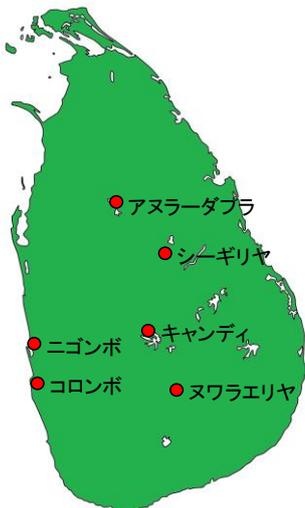


0. 要旨

本事業は、スリランカの観光地 6 ヶ所において、同国の観光産業の発展を図るため、観光関連インフラの整備や人材育成等を行った事業である。本事業は審査時及び事後評価時のスリランカの開発政策、開発ニーズ及び審査時の日本の援助政策における重点分野と整合しており、妥当性は高い。事業の実施面では、事業内容はおおむね予定どおり実施され、事業費は計画内に収まった可能性が高いと推察されるものの、事業期間が計画を超過したことから効率性は中程度である。事業効果に関しては、2009年の内戦終結後、観光業は急速に成長しており、本事業で想定した指標の多くが目標値を早期に達成しているほか、未達成の指標も目標年（2015年）までにはおおむね達成されたものと推察される。インパクト面でも、雇用や外貨収入の増加に観光業は大きく貢献しており、本事業は同産業の発展に寄与する事業であったことが確認された。そのため、本事業の有効性・インパクトは高い。持続性については、本事業の運営・維持管理に係る体制・技術・財務状況に問題は見られなかったが、運営・維持管理状況に一部問題が見られたことから、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

1. 事業の概要



事業地域の位置図



本事業で建設したホテル学校（キャンディ）

1.1 事業の背景

スリランカは世界遺産を 7 ヶ所擁している他、美しい自然やビーチ、仏教文化等、様々な観光資源を有している。1966年に「セイロン観光局法」が制定されて以来、スリラ

ンカ政府は同国の観光開発に取り組んできた。2002年の反政府勢力「タミル・イーラム解放の虎」とスリランカ政府との停戦合意により、2001年には約34万人であった海外からの観光客数が2005年には約55万人に増加した結果、観光セクターは外貨収入や雇用創出の観点から同国経済の中で重要な位置を占めるに至った。

しかしながら、同国の観光地のインフラ整備状況が十分ではないことや、観光セクターを支える人材が不足していること等が要因となり、スリランカへの観光客数は同国周辺のアジア諸国への観光客数と比べると低い水準¹となっていた。特に、スリランカは日本をはじめとする東アジア向けのマーケティングやプロモーションが十分に実施できていないため、東アジアから同国への観光客数は少なかった。

このような状況の下、スリランカ政府はさらなる観光セクターの発展を図るため、世界遺産のあるシーギリヤ及びアヌラーダプラ、避暑地のヌワラエリヤ等の6地区において観光関連インフラ整備等を行うと同時に、東アジアのうち、特に潜在的に大きな需要が見込まれる日本をターゲットとした取り組みを行う方針を掲げていた。このような背景の下、スリランカ政府の同方針を支援するために本事業が実施されることになった。

1.2 事業概要

シーギリヤ、アヌラーダプラ等のスリランカの6地区において、観光地のインフラ整備、人材育成等を行うとともに、日本向けのマーケティング・プロモーション活動を実施することにより、観光客数の増加、観光産業の振興を図り、もって雇用創出、外貨獲得など同国の社会経済発展に寄与する。

円借款承諾額/実行額	2,604百万円 / 2,514百万円
交換公文締結/借款契約調印	2006年3月 / 2006年3月
借款契約条件	金利 0.9% 返済 20年 (うち据置 6年) 調達条件 一般アンタイト
借入人/実施機関	スリランカ民主社会主義共和国政府 / 観光開発・キリスト教関係省
貸付完了	2013年5月
本体契約	—
コンサルタント契約	株式会社オリエンタルコンサルタンツ 株式会社日本経済広告社
関連事業	【技術協力】

¹ 例えば、人口がスリランカの約60分の1の近隣国モルジブには、観光客が約60万人(2006年)訪れていたのに対し、スリランカは56万人(同年)にすぎなかった。

	<p>「シーギリヤにおける地域主導型観光振興プロジェクト」(2008年～2010年)</p> <p>【無償資金協力】</p> <p>「シーギリヤ博物館建設」(2006年～2009年)</p> <p>「シーギリヤ遺跡博物館展示機材整備計画」(2007年～2009年)</p> <p>【その他国際機関、援助機関等】</p> <p>ノルウェー：シーギリヤ及びアヌラダプラにおいて標識敷設のプロジェクトを実施(2006年)</p>
--	---

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

西川 圭輔 (株式会社日本経済研究所)

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2015年8月～2016年9月

現地調査：2015年11月16日～12月9日、2016年2月17日～29日

2.3 評価の制約

本事業の実施機関は、開始当時は観光省であったが、2010年に観光省は経済開発省に統合され、以後2013年の事業完了まで経済開発省が本事業の実施機関となった。しかし、事後評価時の実施機関(観光開発・キリスト教関係省)によると、2015年初頭に経済開発省が解体された際に、本事業のフォローアップを行う省庁が決定されず、事後評価が同年後半に開始されるまでの間に本事業の関連文書やデータの所在が不明になったとのことであった²。その結果、一部のプロジェクト活動の詳細内容や事業費などの情報を十分に入手することができなかったことから、本事後評価では、可能な限り手にいれることができた情報に基づき評価判断を行った。

3. 評価結果 (レーティング：B³)

3.1 妥当性 (レーティング：③⁴)

3.1.1 開発政策との整合性

本事業の審査時、スリランカ政府は2004年7月に策定した「経済政策枠組み」に

² 本評価では、観光開発・キリスト教関係省を実施機関と記載しているが、経済開発省の解体後、スリランカ政府として観光開発・キリスト教関係省を正式に本事業を担当する政府機関と位置付けているわけではなかった。

³ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁴ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

において、スリランカをエコロジカル・パラダイスにすることを掲げるなど、観光セクターの開発を推進する方針を明確にしていた。また、スリランカ観光推進局（Sri Lanka Tourism Promotion Bureau、以下「SLTPB」という）が2004年に策定した「観光計画2005年」においては、2010年までに外国人観光客数を100万人に引き上げることが目標として掲げられていた。実施体制についても、民間部門からの人材登用や観光行政を実施する政府機関の独立性を高めるため「スリランカ観光法」が2005年に制定された。この観光法の成立により、観光省の下、観光開発計画を担うスリランカ観光開発局（Sri Lanka Tourism Development Authority、以下「SLTDA」という）、観光人材の育成を担当するスリランカ観光・ホテル職業訓練学校協会（Sri Lanka Institute of Tourism and Hotel Management、以下「SLITHM」という）、スリランカの観光マーケティングを実施するSLTPBが正式に設立された。

事後評価時の国家開発政策については、2015年初頭に政権交代が行われたこともあり長期計画は未策定であったことから、同年末に発表された経済政策ステートメント及び2016年予算に係る財務大臣演説の内容を確認することとした。2015年11月に発表された新政権の経済政策ステートメントでは、生産的かつ成果重視の観光産業を育成していくことや観光客の1日当たり支出を2～3倍に増加させること、また、文化三角地帯⁵や高地地帯⁶などの本事業が対象とした地域の観光開発も進めていくという方向性を打ち出している。同年12月の予算演説でも、観光プロモーションの強化、観光人材育成の推進、国内の全てのホテルの登録義務化・格付けの実施などを進めていくことを政策の方向性として打ち出している。このように、観光分野は経済政策の中で重要な位置づけを有しているといえる。

事後評価時のセクター計画「観光開発戦略2011～2016」⁷では、本事業に関連のある目標として、65万人（2010年）から250万人（2016年）への外国人観光客数の増加、観光関連の雇用増加、経済的利益の社会全体への分配、獲得外貨の増加が挙げられている。本計画は2016年で終了となるが、実施機関によると、同年中にその後の4年間の観光振興戦略が策定されるとのことであり、全体的な方向性には変更はないとのことであった。したがって、本事業はセクター計画とも合致している。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

本事業策定時、スリランカは様々な観光資源を有し、観光産業は外貨収入や雇用創出の観点から同国経済の中で重要な位置を占めていたものの、観光地のインフラ整備状況が十分でないことや、観光産業を支える人材が不足しているといった課題

