to improve tax collection. This recognition is still shared at present condition.

The Industrial Development Policy sets target *“By 20245, 80% and 95% of small and medium enterprises respectively operating in Cambodia should be officially registered while 50% and 70% of small and medium enterprises respectively of micro enterprises should have accurate accounting records and keep proper balance sheets.”*

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

- Short-term Scope

NAC and GDT should review the relevancy on current FRT and Templates for Micro Firms with CIFRS. The amendment should be prepared when necessary but the Templates should remain in simple nature designed for SME. Along with the strategic goal projected in the Industrial Development Policy, NAC in cooperation with GDT, then, should promote the proper bookkeeping in order to further adoption of FRT and Templates for Micro Firms is essential.

The promotion activities should be aligned with capacity development assistance for SMEs’ business management modernization. The significance of introduction of financial statement should be well-delivered to SMEs not only for the tax authority’s objectives but for the SMEs’ advantages for access to finance, registration, and better business management which lead SMEs to business development.

- Mid- to long-term Scope

The authority should review the utilization of the existing CIFRS and CIFRS for SME and consider to introduce the new Accounting Standard for SMEs and micro firms which eliminates the complicated treatment and enables the proper bookkeeping by SMEs themselves in order to enhancement of preparation of the financial statements and utilization of the financial information for business development..

## **(iv) Referential Schemes and Cases**

Recent development of SME Accounting in Japan, U.S. and Europe is different from development of IFRS for SMEs to reduce the burden to prepare the financial statements for SMEs which cover most of companies in each area.

In February 2012 General Accounting Standard for Small- and Medium-sized Entities was published by the Review Group on SME Accounting as an optional framework for SMEs in Japan. General Accounting Standard for Small- and Medium-sized Entities is suited to the reality of SMEs because this Accounting Standard emphasizes the importance of bookkeeping (input) while IFRS emphasizes the purpose of the financial reporting (output) given to the stakeholders. (JAP)

In June 2013 American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) released Financial Reporting Framework for Small- and Medium- Sized Entities (FRF for SMEs) as an optional framework for SMEs in U.S. This framework avoids needless complexity and cost in order to privately held owner-managed businesses that are not required to use GAAP. (US)

Also in June 2013 Europe Union (EU) released the Financial reporting obligations for limited liability companies (Directive 2013/34/EU) in order to simplifying the preparation of financial statements for small companies by reducing and limiting the amount of information to be provided in the notes to the financial statements.(EU)

As summarized above, 3 frameworks have the common features below:

- 1) Use the historical cost as principal measurement basis and do not require complicated accounting treatment such as hedge accounting system
- 2) Simplify the format of the financial statements which may omit Cash Flow Statement and limit the notes to the financial statements
- 3) Maintain the harmony with the taxation system

### **1-1-8 Schemes for SME Clustering and Linkages with FDI large Industries:**

#### **- Access to Global Supply Chain and Technology Transfer -**

SME Clustering and FDI linkage has been long discussed. It is often dealt in the context of transfer of technology. It is also to be considered in the context of competitiveness and access to global supply chain (GSC). Without having certain level of economic scale, an individual SME can hardly compete with advanced competitor in the global market. Among other requirements, minimum level of economic scale is also essential for FDI to cooperate with. The scale of economy is also the essential element for enhancement of efficiency (productivity) and foundation of constructing value-added. This will open the potentials to realize the linkage with FDI and, through this linkage, to access to GSC.

Being a member of WTO, ASEAN Economic Community (AEC) and other free trade agreements (FTAs) as a member of ASEAN, it is essential for industry of Cambodia to get access and to be embedded in GSC in order to be benefited from growing global market.

Industrial cluster bears significant impact on Cambodia's economy, not only for linkage with FDI and access to GSC, but also industrial development with the regional economy, increasing access to finance, labor specialization and improving the flow and allocation of technology, talents and capital.

### **(1) Scale of Economy; SME Clustering and Cooperatives**

#### **(i) Issues**

As the scale of economy in important sectors are not yet developed among SMEs in Cambodia, individual SMEs often remain in the position to abide inefficiency in production, limited access to technology/finance/market or information in general as well as limited bargaining power or simply loss of opportunities for linkage with large-scale enterprises and access to larger market. Associations and business

organizations have been established<sup>25</sup> recently, and some of them are becoming active while coverage and beneficiaries from these activities are rather limited.

Clustering approaches are developing with activities of NGO and international development partners as well as governmental activities. For example, under SME Clustering Development Project<sup>26</sup> by Mekong Institute (MI), a workshop to promote SME clustering was provided to province Kampot Department of Industry and Handicrafts, Kampot Chamber of Commerce, and entrepreneurs in pepper, salt, and fish sauce<sup>27</sup>. The activities by UNIDO have been assisting clusters and networks development with the long-term objectives of strengthening industrial competitiveness and reducing poverty<sup>28</sup>. These activities are good opportunities to raise awareness and understanding of advantage of clustering; however, it is often pointed out that the fruits of those activities are not necessarily sustainable because of the weakness of institutional backup. Clustering approach in Cambodia still remains a target of study or evaluation in many cases.

Project basis activities are not yet thoroughly coordinated with SME promotion but more associated with the rural development and/or poverty reductions objectives. Some of the recent developments are recognized in the areas of silk and handicrafts products including the projects related to the projects of Artisan d'Angkor, Senteur d'Angkor, and Wat Than. Their production efficiency and business management were improved as well as design and quality. Some of the products are recognized as the level of international standard quality or even better. The recognitions of products and bargaining power of them are gaining better opportunities because of successful agglomeration of micro production sites and increase in efficiency on marketing to become a certain scale of economy.

The scheme for cooperative formulation is another way to pursue for promoting of scale of economy. Legislation to cover cooperatives in general is not yet in place especially in terms of SME promotion, while there have been cooperative scheme for farmers since 2003, and Law on Agricultural Cooperatives has adopted by National Assembly in May 2013.

## **(ii) Principles/ Objectives**

To encourage scale of economy to achieve competitiveness, through promoting SME clustering and cooperative. To promote further diversification of the industrial base and realize more efficient and high-qualified industries.

SME clustering development shall be focused on target-priority areas which align to Rectangular Strategy Phase III and all line ministries' promotion programs such as development assisting activities for agro-industry through corporative by MAFF, association formulation promotion in export promotion policy and TradeSWAp by MOC, SEZ to promote FDI contributing industrial agglomeration by CDC, etc. Promotion on SME clustering should be focused on both quantity/efficiency and quality/value-added.

---

<sup>25</sup> FASMEC, CIC, CWEA, YEAC, Rice Miller Association, etc.

<sup>26</sup> Mekong Institute is an intergovernmental organization, which provides, implements, and facilitates integrated human resource development and capacity building programs and development projects related to regional cooperation and integration issues in the Greater Mekong Sub-region (GMS). During the Project period of 2012-2014, SME have got an opportunity of capacity building activities implemented by MI. To further enhance and sustain the business growth of the SME clusters, MI is organizing a one-week regional training program on Promoting.

<sup>27</sup> Website of Mekong Institute.

<sup>28</sup> For example, Garment Manufacture Association in Cambodia (GMAC) is viewed as one of the success model of "responsible competitiveness" by introducing labor standards, Account Ability with UNIDO, SME Clusters and Responsible Competitiveness in Developing Countries, January 2006.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

#### ● Short-term Scope

The initial approach for the clustering is to be designed on where the seeds are already recognized and the efficiency of coordination of the programs (policies) is expected. In Cambodia, government should establish a transparent support system to assist the cluster in both technical and non-technical for SME's improvement and sustainable development.

The SME clustering development should put more focus on SME support in short- to medium-term. Examples can be identified in variety of sectors such as bellow. It has to be focused as to the development potentials and requirement of economic development (ex. diversification of industry, etc.). The SEZ and other activities of industrial parks and processing zones are also to be reviewed to identify their needs of supply for industrial parts or services to be utilized for their production. They can be the initial magnetic cores to form industrial clusters.

- Garment industry: target on contracting firm for trimming, cutting, designing, packaging etc.,
- Automobile spare-parts and electronic-electrical equipment should promote on development to supply in the local and regional market,
- Agro-industry: food processing, agro-products processing (ex. rubber), and
- Well known and potential Cambodia quality products (ex. creative products).

As clustering approach may involve cross sectoral agglomeration, strengthening of close collaboration among line-Ministries are necessary. The mechanism to share the information related development of SEZ, industrial parks, and processing zones should be systematically developed for the possible clustering linkages of SME located and/or related close by.

#### ● Mid- to long-term Scope

For the longer term, the more function of SME support to garment industry, automobile spare-parts, electronic-electrical equipment, agro-industry, and creative products should be diversified in such supply and processing local raw materials. Government should consider providing preferential treatment and special assistance to promote strategic clustering to encourage not only realizing scale of economy, but also promoting accumulation of technology and human resources development including consulting services, and research and technology development supports.

Forming cooperatives on similar product characteristics of SME and micro enterprises shall be also helpful for access to finance, technology and governmental support thereof. It should be encouraged to develop wider networks, for example, to form federations of cooperatives in specific sector or regions for promotion of cooperatives' activities including coordination with potential business partners, ensuring transparent operations, and sharing necessary information. Development of legislative basis should be discussed for this sake.

Development of SEZ for SME or so to call "SME Zone" should be taken into consideration as one of the options to promote agglomeration of SMEs in specialized area for scale of economy. Within a SEZ, infrastructure including electricity and transportation, as well as services could be shared by SMEs in the zones so that same merit of clustering and cooperatives could be gained among them consists of same

industrial sectors as well as different sectors. This scheme should make full coordination and alignment with Investment Policy.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Hsinchu Science Park (HSP)”: The Ministry of Science and Technology (MOST) of Taiwan directly set up its first Science Park in 1980 and it became one of the most successful cluster cases. Through agglomeration of IT related industries, surrounding area of HSP has grown as a cluster of PC or integrated circuit (IC) related industries which are mainly composed by local SMEs. (TWN)

“SME Cooperatives Association Act”: In Japan, the act was enforced in 1949 and established “Small Business Associations” in each prefecture to support with SMEs to build up cooperatives. (JPN)

## **(2) Linkage:**

- Linkage with FDI to Access to GSC and Technology Transfer -

### **(i) Issues**

Not effective linkages are in place between FDI related companies and domestic SMEs, as majority of SMEs do not have capacity and quality of supply that FDI requires, though FDI companies are in search of Cambodian business partners to provide materials and parts. Formality of SMEs is also the issue of concern to the FDI companies when they try to make partnership with them, as the contractual relationship cannot be realized unless the counterpart is recognized as a legal person, a formal company. The recent development of FDI is observed as a part of investment portfolio of risk management as well as dispersion of global manufacturing sites. It is a keen issue for FDI related companies to secure comparable quality, production capacity, stability and legally secured partnership to other production/service providing bases in other invested destinations.

There have been pilot trials initiated by international development partners and NGOs to encourage cooperation and alliance between Cambodian companies and foreign companies for technology transfer and/or formation of win-win business. As examples of initiatives by international development partners, KOTRA initiated an incubation project in which linkage to GSC is also supported through matching with Korean business as explained in 1-1-3. JETRO has launched SME Overseas Expansion Platform Phnom Penh in April 2014, which offers one stop consulting services to SMEs from Japan, and expands opportunities for local SMEs to be linked with Japanese SMEs<sup>29</sup>.

In business basis, even joint ventures between forging-domestic companies in manufacturing sectors have not fully initiated between FDI related large scale enterprises and SMEs, there are many cases of transferring of skill, know-how and techniques been generated in several aspects. In the precision equipment, wire harness and automobile-related industries, for example, technical transfer in metal processing and machine maintenance through systematic training and technical skill competition have been developed in each company. Machinery equipment in sectors of sewing and designing of clothes from Europe, as well as rice-milling machines from Japan, to provinces also encourages skill transfer. These initiatives, however, are not thoroughly encouraged, since permanent measures by Cambodian Government are not yet in place other

---

<sup>29</sup> JETRO website ([http://www.jetro.go.jp/en/jetro/topics/1404\\_topics5.html](http://www.jetro.go.jp/en/jetro/topics/1404_topics5.html))

than Article 18 of Law on Investment that stipulates the investors' obligations to provide "adequate and consistent training to Cambodian staff" and "promotion of Cambodian staff to senior positions will be made over time". In current situation, as far as a legal framework is concerned, technology is not easily outflow from FDI to SMEs.

In the regional and global aspect of development, the issue of "Connectivity" and the AEC development is indispensable factor to the SME's development and increasing access to global supply chain (GSC) not only for the internationalization but expanding business opportunities. The linkage with FDI related companies will provide possible initial access to GSC for SME's. The linkage, thus, is also important in this respect.

## **(ii) Principles/ Objectives**

Policy should be set on for the improvement of competitiveness by quality and value-added through certain quantitative scale of economy enabled by clustering and cooperative formation so that Cambodian SME can effectively connect to, and recognized as a part of GSC preserving alignment with the development policies of "Connectivity". Given that many multinational corporations have been considering their portfolio for risk management and dispersion of global manufacturing sites, the measures for continuous technology transfer from linkage with FDI and access to GSC should be assured on the win-win base with Cambodian SMEs.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

### ● Short-term Scope

Government should encourage SMEs to build linkages to FDI and access to GSC through enhancing their quality by incentive schemes for promoting R&D, technology adoption and innovation, and work skill qualification development [1-1-4], and encouraging SME's investment by setting a set of legal and policy framework for it [1-1-6].

### ● Mid- to long-term Scope

In mid- and long- term, programs focusing to support international linkage shall be introduced. Concrete support to accumulate actual cases of linkage with FDI and access to GSC, such as matching scheme should be designed and effective measures to be implemented to link Cambodian SME with FDI companies through information dissemination and technical assistance as well as introducing relevant legal framework. Existing matching system by international partners should be reviewed, and fully utilized and developed.

## **(iv) Referential Schemes and Cases**

"Industrial Linkage Program (ILP)": Aims to linkage between FDIs or the large companies and SMEs, and was introduced in 1995 by Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC) which was later developed to SME Corp in Malaysia. Under this program, FDIs are encouraged to procure inputs by local SMEs (including foreign affiliates) with subsidies. (MYS)

### **1-1-9 Schemes for Promoting SME Internationalization**

Cambodia is experiencing rapid trade and investment liberalization as a member of WTO, ASEAN Economic Community (AEC) and other free trade agreements (FTAs) as a member of ASEAN. It is essential to promote internationalization of Cambodia's SMEs. The gateway for the internationalization is the access to the global supply chain which can be realized initially through linkage with FDIs or large-scaled enterprises that have already developed networks and experiences in international market. The actual internationalization will be followed through experience sharing in the international market. Another way for the assistance of SMEs' internationalization is to promote their interests on the global market and to assist them to conduct business there efficiently which include provision of information on international market, facilitation of trade procedures/financing, organization of business matching opportunities, and assistances for out bound foreign direct investment by SMEs'.

#### **(i) Issues**

SMEs face difficulties in opportunities arising from trade liberalization by multi and regional trade agreements despite of tariff reduction. It is because that not many individual SMEs are involved in and benefited from export directly. Increasing competition is more serious concern for them as in-bound trade and investment are increasing more freely. Tariff reduction itself, thus, may not be a direct benefit to SMEs while there remain non-tariff barriers such as customs procedures and quarantine (or other obstacles in the other administrative procedures and even private business practices). It is pointed out in a report by ASEAN SME Agencies Working Group<sup>30</sup> that cost of custom clearance for export remains high in Cambodia comparing to the neighboring countries.

While governmental promotion activities, such as export promotion and trade fair, are already in place mainly by Ministry of Commerce, and some companies have expanded their business in foreign market, there seem penetration to SMEs in especially provincial areas is yet to be developed. At the same time, SMEs find difficulties to get information of international market, are lack of capacity necessary for catching up with the level of international business standard especially in the business management areas and quality control. There are practically quite limited manufactured products by SMEs competitive in the global market.

Although improvement has been brought through the effort of CAMCONTROL and MOC, complexity of trade procedures including financial settlement is still raised as constraints to SMEs for their internationalization.

In sectors of many products by Cambodia, international standards for sanitary and quality (e.g. CODEX, ISO, etc.) are required. While international standards have been introduced mainly by Institute of Standard in Cambodia (ISC), Industrial Laboratory Center of Cambodia (ILCC) has been active in testing and National Metrology Center (NMC) in measurement, introduction and penetration to SMEs in country are not adequately undertaken and therefore causing difficulties of export of certain product areas.

#### **(ii) Principles/ Objectives**

To have Cambodia's SMEs and their products recognized in global market as well as domestic market.

---

<sup>30</sup> Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA) SME Research Working Group (ed.), ASEAN SME Policy Index 2014 – Towards Competitive and Innovative ASEAN SMEs, ERIA Research Project Report No, 8, June 2014.

Cambodia's SMEs are to gain competitiveness in the global business communities and their products shall enjoy their unique comparative advantages in AEC as well as in global market. Cambodia's SMEs shall have free access to international market and necessary information thereof.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

#### ● Short-term Scope

In a short term, existing export promotion programs should be utilized for much extent as possible. For this sake, not only information dissemination from government side, but also active and direct involvement of SMEs and their associations should be encouraged to make maximum performance of the programs. The RGC should encourage the programs should be developed into private initiatives namely through associations and clusters [1-1-8(1)] . Whole activities should be organized and coordinated to form an institutional or structural system to be sustainable.

As a part of activities relating to reduction of red-tape [1-1-2], custom clearance cost for exports should be reduced. The relating procedures should be simplified and laws/regulations should be reviewed for further preservation of transparency.

Making alignment with the measures for BDS development, strengthening of effective function of focal point of information and technical assistance, establishment of "SME Center" or strengthening IPA (Investment Promotion Agency) should be considered. As for the starting cores, MIH has been providing technical assistance to SMEs, CDC and MOC have provided a variety of investment related information. The further function should be strengthened to collect and disseminate information on market opportunities and laws and regulations on trade and investment in both domestic and international level.

#### ● Mid- to long-term Scope

In a mid- and long term, Government should strengthen and maintain the institutions;

- to facilitate trade including procedures, finance, information and business matching with the global network extensions (ex. CAMCONTROL, CDC and/or new IPA (Investment Promotion Agency) function).
- to instruct comprehensive necessary international standards and encourage dissemination thereof to SMEs (ex. ISC, ILCC and NMC).

Government should by itself and encourage private BDS to provide advice and consultation to enhance export capacities of SMEs.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

"SME Overseas Expansion Platform": One stop service provided by "Japan External Trade Organization (JETRO)" introduced in 2014. Platforms are set in emerging countries and provide SMEs wishing to expand their business overseas with a variety of information, along with the corresponding further enhancements to individual consultation, to take advantage of the network of local public and private sectors' organizations. (JPN)



## 1-1-10 Schemes for Promoting SME BDS Markets

The BDS market promotion is also considered essential for the sustainable foundation for SME promotion. It is because that the business support is continuously important for the SMEs business promotion after the Government provides the fair and transparent business enabling environment. The steady development of “private sector BDS” is observed although the statistic data is not available to substantiate the trends. The certain BDS by consulting firms and accounting firms are getting available to domestic SMEs which used to be limited to the large-scale and/or foreign affiliated enterprises.

### (i) Issues

The demand for BDS, especially paid services, by SMEs is still limited, while there has been emerging needs from large and medium enterprises or FDI related companies. Lack of understanding of the usefulness of BDS to SME business is one of the reasons of low demand. In 2013, MIME (the former Ministry of Industry, Mines, and Energy) provided one seminar on BDS focusing on production management improvement. After the seminar, over 80% of the participated SMEs responded positive answer to the questionnaire on “Willing to pay for the fee based services”. There should be more opportunities for dissemination of information and promotion of understanding for the benefit of the BDS.

Although steady development of “private sector BDS” is observed, actual BDS opportunities in Cambodia are still limited and uneven in geographical coverage and quality. Availability of BDS in provincial areas is quite limited. Several types of providers of BDS have been in place including government, international development partners, business associations, NGOs, private sectors, or combination thereof. A range of provided services could include management, information/IT, technology development, marketing, human resource development and financial support [financial support is discussed in 1-1-7]. Beneficiary of governmental or public BDS without charge are rather limited among SMEs mainly in the Phnom Penh area. Also there is not yet a dynamic market of paid BDS because the demand for BDS among SMEs is still limited.

SME-related associations and business organizations are not fully utilized as a demander and provider of BDS. Some business organizations are involved in BDS related activities by government and international development partners (ex. ad-hoc base training programs, or consulting programs), while their potentiality of facilitation and coordination is not fully understood by organizations themselves or member companies. While some of the projects that provide support service to SMEs have been sometime successful, it should be pointed out that direct intervention by government and international development partners is costly, unsustainable and supply driven, and sometimes distort markets<sup>31</sup>.

### (ii) Principles/ Objectives

Access to public/ private BDS is essential for promoting SME, and variety of BDS to cover needs of SME should be provided so that SMEs would develop and contribute to Cambodia’s economy. To make an environment that SMEs, both in cities and provinces, shall have choices and access to BDS to get adequate types of business services when necessary. For this sake a dynamic market for BDS shall be developed.

---

<sup>31</sup> Sub-committee on Small & Medium Enterprises, Royal Government of Cambodia “Small and Medium Enterprise Development Framework”, July 29, 2005, p33.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

Although the Government role is to provide the fair and transparent business enabling environment, it may need to provide SME business support activities at the initial stage where the private sector BDS is not widely available. In order to trigger to widening the market of private sector, the Government's initiative should first be taken for demonstrating best practices and successful cases of BDS. Through TOT and transfer of know-how, it should shift its role from the BDS provider to facilitator so that the private sector can take over.

The Government also has to consider the fair and transparent business enabling environment for the private sector BDS including preparation of qualification and criteria for quality of services, model tools to assist BDS such as model contracts, guidelines and standards, so that the private sector BDS could comply with.

Another important point is the integration of information sources for all the aspects of SME promotion as the base of the all the BDS activities. It should be taken initiatives and/or prepared by Government in the manner to facilitate BDS, securing the access to all the basic information including definition, governmental procedures and fees, technology, finance, etc.

- Short-term Scope

Government should promote consultant firm, private sector by providing the guidelines and standards (on fees, quality of services, etc.) for private BDS sector to comply with primarily in the areas of assisting its business enabling environment, its capacity development, and financial services to back them up. In this regards, to maintain the sustainable scheme, the private BDS is the major element for providing the service on technical, capacity development, to support SME activities by complying with the government standard and guideline, while the fee charge system have to be established and made publicly available.

Government should encourage and support developing regular terms and conditions for BDS provision so that provision of services by BDs could be smoother, efficient ant transparent.

In order to disseminate adequate understanding and to provide necessary information, local governments shall be focal points to introduce available BDS to SMEs.

- Mid- to long-term Scope

In a mid- and long- term, in order to establish a condition that enable a dynamic market for BDS, Government should focus on policy and strategy development for promotion of BDS sector, as well as improvement of supporting infrastructure for compliance with standards and international market requirements, including international accreditation of industrial laboratory center to support testing to product quality and certification [relating to 1-1-7 technology and 1-1-9 internationalization].

The RGC should update “*Strategic Options for Improving Business Development Services for SMEs in Cambodia*”, (GDI/BDS/SO/001), February 14, 2011, and develop further BDS strategic plan to identify which BDS functions i) should be remained in government, ii) should be handled by public organizations, and iii) should be privatized.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“The Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SME support, Japan)”: The organization was originally established in 1967. Under the present Ministry of Economy, Trade and Industry, “SME support, Japan” is a focal point and provides a range of consulting services for SME including direct consultancy, facilitation and bridging to private sector BDS. (JPN)

“Small and Medium Enterprise Management Consultant”: The scheme was originally started in 1963 to be certified by the Minister of Ministry of Economy, Trade and Industry originally. Under “Small and Medium Enterprise Support Act”, the skill standard and guidelines of the Consultant were defined on the level of technical guidance or diagnosis to SMEs. The official certification is issued. (JPN)

“Certified Management Consultant” and “Certified Technology Consultant”: In Korea, the business consultant systems have been established since 2009 by the Government under “the SME Promotion Act” and the government recommends utilizing those consultants. (KOR)

#### **1-1-11 Schemes for Facilitate Gender Issues in SME Promotion**

In the RGC women’s affairs as a whole, Cambodian National Council for Women (CNCW) headed by Minister of Women’s Affairs has promulgated a “Five-Year Strategic Plan of National 2010 - 2014<sup>32</sup>” in 2010 and equality in legislative level as well as awareness rising activities have been developed. Also, Ministry of Women Affairs (MOWA) has been developing strategy and policy, and taking actions for the advancement of the status of women. One of the focuses of MOWA’s Strategic Plan is economic empowerment, and women or women's enhanced participation in economic development especially in micro and small enterprises, based on the principle of equitable distribution of economic resources including water, energy, land and information<sup>33</sup>.

There have been many projects managed by MOWA and line ministries supported by international development partners as well as NGOs, and many of them are relating to social sectors. Among them, several projects, including Partnership for Gender Equality (PGE) by MOWA and MIH covers promotion of women entrepreneurship and SMEs.

As a recent initiative of Cambodian women involved in business, associations for business women have been formed and becoming active mainly in Phnom Penh area, and outreach to provincial areas are expected.

It is pointed out in the CNCW’s Strategy that “inequality in gender issues” in Cambodia such as social, economic, and political spheres exists, and it is remarkably is noticeable in rural area particularly in ethnic communities<sup>34</sup>.

#### **(i) Issues**

In Cambodia, women's full participation in society has been hindered, and the empowerment of women has a

---

<sup>32</sup> The Strategic Plan was prepared by Cambodian National Council for Women in cooperation with Inter-Ministerial Gender Working Groups, and funded by: The Royal Government of Spain through Peace and Development Organization (PyD) ([http://cncw.gov.kh/admin/leftmenu\\_pdf/last\\_final-strategic\\_plan\\_cncw\\_21may2010\(1\).pdf](http://cncw.gov.kh/admin/leftmenu_pdf/last_final-strategic_plan_cncw_21may2010(1).pdf))

<sup>33</sup> WOWA’s Second Strategic Plan (Neary Rattanak II) 2005-2009

<sup>34</sup> CNCW Strategic Plan 2010, p.8.

lot of room yet to grow. For example, gender discrimination in employment and workforce constraint have been reported<sup>35</sup>. It is also heard that women entrepreneurs especially tend to face difficulties in access to finance and information, partly because of the traditional aspect of values.

While the RGC, by initiatives of MOWA, has been promoting activities covering women's economic empowerment, such as gender stream-lining activities, gender entrepreneur promotions, there is a need for further support for business by women. Representatives of business associations of women point out that capacity development of business by female and information dissemination for female business owners and entrepreneurs are especially needed in provincial areas.

### **(ii) Principles/ Objectives**

Making alignment with strategies and policies projected by MOWA, the SME policy shall provide and secure the fair business conditions for gender issues in SME promotion. The necessary and relevant measures should be designed to facilitate SME in the subject area to take advantage of their conditions.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

- Short-term Scope

**Information opportunities** should be secured. In close communication with MOWA and women business associations, measures and projects available for women business owners and entrepreneurs shall be adequately aggregated and information thereof shall be provided for use by female individuals and groups. This operation shall be embedded to other measures or services, such as BDS one-stop service [1-1-10]. In order to encourage participation of women in business, demonstration of **pilot best practices** and **successful cases** should be promoted.

SME promotion measures shall be provided impartially and objectively in transparent process. Any discrimination, including gender discrimination, shall be eliminated, especially in rural areas. For example, there seems a need for women to be encouraged to participant in clustering and cooperatives, and **regional resource promotion** should be implemented in this context. As a part of polices and measures to activate business organization for promoting SME, business associations for women business owners/managers and sector/trade organizations by women shall be adequately included.

- Mid- to long-term Scope

Gender mainstreaming policy has been often a part of regional development and poverty reduction, historically. Integration of its economic development aspects to the SME promotion policy should be discussed.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

The reference on gender issues have been more incorporated with gender support related projects, social policy rather than legal framework. The examples are as follows;

---

<sup>35</sup> JICA CAMBODIA: Country Gender Profile, March 2007  
([http://www.jica.go.jp/english/our\\_work/thematic\\_issues/gender/background/pdf/e07cam.pdf](http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/gender/background/pdf/e07cam.pdf))

“Global Banking Alliance for Women”: The non-profit organization sponsored by international financial institutions, including International Finance Corporation, etc. It is the leading organization of private financial institutions driving women’s wealth creation worldwide. Its current 41 member banks in 135 countries provide access to capital, markets, education and training for sustainable success among women’s businesses. (UN)

“Project on Gender Mainstreaming Phase 2”: Japan International Cooperation Agency (JICA) launched this project to build framework in promoting women's economic empowerment including income generation for women householders in target districts of Kampong Cham province as a 5 year project between 2010 and 2015. (CAM/JICA)

### 1-1-12 Arrangement for SME Employment and Labor Conditions

Ministry of Labor and Vocational Training (MLVT) and international development partners have been active in vocational human resource development, while SMEs, especially in provincial areas, are not necessarily beneficiaries of those activities<sup>36</sup>. MLVT has established consultation body consists of line ministries to develop national labor and employ strategies.

SME Development Framework in 2005 and GDI’s Strategy 2015 in 2010 have stressed importance of human resource upgrading and human development in industry growth, respectively, while any measures relating to employment and labor issues focusing to SMEs are not in place.

MLVT is under process of formulating a policy covering this section’s issues, “National Employment Policy with Focus on Young Women and Men”. It addresses the issues of i) increasing employment opportunities, ii) enhancing HRD in skills and productivity, and iii) handing over supporting functions from public to private. The prospective SME promotion policy should make full alignment with this policy in the area concerned.

#### (i) Issues

It has been identified through the MIH/JICA Survey and other exchanges that many SMEs, especially those in provincial areas, are facing following issues and challenges:

- Difficulty in **acquiring employees**. Compared to larger scale companies, SMEs are not able to provide good level of treatment (wages, social security and other fringe benefit).
- Difficulty in securing **stable employment**. Many SMEs’ employment is unstable, because of custom of seasonal employment, lack of employment contract and limited employees’ training and education.
- **Poor work environment**. Many SMEs have not introduced labor safety standard, kept safety of workplace or welfare program for employees.

Shortage of labors in all levels (unskilled, low-skilled and skilled labors, specialists and managers) have been reported through the Survey. It has been pointed out that many SMEs have challenges of not only shortage of labor and mismatch, but also high ratio of staffs’ job separation, low motivation and disciplines and increasing wages.

---

<sup>36</sup> There are certain developments in providing advantages to regional areas, such as “Voucher Skill Training Program (STVET/ADB)”, etc.

MLVT's vocational training has been useful, while geographical coverage, coverage of different skills, and coverage of participants' positions and affiliations are not yet comprehensive; especially current needs of SME as well as strategically developed sector in the future are not adequately covered.

Generally, condition of working place in safety and health is still not well kept at many SMEs, and needs to be upgraded. While some pilot projects for SME covers improvement or "KAIZEN" of workplace, overall awareness for safety and health is limited in many sectors, not only manufacturing but also construction, transportation, etc.

### **(ii) Principles/ Objectives**

- enhancing development of a labor market from which SMEs can hire necessary human resources with technique, technology and motivation to provide wider options for SME employment.
- setting out the fair and favorable condition of employment and labor for SME to fill the gap between those of large companies so that SMEs can attract workers and enable stable employment.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

Measures and Actions should meet the issues in both SMEs and (potential) employees' sides.

- Short-term Scope

As for the strengthening of (potential) employee side, the RGC will utilize existing agencies and functions to support SMEs employment. For example, National Employment Agency could enhance their services for SMEs. Vocational training provided by the RGC, especially MLVTA, will focus SMEs' current needs as well as necessary human resource with skills and knowledge to contribute strategically focused sectors.

As for the strengthening of SME side, the RGC should extend the previous and existing projects relating to upgrading **condition of working place** in safety and health. For example, pilot projects for SME covers improvement or "kaizen" of workplace, overall awareness for safety and health should be extended and considered to be introduced as a permanent work of the RGC. Likewise, some of the existing projects by the RGC and international partners cover **training of employees in SMEs**. The outcome of those projects should be disseminated so that SMEs can know a need for employee training and education.

- Mid- to long-term Scope

As for the measures for SME side, the RGC should consider specific measures for SME to meet its employment needs with the appropriate surveillance mechanism of implementation of the basic labor laws while securing the benefit of employees to SME. The measures include introduction of a **model contract**, **SME social welfare scheme**, **SME human resource development scheme**, etc.

RGC should also develop preferential scheme for **social security** in which SMEs are encourage the employees to become assured members.

As for the (potential) employee side, Existing institution, human resource related entities, universities and other facilities should be networked for efficient training for higher work-skill. Training programs for prioritized sectors and skills should be developed and introduced for SMEs.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Employment Adjustment Subsidies”: The Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan introduced the measures started in 1975. The subsidies are provided up to 50% of employees’ wage to support employers for suspending lay-off could be caused by keen fluctuations in the economy. (JPN)

Assistance for model contracts and guidelines: “The Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SME support, Japan) provides assistance for model contracts and guidelines prepared by government regarding to SME business. For labor conditions, it includes “Notice of Employment” which is the required notification of employers to prepare to identify the labor conditions to make transparent. “The Labor Standards Act” (1947) stipulates employers to submit their employees on working condition. (JPN)

### **1-1-13 Scheme for SME Access to Information**

Access to information has long been stressed as one of the important factors for SME promotion. It is essential for them to reach the necessary information. Coordination and integration of all the necessary information described in the previous sections, and proactive awareness raising and guidance to all the SME related information is important for the capacity development of foundation of SME business community while continuous publication (information dissemination) and coordination effort among line-Ministry are required.

#### **(i) Issues**

As identified in the MIH/JICA Survey and interviews within, the accumulation and dissemination of information is not yet in adequate outreach of SME in many different aspects of SME policy measures, business opportunities as well as capacity development opportunities; of which aspects are elaborated in the previous sections, such as technology, finance, business matching, global linkage, safety standard, human resources, etc.

There is also limited focal point or “one stop service” physically or virtually on the website. The complexity of access to right information is one major issue for SMEs’ access to information.

The SMEs’ capacity to reach and apprehend the significance of information is another issue to be tackled. The MIH/JICA Survey identified that in many cases SME were having difficulties to find the right place for right information and to understand the actual schemes and/or requirements on policy measures.

For the over-all business community, FDIs and policy makers, it is still limited information to grasp over-all picture of Cambodia’s SME and its situation.

#### **(ii) Principles/ Objectives**

Make information accessible and apprehensible necessary for SMEs business opportunities, policy measures, and capacity development.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

- Short-term Scope

Government should utilize and coordinate, or integrate where relevant, existing channel to improve access to information necessary for SMEs' issues highlighted in the previous "Issues" section.

Relevant authorities should coordinate and review the statistic collection systems for its improvement. Further consideration should be taken to conduct periodical survey to update actual situation of SME.

Relevant authorities should also design continuous information promotion scheme with explanation (interpretation) and guidance to make information easily apprehended by the SMEs including seminars, workshops, training courses, Radio/TV programs as well as home page on the web-site.

Set out one focal point of information related to all issues of SMEs. The initial undertaking can be a portal site on the web-site accompanied with the inquiry function. The navigation function should also built in to reach the necessary information for those not yet up-loaded. ("SME web information center")

- Mid- to long-term Scope

Government should consider to set up a "focal point for SME information" with an actual office space with officers in charge, such as a SME Information Centre, for providing essential and necessary information for SME, public and private BDS to access direct database, information, technology, marketing, designing, packaging, finance, program collaboration, development partners-project assistant, human resources, training, expert, incubation, local, and global as well as all the necessary information on legal requirements, procedures, and incentives.

The "focal point for SME information" should also become a hub of communication channel link to global partners, in which promote and improve the investment climate.

Nationwide information sharing can also provide communication channel link to global information on SME capacity, investment climate, incentive, technology, finance, human resources, etc. in order to promote the business matching.

"SME White Paper" should be published on annual base make available in both written form and electronic file on the website.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

"The Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SME support, Japan)": As introduced in the previous section 1-1-10, "SME support, Japan" takes a role of focal point of information for SMEs and provides information comprehensively. (JPN)

\* This type of SME supporting organizations are established in other countries such as; "Small & medium Business Corporation" in Korea, "Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs" in Taiwan, "Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING)" in Singapore and so on.



## **1-2. Mechanism for Widening Network**

- mechanism for dialogs among private/public sectors and global counterparts -

### **1-2-1 Utilizing Existing Dialogue Channels**

One of the important roles of Government in SME promotion is to construct effective network for promotion strategy and policy, and facilitation of their implementation. The network should include intra-governmental cooperation in policy formulation and reviews, government-business dialogues to get constructive inputs and regional and global network to promote internationalization of SME, and mutual coordination among them.

#### **(i) Issues**

As for the intra-governmental institutional coordination system, the RGC has formed the SME Sub-Committee in 2004 to tackle the issues related to SME promotion, as well as to promote overall coordination of cross-cutting policy and strategy development relating to SME. The recent activities of the SME Sub-Committee are observed more focused on the coordination of SMEs' requests derived from the Government Private Sector Forum (G-PSF). The function of the SME Sub-Committee should be more pro-active to SME promotion, when issues are focused on SME promotion, not limited to manufacturing sectors but services and agro-industry.

The more globalization and regional integration is enhanced, the more communication and dialogues are gaining importance internationally. The G-PSF and SME Sub-Committee type dialogue mechanism has to be extended to link with the global networks of dialogues. As for the global communication, the RGC has already developed global interactive channels including ASEAN SME Agencies Working Group.

#### **(ii) Objectives**

To realize sustainable function based on concrete institutional framework of intra-governmental and private-public coordination among all SME related Ministries, Agencies, and private sector in order to realize cross-cutting development and implementation of SME strategy, policy and policy measures.

Dialogues between the Government and private sector should be more activated through stronger commitment of both sides with capacity development in order to generate constructive discussion and information sharing, and extended to link with comparable dialogue mechanisms in global level.

#### **(iii) Actions and Measures**

- Short-term Scope

The SME Sub-Committee should be further activated to cover broader range of issues and agendas, including pro-active issues including formulation of the SME basic policy/Law/Charter with stronger initiatives of line ministries. As there have been occasional coordination meetings and other interactions among SME-related line-Ministries, the systematic operation with solid secretariat function is essential. The SME Secretariat under the MIH should be further strengthened for its capacity for this sake.

The RGC should also further activate G-PSF to encourage its function of coordination and information sharing between government and business community.

In order to realize the efficient and effective network, existing tools should be fully coordinated and utilized, - which include the SME Hotline (under MIH), home pages on web-site and SNS, and the channels of SME One Roof Service registration. The mass media such as newspaper, radio and TV programs should be used periodically for the dissemination of information and advertisement.

- Mid- to long-term Scope

Extension of the coverage of participation to G-PSF may be considered. It has been providing opportunities of dialogues and information sharing among line-Ministries, private sectors, development partners. In addition, academia and regional partners (ASEAN counterparts) may be considered as the participants. It is also significant to design a scheme to promote more open communication among private sector associations. They should be considered as a part of business enabling foundation so that specific legal regimes should be prepared including incentives schemes for the setting up associations.

Upgrading of institutional set up of SME Sub-Committee and G-PSF, as well as secretariat thereof shall be considered.

## **1-2-2 Broadening Intra-regional and with Academia Communication Channel**

### **(i) Issues**

Existing communication channel is still limited in geographical and sectoral coverage. The activities tend to be held in Phnom Penh area, and not many opportunities are provided for provincial SMEs. The involvement of provincial governmental agencies is limited.

Contribution of academia is limited in SME strategy development in Cambodia. Except ad-hoc basis by certain projects, knowledge and experiences of University in policy development and evaluation, technology adoption, etc., are not well utilized, because there is no framework or institutional setup to continuously promote communication and coordination among central and regional government, industry and academia.

### **(ii) Principles/ Objectives**

In order to broaden opportunity of communication with stakeholders, further involvement of provincial players (SMEs and governmental agencies), academia and regional/ global counterparts is essential.

### **(iii) Actions and Measures**

- Short-term Scope

The framework for the intra-regional communication channels with involvement of academia should be designed.

- Mid- to long-term Scope

In a longer-term perspective, a regional “SME Center” can be considered for establishment to be a core of regional network. It can be realized on the base of existing functions such as regional offices for SME One Roof Services.

## 2. SME Capacity Development (C/D)

The governmental assistance (intervention) for SME capacity development is to be based on the principle that its intervention should be limited in the area of setting the relevant business enabling environment in principle; however, the necessary facilitation and assistance should be provided for the initial take-off of SME in its developing stage.

Government should promote the SME capacity development by facilitating and/or providing infrastructure and technical assistance to SME in the manner to assist its self-supported activities. These occasions include; to collect and disseminate general information relating to SME capacity development; to demonstrate pilot model activities as the best practices and to have feedbacks for improvement of them; to coordinate cooperation with private parties, such as associations; to design ways to hand them over to the private parties including BDS.

The over-all governmental facilitation of SME capacity development is to be focused on the modernization of SMEs' business management starting from promotion of formalization of SMEs. Without registration to be recognized as formal entities, SMEs cannot be subject to the provisions of promotion policy; thus, they will not take any of advantages of the provisions and not be promoted. Simplification and preservation of transparency in the registration procedure is one priority issue, which was dealt in the previous Chapter. Interpretation of the significance of registration should also be delivered properly explaining all the SME promotional incentives are received only after their formalization. Assistance for modernization of SME business management is another essential issue in order for SMEs to apply for relevant registration to be formal entities. The capacity development in this area should include for; formulation of concrete business plan based on strategies and financial analysis, designing sustainable bookkeeping system, introduction of management on production/ marketing/ technology/ finance/ and human resource development.

In pursuing for fulfillment of this over-all aspect above, following specific aspects should be discussed in terms of SMEs' capacity development. They are related to the business enabling environment discussed in the previous chapter that the Government takes effort for improvement through policy measures. It is still a matter of concern whether or not many of SMEs' capacities can reach up to the eligibility level for the incentive measures with their limited resources, knowledge and technology. The too low eligibility may bring adverse effect for SME promotion as no self-discipline should be expected at SME side. The too high eligibility should undermine the expected promotion effect having few applicants for the measures. This is the reason why certain capacity development assistances should be discussed for SME to facilitate to reach up to the minimum eligibility level for promotion measures through encouraging its self-discipline with technical assistance. Following areas are considered priorities for capacity development;

- Promoting "Quality" for facilitation of SME's efficient and effective business operation;
- Promoting linkage to global market;
- Technology assistance for promoting technology adoption, innovation, R&D and work skill qualification development;
- Technical assistance to access to finance;
- Human Resource Development at SME

## **2-1. Facilitation of SME's Efficient and Effective Business Operation**

### **- Promoting "Quality" -**

The government needs to elaborate and provide relevant advices on the significance of both "efficiency" and "effectiveness" for SME. SME is in need to catch up efficiency (productivity) to the level of regional and global standards. While promoting SME capacity, the Government should also promote enhancing its value-added capacity in "quality". When the relevant facilitation, SME could well enjoy Cambodia originated quality of value, the unique resources of Cambodia, which could have good reputations to Cambodia's SME and comparative advantage in the global competition.

For the SME's efficient and effective business operation, a set of schemes is to be discussed and coordinated in aspects of information dissemination, technical guidance and training.

Based on the principle of indicated at the beginning of this section, Government is to provide technical assistance in the area of capacity development. It should strengthen and refine existing schemes and institutions, and extend their functions to meet this requirement in capacity development. Coordination among them is essential to take a full advantage of synergy of the assistance. It is, then, be considered to set up further specific schemes and/or institutions where necessary and relevant to promote in specific sector of strategic priority.

#### **(i) Issues**

The efficiency (productivity) is the key factor for SME to enhance for further industrial development. Many of promotion measures should then be designed to respond to this requirement. However, it is also important to admit that quick catch up with neighboring advanced countries may be difficult as there already have been a vast amount of investment on production facilities and technology in those countries. It may require some time for Cambodian SMEs to catch up with the comparable level of investment in this area. This means that efficiency is required factor but cannot be the immediate element of competitiveness. The Cambodian SMEs have to pursue for comparative advantages while enhancing efficiency to form the concrete foundation for its industry. If they cannot compete with efficiency, another element of competitiveness is effectiveness - which should be recognized as "quality".

There are still much potential in competitiveness in the area of "quality". Uniqueness, safe and secure, preciseness, punctuality, and/or standard, these are denominators of quality which could be appeared extra value-added and form elements of competitiveness that Cambodia SMEs can start with. Unfortunately, current situation reveals that few Cambodian SMEs are aware and tackle with quality enhancement.

Through the findings from MIH/JICA Survey, pilot company diagnosis by MIH/JICA project, and other dialogues, it was found that SMEs in Cambodia have been facing difficulties in business planning, planning and operation of financial issues, management of labor, gaining necessary skills as well as production management.

As consequences, levels of quality of Cambodian products and services are inconsistent, not even standardized. There is still limited quality control and branding strategy for Cambodian products. The recent development of up-grading design and branding in the area of handicraft is gaining a good recognition. It contributes clustering the micro crafting sites with wider supply chain and proving production of quality with value-added. The movement is still not a large scale but steady development is observed and similar activities

are spreading gradually. The significance of quality building in this area should be learned and applied to larger scale economic activities among SMEs that the quality of value-added can bring deep rooted factor of competitiveness when the price competitiveness on efficiency may not be caught up in short-term.

## **(ii) Objectives**

The objective is to provide foundation for SME to tackle for both efficiency and effectiveness in their business and sustainable operation through providing appropriate information and technical assistance, and to facilitate to strengthen SME capacity for the quality of goods and services at all levels of supply chain according to the standard and value-added as Cambodia could pursue as for competitive uniqueness.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

### ● Short-term Scope

The Government should take effort to identify the Cambodia's potential resources of quality which could be the sources of comparative advantage to Cambodia applicable to SMEs' capacity. The initial approach can be taken comparable to the OVOP approach, the export promotion potential products approach (Trade SWAp), or a wider approach on the country diagnosis such as the "reverse approach" of Country Diagnosis Study<sup>37</sup> by ADB. Those approaches should include any potential resources Cambodia could enjoy comparative advantage in their uniqueness (ex. Social or cultural value such as "sincerity of Cambodia people" is not to be excluded for the first place.). The strategy should, then, be formulated for the direction of branding to have the resources could have economic value.

The Government should promote more information dissemination on their role, function, and capacity by set up the new communication channel through IT system, magazine, booklet, etc. and collaboration among government institutions. In this regards, the government should assign ministry in charge or extend institution's function, or establish new firm to coordinate and disseminate relevant information among national institutions to public and global partners.

Through these above, the Government is to promote and facilitate opportunities for information dissemination and training which include trade fairs, business and investment forums, portal sites on web, publicities, portal services such as One Roof Services, training programs on specific technology and skills, etc. The strategic focus should be clearly defined according to the needs and requirement of SME which include subject areas as follows (elaborated in latter part, respectively); export/border procedures; standard qualification and verification; benchmarks for SME to comply with and/or assess themselves such as standards and KPI/Guidelines; monitoring and certification on quality products and services.

Existing governmental agencies, institution and projects should be fully utilized for enhancing quality of goods and services. These include ISC, NPCC, ILCC, NMC, CAMCONTROL, and provincial government organizations, etc.

Preparation of establishing "Cambodia Brand" for SME should be launched. For the promotion of Cambodian

---

<sup>37</sup> The study identifies the major constraints to inclusive growth in Cambodia, using a diagnostic framework based on the key elements for inclusive growth, among them: infrastructure, especially energy and rural transport; skills and education; governance; fiscal spending; decent employment; social infrastructure and services, including education and health care; and access to public services and social protection. A reverse approach means focus on strengths instead of constraints.

products and services, it is essential to meet the level of international quality. Therefore, working group of “Cambodia Brand” for SME shall be encouraged to be established among relevant stakeholders to develop practical guideline.

