

インド

2021年度 外部事後評価報告書  
円借款「グジャラート州投資促進プログラム」

外部評価者：OPMAC株式会社 宮崎慶司

## 0. 要旨

本事業は、インド中西部グジャラート州において、財政支援を通じて海外直接投資等の民間投資促進や産業振興、産業人材育成に関連する政策・制度の改善を促すと共に、同州の道路、電力、水道等のインフラ投資環境の改善を図り、もって同州に対する海外直接投資等の民間投資増加に寄与することを目的に実施された。本事業は、審査時および事後評価時の開発、開発ニーズとの整合性が認められる。事業計画やアプローチは適切であった。本事業では世界銀行、ドイツ国際協力公社などの他ドナーとの連携も行われた。よって、妥当性・整合性は高い。

8つの運用効果指標のうち、5つの指標については概ね達成され、計画された政策アクションは事業完了までに全て達成されており、事後評価時においても達成状況は継続している。本事業は、インフラ事業の州政府実施能力の向上、およびグジャラート州における海外直接投資の増加に対して、一定の貢献があったと思われる。また、投資環境改善を通じた日系企業を含む外国企業のビジネス満足度の向上にも一定の貢献があった可能性が考えられる。本事業による自然環境への負の影響は確認されず、小規模インフラ事業の実施に伴う用地取得はあったものの、インド国内法およびグジャラート政府の規定に則り実施された。以上より、本事業の実施により、おおむね期待されたアウトカムの発現がみられ、有効性・インパクトは高い。本事業の運営・維持管理は、関連する制度・制度、組織・体制ともに問題はなく、持続性が確保されており、リスクについても予防策が講じられている。

## 1. 事業の概要



事業位置図（出典：評価者）



本事業で実施された小規模インフラ事業  
(バガプール工業団地内の道路整備)  
(出典：評価者)

## 1.1 事業の背景

インド中西部に位置するグジャラート州は、インドと中東の結節点という重要地域に位置しており、インドの対外輸出金額（2015年度）の19%、港湾貨物量（2015年度）の41%を担う等、インド経済発展の牽引役を担っていた。グジャラート州は、2006年に日印両政府が合意した地域開発プロジェクトである「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」の対象州であり、同州には、自動車産業を中心とする日系企業が進出していた。2016年には、世界銀行と商工省の実施する州別ビジネス環境ランキング<sup>1</sup>において、グジャラート州は、インド国内36の州および政府直轄領のなかで3位に位置付けられるなど、他州と比較すると優良なビジネス環境が整えられつつあった。しかしながら、グジャラート州内で操業する外国企業からは、同州の投資環境の改善に対する要望が強く、特に、産業人材育成に係る教育の質の低さ、インフラの不足、各種投資手続申請の処理遅延等が課題として挙げられていた。

## 1.2 事業概要

本事業は、インド中西部グジャラート州において、財政支援を通じて海外直接投資等の民間投資促進や産業振興、産業人材育成に関連する政策・制度の改善を促すと共に、同州の道路、電力、水道等のインフラ投資環境の改善を図り、もって同州に対する海外直接投資等の民間投資増加に寄与する。

円借款承諾額/実行額	16,825 百万円 / 16,808 百万円
交換公文締結/借款契約調印	2017年9月 / 2017年9月
借款契約条件	金利 0.6% 返済 15年 (うち据置 5年) 調達条件 一般アンタイト
借入人/実施機関	インド大統領 / グジャラート州財務省
事業完成	2020年2月
事業対象地域	グジャラート州全域
本体契約	なし
コンサルタント契約	なし
関連調査 (フィージビリティ・スタディ： F/S) 等	なし
関連事業	【有償勘定技術協力】 グジャラート州投資促進プログラム実施促進業務

<sup>1</sup> Easy for Doing Business Report 2016.

## 2. 調査の概要

### 2.1 外部評価者

宮崎慶司（OPMAC 株式会社）

### 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：2021年10月～2023年1月

現地調査：2022年3月20日～4月7日

### 2.3 評価の制約

本事業は、プログラム型借款（開発政策支援型財政支援）であり、インプットとアウトプットの定量的な比較が困難であるため、効率性の評価は行わない。また、持続性については、技術面および財政面での運営・維持管理を特定することが困難であるため、運営・維持管理に係る政策・制度、組織・体制、リスクへの対応に限定して分析を行う。以上の理由により、妥当性・整合性および有効性・インパクトについてはサブレーティングを付与するが、総合レーティングの判定は行わない。

## 3. 評価結果（レーティング：N/A<sup>2</sup>）

### 3.1 妥当性・整合性（レーティング：③<sup>3</sup>）

#### 3.1.1 妥当性（レーティング：③）

##### 3.1.1.1 開発政策との整合性

審査時、インドのモディ首相が、製造業発展で1億人の雇用を生み出すことを目的とした「Make in India」政策（2014年9月策定）や、職業訓練の提供や就職率向上を目的とした「Skill India」政策（2015年7月策定）を発表し、国内外の民間企業による投資促進を通じた経済成長と雇用創出を推進していた。これらの政策の実現に向け、商工省は2014年12月に制定した98項目のビジネス改善行動計画に改良を加え、2015年10月には340項目に亘るビジネス改善行動計画を、各州・政府直轄領の地方政府に対して推奨した。こうした取り組みの結果、世界銀行のビジネス環境ランキングでのインドの順位は、2015年の189ヶ国中142位から2016年には130位へと改善した。しかしながら、複雑な投資許認可手続きや税制、脆弱な産業インフラなどが企業進出のボトルネックとなっていた。

グジャラート州は、州開発計画「Blue Print for Infrastructure in Gujarat (BIG 2020)」（2009年8月策定）にて、2020年までに実質州GDPを2.10兆ルピーから3倍の6.46

<sup>2</sup> A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

<sup>3</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

兆ルピーに、州一人当たり所得（一人当たり購買力平価ベース）を3,019米ドルから4倍の12,615米ドルに増加させることを目標に掲げ、都市開発に計11,192億ルピー（2008年～2020年）を投資する計画を立てていた。この取り組みの結果、2016年には、州別ビジネス環境ランキングで、36の州および政府直轄領のうちで3位に位置付けられ、インド他州と比較すると優良なビジネス環境が整えられつつあった。

事後評価時点においても、「Make In India」政策および「Skill India」政策は、引き続き有効な政策であり、国内外の民間企業による投資促進を通じた経済成長と雇用創出の推進は優先度が高い。商工省では、外国企業に対する投資促進のための情報提供や、技能開発・起業促進省による様々な職業訓練スキームが提供されている。グジャラート州では、州開発計画「BIG 2020」に続く「Sustainable Vision 2030 for Gujarat (Vision 2030)」を策定している。Vision 2030では、①グローバルな競争力を獲得するために焦点を当てるべき、あるいは活用すべきターゲットの特定、②実行のための適切なフレームワークとアクションプランの作成、③2022年までに、グジャラート州を、主要な社会・経済指標および指数において、持続可能な開発目標を達成するインドの上位2州のうちの1つにすること、④2030年までにグジャラート州を、主要な社会・経済指標、農村・都市部の市民生活満足度指数、国内で最も住みやすい州として、先進的な州にすること、などを目標と掲げており、その中で、民間投資促進および投資環境改善は、優先分野として位置づけられている。また、グジャラート州は、「グジャラート産業政策2020」（2020年8月策定）にて、同州へのさらなる投資を奨励し、同州を持続可能な製造業とサービス業のためのグローバルなビジネス拠点とするために、今後5年間で4,000億ルピーの投資を行うことを発表している。

### 3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

審査時、インド中西部に位置するグジャラート州は、インドと中東の結節点という重要地域に位置しており、インドの対外輸出金額（2015年度）の19%、港湾貨物量（2015年度）の41%を担う等、インド経済発展の牽引役を担っていた。また、2006年に日印両政府が合意した地域開発プロジェクトである「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」の対象州として、グジャラート州は、インドにおける産業振興上も重要視されており、同産業回廊の投資環境整備に資する優先インフラ事業に対し日本政府による資金協力が検討されていた。さらに、同州には2016年2月時点で63社の製造業関連の日系企業が進出していた。しかしながら、州内で操業する外国企業からは依然として同州の投資環境の改善に対する強い要望が寄せられていた。特に、産業人材育成に係る教育の質の低さや、中長期的なインフラの不足、各種投資手続申請の処理遅延等が大きな課題であった。

事後評価時、グジャラート州では、日本企業専用工業団地であるマンダル工業団地

4や大手日系自動車会社および自動車関連産業が集積する一帯をマンダル・ベチャラジ特別投資地域（MBSIR）（面積 102 平方キロメートル）に指定し、アーメダバード市近郊の新しい産業拠点として、工業団地や周辺インフラの開発を進めている。電力、水道などのインフラについては、グジャラート州は安定的なサービスの提供が行われている一方、外国企業の投資を促進するためには、工業団地、経済特区、空港、港湾へのコネクティビティの改善など、道路・輸送網の改善を含むインフラ開発の必要性は引き続き高い。また、州産業人材育成機関での教育内容と産業界で求められる技能・人材に対するニーズとのギャップの分析を行い、産業界のニーズに対応した人材育成を行うため州産業人材育成機関の改革に取り組んでいる。その一例として、グジャラート州政府により、若者への技能教育や起業家精神の育成を提供するため、2021 年 10 月にカウサリヤー技能大学 (Kaushalya Skill University) が設立された。しかしながら、外国企業では質の高い人材の確保が依然として大きな課題であり、引き続き産業界のニーズにあった産業人材の育成は求められている。

