

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

業務完了報告書

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
09-160

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

業務完了報告書

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

目 次

第1章 プロジェクトの概要	1-1
1.1 プロジェクトの背景・経緯.....	1-1
1.1.1 プロジェクトの背景.....	1-1
1.2 プロジェクトの概要.....	1-2
1.2.1 プロジェクトの目的.....	1-2
1.2.2 対象地域.....	1-2
1.2.3 相手国関係者.....	1-2
1.2.4 年次毎の主な活動方針.....	1-3
第2章 プロジェクト活動内容	2-1
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.....	2-1
2.1.1 地域振興策検討のためのWS開催.....	2-1
2.1.2 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.....	2-3
2.1.3 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.....	2-4
2.1.4 セミナー、WSを通じた地域振興に関する知識の普及.....	2-4
2.1.5 ニュースレターを通じたプロジェクト活動の広報・普及.....	2-6
2.2 モデル地域における官民協働体制の確立.....	2-7
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.....	2-7
2.2.2 アンブレラ組織の構築.....	2-9
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.....	2-11
2.2.4 アンブレラ組織と地方自治体の支援体制の確立.....	2-12
2.3 エコツーリズム振興のため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.....	2-13
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.....	2-13
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.....	2-14
2.3.3 他地域との連携と国際観光コリドー形成に向けての活動.....	2-16
2.4 エコツーリズムの主要分野への参画が可能な人材の育成.....	2-21

2.4.1	モデルプロジェクト選定経緯	2-21
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	2-25
2.5.1	地域振興ガイドラインの作成	2-25
2.5.2	地域振興ガイドラインの普及セミナー実施	2-26
第3章	プロジェクト実施運営上の課題、工夫、教訓	3-1
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	3-1
3.2	若年層を中心とした人材の確保と育成	3-1
3.3	自由・競争社会下におけるオーナーシップの育成	3-2
3.4	観光インフラ・施設整備に係る資金の調達	3-2
3.5	エンティティを超えた官民協働体制の創出と継続	3-3
第4章	成果・プロジェクト目標の達成度	4-1
4.1	終了時評価の結果	4-1
4.2	プロジェクトの成果	4-2
4.2.1	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	4-2
4.2.2	モデル地域における官民共同体制の確立	4-2
4.2.3	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	4-3
4.2.4	エコツーリズム主要分野へ参画する人材の開発・育成	4-3
4.2.5	エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドラインの作成	4-4
第5章	持続的な地域振興に向けた今後の課題	5-1
5.1	統一的な観光行政体制の確立と強化	5-1
5.2	地方自治組織の強化	5-1
5.3	地方自治体による地場産業としてのエコツーリズム振興支援策	5-1
5.4	環境インフラ整備	5-2
5.5	自然環境資源の保護・保全と活用	5-2
5.6	歴史文化遺産の保護・保全と活用	5-2

表

表 1-1	業務の対象と範囲	1-2
表 1-2	相手国関係者	1-3
表 2-1	関係者分析 WS より抽出された問題点と課題、対応策	2-2
表 2-2	資金支援要請案件一覧	2-3
表 2-3	UNDP プロジェクト採択案件	2-20
表 2-4	北部プリバ地域のモデルプロジェクト	2-22
表 2-5	南部ベレズ地域のモデルプロジェクト	2-22
表 4-1	終了時評価結果	4-1

図

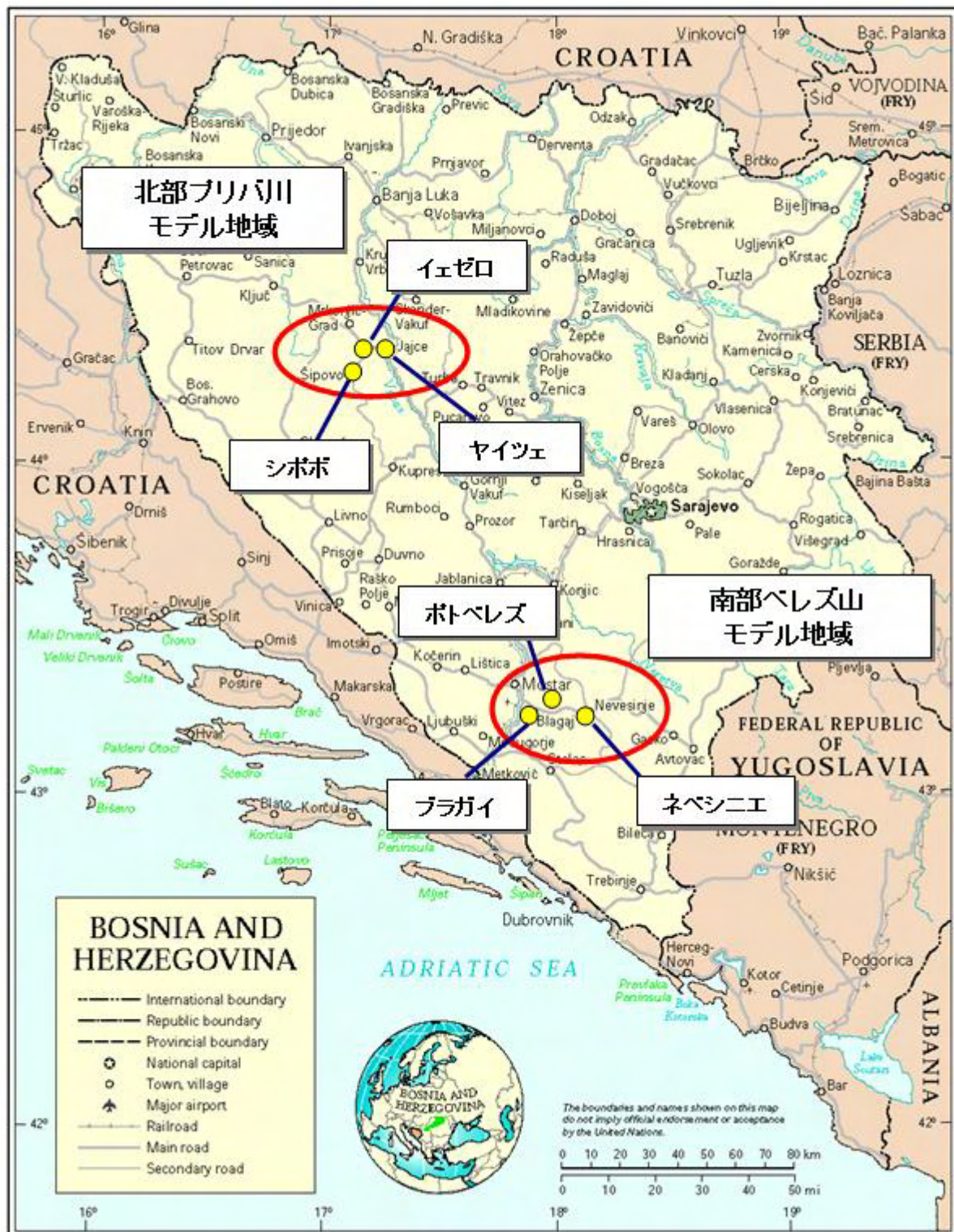
図 2-1	中央・エンティティ政府とモデル地域の関係図	2-8
図 2-2	アンブレラ組織体制図（エコプリバ協会）	2-10
図 2-3	モデルプロジェクトにおける協働体制（VEL6 歴史／エコ回廊）	2-11
図 2-4	両モデル地域のウェブサイトメインページ	2-13
図 2-5	モデルプロジェクトによる支援の方向性	2-21

付 録

付録 A	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	A-1
1.	プロジェクト開始時の PMD	
2.	改定後の PMD	
付録 B	プロジェクトへの投入	B-1
1.	要員配置図	
2.	プロジェクトで購入した資機材	
3.	本邦研修（地域別研修）	
付録 C	モデルプロジェクト概要	C-1
1.	プリバ地域	
2.	ベレズ地域	
付録 D	研修一覧	D-1
付録 E	合同調整会議議事録	E-1
1.	第 1 回合同調整会議議事録	
2.	第 2 回合同調整会議議事録	
3.	第 3 回合同調整会議議事録	
4.	第 4 回合同調整会議議事録	
5.	第 5 回合同調整会議議事録	
6.	第 6 回合同調整会議議事録	

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、92 年に内戦が勃発し、95 年には国際社会の調停による Dayton 平和合意が成立し、国際社会監視の下に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 BiH 国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。大部分の市民を雇用してきた国策会社の民営化・再建が進まず、帰還難民の生活再建の目途も立たない中で国内の都市部へ職を求めて再流出するだけでなく、戦争難民として受け入れてくれた国々へ、再度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、内戦で争った民族間で協力して地域の再生に望むべく、選定された 2 つのエンティティ（民族的・政治的理由から内戦後に造られた BiH 国独自の国家の下に存在する準国家的な統治機構）であるボスニア・ヘルツェゴビナ国連邦 (FBiH) と、スルプスカ共和国 (RS) にまたがる形で設定された北部 (3 市) と南部 (2 市 3 地区) 両地域内で、エコツーリズム開発のパイロット・プロジェクト 6 件を実施し、その教訓を踏まえた両地域のマスタープランを作成すると共に、短期 5 ヶ年を目標とするアクション・プランを作成した。調査終了後の具体化の方策については、日本側関係機関、および、他のドナー・国際機関と情報共有や調整を行い、一部のアクション・プランについては、日本からの草の根無償や UNDP の支援により実行に移された。

ただし、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、開発資金だけでなく人材も不足しているため、それらの強化が引き続き課題となっていた。そこで、同開発調査が喚起した BiH 国政府及び民間関係者のエコツーリズム開発への勢いを、発展的、かつ持続的に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を我が国に要請した。

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、開発調査後のパイロット・プロジェクト実施地域の現状、関係者からの情報収集を踏まえた実施の妥当性について確認した。また、プロジェクト内容について先方政府と協議し、プロジェクト実施細目について先方政府（中央政府とエンティティ政府間）内での調整・合意を経て、2006 年 5 月に討議議事録 (R/D) が署名された。

本業務は、以下に占める業務の目的を達成するために、業務対象地域において 2007 年 2 月より 2009 年 12 月までの 35 ヶ月間にわたり実施した。

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、行政および住民による合同で持続的に運営される

【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

【成果 (Output)】

- 1) 地域振興方策としてのエコツーリズムの目的ならびにエコツーリズムに関する知識・技術が、関係者によって理解される
- 2) 協働でエコツーリズムを振興するための官民間の協力体制が構築される
- 3) エコツーリズム振興のための戦略開発およびプロジェクトの実施支援ができる組織・人材が育成される
- 4) エコツーリズムの主要分野（地方の農産品開発、民宿、歴史的・文化的遺産の保全と利用、スポーツ活動）への参画が可能な人材が育成される
- 5) エコツーリズムを中心とする、地方振興モデルが、ガイドラインとして取りまとめられる

1.2.2 対象地域

本業務は、開発調査において調査対象とした両エンティティにまたがる以下の2つの地域を引き続きモデル地域とした。

表 1-1 業務の対象と範囲

地域		地方自治体
1	北部モデル地域： プリバ川流域3市	FBiH：ヤイツエ市 RS：シポボ市、イエゼロ市
2	南部モデル地域： ベレズ山系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、以下のように中央政府から地方自治体などの政府機関、地元の住民組織、非政府組織 (NGO)、住民など多様かつ広範な関係者より構成された。本業務では、中央政府と2つのエンティティ政府の5省（中央政府：対外経済貿易関係省、外務省、FBiH：環境観光省、RS：国土計画建設環境省、貿易観光省）の関係省庁のうち、表 1-2 のとおり中央政府の対外経済貿易関係省 (MOFTER) と両エンティティの3省（FBiH：環境観光省、RS：国土計画建設環境省、貿易観光省）をカウンターパートとした。関係者は観光関連団体、地方自治体およびモデルプロジェクトを推進する NGO とし、また、受益者は南北両モデル地域の住民および地域振興モデルを普及する地域の住民とした。

表 1-2 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 (MOFA)
2 エンティティ政府 (3 省)	FBiH : 環境観光省 (MOET) RS : 国土計画建設環境省 (MOPPCEE) 、貿易観光省 (MOTT)
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 観光関連団体	観光協会 (両エンティティ、FBiH のカントンに設置) 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

各々の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)