- Mid- to long-term Scope

Further institutional set-up and marketing strategy should be developed to promote Cambodia Brand for SME, including Cambodia Brand Export Center, technical assisting center/techno-park, etc.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“Good Design Award”: The scheme known as “G-Mark” started in 1957 by Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan. The government promotes the excellent designs and established selection system for superior products’ design. (JPN)

“JAPAN Brand Development Support Project”: The project was introduced in 2004 by The Small and Medium Enterprise Agency, Japan and supports to create a foreign new market for local SMEs’ products through assistance of the brand making as to global level. The agency provides subsidies for the cost of designing the branding as well as the promotion or exhibition abroad developed by collaboration of local companies and local Chamber of Commerce and Industry. (JPN)

“The National Mark of Malaysian Brand”: In Malaysia, Small and Medium Enterprises Corporation Malaysia (SME Corp.) in collaboration with SIRIM QAS International Sdn. Bhd. has developed “The National Mark of Malaysian Brand” certification scheme that promotes the development of Malaysian brands to meet global quality standards. This scheme launched in 2009 and various trade promotion activities have been undertaken to promote brands for SMEs. (MYS)

## **2-2. Linkage to Global Market**

In order to enable Cambodian SMEs’ linkage to global market, their capacity will be developed with several different dimensions, including i) information dissemination, technical guidance and training, ii) facilitation at boarder, iii) coordination with SEZ and IV) coordination with export promotion.

### **(i) Issues**

Through the findings from MIH/JICA Survey and other dialogues, several issues have found that; SMEs are having difficulties to access to information about global market; border procedures for export and import are complicated and difficult to understand for SMEs; no opportunities are found by SME to connect with FDI in SEZ; and not able to make use of export promotion activities.

### **(ii) Principles/ Objectives**

The major objective is to fill the gap between on opportunities (including policy measures) and on SME capacity in the area of linkage to global market.

While encouraging to establish scale of economy in targeted sectors as discussed in 1-1-8., the RGC should

promote SMEs' linkage to global market so that SMEs can benefit as a part of GSC towards AEC 2015 and thereafter.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

- Short-term Scope

As the important focus is to link to global market through developing domestic SME capacity for expand its business opportunities, for new market and technology. In this regards, the RGC will play important role in introducing opportunities for international market and to provide necessary technical assistance such as training, workshops, and technical guidance at relevant authorities.

There have been several occasions of business matching in Cambodia, including fairs in Cambodian and abroad, by the RGC and with cooperation with foreign counterparts. The RGC should further promote and assist SMEs link to new global market by using the business matching mechanism through encouraging and collaborating private sectors as a part of over-all capacity development of SME business community.

Taking advantage of the existing activities relating to border issues, including introduction of electronic procedure, the gap between complexity of the procedures and capacity of SMEs should be filled through the relevant assistance on their capacity development.

Government should promote the information sharing among line-ministries in order to facilitate the development of "right SME sector in the right market" for export promotion. At the same time, the strengthening capacity development of private BDS should link-access to the government communication channel in order to provide the BDS programs in efficient and effective way. Associations should be encouraged to provide practical techniques for linkage promotion between government and private sectors.

Regarding the access to information of BDS and awareness of BDS, there is a certain information gap among SMEs. In order to invite broader use of BDS, adequate information should be provided not only among those SMEs who have easier access to the RGC's measures and/or private BDS but also SMEs not familiar with governmental or private assistance.

- Mid- to long-term Scope

Systematic business matching should be developed through assistance of capacity development for SME. In addition to the ad-hoc events, a certain institution should develop and maintain database and professional coordinator for business matching should be set up. Strengthening the SME capacity is essential to support matching to the requirement of potential foreign investment, especially in the strategic important areas.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

"Japan External Trade Organization (JETRO)": Is the Japanese government agency started in 1958 and offers services for promoting export with providing information of foreign markets and regulations, consultations, business matching, market exploring tours and so on.

\* There are comparable organizations in ASEAN and other countries, such as Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE), International Enterprise (IE) Singapore, Directorate General for

National Export Development (DGNED), Department of International Trade Promotion (DTIP), Vietnam Trade Promotion Agency (VIETRADE), Export Marketing Bureau (EMB) in Philippines and so on. (JPN)

## **2-3. Technical Assistance for Promoting Technology Adoption, Innovation & R&D, and Work Skill Qualification Development**

### **(i) Issues**

Through the findings from MIH/JICA Survey, it is recognized that there is many of SMEs' conventional notion to regard the production machine as "technology". It is true the automated equipment and machines are already technology integrated and by themselves advantageous in terms of increase of productivity or operational efficiency. However, due to current SMEs scale of investment capital, they often tend to adopt (import most of time) second hand or old model machines. Those machines are obviously not competitive to brand new and latest machines. They may be able to increase their competitiveness in domestic market but will still bear to be behind of competitors in the international market if they only utilize the machines as they adopt for production efficiency.

SMEs' capacity development for better technology application is a keen issue in this area. Even though the policy measures provide assisting opportunities for SMEs, technology is not fully utilized if SMEs capacity is not developed to take full advantage of it.

The SMEs capacity development should be promoted following areas in terms of the significance of technology adoption and further R&D and innovation;

- Standardization of basic skills for production/service operation
- Production management
- Strategic planning of production/service development and marketing,
- Quality control and quality development (compliance with standards/requirement and value-added),
- Technology and its information sharing, and communication among SMEs in same business including collaboration with technology specialized entities.

With regard to work skills, in supporting the governmental assisting measures, it is important to encourage SMEs themselves to train their own employees to meet the qualifications of work skills. Capacity development scope should include this aspect.

In addition, at the initial stage, "design" should be regarded as the useful "technology" to differentiate from competitors' products adding possible value to the products/services. The promotion of "design" should be integrated into the capacity development in this context.

### **(ii) Objectives**

The major objectives are to generate awareness on actual significance and strong point of technology and to promote potential capacity to make better use of technology along with the awareness. The shift of SMEs' notion of technology is to be encouraged from only productivity to quality. The quality generation for value-added (ex. "originality") is the key to the capacity development in this area.



### **(iii) Directions for Measures and Actions**

#### ● Short-term Scope

Training and mentoring programs should be designed and provided by public institutions (ex. NPCC of MIH, ILCC) and through SME associations (ex. FASMEC, YEAC, CWEA, Cambodia Investment Club (CIC)) collaborating with academia and private BDS providers;

- Organize workshops and trainings
- Publication and dissemination of applied technology toolkits for SME
- Provide technical assistance on site

#### ● Mid- to long-term Scope

All the activities should be integrated to the comprehensive SME supporting mechanism, such as a special agency to provide and facilitate all the assisting programs for SMEs, and conveyed to private BDS providers where appropriate.

### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“SME Expert Advisory Panel (SEAP)”: This scheme is introduced by SME Corp in Malaysia. SMEs are provided practical advice of technologies to improve their quality by experienced consultants and their fees are borne by SME Corp up to 100%. The main content is on-site assistance utilizing retired experts from industries or governmental agencies. (MYS)

“Bureau of Supporting Industry Development”: Activities related to promote supporting industries by Ministry of Industry, Thailand (THD).

## **2-4. Technical Assistance to Access to Finance**

### **(i) Issues**

After the SME Development Framework 2005, foundation and regulatory/legal framework has been improved steadily for SME access to finance. Follow-ups of the SME Development Framework in the area of access to finance including remaining issues are basically integrated into the “Financial Sector Strategic Plan 2011-2020” comprehensively.

At current stage, there is a certain gap between actual financial opportunities and the level of awareness and/or capacity of SME. For those SME who are not well aware of recent development in the financial sector what services are available for SME, and who are not yet ready to prepare basic documentations required (such as financial statement), the conventional idea (such as high interest rate, strict collateral requirement on land property, and/or limited length of loan period) still seems to hamper them to access to finance. To this gap, it is necessary to put effort to improve the awareness and capacity of SME to access to finance.

Dissemination of updated information on development of financial services is the first task and promotion of available range of financial opportunities for SME is the next. However, in order to access to right finance

even at current situation, basic requirements are not bypassed although some are relaxed or modified for simpler form. Among others, the financial statement is one of the most essential requirements whereas the majority of SME still operate their business without proper bookkeeping to prepare the financial statements..

It is not a unique issue of “Access to Finance” but fundamental weakness of SME that they are still left behind of the modernization of business management. Because they are not applied the modernized business management, they have limited notion for “management” itself which requires data, plans/strategies, assessment on business activities where the financial statement is one of the basic tools.

## **(ii) Objectives**

The capacity development in the area of SME access to finance has to be addressed primarily to narrow the gap between the awareness of SME and actual available financial opportunities provided, and to promote SME’s business-consistent (SME’s financial-requirement-consistent) opportunity to access to finance. It is also another objective to identify issues what further improvement is necessary for SME access to finance when the gap is filled.

To enhance the modernization of business management, the capacity development is also needed for sound corporate governance to raise awareness in the fields such as treatment of stakeholders, duty of the board of directors, anti-corruption ethics and compliance as well as social responsibility<sup>38</sup>.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

In SME access to finance, the financial statements are a core part of required documents for bank loans. At the current situation, banks often offer the services to SME how to prepare one. However, it is mostly focusing on the procedure to prepare its formality not the substantial significance of it<sup>39</sup>. Thus, the fundamental solution has remained un-tackled, and many of SME has remained relying on the bank services to prepare the statement for the sake of preparation of statement.

### ● Short-term Scope

It is an urgent issue to approach to the fundamental area and provide guidance for SME to be aware that the financial statements based on the proper bookkeeping is important for business management itself rather than just a document required for bank loans. Adopting a financial statement should be used as one of the triggers for the “**modernization of business management**” - which is a gateway for SME access to finance. Capacity development of SME should be promoted in modernization of their business management in this sense.

The significance of process to reach the financial statement and utilization of it should be thoroughly understood by SME. The habit to maintain the proper bookkeeping and knowledge to make use of them for business development are essential factors for modernization of business management. This could lead to the adoption of financial statement to the end, but more importantly, it could realize improvement of productivity, increasing efficiency, up-grading quality, and ultimately realizing competitiveness in doing so. In the Capacity Development process, thus, promotion of adoption of the financial statement should be utilized for SME not only for the objective of facilitating access to finance but extended in long-run for up-grading their business

---

<sup>38</sup> Industrial Development Policy also stipulates “”Enhancing SME s corporate governance including adherence/compliance with existing rules and regulations as well as nurturing a culture of social responsibility.

<sup>39</sup> In some cases, the statements are prepared only by bank side.

management capacity to be modernized in each targeted areas (such as production management, human resource management) more than access to finance.

The supporting measures can be conducted on the base of collaboration with stakeholders which includes;

- NBC and NAC will make guidance for Banks/MFIs' consultation at the time of loan assessment to up-grade their consulting in the context of SME financial management in their business activities.
- NAC together with MIH, MOC GDT and private associations (bank/MFI associations, SME associations) should provide opportunities for seminars and workshop.
- TOT (Trainings for Trainers) should be designed and coordinated with the programs above.
- Activities and projects should be thoroughly reviewed which have been provided through collaboration between authorities and the international development partners.

● Mid- to long-term Scope

Collaboration can be considered with educational and/or vocational institutions such as universities, FIC<sup>40</sup>, and international development partner related organization such as CJCC<sup>41</sup> so that the seminar/workshop activities can be designed and provided constantly in the programed & continuous courses to assist SME for capacity development. The lecturers can be trained by TOT above or invited from the relevant managers of successful SME.

Collaboration with private BDS providers serves to back up the programs above, and, at the same time, can be a good vehicle for BDS market development which will also lead to redistribution of advantage back to SME in many other areas for business development. When the BDS market grows, the better services are expected and opportunities for those will increase for SME which is the win-win relation.

GDT, KICPAA or the private association may develop the accounting software for SMEs and micro firms to maintain the proper bookkeeping and prepare the financial statements without the technical knowledge. This software should also help to generate the business plan based on the bookkeeping record so that SMEs can submit the financial statements to GDT and the business plan to the banks/MFIs. In cooperation with BDS providers, SMEs can utilize the information generated from the accounting software for further business development.

The authority may cooperate with the business associations to organize the committee to set the Code of Good Corporate Governance for SMEs.

**(iv) Referential Schemes and Cases**

In Japan the private association such as the Certified Public Tax Accountant Associations, the Japanese Chamber of Commerce (JCCI), the Corporation Association and the Association of Blue Return Taxpayers provides the free consultation services of the proper bookkeeping to public or its member. (JPN)

“Micro Business Management Improvement Loan (Maru Kei Loan)”: A loan scheme provided by Japan Finance Corporation (JFC), the Japanese government owned bank. This loan aims to modernize small scale companies by making a business plan with consultation, and provides preferential loan rate with no collateral. (JPN)

---

<sup>40</sup> Financial Institute of Cambodia

<sup>41</sup> Cambodia Japan Cooperation Center

## **2-5. Assistance for Human Resource Development**

### **(i) Issues**

The development of human resources for industries has been a current much focused issue in the industrial development. Many human resource development schemes and programs have been introduced and provided by the RGC (e.g. MLVT), international development partners (e.g. CJCC), and recently developing private sector training and educational organizations. Over-all needs for the human resources for industries are still increasing not only SMEs but all the industries.

Through the findings from MIH/JICA Survey, pilot company diagnosis by MIH/ JICA and other dialogues, it was found that SMEs have been facing shortage of human resources in all levels (low-skilled and skilled workers, specialist and managers) because of i) difficulty in acquiring employees, ii) difficulty in securing stable employment, and iii) poor work environment, as discussed in 1-1-12.

Not limited to education and training before recruitment, in-house/internal education and training are also important after the employment within SMEs. The achievement of the JICA Project<sup>42</sup>, human resource development within SME showed effectiveness, because the training can be implemented directly related to their actual business operation. In this way, the needs of SME managers would also be directly reflected. However, the most SMEs often have to abide its limited resources and technical skills to manage in-house human resource development for its employees.

### **(ii) Objectives**

Support scheme on capacity development to individual SME's internal human resource development complementing with training programs by relevant organizations.

### **(iii) Directions for Measures and Actions**

#### ● Short-term Scope

Upon the direct request of SME, through the company diagnosis services by governmental assistances such as public services on company diagnosis and consulting provided by NPCC/MIH, actual constraints of internal human resource development should be specified. With full alignment with over-all human resource development for industries, appropriate BDS should be provided or facilitated in the area of capacity development for HRD at the site of individual SME. Training courses should be organized with public sectors and coordinated with private sector BDS providers to be designed for the SME employees including management level personnel to be sent from SMEs. These courses should be designed in the manner to provide training on behalf of SMEs shouldering their constraints in lack of resources.

MLVT are primarily in charge of vocational training, which organizes coordination meetings among line ministries. In addition, collaboration with business communities, for example, SME organizations and industry associations shall be invited for opportunities to be heard.

---

<sup>42</sup> Technical assistance was provided on Company Diagnosis and related Consulting in the JICA Project.

Including projects or programs by NPCC, MLVT, as well as other international development partners collaborated national educational institution such as CJCC, vocational training related information should be accumulated and made publicly available for potential employees as well as SME managers.

- Mid- to long-term Scope

A special institution for professional training and education for SME, such as SME training institution, could be formed and made available for SMEs' employees training. Coordination should be pursued for the establishment of the special institution among existing institutions, alliance of universities and vocational schools.

#### **(iv) Referential Schemes and Cases**

“SME University (SME Training Institution)”: The institute was established in 1962 by the Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SME support, Japan). They provide the courses to meet the needs of SMEs, such as modernization of business management, production, human resources development, marketing and so on. (JPN)

“The Human Resources Development Fund (HRDF)”: The fund is administered by Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB), an Agency under the Ministry of Human Resources. Certain categories of employers are liable to pay a Human Resource Development levy for each working employee at the rate of 1.0% of the monthly wages of the employee workforce are allowed by employers to receive financial assistance up to 100% to cover the training cost incurred. (MYS)

“Education and Training Benefit System”: Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan started to provide benefit to worker up to 60% of the cost of designated lecture from the budge of Employment Security Insurance in 1998. 8,541 lectures are designated in 2013, including 4,061 Transportation, machine operation related lectures. (JPN)

### 3. Promoting private /public BDS for SME<sup>43</sup>

In the SME Development Framework 2005, the “SME Support Activities” was one of the four pillars, and “Business Development Services” is major focus for that pillar. The progress was reviewed in 2006; however, not a significant progress in this area was reported at the time of review. Major activities were basically found to be with projects and activities implemented by NGOs and international donors. The annual report (2006) concerning the progress of the SME Development Framework concluded with further suggestions in the section of Business Development Services (BDS) as follows:

*It is the strategy of the donors and the government:*

- i) to encourage the development of market-based services that will meet the needs of SMEs,*
- ii) (to) promote the establishment of private sector BDS providers, and*
- iii) become a financially sustainable undertaking.<sup>44</sup>*

#### 3-1. Public BDS Facilitation Promotion:

- “bridging” for private BDS, incubator/testing -

It is important to further strengthen and enhance the capacity of government-run (or government initiative oriented) BDS functions, such as testing/incubator institutions (ex. ILCC), national R&D laboratories (ex. RUC/ITC), direct assisting functions (ex. NPCC and DG-SME&H of MIH, Trade Promotion Dept. of MOC, Agro-industry Dept. of MAFF). In mid- to long-term perspective, their experiences achievements should be shared and handed over, where appropriate, to the private sector BDS providers or special policy implementing entities such as public enterprises independent from policy authorities. The more of the facilitation function of publicly-run BDS should be strengthened to “bridge” them with private sector BDS.

#### (i) Issues

The RGC has been and still is a major player of BDS provision and/or facilitation while private sector BDS providers are gaining growing recognitions among SME;

The Ministry of Industry and Handicraft (MIH) is providing “direct BDS” as a part of exercises to promote demand in the private sector. The under General Department of Industry (GDI), the National Productivity Center of Cambodia (NPCC), the Department of Techniques, Science & Technology (DTST) are conducting pilot support activities to assist model SMEs in the implementation of 5S-KAIZEN, GMP, GHP, and HACCP. NPCC start providing comprehensive Company Diagnosis Consulting with JICA’s technical assistance. The Industrial Laboratory Center of Cambodia (ILCC), independent from MIH (the former MIME) in 2011 as a testing laboratory, provides testing for standard qualification and incubator function. The National Metrology Center (NMC), also under MIH (the former MIME) was established in 2011 as a provider of measurement solution to industry. These activities have been supported by development partners such as ADB, GIZ, APO, UNIDO and JICA. Facilitation activities such as training of trainers (TOT) on GMP/GHP in food safety areas are also being conducted through technical assistance supported by IFC.

Ministry of Commerce (MOC): MOC’s focus is already shifted more to “facilitation”. The implementing authority is the Trade Promotion Department (TPD). There are some inter-departmental activities such as the

<sup>43</sup> This section is based on and updated on the policy option paper adopted by GDI, MIME (the former Ministry to MIH) , “Strategic Options for Improving Business Development Services for SMEs in Cambodia”, February 14, 2011, (GDI/BDS/SO/001)

<sup>44</sup> “Small and Medium Enterprise Annual Report 2006”, August 31, 2006, Sub-Committee on SME, SME Secretariat

“Diagnostic Trade Integration Study (DTIS) and Sector Profile” and “Trade SWAp”. They are conducted by several departments within the MOC and BDS related activities are diversely included in these projects. TPD’s BDS activities – which are: i) facilitation of SMEs participation in international and domestic trade fairs and exhibitions ; ii) awarding for export promotion and business matching missions; iii) the provision of an Electric Marketing Communication System (EMCS); and iv) campaigning for “Buy Cambodia”. TPD also promotes the formation of “associations” to deliver BDS more effectively.

Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery (MAFF): MAFF is providing both “direct technical assistance” and “facilitation”. The implementation authority is the Department of Agro-Industry (DAI). DAI dispatches its officials to the provinces as trainers to teach: i) contract farming, ii) fodder blending, and iii) the quality and safety of vegetables. At the same time, it facilitates linkages between provincial farming and urban agro/food-businesses through contract farming. The trainings have covered over 20 provinces and the training courses for contract farming are held ad-hoc bases.

Ministry of Economy and Finance (MEF): MEF by itself does not provide BDS to SMEs. However, it covers the areas of accounting and education for economics and finance. Under the MOEF, there are three main institutions: i) The Institute of Economics and Finance , ii) The Kampuchea Institute of Certified Public Accountants and Auditors (KICPAA), and iii) the National Accounting Council (NAC). Of these three institutions, KICPAA’s activities are related to BDS for enterprises including SMEs, the role of KICPAA is more in the nature of a facilitator with regard to BDS whose primary beneficiaries are BDS providers, accountants and auditors.

Ministry of Tourism (MOT): Major activities are provided in Department of Tourism Industry. While preparing basic statistic reporting system for regional tourism business promotion and enhancing hygiene level with a set of qualification standards, it also provides training courses to upgrade tourism related private service providers in areas of hotel, restaurant, and tour operation.

Related to these activities above, many of pilot assisting projects are conducted with Ministries of authorities by the international development partners. Some are integrated into institutionalized mechanism; some are still under-going process to be assessed for sustainable mechanism/schemes.

In the MIH/JICA Survey, the finding indicates that only a few SMEs owners/managers have received or sought outside assistance (public and private) to help them address internal constraints in production and management. The results show that only 12% of 446 surveyed firms have received or sought outside assistance from the government, development partners and private consulting firms. Recipient SMEs have received or sought helps mainly on how to improve product quality and design, safe working environment and productivity enhancement (Figure 3.3.1). 80% of such assistance comes from development partners indicating the limited and still insufficient support by the government and private consulting firms in terms of Business Development Services. SMEs in provinces (22%) seem to receive more assistance from the government compared to those in Phnom Penh (10%). Almost all surveyed firms have never sought external business support for two major reasons: (1) 70% of them say they do not know where to seek helps and (2) 21% think that they do not need any assistance. The results seem to indicate that there are demands for supports from SMEs owners/managers but the lack of information and inadequate awareness raising about the existence of the assistance are constraining their access.

Not limited to the above as indicated, the other BDS opportunities are also available from the governmental function; however, the availability is always limited due to limited capacity for implementation as the

government is not originally designed to provide BDS directly to SMEs. It is found that some of the issues are still underlies to be tackled for improvement which includes; i) coverage of services is limited (not all the interested SMEs could get access to the services), ii) quality of services is not standardized (range and/or level of services are not always based on specific qualification and/or guidelines), iii) constraints on physical infrastructure and human resources (lack of facilities and regional networks, and limited professional personnel), and iv) limited future plans to promote private sector BDS (including schedule to hand over certain range of public BDS).

## **(ii) Objectives**

The objectives of strengthening facilitation capacity in public BDS for SMEs are; i) initially to strengthen the existing public BDS till the private sector BDS is developed, ii) to introduce new BDS and its scheme where no BDS is available, iii) to promote private BDS providers in the areas the initial actions are taken by authorities, and iv) to set and implement a relevant mechanism to bridge the tasks to private BDS providers.

Where the market for a particular BDS is not established, the government may need to take a major initiative to provide direct services to introduce BDS and generate demand for a potential market. In the area of skill development and technology adoption, for example, there is still very limited interaction between R&D institutions and SMEs. The government assistance is much needed for direct assistance. When there is private sector BDS providers developed, the government role should be shifted to the facilitation of technology adoption by bridging SMEs needs to the private sector BDS providers. The government, thus, is also in the position to promote private sector BDS providers. The government role should therefore be carefully assessed based on the situation while maintaining the overall effectiveness of SME development policies.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

The following measures and actions have been raised in the Policy Option Paper<sup>45</sup> submitted after the SME Development Framework. The suggested recommendations are still relevant to pursue for the recent situation;

### <coverage of services>

- It is still effective to continue the current BDS provided by the government where the objectives are to demonstrate benefit and to stimulate demand, and where the sign of demand increasing is observed.
- The direct activities (interventions) should be developed more as complementary services to private sector BDS activities.
- Solid planning setting and strategic areas in the policies should be focused on.
- Facilitation of access to BDS (access to information on BDS) should be more inter-linked and interactive.

### <quality of services>

- The cost-sharing principle and scheme has to be introduced (or extended), together with formulation of transparent budgetary principle.
- BDS activities should focus on extending services that will ensure the quality of products/services.

### <physical infrastructure & HRD>

- Solid planning setting and further allocation of budget should be necessary. Collaboration with

---

<sup>45</sup> as indicated in the footnote 1.



international development partners and private sector BDS providers are effective.

- More aspects pertaining to regional business development should be incorporated into the current BDS activities.

<limited future plans for private BDS promotion>

- The schedule of activities has to be clearly laid out for the continuation of BDS. Especially for the schedule and objectives when and to what extent the government should hand over its function to private sector BDS providers, how the government will involve in facilitation (bridging).
- The quality of BDS and fair trade in private sector BDS should be monitored.

### **3-2. Private BDS Promotion and Capacity Development**

- scheme building and delivering the SME's interests and requirement -

The government should continuously monitor how the market develops. If systemic constraints (often caused by inadequate regulatory system) emerge that affect the stakeholders in their business opportunities, the government is to take relevant measures to remove them to recover a fair business environment. Monitoring fair competition as well as the range of fees, and fair quality of services (BDS) is also a significant task for the government. It is also the government role to monitor and promote upgrading of the quality of private sector BDS.

In the area of promotion of private sector BDS, the recent support activities by international development partners are getting more and more cautiously designed for facilitation rather than direct provision of BDS. Facilitations are gaining greater relevance as the vehicle of assistance. This is aimed to initially deliver BDS skills and know-how to governmental authorities, then to promote private sector BDS through assistance from them.

#### **(i) Issues**

As there is limited statistical data, the current situation of private sector BDS is not yet clearly identified. However, a part of the MIH/JICA Survey and related interviews have identified some of the development in this area.

**Accounting and Auditing:** With the cooperation from NAC and KICPAA, private accounting firms are at stage of providing services to SME. Although it is still in the very initial stage for both accounting firms and SMEs, the conventional notion of SMEs that accounting services are too expensive to SMEs has been reviewed and, in reality, some of the accounting firms are trying to set affordable fees for SMEs consulting with the range/coverage of services. The market is still small in terms of BDS for SMEs in this area, and the SME clients scope to the services are still based on rather grapevine-like limited network base; however, the changes are already observed; however, the progress is starting for the further promotion in private sector BDS in this area including consultancy on preparation of financial statement and related business advices.

**Legal and Consulting:** The Bar Association of the Kingdom of Cambodia (BACK) is the core association of lawyers providing a variety of facilitations for mainly member lawyers. It is still limited to assist providing legal services to SMEs directly. There is not a central association for consulting firms. Some firms related legal consulting with layers are, thus, often found to be members to the BACK. As for the legal area, there is still limited market for SMEs as ordinary SMEs' business at current stage is not always requires legal issues to

deal with for usual business practices unless they are in the court process. With regard to consulting services, the situation is similar to the area of accounting and auditing.

IT development & consulting, Research & Marketing: This is developing area with SMEs. As introduction of IT to the business is essential to the current SME business, naturally the IT development services are developing. The related consulting and extended research and marketing advices are relatively easier for SMEs to be familiarized once they make initial communication with IT development advices (often hardware (PC) and web-site introduction, but software introduction is also developing). IT Association is also taking assisting part of the over-all activities of IT sector. There are already many research and marketing services providing firms. Besides the specific research firms, there are some other forms often found to be as a part of related services which include web developing and publication/printing.

SME Association: Recent development of SME related associations are notable. FASMEC, YEA, CWEA, and CIC are often recognized as the major focal points of SMEs business activities. The BDS including consultancy, IT advices, and legal & accounting services are facilitated through the activities of members' advantages. It is often provided in the form of seminars & workshops, but members' networking is also a big part of developing communication between SMEs and BDS providers. Some of members to the association themselves are BDS providers and members' communication itself serves as introduction and access to BDS for SMEs which is functioning implicit market development of BDS.

Issues related in this area are i) limitation in the legal framework to encourage private sector BDS, ii) limitation of promotion measures including capacity development assistance. With regard to the legal framework, there are official qualifications (certifications) for accountants and lawyers but not for consultants, researchers, IT developers & consultants, or researchers and marketers, and not for their firms. It is difficult for SMEs to assess the quality of services unless they could have private reputations. For the promotion side, the information to get access and on quality to private sector BDS is limited, and quality upgrading of services are all depend on the private effort, thus, qualities of them are not standardized other than accounting and legal areas.

## **(ii) Objectives**

The ultimate objectives in this area is i) to provide concrete business enabling environment for private sector BDS for SMEs, and ii) to promote capacity development and private initiatives in the sector. To reach this stage, it is essential to specify the policy target. The capacity development measures are to be provided in the process of public BDS activities through sharing experiences or on the job training with public activities for the related private parties to the activities.

## **(iii) Directions for Measures and Actions**

The priority action should be put focus on formulation of the recognition of private sector BDS "market" for SMEs. Private sector BDS is still recognized as the individual firm base not the sectoral base. It is difficult for government to target policy measures to the market or sector outline is not specified. Private sector BDS market is still developing, thus, close communication with the core activities of private sector is essential as well as the requests and needs of SMEs from the demand side.

The RGC should put focus and effort on the following directions for assisting measures:

- Information gathering and identification of outline of private sector BDS is first priority.
- Encourage the information “focal points” to accumulate and disseminate information on private sector BDS such as KICPAA, BACK, and SME Associations. Communication among the “focal points” should be encouraged for user SMEs to be connected to different types of BDS.
- Set the qualification criteria and/or standards for BDS so that private sector BDS could apply with, and set guidelines for fair and proper business transaction for private sector BDS including model fee ranges and model contract so that transparency of fair transaction can be secured.
- Capacity development assistance is considered through public BDS activities at the initial stage, and to be encouraged for development and implementation of systemic programs by private initiatives at the later stage when the outlines of sectors are developed.
- Services assessment mechanism should be designed in the long-term scope, and it should be integrated into the activities by the “focal points” for the further improvement of services.

## **IV. Institution**

The SME Promotion Policy should be implemented in the respective ministries related to the specific policy measures in the specific issues. The major responsibility is to coordinate the implementation. When the SME Promotion Policy is uniformly adopted by the relevant line ministries, all the measures have to be coordinated on the one Policy.

The SME Sub-Committee has set forth since 2004 for all the SME development issues. The significance of the achievement of this Sub-Committee should be confirmed and the SME Sub-Committee should take a central role for formulation, implementation and coordination of over-all SME Promotion Policy. The structure of the Sub-Committee may be reviewed to be more practical to respond each issue of the policy. Setting up the working groups for each focus could be one of the realistic options, such as “Working Group for Definition”, “Working Group for Access to Technology”, “Working Group for Access to Finance”, etc..

In order to back up the Sub-Committee activities, the Secretariat function should be strengthened. Up to the current state this role has been conducted by the initiative of MIH. As the NSDP is instructing MIH for continuous initiative in the SME promotion issues, the function of the Secretariat should be maintained and even strengthened for further effective operation of Sub-Committee activities. It is to be considered to further develop the Secretariat capacity in policy & policy measure formulation, statistic and information accumulation, research & analysis, and communication and coordination in close collaboration and coordination with MIH activities.

The Secretariat should also take a strong initiative to coordinate and communicate between SMEs and the Government, including coordination in the SME issues under the GPSF, and keeping constant communication with SMEs including their associations such as FASMEC, YEA, CWEA and CIC.

In mid- to long-term perspective, a SME specific authority may well be established within the Government, such as “SME Agency”. The policy formulation and coordination function should be strengthened within the Agency.

Further discussion should be continued among the relevant organizations for the implementation of the SME Promotion Policy.

## **Way Forward**

The Policy Framework tabled here is for the further discussion to formulate a policy and policy measures in the broader horizon of SME promotion as a whole. As it is described in the very early statement of this Policy Framework, all the elements and factors, scope, structure, and issues & directions included herein are to be addressed for the immediate SME policy, and, on the other hand, they are to be incorporated into of much needed SME basic legal framework in the near future.

As instructed by the National Policy, the Cambodia's first national level Industrial Development Policy has been launched. As for the SME policy, although the direct instruction is to update the SME Development Framework, the actual implication of the instruction should be formulation of the SME promotion policy. It may take some time to reach a final goal of comprehensive legal framework for SMEs such as the SME Basic Law; however, the continuous and consistent focus should be maintained based on consensus of all the stakeholders including the government at this stage, and the focus should be sustained till the final adoption of the establishment of the legal framework.



## Appendix 1: Timeframe of measures and actions for SME Promotion

	Short Term Scope (1-2 years)	Mid- (3-5 years) and Long-Term Scope (-10years)
1. Business Enabling Environment (BEE)		
1.1 Basic SME Promotion Policy: Formulating a clear policy outline (Prakas, Charter, and/or Law) with relevant (law-) enforcement mechanism covering the “13 issues”		
1-1-1 Definition of SME  <i>Principles/ Objective: The objective of introducing the base definition(s) of SMEs is to secure the legality of targeted SMEs’ access to the incentives schemes, to enable consistent and synergistic policies in different government agencies, and to accumulate the statistical data for future policy development.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registration data by One Roof Services</li> <li>- Definitions for specific measures, priority sectors</li> <li>- Identification of existing definitions among line-Ministries</li> <li>- Discussion on objective oriented definition(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination of definitions among line-Ministries</li> <li>- Set definitions in accordance with:               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) economic reality,</li> <li>ii) objectives of promotion,</li> <li>iii) characteristics of sectors/industries</li> </ul> </li> </ul>
1-1-2 Code of Good Practice in Regulating SMEs and Reduction of Red-Tape  <i>Principles/ Objective: The administrative procedures should be efficient, transparent to and reliable from private sector so that vital and sound economic activities by private sector can be encouraged through effective policy implementation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORS not only as registration but also as a focal point for all the information on governmental measures for SME</li> <li>- Simplification and improvement of duplication of procedures</li> <li>- Preservation of procedural efficiency and transparency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter-governmental coordination among registration systems</li> <li>- ORS of MIH to be a focal point for consultation</li> <li>- Setting up and coordination of fee settlement system</li> </ul>
1-1-3 Incentive Schemes for Initial Start-Up  <i>Principles/ Objectives: Objectives of introducing incentive scheme to be provided for initial start-up are to encourage and promote SMEs’ entrepreneurship for strategic sectors to contribute directly to economic growth, and for diversification of industry to form the foundation of sustainable industrial development.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification of strategic sectors</li> <li>- Coordinate with private business associations</li> <li>- Consideration of types of measures; tax exemption, financial assistance, etc.</li> <li>- Strengthening existing public services, assistances for the business planning (NPCC, ILCC, ISC, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Set forth the measures for strategic sectors</li> <li>- Extending coverage of Investment Law</li> </ul>

<p>1-1-4 Incentive Schemes for Promoting Technology Adoption, Innovation &amp; R&amp;D, and Work Skill Qualification Development</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>The over-all objective is to further facilitate SMEs' access to technology to improve productivity and competitiveness realizing better access to information on technology and reducing constraints of SME to adopt technology. The work skill upgrading is also to be included for the support of adopting technology.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priority on technology to improve productivity</li> <li>- Enhancement of assistance by government-run institutions</li> <li>- New modality of access to finance for technology</li> <li>- Technology sharing (clustering)</li> <li>- Further coordination among academia, industry, and government</li> <li>- Work skill identification / qualification setting</li> <li>- Promotion of IPR registration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Set forth incentive measures more for R&amp;D and innovation side</li> <li>- Promotion of technology agglomeration (SME Techno Park)</li> <li>- Further promotion of IPR system (strengthening examiners, etc.)</li> </ul>
<p>1-1-5 Incentive Schemes and Simplified Pro-SME Tax Regime</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>In order to promote SMEs' formalization and sound development, which contribute to Cambodia's economic development, tax system should be not only focused to efficiency of tax collection, but should provide certain benefit to the taxpayers side, as well as avoid unnecessary burden, and should contribute to SME promotion.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuation of promotion of awareness raising on taxation system through introduction of simplified financial reporting system for SME</li> <li>- Promotion and implementation of transparent tax payment and refund system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction of incentives for on-going promotions on introduction of simplified financial statement for SME and micro-enterprises</li> <li>- Introduction of incentives for spontaneous tax declaration based on proper bookkeeping</li> </ul>
<p>1-1-6 Schemes for Applying Law on Investment in SMEs Investment Promotion</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>A wider and diversified range of options for investment opportunities should be provided for SMEs as well as large scaled investment projects and relevant incentives should be considered to encourage them to take the opportunities in order to activate potential economic foundation for industrial development and dynamic economy.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review and update criteria for QIP and SEZ feasible for SME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification and set priority sectors for SME investment incentives</li> <li>- Set forth the SME specific investment promotion provisions in the Investment Law or in the other frameworks</li> <li>- Consideration for setting up the SME Zone</li> </ul>



<p>1-1-7 Scheme for Supporting Access to Finance for SME</p> <p>(1) Credit (Collateral, Credit Guarantee)</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>Objectives of improvement and promotion of access to finance in the area of loan are to; i) introduce a specifically designed SME public loan scheme complementary and synergistically effective to existing SME loans provided by private commercial banks and MFI, and ii) promote capacity development of SME (modernizing its management) to facilitate its access to finance including technical guidance to and promotion of financial products and services available for SME.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Credit Guarantee Fund (CGF) scheme be considered</li> <li>- Policy interest rates and/or loan interest subsidizing scheme be discussed</li> <li>- Establishment of a focal point of information and consultation be considered</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establishment of government-run SME financial institution be considered (SME Bank)</li> </ul>
<p>(2) Leasing, Risk Capital, and Other Options</p> <p><u>Principle/ Objectives:</u>  <i>It is significant to widen the options of financial products to facilitate SME access to finance. The major objective of the actions to be taken is to preserve sound legal foundation for each of different financial product and provide a range of services through diversification.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion of further Financial Leasing</li> <li>- Governance on needs of new financial services and their development (settlement for the legal provisional conflicts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduce relevant legal framework for the new modalities of financial services, such as risk capital, Cloud funding, etc.</li> </ul>
<p>(3) Credit Information</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>The sound operation of credit information sharing scheme is essential to sustain healthy credit climate among financial sector. Maintaining the scheme running appropriately, the easier and more efficient credit decisions could be made, thereby increasing financial supply to SME with good credit history.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information updating scheme</li> <li>- Utilization of data for the formulation and reference of SME definition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribute to the Credit Guarantee Fund system</li> </ul>

<p>(4) Simplified Accounting</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>It is recognized by NCA that the simplified financial reporting standards (ex. FRT and Templates for Micro Firms) was necessary, in order to: (i) improve SME access to finance; (ii) improve financial management of their business; and in the longer-term (iii) to improve tax collection.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review the relevancy on current FRT and Templates for Micro Firms with CIFRS (NAC and GDT)</li> <li>- Utilization of data for the formulation and reference of SME definition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Further assistance to enhance the simplified accounting to upgrade to be compliant to CIFRS standards</li> <li>- IDP states that “By 2025, 80% and 95% of small and medium enterprises respectively operating in Cambodia should be officially registered while 50% and 70% of small and medium enterprises respectively of micro enterprises should have accurate accounting records and keep proper balance sheets”</li> </ul>
<p>1-1-8 Schemes for SME Clustering and Linkages with FDI Large Industries</p> <p>(1) Scale of Economy; SME Clustering and Cooperatives</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>To encourage scale of economy to achieve competitiveness, through promoting SME clustering and cooperative. To promote further diversification of the industrial base and realize more efficient and high-qualified industries.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification of seeds and coordination of the programs (policies)</li> <li>- Review SEZ and other industrial parks’ activities to identify the specific needs (garment, automobile parts, etc.)</li> <li>- Further information sharing on the needs of FDI and Large companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consider providing preferential treatment and special assistance to promote strategic clustering to encourage scale of economy and accumulation of technology and human resources</li> <li>- Cooperative forming</li> <li>- Setting up “SME Zone”</li> </ul>
<p>(2) Linkage</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>Cambodian SME can effectively connect to, and recognized as a part of GSC preserving alignment with the development policies of “Connectivity”. Given that many multinational corporations have been considering their portfolio for risk management and dispersion of global manufacturing sites, the measures for continuous technology transfer from linkage with FDI and access to GSC should be assured</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideration of schemes for encouraging SME to get linkage to FDI and access to GSC (scheme for encourage FDI/large-scale-companies to link with SME)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction of support mechanism through the successful cases of pilot linkage programs</li> <li>- Introduction of schemes for encouraging linkage</li> </ul>

<p>1-1-9 Schemes for Promoting SME Internationalization</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>To have Cambodia's SMEs and their products recognized in global market as well as domestic market. Cambodia's SMEs are to gain competitiveness in the global business communities and their products shall enjoy their unique comparative advantages in AEC as well as in global market. Cambodia's SMEs shall have free access to international market and necessary information thereof.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilization of existing export promotion programs</li> <li>- Reduction of red-tape; custom clearance cost for exports</li> <li>- Strengthening of effective function of IPA (Investment Promotion Agency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strengthen the institutions for trade facilitation (ex. CAMCONTROL, CDC and/or SME Center and/or new IPA (Investment Promotion Agency) function), and for international standards (ex. ISC, ILCC)</li> <li>- Scheme for encouraging private BDS</li> </ul>
<p>1-1-10 Schemes for Promoting SME BDS Markets</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>Access to public/ private BDS is essential for promoting SME, and variety of BDS to cover needs of SME should be provided so that SMEs would develop and contribute to Cambodia's economy. To make an environment that SMEs, both in cities and provinces, shall have choices and access to BDS to get adequate types of business services when necessary.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setting the guidelines and standards (on fees, quality of services, etc.) for private BDS sector</li> <li>- Provide and encourage to form model contracts, terms and conditions</li> <li>- Strengthening of effective function of IPA (Investment Promotion Agency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification of which BDS functions; <ul style="list-style-type: none"> <li>i) should be remained in government,</li> <li>ii) should be handled by public organizations, and</li> <li>iii) should be privatized</li> </ul> </li> </ul>
<p>1-1-11 Schemes for Facilitate Gender Issues in SME Promotion</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  <i>Making alignment with the strategy and policies projected by MOWA, the SME policy shall provide and secure the fair business conditions for gender issues in SME promotion. The necessary and relevant measures should be designed to facilitate SME in the subject area to take advantage of their conditions.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Measures and projects available for women business owners and entrepreneurs shall be adequately aggregated and information thereof shall be provided</li> <li>- Any discrimination, including gender discrimination, shall be eliminated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignment and coordination among social policy and economic policy in terms of gender issues</li> </ul>

<p>1-1-12 Arrangement for SME Employment and Labor Conditions</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  - enhancing development of a labor market from which SMEs can hire necessary human resources with technique, technology and motivation to provide wider options for SME employment.  - setting out the fair and favorable condition of employment and labor for SME to fill the gap between those of large companies so that SMEs can attract workers and enable stable employment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilize existing agencies and functions to support SMEs employment</li> <li>- Introduce mechanism for upgrading condition of working place including safety and health</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction of model contracts, guidelines, SME social welfare schemes, SME HRD scheme</li> <li>- Skill upgrading schemes</li> </ul>
<p>1-1-13 Scheme for SME Access to Information</p> <p><u>Principles/ Objectives:</u>  Make information accessible and apprehensible necessary for SMEs business opportunities, policy measures, and capacity development.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “focal point for SME information” (Web-portal)</li> <li>- Coordination and review on the statistic collection systems</li> <li>- Continuous information promotion scheme with explanation (interpretation) and guidance (seminars, workshops, training courses, Radio/TV programs as well as home page on the web-site (relevant authorities))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Set up a “focal point for SME information”, such as a SME Information Centre (portal) (ORS)</li> <li>- Nationwide information sharing</li> <li>- “SME White Paper”</li> </ul>
<p>1-2 Mechanism for Widening Network: mechanism for dialogs among private/public sectors and global counterparts</p>		
<p>1-2-1 Utilizing Existing Dialogue Channels</p> <p><u>Objectives:</u>  Dialogues between the Government and private sector should be more activated through stronger commitment of both sides with capacity development in order to generate constructive discussion and information sharing, and extended to link with comparable dialogue mechanisms in global level.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Further activation of SME Sub-Committee for formulation of SME basic policy/Law/Charter</li> <li>- Further activation and extension of G-PSF</li> <li>- Further strengthening of SME Secretariat under the MIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration of Cambodia’s network linked with wider network (such as ASEAN level)</li> </ul>

<p>1-2-2 Broadening Intra-regional and with Academia Communication Channel</p> <p><i>Principles/ Objectives:</i>  <i>In order to broaden opportunity of communication with stakeholders, further involvement of provincial players (SMEs and governmental agencies), academia and regional/ global counterparts is essential.</i></p>	<p>- Consideration on new/further communication channel for SME into intra-regional level</p>	<p>- A regional “SME Center” can be considered for establishment to be a core of regional network</p>
<p>2. SME Capacity Development (C/D)</p>		
<p>2-1. Facilitation of SME’s Efficient and Effective Business Operation</p> <p><i>Objectives:</i>  <i>The objective is to provide foundation for SME to tackle for both efficiency and effectiveness in their business and sustainable operation through providing appropriate information and technical assistance, and to facilitate to strengthen SME capacity for the quality of goods and services at all levels of supply chain according to the standard and value-added as Cambodia could pursue as for competitive uniqueness.</i></p>	<p>Capacity Development for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiency to quality</li> <li>- quality as international standards</li> <li>- quality as value</li> <li>- branding</li> </ul>	<p>Capacity Development for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Cambodia’s Brand”</li> </ul>
<p>2-2. Linkage to Global Market</p> <p><i>Objectives:</i>  <i>The major objective is to fill the gap between on opportunities (including policy measures) and on SME capacity in the area of linkage to global market.</i></p>	<p>Capacity Development for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “right SME sector in the right market”</li> <li>- Access to BDS</li> </ul>	<p>Capacity Development for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Catching up business matching opportunities</li> <li>- Catching up to meet FDI’s needs</li> <li>- Catching up to have scale of economy</li> </ul>

<p>2-3. Technical Assistance for Promoting Technology Adoption, Innovation &amp; R&amp;D, and Work Skill Qualification Development</p> <p><u>Objectives:</u>  <i>The major objectives are to generate awareness on actual significance and strong point of technology and to promote potential capacity to make better use of technology along with the awareness. The shift of SMEs' notion of technology is to be encouraged from only productivity to quality. The quality generation for value-added (ex. "originality") is the key to the capacity development in this area.</i></p>	<p>Capacity Development through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organize workshops and trainings</li> <li>- Publication and dissemination of applied technology toolkits for SME</li> <li>- Provide technical assistance on site</li> </ul>	<p>Capacity Development by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public institutions conveyed to private institutions/BDS for the specific and/or in-depth level</li> </ul>
<p>2-4. Technical Assistance to Access to Finance</p> <p><u>Objectives:</u>  <i>The capacity development in the area of SME access to finance has to be addressed primarily to narrow the gap between the awareness of SME and actual available financial opportunities provided, and to promote SME's business-consistent (SME's financial-requirement-consistent) opportunity to access to finance.</i></p>	<p>Capacity Development for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SME's "modernization of business management" - which is a gateway for SME access to finance</li> <li>- Bookkeeping to financial statement for business management</li> </ul>	<p>Capacity Development through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaboration of financial related entities including academia</li> </ul>
<p>2-5. Assistance for Human Resource Development</p> <p><u>Objectives:</u>  <i>Support scheme on capacity development to individual SME's internal human resource development complementing with training programs by relevant organizations.</i></p>	<p>Capacity Development through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In-house training</li> <li>- Good practices</li> <li>- Collaboration with associations</li> </ul>	<p>Capacity Development through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SME specific HR center with collaboration of academia</li> </ul>

3. Promoting Private/Public BDS for SME	
<p>3-1. Public BDS Facilitation Promotion</p> <p><i>Objectives</i>  i) initially to strengthen the existing public BDS till the private sector BDS is developed,  ii) to introduce new BDS and its scheme where no BDS is available,  iii) to promote private BDS providers in the areas the initial actions are taken by authorities, and  iv) to set and implement a relevant mechanism to bridge the tasks to private BDS providers.</p>	<p>* time frame not specified</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The schedule and objectives when and to what extent the government should continue and hand over its function to private sector BDS providers, how the government will involve in facilitation (bridging)</li> <li>- The quality of BDS and fair trade in private sector BDS should be monitored</li> <li>- The important aspects and points: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) coverage of services</li> <li>ii) quality of services</li> <li>iii) physical infrastructure &amp; HR</li> <li>iv) future plans for private BDS promotion</li> </ul> </li> </ul>
<p>3-2. Private BDS Promotion and Capacity Development</p> <p><i>Objectives:</i>  i) to provide concrete business enabling environment for private sector BDS for SMEs, and  ii) to promote capacity development and private initiatives in the sector. To reach this stage, it is essential to specify the policy target.</p>	<p>* time frame not specified</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The priority action should be put focus on formulation of the recognition of private sector BDS “market” for SMEs.</li> <li>- Information gathering and identification of outline of private sector BDS is first priority,</li> <li>- Encourage the information “focal points” to accumulate and disseminate information on private sector BDS,</li> <li>- Set the qualification criteria and/or standards for BDS, and guidelines for fair and proper business transaction for private sector BDS including model fee ranges and model contract, etc.</li> </ul>





## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-3 政策立案に向けた参考文書 (RS III)



## **I. Rectangular Strategy (Phase III: 2013 - 2018)**

*“Growth, Employment, Equity and Efficiency” : promoting economic growth, creating jobs, equitable distribution of the fruits of growth, and ensuring effectiveness of public institutions and management of resources)*

### **Side 1: Strengthening the Private Sector and Promoting Investment and Business**

94. The strategic objective of the Royal Government of the Fourth Legislature was to continue attracting domestic and foreign private investments through strengthened conducive investment and business climate, improved physical infrastructure, promotion of industrial diversification, **upgrading small and medium enterprises (SMEs)**, enterprise modernization, strengthened regulatory framework, development of special economic zones and trade facilitation, and expanded access to international markets and strengthened public-private sector partnership (PPP) arrangements.