⁵ アヌラーダブラ、キャンディ、ポロンナルワ（シーギリヤから約40km）の3都市を結んだ、古代遺跡が集中する地域で文化世界遺産も多い。

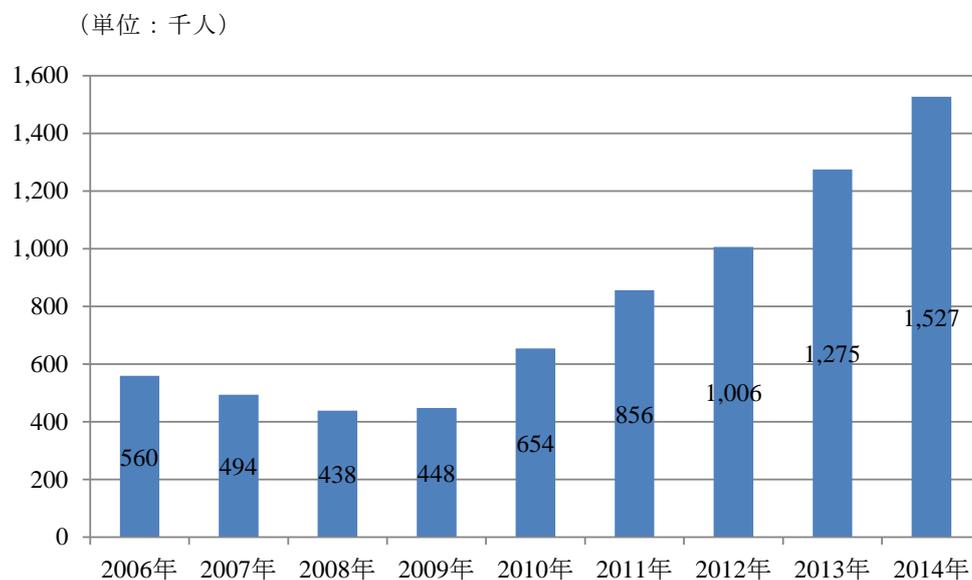
⁶ 2010年に自然世界遺産となった中央高地や本事業が対象としたヌワラエリヤを含む地域。

⁷ 本戦略は前政権下で策定されたものであるが、事後評価時の実施機関によれば、現政権下でも有効なセクター計画であるとのことであり、毎年の観光関連機関の行動計画も本戦略を基に策定されている。

を抱えていた。また、日本からの観光には潜在的な需要があると考えられていたが、日本向けのマーケティングに関する十分な知見や経験がないという問題もあり、観光客数は伸び悩んでいた⁸。

これらの観光開発上の課題は事後評価時にも引き続き存在しており、上述の「経済政策ステートメント」（2015年11月）や「予算演説」（2015年12月）では、国内の観光資源を十分活用できていないことや、観光産業拡大のための適切なブランディングの欠如、観光人材の不十分さといった課題が指摘されている。事後評価時の観光関連政府機関への聞き取りにおいても、観光産業の成長に伴い人材育成がさらに必要である一方、人材育成を担うホテル学校（政府運営）の受入能力は不十分であることからさらに拡大する必要があることが認識されていた。また、観光関連インフラや、訪問地域の上下水道といった関連インフラもさらに整備していく必要があるとのことであった。このように、観光産業をさらに成長させるためには、インフラ整備、人材育成、マーケティング等が依然として必要とされていることが明らかとなった。

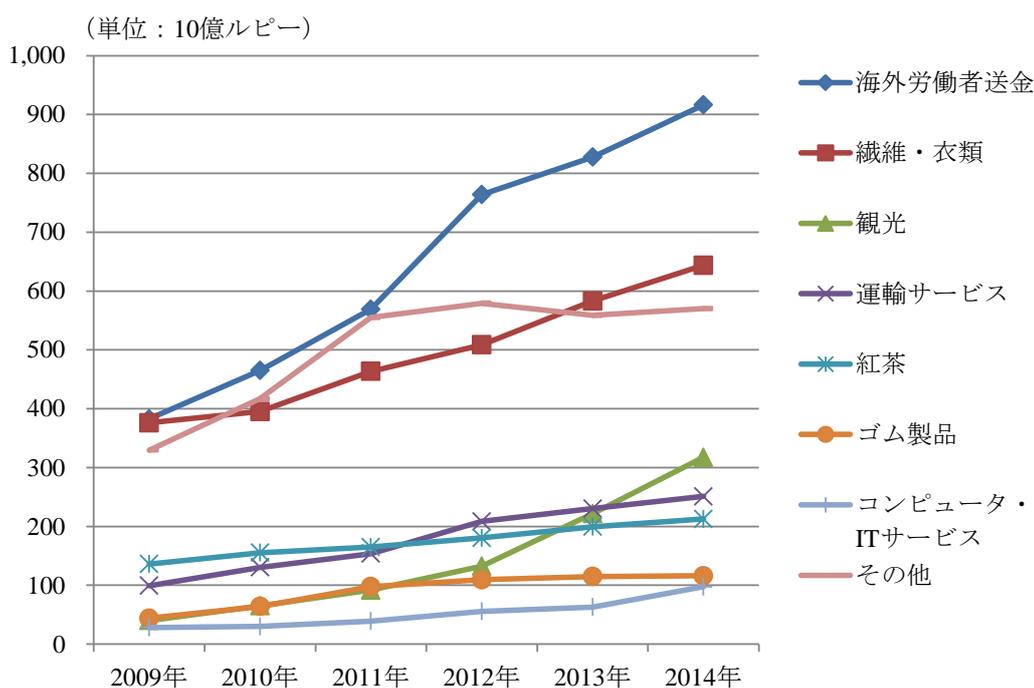
インフラ整備、人材育成、マーケティングが必要とされる背景には、以下の図表に示すとおり、スリランカでは観光客数や外貨収入が急速に増加してきていることが挙げられる。



出所：SLTDA「年次統計報告書」（各年版）

図1 海外からの観光客数の推移

⁸ 日本からの観光客数は 17,178 人（2003 年）、19,641 人（2004 年）、17,148 人（2005 年）、16,189 人（2006 年）であった。



出所：SLTDA「年次統計報告書」（各年版）より作成

図2 産業別の外貨収入の推移

観光客数は内戦⁹が2009年に終結してから急速に増加しており、5年後の2014年には152.7万人と、2009年の3.4倍となった。それに伴い、産業別外貨獲得源としての位置づけも一貫して高まっており、2009年には獲得外貨の2.8%を占めるに過ぎなかった観光セクターは、2014年にはその割合を10.2%に上昇させている。

以上のとおり、審査時のみならず事後評価時においても観光セクター開発に対するニーズは高く、本事業の開発ニーズに対する整合性は高いことが確認された。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

日本は、2004年に策定した「対スリランカ国別援助計画」において、中長期的な観点から外貨獲得能力向上を支援することを重点援助分野として掲げ、その中で自然環境・歴史的遺産を保全する形での観光開発を支援するとしていた。また、2006年当時のJICAの海外経済協力業務実施方針では、「持続的成長に向けた基盤整備」や「人材育成への支援」等を全体的な重点分野として位置付けていた。同方針では、「民間主導による持続的経済成長を目的とした経済インフラ整備、産業育成」がスリランカへの支援の重点分野とされていた。さらに、本事業審査時の2005年度のJICAの国別業務実施方針では、民間セクター支援の一環として雇用拡大や外貨獲得

⁹ 政府と反政府組織との間で1983年以降2009年まで断続的に内戦状態が続いた。本事業審査時には一度停戦していたものの、その後の和平交渉が順調に進まず、2006年からスリランカは再度内戦状態となった。26年にわたる一連の内戦は、政府軍が制圧する形で2009年に終結した。

に資する観光セクターへの支援を重点分野とし、日本向けの観光振興策の強化、観光関連インフラの整備、観光セクターに係る人材の育成を支援することを方針として掲げていた。

このように、本事業は、外貨獲得の観点から観光開発を支援するというスリランカへの援助計画を具体化した事業であったほか、持続的な成長に向けた基盤整備、人材育成、産業育成等の点で、海外経済協力業務実施方針に合致していた。また、同方針の下に策定された審査時の国別業務実施方針に明記された観光セクターへの支援を行ったものであったといえる。そのため、当時の日本の援助政策との高い整合性が認められる。