### 3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

本事業は、プログラム型借款（開発政策支援型財政支援）であり、日本側およびインド側で合意した政策マトリックス（改善すべき政策項目、項目毎の達成目標、年度毎に達成すべき政策アクションを表としてまとめたもの）に基づき、実施機関および関係機関が各担当政策・分野の政策アクションを実行し、その成果を定期的にモニタリングし、評価しながら、各政策項目の目標達成および事業目的の達成を促進するスキームである。本事業の実施機関はグジャラート州財務局であるが、投資促進局、労働雇用局、工業局、インフラ開発員会、産業開発公社なども関係機関として、各政策アクションの実施を担当した。

本事業の案件形成に際しては、JICA は、独立行政法人日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization: JETRO、以下「JETRO」という）ニューデリー事務所<sup>5</sup>およびグジャラート州に進出する日系企業や現地日本人会から、グジャラート州での投資・事業展開を行う上での課題や要望を確認したうえで、政策マトリックスを作成している。また、JICA は、実施機関、関係機関とも改善すべき政策項目・分野の特定、政策アクションおよび運用・効果指標の設定などについて協議・対話を行いながら、政策マトリックスの起草、修正、最終化の作業を行った。このように、インドでの日系企業の投資促進を支援する JETRO、現地日系企業からの要望や課題分析を踏まえたうえで、グジャラート州政府側とも十分な協議・合意形成のプロセスを経て、日系企業への裨益効果を高めるかたちで、政策マトリックスの策定が行われた。

<sup>4</sup> マンダル工業団地は、経済産業省と JETRO がグジャラート州政府と共同で企業誘致を進める工業団地である。

<sup>5</sup> JETRO アーメダバード事務所の開所は 2018 年で、本事業の案件形成が行われた 2017 年当時は、JETRO ニューデリー事務所がグジャラート州の日系企業支援を管轄していた。

上記の政策マトリックスの策定プロセスにおける JICA のアプローチについては、実施機関および関係機関からは、協議的かつ包括的なものであり、すべての関係者の視点が考慮されていたと投資促進局により評価されている。投資促進局によると、グジャラート州は工業州であるため、投資家が直面する問題に対処することは州政府の最優先事項であり、政策マトリックスは、投資家のニーズの把握、投資家の円滑な受け入れ、投資家のライフサイクル全般への支援などに必要なシステムやプロセスの改善や合理化を行う上で役立つとの認識であった。

### 3.1.2 整合性（レーティング：③）

#### 3.1.2.1 日本の開発協力方針との整合性

審査時の我が国の「対インド国別開発協力方針」（2016年3月）では、投資と成長に対するボトルネック解消に向けた支援を行うと定められており、本事業は、重点分野「連結性の強化」の協力プログラム「地域回廊開発プログラム」に位置付けられていた。更に留意事項において、「緊密で継続的な政策対話を通じて政策マトリックスに相互に合意し、モニタリングとレビューを実施し、その進捗を根拠として支援を行うプログラム・アプローチに基づく支援」の斬新的な推進に留意するとされていた。

JICA の「対インド JICA 国別分析ペーパー」（2012年3月）においても、重点分野の一つに「産業・都市インフラの整備」が挙げられおり、「進出日本企業のニーズも踏まえた産業基盤整備のためのインフラ整備、特に「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」、「チェンナイ・ベンガルール産業回廊」など、日本企業のみならず地域産業全体の底支えになるインフラ整備（道路・鉄道・電力・水等）や投資環境の改善に資するような制度改善」を重点課題と分析されていた。

#### 3.1.2.2 内的整合性

審査時、本事業と同時期に、本事業とスキームおよび事業内容が類似する「タミル・ナド州投資促進プログラム（フェーズ2）」（2017年～2019年）が実施予定であり、同事業と連携して、JICA によるモニタリング、対象州政府との政策対話などを行うことが想定されていたが、実際には両事業の連携は行われなかった。

#### 3.1.2.3 外的整合性

##### ①世界銀行

政策項目「7. 産業人材育成機関の機能強化およびスキルギャップ分析」に関連して、世界銀行の財政支援を受けて技能開発・起業促進省が実施する短期技能訓練プログラムである SANKALP（Skill Acquisition and Knowledge Awareness for Livelihood Promotion）

<sup>6</sup>スキーム（2018年～2023年）を活用して、県技能委員会の組織化やスキルギャップ分析などの政策アクションが実施された。

## ②ドイツ国際協力公社

政策項目「1. グローバル企業のニーズに合致した工業団地を開発するための、産業開発公社の能力強化」における政策アクションについて、産業開発公社は、ドイツ国際協力公社との連携のもと「既存の水のリサイクルと削減のための戦略的計画」を作成した。また、政策項目「6. 産業人材育成のための州立最高訓練機関設置・教員向けトレーニングの実施」における政策アクションについて、労働雇用局はドイツ国際協力公社の協力・支援のもと行うことを計画していたが、COVID-19の影響により計画に遅れが生じ、本事業完了後の2022年2月にドイツ国際協力公社との技術協力プロジェクトの契約を締結した。今後、労働雇用局はこの技術協力プロジェクトの支援を受けて、職業訓練教育プログラムの開発・改善、州職業訓練機関の教員向けの研修指導者養成研修の実施、訓練施設の改善などが行われる予定である。

## ③JETRO

本事業の案件形成は、JETRO 現地事務所、経済産業省、現地日系企業等との連携・協力のもと行われた。また JETRO は、原則四半期に1度開催されるプログラムモニタリング委員会（Program Monitoring Committee: PMC、以下「PMC」という）にも参加し、各政策アクションの進捗状況の確認、現地日系企業への情報共有なども行った。またグジャラート州政府が小規模インフラ事業の検討を行う過程で、JETRO は JICA と連携して、現地日系企業の要望が多い工業団地周辺の道路整備が対象となるよう PMC を含めた様々な対話の機会を利用して、州政府に働きかけを行った。この結果、現地日系企業が入居する工業団地周辺の道路整備を含むインフラ整備が促進され、現地日系企業にとっても裨益効果のある成果が得られた。これらの JETRO との連携は、審査時に想定されたものであり、想定通りに実施された。

開発政策との整合性および開発ニーズとの整合性は、審査時および事後評価時の双方において認められる。審査時における日本の開発協力方針との整合性も認められる。政策マトリックス作成における JICA のアプローチは、グジャラート政府および日本側の両方にとって協議的かつ包括的なものであり、このような事業計画作りおよびアプローチは、他の類似案件への示唆を与えるものであった。一方、想定されていた類似案件「タミル・ナド州投資促進プログラム（フェーズ 2）」との連携は行われず、内的整合性は認められない。また、

---

<sup>6</sup> SANKALP では、①中央政府、州政府、県政府レベルの組織・制度強化、②技能開発プログラムの品質保証、③平等な社会参加を阻害されている人々の技能開発プログラムへの組み込み、の3つの分野を支援対象としている。

産業人材育成に係る政策アクションと関連して、世界銀行が支援する SANKALP スキームとの連携、ドイツ国際協力公社の技術協力プロジェクトから支援、案件形成・実施モニタリングにおける JETRO との連携などが行われており、外的整合性については認められる。

以上より、妥当性・整合性は高い。

### 3.2 有効性・インパクト<sup>7</sup>（レーティング：③）

#### 3.2.1 有効性

##### 3.2.1.1 定量的効果（運用・効果指標）

本事業の運用・効果指標は、表 1 に示すとおり。

表 1 運用・効果指標

運用・効果指標	基準値	目標値	実績値		
	2015 年	2019 年	2019 年	2020 年	2021 年
		事業完了時	事業完了時	事業完了 1 年後	事業完了 2 年後
① 一元投資窓口ポータルサイトの受理申請に係る目標期間内の申請処理(%/年間)	未計測	申請全体の 85%について 処理完了	93.65	95.07	88.87
② 新規事業案件のプロポーザルや案件情報の投資促進局から投資家への発信件数(累計)(件)	未計測	30	21	56	21
③ 投資活動の開始(工事開始等)の投資促進局によるサポート件数(累計)(件)	0	2	51	92	79
④ PPP 事業進捗監視表の作成 事業件数(累計)(件)	0	5	5		
⑤ 州立最高訓練機関における 教員・学生向けトレーニングの 受講者数(累計)(名)	0 (州立最高訓練 機関未設置)	教員 200 学生 500	教員 160 学生 0	教員 0 学生 0	教員 0 学生 0
⑥ 州提供のスキル習得プログラムへの申込者増加率(2017- 2018 年度の増加率)(%)	未計測	10	未計測	未計測	未計測
⑦ 州職業訓練校卒業生の年間 就職率(年間)(%)	未計測	50(就職達成) 20(自営業就 業達成)	未計測	未計測	未計測
⑧ 道路・電力・水道等の優先小 規模インフラ事業の実施件数 (累計)(件)	0	5	6		