セミナーや WS を通じてエコツーリズムを中心とする持続的な地域振興策への基礎認識を共有する。開発調査で作成したアクション・プログラムを参考に、関係者分析を通じて第 2 年次以降に実施するモデルプロジェクトを選定し、モデルプロジェクト実施に係る組織の創設と体制の強化を進める。

第 2 年次 (2007 年 10 月～2008 年 3 月)

モデルプロジェクト活動を通じて、エコツーリズムおよび地場産品振興の各分野における人材の育成と観光商品の開発を行う。モデルプロジェクト活動やセミナー、Website によるプロモーション活動等を通じてモデル地域における地域振興のための組織、体制強化を進めると共に、その活動の過程で計画、実施、運営に係る技術を移転する。

第 3 年次 (2008 年 5 月～2008 年 12 月)

モデルプロジェクト活動によって開発した観光商品を、夏季観光シーズンに販売・運営し、実際の運営を通じて組織・体制強化とリーダーの育成を行う。合同エコツーリズムセミナーやニュースレターの配布、Website での広報により、他地域との連携作りも開始する。観光シーズン終了後は、両地域のアンブレラ組織と共に、モニタリング調査や評価 WS による進捗評価を実施し、問題点と課題を整理して第 4 年次における活動計画の作成を支援する。

第4年次（2009年2月～2009年12月）

本業務期間中最後となる夏季観光シーズンには、それまでに開発した観光商品の販売、運営支援を継続して行い、モデルプロジェクト活動を定着させる。並行して、3カ年にわたる経験を元にBiH国におけるエコツーリズムを中心とする持続可能な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る。また、モデル地域で育成した人材を通じて、同国内他地域へ地域振興モデルの普及活動を展開する。

活動方針	方策および事業の形成期		本格的活動期		定着・普及期
	1年次	2年次	3年次	4年次	
	地域振興方策の理解・共有と実施体制準備	モデル地域振興のための実施計画の立案と事業始動	モデル事業の促進と他地域への理解普及開始	地域振興モデルの確立と周辺地域の普及本格活動	
活動計画具体例	<ul style="list-style-type: none"> 人材・組織・事業に係わる地域ニーズの把握（関係者分析WS） 地域振興方策に係る基礎認識の共有（第1回合同エコツーリズム・セミナー） JCC・TCの設置 モデルプロジェクト選定 	<ul style="list-style-type: none"> モデルプロジェクト活動開始（基礎的技術・知識能力、観光商品開発） 販売促進、プロモーション活動実施 地域振興方策に係る具体事例の共有（第2回合同エコツーリズム・セミナー、Website構築） 	<ul style="list-style-type: none"> モデルプロジェクト観光商品販売開始（運営管理能力の強化） 販売促進、プロモーション活動の拡大（プリバモニタリングキャンペーン） モデルプロジェクトの財源見通し確保（政府補助金、他ドナーとの協調等） 両モデル地域の視察と評価（第3回・4回合同エコツーリズム・セミナー、Website、News Letter） 	<ul style="list-style-type: none"> モデルプロジェクトによる事業の定着（運営管理能力の強化） 販売促進、プロモーション活動の拡大（プリバモニタリングキャンペーン） モデルプロジェクトの財源見通し確保（政府補助金、他ドナーとの協調等） 地域振興ガイドライン作成と普及セミナーの実施（第5回合同エコツーリズム・セミナー、Website、News Letter） 	
地域振興の知識普及					
人材育成・組織強化					

*Action Plan は「ボスニア・ヘルツェゴビナ国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」で作成されたもの

第2章 プロジェクト活動内容

PDMに記載される5つの成果に基づき、以下にプロジェクトの成果と活動内容を述べる。

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

2.1.1 地域振興策検討のためのWS開催

(1) モデル地域での関係者参加型WSの実施

南北両モデル地域で、以下の内容の関係者参加型WSを計12回実施した。(3テーマ×南北2地域×両エンティティ)

- テーマ1： 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、今後地域観光振興を進める上での課題等を確認した。
- テーマ2： エコミュージアム（参考事例）のコンセプトに基づいて地域関係者が共同で観光資源の洗い出し作業（コミュニティマッピング）を行い、地域資源とその開発の方向について議論した。
- テーマ3： ワークショップに参加した団体がそれぞれに観光プロジェクトのアイデアを披露し、また次のクライテリアでその有効性を検討した。
- ・住民の所得創出に貢献するか
 - ・多くの住民を巻き込み・支援できるか
 - ・JICAの支援に頼りすぎているか
 - ・モデル地域内の3つのコミュニティ（地区）で連携できるか
 - ・官、民、NPOの協力を促進するか

このWSを通じ、モデル地域での観光関連活動については、地域的な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極めて薄く、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。

地域振興やエコツーリズムといった知識の振興や、歴史・文化・自然環境保全を通じた地元住民の郷土意識の醸成も重要とされ、住民参加によるセミナーや美化活動の実施を通して郷土意識を育むことも提案された。

また、WSを通じて選定されたモデルプロジェクトを実施するにあたっては、プロジェクト終了後の自立発展性を確保するため、JPTが前面に出るよりも、行政が地元事業者（NGO）を支援し、地元事業者が相互に助け合うような官・民（地元組織）・コミュニティ（住民）の連携の仕組みを構築していくこと、また観光事業を成功させるために地域のリーダーを発掘し、実務を通じて育成、活用していけるような支援を行うことを方針として立てた。

表 2-1 関係者分析 WS より抽出された問題点と課題、対応策

BiH 国における 観光振興の問題点	BiH 国における 観光振興の課題	プロジェクトで実施する対応策
<ul style="list-style-type: none"> ・経済・産業と国内流通システム復興の停滞 ・民営化・市場経済化の停滞 ・国家財政、税制、金融政策に対する国民の不信と協力の欠如 	失業・貧困・人口流出からの脱却	<ul style="list-style-type: none"> ・BiH 国における新規かつ自立的な開発を促進するためのモデルプロジェクトの実施 <i>モデルプロジェクト活動事例</i> <ul style="list-style-type: none"> - エコツーリズム産業の自立的起業(民宿起業、観光商品開発、サービス産業意識等) - 旅行業開発(アンブレラ組織) - 地場産品開発と品質向上ブランド化(エコハウスや天然・有機ハーブ、蜂蜜など) - 地場産品の市場開発と流通機能の確保(エコハウス等) - 市場経済下における財務管理能力の強化と自立・持続性の確保(ビジネスや事業計画能力開発等)
<ul style="list-style-type: none"> ・市場経済下の観光産業への適応への遅れ ・市場開発や顧客の満足度、事業採算性の視点を持つ人材の不足 ・共産主義体制下における待ちの姿勢の継続 	市場経済化に対応した起業意識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・自立的な地域振興意識の醸成(セミナー等) ・自立的な起業意識の醸成(セミナー、研修) ・歴史/文化/自然遺産保全を通じた郷土意識の醸成(セミナー、研修、イベント) ・若者層の活躍の場の提供(アンブレラ組織及び実施団体の体制づくり)
<ul style="list-style-type: none"> ・政府統一の遅れによる観光行政機能と人材の分散 ・FBiH 観光関連省の機能の縮小(カントン地域行政組織への機能移管・配分) ・RS 側の地方自治体再編の遅れ 	行政組織強化と官民協働による地域振興の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の行政組織に依存しない自立的な地域振興に向けた官民協働体制づくり(アンブレラ組織) ・地方自治体による協働体制支援策(支援協定書の締結) ・エンティティ政府による観光行政の実施とプロジェクト支援(観光関連省ワーキンググループ月例会支援、観光関連法制度の統一と EU 基準導入、小規模観光インフラ整備支援など)

出所：JICA プロジェクトチーム

(2) 住民参加による業務の枠組みの設定

観光や地場産業を中心とする地域振興は、地元の民間組織や住民の活動が中心となる産業開発であり、住民の参加は不可欠である。また、一国の中に中央政府と 2 つのエンティティ政府が存在する BiH 国では、行政主導によるトップダウン方式を導入することは難しく、住民主導で民業である観光業を進めつつ、その活動を根付かせ、さらに発展させるために官側を強化して互いに協力できる体制を作ることを目的とした。

住民主導としても、当初は地域で活動するための地方自治体の協力(資金、人材、土地等)は不可欠であり、具体的に機能させるためにも官民協働組織であるアンブレラ組織を立ち上げて協働の場を設け、その下に観光商品や地場産品を扱うモデルプロジェクト実施団体を配置することを提案した。

2.1.2 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

(1) 地域振興策検討のためのWS開催

プリバではプライベートールネットワーク（モデルプロジェクト PLI4）として、エコプリバ協会が中心となって地域振興策と支援要請案件の取りまとめを行った。

アンブレラ組織の稼働が遅れたベレズでは、エコベレズ協会設立に先立って、ブラガイ地区の NGO が集まって話し合うブラガイ円卓会議（モデルプロジェクト VEL6）が構成され、地域振興策の検討と支援要請案件を取りまとめた。

(2) 地域振興策の実現に向けての行政（関連省庁、自治体）との協議

PLI4、VEL6 のモデルプロジェクトでは、2 年次、3 年次をかけてモデル地域内の各実施組織が集まり、地域振興についての協議を重ねた。その結果出された要望案については、第 3 年次終了時の第 6 回 TC と第 4 回 JCC にて発表され、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同時に、今後も他ドナー等の支援取り付けのための活動を続けていくことが確認された。

第 4 年次開始時には、FBiH 観光環境省より地方観光産業への資金支援の公示が出され、取りまとめられた支援要請案件を元に、モデルプロジェクト側からも申請を行った。結果として、以下のような支援要請が挙がり、すでに支援を受けているモデルプロジェクトもある。

表 2-2 資金支援要請案件一覧

No	案件名／申請団体	地域（市）	申請先	申請状況*
1	Grass-roots grant: machinery and equipment for beautification activities in the Pliva area / Eco Pliva	Pliva	Japanese Government	Donated/ used
2	Establishing Fishing areas on the Bunica river /Sports Fishermen Association Blagaj	Velez	UNDP	Donated/ operating
3	Development of ecological camp "Hercegovina" and promotion of tourism in South East Herzegovina / Herceg Blagaj	Velez	UNDP	Processing
4	Poverty reduction through sports tourism products / STK Blagaj	Velez	UNDP	Donated/ operating
5	Expanding souvenir production for the benefit of the tourism-offer /KRUG Blagaj	Velez	UNDP	Donated/ operating
6	Expansion of accommodation capacity of motel Sunce	Velez	FBiH Ministry of Environment and Tourism	Partially donated
7	Development of local specialty products in Jezero (Eco House Jezero)/ Jezero Municipality	Pliva (Jezero)	RS Ministry of Agriculture and Forestry	Donated/ operating

8	Access road up-grading for River Source Pliva	Pliva (Sipovo)	RS Ministry	Donated/ using
9	Development of Sewage Treatment Plant and Improvement of Sewer for Urban Area Sipovo	Pliva (Sipovo)	International Donor	Under coordination
10	Financial Support for New Candidate of Pliva Country Lodging in Jajce	Pliva (Sipovo)	FBiH Ministry of Environment and Tourism	Applied
11	Eco Farm	Velez	FBiH Ministry of Environment and Tourism	Approved
12	International Folklore Festival / KPD Blagaj	Velez	FBiH Ministry of Environment and Tourism	Approved
13	Souvenir development / KRUG Blagaj	Velez	FBiH Ministry of Environment and Tourism	Approved

*申請状況は 2009 年 8 月時点のもの

出所：JICA プロジェクトチーム

2.1.3 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

(1) 観光関連各省ワーキンググループの活動状況

第 2 年次開始時の 2007 年 10 月より月 1 回ベースでの観光関連各省ワーキンググループ開催を支援した。第 2 年次中は定期的開催されていたが、議長を務めていた MOFTER の担当者が異動となったことから一時停滞していた。しかし、省やエンティティを超えた会議の場は、現地側関係者からも、また UNDP 等のドナーからも重要性を認識されており、第 4 年次にはドナー参加も確保された上での開催を予定していたが、残念なことにメンバーの病気や中心となる人物の不在により、また、重要性は認識されつつも、エンティティを超えた場への参加の難しさも影響し、その後の開催は実現しなかった。

