



カンボジアへの日系企業等の誘致促進 に向けた調査報告書

2025 年 4 月 3 0 日

経済産業省
日 ASEAN 経済産業協力委員会（AMEICC）事務局
Arthur D. Little

Table of Contents

エグゼクティブ・サマリー	3
1. 調査の背景・目的	5
1-1. 日カンボジアの伝統的な友好関係と近年の更なる経済関係強化に係る機運の高まり	5
1-2. 持続可能な日系企業のカンボジア進出実現のための課題	5
2. 調査・分析アプローチ	7
2-1. 調査の特徴と日カンボジア官民対話の活用	7
2-2. “等身大のカンボジア”と“ゲームチェンジャー”の把握	7
2-3. カンボジアに進出する日系企業の分類	8
2-4. 有望産業の特定と中小企業の重要性	13
3. “等身大のカンボジア”と“ゲームチェンジャー”に関する現状理解	16
3-1. 人材（人件費、生産性等）	16
3-2. 物流システム	18
3-3. 電力システム	22
3-4. 政治的安定性・政府の執行安定性	25
4. 日系企業誘致に向けた主要なアクション	28
4-1. 戦略的なビジネスセミナーの開催と企業ミッションの組成	28
4-2. Business Co-Creation Team（BCT）の組成と運用	29
4-3. 現地研修施設と連携した高度産業人材の育成	31
4-4. 越境物流も意識した、更なる物流環境改善に資する各種協力	32
4-5. AZEC 等の枠組みも活用したグリーン電力等の投資・調達環境整備	33
4-6. 新規 SEZ の整備、及び当該エリアにおける先進的な取組等の実施	34
Appendix カンボジアの概況	36
出典	42

エグゼクティブ・サマリー

日本はカンボジアの和平・復興やインフラ整備に長年貢献し、伝統的な友好関係を築いてきた。また、両国政府は 2023 年に外交関係を「包括的戦略的パートナーシップ」に格上げするなど、関係強化への機運が高まっている。加えて、カンボジア政府は経済の多角化と競争力強化を掲げ日本からの投資誘致に期待を寄せており、日本企業側もカンボジアの政治的安定性と ASEAN 内での高い経済成長に注目し始めている。その結果、従来は大手製造業が中心だったが、近年は取引先の中堅・中小企業や小売・金融等の非製造業、スタートアップなど多様な日系企業がカンボジア進出に関心を示し、カンボジア関係の投資セミナーや経済ミッションにも多数の日系企業関係者が参加するなど具体的な動きが現れている。

しかし、日系企業のカンボジア進出を一過性のブームではなく、中長期的潮流へと転換する為には課題も少なからず存在する。日本側はタイ・ベトナム等に比べ進出事例が少なく、近年のカンボジアにおける急速な政策展開で事業環境がダイナミックに変化する中で、現状を正しく把握しづらいという問題がある。一方カンボジア側も日系企業の問題意識や行動原理を十分に理解できておらず、限られたリソースの中で投資環境整備が追いついていない。こうした課題認識の下、本調査では、有望産業に着目しつつ、企業進出パターン毎に重視する要素を分析してカンボジアの現状に関する情報を発信し、事業環境改善に向けた具体策を提言することで、日系企業の持続的なカンボジア進出に資する環境整備を図ることを目的とした。

本調査は 2024 年 7 月より開始し、マクロ統計データの分析に加え、進出日系企業や関係機関への 50 件以上のヒアリングを行い生の情報を得た。また、現地で開催される日カンボジア官民会議を積極活用し、調査途中の知見を共有して有意なフィードバックを得た。分析に当たっては、まず現状の事業環境（“等身大のカンボジア”）をタイやベトナム等周辺国と比較して把握し、その姿と理想的な事業環境（“理想のカンボジア”）とのギャップを認識するとともに、各分野で生まれつつある革新的な取組（“ゲームチェンジャー”）を日カンボジア協力の下で最大限活用し、事業環境の早期改善を目指した。

分析結果を踏まえ、日本企業の進出形態をコスト志向の“グローバルサプライチェーン再構築型”と、利益最大化志向の“社会課題解決型”に大別することとした。前者は安価な労働力を求めタイや中国、ベトナムから製造工程を移管する所謂、プラスワン戦略に基づくもので、長期安定性を前提に、ネットのコスト削減効果が見込める場合に進出を決断し、進出後も段階的に投資を拡大して技術移転・雇用創出を通じカンボジアにも利益をもたらす。後者はカンボジアの社会課題をビジネスで解決する先駆的進出で、既存技術にとらわれず飛躍的發展も期待でき、カンボジアプラスワンという形で、他国への進出も志向する。また、両者の相乗で、社会課題の解決と技術移転・雇用創出などを通じた経済成長の実現の好循環が期待される。

日系企業視点の有望産業に関しては、以下 3 つの理由から、グローバルサプライチェーン再構築型では「自動車・電機電子産業」、社会課題解決型では「農業・食品加工産業」が有望産業として特定した。まず、いずれもカンボジア政府が優先産業と位置付けており、中長期的にカンボジア政府のサポートが期待出来る点である。また、周辺国と比したカンボジアの比較優位の観点でも、「自動車・電気電子産業」は、労働力コストの競争力に加えて、クリーン電力の潜在的な供給能力の高さが、「農業・食品加工産業」では、低廉な農地価格や高付加価値農作物の余地を優位性として有している。最後、日

本企業からの関心も高く、自動車・電子では部品メーカーを中心に過去から進出実績があり、農業関連でも現地農作物を活用した菓子製造や、カシューナッツ残渣のエネルギー利用など付加価値向上に挑む日系企業の進出が出始めている。

現状のカンボジア事業環境（“等身大のカンボジア”）は、人材や物流、エネルギー、政府といった要素で、強みと課題が混在するものの、課題解決に向けたゲームチェンジャーもそれぞれ存在する。人材面ではタイの約半分と低廉な人件費の競争力は強みである一方で、労働生産性や熟練人材の不足は大きな課題である。そのため、日本の支援で開所された CJDM（Cambodia-Japan Digital Manufacturing Center）などが最先端の機械設備を使いこなせる高度な技術と知識を習得したエンジニア等の育成を進めている。物流面では道路や港湾のハード整備が進展する一方、通関電子化の遅れや不透明な手数料の存在などソフト面の問題から、物流パフォーマンスは周辺国に劣る。これに対し、一部経済特区の独自通関士配置によるコスト削減や、保税倉庫などを活用した高度なロジスティクスサービス提供の取組が民間主導で進んでいる。電力面ではエネルギーミックスの約半分以上を水力・太陽光で賄うクリーンな供給構成が強みだが、電力料金は周辺国より高く、企業が再生可能エネルギーを調達しやすい制度も未整備である。ただし先進的な企業による、全需要を賄うことができる大規模な太陽光発電プロジェクトが始動するなど、脱炭素ニーズに応える画期的事例も現れている。政治面では政情安定性は地域内でも極めて高く、日系企業に安心感を与えている一方、法令執行や行政手続の透明性には改善の余地が大きい。国際指標でも周辺国を下回り、特に税務行政の予見性の低さは日系企業、とりわけ中小企業の懸念材料である。この点、新政権は 2024 年に遵法企業への透明かつ迅速な税務調査を目的とする租税特別監察局を新設し、制度運用改善に乗り出すなどしており、その成果が今後の事業環境改善の試金石となることが期待される。

上記の現状分析を踏まえ、本報告書では日系企業誘致促進に向け以下の主要アクションを提言する。第一に、最新の事業環境やビジネス機会を適時に発信するビジネスセミナーや経済ミッションの実施である。既進出企業の事例や政府要人の講演を通じてリアルな情報を提供し、対象分野も進出パターンや有望産業を踏まえて選定する。第二に、進出準備から事業拡大まで伴走支援する省庁横断組織「Business Co-Creation Team（仮称 BCT）」の設置である。特に新産業分野や中小企業に対し許認可手続や課題解決を機動的に支援し、企業の成功を後押しする。第三に、日本企業と現地教育機関の連携による高度産業人材の育成加速である。日系企業と現地研修・教育機関の協働を日本政府の補助制度も活用しながら拡充し、産業界のニーズに応じた高度技能人材を継続的に育成する。第四に、物流環境の更なる改善である。JBAC 物流委員会の提言や JICA の物流円滑化プロジェクト等の既存枠組みを活用して課題を可視化・優先化し、近隣国とも協調しつつ、域内物流の効率化を支援する。第五に、AZEC 等の枠組みを活用したグリーン電力の投資・調達環境整備である。AZEC の場でカンボジアの先進事例を発信しつつも、屋上太陽光の導入促進や再エネ証書制度の整備など企業が再エネを利用しやすい環境の構築に際して、他国の優良施策を参考に制度設計を進める。最後に、こうした施策の実現に際しては、新規経済特区（SEZ）の開発とそのエリアでの先進的施策の試行が効率的な場合もあるため検討する意義は大きい。日系企業は先進的な施策だけでなく、立地・インフラ・ワンストップサービスなど基本条件も含めて総合的に判断して進出を決めることや、既存企業との公平性確保にも留意する必要がある。

これらの取組により、日系企業が持続的にカンボジアに進出・拡大できる環境が整い、両国にとって Win-Win の経済関係深化が実現すると期待される。

1. 調査の背景・目的

1-1. 日カンボジアの伝統的な友好関係と近年の更なる経済関係強化に係る機運の高まり

日本は初の PKO（国連平和維持活動）の実施をはじめとする各種取組を通じ、これまでカンボジアの和平・復興・開発に貢献しており、その結果、両国は近年一貫して良好な関係を有してきた。また、こうした歴史的な友好関係や、日本の ODA 等を活用して整備されたインフラなどを基盤とし、2010 年代から日系企業のカンボジアへの進出も製造業を中心に本格化した。カンボジア政府も、こうした日系企業の進出を投資法などに基づく税制優遇措置などを通じて後押ししている。

更に近年、両国関係の一層の強化を図るべく、日カンボジア両政府は 2023 年に外交関係樹立 70 周年の機会に、両国関係を「包括的戦略的パートナーシップ」に格上げ。加えて、2023 年末に実施された日・カンボジア首脳会談において、同年に首相に新たに就任したフン・マネット首相から岸田総理に対して、「日本企業専用経済特区構想」などの提案がカンボジア側からなされ、経済協力の強化の必要性について両首脳の認識が一致するなど、より一層の経済関係深化に向けた機運が高まりつつある。

カンボジア側から日本への期待が述べられるのは、フン・マネット首相の就任後に策定された第一次五角形戦略(The Pentagonal Strategy - Phase I)でも掲げられる経済の多角化と競争力の強化のためには、海外直接投資（FDI）などで大きな存在感を示す中国だけでなく、広く外資企業を誘致したいという思惑に加え、その中でも歴史的に良好な関係を築き、足元でもカンボジアの経済成長・雇用増進等に貢献している日本企業の実績への信頼が大きな理由であると考えている（図 1）¹。

また、日本企業にとっても、近年途上国で政情不安が相次ぐ中で、政治的に安定しており、かつ ASEAN の中でも高い経済成長を実現しているカンボジアの進出先としての魅力は相対的に高まっており、近年では大手製造業系企業の取引先の中堅・中小企業や、小売や金融などの非製造業系の業種も含めて、多様な日系企業がカンボジアに進出しつつある。また、JETRO(独立行政法人日本貿易振興機構)が 2024 年 11 月にバンコクで開催したカンボジアビジネスセミナーは、オンラインも併せて約 250 人²の日系企業関係者が参加するだけでなく、同年 8 月に JETRO 及び JAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)が共同で組成した、衛星技術・AI・グリーン・カーボンニュートラルなどの特定の分野に強みを持つ日系企業の経済ミッションでも、スタートアップを含む 19 社³が参加し、プノンペンで開催された日カンボジア経済共創交流シンポジウムへの登壇や、フン・マネット首相等への表敬訪問などが実現するなど、徐々にカンボジアに目を向ける日系企業も増えている。

1-2. 持続可能な日系企業のカンボジア進出実現のための課題

しかしながら、こうした両国における関心の高まりを一過性のブームに終わらせず、持続可能な形で日系企業のカンボジア進出を実現するためには、多くの課題に対応する必要がある。

¹ 中国は依然として製造業を中心に積極的な投資を行っているが、シハヌーク州などにおける不動産投資など、一部分野では縮小。

² JETRO (2024) ビジネス短信, <https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/11/0379070023629072.html>

³ JETRO (2024) ビジネス短信, <https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/08/56079af540dfc250.html>

例えば、日本側から見ると、カンボジアは日系企業の進出実績がタイ・ベトナム等と比して少なく、かつ、フン・マネット政権による矢継ぎ早の政策の発表・実施等を通じ、カンボジアの事業環境がこれまで以上にダイナミックに変化する中で、馴染みのあるタイやベトナムなどと相対化されたカンボジアの現状、及び強みや弱みを正しく把握しづらいといったものがある。加えて、積極的に日系企業を誘致したいカンボジア側から見ても、日系企業の行動原理や重視する要素を正しく理解できておらず、リソースの制約がある中で、事業環境改善に向けた十分な対応がなされていないといった課題がある。

こうした課題感を踏まえ、本プロジェクトでは、有望な産業群に留意しつつも、日系企業の進出パターン毎に進出に際して重視する主要パラメータを調査・分析するとともに、今後進出を目指す企業に実際の行動を促すために、カンボジアの実態についての情報発信を行い、情報の非対称性を減らすだけでなく、継続した環境整備等を通じて前述パラメータを改善するための具体的なアクションについての提言を行うことで、持続可能な形で日本企業がカンボジアに進出するための環境醸成を進めることを目的とする。

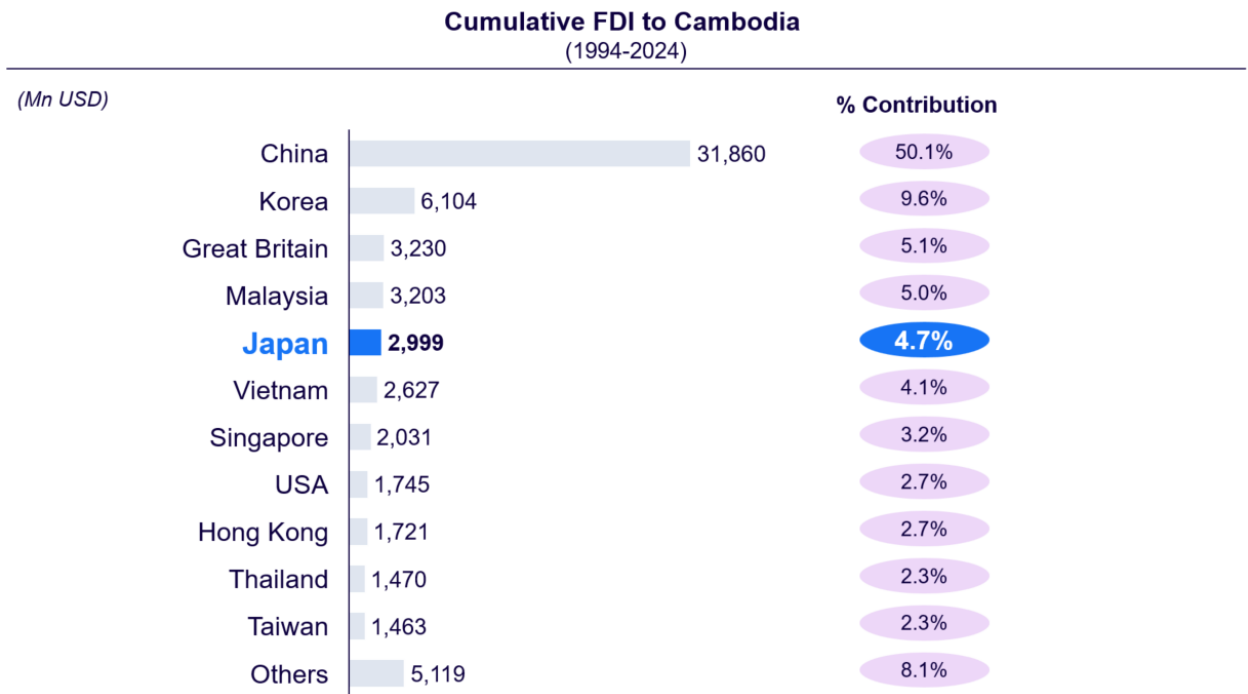


図 1 : 1994-2024 年のカンボジアに対する各国投資実績（在カンボジア日本国大使館提供データに基づき AMEICC 事務局作成）

2. 調査・分析アプローチ

2-1. 調査の特徴と日カンボジア官民対話の活用

2024年7月下旬から開始した本調査においては、日系企業のカンボジアへの進出というアクションを促すということに拘り、企業の行動原理の分析に注力をしているという点が大きな特徴であり、そのためにマクロデータの収集・整理に加えて、関係者を対象に50件以上のインタビューを行い、生の情報を収集した。加えて、スン・チャントール副首相 兼 カンボジア開発評議会（CDC）第1副議長と、植野篤志駐カンボジア特命全権大使を共同議長とし、カンボジア日本人商工会議所（JBAC）の会員企業や、カンボジアの各省庁など、両国の官民の関係者が一同に会して、日本企業のカンボジアにおける事業環境改善について議論する日カンボジア官民会議を最大限活用している。具体的には官民会議の場や、メンバーとの個別の会談の中で調査の進捗を御報告することで有意なフィードバックを得るだけでなく、本提言の内容や、提言内容を踏まえ今後打ち出される日カンボジア関連施策のフォローアップも、伝統ある本枠組を通じて実施する予定である（図2）。



