

レバノン国 観光省
復興開発庁

独立行政法人国際協力機構

レバノン国 観光開発計画調査

ファイナル・レポート

要約編

2004年 3月


株式会社 パデコ

株式会社 レックス・インターナショナル

通貨交換レートが必要な場合は、
2004年3月時点の以下のレートを用いる。

USD 1 = LBP 1,500

USD 1 = JPY 110

序 文

日本国政府は、レバノン共和国政府の要請に基づき、同国の観光開発計画に係る調査を行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成 15 年 5 月から平成 16 年 3 月までの間、株式会社パデコの本村雄一郎氏を団長とし、株式会社レックス・インターナショナルから構成される調査団を現地に派遣しました。

また、平成 15 年 5 月から平成 16 年 3 月までの間小久保正保氏を委員長とする作業監理委員会を設置し、本件調査に関し専門的かつ技術的な見地から検討・審議が行われました。

調査団は、レバノン共和国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、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。

この報告書が本計画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 16 年 3 月

独立行政法人国際協力機構
理事 松岡 和久

伝 達 状

独立行政法人国際協力機構
総裁 緒方 貞子 殿

拝啓

時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、ここにレバノン国観光開発計画調査の最終報告書を提出致します。

本報告書は、貴機構の契約に基づき、2003年5月から2004年3月までの間にかけてレバノン国において株式会社パデコおよび株式会社レックスインターナショナルによって共同で実施した調査の結果をとりまとめたものであります。

調査団は、レバノン国における多様なセクターからの協力を得ながら、ベカー高原とブシャーレ高原の2つの対象地域における包括的な開発計画を策定しました。多くの関係者の積極的な参画を得ながら計画立案を行う手法を採用したことにより、策定された計画は近い将来に実施されるものと考えております。

まず、貴機構及び作業監理委員、外務省ならびに国土交通省に心からの感謝を申し上げますとともに、レバノン国政府関係者、とりわけに観光省及び復興開発庁よりご厚意、ご協力を深く感謝いたします。また、調査期間中に終始共同作業を遂行していただいたカウンターパートの皆様に対して、深く謝意を表す次第です。

最後に、本報告書がレバノン国の発展に少なからず寄与することを祈念いたします。

敬具



レバノン国観光開発計画調査団
団長 本村 雄一郎

レバノン国観光開発計画調査

ファイナルレポート 要約編
目次

プロジェクト要約

口絵

1	調査の背景	1
2	レバノン国概況	2
3	観光需要	2
4	観光資源・観光施設・インフラ	6
5	観光セクターの SWOT 分析	7
6	計画手法、調査の枠組み	8
7	対象地域の状況	9
8	観光開発戦略	10
9	マスタープラン	13
10	対象地域の状況	16
11	開発戦略	17
12	マスタープラン	19
13	実施に対する外部条件	22
14	優先プロジェクト	22
15	実施体制の検討	27
16	ニーハ エコツーリズムとサイト管理計画案 (BK6)	30
17	アンジャール サイト管理計画と村落観光振興計画案 (BK7)	31
18	カア山村開発計画案 (BK3)	32
19	ザハレ史跡再生計画案 (BK4)	32
20	カディーシャ・シダー管理計画案(B1).....	33
21	渓谷外縁村落開発計画案 (B3)	34
22	ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案 (B6)	35
23	シダースキー場のマスタープラン	35
24	初期段階における運営実施計画	36

巻末資料：フィージビリティ調査対象プロジェクトの詳細

List of Abbreviations

AFD	Agence Francaise de Development
ATCL	Automobile & Touring Club of Lebanon
ATM	Arab Trade Market
AWTTE	Arab World Travel & Tourism Exhibition
B1~B6	Project code for the Bcharre Study Area
BIA	Beirut International Airport
BK1~BK13	Project code for the Bekaa Valley Study Area
BTAC	Bcharre Tourism Action Council
BTDC	Bcharre Tourism Development Council
BVHC	Bekaa Valley Handicraft Cooperative
BVTDC	Bekaa Valley Tourism Development Council
CAS	Central Administration of Statistics
CDR	Council for the Development and Reconstruction of Lebanon
CHUD	Cultural Heritage and Urban Development
CIF	Cost, Insurance, and Freight
COM	Council of Ministers
Coop.	Cooperative
CREADEL	Social and Economic Development of Lebanon (NGO)
DGA	Directorate General of Antiquities
DGCA	Directorate General of Civil Aviation
DGM	Directorate General of Municipality
DGUP	Directorate General of Urban Planning
EIA	Environmental Impact Assessment
EIB	European Investment Bank
ESTs	Environmentally-sound Technologies
EU	European Union
FAO	Food and Agriculture Organization
Fob	Freight on board
GCC	Gulf Cooperation Council
GCF	Gross Capital formation
GDP	Gross Domestic Product
GEF	Global Environment Facility
GIS	Geographic Information System
GTZ	German Technical Cooperation
IDAL	Investment Development Authority of Lebanon
ITB	International Tourismus-Borse
JICA	Japan International Cooperation Agency
MEA	Middle East Airline

MICE	Meeting, Incentives, Conventions and Exhibition
MOA	Ministry of Agriculture
MOE	Ministry of Environment
MOEW	Ministry of Energy and Water
MOI	Ministry of Interior
MOPWT	Ministry of Public Works and Transportation
MOT	Ministry of Tourism
NCHT	National Council for Health Tourism
NCMS	National Center for Marine Sciences
NGO	Non-governmental Organizations
NTCL	National Tourism Council of Lebanon
OCW	Overseas Contract Worker
OMT	Organization Mundial Turismo
PCO	Professional Congress Organizer
PIU	Project Implementation Unit
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SMAP	Short and Medium Action Programme
SWOT	Strengths-Weakness-Opportunities-Threats
TMA	Trans Mediterranean Airline
TOR	Terms of Reference
UNDP	United Nations Development Program
UNEP	United Nations Environment Program
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USAID	United States Agency for International Development
WTM	World Travel Market
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel and Tourism Council

プロジェクト要約

レバノン共和国政府の要請を受け、日本政府はレバノン国観光開発計画調査の実施を決定した。独立行政法人国際協力機構（2003年10月に国際協力事業団から改名）は技術プロポーザルの審査の結果、株式会社パデコ、及び、株式会社レックス・インターナショナルの構成した調査団の採用を決定した。

レバノン政府は観光省をカウンターパート機関として、また、復興開発庁（CDR）を協力組織として任命し、観光省は、調査団の活動を補助・監督し、関係機関の代表から構成されるステアリング・コミティを設置した。

1 調査の目的

本調査の目的は以下の通りである。

- 1) レバノン観光産業の現状分析
- 2) 調査対象地域 I（ベカー高原：バアルベック郡、ザハレ郡）および II（カディーシャ渓谷：ブシャーレ郡）の地域観光マスタープランの作成
- 3) 調査対象地域 I 及び II における優先プロジェクトのフィージビリティスタディの（F/S）の実施
- 4) 調査を通じてカウンターパート（C/P）への技術移転

2 3つのフェイズからなる11ヶ月間の調査期間

調査は2003年5月から2004年3月までの3フェイズ、11ヶ月間で実施された。第1フェイズの成果であるレバノン観光産業の現状分析は2003年9月に提出されたプログレス・レポートで報告された。2003年12月に提出されたインテリムレポートにおいて第2フェイズの成果である対象地域のマスタープランを示した。フィージビリティ調査を行う第3フェイズは2004年1月から2月にかけて実施した。

3 対象地域の現状

レバノンは東地中海に位置し、世界的にも古い歴史を持つ地域にある。内戦期間を通じて国内観光産業は衰退していたが、内戦後は国内経済の再建を通して徐々に回復し、2003年には来訪者数が内戦以前の水準（年間100万人）を取り戻した。中東のスイスと形容されたベカー高原を始め、美しい都市、自然、歴史遺産が狭小な地域に集中しており、観光産業振興のポテンシャルは高い。

対象地域は農業、石材加工、食品加工を主な産業とするザハレ郡・バアルベック郡（最大の都市ザハレ市までは、ベイルートから車で約1時間）、農業、観光産業を主要とするブシャーレ郡（同ブシャーレ市まで約2時間）である。

ベカー高原は広大で、観光資源はコミュニティに近接していることから、主要なコミュニティである以下の5地域を調査対象とした。

1. ザハレ：地域センターであり、金融・商業が発展している、人口約13万人
2. アンジャール：世界遺産のウマイヤ朝都市遺跡がある。また、純粋なアルメニア人集落である。人口約5,000人
3. ニーハ：ぶどう、ナッツなどの栽培を中心とする農村、2つのローマ遺跡群がある。人口約1,800人
4. バアルベック：ベカー最大の観光地であるローマ神殿がある。世界遺産指定。人口約6万人、都市圏人口10万人
5. カー及び北ベカー地域：果樹などの農地、荒地が広がる。アッシ川、ピラミッドなどの観光資源がある。

ブシャーレ郡は地理的に、カディーシャ渓谷、シダー（レバノン杉保護区）、渓谷を取り囲む集落群（クラウンビレッジ）スキー場地区、の4つに分類できる。渓谷全体とシダーが世界遺産に登録されている。渓谷内には多くの宗教遺産が点在する。周辺集落のブシャーレ市（夏季人口1万5千人）、ハスルーン市（同1万人）にはレバノン様式の建築物が数多く残る。

4 目標と計画内容

本調査の上位目標は、対象地域の観光開発を通じたレバノン国内の地域間経済格差の是正である。そのために、需要、供給、地域社会の三要素を考慮しながら観光産業の振興による現地雇用の創出、観光客の地域への滞在日数の増加・消費増加、地域に固有の観光資源の発掘・保全と商品化、観光産業をサポートするインフラ・観光施設の整備、管理・実施組織の提案などを含む観光マスタープランを立案した。観光マスタープランは、最終的に様々なアイデアをテーマ別にまとめ、ベカー高原に13、ブシャーレに6のプロジェクトとして提案した。

5 コミュニティの参加と技術アプローチ

対象地域は民族・宗教的な背景の複雑な地域であり、計画立案の段階では、団員による技術アプローチ（地域計画、インフラ計画、施設計画、環境計画、観光商品開発など）にコミュニティからの意見を反映させることが非常に重要である。

本調査では対象地域において、調査フェイズに応じてグループインタビュー（自治体職員・観光関係者・住民説明会）を適宜開催した。インタビューは、フェイズごとに1) 相互理解と地域観光資源の発掘、2) マスタープラン戦略の検討、3) 提案内容の実施に当たったの検討、のテーマで構成し、提示された意見は計画内容に反映させた。これにより、プロジェクトの熟度（特に、社会的配慮）が改善し、住民の当事者意識も確保できた。

なお、本アプローチは、レバノン国内における観光開発パイロットプロジェクトとして位置づけられおり、観光省・開発復興庁への技術移転も同時に行った。

6 マスタープランの形成（調査対象地域Ⅰ ベカー高原）

(1) 共通戦略：地域博物館構想

地域博物館構想は、ベカー高原にある観光資源をテーマごとに連携させ、観光者の訪問地数、滞在日数、支出の増加を期待する戦略である。地域博物館構想は個々のコミュニティの観光開発をコミュニティ間で補完、強化するための総合的な戦略である。この戦略に基づき9のプロジェクトをコミュニティ別に提案し、また、ベカー高原全体の観光振興プロジェクトも4件形成した。

(2) バアルベック：遺跡と都市の融合による街全体の観光化（BK1, 2）

世界遺産のサイトマネジメントを進めると同時に、遺跡訪問者を市内の歴史的建造物やコミュニティに誘導することで、訪問者の滞在時間・消費金額の増加を実現する。市街の歴史的建造物の改修や無形文化財の振興を行い、保護と観光振興を両立させる。人材育成と産業育成により、雇用の創出を狙う。（BK#：ベカー高原でのプロジェクト・コード）

(3) 北部ベカー：農村観光のモデル（BK3）

ラスバアルベック、ファケハ、カア等の北部ベカー地域のコミュニティにおける観光は、現存する手工芸や地域に根付いた慣習を活用する。地元の産業や生産品が観光市場に適した商品を創出するようなトレーニングが必要であり、人材育成計画にこれを含めた。カア山麓の農家廃屋は農家滞在観光（GITE）のモデル施設として改修・事業化する。また、農産品、手工芸品、ガイドや接客など、農村の女性や若者が参加できるような事業内容を提案した。

(4) ザハレ：ワイン、グルメ、そして、詩人の街（BK4, 5）

地域博物館構想において、ザハレは文化観光の拠点に位置づけた。現存する歴史的建造物は、ピジターセンターや博物館に転用し、ザハレの名物であるワイン、グルメ、詩を中心に展示

を構成する。博物館は市内の観光拠点と業務中心地区を結ぶ都市軸上の立地を提案した。併せて、本マスタープランで提案する、ワインに関連する観光ルート“バッカスルート”(BK10)においてもザハレを重要な目的地に位置付けた。トレーニングはコミュニティの中の弱者である女性や農業従事者を対象に、地元の製品のマーケティングに関するカリキュラムを提案した。

(5) ニーハ：エコツーリズムのパイロットプロジェクト (BK6)

史跡と自然資源を組み合わせた環境親和型の観光プロジェクトを提案した。コミュニティからの意見を整理し、ローマ遺跡の活用と農業活動を並立できるようなプロジェクト構成とした。雇用の大幅な増加を見込み、その便益はコミュニティ全体に帰着させるように計画した。

(6) アンジャール：ベカー高原のもうひとつの観光拠点として

世界遺産であるウマイヤ朝の都市遺跡とアルメニア文化を融合した、ユニークな観光拠点として開発することを提案した。遺跡はサイト管理プロジェクト (BK7) を通じて保全し、観光客への案内改善を図る。レストラン街を中心として、金細工、アルメニア文化の展示センター、その他のアトラクションを集中的に立地させ、観光資源としての存在感をアピールした。また、アンジャールの泉の公園改修は地元住民の訪問も想定した。

7 マスタープランの形成 (調査対象地域 II カディーシャ渓谷・シダー)

(1) 持続可能性のための参加型サイト・マネジメント

長い間様々な関係主体 (教会、政府、自治体、民間) から求められてきた開発のための参加型フレームワークを提示した (B1)。この計画案には保全・サイト案内、訪問者の管理、アクセス道の改善、世界遺産サイトの体験ツアーなど複数のプロジェクトをふくめた。(B#はカディーシャ渓谷でのプロジェクト・コード)

(2) ビジターセンター、案内係、農村滞在

展示施設を含むビジターセンターをカディーシャ渓谷へのアクセス道路の入口付近に建設する (B1)。また、レバノン杉の保全の重要性を説明するビジターセンターを準備し (B2)、ガイド、レンジャーを雇用し (B1)、観光客のサイトへの理解を深める。村落では、歴史的な建物の保全 (B3) のほか、教育施設や農家民宿施設 (GITE; 別荘形式) の運営 (B5) もプロジェクトとして提示した。

(3) シダー (レバノン杉保護区) サイト改善 (B2)

「シダー保全計画案」ではサイト管理計画やガイド計画に加えて、植生の再生やバッファゾーンの拡大、既存の土産店の移設・移転、などを含む。レバノン杉の持つ象徴性、歴史性、自然保護の重要性を認識した上での提案である。

(4) 村落観光の振興 (B3)

カディーシャ渓谷の入口に位置する村に観光案内所を設置し、村落内の土産、食事、宿泊等観光資源の案内を行う。街路や歩道、標識、案内板などを改善し、村落内の周遊を便利にする。歴史的建造物を保存、再生することで観光振興を図る。ブシャーレにあるジブランの生家は、元通りに復元し、観光施設及び教育施設として再興させる。また、下水処理などのインフラを整備し、環境容量を拡大することも提案した。

(5) お土産、工芸品の改善 (B6)

土産品・工芸品のデザインの改善のためのトレーニングを行うことで、より市場の需要に即した土産の開発を地元レベルで進められるようにする。

(6) スキーエリアの拡大

スキー場は、レバノン国内のファラヤ・スキー場のように、主要なスキーリゾートとして位置づけられるよう、建築デザインの標準化、リフト・スロープの増設、通年観光資源の開発を含めた総合的な計画が必要である。計画案は、民間資金やデベロッパーの投資意欲を高めるよう、観光省の組織強化を含めた提言を行った。

8 フィージビリティ調査

全 21 の提案プロジェクトの実施優先順位を観光省と協議し、上位 4 件（各地域 2 件）を優先実施案件としてフィージビリティ調査を行った。先述したように、フィージビリティ調査は、従来の専門家による実施計画・経済性分析だけでなく、地元住民と協働して受入可能性を検討した。このため、従来のプロジェクトよりも社会的配慮や住民からの要望などプロジェクトの熟度が格段に改善されたと言える。

(1) ベカー高原：ニーハ・アンジャール

ニーハ案件（BK6）は、宿泊施設・キャンプサイト、農産物加工施設、遊歩道、上下水、アクセス道路、遺跡管理計画策定などを含めた総額約 1 億 3 千万円の案件であり、130 人の雇用を計画した。また、アンジャールは、遺跡管理計画、金細工市場やビジターセンターの施設整備など、総額 9 千万円の案件であり、134 人の雇用を計画した。この 2 つのプロジェクト実施による集客や消費の増加を鑑みると、経済的内部収益率（EIRR）の試算が 22% という高い経済性を持つ。

