

#### (5) 成果のモニタリング

以上までで、カザンラク地域活性化プロジェクトは、図 1 に示されたフレームワークのもとで、表 1 に示された戦略・プログラム・事業を主な内容とし、図 2 に示される組織のもとに実行されることが提案された。当プロジェクトは、住民・NGO・企業のイニシアティブとそれに対する行政の側面的サービスを重視し、ステークホルダーの緩やかな結束を基本として推進することが提案されているが、地域活性化という観点からは出来るだけ早期に成果を上げ、「観光客の増加→雇用機会の増加→所得の増加」という目標を実現することが必要である。目標に対しプロジェクトが効果的に推進されていることを確認しながらプロジェクトを推進することが必要であり、そのためにはモニタリングが重要となる。

モニタリングのためには、プロジェクト開始時点における観光客数・雇用機会の数・所得水準など「ベースライン」を把握しておくことが必須である。観光客数では、国内・国外（団体&個人）別に年間観光客総数と月別観光客数を把握することが必要である。「エリア戦略」の成果を適切にモニタリングするためには、「バラとハープ」「歴史遺産と伝統」「農村滞在型ツーリズム」に分けて観光客数を把握できることが必要となる。「イベント戦略」のモニタリングのためには、「バラ祭り」など現在実施されているイベントに訪れる観光客数を把握しておくことが必要である（国別・国内地域別（団体・個人別）来訪者数、宿泊場所、宿泊日数など）。また、「特産品戦略」のモニタリングには特産品の売上実績を把握しておくことが必要となろう（場所別・月別・商品別単価・売上数量・金額など）。

「サービス・人材育成戦略」については、成果との関連がつかみ難い面があるが、例えば、① ツーリスト・インフォメーション・センターへの来客数、② ホテル・レストランでのサービス改善項目数、③ 実施されたトレーニング・プログラムのコース数と修了者数などが挙げられる。また、「インフラ整備戦略」については、例えば、① カザンラク観光ホームページへのアクセス数、② 道路種別の修復延長、③ 観光客の病院での受診件数、④ その他（盗難件数・交通事故件数など）が挙げられる。

以上のモニタリングに必要な統計類は、モニタリングの目的だけでなく、5つの戦略に含まれるプログラム・事業を計画する上でも必須の情報であり、このような観点からも「統計システム」の整備が早急に必要とされる。

#### 4. カザンラク地域活性化に対する JICA の協力量針と重点協力分野

以上、3章までにおいて、①観光を中心とする「カザンラク地域活性化フレームワーク」、②フレームワークの中核をなす「観光振興戦略、戦略を達成するプログラム」、および③戦略を推進する「カザンラク地域振興協議会（仮称）」が提案された。カザンラクのステークホルダーがこの提案を検討し、カザンラク地域により適したものにまとめ上げ、最終的に、カザンラク地域活性化の基本的な方針・戦略として関係者により合意され、実施に移されることを期待したい。

JICA としては、上に提案された「カザンラク地域活性化の方針・戦略」を効果的・効率的に推進するという観点から、提案されている戦略・プログラムの中から JICA として重点を置く協力分野を選定して協力する予定である。提案された戦略・プログラムは住民・NGO・企業によるイニシアティブと活動によって推進され、行政によって効果的なサポートが提供されることを前提として、JICA は日本の経験を踏まえながら重点分野を絞って協力する意向である。

### (1) JICA 協力の目的・目標

協力の大きな目的は「観光を中心としてカザンラク地域の活性化を促進する」ことであり、図-1に示される「戦略・プログラム」の中から重点協力分野を選定して協力する。協力の大きな目標はカザンラク地域における「観光客の増加」「雇用機会の増加」および「所得の増加」であり、カザンラクのステークホルダーによる活性化努力と並行し、また、共同することによって、目標の達成を目指したい。