こうした状況の中でも、ワーキンググループの成果の 1 つとして、モデル地域から要請された観光インフラや施設整備への協働体制が見られ始めたことがあり、具体的にはプリバ川源流へのアクセス道路整備事業への予算配分を RS 貿易観光省が承認、実施したこと、また、RS 国土計画環境省はシポボ市の汚水処理施設整備事業への資金確保を支援したり、RS 農業省のエコハウスイエゼロへの設備投資、資機材購入支援などを承認、実施したことなども挙げられる。その他、歴史文化保全や観光関連の法制度などについても、積極的に中央政府、両エンティティ政府の関連省の参加、協力を得るようモデルプロジェクト側からも働きかけ、話し合いは実現している。

2.1.4 セミナー、WS を通じた地域振興に関する知識の普及

(1) 第 1 回合同エコツーリズム・セミナー

プロジェクト開始時の関係者分析 WS から、地元住民を含む関係者への地域振興に関する知識普及の重要性は認識されており、第 1 年次の終盤時期に、地域振興方策の在り方や、エコツー

リズムの目的、主旨についての理解と関係者の基本認識の共有を図ることを目的とし、以下の内容で第1回合同セミナーを開催した。普段顔を合わせる事の無い南北両地域の関係者の情報交換の機会として、また、招聘した EU 圏からの講師による各プロジェクトアイデアに対する具体的な開発方策や EU の支援策導入の可能性や協力について提案があり、地元関係者の開発意欲を高める効果があった。

第1回合同エコツーリズム・セミナー	
日時	2007年7月23日(月)、24日(火) 23日:13:30~19:00、24日:8:30~16:00
場所	サラエボ (Hotel Radon Plaza)
参加者数	参加者:約60名 (関連省庁、対象地域自治体、観光関連機関、地域CBO・NGO、他の国際ドナー機関、日本大使館、JICAバルカン事務所等) 運営側:7名(日本人専門家2名、ローカルスタッフ3名、通訳2名)
概要	1日目:エコツーリズムガイドンス (3名の分野専門家による講義) <ul style="list-style-type: none"> ・「自然保全と地域振興プロジェクト」(Ms.Lili Mahne, Notranjska Ecological center, Slovenia) ・「エコツーリズム実践例とアドバイス」(Mr.Stane Omerzu, Racoon d.o.o., Slovenia) ・「歴史文化保全」(Dr. Alessandro Bianchi, Central Institute for Restoration, Italy) 2日目:プリバ・ベレズ地域振興方策 <ul style="list-style-type: none"> ・JICAプロジェクトのアプローチと支援(総括 伊藤) ・プリバ・ベレズ地域の具体的地域振興プロジェクト案を各提案者より発表(プリバ地域4件、ベレズ地域5件) ・他の国際ドナー機関、政府機関、分野専門家等からの各プロジェクト案に対するコメント、アドバイス

(2) 第2回合同エコツーリズム・セミナー

第2年次にはクロアチアの観光開発NGOやスロベニアの農家民宿専門家を講師に招き、また、BiH国内でモデル地域に近いモスタル市、メジゴリエ市、バニャルカ市の国内旅行者を扱う旅行業者の協力も得て、より具体的なエコツーリズムのプロモーション、運営、管理に関する経験、知識のプレゼンテーションを受けた。

本セミナーも南北両地域の関係者が顔を合わせ、情報交換をする機会ともなり、これを機に、ベレズ地域の関係者がプリバ地域での活動状況を視察し学び合うといった活動も実施され、相互の協力関係が築かれた。

第2回合同エコツーリズム・セミナー	
日時	2008年3月5日(水)11:00~15:00
場所	サラエボ (Hotel Radon Plaza)
参加者数	参加者:約70名 (関連省庁、対象地域自治体、観光関連機関、地域CBO・NGO、他の国際ドナー機関、日本大使館、JICAバルカン事務所等) 運営側:7名(日本人専門家3名、ローカルスタッフ3名、通訳1名)
概要	1日目:エコツーリズムガイドンス

	<p>スロベニア及びクロアチアから招聘した 2 名の分野専門家とボスニア国内の旅行会社業者による講義</p> <ul style="list-style-type: none">・ “Managing of country lodging business” (Ms. Andreja Zelko, Slovenia)・ “Practical experience of Tour operators” (Mr. Davor Ljubic, Ms. Milena Pavlovic, Mr. Zoran Bibanovic, BiH)・ “Experience from other countries” (Mr. Ozren Krbavcic, Croatia)
--	---

2.1.5 ニュースレターを通じたプロジェクト活動の広報・普及

(1) ニュースレターの作成

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開始した。

作業体制としては、両モデル地域のアンブレラ組織が地域内のモデルプロジェクト活動の情報を提供し、フィールドオフィサーが情報の取りまとめと翻訳をしてサラエボの秘書に送付、サラエボで両モデル地域の情報を編集し、配布する体制をとった。

プロジェクト期間中はプロジェクト広報のため、JPT がとりまとめと配布を行ったが、将来的には両モデル地域が地域の観光ニュースを発信するためのプロモーションツールとして編集、配布を担えるよう、技術移転を行った。

(2) 配布先の検討

ドナー、関連する大使館、カウンターパート機関、プロジェクト関係者や今後モデルプロジェクトの普及先として考えられる地域などへ広く e-mail、FAX を通じて配布をし、また、より多くの人にプロジェクトの活動を知ってもらえるよう、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

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

(1) JCC、TC の設置

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、プリバとベレズの両モデル地域における地域振興モデルを、同国内の他の地域へも普及することが求められている。本件業務を通して両地域に地域振興モデルを確立するには、各々の地域での官民の連携が取れた実施体制が必要とされ、各々のモデル地域には技術委員会 (Technical Committee, TC) を設置し、中央レベルに統合調整会議 (Joint Coordinating Committee, JCC) を設置することで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 の設置

JCC は、年に 1～2 回サラエボで開催し、本件業務の管理と調整に当たり、必要に応じて業務の修正・変更を協議し承認する場とした。各年次の開始時と終了時に実施し、第 4 年次までに計 7 回実施した。

JCC は中央政府の MOFTER を議長に、外務省をオブザーバーにし、図 2.1 のメンバーで構成した。

TC のモデル地域への設置

TC はプリバとベレズの両モデル地域に各々に設置して各々年間 2～4 回開催し、本件業務の関連機関・組織間の連携と整合の取れた業務・事業の実施と調整に当たった。

TC はエンティティ政府を議長とし、図 2.1 のような官民による広範なメンバーより構成、相互の連携を強化して自立的で持続性の高い業務の達成を目指した。なお、プリバとベレズの両 TC の担当は、開発調査時の役割分担を継続し、RS をプリバ地域、FBiH をベレズ地域の担当とした。

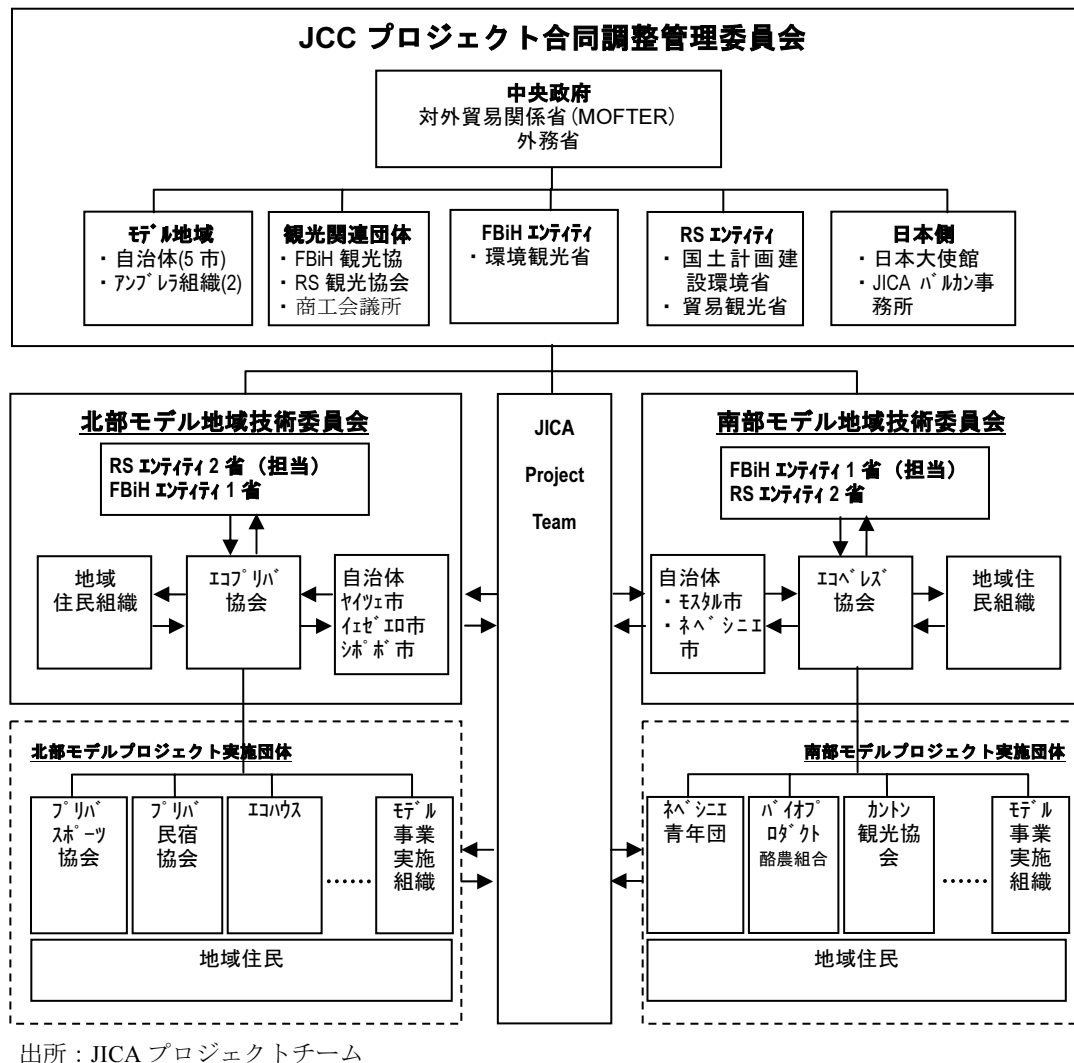


図 2-1 中央・エンティティ政府とモデル地域の関係図

(2) 観光関連省ワーキンググループの設置

BiH 国は観光関連行政組織も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。本件業務を実施するにあたっては、健全な観光産業育成のための行政能力の改善・向上は必須であり、中央政府とエンティティ政府の観光関係組織を集めた月例調整会議を実施し、以下のような内容を含む協議を行うよう支援した。

- 国家観光開発方針の策定 (Strategy Plan)
- 観光関連法制度の統一と EU 基準の導入
- 施行体制と透明性の確保
- 観光産業の育成と助成
- 小規模観光インフラの整備
- 国家・観光イメージの広報、宣伝と役割分担
- 観光税の徴収と活用

また、この会議への参加者は次のメンバーとした。

議長	中央政府	MOFTER
メンバー	FBiH エンティティ政府	FBiH 環境観光省
	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 貿易観光省
	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, JPT, etc.