本事業は、審査時及び事後評価時のスリランカ政府の開発政策・セクター計画で掲げられた観光開発を支援した事業であり、高い整合性が確認された。また、内戦が終了した2009年以降、観光産業は成長しており、ハード面・ソフト面での開発ニーズも審査時・事後評価時の両時点で高いといえる。日本の援助政策との関係でも、対スリランカ国別援助計画、海外経済協力業務実施方針、及び国別業務実施方針の全てに合致する事業であった。

以上より、本事業の実施はスリランカの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 効率性（レーティング：②）

3.2.1 アウトプット

本事業では、コンサルティング・サービスを提供することを通じて、①マーケティング・プロモーション、②人材育成、③観光関連インフラ整備、及び④住民啓発活動を行うことが計画されていた。事後評価時に把握した計画・実績内容を整理すると表1のとおりであった。

表1 本事業の計画・実績内容

事業内容	計 画	実 績
①マーケティング・プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 日本向けのマーケット調査・戦略策定、日本向けプロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 観光ウェブサイト改訂（日本語サイトも開設） ➤ 広告キャンペーン 電車内への広告掲載や雑誌への記事掲載 ➤ 日本でのメディア向けの活動 メディア向け会議の開催、メディア訪問の実施 ➤ 日本での旅行代理店・消費者向けの活動 ・旅行代理店向けセミナー・ワークショップ、主要旅行代理店訪問 ・消費者向け旅行関係イベント・セミナーへの出展 ➤ プロモーションビデオ・パンフレットの作成等

事業内容	計 画	実 績
②人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コロンボホテル職業訓練学校：機器調達 ▶ キャンディホテル職業訓練学校：学校建設・機器調達 ▶ 両校の教員へのトレーニングの実施・カリキュラム改善 ▶ 外国人客にサービスを提供するホテルやレストランの従業員を対象としたワークショップの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コロンボホテル職業訓練学校 厨房機器の調達・据付（ベーカリー・ランドリー部門） ▶ キャンディホテル職業訓練学校の建設・機器調達 アクセス道路、校庭整備の追加、校長・職員室の削除等の若干の変更あり ▶ 人材育成プログラム ホテル学校教員訓練、カリキュラム開発、観光産業従事者向け訓練の実施。職業訓練資格認証支援、おもてなし英語研修などを追加実施
③インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ニゴンボ：ハミルトン運河の改修・浚渫（7 km）、魚市場整備、市内景観美化 ▶ シーギリヤ：サイト改修（通路整備、休憩所整備）、アクセス道路改修（14km） ▶ アヌラーダブラ：環状道路改修（23km）、マルワツ川の景観美化 ▶ ヌワラエリヤ：グレゴリー湖改修、ヴィクトリア公園改修、市内景観美化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ニゴンボ ハミルトン運河の改修・浚渫（7 km）、魚市場整備、市内景観美化 （変更点）維持管理道路の削除、運河護岸の追加、ハミルトン運河の整備区間の延長（2.5km） ▶ シーギリヤ 世界遺産サイト改修（通路整備、休憩所・駐車場整備）、アクセス道路改修（14km） （変更点）トイレ等の一部削除、道路標識の一部区間未設置 ▶ アヌラーダブラ 環状道路改修（23km）、マルワツ川沿いの公園の景観美化 ▶ ヌワラエリヤ グレゴリー湖改修、ヴィクトリア公園改修、市内景観美化
④住民啓発活動	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域住民の接客態度改善、クリーンアップキャンペーン等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ クリーンアップキャンペーン、コミュニティ意識向上ワークショップの開催、対象サイト間相互訪問、旅行商品開発支援等。
⑤コンサルティング・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マーケティング・プロモーション実施支援 ▶ 人材育成研修プログラムの実施支援 ▶ インフラ整備に係る詳細設計・入札書類作成・入札補助、環境社会配慮モニタリング、施工監理 ▶ 住民啓発活動の実施支援 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マーケティング・プロモーション実施支援 ▶ 人材育成研修プログラムの実施支援 ▶ インフラ整備に係る詳細設計・入札書類作成・入札補助、環境社会配慮モニタリング、施工監理 ▶ 住民啓発活動の実施支援

出所：JICA 提供資料、現地調査ヒアリングより作成

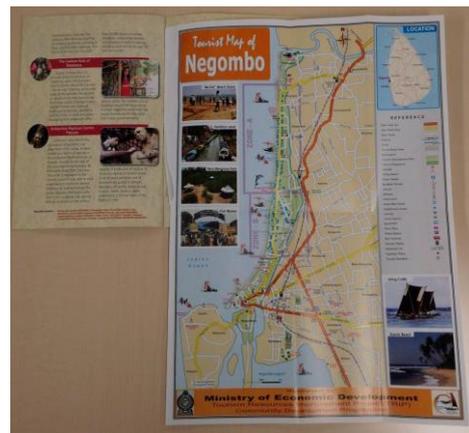
マーケティング・プロモーションについては、SLTPB から実績を入手したところ、

日本からの観光客増加のため、駐日スリランカ大使館の協力も得ながら、計画していた活動をおおむね実施したとのことであった。また、メディア向け記事は多く作成したとのことであり、全体的には計画どおりの活動を実施したと考えられる。

その他のプロジェクト構成要素についても、ニゴンボのハミルトン運河のように若干の変更を伴ったものはあるが、おおむね計画どおりの内容で実施されており、計画内容からの大きな相違点は見られなかった。本事業の効果発現を損ねるような変更も見られておらず、全体的に問題はないと思われた。



メディア雑誌掲載記事の例
(月刊レジャー産業資料 (2013年2月))



本事業で作成した観光情報パンフレット
(地図付)

3.2.2 インプット

3.2.2.1 事業費

本事業は円借款供与額2,604百万円を含む3,472百万円の事業費となることが計画されていた。その中で最も大きなコンポーネントは観光関連インフラ整備(1,374百万円)、次に人材育成(491百万円)、コンサルティング・サービス(345百万円)、マーケティング・プロモーション(236百万円)、住民啓発活動(12百万円)であった。これらのコンポーネントは全額円借款にて賄われ、それ以外の建中金利の一部、管理費及び税金はスリランカ側の負担となる計画であった。

しかし、実績については、円借款供与額は2,514百万円であったことがJICA提供資料により明らかとなったが、「2.3 評価の制約」に記載のとおり、本事業完了時に実施機関であった経済開発省が解体されたため、その後設置された観光開発・キリスト教関係省には事業費に関する情報が残っておらず、スリランカ側の負担額(管理費、税金)を正確に把握することが不可能であった。事業完了時に当時の実施機関が作成した資料に記載されていた事業費に関する情報をもとに概算の算出を試みたところ、総事業費は2,799百万円となった(対計画比81%)。円借款供与額は、追加で整備した観光関連インフラがあったものの対計画比97%に収まっていることから、総事業費も計画内に収まった可能性が高いと推察され

る。

3.2.2.2 事業期間

本事業の実施期間は、借款契約調印（2006年3月）の後、2010年12月までの56ヵ月間の計画であったが、実績は2006年3月～2013年3月の84ヵ月間となり、計画期間を超過した（対計画比150%）。

表2 本事業の事業内容別の計画・実績比較

サブ・プログラム	計画	実績
マーケティング・プロモーション	2007年4月～ 2010年12月	2011年9月～2013年3月
人材育成		2011年2月～2013年3月
観光インフラ整備		2008年7月～2013年3月
住民啓発活動		2011年5月～2013年1月
コンサルティング・サービス		2007年10月～2013年3月

出所：JICA 提供資料より作成

注：事業完了時期の定義は、施工業者が土木工事を完了させ、コンサルタントがコンサルティング・サービスを完了させた日

表2に示されるとおり、全てのサブ・プログラムは予定時期よりも遅れて開始され、それに伴い完了も遅れることとなった。遅れた理由について実施機関の中で、本事業の担当部署に調達専門家が不在であったことによる調達・入札関連書類の準備の遅れ、またそれに伴うコンサルタントや施工業者の選定の遅延があったことや、詳細な活動計画の策定に時間を要したことによるマーケティング・人材育成・住民啓発活動の開始の遅延を主な理由として挙げていた。事後評価時に本事業の関係者に聞き取り調査を実施したところ、借款契約調印後に実施機関（観光省）内での様々な承認手続きに多くの時間を要したことや、2010年に観光省が廃止され経済開発省の一部となった時期に、本事業責任者や担当者が変更されるといった人事異動が発生したことから、事業が実質的に一時的に停止したことが遅延の大きな原因となったことも明らかとなった。