### (2) JICA 協力の期間と重点協力分野

カザンラク地域の活性化は観光振興・農業改善・特産品開発・人材育成・インフラ整備など幅広い分野における改善努力が積み重なってトータルとして実現されるものであり、成果が現れるまでにはかなりの時間を必要とする。日本の「村おこし」「町おこし」の例を見ても実感できる成果が現れるには少なくとも3-4年は必要であった。一方、ブルガリアは2007年にEU加盟を目指しており、それまでに“Economic & Social Cohesion (ESC)”の向上をある程度実現することが求められている。以上2点を考慮すると、当プロジェクトにおいても2007年頃を目標に成果を示すことが必要と考えられる。このような観点から、当面、JICA 協力の期間を3年と考え、それ以降の協力については協力の進展状況を見ながら検討することとしたい。

カザンラク地域活性化プロジェクトは1年目・2年目・3年目と各種の努力が積み重ねられるにしたがってJICA 協力が必要とされる分野は変化するものと予想される。1年目は関係者のイニシアティブと自発的な活動を喚起することに重点をおいた「モチベーションとツーリスト・ニーズを重視する観光トレーニング」を重視し、ワークショップ・トレーニングなどによる協力を中心に進めたい。2年目以降は具体的な事業の実施とそれに関連する各種の研修が重要になると考えられるが、2年目は既に実施されている事業の改善を重視し、3年目にはその改善を更に進化させるとともに新たな事業への取組みを重視したいと考える。

ワークショップとトレーニングによる研修はいずれの戦略・プログラムについても重要であり、JICA 協力ではできるだけ多くの戦略・プログラムに関わる研修を重視したい。しかし、事業の実施に関わる協力では、①行政制度造り・改善などカザンラク側が実施すべき分野、②カザンラク関係者の知識・経験が十分に活かせる分野、③研修を通じて自力で実施可能と考えられる分野などについてはできるだけカザンラク側の努力に期待し、日本の経験・ノウハウがカザンラク側の不足部分を補うのに役立つと考えられる分野を特に重視して協力する意向である。表2はカザンラク地域活性化の全ての戦略・プログラムはカザンラク側のオーナーシップによって推進され、そのようなオーナーシップのもとに、JICA は以上のような考え方をベースに重点協力分野を絞り込みパートナーとして協力することを示している。

### (3) カザンラク・JICA の協力体制とインプット

「カザンラク地域活性化プロジェクト」を推進するのはカザンラク側で組織する「カザンラク地域振興協議会（仮称）」であり、JICA は重点協力分野を絞り有用と考えられる日本の経験・ノウハウを提供するパートナーである。したがって、当プロジェクトを推進するためには、協議会をできるだけ早い時期に組織化することが求められる。協議会に付属する常設の「事務局」をサポートし、また、5つのワーキンググループが機能的に活動できるようサポートする「アドバイザー」をJICA 協力の一部として考えることも可能である。JICA 側の協力体制としては、①ブル

ガリアにおいては「ブルガリア JICA/JOCV 事務所長」がプロジェクトを全体的に統括し、②日本国内においては「国内サポーティング・グループ」を組織し技術的サポートを行う予定である。

JICA が重点協力分野を中心に当プロジェクトに協力するにあたっては、カザンラク側には次のインプットをお願いしたい：

- ① カザンラク・JICA 協力の総括責任者の任命；
- ② 重点協力分野に対する JICA 協力を日常業務レベルで対応するカウンターパートの任命；
- ③ 総括責任者およびカウンターパートの活動に必要な諸経費；および
- ④ JICA 協力を実施する上で必要とされるオフィス・スペースと機材。

JICA は当プロジェクト実施のために、次のインプットを提供する予定である：

- ① 重点協力分野に対応する「青年海外協力隊 (JOCV)」の派遣；
- ② 重点協力分野および必要な分野に対応する「短期専門家」の派遣；
- ③ JOCV および短期専門家の活動に必要な諸経費と小型機材；および
- ④ ブルガリアおよび日本国内における研修プログラムの実施。

表－3 は戦略・プログラム別に JICA が予定するインプットの概要を示している。

#### (4) 協力成果のモニタリング

「カザンラク地域活性化プロジェクト」に対する協力にあたり、JICA は”Project Design Matrix (PDM)”を活用する予定である。PDM の目的は、プロジェクト開始前にプロジェクトの「達成目標」を明確にし、この「達成目標」と各時点までに達成されたプロジェクト成果を照合することによってプロジェクトを管理することである。

当プロジェクトの全体的なモニタリングについては 3.(5)に概要が示されたが、この一部として JICA 協力のモニタリングを実施することも必要となる。重点協力分野別にモニタリングのための指標例を挙げると次のとおりである：