なお、プロジェクト開始前の取り決めであったプロジェクト担当者 (Project Director, Project Manager) は人材不足も起因してカウンターパート省からは選出されず、上記ワーキンググループは行政側のキャパシティビルディングの機会としても重要な場となった。

2.2.2 アンブレラ組織の構築

BiH 国では依然、エンティティや市の範囲を越えて、エンティティ政府あるいは地方自治体の支援を得て活動することは難しく、両エンティティにまたがる地域で活動する当プロジェクトでは、官民をつなぎ、地区間、組織間の調整役として官民双方のメンバーから成るアンブレラ組織はプロジェクト実施に必要不可欠とされた。

また、複合産業である観光・エコツーリズムの相乗的な開発効果の創出には、観光商品販売・運営だけでなく、宿泊や土産品等、各産業分野間の連携の取れた活動が必須である。このため、各分野のモデルプロジェクト実施団体の中心となり、地域全体での地域振興を実施する役割を持つアンブレラ組織を南北両地域に構成した。

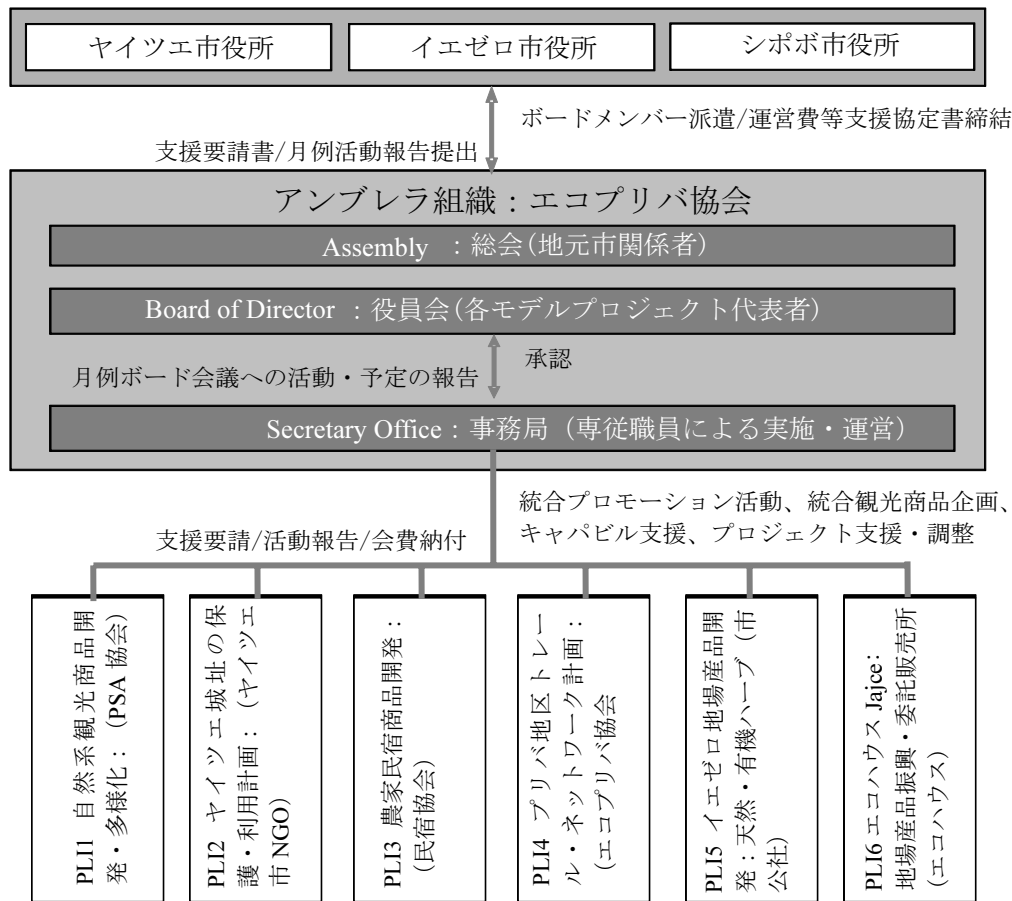
アンブレラ組織は総会、役員会、事務局によって構成されており、総会は地元市の関係者、推薦者より構成され、アンブレラ組織全体の方針の決定・承認を、役員会は各モデルプロジェクトのリーダーより構成し、エコツーリズムを通じた具体的な地域振興のための企画、調整、管理を実施する、といった役割を定めた。

当初設置を予定していなかった事務局については、アンブレラ組織の稼働力を高めるために第2年次より設置され、役員会で決定された内容に基づき、専従職員が実質的な運営を行うこととした。

アンブレラ組織の活動内容としては、次の6つを挙げた。

- エコツーリズムを中心とする地域振興計画の見直し、必要な小規模インフラ開発の実施計画の検討・作成、行政やドナーに対する支援要請書の作成などに係るプログラムの企画・調整と実施
- 複数モデルプロジェクトの連携商品（統合観光商品）の企画・調整・予約管理・運営支援
- 地域の統合的市場戦略とプロモーション活動の企画・調整と実施

- プロジェクト活動の広報・ウェブサイトの管理・更新
- 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
- 国際観光客受け入れに向けた語学教育とホスピタリティーの啓発



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2-2 アンブレラ組織体制図 (エコプリバ協会)

(1) 北部モデル地域のアンブレラ組織 (エコプリバ協会) の再構築

開発調査時に構築したエコプリバ協会は本件業務開始時には休眠状態にあり、再活性、再稼働するため、第1年次に役員会の総入れ替えを行った。総会は各市(ヤイツエ市、シポボ市、イエゼロ市)からの推薦メンバーで、役員会はモデルプロジェクト実施団体の代表者で構成したが、年配者が多数を占める結果となり、稼働性に乏しいという問題点が見えたことから、当初想定していた体制に加え、実質的な運営に従事し、活動を推進する事務局を設け、ヤイツエ市から事務局長を、シポボ市から経理担当者を配置した。

(2) 南部モデル地域のアンブレラ組織 (エコベレズ協会) の構築

ベレズ地域についてはプリバ地域の例に習い、アンブレラ組織設立についての地元自治体(ネベシニエ市、モスタル市)の合意を取り付けるところから活動を始めた。合意はすぐに得られたものの、組織登記やメンバー、専従職員の選出に時間を要し、実際にエコベレズ協会として体制

ができたのは 2008 年 10 月となった。エコプリバ協会同様、ネベシニエ市、モスタル市の両市からメンバーを選出し、活動を開始した。

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

(1) 支援協定書に基づく協働体制の構築

BiH 国は市場経済下での経験が浅く、国内に適切な旅行業が育っていないことから、アンブレラ組織は、モデル地域の旅行業機能を担うと共に、本来、地方自治体が担うべき地域振興組織としての機能も担う組織として設立された。

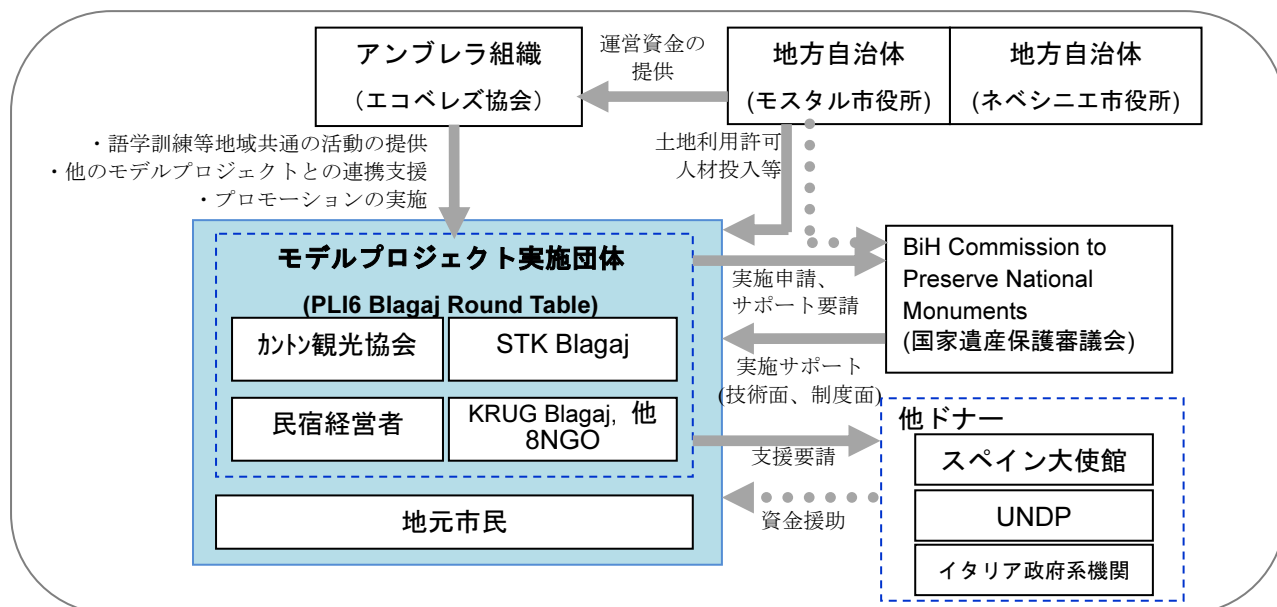
アンブレラ組織初動期には関連地方自治体の協力が不可欠であり、以下のような支援内容を含む協定書をアンブレラ組織と各市との間で取り交わし、プロジェクト期間中の支援を取り付けた。

プリバ地域（ヤイツエ市、イエゼロ市、シポボ市）：

- NGO 運営費支援（ヤイツエ市 600KM/月、シポボ市 400KM/月、イエゼロ市 300KM/月）
- モデルプロジェクト活動に必要な市有地の無償提供やプロモーション・イベントの協賛
- 各市清掃公社の協働による美化・清掃キャンペーンの実施

ベレズ地域（モスタル市、ネベシニエ市）：

- NGO 運営費支援（モスタル市 5 万 KM/年（事務所提供、事務機器・家具、維持費、事務担当者給与など）、ネベシニエ市 5 千 KM/年（事務局長給与））
- モデルプロジェクト活動実施に必要な市有地の無償提供やプロモーション・イベントの協賛
- 美化・清掃キャンペーンなどへの協力、その他



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2-3 モデルプロジェクトにおける協働体制（VEL6 歴史／エコ回廊）

2.2.4 アンブレラ組織と地方自治体の支援体制の確立

(1) アンブレラ組織の担う地域振興機能（公的機能）への理解と支援協定書への調印

アンブレラ組織の初動期においては、関連地方自治体からの支援は不可欠であり、各地域の関連地方自治体と支援協定書を取り交わし、事務所スペースや用地の支援、活動実施に必要な許認可やインフラ、サービスに係る市の便宜供与、組織運営に必要な人的資源、財政支援などを取りつけた。この協定書に基づく支援協力の実施と、年次で更新される支援協定書への調印を求める努力は現在もアンブレラ組織により継続的に行われている。

(2) 継続的な支援体制を築くための活動

支援協定書を結んだ後も、毎月の支援金の支払いが滞ったり、土地の利用許可を巡った問題が出るなど円滑な協力を得るのは難しい状況が続いていたが、アンブレラ組織が担う公的機能（地域振興機能）については、地域振興策の検討WSやTC、合同セミナーといった機会を通じて、地元市関係者へ知識普及を図り、アンブレラ組織が担う地域振興機能への理解を促した。

また、英語研修や美化キャンペーンといった地元住民を対象とした活動も積極的にを行い、アンブレラ組織が地域に貢献しており、地元市の利益となっていることをアピールしたり、アンブレラ組織から毎月の活動報告書を提出するといったことを通じて、年次の契約の継続的な支援を取り付ける努力が続いている。

しかし、第4年次に入り、世界的な不況の影響やエンティティ政府の統一と民主化の停滞が地方自治体に与える政治的影響が大きく、安定的かつ持続的なアンブレラ組織支援の持続が難しい状況にあることが明らかになってきた。

そういった状況を踏まえ、これまで育成してきた観光商品を持続的、発展的に運営していくため、プロモーションと観光客の受け入れを担うツアーオペレーター機能をアンブレラ組織事務局とモデルプロジェクト実施団体が共同で運営実施する方向を目指している。また、アンブレラ組織が担う公的機能については、関係者にも必要性が認識されていることから、調整の場として機能を残すこととし、4半期ごとの定例会議と課題に応じた臨時会議で機能維持することを想定している。

2.3 エコツーリズム振興のため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

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

(1) ウェブサイトを通じたプロモーション活動

ウェブサイトは、アンブレラ組織の傘下に構成したプロモーションワーキンググループが担当し、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、地域の一般情報を網羅することを目指した。

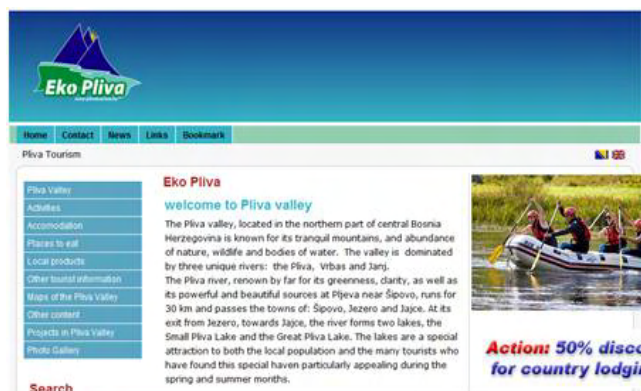
当初は観光商品、民宿とも定額制ではなかったことから、料金情報やメニュー情報を確定し、その情報を整理するのに時間がかかった。地図についても、観光用に簡略化され、必要な情報が盛り込まれた地図が存在せず、ICA 国土基盤データ作成計画調査の成果であるデジタル地図を元に一から作成した。

