

ボスニア・ヘルツェゴビナ国
対外経済貿易関係省
ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 環境観光省
スルプスカ共和国 貿易観光省
スルプスカ共和国 国土計画建設環境省

ボスニア・ヘルツェゴビナ国
エコツーリズムを中心とした
持続可能な地域振興プロジェクト
プロジェクト事業完了報告書 和文要約

平成21年12月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
(JICA)

委託先

株式会社 パセット
株式会社 パデコ

基盤
JR
09-161

ボスニア・ヘルツェゴビナ国
対外経済貿易関係省
ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 環境観光省
スルプスカ共和国 貿易観光省
スルプスカ共和国 国土計画建設環境省

ボスニア・ヘルツェゴビナ国
エコツーリズムを中心とした
持続可能な地域振興プロジェクト
プロジェクト事業完了報告書 和文要約

平成21年12月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
(JICA)

委託先
株式会社 パセット
株式会社 パデコ

序 文

日本国政府は、ボスニア・ヘルツェゴビナ国政府の要請に基づき、エコツーリズムを中心とした持続可能な地域振興プロジェクトを行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構は株式会社パセットの伊藤金雄氏を総括とし、株式会社パセット及び株式会社パデコから構成される専門家チームを組織し、ボスニア・ヘルツェゴビナの政府関係者と共同で対象地域において行政と住民のエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力強化がなされることを目標とするプロジェクトを平成 2007 年 2 月から平成 2009 年 12 月まで実施し、双方の努力により満足できる成果を得ることができました。

このプロジェクトの成果が、今後のボスニア・ヘルツェゴビナの発展に寄与するとともに、プロジェクトにより育まれた両国の友好親善の一層の発展を願うものです。

また、本報告書は、主にプロジェクトの活動と教訓を取り纏めたものですので、プロジェクトの成果の普及に活用されることを期待しています。

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 21 年 12 月

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部
部長 黒柳 俊之

目 次

第1章 プロジェクトの概要	1
1.1 プロジェクトの背景・経緯.....	1
1.1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.2 プロジェクトの概要.....	1
1.2.1 プロジェクトの目的.....	1
1.2.2 対象地域.....	2
1.2.3 相手国関係者.....	2
1.2.4 年次毎の主な活動方針.....	3
第2章 プロジェクト活動内容と成果	5
2.1 地域振興方策としてのエコツーリズムに関する知識・技術の普及.....	5
2.1.1 地域振興策検討のためのワークショップ開催.....	5
2.1.2 観光関連省ワーキンググループを通じた中央・エンティティ政府のキャパシティビルディング.....	5
2.1.3 合同エコツーリズムセミナーの開催.....	6
2.1.4 ニュースレターを通じたプロジェクト活動の広報・普及.....	6
2.2 モデル地域における官民協働体制の確立.....	7
2.2.1 中央・エンティティ政府とモデル地域との関係構築.....	7
2.2.2 エコツーリズムによる地域振興のためのアンブレラ組織の構築.....	8
2.2.3 アンブレラ組織と行政（地方自治体）の支援体制の構築.....	9
2.3 エコツーリズム振興の戦略開発とプロジェクトの実施支援ができる組織・人材の育成.....	10
2.3.1 アンブレラ組織を中心としたプロモーション活動の実施.....	10
2.3.2 アンブレラ組織による統合観光商品の企画、運営、販売.....	11
2.3.3 アンブレラ組織を中心とした地域関係者による地域振興策の検討.....	11
2.3.4 国際観光コリドー形成に向けた他地域との連携.....	11
2.4 エコツーリズム主要分野へ参画できる人材の育成.....	12
2.4.1 モデルプロジェクト選定.....	12

2.4.2	モデルプロジェクト事業運営能力向上	13
2.4.3	各モデルプロジェクトの開発と実施	13
2.5	エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドライン作成	14
2.5.1	エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドラインの作成	14
2.5.2	地域振興ガイドラインの普及セミナーの開催	14
第3章	プロジェクトの教訓と今後の課題.....	15
3.1	統一国家形成の停滞による観光行政の立ち遅れの対応	15
3.2	若年層を中心とした人材の確保と育成	15
3.3	自由・競争社会下におけるオーナーシップの育成	15
3.4	観光インフラ・施設整備に係る資金の調達	16
3.5	エンティティを超えた官民協働体制の創出と継続	16
3.6	自然環境資源・歴史文化遺産の保護・保全と活用	16

表

表 1	業務の対象と範囲	2
表 2	相手国関係者	2
表 3	北部プリバ地域のモデルプロジェクト	12
表 4	南部ベレズ地域のモデルプロジェクト	12
表 5	モデルプロジェクト活動例	13

図

図 1	中央・エンティティ政府とモデル地域の関係図	8
図 2	アンブレラ組織体制図（エコプリバ協会）	9
図 3	両モデル地域のウェブサイトメインページ	10

略 語

BiH	Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ国
CBO	Community Based Organization	住民組織
F/R	Final Report	ファイナル・レポート
FBiH	Federation of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦
IC/R	Inception Report	インセプション・レポート
IT/R	Interim Report	インテリム・レポート
JCC	Joint Coordinating Committee	統合調整会議
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JPT	JICA Project Team	JICA プロジェクトチーム
M/M	Minutes of Meeting	議事録
MOET (FBiH)	Ministry of Environment and Tourism (FBiH)	環境観光省
MOFA	Ministry of Foreign Affairs	外務省
MOFTER (BiH)	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (BiH)	対外経済貿易関係省
MOPPCEE (RS)	Ministry of Physical Planning, Civil Engineering and Ecology (RS)	国土計画建設環境省
MOTT (RS)	Ministry of Trade and Tourism	貿易観光省
NGO	Non-Government Organization	民間非営利団体
NPO	Not-for-Profit-Organization	民間公益組織
OJT	On-the-Job-Training	実地訓練
PR/R	Progress Report	事業進捗報告書
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RS	Republic of Srpska	スルプスカ共和国
TC	Technical Committee	技術委員会