##### 1.1 「バラとハーブ」重視のエリア・プログラム

- a) バラ油用バラ以外のバラ・ハーブの栽培面積が増加する
- b) バラ・ハーブを目的にする観光客が増加する
- c) a)と b)により来訪観光客が増加し季節変動が小さくなる

##### 1.3 「農村滞在型ツーリズム」重視のエリア・プログラム

- a) 「農村滞在型ツーリズム」ワークショップが開催される
- b) 経験・交流・宿泊を含む農村滞在型ツーリズム事業が開始される
- c) 情報発信により農村滞在型ツーリズムの参加者が増加する

##### 1.4 「エリア・ネットワーク」プログラム

- a) 「エコミュージアム」ワークショップが開催される
- b) 「テリトリー (コア－サテライト－発見の小道)」が形成される
- c) テリトリーへの来訪者が増加する

##### 2.3 通年化のイベント・プログラム

- a) オフシーズン (11 月－3 月) のイベント開催数が増加する
- b) a)により来訪問顧客数・滞在日数が増加する

c) b)により来訪観光客数が増加し季節変動が小さくなる

### 3.1 ツーリスト向け特産品プログラム

a) 「ツーリスト向け特産品改良・開発」ワークショップが開催される

b) a)にもとづき改良・開発特産品が増加する

c) ツーリスト向け特産品の売上が増加する

### 3.2 一般消費者向け特産品プログラム

a) 「一般消費者向け特産品改良・開発」ワークショップが開催される

b) a)にもとづき改良・開発特産品が増加する

c) 流通経路が開発され一般消費者向け特産品の売上が増加する

### 4.2 ツーリスト・ニーズを充たすトレーニング・プログラム

a) トレーナーズ・トレーニングの開催回数・受講者数が増加する

b) 新たな観光トレーニングのコース数と受講者数が増加する

c) b)の受講者から観光関係業務への就職者数が増加する

### 5.3 快適で安全な滞在のためのプログラム

a) 水・食事等を原因とする観光客の罹患者数が低下する

b) 盗難など観光客の被害届数が減少する

c) 観光客が巻き込まれる交通事故件数が減少する

## 5. 協力実施上の留意点

### (1) 新“Law on Regional Development”との整合

ブルガリアでは新たに“Law on Regional Development”（施行日 2004 年 2 月 20 日）が施行され、EU 支援のもとに「地域格差の是正」に向けた体系的な取り組みが開始されることとなった。「地域開発公共事業省（NUTS1）→6つの地域開発計画区域（NUTS2）→28のディストリクト（NUTS3）→264のミュニシパリティ（NUTS4）」という階層構造のもとに、“National Strategy for Regional Development”→“Regional Development Plan”→“District Development Plan”→“Municipal Development Plan”が策定される予定である。

“Municipal Development Plan”は今後 12 ヶ月以内に策定される予定とされ、カザンラク・ミュニシパリティにおいても間もなく検討が開始されることと思われる。当レポートで提案された「カザンラク地域活性化フレームワーク」が1つの検討材料として活用され、“Kazanlak Municipality Development Plan”と同フレームワークが類似の方向を目指すものとなることを期待したい。

### (2) ブルガリア側オーナーシップの重視

カザンラク地域活性化プロジェクトはツーリズムを中心としつつも多様な分野を含み、また、住民・NGO・企業・行政など多くのステークホルダーが参加して推進するプロジェクトである。それぞれのステークホルダーがオーナーシップをもってプロジェクトに積極的に参加し、行政だけでは実現することが難しい長期的な持続可能性を住民・NGO・企業の参加によって実現していくことが必要である。

カザンラク側と JICA との関係については、カザンラク側が地域の活性化を目指し、カザンラク地域振興協議会（仮称）を組織して提案された戦略・プログラムを実施し、一方、JICA は戦

略・プログラムの中から重点とする特定の戦略・プログラムを選定して部分的に協力するものである。JICA はカザンラク側の活動にパートナーとして協力するものであり、トータルとして取り組むカザンラク側のオーナーシップが極めて重要である。