プリバ地域に関しては、FBiH、RS の両観光協会との連携についても積極的に活動し、ウェブサイトの相互リンクなどが実現している。また、2008年9月から12月にかけては、ウェブサイトを通じてのモニタリング・キャンペーン実施を実現した。

ベレズ地域に関しては、アンブレラ組織運営開始の遅れが影響したが、第4年次にはプリバ地域同様モニタリング・キャンペーンの実施を通してエコツーリズム関連団体等へのプロモーションを実施した。

両地域とも、プロモーションワーキンググループのメンバー等に対し、各担当者がウェブサイトの更新作業を行えるよう研修を行った。

プリバ地域ウェブサイト
(www.plivaecotourism.ba)



ベレズ地域ウェブサイト
(www.veleztourism.ba)



出所：アンブレラ組織の Website

図 2-4 両モデル地域のウェブサイトメインページ

(2) プロモーション資料の作成

プリバ地域、ベレズ地域共に、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プロモーション資料を作成した。このプロモーション資料は地域内の各観光拠点（観光案内所、アンブレラ組織や各モデルプロジェクト実施団体事務所等）に配置し、観光客への配布を行っている。

(3) マーケティング活動（市場開発、訪問プロモーション）

両モデル地域ともにまずは知名度の向上も必須であり、JICA アルミニ（JICA 帰国研修者協会¹）による FAM ツアー²やイベント等のマスコミを通じた広報等を実施した。

また、アンブレラ組織を中心に地域の特性に合わせた先への訪問プロモーションを展開し、プリバ地域では近隣の修学旅行を呼び込むため、小中学校をピックアップし、電話や直接訪問で日帰りツアー案などを紹介した。また、エンティティの観光協会も訪問し、今後のプロモーション活動への協力を呼びかけた。

ベレズ地域ではアドリア海沿岸の観光客を呼び込むべく、ドブロブニク観光協会でのプレゼンテーションを実施したり、近隣国で開催された観光フェアに参加するなどし、積極的に知名度向上に努めた。

こういった活動の成果もあり、プリバ、ベレズ両地域共に観光客数は増加を続けている。

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

プロジェクトの第3年次以降は、アンブレラ組織を中心として担うべき役割の実施に向けた体制を強化すると共に、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具体的な連携機能の強化を促進した。

(1) 地域の特性を売り込める市場の検討

エコツーリズムは自然保護の観点からも、また受入側のキャパシティ的にも大量の観光客を受け入れることを目的とはしておらず、ある程度市場を絞り込んでプロモーションをかける必要がある。地域の知名度を上げるためにもウェブサイトやマスコミを利用した広範囲なプロモーションを実施しつつ、近隣地域の小中学校やエコツーリズムの対象でもある釣り、登山、サイクリング、ラフティング等の同好会（近隣地域、近隣国に多数存在）等に焦点を当てたプロモーションを展開した。

但し、プリバ地域のヤイツェとベレズ地域のブラガイについては歴史文化遺産もあることから観光客の数も年々増加しており、マスツーリズムへのアプローチも視野に入れたオプションツアーの計画、提案や観光客の増加に対応したインフラ整備への支援要請も実施している。

(2) 個々のモデルプロジェクトを組み合わせた統合観光商品の企画

3年次終了時までには各モデルプロジェクトの観光商品開発と事業実施の目途が立ち、第4年

¹ JICA による本邦研修を受けた研修生の同窓会。

² FAM ツアーとは Familiarity Tour の略であり、旅行・スポーツ雑誌などへ紹介記事の掲載を目的として、主に観光協会などが主催し、旅行会社やメディア関係者を招待して行われるツアーのこと。

次には 2009 年の夏季シーズンに向け、南北両モデル地域とも各モデルプロジェクトを組み合わせた統合観光商品の企画を支援した。個別の観光商品では滞在期間が短く、収益に結び付かないことから、滞留時間を延ばすことも目的とし、1～2泊での宿泊と観光商品を組み合わせたツアーパッケージを作り、ウェブサイト上での紹介を開始した。

ツアー例：

	One Day Historical Cultural Tour of Blagaj & Nevesinje	Riverside Cycling
Days	1	2
Area	Blagaj & Nevesinje	Jezero & Sipovo
Time	10:00 - 15:00	-
Activity	<ul style="list-style-type: none"> ・Historical Cultural Tour of Blagaj Tekija, Velagic Family House, Stephan Castle, Mosque of Sultan Sulejman, etc. ・Nevesinje's Necropolis & Churches ・Rafting from Buna Source to ADA 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Day 1 Cycling from Jezero to Sipovo ・ Day 2 Cycling from Sipovo to Pliva Source
Transport	Mostar - Blagaj - Nevesinje - Mostar	-
Lodging	Country Lodging Blagaj	Country Lodging Sipovo
Guide	1	-
Services	Rafting on Buna River	Rental cycles
Contact	Eco Velez & STK Blagaj	Eco Pliva Pliva Country Lodging Association

(3) モデルプロジェクト間、観光関連産業従事者間の連携強化

第 2 年次から開始した研修や統合観光商品の企画、販売、運営を通し、モデルプロジェクト間の連携は確実に強まっている。研修の共同実施やイベント等で、宿泊や催し物など複数モデルプロジェクトが協力して実施することはごく自然に行われるようになった。

(4) 各モデルプロジェクト間とアンブレラ組織とが連携した運営の実施

第 3 年次にはプリバ地域でモニタリング・キャンペーンを実施し、アンブレラ組織がプロモーションと予約受付を、民宿と各観光商品を扱うモデルプロジェクト実施団体が観光客の受け入れを担うという連携した運営体制を実施した。

第 4 年次には両地域でモニタリング・キャンペーンを企画し、宿泊と観光商品を組み合わせたパッケージツアーを提案、プリバ、ベレズ合わせて延べ 500 人泊以上の集客が実現した。このキャンペーンはプロモーションや口コミ効果を狙うと同時に、統合観光商品の売り出しに向け、モデルプロジェクト実施団体間のさらなる連携強化も目的としており、パッケージツアーとすることで商品や宿泊の予約管理など難しさは増したが、現地訓練を通して、アンブレラ組織と各モデルプロジェクトの実施能力の向上に役立った。

モデルプロジェクトとアンブレラ組織との連携体制については、第 4 年次に入ってから 2008 年秋に実施された地方自治体選挙の結果も大きく響いてきており、官民協働組織としてアンブレラ組織が地域の中心となってツアーオペレーター機能を担うことは難しいことが現実となってきた。そこで、民業であるツアーオペレーター機能については、アンブレラ組織事務局と、地域毎、地区毎の担当モデルプロジェクト実施団体が連携をして予約管理を実施した。

(5) 統合観光商品のプロモーション活動

統合観光商品の本格的な売り出しに先立ち、プロモーションの一環として上述のように観光商品と宿泊を組み合わせたモニタリング・キャンペーンを実施した。また、近隣国や BiH 国内のエコツーリズム関係団体等への直接のプロモーション、サラエボでのプロモーション活動などで、知名度の向上を目指した。

2.3.3 他地域との連携と国際観光コリドー形成に向けての活動

(1) 候補先地域の選定基準の設定

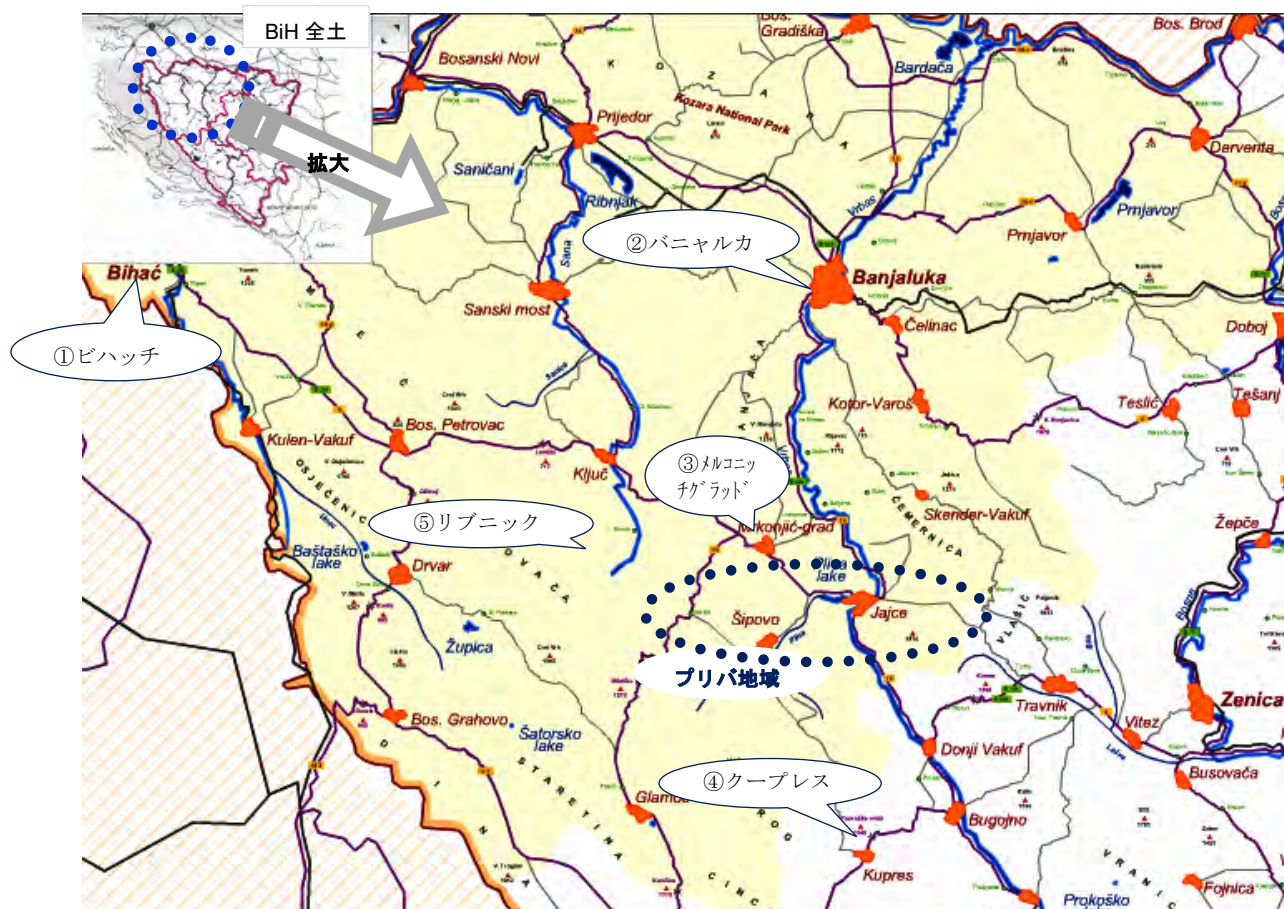
候補先の選定は、モデルプロジェクト実施団体が主体的に技術移転をしていけるよう、モデル地域内および近接地を通過する国際観光客の移動ルート上に位置し、観光資源に強みのある地域を選定した。地域振興に関する知識普及だけでなく、モデル地域や周辺地域と連携することで相乗的な効果をあげ、観光地として共に発展していくことを目的として、候補先地域に対し、モデルプロジェクト実施団体との連携活動や広域国際観光コリドー開発とを並行した普及活動を実施した。

第4年次普及先ターゲット地域の選定クライテリア

- モデル地域を含む国際的な観光コリドーの形成に向けた連携が可能な地域
- モデル地域周辺で相互に補完関係の形成できる地域
- モデル地域振興策の導入に強い意向を示す地域

具体的な地名としては以下が挙がっており、JPT としては上記のクライテリアを念頭に置き、また各地にいる JICA アルミニメンバーとの連携、UNDP プロジェクト (UNDP “Community Reconciliation through Poverty Reduction” Project) 等他ドナーとの連携等との関係強化に配慮しつつ、普及活動を進めた。

北部プリバ地域周辺の普及・連携候補先



地名	選定理由
①ビハッチ	Una 川沿いでラフティング・エコツーリズム観光商品先進地域であり、シポボとの連携の可能性がある
②バニャルカ	Vrbas 川沿いでラフティングの観光商品を提供している Kanjon とシポボの PSA とは既に連携を始めている
③メルコニッチ・グラッド	行政もプライベート（民宿等）も興味を示しており、今後の普及先として有望
④クープレス	冬季はスキー場ともなり、北部地域からアドリア海への最短ルートに位置することから連携先として有望
⑤リブニック	Ribnik はフィッシング・リゾートとして急成長しており、PLI1 PSA との連携も開始している。

