

カンボジア国

カンボジア国
中小企業振興及び
産業人材育成事業のための基礎調査
業務完了報告書

平成 29 年 2 月
(2017 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社ジェック経営コンサルタント

| |
|--------|
| 国内 |
| JR |
| 16-151 |

写 真



【第1回現地調査】2016年5月
現地関係機関との打ち合わせ（CJCC）



【第1回現地調査】2016年5月
現地中小企業の実態調査（商店街）



【第2回現地調査】2016年7月
現地日系企業向け社員教育研修



【第2回現地調査】2016年7月
現地中小企業経営者向け5Sセミナー（無料）



【第3回現地調査】2016年10月
現地中小企業の実態調査（農機会社）



【第3回現地調査】2016年10月
現中小企業の実態調査（食品会社）



【第4回現地調査】2016年12月
現地中小企業実務者向け5Sセミナー（有料）



【第4回現地調査】2016年12月
ODA連携可能性調査（MIH）

目 次

略語表

図一覧

表一覧

要約

| | |
|---|-----------|
| はじめに | 1 |
| 第1章 事業概要 | 6 |
| 第2章 事業の背景と目的 | 8 |
| 2-1 提案企業の既存事業の概要 | 8 |
| 2-2 当事業を発案・検討した背景・経緯 | 13 |
| 2-3 当事業の目的と必要性 | 13 |
| 2-4 当事業における本調査の位置づけと調査の実施概要 | 13 |
| 第3章 事業対象地域・分野が抱える開発課題の現状 | 15 |
| 第4章 投資環境・事業環境の概要 | 19 |
| 4-1 外国投資全般に関する各種政策及び法制度 | 19 |
| 4-2 当事業に関する各種政策及び法制度 | 20 |
| 4-3 ターゲットとする市場の現状 | 22 |
| 4-4 販売チャネル | 28 |
| 4-5 競合の状況 | 29 |
| 4-6 サプライヤーの状況 | 30 |
| 4-7 既存のインフラ（電気、道路、水道等）や関連設備等の整備状況 | 30 |
| 4-8 社会・文化的側面 | 30 |

| | |
|---|----|
| 第5章 事業戦略 | 31 |
| 5-1 事業の全体像 | 31 |
| 5-2 提供しようとしている製品・サービス | 31 |
| 5-3 事業化に向けたシナリオ | 35 |
| 5-4 事業目標の設定 | 36 |
| 5-5 事業対象地の概要（候補地の比較分析、適地選定、技術的調査等） | 36 |
| 5-6 法人形態と現地パートナー企業の概要 | 37 |
| 5-7 許認可関係 | 38 |
| 5-8 リスク分析 | 39 |
| 第6章 事業計画 | 41 |
| 6-1 原材料・資機材の調達計画 | 41 |
| 6-2 生産、流通、販売計画 | 41 |
| 6-3 要員計画、人材育成計画 | 42 |
| 6-4 事業費積算（初期投資資金、運転資金、運営維持保守資金等） | 44 |
| 6-5 財務分析（収支計画、事業キャッシュフロー、収益性分析（IRR 等） | 45 |
| 6-6 資金調達計画 | 46 |
| 第7章 当事業を通じ期待される開発効果 | 47 |
| 第8章 現地ODA事業との連携可能性 | 48 |
| 8-1 連携事業の必要性 | 48 |
| 8-2 連携事業の内容と期待される効果 | 51 |
| 第9章 事業開始までのアクションスケジュール | 54 |

略語表

| 略語 | 正式名称 | 日本語訳 |
|---------------------------|---|---------------------|
| CDC | Council for the Development of Cambodia | カンボジア開発評議会 |
| CIC | Cambodia Investor Club | カンボジア投資家クラブ |
| CJBI | Cambodia-Japan Business and Investment | 日本経営者同友会 |
| CJCC | Cambodia-Japan Cooperation Center | カンボジア日本人材開発センター |
| C/P | Counterpart | カウンターパート |
| CSEZB | Cambodian Special Economic Zone Board | カンボジア経済特別区委員会 |
| CWEA | Cambodia Women Entrepreneurs Association | カンボジア女性起業家協会 |
| Dips | Double IP System Increasing Productivity of Intellectual People System | 生産性向上システム |
| 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 |
| FORVAL | FORVAL (CAMBODIA) CO., LTD. | 株式会社フォーバル |
| FRC | Final Registered Certificate | 最終登録証明書 |
| IDP | Industrial Development Policy 2015-2025 | 産業開発政策 |
| IE | Industrial Engineering | 生産工学 |
| JBAC | Japanese Business Association of Cambodia | カンボジア日本人商工会 |
| JETRO | Japan External Trade Organization | 日本貿易振興機構 |
| JEC | Japan Excellent Crew Group | ジェック経営コンサルタント（提案企業） |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 国際協力機構 |
| JPY | Japanese Yen | 日本円 |
| MAFF | Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries | 農林漁業省 |
| 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 the Meeting | 協議議事録 |
| MOC | Ministry of Commerce | 商業省 |
| MRD | Ministry of Rural Development | 農業開発省 |
| OPC | O.P.C.CORPORATION | オーピーシー株式会社(外部人材) |
| POP | Point of Purchase advertising | 購買時点、販売時点 |
| QIP | Qualified Investment Project | 適格投資案件 |
| QC | Quality Control | 品質管理 |
| SIP | Self Innovation Program | 自己革新プログラム |
| STARTS | STARTS CORPORATION | スターツコーポレーション株式会社 |
| SEZ Administration | Special Economic Zones Administration | 経済特別区管理委員会 |
| VAT | Value Added Tax | 付加価値税 |
| VI | Visual Identity | ビジュアル・アイデンティティ |
| YEAC | Young External Trade Organization | カンボジア青年起業家協会 |

図一覧

- 図 2-1 事業展開フロー
- 図 3-1 日本型・西洋型産業人材育成の比較
- 図 4-1 カンボジアの産業構成
- 図 5-1 当事業の全体像
- 図 5-2 提案サービスの拡がり例
- 図 5-3 現地法人 会社設立許可書
- 図 6-1 提案企業の創業 10 年間の売上推移

表一覧

- 表 2-1 提供サービス一覧
- 表 2-2 提供するサービスの特長
- 表 2-3 過去 3 年間の損益
- 表 2-4 売上高の構成 (2016 年 5 月期)
- 表 2-5 コンサルティング事業 (民間企業) の主な実績
- 表 2-6 連携実績一覧
- 表 2-7 提案企業による海外進出準備の実績
- 表 3-1 登録企業と未登録企業の経済規模
- 表 4-1 優遇借置付与に必要とされる投資条件
- 表 4-2 各形態の設立申請手続き
- 表 4-3 カンボジアの企業区分
- 表 4-4 製造業における各企業分類毎の企業数・従業員数・売上高
- 表 4-5 企業規模別、雇用者数、事業所数、売上規模構成
- 表 4-6 現地企業の現状
- 表 4-7 訪問調査した企業一覧
- 表 4-8 中・小企業への継続調査とニーズ妥当性の確認
- 表 4-9 想定する販売チャネルとその特長・比較
- 表 4-10 食品関連業と農業関連業の課題分析
- 表 4-11 提案サービスと想定する競合との比較
- 表 5-1 「悩み解決へのプログラム」 (企業診断) の概要
- 表 5-2 現地日系企業向け社員研修の内容
- 表 5-3 物販支援事業によるメリット
- 表 5-4 事業候補地の比較
- 表 5-5 富山県とプノンペン市の比較

- 表 5-6 現地法人概要
- 表 5-7 労働省法人登記の手続きの詳細一覧
- 表 5-8 想定されるリスクとその対応策
- 表 6-1 要員計画
- 表 6-2 社員教育方針
- 表 6-3 現地人材育成計画
- 表 6-4 利益計画（案）
- 表 7-1 正式な政府登録及び適切な賃借対照表のある企業割合
- 表 8-1 本調査における CJCC との連携活動
- 表 8-2 MIH 共催のセミナー概要
- 表 8-3 想定する ODA 案件事業（例）
- 表 9-1 本調査業務によって得られた成果と課題
- 表 9-2 今後のアクションスケジュール

要約

本調査は、カンボジアの産業人材育成及び中小企業振興にかかるサービスニーズ、有効性を確認するものである。同国では中小企業支援制度が整備段階のため、株式会社ジェック経営コンサルタント（以下、提案企業）は提案サービスを導入し、現地中小企業の人材育成、経営力向上を目指す。JICA 支援の日本人材開発センターや工業・手工芸省と連携して、提案企業の現地社員による運営のもと、将来的には全国展開して、中小企業振興に貢献する。

カンボジアの産業は、従業員 100 人以下の中小企業がその 98% を占めるが、中小企業の年間売上高合計は、大企業の年間売上高合計とほぼ同水準であり、中小企業の発展がカンボジア産業競争力向上のための大きな課題となっている。中小企業振興は、外国直接投資の誘致と並んでカンボジア経済発展並びに雇用機会創出のために中心的な役割を期待されており、カンボジア政府による四辺形戦略（2004 年）、国家戦略開発計画（2009 年）においても、重要な戦略課題として認識されている。JICA はカンボジア国政府要請のもと、日本人材開発センター（以下、CJCC）による「ビジネス人材・交流拠点機能強化プロジェクト」や「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業支援プロジェクト」を実施して、5S やカイゼンによる中小企業指導、鉱工業エネルギー省（以下、MIME）職員の能力向上を図ってきた。

提案サービスの「伴走型経営コンサルティング」は、CJCC や工業・手工芸省（以下、MIH）と連携のもと、上述課題に対して人材育成事業と経営力向上を民間ベースで実施することで、提案サービスに基づいた、事業計画策定、企業内人材教育、販売促進、企業収益改善等による中小企業振興及び産業人材育成が期待される。その結果、カンボジア国進出の外資企業と現地中小零細企業の商取引を通じたリネージュ形成への一助が期待される。

提案サービスでは、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」によって経営課題を明確にしたうえで、企業の成長・発展に合わせて提案サービスを提供する。提案サービスは、地域密着型ワンストップ経営トータルサポートサービスであるため、経営者の身近な存在として（＝伴走型）、フットワーク良く、内発的な提案力、実行力を合わせたサービス提供をする。その結果、富山県内だけで 1,200 社の収益改善につながり、顧客継続率 90% という実績のもと、日本地方都市では唯一の取組みとして、国内学識者や地方自治体からも評価されているものである。

本調査では、既に現地事前調査で確認済の想定ニーズ（企業内教育、モチベーション向上、生産性向上、収益向上（経営計画策定））に従い、現地企業約 20 社に対して、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」で現地中小企業の抱える経営課題を確認した。そのうえで、2017 年よりビジネス展開するための事前実証段階として、提案サービスの試験的運用による人材育成計画の妥当性を確認する。将来的な現地社員による運営のため、提案サービスを提供できる資質ある人材発掘のための調査も実施した。主な調査内容として、

①ターゲット市場の調査、②商品設計と価格設定、③ビジネスモデル詳細設計、を実施した。

その結果、①に対して、カンボジアにおける大企業、中企業、小企業、零細企業の現状を把握し、実際の訪問調査で提案サービスに対する需要ある分野が明確になった。また、CJCC 及び MIH と連携のうえ試験的セミナーを実施することで、今後の想定する販売チャネルを確立するに至った。②に対して、現地ニーズの調査・分析によって、提案サービスの数あるメニューのなかより、事業初期段階では以下のサービスに注力することになった。

(1) コンサルティング事業

(1-1) 人材育成コンサルティング (社員基礎教育、5S 研修)

(1-2) 販売促進・VI コンサルティング (販売促進ツールデザイン)

(2) 物販事業 (JEC 教材販売、農機販売)

また、価格設定は、当事業の将来的な要員計画及び人材育成計画より、また本調査中に実施した試験的セミナー及び試験的研修内でのアンケートによって、現地で受け入れられかつ事業としての収益性の確保につながる価格設定をするに至った。

③に対しては、事業概要フローを明確にし、事業計画では5年程度で損益採算ラインの達成をし、8年で累積赤字の一掃を図る具体的な計画案を策定した。

当事業が展開することで、現地中小企業40社に対して、事業計画の策定、社員教育による30名の産業人材育成、販促・マーケティングによる売上向上、収益率30%改善が達成されることで、開発課題である現地中小企業振興に寄与することが期待される。

一方で、当調査でCJCC 及び MIH と試験的セミナーを実施するなかで、提案企業は国内でも公共事業との連携によって信用力に基づいた継続的な中小企業振興を実現してきた経験より、カンボジアでもCJCC や MIH と連携して進めていくことが、当事業を成功に導くために必要不可欠であることを確認した。今後、CJCC とはセミナーやイベントを通して相互連携を、MIH とは年間プログラム作成のうえセミナー開催をすると同時に、カンボジアにて官民連携の継続的な中小企業支援モデルを形成するために、JICA 中小企業海外展開支援メニューの「案件化調査」「普及・実証事業」を活用していくことを確認したとともに、その素案も作成した。また、本調査で得られた成果と課題を明確にし、今後のアクションスケジュールも計画するに至った。

基礎調査

カンボジア国 中小企業振興及び産業人材育成事業のための基礎調査

企業・サイト概要

- 提案企業：株式会社ジェック経営コンサルタント
- 代表企業所在地：富山県富山市
- サイト：カンボジア国プノンペン

カンボジア国の開発課題

・カンボジア政府による四辺形戦略(2004年)、国家戦略開発計画(2009年)で、中小企業振興は重要な戦略課題である。

・JICA支援で日本人材開発センター(CJCC)による「ビジネス人材・交流拠点機能強化プロジェクト」「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業支援プロジェクト」が実施されている。

中小企業の製品・技術

中小企業の経営者の身近な存在として伴走し、「悩み」を聞き出し、「悩み解決へのプログラム」によって経営課題を明確にしたうえで、7つの支援メニューを、地域密着型ワンストップ経営トータルサポートサービスとして提供する。

- ① 経営コンサルティング
- ② 販売促進・VIコンサルティング
- ③ 人材育成コンサルティング
- ④ 調査・計画策定コンサルティング
- ⑤ 地域活性化支援コンサルティング
- ⑥ 翻訳・おもてなし事業
- ⑦ 物販支援事業

提案サービス強み
「伴走力」
「現場力」
「価格力」

日本の中小企業の事業戦略

- 事業対象エリアに拠点を設置して、そのエリアで十分な信頼関係を築いたのちに、当社ネットワークを活用して、顧客に対する一気通貫のサービスを実現する。
- 国内拠点7か所、海外拠点3か国を拠点に、国内外問わず地域密着サービスとネットワークによる連携を図る。
- 顧客に対して身近で目の行き届いたサービス提供による地道な事業拡大を目指す。

中小企業の事業展開を通じて期待される開発効果

- ・CJCCと連携のもと、「伴走型経営コンサルティング」によって人材育成事業と経営力向上を民間ベースで実施され、中小企業振興及び産業人材育成が期待される。
- ・カンボジア進出の外資企業と現地中小零細企業の商取引を通じたリンケージ形成が期待される。

はじめに

1. 調査名

カンボジア国中小企業振興及び産業人材育成事業のための基礎調査（和文）

Survey on support service of business education aiming for management improving of small and medium-sized enterprises

2. 調査の背景

カンボジア王国（以下、カンボジア）は、カンボジア和平協定（1991年）以降、本格的に自由経済を採用しており、2004年から2007年までの4年間で10%を超える高い経済成長を記録した。2009年は世界同時不況の影響を受け、同国GDP実質成長率は0.1%まで落ち込んだものの、その後は回復し、2011年以降は7.0%を超える経済成長を維持している。

しかし、カンボジアの中小企業全体の年間売上合計は、同国大企業の年間売上合計とほぼ同水準であり、相対的に大企業と比較しても中小企業の経営基盤・財務環境等の脆弱性が顕著に表面化されており、市場経済化に伴う人材育成及び中小企業における経営組織の基盤強化が喫緊の課題である。中小企業の発展が、カンボジアの産業競争力向上のために求められているのが現状である。

カンボジア政府が策定した国家戦略開発計画（2014-2018）では、「中小企業振興を含む民間セクター開発」が重要戦略と掲げられている。同国の国内企業50万社余りの約98%が従業員100人以下の中小企業であり、その振興が経済成長戦略の重要な柱の一つに位置付けられている。

提案企業は、企業の成長・発展に合わせて、「経営コンサルティング」の6つの支援メニュー（「経営コンサルティング」「販売促進・VIコンサルティング」「人材育成コンサルティング」「調査・計画策定コンサルティング」「地域活性化支援コンサルティング」「翻訳・おもてなし事業」）と、近年新たに展開している「物販支援サービス」を提供する。提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」（企業診断）によって、中小企業経営者が抱える悩み・課題を明確にしたうえで、提案企業のコンサルタントが経営者の身近な存在として「伴走」しながら、上記サービスを「現場」にてワンストップで、「安価」にて提供できることが特長である。

提案企業は、これまで地域密着による中小企業支援を目的とし、地元である北陸・東海地方の自治体とも連携しながら事業を展開することで、信用力に基づいた継続的な中小企業振興を実現している。その結果、北陸・東海地方で提案企業の関係者による地域ネットワークが形成され、新たな連携が起こっている。例えば、従来の民間・公共コンサルティング事業に加えて、顧客企業への販路提供を目的とした物販支援事業を2006年より開始し

ており、「コンサルティングと物販の融合」によるソフト面とハード面の包括的支援が始まっている。

物販支援事業を通して顧客企業の海外展開ニーズが確認されたため、提案企業は、中国・上海市、台湾・台北市、タイ・バンコク市に事務所を開設して、海外販路の構築を進めている。また、さらなる事業展開を目指し、日本の地方と海外を結ぶ「東南アジアネットワーク構想」を掲げて、東南アジア諸国（インドネシア、ベトナム、ラオス等）の調査も独自に進めている。

カンボジアは、2014年より独自調査を重ねた結果、①中小企業振興及び産業人材育成がカンボジア国開発課題であること、②市場性とニーズがあること、③若手人材が豊富であることが分かり、また、同国は経済規模が地元・富山県に近いこともあり（表 5-8 より）、提案企業が長年の実績を有するコンサルティング事業を基軸として、物販支援事業による相乗効果を生むビジネスモデル確立の可能性が高いと判断した。よって、カンボジアにおけるコンサルティング・物販事業（以下、当事業）を立案するに至った。

プノンペン市を中心とする現地中小企業をターゲットとした当事業では、中小企業が抱える課題を解決し、人材育成・組織強化及び収益改善によって、同国で重要な開発課題である中小企業振興及への貢献が期待される。また、提案企業は現地人材を雇用してコンサルティング技術を移転して当事業が継続されるよう人材育成することで、同国で求められる産業人材開発にも寄与することが期待される。

