

インド

2024 年度 外部事後評価報告書

無償資金協力「ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター建設計画」

「第二次ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター建設計画」

外部評価者：OPMAC 株式会社 植村佳弘

0. 要旨

本事業は、インド北部のヴァラナシ市において、国際協力・コンベンションセンターを建設することにより、国内外の人的・文化的交流の促進を図り、もって観光分野の振興を通じた産業競争力の強化に寄与することを目的としていた。計画時、事後評価時ともに同国の中央政府及び州政府の開発政策の方向性に変わりはなく、開発ニーズにも整合している。また、JICA の事業との具体的な連携・調整はなかったものの、日本の開発協力方針や国際的な枠組みとの整合性があることが確認された。よって、妥当性・整合性は高い。本事業の事業費は計画内に収まり、事業期間は計画を少し上回ったため、効率性は高い。有効性・インパクトについては、年間施設訪問者数において目標を上回る実績を示し、地域内外から来訪者を惹きつける施設として機能している。一方で、国際イベントの開催回数は目標にとどかなかったものの、知的・人材・市民交流の促進に寄与している。観光分野の振興を通じた地域経済への波及効果や、地場産業の振興、国際関係及びわが国とインドとの二国間関係の深化といったインパクトも確認されている。施設利用料の高さは課題であるが、料金体系の見直しや、市内の他の類似施設との棲み分けによって、市民活動や文化振興への負の影響は一定程度抑えられている。このことから、有効性・インパクトは高い。事業終了後の本事業の運営・維持管理については技術面に一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いといえることから、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

1. 事業の概要



事業位置図（出典：Mapz.com
（©OpenStreetMap contributors））¹



ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター
（出典：評価者撮影）

1.1 事業の背景

インドを代表する宗教・文化都市であるヴァラナシ市は、人口2億人を擁するウッタール・プラデシュ州に位置し、ヒンドゥー教の聖地として、ガンジス川での沐浴や巡礼を目的に年間約700万人が訪れていた。2015年にはUNESCOの「創造都市ネットワーク」において「音楽都市」として認定され、文化・教育・産業の中心地としても知られている。しかし、同市には観光、文化、産業イベントに対応できる適切な施設が不足しており、地域資源を活用しきれていない状況が続いていた。

インド政府は同市を国際協力・交流及び知的・人的交流の国内拠点と位置づけ、インフラの整備による観光促進、経済発展、生活の質の向上を目指している。この方針の一環として、ヴァラナシに国際的なコンベンションセンターを建設する本事業が計画された。本事業は、「日印ヴィジョン2025」における重点事業としても位置づけられており、日印両国の連携による中長期的な協力関係を踏まえた事業でもある。

当初は躯体本体建設、館内設備及び外構部整備を一体で実施する計画であったが、地盤調査の結果、想定外の圧密沈下リスクや高地下水位、杭基礎の追加工事が必要となった。このため、当該事業に係る予算確保を図るためフェーズ分けして実施することになり、第一次事業で躯体本体を建設し、第二次事業で館内設備や外構整備を行うに至った。

1.2 事業概要

インド北部のヴァラナシ市において、ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター（Varanasi International Cooperation and Convention Centre。以下、「VICCC²」という。）を建設

¹ 【免責条項】 免責：本地図上の表記は図示目的であり、いずれの国及び地域における、法的地位、国境線及びその画定、並びに地理上の名称についても、JICAの見解を示すものではありません。

² インドでは、本施設は Rudraksh International Cooperation and Convention Centre (RICCC) が一般的に呼称されている。この名称はヒンドゥー教における宗教的・精神的な意義に由来しており、2021年7月15日に開催された開所式において、インドのナレンドラ・モディ首相により「Rudraksh」と命名された。

することにより、国内外の人的・文化的交流の促進を図り、もって観光分野の振興を通じた産業競争力の強化に寄与する。

【無償資金協力】

供与限度額/実績額	第一次：2,240 百万円 / 2,031 百万円 第二次：802 百万円 / 726 百万円	
交換公文締結/贈与契約締結	第一次：2017 年 9 月 / 2017 年 9 月 第二次：2018 年 5 月 / 2018 年 5 月	
実施機関	住宅・都市省 (ただし、現在の運営主体は Varanasi Smart City Limited である)	
事業完成	2021 年 3 月	
事業対象地域	ウツタル・プラデシュ州ヴァラナシ市	
案件従事者	本体	株式会社フジタ
	コンサルタント	株式会社オリエンタルコンサルタンツグローバル・株式会社日建設計共同企業体
協力準備調査	2017 年 7 月～2018 年 7 月	
関連事業	なし	

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

植村佳弘 (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：2024 年 10 月～2026 年 2 月

現地調査：2025 年 1 月 26 日～2 月 8 日、2025 年 5 月 24 日～5 月 30 日

【一体評価について】

第一次及び第二次事業で目指している事業目標と実施機関は共通であり、事業期間は重複している。また、両事業はアウトカム及びインパクトも共通しているため、事後評価時点の効果発現状況を一体的に評価している。事業期間については、第一次事業で施設の躯体本体建設を行い、第二次事業で館内設備及び外構部の整備を行ったことから、第一次事業の贈与契約 (Grant Agreement。以下、「G/A」という。) 締結月から、施設の供用月までを実績とし、計画との比較を行った。また、事業費については、事業完了時の両事業の日本側事業費及びインド側負担分を合算して実績とし、計画との比較を行った。

2.3 評価の制約

本調査において、本事業の運用・効果指標を評価するにあたり、いくつかの制約が存在する。まず、施設訪問者数の集計方法に関して、民間の運営・保守・管理事業者（Operation and Maintenance 事業者。以下、「O&M 事業者」という。）である Indian Sanitation Wardboy and Horticulture Contractor（以下、「ISWHC」という。）は、イベント開催時には主催者から申告された訪問者数を集計し、通常の施設利用における訪問者数は ISWHC の事務所において集計している。このように、集計方法が統一されていないことから、訪問者数の集計に誤差や偏りが生じる可能性がある。また、会議や公演などのイベントに加え、展示イベントの来場者も訪問者数に含めているが、VICCC 内に併設されているレストランや駐車場の利用者については、これまで集計が行われておらず、調査対象に含まれていない。したがって、本調査で得られた施設訪問者数は、VICCC の全体的な施設利用状況を完全に反映しているわけではなく、その点において、本調査における評価には一定の制約があることに留意する必要がある。

さらに、持続性の財務面の評価にあたり、計画時には完工後の施設はヴァラナシ市が所有し、同市のスマートシティ特別事業体が運営を担う予定であった。しかし、事業期間中に住宅・都市省及び中央公共事業局（Central Public Works Department。以下、「CPWD」という。）の方針変更により、施設の所有者は Varanasi Smart City Limited（以下、「VSCL」という。）とされ、施設の O&M は民間事業者である ISWHC へ委託されている。本調査では、VSCL 及び ISWHC より財務状況に関する情報提供は受けたものの、両者とも財務情報を一般には公開していないことから、要望に基づき、本報告書においても当該情報の掲載は控える。

