

カンボジア国
物流システム改善に係る
情報収集・確認調査

最終報告書
(和文要約)

平成30年4月
(2018年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社国際開発センター
株式会社パデコ

基盤

JR

18-049

カンボジア国
物流システム改善に係る
情報収集・確認調査

最終報告書
(和文要約)

平成30年4月
(2018年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社国際開発センター
株式会社パデコ

カンボジア国
物流システム改善に係る情報収集・確認調査
ファイナル・レポート

和文要約

目 次

	ページ
1 はじめに.....	1
2 経済開発と物流需要.....	1
3 物流の現況と課題.....	6
4 貿易の競争力.....	12
5 マスタープランフレームワーク.....	14
6 戦略とプログラム.....	16
7 マスタープランの実施とモニタリング.....	20

図表目次

	ページ
図 1 物流量の増加.....	4
図 2 地域開発ポテンシャルと物流需要.....	6
図 3 物流インフラの現状.....	7
図 4 輸出入手続きの流れ.....	10
図 5 物流整備シナリオ.....	16
図 6 経済コリドーと国際ゲートウェイ（2020年）.....	17
図 7 物流ハブ（2025年）.....	18
図 8 CNSW を中心とした貿易の円滑化.....	19
図 9 産業振興、都市化を支える多様性のある物流サービス.....	20
表 1 戦略、プログラムおよびプロジェクト.....	22

略語集

組織

ADB	Asian Development Bank
AEC	ASEAN Economic Community
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
CAMTA	Cambodia Trucking Association
CAMFEBA	Cambodia Federation of Employers and Business Association
CAMFFA	Cambodia Freight Forwarders Association
GDCE	General Department of Customs and Exercise
GDL	General Department of Logistics
IMC	Inter-Ministerial Committee
JBAC	Japan Business Association of Cambodia
MEF	Ministry of Economy and Finance
MOC	Ministry of Commerce
MPWT	Ministry of Public Works and Transport
NLC	National Logistics Council
NLSC	National Logistics Steering Committee
NSWSC	Cambodia National Single Window Steering Committee
PPAP	Phnom Penh Autonomous Port
PAS	Sihanoukville Autonomous Port
RGC	Royal Government of Cambodia

物流

AEO	Authorized Economic Operator
AFAGFIT	ASEAN Framework Agreement on Facilitation of Goods in Transit
AFAMT	ASEAN Framework Agreement on Multimodal Transport
ASW	ASEAN Single Window
ASYCUDA	Automated System for Customs Data
CBTA	Cross-Border Transport Agreement
iiCBTA	Initial Implementation of Cross-Border Transport Agreement
CCA	Common Control Area
CFS	Container Freight Station
CIQ	Custom, Immigration, Quarantine
CNSW	Cambodia National Single Window
C2C	Cash Conversion Cycle

DIFOT	Delivery In Full and On Time
DWT	Deadweight tonnage
EDI	Electronic Data Interchange
GMS	Greater Mekong Subregion
GSP	Generalized System of Preference
GDP	Gross Domestic Product
HS	Harmonized Commodity Description Cording System
ICD	Inland Container Depot
IDP	Industrial Development Policy
KPI	Key Performance Indicators
LCL	Less than Container Load
LPI	Logistics Performance Index
NH	National Highway
NSW	National Single Window
OSS	One Stop Service
OSSC	One Stop Service Center
SEA	Strategic Environmental Assessment
SEZ	Special Economic Zone
SPS	Sanitary and Phytosanitary Certificate
SSI	Single Stop Inspection
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit
TIN	Tax Identification Number

要 約

1 はじめに

1.1 背景

カンボジアは、近年、工業、サービス業の成長によって好調な経済成長をとげている。このような経済成長を中長期的にも持続していくために、カンボジア国政府は産業開発政策（“IDP”）を作成し、単純な労働集約型産業から、より付加価値の高い技術労働中心の産業構造への転換を目指すこととした。経済構造の転換・高度化にあたり、物流システムの改善は、南部経済回廊のポテンシャルを高め、投資促進、産業立地を進めカンボジア経済の持続的な成長のための重要な課題と位置づけられ、それを包括的に実現するために、物流マスタープランの策定及び実施を 2018 年までの優先課題と位置付けた。このような状況のもと、カンボジア政府は、我が国に対し国際競争力強化に資する物流システム改革に係る技術協力を要請した。

1.2 本調査の目的と成果

以上のような背景を踏まえ、本調査では、カンボジアの物流システムマスタープランの策定および本格協力の準備をおこなうことを目的とする。調査の成果は、以下の3つである。

- 物流システムマスタープランを作成する。
- 短期優先案件を本格協力として実施するための準備をおこなう。
- GDL をサポートし、マスタープランを国家物流委員会 (NLC) および国家物流運営委員会 (NLSC) で承認したカンボジア政府の正式なマスタープランとする。

2 経済開発と物流需要

2.1 自然条件

カンボジア国は地形や高度、雨量などから4つの地域に分かれる。すなわち、平地で雨や河川の水の利用ができる「平地地域」、シヤム湾に面し山岳地がせまり平地が少なく降雨量が多い「海岸地域」、平地であるが降雨量が少ない「トン・レ・サップ湖地域」、山岳地丘陵地が多く降雨量も多い「東北地域」である。

2.2 社会経済の成長

カンボジアは過去 20 年にわたり安定した経済成長を継続している。GDP は 10 年でおおよそ 3 倍となり、一人当たり GDP は 2016 年に 1,227 米ドルに達した。同時に、人口も緩やかに増加し、2016 年には約 1,600 万人となった。カンボジアの経済成長は、中長期のスパンで考えれば、今後とも継続すると考えられており、2025 年には GDP は 88%、人口は 14%増加すると予測される。また、経済成長に伴い、所得水準は 2025 年までに、2016 年と比較し実質ベースで 78%増加すると見込まれる。

2.3 国際貿易

貿易の伸びとパターン

経済成長に伴い、貿易量も増加することとなり、輸出・輸入量ともに 2025 年までに約 2.6 倍増加することが見込まれる。世界銀行によると輸出の増加が特に目覚ましく、2030 年までに 4.1 倍になると予測している。今後、IMF の予想どおり約 6~7% の GDP 成長率が継続した場合、2025 年までに、国内貨物量は倍近くになり、海外へ向かう貨物量は 2.5 倍超となる見込みである。

輸出をみると、カンボジアは特惠関税の恩恵を受け、縫製品や農産物の輸出を増加させてきた。2015 年の輸出金額の約 71% は縫製業によるものであった。その一方で、近年、SEZs への新規企業の立地などにより機械や電気といった分野の製造業輸出が着実に増加し、2015 年には 4.4% に達している。その一方で、農産品の輸出額も 2015 年で 4% にまで増加してきた。主な輸出先はヨーロッパ (43%) と米国 (25%) である (2015 年)。

一方、輸入をみると、中国からの繊維製品と消費財の輸入が太宗を占める。とくに、繊維・被服製品の中国からの輸入は、2015 年には輸入金額全体の 23%、輸入量 (重量) 37% にのぼった。これに続き、近年はタイやベトナムからの輸入が増加している (2015 年で、それぞれ全体の 15%、9%)。

輸出の多様化と高度化

カンボジアの輸出は、縫製業の多様化に支えられ徐々に多様化しつつある。縫製業の輸出の品の数をみると、2005 年には、15 品種で輸出量の 80% を占めていたものが、2016 年には 39 品種で輸出量の 80% を占めるまで、縫製品の多様化が進んだ。

同様に、カンボジアは 2005 年の貿易品目が HS コード分類で 900 品目だったものが、2015 年は 1422 品目と、10 年間で 58% 増加している。

このように、縫製業の多様化は進んでいるものの、いまだ高度化までにはいたっていない。縫製業の高度化のためには、縫製品の競争力を保ちながら、企画やデザインの面で香港やフィリピン、台湾との競争のなかで付加価値を高めていくことが重要となる。

2.4 外国直接投資

カンボジアへの製造業における外国直接投資は下記の 3 つのタイプに分類できる。(1) 製品を外国市場へ輸出する輸出加工型工場への投資、(2) 外国から全製造工程のうちの一定の部分を移転する製造工程の国際分業型、(3) 国内市場を目指す製造業の 3 類型である。これらに加え、カンボジア国内で生産される潜在的な輸出品もある。たとえば国内で生産され外国市場に輸出される農産物が挙げられる。

2010 年以前は、カンボジアの GVC における役割は、主に上記 (1) に分類される、労働コストの低さや GSP を生かした縫製や靴といった労働集約型の製品の製造であった。2010 年代には、多国籍製造企業による中国やタイ等の既存の製造拠点から、カンボジアへの製造工程の部分的な移転により、機械・電子製品の製造および輸出が増加した。これらは「国際分業 (International Fragmentation)」と呼ばれ上記の (2) に分類される。こうした外国直接投資は主にプノンペン、シアヌークビル、コッコン、バベットおよびポイペトの SEZ に集中している。一方で、カンボジアの人口増加や所得水準の向上によって、国内市場の規模が拡大しつつある。これをビジネスチャンスととらえ、(3) にあたる自動車やモーターバイクの組み立て、食品・農産物加工、農業機械、飼料といった工場の立地がみられる。

2.5 産業開発

国家戦略

工業セクター

2015年に制定された産業開発計画（IDP）では、将来の工業化の方向として、縫製業・履物製造業以外の工業の振興に焦点を絞り、新たな市場を開拓できる高付加価値、創造的、競争力のある製品を製造する能力をもつ製造業を育成していくことを強調している。この新たな製造業のターゲットは、消費財に加え、機械組み立て、機械/電気/電気製品加工、輸送機器組み立てなどの生産設備製造である。

GDPにおける製造業の割合は2015年の16%（28億USD）から20%（76億USD）に成長させることを目標としている。また、縫製業以外の工業輸出は、2015年の4億USDから2025年の32億USDのおよそ8倍の成長を目指す。これによりGDPに占める縫製業や履物製造業の重要性は徐々に低下し、輸出額の割合は、2015年の60%から2025年には50%まで低下する。

また、カンボジアにおける縫製業や履物製造業は、高付加価値化や国際的なサプライチェーンの中で、企画、デザイン、機械化、流通加工の役割を強化していくことによって、これからも雇用や輸出へ大きな貢献していくことを期待している。これに対応するため、カンボジアの物流は、定時性が高い高付加価値貨物の輸送や配送、バラ荷や大容量の安定的で低コストの物流といった面での能力の強化が求められる。

