# メルコスール観光振興プロジェクト

# 中間評価報告書

2006 年 12 月

独立行政法人　国際協力機構
東京国際センター

# 序文

南米南部共同市場（メルコスール、以下、「メ」）は、アルゼンチン、ブラジル、ウルグアイ、パラグアイの 4 カ国が国際競争力強化を目指して、1995 年に発足した関税同盟です。「メ」加盟国政府は、観光開発を外貨獲得、地域間所得格差の是正、雇用創出のための重要な手段と位置づけてこれに取り組んでおり、従来の市場である北米や欧州から新規の市場、特に観光市場としてポテンシャルの高いアジア地域の開拓を注目していますが、現状においては距離や情報不足等が制約要因となり、同地域からの観光客数は小規模にとどまっています。また、観光振興の戦略として、各国政府個別に取り組むよりも「メ」として共同で推進していくことが費用対効果の面から優位と認識されていますが、実態としては域内の協力活動は政策調整などに限られ、「メ」全体としての観光振興を可能とする制度的な枠組みが整備されていません。

以上のような状況の下、加盟 4 カ国は我が国政府に対して、「メ」加盟４ヶ国共同の観光振興の枠組みの構築、及びメルコスールにとって新たな市場を対象とする観光振興のモデルの開発を目的とする技術協力プロジェクトを要請してきました。これに対し我が国は、2004 年 2 月に事前調査を実施し、同年 10 月には「メ」4 カ国と国際協力機構（Japan International Cooperation Agency: JICA）との包括協議議事録（Record of Discussion: R/D）を取りまとめ、2005 年 1 月 14 日のメルコスール観光特別会議（Reunión Especializada de Turismo: RET）の小委員会であるアドホック会合（以下、RET アドホック会合）の開催をもって、3 年間の技術協力プロジェクト「メルコスール観光振興プロジェクト」を正式に開始しました。

今般、プロジェクト協力から 1 年半が経過し、その計画達成度を確認して、今後の活動計画に関し必要な提言を行うため、「メ」各国 RET アドホックメンバーを研修員として招聘し、2006 年 9 月 19 日から 9 月 30 日までの間、国際協力機構東京国際センター所長　山口公章を総括とする中間評価を実施しました。

本報告書が今後のプロジェクトの展開や類似案件の実施に広く活用されることを願うとともに、本中間評価に対してご協力いただいた外務省、国土交通省など内外関係機関の方々に深甚なる謝意を表します。

平成 18 年 12 月
独立行政法人国際協力機構
東京国際センター
所長　山口　公章

目次

**第１章　中間評価の概要 ..... 1**

1-1　中間評価実施の経緯と目的 ..... 1
1-2　中間評価において実施した事項 ..... 1
1-3　中間評価協議参加者 ..... 2
1-4　評価調査日程 ..... 2
1-5　主要面談者 ..... 2

**第２章　要約 ..... 3**

2-1　中間評価にかかる協議結果 ..... 3
2-2　その他協議事項 ..... 4

**第３章　評価結果 ..... 6**

3-1　評価の方法 ..... 6
3-2　実績と実施プロセスに関する調査結果 ..... 8
3-3　評価５項目による評価結果 ..... 24

**第４章　今後の計画 ..... 29**

4-1　今後必要となる取組み ..... 29
4-2　PDMとPOの修正 ..... 29

添付資料

１　日程
２　主要面談者リスト
３　評価グリッド
４　協議議事録(Minutes of　Meeting: M/M)
５　現行 PDM および PO
６　研修旅行成果一覧
７　メルコスール機構図
８　RET アドホックグループ会合議事録要旨一覧
９　プロジェクト関連資料一覧
１０　社団法人日本旅行業協会（JATA）世界旅行博実施報告

# 第1章　中間評価の概要

## 1-1　中間評価実施の経緯と目的

南米南部共同市場（メルコスール、以下、「メ」）は、アルゼンチン、ブラジル、ウルグアイ、パラグアイの4カ国が国際競争力強化を目指して、1995年に発足した関税同盟である。「メ」加盟国政府は、観光開発を外貨獲得、地域間所得格差の是正、雇用創出のための重要な手段と位置づけて観光開発に取り組んでおり、従来の市場である北米や欧州から新規の市場、特に観光市場としてポテンシャルの高いアジア地域の開拓を注目している。しかしながら、現状においては距離や情報不足等が制約要因となり、同地域からの観光客数は小規模にとどまっている。また、観光振興の戦略として、各国政府個別に取り組むよりも「メ」として共同で推進していくことが費用対効果の面から優位と認識されているが、実態としては域内の協力活動は政策調整などに限られ、「メ」全体としての観光振興を可能とする制度的な枠組みが整備されていない。

以上のような状況を背景として、加盟4カ国は我が国政府に対して、日本市場を対象とする観光振興の可能性を見極めることを主な目的とする研修の実施を要請し、2003年2月より独立行政法人国際協力機構（以下、JICA）の研修事業として地域別特設研修が実施された。同研修を通じて、メルコスール側の帰国研修員は、「日本を中心とするアジアからの観光客の誘致を促進するメルコスールの観光振興」を上位目標とする4カ国合同のプロジェクト案をとりまとめた。JICAは、2003年3月にプロジェクト形成調査団を4カ国に派遣して右プロジェクト案の背景や協力内容の妥当性等を確認し、同年12月に「メ」側より正式要請がなされた。これを受け、JICAは2004年2月に事前評価調査を実施し、同年10月に「メ」加盟４ヶ国共同の観光振興の枠組みの構築、及びメルコスールにとって新たな市場を対象とする観光振興のモデルの開発をプロジェクト目標とした4カ国の包括協議議事録（Record of Discussion: R/D）が署名された。2005年1月14日のメルコスール観光特別会議（Reunión Especializada de Turismo: RET）の小委員会であるアドホック会合（以下、RETアドホック会合）の開催を持って、3年間の技術協力プロジェクト「メルコスール観光振興プロジェクト」を正式に開始した。

今般、本プロジェクトの中間地点にあたり、活動の進捗状況、プロジェクト目標および成果の達成状況等を確認･評価するとともに、評価結果を踏まえ、プロジェクト内容の改善点を提言としてまとめることを目的として中間評価にかかるプロジェクト協議を実施した。

## 1-2　中間評価において実施した事項

（1）　中間評価の実施にあたり、メルコスール各国RETアドホックメンバーなどを2006年度地域別研修「メルコスール観光振興セミナー」の研修員として招聘する。研修員は、JATA 世界旅行博、観光振興セミナー等へ参加し、観光振興・マーケティングのノウハウを習得するとともに、在日政府観光局の事例紹介等を通じて、各国政府観光局の実態に関する理解を深める。

（2）　プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）、および活動計画（Plan of Operation: PO）に基づき、プロジェクト中間時点における投入・活動実績、プロジェクト目標・成果の達成状況を確認する。

（3）　評価5項目に沿った評価を実施する。

（4）　プロジェクト運営上の課題およびその改善策について検討する。

（5）　プロジェクト終了後のメルコスール対日観光振興・マーケティング戦略（メルコスール観光局日本事務所（以下、JPMO）の運営のあり方を含む）について検討する。

（6） プロジェクト期間中の活動計画を見直す。
（7） 協議事項を協議議事録（Minutes of Meeting: M/M）にまとめ、署名する。

1-3 中間評価協議参加者

（1）メルコスール側参加者

| | |
|---|---|
| Mr. Alejandro Varela | RET メンバー（アルゼンチン） |
| Ms. Mariana Navarro | RET アドホックメンバー（アルゼンチン） |
| Mr. Patric Krahl | RET アドホックメンバー（ブラジル） |
| Mr. Laercio Branco | 現地コーディネーター（ブラジル） |
| Ms. Doris M. Penoni Rojas | RET アドホックメンバー（パラグアイ） |
| Ms. Gloria Campos Xavier | RET アドホックメンバー（ウルグアイ） |
| 河合 恒二 | JICA 専門家（PMO アドバイザー） |

（2）日本側参加者

| | |
|---|---|
| 山口 公章 | JICA 東京国際センター 所長 |
| 佐々木 十一郎 | JICA 東京国際センター 業務第 2 グループ長 |
| 山田 健 | JICA 東京国際センター 業務第 2 グループ経済開発チーム長 |
| 松下 香 | JICA 東京国際センター 業務第 2 グループ経済開発チーム |
| 野口 純子 | 財団法人国際開発高等教育機構 事業部（評価分析コンサルタント） |
| 平山 剛道 | 財団法人日本国際協力センター 開発業務部開発課 課長 |
| 伊藤 美和 | 財団法人日本国際協力センター 開発業務部開発課 |
| 安本 枝美 | JPMO アシスタントアドバイザー |
| ルイサ・ミユキ・モリカイ | JPMO 所長アシスタント（研修員） |
| 石井 裕子 | 財団法人日本国際協力センター研修監理部 研修監理員 |
| キムラ カルロス | 財団法人日本国際協力センター研修監理部 研修監理員 |

1-4 評価調査日程

中間評価は、2006 年 9 月 19 日から 9 月 30 日に実施した地域別研修「メルコスール観光振興セミナー」の期間を活用して実施された。日程詳細は、添付資料１に示すとおりである。

1-5 主要面談者

主要面談者は、添付資料２に示すとおりである。

1-6 評価項目・評価方法

評価設問ごとにまとめた評価グリッドは、添付資料３のとおりである。

## 第２章　要約

### 2-1　中間評価にかかる協議結果

中間評価時点における投入・活動実績、成果・目標の達成状況、実施プロセス、評価５項目に関する分析結果に基づいてメルコスール側と協議を行い、その結果を協議議事録（Minutes of Meeting: M/M）に取りまとめた（添付資料４）。

評価の結果、プロジェクト中間地点においては活動の遅れにより予定通りの成果が達成されていない項目もあるが、プロジェクト目標および成果に達成に向けた方向に進んでいると判断された。活動の遅れの原因としては、①管理費向け予算との比較におけるプロモーション・マーケティング活動向け予算の不足、②プロジェクト関係者間でのコミュニケーション不足、③長期専門家および JPMO 所長の配置の遅れがあげられる。

今後の課題として、コミュニケーションの強化、JPMO と PMO の運営メカニズムの強化、そして、メルコスールによる観光プロモーション・マーケティングの制度強化が挙げられ、これらの課題に対して以下の方策をとることが合意された。

（１）コミュニケーションの強化

a)　PMO は、JPMO 所長に対して PMO の月例活動報告を行う。

b)　JPMO 所長は、PMO に対して JPMO の週間報告を行う。文書・メールでの報告とともに、電話での確認を行う。

c)　JPMO所長不在の間は､JPMO所長アシスタントが所長に代わって上記b)にあるとおり報告を行う。

d)　RET アドホック会合が開かれた際には、ホスト国が JPMO および各国在京大使館に議事録を送付する。

e)　JPMO は、RET アドホック会合の議事録を受けた後、各国大使館との会議を開催し、RET アドホック会合の協議内容の日本におけるフォロー等を協議する。

f)　JICA は、2007 年度のプロモーション・マーケティング予算枠をメルコスール側に事前に提示する。メルコスール側は予算枠に基づいて活動計画を策定し、JICA に提出する。

（２）JPMO と PMO の運営メカニズムの強化

a)　メルコスール側は、JPMO 所長の早期着任に向けて引き続き努力する。

b)　PMO は､現在派遣中の JPMO 所長アシスタント後任者が 2007 年１月までに派遣されるよう手段を講じる。

c)　ウルグアイにおいては、PMO 機能強化のために早期に民間コーディネーターを雇用する。

（３）メルコスールによる観光プロモーション・マーケティングの制度強化

メルコスールによる観光プロモーション・マーケティングの制度強化のため、中核人材（RET アドホックメンバーを中心とする本邦研修の修了者）のみならず、PMO、JPMO および観光関連省庁の間で知見を蓄積していく必要がある。プロジェクト活動においては、中核人材がプロジェクトの経験に基づいてガイドライン・マニュアルを開発し、関係者間で共有することが重要である。

評価の結果を踏まえて、PO については、活動の進捗状況を鑑み、以下の活動項目の実施を見送ることとした。今後実施する活動に関しては、各活動の責任分担を明確にした（各項目冒頭の数字記号は、現

行 PO に該当する)。
２（２）ａ： メルコスール観光商品のコンセプトを構築する。
２（２）ｂ： 観光振興の戦略や計画を作成する（商品開発、マーケティング、資源動員など)。
２（２）ｃ： プロジェクトの実績を評価する。
４（１）ａ： メルコスール商品開発のコンセプトをメンバー国共同で策定する。
４（１）ｃ： 短期および中長期的視点から、メルコスール共同の観光商品を開発するためにパイロット事業を策定し、実施する。
４（１）ｅ： メルコスール各国政府による共同の観光商品開発に関するガイドラインを作成する。
４（２）ａ： 民間業界による商品開発を促進する。
４（２）ｂ： 新規市場に向けた民間による観光商品開発に対する政府の支援措置についてのガイドラインを作成する。
５（２）ａ： メルコスールのサービス従事者を対象に研修コースを実施する。

PO の修正に伴い、成果４における指標（「②観光商品開発に関するガイドライン・マニュアル）を削除)、及び成果 5 における指標（「②日本人アドバイザーによるワークショップ参加者」を「ワークショップ参加者」とした）を修正した。

なお、PDM 及び PO は日本側、メルコスール側双方がさらに精査し、必要に応じて修正することで合意した。

2-2　その他協議事項

（１）JPMO 所長の派遣について

JPMO 所長については、2005 年 12 月に初代所長離日以降、不在の状態が続いている。2006 年 3 月に後任候補者（民間人）が選定され、ブラジル外務省、同観光省と、JICA ブラジル事務所の間で派遣手続きに関する協議が行われているが、候補者の手当支給方法等に関して根拠となる法制度が明確ではないため、中間評価時点においても派遣のめどが立っていない。

プロジェクト協議では、メルコスール側に対して、所長不在が長期化し、プロジェクト活動にも遅れが見られる状況に懸念を示し、対処方針について質したところ、ブラジル・アドホックメンバーより、ブラジル観光省は JPMO 所長についてコミットしており、必要予算もすでに確保しているため、手続き問題が解決すれば早々にも派遣される、ブラジル・アドホックメンバーは引き続きブラジル政府関係者と交渉し、早期派遣を実現するよう努力するとの発言があった。

この問題に関しては、引き続きブラジル事務所を通じて早期着任に向けた働きかけをしていく必要があるが､JPMO 所長不在の間は､JPMO 所長アシスタントとしての OJT 研修員の活用(PMO への定期報告等)、メルコスール 4 カ国在京大使館との連絡会の開催などによりコミュニケーションの向上を図る予定である。

（２）プロジェクト終了後の JPMO 運営について

プロジェクト目標「観光振興にかかるメルコスール域内強力の枠組み強化」の達成のためには、中間評価時点において目標に対する指標（メルコスール観光振興事務所の公的機関としての承認、予算措置）について一定の進捗が確認されるべきとの日本側の主張に対して、メルコスール側では次のような手順を想定しており､プロジェクト終了後の JPMO 運営体制について今次協議において議論することは困難と

の見解が示された。①今回の中間評価において実績確認と評価を行う、②中間評価結果を踏まえ、プロジェクト終了後の JPMO 運営体制にかかる案を RET アドホック会合において検討する、③中間評価結果とともに JPMO 運営体制にかかる案をメルコスール観光大臣会合に提示する（2006 年 10 月開催）、④観光大臣会合の決断を得て、決定事項を遂行する。

日本側、メルコスール側の目標達成までのプロセスに対する認識の相違から、今次協議において議論を深められなかったが、10 月に予定されている観光大臣会合等を通じてメルコスール側の合意形成を促していく必要がある。

（3）プロジェクトの責任体制と予算計画について

協議において、メルコスール側より、R/D では「RET アドホックグループのコーディネーターが管理、実施にかかるすべての責任を負う」と明記されているにもかかわらず、プロジェクトの重要な決定事項、特に予算配分に関してメルコスール側に通知もなく日本側主導で決定されていること、プロモーション・マーケティング経費よりも管理費に相対的に多く割り当てられていることなどの指摘が示された。これらの指摘に対し、日本側より、JPMO 活動部分は業務委託契約に基づいて実施されており、JICA としては契約当事者として経理上の責任を負うこと、また、JICA プロジェクトにおいては一定の管理費が必要になることを説明、理解を得た。今後は日本側での予算計画策定前に予算枠を示し、メルコスール側が計画案を策定することについて合意した（M/M、6.（1））。

（4）JPMO 所長アシスタント（OJT 研修員）について

現在受け入れ中の研修員が 2007 年 2 月末の任期をもって帰国するため、その後任の要件・派遣手続きについてメルコスール側の意向を確認したところ、英語能力を条件とする、派遣期間１年未満でも可とするという要請があげられた。

日本側からは、プロジェクト成果の取りまとめ作業や JPMO の日常業務を鑑みれば日本語能力を有する者が望ましいことを指摘したが、基本的にはメルコスール側の意向を尊重することで合意した。

# 第３章　評価結果

## 3-1　評価の方法

### 3-1-1　評価設問

本評価調査は、プロジェクトが 3 年間の協力期間の中間地点を迎えることから、これまでの実績、成果および目標の達成状況等を確認し、実施中の問題点を整理することにより今後のプロジェクト実施の改善を図ることを目的とすることから、以下を評価設問とした。

（1）プロジェクトは日本を含む新規市場におけるメルコスール観光振興の制度構築という目標の達成に向けてどのような課題を抱えているか。
（2）プロジェクトは協力期間終了後に向けて、どのような出口戦略が求められるか。

### 3-1-2　評価手順

本評価調査は、以下の手順で行った。

手順１：　プロジェクトの実績（進捗状況）の確認

投入、活動、成果の達成状況、プロジェクト目標の達成見込みについて、現行のPDM[1]の指標およびPO（添付資料５）に基づいて検証を行った[2]。なお、成果の指標については一部具体性に欠けるものや活動指標が含まれていることから、補足的に情報を加えることとした。

手順２：　プロジェクトの実施プロセスの確認

プロジェクトの活動の実施状況、意思決定やモニタリング体制を含むマネジメント体制等、実施過程を確認した。また、PDM や PO に表されるプロジェクトの計画内容をプロジェクト関係者がどのように認識しているかについても聞取りを行った。

プロジェクト開始から 1 年半が経過したのみであり、成果やプロジェクト目標の達成度を具体的に確認することや、評価 5 項目による価値判断を行うことは容易でないため、実施プロセスをより調査するように努めた。

手順３：　DAC 評価 5 項目による判断

前節（3-1-1）の評価設問を受けて、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づく判断を行った。プロジェクトの中間地点における評価なので、5 項目の中でも妥当性、効率性、自立発展性について重点を置くこととした。

評価 5 項目の主な視点は以下とおりである。

---

[1] プロジェクト実施協議時に署名交換されたもので、開始後に改訂はされていない。2005 年 9 月地域別研修時にプロジェクト目標に対する指標の定義がアドックグループと日本側とで合意されたが（2005 年度地域別研修M/M参照）、R/D署名者による合意ではないことから、中間評価においてはR/Dの内容に基づいて評価を行った。

[2] 実績、実施プロセス、評価 5 項目の判断にかかる調査の項目と方法は添付資料 3 の評価グリッドに示すとおりである。

（1）妥当性（プロジェクト目標、上位目標が相手側および日本側の政策、ターゲットグループのニーズに合致しているか、プロジェクトのアプローチは適切かどうか等を検証する）

- メルコスール域内協力の制度構築による、日本を含む新規市場におけるメルコスール観光振興、および観光客の増加はメルコスールの開発政策と日本の援助政策に合致しているか。
- 日本を含む新規市場におけるメルコスール観光振興を目的として、官民パートナーシップや域内協力というアプローチは適切か。

（2）有効性（プロジェクト目標達成の見込みと、成果および外部要因との因果関係、貢献・阻害要因を検証する）

- メルコスール域内協力の制度構築による、日本を含む新規市場におけるメルコスール観光振興という目標は達成されそうか。それは、プロジェクトの成果として見込まれるものか。
- 目標達成に影響する要因は他にあるか。

（3）効率性（成果の達成度合いを投入との関係から検証する）

- 域内協力の枠組み強化、観光振興に関するメルコスール側の能力強化といった成果は達成しそうか。
- 成果達成を目的として、プロジェクトの投入は適切に使われているか。

（4）インパクト（プロジェクト実施による正、負の影響について検証する。意図した正の影響として上位目標を含む）

- プロジェクト実施により、観光客の増加は見込めそうか。
- その他、正・負のインパクトは生じているか。

（5）自立発展性（協力期間終了後にプロジェクトの効果が継続するかどうかを検証する）

- プロジェクト終了後に、日本を含む新規市場におけるメルコスール観光振興や、その結果としての観光客の増加は継続しそうか。

手順4： 評価の結論

手順1～3で得られた調査結果をもとに、評価設問を受けての結論を導き出した。

手順5： 提言の抽出

手順1～3で得られた調査結果と手順4で得た結論に基づいて、留意事項や今後必要となる手段を纏めた。

上記の手順1～5につき、協議メンバーで確認された結果概要をM/Mにまとめ（添付資料4）、メルコスール側と日本側で署名交換した。

3-1-3 情報源および情報収集方法

本評価調査の情報収集源およびデータ収集は、以下の2つである。

（1）文献調査

プロジェクト形成調査以降の調査団報告書、長期専門家から JICA 東京への公電文書、現地プロジェクト関係者の会合議事録、国内業務委託契約に関する報告書等の関連資料を収集した。

（2）プロジェクト関係者へのインタビュー

研修参加のため来日中のメルコスール側[3]の主要プロジェクト関係者（RETアドホックメンバー）、日本への業務出張中の派遣専門家、日本側プロジェクト関係者（受入れ中研修員、業務委託契約実施機関）等からのヒアリングを行った。また、合同評価の協議中に行われた議論も情報収集源とした。

3-1-4　調査上の制約

本プロジェクトは、本邦での研修が中心の技術協力であり、日本国内が主なプロジェクト活動の現場ではあるが、評価調査実施にあたり、時間と情報収集源に関して次のような制約があった。

時間的制約については、メルコスール側プロジェクト関係者の来日期間 10 日間（本邦到着日と出発日を除く）に世界旅行博出展（プロジェクト活動）と講義受講が含まれており、これらを縫って評価調査の方法論確認、ヒアリング、収集情報の分析、合同評価協議を行う日程であった。

