

インド共和国  
マハラシュトラ州観光開発公社

## インド国

# アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤 整備事業(Ⅱ)におけるビジターセンターの 運営管理計画の策定支援

## 最終報告書

平成 22 年 8 月  
(2010年)

独立行政法人 国際協力機構  
(JICA)

委託先  
株式会社 オリエンタルコンサルタンツ

インド事
JR
10-001

インド共和国  
マハラシュトラ州観光開発公社

## インド国

# アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤 整備事業(Ⅱ)におけるビジターセンターの 運営管理計画の策定支援

## 最終報告書

平成 22 年 8 月  
(2010年)

独立行政法人 国際協力機構  
(JICA)

委託先  
株式会社 オリエンタルコンサルタンツ

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、インド共和国のアジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業（II）におけるビジターセンターの運営管理計画の策定支援にかかる調査業務を実施することを決定し、平成22年3月から8月まで、(株)オリエンタルコンサルタンツの福岡裕一氏を総括とする調査団を組織しました。

調査団は、インド政府関係者と協議を行うとともに、調査対象地域における現地踏査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本事業の推進に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成22年8月

独立行政法人 国際協力機構  
インド事務所 所長  
山中 晋一

## 要約

# 要約

## 1. 概要

この要約は、JICA 調査団による調査結果を踏まえて作成した運営管理計画を含むメインレポートに基づき作成したものである。多くの観光客にアジャンタとエローラのサイトに関する情報を広めるため、本要約は、メインレポートに散在している主な情報を 7 つのセクション(概要、アジャンタ、エローラ、組織・制度、スケジュール/行動計画、財務的配慮、および今後の方向性)にまとめたものである。

### 1.1. 本件業務の背景

#### 1.1.1. アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業

アジャンタとエローラに建設されたビジターセンターはその周囲の環境・文化遺産の保全を目的とした「州観光開発マスタープラン」に基づいて、インフラを含む包括的な観光開発を促進するため、マハラシュトラ州観光開発公社(Maharashtra Tourism Development Corporation:MTDC)により実施された事業であり、この事業により地域の発展に貢献するものである。

運営管理計画の準備が円借款供与に含まれていないことから、JICAはMTDCに対する技術協力により、計画施設ならびに類似関連施設の調査を実施した。この運営管理計画は、来訪者の動線計画、ビジターセンターと遺跡サイトとの統合等多数の問題に取り組むことを目的としている。

#### 1.1.2. アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの特色

アジャンタ石窟とエローラ石窟はマハラシュトラ州都ムンバイの東北東約 400km に位置するアウランガバード県(District)にある世界遺産である。アジャンタ・エローラと一括して呼ばれることが多いが、エローラ石窟(後5-10 世紀)はアウランガバード市内の西約 30km に位置し、アジャンタ石窟(前1-後2世紀、5世紀-6世紀)は同市内の北約 120km に位置する。両遺跡とも本円借款事業によってアクセス道路が整備されるまでは、現場に到達すること自体が容易ではなかったが、現在は空港があるアウランガバードから日帰りが可能である。

アジャンタとエローラの両サイトの遺跡では、坂道や階段が伴う長時間の歩行を必要とし、体力的にも非常に消耗することから一日にこの2ヶ所を訪れることは安全管理上も得策ではない。このことから、アウランガバードで一泊過ごし、2日間掛けて両サイトを訪れる旅程が一般的である。一日目をアジャンタで、もう一日目をエローラとアウランガバード周辺の Grishneshwar ヒन्दゥー寺院、Dulatabad 要塞、Bibi-Ka-Maqbara 霊廟等の観光地に行くことを勧めたい。いずれにしても、観光客にとって、出発前に適切な旅程を計画できるような情報を盛り込んだ資料が必要と考える。

アジャンタ・ビジターセンター(AVC)とエローラ・ビジターセンター(EVC)の観光施設は、それぞれの遺跡の近くに建設されている。両施設とも遺跡に関する展示と石窟に関する解説を行う展示スペース以外に、レストラン、土産物店、講堂、イベントスペースを備え、施設全体としては観光施設であり、その機能のひとつが博物館機能である。

アウランガバード地区には、レジャー施設があまりないことから、石窟への地元民の訪問を増加させており、もしビジターセンターに適切なアトラクションがあれば、地元の訪問客がビジターセンターに流入してくる可能性は高い。

## 1.2. 運営管理計画のための基礎的対応

### 1.2.1. 対処すべき運営管理計画の主要問題

本件の対象サイトにおいては多くの問題があるが、ある特定の問題に対してはそれが解決されない限り、プロジェクトそのものの持続可能性をも損ねることになる。調査団はこの問題を主要問題と捉えている。ビジターセンターにとっての現状の主要問題は、1) 高い運営・維持管理費用、2) 低い収入および3) 長い所要時間を要することである。各主題について、以下に記述する。

#### a. 高いビジターセンターの運営・維持管理費

- 施設は、大きな床面積と展示スペースを持っている。
- 本ビジターセンターにおける設備機器の稼働は、運営費が高い。

#### b. 低いビジターセンターの収入

- ビジターセンターを訪問する客数は、他の世界遺産地域に比べ低い。
- 現在の来訪者の動線は、ビジターセンターを通過すること無しに石窟へ行けてしまう。EVC は、石窟とは反対側の徒歩 10 分のところにあり、AVC は、駐車場に隣接しているが、石窟へ向かう動線上にはない。
- インド考古学局(Archaeological Survey of India:ASI)は、石窟の入場料を収集しているが、マハラシュトラ州観光開発公社(MTDC)の取り分を収受・分配していない。それはまだ、遺跡とビジターセンターが一つのサイトに統合されていないからである。

#### c. 来訪者にとっての長い所要時間

- 旅程の順序を変えても、遺跡とビジターセンターの両方を訪問する所要時間は長くて疲れる行程になる。

**表 1-1 遺跡サイトの訪問所要時間**

旅程	アジャンタ	エローラ
アウランガバードからサイトの駐車場まで	2 時間.	1 時間
上部ビューポイント(除外する)	-	
ヒンズー寺院 (Grishneshwar Temple)	-	1 時間
シャトルバスの待ち時間	15 分	-
シャトルバスの乗車時間(石窟まで)	10 分	-
遺跡における滞在時間(石窟)	2-3 時間	2-3 時間
シャトルバスの待ち時間	15 分	-
シャトルバスの乗車時間(石窟から)	10 分	-
ショッピング	20 分	-
ビジターセンターにおける滞在時間	1 時間	1 時間
サイトの駐車場からアウランガバードまで	2 時間.	1 時間.
合計	8 時間	6 時間

出典： JICA 調査団

インド人(地元民)のヒンズー寺院訪問は、遺跡訪問と時間的に競合する。

### 1.2.2. ビジターに配慮した統合的な施策

サイトにおける現在の来訪者動線を改善することは非常に重要であり、このためにも ASI と州政府が MTDC と協力することで、現在個別に徴収している遺跡サイトおよびビジターセンターへの入館料、バス料金、アメニティ料金や駐車料金を統合した発券システムを構築する必要がある。

ASI および旅行者は、脆弱性の高い壁画石窟へのビジター数を制限する措置を導入するなど、ビジター経験を改善する措置の導入の必要性を指摘している。ベテランのツアーガイドによると、多くの国内ビジターはサイトにピクニック気分で出かけ、学術的な興味もなく、ただ単に石窟が開放してあるという理由だけで壁画石窟に入ってしまうとのことだ。

調査団は、新しい料金システムを導入することで脆弱な壁画石窟について追加料金を課すことが、ビジターの数を管理する上で容易かつより効果的な方法であると考えている。新料金システムに伴い、新しいビジターセンターでの代替策として、高品質な壁画の写真を展示することで、来訪者の不満を解消することができる。

このように、様々な背景と関心を持つ来訪者は、利害が互いに矛盾しない形で調整され、それによって持続可能なサイト運営管理の仕組みを生み出すことができる。こうした側面から、下記のような内容に基づきサイト運営管理計画を策定することができる。

### 1.2.3. 入場料

ASI の石窟入場料は、250 ルピー (5.6 ドル) と一般的な外国客にとっては決して高くはない。他の世界遺産のサイトでは、10 ドルが典型的な金額で、ASI 入場料を含めビジターセンター入場料を同様の金額とすることは十分可能である。

またインド人に対する国家的記念物への入場料は、その公共的地位と関心により名目的であるべきという意見が多いのも事実である。ASI はインド人のビジターに対しは現在の 10 ルピーを 50 ルピーに増額することを計画している。

#### 1.2.4. チケットシステム

単一(統合)チケットシステムの導入は、多くの人から来訪者管理に密接した最も重要な問題と見なされている。関係機関の相互に信頼がないことから、チケット売上の配分に関して説明責任を果たすために、実現可能な仕組みを創出することは重要なことである。

石窟を訪問する全ての来訪者は、ビジターセンターの特定の場所(Dropoff-Pickup point)から石窟までグリーン(エコ)バスによって移動することになる。つまり、全てのビジターが、半強制的にこの交通モード(シャトル・バス)を使用することで、チケット販売の集約が可能になる。

下記は、石窟に行く来訪者についての種類を示す。(i)MTDC もしくはその委託者以外のツアーオペレーターによりアレンジされた観光客、(ii)自分で行く観光客などの場合、単一入場券が有効に適用される。この単一入場料は、(a)ビジターセンターと石窟間のエコバス往復料金、(b)駐車場代、(c)石窟の入場料、(d)ビジターセンターの入館料および(e)アメニティエリアのための維持管理料、を対象とする。このような単一入場券は、料金徴収に伴う入場制限が課されなくなることから、既存の土産物店の抱えている問題を解消することになると考える。

パッケージツアーが、MTDC 以外のオペレータによって行われる場合は、包括入場料と彼らの運営費用と利益を含めた統一コストを対象とする取り決めを MTDC と事前に合意しなくてはならない。つまり、かかるオペレータは、月額のプロцент配分収入を MTDC に支払い、MTDC は、ASI の収入を比例配分で分配することができる。

アジャンタにおいては、脆弱な壁画石窟への追加入場料金を徴収し、価値あるモニュメントを保護する必要がある。一方、アジャンタ・ビジターセンターに計画されているレプリカの石窟と展示物は、追加入場料金を徴収することで入場を控える人たちにとっては、格好の代替展示になると考える。つまり、追加入場料金の導入は、アジャンタ・ビジターセンターの利用を逆に促進するという点では、導入検討の価値があると考えられる。

入場料を引き上げるもう一つの理由としては、ビジターセンターおよび近隣の観光関連事業を振興するために、石窟への再入場を許容すべきである。この対応により、ビジターは、一日のもっとも暑い時間をエアコンのあるビジターセンターで昼食や買い物を楽しみながら過ごし、気温が下がる夕刻に石窟を再訪問することが可能となる。



### 1.3. マーケティング戦略

アジャンタ／エローラ・サイトへの観光は石窟への観光を基本としていることから、観光客に与える付加価値として快適性と石窟に関する歴史・学術的な情報を提供することがビジターセンターの戦略的役割となる。したがって、アジャンタ・エローラに関する観光プロモーション用のパンフレットやウェブサイトには、ビジターセンターにて提供できるアメニティや機能、サービスなどを追記する必要がある。また、これらの情報を魅力的に掲載することで、アジャンタ・エローラの観光に新たなアトラクションを提供することになり、発掘されていない観光客層をインドにおけるこの主要なパッケージツアーに呼び込むことが可能となる。

#### 1.3.1. アジャンタとエローラの現在の観光マーケティングの制限

- 観光ネットワークの中で孤立していることが、アジャンタ/エローラ観光の発展の制約条件となっている。周遊旅行をする傾向の強い外国人旅行者の誘客に関して、特に顕著である。
- アジャンタ/エローラは今のところ、タージマハールやヴァラナシのような「絶対に見逃せない」観光地とは見なされていない。またパッケージツアーを利用する一般観光客向けの観光地というよりは、仏教 SIT 向けの観光地として宣伝される傾向がある。
- アジャンタ/エローラは仏陀の生涯にかかわっているわけではないので、仏教巡礼地となる可能性は低い。また仏教巡礼は日本を含む東アジア諸国ではニッチ（隙間）市場なので、巡礼地になれたとしても、その市場規模は限られる。したがって、アジャンタ/エローラを仏教巡礼地として宣伝することは不適切である。
- 世界遺産回廊はアジャンタ/エローラを観光ネットワークの中に位置付け、サンチー、マンドゥ、ナシーク等の近隣観光地と結びつけるもので、きわめて重要な観光コンセプトである。こうした観点から、MTDC はマディヤ・プラデシュ州政府との関係を強化し、両州にまたがる観光客の移動を促進するべきである。

#### 1.3.2. 国内来訪者

全来訪者の 90%以上を占める国内客は、アウランガバードやムンバイを含む近隣の大都市からの来訪者が多い。また、教育目的で石窟群を訪れる学生も多い。ツアー・ガイドのヒアリングによれば、入場料が 10 ルピーと安いので、国内客の多くは友人や家族等とレクリエーションを楽しみ、親睦を深めるために石窟を訪れている。石窟周辺は緑が多いことから、多くの人が公園代わりに遺跡を使っているとのことであった。

#### 国内来訪者(アウランガバード在住外国人を含む)への新しい活動

- ピクニックおよびレクリエーション
- ショッピングおよび飲食

- 博物館
- イベントや催しもの
- セミナーおよび会議

### 1.3.3. 外国人観光客

外国からの来訪者については、ヨーロッパとアメリカからのパッケージツアー誘致の努力をすべきである。ヨーロッパとアメリカからのパックツアーが少ない理由のひとつは、石窟群が既存のツアールートから孤立しているからである。こうしたことから、アジャンタとエローラを個別に宣伝するのではなく、石窟群を含むツアールートを確認し、そのツアールート全体を宣伝すべきである。

#### 外国人観光客への新しい活動

- ヨーロッパおよびアメリカからの一般観光客
- タイ、マレーシア、シンガポール等、東南アジアからの巡礼と一般観光客
- インド国内の道路事情が改善しつつあるため「世界遺産回廊」は注目すべき観光コンセプトであり、特にアジャンタ/エローラと北隣のマディヤ・プラデシュ州のマンドゥおよびサンチー、カジュラホ等の世界遺産との結びつきを強化することが重要である。

## 2. アジャンタ・ビジターセンター(AVC)

### 2.1. 背景

アジャンタ石窟(前1-後2世紀、5世紀-6世紀)は UNESCO 世界遺産であり、アウランガバード市内の北約 120km に位置する。アウランガバードから片道 2 時間である。

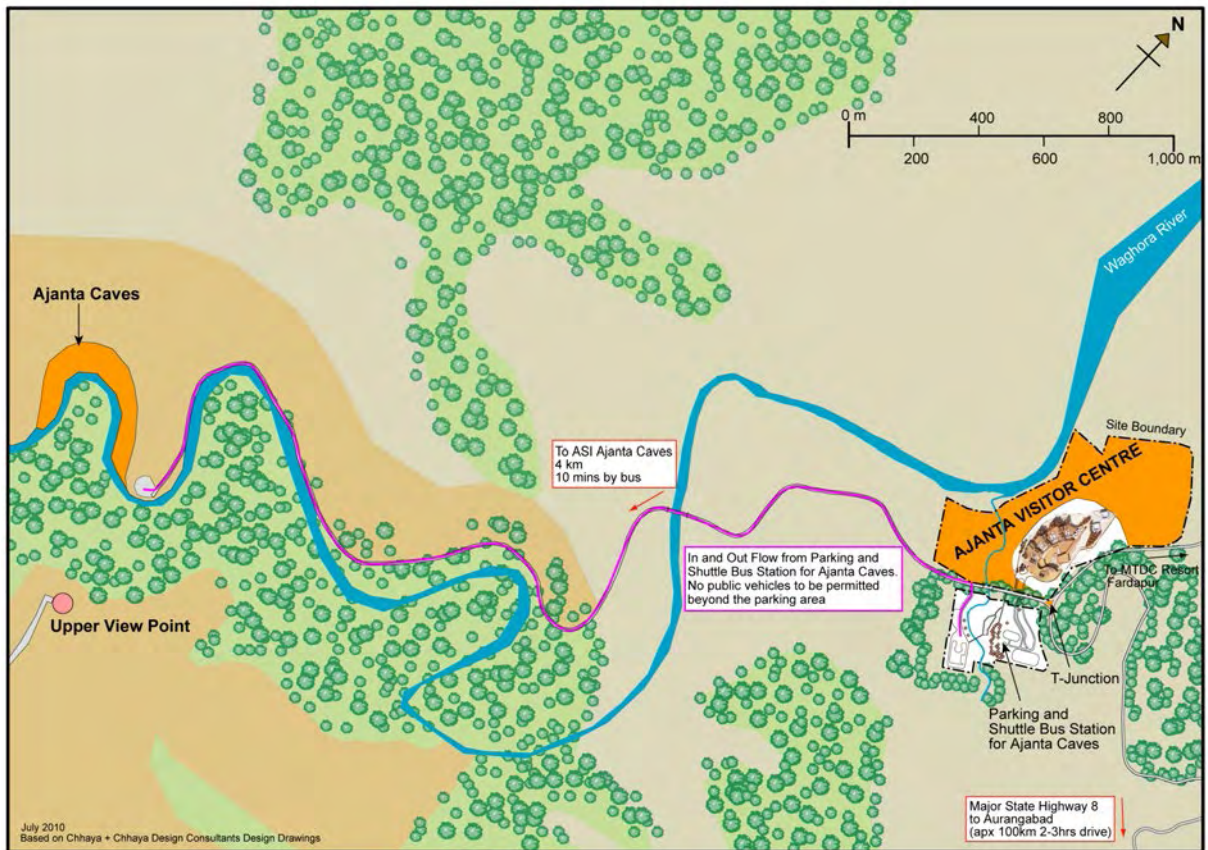


図 2-1 アジャンタ 詳細マップ

出展： JICA 調査団

### 2.1.1. アジャンタ・ビジターセンター(AVC)のミッション

アジャンタ石窟は仏教の物語を示す石窟壁画と、壁を装飾する驚くべき彫刻像で有名であり、石窟はハンマーと鑿だけで削られた岩であり、寺院において説教し宗教儀式を演ずる仏教僧の隠遁した瞑想所として築かれたことから、アジャンタ・ビジターセンターは、古代の仏教文化を学習するセンターとして引き続きその役割を演ずるべきである。

したがって、仏教文化と共に石窟と芸術に関する解説とその学術的な価値を教育するという面は、その運営の中核的機能として優先しなければならず、特に子供対しての教育をその重要な機能とする。ダンスや音楽などの演芸は、石窟からのインスピレーションから発展するべきで、彫刻と絵画は教育活動を通してエデュテインメントとして発展するべきである。したがって、五感へのアピールを行うことで、効果的学習と啓発的経験をもたらし、あらゆる言語的な障壁を克服すると考えられる。

ビジターセンターのミッションは以下の通りである。

- **観光施設**: 旅行情報及び機能を MICE のためも含め提供する。
- **解釈施設**: 石窟についての解釈とオリエンテーションを提供する。

- **教育娯楽施設:**AV、実践、主工芸品制作、遠足及び芸人・芸術家による娯楽を通じた子供や学生のための学習経験を与える。

MTDC は、ビジターセンターが、こうしたすべての面を統合して、プロジェクト全体の効果を最大化すべきであるが、全三つの分野における運営計画は、未だ形成されていないことを確認した。

## 2.1.2. AVC 施設

アジャンタ・ビジターセンターの施設概要を表 2-1 に示す。

**表 2-1 アジャンタ・ビジターセンターの概要**

アジャンタ・ビジターセンター	
敷地面積	323,695 m <sup>2</sup>
延べ床面積	20,442.17 m <sup>2</sup> (渡り廊下を含む)
展示スペース:	6,697 m <sup>2</sup> (講堂を含む)
用途	観光センター、展示室(常設、特別企画)、レストラン、ショップ、講堂、トイレ、野外円形劇場

出典： 貸与資料、MTDC

AVC は玄関ホールに照明が点灯しているときには大提灯のように光るドーム(27メートル)がある。スパイラル形状の建物配置は溪谷の浸食作用による石窟壁面の馬蹄形に匹敵する。

本施設の規模は極めて大きいですが、延べ床面積の1/3は壁画のある4つの石窟(No1. 2, 16, 17)の原寸大レプリカであり、本物の壁画は環境変化に脆弱なことから、来訪者数を減らすことを考慮して、レプリカが設置された。

既存のショッピング・プラザが存在することから AVC には8店舗しかない。またレストランはカフェテリア、レストラン、学生食堂の3つのタイプがある。ベテランツアーガイドによれば、訪問者が現地に長く滞在しない主な理由は、アジャンタに良いレストランが不足しているためで、きれいなレストランでランチやディナーをとるためにはアウランガバードに戻る必要があると指摘する。この意味で、良いレストランオペレータをビジターセンターに招へいすることは、戦略的重要課題である。

## 2.1.3. 石窟への来訪者

2008 年のアジャンタ石窟への来訪者数は 319,427 人、来訪者数に外国人が占める比率は 9.2% である。つまり石窟への来訪者の大部分は国内客である。2008 年は世界的な経済危機やムンバイのホテルにおけるテロのためインドへの外国人来訪者数が若干減少したが、両石窟への来訪者数、特に外国人来訪者数は経年的に増加傾向を示している。

石窟への入場料はインド人 10 ルピー、外国人 250 ルピーとなっている。

外国人来訪者の比率はアジャンタで9.2%だが、現行の料金体系では外国人来訪者からの収入は71.7%となる。2008年における入場券販売による収入額はRs.10.2百万であった。

## 2.2. AVC 訪問者管理の最適化

### 2.2.1. 動線の問題点

第I期プロジェクトで建設したアジャンタ・ビジターセンターに隣接している既存の駐車場の活用を意図して、アジャンタ・ビジターセンターには小型車40台と大型バス4台分の駐車スペースのみが確保されている。しかし、現行のシャトルバスのピックアップ、ドロップオフ・ポイントがビジターセンターに存在していないことから、人々は徒歩で約8分掛けてビジターセンターからシャトルバスの駐車場を行き来する必要がある、訪問者への混乱を引き起こすことになる。

もうひとつの問題点は、既存のショッピング・プラザに関するもので、ショッピング・プラザがビジターセンターと石窟の動線上にないことである。

ユニークな遺跡の内容を理解するためには、起伏の多い広大な敷地のため最低2時間を要する。また、アジャンタ・ビジターセンターの場所は石窟から遠く(4kmバス)、炎天下の中で石窟まで歩くには距離的に遠い。

ビジターセンターの保有するアメニティを来訪者に有効に活用してもらうためにも、石窟への来訪者動線とビジターセンターへの来訪者動線計画を統合して改善することが重要である。

さらには、来訪者動線における4地点での発券場所に伴う、ボトルネックが存在する。

- 駐車場入り口における駐車券とアメニティ利用券購入の列
- アメニティ利用券の確認の列
- 遺跡へのバス券購入の列(バスで遺跡まで4km)
- ASI オフィスにおける遺跡の入場券購入の列

### 2.2.2. 一訪問で二サイト(アジャンタ石窟とビジターセンター)の統合

来訪者の快適性を向上し、ビジターセンターと石窟サイトの統合の目的のために、少なくとも二つのカテゴリの観光客の動線を考慮しなければならない。冬: 天気の良い月(11月から3月まで)には午後に石窟を訪問し、夏: 厳しい天候の月(4月から10月まで)午前中に石窟を訪問する計画とする。各動線の違いについては、アジャンタにおける二つの季節をベースに以下に概説する。

**AJANTA VISITOR FLOW1 : Time Line (WINTER Fair Weather)**



**AJANTA VISITOR FLOW2 : Time Line (SUMMER Harsh Weather)**



**図 2-2 アジャンタ 行程比較**

出典： JICA 調査団

### 2.3. アジャンタ・サイトの保護

アジャンタ石窟においても、来訪者数の増加を経験している。過去の統計によれば 2001 年に 298,810 人であった観光客は年々増加しており、特に外国人観光客においては、毎年 9.5%の割合で増加している。アウランガバードと主な周辺地の接続は、改善され効率的になりつつあり、石窟と壁画の人気は、世界的に増大し、さらなる来訪者を集めている。

- しかしながら、石窟と壁画の保護は、非常に難しく、限定された入場制限により訪問客による湿度の増加は、石窟内のカビの成長を促し、昆虫やコウモリを集める結果となっている。
- 各壁画石窟への多くの来訪者の入場は、壁画に対して悪影響をおよぼしており、修復が必要になっている。
- サイトのイメージを損なうような押し売りなどの活動は減少させなくてはならず、不十分なセキュリティは、破壊行為や盗難を助長している。
- 来訪者の経験の質は改善されなくてはならず、現在の来訪者の動線は、遅延、混雑、迷走および混乱の経験をますます悪化させている。

アジャンタ石窟サイトは、既存条件の不足を簡単に克服することができない。短期的には、壁画保護と来訪者における経験を通して、下記のように改善が提案できる。

- 公害のない緑地帯を AVC とアジャンタ石窟の間に再生させる。
- 全ての公共車両は MTDC の駐車場に駐車するが、ASI スタッフはサイトに自由に出入りすることを可能にする。これにより、石窟保護の効率と壁画の保存は、相当増進される。
- ビジターセンターからのグリーンバスの導入は、アジャンタ石窟への訪問に際し、交通渋滞を避ける。

- 石窟訪問前に、アジアンタ・ビジターセンターでのマルチメディアを利用した双方向展示を体験し、学術的な体験を通して来訪者の関心と理解を高める。
- アジアンタ・ビジターセンターにおいて、全ての公共アメニティを提供することで、石窟での滞在時間の増加を促進する。
- 一定単位時間当たりの石窟ビジターの数を管理・調整し、壁画への人口プレッシャーを減少させ、サイト内の安全性を改善する。
- 来訪者管理のための専門的で訓練されたスタッフの導入により、ASI サイトおよび MTDC サイト間での総合したビジター管理を実施する。

より包括的な運営管理計画とビジターセンターの利用計画に関して、十分評価・検証することが求められている。

## 2.4. AVC 商業施設

### 2.4.1. AVC のレストラン

AVC には、カフェテリア、レストラン、学生の食事スペースの 3 種類のレストランがある。カフェテリアおよびレストランには空調設備があり、学食には、以下の写真に示すように、屋外にあって、天井ファンのある屋根を備えている。

カフェテリアは最高に見晴らしがよい場所にあり、レストランがこれに続く。学食は非常に単純なスペースになっており、学生が昼食やスナック、ドリンクなどを学食で購入できるようになっている。

AVC のレストランの利用可能なスペースと座席を以下に示す。

表 2-2 AVC のレストラン

	面積 (m <sup>2</sup> )	座席数
カフェテリア	283	60
レストラン	340	96
学生食堂	263	80
小計	886	236

出典： CCDC

### 2.4.2. AVC のみやげ物店

AVC 内で利用できるみやげ物店は 8 店舗に過ぎず、総床面積はわずかに 142m<sup>2</sup> である。現在、約 70 の小規模店舗のスペースが既存のアジアンタ・ショッピングプラザに存在し、## の店舗が経営しているが、移転するだけのスペースはなく、ビジターセンターの開館後も移転問題に発展することはない。



既存の店舗との競争を避けるために、AVC みやげ物店は、アジャンタ石窟に関わるテーマ性をもった高級品を扱うことを検討すべきである。また、現地の工芸家やアーティストと連携して、新製品を製作することも重要である。

### 2.4.3. AVC の駐車場

AVC で利用可能な駐車スペース(乗用車 40 台、バス 4 台)が非常に限られているのは、第 I 期プロジェクトで建設した AVC の反対側に位置する大規模駐車スペース(乗用車 240 台 15 ルピー/台、バス 16 台 25 ルピー/台、オートバイ 200 台 5 ルピー/台)が既に存在するからである。

## 2.5. AVC の暫定的スタッフ計画

AVC における職員数は、以下のような人員を想定した。

表 2-3 ビジターセンターの暫定的組織(アジャンタ)

コア職員			サービス要員	合計
部長クラス	課長クラス	一般職		
6	7	15	52	80

出典： JICA 調査団

## 2.6. AVC の財務計画

メインレポートに記載されている基本ケースの前提条件において、アジャンタの年間キャッシュフローは次のとおりである。

### 2.6.1. 基本ケース (アジャンタ)

アジャンタ・ビジターセンターの基本ケースのシナリオに基づく 10 年間のキャッシュフローを、以下に算出した。

表 2-4 10 年間キャッシュフロー (アジャンタ基本ケース)