(2) カディーシャ渓谷：カディーシャ渓谷のサイト管理と村落観光開発

カディーシャ渓谷の多面的な保全と観光化を行う政策立案組織、サイト管理事業、ビジターセンター整備・運営などを行う「管理計画案（B1）」は総額約 1 億 6 千万円の事業である。また、村内の文化施設改修、インフラ整備を行う「村落観光開発（B3）」は 1 億 4 千万円の事業である。渓谷入場料の徴収、ビジターセンターでの収益事業の展開など、提言したプロジェクトを計画どおりに実施した場合、経済内部収益率（EIRR）は 29% となる。B1 の投資収益率（ROI）では 10 年間の運営期間で 54%、B3 の ROI は 18% と、健全な経済性と収益が想定されている。

9 実施体制の検討

プロジェクトの実施に当たって、観光省の実施能力を拡大するためプロジェクト実施組織（PIU）の設立を提案した。PIU は外部の専門家・経験者を取り込んで、効率的な実施を図るのが望ましく、プロジェクト・マネージャと 6~8 人の専門家（計画立案、観光振興、観光産業開発、投資と財政、人的資源開発）で組織される。また、PIU の設立・運営は技術的、財政的にドナー機関の支援を仰ぐべきである。優先プロジェクトの早期実施のための支援として、援助機関によるプロポーザル作成や資金調達、専門家の派遣などを提案した。

調査地域においては、官民連携組織である「観光開発協議会」の設立を提案した。

また、提案事項の早期実現に向け、観光省の政策として公式に採用するよう提案した。

10 パイロット的なキャパシティ・ビルディングの実施

本調査では、調査団提案内容の理解促進のため、遠隔教育システムである JICA-Net を用い、観光省、開発復興庁、ステアリング委員、対象地域の自治体職員や NGO を対象として、日本の観光分野における事例を紹介・議論するセミナーを実施した。事例は、国土交通省で選定中の「観光カリスマ」の活動事例からマスタープラン提案内容と類似したものを取り上げ、職員や計画立案・実施担当者の立場に立った講義内容を構成した。また、カウンターパート研修時にも紹介事例に訪問し、カリスマ選定者自身とのインタビューを通して提案プロジェクトの実施面における理解を深めた。

口絵 調査対象地域

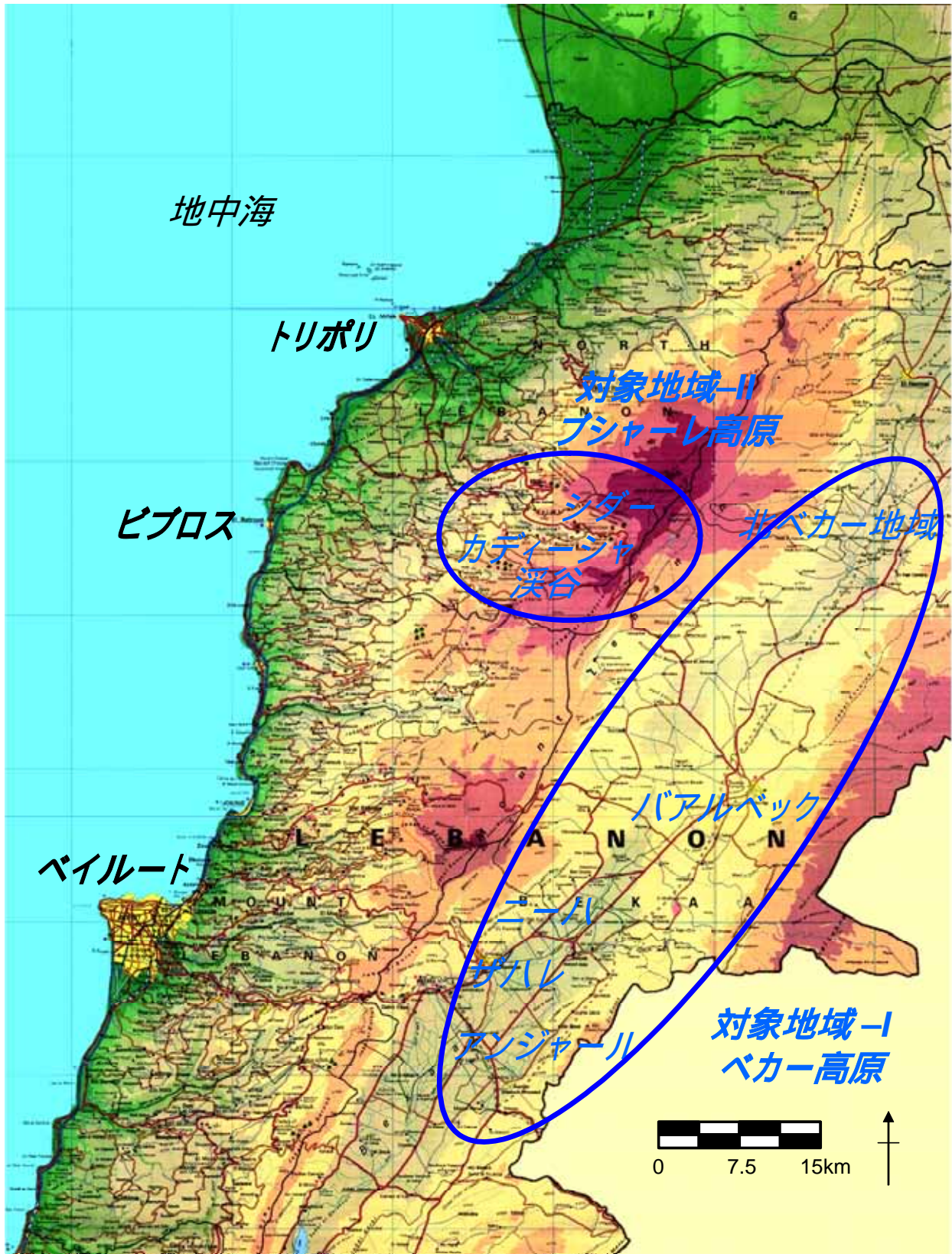


写真 1
観光省向け JICA-Net セミナー
2003 年 11 月 19 日



写真 2
参加型アプローチ
第 2 回目の
ニー八村グループインタビュー
2003 年 10 月 17 日



写真 3
参加型アプローチ
第 2 回目の
ブシャーレ：グループインタビュー
2003 年 10 月 16 日

1 調査の背景

レバノン共和国政府の要請を受け、日本政府はレバノン国観光開発計画調査の実施を決定した。独立行政法人国際協力機構（2003年10月に国際協力事業団から改名）は技術プロポーザルの審査の結果、株式会社パデコ、及び、株式会社レックス・インターナショナルの構成した調査団の採用を決定した。

レバノン政府は観光省をカウンターパート機関として、また、復興開発庁（CDR）を協力組織として任命し、観光省は、調査団の活動を補助・監督し、関係機関の代表から構成されるステアリング・コミティを設置した。

(1) 調査の目的

本調査の目的は以下の通りである。

- 1) レバノン観光産業の現状分析
- 2) 調査対象地域 I（ベカー高原：バアルベック郡、ザハレ郡）および II（カディーシャ渓谷：ブシャーレ郡）の地域観光マスタープランの作成
- 3) 調査対象地域 I 及び II における優先プロジェクトのフィージビリティスタディの（F/S）の実施
- 4) 調査を通じてカウンターパート（C/P）への技術移転

(2) 3つのフェイズからなる11ヶ月間の調査期間

調査は2003年5月から2004年3月までの3フェイズ、11ヶ月間で実施された。第1フェイズの成果であるレバノン観光産業の現状分析は2003年9月に提出されたプロGRESS・レポートで報告された。2003年12月に提出されたインテリムレポートにおいて第2フェイズの成果である対象地域のマスタープランを示した。フィージビリティ調査を行う第3フェイズは2004年1月から2月にかけて実施した。

(3) 現地との協力

現地ステアリング委員会を2003年6月、9月、2004年3月の3回実施し、現地での調査結果の広報、理解に努めた。併せて、マスタープラン提案内容を現地のドナー機関に紹介するドナー・ミーティングを2004年3月に開催した。

(4) パイロット的なキャパシティ・ビルディングの実施

本調査では、調査団提案内容の理解促進のため、遠隔教育システムである JICA-Net を用い、観光省、開発復興庁、ステアリング委員、対象地域の自治体職員や NGO を対象として、日本の観光分野における事例を紹介・議論するセミナーを実施した。事例は、国土交通省で選定中の「観光カリスマ」の活動事例からマスタープラン提案内容と類似したものを取り上げ、職員や計画立案・実施担当者の立場に立った講義内容を構成した。また、カウンターパート研修時にも紹介事例に訪問し、カリスマ選定者自身とのインタビューを通して提案プロジェクトの実施面における理解を深めた。

なお、本要約は、第一部：観光セクターの概要（第1フェイズの調査内容）、第二部：地域観光開発マスタープラン（第2）、第三部：マスタープランの実施計画（第2・第3）、第四部：フィージビリティ調査と In-depth 調査（第3）の4部構成である。

第一部 観光セクターの概要

ここでは、レバノン国の概況、観光需要、観光施設などの供給状況などの現状調査の結果、及び、その分析結果をまとめた。レバノンの観光セクターは、多種多様な観光資源を有し、国内経済の発展と地域経済の活性化への貢献を期待される重要産業であるが、首都ベイルートとその他の地域の施設や人材面での格差が大きい。需要拡大の方策として、国際旅客の安定化、国内旅客のプロモーションなどの方向性を提案した。

2 レバノン国概況

(1) 顕著な経済復興の一方で観光産業の回復は遅滞

レバノン国の経済は内戦後、国際援助機関の支援や開かれた経済政策の採用、海外送金等によって顕著な回復を見せた。特に 200 億ドルにのぼる復興プログラム「Horizon 2000」が 1993 年に開始され、1994 年に 8%、その後 3 年間の平均で 7% の高い成長率を維持している。その一方で、観光産業は内戦前には GDP の 20% を占めていたが、現在は 9% 台に止まり回復の歩みは遅い。

(2) 世界観光協会 (WTO) による観光マスタープランと国家観光開発政策

1997 年に WTO の協力によって 72 の優先アクションを含む観光マスタープランが策定された。「Horizon 2000」とこの WTO プランによって、レバノン政府は 8 つの優先地域 (カディーシャ渓谷と山間部を含む) を含んだ観光戦略を立案した。しかし、総合的な観光開発政策は未だ公式に策定されていない。

(3) 観光省 (MOT) の活動・位置づけ

MOT は国内の観光施設の開発・マーケティングや管理についての認可、観光地・観光事業における規制、モニタリングを担当している。マーケティング部門については MOT 全体予算である 500 万ドルのうち 36.5% (2002 年) を占めているが、中東地域内の各国に比べると少ない。

(4) その他の関係機関

省庁間の観光開発協議会が首相を議長として開催されており、観光に関する様々な議題を不定期の会合で検討している。開発復興庁 (CDR) は、「総合開発・環境プログラム」に関連する観光開発については関与が可能である。民間セクターは活発でよく整備されているが、主にベイルートやその周辺地域、沿岸部が中心で、調査対象地域での活動は限られている。NGO が観光産業に影響を持つ活動をしている。

(5) 社会経済開発と観光産業

レバノンのマクロ経済は増加する貿易赤字を、海外からの送金や観光収入等の資本流入と非商品流通で補う構造となっている。近年は経済成長が失速しており、政府はマクロ経済状況の安定のために政府支出を増加できない状況である。海外からの送金と共に観光収入は投資と貯蓄の差を埋めるために極めて重要な役割を果たす。レバノン国内の 5 ヶ年開発計画では 2003 年までに観光セクターの GDP 寄与分を 15% にすることを目標としている。

3 観光需要

(1) 観光客の増加と構造の変化

レバノンへの来訪客数は 2003 年には年間 100 万人を突破し、内戦前の水準に到達した。また、1998 年以降の 5 年間で来訪客数は 1.6 倍に増加した。1998 年-2002 年期間の年平均増加率を見ると、中東が 14.2%、南アジアが 26.3% と大きく、ヨーロッパ、東アジア、太平洋、アメリカの成長率は低い。また、ヨーロッパからの観光客数が全体に占める割合は 1998 年の 33% から 2003 年には 26% に減少し、一方で、中東の観光客の割合は増加している。2001 年 9 月

11 日の同時多発テロ事件以後、中東の来訪者の重要度が増している。(図 1)

(2) 観光地における来訪客数の減少

レバノンの主要な 11 の観光地における訪問者数は 2001 年、2002 年と前年より減少している(図 2)。国内最大の観光地であるジェイタ・グロット(鍾乳洞)は、1999 年から 2002 年の間に 10%減少し、2002 年の来訪者数は 249,492 人であった。残りの国内 9 つの主要観光地のうち、最大であるバアルベック(77,594 人:2002 年)も、1999 年から 2002 年の間に来訪客数を 40%減少させた。

(3) 国・地域により大きく異なる観光志向

歴史文化に興味のある客層の大小は国により違いがある。バアルベック遺跡入場者数をレバノン来訪者数と比較(2002 年、図 3)すると、欧州ではイタリア・ベルギー・オランダなどが 20%前後であるが、フランス・ドイツは 15%を割る。中東の UAE とサウジアラビアの違いはより明確であった。日本からの来訪者は 2 人に 1 人がバアルベックを訪問するなど、歴史・文化観光志向が強い。

(4) 国内観光市場の重要性

国内観光地の国内客・海外客の入場者数の比較(図 4)を見ると、バアルベック、 Beit Eddein(桂離宮に例えられる中世の建築物)、国立博物館等の主要観光地では外国人よりレバノン人入場者数の方が多い(図 3)。他の観光地でもベイルートからのアクセスが容易なサイダ(南に 40 分程度)、ファクラ(1 時間程度の高原リゾート)等は同じ状況である。国内観光はレバノン人の収入水準が増えるにつれて重要性が増している。レバノン観光全体の中で、国際水準の観光地の整備とともに、国内市場向けの観光開発も重要性を増している。これを踏まえ、調査対象地域の観光需要のセグメントを表 1 のように想定し、需要予測に用いた。

表1 調査対象地域と予想される来訪セグメント

対象地域	ベイルート市民、 一般観光	文化・遺跡 観光	学校教育 ユース・プログラム	アラブ人 マーケット	エコ・ ツーリズム	その他
ニハ						学術研究者、初 学者グループ
アンジャール						アルメニア人 移民
バアルベック						学術研究者、初 学者グループ
ザル 北部ハカー						移民
カディヤ渓谷						巡礼者
ブシャール市町村						移民
シダー						スキー、探検

図 1 主要地域別の市場シェア (2002 年)
(Source: MOT)

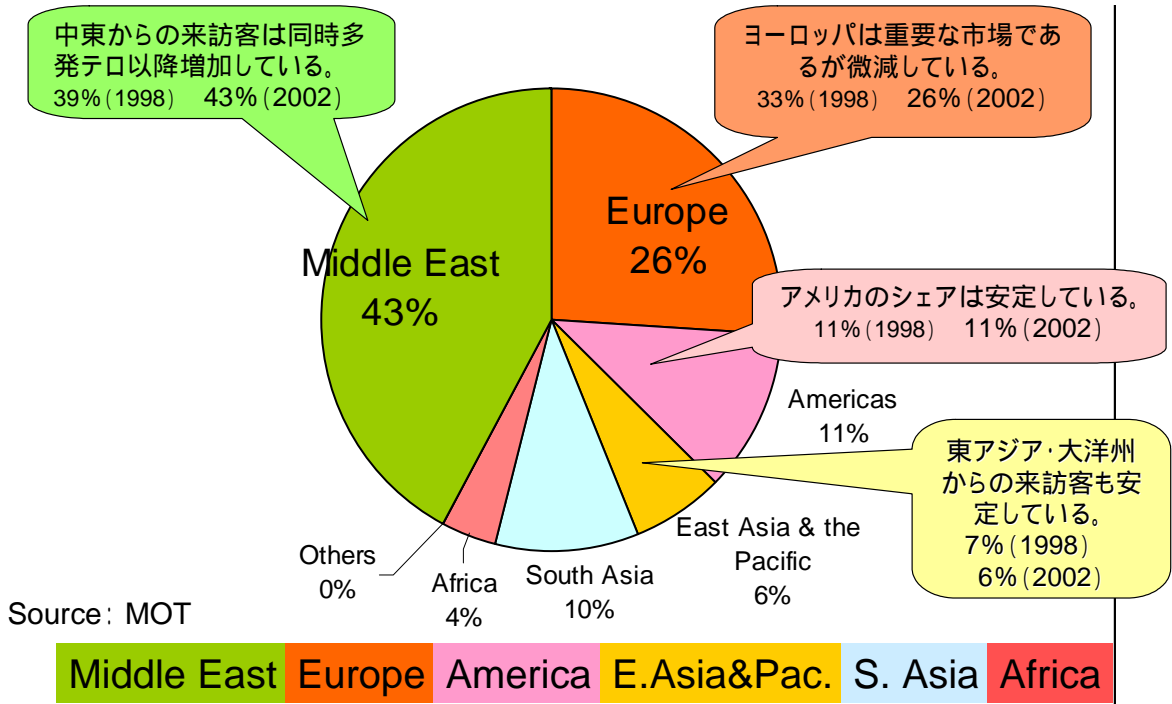


図 2 主要観光地の来訪者数(2000-2002 年)
(Source: MOT, thousand)