情報収集源の制約については、本来であれば、プロジェクト活動を実質的に進めるメンバーに加えて、それ以外の関係者、例えば、実施機関・部署の責任者、メルコスール側の観光セクター従事者からも広く情報収集を行うことが望ましいが、上述の時間的制限があったこと、本邦研修の機会を利用した国内調査のみの評価であったことから、プロジェクト実施の当事者を中心とした情報収集となった。このため、情報・判断結果の客観性が限定的であることは否めない。

3-2　実績と実施プロセスに関する調査結果

3-2-1　プロジェクトの実績（進捗状況）

以下は 2006 年 9 月までの投入実績とプロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成状況（見込み）である。

3-2-1-1　投入実績

（1）日本側投入

2006 年 9 月までの日本側による投入実績は約 2 億 2,300 万円である。支出内容は以下のとおりである。また、人件費を除く投入金額内訳、人員配置の時期は M/M の Annex2（添付資料４）のとおりである。

表 1　日本側による投入（2006 年 9 月時点）

| 区分 | 投入内容 |
|---|---|
| 専門家派遣（長期） | PMO アドバイザー（ウルグアイ派遣）（9.5MM） |

[3] 本報告書において「メルコスール側関係者」はメルコスール各国で活動している関係者を指す（図 2 参照）。プロジェクトではメルコスール人員が日本の事務所（JPMO）に派遣され、活動する場合もあるが、その場合は「日本側関係者」に含めることとする。

| | |
|---|---|
| 本邦研修 | プロジェクト幹部招聘セミナー（2004 年度 8 日間×8 名） |
| | メルコスール観光振興セミナー（2005 年度 13 日間×8 名、2006 年度 12 日×6 名） |
| | メルコスール代表者研修（JPMO 所長、6MM） |
| | メルコスール OJT プロモーション研修（JPMO 所長アシスタント、16MM） |
| 現地活動費 | ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ |
| 業務委託 | JPMO 事務所運営にかかる業務委託 |

（出所）JICA 東京作成の資料を参考に作成。

表 1 の本邦研修の「メルコスール観光振興セミナー」は、4 カ国のプロジェクトメンバーの参加があるため、延べ人数 14 名のうち 4 名の研修員は連続しての参加である。「メルコスール代表者研修」と「メルコスールプロモーション研修」はそれぞれ JPMO 所長と所長アシスタントが該当する。なお、2005 年 12 月以降、JPMO 所長は配置されていない。

現地活動費はメルコスール各国で JICA 事務所または派遣専門家を通じて単年度で支出されている。主な内訳は観光プロモーション資料とプロジェクトの現地コーディネーター（ウルグアイを除く）傭上の費用である。

本邦での活動にかかる業務委託は、財団法人日本国際協力センター（JICE）との年度契約により行われている。JPMO 事務所の賃料をはじめとする事務所運営経費の他、プロジェクト活動であるセミナー開催費、プロモーション活動経費、官民連携協議会開催経費が支払われている。この他に総括（JICE）、JPMO アドバイザー、アシスタントアドバイザー等の人件費および管理費が含まれる。

（2）メルコスール側投入

2006 年 9 月までのメルコスール側 4 カ国による投入は表 2 および M/M の Annex3（添付資料４）のとおりである。なお、メルコスールでは機構としての予算システムが設けられていないので、4 カ国共同の支出項目も各国の実施機関からの支出となっている。なお、各国とも本プロジェクトのために計上されている予算はなく、内容によって実施機関内の事業予算から支出されている。

人件費を除く投入金額はアルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイでそれぞれ 103,040 ドル、142,645 ドル、38,272 ドル、40,896 ドルであった。

表 2　メルコスール側 4 カ国による投入（2006 年 9 月時点）

| 国 | 区分 | 内容 |
|---|---|---|
| アルゼンチン | 人員配置 | RET アドホックメンバー（15.0MM）<br>現地コーディネーター（12.0MM）（経費負担は JICA） |
| | 資機材 | 観光プロモーション資料作成 |
| | セミナー等 | FAM ツアー費用（一部負担） |
| | 出張旅費 | 本邦研修参加の旅費補助、JATA 旅行博参加の旅費 |
| | 運営管理 | 資料送付 |
| ブラジル | 人員配置 | RET アドホックメンバー（15.0MM）<br>現地コーディネーター（12.0MM）（経費負担は JICA）<br>JPMO 所長（6.0MM）（一部経費負担） |
| | 資機材 | 観光プロモーション資料 |
| | セミナー等 | FAM ツアー費用（一部負担） |
| | 出張旅費 | RET アドホック会合への参加<br>JATA 旅行博参加の旅費 |

| | | |
|---|---|---|
| | 運営管理 | 通信連絡費、資料送付等<br>JPMO 事務所派遣経費（一部負担） |
| パラグアイ | 人員配置 | RET アドホックメンバー（15.0MM）<br>現地コーディネーター（12.0MM）（経費負担は JICA）<br>JPMO 所長アシスタント（16.0MM）（経費負担は JICA） |
| | 資機材 | 観光プロモーション資料 |
| | セミナー等 | 国内セミナー・協議会実施、FAM ツアー費用（一部負担） |
| | 出張旅費 | RET アドホック会合への参加<br>JATA 旅行博参加の旅費 |
| | 運営管理 | 事務所運営、通信連絡費等 |
| ウルグアイ | 人員配置 | RET アドホックメンバー（15.0MM） |
| | 資機材 | 観光プロモーション資料作成<br>PMO 事務所設備・運営費用 |
| | セミナー等 | 国内セミナー実施、FAM ツアー費用（一部負担） |
| | 出張旅費 | RET アドホック会合への参加 |
| | 運営管理 | 通信連絡費等 |

（出所）各国の RET アドホックメンバー作成の資料をもとに作成。

表 2 の人員配置のうち、プロジェクトの実施主体である RET アドホックメンバーはプロジェクト専任の配置ではなく、所属機関の本来業務をこなした上でプロジェクト業務に従事している。現地コーディネーターはプロジェクト専属として、JICA 現地業務費により傭上されている。ウルグアイには現地コーディネーターは配置されていない。

なお、各国の予算プロセスについて確認したところ、以下のとおり説明があった。

- アルゼンチン：9 月の予算国会において審議・承認。観光振興関連は 3-4 項目の大枠で構成されている。2007 年度から海外プロモーション経費も観光省に移され、ブラジル観光公社 EMBRATUR のような形態となる予定。
- ブラジル：小分野ごとに計画に基づいて配分される。観光省予算には国際技術協力に関連する予算もあり（ブラジル国際協力庁 ABC 予算とは別）、その枠から割り当てることもある。JATA 世界旅行博にかかる経費などは EMBRATUR 予算からも支出。2007 年度は 2006 年度と同程度の予算が確保される予定。8/30 に国会において予算審議された。
- パラグアイ：観光省の観光振興関連予算から必要に応じて割り当てる。国会での予算審議は 6－7 月。
- ウルグアイ：予算は 5 ヵ年計画で作成される。現在は 2005 年 12 月から 2010 年 11 月の 5 カ年計画に基づいて予算執行している。毎年 9 月に報告、必要に応じて修正する。プロジェクト関連経費として、FAM ツアー、パンフレットなどを計上している。

3-2-1-2　活動実績

実施された活動の一覧は M/M の Annex4（添付資料４）のとおりである。

PO は 2005 年 9 月に作成されているが、プロジェクトメンバー間における記載内容の共通理解が必ずしもない（詳細は次節で述べる）。また、PO では活動実施時期が四半期単位で計画されているのみで、各国レベルでの活動計画はないため、計画に照らした厳密な進捗確認は困難である。

以下は、メルコスール側、日本側メンバーの認識による活動の遅れの状況と要因である。

- メルコスール側での官民連携協議会の実施（P0 の 1（1）b）

各国年間 2 回の協議会開催という計画に対して、ブラジル、パラグアイ及び日本では協議会が組織・開催されているが（ブラジルは既存の組織を活用）、ウルグアイではこれまで開催実績がなく[4]、アルゼンチンではこれまでに 2～3 回開かれた「記憶がある[5]」という状況であった。その理由としてはそれぞれ、民間セクターの競争があり連携しにくい、地理的に分散しているため、参加者の招集が難しいということであった。

- 日本での官民連携協議会の実施（P0 の 1（1）b）

2005 年 1 月以降、年間 2 回協議会を実施する予定であったが、2005 年 12 月に 1 回開催されたのみである。次期所長の派遣が 2006 年 1 月以降遅れていること、メルコスールに関する新規の観光情報が乏しいことから、協議会を召集できる状態にない[6]。

- メルコスール観光商品のコンセプトの作成（P0 の 2（2）a）

2005 年 3 月までに終了する予定であったが、まだ終了していない。原因として、民間セクターとの協議が遅れていること、メルコスール 4 カ国間での調整が滞っていること等があげられている[7]。

- 日本市場向け観光振興マスタープランの作成（P0 の 2（2）d）

計画では 2005 年 4 月から着手され、2006 年 3 月までに完成する予定であった。このマスタープランについては次のとおり、メルコスール側と日本側メンバーの間で内容・手順について認識が異なっており、プロジェクト共通認識によるマスタープランは完成していない。メルコスール側は、2006 年 1 月に JPMO所長により観光振興のマスタープランがまとめられたと認識していたが[8]、日本側関係者にはこれがマスタープランであると説明されていなかった[9]。日本側メンバーは、マスタープラン案を作成すべき JPMO所長後任の着任時期が見越せないため、この巻き返しのためにマスタープランの材料となる調査[10]を実施した。

- FAM ツアーの実施（P0 の 3（1）a）

2006 年 3 月に予定されていたFAMツアーの実施が 6 月に延期された。参加者の繁忙期、メルコスール側観光大臣会合開催等があり、日本側とメルコスール側で日程に関して事前調整が不足したことが原因である[11]。

---

[4] ウルグアイのRETアドホックメンバーへのヒアリング（2006 年 9 月 23 日）。
[5] アルゼンチンのRETアドホックメンバーへのヒアリング（2006 年 9 月 23 日）。
[6] JPMO（アシスタント、アシスタントアドバイザー）へのヒアリング（2006 年 9 月 15 日）。JICE（委託業務総括、補助）へのヒアリング（2006 年 9 月 15 日）。
[7] アルゼンチン、ウルグアイ、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング（2006 年 9 月 23 日）。
[8] 2006 年 1 月 13 日RETアドホック会合配布資料（Pre-proposal of Strategic initiatives for the next two years of Phase 1）。
[9] 合同評価協議中の日本側プロジェクト関係者の見解。2006 年 1 月 13 日のRETアドホック会合のうち、日本側関係者も参加したテレビ会議においては戦略案についての説明・議論はなされなかった
[10] 財団法人日本国際協力センター（2006 年）「メルコスール観光振興局マーケティング・プロモーション戦略の展開に向けて：メルコスールマーケティング・プロモーション調査」。調査委託先は財団法人日本交通公社。
[11] 一年度で 3 回実施の予定であったが、現在のJPMOの体制（人員 2 名）では最多でも 2 回の実施とすべきと

また、2006年3月に実施されたFAMツアーは当初、ブラジルとウルグアイを訪問する予定であったが、ウルグアイ側の調整が困難であり、ブラジルのみの訪問となった。ウルグアイ訪問は翌ツアーに延期となり、結果として、3カ国訪問のFAMツアーでは1カ国滞在の時間が短縮することとなった。

- ビジュアルアイデンティティーの実施（PDの3(2)a）

PDでは2005年4月に着手され、プロジェクト期間中に完成する予定となっている。2006年4月以降、メルコスール側で予算の見積りが難航している。発注候補業者からの提示金額が高く、その後の対応に進捗はない。

- メルコスール諸国の合同観光商品のためのガイドラインの作成（PDの4（1）e）

上述の観光振興マスタープラン同様、メルコスール側と日本側メンバーの間でガイドラインの内容・手順について認識が異なっており、プロジェクト共通認識のガイドラインは完成していない。JPMOでは、「FAMツアー」、「観光振興セミナー（JPMO主催）及びメルコスール官民連携協議会」、「ホームページ運営」「JATA世界旅行博」「広報パンフレットの作成」「広報資料の貸与・提供」がJICEおよびJPMOにより作成された。

- 新規市場向け観光商品開発における政府の民間セクター支援のガイドラインの作成（PDの4（2）b）

計画では2005年中の作成となっているが、メルコスール側でも日本側でもこれに関連する活動は実施されていない。前述のとおり、双方で協議会が計画どおりに開催されていないことが一因と考えられる。

- 中核人材に対する知識・経験の普及の機会の提供（PDの5（1）b）

計画では、プロジェクト期間中に10名以上の中核人材の育成することとなっており、RETアドホックメンバー等の本邦研修やJPMO派遣研修員の通常業務を指す[12]。RETアドホックメンバーの研修参加とJPMO所長アシスタントの派遣は計画どおりであるが、JPMO所長の後任の赴任が遅れている。「能力向上」を目的とした活動であるが、自分たちの観光振興に関する能力向上の必要性を感じていないRETアドホックメンバーもいる[13]。

- 中核人材の実務能力向上のためのパイロット活動の機会の提供（PDの5（1）b）

この活動もプロジェクト期間中に2,000名の人材を育成することを目標として、RETアドホックメンバーを中心とする帰国研修員が研修で得た知識を周囲と共有することになっている。現時点までにパラグアイ、ウルグアイ、ブラジルで計72名の観光業従事者に対してセミナーが実施されたが[14]、活動実施目標を到達するのは難しい状況である。

- 中核人材が得た知識・経験の普及（PDの5（2）a）

この活動は上述の活動（5（1）b）との違いがプロジェクトメンバー間で共有されておらず、進捗確認

---

いう意見もあった。JPMO及びJICEへのヒアリング。

[12] 活動内容の詳細についての説明文書はないが、このような理解でヒアリングを進めており、特に異論は出されていない。

[13] JICE、JICA専門家、メルコスール側RETアドホックメンバーへのヒアリング。

[14] パラグアイ、ウルグアイ、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

が不可能であった。

3-2-1-3　成果の達成状況

以下は成果 1～5 の達成状況である。

達成状況の確認については、プロジェクト開始時の PDM に記載されている成果とその指標を基に行った。しかしながら、PDM では成果の指標の多くは活動指標が重複して使われており、さらには数値のターゲットが設定されていない。このため、計画と比較した上で、成果の達成状況について厳密な判断を行なうことは不可能である。

また、PDM における達成の記載内容について日本側、メルコスール側の認識が異なっていることから（詳細は次節で述べる)、主にメルコスール側のプロジェクト関係者の認識（自己評価）による確認を一部加えた。

なお、PO では「成果指標」が設定されている。実際は大半が活動指標であるが、これらも一部参考とした。

（1）成果 1：　観光分野における（メルコスール）域内協力の枠組みが強化される（Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector.）

指標：　①メルコスールおよび日本におけるメルコスール観光振興事務所の計画

②官民連携協議会（Support committee）の開催数

指標①に関して、メルコスール側、日本側においてそれぞれ事務所運営の計画が作成されているが、これらについて必ずしも双方の全メンバーで内容が共有されていない。例えば、メルコスール側では、プロジェクト開始時のRETアドホック会合[15]にて、PMO及びJPMOの運営上の基準（業務内容、権限等）を確認したが、JPMOのメンバーの一部（所長アシスタント、業務委託先）は認識していなかった。他方、日本側でも、2005 年 3 月に外部業者への発注により日本事務所の基本計画案が作成された[16]。この計画案は、同年に派遣されたJPMO所長が英語翻訳版の内容を確認しているが[17]、RETアドホックメンバーとは共有されていなかった。

指標②に関しては、パラグアイ、ブラジルにおいて民間セクター（旅行代理店、ホテル業者等）との協議会がそれぞれ毎月、3 ヶ月ごとに定期開催されている。これらは本プロジェクトに特化して設立されたものではなく、既存の協議会を活用している[18]。ウルグアイ、アルゼンチンでは協議会の設立・開催はない。日本においては、2005 年 12 月に協議会が設立・開催された。

PO では 3 年間で 6 回以上の協議会開催が計画されている。これと比較すると、パラグアイ、ブラジルにおいてのみ計画どおりの開催状況となっている。

成果 1 の達成状況につき、メルコスール側の自己評価は、RETアドホック会合を定期的に開催し、議事録を作成していること、4 カ国共同でJATA旅行博等へ出展していることを根拠として、域内協力の枠組

[15] 2005 年 1 月 14 日RETアドホック会合資料。

[16] 株式会社ウニベルツール・財団法人日本交通公社（2005 年a）「JICAメルコスール観光振興東京事務所運営基本計画案」。

[17] JICEへのヒアリング。

[18] パラグアイ、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング（2006 年 9 月 22 日、23 日)。

みは強化されているということである[19]。

（2）成果2： 観光計画に関するメルコスールの能力が強化される（Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning.）

指標： ①市場分析の報告書

②観光振興のマスタープラン

指標①について、日本側は、2005年3月に外部発注により計画書を作成し、JPMO所長に英訳報告書を提出した[20]。他方、メルコスール側は、市場分析結果はJPMO所長がまとめた「戦略案」[21]に含まれていると認識している。

指標②については、メルコスール側はJPMO所長によって作成された観光振興の「戦略案」がマスタープランに相当すると認識していたが、日本側はこれがマスタープランであると認識していなかった[22]。

成果2の達成状況につき、メルコスール側としては、本プロジェクト開始前からの経験も含めて、4カ国共同でドイツにおける旅行博出展[23]を企画・実施していること、現在もベネズエラにおける旅行博への参加を準備中であることを根拠として、域内協力の枠組みは強化されているという認識である[24]。

（3）成果3： 観光マーケティングに関するメルコスールの能力が強化される（Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing.）

指標： ①アクセス人数の増加

②マーケティングのガイドラインおよびマニュアル

指標①について、JPMOが開設したメルコスール観光局のウェブサイトには15,114のアクセスがあった。また、旅行業者や一般旅行者からのJPMOへの問合せはそれぞれ659件、84件あった。POでの活動指標では、ウェブサイトへのアクセス数、旅行業者と一般旅行者からの問合せ件数がそれぞれ、3年間で2万件以上、年間200件以上となっており、予定通りの実施状況である。

指標②については、日本側で2006年3月にマーケティング戦略の展開に向けた調査が行われた[25]。RETアドホックメンバーはこの調査実施については事前に把握しておらず、今後内容確認を行う予定となっている。また、これまでJPMOおよびPMOにより提供された情報をもとに、雑誌等のメディアにメルコスールに関する記事39点が掲載されており、これも観光マーケティングによる成果と認識されている[26]。

---

[19] ウルグアイ、アルゼンチン、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

[20] 財団法人日本交通公社（2005年b）「JICAメルコスール観光振興局東京事務所運営にかかる基本計画：マーケティング＆プロモーション基本計画（2008年10万人計画）」。

[21] 2006年1月13日RETアドホック会合。

[22] 合同評価協議中の日本側メンバーの見解。

[23] 出展企業・団体数1万、訪問者14万を超え、「世界最大かつ最も重要なトラベル・ツーリズム・トレードフェア」として知られる。在日ドイツ商工会議所メッセ・ベルリン日本代表部ウェブサイト。ちなみに2006年JATA旅行博の出展企業・団体数、訪問者数はそれぞれ770、約10万人。JATA国際観光会議・世界旅行博ウェブサイト。

[24] ウルグアイ、アルゼンチン、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

[25] 財団法人日本国際協力センター（2006年）。報告書取り纏め（英語翻訳を含む）は2006年9月に完成し、中間評価協議時にRETアドホックメンバーに配布された。

[26] 合同評価協議中にメルコスール側、日本側メンバーで共通認識として確認された。

（4）成果4　　観光商品開発に関するメルコスールの能力が強化される（Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development.）

指標：　①開発された商品数の増加

②観光商品開発のガイドラインおよびマニュアル

指標①に関して、メルコスール側では各国の取組みとして、アルゼンチンの国内周遊モデルコースがそれぞれ20コース[27]、パラグアイ国内のモデル周遊コースが1コース提案されている。また、メルコスール全体の観光パンフレットでは4カ国計15コース提案されている[28]。ただし、これらの周遊コースは企画段階であり、商品として売り出されている状態ではない。日本側では、FAMツアーに参加した9社が既存の商品開発（パッケージ旅行等）を改良し、1社が新規に観光商品を開発している（添付資料6）。

指標②については、観光商品開発を目的としたFAMツアーの実施マニュアルがJICEおよびJPMOにより作成されている。しかしながら、メルコスール側、日本側の双方が共通で認識する観光商品開発のガイドラインおよびマニュアルは未作成である。

（5）成果5：　人材育成に関するメルコスールの能力が強化される（Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing.）

指標：　①中核人材が形成しているネットワーク

②日本人アドバイザーによるワークショップ参加者数

これまで延べ20人が「幹部招聘セミナー」または「メルコスール観光振興セミナー」に参加している。うち、RETアドホックメンバーは毎年参加しているため、実質は15人が研修に参加している。この他、研修員受入れのスキームにより、JPMO所長と所長アシスタントがそれぞれ1名派遣されている。

指標①について、RETアドホックメンバーはRETアドホック会合の定期開催やメールや電話による連絡を行っている。また、RETアドホックメンバー以外の帰国研修員の中には協議会へ参加したり[29]、日本市場に関するセミナーを開催したり（パラグアイ、ウルグアイ、ブラジルで計72名の観光業従事者に対してセミナーを実施）[30]、プロジェクトへの関わりを維持している。

指標②については、2005年のJATA旅行博の機会を利用して日本人有識者によるセミナーを10名のメルコスールの民間セクター従事者が受講している。POでの活動指標の目標値では、日本・メルコスールそれぞれで開催されるセミナーの参加者が2,000名以上となっており、大きな隔たりがある。

3-2-1-4　プロジェクト目標の達成見込み

2005年9月に実施された地域別研修でのプロジェクト協議においてプロジェクト目標の指標の定義について協議・合意したが[31]、その際に交わされた合意文書はRETアドホックメンバー署名によるもので、R/D署名者とは異なることから、PDMにある指標を基本とすることとした。