農業セクター

IDPでは、GDPに占める農業セクターの割合が2015年の29%から2025年には23%まで低下するものの、農業セクターの総生産額は、2015年の52億USDから2025年には87億USDへの増加を見通している（67%の増加）。また、農産品の輸出は、金額ベースで約3.5倍に増加することが見込まれている。農産品の国際競争力を維持しているためには、（鉄道利用を進めるなどで）農産品の物流コストを低下させる必要がある。また、農産物の多角化及び国内での高付加価値化を進めることも重要である。

グローバルバリューチェーン

バリューチェーンの国際化が進む。とくに、東南アジア諸国では、国をまたいで効率的な分業体制と部品の供給システムを展開させている。カンボジアは、いまだ縫製業や靴製業など単純な輸出加工業が多く立地してきた。近年の人口増加や経済成長を背景として、また縫製業などの軽工業の経験をベースとした技術や工業人材の能力向上によって、広域的なバリューチェーンに参入しつつある。

人材育成

カンボジアがグローバルバリューチェーン（GVCs）の一翼を担っていくためには、カンボジアの能力はまだ十分とは言えない。カンボジアは、GVCsの中で、中間財の生産工程を担うまでには時間を要するが、単純な工程や最終財の生産工程ではGVCsに参加する能力を身につけつつある。今後、より高度な製品生産プロセスのGVCsに参画していくためには、更に大きく能力を向上させていくことが必要である。それを達成するためには、人材が最も大きな阻害要因となることが予見されることから、カンボジアが現状からさらに付加価値の高い中間財生産のプロセスを担当できる工業になるためには人材育成が重要となる。とくに、IDPに示されるような知識集約的型産業構造への移行にあたっては、労働者と管理者の技術力の強化が、重要と考えられる。

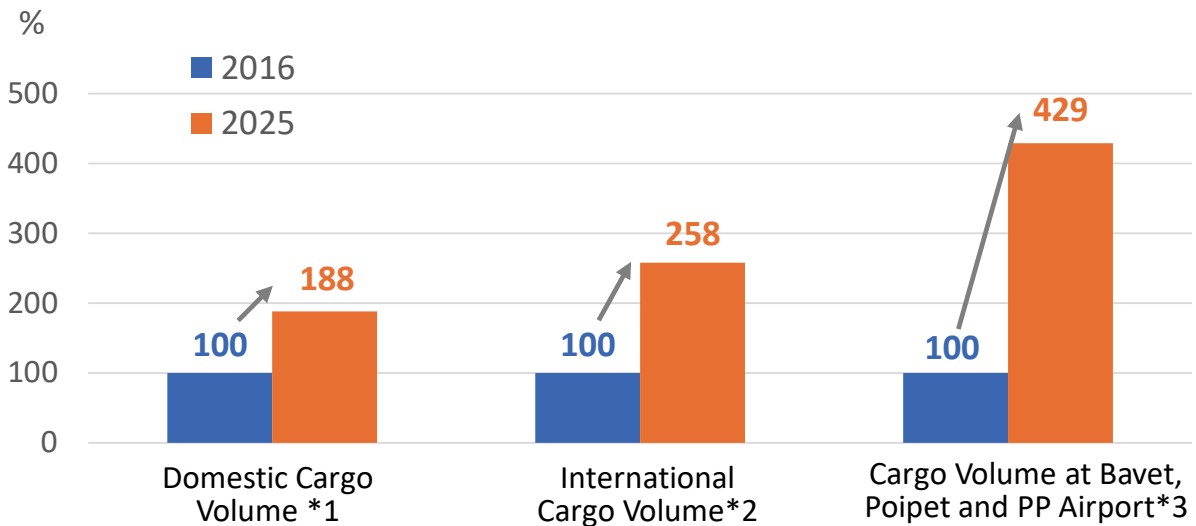
タイ、ベトナム、中国からの工場移転

上述のような国際分業に進展によって、タイ、中国などの製造拠点の ASEAN 新興国への工場移転が増加している。カンボジアで顕著な傾向はタイのビジネス環境の変化によるタイからの工場移転である。これは多国籍製造企業による「タイ+1」と呼ばれる戦略である。同様に、「中国+1」、「ベトナム+1」と呼ばれる新たな工業開発がカンボジアで起こりつつある。これらは中国やベトナムに拠点をもち企業が、製造施設をカンボジアに設立し、中国やベトナムの母工場と連結することによって全体の製造コストを最小化するものであり、カンボジアの立地条件や人件費の優位性を鑑みて、労働集約的な製造工程をカンボジアに移転することに関心を持つ企業が今後増加していくものと考えられる。これらの企業は一般的に多くの部品や原材料を用い、小さく軽量で、より高付加価値な製品を製造する。そのため、このような産業の発展は従来とは異なる多様な物流サービスの提供が前提となる。

2.6 地域別物流需要

物流需要の外観

カンボジアの経済成長は、中長期のスパンで考えれば、今後とも継続すると考えられており、それにもよって物流量の増加も予見される。2016年にくらべて、2025年には総物流量で88%の増加、国際貨物量で185%の増加が見込まれる。とくに、バベット・ポイペトなど、貨物増加率が平均よりも著しく高いゲートウェイもあり（輸出入全体で年率12%程度成長しているのに対し、バベット・ポイペトでは年率20%を超えている）、それらの国境では、2025年までに、貨物量が4倍になる可能性もある。



*1 estimated base on GDP growth with a base of Year 2006=100
 *2 estimated based on the past export/import volume
 *3 estimated based on the past 3 years

図 1 物流量の増加

地域別物流需要

プノンペン

プノンペン周辺の主要工業は、軽工業、とくに欧米をターゲット市場とする縫製業、履物製造業で

ある。生産コスト、とくに人件費の上昇は、徐々に軽工業の競争力を損なうことが予見されるが、それは 2025 年以降に顕著化するものと思われる。一方、プノンペンでは、将来の工業化の芽として 1) 多様な需要・要求に対応できるような既存軽工業の洗練化・高度化、2) 国際分業のもとでの多様な部品や原材料を必要とするような多様な製造業の立地増加、といった動きもみられる。

さらに、継続的な経済成長はプノンペン市民の所得水準を向上させ、より富裕な都市人口が増加する。一般的に、都市における富裕層は、高付加価値製品を消費し、それらの需要は増加し、また多様化する。それによってバベットやポイペトを経由し南部回廊を通る貿易品の量と種類が飛躍的に増加していくものと推察される。また、都市物流もより高付加価値で多様な物流（コールドチェーンや E コマース、インターネット販売など）へと高度化する必要がある。それに伴い、量、費用、スピード、頻度、定時性などの観点からより多様性のある物流サービスが求められることになろう。

シアヌークビル

シアヌークビルに立地する多くの工場は、特惠関税を利用した欧米向けの軽工業で、シアヌークビル港を利用している。現在シアヌークビルには、シアヌークビル SEZ とシアヌークビル港 SEZ の 2 つの SEZ があり、SEZ の中には、従来の軽工業とは異なった軽少で高付加価値の製品を製造する新たなタイプの製造業の立地もみられる。

シアヌークビル港の取扱量は、カンボジアの人口増加や経済成長によって、開港以来一貫して増加してきたが、この傾向は今後も続くと考えられており、港湾の容量の拡大と上述のような新たな利用者の要望に対応できる多機能性が求められる。一方、コンポットのセメントは、建設需要の拡大によって今後とも生産の拡大が見込まれることから、鉄道南線のポテンシャル貨物ということができる。

また、カンボジア観光省では観光多角化の目玉として、海岸地方へ観光客の誘致に力を入れることにしており、物資を定期的に供給する物流センター（物流コンプレックス）の整備促進はさらなる観光開発を側面支援することができる。

国境ポイント

バベットとポイペトは GMS 南部経済回廊上にあり、カンボジアでは最も重要な陸の国境ポイントである。これらの国境ポイントを通過する貨物は大きく分けて 1) タイやベトナムの基幹工場からの部品や原材料、2) タイやベトナムからプノンペンに向かう（国内）トランジット貨物に分かれる。今後、タイやベトナムからの工場移転が進むことによって、1) のタイプの貨物の量と種類の増加が予見される。

バタンバン・コンボン・チャム回路

トンレ・サップ湖地方の湖の周辺地域や平原地方は米作地帯で、平原地域はカンボジアで最大のコメの生産地である。とくに、トンレ・サップ湖の南岸地域は、高品質米の生産地として有名である。コメの輸出の拡大は政府の重要施策の一つと位置づけられており、これを持続していくためには、大量のコメを安定的に安価で輸送するシステムの構築が欠かせない。さらに、バタンバンでは、セメント生産も増加傾向にあり、コメと合わせて鉄道北線の有力なポテンシャル貨物ということができる。

東北地域

東北地方の南部地域は、キャッサバやコムプランテーションが多くみられる。これらの多くはプノンペン港を経由し内陸水運を利用して、中国に輸出されている。キャッサバやゴムの国際市場は堅調で、これらの生産は今後とも増加が見込まれる。一方、東北地方のプレビヒア、スタン・トレ

イン、クラチエには、ボーキサイト、金、石炭、アンチモンといった地下資源が賦存しており、物流の改善は、発掘サイトまでのアクセス道路整備の負担削減、輸送費の削減といった面から地下資源開発を側面支援することができる。

また、カンボジア観光省では 2020 年には 7 百万人を目指し、アンコール遺跡から東北地方や海岸地方へ観光客の誘致に力を入れることにしており、シアン・リアブと東北地方を結ぶ交通網の整備や物流センターは観光開発を側面支援することができる。

地方都市

都市人口の増加や都市住民の所得水準の向上は今後も続くことが予見される。シアヌークビル、シエム・レアブ、バットアンバン、シソフォン、コンボン・チャム、クラチエ、スタン・トレインといった地方都市では、プノンペンと同様な商品やサービスが求められる傾向が強まり、適切な物流コストでそれらを提供することが物流ビジネスの大きなビジネスチャンスになっていくものと考えられる。