3. 評価結果（レーティング：A³）

3.1 妥当性・整合性（レーティング：③⁴）

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

本事業の計画時、本事業はウツタル・プラデシュ州が 2014 年に立ち上げた観光振興プロジェクト「The Heritage Arc」や、同州の「観光政策 2016」において重視された MICE ツーリズム⁵促進の方針と整合していた。また、国レベルにおいても、本事業は 2015 年の日印首脳会談にて合意された「日印ヴィジョン 2025 特別戦略的グローバル・パートナーシップ」における「未来における投資」の一環として位置づけられていた。2022 年 3 月の「日印首脳共同声明」において、ヴァラナシに建設された本施設が「日印友好の象徴」として歓迎されており、国家間レベルでの同施設の役割も維持されて

³ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁴ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

⁵ 企業や団体などが主催する「Meeting（会議）」「Incentive Travel（報奨・研修旅行）」「Convention / Conference（国際会議・大会）」「Exhibition / Event（展示会・イベント）」の 4 つの頭文字をとったもので、ビジネス目的の人の移動と交流を促進する活動の総称である。

いる。また、ウッタール・プラデシュ州が策定した「観光政策 2022-2032」では、MICE 産業が地域経済を支える成長分野と位置づけられており、ホテルやコンベンションセンターなどの観光インフラ開発に対する補助金制度を強化するなど、政策支援の枠組みが継続及び拡充されている。さらに、中央政府の観光省の「国家 MICE 産業戦略 2022」においても、ヴァラナシ市は MICE の成長ポテンシャルを持つ「チャレンジャー都市」として選定されており、インフラ整備と政策的後押しの必要性が明確に示されている。ヴァラナシ市役所 (Varanasi Municipal Corporation。以下、「VMC」という。) としては独自の観光政策はないものの、スマートシティ・ミッション⁶やウッタール・プラデシュ州の観光政策に則り、観光インフラ整備や交通改善などを通じて、訪問者の利便性向上に取り組んでおり、VICCC はこれらの都市開発施策とも方向性を一致している。

以上より、本事業は、事前評価時及び事後評価時の双方において、インド及びウッタール・プラデシュ州の観光・都市開発政策と合致している。

3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

事業計画時、ヴァラナシ市では、同市の象徴であるガンジス川沿いの宗教的・歴史的資産に加え、有形・無形の伝統文化や芸術が数多く存在しており、それらを紹介・発信するための文化イベントや祭典が頻繁に開催されていた。しかし、こうしたイベントを適切に実施できる多目的なコンベンション施設が市内に存在せず、観光・文化・産業振興の機会創出に支障をきたしていた。また、年々増加する国内外からの観光客への対応という観点からも、観光インフラの整備が喫緊の課題とされていた。本事業はこうした開発ニーズに応える形で、ヴァラナシ市に国際的な水準の設備を備えたコンベンションセンターを整備することにより、観光・文化・産業の多面的なイベントの受け皿となる施設を提供し、地域の伝統文化の発信や国際的な交流の促進に資することを目的としていた。

事後評価時点においては、VICCC の供用開始により、同市の施設不足という当初の課題はおおむね解消された。VICCC では、インド各地及び国際的な文化関係者を招いた祭典や文化交流イベントが複数開催されている。特に「Kashi Tamil Sangamam⁷」など北インドと南インドの文化を繋ぐイベントは、その象徴的意義とともに、地域住民が文化交流の裾野を広げる契機ともなっている。一方で、VICCC での大型イベントは主に政府主導であり、地元住民や地域の伝統芸能団体や文化芸術の担い手が主体的に施設を活用する機会は限定的である。また、高額な施設利用料により、地域の伝統芸能団体や文化芸術の担い手による主体的な活動の場としての機能は十分に発揮され

⁶ 住宅・都市省が主管し、持続可能な都市インフラ開発を推進する国家プロジェクトのこと。

⁷ インド政府及び関連機関が主催し、タミル・ナド州とヴァラナシ (ヒンズー語で Kashi を意味する) との文化・学術的な絆を強化されるために年に 1 回開催される交流イベント。

ていないとの指摘もあった。他方、市内には他の類似施設や活動を発表する機会もあり、地域団体による発表の場がまったくないわけではないものの、VICCCのような象徴的施設における文化発信の機会拡充が期待されている。今後、地域文化の継承・発展という側面を強化するためには、VICCC を活用した草の根的な文化活動支援や伝統芸能の振興に特化したプログラムの導入が求められる。

観光面では、下表のとおり 2017 年から 2019 年にかけてヴァラナシ市に訪問した観光客数が順調に増加していたが、2020 年及び 2021 年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により大幅に落ち込んだ。その後、2022 年から 2023 年にかけては急激に回復し、特に国内観光客は 2019 年比で約 6 倍に達し、ヴァラナシが国内旅行先としての人気を急速に高めている。こうした需要の高まりに対して、VICCC は観光客へイベント参加の場を提供することで、都市の文化・観光インフラとして一定の貢献を果たしており、当初想定された開発ニーズの一部を充足していることは評価できる。

表 1 ヴァラナシ市への観光客数の推移

(単位：人)

年	インド国民	外国人	合計
2017	17,659,947	784,666	18,444,613
2018	19,278,506	805,472	20,083,978
2019	20,052,629	708,678	20,761,307
2020	8,705,623	187,616	8,893,239
2021	6,881,192	2,892	6,884,084
2022	71,612,127	89,689	71,701,816
2023	129,182,767	222,953	129,405,720
2024	N.A.	N.A.	N.A.

出所：ウッタル・プラデシュ州政府観光局「年間観光客訪問統計（2017 年～2021 年）」（2022 年発行）、「2022 年地区別 国内・外国人観光客訪問数及び順位」（2023 年発行）、「2023 年月別国内・外国人観光客統計（2023 年）」（2024 年発行）より評価者が作成。

以上より、本事業は、事前評価時点における開発ニーズに対応している。また、事後評価時点においても、一定の成果を上げている。ただし、地域文化活動の支援という観点では、今後さらなる施設の活用の促進や運営面での調整が求められる状況にある。こうした点を踏まえると、本事業はおおむね開発ニーズに合致していたと評価できる。

3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

(1) 贈与契約の変更の妥当性

本事業においては、当初、VICCC の躯体本体建設、館内整備及び外構部整備を一体として実施する計画であった。2017 年 9 月に G/A を締結したが、直前の 2017 年 8 月～9 月にかけて、設計・積算に影響を及ぼす複数の新たな要因が判明し、やむを得ず本体建設（第一次事業）と館内・外構整備（第二次事業）にフェーズ分けを行うこととした。具体的には、地盤調査の結果、当初想定されていなかった地盤の圧密沈下の

リスクや摩擦力不足、地下水位の想定外の高さなどが判明し、杭基礎の本数の増加や防水仕様の追加が必要となった。また、インド政府からヴァラナシ市の宗教や文化的要素を反映した施設意匠への変更要望が出されたほか、新しい環境基準の適用により太陽光パネルの設置義務も加わった。これらの変更はいずれも G/A 締結直前に明らかになったものであり、当初計画の設計や積算の想定を超える対応が求められた。したがって、計画変更はやむを得ず、実施された対応は合理的な判断に基づくものであったと評価される。結果的に、地域文化を尊重した施設の意匠や、持続可能性を意識した仕様が施設へ取り入れられ、地域社会や環境への配慮という点でも、事業目的と整合する成果が得られた。