---

[27] アルゼンチン現地コーディネーターが作成（2006年6月のRETアドホック会合で報告）。

[28] メルコスール観光振興パンフレット（2006年9月、トラベルジャーナル社発行）。

[29] ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

[30] パラグアイ、ウルグアイ、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

[31] 2005年9月地域別研修時のM/M。

目標： ①観光分野においてメルコスール各国の域内協力が制度化され、観光振興のための集約的能力が強化される（To institutionalize regional collaboration among MERCOSUR state parties in the tourism sector and enhance collective capacity for tourism promotion.）
②日本市場においてメルコスールの拠点が設立され、新規市場への観光振興モデルが開発される（To establish a bridge-head of MERCOSUR in the Japanese tourism market and develop a model of tourism promotion in new market.）

指標： ①メルコスール観光振興局が公的機関として承認され［approval］、事務所運営のために必要な予算措置が行われる
（修正指標： 人員配置と予算措置を含むJPMO運営のためのガイドラインがメルコスール各国の観光大臣により承認される［be authorized］）
②新規市場に対する観光振興モデルとしてのガイドラインが承認される
（修正指標: 日本を含む新規市場における観光振興のための官民パートナーシップのためのガイドライン案が作成される）

プロジェクト目標達成の見込みを判断することは次の二つの理由から難しい。一つめは、3-2-1-3 で述べたように成果達成状況についての判断を現時点で行うことは難しく、よって、その結果としてのプロジェクト目標達成の見込みは難しい。二つめは、メルコスール側、日本側で目標とその指標に対する認識が若干異なっており（詳細は次節で述べる）、プロジェクト関係者による合同の判断は難しい。以下は指標に沿った現状の確認である。

指標①に関して、RETアドホックメンバーは、本プロジェクトの実施状況が良好であれば、メルコスール観光振興局は各国観光大臣により承認される可能性は高いと見込んでいる[32]。他方、日本側メンバーからは検討の材料となるJPMO運営計画案のようなものがないという指摘があった[33]。なお、RETアドホックメンバーが本評価調査の結果を次回メルコスール観光大臣会合にて（2006 年 10 月予定）報告する予定となっており、ここで各国大臣から何らかの方向性が示されることが期待されている[34]。

指標②の新規市場に対する観光振興モデルとしてのガイドラインは、現時点では作成されていない。

3-2-2 プロジェクトの実施プロセス（実施・運営体制、活動実施状況等）

3-2-2-1 プロジェクト実施体制に関する特徴

本プロジェクトはJICAが実施する他の技術協力プロジェクトと比較して、以下の点で特徴的である。

（1）JICA研修事業をベースとして形成された。

2001年度にアルゼンチンより日本人観光客誘致を目的とした観光分野の研修が要請された当時、メルコスールの枠組みによる観光商品への取組みが検討されていたことをふまえ、2003年2月にメルコスール加盟4カ国を対象とした「メルコスール観光振興地域特設研修」が実施された。この時点で既にプロジェクト化の構想があり[35]、PDM案が作成された。翌年度の2003年10月、第2回の「メルコスール観光

[32] 4カ国のRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[33] 合同評価に関する協議の中で出された日本側メンバーの見解。
[34] 4カ国のRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[35] 研修は「本邦地域特設研修を核とし、『日本人観光客誘致を可能とする観光振興』を目的とする対メルコス

振興研修」が開催され、研修の一環としてメルコスール合同で旅行博に出展し、プロジェクト計画についても協議された。

2003 年 12 月にプロジェクト実施の要請書が正式に提出された。2005 年 1 月のプロジェクト開始までの間にも第 3 回の「メルコスール観光振興研修」が行われた他、2 度の事前調査時に関係者間で協議が行われている。

（2）広域協力案件である。

本プロジェクトの実施機関はアルゼンチン観光庁、ブラジル観光省、パラグアイ観光庁、ウルグアイの観光スポーツ省である。プロジェクト事務所は 4 カ国の調整役であるウルグアイに設置されている。

民間セクターとの協議や観光商品開発等の活動は各国単位で行われるが、プロジェクトはメルコスールとしての観光振興であるため、4 カ国間での調整や共同作業が必要とされる。

（3）日本国内もプロジェクトの活動実施場所となっている。

本プロジェクトは広域案件であることに加えて、活動の大半が日本国内で実施されるという点でも特異である。観光マーケティングやプロモーションの活動の対象は日本の観光セクター従事者や旅行者であり、これらの活動は日本国内で実施されている。このため、活動の拠点となる事務所を日本にも設置し、ここにメルコスール側からの人員（JPMO 所長および所長アシスタント）が派遣されている。

プロジェクト期間中における日本事務所の運営については、外部組織（JICE）への業務委託契約に基づいて実施している[36]。JICAの通常の民間委託型技術協力プロジェクトはプロジェクト全体の業務実施の形を取るが、本プロジェクトは日本国内におけるプロジェクト活動や運営管理を委託している点が異なっている。

(4) プロジェクトの人員配置と予算がパイロット的に措置されている。

RETアドホックメンバー4 人は全員が観光振興関連省庁の職員であるが、2 名（ブラジル、パラグアイ）は国際観光振興に関連する部署に所属している一方、他 2 人（アルゼンチン、ウルグアイ）は観光振興の実務経験があるが、それぞれ観光大臣補佐官、省令部長[37]である。これら 4 人がRETアドホックグループを構成し、メルコスール側の活動を実施している。

RET アドホックメンバー以外のプロジェクト関係者に関しては、JPMO 初代所長は観光公社職員であったが、任期終了後は国内航空関連機関に異動となっている。次期所長予定者はブラジルの現地コーディネーターとしてプロジェクト活動に従事してきたが、観光省の職員ではない。また、現在派遣中の JPMO 所長アシスタントは観光学専攻の学生である。いずれの人材も観光省などの政府職員ではないが、本プロジェクトの業務を遂行する能力を有する者であり、プロジェクト終了後もメルコスールの観光振興の担い手となる人材として各国政府から推薦され、研修員受入の制度により人材育成を図っている。

予算については、RET や RET アドホックグループにはコモンバスケットのような共通資金はなく、いずれの国もプロジェクト向けの予算を確保してはいない。予算が必要になる際には各国それぞれが観光

---

ール技術協力プロジェクトの実施可能性を検討する機会」として位置付けられた。JICA中南米部（2003）「メルコスール観光振興プロジェクト形成調査報告書」

[36] JICAは当初よりメルコスール側に業務委託契約と委託先であるJICEの役割等について説明してきたが、2006年4月のRETアドホック会合でJICEの役割に対する疑問があげられている。

[37] ウルグアイRETアドホックメンバーは、ウルグアイRET代表も務めている。

関連予算から各国の予算手続きに従って活動経費を手当てしている。

ただし、プロジェクト形成時からRETアドホックメンバーの異動はなく、また予算措置もこれまで特に問題なく行われてきている。

3-2-2-2　プロジェクト活動の主要メンバー

本プロジェクトは日本市場を対象とした観光振興という性格から、メルコスール側における活動だけでなく、日本国内での活動も含まれる（図1）。

（1）活動実施におけるメルコスール側主要メンバー

メルコスール側の主要メンバーは、プロジェクト実施前からの帰国研修員で構成されるRETアドホックグループメンバーである。ブラジル、パラグアイ、ウルグアイ、アルゼンチン各国からの代表1名ずつで構成される。

RETアドホックグループで調整役を担当するのはウルグアイのメンバーであり[38]、プロジェクト全体の調整役として、「プロジェクトの活動実施と運営の全責任を負っている[39]」。この関係から、プロジェクト事務所（PMO）はウルグアイ観光省内に設置されている。メルコスール観光振興局本部としての位置付けである。また、JICA長期専門家がPMOアドバイザーとして、ウルグアイ観光省内に派遣されている。

RETアドホックメンバー以外には、ウルグアイ以外の国では各メンバーの補佐として現地コーディネーターが雇用されている（雇用経費は現地業務費として日本側が負担）。また、ブラジル以外の国ではJICAシニアボランティアが情報収集や商品開発の支援を実施している（プロジェクトの枠組み外[40]）。

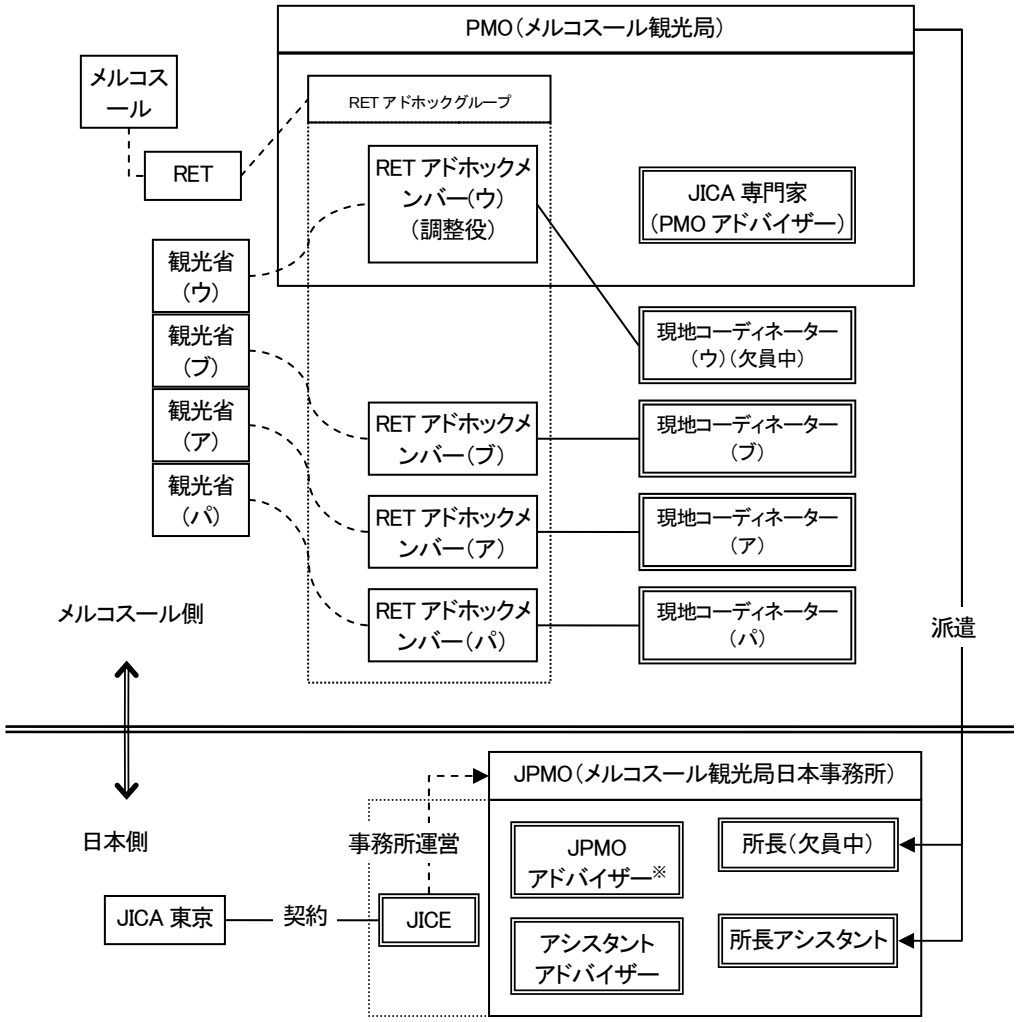
図1以外のメルコスール側関係者として、各国の観光分野の民間セクター従事者（旅行会社、ホテル等）が一部のプロジェクトの活動に協力している（FAMツアー参加者の受入れ、宿泊料割引等の便宜供与、参加者へのアンケート実施等）。

[38] 2003年6月、「対日メルコスール委員会」（RETアドホックグループの前身）で決定された。プロジェクト開始後も変更がない。

[39] プロジェクト実施協議記録。

[40] 観光分野のシニアボランティアの活用は、プロジェクトの枠組み外の投入となるが積極的に活用する旨がR/Dに記載されている。

図１　プロジェクト活動の主要メンバー




（注）二重囲みのメンバーの経費は日本側投入を表す。
※JPMO アドバイザーは、必要に応じて配置。
（出所）ヒアリング結果を基に作成。

（２）活動実施における日本側主要メンバー

PMOの日本事務所（JPMO）が東京都内に設置され、ここにメルコスール側から所長（欠員中）と所長アシスタントが派遣されている（費用負担はそれぞれ一部、全部日本側[41]）。彼らの業務実施カウンターパートとして、JPMOアドバイザー（2005 年度のみ）とアシスタントアドバイザーが雇用されている。

JICE は事務所運営の業務委託を JICA 東京より請けている。JPMO メンバーではないが、JPMO の活動計画や予算管理を行っており、日本におけるプロジェクト活動を実質的に管理している。

[41] JICAの研修員受入のスキームを利用している。

図１以外の日本側関係者としては、観光分野の民間セクター従事者（旅行会社、ホテル等）が一部のプロジェクトの活動に関与している（FAMツアーへの参加、日本市場に関する調査受託、調査への協力等）。

3-2-2-3　活動実施状況

（１）RETアドホック会合

RETアドホックグループは、各国のRETアドホックメンバーにより組織され、本プロジェクト実施を目的として形成されたもので、メルコスール執行機関である共同市場グループ（GMC）の観光分野の特別会議（RET）内に設立されたグループである（メルコスール機構は添付資料７）。RET で正式に承認されたのは2003年11月であるが、これ以前は「対日メルコスール委員会」として同様の会議が開催されていた。

RETアドホックグループの会合は、RETに合わせて2〜3ヶ月ごとに1〜3日間の日程で開催される他、必要に応じて追加で開催される[42]。開催場所は、RET開催場所であり、開催国が議事進行を担当する。開催国は4カ国が持ち回っている。

会議の準備や合議については、全体調整役のウルグアイメンバーが約15日前に他メンバーへ議事案を送付し、会議で集合した機会に全員一致で合議される（もしくはペンディングとして持ち越される）形を取っている[43]。日本側からの検討依頼事項はJPMOやJICA東京からPMOに事前に連絡されることになっている。

会議終了後は、議事進行担当国が議事録作成を担当することになっているが、ウルグアイ担当の作成は遅れ気味である[44]。また、JICA専門家が議事録日本語抄訳を作成し、公電としてJICA東京へ提出している[45]。これまでのRETアドホック会合の主な議事は添付資料８のとおりである。

（２）官民パートナーシップ

メルコスール側（アルゼンチン、ウルグアイ）、日本側双方において官民パートナーシップの活動に遅れが生じていることからわかるように（3-2-1-2）、観光振興における官民パートナーシップは容易でない。メルコスール側4カ国では、日本の国土交通省が管轄している組織化された資格や免許制度がなく、また民間セクターにも業界を統一する組織が存在しておらず、官が民を管理する、もしくは連携するのが難しい状況にある[46]。

3-2-2-4　プロジェクトの計画策定プロセスとメンバー間の理解

（１）計画作成・修正のプロセス

2005年9月に活動指標を含めたPOについて協議が行われた。参加者はJICA東京、RETアドホックメンバー、JPMO所長、JPMOアドバイザー、JICE担当者であり、JPMO所長アシスタントとアシスタントアドバイザーは出席しなかった。上述のように、PO中の語句が十分に確認されなかったのは、本邦研修中で作業時間が十分に取れなかったのが一因とされる[47]。POに基づいて各国でも活動計画が作成されることに

[42] RETアドホックグループ会合議事録。ウルグアイRETアドホックメンバー他へのヒアリング。
[43] RETアドホックグループ会合議事録（2004年5月4日付け）。
[44] 河合恒二（2006年9月）「メルコスール観光振興プロジェクト中間評価用資料」専門家作成資料。
[45] JICA長期専門家赴任（2005年12月）以前は、アルゼンチン事務所付けメルコスール広域企画調査員等により議事録が作成され、JICA東京に提出されていた。
[46] 河合恒二（2006年9月）。
[47] JICEへのヒアリング。ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

なっていたが[48]、現在まで作成されていない。

2006年1月のメルコスール側、日本側メンバーが参加したテレビ会議で、2005年の活動実績をふまえた2006年度の活動計画が任期終了直後のJPMO所長により提案されているが[49]、PDMやPOに沿った形では作成されていない。

（2）プロジェクトメンバー間の計画内容に関する理解

プロジェクトメンバー間で計画内容に関する理解の差異があった。

まず、プロジェクト目標の指標である「観光振興局が公式に承認される」ために、日本側メンバーおよびJICA東京は、プロジェクト活動の一環として観光振興局の運営ガイドラインやマニュアルが作成されてから、それが判断材料として各国の観光大臣に承認されるという理解でいたが[50]、RETアドホックメンバーは観光振興局の経費見積りや日本人観光客の増加見込みを各国の観光大臣に提示し、観光振興局の維持の了解が得られた後に詳細な運営計画を作成するという見解であった[51]。ガイドラインやマニュアルの成果品のイメージも双方で共通したものはなかった[52]。

次に、成果2～5の「メルコスールの能力向上」の対象は、日本側メンバーおよびJICA東京の概ねの理解では、RETアドホックメンバーとJPMO所長、所長アシスタントであるというものであった[53]。他方、RETアドホックメンバーは自分達に限らず、観光振興を担当する省庁と内容によっては民間セクター従事者も含むという理解であった[54]。

また、POで使われている語句や作業内容に関して必ずしも同様の理解がなかった。例えば、日本側メンバーは「観光振興マスタープラン作成」は、背景情報となる情報収集を調査したのみでマスタープランは作成されていないという理解であったが、RETアドホックメンバーは初代JPMO所長がブラジル帰国後にRETアドホックグループ会合で発表した報告書がマスタープランに該当するという理解でいた[55]。この他、ガイドライン、マニュアル、パイロットプロジェクト等についても作業結果のイメージが共通でないものが複数あった。

3-2-2-5　プロジェクトの運営

（1）意思決定システム

R/DではウルグアイのRETアドホックメンバーがプロジェクト活動の実施・運営の責任者と明記されている。PMOがRETアドホックグループの調整役としてメルコスール側の意見をまとめ、JPMOに活動の指示を出すことになっているが、JPMO側に活動実施の指針が出されてないことも多い[56]。RETアドホック会合でも、例えば、旅行博出展ブースに関する指示や要望は出されても、PDMやPOに沿った指針が出されてい

[48] 本邦研修参加者と各国のJICA事務所とのテレビ会議（2005年9月20日）議事録。
[49] 2006年1月13日RETアドホック会合資料。
[50] JPMO、JICEへのヒアリング。
[51] 合同評価の協議の中で出されたRETアドホックメンバーの見解。
[52] 合同評価協議の中で明らかになった。これまで活動指標で「ガイドラインとマニュアル」とされていたものは「ガイドライン」のみとなった。
[53] JPMO、JICEへのヒアリング。
[54] 各国のRETアドホックメンバーへのヒアリング。自分達は観光振興のプロであり、能力強化の対象ではないという意識もある。
[55] 2006年1月13日RETアドホック会合資料。メルコスール側が本報告書をマスタープランと認識していることを合同評価の協議の中で明らかになった。
[56] JPMO、JICEへのヒアリング。

ない。他のRETアドホックメンバーからも、プロジェクト全体の運営管理を行うためのPMOが機能していない点が指摘されている[57]。ウルグアイのRETアドホックメンバーは省内の本来業務が忙しく、PMO事務所にも立ち寄る時間が十分に取れていない[58]。現地コーディネーターを雇用するよう要望が出されているが[59]、不在のままである。

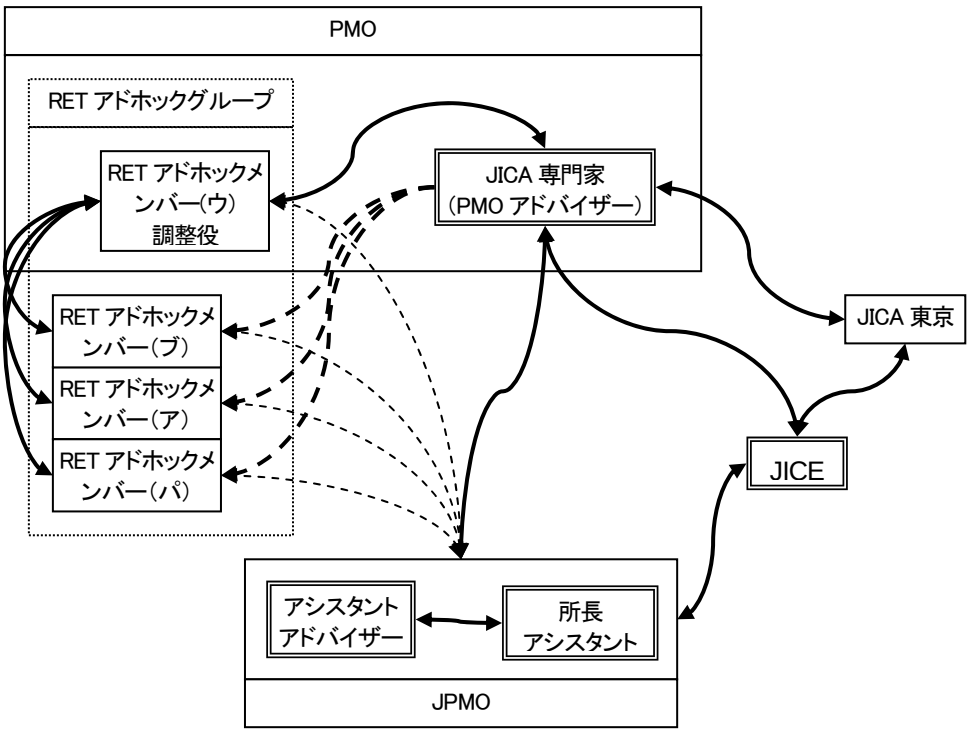
他方、JPMOの活動はJICEとJICAとの間で取交す業務委託契約に沿って実施されている。業務委託契約では、「業務の目的」として“本業務はプロジェクトの計画、実施主体であるメルコスール側カウンターパートが上述のプロジェクト目標を達成できるよう支援、指導するものとする”とあるが、PMOからの指示がない時やJPMO所長不在時の対応についての記載はないため、適切な時期に意思決定がなされず活動に遅れが生じることがあった[60]。プロジェクト成果品に関しても、JPMO所長や所長アシスタントなどが中心となって取りまとめることが想定されているが、JPMO所長の派遣目処が立たず、PMOからの指示もないため、JICEとJPMOがPOに沿ってマニュアルや調査報告作成などの一部作業を進めた。例えば、「マーケティング・プロモーション戦略のための調査」(2006 年 3 月)は 2005 年度の業務委託契約の一部として、JICAの承認を得た上で業務再委託により観光分野の調査機関がとりまとめたものである。これに対し、中間評価協議においてメルコスール側より、JICEからPMOに事前情報提供がなかったとの指摘があった。