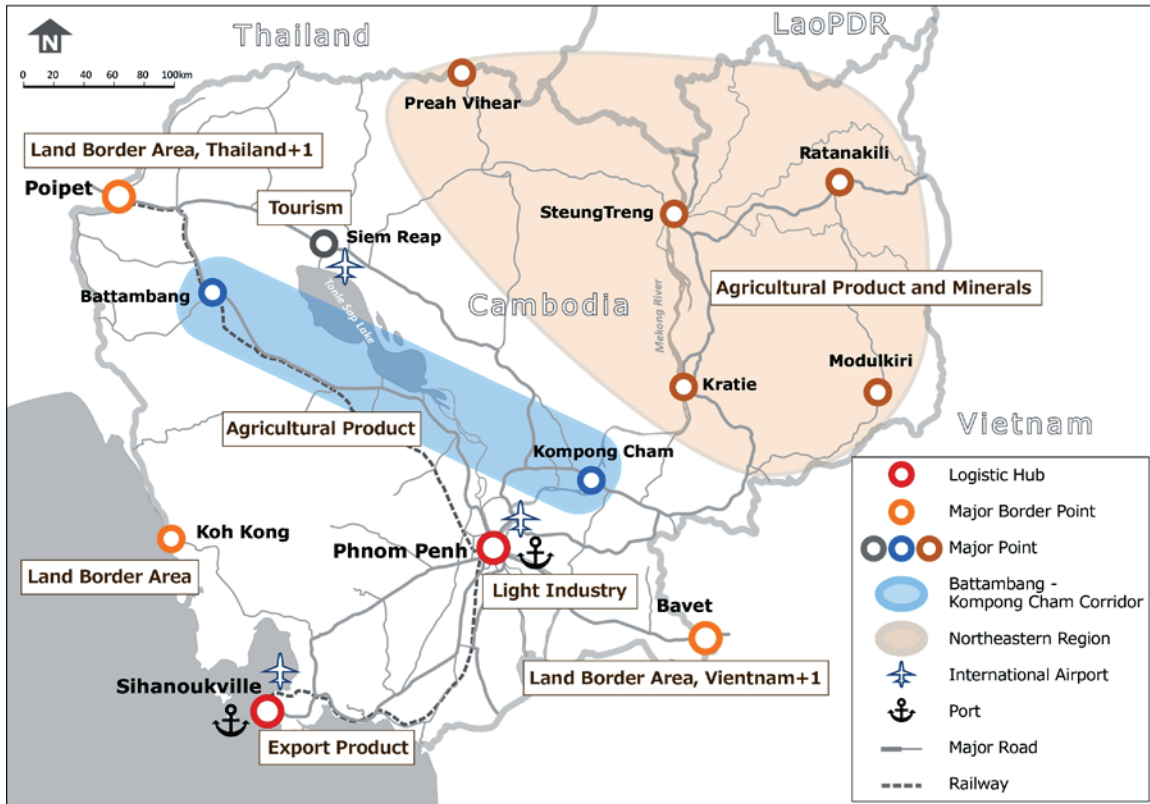


図 2 地域開発ポテンシャルと物流需要

3 物流の現況と課題

3.1 主要経済回廊の開発

道路

カンボジアの道路ネットワークは、政府の長期にわたる努力と予算投入によって整備されてきた。GSM 南部回廊、同インターリンク回廊（プノンペン—シアヌーク間を含む）、同南部沿岸サブ回廊といった主要な幹線ネットワークは、一部の区間は改良中であるものの、良好な機能を果たしてい

る。道路開発マスタープランは、2009年のJICA支援、2017年には中国政府支援により、また高速道路開発マスタープランは2013年のJICA、2014年には中国政府支援によってそれぞれ作成された。今後、これらの事業は、今後、予算面での制限を考慮しながら慎重に実施していくこととなる。

鉄道

カンボジアには南部線および北部線鉄道がある。南部線は基本的なリハビリが完了し運行されているが、信号や引き込み線、駅、電化踏切などの不足により十分に効率的であるとは言えない。北部線は現在リハビリ工事が実施中である。

内陸水運

カンポン・チャムとベトナム・ホーチミンとの間は、カンボジア・ベトナム国境を越えて、メコン川が内陸水運機能を果たしている。さらに効率的かつ柔軟性のある内陸水運を実現するためには、越境管理時間を延長する必要があると思われる。

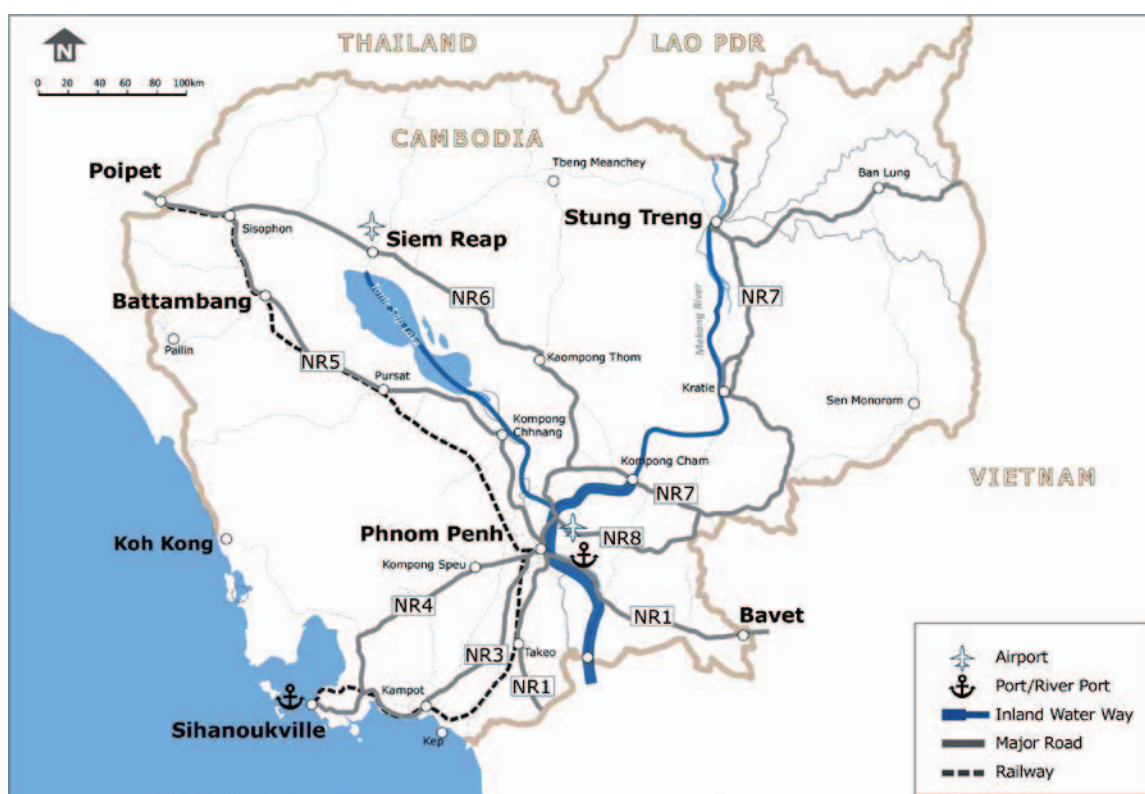


図 3 物流インフラの現状

3.2 物流ハブの開発

シアヌークビル港

シアヌークビル港は2016年に400,187TEUのコンテナを取り扱っており、今後とも取扱貨物量が増加することが見込まれており、2018年運用開始を目途に多目的ターミナル・プロジェクトが進められている。多目的ターミナルは農産物、農産加工品、産業製品、その他交易品、中でも特にタピオカ、バルク貨物等の農産物の輸出貨物を取り扱う計画である。多目的ターミナル・プロジェクトの主な港湾施設は延長330m、水深13.5mのバースと延長200m、水深7.5mのバースである。

さらに、シアヌークビル港当局(PAS)は新コンテナ・ターミナル開発プロジェクト(2020年~2023

年) の実施を計画している。このプロジェクトでは、オーバー・パナマックスコンテナ船を 1 隻、サイズがパナマックス以下のコンテナ船の場合には同時に 2 隻係留することが可能な、延長 350m、水深 14.5m の岸壁を建設する。2022 年末には新コンテナ・ターミナルの運用開始ができるものと予想され、2024 年には 200,000TEU、2027 年 450,000TEU のコンテナを取り扱うものと推定されている。この結果、2027 年にはシアヌークビル港のコンテナ取扱能力は、全体で 900,000TEU/年まで拡大される。

プノンペン港

プノンペン港はプノンペン港（旧港）およびプノンペン新港からなる¹。プノンペン新港はプノンペン市から 30km のメコン川下流右岸にあり、従来のプノンペン港はメコン川とトンレ・サップ川の合流地点の 3km から 4km 上流のトンレ・サップ川右岸にある。

プノンペン新港はプノンペン市郊外にあり、将来的には同市外環道路 3 号線に繋がる計画がある。プノンペン港当局（PPAP）は、プノンペン新港は、今後ともカンボジアの貿易、特にメコン川の内陸水運を利用したベトナム、中国、日本、北アメリカとの貿易で重要な役割を果たしていくものと考えている。プノンペン新港は 2016 年にはコンテナを 151,781TEU 取扱い、2016 年から 2018 年のフェーズ II 拡張計画および 2019 年から 2028 年にわたるフェーズ III 拡張計画により 300,000TEU/年に取扱能力を増加させる計画である。

また、プノンペン港当局（PPAP）は自らの港湾商業ゾーン（Port Commercial Zone²）内のメコン川およびトンレ・サップ川河岸に 2016 年から 2018 年の短期計画としてベルトコンベア数基の設置を、2019 年から 2028 年の長期計画としてプノンペン新港近隣に物流センターの建設を計画している。

複合輸送施設

複合輸送施設（あるいはモード間輸送）の開発は、未だ初期段階である。モード間の連結については、2016 年に JICA により実施された物流に関する基礎情報収集調査において、プノンペンの鉄道ドライポートのパフォーマンスが効率的でない点が指摘された。それに伴い、鉄道内陸コンテナデポ（ICD）整備が提案された。これは、プノンペン市の 2035 年を目標年次とした土地利用マスタープランとも整合している。