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

①一元投資窓口ポータルサイトの受理申請に係る目標期間内の申請処理については、事業完了時（2019 年度）の目標値「申請全体の 85%/年間について処理完了」に対して、実績値は 93.6%/年間であったが、完了 2 年後（2021 年）の実績値は 88.87%/年間で、ほぼ目標値を達成している。

②新規事業案件のプロポーザルや案件情報の投資促進局から投資家への発信件数

<sup>7</sup> 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。



については、事業完了時（2019年度）の目標値30件に対して、実績値は21件であったが、完成1年後（2020年）の実績値は56件となり、この年に目標値を達成した。しかし、COVID-19の影響で多くの申請がペンディング状態にあることから、完了2年後（2021年）の実績値は21件まで減少した。

③投資活動の開始（工事開始等）の投資促進局によるサポート件数については、事業完了時（2019年度）の目標値2件に対して、事業完了時（2019年）の実績値は51件と大きく目標値を上回り、完成1年後（2020年）の実績値は92件と増加し、COVID-19の影響で完了2年後（2021年）の実績値は79件に若干減少したものの、高い水準を保っている。この高い達成度の理由については、目標値の設定の根拠及び妥当性を含めて投資促進局に確認を行ったが、明確な回答を得ることができなかった。

④PPP事業進捗監理表の作成事業件数については、事業完了時（2019年度）の目標値5件に対して、事業完了時（2019年）の実績値は5件で目標値は達成した。このPPP事業進捗監理表は、①ダム、②道路・橋梁、③港湾、④ロールオン・ロールオフ・フェリー、⑤浮遊・貯蔵・再ガス化装置の5つのPPP事業を対象に作成された。このPPP事業進捗監理表の作成は、グジャラート州投資促進プログラム実施促進業務の支援により行われた。

⑤州立最高訓練機関における教員・学生向けトレーニングの受講者数については、事業完了時（2019年度）の目標値「教員200人、学生500人」に対して、事業完了時（2019年）の実績値は教員160人、学生0人で、目標値に対して未達成である。本事業では、既存の州産業訓練機関の再編による州立最高訓練機関の設立、新基準に基づく研修指導者養成研修プログラム策定などが行われ、2019年11月より州職業訓練機関の教員を対象とした研修指導者養成研修が開始された。しかしながら、COVID-19の流行により、事後評価時に至るまでの間、同研修プログラムは休止されている。

⑥州提供のスキル習得プログラムへの申込者増加率、および⑦州職業訓練校卒業生の年間就職率については、労働雇用局では、上記指標に係るデータの計測を行っていないため、達成度の確認が困難であった。なお、グジャラート州では、COVID-19の影響により、2020年以降は州職業訓練機関によるトレーニング活動は休止されている。

⑧道路・電力・水道等の優先小規模インフラ事業の実施件数については、事業完了時（2019年度）の目標値6件に対して、実績値は6件で目標値は達成した。事業完了後は、採択された6件の小規模インフラ事業を実施中である。

### 3.2.1.2 定性的効果（その他の効果）

#### （1）政策アクションの達成度

本事業の政策マトリックスでは、8つの政策項目を掲げ、それに対応する達成目標、政策アクションを設定し、PMCによる定期的なモニタリングと、政策アクションの

達成度の評価が行われた。本事業は2017年9月（借款契約調印）から2019年12月（最終合同評価時）までの28カ月が事業期間であった。各政策項目の事業完了時における達成度、および事後評価時の継続状況については、以下のとおり。

「政策項目1：グローバル企業のニーズに合致した工業団地を開発するための、産業開発公社の能力強化」は、産業開発公社が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても継続している。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
1. グローバル企業のニーズに合致した工業団地を開発するための、産業開発公社の能力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル企業のニーズに合致した工業団地の開発能力獲得</li> <li>工業団地開発における持続可能性重視と緑化推進</li> <li>インフラ改善によるビジネス環境の改善</li> <li>工業団地内企業のニーズへの適時対応</li> </ul>	<p>【2017年～2018年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グジャラート産業開発公社の事業計画(5年計画)の策定</li> <li>タスクフォースの設置</li> <li>工業団地内の産業開発公社の駐在員事務所の設置</li> </ul> <p>【2018年～2019年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工業団地における水および電力の大量消費を低減するための持続可能な工業団地対策の促進</li> </ul>	<p>【中間評価時(2018年)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規22カ所の工業団地の整備を含む事業計画が策定された。</li> <li>2018年11月、タスクフォースの活動項目、構成員などを定めた規則(circular)が発表された。</li> <li>サナンド工業団地およびマンダール工業団地の駐在員(地域マネージャー)が任命された。</li> </ul> <p>【最終評価時(2019年12月)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業開発公社とドイツ国際協力公社との連携のもと、2018年～2019年に「既存の水のリサイクルと削減のための戦略的計画」が作成された。</li> <li>上記計画に基づき、ダヘジ工業団地の淡水化プラント、およびサイカ工業団地の共用廃水処理プラントの整備が行われた。</li> </ul> <p>【事後評価時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダヘジ工業団地の淡水化プラント(能力:一日当たり40百万リットル)は、2021年6月に完成。</li> <li>サイカ工業団地の供用廃水処理プラント(能力:一日当たり100百万リットル)は2022年4月に完成予定。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目2：産業開発公社管轄の工業団地のための投資窓口の一元化」は、産業開発公社が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても継続している。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
2. 産業開発公社管轄の工業団地のための投資窓口の一元化	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業開発公社管轄域内での新規投資・操業・拡張に係る認可を完全オンラインにて実施</li> </ul>	<p>【2017年～2018年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>申請書提出や支払の機能のオンラインシステムへの統合</li> <li>部署間の手続書類の授受のオンライン上での実</li> </ul>	<p>【中間評価時(2018年)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規認可、事業計画認可、変更承認の3段階の承認レポートが産業開発公社により提出された。</li> <li>土地関連使用料および公共料金の支払いのためのオンライン決済ポータルが</li> </ul>

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
		施  <b>【2018年～2019年度】</b> ・ファイルやその他文書の廃棄のためのオンライン手続きの採用	開発された。  <b>【最終評価時(2019年12月)】</b> ・産業開発公社管轄域内でのオンラインでの投資審査が可能になった。 ・未使用資産・施設や文書管理システムの時限的延長など、いくつかのプロセスの試験が行われた。  <b>【事後評価時】</b> ・制限時間延長アプリケーションも含めて、産業開発公社によるオンライン手続きの対象アプリケーションは稼働している。

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目3：PPP 専門チームの能力強化」は、インフラ開発委員会が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても継続している。一方、本事業で作成された PPP 事業進捗監理表が、事後評価時においても引き続き活用されているかどうかについては、本事業の実施に関与したインフラ開発委員会の担当者の退職等により確認が取れなかった。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
3. PPP 専門チームの能力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP 事業実施能力の強化を通じた、州内インフラ事業への民間セクターの参画促進</li> </ul>	<b>【2017年～2018年度】</b> ・5つの主要部門から PPP 専門チームの担当者の任命 ・PPP 事業の理解・実施能力強化に向けた担当職員向けトレーニングの実施(2回)  <b>【2018年～2019年度】</b> ・PPP 事業の理解・実施能力強化に向けた担当職員向けトレーニングの実施(2回) ・5案件分の事業進捗監理表の作成 ・事業進捗監理表に沿った5案件のモニタリングの実施	<b>【中間評価時(2018年)】</b> ・港湾、道路、上水、都市開発、エネルギーの各分野を担当する5名の PPP 専門チームメンバーが任命された。  <b>【最終評価時(2019年12月)】</b> ・PPP に係る研修および能力開発のトレーナー(コンサルタント)が雇用され、インフラ開発委員会の職員を対象に2018年5月から2019年3月までに4回の研修が行われた。うち3回の研修については研修概要報告書及び出席表が提出された。 ・グジャラート州投資促進プログラム実施促進業務の JICA 専門家の支援により、PPP 5案件分の事業進捗監理表が作成された。  <b>【事後評価時】</b> ・2019年3月から2022年3月までに4回の能力強化研修が行われた。そのうち、2022年3月の研修は、世界銀行との連携であった。 ・一方で、本事業で作成された PPP 事業進捗監理表が、引き続き活用されているかどうかについては、不明であった。