以上より、本事業の実施期間は計画を50%上回ったと判断される。

3.2.3 内部収益率（参考数値）：経済的内部収益率（EIRR）

本事業審査時、マーケティング・プロモーション、インフラ整備に係るEIRR及び人材育成に係るEIRRがそれぞれ以下の想定で算出されていた。

表3 審査時の経済的内部収益率（EIRR）

	マーケティング・プロモーション インフラ整備	人材育成
経済的内部収益率	23.6%	28.5%
便益	観光収入	卒業生の生産性向上 授業料収入の増加
費用	事業費、運営・維持管理費	事業費、運営・維持管理費
プロジェクトライフ	25年	25年

出所：JICA 提供資料

事後評価時に、同様の前提条件を基に EIRR の再計算を試みたが、審査時に計算に用いた数値の根拠が不明であった他、実施機関の度重なる変更等によりデータが全く存在しなかったことから、再計算を行うことは不可能であった。

本事業では、詳細内容の若干の変更を伴いつつも、事業効果の発現に必要なアウトプットはおおむね達成された。そのための事業費は計画内に収まった可能性が高いと推察されるものの、事業期間が計画を 50% 上回ったため、効率性は中程度である。

3.3 有効性¹⁰（レーティング：③）

3.3.1 定量的効果（効果指標）

本事業の審査時、事業実施により、効果指標として、日本人を含む外国人観光客数、観光収入、ホテル宿泊客数、及びホテル職業訓練学校の卒業生数が増加することが想定されていた。

¹⁰ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

表4 本事業の効果指標の推移

	基準値	目標値	実績値	実績値
	2004年	2012年	2013年	2014年
	審査年	事業完成 2年後	事業完成年	事業完成 1年後
日本からの観光客数 (千人/年)	20	120	33.5	42.1
観光客数 (千人/年)	566	1,452	1,275	1,527
ニゴンボ	58	148	データなし	
シーギリヤ	99	253		
アヌラーダプラ	6	16		
ヌワラエリヤ	29	75		
観光収入 (スリランカ全体、 百万ルピー/年)	42,000	108,000		
ホテル宿泊客数 (対象地域、 千泊/年)	4,394	11,250	—	—
ホテル外国人宿泊客数(対象 地域、千泊/年)	—	—	3,908	4,370
対象地域のホテル外国人宿 泊客数/スリランカ全体の ホテル外国人宿泊客数 (%)	—	—	57.5	56.1
職業訓練校 (ホテル学校) 卒 業生 (人/年)	721	1,081	1,978	2,135

出所：JICA 提供資料、SLTDA・SLITHM 提供資料

本事業は2010年に終了する予定であったことから、事業完成2年後である2012年が効果指標の達成目標年として想定されていたが、本事業は2013年に終了したことから、事業完成2年後の2015年における達成度を推定し、定量的効果の評価判断を行った。

本事業では、日本からの観光客を増加させることが目的のひとつとされていたが、内戦の影響により、審査当時の2004年の20千人弱から、2008年には年間10千人強の水準にまで落ち込んだ。しかし、2009年以降急速に回復しており、2014年には42千人にまで増加した。この回復は、治安の安定化という要因に加え、本事業におけるマーケティング活動も一定の貢献をしたと考えられる。後述のとおり、SLTPBは日本向けのマーケティング活動を2016年初頭より再開させていることから、内戦などの要因がなければ今後さらに増加していくことが見込まれる。

スリランカは、2009年まで内戦状態にあったものの、全体の観光客数や観光収入は2014年(事業完成1年後)の時点で既に目標値を上回った。ホテル宿泊客数は入手可能データの定義が異なる(審査時には対象地域の全てのホテルへの宿泊客数を指標として想定したのに対し、事後評価時の入手データは、政府登録ホテルへの外国人宿泊客数に限定された)ものの、観光客数や観光収入が目標値を上回っていることを考慮すると、ホテル宿泊客数についても目標値をおおむね達成していると考えられる。

対象地域別の観光客数については、事後評価時に関係機関に確認したところデータは整備されていないとのことであった。そのため、代替数値として、表 5 に示す通りシーギリヤとアヌラーダプラの観光名所への入場者数の推移を把握したところ、どちらも 2014 年の時点で対象地域別の観光客数の目標値（シーギリヤ：253 千人、アヌラーダプラ：16 千人）を上回っていることから、それぞれの地区自体へもそれ以上の訪問客があるものと思われる。また、ヌワラエリヤでは、本事業で整備・改善した 2 つの公園の入場料は近年増加傾向にあり（表 6）、同市の財政収入にプラスの効果をもたらしたほか、公園内に売店も多く設置されるなど、地元への一定の雇用効果も見られた。



整備したグレゴリー湖公園と売店
(ヌワラエリヤ)

表 5 シーギリヤ及びアヌラーダプラ遺跡地区入場者数

(単位：千人)

		2012 年	2013 年	2014 年
シーギリヤ・ロック	外国人	227	270	355
	スリランカ人	296	399	369
	合計	524	669	724
アヌラーダプラ 遺跡地区	外国人	54	70	80
	スリランカ人	33	38	32
	合計	87	108	112

出所：中央文化基金¹¹提供資料

表 6 ヌワラエリヤにおける公園入場料収入の推移

(単位：千ルピー)

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
グレゴリー湖公園	0	943	18,511	26,000	27,780
ヴィクトリア公園	13,256	24,882	19,061	22,447	23,263

出所：ヌワラエリヤ市役所提供資料

コロンボの北約 40km に位置するニゴンボの観光客数については、本事業で整備したインフラ施設は入場料を取るものではないため、SLTDA が発表している「コロンボ北部地域」の外国人宿泊客数で効果を確認することとした。表 7 のとおり外国人宿泊客数は近年おおむね順調に伸びており、スリランカの玄関口のコロンボ国際空

¹¹ 教育省の傘下であり、スリランカの文化財の保全を担う政府組織

港へ最も近い地域であることから、今後も宿泊客数は増加していくものと考えられる。

表7 コロンボ北部におけるホテル外国人宿泊客数

(単位：千泊／年)

	2004年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
外国人宿泊客数	578	723	832	799	973	1,084

出所：SLTDA「年次統計報告書」（各年版）

このような観光客の増加に伴い、観光関連人材に対する需要も高まっており、SLITHMが国内7カ所に有するホテル学校の卒業生の数も目標値を大幅に上回っている。SLITHMによると、現有施設では学生数はこれ以上増加させることができない水準に達しているとのことであった。

以上のとおり、全体として本事業の審査時の目標値は予定より早く達成されている指標が多く、定量的な効果はおおむね発現しているといえる。

3.3.2 定性的効果（その他の効果）

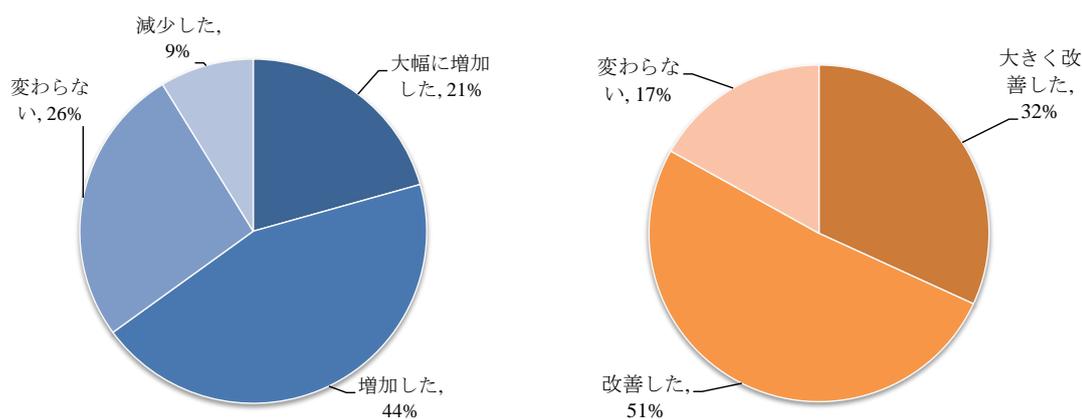
本事業の審査時、事業実施により以下の定性的効果が生み出されることが期待されていた。