プロジェクト対象地域地図

第1章 プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景・経緯

1.1.1 プロジェクトの背景

ボスニア・ヘルツェゴビナ国（以下 BiH 国）では、1992 年に勃発した内戦後、95 年に国際社会の調停による Dayton 和平合意が成立し、国際社会の監視のもと被災したインフラ復興・難民帰還促進事業が進められ、2000 年には内戦被害の復興がほぼ達成された。一方、2000 年以降の重要課題とされてきた計画経済からの脱却、資本主義経済への移行等の構造改革は予定どおりには進まなかった。市民の多くを雇用してきた国営企業の民営化・再建が進まず、帰還難民の生活再建の目途が立たず、国内都市部のみならず国外へ経済難民として流出する状況が続いた。

このような経済復興・生活再建への社会的ニーズを受け、JICA は 2003 年より、開発調査「エコツーリズムと持続可能な地域づくりのための開発計画調査」を実施した。同調査では、内戦で争った民族同士が協力して地域の再生に臨むべく選定された両エンティティ¹にまたがる 2 つのモデル地域（北部プリバ川モデル地域と南部ベレズ山モデル地域）で、計 6 件のパイロットプロジェクトを実施し、その教訓を踏まえた両地域の地域開発マスタープランを作成すると共に、パイロットプロジェクトの継続を含む短期アクションプランを作成した。

開発調査終了後、一部のアクションプランが UNDP の支援により実行に移されたが、アクションプラン全体の実現に向けては、BiH 国側の官民双方の組織体制が整備されておらず、人材も不足しているため、大きな進展が見られなかった。このような背景のもと、BiH 国政府及び民間関係者のエコツーリズム開発への強い関心と意欲を発展的させ、持続的開発につなげることを目的として技術協力プロジェクトの実施が要請された。この要請に基づき、JICA は 2005 年 10 月から 12 月にかけて、予備調査団および事前評価調査団を派遣し、2006 年 5 月に討議議事録（R/D）への署名が行われた。

これに基づき、2007 年 2 月より 2009 年 12 月までの 35 ヶ月間にわたり当技術協力プロジェクトが実施された。

1.2 プロジェクトの概要

1.2.1 プロジェクトの目的

【上位目標】

プロジェクトで形成された組織体制が、行政及び住民による合同で持続的に運営される。

¹ 内戦後、民族的・政治的理由からつくられた国家の下に存在する準国家的な統治機構。FBiH(Federation of Bosnia and Herzegovina：ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦)と RS(Republic of Srpska：スルプスカ共和国)の 2 つのエンティティに分かれている。

【プロジェクト目標】

対象地域において行政と住民のエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力強化がなされる。

1.2.2 対象地域

開発調査に引き続き、両エンティティにまたがる以下の二箇所をモデル地域とした。また、BiH国内の他地域を対象に普及活動を展開した。

表 1 業務の対象と範囲

地域	地方自治体
1 北部プリバ川モデル地域：3市	FBiH：ヤイツエ市 RS：シポボ市、イエゼロ市
2 南部ベレズ山モデル地域：2市（3地区）	FBiH：モスタル市（ブラガイ地区、ポドベレズ地区） RS：ネベシニエ市

出所：JICA プロジェクトチーム

1.2.3 相手国関係者

相手国関係者は、以下の通りである。

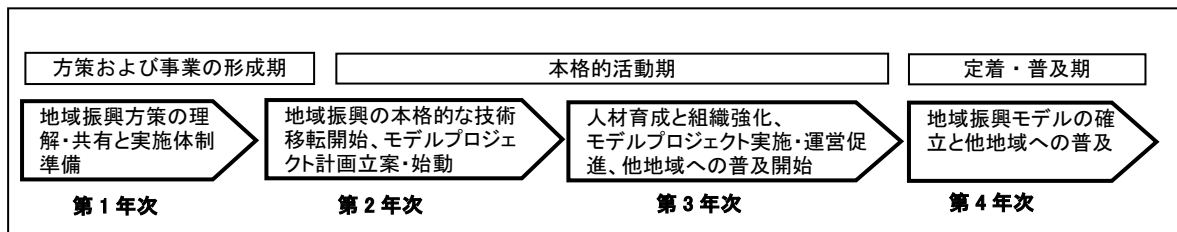
表 2 相手国関係者

関係者	内容
1 中央政府（2省）	対外経済貿易関係省（MOFTER） 外務省
2 エンティティ政府（3省）	FBiH：環境観光省 RS：国土計画建設環境省、貿易観光省
3 地方自治体の5市	ヤイツエ市、シポボ市、イエゼロ市、モスタル市、ネベシニエ市
4 観光関連公的団体	観光協会（両エンティティ、FBiH各カントン、RS各市に設置） 商工会議所
5 NGO	北部プリバ地域：エコプリバ協会、エコハウス、プリバスポーツ協会、プリバ民宿協会、山岳会等 南部ベレズ地域：エコベレズ協会、ブラガイ円卓会議、バイオプロダクツ（酪農組合）、釣り協会、婦人会等
6 地元住民	北部3市と南部2市（3地区）の住民

出所：JICA プロジェクトチーム

1.2.4 年次毎の主な活動方針

各年次における主な活動方針を以下のように設定した。



第1年次（2007年2月～2007年8月）

エコツーリズムを中心とした地域振興への理解を促進する。モデル地域の関係者分析、現状・課題分析をもとにモデルプロジェクトの検討を行う。事業実施に係る組織構築と各組織間の協力体制構築を行う。