図2：日カンボジア官民会議の活用方法等について（机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成）

2-2. “等身大のカンボジア”と“ゲームチェンジャー”の把握

前述のとおり、総じて日本企業は事業環境が大きく変化するカンボジアを正確に把握できておらず、かつ企業によってもその魅力度が異なるのではないかと考えた。そのため、本調査では“等身大のカンボジア”をタイやベトナムなどの周辺国と比較することで把握することがまず重要であると考えた。しかしながら、等身大のカンボジアは、持続可能な日本企業の進出が促進される事業環境を有する“理想のカンボジア”とはまだ大きなギャップがあることは事実である。一般論としてそうしたギャップを埋め、事業環境を改善するには長い時間が必要となるが、カンボジアでは様々な分野で事業改善に向けた新たな試みが生まれつつあるため、そうした取組を“ゲームチェンジャー”として日カンボジア協力を通じて最大限活用することで、事業環境の早期の改善を達成することを目指すこととした（図3）。

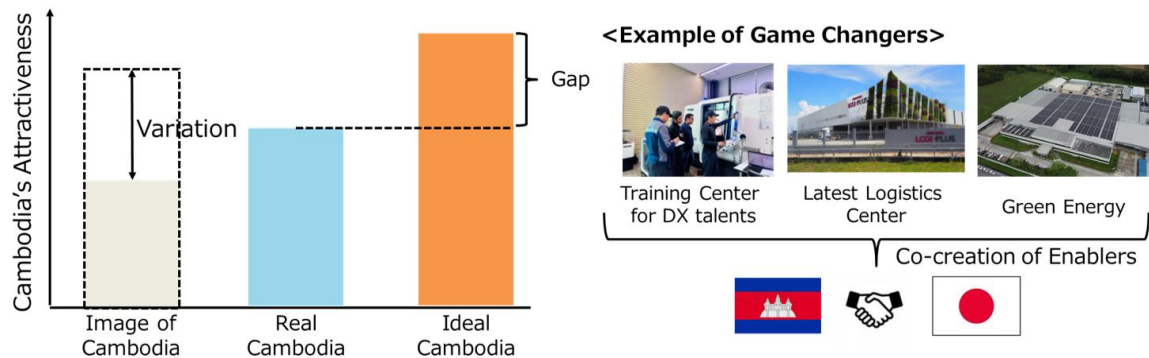


図3：等身大のカンボジアとゲームチェンジャーのイメージ（机上調査・企業/機関インタビューに基づき
AMEICC 事務局作成）

2-3. カンボジアに進出する日系企業の分類

ただし、カンボジアのビジネス上の魅力は進出目的によっても異なると考えられるため、日系企業の進出パターンを2種類に大別し、それぞれのパターンの特徴や企業の合理的な行動について検討した。以下が我々の考察である。

まず一つ目のパターンが、グローバルサプライチェーン再構築型である。これは製造業がグローバルでのサプライチェーンの最適化を進める中で発生するもので、当初は主に競争的な労働力を求め、既存のサプライチェーンの労働集約的なプロセスを、人件費が高くなった他国の生産拠点（中国、タイ、ベトナムなど）からカンボジアに移してコスト低減を図ることを目的としている。

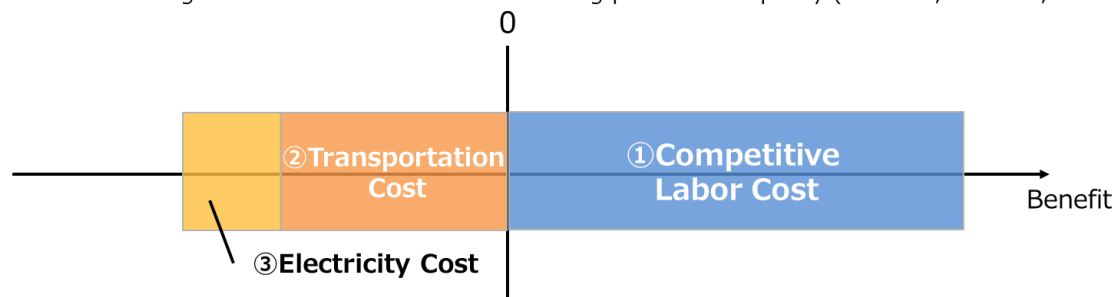
いわゆる、タイ・ベトナム・中国プラス1戦略を展開する、このパターンに分類される企業は、新たに投資して整備する生産拠点からもたらされるメリットを、長期的に回収する必要があることから、他国への進出を検討するに際しては、予見可能性を向上させる長期の安定性がまず必要不可欠である。その上で、競争的な労働力を活用するメリット（コスト低減効果）が、サプライチェーンを分散化させることにより生じる輸送コストや、移転先の高い電気代等に伴うエネルギーコストなどの増大などのデメリットを比較しても、長期的な利益が見込める場合はカンボジアへの進出を決定すると考えられる（図4）⁴。また、一度投資を決定しても、リスク管理や状況変化に適切に対応する観点で、徐々に事業規模を拡大する傾向にあり、過去に進出したミネベアミツミやDENSOといった日系大手製造業も、自ら工場を建設する前にレンタル工場で事業を小規模に開始している。しかし、一度コミットすると生産量を段階的に増やすだけでなく、単純なアセンブリに加えて切削加工なども行うことで、製造プロセスの高度化に取り組む企業も近年では見られる。こうした取組は技術の移転や現地調達率の向上、雇用の増大などを通じて、長期的には様々なメリットをカンボジアにもたらす。（図5）

⁴ 当初は人件費等のコスト関係の指標が進出を検討する上で最も重視されるものの、生産の高度化などを検討する際には、人材の質やグリーン電力の調達環境など、他要素も考慮される点には留意が必要。

<Cost-Benefit Analysis of Shifting Global Supply Chain (Image)>

*Assume that there are only three factors (labor, transportation and electricity)

**Relative to the original countries which have the existing production capacity (Thailand, Vietnam, China etc.)



<Hypothesis>

- **If Net Benefit (①-②-③) is more than 0, firms will rationally start/expand the business**
- While maximizing the benefit (①) and minimizing the additional cost (② and ③) is important, **stability is the most important** for manufacturing firms investing in the long run.
- Stability includes not only domestic one such as steady implementation of predictable rules but also **international one (e.g. smooth cross-border transportation)**
- **Cost-Benefit analysis formula will change** as manufacturing process evolves (e.g. high skill workers and green and cost-competitive electricity will get more important at later phase)

図 4 : グローバルサプライチェーン再構築型企業の行動原理のイメージ

(机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成)

Business Phase	Entry and Start-up at Rental Factory	Establishment of Own Factory for Full Scale Operation	Expansion for More Competitiveness 1. More Production Volume 2. Start Producing Goods With More Skills 3. Development of Local Supply Chain
Types and Example of Products	Low-complexity product assembly/component processing Product groups using semi-automatic equipment In-house processed components		
Local Procurement Rate			

図 5 : カンボジアに進出したグローバル製造業系企業のビジネスの発展イメージ (Denso Cambodia 社・Sumi (Cambodia) Wiring Systems 社提供資料、机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成))

もう一つのパターンは、社会課題解決型である。このパターンはカンボジアに存在する社会課題の解決を目指して、他社に先駆けて進出してくるもので、グローバルサプライチェーン再構築型とは異なり、既存の技術やサプライチェーンの移転を前提としていないため、リープフロッグ的な発展も期待できる。具体的には、例えば、ブロックチェーン技術を持つソラミツ社は、カンボ

ジアでは銀行口座開設率が低い（2割程度）という社会課題に着目し、⁵。また、スタートアップに留まらず、流通大手の AEON Mall もプノンペン都市圏での1人あたり GDP が5,000USD を超えたことを見極めて2012年から、小型店からの漸進的な進出ではなく、一気に大型モール店舗を展開。これにより、これまで小売という産業が実質存在せず、限定的な消費体験しか行っていなかったカンボジア国民のライフスタイルの高度化や利便性向上に寄与するだけでなく、ビジネスとしても大きな成功を収めている（図6）。

Soramitsu		AEON Mall	
Social challenges/opportunities	• People lacked access to banking services with a low bank account opening rate (appx. 20%) • The Government also aims to increase the circulation of its national currency and simplify payment method	• Phnom Penh lacked shopping malls, limiting consumer experiences. • The per capita GDP in the Phnom Penh exceeded \$5,000 around 2012.	
Initiatives	• Project with the National Bank of Cambodia led to the creation of Bakong - Bakong is blockchain based digital payment system using Soramitsu's blockchain tech	• AEON rapidly launched a large-scale mall, instead of a gradual entry with small stores • Cambodian government provides economic incentives to non-manufacturing sector for the first time.	
Impacts	• During Oct/2020 - Dec/2024, about 30Mn accounts have been created. Payment volumes of \$104.81Bn during 2024 represent 330% of Cambodia's GDP.	• The entrance of AEON transformed the lifestyle of Cambodian citizens and achieved significant business success.	
Expansion	• With subsidies from Japanese government, they now expand its collaboration with other countries Lao PDR, Solomon Islands, Papua New Guinea	• With subsidies from Japanese government, AEON mall developed E-commerce platform to serve more customers in Cambodia	



図6：社会課題解決型企業の具体例

(Soramitsu 社・Aeon Mall Cambodia へのインタビュー及び机上調査・公開情報に基づき AMEICC 事務局作成)

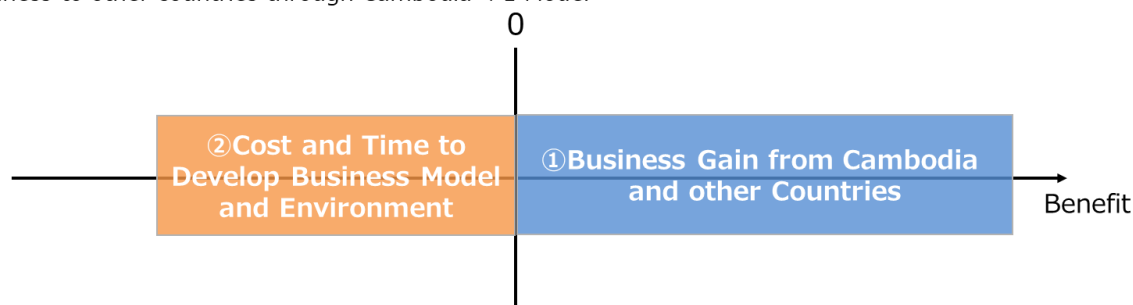
こうした進出パターンは多様な社会課題が想定されるため、一概には一般化しづらいが、日系企業はより大きなビジネス機会を求め、カンボジアで早期にビジネスモデルを磨き、カンボジア国外で同じような社会課題を抱える国・地域でも同様のビジネスを展開することを志向している。いわゆる、カンボジアプラスワンモデルを実行するため、企業はビジネス機会の大きさと比例する社会課題の大きさや普遍性、しがらみの無さといった要素に加え、ビジネスモデルを共創するパートナーとして、カンボジア政府との連携を通じた早期かつ柔軟な制度整備・規制対応を行うことを、進出検討の際に重要視していると考えている（図7）。実際、ソラミツは中銀と緊密な連携の下でデジタル通貨を開発し、現在はカンボジアでの経験を生かしてラオス、

⁵ Ledger Insight(2024) "Cambodia's Bakong DLT payments volumes reach 3x GDP,"
<https://www.ledgerinsights.com/cambodias-bakong-dlt-payments-volumes-reach-3x-gdp/>

ソロモン諸島やパプアニューギニアへの展開を志向している。また、AEON Mall もプノンペンにある 3 つの実店舗を核としつつも E-Commerce のプラットフォームを構築し、ラオスも含めてプノンペンから外にも商圈の拡大を試みており、カンボジア政府も同社に非製造業系で初めて投資適格プロジェクト（Qualified Investment Project：QIP）として税制恩典を付与するなど積極的にサポートしている。

<Cost-Benefit Analysis of Starting Social Businesses in Cambodia (Image)>

*Assume that firms would like to demonstrate business models for solving social challenges and scale out the business to other countries through Cambodia + 1 Model



<Hypothesis>

- **If Net Benefit (①-②) is more than 0, firms will rationally start the social business**
- Critical factor is **size and versatility of social challenges** which decides the amount of business gain across the globe.
- **Collaboration with competent and nimble government is required** to co-create business model and environment in a timely manner with minimum cost at scalable size.
- Cambodian government can offer **not only incentives (e.g. tax break) but also proper regulations to create health business condition**

図 7：社会課題解決型企業の行動原理のイメージ（机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成）

ここまでのまとめとして、全ての産業は明確に前項で概説した 2 つの進出パターンに当てはまる訳ではない点には留意が必要であるが、各産業がどのように区分されるかをプロットし、それぞれのパターンの企業がカンボジアで成功するための主要な要素（KSF: Key Success Factor）について図示した(図 8)⁶。

また、こうした 2 つの進出パターンは相互に関連していると考えられる。つまり、グローバルサプライチェーン再構築型の製造業系企業による経済成長、雇用増進により新たな社会課題やニーズが生まれ、それらを社会課題解決型の企業が解決することで、社会の安定化・高度化がもたらされる結果、そうした要素を重視する製造業系の企業の進出が更に図られるという好循環が期待される（図 9）。そのため、この好循環を早期に回すためにも、どちらかだけが重視されるべきでなく、いずれのパターンの企業も促進される必要がある。

⁶ なお、社会課題のインパクト評価として、国連の Sustainable Development Goals（SDGs）が掲げる 17 目標に対して、社会に対してのインパクト（生存関連テーマが特にインパクトが大きいと定義）と、UN が評価するカンボジアの達成度合い(2024 年)の二軸で評価すると、①貧困、②経済的平等、③食料供給安定性、④健康・福祉の 4 目標がカンボジアにおいて特に優先度が高いと評価できるため、こうした社会課題を解決できるビジネスについては全般的に社会課題解決型の事業となり得ると考えられる。

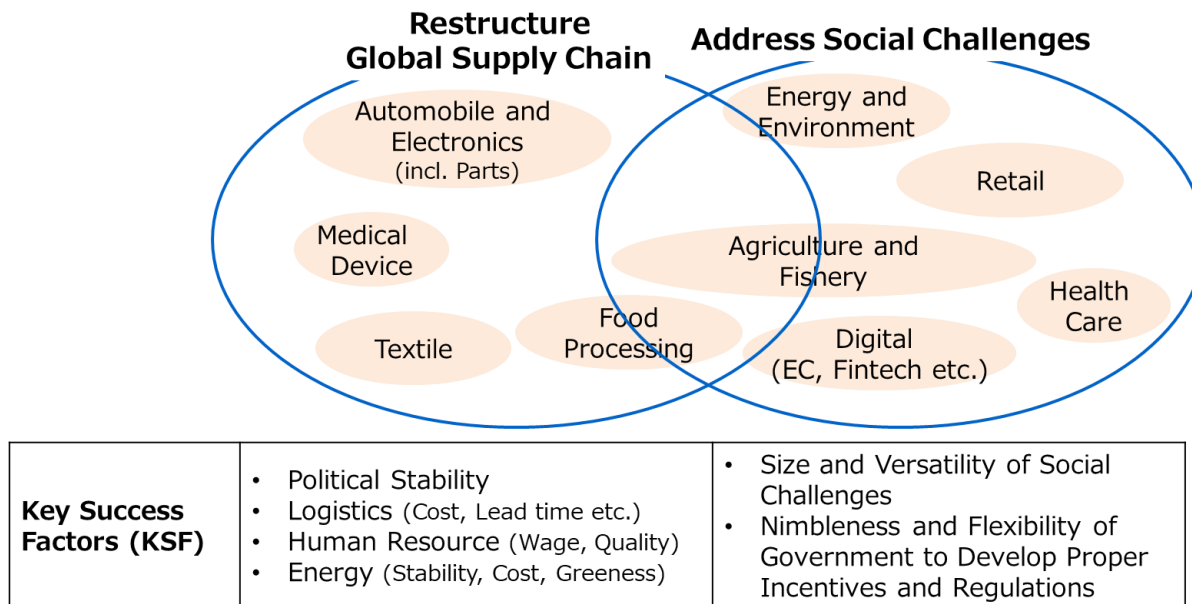


図 8 : 各進出パターンに属する産業群のプロットと KSF (イメージ)
(机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成)



図 9 : 進出パターンの相互関係 (机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成)

2-4. 有望産業の特定と中小企業の重要性

本調査では、日系企業にとってのカンボジアビジネスの有望産業として、グローバルサプライチェーン再構築型としては「自動車及びエレクトロニクス産業」、社会課題解決型としては「食品加工等を含む農業関連産業」を特定したが、以下その理由について述べたい。

まず、両国で Win-Win の関係を構築するためには様々な要素を考慮する必要があるが、カンボジア政府から進出した日本企業に対して長期的なサポートを期待するには、カンボジア政府が重視する産業かどうかは重要な判断基準である。この両産業についてはいずれもカンボジア政府は重視しており、フン・マネット政権発足後に発表された政策文書である The Pentagonal Strategy - Phase I においても、2030 年までの中所得国入り、2050 年までの高所得国入りという目標に向けて、経済の多角化・競争力強化の実現のために、(1) 自動車及び電機・電子機器産業の発展と、(2) 農業及び農業関連産業(agro-industrial)の近代化について明示的に言及されており、省庁横断で今後振興されることが期待される⁷。特に農業については現在でも GDP の約 17%を占める主力産業であるものの、労働人口の実に約 37%⁸ が従事しており、経済成長の実現のためには、現在カンボジアであり見られない加工拠点などの整備も含め、更なる生産性向上及び農家の収入向上のための取組が必要不可欠となっている。

また、カンボジアが周辺国と比して比較優位を持っているかという点も重要である。自動車及びエレクトロニクス産業については、競争的な労働力だけでなく、産業がより高度化した際に重要となるクリーンなエネルギーの供給においてもカンボジアは優位性があると考えている（詳細後述）。また、農業については、農地価格が周辺国と比して競争力があるだけでなく、競争的な労働力と組み合わせた有機農法などの高付加価値農作物の栽培の更なる拡大が期待される（図 10）。