(2) 事業計画の妥当性

インド北部のヴァラナシ市において、国際協力・コンベンションセンターを建設することにより、国内外の人的・文化的交流の促進を図り、もって観光分野の振興を通じた産業競争力の強化に寄与することを目的として計画された。事前の調査において、観光客数の増加傾向、同地域の文化的・宗教的意義、ならびに MICE 誘致の方針との整合性が確認され、当該施設がさまざまな交流促進の場として有効であるとの前提に基づき本計画が選定された。また、実施後の成果として、国際会議や文化イベント、見本市などを通じた交流促進や、関連産業とのエコシステム⁸形成、施設周辺の経済波及効果が確認されており、これらは計画時の目的及びロジックと整合した結果であると評価できる。

(3) 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

過去の類似案件の教訓に基づき、本事業の協力準備調査では、センターの利用頻度を高めるための需要分析の実施に加え、施設規模・維持管理の容易さを考慮した仕様の検討とともに維持管理・運営体制について先方実施機関による適切な人員配置・予算措置などを講じられるよう、働きかけが重要であるとしていた。

需要分析について、本事業の協力準備調査において、稼働率に基づく収支シミュレーションなどを実施していた。また、本事業のソフトコンポーネントにおいて、実施機関が需要分析を行い、マーケティングの戦略を独自に検討し実施していくための技術的な支援は行われていた。一方で、事業終了後に実施機関によってイベントに関するデータが十分に蓄積・整理・分析が適切になされていなかったことが問題として確認された。しかしながら、VMC、VSCL、及び ISWHC は、VICCC の事業を改善するための会合を継続的に開催し、大規模な国際会議や展示会だけでなく、地域密着型の文化イベントや企業セミナーなど、より多様なイベントの開催を通じて、新たな顧客層の獲得や施設の利用促進を図っている。すでにマーケティング戦

⁸ さまざまな関係者が相互に連携し、持続的に価値を創出していく環境のこと。

略の見直し、新たな価格体系の試行、営業チームの増員などの取り組みも進めている。

また、人員配置や予算措置について、本事業の協力準備調査において、O&M体制の構築についても検討が行われた。特に、館長、運営管理マネージャー、資産管理マネージャーといった主要人員の配置計画や、それを支える関係機関間の役割分担が明確化されていたほか、施設運営に必要な人件費や維持費などの予算については、CPWDの予算で対応することが確認されており、必要な人的配置や予算措置が確保されることについて一定の合意が形成されていたといえる。その後、インド政府による方針変更により、VICCCの所有権はスマートシティ特別事業体ではなく、VSCLへ移管され、O&M業務を民間事業者であるISWHCに委託することになった。これは、VICCCを都市インフラの一部としてより専門的に活用・管理するための措置であり、VSCLが他の公共施設の運営経験を有していたことが背景にある。なお、事後評価時点において、施設のO&M費用は政府からの補助金には依存せず、ISWHCが施設の売上収入から必要経費を賄っていることが確認されており、実質的に予算措置が講じられていると評価できる。これにより、現時点では適切な維持管理体制が確保されている。

以上の点から、本事業においては、需要分析及び運営体制構築に関する教訓が事前調査及び計画段階で活用されただけでなく、実施段階においても成果として具体化されていると評価できる。

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

第一次事業は、「対インド国別援助方針」（2016年3月）の重点分野「産業競争力の強化」の開発課題「人的資源開発・人材交流促進」に対応する。また、「対インドJICA国別分析ペーパー」（2012年）の主要開発課題「スキル・ナレッジの向上」にも合致している。第二次事業は、日本とインドが両国間の基本的価値を共有する中で、「日印特別戦略的グローバル・パートナーシップ」に基づき、対インドODAが日印関係強化に向けた重要な手段の一つと位置づけられている。「対インドJICA国別分析ペーパー」（2018年3月）では、生産性の高い産業の育成に向けた産業人材育成の必要性が指摘されており、本事業はこれらの方針及び分析と整合している。

3.1.2.2 内的整合性

JICAの他事業との相乗効果・相互連関は計画されておらず、事後評価時に具体的な成果は確認されなかった。

3.1.2.3 外的整合性

本事業は、環境配慮型の施設整備を通じて観光振興を図り、地域経済の発展に貢献することを目的としており、Sustainable Development Goals（以下、「SDGs」という。）ゴール9「強靱なインフラ構築、持続可能な産業化の促進、イノベーションの推進」への貢献が期待されていた。また、計画時に明示されていなかったものの、施設には太陽光発電設備やセンサーによる自動消灯システムが導入されており、SDGs ゴール7「すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保」及びゴール13「気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる」との理念的な整合性も一定程度認められる。特に、太陽光発電の導入は、インド政府の「エネルギー消費建築コード」(2017)に基づく基準への対応として実施されたものであり、同コードは、SDGs の理念を踏まえて策定された政策の一環であると解されることから、結果として本事業の取り組みはSDGs との整合性があると評価できる。

さらに、スマートシティ特別事業体による都市開発計画との調整が期待されたが、実質的な協働や相互補完関係は確認されなかった。また、他の日本の実施機関や他ドナーとの具体的な連携・調整も確認されなかった。

開発政策との整合性及び開発ニーズとの整合性は、計画時及び事後評価時の双方において認められる。事業計画やアプローチも適切である。計画時における日本の開発協力方針や国際的な枠組みとの整合性も認められる。

以上より、妥当性・整合性は高い。

3.2 効率性（レーティング：③）

3.2.1 アウトプット

本事業では、ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンターの施設の建設、機材の調達、詳細設計、入札補助、施工・調達監理（コンサルティングサービス）、施設・機材の運営維持管理指導（ソフトコンポーネント）の実施が計画されていた。事後評価時に把握したアウトプットの計画と実績は下表のとおりである。

表 2 アウトプットの計画・実績

	計画	実績
施設建設	<ul style="list-style-type: none">コンベンションセンター（ロビー、メインホール、事務室、倉庫、トイレ、駐車場、機械室（9,000 m²）、守衛室（32 m²）外構^{注1}、発電機棟・自家発電機、太陽光発電設備	微細な設計変更はあるものの、おおむね計画どおり
機材調達	<ul style="list-style-type: none">舞台機構・照明機材、映像・音響機材など（一式）^{注2}	計画どおり
コンサルティング・サービス ^{注3}	<ul style="list-style-type: none">詳細設計、入札補助、施工・調達監理	計画どおり
ソフトコンポーネント ^{注4}	<ul style="list-style-type: none">施設・機材の運営維持管理指導	計画どおり

出所：第一次、第二次事業事前評価表、進捗報告書（最終版）より評価者が作成

注1：施設建設のうち、外構部については第二次事業で実施された。

注2：機材調達は、第二次事業で実施された。

注3：コンサルティング・サービスについては、第一次、第二次事業で実施された。

注4：ソフトコンポーネントは、第二次事業で実施された。

本事業では、3.1.1.3「事業計画やアプローチ等の適切さ」で述べたとおり、一部のアウトプット（館内及び外構部の整備）が第二次計画に切り分けられ、段階的に実施された。本事業の実施に当たっては、施設意匠の変更に伴う設計変更が行われたものの、事後評価時点では、コンベンションセンターは計画どおり建設され、主要施設（ホール、1,200席の客席、ステージ、ギャラリー、会議室、楽屋、VIPルーム、観客用トイレ、地下駐車場、日本庭園、守衛室）の整備が確認された。一部に設計の微調整はあったものの、全体としてアウトプットに大きな変更はない。