（2）PMO、JPMO 間のコミュニケーション

上述の意思決定に関して同様、メルコスール側、日本側メンバーの全員がプロジェクトのコミュニケーション上に問題があるという認識を持っている。また、RET アドホックグループ会合でも懸案事項として度々議題となっている。現状では、プロジェクト間の情報共有は図 2 のようになっている。

[57] パラグアイ、ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[58] ウルグアイのRETアドホックメンバーがプロジェクトに費やす時間は 10%程度。JICA専門家へのヒアリング。
[59] 2006 年 1 月のRETアドホック会合でも議事に上がっている他、2005 年 9 月の運営指導調査派遣時にもウルグアイ観光スポーツ省への依頼事項とされていた。
[60] 2005 年 9 月の地域別研修において、決定事項は 3 日間以内に結論を出すことが合意されたが、遵守されないことが多い。

図２　プロジェクト間の情報伝達の現状




(注)矢印の破線は実線に比較して頻度の低いやり取り。
(出所)ヒアリング結果を基に作成。

主な問題として次の３つが挙げられている。①メルコスール側、日本側それぞれ相手側での活動進捗が把握できない。②必要な情報が必要な期日までに相手側から得られない。③相手側からの情報がその都度、違う経路で送られてくる。これらの結果として、活動の遅れが生じている。

コミュニケーションの方法は決まったものがなく、その都度、内容に応じて経路が異なるため、双方に混乱が生じている。この問題は、特にJPMO所長が欠員となってから深刻となっている[61]。また、メルコスール側を総括するPMOであるウルグアイのRETアドホックメンバーの時間不足も一因として指摘されている[62]。

（３）モニタリング

PDM や PO に基づいた活動進捗および成果管理は行われていないが、FAM ツアーや日本国内でのプロモーション活動が実施された際は、JPMO 所長アシスタントが記録を作成し、PMO に報告している。

JPMO事務所運営・活動実施の業務委託を受けているJICEは、JICA東京に対して四半期および年度末に活動報告書を提出している。業務計画や報告はPDMおよびPOの活動順に記載されているが、POで設定した各活動の時期や数値目標に沿った進捗状況の確認となっておらず、モニタリングに基づいた軌道修正が行われていない。

[61] JPMO所長不在の間、メルコスール側はJPMO所長アシスタントをPMOとの同等の連絡相手とは見なさず、専門家を経由した連絡となっている。JICE、JPMOへのヒアリング。
[62] ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

3-2-2-6　外部要因

経営再建中のブラジルの航空会社バリグが 2004 年の 1 月の「名古屋－リオデジャネイロ線」運行中止に続いて、2006 年 1 月に「東京－リオデジャネイロ線」の運行を中止した。これにより、南米への移動に時間・費用面の負担が増加している。また、同社は 2006 年 7 月に破産宣告をした結果、メルコスール域内でも多くの路線が消失している[63]。これらの要因は日本からメルコスールへの観光客減少に繋がりうるものである。

3-3　評価 5 項目による評価結果

3-3-1　評価 5 項目による判断

3-3-1-1　妥当性

妥当性はプロジェクト開始以降変わらず高いと判断する。その理由は以下のとおり。

（1）メルコスール側 4 カ国の観光開発は政策的に重要視されている。

- アルゼンチンの観光令（国家法令 25.997 号）において、観光開発は国家政策の一部であり、インバウンド観光客受け入れは優先的に考慮されるものと位置付けられ、国家発展のために必須で戦略的な社会経済的活動であるとされる[64]。現政権においても、歳入源の確保、雇用の確保、地方の発展促進という観点から観光分野は重視されている[65]。
- ブラジルの「国家観光計画 2003-2007」では、観光業は多様な観光資源をもって雇用の創出、外貨の獲得、地域間格差の是正および所得の再分配に対応するものとされている[66]。また、観光省が作成した国際観光マーケティング計画では、調査・分析の結果、観光プロモーションの優先地域（国）が 7 地域（23 カ国）選定され、日本もこの中に含まれている[67]。
- パラグアイの観光令（国家法令 2.323 号）では、観光開発は国家発展の要素であり、文化・商業交流や他国・他地域との統合にも結び付くと記されている[68]。
- ウルグアイでは観光業は農牧業と並んで国家の基幹産業であり、重要であるとされる[69]。
- メルコスールには観光セクターの開発政策はないが、特別会議のひとつとして観光特別会議（RET）が設けられていることから、観光セクターは重要視されていると言える[70]。

（2）日本の対メルコスール援助政策と整合する。

- メルコスールの観光振興政策は国家の経済成長を目指すものである。ODAを通じた経済改革支援はODA大綱の重点課題の一つである「持続的成長の観点」から意義がある[71]。

---

[63] ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[64] Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2004). “Ley Nacional de Turismo: No. 25.997.”
[65] アルゼンチンのRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[66] Ministry of Tourism. (2003). “National Tourism Plan.”
[67] Ministerio do Turismo. “Plano Acuarela: Marketing Turistico Internacional do Brasil.”
[68] Congreso de la Nación Parguaya. “Ley Nacional de Turismo: No. 2.323.”
[69] ウルグアイのRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[70] ウルグアイのRETアドホックメンバーへのヒアリング。
[71] 外務省（2005a）「政府開発援助に関する中期政策」。

- 中南米地域に対するODA基本方針の一つは、複数国を対象とした人材育成・技術移転等のための広域的支援の推進となっており、これは本プロジェクトが目指す域内協力の枠組み強化による観光振興という目標と合致する。また、ブラジルの相対的な技術水準の高さを活用して中南米諸国に対する支援と、地域安定化および地域間格差の是正のため、メルコスール各国の共通課題に対する広域協力の推進もODAの基本方針とされている[72]。
- JICAの4カ国に対する援助重点分野に観光開発は含まれていない。しかしながら、これらの国々が経済成長を目指して域内協力の枠組み強化を通じて観光振興を促進することはJICAの援助方針に合致する。アルゼンチンに対する事業計画では経済開発とメルコスール協力が援助重点分野となっている[73]。ブラジルに対しては、援助重点分野の一つが三角協力の推進（南南協力支援）であり、この中でメルコスール関連事業が位置付けられている[74]。

（3）観光振興において、域内協力と官民パートナーシップという戦略は効果的である。

- 国家の持続的成長のためには民間セクターの主導的な役割と国際経済連携が鍵とされ、このための具体的取組みとして、民間セクターの参入を図る官民パートナーシップの構築や、国を跨ぐ諸制度の整備や人材の育成が掲げられている[75]。
- ウルグアイの観光令においても、観光分野の総合的、持続的発展のために経済セクターとの協調が必要であるとされている[76]。

3-3-1-2　有効性

現時点で有効性について判断することはできない。

プロジェクト開始後1年半が経過したのみであり、現時点では成果の発現について実績を確認することは難しい。このため、成果によるプロジェクト目標達成の見込みを行うことは難しい。

プロジェクトの計画の組立てから、成果が発現すればプロジェクト目標の達成に結び付くと考えられる。よって今後、プロジェクトの活動が計画通りに実施されて成果が発現すれば、有効性があると見込まれる。ただし、観光に関する移動手段の確保等の外部条件が計画の論理に影響する、大きな不安材料とならないことが必要である。

3-3-1-3　効率性

現時点では成果の発現について確認することは難しいため、効率性の検証は難しいが、以下の要因から総合的に判断すると効率性は低いと言える。

（1）これまでの人員配置や活動経費の投入の内容は各々適切であり、所与の条件下で最も経済的なものが選択されている[77]。

---

[72] 外務省（2005b）「政府開発援助（ODA）国別データブック2005」。以下よりダウンロード。
[73] JICAアルゼンチン事務所（2006）「JICA国別事業実施計画」。
[74] JICAブラジ事務所（2006）「JICA国別事業実施計画」。
[75] 外務省（2005a）「政府開発援助に関する中期政策」。
[76] Congreso de la Nación Parguaya. “Ley Nacional de Turismo: No. 2.323.”
[77] これまでの投入活用状況を鑑みて、合同評価の協議の中で出された日本側、メルコスール側メンバーの合同見解として判断された。

（2）プロジェクトの運営管理上の主要メンバーが時宜に配置されなかった。

- JPMO所長はプロジェクト開始半年後（PMO設立 3 ヶ月後）の 2005 年 4 月に着任し、7月に一時帰国した後、12 月に離任した。その後、次期所長は現在まで派遣されていない。
- PMO アドバイザーである JICA 専門家はプロジェクト開始の約 1 年後に派遣された。

（3）JPMO 経費における観光プロモーション経費の割合が不十分である（この点はメルコスール側メンバーの見解であり、日本側メンバーは日本における業務実施契約上、正当な割合であるとの認識である）。

- 2006 年度の業務委託契約金額（JPMOの運営経費）は約 5,200 万円と計上されており、このうち観光マーケティングやプロモーション活動は約 2,200 万円（約 43%）である[78]。
- 観光マーケティングやプロモーション活動経費以外は、JICE 業務実施における管理費を含む人件費、事務所運営費（賃料、通信連絡費等）、官民連携協議会開催経費の支出予定となっている。

（4）投入の意図がプロジェクトのメンバー間で合意されていないものがあった。

- プロジェクトの成果品の案となるものとして日本側で実施された調査の一部に、RET アドホックメンバーが事前に認識していないものがあった。
- 本邦研修「観光振興セミナー」における研修について、研修の意図が必ずしもRETアドホックメンバーに理解されていないもの[79]、過去の研修内容と重複する部分があった。

（5）今後の懸念事項として、投入が成果に十分に反映されるよう、活動の進め方について再検討が求められる。

- プロジェクトはメルコスールの観光振興に関する能力強化を目指している。能力強化の対象は観光振興に関連する省庁職員や観光セクターの民間業者である。現在までの活動では、RET アドホックメンバーや一部の民間業者が本邦研修に参加している他、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイでは帰国研修員が民間業者を対象とした関連セミナーを実施している。
- 観光振興に関連省庁・部署の職員への効果波及については、帰国研修員が本邦研修を含むプロジェクト活動について省庁内で報告をしているのみである。今後、関連省庁・部署へのプロジェクトの成果を普及させる活動が実施されない限り、プロジェクトの投入が限られた人数の個人の能力強化に留まる可能性がある。

3-3-1-4　インパクト

現時点でインパクトについて判断することは難しい。

正のインパクトの一つは上位目標であるメルコスールへの日本人観光客の増加である。ブラジルとパラグアイへの日本人観光客はプロジェクト開始以降、増加傾向にあるが[80]、プロジェクト開始後 1 年半

[78] 業務委託契約のうち、マーケティングプロモーション活動経費分（協議会、事務所運営費、業務人件費、管理費を除く）。

[79] 例えば、他国の観光振興局で日本国内業務を一括民間委託にて行っている例も含めて紹介される講義があった。日本側の意図としては運営形態の一例として示したものであったが、メルコスール側の研修参加者は自分達の参考にならないという理解であった。合同評価協議時でメルコスール側から出された意見。

[80] ブラジルの観光客増加はRETアドホックメンバーの自己申告。パラグアイへの日本人観光客は 2005 年 2,836 名、2006 年は 8 月現在 2,177 名であった。2005 年 1～8 月の日本人観光客数は 1,840 名であったことと比較す

であり、活動も全ては実施されていないことから、これをプロジェクト実施の効果として判断するのは大変難しい。

プロジェクトの計画の組立てから、活動が予定通り実施され、成果とプロジェクト目標が達成すれば上位目標の達成に結び付く、つまり、効果的な観光プロモーションにより観光客数が増加すると考えられるが、このためには、外部条件である治安確保が不安材料とならないこと、また、時間と費用面で便利な路線が運航中止とならないこと等が必要である。

現時点では、負のインパクトは確認されていない。

3-3-1-5　自立発展性

現時点で自立発展性について判断することは難しい。

ただし、現状のうち次の3点は自立発展性を高める要因として明るい材料と言える。

（1）プロジェクト開始後、RETアドホックメンバーに変更がない。ウルグアイではプロジェクト開始後に政権交代があったが、RETアドホックメンバーの観光省内での異動はなく、RETアドホックメンバーの変更もなかった。また、ブラジルでも現在、政権交代の時期にあるが、RETアドホックメンバーに変更はない見込みである[81]。

（2）メルコスール側4カ国では、本プロジェクトに支出を限定した予算が予め割り当てられていない。RETアドホックグループ会合への出張旅費も含めて活動経費はその都度、支出目的に応じて観光省庁内の該当する費目から支出されている。こういった状況であっても、これまで活動経費の捻出に関する問題はなかった。

（3）観光開発は国家歳入源であり、観光客の誘致という目標は関連省庁にとってほぼ不変の目標である。

3-3-2　結論

評価設問をふまえ、評価5項目による判断にプロジェクトの実績・実施プロセスを加味し、以下を評価の結論とする。

（1）プロジェクトは目標の達成に向けた軌道上で進められているが、活動の進捗に遅れが見られ、成果の発現も想定した程度には至っていない。効果的な活動実施の阻害要因として次の2つが挙げられる。

- 観光プロモーションに十分な経費が費やされていない。なお、この要因および背景については効率性の判断でも述べたとおり（3-3-1-3）、メルコスール側メンバーは、JPMO管理経費が観光プロモーション活動経費の割合を小さくしているという認識を持っているが、日本側メンバーは共通した認識を持っていない。
- メルコスール側、日本側間で情報共有が十分に行われていない。相互不理解が成果に繋がる活

---

ると、2006年の観光客数が前年を上回る見込みが高い。ただし、パラグアイについては、2006年が移民70周年であったので「観光目的の観光客」よりも「親族・知人訪問目的の入国者」である可能性が高い。

[81] ブラジルのRETアドホックメンバーへのヒアリング。

動実施を阻害している他、上記のような認識のずれを生じさせている。

（2）プロジェクトの残りの期間では、プロジェクト終了後の効果の継続を意識した出口戦略が以下のとおり必要となる。

- プロジェクト目標はメルコスール観光振興の制度構築である。そのためには、観光振興ガイドラインの中で、日本における観光振興局の機能やメルコスール側からの遠隔運営について十分に取り纏めることが必須である。このガイドラインの内容や作成方法に関してメルコスール側、日本側で共通認識を持つことが不可欠である。
- 上記のガイドラインが作成され、メルコスール側で承認を得て活用されることにより、今後 RET アドホックメンバーの変更があっても大きな影響を受けない。また、効果の継続性を高めるためには、プロジェクトの活動が観光振興の関連省庁に組織的に根付くような活動が必要である。
- 出口戦略の司令塔となる PMO の機能強化、PMO の指示による JPMO の機能強化が必要である。そのためには、活動実施の大きな阻害要因となっている、メルコスール側、日本側間のコミュニケーションの問題を改善することが鍵となる。

# 第４章　今後の計画

## 4-1　今後必要となる取組み

評価調査結果をふまえ、今後は以下の対応が必要である。

（１）活動の遅れに大きく影響している、メルコスール側、日本側間のコミュニケーションの問題を解決するため、今後の両者の連絡体制を以下のとおりとする。

- PMO（RET アドホックグループ総括コーディネーター）はメルコスール側の活動進捗について、JPMO 所長に毎月、（電子メールで）報告する。
- JPMO 所長は日本側の活動進捗について、毎週 PMO に（電子メールで）で報告をし、その確認を電話でも行う。
- JPMO 所長欠員中は、JPMO 所長アシスタントが所長の役割を担う。
- RETアドホックグループ会合が開催された後､議事録がPMOと在日本の各国大使館へ送信される。これを受けて、JPMO は各大使館の担当者とのフォローアップ会合を設ける。
- JICA 東京は、2007 年度のプロジェクト予算のうち、プロモーションおよびマーケティング活動予算を PMO に連絡する。これに基づいて PMO は 2007 年度のプロモーションおよびマーケティング活動を計画し、JICA 東京と協議する。

（２）JPMO と PMO のマネジメント機能を強化するため、以下の取組みを実施する。

- 欠員中の JPMO 所長を可及的速やかに派遣する。メルコスール側は派遣手続きを進める努力を継続する。
- JPMO 所長アシスタントについて、PMO は現アシスタントの派遣期間が終了する前の 2007 年１月までに後任を選定し、JPMO へ派遣する。
- PMO の強化のために、ウルグアイは現地コーディネーターを可及的速やかに雇用するよう努める。

（３）観光プロモーションの仕組みを制度化するために（組織に定着させるために)、プロジェクトで蓄積されたノウハウを、プロジェクトの中核人材に留まることなく、PMO、JPMO、観光振興関連の省庁にも伝える。そのために、中核人材がプロジェクト期間中に、ガイドラインやマニュアルとしてそのノウハウを取り纏める。

## 4-2　PDM と PO の修正

PO にある活動内容に関して、これまでメンバー間で共通の理解が十分でなかったことや活動進捗に遅れが出ていることを省みて、改めて活動の個々を見直し、必要に応じて表現を修正するとともに、残りの期間での実施可能性を考慮して PO の修正を行った（添付資料４の M/M の Annex6)。検討の結果、実施を見送った活動項目は以下のとおりである。

２（２）a：メルコスール観光商品のコンセプトを構築する。
２（２）b：観光振興の戦略や計画を作成する（商品開発、マーケティング、資源動員など)。
２（２）c：プロジェクトの実績を評価する。
４（１）a：メルコスール商品開発のコンセプトをメンバー国共同で策定する。
４（１）c：短期および中長期的視点から、メルコスール共同の観光商品を開発するためにパイロット

事業を策定し、実施する。

４（１）e：メルコスール各国政府による共同の観光商品開発に関するガイドラインを作成する。

４（２）a：民間業界による商品開発を促進する。

４（２）b：新規市場に向けた民間による観光商品開発に対する政府の支援措置についてのガイドラインを作成する。

５（２）a：メルコスールのサービス従事者を対象に研修コースを実施する。

PDM に関しては、成果の指標の大半は活動指標であること、また、数値のターゲットが設定されていないこともあり、修正の必要性が認識されたが、本評価調査の協議中には作業の時間が十分になかった。よって、今次協議においては、PO の修正に対応して、成果４における指標（「②観光商品開発に関するガイドライン・マニュアル）を削除)、及び成果 5 における指標（「②日本人アドバイザーによるワークショップ参加者」を「ワークショップ参加者」とした）の修正に留め、指標の改訂作業は次回の RET アドホック会合以降に作業されることとなった。

添付資料１

# メルコスール観光振興プロジェクト中間評価日程

| 日時 | | 日程 |
|---|---|---|
| 19-Sep | 火 | 「メルコスール観光振興セミナー」研修員来日 |
| 20-Sep | 水 | オリエンテーション |
| | | 東京国際センター所長 |
| | | プログラムオリエンテーション |
| | | プロジェクト協議<br>中間評価の手法説明<br>投入・活動実績報告(メルコスール・日本) |
| 21-Sep | 木 | 講義(日本における観光商品開発) |
| | | プロジェクト協議（中間評価） |
| | | JATA 世界旅行博準備 |
| 22-Sep | 金 | JATA 世界旅行博 |
| 23-Sep | 土 | 同上 |
| 24-Sep | 日 | 同上 |
| 25-Sep | 月 | 講義（日本における政府観光局の事例） |
| | | 講義（研修旅行のレビュー） |
| 26-Sep | 火 | プロジェクト協議（中間評価） |
| 27-Sep | 水 | プロジェクト協議(中間評価) |
| 28-Sep | 木 | プロジェクト協議(中間評価) |
| | | 協議議事録（M/M）案作成 |
| 29-Sep | 金 | 協議議事録（M/M）協議 |
| | | 協議議事録（M/M）署名 |
| 30-Sep | 土 | 「メルコスール観光振興セミナー」研修員離日 |

添付資料２

面談者リスト

メルコスール加盟各国在京大使館

アルゼンチン大使館

| | |
|---|---|
| Jorge A. Osella | Minister |

ブラジル大使館

| | |
|---|---|
| Carla Barroso Carneiro | First Secretary |
| Margarete Mitico Takehara | Trade Officer, Trade Promotion Section |

パラグアイ大使館

| | |
|---|---|
| Mirko Soto-Sapriza | First Secretary |

ウルグアイ大使館

| | |
|---|---|
| Keiko Nakao | In charge of Archives |
| Megumi Navarrete | Administrative staff |

メルコスール観光振興プロジェクト国内支援委員会

| | |
|---|---|
| 渡辺　淳二 | 社団法人日本海外ツアーオペレーター協会理事 |
| 原山　進 | 社団法人　海外運輸協力協会　観光開発研究所次長 |
| 藤井　千晶 | アルゼンチン航空日本支所　支社長 |