- スリランカの観光国としての認知度やイメージ向上
- 観光客の利便性や安全性の向上
- 地域住民の観光資源保護や観光産業への意識向上

スリランカの観光国としての認知度やイメージの向上については、世界遺産を数多く有する同国で内戦が終結した後に大幅に観光客が増加していることから、観光国としての認知度やイメージは十分向上しているといえることができる。本事業では外国人観光客を誘致するためのマーケティング活動を実施しており、日本におけるイメージ向上に一定の効果があったという意見がSLTPBより聞かれた。

その他の2つの効果は、観光関連インフラを整備したアヌラーダプラ、ヌワラエリヤ、ニゴンボの各市役所、及びシーギリヤやアヌラーダプラの施設を管理している中央文化基金に聞き取りを行うことにより把握した。これらの関係機関によると、近年の観光客数の増加に伴い、地域住民の観光に対する認識は向上しているほか、各地での道路整備による利便性・安全性の向上や、世界遺産のシーギリヤ・ロックでは通路や階段の整備に伴う安全性の向上が見られたとのことであった。また、本事業を実施

した地域における受益者調査¹²では、回答者の65%が地元における観光客の増加を感じているほか、83%からは観光業の成長により地元経済も改善しているという意見も聞かれており、住民が観光業の貢献を実感していることがうかがわれた。ただし、本事業では住民啓発活動の一環として、コミュニティ向けワークショップや住民による清掃活動を行うクリーンアップ・キャンペーン等を実施したが、その効果は特段目に見える形では表れておらず、本事業終了後も住民による自主的な活動等は十分確認されなかった。



「近年、観光客数に変化はありましたか？」

「観光業の成長を通じて地域経済は改善したと思いますか？」

図3 住民による観光産業に対する認識（受益者調査）

本事業は一部の観光地におけるインフラ整備や周辺住民へのワークショップ等を実施したほか、海外マーケティング及び国内の観光人材育成を実施した、いわば観光産業を下支えするための事業であったといえる。関係機関への聞き取り調査からは、本事業はスリランカの観光国としての認知度・イメージの向上の一助となったといえる。また、事業サイト調査や関係機関への聞き取りから、利便性や安全性の向上は、本事業における道路整備や世界遺産サイトの通路改善により実現したと判断される。

3.4 インパクト

3.4.1 インパクトの発現状況

本事業審査時には、事業実施のインパクトとして、「雇用創出、外貨獲得などの社

¹² 本評価では、定性的効果及びインパクトを検証するための情報として、インフラ整備を行った観光地においてインタビュー方式による受益者調査を実施した。

対象地域：ニゴンボ、シーギリヤ、アヌラダプラ、ヌワラエリヤ

対象者：該当する地区の住民（計69名）、観光関連事業者（計30名）、店舗（計36名）、地方政府関係者（計7名）、その他（計18名）の合計160名（有効回答数）。各地で40名ずつ便宜抽出。

質問事項：インフラ整備による施設の改善状況、観光客数の変化、地域経済への効果、自然環境・住民移転・用地取得の有無、観光人材の確保状況、観光振興による地域の経済状況の変化、観光関連施設の維持管理状況

会経済発展に寄与する」ことが想定されていた。

SLTDA が毎年発行している年次統計報告書によると、観光産業における直接雇用数は表 8 のとおり近年大幅に増加しており、特にホテル・レストラン、旅行代理店・オペレーターが 2011 年から 2014 年にかけてのわずか 3 年間でそれぞれ 2.6 倍、2.1 倍になるなど、全体的な増加の主なけん引役となっている。SLITHM によると、ホテル学校の卒業生に対する業界からの需要は非常に高いとのことであり、本事業が人材供給の強化の一端を担っているといえる。

表 8 観光業の直接雇用者数

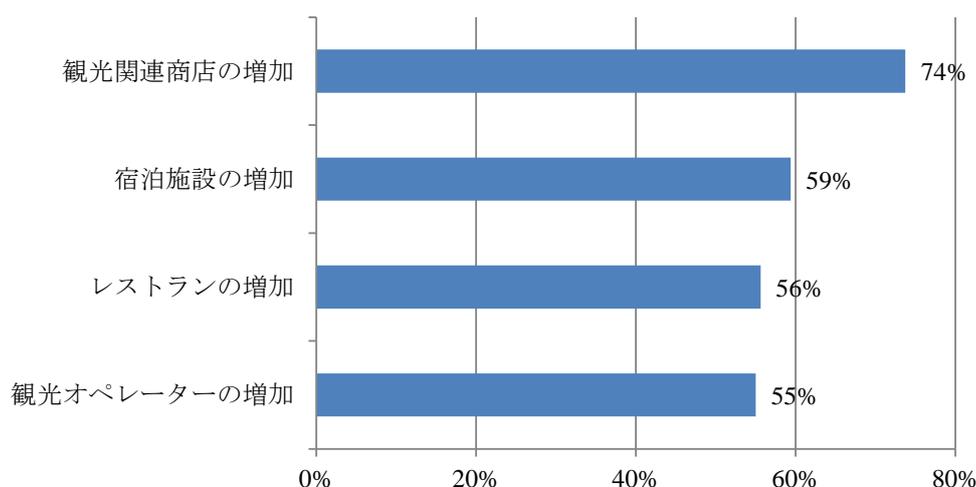
(単位：人)

カテゴリー	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
ホテル・レストラン	39,901	47,761	90,444	105,001
旅行代理店 オペレーター	4,236	6,409	7,011	9,092
航空会社	5,655	5,630	5,862	5,936
ツアーガイド	3,548	3,896	4,295	4,420
その他	4,446	4,166	4,938	5,341
合計	57,786	67,862	112,550	129,790

出所：SLTDA 「年次統計報告書」(各年版)

観光業の外貨収入は、図 2 及び表 4 に記載のとおり着実に増加している。その伸びも著しく、内戦が終結した 2009 年にはわずか 401 億ルピーであったのが、5 年後の 2014 年には 3,175 億ルピーと 8 倍近くに急増している。また、SLTDA の年次統計報告書によると、ホテル稼働率は内戦の終結した 2009 年には 48%であったが、その後 70%台で推移しており、2014 年には 74%であった。ホテル客室数も 14,461 室(2009 年)から 18,510 室(2014 年)へと増加している。

受益者調査では、観光開発により地域の経済が改善したかどうかを尋ねたところ、図 3 のとおり、回答者の 83%が改善したと回答したほか、本事業におけるインフラ整備及び観光人材育成が観光開発を下支えしたと思うかどうかについて尋ねたところ、84%が肯定的な回答であった。具体的に、本事業実施後にどのような経済インパクトが対象地域で見られたかに関する質問(複数回答可)に対しては、観光関連商店の増加(74%)、宿泊施設の増加(59%)、レストランの増加(56%)、観光オペレーターの増加(55%)が見られたとの意見が聞かれた(図 4)。



出所：受益者調査

図 4 本事業対象地域において具体的な経済インパクトを感じた受益者の割合

以上のとおり、観光客数の増加に伴い客室数の増加と稼働率の改善が同時に見られており、観光業雇用者数は近年着実に増加しているほか、外貨収入も一貫して増加している。受益者調査でも全体的に観光業の地域への貢献に対して高く評価するといった回答が得られており、本事業は観光業への支援を通じて経済・社会の発展に寄与していると考えられる。

3.4.2 その他、正負のインパクト

①自然環境へのインパクト

計画段階において、本事業は JICA の環境ガイドライン上望ましくない影響は重大ではなく、自然環境への特段の負の影響は予見されていなかった。また、スリランカの国内法上環境影響評価（Environmental Impact Assessment: EIA）の作成は不要であり、本事業の実施に関する許可は中央環境庁（Central Environmental Agency: CEA）より取得済みであった。しかし、ヌワラエリヤ及びニゴンボでは湖・運河の浚渫が計画されていたことから、工事の実施に先立ち、浚渫土砂の無害性を確認するとともに、埋立等に再使用する際には事前に CEA の許可を得ることになっていた。その他の環境対策として、さらに工事中に大気質、水質、騒音等をモニタリングすることが実施機関に求められていた。