更に、日系企業からの関心についても非常に重要である。自動車及びエレクトロニクス産業については、部品企業を中心に過去から日系企業の進出が実績としてあり、農業関連産業についても、カンボジア米を使ったお菓子を生産する亀田製菓や、一大産地であるカシューナッツの加工や残渣のエネルギー利用を行う MIRARTH Agri Tech 社など、カンボジアで生産されている農作物の加工を通じた高付加価値化を行うだけでなく、積極的な輸出にも貢献できる日系企業の進出が、徐々にではあるが近年進みつつある（図 11）。また、2025 年 3 月に実施される JETRO カンボジア投資ミッションにおいても、全体の約 5 割（コンサル、メディア関連企業を除く）がこのいずれかの産業に属する関係者であるなど、引き続き日系企業の関心は高く、カンボジアの持つポテンシャルと日系企業の関心をいかに結び付けられるかという点が重要である。

以上より、①カンボジア政府からのサポートの期待、②カンボジアの比較優位、③日系企業の関心という 3 つの観点から、自動車及びエレクトロニクス産業、及び食品加工等を含む農業関連産業については有望産業と言えると考えられる。

⁷ より具体的には、The Pentagonal Strategy - Phase I において、自動車及び電機・電子機器産業の発展については、2022 年 12 月に公表された“Automotive and Electronics Sectors Development Roadmap”が優先プログラムとして位置づけられており、農業及び農業関連産業(agro-industrial)の近代化に関しては、“National Development Plan on Agriculture Sector 2022-2030”の継続的実行と、“Cambodia Agro-Industrial Development Strategic Plan 2019-2030”の実行加速を進めることとしている。

⁸ 農業セクターの GDP・労働人口に占める各割合：The World Bank (2024). “World Bank national accounts data,” <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=KH>;
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.MA.ZS?locations=KH&view=chart>, Extracted January/2025

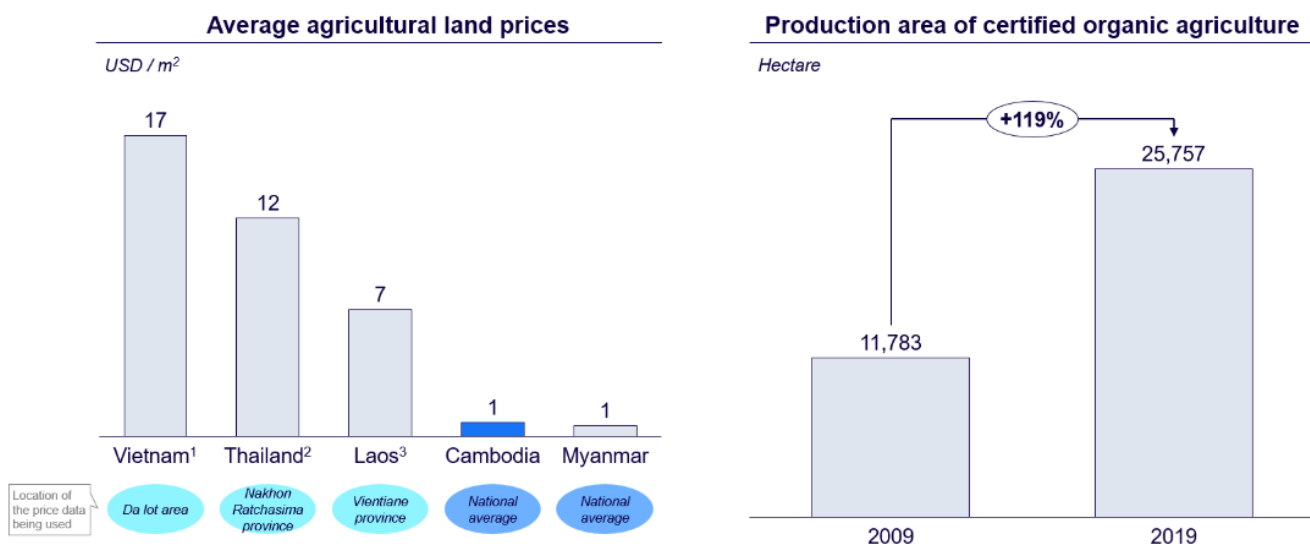


図 10：カンボジアの農地価格と有機農法による生産量の変化（出典：各国政府ウェブサイト、各種二次情報、Business Scouts for Development）

Example① : Lyly Kameda

- Joint Venture between Kameda Seika and Lyly Food Industry has been established in June 2018.
- Since the firm started operations in January 2019, it manufactures and exports rice crackers from Made in Cambodia Rice to the global market



Example② : MIRARTH Agri Tech

- Developed factory in Kampong Thom province to process cashews nuts for exporting overseas market and to use their shells as biomass fuel.
- In 2024, annual processing capacity has increased up to 1,500 tons of cashews nuts through introducing automation machines.

MIRARTH Agri Tech



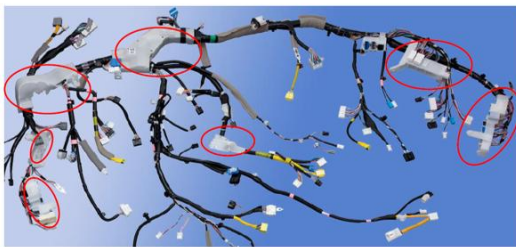
図 11：農産物の加工及び製品の輸出を行う日本企業の例

(亀田製菓社・Mirath Greentech 社へのインタビュー及び机上調査・公開情報に基づき AMEICC 事務局作成)

最後に、業種横断的な特徴として、今後はスタートアップを含む、先進的な技術力を持つ中堅・中小企業の存在感がますます高まっていく可能性が高い点についても述べておきたい。製造業の分野では、自動車電装部品の製造を行う Fineplas Japan のように、過去に進出した日系大手の取引先が進出することで、現地調達率の向上やサプライチェーンの高度化が実現されている。非製造業分野でも、先述したソラミツだけでなく、衛星や AI 技術を活用して収集したデータを基に、農地の解析や、農地を利用したカーボנקレジットの創出と販売を行うスタートアップ企業である Sagri が実証実験を開始するなど、日系スタートアップの更なる進出を通じた、社会課題の解決が期待されている⁹（図 12）。こうした企業はカンボジアの市場サイズが小さいことを大企業ほど課題と捉えていないが、大企業とは異なるサポートが必要であると考えられる。

Example① : Fineplas Japan

- Manufacturer of plastic parts transferring electricity, signal and energy to other parts in automobile
- Will develop new production base in PPSEZ and provide its parts to Sumi (Cambodia) Wiring System



Example② : Sagri

- Japanese university startup utilizing AI and Satellite technologies to visualize the situation of farmland.
- Started demonstration project in Pursat in last November for creating carbon credit through AWD (Alternate Wetting and Drying) in the rice field, leading to increasing revenues of local farmers



図 12 : SME・スタートアップ企業のカンボジア進出動向
(Sagri 社へのインタビュー及び机上調査・公開情報に基づき AMEICC 事務局作成)

⁹ JETRO (2024). "Sagri supports the livelihoods of Cambodian farmers by leveraging carbon credits,"
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/fc76a8c180955aa4.html>

3. “等身大のカンボジア”と“ゲームチェンジャー”に関する現状理解

前の章でも述べてきたように、日系企業の誘致を持続可能な形で進めていくためには、競合する周辺国であるタイやベトナム等との比較や進出済の日系企業へのインタビュー等を通じて浮かび上がる、等身大のカンボジア像に加え、事業環境の早期改善に寄与し得る“ゲームチェンジャー”をまず正確に把握する必要がある。

そのため、図 8 においても KSF として示したとおり、主にグローバルサプライチェーン再構築型の進出パターンに関連の深い①人材、②物流、③エネルギーといった要素に加えて、④政府という要素についても、その政治的な安定性や、執行能力という観点で、詳細な分析を行った。以下、それぞれの要素での分析の結果を示す。

3-1. 人材（人件費、生産性等）

カンボジアに進出する企業にとって魅力となる重要要素の一つがカンボジアの人件費の競争力にある。政府主導での最低賃金の継続的な引き上げにより人件費は近年上昇傾向にあり、ラオス・ミャンマーよりは高いものの、未だタイ・ベトナムとの比較では競争力を有している（図 13）。特にカンボジアは週 6 日で工場を稼働することが一般的であるが、その前提に立つと 1 時間あたりの労務費で比較すると、カンボジアはタイの 2 分の 1 程度と、更に安価となっており、依然としてタイプラス 1 文脈で人件費の安さは進出企業視点で大きなメリットになる（図 14）。

また、JETRO の在カンボジア企業への日系企業実態調査結果によれば、言語（英語）・コミュニケーション上の障害の少なさが、投資環境上のメリットとして周辺国よりも多くあげられており、在カンボジア企業への個別ヒアリングを通じて、ワーカーレベルでも最低限の英語が通じる為、タイ・ベトナム比較で現場オペレーションをマネジメントしやすい点を多数の企業が指摘している（図 15）。

一方で、手先の器用な勤勉な国民性を賞賛する声もあったものの、統計データでは賃金に比して生産性が周辺国と比して低い可能性が指摘されているだけでなく、国内のエンジニアや科学者といった将来的に新産業の創出を担う高度人材の規模が周辺国よりも劣位にあり、政府が目指す産業の高度化に向けた障壁となり得る（図 16）。

ただ、高度人材不足といった課題へ手当てするための、「ゲームチェンジャー」要素は、これまでの日本政府による人材育成周りで協力を礎として既に整いつつある。その具体例の一つが、最先端の機械設備を使いこなせる高度な技術と知識を習得したエンジニア等の育成を目的とする CJDM (Cambodia-Japan Digital Manufacturing Center) である。2023 年 5 月に開所した本施設は、日本政府の無償資金協力により導入された DMG 森精機製の最先端コンピュータ数値制御（CNC）工作機械 3 台が設置されている。足下では、DMG 森精機の技術者による講師の養成や、高度な製造技術を学生に指導する際に活用されており、今後工作機械を使うユーザー企業とより緊密に連携し、高度な技術を持つ産業人材が輩出されることが期待されている（図 17）。

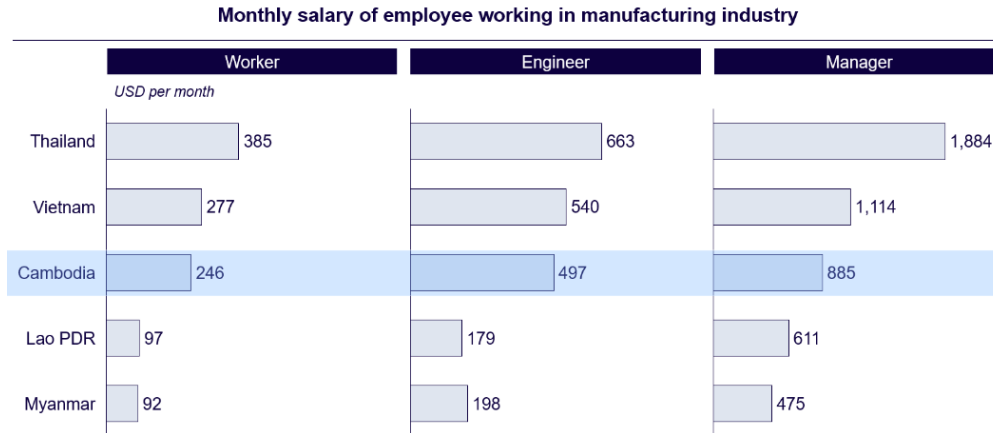


図 13：月額人件費の周辺国比較（出典：JETRO）

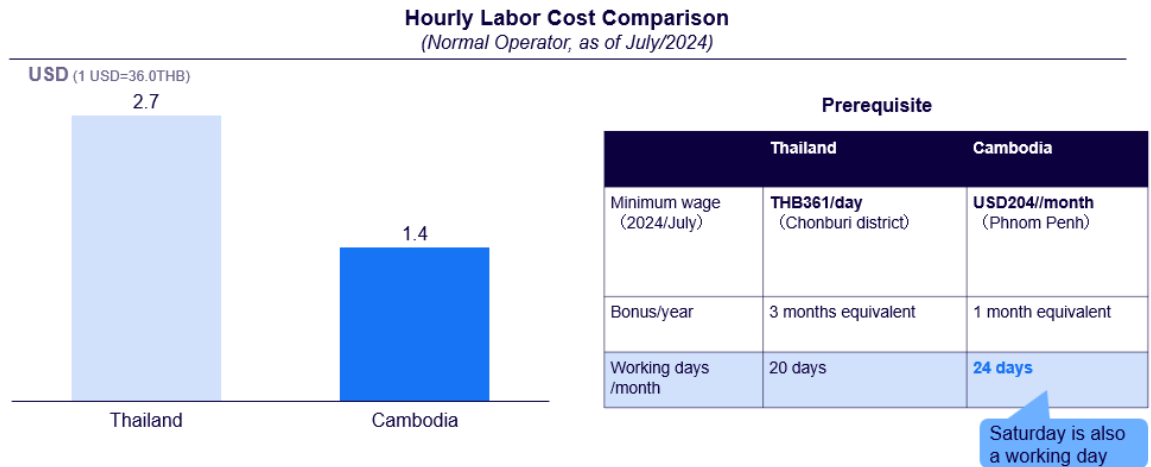


図 14：1 時間当たり労務費のタイ・カンボジア比較（出典：JETRO, Secondary sources）

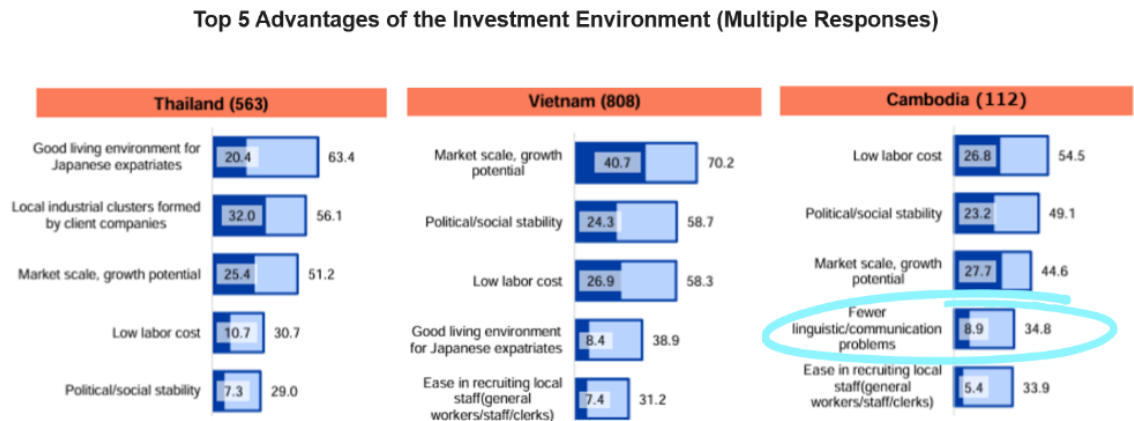
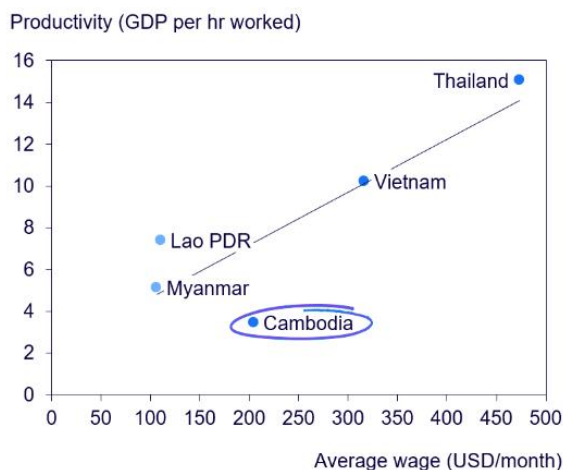


図 15：カンボジア投資環境上のメリットに関する日系企業認識（出典：JETRO）

Correlation between productivity and wage¹



Availability of scientists and engineers²



図 16：労働生産性や高度人材の豊富さに関するメコン各国の比較

(出典：(左) ILO 等¹⁰, (右) World Economic Forum)



図 17：CJDM の外観と DMG 森精機の技術者による講師等育成の様子（出典：CJDM）

3-2. 物流システム

カンボジアは人件費面で強みを持つ一方で、物流に関しては、国連の Logistics Performance Index (LPI)を含む複数の調査で、継続した改善が見られるものの、QCD（品質・コスト・リードタイム）の観点で周辺国のタイやベトナムとの比較で相対的に課題が多いと指摘されている（図 18）¹¹。こうした点はカンボジア政府も認識しており、公共事業運輸

¹⁰ 縦軸の労働生産性は ILO(2024). “Statistics on labor productivity”に基づく。横軸の月額平均所得は複数ソースに基づき、タイ・ベトナムは OECD(2024) “Pensions at a Glance Asia/Pacific 2024”に、カンボジアは 2024 年の政府発表の最低賃金に、ミャンマーは WorldData.Info.の情報に、そして Lao PDR は UNDP (2022) “National Human Development Report LAO PDR 2022”に基づいて作成した。

¹¹ 最新の物流パフォーマンスを反映した新たな LPI については、現在カンボジア政府の協力の下、世界銀行がレビューを行っているが、カンボジアの指標については、更なる改善が見られる模様。

省が 2023 年に公表したレポート“ASSESSMENT REPORT ON COSTS, TIME, AND RELIABILITY OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES”の中でも、荷物のトラッキングを除き、税関サービスの品質・物流インフラ・物流サービスの利用可能性・質等の面でアンケートに回答した企業の半数以上が、品質やリードタイムの項目で、5 段階評価で 3 以下の評価をつけており、前述の物流インデックスに対応した評価となっている¹²。更に同調査の別データでは、同レポートの調査アンケートへ回答した物流サービス事業者の半数近く又はそれ以上の企業が、追加コスト、税関対応の遅れ、渋滞、又はそれに伴う積荷到着の遅延を課題として指摘している（図 19）。