96. However, Cambodia still faces a number of challenges in private sector development, especially inefficiency of logistics system and supporting infrastructure, high cost of doing business in comparison to other countries in the region, productivity and labor skill levels not having met market requirements, and **the need to strengthen the capacity of SMEs** and the regulatory and institutional framework.

### **Side 2: Development of Industry and Small and Medium Enterprises (SMEs)**

99. The strategic objective of the Royal Government of the Fourth Legislature was to upgrade SMEs especially to improve business climate through enhanced regulatory framework, promotion of innovation and technology, increased access to finance, strengthened and expanded related support services, and integration of SMEs into global value chains.

100. In meeting this objective, the Royal Government achieved remarkable progress especially in promoting the implementation of the SME development framework through strengthened governance. The framework was aimed at promoting the business environment through developing industrial standards, adopting accounting and financial report standards to increase SMEs' access to finance, supporting priority activities with tax incentives on inputs, and building institutional capacity particularly with the establishment of “National Productivity Center” and “Industrial Laboratory Center”. The implementation of these measures contributed to the expansion of the industrial base including the emergence of a range of industries including machinery assembly, electronics, spare parts manufacture, agro-processing, and other manufacturing industries. During 2008- 2012, 518 new large-scale factories were set up, contributing around USD5,500 million to GDP and providing 560,000 jobs. Moreover, the number of SMEs in 2012 reached more than 38,000 creating more than 185,000 jobs.

101. Nevertheless several challenges remain in industrial and SME development including in particular the narrowly-based industrial structure, lack of auxiliary industries supporting main

industries, underdeveloped linkages between SMEs and large-scale enterprises, low productivity, high cost of doing business and other factors adversely impacting on Cambodia's competitiveness, not sufficiently effective policy and institutional frameworks, and industry not being fully equipped to meet market demand as compared to neighboring countries. Aside from this, the emergence of the extractive industry in Cambodia requires the Royal Government to pay more attention to the development of this sector to ensure that the management of mineral exploration and exploitation is efficient, transparent and accountable, and environmentally sustainable.

102. In the Fifth Legislature, the objective of the Royal Government is to continue to promote further diversification of the industrial base through encouraging investments in new high value added, more creative and more competitive industries, including in particular, assembly, electronics, spare parts manufacture, agro-processing and other manufacturing industries while also promoting further development of SMEs and handicrafts and expanding industrial development into rural areas to boost economic growth, job creation and incomes of rural population. Moreover, the Royal Government will also focus on the development and management of extractive industry with high account ability to transform its potential into another source of Cambodia's economic growth.

103. In pursuing this objective, the Royal Government will focus on the following priorities:

1. Formulating industrial development policy based on two key approaches: (1) expansion of industrial base supported by increased attractiveness of Cambodia to investors and investment promotion including modernization of SMEs; and (2) improved connectivity with regional production networks to integrate with and move up the global value chains.
2. Preparing science and technology policy with the objective to increase research and development capability of Cambodia in responding to the projected needs of national development in the next higher phase, in particular ensuring consistency with the industrial development policy and agricultural development policy as they evolve.
3. Updating the SMEs Development Framework to be consistent with the industrial development policy aimed at enhancing SME's capacity to link with large enterprises and form a cluster while promoting entrepreneurship, productivity, creativity, innovation and specialization through introduction and implementation of a comprehensive package of supporting measures including clustering, enhanced technology transfer, increased access to finance, strengthened technical standards, establishment of business development counseling centers, promotion of "one village one product" movement and improvement of regulatory framework as well as strengthened institutional coordination.
4. Aligning private sector development and investment policies with SME and industrial development policy especially by encouraging investment in industrial clusters and industrial parks through promoting the adoption of Law on Special Economic Zones, in order to upgrade management, infrastructure and operations in the industrial sector to international standards.
5. Promoting industrial corridor development along the main national roads, linking key economic poles in Cambodia and connecting the Cambodian economy with the neighboring countries in particular through the economic corridor development framework in GMS and ASEAN.
6. Further strengthening the development process in extractive industry, especially technical regulation and supervision including risk management, and social and environmental impact management from inception of operations to post operations; and the management of fiscal

revenue from this activity through development of policy, strengthening regulatory framework, capacity building, institutional coordination and human resource development.

7. Human resource development especially the skill training for industrial sector through enhanced quality of education in all areas and at all levels, especially the reform of tertiary education, technical and vocational training, giving priority to training of engineers, technicians and workers to acquire appropriate skills as demanded by the markets with a pro-active approach using public-private sector partnerships.

#### **Side 4: Banking and Financial Sector Development**

113. In pursuance of this objective, the Royal Government will further promote effective and successful implementation of the “**Financial Sector Development Strategy 2011-2012**”, particularly focusing on:

5. Exerting more effort to expand microfinance services with affordable prices and better terms and conditions, especially targeting the poor and agricultural communities to promote the rural economy, and further expand credit to SMEs.

## **II. SME Development Framework (2005)**

1. SME Policy Framework – Implementation Process

2. Regulatory and Legal Framework

(A) Company Registration

(B) Regulatory Review and Resource Mechanism

(C) Commercial Legal Framework (Biz enabling legal platform)

(D) Smuggling

3. Access to Finance

(A) Collateral and Land Titling

(B) Leasing

(C) Credit Information Sharing

4. SME Support Activities

(A) Business Development Services

(B) Access to Markets

(C) Technology and Human Resource Upgrading

(D) Linkages



## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-4 政策立案に向けた参考文書 (NSDP)





## **1. NATIONAL STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN UPDATE 2009-2013**

*The National Strategic Development Plan is the roadmap for the implementation of the Rectangular Strategy. The Update (NSDP Update), 2009-2013 has been prepared to accomplish two primary goals; first, to synchronize the time period covered by the NSDP Update with the term of the Fourth Legislature of the Royal Government in order to ensure that the actions, programmes, and projects of all ministries and agencies are aligned to implement our prioritized policies that are outlined in the Rectangular Strategy Phase II; second, to ensure that the actions to be laid out by line Ministries and Agencies to implement these prioritized policies are formulated taking into account the potential impact of the global economic downturn on our economy.*

### **2. 「III. PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES」**

199. Further development of this sector has contributed to benefiting rural communities in processing, and adding value to, products, as well as creating employment. It has also created an important link with the trade sector, as well as with larger enterprises. The planned work ahead will focus on three main aspects, viz., (1) legal framework and adjustment – limitation of procedures of inspection and product justification for import and export without sacrificing essential quality aspects, preparation and adoption of a sub-decree on business facilitation through risk management, and widening registration through internet; (2) financing, creation of a financial leasing company, company classification by credit points, and strengthening governance and financial reporting; and, (3) supportive actions for SMEs – creation of a new business development service, prevention of all kinds of smuggling, subsidies for SMEs for export, and adding SMEs into a global value chain. Adoption and acceleration of the “one village, one product” movement is among many other measures to be pursued.

200. The Ministry of Commerce (MOC) has taken actions to reform the commercial registration procedures for SMEs. The timeline required for commercial registration has been reduced from 2 - 3 weeks to only 1 week. The documentation required to register a SME has have been reduced. The requirements to report criminal convictions and reconfirming address of the company are no longer needed. The capital requirements in the form of a Bank Deposit for commercial registration have been reduced from 20 million riels to 4 million riels. The administrative fee for Commercial Registration has been reduced to 177.00 US\$. After the reform in 2005, the number of companies registered has increased every year, and in 2008 it was the double of the 2005 level.

### **3. 「B. Planned Actions to Implement the Prioritized Policies」**

504. To implement RGC’s prioritized policies, the Ministry of Industry, Mines and Energy (MIME) will focus on achieving the following four Objectives:

- i. Creating enabling business environment for the development of industry and manufacturing sector.
- ii. Promoting SMEs and developing businesses.
- iii. Private sector development and attracting investment.
- iv. Building human resource capacity and technology transfer.

505. These objectives will be achieved through the implementation of the following seven programmes:

- Programme 1: Strengthen institutional capacity and improve the quality and efficiency of public service delivery. National Strategic Development Plan Update 2009 – 2013 Chapter IV: Key Policy Priorities and Actions: 2009 - 2013 161
- Programme 2: Strengthen quality and efficiency of the enforcement of the Law on the Management of Factories and Handicraft Workshops.
- Programme 3: Strengthen partnerships with private sector and development partners.
- Programme 4: Formulate policies to support industry and SMEs.
- Programme 5: Promote the national products to be in compliance with national and international standards.
- Programme 6: Enhance the productivity and capabilities of Cambodian industrial producers.
- Programme 7: Formulate and implement policies to strengthen works on industrial property rights.
- Programme 8: Formulate and implement policies to strengthen works on metrological issues.

508. In Programme 3, strengthen partnerships with private sector and development partners, the MIME will take the following actions that are focused on:

- Strengthening partnership with private sector and implement the activities with the framework of the Government-Private Sector Forum.
- Strengthening the capacity of SME sub-committee to efficiently exercise its role.
- Facilitating and providing orientation to development partners in manufacturing sector.

509. In Programme 4, formulate policies to support industry and SMEs, the MIME will take the following actions:

- To monitor and take appropriate actions to improve fiscal and non- fiscal measures to support prioritised industries.
- To issue regulations necessary for promoting the investment in prioritized industries.

## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-5 政策立案に向けた参考文書 (IDP)



## **1. Industrial Development Policy 2014-2024 (Draft)**

*As of May 23, the draft Industrial Development Policy 2014-2024 (IDP) is discussed among line-Ministries. It consists of 5 major pillars; which are 1. Attracting Foreign Direct Investment, 2. Industrial Zoning and SEZs Development, 3. SMEs Upgrading and Modernization, 4. Export Promotion and Trade Facilitation, 5. Investment and Financing.*

## **2. Priority Sectors (p.9 B.)**

The IDP focuses on the following three groups of priorities: First, it focuses on attracting new industries by encouraging FDIs in such areas as machinery assembly and assembly of electrical appliances and transportation equipment, and through promotion of SMEs, in such areas as medicine, craftsmanship, construction materials, packaging materials, furniture and other consumable products. Second, it gives priority to agro-processing industry through modernization of processing techniques and technology, packaging and strengthening its value chains. Third, it considers the development of industries, which are strategic for national interest and trigger for future industries such as in energy and heavy industries.

## **3. IDP Framework and Measures**

The IDP framework is organized as follows (1 to 6):

- (1) Strengthening coordination mechanism to promote investments in industrial sector by upgrading the capacity of institutions managing FDI and domestic investment and **SME** development;
- (3) Establishing new financing arrangements to support industrialization including public and private sector partnership (PPP), industrial and **SME** development funds, government bonds to finance infrastructure projects, and credit guarantee mechanisms;

## **4. Industrial Zoning and SEZs Development**

Developing a master plan for industrial zoning and development aimed at promoting competitive SMEs and industries in designated provinces. The RGC will provide essential supports including regulatory and administrative facilitation, technical assistance for capacity building and business development, provision of market access and information, basic infrastructure such as electricity and water supplies, and support to foster better industrial relation and community building.

## **5. SMEs Upgrading and Modernization**

### **Short-term measures**

- Reviewing framework and mechanism for SMEs development focusing on improving registration, management and monitoring processes that encourage industries/ enterprises in Cambodia to officially register their business with relevant authorities especially with real tax regime.
- Regularly informing prospective and registered SMEs/industries about available support, benefits and protection provided by the policy.

- Facilitating technology transfer through study tour and training to other countries or any other supports.
- Establishing R&D Fund managed by a highly professional and independent organization and with an innovative business model, whereas the RGC provides seeds funding and other partners provide additional contribution to support researches in new product development, starting with limited amount as the government budget could handle while increasing it gradually to meet the demand for R&D by industries.
- Building capacity of SMEs aimed at promoting stronger and dynamic industries in Cambodia by providing special skill trainings to address skill shortage in priority sectors as well as providing more scholarships to students to study engineering and vocational trainings both in the country and abroad.
- Promoting the capacity of higher education institutions to support the development of adequate pool of engineers and technicians for SMEs and to promote technology absorption by SMEs.
- Developing events/activities that promote SMEs development including providing awards for technical skill contests.
- Encouraging inter-professional organizations including SMEs associations/ federations to share knowledge/information and to dialogue with the RGC in resolving their concerns and challenges.
- Enhancing SMEs corporate governance including adherence/compliance with existing rules and regulations as well as nurturing a culture of social responsibility.

#### **Medium to long-term measures**

- Promoting development of private research institutions specialized in SMEs issues while connecting them with vocational training centers to address SMEs challenges such as planning, marketing and technical skills, access to technologies and other issues related to productivity improvement.
- Providing other support to SMEs to facilitate their access to finance and new technologies.
- Brokering linkages between SMEs and multinational enterprises/industries helping them access to capital, technologies and markets.
- Establishing a government-run research institute, which fully devotes to science and technology development. It is expected to start from a few to several engineering fields directly related to SMEs priority sectors. The institute could recruit able scientists and engineers from abroad by providing attractive benefits. Moreover, the RGC should provide appropriate laboratory facilities. It may discuss this proposal with interested development partners.

### **6. Export Promotion and Trade Facilitation**

#### **Short-term measures:**

- Export of new products by **SMEs**/Manufacturing industries by offering specific awards or incentives to outstanding domestic firms for their innovative business model, volume of export and new products that have significant impact on future industrial development in line with the IDP's objectives.
- Establishing export promotion agency that provides trading skills and information on foreign markets and assist exporters to participate in trade/industry fairs. At the same time, the RGC

should consider establishing policy-financing institutions in charge of funding exporting industries in key priority sectors while making efforts to reduce uncertainty and export risks.

- Encouraging establishment of **SMEs**/Industry associations by sector to share knowledge and enhance communication with the RGC.





## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-6 カンボジア企業統計



# Establishment, Employment, Sales/Cost, by ISIC (sector) (No.1)

Main Industry (Class)	Establishment					Employment/Person Engaged					Annual Sales				
	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large
		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more
Total	505,134	493,544	10,009	800	781	1,673,390	975,980	191,792	53,879	451,739	12,678,385,624	5,785,847,176	1,241,799,912	361,170,750	5,289,567,787
B - Mining and quarrying	179	128	44	6	1	2,040	503	932	419	186	55,220,777	3,799,645	46,271,908	5,149,224	-
C - Manufacturing	71,416	69,594	1,258	154	410	530,341	150,794	24,159	10,609	344,779	2,819,848,003	374,126,467	148,443,452	52,186,921	2,245,091,162
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	4,607	4,473	117	9	8	14,632	9,329	2,105	585	2,613	563,882,981	39,487,795	32,577,258	48,230,037	443,587,891
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	461	417	38	2	4	4,208	1,056	839	106	2,207	47,858,062	4,955,940	7,718,084	887,742	34,296,297
F - Construction	188	145	36	4	3	2,029	653	671	230	475	64,934,443	4,193,753	53,803,488	1,179,036	5,758,167
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	292,350	291,062	1,218	51	19	553,493	623,427	21,306	3,505	5,255	5,282,084,207	4,090,615,511	395,700,345	85,000,904	710,767,447
H - Transportation and storage	1,557	1,377	152	16	12	11,945	4,174	2,910	1,074	3,787	190,651,550	21,991,240	63,371,375	5,699,906	99,589,029
I - Accommodation and food service activities	69,662	67,575	1,944	94	49	195,287	142,415	35,847	6,181	10,844	953,835,235	596,704,245	215,407,845	28,774,134	112,949,011
J - Information and communication	4,711	4,559	110	22	20	16,589	8,433	2,169	1,491	4,496	567,394,685	18,527,992	26,932,018	28,015,347	493,919,329
K - Financial and insurance activities	3,584	2,995	499	63	27	27,832	7,216	10,504	4,286	5,826	823,420,600	257,621,748	43,542,313	22,845,896	499,410,643
L - Real estate activities	120	89	29	2	-	1,071	348	606	117	-	23,759,639	2,265,246	9,774,106	11,720,287	-
M - Professional, scientific and technical activities	957	894	59	3	1	3,814	2,405	1,113	185	111	25,260,691	8,580,358	8,334,401	2,331,550	6,014,382
N - Administrative and support service activities	6,023	5,734	249	18	22	30,080	17,222	4,586	1,129	7,143	98,425,691	59,938,900	13,923,456	3,180,463	21,382,873
P - Education	9,874	6,373	3,131	269	101	130,356	32,588	61,980	18,204	17,584	214,743,513	39,670,561	80,414,843	38,792,316	55,865,794
Q - Human health and social work activities	4,885	4,418	405	28	34	33,176	12,949	7,825	1,824	10,578	482,898,718	49,518,769	23,412,722	13,124,307	396,842,920
R - Arts, entertainment and recreation	1,780	1,493	213	23	51	40,163	4,686	4,348	1,566	29,563	161,245,917	14,361,356	15,626,411	4,979,407	126,278,742
S - Other service activities	32,780	32,218	507	36	19	76,334	57,782	9,892	2,368	6,292	302,920,911	199,487,650	56,545,887	9,073,272	37,814,101
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
B - Mining and quarrying	0.0%	0.0%	0.4%	0.8%	0.1%	0.1%	0.1%	0.5%	0.8%	0.0%	0.4%	0.1%	3.7%	1.4%	0.0%
C - Manufacturing	14.1%	14.1%	12.6%	19.3%	52.5%	31.7%	15.5%	12.6%	19.7%	76.3%	22.2%	6.5%	12.0%	14.4%	42.4%
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0.9%	0.9%	1.2%	1.1%	1.0%	0.9%	1.0%	1.1%	1.1%	0.6%	4.4%	0.7%	2.6%	13.4%	8.4%
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	0.1%	0.1%	0.4%	0.3%	0.5%	0.3%	0.1%	0.4%	0.2%	0.5%	0.4%	0.1%	0.6%	0.2%	0.6%
F - Construction	0.0%	0.0%	0.4%	0.5%	0.4%	0.1%	0.1%	0.3%	0.4%	0.1%	0.5%	0.1%	4.3%	0.3%	0.1%
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	57.9%	59.0%	12.2%	6.4%	2.4%	33.1%	53.6%	11.1%	6.5%	1.2%	41.7%	70.7%	31.9%	23.5%	13.4%
H - Transportation and storage	0.3%	0.3%	1.5%	2.0%	1.5%	0.7%	0.4%	1.5%	2.0%	0.8%	1.5%	0.4%	5.1%	1.6%	1.9%
I - Accommodation and food service activities	13.8%	13.7%	19.4%	11.8%	6.3%	11.7%	14.6%	18.7%	11.5%	2.4%	7.5%	10.3%	17.3%	8.0%	2.1%
J - Information and communication	0.9%	0.9%	1.1%	2.8%	2.6%	1.0%	0.9%	1.1%	2.8%	1.0%	4.5%	0.3%	2.2%	7.8%	9.3%
K - Financial and insurance activities	0.7%	0.6%	5.0%	7.9%	3.5%	1.7%	0.7%	5.5%	8.0%	1.3%	6.5%	4.5%	3.5%	6.3%	9.4%
L - Real estate activities	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.1%	0.0%	0.3%	0.2%	0.0%	0.2%	0.0%	0.8%	3.2%	0.0%
M - Professional, scientific and technical activities	0.2%	0.2%	0.6%	0.4%	0.1%	0.2%	0.2%	0.6%	0.3%	0.0%	0.2%	0.1%	0.7%	0.6%	0.1%
N - Administrative and support service activities	1.2%	1.2%	2.5%	2.3%	2.8%	1.8%	1.8%	2.4%	2.1%	1.6%	0.8%	1.0%	1.1%	0.9%	0.4%
P - Education	2.0%	1.3%	31.3%	33.6%	12.9%	7.8%	3.3%	32.3%	33.8%	3.9%	1.7%	0.7%	6.5%	10.7%	1.1%
Q - Human health and social work activities	1.0%	0.9%	4.0%	3.5%	4.4%	2.0%	1.3%	4.1%	3.4%	2.3%	3.8%	0.9%	1.9%	3.6%	7.5%
R - Arts, entertainment and recreation	0.4%	0.3%	2.1%	2.9%	6.5%	2.4%	0.5%	2.3%	2.9%	6.5%	1.3%	0.2%	1.3%	1.4%	2.4%
S - Other service activities	6.5%	6.5%	5.1%	4.5%	2.4%	4.6%	5.9%	5.2%	4.4%	1.4%	2.4%	3.4%	4.6%	2.5%	0.7%
Total	100.0%	97.7%	2.1%	0.2%	-	100.0%	58.3%	14.7%	27.0%	-	100.0%	45.6%	12.6%	41.7%	-
B - Mining and quarrying	100.0%	71.5%	27.9%	0.6%	-	100.0%	24.7%	66.2%	9.1%	-	100.0%	6.9%	93.1%	0.0%	-
C - Manufacturing	100.0%	97.4%	2.0%	0.6%	-	100.0%	28.4%	6.6%	65.0%	-	100.0%	13.3%	7.1%	79.6%	-
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	100.0%	97.1%	2.7%	0.2%	-	100.0%	63.8%	18.4%	17.9%	-	100.0%	7.0%	14.3%	78.7%	-
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	100.0%	90.5%	8.7%	0.9%	-	100.0%	25.1%	22.5%	52.4%	-	100.0%	10.4%	18.0%	71.7%	-
F - Construction	100.0%	77.1%	21.3%	1.6%	-	100.0%	32.2%	44.4%	23.4%	-	100.0%	6.5%	84.7%	8.9%	-
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	100.0%	99.6%	0.4%	0.0%	-	100.0%	94.6%	4.5%	0.9%	-	100.0%	77.4%	9.1%	13.5%	-
H - Transportation and storage	100.0%	88.4%	10.8%	0.8%	-	100.0%	34.9%	33.4%	31.7%	-	100.0%	11.5%	36.2%	52.2%	-
I - Accommodation and food service activities	100.0%	97.0%	2.9%	0.1%	-	100.0%	72.9%	21.5%	5.6%	-	100.0%	62.6%	25.6%	11.8%	-
J - Information and communication	100.0%	96.8%	2.8%	0.4%	-	100.0%	50.8%	22.1%	27.1%	-	100.0%	3.3%	9.7%	87.1%	-
K - Financial and insurance activities	100.0%	83.6%	15.7%	0.8%	-	100.0%	25.9%	53.1%	20.9%	-	100.0%	31.3%	8.1%	60.7%	-
L - Real estate activities	100.0%	74.2%	25.8%	0.0%	-	100.0%	32.5%	67.5%	0.0%	-	100.0%	9.5%	90.5%	0.0%	-
M - Professional, scientific and technical activities	100.0%	93.4%	6.5%	0.1%	-	100.0%	63.1%	34.0%	2.9%	-	100.0%	34.0%	42.2%	23.8%	-
N - Administrative and support service activities	100.0%	95.2%	4.4%	0.4%	-	100.0%	57.3%	19.0%	23.7%	-	100.0%	60.9%	17.4%	21.7%	-
P - Education	100.0%	64.5%	34.4%	1.0%	-	100.0%	25.0%	61.5%	13.5%	-	100.0%	18.5%	55.5%	26.0%	-
Q - Human health and social work activities	100.0%	90.4%	8.9%	0.7%	-	100.0%	39.0%	29.1%	31.9%	-	100.0%	10.3%	7.6%	82.2%	-
R - Arts, entertainment and recreation	100.0%	83.9%	13.3%	2.9%	-	100.0%	11.7%	14.7%	73.6%	-	100.0%	8.9%	12.8%	78.3%	-
S - Other service activities	100.0%	98.3%	1.7%	0.1%	-	100.0%	75.7%	16.1%	8.2%	-	100.0%	65.9%	21.7%	12.5%	-

## Establishment, Employment, Sales/Cost, by ISIC (sector) (No.2)

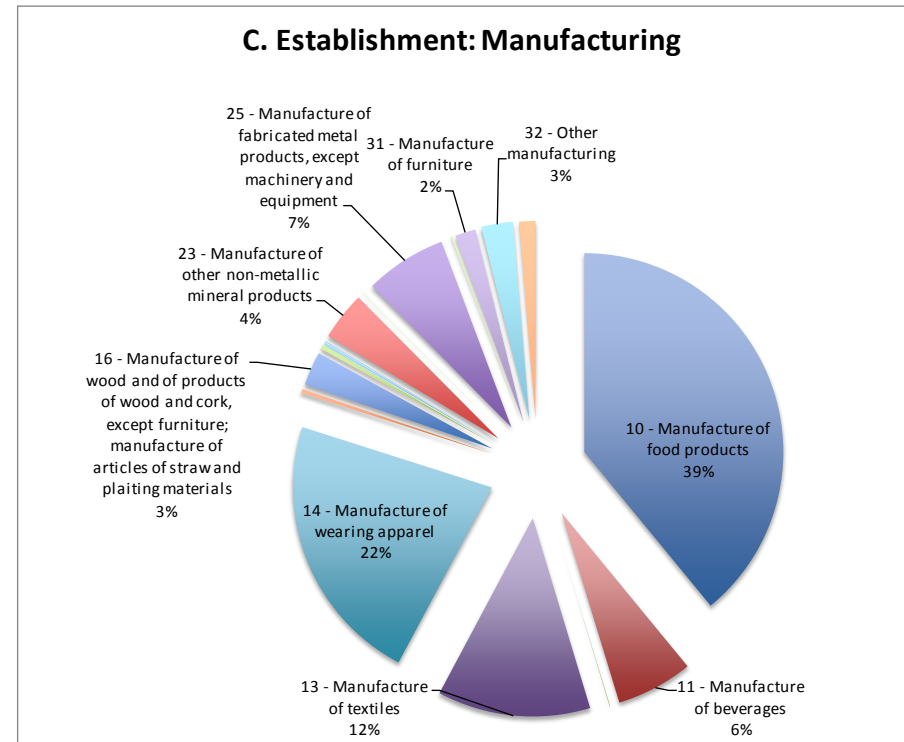
Main Industry (Class)	Annual Expenses					Number of Entities					Number of Entired Persons Engaged				
	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large
		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more
<b>Total</b>	10,978,911,872	4,520,670,934	1,038,418,595	341,917,565	5,077,904,777	496,355	486,877	8,282	594	602	1,535,903	953,925	154,859	39,846	387,273
B - Mining and quarrying	43,254,593	3,435,070	35,098,392	4,721,130	-	163	123	35	5	-	1,527	478	685	364	-
C - Manufacturing	2,676,006,700	261,948,231	125,621,955	50,292,213	2,238,144,300	70,913	69,409	1,127	99	278	444,951	149,974	21,141	6,657	267,179
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	479,375,854	28,797,950	25,059,663	45,538,716	379,979,525	4,513	4,414	92	4	3	13,815	9,043	1,600	250	2,922
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	38,162,436	3,653,457	6,633,014	900,029	26,975,936	431	400	26	2	3	4,280	961	552	111	2,856
F - Construction	65,767,617	4,164,886	54,529,649	1,366,573	5,706,509	154	120	27	4	3	1,886	519	500	266	601
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	4,424,576,484	3,240,056,716	371,371,601	89,128,092	724,020,074	290,373	289,357	952	43	21	542,384	517,656	16,033	2,881	5,814
H - Transportation and storage	170,984,073	16,131,248	64,119,643	5,025,889	85,707,293	1,303	1,192	96	6	9	9,447	3,476	1,825	369	3,777
I - Accommodation and food service activities	692,923,896	434,102,797	114,384,907	25,081,820	119,354,372	69,353	67,404	1,827	79	43	190,778	141,506	33,305	5,245	10,722
J - Information and communication	583,917,439	13,142,272	24,557,355	19,194,097	527,023,714	2,209	2,114	67	13	15	13,457	4,263	1,255	901	7,038
K - Financial and insurance activities	757,823,002	242,094,715	39,631,584	25,871,888	450,224,814	2,613	2,536	41	13	23	25,044	4,309	937	887	18,911
L - Real estate activities	24,260,142	3,278,256	9,428,837	11,553,049	-	100	77	21	2	-	791	293	381	117	-
M - Professional, scientific and technical activities	20,892,090	5,908,716	7,025,284	684,070	7,274,020	917	860	51	3	3	4,064	2,254	951	185	674
N - Administrative and support service activities	68,803,192	36,774,511	11,587,520	1,328,332	19,112,828	5,726	5,503	189	15	19	28,474	16,228	3,306	943	7,997
P - Education	192,359,247	35,858,828	74,087,471	33,907,420	48,505,528	9,286	6,078	2,887	231	90	121,648	31,265	55,974	15,610	18,799
Q - Human health and social work activities	357,348,417	35,681,814	19,273,822	14,711,033	287,681,748	4,679	4,278	343	25	33	31,791	12,276	6,581	1,707	11,227
R - Arts, entertainment and recreation	146,724,254	9,188,233	11,450,895	4,234,442	121,850,683	1,735	1,475	197	21	42	32,755	4,626	3,940	1,441	22,748
S - Other service activities	235,732,436	146,453,232	44,557,002	8,378,769	36,343,433	31,887	31,537	304	29	17	68,811	54,798	5,893	1,912	6,208
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
B - Mining and quarrying	0.4%	0.1%	3.4%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.8%	0.0%	0.1%	0.1%	0.4%	0.9%	0.0%
C - Manufacturing	24.4%	5.8%	12.1%	14.7%	44.1%	14.3%	14.3%	13.6%	16.7%	46.2%	29.0%	15.7%	13.7%	16.7%	69.0%
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	4.4%	0.6%	2.4%	13.3%	7.5%	0.9%	0.9%	1.1%	0.7%	0.5%	0.9%	0.9%	1.0%	0.6%	0.8%
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	0.3%	0.1%	0.6%	0.3%	0.5%	0.1%	0.1%	0.3%	0.3%	0.5%	0.3%	0.1%	0.4%	0.3%	0.7%
F - Construction	0.6%	0.1%	5.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.7%	0.5%	0.1%	0.1%	0.3%	0.7%	0.2%
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	40.3%	71.7%	35.8%	26.1%	14.3%	58.5%	59.4%	11.5%	7.2%	3.5%	35.3%	54.3%	10.4%	7.2%	1.5%
H - Transportation and storage	1.6%	0.4%	6.2%	1.5%	1.7%	0.3%	0.2%	1.2%	1.0%	1.5%	0.6%	0.4%	1.2%	0.9%	1.0%
I - Accommodation and food service activities	6.3%	9.6%	11.0%	7.3%	2.4%	14.0%	13.8%	22.1%	13.3%	7.1%	12.4%	14.8%	21.5%	13.2%	2.8%
J - Information and communication	5.3%	0.3%	2.4%	5.6%	10.4%	0.4%	0.4%	0.8%	2.2%	2.5%	0.9%	0.4%	0.8%	2.3%	1.8%
K - Financial and insurance activities	6.9%	5.4%	3.8%	7.6%	8.9%	0.5%	0.5%	0.5%	2.2%	3.8%	1.6%	0.5%	0.6%	2.2%	4.9%
L - Real estate activities	0.2%	0.1%	0.9%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.1%	0.0%	0.2%	0.3%	0.0%
M - Professional, scientific and technical activities	0.2%	0.1%	0.7%	0.2%	0.1%	0.2%	0.2%	0.6%	0.5%	0.5%	0.3%	0.2%	0.6%	0.5%	0.2%
N - Administrative and support service activities	0.6%	0.8%	1.1%	0.4%	0.4%	1.2%	1.1%	2.3%	2.5%	3.2%	1.9%	1.7%	2.1%	2.4%	2.1%
P - Education	1.8%	0.8%	7.1%	9.9%	1.0%	1.9%	1.2%	34.9%	38.9%	15.0%	7.9%	3.3%	36.1%	39.2%	4.9%
Q - Human health and social work activities	3.3%	0.8%	1.9%	4.3%	5.7%	0.9%	0.9%	4.1%	4.2%	5.5%	2.1%	1.3%	4.2%	4.3%	2.9%
R - Arts, entertainment and recreation	1.3%	0.2%	1.1%	1.2%	2.4%	0.3%	0.3%	2.4%	3.5%	7.0%	2.1%	0.5%	2.5%	3.6%	5.9%
S - Other service activities	2.1%	3.2%	4.3%	2.5%	0.7%	6.4%	6.5%	3.7%	4.9%	2.8%	4.5%	5.7%	3.8%	4.8%	1.6%
<b>Total</b>	100.0%	41.2%	12.6%	46.3%	100.0%	98.1%	1.8%	0.1%	100.0%	62.1%	12.7%	25.2%			
B - Mining and quarrying	100.0%	7.9%	92.1%	0.0%	100.0%	75.5%	24.5%	0.0%	100.0%	31.3%	68.7%	0.0%			
C - Manufacturing	100.0%	9.8%	6.6%	83.6%	100.0%	97.9%	1.7%	0.4%	100.0%	33.7%	6.2%	60.0%			
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	100.0%	6.0%	14.7%	79.3%	100.0%	97.8%	2.1%	0.1%	100.0%	65.5%	13.4%	21.2%			
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	100.0%	9.6%	19.7%	70.7%	100.0%	92.8%	6.5%	0.7%	100.0%	22.5%	15.5%	62.1%			
F - Construction	100.0%	6.3%	85.0%	8.7%	100.0%	77.9%	20.1%	1.9%	100.0%	27.5%	40.6%	31.9%			
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	100.0%	73.2%	10.4%	16.4%	100.0%	99.7%	0.3%	0.0%	100.0%	95.4%	3.5%	1.1%			
H - Transportation and storage	100.0%	9.4%	40.4%	50.1%	100.0%	91.5%	7.8%	0.7%	100.0%	36.8%	23.2%	40.0%			
I - Accommodation and food service activities	100.0%	62.6%	20.1%	17.2%	100.0%	97.2%	2.7%	0.1%	100.0%	74.2%	20.2%	5.6%			
J - Information and communication	100.0%	2.3%	7.5%	90.3%	100.0%	95.7%	3.6%	0.7%	100.0%	31.7%	16.0%	52.3%			
K - Financial and insurance activities	100.0%	31.9%	8.6%	59.4%	100.0%	97.1%	2.1%	0.9%	100.0%	17.2%	7.3%	75.5%			
L - Real estate activities	100.0%	13.5%	86.5%	0.0%	100.0%	77.0%	23.0%	0.0%	100.0%	37.0%	63.0%	0.0%			
M - Professional, scientific and technical activities	100.0%	28.3%	36.9%	34.8%	100.0%	93.8%	5.9%	0.3%	100.0%	55.5%	28.0%	16.6%			
N - Administrative and support service activities	100.0%	53.4%	18.8%	27.8%	100.0%	96.1%	3.6%	0.3%	100.0%	57.0%	14.9%	28.1%			
P - Education	100.0%	18.6%	56.1%	25.2%	100.0%	65.5%	33.6%	1.0%	100.0%	25.7%	58.8%	15.5%			
Q - Human health and social work activities	100.0%	10.0%	9.5%	80.5%	100.0%	91.4%	7.9%	0.7%	100.0%	38.6%	25.1%	35.3%			
R - Arts, entertainment and recreation	100.0%	6.3%	10.7%	83.0%	100.0%	85.0%	12.6%	2.4%	100.0%	14.1%	16.4%	69.4%			
S - Other service activities	100.0%	62.1%	22.5%	15.4%	100.0%	98.9%	1.0%	0.1%	100.0%	79.6%	11.3%	9.0%			

### Establishment, Employment, Sales/Cost, by ISIC (sector) (No.3)

Main Industry (Class)	Annual (Sales-Expenses)					Per Entities Sales					Per Entities (Sales-Expenses)				
	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large	Total	Micro	Small	Medium	Large
		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more		1-10 persons	11-50 persons	51-100	101 or more
Total	1,699,473,752	1,265,176,241	203,381,317	19,253,184	211,663,010	25,543	11,884	149,940	608,032	8,786,657	3,424	2,599	24,557	32,413	351,600
B - Mining and quarrying	11,966,184	364,575	11,173,516	428,094	-	338,778	30,891	1,322,055	1,029,845	#DIV/0!	73,412	2,964	319,243	85,619	#DIV/0!
C - Manufacturing	143,841,303	112,178,235	22,821,497	1,894,708	6,946,862	39,765	5,390	131,716	527,141	8,075,867	2,028	1,616	20,250	19,138	24,989
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	84,507,127	10,689,845	7,517,595	2,691,321	63,608,365	124,946	8,946	354,101	12,057,509	147,862,630	18,725	2,422	81,713	672,830	21,202,788
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	9,695,626	1,302,483	1,085,069	(12,287)	7,320,361	111,040	12,390	296,849	443,871	11,432,099	22,496	3,256	41,733	-6,144	2,440,120
F - Construction	(833,175)	28,866	(726,161)	(187,538)	51,658	421,652	34,948	1,992,722	294,759	1,919,389	-5,410	241	-26,895	-46,884	17,219
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	857,507,723	850,558,795	24,328,743	(4,127,188)	(13,252,627)	18,191	14,137	415,662	1,976,765	33,846,069	2,953	2,939	25,555	-95,981	-631,077
H - Transportation and storage	19,667,477	5,859,992	(748,268)	674,017	13,881,736	146,317	18,449	660,118	949,984	11,065,448	15,094	4,916	-7,794	112,336	1,542,415
I - Accommodation and food service activities	260,911,339	162,601,448	101,022,938	3,692,314	(6,405,361)	13,753	8,853	117,902	364,230	2,626,721	3,762	2,412	55,294	46,738	-148,962
J - Information and communication	(16,522,754)	5,385,720	2,374,662	8,821,250	(33,104,385)	256,856	8,764	401,970	2,155,027	32,927,955	-7,480	2,548	35,443	678,558	-2,206,959
K - Financial and insurance activities	65,597,598	15,527,033	3,910,729	(3,025,992)	49,185,829	315,125	101,586	1,062,008	1,757,377	21,713,506	25,104	6,123	95,384	-232,769	2,138,514
L - Real estate activities	(500,503)	(1,013,010)	345,269	167,238	-	237,596	29,419	465,434	5,860,144	#DIV/0!	-5,005	-13,156	16,441	83,619	#DIV/0!
M - Professional, scientific and technical activities	4,368,601	2,671,642	1,309,117	1,647,480	(1,259,639)	27,547	9,977	163,420	777,183	2,004,794	4,764	3,107	25,669	549,160	-419,880
N - Administrative and support service activities	29,622,499	23,164,389	2,335,935	1,852,131	2,270,045	17,189	10,892	73,669	212,031	1,125,414	5,173	4,209	12,359	123,475	119,476
P - Education	22,384,266	3,811,732	6,327,372	4,884,896	7,360,266	23,126	6,527	27,854	167,932	620,731	2,411	627	2,192	21,147	81,781
Q - Human health and social work activities	125,550,301	13,836,955	4,138,900	(1,586,727)	109,161,172	103,206	11,575	68,259	524,972	12,025,543	26,833	3,234	12,067	-63,469	3,307,914
R - Arts, entertainment and recreation	14,521,663	5,173,123	4,175,516	744,966	4,428,059	92,937	9,737	79,322	237,115	3,006,637	8,370	3,507	21,196	35,475	105,430
S - Other service activities	67,188,475	53,034,418	11,988,886	694,503	1,470,667	9,500	6,326	186,006	312,871	2,224,359	2,107	1,682	39,437	23,948	86,510
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%										
B - Mining and quarrying	0.7%	0.0%	5.5%	2.2%	0.0%										
C - Manufacturing	8.5%	8.9%	11.2%	9.8%	3.3%										
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	5.0%	0.8%	3.7%	14.0%	30.1%										
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	0.6%	0.1%	0.5%	-0.1%	3.5%										
F - Construction	0.0%	0.0%	-0.4%	-1.0%	0.0%										
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	50.5%	67.2%	12.0%	-21.4%	-6.3%										
H - Transportation and storage	1.2%	0.5%	-0.4%	3.5%	6.6%										
I - Accommodation and food service activities	15.4%	12.9%	49.7%	19.2%	-3.0%										
J - Information and communication	-1.0%	0.4%	1.2%	45.8%	-15.6%										
K - Financial and insurance activities	3.9%	1.2%	1.9%	-15.7%	23.2%										
L - Real estate activities	0.0%	-0.1%	0.2%	0.9%	0.0%										
M - Professional, scientific and technical activities	0.3%	0.2%	0.6%	8.6%	-0.6%										
N - Administrative and support service activities	1.7%	1.8%	1.1%	9.6%	1.1%										
P - Education	1.3%	0.3%	3.1%	25.4%	3.5%										
Q - Human health and social work activities	7.4%	1.1%	2.0%	-8.2%	51.6%										
R - Arts, entertainment and recreation	0.9%	0.4%	2.1%	3.9%	2.1%										
S - Other service activities	4.0%	4.2%	5.9%	3.6%	0.7%										
Total	100.0%	74.4%	13.1%	12.5%											
B - Mining and quarrying	100.0%	3.0%	97.0%	0.0%											
C - Manufacturing	100.0%	78.0%	17.2%	4.8%											
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	100.0%	12.6%	12.1%	75.3%											
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	100.0%	13.4%	11.1%	75.5%											
F - Construction	100.0%	-3.5%	109.7%	-6.2%											
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	100.0%	99.2%	2.4%	-1.5%											
H - Transportation and storage	100.0%	29.8%	-0.4%	70.6%											
I - Accommodation and food service activities	100.0%	62.3%	40.1%	-2.5%											
J - Information and communication	100.0%	-32.6%	-67.8%	200.4%											
K - Financial and insurance activities	100.0%	23.7%	1.3%	75.0%											
L - Real estate activities	100.0%	202.4%	-102.4%	0.0%											
M - Professional, scientific and technical activities	100.0%	61.2%	67.7%	-28.8%											
N - Administrative and support service activities	100.0%	78.2%	14.1%	7.7%											
P - Education	100.0%	17.0%	50.1%	32.9%											
Q - Human health and social work activities	100.0%	11.0%	2.0%	86.9%											
R - Arts, entertainment and recreation	100.0%	35.6%	33.9%	30.5%											
S - Other service activities	100.0%	78.9%	18.9%	2.2%											

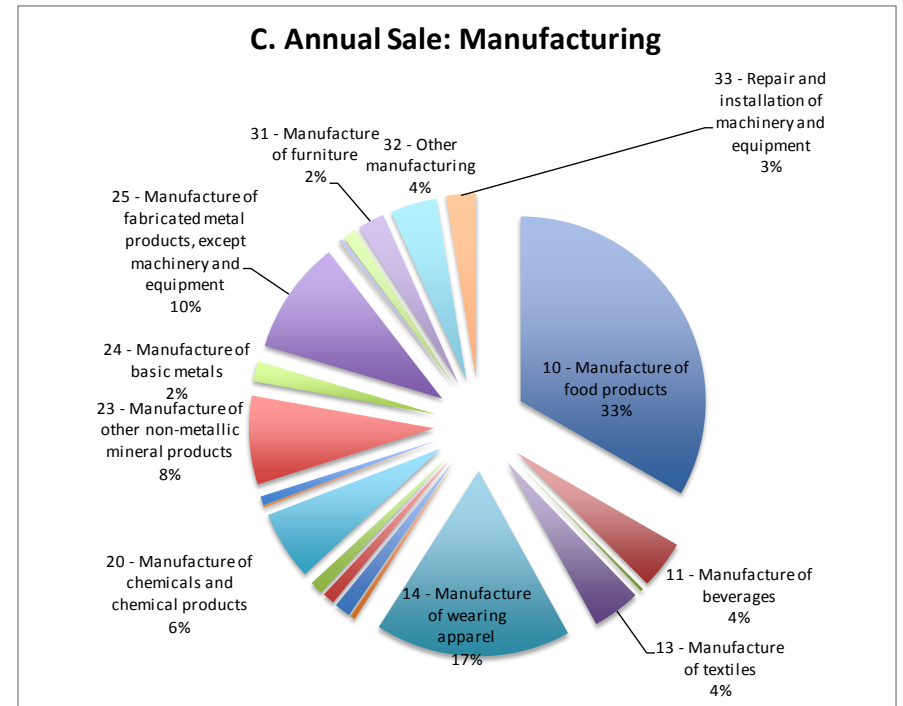
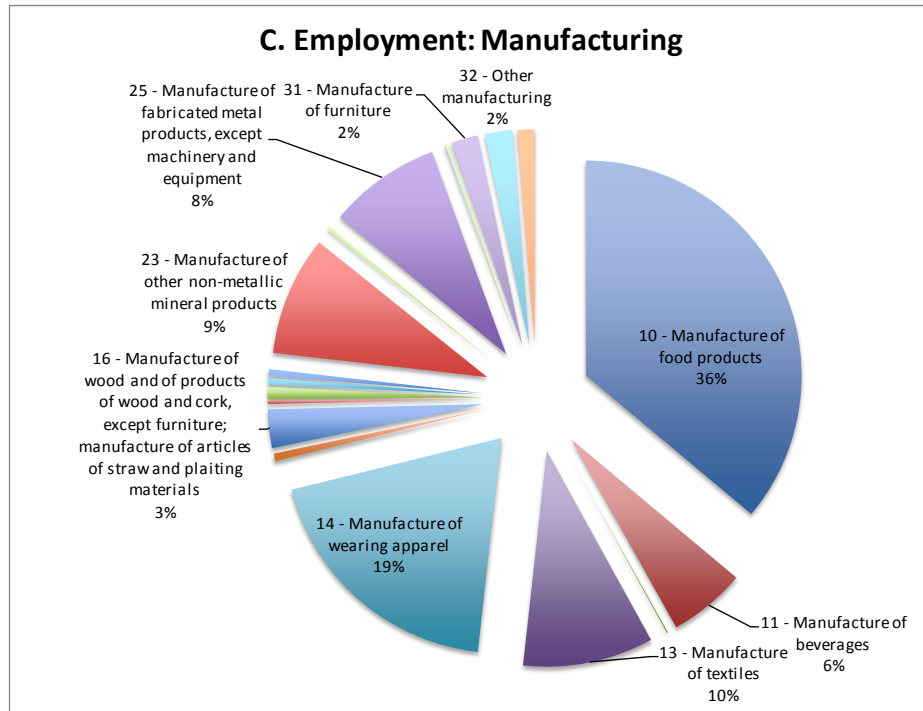
## Breakdowns of Manufacturing Sector (Total) (No.1)

Potential Industry	Establishmen	Employment	Annual Sale
C - Manufacturing	70,635	177,772	574,756,840
10 - Manufacture of food products	27,585	64,177	191,397,065
11 - Manufacture of beverages	4,407	10,309	24,377,759
12 - Manufacture of tobacco products	25	154	1,493,858
13 - Manufacture of textiles	8,811	17,365	24,127,511
14 - Manufacture of wearing apparel	15,618	34,473	98,001,875
15 - Manufacture of leather and related products	239	1,022	2,513,670
16 - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw	1,939	5,145	8,108,318
17 - Manufacture of paper and paper products	22	433	6,073,844
18 - Printing and reproduction of recorded media	250	1,627	6,612,566
19 - Manufacture of coke and refined petroleum products	1	5	6,000
20 - Manufacture of chemicals and chemical products	130	836	34,719,562
21 - Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	8	90	813,429
22 - Manufacture of rubber and plastics products	41	890	4,577,617
23 - Manufacture of other non-metallic mineral products	2,777	15,943	44,552,625
24 - Manufacture of basic metals	34	357	10,156,264
25 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	4,700	15,003	57,003,554
26 - Manufacture of computer, electronic and optical products	4	15	49,700
27 - Manufacture of electrical equipment	6	25	350,438
28 - Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	20	119	1,295,901
29 - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	2	10	84,000
30 - Manufacture of other transport equipment	78	339	6,681,766
31 - Manufacture of furniture	1,188	3,509	13,414,894
32 - Other manufacturing	1,821	3,688	23,363,825
33 - Repair and installation of machinery and equipment	929	2,238	14,980,800



Note: Since it is too dense, sectors with the smallest percentage, 1% and 0%, are cut off from the pie chart. Only sector with highest percentage are shown.