事後評価時に、これらの自然環境への対策状況について、観光インフラ整備やホテル学校建設が行われたアヌラーダプラ、ヌワラエリヤ、ニゴンボの各市、中央文化基金、SLITHM といった関係機関に自然環境へのマイナス影響の有無を確認したところ、事業中及び事業後ともに発生しなかったとのことであった。ヌワラエリヤ及びニゴンボでの浚渫に対する許可は CEA より取得され、その後に事業が実施されモニタリングも行われていたことも、聞き取り調査により確認された。また、受益

者調査においても、回答者全員が事業実施中及び実施後の自然環境へのマイナス影響はなかったと回答した。

以上より、審査時に想定された配慮事項は全て問題なく実施されており、受益者調査でも問題は見られなかった。したがって、環境面での問題はないと考えられる。

②住民移転・用地取得

本事業では、事業実施に伴い 1 ヘクタールの用地取得と 23 世帯（ニゴンボ：21 世帯、ヌワラエリヤ：2 世帯）の住民移転が発生することが見込まれていた。事業を開始するに当たり、ニゴンボでは、住民移転の詳細計画はコンサルタント支援の下、ニゴンボ市役所が策定し、移転・補償手続きを実施する予定であった。ヌワラエリヤについては、市役所が住民移転に対し土地及び住居を補償することで移転対象住民と合意済みであった。

事後評価時に、ニゴンボ、ヌワラエリヤの両市に確認したところ、本事業の対象の用地は全て政府所有の土地であり、民間所有者からの用地取得は発生しなかったとのことであった。住民移転については、ニゴンボでは 21 世帯、ヌワラエリヤでは 3 世帯が対象となったが、事業対象地の住民は全て違法居住状態であり、法的には補償の必要性はなかった。しかし、人道的な観点から、それらの世帯に対して、ニゴンボでは近隣地区に新しい住居が建設され転居が行われたことが確認された。ヌワラエリヤでも、グレゴリー湖改善工事による影響を受けた 3 家庭に代替住居を提供したとのことであった。ニゴンボでは移転先の居住地にてインタビューを実施したところ、移転前よりも格段に生活環境が改善したとのことであった。受益者調査においても、用地取得や住民移転でマイナス影響を受けたという話を聞いたことがある回答者は皆無であった。

以上より、用地取得・住民移転のプロセスには問題はなかったと判断される。

③その他正負のインパクト

本事業の実施に当たっては、一部の観光関連インフラ施設は歴史的・文化的に価値のある施設であったことから、考古学的インパクトアセスメント（Archaeological Impact Assessment: AIA）の実施が以下のサブプロジェクトに求められた。

- ニゴンボのハミルトン運河改修
- シーギリヤのサイト改修・アクセス道路改修
- アヌラーダプラの環状道路改善

これらのサブプロジェクトに関する AIA は実際に行われ、それぞれの実施許可が出されたとのことであった。世界遺産であるシーギリヤ及びアヌラーダプラの改修・整備に関しては、国際連合教育科学文化機関（UNESCO）の規定の順守も求め

られるなど、留意すべき点があったが、中央文化基金によると全て規定に則り実施され、マイナス影響はなかったとこのことであった。したがって、この点でも問題はないと考えられる。

本事業は、実施期間中に内戦が発生したことから、観光客数の増加といった効果の発現が遅れることとなったが、本調査においては不可避な外的要因として捉えた。2009年の内戦終結後は、急速に観光業は成長しており、本事業で想定した指標の多くが目標値を早期に達成しているほか、未達成の指標も目標年までにはおおむね達成することが見込まれる。インパクト面でも、雇用や外貨収入の増加に観光業は大きく貢献しており、本事業は同産業の発展に寄与する事業であったことが確認された。環境面・社会面での特段の問題も見受けられなかった。

以上より、本事業の実施によりおおむね計画どおりの効果の発現がみられ、有効性・インパクトは高い。

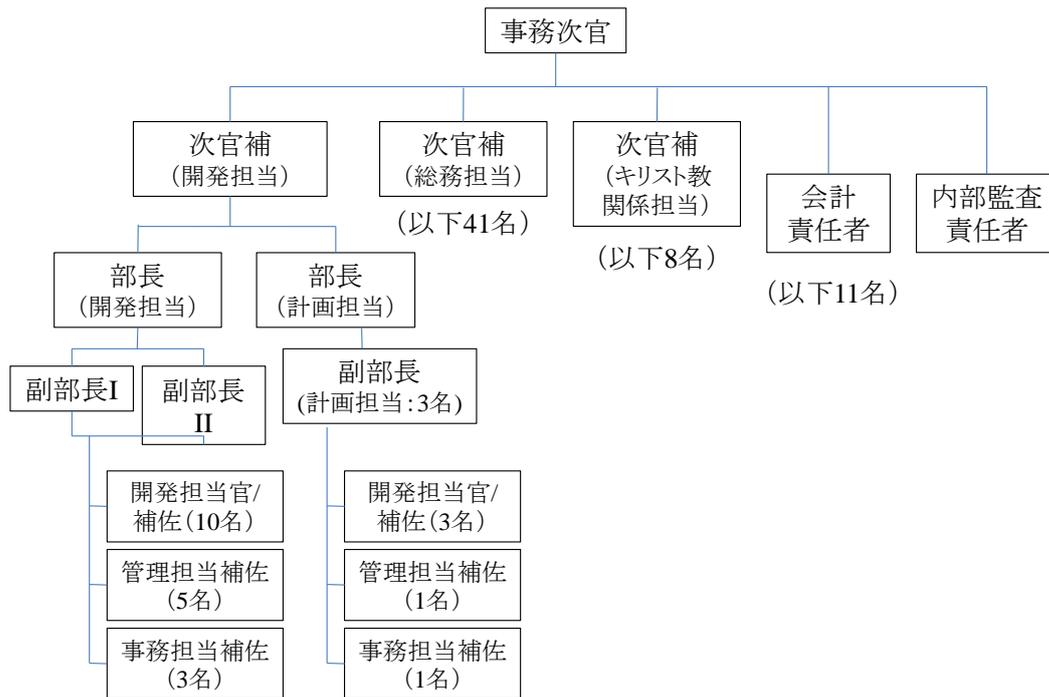
3.5 持続性（レーティング：②）

3.5.1 運営・維持管理の体制

本事業は、観光省を実施機関とし、同省内に設置される事業管理ユニットの調整の下に、以下の組織が実行機関として各活動を実施していく体制となっていた。

- ▶ マーケティング：スリランカ観光推進局（SLTPB）
- ▶ 人材育成：スリランカ観光・ホテル職業訓練学校協会（SLITHM）
- ▶ インフラ整備：道路開発庁（州事務所含む）、中央文化基金、ニゴンボ市役所、アヌラーダプラ市役所、ヌワラエリヤ市役所
- ▶ 住民啓発活動：事業管理ユニット及びコンサルタント

しかし、既述のとおり、実施機関であった観光省は省庁再編に伴い、2010年に経済開発省の一部局として統合され、さらに、経済開発省も現政権の発足に伴い2015年に解体された。その結果、本事業を一元的に統括する省庁は事後評価時点では正式に定まっていなかった。本事業は観光分野の事業であることから、2015年に発足した観光開発・キリスト教関係省が実質的に本事業のフォローアップ担当省庁として財務省より任命された。同省の職員数は次官以下98名であり、観光分野は担当次官補以下30名体制で主に政策立案を担当している。



出所：実施機関提供資料より作成

図5 観光開発・キリスト教関係省組織図（簡略版）

事後評価時点において、同省の下に、実行機関として、SLTDA が統計整備を含む開発計画・調整全般、SLTPB がマーケティング、SLITHM が観光人材の育成、そしてスリランカコンベンションビューロー（SLCB）が国際会議誘致等を担当している。SLTPB、SLITHM、道路開発省、中央文化基金、及び3都市の市役所¹³は本事業で実施した内容の運営・維持管理を引き続き担っていることが確認されており、実行機関には変更はなかった。

本事業では、実施段階で事業運営委員会（Project Steering Committee、以下「PSC」という）が実施機関、財務省外部資源局、国家計画局、JICA の間で設立され、事業の進捗や実績の確認を行う仕組みが取られた。事業期間中に PSC の協議は 10 回開催されたが、省庁変更等に伴う事業の遅延を取り戻すような役割を果たせたわけではなかった。しかし、実施機関によると、関係者間の情報共有や課題に対する協議の場として機能していたとのことであった。なお、本事業の完了に伴い PSC は解散されたが、それ以降の運営・維持管理は各実行機関が個別に行っており、体制上特段の問題点は見られなかった。