(単位: Rs. Lakh)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	159.5	163.4	167.0	170.8	174.7	178.8	181.5	184.2	187.1	190.0
経費合計	461.4	482.8	505.7	529.7	554.9	581.4	609.2	638.4	669.0	701.2
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-301.9	-319.4	-338.6	-358.9	-380.2	-402.6	-427.7	-454.2	-482.0	-511.3
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	413	415	418	421	424	427	429	430	431	433

出典： JICA 調査団

2011 年の総収入は 159.5lakhs ルピーであり、その内の約 50%が入館料から、残りは民間企業によるレストラン、店舗や駐車場運営の家賃と分配収入からなる。

家賃や分配収益が、基本ケースの売上の約 50%で留まる間は、入場料収入よりも不確実な収益である。これは家賃や分配収益の額が、民間企業からの入札を通じて決定されること、入札は様々な要因によって影響されることなどによる。また、適切な入札者が参加しない場合は、正常な



競争が成立しないことから、家賃や利益共有のオファーに関する入札価格は低くなると想定される。

また、入札者のビジネス環境が悪化していたり、将来のビジネスが落ち込む傾向にある場合は、家賃の入札価格は抑制され、赤字は基本ケースよりもさらに大きくなる可能性がある。

支出総額は 461.4 lakhs ルピーであり、うち人件費と維持管理コストが 336 lakhs ルピーとなり、これは支出全体の約 73%に相当する。

人件費では、展示と教育プログラムに費やす人件費が最大である。これは、来館者を引き付けるための最も重要な機能であることから、展示と教育に関する人件費が他の職務に比べ高く、また、ASI との連携により達成されるタスクと考えられる。

## 2.6.2 楽観的予測

基本ケースと比較するために、両ビジターセンターについての楽観的予測は、以下に示すような想定で計算した。

- より高い来訪者数の伸び率
- より多くの石窟群入場者からの来館
- より高額の入館料
- より高額賃貸料と割り前

表 2-5 楽観的予測に基づく AVC 平均来訪者数/日

	楽観ケース		基本ケース	
	ローカル	外人	ローカル	外人
2008 年（石窟の入場者数を調整）	279	28	279	28
2011 年	380	33	380	33
2014 年以降	1,841	158	383	38

出典： JICA 調査団

上記想定に基づき、アジャンタ・ビジターセンターの 10 年間の楽観的キャッシュフローのシナリオをベースに、下記に算出した。

表 2-6 10 年間キャッシュフロー（アジャンタ楽観的予測ケース）

（単位：Rs. Lakh）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	245.4	378.0	510.9	643.8	648.6	653.5	658.5	663.7	669.1	674.6
経費合計	461.4	482.8	505.7	529.7	554.9	581.4	609.2	638.4	669.0	701.2
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-216.0	-104.7	5.2	114.1	93.7	72.1	49.4	25.4	0.1	-26.6
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	413	941	1470	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999

出典： JICA 調査団

算定によれば、楽観的ケースでは収益性があることを示しており、その主たる原因は、基本ケースとの比較において4年目に向けての来訪者の増加により大きな収入があるからである。

楽観的ケースで見られるとおり、アジャンタ・ビジターセンターでは最初の数年に赤字状態である。開館当初における数年間のアジャンタ・ビジターセンターの赤字は来館者の少なさによるものであり、来館者数が増えるにしたがって収益を上げ、その後、経費が増大していくにもかかわらず来館者数は一定なことから、最終年度に向うにつれてまた損失に陥る。

楽観的ケースの場合、現在の石窟と比較してより高額の入館料が見積もられているため、入場料の上昇は考慮されていない(賃貸料と所得割り前は年間3%と想定した)。したがって、後年に入館料を上げることができれば、アジャンタ・ビジターセンターの赤字は回避できるであろう。

下記にアジャンタ・ビジターセンターの10年間の楽観的キャッシュフロー+3%上昇ケースを示す。

**表 2-7 10年間キャッシュフロー（アジャンタ楽観的予測+3%上昇ケース）**

(単位: Rs. Lakh)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	245.4	384.9	532.6	688.8	709.5	730.8	752.7	775.3	798.5	822.5
経費合計	461.4	482.8	505.7	529.7	554.9	581.4	609.2	638.4	669.0	701.2
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-216.0	-97.9	26.9	159.1	154.6	149.4	143.5	136.9	129.5	121.3
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	413	941	1470	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999

出典: JICA 調査団

10年間のキャッシュフロー(アジャンタの楽観的予測)の場合は、2013年からの訪問者数が増加するにつれ赤字から回復する。売上高が同じまま経費が増加するために、利益は減少する。

楽観的なケースでは、ビジターセンターの入館料が現状の石窟への入場料よりも高いことから、10年間における入館料の上昇は考慮していない。しかしながら、入館料の上昇を将来的に考慮した場合は、赤字が解消されることになる。

### 3. エローラ・ビジターセンター (EVC)

#### 3.1. 背景

エローラ石窟(後5-10世紀)は UNESCO 世界遺産であり、アウランガバード市内の西約 30km に位置する。アウランガバードから片道 1 時間である。

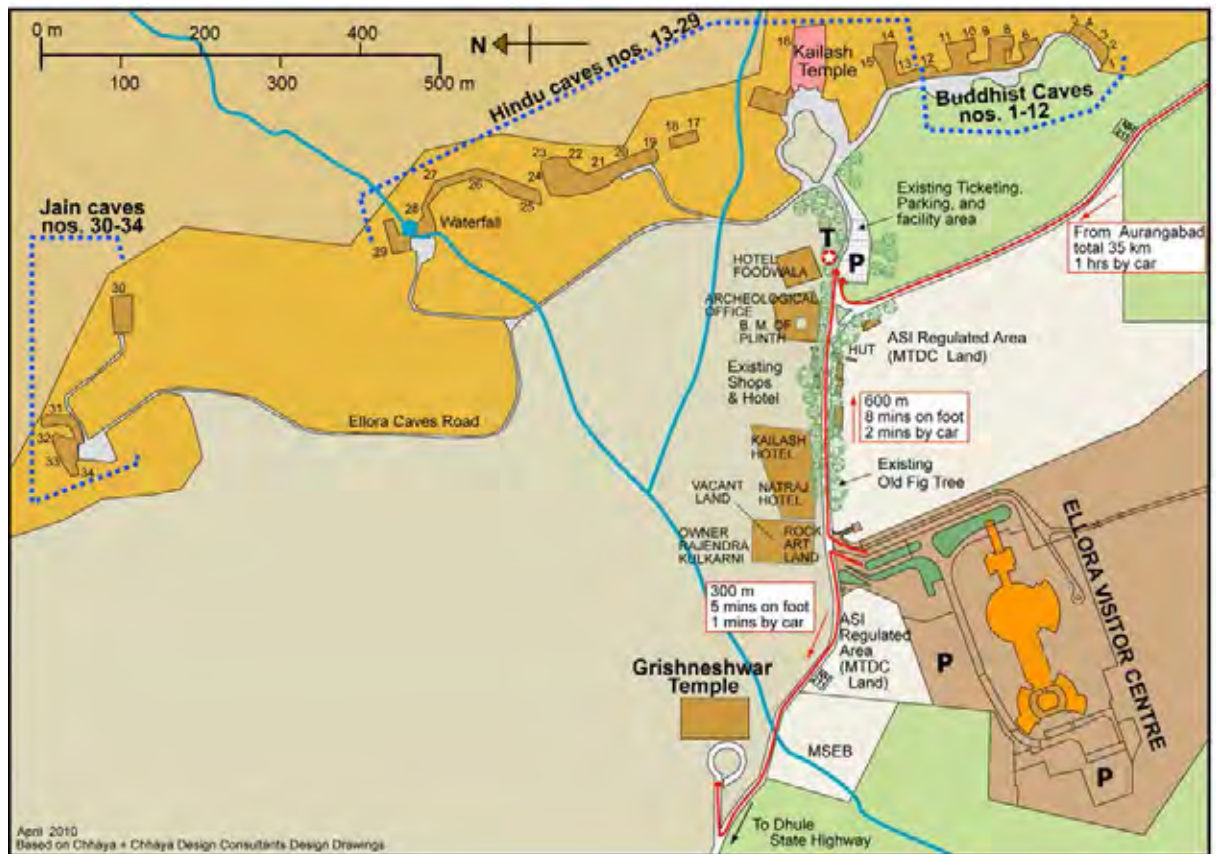


図 3-1 エローラ サイトマップ

出展： JICA 調査団

### 3.1.1. アジャンタ・ビジターセンター(EVC)のミッション

エローラ石窟の特殊性は、ヒンズー教、仏教およびジャイナ教の三つの信仰が同一サイトに共存しているということにある。カイルASHU寺院の偉大な職人芸は、もっとも偉大な設計上のミラクルの一つであり、この偉大な遺跡は、世界最大の一枚岩の彫刻でできている。

アウランガバードからエローラ・ビジターセンターへは、比較的近いこと、また、この地域へのビジターの大半は、グルネシュワル寺院への来訪者も含め、この地域の地元民であることから、様々なアトラクションを提供できる。しかし、石窟に関する教育的・解説的側面は、夜間の演芸の展示を含め、ビジターセンターの中核的機能として保持しなければならない。

ビジターセンターのミッションは以下の通りである。

- **観光施設**: 旅行情報及び機能を MICE のためも含め提供する。
- **解釈施設**: 石窟についての解釈とオリエンテーションを提供する。
- **教育娯楽施設**: AV、実践、主工芸品制作、遠足及び芸人・芸術家による娯楽を通じた子供や学生のための学習経験を与える。

MTDC は、ビジターセンターがこうしたすべての面を統合して、プロジェクト全体の効果を最大化するべきであると考えているが、これらの分野における運営計画は、未だに形成されていない。

### 3.1.2. EVC 施設

アジャンタ・ビジターセンターの施設概要を表 3-1 に示す。

**表 3-1 エローラ・ビジターセンターの概要**

エローラ・ビジターセンター	
敷地面積	210,000 m <sup>2</sup>
延べ床面積	11,806.69 m <sup>2</sup> (渡り廊下を含む)
展示スペース:	1,909 m <sup>2</sup> (講堂を含む)
用途	観光センター、展示室 (常設、特別企画)、レストラン、ショップ、講堂、トイレ、野外円形劇場

出典： 貸与資料、MTDC

EVC では、大きさ1/10のカイラシュ寺院の模型を展示し、施設内に 60 の店舗がある。

### 3.1.3. 石窟への来訪者

2008 年のエローラ石窟は 592,661 人、来訪者数に外国人が占める比率はそれぞれ 3.1%である。つまり石窟への来訪者の大部分は国内客である。2008 年は世界的な経済危機やムンバイのホテルにおけるテロのためインドへの外国人来訪者数が若干減少したが、両石窟への来訪者数、特に外国人来訪者数は経年的に増加傾向を示している。

エローラの国内客数が多いのは、同じ村内にグリシュネシュワル寺院があり、この寺院はヒンドゥー教徒にとって非常に重要で、多くのインド人はこの寺院への参拝を兼ねてエローラ石窟を訪れるからである。観光の観点から注目すべき点は、この寺院がヒンドゥー教徒以外にも開放されているため、ヒンドゥーの宗教儀礼を見学できる観光地として外国人観光客を引きつける大きなポテンシャルがある。エローラ・ビジターセンターは寺院と石窟のちょうど中間に位置し、エローラへの観光客の多くが寺院も訪問するので、来訪者の動線管理計画を作成する際に、この寺院への動線についても配慮する必要がある。

両石窟への入場料はインド人 10 ルピー、外国人 250 ルピーとなっている。

外国人来訪者の比率はエローラで 3.1%だが、現行の料金体系では外国人来訪者からの収入は 44.3%となる。2008 年の入場券販売による収入額は Rs.10.3 百万である。

## 3.2. EVC 訪問者管理の最適化

エローラ遺跡サイトへの動線及び EVC への動線は、国道 211 号により分割され、これが動線管理統合上の問題となっている。また、この国道がなければ、ビジターセンターの利用は少なくなって

しまう。アジアンタとは異なり、ASI の切符売り場では、駐車場に入場する前に切符を購入しなくてはならないことから、エローラに到着する車を利用した来訪客は、ASI の切符売り場の近くの道ばたで全員降車しなければならない。

かつてはカイラシュ寺院への入口で入場券が販売されており、他の石窟寺院への訪問は無料であったが、ASI の切符売り場を現在の位置に移動することにより、エローラ石窟を訪問する来訪者全てから入場料を徴収するということになった。この変更は、同遺跡サイトへの来訪者の円滑なフローを妨げることになった。このような状況の中で、切符売り場の場所は改めて変更する必要がある。

平均的旅行者が全石窟を徒歩で見るということは可能だが、非常に厳しい行程となる。したがって、エローラの来訪者に、ビジターセンターから発着する交通手段を提供することは考慮に値する。

エローラの石窟とビジターセンターの間にある壮大な並木は、古いインドボダイジュの樹冠で飾られている。これは良好な日陰と歴史的な雰囲気を提供することから、将来の訪問者のために、保存する必要がある。

### **3.2.1. 一回の訪問における二つのサイトの統合(エローラ石窟とビジターセンター)**

石窟サイトとビジターセンターを夫々の来訪者の快適性を優先した動線で統合するためには、訪問者の種類ごとに異なるスケジュールの設定:(1)国内(a.ローカルの訪問者と b.学生)と(2)外国人観光客(a.冬とB.夏)を推奨する。

ELLORA STUDENT VISITOR FLOW1 : Time Line



ELLORA VISITOR FLOW2 : Time Line (WINTER Fair Weather)



ELLORA VISITOR FLOW3 : Time Line (SUMMER Inclement Weather)



Note: Local visitors have more personalized itineraries and so the flow lines are undefined

図 3-2 エローラ 行程の比較

出典： JICA 調査団

### 3.3. エローラにおける交通の最適化

エローラ石窟では、ビジターが近年急速に増加し、ピーク時にはサイト設計容量を超えるビジターがある。交通渋滞は、ピーク時の特定の日に発生しており、特に団体旅行客が重なった時と関係している。

エローラの遺跡サイトに駐車できる車両の台数は限られており、自家用車、バス、オート人力車、自転車および歩行者の異なる夫々の動線に関して一貫した管理を行っていない。現在の交通渋滞は、ビジターに対して、遅延や混雑、方向を見失ったり、動線の混乱を招いたりする状況にあり、また、訪問客にとって不親切な案内表示や情報、バスの騒音や自動車による排気ガスを発生させている。さらに、現在の施設配置およびその運用に関しては、潜在的ないくつかの歩行者と自動車の移動障害に関する課題を含んでいる。

したがって、エローラ石窟サイトでは、積極的に交通管理対策を施さない限り、特にピークシーズンには現状の運用容量を快適にさばくことは困難な状況にある。

提案した来訪者動線の有利な点は以下の通りである。

- 改善されたサイトに関する看板と方向表示

- 限定車両をベースにした交通管理戦略と、特に遠隔地にあるジェイン石窟のための循環車両の導入、駐車場以降は全ての車両の交通を制限する。
- 来訪者動線の再構築
- 現在の駐車場と店頭前の渋滞が緩和される。
- 全ての車両の駐車スペースは、より多くの車両が収容可能なエローラ・ビジターセンターに移設される。
- エローラ石窟の現在の駐車場は、シャトルバス乗降車ポイントのためにのみ、より効率的に使用される。最大 20 席のシャトルバス(ビジターセンターと石窟サイト間)の運行を推奨する。

わずか 20 分の循環ルートは、観光客にとって快適なサイト訪問を可能にすることができる。

### 3.4. EVC 商業施設

#### 3.4.1. EVC のレストラン

エローラ・ビジターセンターには、同じようなレストランが 2 店舗ある。それぞれ、内部は空調されており、外側は屋根がついた空間になっていて、学生用のプラットホームが設置してある。EVC におけるレストランの利用可能なスペースと座席数を、以下に示す。

表 3-2 EVC レストランの施設

	面積 (m <sup>2</sup> )	座席数
レストラン-1	217	96
レストラン-2	351	121
レストラン (パーゴラの下空間)	338	120
学生食堂 (屋根付)	134	40
学生食堂 (開放部)	228	96
合計	1,268	473

出典： CCDC

#### 3.4.2. EVC のみやげ物店

EVC 内で利用可能な店舗スペース数は 60 であり、総床面積は 916m<sup>2</sup>である。既設店舗との移転問題や利害関係の問題が生じる可能性が高い。

店舗のエリアは、広い付帯スペースが確保されており、以下に示すような機能がある。1) 覆いのついた回廊およびアメニティー施設を含み、60 店舗を備えた、2,000 m<sup>2</sup>を超えるショッピングモール、および 2) 中央広場、4 店舗(床面積:234m<sup>2</sup>)を備えた活動プラットホームを含む、482m<sup>2</sup>の工芸センター。



エローラ石窟遺跡前の正面道路には、約 15～20 の小規模店舗が営業している。これは、エローラ・ビジターセンターで利用可能なスペースを下回っている。

EVC では多数の小規模店舗があるので、AVC の場合のようにテーマ性をもった商品だけに絞ることは難しい。このようなことから、EVC の店舗では、アウランガバード市で入手できる多様な製品を紹介、販売することが望ましい。

EVC 工芸センターは、60 の小規模店舗と比較して空間モジュールがより大きく、かつ中央広場に近いので、伝統工芸の職人や工芸家がローテーションを組んで実演、作品の展示をするスペースとして利用できる。来訪者は、一部の手工芸品や美術品の制作を体験できる場所となる。

### 3.4.3. EVC の駐車場

EVC の駐車能力は非常に大きく(乗用車 142 台、ST バス 18 台、観光バス 9 台、原動機付き軽三輪車 34 台、タクシー 40 台、オートバイ 199 台、シャトルバス 14 台)、事業規模から見て、民間企業のチャンスは大きい。また、エローラ石窟の既存の駐車場を EVC の駐車場に移転する予定になっていることから、民間企業が駐車場の経営に関心をもつ可能性は高い。

駐車場の民営化にあたっては、エローラ・ビジターセンターから石窟までのシャトルバスの運行を含めた運営を民間企業に提供すべきである。

## 3.5. EVC の暫定的スタッフ計画

EVC における職員数は、以下のような人員を想定した。

表 3-3 ビジターセンターの暫定的組織(エローラ)

コア職員			サービス要員	合計
部長	課長	一般		
6	7	14	48	75

出典： JICA 調査団

## 3.6. EVC 財務計画

メインレポートに記載された基本ケースの前提条件において、エローラの年間キャッシュフローを以下に示す。

### 3.6.1. 基本ケース (エローラ)

エローラ・ビジターセンターの基本ケースのシナリオに基づく10年間のキャッシュフローを、以下に算出した。



表 3-4 10 年間キャッシュフロー（エローラ基本ケース）

（単位：Rs. Lakh）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	270.8	280.5	290.5	300.9	311.7	322.9	334.1	345.8	357.9	370.4
経費合計	390.4	408.3	427.4	447.5	468.6	490.8	514.1	538.5	564.2	591.1
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-119.6	-127.8	-136.9	-146.6	-156.9	-167.9	-179.9	-192.7	-206.3	-220.7
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	1,139	1,183	1,228	1,275	1,324	1,374	1,427	1,481	1,537	1,595

出典： JICA 調査団

初年度における赤字は、アジャンタの基本ケースよりも少ない約 120lakhs ルピーである。これは、2011 年におけるアジャンタ基本ケースでの、1 日平均の訪問者 413 人と比較して、エローラ基本ケースでは 1,139 人/日であること。また、施設の延べ床面積がエローラのビジターセンターで 11,807 m<sup>2</sup>のところ、アジャンタのビジターセンターでは 20,442 m<sup>2</sup>となっており、施設の維持管理費と水道光熱費が、床面積がより小さいエローラ・ビジターセンター割安となっているためである。

赤字の傾向はアジャンタの基本ベースの場合と同じで、10 年の訪問者の増加に比して経費関連コストのエスカレーションが高いことに起因している。

2011 年の総収入は 270.8lakhs であり、エローラへの訪問客がアジャンタよりも多いことから、入場収入はアジャンタの場合の総収入に対する割合よりも大きい約 63%を占めている。

アジャンタの基本ケースにおいて議論したように、商業施設からの家賃や利益配分で得られる収入は不安定であり、また、民間企業の入札結果に影響されることになる。入館料から得られる収益は商業施設からの収益よりも大きいことから、アジャンタの基本ケースよりもエローラにおいては、より収益の確実性が高いといえる。

支出の合計は 390.4 lakhs ルピーであり人件費と維持管理費が全体の支出の 76%を占めている。

### 3.6.2. 楽観的予測

基本ケースと比較するために、両ビジターセンターについての楽観的予測を以下に示すような想定で計算した。

- より高い来訪者数の伸び率
- より多くの石窟群入場者からの来館
- より高額の入館料
- より高額賃貸料と割り前

表 3-5 楽観的予測に基づく EVC 平均来訪者数/日

	楽観ケース		基本ケース	
	ローカル	外人	ローカル	外人
2008 年（石窟の入場者数を調整）	736	24	736	24
2011 年	1,112	27	1,112	27
2014 年以降	2,332	57	1,243	31

出典： JICA 調査団

上記想定に基づき、アジャンタおよびエローラ両ビジターセンターの 10 年間の楽観的キャッシュフローのシナリオをベースに下記に算出した。

表 3-6 10 年間キャッシュフロー（エローラ楽観的予測ケース）

（単位：Rs. Lakh）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	381.0	472.8	564.7	656.8	661.3	666.0	670.8	675.8	680.9	686.2
経費合計	390.4	408.3	427.4	447.5	468.6	490.8	514.1	538.5	564.2	591.1
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-9.4	64.5	137.3	209.3	192.7	175.2	156.8	137.3	116.8	95.1
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	1139	1556	1972	2389	2389	2389	2389	2389	2389	2389

出典： JICA 調査団

算定によれば、楽観的ケースでは収益性があることを示しており、その主たる原因は、基本ケースとの比較において 4 年目までの入館料の増加からより大きな収入があるからである。

エローラのビジターセンターにおける初年度の赤字は、入館者数が少ないことが原因である。その後、入館者数の増加に伴い収益も増加するが、5 年目以降は経費項目に対する物価上昇と入館者数の安定により、収益を年々落とすことになる。

楽観的ケースの場合、現在の石窟と比較してより高額の入館料が見積もられているため、入場料の上昇は考慮されていない（賃貸料と利益配分は年間 3%の増加と想定した）。したがって、後年に入館料を上げることができれば、エローラ・ビジターセンターでは利益の減少は回避できるであろう。

下記にエローラ・ビジターセンターの 10 年間の楽観的キャッシュフロー+3%上昇ケースを示す。

表 3-7 10 年間キャッシュフロー（エローラ楽観的予測+3%/年入館料上昇ケース）

（単位：Rs. Lakh）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
収入合計	381.0	482.6	590.0	703.4	724.4	746.1	768.4	791.3	815.0	839.4
経費合計	390.4	408.3	427.4	447.5	468.6	490.8	514.1	538.5	564.2	591.1
MTDC 活動の純キャッシュフロー	-9.4	74.3	162.6	255.9	255.8	255.3	254.3	252.8	250.8	248.3
ビジターセンターへの入館者数(人/日)	1139	1556	1972	2389	2389	2389	2389	2389	2389	2389

出典： JICA 調査団

エローラ楽観的予測ケースでは、初年度を除いて安定した収益を計上することができる。

## 4. 制度組織

### 4.1. アジャンタとエローラの遺跡・総合開発委員会の設立(AEHIDA)

アジャンタやエローラの遺跡サイトのように、公私の土地所有を前提とする広範な地域での開発管理が必要なときは、下記のような特定の手順で土地利用を実施する必要がある。

- 場当たりの開発や組織化されていない開発の防止
- 特定の単一テーマまたは複数テーマへの注力
- 長期的な経済、社会、環境上の持続可能性の確保。ある場合には、文化遺産をその範囲に含めることもできる—先行遺跡・人工物がもたらす視覚的性格を強化する都市計画規制などである(例えばカイロ市は、建物の標準色として白を用いることを指示している)。
- エリア内の一般的開発を改善する。

開発委員会の設立に伴って、ビジターセンターの運営管理と持続的な将来運営のために、以下のような諮問委員会を設置することを、調査団は提案する。

諮問委員会は、ビジターセンターのアトラクションに重点を置いたコンテンツとイベント・プログラムの作成のための助言、指示、方針などを MTDC 準備室に提案する。この諮問委員会のメンバーは、意思決定手続に参加することができ、以下のような代表から構成される。

- 演芸
- 学界
- 手工芸品や芸術品の作家
- MTDC と ASI
- アジャンタ・エローラにおける分野別専門家(ここ 10 年相当の長期間にわたり遺跡サイトに関して調査を行ってきた人)
- 文化および世界遺産への支援に関心を持つ業界団体・主体

開発委員会の名称は、「アジャンタ・エローラ遺跡・総合開発委員会」とし、以下のような組織構成となる。

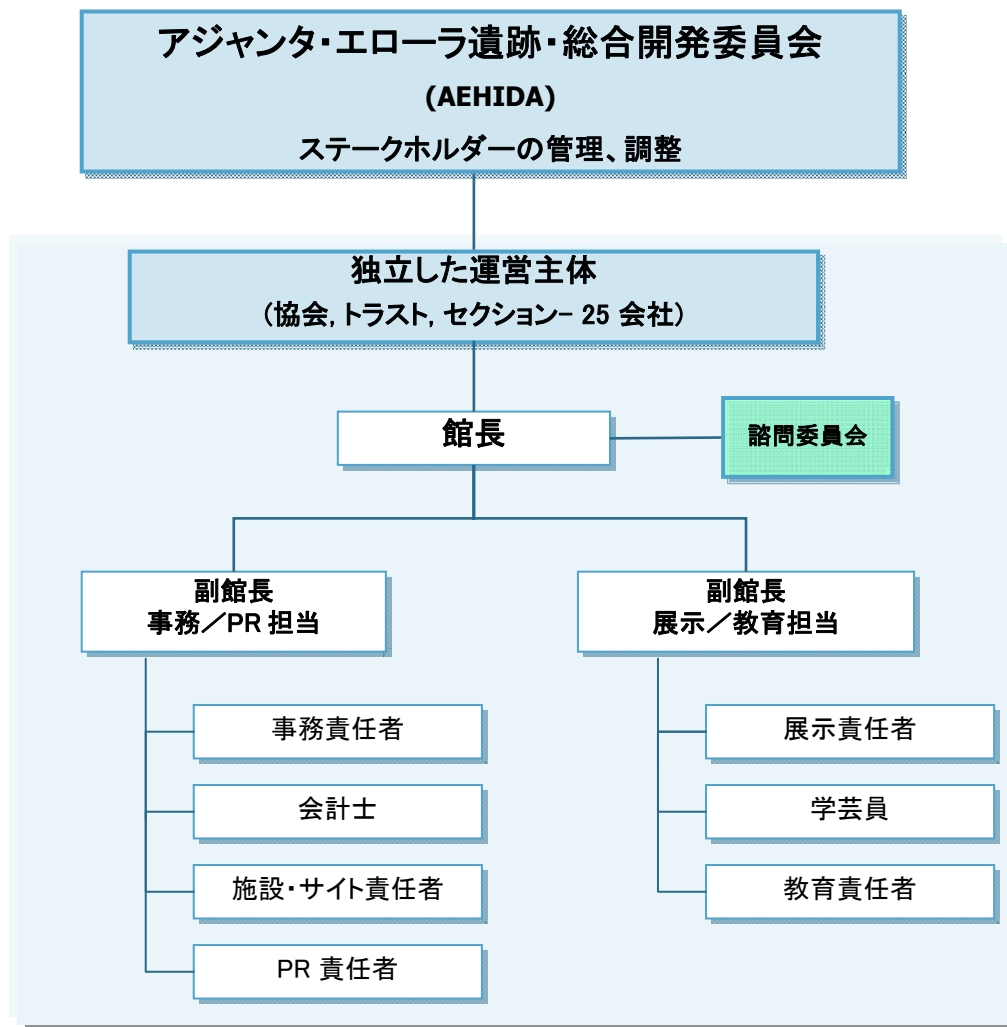


図 4-1 最終的な組織構成

出典： JICA 調査団

## 4.2. 独立主体としての検討

インドでは、博物館は政府機関の一部であり(文化省)、従業員は公務員である。そのガバナンスと行政はより大きな政府機関のそれと統合されている。ライン部門の一つである博物館は、統治機関の予算から毎年の運営割当金を受け取る。得た収入は博物館が保持せず、国庫に納められ、直接的には博物館に恩恵しない。このため、博物館で提供するサービスと品質を改善するインセンティブはほとんど働かない。