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目 4: (産業開発公社管轄の工業団地を除く) 新規投資のための投資窓口の機能強化」は、投資促進局が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事業完了後も、道路・建築局、情報・放送局、グジャラート観光公社、住宅局のアプリケーションが一元化オンラインシステムに追加されるなど、同システムの拡充が行われている。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
4. (産業開発公社管轄の工業団地を除く) 新規投資のための投資窓口の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>一元的オンライン投資窓口の構築・運用</li> <li>投資手続の進捗をモニタリングする枠組みの構築</li> <li>インドにおけるナンバーワンの投資促進機関となる</li> </ul>	<p>【2017年～2018年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規に開発される一元的オンライン投資窓口 (single window portal) における、51の申請手続の統合</li> <li>共通の申請書の作成による一元的オンライン投資窓口の申請システムの強化</li> <li>セキュリティ機能やオンライン支払機能の構築</li> <li>一元化オンライン投資手続法の起草および最終化</li> </ul> <p>【2018年～2019年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン投資家支援システム/苦情処理システムの開発。投資家調査の実施し、投資家の懸念を解決するための行動計画に関する報告書の作成</li> <li>少なくとも2つの追加部門を統合し、一元的オンライン投資窓口の一部とする</li> <li>申請から認可までの所要期間をモニタリングする枠組みの構築</li> </ul>	<p>【中間評価時(2018年)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>16部局に関連する申請90件を統合した一元的オンライン投資窓口が開発された。</li> <li>一元的オンライン投資窓口で使用する会社設立に必要な様々な情報を網羅した共通申請書が開発された。</li> <li>必要書類のオンライン提出をサポートするために、セキュリティシステム(デジタルロッカーシステム)、およびオンライン決済システムが構築された。</li> <li>2017年8月、グジャラート州政府により一元化オンライン投資手続法(Gujarat Single Window Clearance Act)が通達された。この法律のもと、県レベル円滑化委員会、州レベル円滑化委員会、一元的オンライン投資円滑化委員会という3つの委員会、および投資家促進機関(IFA)が設立された。</li> </ul> <p>【最終評価時(2019年12月)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年4月に投資家促進機関(IFA)により苦情処理システムが開発された。</li> <li>ビジネス環境ランキングのサポートデータとして投資家調査が行われた。</li> <li>農村住宅・農村開発局の食用配給(Food and Civil Supplies and Panchayats)のアプリケーションが、一元化オンラインシステムに追加された。</li> <li>16部局に関連する申請90件のタイムライン(申請履歴)が、一元的オンライン投資窓口に表示され、システムを通じて、全ての利用者が申請の処理状況を閲覧することが可能となった。</li> <li>全ての申請は90日以内に審査され、これを超えた場合、担当部局にペナルティが課されることになっていだが、2019年時点では、上記のタイムラインを超える事例は発生していない。</li> </ul> <p>【事後評価時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年以降、道路・建築局、情報・放送局、グジャラート観光公社、住宅局のアプリケーションが一元化オンラインシステムに追加された。</li> <li>事後評価時において、一元的オンライン投資窓口は十分に機能している。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目5：投資促進局の機能強化」は、投資促進局が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事業完了後も、10の優先セクターのセクタープロフィールの更新や、新規に13のプロジェクトプロフィールが作成されるなど、投資家に対する情報提供が積極的に行われている。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
5. 投資促進局の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業概要・産業情報・国別レポート等を備えた包括的なデータベースの構築</li> <li>新規投資申請完了後の投資家に対する支援(工事開始に向けた認可取得など)</li> </ul>	<p><b>【2017年～2018年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策研究室の設置</li> <li>政策/インセンティブの提供、および3セクターの政策に対するインパクト分析の実施</li> <li>技術情報、調査報告書の編集、事業プロフィール、事業概要などの準備および更新</li> <li>投資モニタリングと問合せ管画面・システム(query management dashboard)の実装</li> <li>ひとつの産業プロジェクトの立ち上げ支援</li> </ul> <p><b>【2018年～2019年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策/インセンティブの提供、および3セクターの政策に対するインパクト分析の実施</li> <li>技術情報、調査報告書の編集、事業プロフィール、事業概要などの準備および更新</li> <li>ひとつの産業プロジェクトの着工支援</li> <li>グジャラート州産業戦略の提言の実施</li> </ul>	<p><b>【中間評価時(2018年)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資促進局にビジネスリサーチセル(BRC)が設置された。</li> <li>23本の事業報告書が作成され、公開された。</li> <li>投資モニタリングの専門チームを配置し、投資モニタリングと問合せ管画面・システムの開発を行った。</li> <li>スウェーデン企業に対して、プロジェクト開始に必要な承認・許可取得の支援が行われた。加えて、韓国企業、インド企業に対しても必要な支援が行われた。</li> </ul> <p><b>【最終評価時(2019年12月)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策研究室により、テキスタイル政策、起業政策、航空宇宙・防衛政策に関する政策/インセンティブが提供された。</li> <li>投資誘致イベント「Vibrant Gujarat 2019」の一部として、16分野の報告書が作成された。</li> <li>自動車、水産加工、医薬品の各分野の産業戦略が作成され、投資促進局のウェブサイトに掲載されることとなった。</li> </ul> <p><b>【事後評価時】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10の優先セクターのセクタープロフィールが更新され、また13のプロジェクトプロフィールが作成され、投資促進局のウェブサイトに掲載された。</li> <li>テキスタイル政策、起業政策が発表された。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目6：産業人材育成のための州立最高訓練機関設置・教員向けトレーニングの実施」は、労働雇用局が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても継続している。事業完了までに既存の州産業訓練機関の再編による州立最高訓練機関の設立、新基準に基づく研修指導者養成研修プログラム策定および同研修の開始などが行われた。これにより、州立最高訓練機関としての4校(Center of Excellences : CoEs と呼称されている)<sup>8</sup>が選ばれ、それら

<sup>8</sup> 州立最高訓練機関としての Center of Excellence に指定された4校は、①バチャラジ産業研修機関(自動車技術)、②ターサリ産業研修センター(電気、エネルギーマネジメント)、③ラージコート産業研修機関(先進製造技術)、④ガンディナガール産業研修機関(女子校)(電子工学、情報技術)である。

に準ずる機関として教員訓練センター8校が認定されるなど、新たな州立最高訓練機関の制度的枠組みが整った。これら12校では、新規の職業訓練教育プログラムの開発や教員に対する研修指導者養成研修の実施に加えて、研修生や産業界の人材に対しても先進的な技術研修が提供される予定である。その後、COVID-19の影響もあり進捗が遅れていたが、事後評価時においては、2022年2月にドイツ国際協力公社と労働雇用局との間で技術協力プロジェクトの契約が締結された。同公社の支援を受けて、州立最高訓練機関の職業訓練教育プログラムの開発・改善、研修指導者養成研修の実施、訓練施設の拡充などが行われている。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
6. 産業人材育成のための州立最高訓練機関設置・教員向けトレーニングの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>州立最高訓練機関の新設による職業訓練教育の質改善</li> </ul>	<p>【2017年～2018年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>官民連携で州立最高訓練機関を運営するための計画の策定</li> <li>セクター固有の関連コースに対する国際機関からの認定取得</li> <li>外部機関(国際機関)の指標を用いた教員・生徒のベンチマーク基準の作成</li> </ul> <p>【2018年～2019年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最終的な計画に沿って、州立最高訓練機関の設立・運営が進んでいるか確認</li> <li>州労働雇用局傘下のグジャラート州産業人材育成機関(GSDM)による州立最高訓練機関の管理</li> </ul>	<p>【中間評価時(2018年)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小規模インフラ開発促進委員会の承認を受けて、州立最高訓練機関の設立に向けた計画が策定された。</li> </ul> <p>【最終評価時(2019年12月)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修計画案に沿って、教員訓練センターとしての産業訓練機関リストの最終化が行われた。</li> <li>研修指導者養成研修プログラムを支える経営委員会を運営する民間パートナーの特定が行われた。</li> <li>労働省雇用研修総局より、教員資格認定の許可が下り、研修指導者養成研修の開始が認可された。</li> <li>産業訓練機関は2019年8月16日に労働省雇用研修総局の所屬となり、第1回目の研修指導者養成研修プログラムは2019年11月に開始された。</li> <li>労働雇用局は技能開発・起業促進省を通じて、ドイツ国際協力公社に対して州立最高訓練機関の設立のための技術協力を要請し、2020年8月までにプロジェクト実施に向けた協力準備調査の最終化を予定している。</li> </ul> <p>【事後評価時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技能開発・起業促進省により、教員訓練センター18校のリストが承認された。以前の産業訓練機関は、教員訓練センターへと改組された。</li> <li>上記の教員訓練センター18校は、州立最高訓練機関としての4校(Center of Excellences: CoEs)および教員訓練センター8校に絞り込まれた。これら12校は、教員だけでなく、研修生や産業界の人材にも持続可能な方法で先進的な技術トレーニングコースを提供する予定である。</li> <li>2022年2月にドイツ国際協力公社と技術協力プロジェクトの契約が締結された。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目 7：産業人材育成機関の機能強化およびスキルギャップ分析」は、労働雇用局が担当したが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても継続している。事後評価時においては、残り 22 県のスキルギャップ分析が実施中である。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
7. 産業人材育成機関の機能強化およびスキルギャップ分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>州および郡の 2 段階でのスキルギャップ分析実施</li> <li>スキル認定プログラムの実施による、従来スキルとして認識されてこなかったスキルの可視化</li> <li>様々な技術部門との協議および融合を通じた国家技能資格枠組 (NSQF) と共通技術規範の実装</li> <li>職業訓練分野での産業界(民間セクター)との協働</li> </ul>	<p><b>【2017 年～2018 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州および郡の 2 段階でのスキルギャップ分析の実施</li> <li>新しい職業訓練の導入</li> <li>既存の研修コース・カリキュラムの変更、および時代遅れの職業訓練の廃止</li> <li>若者の好みや要望に沿った研修や雇用関連サービスの再編成</li> </ul> <p><b>【2018 年～2019 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スキル開発における潜在的な新しい道筋を示すための年次調査の実施</li> <li>スキルギャップ分析に基づく業種ごとに必要なスキルの予測</li> </ul>	<p><b>【中間評価時(2018 年)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州内 33 件のうち 11 県のスキルギャップ分析が完了した。</li> <li>スキルギャップ分析に基づき、また様々なステークホルダーとの議論を通じて、新しい研修コースのリストと導入の根拠を含むアクションプランが検討された。</li> <li>様々な職業訓練コースの稼働率と人気度のモニタリングが継続的に行われている。</li> <li>2017 年 12 月にグジャラート語の技術書の翻訳本の出版が行われた。</li> </ul> <p><b>【最終評価時(2019 年 12 月)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スキルギャップ分析からの提言を基に、国家産業人材育成プログラム (PMKVY) のスキームを活用して、国家技能資格枠組に沿った短期コースが、開始された。</li> <li>SANKALP スキームの下、県技能委員会が組織化された。</li> <li>グジャラート州技能開発計画および 12 県の県技能開発計画が策定された。</li> </ul> <p><b>【事後評価時】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>残り 22 県のスキルギャップ分析が実施中。</li> <li>全 33 県の県技能開発計画が技能開発・起業促進省に提出された。</li> <li>職業訓練への産業界の参加を増やすため、新しいモデル/スキームが策定された。各産業界のパートナーに、2,100 人の若者を訓練生として割り当てるが行われている。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