第2年次（2007年10月～2008年3月）

モデルプロジェクトの計画、実施に着手し、モデル地域における地域振興のための組織、体制強化を進める。エコツーリズム各分野における人材育成のため、セミナー、ワークショップ、OJT等を実施する。モデルプロジェクトの計画、実施、運営に係る技術移転を実施する。

第3年次（2008年5月～2008年12月）

アンブレラ組織とモデルプロジェクト実施団体の組織体制強化、人材育成を進め、開発した観光商品の販売、運営を促進する。アンブレラ組織を中心とした地域振興策検討を実施する。統合商品開発、プロモーション、マーケティングを強化する。

第4年次（2009年2月～2009年12月）

モデルプロジェクト観光商品の販売、運営を促進し、集客力を強化する。3カ年の経験をもとにBiH国におけるエコツーリズムによる地域振興モデルを整理し、ガイドラインとして取りまとめ、普及セミナーを実施する。

第2章 プロジェクト活動内容と成果

PDM の 5 つのアウトプットに基づき、プロジェクトの成果と活動内容をまとめる。

2.1 地域振興方策としてのエコツーリズムに関する知識・技術の普及

成果

プロジェクトを通して実施された研修、ワークショップ、セミナー、OJT、会議等は総計 150 回以上にのぼり、地域振興方策としてのエコツーリズムの目的は関係者に広く理解された。

プロジェクト開始段階では、モデル地域関係者は行政、民間ともにエコツーリズム実践経験がなかったが、合同エコツーリズムセミナーやモデルプロジェクト実践を通し、多くの関係者がエコツーリズムの基本的知識・技術を身につけ、実業務への適用、事業開始を実現した。

中央・エンティティ政府関係者は観光関連省ワーキンググループの活動を通し、観光産業育成のための行政能力強化の課題を共有した。

2.1.1 地域振興策検討のためのワークショップ開催

第 1 年次に南北両モデル地域で、関係者参加型ワークショップを開催した。

テーマ 1 「現状分析」	モデル地域の観光関連団体の概要と役割分担、現状の問題点、地域観光振興を進める上での課題等を共有。
テーマ 2 「コミュニティマッピング」	地域観光資源の洗い出しと、その開発の方策を協議。
テーマ 3 「モデルプロジェクト案検討」	エコツーリズムモデルプロジェクトのアイデアを発表し、有効性を検討。

このワークショップを通じ、モデル地域ではエコツーリズムのポテンシャルや住民、関係者の関心は高いものの、率先して事業を始めようという起業家意識は薄く、具体的な観光ビジネスを実施する以前の状態であることが関係者間で認識された。このため、観光ビジネスのための商品開発・人材育成と、組織機能強化のための支援を各組織の状態に合わせて実施していくことを JICA プロジェクトチーム (JICA Project Team, JPT) から提案した。

2.1.2 観光関連省ワーキンググループを通じた中央・エンティティ政府のキャパシティビルディング

BiH 国では観光関連行政組織が各エンティティ政府と中央政府に分かれており、統一した法制度や施行体制が整っていない。そこで、中央及びエンティティ政府の観光関係組織を集めたワーキンググループによる月例調整会議の実施を支援した。

国家観光開発方針の策定、観光関連法制度の統一と EU 基準の導入、観光産業の育成と助成、観光税の調整と活用などについて協議がなされた。参加者は以下の通り。

議長	中央政府	MOFTER
メンバー	FBiH エンティティ政府	FBiH Ministry for Environment and Tourism
	RS エンティティ政府	Tourist Organization RS
	FBiH 観光関連機関	Tourist Community of FBiH Tourist Community of Central Bosnia Canton
	RS 観光関連機関	RS Ministry of Trade and Tourism
	その他観光関連機関	District Brcko Department for Economic Development, Sport and Culture
オブザーバー	ドナー関係者	USAID, UNDP, JICA Project Team etc.

2.1.3 合同エコツーリズムセミナーの開催

エコツーリズムを中心とした地域振興方策の理解促進のため、広くプロジェクト関係者全般を対象に合同セミナーを数回開催した。

EU 圏近隣国（スロベニア、クロアチア、イタリア、ブルガリア等）から講師としてエコツーリズム各分野の専門家、実業家を招聘し、具体的な事例をまじえたエコツーリズム開発方策の紹介や、EU 支援導入の可能性等が提案された。各関係者のエコツーリズムに関する知識を強化し意欲を高めた。また、南北両モデル地域の関係者の情報交換の機会としても有意義であった。

2.1.4 ニュースレターを通じたプロジェクト活動の広報・普及

プロジェクト活動の広報とエコツーリズムを中心とした地域振興に関する情報提供のため、第3年次より毎月ニュースレターの作成と配布を実施した。

カウンターパート機関、プロジェクト関係者、関連ドナー機関、大使館、普及活動候補地域などへ広く e-mail、FAX を通じて配布するとともに、両アンブレラ組織のウェブサイトでも公開している。

2.2 モデル地域における官民協働体制の確立

成果

現地側関係者のプロジェクトへの主体的参画を促進し連携強化を行うため、中央レベルの JCC (Joint Coordinating Committee、合同調整管理委員会) と、両モデル地域における TC (Technical Committee、技術委員会) が設置され、定例会合により中央、エンティティ政府と両モデル地域の連携・協力を促進した。

エコツーリズムを中心とした地域振興にあたり、官民連携、モデルプロジェクト間連携の中心として アンブレラ組織 (エコプリバ協会、エコベレズ協会) が設置され、両地域の地方自治体による アンブレラ組織の支援協定 が結ばれた。