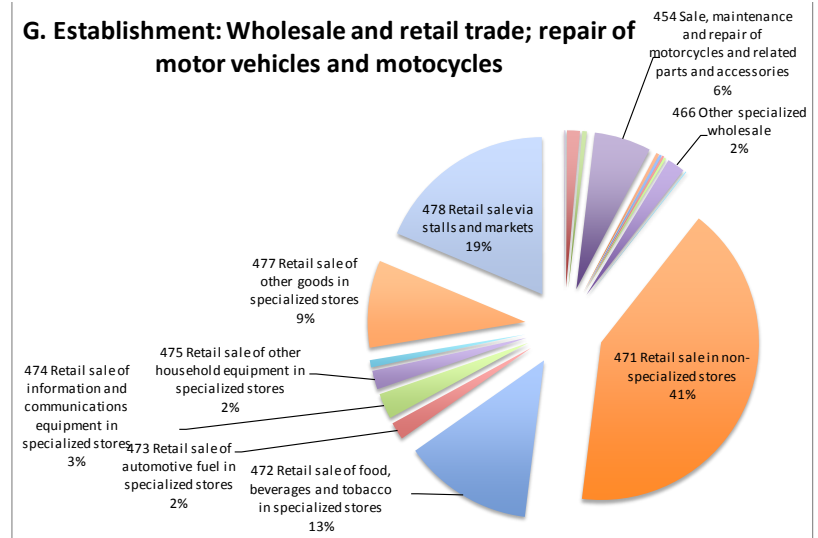
**Breakdowns of Manufacturing Sector (Total) (No.2)**



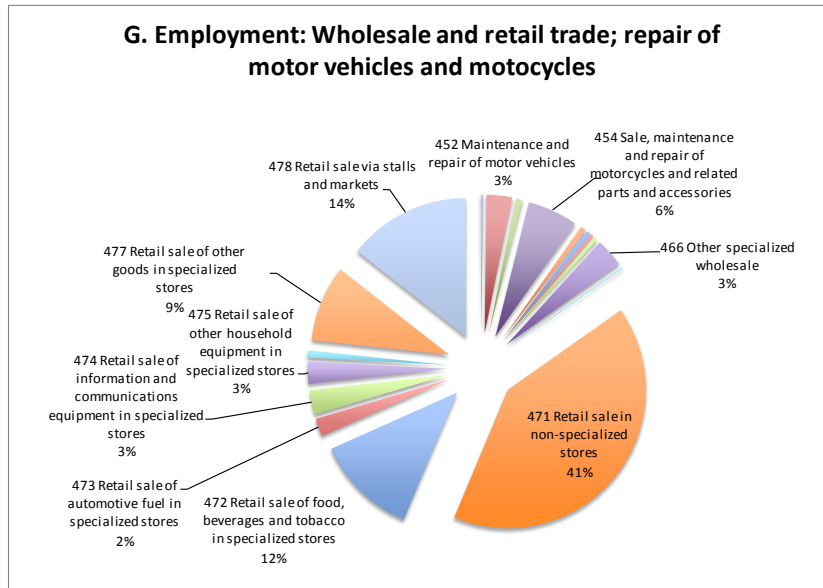
## Breakdowns of Wholesale Sector (Total)

	Establishment	Employment	Annual Sale
G · Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	290,352	536,570	4,571,316,760
451 Sale of motor vehicles	266	1,121	60,134,058
452 Maintenance and repair of motor vehicles	3,833	15,934	67,473,874
453 Sale of motor vehicle parts and accessories	1,352	3,857	34,900,303
454 Sale, maintenance and repair of motorcycles and related parts and accessories	16,892	31,324	168,016,684
461 Wholesale on a fee or contract basis	17	38	796,169
462 Wholesale of agricultural raw materials and live animals	908	3,679	144,464,961
463 Wholesale of food, beverages and tobacco	708	2,703	70,948,219
464 Wholesale of household goods	577	1,902	55,077,953
465 Wholesale of machinery, equipment and supplies	722	2,508	55,527,044
466 Other specialized wholesale	5,281	17,905	234,926,677
469 Non-specialized wholesale trade	262	745	21,489,325
471 Retail sale in non-specialized stores	120,009	220,502	981,604,707
472 Retail sale of food, beverages and tobacco in specialized stores	38,669	64,284	558,315,408
473 Retail sale of automotive fuel in specialized stores	5,237	11,318	264,371,201
474 Retail sale of information and communications equipment in specialized stores	7,677	15,225	157,890,989
475 Retail sale of other household equipment in specialized stores	5,592	13,827	109,412,816
476 Retail sale of cultural and recreation goods in specialized stores	2,164	4,555	29,309,080
477 Retail sale of other goods in specialized stores	25,949	47,883	577,291,249
478 Retail sale via stalls and markets	54,088	76,893	976,914,877
479 Retail trade not in stores, stalls or markets	149	367	2,451,166

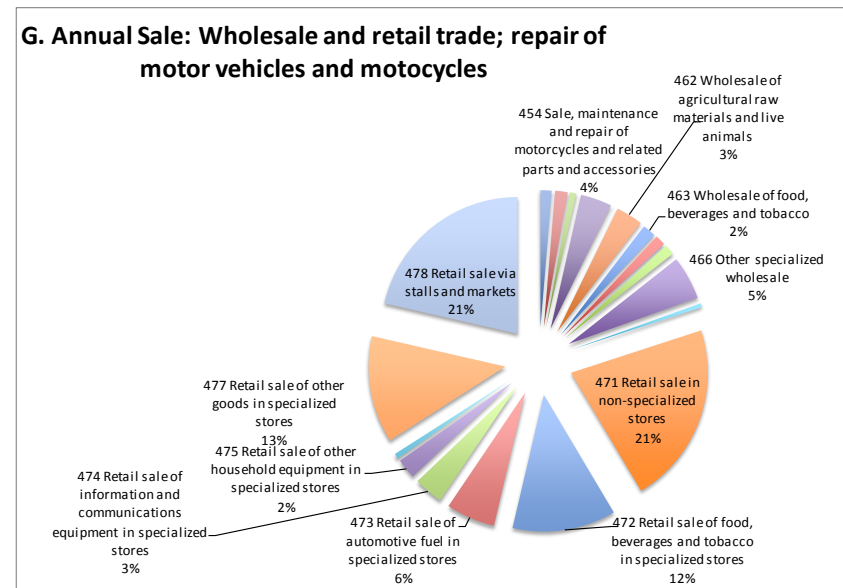
### G. Establishment: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



### G. Employment: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



### G. Annual Sale: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



Note: Since it is too dense, sectors with the smallest percentage, 1% and 0%, are cut off from the pie chart. Only sector with highest percentage are shown.

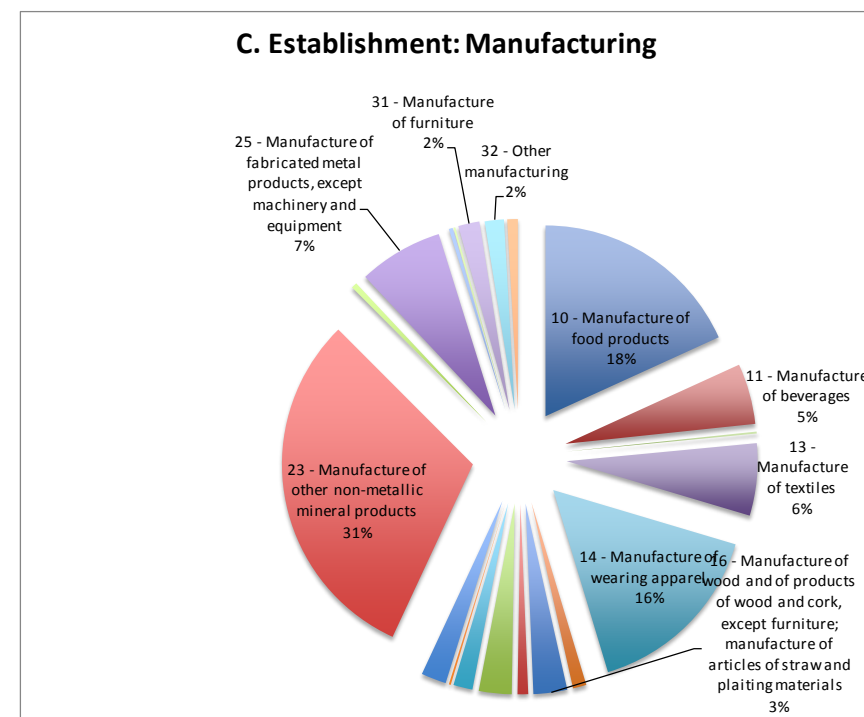


## Breakdowns of Manufacturing Sector (Employment of 11- 100) (No.1)

Potential Industry	Establishmen	Employment	Annual Sale
C - Manufacturing	1,226	27,798	200,630,374
10 - Manufacture of food products	223	4,056	54,892,275
11 - Manufacture of beverages	63	1,375	5,677,343
12 - Manufacture of tobacco products	2	72	1,397,681
13 - Manufacture of textiles	75	2,236	8,522,743
14 - Manufacture of wearing apparel	193	4,864	28,671,264
15 - Manufacture of leather and related products	14	399	882,447
16 - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw	35	635	930,739
17 - Manufacture of paper and paper products	11	404	6,024,729
18 - Printing and reproduction of recorded media	34	819	3,447,891
19 - Manufacture of coke and refined petroleum products	-	-	-
20 - Manufacture of chemicals and chemical products	20	445	29,238,360
21 - Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	2	74	796,860
22 - Manufacture of rubber and plastics products	26	806	4,219,645
23 - Manufacture of other non-metallic mineral products	375	8,658	21,596,100
24 - Manufacture of basic metals	6	301	9,914,161
25 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	88	1,483	9,738,314
26 - Manufacture of computer, electronic and optical products	-	-	-
27 - Manufacture of electrical equipment	-	-	-
28 - Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	4	67	528,300
29 - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	-	-	-
30 - Manufacture of other transport equipment	2	102	5,387,255
31 - Manufacture of furniture	22	337	1,089,450
32 - Other manufacturing	20	511	1,330,717
33 - Repair and installation of machinery and equipment	11	154	6,344,100

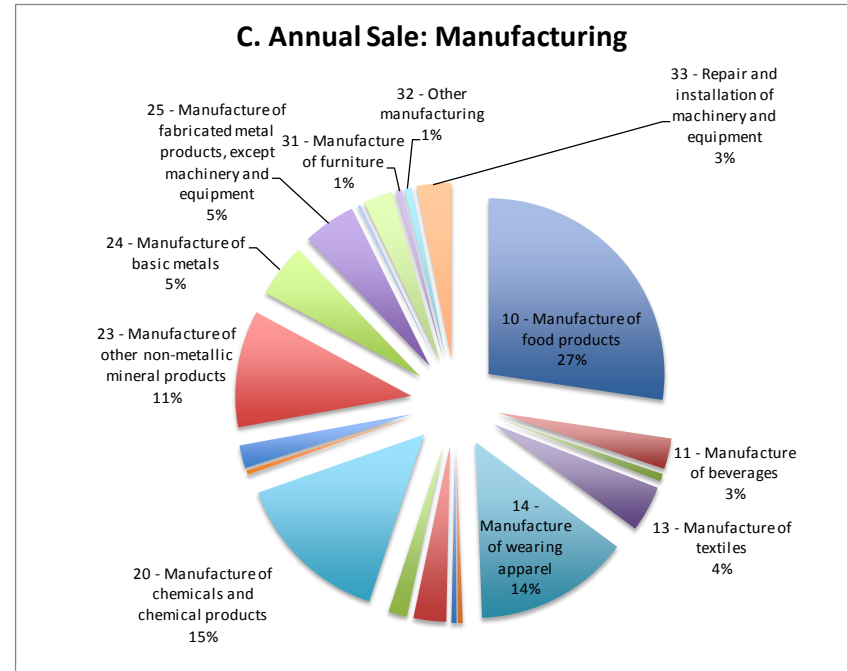
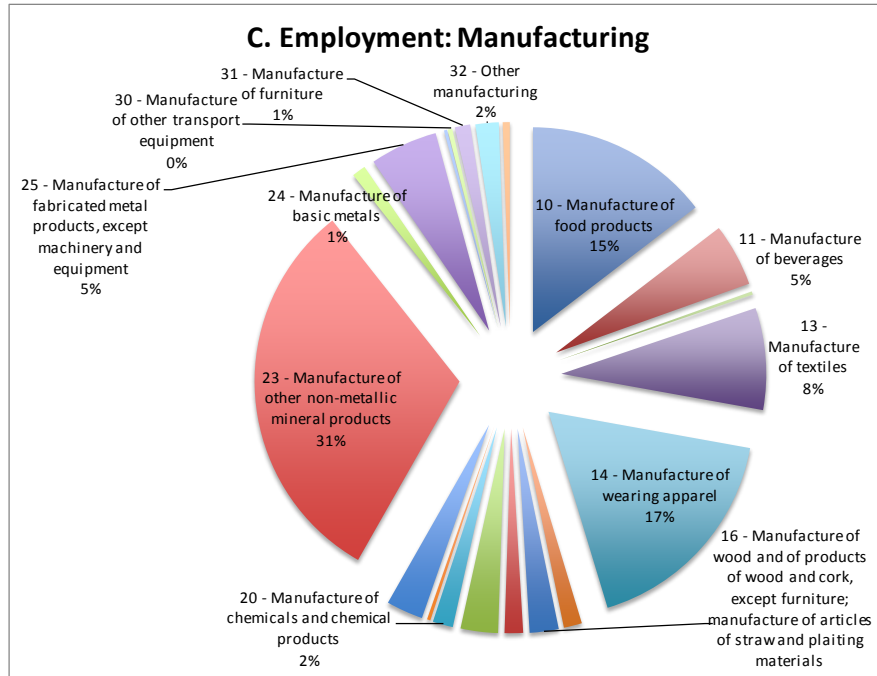
### Structure of composition of sector by ISIC 2 digit for number of employee of 11-100

Note: All the data is based on "entity base"



Note: Since it is too dense, sectors with the smallest percentage, 1% and 0%, are cut off from the pie chart. Only sector with highest percentage are shown.

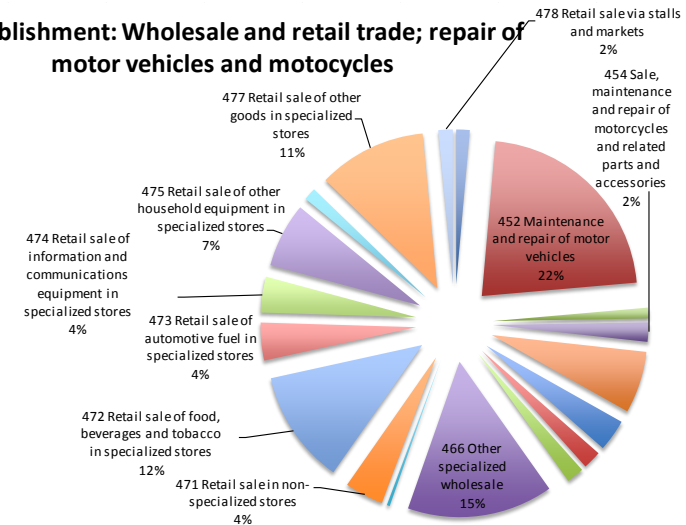
**Breakdowns of Manufacturing Sector (Employment of 11- 100) (No.2)**



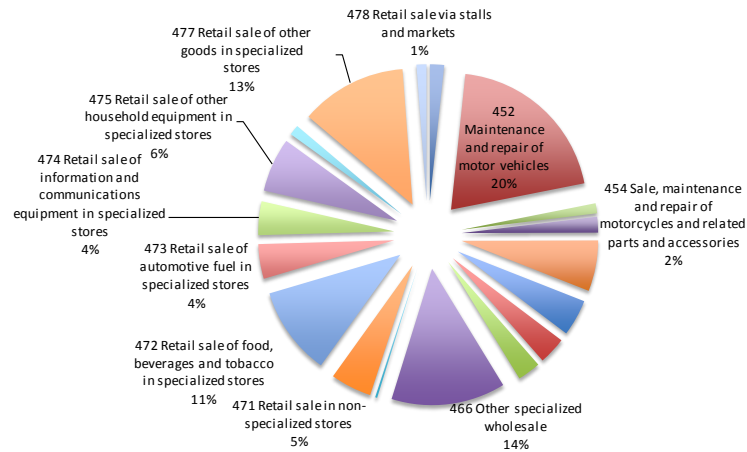
## Breakdowns of Wholesale Sector (Employment of 11- 100)

	Establishment	Employment	Annual Sale
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	995	18,914	480,701,249
451 Sale of motor vehicles	14	318	17,175,215
452 Maintenance and repair of motor vehicles	221	3,822	18,260,270
453 Sale of motor vehicle parts and accessories	11	225	3,199,724
454 Sale, maintenance and repair of motorcycles and related parts and accessories	20	354	3,915,849
461 Wholesale on a fee or contract basis	0	0	0
462 Wholesale of agricultural raw materials and live animals	64	1,138	56,785,171
463 Wholesale of food, beverages and tobacco	33	820	23,972,671
464 Wholesale of household goods	19	612	16,368,045
465 Wholesale of machinery, equipment and supplies	18	517	22,961,396
466 Other specialized wholesale	151	2,558	52,110,889
469 Non-specialized wholesale trade	3	45	298,491
471 Retail sale in non-specialized stores	40	922	22,251,247
472 Retail sale of food, beverages and tobacco in specialized stores	118	1,990	27,130,740
473 Retail sale of automotive fuel in specialized stores	39	780	109,145,769
474 Retail sale of information and communications equipment in specialized stores	37	758	7,018,419
475 Retail sale of other household equipment in specialized stores	67	1,209	6,731,234
476 Retail sale of cultural and recreation goods in specialized stores	13	230	1,143,400
477 Retail sale of other goods in specialized stores	112	2,392	85,831,361
478 Retail sale via stalls and markets	15	224	6,401,359
479 Retail trade not in stores, stalls or markets	0	0	0

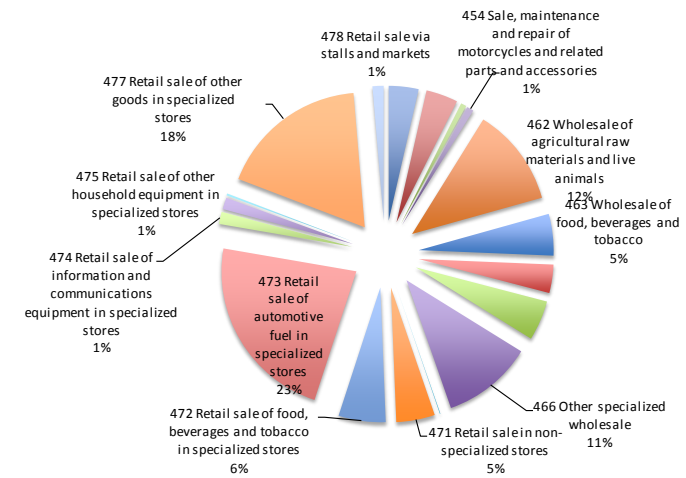
### G. Establishment: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



### G. Employment: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



### G. Annual Sale: Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles



Note: Since it is too dense, sectors with the smallest percentage, 1% and 0%, are cut off from the pie chart. Only sector with highest percentage are shown.



別添資料 ⑧ 活動別資料

⑧-1-7 中小企業実態・ニーズ調査  
仕様書



**SME Promotion Survey**  
**Terms of Reference**  
(Tentative Work Description)

August 30, 2013  
Policy Team

The questionnaire based interview survey (hereafter “the Survey”) will be undertaken as a part of the Project for Strategic Strengthening of SME Support System (hereafter “SME Project”), supported by Japan International Cooperation Agency (JICA), collaborating with Ministry of Industry Mines and Energy (MIME). The Policy Team, consists of officials of Department of Small Industry and Handicraft (DSIH) and JICA Experts, is initially responsible to the actual conduct of the Survey.

One of the major objectives of the Survey is to identify the SME’s difficulties in business operation/management and business environment, and the needs for assistances to improve them as well as their current situation. The assistance includes both public assistances for information, technology upgrading, training and/or finance as well as improvement of laws/business practices, and private assistances including BDS (Business Development Services, such as business consulting, legal consulting, accounting, marketing assistance, training/coaching, etc.)

The outcome of the Survey will be utilized for future policy/ measure formulation. While putting major focus on overall concerns (difficulty and needs) of SME, the outcomes of this survey, thus, are also to be conducive to foreseeing the potential obstacles and requirements/needs that may be encountered in SMEs’ business operation/biz-environment to reach the level ready for take-off to further competitive business arena, such as the effective linkage with global supply chain and/or with foreign direct investment (FDI),.

**0. Overview of the current situation of SME in Cambodia**

A brief overview of the current situation of SME in Cambodia will be summarized through the available written materials and statistic data. This is to be substantiated by the outcome of the actual field survey, interviews.

**1. Selection of Sample SME (Companies)**

The Survey is conducted in “two-tier” approach.  
First Tier: 200 samples in Phnom Penh area [interviews undertaken in October-November 2013]  
Second Tier: 300 samples in other regions (subject to discussion) [interviews undertaken in January-February 2014]

(1)-1 (First Tier) Categorize SME and select 200 balanced samples in Phnom Penh and surrounding area. The Consultant is to make the initial categorization SME and selection of 200 balanced samples. As the qualitative outcome is more expected, the statistical sample balance is not necessarily preserved. The criteria of sampling can count more for motivation and sense of ownership of the SME top-management in terms of improvement of current business enabling environment as well as its own business. The number of samples, 200, at this stage is initial target.

The consultant is to suggest options of sample number in the proposal.

(1)-2 (Second Tier) Taking into consideration of the result from the First Tier, categorize the issues and type (sector) of SME. Select 300 balanced samples based on the consultation with the Policy Team (DSIH/JICA Team). The region(s) subject to the Second Tier survey will, then, be discussed and specified after this process. The region(s) may include Siem Reap, Battambang, Sihanoukville, Kampong Cham, Kampong Speu and/or Svay Rieng. The number of samples, 300, at this stage is initial target. The final number is subject to discussion with the Team, as the more qualitative outcome may be required in the Second Tier.

For reference, the definition of SME in the “SME Development Framework (2005)” is as follows:

	Total asset	Number of employees
Micro	Less than \$50,000	1-10
Small	\$50,000 - \$250,000	11-50
Medium	\$250,000 - \$ 500,000	51-100
Large	Over \$500,000	Over 100

(2) Methodology of selection is subject to the proposal. Sample companies, for example, can be selected from the lists and information sources indicated below, the other information sources should be suggested in the proposal. The methodology is also to include how the consultant will arrange interviews with CEOs/owners with motivation described in (1)-1. (Refer to (4) below.)

- a) information from the census list
- b) member companies to SME associations (such as FASMEC),
- c) member companies to Cambodia Chamber of Commerce,
- d) business directory,
- e) information from International Organizations,
- f) information from Ministries, etc.

Note: The targeted SME in this survey is mainly in the manufacturing sector. The consultant may suggest the inclusion of other sectors in the proposal as reviewed the current situation of SME. It will be discussed in the preparation process after the submission of proposal if the other sector is to be included other than manufacturing, such as services.

(3) Categorization of difficulties and needs of SME are to be suggested in the proposal. The following is some of the initial examples (random order): (Refer to the example breakdowns in the attached copy.)

- Human resource
- Products/Services
- Customer
- Access to technology
- Access to finance
- Agglomeration/clustering
- Governance



Based on the outcome of the First Tier, the categorization of difficulties and needs of SME for the Second Tier may be modified through the discussion between the Consultant and the Team when relevancy is preserved on consistency between the First and Second Tier.

(4) In order to select sample companies, the pre-survey through telephone or other methods will be conducted for the plotted portion of the total sample to identify if the pre-selected SME are relevant to be included in this Survey. The initial targeted number of sample in the First Tier, 200, is the number after the pre-survey. The information obtained through the pre-survey will be reported to conducive to the questionnaire designing.

## **2. Questionnaire Formulation**

(1) The Consultant will draft a questionnaire of 4 to 6 pages (A4 size). Prior to this draft, the discussion with the Team will be held. The questionnaire is to be finalized through discussion with the Team (members from MIME and the JICA experts). The Consultant is to re-arrange and refine the questionnaire suitable and practical for SME, and translate from English to Khmer.

(2) Tentative outline of the Questionnaire is indicated as follows. The Consultant is requested for further suggestions in the proposal.

### Tentative Outline of the Questionnaire

#### 1) Overview and profile of the companies

Established year/ founder/ initial funding/ background of establishment

Representative/ sector / sales and income/ total asset / capital / registration status / taxation status  
number and nature of employees

#### 2) Difficulties

by category set

details (the background of difficulties, specific causes of difficulties, temporary countermeasures)

#### 3) Experiences of assistance in relation to the difficulties specified above. (from government, international assistance/donor, private consulting/advisor, etc.)

Type of assistance, programs, range of fees, duration, etc.

Evaluation of the assistances received, further request for the better usability

#### 4) Needs for the (further) assistances

Respondents' own business needs (detail/break down is required)

Respondents' views on needs for SME in Cambodia

Needs for available assistances.

(Assessment of the assistances, acceptable cost for the assistances not limited to the actual cost but relative costs such as the workload for preparing application forms, introducing additional management system such as the financial statement and/or data collection, etc.)

#### 5) Requests for government in terms of assistances

Among the available assistances appeared in the question above and invite further requests for improvement.

Needs for the improvement especially on the business enabling environment, (laws, regulations, policy measures/systems, law enforcement, etc.)

Comments and expectation to SME policies, future visions, etc. will be also collected. The level of awareness on the governmental measures is also to be identified.

Based on the outcome of the First Tier, the questionnaire for the Second Tier will be designed through the discussion between the Consultant and the Team.

### **3. Dispatch Questionnaire Sheets**

Prior to the interviews, the questionnaire may need to be dispatched. The methodology is to be elaborated in the proposal in relation to the section 1-(2) above,

### **4. Interviews**

The Consultant is to conduct interviews with the companies selected and screened.

- For each interview, the interviewee must be a responsible person in management level (e.g. CEO, owner or general manager) who knows about the over-all management status and strategy of the company.
- The interviewers must be well-trained and qualified.
- The Team member from DSIH will accompany some of the interviews.

### **5. Aggregate Information**

A grand total and aggregation of information are to be well organized. Aggregated data and summary thereof both in English and Khmer shall be submitted as well as raw data and original interview sheets.

### **6. Reporting, Meeting and Data**

The progress will be reported by the Reports as follows (the reporting form for the progress is to be subject to the discussion with the Team):

October 31, 2013	Initial Report
November 29, 2013	Report of interviews in Phnom Penh area
February 28, 2014	Interim Report
March 28, 2014	Draft Final Report
April 18, 2014	Final Report

The above reports will include aggregated data, raw data and analysis.

The other reporting and/or discussion sessions will be held on the request of the Team on the mutual consent base. Especially, after the implementation of the First Tier in the end of November, the discussion sessions will be held for designing the Second Tier in effective manner.

All the result will be combined and analyzed in the Final Report in both Khmer and English language. As for the actual questionnaire sheets completed and/or any information gained from respondents, translation in both Khmer and English will be prepared on all the result, and include them in the report form with analysis where necessary.

## 7. Special note

In case of the interview survey and other survey conducting process, the involvement of the Team member can be requested to share the process information. The survey project will include this task when design the plan. The Consultant may require conducting extra discussion and/or preparation task. For this case, the necessary cost of the Team side will be taken care of by the Team.

## 8. Submission of Proposal

The consultant is to prepare i) a technical proposal, and ii) a financial proposal. The technical proposal is to include a) the consultant's understanding of the survey objectives, b) the survey policy (and principles) of the consultant, c) the methodology including operation schedule, d) the CVs of consultants to be assigned.

The submission due is by 12:00 pm on 18 of September, 2013 at Department of Small Industry and Handicraft, MIME, #45 Norodom Blvd., Phnom Penh.

Number of copies:	Original: i) the technical proposal	one original
	ii) the financial proposal	one original
Copies:	i) the technical proposal	two copies
	ii) the financial proposal	two copies

over

<Sample breakdowns of the categories of difficulties>

Information / Guidance



- Human resource : employment/recruitment  
employee management  
training/education
- Products/Services : efficiency in production  
quality control/upgrading  
cost/price management
- Customer : market finding (new customer)  
link to Supply Chain / market access (access to customer)  
public/customer relation (maintenance of customer)
- Access to technology: operational know-how  
management know-how  
equipment  
high-end technology (existing)  
R&D  
quality test
- Access to finance : initial capital  
operating capital  
equipment capital / capital investment  
guarantee  
trade finance  
direct financing
- Agglomeration/clustering: cooperative business enabling environment (legal system)  
cooperative operation (purchase, sales, transportation)  
hard infrastructure (energy, water/sewage, roads/rails/ships, telecom)  
soft infrastructure (industry-academia-government collaboration)  
horizontal linkage (association, mutual accomodation)  
vertical linkage (large scale / FDI)
- Governance : laws and regulations adequacy  
transparency  
enforcement  
compliance  
capacity of authorities

## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-8 中小企業実態・ニーズ調査 質問票



Guided questions for interview survey – several versions for discussion (Dec 2013)

\*This paper was developed by the discussion among DSIH/JICA Team and Cambodia Development Resource Institute (CDRI), the contractor of implementing SME survey for the effective interviews to the SMEs.

**Guided Questions (as of Nov 28)**

**Section 1: Overview and Profile**

Type of business	
Main products/services	
Year founded	
Registered	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Registration year	
Current number of employees <sup>1</sup>	
Number of branches	
Business plan during start-up	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Business plan developed by	<input type="checkbox"/> Owner <input type="checkbox"/> Hired consultant <input type="checkbox"/> Other, specify
Turnover – annual (US\$2012)	(value)
Turnover – monthly (average)	(value)
Average growth (revenues) per year	%
Value of total assets (US\$)	
Market share (%)	%
Direct competitors	Specify      number      and      names:
Current money loan	Amount      %
Financing structure (start-up)	Internal =      %      External=      %
Financing structure (operation as of now)	Internal =      %      External=      %
Financial records (statement)	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No → Reasons if any:
Bank account for firm	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No → Reasons if any:
Tax regime	
Senior management positions <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/> All relatives <input type="checkbox"/> All non-relatives <input type="checkbox"/> Relatives and
Recruiting system or channel	→ any fixed system or channel or recruiting employees, e.g. internet,
Job separation rate	

Training system for employees	→ any fixed system or channel or recruiting employees, e.g. internet,
Fringe benefit for managers/employees	→types of benefit, amount, etc.
[mfg.] basic parts purchase	→ rates, management system, source, etc.
[mfg.] inventory control system	→ whether there is the system. If so, what kind/ if not, reason why?
[mfg.] quality control system	→ whether there is the system. If so, what kind/ if not, reason why?
Information collection	→ How to collect information relating to: - customer needs - competitors' business
Member of Association	<input type="checkbox"/> Yes → Name of association/federation: → How do you know the association? : → Terms of membership (how long)? → Membership fee: → Benefits received: <input type="checkbox"/> No → Reasons if any:

<sup>1</sup>exclude unpaid family workers and freelancers

<sup>2</sup>head of department

## Section 2: Difficulties, Assistance and Further Needs

### 2.0 Priority of concern issues

Identify and prioritize the area of concern. (numbering on priority)

- Human Resource
- Products/ Services
- Customer/ Market
- Access to Technology
- Access to Finance
- Access to Information
- Agglomeration/clustering
- Governance
- Others-> specify [ \_\_\_\_\_ ]

[Note: Skip to the questions for prioritized issue(s)]

### 2.1 Human Resource

[Note: explain the term Human Resource to interviewee before proceeding to the questions]

#### 2.1.1 Difficulty

1. List the most pressing problems in relation to 'human resource' aspect in your firm. Select the following: (should also ask interviewee to emphasize one of the most appealing problems that he/she selects.)
  - a. Hiring/selection (recruitment process)
  - b. Right skills needed



- c. Personnel administration (employee management)
- d. Staff performance (i.e. low productivity, poor disciplines, lack of integrity, etc.)
- e. Employee turnover (job separation (reasons))
- f. Training/education (difficulty to design in-house training, limited access to outside trainings, etc.)
- g. Other: specify:

2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?

- a. Background of the problem
- b. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
- c. Solutions (and result)

### **2.1.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:

- a. Government (Related ministries: should specify which ministry involve)
- b. International assistance
- c. Donor (refer to both local and international donor or either one?)
- d. Private consulting/advisor
- e. Associations/federations
- f. Other: specify:
- g. None of the above (Some SMEs may not seek any assistance from outsider. They may deal with problem by themselves.)

2. Could you tell us more about the assistance?

- a. Program
- b. Fees (how about fund and grant?)
- c. Duration

3. How useful or relevant is it to your needs?

4. How can this assistance be improved?

### **2.1.3 Further Requests for Assistance**

- 1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘human resource’ area particularly for your firm?
- 2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘human resource’ area for the whole SMEs in Cambodia?

## **2.2 Products/Services**

*[Note: explain the term Products/Services to interviewee before proceeding to the questions]*

### **2.2.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to 'Products/Services' in your firm. Select the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Input (cost, supply, quality, storage of materials, parts, fuel, etc.)
  - b. Production process (lack of technology etc. of design, packaging, quality control)
  - c. Output (difficult to manage etc. of cost, quality, price, storage)
  - d. Distribution (no distribution channel, etc.)
  - e. Production equipment/tools, machine
  - f. Other, specify:
  
2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.2.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
  
2. Could you tell us more about the assistance?
  - a. Program
  - b. Fees
  - c. Duration
  
3. How useful or relevant is it to your needs?
  
4. How can this assistance be improved?

### **2.2.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to 'Products/Services' particularly for your firm?

2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to 'Products/Services' area for the whole SMEs in Cambodia?

## **2.3 Customer/Market**

*[Note: explain the term Customer/Market to interviewee before proceeding to the questions]*

### **2.3.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to 'Customer/Market' issue in your firm? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Competition (with local and foreign products, specially in term of what)
  - b. New/updated market information
  - c. Customer satisfaction/Customer needs
  - d. Market expansion (difficult to expand local or international market)
  - e. Marketing (lack of technique or methods of promotion and advertisement)
  - f. Other, specify:
2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.3.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
2. Could you tell us more about the assistance?
  - a. Program (please clarify what you want to refer to?)
  - b. Fees
  - c. Duration
3. How useful or relevant is it to your needs?
4. How can this assistance be improved?

### **2.3.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Products/Services’ particularly for your firm?
2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Products/Services’ area for the whole SMEs in Cambodia?

## **2.4 Access to Technology**

*[Note: explain the term Access to Technology to interviewee before proceeding to the questions]*

### **2.4.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to ‘Access to Technology’ in your firm? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Possession of current technology (difficult to gain and sustain production & management)
  - b. Cost of technology (expensive to get technology)
  - c. Information on new technology
  - d. Ability to understand/absorb new technology
  - e. Other, specify:
2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.4.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
2. Could you tell us more about the assistance?
  - a. Program
  - b. Fees

c. Duration

3. How useful or relevant is it to your needs?
4. How can this assistance be improved?

### **2.4.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to 'Access to Technology' particularly for your firm?
2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to 'Access to Technology' area for the whole SMEs in Cambodia?

## **2.5 Access to Finance**

*[Note: explain the term Access to Finance to interviewee before proceeding to the questions]*

*Also, the objectives of financing is to be identified in detail (ex. operation? > wage, parts purchase, etc. Capital investment? > purchasing machines, land for factory, etc.)*

*Background of the situation should be highlighted. Lack of financial management (financial statement), un-developed credit transaction (bill & check system) and dependence on cash on delivery, under developing social welfare system for workers injury and/or business damages by sudden economic changes, etc. may be the real cause of requirement of financing.*

*Amount necessary is to be identified if possible.*

### **2.5.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to 'Access to Finance' in your firm? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. External financing (difficult to get bank loans, overdrafts, credit lines, trade credit, etc)
  - b. Terms and conditions of bank loans (interest rates, size of loans, credit line, loan maturity, collateral requirement, procedures, time to get approval, etc)
  - c. Other, specify:
2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external, please clarify each in every part) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.5.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor

- d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
2. Could you tell us more about the assistance?
    - a. Program
    - b. Fees
    - c. Duration
  3. How useful or relevant is it to your needs?
  4. How can this assistance be improved?

### **2.5.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Access to Finance’ particularly for your firm?
2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Access to Finance’ area for the whole SMEs in Cambodia?

### **2.6 Access to Information**

*[Note: explain the term Access to Information to interviewee before proceeding to the questions]*

#### **2.5.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to ‘Access to Information’ in your firm? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Website (difficult to access and gather information)
  - b. Network (no network)
  - c. People capacity (no capacity to find useful information)
  - d. Communication (no channel of communication to get information)
  - e. Other, specify:
2. What kind of information do you need and are you having difficulty to gain? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Information about customer needs
  - b. Information regarding competitors’ business
  - c. Information in order to access to preferential measures for money loan, marketing, production, employees, etc. provided by government, international partners, etc.

- d. Other, specify:
3. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
- a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external, please clarify each in every part) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.5.2 Assistance**

5. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
- a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
6. Could you tell us more about the assistance?
- a. Program
  - b. Fees
  - c. Duration
7. How useful or relevant is it to your needs?
8. How can this assistance be improved?

### **2.5.3 Further Requests for Assistance**

3. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Access to Information’ particularly for your firm?
4. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Access to Information’ area for the whole SMEs in Cambodia?

## **2.7 Agglomeration/clustering**

*[Note: explain the term Agglomeration/clustering to interviewee before proceeding to the questions. Especially, the purpose and merit of agglomeration/ clustering shall be explained, e.g. promotion of business enabling environment, having merit of scaled economy, etc.]*

### **2.7.1 Difficulty**

1. List the most pressing problems in relation to ‘Agglomeration/clustering’ affecting your firm? Choose the following: (also state one of the most appealing problem among the chosen list)

- a. -(I think this point is more into an importance of clustering rather than a problem.)
- b. Cooperative operation (difficulty to coordinate and/or utilize cooperative purchase, sales, transportation)
- c. Hard infrastructure (lack of energy, water/sewage, roads/rails/ships, telecom for coordination/cooperation)
- d. Soft infrastructure (lack of industry-academia-government collaboration)
- e. Horizontal linkage (lack of association, mutual accommodation)
- f. Vertical linkage (large scale/FDI)

(From C-F point, the key terms seem to be a bit technical so the common understanding between interviewer and interviewee is crucial. Specifically, vertical linkage, which is related to FDI, most SMEs may not get this linkage. More explanation is needed.)

2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - a. Background of the problem
  - b. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
  - c. Solutions

### **2.7.2 Assistance**

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
2. Could you tell us more about the assistance?
  - a. Program
  - b. Fees
  - c. Duration
3. How useful or relevant is it to your needs?
4. How can this assistance be improved?

### **2.7.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Agglomeration/clustering’ particularly for your firm?
2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to Agglomeration/clustering’ area for the whole SMEs in Cambodia?



## 2.8 Governance

*[Note: explain the term Governance to interviewee before proceeding to the questions. Especially close relation with compliance in this context. ]*

### 2.8.1 Difficulty

1. List the most pressing problems in relation to 'Governance' issue affecting your firm? (Also state one of the most appealing problem among the chosen list)
  - a. Laws and regulations adequacy (lack of understanding of law and regulation in related area)
  - b. Transparency (In term of what? Governance of coopeation?)
  - c. Enforcement (by the authority?)
  - d. Compliance (difficulties to comply with law and regulation of taxes, custom, patent, etc)
  - e. Capacity and integrity of authorities
  - f. Other, specify:
  
2. Could you please tell us more about each problem you have mentioned earlier?
  - g. Background of the problem
  - h. Causes (internal vs external) – requires probing to figure out real root causes
  - i. Solutions

### 2.8.2 Assistance

1. Have you ever sought/received any assistance in relation to the problems above? select the following:
  - a. Government
  - b. International assistance
  - c. Donor
  - d. Private consulting/advisor
  - e. Associations/federations
  - f. Other: specify:
  - g. None of the above
  
2. Could you tell us more about the assistance?
  - a. Program
  - b. Fees
  - c. Duration
  
3. How useful or relevant is it to your needs?
  
4. How can this assistance be improved?

### **2.7.3 Further Requests for Assistance**

1. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Governance’ particularly for your firm?
2. What are the specific needs for assistance you may have in relation to ‘Governance’ area for the whole SMEs in Cambodia?

--End of questions--

#### **Proceeding of interviews**

##### **I. Explain the purpose of the interview**

- 1) **To identify SME’s difficulties so that government could assist to solve them**
- 2) **To have SME’s request for government assistance so that government could design relevant measures**
- 3) **Note: nothing to undermine SME’s benefit – not to impose any obligation.**

##### **II. Overall profile and business operation of interviewee by Section I of this sheet**

- 1) **To have profile information**
- 2) **To provide opportunity and encourage the interviewee to recall the difficulties and problems they are facing in their dairy business.**

##### **III. Focus by issue**

- 1) **Ask overall concern and prioritize by Section II 2.0**
- 2) **Skip to the prioritized are in Section II and get elaborated information**
- 3) **Cover second and third priority issues if time allows.**

##### **IV. Finally, explain the treatment of information.**

- 1) **The information will be utilized for policy/ measure formulation.**
- 2) **No mention to the particular names of person/company.**
- 3) **During the course of forming policy/ measures, there may be seminar or “public hearings” so that you may be invited for such occasions.**

## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-9 中小企業実態・ニーズ調査 最終報告書



**FINAL DRAFT REPORT**

**SME PROMOTION SURVEY**

**SUBMISSION TO JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
(JICA)/DEPARTMENT OF SMALL INDUSTRY AND HANDICRAFT (DSIH), MINISTRY  
OF INDUSTRY AND HANDICRAFT**

**JULY 2014**

## I. BACKGROUND AND OBJECTIVES

Structural transformation in Cambodia is evidenced by the increasing share of industrial sector to the total value-added of the economy, with manufacturing being seen as a driving force. This trend is parallel with and perhaps triggered by the increasing number of small and medium enterprises (SMEs) across the country, most of them operating in manufacturing and services sectors. According to the Economic Census 2011, around 99 percent of all manufacturing establishments are SMEs<sup>1</sup>. However, manufacturing SMEs are small (only 15 percent), compared to the service ones (85 percent). For many countries, SMEs are widely viewed as a source of economic growth, employment generation, diversification and innovation.

A strong need to promote SMEs has given rise to the formulation of various policies and interventions from the government with support from the development partners. The particular case in point is the establishment of SME Development Framework first adopted in 2004 and a Subcommittee on Small and Medium Enterprises, chaired by the minister of Industry and Handicraft. The framework outlines a number initiatives; from rules, regulations and legal framework to SME financing. Its overall vision was “to develop a conducive business environment which will lead to a competitive SME sector and will contribute to the creation of quality employment and improve the range of goods and services available” (CDC 2005)<sup>2</sup>. Government-Private Sector Forum on Manufacturing and SMEs also provides a platform for the working group (Manufacturing and SMEs Working Group) to discuss how the sector could be transformed from informal to formal businesses as well as to support the sector in general. The forum also gives an opportunity for SME representative to raise concerns and requests for assistance.

The endeavor to supporting SMEs is seen as well from the development partners. International Financial Cooperation (IFC) of the World Bank has carried out many projects directed to assisting the SMEs – to improve investment climate and access to formal finance, and to map out areas for reform. ADB has a number of joint-projects with the Ministry of Industry and Handicraft in addition to its technical assistance. USAID also works to strengthen SMEs in agriculture, manufacturing, environment and services. Some of the programmes are to improve competitiveness, improve SME abilities through interest groups, working groups or associations. In addition, SMEs have been pro-active in helping themselves through business associations and networking to assist members to access finance, obtain market information and share experiences in management practice, financial reporting, production methods and the like.

However, existing support could not sufficiently respond to many challenges the sector is currently facing. A few main obstacles include weak legal framework and bureaucracy, difficult access to finance and insufficient SME support—have been identified by international organisations such as the World Bank and Asian Development Bank. These factors were also noted during a forum organised in mid-2010 by the General Department of Industry to create dialogue between SMEs and bankers. Another major issue cited by the forum participants was the low skill and productivity of SMEs, whose high administrative costs make them uncompetitive with imports. Therefore, support initiatives and interventions are very much needed at the stage for SMEs in Cambodia to move forward.

---

<sup>1</sup> See the definition of SME in section II

<sup>2</sup> Council for the Development of Cambodia (2005), Draft Outline of SME Development Framework, [http://www.cdc-crdp.gov.kh/cdc/7cg\\_meeting/7cg\\_document/draft\\_outline\\_sme.htm](http://www.cdc-crdp.gov.kh/cdc/7cg_meeting/7cg_document/draft_outline_sme.htm)

This study which is initiated by Japan International Cooperation Agency (JICA) in partnership with the Department of Small Industry and Handicraft of the Ministry of Industry and Handicraft is important and timely and reflects a strong focus of the government and the development partners alike on the crucial role of SMEs in promoting economic growth in the country. This study is a combination of project design, project implementation and project outcomes. The key approach is to effectively carry out a survey among SMEs in Cambodia to collect data and information mainly on constraints and difficulties those enterprises are currently facing in their internal business operations and management as well as in a wider business environment. The survey also aims to capture the real needs of SMEs and the nature of assistance they wish to take place. The assistance ranges from technology upgrading, to financing to training. Results from this survey would essentially be useful for future policy directed to improving the overall performance of SMEs in Cambodia to reach the level where they are ready for take-off and further their competitiveness in the global markets. This study will involve both survey data collection and analytical report writing. Appropriate methodologies for this study are described in section that follows.