意思決定は限定され、運営費、開館時間、運営プログラムおよび人員の給与基準は統治機関が定めることとなっており、博物館会員、スポンサーシップ、寄付および資金調達の際には限界がある。

上記の問題を克服するため、ビジターセンターの制度・組織的立場は、ビジターセンターとしての機能の持続的発展性の獲得を目標としなければならない。

この点で、制度的枠組みは、組織設計を決定する上で重要な要素であり、その決定のために必要な要素とは、以下のとおりである。

- ビジターセンターが MTDC 内の下位ユニットになるか、もしくはまったく別の主体になるか。
- ビジターセンターの管理と統括が「営利」主体になるか「非営利」主体になるか。

ビジターセンターの場合には、以下に示すような目的のために非営利主体として運営管理することが望ましい。(a)助成金の受け取り元金を保持するための適切なプラットフォームを可能にする、(b)民間ドナーを含めたドナーに対して税務上のインセンティブを与える、(c)献身的ガバナンス構造を可能にする、(d)政府および民間の様々な利害関係者を参画させることができる、(e) MTDC および主要スポンサーから比較的独立した形での給与基準と運営を可能にする。

ビジターセンターを非営利主体として運営する場合、以下に示す三つの形態の登記がインドで可能である。

- トラスト(信託)
- 協会(ソサエティー)
- セクション 25 会社

資産と財産が関係するときには、特に土地、貴重な展示品および建物についてトラストが通常設置される。

非営利主体についての最終的な組織形態の決定は、ビジターセンターとしての目的に加え、MTDC・政府スポンサーの特定の州政府基準および内部規定を基本とすることになる。非営利主体の形態が MTDC・政府スポンサーにより決定された場合は、法律専門家との相談も含め各オプションの具体的内容を検討することからプロセスを開始すべきである。

協会は少なくとも 7 名の経営委員会委員(理事などの役員)を置かなければならない。経営委員会が統治主体であり、または審議会もしくは経営・執行委員会が統治主体となる。

手続は州によって異なる。ただし、一般的には、申請は数種の手続きと併せて提出する。ただし、協会の資金が、協会の目的および目標を遂行する目的のためだけに用いられるとの経営委員会メンバーによる宣言は必須である。

トラスト証書と異なり、定款と規則は、印紙用紙に作成する必要はない。

## 5. スケジュール/時間限定活動計画

### 5.1. ソフトオープンおよびグランドオープンに向けての準備作業計画

エローラおよびアジャンタ両ビジターセンターの開館日程が建設工事の完成によってやや異なっているものの、エローラおよびアジャンタ両ビジターセンターの準備作業が併せて行われることがより効率的である。

下記の図表は、AVC の残存土木工事が完了になった時点を基点とし、必要な準備活動とビジターセンターのソフト・オープンまでの一般的手続きを示している。

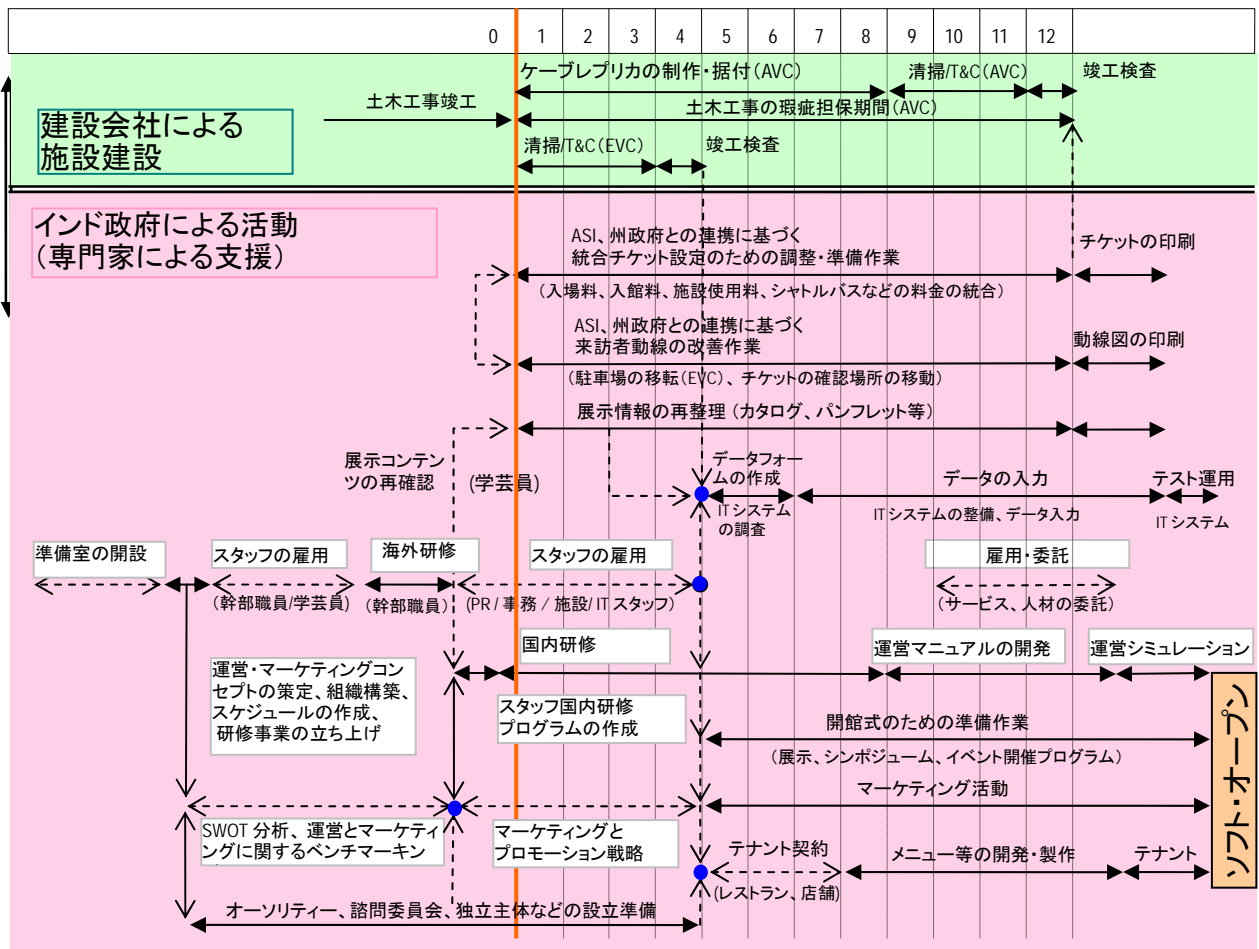


図 5-1 一般的な開館に向けたスケジュール

出典： JICA 調査団

エローラおよびアジャンタの両ビジターセンターの当初の開館時期は、夫々2010年3月と2010年末と想定されていたものの、建設の遅れに伴い、開館時期も大幅に遅れるものと考えられる。

アジャンタ・ビジターセンターについては、殆どの土木工事は終了しているものの、石窟レプリカの主要展物工事がまだ始まっておらず、完成には少なくとも後8ヶ月を要する(すなわち2011年3月完成)。

エローラ・ビジターセンターについては、土木工事の殆どは既に完了しており、後は、小規模な工事と展示品目の設置のみとなっている。MTDC によれば、エローラのビジターセンターは 2010 年 10 月に完成できるとされている。

準備作業としては、ビジターセンターの職員の雇用、のスタッフの研修、内部および外部の組織構築、マーケティング活動を含む開館前の活動が必要である。建設行為とは別に、それと並行して施設の引渡し前に必要な準備作業として、ソフト・オープン前に 1 年以上を要する。

## 6. 財務計画に関する考慮事項

### 6.1. 持続可能な財務計画

アジャンタとエローラの両ビジターセンターにおける設計上の受け入れ人数は、現状で期待される来訪者数を上回っている。したがって、開館当初は赤字を計上することになる。

持続可能な財務計画において、以下に留意すべき重要事項を示す。

人件費が固定されている一方、光熱費は通常変動するが、ここでは両方とも以下の理由により、固定されている。

- 人件費と維持管理費が支出総額の 70%以上であること。
- 光熱費の約 50%を占める電気代は、観光客の数に関係なく必要であり、混雑時にはエアコンの経費がさらに増加すること。

したがって、発生経費は固定していることから、収入がビジターセンターのキャッシュフローに影響を与える項目となる。

収入の構成は：(1) 入場料収入、(2) 家賃/利益配分である。入館料収入は、来訪者の数と料金表によって計算されるため、決定された料金表、来館者数が入館料の収益の大きな要因となる。

アジャンタとエローラの基本ケースでの総収入の 40～50%は賃貸料や利益配分が占める。上記で示したように、家賃収入や利益配分は民間企業の入札結果に影響されることから、確実な収益として期待できない。

ただし、来訪者数の増加が望める場合には、両ビジターセンターにおける利益は生じ、財政支援なしに運営を維持することができる。

したがって、キャッシュフローにおける最も重要な変数は、ビジターセンターへの来訪者の数である。

ビジターセンターのキャッシュフローを向上させるためにも、来訪者数を増やさなくてはならないが、マーケティングや魅力的な展示、教育活動を担当する有能な人材を雇うことが重要である。コンテンツ開発を含むプログラムは、人々を魅了するための鍵であり、十分な経験を持つ人材を配置する必要がある。

## 6.2. 収益増大策

さらなる設備投資および支出に対する予算措置などにより、ビジターセンターにおける収益向上策にはいろいろな選択肢がある。

### (1) 選択肢1 ビジターセンターにおける正規事業活動

以下に示すような付加的活動の空間は既にビジターセンターに存在しており、世界遺産やその歴史にとりわけ関係しているアーティストや出演者とのプログラムの調整や取り決めが必要になっている。

- 特別出演のダンスなどのショーや教室
- 特別なアートイベント教室
- 世界遺産に関する特別教育や調査研究セミナー
- 特別フィルムや詩の朗読関連イベント

ディナーショー(ディナーを取りながら、踊りや音楽その他の催し)は地元民および外国客双方が楽しめる。その他、ビジターセンターは展示会、会議や他のイベントの開催に場所を提供することができ、一連の活動の立案はビジターセンターの運営持続可能性を確保する上で重要である。ビジターセンターにおいては、イベントを運営・立案することのできる組織を確立しなければならない。地元民と面接した結果、質の高い飲食店や店舗、日陰を提供する樹木が点在する美しい緑の芝生が敷き詰められた庭園、展示室、その他のレジャー施設さえあれば、石窟に行かなくてもビジターセンターには行くであろうことが判明した。

以下に示す付加的活動は、隣接地区/特別宣伝等を含み、支援施設等で追加費用が必要となる。いくつかの活動は、追加費用の影響、規制の影響、組織への影響があると自身が等、したがって、これらはより効果的に初期のコア活動の後に統合となっていると考えられると、クリティカルマスを実現します。

- リトリート (アジャンタ)
- 仏教教育研究センター(アジャンタ)
- ビジネス・イベントの展示場(エローラとアジャンタ)



- ・ コンベンションや会員クラブ(許容し得る限定的活動)

## (2) 選択肢2 CSR 活動と法人スポンサーシップ

政府助成金に加え、法人スポンサーは、元金創設に拠出することもできる。

- ・ 金利を利用して O&M 経費に充当する。

法人スポンサーは、ロゴ/ネーミングや施設/適切なブランディングの見返りに、融資を提供することができる。選択肢には次のようなものがある。

- ・ 指定空間:例えば展示会場、講堂、円形劇場、景園/庭園地区
- ・ 指定人工遺物/レプリカ、展示物
- ・ 特定追加的/付加価値活動の主催

博物館、芸術、文化および世界遺産は、基本的慈善モデル、CSR 活動を通じて、広範なビジネス・モデルを引き出すことができる。

## (3) 選択肢3 周辺地の開発

観光事業の目的に許容し得る近隣地区における長期的(8~10 年のスパン)な土地開発では、以下のような事業を考慮の対象とする。

- ・ 上記を統合した PPP モデルによって、不足するビジターセンターの O&M 費用を支援する。

会費:「アジャンタ・エローラ友の会」: 国内・国外の個人および団体が対象。

# 7. 今後の展開方針

## 7.1. 不完全な前提条件

当該調査の目的は、アジャンタ・エローラ両ビジターセンターの運営管理計画を策定することである。当報告書の各章は、MTDC の新たな組織・制度の構成に基づいて記述されている。各章の関係は、以下のように五つの主な分野に分かれる。それらは1) 運営管理計画の基盤、2) 組織の基盤、3) ビジターセンターの運営管理、4) 外部活動および5) PPP 管理である。



図 7-1 最終報告書の章立てにおける準備作業の流れ

出典： JICA 調査団

組織構築上の課題として、第 4.1 章「組織構築」および第 4.7 章「民間委託基本計画」では、以下のような前提に基づき計画した。

- ビジターセンターの使命と運営方針を持続し、世界遺産を不適切な開発や活動から管理・保存することを目的に、アジャンタ・エローラ遺産・統合開発公社を創設する。
- 財務上の柔軟性の確保、免税措置の享受、ビジターセンターの運営管理上の説明責任を達成するために、トラストまたはセクション 25 の会社ではなく、協会（ソサエティー）として独立主体を創設する。
- 当該主体は、官民連携(PPP)事業として民間企業と官側の役割を立案・設計し、入札を実施する。このような官民の役割を決める立案・設計は、入札をする上での最低条件となる。

しかしながら、ドラフト・ファイナル・レポートの提出に際して、MTDC 内における制約が露呈した。すなわち要員および予算の関係により、MTDC がフォローアップし、運営管理計画を実現するためには、MTDC に運営管理計画を提出しただけでは十分ではなく、かつ現実的でないことが理解された。

## 7.2. 短期 PPP 入札におけるリスク

MTDC は、いろいろな制約や課題があるにも拘らず、早期に民間主体に両ビジターセンターの運営管理を任せることを提案している。しかしながら、以下のようなリスクが予想されることから、この案は極めて非実地的なものである。

- 両ビジターセンターをアジャンタ・エローラ世界遺産の補完施設として確立する当初のコンセプトを台無しにする可能性がある。
- 施設およびインフラの立案、設計開発および建設に多額の投資を要しないことから、民間企業にとっては、両ビジターセンターの PPP は非常に魅力的であると考えられる。しかしながら、早期に入札を実施してしまうと、道路、空港、商業複合施設といった「ハード」または物理的インフラに経験を有するプロジェクト・ディヴェロッパーが両ビジターセンターの入札を独占する可能性がある。しかしながら、当プロジェクトは典型的な「ハード」のインフラ・プロジェクトではなく、多くの関係機関の調整とコンセンサスの確立、制度・組織的な観点からのステークホルダーの協調が肝要であり、インフラの開発/管理/運営だけの事業ではない(例えば、世界遺産の振興等に CSR 活動として興味を示す民間企業、MTDC、MOT、州政府、ASI などとの連携・調整が必要になる)。
- CSR 支援への対応については、マイナスの影響を与えられる可能性もあり得る。CSR 活動および文化/世界遺産保存の観点から、実業界を参画させる方法と仕組みを提供する制度開発に関する業務を担う必要がある。しかしながら、これを実現させるためには、慎重な準備作業と戦略的なアプローチが必要である。
- プロジェクトに携わる企業や主体を 事前評価で数社選定したとしても、入札が不調に終わった場合は、当該プロジェクトの目的や裨益効果に対して公衆が疑問を抱く可能性がある。過去の PPP 事業やその他の調達プロジェクトの経験から、プロジェクトは、夫々の場面において入札者からの最適な反応と公共に対する保護を確保するよう、適切に計画・準備されなければならない。未成熟な段階における入札発注は、プロジェクトに対するイメージを損なう可能性がある(世評とブランドのリスクとも称される)。
- 民間企業に発注する事業では、当該民間主体が入札図書に関して施設および性能要件として、竣工図書および詳細な仕様を必要とする。適切な PPP 入札なくしては(例えば性能要件、モニタリングおよび評価メカニズム、ペナルティーや報酬取り決めなど)、性能品質の期待される水準を維持し、両ビジターセンターの当初のコンセプトを持続することは困難になる(すなわち、来館者に優しく、遺跡保全を支援・推進し、世界的水準の運営とアトラクション、汚染の無い世界遺産を実現する)。

- 恒久的な効果は、物理的投資だけでなく、早期入札では達成し得ない制度・組織強化面の支えをも必要とする。必要なのは、制度・組織面における開発支援要件と調和するパフォーマンスの持続的な存在である。

結論として、早期 PPP 入札は、推奨することはできない。

### 7.3. MOT のより大きな役割の必要性

現在の MTDC は、統合チケット計画、コンテンツ開発、その他の事業を含む ASI との協調や計画面において技術的な制約に直面している。また、総合開発委員会の創設に関して州政府に影響を与え、実現させる上で、MTDCは制約に直面している。しかしながら、MOT はビジターセンターのためにかかる観光開発と関係機関との連携調整に対する十分な権限と能力を持っており、プロジェクトを支援する立場にある。MOT はまた、国際的にアジャンタおよびエローラ両石窟を広報する(ブランド化と助成)高い能力を有しており、全インドを代表するイメージがある。

さらに、MTDC のみならずマハラシュトラ州政府や ASI、文化省とも緊密な協調が必要であることから、MOT は技術的側面から税制面に至るまで、全ての点において可及的速やかに指導的役割をはたさなければならない。

また、MOT が初期の重要な段階(ソフト・オープンからグランド・オープンにいたる間)において、ビジターセンターのもつ潜在的な能力を発揮させるためにも、引き続き州政府と MTDC に対して支援を実施することは、非常に有効であると考ええる。

もしも州政府と MTDC の制約レベルが極めて厳しいものであれば、MOTによる直接的、かつより長期の支援が必要になるかもしれない。

### 7.4. 組織構成

長期的に見れば、遺跡群は恒久的な機関によって、すなわち総合開発委員会、諮問委員会や独立主体により運営管理される必要がある。しかしながら、かかる機関の組織・制度の構築には長時間を要することから、遺跡サイトや両ビジターセンターの開発事業を監督する暫定的な主体の立ち上げを提案する。かかる暫定主体の職務と組織設計は、次章で触れることにする。以下に、準備段階における暫定的な組織図を示す。

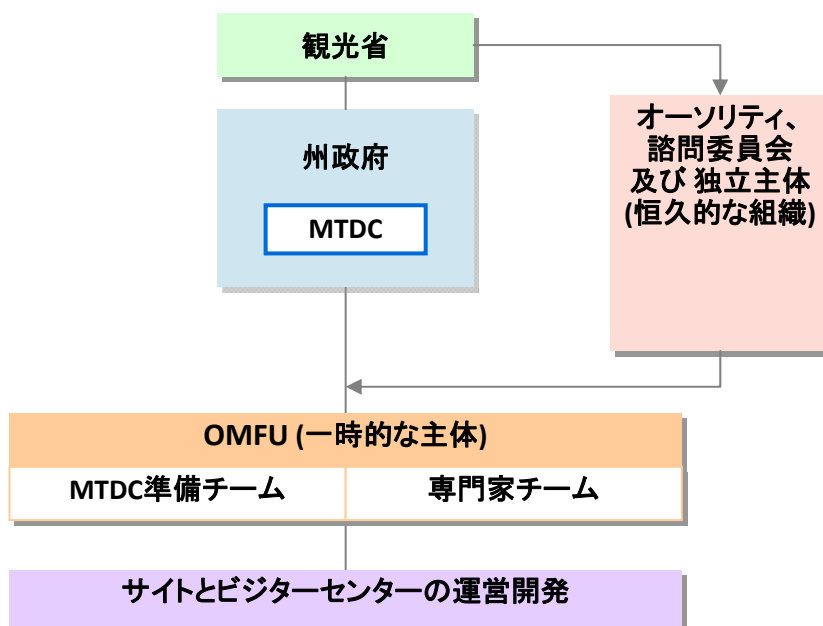


図 7-2 運営開発に伴う暫定的及び恒久的な組織主体

出典： JICA 調査団

## 7.5. MTDC の準備作業のための実践的アプローチ

先に第 4.1.1 章において提案した開館に向けての日常準備業務を遂行する MTDC 準備室に代わり、調査団は、運営管理促進ユニット(OMFU)成るものを提案する。

OMFU は、両ビジターセンターが正式稼動するまでの暫定機関と、政府関係機関としての MTDC による既存のプロジェクト管理機関との理想的な架け橋として、準備作業を推進することになる。

両ビジターセンターは国際レベルの機能を果たすべく設計されたものであり、インドでこの類のものとしては初めての施設である。本件をさらに進め、ビジターセンターのブランドとしての名称を知らしめるためには、献身的な努力と継続的で戦略的な計画とその実施を必要とする。これらをビジターセンターにて提供される観光関連サービスに反映させ、CSR 活動やその他の事業参加に民間企業を引き付けたり、主要ステークホルダーの利害を均衡するように目標を定めた専門的アプローチを実施することは重要である。

両ビジターセンターの開発については、当局が予定しているいくつかの他のプロジェクトと同等に扱われる可能性がある。もし、当局の目標がタージマハルの占めているブランド/知名度までアジャンタおよびエローラを振興するのであれば、少なくともソフト・オープンとグランド・オープン段階の立ち上げまでは、特段の努力と協調した支援が必要である。

OMFU はかかる状況の下で、統合された業務促進・支援を計画通り、かつ時間限定的に可能ならしめる重要なユニットとして機能することになる。

OMFU は、新規両ビジターセンターの職員となる人材を一体化し、そして夫々の必要な分野で恒久的/献身的なステークホルダーと専門家によってこれらの職員を支えていくことになる。インドの現状に鑑み、両ビジターセンターのより高い可能性を実現するために、これは現実的かつ革新的なアプローチであると考ええる。

MTDC 内に専ら両ビジターセンターの開発準備活動に焦点を合わせた準備室の立ち上げに対して、人材面と予算面の制約に直面している状況に鑑み、両ビジターセンターのソフト・オープンへの準備活動を促進する日常的支援活動を実施する主体として、以下のような組織構造を提案する。

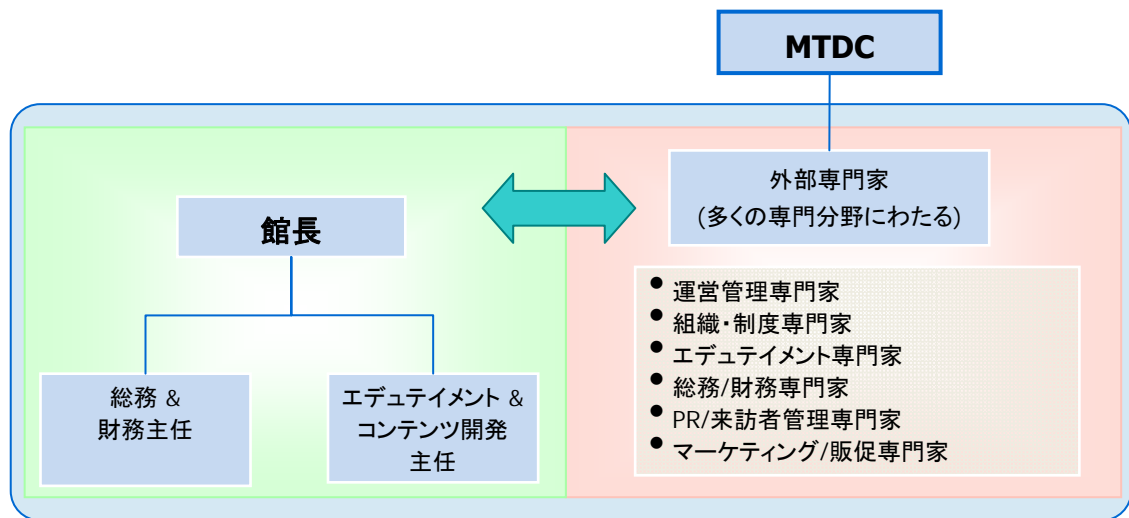


図 7-3 MTDC 準備室/OMFU の概略図

出典： JICA 調査団

### (1) MTDC 準備チーム（緑枠参照）

ビジターセンターにおける機能で中核をなすグループの3職位を雇用する。すなわち館長、総務・財務主任およびエデュテイメント・コンテンツ開発主任。

- 上記3職位については、適切な予算措置によってインド政府が資金を提供する。
- これらの職位は政府部門から仰ぐ必要はなく、ビジターセンターの設立に関わるコンサルタントとして雇っておくことも可能である。ただし、最終的にはビジターセンターを運営管理する事業体に転籍することになる。

### (2) 専門家チーム（ピンク枠参照）

このチームは、マーケティング・販促戦略、進捗のモニタリング、MIS の確立、MoT、州観光局、ムンバイのMTDC やアウランガバードのASI等を含むステークホルダー間の調整と作業フォローアップなど、広範な活動分野において上記MTDC準備チームを支える専門家/コンサルタントのチー

ムで構成されている。当該チームはまた、政府が任命したMTDC準備チームの組織開発、人員配置、入札手続き等の作業を支援する。専門家チームは、これらの作業を促進・支援する立場として遂行する。

専門家チームの設立に関しては、以下のような必要性に鑑み計画することが重要である。

- ビジターセンターの運営管理計画について、その実施可能性を高め、かつ完遂する。このような業務を実現する上で、MTDC には人材がいない、もしくは当該要員が他の任務を抱えていることから、ビジターセンターの業務に専念できないという制約があることを認識する。
- 複数の多角的専門技術を必要とし、それらが統合された形で対応できる必要があること。
- 要求される特殊な専門分野の人材に対する政府給与水準の制限についての認識。

専門家チームは、初期段階においては MTDC に代わって夫々の役割を遂行し、MTDC準備チームの要員に対して専門的支援を提供する。MTDC準備チームはこの OJT によってソフト・オープン後、運営管理を独自で達成できるようになり、その時点で専門家チームは解散することになる。つまり専門家チームは、かかる背景で要求される主要な立ち上げ作業を可能ならしめるプログラム・マネジメント・サービスを提供するものである。

MTDC準備チームは、最終的にはビジターセンターを運営管理するために、ビジターセンターの正規職員として転籍することになる。

MTDC を代表し、かつビジターセンターの責任者でもある Managing Director と Executive Engineer は、2週間に1回、または月1回のペースで進捗状況の検討とモニタリングを実施する。

MTDC準備室/OMFU は、ビジターセンターの施工請負業者からの引渡しまでの間は、ムンバイを拠点に業務を遂行することになる。これにより、OMFU は各関係機関との活動と任務を調整・支援することが可能となる。

MTDC準備室/OMFU は、その後MTDC準備室の転出と専門家チームの解散までの間、アウランガバードに移転して業務を実施することになる。

## 目次

序文  
要約  
目次  
地図  
図表目次  
略語一覧

1.	本件業務の背景	1
1.1.	本件業務の背景	1
1.1.1.	アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業	1
1.2.	ビジターセンター	3
1.2.1.	ビジターセンターの特徴	3
1.2.2.	アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの特色	4
1.3.	調査概要	6
1.3.1.	調査目的	6
1.3.2.	調査地域	6
1.3.3.	調査範囲	6
1.3.4.	本件調査で求められる成果	6
1.4.	調査のアプローチ	6
1.4.1.	事業全体としての効果の最大化という観点からの取り組み	7
1.4.2.	実用的な組織構造と要員計画の策定	7
1.4.3.	関連機関との連携構築	8
1.4.4.	財務的、技術的自立発展性の確保	9
2.	調査結果	11
2.1.	施設およびサイト	11
2.1.1.	基本的な設計条件	11
2.1.2.	施設設備およびユーティリティ設計	14
2.2.	来訪者のサーキュレーションフロー	18
2.3.	運営管理計画に対する MTDC の基本方針	24
2.4.	MTDC の制度的権能	25
2.4.1.	MTDC が運営するホテル及び施設のビジネスモデル	26
2.4.2.	施設の最適な使用のための会社本部監視システム	27
2.4.3.	運営のための現在の人材管理政策(人材成果のためのインセンティブ及び市場における志向)	27