3.5.2 運営・維持管理の技術

本事業で整備した全ての施設は（ホテル学校、道路、公園、運河、世界遺産サイ

¹³ ニゴンボのハミルトン運河の維持管理はニゴンボ市役所が土地埋立開発公社（Sri Lanka Land Reclamation and Development Corporation (SLLR&DC)）に委託している。

ト、魚市場)、高度な維持管理技術を要するものではなく、特段の技術的な問題点は確認されなかった。関連機関 (SLITHM、道路開発庁、中央文化基金、ニゴンボ・アヌラーダプラ・ヌワラエリヤ各市役所) も、維持管理において技術的な問題はないとのことであった。後述のとおり、維持管理状況には一部問題も見られるものの、技術的な問題ではなく、全体的に維持管理技術は一定水準にあると思われた。

運営・維持管理に係る技術力の向上に向けた実施機関・実行機関の研修の状況については、特殊な技術が必要な維持管理作業が日常的に必要なわけではないこともあり、体系的なプログラムを設けている機関はほとんどなかったが、道路の定期的な維持管理が必要な道路開発庁では、コロンボの研修所で技術職員に対する維持管理研修を年間数回開催しているとのことであった。運営面では、観光マネジメント、観光関連事業評価等に関する複数の研修が実施機関にてそれぞれ年 1 回の頻度で職員向けに開催されている¹⁴。

3.5.3 運営・維持管理の財務

本事業の審査時、外国からの借款により建設した施設の維持管理予算は、中央政府から優先的に配分されることになっており、仮に維持管理担当機関が十分な維持管理費用を確保できない場合は、観光省がその予算を捻出することになるため、事業実施に特段の問題は予想されないとされていた。

事後評価時に予算確保の状況を把握したところ、観光省が事業実施中に統合されたこともあり、審査時の想定どおりとはなっていなかったが、各実行機関が必要な運営・維持管理予算を割り当てていることが確認された。特に、観光開発・キリスト教関係省傘下の 4 機関に対しては、ホテル宿泊客に課される観光開発税及び出国者に課される出国税からの収入が、基本的に SLTPB に 70%、SLTDA に 14%、SLITHM に 12%、SLCB:4% 割り振られる制度となっていた。本事業の実行機関であった SLTPB 及び SLITHM の収支状況を見てみると、以下のとおり、これらの税金からの収入 (2013 年) がそれぞれ 91%、82% と、非常に大きな割合を占めていることがうかがわれた。

¹⁴ なお、シーギリヤでは、無償資金協力にて博物館が建設され、その後 2008~2010 年度に技術協力「シーギリヤにおける地域主導型観光振興プロジェクト」が実施されたが、本事業は主にシーギリヤ・ロックの改善や周辺道路の改修を行った事業であり、過去の JICA 事業との間に、本事業の効果や持続性 (技術面) を高めるような連携は特段見受けられなかった。

表9 SLTPB の収支実績

(単位：百万ルピー)

	2012年	2013年
【収入】		
観光開発税	566.3	712.2
出国税	813.2	1,121.8
その他収入	64.6	186.8
収入計	1,444.1	2,020.8
【支出】		
給料等	28.3	31.5
消耗品費	34.0	37.7
事業費	549.0	1,939.6
減価償却費	3.8	3.6
その他支出	0.6	2.0
支出計	615.9	2,014.6
収支	828.3	6.2

出所：SLTPB 年次報告書 2013

表10 SLITHM の収支実績

(単位：百万ルピー)

	2010年	2011年	2012年	2013年
【収入】				
観光開発税	55.8	71.3	90.7	100.5
出国税	117.0	142.4	139.4	192.3
授業料	29.1	37.1	40.5	37.6
その他収入	2.1	2.4	3.2	4.2
ホテル収入	13.2	11.8	15.6	21.6
収入計	217.2	265.0	289.4	356.1
【支出】				
給料等	66.5	73.9	85.2	106.4
消耗品費	73.9	98.2	120.2	134.1
減価償却費	33.8	36.8	32.5	34.9
その他支出	1.3	0.5	0.6	2.4
支出計	175.5	209.4	238.5	277.9
収支	41.7	55.6	50.9	78.3

出所：SLITHM 年次報告書各年版

このように、海外からの観光客の増加に伴い観光開発税及び出国税からの収入は増加しており、今後もこの税収増加傾向は続くことが見込まれる。しかし、事後評価時点では、これらの税金が一定の比率でそれぞれの観光関連機関に振り分けられる制度から、より事業ベースの配分制度へと見直すことが政府内で議論されており、今後これらの機関の収支状況が変化していくことも見込まれる。ただし、これらの税収は観光産業の発展のために用いられることから、機関別の予算額には大幅な変更があっても、観光予算自体が大幅に減少することは想定されず、全体としては問題はないと思われる。

本事業で整備したインフラ施設については、道路開発庁、中央文化基金、各市役所が予算を確保し、運営・維持管理を行っていた。例として道路開発庁及び中央文化基金の維持管理支出実績額を示すと以下のとおりであった。

表 11 道路開発庁の道路・橋梁
維持管理支出実績

(単位：百万ルピー)

州	2012年	2013年	2014年
西部州 (ニゴンボ)	626	742	860
中部州 (シーギリヤ、 ヌワラエリヤ)	849	941	2,066
南部州	625	718	950
北部州	236	263	349
東部州	346	394	686
北西部州	552	387	796
北中部州 (アヌラダ プラ)	663	582	565
ウヴァ州	337	423	600
サバラガムワ州	536	606	896
合計	4,770	5,057	7,768

出所：道路開発庁提供資料

表 12 シーギリヤ世界遺産地区の
維持管理支出実績 (中央文化基金)

(単位：千ルピー)

支出項目	2013年	2014年	2015年
庭園維持管理	2,079	33,148	30,171
建物維持管理	5,319	3,119	670
地区内道路維持 管理	1,292	162	488
科学的維持管理	1,613	3,843	3,455
その他支出	1,009	0	25,937
合計	11,312	40,272	61,568

出所：中央文化基金提供資料

その他、ニゴンボのハミルトン運河の維持管理は市が土地埋立開発公社 (SLLR&DC) に委託しており、同市からの委託予算も 16 百万ルピー (2013 年)、17 百万ルピー (2014 年)、18 百万ルピー (2015 年)、19 百万ルピー (2016 年) と徐々に増加している。

道路の維持管理予算は、道路開発庁は必ずしも十分であるとは考えていないとのことであったが徐々に増加している。シーギリヤ地区の維持管理予算は入場者数の増加に伴い増加しており、関連施設やトイレ等のさらなる整備も行われていることが確認された。市レベルでも、有効性の定量的効果で挙げたように、例えばヌワラエリヤでは公園収入が大幅に増加しており、維持管理に十分な予算を割り当てることが可能となっているとのことであった。ニゴンボ市の運河維持管理に対する委託額も、SLLR&DC によると維持管理に十分な予算水準とのことであった。維持管理状況から判断しても、全体的にはおおむね十分な予算が配分されていると思われた。

以上より、マーケティング・プロモーション、人材育成、インフラ施設の運営・維持管理には、財務面で大きな問題は見られず、おおむね十分な水準が配分されていると考えられる。

3.5.4 運営・維持管理の状況

本事業はマーケティング・プロモーション、人材育成、住民啓発活動、インフラ整備と、様々な活動が行われた。事後評価時に現状を把握したところ、全体的には、整備したインフラ施設の維持管理は、多くの箇所でも年間計画に沿って行われていたが、必ずしも十分でない箇所も散見された。維持管理の技術力や予算上の問題があるという訳ではなく、老朽化した他の施設の維持管理が優先される中、比較的新しい本事業での整備施設の日常的な維持管理が一部で劣後していたというのが主な要