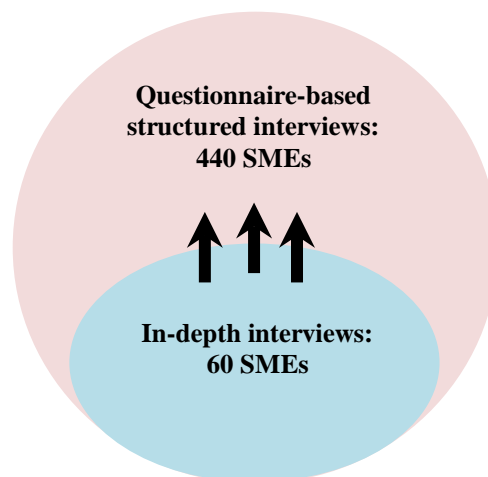
## II. SURVEY METHODOLOGIES

The survey is conducted in two rounds – the first round in Phnom Penh and the second round in six provinces namely Siem Reap, Battambang, Sihanoukville, Kampong Cham, Kampong Speu and Svay Rieng. In each round, the survey is carried out in two steps: first semi-structured in-depth interviews are conducted, followed by questionnaire-based structured interviews. The rationale behind this is that findings from semi-structured interviews are used to design the questionnaire. While doing only in-depth interviews of targeted 500 respondents is costly, this study employs this two-step approach so as to get as much information as possible.

### *Sampling design and sample size*

The sample size for the first round survey in Phnom Penh is 200 SMEs, 25 of which are in-depth interviews. For provinces, among 300 SME, 35 of them are chosen for in-depth interviews. In total, there are 60 in-depth interviews and 440 questionnaire-based structured interviews (see Figure 2.1).

**Figure 2.1: Sample**



A complete dataset of Economic Census 2011 published by the National Institute of Statistics is used as a sampling frame from which a sample of SMEs to be interviewed is drawn. In the dataset, enterprises or business establishments are categorised into four: micro, small, medium and large. Table 2.1 gives a definition of each category based on the SME Development Framework 2005. We exclude large enterprises from the survey as we want to wage more focus on micro, small and medium ones. Moreover, even though both sectors manufacturing and services are included in the sample, more weight is given to manufacturing; in the sample, around 65 per cent are SMEs operating in manufacturing sector and the other 35 percent in services.

**Table 2.1: SME categories**

	Total asset	Number of employees
Micro	< \$50,000	1-10
Small	\$50,000 – \$250,000	11-50
Medium	\$250,000 – \$500,000	51-100
Large	> \$500,000	>100

Source: SME Development Framework (2005)

Table 2.2 lists all SME population classified by each category in all sectors in Phnom Penh and the six sample provinces. As shown in the Table 2.2, there are 266,265 SMEs, around 97 percent of which are micro whilst the medium ones constitute to less than a half percent. Around 87 percent of the total SMEs are services.

**Table 2.2: SME Population of Sampling Frame**

Region	Type	Micro	Small	Medium
Phnom Penh	M	8,066	478	71
	S	83,521	2,959	283
Battambang	M	3,150	94	3
	S	30,182	613	38
Kampong Cham	M	8,031	166	15
	S	47,334	650	33
Kampong Speu	M	6,271	33	5
	S	15,954	248	15
Siem Reap	M	3,737	92	7
	S	27,452	721	65
Sihanoukville	M	743	26	8
	S	9,675	232	19
Svay Rieng	M	2,630	11	5
	S	12,346	213	10
Total	M	32,628	900	114
	S	226,464	5,636	463

M=Manufacturing; S=Services

Source: extracted from Economic Census 2011



Table 2.3 presents a selected sample of 500 SMEs disaggregated into a sub-sample for in-depth interviews and for questionnaire-based interviews across seven regions. This study does not aim for ‘representation’, but rather an in-depth one given the small sample size. The selection of SMEs for interviews are purely purposive, but ensuring the mixture of firms across different industries and types of businesses. Moreover, a large sample size is given to small/medium firms provided that researchers received little information from micro firms during field tests.

**Table 2.3: SME Sample Size**

Region	Type	Questionnaire-based	In-depth	Total
Phnom Penh	M	118	18	136
	S	58	7	65
Battambang	M	35	4	39
	S	20	2	22
Kampong Cham	M	59	4	63
	S	29	2	31
Kampong Speu	M	26	4	30
	S	14	2	16
Preah Sihanouk	M	6	4	10
	S	7	1	8
Siem Reap	M	33	4	37
	S	22	2	24
Svay Rieng	M	3	4	7
	S	10	2	12

M=Manufacturing; S=Services

Source: Authors’ calculation using Economic Census 2011

### *Questionnaire design*

Key themes in the questionnaire prepared for the survey include 1) overview and profile of SMEs; 2) the difficulties faced by SMEs in such areas as human resource, products/services, customer/market, access to technology, access to finance, agglomeration/clustering and governance; 3) assistance received till date either from the government, donors or private consulting agencies; 4) the needs of further assistance; and 5) specific requests for the government in terms of assistance. The results from the in-depth interviews are used to design questions for the subsequent questionnaire-based survey.

### *Training and field data collection*

The in-depth interviews are conducted by the researchers (authors) themselves to ensure that key data and information are collected. As for questionnaire-based survey, a number of experienced enumerators will be recruited for data collection. We select 12 enumerators divided into four teams, each of which is supervised by a leader. So in each team, there are two member and one team leader.

Before actual data collection takes place, intensive training and pre-test are conducted. This is to ensure that interviewers have a clear understanding of the survey objectives, methodology, and their roles. The training is delivered by the project team leader and assisted by team members. The training also gives a chance to the hired enumerators to clarify questions in the questionnaire as well as to give feedback. Pre-test of questionnaire is carried out following

the enumerator training to ensure the clarity and consistency of the questions and to make interviewers familiar with the task. We hold a 3-day training including pre-test assignments. The final version of the questionnaire is printed and translated into Khmer.

Before field data collection begins, enumerators make appointment with each SME in the sample in advance. We make use of Economic Census 2011 to get hold of contacts of all SMEs in the sample and make telephone calls requesting for the meeting. An interviewee is a responsible person in management level inclusive of CEO, owner or general manager who knows about the overall management status and strategy of the company.

#### *Data entry and analysis*

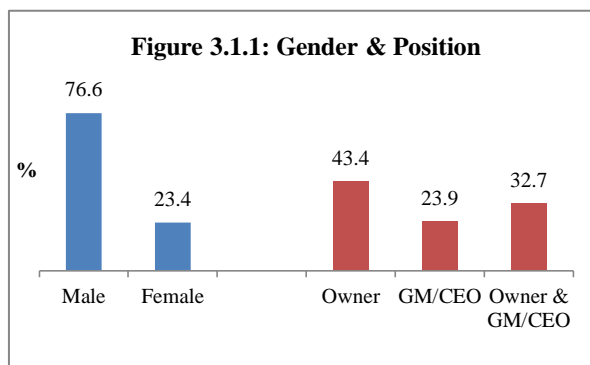
The survey data are coded and cleaned using statistical software CPro and STATA in order to ensure consistency and accuracy. CDRI's data management officer is the one in charge of the data entry supervision and quality control.

### III. SURVEY RESULTS

This section provides a detailed account of survey findings from 440 quantitative survey and 60 key informant interviews among SMEs in Phnom Penh and in the provinces. Findings from the survey are divided into three main parts: 1) general information of the SMEs, 2) difficulties, and 3) assistance and further requests. Sections below present each of them in turn.

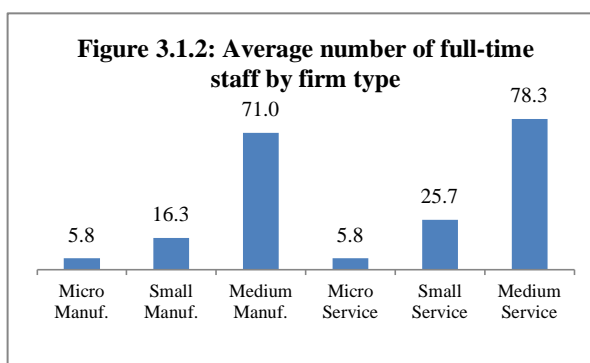
#### **3.1 General Information of SMEs<sup>3</sup>**

- **Gender:** 77% of owners/managers of SMEs interviewed are male (Figure 3.1.1).
- **Position:** This survey aims to interview only owners or managers of the company since they should know very well the current situation of their company. From the interviews, owners account for 43% of the total respondents, compared to 24% for GM/CEO and 33% for both owner and GM/CEO (Figure 3.1.1).



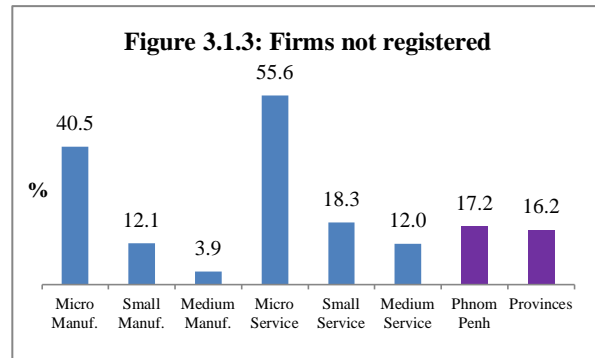
Other important general information related to the company includes the following:

- **Average number of full-time staff:** Micro firms have an average number of staff of around 6, small 16-26 and medium 71-78 (Figure 3.1.2). Part-time employees account for a small share, yet larger firms tend to recruit more part-time staff. 21 out of 440 SMEs (mostly in Phnom Penh) hire foreign workers in an average of around 4 per firm.

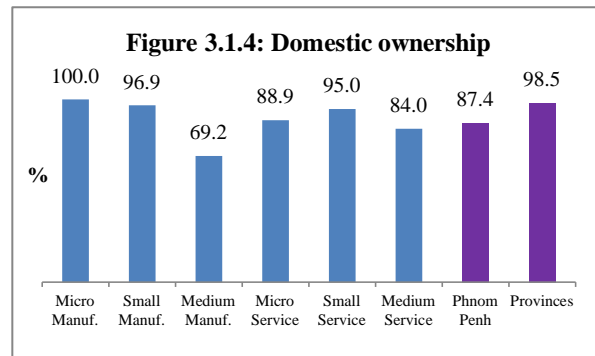


<sup>3</sup> From 440 SMEs (excluding 60 in-depth interviews)

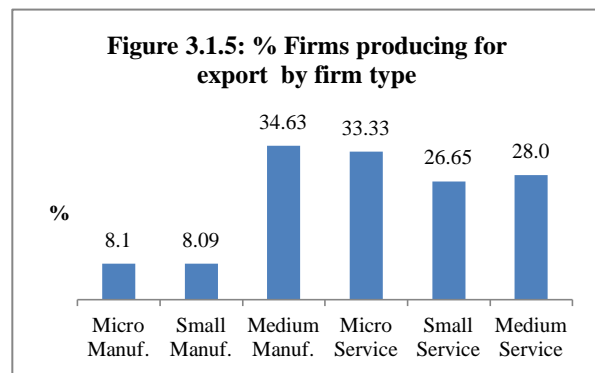
- **Registration:** Most of the SMEs interviewed (83%) registered their business in government agencies. Bigger firms have more proportion of registration compared to smaller ones (Figure 3.1.3). There is no significant difference between Phnom Penh and provinces in terms of number of unregistered firms. About half of the firms register their business in the same year as start-up.



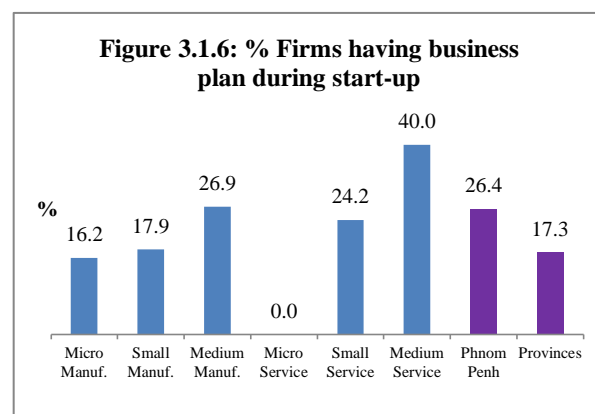
- **Ownerships:** 94% of SMEs interviewed are 100% owned by local businessmen, another 4% owned by foreigners and the remaining 2% are jointly owned by both local and foreign entrepreneurs. Joint-venture or foreign ownership happens mostly among medium-size firms (Figure 3.1.4). There are fewer cases of joint-venture or foreign ownership in provinces than in Phnom Penh.



- **Markets:** 84% of SMEs produce for domestic market only. Firms that produce for export account for only 3%, the other 3% is for both domestic and export markets. Firms that produce for foreign markets are mostly medium-size manufacturing ones or those providing services (Figure 3.1.5). For example, hotels or restaurants providing services to foreigners are categorised as firms producing for export.



- **Business plan:** Around 76% of all firms interviewed do not have business plan during their start-up. However 40% of medium service firms, followed by medium manufacturing, 27% have such document. None of micro service firms have a business plan. Fewer firms in province than in Phnom Penh have the document in place. However, Key informant interviews among 60 SMEs reveal that although many of them do not have proper document of their business plan, they do have clear ideas and plan in mind. Among the 92 SME who had their business plan, a large majority of them developed the document by themselves.



- **Turnover 2013:** In average, medium manufacturing firms earned the largest revenues (USD 1,535,209) in 2013, followed by medium service (USD 338,080). Basically, in average manufacturing firms generate more revenues than manufacturing firms as data shows. Micro manufacturing firms earn about the same amount as micro service firms. It should be noted that 83 out of 440 SMEs interviewed decline to provide or do not know the information on this. One more thing one needs to take note is that the standard deviations of the revenues are larger than the mean values. This indicates there are some extreme values in the data which is usual for such a small sample.

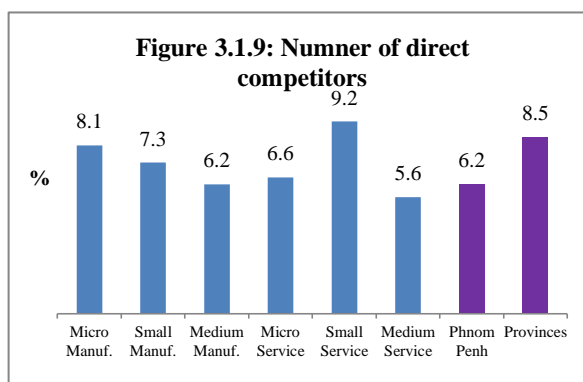
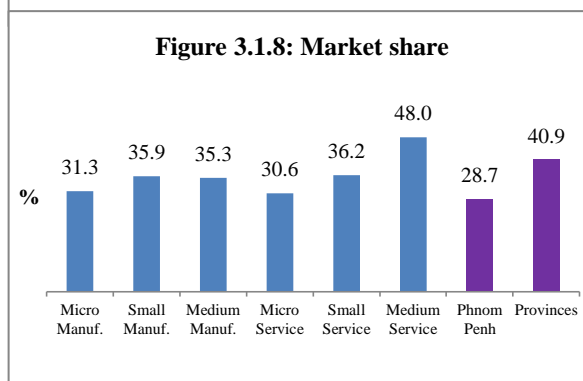
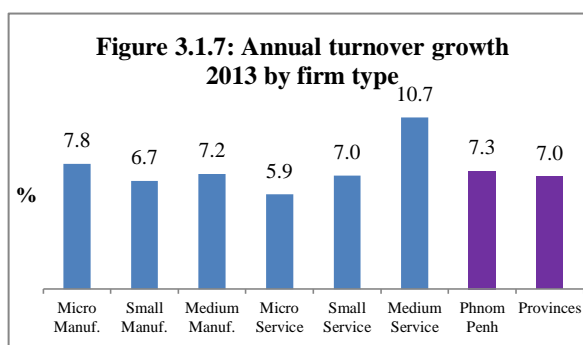
As for annual growth, medium service SMEs shows higher growth about 11% per year, compared to around 6% of micro service SMEs. Firms in Phnom Penh and provinces have comparable rate of turnover growth (Figure 3.1.7).

- **Market Share:** Service SMEs in average have higher market share than manufacturing ones, with medium service firms boasting 48% market share. However, it is logical that bigger firms have to have a bigger share in the market. Firms in provinces in average have much higher market share than firms in Phnom Penh, suggesting a bigger market in the provinces.

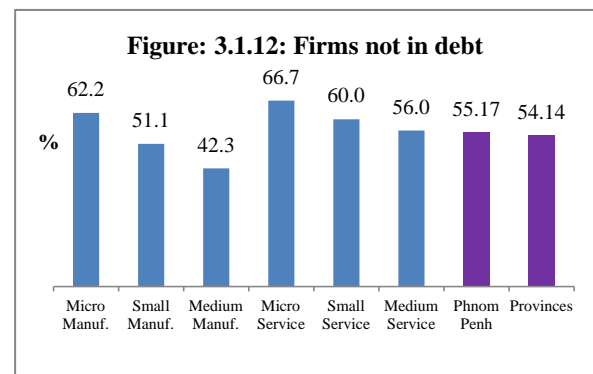
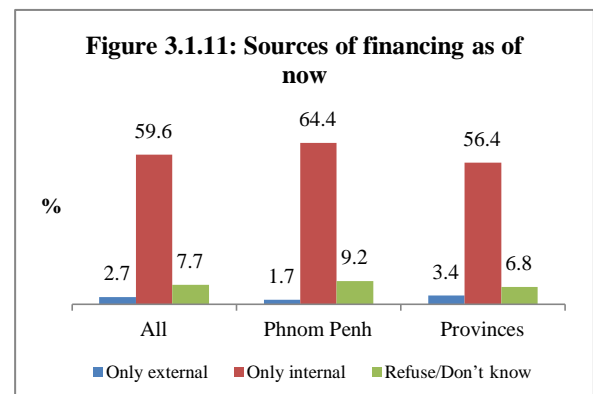
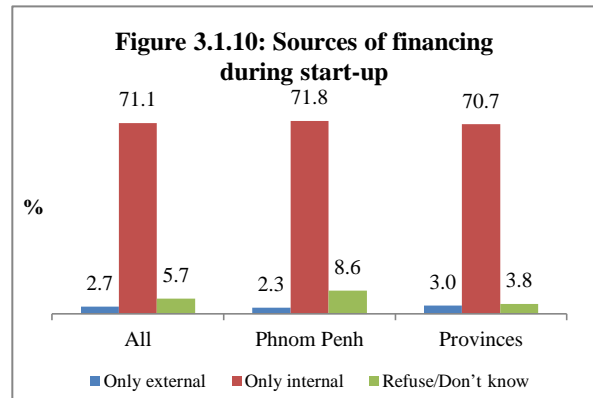
- **Number of direct competitors:** In average, SMEs have around 8 direct competitors, with small service firms having the highest number, indicating that competition among small service firms is stronger than other types of SMEs. Moreover, in general competition in service sector is fiercer than in manufacturing one as these data show. SMEs in provinces in average have more direct competitors than SMEs in Phnom Penh, suggesting a stronger competition in the provinces (Figure 3.1.9).

**Table 3.1.1: Turnover 2013**

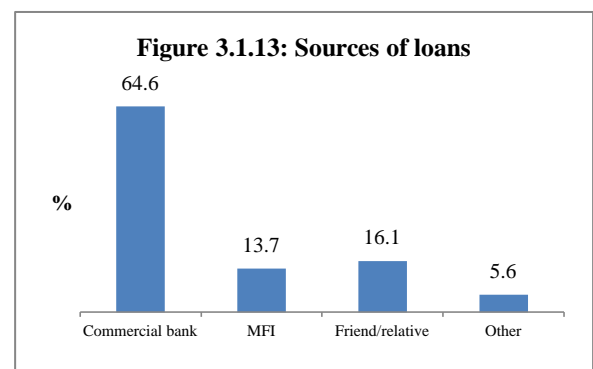
<i>Firm type</i>	Mean (USD)	Standard Deviation
Micro Manuf.	64,993	200,388
Small Manuf.	316,049	1,481,656
Medium Manuf.	1,535,209	4,980,720
Micro Service	69,533	92,678
Small Service	205,423	361,414
Medium Service	338,080	552,313
<i>Region</i>		
Phnom Penh	226,174	551,518
Provinces	402,907	2,054,812



- Sources of financing:** Most firms across different types of sector, industries and areas rely on their own funding during business start-up. Around 20% of all firms interviewed utilize both internal and external sources of funding, whereas firms that rely solely on external sources are few, only around 3% (Figure 3.1.10). As firms operate, the dependence on internal funds alone starts to diminish, while the external funds begin to mount. Results from in-depth interviews (detailed in section 3.2) reveal that firms use external sources of funding in order to expand their business or upgrade their technology. As a result, firms that rely only on own source of funds for daily business operation decline from 71% to 64%, meanwhile around 10 percentage points more firms use both internal and external funding. However, interestingly the mean share of internal funds constitutes much more than the external ones, meaning while firms diversify their sources of funds during operation, they invest more of their own money than borrowing. However, interestingly the mean share of internal funds constitutes much more than the external ones, meaning while firms diversify their sources of funds during operation, they invest more of their own money than borrowing. In relative term, more firms in the provinces than in Phnom Penh use external funds, suggesting own financial constraints among SMEs in the provinces (Figure 3.1.11).

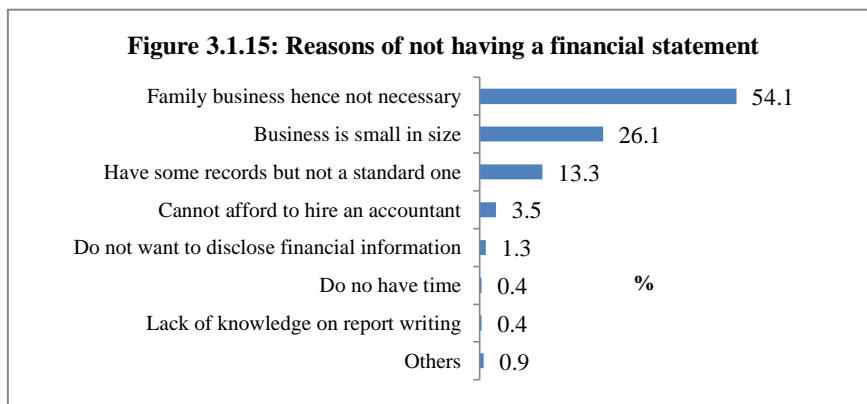
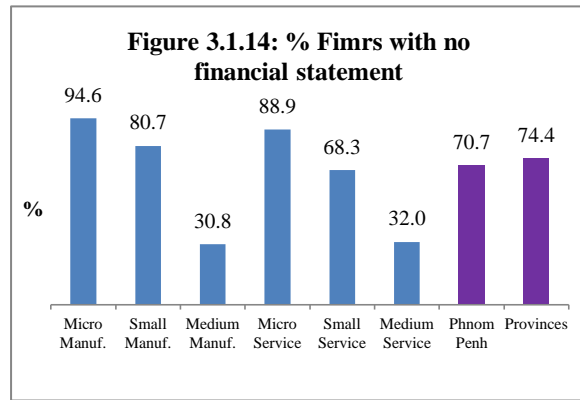


- Debts:** Around 55% of all SMEs report that they do not have outstanding loans. 12% of them do not know or decline to disclose this information. Therefore, firms that borrow account for about 33%. This result is consistent with section above on financial structure as of now that some 36% of all firms are currently utilizing external funds. As shown in Figure 3.1.12, in average more manufacturing firms than service ones borrow. However, there is no significant difference between manufacturing and service firms in terms of borrowing status. Among those in debt, around 65% of them take loans from commercial bank(s), 16% of them from informal sources like friends or relatives, 14% from MFI and 6% from other sources (Figure 3.1.13).

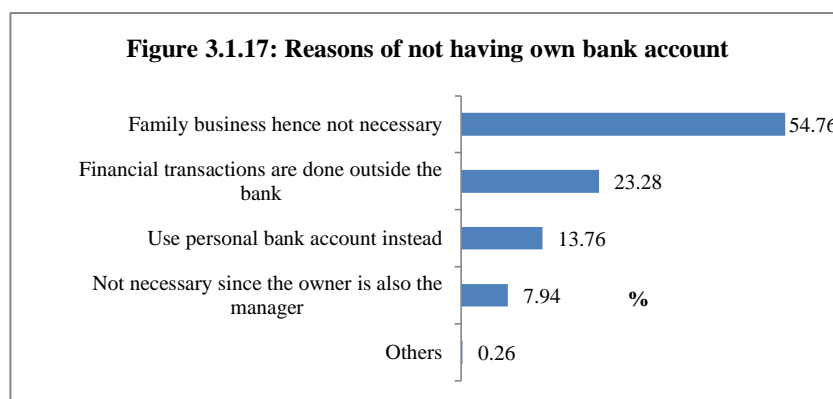
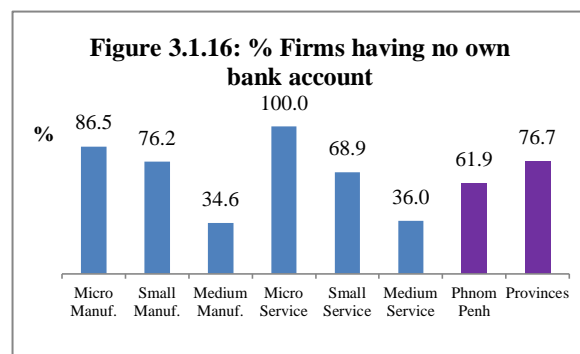


- Financial statement:** Some 73% of all SMEs interviewed do not have the financial

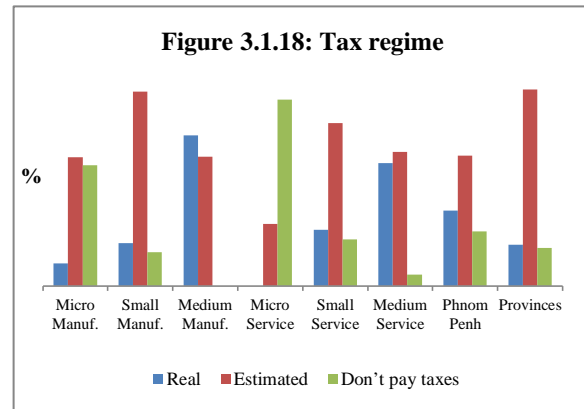
statement for their firm. Almost all micro-sized firms do not have the document. However, over two third of medium-sized firms have the financial statement, suggesting that bigger firms understand more the benefit of having the statement or they are capable to prepare such document. In relative term more manufacturing firms than service ones that have the financial statement in place. More firms in Phnom Penh than in the provinces relatively have the statement, perhaps signifying a lower capacity among firms in the provinces than those in Phnom Penh in making the statement. When asked about reasons why they do not have one, 54% of total responses point to the fact that the document is not necessary for such family business. Second most answers which probably relate to the first response is the view that the business is small in size hence they do not need to have the proper record. Other answers include lack of standard record, inability to afford an accountant to do the job, unwillingness to disclose internal financial information and time constraint (Figure 3.1.15).



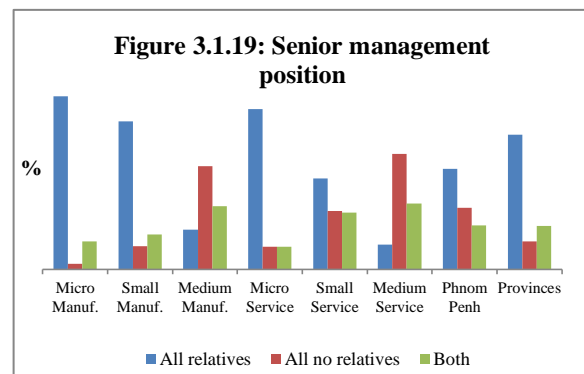
- **Bank account:** Most of the firms (71%) do not have a separate bank account. Bigger firms tend to have a bank account for their business than the smaller ones. Reasons of not having one include family business hence unnecessary (55%), financial transactions which are operated outside the bank (23%), using personal bank account instead (14%), and owner who is also manager hence unnecessary (8%) (Figure 3.1.17)



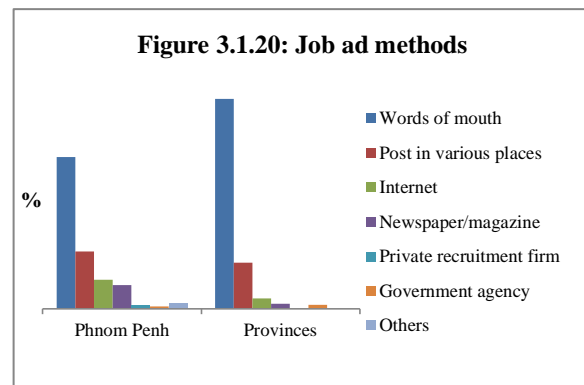
- **Tax regime:** 61% of respondents said their firm pays estimated taxes. Firms paying real taxes account for only 20%, most of which are medium-sized enterprises. Firms that do not pay taxes at all total around 16%; most of them are micro-sized ones. There are no cases of medium manufacturing firms not paying taxes, compared to 17% services. In provinces, most firms pay estimated taxes compared to those in Phnom Penh. However, more SMEs in Phnom Penh than in provinces that in relative term do not pay taxes (Figure 3.1.18).



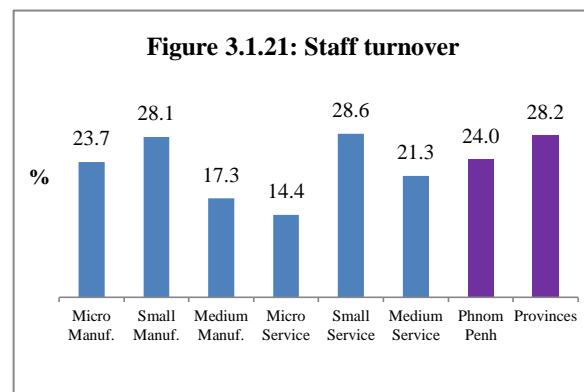
- **Senior management position:** This refers to department heads of a firm. More than half of the respondents have all department led by their relatives. Again, firms which hire relatives to hold head of department posts are mostly micro-sized firms. In provinces, more firms employ relative to hold this key position compared to firms in Phnom Penh (Figure 3.1.19).



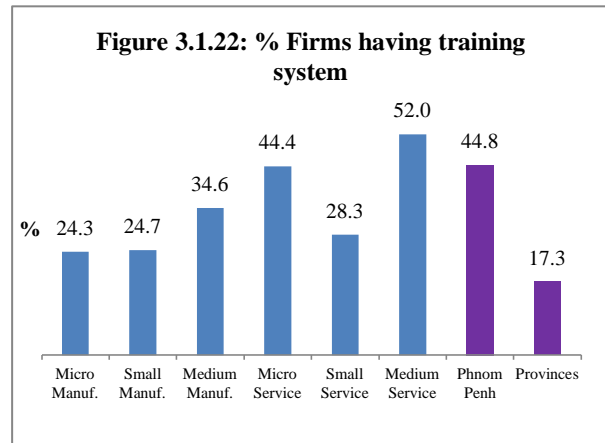
- **Job advertisement methods:** Words of mouth is the most common method of hiring new employees across firms in different sectors and industries. It is viewed as the cheapest method also. Posting job ads outside the company or elsewhere where firms think they could attract workers is the second method. Other channels such as internet, classified in newspapers/magazines are also reported, yet most of them done by firms in Phnom Penh.



- **Staff turnover:** This reports the ratio of total number of employees leaving the company to total number of employees in year 2013. In average, small SMEs happen to lose their employees more often than other kinds of SMEs. The lowest ratio is found among medium-sized firms, in average around 14% in year 2013. In average, SMEs in provinces encounter higher staff turnover than firms in provinces (Figure 3.1.21).



- **Training system:** only 28% of SMEs interviewed have a training system for their employees, most of which are internal. This training system is defined as a proper designed training plan and procedure in place rather than an ad-hoc one. More firms in services sector than those in manufacturing ones relatively have such a system in place. Moreover, interestingly only fewer firms in provinces have such a system compared to those in Phnom Penh, again suggesting different in terms of capacity between Phnom Penh and the regions (Figure 3.1.22).

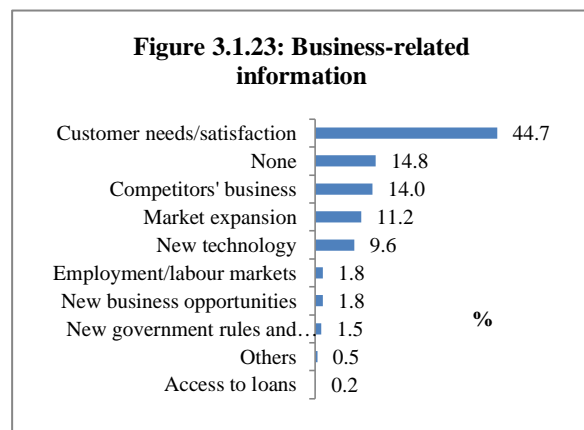


- **Fringe benefits:** There are top five benefits besides wages that firms provide for their employees. They include bonus, accommodation and food allowances, paid leave and advance of salary. In provinces, provision of accommodation and food allowances tops the list (Table 3.1.2).

**Table 3.1.2: Fringe benefits**

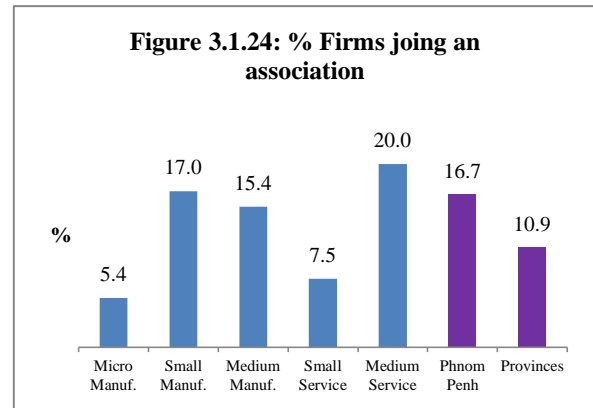
Phnom Penh	%	Provinces	%
Bonus	18.9	Accommodation allowance	22.8
Accommodation allowance	18.0	Food allowance	22.7
Food allowance	16.3	Bonus	16.4
Paid leave (including sick leave)	11.7	Advance of salary	8.2
Advance of salary	9.3	Paid leave (including sick leave)	8.1

- **Business-related information:** Majority of all responses (45%) is information related to customer needs and satisfaction, followed by information about competitors' business and market expansion (26%). Interestingly, 15% of all SMEs interviewed do not collect such information (Figure 3.1.23). These SMEs are mixed although micro SMEs have a slightly higher proportion than the rest. The most common method of collection the business-related information includes the information provided by wholesalers or business partners. Findings from key informant interviewees reveal that wholesalers often have many suppliers and they usually inform their current suppliers if there is any new comer. They also get hold of information about customers as well. Therefore, producers often receive most of the feedback about market and competitor situation from their clients particularly wholesalers or business partners. Some SMEs also have their own staff in charge of collecting marketing information; meanwhile some others rely on information available on the internet or social media.



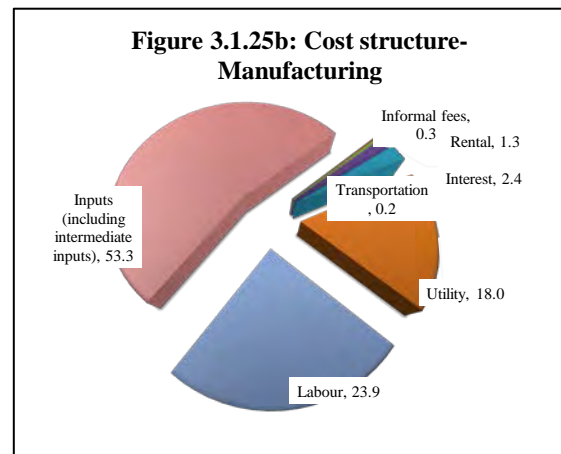
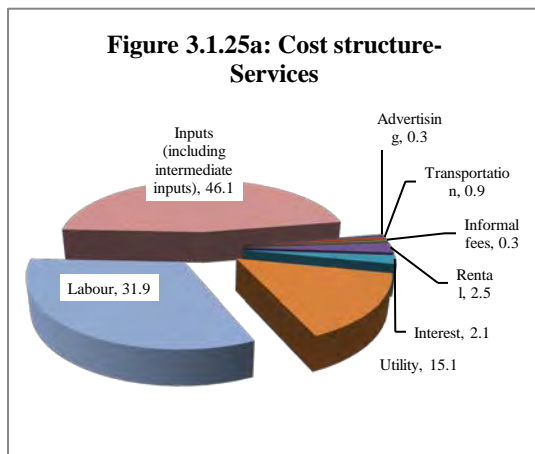


- **Association:** Only 13% of all SMEs interviewed are a member of an association. High percentage of joining an association is found among larger firms. There are fewer firms in provinces than in Phnom Penh that join the association (Figure 3.1.24). Two main reasons that make many SMEs not to join in an association owes to the fact those SMEs do not get any information about associations, meanwhile some others believe that joining in an association is useless or benefit from joining is too little.

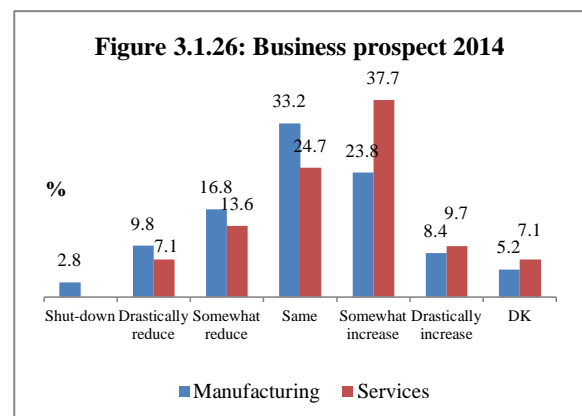


Firms joining an association were mostly introduced by the association whom they join itself. Some others received the information about the association from their fellow SMEs or the government. Moreover, when asked about benefits those SMEs have received so far most answers point to some kind of capacity building programmes or events such as workshops, seminars or training courses. They were also offered help in terms of dispute resolution, provided with market information on new products, services and inputs and information on government rules and regulations, among others.

- **Cost structure:** Raw materials/intermediate goods account for the largest share in the cost structure of both manufacturing and service SMEs although the former has higher share (53%) than the latter (46%). Expectedly, service SMEs have greater share of labour cost (32%) than that of manufacturing (24%). However, both types of SMEs have a similar share of costs on electricity, fuel and water as well as other costs (Figure 3.1.25a-b).



- **Business prospect 2014:** 38% of all SMEs expect that that their business in year 2014 will expand, 30% stay the same, and 25% decline. Firms in service sector seem to be more optimistic than firms in manufacturing sector (Figure 3.1.26). In terms of regional differences, SMEs in both Phnom Penh and the provinces have similar prospect for their business in 2014.

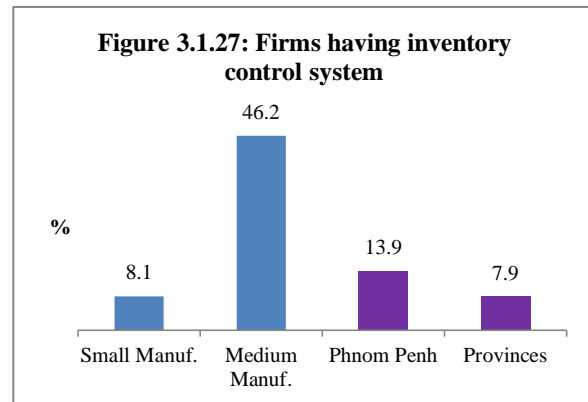


Besides the above, the survey also captures some information specific to manufacturing firms as well. Those data are presented below:

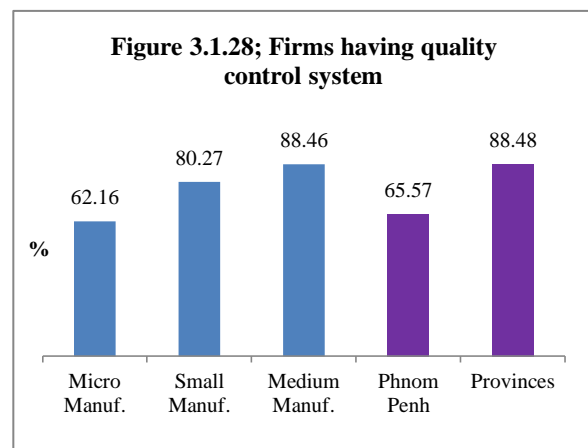
### For Manufacturing Firms Only

- **Sources of basic parts purchased:** Domestic source of basic parts accounts for about 27%, the rest comes from abroad, mostly from China, Vietnam, Thailand, Japan and Korea. The management of this work is mostly done by the owners/managers themselves.

- **Inventory control system:** This refers to a proper computerised system to control inventory. Only 11% of all manufacturing firms in the sample have such system, all of which are small and medium-sized. Around two third of those having the system use simple excel spreadsheet, while the rest use other computer software to control their inventory. When asked why most of them do not have one, most responses (77%) point to the fact that their stock is simple, requiring no system to manage it, while some others report that they do not know how create one or the software is expensive.



- **Quality control system:** 79% of all manufacturing firms interviewed have their quality control system, which is mostly (77%) done by only visual examination. Quality control in which outputs are examined both visually and by machine accounts for 11% and by machine alone 12%. Most of the answers from SMEs who do not have the system include the view that they find it unnecessary, while some others report that they lack of expertise, or that their products are sent for quality check elsewhere or machine used quality check is expensive.

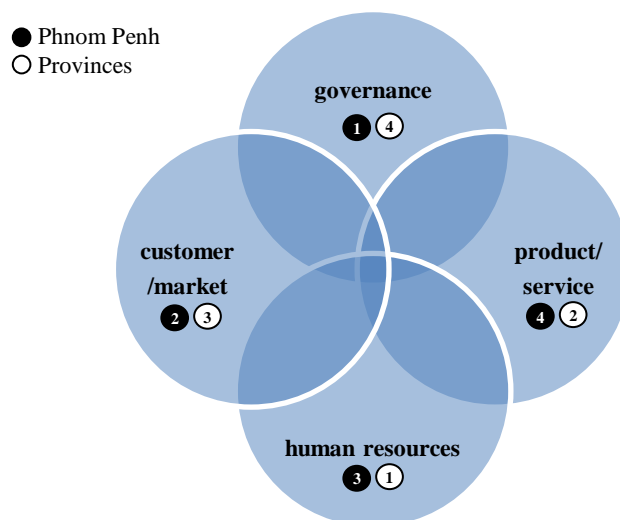


### 3.2 Difficulties

This section presents key findings from in-depth and questionnaire-based interviews among 500 SMEs in Phnom Penh and the other six provinces. It is found that the most pressing challenges most SMEs are facing now centre on four main areas including governance, customer/market, human resources and product/service. However, the order of priorities of those challenges is different between Phnom Penh and the provinces. In Phnom Penh, the top challenge is governance, followed by customer/market, whereas in the provinces the issue of human resources is the greatest concern. See figure 3.2.1 for detailed description of priority challenges in Phnom Penh, compared to provinces. The other such problems as access to formal finance, technology and information are also evident, yet they are not seen as a huge difficulty. Table 3.2.1 categorises each problem most specific to firm type. For instance, the issue of high cost of raw materials is reported in relative term by most

small manufacturing firms, followed by small service firms. Section that follows discusses at length each of the challenges raised by SMEs in turn starting from governance.

**Figure 3.2.1: Challenges**



**Table 3.2.1: Challenges by firm type**

Micro Manuf.	Small Manuf.	Medium Manuf.	Micro Services	Small Services	Medium Services
Difficult to collect sales from customers (1)	High cost of imported raw materials (1)	Increasing import/domestic competition (1)	High cost of imported raw materials (2)	Unskilled/low-skilled labour shortages (2)	Skilled labour shortages (1)
Low discipline/commitment among workers (1)	Unskilled/low-skilled labour shortages	Unfair competition (2)	Difficult to collect sales from customers (2)	Low discipline/commitment among workers (2)	High staff turnover (2)
Unfair competition (1)	Increasing import/domestic competition (2)	Skilled labour shortages (2)	High cost of electricity/frequent outages (1)	High cost of electricity/frequent outages (2)	Difficult access to technology (2)
High staff turnover (1)	Difficult access to formal finance (2)	Difficult access to formal finance (1)	Poor public infrastructure/services (2)	Unofficial payment (2)	High tax rates/complicated tax procedure (2)
Low labour productivity (2)	Low labour productivity (1)	Unofficial payment (1)	Skills mismatch (2)	High tax rates/complicated tax procedure (1)	Poor public infrastructure/services (1)
	Difficult access to information (1)	Difficult access to technology (1)	Poor quality of raw materials (2)	Difficult access to information (2)	Skills mismatch (1)
	Poor quality of raw materials (1)		Increasing wages (1)	Poor customers' behavior (2)	Poor customers' behavior (1)
	Decreasing selling prices (1)			Political deadlock (1)	Political deadlock (2)
					Monopoly of supplier (2)

	Duration of business license is too short (1)			Monopoly of supplier (1) Decreasing customers (1)	
--	---	--	--	--	--

### 3.2.1 Governance

Difficulties related to governance are mostly external to firms, making them unable to control but having considerable effect on the business of the firms. Two main governance-related issues that are reported by most SMEs (especially those in Phnom Penh) during the survey are the high cost of power/power supply shortages/power outages and unofficial payment. The other sub-issues such as poor public infrastructure, high tax rates/complicated tax procedures, lack of sufficient SME support policies and political deadlock are also disclosed.

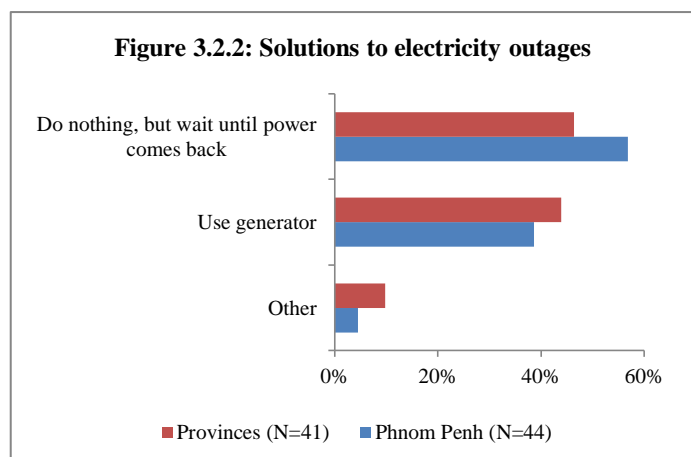
- **High cost of electricity/supply shortages/frequent outages:** majority of interviewed SMEs among almost all sectors across different industries complain about high cost of electricity. They often moan that the electricity tariff for business enterprises is much higher than that for residents. They also mention Vietnam or Thailand where cost of power is much cheaper. While high cost power directly translates into high cost of production, firms now are facing with competitive disadvantage when it comes to competition with imports. Not only high tariff of power per se is an issue, the connection fee which includes the cost of connection materials (such as electricity transformer) is also enormous. Firms are not allowed to purchase such materials from other sources besides EDC (the state-owned power supplier). Worse, the price of those materials is charged high by the EDC.

The supply of power is also insufficient, resulting in frequent blackouts which halt the production process and sometimes spoil the product. Some food producers are furious about electricity cut-off without prior notice. It makes their products become spoiled. Below are some quotes from the business owners/managers.

*“My company spends approximately USD 20,000 per month (all branches) for electricity... the cost excludes expenses on fuel and maintenance of the generators used during cuts-off and insufficient supply of public electricity. If price is relatively equal to that in Vietnam, I could reduce electricity expense by half and use that amount for further investment...public services from EDC are not business friendly. For instance, the company might spend about USD 30,000-50,000 to install an electricity transformer...the government should encourage cheap, sufficient and reliable electricity so that domestic businesses could compete with imported products. The Vietnamese government is taking special care about electricity price.” (Interviewee #1, Phnom Penh, 12 December 2013)*

*“You know? For my business electricity is like blood tissues in a human body. To have electricity connected, I have to spend a lot of money to EDC ...we cannot buy electricity transformer by our own. We have to buy it from EDC and the price is double. Connection fee is also very high.” (Interviewee #17, Phnom Penh, 06 December 2013)*

In terms of solutions to blackouts, many of the SMEs in Phnom Penh as well as provinces have no choice,



but only wait until power comes back so that they could resume production. Some use alternative sources of power including generator or battery. Some firms resort to an alternative low-cost technology which uses other power sources instead of fuel. Although that technology reduces cost of power, still firms have to spend money in order to acquire such technology. Figure 3.2.1 lists each solution by region.