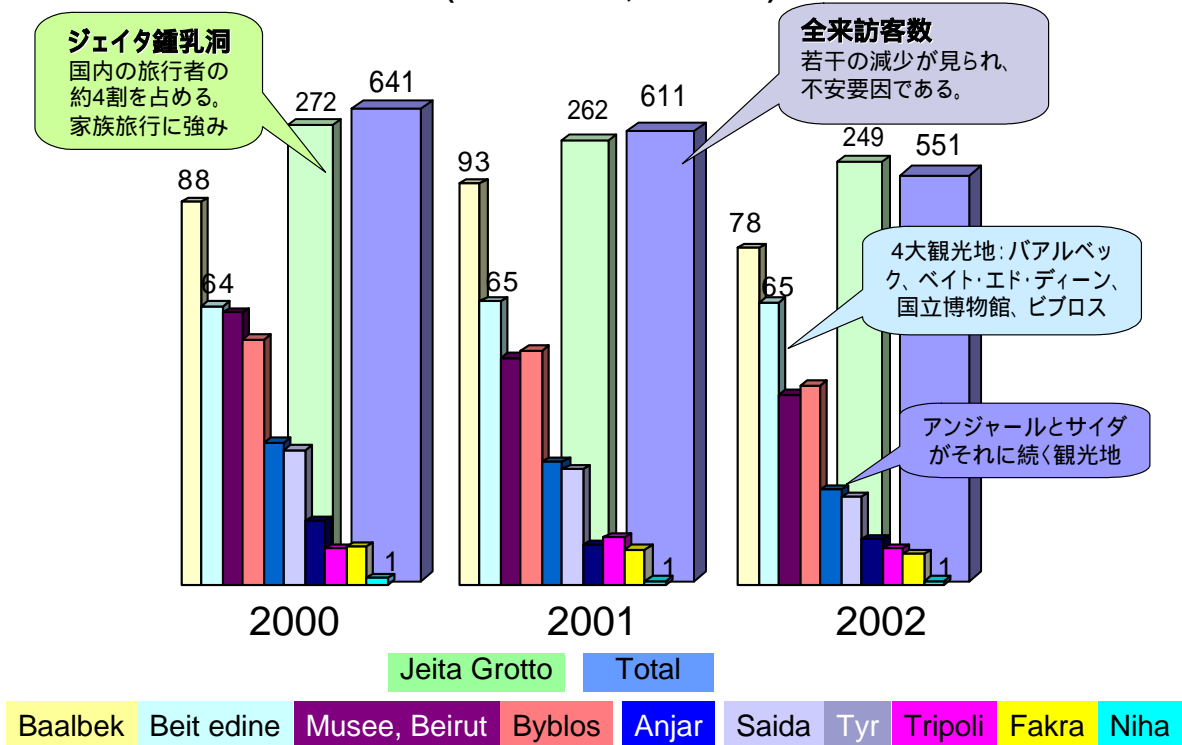


図 3 バアルベック：国別の入場者数と観光客割合
(source: MOT)

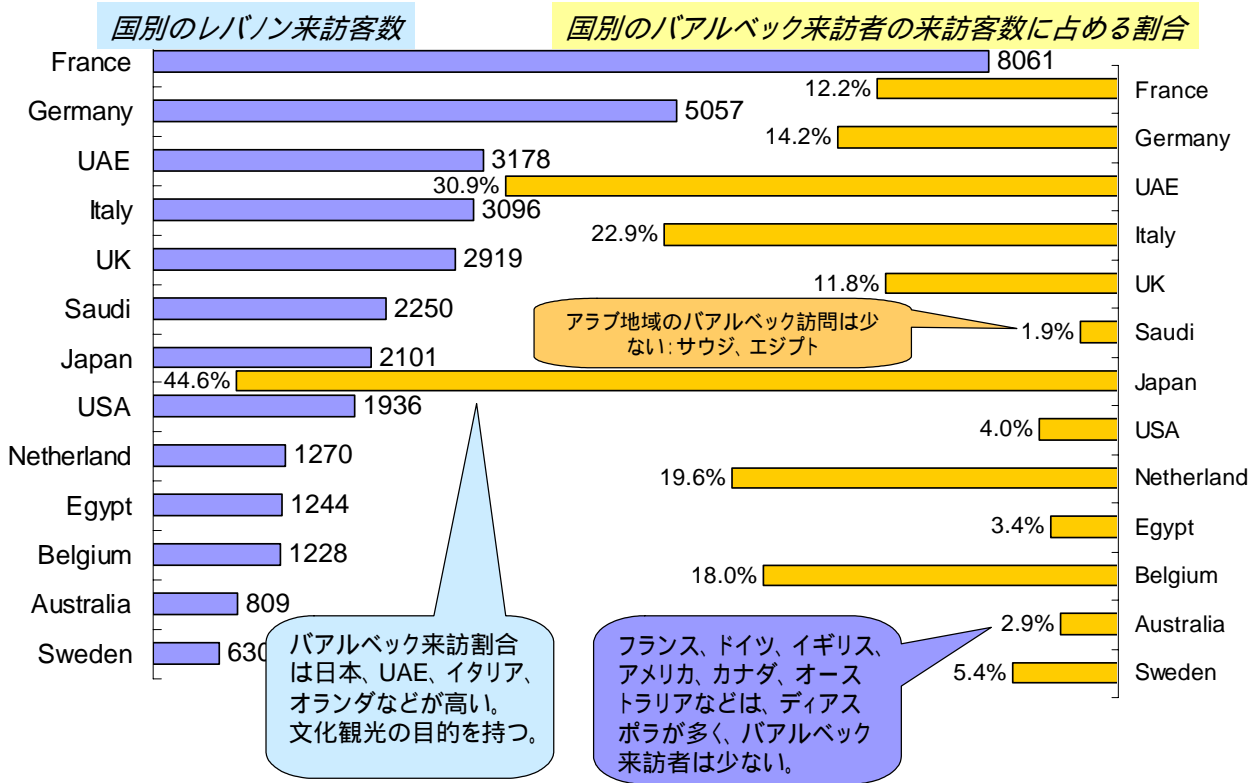
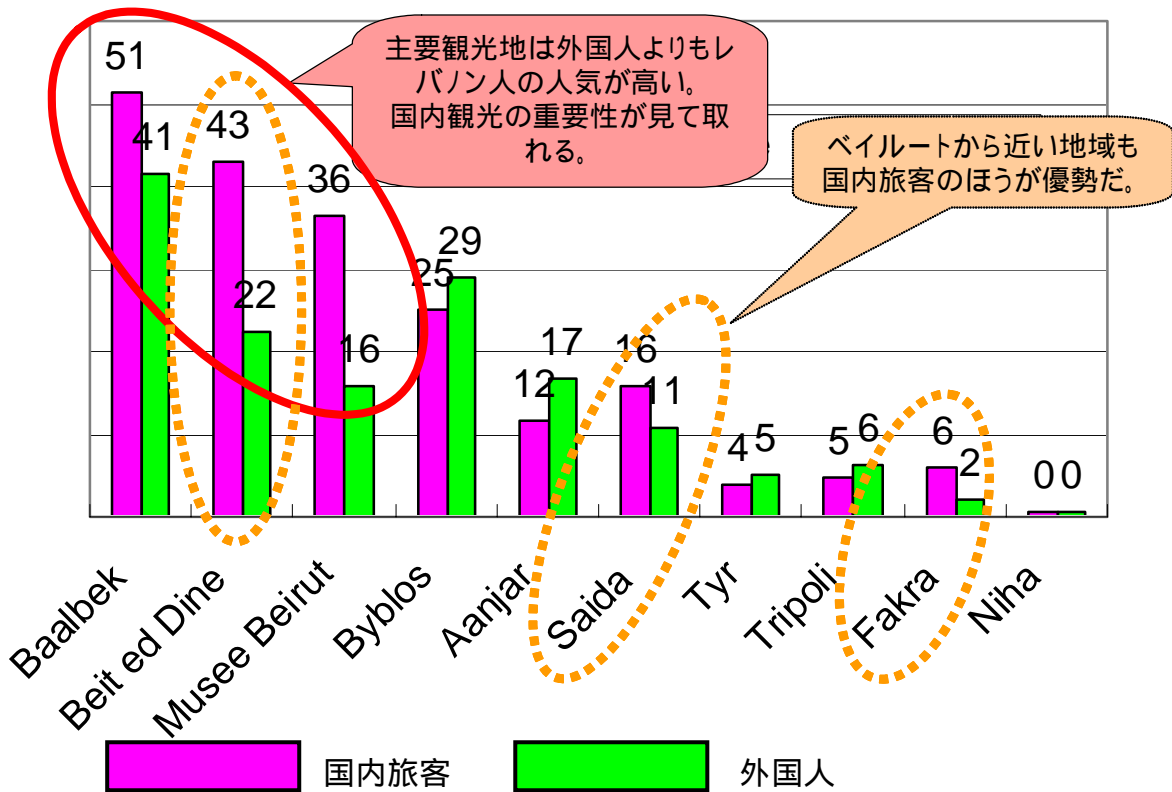


図 4 各観光地の観光客パターン
(source: MOT)



4 観光資源・観光施設・インフラ

(1) 多様な観光資源

レバノン国内には歴史遺産、ビーチリゾート、レバノン杉、鍾乳洞、スキー場、記念物等、様々など、様々な観光地があり、観光省の案内地図に明示されているものは90箇所である。観光省は19の代表的観光地についてパンフレットを準備し観光振興を図っている

(2) 宿泊施設

観光省のホテル・リストによると、303の各種等級のホテルのうち、68がベイルートに、155がベイルート近郊のマウント・レバノン地域あり、これらの地域には特に高級なホテルが集中している。また、ベッド数のおよそ30%がベイルートに、51%がマウント・レバノンに集中している。また、その他の地域でも海岸沿いの歳にホテルが立地し、対象地域でのホテルはザハレ、ブシャーレなど主要都市に限られている。

(3) 道路

レバノン国内には6,333kmの舗装道路があり、道路密度は0.60km/km²である。ベカーでは国際道路、主要道路が良く整備されており、一層の改良が予定されている。一方で、各観光地を結ぶための県道レベルの道路については改良が必要である。ブシャーレまでのアクセスについても改良が必要である。

(4) 空路

ベイルート国際空港は近隣地域で最も良く整備された空港の一つだと考えられ、約40の航空会社が乗り入れている。空港へのアクセスは海外からの訪問者が増加するにつれて改良が必要になる。

(5) 上下水道

上下水道は徐々に改良されているが、農村部には十分に行き渡っていない。下水処理施設は海岸沿いの諸都市に優先的に整備されている。

表1 地域別のホテル・部屋・ベッド数

	ベイルート	マウント・ レバノン	北部	ベカー	南部	計
ホテル数	68	155	53	17	10	303
部屋数	4,877	8,237	1,568	603	294	15,579
ベッド数	7,292	12,463	2,895	1,027	614	24,291
(%)	30.02	51.31	11.92	4.23	2.53	100

出所：観光省（2002年7月）

5 観光セクターの SWOT 分析

ここでは、レバノン観光セクターの「強み (strength)」「弱み (weakness)」「今後の拡大機会 (opportunity)」「今後の脅威 (thread)」を整理してまとめた。対象地域の観光開発を進める上で、全国的な傾向をつかむ材料として重要な分析である。

(1) 強み

- 夏季の温暖な気候とレバノン料理、家族向けアクティビティーが湾岸諸国、地中海東岸地域、在外レバノン人 (ディアスポラ) の余暇マーケットに対して大きな「強み」。
- 歴史遺産、宗教遺産、建築遺産、伝統的な民俗・風習といった社会文化の多様性が文化観光やクルーズ、自然観光をひきつけている。
- 山と海が近接しており、また豊かな自然美はトレッキング等の自然観光の大きな魅力
- 多言語を話し、技術的な競争力に恵まれ、施設や通信手段が整備されていることが MICE (国際会議需要) や医療、教育観光に「強み」。

(2) 弱み

- 地域政情の不安定さと危険なイメージが、レバノンの実情を良く知る国内、地中海東岸、ディアスポラを除いた全てのマーケットに対して「弱み」。
- 地中海東岸地域はレバノンは費用がかかる観光地と認知。競争力に影響を及ぼしている。
- 文化遺産や手工芸品、観光商品の開発が不十分さ。マーケットやツアーオペレータの理解不足。
- 観光振興と市場戦略での官民の連携の弱さ。観光地と地元コミュニティの連携の欠如。
- ベイルートとそれ以外の地域で、ホテルとレストランの質に大きな差。サービス面でのトレーニングが必要。

(3) 機会

- レバノン独特の資源が文化観光、スキー、自然観光に対してセールスポイントになっている。これらを組み合わせることで年間を通じた観光資源とすることができ、地元にも季節変動に影響されない雇用が創出可能。
- ディアスポラと親族の結びつきがビジネスの結びつきとなり、この結びつきを利用して、在外レバノン人の多い国々にマーケットを広める可能性がある。
- GCC と地中海東岸地域の余暇マーケットはレバノン料理や伝統、子供向け活動を好む傾向にある。彼らをターゲットとして新しい活動やイベントを提供してさらに親近感を高めることができる。
- 医療観光では、健康・福祉の新技术やセラピーを導入することで、旅行パッケージとして提供することができる。

(4) 脅威

- レバノン国外の競争力の変化はビジネスを含む全セクターの脅威である。
- 9月11日事件以来欧米に広がるアラブ忌避の風潮が薄まれば、アラブ各国からの家族旅行の夏季休暇の目的地がヨーロッパや北アメリカに戻ってしまう可能性がある。
- 最先端の技術を維持しなければ市場競争力を失ってしまう。
- 地域内の政情不安や地中海東岸地域内のレバノンの悪いイメージが来訪を踏みとどまらせている。これらの否定的なイメージへの対策の欠如が大きな脅威。

第二部 地域観光開発マスタープラン

本調査の主目的である観光マスタープランについてまとめた。本調査の特徴は、コミュニティとの対話によるきめ細かい計画形成であり、手法、プロセスを含めて計画内容をまとめた。

6 計画手法、調査の枠組み

(1) 技術アプローチと参加型アプローチからなる計画策定

レバノンの地域観光開発の計画策定は、JICA 調査団と MOT、CDR を始めとする関連機関との協力による技術アプローチと、自治体や民間セクターの代表者、地元住民との対話による参加型アプローチを並行して実施した。

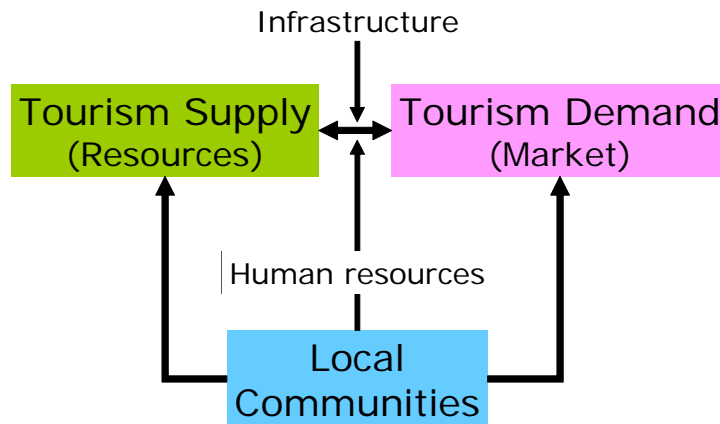
(2) 技術アプローチ

技術アプローチにより、地域観光開発に伴う需要、供給、コミュニティの三相から検討した。需要と供給は地元コミュニティが提供する人的資源や施設によってバランスするが、その需要バランスが高い水準で持続するよう、インフラの整備を計画する必要がある。(図 5 参照)

(3) 参加型アプローチ

参加型アプローチを用いて、各地域で複数回にわたるグループ・ディスカッションや個別インタビューを行い、開発計画の各段階に反映した。コミュニティからの意見は現状分析や戦略立案、プロジェクト形成に反映した。

図 5 地域観光開発の 3 つの要素



調査対象地域Ⅰ ベカー高原 地域博物館構想

7 対象地域の状況

(1) 初期環境影響評価

ベカー高原の豊かな生態系を保護するため、調査開始段階で初期環境影響評価が実施された。初期評価では、地域に点在する自然資源、文化・歴史資源などがリストアップされ、それぞれにつきプロジェクト実施に際し予想される環境影響について考察を加えた。結果として、特に危惧される影響は予測されず、環境影響アセスメントは不要と判断された。

(2) 観光開発の主要リソース

バアルベックは国際的に知られた観光地であるが、施設案内の充実や隣接する市街地との連携が望まれる。また、農村、遺跡、自然などのユニークな観光資源を持つコミュニティ（ベカー高原北部、アンジャール、ニーハ、ザハレ）が点在する。