3. 調査の目的

「カンボジア国中小企業振興及び産業人材育成のための基礎調査」（以下、本調査）では、カンボジア中小企業の経営状態、当事業に対する需要、現地人材の採用方法、及び育成方法についての客観的な情報収集・分析を通じて、当事業のカンボジアでの活用可能性、及び想定される開発効果について明らかにし、ビジネス展開計画を作成するものである。

4. 調査対象国・地域

カンボジアプノンペン市周辺



(出典： <http://asiaop.com/en/cambodia/>)

5. 団員リスト

本調査の調査団員は以下のとおりである。

| 担当業務 | 氏名 | 所属先 |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------|
| 業務主任者/渉外担当 | 山瀬 孝 | 株式会社ジェック経営コンサルタント |
| ビジネスリスク調査 | 小島 雅史 | 株式会社ジェック経営コンサルタント |
| 研修計画調査 | 高田 忠直 | 株式会社ジェック経営コンサルタント |
| 業務調整/ニーズ調査 | 杉坂 瑠利 | 株式会社ジェック経営コンサルタント |
| ステイクホルダー調整 /モニタリング担当 | SUTTHIKARN SRISAVITTIYAKORN | 株式会社ジェック経営コンサルタント |
| チーフアドバイザー /ODA 案件化支援 | 藤井 雅規 | オーピーシー株式会社 |
| 開発課題調査 /報告書作成支援 | 露木 雅美 | オーピーシー株式会社 |

6. 現地調査工程

【第1回 現地調査】

- 期間： 2016年5月22日（日）～28日（土）
- 団員： 山瀬 孝、小島 雅史、杉坂 瑠利、SUTTHIKARN SRISAVITTIYAKORN（以上、提案企業）、藤井 雅規（外部人材）
- 調査内容： ・ 現地関係団体（政府機関、民間団体等）との面談、連携強化（団体加盟等）
（概要） ・ 現地中小企業の実態調査（商店街）：20社訪問
・ 現地日系企業向け社員教育研修の実施計画（月1回×6ヶ月）
・ 提案サービスのひとつである社員教育用テキスト「フレッシュマン」¹（以下、JEC教材）の内容精査（教材事業計画）

【第1.5回 現地調査】※第2回現地調査準備のための補完調査として実施した。

- 期間： 2016年6月20日（月）～23日（木）
- 団員： 山瀬 孝（提案企業）
- 調査内容： ・ 現地日系企業向け社員教育研修（第1回）の実施とそのモニタリング
（概要） ・ 現地中小企業経営者向け5Sセミナー（無料）の計画（CJCCとの連携）
・ 現地中小企業の実態調査（農機会社を3社訪問）
・ 現地税理士へのヒアリング（会社設立等について）

【第2回 現地調査】

- 期間： 2016年7月24日（日）～28日（木）
- 団員： 高田 忠直、杉坂 瑠利（以上、提案企業）、藤井 雅規（外部人材）
- 調査内容： ・ 現地日系企業向け社員教育研修（第2回）の実施とそのモニタリング
（概要） ・ 現地中小企業経営者向け5Sセミナー（無料）の実施（参加者：約80名）
・ 現地中小企業の実態調査（農機会社を2社訪問、食品会社で5S現場視察）

【第2.5回 現地調査】※第3回現地調査準備のための補完調査として実施した。

- 期間： 2016年9月4日（日）～8日（木）
- 団員： 山瀬 孝（提案企業）
- 調査内容： ・ 現地日系企業向け社員教育研修（第4回）の実施とそのモニタリング²
（概要） ・ 現地中小企業経営者向け5Sセミナー（有料）の計画
・ 現地中小企業の実態調査（農機会社、食品会社で提案サービス（物販事業及び販売促進コンサルティング）の紹介）
・ 現地中小企業経営者向け5Sセミナー（有料）計画（CJCCと連携）

¹ 提案企業が創業以来20年以上かけてその経験を蓄積した自社制作の人材育成テキスト新入社員向けの基礎能力向上を目指したものであるため、「フレッシュマン」と呼ばれる。

² 第3回は提案企業の現地社員によって実施した。

【第3回 現地調査】

期間： 2016年10月4日（火）～11日（火）

団員： 高田 忠直、杉坂 瑠利（以上、提案企業）

藤井 雅規、露木 雅美（以上、外部人材）

調査内容： ・現地日系企業向け社員教育研修（第5回）の実施とそのモニタリング
（概要） ・現地中小企業経営者向け5Sセミナー（有料）の実施（参加者：0人）
・現地中小企業の実態調査（関連団体訪問、ターゲット市場のヒアリング）
・訪問中の現地中小企業（農機会社・食品会社）の課題整理（「悩み解決プログラム」の精査）
・商品設計と価格設定にかかる精査（現地中小企業（食品会社）への提案、有料セミナーの評価・改善策の検討）
・2016年9月実施の本邦農業研修（CJCC主催）参加者のフォロー、提案企業による本邦受入活動（自社負担）の計画（農機会社経営者を2016年10月に富山へ招聘した）

【第3.5回 現地調査】

期間： 2016年21日（月）～25日（金）

団員： 杉坂 瑠利（以上、提案企業）

調査内容： ・現地日系企業向け社員教育研修（第6回）の実施とそのモニタリング
（概要） ・現地中小企業実務者向け5Sセミナー（有料）の計画・準備
・現地関係団体との連携強化（FASMEC加盟手続き）

【第4回 現地調査】

期間： 2016年12月11日（日）～18日（日）

団員： 山瀬 孝、高田 忠直、杉坂 瑠利（以上、提案企業）、藤井 雅規（外部人材）

調査内容： ・現地日系企業向け社員教育研修（第7回）の実施と評価
（概要） ・現地中小企業実務者向け5Sセミナー（有料）の実施（参加者：約40名）
・物販事業の可能性調査（展示会視察、MAFFと協議、展示出展計画）
・ODA連携可能性にかかる協議（MIH、CJCCと協議）
・現地関係団体との連携強化（CWEAと協議、CJBI加盟手続き等）
・ビジネスモデル詳細設計、人材育成計画（課題・方法）の検討
・提案サービスの強み確認

第1章 事業概要

| |
|--|
| 1. 国名：カンボジア共和国 |
| 2. 事業名：中小企業振興及び産業人材育成事業 |
| 3. 提案法人名：株式会社ジェック経営コンサルタント |
| 4. 事業概要 |
| <p>(1) 事業サイト：プノンペン市</p> <p>(2) 対象となる開発課題と期待される開発効果： 中小企業振興及びそれに伴う産業人材育成</p> <p>(3) 事業の背景と目的： 提案企業は、日本の地方都市で地域密着型の経営コンサルティングサービスを地元中小企業に対して提供している。公共コンサルティング事業も活用して信用力に基づいた持続的な中小企業振興を25年にわたり継続している。近年取り組む物販支援サービスによって「コンサルティングと物販の融合」を目指し、包括的な企業支援を実現することで中小企業の経営体質を強化している。また、物販支援事業は顧客企業の海外展開ニーズを生み出し、中国・上海市、台湾・台北市、タイ・バンコク市にそれぞれ現地事務所を開設して販路を構築し、日本の地方中小企業と海外を結ぶ「東南アジアネットワーク構想」を進めている。 カンボジアについては、①中小企業振興及び産業人材育成が同国開発課題であること、②市場性とニーズがあること、③若手人材が豊富で人材育成ができると考え、当事業を実現するため現地進出するに至った。 当事業によって、現地中小企業が抱える課題を解決し、人材育成・組織強化、収益改善が成されることで、上述の開発課題への貢献が期待される。</p> <p>(4) 提案するサービス： 現地中小企業向けに、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」（企業診断）で経営課題を明確にしたうえで、以下サービスを提供する。経営者に寄り添う「伴走力」、実践を重要視する「現場力」、中小企業経営者でも負担できる「価格力」を特長とする。</p> |

A：コンサルティング事業³

- 初期段階：人材育成コンサルティング（社員基礎教育、5S研修）
販売促進・VIコンサルティング（販売促進ツールデザイン）
- 中長期段階：経営コンサルティング（中期経営計画策定支援、赤字改善・収益改善支援）

B：物販事業

- 初期段階：JEC教材販売
- 中長期段階：国内中小企業、現地中小企業の製品販売

(5) 予定事業規模

- 初期投資額：15,000,000円
- 累積キャッシュフロー黒字転換：8期目
- 想定売上規模（8年目）：294,000ドル

(6) 事業実施スケジュール

- 2016年3月：現地法人設立、事業実施準備
- 2016年05月~2017年4月：本調査
- 2017年3月：事業開始、本格展開

³ 提案企業のサービスである「調査・計画策定コンサルティング」「地域活性化支援コンサルティング」「翻訳・おもてなし事業」は補完的なサービスとして位置付けする。

第2章 事業の背景と目的

2-1 提案企業の既存事業の概要

2-1-1 既存事業の概要

提案企業は、1991年設立当初より「誠心誠意」をモットーに地域の発展を目指し、地元富山県を中心とした中小企業支援を行っている。地元の中小企業に地域密着して様々な経営課題に対して多種多様なサービスを提供して継続支援することで、顧客企業の存続と発展、地域社会の活性化に貢献してきた。提供サービスとその特長は表2-1、表2-2の通り。

表2-1 提供サービス一覧

| サービス名 | 主な内容 |
|-----------------|--|
| 経営コンサルティング | 経営戦略策定支援、業務改革支援、マーケティング・商品開発支援、営業力強化支援 |
| 販路促進・VIコンサルティング | 社内報、社外広報、販売促進ツール |
| 人材育成コンサルティング | 幹部研修、リーダーシップ研修、営業研修、新入社員研修 |
| 調査・計画策定コンサルティング | 各種アンケート調査・分析、マーケティング調査、商圏調査、政策策定 |
| 地域活性化支援コンサルティング | アグリビジネス、ものづくり、まちづくり、イベント |
| 翻訳・おもてなし事業 | 外国語対応表記サポート、海外展開支援サポート |
| 物販支援事業 | 物販事業運営、国内中小企業の海外物販販売支援 |

表2-2 提供するサービスの特長

| |
|---|
| <p>特長1：顧客密着のワンストップサービスの提供（伴走力） 経営者の立場になった企画参謀役として、顧客企業や経営者のビジョンを理解のうえ、顧客と親密な立場となって有効性ある提案・実行をするため、継続率は90%以上である⁴。</p> |
| <p>特長2：高度なノウハウより実践第一のサービス提供（現場力） 中小企業の経営課題は、理論（知識）を理解し解決方法も分かっているが、実践が難しい。提供するサービスは「知っている」よりも「実行できる」ことを重視する。</p> |
| <p>特長3：リーズナブルな価格と明朗な料金体系（価格力） 月額報酬制度で、価格は1テーマに対し月額10万円、15万円、20万円、テーマ解決期間は6ヶ月、12ヶ月間である。サービス内容の評価を顧客企業より得て、更新する。</p> |

現在の主幹事業は、①コンサルティング事業（民間事業・公共事業）、②物販支援事業である。2006年からは、小売業ノウハウの習得、若手社員のコンサルテーション実践スキルの向上、顧客企業への販路提供を目的に、「コンサルティングと物販の融合」を目指しており、顧客企業や自治体からのニーズに合わせながらソフト・ハード両面で包括的な支援を可能にすることで、提案企業の強みとなっている。多種多様なサービス提供によって事業の多角化がなされ、提案企業自身の安定経営にもつながっている（表2-3、表2-4参照）。

⁴ 大阪市立大学、北陸の各大学、野村総研、三菱総研等の学識経験者によって、地方で費用負担できる中小企業が限られるなか新たなニーズを顕在化させ、全国唯一の継続的な地域密着サービスを実現したことが評価されている。

表 2-3 過去 3 年間の損益

| 時期（※決算期は 5 月） | 売上高（千円） | 純利益（千円） | 利益率 |
|---------------|-----------|---------|------|
| 2014 年（5 月決算） | 1,330,759 | 14,046 | 1.1% |
| 2015 年 5 月期 | 1,301,004 | 9,262 | 0.7% |
| 2016 年 5 月期 | 1,441,238 | 15,756 | 1.0% |

表 2-4 売上高の構成（2016 年 5 月期）

| 事業 | 内訳 | 金額（千円） |
|------------|----------------------------|-----------|
| コンサルティング事業 | 民間企業 | 197,275 |
| | 公共事業 | 98,767 |
| 物販事業 | ファミリーマート事業 | 276,093 |
| | 北陸自動車道有磯海サービスエリア（上り線） | 686,284 |
| | 黒部宇奈月温泉駅観光ギャラリー | 126,179 |
| | 黒部峡谷事業 | 19,467 |
| | 魚津特産物販売店 | 4,495 |
| | 飛騨高山市アンテナショップ ⁶ | 32,678 |
| 合計 | | 1,441,238 |

提案企業の事業戦略は、事業対象エリアに必ず拠点を設立し、そのエリアで十分な信頼関係を築いたのち提案企業の知見・ネットワークを活用して、顧客に対する一気通貫のサービスを実現して顧客ニーズを満足させるところにある。現在、国内拠点 6 か所で地域密着のサービスを提供しており、2016 年には愛知県に事務所を開設し、2018 年には福井県でも事務所を開設予定である。国内外問わず地域密着サービスとネットワークによる連携を用いて、顧客への身近で目の行き届いたサービス提供で地道に事業を拡大している。①コンサルティング事業（民間企業、公共事業）と②物販事業の詳細を以下に示す。

①コンサルティング事業

<民間企業>

富山県内のみで 1,200 社を超える顧客企業に対して支援しており、顧客企業の収益とそれに伴う定期採用者数⁵が拡大した⁶実績を数多く有する。更に、伝統工芸品、繊維産業、医薬品等ライフケア産業⁷といった中小企業の海外展開支援、中小企業の事業承継などの新たなテーマにも積極的に取り組み、成果を生んでいる。主な実績は表 2-5 の通り。

⁵ 提案企業は、2004 年から 2008 年の 4 年間に新規学卒者 43 名を採用して、富山県庁から表彰された（2005 年富山県庁より感謝状、2001 年富山市ヤングカンパニー大賞激励賞を受賞）。顧客である地元中小企業に対しても、新規学卒者の定期採用こそ計画的な事業経営であり成長の原動力になることを、提案企業自ら実践のもと普及啓発している

⁶ 北陸銀行が、富山県での提案企業顧客の北陸銀行からの総出資額及び総従業員を調査したところ、1,500 億円・900 人（2003 年）だったため、提案企業が富山県において影響力ある取り組みとして評価され、出資を受けるに至った。また、経済産業省所管の「ものづくり補助金」（中小企業の設備投資、雇用を喚起するアベノミクスの政策）では、提案企業が支援する顧客が全採択数の 30% を超え、富山県が全国 1 位（人口比）の採択件数を記録した（2014 年）。

⁷ 伝統工芸品産業：上海、台北における髷高岡銅器の主要製品・能作の販売店運営、実販支援。
繊維産業：北陸地域は繊維産業が盛んなため、各メーカー支援を実施。富山県繊維協会と連携して海外展開を後押し。
医薬品ライフケア産業：㈱広貫堂の台湾事務所の受託をしており、富山県内医薬品産業の海外展開を後押し。

表 2-5 コンサルティング事業（民間企業）の主な実績⁸

| | |
|----------------|---|
| <p>㈱メタルウェア</p> | <p>（建築用板金製造業、売上 7 億円、従業員 50 名、継続年数 24 年） 支援当初は売上 1 億円未満、従業員数 9 名。事業計画策定、社員教育、コスト削減/生産性向上支 QC（quality control：品質管理）導入、新商品開発支援、ISO 取得支援、補助金獲得支援、賃金制度構築支援等を実施した。 【人材育成数】10 名【収益改善率】5 倍</p> |
| <p>新光硝子工業㈱</p> | <p>（建築、産業用曲げ硝子等製造業、売上 10 億円、従業員 80 名、継続年数 24 年） 支援当初はバブル崩壊後の赤字でリストラを実施。事業計画策定、営業マン教育、コスト削減/生産性向上支援、5S 支援、新規事業立上支援、ISO・JIS 取得支援、賃金制度策定支援、各種社員教育、補助金獲得支援等を実施。成果として、同社は経済産業省中小企業ものづくり 300 選に選ばれ、北陸新幹線のフロントガラス製造において脚光を浴び、TBS 番組「夢の扉」に紹介され、超高収益企業に成長した。 【人材育成数】10 名【収益改善率】10 倍</p> |
| <p>㈱富山 A 社</p> | <p>（農業機械 A 社の富山県ディーラー、売上 150 億円、従業員 550 名、継続年数 20 年） 支援当初は業績悪化に苦しんでいた。事業計画策定、営業マン教育、経営幹部教育、販売促進支援、賃金制度構築、社内報発刊支援、新入社員教育等を実施した。現在は全国 A 社ディーラーの中でトップクラスの業績と財務体質を誇り、2015 年福井、滋賀、京都 A 社を吸収し北陸・近畿 A 社へ発展した。 【人材育成数】30 名【収益改善率】10 倍</p> |
| <p>㈱B 社</p> | <p>（飲食業、売上非公開、従業員 300 名、継続年数 7 年） 2008 年創業、居酒屋、すし店等中心に 15 店舗を経営。創業当時から事業計画、補助金獲得支援、販促支援を実施した。2013 年に中国、台湾進出時には、多店舗展開計画、人材採用・教育計画のとりまとめ、更に各種補助金の獲得支援もする。同社海外展開はマスコミにも紹介されている。 【人材育成数】10 名【収益改善率】10 倍</p> |

<公共事業>

地元根付いた活動が評価され、2007 年より、中部経済産業局、富山県富山市・黒部市、岐阜県高山市・郡上市など自治体との共同事業を展開し、公共機関による信用力に基づいた継続的な中小企業振興が成されている。富山県、石川県、岐阜県においては、年間 30～40 件程度の公共事業を担当し地域貢献している。代表例として、提案企業の台湾事務所が富山県からビジネスサポートデスク運営を委託され、台湾との懸け橋を担っている。2015 年 3 月に開業した北陸新幹線・黒部宇奈月温泉駅では、駅に併設された観光ギャラリーで地域特産品等の販売事業や黒部市のおもてなし情報を発信している。黒部市とは、提案企業支援による共同で台湾展示会へ出展を予定する。主な連携実績一覧は表 2-6 の通り。

⁸ 人材育成数は経営幹部社員に限定している。収益改善率は通常 3 年程度で 50%～100%を想定してサービス提供する。また全ての情報は顧客企業より了承を得て公開している。