In fact, electricity tariff in Cambodia is the highest among Southeast Asian countries, especially Thailand and Vietnam, and power outages are relatively frequent. Tariff for residential consumers is around USD 0.17 per Kilowatt Hour in Phnom Penh. Areas without EDC coverage use electricity from Rural Electricity Enterprises (REE) with cost per Kilowatt Hour ranges from USD 0.28 to USD 0.30 (KHR 1,120-1,200) if supplier buys electricity from EDC. The price can be between USD 0.65 and USD 0.90 per Kilowatt Hour (KHR 2,600-3,600)<sup>4</sup> if electricity is self-generated by grids (ADB 2010). Cambodia ranks 134 out of 185 economies in terms of getting electricity connection. The cost of power as a percentage of per capita income is around 2,636 per cent, compared to 987 and 79 percent for East Asia and Pacific and OECD, respectively. Although there are only 4 procedures to be followed, it takes 168 days to get it connected (World Bank 2014).

Progress has been made in extending publicly provided electricity with reasonable cost per Kilowatt Hour. This has been credited to government's efforts to diversify electricity sources, mainly hydropower dams, to increase supply capacity and to expand transmission lines. Some SME owners/managers also acknowledge improvement in terms of cheaper price and less outages. Nonetheless, the issue should have been addressed more satisfactorily and quickly from business point of view given the upcoming AEC implementation that requires local production to be efficient and competitive to survive the influx of goods from other ASEAN members and beyond.

- **Unofficial payments:** This refers to extra amount of money that firms have to pay to government officials in order to comply with rules or regulations. By law, firms have to abide by certain rules such as safety standard or trade regulations, so they are subject to regular inspections by government agencies in charge; those include Ministry of Commerce, Ministry of Environment, Fire Department, National Audit Authority, Immigration Department, Ministry of Labour and Vocational Training, National Social Security Funds, Fraud Police Department, and Local Authority. However, what most SME owners/managers are complaining is the unofficial payments that they usually pay to the officials to smooth the inspections and avoid subsequent troubles. Such fees vary from one industry to another and from one region to another. Some SMEs said:

*“... in addition to the regular tax payments of KHR352,500 per month and patent payment of USD300 per year, the company also has to pay fraud police officer and officers from various ministries and departments such as Ministry of Interior, Fire Department, and Ministry of Environment, on average, USD100 per year. This kind of payment has increased significantly since the new urban classification.” (Interviewee #16, Phnom Penh, 12 December 2013)*

*“The company, on average, spends USD20-30 per month for inspectors from various ministries. Local authority, particularly police, also occasionally asks for a certain amount of money especially during Chinese or Khmer New Year. It is not a large sum but it does affect the feeling of the owner. It would be highly applauded if the government can get rid of this tradition.” (Interviewee #6, Phnom Penh, 9 December 2013)*

---

<sup>4</sup> The exchange rate is USD1 = KHR 4,000

According to the data from the survey, unofficial payments account for about 7 percent of the total cost of production. Such informal, under-the-table fees clearly affect price advantage of businesses. Companies can choose not to pay; however, the feeling would be that they will be in trouble if they do not pay. Thus, it seems that such payments have become one of the traditions that companies could not resist. Government's officers are seen as troublemakers not problem solvers. In terms of solutions, most firms do not have one; some have to bargain with officials to reduce the informal fees.

In addition to the two main challenges above, some other sub-issues related to governance are also raised including:

- **Poor public infrastructure and services:** Some related issues include the lack of sewage system within the firm's location which causes poor sanitation, lack or insufficient supply of water, poor garbage collection service (i.e. collection during business hours or leaving the place unclean, etc) while the tariff is high, not appropriate to the size of the business/premise. In some other locations, the road condition is poor, making firms difficult to transport goods.
- **Lack of enough policy to support SMEs:** There is a complaint about small firms striving by their own to survive amid strong import competition from foreign countries. The government so far has no policies to protect local producers so that they have chance to grow and be competitive. Imported products from Vietnam for instance are cheaper and many in varieties, making local producers a hard time to compete against. While low cost of production is a major advantage those imported products possess, some of those products even get subsidies from their government and in some cases they evade taxes due to poor governance here in Cambodia. According to one SME, such a market situation cannot be regarded as a true free market competition as the playing field is not level.
- **High tax rates/complicated tax procedures:** Some SMEs in the provinces complain about high tax rates particularly taxes on raw materials. They also bemoan about complicated tax procedures which are hard for them to understand.
- **Short life of business license:** Two SMEs in mining sector complain about short life of business license offered to them. They raised that for their business it takes time to prepare everything before actual operation takes place. If the duration of license is too short they have to spend money to renew it again.

### 3.2.2 Customer/Market

This section describes all difficulties related to customer/market SMEs are facing. Three main challenges top the list including difficulty in collecting sales from customers, rising competition, and unfair competition. Other sub-issues complained by SMEs are

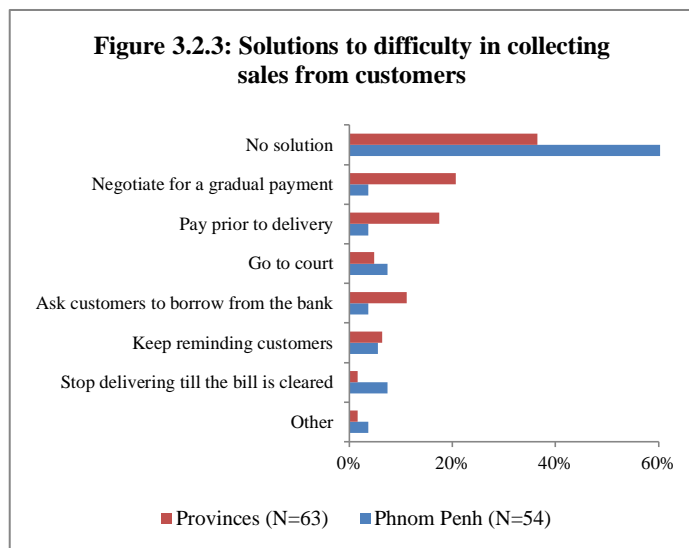
- **Difficulty in collecting sales from customers:** As a practice in Cambodia, suppliers often deliver their product to customers prior to the settlement of payment. For small firms like SMEs, most of payment agreements are verbal. Therefore, the problem that is happening now is that suppliers find it hard to collect payments from their clients citing three main reasons. Most SMEs said that their customers have a bad habit to settle the payment late, followed by slow cash flow and slow sales by customers themselves. As some SMEs put it,

*“They ordered our product on late payment basis, and they paid very late after that. If we do not give them what they asked for, we will not be given order. We try to be very generous dealing with our customers” (Interviewee #Hongbunrith, Kampong Speu, 01 April 2014)*

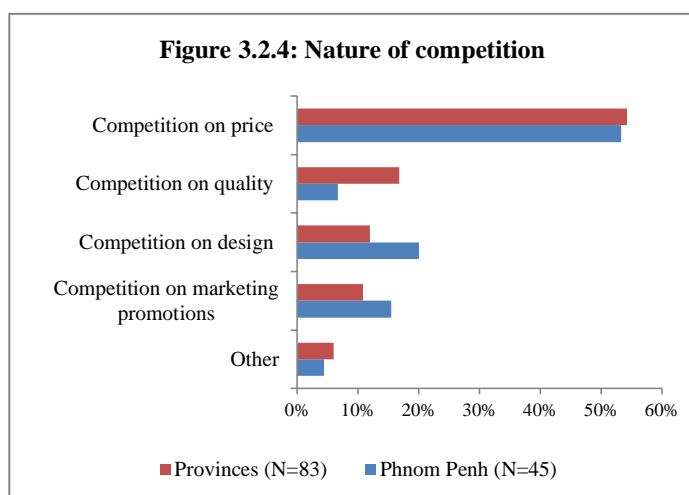
*“It is customary that we have to deliver the products to our customers first and they will settle the payment later. However, there are a few customers who have bad habit of paying late or not paying at all and nothing we can do about it. We can only ask them to settle it bit by bit of the amount they owe. I think it is not because of their bad business, but they just don’t have willingness to pay. They may allocate their money for other uses we don’t know of. We don’t want to lose our customers so we have to bear, hoping some day they will settle it” (Interviewee #SoaPeng, Svay Rieng, 07 April 2014)*

Besides prolonging their debt payment, some customers do not repay at all. Usually, suppliers can do nothing about it as they do not want to lose customers as described by SME owner in the second quote. Some customers who are high ranking officials or local authorities often bought on credit but have never settled the debt. Sometimes, even a firm complained to the local authority about unsettled payment, still there has been no useful intervention. The case in point is that only less than half of households in Sihanouk province pays garbage collection fee. Even though the company asked the authority to address this problem, they act nothing in fear of losing votes from those citizens.

Most of SMEs facing this problem cannot think of a solution. However, from the survey it is revealed that firms in provinces seem to have more solutions than firms in Phnom Penh. In Phnom Penh, around 65 per cent said they do not have a solution, compared to only 37 percent among SMEs in the provinces. In provinces, SMEs try to negotiate for gradual debt payment or start implementing pay prior to product delivery to avoid late repayment or default. In a few worse cases, the problem was brought to court. Figure 3.2.2 list all the solutions by region.



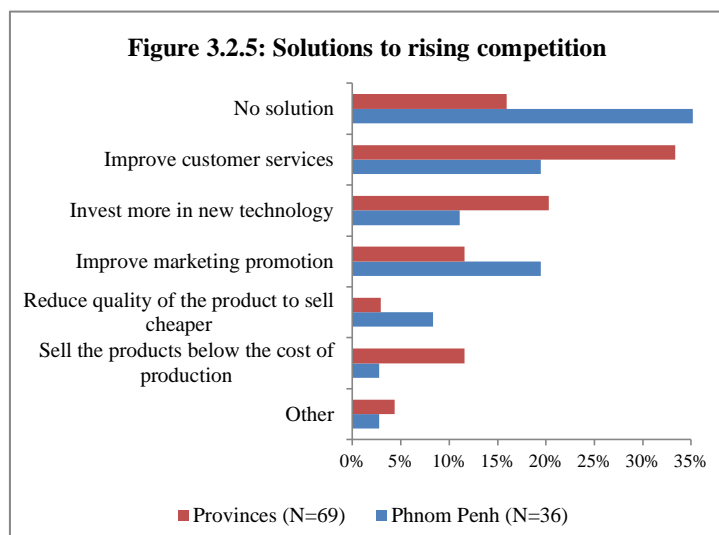
- Rising competition:** Some 18 percent of all SMEs interviewed express their concerns about increasing both domestic and import competition. More than half of those SMEs complain about rising domestic competition, around one third about import competition and the rest about both domestic and foreign competitions. SMEs in Phnom Penh face more import competition than those in the provinces. Most of the competition is on price, followed quality, design and product promotion (Figure 3.2.4). Businesses which are small or medium in size are easy to attract many people to do. For examples, there are many rice millers in Battambang as well as a great deal of drinking water producers in Siem Reap; they compete among themselves for their own market share. Such competition often brings down the price and



hence profit margin. Moreover, competition with import is also a threat especially with that from Vietnam. Imports from Vietnam are viewed as the top competitors, followed by Thailand and China. Vietnamese products are usually cheaper given their lower cost of production contributed by low cost of power and transportation. In some cases, the quality of imported products is even better than the local ones, therefore making local producers difficult to compete.

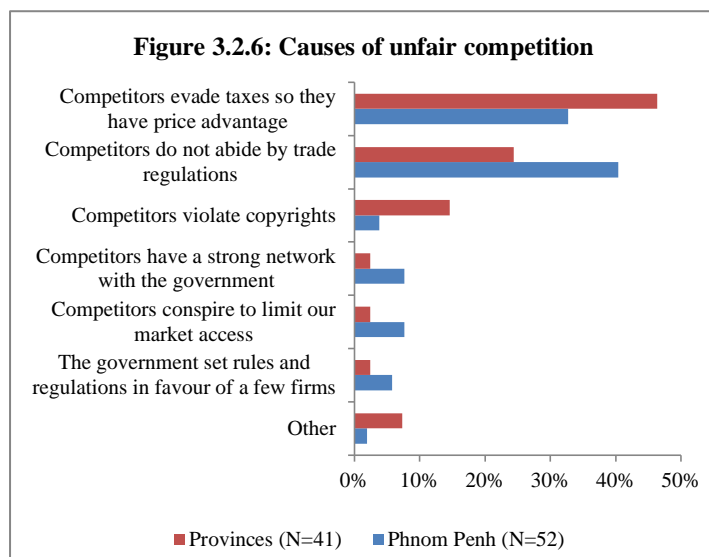
Among those bemoaning about increasing competition, around 38 percent of them said they are not up to the contest. A few reasons for that are cited. For firms in the provinces, most of them (around 65 percent) reported that they lack enough capital to expand the business or upgrade their current technological capability so that they can lower production cost or improve productivity, and hence become more competitive. In Phnom Penh, a big issue at hand is the lack of access to information related to new technology available to SMEs, followed by the same issue of insufficient financial resources. This suggests that unlike in the provinces, in Phnom Penh finance is not a serious issue compared to the problem of access to information on new technology. Moreover, a few firms lament their inability to evade taxes so as to make their products cheaper compared to others.

When it comes to solutions, in relative term firms in Phnom Penh seem to have more solutions than firms in the provinces. Those includes among others improving customer services, investing more in new technology, and improving marketing promotion (Figure 3.2.5).



- **Unfair Competition:** Rising competition might be a good sign and an outcome of free-market economy. At least in principle, not only is competition good for economic growth but it also is beneficial for consumers in terms of prices and product quality. “Creative destruction” is a concept used to describe the situation in which companies with obsolete technology die because of the newly established firms who bring new technology and more efficient way of operation and management that could increase productivity.

Nonetheless, such competition has to be played on an equal footing. SMEs equally importantly raised concerns that current competition is not fair enough for all companies. Two main issues that





stand out are tax evasions by some firms so that they have price advantage and the violation of trade regulations (See Figure 3.2.6). Ice producers in Svay Rieng for instance often complain about imported ice from Vietnam without paying taxes. Although the government has recently strengthened tariff collection, still a food commodity like ice is overlooked. It is not quality that worries local producers but price. Vietnamese ice makers produce ice with lower cost than the local do. Such unfair competition prevents local producers from expanding the market. Markets along the border all are taken up by Vietnamese suppliers due to lower cost of production. Below are some more quotes from two SMEs in relation to these issues:

*“...the other thing is that MIME fails to make sure that those producers (of similar products) comply strictly with the law regarding accurate quantity of products sold in the market. Some producers are cheaters, so they can sell their products cheaper. For example, on the package it is printed 100g but the real quantity is less than that. They do not only cheat their customers, but also give a bad image to Khmer products.” (Interviewee #6, Phnom Penh, 03 December 2013)*

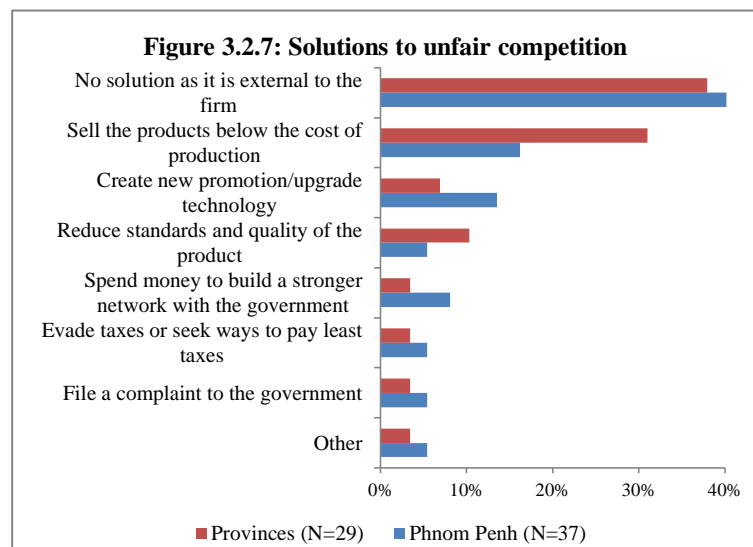
*“We produce in our country but we do not have a good sale in our market, while those of foreigners sell very well in our country. I think some foreign products avoid paying tax and quality control in their countries, while our government closes her eyes importing them at cheaper prices; that badly affects the local products” (Interviewee #Boreitracheakam, Kampong Cham, 08 July 2014)*

Some SMEs, especially those in Phnom Penh complain about the government providing a good favour to a group of firms either through established network or else. Like one small firm complains:

*“...competitors are now increasing because of a free-market policy. However, there is no fair competition. Firms producing in Special Economic Zone have price advantage because they could access to cheaper electricity as part of the government policy to enhance exports. However, in fact they sell domestically rather than export. I do not know why authorities did not check it. The government has never cared about us. They require us to comply with standard requirements, but they have never checked other factories producing with no sanitation.” (Interviewee #15, Phnom Penh, 19 December 2013)*

When asked about the solution, most SMEs use short-term methods such as selling below the cost of production or reducing the standard quality of their products (see Figure 3.2.7).

The issue of this unfair competition is purely a governance issue. Clearly, it could affect price and product quality, for it drives companies who comply with required standards, rules and regulations out of businesses. For instance, firms who evade taxes and do not comply with government regulations and other standards have competitive advantages, especially on unit price of final products over those who fully comply. This issue is clearly exogenous to SMEs who strictly comply with official requirements. Therefore, one of the government’s roles in free-market



economy is to guarantee fair competition and to protect market provisions and procedures to ensure that good and efficient firms are to stay.

Some other customer and market related issues include the following:

- **Misbehaved customers:** This happens in entertainment business such as restaurants and beer gardens in which drunken customers who are also powerful people create troubles. Owners often report these to the authority or ask those customers to resolve the problem outside their place.
- **Monopoly of Supplier:** One service firm exporting recycled wastes to China complain about monopoly of supplier to provide shipping service to China.

### 3.2.3 Human Resources

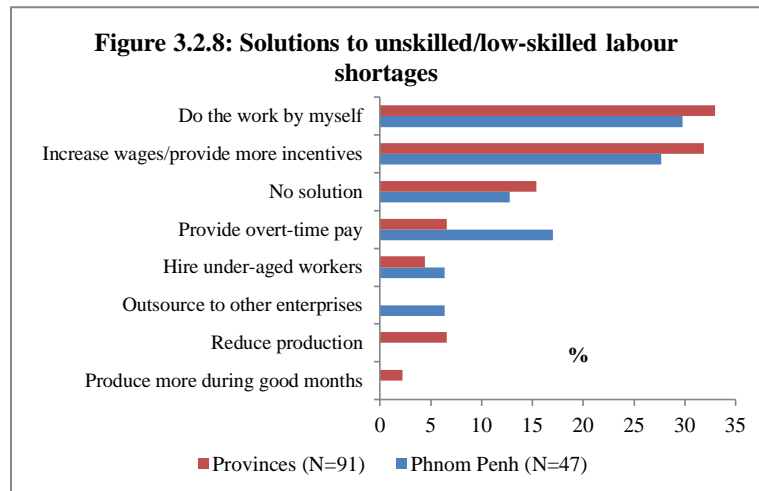
Human resource is the most pressing challenge facing many SMEs in the provinces. Two major difficulties related to human resources are on top of the list. They include 1) shortages of low skilled/unskilled workers; and 2) poor staff commitment and disciplines. Other sub-issues which are not far from the top list are high staff turnover and skilled labour shortages. Low productivity, skills mismatch and rising wages are also raised but by only a few SMEs. We discuss each challenge in detail below.

- **Shortage of low-skilled/unskilled labour:** In provinces, it is observed that almost all manufacturing firms are low-skilled/unskilled labour-intensive. Therefore, having sufficient supply of labour of that type is crucial for the survival and growth of the firm. However, a large majority of SMEs raises the issue of difficulty in getting low-skilled workers to work cited three main reasons including the abundant job opportunities with higher wages in garment and construction sectors. SMEs moan that their business is small and hence unable to afford high wages demanded by those workers. In terms of solution, the owners themselves have to do all the work when they are unable to hire workers. Some have to increase the base wages or provide more incentives to attract workers to come. Some are forced to recruit children or the elderly. Those less preferred workforce demands lower wages and is not wanted by employers overseas. Some quotes below further describe the situation:

*“... we lack workers particularly type A (18-35 years old) who are full of energy to do the work. We have more of workers type B (36-60 years old) who are prone to sickness. Most workers (type A) migrate to Thailand or capital city. Actually, the wage there is not higher than that in the village; however, they migrate because of their temptation to move to other area” (Interviewee #Kongchamroeun, Siem Reap, 03 April 2014)*

*“The most challenging problem we have now is the difficulty in hiring full time staff. My business is small, so I can't afford to pay higher wages like other factories do. Some people can also migrate elsewhere, for instance to Thailand to earn higher wages. The rest of adult villagers have a better job to do which is to sell traditional medicines...adult workers in the village have no incentive at all to work for me. To address this issue, I decided to employ young children [aged 8-12] and the elderly. Young children are mostly male students who study in shift. They could work in the whole afternoon if their school shift is in the morning or vice versa...I also contract out some of the work to the elderly who does the work from their home” (Interviewee #Rattanhandi, Kampong Speu, 01 April 2014)*

In terms of solution, the owners themselves have to do all the work when they are unable to hire workers. Some have to increase the base wages or provide more incentives to attract workers to come. Some are forced to recruit children or the elderly. Those less preferred workforce demands lower wages and is not wanted by employers overseas (Figure 3.2.8).



- **Poor discipline and commitment:** The second most cited problem is poor staff commitment and discipline. There are reports of workers not paying enough attention to the task at hand, lacking punctuality, leaving the job without permission or advance notice, and not working hard enough to meet the targeted productivity level. Most of the cases, this happens among low-skilled/unskilled workers, according to the answers by SME owners. The reasons which drive workers to perform poorly include bad habit, poor or low education, and again the availability of second best alternative which is to migrate to work in Thailand. Some workers follow one another. When one moves to Thailand, others tend to follow suit. Moreover, some workers do not obey the internal rules of the company, for instance spending too much time on the phone or prolonging their holidays. As some firms put it:

“ ... Cambodian workers have a kind of ‘free to do’ attitude. When they are not happy or feel bored with the job, they leave the workplace right away, so we are in difficult time to find quick replacements.” (Interviewee #17, Phnom Penh, 6 December 2013)

“... they don’t come to work regularly... they took the truck out at night without our approval and caused traffic accidents and they just ran away.” (Interviewee # 15, Phnom Penh, 19 December 2013)

“Some workers drank during work and did not perform their task well. Some stole my stuff such as chairs, glasses, plates, and others. I fired them when I got to know this. It happened in almost every event.. My stuff was broken during work, and no one helped taking care of it. When I blamed on my workers or fired them, I was said to be mean to them. But I had to spend on every bill and broken-stuff. I spent a lot on buying stuff to replace the broken ones.”(Interview #Kongsithacaterer, Svay Rieng, 07 April 2014)

Results from quantitative survey reveal that this issue happens mostly (67%) among low-skilled or unskilled workers. Solutions reported by firms include constant coaching among poorly disciplined staff or strict rule enforcement against them, and in worse case they are dismissed from the workplace (Figure 3.2.9).

Some other human resource related issues besides the aforementioned are also reported in order of priority such as:

- **High staff turnover:** The most cited reason for this high staff turnover is tough work. Some workers are not persistent with the hard work so they decide to leave the job. Some SMEs raised that remuneration might not be a problem causing workers to quit the job, yet the availability of low or unskilled jobs overseas as well as in the capital city could

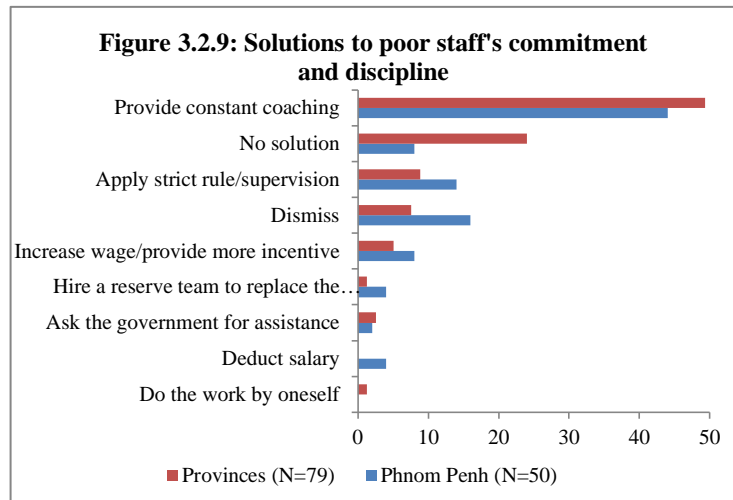
possibly attract workers to move there. Some firms provide a decent amount of wages plus allowances for accommodation and food and even bonuses during major national events like KNY or Pchum Ben, but still workers mostly unskilled ones want to leave the job and wish to experience life overseas, particularly Thailand. To work abroad, workers could possibly earn a little more, but the work there is tougher and more demanding than that in Cambodia. This issue is reported to happen most of the time among low skilled/unskilled workers. To address this problem, most SMEs have to increase wages and incentives, and if not they have to do the work by themselves.

- **Shortage of semi-skilled/highly skilled labour/Skill mismatch:** Most of the SMEs complain that workers with the right skills (highly skilled) they need are few. Some SMEs moans that most of semi-skilled labour has moved to work abroad, particularly to Thailand. The ones that remain are unskilled or poorly educated. So far, those SMEs had no choice but hired those unskilled workers and invested more time and money to train and supervise them. Some people even did not stay for long once they knew that they could not catch up with the rest of the workers in terms of productivity due to their low skills despite being trained. Moreover, although hiring uneducated workers save costs, yet some firms already complain about the difficulty to manage those people. Some firms have to hire semi-skilled workers from the capital city, Phnom Penh or abroad when they need, but of course the wage is high. Among professional workers that are hard to find, engineering is ranked top, followed by other management related skilled workers. As one firm complains:

*“When the machine is broken, we have to hire experts from Vietnam to help us as it is cheaper than hiring someone from Phnom Penh. We don’t have good local technicians here who can fix the machine if it is broken.” (Interviewee #SoaPeng, Svay Rieng, 07 April 2014)*

Some SMEs raises a difficulty to find right people with the right skills for the job. Hence, they have to spend money on training of new employees or they the work by their own through self-learning. The cost of training becomes even higher if staff turnover is at the same time high. Moreover, some specific skills training are not provided at local universities or any other educational institutions, so the only solution is that new comers have to go through on-the-job training provided by their seniors. As one business owner describes:

*“...in Vietnam there is already a university providing a degree on logistics. We don’t have one here. We therefore mobilize skills resource among one another to share knowledge and experience” (Interviewee # 7, Phnom Penh, 13 December 2013)*



- **Low productivity:** This is not a stand-alone issue, but truly related to the above problems raised. From the interviews, low productivity is mostly reasoned by poor commitment and disciplines among workers. Another exogenous factor is low level of education of workforce. In addition, low wages and incentives as well as poor technology are also to blame for this poor productivity. Most of the SMEs provide no solutions, while some others only mention that they have to hire better skilled workers if productivity is to be increased.
- **Increasing wage:** Some SMEs complain about rising daily wage demanded by workers. While increasing minimum wage is among the causes, those SMEs also view that their workers often compare the amount they earn here with that they would have earned in Thailand had they moved to work there. Yet, those workers often ignore the like of benefits of having free accommodation and meals which may not be available for the job overseas. A few SMEs complain about rising wages and interestingly point this to the government's lack of mechanism to control labour union.

### 3.2.4 Products and Services

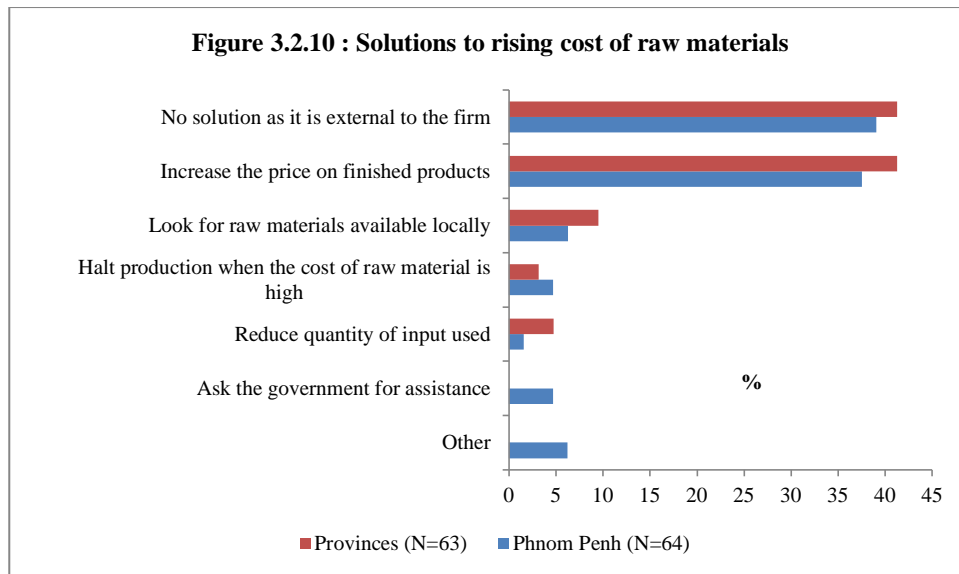
One major issue springs up which is:

- **Rising cost of raw materials:** Many manufacturing firms use more or less raw materials imported from the neighbouring countries, specifically Vietnam and Thailand. This is due to that inputs are not available locally or even if they are available, they are of limited quality or have low standard not suitable for production of high quality products demanded in the market. Moreover, those raw materials are subjected to import tariff and recent government's measure to strengthen tax collection has contributed further to the rise of tariff, making cost of production even higher among SMEs. There is even a complaint from a manufacturing firm that the import tariff of raw materials should be zero percent so that the firm could decrease the cost of production and remain competitive. As he suggests,

*"...in other countries around the world, you look at Thailand for example the tariff of raw materials is zero. For Cambodia, the government imposes 17.7% tariff on that input, the rate which is the same charged to finished products. This creates a difficulty for small business like us to make profit and expand our business. I already complained this to the custom department and they replied that we don't have a law for this. Zero-tariff on inputs only applies to investments above \$2 million which are big investments. However, to promote industry in Cambodia the government should promote the small business first (Interviewee # 17, Phnom Penh, 6-12-2013)*

Other SMEs also relate the causes of rising cost of raw materials to the issue of limited suppliers and monopoly, the change in demand and supply of raw materials in the world market, and the increasing prices of inputs used to produce raw materials they need for their production.

Majority of the SMEs facing the above problem does not have a solution therefore have to bear with it as it is exogenous to their firm, something beyond their control. For those who have some solutions, mostly of them have to increase the price of final products, while a few others try to look for raw materials available locally and some have shut down their production when the price of raw materials is increasing (Table 2.8).

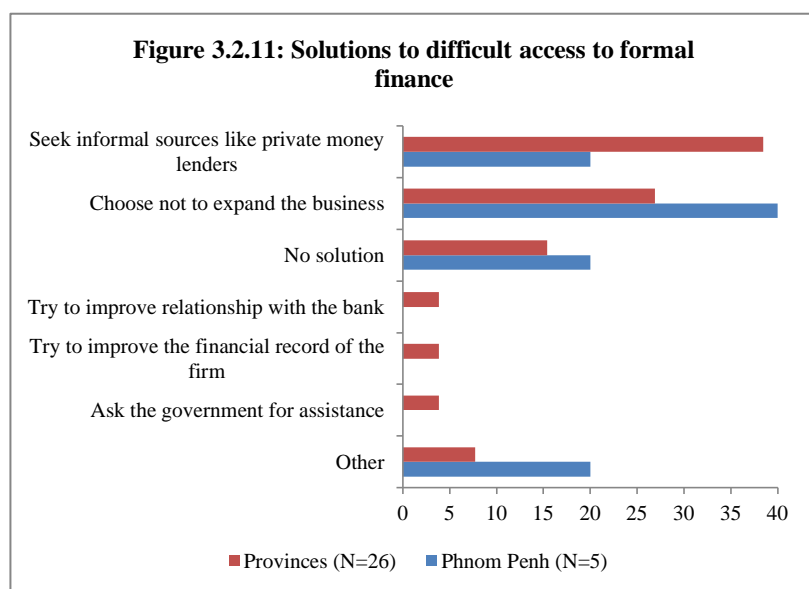


The other sub-issue within ‘products and services’ includes the following:

- **Poor quality of raw materials:** This happens among rice millers who sometimes complain about difficulties in buying good quality paddy rice. Poor quality intermediate input then leads to low quality output which is difficult to sell out or millers have to sell at a lower price.
- **Decreasing price of finished product:** This again happens among rice millers. Some of them cannot export so they have to reduce the price. Sometimes, the customers ask for discount that they find hard to deny.

### 3.2.5 Access to formal finance

There are reported cases of SMEs, mostly in provinces in need of finance to either expand their business or support their current business operations such as by buying a new machine to replace an old one or increasing stock of intermediate inputs when their prices decline. However, lack of collateral is cited to be the main reason barring SMEs from having access to formal finance. Second reason is poor cash flow of SMEs themselves, making the banks have less confidence on the financial health of the firms. Moreover, high interest rates charged by commercial banks often constrain those firms’ ability to borrow. Some firms cite a reason of inability to pay back the loans due to unpredictable business



outcomes they are operating. Hence, they dare not to borrow. In some cases, although a firm thinks it can afford the interest rate, the commercial banks often have borrowing cap which limits the amount of money the firms can borrow. The banks allow the firm to borrow between 10-20% of the firm's value of total asset. This hinders such firm to generate enough capital to support their business operation. Some loans also have short maturity date lasting around 7-8 months. Firms need to ensure that they can pay back the principle with interest by the date.

With all these constraints, SMEs could only seek informal sources of finance (for example private money lenders) when they need to invest. Some choose not to expand the business while some others try to improve the relationship with the banks as well as financial standard within their company (Figure 3.2.11).

### 3.2.6 Other Issues

Besides the main areas described above, a few SMEs are also fraught with the following difficulties worth to be mentioned as follows:

- ***Inability to acquire new technology due to cost:*** Cost is the major factor constraining firms to acquire new technology. New technology does not mean only new machines firms purchase but it also requires skilled workers to operate those machines. Therefore, total cost to get the new technology and have it operated is very high. Furthermore, in some cases, SMEs do not have access to information on new technology they can use to improve efficiency in production. They suggest the government play more active role in helping SMEs access to those information.

The types of technology that SMEs need are mostly equipment used in production, high-end (advance) technology, technology related to quality test, management know-how and research and development.

- ***Generally lack of technical capacity (technology adoption, managerial skills and business development, research and development):*** Majority of SMEs managers/owners seem to have limited ability to acquire and upgrade new technology into their production. Most of them operate using conventional knowledge. They also perceived that acquiring new technology is not profitable and competitive enough in the current situation since the adoption simply adds more to cost of production, thus, sale prices. They do not see it as a good investment given short-term financial hardship. The types of technology that they need are mostly related to production equipment, followed by high-end production technology, R&D, management know-how, and quality assurance related technologies. SMEs feel that assistance from the government on new high-end technology in order to improve productivity and upgrade quality of their products is needed.
- ***Limited access to information:*** In Phnom Penh, this has been raised as a main concern by two consulting firms. One of them relies much on genuine information from its clients and verification information from local authorities such as village or commune chiefs. One example cited is the verification of a land certificate in which local authorities issued five different land certificates to a client, making a lot of trouble for the consulting firm to verify. The other one find it hard to access information about new market. The firms, to address the issue, have to incur more cost to gather necessary information from other sources including the client's friends, relatives as well as neighbors.

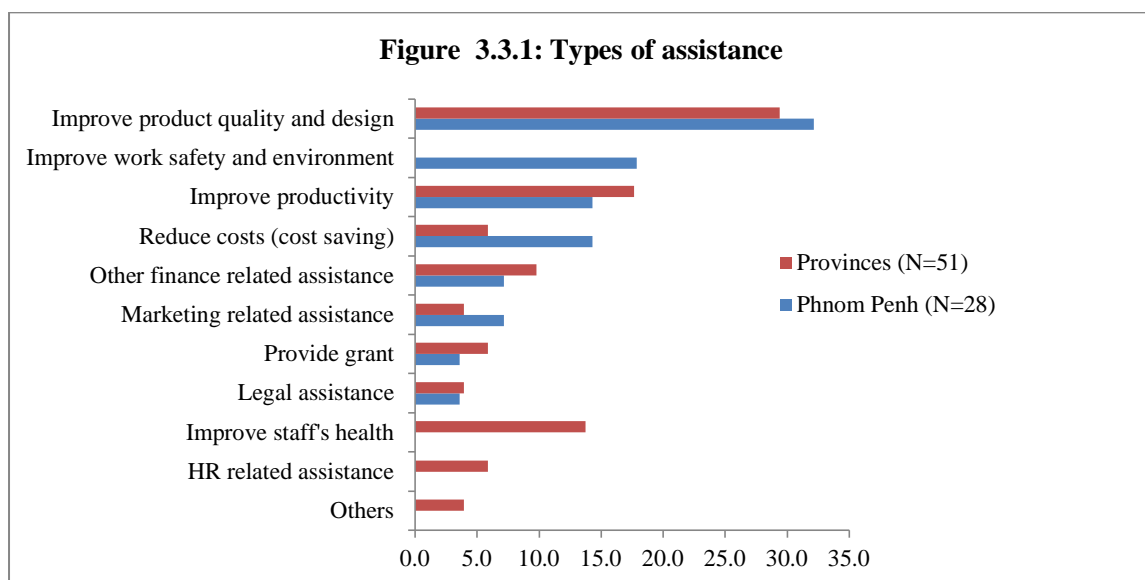
In provinces, Some SMEs need to improve their business skills, but fail to have enough information related to available training courses. Other firms also raise an issue of a

difficulty to gain access to market information useful for their businesses owing to the fact that the source of getting the information is too few and sometimes not reliable. Rice millers, for instance, need to know the demand of rice in domestic and international markets, so that they can plan their production. Hotels also need to get accurate data on number of tourists visiting their locality.

- **Global financial and economic crisis 2008:** Most SMEs interviewed have been affected by the global financial and economic crisis taking place in late 2008. However, only one of them puts this issue as the main concern constituting to company's slow down at present. The firm produces an input for local textile factories for export. Hence, the declining global demand for textiles has put the company in a difficult situation.
- **Political deadlock:** The current political situation is not very well conducive to making business and hence the need to settle political differences between the two political parties is essential.

### 3.3 Assistance, Needs and Further Requests

Only a few SMEs owners/managers in Phnom Penh and other provinces have received or sought outside assistance (public and private) to help them address internal constraints in production and management. The results show that only 12 % of 446 surveyed firms have received or sought outside assistance from the government, development partners and private consulting firms. Recipient SMEs have received or sought helps mainly on how to improve product quality and design, safe working environment and productivity enhancement (Figure 3.3.1). 80 % of such assistance comes from development partners indicating the limited and still insufficient support by the government and private consulting firms in terms of Business Development Services. SMEs in provinces (22 %) seem to receive more assistance from the government compared to those in Phnom Penh (10 %). Almost all surveyed firms have never sought external business support for two major reasons: (1) 70 % of them say they do not know where to seek helps and (2) 21 % think that they do not need any assistance. The results seem to indicate that there are demands for supports from SMEs owners/managers but the lack of information and inadequate awareness raising about the existence of the assistance are constraining their access.





Public support is mainly provided by Ministry of Industry, Mine and Energy and Ministry of Commerce. The government in its 2005-10 Small and Medium Enterprise Development Framework highlighted 4 pillars—regulatory and legal framework, access to finance, SME support activities and policy coordination—designed to promote friendly business environment contributing to growth, productivity and employment. The third pillar, SME support activities, aims to identify and source existing Business Development Services (BDS); to improve to domestic and export markets through better information, market research, product development and promotional activities; to improve availability and awareness among SMEs of technology and technical and managerial training; and to assist SMEs to work together and cooperate in integrated networks to improve their competitiveness and access to local and international markets (RGC 2005). The supports were also papered in the Strategic Framework (2010-15) by the General Department of Industry, Ministry of Industry, Mine and Energy. Nonetheless, actual support programmes have been slow and unsatisfactory with limited scale and scope.

The role of bilateral and multi-lateral development partners—such as the World Bank, Asian Development Bank, Japanese International Cooperation Agency, KOICA, UNIDO, UNESCAP, JETRO—and SMEs associations and federations (CAMFFA and FASMEC) has been increasingly crucial. Assurances are in the forms of finance and management. For instance, the World Bank is running a project which partly (50%) subsidises operation cost proposed by qualified and eligible SMEs. The grant is a giveaway without interest rate. One of JICA projects, which started early 2013, focuses on business consultation to SMEs owners/managers who need helps to improve efficiency and effectiveness of production and overall management. The project lasts for 2 years. Some SMEs comment:

*“I have received a funding award called TDF (Technology Development Fund) from ADB-MIME project to support SMEs on technology development. The project aims to help SMEs upgrade their production technology so that productivity and production capacity can be enhanced. This is a pilot project, meaning if it is done successfully, it should be continued in the future.” (Interviewee # 6, Phnom Penh, 3 December 2013)*

*“I use to receive assistance from KOICA under Green Industry Programme aiming at providing technical support to SMEs. The target SMEs were those operating along the river bank because it is the most vulnerable location for environmental pollution. There many applicants (over a thousand) at the time and only a dozen were selected. I was awarded a bronze medal. They helped with technology by sending experts to train us about how to save costs, minimize environmental effects, ensure safety and make workers feel comfortable at the workplace.” (Interviewee # 13, Phnom Penh, 12 December 2013)*

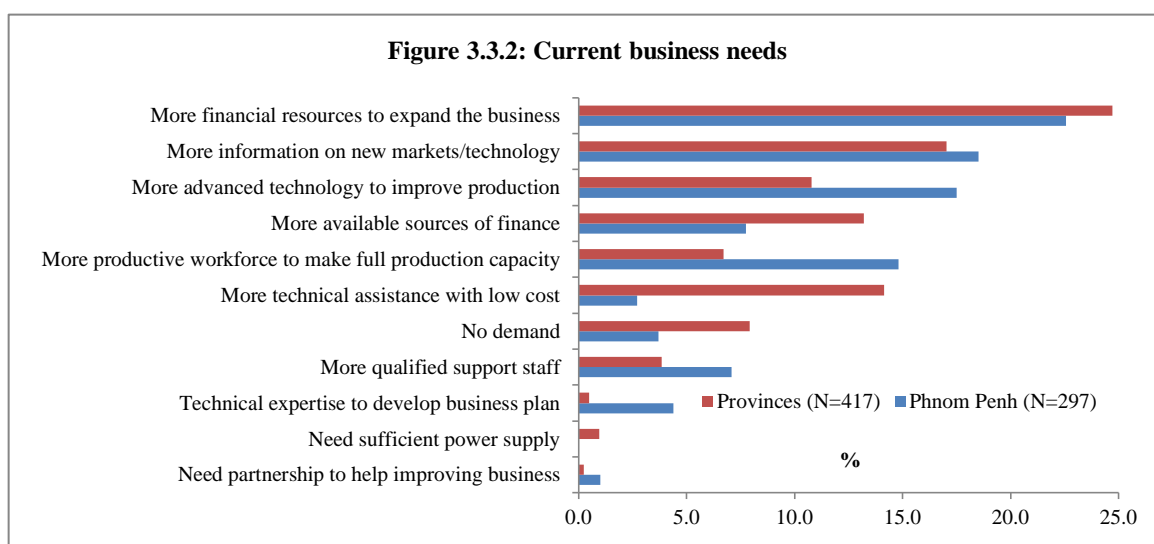
Support services provided by private consulting firms are hardly utilised due to the perceived high cost. This remains a challenge for owners/managers and all stakeholders who are pushing for the role of private firms in business development support.

63% and 38% of surveyed SMEs owners/managers perceive that supports they have received are very useful and useful, respectively. However, it is premature to conclude that these programmes statistically significantly help improve production and management of participating SMEs, for there has been insufficient monitoring and evaluation mechanism to systematically assess support programmes. In addition, SME owners/managers who have received such public support are medium-sized and well-established. Micro enterprises have high probability of not receiving support. Some SMEs are discouraged since their complaints to MIME have not been seriously addressed.

Figure 3.3.2 illustrates business needs that SME owners/managers perceive crucial to enhance growth and competitiveness. 23% of the needs are to have more financial resources to expand the business. Other major needs include more information on markets, technologies and laws (17%), the need for the adoption of new technology to improve productivity and reduce costs (13%) and more available sources of finance (11%). Interestingly, while many firms in Phnom Penh are in need for advanced technology, those in provinces are eager to see more available sources of finance to get access to as well as more technical assistance with low cost either from the government or development partners. This suggests that SMEs in provinces are facing more with the constraint of finance particularly for expanding their business, compared to firms in Phnom Penh. The demand for more productive workforce (10%) is another common need raised, yet such demand seems to be more prevalent among medium-sized firms in Phnom Penh.

Table 3.3.1 further illustrates the needs disaggregated by enterprise size. The demand for more financial resource seems to be common among micro enterprises (38% and 40% for micro manufacturing and services, respectively). However, Results seem to suggest that although access to available and affordable finance is still a constraint, access to finance has been improved and largely not the biggest concern among surveyed firms, at least for medium sized. The increased availability of financial resources is evident by the rise in total liquidity averaging 13% per annum between 2010 and 2012. Credit to private sector also increased by 23% annually in the same period (NBC 2010, 2011, 2012).

The two major needs for medium manufacturing enterprises are more information about markets, technology, laws and regulation (21%) and the adoption of advanced technology to improve productivity and cost reduction (28%). It is largely clear from both the qualitative interviews and the survey that majority of manufacturing SMEs still lack access to technological and managerial advancement. Most are still using conventional ways of production employing more labour and investing insufficient time and resources in Research and Development (R&D). Their competitive advantage is constrained by the inability to improve product design relative to imported goods. A few reasons explain the status quo. First factor is low education of the owner. The owner simply utilizes his limited knowledge to keep his production running. Second, there seems to be common trends among SMEs' owners/managers that R&D to improve the product design is just costly and time-consuming further increasing cost of production and making the products less competitive. Thus, evidence seems to suggest the belief that investing in R&D is not beneficial and profitable for company's expansion and survival.



**Table 3.3.1: Business needs firm type (%)**

Business needs	MiM	SM	MM	MiS	SS	MS
More financial resources to expand the business	37.5	22.4	13.6	40.0	20.0	22.0
More information about new markets/technologies/laws	12.5	18.3	20.5	0.0	14.4	29.3
More advanced technology to improve productivity	12.5	13.6	25.0	20.0	10.0	7.3
More available sources of finance	14.1	10.8	11.4	5.0	9.4	9.8
More productive workforce to make full production capacity	6.3	10.5	13.6	5.0	8.9	9.8
More technical assistance with low cost	3.1	10.0	4.6	0.0	12.8	2.4
No demand	6.3	4.1	2.3	15.0	9.4	7.3
More qualified support staff	3.1	4.4	6.8	10.0	4.4	7.3
Technical expertise to develop business plans	3.1	2.06	0.0	0.0	2.2	2.4
Number of observations	64	389	44	20	180	41

Note: MiM=Micro manufacturing; SM=Small manufacturing; MM=Medium manufacturing; MiS=Micro service; SS=Small service; MS=Medium service

Table 3.3.2 highlights major requests SMEs would want the government to intervene and partake in the efforts to enhance growth and productivity.