出所：JICA プロジェクトチーム

南部ベレス地域周辺の普及・連携候補先



地名	選定理由
①コニッチ	モスタルからサラエボへの経路の中間点に位置し、旧体制以来のラフティングや釣りなどの観光活動の先進地であり、地元では連携を期待している。
②メジゴリエ	キリスト教の聖地で集客力はあるが、観光地としては多様性がなく滞在期間との関係から周囲との連携を求めており、モデル地域との連携先として有望
③ポチャテル	アドリア海へ抜ける街道沿いにあり、修復されたモスレムの旧市街などの歴史文化遺産があることから連携先として有望
④ストラツ	アドリア海とのルート上にある街道にあるモスレムの旧市街で歴史文化遺産があることからモスレム古都周遊観光などの観光商品連携先として有望
⑤トレビニエ	ドブロブニクの山の裏に位置し、BiH 入国拠点として連携先として有望

出所：JICA プロジェクトチーム

(2) 合同エコツーリズム・セミナーやメディア等を通じたプロジェクト活動の普及

エコファーム開業、春の川開き、国際伝統舞踊フェスティバル、夏のスポーツイベントなど、モデルプロジェクトのイベント実施時にはテレビやラジオ等を通じてプロジェクト活動の広報を行い、観光客の集客に役立てた。

第3回、第4回合同エコツーリズム・セミナーでは、場所をモデル地域に移し、モデルプロジェクト関係者だけでなく地域の観光関連産業従事者など幅広く参加者を募った。

自立的な地域振興とエコツーリズムについて実例を交えた知識の普及とモデル地域の実施状況を共有し、第4回のセミナー時には、JICA ブルガリア国カザンラク地域振興計画プロジェクトで支援した地域振興組織のリーダーを招いて講義を受けた。

民宿宿泊、モニターツアーを盛り込んだことで、手配や受け入れをするモデルプロジェクト側の事業経験ともなり、また、率直な意見交換は今後の事業実施へのモチベーションを高める効果ともなった。

第3回／第4回合同エコツーリズム・セミナー	
日時	第3回 2008年6月25日～26日／第4回 2008年11月13日～14日
場所	第3回 プリバ／第4回 ベレズ
参加者数	参加者：約100名 (関連省庁、対象地域自治体、観光関連機関、プリバ、ベレズ両地域モデルプロジェクト関係者、他の国際ドナー機関、大使館、観光関連産業従事者等) 運営側：日本人専門家、ローカルスタッフ、通訳
概要	1日目：エコツーリズム講義、モデルプロジェクト進捗発表と討議、民宿宿泊 <ul style="list-style-type: none"> ・ 第3回：“Eco Tourism in Mountain Area” (Mr. Stane Omerzu, Racoon d.o.o., Slovenia) ・ 第4回：“The Experience of regional tourism development in the Municipality of Kazanlak, Bulgaria” (Ms. Tatiana Blagoeva, Bulgaria) 2日目：モデルプロジェクトモニターツアー、評価WS <ul style="list-style-type: none"> ・ モデルプロジェクトで提供する観光商品のモニターツアー ・ 評価WS

(3) 他ドナー、他プロジェクトとの連携活動

観光開発を国家開発方針としてBiH国で活動をしているUNDPからは、適切な対象地域と支援内容についてのヒアリングを受け、JPTからは技術・組織の強化と同時に小規模資金による起業支援の必要性を指摘した。

それを受けてUNDPでは昨夏よりヘルツェゴビナ地域における小規模観光開発への無償資金支援プロジェクト (UNDP “Community Reconciliation through Poverty Reduction” Project) を開始し、案件募集、審査委員会へJPTを始めとするUSAIDやEU等へのドナー参加を要請した。

2008年12月の採択で、最終的に当該UNDPプロジェクトでは以下の3地区、5案件への支援を承認した。

表 2-3 UNDP プロジェクト採択案件

案件名	地区	実施組織	当プロジェクトとの関係
1 レクリエーションセンター施設整備	ブラガイ	STK Blagaj	モデルプロジェクト (VEL3)
2 土産品加工機材支援	ブラガイ	KRUG Blagaj	モデルプロジェクト (VEL7)
3 観光スポーツセンター整備	ストラッツ	TROYA- Sports fishing society Stolac	普及候補先地区
4 ビジターセンター施設整備	トレビニエ	TOT – Tourist organization of Trebinje Municipality	普及候補先地区
5 養蜂製品のブランド化	トレビニエ	Women organization OAZA/Center for Herzegovina development/ Honey cooperative Trebinje	普及候補先地区

出所：JICA プロジェクトチーム

上記 1、2 は当プロジェクトのモデルプロジェクトであり、これらの施設整備や手工芸品加工機材などの支援内容は、以前 JPT に要請が上がっていたが、本プロジェクトのスキームに合致しないことから UNDP の資金支援プロジェクトを紹介したという経緯があった。

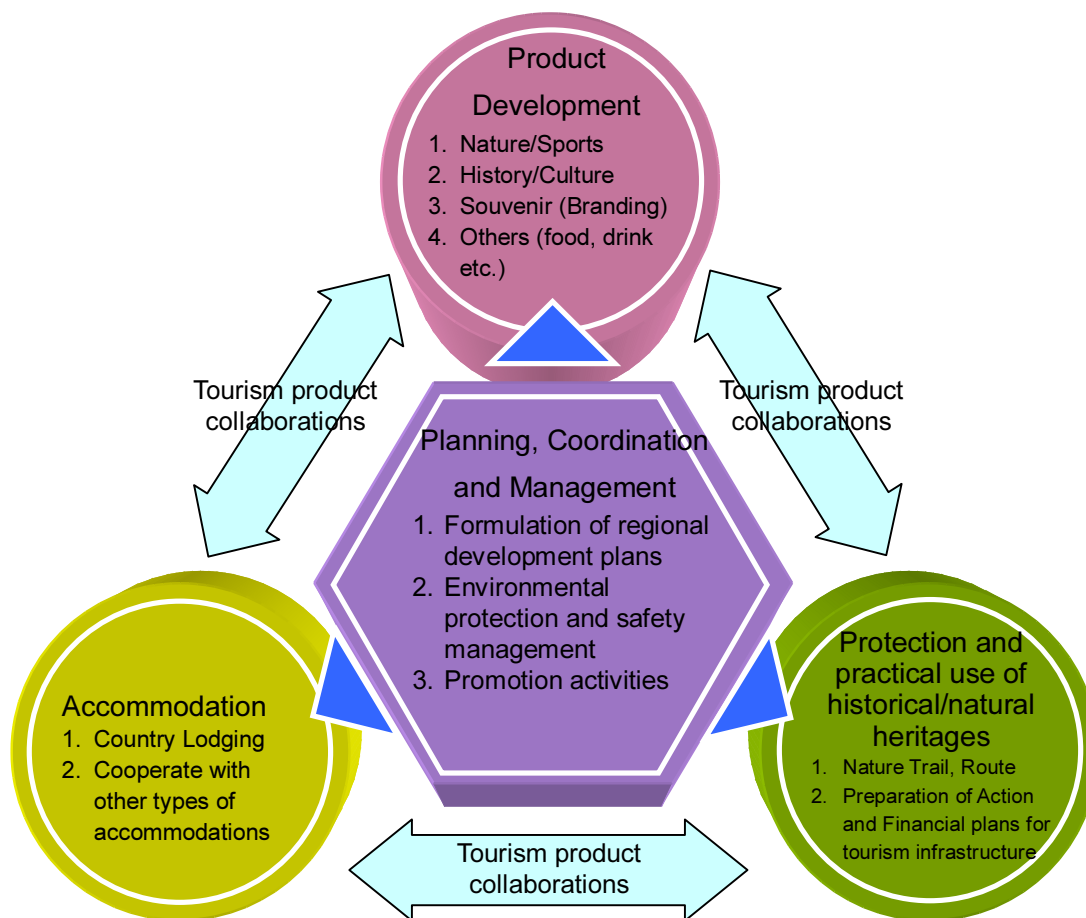
UNDP での支援対象は施設や資機材といった物品供与を中心としており、モデル地域であるブラガイ以外のストラッツ（アドリア海岸部への街道沿いに位置する歴史的市街地）、トレビニエ（ドブロブニクに接する内陸地区）からの 3 承認案件（上記表の 3～5）に対しても、JPT による人材育成等の技術支援、アドリア海岸地域との国際観光コリドー形成政略の一環としての観光商品連携とその普及活動、統合プロモーションといった様々な支援が期待され、モデルプロジェクトが実施する WS やセミナーへの招聘を通じて技術移転を進めると共に連携を深めた。

2.4 エコツーリズムの主要分野への参画が可能な人材の育成

2.4.1 モデルプロジェクト選定経緯

(1) モデルプロジェクト選定経緯

開発調査時に設定したマスタープランと、本件業務開始時に実施した関係者分析 WS で確認した現状に基づき、複合産業であるエコツーリズムや地場産品開発を主体的に進めるために必要とされる「観光商品開発」「宿泊機能整備」「観光インフラ整備」「地場産品開発振興」「総合的な企画・調整・管理」の各分野を満たすモデルプロジェクトを抽出した。モデルプロジェクトによる支援の方向性と選定されたモデルプロジェクトは次の通りである。



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2-5 モデルプロジェクトによる支援の方向性

表 2-4 北部プリバ地域のモデルプロジェクト

整備分野	Code	モデルプロジェクト名
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

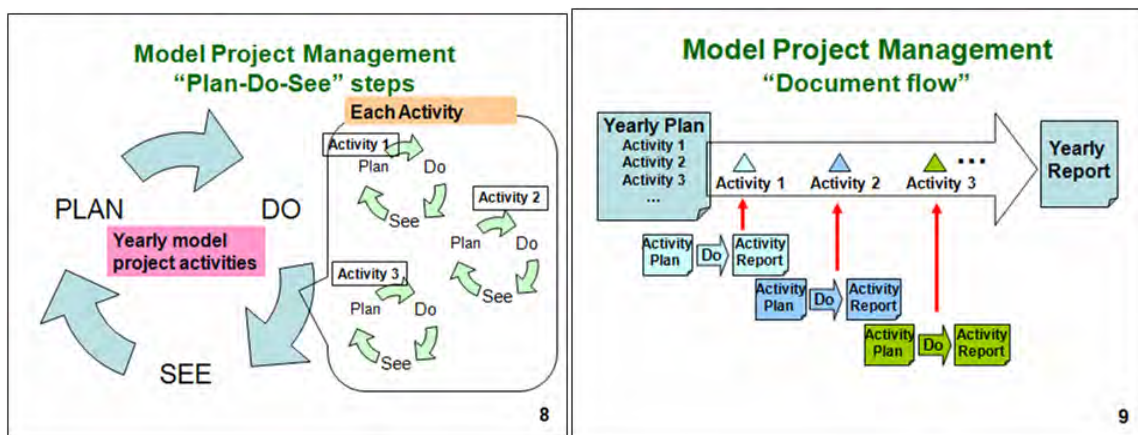
表 2-5 南部ベレズ地域のモデルプロジェクト

整備分野	Code	モデルプロジェクト名
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) モデルプロジェクトへの支援方針

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)、という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・支援要請書を提出して、それが承認されて初めて支援が得られるという流れは当初理解が得られず、定着するまでに時間がかかったが、第3年次最後には活動全てについて活動計画・支援要請書と活動報告書が提出され、第4年次にはJPTからの説明がなくとも、自主的に計画を作るモデルプロジェクト実施団体も多くみられた。

なお、上述の活動計画・支援要請書にて提出される各々の各々のモデルプロジェクト活動については次のような視点から精査・指導し、修正案が妥当である場合に承認し、支援を実施した。

1. 活動内容・対象が地域社会・住民に裨益

地域社会の弱者・貧困層の問題点の改善に裨益するようにモデルプロジェクト活動の内容や対象を修正した。例えばバレー地域で実施している土産品制作のモデルプロジェクト (VEL7) や、南北両地域のレクリエーション系モデルプロジェクト (PLI1, VEL1) で実施しているフライ制作研修では地域住民を対象とした研修を開き、制作・販売による新たな所得や雇用の増加も目指した。