2.4.4.	ビジターセンター・プロジェクトに関する能力評価から来る推論	27
2.4.5.	人材	28
2.4.6.	MTDC の財政能力	28
2.5.	経営と運営の外部委託	31
2.6.	関係組織との協力	32
2.6.1.	ASI(インド考古学局)との協力	32
2.6.2.	他の観光関係者との協力	39
2.7.	収入源と支出	41
2.7.1.	キャッシュフロー	42
2.8.	インドでの類似ケース	44
2.8.1.	ムンバイのクオニ・アカデミー	44
2.8.2.	アウランガバードのホテル経営大学 (IHM)	46
2.8.3.	アウランガバードのババサヘブ・アンベドカル・マラトワダ博士大学の博物館	49
2.8.4.	アウランガバード州立考古学博物館	49
2.8.5.	ムンバイのホテル経営、ケータリング技術及び応用栄養学学校	50
2.8.6.	ムンバイのチャトラパティ・シバジ・マハラージ・ヴァストゥ・サングラハラバ博物館	52
2.8.7.	バウ・ダージ・ラード博士博物館	53
2.8.8.	国立博物館	54
2.9.	アジャンタ・エローラ、アウランガバードに関する観光市場の分析	55
2.9.1.	両石窟への来訪者の概要	55
2.9.2.	史跡への来訪者	57
2.9.3.	インドにおける観光	60
2.9.4.	インドの観光ルート	62
2.10.	開設スケジュールの設定	67
2.11.	問題点の要約	68
3.	運営管理計画のための基礎的対応	71
A.	対処すべき運営管理計画の主要問題	71
B.	問題の影響	72
C.	優先的な運営管理計画の主題	73
3.1.	来訪者管理計画	75
3.1.1.	二つのサイトのシステムの終了(ASIとMTDC)	75
3.1.2.	一回の訪問における二つのサイトの統合(エローラ石窟とビジターセンター)	77
3.1.3.	一訪問で二サイト(アジャンタ石窟とビジターセンター)の統合	85

3.1.4.	統合的でビジター中心主義の施策	92
3.1.5.	協力および発券	92
<b>3.2.</b>	<b>観光マーケティング戦略</b>	<b>95</b>
3.2.1.	主要市場セグメントへの取り組み	95
3.2.2.	国レベルおよび州レベルの観光周遊ルートに関する情報の提供	96
<b>4.</b>	<b>運営管理計画</b>	<b>98</b>
<b>4.1.</b>	<b>組織構築</b>	<b>98</b>
4.1.1.	組織構築の要件	98
4.1.2.	特別諮問委員会の創設	99
4.1.3.	アジャンタとエローラの遺跡・総合開発委員会の設立	101
4.1.4.	独立主体の性格	104
4.1.5.	ビジターセンターが外部主体として考慮される場合	107
<b>4.2.</b>	<b>運営計画</b>	<b>115</b>
4.2.1.	ビジターセンターの使命および運営方針	116
4.2.2.	機能およびその内容	119
4.2.3.	運営管理計画	120
<b>4.3.</b>	<b>維持管理計画</b>	<b>126</b>
4.3.1.	物理的要件と能力	127
4.3.2.	技術的自立	128
4.3.3.	建物の維持管理	128
4.3.4.	M&E 設置物の維持管理	130
4.3.5.	維持管理費用	131
<b>4.4.</b>	<b>リスク管理</b>	<b>133</b>
4.4.1.	安全・セキュリティ計画	133
4.4.2.	施設安全要件	136
4.4.3.	来訪者の安全性および健康に関わる要件	137
<b>4.5.</b>	<b>内部組織および人材養成計画</b>	<b>139</b>
4.5.1.	要員の調達	140
4.5.2.	要員配置計画(人数および地位)	141
4.5.3.	スキルに関する要件	144
4.5.4.	要員訓練計画	147
4.5.5.	契約条件	152
<b>4.6.</b>	<b>商業区域の運用・委託計画: レストラン、みやげ物店、駐車場</b>	<b>152</b>
4.6.1.	レストラン	153
4.6.2.	みやげ物店	155

4.6.3.	駐車場.....	157
4.6.4.	事業形態.....	158
<b>4.7.</b>	<b>民間委託基本計画.....</b>	<b>161</b>
4.7.1.	経営にあたる業者のタイプ.....	161
4.7.2.	PPP の構成の種類.....	164
4.7.3.	ビジターセンターに対する PPP オプションの模索.....	168
<b>4.8.</b>	<b>財務計画.....</b>	<b>173</b>
4.8.1.	基本ケース想定(収入).....	174
4.8.2.	基本ケース想定額(経費).....	183
4.8.3.	基本ケースのキャッシュフロー.....	187
4.8.4.	楽観的予測.....	191
4.8.5.	財務分析.....	194
4.8.6.	持続可能な財務計画.....	200
<b>4.9.</b>	<b>AVC/EVC 開館に向けてのスケジュール/時間限定活動計画.....</b>	<b>201</b>
4.9.1.	責任と期限.....	202
4.9.2.	ソフトオープンおよびグランドオープンに向けての準備作業計画.....	205
4.9.3.	期限を決めた活動計画.....	206
<b>4.10.</b>	<b>経営の効率化と来訪者アトラクション強化に関する提言.....</b>	<b>210</b>
4.10.1.	収益増大策.....	210
4.10.2.	リスク/感受性係数.....	214
4.10.3.	政府機関、公共機関および地域社会との結びつきの強化.....	216
4.10.4.	市場セグメントの確定.....	217
4.10.5.	地域開発計画との統合および観光名所.....	219
4.10.6.	魅力的な観光アトラクションとしての展示計画に関する提言.....	220
<b>5.</b>	<b>今後の展開方針.....</b>	<b>226</b>
5.1.	不完全な前提条件.....	226
5.2.	短期 PPP 入札におけるリスク.....	228
5.3.	MOT のより大きな役割の必要性.....	229
5.4.	組織構成.....	229
5.5.	MTDC の準備作業のための実践的アプローチ.....	230



图1 调查对象地域



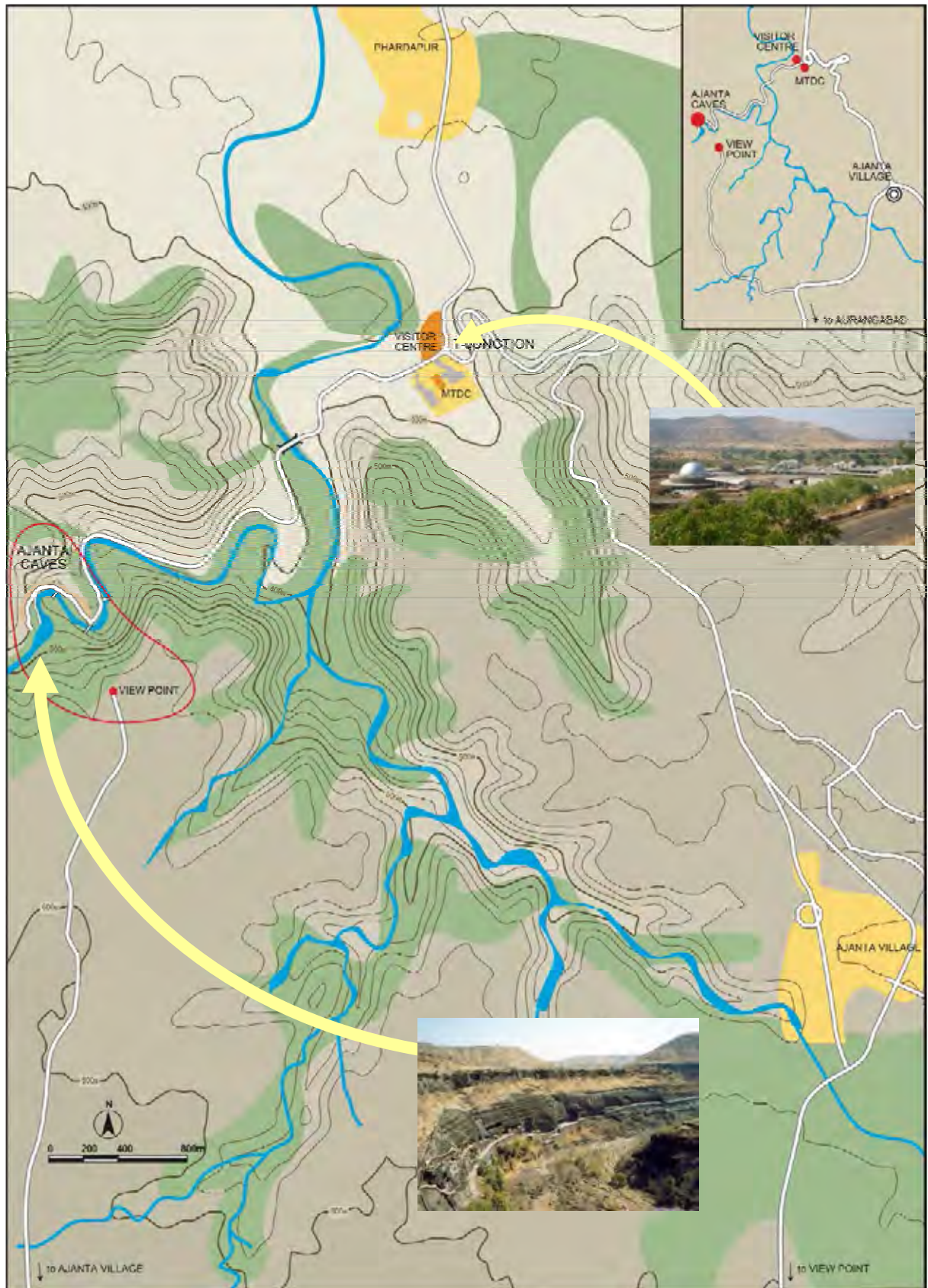


図2 調査対象地域(アジャンタ)



图3 調査対象地域(エローラ)



## 図目次

図 1-1	アジャンタ・ビジターセンターの鳥瞰図	5
図 1-2	エローラ・ビジターセンターの鳥瞰図	5
図 2-1	アジャンタ サイトマップ	22
図 2-2	アジャンタ 詳細マップ	23
図 2-3	エローラ サイトマップ	24
図 2-4	ASI の組織構造	34
図 2-5	インドの ASI サークル	35
図 2-6	国内客と外客の構成比 (2008)	56
図 2-7	国際来訪者の数と観光収入	60
図 2-8	地域別及び上位 10 カ国からの外国来訪者数	61
図 2-9	インドの観光ルート	65
図 2-10	世界遺産回廊	66
図 3-1	問題による影響	72
図 3-2	エローラ サイトマップ	76
図 3-3	来訪者別観光ルート	77
図 3-4	エローラフロー1 (学生)	79
図 3-5	エローラフロー2 (外国客-冬場)	80
図 3-6	エローラフロー3 (外国客 夏場)	82
図 3-7	エローラ 行程の比較	83
図 3-8	エローラ・ビジターセンター駐車場レイアウト	85
図 3-9	アジャンタフロー1 (冬場)	87
図 3-10	アジャンタフロー2 (夏場)	89
図 3-11	アジャンタ 行程の比較	90
図 3-12	アジャンタ・ビジターセンター 駐車場レイアウト	91
図 3-13	空間的な観光構造	96
図 4-1	初期段階における組織構築	99
図 4-2	最終的な組織構成	104
図 4-3	トラストの典型的な事務局構造	112
図 4-4	運営管理計画作成の流れ	117
図 4-5	空調設備と機械強制換気設備が備えられている部屋(AVC)	132
図 4-6	空調設備の備えられている部屋(EVC)	133
図 4-7	緊急ネットワーク	135
図 4-8	トレーニングプログラムを準備するための典型的な流れ	148
図 4-9	商業スペースの企画プロセス	158

図 4-10	業者のオプション .....	162
図 4-11	PPP オプションイメージ .....	167
図 4-12	ビジターセンターにおける民間連携の可能性 .....	168
図 4-13	民間部門の参加のための可能なオプション .....	169
図 4-14	PPP オプションフロー（シナリオ A） .....	170
図 4-15	PPP オプションフロー（シナリオ B） .....	171
図 4-16	アジャンタ基本ケース（2011 年） .....	194
図 4-17	アジャンタ楽観的ケース（2011 年） .....	195
図 4-18	アジャンタ楽観的ケース（2020 年） .....	196
図 4-19	エローラ基本ケース（2011 年） .....	198
図 4-20	エローラ楽観的ケース（2011 年） .....	199
図 4-21	エローラ楽観的ケース（2020 年） .....	199
図 4-22	一般的な開館に向けたスケジュール .....	206
図 4-23	世界遺産回廊とアジャンタ・エローラ .....	219
図 5-1	最終報告書の章立てにおける準備作業の流れ .....	227
図 5-2	運営開発に伴う暫定的及び恒久的な組織主体 .....	230
図 5-3	MTDC 準備室/OMFU の概略図 .....	231



## 表目次

表 1-1	アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業の概要	1
表 1-2	ビジターセンターの特徴	3
表 1-3	アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの概要	4
表 2-1	ビジターセンターへの予測、計算	12
表 2-2	MTDC の現在のスタッフィング状況及び彼らの教育背景	28
表 2-3	2005 年度 MTDC の収入規模	29
表 2-4	ホテル 46 部屋	29
表 2-5	レストラン 225 席	30
表 2-6	MTDC の所有・運営ホテルの財務成績	30
表 2-7	MTDC の所有・運営レストランの財務成績	30
表 2-8	PDCA サイクルの要素を用いた財務指標	31
表 2-9	アジャンタ及びエローラ・サイトにおける制約と機会	38
表 2-10	アウランガバードで創業する主な企業のリスト	40
表 2-11	アジャンタ・エローラ石窟への来訪者数	55
表 2-12	ASI が管理し入場料を徴収している史跡への来訪者数(2008)	58
表 2-13	州別のホテル客室数	62
表 2-14	問題点の要約	68
表 3-1	アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの概要	71
表 3-2	遺跡サイトの訪問所要時間	72
表 3-3	ビジターセンター機能と参加	73
表 3-4	来訪者のタイプ	74
表 3-5	他の世界遺産サイトとの入場料比較	93
表 3-6	ビーチ観光客と文化観光客の比較	96
表 4-1	営利、非営利団体の職員手当の比較	106
表 4-2	トラスト、協会、セクション 25 会社の比較	109
表 4-3	諸前提の分析のためのチェックポイント構造	116
表 4-4	ビジターセンターの暫定的組織(アジャンタ)	142
表 4-5	ビジターセンターの暫定的組織(エローラ)	143
表 4-6	ASI との共同作業とコーディネーターがある一時的なスタッフ配置プラン	144
表 4-7	人材育成の課題と支援策	144
表 4-8	主なビジターセンター・スタッフの職務	145
表 4-9	スタッフカテゴリによる観光経営コースカリキュラム	151
表 4-10	博物館学コースカリキュラム	152
表 4-11	AVC のレストラン施設	154

表 4-12	MTDC アジャンタレストラン施設と財務実績 .....	154
表 4-13	EVC のレストラン施設 .....	155
表 4-14	MTDC エローラレストラン施設と性能 .....	155
表 4-15	運営委託契約と利益分与契約の比較 .....	160
表 4-16	商業活動における推薦する契約のタイプと期間 .....	161
表 4-17	ビジターセンターの役割 .....	161
表 4-18	PPP の構成(ケース I)の例 .....	166
表 4-19	PPP 関係(ケース II)の例 .....	166
表 4-20	PPP オプションの主要特性とリスク (シナリオ A) .....	170
表 4-21	長所と短所 (シナリオ A) .....	172
表 4-22	長所と短所 (シナリオ B) .....	172
表 4-23	2010 年来場者数と想定数 .....	174
表 4-24	来場者伸び率 .....	174
表 4-25	ビジターセンター来訪者数比率 .....	175
表 4-26	洞窟とビジターセンターへの毎日の来訪者 .....	175
表 4-27	営業日数 .....	175
表 4-28	入場料: 現在と値上げ後 .....	176
表 4-29	飲食店運営所得の想定 .....	177
表 4-30	既存 MTDC 飲食店 .....	178
表 4-31	飲食店の経費想定 .....	178
表 4-32	飲食店の初期投資の想定 .....	179
表 4-33	初年度の所得および費用の概要 .....	179
表 4-34	店舗の初年度所得 .....	180
表 4-35	店舗の経費想定 .....	180
表 4-36	地元店舗の賃貸料の想定 .....	181
表 4-37	店舗の営業利益 .....	181
表 4-38	アジャンタ駐車場 .....	182
表 4-39	エローラ駐車場 .....	182
表 4-40	人件費 .....	182
表 4-41	所得割り前 .....	182
表 4-42	アジャンタ・ビジターセンター組織 .....	183
表 4-43	エローラ・ビジターセンター組織 .....	184
表 4-44	給与水準 .....	184
表 4-45	一般経費の人件費に対する割合 .....	185
表 4-46	光熱費 .....	186

表 4-47	設備メンテナンス費用	186
表 4-48	視聴覚ソフトウェアの更新費用の想定	187
表 4-49	アジャンタ基本ケース - (AVC 来訪者数:413 人/日)	188
表 4-50	エローラ基本ケース - (EVC 来訪者数:1,139 人/日)	189
表 4-51	10 年間キャッシュフロー (アジャンタ基本ケース)	190
表 4-52	10 年間キャッシュフロー (エローラ基本ケース)	190
表 4-53	楽観的予測に基づくアジャンタの想定	191
表 4-54	楽観的予測に基づく AVC 平均来訪者数/日	191
表 4-55	楽観的予測に基づくエローラの想定	192
表 4-56	楽観的予測に基づく EVC 平均来訪者数/日	192
表 4-57	10 年間キャッシュフロー (アジャンタ楽観的予測ケース)	193
表 4-58	10 年間キャッシュフロー (エローラ楽観的予測ケース)	193
表 4-59	10 年間キャッシュフロー (アジャンタ楽観的予測+3%上昇ケース)	197
表 4-60	10 年間キャッシュフロー (エローラ楽観的予測+3%上昇ケース)	200
表 4-61	異なった概念選択肢の財政的な貢献	213
表 4-62	ビジターセンターの魅力を高めるための問題と支援策(1)	217
表 4-63	ビジターセンターの魅力を高めるための問題と支援策(2)	220
表 4-64	展示タイプ毎のコンテンツの数	221
表 4-65	場所別の展示内容(アジャンタ)	223
表 4-66	場所別の展示内容(エローラ)	224
表 4-67	映像、展示パネル、ウォークスルーに関するコンテンツ(アジャンタ)	225
表 4-68	映像、展示パネル、ウォークスルーに関するコンテンツ(エローラ)	226

## 略 語 一 覧

略語	英語名	和訳名
AAI	Airport Authority of India	インド空港庁
AEDP	Ajanta – Ellora Conservation and Tourism Development Project	アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業
ASI	Archaeological Survey of India	インド考古学局
AVC	Ajanta Visitor Centre	アジャンタ・ビジターセンター
BSNL	Bharat Sanchar Nigam Ltd.	電気通信公社
DFR	Draft Final Report	ドラフト・ファイナルレポート
DTCA	Department of Tourism and Cultural Affairs	観光・文化局
EVC	Ellora Visitor Centre	エローラ・ビジターセンター
FD	Forest Department	森林局
FDM	Forest Department of Maharashtra	マハラシュトラ州森林局
FR	Final Report	最終報告書
IDFC	Infrastructure Development Finance Company Limited	インフラストラクチャー開発ファインンス会社
IGNFAC	Indra Gandhi National Fine Arts Centre	インドラガンディー国立芸術センター
IGRMS	Indira Gandhi Rashtriya Manav Sangrahalaya	インドラガンディー国立人類博物館
IHM	Institute of Hotel Management	ホテル経営学校
ILF & S	Infrastructure Leasing & Finance Services Limited	インフラストラクチャー・リース&ファイナンス・サービス会社
INTACH	Indian National Trust for Art and Cultural Heritage	アートと文化遺産に関するインドナショナルトラスト（インタック）
IR	Inception Report	インセプション・レポート
ITR	Interim Report	インテリム・レポート
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MAHA	MAHA Vitaran, Maharashtra State Electricity Distribution Co., Ltd.	マハラシュトラ州配電公社
M & E	Mechanical and Electrical	機械・電気設備
MJP	Maharashtra Jeevan Pradhikaran (formerly Maharashtra Water Supply & Sewerage Board)	上下水道公社
MOT	Ministry of Tourism	観光省
MPD	Maharashtra Police Department	マハラシュトラ警察局
MSED	Maharashtra State Electricity Distribution Co., Ltd.	マハラシュトラ州配電公社
MSRTC	Maharashtra State Road Transport Corporation	マハラシュトラ州道路交通公社
MTDC	Maharashtra Tourism Development Corporation	マハラシュトラ州観光開発公社

O & M	Operation and Maintenance	運営維持管理
OMFU	Operations Management Facilitation Unit	運営管理促進ユニット
OJT	On the Job Training	職業訓練
PMC	Project Management Consultant	プロジェクト・マネージメント・コンサルタント
PMU	Project Management Unit	プロジェクト・マネージメント・ユニット
PPP	Public-Private Partnership	官民パートナーシップ
PWD	Public Works Department, Government of Maharashtra	公共事業局
ST Bus	State Transport Bus	州交通バス
SPV	Special Purpose Vehicle	特定目的媒体
UPTDC	Uttar Pradesh Tourism Development Corporation	ウッタルプラデッシュ州観光開発公社

# 1. 本件業務の背景

## 1.1. 本件業務の背景

### 1.1.1. アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業

マハラシュトラ州はインドで2番目に人口の多い州であり、3番目に面積の大きな州である。また、同州はインドでもっとも裕福な州の一つであると言われている一方、大きな所得間格差が深刻な課題として懸念されている。

マハラシュトラ州政府が策定した境・文化遺産の保全を目的とした「州観光開発マスタープラン」に基づいて、インド政府は日本政府に観光インフラ整備のための円借款供与を要請し、「アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業」に対する円借款の供与は1992年に調印され、翌1993年から事業実施が開始された。同事業は2002年に成功裏に完了し、翌2003年3月31日には同事業のPhase IIに対する円借款のローン・アグリーメントが調印された。Phase II事業は現在終盤にさしかかり、2011年7月末の貸付終了に向けて事業の実施が進んでいる。

同事業は遺跡と周辺自然環境の保護・保全とインフラ整備を含む総合観光開発を実施し、地域開発を推進することを目的としている。同事業の概要は表1-1に示す通りである。

表 1-1 アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業の概要

フェーズ	主要コンポーネント
Phase I (1993 - 2002) 円借款供与額 37.45 億円	遺跡/遺産保全(インド考古学局-ASI) 道路改良(マハラシュトラ州公共事業局 -PWD) アウランガバード空港改良(インド空港庁-AAI) 植林(マハラシュトラ州森林局-FDM) 上下水(マハラシュトラ州上下水局-MJP) 給電(マハラシュトラ州電力局-MSEB) 来訪者管理システム(マハラシュトラ州観光開発公社-MTDC) 観光宣伝(MTDC)
Phase II (2004-2010) 円借款供与額 73.31 億円	遺跡/遺産保全(ASI) アウランガバード空港新ターミナル建設(AAI) 植林(FDM) 道路改良(PWD) 上水(MJP) 観光開発(MTDC):アジャンタ・ビジターセンター、エローラ・ビジターセンター、ロナール隕石クレーター観光開発、メディアと広報、ウェブサイトと予約システム開発、人材育成

出典： MTDC

同事業はインド政府観光省を責任管轄機関とし、その下で、中央政府機関であるインド考古学局(ASI)と空港庁(AAI)、州政府観光開発公社(MTDC)を始めとする州政府機関等、

複数の実施機関によって実施されている。アジャンタとエローラにそれぞれ建設されるビジターセンターはMTDCが実施を担当するフェーズIIのサブプロジェクトだが、運営管理計画の作成は円借款事業のスコープには含まれていない。

2010年1月時点でエローラの施設工事と展示はおおむね完了している。アジャンタは施設工事が完了しているが、展示工事はこれから発注されることになっているため、すべての工事が完了するのは2010年末と予想されている。

一方、運営に必要な組織体制、人員配置計画、収支計画、維持管理計画、飲食スペース等商業用地の運営方針等の計画の策定が遅れているため、ビジターセンターの開館までに運営面での十分な準備が整わないことが懸念されている。

また遺跡群との連結動線を含む動線管理も課題として残されている。MTDCは運営の民間委託を視野に入れた両ビジターセンターの包括的な運営管理計画を策定する必要があり、本件業務はそれを支援するものである。

本件業務の課題として以下の点が指摘できる。

- MTDCにビジターセンター運営の経験ノウハウがない。
- 文化遺産の展示を中心としているものの、博物館法に位置づけられた施設ではないことから、ASIの関与がほとんどなく、持続発展的な文化遺産に関する展示企画の情報源が途絶えている。
- 既存の仕組みでは、成果に対するインセンティブ等給与制度に課題があり優秀な人材が集まらない。このため、自律的な発展が期待できない。よって質の高いサービスが期待できない。
- 本物が直近にあるのに、レプリカを見るためだけにビジターセンターに十分な数の来訪者があるとは考えられない。
- 両遺跡、特にアジャンタは地理的に都市部から離れているので、石窟を見に来る観光客がビジターセンターに足を運ぶ時間的余裕が限られる。
- 施設の規模が大きいため、水道、光熱費等の運営・維持管理費の負担が大きい。
- 本物の展示物がないことから、保険や警護の心配はないが、AV機器や情報処理機材などによる解説が主になり、こうしたものは早期に陳腐化する傾向がある。また、これらの機器の操作と維持管理には相応の技術レベルが必要になる。

- ・ 地域開発を意図して事業が実施され、また文化遺産の保全活動には地域住民の巻き込みが不可欠なはずだが、そうした地域社会との連携のための取り組みが不十分である。また円借款事業のそうした分野のソフトコンポーネントとの連携が十分に考えられていない。

このような背景から、JICA は MTDC に対する技術協力により、計画施設ならびに類似関連施設の調査を実施し、MTDC による運営の民間委託を視野に入れた両ビジターセンターの包括的な運営管理計画の策定を、支援することとした。

## 1.2. ビジターセンター

### 1.2.1. ビジターセンターの特徴

近年におけるグローバル化の進展と国際的な観光の発展に伴い、新たなニーズに対する機関がつくられる一方、古い機関は見直されている。このような状況の下、ビジターセンターや資料館が観光地(文化、歴史、自然環境)に隣接して建設され、対象地域の重要性や歴史的背景に関して体験型の情報を提供している。

本ビジターセンターは、世界の博物館の傾向として、単なるモノの所蔵や展示から、モノの学術的な解説やモノとの対話を通じて理解できる場所として発展する必要がある、次表に示すような観光案内所と博物館の中間に位置する機能を持っている。

表 1-2 ビジターセンターの特徴

	ツーリストインフォメーションセンター (TIC)	ビジターセンター もしくは 資料館	博物館 (遺産センター)
定義	センターが提供する案内：地域の催し物、宿泊施設、地図および観光に関する事項	センターが提供する案内：案内図、施設等のインフォメーション、許可証、ガイド付ツアー 教育用展示、出土品展示(自然、場所の重要性の認識の教育性の向上のため文化的歴史)視聴覚を含んだ展示、パネル、レプリカの展示	博物館は建物もしくは機関 建物に物を所蔵。博物館は科学的、美術的、歴史的に重要なものを集め保存し展示を通して恒久的／短期に一般に公開する。
場所	空港入り口、バスセンター、ホテル、レストラン	文化的歴史的自然的に関心のある場所	大きなものは主なる都市、地方は町もしくは地方
目的	観光客の案内	交流、教育、宣伝。デスクバリー時の興奮、エデュテインメント	物の収蔵施設
入場料	無料	入館料、催事入場料	入館料
資金	政府予算、本・パンフレットの売上	政府予算、PPP 運用、ハンドクラフト店舗売上	政府予算、博物館店舗売上