**Table 3.3.2: Further Requests from SMEs (%)**

Request	All	MiM	SM	MM	MiS	SS	MS
Design more SMEs support policies	16.0	20.5	14.1	22.6	13.0	14.1	29.6
Reduce electricity tariff	13.7	19.3	13.3	17.7	17.4	12.0	9.1
Ensure fair competition among SMEs	10.0	10.8	10.6	8.1	8.7	10.4	2.3
Provide technical expertise (i.e. technology, marketing, finance, job markets, etc)	9.1	6.0	10.6	12.9	4.4	6.6	9.1
Eliminate unofficial payments	7.3	6.0	0.8	0.0	4.4	10.0	4.6
Provide more information (i.e. new market, technology, laws, etc) to SMEs	7.3	4.8	8.9	6.5	4.4	4.2	13.6
Provide grant to SMEs	5.1	8.4	6.03	3.2	4.4	3.3	2.3
Reduce electricity connection fee	3.3	4.8	3.1	4.8	0.0	2.9	4.6
Reduce tax on import and export	3.1	1.2	3.1	3.2	4.4	3.3	4.6
Reduce migration rate	3.1	0.0	3.9	1.6	0.0	3.3	2.3
Reduce electricity penalty fee	1.6	6.0	0.8	0.0	4.4	1.2	4.6
No suggestion	3.0	2.4	3.1	0.0	8.7	3.7	0.0
Number of observations	934	83	481	62	23	241	44

Note: MiM=Micro manufacturing; SM=Small manufacturing; MM=Medium manufacturing; MiS=Micro service; SS=Small service; MS=Medium service

Suggestions below are common among firms in Phnom Penh and in the provinces including:

1. The government needs to provide more supports—especially in finance, management, and technical and technological adoptions. The request seems to be common for all surveyed firms regardless of size. However, firms in the provinces reported requesting more supports than those in Phnom Penh. This seems to indicate that SMEs should have been favoured at least in the medium-term.
2. Further reduce electricity price and other electricity-related costs and minimise, or even eliminate, outages. The request is more common among surveyed firms in Phnom Penh. It has been a shared recommendation SMEs' owners/managers have echoed many times to the Ministry of Industry, Mine and Energy; satisfactory salutation has yet to be provided. This issue needs to be prioritised because the upcoming implementation of AEC (2015) will have significant competitive effects on domestic producers if high electricity price and insufficient supply continue. In addition, EDC needs to inform SMEs about planned outages because un-informed cuts-off seriously affect production and product quality. EDC also needs to work to reduce as much as possible un-planned outages. Business community, during the 17<sup>th</sup> Government-Private Sector Forum, also suggested the government to reduce electricity price to KHR500/kWh. Nonetheless, the government, in the meantime, would not be able to fulfil the demand given high production and distribution costs relative to those in Thailand, Lao PDR and Vietnam (CNV 2014). Hydro-power, coal and grids are the major sources of Cambodia's electricity supply.
3. Eliminate unofficial payments that some government officers charge from business owners/managers. The under-the-table fees simply create bottlenecks in business operation jeopardising competitiveness. Moreover, payments are made not only to one line ministry or department but numerous. The practice has almost become a tradition. This is an important factor that could potentially jeopardise firms' competitiveness and the just competition that owners/managers would demand for.
4. Continue to ensure product quality and to guarantee fair competition. MIME needs to take a tougher stance on producers who do not comply with required rules and regulations and product standards. Most SMEs' owners/managers expressed their support for the government's effort to reform tax regime and improve collection. Nonetheless, related rules and regulation have to be applied to all business enterprises to ensure that they compete on a level playing. Ministry of Commerce has recently drafted a competition law aiming at protecting consumers and ensuring competitive business practices. This is a positive move by the government, yet effective implementation remains questionable.
5. Further combat illegal products imported mainly from Vietnam. This has been a factor that constitutes unfair competition and gradually destroys good businesses.
6. The issue of migration should be addressed as this links to the shortage of labour in home country, especially in provinces.

## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-10 計画・SME 促進局の組織・ 機能に関する省令 (Prakas)



**KINGDOM OF CAMBODIA**

**NATION RELEGION KING**

333

**Ministry of Industry & Handicraft  
No. 184 MIH/2014**

**PRAKAS**

**On**

**The Organization and Functioning of the Department of Planning  
And SME Promotion**

333

**Senior Minister, Minister, Ministry of Industry & Handicraft**

*Pursuant to:*

- The Constitution of the Kingdom of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/0913/903, dated September 24, 2013, on the Appointment of the Royal Government of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/1213/1393, dated December 21, 2013, on the Adjustment and Supplement component of the Royal Government of Cambodia;
- Royal *Kram* No. 02/NS/94, dated July 20, 1994, promulgating the Law on the Organization and Functioning of the Council of Ministers;
- Royal Kram NS/RK/1213/018, dated December 06, 2013, promulgating the law on the Establishment of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Royal Kram ND/RK/0607/013, dated June 24, 2007, promulgating the law on the Standard of Cambodia;
- SubDecree No.575 SD, dated December 24, 2013, on the Organization and Functioning of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Necessity of the Ministry;

**DECISION**

Article 1: This Prakas is aimed to determine the organization and functioning of the Department of Planning and SME Promotion.

Article2: This Prakas consists of the following objectives:

- Defining mission and structure of the Department of Planning and SME Promotion;
- Defining roles and responsibilities of bureaus (offices) of the Department of Planning and SME Promotion;
- Maintaining quality and efficient result of the performance of the Department of Planning and SME Promotion.

Article3: The roles and responsibilities of the Department of Planning and SME Promotion are as follows:

- Being an executive body of the Department General of SME and Handicraft on planning and SME promotion;
- Developing policy, strategy, direction and planning for SME development align with national strategic plan of the government;
- Developing law and other regulations relevant to SME development;
- Reviewing, monitoring and evaluating the implementation of policy, strategy and joint planning of SME sector;
- Collaborating with line ministries, institutions, national and international organizations and developing partners in promoting SME development;
- Cooperating with technical entities to promote and support entrepreneurship, innovation, technology, invention and initiative as well as promoting the consumption of green technology in SME sector;
- Proposing, coordinating and monitoring the implementation of public investment on SME sector;
- Executing inspection on SME and handicraft;
- Cooperating with line ministries, institutions to receive and provide data for statistical planning;
- Consolidating, compiling data and statistics and publishing bulletin for SME and Handicraft;
- And implementing other tasks assigned by the management team.

Article4: The Department of Planning and SME Promotion shall be governed by a Director who shall be assisted by Deputy-Directors.

Article5: The Department of Planning and SME Promotion is composed of four subordinated bureaus (offices):

- The bureau of Communication and Training
- The bureau of Planning and Statistics
- The bureau of Promotion, Support and Development
- The bureau of Inspection

Article6: Each bureau shall be governed by a chief who shall be assisted by vice-chiefs.

Article 7: The roles and responsibilities of each bureau as follow:

### **1).The bureau of Communication and Training**

#### **A. Roles**

The bureau of Communication and Training is an executive body of the Department on administrative letter, public relations; promoting implementation, management and development of human resources, consolidating job performance and general administration.





## **B. Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Communication and Training are as follows:

- Reviewing proposals/suggestions from the owners of enterprises, handicraft before submitting it to relevant technical units;
- Cooperating, promoting law, regulations relevant to the management of handicraft development to the public;
- Managing and organizing the implementation of human resources training program;
- Developing action plan and budget plan of the department
- Managing internal affair of the department, making attendance list, consolidating, evaluating job performance and the quality and capacity of officials;
- Managing library, filing documents, law, sub-decree, policies and other relevant letters;
- Managing logistics and office supply of the department;
- Consolidating report of the department;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **2). The bureau of Planning and Statistics**

### **A). Roles**

The bureau of Planning and Statistics is an executive body of the department on planning, statistics, study and research and development of SME and Handicraft.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Planning and Statistics are as follows:

- Leading the formulation of policy, strategy, direction and planning of SME sector and handicraft;
- Participating in formulating law and other regulations relevant to the development of SME and Handicraft;
- Leading the preparation of planning, priority and monitoring and evaluation of the implementation of SME and handicraft aligned with the national strategic plan and public investment of the government;
- Reviewing, monitoring and evaluating the implementation of policy, strategy, and implementing joint planning of SME and handicraft;
- Consolidating and compiling data, statistics of SME and handicraft;
- Identifying, cooperating, organizing program and national and international cooperation projects in promoting the development of SME and handicraft;
- Researching the situation and progress of SME and handicraft in the country, region and in the globe to develop strategic plan for promotion;
- Developing and updating homepage of the Department General of SME and Handicraft;
- Organizing and compiling text to promote homepage or by other means;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

### **3). The bureau of Promotion, Support and Development**

#### **A). Roles**

The bureau of Promotion, Support and Development is an executive body of the department on promotion, supporting and developing SME and handicraft.

#### **B). Responsibilities**

are  
The responsibilities of the bureau of Promotion, Support and Development are as follows:

- Collaborating in promoting, supporting the implementation of capacity building program on Entrepreneurship, innovation, technology, invention, initiatives, productivity, competitiveness, marketing and access to finance as well as promoting the consumption of green technology in SME and handicraft;
- Organizing training on management and development of SME and handicraft;
- Coordinating with line ministries, institutions, public and private sector, associations, centers, educational and training institutions at all level in supporting and promoting entrepreneurship of SME and handicraft;
- Promoting, enhancing and mainstreaming SME and handicraft in school curriculum in each public and private educational institutions;
- Promoting, enhancing and advertising products and publishing bulletin of SME and handicraft;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

### **4). The bureau of Inspection**

#### **A). Roles**

The bureau of Inspection is an executive body of the department on the inspection of SME and handicraft.

#### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of inspection are as follows:

- Organizing inspection program in each SME and handicraft;
- Identifying and defining risk of SME and handicraft and priority products for inspection;
- Strengthening inspection performance in compliance with law and regulations of SME and handicraft;
- Cooperating, settling and coordinating business issues of SME and handicraft;
- Cooperating, settling all irregularities of SME and Handicraft;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

Article 8: The appointment of each officials in the Department of Planning and SME Promotion is mandated by the director of the department.

Article 9: Prakas No. 194 MIME/DSIH, dated February 22, 2011 on the Organization and Functioning of the Department of Small Industry and Handicraft and any provision contrary this law shall be abrogated.

Article 10: Director of Cabinet of Minister, Directors General, Directors of Directorate, Director of Institute, and Director of the Center, Directors of the Department of Planning and SME Promotion and all subordinated entities of the ministry shall implement this Prakas effectively from the date of signature.

*Phnom Penh, March 24, 2014*  
Senior Minister

(Signed and sealed)

**CHAM PRASIDH**

CC:

- Council of Ministers
- Ministry of Economy and Finance
- Ministry of Public Service
- Relevant Ministries/Institutions

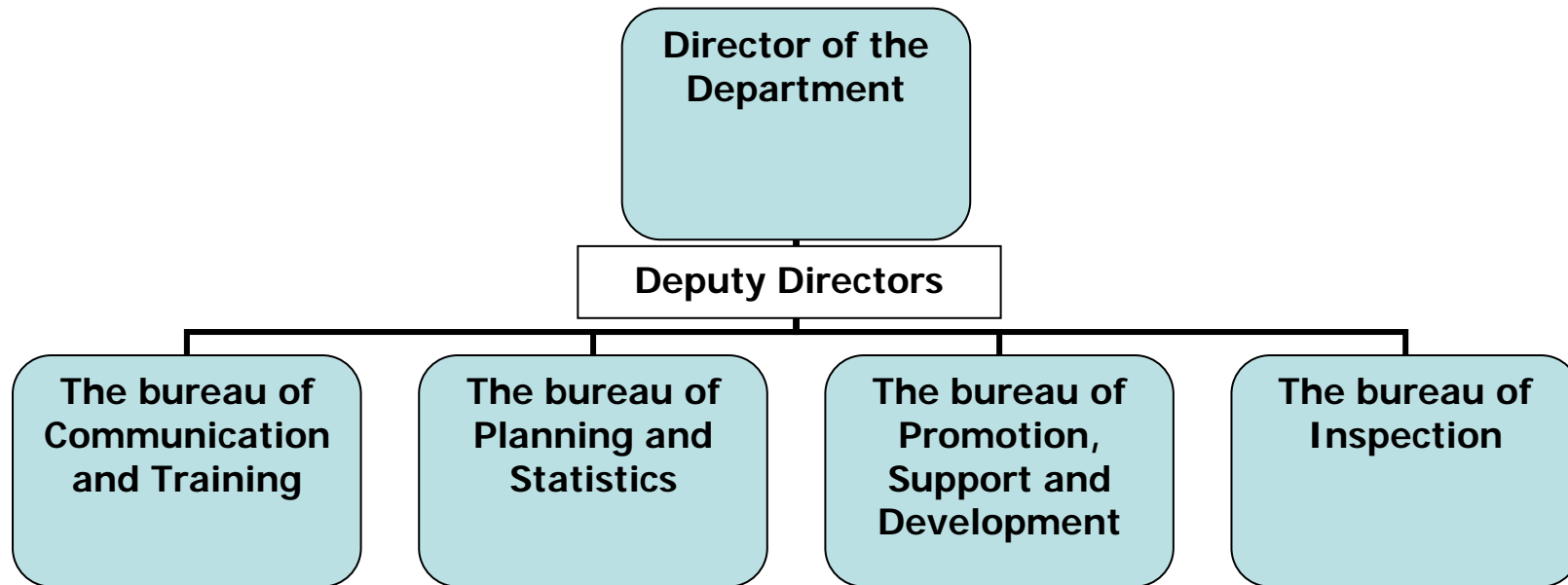
**"For information"**

- As stated in Article 10

**"For Implementation"**

- Document-Archive

**Organizational Chart of the Department of Planning and SME Promotion**  
(Appendixes of Prakas No.184 MIH/2014, dated March 24<sup>th</sup>, 2014)



## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-11 SME 局の組織・機能に関する 省令 (Prakas)



**KINGDOM OF CAMBODIA**

**NATION RELEGION KING**

333

**Ministry of Industry & Handicraft  
No. 185 MIH/2014**

**PRAKAS**

**On**

**The Organization and Functioning of the Department of Small Medium  
Enterprise (SME)**

333

**Senior Minister, Minister, Ministry of Industry & Handicraft**

*Pursuant to:*

- The Constitution of the Kingdom of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/0913/903, dated September 24, 2013, on the Appointment of the Royal Government of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/1213/1393, dated December 21, 2013, on the Adjustment and Supplement component of the Royal Government of Cambodia;
- Royal *Kram* No. 02/NS/94, dated July 20, 1994, promulgating the Law on the Organization and Functioning of the Council of Ministers;
- Royal *Kram* NS/RK/1213/018, dated December 06, 2013, promulgating the law on the Establishment of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Royal *Kram* ND/RK/0607/013, dated June 24, 2007, promulgating the law on the Standard of Cambodia;
- SubDecree No.575 SD, dated December 24, 2013, on the Organization and Functioning of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Necessity of the Ministry;

**DECISION**

Article 1: This Prakas is aimed to determine the organization and functioning of the Department of Small Medium Enterprise.

Article2: This Prakas consists of the following objectives:

- Defining mission and structure of the Department of SME
- Defining roles and responsibilities of bureaus (offices) of the Department of SME;
- Maintaining quality and efficient result of the performance of the Department of SME.



Article3: The roles and responsibilities of the Department of SME are as follows:

- Being an executive body of the Department General of SME and Handicraft on SME affairs;
- Implementing policy, strategic plan for SME development align with national strategic plan of the government;
- Collaborating with other countries, institutions, national and international organizations in promoting SME development;
- Cooperating with technical entities to promote and support entrepreneurship, innovation, technology, invention and initiative as well as promoting the consumption of green technology in SME sector;
- Disseminating and developing SME sector;
- Reviewing, evaluating and approving on private sector investment projects of SME;
- Managing and monitoring the registration and operation of SME;
- Preparing Prakas on establishment and certificate on the operation of SME;
- Preparing and registering SME products;
- Certifying that category and quantity of raw-materials used by SME shall be complied with technical standard;
- Issuing any certificates relevant to SME production;
- And implementing other tasks assigned by the director of the department.

Article4: The Department of SME shall be governed by a Director who shall be assisted by Deputy-Directors.

Article5: The Department of SME is composed of four subordinated bureaus (offices):

- The bureau of Communication and Training
- The bureau of Regulation
- The bureau of Planning and Statistics
- The bureau of Consultation and Information

Article6: Each bureau shall be governed by a chief who shall be assisted by vice-chiefs.

Article 7: The roles and responsibilities of each bureau as follow:

### **1).The bureau of Communication and Training**

#### **A. Roles**

The bureau of Communication and Training is an executive body of the Department on administrative letter, public relations; promoting implementation, management and development of human resources, consolidating job performance and general administration.

## **B. Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Communication and Training are as follows:

- Reviewing proposals/suggestions from the owners of enterprises, handicraft before submitting it to relevant technical units;
- Cooperating, promoting law, regulations relevant to the management of handicraft development to the public;
- Managing and organizing the implementation of human resources training program;
- Developing action plan and budget plan of the department
- Managing internal affair of the department, making attendance list, consolidating, evaluating job performance and the quality and capacity of officials;
- Managing library, filing documents, law, sub-decree, policies and other relevant letters;
- Managing inventory and office supply of the department;
- Consolidating report of the department;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **2). The bureau of Regulation**

### **A). Roles**

The bureau of Regulation is an executive body of the department of SME on regulation and management of the operation and function of SME.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Regulation are as follows:

- Formulating law and regulations relevant to SME management;
- Evaluating, consulting and checking name on private investment project of SME;
- Certifying that category and quantity of raw-materials used by SME shall be complied with technical standard;
- Preparing Prakas on establishment, and certificate on the operation of SME;
- Preparing and registering SME products;
- Managing, monitoring, reviewing and regulation in compliance with the law on Manufacturing and Handicraft Management and other relevant supporting documents;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **3). The bureau of Planning and Statistics**

### **A). Roles**

The bureau of Planning and Statistics is an executive body of the department on planning, information technology management, statistics and data of SME.

## **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Planning and Statistics are as follows:

- Collaborating with line ministries, institutions, national and international organizations in promoting SME development;
- Cooperating with technical entities to promote and support entrepreneurship, innovation, technology, invention and initiative in SME sector;
- Developing strategic plan in developing SME;
- Collecting and managing statistics, list of SME products;
- Making reports and disseminating statistics and SME data;
- Classifying data based on the category of SME;
- Consolidating reports on performance evaluation and on the progress of SME;
- Managing and updating information technology system and database;
- Coordinating in creating SME cluster, SME community and SME federation in developing SME;
- Monitoring the implementation of decentralization and deconcentration on SME affair;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **4). The bureau of Consultation and Information**

### **A). Roles**

The bureau of Consultation and Information is an executive body of the department on the consultation and information on SME affairs.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Consultation and Information are as follows:

- Disseminating and developing SME;
- Reviewing and creating enabling environment for the establishment of SME;
- Preparing and fulfilling the application form of the establishment of SME;
- Being capable of receiving training, accessing to finance, market, technique and technology for SME;
- Resolving and cooperating with relevant entities to facilitate business operation to SME;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

Article 8: The appointment of each officials in the Department of SME is mandated by the director of the department.

Article 9: and Prakas No. 194 MIME/DSIH, dated February 22, 2011 on the Organization Functioning of the Department of Small Industry and Handicraft and any provision contrary this law shall be abrogated.

Article 10: Director of Cabinet of Minister, Directors General, Directors of Directorate, Director of Institute, and Director of the Center, Directors of the Department of SME and all subordinated entities of the ministry shall implement this Prakas effectively from the date of signature.

*Phnom Penh, March 24, 2014*  
Senior Minister

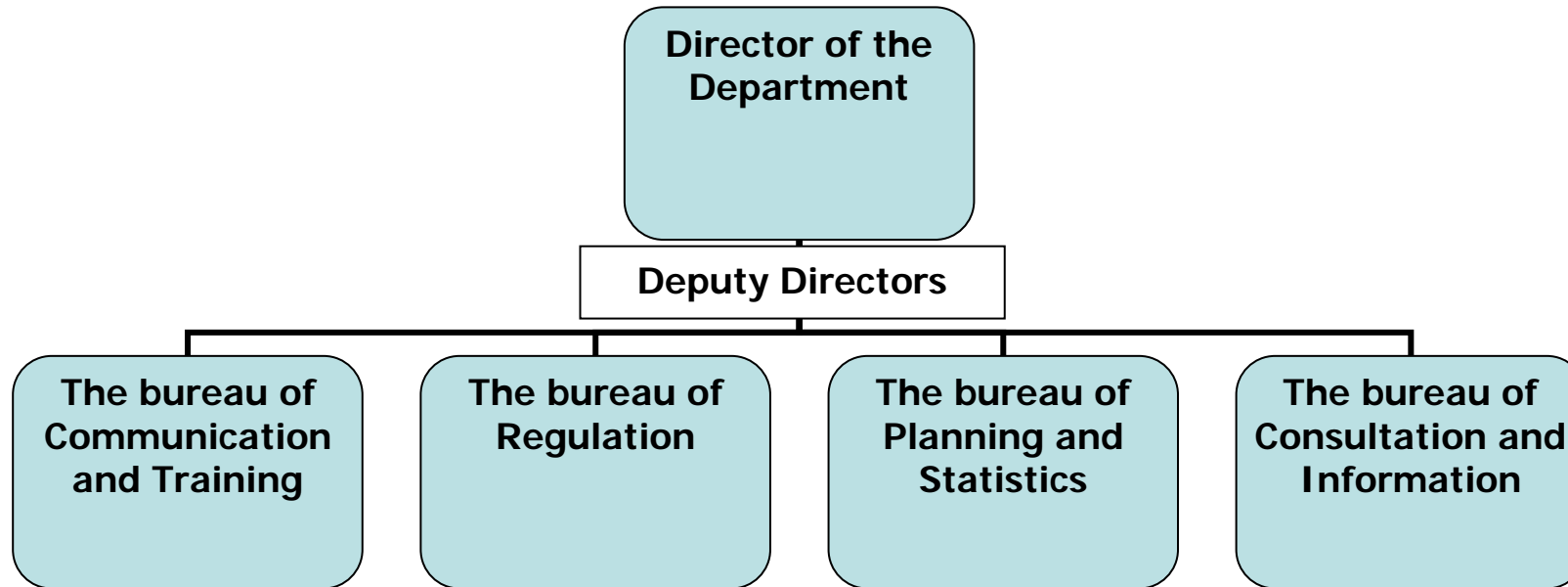
(Signed and sealed)

**CHAM PRASIDH**

CC:

- Council of Ministers
- Ministry of Economy and Finance
- Ministry of Public Service
- Relevant Ministries/Institutions  
    **"For information"**
- As stated in Article 10  
    **"For Implementation"**
- Document-Archive

**Organizational Chart of the Department of SME**  
(Appendixes of Prakas No.185 MIH/2014, dated March 24<sup>th</sup>, 2014)



## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-12 手工芸局の組織・機能に関する省令 (Prakas)



**KINGDOM OF CAMBODIA**

**NATION RELEGION KING**

333

**Ministry of Industry & Handicraft  
No. 183 MIH/2014**

**PRAKAS**

**On**

**The Organization and Functioning of the Department of Handicraft Affairs**

333

**Senior Minister, Minister, Ministry of Industry & Handicraft**

*Pursuant to:*

- The Constitution of the Kingdom of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/0913/903, dated September 24, 2013, on the Appointment of the Royal Government of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/1213/1393, dated December 21, 2013, on the Adjustment and Supplement component of the Royal Government of Cambodia;
- Royal *Kram* No. 02/NS/94, dated July 20, 1994, promulgating the Law on the Organization and Functioning of the Council of Ministers;
- Royal Kram NS/RK/1213/018, dated December 06, 2013, promulgating the law on the Establishment of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Royal Kram ND/RK/0607/013, dated June 24, 2007, promulgating the law on the Standard of Cambodia;
- SubDecree No.575 SD, dated December 24, 2013, on the Organization and Functioning of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Necessity of the Ministry;

**DECISION**

Article 1: This Prakas is aimed to determine the organization and functioning of the Department of Handicraft Affairs.

Article2: This Prakas consists of the following objectives:

- Defining mission and structure of the Department of Handicraft Affairs;
- Defining roles and responsibilities of bureaus (offices) of the Department of Handicraft Affairs;
- Maintaining quality and efficient result of the performance of the Department of Handicraft Affairs.



Article3: The roles and responsibilities of the Department of Handicraft Affairs are as follows:

- Being an executive body of the Department General of SME and Handicraft on handicraft affairs;
- Implementing policy, strategic plan for SME development align with national strategic plan of the government;
- Executing collaboration with relevant ministries, institutions, national and international organizations in promoting Handicraft development;
- Cooperating with technical entities to promote and support entrepreneurship, innovation, technology, invention and initiative as well as promoting the consumption of green technology in Handicraft sector;
- Disseminating and developing Handicraft sector;
- Reviewing, evaluating and approving on private sector investment projects of handicrafts;
- Managing and monitoring the registration and operation of handicrafts;
- Preparing Prakas on establishment and certificate on the operation of handicrafts;
- Preparing and registering handicraft products;
- Certifying that category and quantity of raw-materials used by handicraft shall be complied with technical standard;
- Issuing any certificates relevant to handicraft production;
- Managing and developing salt fields;
- And implementing other tasks assigned by the management team.

Article4: The Department of Handicraft shall be governed by a Director who shall be assisted by Deputy-Directors.

Article5: The Department of Handicraft Affairs is composed of five subordinated bureaus (offices):

- The bureau of Communication and Training
- The bureau of Regulation
- The bureau of Planning and Statistics
- The bureau of Consultation and Information
- The bureau of Managing and developing salt fields.

Article6: Each bureau shall be governed by a chief who shall be assisted by vice-chiefs.

Article 7: The roles and responsibilities of each bureau as follow:

### **1).The bureau of Communication and Training**

#### **A. Roles**

The bureau of Communication and Training is an executive body of the Department on administrative letter, public relations; promoting

implementation, management and development of human resources, consolidating job performance and general administration.

## **B. Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Communication and Training are as follows:

- Reviewing proposals/suggestions from the owners of enterprises/handicrafts before submitting it to relevant technical units;
- Cooperating, promoting law, regulations relevant to the management of handicraft development to the public;
- Managing and organizing the implementation of human resources training program;
- Developing action plan and budget plan of the department
- Managing internal affair of the department, making attendance list, consolidating, evaluating job performance and the quality and capacity of officials;
- Managing library, filing documents, law, sub-decree, policies and other relevant letters;
- Managing logistics and office supply of the department;
- Consolidating report of the department;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **2). The bureau of Regulation**

### **A). Roles**

The bureau of Regulation is an executive body of the department of SME on regulation and management of the operation and function of handicrafts.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Regulation are as follows:

- Formulating law and regulations relevant to handicraft management;
- Evaluating, consulting and checking name on private investment project of handicrafts;
- Certifying that category and quantity of raw-materials used by handicrafts shall be complied with technical standard;
- Preparing Prakas on establishment, and certificate on the operation of handicrafts;
- Preparing and registering handicraft products;
- Managing, monitoring, reviewing and regulation in compliance with the law on Manufacturing and Handicraft Management and other relevant supporting documents;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **3). The bureau of Planning and Statistics**

### **A). Roles**

The bureau of Planning and Statistics is an executive body of the department on planning, information technology management, statistics and data of handicrafts.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Planning and Statistics are as follows:

- Executing collaboration with line ministries, institutions, national and international organizations in promoting handicraft development;
- Cooperating with technical entities to promote and support entrepreneurship, innovation, technology, invention and initiative in handicraft sector;
- Developing strategic plan in developing handicrafts;
- Collecting and managing statistics, list of handicraft products;
- Making reports and disseminating statistics and handicraft data;
- Classifying data based on the category of handicrafts;
- Consolidating reports on performance evaluation and on the progress of handicraft;
- Managing and updating information technology system and database;
- Coordinating in creating handicraft cluster, handicraft community and handicraft federation in developing handicraft;
- Monitoring the implementation of decentralization and deconcentration on handicraft affairs;
- And executing other tasks assigned by the director of the department

## **4). The bureau of Consultation and Information**

### **A). Roles**

The bureau of Consultation and Information is an executive body of the department on the consultation and information on handicraft affairs.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of consultation and information are as follows:

- Disseminating and developing handicrafts;
- Creating enabling environment for the establishment of handicrafts;
- Preparing and fulfilling the application form of the establishment of handicrafts;
- Being capable of receiving training, accessing to finance, market, technique and technology for handicrafts;
- Resolving and cooperating with relevant entities to facilitate business operation to owners of handicrafts;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

## **5). The bureau of Managing and Developing salt fields**

### **A). Roles**

The bureau of managing and developing salt fields is an executive body of department on management and development of salt fields.

the

## **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Managing and Developing salt fields are as follows:

- Preparing, creating and managing inventory list of salt fields;
- Preparing, creating and updating map of salt fields;
- Developing strategic plan for sustainable development of salt fields;
- Cooperating, supporting and implementing program of capacity building, technique, technology, competitiveness, market and access to finance for salt production;
- Doing research on the situation and progress of salt field community in enhancing product quality and capacity of salt production;
- And executing other tasks assigned by the director of the department.

Article 8: The appointment of each officials in the Department of Handicraft affairs is mandated by the director of the department.

Article 9: Prakas No. 194 MIME/DSIH, dated February 22, 2011 on the Organization and Functioning of the Department of Small Industry and Handicraft and any provision contrary this law shall be abrogated.

Article 10: Director of Cabinet of Minister, Directors General, Directors of Directorate, Director of Institute, and Director of the Center, Directors of the Department of Handicraft Affairs and all subordinated entities of the ministry shall implement this Prakas effectively from the date of signature.

*Phnom Penh, March 24, 2014*  
Senior Minister

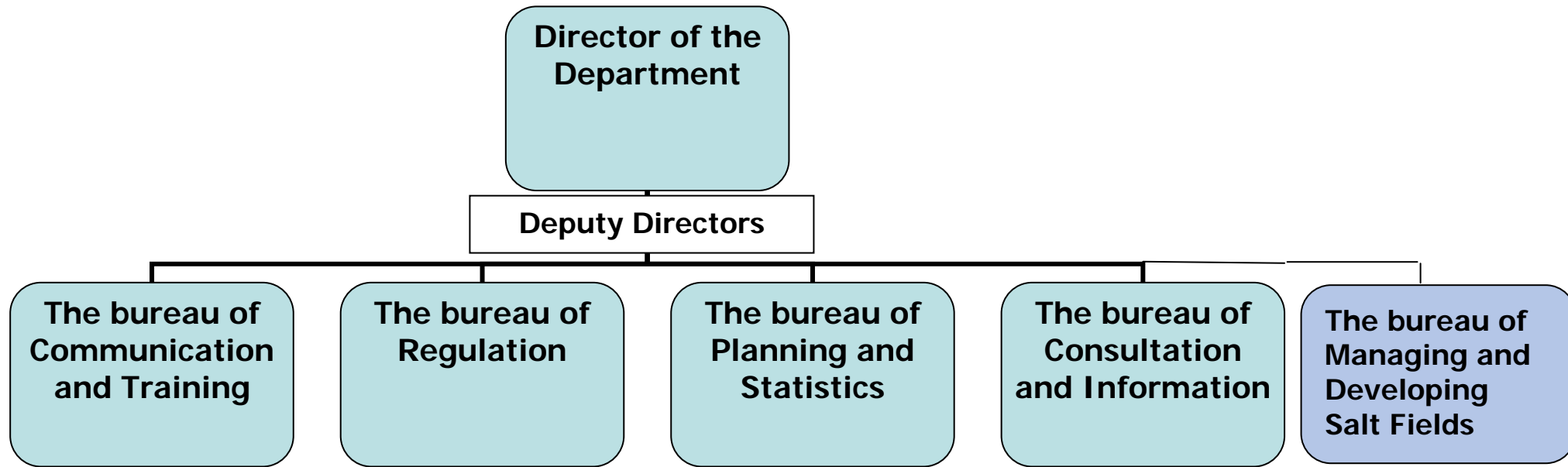
(Signed and sealed)

**CHAM PRASIDH**

CC:

- Council of Ministers
- Ministry of Economy and Finance
- Ministry of Public Service
- Relevant Ministries/Institutions
- "For information"**
- As stated in Article 10
- "For Implementation"**
- Document-Archive

**The Organizational Chart of the Department of Handicraft Affairs**  
(Appendixes of Prakas No.183 MIH/2014, dated March 24<sup>th</sup>, 2014)





別添資料 ⑧ 活動別資料

⑧-1-13 NPCC の組織・機能に関する  
省令 (Prakas)





**KINGDOM OF CAMBODIA**

**NATION RELEGION KING**

333

**Ministry of Industry & Handicraft  
No.**

**PRAKAS**

**On**

**The Organization and Functioning of National Productivity Center of Cambodia**

**333**

**Senior Minister, Minister, Ministry of Industry & Handicraft**

*Pursuant to:*

- The Constitution of the Kingdom of Cambodia;
- Royal Decree No. NS/RD/0913/903, dated September 24, 2013, on the Appointment of the Royal Government of Cambodia;
- Royal Kram NS/RK/1213/018, dated December 06, 2013, promulgating the law on the Establishment of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Royal Decree No. NS/RD/1213/1393, dated December 21, 2013, on the Adjustment and Supplement component of the Royal Government of Cambodia;
- SubDecree No.575 SD, dated December 24, 2013, on the Organization and Functioning of the Ministry of Industry and Handicraft;
- Necessity of the Ministry;

**DECISION**

Article 1: This Prakas is aimed to determine the organization and functioning of the National Productivity Center of Cambodia.

Article2: This Prakas consists of the following objectives:

- Defining mission and structure of National Productivity Center of Cambodia;
- Defining roles and responsibilities of bureaus (offices) of the National Productivity Center of Cambodia;
- Maintaining quality and efficient result of the performance of the National Productivity Center of Cambodia.

Article3: The roles and responsibilities of the National Productivity Center of Cambodia are as follows:

- Developing and implementing policy, strategy and action plan aiming to develop productivity sector supporting social economy align with national strategic plan of the government;
- Managing and leading national productivity task;
- Cooperating, coordinating and promoting productivity movement in the Kingdom of Cambodia;
- Monitoring on the implementation of policy/program for productivity, quality and efficiency improvement to both national and sub-national level activities;
- Performing and fulfilling the obligations of being a member of Asian Productivity Organization (APO);
- Communicating, collaborating with other country members of APO, ASEAN and other developing partners;
- Cooperating with APO to develop procedure and implement national productivity improvement projects and encourage outstanding organizations/individual in productivity work in Cambodia;
- Reviewing, evaluating and promoting benchmarking on productivity level of public institutions, enterprises, and private sector to speed up the productivity improvement;
- Coordinating with relevant entities and private sector to promote productivity;
- Developing procedure, standard on productivity concept following the trend of socio-economic development;
- Being an executive body of the National Productivity Council;
- Providing training and consultation on productivity;
- Furthering outstanding organizations/individual in productivity work in Cambodia;
- Fostering productivity, quality particularly productivity culture and competitive capacity;
- Doing research, compiling statistics and productivity indication and disseminating productivity information;
- Incorporating productivity notion in the society both national and sub-national level via educational sector and other sectors;
- Consolidating reports, job performance evaluation and progress in productivity to the general department of industry
- And implementing other tasks assigned by the ministry.

Article4: The National Productivity Center of Cambodia shall be governed by a Director who shall be assisted by Deputy-Directors.

Article5: The National Productivity Center of Cambodia is composed of five subordinated bureaus (offices):

- The bureau of Productivity Coordination
- The bureau of Productivity Promotion
- The bureau of Productivity Research and Development
- The bureau of Productivity Training and Consultation
- The bureau of Productivity Information and Cooperation.

Article 6: Each bureau shall be governed by a chief who shall be assisted by vice-chiefs.

Article 7: The roles and responsibilities of each bureau as follow:

**1). The bureau of Productivity Coordination**

**A. Roles**

The bureau of Productivity Coordination is a direct executive body assisting NPCC management on administrative letter, personnel, consolidating and managing inventory list.

**B. Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Productivity Coordination are as follows:

- Managing internal work and personnel of NPCC, consolidating and evaluating job performance of officials;
- Promoting gender mainstreaming task;
- Managing inventory and office supply for NPCC;
- Preparing action plan and budget plan based on NPCC policy;
- Coordinating work with other bureaus of NPCC;
- Consolidating reports, job performance evaluation and productivity progress;
- Managing outgoing and incoming letters and documentation;
- Organizing venue, handouts, hospitality and meetings;
- And executing other tasks assigned by the director of NPCC.

**2). The bureau of Productivity Promotion**

**A). Roles**

The bureau of Productivity Promotion is a direct executive body assisting NPCC management on productivity.

**B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Productivity Promotion are as follows:

- Disseminating productivity movement to the public via mass media;
- Building and strengthening partnership with organizations, enterprises, and private sector in both national and sub-national level;
- Cooperating with APO, relevant entities, national and international organizations to prepare and implement program for national productivity development and encouraging outstanding organizations/individual in productivity work in Cambodia
- Disseminating research findings regarding productivity and quality;

- Proposing and implementing the productivity promotion program;
- And executing other tasks assigned by the director of NPCC.

### **3). The bureau of Productivity Research and Development**

#### **A). Roles**

The bureau of Productivity Research and Development is a direct executive body assisting NPCC management on policy formulation, research and development.

#### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Productivity Research and Development are as follows:

- Developing/proposing policy, and action plan relevant to productivity movement align with socio-economic development policy of the Royal Government of Cambodia;
- Promoting benchmarking on productivity level of public institutions, enterprises, and private sector to speed up the productivity improvement;
- Doing research on the demand for productivity method in order to promote productivity and quality of organizations, enterprises and private sectors;
- Developing plan, and strategy to improve work efficiency and enhance capacity of technical officials of NPCC;
- Doing research and study of productivity concept and quality for filing and supporting productivity work;
- Developing productivity development plan to promote productivity improvement tradition in productivity development culture and cooperating with the administration office to give information supporting NPCC homepage;
- Translating and filing documents relevant to productivity and quality concept;
- Compiling statistics and productivity indication and productivity information;
- And executing other tasks assigned by the director of NPCC.

### **4). The bureau of Productivity Training and Consultation**

#### **A). Roles**

The bureau of Productivity Training and Consultation is a direct executive body assisting NPCC management on training and consultation on productivity improvement method.

#### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Productivity Training and Consultation are as follows:

- Developing plan and training program, productivity methodology to organizations, enterprises and private sector;

- Providing training and consultation services on productivity and quality improvement to organizations, enterprises and private sector;
- Collaborating in organizing seminars, trainings and meetings at national and international level;
- Giving recommendation on policy, program for productivity, quality improvement and work efficiency for national activity level;
- Reviewing, evaluating productivity work of relevant entities, enterprises and private sectors to speed up productivity improvement;
- Communicating and cooperating with APO and other productivity organizations to gain experiences and new methodology for improvement of training and consultation services;
- Collaborating and coordinating with experts on consultation area , who are assigned by APO to Cambodia aiming to strengthen and enhance quality of consultation service;
- Proposing and implementing projects associated with training on productivity and quality methodology and taking part in local and oversea study tour;
- And executing other tasks assigned by the director of NPCC.

## **5). The bureau of Productivity Information and Cooperation**

### **A). Roles**

The bureau of Productivity Information and Cooperation is a direct executive body assisting NPCC management on cooperation with ASEAN and other developing partners to promote national productivity development.

### **B). Responsibilities**

The responsibilities of the bureau of Productivity Information and Cooperation are as follows:

- Disseminating productivity movement to the public via mass media;
- Orienting and cooperating on productivity affair with APO, relevant institutions, national and international organizations to promote national productivity development;
- Coordinating and cooperating with relevant bureaus/institutions for the implementation of productivity projects;
- Coordinating, compiling data/information associated with productivity work via IT system and other means serving productivity work;
- Collaborating, conducting E-learning with relevant bureaus;
- Giving recommendations in selecting candidates to attend meetings, seminars, trainings at national and international level;
- And executing other tasks assigned by the director of NPCC.

Article 8: The appointment of each officials in NPCC is mandated by the director of NPCC.

Article 9: Prakas No. 471 MIME/NPCC, dated June 05, 2008 on the Organization and Functioning of NPCC and any provision contrary this law shall be abrogated.

Article 10: Director of Cabinet of Minister, Directors General, Directors of Directorate, Director of Institute, and Director of the Center, Director of NPCC and all

subordinated entities of the ministry shall implement this Prakas effectively from the date of signature.

*Phnom Penh, ....., 2014*  
Senior Minister

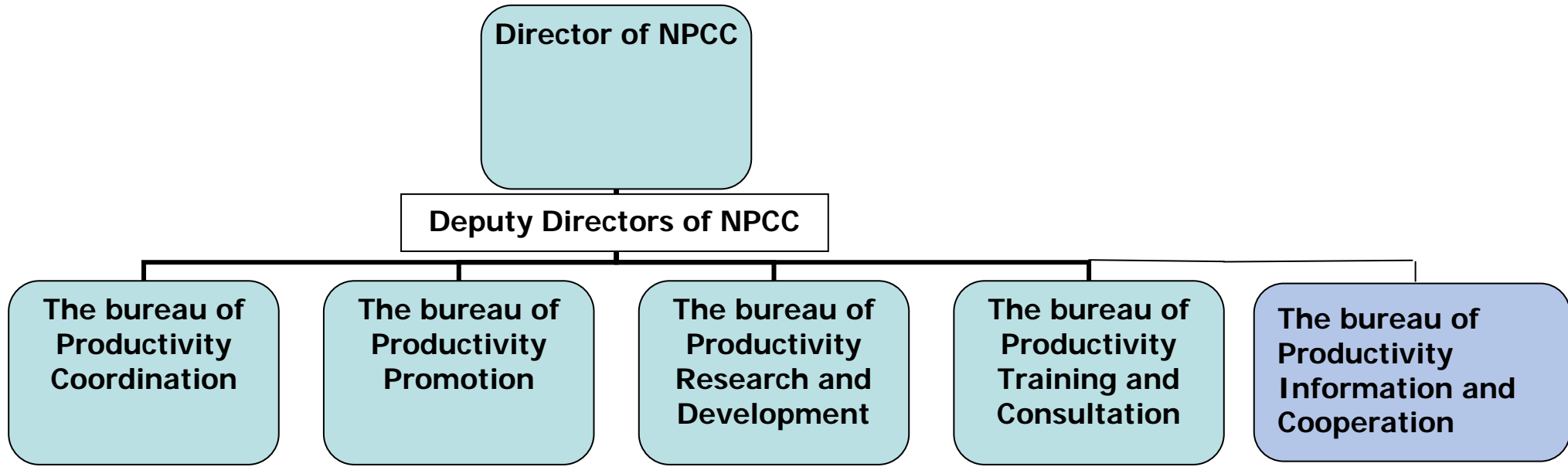
(Signed and sealed)

**CHAM PRASIDH**

CC:

- Council of Ministers
- Ministry of Economy and Finance
- Ministry of Public Service
- Relevant Ministries/Institutions  
    **"For information"**
- As stated in Article 10  
    **"For Implementation"**
- Document-Archive

**Ministry of Industry and Handicraft**  
**Organizational Chart of National Productivity Center of Cambodia**  
**Appendixes of Prakas No...**







## 別添資料 ⑧ 活動別資料

### ⑧-1-14 政策構成のガイドライン



*(National Coat-of-Arms)*  
**KINGDOM OF CAMBODIA**  
**Nation Religion King**

---

*(Logo)*

**Council of Ministers**

No. ...433 N.....

Phnom Penh, April 07, 2011

**Deputy Prime Minister, Minister of Council of Ministers**  
**To**  
**Your Excellency, Deputy Prime Ministers,**  
**Senior Ministers, Ministers of all Ministries and Directors of all public**  
**institutions**

---

***Subject:*** *The formulation of policies, strategic plans and action plans.*

With regard to above subject, I would like to inform Your Excellency that so far the council of ministers has noticed that policy, the structure of strategic plan and action plan submitted by each ministries were inconsistent yet.

Therefore, in order to ensure the consistency in the structure of these documents, the council of ministers had called for an inter-ministerial meeting on the explanation of policies, strategic plans, and action plans of all ministries/institutions and agreed on the common points and definitions of some terminologies as stated in each attached files.

Please, Your Excellency, accept the reassurance of our highest regard.

Deputy Prime Minister, Minister of Council of Ministers

*(Signed and stamped)*

**SOK AN**

CC:

- Cabinet office of Prime Minister
- All subordinate entities to council of ministers
- Records-Archives



**ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា**  
**ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ**

លេខ: ៧២  
ថ្ងៃ: ១១  
ខែ: ១១  
ឆ្នាំ: ២០១១

**ទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រី**  
លេខ: ៤៣៣ កសណ

រាជធានីភ្នំពេញ ថ្ងៃទី ០៧ ខែ ១១ ឆ្នាំ ២០១១

**ឧបនាយករដ្ឋមន្ត្រី រដ្ឋមន្ត្រីទទួលបន្ទុកទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រី**  
**សូមគោរពជូន**  
**ឯកឧត្តម លោកជំទាវ ឧបនាយករដ្ឋមន្ត្រី ទេសរដ្ឋមន្ត្រី**  
**រដ្ឋមន្ត្រីក្រសួងកសិកម្ម រុក្ខាប្រមាញ់ និងនេសាទ**

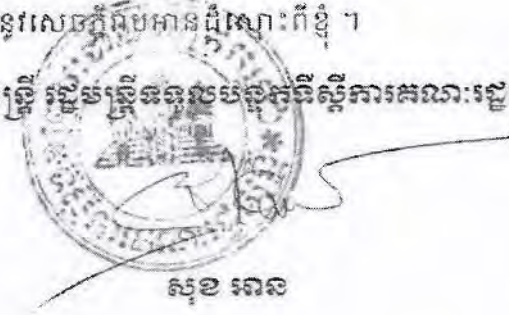
**កម្មវត្ថុ:** ការរៀបចំតាក់តែងគោលនយោបាយ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាពនានា។

សេចក្តីដូចមានចែងក្នុងកម្មវត្ថុខាងលើ ខ្ញុំសូមជម្រាបឯកឧត្តម លោកជំទាវមេត្តាជ្រាបថា រយៈកាលកន្លងមកទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រីបានពិនិត្យឃើញថា គោលនយោបាយ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាពនានា ដែលក្រសួងស្ថាប័នបានតាក់តែងនិងផ្សព្វផ្សាយហើយនោះ នៅពុំទាន់ឯកភាពស៊ីចង្វាក់គ្នាពិទ្ធច្រងនៅឡើយ ។

ដើម្បីឲ្យឯកសារទាំងនេះមានការឯកភាពគ្នា ទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រីបានប្រជុំអន្តរក្រសួងពិភាក្សាបកស្រាយគោលនយោបាយ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាពនានារបស់ក្រសួង ស្ថាប័នដែលមានកន្លងមក ហើយបានរៀបចំឲ្យមានភាពរលូនជាមួយគ្នា ឯកភាពគ្នាលើចំណុចគោលដែលត្រូវតាក់តែង និងនិយមន័យនៃពាក្យពេជន៍សំខាន់ៗខ្លះ ដូចមានទម្រង់នៃប្រភេទឯកសារនីមួយៗជូនភ្ជាប់មកស្រាប់ ។

សូមឯកឧត្តម លោកជំទាវមេត្តាជ្រាប និងអនុវត្តតាមការគួរ ។  
សូមឯកឧត្តម លោកជំទាវមេត្តាទទួលនូវសេចក្តីជឿជាក់ពីខ្ញុំ ។

**ឧបនាយករដ្ឋមន្ត្រី រដ្ឋមន្ត្រីទទួលបន្ទុកទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រី**

  
**សុខ អាន**

**បង្គោលជូន:**  
យុទ្ធសាស្ត្រ សម្រេចនាយករដ្ឋមន្ត្រី  
គ្រប់អង្គភាពចំណុះទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រី  
ឯកសារ កាលប្បវត្តិ



# គោលនយោបាយ

## ( POLICY )

១- សេចក្តីផ្តើម (INTRODUCTION)

២- ចក្ខុវិស័យ (VISION)

៣- គោលបំណងនិងគោលដៅ (GOALS and OBJECTIVES)

៤ យុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGIES)

៥- ផែនការសកម្មភាព (ACTION PLAN)

- ការបង្កើតយន្តការ (ORGANISATIONAL MECANISM)
- ការបង្កើតក្របខណ្ឌគតិយុត្ត (LEGAL FRAMEWORK)
- ការគាំទ្រហិរញ្ញវត្ថុ (FINANCIAL SUPPORT)
- ការបណ្តុះបណ្តាលធនធានមនុស្ស (CAPACITY BUILDING)
- ដំណើរការអនុវត្តគម្រោង (PROJECT IMPLEMENTATION)
- ។ល។ (etc.)