# 添付資料 3

評価グリッド（評価調査の項目と情報収集源）

| SN | | 評価設問 | | 情報源 | | | | | | | データ収集方法 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 大項目 | 小項目 | アドホック | PMO | 専門家 | JPMO | JICE | JICA | その他 | |
| 1 | A1 | 投入実績 | 日本側（JICA）によりどのような投入がされたか | | | | | | 0 | | 資料レビュー |
| 2 | A2 | | メルコスール側（PMO）によりどのような投入がされたか | | 0 | 0 | | | | | 聞取り |
| 3 | A3 | | メルコスール各国側によりどのような投入がされたか | 0 | | | | | | | 資料レビュー |
| 4 | A4 | 活動実績 | どの活動が実施されたか（実施されなかった活動はあるか） | | | 0 | 0 | | 0 | | 資料レビュー、聞取り |
| 7 | A7 | 成果１の達成度（メルコスール加盟国間の協調活動の促進） | メルコスール各国における官民連携協議会の開催数 | 0 | | | | | | | 資料レビュー、聞取り |
| 9 | A9 | | RET adhoc 会合の議事内容 | | | 0 | | | 0 | | 資料レビュー、聞取り |
| 11 | A11 | 成果２の達成度（メルコスールの観光振興能力の向上） | 市場調査が適切に行われたか | | 0 | | 0 | | | | 資料レビュー |
| 12 | A12 | | 観光振興のマスタープラン案が適切に作成されたか | | | | 0 | | | | 資料レビュー |
| 13 | A13 | 成果３の達成度（メルコスールのマーケティング能力の開発） | JPMO/PMO に対する問い合わせの数 | | 0 | 0 | 0 | | | | 資料レビューまたは聞取り |
| 15 | A15 | | ホームページへのアクセス数 | | | | 0 | | | | 資料レビュー |
| 16 | A16 | | マーケティングのガイドライン・マニュアルの内容 | | | | 0 | | | | 資料レビュー |
| 17 | A17 | 成果４の達成度（メルコスールの商品開発能力の開発） | 開発された観光商品数 | | 0 | | 0 | | | | 資料レビュー、聞取り |
| 19 | A19 | | 商品開発のガイドライン | | | | 0 | | | | 資料レビュー |
| 20 | A20 | | 民間セクターにより開発された観光商品の内容 | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 22 | A22 | 成果５の達成度（メルコスールの観光セクターにおける人材開発） | 養成された中核人材の数 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | 聞取り |
| 26 | A26 | | 養成された中核人材はどのようにネットワークを構築しているか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 27 | A27 | プロジェクト目標の達成度（メルコスール域内協力による、新市場対象の観光振興モデルの開発） | JPMO 運営ガイドラインがメルコスール各国の大臣により承認される見込みはあるか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 29 | A29 | | 新市場の観光振興に関するガイドラインが作成される見込みはあるか | | | | 0 | | | 0 | 聞取り |
| 31 | P1 | 活動の進捗状況 | 活動の進捗状況 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 資料レビュー、聞取り |
| 36 | P6 | | 活動の阻害要因 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 40 | P10 | プロジェクト関係者の認識 | メルコスール側のプロジェクトに対する認識 | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 42 | P12 | | 日本側のプロジェクトに対する認識 | | | | 0 | 0 | | | 聞取り、資料レビュー |
| 46 | P16 | プロジェクトのマネジメント体制 | プロジェクト内外のコミュニケーション（情報伝達・共有システム） | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | | 聞取り |
| 51 | P21 | | 意思決定システム | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | | 聞取り |
| 55 | P25 | メルコスール側実施体制 | カウンターパート（RET Adhoc メンバー）は適切に配置されているか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 57 | P27 | | JPMO スタッフ（所長、アシスタント、研修員）は適切に配置されているか | 0 | | 0 | | 0 | | | 聞取り |
| 60 | P30 | | 上部組織（RET、各国実施担当機関）のプロジェクトに対する認識は高いか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 62 | P32 | | メルコスール側において官民の連携はどのように取られているか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 64 | P34 | | 予算措置・執行は適切に行われているか | 0 | | 0 | | | | | 聞取り |
| 66 | P36 | 日本側体制 | 官民の連携はどのように取られているか | | | | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 68 | P38 | | 各国外務省、大使館等との連携・調整はどのように行われているか | | | | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 70 | P40 | | PMO アドバイザーは適切に配置されているか | 0 | | | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 73 | P43 | 日本側体制 | 予算措置・執行は適切に行われているか | | | 0 | 0 | 0 | | | 聞取り |

| SN | | 評価設問 | | 情報源 | | | | | | | データ収集方法 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 大項目 | 小項目 | アドホック | PMO | 専門家 | JPMO | JICE | JICA | その他 | |
| 76 | R1 | プロジェクトで目指す目標のメ側政策との整合性(政策上の優先度) | 観光振興分野における域内協力はメルコスールの開発政策に合致しているか | | | | | | | 0 | 資料レビュー |
| 77 | R2 | | 観光振興はメルコスールの開発政策に合致しているか | | | | | | | 0 | 資料レビュー |
| 78 | R3 | | 観光振興はメルコスール4カ国の政策に合致しているか | | | | | | | 0 | 資料レビュー |
| 79 | R4 | | 観光分野における日本を含む新規市場の優先度は高いか | | | | | | | 0 | 資料レビュー |
| 80 | R5 | プロジェクトで目指す目標の日本側の政策との整合性(政策上の優先度) | メルコスールの観光振興支援は日本の援助政策に合致しているか | | | | | | 0 | 0 | 資料レビュー |
| 82 | R7 | プロジェクトで目指す目標はターゲットグループのニーズに沿ったものか | 域内協力による観光振興はメルコスール側の民間セクターのニーズに合致しているか | | | | | | | 0 | 聞取り |
| 84 | R9 | | メルコスール観光振興は日本人観光客のニーズに合致しているか(他地域との比較) | | | | | | | 0 | 聞取り |
| 85 | R10 | プロジェクトのアプローチは適切か | 広域協力、本邦での活動主体、官民連携というアプローチは適切か、利点が活かされているか | | | | | | 0 | | 資料レビュー |
| 86 | R11 | | 広域協力、本邦での活動主体、官民連携というアプローチは適切か(利点が活かされているか、汎用性のあるものか) | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 90 | R15 | | 観光分野における他プログラム(メルコスール自前、他ドナー)と協調されているか | 0 | 0 | 0 | | | | | 資料レビュー、聞取り |
| 94 | R19 | | 域内協力による観光振興分野において日本の技術的優位性はあるか | 0 | 0 | | | | | | 聞取り |
| 96 | E1 | プロジェクト目標の達成見込み | - | - | | | | | | | - |
| 98 | E3 | 成果の産出状況(成果1～5) | - | - | | | | | | | - |
| 99 | E4 | 投入・活動の実績 | - | - | | | | | | | - |
| 100 | E5 | | - | - | | | | | | | - |
| 101 | E6 | プロジェクト目標と成果の因果関係 | 投入、活動、成果から見て、プロジェクト達成見込みはあるか | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | 資料レビュー、聞取り |
| 107 | E12 | プロジェクト目標達成の阻害要因 | 域内協力による観光振興を阻害する要因はあるか | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | | 聞取り、資料レビュー |
| 113 | E21 | 成果の産出状況(成果1～5) | - | - | | | | | | | - |
| 114 | E22 | 投入・活動の実績 | 投入実績 | - | | | | | | | - |
| 115 | E23 | | 活動実績・実施状況 | - | | | | | | | - |
| 116 | E24 | 成果と投入・活動の因果関係 | 現状の成果を産出するために適切な投入、活動であったか | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | 資料レビュー、聞取り |
| 121 | E29 | | 投入、活動から見て十分に成果が産出されているか | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | | 聞取り |
| 125 | E213 | | 他のプロジェクトと比べての費用対成果産出はどうか | | | | | | 0 | | 資料レビュー |
| 126 | E214 | 成果産出の阻害要因 | 各成果を産出する阻害要因はあるか | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 資料レビュー、聞取り |
| 133 | I1 | 上位目標の達成見込み | 成果、プロジェクト目標の達成状況から見て、日本人観光客増加の見込みはあるか | 0 | | 0 | 0 | | | | 資料レビュー、聞取り |
| 137 | I5 | | 日本人の渡航の阻害となる要因はあるか | 0 | | | 0 | | | 0 | 聞取り |
| 141 | I9 | | 成果、プロジェクト目標の達成状況から見て、日本以外の新市場へのメルコスール観光振興は見込まれるか | 0 | | 0 | 0 | | | 0 | 資料レビュー |
| 145 | I13 | | メルコスール側は日本以外の新市場への観光振興も検討しているか | | | | 0 | | | | 聞取り |
| 146 | I14 | 上位目標以外のインパクト | 観光客増加、他市場への観光振興以外に生じているインパクトはあるか(+、-) | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | 聞取り |
| 150 | S1 | プロジェクトが意図する効果は協力期間終了後も継続するか:政策: | 日本を含む新市場を対象とした観光振興はメルコスールの長期計画と合致するか | 0 | | | 0 | | | | 資料レビュー、聞取り |
| 154 | S5 | 制度・組織: | メルコスールRETにおいてadhocグループは継続する見込みか | 0 | | | 0 | | | | 聞取り |
| 156 | S7 | | 現在のPMO、JPMOの予算、人員体制の継続の見込みはあるか | 0 | | | 0 | | | | 聞取り |

# MINUTES OF MEETING
# BETWEEN THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE MERCOSUR STATES PARTIES ON THE TECHNICAL COOPERATION FOR THE MERCOSUR TOURISM PROMOTION PROJECT

On the occasion of the MERCOSUR Tourism Promotion Seminar in 2006, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had series of discussions with the representatives of the MERCOSUR state parties; Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay, from September 20, 2006 to September 29, 2006 for the purpose of conducting mid-term evaluation and formulating further operational plans of the MERCOSUR Tourism Promotion Project (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, both parties agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Tokyo, September 29, 2006

Gloria Campos Xavier
The RET Ad-hoc member of Uruguay
Project General Coordinator

Kimiaki Yamaguchi
The Director General
JICA Tokyo
Japan International Cooperation Agency

Mariana Navarro
The RET Ad-hoc member of Argentina

Doris M. Penoni Rojas
The RET Ad-hoc member of Paraguay

Patric Lottici Krahl
The RET Ad-hoc member of Brazil

**Attached Document**

## I GENERAL ITEMS

### 1 Purpose of the Mid-term Evaluation

The purpose of mid-term evaluation is to assess the progress of technical cooperation, to make a plan for further effective implementation in the remaining period, and to discuss on necessary measures to be taken by both sides for the success of the Project. The evaluation was conducted jointly by Japanese side and MERCOSUR side. Members of evaluation are as shown in Annex 1.

### 2 Joint Final Evaluation

Both sides agreed that the final evaluation would be conducted jointly by Japanese side and the MERCOSUR side around June 2007, in order to examine the level of achievement of the Project purposes.

## II MID-TERM EVALUATION OF THE PROJECT

### 1. Inputs by the Japanese Side

Inputs by the Japanese side as of September 2006 are shown in Annex 2.

### 2. Inputs by the MERCOSUR Side

Inputs by each of the MERCOSUR state countries as of September 2006 are shown in Annex 3.

### 3. Progress of the Outputs and the Project Purpose

The progress of the Outputs and major activities implemented to produce each Output are as follows.

(1) Output 1: Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector

Indicators:

- Plan of MERCOSUR Tourism Promotion Office both in MERCOSUR and in Japan
- The number of meetings of the Support Committees

The roles and functions for MERCOSUR Tourism Promotion Office both in MERCOSUR and in Japan were discussed at the RET Ad hoc Group meeting, sent to the JICA but not shared among the Japanese side. Also, the draft plan for operation of Japan's office was prepared by the PMO. However, the draft plan has

not been updated in the course of the Project. The Support Committees with the private sector's participation have been held in two MERCOSUR countries and in Japan, but only one or two meetings with private sectors have been held in the other two countries.

From the point of view of the Ad hoc Group members, the regional collaboration has been strengthened, through the regularly held RET and Ad hoc Group meetings, after which the minutes are prepared by the host country member, and also through their cooperative implementation of the promotional events such as JATA Fair in Japan.

The activities implemented to realize the Output 1 are shown in Annex 4.

(2) Output 2: Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning

Indicators:

- Report of market analysis
- Master-Plan of tourism promotion

The strategy for the market analysis was prepared by a tourism research institute contracted by the Japanese side in March 2005, and then the analysis was implemented by JPMO Director. The first version of the master plan of tourism promotion was prepared by JPMO Director.

The Ad hoc Group members are confident of their developed capacity in tourism planning, as they did a successful MERCOSUR promotion in ITB Berlin in March 2005 based on their hands-on experience from this Project and intend to have another joint promotion in Caracas in Venezuela in October 2006.

The activities implemented to realize the Output 2 are shown in Annex 4.

(3) Output 3: Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing

Indicators:

- Increase in the number of persons reached
- A guideline and manuals for marketing

The MERCOSUR website has got 15,114 accesses and JPMO has received 659 and 84 inquiries from the private companies and consumers, respectively. "The MERCOSUR Marketing and Promotion Survey" was conducted by a contracted tourism research institute, about which PMO had not known in advance. The draft for JPMO activities manual was prepared by JPMO, which the Ad hoc Group members will review from now on.

Besides, there have been thirty-nine (39) articles in media on MERCOSUR or the four countries, with information provided by JPMO and PMO.

The activities implemented to realize the Output 3 are shown in Annex 4.

(4) Output 4: Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development
Indicators:
- Increase in the number of products developed
- A guideline and manuals for product development

Tourism products have been developed at the country level of the MERCOSUR. For example, 20 model courses have been listed up for the trip to Argentina and a model route was developed by the Paraguayan private sector which had received the Project's FAM tour. Besides, fifteen (15) model courses are presented in the MERCOSUR promotional pamphlet. Also nine (9) tourism companies who had participated in the FAM tour improved their existing tour products and one (1) company developed a new product.
The manual for conducting FAM tours was prepared, but the comprehensive guideline or manuals for tourism product development has not been prepared yet.
The activities implemented to realize the Output 4 are shown in Annex 4.

(5) Output 5: Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development
Indicators:
- Maintained network of focal persons
- The number of persons attended workshops by Japanese advisors

So far eighteen (18) persons have participated in the seminars on tourism promotion in Japan in 2005 and 2006, and two (2) have been in on-the-job training as Director to JPMO and assistant. Among them the Ad hoc Group members as focal persons have organized the group meeting regularly to discuss the Project-related matters. Some of the other ex-participants of the seminars have kept networking with the Project, by giving experience-sharing seminars to seventy-two (72) tour operators and hoteliers and by participating in the support committees, for example. And, ten (10) participants attended the seminar held by a Japanese advisor at JATA Fair in 2005.
The activities implemented to realize the Output 5 are shown in Annex 4.

(6) Achievement of the Project Purpose
The Project Purpose is twofold. The one is to institutionalize regional collaboration among MERCOSUR state parties in the tourism sector and enhance collective capacity for tourism promotion, and the other is to establish a bridge-head of MERCOSUR in the Japanese tourism market and develop a model of tourism promotion in new market.
Indicators:
- Approval of MERCOSUR Tourism Promotion Office as an official institution

and necessary budgetary arrangements by the State Parties for operation of the office

- Approval of guidelines as models for tourism promotion for emerging markets

At this moment, not all the Outputs have been completely achieved and their progress can mainly be self-evaluated by the Project members. It is too early to confirm the expected achievement of the Project Purpose. The Ad hoc Group members expect that the MERCOSUR Tourism Promotion Office will be most probably approved by the ministry of each country if the Project activities are implemented as scheduled to achieve the set purpose.

The guideline as models for tourism promotion for emerging markets has not been prepared yet.

## 4. Mid-Term Evaluation based on Five Evaluation Criteria

### (1) Relevance

The relevance of the Project is high.

The Project has kept high relevance in terms of the Project objectives' coherence with the tourism development policy of the MERCOSUR state countries and with Japan's assistance policy for these countries. The MERCOSUR state countries place an emphasis on the tourism development as driving tools for the nation's economic development as it can promote foreign currency attraction and also employment opportunities within the nations. One of the strategic areas of JICA's cooperation for South America is the promotion of regional collaboration through the framework enforcement; therefore the Project is consistent with the Japanese Policy.

Also, the Project's approaches are relevant in order to achieve the set objectives. Firstly, joint tourism promotion as MERCOSUR can be benefitable, as the four countries are able to complement their tourism resources to get more attractive for the travellers. Also, joint marketing and promotional activities can save cost more than they do so individually. Secondly, for tourism integrated development, the public-private partnership is indispensable, and the Project tries to apply this approach.

### (2) Effectiveness

It is too early to verify the effectiveness of the Project only after one year and a half since the start of the Project. As mentioned earlier, the achievement of the Project Purpose is still difficult to confirm at this moment so the Project's contribution to the Project Purpose cannot be judged as well.

The effectiveness will be possibly assured if the project activities are implemented as planned, because the Outputs' linkage to the Project Purpose is considered logical.

To keep assuring the effectiveness, PMO needs to pay attention to the external factors which may retard the causal linkage between the Outputs and the Project Purpose.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is difficult to be assessed at this moment, but it seems low.

As a positive factor, the human and financial resources have been used for the intended purposes and activities and each time the best input has been selected in the given condition.

On the other hand, there have been several factors which could lower the efficiency from the following three reasons. Firstly, the arrival of some core Project members is delayed, who are vital for smooth project operation and coordination. The second director for JPMO and JICA expert as an advisor to PMO haven't arrived at the expected time because of internal and procedural reasons. Second factor is about the budget allocation. The MERCOSUR side considers that not enough resources have been used for promotional activities but for administrative purposes. Thirdly, some research material/data made in Japan have not been known by the Ad hoc Group members timely, resulting that some inputs have not been efficiently transferred for capacity development of MERCOSUR due to miscommunication.

Besides there are two uneasy factors in the remaining project period. One is that the Project needs to assure the capacity development of the relevant ministries of the four countries. If not, the Project's investment will just stay at the individual level of the Ad hoc Group members and other seminar participants. The other consideration is for the effective seminar implementation. Although one of the major capacity-building activities in Japan is the seminars, some topics in the seminars were already familiar to MERCOSUR focal persons.

(4) Impact

Although there has been an increase in Japanese travellers to the four countries, it is too early to judge the impact of the Project exactly, as the Project is still on the way of producing the Outputs for aiming at the achievement of the Project Purpose.

One expected impact of the Project is the increase of the Japanese travellers to MERCOSUR. If the Project activities continue to be implemented as scheduled, this impact will occur as the result of the Project, as successful tourism promotion is causally linked to the tourists' increase. However, there are some external factors to influence this linkage such as the change of the flight opportunities from Japan to the MERCOSUR region.

No negative impact has been reported so far.

(5) Sustainability

It is too early to judge the sustainability of the Project at this moment. This criterion is to make sure that the Project's effects—tourists' increase by the strengthened and institutionalized regional collaboration for tourism promotion—will continue after the project period.

It is expected that the four MERCOSUR countries will continue their effort to tourism promotion even after the Project ends, considering the following three present situations: (i) the Ad hoc Group members have remained same without being influenced by the political change in some countries; (ii) the necessary budget have been disbursed appropriately, even if the four countries do not have any budget specifically allocated to the Project, and (iii) the tourists' increase is a definite mission of the ministry of tourism of the MERCOSUR state countries.

Besides, if the Project successfully develops the guideline for tourism promotion which clearly mentions strategies (for operation of the tourism promotion office in Japan and for distance management by the headquarters at the MERCOSUR side), the sustainability will be ensured, because the function of tourism promotion will succeed even if the focal person change at the headquarters or Japan's office.

## 5. Conclusion

Summarizing the above results—Project achievement and implementation process, and verification based on the five evaluation criteria, it can be concluded that the Project is still on the way to achieve the Outputs and Project Purpose, although the progress has not been what the Project had expected due to some delayed activities from the following reasons. Firstly, not enough financial resources have been used for promotional activities but for administrative purposes. Secondly the project stakeholders have faced stacked-up communication and misunderstanding. Communication channel has been getting complicated among PMO, JPMO and JICA. Thirdly, there was the late arrival of JICA expert and JPMO Director, who are vital for smooth project operation and coordination.

## 6. Measures to be Taken

In order to advance the project activities in the rest period of the Project, the measures need to be taken as mentioned below.

(1) Communication is one of the critical factors to delay some activities. Therefore, to strengthen the communication channel, both sides have agreed as follows:

a) PMO monthly informs JPMO Director on the progress of the activities at the MERCOSUR side.

b) JPMO Director weekly reports to PMO (General Coordinator of Ad hoc Group) about the activities implemented in the week, and also JPMO Director phones PMO.

c) While JPMO Director is not assigned yet in Japan, Assistant to JPMO Director will have to follow this written procedure.

d) Each time the Ad hoc Group Meeting is held, the host country sends the meeting minutes to JPMO and to each embassy in Japan.

e) After the Ad hoc Group Meeting is held and the minutes are sent to JPMO and each embassy, JPMO invites the four embassies to a meeting in Japan for follow-up.

f) JICA shall inform the estimated budget for promotion and marketing activities for the Japanese fiscal year 2007 in order that PMO can prepare the draft plan for these activities, which shall be consulted with JICA accordingly.

(2) To strengthen the management mechanism at JPMO and PMO, the following measures need to be taken:

a) The arrival of JPMO Director is necessary as soon as possible. The MERCOSUR side shall continue making best efforts to go through the designation mechanism.

b) PMO shall make sure that the next Assistant to JPMO Director will be nominated and arrive at JPMO by January 2007, before the present Assistant to JPMO Director ends her training period.

c) Uruguay shall make efforts to recruit the Local Coordinator as soon as possible, in order to enhance the functions of PMO.

(3) To institutionalize the tourism promotion mechanism, the know-how should be accumulated not only to the focal persons but also the organizations, namely PMO, JPMO, and each relevant ministry. And thus the guidelines and manuals are quite important which needs to be developed by the focal persons in the course of the Project.

## IV REVIEW OF THE PROJECT DESIGN MATRIX AND PLAN OF OPERATION

Based on the results of the evaluation, PDM and PO have been reviewed and revised as shown in the Annexes 5 and 6.

The PDM shall be further examined by both sides and agreed accordingly, if necessary. The Ad hoc Group members will elaborate the Revised PO.

## V ATTENDANTS OF THE MEETING

The list of attendants of the meeting is as shown in Annex 7.