上記課題のうち、追加コストに関しては、本調査における進出済み日系企業へのヒアリングの中でも、通関時に不透明な手数料支払いを求められるケースが未だに存在している点、仮に支払わない場合には通関手続きの遅れ等が発生する事例が存在していることを確認している。また、税関対応の遅れに関しては、通関手続きが電子化未対応であることや、税関職員のスキルといった課題に加えて、通関手続きの回数が多いといった課題も存在している。

特に、通関手続きの電子化に関しては、ESCAP（United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific）が公表している Trade Digitalization Index でも、カンボジアがタイやベトナム比較しても電子化対応が遅れていると評価されている。具体的には、カンボジアでは、通関に当たって必要情報をオンライン上で記入する電子システム自体は存在するものの、当該システムが税関側の管理システム（ASYCUDA）と連携していない為、電子システム上で提出された書類を改めて税関側管理システムでマニュアル入力する必要があり、結果的に効率化貢献が限定的になっている点が指摘されている（図 20）。

一方で、こうした物流面での課題に対する「ゲームチェンジャー」的な動きとして、プノンペン経済特区（PPSEZ）による自社通関手続きの運用開始や、イオンモール（カンボジア）ロジプラス社による保税倉庫サービスといった取り組みが進んでいる（図 21）。

PPSEZ は自社で通関士を採用し通関サービスを内製化し、通関に係る不透明なコストの支払い停止を含むコスト削減を実現し、タイのバンコクから同社が運営するポイペト経済特区への陸送での輸送に際して、カンボジア国内で発生する輸送コストを凡そ 60%削減することに成功した。カンボジア政府としても不透明なコストの撲滅に向けたアクションを取る姿勢を見せていることもあり、今後コスト削減が進む可能性がある。

加えて、イオンモール（カンボジア）ロジプラス社は、2023 年に国内唯一の深海港であるシハヌークビル港に物流センターを開所し、同港のフリーポート化実現に向けて、カンボジア唯一の保税倉庫を活用し、非居住者在庫¹³による国際 VMI サービス¹⁴等の国際水準のサービスを提供しており、国内在庫による調達リードタイム縮小、サプライヤ側の在庫保有による製造工場側在庫の削減、（バイヤー側の）購買タイミング最適化によるキャッシュフロー改善等に貢献している。また同社は、

¹² 同レポートは、同省がカンボジア物流協会（CLA）、カンボジアトラック協会（CAMTA）、在カンボジア日本商工会（JBAC）、在カンボジア欧州商工会議所（EuroCham）に加盟する民間企業 32 社へのアンケート結果を基に取り纏めて発表したもの

¹³ 企業がカンボジアで現地法人を設立することなく、自社名義の在庫を保税倉庫内に持つこと

¹⁴ 製造工場等を持つバイヤー側の在庫情報や出荷情報をサプライヤ（部品サプライヤ・商社等）側と共有することで、サプライヤ側での在庫管理を可能にし、適切なタイミングで在庫をバイヤー側に供給する方式。非居住者在庫と組み合わせることで、カンボジア未進出企業であっても保税倉庫内に在庫を持ち、ジャストインタイムでバイヤー側に在庫供給を行うことが可能となる。

船の入港後の貨物の取り扱いから、国内目的地までのトラックでの輸送までをカバーするワンストップでの国内輸送サービスも提供している。更に同社は、シハヌークビルの保税倉庫の利便性向上¹⁵に向けた政府との協議を進めており、カンボジア、及びその周辺国での事業展開に際して、更に効率的かつ利便性の高い物流網を構築することで、日系企業の進出を後押ししうる。

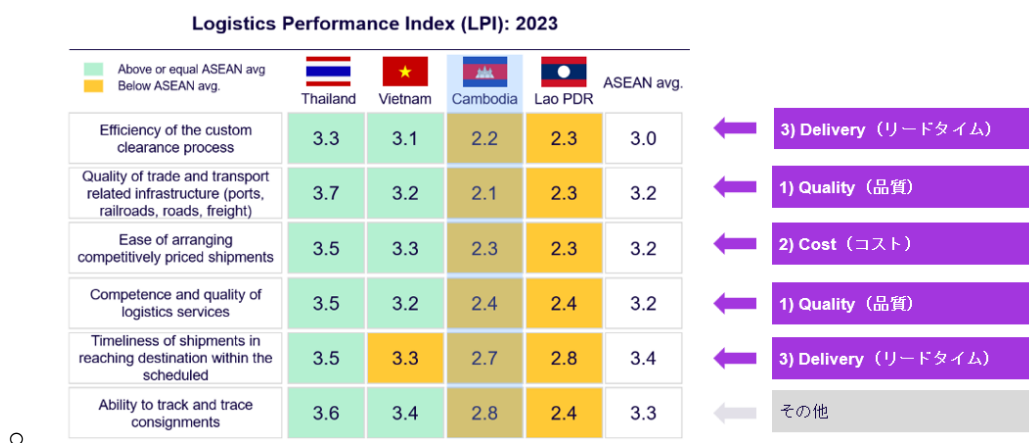


図 18: 物流インデックスに基づくメコン流域国の比較

(出典 : The World Bank)

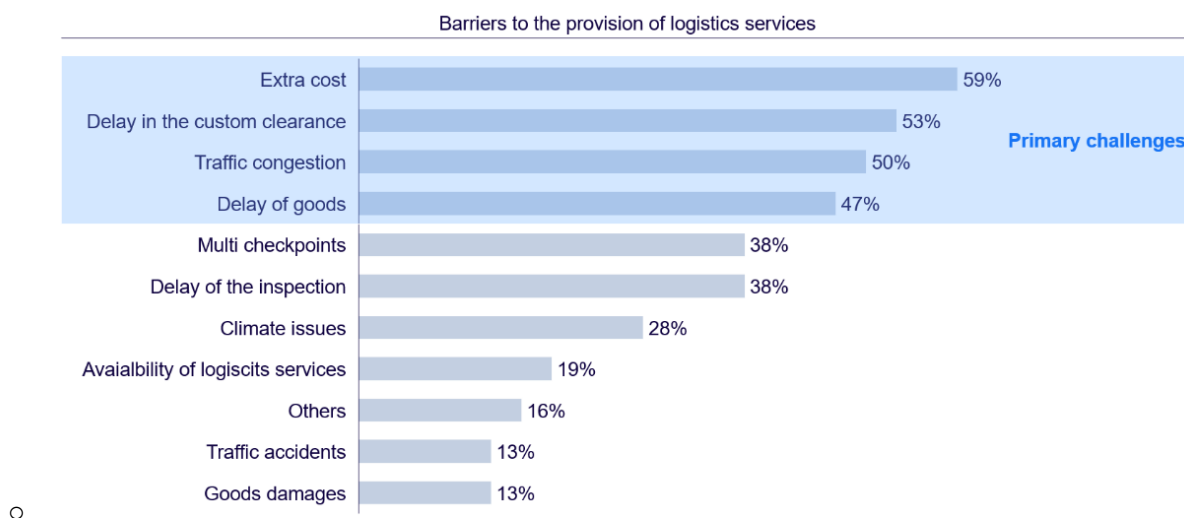
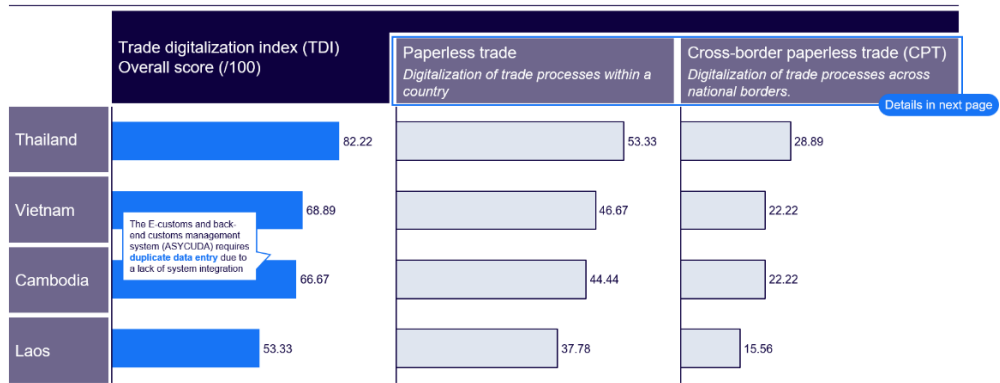


図 19 : カンボジアにおける物流サービスの課題

(出典 : Ministry of Public Works and Transport of Cambodia.)

¹⁵輸出バイヤーズコンソリデーション（カンボジア国内で複数サプライヤーから調達した商品を一括してコンテナ等にまとめて輸出する手法）を非居住者企業に対しても適用可能にする、Back to Back Certificate of Origin（元々の原産地証明を引き継いで、貿易中継国において原産地証明を再発行する制度）を非居住者でも取得可能にする、等の世界的に見ても先進的な取組を検討している。

Trade digitalization index 2024 - Assessing progress in digitalizing trade procedures (Score out of /100)



Subcategory of the Paperless trade and Cross-border paperless trade (CPT)

	Paperless trade Digitalization of trade processes within a country	Cross-border paperless trade (CPT) Digitalization of trade processes across national borders.
Measure	Automated Customs System	Laws and regulations for electronic transactions
	Internet connection available to Customs and other trade control agencies	Recognized certification authority
	Electronic Single Window System	Electronic exchange of Customs Declaration
	Electronic submission of Customs Declarations	Electronic exchange of Certificate of Origin
	Electronic application and issuance of import and export permit	Electronic exchange of Sanitary and Phyto-Sanitary Certificate
	Electronic submission of Air Cargo Manifests	Paperless collection of payment from a documentary letter of credit
	Electronic application and issuance of Preferential Certificate of Origin,	
	E-Payment of Customs Duties and Fees	
	Electronic application for Customs refunds	

図 20：物流システムの電子化状況に関するメコン流域国の比較

(出典：United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)

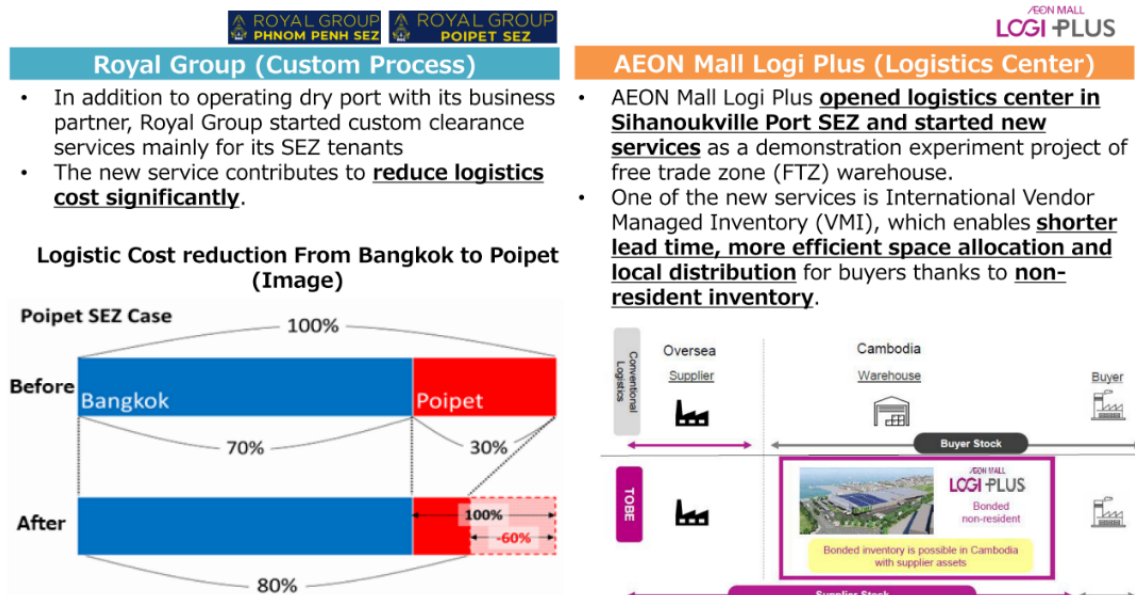


図 21：物流におけるゲームチェンジャーの動きの一例（RGPPSEZ・Aeon Mall Logi Plus 社へのインタビュー・提供資料、及び机上調査・公開情報に基づき AMEICC 事務局作成）

3-3. 電力システム

カンボジアの電力システムは、周辺国との比較で強み・課題双方を併せ持っており、まず強みとなるのはそのグリーンさである。カンボジアは 2020 年断面で、エネルギーミックスの約 45%を水力、約 10%を太陽光等で賄っており、ラオスに次いでエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合が高い。また、2030 年に向けてカンボジア政府は、水力発電を除く太陽光等の再エネ割合を約 23%まで引き上げることが計画している（図 22）。こうしたカンボジアのグリーン電源構成比の高さは、取引先のグローバル企業や、最終製品の輸出先となる先進国による政策的な措置である Carbon Border Adjustment Mechanism（CBAM）¹⁶等から脱炭素化を要請されている企業にとっては温室効果ガス（GHG）の排出量を下げる上で非常に魅力的である。

一方、最大の課題は電力コストである。カンボジアは電力供給を隣国に頼っているだけでなく、インフラも脆弱であったため歴史的に電気料金が高かった。近年では、カンボジア政府の努力もあり、一定程度の電気料金の低廉化が図られたが、依然として 3 割の電力供給を隣国に依存する¹⁷などしている結果、電気料金は高い水準にある（図 23）。

加えて、企業による再エネ調達環境の整備も道半ばであるため、国の電源構成における高い再エネ比率や、太陽光を中心とした再エネポテンシャルをうまく生かし切れていない。例えば、自社の再エネ調達比率を増やしつつ、電気代の抑制にも貢献し得る屋根置き太陽光パネルの導入については、比較的度が整っているタイなどと比して、制度的に未成熟である結果、なかなか導入が進んでいない¹⁸。また、再エネ調達比率を高める別の手段である再エネ証書の発行体制も構築中であり、その結果、国際的に主要な証書の 1 つである I-REC（International Renewable Energy Certificate）も、周辺国であるベトナムやタイでは急速にその発行規模が拡大する中、カンボジアではトライアル的な微量の発行に留まっている（図 24）。

しかしながら、ゲームチェンジャー的な動きとしては、ASEAN でも先進的な、工場における電力利用の 100%再エネ化の事例がある。具体的には、ミネベアミツミはカンボジア国内の既存工場、および将来の工場拡張時に必要となる電力の全量を再生可能エネルギーで対応する計画で、カンボジア現地の政府認定電力事業者である SchneiTec 社と協働で、カンボジア王国プルサット州クラコー地区における、50MW 規模の太陽光発電事業を 2026 年 1 月までに開始する予定である

¹⁶ CBAM は、EU が導入する新しい環境政策で、輸入品に対して生産時の温室効果ガス排出量に応じた炭素価格を課す仕組み。

¹⁷ Knoema. “Cambodia - Total electricity imports,” <https://knoema.com/atlas/Cambodia/topics/Energy/Electricity/Electricity-imports>, extracted in June/2024.

¹⁸ 例えば、電力ユーザーの公平性確保の観点から、電力系統に接続される屋根置き太陽光の導入に際しては、発電量に応じた Compensation Cost を払うという制度が足元検討されているが、制度の概要が公表されてから 1 年以上が経過したが依然として料金水準が確定しておらず、受益と負担のバランスに鑑み、適切な水準で設定されることが望まれている。

（図 25）¹⁹。こうした事例がより一般的に制度化され、後に続く事業者が現れれば、2030 年までに主要なサプライヤーに対して、納める部品は全量再エネで製造することを要請しているアップルと取引関係のある企業などは、カンボジアをより魅力的な投資先と判断すると考える。

【コラム】屋根置き太陽光パネルの設置促進に向けた周辺国の取組

屋根置き太陽光パネルの設置促進に関して、現状カンボジアでは制度整備が道半ばだが、タイやベトナムでは既に、設置のためのルールが整備されるだけでなく、パネル等の機器に対する輸入関税の免除や、法人税減免の促進措置が講じられている（図 26）。

例えばタイでは、太陽光パネルや蓄電池等のハードウェアに関して、輸入関税の免除や最大三年間・50%の法人税減免が認められている。ベトナムでも同様に、将来のベトナム国内での組み立てを前提とした輸入関税免除や、最大 30 年間・10%（又は期間を 13 年に短縮した上で、最初の 4 年間は 100%減免、次の 9 年は 50%減免）の法人税減免が認められている。

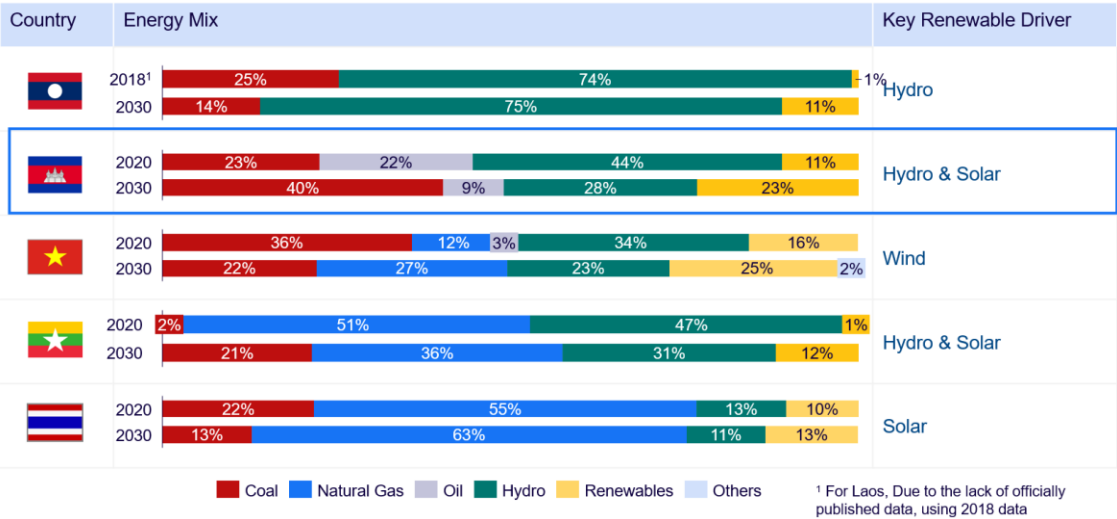


図 22：メコン流域国のエネルギーミックスの比較（出典：各国政府公開データ、各種二次情報）

¹⁹ MinebeaMitsumi(2024). “Minebea Mitsumi Announces the Construction of its Second Factory in Cambodia and Solar Power Generation Business in Cambodia,” https://www.minebeamitsumi.com/news/press/2024/1208250_19128.html;
MinebeaMitsumi(2024). “Minebea Mitsumi Announces the Start of Construction of the Pursat Factory”
https://www.minebeamitsumi.com/news/press/2024/1209589_19128.html