「政策項目 8：インフラ事業の実施促進」は、工業局、産業開発公社、インフラ開発委員会など複数の関係機関が関与しているが、関連する政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても、小規模インフラ 3 事業 (マンダラ・ベチャラジ特別投資地域のインフラ整備) が継続して実施中である (表 2)。

政策項目	達成目標	政策アクション	政策アクションの達成状況(概要)
8. インフラ事業の実施促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模インフラ開発促進委員会による小規模インフラ事業の優先順位付けおよび予算配賦</li> <li>各機関による適切なモニタリングおよび実施促進</li> </ul>	<p>【2017年～2018年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予算に基づく優先小規模インフラ事業を実施するためのプール資金の確保</li> <li>小規模インフラ開発促進委員会による優先小規模インフラ事業の選定</li> <li>事業進捗監視表の開発</li> <li>事業進捗監視表に沿った優先小規模インフラ事業の実施促進</li> </ul> <p>【2018年～2019年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業進捗監視表に沿った優先小規模インフラ事業の実施促進</li> </ul>	<p>【中間評価時(2018年)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小規模インフラ開発促進委員会による優先小規模インフラ事業6案件の選定が行われた。</li> <li>小規模インフラ事業の事業進捗監視表が開発された。</li> </ul> <p>【最終評価時(2019年12月)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業進捗監視表を使用したサブプロジェクト6件の実施促進が行われている。</li> </ul> <p>【事後評価時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>選定された6つの小規模インフラ事業については、産業開発公社管轄の3事業は完成済み、マンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁(MBSIRDA)管轄の3事業は実施中。</li> </ul>

出所：JICA 提供資料、グジャラート州実施機関および関係機関への質問票回答。

表2 小規模インフラ事業

No.	小規模インフラ事業	実施機関	事業期間	進捗状況
1	第2 サナンド工業団地への接続道路整備	産業開発公社	2019年～2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>接続道路 17.1 km (2車線)</li> <li>一部区間(既存村落道路 200～400m区間)については、沿線住民との用地取得手続きが完了していないため、未着工。</li> </ul>
2	第3 サナンド工業団地(コーラジ工業団地)内の道路網整備	産業開発公社	2019年～2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>団地内道路 36.87 km (2車線)</li> <li>用地取得の遅れにより 1.2 km の道路建設は未着工。</li> </ul>
3	バガプール工業団地のインフラ整備(電力施設を除く)	産業開発公社	2018年～2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>団地内道路 11.0 km (2車線)</li> <li>給水施設(貯水施設、給水管等)</li> <li>街灯 454 基</li> <li>植林 6,000 本</li> </ul>
4	マンダル・ベチャラジ特別投資地域(MBSIR) クラスターA の道路整備	道路橋梁局 MBSIRDA	2019年～2025年	<ul style="list-style-type: none"> <li>DP 道路 36.67 km (4車線)</li> <li>国道から病院までのアクセス道路 600m</li> <li>TP 道路 68 km</li> <li>TP2 地区および TP3 地区の DP 道路 35.98 km (4車線)</li> </ul>
5	マンダル・ベチャラジ特別投資地域(MBSIR) インフラ整備(フェーズ1)	MBSIRDA	2022年～2025年	<ul style="list-style-type: none"> <li>浄水施設、下水処理施設、上下水道網、産業廃水施設などの整備</li> </ul>
6	マンダル・ベチャラジ特別投資地域(MBSIR) インフラ整備(フェーズ2)	MBSIRDA	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>雨水排水網などの整備</li> </ul>

出所：産業開発公社およびマンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁(MBSIRDA)

注：DP：Development Plan、TP：Town Planning





第2 サナンド工業団地への接続道路



第3 サナンド工業団地(コーラジ工業団地)内の道路



マンダル・ベチャラジ特別投資地域のDP道路

出所：評価者撮影（2022年3月）

## （2）事業実施体制

各政策アクションは、州政府の各担当部局・機関（工業局、投資促進局、労働雇用局、インフラ開発委員会、産業開発公社）が遂行し、工業局担当次官を委員長とし関係部局・機関の次官を委員とするPMCにより、概ね四半期に一度のペースで実施され（合計5回開催）、政策アクションの進捗状況の確認と達成状況の評価が行われた。これに基づき、2018年3月、2019年2月、2020年2月の3回に分けて貸付実行が行われた。PMCには、日本側からは、JICAに加えて、JETRO関係者も出席し、日本側から提起された課題については財務局および関係機関で共有され、その都度、必要な対応が講じられた。

一方、PMCの開催前には、小規模インフラ開発促進委員会が開催され、対象サブプロジェクトの選定と資金の承認が行われた。事業期間中、同委員会は、合計4回開催された。その際、日系企業の要望が強い日系企業が進出する工業団地周辺のインフラ整備が、州政府の「優先インフラ事業リスト」に盛り込まれるように、かつ、リスト盛り込み後は着実に事業が実現するよう、JICAは、JETROとも連携し、PMCを含めた様々な対話の機会を利用して、州政府に働きかけを行った。その結果、日本側からの提案を反映した小規模インフラが実施された。

また、財務局に設置されたプログラム実施ユニット（Program Implementation Unit: PIU、以下「PIU」という）を支援するためJICAによりグジャラート州投資促進プログラム実施促進業務が実施された。財務局によると、同業務で派遣されたJICA専門家（コンサルタント）の支援により、PIUが関係部局・機関と連絡・調整、モニタリングを円滑に行うことが可能となり、PIUの責任を果たすうえで大きな助けとなったとのことであった。また、PMCにはJICAインド事務所の代表者も毎回出席し、州政府関係機関との政策対話を行ったが、JICAからタイムリーな指導や助言により、本事業の実施機関、関係機関がプログラムを実施しやすくなり、より早い成果の実現にむけて進むことができたとの認識であった。このように、グジャラート州投資促進プログラム実施促進業務による支援を含めて、JICAが有するプロジェクト管理の豊富な経験および専門知識に基づき、プロジェクトの円滑な実施のために、様々なレベルで、必要な時に必要な支援を行ったことが、本事業の円滑な実施に繋がったとの評価

であった。

### 3.2.2 インパクト

#### 3.2.2.1 インパクトの発現状況

##### (1) インフラ事業の州政府実施能力の向上

小規模インフラ開発促進委員会は、インフラ整備を加速させるための政策面で、非常に重要な役割を担っており、同委員会により、特に日系企業を対象とした工業団地内および周辺のインフラ整備が、小規模インフラ事業として6事業が承認され、実施されている。また、この6件の小規模インフラ事業の進捗管理は、事業進捗管理表を使用して行われた。このことから、本事業では、小規模インフラ開発促進委員会の仕組みを通じて、小規模インフラ事業の承認が行われ、事業進捗監理表を使った進捗管理が行われたことは、州政府のインフラ事業の州政府実施能力の向上に一定の貢献があったと考えられる。