出典： JICA 調査団

アジャンタとエローラの両ビジターセンターは、展示モデル、解説用グラフィックパネル、地図、視聴覚ディスプレイ、講堂、レストラン、土産品店などを配する十分な空間を持っている一方、



運営管理に関するソフト面の対応が不足しており、来訪客の体験を向上させることにより、観光客を飛躍的に増加させることができる。

このため、サイトが保持する可能性を最大限に引き出すために、本件では来訪者の動線計画（駐車場から、情報の提供、エデュテイメント、石窟、レストラン、土産物店、車まで）に関して最適な結論を導き出すための検討を行う。また、ビジターセンターの職員に対する研修内容として来訪者への情報提供、施設運営・利用方法、イベント開催、パンフレットの作成、ガイドサービスや子供の保育サービスなどを検討する。ただし、修復や保存技術、研究に関しては、外部委託になる。更には、組織運営、スタッフの雇用、財務的な持続性に関する提案を行う。

## 1.2.2. アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの特色

図 1、2、3 に示したように、アジャンタ石窟とエローラ石窟はマハラシュトラ州都ムンバイの東北東約 400km に位置するアウランガバード県(District)にある世界遺産である。アジャンタ・エローラと一括して呼ばれることが多いが、アウランガバード市内の西約 30km に位置するエローラ石窟(後5-10 世紀)と同市内の北約 120km に位置するアジャンタ石窟(前1-後2世紀、5世紀-6世紀)は時代と場所の異なる別個の遺跡で、UNESCO にも個別に世界遺産として登録されている。両遺跡とも農村地域にあり、周辺に大きな都市は存在しない。本円借款事業によってアクセス道路が整備されるまでは、現場に到達すること自体が容易ではなかったが、現在は空港があるアウランガバードから日帰りが可能である。

アジャンタ・ビジターセンター(AVC)とエローラ・ビジターセンター(EVC)は、それぞれの遺跡入場ゲートの近くに建設される観光施設である。施設の概要は表 1-3 に示すとおりである。

表 1-3 アジャンタ・ビジターセンターとエローラ・ビジターセンターの概要

	アジャンタ・ビジターセンター	エローラ・ビジターセンター
敷地面積	323,695 m <sup>2</sup>	210,000 m <sup>2</sup>
延べ床面積	20,442.17 m <sup>2</sup> (渡り廊下を含む)	11,806.69 m <sup>2</sup> (渡り廊下を含む)
展示スペース:	6,697 m <sup>2</sup> (講堂を含む)	1,909 m <sup>2</sup> (講堂を含む)
用途	観光センター、展示室(常設、特別企画)、レストラン、ショップ、講堂、トイレ、野外円形劇場	観光センター、展示室(常設、特別企画)、レストラン、ショップ、講堂、トイレ、野外円形劇場

出典： MTDC

図 1-1 アジャンタ・ビジターセンターの鳥瞰図



出典： MTDC

図 1-2 エローラ・ビジターセンターの鳥瞰図



出典： MTDC

両施設とも遺跡に関する展示と石窟に関する解説を行う展示スペース以外に、レストラン、土産物店、講堂、イベントスペースを備え、いわゆるサイト博物館とは異なる。施設全体としては観光施設であり、その機能のひとつが博物館機能である。

## 1.3. 調査概要

### 1.3.1. 調査目的

アジャンタおよびエローラの両ビジターセンターが適切な運営体制、人員、予算に基づき開館し、安定的に運営・維持管理されることを目的に、両ビジターセンターの運営計画を策定し、開館までの行動計画と工程表を策定するとともに、将来的なセンターの集客力の向上に向けた提言を行う。

### 1.3.2. 調査地域

本件業務の対象地域は以下に示すとおりである。

- アジャンタとエローラ石窟、ビジターセンターとアウランガバード地区周辺
- MTDC の本部があるムンバイ
- 観光省およびインド考古学局の本部があるデリー

### 1.3.3. 調査範囲

本調査は 2009 年 12 月に合意された Implementation Framework に基づき実施するものであり、調査内容、相手国関係者との役割分担については、これに則り行うこととする。

### 1.3.4. 本件調査で求められる成果

本調査で求められている主要な成果は以下のとおりである。

- アジャンタ、エローラ両ビジターセンターの運営管理計画
- 開館に向けた行動計画と工程表
- 両センターの集客力向上のための提言

## 1.4. 調査のアプローチ

以上でみてきた背景を踏まえ、以下の基本方針にしたがって調査業務を実施した。

- 事業全体としての効果の最大化という観点からの取り組み
- 関連機関との連携構築
  - ASI との連携の重要性
- その他の関連機関との連携構築
- 財務的、技術的自立発展性の確保

- 技術的な自立発展性の確保
- 財務的な自立発展性の確保と財務的、組織的なフレキシビリティの必要性

#### 1.4.1. 事業全体としての効果の最大化という観点からの取り組み

本件業務は「アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業(II)」という円借款事業の一環として実施されるものである。表 1-3 ですで見たとおり、この円借款事業は遺跡/遺産保全、空港、道路、上水、電気、植林、小規模融資、人材育成といった広範な分野のサブプロジェクトから構成されている。これらが全体として最大限の効果を発揮することに配慮することが必要である。

「アジャンタ・エローラ遺跡保護・観光基盤整備事業(II)」は遺跡と周辺自然環境の保護保全とインフラ整備を通じて地域開発を推進することを標榜していることから、両ビジターセンターの運営計画作りにおいても地域開発という視点は重要である。またそうした視点を持つためには、円借款事業のプロジェクト実施管理コンサルタント(Project Management Consultant - PMC)および事業実施機関(Project Management Unit - PMU)と緊密な連絡をとりつつ実施を行うことが不可欠だと考えられる。特に、円借款事業本体のソフトコンポーネントである人材育成、植林といった社会開発プログラムと相乗効果を生むようなビジターセンターの利用方法を検討すべきである。

本件業務の対象である両ビジターセンターは、ショッピング、飲食、イベント機能を備えた複合施設であり、どちらかという博物館よりも「道の駅」に近い。また施設の規模が大きいため多様な利用可能性がある反面、逆に多様な利用方法を考え出さないと光熱費を含む維持管理費用を賄えなくなる可能性がある。つまり商業スペースを収益施設として活用するための具体的な提案をおこなうことは本件業務の重要な課題だと考えられる。

#### 1.4.2. 実用的な組織構造と要員計画の策定

ビジターセンターの実用的な運営におけるサービスレベルと対象とする顧客を設定することで、MTDC の技術的、財政的な持続性を確保することができる。

このことから、調査団はインドにおける管理運営ノウハウを理解するために、ホテルなどにおける接客や観光産業に携わる人々を訪ねた。

調査団は、ホテル従業員などの接客の研修・教育機関を訪れ、本件と提携できる分野の可能性について検証し、意見交換を行った。しかしながら、ビジターセンターの持つ機能は、接客管理だけではなく、博物館としての管理運営も求められている。

したがって、技術的な持続性とビジターセンターの魅力を向上させることを目的に、調査団は博物館学、学芸員、工芸品・製品開発、文化事業に関する教育機関をも訪問した。

### 1.4.3. 関連機関との連携構築

関連機関との連携構築は組織強化の重要なテーマである。何故ならば、この連携構築の成否がプロジェクトの成否に直接関わっているからである。したがって、まずはこの連携構築をどのようにすればより理想的な形に近づけられるかを調査し、検討する。また、連携構築の可能性を探ることで、初めて組織計画や人材計画への方向性を見出すことが可能となることから、本調査業務では運営管理計画を策定する上でも避けては通れない最重要課題である。

#### (1) ASI との連携の重要性

ASI は、ビジターセンターの展示内容や広報活動における学術的な情報源としての重要な機能がある。ビジターセンターの開館後も、ASI による継続的な遺跡の保護活動、研究等により、ビジターセンターにおける企画展示、教育活動、イベントや国際会議の開催、出版事業等の実施を通して、ビジターセンターの持続・発展的な運営が可能になる。

一方、ビジターセンターは、ASI が管理する両石窟の修復保存中の補完機能と人口圧力を軽減するだけでなく、遺跡への来訪者に対する情報やアメニティーを提供し、さらには来訪者の動線に余裕(吹きだまり、時間稼ぎ、トランジション機能)を与えることで、来訪者の行動パターンを管理しやすくする機能を持っている。また、石窟内では、照度の高い照明を施すことができないことから、ビジターセンターにおけるレプリカによって壁画を見やすく表現し、歴史的背景の解説を施すことで遺産そのものの情報を補強し、また、ASI の研究成果のショーケース機能としても活躍することができる。

このようなことから、両者の連携構築はそれぞれに対して補完関係にあり、同時にシナジー効果を発揮することができ、ひいては本事業の効果発現を持続的に発展させる上で必須であることから、本調査業務ではどのようにすれば良好な連携が構築できるかを探り、提案し、実現に結びつけることとしたい。

#### (2) その他の関連機関との連携構築

ビジターセンターは両石窟との関係だけではなく、マハラシュトラ州の観光施設としての位置づけもある。毎年 12 月には、マハラシュトラ州政府観光局がエローラ・フェスティバルを主催し、有名な音楽家や舞踊家を招いて伝統芸能が披露されている。野外円形劇場やコンフェレンスホールなど豊富なアメニティー施設を保有する当該ビジターセンターは格好の開催場所となりうる。特に、地域住民が営む店子のスペースがセンター内に用意されていることから、ミュージ

アムショップとともに地域工芸品の販売など、地域開発を支援する機能も重要であり、祭りの主催者や地域住民との連携が欠かせない。

また両石窟が多くのインド人修学旅行生によって盛況を博していることから、AV 機能や展示解説機能を持つビジターセンターは文化遺産の歴史的背景や遺跡保存に関する教育活動の場としても重要で、協働による教育プログラムの開発など教育省との連携構築も重要である。

一方、アジャンタ・エローラの石窟に関するアーカイブや関連図書を保有するインディア・ガンディー国立芸術センターや大学など ASI 以外にも学術的な情報や画像データを提供できる機関があり、ビジターセンターと連携することでそれぞれの機能を強化することが可能となる機関が多く存在するので、これらとの連携についても検討する。

このように、両ビジターセンターは、観光地における単なる展示施設というよりも、国際的なアジャンタ・エローラ世界遺産の拠点施設としてのポテンシャルを備え、その成否の鍵を連携構築が握っていると言っても過言ではない。

#### 1.4.4. 財務的、技術的自立発展性の確保

ビジターセンターのスタッフが雇用され、何とか開館に漕ぎ着けたとしても、その運営を持続的なものにするためには、多大な準備と努力が必要とされる。両ビジターセンターの規模が延べ床面積にして約 10,000m<sup>2</sup>と大規模であること、照明だけではなく AV 機材や情報処理機材など展示関連機材、空調設備や浄化装置などを保有していることから、運営・維持管理に掛かる費用は大きい。このため、ビジターセンターが財務的にも技術的にも自立発展的に運営・維持管理されることは、円借款事業全体の効果発現を促す上でも必須の課題である。

##### (1) 技術的な自立発展性の確保

アジャンタ石窟はアウランガバードから片道2時間、エローラは片道1時間のところにあり、アウランガバードから一日で両石窟を訪れて帰ってくると、移動だけで6時間かかる。それぞれの石窟で1時間だけ滞在し、途中で昼食をとると全行程で11時間以上かかることになる。つまり、このようなパッケージを組んできた観光客にとって、ビジターセンターでの滞在はトイレとリフレッシュメント以外は不可能になる。したがって集客性を考えたビジターセンターにとっての理想的な観光客の行程は、少なくとも2日間で両石窟を訪れるというパターンが望ましい。ただし、ビジターセンターが来訪者にとって必要かつ魅力的な機能をもっていなければ、早晩に廃れてしまうことになる。

ビジターセンターが来訪者にとって快適で魅力的な場所になるようなサービスを提供するために、本調査では必要な機能と技術能力を明確にし、これらを確保するための方策を検討し、提案したい。

## (2) 財務的な自立発展性の確保と財務的、組織的なフレキシビリティの必要性

上記を可能にするためには、財務的な支えがなくてはならない。現在の両サイトにおける最大の収入源は石窟への入場料であるが、この収入は ASI を経由して国庫へ納められ、遺産の保存や管理予算として ASI に振り分けられ、ビジターセンターの運営財源になることはない。したがって、ビジターセンターとして、財源になる収益を独自に稼がなくてはならない状況にあり、そのためのビジネスモデルが求められている。

一方、硬直的な公務員の給与制度では、成果に対するインセンティブを求める優秀な人材を雇用することは困難である。そのためビジターセンターが独立採算可能な組織となることが望ましい。このため、本調査業務では、ビジターセンターの機能を整理して、段階的な組織強化とゾーン(分野)毎の民間連携を調査、検討し、提案することにした。

## 2. 調査結果

2010年3月21日から4月17日の第1次現地調査、5月16日から6月10日の第2次現地調査、および7月4日から17日の第3次現地調査において、調査団は政府の関連機関や関係する機関とのインタビュー、協議を通して、プロジェクトの現状における課題を確認し、ステークホルダーから入手した資料の分析に基づき、調査結果を以下に取りまとめた。

### 2.1. 施設およびサイト

施設・設備・展示計画の現状分析では、ビジターセンターが実際に運営・維持管理され、来訪者によって利用されている状況を想定したシミュレーションを現場にて行った。また、そのシミュレーションも開館前、開館後、来訪者のいない閉館後など異なる時間帯を設定して実施した。

特に安全対策上、大勢の来館者が実際に館内を巡っている場合や来館者の人数が急激に変動する時間帯などに十分考慮した調査・分析を行う必要があり、運営管理上の課題をこのシミュレーションを通して抽出することが重要である。安全対策上、特に注目すべき課題例を以下にあげる。

- 動線上のボトルネック(ピーク時間、緊急避難時)
- サービス動線と来館者動線がクロスする場所
- 児童や高齢者の転倒・落下誘発箇所
- 安全・警備対策上の死角
- 指や腕などが挟まれる可能性のある箇所

また、ビジターセンターの魅力の創出や快適性の向上に繋がる要素についても確認し、上記リストに含めることとした。

#### 2.1.1. 基本的な設計条件

調査団は、AEDPの事業全体に関するフィージビリティスタディを除き、各々のビジターセンターの収入、運営・維持管理コストを計上したキャッシュフローを含むフィージビリティスタディが本事業には存在しないことを確認した。このことは、これらのサイトに対して政府予算がまだ割り当てられていないこと、また、現実問題としてビジターセンターの工事は、政府の資金不足により中断している状況にある。



ビジターセンターの施設規模と設備の容量は、2010年における石窟への予想入場者数を基に算出されている。季節的な来訪者数の変動に伴う過剰設計を避けるため、ビジターセンターの来館者の割合は、ハイシーズンにおける平均的なピーク日のピーク時間をベースに、施設開発フレームワークとして変動幅を考慮した割合(50%)に基づき計算されている。それぞれのビジターセンターへの予想来館者数は、以下の通りである。

表 2-1 ビジターセンターへの予測、計算

AVC の予測および計算	人数(パーセンテージ)
ハイシーズンのピーク日の入場予測	6,006
ハイシーズンのピーク日のピーク時間の率	(66.7%)
ピーク時間の人数(昼食時12:00~15:30)	4,006
施設開発フレームワーク(変動幅を考慮した割合)	(50.0%)
施設開発フレームワークに基づく来訪者数の予測	2,003
EVC の予測と計算	人数(パーセンテージ)
ハイシーズンのピーク日の入場予測	9,051
ハイシーズンのピーク日のピーク時間の率	(66.0%)
ピーク時間の人数(昼食時12:00~15:30)	5,974
施設開発フレームワーク(変動幅を考慮した割合)	(40.0%)
施設開発フレームワークに基づく来訪者数の予測	2,389

出典： Main Report, Tourist Complex & Theme Park, AEDP ( 2002 年 1 月 ) , MTDC

上記の予測数値は、当時においては過剰設計にならないよう季節的な変動幅を考慮したものとなっているが、2010年における来訪者数の実態と比較すると、依然として過大評価された数値となっている。

対象サイトの土地は、既に MTDC によって買収され、所有されている。土地の商業的利用に関しての制限はないが、土地取得過程において元の地主との関係がこじれている状況にある。したがって、ビジターセンターの運営に当たっては、周辺住民に対してのインセンティブと前向き活動が求められている。

### (1) アジャンタ・ビジターセンター(AVC)

両ビジターセンターの建物は周囲環境に配慮し、特に石窟と共存するよう設計されており、親近感があり、容易にアクセス可能で、環境にやさしい設計となっている。建物の主な材料は、サイト周辺で入手可能な石とコンクリート打ち放し、木材を使用している。双方の建物は、地表面より約4m下に設計されている。

AVCにおける地質は、岩質で硬い。したがって、建築家による原設計ではもう少し深く掘り下げる予定であったが、資金的にも技術的にも難しいことから、現状の位置となった。

AVC の玄関ホールにおける直径27mのドームのコンセプトは、仏塔の形を模写しており、夜間に照明された時には、大提灯を思わせるイメージでデザインされている。建物の螺旋状の配置は、峡谷における自然が生み出した馬蹄形の石窟配置に基づいている。



本施設の規模は極めて大きいですが、延べ床面積の1/3は壁面のある4つの石窟 (No1. 2, 16, 17) の原寸大レプリカであり、本物の壁画は環境変化に脆弱なことから、来訪者数を減らすことを考慮して、レプリカが設置された。

## (2) エローラ・ビジターセンター (EVC)

EVC も同様なコンセプトであるが、地質はアジジャンタと反対で軟質であり (Black cotton soil: ラテライト)、建物の基礎構造に関しては、不等沈下しないよう考慮されている。

主な AVC と EVC の設計上の相違は、石窟の展示方法にある。AVC は大きな空間を利用して、原寸大の石窟のレプリカを製作し、体験型の展示となっており、一方 EVC では、大きさ1/10 のカイラシュ寺院の模型を展示し、全体の状況が巨視的に把握できるようになっている。



## 2.1.2. 施設設備およびユーティリティ設計

双方のビジターセンターの電気・機械設備は、現地の気候条件を考慮し設計されている(猛暑、冬季の乾燥、夏期の多湿)。双方の施設は、長い開放廊下を持ち、自然換気と自然採光で省エネ化されている。展示ホール、管理事務所、事務所はスカイライトにより自然採光を室内に取り入れている。

### (1) AVC の M&E 設備概要

#### a. 電気設備

マハラシャ州配電公社(MSED)からの引き込み電線は、11KV である。2本の専用架線(AVC用専用)から既設の配電線によりアジャンタ石窟へ送電されている。

ビジターセンターと石窟へは、途中他の建物等への配電・接続が無い専用の配電となっていることから、電気の供給は比較的安定すると予想される。

MSED の送り出し側の一次変電所の容量は、33/11 [kV] からの給電能力は 2 [MVA] (= 2,000 [kVA]) であり、AVC への十分な供給容量がある。

AVC 構内の変電所の施設は屋外開放型 11kV/415-240V で、750 [kVA]屋外油入自冷式変圧器2基が設置されている。これらの高圧引き込み線は、既に変圧器につながれているが、まだ受電されていない。

非常時用の発電機は、屋内発電機室の内部に、415/240V の容量 750 kVA1基と容量 250kVA1 基の計 2 基が設置されている。

電気設備の接続負荷容量(全負荷容量)は、夏季および雨季における最大需要時には、885[kW]、冬季 597[kW]、需要率を考慮すると AVC のフル稼働時 414KW を必要とし、冬季は 183KW と想定される。

したがって、上記2台の 750KVA 変圧器のうちの1台は、予備電源と考えられる。

#### **b. 電話・通信設備**

建物内には 70 回線の MDF(電話の盤)が設置されている。BSNL (Bharat Sanchar Nigam Ltd.:インド電話会社)に依れば同社の 300 回線の電話幹線ケーブルが、AVC から約2km離れたファルダプールまで来ている。

10回線はアジャンタのピックアップポイントで使用されている。AVC への電話回線供給に問題は無い。但し、AVC からの要請も未だ無い。

#### **c. 空調換気設備**

水冷式レシプロ型冷凍機 135[RT]x2 基および同容量の Stand-by 冷凍機 x 1 基、計 3 基が設置されている。冷水ポンプ 11.3[kW]、冷却水ポンプ 9.3[kW]並びに冷却塔 5.5[kW] 各 3 基が設置された、中央式冷房専用システムである。

「水冷式」のため冷却等への補給水用水槽も設置されているが、給水事情が悪いこと、また水質が硬水であり Water Softener (軟水化装置)による薬液注入が施されている。

給水事情の悪い現地に何故「空冷式」ではなく「水冷式」冷凍設備を選択したのか、設計の意図は不詳。各エリア(ゾーン)、各室には計 9 基の AHU、3 基の FCU が設置されている。

また、各レプリカケーブルと AC Plant Room 用に合計 10 台の給気ファン、キッチン、A C プラント室、トイレ用に合計 39 台の排気ファンが設置されている。

#### d. 消防設備

50m<sup>3</sup> x 2 基の防火水槽、240[LPM] x 70[m]Head x 7.5[kW]のジャッキポンプ、2,400[LPM] x 70[m]Head x 55[kW]のメインポンプと同容量の予備ポンプが設置されている。

ジャッキポンプは屋内、屋外消火栓の管内水圧を常に監視し、管内水圧が 6.5[kg/cm<sup>2</sup>]以下になると自動起動し、管内水圧が 7.5[kg/cm<sup>2</sup>]まで上昇した時点で自動停止する。

屋内若しくは屋外消火栓の開閉弁が開放され、放水が開始されると管内水圧が下がるため、管内水圧 6.0[kg/cm<sup>2</sup>]になった時点で Main Pump が自動起動する。さらに下がり続け 5.0[kg/cm<sup>2</sup>]になった時点で予備ポンプがバックアップのため自動起動し、消火のための給水続けるシステムとなっている。なお、主ポンプと予備ポンプは自動停止せず、手動でのみ停止可能である。

#### e. 給排水設備

50m<sup>3</sup> x 2 基の受水槽、250[LPM]x25[m]Head x 3.7[kW]/5[HP] の揚水ポンプ 2 台 1 組 (自動交互運転) x 2 組 (Working Pump Set + Stand-by Pump Set) が設置されている。

MJP (Maharashtra Jeevan Pradhikaran, Works Division Aurangabad) : マハラシュトラ州政府水道局アウランガバード地区工事事務所) の給水本管 300[mm φ]、水圧 2[kg/cm<sup>2</sup>]は Ajanata Cave View Point 付近までは来ているものの、AVC には至っていない。

したがって AVC には給水車にて水を運んでいる。

### (2) EVC の設備概要

#### a. 電気設備

引き込みは MSED (Maharashtra State Electricity Distribution Co., Ltd. : マハラシュトラ州配電会社) より 11[kV]1 回線の専用回線を埋設ケーブルにて引き込んでいる。専用回線であり、途中他の建物等への配電・接続が無いため安定した電力供給が期待できる。

MSED の送り出し側の 1 次変電所 33/11[kV]からの給電能力は 1.3[MVA] (=1,300[kVA]) であり、EVC への十分な給電能力を有する。

EVC 構内の変電所は屋外開放型で 11kV/415-240V、630[kVA] 屋外油入自冷式変圧器 x 2 基が設置されている。これらの変圧器に引込みケーブルは既に接続されているが、受電されていない。

また、非常用の発電機 415/240V、230[kVA]の 2 基が屋内発電機室に設置されている。

電気設備の接続負荷容量(全負荷容量)は夏季および雨季 609kW、冬季 412[kW]であるが、需要率を考慮すると、夏季および雨季の最大需要電力は EVC 全館開館時 265[kW]、冬季 111[kW]と想定される。したがって、上記変圧器 630[kVA] x 2 基の内1基は、予備電源と考えられる。

#### b. 電話・通信設備

建物内には 70 回線の MDF (Main Distribution Frame) が設置されている。

BSNL (Bharat Sanchar Nigam Ltd.:インド電話会社) に依れば同社の 500 回線の電話幹線ケーブルが EVC の Pick up point まで来ている。

EVC への電話回線供給に問題は無い。ただし、EVC からの要請も未だ無い。

#### c. 空調換気設備

水冷式レシプロ型冷凍機 70[RT] x 2 基および同容量の Stand-by 冷凍機 x 1 基、計 3 基が設置されている。冷水ポンプ 15[kW]、冷却水ポンプ 9.3[kW] 並びに冷却塔 1.5[kW] 各 3 基が設置された、中央式冷房専用システムである。

「水冷式」のため冷却等への補給水用水槽も設置されているが、給水事情が悪いこと、また水質が硬水であり軟水化装置による薬液注入が施されている。

給水事情の悪い現地に何故「空冷式」ではなく「水冷式」冷凍設備を選択したのか、設計の意図は不詳。

各エリア(ゾーン)、各室には計 8 基の AHU、4 基の FCU が設置されている。

また、各 Cave と AC Plant Room 用に給気ファン、キッチン、A C プラント室、トイレ用に排気ファンが設置されているがその内訳は不詳。

#### d. 消防設備

45m<sup>3</sup> x 2 基の防火水槽、240[LPM] x 70[m]Head x 7.5[kW]のジャッキポンプ、2,400[LPM] x 70[m]Head x 55[kW]の主ポンプと同容量の予備ポンプが設置されている。

ジャッキポンプは屋内、屋外消火栓の管内水圧を常に監視し、管内水圧が 6.5[kg/cm<sup>2</sup>]以下になると自動起動し管内水圧が 7.5[kg/cm<sup>2</sup>]まで上昇した時点で自動停止する。

屋内若しくは屋外消火栓の開閉弁が開放され、放水が開始されると管内水圧が下がるため、管内水 6.0[kg/cm<sup>2</sup>]になった時点で主ポンプが自動起動する。さらに下がり続け 5.0[kg/cm<sup>2</sup>]



になった時点で予備ポンプがバックアップのため自動起動し消火のための給水続けるシステムとなっている。なお、主ポンプと予備ポンプは自動停止せず、手動にのみ停止可能である。

#### e. 給排水設備

45m<sup>3</sup> x 2 基の受水槽、250[LPM] x 25[m]Head x 3.7[kW]/5[HP] の揚水ポンプ 2 台 1 組 (自動交互運転) x 2 組 (Working Pump Set + Stand-by Pump Set) が設置されている。

MJP (Maharashtra Jeevan Pradhikaran, Works Division Aurangabad) : マハラシュトラ州政府水道局アウランガバード地区工事事務所) の給水本管 200[mm φ]、水圧 1.6[kg/cm<sup>2</sup>] は EVC の 100m 付近までは来ているものの EVC には至っていない。

したがって EVC には給水車にて水を運んでいる。

## 2.2. 来訪者のサーキュレーションフロー

### (1) サイトへの所要時間

アウランガバードとアジャンタ石窟間の所要時間は2時間、アウランガバードとエローラ石窟間の所要時間はトヨタのイノバ(四輪駆動)で1時間弱。アウランガバードとエローラの両サイトの遺跡では、坂道や階段が伴う長時間の歩行を必要とし、体力的にも非常に消耗することから一日にこの2ヶ所を訪れることは安全管理上も得策ではない。このことから、アウランガバードで一泊過ごし、2日間掛けて両サイトを訪れる旅程が一般的である。一日目をアジャンタで、もう一日目をエローラとアウランガバード周辺の Grishneshwar ヒンドゥー寺院、Dulatabad 要塞、Bibi-Ka-Maqbara 霊廟等の観光地に行ことを勧めたい。いずれにしても、観光客にとって、出発前に適切な旅程を計画できるような情報を盛り込んだ資料が必要と考える。

### (2) アジャンタにおける動線上の制約

石窟を含めた両サイト(石窟とビジターセンター)を訪れる来訪者にとっては、現在多くの動線上の課題が存在し、施設の有効利用が難しい状況にある。この動線上の課題は、深刻な問題であり、ただでさえ時間の掛かるサイトに対して益々否定的な印象を与えかねない。

さらには、来訪者動線における4地点での発券場所に伴う、ボトルネックが存在する。

- 駐車場入り口における駐車券とアメニティ利用券購入の列
- バス待合所前アメニティ利用券の確認の列
- 遺跡へのバス券購入の列(バスで遺跡まで4km)