同鉄道 ICD の土地所有者はシアヌークビル港湾公社であるが、施設の運営は鉄道のコンセッションである Royal Railway 社によって行われている。ICD 施設は南部線沿い、プノンペン中央駅から 13~15km、国道 4 号線との交差点の北側隅に位置している。十分な広さの土地が利用可能であるならば、LCL を扱うための CFS を追加する、米を全国各地から集荷してコンテナに詰めシアヌークビルやベトナムへ海上輸送する中心基地を作る、冷蔵・冷凍施設を備えた倉庫施設を作ることで ICD の機能を強化することが可能である。

ICD のフル稼働は最遅で 2025 年と予定されている。当 ICD プロジェクトおよびその他の ICD 開発については、組織体制の枠組みも別途必要である。

¹ PPAP によると、公式には「旧港は一般貨物を取り扱う」としているものの、現在、旧港では貨物は取り扱っていない。コンテナもコンテナ荷役機械がある新港のみで取り扱っている。

² 港湾商業ゾーン（Commercial Zone of PPAP）は次の河川域からなる：

- 1) ネアク・ルアンからプノンペンまでのメコン川（56km）
- 2) トンレ・サップ川との合流点からトンレ・ベットまでのメコン川（105km）
- 3) メコン川との合流点からトンレ・サップ川（7km）

このゾーン内では石油ターミナル、ガス・ターミナルその他一般貨物取扱ターミナルを含む民間ターミナルを規制・管理する権限が PPAP に与えられている。

航空貨物ハブ

カンボジアには3つの国際空港があり、そのうちプノンペン空港において航空貨物需要の大部分を取り扱っている。航空貨物取扱量は、2006年の27,548トンから2016年には47,545トンへと、73%増加したが、今後2025年にはさらに87,000トンまで増加すると予測されている。主な取扱貨物は、衣料品（サンプル品、緊急発注品、遅延発注品）である。航空貨物輸送は約25の航空会社によって行われており、貨物専用機あるいは旅客便の空きスペースが利用されている大まかに言って載荷率は70~100%と高く、近い将来に輸送能力の向上を計画している航空会社もある。

急激な貨物需要の増加に対応し、プノンペン空港は、貨物ターミナルの拡大事業を実施し、将来的には、航空貨物コンプレックスの整備計画を立案中である。

3.3 国境の運営および貿易の円滑化

ポイペト国境ポイント

ポイペトには3ヶ所のSEZがあり、1か所は建設中である。タイの車両は国境から20km圏内であれば入国可能で、越境交通協定（CBTA）の2国間合意で登録したタイの車両150台は20km圏内を超えてカンボジアに入国することができる。国境地域は観光バス、トラック、自家用車などで混雑している。国境地点でのトラック交通量は1日約200台である。

ポイペト国境監視所は朝6時に開き、夜10時に閉まる。税関の業務時間は朝7時~11時半、午後2時~5時までとなっているが、時間外での業務を要請することもできる。

ポイペトの主要貨物は新車、バイク、建設資材、肥料やトラクターなどの農業関連用品である。トラック、バスに加え、荷車がタイからの日常生活用品の輸送に使われている。

国境地点では通行帯が入国、出国それぞれ一つしかなく、それをトラック、バス、荷車、自家用車が共用しているため混雑を増幅させている。混雑を緩和するため、公共交通省はタイ政府の支援によって近隣のスタン・ポットに新国境を建設中である。

バベット国境ポイント

バベットには9カ所のSEZがある。ベトナムの車両は国境から20km圏内であれば入国可能で、越境交通協定（CBTA）の2国間合意で登録したベトナムの車両500台は20km圏内を超えてカンボジアに入国することができる。国境入国地点でのトラックの交通量は1日約200台となっている。

カンボジアに入る国境には4レーンの進入ゲートがあり、1つは自家用車、1つはバス及び旅客、他の2つがトラック用となっている。バベット国境監視所は朝6時に開き、夜10時に閉まる。税関の業務時間は国境監視所の業務時間と同じであるが、時間外での業務を要請することもできる。

国境での主要な問題はトラックによる国境付近の道路混雑である。混雑の理由はトラック運転手（ベトナム人）とカンボジア通関業者との言葉の違いによる不十分な意思疎通、不十分な駐車スペース、CIQ施設の非効率な設置場所による。GDCEはゲート通過後の混雑を緩和するためバベット税関事務所敷地内のX線検査場、トラック駐車場を拡張する工事を行っている。

通関手続き

貨物の申告者は、先ずMEFより納税者番号を取得する必要があり、その後MOCに輸出入者登録を行う。さらに、必要に応じて関係省庁より輸出・輸入ライセンス、許可証、証明書を取得する必要がある。また、GDCEより事前教示を受けることもできる。

税関への申告は電算化されていない価格申告手続きから始まる。申告者は必要な書類をGDCEに提

出し申告価格、品目分類、原産地について確認を受ける。その後、確認を受けたデータを ASYCUDA に入力する。その後、リスク判定、書類審査を経て貨物検査が行われる。特段の問題が無ければ関税及び消費税を支払うと貨物の引き取り指示書が交付される。なお、コンテナ貨物は100%の検査対象となっている。従って、X線検査はグリーン（簡易審査）、ブルー（事後調査対象簡易審査）であっても実施される。

免許、許可および証明書

13の関係省庁が輸出入のライセンス、許可証、証明書の発行に関係している。輸出貨物に関しては、ライセンスの種類、許可書、証明書と共にそれらを要請している政府機関のどこで入手できるかがGDCEから発行された税関通関ハンドブックに記載されている。

カムコンコントロール (CamControl)

カンボジアで特殊な通関手続き制度としてカムコントロールの検査がある。カムコントロールはすべての輸出入貨物を検査対象としているが、特に消費者の食の安全・安心に重点を置いている。

カンボジア・ナショナル・シングル・ウインドウ (CNSW)

CNSW 導入の主目的は、通関手続きを簡素化し、利用者が一度の申告ですべての関係省庁に必要な申告を行えるようにすることである。CNSW 導入準備は世界銀行の支援により2013年10月より始まった。CNSW ブループリントが2014年4月に開発されCNSW ステアリングコミティが2015年3月に設立され、CNSW 構築にむけた作業がおこなわれている。一方で、GDCEはCNSWのプラットフォームとしてASYCUDAを継続して使用していくかどうかについて検討している。

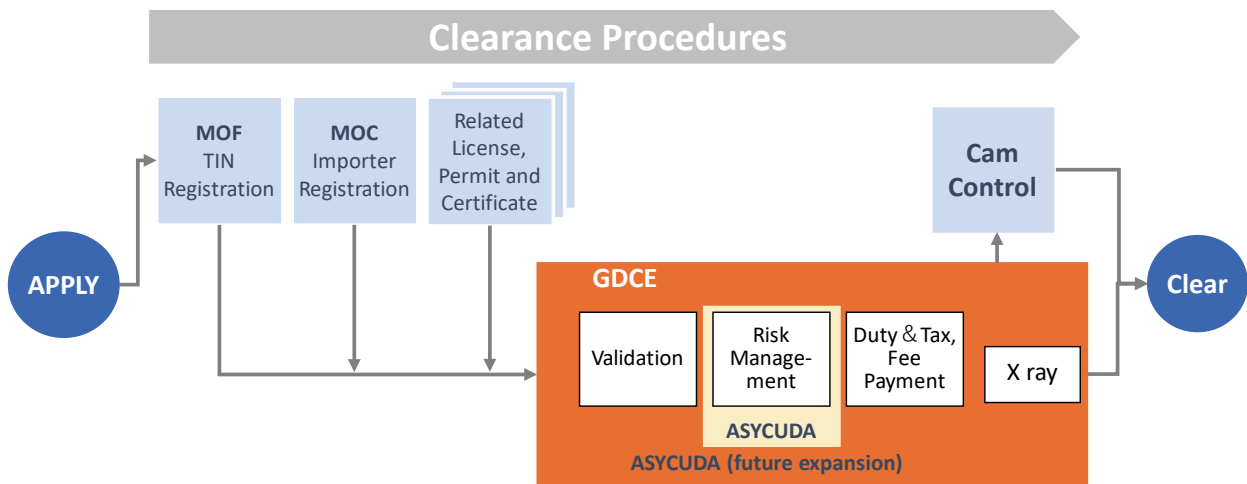


図4 輸出手続きの流れ

港湾 EDI

港湾 EDI は船の入出港手続きを処理するシステムで、船の運航者が入出港に必要な書類を電子的に提出し、すべての関係官庁がそれを共有し手続きを進めることで、入出港手続きを迅速化するシステムである。港湾 EDI は CNSW に統合され、船の入出港情報、積荷リスト情報が CNSW を通して関係機関に提供される

ベストトレーダー制度

GDCE はベストトレーダー制度を導入している。これは世界税関機構 (WCO) の AEO 制度 (認定事業者制度) と類似したもので、貿易関係者の貿易円滑化の協力への報奨制度である。現状 17 社に対

してベストトレーダーを認定しており、GDCE はこれを 50 社程度まで増やしたいと考えている。また、将来的には、ベストトレーダー制度を更新して WCO のガイドラインに従った AEO 制度に移行させることも考えている。

3.4 グリーン物流

気候変動の緩和は、カンボジアにおいても長期の重要政策の一つとなっている。運輸セクターからの温室効果ガスの排出量は、こまま手を打たなければ 2025 年には 2010 年の 1.8 倍、2040 年には 2010 年の 3.5 倍にまで増加すると予測されている。運輸セクターの中でも、陸上輸送の排出量、とくにトラックが大きな割合を占めてきたが、今後ともこの傾向は続くと考えられている。MPWT では、このような状況を踏まえ、主に運輸、物流セクターに焦点が当てた「運輸セクターの気候変動に対するアクションプラン、2014-2018」(Climate Change Action Plan for Transport Sector (CCAP), 2014-2018) を作成し、温室効果ガスの抑制に乗り出している。

3.5 物流事業者

物流事業者

カンボジアの民間物流事業者の主体はトラック業者、フォワーダー、倉庫業者の 3 つに大分することができる。大手企業は CAMTA (カンボジアトラック業者協会) や CAMFFA (カンボジアフォワーダー協会) 等の正規協会のメンバーとなり、更に商工会議所の一員でもある。一方、カンボジアには中小企業や家族経営による小規模事業者も非常に多い。またこれらの事業者は、その事業規模の小ささから、上述した正規協会には所属していないことが多い。その結果、事業規模の違いにより、物流情報へのアクセスや、物流技術の共有、人材育成等に偏りが見られる。