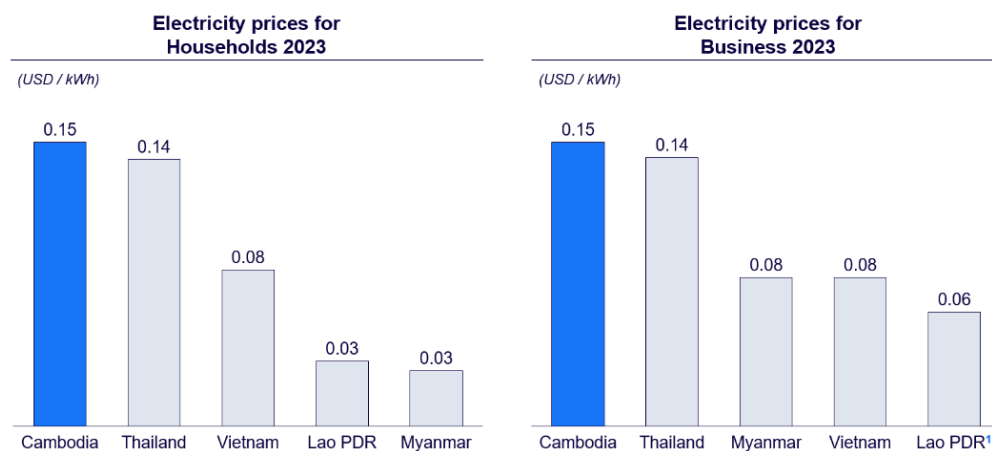


図 23：家庭・産業向け電力価格のメコン流域国の比較（出典：Global Petrol Price）

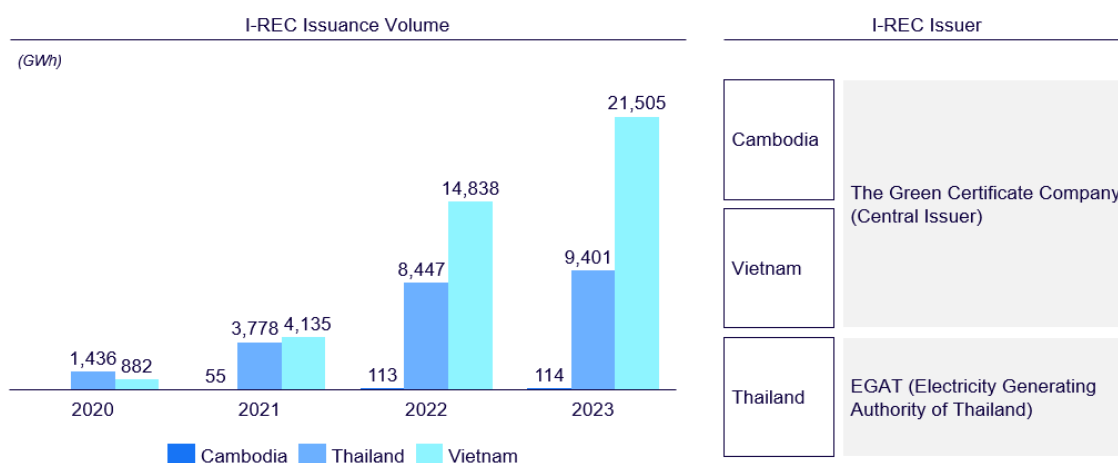


図 24:I-REC 発行量の各国比較（出典：The Evident Registry）

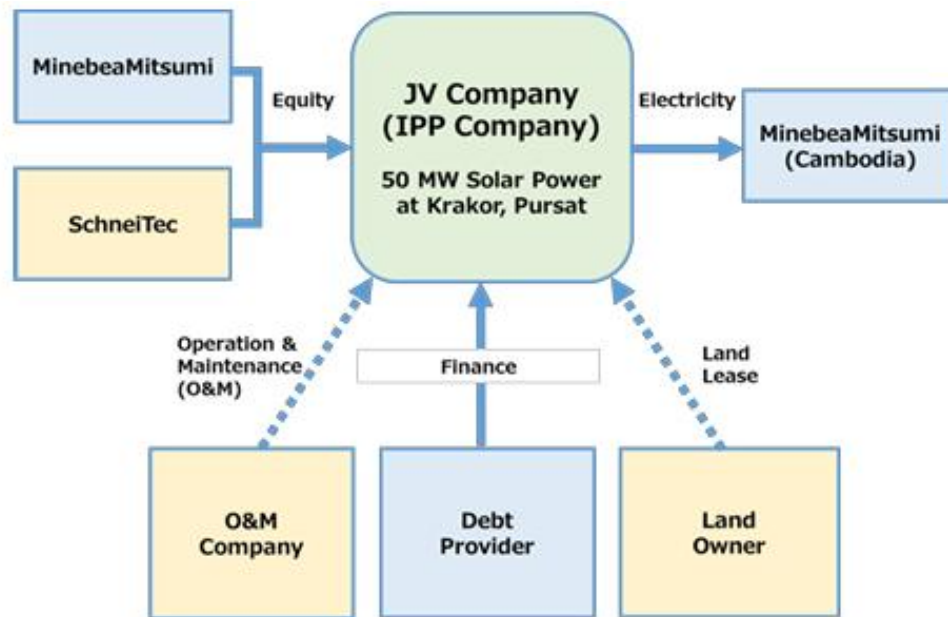


図 25：ミネベアミツミの太陽光事業のスキームイメージ
(出典：Ministry of Economy, Trade, and Industry, Japan)

Rooftop solar incentive comparison				
		Thailand	Vietnam	Cambodia
Benefits	Import duty exemption	Yes • Import duties on machinery/equipment exemption	Yes • Import duty exemption for goods used to create fixed assets • 5-year import duty exemption for raw materials and components unavailable domestically, starting from production commencement	Not specified
	CIT exemption	Yes • 50% of CIT ¹ exemption for 3 years	Yes • 10% for 15-30 years or • Full exemption for the first 4 years and 50% reduction of CIT for the subsequent 9 years	Not specified

図 26：屋根置き太陽光パネル設置促進に向けたインセンティブ比較
(出典：Board of Investment Thailand, Ministry of Industry and Trade Vietnam)

3-4. 政治的安定性・政府の執行安定性

最後に、ほぼ全ての日系企業の進出意思決定を左右する重要要素として、カンボジアの政治的な安定性や、政策執行能力について分析したい。

まず、事業の予見性を高める上で重要な政治的安定性に関しては、本調査でヒアリングを実施した企業からも、2023 年のフン・マネット首相へのスムーズな政権移行を踏めて評価する声が多く、実際 World Bank の“The Global Economy”でも、メコン流域国内ではラオスに次いで高い評価となっており、周辺国であるタイ・ベトナムに対する比較優位となっている（図 27）。

一方で、政府の政策執行能力については、相対的に低い評価がされている。例えば、世界各国政府の法令・ルールの実行能力指標として World Bank が公表している“Index of Regulatory Quality”では、カンボジアはタイやベトナムよりも劣後している（図 28）。加えて、世界各国の司法制度を研究・評価している NPO 団体の World Justice Project のレポートでは、特に、“法律・ルールの適切な執行”や“適正な行政・法手続きの尊重”等の点で課題があると認識されている（図 29）。

また、日本企業に対する制度の執行という観点では、前述した日カンボジア官民会議を基盤とし、制度改善に向けた建設的な対話が関係者で継続してできているだけでなく、デジタル法定通貨を発行するソラミツの例など、カンボジア政府関係者と連携して、法制度の制定等を行うといった事例は存在する。しかしながら、我々のインタビューの中でも、特に中小企業を中心に、税務執行における安定性・予見可能性の低さが課題視されており²⁰、今後更に企業誘致を進める上では、中小企業を中心に、きめ細やかな対応が求められると考えられる。

最後に、ゲームチェンジャー的な要素については、フン・マネット政権による外資企業誘致に向けた積極的な姿勢及び取組が挙げられる。確かにこれまでもカンボジア政府のハイレベルは Pro-Business の姿勢を一貫して示してきたが、現政権は具体的なアクションを通じて、企業誘致に対するコミットメントを示そうとしている。例えば、2024 年 7 月にフン・マネット首相は、投資環境の改善を目指す目的で、現在の税務当局と同等の権限を有する機関である Special Tax Audit Unit (STAU)を創設。税務コンプライアンスを守る優良事業者に対して、透明かつ効率的な税務調査を実施することとした²¹。こうした新たな取組に基づく、具体的な実績を積み上げられるかどうか、今後のカンボジアでの事業環境を占う試金石になり得ると考えている。

²⁰ ヒアリング結果の一例として、“税制は、制度の執行面でも、また制度それ自体も、いずれも不明瞭で予見可能性が低く、不当に高額な追徴金などを請求される要因となっていることが大きな課題。2019 年の税務調査をいまだにやっており、税務調査の判例もあまりない、ロジック・エビデンスが無いにもかかわらず、何千万円という金額の追徴課税を課してくることがある”といった指摘がなされている。

²¹ KPMG(2024). “The Establishment of a Special Tax Audit Unit.”

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kh/pdf/technical-update/2024-/eng/sub-decree-160-and-prakas-360-re.pdf>

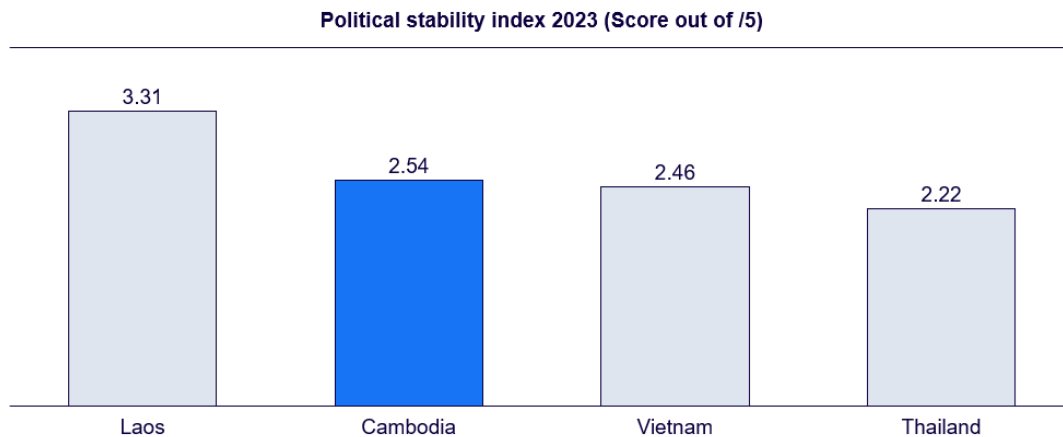


図 27：政治的安定性に関するメコン周辺国比較（出典：The Global Economy）

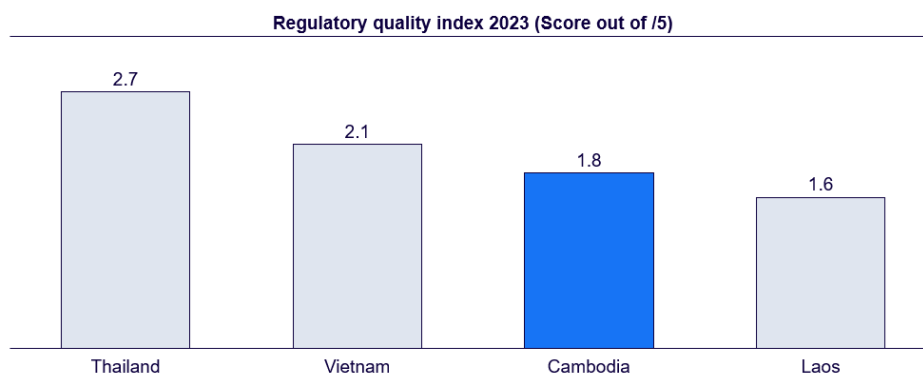


図 28：法執行に関する周辺国比較（出典：The Global Economy）

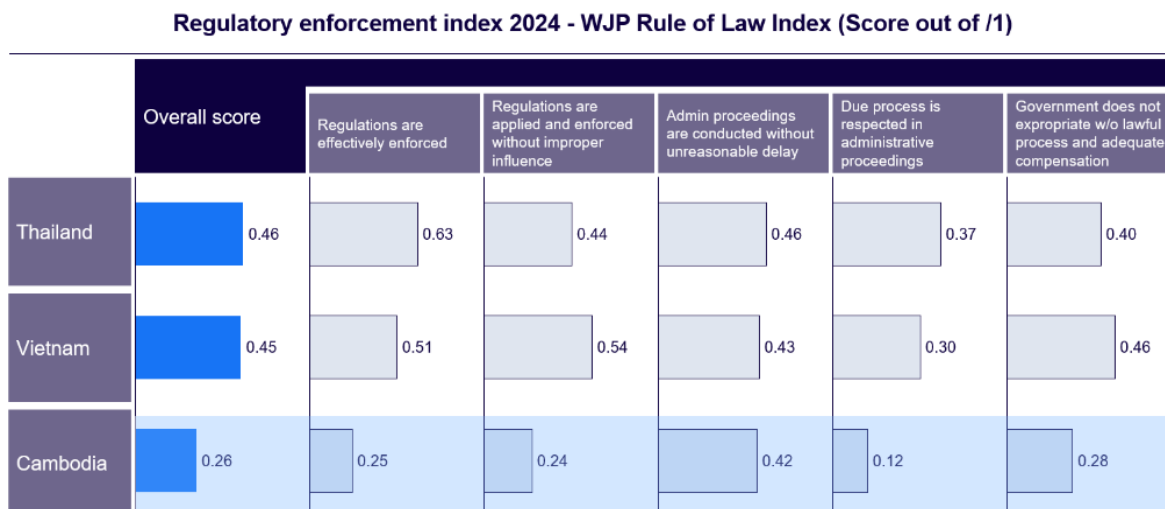


図 29：法執行に関する周辺国比較（出典：World Justice Project）

4. 日系企業誘致に向けた主要なアクション

前の章では日系企業から見るカンボジアでの事業環境を構成する主要な要素（人材、物流、エネルギー、政府）の現状（等身大のカンボジア）と、それぞれの指標を改善する取組（ゲームチェンジャー）について分析を行った。本章では日系企業の持続可能な進出を実現するために、①既進出企業による口コミも含む、複数の手段を活用したカンボジアに関する情報の発信と、②ゲームチェンジャーを活用した継続した事業環境の改善を行うという2つの基本方針に基づき、日本側、カンボジア側が協力して、当座（3年程度）実施すべき具体的なアクションの一例について述べる。なお、その際、カンボジアがメコンの中心に位置することも踏まえ、日メコン協力などのマルチの枠組みを最大限活用することを検討した（図30）。

<List of Proposal Actions>

1. Strategically hold business seminar in Japan and surrounding countries and dispatch business mission to Cambodia
2. Develop Business Co-creation Team (BCT) across ministries for more transparent and consistent implementation of public policies
3. More collaboration with local institutions for more HRD
4. Improve logistics performance at national and sub-regional level through hardware and software infrastructure development
5. Knowledge sharing and capacity building for more smooth procurement of renewable energy by leveraging AZEC initiative

**Information
Dissemination**
(incl. Word of Mouth)

**Business
Environment
Improvement**

Taking advantage of SEZs given limited resource and other factors

12

図30：2つの基本方針と具体的なアクションの提言(机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成)

4-1. 戦略的なビジネスセミナーの開催と企業ミッションの組成

ここまで繰り返し述べているように、近年のカンボジアの事業環境は、以前よりダイナミックかつスピーディーに変化している為、進出を計画する又は事業をカンボジアで展開する企業に対して、時宜を得て事業環境及びビジネスチャンスについての情報提供を行う必要がある。そのためには、統計情報だけでなく、既に進出している日系企業や、カンボジア政府の高官、実際の現場などから直接一次情報を得ることができるビジネスセミナーや経済ミッションなどを最大限活用することが重要である。その際には開催場所やターゲットする分野を、前述の日系企業の進出パターン（タイ、ベトナム、中国＋1）や、有望産業群（自動車・エレクトロニクス、農業関連産業）などに留意して戦略的に実施できるとより効果的である（図31）。



図 31：昨年 11 月のタイにおけるカンボジア投資セミナーの様子

（スン・チャントール副首相の講演、既進出企業によるパネルディスカッション等）（出典：JETRO）

4-2. Business Co-Creation Team (BCT) の組成と運用

カンボジア政府は、進出企業に対して協力的かつ機動的、かつ政治的にも安定しているというメリットがあり、また、日・カンボジア官民合同会議での議論等を経て、日系企業の事業環境は確実に改善しつつある。しかしながら、依然として制度の執行という観点では課題が多く、特に新たな産業分野を開拓する企業や、中小企業などは、乗り越えるべき課題の新規性や各種リソースの制約などから、よりきめ細やかなサポートが必要であると分析結果から示唆されている。