## LIST OF ANNEXES

Annex 1: List of Members of the Evaluation
Annex 2: Inputs by the Japanese side as of September 2006
Annex 3: Inputs by the MERCOSUR side as of September 2006
Annex 4: Activities Implemented as of September 2006
Annex 5: Revised Project Design Matrix
Annex 6: Revised Plan of Operation
Annex 7: List of Attendants

Annex 1

## List of Members of the Evaluation

**MERCOSUR side:**

| | |
|---|---|
| Alejandro Varela | RET member, Argentina<br>Multilateral Affaires Coordinator, National Secretary of Tourism, |
| Mariana Navarro | RET Ad hoc member, Argentina<br>Cabinet Advisor, National Secretary of Tourism, Argentina |
| Patric Lottici Krahl | RET Ad hoc member, Brazil<br>South America Relations Coordinator, Ministry of Tourism, Brazil |
| Doris M. Penoni Rojas | RET Ad hoc member, Paraguay<br>Director, Tourism Operative Department, National Secretary, |
| Gloria Campos Xavier | RET Ad hoc Group General Coordinator/RET Ad hoc member, Uruguay<br>Director, Agreement and Resolution Department, Ministry of |
| Laercio Branco | Local Coordinator, Brazil |
| Koji Kawai | Advisor to the PMO in Uruguay |

**MERCOSUR Tourism Promotion Office in Japan (JPMO):**

| | |
|---|---|
| Emi Yasumoto | Assistant Advisor |
| Luisa Miyuki Morikai | Assistant to JPMO Director (OJT Promotion Trainee) |

**Japan International Cooperation Center (JICE):**

| | |
|---|---|
| Yoshimichi Hirayama | Director, Planning Division, Project Department |
| Miwa Ito | Planning Division, Project Department |
| Hiroko Ishii | Training Coordinator |
| Carlos Kimura | Training Coordinator |

**Japan International Cooperation Agency (JICA):**

| | |
|---|---|
| Kimiaki Yamaguchi | Director General, JICA Tokyo |
| Juichiro Sasaki | Group Director, Program II, JICA Tokyo |
| Ken Yamada | Team Leader, Economic Development Team, JICA Tokyo |
| Kaori Matsushita | Economic Development Team, JICA Tokyo |
| Junko Noguchi | Evaluation Consultant<br>Department of Planning and Program, Foundation for Advanced Studies on International Development |

Annex 2

Inputs by the Japanese Side as of September 2006

| | Inputs | Period | JFY2004 | JFY2005 | JFY2006*1 | Amount (JPY) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Personnel | Long-term expert<br>1 Advisor to PMO | Dec. 12, 2005 to date | | | | |
| Receipt of the Trainees | MERCOSUR Tourism Promotion Executive Seminar (8 trainees) | Mar. 20-27, 2005 | 9,285,113 | | | 9,285,113 |
| | MERCOSUR Tourism Promotion Seminar (14 trainees) | Sep. 14 to 26, 2005<br>Sep. 19 to 30, 2006 | | 6,851,402 | 8,511,583 | 15,362,985 |
| | JPMO Director (1 trainee) | Apr. 19 to July 17, 2005<br>Sep. 7 to Dec. 12, 2005 | | | | |
| | OJT Promotion (1 trainee) | Apr. 26, 2005 to Apr. 25, 2006<br>May 20, 2006 to date | | | | |
| Operational Expenses | Operation of JPMO | JFY2004-2006 | 21,854,372 | 55,815,825 | 52,491,536 | 130,161,733 |
| | Cost Sharing in MERCOSUR<br>Brazil<br>Argentina<br>Uruguay<br>Paraguay | <br>Apr. 2005 to date<br>Apr. 2005 to date<br>Apr. 2005 to date<br>Apr. 2005 to date | | <br>1,800,000<br>2,955,000<br>1,845,000<br>1,400,000 | <br>1,700,000<br>580,000<br>256,000<br>427,000 | <br>3,500,000<br>3,535,000<br>2,101,000<br>1,827,000 |
| | | | 31,139,485 | 70,667,227 | 63,966,119 | 165,772,831 |

*1) The amount for JPY 2006 is the planned budget.

Annex 3

Inputs by the MERCOSUR side as of September 2006

(1) Uruguay

| | Inputs | Period | FY2005 | FY2006 | Amount (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Personnel | RET Ad hoc Group Member | Jan. 2005 to date | | | |
| Materials | Promotional Materials of Uruguay (Pamphlets) | FY2005-2006 | | 3,458.00 | 3,458.00 |
| | Promotional Materials of Tannat Wine (Label printing, boxes, pamphlets and cards) | FY2006 | | 4,900.00 | 4,900.00 |
| Equipment | PMO Office Equipment | Feb. 2005 to date | | 3,736.00 | 3,736.00 |
| | PMO Office Utilities | Feb. 2005 to date | | 9,669.00 | 9,669.00 |
| Seminars and tours | Seminar of PMO opening | FY2005 | 500.00 | | 500.00 |
| | Cost sharing for FAM Tours | Nov. 16-19, 2005<br>June 17, 2006 | 4,600.00 | 2,880.00 | 7,480.00 |
| Travel | Participation in Ad hoc Group Meetings | FY2005-2006 | | 9,003.00 | 9,003.00 |
| Operational Expenses | Communication and Office Materials | FY2005-2006 | | 1,650.00 | 1,650.00 |
| | Food and Transportation for Hosting Ad hoc Group Meetings | FY2005-2006 | | 500.00 | 500.00 |
| | | | 5,100.00 | 35,796.00 | 40,896.00 |

(2) Argentina

| | Inputs | Period | FY2005 | FY2006 | Amount (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Personnel | RET Ad hoc Group Member | Jan. 2005 to date | | | |
| | Local Coordinator | Oct. 2005 to date | | | |
| Materials | Printing of the Promotional Materials of Argentina | FY2005-2006 | | 6,800.00 | 6,800.00 |
| Seminars and tours | Cost sharing for FAM Tours | FY2005-2006 | | 2,630.00 | 2,630.00 |
| Travel | Participating in JATA (8 Officers from the Ministry) | FY2005-2006 | 8,000.00 | | 8,000.00 |
| | Subsidy for the Seminar Participants' Travel | FY2005-2006 | | 55,990.00 | 55,990.00 |
| Operational Expenses | Courier (Materials) | FY2006 | | 29,620.00 | 29,620.00 |
| | | | 8,000.00 | 95,040.00 | 103,040.00 |

(3) Paraguay

| | Inputs | Period | FY2005 | FY2006 | Amount (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Personnel | RET Ad hoc Group Member | Jan. 2005 to date | | | |
| | Local Coordinator | Oct. 2005 to Arp. 2006<br>June 2006 to date | | | |
| | OJT Promotion trainee (costs borne by JICA) | Apr. 26, 2005 to Apr. 25, 2006<br>May 20, 2006 to date | | | |
| Materials | Promotional Materials of Paraguay (Magazine) | FY2005 | 2,984.21 | | 2,984.21 |
| | Promotional Materials of Paraguay (CD) | FY2005 | 281.75 | | 281.75 |
| | Promotional Materials of Paraguay (Guidebook in Japanese) | FY2006 | | 8,593.60 | 8,593.60 |
| | Promotional Materials of Paraguay | FY2005-2006 | | 4,000.00 | 4,000.00 |
| Seminars and Tours | Cost sharing for FAM Tours | Nov. 13-15, 2005<br>July 18-20, 2006 | 652.23 | 879.48 | 1,531.71 |
| | Seminar for Operators/Hotels on Japanese Market | FY2005 | 275.75 | | 275.75 |
| | Technical Committee's Meeting with the Private Sector | FY2005-2006 | | 263.16 | 263.16 |
| Travel | Minister's visit to Japan | FY2006 | | 6,824.91 | 6,824.91 |
| | Participation in Ad hoc Group Meetings | FY2005-2006 | | 3,132.94 | 3,142.94 |
| | Journalist's Visit to JATA Fair | FY2005 | 3,316.14 | | 3,316.14 |
| | Administrator's Visit to JATA Fair | FY2005 | 6,112.69 | | 6,112.69 |
| Operational Expenses | Courier (Materials to JPMO) | FY2006 | | 392.72 | 392.72 |
| | Office Operation | FY2005-2006 | | 553.39 | 553.39 |
| | | | 13,622.77 | 24,640.20 | 38,272.97 |

(4) Brazil

| | Inputs | Period | FY2005 | FY2006 | Amount (USD) |
|---|---|---|---|---|---|
| Personnel | RET Ad hoc Group Member<br>Local Coordinator | Jan. 2005 to date<br>Oct. 2005 to date | | | |
| | JPMO Director (costs borne also by JICA) | Apr. 4 to July 17, 2005<br>Sep. 7 to Dec. 12, 2005 | | | |
| Materials | Promotional Materials of MERCOSUR (Pamphlets with the map, folders, etc.) | FY2006 | | 6,363.64 | 6,363.64 |
| | Promotional Materials of Brazil (Maps, magazines, pamphlets, DVD, etc.) | FY2005-2006 | | 9,204.59 | 9,204.59 |
| | Folders of MERCOSUR for ICCA (Pamphlets) | FY2005 | 1,400.00 | | 1,400.00 |
| Travel | Cost sharing for FAM Tours | Nov. 16, 2005<br>Mar. 17, 2006 | 2,994.55 | 15,000.00 | 17,994.55 |
| | Press Tours | FY 2005 | 3,127.27 | | 3,127.27 |
| | Participation in Ad hoc Group Meetings | FY2005-2006 | | 32,772.73 | 32,772.73 |
| | Ministry's Officials' Visit to JATA Fair | FY2005-2006 | 12,960.00 | | 12,960.00 |
| Operational Expenses | Courier (Materials) | FY2005-2006 | | 20,912.01 | 20,912.01 |
| | Subsidy for JPMO Director's expenses in Japan | FY2005 | 36,820.27 | | 36,820.27 |
| | Office Operation (communication, stationeries, etc.) | FY2005-2006 | | 1,090.91 | 1,090.91 |
| | | | 57,302.09 | 85,343.88 | 142,645.97 |

Activities Implemented (as of September 2006)

| | Planned Activities | Realized Activities at JPMO | Realized Activities by MERCOSUR side | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector | | | |
| (1) | Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot basis. | | | |
| a | Set up and operate the Offices under the RET Ad-hoc Group. | Established JPMO in Tokyo.<br>Prepared "JPMO Operation Draft Plan." | Established PMO in Uruguay. | M |
| b | Facilitate private sectors in each country to set up | Held 1 Support Committee (with the private sector). | Held Support Committees on a regular basis. | BP |
| c | Facilitate dialogue among private sectors in MERCOSUR and Japan. | Facilitated business meeting during 3 FAM tours.<br>Facilitated business meeting during JATA Fair. | Facilitated business meeting during 3 FAM tours.<br>Facilitated business meeting during JATA Fair. | ABPU<br>ABPU |
| (2) | Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR. | | | |
| a | Conduct RET-ad-hoc meeting based on a regulation | | Held Ad hoc Group Meeting on a regular basis. | M |
| 2 | Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning | | | |
| (1) | Survey and analysis on the Japanese market. | | | |
| a | Conduct data analysis on the demand side elements of the Japanese market, such as opinions of consumers about MERCOSUR and their special interests. | Prepared "MERCOSUR Marketing and Promotion Plan"<br>Prepared "Survey for Development of Marketing & Promotion Strategies." | Did a survey on publicity of MERCOSUR and Argentina.<br>Did a survey on the possibility of introduction to Japanese group in the country.<br>Did a survey to evaluate the country's tourism products.<br>Did a survey on Japanese tourism companies in Latin America.<br>Did analysis on the Japanese tourism market. | A<br>A<br>BPU<br>U<br>B |
| b | Conduct surveys on the supply side elements of the Japanese market, such as current products, profiles of agents and potential competing destinations. | Prepared "Survey for Development of Marketing & Promotion Strategies." | Reviewed surveys on Brazilian companies in Japan. | B |
| (2) | Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese market. | | | |
| a | Formulate concepts of MERCOSUR tourism products. | | | |
| b | Formulate a set of strategies and plans for tourism promotion, i.e. products development and their marketing as well as resource mobilization. | Prepared "Survey for Development of Marketing & Promotion Strategies." | | |
| c | Evaluate performance of the Project. | Revised Plan of Operation. | Revised Plan of Operation. | M |
| d | Formulate a master-plan of tourism promotion for the Japanese market based on findings gained from the Project. | Prepared Master Plan (version 1) | | |
| e | Formulation of a proposal for the second phase of the Project to consolidate the outcomes of the Project. | | | |
| 3 | Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing | | | |
| (1) | Implementation of marketing activities on a pilot basis | | | |
| a | Participate in JATA Travel Fair. | Prepared and participated in 2 JATA Fairs. | Prepared and participated in 2 JATA Fairs. | M |
| b | Hold promotional events and seminars targeting at various segments such as business entities, local governments, educational institutions and consumers. | Organized 3 sponsored and 4 cooperative seminars.<br>Received 4 official visits.<br>Participated in 2 events for promotion. | Organized official visits to Japan.<br>Participated in the seminar for the project promotion to the private sectors. | ABPU<br>U |
| c | Conduct publicity activities targeting at the media. | Cooperated for 30 publishing activities and 9 articles on media. | Organized a seminar on the project for the media. | U |
| d | Conduct FAM/Press tours targeting at business entities and the media. | Supported 1 FAM tour.<br>Sponsored 3 FAM tours. | Coordinated for receipt of 1 FAM tour.<br>Coordinated for receipt of 3 FAM tours. | AB<br>ABPU |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Sponsored 1 Press tour. | Coordinated for receipt of 1 Press tour. | B |
| e | Prepare a guideline and a manual for tourism marketing | Prepared "Activity manual for JPMO" | | |
| (2) | Development of media and materials for tourism marketing on a pilot basis. | | | |
| a | Creation of visual identity for the Project | | | |
| b | Operate MERCOSUR Tourism Web-site. | Opened and renewed JPMO website. | | |
| c | Produce various promotional materials including "sales tools". | Developed 2 pamphlets and leaflet. | Developed the country's promotional materials. | ABPU |
| 4 | Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development | | | |
| (1) | Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis | | | |
| a | Formulate concepts of MERCOSUR tourism product to be developed jointly by the member countries. | | | |
| b | Compile relevant information about resources and existing products in the member countries. | Prepared "Survey for Development of Marketing & Promotion Strategies." | Did a survey on the flight capacity between Brazil and Japan. | B |
| c | Formulate and implement pilot projects to develop "joint MERCOSUR tourism products" from perspectives of both short term and long-medium term. | Developed a brochures of MERCOSUR round tour (JFY2005 JATA Fair). | Preparing a promotional material common in MERCOSUR (in progress) | M |
| d | Formulate and implement national pilot projects to develop "coordinated bilateral tourism products" relevant to the agreed concepts, in order to either enhance value of existing products or create new products tailored to the Japanese market. | | Developed materials<br>Implemented cost sharing projects with the private sector | ABPU<br>BPU |
| e | Prepare a guideline of joint product development among MERCOSUR state parties. | Prepared "Activity manual for JPMO" | | |
| (2) | Facilitation of tourism products development by private sectors | | | |
| a | Facilitate private entities to develop their products. | Answered the private companies' and customers' inquiry. | Distributed promotional material for support.<br>Doing a survey on the country's specific tourism products. | A<br>U |
| b | Prepare a guideline of government's support to private sector in product development aimed at emerging markets. | | | |
| 5 | Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development | | | |
| (1) | Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector. | | | |
| a | Provide focal persons with opportunities of exposure to grasp real issues, create solutions to them. | Coordinated JICA MERCOSUR Tourism Promotion Seminar | | |
| b | Provide focal persons with opportunities of pilot activities to internalize acquired knowledge into their practical capacity. | | | |
| (2) | Facilitation of capacity development of service personnel. | | | |
| I | Implement training courses for service personnel in MERCOSUR. | | Organized a seminar on the project to the public and private | ABU |
| | | | Organized a seminar on the project to the National Council of Tourism. | A |
| | | | Gave a seminar to the tourism association on the Japanese market. | U |

M: MERCOSUR, A: Argentina, B: Brazil, P: Paraguay, U: Uruguay

## Annex 5

## Project Design Matrix of MERCOSUR Tourism Promotion Project Phase□(Revised in September 2006)

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicator | Means of Verification | Important Assumption |
|---|---|---|---|
| **Overall Goal**<br>(1) Enhanced regional collaboration among member countries of MECOSUR in the tourism sector.<br>(2) Enhanced bilateral collaboration between member countries of MERCOSUR and Japan in the tourism sector. | (1) Implementation of joint tourism promotion activities for other countries.<br>(2) Increase of the number of Japanese tourists to MERCOSUR. | | |
| **Project Purpose**<br>(1) To institutionalize regional collaboration among MERCOSUR state parties in the tourism sector and enhance collective capacity for tourism promotion<br>(2) To establish a bridge-head of MERCOSUR in the Japanese tourism market and develop a model of tourism promotion in new market. | (1) Approval of MERCOSUR Tourism Promotion Office as an official institution and necessary budgetary arrangements for operation of the office.<br>(2) Approval of guidelines as models for tourism promotion for emerging markets. | Reports of PMO. | (1) Economic situations shall not be significantly changed.<br>(2) Major accidents or incidents shall not happen which affect Japanese tourists. |
| **Outputs**<br>1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector | (1) Plan of MERCOSUR Tourism Promotion Office both in MERCOSUR and in Japan.<br>(2) The number of meetings of the Support Committees. | Report of PMO. | |
| 2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning | (1) Report of market analysis.<br>(2) Master-Plan of tourism promotion. | Report of PMO. | |
| 3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing | (1) Increase in the number of persons reached.<br>(2) A guideline/manuals for marketing. | Reports of PMO.<br>Access to HP.<br>Market survey. | |
| 4. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development | (1) Increase in the number of products developed. | Report of PMO.<br>Market survey. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development | (1) Maintained network of focal persons.<br>(2) The number of persons attended workshops. | Report of PMO. | |
| **Activities**<br>1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector<br>(1) Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot basis.<br>(2) Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR.<br>2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning<br>(1) Survey and analysis on the Japanese market.<br>(2) Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese market.<br>3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing<br>(1) Implementation of marketing activities on a pilot basis.<br>(2) Development of media and materials for tourism marketing on a pilot basis.<br>4. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development<br>(1) Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis.<br>5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development<br>(1) Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector. | **Inputs**<br><MERCOSUR side><br>1. Assignment of focal personnel.<br>2. Establishment of PMO.<br>3. Provision of available information and data.<br>4. Provision of counter-budget for cost-sharing activities.<br>5. Provision of recurrent expenditures.<br><Japan side><br>1. Provision of services of Japanese experts.<br>2. Provision of opportunity for exposure and training.<br>3. Provision of services for activities in MERCOSUR.<br>4. Provision of services for activities in Japan. | | **Pre-conditions** |

**Annex 6**
**Plan of Operation (revised in Sep. 2006)**

| | Activities | Responsible | 2005 | | | | 2006 | | | | | | 2007 | | | | | | | | | | | | Activity Indicators |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | |
| 1 | **Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) | **Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Set up and operate the Offices under the RET Ad-hoc Group. | PMO | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x *a | x | x | x | x | x | x | |
| b | Facilitate private sectors in each country to set up committees for the Project. | Ad hoc Members/JPMO | | • | • | • | • | • | • | | x | | | | | x | | | | | x | | | | | Private-public committee, which is called "supporting committee" are held more than twice a year in each MERCOSUR country and Japan. |
| c | Facilitate dialogue among private sectors in MERCOSUR and Japan. | PMO/JPMO | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | |
| (2) | **Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Conduct RET-ad-hoc meeting based on a regulation | Ad hoc Group | x | x | x | x | x | x | x | x | | x | | x | | x | | x | | x | | x | | x | | Minutes are prepared after each meeting of Ad hoc Group. |
| 2 | **Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) | **Survey and analysis on the Japanese market.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Conduct data analysis on the demand side elements of the Japanese market, such as opinions of consumers about MERCOSUR and their special interests. | JPMO | | | | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | Reports of Market survey is prepared by JPMO. |
| b | Conduct surveys on the supply side elements of the Japanese market, such as current products, profiles of agents and potential competing destinations. | JPMO | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | |
| (2) | **Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Formulate a master-plan of tourism promotion for the Japanese market based on findings gained from the Project. | JPMO | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | | | | Master plan is prepared by JPMO. |
| b | Formulation of a proposal for the second phase of the Project to consolidate the outcomes of the Project. | PMO/JPMO | | | | | | | | | • | • | • | • | • | • | • | x | | | | | | | | Draft of the project proposal of phase 2 |
| 3 | **Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) | **Implementation of marketing and product development activities on a pilot basis** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Participate in JATA Travel Fair. | PMO/JPMO | | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | JPMO/PMO shall be reached or get inquiries between private companies more than 200 times per years and from private customers. |
| b | Hold promotional events and seminars targeting at various segments such as business entities, local governments, educational institutions and consumers. | JPMO/Ad hoc Members | | xx | | x | | x | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | | | |
| c | Conduct publicity activities targeting at the media. | JPMO | | x | x | x | x | x | x | | | | | x | x | x | | | | | | | | | | |
| d | Conduct FAM/ Press tours targeting at business entities and the media. | JPMO/PMO | | | | x | | x | | x | x | | | | x | x | | | | | | x | x | | | 4 times FAM tours/ 2 times Press tours in 3 years. |
| f | Prepare a guideline/manual for tourism marketing in Japan. | JPMO/PMO | | | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | x | | | | | | | Guideline is prepared by JPMO. |
| (2) | **Development of media and materials for tourism marketing on a pilot** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Create the visual identity for the Project. | PMO | | | | | | | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | Common materials of MERCOSUR with the same visual identity are prepared. |
| b | Operate MERCOSUR Tourism Web-site. | JPMO | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | JPMO Homepages are accessed by more than 20,000 times in 3 years. |
| c | Produce various promotional materials including "sales tools". | PMO/JPMO | | x | x | | | x | x | | | | | | | | | x | x | x | | | | | | More than 6 types of brand-new items of promotion materials are developed. |
| 4 | **Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) | **Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Formulate and implement pilot projects to develop "coordinated bilateral tourism products" in order to either enhance value of existing products or create new products tailored to the Japanese market. | Ad hoc Members | | x | x | x | x | x | x | | | x | | | x | x | | | x | x | | | | | | More than 10 cost-sharing projects are planned and implemented by initiatives of private or public sector in MERCOSUR and Japan. |
| b | Compile relevant information about resources and existing products in the member countries. | PMO/Ad hoc Group | | | • | • | • | • | • | | | | | x | x | x | | | | | | | | | | |
| 5 | **Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) | **Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a | Provide focal persons with opportunities to be trained on the project and Japanese market. | PMO/JPMO/JICA | x | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | More than 10 focal persons shall be capacitated. |
| b | Implement seminars to disseminate the knowledge acquired by the focal persons. | PMO/JPMO | x | xx | x | | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | | | | More than 600 persons shall attend seminars or workshops carried out by JPMO/PMO. |

Note:
1 (*a) PMO needs to make a decision by this time, whether it will continue to rent the Office in Ginza or not.
2 Preparatory activities are in "*".