物流の人材育成

カンボジアにおける物流事業の人材育成は、企業の事業規模に大いに左右される。大手企業では、社内での人材育成を行っているが、中小企業では人材教育を行う余力に乏しく、プロフェッショナルな人材育成が難しい。そのため、物流業界全体の人材のスキルアップや、国際的なレベルに見合う技術力を育成する事は、非常に困難な状況にある。GDCE や CAMFFA が定期的に職業訓練等を行っているものの、体系立てられたトレーニングコースは無く、特に実技教育の受講は非常に限られている。

新たな物流技術および物流ビジネス

ICT の発展や、新技術の開発、新規事業モデルの発達に伴う経済のグローバル化により、物流サービスも大きく変動している。カンボジアにおける物流も、このような変化に合わせ、より多様化し、高度化していく事が求められている。LCL、コールドチェーン、E-Commerce、ラストマイルデリバリー、トラッキング・アンド・トレーシングシステム、VMI サービス等の新規サービスについても積極的に導入・適用していく必要があると考えられる。

3.6 国際合意および法整備

法規制の状況

カンボジアにおける、物流関係の法律及び規制の整備ははまだ途上段階にあり、国際的な優良事例や国際基準と照らし合わせて、法制度の近代化を進める必要がある。また、国内法や規制を整理して、国内法制度間の整合性を確保していくことも重要である。

道路分野においては、道路法及び道路交通法が制定されている。一方で、運送業者やトラック・バス運行者等に係る法律・規制はほとんど存在しない状況にある。鉄道分野においては、省令 (Prakas)

や既存法令に準拠して規制が行われているものの、鉄道法による法的枠組みは存在しない。海上輸送、内陸水運、港湾分野においても、法制度の整備は準備段階であり、政府内協議が行われているものの、いまだ制定には至っていない。

アセアン地域連結性強化

カンボジアは、自由貿易協定の交渉・締結に関して、ベトナム、タイ、マレーシア等の近隣諸国から大きく遅れをとっている。政府は、さらなる市場アクセスの拡大のため、二国間協定及び地域間協定を一層促進し、将来の特恵関税が低減することに備える必要がある。また、地域の連結性強化を促進させるために、CBTA、AFAFGIT、AFAMT等の物流に係る地域協定の交渉を加速させることが求められる。

WTO 貿易円滑化協定

カンボジアは2004年10月に148番目のWTOメンバー国となった。2016年2月に貿易円滑化協定を批准し、2017年2月に発行している。カンボジア政府は、協定の条文に掲げられている制度のうち60.7%を既に導入済みで（カテゴリーA）、19.7%はWTOへの通知期限までに独自で導入する計画であり（カテゴリーB）、残り19.7%について国際的支援を要請しているカテゴリーC）。CNWSはその中の一つである。

4 貿易の競争力

4.1 貿易のパフォーマンス

GDPに対する輸出入額で見たカンボジアの貿易パフォーマンスは、他のアセアン諸国に比較しても比較的高い水準にあると言える。近年の貿易額の伸びはGDP成長率を上回っており、貿易は概ね堅調であるものの、いくつか構造的な懸念材料を指摘することができる。カンボジアが今後、貿易額を堅調に伸ばすためには、縫製業のみに頼った貿易構造を改善するとともに、短中期的に物流コストを下げるのが求められる。また、国際競争力を維持してゆくために、労働力の質の改善による労働生産性の向上が不可欠である。これらは、カンボジアが将来国際バリューチェーンに参加するための必要条件であり、また経済の多様化と付加価値化を実現するためにも重要である。カンボジアでは、輸出入に関する免許の取得・許可・検査・許可証発行に関して、国際的には一般的ではない規制や手続きが未だ数多く存在し、それらは非関税障壁となって国際貿易の時間的・價格的制約となっている。インフラ整備とハブ機能の開発に加え、アセアン地域における国際的な協定の締結を加速させ、カンボジアの国内法の整備や規制の緩和によって、非関税障壁を取り除いていくべきである。

4.2 インフラの競争力

道路インフラは近年開発が進み、たとえば、総道路ネットワークは5万5000キロに達したが、近隣諸国に比べると圧倒的に低い水準である。また、路面状況もまだまだ改善の余地があり、舗装拡充と道路メンテナンスの強化が課題となっている。鉄道運行はまだ始まったばかりで、ネットワーク距離もサービスレベルもまだ開発途上と言える。インフラの中では、港と空港の状況は相対的には良好で、国際市場とのゲートウェイ機能を果たしている。近隣アセアン諸国との差を縮め、国際競争力を増加させるためにも、政府はインフラ投資を加速させる必要がある。但し、予算に限りがあるため、正しい優先順位の設定が重要である。

4.3 物流評価指標

近年、物流分野におけるカンボジアの躍進は目覚ましいものがあるが、国際物流指標（WEF、LPIな

ど)によると、カンボジアの指標値はまだ平均以下であり、一層の向上が望まれる。物流指標の中でも、インフラ関係の指標は、平均よりやや低い程度である。一方、制度・政策関係の指標は、平均よりかなり低く、ガバナンスや透明性における深刻な問題点があると考えられる。検査や書類チェックにおいては、電子化が進んでいるものの、物流関係者からは依然として、重要な課題として指摘されている。民間における物流サービス業者や貿易関係者の質については、LPI において大幅な改善がみられた。しかしながら、タイやベトナムと比較すると依然としてサービスレベルは低く、一層の改善が望まれる。

さらに、売り上げに対する物流コストの割合をみると、カンボジアはこれらの国と比べ物流コストの割合が相対的に高い。中でも、輸送に関するコストが高く、次に倉庫などインベントリーに関するコストが高い。インベントリーに関するコストが高いことは、物流の信頼性が低いことに因ると考えられる。

4.4 物流サービスの信頼性

物流においては時間・コスト・信頼性は重要な要素であるが、上述のように、カンボジアでは、中でも信頼性がカンボジアの製造業にとって最も重要であると考えられる。信頼性とは、輸送時間やコスト、ダメージ、サービスの質など総合的な安定性によってもたらされる。信頼性とコストは相関性が高く、信頼性を向上することによって、物流コストも低減させる環境を醸成することができる。したがって、信頼性の向上を一つの焦点を当てることが重要となる。

4.5 物流サービスのアウトソーシング

カンボジアの物流分野においては、アウトソーシングが活発化している。それはベトナムやタイでも共通したパターンであり、アウトソーシングをすることにより、企業はコアビジネスに集中することができ、比較優位の高い本業で生産性を上げることができる。

4.6 物流人材

物流における人材開発に係る問題は、相対的には、製造業や物流事業者にとって重要課題とは考えられてはいないものの、物流事業者はよい人材の確保や能力向上面において問題を抱えており、彼らの専門性・スキルの向上は、優先課題の一つであると考えられる。

4.7 物流時間

10年前と比較すると、南部経済回廊における平均速度は50%程度アップし、現在ではタイ・ベトナムと同レベルにまで向上した。しかしながら、依然として大きな問題はクロスボーダーに係る時間である。特にバベット・モクバイの国境は渋滞がひどく、時に国境超えに5時間かかるとの報告もある。ポイペト・アランヤプラテート間は、約2.5時間の時間を要する。そのほとんどの時間は輸出入に係る検査(CIQ)に係る時間である。ナショナル・シングル・ウインドウ導入によって、国境手続きが簡素化されれば、国境超えにかかる時間は大幅に短縮されることが見込まれる。

物流ユーザーの観点からすると、物流の信頼性の確保が最重要課題である。物流時間の信頼性が低さは、在庫の多さや大きな倉庫(保管スペース)の確保につながり、結果、割高な在庫コストを生じさせる。製造業の高度化のためには、合理的なコストでの安定した製造過程を確保する必要があり、今まで以上に安定した物流システムを必要としている。そのような観点から、国境における物流のボトルネックを取り除くことは、カンボジアの国際競争力を高めるためにも不可欠である。

4.8 物流コスト

カンボジアにおける、輸送コスト・通関コスト・港使用料などの物流コストは、タイやベトナム

など、近隣諸国に比較して相対的に高い。距離あたりの輸送コストは、タイ・ベトナムと比較しても高くはないものの、国際輸送においては、トラックの積替えと片荷問題のため総輸送コストは高くなってしまふ。通関にかかる費用は、タイ・ベトナムと比較して、約2倍であり、非正規にかかる料金は、荷主とサービスプロバイダー間の契約金額にランサムベースで含まれてしまうためコスト構造の透明性も低い。そのような環境下、政府及び企業のコンプライアンスに対する政府のコミットメントと、政策の履行が、物流コストの削減には不可欠であるともいえる。また、国境での荷物の積替えにかかるコストなど、その他のコストも無視できない。政府の取り組みも徐々に始まっているものの、スピード感にかけており、民間企業は引き続き困難なビジネス環境に直面している。

4.9 SWOT 分析

カンボジアの物流分野を、SWOT 分析すると、高い経済成長率や交通インフラの飛躍的な建設など、様々な強みと機会があることがわかる。そのような環境下、今後国際バリューチェーンの構築を進め、比較優位のある産業の開発するためにも、アセアン地域における貿易の自由化と国境のシームレス化が緊急課題であると言える。同時に、物流コストの高止まり、クルスボーダーや輸出入手続きの効率性、物流サービス事業者の未成熟さといった弱みがある。このようなカンボジアの抱える弱みの克服しつつ強みを生かし成長のチャンスをとらえていくためには、まずは、物流マスタープランを着実に実施するための政治的コミットメントと政府の実施能力を高め、援助ドナーとともに物流マスタープランのプロジェクトを着実に実施していくことが重要となる。

5 マスタープランフレームワーク

5.1 マスタープランの必要性

カンボジアは、これまで経済成長を継続し、それによって輸出入が飛躍的に増加してきた。一方で、カンボジアでは、人口、とくに都市人口の増加が著しい。都市部の人口は、校長の経済のもと、雇用機会が増加していることを背景に所得水準が急速に向上してきており、それによってモノの需要の拡大と多様化が進んでいる。モノの輸送量が増加し、モノの需要が多様化し、それに応じてモノのタイプによる輸送ニーズが多様化しつつある。