表 2-6 連携実績一覧

| 種類 | 発注者等 | 事業名（年度）/業務内容 | 具体的内容 |
|-------------|------------|--|---|
| 地方自治体との連携 | 富山県 | 富山県ものづくり総合見本市プロデュース・事務局業務（2012年、2015年） | 3年毎開催の日本海側最大級の見本市の運営事務局を担当し、地域企業と全国、海外企業とのマッチング機会を創出。出店企業は400社、来場者は2万人。 |
| | 富山県 | 首都圏販路構築支援事業（2013、2014、2015年） | 食品分野、ものづくり分野の首都圏の販路構築のために展示会に出展をとりまとめ、商談促進を担当。 |
| | 富山県 | 子育て応援商品券事務局（2015年） | 富山県では様々な分野の政策事業を請負。この事業はふるさと商品券事業の一環で預託額は1億円。 |
| | 富山県 | 砂防学会定時総会ならびに研究発表会「富山大会」に係る業務（2016年） | 砂防学会の研究発表会が富山県で開催され、運営事務局を担当。学会の発表会の運営、企業展示出展社（26社）の取り纏めをする。3日間で1,100人参加。 |
| 自治体との連携事業 | 岐阜県高山市 | 飛騨高山アンテナショップ（2013年-） | 高山市各地の商品を集め、観光客で賑わう市内中心部での販売事業。出展者向け勉強会の開催。全国アンテナショップで唯一の独立採算。 |
| | 富山県魚津市 | 旧JR魚津駅舎を利用したショップ開業（2016年3月） | JR北陸本線廃止に伴い、賑わいが無くなりつつある旧JR魚津駅舎（現あいのかぜ鉄道魚津駅）を活用し、活性化を目的にショップを開業。地域の農産品、海産品を目玉に売上5,000万円を予定している。 |
| | 富山県黒部市 | 首都圏郊外に黒部市のミニアンテナショップ開業（2015年4月） | 新幹線開業に伴い更なる知名度アップを図るために黒部市と共同で東急東横線沿線にてミニアンテナショップを開業。黒部市の物流、交流拠点となる魅力的店舗となった。売上7,000万円を予定している。 |
| | 岐阜県高山市 | 塩沢温泉七峰館の運営（2016年-） | 現在、採算的に乏しい高山市の第三セクター温泉旅館を担当し、提案企業の海外拠点上海、台湾、バンコクにて積極的展開を図る。 |
| 日本企業の取組みに合致 | 中部経済産業局 | 北陸地域ライフサイエンス・高機能新素材分野産業振興事業 | 2007年産業クラスター事業から7年に渡り、北陸地域の産業競争力強化の事業事務局を担当。 |
| | 北陸農政局 | 6次産業化広域支援ネットワーク事業 | 6次産業の広域ネットワークによる新事業創出に貢献。農業分野での実績は多数。 |
| | 北陸運輸局 | 昇龍道関連事業を受託 | インバウンド対応目玉政策のため各種観光実証実験事務局を担当。 |
| | 中小企業基盤整備機構 | マネジャー派遣（2009年-） | 提案企業ネットワークを活かした調査・案件等の発掘に力を注いでいる。 |

②物販事業

コンビニエンスストア・ファミリーマートに加盟し富山市内で経営し、コンサルティング業として全国初の高速道路サービスエリア経営を担当する。2015年の北陸新幹線開業時から黒部宇奈月温泉駅の観光ギャラリーでの店舗運営（126,178千円/2015年～2016年実績）、岐阜県高山市のアンテナショップ運営を担当する（32,678千円/2015年～2016年実績）。2016年より黒部峡谷の宇奈月駅、樺平駅の店舗運営も開始した（19,467千円/2016年4月～5月実績）。

2-1-2 提案企業が行った海外進出準備の取り組み

地域密着・連携を掲げる提案企業は、国内営業エリアで構築された北陸・東海地域ネットワークと東アジア・東南アジア地域を結びつけることで、新たな連携が生まれることを狙い、2010年から進出準備を行ってきた。

2012年に中国・上海市、台湾・台北市に現地事務所を設立し、現地情報の提供、通訳・アテンド、展示会出展に係る業務支援、販路構築支援等によって、北陸・東海地域の企業や自治体の海外展開を支援してきた。さらに、2015年7月に開設したタイ・バンコク市の事務所を拠点に、ミャンマー、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ラオスといった東南アジア諸国でのネットワーク構築をするために現地調査を進めている。

本調査までに、提案企業は富山県やJETRO主催の海外視察で東南アジア各国主要都市を訪問して情報収集を行い（表2-7参照）、各国の進出形態や優先順位を検討してきた。

現在、海外3拠点（台湾、中国、タイ）を中心に、台北事務所では、嘉義市、高雄市にも支店開設を、中国事務所では、雲南省昆明市、安徽省合肥市、四川省成都市、重慶直轄市、湖北省武漢市にて地元経営コンサルティング会社との提携も進めている。

表2-7 提案企業による海外進出準備の実績

| 年月 | | 国 | 取組み内容 |
|-------|--------|---------|--|
| 2013年 | 11月 | インドネシア | 富山県視察団として参加、現地中小企業、日系企業、JETRO訪問、意見交換 |
| 2014年 | 2月 | カンボジア | JICA北陸主催のボランティア視察参加。JICAカンボジア事務所訪問。CJCCや現地で活躍する青年海外協力隊及び現地政府機関等からカンボジア実状のヒアリング調査 |
| | 11月 | ミャンマー | 北日本新聞社視察団として参加、JICAミャンマー訪問、JETRO訪問、現地日系企業視察、大使館訪問 |
| | 12月 | タイ/ベトナム | 富山県、JETRO視察団に参加/現地中小企業、日系企業訪問、JETRO訪問、現地情報収集 |
| | 3,5月 | タイ | 事務所開設準備 |
| 2015年 | 7月 | タイ/ベトナム | バンコク事務所設立、開所式/ベトナムJETRO訪問 |
| | 7,8,9月 | カンボジア | JICA現地事務所訪問、CJCCと連携協議、現地社員採用し、指導開始、現地法人設立準備開始 |
| | 10月 | インドネシア | 富山県、JETRO視察団、JICAインドネシア訪問 |
| 2016年 | 4月 | タイ | 現地の展示会に初参加し、富山県の伝統工芸品企業を紹介。 |
| | | カンボジア | 現地事務所設立。法人登記完了 |
| | 7月 | ラオス | 現地視察、事業展開の可能性にかかるヒアリング調査 |
| | 9月 | タイ | 現地百貨店にて、富山県の伝統工芸品の展示販売を実施 |

2-2 当事業を発案・検討した背景・経緯

提案企業は、「地域の発展」を目指して地元・富山を中心に中小企業支援を実施してきたが、我が国は未曾有の少子高齢化・人口減社会に突入し、富山も例外ではなく高齢化率は28.7%⁹（全国9番目）である国内市場は先細りしている。一方、アジア諸国は平均年齢も若く人口増加基調にあり魅力的な市場である。2014年から開始したカンボジア現地独自調査では、①中小企業振興及び産業人材育成がカンボジア国開発課題であること、②市場性とニーズがあること、③若手人材が豊富で人材育成ができることが確認できたため、同国で地元中小企業を対象としたコンサルティング事業及び物販支援事業を立案するに至った。

2-3 当事業の目的と必要性

当事業の目的は、①国内顧客企業の新規市場を開拓すること、②コンサルティング事業を軸としながら物販支援事業との融合による相乗効果が生まれた国内成功モデルを海外輸出することで、新たな事業分野領域の拡大につなげることである。カンボジアはこれまで海外進出した中国・台湾・タイと異なり、現地中小企業振興を国策として最重要視しており、提案企業が国内地方都市で自治体も巻き込み実践してきた地域密着サービスが受け入れやすい環境にあると判断した。

提案企業や国内地方の顧客企業にとっても、海外市場を狙って展開していくことは企業活動を永続するために不可欠であり、その一環としてカンボジアでの当事業を展開することは必要である。

2-4 当事業における本調査の位置づけと調査の実施概要

当事業における本調査の位置づけは図2-1「事業展開フロー」の通りある。

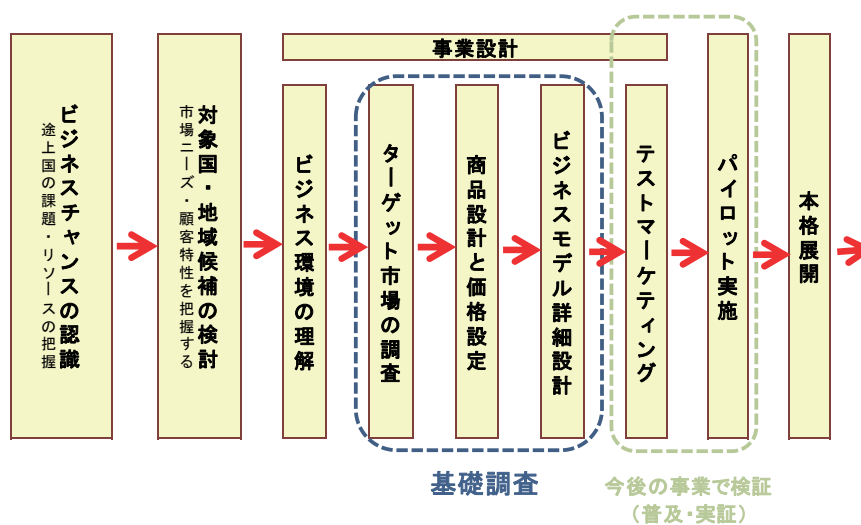


図2-1 事業展開フロー

⁹ 内閣府「平成26年版高齢社会白書（概要版）」（http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2014/gaiyou/s1_1.html）

当事業における本調査の位置付けは図 2-1 の通りであり、本基礎調査においては以下の通り具体的に取り組んだ。

①ターゲット市場の調査

本調査前に想定されたニーズ（企業内教育、モチベーション向上、生産性向上、収益向上（経営計画策定））に対して、現地企業約 20 社を訪問して、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」（企業診断）によるコンサルテーションを試みて、現地企業の抱える経営課題を明確にする。対象企業毎に企業診断カルテを作成して、本調査期間中に度重なる企業訪問を通して経営者に寄り添いながら、対象企業毎の基本情報をヒアリングするなかで、具体的な経営状況（売上、仕入、利益、資金調達、人材育成等）を把握する。また企業訪問するなかで現場の課題を把握し、その解決のために最適なサービス支援を提案する。

調査結果は、後述「4-3 ターゲットとする市場の現状」に記す。

②商品設計と価格設定

提案サービスの試験的提供を行い、顧客目線による提案サービスの商品価値を確認することで現地に適合するための課題を明確にして、商品詳細設計に役立てる。同様に、提案サービスに対する現地適応価格も顧客目線で判断し、妥当性ある価格設定をする。

調査結果は、後述「5-2 提供しようとしている製品・サービス」、「5-3 事業化に向けたシナリオ」の通り。

また商品設計・価格設定に大きく影響する現地人材の育成計画については、現地人材を実際に雇用して提案企業の育成プログラムを試験的に導入することで、妥当性ある計画を分析する。将来的な現地人材による当事業運営のために、提案サービスを提供できる資質ある人材発掘の方法についても調査する。

調査結果は、後述「6-3 要員計画、人材育成計画」の通り。

③ビジネスモデル詳細設計

上記①及び②より、事業としての妥当性及び採算性を分析のうえ、ビジネスモデルとそのアクションプランを策定する。

調査結果は、「第 6 章 事業計画」及び「第 9 章 事業開始までのアクションスケジュール」の通り。

第3章 事業対象地域・分野が抱える開発課題の現状

【開発課題の概要】

カンボジア経済は、世界同時不況の影響を受けて2009年のGDP実質成長率は0.1%まで落ち込んだが、2011年以降は7.0%を超える成長を続けている。主な牽引産業は縫製業や食品加工業であるが、産業基盤の弱さ、多様性の欠如、大企業への過度な依存等の問題が指摘されている。中所得国を目指す同国にとって、特定の海外市場の需要に依存する単純な産業構造から脱皮し、工業化比率を高めながらより多様性のある産業構造へ移行するとともに、高付加価値産業の振興や貿易促進に取り組むことは喫緊の課題である。

カンボジア政府には、国内資金不足の緩和、国内生産性の向上、生産技術の国内への移転、雇用機会の創出をもたらす原動力となる外国直接投資の促進、地場産業・中小企業の競争力向上、さらには、この競争力向上に資する産業人材の育成を進めることが求められている。カンボジア政府による2004年策定の四辺形戦略¹⁰および2009年を開始年とする国家戦略開発計画（NSDP）では、民間セクター開発を経済成長の主要な柱の一つとして、中小企業振興に取り組む方針が示されている¹¹。

直近では、今後10年の産業政策の方向性を定めた産業開発政策（Cambodia Industrial Development Policy 2015-2025: IDP）が2015年にカンボジア政府によって発表されており、そのなかで2025年までに同国の産業構造を労働集約型（繊維産業中心）から知識集約型（製造業中心）に転換し、経済成長と雇用創出の達成が掲げられている。IDPはフン・セン首相自らが正式公表したものであり、最重要政策に位置付けられている。

政策の背景として、東南アジア諸国連合（ASEAN）経済共同体（AEC）が2015年12月末に正式発足し、域内関税が基本的にフラットになり、モノ、ヒトの流れが大きく変わることがあげられている。カンボジアは2030年に中進国入りを果たし、50年に先進国入りするという高い目標を掲げられており、現在のカンボジアは確かに数字の上では“低所得国”にランキングされているが、早ければ17年には世界銀行のカテゴリーで低中所得国に認定される可能性がある。

中小企業振興は、IDPビジョン実現のために、産業構造改革（GDPに占める製造業の割合増加）および輸出製品の多様化と並ぶ3つのターゲットのうちの1つとされており、2025年までにカンボジア政府に小企業の80%、中企業の95%が正式に公に登録されるようになり、そのうちの中企業50%の小企業と70%の中企業において適切な会計と貸借対照表が確立されることを目標としている。

2011年2月現在の事業所・企業数の登録数と未登録企業の経済規模は表3-1の通りであり、大部分が企業登録していない状況である。一方、売上額や支出額で見た場合、登録企

¹⁰ The Cambodia Rectangular（四辺形）Strategy for Growth（成長）、Employment（雇用）、Equity（公正）and Efficiency（効率）：フンセン首相が2004年7月16日の初閣議で発表した。

¹¹ 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。

業のシェアは 20%以上に達しており、賃金額や雇用者数で見ると、登録企業のシェアは増える。登録企業数は未登録企業に対して圧倒的に少ないが、登録企業当たりの売上、支出の割合は未登録企業のそれに比べて大きく、登録企業のほうが経済規模の大きい傾向にある。登録企業数の増加によって経済規模が大きくなる可能性があり、かつ法人税によってカンボジア政府の財政の安定も期待される。

表 3-1 登録企業と未登録企業の経済規模¹²

| | 登録企業 | 未登録企業 | 合計 |
|----------------------|---------------|----------------|---------|
| 企業の数 | 17,374 (3.4) | 487,719 (96.6) | 505,093 |
| 売上額 (単位: 100 万米ドル) | 140.31 (23.4) | 459.75 (76.6) | 600.07 |
| 支出額 (単位: 100 万米ドル) | 112.67 (23.6) | 364.13 (76.4) | 476.80 |
| 賃金支払額 (単位: 100 万米ドル) | 14.46 (40.8) | 20.97 (59.2) | 35.42 |
| 雇用者数 (単位: 100 万人) | 0.561 (33.6) | 1.112 (66.4) | 1.673 |

(出所: Tanaka and Keola (2016))

また、IDP では、具体的な施策として、中小企業の生産拠点の強化や技術開発の促進、外国直接投資 (以下、FDI) 企業と中小企業の連携体制構築、経済特区の開発による中小企業の拠点開発と競争力の強化が挙げられている。産業人材育成も重要な取組みとされており、特に人材育成分野での技術支援では日本をはじめとする投資国との協力体制強化が必要とされている。

しかしながら、国内産業の開発や産業人材育成は、これまでのところめぼしい成果は上がっておらず、多様な産業の発展による経済開発を更に進める上で、依然として重要な課題となっている。

【我が国の開発援助方針との関係性】

我が国の「対カンボジア王国事業展開計画」における重点分野 I 「経済基盤の強化」における開発課題 1-2 「民間セクターの強化」の「産業人材育成プログラム」および JICA 「カンボジア産業政策策定支援情報収集・確認調査」(2012 年 4 月-7 月) では、中小企業は国内産業振興の基盤であり、また FDI 企業と中小企業のリンケージの構築や、中小企業振興に係る包括的な支援が必要であることが明記されている。

特に、JICA は当該分野における開発課題 (民間セクター開発、産業人材育成) の解決に向けて、CJCC を設立した他、技術協力プロジェクト「カンボジア日本人材開発センタービジネス人材・交流拠点機能強化プロジェクト」(2014 年 4 月-2019 年)、「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業支援プロジェクト」(2010 年 3 月-2011 年 3 月) を実施してお

¹² 数字は 2011 年 2 月データに基づく。カッコ内の数字は登録企業と未登録企業のシェアを示している。支出額は製品の購入額とサービスにかかった費用、賃貸料と雇用者への賃金支払いを含む。

り、5S、カイゼンを中心とした中小企業指導、カンボジアのビジネス開発サービスの改善に向けたMIH職員の能力向上を行っている。更にその発展型として「中小企業支援体制の戦略的強化プロジェクト」（2013年6月-2015年6月）を実施している。

中小企業振興を目指し産業人材育成にもつながる当事業は、我が国開発援助方針と深く関係性がある。

【今後の支援方針と残された課題に対する当事業の位置付け】

我が国政府は、今後もカンボジア政府の産業開発政策に合致した産業振興のための人材育成協力を実施する方針であり、単なる職業訓練ではなく、カンボジア教育省の管轄で、教育分野において長期的に質の高い人材を育てる基盤づくりを目指している¹³。

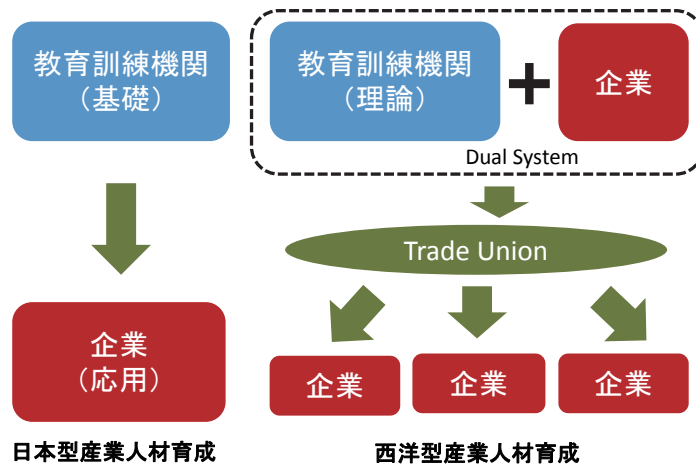
今後の産業人材育成について、多くの日本企業側のニーズによると、職業訓練のスキル（ハードスキル）ではなく基礎教育の改善が強く望まれている。例えば、集団で生活することやチームで行動することに適応できず、また、その際に一定のルールを守るといった基礎的な情操教育（ソフトスキル）が十分でない¹⁴。