(3) 強みと弱み

ベカー高原の強みと弱みはグループインタビュー、現地調査、データ分析を通じて検討した。結果を表 2 に示す。

表 2 ベカー高原における強みと弱み

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> バアルベック遺跡は文化遺産としてレバノンで最も有名な国際的な遺産。 バラエティーに富んだ豊かな文化資源が存在。 古くから穀倉地帯として認知され、食品と料理が有名。 ザハレでは洗練された歴史的建築物、料理、買い物、エンターテイメントに加え、多くの文化的イベントが開催されている。 海岸地帯、シリアの砂漠地帯とは趣を異にする景観 ベイルート、ダマスカスからの容易なアクセス（ともに 1 時間程度；国境手続きを含まず）により、週末の余暇利用の目的地に適する リーダーや産業界の海外と関係が深く、勉強や就業を通じて海外の観光業について知識を得ている。 	<ul style="list-style-type: none"> 文化観光がバアルベック遺跡に過度に集中。多様なマーケティング、観光資源の開拓ができていない。 観光客の期待を理解しておらず、政府・産業界が観光開発の必要性を認識していない 伝承や口伝等の独自の伝統を活用しておらず、文化観光地や博物館、手工芸品を魅力を高める効果的な演出をしていない。 ベカー高原全体のイメージアップやブランド形成の促進活動が一貫して行われていない。 来訪者に街や観光地の解説をするプロのガイドがほとんどおらず、観光客に旅行を印象付けることができない。

(4) 社会基盤

地域を縦貫する国際道路の大幅な改良が 2005 年を目処に完了する予定である。道路ネットワークは観光利用に関しては十分である。景観配慮、軍事的な検問施設での交通渋滞、案内表示の不足などに改善の余地がある。下水道とごみ処理設備はザハレ、バアルベックで整備中であり、他の自治体については、土中への廃棄、セプティックタンク（汲み取り式タンク）による処理にとどまっている。

(5) バアルベック郡の社会経済状況

バアルベック郡は 1997 年時点で人口 22 万 5 千人であり、バアルベック市の人口は 1975 年か

ら 90 年までの都市化に伴って急増し 6 万人となり、外縁の町村には更に 3 万 8 千人が住む。年齢別人口構成を見ると、5 歳から 10 歳の若年層が 40% を占める。バアルベック市の産業構成は製造業、建設業、サービス業が主要であり、農業雇用は約 10% であるが、郡全体では 19.6% が農業従事者である。

(6) ザハレ郡の社会経済状況

ベカー高原はローマ時代から豊かな農耕地帯であり、ザハレ郡はその中心に位置する。ザハレ郡の現在の人口は約 15 万人であり、そのうちアンジャールに 5 千人、ニーハに 1.8 千人と報告されている。鉱業、石材業、製造業、公共セクターが 16.7%、建設業が 10%、サービス業が 63.2% を占め、農業部門は 10.1% に過ぎない。

8 観光開発戦略

(1) 目標

ベカー高原の観光開発の目標は、(1)ベカー高原や各コミュニティの豊かな文化と自然資源を保護し、存在価値に関する理解を拡大・促進すること、(2)観光を通じた貧困削減と生活向上、の 2 点である。当然ながら、国家政策である「持続可能でバランスの取れた開発」を考慮する。

(2) 観光戦略の策定プロセス

ベカー高原の観光戦略は IEE をはじめとした専門家による観光資源調査・評価とグループインタビューに基づいた「コミュニティからの声」を元に策定されたものである。策定プロセスを図 6 に示す。

(3) 観光開発戦略

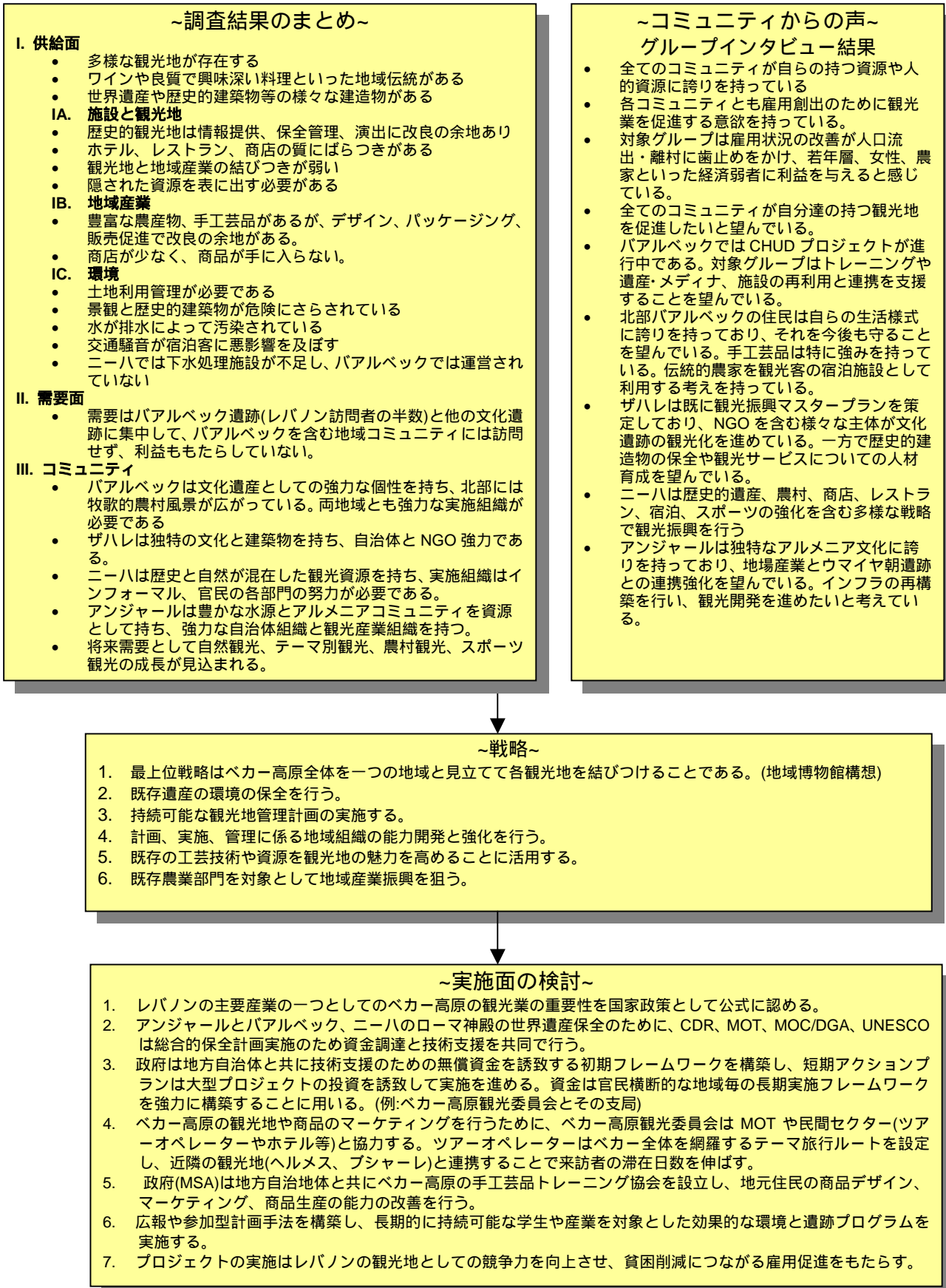
地域博物館構想

地域博物館構想は、地域内にある観光資源をテーマごとに連携させ、観光者の訪問地数、滞在日数、支出の増加を期待する戦略である。観光資源がコミュニティに集中しており、また、観光開発の利得を最大限コミュニティに取り込むため、コミュニティベースの観光開発が模索された背景がある。地域博物館構想は個々のコミュニティの観光開発をコミュニティ間で補完、強化するための総合的な戦略である。コミュニティ別の戦略を表 3 に示す。

表 3 ベカー高原の各コミュニティの観光開発戦略

コミュニティ	戦略
バアルベック	バアルベック遺跡とメディナをはじめ、ハード的(散策路、歴史的建築物の活用)、およびソフト的(イベント、組織強化)な観光資源について一体的に整備を行う。また女性および若年層を対象とした観光地の整備を行う。
ザハレ	既存の都市再生計画を核として、参加型開発を利用した他の歴史的建築物の活用、イベント開発、テーマ旅行の促進等の推進を計る。
アンジャール	ウマイヤ時代の都市遺跡の観光客への演出を改善する。また組織強化や豊かな植生、伝統工芸や商品を活用し生きた遺産であるアルメニア文化と遺跡の連携を強化する。
ニーハ	新しい社会経済活動の支援と外部社会との連携強化を通じ、歴史的遺跡を管理するコミュニティとして、エココミュニティモデルもしくは、環境・文化に配慮した活発な経済活動を行うコミュニティを設置する。
北部ベカー	農家の改修と再活用を行い、伝統工芸と農村生活を組み合わせた農村観光のモデル開発を行う。これらは農家、女性、若年層に経済効果をもたらすことが期待される。

図6 ベカー高原の開発戦略策定の流れ



既存遺産の環境保全

歴史遺産サイト（バアルベック、アンジャール、ニーハ）の保全事業、観光客に対する案内強化をすすめ、需要の高い歴史文化観光の満足度を高める。

持続可能な観光地管理計画

道路、下水などのインフラ整備をすすめ、観光地の環境容量を拡大し、持続可能性を高める。

地域社会の能力開発、強化

個々のコミュニティ単独ではなく、ベカー高原全体の能力開発フレームを提案する。将来を見越したマーケティングや需要主導のサービス・手工芸品・農産物等の商品開発といった広い分野に渡る人的資源開発も戦略に含まれる。

工芸技術の観光資源活用

中小産業、女性に対する裨益効果を促進させるため、工芸などの地場産業の商品開発を進める。観光商品は観光地の魅力を高めるために用いられる。

農業部門の強化

農業部門に裨益するようなプロジェクトを提案し、農村での現金収入の確保、雇用拡大、離村の防止策として位置づける。

写真4 バアルベック遺跡 – ベカー高原最大の観光地



9 マスタープラン

戦略案に即して、ベカー高原のマスタープランとして計 13 のプロジェクトを策定した。内訳は、バアルベックに 2 つ、北部バアルベックに 1 つ、ザハレに 2 つ、ニーハに 1 つ(2 つのサブプログラムで構成されている)、アンジャールに 2 つ(うち 1 つは 2 つのサブプログラムで構成されている)、さらにベカー高原全体に 5 つの提案を行った(表 4 参照：各プロジェクトは BK という番号を持つ)。

プロジェクトは様々な観光開発のアイデアを、調査団内で開発テーマ、ドナーの受け入れやすさなどを考慮しながら、パッケージとしてまとめたものである。

コミュニティ別の観光プロジェクトの内容を以下に示す。

(1) バアルベック：遺跡と都市の融合による街全体の観光化 (BK1, 2)

世界遺産のサイトマネジメントを進めると同時に、遺跡訪問者を市内の歴史的建造物やコミュニティに誘導することで、訪問者の滞在時間・消費金額の増加を実現する。市街の歴史的建造物の改修や無形文化財の振興を行い、保護と観光振興を両立させる。人材育成と産業育成により、雇用の創出を狙う。

(2) 北部ベカー：農村観光のモデル (BK3)

ラスバアルベック、ファケハ、カア等の北部ベカー地域のコミュニティにおける観光は、現存する手工芸や地域に根付いた慣習を活用する。地元の産業や生産品が観光市場に適した商品を創出するようなトレーニングが必要であり、人材育成計画にこれを含めた。カア山麓の農家廃屋は農家滞在観光 (GITE) のモデル施設として改修・事業化する。また、農産品、手工芸品、ガイドや接客など、農村の女性や若者が参加できるような事業内容を提案した。

(3) ザハレ：ワイン、グルメ、そして、詩人の街 (BK4, 5)

地域博物館構想において、ザハレは文化観光の拠点に位置づけた。現存する歴史的建造物は、ビジターセンターや博物館に転用し、ザハレの名物であるワイン、グルメ、詩を中心に展示を構成する。博物館は市内の観光拠点と業務中心地区を結ぶ都市軸上の立地を提案した。併せて、本マスタープランで提案する、ワインに関連する観光ルート“パッカスルート”(BK10)においてもザハレを重要な目的地に位置付けた。トレーニングはコミュニティの中の弱者である女性や農業従事者を対象に、地元の製品のマーケティングに関するカリキュラムを提案した。

(4) ニーハ：エコツーリズムのパイロットプロジェクト (BK6)

史跡と自然資源を組み合わせた環境親和型の観光プロジェクトを提案した。コミュニティからの意見を整理し、ローマ遺跡の活用と農業活動を並立できるようなプロジェクト構成とした。雇用の大幅な増加を見込み、その便益はコミュニティ全体に帰着させるように計画した。

(5) アンジャール：ベカー高原のもうひとつの観光拠点として

世界遺産であるウマイヤ朝の都市遺跡とアルメニア文化を融合した、ユニークな観光拠点として開発することを提案した。遺跡はサイト管理プロジェクト (BK7) を通じて保全し、観光客への案内改善を図る。レストラン街を中心として、金細工、アルメニア文化の展示センター、その他のアトラクションを集中的に立地させ、観光資源としての存在感をアピールした。また、アンジャールの泉の公園改修は地元住民の訪問も想定した。

表 4 マスタープラン・プログラム(ベカー高原)

コード	プロジェクト名	目的	コンポーネント
BK1	バアルベック遺産再生計画案	(1) 地域資源を活用した持続可能な文化遺産観光 (2) 観光客数と観光客支出の増加	(i) トレーニングと組織強化 (ii) 観光客施設の建設とイベントの開催 (iii) プロモーションとマーケティング

コード	プロジェクト名	目的	コンポーネント
		(3) 収入増加と雇用促進	
BK2	バアルベック史跡ホテル改築計画案	(1) 保全と宿泊施設整備を目的とした歴史的建築物の再整備 (2) 中級宿泊施設整備による観光客誘致	(i) 施設所有者や投資家、企業家と自治体間の対話促進 (ii) 建設管理契約 (iii) 木材加工や手工芸品従事者へのトレーニングと販売促進
BK3	カア山村開発計画案 (Rural gite)	(1) 伝統的な農家の修復と再活用 (2) 地元資源や景観の保全と強化 (3) 地元の雇用創出	(i) 農村観光の基準、デザイン、建築基準、景観規制の設定 (ii) 組織開発(北ベカー観光開発委員会) (iii) サイト管理とイベント企画 (iv) マーケティングと観光振興 (v) ビジターセンターの建設
BK4	ザハレ史跡再生計画案	(1) 文化遺産の保全と観光振興 (2) 歴史的建築物の再活用	(i) 組織強化(ザハレ遺産 NGO/観光委員会) (ii) 魅力ある観光地の開発 (iii) 博物館の地元ガイドのトレーニング (iv) マーケティングと観光振興 (v) ビジターセンター、ワインと詩の博物館建設
BK5	ザハレ ベルダウィニ川清掃計画案	(1) ベルダウィニ川の美しさの復元と保全 (2) 子供達に対する環境問題の啓発と持続的観光の実現	(i) 清掃イベントの開催 (ii) 小学校の環境教育カリキュラムの導入 (iii) 環境教育、イベント企画・促進のトレーニング
BK6	ニーハ エコツーリズム計画案	(1) 農業加工や他の観光関連産業を通じた社会経済基盤の強化 (2) ローマ時代の遺跡の文化的価値を向上 (3) 農村観光を通じた環境保全と経済開発が調和した開発モデルの実験的実施	(i) エコツーリズム宿泊施設のモデル開発 (ii) 官民協力による組織開発 (iii) インフラ整備(道路改良、散策路、下水処理) (iv) 地元ガイドの養成 (v) マーケティングと観光振興
BK6	ニーハサイト管理計画案	(1) 歴史的遺跡の保全と観光振興 (2) 観光客増加による持続的な観光産業の実現	(i) サイト管理計画策定 (ii) 遺跡管理スタッフとガイドへのトレーニング (iii) 道路、散策路、下水処理施設の整備 (iv) 小型ビジターセンターの整備 (v) マーケティングと観光振興
BK7	アンジャールサイト管理計画案	(1) 歴史遺産の保全と観光振興 (2) 観光客数の増加と地元への経済効果.	(i) サイト管理計画策定 (ii) 遺跡管理スタッフとガイドへのトレーニング (iii) 既存施設のビジターセンターと展示場としての再活用 (iv) 駐車場管理 (v) パンフレットとウェブサイトの開発
BK7	アンジャール村落観光振興計画案	(1) 文化遺産の保全と観光振興 (2) 村への観光客の誘致と地元商品やサービスの提供	(i) 観光開発計画策定 (ii) 組織強化 (iii) スークでのワークショップ開催 (iv) ビジターセンター整備 (v) イベント開催 (vi) マーケティング
BK8	アンジャール農産加工施設拡張計画案	(1) 地元農産品の商品価値を向上 (2) 収入増加と雇用増加	(i) 既存農業加工設備の拡張(太陽電池を利用した乾燥施設) (ii) 商品開発 (iii) マーケティング
BK9	ベカー高原タネイル牧場観光開	(1) 新たな観光地の開発とワインと地元商品に関連した既存観	(i) 販売店を併設した博物館 (ii) ワインフェスティバル等のイベント開催