Annex 7

## List of the Attendants

**MERCOSUR side:**

| | |
|---|---|
| Alejandro Varela | RET member, Argentina<br>Multilateral Affaires Coordinator, National Secretary of Tourism, Argentina |
| Mariana Navarro | RET Ad hoc member, Argentina<br>Cabinet Advisor, National Secretary of Tourism, Argentina |
| Patric Lottici Krahl | RET Ad hoc member, Brazil<br>South America Relations Coordinator, Ministry of Tourism, Brazil |
| Doris M. Penoni Rojas | RET Ad hoc member, Paraguay<br>Director, Tourism Operative Department, National Secretary, Paraguay |
| Gloria Campos Xavier | RET Ad hoc Group General Coordinator/RET Ad hoc member, Uruguay<br>Director, Agreement and Resolution Department, Ministry of Tourism and Sports, Uruguay |
| Laercio Branco | Local Coordinator, Brazil<br>Assigned JPMO Director |
| Koji Kawai | JICA Expert (Advisor to the PMO in Uruguay) |

**Embassies of MERCOSUR member countries in Japan:**

| | |
|---|---|
| <Argentina> | |
| Jorge A. Osella | Minister |
| <Brazil> | |
| Carla Barroso Carneiro | First Secretary |
| Margarete Mitico Takehara | Trade Officer, Trade Promotion Section |
| <Paraguay> | |
| Mirko Soto-Sapriza | First Secretary |
| <Uruguay> | |
| Keiko Nakao | In charge of Archives |
| Megumi Navarrete | Administrative staff |

**Japanese Advisory Committee**

| | |
|---|---|
| Junji Watanabe | Director, Overseas Tour Operators Association of Japan |
| Susumu Harayama | Deputy Director, Tourism Development Research Institute, Japan Transportation Cooperation Association |
| Chiaki Fujii | General Manager, Aerolineas Argentinas |

**MERCOSUR Tourism Promotion Office in Japan (JPMO):**

| | |
|---|---|
| Emi Yasumoto | Assistant Advisor |
| Luisa Miyuki Morikai | Assistant to JPMO Director (OJT Promotion Trainee) |

**Japan International Cooperation Center (JICE):**

| | |
|---|---|
| Yoshimichi Hirayama | Director, Planning Division, Project Department |
| Miwa Ito | Planning Division, Project Department |
| Hiroko Ishii | Training Coordinator |
| Carlos Kimura | Training Coordinator |

**Japan International Cooperation Agency (JICA):**

| | |
|---|---|
| Kimiaki Yamaguchi | Director General, JICA Tokyo |
| Juichiro Sasaki | Group Director, Program II, JICA Tokyo |
| Ken Yamada | Team Leader, Economic Development Team, JICA Tokyo |
| Kaori Matsushita | Economic Development Team, JICA Tokyo |
| Junko Noguchi | Evaluation Consultant<br>Department of Planning and Program, Foundation for Advanced Studies on International Development |

## ANNEX I . Project Design Matrix

**Project Title: MERCOSUR Tourism Promotion Project Phase 1**

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicator | Means of Verification | Important Assumption |
|---|---|---|---|
| **Overall Goal**<br>(1) Enhanced regional collaboration among member countries of MECOSUR in the tourism sector.<br>(2) Enhanced bilateral collaboration between member countries of MERCOSUR and Japan in the tourism sector. | (1) Implementation of joint tourism promotion activities for other countries.<br>(2) Increase of the number of Japanese tourists to MERCOSUR. | | |
| **Project Purpose**<br>(1) To institutionalize regional collaboration among MERCOSUR state parties in the tourism sector and enhance collective capacity for tourism promotion<br>(2) To establish a bridge-head of MERCOSUR in the Japanese tourism market and develop a model of tourism promotion in new market. | (1) Approval of MERCOSUR Tourism Promotion Office as an official institution and necessary budgetary arrangements for operation of the office.<br>(2) Approval of guidelines as models for tourism promotion for emerging markets. | Reports of PMO. | (1) Economic situations shall not be significantly changed.<br>(2) Major accidents or incidents shall not happen which affect Japanese tourists. |
| **Outputs**<br>1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector | (1)Plan of MERCOSUR Tourism Promotion Office both in MERCOSUR and in Japan.<br>(2)The number of meetings of the Support Committees. | Report of PMO. | |
| 2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning | (1)Report of market analysis.<br>(2)Master-Plan of tourism promotion. | Report of PMO. | |
| 3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing | (1)Increase in the number of persons reached.<br>(2)A guideline and manuals for marketing. | Reports of PMO.<br>Access to HP.<br>Market survey. | |

添付資料 5

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4.Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development | (1)Increase in the number of products developed.<br>(2) A guideline and manuals for product development. | Report of PMO.<br>Market survey. | |
| 5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development | (1)Maintained network of focal persons.<br>(2)The number of persons attended workshops by Japanese advisors. | Report of PMO. | |
| **Activities**<br>1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector<br>(1) Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot basis.<br>(2) Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR.<br>2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning<br>(1) Survey and analysis on the Japanese market.<br>(2) Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese market.<br>3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing<br>(1) Implementation of marketing activities on a pilot basis.<br>(2) Development of media and materials for tourism marketing on a pilot basis. | Inputs<br><MERCOSUR side><br>1. Assignment of focal personnel.<br>2. Establishment of PMO.<br>3. Provision of available information and data.<br>4. Provision of counter-budget for cost-sharing activities.<br>5. Provision of recurrent expenditures.<br><Japan side><br>1.Provision of services of Japanese experts.<br>2. Provision of opportunity for exposure and training.<br>3. Provision of services for activities in MERCOSUR.<br>4. Provision of services for activities in Japan. | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development<br>(1) Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis.<br>(2) Facilitation of tourism products development by private sectors.<br>5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development<br>(1) Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector.<br>(2) Facilitation of capacity development of service personnel. | | | |

# PLAN OF OPERATION (revise based on the minutes of meetings in Sep 2005.)

| ACTIVITIES | 2004 | | 2005 | | | | | | | | 2006 | | | | | | | | 2007 | | | | | | | | Outputs<br>Indicators |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | JPMO | PMO | JPMO | | | | PMO | | | | JPMO | | | | PMO | | | | JPMO | | | | PMO | | | | |
| | 1-3 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | |
| 1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *1. Strengthened framework of regional collaboration in the tourism sector* |
| (1) Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot basis. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(1) Establishment of MERCOSUR Tourism Promotion Office on a pilot basis* |
| a. Set up and operate the Offices under the RET Ad-hoc Group. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Facilitate private sectors in each country to set up committees for the Project. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1) Private -public committee, which is called "supporting committee" shall be held more than 6 times in 3 years in each Mercosur country and Japan. |
| c. Facilitate dialogue among private sectors in MERCOSUR and Japan. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(2) Enhancement of policy coordination among state parties of MERCOSUR* |
| a. Conduct RET-ad-hoc meeting based on a regulation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2) Acts of meetings |
| 2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *2. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism planning* |
| (1) Survey and analysis on the Japanese market. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(1) Survey and analysis on the Japanese market* |
| a. Conduct data analysis on the demand side elements of the Japanese market, such as opinions of consumers about MERCOSUR and their special | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Conduct surveys on the supply side elements of the Japanese market, such as current products, profiles of agents and potential competing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1)Reports of Market survey. |
| (2) Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese market. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(2) Formulation of a master-plan of tourism promotion for the Japanese market* |
| a. Formulate concepts of MERCOSUR tourism products. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Formulate a set of strategies and plans for tourism promotion, i.e. products development and their marketing as well as resource mobilization | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1)Guideline/manual |
| c. Evaluate performance of the Project | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d. Formulate a master-plan of tourism promotion for the Japanese market based on findings gained from the Project | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2)Evaluation report |
| e. Formulation of a proposal for the second phase of the Project to consolidate the outcomes of the Project | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3)Masterplan |
| 3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4)Draft of the project proposal of phase 2 |
| (1) Implementation of marketing activities on a pilot basis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *3. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism marketing* |
| a. Participate in JATA Travel Fair. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(1) Implementation of marketing activities on a pilot basis* |
| b. Hold promotional events and seminars targeting at various segments such as business entities, local governments, educational institutions and | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Conduct publicity activities targeting at the media. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1) JPMO/PMO shall be reached or get inquiries between private companies more than 200 times per years and from private customers. |
| d. Conduct FAM/Press tours targeting at business entities and the media. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| f. Prepare a guideline and a manual for tourism marketing in Japan. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2) 4 times Fam tours/ 2 times Press tours in 3 years. |
| (2) Development of media and materials for tourism marketing on a pilot basis. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3) guideline |
| a. Creation of visual identity for the Project | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(2) Development of media and materials for tourism marketing on a pilot basis* |
| b. Operate MERCOSUR Tourism Web-site | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1) Logo for the Mercosur Tourism Promotion |
| c. Produce various promotional materials including "sales tools". | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2) JPMO Homepages shall be accessed by more than 20,000 times in 3 years. |
| 4. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4) More than 6 types of brand-new items of promotion materials such as DVDs and brochures shall be developed |
| (1) Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *4. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism product development* |
| a. Formulate concepts of MERCOSUR tourism product to be developed jointly by the member countries | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(1) Development of MERCOSUR tourism products on a pilot basis* |
| b. Compile relevant information about resources and existing products in the member countries | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Formulate and implement pilot projects to develop "joint MERCOSUR tourism products" from perspectives of both short term and long-medium | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1)Guideline/manual |
| d. Formulate and implement national pilot projects to develop "coordinated bilateral tourism products" relevant to the agreed concepts, in order to either enhance value of existing products or create new products tailored to the Japanese market | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2) More than 30 cost-sharing projects which shall be planned and implemented by initiatives of private or public sector in Mercosur and Japan. |
| e. Prepare a guideline of joint product development among MERCOSUR state parties | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) Facilitation of tourism products development by private sectors | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(2) Facilitation of tourism products development by private sectors* |
| a. Facilitate private entities to develop their products. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Prepare a guideline of government's support to private sector in product development aimed at emerging markets | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1)Guideline/manual |
| 5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *5. Enhanced capacity of MERCOSUR in tourism human resource development* |
| (1) Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(1) Capacity development of focal persons of MERCOSUR tourism sector* |
| a. Provide focal persons with opportunities of exposure to grasp real issues create solutions to them | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1) More than 10 focal persons shall be capacitated |
| b. Provide focal persons with opportunities of pilot activities to internalize acquired knowledge into their practical capacity. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2) More than 2000 persons shall attend seminars or workshops which shall be carried out by JPMO/PMO. |
| (2) Facilitation of capacity development of service personnel. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | *(2) Facilitation of capacity development of service personnel* |
| a. Implement training courses for service personnel in MERCOSUR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Same as 5-(1)-2) |

**FAM & Press Tours【PO 3(1)d】.**

## Outputs of FAM & Press tours - undertaking activities of participants

| Overall Outputs |
|---|
| ◆ Nine tourism companies develop their tourism products |
| ◆ One company develop a new tourism product |
| ◆ A new outbound tour company 'JTB Grand Tours and Services', targeting mainly the baby-boom generation, hold a seminar in South America tour with JPMO staff in June 2006. |
| ◆ One major travel magezine published : 'The World Heritage IV - The Great Journy to South America' |

### 1. the 1st FAM tour

term :Nov 11～21, 2005（11days）
destinations :Iguazu～Asuncion～Buenos Aires～Colonia del Sacramento～Montevideo
participants :eight companies（seven operators, one media）
outputs :

| available products and others | number of participant | company |
|---|---|---|
| Tours featuaring Argentin and Brasil | 6 | ALFAINTER 、UNIVERTUR、GRANDTOUR JAPAN、TUNIBRA TRAVEL CO. LTD.、NAMBEI PACK BRASIL TURSIMO CO. LTD.、TURISMO LATINO |
| Tours featuring Paraguay for 70th anniversary of Japanese migration | 2 | UNIVERTUR、TUNIBRA TRAVEL CO. LTD.、NAMBEI PACK BRASIL TURISMO CO. LTD. |
| Tours featuring Urguay | 2 | GRANDTOUR JAPAN、TURISMO LATINO |
| Planning a tour featuring Argentin and Urguay + $\alpha$ | 1 | GRANTUOR JAPAN |
| Tours featuring four Mercosur countries | 1 | UNIVERTUR |
| Website introducing events about Paraguay | 1 | NAMBEI PACK BRASILTURISMO CO. LTD. |
| Website link to JPMO homepage | 2 | UNIVERTUR、TURISMO LATINO |
| Website of special page for Paraguay and Urguay | 1 | TRAVEL JOURNAL |

### 2. the 2nd FAM tour

term :Mar 17～24, 2006（8 days）
destinations :Brasil（Lencois Maranhenses, Sao Luis）
participants :eight companies（four operators, three media and one photographer）
outputs :

| available products and others | number of participant | company |
|---|---|---|
| New tour featuring Lencois Maranhenses, Brasil | 1 | EURASIA TRAVEL CO. LTD. |
| Provision of photo of Lencois Maranhenses for the website of 'Globe Trotter Travel' | 1 | Mr. KANEKIYO |
| Special Articles about Lencois Maranhenses, Sao Luis | 2 | TRAVEL JOURNAL、THE MAINICHI NEWSPAPERS |

### 3. the 3rd FAM tour

term :Jun 14～22, 2006（9 days）
destinations :Buenos Aires～Montevideo～Puerto Iguazu～Encarnacion～Trinidad～Asuncion
participants :ten companies（nine operators, one airline）
outputs :

| available products and others | number of participant | company |
|---|---|---|
| Tours featuring Mercosur country for latter half of 200 | 3 | HANSHIN TRAVEL SERVICE、NIKKEI CULTURE INC.、HANKYU EXPRESS INTERNATIONAL CO. LTD. |
| Website introducing the FAM tour and the destinatior | 1 | NIKKEI CULTURE INC. |

### 4. the FAM tour for JTB group companies

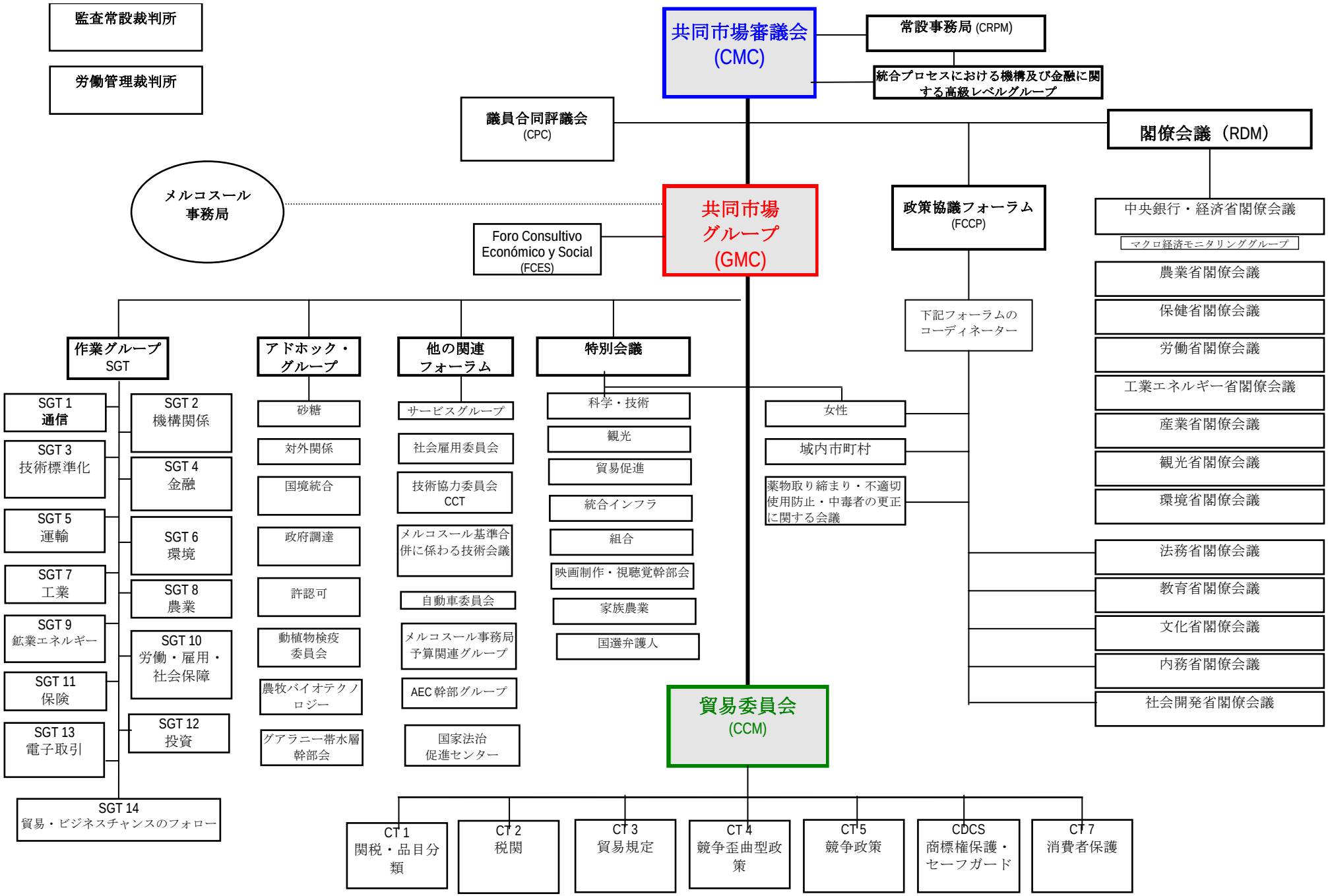
term :Jun 14～22, 2005（9 days）

destinations : Buenos Aires～Iguazu～Rio deJaneiro
participants : 11 staffs
outputs :

| available products and others | number of participant | company |
|---|---|---|
| | 11 | JTB group companies |

**5. the Press tour for Globe-Trotter Travel Magazine**
term : Jul 31～11Aug, 2006 (12 days)
destinations : Pantanal～Brasilia
participants : 2 staffs
outputs :

| available products and others | number of companies | company |
|---|---|---|
| Published a Book 'The World Heritage IV - The Great Journy to South America' | 1 | Globe-Trotter Travel Magazine |


監査常設裁判所
労働管理裁判所
共同市場審議会
(CMC)
常設事務局 (CRPM)
統合プロセスにおける機構及び金融に関する高級レベルグループ
議員合同評議会
(CPC)
閣僚会議（RDM）
メルコスール
事務局
共同市場
グループ
(GMC)
Foro Consultivo
Económico y Social
(FCES)
政策協議フォーラム
(FCCP)
中央銀行・経済省閣僚会議
マクロ経済モニタリンググループ
農業省閣僚会議
保健省閣僚会議
労働省閣僚会議
工業エネルギー省閣僚会議
産業省閣僚会議
観光省閣僚会議
環境省閣僚会議
下記フォーラムの
コーディネーター
作業グループ
SGT
アドホック・
グループ
他の関連
フォーラム
特別会議
SGT 1
通信
SGT 2
機構関係
SGT 3
技術標準化
SGT 4
金融
SGT 5
運輸
SGT 6
環境
SGT 7
工業
SGT 8
農業
SGT 9
鉱業エネルギー
SGT 10
労働・雇用・
社会保障
SGT 11
保険
SGT 12
投資
SGT 13
電子取引
SGT 14
貿易・ビジネスチャンスのフォロー
砂糖
対外関係
国境統合
政府調達
許認可
動植物検疫
委員会
農牧バイオテクノロジー
グアラニー帯水層
幹部会
サービスグループ
社会雇用委員会
技術協力委員会
CCT
メルコスール基準合併に係わる技術会議
自動車委員会
メルコスール事務局
予算関連グループ
AEC幹部グループ
国家法治
促進センター
科学・技術
観光
貿易促進
統合インフラ
組合
映画制作・視聴覚幹部会
家族農業
国選弁護人
女性
域内市町村
薬物取り締まり・不適切使用防止・中毒者の更正に関する会議
法務省閣僚会議
教育省閣僚会議
文化省閣僚会議
内務省閣僚会議
社会開発省閣僚会議
貿易委員会
(CCM)
CT 1
関税・品目分類
CT 2
税関
CT 3
貿易規定
CT 4
競争歪曲型政策
CT 5
競争政策
CDCS
商標権保護・
セーフガード
CT 7
消費者保護

添付資料８

RET アドホックグループ会議における主な議題

◆プロジェクト開始前

| 日時 | 場所 | 主な議題 |
|---|---|---|
| 2004 年<br>5 月 4 日 | モンテビデオ（ウルグアイ） | ・ JATA 世界旅行博 2004 出展の準備作業。<br>・ 旅行博の日本側への依頼。<br>・ 研修コースのフォローアップ（4 カ国でのセミナー開催、各国の観光商品等の情報発信）。<br>・ 研修員（ナタリア）が、旅行博中にメルコスール観光局連絡事務所として紹介してよいかどうか。<br>・ メルコスール側決議ルール（RET アドホックに限らず、議事案を 15 日前に 4 カ国関係者に送付する）があり、日本側もこれを理解してほしい(日本からの資料送付は十分事前に行ってほしい)。<br>・ 二国間事業に関するウルグアイ､アルゼンチン側の提案説明。 |
| 2004 年<br>6 月 7 日 | ブエノスアイレス（アルゼンチン） | （開催結果、議事録について未確認） |
| 2004 年<br>7 月 27 日 | モンテビデオ（ウルグアイ） | ・ JATA 旅行博 2004 出展の準備作業。<br>・ 16 年度「メルコスール観光振興セミナー」の準備状況（研修生候補者の取りまとめ）。<br>・ フォローアップ事業の準備作業。<br>・ 研修員（ナタリア）の職務権限が不明・限定的なため、旅行博準備支援も限定的である。日本側の対応を求む。<br>・ 次期研修員（2 年間）の人選が難しい。また、メルコスール観光局と研修員の職務権限が不明であることも人選を難しくしている。RET アドホック側で TOR 案を作成したい。 |
| 2004 年<br>8 月 9、10 日 | ブラジル | （開催結果、議事録について未確認） |
| 2004 年<br>11 月 26 日 | ブエノスアイレス（アルゼンチン） | ・ JPMO 事務所は、候補 2 件とも金額が高いため、不採用。12 月中契約を目指し、新たな候補を待つ。<br>・ JPMO 所長はブラジルから候補あり、ウルグアイ検討中、アルゼンチン、パラグアイからは候補なし。次回検討。<br>・ JPMO アシスタントはパラグアイから候補者あり。次回検討。<br>・ 幹部研修の選定の取りまとめ状況。<br>・ PMO に関する検討課題（開所時期、マーケットプロモーション・スタッフの配置）。 |