西洋では、Apprenticeship等の制度により企業が一定期間、学生（訓練生）を受け入れることで、教育訓練機関と共に人材を育成しているが、これには受け入れをする企業側にも若者の訓練に資源を割くだけの余裕がなければ成り立たない。また一般的に、訓練生を受け入れた企業側にも訓練を受けた生徒側にも、雇用・就職の義務はなく、組合が人材プールとしての重要な役割を担ってきた。訓練生受け入れ企業側にも十分なキャパシティがなく、組合も未発達なカンボジアにおいては、日本型の産業人材育成、すなわち教育訓練機関で基礎的かつ汎用的な能力を身に付けた若者を、企業が長期の雇用を前提として育て上げることが求められる。日本型と西洋型産業人材育成を模式化したものを図3-1に示す。

当事業では、提案サービスが日本型基礎教育研修を重視しており、JEC教材を基本として、礼儀挨拶、勤労感、時間管理、コミュニケーション能力（報告・連絡・相談、相手への気遣い）等の社会人としての基礎能力強化を、現場型教育で繰り返し実践する。その繰り返しの過程で、研修生が現場で使える能力として成長を実感でき、持続性のある能力開発をする。そのために、研修生それぞれの「人生設計計画」も含めた包括的な支援もすることで、人格形成も含めた産業人材育成になることを目指している。

¹³ 主な柱は、①4年制教員養成大学（Regional Teacher College）格上げによる教員の教育水準の抜本的引き上げ、②産業開発の拠点である4カ所（プノンベン、バベット、ホイペト、シアヌークビル）経済特区近くに特別工業高校（Technical High School）の開設、③地方大学2校（バットアンバンとスパイリエン）の工学系人材を中心とした能力強化、である。

¹⁴ 根源には、ポルポト時代に5年間で人口600万人のうち、約200万人が殺害され、教員を含む知識階層の多くが失われたことに大きな原因があると見られている。



(出所：カンボジア国産業人材育成プログラム準備調査ファイナル・レポート)

図 3-1 日本型・西洋型産業人材育成の比較

また、中小企業振興においては、上述「カンボジア日本人材開発センタービジネス人材・交流拠点機能強化プロジェクト」において、日本型経営に関するビジネスコースを通じた人材育成や、日本とカンボジアのビジネス人材の拠点機能の強化、現地に進出する日系企業等のニーズに応じた現地人材採用支援や研修コースの開発などに取り組むことが予定されている。そのうち、「日本型経営手法」ではTQM/PDCA、現場主義、ワイガヤ、見える化等について、その源流となる日本型管理技術を普及し、「5S/カイゼン」では中小企業の間管理職向けの内容とするために、生産管理に関する理論的な要素ではなく、実践的な内容を平易に普及している。これらの補完的役割として、当事業では、予算的に限りある無償支援を、有償にて継続的な支援して現場で繰り返すことで、上記プロジェクトの目的を補完する役割を担うことができると考える。

当事業では、中小企業との密な連携体制の構築により、これまでのJICAによるカンボジアでの当該分野にかかる実績をさらに補強・発展させる。提案企業はこれまで日本国内で実施してきた中小企業に対するコンサルティング業務の経験を生かし、JICAが実施してきた活動内容やプロジェクトの流れを汲みながら、カンボジアの中小企業により近い立場で伴走型経営支援サービスを提供し、同国の中小企業振興および人材育成の促進に寄与していくことが可能である。

第4章 投資環境・事業環境の概要

4-1 外国投資全般に関する各種政策及び法制度

カンボジア開発評議会（以下、CDC）¹⁵発行の「カンボジア投資ガイドブック（2013年）」によると、カンボジアのFDIに関する法制度は投資を制限するためではなく、積極的な投資を奨励する目的で制定されている。投資法が規定しているように、FDIは土地所有（外国人が土地を保有できないことは憲法で規定）を除いて現地法人と差別なく取り扱われており、多くの分野で自由に投資活動を実施すること認められている。よって、提案企業が既に進出している周辺諸国やアジア諸国と比較しても、当事業への影響はないと判断する。

また、現行の投資法（2003年の「改正投資法」）では、「（投資プロジェクト）最終登録証明書（FRC）¹⁶」を入手した投資家に対して種々の優遇措置が与えられている。投資禁止分野以外のほとんどの分野で投資が奨励されており、商業省に登録を行い、業務実施の許可を取得すれば投資活動を行うことができる。適格投資案件（QIP）ライセンスを取得すれば各種の優遇措置を享受できる。QIPの条件は表4-1の通りであるが、本事業（コンサルティングサービス）と一致する分野はないため、本事業でのQIPの取得を想定していない。

表4-1 優遇措置付与に必要とされる投資条件

| 投資分野 | 投資条件 |
|---|--------------------------------|
| 輸出産業に全て(100%)の製品を供給する裾野産業 | 10万米ドル以上 |
| 動物のエサの製造 | 20万米ドル以上 |
| 皮革製品及び関連製品の製造 金属製品製造 電気・電子機具と事務用品の製造 玩具・スポーツ用品の製造 自動2輪車及びその部品・アクセサリーの製造 陶磁器の製造 | 30万米ドル以上 |
| 食品・飲料の製造 繊維産業のための製品製造 衣類縫製、繊維、履物、防止の製造 気を使用しない家具・備品の製造 紙及び紙製品の製造 ゴム製品及びプラスチック製品の製造 上水道の供給 伝統薬の製造 輸出向け水産物の冷凍及び加工 輸出向け穀類、作物の加工 | 50万米ドル以上 |
| 化学品、セメント、農業用肥料、石油化学製品の製造、現代薬の製造 | 100万米ドル以上 |
| 近代的なマーケットや貿易センターの建設 | 20万米ドル以上 |
| 工業、農業、観光、インフラ、環境、工学、化学その他の産業向けに用いられる技能開発、技術向上のための訓練を実施する訓練・教育機関 | 200万米ドル以上 |
| 国際貿易展示センターと会議ホール | 1万ヘクタール以上十分な駐車場用地 800万米ドル以上 |

（出典：カンボジア投資ガイドブック2013）

¹⁵ カンボジア開発評議会（CDC：Council for Development of Cambodia）：カンボジアにおける復興・開発と投資活動の監督に関して責任を負う唯一の機関として、カンボジア投資法により1994年設立された。政府開発援助（ODA）を担当するカンボジア復興開発委員会（CRDB）、民間投資を担当するカンボジア投資委員会（CIB）およびカンボジア経済特区委員会（CSEZB）の三つの委員会で構成されている。

¹⁶ 最終登録証明書（FRC:Final Registration Certification）

さらには、カンボジア政府は継続的に投資促進サービスの向上を図ってきている。当事業には直接関係しないが、経済特別区（経済特区）の促進を図るために、CDC 内にカンボジア経済特別区委員会（CSEZB）を設置している。CSEZB の管理の下、経済特区管理委員会（SEZ Administration）が各経済特区に設立され、投資プロジェクトの登録から日々の輸出入許可に至るまでワンストップサービスが提供されている。

出資規制については、改正投資法において土地の所有権に関連する項目¹⁷を除いて、外国資本であることを理由に事業参入できない業種はないとされている。また、「改正投資法施行に関する政令 No.111」の付属文書に、企業の国籍にかかわらず投資が禁止されている業務が掲載されているが、当事業は該当しないため、規制にはあたらない。さらに、当該分野では出資の割合にかかる規制はなく 100%独資も可能である。

4-2 当事業に関する各種政策及び法制度

4-2-1 現地法人等の設立

カンボジア憲法では、外国企業は、①現地法人（有限会社）、②駐在員事務所・支店・子会社、③個人事業主のいずれかの形態で、現地にてビジネスを行うことができる。

各形態による設立申請手続きは、表 4-2 の通り。

表 4-2 各形態の設立申請手続き

| | 現地法人 | 駐在員事務所・支店 ¹⁸ | 個人事業主 |
|------|--|---|--|
| 窓口 | 商業省ビジネス登録オフィス | | |
| 必要書類 | ①登録申請書類 ②会社定款 ③代表者の外国籍・無犯罪証明書 ④代表者のパスポート写し ⑤代表者の写真 3 枚 ⑥銀行証明書 ※最低資本金は 1,000 ドル | ①登録申請書類 ②会社定款 ③会社登録簿 ④日本本社から代表者委任状 ⑤パスポート写し ⑥代表者の写真 3 枚 ⑦事務所借り上げ契約書写し | ①登録申請書類 3 通 ②所有者/申請者のパスポート写し又は身分証明書の写しに直筆の署名または指紋を添えたもの ③代表者の写真 3 枚 ④その他、必要に応じて営業許可書の写し 3 通 ⑤事務所借り上げ契約書の写し |
| 許可日数 | 5 営業日 | 5 営業日 | 5 営業日 |

(出所：JETRO カンボジアより入手した資料より、調査団作成)

¹⁷ カンボジアでは、自然人または法人に関わらず、外国人が土地を所有することは禁じられており、カンボジア籍の自然人または法人のみが土地を所有する権利を有している。カンボジア籍の法人とは、51%以上の株式をカンボジア人又はカンボジア企業が有している法人を指している。

¹⁸ 支店は、カンボジアの法令により外国人または外国法人に対して禁止されている行為を行わない限りにおいて、定期的な物品およびサービスの売買に従事できる。

本事業では、現地に根付いた永続的な事業展開を目指すため、有限会社となる現地法人を2016年3月に設立した。その手続きフローは以下のAからDの通りであり、2016年3月に完了した。

- A.各種申請必要書類の準備、資本金として100,000ドルの準備
- B.登記証明書取得：商業省／約1ヶ月
- C.税務証明書（パテント）：税務署／約2ヵ月～2ヵ月半
- D.VAT証明書：税務署／パテント発給時（但し、ライセンス業種はパテント取得後）

4-2-2 現地人材の雇用

本事業で現地人材を雇用する際には、憲法および1997年制定の労働法に記載されている、カンボジアにおける労使関係、雇用、労働権その他の労働関連事項に反しないよう、就業規則の設定、雇用契約の締結、賃金の支払い、被雇用者の権利保護等を行う必要がある。

提案企業はカンボジア労働法（2015年3月改訂版）を入手し、提案企業にとって該当する箇所、該当しない箇所を判別のうえ、カンボジアの法令に遵守するよう、現地法人の就業規則案を作成した。提案企業の国内就業規則にカンボジア現地法人規則案を併記するかたちで、今後、促進する東南アジアネットワーク構想を進めるために、一般化した就業規則の整備を進めている。

4-2-3 資金調達

カンボジアでは、企業の資金調達に関する規制はほとんどなく、ドル建て借入も制限なく自由に行うことができるだけでなく、海外からの外貨借入や親会社による借入にも制限がない。また、送金についても外貨規制はなく、企業が獲得した利益も自由に送金することが可能である。日系企業は親会社からの出資や借入で資金調達をするケースがほとんどであり、地場銀行から借入を行う企業はほとんどない。

カンボジアで流通している通貨はほとんどドルであるため、企業の決算書もドルを採用している企業が大勢を占める。ただし、納税は現地通貨のリエルで行われるため、税務申告書の作成時にはカンボジアの公定通貨であるリエル（Riel）での記載が必要である。

4-3 ターゲットとする市場の現状

中小企業等の定義については、カンボジア計画省によって、カンボジアでは企業規模に関し従業員数および資産により、4つの区分に分類されている（表 4-3）¹⁹。

表 4-3 カンボジアの企業区分

| | 従業員 | 土地を除く資産 |
|------|------------|-----------------------------|
| 零細企業 | 10 名以下 | 50,000 米ドル未満 |
| 小企業 | 11 名-50 名 | 50,000 米ドル以上 250,000 米ドル未満 |
| 中企業 | 51 名-100 名 | 250,000 米ドル以上 500,000 米ドル未満 |
| 大企業 | 100 名以上 | 500,000 米ドル以上 |

また、産業開発政策「Cambodia Industrial Development Policy 2015-2025: IDP」によると、製造業における上記区分の実態は表 4-4 の通りである。

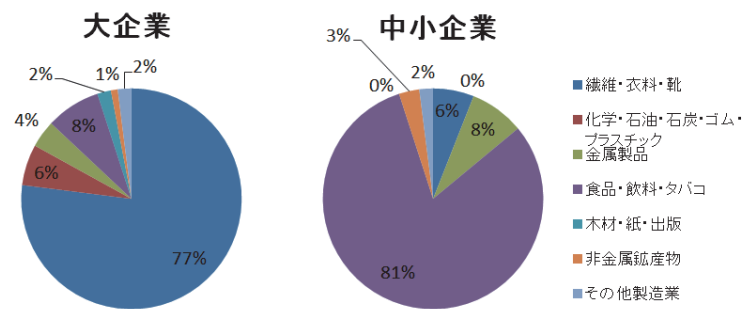
表 4-4 製造業における各企業分類毎の企業数・従業員数・売上高

| | 零細企業 | 小企業 | 中企業 | 大企業 |
|-------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| 総企業数 | 69851 社 (97.3%) | 5,861 社 (1.9%) | 530 社 (0.2%) | 609 社 (0.6%) |
| 総従業員数 | 162,335 人 (29.3%) | 28,706 人 (5.2%) | 11,949 人 (2.2%) | 350,260 人 (63.3%) |
| 総売上高 | 396 百万ドル (12.0%) | 300 百万ドル (9.1%) | 94.4 百万ドル (2.9%) | 2,500 百万ドル (76.0%) |

（出典：産業開発政策 IDP 2015-2025）

さらに製造業における企業規模による産業構成をみると図 4-1 のとおり、カンボジアの大企業のうち 77%は繊維・衣料・靴などの縫製産業が占める一方、中小企業では 81%が食品・飲料・たばこ産業で占められている。

¹⁹ 資料: Cambodia n Government's Small and Medium Enterprise Development Framework, July 29, 2005
出所: Economics Today: Cambodia's Business Magazine, Volume2, Number 22 September1-15, 2008,P12



(出所：2009 年鉱工業エネルギー省より調査団作成)

図 4-1 カンボジアの産業構成

また、国家統計局からの情報に基づくと、表 4-5 の通りカンボジア全体における企業規模別の雇用者数、事業所数、売上規模構成を整理することができる。

表 4-5 企業規模別、雇用者数、事業所数、売上規模構成

| | | 零細企業 | 小企業 | 中企業 | 大企業 |
|--------------|------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| 総企業数 | | 493,510 社 (97.3%) | 10,041 社 (2.0%) | 801 社 (0.2%) | 782 社 (0.2%) |
| 総従業員数 | | 976,019 人 (58.2%) | 192,347 人 (11.5%) | 53,935 人 (3.2%) | 453,944 人 (27.1%) |
| 政府登録 の企業数 | 商業分野 | 12,998 社 | 3,332 社 | 425 社 | 614 社 |
| | 工業分野 | 3,224 社 | 665 社 | 86 社 | 184 社 |
| | 全体 | 37,227 社 | 9,507 社 | 1,131 社 | 1,427 社 |
| 総売上高 | | 396 百万ドル (12.0%) | 300 百万ドル (9.1%) | 94.4 百万ドル (2.9%) | 2,500 百万ドル (76.0%) |

(出所：National Institute of Statistics, MOP, Cambodia より調査団作成)

上述をふまえて、本事業でターゲットとするのはカンボジア企業の 98%以上を占める現地中小企業（零細企業、小企業、中企業）であるため、本調査では、現地関係団体である FASMEC 及び CWEA にアンケート形式による調査のもと、その実態を把握した。詳細を表 4-6 の通り整理する。

表 4-6 現地企業の現状

| 分類 | 政府登録 | 主な業種 | 課題 |
|------|------------------------|---|---|
| 大企業 | 636 社 (※7.04%) | サービス業（ホテル、観光、物流）、製造業、輸出入業、金融業 | 品質基準、生産システム（工業化、効率化、コスト削減）、文書作成能力、会計・税知識（財務・キャッシュフロー）、事業計画作成能力、ヒューマンリソース、コミュニケーション能力（英語）、技術開発及び訓練 |
| 中企業 | 779 社 (※28.57%) | 製造業 | 品質基準、生産システム（効率化）、文書作成能力、会計・税知識（財務・キャッシュフロー）、事業計画作成能力、ヒューマンリソース、コミュニケーション能力（英語）、技術開発 |
| 小企業 | 8476 社 (※62.83%) | 卸売業、サービス業（美容院等）、飲食業、観光業（ツアー、宿泊施設等、リゾート）、輸出業者、医療・歯科診療所 | 会計知識（財務・キャッシュフロー・原価計算・予算計画）、事業計画・ビジネス戦略計画、企業家精神、市場アクセス、企業登録・税金知識、法令順守 |
| 零細企業 | 493,117 社 (※98.64%) | 製織業者、小農業、小飲食業、小卸売業、露店商、手工芸者、サービス業 | 基礎能力（学歴）、借入金（低金利融資）、コミュニケーション能力（英語）、起業家精神、市場アクセス、技術革新 |

※カッコ割合は未登録率を示す。

（出所：CWEA、FASMEC への質問票をもとに調査団作成）

表 4-6 より、産業開発政策「Cambodia Industrial Development Policy 2015-2025: IDP」にも記述されているように、①会計知識の不足、②起業家精神の不足、③ビジネス基礎能力の不足等を確認することができた。特に、①については、66.19%の大企業が帳簿管理をしているのに対して、零細企業では 0.02%、小企業では 3.89%、中企業では 24.11%しか帳簿管理をしていない。②については、全体の約 42%の企業は 2008 年以降に起業されたもので、かつ大企業の 63%、中企業の 37.14%は外国資本によるものであることが原因とされる。③については、直接投資により同国に進出している外資系企業によると、カンボジア現地中小企業には、裾野産業としての製造業の体力・技術力不足や、経営能力や産業人材の数及び能力不足等が、根本的な問題があると指摘されている。その結果、グローバルサプライチェーンや一定の製造技術・生産管理技術の提供が難しくなり、外資系企業が現地中小企業を活用できない一因となっている。また、カンボジア経済全体において、大手企業頼みによる財やサービスの依存傾向が高く、大手企業と中小企業および中小企業同士の連携体制が構築されておらず、カンボジアの経済活動の広がりが見込まれてない。さらに、中小企業からのニーズが高い金融へのアクセスについても、中小企業の事業計画設計能力の不足、会計制度導入の遅れにより十分な提供が行われていない。