因であると思われた。

個別には主に以下のとおりであった。

- ▶ シーギリヤの世界遺産サイトは、敷地全体にわたり清掃を含め非常にしっかりとした手入れがなされていた。ただ、本事業で供与したシーギリヤ・ロックの頂上への荷物の巻き上げ機はモーターが数ヶ月にわたって故障したままであり、修理部品を取り寄せ中とのことであった。整備した道路もおおむね良好な状態に維持管理されていたが、路肩部分の破損、側溝の清掃不足、道路沿いの樹木の剪定不足も複数個所で散見された。
- ▶ スワラエリヤのグレゴリー湖公園は日常的な維持管理が十分行われており、サイト調査時には浚渫作業も実施されていた。ヴィクトリア公園もおおむね良好な状態に整備されていた。
- ▶ アヌラダプラでは、道路はおおむね良好な状態であったが、一部に損傷が見られた。マルワツ川沿いの公園は、2015年に洪水に見舞われた後、サイト調査時には閉鎖されていて十分な活用がなされていなかった。
- ▶ ニゴンボでは、ハミルトン運河沿いにて、ゴミの散乱や整備通路の損傷等、一部改善の余地が見られる部分があった。また、魚市場の排水が十分ではなく、対策が必要と思われた。
- ▶ 本事業で新設したキャンディのホテル学校は、おおむね良好な状態に維持管理されていた。機材については、コロンボのホテル学校を含め、カフェテリアやキッチンバーナーの一部を除いて大部分が観光人材育成のために活用されていたことが確認された。その一方で、本事業ではカリキュラム改善の活動が行われたものの、その成果をその後の新カリキュラムの策定等に役立てるような取り組みは見られなかった。
- ▶ マーケティング・プロモーション活動については、毎年 SLTPB の行動計画に基づいた様々な活動が行われている。本事業終了後の数年間は日本市場に特化した活動が引き続き行われているとは言い難い状況であったが、2016年より日本市場を再び重点強化対象と位置づけ、日本での観光見本市への参加や観光誘致セミナーの開催、広告掲載の再開、メディア向け活動の展開など、予算措置を行い、活動を開始していることが確認された。

このように、本事業で整備した施設はおおむね良好な状態に整備されており、特にシーギリヤやスワラエリヤの集客施設では適切な維持管理が行われていた。しかし、整備した施設は比較的新しく状態が良好であることから、維持管理上の優先順位が低くなっている面もあり、一部の施設では清掃不足や破損の放置が見られた。ホテル学校でも観光人材育成のために施設や機材はおおむね使われ、本事業を通じて改善された人材育成プログラムも多くの学生により履修されていたが、カリキュラムのさらなる改善には課題が見られた。マーケティング活動については、2016年より日本市場に特化した活動が再開されている。

したがって、運営・維持管理状況はおおむね良好であるものの、一部の活動や施設については、さらなる改善が求められるといえる。

本事業の運営・維持管理については、体制面での懸念材料は見当たらなかった。また技術面及び財務面でも関係機関の能力や予算状況に大きな課題は見られなかった。しかし、運営・維持管理状況については、良好な面もある一方で、事業効果の今後の持続性について懸念が感じられる点もあった。以上より、本事業の運営・維持管理は、体制・技術・財務状況に問題は見られなかったが、運営・維持管理状況に一部問題が見られたことから、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論及び提言・教訓

4.1 結論

本事業は、スリランカの観光地 6 ヶ所において、同国の観光産業の発展を図るため、観光関連インフラの整備や人材育成等を行った事業である。本事業は審査時及び事後評価時のスリランカの開発政策、開発ニーズ及び審査時の日本の援助政策における重点分野と整合しており、妥当性は高い。事業の実施面では、事業内容はおおむね予定どおり実施され、事業費は計画内に収まった可能性が高いと推察されるものの、事業期間が計画を超過したことから効率性は中程度である。事業効果に関しては、2009 年の内戦終結後、観光業は急速に成長しており、本事業で想定した指標の多くが目標値を早期に達成しているほか、未達成の指標も目標年（2015 年）までにはおおむね達成されたものと推察される。インパクト面でも、雇用や外貨収入の増加に観光業は大きく貢献しており、本事業は同産業の発展に寄与する事業であったことが確認された。そのため、本事業の有効性・インパクトは高い。持続性については、本事業の運営・維持管理に係る体制・技術・財務状況に問題は見られなかったが、運営・維持管理状況に一部問題が見られたことから、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

内戦の影響はありながらも、本事業はスリランカの観光産業の近年の成長を下支えした事業であった。本事業の終了後、対象地域に収入をもたらす観光産業における関連インフラの維持管理や観光人材育成のためのカリキュラムの改訂が、必ずしも十分に継続されているわけではない面が見受けられた。観光業は内戦終結後に急速に成長しているが、成長中に本事業の成果を今後どのように生かしていくか、つまり人材育成カリキュラムの強化、既に損傷が見られているインフラの維持管理を徹底していくことが、現在の観光業の成長が一段落した際に重要なステップになると思われる。そのため、運営・維持管理を担当する SLITHM、道路開発庁、各市役

所等の関連機関は観光業の持続性の視点を強く意識し、運営・維持管理を絶えず行っていくことが重要であると思われる。

4.2.2 JICA への提言

なし

4.3 教訓

事業の実施・モニタリング体制の確立

本事業では様々な手続きに多くの時間を要したほか、実施機関の変更に伴いさらに事業の進捗に遅れが生じた。また、事後評価開始時にも、本事業の持続性を担保する実施機関も定まっていなかった。これらのことから、事業の実施の際には国によっては政権や担当省庁の変更により、事業の進捗に遅れが生じることも可能性として考慮する必要があると思われる。そのような可能性が予見される場合には、本事業で設置した事業管理ユニットや事業運営委員会に事業遂行に関するより強い権限を委譲することが重要である。また、事業完了後も実施機関に事業管理ユニットメンバーを一定期間配属し、データ収集や維持管理の徹底を図ることなど、事業効果が持続する体制を少なくとも事業完了後数年間継続させることも、中期的な持続性の確保に重要であると考えられる。

コンポーネント間の連携

本事業は、観光インフラの整備のみならず、マーケティング・プロモーション、人材育成、住民啓発活動を組み合わせ、観光セクターにおける様々な課題に同時に対応していくことを狙った事業であったが、それぞれの事業内容の間の連携が十分確認できなかった。様々な内容を有した事業を計画・実施する際には、ある戦略の下にどの地域でどのようなインフラや人材が必要とされ、どのようにマーケティングを行うか、地域住民の関与をどのように図っていくかといった視点が重要であると思われる。したがって、それぞれの活動がどのような関連性を有し、全体としてどのような効果を挙げうるかという視点を実施機関や実行機関の関係者が計画時から事業完了後まで、PSCのような意見交換の場に参加することなどを通じて共通認識を持っておくことが、事業全体としての一貫性のある効果の発現にとって重要であると考えられる。

以上

主要計画/実績比較

項目	計画	実績
①アウトプット		
・ マーケティング・プロモーション	日本向けのマーケット調査・戦略策定、日本向けプロモーション	計画どおり
・ 人材育成	コロンボホテル職業訓練学校:機器調達 キャンディホテル職業訓練学校:学校建設・機器調達 両校の教員へのトレーニングの実施・カリキュラム改善 ホテルやレストランの従業員向けのワークショップの実施	計画どおり
・ インフラ整備	ニゴンボ:ハミルトン運河の改修・浚渫(7km)、魚市場整備、市内景観美化 シーギリヤ:サイト改修(通路整備、休憩所整備)、アクセス道路改修(14km) アヌラーダプラ:環状道路改修(23km)、マルワツ川景観美化 ヌワラエリヤ:グレゴリー湖改修、ヴィクトリア公園改修、市内景観美化	ニゴンボ:(変更点)維持管理道路の削除、運河護岸の追加、ハミルトン運河の整備区間の延長(2.5km) シーギリヤ:(変更点)トイレ等の一部削除、道路標識の一部区間未設置 アヌラーダプラ:計画どおり ヌワラエリヤ:計画どおり
・ 住民啓発活動	地域住民の接客態度改善、クリーンアップキャンペーン等	計画どおり
・ コンサルティング・サービス	マーケティング・プロモーション実施支援 人材育成研修プログラムの実施支援 インフラ整備に係る詳細設計・入札書類作成・入札補助、環境社会配慮モニタリング、施工監理 住民啓発活動の実施支援	計画どおり
②期間	2006年3月～ 2010年12月 (56カ月)	2006年3月～ 2013年3月 (84カ月)
③事業費 外貨	842百万円	2,392百万円

内貨	2,630百万円 (2,369百万ルピー)	407百万円 (484.39百万ルピー)
合計	3,472百万円	2,799百万円
うち円借款分	2,604百万円	2,514百万円
換算レート	1ルピー = 1.11 円 (2005年11月時点)	1ルピー = 0.84 円 (2006年3月～2013年3月平均)

以 上