そのため、我々はそうしたサポートを実施するための Business Co-Creation Team（以下、BCT）（仮称）の組成を提案したい。ビジネスには基礎調査や許認可取得等の事業開始前の段階はもちろん、事業開始以降も成功までには様々な困難・課題に直面する。そのため、全ての発展フェーズにいる日系企業に寄り添い、必要に応じてサポートをする省庁横断型の組織を BCT と定義した。こうしたチームに支えられ日本企業がカンボジアで大きな成功を収めれば、我々はそれらを経済共創の成功モデルとして日本企業に積極的に宣伝することで、更なる日本企業の進出を促進することができると考えられる（図 32）。

では、具体的にどのような機能が BCT には求められるのかを、類似の組織（例：海外投資誘致機関としての JETRO や、タイの BOI（Board of Investment））をベンチマークしつつ考察したい。まず一つ目が、網羅的な情報提供である。JETRO や BOI は毎年海外投資家のビジネス状況や、ビジネスを行う上でのコストを算出する上での基礎情報を提供するだけでなく、投資インセンティブの内容を、各プロセスで必要な見込み時間なども含めて詳細に開示しており、こうした取組が事業や行政プロセスの予見可能性を高めることに大きく貢献している。2 つ目が省庁を横断した課題への対応である。JETRO は日本で事業を行う外資系企業が課題に直面した際、関係政府機関や知見を有する専門家との面談をアレンジする機能を有する。また、BOI も中小企業を支援する金融機関である商工中金から派遣された日本人専門家が常駐し、日本企業の相談窓口として機能している。現在、CDC が自らの投資恩典（QIP）の申請だけでなく、将来的には他省庁の許認可申請等も電子で行える、CDC Invest Project Management System (CDCIPM) というプラットフォームを昨年 11 月に立ち上げたが、こうしたカンボジア政府主導の取組と連携しつつ、省庁の垣根を超え、全ての企業のビジネス上の課題が効率的に解決される仕組みづくりが重要である。3 点目としては事業開始のハードルを下げるための施設・サー

ビスである。JETRO はレンタルオフィスを日本市場に新規参入する海外企業に対して、最大 50 日無償で貸し出すサービスを提供している。CDC も JETRO をベンチマークし、こうした取組を実施したい考えであるが、こうしたハードインフラが前述したソフトインフラと一体的に提供されると、事業環境の改善と情報提供の強化が同時に実現できると考えている（図 33）。

日本としても BCT の機能に関わる行政官の人材育成など、主にソフト面から支援することは可能であるが、BCT が真に機能するためには、その人選や実際の活動に際して、カンボジア政府のリーダー層によるエンドースメント（お墨付き）があることが必要不可欠であるため、リーダー層の積極的な関与を強く期待したい。

<Japanese Firm's Success and CBT's Role (Image)>

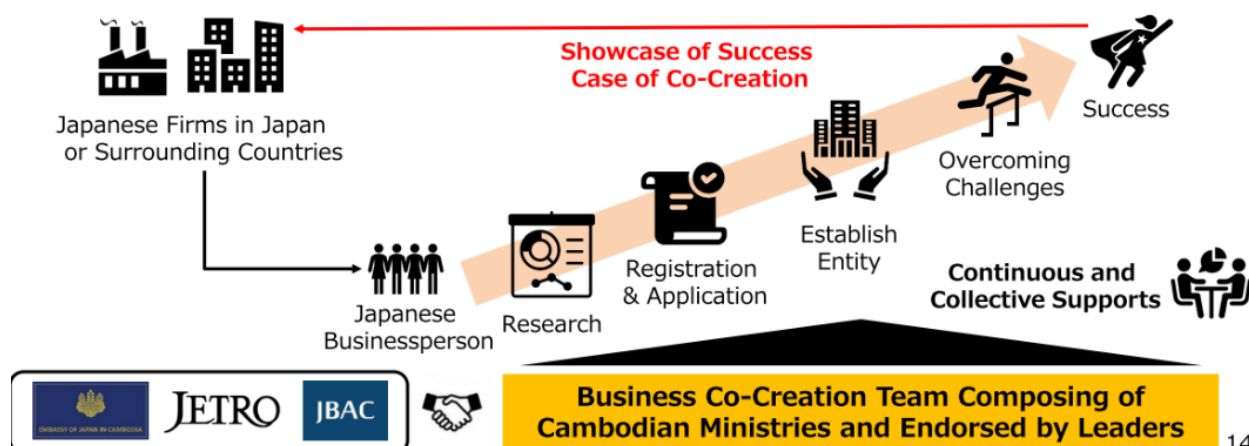
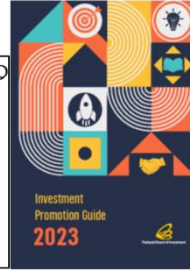


図 32 : Business Co-Creation Team (BCT) のコンセプトと日本企業のカンボジア進出との関係（イメージ）
（机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成）

Comprehensive Information Provision

- Provide the latest and comprehensive information **on the investment environment and steps to start business in Japan/Thailand**
- The information is **collecting from multiple ministries and very detailed** to provide clearer image to the potential investors



Introduction of Relevant Governments and Experts

- JETRO's Invest Japan Hotline **arranges meetings with relevant public institutions** in addition to its **consultation services**
- BOI has a **Japanese advisor** for supporting Japanese firms



Mr. Uematsu
BOI Advisor



Rental Facilities Services

- JETRO **offers temporary office space free of charge for up to 50 days** to companies planning to enter the Japanese market

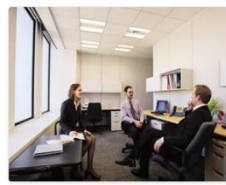


図 33 : BCT が提供する具体的な機能のイメージと類似組織（JETRO・BOI）の活動例
（机上調査・企業/機関インタビューに基づき AMEICC 事務局作成）

4-3. 現地研修施設と連携した高度産業人材の育成

人材分野については、人件費に関しては周辺国に比して競争力を有している一方で、その生産性や高度人材の確保には課題があることが前の章で示唆された。そのため、ゲームチェンジャーとなり得る日本企業等と現地研修施設との連携を通じた高度産業人材の育成に向けた取組を、日本政府による補助なども活用しながら、更に加速していくことが重要であると考え。例えば、先述の CJDM については AMEICC の GXDX 人材育成支援事業の補助金を活用し、工作機械を扱える講師の育成を行っているだけでなく、カンボジアの現政権が重視し、日本がこれまでも技術協力等で支援してきた技術職業教育訓練（T-VET）機関との連携も強化していく予定である²²。加えて、DENSO もカンボジア工科大学との長年の協力関係を基盤とし、2024 年から AOTS の寄附講座事業による支援も活用しつつ、メカニカルデザイン・データ分析・品質管理技術を教える新たな寄附講座とインターンシッププログラムを提供しており、技術移転とともに自社の採用につなげる形で活用が進んでいる（図 35）。こうした事例を更に増やしていくことで、日系企業のニーズ等に合致した、高度人材が輩出され続けることが、更なる日本企業による事業拡大を促す上で重要である。

²² 2023 年にフマネット首相は貧しい家庭の若者など 150 万人を対象に、T-VET 機関にて就労に必要なスキルを身に付けるための教育を無料で施す TVET 1.5M プログラムを立ち上げ、足元実施中。

Extend Partnerships of CJDM and Supports from DMG Mori

- CJDM is now **signing MOUs with local education center** to co-create high skilled industrial talents
- DMG Mori is supporting CJDM not only through introduction of machines **but also through dispatching an expert to train local trainers**

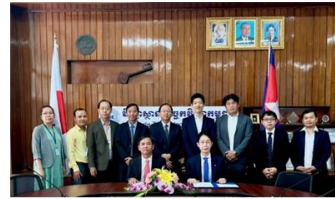


Source: Company website, Interviews with Japanese companies



Endowed Course at the Institute of Technology of Cambodia (ITC) by DENSO

- Since its establishment in 2013, DENSO has collaborated with Institute of Technology of Cambodia (ITC) for HRD in Cambodia.
- The new program started 2024 teaches **mechanical design, data analysis and quality control technology** to the engineering students



DENSO



図 35：日系企業と現地研修施設等との連携を通じた高度産業人材の育成の主な例
(出典：CJDM、DENSO)

4-4. 越境物流も意識した、更なる物流環境改善に資する各種協力

物流については、国道 5 号線やシハヌークビル港など、陸と海のハードインフラの整備については進みつつあり、一部指標については周辺国と比して優れた評価をされつつあるが、QCD（品質、コスト、リードタイム）の何れの観点でも課題は残っており、特にデジタル技術も活用した通関手続きの効率化などソフト面で改善の余地が大きい。

こうした中で、前述の PPSEZ やイオンモールロジプラスなど民間事業者によるゲームチェンジャー的な取組は関係する物流網の効率を大きく高め得るが、物流については多くのプロセスが密接に関連していることから、継続した物流環境の改善を実現していくには、個別の取組を最大限加速化させるだけでなく、全体像を常に把握しておくことが不可欠である。そのため、日カンボジア官民会議における JBAC 関税物流委員会による意見具申や、JICA の技術協力案件である CLIP3（The project for Strengthening Facilitation Capacity for Logistics Improvement）などの既存の枠組みを活用しながら、全体像の把握・定量化と、優先的に改善すべきポイントを明確化することが重要で、またそうした可視化を通じ、個別の取組の間での相乗効果が発揮されることも期待される。

また国内はもちろん、越境物流に関係する課題も改善する必要があるが、そのためにはタイやベトナムといった隣国との協力が必要不可欠である。そうした際には、域内協力枠組の積極的な活用などは有効であると考えられ、日本としても、日メコン協力の枠組みを活用した対話の促進や、メコン各国を巻き込んだ研修等を通じ、メコンの中心に位置するカンボジアを中心に、域内の連結性が強化されるような環境整備を積極的に支援することが重要である（図 36）。

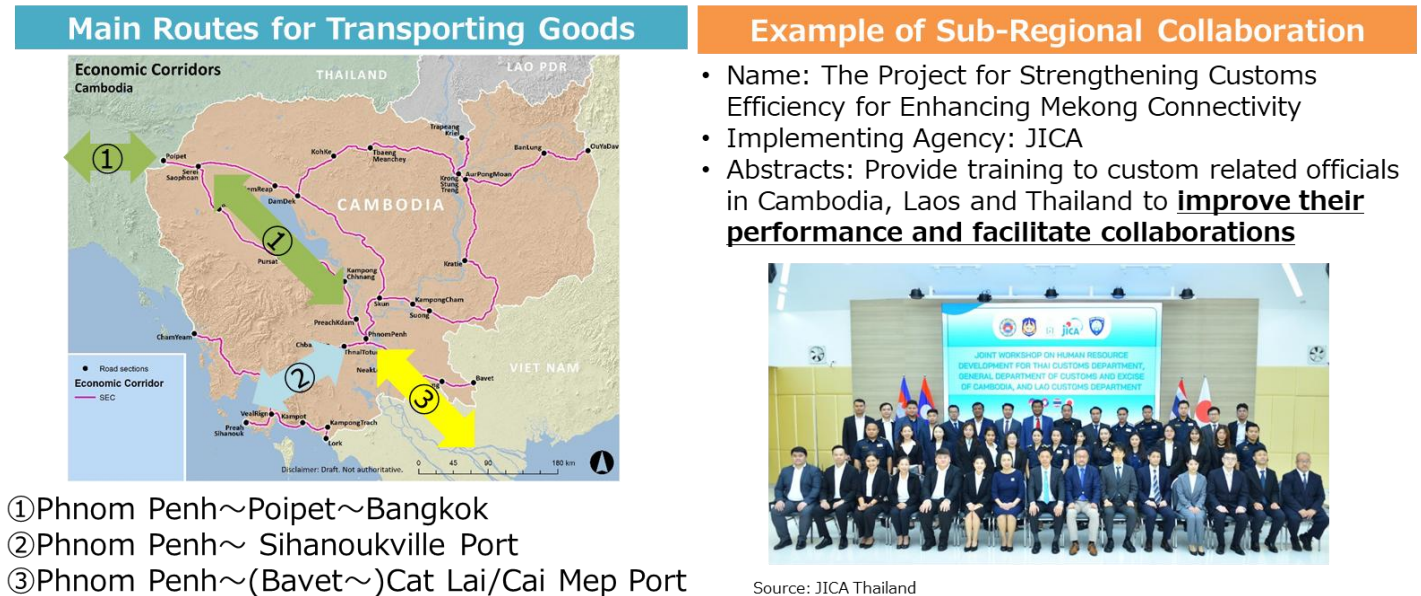


図 36：カンボジア発の越境物流のパターン（左）と、域内の連結性を強化するための協力事例の概要（右）
 （出典：JICA）

4-5. AZEC 等の枠組みも活用したグリーン電力等の投資・調達環境整備

カンボジアは国全体で見た場合には、域内では相対的にクリーンな電源構成となっており、グローバル企業のゲームチェンジャーとなり得るミネベアアツミが工場に必要な電力を全量再エネで賄うような先進的な取組がある一方で、電気料金は周辺国と比して決して安くなく、かつ、証書なども含めたグリーン電力を調達する手段が限定的という課題があり、これら課題手当に向けては適切なルール・制度設計が必要になる。

こうした時に既に個別に行われている日本からの技術協力等に加えて、日本が主導し東南アジア各国とともにカーボンニュートラルを目指すための協力枠組であるアジアゼロエミッション共同体（AZEC）を使うことは有用であると考えられる。日系製造業が ASEAN に集積しているため、AZEC の中でも製造業及びサプライチェーンの脱炭素化が重視されており、今後その主要な手段である再エネ電力についても、各国でどのような取組がなされているのかについて共有する場を定期的に設けていく予定である。そのため、そうした場を積極的に活用し、カンボジアの先進的な取組を発信することで、AZEC に関与する日系企業にカンボジアの強みを周知すると同時に、各国から先進的な事例を学び自国の制度設計に生かすことができると非常に有効である。例えば、タイは屋根置き太陽光の設置や再エネ証書に関する制度やインセンティブが充実していることは先

に述べたが、それらに加えて、Utility Green Tariff (UGT)を整備し、特定の電源に由来する再エネ電力も系統から一定の価格で購入することが可能となる²³。こうした取組はそれ自体がカンボジアが制度設計をする上で参考になるだけでなく、グリーン電力の価格をベンチマークし、この数値よりも低いグリーン電力を安定的に供給できることを目指せば、企業誘致にもプラスに働くと考えられるため、積極的に学べると有用である。

Example of New Green Electricity Procurement Rule: Utility Green Tariff (UGT) in Thailand

- UGT has several menus and firms choose the most suitable ones

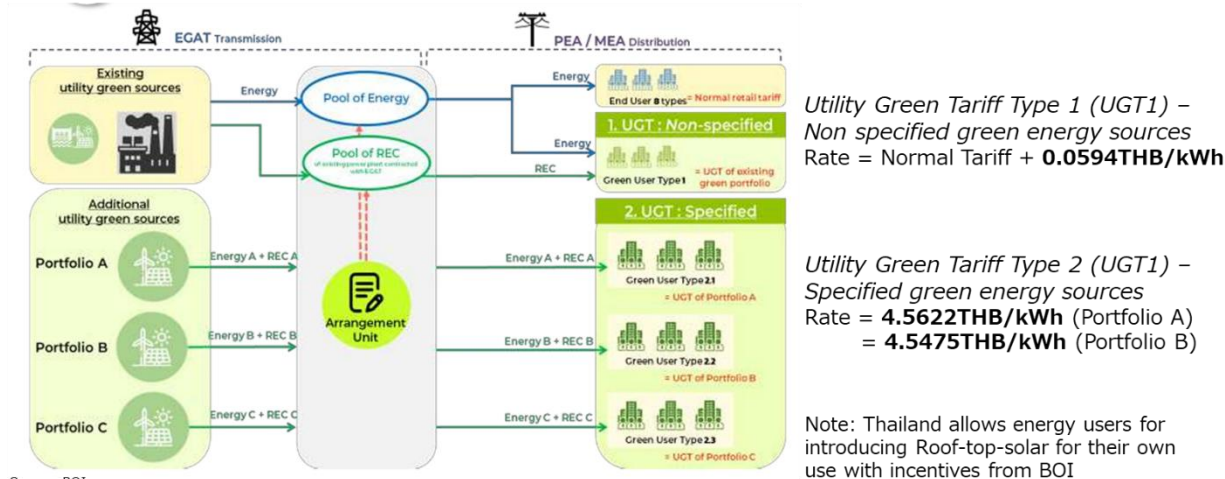


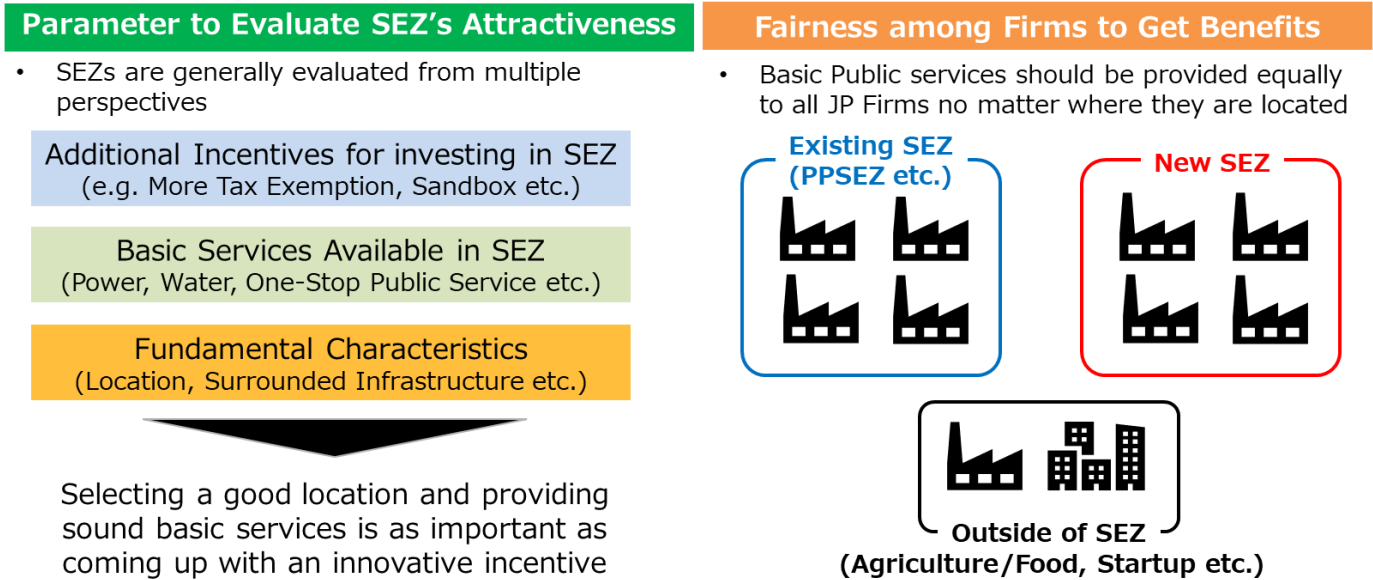
図 37 : タイの Utility Green Tariff (UGT) の概要について (出典 : Thailand Board of Investment)