コンサルティング・サービス及びソフトコンポーネントは計画どおり実施された。

3.2.2 インプット

3.2.2.1 事業費

本事業の事業費の合計は、日本側負担金額 3,042 百万円とインド側負担金額 702 百万円を含む 3,744 百万円となることが計画されていた。実際は 3,175 百万円（日本側負担金額 2,757 百万円⁹、インド側負担金額 417 百万円）となり、計画内に収まった（計画比 85%）。事業費が計画内に収まった主な要因は、入札において複数の業者による競争が行われた結果、当初の想定よりも低価格での落札が実現し、日本側の実支出が当初計画額に比して減少した点が挙げられる。なお、インド側については、事業完了時点にて案件従事者（本体及びコンサルタント）へ税金の還付手続きは継続していたことから、実施機関が負担する税額の最終的な確定には至っていなかったため、結果としてインド側の実績額は当初計画額に比して減少した点が挙げられる。

3.2.2.2 事業期間

本事業の事業期間の合計は、計画では 2017 年 9 月から 2021 年 1 月までの 41 カ月であった。実績は 2017 年 9 月から 2021 年 3 月までの 43 カ月であり、計画を少し上回った（105%）¹⁰。本調査で確認できた事業遅延・中断の理由は下表のとおりである。事業期間中に認められた完工期限の延長期間は合計 195 日（約 6.5 カ月間）であったが、実際の遅延は約 2 カ月間に抑えられた。遅延を最小限に抑えるため、コンサルタントと施工業者は、全体の工期に大きく影響する重要な作業を特定し、それらを優先的に進める工程管理を実施した。また、VICCC は施設の形状がユニークであり鉄骨工

⁹ 2,757 百万円のうち、2,031 百万円が第一次事業で、726 百万円が第二次事業で供与された。

¹⁰ 計画、実績共に G/A 締結月を事業開始、施設供用開始を完了と定義した。

事の難易度が高いとされていたが、Building Information Modeling¹¹による三次元設計を活用し、また工場検査の際には三次元寸法による精密な確認を行い、手戻りの防止と施工精度の向上に勤めていた。さらに、施工業者は、建材を主にインド国内から調達する方針を採用し、通関・関税手続きによる遅延リスクを回避していた。これらの取り組みにより、事業の遅延は一定程度抑制され、実質的な影響を最小限に留めることができたと評価できる。

表 3 本事業の遅延・中断理由

番号	遅延・中断理由	遅延・中断日数
1	施主側負担工事の遅れにより、事業への敷地引渡が9日間の遅延が生じた。	9日
2	敷地引き渡し後、掘削工事が開始されたが、地中に残っていた構造物撤去に時間を要し36日間の遅延が生じた。	36日
3	選挙期間及び農業の繁忙期による労働者不足により10日間の遅延が生じた。	10日
4	2020年3月22日から2020年5月31日まで、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により71日間の工事中断が生じた。	71日
5	杭工事用コンクリートの強度不足や労働者不足により69日間の遅延が生じた。	69日
	合計	195日

出所：JICA 提供資料

本事業の事業費は計画内に収まり、事業期間は計画を少し上回った。
以上より、効率性は高い。

3.3 有効性・インパクト¹²（レーティング：③）

3.3.1 有効性

3.3.1.1 定量的効果（運用・効果指標）

計画時に設定された運用・効果指標は下表に列挙した指標のうち「施設訪問者数（名/年¹³）」及び「施設国際イベント数（回/年）」である。施設訪問者数（名/年）は、事業完成3年後に設定された目標値50,211名に対し、2024年度末での実績は59,355名（118%）¹⁴と上回っている。2021年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により29%と低調であったが、その後は回復基調を示し、2022年度以降は概ね目標を達成、または目標に近い水準を維持している。一方、施設国際イベント（回/年）は、目標値6（回/年）に対し、2024年度の実績は4回（66%）に留まった。2021年度は新型コロ

¹¹ ビルディング インフォメーション モデリングのことで、BIM（ビム）と呼ばれ、建築・土木・設備などの設計・施工・維持管理に関わる情報を3次元モデルで一元管理・活用する仕組み。

¹² 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。

¹³ 本文中の「年」はすべて「会計年度」を指しており、インドにおける会計年度は毎年4月1日から翌年3月31日までの期間を意味する。

¹⁴ 各年度の施設訪問者数の実績値が、事業計画時に設定された目標値に対してどの程度達成されたかを示すものである。例えば、2024年度（事業完成3年後）の数値「59,355（118%）」は、当初設定された2024年度目標値（50,211人）に対し、実績値が約118%に達したことを示す。

ナウウイルスの感染拡大の影響により1回のみであったが、その後も回復は緩やかにとどまり、引き続き国内イベントが中心となっている傾向が見られる。

なお、下表の注2で記載した「国際イベント」の定義については、本事後評価の第一回現地調査時点では実施機関において明確な定義が設けられていなかった。その後、第二回現地調査までに、実施機関が検討を行い、当該定義を整理・明文化したものである。本評価においては、実施機関が設けた定義に基づき該当イベントの整理・判定を行っている。

下表に記載の「イベント数(回/年)」及び「イベント開催日数(日/年)」は、本事業の運用・効果指標には含まれていないが、施設の稼働状況や活用実態を補完的に把握するための参考情報として提示している。これらの指標は、施設がさまざまなイベントの開催拠点としてどの程度活用されているかを示すものであり、訪問者数や国際イベント数の背景にある活動の量的側面を把握する上で有用であると考え記載した。実績を見ると、イベント数は年間40～61回で推移し、一定の開催実績を維持していることがわかる。また、イベント開催日数についても毎年約60日以上を確保しており、施設の稼働状況が一定の水準にあることを示している。これらの稼働実績は、施設訪問者数が目標を上回った要因の一つと捉えられ、施設訪問者数の実績と整合的である。一方で、国際イベント数の実績とは必ずしも比例しておらず、施設の活用が主に国内イベントに偏っている傾向も読み取れる。

表4 本事業の運用・効果指標

	基準値	目標値	実績値			
	2016年	2024年 事業完成 3年後	2021年度 事業完成年	2022年度 事業完成 1年後	2023年度 事業完成 2年後	2024年度 事業完成 3年後
施設訪問者数 (名/年) (注1)	-	50,211	14,355 (29%)	54,885 (109%)	44,825 (89%)	59,355 (118%)
施設国際イベント 数(回/年) (注2)	-	6	1 (17%)	5 (83%)	4 (66%)	4 (66%)
【参考情報】 イベント数(回/ 年)	-	-	40	61	47	51
【参考情報】 イベント開催日数 (日/年)	-	-	62	88	74	76