៦- ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ (MONITORING and EVALUATION)

៧- សេចក្តីសន្និដ្ឋាន (CONCLUSIONS)

៨- សទ្ទានុក្រមឬវាក្យសព្ទ (ប្រសិនបើមាន) (LEXICON or VOCABULARY (if any))



# ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

## ( STRATEGIC PLAN )

១- សេចក្តីផ្តើម (INTRODUCTION or BACKGROUND)

២- ចក្ខុវិស័យ (VISION)

៣- បេសកកម្ម (MISSION)

៤- គោលបំណងនិងគោលដៅ (GOALS and OBJECTIVES)

៥- ក្របខណ្ឌយុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGY FRAMEWORK)

- ការវិភាគយុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGIC ANALYSIS)

- ទិសដៅយុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGIC OBJECTIVES)

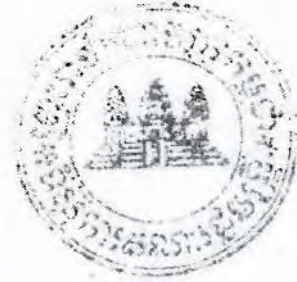
- យុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGIES)

៦- សកម្មភាពការងារ (ACTIVITIES)

៧- ធនធានហិរញ្ញវត្ថុ (FINANCIAL RESOURCES)

៨- ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ (MONITORING and EVALUATION)

៩- សេចក្តីសន្និដ្ឋាន (CONCLUSIONS)



# ផែនការសកម្មភាព (ACTION PLAN)

## ១- សារធាន (BACKGROUND)

១.១- គោលនយោបាយ (POLICY)

១.២- ស្ថានភាព (SITUATION)

១.៣- បញ្ហាអាទិភាព (PRIORITIES ISSUES)

## ២- យុទ្ធសាស្ត្រ (STRATEGIES)

## ៣- ផែនការសកម្មភាព (ACTION PLAN)

៣.១- បរិយាយសង្ខេបអំពីវិសាលភាពផែនការ (SUMMARY SCOPE OF PLANNING)

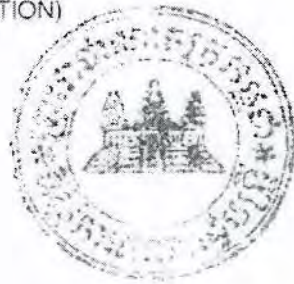
៣.២- តារាងអនុវត្តការងារ (MATRIX)

៤- កាលវិភាគរៀបចំសេចក្តីប្រកាសច្បាប់-លិខិតបទដ្ឋានគតិយុត្ត (LAW and REGULATION DRAFTING SCHEDULE)

៥- ចំណេញចំណាយ (EXPENDITURE)

៦- ការតាមដានត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃ (MONITORING and EVALUATION)

៧- សេចក្តីសន្និដ្ឋាន (CONCLUSIONS)



គោលនយោបាយ (policy) : ដំណើរការគោលការណ៍នៃសកម្មភាពដែលបានអនុម័តឬស្នើឡើងដោយ ក្រសួង ស្ថាប័ន គណៈបក្ស ក្រុមហ៊ុន ឬបុគ្គលណាម្នាក់ៗ។

ចក្ខុវិស័យ (vision) : ការគិតទុកឬការប្រមើលមើលទៅមុខនូវផែនការឬអ្វីៗដែលកើតមានឡើងនៅថ្ងៃអនាគត។

គោលបំណង (goal) : អ្វីៗដែលយើងសង្ឃឹមថាសម្រេចបាន។

គោលដៅ (objective) : អ្វីៗដែលយើងសាកល្បងធ្វើឲ្យសម្រេចបាន។

សម្គាល់ : គោលដៅកើតចេញពីការកំណត់និងស្រែងចេញតាមរយៈសកម្មភាពឬការអនុវត្ត ហើយវាមានលក្ខណៈ ជាវត្ថុវិស័យ។ រីឯគោលបំណងវិញ គឺគ្រាន់តែជាការបំប៉ងទុក ហើយមានលក្ខណៈជាប្រធានវិស័យ។

យុទ្ធសាស្ត្រ (strategy) : សិល្បៈនៃការរៀបចំឬការដឹកនាំដើម្បីសម្រេចកិច្ចការឲ្យស្របតាមគោលបំណងនិង គោលដៅដែលបានកំណត់។

ផែនការសកម្មភាព (action plan) : ការគ្រោងទុកនូវកិច្ចការចាំបាច់ដែលត្រូវធ្វើ ហើយទាក់ទងទៅនឹង ការបង្កើតយន្តការ ការបង្កើតក្របខណ្ឌគតិយុត្ត ការគាំទ្រហិរញ្ញវត្ថុ ការបណ្តុះបណ្តាលធនធានមនុស្ស ការអនុវត្ត គម្រោង(សាកល្បង)។





**Policy:** a process or principle of activities approved/proposed by a ministry, institution, political party, company or a person, etc.

**Vision:** forethought or foresee of a plan or something that will happen in the future.

**Goal:** Something that we hope to achieve.

**Objective:** Something that we try to succeed in.

**Note\*:** **Objective** is determined and realized by carrying out activities or implementation and it is objectivity. While **Goal** is what we wish, and it's subjectivity.

**Strategy:** is the art of organizing or leading to achieve a task in line with fixed goal and objective.

**Action plan:** a planning of necessary task to carry out, and it relates to create mechanism, to develop legal framework, to give financial support, and to train human resources, and to implement pilot project (pilot).



別添資料 ⑧ 活動別資料

⑧-1-15 日本側検討委員会委員名簿



カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
検討委員会

委員名簿

(五十音順・敬称略)

日本側委員

安 凧 潔 東京商工会議所 サービス交流部 部長  
柿 本 謙二 税理士／アイピーピー代表取締役／在プノンペン・ウーリー会計事務所パートナー  
黒 瀬 直宏 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科研究科長教授  
小 林 正一 日本開発政策研究所所長  
中 田 哲雄 前同志社大学教授／元中小企業庁長官  
橋 本 久義 政策研究大学院大学名誉教授・特任教授  
三 井 逸友 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授  
吉 本 陽子 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）経済・社会政策部主席研究員  
米 田 裕之 （財）海外産業人材育成協会（HIDA）理事  
米 村 紀幸 ミャンマー経済・投資センター理事長／元中小企業診断協会会長

以上



別添資料 ⑧ 活動別資料

- ⑧-1-16 日本側検討委員会  
第1回会合議事録
- ⑧-1-17 日本側検討委員会  
第2回会合議事録
- ⑧-1-18 日本側検討委員会  
第3回会合議事録





カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
第1回検討委員会報告

平成25年8月8日

専門家チーム

日 時：2013年7月22日（火）午後1時30分～3時30分  
場 所：三菱UFJ リサーチ&コンサルティング 24階中会議室

1. 開会挨拶：国際協力機構 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ  
産業・貿易第一課長 斉藤 幹也氏

2. 報告

○ プロジェクトの概要レビュー：専門家チーム（総括） 石田 雅之

(1) 政策関連(現地報告／政策策定アプローチ／試行的施策の着眼点)：

専門家チーム（中小企業政策） 国松 麻季

(2) 会計関連（現地報告／本プロジェクトにおける会計制度・企業財務の位置づけと方向性）：

専門家チーム（会計制度・企業財務） 井上 慶太

(3) 企業診断（前回プロジェクト紹介／現地報告／選定企業の考え方と診断・指導の方向性）：

専門家チーム（企業診断①） 石橋 英雄

3. 質疑応答

1. 開会挨拶

本件プロジェクトについては、我が国の中小企業政策・支援の経験を均てんするだけでなく、拡大する対カンボジア日系投資・日本企業とのリンケージの強化などについても視野に入れ、パートナーとしての発展を後押しすることが期待される。また、日・カの関係だけでなく、広く AEC（ASEAN 経済共同体）において、ミャンマーが活況を呈する中、今後のカンボジアの位置づけを考えた時に何が支援できるか、諸点に留意して取り組むことが要請される。

プロジェクト自体の構成も政策を立案するだけでなく、政策の実施面である公的機関のサービス提供についても包括的に取り込んだ複層的な業務設計となっており、非常にユニークでチャレンジングな形になっているが、それだけに大きな期待が寄せられている。また、そうした構成であるが故に、外部有識者からの多方面にわたる多角的なご意見を得るため、本検討委員会が立ち上がっている。今後2年間、ご知見を頂戴し、良い成果につなげていくことを期待する。

2. 報 告

事務局（専門家チーム）側より、配布資料に添って、プロジェクト概要レビュー、及び、政策面・会計面・企業診断面、それぞれの第1回現地業務（6月17日～7月7日）・今後の業務アプローチについて報告。

### 3. 質疑応答

米村委員： - 企業診断について民間 BDS 育成の視点は理解できるが、カンボジアの現状を考えると、民間の企業診断の環境整備と並行して、「公的診断」の整備も念頭においておく必要がある。

- 2001～2009年にベトナムにおいて中小企業支援のプロジェクトを実施してきた。その成果として中小企業の定義の成立、政令の策定・改正が実現している。こうした（発展段階に近い）近隣諸国における取組の実績など参考にすることが重要ではないか。

- カンボジア側政策立案者の日本への研修などについては本プロジェクトで計画されているか。また（本検討委員会等）との意見交換なども有用ではないか。（事務局より、本邦研修の計画があり、その中で意見交換も検討したい旨、回答。）

- ミャンマーでは、最近、工業省内中小企業総局が設置され、大統領を長とする委員会を立ち上げて政策にあたることになっている。本件プロジェクトでも、政策を推進していこうということであれば、トップの強い意向（ポリティカル・ウィル）の存在が重要となることにも留意すべき。

黒瀬委員： - 企業診断等については、企業サイドにニーズがあるのか。（当方より、APO/JEITAのセミナーの例を踏まえ、持ちかけ方次第ではあるが、ニーズが無い訳ではないことを回答。）ニーズがないところに施策を展開しないように留意しなければならない。

- 企業診断等の施策立案についてはカウンターパート側が最終的に何を期待しているか（制度化を視野に入れているのか等）を十分確認し、合意して進めることが重要。

三井委員： - 政策・施策がないカンボジアにおいて、中小企業基本法等を策定したいという意向は理解できるが、何故、中小企業振興政策が必要であるか、経済発展段階等を踏まえて中小企業に期待される政策上の役割は何か、どのような課題を解決したいのかといった点について、検討する必要がある。政策立案の前提となる理念が重要である。政策の根本を、政治を絡めて議論することが必須である。

黒瀬委員： - 例えば、日本においても、63年の基本法では産業構造の高度化・国際競争力強化のために、中小企業と大企業との格差是正を目指していたが、99年改正では新産業創出の担い手として中小企業を捉え、創業や革新を支援するというように変化があったように、中小企業支援の目的は経済や産業構造の発展段階に応じて異なる。カンボジアでは工業化が進展しておらず中小企業を横断的に捉えた政策を展開するまでには至っていないのではないか。日本でも、55年頃までは中小企業が輸出の中心であったように、途上国における中小企業の重要な役割は輸出の担い手であることである。いたずらに中小企業基本法の作成を急ぐのではなく、例えば、カンボジアでも輸出拡大のための輸出産業振興の一環として中小企業振興を検討するといった、分野を絞って振興政策を検討するというアプローチもあるのではないか。

- 企業診断等についても、本当に中小企業にニーズがあるかを確認し、これに対応する形で、一過的でない持続可能な制度（施策）としていくことに留意することが重要。日本でも、中小企業診断士制度導入時は、必ずしも（中小企業ニーズがなく）十分機能していたとはいえないのではないか。但し、トヨタや日産の系列診断のような企業グループの取組はうまくいっていた。こちらは、むしろ垂直統合の中で、ニーズというより生産性向上などの必要に迫られていたのだと考えられる。

三井委員： - 本委員会での検討内容としては、政策分野の議論が中心だと思うが、説明の中では

「組織化」の視点に触れられていなかったようだが、これは重要なポイントの一つといえる。日本では、明治時代の同業者組合からスタートして、輸出振興に必要な競争力の向上、品質の向上が組織化によって図られて来た経緯があり、各国もこれを取り込んでいる。カンボジアでどのようなアプローチがあるかは検討の余地があるのではないか。また、金融についての観点も重要であり、政策を検討するにあたってはいろいろな観点があることに留意しなければならないのではないか。

中田委員： - 政策立案に当たっては、例えば、所得水準を上げたい、競争力をつけたい、輸出を拡大したい、それを通じてインフラを整備したい等々、実現したいものがあるはずで、何を實現したいのかを明確にしなければならない。

- 企業診断については、診断それ自体について茫漠とした導入支援をするというのではなく、目的と実現できることを明確にしていくことで有益な取組とできるのではないか。例えば、品質管理面では、現在のカンボジアでも競争力向上に役に立つのではないかと考える。また、継続的・持続可能な仕組み作りをするということも重要で、プロジェクトが終わって専門家が帰国したら、成果が雲散霧消しないようにすることが必要。例えば、診断要綱を作成する等の工夫が重要ではないか。雛形があれば現地で工夫し、展開していくことが期待される。

- 産業人材育成については、JICA 等で支援している施設（機関）などが現地にないか。（斉藤課長から CJCC 等の取組についてご紹介あり）。今回の取組を、一過的にしないためにも、そうした施設（機関）などがプロジェクト後も、活動のコアとなって持続的活動ができるよう制度検討をすることが重要。地方にも職業訓練校を作りモデル事業を行う等の取組も重要。

- 産業人材育成に限らず、本件プロジェクトでは、カンボジア現地において、産学官連携をとおした活動のコアを作り、そうしたコアを中心にプロジェクトで実施した活動（策定する施策）をプロジェクト後も継続的に実施できる仕組み作りが重要であろう。

柿本委員： - 産業人材育成については、日本も諸般技術協力支援をしており、高専制度導入など取組があると了解している。

三井・橋本委員： - 政策の分野で、金融には特に触れられていなかったようだが、カンボジア中小企業には資金需要があるのか。また、金融機関等の役割（日本における公的金融機関の存在を含め）はどのようになっているのか。（柿本委員より、民間金融機関からの借り入れは少ない点、金利が8%程度である等、現状について解説あり。また、事務局より、設備投資等の大規模な資金需要は SME においてはまだ限定的で、運転資金需要がほとんどである点、また、公的金融機関の整備状況も十分で無い点、を説明。）

<委員会終了後、以下追加コメントがあった>

米田委員：産業人材育成についてはこれまでの実績があり、参考となるケース（HIDA が実施する産官学代表者に対する日本における研修制度を通じた連携強化等）について、また、情報提供をしたい。

吉本委員： - 途上国でありがちなキャパビルの対象となる行政官の頻繁な異動などにも対応できるよう、インスティテューショナルメモリー整備に注力することが肝要。

- 組織化・集団化の視点、また、事業継承だけでなく、「技能継承」といった観点、自

立的経営力といった視点も重要である点に留意。

### 3. その他

本検討委員会について、事務局より、本件検討委員会は、あえて委員長をおかず、プロジェクトの諮問機関的位置づけとし、委員の忌憚のないコメントと意見交換を得、もってプロジェクト成果の充実をはかることとしたい旨、お願いさせて頂いた。

開催形式は、本委員会（10名の委員）を、初回、中間、最終、それぞれ段階で開催することとし（合計3回）、その間で、プロジェクト活動から提起される課題・論点に合わせ、適宜、右分野に関係の深い委員にご意見を伺う形の小委員会（数名規模）を数回開催することとした。

今後、委員会での意見・意見あるいは質問を受けた報告などについては、委員会以外でも、適宜、メール・郵送等によって、各委員に発出しご意見を求め、事務局（専門家チーム）側が、委員間にフィードバックしながら、内容を深めていく場合のあることにつきお願いさせて頂いた。

次回、本委員会は、2014年5月を目途とし、右本委員会では、同年7月提出予定の政策草案の検討を実施することとした。

以 上

カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
第2回検討委員会報告

平成26年7月10日  
専門家チーム

日 時：2014年5月27日（火）午前10時～午後12時  
場 所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング24階中会議室

1. 開会挨拶：国際協力機構 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ

産業・貿易第一課 企画役 向井 直人氏

2. 報告

○ プロジェクトの概要レビュー： 専門家チーム（総括） 石田 雅之

(1) 企業診断： 専門家チーム（企業診断） 大山 祐史

(2) 会計関連： 専門家チーム（会計制度・企業財務） 井上 慶太

(3) 政策関連： 専門家チーム（中小企業政策） 国松 麻季

3. 質疑応答

1. 開会挨拶（向井企画役）

錚々たる委員各位にカンボジアの中小企業育成に御協力いただけることは大変ありがたい。

JICAとしても本プロジェクトに大きく期待している。昨年の総選挙の実施による体制の変更、カウンターパートの変更など、プロジェクトとして大きな影響を受けているが、石田氏をはじめとする専門家の尽力によって新しいカウンターパートとの間でのプロジェクト運営体制の立て直しは大変うまくいっている。カンボジア側のモチベーションは引き続き高い。今回のように、プロジェクトの責任者、実施機関、カウンターパートのいずれも交代となることは稀であるが、引き続きご尽力いただけることに感謝したい。

カンボジアではとりわけ人材育成が重要課題であり、本件プロジェクトにおいても期待している。今後も政策構築や企業診断実施の中で、カンボジアの体制が強化されるとともに、本件プロジェクトを通して、カンボジアの未来を担う人材が育っていくことを強く期待している。

2. 報告

専門家チームより、配布資料に添って、プロジェクト進捗の概況および今後の予定、及び、政策面・会計面・企業診断面、それぞれについて、これまでの活動実績ならびに今後の業務アプローチについて報告した。

### 3. 質疑応答

石田総括：以上の報告を踏まえたご質問およびご議論をお願いしたい。初回会議で、政策ニーズがないところで政策をつくるのは如何なものかのご指摘もあったが、現地の行政官達にも、政策ニーズの所在に注目するよう問いかけてきた。「コンセプト・ノート」については、実際にSMEや現地団体から集約した意見または一部実態調査の結果を踏まえて作成されている。

中田委員：500社に対する調査から如何なるニーズが把握されたのか。そのニーズとコンセプト・ノートの関係性が見えない。ニーズ把握のために調査したものと思うが、ニーズを整理した資料はあるのか。

石田総括：現在は再委託先から提出されたプログレスレポートしかない。実態調査が終了した後、6月中には整理したものをご紹介できる予定である。

中田総括：ニーズについて把握するための、500社に対する統一項目のようなものもあるのか。ある程度の定量分析もできるのか。

石田総括：統一項目は作成した。定量分析については、500社という限られた社数でもあり、定量よりも質的分析を重視した。パーセンテージなどの統計値を示すことは難しい。統計的な精緻化を図ると、対象としてマイクロ企業の割合が多くせざるを得ないが、政策に反映されるための意見を得るには中規模・小規模企業の割合を多くする必要があった。母数に対し均等なサンプリングではない。

中田委員：おそらく500社は上澄み、すなわち診断を受けても良いという企業に行ったのだと思う。しかし、参考データとしてあるに越したことはない。それがないと、文章ありきになり、アジア開発銀行のペーパーの二の舞になってしまうのではないか。今回の中小企業政策策定は、新しいカウンターパートの再編後の最初の仕事になっている。中小企業の実態に即してやっているというエビデンスにもすべく、整理は早くやった方が良い。

国松専門家：インタビュー対象の500社の選択においては、規模のほか、業種にも散らばりを意識した。MIHは製造業中心ではあるが、サービス業も排除することなく選択した。資料5-3-1はプノンペン市内の200社余りに対する調査結果である。たとえばp18では、問題の一つとして行政府からのアンダーテーブルの要求など「多様な非公式の支払いの要求」が上がっている。こうした問題を確認しながらコンセプト・ノートを作成しており、今後も作業を継続しているが、たとえば行政上のサービスの向上や、レッドテープの廃止等、非公式の支払いを排除する施策も検討するという方向である。また、資料5-3-1のp19などでは、ニーズ上げた企業をパーセンテージで示すよう努めている。統計的な有意性と言うよりは、ざっくりとしたイメージ感をつかむ目安としてではあるが、どの程度の企業がニーズを持っているか、得た情報を無駄なく活用したいと考えている。

柿本委員：カンボジアで仕事をしている立場でコメントさせていただくと、この1年間は非常に大変な年であった。政変で機能しなかったところか、真っ暗な状態であったと思う。その中で、これだけのレポートをまとめられたのは立派だと思う。

政策面、調査、財務会計という3つの切り口があるが、調査については次にどのような形になっていくかは関心を持っている。調査する側の人材の問題もあるが、調査対象となった企業が診断を受けたときにはどのような受け止め方をしていたかについて

興味がある。また、会計税務財務のセミナーについては、是非聴講したいと思っている。

当事務所は50社余りをクライアントとして有しており、毎月、申告や決済や監査を行っている。50社はプノンペンでのシェアではおそらく最大であろう。

アンダーテーブルの話は、彼らは悪気があってやっているのではなく、慣習化している。クリスマスや正月など長期休暇の直前にはビッグキャンペーンをはっているほどである。役所は給料が安いので、小遣い稼ぎとなっている。

会計の記録を持たなくても申告できるというが、会計の記録を持っていても関係の無い申告をしている会社を見たことがある。短期間でどれだけ多く稼げるかという考えの外資が大半で、長期で投資回収しようとしている企業は日系以外ではほとんどいない。1日でも早く投資分を回収してリターンが生まれるのならば、どんなやり方をしてもかまわないという会社を何社も見てきた。日本の会社は、特に親会社がある場合はそういうわけにはいかない。中小企業の財務情報をどう活用するかが課題だと思っている。分かりやすいインセンティブが1つでも多くあれば、導入しようというきっかけが増えると思う。

税務関係の役人のレベルが低すぎる。税務調査で帳簿を見ない人もいる。調査能力レベルも低いし、企業側から見ても少しお金を落とすことが費用対効果が高い。行政側の、特に税務当局のスタッフのレベルアップが課題になるのではないか。そこにフォーカスしてもらえれば、抜群の効果が上がると思う。徴収能力の高さは国力に直結する。

石田総括：プノンペンで営業していると、市の職員が金を出せと言ってくる。商業省も警察も同じである。自社売上を自己申告して納税するレジームの対象企業は、徴税員が10%である法人税を5%にしてやるので100ドル出せ、といった実態がある。単に便宜を図ってやるから金を出せというより、ルーティン化した不正が横行している。

小林委員：経済特区の法律づくりからインプリメンテーションまでをやってきた。ここでの問題点はその通りだと思う。アンダーテーブルもすべてのシステムがそうやって動いている。今回の選挙で負けた理由にもなっているのではないか。若者達がこれで良いのかと反対票を投じたと思う。

経済特区も提案して政策づくりをしてきたが、なかなか動かなかった。ペーパーだけでは動かないので、実際に物事を動かすよう、具体的にどのように中小企業を発展させるのかを反映したパイロットプロジェクトが必要である。

政治家にとっては大きなスローガンが必要である。経済特区をベースにして50万人職づくり構想としてスタートし、具体的なプロジェクトを民間でスタートさせた。当時は海外企業にとってカンボジアは投資する対象では無いという評価が一般的であった。しかし、法律を整備し、特区をそれなりのクオリティでつくれば企業は入ってくる。苦勞もあった。税務署だけでは無くあらゆるところからお金を要求された。我々はフン・セン氏と直に話ができるので、関係するところに手紙を書けばだいたい問題は解決できた。100億円のプロジェクトであったため、アンダーテーブルを始めたらきりが無い。それをやらないことを徹底してPPSEZは立ち上がった。現在は50社くらい入り、日本企業も30社入っている。

SMEも法律をつくと同時に、パイロットプロジェクトを目に見えた形でやりなが

ら、「2030年に新しい中小企業を何100社」とか「職をつくる」といったスローガンを掲げてやっていくことが必要だ。そうしないと興味を持たない。他国でも同様だが、カンボジアは特にそういう傾向が強い。

50万人職づくり構想はだいたい達成できたので、フン・セン氏から倍にしてほしいと言われ、100万人構想になっている。

現在、シエムリアップに観光都市をつくるプロジェクトを立ち上げている。カンボジアは、およそ400万人の観光客が来る世界でも有数の観光立国である。しかしカンボジア産のお土産が無い。ポルポト時代に工房を持っているような人がほとんど殺されてしまったためであり、これを復活させるプロジェクトを立ち上げようとしている。100ヘクタールの中にデモンストレーションもする製造の団地を造ろうとしている。観光客が見ておもしろく、オリジナルなものをつくる。タイの成功事例を参考にしている。

橋本委員：カンボジアへは過去4回訪問したこともあり、中小企業も観光地も見ているし、交通違反の取り締まりも見た。意見や質問は山ほどあるが、2時間では足りない。そもそも調査はどういうものか。調査が実際にちゃんと行われたのかどうかも知りたいが、もっと5時間くらいじっくり時間をとって議論する場を設けてはどうか。エンドレスでやらないと分からない。アンケートを実施したという点からして、信用できないところがある。

柿本委員：こういう機会が無いと活動の内容を共有できない。

橋本委員：企業診断サイドは上手くいくかもしれないが、SME政策をつくることは大変である。論語の勉強会をやった方が良いのでは無いかと思うが、そんなことを言ったら会議にならないので、放談会のような会議を開いた方が有意義な意見が出てくると思う。

中田委員：コンセプトペーパーはよくできているが、インプリメンテーション（組織、人材、資金、インフラ、パイロットプロジェクト）が抜けている。プロジェクトに最初からインプリメンテーションを入れ込むのが大事だと思う。

組織はフン・セン氏のワンストップ・サービスを全国展開することとし、たとえば5年間で何カ所のネットワークをつくるといったような事を示してはどうか。

人材は、たとえば5年間で1万人を工業高校、商業高校、職業センターを合わせて教育して、コンスタントに一定量の人材を供給できるようにする仕組みをつくる。

資金は5年間でSMEのためにどの程度の予算を用意するのが望ましいのか。たとえば最初の3年間はどんなものが優先し、後半は何に使うのか。

インフラは電力の問題がある。会計なども大事なインフラだと思う。そういったものをやらないと、いくら中小企業に対する直接のサポートをしてもらちがあかない。

パイロットプロジェクトのように、実際に目に見えてやることは良いのではないか。ポリシーで終わってしまうのではなく、実現のためのコンセプトを入れた方が良いのでは無いか。

石田総括：検討委員会はこの全体会合をプロジェクト期間中3回開催したい。その他に、小さい集まりになるかも知れないが話をする機会をつくりたいと考えていた。今後、実現したい。

橋本委員：第1章はドラッカーのミッションは何か、という点からスタートしてはどうか。

石田総括：裏で仕掛けはつくっている。12社のパイロット企業に日本から技術支援を行い、日系



企業との技術提携なりジョイントベンチャーなりをつくっていくスキームを政策の中に盛り込んでいきたいという考えがある。そのための仕掛けづくりを行っている。実際、2社ほどに対して、パイロットで技術提携ができるようなお膳立てが進んでいる。第2フェイズとして、これから既に決まっている日系企業に2社に行ってもらって技術指導をしてもらう。人材育成では、CJCC(カンボジアセンター(Cambodia-Japan Cooperation Center))でのトレーニングプログラムと、こちらでの人材育成技術をつないで、こちらのニーズをCJCCで技術指導できるスキームをつくっていくようなことが具体化してきている。税務のところでも、税務当局と話をしながら仕掛けをつくっている。全方位とは行かないが、具体的にインプリができる、こういうことだと示せるプロジェクトの仕掛けづくりは進めている。中田先生からご指摘があったようにインプリを入れていくことは検討したい。ただ、コンセプトをつくることから始めたということでご理解いただきたい。彼らとしては必死に「政策をつくらなくては」という気持ちはあるのだが、「どういう政策をつくる」「行政として何をしなくてはいけない」というところから話を始め、コンセプトをまとめて、暗中模索のところを形にしてきた。今後、具体的な指標をつくって、目に見えるように動かしていく必要があると考えている。

吉本委員：カンボジアの中小企業政策を検討する上で、その拠り所となるコンセプト・ノートは必要だと思う。確かにペーパーだけでは物事が進まないかもしれないが、カンボジアで取り組む事業や政策がどういうビジョンや方針の下で展開されているのかを若手官僚に示し、方向性を意識させる上では必要なものだと考えている。カンボジアのアンダーテーブルの問題解決が先かもしれないが、相当規模のGDPを誇る国でもアンダーテーブルの問題は依然解消されておらず、こうした悪しき商慣行の解決に取り扱まなければ先に進めないというものではないと思う。

また、個人的には12社のパイロット企業の経営者のプロフィールが知りたいと思う。どういう経歴や特徴を持つ人物が優れた中小企業の経営者たりえるのか、そこに興味がある。やはり成功事例を出すことは重要であり、プロフィールを分析することで、どういう経営者を育成すべきかのヒントになるかもしれない。

カンボジアでは中小企業の横連携が希薄という説明があった。日本も中小企業を育成するために、集団化事業や組織化を進めてきた経緯がある。このパイロット企業12社の連携を強化し、横連携で取り組めるパイロット事業をつくることも考えられるのではないかと。

石田総括：別途、12社のプロフィールについては紹介したいが、ハイエンドの人もたたき上げの経営者もいる。リリーという食品メーカーは、女性経営者が一人で始めた会社であり、今や中小企業というよりは大企業に近づいている。チャンペイというスパの経営者はコンサルタント上がりで、知的な経営をしていこうというコンセプトで運営している。

橋本委員：こういう国では各論を積み上げていった方が現実的ではないか。コンプリヘンシブなプランを立てても前提の方がおかしいとされそう。

米田委員：経営者対象の研修を日本で実施しているが、最後にアクションプランをつくらせる。最初に必ず出てくるのは、日本と比較して自国の悪いところばかりだ。しかし、それを言っても解決にならない。では自分たちには何ができるのかという議論をすると、

それなりの結果が出てくる。

企業診断などいろいろな方がいるが、別にするのではなく、お互いにインタラクションさせた方が相互啓発できる。それを仕組みとしてやると同時に、彼ら自身の意識を変えることが必要で、コアのメンバーの意識を高めていくことが重要ではないか。

石田総括：中小企業は排他的で協力しないというのがカンボジアの実態であったが、近年は少し状況が変わりつつある。今まではアソシエーションが無かったが、小さいものが少しずつ出てきて、それが統合して小さい事業組合連盟ができた。そういった新しい動きも出てきている。

橋本委員：日本は中央会という組織をつくり、中小企業が密接にグループをつくるように指導してきた。

安瀧委員：知見ある方も多いので、もっとじっくり時間をとって議論するとよいだろう。

向井企画役：カウンターパートも変わり、手探りのところがある。一番重要なことはメリハリだと思う。いろいろ意見をいただいた中で、どこに重点を置くかを考えなくてはいけないと思っている。政策をつくるプロセスをカウンターパートとやっていく。もしかしたら政策は十分なものができないかも知れないが、まず1つづくり、それを早く動かすことを支援しようと思っている。プロジェクトの期間があるので、向こう1年くらいでそれなりのマイルストーンにたどり着き、その先が見えるようになることを希望している。その過程で取り込み切れないところもあると思うが、息長くおつきあい願いたい。

石田総括：今後の予定であるが、何らかの形で検討するセッションを設けたい。また、MIHとの意見交換の場をつくらせていただきたい。引き続きご理解、ご協力をよろしくお願いしたい。

以 上

カンボジア国中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト  
第3回検討委員会報告

平成27年5月30日  
専門家チーム

日 時：2015年5月19日（火）午後2時～午後4時  
場 所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング19階中会議室

1. 開会挨拶：国際協力機構 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ  
第一チーム 課長 山田 実 氏
2. 報告  
プロジェクトの実績等報告： 専門家チーム（総括） 石田 雅之
3. 質疑応答

1. 開会挨拶（山田課長）

冒頭、JICA 山田課長より、開会に際し、2年間にわたるプロジェクトの終了の機会に検討委員会開催並びに委員のご参加に対する謝辞があった。また、本件プロジェクトにおいては、活動半ばにして、省庁再編というカウンターパート体制の大きな変化があったため、種々困難な局面があった点、就中、今般の政策策定活動を進めること自体に加え、策定過程・インプリ体制へのキャパシティデベロップメント支援の難しさは、他の案件と比べても難しかったと判断される点、そうした環境においても本件、SME 振興政策の枠組を策定するところまでできたことは歓迎される点、等についてコメントがあった。また、環境変化に伴い、幾つかの活動は未だ道半ばともいえるが、カウンターパートが今回の成果を踏み台にして、SME 小委員会等を通じて、自身のイニシアティブで更なる成果を実現していくことを期待する旨のコメントがあった。プロジェクトは6月には終了するも、今後とも、委員各位のご指導・ご高配をお願いする旨の発言があった。

2. 報 告

専門家チーム総括石田より、配布資料に添って、プロジェクト実績の概況に加え、SME 政策枠組の概要の説明、今後の政策策定までのプロセスについての展望等について報告した。

### 3. 質疑応答

中田委員：NPCCの位置づけ（特定の独立組織なのか省内の部署なのか等）について確認しておきたい。

石田総括：NPCCは工業・手工芸省（MIH：Ministry of Industry and Handicraft）の一部局で、名称は「生産性センター」となっているが、総局を構成する「局」の内の一つ。従来は、工業総局の下にSME局とNPCCがあり、工業総局をカウンターパートとしていたが、省庁再編でSME局がSME総局となったため、SME総局と工業総局下にあるNPCC双方をカウンターパートとしなければならなくなったため、分かり難くなっている。

小林委員：SME sub-committeeはどのような位置づけの委員会か。

石田総括：フンセン首相直轄で経済財務省（MOEF）が主管する「経済・金融会議」の下にある「民間セクター振興会議」を構成する4つの小委員会の一つ。従来は、SME政策全般に渡る議論をする中心的な位置づけであったが、最近では、官民フォーラムのSME問題に対応する官側のカウンターパート的な活動が主になっている。

三井委員：政策枠組では、カンボジア・クオリティの重要性を指摘しており、それ自体は良いと思うが、カンボジア・クオリティは当事者であるカンボジア側（中にいる人）には分かり難い。本来、国際的な視野から、市場や客観的な価値観（外からの視点）によって形作られるものはず。どのように、カンボジア・クオリティを構築していくかという考え方とアプローチについて言及すべきではないか。

石田総括：まさに、ご指摘のとおり。本ドラフトでは、OVOP活動や付加価値を高めるという議論の中で、効率性に加えて質にも着目して行くべきとしているが、国際的な視座からの要請を反映しなければ本来の意味でのカンボジア・クオリティには到達できない点を補足したい。

中田委員：カンボジアには、工業製品だけでなく、クラフト・工芸、また、農産加工品にかかる潜在的なリソースがまだまだあるはずで、こうしたリソースの活用に係る施策への言及という点についても考慮する必要がある。

石田総括：重要性についてはご指摘の通りで、本ドラフトでも取りあげているつもりだが、ご指摘のとおり、より戦略的な視点での指摘を補足していきたい。

三井委員：一般にSMEの金融アクセスの難しさなどが指摘されているが、パイロット12社については、それぞれの社の金融（資金調達）は、現実的にどのようになっていたか。

石田総括：実際には、商業銀行借入、親類縁者からの私的な借入など、SMEにとっては、いろいろなオプションが用意されている。MFI（マイクロファイナンス）制度も充実し始めており、いろいろなポートフォリオがあるようだ。12社の現状については、担当から説明をお願いしたい。

大山専門家：カンボジアだから、ということなく、日本の中小企業と同様に、いろいろな方法で資金調達をしているのが現状で、典型的なパターンというものはない。ただし、商業銀行からの借入は、それほど多くないという印象である。

柿本委員：支払いの習慣がまだ少ないのが実態で、商業銀行等からの借入に馴染まない事業実態もある。また、そもそも財務諸表等の整備が遅れており、手続き面からも、商業銀行からの借入はし難いのが実態ではないか。まだまだSMEは金融・財務面での経営管理の近代化が遅れている。納税の仕組みなどもあまり理解されていないのが実態。

橋本委員：親戚筋からの借入（ファミリー金融）の場合の金利はどの程度か？

柿本委員：特定の金利というのは無いようで、親戚縁者（ファミリー）の事業（儲け）に、どれだけ貢献できるか、によって、返済額が決まるようだ。

井上専門家：現在、カンボジアでは、35の商業銀行が認可されている。商業銀行にとって、従来、あまり積極的にはSMEを貸付対象として捉えていなかった。しかし、商業銀行数が35行にもなり競争が激しくなり、大企業への貸付が一巡すると、新たな市場としてのSMEが視野に入ってきている。銀行によっては、SMEに対しての戦略シフトをするものもある。銀行貸付は、基本的に有担保主義で、従来は、不動産のみが担保として認められていたが、現在では、法改正によって、不動産以外にも抵当権設定ができるようになってきている。他方、未だに銀行は、担保価値評価の困難さから、どうしても不動産担保に執着する傾向にあるのが一般的。但し、変化もみられており、MFIの中には、返済計画の確実性、保証人（なお、保証人について10%程度という法外な手数料をとるケースもある由）などをより重視し、不動産担保は、行内稟議を通すために必要な要件程度に捉えているものもある。パイロット12社の金融事情については、業界でも上位になりつつあるLy Ly Food社は、日本の企業にも近い、借入構造となっており、むしろ銀行からの融資営業などを受けるといった経験もあるようだ。

橋本委員：カンボジアには、いわゆる「投資庁」といった機関はないのか？

石田総括：CDC（Council for the Development of Cambodia）「カンボジア開発評議会」が、カンボジアにおける「投資庁」にあたる。

吉本委員：諸般、コメント、質問もあるが、特に、以下、2点について、質問したい。まず、第1に、カウンターパートを招請した訪日研修ミッションがあったが、このミッションを経験してから、カウンターパート側での変化があったか。第2に、途上国におけるモノ作りの出発点ともいえるクラフトは、従来は、クラフトとしての販路があったが市場の多角化・グローバル化に伴い、こうした製品は、新たな販路を充実させる必要に迫られている。消費者行動としては、現地のもの（特産品・土産）といったものは、現地（観光等で訪れた土地）で購入したい、というのが実態。こうした変化と現状を考えると、観光業と（クラフト）のリンクが重要と考えられるが、こうした可能性、あるいは、実績といったものがあるか。

石田総括：最初の質問について回答すると、カウンターパート全体ということではないが、特定の若手（活動の中心的な局次長クラス）の政策立案者としてのモチベーションを奮い起こすことができた。日本における、整備機構などの体制面での充実、信用保証制度等の制度面での充実、を目の辺りにして、将来の目指すべき方向性を確認できたとともに、それに向かっての政策・施策立案を構想する意欲と具体的イメージが醸成された様子。帰国後、中心的に政策枠組策定に参画。カンボジアでは珍しく、各省との交渉（根回し）などにも、先方の交渉者の役付（次官級）にもじぜずに取組み、重要な人的なネットワーク構築なども実現した。

国松専門家：当該ミッションでは、日本の中小企業の現場、道の駅、地方政府の取組、中小企業大学など、現場に触れるプログラムも取り入れたため、施策の対象となる具体的な現実を体験することにも役立った。これらは、政策の先に、どのような実態があるか、そうした実態を踏まえて政策策定をしなければならない、といった実感をもってもらうことができたのは大きかった。

大山専門家：本件ミッションは、政策の立案側（SME総局）と実施側（NPCC）とが参加し、そ

れぞれに効果を期待したものであったが、NPCC側からの参加が少なかったこともあるが、実施側にとっては、日本の現場の実態は、スケールがあまりに大きいことと整備が進んでいることと、カンボジアの現実との間のギャップが大きかったので、即、何かに応用できるというものではなかったかもしれないが、今後のヒントを持ち帰り、部内での情報共有と検討を進める良い契機となった。

小林委員：2番目の観点からは、クラフトと観光業との接点を推進する動きは観光地を中心に進んでいる。特に、国際的な観光地であるシェムリアップでは、お土産団地（製販）構想が進んでおり、今後、クラフト・観光業の接点はより多くなっていく。今年年間500万人の観光客を受け入れるカンボジアとしては、観光業は、経済活動の主力の一つであり、積極的な振興戦略が展開されている。商業省ではスン・チャントール大臣以下、特に商業・貿易との結びつきを重視している。日本との関係では、県知事が訪問し、シェムリアップと神奈川県が友好関係を結んでいる。豪州の支援なども得て、副首相の子息を長とする観光開発と環境保護の両立を推進する活動なども進められている。

吉本委員：観光客は、やはり、観光に訪れた地の「おみやげ」「特産品」に関心を持つはず。

安嶋委員：成功事例があると、そうした事例に追随して地元の製造業等の発展の端緒となることが多いが、そうした成功事例などはないか。

石橋専門家：絹製品等で、日本のGマーク認定（海外対象認定）を得るケースが出始めている。

石田総括：有名な事例としては、日本人がプロデュースしたマダムサチコの「アンコールクッキー」が一時、カンボジア土産の代表格となった。現在でも、有名だが、昨今では、クラフトを中心とする「アルティザン・アンコール」、ハーブティー、アロマなども手がける「サンテュール・アンコール」など、品質管理、デザイン導入、製販工程の集中化などをとおして、質の高いクラフト系商品ができてはじめている。また、障害者、マイノリティなどの就業場所機会も兼ねたワット・タム事業などでは、寺院でクラフトを教えており、デザイン向上・品質管理などにも取り組む活動は、同様に優良クラフト製品を生み出している。

三井委員：産業面では、縫製業（アパレル）をどのように位置づけるかが重要と考えるが、人材育成面等を含め、どのように考えるべきか？

石田総括：アパレルは、これまでCMT（Cut Make & Trim）だけの付加価値の低い業態と云われてきた。事実、低い人件費とクォータメリットを狙った投資が中心となっていた。他方、昨今では、少しずつ変化もみられ、パターンメイキングをカンボジア国内で奨励する動き、一定のデザイン・仕入の裁量まで認めるケース、高度な製造機械（ニットイングマシン）を導入し付加価値の高い製品を投入するケースなどが、出始めており、今後、産業として根付かせる分野と、フットルース産業として警戒しておく分野の棲み分けが進むことが予想され、こうした点を踏まえたSME政策が必要となろう。他方、人材育成、経営の近代化、は火急の課題である。本件プロジェクトのパイロット企業の中にも、キャパシティを越えての数万単位の受注（ユニフォーム）を計画無くしてしまうといった課題が散見された。

柿本委員：本件、政策枠組がとりまとめられたことを歓迎する。省庁再編があり、実質的に活動が停滞し、また、振り出しからの再出発となった段階では、正直、プロジェクト自体が成り立たなくなるのではないかと懸念された。その困難を越えて、今回の政策枠組が策定され、具体的な政策策定プロセスまで整備できたことは評価したい。

中田委員：これからの検討プロセスがあるようだが、JICA としては、今後、専門家を置くといった対応をされないのか？

山田課長：当面、カウンターパート側の自助努力とその実績を見守りたい。先の議論との関連で言えば、日本の消費者は「未知」に魅力を感じており、カンボジアのような途上国のクラフトにも日本市場に食い込むチャンスはあるし、裾野産業として日本企業とのリネージュを構築する現地企業も出てくるものと思われる。日本のバイドナーである JICA としては、そのような途上国と日本の関係の深化も通じて現場レベルでの成功事例が創出され、それもモーメンタムとして、政府の関係者が行政として何をすべきか、という認識を、まずは自助で醸成するといった展開に期待する。

以 上





別添資料 ⑧ 活動別資料

⑧-1-19 職員用自己評価シート



Self-Evaluation for DSIH

August 21, 2013/ JICA SME Team

name		date	
------	--	------	--

- |   | Yes, very much | Yes   | Can't say Y or N | Not really | No. Not at all |
|---|----------------|-------|------------------|------------|----------------|
| 1. Policy objectives (Overall)  |                |       |                  |            |                |
| 1-1. (Overall vision) Do you have a clear vision or an idea how to promote SME in Cambodia?   | -----          | ----- | -----            | -----      | -----          |
| 1-2. (The way to realize the vision) Do you have a clear vision or an idea of the concrete steps to realize the promotion of SME in Cambodia?   | -----          | ----- | -----            | -----      | -----          |
| 1-3. (description) If you are not familiar with the issues above or you put marks on "Not at all", "Not really" or "Can't say Yes or No", please explain the reasons. Please describe any other things relating to overall policy objectives. |                |       |                  |            |                |

- |   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2. Policy formulating function (Policy process)   |       |       |       |       |       |
| 2-1. (Understanding of the policy process) Do you have a clear idea how to formulate a policy and/or measures to promote SME?   | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 2-2. (Working environment) Do you have sufficient accesses to necessary information and data to back-up policy process (ex. drafting policy and/or measures)?   | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 2-3. (Inputs from daily works) Do you make use of issues you learned from your day to day tasks (ex. call-center, communication with SME, etc.) in terms of improving substance of policy/measures?   | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 2-4. (description) If you are not familiar with the issues above or you put marks on "Not at all", "Not really" or "Can't say Yes or No", please explain the reasons. Please describe any other things relating to overall policy objectives. |       |       |       |       |       |

- |   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3. Coordination function  |       |       |       |       |       |
| 3-1. (Understanding of coordination) Do you have a clear idea how the effective coordination could be made for the policy and/or measure formulation ("who, for what, when, where, why, how and to whom" for the specific level of policy development)? | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 3-2. (Network of contacts for coordination) Do you have an efficient network of contacts for the coordination of policy...  |       |       |       |       |       |
| -within GDI?  | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| - with other relevant ministries?   | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| - with relevant international developing partners?  | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

Yes, very much      Yes      Can't say Y or N      Not really      No. Not at all

- with private business? |-----|-----|-----|-----|
- with academia and experts? |-----|-----|-----|-----|

3-3. (Functionability of communication) Do you have an efficient platform of communication with the contacts indicated above in terms of official policy coordination? |-----|-----|-----|-----|

3-4. (description) If you are not familiar with the issues above or you put marks on "Not at all", "Not really" or "Can't say Yes or No", please explain the reasons. Please describe any other things relating to overall policy objectives.

4. Policy reviews (monitoring) function

4-1. (Review opportunities) Do you have sufficient opportunities to review the existing policies implemented related to SME promotion? |-----|-----|-----|-----|

4-2. (Review mechanism) Do you have a sufficient system(s) and/or instrument(s) to review the existing policies implemented related to SME promotion? |-----|-----|-----|-----|

4-3. (Understanding of the process) Do you have a clear idea on the reviewing steps to monitor and modify policy? |-----|-----|-----|-----|

4-4. (description) If you are not familiar with the issues above or you put marks on "Not at all", "Not really" or "Can't say Yes or No", please explain the reasons. Please describe any other things relating to overall policy objectives.

5. Research function

5-1. (Working environment) Do you have sufficient accesses to necessary information and data to back-up the policy process (ex. drafting policy and/or measures)? |-----|-----|-----|-----|

5-2. (Network of contacts for research assistance) Do you maintain an sufficient network of contacts for research assistance for policy issues including individual experts to consult with? |-----|-----|-----|-----|

5-3. (Individual research skills) Do you think you have sufficient skills and knowledge of gathering and analyzing information and data for policy formulation? |-----|-----|-----|-----|

5-4. (description) If you are not familiar with the issues above or you put marks on "Not at all", "Not really" or "Can't say Yes or No", please explain the reasons. Please describe any other things relating to overall policy objectives.

\* \* \* \* \*