上述のターゲットとする市場の現状をふまえて、本調査では、提案サービスの強みである「現場力」を活かすためにも、飛び込み、現地関係団体からの紹介等によって、現地企業 20 社の訪問調査を実施し、その現状を確認した（表 4-7 参照）。

その結果、経営者が日々の業務に追われ、人材育成に注力する余裕がなく、個人事業主の延長に近い状態であることが確認された。全ての悩みを経営者 1 人で抱えるケースが多く、経営に関する基本理念、経営管理（マネジメント）手法、人材育成の重要性の認識やその手法などがわからないため独善的な経営となり、企業としての発展性が乏しい状況にある。また、零細企業は、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」ヒアリングによって企業の本質的な課題を抽出して潜在的ニーズを発掘するために、国内経験以上に時間を要することがわかった。

一方で、訪問調査した企業のうち 2 社（表 4-7 の L 社、G 社）は、継続訪問にて詳細ヒアリングが可能だったため、当事業のターゲットとして妥当性を確認することができた（表 4-8 参照）。

表 4-7 訪問調査した企業一覧

| | 企業名 | 企業規模（社員数）/分野 | 特記事項 |
|---|-----|----------------------------|--|
| 1 | H 社 | 大企業（約 20 名） /サービス業（旅行） | ・他日系コンサルタントの社員研修を受講するが、受講料が高く業務シフトの関係で継続的な集団研修が困難である。 |
| 2 | M 社 | 中企業（約 200 名） /サービス業（広告） | ・資本力、資金回収、資金運用の課題がある。 ・日本式基礎能力強化には関心無し。 ・企業経営では資本力、信用力を重要視する。 |
| 3 | L 社 | 中企業（約 50 名） /食品製造業 | ・過去に JICA 支援で 5S コンサルティングを実施。定期的・継続的指導なく、現場定着していない。 ・HACCP 等の国際基準の取得を目指している。 |
| 4 | G 社 | 小企業（約 20 名） /農機販売業 | ・日本製農機の製品パネルをもとに顧客要望で中古農機を日本から調達し、現地販売及びメンテナンス（修理）をする（競合他社との差別化）。将来的な農業機械化に備え、中古コンバインの販売も検討中している。 |
| 5 | S 社 | 大企業（約 50 名） /不動産業・サービス業 | ・建設中のホテル経営のため、現地コアスタッフ育成のため TOT に対するニーズがある。 |
| 6 | K 社 | 零細企業（約 3 名） /中古農機販売 | ・競合他社との差別化、販売促進が課題である。 ・農機販売の継続が難しく、閉店を予定する。 |
| 7 | N 社 | 零細企業（約 1 名） /中古農機販売・修理業 | ・7 年前に資金 1,200 ドルで創業。日本製の中古小型耕運機（30 年-40 年前モデル）を販売（仕入値 400 ドル、売値 200 ドル、店舗在庫は約 10 台）。 ・計画的な経営戦略がないことが課題である。 |

| | | | |
|----|-------|----------------------------------|--|
| 8 | M.L 社 | 零細企業（5名） /中古農機販売・修理業 | ・現在、タイ製品耕運機（1,000ドル）を扱うが、日本製農機（水平整地可能）に関心があり、商品群の充実のための機会提供が課題である。 |
| 9 | C.L 社 | 零細企業（約4名） /機械部品（バッテリー） 販売業 | ・関連品（エンジン・修理部品等）の扱いなく、商品群不足のため、販売機会の喪失が課題であり、店舗改善によって販売促進が可能である。 |
| 10 | 2M 社 | 零細企業（約5名） /金物製造 （販売・修理）業 | ・店舗内に工場併設するが、作業環境の未整備が課題である。生産管理、顧客管理、営業管理を強化することで経営改善が可能である。 |
| 11 | D.T 社 | 小企業（約20名） /縫製業 | ・業者向け・個人向け販売で、有名人を活用した宣伝実施。 ・顧客7割がカンボジア人、業者と個人が半々の割合。 ・進出地域（例：農機販売地域）ではなく、口コミ集客方法のため、競合他社と差別化問題なし。 |
| 12 | UC 社 | 中企業（約20名） /教育サービス業 | ・FDI企業（マレーシア資本、50ヶ国展開、カンボジア10店舗）で、富裕層を対象に月30ドルでサービス提供する。 |
| 13 | C.N 社 | 零細企業（6名） /自動車内装修理業 | ・家族経営で定期的な作業依頼あり、原材料（カバーシート生地）は近隣国（タイ・ベトナム）卸業者から安定調達で、経営課題なし（売上：130ドル/日×20日=2,600ドル/月）。 |
| 14 | T 社 | 零細企業（約5名） /サービス業（床屋） | ・1.5ドル/回（カットのみ）のため、単価が低く集客努力がなく、収益の低さが課題である。 |
| 15 | N 社 | 小企業（約15名） DIY用品販売店 | ・ガラス張りの整備された店舗。商品価格は高く、海外からの輸入販売である。オーナー不在のため、店舗詳細は不明。 |
| 16 | U 社 | 零細企業（約10名） /中古農機販売・修理業 | ・近隣同業者に比べ店舗は広く、商品数も多い（タイから新規耕運機を輸入している）。陳列商品に埃がなく拭かれており管理意識が高いが、奥の中古品は積み上げられる。 |
| 17 | L 社 | 小企業（約8名） /アルミ建材卸業 | ・中国系企業。中国からアルミ建材仕入れて販売。店舗兼倉庫には多くの在庫が積載。顧客は工事関係者である。 |
| 18 | S 社 | 零細企業（約2名） /シート販売 | ・車両関係シート加工会社（シートはタイより買付）。車両関係会社が並ぶエリアで取引する。 |
| 19 | L 社 | 小企業（約103名） /エステ、化粧品販売 | ・エステ、化粧品販売、ネイルケア、美容室等。結婚式サービスも実施（メイク10ドル/回〜）。オーナー不在。 |
| 20 | D 社 | 大企業（約15名） /車修理 | ・日本人担当者在籍で、他店比で価格が高いが、日本人・カンボジア人の来店有（日系大企業のため、本事業対象外）。 |
| 21 | S 社 | 小企業（約8名）/中古バイク等の販売・修理 | ・話を聞けず、写真撮影も不可。 ・店頭の商品（中古バイク）数は約100台。 |

表 4-8 中・小企業への継続調査とニーズ妥当性の確認

| 調査企業 | 調査内容 |
|------------------------|--|
| <p>L 社 (食品製造業)</p> | <p>定期的に L 社訪問を繰り返すことで信頼関係を構築し、提案企業の「悩み解決へのプログラム」のためのヒアリングを実施することができた。そのなかで、現状売上を 4 年後に 6 倍規模にする計画のために工場建設も予定しているが、国際認証である HACCP を取得して近隣諸国へも販売するためにも、社内の製造環境の改善が必要であることが確認できた。</p> <p>数年前に日本の支援を活用して 5S の取り入れを試みたが、継続的な現場指導がないため、従業員へ定着が不十分である。提案企業の日本人コンサルタントによる 5S 指導及び QC 指導の提案をきっかけに、地域限定による商品直販支援をするなかで、売上向上がなされることで、将来的な経営計画立案のニーズも見込まれる。</p> |
| <p>G 社 (農機販売業)</p> | <p>「悩み解決プログラム」によるヒアリングで、「売上がのびない」「商品が売れない」等の課題が確認された。提案企業は、カンボジアにおける農機市場を調査して、①新品購入層も増えているが中古購入層が主流である、②タイ製農機が流通しているが、性能は優れるが価格の高い日本製への関心も高い、③トラクタ・耕運機の需要が高いが、田植え機・コンバインの需要は低い、ことが明らかになった。</p> <p>G 社は、日本製の中古農機も販売するが、提案企業と長年の関係ある A 社北陸社から提案企業経由で調達することのニーズが確認された。</p> <p>2016 年 10 月に自社負担による本邦受入を実現し、以下条件のもと試験的な中古トラクタの輸出（30PS 以上、CPU 搭載前の旧式（25 年前のモデルのみ））を行うことが合意された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提案企業が中古機リストを提示し、G 社が購入可能な機種を選定する。 ・商流は A 社北陸社→提案企業→G 社とする。 ・輸出者は提案企業となり、数量によってはコンテナ輸出とする。 ・現地 FOB 取引で、G 社による通関手続きをして現地陸上輸送をする。 <p>その結果、現地でも関心の高い A 社製農機を効率的に販売できる体制を構築した。</p> |

4-4 販売チャネル

上述表 4-5 の現況を踏まえて、当事業で販売を想定する主な提案サービスは、①研修事業（社員基礎教育、5S）、②出版事業（新入社員テキスト販売）、③VI コンサルティング事業（販売促進ツールデザイン）である。想定する販売チャネルの特徴・比較について、表 4-9 に示す。

表 4-9 想定する販売チャネルとその特長・比較

| 販売チャネル | 特長（比較） |
|------------------------------------|--|
| カンボジア日本人材 開 発 セ ン タ ー (CJCC) | 我が国支援のもと、現地人材育成のため、ビジネストレーニング、キャリア開発研修も実施している。ワンストップの教育サービス提供が特徴であり、提案企業の伴走型経営コンサルティングにも共通するものがある。日本型経営手法の普及にも力を注ぐため、提案企業のサービスにも関心が高く、共催でセミナーを開催してお互いの事業の補完をしあう連携を予定している。提案企業は、CJCC 同友会である CJBI（カンボジア日本経営者同友会）に登録して（2017 年 1 月）、その連携を強化している。 |
| カンボジア中小企業 協会（FASMEC） | 2010 年設立し、会員数は 200 社以上（6 州から加盟）。サポート対象の中小企業は 50 万社あるが、現状は加入会社に対してのみ支援している。政府支援なくドナーを常に見つけている。FASMEC 自身も無料でコンサルタントサービスを提供する。提案企業は 2016 年 11 月にフルサポート会員（300 ドル/年）に登録し、今後、FASMEC セミナー等での提案企業紹介や登録企業の情報共有等によって販売チャネル拡大を予定する。 |
| カンボジア女性起業 家協会（CWEA） | 2011 年に 14 名によって創設以来、毎月約 10 名ずつ新規加入されており、現在は 300 人以上の会員が所属している。会員の女性企業家によるビジネスを成長させることが目的であるため、5S 等の研修事業への関心が高く、提案企業にも引き合いがきている。 |
| カンボジア情報セン ター（CIC） | カンボジア現地に関する関連性のある有益な情報を提供する。オンライン情報で、最新ニュースやイベント等が紹介されるため、営業ツールとして活用できる。政治的また宗教的団体と連携していないため、幅広く情報収集が可能である。CIC はアメリカ・ハイテク産業であるシリコンバレーのエンジニアグループによって設立され、現在もオーストラリア、カンボジア、カナダ、フランス、米国の多様な背景と専門知識を持つ世界的な専門家チームがいるため、ビジネスにかかる幅広い情報収集が可能である。 |
| カンボジア日本人商 工会（JBAC） | 177 社の正会員と準会員・特別会員 59 社・6 団体を併せて合計 236 社・6 団体からなるため、現地日系企業とのつながり強化が可能である。 製造業やサービス業等、日本的経営や社員基礎教育に関心ある企業も登録しており、同会を通じて会員企業への営業活動が可能である。現時点で現地駐在の日本人がいないため会員登録ができない状況である。 |

また、業種による販売チャネルについては、本調査で、MIH 及び現地企業にヒアリングをしたところ、特に以下2つの業種が成長産業であるが課題も多いことを確認した(表4-10)。業種別には、既に情報交換をしている MIH 及び MAFF と連携を図りながら、上記2分野を主な販売チャネルとして展開する。

表 4-10 食品関連業と農業関連業の課題分析

| 成長産業 | 課題分析 |
|-------|---|
| 食品関連業 | <ul style="list-style-type: none"> ・製造業は現状輸入品に依存しており、国内製造品の優位性が示せていない。 ・海外展開するために HACCP 等の国際的な資格取得で競争力をつけたいが、現地中小企業による単独の力で基準をクリアするのは難しい。 ・資金不足であるため、銀行の融資を受けるのが難しい。 |
| 農業関連業 | <ul style="list-style-type: none"> ・カンボジア主要農業の稲作では、従業員は多いが作付面積当たり収穫率が低い。 ・日本のような大型農機（田植え機、コンバイン）に興味関心はあるが、土地が平らでないために大型機械を導入できなく、また、真っ直ぐに1列に植える有効性を認識してもらえない。 |

4-5 競合の状況

当事業は、提案企業独自のネットワークを活用できる優位性を活かし、産業人材育成も含んだ企業としての体質そのものを強化するもので、他サービスとの差別化を図っている。外資参入の障壁が低い国であるため、既に既存のコンサルタントは存在し、CJCC においても類似したサービスを提供している（表 4-11 参照）。

表 4-11 提案サービスと競合との比較

| | 提案企業 | CJCC | 既存コンサルタント |
|---------|-------------------------------|-----------------------------|--|
| 概要・サービス | 継続的な経営全般サポートによる企業体質の強化サービス | ODA 支援事業等による「企業のメンタリング」サービス | 日系会計事務所、海外進出支援サービス、現地人材紹介・会計支援サービス、ビジネスマッチング等のサービス |
| 優位性 | 継続的 現場指導型 | 断片的 セミナー型 | 断片的 サービス内容に基づく支援のみ |
| 価格 | 月額 100ドル 現地中小零細企業が負担できる金額。 | 無償 予算制限のため有期的、限定的である。 | 高価格（未公開） 日系企業向けのため（例：1人あたり100ドル/研修）。 |
| ターゲット | 現地中企業、小企業 零細企業 | 現地中企業、小企業 | 日系の進出企業、 現地大企業、中企業 |

日本国内では伴走型サービス提供による潜在化したニーズを掘り起こし、自治体との連携による実績と信用力で、独自のマーケットを開拓して競合他社の存在しないところで事業を展開してきた。カンボジア事業においても、CJCC はじめ現地関係団体や MIH と連携し、現地により適合したサービスを提供のもと、他民間会社と異なるサービスを提供する。

本調査においても、調査した対象企業を主に中企業、小企業、零細企業としたところ、他社のサービスが行き届いておらず、社員基礎教育にかかる潜在的ニーズがあり、競合他社が存在しないことを確認した。そのターゲット層に対して、CJCC 及び MIH という公的団体と連携して試験的に提案サービスを提供することで、競合の存在に関わらず事業展開の機会があることを確認した。本事業時には、継続支援を通して実際の効果としての利益改善（平均 30%）を実現する。

4-6 サプライヤーの状況

本事業は提案企業が独自に展開するサービスの普及であるため、サプライヤーは該当しない。

4-7 既存のインフラ（電気、道路、水道等）や関連設備等の整備状況

本事業は提案企業が独自に展開するサービスの普及であるため、インフラや関連設備等の整備状況は該当しない。

4-8 社会・文化的側面

カンボジア市場ではいわゆる「メイドインジャパン」の日本製品神話が根強く、価格さえ妥当であれば、十分に小売業として成立する可能性が高い。また、カンボジアでは一般的に日系企業の活動は高く評価されている。主な理由として、以下の理由が挙げられる。

- ①従業員のほとんどをカンボジアで雇用し、多くの雇用を創出する
- ②日本が持つ高い技術の移転を受けられる
- ③福利厚生充実、従業員のケアが行き届いている

カンボジア政府は、日系企業を積極的に誘致する目的で制度面の整備を行っていく方針で、2009 年以降、ほぼ半年に 1 度の頻度で日本・カンボジア官民合同会議を開催し、同会議で日本大使館、カンボジア日本人商工会（JBAC）、CDC が直接意見交換を行っている。この日本カンボジア官民合同会議は、カンボジアの政府機関が民間企業と意見を交わす唯一のチャンネルであることから、カンボジア政府が日本との関係性を重視し、日本のビジネス展開の視点を参考にしているとともに、日系企業のさらなる同国への進出に積極的であることを窺い知ることができる。

このような背景を鑑みると、提案企業の本事業は現地職員を雇用し、日本で培ったコンサルティングの知識と経験を生かしてカンボジアの中小企業振興と産業人材育成に貢献するものであることから、現地で好意的に受け入れられると予想できる。

第5章 事業戦略

5-1 事業の全体像

当事業では、提案企業が日本で25年の実績を有する「伴走型経営支援サービス」²⁰によって、カンボジアの現地中小企業に対する①人材育成、②企業体質改善、③売上アップ、④収益改善が成されることを目指しており、カンボジアの開発課題である中小企業振興が期待されるものである。当事業の全体像は図5-1の通り。

カンボジアでは、国内での既存事業の実績及び本調査より、①コンサルティング事業（特に、研修事業、デザイン事業、教材事業）、②物販支援事業の2本柱で事業を展開する。

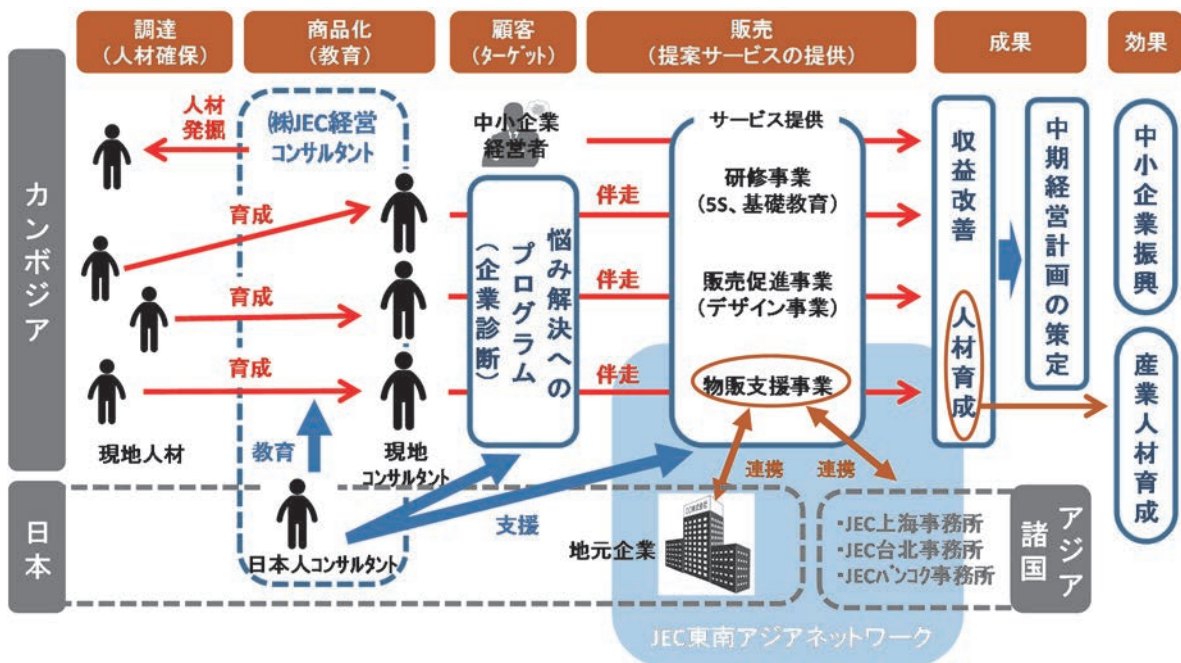


図5-1 当事業の全体像

5-2 提供しようとしている製品・サービス

提供サービスは、提案企業独自の「悩み解決へのプログラム」（企業診断）によって中小企業経営者が抱える悩み・課題を明確にしたうえで、企業に合わせたコンサルティングサービス、物販支援事業サービスを、経営者に伴走してワンストップで支援するものである。