出所：第一次、第二次事前評価表（基準値・目標値）、実施機関提供資料（実績値）

注1：本表における施設訪問者数の計上方法については、イベント開催時には、イベント主催者が集計した参加者数の申告に基づいて計上している。一方、イベントが開催されていない通常時の施設訪問者数については、VICCC内のISWHC事務所に集計された人数に基づいて計上している。また、本表では、会議や公演などのイベントに加えて、展示イベントの来場者数も施設訪問者数として含めている。なお、VICCC内のレストランや駐車場の利用者数については、これまで集計を行ってこなかったため、本表には含まれていない。

注2：実施機関による国際イベントの定義は、複数の国の参加者、組織、または聴衆が関わる集会、活動、行事のことをさす。また、補足説明として、これらのイベントは通常、グローバルな協力を促進し、文化交

流を推進し、国境を超えた成果を祝うことを目的とする。また、国際イベントは、ビジネスや学術的な議論の場を提供し、協力関係の構築や国際的な理解の促進を図るために企画される。

3.3.1.2 定性的効果（その他の効果）

計画時に想定された定性的効果のうち、各種イベントを通じた知的交流・人材交流・市民交流の活性化について、本項で検討及び評価する。

知的交流の面では、ヴァラナシ・ヒンズー大学によれば、2022年に同大学で開催予定であった全インド教育会議（Akhil Bharatiya Shiksha Samagam）は、VICCCの設備の品質や人員の収容能力が優れていたことから、VICCCで開催された。同会議には政府関係者やインドの著名な大学の学長や代表者が集まり、2020年に発表された国家教育政策の実施状況を検討し、「高等教育に関するヴァラナシ宣言」という政策文書を発表した。また、近隣の小学校校長によれば、1,200人を収容できるVICCCが建設されたことで、異なる学校の生徒が一堂に会する討論会や発表会を通じて交流を深める機会が生まれたという。また、インド日本商工会によるイベントの開催により、両国の学生交流や文化プログラムを通じた異文化理解も進展した。

人材交流の面では、VICCCは国際会議、祭典、文化交流イベント、見本市など多様なイベントの開催を通じて、専門家や事業者のネットワーク形成を促進している。こうしたイベントの開催によって地元のイベント運営者、ケータリング業者、旅行会社などに雇用や事業機会が創出され、関連産業間でのエコシステムが形成されていることも確認した。

市民交流の面においても、VICCCは重要な役割を果たしている。例えば、日本人俳優が出演する映画『完全版マハーバーラタ』¹⁵の上映会やトークショーの開催など、インドと日本の文化交流を促進するイベントが開催され、多様な観客を惹きつけてきた。また、インド全土から人々が集まる全国規模のイベントを実施し、市民同士のネットワーキングの機会を創出している。加えて、来訪者が観光を通じて地域住民と接点を持つことで、周辺の宿泊・飲食業や路上販売業者の活動にも好影響を与えている。

3.3.2 インパクト

3.3.2.1 インパクトの発現状況

本事業の計画時に想定された定性的効果のうち、「観光分野の振興を通じた産業競争力の強化」、「国際関係の強化に向けた取り組みの推進」、及び「日印二国間関係の強化」を本事業のインパクトとし、本項で検討及び評価を行う。

「観光分野の振興を通じた産業競争力の強化」について、実施機関及びウツタル・プラデシュ州観光局によれば、VICCCの建設により、ヴァラナシは大規模イベントを開催できるようになり、観光産業や関連ビジネスの成長に大きく貢献している。

¹⁵ 古代インドの王族の争いや神の教えを描いた叙事詩の一つ。

VICCC の訪問者増加に伴い、宿泊施設の稼働率と売上げが向上し、地元の旅行代理店や交通サービス業者にも新たなビジネス機会をもたらした。さらに、祭典や文化イベントの開催を通じて、ヴァラナシの伝統を広める役割も果たしている。また、VICCC の運営や観光関連サービスの需要増加により、直接・間接的な雇用が創出され、レストラン、ショップや手工芸品販売業者など地域経済全体にも波及効果をもたらしている。

ヴァラナシの観光分野だけでなく、VICCC ではこれまで、インド政府が推進する地域産業の振興の取り組みにも貢献している。これまで農産物及び加工食品の輸出振興を担う農業加工食品輸出開発局（Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority）、農業及び農村経済の発展を専門とする国家レベルの金融機関である全国農業農村開発銀行（National Bank for Agriculture and Rural Development）、伝統的手工芸を支援するカディ村産業委員会（Khadi and Village Industries Commission）などと連携し、展示会や商談の機会を提供する見本市を開催してきた。これらの取り組みは、インド政府が推進する ODOP¹⁶（One District One Product）プログラムの一環として、地域の伝統産業を支援することを目的としており、ウッタル・プラデシュ州の黒陶器やヴァラナシのシルクサリーなどの特産品を紹介・販売するイベントも実施され、地域の観光振興や産業競争力の強化にも貢献している。

「国際関係の強化に向けた取り組みの推進」について、実施機関によれば、VICCC の建設により、G20 や国際的な文化イベントが開催され、国際関係の強化に向けた取り組みが推進されている。VICCC は、2023 年に G20 加盟国の若者たちが対話を行う協議フォーラム「Youth Summit」の開催地となった。会議には、G20 加盟国、来賓国、国際機関から約 150 名の代表が集まり、国際的な対話の場が設けられた。同サミットでは、「未来の仕事（第四次産業革命、イノベーション）」、「平和構築と和解」、「気候変動と災害リスク削減」、「共有された未来（民主主義とガバナンスにおける若者の役割）」、「健康・福祉・スポーツ」などのテーマについて議論され、その成果は G20 首脳に向けた提言として提出された。また、同サミットを通じて国境を越えた人的ネットワーク構築が行われた。さらに、インド（当時の議長国）、インドネシア（前議長国）、ブラジル（次期議長国）によるトロイカ体制のもとで、「Youth Summit」のフラッグがインドからブラジルへ引き継がれ、継続的な関係構築と国際的な連携の強化が図られた。このフラッグの引き継ぎは、「Youth Summit」における各国間の連携と継続性を象徴するものである。

VICCC は、多様な取り組みを通じて「日印関係の強化」にも貢献している。2022 年 9 月にインド日本商工会によって実施された日本とインドの学生交換プログラムでは、双方から 40 名ずつが参加し、人的交流が深まった。また、大使館主催の文化イベン

¹⁶ インド政府が地域ごとの特産品（1 地区 1 品）を振興し、地場産業の成長をめざす政策。日本の「一村一品運動」に着想を得ている。

ト「日印外交関係 70 周年を記念事業」では、日本人俳優による「完全版マハーバーラタ」の映画上演を通じて日本文化が紹介され、相互理解が促進された。この上演には、ウッタル・プラデシュ州政府の複数の高官及び政府関係者が出席し大学教授、文化・経済団体の代表者など数百人が参加した。このような規模の文化イベントは、日印の文化的絆を深める貴重な機会となった。さらに、上映された映画はインド国営放送でも取り上げられ、広範な波及効果を生み出した。その他、日本からの要人がインドを訪問する際には、VICCC が主要な視察先の一つとなっており、日印友好の象徴的存在として位置づけられている。