各モデルプロジェクトリーダーはアンブレラ組織定例役員会議を活用し、具体的なエコツーリズム、地域振興事業の企画、調整を実施した。

2.2.1 中央・エンティティ政府とモデル地域との関係構築

南北両モデル地域において、中央・エンティティ政府、地方自治体、アンブレラ組織、モデルプロジェクト実施団体等、関係者の連携を重視した実施体制として、中央レベルに JCC (Joint Coordinating Committee、合同調整管理委員会)、両モデル地域に TC (Technical Committee、技術委員会) を設置し、中央政府と両エンティティ政府の主体的な参加を促した。

JCC (Joint Coordinating Committee、合同調整管理委員会)

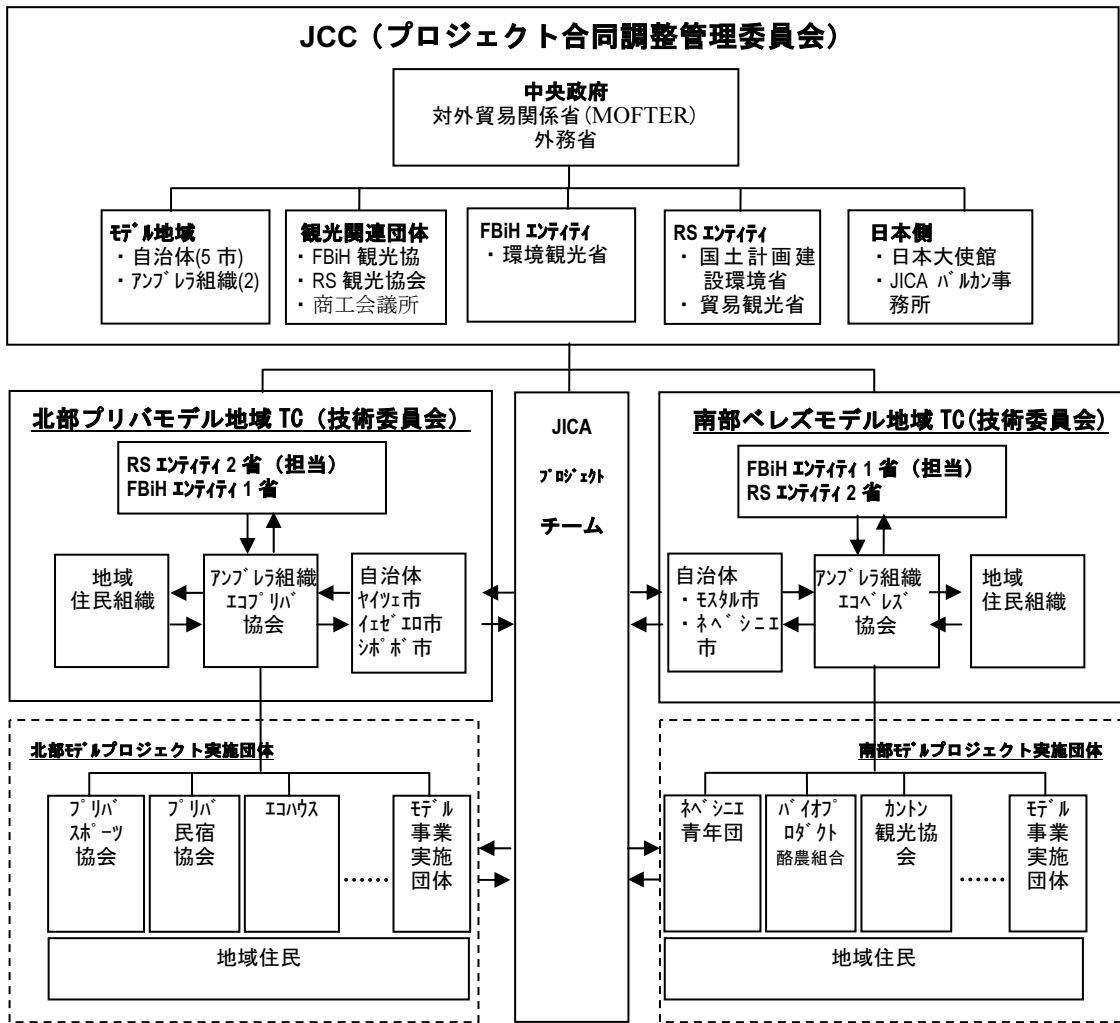
JCC は、プロジェクト全体の管理と調整に当たり、必要に応じて業務の修正・変更を協議、承認する場とした。各年次の開始時と終了時に首都サラエボで実施し、第 4 年次までに計 7 回開催した。

中央政府の MOFTER を議長、外務省をオブザーバーとした。

TC (Technical Committee、技術委員会)

TC は、プリバとベレズの両モデル地域で各年間 2~4 回開催され、各地域の関連機関・組織間の連携と調整に当たった。

エンティティ政府カウンターパート省を議長とし、各地域の官民の広範なメンバーで構成し、相互の連携を強化し自立的で持続性の高い業務の達成を目指した。



出所：JICA プロジェクトチーム

図 1 中央・エンティティ政府とモデル地域の関係図

2.2.2 エコツーリズムによる地域振興のためのアンブレラ組織の構築

各モデル地域のモデルプロジェクト実施団体の中心となり、両エンティティにまたがるモデル地域全体の振興を調整、推進するためアンブレラ組織を南北両モデル地域に構築した。それぞれ「エコプリバ協会」「エコベレズ協会」と名づけられた。