2. エンティティ間の融和と連携の強化

アンブレラ組織が主体となって実施した美化キャンペーンや外国語講座といった地域共通のモデルプロジェクト活動だけでなく、その他のモデルプロジェクト活動においても、できるだけ両エンティティが連携できるよう指導した。南北両地域のモデルプロジェクト実施団体は両エンティティを含んでおり、アンブレラ組織を中心として地域全体で取り組んだモニタリング・キャンペーンではエンティティを超えた共同実施が実現した。また、バレー地域の釣り協会 (VEL1) や自然観察グループ (VEL2) など、エンティティの異なる各地区の協会が共同でモデルプロジェクト活動を続けている。

3. オーナーシップ・自立性を育成する適正な支援

自助努力による投資や地元スポンサーの確保などを協議した上で最低限のコストと費用を承認することを徹底し、出来るだけ各組織のオーナーシップと自立性の醸成に留意した。活動計画の協議を通じて、エコファーム (VEL7) の自助努力による施設整備など、プロジェクトや他ドナーからの支援だけでなく、モデルプロジェクト実施団体が自ら投資し、実施する姿も見られるようになってきた。

4. 持続性の確保

自立性の確保と同時に、持続性の確保がアンブレラ組織および各モデルプロジェクトに必要であり、ビジネスプランの作成や財務管理能力の改善に関する訓練を提案した。また、レクリエーション系の観光商品で客を受け入れた際に、地域内の民宿を紹介する、あるいはイベント実施の際にもできるだけ地域内で共同実施するなど、モデルプロジェクト実施団体同士の連携による持続性の確保に向けての活動促進も実施した。

5. 効率的な活動の実施

地域内・エンティティ間で同種プログラムが重複する場合には、一体的なモデルプロジェクト活動を共同作成し、プリバ、ベレズ両地域共同での活動を促進した。セミナー等を通じた両モデル地域間の交流も進んでおり、研修内容の共有のみならず、例えばプリバ地域のスポーツ系観光商品 (PLI1) のラフティング研修や山岳救助研修にベレズ側からも参加したり、ベレズのアンブレラ組織がプリバのアンブレラ組織の実施事例から学ぶといった活動が自発的に提案、実施されるようになった。

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

2.5.1 地域振興ガイドラインの作成

(1) 構成、目次の検討

ガイドラインについては以下のような目的、対象者を念頭に置き、目次案に含まれる内容を含む理論、事例、教訓からなるガイドラインを作成した。

作成目的

- エコツーリズムによる地域振興の考え方を紹介し、普及する
- エコツーリズムによる地域振興を推進するための活動のヒントや課題解決の方策を示す
- 持続的なエコツーリズム開発の重要性・可能性を伝える

対象者

BiH 国でエコツーリズムを柱とした地域振興に既に取り組んでいる、または、これから取り組んでみたいと考えている自治体、NGO、住民有志。

構成



- 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・ベレズ各モデルプロジェクト概要と事例紹介
- III: 持続的なエコツーリズム振興に向けた今後の課題

ガイドラインは上記のような3部構成とし、このような構成にすることで、以下のような活用を可能にすることを狙った。

- 最初から読んでいくことでエコツーリズムによる地域振興のコンセプトや活動の全体像、実際の活動を行う際に現場で起こると思われる様々な課題やその解決方法について、順を追って総合的に理解できるようにする。
- 一方、既にエコツーリズムを通じた地域振興に取り組んでおり、具体的な課題や興味のある内容を持つ読者には、そのテーマについてピンポイントで読んでいくこともできるようにする。

2.5.2 地域振興ガイドラインの普及セミナー実施

(1) 開催地、対象者の検討

対象者としてはモデル地域の関係者と普及候補先地域の関係者を想定しており、当初は各モデル地域での開催を検討したが、両モデル地域の関係者、またその近隣の普及候補先地域が一堂に集まる機会となれるよう、サラエボでの実施を決定した。

(2) 普及セミナーの実施

ガイドラインを普及することを目的としたセミナーを第5回合同エコツーリズム・セミナーとして8月25日に開催した。RS観光大臣と日本大使の列席の下、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。また、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の代表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5回合同エコツーリズム・セミナー	
日時	2009年8月25日(火) 11:00~16:30
場所	サラエボ
参加者数	参加者：約100名 (関連省庁、対象地域自治体、普及候補地域地方自治体、NGO、観光関連産業従事者、観光関連機関、プリバ、ベレズ両地域モデルプロジェクト関係者、他の国際ドナー機関、大使館等) 運営側：日本人専門家、ローカルスタッフ、通訳
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの進捗概要 ・ ガイドライン要約版の説明 ・ 各モデルプロジェクトによる観光商品の説明と今後の課題 ・ 持続的な地域振興に向けての提言

第3章 プロジェクト実施運営上の課題、工夫、教訓

本件業務は開発調査で提案されたアクション・プランの実現に向けて、受入機関及び地元社会の大きな期待を受けつつ開始されたが、業務開始の2007年時点においても、また、現時点においてもエンティティ政府の統合は停滞しており、プロジェクト活動もそういった状況下での政治的駆け引きの影響を受けることとなった。また、経済・産業構造の再構築と市場経済への移行は停滞したままで、高い失業率とそれに伴う若年層の国外流出が継続し、エコツーリズム・観光産業開発を進める地元住民側でも今後を担う人材の確保に苦慮した。

上記のように BiH 国特有の課題を抱えつつも、JPT は様々な工夫をし、プロジェクト活動を推し進めてきた。以下に JPT が面した主な課題5つとその対応策を述べる。

3.1 統一国家形成の停滞による観光行政の立ち遅れへの対応

BiH 国では観光行政を担う省、機関も中央政府と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、BiH 国全体での短・中・長期的な視点に立った観光行政、具体的には、民間観光業の育成や管理、BiH 国全体の観光開発戦略の優先順位に基づくインフラ整備等の計画・実施が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、RS 側のカウンターパートは RS の大臣により中央政府が主催する JCC への参加を差し止められたことから、JPT が JCC とは別に RS を訪れ、説明する機会を持つといった対応も求められた。またモデルプロジェクト実施上も、エンティティを超えて連携した活動が実現しても、適用される法律や規制、あるいは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。

このような状況下で、今後とも観光産業の継続的な振興を促進していくためには BiH 国内での統一した観光行政は不可欠であり、観光関連省を集めたワーキンググループ開催にカウンターパートの合意を取り付け、JPT 支援の下、他ドナーも巻き込んだ開催が実現した。

ワーキンググループの開催地をサラエボだけでなく、RS 側のバニャルカとの持ち回りで実施するよう提案したこと、BiH 国内の観光関連機関やドナー等幅広いメンバーを集めるなど工夫したことにより、どの機関からも反発が出ることなく、分断されている観光行政関連機関の垣根を超えた連携が生まれ始めている。

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・経済構造が崩壊した上、新たな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再流出する住民（特に若年層）が後を絶たず、またモデル地域のような地方部では、過疎化と高齢化も同時並行で進み、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、若年層流出を止めて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。

この課題に対応するため、JPT はモデルプロジェクト実施団体を始めとした関係者のモチベーションの向上と今後を担う人材を確保し育成することに重点を置いて活動を展開した。

モチベーションの向上としては、モデル地域における観光産業の可能性と将来像を共有することや OJT 研修等を通じた成功体験をさせることでやる気を引き出す工夫をし、また、多くの住民に裨益するよう、セミナーや地場産品開発、ガイド研修等では広く募集をかけ、人材開発と雇用機会の創出に努めた。こうした活動を通じて、モデル地域住民を含む関係者の期待はより一層高まり、広範囲に多様な参加者を得ることができた。

モデルプロジェクト実施団体、アンブレラ組織共に、プロジェクトが進むにつれてメンバーの入れ替えも発生したが、リーダーとなる人材が次第に頭角を現し、将来的に観光業を続けていこうという気概を見せるリーダーとそれに賛同するメンバーが残り活動を続けている。

3.3 自由・競争社会下におけるオーナーシップの育成

BiH 国では旧計画経済体制下の上意下達システムによって「待ちの姿勢」が深く社会に浸透し、特にモデル地域のような地方部においては顕著であった。また、地方部においても国策として大規模な国家企業が立地した地区（シポボ市等）の住民は高学歴でもあり、新規産業の立ち上げに新たな訓練や教育は必要ないとのプライドの高い成人層が多く見られた。国際社会支援下で進められる市場経済化の停滞もこれらの基本的な依存体質が災いしており、エコツーリズム開発においても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での課題ともなった。

こうした意識を改革し、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はできず、JPT はモデルプロジェクトの実施を通じてモチベーションを高めつつ、他者に依存するのではなく、自ら率先して事業を推し進めることで始めて現状を打開できるとの説明を度々行い、理解を促した。

プロジェクト開始当初は、指示があるまで動かない、支援や資金が確保されないと活動できないといった状況も多く発生したが、次第に JPT の意図を理解し、研修を通じて様々な知識、技術を身につけることで自信をつけ、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、本件業務をきっかけとした観光開発の盛り上がり、他国で生活していた 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、彼らの観光開発との連携を進める事で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。

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急速に進められたが、エコツーリズムに必要な観光基盤、観光施設整備、運営用資機材に係る投資財源の確保は望めず、受入機関・地元社会では小規模な投資資金が希求される状況にあった。さらに民間施設開発投資にあたっては、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や駐車場といったインフラ整備や、モデルプロジェクト実施に必要とされる資機材購入の要望が常に出されていた。

これらの財源確保については、日本政府の草の根無償資金の導入だけでなく、UNDP や EU 等の基金を活用した無償資金プロジェクトへの申請の支援、英国（ヤイツェ-シポボ間の Royal Trail）・イタリア（ヘルツェゴビナでの地場産品開発）・スペイン（ブラガイの歴史文化遺産保全）等との協調による資金支援の導入、第 3 年次からは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のサポート等により、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の具体的な支援を実施した。

3.5 エンティティを超えた官民協働体制の創出と継続

エンティティ毎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の中で地域振興を進め、観光産業を興すといった課題に対応するために、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の場としてアンブレラ組織を構成した。

アンブレラ組織を官民協働体制の基幹として機能させるまでには、組織作りだけでなく、組織の運営費や用地の確保、施設開発の許認可、施設へのインフラ供給などについて地方自治体からの支援を得るための支援協定書の締結など様々な課題が常であり、その1つ1つについてJPTは打合せに同席し、助言をし、実現に向けて工夫をしてきた。

また、アンブレラ組織は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を担うといった観光業の要となる機能も持ち合わせ、そこには特に起業家精神を持った人材を起用し、その人材の育成にも重点を置いた。

しかしながら、2年ごとのエンティティと地方行政の選挙は、不安定な政治環境を反映し、各々の選挙結果がアンブレラ組織や各モデルプロジェクトへの支援に大きな影響を与える事となり、事業実施よりも、アンブレラ組織そのものを維持することに大きな労力が割かれる状況が明確となってきた。

こうした経緯から、観光業に関連するプロモーションや顧客管理といった機能はモデルプロジェクト実施団体との協働実施への方向へと切り替え、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することを検討したが、地元関係者からは当初のアンブレラ組織の機能確保を求める声が多く、アンブレラ組織の運営は所期の機能で継続されることとなった。

第4章 成果・プロジェクト目標の達成度

4.1 終了時評価の結果

JICA と関連省による本プロジェクトの終了時評価が 2009 年 6 月から 7 月にかけて実施され、次のような評価を得た。表 4.1 に妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の評価 5 項目に沿って評価結果を示す。