一方、本事業では、①財務省が、円借款を優先的に小規模インフラ事業に配分する予算計画を立てて、予算的な裏付けを行ったうえで、小規模インフラ開発促進委員会で承認されたサブプロジェクトに対してタイムリーに予算執行を行ったこと<sup>9</sup>、②小規模インフラ事業に関連するコンサルタントおよびコントラクターの調達は、JICA 調達ガイドラインではなく、グジャラート州政府が定める調達手続きに則り実施された。このことにより、事業期間中に計画の5件を超える6件の小規模インフラ事業が計画、実施され、そのうち3件については事業完了までにおおむね完成するなど、円滑なインフラ整備事業の実施が可能となった大きな要因のひとつと考えられる。

##### (2) グジャラート州における海外直接投資の増加<sup>10</sup>

表3は、グジャラート州への海外直接投資額を示したものである。2017/18年から2020/21年にかけて、グジャラート州の海外直接投資額は連続して増加しており、2020/21年は16,283億ルピー、前年比278%の急増(ルピーベース)であった。これは、2020/21年のインド全体の海外直接投資の総額の37%を占め、国内で最大の投資を誘致した。2020/21年の同州への投資の約94%は、コンピュータ・ハードウェアおよびソフトウェア部門であり、グジャラート州だけでこの分野への国内総投資額の78%を占めた。2021/22年は、COVID-19の影響もあり、2,017億ルピーに減少した。このような状況においても、グジャラート州政府は、2022年1月開催予定の投資誘致イベント「Vibrant

<sup>9</sup> 本事業のようなプログラム借款(開発政策支援型財政支援)の場合、JICAから相手国政府にディスバースされた借款資金は、一旦、国庫に入った後は、相手国政府が自由に公共支出全般に活用することが可能であり、借款資金を特定のプロジェクトや用途と紐づける必要がないことが制度上のルールである。

<sup>10</sup> グジャラート州の海外直接投資金額、投資件数および申請数のデータについては、グジャラート州政府の公開情報になく、実施機関および関係機関からのデータの入手も困難であったため、主にインド政府商工省等の公開情報に基づき分析を行った。

「Gujarat 2022」に先立ち、2021年11月に総計2,418億5,000万ルピーに相当する20件の投資案件に関する覚書を締結する<sup>11</sup>など、引き続き海外からの投資促進・企業誘致に力を注いでいる。

表3 グジャラート州への海外直投資額

単位	2017/18年	2018/19年	2019/20年	2020/21年	2021/2022年
百万ルピー	134,560	126,180	429,760	1,628,300	201,690
百万米ドル	2,091	1,803	6,052	21,890	2,706

出所：商工省産業国内取引促進局

注：インドの会計年度は4月～3月の12カ月。

表4は、グジャラート州における日系企業の拠点数を示したものであるが、2018年と比較して2019年の拠点数が減少した理由は、企業のインド拠点の合併統廃合により拠点が整理された際の減少分、および出資比率の引き下げや清算により対象として計上されなくなった企業が有していた直営拠点（支店、営業所、出張所等）の減少によるものと考えられる。2019年から2020年にかけては、同州における日系企業の拠点数に大きな変化はない。

表4 グジャラート州における日系企業の拠点数

	2017年	2018年	2019年	2020年
グジャラート州における日系企業の拠点数	321	383	348	345

出所：JETRO

注：拠点数の定義は、①日本企業（インド現地法人化されていない企業）の駐在員事務所、支店等、②現地法人化された日系企業（100%子会社、および合弁企業）（(1)本社、本店等、(2)生産工場、(3)支店、営業所、出張所等）（直営の拠点に限る。フランチャイズまたはライセンス契約のディーラー、販売代理店、営業所等は除く）、③邦人がインドで起業した現地法人。

JETROが工業局および投資促進局などへ行ったヒアリング<sup>12</sup>によると、グジャラート州への海外直接投資の増加の理由としては、①グジャラート州は、州別ビジネス環境ランキングで常にインド上位にランクインし、道路や港湾へのアクセスの良さや安定的な電力供給があること、②州内GDPはインド全体の約8%を占め、特に自動車や重工業、化学・石油化学、医薬品・医療機器、サービス産業などが州内およびインド経済を牽引していること、③産業開発公社の主導で主要工業団地の管理・運営を行い、3万3,000ヘクタール以上の事業地を州内主要都市に確保し、基礎インフラを提供していること、④投資促進局が外国企業投資誘致窓口として、オンラインで全ての許認可の円滑な承認手続きをワンストップで可能とする一元的オンライン投資窓口（シングル・ウインドー）を設けていること、⑤外国投資誘致機関との意見交換やインド最

<sup>11</sup> JETRO ビジネス短信(2021年11月29日) (<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/11/289091d7199e0f70.html>)。

<sup>12</sup> JETRO ビジネス短信(2020年07月06日) (<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/07/b908cf8298ca7218.html>)。

大規模の投資誘致イベント「Vibrant Gujarat」開催などによる情報発信、などが挙げられるとのことであった。加えて、グジャラート州は、ナレンドラ・モディ首相<sup>13</sup>の出身地であり、首相自ら毎年開催される「Vibrant Gujarat」の機会を利用してトップセールスを行い、グジャラート州への投資・企業誘致に力を入れていることも、同州の海外直接投資の増加に一役買っていると思われる。

本事業では、産業開発公社および投資促進局の投資促進能力強化などは、重要な政策項目のひとつであり、その意味で、本事業はグジャラート州における海外直接投資の増加に対して、一定の貢献があったと思われる。

### (3) 投資環境改善を通じた日系企業を含む外国企業のビジネス満足度の向上

インド国家応用経済研究委員会（NCAER）が公表している州投資潜在能力指数（State Investment Potential Index）<sup>14</sup>では、グジャラート州は、2016年が1位、2017年が1位、2018年が3位と、トップ3位以内の高い水準にある（2019年以降のランキングは公表されていない）。また、グジャラート州は、貨物や乗客の移動が容易で迅速な道路網が発達していることから、商工省のLEADS指標<sup>15</sup>において、2019年～2021年の過去3年連続1位を獲得している。一方、商工省が公表するビジネス環境ランキングでは、グジャラート州は2016年に3位であったのが、2017年に5位、2019年に10位に下がっている（2018年、および2020年以降のランキングは公表されていない）。この理由は、他州も海外投資誘致を積極的に進めており、投資環境の改善に係る様々な施策を行ってきていることから、グジャラート州自体の投資環境の改善は確実に進んではいるものの、2019年から過去3年間については、他州との比較においては相対的にビジネス環境ランキングが下がっていると思われる。

ヒアリングを行った現地日系企業によると、産業開発公社が所有する工業団地には30エーカー以上の広い敷地を備えた工業団地があること、また、他州と比べて電力や水などの問題が少ないこと、などの点において、グジャラート州は優位性を有していることが指摘された。またJETROアーメダバード事務所では、モディ政権の発足以降、グジャラート州政府は、投資促進のデジタル化や窓口の一元化を進めており、投資ポータルサイトによる広報・誘致活動、日本の投資専用窓口（ジャパンデスク）を含む主要投資国向けの投資専用窓口を設置するなど、投資誘致でのプロフェッショナルな対応は進んでいるとの認識であった。

苦情処理については、投資促進局では、2019/20年が2,840件、2020/21年が2,288

<sup>13</sup> ナレンドラ・モディ氏は、2001年から2014年までグジャラート州首相を務めた。

<sup>14</sup> State Investment Potential Index では、土地、労働力、インフラ、経済環境、政治的安定とガバナンス、ビジネスの認識という6つの柱でインドの州の競争力をランク付けしている。

<sup>15</sup> 2018年に発表された「Logistic Ease Across Different States (LEADS) Index は、2018年に商工省が開発した指標で、商品取引を促進するための計画支援の観点から地域を評価するもの。この基準は、価格競争、インフラやサービスの利用可能性などの8つのパラメータ（Services、Time、Track and follow、Infrastructure、Property security、Price competition、Operating environment、Regulatory process）に基づいて設定されている。

件、2021/22年が3,321件の苦情を受理した。主な内容は、ウェブサイトに関連する技術的問題（操作方法、統計データの表示の遅れ、ウェブサイトのデザインなど）、支払い方法（銀行送金の方法など）に関する問題などが中心であった。苦情は投資促進局から関係部局に送付され個別に対応が講じられている。2019/20年の事例では、2,840件の苦情の9割は解決済みであり、残りの1割は苦情の申し入れがあった企業から正式な書類の提出がなかったため、保留となっている。また、本事業の実施により、産業開発公社が管理するサナンド工業団地およびマンダル工業団地に駐在員事務所（サテライトオフィス）が設置され、同事務所でも直接、工業団地の入居企業からの要望の受付と、必要な対応を行っている。

上記のことから、産業開発公社および投資促進局による外国企業への対応やサービスは一定の改善があったと推測される。ただし、ヒアリングを行った現地日系企業は、既にグジャラート州への事業拠点を設立済みの企業であるため、本事業実施前後を比較して、新規投資に係る申請・許認可手続きの変化（手続きのし易さ、スピードなど）については分からないということで、具体的な回答を得ることはできなかった。また、現地日系企業からは、民間企業経営の工業団地と比較すると、産業開発公社が管理する工業団地では入居企業に対する対応が必ずしも十分ではなく、駐在員事務所（サテライトオフィス）と入居企業とのコミュニケーション体制の改善が必要との指摘もあった。さらに駐在員事務所（サテライトオフィス）には十分な権限が与えられておらず、重要な事案については、入居企業が産業開発公社幹部との直接交渉・協議が必要なケースもあるとの声もあった<sup>16</sup>。