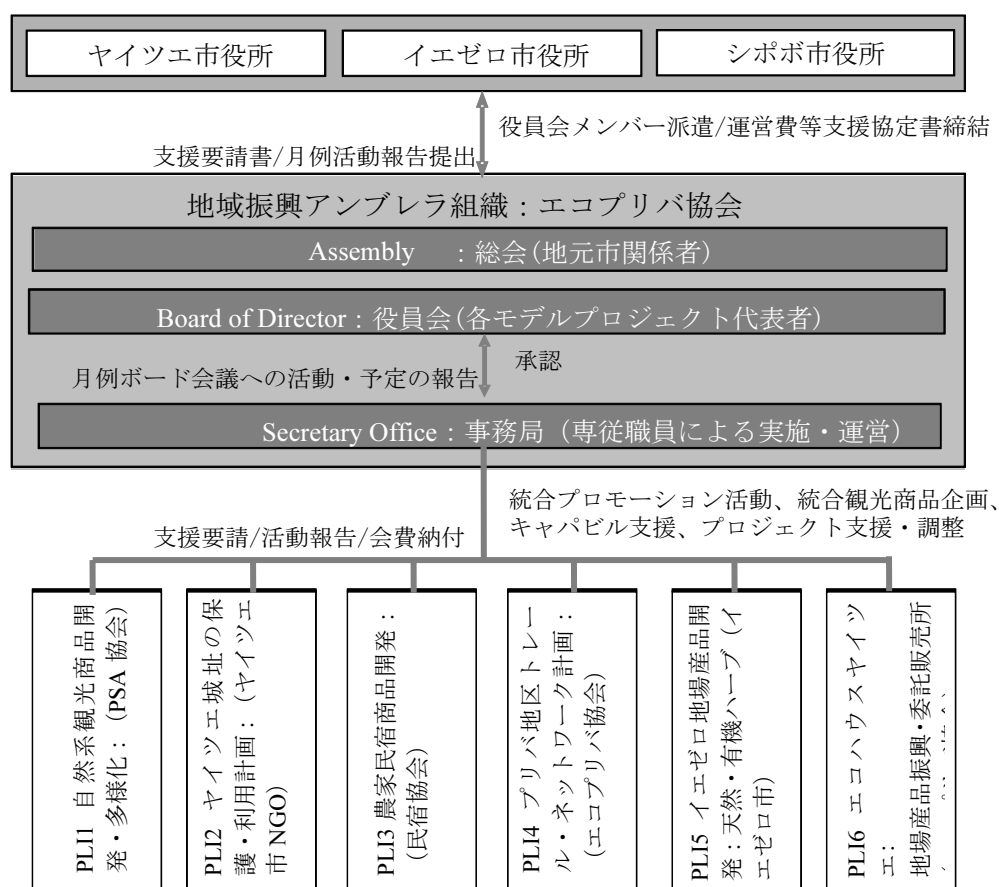
アンブレラ組織の活動内容は、主に以下の5点とした。

地域振興計画策定	エコツーリズムを中心とする地域振興計画の見直し、小規模インフラ開発計画の検討・作成、行政やドナーに対する支援要請書の作成、申請。
モデルプロジェクト間の連携調整	モデルプロジェクト間の協力促進と連携商品（統合観光商品）の企画・調整。
統合的プロモーションと広報	地域の統合的市場戦略とプロモーション活動の企画、調整、実施。プロジェクト活動の広報・ウェブサイトの管理・更新。

地域エコツーリズムオペレータ	域内観光商品の予約管理・運営支援。観光客への情報提供、支援。
環境・安全管理	環境・安全管理の体制づくりと強化プログラムの企画・調整・実施。

アンブレラ組織は総会、役員会、事務局からなり、事務局の設置は、当初想定されていなかったが、専従職員のない当初の構成では稼働性に乏しいという問題点が顕在化したため、追加された。それぞれの役割は以下の通りである。

- 総会：地元市の関係者、推薦者により構成。アンブレラ組織全体の方針を決定・承認。
- 役員会：各モデルプロジェクトリーダーにより構成。エコツーリズムを通じた地域振興具体策の企画、調整、管理を実施。
- 事務局：専従職員として日常の運営活動を実施。



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2 アンブレラ組織体制図 (エコプリバ協会)

2.2.3 アンブレラ組織と行政 (地方自治体) の支援体制の構築

アンブレラ組織は、本来、地元自治体が担うべき地域振興の役割も担うため、アンブレラ組織と各自治体との間で支援協定書を取り交わし、プロジェクト期間中の支援を取り付けた。

支援協定書には、地元自治体からのアンブレラ組織運営費支援 (事務所、事務機器、維持費、事務局長等スタッフ給与 等)、モデルプロジェクト活動に必要な市有地の無償提供、プロモーション・イベントの協賛、美化・清掃キャンペーン等の協力等が含まれる。

2.3 エコツーリズム振興の戦略開発とプロジェクトの実施支援ができる組織・人材の育成

成果

アンブレラ組織の事務局、役員会を中心とした人材育成活動の成果により、アンブレラ組織を中心としたエコツーリズム地域振興のためのウェブサイトやプロモーション資料が完成し、統合プロモーション活動が実施された。

また、地元自治体との連携により、各モデル地域のエコツーリズム振興に必要な小規模インフラ開発を含む地域振興策の検討が行われ、資金要請書を作成し、数件が実現に到った。

アンブレラ組織設立がおくれた南部ベレズ地域では、ブラガイ地区の NGO によるブラガイ円卓会議等がアンブレラ組織に求められる役割を代行した。

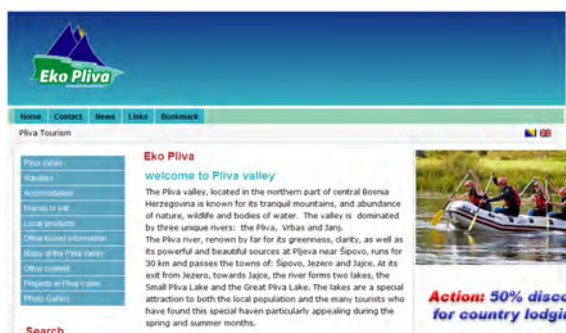
2.3.1 アンブレラ組織を中心としたプロモーション活動の実施

両モデル地域のアンブレラ組織が中心となって、モデルプロジェクトや民間観光事業者からの情報収集、地域の特性を生かしたプロモーション戦略策定の上、ウェブサイトとプロモーション資料の作成を行った。