3.3.2.2 その他、正負のインパクト

1) 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 年公布）のカテゴリ C に該当し、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されていた。工事中の騒音、振動、廃棄物・排水・汚水処理、安全、周辺の交通などに関し、計画どおり配慮がなされ、環境への負のインパクト、問題や苦情はなかった。

2) 住民移転・用地取得

本事業では住民移転はなく、用地取得についても問題は発生しなかったことを確認した。事業実施にあたっては、ヴァラナシ市が所有する土地が活用され、新たな用地取得の必要はなかった。

3) ジェンダー、公平な社会参加を阻害されている人々、社会的システムや規範・人々のウェルビーイング・人権

計画時、施設設計において女性トイレの配置や動線計画についての検討が求められていた。VICCC は 1200 人を収容可能な施設であり、インドの建築基準（National Building Code 2016。以下、「NBC2016」という。）に定められたトイレ数を上回るトイレが設置されていることを確認した。また、NBC2016 では多目的トイレの具体的な設置数は規定されていないものの、VICCC では 2 基が導入されており、多様な利用者の利便性に対応する措置が講じられている。

表 5 NBC2016 の基準及びコンベンションセンターのトイレ数

項目	NBC (2016) 基準	VICCC 導入実績
男性個室トイレ	6 基 (1/100 人 up to 400、以降 1/250 人)	16 基
男性小便器	32 基 (1/25 人)	41 基
女性個室トイレ	10 基 (3/100 人 up to 200、以降 2/100 人)	20 基

出所：NBC2016 及び現地調査結果をもとに評価者が作成。

4) その他正負のインパクト

インド国「バラナシコンベンションセンターに係る情報収集・確認調査」では、「VICCC の建設用地には老朽化した公営のオーディトリウムがあり、イベント利用が限られていた」と記録されている。一方、VICCC の利用者へのヒアリングでは、旧オーディトリウムは地域の文化・市民団体に廉価で提供されていたとの指摘があった。また、現在の VICCC の施設利用料の高さについても複数の批判の声が上がっており、「知的交流・人材交流・市民交流の活性化」という本事業の目的を阻害しているのではないかとの意見が確認された。

しかし、旧オーディトリウムにおけるイベント開催数については、記録が確認できなかった。また、当時の運営関係者の特定も困難であったため、運営の実態について確認することはできなかった。一方で、ヴァラナシ市内には大小さまざまなオーディトリウムが設置されており、VICCC の建設に伴って撤去された旧オーディトリウムに代わる施設が複数存在することを確認した。確かに VICCC の施設利用料は高額であるが¹⁷、市内全体で見ると、代替施設が存在することで自然な棲み分けが行われており、VICCC の建設によって市民の「知的交流・人材交流・市民交流の活性化」の場が奪われたとは言い難い状況にある。市内で代替となる公共のオーディトリウムは下表のとおりである。なかでもヴァラナシ開発庁管轄の **Girja Devi Sanskritik Sankul**（以下、「GDSS」という。）では、2021 年度内に結婚式や文化イベントを中心に 51 件の催しが開催された。これらのイベントには地域の伝統芸能やパフォーマンスが組み込まれており、地域の伝統芸能団体や文化パフォーマーに対して活躍の機会を提供している。また、GDSS ではイベント主催者に情報提供も行っており、結婚式や文化イベント、展示会、製品発表会でのステージ出演など、さまざまな場面で活躍する機会を伝統芸能団体や文化パフォーマーへ提供している。

さらに、CPWD によると、下表の 5 番については、照明、換気、空調、消防設備、安全な座席配置、舞台照明、音響システムの整備を含む近代的なオーディトリウムの建設が進行中であり、6 番のオーディトリウムは 2021 年に開始した改修が完了している。これらのバナラス・ヒンドゥー大学の施設は一般市民にも公開されており、公共文化施設としての機能を果たしている。

¹⁷ 各施設の収容人数が異なるものの、民間企業がオーディトリウムを半日レンタルする場合、VICC では INR215,000 となるのに対し、Ajanta Commissioner Auditorium では INR25,000、GDSS では INR150,000 で提供されている。

表 6 ヴァラナシ市内のコンベンションセンター

(単位：人)

	コンベンションセンター名	収容人数
1	Ajanta Comissionary Auditorium	350
2	GDSS	1000
3	バナラス・ヒンドゥー大学 Mahamana Auditorium	800
4	バナラス・ヒンドゥー大学 K N Udupa Auditorium	200
5	バナラス・ヒンドゥー大学 Swatantrata Bhawan	1500
6	バナラス・ヒンドゥー大学 Pt. Onkaar Nath Thakur Auditorium	500

(出所：実施機関提供資料)

VMC より、VICCC 供用開始以降、施設の利用者から高額な利用料に対するクレームを 2~3 件受けたことを確認した。これを受け、VMC と VSCL は協議を行い、国際水準の施設としての品質管理や、将来的な設備更新のため一定の高額な利用料金設定は不可欠であるとの認識を共有した。その一方で、施設の利用促進を図る観点から、利用者ニーズに応じた新しい料金体系の導入など、新たな料金戦略について O&M 事業者である ISWHC と調整を行ったことも説明された。また、VMC からは、施設の品質を維持するためには、O&M 事業者への定期的なモニタリングが不可欠であること、また VICCC の運営は完全な O&M 事業者による独立運営ではなく、市当局の監督下で行われていることも改めて強調された。

VICCC は、年間訪問者数において目標を上回る実績を示し、地域内外から多くの来訪者を惹きつける施設として機能している。一方で、国際イベントの開催回数は目標に届かなかったものの、学術・政策・教育分野における活用が進み、知的・人材・市民交流の促進に寄与している。また、観光を通じた地域経済への波及効果や、地場産業の振興、国際・二国間関係の深化といったインパクトも確認されており、施設の多目的な活用による実質的な成果が現れている。また、施設利用料の高さに対する課題は存在するものの、運営主体による施設の利用料の見直しなどの対応を進めており、一定の改善努力が認められる。また、他施設との棲み分けによって、市民活動や文化イベントへの負の影響は抑制されている。

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。

3.4 持続性 (レーティング：③)

3.4.1 政策・制度

インド観光省による「国家 MICE 産業戦略 2022」において、ヴァラナシ市は「チャレンジャー都市」に分類されている。これは将来的な MICE 拠点化に向けた大きな可能性を認めつつも、さらなるインフラ整備と政策支援の必要性が指摘されていることを意味している。国家レベルでもヴァラナシを対象とした重点支援が想定されている点は、本事業の発展的活用にとって追い風となる。また、ウッタル・プラデシュ州政府は「観光

政策 2022 (2022 年～2027 年版)」によって、12 の観光回廊整備や税優遇措置、投資促進策などを打ち出しており、観光関連インフラの迅速な整備を促進している。一方、「観光政策 2022 (2022 年～2032 年版)」では、より長期的な視点から持続可能性や地域密着型観光、デジタルツーリズム、ウェディングツーリズムといった新分野の育成、人材開発、さらなる投資誘導策などが盛り込まれており、観光の多角的な発展を支える政策環境が整っている。