### (3) プロジェクト実施体制の確立・強化

当プロジェクトは参加型による協議会により全体的な協議が行われ、同様に参加型である5つのワーキンググループによって戦略別の協議が行われるボトムアップ型の組織である。このフレキシブルな組織を効果的・効率的に運営するためには常設組織である「事務局」が極めて重要となり、ファシリテーターとしての優れた機能が要求される。また、ファシリテーターはカザンラク側による戦略・プログラムの推進と JICA 協力による重点的な戦略・プログラムの推進との調整を図ることも求められる。ファシリテーターには適切な人材を得ることが極めて重要である。

### (4) 成果重視のプロジェクト運営

ファシリテーターが協議会とワーキンググループから成るフレキシブルな組織を効果的に運営するためには、協議会・ワーキンググループの全員がカザンラク地域活性化についての中長期的な達成目標と年度別の達成目標を共有することが必要である。これは、換言すれば、「成果重視」を原則としてプロジェクトを運営することが必要ということである。カザンラク地域活性化についてのトータルの成果目標を達成できるよう戦略別成果目標を設定することも必要であり、その一環として、事務局と JICA の間で JICA 協力が果たすべき成果目標についても協議することが必要となる。

### (5) 人材育成の重視

成果目標の達成を目指し当プロジェクトを実施するにあたっては、3つの面で人材育成が極めて重要と考えられる： ①住民・NGO・企業がオーナーシップをもって自発的に活動を開始し、活動を行う上での有用な知識・ノウハウを身につけること<住民・NGO・企業のモチベーションとトレーニング>; ②行政が住民・NGO・企業のオーナーシップを尊重し、アドバイスしサポートできる体制を強化すること<行政のモチベーションとトレーニング>;③ カザンラク地域振興協議会および戦略別のワーキンググループが望まれる機能を十分に発揮できるようにすること<協議会・ワーキンググループのオーナーシップ強化>。