ウェブサイトには、モデルプロジェクトとして活動を実施している観光商品、民宿等の情報や地図、地域の一般情報を掲載し、ウェブサイトから直接民宿や観光商品の予約を行えるようにした。

プロモーション資料は、地域全体の情報や地図を載せた総合パンフレットと、スポーツ、歴史文化、土産品等の各観光商品の個別パンフレットに分けて作成した。このプロモーション資料は地域内の各観光拠点に配置し、観光客への配布を行った。

プリバ地域 (www.plivaecotourism.ba)



ベレズ地域 (www.veleztourism.ba)



出所：両アンブレラ組織のウェブサイト

図 3 両モデル地域のウェブサイトメインページ

また、JICA 帰国研修員の会による FAM (Familiarization) ツアーや、イベントの際のマスコミを通じた広報、修学旅行を呼び込むための小・中学校への訪問プロモーション、エンティティ観光協会や民間大手旅行代理店への訪問等を通して知名度向上、関係構築を行い、ターゲットを絞ったマーケティング活動を実施した。

2.3.2 アンブレラ組織による統合観光商品の企画、運営、販売

プロモーション活動やモニタリング・キャンペーンを通じて、アンブレラ組織が中心となって各モデルプロジェクトと連携し、統合観光商品を実現した。

ウェブサイト等を活用して1、2泊の宿泊とエコツーリズムアクティビティを組み合わせたツアーパッケージを販売し、アンブレラ組織が予約管理、インフォメーションサービスを担当した。特に第3、4年次には販売促進と観光客（モニター）からのフィードバック収集のため、モニター客に割引料金を適用するモニタリング・キャンペーンを実施し、ツアーパッケージ運営のOJTとともに集客力向上をはかった。

2.3.3 アンブレラ組織を中心とした地域関係者による地域振興策の検討

アンブレラ組織が中心となり地元自治体と連携のもと、各モデル地域のエコツーリズム振興に必要な観光基盤、施設、運営用資機材等の小規模インフラ開発を含んだ地域振興策を検討し、支援要請案件を取りまとめた。

取りまとめられた要請をJCC、TCで発表し、出席者である関連各省や市関係者に支援を呼びかけるとともに、日本大使館の草の根無償資金やUNDP、EU等の基金への申請を支援し、数件の実現に到った。

2.3.4 国際観光コリドー形成に向けた他地域との連携

モデル地域内および近接地を通過する国際観光客の移動ルート上に位置し、観光資源に強みのある地域を中心に、広域国際観光コリドー開発を踏まえたモデルプロジェクト実施団体との連携や普及活動が実施された。

他のドナー機関支援による他地域観光プロジェクトからの要請による普及活動や、モデルプロジェクト観光商品運営上の実施的な事業連携など様々な形での普及・連携活動が実現しつつある。

2.4 エコツーリズム主要分野へ参画できる人材の育成

成果

南北両モデル地域における関係者参加型の現状・課題分析に基づき、計 17 のモデルプロジェクトが選定され、専門家チーム、関連各省、地方自治体、アンブレラ組織の支援を受けつつ、各モデルプロジェクト実施団体が実際のエコツーリズム観光商品を運営するための人材育成、組織強化を実施した。

各事業内容に直結した知識・技能強化に加え、事業の計画、実施、評価といった運営能力向上が行われた。

モニタリング・キャンペーン等を通して複数のモデルプロジェクトの成果が、パッケージツアーとして商品化され、地域の集客力強化が実現した。

2.4.1 モデルプロジェクト選定

開発調査時に設定されたマスタープランと、第 1 年次に実施された関係者参加型ワークショップに基づき、モデルプロジェクトが選定された。各モデルプロジェクト実施団体の現状に合わせた観光商品開発、人材育成、組織機能強化を専門家チームが支援した。

表 3 北部プリバ地域のモデルプロジェクト

整備分野	Code	モデル事業名
地域振興の調整・推進	PLI_UMB/ PLI4	アンブレラ組織を中心としたエコツーリズムによる地域振興推進
観光商品開発	PLI_1	自然系観光商品開発・多様化
	PLI_2	ヤイツエ城址の保護・利用計画
宿泊機能整備	PLI_3	農家民宿商品開発
地場産品開発振興	PLI_5	イエゼロ地場産品開発
	PLI_6	エコハウス委託販売事業再生