政策・制度面で特段の課題は見られない。

3.4.2 組織・体制

運営機関は、計画時に想定したスマートシティ特別事業体ではなく、本事業終了後に官民連携 (Public-Private Partnership。以下、「PPP」という。) 方式の一環として VSCL に委ねられた。インドでは、スマートシティ・ミッション¹⁸の一環として PPP 手法の活用が積極的に推進されており、VSCL もこうした方針のもとで、PPP を含む事業を担う運営主体として確立された。VICCC の O&M 費の負担は、本事業の計画時に想定されていた政府負担から、民間事業者負担に移行し、売上げ分配モデル (Revenue Sharing model)¹⁹を採用している。VSCL が O&M 管理を担い、ISWHC が施設の O&M やマーケティングなどを実施する形で PPP を実施している。なお、ISWHC は、インドにおいて 20 年以上にわたり 40 カ所の施設に対し O&M サービスを提供してきている。2025 年 5 月時点で VICCC の職員数は 38 名である。現在、女性職員は 4 名が在籍している。男性に比べて女性職員の割合は少ない状況にある理由として、イベント会場運営という業務の特性上、夜間勤務の頻度が高いことが挙げられた。特に夜間における公共交通機関の不足により、女性職員が安全かつ安心して通勤できる環境が整いにくい点を課題としていた。また、夜間勤務に対する本人や家族からの理解や許可を得ることが難しいケースも多いことに加え、雇用側からの配慮や柔軟な勤務制度、安全対策が十分でないことも、女性職員の採用や定着を妨げる要因となっている。今後は、勤務体制の見直しや交通支援、職場の安全・安心な環境整備を通じ、より多様な人材が活躍できる職場づくりが求められる。

組織・体制面で、おおむね適切に機能しているが、ジェンダー面を含む人的リソースの多様性確保に向けた継続的な取り組みが求められる。

3.4.3 技術

施設の O&M に関する標準作業手順書 (Standard Operating Procedure。以下、「SOP」と

¹⁸ スマートシティ・ミッションは 2015 年に開始され、持続可能で包括的な都市づくりをめざすインド政府の取り組みである。市民にとって快適な生活環境と基盤インフラの整備を、スマート・ソリューションの活用を通じて実現することを目的としている。

¹⁹ 事業で得た「売上げ」を、関係者 (事業者、運営者、地主、政府など) の間であらかじめ決めた割合で分配するビジネスモデルのこと。

いう。)や関連マニュアル類の整備・活用状況については、現地調査でマニュアルに基づく定期的な運用や維持管理が行われ、作業手順などが作業現場に掲示されていること確認され、基本的な日常業務に関する管理水準は一定程度保たれていることが分かった。

技術研修については分野により差があることを確認した。ステージの照明や音響など視聴覚機器に関しては、本事業の中で設置を担当した日本人技術者や機器サプライヤーによる研修が実施され、職員の操作技能も本調査時に確認された。火災時の対策などについても、定期的な研修を実施していることを確認した。これらの分野については、適切な技術移転と運用が維持されていると判断される。一方、施設管理、法令遵守、顧客対応やイベント運営といった一般的にコンベンションセンターの運営に必要な項目に関し、体系的な研修の実施状況は不明確であり、標準化や記録管理も不十分である。この点は引き続き課題といえる。

マーケティング戦略に関しては、現地調査時に対象となる顧客層やアプローチ方法について、職員間で共通理解が十分に形成されていない様子が確認された。こうした課題に対しては、マーケティング戦略の再確認など改善への姿勢がうかがえる点は前向きに評価できる。一方で、国際イベントの定義や来場者数の把握といった基礎的なデータ管理体制は依然として不十分であり、来場者からのフィードバックも施設の運営に十分に反映されていないことから、得られた情報を活用して施策へと結びつける仕組みや運用面での工夫については、引き続き課題が残る。

以上より、施設運営に関する基本的な管理体制や一部機器の技術運用については一定の水準が維持されているものの、体系的な技術研修やデータ管理体制の不備、情報の活用不足といった運営全体の標準化や組織的機能には依然として改善の余地があり、持続的かつ効果的な施設運営の実現に向けた改善が求められる。

3.4.4 財務

VSCL と ISWHC は、売上分配モデルに基づいた契約を締結しており、ISWHC は売上げの一部を VSCL へ提供することになっている。VICCC の売上げは、ISWHC が運営するコンベンションセンターのイベント開催による売上げ、ISWHC が委託契約を締結している VICCC 併設レストラン（事業者は Mahabaleshwaram Hospitality 社で、契約は 2024 年 3 月に締結）からの賃料収入、さらに駐車場の管理事業者（事業者は AR Construction 社で、契約は 2022 年 10 月に締結）が運営する月極駐車料金を合算したものと計上されている。一方、VICCC の O&M 費用も契約上 ISWHC が支弁することになっている。なお、ISWHC の売上より施設の維持管理費を差し引いた営業余剰 (Net Operating Surplus) は供用開始された 2021 年度～2023 年度は常に赤字で推移しており、実質的には ISWHC による O&M 費用の負担による事業が運営されてきた。しかし、2024 年度において、営業余剰ベースで黒字を達成することができた。なお、同年度においては政府主催イベントからの施設使用料の一部が未収のままであり、売掛金として貸借対照表に計上されて

いるとの説明があった。このため、損益計算書上は黒字であるものの、当該未収金の回収状況によっては、キャッシュフローに影響を及ぼす可能性が残されている点には留意が必要である。

また、VSCL に計上される売上は、VSCL が管理する VICCC 専用の銀行口座に全額留保されており、将来的な大規模改修や設備投資の資金として積み立てている。VSCL の方針として積み立てた資金を他事業へ転用する予定はないとのこと。

VICCC の運営に関し、VMC 及び VSCL の職員が定期的にモニタリングを実施しており、施設の運営状況や課題について継続的な確認が行われていた。また市民からは高額な利用料金に関するクレームが寄せられていたが、新たな料金パッケージ²⁰の提供が期限付きで開始された。さらに、営業活動の強化を目的として営業部門の人員を増員し、さらなる売上げ向上に向けた具体的な取り組みが検討されていた。

現時点において、財務面には問題は見られない。

3.4.5 環境社会配慮

本事業により、将来、環境や社会に負の影響を及ぼす可能性は認められなかった。

3.4.6 リスクへの対応

本事業の効果の継続に支障をきたすようなリスクは認められなかった。なお、計画時に確認され事業費の増加要因になりえると想定された「地下水位の高さ」や「第二次事業の事業費の高騰」について、JICA 内部資料の内容を踏まえ、事業遅延への影響は確認されなかった。地下水位に関しては、現在も、漏水対策が機能しており、大きな問題は発生していないことを確認した。

3.4.7 運営・維持管理の状況

施設の維持管理は ISWHC の職員によって行われており、再委託は実施していない。VICCC の施設及び周辺環境を目視による確認を行った限りでは問題は認められなかった。

施設供用後の施設の運営・維持管理状況についての問題は見られない。

以上より、本事業の運営・維持管理には技術面に一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いといえる。事業によって発現した効果の持続性は高い。

²⁰ 旧料金表によれば、オーディトリウム、ロビー、会議室、控室など会場ごとに料金が定まっており、更に電気代や清掃費などの諸費用が追加される。一方で 2026 年 3 月末まで有効な新料金表によれば、オーディトリウム、ロビーや諸費用をパッケージとし割引価格で提供している。