悩み解決プログラム（企業診断）の概要について、表5-1に整理する。

²⁰ 中小企業コンサルタントは有償提供が困難なためビジネスとして成り立たないとされるなか、一般的な経営コンサルティング会社の画一的なアプローチとは異なり、提案企業は中小企業の悩み事を一緒に解決する企業伴走型（密着型）のサービスを提供しており、日本国内においてビジネス展開の実績を有している。

表 5-1 「悩み解決へのプログラム」(企業診断) の概要

| | |
|---|--|
| <p>目的：企業の現状課題を整理して、提案サービスによる支援プログラム計画案を作成する。</p> | |
| <p>手順：</p> <p>①企業訪問によって現場視察をすることで、想定される課題を抽出する。</p> <p>②企業訪問を重ねることで、企業経営者の信頼を得ながら、企業情報(売上・決算書等含む)、及び経営課題と将来ビジョンを把握する。 ※右図チェック項目も参考にしながら、経営課題を整理する。</p> <p>③企業診断カルテに整理することで、客観的な情報(記録)として企業経営者に提示して認識の共有を図る。</p> <p>④企業経営者にも理解した企業診断カルテをもとに、提案サービスを用いた支援プログラム案を提案書として作成する。</p> | |
| <p>特長：企業訪問によって、度重なるヒアリングをすることで、抱える経営課題の核心に迫ることができる。その結果、企業経営者に対する説得力ある提案及び根本的な経営改善につながる。提案サービスの特長(表 2-2 参照)でもある、「伴走力」「現場力」を体現したうえでの提案が可能となる。</p> | |

本調査の結果、言葉、文化、経済レベル等の違いより、経営者の身近な存在として、ネットワーク良く、内発的な提案力・実行力を合わせて提供して目に見える経営改善の成果出すには、相当の時間を要することが明らかになった。

一方で、研修事業については、各団体や現地の大手企業、中小企業、日系企業にヒアリングを行った結果、現地企業からの早急な需要が見込まれると判断した。また、短期的に成果が出やすい物販支援事業や販売促進コンサルティングによって目に見えるかたちの収益改善を達成しながら、長期的な人材育成や中期経営計画策定支援につなげていき、現地の中小企業振興につなげることが、当事業のビジネス初期段階では妥当であると判断した。

また、提案企業としても現地で物販支援事業を経験することで、カンボジアでの商習慣をより理解した提案企業の現地人材育成にも役立ち、しいては現地人材による質の良いサービス提供といった相乗効果も期待できると判断するに至った。

よって、当事業の初期段階では、提案企業のノウハウも活用しやすい、人材育成及び物販支援サービスを中心に進める。具体的には、主に以下のサービス提供に注力する。

(1) コンサルティング事業

(1-1) 人材育成コンサルティング (社員基礎教育、5S 研修)

(1-2) 販売促進・VI コンサルティング (販売促進ツールデザイン)

(2) 物販事業 (JEC 教材販売、農機販売)

(1) の (1-1) 社員基礎教育・5S 研修については、特にサービス業を中心に現地社員の基礎教育強化が課題となっている日系企業が多いことが本調査で確認できた。カンボジアにおける日系企業同士の競争激化によって、サービスの質を向上させるためにも、現地社員に日本クオリティの基礎能力が求められている。日系企業向けに提案サービスを紹介したところ、現地日系企業である Starts (Cambodia) Corporation (以下、スターツ社)²¹より、6 ヶ月間試用で研修事業を有償で受託し、2016 年 6 月~12 月まで月に一回、2 時間の研修を実施した。本受託事業の目的は、カンボジア No.1 サービス業を目指すスターツ社と、試験的に研修事業を実施させてもらうことで、現地の実態に即した商品サービス開発ができる提案企業の利害が一致して実現した。研修内容は表 5-2 の通り。

表 5-2 現地日系企業の社員向け研修内容

| 回数：月日 | 参加者（担当） | 内容 |
|--------------------|-------------|------------------------|
| 第 1 回：6 月 21,22 日 | 10 名（山瀬） | 新入社員研修「社会人としてのマナー」 |
| 第 2 回：7 月 25,26 日 | 12 名（高田） | 5S 研修 |
| 第 3 回：8 月 17,19 日 | 10 名（植田・リカ） | 5S 研修（体験型方式） |
| 第 4 回：9 月 5,6 日 | 10 名（山瀬） | 新入社員研修「仕事とは何か」 |
| 第 5 回：10 月 5,6 日 | 11 名（高田） | 5S 研修・新入社員研修「良い仕事の仕方」① |
| 第 6 回：11 月 22,23 日 | 10 名（杉坂） | 新入社員研修「良い仕事の仕方」② |
| 第 7 回：12 月 13,14 日 | 10 名（高田） | 新入社員研修「幸せな人生獲得に向けて」 |

上記研修では、各回終了後にスターツ社の社長とモニタリング評価会を実施し、また第 7 回研修後には受講生によるアンケートを実施した。その結果、受講生の満足度は、「とても良かった」「良かった」のみで、研修前と研修後では、自己による仕事に対する意識の変化が確認された。また、本研修に対して受講生にその価値をヒアリングしたところ、5-10 ドルであれば費用として妥当であるという回答が得られた。同じくアンケート結果より、サービスの担い手である現地人材の能力開発の課題は残るが、ある一定のサービスの質を保って提供すれば、現地日系企業のローカル社員教育の潜在的需要があると判断した。

また、2016 年 7 月に CJCC で開催した 5S 無料セミナーでは 80 名が参加し、同じく 12 月に CJCC と共同で開催した 5S 有料セミナーでは、CJCC、FASMEC、CWEA 等の現地関係

²¹ 不動産仲介ビジネスや不動産開発ビジネスを行っており、現在建設中の自社ホテル（2018 年竣工）の運営を担当する現地社員（約 100 名）を育成するため、現地コアスタッフの TOT を目的として、今回の研修に至った。

団体から実務者層 44 名が参加して、そのうち関心のある参加者企業に継続的な支援をするため、会社訪問をして、実施に有期有償によるサービス受託に至った。その経験より、現地関係団体によって紹介された中企業以上に対しても同サービスを普及する。

(1) の (1-2) 販売促進ツールデザインについては、提案企業の国内事業でも社内に専門の web デザイン担当をインハウスで配置して、中小企業にとって最も重要な販売促進のための支援を促進するために、顧客の細かな要望にも対応する役割を果たし、信頼を積み重ねてきた。当事業でも提案企業の現地法人にはデザイン専属担当を配置することで、その役割を果たすことを計画する。既に、2016 年 6 月 20 日に現地音楽祭として開催された「CALA CONCERT」にて、その宣伝用ポスター業務を請け負い、同イベントの宣伝・販促に貢献した。また、上述の 5S セミナーのポスター作成等によって、当事業を広くカンボジアに普及するための宣伝を支援している。

(2) については、提案企業の方針である「コンサルティングと物販の融合」によって、現地で並行して物販事業を展開することは、提案企業の国内既存顧客、現地顧客（ターゲット）、提案企業の現地人材に対して、相乗効果が期待できると考えている。

表 5-3 物販支援事業によるメリット

| | | 物販支援事業 | 経営コンサルティング事業 |
|--------------|---------------------------|---|--|
| メリ ツ ト | 国内中小企業 (提案企業の 既存顧客) | 海外ニーズに対し、国内中小企業の取り扱い商品の現地販売支援がなされることで、新たな市場開拓・売上アップにつながる。 | 提案企業による経営面にかかる包括的な支援によって、海外展開のために求められる国内中小企業のさらなる企業体質の強化がなされる。 |
| | 現地中小企業 (本事業の ターゲット) | 現地中小企業の取り扱い商品の販売支援によって、企業の売上アップにつながる。 | 売上アップにともない、提案サービスを受けるための費用捻出ができ、提案企業の支援によってさらなる企業体質強化がなされる。 |
| | 提案企業 (現地人材) | 目に見えるかたちで成果が出るため、現地事業展開の営業ツールとして活用できる。 | 物販事業の経験を通して事業経営を学ぶことで現地人材の育成につながり、経営コンサルティング事業にも活かせる。 |

本調査では、物販事業展開のために、以下の試みを実施・検討した。

- ・現地法人のあるホテルの展示スペース（写真参照）を活用して、提案企業の国内顧客の商品である伝統工芸品を展示・販売するための計画を作成する。
- ・提案企業の国内顧客の商品である農機を、現地中小企業である農機販売会社にて販売するための物流支援をして、日本の地元企業と現地中小企業を結びつける。



【写真】現地法人事務所にある
展示スペース

- ・日本の農機の技術を活用した営農向上にかかる支援をすることで、日本の中古農機の現地販売を促進する。そのための ODA 案件化の可能性を MAFF と検討した。
- ・CJCC 主催「きずなフェスティバル」(2017 年 2 月) のスポンサーになりブース出展をすることで、ターゲットである現地中小企業の商品紹介の場を提供する。

5-3 事業化に向けたシナリオ

図 5-1 事業の全体像を実現するために、提案企業は顧客となる企業がこれからの成長をどのように見据えるかをコンサルテーションしたうえで、提案企業が国内で実績を構築した多種多様な研修(例: マナー研修、管理者研修や監督者研修、人事考課研修 等)や支援を提供する。例えば、5S から入った支援でも、その後「診断」や「現状分析・現状共有」等を重ねる中で、経営計画の策定や他の研修の支援へと発展する。提案サービスの拡がり例を図 5-2²²に示す。

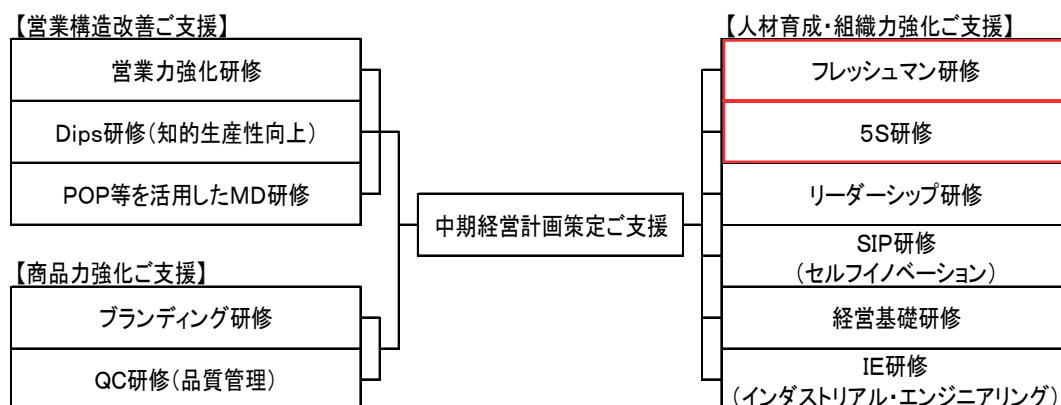


図 5-2 提案サービスの拡がり例

本事業では、現地調査で得たニーズより、①研修事業(5S、基礎教育)、②販売促進事業(デザイン事業)、③物販支援事業の3つをきっかけに展開していくものとする。現地調査で関係性を構築した、CJCC、FASMEC、CWEA、MIH と連携しながら、以下の通りそれぞれのシナリオで展開していくことを想定する。

①研修事業(5S、基礎教育)

CJCC、MIH と 5S・基礎教育研修を、2 か月に 1 回程度で定期的に共同開催することで、参加有望企業から個別の顧客となる企業を訪問して、「悩み解決へのプログラム」(企業診断)のうえ個々のニーズに合わせた提案をしていく。上記研修は各回毎に業種を絞って実施するとともに、各回の想定する参加者(約 30 名)のうち、有望企業 3 社を個別訪問して、そのうち 1 件の受注を想定する。定期的な研修開催のためには、FASMEC、CWEA 等

²² その他、HACCP や ISO の研修等もある。

の関係団体の連携強化に努めるとともに、5S 研修もマネジメント・財務や各業種の現場に合った内容とすることで、差別化を図るようになる。

②販売促進事業（デザイン事業）

2016年9月に来日したCJCC農業関連事業者視察団（約20名）とのつながりを活用して、提案企業の国内顧客であるA社販売会社中古農業機械の直接取引（仲介）をする。その輸入した商品の販売促進支援をするために、デザイン性あるPR媒体を作成する。

③物販支援事業

上述②に加えて、販売促進支援を通じた日本企業の現地進出の後押しとなることで、将来的な機械化に基づくモデル農業提案事業にすることで、農業サプライチェーンのコーディネートを目指す。具体的には、トラクタ・田植え機・刈取機の機械体系導入による合理化によって、冷凍・冷蔵による流通体制が確立され、食の安全安心が保たれることで、これまで未使用だった農産物を流用して様々な食品加工がされるようになる。

5-4 事業目標の設定

提供するサービスによって、我が国の対カンボジア国援助方針である中小企業振興に貢献することである。提案企業の事業展開による2020年の成果目標は、30人の産業人材輩出、40社の中小企業支援、平均30%の収益改善である。

5-5 事業対象地の概要（候補地の比較分析、適地選定、技術的調査等）

カンボジアは国民の平均年齢が24歳と他国に比べ若い人口構成を持つため、労働人口や市場の拡大に期待できる²³。また、展開を計画する他のアジア諸国と比較しても法人設立が容易であること、顧客となるカンボジア地場産業及び雇用予定の現地人材の素養が提案企業の望みに合致したこと、CJCCが富山県と友好的関係性にあることからカンボジアが海外事業に適していると判断した。また、岐阜県高山市、名古屋大学によるカンボジア人交換留学生の受入れなど、提案企業の北陸・東海地域の取組みと重なることも多い。

上述に加え、カンボジア開発課題と提案企業事業の整合性が他地域よりも明確であるため、需要及びニーズが見込まれやすいと判断して、カンボジアを選定した。

カンボジア国内での事業対象地を選定するにあたり、カンボジア計画省が2015年10月に公開した「カンボジア社会経済調査2014」に基づき、首都プノンペン、プノンペン以外の都市、地方に分類のうえ、事業候補地としての可能性を比較検討した（表5-4参照）。

²³ “World Population Prospects The 2015 Revision”に基づく、世界平均年齢が29.2歳（2013年）、日本平均年齢が46.5歳（2013年）である。

表 5-4 事業候補地の比較

| | | プノンペン | プノンペン以外の都市 | 地方 |
|---------------------|------|------------------------|-------------|--------------|
| 人口 | | | 3,412,000 人 | 11,772,000 人 |
| 識字率 | | 94.8% | 85.1% | 73.9% |
| 有職者数 | 農業 | 2.5% | 17.0% | 56.9% |
| | 工業 | 28.2% | 25.4% | 23.5% |
| | サービス | 69.3% | 57.6% | 19.6% |
| | 不明 | 0.0% | 0.1% | 0.1% |
| 平均可処分所得/月 (1 世代当たり) | | 85,080 円 ²⁴ | 55,740 円 | 34,650 円 |
| 平均消費額/月 (1 世代当たり) | | 76,350 円 | 57,240 円 | 39,750 円 |

(出所) カンボジア計画省の資料を基に調査団作成

上述より、プノンペンは識字率が高く、サービス業の従事者が多く、所得、消費も高いため、サービスというものに対しても価値を見出し、それに対して有償で受け入れてもらえる可能性が、プノンペン以外の都市や地方よりもあると判断した。

さらに、首都プノンペンは、人口及び事務所数において、提案企業の長年の実績がある富山県と同規模であることも (表 5-5 参照)、プノンペンを対象にする後押しとなった。

表 5-5 富山県とプノンペン市の比較

| 地域 | 人口/年 | 事業所数/年 | 事業所数 /人口 1 万人 | 提案企業 顧客数 |
|-------|-------------------|-------------------|------------------|----------------------------|
| プノンペン | 157 万人 /2015 年 | 95,467 /2011 年 | 548 | 2020 年見込 60 社 (0.06%) |
| 富山県 | 106 万人 /2015 年 | 60,311 /2006 年 | 567 | 2015 年現在 1200 社 (1.82%) |

5-6 法人形態と現地パートナー企業の概要

提案企業は 2016 年 3 月に現地法人を設立している。現地法人の概要は表 5-6 の通り。

表 5-6 現地法人概要

| | |
|-----|--|
| 会社名 | JEC MANAGEMENT CONSULTANT (CAMBODIA) CO.,LTD |
| 住所 | Studio No.02,Lobby Level of Hotel Cambodiana 313 Sisowath Quay,Phnom Penh,Cambodia |
| 設立日 | 2016 年 3 月 26 日 |
| 形態 | 有限会社 |
| 資本金 | 100,000\$ |
| 代表者 | 山瀬 孝 (Takashi Yamase) |

²⁴ 1 リェル=0.03 円にて算出

5-7 許認可関係

前述の通り、提案企業は2016年3月に政府関係機関の承認を受けてカンボジア現地法人を設立した(図5-3 会社設立許可書参照)。すでに現地人材を2名雇用のうえ、2016年5月より事業を開始している。当事業を開始するにあたり必要な許認可は取得済みであることから、今後プノンペンにおいて現地事務所で当事業を継続していく上で支障はないが、万が一政府の方針変更等により新たな許認可にかかる手続きが必要となった場合には、現地法人が対応を行う。



図5-3 現地法人 会社設立許可書

上記の商業省への法人登記終了後、労働省への法人登記、従業員申請は以下の通り。

- ①労働省への法人登記完了申請
 - ②QUOTA (クオータ) 申請 ※従業員申請
 - ③WORK PERMIT 申請 ※外国人労働許可証
 - ④STAFF MOVEMENT IN/OUT ※従業員履歴
- それぞれの詳細を表5-7に示す。