カンボジア政府は「カンボジア工業開発政策 2015-2025」(IDP)を策定し、鉱業の構造を軽工業中心の工業の構造をより付加価値の高い技術型の工業へ転換することを目指している。現在の工業は、原材料を輸入し、低賃金の労働力を利用して加工し、それを特恵関税を利用し輸出する低付加価値な軽工業である。これを、「タイ+1、ベトナム+1、中国+1」といった流れのもとタイやベトナムから機械、電気部品、組み立てといった製造業を誘致することや既存の軽工業の洗練化・高度化・高付加価値を促進することが重要となっている。

このような観点から、カンボジアの低生産コストといった優位性を今後も維持していくことが必要であり、低コスト、信頼性、ストレスの少ない越境の実現によって物流は、これに大きく寄与することができる。

一方、カンボジア社会も急速に IT 化が進み、インターネットを通じて世界の音楽やファッション、新製品、食べ物や飲み物の情報を共有している。都市部の中間所得層はこのような最新のモノや情報を欲しており、インターネットショッピング、E-ショッピングを通じた宅配サービスのような新たな物流への対応が求められる。

5.2 SMART 25

以上のような状況を踏まえ、カンボジアの経済成長、とくに工業化や都市化に対応するために、以下の5つの基本理念に沿った物流の改善策を策定することが重要と考える。すなわち、

- 将来のモノの増加に適切に対応する。
- 将来のモノの多様性に対応する。
- タイ+1やベトナム+1、中国+1を進めるための効率的な（低コスト、信頼性とストレスの少ない）物流を実現する。
- 市場メカニズムのもとで多様性のある物流サービスが提供される。
- ICT時代の最新物流技術やビジネスを育成する。

このような5つの理念を達成するための5つの戦略、25のプログラムからなるマスタープランを作成、**SMART LOGISTICS 25** (Sufficient capacity and variety, Multi-modal, Advanced Technology, and Reliable Transport) と名付けた。

- 戦略1: 経済回廊および国際ゲートウェイの整備
(Development of Economic Corridors and International Gateways)
- 戦略2: マルチモーダル輸送のための物流ハブの整備
(Development of Logistics Hubs for Multi-Modal Transport)
- 戦略3: クロスボーダーの運営及び貿易手続きの改善
(Improvement of Cross-Border Management and Trade Procedures)
- 戦略4: 民間物流事業者のサービス拡大
(Enhancement of Private Logistics Services)
- 戦略5: 法制度・組織体制の強化
(Strengthening of Legal and Institutional Framework)

5.3 戦略とシナリオ

物流改善にあたっては、まず短期的には、現状の物流の課題・問題を解決/緩和するような「デポトルネッキング」施策に焦点を絞る。その後、中期的には、焦点を「世界標準への到達」に移行させ、メコン地域内、とくにタイとベトナムとの物理的、制度的な連結性の質を高める、そして長期的には、焦点を「物流ビジネスの活性化」にあて、世界水準のインフラ、越境、CIQ サービス、質の高い物流サービス業者によって、将来的なメコン地域の物流ハブの形成を目指す。

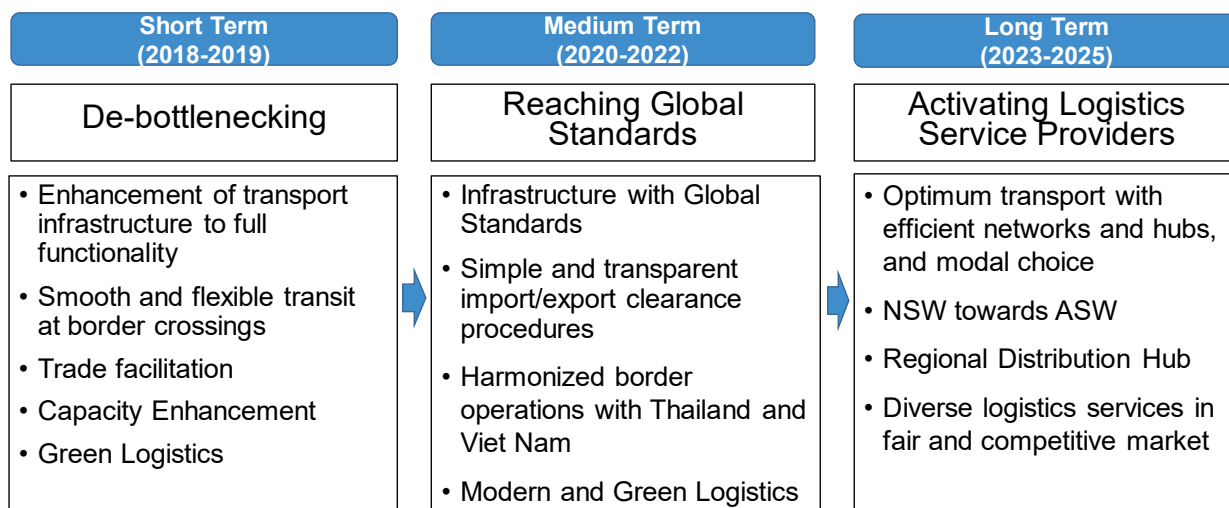


図 5 物流整備シナリオ

物流マスタープランは、上記のような物流整備のシナリオに沿って物流を改善するため5つの戦略に焦点を絞った。この5つの戦略のもと、物流整備シナリオに沿い25のプログラムを実施する。この25のプログラムは、短中長期合わせて75のプロジェクトから成り立つ。(プロジェクトマトリクスを参照)。

6 戦略とプログラム

6.1 戦略 1: 経済回廊および国際ゲートウェイの整備

戦略1は、周辺のコロン地域各国および国際市場との物理的な連結の強化により、増加する物流需要への対応と、より安定したスピーディな主要回廊上の輸送を目指すものである。この戦略によって、回廊の容量の確保及び国際市場とGVCへの接続性を強化する。さらに、鉄道や内陸水運を整備し、代替的輸送機関および複合輸送（マルチモーダル輸送）による輸送サービスの選択肢を広げていく。プノンペン港とシアヌークビル港は並行的に整備し、輸送市場におけるよい競争関係を保つ。これを達成するため本戦略では、以下の5つのアクションプログラムを実施する。

- 道路輸送キャパシティ強化プログラム (P11)
- 鉄道貨物輸送の振興 (P12)
- 内陸水運輸送の改良 (P13)
- シアヌークビル港の開発 (P14)
- プノンペン港の開発 (P14)

これら5つのプログラムの下、短中長期で計20のプロジェクトを実施する。

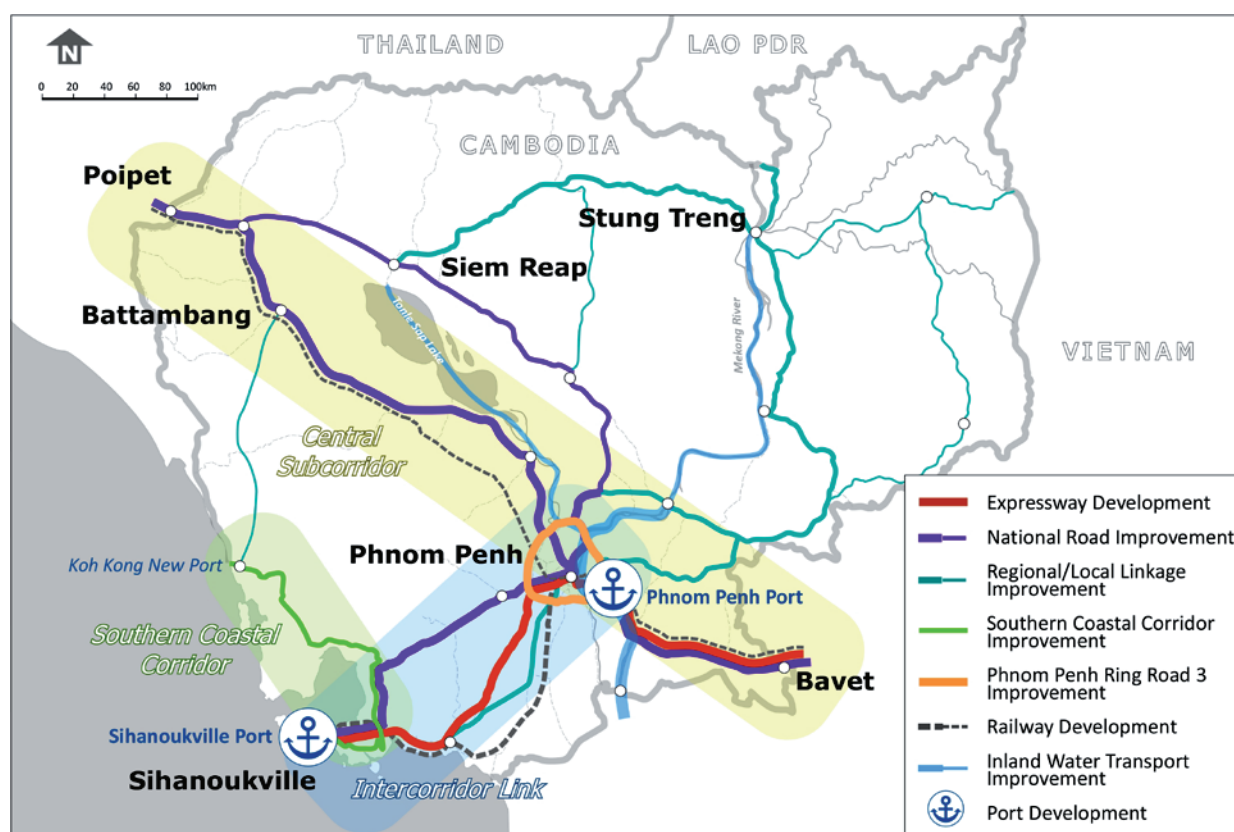


図 6 経済コリドーと国際ゲートウェイ (2020 年)

6.2 戦略 2：マルチモーダル輸送のための物流ハブの整備

戦略 2 は、GMS 南部回廊のシームレスなクロスボーダーの実現や都市の物流需要の増加や開発ポテンシャルのある地方開発を支援するための様々な物流ハブの整備を通じて、物流の機能性、効率性を高めることを目的とする。この戦略によって、「ハブ&スポーク」の概念に沿った物流網を形成する。とくに、国際的なゲートウェイ都市（シアヌークビル、プノンペン、バベット、ポイペト）や地方開発の拠点となる地方都市（スタン・トレイン、バタンバン、シエム・リアプ）をリンクする物流網を再構築する。そのため、以下の 5 つのプログラムを実施する。