• 遺跡の入場券購入の列

アジャンタ石窟への上記以外のルートとしては、上部ビューポイントからのアクセスルートが存在する。これは1815年、英国将校がトラ狩りの時にアジャンタ石窟を再発見した時の歴史的なアプローチルートである。上部ビューポイントへのアクセスは、州道8号線より分岐する一期工事の一つとして舗装された道路を利用する。上部ビューポイントから下部ビューポイントを経てアジャンタ石窟へでるルートが存在し、徒歩で約20分を要する。ただし、上部ビューポイントから来た来訪者に対しては、遺跡サイト寸前で停止させられ、ASI指定のチケット売り場まで戻らないとチケットを購入できないことになっている。それは、ほとんどの来訪者が使う正式な入場場所にあり、基本的にビューポイントからの入場者もいちいちチケット売り場まで戻る必要がある。

自然愛好者や元々の石窟へのアプローチを体験してみたい人用の代替ルートがある。これは歴史的にも重要で、自然景観に優れていることから快適な歩行空間が可能である一方、来訪者の動線にとっては複雑である。つまり、上部ビューポイントから遺跡サイトへ到着した来訪者は、チケットを購入するためにさらに10～15分歩かなくてはならないが、もう一度この川沿いの道に戻ることで、石窟の全貌を眺めながらアプローチできる。ただし、このルートを利用する来訪者は、アメニティ代を払う必要がない。

調査団の何人かは、上部ビューポイントから下部ビューポイントを通りアメニティ料金を払わずにASIの発券ブースまで徒歩でアクセスした。車でアジャンタTポイント、ショッピングプラザ、シャトルバスを利用して来た他の調査団員よりも、約30～40分早く着き、道程も快適であった。





アジャンタ遺跡への退進入には2つのゲートがあり、ひとつは入場および退場用(ASI チケットブース近く)もうひとつは退場専用である。

そのユニークな遺跡の内容を理解するためには、起伏の多い広大な敷地のため最低2時間を要する。また、アジャンタ・ビジターセンターの場所は石窟から遠く(4km)、炎天下の中で石窟まで歩くには距離的には遠い。

ビジターセンターの保有するアメニティを来訪者に有効に活用してもらうためにも、石窟への来訪者動線とビジターセンターへの来訪者動線計画を統合して改善することが重要である。しかしながら、調査団は来訪者管理計画を各々のサイトで策定しているASIからは、報告書を入手することはできなかった。

石窟に至る統合された来訪者動線管理計画を策定するためには、異なるいろいろな動線を検討し、策定する必要がある。すなわち、AVC とそれを取り巻く関連施設との関係、石窟にあるゲート、遺跡サイトへの入場チケット売り場、ASI の管理事務所、遺跡サイトにある既存のレストラン、シャトルバスの停留所だけではなく、ビジターセンターの施設内における配置計画と来館者動線に関しても、多くの検討とシミュレーションが必要である。

### (3) エローラにおける来訪者動線の制約

エローラ遺跡サイトへの動線及び EVC への動線は、国道 211 号により分割され、これが動線管理の統合上の問題となっている。また、この国道がなければ、ビジターセンターの利用は少なくなってしまう。アジャンタとは異なり、ASI の切符売り場では、駐車場に入場する前に切符を購入しなくてはならないことから、エローラに到着する車を利用した来訪客は、ASI の切符売り場の近くの道ばたで全員降車しなければならない。

かつてはカイラシュ寺院への入口で入場券が販売されており、他の石窟寺院への訪問は無料であったが、ASI の切符売り場を現在の位置に移動することにより、エローラ石窟を訪問する来訪者全てから入場料を徴収するという事になった。この変更は、同遺跡サイトへの来訪者の円滑なフローを妨げる事になった。このような状況の中で、切符売り場の場所は改めて変更する必要性がある。

平均的旅行者が全石窟を徒歩で見るということは可能だが、非常に厳しい行程となる。したがって、エローラの来訪者に、ビジターセンターから発着する交通手段を提供することは考慮に値する。



EVC ビルディングの動線は二つある。駐車場の位置を原因とする背後からのレストラン側の入口であり、旅行者情報センターが位置する正面からの入口である。これは、来訪者動線の追加的管理を必要とするから問題である。インド地元民は、自家用車で来て、入り口で家族を降ろしてから、両入り口の真ん中にある駐車場から歩かなければならない。これは管理すべき三つ目の動線である。



実際の石窟を訪問する前に時間を浪費しないよう、来訪者の大半は、オリエンテーションの後に直ちに行きたいと考える。しかし、現在の考えでは、シャトルバスは、展示ホールとレストラン街の間に並ぶ売店を行き過ぎる、建物の裏から出発する。問題は、建物の前部における解釈とオリエンテーションを受けるために来場する来訪者の動線と、ホテルや自宅に戻る前に建物の後部にあるレストランでくつろぎ、若干の贈り物や土産物を購入する、退場する来訪者の動線を分けるということである。

遺跡サイト、既存の付属施設、店舗、駐車場及びアクセス道路を含む AEDP のフェーズ(I)及びフェーズ(II)を示す、包括的・統合的計画は、来訪者管理と来訪者の動線を計画するのに

必要である。最初のステップとして、インドのコンサルタントが、地形地図と土地用途計画を準備しており、MTDC が将来のために所有している 270 ヘクタールの土地も含めアジャンタのサイト全体及び AVC を包括している。

#### (4) 総合チケット

MTDC と ASI は、各サイトにおいて総合チケットを導入する必要性について合意した。石窟への入場料、石窟への交通料、ビジターセンターへの入場料で、アジャンタでは「アメニティ料」として現在請求されている。両当事者の間に信頼を醸成するため、MTDC は、ASI に対して適正な入場料を実施する透明な権能を発揮する必要がある。この問題はより大きな問題の一つである、すなわち MTDC と ASI の統合的施設運営である。

下記サイト及び詳細地図は、ビジターセンターとの関係とアウランガバードから遺跡サイトへの来訪者動線を示している。



図 2-1 アジャンタ サイトマップ

出展：JICA 調査団



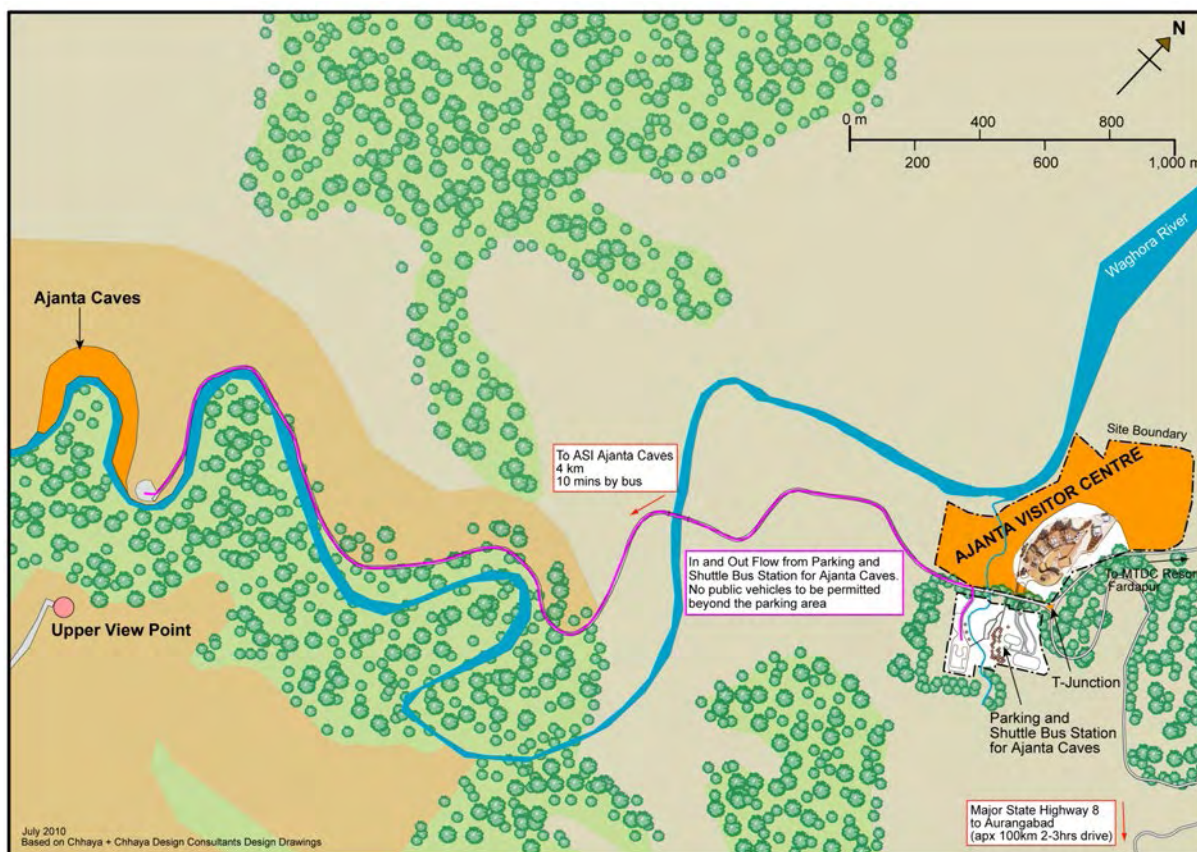


図 2-2 アジャンタ 詳細マップ

出展： JICA 調査団



図 2-3 エローラ サイトマップ

出展： JICA 調査団

### 2.3. 運営管理計画に対する MTDC の基本方針'

調査団は、サイトにおける基本的運営問題と MTDC の考え方や方針を解決する計画を基礎とした、運営管理計画の策定方向を設定することを期待している。

調査団は、MTDC の限られた財政・技術能力の状況の中におけるビジターセンターの位置づけを理解していることを再確認したが、同時に MTDC は、アウランガバード全体の包括的旅行機会の大きな文脈の中での野心的なビジョンを持っている。こうした大きい目標を実現する計画は、サイトを来訪者にとって魅力があり異なる市場セグメントにするという問題を解決することを必要とする。

調査団は、アウランガバード内外に潜在的観光業サイトが多くあると認識した：ビビカマクバラ、アウランガバード石窟、ダウラタバード要塞、ローナー・クレーター及びグリシネシュワル・ヒンズー寺院である。エローラに近いスリバンジャンクルダバードのスフィ文化伝統物は、UNDP の支援を受け MOT が実施する田園観光業プロジェクトのサイトとして選ばれた。ヒモルー織物

は、インド全土で有名であり、この地域は音楽、舞踊及び芸術に富んでいる。観光客にとって補助的な魅力物になりうるだろう。

アジャンタ・エローラ石窟は、欧州、米国及び日本で宣伝されているが、石窟を訪問する外国人観光客の数は比較的少なく、気温が比較的厳しくない冬期に限られている。特に、外国人観光客は、日本や東アジアの人々が大半であるということを指摘しておくべきである。インドにおける観光業を支配する欧州人は、比較的まれであり、主として独立した旅行客である。MTDC の、ビジターセンターを発展の核として利用してアウランガバードでの観光業を振興したいという気持ちは理解できる。

運営管理計画策定の方向を設定するため、調査団は、下記のようにビジターセンターの使命及び期待を MTDC と確認した。

- **観光施設:** 旅行情報及び機能を MICE のためも含め提供する。
- **解釈施設:** 石窟についての解釈とオリエンテーションを提供する。
- **教育娯楽施設:** AV、実践、主工芸品制作、遠足及び芸人・芸術家による娯楽を通じた子供や学生のための学習経験を与える。

MTDC は、ビジターセンターがこうしたすべての面を統合して、プロジェクト全体の効果を最大化するべきであると考えているが、これらの分野における運営計画は、未だに形成されていない。

MOT は、MTDC の所長もマハラシュトラ州政府観光文化省の大臣も、民間分野とのコンセンション契約の署名者となるだろうと説明した。

## 2.4. MTDC の制度的権能

本項において、MTDC の組織、資金、人材、同様の施設を管理する能力、民間当事者を活用した経験について検証することによって MTDC の二つのビジターセンターを管理する制度的能力を分析することから始める。

下記は、現在の MTDC の制度的能力の分析における主要な観点及び項目を示す。

- 展示物/文化ツアー/催し物/教育活動及びプログラムについての専門的知識を有する人材
- AV 機器を含め、機器の維持及び管理に関する専門的知識を有する人材

- MTDC の財政的能力
- MTDC が有する施設の財政的データ
- MTDC が所有するホテル、レストラン及びビジターセンターにおける経営分析手法
- MTDC が外部委託する場合の契約文書の内容の確認
- MTDC の大きな強みは、観光施設及び営業の促進を発展させる明確な法的義務を持つことである。さらに、MTDC は、マハラシュトラにおける主要な観光地にプレゼンスを持っている。

しかし、MTDC は、若干の重要な制約に直面している。職員はかかる制約を意識しており、制度・組織強化のためのいくつかの措置も講じられている。しかしながら、これらの課題を克服するまでには数年を要すると考えられる。このような背景を踏まえて、以下のような点についてビジターセンターに関する MTDC のパフォーマンスを評価してみた。

- MTDC が運営するホテル及び施設のビジネスモデル
- 施設の最適な利用のための運営モニタリング・システム
- 現在の人材の管理方針(運営のため)
- ビジターセンター・プロジェクトに関する能力評価から来る推論

#### 2.4.1. MTDC が運営するホテル及び施設のビジネスモデル

インドにおける多くの州立観光開発公社は、多くが旧来の州営観光業モデルに未だこだわっているが、MTDC は、もっとも進歩した観光開発事業の代表の一つである。現在 MTDC は、主として事業を自らのスタッフで運営しているが、主としてホテル及びレストランを民間部門にリースすることを真剣に考えている。この中で、MTDC は、組織構造及びビジネスモデルを徹底的に見直す意図である。この考えは、2006 年の観光政策においても義務づけられている。

他の先進的な州と併せて、MTDC は、ホテル及び施設を運営するのではなくそれらを含めた施設を可能にし、生み出す方向に向かうだろう。つまり、PPP 及び外部委託モデルへの志向を意味しており、それによって資産の効用及び利益を最適にすることを意味する。

このような PPP 及び外部委託への強い志向への見通しについても、この動向は、既存のプロジェクト及び既に運営されている施設よりも、新しいプロジェクトをより容易にかつより実践的にするだろう。

## 2.4.2. 施設の最適な使用のための会社本部監視システム

占有率、費用、収入、利益その他物理的財務的変数は、評価と改善のために本部によって継続的に監視される。こうした活動を統合的 MIS にコンピュータ化することは、進行中であり今後 1-2 年に完了すると予想される。こうした背景で、情報収集から分析と意思決定への会社本部の重点の移行が強化されるだろう。

MTDC における同時的活動は、評価と結果を基礎とした予算編成を重点とする予算編成制度の導入である。(重点は、実際の効用に単に資金を支出することから、支出した資金の成果へとシフトすることである。)

## 2.4.3. 運営のための現在の人材管理政策(人材成果のためのインセンティブ及び市場における志向)

ホテル、リゾートなどの施設の運営については、現在の MTDC 指針は、成果をよくするための限定的なインセンティブ又は給料差別化手段しかない。

商業経営の文脈又は競争が商業経営と等しい場合には、これは、全体的な制度的制約を生むだろう。民間部門の定量的競争者評価が行われない一方、ある分野の役員及び専門家の推定として、そうした制約は、品質と維持管理のための費用最適化に影響すると推量することができるだろう。

成果モチベーション制度からは、比較できる民間部門特性の成果と、ダイナミック(迅速応答)ベンチマーキングを基礎とする目標設定の限定的方向設定がある。

この面は、職務明細/慣例の硬直性及びスタッフの展開/再展開の限定的な柔軟性を含む人材問題の複雑なスキーム全体にも関係する。

## 2.4.4. ビジターセンター・プロジェクトに関する能力評価から来る推論

ビジターセンター・コンプレックスは、伝統的・既存の制度的枠組み及び既存の組織構造を含めた MTDC の団体形式、さらには、人材への報償並びに成果管理政策に支えられ発展させられることについて制約があり、あるいはもっぱら内部の技術資源に依存する。

この点で、MTDC は、これらの分野で幅広い移行期にあり、ビジターセンター・プロジェクトをより大きな柔軟性をもたらす MTDC の生まれつつある政策の方向に合わせるという要因を利用することができる。



しかしながら、MTDC は、他の団体と緊密に連携しつつ、ビジターセンター・コンプレックスの最適な運営と経営を確保する新たなモデルへと変化する必要がある。

## 2.4.5. 人材

MTDC の主な役割は、州における観光資源への広報、直営ホテルの経営、観光資源への許可である。したがって、MTDC は、展示物、教育又はイベントについての専門知識を持つ人々あるいは大規模機器の維持のための人材を必要としない。

MTDC が有する最大のホテルは、マハバレシュワル・ホテルで約 120 室を持つ。50%の居室稼働率と一部屋 2 名を前提とすると、一年あたりの全来訪者数は、43,800 人と計算される(120 室 x 2 来訪者/部屋 x 365 日/年 x 50%)。

アジャンタ及びエローラのビジターセンターは、それぞれ百万人超を想定している。MTDC のホテルの最大規模は、4 万人であり、各ビジターセンターの 4%に過ぎない。

ビジターセンターにおいて展示と会議機能を包含する大きな装置に取り組みねばならないため、MTDC は、現在のスタッフの知識とスキルのレベルでは、直接の維持管理が難しいと感じている。MTDC の現在のスタッフィング状況及び彼らの教育背景は、次表に示されている。

表 2-2 MTDC の現在のスタッフィング状況及び彼らの教育背景

教育背景	役員	3級雇用者*	4級雇用者**	合計	割合
修士	7	3	0	10	2.7%
学士	12	37	0	49	13.3%
他	23	78	5	106	28.7%
非提示		16	188	204	55.3%
合計	42	135	193	369	100%
	2 席は空き	1 席は空き			

\* 3級雇用者：シニアクラーク、リゾートマネージャー、アシスタントマネージャー、運転手、電話オペレーター、クラーク、電気工事、料理人などを含む。

\*\* 4級雇用者：料理人アシスタント、ウェイター、労働者、警備、掃除、ルームボーイ、ヘルパー、庭園清掃者などを含む。

出展：MTDC

## 2.4.6. MTDC の財政能力

運営税及び無償援助を含む 2005 年の MTDC の収入は、179 百万ルピーであり、下記に示すように支出は 144 百万ルピーであった。

2009-2010年の改訂概算によるとマハラシュトラ州政府の総収入は、884,980百万ルピーである(マハラシュトラ政府、中期財政政策、財務政策戦略声明及びマハラシュトラの開示事項2010-2011)。

比較した年は異なっているが、MTDCの収入規模は、マハラシュトラ州の収入の約0.02%である。

表 2-3 2005年度 MTDC の収入規模

(1000 万ルピー)

収入	1. 営業利益	(1) ホリデーリゾート	6.5
		(2) ホテルとレストラン	2.1
	2. リース/レンタル		2.6
	3. その他の活動の収入		1.0
	4. 利息、その他		3.4
	5. 無償資金協力		2.3
合計			17.9
支出	1. 営業経費	(1) ホリデーリゾート	3.8
		(2) ホテルとレストラン	1.9
		(3) 予約オフィス	0.7
		(4) 地域事務所の経費	1.3
	2. 管理費		4.0
	3. 無償資金協力		2.7
合計			14.4
利息減価償却費&税前利益			3.5

出展：MTDC

### (1) MTDC 施設の財務データ(アウランガバード地方)

MTDC 所有のホテル及びレストランでアウランガバード地方にあるものは、実データを基礎として、下記のように成果が分析される。

MTDC は、三つのホテルと三つのレストランを所有・運営しており、三つのホテルと一つのレストランを民間会社にリースして運営してもらっている。

### MTDC 所有・運営施設

表 2-4 ホテル 46 部屋

No.	名称	部屋数	従業員数	料金 (ルピー / 部屋)
1	ホリデーリゾート、フェルダプール	29	6	679
2	アジャンタ T ジャンクションゲストハウス	5	3	1,100
3	ホリデーリゾート、ロナール	12	3	967

出展：MTDC

表 2-5 レストラン 225 席

No.	名称	部屋数	従業員数	客単価 (ルピー /人)
1	エローラレストラン	60	5	200
2	アジャンタレストラン	120	8	200
3	ビハーラレストラン、ファルダプール	45	3	200

出展：MTDC

### MTDC 所有の施設と運営のためのリース施設

#### ホテル

- ・ ホリデーリゾート、アウランガバード
- ・ アメニティーセンター、シロッド
- ・ ホリデーリゾート、カヒアヤクンジ、ファルダプール

#### レストラン

- ・ タランガンレストラン、ロナール

リースされた施設の財務データは入手できない。MTDC のホテル及びレストランのリース契約を見ると、成果及び財務情報は MTDC によって必要とされていない。下記は MTDC の所有施設の財務成績である。

表 2-6 MTDC の所有・運営ホテルの財務成績

No.	名称	財務成績 (10 万ルピー)				
		2008				
		収入	支出合計	給与	その他	利益(損失)
1	ホリデーリゾート、ファルダプール	34.2	26.9	11.2	15.8	7.2
2	アジャンタ T ジャンクションゲストハウス	4.2	2.0	0.5	1.5	2.2
3	ホリデーリゾート、ロナール	8.8	8.3	3.6	4.7	0.5

出展：MTDC

表 2-7 MTDC の所有・運営レストランの財務成績

No.	名称	Financial (10 万ルピー)				
		2008				
		収入	支出合計	給与	その他	利益(損失)
1	エローラレストラン	13.8	15.4	6.1	9.3	-1.5
2	アジャンタレストラン	31.8	29.5	8.0	21.5	2.3

出展：MTDC

## (2) MTDC による経営

アウランガバード地方では、示されたように、一部の施設は利益を生み他の施設は損失を生んでいる。MTDC は、財務結果を見直して例えば施設を売るなどの行動を起こすことがあり得るが、客観的経営活動は行われていないように感じる。

経営活動は、1) 目標の設定、2) 実際の成果の監視及び 3) 問題の是正措置を含む(問題とは目標と実際との差である)。これは、PDCA サイクル(計画－実行－評価－改善)と呼ばれる。

MTDC の経営活動は、当初の目標との比較なしに実際の成果を監視するだけのように見える。したがって、ある施設が利益を出しても、MTDC は、その施設が本来の利益を得ていないという問題を見つけることができない。

アウランガバード地方のホテル及びレストランの財務指標を用いて、PDCA サイクルの要素を用いた財務指標は下記のとおりになる。

表 2-8 PDCA サイクルの要素を用いた財務指標

No.	名称	財務状況(10 万ルピー)					年間予定収入 (10 万ルピー)	利用(%) 2008 年
		2008 年						
		収入	支出合計	給与	その他	利益(損失)		
1	ホリデーリゾート、 ファルダプール	34.2	26.9	11.2	15.8	7.2	59.1	57.8 %
2	アジャンタTジャンク シヨンゲストハウス	4.2	2.0	0.5	1.5	2.2	16.5	25.5 %
3	ホリデーリゾート、ロ ナール	8.8	8.3	3.6	4.7	0.5	34.8	25.3 %

出典：MTDC

年間期待収入は、部屋数及び各施設の料金を基礎として計算されている。活用率とは、年間期待収入に対する実収入の割合である。活用率が低ければ、来訪者を引きつける上で問題があるだろう。

上記の表に示されるように、当地のホテルの全ては利益を出しているが、二つのホテルの占有率はきわめて低く、その理由を分析し、是正措置を必要に応じて講じなければならない。重要なことは、目標を立て、実際の成果と比較して、是正措置を講じることである。

## 2.5. 経営と運営の外部委託

官民パートナーシップは、道路・インフラ開発などの分野でインドでは日本よりも進んでいる。民間分野との調整に関する法制度も進歩している。調査団は、ムンバイにおける博物館の運営及び経営の例も見出した。運転費用をまかなうための適正収入を得ている博物館は、チャトラパチ・シヴァジ・マハラジ・ヴァストゥ・サングラハラヤ博物館(ウェールズ侯博物館)とバウ・ダジ・ラード博士博物館(ビクトリア・アルバート博物館)である。彼らが採用する自立のための制度を特定し、MTDC がそれを実施して財政的持続可能性を達成する指針としなければならない。

小規模ビジターセンター、ホテル、レストラン等 MTDC が所有する施設で運営と経営を外部委託した例がある。過去の経験に基づき蓄積されたかかるノウハウを利用して、本スタディーを通じて経営と運営の適切な外部委託を追求することになるだろう。ただし、運営の設計が十分に行われた場合であり、未だ実現していない。

## 2.6. 関係組織との協力

両ビジターセンターのサービスの質を上げるためには、関係組織との連携と、そのサイトとの連携が不可欠である。この観点から、調査団は関係組織との連携の可能性を分析し、その連携を向上させる措置を調査するため、結果に基づき提案を行うだろう。

### 2.6.1. ASI(インド考古学局)との協力

特に、MTDC のインド考古学局(ASI)との協力関係は、重要な目標であり、将来のプロジェクトに影響する。調査団は、ビジターセンターの運営について ASI と結ばれた何らかの契約が既にあり、両方のビジターセンターに対し ASI のスペースを提供する内容である。ASI は、各ビジターセンターに現地研究所を設け、遺跡の保存に関する迅速な検証及び資料の試験をすることにも興味を示した。

MTDC は、既に ASI 及び州道路公社に対しアジャンタでの単一発券システムの検討と採用を依頼した。MTDC は、ASI に対し、エローラ石窟で既に採用されている日の出から日没までの開場時間の延長をアジャンタ石窟についても認めるよう要請している。

調査団は、ASI が、発券の会計問題が全ての関係者により解決されれば、単一発券システムの採用に異存がないと認めた。

ユニークなビジネスモデルの創出は、民間企業を引きつける上で必須である。解釈機能と同時に、文化・教育活動がビジターセンターで催されるべきである。そのためには、関係組織との協力、特に ASI との協力が必要である。

調査団は、ASI が考古学対象サイト及び対象物の研究、保存及び発掘を行い、石窟の構造及び状態を監視するだけでなく、セミナーの開催、大学生への講義、公民意識ワークショップ、生徒のエッセーコンテスト、そして遺跡の保存及び文化に関する世界遺産週及び記念日を実施していることを認めた。ビジターセンターは、新たな発見事実を示しこうした ASI 活動を行う十分なスペースがある。

ASIのアウランガバード担当官との徹底的な議論の後わかったことは、ASIが、石窟の歴史、仏教及び遺跡の文化的重要性について相当な知識を持っていることである。ASIは、来訪者を引きつける非常に興味深いアイデアも持っている。したがって、MTDCは、長期的にビジターセンターの運営を持続させるためASIと協力することが重要である。

### (1) ASIの調査の目的

ASIは文化省の下にあるが、考古学研究及び国家の文化遺産の保護を行う第一の組織である。古代遺跡、考古学サイト及び国家的に重要な遺跡の保護はASIの第一の関心事である。1958年古代遺跡、考古学サイト及び遺物に関する法にしたがって、国の全ての考古学活動を規制することに加え、1972年骨董品・重要美術品法に基づく規制も行う。

研究対象地域、すなわちアジャンタ・エローラ遺跡は、ASIが保護する古代遺跡及び考古学地区並びに遺物を含んでいる。さらに、ASIはインドにおける博物館経営の経験が豊富で、ASIの博物館は、本件のように、遺跡サイトの近くにある。したがって、ASIとの協力方法、知識及びスキルを検討すべきである。本調査のASIに関する目的は：

- 提案された経営計画がASIの遺跡保存プログラムと一致することの確保。
- インドにおける博物館の経営のための知識及び情報を記録すること。
- ASI及びそのコンサルタントを通じて、ビジターセンターと石窟の間の来訪者の互いに両立する動線を図表化すること。

### (2) ASIの組織構造

ASIは、組織化された職員を基底とし、所長を頂点とする大きな組織である。ASIの主な活動には特に下記が含まれる。

- 考古学的探査及び発掘を行うこと
- 国家的に重要な保存遺跡及び考古学サイトの維持、保存及び保護
- 遺跡及び遺物の化学的保存
- 遺跡の建築学的調査
- 碑文及び貨幣学的調査
- サイト博物館の設置及び再組織
- 考古学の研修

- 考古学的出版物の発行
- インド以外への考古学的遠征
- 古代遺跡及びサイトにおける園芸
- 1958 年古代遺跡、考古学サイト及び遺物に関する法の実施及び規制
- 骨董品・重要美術品法等