4-6. 新規 SEZ の整備、及び当該エリアにおける先進的な取組等の実施

ここまで見てきた 5 つの取組などは、その全てをカンボジア全土で早期に実施できることが理想的であるが、リソースの制約や先進的な取組をいきなり全国で実施することの各種リスクに鑑み、新たに整備する経済特区 (SEZ) など、特定のエリアで先行的に開始する合理性がある。しかしながら、再エネ電力の調達の円滑化に資する制度などの先進的な取組を、新規の SEZ 等で実施することが、必ずしも当該エリアへの日系企業の進出にすぐに繋がらない点については留意が必要である。つまり、SEZ の魅力はその立地や、電力や水といった基礎インフラ、ワンストップでの許認可手続きなど基礎的な行政サービスも含めて総合的に評価されるものであり、一般的に日系企業を含むグローバル企業は、基礎的なサービスに対する要求は高いため、先進的な取組以外も注力できる体制を整える必要がある。加えて、既存の SEZ 等に立地する日系企業が今後措置される先進的な取組の恩恵を不当に受けられない場合、既進出企業の事業拡大などに悪影響を及ぼす恐れがあるため、中長期的には事業者間の公平性を担保することも重要である (図 38)。

²³ Thailand Board of Investment (2024). "Go Green 2024: The Ambition of Thailand," p.9, <https://www.krungsribusinesslink.com/cms/v2.0/asset/image/czFD4e8f1c9586251c2673f7ab0b2ac8387b3d8f5ecba4a35bd6fd41df38f6ab4da2.pdf>

今後、日系企業をはじめとするグローバル企業を誘致するために SEZ が具備すべき要件については、本調査の結果も踏まえて、域内の国際機関である Economic Research Institute for ASEAN and East Asia（ERIA）により包括的に調査される予定であるが、そうした調査と並行して、具体的な新規 SEZ 開発プロジェクトについても積極的に検討していくことが重要である。



Appendix カンボジアの概況

A. 地理・人口動態

カンボジアはインドシナ半島に位置し、東側をベトナム、西側をタイ、北側をラオスと国境を接し、南側はシャム湾に面する地形であり、約 18 万 km²(日本の約半分、タイの約 1/3)の国土に、約 1,700 万人が生活している。人口の 97%強がクメール人、公用語はクメール語であり、また、憲法により仏教（上座部仏教）が国教として定められている。また、政治体制は、国王を元首とする立憲君主制・資本主義の国であり、現在は与党人民党の支持を得たフン・マネット氏が首相として国家を率いている。

前述の通り、カンボジアの人口規模は 2022 年時点で約 1,700 万人規模だが、2040 年までに約 2,100 万人規模への拡大が見込まれている²⁴（図 39）。また、30 歳未満が人口全体の半数以上を占め、平均年齢は 26.5 歳という若い人口構成にも特徴がある（図 40）。加えて今後は、Upper Middle 層以上の中産階級が今後大きく拡大していく見込みであり、人口拡大と併せて内需拡大が見込まれる。なお、近年識字率が大きく改善し、2020 年には約 88%まで向上しており、こうした点も今後の中産階級拡大に繋がっていくと想定される。

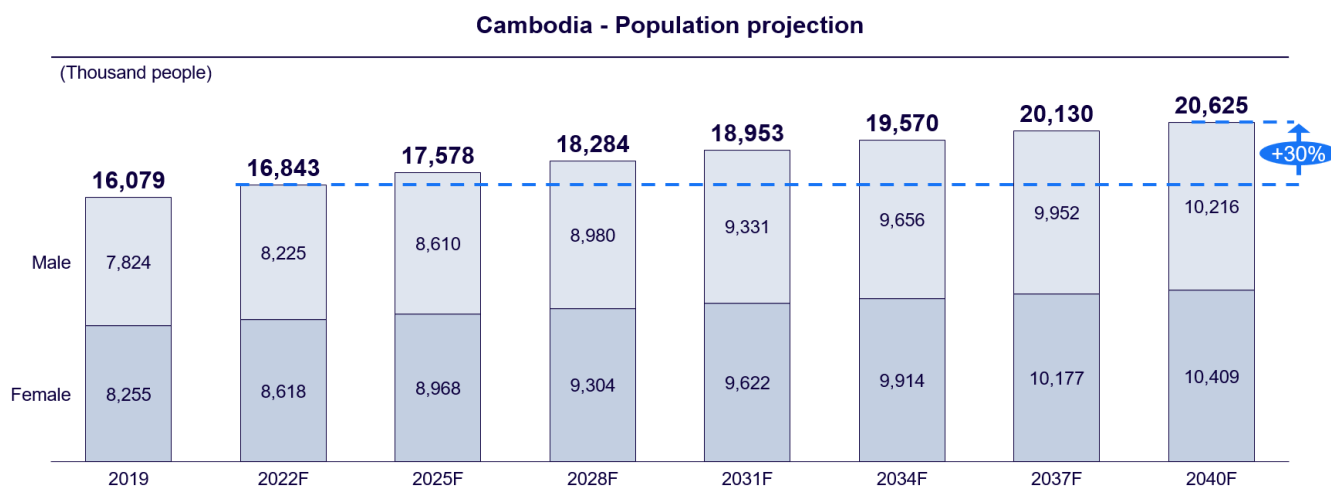


図 39：カンボジアの総人口実績・予測（出典：Kingdom of Cambodia）

²⁴ 政府の The National Population Policy 2016-2030(2016)や Pentagon strategy- Phase I (2023)でも、人口に関しては安定推移を目指すとしており、大幅な人口増加よりも平均所得・中産階級割合の増加に力点を置いていることが伺える。

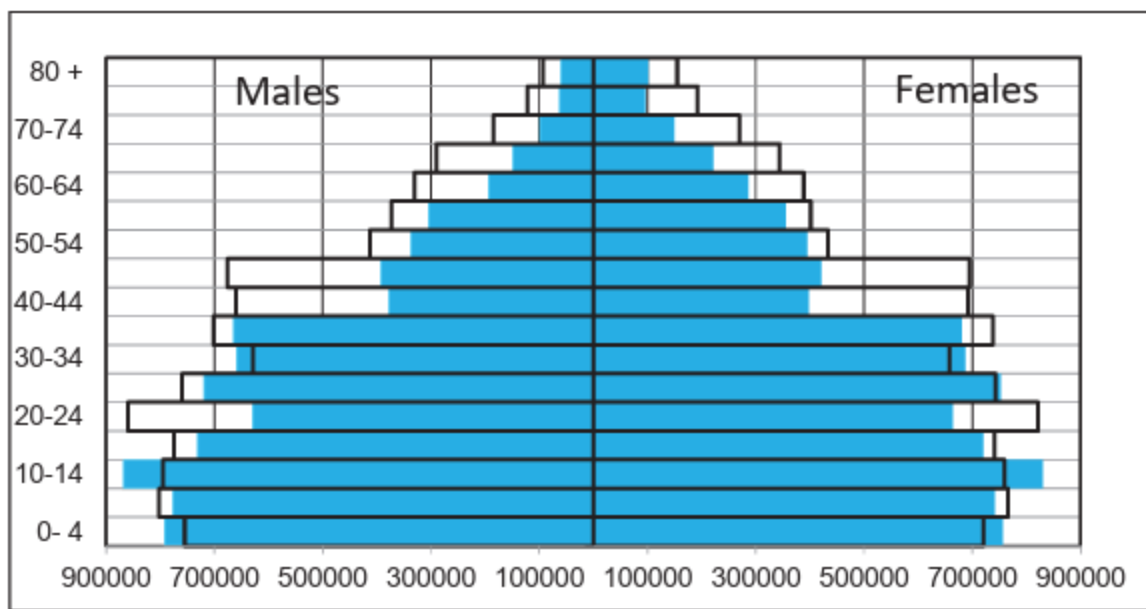


図 40：カンボジアの人口分布（出典：Kingdom of Cambodia, Shaded-2019 & Clear-2030）

B. 経済・貿易

経済に関して、カンボジアの GDP は 2016 年から COVID 前の 2019 年まで年平均 11%、COVID 後も年平均 7% の高成長を記録しており、今後も内需・貿易拡大や物価上昇により年平均 8% で成長する見通しである（図 41）。2021 年時点で、GDP の内訳としては、農業が 17%、製造業が 40% を、サービス業が 36% を占めている一方、就業者数の内訳としては、農業が 37%、製造業が 27%、サービス業が 36% となっており、本編でも言及した通り、農業の生産性に課題がある（図 42）。

次に国際貿易に関しては、輸出では、繊維産業が輸出全体の 55% を占めており、品目別でも輸出額トップ 10 品目のうち 8 品目が繊維産業関連が占め（図 43）、また輸入でも、投資・資産運用目的の金が 24% と最大だが、次点は繊維産業向けの生地輸入であり、生地を海外から輸入し、国内で加工・最終製品化して国外へ輸出する産業が中心となっていることが伺える（図 44）。一方で、カンボジアの貿易収支は一貫して赤字が続いており、その背景には、繊維生地等の原材料や、加工・製造に用いられる機械、そしてエネルギー原料である石油等を何れも輸入に依存する構造の為、海外企業進出による経済活動規模に伴って輸出のみならず輸入も継続して拡大する為、貿易赤字幅が縮小しづらい状況と考えられる（図 45）。

Cambodia – Historical and forecasted GDP⁽¹⁾ growth

Unit: billion US\$⁽²⁾

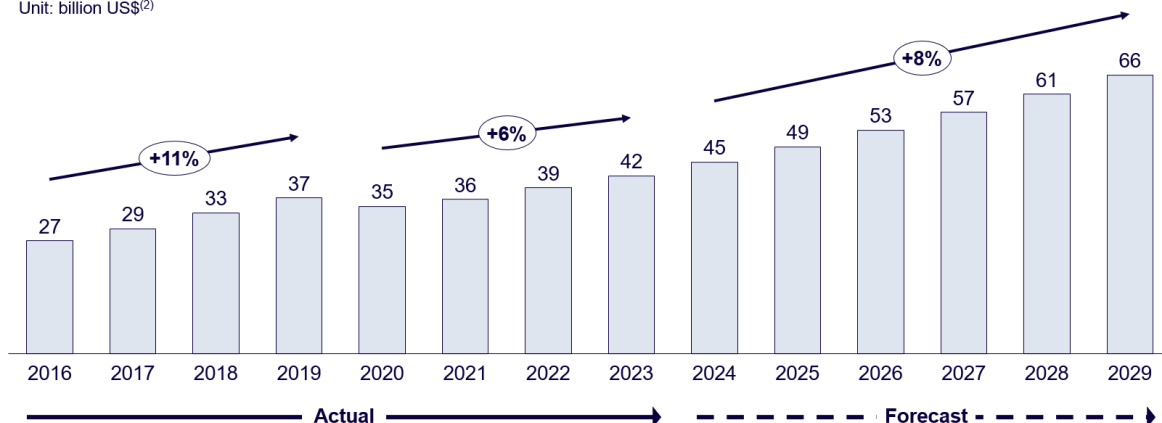


図 41：カンボジアの GDP の成長実績・見込み（出典：IMF）

Distribution by Sector

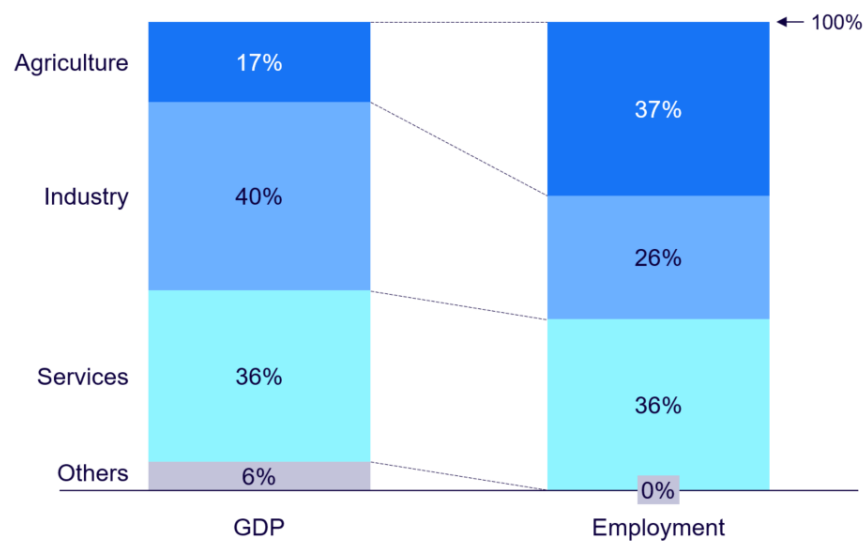


図 42：カンボジアの GDP の産業セクター別内訳（出典：ILO, The World Bank）

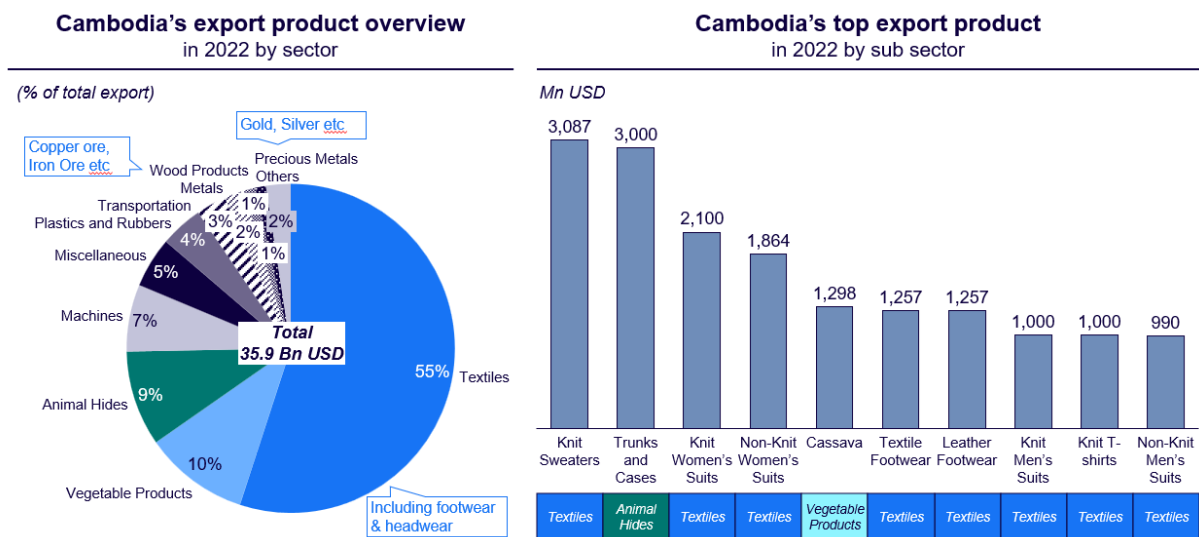


図 43 : カンボジアの主な輸出品目 (出典 : DataWheel)

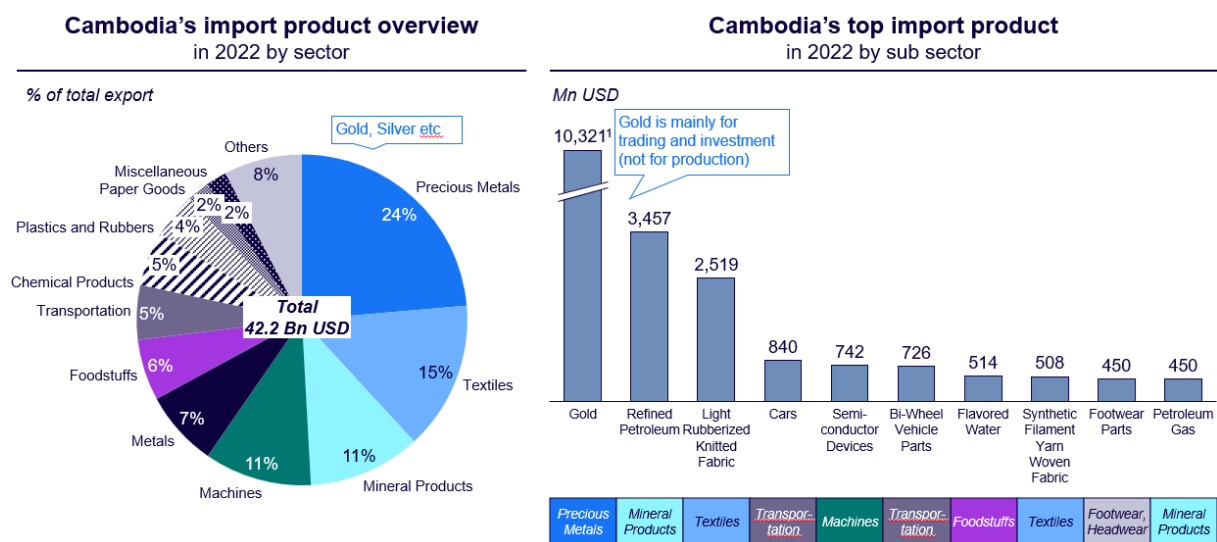


図 44 : カンボジアの主な輸入品目 (出典 : DataWheel)