コード	プロジェクト名	目的	コンポーネント
	発計画案	光地の強化 (2) ワインをテーマとした観光ルートの開発	(iii) ワイン農場でのトレーニング (iv) 販売促進
BK10	ベカー高原観光拠点開発計画案	(1) ベカー高原全体の総合的なマーケティングと、地域博物館構想に基づいたパッケージの開発。 (2) 地元住民の商品生産技術や能力との連携 (3) 持続的な高品質の観光産業の創出	(i) 組織開発(ベカー高原観光開発委員会とベカー高原手工芸品協会) (ii) テーマ旅行のルート開発 (iii) トレーニング (iv) マーケティングと観光振興
BK11	ベカー高原商業フェア計画案	(1) 家族の余暇旅行の促進 (2) 地元農産品の販売促進 (3) 文化・商業の魅力の創出	(i) 郡政府による計画策定 (ii) 競争入札による BOT コンセプション (iii) インフラ整備と民間による運営
BK12	ベカー高原マラソン計画案	(1) 国際的スポーツイベントの開催 (2) 海外観光客への PR	(i) 組織設立 (ii) イベント企画能力のトレーニング (iii) プロモーション
BK13	ベカー高原ゲートウェイ計画案	(1) 観光客へのベカー高原の観光資源の PR (2) 観光旅行先としてベカー高原の促進	(i) 観光案内所整備 (ii) 道路上の看板・案内整備 (iii) 観光案内と情報管理能力のトレーニング

写真5 ザハレ遠望
ワインと詩の街



写真6
北部ベカー、カアの水車小屋跡

調査対象地域 II ブシャーレ高原

10 対象地域の状況

(1) 自然資源・文化資源に対する初期環境影響調査（IEE）

ブシャーレには、石造りの建造物、修道院、カディーシャ渓谷の眺望、シダー（レバノン杉）など、狭い地域に多種の自然・文化資源が集まる。初期環境影響評価では地域内の自然資源の脆弱性について評価され、観光開発計画においては更なる環境影響評価が必要であると結論付けられた。

(2) 主な観光資源

カディーシャ渓谷と聖なるレバノン杉（シダー）は世界的に認知された、宗教、歴史、景観の要素を持つ観光資源であり、世界遺産にも登録されている。カディーシャ渓谷周辺の村落は歴史的な建造物が見られる。また、スキー場・パラグライダー・乗馬・バギーなどのスポーツ・アクティビティ、カディーシャ鍾乳洞などの自然アトラクションも地域内に点在する。

(3) 強みと弱み

ブシャーレ高原の強みと弱みはグループインタビュー、現地調査、データ分析を通じて検討した。結果を表5に示す。

表5 ブシャーレ高原における観光の強みと弱み

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> 景観美：急峻な山並みと棚状の農耕地、壮大な渓谷が独特の景観美を形成している。 美しい村々：建築物、教会、町並み、渓谷の景観、伝統的なフェスティバルとカディーシャ渓谷を取り囲む様々な魅力を持つ美しい村々。 歴史・文化観光：シダーとカディーシャ渓谷の象徴的存在は文化観光客を強力に魅了する。 	<ul style="list-style-type: none"> 余暇目的の家族旅行客、ハイキング客が渓谷の雰囲気を尊重せずに道や川を汚す行為が見られる。 来訪者への観光地に関する情報提供が不足しており、記憶に残るものになっていない。 観光振興が個々で独自に行われており、統一して行われていない。

(4) 社会基盤施設：下水処理

ベイルート・トリポリからのアクセスは開発復興庁により道路改良が、コミュニティを迂回するバイパス整備と並行して進められている。ベカー高原からの道路は冬期は閉鎖され、観光利用に耐えうる構造になっていない。地方道路の一部では狭隘区間や安全施設の不備が見られる。周辺のコミュニティの下水・汚水は、腐敗槽（汲み取り式タンク）を通じた土壌中への廃棄、渓谷内の表層水への直下放流により処理されている。ゴミ収集は自治体予算で民間に委託されている。将来の予想される観光客増加に伴い、下水処理の強化をはじめとした環境保全策の検討が必要である。

(5) 地域経済の状況

ブシャーレ郡の人口は約2万人であり、夏季には移住者が戻るため5万人程度まで増加する。ブシャーレ市の人口はおよそ冬季は5千人、夏季は1万5千人である。農業は雇用の19.5%を占めておりそのうち40%がリンゴ生産に携わる。失業率は11.3%となっておりレバノン北部地域では最悪である。

11 開発戦略

(1) 開発の目標

ブシャーレ高原の地域観光開発の目標は、収入増加と貧困削減、国家政策である持続可能でバランスの取れた開発を考慮して、(1)ブシャーレの独特で多様な文化と自然資源を保護し持続可能なものとする、(2)資源の有効活用により観光産業を拡大し、地域コミュニティに持続的に経済便益を生じさせること、である。

(2) 戦略策定のフレームワーク

戦略は IEE などに基づく専門家による観光資源評価と、コミュニティからの要望を交えて総合的に策定された(図7)。調査地域全体の戦略策定と並行して、ブシャーレを4つの地域(サブエリア)にわけ、サブエリアごとの戦略を提案した(表6)。

表6 各地域の戦略(ブシャーレ高原)

サブエリア	戦略
カディーシャ渓谷	参加型サイト管理計画を作り直した協同生計活動及び国際支援ネットワークの形成による教会コミュニティの再生
渓谷周辺の村	各村の独特の特徴を生かした開発の促進と村間交流の強化、村間の連携を深める主要施設の整備
レバノン杉	国際的支援に基づくハード、ソフト両面にわたるコミュニティと博物館の整備
シダースキー場	アクセス、保存、土地利用、景観における厳しい規制の下での民間によるスキー場整備

(3) 戦略

持続的な観光地管理フレームワークの提案

カディーシャ渓谷とシダースキー場の効率的な管理組織を設立し、世界遺産の保全と観光振興、シダースキー場保全、隣接するシダースキー場の改善と拡張、経済効果をもたらす個性があり魅力あふれる観光地として整備することを狙う。

地域の観光地経営を行う官民組織

持続的な観光地経営の担保、ドナーからの資金提供を受け入れる組織が必要である。官民の活動の同期を取るようなフレームワークが必要である。

施設・観光アクティビティの強化

カディーシャ渓谷の秩序を守るため、来訪者が壮大な渓谷を楽しめるようにする一方で、周辺の村も環境配慮型インフラ、観光客に魅力ある施設、イベントを通じて文化・宗教観光の観光地として整備する。シダースキー場は保全区域、インフラ、設備を整備し、観光客に対しての魅力を高めるべきである。

地場産業と観光関連雇用の開発

年間を通じた観光商品開発による通年雇用、農業・手工芸セクターとの連携などを図り、地域経済に貢献する。

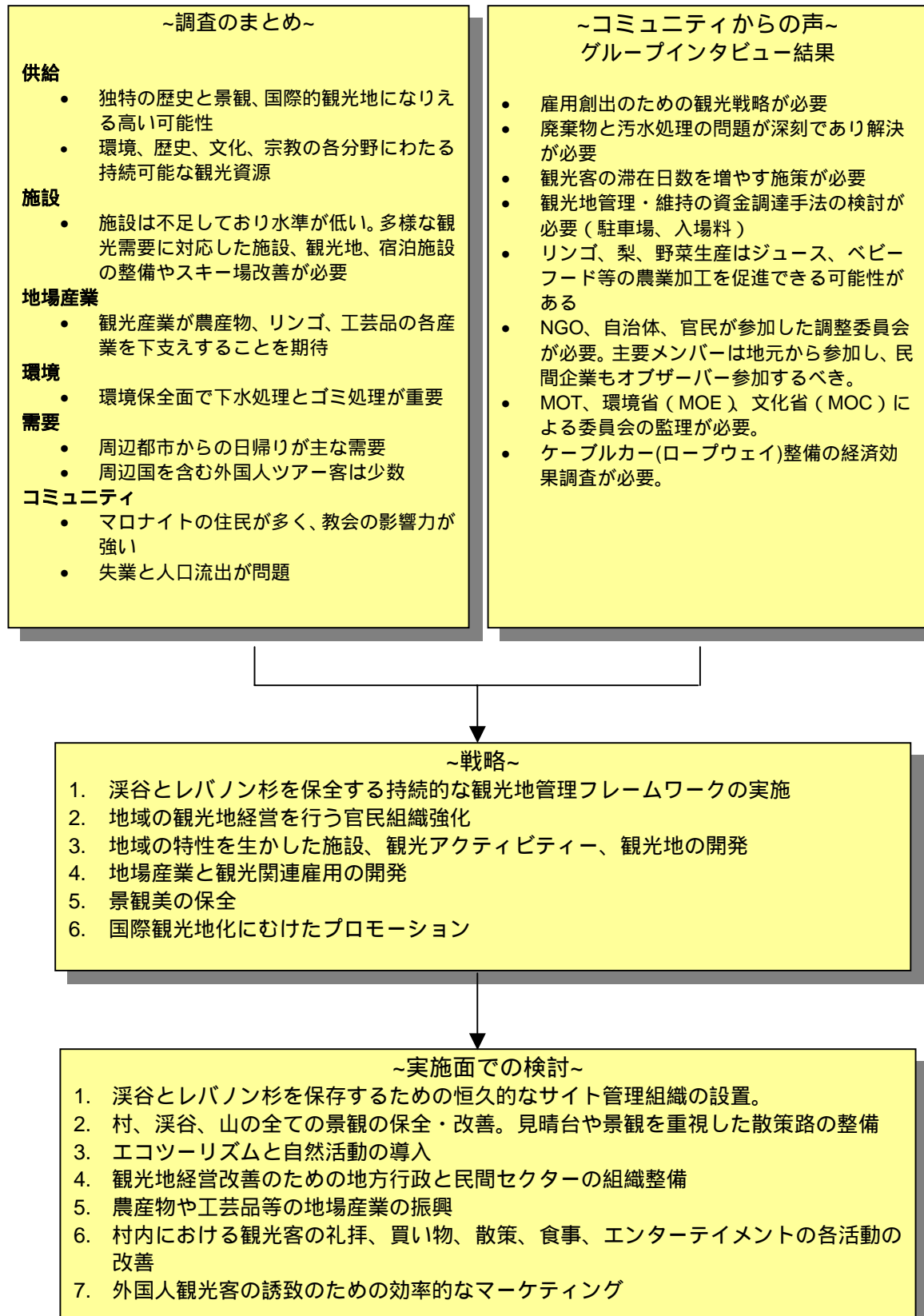
景観美の保全

渓谷内の秩序を保全するための組織提案や土地利用政策の策定などを含める必要がある。

国際観光地化に向けたプロモーション

国際的な観光地としてのポテンシャルを高め、通年観光や消費額の増加を実現するために必要なアクションを提案する。

図 7 観光開発戦略の策定フロー（ブシャーレ高原）



12 マスタープラン

(1) 6つのプログラム

ブシャーレ高原の地域観光開発マスタープランとして、6つのプロジェクトを提案した。(表7参照)。これらに加えて、別途シダースキー場改善の提案を行った。

表7 マスタープラン・プロジェクト(ブシャーレ高原)

コード	プロジェクト名	目的	コンポーネント
B1	カディーシャ・シダー管理計画案	(1) 世界遺産の保全と観光振興 (2) カディーシャとシダーを総合管理するための組織の設立 (3) 滞在日数の延長と観光産業収入の増加	(i) サイト管理計画策定 (ii) 計画立案と管理手法のトレーニング (iii) ビジターセンター整備 (iv) 案内、パンフレット、ウェブサイトの等の観光客への情報提供改善 (v) 下水処理改善
B2	シダー・ルネッサンス計画案	(1) シダーに関する情報提供手法の改善 (2) シダーの恒久的な維持 (3) 地元住民の多様な収入源創出と収入増加	(i) シダー村の開発 (ii) シダー公園の設立 (iii) シダー博物館の整備
B3	渓谷外縁村落開発計画案	(1) サービス業の活性化 (2) 渓谷の水質汚濁の改善 (3) 観光情報と観光サービスの提供	(i) ブシャーレ集落の景観整備 (ii) ジブラン生家・美術館の改修と情報提供 (iii) 展望台の整備 (iv) 観光案内の充実 (v) ブシャーレ・ハチットへの下水処理施設導入 (vi) 小規模企業支援 (iv) 生態共生型道路の整備
B4	カディーシャ景観歴史道整備案	(1) 新たな観光地の創出と渓谷の上からの景観美の演出 (2) 環境に配慮した周遊路の整備 (3) 騒音、大気汚染、交通渋滞の解消	(i) 渓谷周辺の散策路とサイクリング路の整備 (ii) 観光案内、記念碑、彫刻の整備 (iii) ブシャーレ観光開発協議会の組織強化 (v) 計画立案、観光商品開発、観光地経営の能力開発
B5	農村滞在観光開発案	(1) 伝統的農家の改修と宿泊施設としての再利用 (2) 村民による宿泊施設運営を通じた地元経済の活性化	(i) 施設基準とサービス基準の立案 (ii) 管理能力トレーニング (iii) 農家民宿への回収用のマイクロファイナンス導入 (iv) 観光振興
B6	ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案	(1) マスタープランの実施・促進機関としてのブシャーレ観光開発協議会の強化 (2) 新たな観光魅力の創出 (3) ツアーオペレータや観光関連組織との連携強化 (4) 自治体と民間産業界の参画推進	(i) 観光振興とマーケティングに関する協議会メンバーのトレーニング (ii) 新たなイベント、エンターテインメント、プログラムの開催 (iii) 観光振興広報の活用

写真7
シダー保護区



写真8
カディーシャ渓谷内の散策路

プロジェクト群を、横断的に整理すると以下ようになる。

(2) 持続可能性のための参加型サイト・マネジメント

「カディーシャ・シダー管理計画案（B1）」は長い間様々な関係主体（教会、政府、自治体、民間）から求められてきた開発のための参加型フレームワークを提示した。この計画案には保全・サイト案内、訪問者の管理、アクセス道の改善、世界遺産サイトの体験ツアーなど複数のプロジェクトをふくめた。

(3) ビジターセンター、案内係、農村滞在

展示施設を含むビジターセンターをカディーシャ渓谷へのアクセス道路の入口付近に建設する（B1）。また、レバノン杉の保全の重要性を説明するビジターセンターを準備し（B2）、ガイド、レンジャーを雇用し（B1）観光客のサイトへの理解を深める。村落では、歴史的な建物の保全（B3）のほか、教育施設や農家民宿施設（GITE；別荘形式）の運営（B5）もプロジェクトとして提示した。

(4) 巡礼者、ハイキングのための散策路

渓谷の中では、巡礼者やハイカー向けの散策路の改善や案内板の充実、新たな散策路の整備を提案した（B1）。渓谷の上部において周辺の村と接続した歩道体系の整備をすることで、渓谷全体としての環境容量を増大させる（B4）。

(5) 水質の保全

渓谷内での水質を維持するため、下水処理施設の整備を提案した。対象としてはハダスジュッペ、ハチット、プシャーレが挙げられる（B3）。

(6) シダー（レバノン杉保護区）サイト改善（B2）

「シダー保全計画案」ではサイト管理計画やガイド計画に加えて、植生の再生やバッファゾーンの拡大、既存の土産店の移設・移転、などを含む。レバノン杉の持つ象徴性、歴史性、自然保護の重要性を認識した上での提案である。

(7) 村落観光の振興（B3）

カディーシャ渓谷の入口に位置する村に観光案内所を設置し、村落内の土産、食事、宿泊等観光資源の案内を行う。街路や歩道、標識、案内板などを改善し、村落内の周遊を便利にする。

(8) 歴史的建造物の再生（B3）

歴史的建造物を保存、再生することで観光振興を図る。プシャーレにあるジブランの生家は、元通りに復元し、観光施設及び教育施設として再興させる。

(9) お土産、工芸品の改善（B6）

土産品・工芸品のデザインの改善のためのトレーニングを行うことで、より市場の需要に即した土産の開発を地元レベルで進められるようにする。

(10) スキーエリアの拡大

スキー場は、レバノン国内のファラヤスキー場のように、主要なスキーリゾートとして位置づけられるよう、建築デザインの標準化、リフト・スロープの増設、通年観光資源の開発を含めた総合的な計画が必要である。計画案は、民間資金やデベロッパーの投資意欲を高めるよう、観光省の組織強化を含めた提言を行った。

第三部 マスタープランの実施計画

マスタープランの実施にあたり、考慮すべき外部条件、優先順位、及び、実施体制について検討した。

13 実施に対する外部条件

(1) 観光を後押しする政策とセクター改革

レバノン政府は経済成長の起爆剤としての観光産業の重要性を認知し、優先政策として観光開発を進めていく必要がある。MOT は観光セクターの貢献度を高めるための、特に、観光振興、政策の見直し、統計の整備、市場開拓への支援、在外レバノン人（ディアスポラ）へのアピール、ガイドの育成を対象としたアクションプランを準備することが望まれる。