表 5-7 労働省法人登記の手続きの詳細一覧

| | 目的 | 必要書類 | 実費 (ドル) | 発給期間 |
|-----------------------------|--|--|--------------------------|---------------|
| 労働省会社登録 | <ul style="list-style-type: none"> 労働省への会社登録を行い、登録後に従業員履歴を確認する書類を発行する。 従業員数の申告 | 登記証明書写し/PATENT (税務証明書) 写し/社員リスト/申請書 | 230ドル | 2週間 |
| QUOTA 申請 | <ul style="list-style-type: none"> 現地法人で働く外国人従業員数を把握する。 労働法より、外国人は全体従業員の10%以内とし、超過時にはペナルティの対象にする | 申請書/労働省会社登録書 | 50ドル/年 (毎年更新) | 毎年 9/1 ~11 月末 |
| WORK PERMIT (労働許可書) (外国人対象) | (外国人対象) <ul style="list-style-type: none"> 現地で働く外国人は労働局へ申請が必要 | 労働契約書/ HEALTHCHECK/申請書 /パスポート/写真 | 150ドル/人/年 (毎年更新) | 毎年 1/1 ~3 月末 |
| WORK BOOK (職歴記載証) | (カンボジア人対象) | 申請書/本人 IDCard 写し /Family/Resident book/写真 | 7ドル | |
| STAFF MOVEMENT IN/OUT | <ul style="list-style-type: none"> 新しく社員が入退職する際に、15日以内に申請が必要 | 申請書/情報シート/ (・外国人の入退職時は労働契約が必要。30ドル) | 10ドル (現地人) 20ドル (外国人) | |

5-8 リスク分析

提案企業は経営コンサルタントとして、地域環境に適合し、フレキシブルな体質で地域に根ざすため、地理的環境、ビジネス環境及び法的環境におけるリスクは少なく、これまでの海外での事務所設立時と同様に、カンボジア現地法人設立時も特にリスクはなかった。一方で、人材ビジネスであるため、人材にかかるリスクが想定される。現地時点で想定されるリスクとその対応策を表 5-8 に示す。

表 5-8 想定されるリスクとその対応策

| 想定されるリスク | 対応策 |
|--|---|
| <p>現地人材の賃金上昇</p> <p>近隣諸国のタイやベトナムと比較して月額基本給が安い、経済成長率が 7%台であるため、それに見合った賃金上昇が必要となる²⁵。</p> | <p>採用賃金は月額 300ドルを設定しており、カンボジア労働省が発表した 2016 年の月額最低法廷賃金の 2 倍以上に相当する。</p> <p>賃金上昇率が法律的に義務化される場合は収益に及ぼす影響は少ないが、当事業の対象は経営者であり経営の核心に迫ることが可能なため、顧客単価に反映する計画である。</p> |
| <p>コンサルタント人材の退職等による流出</p> <p>提案企業創業時の 3 年離職率は 30% 程度であり、終身雇用制度という概念のないカンボジアではさらに退職や流出が想定される。</p> | <p>カンボジア人は、賃金よりも教育や食事等の福利厚生面を重視する傾向が強いため、その充実によって育成人材の流出を防ぐ。具体的には、保険加入、交通費・パソコン支給、年 1 回賞与等、日本国内で実施する就業規則に準拠して、カンボジア労働法も確認しながら、現地法人の規則等を整備した（2016 年 9 月）。日本の労働基準に準拠し高水準の賃金体系にすることであり、「人材ビジネス」の根幹である優秀な人材を採用すると同時に、カンボジア中小企業振興コンサルタントとしてのステータス確立も狙いとする。</p> <p>また、流出する人材についても、カンボジアで新たなビジネスやネットワークを創出する可能性もあるため、退職時及び退職後の対応を考慮する。</p> |

²⁵ 政府は 2018 年までに縫製・製靴業の工場労働者の最低賃金を 80 米ドルから 160 米ドルに倍増させる方針である。対象は縫製・製靴業に限定されているが、同産業の最低賃金上昇に追随し他の産業における賃金の引上げも想定される。

第6章 事業計画

6-1 原材料・資機材の調達計画

6-1-1 原材料の調達計画

本事業はサービス業であることから該当無し。

6-1-2 資機材の調達計画

本事業は資機材を必要としておらず該当無し。

6-2 生産、流通、販売計画

6-2-1 販売計画 (表 6-6 参照)

顧客からの報酬単価は、これまでの国内での実績と同様に、提案企業の現地社員の人件費 1 人分を目安として想定している。カンボジア経済成長率、賃金上昇率と提案企業のサービス品質を定期的に評価しながら、品質に見合った価格設定をする。目標とする採算ベースは 10 社程度担当/人であるため、提案企業事業の「商材を仕入れる」意味でも、人材投資を積極的に進める計画である。提案企業は、これまで 25 年間の事業経営の経験より、人材 (=コンサルタント) 養成には時間と労力を費やすべきと考えている。よって、事業の発展スピードを考慮して、事業の初期段階から集中的に人材投資を進めることで、組織的なコンサルタントサービス体制を構築する。日本国内でも、社員数 20 名の時に毎年 12 名程度の採用を 4 年間継続したことで、現体制の基盤の構築に成功した。

人材ビジネスにおける顧客獲得では「信用力」が重要であるため、JICA 及び CJCC との連携を密にして営業活動を実施する。日本では、創業当時に平均 1 件/約 10 件の割合で顧客獲得によって、売上を向上させてきた (図 6-1 参照)。カンボジアでは、現地中小企業の支援は初めての試みであり、かつ商習慣の違いから、本調査の 20 社企業訪問の経験に基づき、営業確率は平均 1 件/約 30 件と想定する。

営業成果例の積み重ねによって、設立後数年後にはその確率が飛躍的改善されるようにするため、提案企業の社員教育の原点「営業なくして事業なし」を啓発することで、提案企業現地社員のトレーニングを兼ねた営業活動による相乗効果を生み出す計画である。

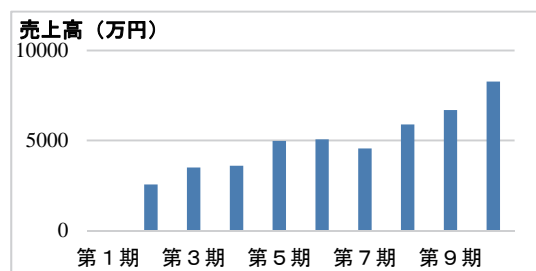


図 6-1 提案企業の創業 10 年間の売上推移

6-3 要員計画、人材育成計画

6-3-1 要員計画

表 6-1 要員計画

| クラス | 人数 | 調達先 | コスト/年 (\$) | 投入計画 | 職務内容 | 人件費算出の根拠 | 備考 |
|---------|----|-----|----------------|------------------|----------------------|----------|---------------------|
| 所長・コンサル | 1 | 現地 | 12,000 | 準備段階 | 研修講師・営業・物販 ・経理・総務 | 当社実績に基づく | 日本語の習得 (入社前) |
| 営業・デザイン | 1 | | 6,000 | 準備段階 | 研修補助・デザイン | 当社実績に基づく | 日本語の習得 (入社後) |
| 営業・コンサル | 5 | | 3,000 ~6000 | 1年目に1名 8年後に6名 | 研修補助・営業・物販 | 当社実績に基づく | 日本語の習得 (入社前、入社後) |

(単位: \$)

| | 準備段階 | 1年目(2名) | 2年目(4名) | 3年目(7名) | 4年目(7名) | 5年目(7名) | 6年目(7名) | 7年目(7名) | 8年目(8名) |
|-----------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 所長・コンサル | 6,000 | 12,000 | 12,000 | 12,600 | 13,230 | 14,400 | 15,600 | 16,800 | 18,000 |
| 営業・デザイン | 1,000 | 6,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 | 9,600 |
| 営業・コンサル | | | 6,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 |
| 営業・コンサル | | | 3,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 |
| 営業・コンサル | | | | 3,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 |
| 営業・コンサル補助 | | | | 3,000 | 3,300 | 3,465 | 3,638 | 3,820 | 4,011 |
| 営業・コンサル補助 | | | | 3,000 | 3,300 | 3,465 | 3,638 | 3,820 | 4,011 |
| 合計 | 7,000 | 18,000 | 27,000 | 39,900 | 45,045 | 48,660 | 53,491 | 58,040 | 62,022 |

6-3-2 人材育成計画

提案企業は、これまで国内で長年にわたり新卒採用のうえ、自前で人材育成をしてきた経験がある。経験のない新卒採用の社員がコンサルタントとして一人前になるのには約 10 年要するため、まずは「コンサルタント」ではなく「お手伝い」として、顧客である中小企業経営者の役に立つことを何でもさせてもらう OJT と、それを補完する社内研修によって、提案サービスを担える人材となるために必要な能力を育成してきた。即戦力ではなく若手の経験ない人材を登用することは、サービスを提供して売上・利益を生み出す観点からみると生産性が低いというデメリットもあるが、時間をかけてゼロから人材育成をすることで、提案企業の理念を理解しながら、提案企業及び顧客である国内中小企業に愛着を持つようになり、離職率が高いコンサルティング業界において人材の定着を促す。また、顧客からも一貫したサービス提供を長年にわたってできるため、表 2-2 でも記したリピート率 90%という実績からも明らかな通り、提案企業の強みである「伴走力」を活かしたサービスの継続を可能にしている。また、経験のない若手人材を採用してゼロから育成することは、提案企業そのものが人材育成のモデルケースとなり、顧客の提案企業に対する信頼感にもつながっている。

本調査の結果、現地人材に求められる資質を以下の通り確認した。

- ・ 現地顧客との対応力
- ・ 仕事の基礎力・目標意識
- ・ ビジネス日本語力
- ・ 経理システムの理解・習得
- ・ コンサルティング力 (5S・社員教育研修のトレーナー資格)
- ・ コンサルティング力 (ビジネス計画力)

当事業では提案サービスの担い手となる優秀な現地人材の確保は、サービスの品質管理にも影響するため重要であるが、即戦力を採用しても離職率の高いカンボジアでは長期とにわたって人材として定着せず、提案サービスの強みである「伴走力」を出すことができない。よって、上述の求められる資質を満たす即戦力人材を確保するよりも、提案企業自ら自前で現地人材をゼロから育成する方針とする。

当事業の立ち上げ初期段階では、提案企業の経営サポートサービスは、中小企業の経営理念に基づき、社員を大切にしながら経営発達を図る日本的経営スタイルであることや、日本国内で活躍する日本人コンサルタントによる質の高い社員教育を実施するため、日本語能力のある人材を採用し、表 6-2 に示す社員教育方針に基づき、人材育成を図る。

表 6-2 社員教育方針

| |
|--|
| <p>方針 1：On the job training と自己啓発が基本 日本、上海、台北の提案企業社員が定期的にカンボジア出張のうへ、現地社員を顧客開拓や顧客支援に同行させて通訳に携わりながら、提案企業の理念である礼儀挨拶、勤労感等の浸透を図る。経営に関する情報・知識面の自己啓発を促し、奨励策を講じる。</p> |
| <p>方針 2：富山本社との毎日のメール日記の交換 日本語の実践理解を促進すると同時に自分の考え、意見を明確にするトレーニングを行う。入社後 3 ヶ月間実施する。上海、台北、バンコクにて既実践して効果を確認済である。カンボジア現地採用の社員に対しても実践中である。</p> |
| <p>方針 3：社員が成長を実感できる仕組み構築 目に見えない経営サポートサービスの視覚化を図るとともに成果事例の発表会等の仕組みを作る。更に成長度の自己評価が出来る基準書を導入し、定期的に自己評価を行うと同時に処遇にも反映する。</p> |
| <p>方針 4：日本、中国、台湾、タイ及び今後開設する予定の拠点の活躍状況の共有 他地域で成果を上げている同僚の活躍を知ること、視野を広めて刺激を得ると同時に、広域でのチーム意識を醸成する。</p> |
| <p>方針 5：現地カンボジアでの研修会の開催 提案企業作成の経営コンサルタント養成テキストをもとに月例研修会を開催する。このテキストはコンサルタントの資質及び各重要テーマのポイントを体系的にまとめたものである。具体的には事務所管理のあり方や経営指標となる財務諸表の考え方、更には新入社員研修マニュアルやリーダーシップ研修実施のマニュアルが盛り込まれている。</p> |
| <p>方針 6：富山本社での会議及び研修参加 富山本社での研修会等も積極的かつ計画的に実施する。2015 年 6 月に入社したバンコク事務所のタイ人社員はこれまでに 4 回本社へ出張し、日本の顧客への同行や提案企業が運営するサービスエリアなどで店舗実習を体験した。既に現地採用したカンボジア社員も 2016 年 6 月に本社のある富山で開催された全社会議に参加するため出張した経験がある。今後はタイ社員と同様の研修実施も予定している。</p> |

2015 年 3 月から現地社員を採用し、表 6-1 及び国内での知見をふまえて現地人材育成の検証実験を行っている。自前で求められる人材を育成するためには時間を要するので現在進行中であるが、育成開始時と 1 年後の育成成果時の状況をモニタリングしている。その結果、人材育成指標である「仕事の基礎力・目標意識」は、仕事の約束事の遵守は 60% 程度達成されており、具体的に日報のやりとり、報告ができるようになっている。また、同じく指標の「ビジネス日本語力」はメモを取り正しく通訳することが 70% 程度達成しており、その他指標の「経理力」は、記録及び書類のファイル化の指導により、50% の実施がなされている。よって、提案企業は表 6-3 の目標設定で現地人材として育成する計画である。

表 6-3 現地人材育成計画

| | 求められる能力（目標とされる能力） | コンサル人材目標到達値 |
|------|------------------------------------|-------------|
| 2年後 | 商品理解力(5S、フレッシュマン、コンサルタント養成講座)、会計知識 | 30/100 |
| 3年後 | チャレンジ精神、事業計画立案 | 40/100 |
| 5年後 | チャレンジ精神、事業計画立案・実践力、顧客創造力 | 60/100 |
| 10年後 | 同上 | 100/100 |

これまでの現地調査で人材育成を試験的に実施しているが、通訳を配置することで、ニュアンスのずれや日本での経験を正確に伝えられないことがあり、かつ通訳を入れることで時間を要するという課題がある。また、結果的に顧客へ提供するサービスの質にも影響していることが、これまでの顧客へのヒアリングによって確認されている。よって、現地主要人材の採用には日本語能力を条件にしているが、資質ある人材であれば、提案企業の負担で現地日本語学校に通わせながら、現地で事業を担う人材を育成する。現地法人でデザインを担当する現地社員は、技術能力は高いが日本語能力がないため、提案企業の負担で現地日本語学校に通わせながら、現地で事業を担う人材として育成中である。

また、当事業の中長期段階では現地主要人材による現地の人材育成計画も想定しているため、日本語能力のない現地人材も積極的に採用して育成する。現地法人の組織体制も創業期は提案企業代表の山瀬孝が社長を兼務しているが、現地所長（カンボジア人）を配置し、カンボジア現地に根差した事業実施体制とすることで、将来的にはカンボジア人現地採用社員による経営ができるよう指導を行い、基盤をつくる。

6-4 事業費積算（初期投資資金、運転資金、運営維持保守資金等）

初期投資計画については、2016年に投入した10,000ドルと2018年投入予定の5,000ドルを計画している。また、現時点での運転資金計画及び運営維持保守資金計画を、収支計画と事業キャッシュフローと併せて、表6-4の通り整理する。

表 6-4 利益計画 (案)

(単位: \$)

| | 準備① | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目 | 7年目 | 8年目 |
|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| | 28年3月期 | 29年3月期 | 30年3月期 | 31年3月期 | 32年3月期 | 33年3月期 | 34年3月期 | 35年3月期 | 36年3月期 |
| 売上高 | 0 | 1,500 | 18,000 | 72,000 | 114,000 | 162,000 | 234,000 | 276,000 | 294,000 |
| コンサル売上 | 0 | 1,200 | 12,000 | 24,000 | 36,000 | 48,000 | 54,000 | 60,000 | 72,000 |
| デザイン売上 | 0 | 300 | 6,000 | 18,000 | 18,000 | 24,000 | 30,000 | 36,000 | 42,000 |
| 物販売上 | 0 | 0 | 0 | 30,000 | 60,000 | 90,000 | 150,000 | 180,000 | 180,000 |
| 売上原価 | 0 | 0 | 0 | 21,000 | 42,000 | 63,000 | 105,000 | 126,000 | 126,000 |
| 売上総利益 | 0 | 1,500 | 18,000 | 51,000 | 72,000 | 99,000 | 129,000 | 150,000 | 168,000 |
| 販売費・管理費 | 18,676 | 40,800 | 50,820 | 69,650 | 80,925 | 89,994 | 100,311 | 110,381 | 120,120 |
| 労務費 | 7,000 | 18,000 | 27,000 | 39,900 | 45,045 | 48,660 | 53,491 | 58,040 | 62,022 |
| R | 6,000 | 12,000 | 12,000 | 12,600 | 13,230 | 14,400 | 15,600 | 16,800 | 18,000 |
| C | 1,000 | 6,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 | 9,600 |
| 新規 | | | 6,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 |
| 新規② | | | 3,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 | 9,000 |
| 新規③ | | | | 3,000 | 6,000 | 6,300 | 6,615 | 7,800 | 8,400 |
| 新規④ | | | | 3,000 | 3,300 | 3,465 | 3,638 | 3,820 | 4,011 |
| 新規⑤ | | | | 3,000 | 3,300 | 3,465 | 3,638 | 3,820 | 4,011 |
| 消耗品費 | 1,500 | 1,800 | 1,800 | 2,400 | 3,600 | 4,800 | 6,000 | 7,200 | 8,400 |
| 事務所賃料 | 4,776 | 9,600 | 10,200 | 11,220 | 12,000 | 12,600 | 13,230 | 13,891 | 14,586 |
| 電気代 | 400 | 600 | 720 | 950 | 1,080 | 1,134 | 1,190 | 1,250 | 1,312 |
| 旅費交通費 | 1,000 | 1,800 | 1,800 | 1,980 | 3,000 | 3,600 | 4,200 | 4,800 | 5,600 |
| 保険料 | 0 | 600 | 900 | 1,200 | 1,800 | 2,400 | 3,000 | 3,600 | 4,200 |
| その他の経費 | 2,000 | 4,800 | 4,800 | 6,000 | 7,200 | 8,400 | 9,600 | 10,800 | 12,000 |
| 雑費 | 2,000 | 3,600 | 3,600 | 6,000 | 7,200 | 8,400 | 9,600 | 10,800 | 12,000 |
| 営業利益 | -18,676 | -39,300 | -32,820 | -18,650 | -8,925 | 9,006 | 28,689 | 39,619 | 47,880 |
| 累計利益 | -18,676 | -57,976 | -90,796 | -109,446 | -118,371 | -109,365 | -80,676 | -41,057 | 6,823 |