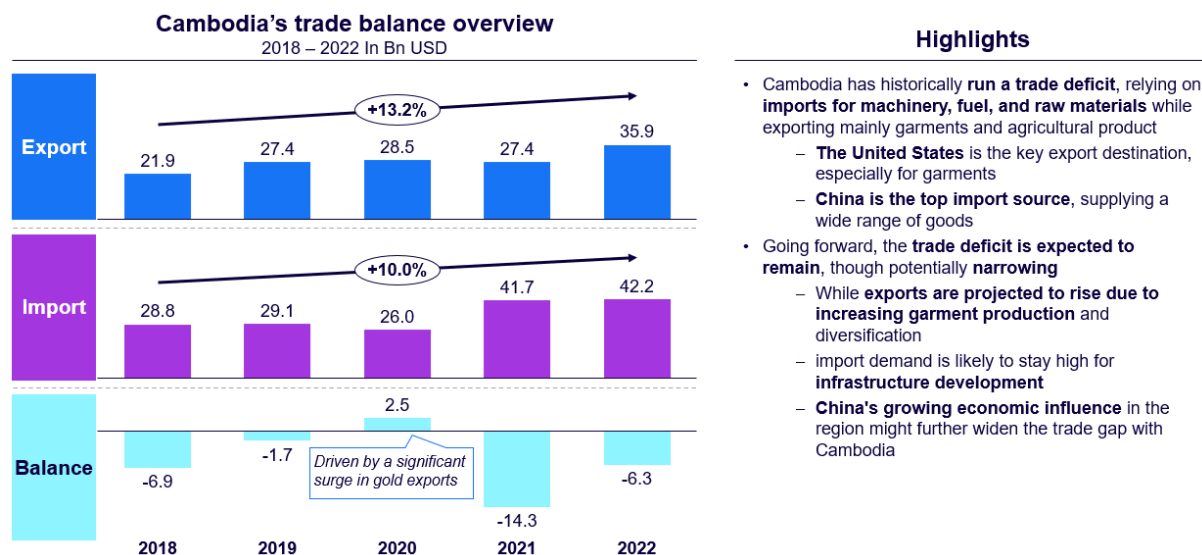


図 45：カンボジアの貿易収支の推移（出典：DataWheel）

C. 産業誘致に関するカンボジアの国家戦略

本編でも言及した通り、現在のフン・マネット政権下で示された国家全体戦略としては、同政権が 2023 年 8 月に発表した“The Pentagonal Strategy - Phase I”が、2024 年から 2028 年までのカンボジアの新しい成長戦略プランを規定しており、2030 年までの中所得国入り、2050 年までの高所得国入りという目標を掲げている。同戦略では、①人的資本開発、②経済の多角化・競争力強化、③民間セクターと雇用の発展、④レジリエンス・持続可能性・インクルーシブな開発、⑤デジタル経済・社会の発展の 5 つを重点分野（ペンタゴン）として規定している。

特に、②経済の多角化・競争力強化では、従来の経済の核であった繊維産業・観光業・建設業・伝統的農業等に加えて、経済・産業の多角化を進め、（1）自動車及び電機・電子機器産業の発展と、（2）農業及び農業関連産業の近代化を重点分野として規定している。

まず、（1）自動車及び電機・電子機器産業の発展については、2022 年 12 月に公表された“Automotive and Electronics Sectors Development Roadmap”が、“The Pentagonal Strategy”の下で実施される優先プログラムとして位置づけられている。同ロードマップはカンボジアを、自動車部品製造と電子機器の ASEAN 地域における中核的生産拠点に変革することを目指しており、現在産業の中心を担う単純な部品製造・サブアセンブリ(Least complex components & sub-assembly)²⁵から、中程度の複雑な部品製造及びサブアセンブリや、より付加価値の高い製品製造・デザイン(Moderately complex components & sub-assembly/Higher value assembly/design)²⁶へ中

²⁵自動車向け製品としてはワイヤーハーネス、シート、センサー/スイッチ、ボールベアリング等が、電子機器・製品ではケーブル、コネクタ、PCB アセンブル（基盤へのコンポーネント配置）等が具体例として挙げられている。

²⁶ 自動車向け製品では、モーター(ケーシング・アセンブル)、コンバーター/インバーター、バッテリーパック(ケーシング・アセンブル)、サーマルシステム、安全系エレクトロニクス、コントロールユニット等が、電子機器・製品では民生・産業用途のスマートモバイルデバイスや 5G 向け部品、医療デバイス向けの部品等が挙げられている。

心産業の移行を目指すとしている。また、その実現に向けて、省庁横断の中長期実行プラン、人材育成、インフラ、インフラ整備、貿易の自由度/利便性向上、・(SEZ 等での)ビジネス・投資家サポートに積極的に取り組んでいくとしている。

次に、(2) 農業及び農業関連産業(agro-industrial)の近代化に関しては、“National Development Plan on Agriculture Sector 2022-2030”の継続的実行と、“Cambodia Agro-Industrial Development Strategic Plan 2019-2030”の実行加速を進めることとしている。

National Development Plan on Agriculture Sector 2022-2030 では、国内農林水産業における生産性の向上・多様化・国際競争力の強化を目指して、農業バリューチェーンの近代化と商業化、公的・民間投資の促進、持続可能な成長と気候レジリエンス、制度改革と横断的課題解決、の4つを戦略目標とした上で、その為に必要な施策を講ずることとしている。また、Cambodia Agro-Industrial Development Strategic Plan 2019-2030 では、取組のステージを三段階に分け、Stage 1(2019-2022)では、食品安全能力の構築、法的枠組みの整備、検査施設の改善、データベースの作成、技術移転を、Stage 2(2023-2026)では、食品安全スキルの強化、技術の商業化、輸出市場の拡大を、Stage 3(2027-2030)では、革新的な人材育成、政策改革、プロセスと技術のイノベーションを進めるとしている。

(了)

出典²⁷

図 6：社会課題解決型企業の具体例

- Ledger Insight (2024) “Cambodia’s Bakong DLT payments volumes reach 3x GDP,” <https://www.ledgerinsights.com/cambodias-bakong-dlt-payments-volumes-reach-3x-gdp/>
-
- Aeon Mall (2011). “The largest retail group in Japan, AEON, and its expansion of shopping malls in Cambodia,” https://www.aeonmall.com/files/management_news/659/pdf.pdf
- Aeon Mall (2023). “AEON MALL Logi Plus launched a unique application “AEON MALL PLUS,” <https://www.aeonmallcambodia.com/aeon-mall-logi-plus-launched-a-unique-application-aeon-mall-plus/>

図 10：カンボジアの農地価格と有機農法による生産量の変化

- Vietnam: AGRI FARMING. “Who Can Buy Agricultural Land in Vietnam,” <https://www.agrifarming.in/who-can-buy-agricultural-land-in-Vietnam#>, extracted in February/2025
- Thailand: Ministry of Treasury(2023). “The system for publishing property appraisal prices,” <https://assessprice.treasury.go.th/>, extracted in February/2025
- Laos: RentsBuy.com. https://rentsbuy.com/standard-search/?keyword=&states%5B0%5D=vientiane-province&bedrooms=&bathrooms=¤cy=&min-price=&max-price=&property_id=&max-area=&min-area=, extracted in February/2025
- Cambodia: Kingdom of Cambodia (2021), “Cambodia Agricultural Survey 2021,” page 5 <https://www.nis.gov.kh/nis/CAS23/CAS%202021%20-%20Statistical%20Brief%20-%20ENG.pdf>
- Myanmar: Aung Hein & Zaw Min Naing (2018). “AQUACULTURE, LAND OWNERSHIP, LAND MARKETS AND TENURE SECURITY IN MYANMAR” page 2
- Business Scouts for Development (2022). “Sector Brief Cambodia: Organic Market,” p.2, <https://www.un.org/internet-usage-statistics>

²⁷ 著者作成資料以外の公開情報等に基づいて作成された資料の出典をまとめたもの

図 11 : 農産品の加工及び製品の輸出を行う日本企業の例

- MIRARTH Holdings, Inc. (2024). MIRARTH Agri Tech Completes Expansion of Kompong Thom Province Factory and Holds Inauguration Ceremony for New Factory,”
https://mirarth.co.jp/news/pdf/press_20240605.pdf
- MIRARTH Holdings, Inc. (2024). “MIRARTH Agri Tech Wins "Honorary Award" at Cashew Nut Competition Aimed at Promoting Local Industry.”
https://mirarth.co.jp/news/pdf/press_20240607.pdf

図 13 : 月額人件費の周辺国比較

- JETRO (2022). “2022 Survey on Business Conditions of Japanese Companies Operating Overseas (Asia and Oceania),” p.62,
https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2022/EN_Asia_and_Oceania_2022.pdf

図 14 : 1 時間当たり労務費のタイ・カンボジア比較

- JETRO Bangkok (2024). “Increase of minimum daily wage,”
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/01/d0531054bc05571d.html>
- JETRO Phnom Penh (2023). “The minimum wage for 2024 has been set at \$204 per month,”
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/10/5c5d91eb2f578b4b.html>

図 15 : カンボジア投資環境上のメリットに関する日系企業認識

- JETRO (2023). “2023 Survey on Business Conditions of Japanese Companies Operating Overseas (Asia and Oceania),” p.26-27,
https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2023/EN_Asia_and_Oceania_2023_r3.pdf

図 16 : 労働生産性や高度人材の豊富さに関するメコン各国の比較

- ILO(2024). “Statistics on labor productivity,” <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>
- Cambodia: JETRO Phnom Penh (2023). “The minimum wage for 2024 has been set at \$204 per month,” <https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/10/5c5d91eb2f578b4b.html>

- Thailand/Vietnam: OECD(2023). “Pensions at a glance,”
https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-asia-pacific-2024_d4146d12-en/full-report/thailand_eaeb7aea.html
- Lao PDR: UNDP(2022) “National Human Development Report Lao PDR,”
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/NHDR%20Full%20digital.pdf>
- Philippines: World Data(2023). “Average income around the world,”
<https://www.worlddata.info/average-income.php>, extracted September 2024
- World Economic Forum(2019) “Outline of the Draft of Mekong Industrial Development Vision 2.0 (MIDV2.0)”

図 18: 物流インデックスに基づくメコン流域国の比較

- The World Bank (2023). “Logistics Performance Index 2023,”
<https://lpi.worldbank.org/international/global>

図 19 : カンボジアにおける物流サービスの課題

- Ministry of Public Works and Transport of Cambodia (2023). “Assessment report on costs, time, and reliability of transportation and logistics services,” Graph 15

図 20 : 物流システムの電子化状況に関するメコン流域国の比較

- United Nations ESCAP(Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) (2024). “Trade digitalization index 2024,” <https://tdi.digitalizetrade.org/>

図 22 : メコン流域国のエネルギーミックスの比較

- Laos: UN ESCAP (2022). “Energy Transition Pathways for the 2030 Agenda” PDF page 36 table 4, <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/SDG7%20road%20map%20Lao%20PDR.pdf>
- Cambodia: EAC (2021). “Salient Features of Power Development in the Kingdom of Cambodia Until December 2021”, PDF page 2,
https://eac.gov.kh/uploads/salient_feature/english/salient_feature_2021_en.pdf
- Cambodia: Ministry of Mines and Energy (2022). “Cambodia Power Development Master Plan 2022-2040” PDF page 9&15,

https://cdn.climatepolicyradar.org/navigator/KHM/2022/power-development-master-plan-2022-2040_b3e87ec83a2afd976a72833cb1f5e1f8.pdf

- Vietnam: VNEEP (under Ministry of Commerce)(2021). “VIETNAM ENERGY STATISTICS 2020,” PDF p.4, <https://vepg.vn/wp-content/uploads/2022/09/English-Energy-statistics-2020-Dec-2021.pdf>
- Vietnam: Prime Minister Office(2023). “National electricity development plan for the period of 2021 -2030, with a vision to 2050”, (PDF page 9) https://vepg.vn/wp-content/uploads/2023/05/PDP8_full-with-annexes_EN.pdf
- Myanmar: UNFCCC and The Republic of the Union of Myanmar (2021). “Nationally determined contributions,” PDF p25, Table 4, <https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/Myanmar%20Updated%20%20NDC%20July%202021.pdf>
- Thailand: Ministry of Energy (2024). “Power Generation Classified by Fuel Type,” Table 5-2-2, <https://www.eppo.go.th/index.php/en/en-energystatistics/electricity-statistic>
- Thailand: Ministry of Energy (2018). “Power Development Plan (2018-2037),” PDF p.64, https://www.eppo.go.th/images/Infomation_service/public_relations/PDP2018/PDP2018_Rev1.pdf

図 23 : 家庭・産業向け電力価格のメコン流域国の比較

- Global Petrol Prices (2023). “Electricity Prices,” https://www.globalpetrolprices.com/electricity_prices/, extracted in December/2023.

図 24:I-REC 発行量の各国比較

- The Evident Registry (2024). “Evident I-REC Registry Monthly Statistics,” <https://evident.app/>, extracted in December/2024

図 25 : ミネバアミツミの太陽光事業のスキームイメージ

- Ministry of Economy, Trade, and Industry, Japan (2023). “MOUs towards AZEC leaders meeting,” p.8, https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/azec/1st_leaders_meeting/1st_azec_lm_mou_abstract_en.pdf

図 26 : 屋根置き太陽光パネル設置促進に向けたインセンティブ比較

- Thailand Board of Investment(2024). “Announcement of the Board of Investment No. 12 / 2567 Amendment to Efficiency Enhancement Measure for Alternative Energy Utilization Through Installation of Solar Energy Power Generation Systems under Announcement of the Board of Investment No. 15/2565,” https://www.boi.go.th/upload/content/12_2567EN.pdf
- ALLEN & GLEDHILL(2024). “Vietnam issues new decree on self-produced and self-consumed rooftop solar power,” <https://www.allenandgledhill.com/perspectives/articles/29339/vnkh-issues-new-decree-on-self-produced-and-self-consumed-rooftop-solar-power>

図 27 : 政治的安定性に関するメコン周辺国比較

- The Global Economy (2024). “Political stability – Country rankings,” https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/, extracted in January/2025

図 28 : 法執行に関する周辺国比較

- The Global Economy (2024). “Regulatory stability – Country rankings,” https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_regulatory_quality/, extracted in January/2025

図 29 : 法執行に関する周辺国比較

- World Justice Project (2024). “WJP Rule of Law Index,” <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global>, extracted in January/2025

図 33 : BCT が提供する具体的な機能のイメージと類似組織（JETRO・BOI）の活動例

- Thailand Board of Investment. “E-Services,” https://www.boi.go.th/un/boi_online_services_form, Extracted in September/2024.
- Thailand Board of Investment. “Investment Promotion Guide,” https://www.boi.go.th/upload/content/BOI_A_Guide_EN.pdf, Extracted in September/2024
- JETRO. “Information Service,” https://www.jetro.go.jp/en/invest/jetros_support/support.html, Extracted in September/2024

- JETRO. “JETRO Invest Japan Report,”
https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/ijre/, Extracted in
September/2024
- JETRO (2023). “Survey on Business Operations of Foreign-affiliated Companies in Japan,”
https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/invest/newsroom/pdf/2023/survey_rev2.pdf”

図 36 : カンボジア発の越境物流のパターン（左）と、域内の連結性を強化するための協力事例の概要（右）

- JICA Thailand Office (2024). <https://www.facebook.com/share/p/1EJwr8KNeb/>, Extracted in
February/2024

図 37 : タイの Utility Green Tariff (UGT) の概要について

- Thailand Board of Investment (2024). “Go Green 2024: The Ambition of Thailand,” p.9,
<https://www.krungsribusinesslink.com/cms/v2.0/asset/image/czFD4e8f1c9586251c2673f7ab0b2ac8387b3d8f5ecba4a35bd6fd41df38f6ab4da2.pdf>

図 39 : カンボジアの総人口実績・予測

- Kingdom of Cambodia (2021). “General Population Census of Cambodia 2019 Series Thematic Report on Population Projection,” Table 10,
<https://www.nis.gov.kh/nis/Census2019/Population%20Projection.pdf>

図 40 : カンボジアの人口分布（出典：Statista, UN DESA, 他二次情報）

- Kingdom of Cambodia (2021). “General Population Census of Cambodia 2019 Series Thematic Report on Population Projection,” Figure 7,
<https://www.nis.gov.kh/nis/Census2019/Population%20Projection.pdf>

41 : カンボジアの GDP の成長実績・見込み

- IMF (2024). “World Economic Outlook (GDP, Current prices),”
<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>,
extracted in May/2024

図 42 : カンボジアの GDP の産業セクター別内訳

- World Bank (2024). “World Economic Outlook (GDP, Current prices),”
<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>,
extracted in May/2024
- ILO (2021). “Country Profiles,” https://ilostat ilo.org/data/country-profiles/?ref_area=KHM,
extracted in May/2024

図 43 : カンボジアの主な輸出品目

- DataWheel (2024). “OEC World (The Observatory of Economic Complexity) ,”
<https://oec.world/en/profile/country/khm>, Extracted in May/2024

図 44 : カンボジアの主な輸入品目

- DataWheel (2024). “OEC World (The Observatory of Economic Complexity) ,”
<https://oec.world/en/profile/country/khm>, Extracted in May/2024

図 45 : カンボジアの貿易収支の推移

- DataWheel (2024). “OEC World (The Observatory of Economic Complexity) ,”
<https://oec.world/en/profile/country/khm>, Extracted in May/2024