(2) 地域と国の連携機関の必要性、入国手続きの改善

観光振興を実現させるため、国と地域の関連団体の活動を調整する機関が必要となる。また、周辺国の観光マーケットとの融合を図るためにも、空港や国境における査証の発行プロセスも見直す必要がある。

(3) 統計による目標設定型のマーケティング

統計整備を進めることで、目標設定型の効果的マーケティング活動を可能にすることが望まれる。

(4) 地域の実施組織との連携

地域観光開発の実施可能性は中央政府と自治体、地元の民間企業、NGO などとのパートナーシップに依存している。地元の組織は、トレーニング、宿泊施設や観光施設整備、旅行者への対応、手工芸品や農産品の開発などに参画させるようにする。

(5) ディアスポラ、ドナーを活用した投資促進

観光開発への投資促進は、ディアスポラからの支援・投資、ドナー資金や民間無償資金受入のための関係強化が中心になる。観光省には実施組織（PIU：Project Implementation Unit）の設置を提案する。

14 優先プロジェクト

ここでは、マスタープランを構成する 21 件のプロジェクトのうち、優先的に実施するのが望ましいプロジェクトの抽出プロセスをまとめた。

(1) 21 件のプロジェクトにより構成されたマスタープラン

マスタープランを構成する 21 件のプロジェクトを 6 の評価分野、13 評価指標によって評価した（表 8 参照）。評価分野は、経済活動、社会開発、環境保全、サイト管理を含む歴史遺産の保全、組織的な改善の 5 分野への貢献度、及び、実施案・財源調達の難易度である。各評価指標への貢献度について評価を行った結果を表 9、表 10 に示す。

(2) 4 件の F/S プロジェクト、4 件の In-depth 調査プロジェクト

本調査団とカウンターパート組織との協議を経て、以下のプロジェクトに対してフィージビリティ調査（F/S）を行うことが決定された。また、次点のプロジェクトに対して、F/S までには行かないが詳細な計画を補記する追加調査（In-depth 調査）を実施することを決定した。

ベカー高原の F/S、In-depth 調査対象プロジェクト

- ・ニーハ エコツーリズムとサイト管理計画案 (BK6)
- ・アンジャール サイト管理計画と村落観光振興計画案 (BK7)

また、カア山村開発計画案 (BK3) とザハレ史跡再生計画案 (BK4) を In-depth 調査案件として選定した。

ブシャーレの F/S、In-depth 調査対象プロジェクト

- ・カディーシャ・レバノン杉管理計画案(B1)
- ・渓谷外縁村落開発計画案 (B3)

また、ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案 (B6) とスキーエリアのマスタープラン (番号無し-C/P 協議において追加) を In-depth 調査案件として選定した。

写真9

ニーハ・フェスティバルでの
ニーハ遺跡のライトアップ



写真10
アンジャールの
ウマイヤ朝都市遺跡

表 8 地域観光開発のプロジェクト評価手法

評価分野	評価指標	点数基準	点数
1. 経済開発	1.1 地域経済への波及効果	● 多大な効果が期待される	2
		● いくらかの効果が期待される	1
		● あまり効果は期待されない	0
2. 社会開発	2.1 貧困削減	● 顕著である (プロジェクトの目的になっている)	2
		● 多少の効果が付随する	1
		● ほとんどない	0
3. 環境	3.1 環境の向上	● プロジェクトで明確に示されている	2
		● 正の影響が期待される	1
		● 影響なし、もしくは負の影響	0
4. 歴史保全	4.1 保全管理	● プロジェクトで明確に示されている	2
		● 正の影響が期待される	1
		● 影響が少くない	0
5. 組織開発	5.1 地域組織の能力向上	● プロジェクトで明確に示されている	2
		● 正の影響が期待される	1
		● 影響が少くない	0
6. プロジェクト熟度	6.1 資金調達	● 持続的に管理体制が改善される	2
		● 多少の効果がある	1
		● ほとんど影響はない	0
7. 歴史保全	4.2 歴史的建造物の保全	● 能力的に向上している	2
		● いくらかの改善が期待できる	1
		● ほとんど影響はない	0
8. 組織開発	5.2 中央組織と地方組織の連携向上	● 能力向上を目的としている	2
		● いくらかの改善が期待できる	1
		● ほとんど影響はない	0
9. プロジェクト熟度	6.2 プロジェクト熟度	● 連続向上を目的としている	2
		● いくらかの改善が期待できる	1
		● ほとんど影響はない	0
10. プロジェクト熟度	6.3 実施組織	● 資金源を特定できている	2
		● 容易に資金調達できる要件がある	1
		● 巨額の資金が必要、もしくは資金調達が困難である	0
11. プロジェクト熟度	6.2 プロジェクト熟度	● 資金源を特定できている	2
		● 容易に資金調達できる要件がある	1
		● 巨額の資金が必要、もしくは資金調達が困難である	0
12. プロジェクト熟度	6.3 実施組織	● 熟度が高く、実施可能な環境が整っている	2
		● プロジェクト形成を行う必要がある	1
		● まだ概念形成の段階である	0
13. プロジェクト熟度	6.3 実施組織	● 明確に実施可能な組織が特定されている	2
		● 組織が特定されているが、強化が必要である	1
		● 特定されていない、もしくは実施能力に問題がある	0

出所：調査団

表 9 評価の点数付け結果(ベカー高原)

評価	経済		社会		環境		歴史		小計(1-4)	組織		熟度			小計(5-6)	合計
	経済波及効果	収入への効果	貧困削減	社会的価値の向上	環境の向上	環境啓発	保全管理	歴史的構造物の保全		能力開発	中央地方の連携	資金調達	プロジェクト熟度	実施組織		
プロジェクト名	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2		5.1	5.2	6.1	6.2	6.3		
BK6 ニーハ エコツーリズムとサイト管理計画案 PILOT FEASIBILITY STUDY	2	1	1	1	2	2	2	2	13	2	2	1	1	1	7	20
BK7 アンジャール サイト管理計画と村落観光 振興計画案 FEASIBILITY STUDY	2	1	1	1	2	1	2	2	12	2	2	2	2	1	9	21
BK3 カア山村開発計画案 IN-DEPTH ANALYSIS	2	1	2	2	1	1	1	2	12	2	2	1	1	1	7	19
BK4 ザハレ史跡再生計画案 IN-DEPTH ANALYSIS	1	1	1	2	1	0	1	2	9	2	2	1	1	2	8	17
BK1 バアルベック遺産再生計画案	1	1	1	1	1	0	1	2	8	2	2	0	1	1	6	14
BK5 ザハレベルダウニ川清掃計画案	0	0	0	1	2	2	2	0	7	1	0	1	1	2	5	12
BK9 ベカー高原タネイル牧場観光開発計画案	1	1	0	1	1	1	0	1	6	0	0	2	1	2	5	11
BK10 ベカー高原観光拠点開発計画案	1	1	1	1	0	0	0	0	4	2	1	1	1	2	7	11
BK2 バアルベック史跡ホテル改築計画案	2	1	1	1	1	0	1	2	9	1	0	0	1	0	2	11
BK11 ベカー高原商業フェア計画案	1	2	1	0	1	0	0	0	5	0	0	2	2	1	5	10
BK13 ベカー高原ゲートウェイ計画案	1	2	1	0	0	0	0	0	4	0	0	2	2	2	6	10
BK8 アンジャール農産加工施設拡張計画案	1	1	1	1	0	0	0	0	4	0	0	1	2	2	5	9
BK12 ベカー高原マラソン計画案	1	1	0	1	0	0	0	0	3	1	1	1	2	1	6	9

評価内容は MOT、CDR と調査団の協議に基づく。

表 10 評価の点数付け結果(ブシャーレ)

評価項目	経済		社会		環境		小計(1-3)	組織		プロジェクト熟度			小計 (5-6)	合計
	経済波及効果	収入への効果	貧困削減	社会的価値の向上	環境の向上	環境啓発		能力開発	中央地方の連携	資金調達	プロジェクト熟度	実施組織		
プロジェクト名	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2		5.1	5.2	6.1	6.2	6.3		
B1 カディーシャ・シダー管理計画案 FEASIBILITY STUDY	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	1	1	7	19
B3 溪谷外縁村落開発計画案 FEASIBILITY STUDY	2	2	2	2	1	1	10	1	1	0	0	1	3	13
B6 ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案 IN-DEPTH ANALYSIS	2	1	1	2	1	1	8	2	2	1	1	1	7	15
B2 シダー・ルネッサンス計画案	1	1	0	0	2	2	6	1	2	0	1	0	4	10
B5 農村滞在観光開発案	1	1	1	1	1	1	6	1	0	0	1	0	2	8
B4 カディーシャ景観歴史道整備案	0	0	0	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	3

評価内容は MOT、CDR と調査団の協議に基づく。

15 実施体制の検討

ここでは、実施における観光省の実施体制、実施スケジュール、資金調達などにつき言及し、マスタープランの実施可能性を高めた。特に、プロジェクト実施組織（PIU）を観光省内に設立し、観光省の実施能力を補完する必要がある。

(1) 中央と地方の協力体制

地域観光開発は中央機関と地方機関に加え、中央と地方間の協同運営体制によって実施に移される。

(2) プロジェクト実施組織(PIU)の設立の提案

プロジェクト実施は観光省の局長級担当者によって実施されるが、プロジェクト実施組織（PIU）を設立し、外部の専門家・経験者を取り込んで、効率的な実施を図るのが望ましい。PIU は図 8 のように、プロジェクト・マネージャと秘書官、計画立案、観光振興、観光産業開発、投資と財政、人的資源開発といった専門家で構成される。（図 8、表 11 参照）

(3) PIU 運営のための支援

PIU の設立・運営は技術的、財政的にドナー機関の支援を仰ぐべきである。優先プロジェクトの早期実施のための支援として、援助機関によるプロポーザル作成や資金調達、専門家の派遣などを提案した。

(4) 地域観光開発に関する機関

観光開発に関連する地域の機関には、地域観光開発委員会・協議会、観光関連企業、業界団体・協会、関係者会議、地方自治体等を含む。これらは PIU の地域観光開発に関する問題は原則的には地域観光開発委員会・議会で解決されることが望ましい。マスタープランでは、ベカー高原観光開発協議会、ブシャーレ観光開発協議会（観光開発）、ベカー高原ハンディクラフト協会（工芸品のマーケティング）の設立を提案した。

(5) 監理委員会

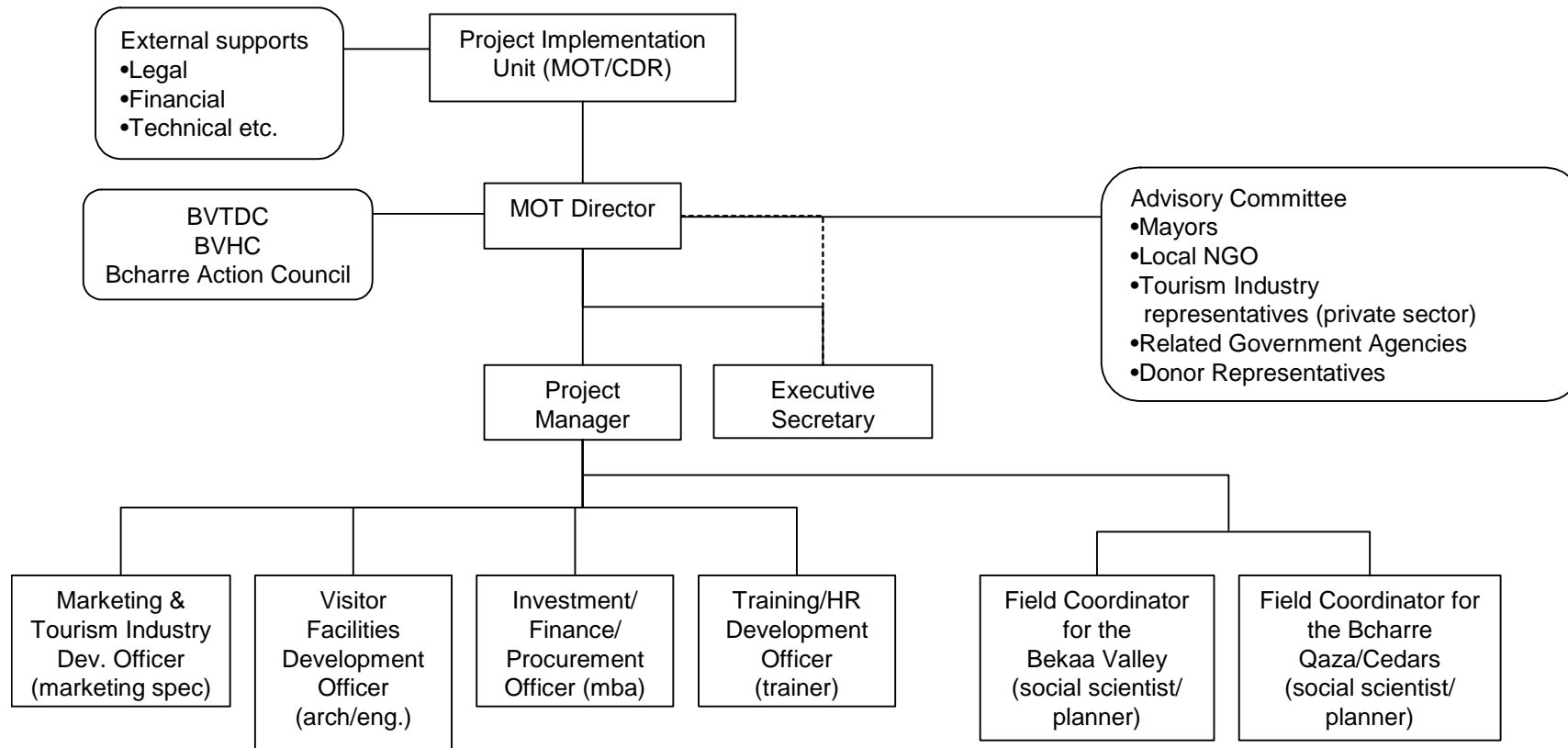
監理委員会は観光省が議長となって設立されることが望ましい。委員は政府関連機関、市長、NGO、民間セクター代表者等の各地域の主要関係者で構成され、中央と地方の連携に置けるアドバイザーとなる。

また、プロジェクトの実施スケジュール、分野別投資額に関してまとめたものを表 12 に示した。

表 11 PIU を構成する専門家

部門	資格条件	主要な役割
1. 計画立案・開発	建築家/エンジニア	計画立案、デザイン、観光施設の建設監督、施設整備のモニタリングと評価
2. 観光産業開発	マーケティング専門家	PR、出版物、ウェブサイト、イベント企画、ディアスポラ連携促進
3. 民間投資・資金調達	MBA	投資誘致、資金調達、資金管理、調達、契約
4. 人的資源開発	人材育成専門家	職業訓練、地元組織対象トレーニング、地元住民の啓発

図 8 地域観光開発の管理組織体制



出所：調査団

表 12 マスタープラン：各プロジェクトの実施予定スケジュール、分野別投資額

NO	プロジェクト名	主要実施機関*	実施スケジュール			総事業 費用	分野別 投資額 (単位：1000 米ドル)							
			～ 2005	2006～ 08	2009～ 13		遺跡サイト 管理計画	その他 地域計画	インフラ 整備	観光施設 整備	人材育成	広告 市場開拓	宿泊施設	農産物加工
BK1	バアルベック遺産再生計画案	バアルベック市、NGO、ギリシャ正教団体、文化省、ベカー高原手芸協会		+	+	1,000		200		200	100	45		
BK2	バアルベック史跡ホテル改築計画案	バアルベック市、ギリシャ正教団体、民間事業者			+	1,675							1,675	
BK3	カア山村開発計画案	カア市、文化省、NGO、ベカー高原観光開発協議会、ベカー高原手芸協会		+	+	347	10	4	15	53	50	15	194	
BK4	ザハレ史跡再生計画案	ザハレ市、NGO、ベカー高原観光開発協議会			+	605		10		530	75	155		
BK5	ザハレベルダウニ川清掃計画案	ザハレ市、学校・教育機関、NGO、ベカー高原観光開発協議会				33						33		
BK6	a. ニーハ エコツーリズム	ニーハ村、民間事業者、ベカー高原観光開発協議会、ベカー高原手芸協会			+	1,066			509	31	85	40	376	25
	b. サイト管理計画案	ニーハ村、文化省遺跡局				267	88		556		25	35		
BK7	a. アンジャール サイト管理計画	文化省遺跡局、ユネスコ、アンジャール市 アルメニア教会、ベカー高原観光開発協議会、ベカー高原手芸協会		+	+	673	117	18	30	60	25	4		
	b. 村落観光計画案				+	241			22	160	35	50		
BK8	アンジャール農産加工施設拡張計画案	民間事業者、アンジャール市			+	267								15
BK9	ベカー高原タネイル牧場観光開発計画案	レバノンワイン協会、民間事業者、大学				15								
BK10	ベカー高原観光拠点開発計画案	自治体、文化省、NGO、ベカー高原観光開発協議会、ベカー高原手芸協会				300		300						
BK11	ベカー高原商業フェア計画案	ザハレ郡経済開発室、民間事業者、ベカー高原観光開発協議会、				-								
BK12	ベカー高原マラソン計画案	自治体、民間事業者、ベカー高原観光開発協議会				-								
BK13	ベカー高原ゲートウェイ計画案	開発復興庁、アラブ基金				50		20		30				
B1	カディーシャ・シダー管理計画案	開発復興庁、環境省、文化省、ユネスコ、宗教団体		+	+	1,620	400			790	150	280		
B2	シダー・ルネッサンス計画案	ユネスコ、環境省、公共事業省、文化省、自治体、NGO			+	250								
B3	渓谷外縁村落開発計画案	自治体		+	+	1,470			1,327	178				
B4	カディーシャ景観歴史道整備案	ブシャーレ郡の自治体連合協議会、宗教団体												
B5	農村滞在観光開発案	民間事業者、自治体									150			
B6	ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案	ブシャーレ観光開発協議会				200					196			