産業人材については、州立最高訓練機関の新設および職業訓練教育の質改善に向けての活動が2022年2月より本格的に開始されたため、本事業による産業人材の育成の効果は、事後評価時においては顕在化していない。グジャラート州政府の現地雇用に関するガイドラインでは、従業員のうち同州出身者を85%以上雇用するよう求めている。ヒアリングを行った現地日系企業では、質の高い現地労働者の確保は常に優先課題であり、州職業訓練機関の卒業生を現場リーダーとして採用することはあるものの、現地工場の幹部候補生の人材が不足しているとの認識であった。日系企業のなかには、「日本式ものづくり学校（JIM）<sup>17</sup>」を設立し、州工科大学と連携して、自ら幹部候補生の育成を行っている企業もあった。産業人材の育成については、引き続き優先的に取り組む課題である。

以上より、インド政府が行っている各種調査では、グジャラート州の競争力はイン

---

<sup>16</sup> JETRO アーメダバード事務所は、グジャラート州政府と覚書（MOU）を結び、現地日系企業と産業開発公社との間の円滑なコミュニケーションを図るための支援を行っている。

<sup>17</sup> 「日本式ものづくり学校（JIM）」は、インドの製造業における人材育成に関して協力していくため、2016年11月に日印首脳間で合意した「ものづくり技能移転推進プログラム」に基づき、インドに進出をする日系企業が設立する人材育成機関を経済産業省が認定し、支援をするもの。JIMでは、日本式のものづくりの考え方や技能を習得するためのカリキュラムを実施している。経済産業省が認定したインドにおけるJIMは、2022年4月時点で合計22機関あり、うちグジャラート州には2機関がある。

ド国内において上位に位置しており、産業開発公社および投資促進局による外国企業への対応やサービスは一定の改善があったと推測される。このことから、本事業は、投資環境改善を通じた日系企業を含む外国企業のビジネス満足度の向上に一定の貢献があった可能性が考えられる。一方で、本事業による産業人材の育成のインパクトは、事後評価時においては顕在化しておらず、中長期的な観点から確認する必要がある。

### 3.2.2.2 その他、正負のインパクト

#### (1) 自然環境へのインパクト

本事業は、「国際協力機構 環境社会配慮ガイドライン」(2010年)において、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため、カテゴリ C に該当するとされた。産業開発公社およびマンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁(MBSIRDA)などの小規模インフラ事業の実施機関は、環境コンサルタントを雇用し、建設工事中の環境モニタリングなど、必要な環境配慮を行った。小規模インフラ事業の建設工事伴う自然環境への負のインパクトは確認されていない。

#### (2) 用地取得・住民移転

6件の小規模インフラ事業のうち、第3サナンド工業団地(コーラジ工業団地)への接続道路を除いては、産業開発公社およびマンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁(MBSIRDA)などの政府機関が所有する工業団地内での工事であり、用地取得・住民移転は発生していない。第3サナンド工業団地(コーラジ工業団地)への接続道路については、全長約17kmの既存道路の拡幅工事であり、インド国内法およびグジャラート政府の規定に則り、用地取得が行われた。なお、上記道路のうち、村落を横切る200~400m区間の道路については、用地取得が終っていないため、既存の村落道路(1車線)のまま未着工となっている。事後評価時において、産業開発公社と地元住民との間で、用地取得手続きのための交渉が行われている。

#### (3) ジェンダー

本事業期間中には、計画されていた職業訓練・就職支援が十分に行われていないため、ジェンダーに係るインパクトについては、確認できなかった。

以上をまとめると、定量効果については、8つの運用効果指標のうち、達成および概ね達成が5つ、未達成が1つ、達成度不明が2つであった。定性的効果については、本事業の政策マトリックスにおいて計画された政策アクションは事業完了時において達成されており、事後評価時においても達成状況は継続している。本事業は、インフラ事業の州政府実施能力の向上およびグジャラート州における海外直接投資の増加に対して、一定の貢献があった

と思われる。また、投資環境改善を通じた日系企業を含む外国企業のビジネス満足度の向上にも一定の貢献があった可能性が考えられる。一方で、産業開発公社と工業団地入居企業との間のコミュニケーション体制の改善、および駐在員事務所（サテライトオフィス）の権限・機能の強化などの課題も確認された。本事業による自然環境への負の影響は確認されず、道路拡幅工事に伴う用地取得はあったものの、インド国内法およびグジャラート政府の規定に則り実施された。

以上より、本事業の実施により、おおむね期待されたアウトカムの発現がみられ、有効性・インパクトは高い。

### 3.3 持続性（レーティング：N/A）

#### 3.3.1 政策・制度

##### (1) 政策・制度

「3.1.1.1 開発政策との整合性」にも記載のとおり、事後評価時におけるグジャラート政府の開発計画である「Sustainable Vision 2030 for Gujarat (Vision 2030)」において、民間投資促進および投資環境改善は、優先分野として位置づけられている。また、「グジャラート産業政策 2020」（2020年8月策定）では、同州へのさらなる投資を奨励し、同州を持続可能な製造業とサービス業のためのグローバルなビジネス拠点とするために、今後5年間で4,000億ルピーの投資を行うことを発表している。

よって、効果持続に必要な政策・政治的関与は確保されている。

#### 3.3.2 組織・体制

事業完成後の本事業の各政策アクションの成果の継続については、下記の関係機関がそれぞれ担当している。

##### 【産業開発公社】

産業開発公社は、グジャラート州の工業化を促進することを目的に、1962年のグジャラート工業開発法に基づいて設立された公社であり、主要な機能は、①工業団地などのインフラの整備、②土地の割り当て、③州内全域の特別産業地域（SI）と特別経済地区（SEZ）の開発、④電子政府、⑤零細・小企業のための様々なスキームの立ち上げ、などである。産業開発公社は、グジャラート州内に33,441ヘクタールの土地に248の工業団地を所有している。産業開発公社では、同公社が所有する工業団地への新規投資・操業・拡張に係る認可など投資窓口を一元的に管理し完全オンライン化しており、今後も引き続きこの一元的オンライン投資窓口システムを活用した各種投資申請・認可手続きの簡素化および迅速化を進めるとともに、工業団地の開発を始め、投資環境の改善に必要なインフラ開発にも引き続き取り組んでいく予定である。

### 【マンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁】

マンダル・ベチャラジ特別投資地域開発庁は、2009年グジャラート投資地域法に基づき設立された組織で、マンダル・ベチャラジ特別投資地域の開発計画や都市計画スキームを実施し、投資目的に沿った社会的インフラ（道路、公共施設、接続性など）の整備を行っている。本事業の小規模インフラ事業の対象の一つであるマンダル・ベチャラジ地区のインフラ整備は、同開発庁が担当しており、2025年の完成を目指して工事が進められている。

### 【投資促進局】

投資促進局は、グジャラート州の投資促進機関であり、投資家の円滑化、支援、苦情処理に重点を置いており、産業ベンチャーを設立するための投資家と政府とのインターフェース、窓口としての役割を果たしている。業務範囲は、①投資誘致のための国内外の展示会、キャンペーン、イベントの開催、潜在的投資家の調査、②様々な企業とグジャラート州政府との間のジョイントベンチャーや産業プロジェクトのための戦略的パートナーシップの促進、投資家に対する州内の産業投資に関連する規則や規制の周知、③立地条件、土地コスト、インフラコスト、人材の確保、都市からの距離などの重要な情報をカバーした立地分析（Location Analysis）の作成と投資家への提供、投資候補地の特定と現地視察の手配、リースまたは購入による土地取得の支援、④29カ国の投資担当窓口（カントリーデスク）を設置して対応、⑤重点14分野のセクター・プロフィールの作成・公開、投資、立地、原材料の入手可能性など、潜在的な投資家に対する情報提供など、幅広い。

投資促進局は、現在47名の職員を抱え、業務を遂行する上で十分な人員を確保している。また、最新の市場動向を把握するため、スタッフの定期的なトレーニングを実施している。投資促進局は、投資窓口の強化を含む投資促進環境の強化に継続的に取り組んでいる。

### 【インフラ開発委員会】

インフラ開発委員会は、1999年にグジャラート州インフラ開発法（2006年改正）に基づき設立された組織で、州内のPPP事業の諮問機関（アドバイザーボディ）として機能している。また、インフラ開発委員会は、「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」の調整機関としての役割も担っている。さらに、インフラ開発委員会は、グジャラート州特別投資地域法（2009年）に基づく最高機関に指定され、州内のすべての特別投資地域（SIR）の規制機関としての役割を与えられている。インフラ開発委員会の業務範囲は、①グジャラート州内の全体的なプランニング、②様々なセクターの特定部門間の調整、③官民パートナーシップにおけるコンセッション契約の認可、④プレフィージビリティおよびフィージビリティ・スタディの実施によるプロジェクト準備、⑤国際競争入札等による開発事