出所：JICA プロジェクトチーム

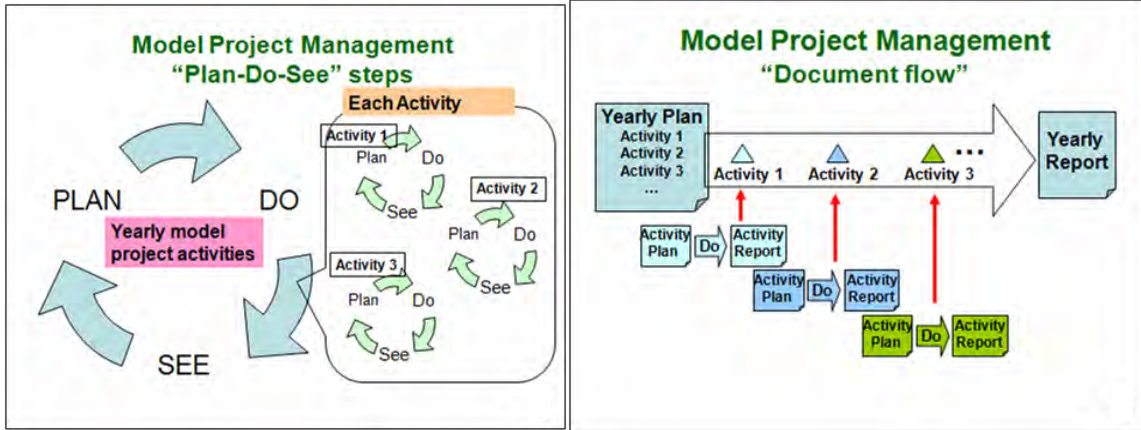
表 4 南部ベレズ地域のモデルプロジェクト

整備分野	Code	モデル事業名
地域振興の調整・推進	VEL_UMB	アンブレラ組織を中心としたエコツーリズムによる地域振興推進
観光商品開発	VEL_1/5	レクリエーション観光活動多様化
	VEL_2	自然観察観光（野生動物/野鳥）
	VEL_3	ブナ川水源鍾乳洞探勝
	VEL_4	国際伝統芸能フェスティバル
	VEL_6	歴史/エコ回廊
	VEL_7	モデル観光（教育）牧場
宿泊機能整備	VEL_8/9	農家民宿商品開発（伝統料理）
地場産品開発振興	VEL_10/11	ベレズ地場産品開発

出所：JICA プロジェクトチーム

2.4.2 モデルプロジェクト事業運営能力向上

各モデルプロジェクト実施団体の計画能力、実施能力向上のために、計画 (Plan)、実施 (Do)、評価 (See)、の流れを支援実施の手順として導入した。



年次開始時には年間計画書を作成し、その年間計画に基づき個々の活動計画・支援要請書を作成し、専門家チームのコンサルテーションと承認を得た上で実施された。

活動計画の精査にあたっては、地域社会・住民への裨益、エンティティ間の連携の強化、オーナーシップと自立性の育成等の視点で指導を行った。

2.4.3 各モデルプロジェクトの開発と実施

各モデルプロジェクトがエコツーリズムの主要分野への参画のため実施した人材育成活動、イベント等の事業の具体例を表にまとめる。

表 5 モデルプロジェクト活動例

	訓練・WS	OJT 研修
観光商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・Rafting Skipper Training (PLI1) ・Jajce歴史ガイド養成研修 (PLI2) ・民宿ビジネス基礎知識訓練 (PLI3) ・Canoe Training (VEL1) ・Podvelez Trail Marking (VEL2) ・Eco Farm Cooking Training (VEL7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・Pliva Days (PLI1) ・Nevestinje Olympic (VEL1) ・Int' l Fishing Competition (VEL1) ・Blagaj Bike tour (VEL3) ・Blagaj football match (VEL3) ・Int' l folklore festival (VEL4) ・Eco Farm Opening (VEL7)
地場産品振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ハーブ収集、栽培農家WS (PLI5) ・品質向上WS (PLI6) ・Ceramic Souvenir WS (VEL7) ・Copper Souvenir WS (VEL7) ・Wood and Woolen WS 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハーブ収集、出荷 (PLI5) ・Eco Ethnoフェア参加 (PLI6) ・マーケティング活動 (PLI5, PLI6)
共通研修	<ul style="list-style-type: none"> ・地域振興プラン策定WS ・Financial Management研修 ・プロモーションWG ・英語研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・合同エコツーリズムセミナー ・プロモーション活動 ・モニタリング・キャンペーン ・FAMツアー

出所：JICA プロジェクトチーム

2.5 エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドライン作成

成果

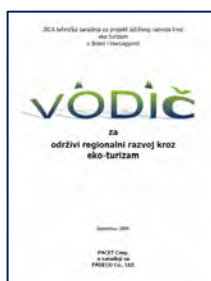
両モデル地域のエコツーリズム地域振興モデルを BiH 国内他地域へも普及するため、「エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドライン」が取りまとめられた。
また、広域国際観光コリドー開発を踏まえた連携候補地域等を中心に、エコツーリズム地域振興モデルを普及するため、プロジェクト関係者及び連携候補地域から広く参加者を集め、「地域振興ガイドライン普及セミナー」が開催された。

2.5.1 エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドラインの作成

BiH 国ではエコツーリズムを中心とする地域開発を同国の開発方針の一つとしており、両モデル地域においてプロジェクトを通して実現したエコツーリズム地域振興モデルを BiH 国内の他の地域へも普及するため、モデル地域における経験、成果、課題、教訓等を踏まえた「エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドライン」がとりまとめられた。

ガイドラインは普及セミナーでの配布、関連省や自治体を通じた配布とともに、アンブレラ組織ウェブサイト上の公開も行っている。

ガイドラインの構成は以下の通りである。



- I: エコツーリズムを中心とした地域振興の方策
- II: エコツーリズム振興の事例
— プリバ・ベレズ各モデル事業概要と事例紹介
- III: 持続的なエコツーリズム振興に向けた今後の課題

2.5.2 地域振興ガイドラインの普及セミナーの開催

作成された「エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドライン」を普及することを目的としたセミナーを開催した。RS 観光大臣と日本大使の列席のもと、普及候補地域の地方自治体や NGO、関連省、両モデル地域関係者、関連ドナー関係者を広く招聘し、ガイドラインの要点について紹介を行った。より、具体的、実践的な普及につながるよう、各モデルプロジェクトリーダーが、モデルプロジェクトの成果と今後の継続方針、課題について発表する機会を設けた。

第3章 プロジェクトの教訓と今後の課題

BiH 国においてエンティティ政府の統合は停滞しており、また経済・産業構造の再構築と市場経済への移行も停滞したままで、高い失業率とそれに伴う若年層の海外流出が継続している。