注釈：*主要実施機関は観光省及び PIU を想定するがそれを補助する組織として提案； :準備段階, : 整備段階, +: 運営段階

第四部 フィージビリティ調査と In-depth 調査

ここでは、優先プロジェクトとして選出された 8 案件に対して詳細な実施計画を作成した。ここでの提案事項は、専門家による調査と地域住民とのグループインタビューにおける協議内容をまとめたものである。

調査対象地域 I ベカー高原

16 ニーハ エコツーリズムとサイト管理計画案 (BK6)

このプロジェクトの基本コンセプトは、エコツーリズム開発を通し、遺跡資源・自然資源の保全と雇用促進をあわせて実現することにある。

(1) 「エコ・ビレッジ」構想による地域整備の提案

本プロジェクトでは、ニーハの遺跡サイトと美しい田園景観を活用して、来訪者の宿泊を受け入れるホスト・コミュニティとなる「エコ・ビレッジ」としてニーハを整備し、エコツーリズムを展開することを提案した。レバノンの内陸部に数多くある農村においても類似の資源を活かすことにより多くのエコ・ビレッジが整備されるよう本プロジェクトをパイロット事業として実施することを提案した。

(2) エコ・ロッジ及び農産加工施設の整備 / 商品開発

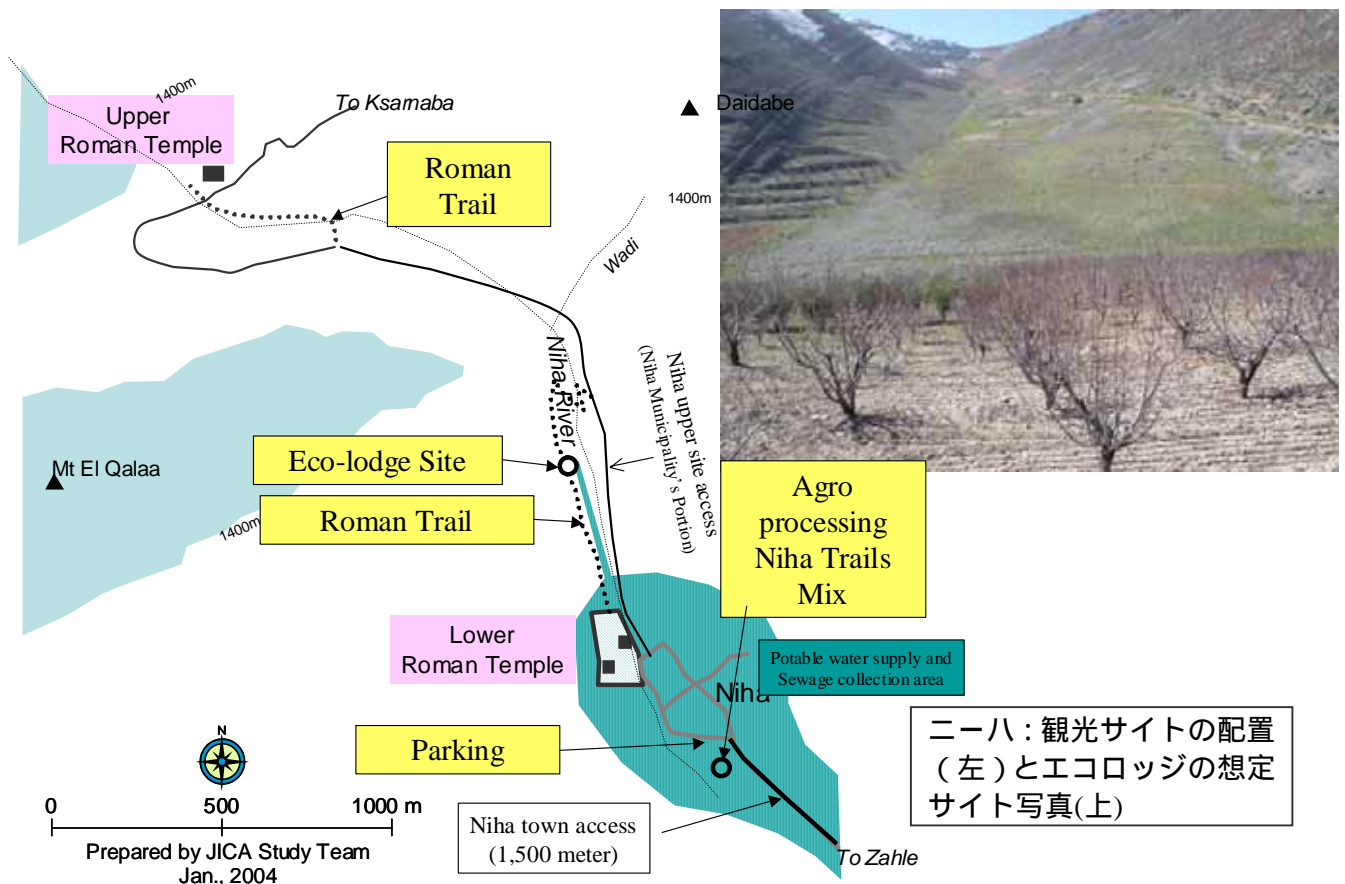
本プロジェクトでは、カフェ、セミナー・会議室および関連施設を備えたエコ・ロッジと新しい農産物加工施設をローマ遺跡の周辺に配置し、併せて 2 つの施設と 2 つの遺跡をつなぐハイキング用の散策ルートを提案し、この散策ルート沿いで農業活動をベースとした観光イベントの展開を提案した。現地住民の参加、雇用に関して、教育的な要素を含めた学校向けパッケージにおけるガイド雇用、農産加工施設での従業・商品販売、などを提案し、開発商品としてまとめた。調査団は、施設整備コスト、インフラ（道路・上下水）、雇用・トレーニング、商品開発にかかるコスト、簡易設計などを行った。

(3) 既存委員会の強化と関連機関との連携によるプロジェクトの推進

ニーハの受け入れ機関として、既存のフェスティバル実行委員会を実施組織として育成することを提案した。また、起業マインド、専門的技術、財政面といった各種の基盤を強化するために、広い範囲からの参加が重要であることを示唆した。ニーハプロジェクトに対する諮問委員会も設立され、構成メンバーは、町長、地元の NGO、関連行政機関、エコ・ロッジのオペレーター等により構成される。

(4) 官の支援の必要性と雇用を生む高い経済収益率の期待

本プロジェクトは、経済的内部収益率 (EIRR) の試算が 22% という高い経済性を持つベカー高原地域観光開発計画の中でも重要な位置を占めるものである。エコ・ロッジとキャンプ場の投資収益率 (ROI) は、エコ・ロッジとキャンプ場の収容人数や関連するインフラ整備の有無によって 3.7% から 26.8% まで変化する。本プロジェクトの実施により、74 人の常勤と 56 人の臨時雇用が創出するものと推計した。(巻末・テンプレート BK6 参照)。



17 アンジャール サイト管理計画と村落観光振興計画案（BK7）

本プロジェクトは、ウマイヤ朝時代の都市遺跡と世界遺産、金・銀細工で代表されるアルメニアの生活文化、郷土料理、ショッピングといった資源を複合的に整備・活用することで魅力を高めることを計画した。

(1) ウマイヤ朝サイトとアルメニアの生活文化の複合整備による魅力づくり
観光客の滞在時間、消費額を増加させることをめざし、ウマイヤ朝サイトとレストラン街という二つの重要な資源を改修し、連携強化する。サイト運営管理計画については、運営組織、遺跡保全戦略、人材育成について提案し、実施コストの計算、施設に関する簡易設計を行った。ウマイヤ朝サイト（世界遺産サイト）では、小規模なビジター・センター、展示ギャラリー、駐車場、入場ゲートを整備する。レストラン街の施設は、金細工師と銀細工師の作業場を兼ねた現代的なスーク、ビジター・センター、および、噴水公園などの整備を提案し、実施コストの計算、施設に関する簡易設計を行った。その他、ジュエリー・フェスティバルといったアンジャールの地域性を活かした特徴的なイベントの開催と積極的なマーケティング活動も推進するよう提案し、実施コスト、トレーニングの費用を算定した。

(2) 既存委員会の見直しによるプロジェクト実施機関の立ち上げ
現状、自治体により非公式な委員会が構成されているが、プロジェクトの核となる推進者及び実施機関となる正式な組織として立ち上げる。技術面および一定の財政的な支援は、PIUを通じて実施する。

(3) 個人投資家に魅力的な高投資収益率
投資総額 288,000US ドルの内、プロジェクトの投資収益率（ROI）は 36%になると見込まれる。これは個人投資家にとって非常に魅力的な数値と言える。（テンプレート BK7）

18 カア山村開発計画案 (BK3)

(1) 放置農村施設と給水施設の再利用による農村観光の確立

本プロジェクトでは、現在放置されている古い農家施設と水供給施設を、現代的な宿泊施設、飲食及び展示施設として改修・活用することを提案した。また、手工芸製作や郷土料理といった地域の伝統文化についても、農村観光体験の文化性を高めるための資源として積極的に取り上げた。

(2) 地域雇用をねらったレストラン・売店を併設した宿泊滞在施設の整備

サイト管理運営計画では、運営組織、遺跡保全戦略、特別なイベント開発、人材育成、マーケティングとプロモーションについて提案した。また、レストランと売店施設を併設した宿泊設備(農村 gite)を整備することにより、農村地域での雇用を生み出すことをねらった。

(3) PIU 及び中央 - 地方レベルとの連携した行政組織による事業推進

プロジェクトの推進については、中央 - 地方レベルの諮問委員会と PIU の支援を受けながら、カア及びラスバアルベックの行政組織が主要実施機関となっていくことを提案した。またこの主要実施機関は、マスタープランで提案されているベカー高原観光開発協議会の地方支部機関と連携をとりながらプロジェクトを推進することを計画した。(テンプレート BK3)

19 ザハレ史跡再生計画案 (BK4)

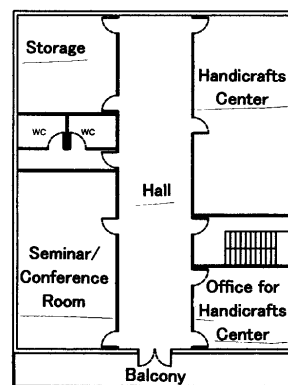
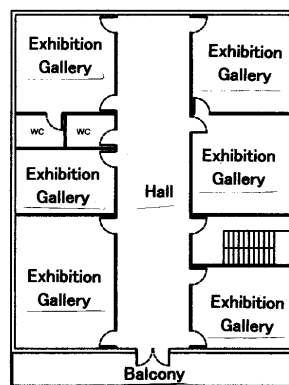
(1) 新規観光資源の開発による観光マーケットの拡大

本プロジェクトでは、文化イベント、ベルダウニ川沿いに建ち並ぶレストラン・ゾーン、観光センター及び建築物、ショッピング施設といった既存の観光資源を補完する新たな要素を付加し、観光体験の質を高めていくことを主眼とした。

具体的には、観光地エリアと町の中心部の中間に位置する歴史的建造物の再利用を戦略的に進めることにより、新しい観光施設を整備する。また新しい観光資源として、建築家と一緒に歴史的地区を歩くツアーや、詩をテーマとしたフェスティバルなどが提案した。あわせて既存の歴史遺産を対象に活動している NGO や観光会議の活動の強化支援も行う。

(2) 市議会のイニシアチブによるプロジェクト推進の実施

プロジェクトの推進は、市長のリーダーシップのもとに組織されている市議会の強いイニシアチブによって進めていくことを調整した。また、ザハレでは、歴史遺産を対象とした NGO も地元の商工会の活動も非常に活発であるため、この両者もプロジェクト推進組織の中核になってもらうように働きかけることを想定した。併せて、地方の出資企業が主体となった公共及び民間セクターの協同組織の設立も提案している。(テンプレート BK 4)



ザハレ：
観光センター
のフロア計画

Floor plans of proposed building
(Hotel Amerika)

調査対象地域 II ブシャーレ高原

20 カディーシャ・シダー管理計画案(B1)

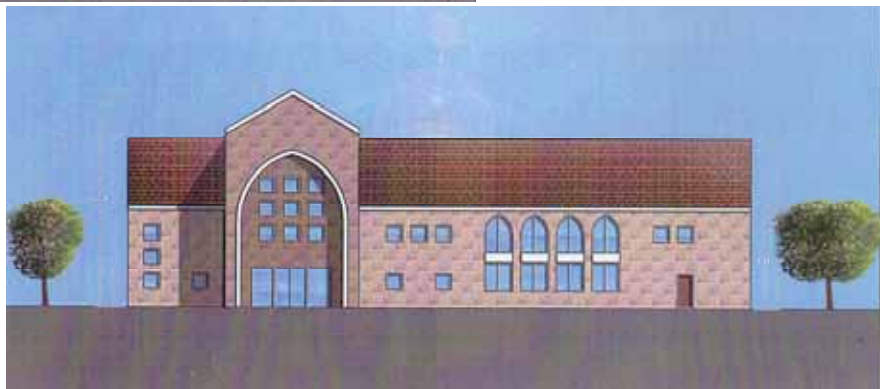
世界遺産に登録されている特異な宗教的雰囲気を保全するため、地域住民の参画を前提としつつ、管理計画策定・実施を行う方策をとりまとめた。

(1) 堅実な組織づくりと必須施設の提言

管理計画を進める母体として、中央¹・地方での組織のあり方、双方の組織の連携策、さらには実際の運営に必要なビジターセンター（展示含む）、散策道、サイン類、パンフレット類、ウェブ・サイトなど、ハード・ソフト両面にわたる必須事項について提言をまとめた。また、ビジターセンターを中心とした施設計画、施設、トレーニングや情報整備に関するコスト算出を行った。



ブシャーレ
ビジターセンター想定図



(2) 関係者の統合と既存組織の活用

利害関係者（ステークホルダー）の意思統一を図るため、住民、行政、宗教関係者、中央政府からなる公的な協議会の発足を計画した。また、本地域には、民間の環境保全団体（ブシャーレ環境保全委員会）観光協会（ブシャーレ観光開発協議会）の組織が存在することから、これら既存組織の参画方策についても記述した。

(3) 健全な経済性と収益確保

渓谷入場料の徴収、ビジターセンターでの収益事業の展開など、提言したプロジェクトを計画どおりに実施した場合、経済内部収益率（EIRR）は29%、また投資収益率（ROI）では10年間の運営期間で54%となっており、健全な経済性と収益が想定されている。プロジェクトを構成する活動の実施主体及び収入とコスト分担方法については、さらに検討する必要がある。

¹中央の組織では観光省などの単体省庁とともに、これらが統合した実施主体であるPIU(Project Implementation Unit)の設置を想定している。