表 4-1 終了時評価結果

評価項目	評価結果
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・満足できる水準 ・観光開発を通じた地域開発はより重要視されつつあり、本プロジェクトは BiH 国政府の開発政策に概ね合致している ・日本の対 BiH 国援助では地域経済振興、エコツーリズム振興、経済行政機関のキャパシティビルディングが重要視されており、日本の援助政策と整合性がある ・エコツーリズムのポテンシャルが適切に開発されれば、失業率の高いモデル地域での雇用機会創出や追加収入源となりうる ・アンブレラ組織については、市役所からの資金支援の影響を受けやすい体制となっており、持続性については疑問が残る
有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・満足できる水準 ・プロジェクトに関わった人材と組織の強化が着実に進められた ・官民双方ともに、人材能力/組織能力の面でさらに強化を図る余地はあるが、プロジェクト目標は概ね満足できる水準に達した
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・満足できる水準 ・実施に必要な投入に対して、技術協カスキームの性質上、JICA 側が提供できる資金が限られていることから、モデルプロジェクトの円滑な実施においては一定の制約があった ・このため、他のドナーや日本大使館、政府などからの資金的支援を得るための努力を行い、モデルプロジェクトの実施を進めることができています ・プロジェクト対象地域の市役所間ならびにモデルプロジェクト実施団体間の良好な協力や協働がある
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの上位目標については、アンブレラ組織の持続性についてのリスクがあることから、達成できるかどうか見通すことは困難 ・モデルプロジェクト以外にも資金支援を得たプロジェクトがある ・独自に民宿経営を開始した事例がある ・官民間の共同活動の必要性理解
自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> ・開発政策の観点からは、本プロジェクトの成果の政策面での自立発展性はあると見通される。 ・官民間の協働・調整を継続性あるものにするためには、アンブレラ組織に関わる人材の継続的能力強化が重要点の一つである。 ・アンブレラ組織の組織構造をより適切なものにするための議論を今後関係者間でしていく必要がある。 ・アンブレラ組織の財政面での自立発展性が確保されるかどうか見通しは明るくない。 ・本プロジェクトで実施された各種の研修等を通じて、関係者の能力強化が概ね良好に図られていると考えられる。

出所：終了時評価報告書

4.2 プロジェクトの成果

PDM の5つのアウトプットに基づき、以下に成果の達成度を述べる。

4.2.1 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

地域振興策やエコツーリズムについては、モデルプロジェクトの関係者はもちろん、地元市の住民にも理解されてきており、住民参加型のセミナーやWS、イベント実施の際の積極的な参加も多く見られた。また、第2年次、第3年次をかけてプリバ、ベレズ両モデル地域では地域振興事業の要請案の取りまとめが行われ、BiH 国内の行政機関やドナーに支援要請が上げられた。

中央・エンティティ政府とモデル地域の関係構築については、JCC や TC といった会議の場への中央・エンティティ政府担当者の参加を得るのは毎々困難であったが、参加は得られなくとも、その後の議事録の説明や、折々の現状報告、毎月のニュースレターなどを通じてプロジェクト活動の進捗状況は都度報告しており、様々な支援要請に対してもある程度の協力を得ることができた。また、環境保全や歴史等といった行政側の理解が不可欠なモデルプロジェクトについては、地元関係者を加えた関係機関との打合せの機会も持ち、活動実施にも賛同・協力を得つつ、進めることができた。

行政側のキャパシティ・デベロップメントも目的の1つとして支援している観光関連省ワーキンググループについては、エンティティや組織を超えた会議が実現し、国内での統一した観光制度の導入検討や、観光関連インフラ整備への支援などが進められた。

上記のことから、JPT と接する時間の長いモデルプロジェクト関係者を中心に、地域振興やエコツーリズムの理解が広まっており、また、モデルプロジェクト活動をきっかけとして地域住民等さらに広い範囲で地域振興に対する理解は深まっているといえる。カウンターパートの能力向上については今後も努力が必要であるが、現在のように分断された政府体制の中で、観光関連の関連機関が議論する場を定期的に持てたというのは成果の一つと言える。

4.2.2 モデル地域における官民協働体制の確立

初動期には人材面、資金面、用地確保など様々な面から官民協働体制での実施が不可欠であり、地方自治体（地元市）の支援を受けて、地方自治体やモデルプロジェクトの関係者をメンバーとして設立されたアンブレラ組織が、地域振興の調整・推進役として地域振興策の取りまとめや、美化活動やセミナーを通じての地元住民への啓蒙活動を行いつつ、民業部分のツアーオペレーターとしてのプロモーション活動や予約管理などを実施してきた。しかし、エンティティ政府統一の停滞が地方自治体に与える政治的影響は大きく、2年ごとのエンティティ政府選挙と地方自治体選挙によって、アンブレラ組織の支援体制へも大きく影響するという現実が関係者全員に認識されてきた。このように地方自治体による安定的かつ持続的なアンブレラ組織支援の持続が難しい状況にあることが明白になってきたことから、プロジェクト実施により営業を開始した観光業を持続的に発展させるためにも、ツアーオペレーター部分を切り離して民業化し、アンブレラ組織は地域の調整機関として継続させることが望ましいと判断した。

第4年次に入り、旅行業機能については法制上民業とされており、アンブレラ組織の事務局と地域のモデルプロジェクト実施団体が共同でプロモーション活動や予約管理を実施し、モニタリング・キャンペーンを通して、予約管理、運営能力も強化された。

当初構成した官民協働体制としてのアンブレラ組織が、地域全体の観光業、地域振興策の推進に大きく寄与したことは評価されており、今後は民業としての観光業が発展することで納税が進み地元市にも利益をもたらし、その利益が必要なインフラ等整備に投資されるという良い循環を生み出すような組織体制に移行できるよう、JPTからも地元市やエンティティ政府に協力を呼びかけた。

4.2.3 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

アンブレラ組織を中心に地域振興策が検討され、WSを通じて取りまとめられたモデル地域に必要な小規模観光インフラ開発については、他ドナーや日本大使館、政府へ資金支援要請書が提出され、数件が実現に至った。また、アンブレラ組織の傘下にはプロモーションワーキンググループが構成され、ウェブサイトやプロモーション資料の作成、様々なプロモーション活動が実施された。

BiH 国特有の政治環境が大きく影響し、地域振興機能とツアーオペレーター機能の両方を有するアンブレラ組織の定着は難しかったものの、エコツーリズムを中心とした地域振興策として、モデル地域に観光業が根付き、発展していることは目に見えて分かるようになってきた。

UNDP 等の他ドナーの資金との協調支援により、モデル地域近隣との連携活動も実施されており、他地域からの視察受け入れや、他のプロジェクトが実施する WS での発表などもアンブレラ組織などが実施した。

4.2.4 エコツーリズム主要分野へ参画する人材の開発・育成

第2年次、第3年次を通じて南北両地域に観光産業を形成するのに不可欠な観光活動、宿泊施設、インフラ整備とそれぞれをまとめる中心組織を構成し、研修やワークショップを通じた観光業の実際の運営を通じた能力開発を行ってきており、第3年次終了時時点でほぼ全てのモデルプロジェクトにおいて観光商品・サービス提供の目処が立ち、実際に営業を開始している。

モデルプロジェクト活動実施に際しては、計画・実施・評価といった手順を導入したことから、計画能力や実施能力もこの2年間で確実に伸びており、第4年次には自主的に計画を作成し、また、計画内容に応じてドナー、政府補助金等、スポンサー探しの活動を実施し、具体化に持ち込むことができるモデルプロジェクト実施団体も出てきている。

研修を実施しつつ、必要に応じて中心となるメンバーの入れ替えを行ったことも功を奏し、リーダーとなる人材が育っている。特に求心力、統率力の強いリーダーが所属するモデルプロジェクトについては、今後も持続していくことが確信されている。また、両地域とも民宿経営者は増加しており、土産物品販売でも少しずつであるが住民の収入増加の兆しが見えている。

更には、内戦時の避難民として他国で生活していた BiH 国民が地元に戻り、ホテルなどを買収・再建して起業する姿も見られるようになっており、相乗効果でさらなる地域振興が期待される。

4.2.5 エコツーリズムを中心とする地域振興ガイドラインの作成

プロジェクト期間を通して得られた経験や知識をまとめたガイドラインは2009年9月に完成し、公開した。それに先立ち、ガイドラインの概要を説明した2009年8月に行われた第5回合同エコツーリズム・セミナーでは、北部・南部と共に周辺地域からの参加者もあり、ガイドライン公開への期待の声を聞くこともできた。その後、2009年9月は関連省や地元市、アンブレラ組織経由でガイドラインの公開、配布されており、また、両モデル地域のウェブサイト上での公開も行っている。

他地域への普及、連携も徐々に強まりつつあり、PLI1では近隣の釣りやラフティングの実施団体と共同でのプロモーションやイベントの開催が行われており、PLI5ではプリバ地域の3市だけでなく、近隣のメルコニッチ・グラッド市も協働で事業を実施している。また、ベレズ地域ではアドリア海に続く市との連携による持続的な活動が期待されている。

第5章 持続的な地域振興に向けた今後の課題

今後の BiH 国におけるエコツーリズムを中心とした持続的な地域振興は、国際社会が支援する両エンティティの統合が進んだ場合と停滞した場合では大きく異ならざるを得ない。

両エンティティが統合された場合には、以下のような統一された観光行政サービスが確立され、計画的で整合のとれたエコツーリズム関連産業の育成と振興策の実施が課題とされる。

一方、中央、FBiH、RS の 3 体制が継続する場合には、以下 5.1 における投資優遇税制措置等の課題への対処の継続が必要となろう。

5.1 統一的な観光行政体制の確立と強化

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戦略計画における方向を企画・調整する機能、適切な観光産業を育成・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、国のイメージと同時に観光商品をプロモーションする機能など、各々の機能に必要とされる質的・量的な人材の配置が課題とされる。観光行政体制が統合することで、期待される役割としては以下のようなものがある。

- ・統一的な観光開発戦略計画の策定による戦略的かつ効率的な観光開発の推進
- ・エンティティ間の観光関連産業の許認可制度の統一
- ・観光税収の一体的管理・運用
- ・エコツーリズム・観光産業の振興促進に向けた投資優遇税制措置の導入
- ・エコツーリズム・観光開発への資金融資制度の導入
- ・若年層を対象とする起業支援システム

5.2 地方自治組織の強化

FBiH のカントンと市、RS の市のいずれの地方自治体においても、地域の産業・経済開発のための組織・体制、開発投資財源、人材ともに脆弱であり、計画策定から実施能力の強化が大きな課題とされる。まずは将来の観光等の地場産業による税収に寄与する産業振興を担当する部局の設置と活動の実施が求められる。また、RS では地方自治体の統廃合が送れており、速やかに基準に適合した自治体の形成が求められる。

5.3 地方自治体による地場産業としてのエコツーリズム振興支援策

現在の 2 エンティティ体制下では、各エンティティ政府および自治体は他のエンティティに対する行政サービスや支援を禁じており、変則的なエンティティ境界との関係もあり、具体的な産業振興を実施する上で不都合な条件となっている。

また、FBiH ではエンティティの各省の行政権限が広域行政としてのカントン政府に分権化されており、中央集権体制をとる RS と異なる等、両エンティティにまたがるエコツーリズムや観光

の一体的な開発が難しい環境にある。今後、エンティティ政府の統合を機に地方行政システムについても一元化による地域振興支援体制の整備が、円滑なエコツーリズム・観光振興を進めるための課題となる。

5.4 環境インフラ整備

BiH では全国的に環境インフラやシステムの未整備によってゴミの散乱、河川の汚濁等が大きな問題となっている。エコツーリズムの対象地域となる緑の森、きれいな水を有する地方では、清廉な環境の提供が前提であり、以下のような環境インフラ整備が喫緊の課題とされる。

- ・ 地方部、市街地外のごみ収集システムの導入
- ・ ゴミ処理、最終処分場の整備によるゴミ散乱と地下水汚染の防止
- ・ 市街地の汚水処理施設の整備
- ・ 市街地外の簡易個別汚水処理施設整備の制度化（補助を含む）

5.5 自然環境資源の保護・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。エコツーリズム開発を目指す地方自治体では、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 の策定と施行を基本に、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（JICA マスタープランにて提案）。

5.6 歴史文化遺産の保護・保全と活用

エコツーリズム開発の潜在的資源は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とされ、これら資源の保護・保全における持続的な利用が大きな課題とされる。これら資源の持続的な利用を可能とするため、法制度に基づく歴史的文化遺産、歴史的市街地の保全・利用計画の策定、調査、修復、保全等の事業に必要とされる財源の確保が必要不可欠とされる。

マスタープランにおいて戦略的な開発優先地区と位置付けられるエコツーリズムや観光開発地域・地区に対しては、歴史文化遺産の保護・保全とのバランスに留意し、適切かつ小規模な観光インフラを整備する事で、民間開発の集積を誘導し、効率的な開発効果を地元社会に生み出すことが課題とされる。

これらの地区指定と事業化は、投資優遇税制や融資の制度と一体的に連携して実施される事で、より高い相乗効果で新規産業誘致が促進する。