これら BiH 国特有の課題を抱えつつプロジェクト活動を推進することから得られた教訓と今後の課題を以下にまとめる。

3.1 統一国家形成の停滞による観光行政の立ち遅れの対応

BiH 国では観光行政を担う省、機関が中央政府と 2 つのエンティティ政府に分かれており、また FBiH 内ではさらにカントンに分権されていることから、人材も予算も分断され、適切な観光行政が実施できない状況にある。

プロジェクト実施上においても、カウンターパート間での連携や調整は非常に難しく、例えば JCC への参加が得られない場合に、個別訪問して説明する機会を持つといった対応が求められた。またモデル事業としてエンティティを超えた連携活動が実現しても、適用される法律や行政からの支援はエンティティ毎に分断されるといった状況が続いている。

安定した観光産業振興のためには BiH 国内の観光行政の統一は不可欠である。現在の 3 体制の統合により、統一的な観光行政組織を確立し、中長期的な観光開発の方向を企画・調整する機能、適切な観光産業育成を管理する許認可機能、観光産業分野の人材・組織の育成を支援する機能、民間による観光投資を促進するための税制・財政優遇措置の管理機能、観光商品プロモーション機能等、必要とされる各機能へ質的・量的に適切な人材が配置されることが課題とされる。

3.2 若年層を中心とした人材の確保と育成

旧体制の社会・経済構造が崩壊し、市場経済への移行が立ち遅れる中、貧困と政治不信が慢性化し、生活の糧を得るために近隣諸国へ経済難民として流れる若年層が後を絶たない。モデル地域のような地方部では、過疎化と高齢化が同時並行で進み、地域コミュニティ崩壊が危惧される状況に至っている。そこで、若年層流出を止め定着の方向へと変えるための新たな産業の振興と雇用機会の創出が喫緊の課題とされている。

プロジェクト運営にあたっては、アンブレラ組織やモデルプロジェクト実施団体の人材育成にあたり、特に将来を担う人材の確保、育成とモチベーションの向上に重点を置き、活動を展開した。モチベーション向上策としては、観光産業の可能性と将来像を共有し OJT 研修を通じた成功体験を提供する等の工夫を行った。

今後も将来のエコツーリズム振興を担う若年層を対象とした起業支援システム等の支援策の導入が必要不可欠である。

3.3 自由・競争社会下におけるオーナーシップの育成

旧計画経済体制下の上意下達システムによって、特にモデル地域のような地方部では依存体質

が顕著である。これはエコツーリズム開発の多くの局面において阻害要因となり、プロジェクト実施上の課題となった。

自己資金と自己リスクで事業を始める起業家精神の醸成は一朝一夕に実現するものではないが、プロジェクトを通し様々な知識、技術を身につけることで自信を得、自己資金を投入して事業を拡大するモデルプロジェクト実施団体も出始めている。

また、プロジェクトをきっかけとした観光開発の盛り上がり、他国で生活する BiH 国若手経済難民の観光開発投資を呼び込む契機となり、地元社会へのエコツーリズム、観光産業の起業を促進している例も見受けられた。

3.4 観光インフラ・施設整備に係る資金の調達

内戦後、国際社会の支援で社会基盤施設や住宅の復興は進められたものの、エコツーリズムに必要な観光基盤、観光施設整備、運営用資機材のための小規模投資資金が希求される状況にあった。自己資金投資をするための低利の起業資金融資システムが未整備であり、プロジェクト実施中も道路、駐車場等のインフラ整備や、モデル事業実施に必要な資機材購入が常に要望されていた。

これらの財源確保のため、日本政府の草の根無償資金、UNDP や EU 等の基金への申請支援、英国・イタリア・スペイン等との協調による資金支援、エンティティ観光関連省による地方観光支援の連携無償資金プロジェクトへの申請支援を行い、小規模ながらも地元社会が希求する民間投資資金の確保や小規模インフラ整備が一部実現した。

3.5 エンティティを超えた官民協働体制の創出と継続

エンティティに分断された行政体制の下、両エンティティにまたがるモデル地域において観光振興を実現するために、両エンティティをカバーし連携の取れた地域振興を進めるための官民協働体制としてアンブレラ組織を構成した。

また、アンブレラ組織が地域内のモデルプロジェクト観光商品を取りまとめ、プロモーションや顧客管理といった観光業の要となる機能を担えるよう、起業家精神を持った若手人材の確保、育成にも重点を置いた。

しかしながら、不安定な政治環境の影響を受け、地元自治体からの安定した資金支援が得られず、アンブレラ組織の事業実施よりも存在維持に大きな労力が割かれる状況が明確となってきた。

アンブレラ組織の存続にあたり、観光業に関連するプロモーションや顧客管理機能は民営化して切り離し、アンブレラ組織は両エンティティをカバーする地域振興調整組織へと機能縮小していく等の具体的対策を協議してきたが、引き続き地元関係者間での継続的な議論が求められる。

3.6 自然環境資源・歴史文化遺産の保護・保全と活用

エコツーリズム対象地域は、森林や水資源等の潜在的エコツーリズム資源が豊かな地域であると同時に、水資源や森林資源、地下資源等の開発ポテンシャルの高い地域でもある。これらの自然環境資源の適切な保護・保全とバランスの取れた利用を進めるため、Ecological Zoning の策定、

地域コミュニティ参加による自然環境資源保護・保全体制の整備が必要とされる。

また自然環境資源だけでなく、歴史遺産や伝統文化も重要な資源であり、これら資源の保護・保全による持続的な利用が大きな課題とされる。法制度にもとづく保全・利用計画の策定と財源の確保が必要不可欠である。