4. 結論及び提言・教訓

4.1 結論

本事業は、インド北部のヴァラナシ市において、国際協力・コンベンションセンターを建設することにより、国内外の人的・文化的交流の促進を図り、もって観光分野の振興を通じた産業競争力の強化に寄与することを目的としていた。計画時、事後評価時ともに同国の中央政府及び州政府の開発政策の方向性に変わりはなく、開発ニーズにも整合している。また、JICA の事業との具体的な連携・調整はなかったものの、日本の開発協力方針や国際的な枠組みとの整合性があることが確認された。よって、妥当性・整合性は高い。本事業の事業費は計画内に収まり、事業期間は計画を少し上回ったため、効率性は高い。有効性・インパクトについては、年間施設訪問者数において目標を上回る実績を示し、地域内外から来訪者を惹きつける施設として機能している。一方で、国際イベントの開催回数は目標にとどかなかったものの、知的・人材・市民交流の促進に寄与している。観光分野の振興を通じた地域経済への波及効果や、地場産業の振興、国際関係及びわが国とインドとの二国間関係の深化といったインパクトも確認されている。施設利用料の高さは課題であるが、料金体系の見直しや、市内の他の類似施設との棲み分けによって、市民活動や文化振興への負の影響は一定程度抑えられている。このことから、有効性・インパクトは高い。事業終了後の本事業の運営・維持管理については技術面に一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いといえることから、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

施設運営全般に対応した職員研修の実施

照明や音響などの舞台に関する技術分野では適切な研修が行われており技能の定着が確認された一方で、法令遵守、顧客対応、イベント運営など、運営に不可欠な基本的業務項目については、体系的な研修の有無や記録管理が不明確であった。運営全般を対象とした職員向け研修プログラムを体系化し、定期的な実施と参加履歴の管理を行う必要がある。特に、施設管理や顧客対応など基本的業務項目については、特定の職員に依存することなく、標準化されたマニュアルや SOP に基づく実地研修と座学を効果的に併用することが望ましい。加えて、職員の参加履歴や習熟度などの記録をデジタル管理することで継続的な人材育成を図る必要がある。

来場者・イベント情報の定量的管理とフィードバックを活用する体制の整備

施設来場者数やイベント属性などの基礎データの把握がイベント主催者の申告に依存しており、施設としての統一的なモニタリングが不十分であった。イベント主催者へのアンケートフォームは用意されているものの、フィードバックは統計的に活用されてい

ない。そのため、主催者の属性、利用目的や来場者数などを施設側で定量的に把握及び記録する体制を構築する必要がある。例えば、入退場システムの導入を行うことで、運営判断の基礎となる定量データの蓄積が可能となる。また、イベント主催者だけでなく来場者からのフィードバックを回収・分析し、施設の運営改善に反映する仕組みの確立が求められる。

4.2.2 JICA への提言

なし

4.3 教訓

施設の収益性向上に資する戦略的マーケティングの導入

公共性を有する文化・観光施設において収益性を高めるためには、運営主体による戦略的マーケティングの実施が不可欠である。特に、外国人観光客や団体客の誘致を視野に入れる場合、需要の把握、ターゲット層の特定、適切なプロモーション手段の検討といった基本的なマーケティングプロセスが事業の初期段階から一貫して行われることが重要である。

本事業では、ソフトコンポーネントを通じてマーケティングに関する指導や助言が実施され、事業完了時には、例えば外国人利用者や国際イベントを誘致するなど、施設の国際的な利用を促進するための具体的な提言もなされていた。しかし、実施機関及び O&M 企業においては、提供された知見が戦略として体系的に活用されず、日常業務に定着するまでには至らなかった。加えて、事業完了後には、技術分野と異なりマーケティングに関する専門的な支援体制が構築されず、継続的な能力強化の機会が不足していた。この結果、施設の稼働率や売上げ向上の機会が十分に活かされなかった可能性がある。

今後の類似事業においては、マーケティングを施設運営の重要な戦略的要素と位置づけ、専門家による継続的な関与や研修機会の提供を通じて、知見の定着とスキルの継続的な強化を支援する体制を構築することが望ましい。また、マーケティングに係る業務の標準化と組織的な取り組みを促進するため、事業の計画段階から運営主体の役割と実施能力を踏まえた支援内容を設計し、事業終了後も必要に応じて段階的なフォローアップも検討すべきである。

指標の定義や測定方法の事業の計画段階での明確化

運用・効果指標の妥当性を確保するためには、計画段階で定義や測定方法を明確化し、関係者間で共通理解を形成することが重要である。例えば、本事業では「国際イベント数」を指標としたが、主催者や参加者の国籍、イベント内容などの定義やデータ収集方法をあらかじめ整理しておくことで、指標の解釈と実際に収集・報告されるデータとの間の不整合を防ぎ、より正確な成果の把握が可能となる。これにより、事後評価時の整合性を高めることができたと考えられる。今後は、JICA が指標設定時に定義及び収集方針を明示するとともに、

コンサルタントの業務範囲にも情報の整理・検証を含めることが望まれる。また、対象国の開発ニーズや日本の開発協力量針との整合性を踏まえ、指標を「イベント数」や「集客を目的としたイベント数」など、測定が容易で実態をよりの確に反映する指標に加え、地域特産品振興や地域ブランド化に関する見本市数など産業振興や競争力強化に直結する補完的指標を組み合わせることで、評価の一貫性と実効性の向上が期待される。

施設供用後の PPP 導入における事業目的の整合性の確保

本事業の計画時点では、供与施設の O&M において PPP 方式の導入は想定されていなかった。しかし、施設供用後に実施機関が民間事業者による O&M を委託する場合、JICA 事業としての目的を維持しながら、民間事業者の効率的かつ効果的な運営を活用することが重要である。PPP 方式の導入は、民間の経営資源やノウハウを取り入れることで、施設の運営効率の向上とサービス品質の強化を図る好機となり得る。例えば本事業では、O&M 事業者が自主的に収益性と利便性を両立させる取り組みを進めており、その一環として、VICCC 敷地内にレストラン施設を新設し、民間の飲食事業者がテナントとして入居し、イベント参加者向けにケータリングサービスを提供している。通常時も一般客向けに営業しており、地域住民の利用も可能な公共空間として機能している。また、イベントが開催されない期間に稼働しない駐車場についても、月極契約による貸与を行うことで、未活用スペースの収益化を図っている。これらの取り組みは、民間事業者の経営的視点を活かして施設の有効活用と運営の持続性を高めた好事例といえる。

一方で、民間事業者が効率性や収益性を過度に追求することで、地域住民の活動機会や施設へのアクセスが制限されないよう配慮することも重要である。そのため、PPP 方式を導入する際には、地域住民のニーズや活動内容を十分に把握し、公共性と収益性のバランスを考慮した運営方針の策定が不可欠である。具体的には、施設の利用条件や料金設定の検討に際しては、地域社会との合意形成プロセスを通じて、公平かつ透明性のある方針を策定することが求められる。これにより、民間事業者の効率的かつ効果的な運営を活用しながら、事業目的と地域社会の活動保護の両立を図ることができる。

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

なし

5.2 付加価値・創造価値

なし

以上