ASI には、考古学者、コンサバター、碑文研究者、建築家及び科学者がおりサークル、博物館、発掘部、先史学部、碑文部、科学部、園芸部、建造物調査プロジェクト、寺院調査プロジェクト及び水中考古学部門を通じて考古学研究プロジェクトを行っている。

サークルは、ASI の一部門で、国家的に重要な古代遺跡及び考古学サイト及び遺物の維持を行う。ASI は、全国を 24 のサークルに分割し、国家的に重要な古代遺跡、考古学サイト及び遺物の維持を行っている。マハラシュトラ州には二つのサークルがある。ムンバイ・サークルと、アウランガバード・サークルである。アウランガバード・サークルは、ムンバイ地域を除くマハラシュトラ州全体を対象とし、9 つのサブサークルに別れる。サークル全体で保護すべき 168 の遺跡と、アウランガバード市地域の事務所近くに科学支部がある。

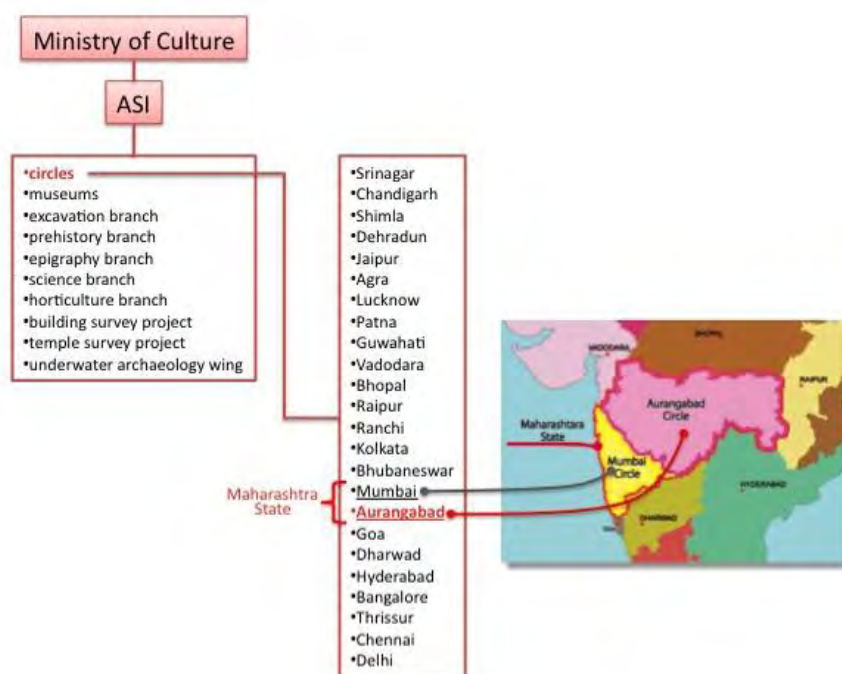


図 2-4 ASI の組織構造

出典： ASI web; [http://asi.nic.in/asi\\_aboutus\\_organization\\_circle.asp](http://asi.nic.in/asi_aboutus_organization_circle.asp)



図 2-5 インドの ASI サークル

出典： ASI web; [http : //asi.nic.in/asi\\_aboutus\\_organization\\_circle.asp](http://asi.nic.in/asi_aboutus_organization_circle.asp)

### (3) ASI サークルの活動

サークルは、考古学フィールドワーク、研究活動を行い、1958 年古代遺跡、考古学サイト及び遺物法 (AMASR 法) と 1972 年骨董品・重要美術品法の様々な規定を実施する。これには、下記が含まれる。

1. 考古学的遺物の村から村への調査、考古学サイトの探査、柔軟彫刻物の文書化
2. 考古学サイトの発掘
3. 保護対象遺跡の保存及び日常的維持
4. 観光客のための遺跡における基本的アメニティーの提供
5. 保護対象遺跡から 100m から 300m (規制エリア) にある既存建造物の建設、追加及び変更又は新規建造についての NOC の発行
6. 保存遺跡における、映画、写真及び文化プログラムへの許可の発行
7. 世界遺産記念日 (4 月 18 日)、世界遺産記念週 (11 月 17-25 日)、博物館の日 (5 月 18 日) その他の重要な日に公衆意識喚起プログラムを組織すること



8. 古美術品の登録と、非古美術品証明の発行
9. 各種大学及び研究機関との協力

#### (4) アジャンタ・エローラ遺跡における ASI の活動

アジャンタ・エローラ遺跡では、アウランガバード・サークルは、3) 被保護遺跡の保存及び日常維持活動、4) 観光客のための遺跡における基本アメニティーの提供、7) 公衆意識喚起プログラムを世界遺産の日(4月18日)、世界遺産週間(11月17-25日)及び博物館の日(5月18日)その他重要な機会に行っている。

詳細は下記のとおりである。

##### 被保護遺跡の保存及び日常維持活動

- ・ セキュリティー:ASI に属する安全監視員は、切符をチェックし、同時に来訪者は金属探知機を通らなければならない。
- ・ 清掃:ゴミ箱を設置し石窟では清掃員がいる。
- ・ モニタリング: 岩盤の亀裂の動きを測定する多くのスケールが岩に設置される。
- ・ 来訪者数の規制:ASI は、特に壁画がある石窟に40名以下の人が一度に20分間入場するよう規制する。したがって、特に壁画がある石窟に守衛を置き、各石窟の入場者数を数えさせる。
- ・ コウモリとミツバチの駆除:コウモリについては、ASI は、石窟の入り口にネットを設置するが、全ての石窟ではない。ミツバチについては、休館日に駆除する。

	
防犯ゲート	亀裂の動きを測定するための監視

##### 観光客のための遺跡における基本アメニティーの提供:

- ・ 飲用水、トイレ:水スポットとトイレが複数あること。

- 土産物店舗:アジャンタだけに小さな土産物店がある。



#### (5) アジャンタ及びエローラ・サイトにおける認定事実

両サイト(遺跡及びビジターセンター)が単一の機能システムへと統合されない限り、両方を悩ませる問題が継続する。しかし、ASI 及び MTDC の協力により、表 2-9 に示された制約を克服する機会が与えられる。

本調査において、アジャンタ及びエローラ・サイト(VC 及び石窟)において VC と ASI の間に一定の制約が発見された。しかし、同時に若干の機会が認定された。例えば、彼らは、制約を削減するよう知識を交換できる。VC は接待に関する訓練プログラムを提供し、ASI のスタッフは、観光客に対してよりよい態度を身につけることができる。他方、ASI は、VC の展示物について最新の研究成果に関する情報を提供し、VC は、自立した展示の材料を得ることができる。さらに、ASI は、研究成果を解釈することができ、振興のための活動をする。

スペースは大きいので、VC は、特に壁画の保存のため、石窟への来訪者の数を管理できる。例えば、ホールで石窟の解釈、ASI の活動その他に関する映画を上映し、安全上の注意、来訪者の安全、ASI の保存及び VC における来訪者の増加を期すことができる。

故に、アジャンタ及びエローラ・サイトの観光及び保存は、両立し、シナジー効果を生み出す。

表 2-9 アジャンタ及びエローラ・サイトにおける制約と機会

	制約
MTDC's VCs	<ul style="list-style-type: none"> <li>展示計画は ASI の意見に合っていない。それは、ASI の研究成果により持続可能な展示物となりうる。</li> <li>VC の計画及びビジター動線(発券)は、ASI の意見に一致していない。来訪者は遺跡公園を全ての石窟と VC を含む単一の主体と考えるだろうから、ASI との協力が必要である。</li> <li>入場料は、ASI を通じて国庫に入金される。したがって、VC のための維持管理費用として用いられていない。</li> </ul>
ASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASI は、サイト内研究所又は会議室を持っていない。したがって、ある程度まで、ASI は、調査及び効率的かつ効果的な会議が行えない。</li> <li>ASI は、サイトにおいてその研究成果を説明する機会がない。これは、サイト内博物館を持っていないからである。</li> <li>ASI のセキュリティスタッフ及び土産品店舗はもてなしの態度を持っていない。もてなしは、自立的に持続可能な観光の目的地としてリピーターを獲得する上で非常に重要である。</li> <li>世界遺産サイトは、安全においてさえ新たな構造を設定する上で規制されている。しかし、サイトには救急ステーションがない。</li> </ul>

	機会
MTDC's VCs	<ul style="list-style-type: none"> <li>VC は、様々な目的のためにスペースを貸し出しできる。VC は、広大な空間を持ち、ASI の研究所、会議室、ホール及び円形劇場を持っている。</li> <li>VC は、訓練プログラムを提供できる。VC は、観光専門家を雇用し、開館前に VC で訓練プログラムを実施する予定である。</li> </ul>
ASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASI は、研究成果を広く発表し、サイトにおいて活動できる。ASI は、幅広い知識、情報及び石窟の高精細写真、歴史及び宗教について情報を持っている。又 VC は、巨大な展示エリアを持っている。</li> <li>ASI は、様々な教育活動を行うことができる。なぜならば、ASI は、石窟におけるセミナー及びワークショップの経験があるからである。又、VC は、ホール及びオリエンテーション・スペースを持っている。</li> </ul>

出典：JICA 調査団

このような機会が、MTDC 及び ASI の間の関係を補完する形で行われれば、制約は、解決される可能性がある。

例えば、MTDC が接待についての訓練プログラムを提供し、ASI のスタッフは、参加して観光客に対するより良い態度を身につけるだろう。他方、ASI は、自立・持続可能な展示について最新の研究成果と資料に関する情報を提供する。加えて、ASI は、解釈され分析された研究成果などのサービスを提供することができ、製品の販売促進に支援を行うことができる。VC は、販売促進的ディスプレイ、例えば看板及び保存すべき壁画に用いることができる巨大な空間を持っている。例えば、ホールは、石窟の解釈、ASI の保存努力の経緯、その他のプレゼンテーション資料で、サイト内の来訪者への注意を促進するものを映画で見せることができる。このようにして、ASI の保存努力は、VC への来訪者の増加と同時に強化される。

さらに、MTDC 及び ASI が検討すべき喫緊の努力は、次のような新しいワーキンググループの設立である。1)かかるサイトに見られる制約と機会を見直すこと。並びに 2) MTDC 及び ASI の目的及びビジョンのために包括的な展示資料パッケージをまとめること。

## 2.6.2. 他の観光関係者との協力

### (1) アウランガバード祭事委員会

地方政府レベルでは、観光に関する部署がない。しかし、アウランガバードは、エローラ・アジャンタ・アウランガバード・フェスティバルの開催に成功した経験がある。この祭りは、アウランガバード・フェスティバル委員会によって組織され、その下に背景の異なる関係者が協力した。それらには、毎年変更があるものの、MTDC、アウランガバードホテル・レストラン協会、観光推進ギルド、マラトワダ工業農業会議所、および INTACH が含まれる。

これは、地方政府とその他の観光関係者と協力する MTDC の能力の良い一例である。また、これは、地方政府と地元民が観光に参加することに関心を持っていることを示すものである。委員会は祭りのために限って組織されるが、同様な組織を、観光行政の分権化を促進するために設置できる。

### (2) 観光促進ギルド

観光促進ギルドは、大学、観光業その他のメンバーからなる組織である。ホテル・レストラン協会と比べると、これは、幅広い人々を対象とする。したがって、後者よりはよりオープンで参加型の組織と見られる。この組織の性格は、ビジターセンターのそれと十分類似しており、その機能は、レストランと店舗に限らず博物館及び文化活動の場所となっている。当組織は、現在あまり活発でないが、ビジターセンターはそれを活性化する潜在性を持っている。

### (3) 店舗所有者協会

アジャンタ及びエローラの石窟の入り口近くに多くの小規模店舗がある。彼らは、各サイトにおいて商売を守るための協会を持っている。移動させられ又は石窟の近くの好都合な場所から保存の目的で移動させられるのをおそれているからである。

アジャンタでは、店舗所有者は、彼らの店舗やレストランがあるショッピングプラザに至る前に駐車場の入り口で内外の来訪者に課される 7 ルピーのアメニティー料金を MTDC が課すことに苦情を出している。料金自体には苦情はなく、課金する場所に苦情があるのである。課金のための現在の場所は、ショッピングプラザに来る人数を限定させる。さらに、店舗所有者の多くは、ほとんど強制的にアジャンタ石窟の入場ゲートに近い元の場所から移動させられたと感じている。アジャンタにおける MTDC の土地取得プロセスも、若干の地元民に批判されている。

エローラでは、小さい店舗とレストランがビジターセンターから考古学サイトに至る ASI のゲートまでの国道区間に建ち並んでいる。アジャンタと同じように、彼らは現在の場所から移動させられることをおそれており、調査団は、店舗所有者協会がかかる行為から商売を守るため設置されているとの説明を受けた。

両方の場所について、ビジターセンターの開館は、彼らの商売に負の影響を与えるだろう。新しい競争者を導入するからである。しかし、ビジターセンターは、来訪者及び地元民にとって魅力的なものを加え、イベントや祭りの場所として利用されればより多くの潜在的顧客をもたらすだろう。ビジターセンターの経営計画は、この面を考慮して設計されるべきである。幸い、来訪者の統計は、国内及び外国とも増加傾向を示している。アウランガバードの旅行業者とのインタビューでは、MOT、MTDC 及び地元旅行業者による振興活動により、この地域での観光スポットの豊富さについて意識を向上させ、アジャンタとエローラで二日滞在することがますますポピュラーになった。つまり、各サイトで使う時間は、来訪者のニーズに応えるサービス及び施設をビジターセンターが提供すれば、延長されることを意味している。

#### (4) メセナ(芸術と文化の企業による後援)

メセナとは、フランス語で、芸術文化を支援する企業の活動を意味する。インドでは、CSR や企業社会責任と呼ばれることが多い。これは、企業活動として、芸術及び文化に支援を与えることであり、そのことによって企業活動を行う社会に貢献し、好ましい会社イメージを普及させる。インド経済の好景気により、メセナは、会社代表者により広く認められ、世界遺産サイトに関係した保存の支援及び文化活動は彼らの意識を引きつけるだろう。

見かけによらず、アウランガバードは、マハラシュトラ工業開発公社(MIDC)によって開発された工業地帯と世界的に有名な企業の 1960 以来の招致のおかげで工業都市となっている。表 2-10 は、アウランガバードで創業する主な企業のリストである。

表 2-10 アウランガバードで創業する主な企業のリスト

Videocon	Škoda Auto	Wockhardt
Johnson & Johnson	Siemens	Goodyear
Bajaj Auto	Colgate-Palmolive	Kenstar
Endress+Hauser	MAN Diesel	Sterlite Optical Technologies
Franke	Greaves Cotton	Forbes Gokak Ltd
Baxter	Lombardini India	Seminis Seeds
Mahyco Seeds / Monsanto		

出典：JICA 調査団

彼らは、観光開発の当事者ではなく、その多くはビジターセンターに関係する芸術・文化活動の潜在的パトロンである。

## 2.7. 収入源と支出

調査団は、本調査の公的証拠である様々な団体の財務会計情報を取得するのは難しいことを認めた。水道料金、電気料金及び電話料金は別である。

エンジニア、メンテナンス・スタッフ及び接客業のスタッフの給与体系については、一般的情報として口頭で得ることができた。

ビジターセンター開館前に振興活動の費用の区分を決定することが重要である。これは MOT と MTDC と共に明らかにすべきである。ビジターセンターの収入予測(アジャンタ及びエローラの両方)については、広く二つの流れに分類されるだろう。

- 資本収入: 一回性又は反復性の出資によるものであり、州政府、中央政府または他の国内収入源又は国際収入源、あるいはリース及び／又は資産の売却による。
- 所得収入: 通常レンタルを含め施設により提供されるサービスからの料金／来訪者料金による

他方、支出は下記のように大別される。

- 資本支出: 運営のための資産を作り出すのに用いる。このほとんどは、ビジターセンターの物理的外形を造るのに MTDC が支出したものである。
- 収益的支出: 各種運営のための支出: 設立(給料及び間接費)に対するもの、運営費用(エネルギー、水、メンテナンス、通信、輸送)、使用サービス(セキュリティ、展示／イベント管理等)、様々な反復的支出(消費財、偶発事象、減価償却及び減債基金)

この二つの差額は、利益又は損失として分類される。時間の経過にしたがって、何らかの要因が変化し、資産の全部が支出可能となり、同時に行われる投資がその経済目的に奉仕したと見なされることになる。かかる費用の合計でその時間の経過に支出されたものは(その投資がその経済的目的に奉仕したと見なされるまで)、ライフサイクル費用として知られる。典型的には、ライフサイクル費用は、20 年とされる。

歳入の源泉は以下のとおりである。

- 他の MTDC 所有の施設で類似の(すなわちビジターセンター)サービスを提供するもの

- ・ 現在アジャンタ・エローラ石窟サイト及び関連地域(休憩／短期滞在地として機能する沿道の地域)で運営している類似施設で、ビジターセンターのために提案されたものに対し同一又は類似のサービスを行う競争的変数も提供するもの

## 2.7.1. キャッシュフロー

こうした目的の来訪者のための活動は、下記の流れで収入を得ることとなる。

- ・ 歓待及び余暇活動
- ・ 専属顧客を持つ委託研究施設

こうした活動の収入の流れは、個別に作成される。

我々は、ビジターセンターのキャッシュフローについての下記収支情報を集めた。

- ・ アジャンタ・エローラ石窟その他博物館の料金
- ・ MTDC の費目
- ・ MTDC のホテル及び博物館の未熟練職員の費用
- ・ レストランについての追加的資本支出の単位費用
- ・ 電気、電話、水などの用役の単位費用

MTDC が州又は中央の政府から補助金を得るためには、予算請求タイミングすなわち 4 月に始まる事業年度に合わせねばならない。様々な利害関係者との論議及びアウランガバード、ムンバイ及びデリーで行った調査を基礎として、調査団は、ビジターセンターの収支科目の想定リストを下記のように作成した。

### (1) 想定収入源

- ・ 入場料
- ・ リース／賃貸料(店舗、レストラン、カフェテリア、クラフトセンター、ホール、円形劇場、展示ホール及び会議室)
- ・ シャトルバス・サービス
- ・ 教育活動
- ・ 博物館商品(出版物、ポスター、DVD、手工芸品、土産物)
- ・ 駐車場

## (2) 想定運営維持費用

- 電気、水道、ITC、廃棄物処分、ガス及び燃料の反復的費用
- 人件費(宿泊及び輸送を含む)
- 広報及び出版費用
- 装置機材の維持費用
- 計画及び運営費用

経験あるツアーガイドは、特にアジャンタによいレストランがないため、顧客がサイトに長く滞在したがるアウランガバードに戻って合理的に清潔なレストランで昼食を取るという点を指摘した。この意味で、ビジターセンターは、良いレストランを招致することが戦略的に重要である。

石窟への再入場制度の導入は、来訪者が長時間ビジターセンターに滞在することを奨励する。真面目な来訪者は、昼食を取るためにビジターセンターに戻りビジターセンターで一日のもっとも暑い時間をつぶすことを可能にするからである。また、再入場制度は、価格引き上げの良い理由となることを特記したい。

調査団は、史跡及び今後建設されるビジターセンターの入場料の額について、異なる背景の関係者をインタビューした。

ほとんどのインタビュー対象者は、外国人の入場料を引き上げる可能性に言及したが、次第に国内来訪者から追加的収入を得る様々な可能性について重点を移し、多くは、現在 10 ルピーである国内来訪者の入場料を増加させる必要性に合意した。その観点は、石窟での経験を強化することであり、地元来訪者は歴史的価値から石窟を見学するよりもピクニックに来る場合が多いからである。

アウランガバード地区には、レジャー施設があまりないことから、石窟への地元民の訪問を増加させており、もしビジターセンターに適切なアトラクションがあれば、地元の訪問客がビジターセンターに流入してくる可能性は高い。

調査団は、国内来訪者の入場料は、現在 10 ルピーであるがインドの改善された経済状況及び可処分所得の増加傾向からすればあまりに少額であると考ええる。外国客の入場料は、両方のサイトで 250 ルピーであるが、平均して約 10 ルピーという他の世界遺産サイトに比べ依然安い。両方の来訪者について、入場料引き上げを合理化する理由が与えられなければならない。ビジターセンターの新しい見物とサービスは、価格引き上げの根拠とすることができよう。



## 2.8. インドでの類似ケース

調査団は、ニューデリー、ムンバイ及びアウランガバードの様々な博物館、レストラン、店舗及び機関を訪問し、観光客のための施設運営の例について若干の情報を取得し、サービスのレベル及びなぜ様々なサービスを外部委託しているかを評価するため若干の観光施設を訪問した。

類似ケースの研究に加え、調査団は、関係機関及び候補組織と、外部委託の実行可能性及び内部で解決できる問題を明確化するためのあり得べき協力について論議した。

ムンバイの高級ホテル及びレストランとアウランガバードの公共の MTDC 所有施設との間には、サービスの提供及び施設のレベルにおいて大きな差がある。有能で訓練されたスタッフの雇用は、ビジターセンターの機能にとって鍵である。しかし、職員の給料レベル及びインセンティブは、その職の魅力を決定づける。プロジェクトがサイトの近辺及びアウランガバードで若い地元民を雇用しようとするならば、適切な訓練プログラムを作成して実施し、ムンバイ及びアウランガバードの接客管理学校の支援を受けねばならない。

### 2.8.1. ムンバイのクオニ・アカデミー

クオニ・アカデミーは、基本的には民間のスイスの会社で、2,000 名のスタッフを擁する職業学校であり、インターン証明書、実践知識及びインターンシップを提供している。それは、VFS-VISA・ファシリテーション・サービス(358 の世界的バックオフィスを持つ)と提携しており、それが東南アジアその他世界から領事学生を訓練し、低所得、中流その他一般に貧しい人々を重点としている。企業形態としては、民間所有の組織とのフランチャイズを含み、クオニ・センターに管理される 5 センターがデリー、ボンベイ、ハイデラバード、チェンナイ及びバンガロールにあり、後者は、12 のパートナーシップを直接管理している。

さらに、このアカデミーは、法務及び財務スタッフと共にフランチャイズ制度を導入している。最も重要なポイントは、移動時間に影響するアクセス可能性である。学校に行くのに 3 時間かかれば、学生は勉強する十分な時間がない。クオニ・アカデミーは、大学とは競争しない。一義的に職業学校だからである。しかし、タイプ・プログラム、MBA プログラムと 2 年間のマスターコースがあり英国及びスイスの大学と提携している。

クオニ・アカデミーは、インド全土に 21 のセンターを持ち、マハラシュトラ州には合計で 5 つのセンターがあり、ムンバイに三つ、プーンに一つ、ナグプールには一つあり、主として職業学校である。短期プログラムとしては 4 ヶ月、6 ヶ月そして 1 年のコースがあり、発券システムを用い

ている。プログラムにおいては、学生は 2-4 時間学習し、自分の状況に合わせて上級学校に行くかインターンをするかを選択する。クオニ・アカデミーは、インターンよりも職業訓練を志向しており、マクドナルド・レストラン、トマス・クックその他の例がある。

上級教育プログラムは、IMF、英国、ローマ、イタリアさらにはマレーシアなどの民間会社とのパートナーシップを行っている。職業訓練は、一般に原産国での(第三期)インターンシップである。

職業学校は、1年のインターンシップ証明書、学士号、修士号、経営学士号、経営修士号を低所得、中所得の人々に与えている。高等職業教育は、マクドナルド・レストラン、ホグド・ロビンソン・グループでの旅行知識のためのイタリア、英国など企業教育のための民間組織との提携も含んでいる。

クオニ・アカデミーは、フランス語、ドイツ語を主に教えているが最近日本語と中国語の教室を開いた。

クオニ・アカデミーは、自立しており、授業料を基礎とした民間の企業計画であり、フランチャイズ料・ロイヤルティを求め、自社で提案を宣伝し、研究を行い法務スタッフを擁している。アカデミーは、一般に3ヶ月毎に所有者経営の訓練を行う。

クオニは、旅行業及び実践的旅行管理の教育及び自己啓発についてマレーシア政府と対等のパートナーシップを結んでおり、接客を教え、フランス語・ドイツ語などの外国語を教えている。中国語と日本語は検討中の課程である。

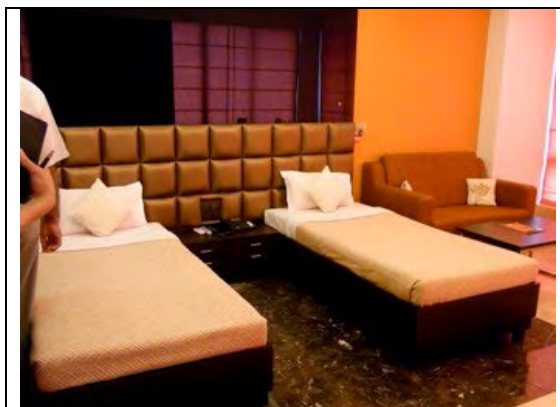
クオニは、アカデミーから近い集水域の5-6年フランチャイズ会社である。GPSシステムを用いた科学的集水域を持っている。一次研究は費用がかかるので、上層、中層及び下層階級の学生に1.5-2.0時間のアクセス時間バランスで最初から教育する必要がある。



AVルーム



クオニ・アカデミーの主任と学生:1人の学生は日本語で話し、別の学生はアウランガバードから来た。



訓練のための寝室



PC ルーム

## 2.8.2. アウランガバードのホテル経営大学 (IHM)

ホテル経営大学は、ラフィク・ザカリア博士の出資とタージ・ホテルグループにより創設された。大学は、アウランガバードのタージ・ホテルに近接しており、学生はこのホテルで実践教育を受ける。IHM は約 15 年前に創設された。タージは、アジャンタ地域で経済的なホテルと考えられ、それ以上進まないことを決定した。彼らは、アウランガバードを再訪問したい人々を発見した。インドで、接客について匹敵する学校はない。学生(元来インド人)は、世界中から集まる。アウランガバード地域からの学生は約 10%である。

彼らは、アカデミック・プログラムについて英国のハダーズフィールド大学と提携している。

プログラムは 4 年を予定しており、ホテル等における実践訓練に 36 週を含む 120 週が費やされる(オペレーション、プロジェクト、上級の支援はそれぞれ 12 週間の実践訓練の経験がなければならぬ)。二つのコースがあり、一つはビジネス運営もう一つはレストランである。

ホテル経営コースは、教授課程、料理及びホテル経営を含んでいる。ホテル経営の授業料は、4年で1,600,000ルピーである。ホテルの宿泊は225人である。男女比はおおむね50:50である。

学生の総数は700名で、教授は44人である。男女比は1:1である。180名の学生は、1,000人の志願者から受け入れられる。食料と宿泊の授業料は、現在1,600,000ルピーである。

コースの制約としては、二重国籍等国籍の重複がない限り外国人は志願できないことで、インド出身であれば受け入れられる。5人に1人が全国入学試験の合格後選ばれる。現在46名の教授がおり、学生15人に対して一人である。国際学位・証明書は、英国ヨークシャー大学からの卒業後に与えられる。

接客業は、魅力がないと考えられ、多くの卒業生は、接客業以外の会社に勤務する。例えば、ルイビトン、ホテルよりも職に対して5倍支払う。マックス&スペンサーは、英国のデパート・チェーンであるが、より多く支払う他の例である。

現在、上位5名の卒業生は女子である。接客業の卒業生は、住宅、小売、経営、不動産経営、観光経営等に就職する。卒業生は卒業大学次第で(100-150%)の就職可能性がある。

経営学の卒業生は、勤務/学習レベル次第で、IT及び/又は選択した経営についての保証されたスキルにより100-150%の就職機会がある。

接客業では、サービスを含めるか除外するかによってサービスを守り任せる方法を教える。学生は、顧客の行動パターンに特別の注意を払い、顧客に注意するか否かは彼らの行動に依存すると考えられる。学校の校訓は、放っておくか何らかの理由で援助を必要とする顧客を見守ることを学ぶ、ということである。