- バベット国境改善 (P21)
- ポイペト国境改善 (P22)
- 物流コンプレックス開発 (P23)
- 航空貨物ハブ開発 (P24)
- 都市交通の円滑化 (P25)
- 地方開発の支援 (P26)

これら 6 つのプログラムの下、短期、中期、長期合わせて 14 のプロジェクトを実施する。

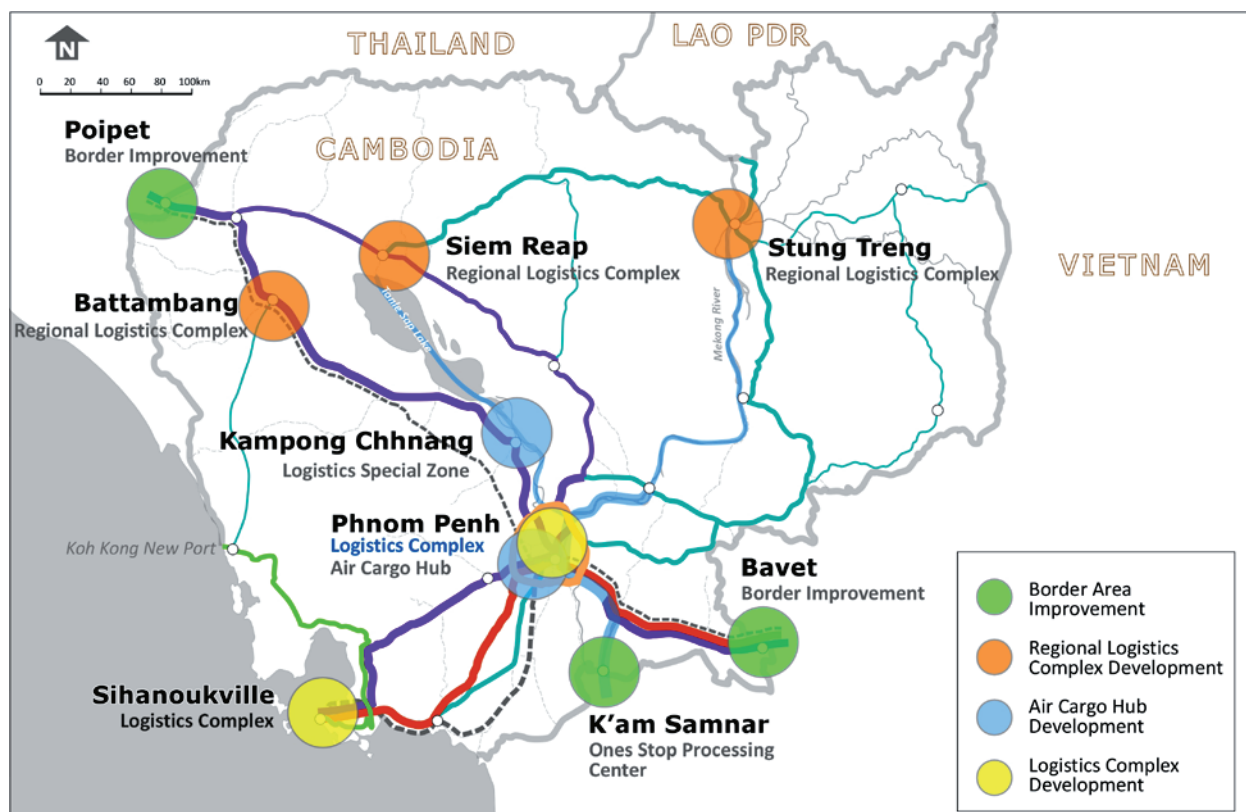


図 7 物流ハブ (2025 年)

6.3 戦略 3: クロスボーダーの運営及び貿易手続きの改善

戦略 3 では CNSW、アセアン・シングル・ウインドウ導入に向けた輸出入関係の許可検査手続きの改善、ビジネスニーズに合った円滑かつ柔軟な越境手続きの実現を目指すため、国境貿易円滑化を実現させる。これによって、スピーディで、コスト・パフォーマンスがよく、透明性の高い輸出入の手続きや検査、を簡素化、電子化によって国境ポイントや港湾での実現を図る。また関係者のコンプライアンス意識を高める。これを実現するため、この戦略では次の 5 つのプログラムを実施する。

- 港湾管理の強化 (P31)
- CNSW の導入 (P32)
- ベストトレーダー勧誘制度の強化 (P33)
- 貿易法令遵守の向上 (P34)
- カムコントロール機能・手続きの適正化 (P35)

これら 5 つのプログラムの下、短期、中期、長期合わせて 13 のプロジェクトを実施する。

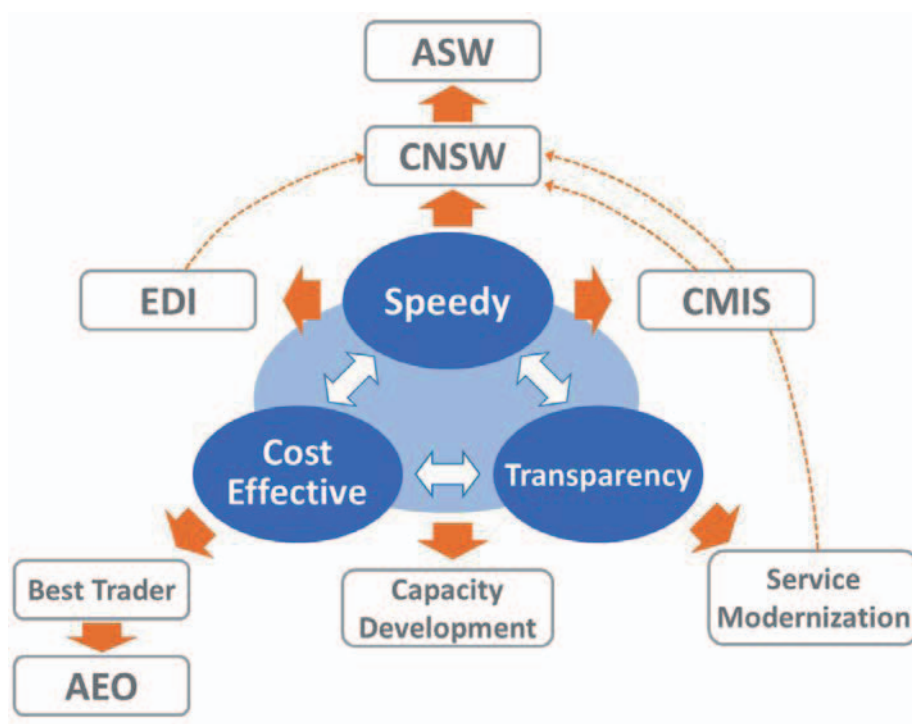


図 8 CNSW を中心とした貿易の円滑化

6.4 戦略 4: 民間物流事業者のサービス拡大

戦略 4 は民間物流事業者の多種多様な物流サービス提供のために物流事業者のビジネスの活性化および能力向上を目的とする。これを実現するためには、物流事業者の能力向上に加え、市場の活性化が欠かせない。市場の活性化には、新たな物流サービスと事業者がうまれてくるための規制緩和や公平な競争環境が欠かせない。これを達成するための方策として下記の 5 つのプログラムを実施する。

- 物流技術トレーニングセンターの設立 (P41)
- 官民協議会設立 (P42)
- 物流事業の近代化及びグリーン物流の振興 (P43)
- 新しい物流ビジネスの導入 (P44)
- 市場メカニズムの活性化 (P45)

これら 5 つのプログラムの下、短期、中期、長期で 14 のプロジェクトを実施する。

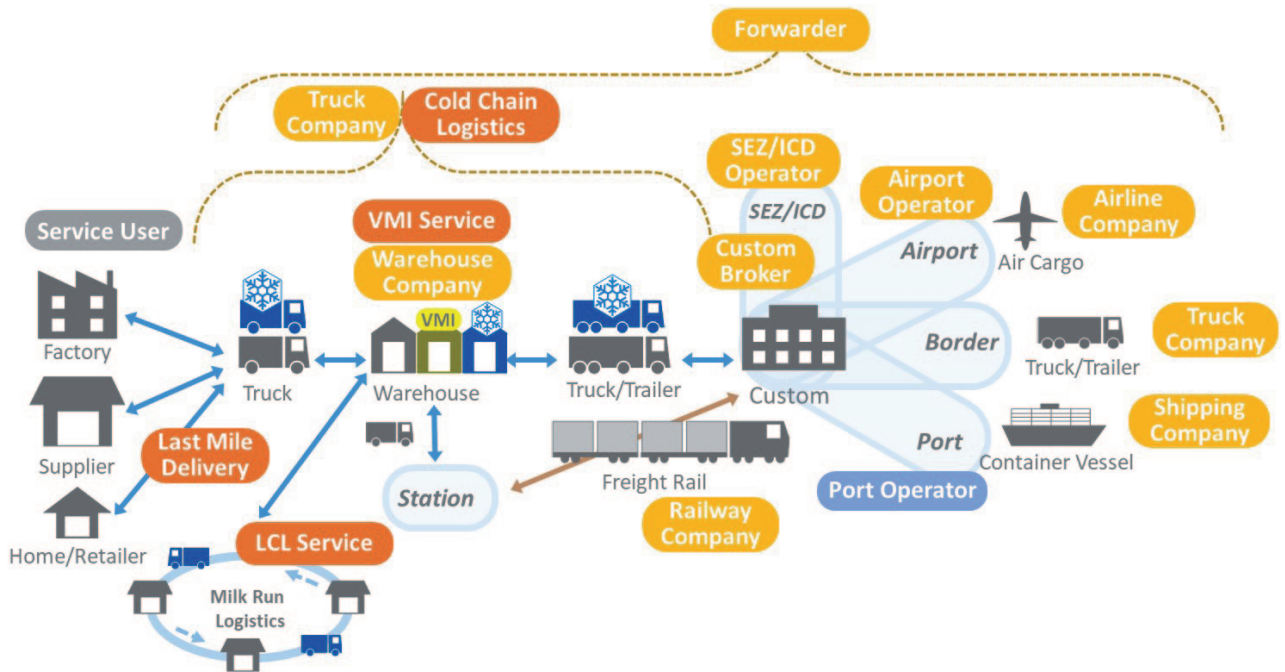


図 9 産業振興、都市化を支える多様性のある物流サービス

6.5 戦略 5: 法制度・組織体制の強化

戦略 5 は、物流システムにおける法的枠組みを整備し、また物流マスタープラン及び物流改善の促進に必要な持続可能な組織体制を構築し、マスタープランを効果的に実施・遂行していくことを目的とする。さらに、本マスタープランに示されたプログラムやプロジェクトを適切に実施していくための関係機関の能力開発が欠かせない。そのため、戦略 5 では、以下の 4 つのプログラムを実施する。