業者の選定、⑥プロジェクト進捗のモニタリング、⑦国際的なベンチマークに適合するインフラストラクチャー分野の人材と組織の能力開発、などである。

インフラ開発委員会は継続的に、政府職員向けに PPP 分野の能力開発セミナーを開催するなど、能力強化に継続的に取り組んでいる。

#### 【グジャラート州産業人材育成機関】

グジャラート州産業人材育成機関は、労働雇用局の下部組織として 2009 年 2 月に設立され機関で、グジャラート州の雇用につながる技能開発・起業活動に関する監視、調整、集中のための最高機関として機能している。グジャラート州産業人材育成機関の目的は、州内の若者に職業訓練と雇用サービスを提供することにある。職員数は 35 名の体制である。グジャラート州産業人材育成機関では、ドイツ国際協力公社の支援を受けて、職業訓練教育プログラムの開発・改善、教員向け訓練の実施、訓練施設の改善などを実施中である。

よって、効果持続に必要な制度・体制は確保されている。

#### 3.3.3 リスクへの対応

2020 年 3 月以降、COVID-19 の流行の影響により、グジャラート州では都市封鎖、行動制限がかけられたため、研修などの産業人材育成に係る活動を休止せざるを得なかった。また小規模インフラ事業の工事についても、上記と同様の理由で、工事の中断が生じた。一方で、投資促進局では、この間、毎年開催していた海外投資家向けの投資促進イベント「Vibrant Gujarat」をオンラインで実施するなど、コロナ禍においても投資促進活動を継続して取り組んだ。

## 4. 結論および提言・教訓

### 4.1 結論

本事業は、インド中西部グジャラート州において、財政支援を通じて海外直接投資等の民間投資促進や産業振興、産業人材育成に関連する政策・制度の改善を促すと共に、同州の道路、電力、水道等のインフラ投資環境の改善を図り、もって同州に対する海外直接投資等の民間投資増加に寄与することを目的に実施された。本事業は、審査時および事後評価時の開発、開発ニーズとの整合性が認められる。事業計画やアプローチは適切であった。本事業では世界銀行、ドイツ国際協力公社などの他ドナーとの連携も行われた。よって、妥当性・整合性は高い。

8 つの運用効果指標のうち、5 つの指標については概ね達成され、計画された政策アクションは事業完了までに達成されており、事後評価時においても達成状況は継続している。本事業は、インフラ事業の州政府実施能力の向上、およびグジャラート州における海外直接投

資の増加に対して、一定の貢献があったと思われる。また、投資環境改善を通じた日系企業を含む外国企業のビジネス満足度の向上にも一定の貢献があった可能性が考えられる。本事業による自然環境への負の影響は確認されず、小規模インフラ事業の実施に伴う用地取得はあったものの、インド国内法およびグジャラート政府の規定に則り実施された。以上より、本事業の実施により、おおむね期待されたアウトカムの発現がみられ、有効性・インパクトは高い。本事業の運営・維持管理は、関連する制度・制度、組織・体制ともに問題はなく、持続性が確保されており、リスクについても予防策が講じられている。

## 4.2 提言

### 4.2.1 実施機関への提言

労働雇用局では、COVID-19の流行の影響により進捗が遅れていたが、2022年2月にドイツ国際協力公社の技術協力プロジェクトが開始され、職業訓練教育プログラムの開発・改善、教員向け訓練の実施、訓練施設の改善など、本事業の成果を継続・発展できる環境が整った。労働雇用局は、ドイツ国際協力公社と十分な連携を取りながら、同技術協力プロジェクトが確実な成果を上げられるよう取り組むことが求められる。

### 4.2.2 JICA への提言

なし。

## 4.3 教訓

### (1) 事業実施を円滑に行うための実施体制の整備とそれに対する支援の必要性

本事業は、グジャラート州の複数の実施機関および関係機関が関連する事業であったため、工業局担当次官を委員長とし州政府関係部局・機関の次官を委員とする PMC が設置され、定期的に政策アクションのモニタリングおよび評価を行い、財務局に設置された PIU が事務局として関係機関との連絡・調整を担当した。一般的に官僚主義の強いと言われるインドにおいては、省庁間の調整は骨の折れる仕事であるが、本事業ではグジャラート州投資促進プログラム実施促進業務として JICA 専門家(コンサルタント)が財務局 PIU に派遣され、各実施機関との調整支援、事業進捗管理支援などを行った。また、JICA インド事務所の代表者も毎回 PMC に出席し、関係機関との政策対話や指導および助言を行った。

プログラム型借款(開発政策支援型財政支援)のような、複数の関係機関が関与する事業における円滑な事業進捗を実現するためには、JICA 専門家の派遣などによる実施機関・関係機関との間の調整業務、事業進捗監理などへの支援に加え、JICA のマネジメントレベル(JICA 在外事務所、JICA 本部)による定期的な実施機関・関係機関との対話、事業管理および進捗監理への関与などを積極的に行うことが望ましい。

## (2) 官民オールジャパンによる事業への取り組み

本事業は、案件形成から実施のモニタリングに至るまで官民オールジャパンで取り組んだ結果、現地日系企業にとっても裨益する事業効果・インパクトが生じた。本事業に先駆けて経済産業省による現地日系企業に裨益するグジャラート州の投資環境の改善に係る調査が行われており、それらの先行調査の結果を踏まえて、JICA は、JETRO 事務所、現地日系企業との対話および連携のもと、案件形成時や事業の進捗管理を行った。例えば、グジャラート州の開発ニーズを踏まえたうえで、多くの日系企業が進出する工業団地周辺のインフラ整備を、小規模インフラ事業の優先候補案件として日本側から州政府に提案し、採択された。また事業実施中の PMC にも JICA インド事務所とともに JETRO 事務所も参加し、各政策アクションの進捗状況のモニタリングの確認を行うとともに、その情報は現地日系企業とも共有された。この結果、本事業はグジャラート州の投資環境の改善のみならず、現地日系企業にとっても裨益効果のある成果が得られた。

以上より、投資促進や特定セクターの制度改革などを支援するプログラム型借款（開発政策支援型財政支援）案件においては、JICA は、他の政府系機関や民間企業とも密接に情報交換をして、その聴取結果を活用することで、対象国のみならず、日系企業にも裨益する事業を形成・実施することが可能となる。

## 5. ノンスコア項目

### 5.1 適応・貢献

#### 5.1.1 客観的な観点による評価

2015 年 1 月に「経済産業省とグジャラート州との官民連携を通じたグジャラート州の更なる発展に向けた覚書」を締結して以降、合計 3 回、経済産業省はグジャラート州政府と政策対話を行うなど、グジャラート州を戦略的に重要な州として重点的に関係構築を行ってきた。また、経済産業省は、現地日系企業に裨益するグジャラート州の投資環境の改善に係る調査も実施し、同州の投資促進上の課題の分析なども行っていた。本事業の案件形成に際しては、上記の経済産業省の調査結果を踏まえたうえで、JICA は、JETRO 現地事務所およびグジャラート州に進出している日系企業や日本人会からの要望（産業開発公社のオンラインでの投資窓口の一元化（シングルウィンドー）の設立、マンダル・ベチャラジ地区の産業開発公社の現地駐在員事務所の権限強化、州職業訓練校の能力強化など）を確認し、それら要望を政策マトリックスに反映させている。他方、JICA は、グジャラート州の実施機関、関係機関とも協議・対話を行いながら、改善すべき政策項目・分野の特定、政策アクションおよび運用・効果指標の設定などを行い、グジャラート州政府側との協議・合意形成のプロセスを経て、政策マトリックスの策定が行われた。

また、事業実施中に行われた小規模インフラ事業の選定に当たっては、日系企業が進出する、あるいは日系企業の入居を想定している工業団地（マンダル工業団地、第 2 サナンド工業団地、第 3 サナンド工業団地）内あるいは周辺の道路、上下水道、照明施設などの整備を

中心としたインフラ開発が日本側からグジャラート政府側に提案され、採択された。

さらに、事業進捗をモニタリングするため、PMC が定期的に（四半期一度）に開催されており、日本側からは JICA、JETRO 現地事務所が参加し、政策アクションの進捗状況のモニタリングを行い、それらの情報は現地日系企業とも共有された。

このように、本事業では、政策マトリックスの策定や小規模インフラ事業の検討を行う過程で、JICA が経済産業省、JETRO 事務所、現地日本関係者（現地日系企業、日本人会など）との意見交換および要望の取り込みを行いつつ、グジャラート州政府側とも十分な協議・合意形成のプロセスを経て、政策マトリックスの策定、および日系企業への裨益効果の高い小規模インフラ事業の採択が行われた。また事業実施中も JICA は、JETRO 事務所との連携を図りながら政策アクションの進捗確認、民間セクターへの情報発信による事業の進捗共有・連携の促進を行った。

以上