経営モデルの教育では、ある事業体を経営し、必要次第でそれを外部委託し、投資収益率を保証することと、レストランの経営である。

レストランの「経営/投資」に関する収入は、材料費に30%と成長のために事業に20%を回収するというベンチマークを持つだろう。

目標は、ITと同時通訳を達成する電子データの現代化、あらゆる方法で更新される現代的デジタル機器により、世界レベルのアーカイブを提供することである。

事業経営の現在のコストは、アウランガバードで 1:2、ボンベイで 1:3、アジャンタで 1:4 そしてニューデリーで 1:5 である。

放射状開発の分析では、アウランガバードの 100km 圏で郊外開発の大きな潜在性があり、放射状開発の将来の研究により市の中心への時間が少なくなることが示されている。

地元の買い物傾向は、若い世代の「生活手段」の促進を加熱させ、地元民との競争を促進する方向にある。喫緊の課題は、顧客を政府「公認店舗」に導くことである。最も重要なことは、第一の目標として、「お値打ち感」を達成する上位の魅力を実現し促進することである。

やりがいのある将来計画は鍵である。最も重要なことは、インドで「仏教」が大きな魅力であることが研究によって示されたことである。将来の計画は、将来テーマのアトラクションを地元民／外国人に向けて促進するという考えを含まねばならない。主要な意図は、アウランガバードでの観光の流れを引きつける上で重要な「お値打ち感」をスリランカの人々に向かって促進することである。

下層の人口集団は、一般に地元民であり、何も買わないので何かを売りつけるということが難しいだろう。アジャンタは、一流の活動を必要としているが、独占的に宣伝されていることからよりよい地位にあり、最も重要なことは、簡単に行くことができ宣伝されているエローラへの旅行者に注力することである。

相互作用：日本側は、学生と交流するために「ワークショップ」を組み込むことを示唆したが、日本の講師は、パワーポイント・プレゼンテーション等を用いてキャンパスで学生に日本における観光方法を理解させるべきである。

一つの大きな目的は、学生を参加させることである。校長は、観光業の先見的な作業に学生を参加させるビジョンを持っている。若い学生は、将来について偉大な見通し及び考えを持つ。卓越した考えは、「2030 年のホテル」など最近行われた設計プロジェクトで証明されたように、概念的考えについて学生から生み出される。卓越した先見的な設計は、現代技術、IT、ホログラフィック・コンパニオン、スクリーンとしてのガラスの壁、折りたたみパーティション等を用いるホテルについての設計で強調された。又、地元／世界の繊維を用いた国際設計スタイルに鼓舞された地元のファッションデザイン能力を重視することができる。建築設計及び繊維／宝石デザインについては限定されるということがない。

### 2.8.3. アウランガバードのババサヘブ・アンベドカル・マラトワダ博士大学の博物館

この大学は、(考古学)発掘に参加し、発見工芸品を収集している。同大学は、政府の委員会から 1973 年に資金を受領し、インド文化を探求してきた。歴史学部が組織されインド文化(考古学)を探求してきた。同大学は、紀元前 200 年から 280 年の工芸品を持っている。

「博物館学」が一年の大学院学位のために創設され、「学芸員」の証明を得られる。これは、市役所が承認したものである。資金は、民間企業及び文化省からの贈与である。

学芸員の大学院課程は二年前に始まった。六名のスタッフが、マニユスクリプトの翻訳者として現在大学で活動している(3,000 の作品がこれまで収集された)。アーカイブは、マニユスクリプト、写真及び工芸品として 26,000 点を収集した。児童は、親と一緒にあるいは単独で訪問し、博物館の学芸員は彼らに展示品を紹介しあるいは教育する。インド文化は、それを学習したいヨーロッパの来訪者からも大きな関心を集めている。

博物館学のコースが今年開始された。卒業後、学芸員の学位を得ることはできるが、単なる学位の証明に過ぎない。

現在、特別のコースとして、アジャンタ石窟の現場調査と記録及び石窟の歴史のための文書発掘を行うものが提供されている。

### 2.8.4. アウランガバード州立考古学博物館

調査団は、エローラ・フェスティバルに利用された州立考古学博物館を訪問した。博物館は、祭りなどの集まりのエリアを持っている。博物館として、人が足りないため、その展示・研究能力は非常に限定的であると見られる。

アジャンタ・エローラ祭りは、この博物館で 3-4 回開催されたが普段は通常開催されない。コミッショナーが、観光局の協力を得て開催するものである。3-4 日続いた祭りに 10,000 の人々が参加した。

アウランガバードでは、州政府が保護する 12-13 の遺跡がある。考古学・博物館局(州政府)は、クルダバード村の外にある庭園及びシャハジが建設した要塞の二つ古代遺跡についてプロジェクトを行っている。

マハラシュトラ州に 13 の博物館があり、アウランガバード地域には二つの博物館がある。一つは、州考古学博物館であり、もう一つはパイタルにある。

小さい州考古学研究所がパフルにあり、その博物館は大きい。

入場料収入は約 3,000 ルピー／月であり、観光局に納められるが、博物館は州サイドから配分を得る。昨年の予算費用は維持費について 21,500 ルピーであった。

博物館の公休日は月曜日で国際的に合意された。開館時間は 10 時から 17 時半である。

技術スタッフの雇用は難しい。特に「博物館学」のスタッフは、州政府がこの技術スタッフの地位を認めないからである。博物館は、運営を進めるため、この地位を含めるよう州政府に要請した。

博物館は、学生が訪問するときには公式の講義を提供する。これは正式には政府の許可を得ていないが、博物館側は、非公式な許可を州政府に求めている。

ASI と共同で、ASI 側だけが州の考古学を支援している。彼らは、人材等の交流を行っていない。

被雇用者は以下のとおりである: 理事長 1 名 (ムンバイ駐在)、副理事長 1 名、副学芸員 1 名、事務員 1 名、清掃員 3 名、守衛 2 名 (夜間の博物館と事務所のため)。

入場料は、大人 3 ルピー、子供 (12 歳未満) 1 ルピーである。

入場料はインド人及び外国人とも同一であるが、一般に外国人の数は来訪者の 10% と低い。

## 2.8.5. **ムンバイのホテル経営、ケータリング技術及び応用栄養学学校**

ホテル経営、ケータリング技術及び応用栄養学学校は、1954 年に設立され、インド政府観光省が資金提供し管理する登録団体であり、政府、業界、学界及び経営者のうち傑出したものから構成される理事会を有する。

学校は、我が国でこの種のものとしては最大の施設を持ち、十分に装備され、完全に設備の整った研修室及び教室を持っている。キッチンが 6、ベーカリー研修室が 4、本部研究室が 1、家事洗濯研修室が 2、レストラン研修室が 2、ホールが 1、視聴覚室が 1、教室及び体育室が 14、そして 24 時間インターネット設備である。学生は、実際の業務実践に慣れるよう実地訓練を行うことができる。

学校は、二つのフルタイムコースと一つのパートタイムコースを持っている。ホテル経営・ケータリング技術及び IGNOU の全国協議会と連携した二つの学士号コースがある。

一つの学士号が理学修士で、接客管理に対するものであり、2年を要する。このプログラムは、集中的な教室でのコンタクトと遠隔学習の思慮深いブレンドである。他の証明されるコースは、接客及びホテル経営についての理学学士号である。学生は、コースについて 8,300 ルピーを支払わねばならない。

接客及びホテル経営に関する理学士プログラムは、全国ホテル経営協議会及びインディア・ガンジー国立公開大学と共に提供される。その 3 年のプログラムでは、学生に必要なスキル、知識及び態度に精通させ、接客分野における管理責任を効果的にさせる。このプログラムは、調理、食料飲料サービス、営業部門運営及び家事という実践分野に必要な知識及びスキルの水準を獲得させる深い研究室活動も含んでいる。このプログラムは、販売及び販売促進、財務管理、人材管理、ホテルとケータリング、法律、財産管理、企業家精神の開発、コンピュータを含み、観光業科目に重点を置きつつ、相当な経営学インプットを重視している。

ホテル経営及びケータリング技術全国協議会と提携しているコースとして 5 つのコースが提供されている。A. 宿舎運営及び経営の大学院修士号コース 1.5 年、B. 栄養学病院食サービスの修士号コース 1 年、そして C. ホテル及びケータリング管理の証明書コース(半年) 21 週間フルタイム一年に二回(6月・7月及び11月・12月)、D. 食品製作とケーキ類の芸能コース 1 年半、E. 食品・飲料サービスの職人コース 24 週(半年のフルタイム、6月及び12月に1年に二回)となっている。

パートタイムコースその他のコースとしては、a. 料理法の職人コース、b. ベーカリー職人コース、c. バーテンダーの職人コース、それぞれ三ヶ月一年に 2 回(7月1月)午後 2-5 時、d. 宿泊(家事)の職人コース 3 ヶ月フルタイム、e. ホテル運営のカンサマ・コース 6 ヶ月(6月12月)、f. フランス語基礎・上級証明付きコース、夜間 5:30 から 7:30 まで、3 ヶ月、航空客室乗務員証明付きコース 24 週間、月一金、9 時から 15 時まで、がある。学生は、項目 a から c までについては 2,500 ルピーの授業料を支払わねばならない。

学生の男女比は 80/20 である。ホテル及び観光業は学生に人気がないので、多くの卒業生はこの職業に就かない。卒業生が観光業で職業を得た場合、まず給料は月額 15,000 ルピーから 20,000 ルピーである。IT 会社は、2 倍以上を支払う。

トレーニングホテルとして IHM ムンバイと、接客管理応用研修所(HMATC)がある。IHM ムンバイは、我が国で初の訓練ホテルとしてオープンした経緯がある。念願の遠い夢は、接客管理応用研究所(HMATC)が 1998 年 12 月 1 日に発足したときに現実となった。HMATC は、IHM ムンバイの訓練ホテルであり、三つ星クラスの宿泊施設を高品質なサービスと共に提供する。



HMATCは、41の豪華な部屋があり、30席のレストラン、会議室、小会議室がある。この施設は、登録旅客だけに提供され、飛び込みの旅客は許されない。



## 2.8.6. ムンバイのチャトラパティ・シバジ・マハラージ・ヴァストゥ・サングラハラバ博物館

この博物館は、展示及び活動について州政府が決めたガイドラインにしたがっている。理事会により経営され、私的な自立的主体である。州及び中央政府は、特定の開発プロジェクトにのみ資金を放出し、現在の制度を2004年から継続している。

博物館の総土地面積は65,000 m<sup>2</sup>であり、建物の総床面積に関する情報は得られなかった。博物館に関係するコースと芸術品保存コースがムンバイ大学と提携しており、大学は、二年コースの修士号を与えるが、マハラシュトラで入学できるのはこれらのコースしかない。

総支出は、4千万ルピーであり、その70-75%がスタッフの給料であり、20%が電気料、維持管理費及び運営費であり、10%が教育活動、セミナー、ワークショップ等の運営費である。収入の65%が入場料であり、30%がギャラリースペース及びホールの賃貸収入である。ガイドブックなどの出版物売上は、年22,000-25,000ルピーであると見られる。

寄付については、同博物館はボンベイ博物館協会のメンバーであり、スポンサーを得ており、寄付された資金の用途は全ての寄付者に説明し、資金の適正な利用を証明する必要がある。最近、同博物館は、ニュースレターを発行し外部組織と計画展示の協力を行っている。

博物館は現在税を納めていない。法律上は、幾分かの利益を生んだときは、それを蓄積して、向こう5年間使用できる。

スタッフは合計170名であり、150人は常勤スタッフ、20人はパートタイム契約ベースである。150人の常勤スタッフは、4名の上級管理者すなわちディレクターとアシスタント・ディレクター

を含み、8名の学芸員、13名の事務所スタッフ、約70名の博物館スタッフは若い女性、ギャラリー立会人、警備員及び園芸家であり、55名の契約スタッフは派遣された40名のセキュリティースタッフと15名の家事スタッフである。セキュリティースタッフは、シフトで勤務するので博物館は24時間安全に保たれる。

博物館は独立主体であるが、従業員の職の確保という点で州政府の政策にしたがわねばならない。したがって、定年を迎えた者の雇用期間を延長する一方、家事及び園芸スタッフの派遣を受けている。

入場料は、理事会によって変更でき、博物館は、州政府の指針にしたがって変更事項を州政府に知らせるだけでよい。

セキュリティーは、博物館にとって安全を強化する上で非常に重要であり、したがって現在の体制を維持すべく、こうしたスタッフの派遣を受け始めた。

年間の来訪者の数は70万人であり、外国人を含む。外国人は年間42,000人である。学生の入場料は、15ルピーであり、インド人及び外国人も同じ額である。多くの外国人学生が博物館を訪問しているからである。外国人来訪者(12歳以上)は300ルピーを課され、インドの来訪者(12歳以上)は25ルピーを課される。

博物館は、駐車問題に直面しており、これが来訪者の数に影響をするかも知れない。大型バス及び自家用車について駐車スペースがないが、博物館の前に駐車することはできる。

博物館には小さなカフェがあるが、中央政府文化省の贈与を許された新しいカフェが更新計画にしたがって計画されている。

## 2.8.7. バウ・ダージ・ラード博士博物館

同博物館は、2003年以來ボンベイ市会社(BMC)とジャムナラル・バジャジ基金からなる信託制度を採用している。バジャジ基金からの資金は、建物と2000の所蔵品の改修のために用いられた。土地、建物及び全ての所蔵品はBMCに帰属する。

信託ファンドの当初の額は、2億ルピーである。博物館は、2003年から2009年までBMCの補助を受けていた。最近、博物館はBMCから財政的に独立した。

BMCから6人、バジャジから3人、INTACHその他から10人が来ており、マイヤーズが理事会(BOT)会長である

博物館で働くスタッフは様々な分野から来ており、民間及び半民間分野からである。博物館は若い私的コンサルタントを起用し、展示、教育及びイベントの計画について助言を受けている。維持管理の労働者も派遣である。

トラスト経営体に管理・監督される博物館スタッフは、教育され、スタッフ要件に合わせて訓練された若い卒業生から選択された展示スタッフなど民間の専門性を発揮している。政府機関に働くことを望む若い卒業生を引きつけるため、インセンティブが開発された。財政問題の解決は、信託の調査管理の機能であった。

秘書補佐、オフィサーその他の管理人員は 10-12 名で、10 名のギャラリー案内員を含む 23 のギャラリースタッフがいる。建物と庭のためのセキュリティースタッフは、自治体から来ており、セキュリティーカメラは現在稼働していない。しかし金属探知機が使用されており、更新する必要がある。

年間来訪者数は過去 2 年間にそれぞれ 20 万人であった。毎日 500-600 の来訪者があり、土日には 3,000 人／日の来訪者がある。博物館と動物園が隣接しているので多くの家族来訪者がある。博物館は、教育に力を入れている。

博物館店舗の維持費及び運営費は信託が負担する。この店舗は、毎年 90,000 ルピー前後を販売する。博物館には、カフェがない。

写真業界からの博物館の利用の要請はあるが、信託証書がそれを禁じている。

## 2.8.8. 国立博物館

調査団は、ASI の運営／経営側面からの理解のため、ニューデリーの国立博物館を訪問した。国立博物館は、国立博物館美術史、保存及び博物館学大学を併設しており、3 年の学位コースを提供している。

入場料は 300 ルピーだが、全来訪者への無料のオーディオガイドを含む。使用言語は、英語、フランス語、ドイツ語、日本語及びヒンディ語である。



国立博物館の正面ファサード

博物館に入る前にすべての所持品はこのクロークに預けられる

## 2.9. アジャンタ・エローラ、アウランガバードに関する観光市場の分析

### 2.9.1. 両石窟への来訪者の概要

表 2-11 に示すように、2008 年のアジャンタ石窟への来訪者数は 319,427 人、エローラ石窟は 592,661 人、来訪者数に外国人が占める比率はそれぞれ 3.1%と 9.2%である。つまり両石窟への来訪者の大部分は国内客である。2008 年は世界的な経済危機やムンバイのホテルにおけるテロのためインドへの外国人来訪者数が若干減少したが、両石窟への来訪者数、特に外国人来訪者数は経年的に増加傾向を示している。

表 2-11 アジャンタ・エローラ石窟への来訪者数

	アジャンタ				エローラ			
	国内	外国	%	合計	国内	外国	%	合計
2001	283,281	15,529	5.2%	298,810	442,329	10,460	2.3%	452,789
2002	269,959	17,639	6.1%	287,598	383,214	10,627	2.7%	393,841
2003	289,130	23,139	7.4%	312,269	432,762	13,727	3.1%	446,489
2004	271,681	28,642	9.5%	300,323	377,909	15,977	4.1%	393,886
2005	263,943	28,700	9.8%	292,643	311,168	14,833	4.5%	326,001
2006	272,556	33,188	10.9%	305,744	325,083	14,444	4.3%	339,527
2007	314,354	33,802	9.7%	348,156	505,848	19,201	3.7%	525,049
2008	290,062	29,365	9.2%	319,427	574,370	18,291	3.1%	592,661
AGR*	0.3%	9.5%		1.0%	3.8%	8.3%		3.9%

記： AGR \*年換算の成長率

出典：インド観光統計 2008, MOT, MTDC, ASI

エローラの国内客数が多いのは、同じ村内にグリシュネシュワル寺院があり、この寺院はヒンドゥー教徒にとって非常に重要で、多くのインド人はこの寺院への参拝を兼ねてエローラ石窟を訪れるからである。観光の観点から注目すべき点は、この寺院がヒンドゥー教徒以外にも開放されているため、ヒンドゥーの宗教儀礼を見学できる観光地として外国人観光客を引きつけ

る大きなポテンシャルがある。エローラ・ビジターセンターは寺院と石窟のちょうど中間に位置し、エローラへの観光客の多くが寺院も訪問するので、来訪者の管理計画を作成する際に、この寺院への動線についても配慮する必要がある。

両石窟への入場料はインド人 10 ルピー、外国人 250 ルピーとなっている。図 2-6 はこの料金に基づいて、来訪者数及び入場料収入について、インド人と外国人の構成比を示したものである。

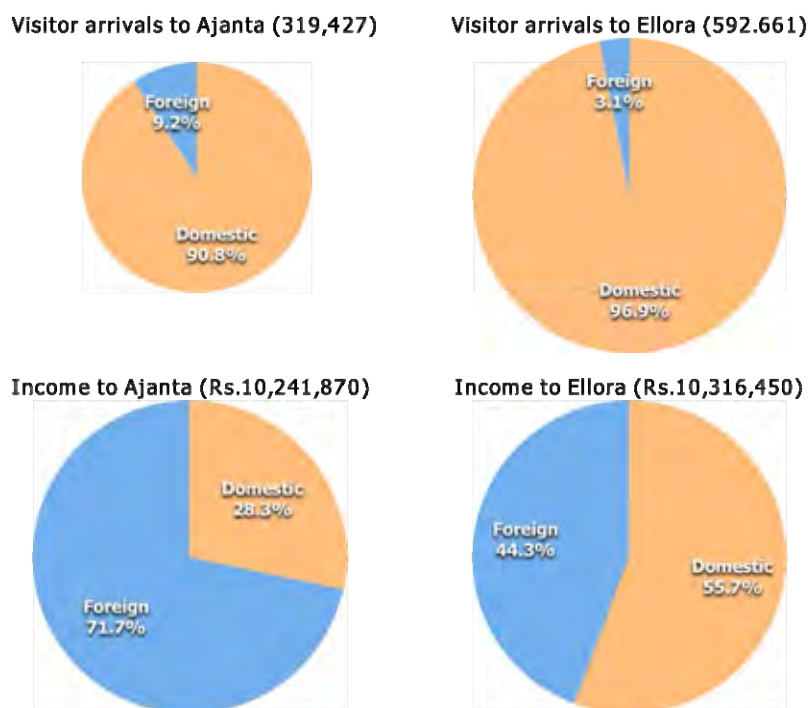


図 2-6 国内客と外客の構成比 (2008)

出典：インド観光統計 2008, MOT, MTDC, ASI

外国人来訪者の比率はアジャンタで 9.2%、エローラで 3.1%だが、現行の料金体系では外国人来訪者からの収入はアジャンタで 71.7%、エローラで 44.3%となる。2008 年のエローラへの来訪者数はアジャンタよりも 85.5%も多かったにもかかわらず、入場券販売による収入額は両遺跡でほぼ同額であった(アジャンタは Rs.10.2 百万、エローラは Rs.10.3 百万)。

なお、歴史的モニュメントへの来訪者に関する ASI 統計は必ずしも観光を意味するものではないことには留意が必要である。たとえばアウランガバード市の Bibi-ka-Maqbara は、2008 年に 983,867 人の来訪者を受け入れ、これはエローラへの来訪者のほぼ 2 倍にあたる。アウランガバード市とエローラとの間にある Daulatabad 要塞への来訪者は 447,943 人で、この数字はアジャンタのそれより大きい。Bibi-Ka-Maqbara に人気があるのは、おそらく、アウランガバード中心部近くに位置するためと考えられる。アウランガバード市には大規模な公園や緑地がなく、

入場料が 10 ルピー(約 20 円)と安価なため、美しい庭園で囲まれた霊廟が現地の人々に公園として利用されていることが推測される。

## 2.9.2. 史跡への来訪者

表 2-12 はインド国内の史跡への来訪者の概要を示したもので、データは ASI が管理し入場料を徴収している史跡から得られたものである。インドには世界遺産が 27 ヶ所あり、そのうち 15 ヶ所が ASI の管理下にある。この表には ASI が入場料を徴収している 118 ヶ所の史跡のうち、来訪者数で上位 47 史跡(世界遺産の 15 史跡を含む)を示している。2008 年の 118 史跡への来訪者数の合計は 31,465,367 人で、外国人はうち 8.5% (2,679,763)を占める。

表 2-12 ASI が管理し入場料を徴収している史跡への来訪者数(2008)

	遺跡の名前	ASI サークル	来訪者の合計	外客の合計	%
1	<b>Taj Mahal</b>	Agra	3,225,843	591,560	18.3%
2	<b>Qutab Minar</b>	Delhi	2,398,877	277,453	11.6%
3	<b>Red Fort</b>	Delhi	2,330,315	153,551	6.6%
4	<b>Agra Fort</b>	Agra	1,675,507	385,697	23.0%
5	<b>Sun Temple, Konark</b>	Bhubaneswar	1,480,149	9,067	0.6%
6	Charminar, Hyderabad	Hyderabad	1,413,473	12049	0.9%
7	Golconda Fort, Golkonda	Hyderabad	1,259,659	18,021	1.4%
8	Bibi-ka-Maqbara	Aurangabad	983,867	14,818	1.5%
9	Gol-Gumbaz, Bijapur	Dharwad	841,949	3,257	0.4%
10	Daria Daulat Bagh, Srirangapatnam	Bangalore	731,472	23,989	3.3%
11	<b>Ellora Caves</b>	Aurangabad	592,661	18,291	3.1%
12	Purana Quila	Delhi	586,931	9,644	1.6%
13	Nalanda Excavated Site	Patna	532,673	30,436	5.7%
14	<b>Group of Monuments, Hampi</b>	Bangalore	512,158	30,036	5.9%
15	Museum Murshidabad	Jaipur	496,638	303	0.1%
16	<b>Fatehpur Sikri</b>	Agra	483,725	191,242	39.5%
17	<b>Humayun's Tomb</b>	Delhi	483,310	223,076	46.2%
18	Daulatabad Fort	Aurangabad	447,943	7,980	1.8%
19	Raigad Fort	Mumbai	414,442	190	0.0%
20	Akbar's Tomb	Agra	334,305	40,801	12.2%
21	Chittaurgarh Fort	Jaipur	334,298	20,585	6.2%
22	Shaniwarwada, Pune	Mumbai	329,932	6,152	1.9%
23	<b>Ajanta Caves</b>	Aurangabad	319,427	29,365	9.2%
24	Mattancherry Palace Museum Kochi	Thrissur	319,263	90,201	28.3%
25	Caves at Badami	Dharwad	309,580	7,389	2.4%
26	Caves, Temples & Inscription, Junnar	Mumbai	302,793	68	0.0%
27	Udaigiri & Kandagiri Caves	Bhubaneswar	291,526	2,725	0.9%
28	<b>Western Group of Temples, Khajuraho</b>	Bhopal	290,527	89,174	30.7%
29	<b>Group of Monuments, Mamallapuram</b>	Chennai	277,683	36,163	13.0%
30	Kooch Bihar Palace	Jaipur	272,212	63	0.0%
31	Vihal Temple, Venkatatapuram	Bangalore	272,205	12,153	4.5%
32	Jantar Mantar	Delhi	269,598	9,746	3.6%
33	Ahom Raja's Palace	Guwahati	266,649	88	0.0%
34	<b>Elephanta Caves</b>	Mumbai	256,966	16,924	6.6%
35	Zanana Enclosure, Kamalapur	Bangalore	239,953	17,883	7.5%
36	Samath Excavated Site	Patna	238,874	84,243	35.3%
37	<b>Group of Temples at Pattadakal</b>	Dharwad	224,309	5,925	2.6%
38	Gwalior Fort	Bhopal	213,672	16,452	7.7%
39	Rani-ki-Vav, Patan	Vadodra	213,230	2,152	1.0%
40	Chitradurga Fort, Chitradurga	Bangalore	210,635	474	0.2%
41	Rani Roopmati Pavillion, Mandu	Bhopal	206,067	2,382	1.2%
42	Royal Complex, Mandu	Bhopal	198,821	2,999	1.5%
43	Durga Temple Complex, Aihole	Dharwad	189,732	5,529	2.9%
44	Sun Temple Modhera	Vadodra	185,969	2,452	1.3%
45	Bekal Fort Pallikkare	Thrissur	173,894	341	0.2%
46	Rajgiri & Krishnagiri Fort, Gingee	Chennai	162,231	3,207	2.0%
47	<b>Buddhist Monuments, Sanchi</b>	Bhopal	151,936	12,333	8.1%

118 ASI sites total		31,465,367	2,679,763	8.5%
---------------------	--	------------	-----------	------

記： 世界遺産サイトは太字で表示。

出典： インド観光統計 2008, 観光省

アグラのタージマハールがトップで、来訪者総数は 323 万人に達し、これは他の世界遺産と比べても驚異的な数値である。以下、デリーのクトゥブミナール(240 万人)、レッド・フォート(230 万人)、アグラ城塞 (1.7 百万)の順になる。これらの史跡はすべて世界遺産で、インド観光初心者向け観光ルートとして有名なデリー、アグラ、ジャイプールを結ぶ「ゴールデン・トライアングル」上に位置している。上位 4 ヶ所と異なり、オリッサ州のコナラク太陽神寺院 (148 万人)、ハイデラバードのチャルミナール (141 万人)とゴルコンダ城(126 万人)、アウランガバードのピビ・カ・マクバラ(98 万人)、カルナタカのゴル・グンバズ(84 万人)およびダリア・ダウラト・バーク(73 万人)は、来訪者のほとんどが国内客である点に特徴がある。

来訪者数から言うと、エローラ石窟は第 11 番目で、アジャンタ石窟は 23 番目である。国際的な基準からみれば両遺跡への来訪者数は多いかもしれないが、インドの基準からみればそれほど目立った数ではない。

15 ヶ所の世界遺産への来訪者に占める外国人の比率は、国際的な知名度の高さから、全体の平均である 8.5%より高めになる傾向が見られる。ただし世界遺産であっても、コナラク太陽神寺院(0.6%)、パッタダッカル(2.6%)、エローラ(3.1%)のように外国人比率の低いものがあり、アジャンタ(9.6%)にしても国内平均を若干上回る程度である。これらと対照的に、ゴールデン・トライアングル上の史跡、たとえばタージマハール(18.3%)、クトゥブ・ミナール(11.6%)、アグラ城(23.0%)、ファテール・シクリ(39.5%)、フマユーン廟(46.2)等では外国人比率が他地域に比べてはるかに高い。外国からの来訪者は北インドのゴールデン・トライアングルに集中する傾向が顕著で、彼らを他地域、たとえばアジャンタやエローラに分散させることがインド観光開発の重要なテーマであることを、この表は明確に示している。

また ASI がインドの観光資源すべてを管理しているわけではないことにも注意を要する。宗教活動に使われている寺院、個人所有の歴史建造物、都市景観や自然地域は ASI の管理下にならない観光資源である。したがって、表 2-12 はインド観光の一側面を示すにすぎない。たとえば観光開発の成功事例として有名なラジャスタンとケララ州には世界文化遺産がない。インド観光の全貌を概観するためには、ASI 以外の情報源を見つける必要がある。以下のセクションでは、観光統計情報や観光事業者からの情報によって、ASI からの情報を補完していく。