補足

①売上は@100\$×12ヶ月/社にて試算した。

②労務費・経費は物価上昇を考慮した。

6-5 財務分析 (収支計画、事業キャッシュフロー、収益性分析 (IRR 等))

当事業計画では、5年程度で損益採算ラインの達成をし、8年で累積赤字の一扫を図る(表6-4参照)。当事業は設備投資及び減価償却がなく、資本勘定も組み入れていないため、IRRによる収益性分析は営業利益がそれに当たると考える。よって、一般的に、設備投資額と、償却前利益前当期損益の現在価格の合計額が等しくなるような割引率と定義される、資金調達方法による影響を受けない、事業そのものの採算性を検討するための指標であるIRR (Internal Rate of Return) による収益性分析は用いない。

なお、カンボジア中小企業発展のため、カンボジア人社員の「やりがい追求、成長」のためにじっくり取組みながらも²⁶、短期的に成果を出すことで、持続的なビジネスモデルを構築する。なお、指導にあたる提案企業日本人社員の経費(出張費等)は現地法人の損益に反映せず、提案企業社員の国際化教育の一環として位置付ける。カンボジア拠点開設及び東南アジアネットワーク構築による将来的な需要を見込み、日本国内の中小企業(顧客)の海外展開ニーズに対応できる人材を育成することで、長期的なビジネス発展に繋げる。

²⁶ 日本国内での実績から、1人前のコンサルタントになるためには10年要すると見込んでいる。

6-6 資金調達計画

本事業に関する資金は、既に初期投資として自己資金額 10,000 千円を投入している。また、事業計画では3年目に自己資金として 5,000 千円の投入を予定している。物販サービス事業の規模の拡大によってさらに増資が必要な場合には、提案企業のメインバンクである北陸銀行（提案企業株主）より調達する。調達に関しては提案企業のキャッシュフローから現時点では問題ないことを既に確認済である。

第7章 当事業を通じ期待される開発効果

当事業の展開により、2020年には、現地中小企業（40社）に対して、以下4つの目標が達成される。

- ①事業計画の策定
- ②社員教育による30名の産業人材育成
- ③販促・マーケティングによる売上向上
- ④収益率30%改善

その結果、カンボジア課題である、現地で大半を占める中小零細企業の育成及び持続的な経営強化の成果事例（モデルケース）を生み出すことにより、提案企業が連携予定のCJCCによる「無償支援」の先にある提案企業の民間ベースによる「有償支援」によって持続性を保ちながら広がりの可能性が生まれ、将来的にはカンボジア全土への展開が期待される。

当事業で提案サービスによって企業の体質が強化され売上・利益が向上することで経営基盤が改善され、正式に法人税を支払える企業によって政府登録の増加が見込まれ、産業開発政策IDPが表7-1の通り想定する将来的な政府へ正式登録される企業数及び適切な貸借対照表のある企業数の増加にもつながる。

先述表3-1でも示した通り、現状では大部分の企業が登録していないが、登録済の企業はカンボジア経済において大きなシェアを持っているため、登録企業数の増加はカンボジア経済の発展につながる。また中小企業振興にも寄与するため、カンボジア政府が目指す外資企業と現地中小零細企業の商取引を通じたリンケージの形成にも貢献する。

表7-1 正式な政府登録及び適切な貸借対照表のある企業割合

| | 正式な政府登録 | | | 適切な貸借対照表のある企業 | | |
|-----|---------|-------|-------|---------------|-------|-------|
| | 2010年 | 2020年 | 2025年 | 2010年 | 2020年 | 2025年 |
| 小企業 | 37% | 70% | 80% | 4% | 30% | 50% |
| 中企業 | 72% | 80% | 95% | 24% | 50% | 70% |
| 大企業 | 93% | 100% | 100% | 66% | 100% | 100% |

第8章 現地ODA事業との連携可能性

8-1 連携事業の必要性

提案企業は、日本国内で中部経済産業局や自治体と連携して、中小企業支援策や専門家派遣サービスを実施し、相互補完的立場を担ってきた。その結果、信用力に基づいた継続的な中小企業振興を実現している。

当事業においても、JICA「中小企業支援基礎調査」の一環として現地調査を進めたため、提案企業の地の利がないカンボジアにおいて円滑に調査活動を実施することができた。一方で、本調査業務で2016年10月に実務者向け5Sセミナー（有料）を開催したときには、提案企業独自で宣伝等を実施したため、参加者がゼロという結果になり、現地関係団体との連携、特に我が国ODAとの連携事業を模索することは、当事業を加速度的に成功させるためにも必要であると判断した。

当事業が連携可能な現地ODA事業、及び将来実施される蓋然性が高いと考えられるODA事業と当事業の連携について以下に記す。

(1) CJCC との連携可能性

本調査前よりCJCCとは連携の可能性を以下3つの通り検討してきた。

- ①定期的情報交換（必要に応じ支援策の検討）
- ②CJCCが行う支援制度等の紹介・普及活動に対する提案企業としてのサポート
- ③行政サービス（無償）の提供後に民間契約による更なる支援継続（有償）の可能性

将来的には、首都プノンペン以外のカンボジア地方都市へ展開することも視野に入れており、CJCCとの共同展開の可能性を模索している。これまでのCJCCによるサービス提供は、不定期かつ理論中心であり、現場の実態に沿ったきめ細かい支援が難しい状況であるため、当事業では定期的な企業訪問による現場の課題に合わせて、経営者と一緒に伴走してその解決を支援することによって、CJCC事業を補完するかたちでの連携を考えている。

なお、CJCCはJICAも支援する半官半民²⁷の組織であるため、民間ベースでの連携活動は既に本調査にて試みてきた。本調査におけるCJCCとの連携活動を表8-1に示す。

²⁷ 運営費用の25%はJICA及び国際協力基金による支援、残りはカンボジア政府の支援及びCJCCが主催するセミナーやイベント等による収益による。

表 8-1 本調査における CJCC との連携活動

| 年月 | 内容 |
|-------------|--|
| 2016年7月 | 現地中小企業経営者向け 5S セミナー（無料）を CJCC 会場にて開催し、約 80 名が参加した【写真①】。 |
| 2016年9月 | CJCC 事業「農業ビジネス研修」で現地経営者等（25 名）が提案企業本社（富山県）を訪問し、提案企業の当事業概要を説明した【写真②】。 |
| 2016年10月 | 現地中小企業実務者向け 5S セミナー（有料）を CJCC 会場にて開催したが、参加者が 0 名だった。CJCC と課題（ターゲット層の選定、価格設定、広報手段）の共有をし、今後の対応を協議した。 |
| 2016年12月 | 現地中小企業実務者向け 5S セミナー（有料）を CJCC 会場にて開催し、約 40 名が参加した【写真③】。 |
| 2017年1月 | MIH 共催の現地中小企業実務者向け 5S セミナー（無料）を CJCC 会場にて開催【写真④】。 |
| 2017年2月 | 物販事業を促進するために、CJCC 主催「きずなフェスティバル」協賛のうえ、ブース出展した。 |
| 2017年3月（予定） | 現地人材を発掘するために、CJCC 主催「就職フェア」に出展予定。 |



【写真①】 5S セミナー（無料）



【写真②】 農業ビジネス研修



【写真③】 5S セミナー（有料）



【写真④】 MIH 共催セミナー（無料）

(2) MIH との連携可能性

MIH (旧 MIME) からの要請にて我が国 ODA で実施の技術協力プロジェクト「生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業支援プロジェクト (2010 年 3 月～2011 年 3 月)」における「企業のメンタリング」活動は、提案サービスの根幹となる「企業の悩み解決へのプログラム」による企業診断と類似しており、提案サービスは民間サービスで有料のため、現場に積極的かつこまめに出向き、現場の体験に基づく支援が可能である。政府機関である MIH がサービスを提供できる相手先には限りがあるため、MIH の活動を補完するかたちで、「企業のメンタリング」を民間に広く普及させるためにも、有効性があると判断する。

本調査では具体的な連携の可能性を模索するために、MIH 内の SME 手工芸総局 (以下、GD-SMEH²⁸) と協議のうえ、表 8-2 概要の通り共催セミナーを開催した。その結果、MIH 国務長官、中小企業局長はじめ 25 名が参加した。

表 8-2 MIH 共催のセミナー概要

| | |
|-------|--|
| セミナー名 | 食品製造業の安全安心の商品作りと 5S 生産向上 |
| 日時 | 2017 年 1 月 25 日 14:00～17:00 |
| 対象者 | 食品製造業の経営者・経営幹部及び関連事業者 |
| 参加者 | 25 名 (参加費無料) |
| プログラム | <p>【第 1 部】食品製造業の最近の事故事例と対策 (MIH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 最近の安全安心に関する事故事例を紹介、注意喚起と対策の説明 <p>【第 2 部】5S と生産性向上 (食品製造業を中心に) (提案企業)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5S の本質と初期導入の仕方、5S の効果 - 5S と生産性向上 (経営力向上、収益力向上) |
| 備考 | <ul style="list-style-type: none"> ・ MIH 共催事業とするための正式なレターやりとりをした。なお、公共セミナーとしたため参加費を無料とした²⁹。 ・ 参加者は、MIH 関係団体 (CWEA、FASMEC 含む 9 団体) に対して、製造業の現場責任者を対象に呼びかけた。 |
| 写真 |  |

²⁸ GD-SMEH: General Department of SME & Handicraf

²⁹ GD-SMEH 局長は、CJCC「農業ビジネス研修」団長として 2016 年 9 月に提案企業を訪問しているため、提案企業の活動にも理解を示し、正式に共催することができた。

8-2 連携事業の内容と期待される効果

(1) CJCC との具体的な連携事業の内容

CJCC にて現在実施されている「日本人材開発センタービジネス人材・交流拠点機能強化プロジェクト」(2014年-2019年)では、以下4点において方向性が同じである。

- ・本プロジェクトで実施されるコースのうち、「日本型経営手法」「5S・カイゼン」「コミュニケーション」「デザイン及びパッケージング戦略」「デザインマネジメント」等は、提案するサービスと共通する。
- ・これまでのビジネスコース科目より、工芸関係の科目以外では一様に講師の語学能力やプレゼンテーション手法、講義のスピード等の視点から「伝わらない」ことへのクレームが多い。これは「英語で」「高度な内容を」「短時間に」講義しなくてはならないことによるためであり、本プロジェクトは「原則として英語による講義」を柔軟に捉え、ファシリテータの協力を積極的に促しながら、「英語・日本語・クメール語を駆使したわかりやすい講義」を目指しており、当事業と考え方が共通する。
- ・本プロジェクトでは、「決められたことのみをできる範囲でこなす」レベルから脱却し、「自分で考えて必要と思われることを判断し実行する」「モニタリングの結果を評価する」「その結果、何をどうすればよいか提案できる力をつける」等という観点を重視しており、当事業の目指す現場型教育と同じである。
- ・本プロジェクトにおける「5S/カイゼン」は、生産管理に関する理論的な要旨は最低限にとどめ、実践的な内容を平易に解説することを志向しており、具体的には整理・整頓の2Sから実際に始めて「気づき」を促すようにする。当事業の「5S/カイゼン」も現場に出向いて実践を通して教育するものである。

上述共通点があるため、本調査時より CJCC とは連携の可能性を模索し、表 8-1 の通り実施してきた。CJCC が半官半民組織であるため、連携して ODA 事業を形成することはないが、民間ベースの連携として、CJCC 事業及び現在進行中の ODA プロジェクトの補完的な役割を担うかたちで、連携する。具体的に想定する内容(例)を以下に示す。

- ・CJCC 事業のビジネスコース等への提案企業の日本型経営の経験値ある講師を派遣する。
- ・CJCC 事業のビジネスコース等への参加者へのフォローアップとして、現場訪問による指導及び「悩み解決へのプログラム」(企業診断)等を実施する。
- ・JEC 教材を CJCC と共同出版して、日本型基礎教育システムのマニュアルを確立する。
- ・CJCC は本部事務局のあるプノンペンのみが拠点であるため、地方都市への研修事業等を普及するときには、CJCC からの委託事業等も視野に入れ、提案企業が主体となって現場力を活かした展開をする。
- ・カンボジア現地に精通する CJCC と日本国内の長年の経験を有する提案企業のノウハウを活かした、日本型経営手法を普及するためのカリキュラムを開発し、その持続方法を計画・実行する。

(2) MIH との具体的な連携事業の内容

本調査において、MIH と度重なる協議をした結果、過去に JICA 支援のプロジェクトを実施してきたが、限られた予算、期間であったため、その後の活動が定着していない現状があることが、課題として確認された。同じく CWEA との協議でも、これまでオランダ等世界のドナーによって限定的な支援がなされてきたが、その後の活動が継続されないため、会員企業の持続的なレベルアップにつながらないことが指摘された。

上記反省に基づき、カンボジアで継続的に教育できる現地人材の育成が急務であると考え、TOT (Training of Trainers) による現地人材育成をすることが重要であるという判断に至った。

また、中小企業振興を持続的に展開するためにも、政府事業として MIH と連携のもと 2 か月に 1 度の定期的なセミナーを開催しながら継続的な活動が無償で実施し、そのフォローアップとして提案企業によるサービス提供（有償）できる体制を構築する。その結果、これまで政府間事業では予算、期間に限界のあった現地中小企業支援に対して、政府と民間の連携による事業とすることで、持続的な中小企業支援モデルを形成する。

既に、MIH より定期セミナーの年間プログラムの作成を依頼されており、提案企業はその準備を進めている。

上記モデル事業の妥当性を検証するために、MIH と連携して想定される具体的な ODA 案件事業（例）を表 8-3 の通りであり、提案企業は 2017 年 JICA 中小企業支援メニューの「案件化調査」への応募を検討している。

表 8-3 想定する ODA 案件事業（例）

| | |
|----------|--|
| ODA スキーム | 普及・実証事業（中小企業海外展開支援事業） |
| 上位目標 | MIH の「中小企業支援制度」の機能強化がなされる。その結果、IDP で定められた中小企業振興目標に対して持続可能な貢献をする。 |
| プロジェクト目標 | 成果 1：TOT による現地人材育成がなされる。 成果 2：モニタリング企業に対する継続的な支援がなされる。 |
| 投入 | <p><u>日本側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家 （研修管理/指標モニタリング、ニーズ調査支援、教材作成支援、ビジネス展開計画、業務調整） ・ プロジェクト宣伝費 ・ 本邦受入活動の実施 <p><u>カンボジア側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ カウンターパート（C/P）の配置 ・ カウンターパートの件費、日当、交通費 ・ セミナー会場の提供、資料作成費 ・ プロジェクト実施に必要な情報 |
| C/P 機関 | MIH |
| 対象地域 | プノンペン市 |
| 活動内容 | <p><u>活動 1：現状課題の整理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 現在の支援事業の実態確認・分析 1-2 現地人材レベル確認・分析 <p><u>活動 2：モニタリング企業の選定と事業実施準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 プノンペン市の企業実態にかかる詳細情報収集 1-2 「悩み解決プログラム」（企業診断）によるモニタリング企業の選定 1-3 企業体質強化のための改善プログラムの作成、実施準備 <p><u>活動 3：提案サービスにかかる技術移転・人材育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 3-1 TOT 人材の選定 3-3 本邦受入活動の実施（提案企業本社及び現場にて TOT 研修） 3-4 帰国研修員による技術移転の支援 3-5 提案サービスのマニュアル（教材）作成 <p><u>活動 4：モニタリング企業の評価と効果測定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 4-1 モニタリング企業のプログラム効果実証にかかるデータ収集・整理 4-2 プログラム前後の効果比較 4-3 有効性評価、プログラム継続のための改善、課題整理 <p><u>活動 5：ビジネス展開活動の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 5-1 MIH との持続的な連携体制の構築、本事業後の継続支援方法の整備 5-2 CJCC との民間ベース連携の強化 |

第9章 事業開始までのアクションスケジュール

提案企業は、本調査を開始する前の2016年3月より、現地法人を設立のうへ、既に事業を開始している。そのうえで、本調査業務において、2016年5月より計4回の現地調査（自社負担を含む）³⁰を実施して、具体的に表9-1の成果と課題が確認された。

表9-1 本調査業務によって得られた成果と課題

| 成果 | 課題 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地中小企業訪問（20社）及び現地関係団体（5団体）との協議を通じた現地の実態把握 ・ 物販支援事業計画（案）の策定 ・ 基礎教育事業の試験的实施（計8回） ・ 基礎教育セミナー開催（計3回） ・ 現地政府機関CJCC、MIHとの具体的な連携体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地社員（提案サービスの担い手）の能力強化 ・ 提案サービスに対する現地中小企業の理解促進 ・ 現地中小企業に対する包括的な支援を実施するための現地関係団体及び現地政府機関と継続的な連携モデルの構築 ・ 継続的な中小企業支援実施のためTOTの実施 |

提案企業は、国内でもこれまで地域密着による中小企業支援を目的とし、地元の自治体とも連携しながら事業を展開することで、信用力に基づいた継続的な中小企業振興を実現してきた。カンボジアにおいても、政府関係機関と連携することで、コンサルタントサービスという受け入れてもらうまでに時間を要する事業に対して、現地中小企業の理解が得られ易いことが本調査にて判明した。CJCCやMIHと連携してセミナーを開催することで、提案企業が独自に現地中小企業の訪問調査を繰り返し実施しても難しかった提案サービスに対する理解がなされ、かつ提案サービスに対する需要が見込める企業との引き合わせにもつながった。よって、提案企業がカンボジアで提案サービスを事業として黒字化して成立させるためには、現地で需要はありながらも業態として理解されにくい提案サービスを普及させるためにも、政府関係機関と連携して事業を促進することが必要不可欠である。

上記より、今後はCJCC、MIHとの連携をさらに強化して政府関係事業として信用力あるものとして促進させ、将来的な民間事業として継続でできる体制を構築していくものとする。さらには、提案サービスがカンボジアに根付くためにも、現地社員の能力開発強化やTOTの実施によって現地人によって運営されていくものを目指す。

そのための今後のアクションスケジュールは表9-2の通りである。

³⁰ 各調査後には補足調査が実施された。

表 9-2 今後のアクションスケジュール

| 時期 | 内容 |
|-----------|--------------------------------|
| 2017年4月～ | MIH と連携したセミナー（無料）を開催（回/2 か月） |
| 2017年6月～ | セミナー参加者へのフォローアップ（定期訪問）の実施 |
| 2017年11月～ | JICA 中小企業海外展開支援「案件化調査」の実施 |
| 2018年1月～ | MIH と連携による試験的な提案サービスの提供（有料）の開始 |
| 2018年11月～ | JICA 中小企業海外展開支援「普及実証事業」の実施 |
| 2020年1月～ | 官民連携による中小企業支援のモデルケースの確立 |