### (6) EU など国際協力との連携重視

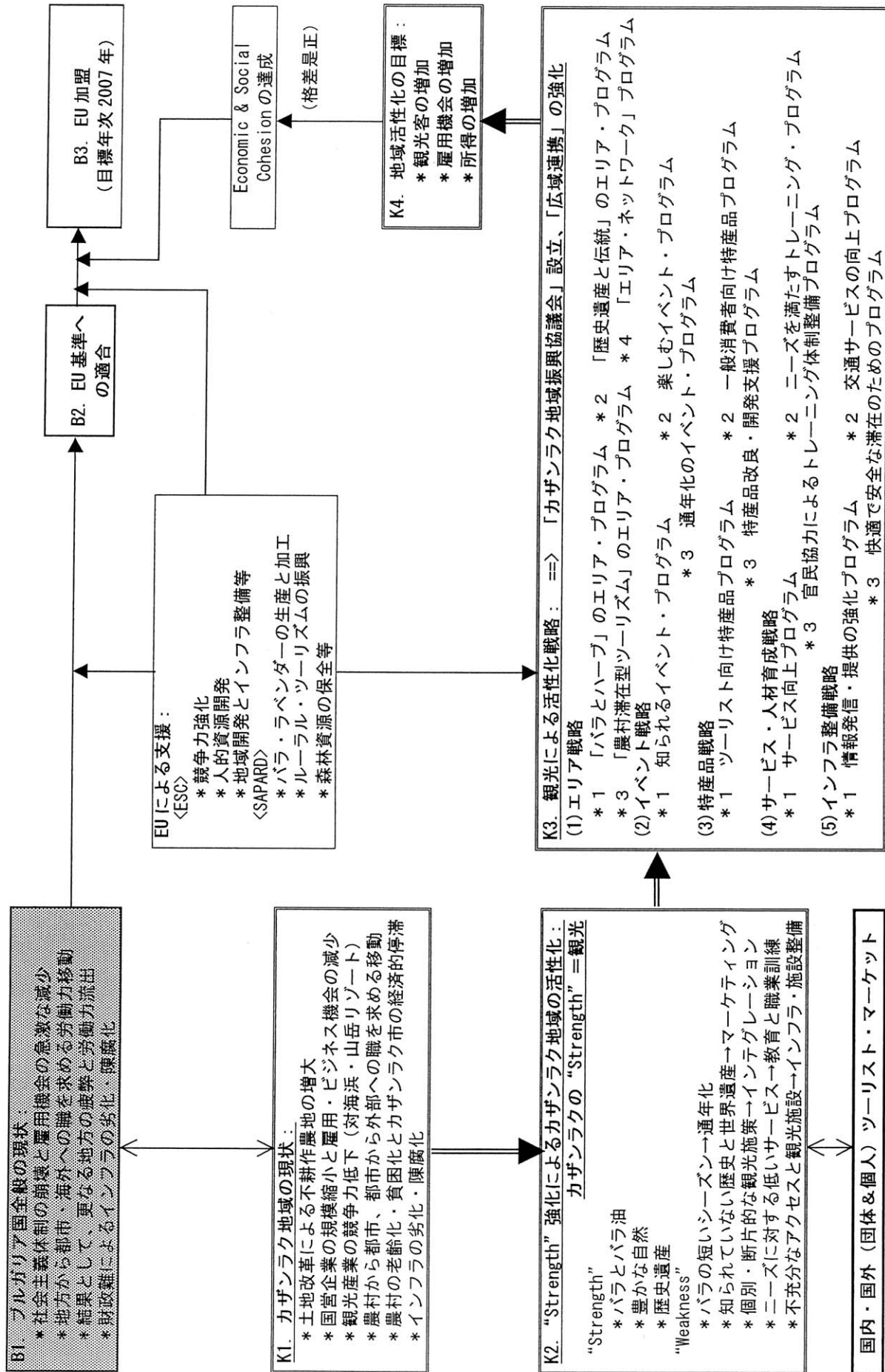
当プロジェクトはインフラ整備プロジェクト等と異なり1つの事業で多額な資金を必要とすることはないが、住民・NGO・企業が既存の事業を改善し・新たな事業を開始するため、また、行政が制度整備・人材育成・環境改善などを実施するためには、個々には少額ではあるが多様な資金ニーズが発生する。この資金ニーズのかなりの部分は EU 支援に依存するものと想定され、そのためには“Law on Regional Development”に示される手順と基準に従って地域開発を推進することが必要となる。上記(1)に示されたように、当プロジェクトは今後1年以内に策定されるであろう“Kazanlak Municipal Development Plan”と整合性をもって進められることが必須である。EU 支援に加え、JICA/JBIC を含めその他の国際機関・2国間ドナー機関による支援も利用可能なものがあれば積極的な活用を図ることが望まれる。

(7) 「モデル事業」としての情報発信

当プロジェクトはカザンラク地域を対象とする地域活性化プロジェクトであるが、“Law on Regional Development”に示されるように、地域活性化プロジェクト（換言すれば、“Municipal Development Plan”）は全てのミュニシパリティに必要とされるものであり、近隣あるいは類似地域において当プロジェクトの経験が活用されることが望ましい。そのような意味で、当プロジェクトは一種の「モデル事業」と言えよう。したがって、地域開発公共事業省、南部中央計画区域、スタラザゴラ・ディストリクトなどとの連携のもとに、当プロジェクトの実施期間内においてプロジェクトの進捗・成果・問題点などをセミナー、ワークショップ、ホームページなどにより広く情報を発信することが必要と考えられる。

(8) 日本人観光客との関係

カザンラク市は日本の福山市と姉妹都市であり、プロブディフ・ディストリクトは岡山県と姉妹県であり、また、スタラザゴラ・ディストリクトと広島県は姉妹県協定の締結を検討していると言われる。このような関係により当地域を訪れる日本人観光客は比較的多く、極く最近、JICA 専門家が“Ten Days in Bulgaria”という周遊ルート（ソフィア→プロブディフ→カザンラク→ベリコ・タルノボ→シューメン→プレベン→ソフィア）を提案し、ブルガリアおよび日本のトラベル・エージェントから注目されている。今後、カザンラクを訪れる日本人観光客は次第に増加することが予想され、日本人観光客特有のニーズに応える体制を整えることが望まれる。特有のニーズとしては、日本語ガイド、日本語（and/or 英語）の案内表示・説明書・メニュー、グループ・ツアーの受入体制などの整備が挙げられよう。



図ー1 カザンラク地域活性化フレームワーク