- GDL の能力構築 (P51)
- 物流セクターに係る法制度強化 (P52)
- 貿易協定及び越境交通の円滑化に係る国際協定の促進 (P53)
- 物流コストの最適化 (P54)

これら 4 つのプログラムの下、短期、中期、長期で合計 10 個のプロジェクトを実施する。

7 マスタープランの実施とモニタリング

7.1 マスタープランの実施の枠組み

国家物流委員会 (National Logistics Council (NLC)) は、カンボジアの物流マスタープランの承認を含む物流政策の国家の調整・意思決定機関となる。NLC は、関連省庁の代表で構成される。一方、国家物流運営委員会 (National Logistics Steering Committee (NLSC)) は、NLC のもと実質的なマスタープランの実施、モニタリングを担当する。NLSC は民間の代表を含む 36 の物流関係省庁・機関からなり、事務レベルの協議を行う。GDL は、NLC および NLSC の事務局の役割を担い、また、物流プロジェクトも実施を担当する。

7.2 概算資金

このマスタープランの実施にあたって、およそ総額 190 億 USD が必要と試算される。このうち短期に必要とされる資金は約 21 億 USD である。

7.3 モニタリングおよび評価の枠組み

モニタリング及び評価 (M&E) の実施は、物流開発を実現するうえで大変重要である。M&E の目的は以下の 4 点である。(1) マスタープランで策定されたプロジェクトの進捗管理と問題が発生した場合の早期解決、(2) マスタープラン実施による (またはマクロ環境変化による) 各セクターへの影響の把握、(3) 企業レベルの問題点、改善案、物流パフォーマンス指標の変化を時系列別に観察し NLC/NLSC に報告するとともに、各プロジェクト担当者に業界の声をフィードバックし、プロジェクトの内容改善につなげること、(4) マクロレベルでの変化を観察し、マスタープランの貢献度を測る (また、マクロ環境が大きく変化した場合は、MP の内容もアップデートする必要がある)。さらに LPI や WEF などの国際指標をモニタリングし、国全体としての成果を継続的に観察していくことが今後の政策立案やマスタープランの見直しに役立つ。

GDL を中心に、以上のデータを継続的に収集し、プロジェクトの進捗などは年に 2 回 NLSC に報告する。マクロ指標・セクター指標などは、年に 1 度収集し、年に一度招集される NLC に報告するとともに、将来的には物流年次報告書を作成し (また物流マスタープランのウェブサイトを設定し)、データならびに進捗状況を広く公表する。

マスタープランの効果的実施のためには、GDL が中心となり継続的にモニタリングと評価を実施していくことが必要となる。GDL はモニタリングに係る権限を得て、さらに統計データ収集・整理するためのシステム構築していくことが望まれる。また、M&E は単に物流マスタープランの評価にとどまらず、むしろ、運輸・物流政策に必要なデータを収集・分析し、それらの政策立案に生かせる内容とすることが重要であり、それを効果的に支援する IT システムの構築が望まれる。

表 1 戦略、プログラムおよびプロジェクト

	Program	Short-Term (2018-2019)	Medium-Term (2020-2022)	Long-Term (2023-2025 and beyond)	
Strategy 1 Development of Economic Corridors and International Gateways	P11 Road Transport Capacity Enhancement	Debottlenecking of the Central Subcorridor (P11-S1)		Enhancement of Central Subcorridor (P11-L1)	
		Debottlenecking of the Interconnector Link (Sihanoukville-Phnom Penh Section) (P11-S2)		Enhancement of Interconnector Link (P11-L2)	
		Debottlenecking of the Southern Coastal Subcorridor (P11-S3)		Enhancement of National Roads (P11-L3)	
		Overloading Control Capacity Enhancement (P11-S4)			
	P12 Promotion of Rail Freight Transport	Northern Line Railway Improvement Project (Phase 1) (ongoing basic improvements) ³ (P12-S1)		Northern Line Railway Improvement Project (Phase 2) (P12-M1)	
				Southern Line / Sihanoukville Port Access Railway Improvement Project (Phase 1) (P12-M2)	Southern Line Railway Improvement Project (Phase 2) (P12-L1)
					Further Enhancement/Development of Railway Economic Corridors (P12-L2)
	P13 Inland Water Transport Improvements	Mekong River Transport Improvement Project (P13-S1)			
	P14 Sihanoukville Port Development	Mekong River Night Time Waterway Transport Implementation Project (P13-S2)			
		Sihanoukville Port Capacity Enhancement Project (P14-S1)			
Vessel Trafficking Management Information System (P14-S2) ²					
Sihanoukville Port Service Improvement Project (Phase 1) (P14-S3)		Sihanoukville Port Service Improvement Project (Phase 2) (P14-M1)			
P15 Phnom Penh Port Development	Phnom Penh Port Competitiveness Enhancement Project (P15-S1)			Phnom Penh Port Competitiveness Enhancement Project (Phase 2) (P15-L1)	
	Water Taxi Development Project (P15-S2)				
Strategy 2 Development of Logistics Hubs for Multi-Modal Transport	P21 Bavet Border Area Improvement	Bavet Cross-Border Improvement Project (Phase 1) (Extension of Service Hours and Alignment with those of Viet Nam) (P21-S1)	Bavet Cross-Border Improvement Project (Phase 2) (P21-M1)	Kaorm Somnor One Stop Processing Center project (P21-L1)	
	P22 Poi Pet Border Area Improvement	Poi Pet Border Improvement Project (Extension of Service Hours and Alignment with those of Thailand) (P22-S1)			
	P23 Logistics Complex Development	Phnom Penh Logistics Complex Project (P23-S1)			
		Sihanoukville Logistics Complex Project (P23-S2)			Regional Logistics Complex Project (P23-L1)
	P24 Air Cargo Hub Development	Phnom Penh Air Cargo Hub Development Project (P24-S1)			
	P25 Urban Transport Facilitation	Phnom Penh 24/7 Truck Transport Project (P25-S1)			Kampong Chhnang Logistics/Business Special Zone (P24-L1) Phnom Penh Ring Road No. 3 (including Truck Traffic Control Measures) (P25-L1)
	P26 Regional Development Support				Enhancement of Regional/Local Linkages (P26-L1)
		Specialized Agriculture Logistics Center (P26-M1)			
Strategy 3 Improvement of Cross-Border Management and Trade Procedures	P31 Port Management Enhancement	Port EDI Implementation Project (Phase 1) (P31-S1)		Port EDI Implementation Project (Phase 2) (P31-M1)	
		Port Management System Enhancement Project (Phase 1) (P31-S2)		Port Management System Enhancement Project (Phase 2) (P31-M2)	
	P32 Introduction of Cambodia National Single Window (CNSW)	Border Clearance Procedures Improvement Project (Phase 1) (P32-S1)		Border Clearance Procedures Improvement Project (Phase 2) (P32-M1)	Border Clearance Procedures Improvement Project (Phase 3) (P32-L1)
	P33 Trade Support	Best Traders Incentive Mechanism Promotion Project (Phase 1) (P33-S1)		Best Traders Incentive Mechanism Promotion Project (Phase 2) (P33-M1)	
		Institutional and Capacity Building for Customs and Customs Brokers (P33-S2)			
	P34 Trade Compliance Improvement	Working Environment Improvement Project (P34-S1)		Compliance Improvement Project (P34-M1)	
P35 Optimization of CamControl Functions and Procedures	Reform and Modernization of CamControl Functions (P35-S1)				
Strategy 4 Enhancement of Private Logistics Services	P41 Establishment of a Logistics Technical Training Center	Logistics Technical Training Center Development Project (Phase 1) (P41-S1)		Logistics Technical Training Center Development Project (Phase 2) (P41-M1)	
		MPWT Research Institute Development Project (P41-S2)			
	P42 Public-Private Dialogue	Establishment and Operations of Technical Working Group on Logistics Development (P42-S1)			
	P43 Logistics Business Modernization and Green Logistics Promotion	Truck Modernization Project (Phase 1) (P43-S1)			Truck Modernization Project (Phase 2) (P43-L1)
		Green Logistics Baseline Study (P43-S2)		Green Logistics Promotion Policy (P43-M1)	
				Introduction of Grading System(s) (Phase 1) (P43-M2)	Introduction of Grading System(s) (Phase 2) (P43-L2)
	P44 Introduction of Modern Logistics Business Models	LCL Enhancement Project (P44-S1)			
		Cold Chain Development Project (P44-S2)			
Last Miles Logistics Development Project (P44-S3)					
Tracking and Tracing System Promotion Support (P44-S4)					
P45 Market Mechanism Enhancement	VMI Introduction (P44-S5)				
	Public Logistics Service Improvement Project (P45-S1)			Market Environment Improvement Project (P45-L1)	
Strategy 5 Strengthening of Legal and Institutional Framework	P51 Capacity Development of GDL	Logistics Institutional Capacity Building Project (Phase 1) (P51-S1)		Logistics Institutional Capacity Building Project (Phase 2) (P51-M1)	
		Logistics Institutional Capacity Building Project (Phase 2) (P51-M1)			Logistics Institutional Capacity Building Project (Phase 3) (P51-L1)
	P52 Development of Logistics Regulatory Framework	Development of Railway Regulatory Framework (P52-S1)			
		Development of Port and Inland Waterway Regulatory Framework (P52-S2)			
	P53 Facilitation of Trade Agreements and Borderless Transportation	Trade and Cross-Border Agreements Acceleration Project (P53-S1)			
Cross-Border Transport Permit Facilitation Project (P53-S2)		Cross-border Insurance System Development Project (P53-M1)			
P54 Optimization of Logistics Costs	Logistics Cost Optimization Project (Phase 1) (P54-S1)		Logistics Cost Optimization Project (Phase 2) (P54-M1)		