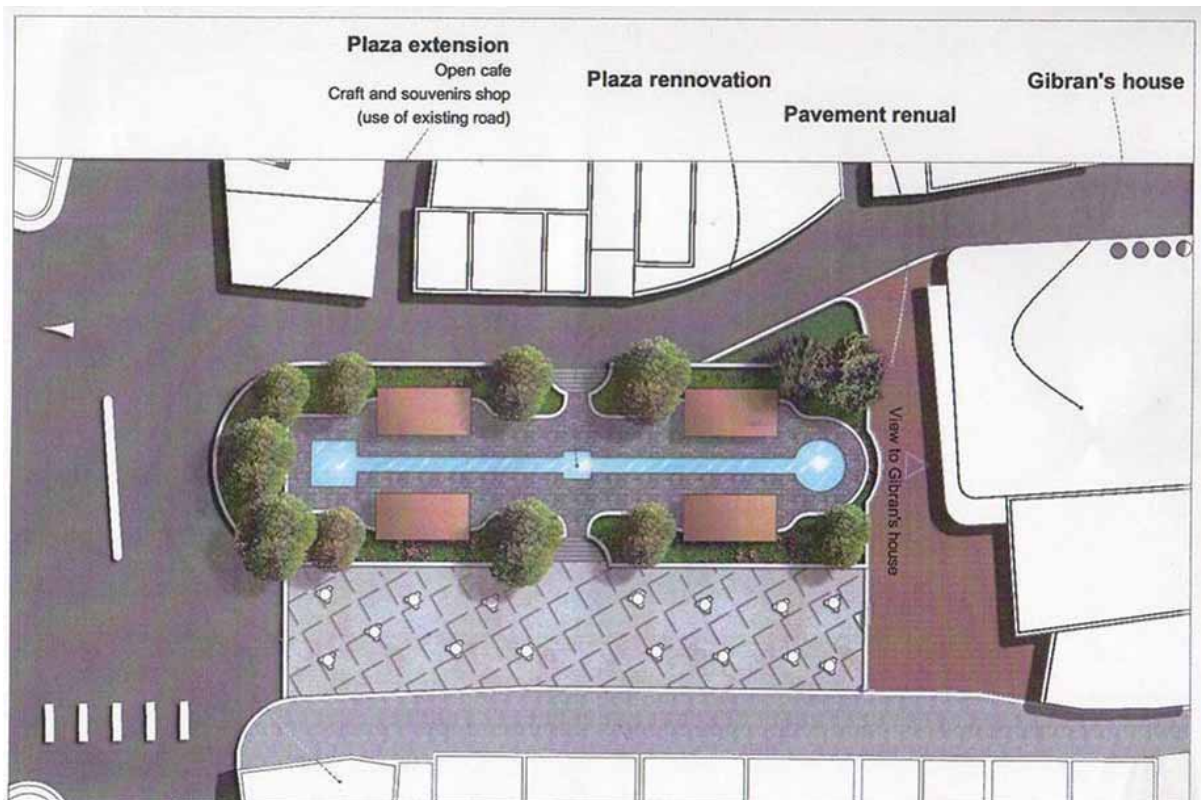
21 溪谷外縁村落開発計画案（B3）

(1) 観光客の宿泊機会、滞留時間及び消費額の増大
各集落の特色を活かした施設整備、魅力向上を進めると共に、集落の相互の連携を進めることで、上記のねらいを達成することを提言した。

(2) 地域住民の裨益を重視した施設整備
単に観光施設にとどまることなく、「環境改善」、「収入や雇用機会の増大」、「地域の誇りの醸成」などに通じる以下のような施設整備を行うことを提言に盛り込んだ。

- ・ 溪谷内の河川の水質に大きく影響するブシャーレ、ハチット集落の下水処理施設の整備
- ・ 集落を結ぶ幹線道路沿線での、環境共生型カルバートの敷設
- ・ ブシャーレ（エリアでの中核集落）での、中央広場整備と町並み改善
- ・ 地域のシンボリックな著名人であるジブランの生家、美術館の改善
- ・ 幹線道路沿いでの展望台、サイン整備、地域の入り口付近での小規模案内所整備
- ・ 野菜・果物市、工芸開発などの小規模事業振興の支援策

ブシャーレ中央広場の整備と町並み改善



(3) 確実な事業化を進める体制づくり

施設整備の実施主体である関係自治体の実施能力に限界があるため、必要に応じて先の PIU が主体となり、技術、宣伝、調整などの支援を行う体制を提案した。

(4) 民間進出を容易にする収益事業の展開

本プロジェクトでは、土産店、カフェ、レストラン、農産物販売などの広範な収入源の確保を計画した。また、これらの魅力の付加に伴って観光客の増加も予測されることから、投資収益率(ROI)は、18%を見込んでいる。

22 ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案 (B6)

本協議会は、ホテルオーナーなど、観光事業者の集まりとして、既に地域内において観光パンフレットの発行などの誘客活動を行っている。今後、この組織を地域の観光プロモーションの担い手として育成するため、以下のような強化策を計画する。

(1) 能力開発プログラムと新たな誘客方策の展開

本エリアの観光プロモーションを担う同協議会への能力開発プログラムを実施する。また、能力開発を通じて得られた知見、能力を活かし、地域全体の誘客に資するより効果的なイベントや誘客活動を行う。

(2) 高度な実務能力の習得

特に人的な能力開発については、基礎的な事項にとどまらず、市場調査、イベント実施、観光地経営などの実務的な訓練を実施し、運用能力の高度化を図る。

(3) 利害関係者の調整

地域に密着した組織である特色を活かし、地域内の様々は利害関係者(ステークホルダー)との定期的な会合を開催する。その結果は、カディーシャ渓谷の管理計画や新規イベントのメニューづくりなどに反映させる。

23 シダースキー場のマスタープラン

シダースキー場は、1923年に軍の雪上訓練施設として開設された歴史のある施設で、現在は観光省と委託契約を受けた民間企業により運営されている。施設の老朽化などが進んでいることから、観光省との協議に基づき、現状分析及び今後のあり方についての検討を行った。

(1) 利用者の9割は国内客、1割はアラブ諸国・ヨーロッパから

利用者に関するデータはほとんどないが、少ない資料から推測すると、9割が国内、1割が海外からと推測した。目的別では、この内の約7割がスキー、約3割がそれ以外となる。季節別の入り込みでは、概ね冬が6割、夏が4割となる。

(2) 限定的な施設群

宿泊施設(11ホテル、88シャーレ(小規模ホテル))、スキー場下部での食堂、商店など、既存の観光施設は量的に極めて限定されており、しかも質的にも低い施設水準に止まっている。

(3) 滞在を考慮したリゾート開発

本スキー場と最も競合するのは、ファラヤ・ムザール・スキー場である。同スキー場は、ベイルートから車で約1時間(本スキー場では約2時間半)の位置にあり、一流ホテルが立地するなど国際級の設備水準を有している。これを鑑みて、シダー・スキー場では、長期滞在客を前提とした再整備を行うことを提言した。

(4) 投資を可能にする条件整備

土地所有や開発可能地の明確化など、先に述べた PIU が主体となって課題整理を行い、民間投資を呼び込むような条件整備の必要性を論じた。特に、将来的な開発可否を決定する要素として、以下の内容を示した。

中央省庁（特に観光省）主体の実施可能性調査、基盤施設やリフトの整備が可能か？

レバノン国内で十分なスキー需要が見込めるか？

民間セクターでのスキー関連施設の整備及び魅力的なパッケージの開発が可能か？

24 初期段階における運営実施計画

最後に、短期的な実施内容について、観光省と協議の上、以下のような TO DO LIST を作成した。「15 章 実施面での計画」に対応する内容である。

(1) 観光省公式政策としてのマスタープラン

対象地域の地域観光開発マスタープランは観光省の政策として公式に採用される必要がある。マスタープランの公式採用は必要性が指摘されている観光開発政策の重要な構成要素となるものであり、レバノン全体の継続的な観光開発フレームワークと地域観光開発の方向性を提示するものとなる。

(2) PIU 設立による実施促進

プロジェクト実施組織（PIU）の一部については早急に設立されることが望ましい。数名の MOT 職員が優先プロジェクトの実施促進を目的として PIU に配置すべきであり、ドナー機関から派遣される外国人専門家が PIU の初期運営や協力要請書作成、組織開発に協力することが望まれる。

(3) プロジェクト実施推進ワークショップ

F/S プロジェクト対象とした各地域（ニーハ、アンジャール、ブシャーレ）にてワークショップを開催し、MOT は F/S 調査の結果報告を行い、各出席者は実施方策の議論と初期実施段階における組織の設立を行う必要がある。

(4) シダースキー場の振興

観光省、開発復興庁、レバノン投資開発庁によって実施されるシダースキー場再開発による観光振興は民間投資やデベロッパーの誘致には不可欠なものである。MOT は以下の 2 つのプログラムの実施を担当する要員を PIU 内に配置することが望ましい。

- (1) シダーへの観光客増加のため低コストでのノルディック・アルペンスキープログラムの開発。及び安全確保のための監視。
- (2) 投資家やデベロッパーの誘致のための信頼できる情報データを提供するための市場調査の実施。

プロジェクト・テンプレート

1. プロジェクト名	BK6(Part 1) ニーハ エコツーリズム計画案
2. 目的	1 レバノンの他地域にも応用できる持続可能な農村開発モデルの実施 2 環境・文化・民族各遺産の相乗効果の明示
3. プロジェクトの構成	1 コミュニティ強化と能力開発 2 土地利用計画と施設整備：エコツーリズム宿泊施設のモデル整備、教育システム、太陽発電農業加工、周遊道、歴史遺産の改良 3 インフラ計画と建設：アクセス道路の改良、ローマ遺跡周遊路、上水道 4 マーケティングとプロモーション戦略：学生、余暇観光客、国際環境団体、ツアーオペレータ、ローマ時代の歴史研究者
4. 対象地	ニーハ集落とローマ遺跡とその上部地域
5. 想定される主な実施機関	CDR, MOT, PIU, MOE, UNDP 既存の国のエコツーリズム委員会 ニーハの行政組織と村長 環境配慮型宿泊業者 ベカー高原観光開発協議会 ベカー高原手工芸品協会
6. 主な受益者	地元住民、特に若者、女性、農家 環境 NGO
7. 費用	合計：1.06 百万米ドル（施設整備・基盤施設整備）
8. 実施期間	2004 - 2008 年

1. プロジェクト名	BK6(Part 2) ニーハ サイト管理計画案
2. 目的	1 長期にわたり持続可能な歴史遺産の保全とプロモーション
3. プロジェクトの構成	1 サイト管理の計画と実施 2 サイト保全、運営、来訪者管理、実施、ガイドに関するトレーニング 3 変更した遺跡入口における小規模ビジターセンターの設計と建設、既存料金所の撤去と建設 4 遺跡解説プログラムの設計と作成
4. 対象地	ニーハのローマ遺跡
5. 想定される主な実施機関	DGA, MOT, PIU, CDR ニーハ行政組織
6. 主な受益者	地元住民、将来の文化遺産観光客と研究者
7. 費用	合計：0.67 百万米ドル（施設整備・基盤施設整備）
8. 実施期間	2004 - 2006 年

1. プロジェクト名	BK7(Part 1)アンジャール サイト管理計画案
2. 目的	1 サイトの保全とプロモーション 2 滞在日数の延長と観光収入の増加
3. プロジェクトの構成	1 サイト管理の計画と実施 2 サイト職員とガイドを対象としたトレーニング 3 観光情報提供と施設の設計と整備
4. 対象地	アンジャールのウマイヤ朝世界遺産サイト
5. 想定される主な実施機関	DGA, UNESCO MOT, PIU アンジャール行政組織
6. 主な受益者	地元住民 レバノン国 世界(世界遺産として普遍的財産)
7. 費用	合計：0.15 百万米ドル (サイト管理計画・観光案内表示・保全と市場開拓、トレーニングとプロモーション)
8. 実施期間	2004 - 2008 年

1. プロジェクト名	BK7(Part 2)アンジャール 村落観光振興計画案
2. 目的	1 アンジャールの文化遺産の保全とプロモーション 2 歴史遺産から来訪客を誘致する魅力の創出による地元商品とサービスによる観光収入増加
3. プロジェクトの構成	1 長期観光開発マスタープラン策定 2 組織強化と能力開発 3 施設整備：36 の典型的な作業場で構成される新しい観光施設、水車小屋のビジターセンターとしての再活用、アルメニア文化のギャラリー
4. 対象地	アンジャールのレストランエリア
5. 想定される主な実施機関	アンジャール行政組織 アンジャール教会 MOT, PIU ベカー高原観光開発協議会 ベカー高原手工芸品協会
6. 主な受益者	アンジャール住民 周辺コミュニティ
7. 費用	合計：0.27 百万米ドル (ビジターセンター、博物館、ゴールドスークの整備、トレーニングとプロモーション)
8. 実施期間	2004 - 2008 年

1. プロジェクト名	BK3 カア山村開発計画案
2. 目的	1 山村地域での雇用創出を狙った既存資源の活用 2 山村の資源と景観の持続的な保全
3. プロジェクトの構成	1 伝統的農家の改修と再活用：ビジターセンター、手工芸品センター、24 の農家民宿部屋 2 能力開発 3 マーケティングとプロモーション：パンフレット、ウェブサイト、広報等の設計と実施のトレーニング、国内外の山村観光オペレーターとの連携
4. 対象地	パアルベック郡のカア(パアルベック市の北部でヘルメル近辺)
5. 想定される主な実施機関	MOT, PIU, CDR ベカー高原観光開発協議会：ラスパアルベック支部とカア支部 社会問題省 NGOs(CREADEL) ラスパアルベックとカアの行政組織 ベカー高原観光開発協議会 地元の教会と学校
6. 主な受益者	地元住民(社会的弱者である女性、農民、若者) 農家所有者
7. 費用	合計：0.35 百万米ドル(マスタープラン策定、農家民宿の整備、トレーニング、プロモーション、観光案内、フェスティバル開催)
8. 実施期間	2004 - 2006 年

1. プロジェクト名	BK3 ザハレ史跡再生計画案
2. 目的	1 観光客増加を狙い個性ある文化遺跡を強調して保全とプロモーションを行う 2 弱者はコミュニティへの雇用促進と地元住民へのトレーニング 3 歴史的建築物の再活用
3. プロジェクトの構成	1 保全、改修、再活用 2 来訪者への魅力向上 3 能力開発
4. 対象地	ザハレ市とベカー高原
5. 想定される主な実施機関	ザハレ遺産 NGO ザハレ行政機関 ベカー高原観光開発協議会 MOT, PIU
6. 主な受益者	ザハレ地元住民
7. 費用	合計：0.60 百万米ドル(ビジターセンター、トレーニング等)
8. 実施期間	2004 - 2008 年

1. プロジェクト名	B1 カディーシャ・シダー管理計画案
2. 目的	1 世界遺産である本地区の包括的な保全とプロモーション 2 利害関係者の参画を得た、管理組織の設立 3 エリア全体の観光魅力の向上と周辺集落への経済波及の強化
3. プロジェクトの構成	1 資金援助獲得の戦略づくり：主体と協働体制の構築 2 計画推進機関と要員計画：意志決定の組織体制、住民参加の方策、必要な要員と組織構成の計画 3 利用者管理計画：渓谷内への自家用車乗り入れ規制、シャトルバス運行に伴う道路改善、散策道体系づくり 4 宣伝・教化プログラム：ビジターセンター、展示・解説、案内板、インターネットの検討 5 訓練プログラム：職員及び地域住民の参画
4. 対象地	世界遺産登録地であるカディーシャ渓谷およびシダー（レバノン杉園）
5. 想定される主な実施機関	PIU(MOT/CDR), MOC, MOE GEF UNESCO 日本政府 宗教関係者
6. 主な受益者	* 地域住民 * 副次的に中央政府（全レバノン） * 同じく副次的に国際社会（世界遺産の保全を通じて）
7. 費用	合計：1.62 百万米ドル（管理計画作成費、基盤施設整備）
8. 実施期間	2004 - 2007 年

1. プロジェクト名	B3 渓谷外縁村落開発計画案
2. 目的	1 対象地内の各集落の観光魅力を高めると共に、サービス産業の振興 2 カディーシャ渓谷への下水流入による水質劣化の防止 3 有用な情報やサービスの提供による観光客滞在時間と観光消費額の増大
3. プロジェクトの構成	1 ブシャーレタウンの景観整備 2 ジブランハウス・美術館の改修と案内機能の付加 3 展望地点整備（基幹道路沿い、エリアの入り口） 4 主要な街路、遊歩道でのサイン計画 5 ブシャーレ、ハッチットにおける下水処理施設整備 6 小規模事業者の支援（工芸、農産物加工など） 7 幹線道路のエコ道路化（自然度の高い森林と渓谷を結ぶ生き物横断カルバートの設置）
4. 対象地	ブシャーレ・カザ（ブシャーレ、ハッチット、ハデス・エル・ジッベ）
5. 想定される主な実施機関	地元行政機関（ミュニシパリティ）
6. 主な受益者	* 地域のサービス産業および他産業（農業など）
7. 費用	合計：1.47 百万米ドル（景観整備、下水処理、宣伝費用含む）
8. 実施期間	2004 - 2006 年

1. プロジェクト名	B6 ブシャーレ観光開発協議会の組織強化案
2. 目的	<ol style="list-style-type: none"> 1 本エリアの観光プロモーション主体、及び本計画実現のための支援組織としての強化 2 観光振興への地元行政や地場産業の参加の拡大 3 地域観光のための旅行代理店・関係団体のネットワークづくり、及びプロモーション素材の開発 4 観光客誘致と豊かな観光体験を提供する活動及びイベントの開発 5 地域観光ガイドの育成
3. プロジェクトの構成	<ol style="list-style-type: none"> 1 本協議会メンバーの教育訓練 2 インターネット、観光見本市への参加など、新たな観光プロモーション手法の展開 3 特色あるイベント、プログラムの創出 4 国内大学における特別観光ガイドコースの受講
4. 対象地	ブシャーレ・カザ
5. 想定される主な実施機関	BTDC(観光省の協力のもと)、PIU
6. 主な受益者	地域の観光事業者、宿泊事業者、地域住民（特に若者、観光ガイドとして）
7. 費用	合計：196,000 米ドル
8. 実施期間	<p>2004-2005 年：資金調達、実施計画</p> <p>2005-2006 年：トレーニングの実施</p>