◆プロジェクト開始後

| | | |
|---|---|---|
| 2005 年<br>1 月 13、14 日 | アスンシオン（パラグアイ） | ・ JPMO、PMO の事務所運営上の基準（業務内容、所長権限の記載）のチェック、最終版の承認。<br>・ JPMO 所長の任期は 3 月 1 日からとし、決定者の氏名を 1 月 27 にまでに JICA に報告する。<br>・ JPMO アシスタント 1 名にさらに 1 名追加したい。<br>・ PMO 事務所の開所式を 2 月 15 日に行う。 |

| | | |
|---|---|---|
| | | ・ JPMO の開所式を幹部招聘研修期間中に行う。<br>・ 二国間活動について。<br>・ アドホックグループ会議の議事録を毎回作成することとする。 |
| 2005 年<br>5 月 3 日 | アスンシオン（パラグアイ） | ・ JPMO の所長後任はブラジル全額負担で、検討中。<br>・ JPMO アシスタントはアルゼンチンから人選するよう検討中。<br>・ 長期専門家不在の間、PMO への日本人短期アドバイザー（運営指導調査団員）を派遣する。<br>・ PMO 現地コーディネーターは上記アドバイザー派遣後、人選を開始する見込み。<br>・ PMO 所長は引き続き、ウルグアイ代表とする。<br>・ 二国間事業の承認プロセスについて。RET アドホックメンバーが実施計画書を作成し、観光省の承認を経て、RET アドホックグループで稟議。採択基準はプロジェクト趣旨に沿っていること、各国（官または民）のコストシェアが 50%以上のこと。<br>・ RET アドホックグループと JPMO の連携体制(コミュニケーション不足、不明瞭な連絡経路、議事の事前周知不足等）や権限範囲に課題がある。<br>・ JPMO 所長が（出身国の代表という意識があり）メルコスールを代表したものになっていない懸念がある。JPMO 所長の立場を文書化することが必要。<br>・ JPMO 所長後任派遣が遅れる場合、現所長の任期延長は可能かどうか。<br>・ 短期アドバイザー派遣が、PMO での審査を経ておらず、遺憾。<br>・ JPMO への依頼（4 カ国民間セクターにかかるアンケート取りまとめ業務についてプロジェクトとの関連の説明)。 |
| 2005 年<br>5 月 18 日 | モンテビデオ（ウルグアイ） | （開催結果、議事録について未確認） |
| 2005 年<br>6 月 16、17 日 | アスンシオン（パラグアイ） | ・ 旅行博のブースはメルコスールと EMBRATUR は合同としない。<br>・ ブースデザインは JPMO 所長がするように要請したい。<br>・ JPMO 所長の任期を 12 月まで延長。<br>・ JPMO からの連絡は PMO に一括で発出してもらいたい。<br>・ アシスタントは 1 人。パラグアイ研修員任期終了後は各国持ち回りとする。<br>・ JPMO 活動計画を承認する。<br>・ 観光マーケティングと日本市場における経験を持つ長期専門家派遣を希望する。<br>・ JICA 費用負担の民間コーディネーターを各国観光省で人選する。 |
| 2005 年<br>7 月 20、21 日 | ブラジリア（ブラジル） | ・ JICA 東京から議題案に基づき、以下を協議。<br>・ 旅行博（本邦セミナー内）への参加は官民合わせて各国 4 名までとし、人選は各国に任せてほしい。<br>・ セミナーの一部の日程は官民でカリキュラムを変えてほしい。<br>・ 日メ民間が検討する機会を設けてほしい。<br>・ 今後のプロジェクトの活動計画について双方関係者間で協議する機会を設けてほしい。PDM の指標修正もこの機会に行いたい。 |

| | | |
|---|---|---|
| | | ・ JPMO の年間活動計画は日本側に案を提出し、コメント待ち（日本側（ブ事務所）は把握していなかった)。<br>・ JPMO所長の滞在費用の全額負担は困難であることを理解してほしい（日本側からは引続きの検討を要望）[1]。<br>・ PMO への専門家派遣を早急にお願いしたい。 |
| 2005 年<br>8 月 18 日 | モンテビデオ（ウルグアイ） | ・ 旅行博中に民間セクター参加者対象のセミナーを開催してほしい。<br>・ JPMO 活動計画について JICA からコメントがないため、了承されたものとする。<br>・ 次期所長について、経費共同負担メカニズム構築について各国外務省に相談中である。<br>・ PMO 派遣専門家の派遣を早期にお願いしたい。 |
| 2005 年<br>9 月 20 日<br>（研修中） | テレビ会議（JICA 東京、4 カ国 JICA 事務所） | ・ 研修コースにおけるプロジェクト協議（成果指標策定、旅行博実施等）の結果を 4 カ国の JICA 事務所に報告。以下、コメント・質疑。<br>➢ PO は各国ごとに作成する必要がある（ア事務所)。<br>➢ 共同ルートの観光商品開発について、ブラジル、アルゼンチンに期待（パ事務所)。<br>➢ 活動実施、成果実現のためにフルスロットルでプロジェクトが回らねばならない印象がある（ブ事務所)。<br>➢ 次期所長派遣の方針策定後に、各国 PO 作成、共同のビジュアルアイデンティティーの作成に取り掛かる。<br>・ 日本国内支援委員会の発足の報告。 |
| 2006 年<br>1 月 13 日 | テレビ会議（JICA 東京、JPMO、RET アドホックメンバー) | ・ 2006 年 JPMO 活動計画<br>・ 来年度、プロジェクトの旅行博予算が減少するが、他の経費を削ってでも旅行博に回すようにしたい（PMO 発案、全体合意）<br>・ ロゴ・デザインの外部発注について。<br>・ 次期 JPMO 所長は 12 月まで派遣する。<br>・ プロジェクトの連絡体制の強化について（ウルグアイ、アルゼンチンにも民間コーディネーターが必要である。今後は会議に参加することが望まれる)。<br>・ 終了後の継続性のため、JPMO 所長派遣を含めて、メルコスール側のオーナーシップを期待。今後も PDM に沿って進捗モニタリングしたい（JICA 東京)。<br>・ プロジェクト期間中に旅行博の予算が半減するのは疑問である（RET アドホックメンバー)。<br>・ パンフレットの増刷または新規作成の必要性（上記ロゴ・デザインの作成遅延が影響している)。早急に対応を検討する必要がある（追って RET アドホックグループで検討する)。<br>・ PMO－JPMO の意思決定、連絡プロセスが不十分。時間がかかりすぎる（JICA 東京)。<br>・ 所長不在の問題 |
| 2006 年<br>4 月 4、7 日 | カラファテ（アルゼン | ・ （メルコスールの幹事国任期は 6 ヶ月。現在はアルゼンチン）<br>・ 所長派遣のためにブラジル観光省はできるだけのことをした |

[1] PMOコーディネーターより、JICA負担によるJPMO所長の受入れ期間延長を要望（7 月 4 日付け書簡)。これに対し、JICA東京所長から「12 月までは滞在費以外はJICAで負担するが、12 月以降はメルコスール（またはブラジル）側の全額負担としてほしい」と回答（7 月 21 日付け公電)。

| | | |
|---|---|---|
| | チン) | が、不可能なので JICA 事務所の支援を得たい。<br>・ JPMO 予算の不明事項の確認依頼。<br>・ FAM ツアーの時期調整。<br>・ 本邦研修中に評価調査を実施できないかという質問（アドホックメンバーだけが調査対象だけではないので、現地調査の日程が短縮されることになる、と専門家から回答)。<br>・ JPMO アドバイザー後任を半日でもよいので、雇用するように（事前に PMO 承認のこと）要望。<br>・ クルーズ旅行の商品開発を専門家が提案、メルコスール側は賛成であるが、日本側から既に反対されているとのこと。<br>・ 前項の件、JICA が直接運営できない部分を JICE に委託している、と JICA から回答。<br>・ TJ 社臨時増刊号作成を PMO 承認なしに決めたことへのクレーム。<br>・ ブースデザイン･設備はメルコスール側で負担するので、スペース代として JICA 側費用の 34,000 ドルを充ててほしい。 |
| 2006 年<br>6 月 14～16 日 | ブエノスアイレス（アルゼンチン) | ・ 各国現地コーディネーター（LC)、SV からの活動報告<br>➢ アルゼンチン LC：ウェブサイト情報のアップデート、商品開発 20、二国間活動への参加、日本人用パンフの改善。<br>➢ アルゼンチン SV：パタゴニア観光の情報収集。<br>➢ ウルグアイ SV：日本観光業者の調査結果（取扱いプロモーターは 22 社のみ)。<br>➢ パラグアイ：LC 後任着任。SV 復帰。<br>・ ウルグアイも LC を雇用すべきだと他国から提案するが、適当な人材がいない、SV が兼ねているとの回答。<br>・ FAM ツアーの参加者人選、3 カ国周遊の日程案を PMO から JPMO へ送る。<br>・ 旅行博の据付をブラジルが実施するのは難しい。<br>・ セミナー参加は、RET アドホックメンバー以外に、LC の予定。ウルグアイは官ベースで。<br>・ JPMO 所長アシスタントをアルゼンチンかウルグアイから選出する見込み。JPMO アドバイザーを 2 ヶ月程度でよいので雇用するように要望。<br>・ JPMO、PMO の連絡ルートは次期所長着任後に決定したい。次期所長は 7 月に出発できる見込み。<br>・ プロジェクト終了後の事務所継続のためには年間 320,000 ドル必要。各国負担割合はペンディング。<br>・ 山口所長レターへの回答方法について現在検討中。 |
| 2006 年<br>7 月 19, 20 日 | モンテビデオ（ウルグアイ) | ・ トラベルジャーナル社の表紙に関するメルコスール側からの要望。<br>・ 旅行博の出展ブースに関するメルコスール側からの要望。<br>・ 旅行博の出展のメルコスール側のコスト負担は不可能。コミュニケーションミスあり。JICA 予算削減への不満。<br>・ 「メルコスール観光振興セミナー」参加者は各国、RET アドホックメンバーに加えて、民間業者、もしくは官ベースもう 1 名とする。<br>・ 三上 SV の所長後任としての推薦したい（メ側同意)。 |

| | | |
|---|---|---|
| | | ・ 旅行博参加のための割引航空券、ホテル紹介について JICE からの回答内容にメルコスール側は不満。<br>・ 旅行博中の民間業者、FAM ツアー参加者との意見交換会を持ちたい。<br>・ FAM ツアーの計画（時期、コース等）について日本側への要望。<br>・ PMO－JPMO の連絡体制の不足（JICE、PMO/JPMO のデマケ、コミュニケーション経路が必ずしも PMO 指示体制とはなっていない）。<br>・ 次回の大臣会議でプロジェクト終了後の予算に関する決定は不可能。 |
| 2006 年<br>9 月 8 日 | ブエノスアイレス（アルゼンチン） | ・ JATA 旅行博出展ブースに関する PMO から JPMO に対する提案が受け入れられなかったことは遺憾である。<br>・ TIC 所長レターへのメルコスール側の回答への対応が遅れている。<br>・ 中間評価用の資料を各国で作成中である。<br>・ FAM ツアーの準備状況（アルゼンチンでより安価な航空会社と交渉中である）。<br>・ JPMO へのアルゼンチン研修員の人選(日本語必須という条件は困難)。<br>・ アドホックグループ会合の場所（アルゼンチン、ウルグアイでの開催は旅費が他国より高くなる）。 |

◆RET アドホックグループ会議以外

| | | |
|---|---|---|
| 2003 年<br>6 月 10 日 | モンテビデオ（ウルグアイ） | ・ （RET アドホックグループはまだ設立されておらず、「対日メ委」の名称）<br>・ プロジェクトの調整役はウルグアイ観光省が担当する。<br>・ プロジェクトの実施体制として、各国 C/P のチーム編成の必要あり。<br>・ プロ形調査団の PDM 案は対日メ委で確認済み、あとは閣僚会議で承認してもらう必要あり。<br>・ 本邦研修日程は提案のとおりでよい。旅行博出展には賛成。 |
| 2003 年<br>11 月 6～8 日 | プンタデルエステ（ウルグアイ） | ・ （RET 会議、観光閣僚会議）<br>・ プロジェクトとの要請書をメルコスールの承認（CCT および GMC）を経て、提出する。<br>・ 「対日メ委」を RET アドホックとして正式に承認する。 |
| 2005 年<br>7 月 15 日 | テレビ会議（TIC-4 カ国事務所） | ・ プロジェクトのコンセプトの認識について JICA 東京、各国事務所で相違がある<br>➢ 日本国内での活動の割合が大きい研修中心型技プロであるならば、長期専門家の主導権はどうなるか、商品開発はどこで誰がやるのか等の疑問がある、対象国のイニシアチブが感じられない（ア事務所、ブ事務所）<br>➢ 現地活動中心の技プロに本邦研修が付随している。専門家は PMO を拠点として 4 カ国の官民の活動を支援する。商品開発は現地で行われる（JICA 東京）<br>➢ 日本の活動実施は JPMO に委ねるよう確認したい（JICA 東京）<br>➢ 域内協力の制度作り、商品開発における東京側、メルコ |

| | | |
|---|---|---|
| | | スール側の役割分担を明確にする必要がある（JICA 東京）<br>➢ パラグアイ政府ではプロジェクトは良い刺激となっているが、具体的な形として結果が出ていない（パ事務所）<br>➢ 各国事務所で何をいつまでにするかが不明。JICA 東京からの指示も直前に出される（ブ事務所）<br>・ 12 月以降の JPMO 所長派遣はメルコスール側で経費負担してほしい（JICA 東京からの要望）。<br>・ 各メンバーの役割を明確にしてほしい（JICA 東京への要望）<br>・ 官民連携や現地コンサルタント雇用について各事務所で支援する。 |
| 2005 年<br>7 月 22 日 | JICA 東京、中南米部打ち合わせ | ・ PO は今後メルコスール側が案を作成し、関係者間で協議の上、確定する。<br>・ 成果確認はマニュアルやガイドラインをもって行う。<br>・ 商品開発は各国の実施機関が JPMO と調整しつつ、行う。<br>・ 専門家は PMO 機能強化のため、マネジメントの触媒となる。<br>・ プロジェクトの柱は日本でのマーケティングと現地での商品開発の活動。<br>・ JPMO 所長アシスタント等は帰国後、官民協議会の枠組みの中核として活動に参加してもらうようにする。 |

添付資料９

プロジェクト関連資料一覧

| 資料 | 月日 | 作成者／署名者 | 内容 |
|---|---|---|---|
| 第2回メルコスール観光振興地域特設協議議事録 | 2003年10月10日 | RET アドホック・JICA | 暫定 PDM、実施枠組み等について合意。 |
| 事前評価調査協議議事録 | 2004年3月6日 | RET アドホック・JICA | 技術協力プロジェクトの枠組み、実施メカニズム等について合意。 |
| プロジェクト実施にかかる包括協議議事録 | 2004年10月21日 | メルコスール各国観光大臣・JICA | 技術協力プロジェクトの枠組み､各国がとるべき措置、実施体制、合同評価、プロジェクト期間等について合意。 |
| 協議議事録（パラグアイ） | 2004年10月28日 | 観光大臣・JICA | 各国 R/D、M/M 署名。MM には PDM、活動項目、組織図、ステアリングコミッティのリストを含む。 |
| 協議議事録（アルゼンチン） | 2004年11月2日 | 観光大臣・JICA | 同上 |
| 協議議事録（ウルグアイ） | 2004年11月5日 | 観光大臣・JICA | 同上 |
| 協議議事録（ブラジルイ） | 2004年11月23日 | 観光大臣・JICA | 同上 |
| JPMO（東京）事務所運営上の基準 | 2005年1月13日 | RET アドホック（会合議事録） | JPMO の業務内容、人員の役割・権限等について規定。 |
| PMO（モンテビデオ）事務所運営上の基準 | 2005年1月13日 | RET アドホック（会合議事録） | PMO の業務内容、人員の役割・権限等について規定。 |
| 二国間活動支援を JICA に申請するための基準 | 2005年1月13日 | RET アドホック（会合議事録） | 二国間活動支援の申請手続きについて規定。 |
| JICA メルコスール観光振興東京事務所運営にかかる基本計画：マーケティング&プロモーション基本計画 | 2005年3月 | 財団法人日本交通公社 | マーケティング調査、プロモーションにかかる基本計画。 |
| JICA メルコスール観光振興東京事務所運営基本計画案 | 2005年3月 | 株式会社ウニベルツール・財団 | プロジェクト枠組み強化、人材開発にかかる基本計画 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 法人日本交通公社 | 案。 |
| 2005 年度メルコスール観光振興セミナー協議議事録 | 2005 年 9 月 20 日 | RET アドホック・JICA | 合意形成プロセス、プロジェクト目標に対する指標、活動計画（PO）、PMO/JPMO の役割等について合意。 |
| 2006 年 JPMO 活動計画および今後 2 年間の JPMO 戦略書案 | 2006 年 1 月 | 初代 JPMO 所長（RET アドホック会合資料） | 2006 年 1 月 13 日の RET アドホック会合において初代所長が報告したもの。RET アドホックは「戦略書案」をメルコスール観光振興のマーケティング調査およびマスタープランと認識していたが、日本側は共通の認識を有していなかった。 |
| メルコスール観光局に本事務所マーケティング・プロモーション戦略の展開に向けて | 2006 年 3 月 | 財団法人日本交通公社 | 外国政府観光局における観光マーケティング・プロモーションの基本的考え方や運営内容、メルコスールの特性と観光実態等。マスタープランの参考資料として、業務委託契約の中で作成。 |
| 活動マニュアル（案） | 2006 年 9 月 | JICE/JPMO | FAM/プレスツアー、セミナー・協議会開催、ホームページエ運営、JATA 世界旅行博出展、パンフレット作成、資料配布・貸与についてのマニュアル。 |

2006 年 10 月 10 日
財団法人日本国際協力センター

# JATA 世界旅行博 2006 参加報告

１．旅行博概要

（１） 日時：2006 年 9 月 22 日（業界日）、23、24 日（業界&一般公開日）

（２） 場所：東京ビッグサイト・東 1～3 ホール

（３） 来場者数：総来場者数　106,241 人　（参考：2005 年度来場数：104,204 人）

| | 9 月 22 日（木） | 9 月 23 日（金） | 9 月 24 日（土） | 合計 |
|---|---|---|---|---|
| 業界&プレス | 19,985 | 9,278 | 8,785 | 38,048 |
| 一般 | - | 37,062 | 31,131 | 68,193 |
| 合計 | 19,985 | 46,340 | 39,916 | 106,241 |

（JATA 国際観光会議・世界旅行博事務局報告より）

２．メルコスール観光局ブース

（１） ブース設営

本年度のメインテーマゾーンは中欧ゾーンであった（昨年は中南米ゾーン）。中南米ゾーンは会場中央付近に位置し、メルコスール観光局ブースはその中でもメインストリート沿いの最前面に設置され、好条件のロケーションとなった。

8 小間のスペースを使用し（昨年は 10 小間使用）、通路面に各国ごとのカウンターを設け、ブース内には商談用に４つのハイカウンター（テーブル）を用意し、また、ブース奥にバーカウンターを設置した。

（２） ブースにおける活動

① 商談

来日中のPMOアドホックメンバー・研修員および、本旅行博参加のために各国から来日したオペレーター等の民間企業（3 社）*：アルゼンチン 1 社（eurotur）、ブラジル 1 社(Fontetur)、パラグアイ 1 社(Hotel Westfalenhause）が、メルコスール地域の観光資源の紹介、旅行プラン・ホテル情報等について、日本の旅行業界関係者と商談を行った（研修監理員が通訳を担当）。

商談スペースを訪れたおおよその人数・件数は下記の通り。

| | アルゼンチン | ブラジル | パラグアイ | ウルグアイ | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|
| 商談件数 | 39 | 62 | 23 | 26 | 150 件 |

なお、ブース内に訪れた人の数は（商談客・一般客あわせて）、約 2,800 人（３日間の延べ人数）であった。

② 資料配布

メルコスール観光局は、新規に作成した総合パンフレット（トラベルジャーナル臨時増刊号として作成。旅行博後の 9 月 25 日に一般発行）約 2,800 部を来場者に配布した。また、各国から持ち込んだパンフレットや地図などの資料についても、各国カウンターにて配布した。

③ ステージパフォーマンス

* この他に、インターコンチネンタルグループで来日した、Intercontinental　Buenos Aires、Intercontinental Sao Pauloの担当者がメルコスール観光局ブースにて商談・来訪者応対をしていた。

サンバ（ブラジル)、カポエイラ（ブラジル)、アルパ（パラグアイ）のパフォーマンスを会場のステージおよびブース内で紹介した。どのパフォーマンスにも多くの人が集まり、非常に盛況であった。

<出演者>
サンバ：グループ　パトゥア
アルパ：ラ・ファミリア・キムラ
カポエイラ：特定非営利活動法人カポエィラ・テンポ

④ 試飲・試食の提供
各国の代表的な飲物（下記参照）をブース来訪者に提供した。大変好評で、バーの周囲は常に賑わっており、行列が絶えないほどであった。日本ではあまり知られていないメルコスール地域の食文化について多くの人に紹介することができた。
試飲：アルゼンチン：ワイン
ブラジル：ガラナ（ジュース）
ウルグアイ：ワイン（ウルタナ）*

⑤各国 DVD 映像の放映
メルコスール各国の魅力ある映像を、ブース中央に設置した 2 台の 60 インチのプラズマディスプレイで常時放映した。

⑥ パネル展示
各国カウンター、ブースの横および背面の壁（通路側）に各国の特徴ある写真パネルを展示し、通路を通りかかる人の目も引くようにした。

（３） その他の活動
JPMO 研修員が JATA 国際観光会議の下記プログラムに参加した。
9 月 21 日：「市場分析：日本アウトバウンド・ツーリズムの行方」
梶明彦氏（株式会社ジャルパック代表取締役社長）
9 月 23 日：「シンポジウム：カスタマー・サティスファクションと日本人旅行者の特性」
ヴィクター大隈氏（マリオットインターナショナル日本グローバルセールス支社長）

３．レセプション
（１） 日時：2006 年 9 月 22 日（金）18:30～20：00
（２） 場所：メルコスール観光局ブース内
（３） 参加者：54 名（業界関係者：30 名、大使館：5 名、研修員 5 名、内部関係者：14 名）※リスト別添
（４） 概要：
今年度は JATA 事務局より、業界日の開催時間終了後にブース内にてレセプションを実施するための時間が設けられた。ケータリングでメルコスール地域の料理を用意し、また試飲用としても提供したウルグアイワイン（ウルタナ)、アルゼンチンワイン、ブラジルのジュース（ガラナ）を提供し、メルコスールらしい雰囲気作りを図った。

---

* ウルグアイ観光省は、ウルグアイのプロモーションのため、同国の名産品であるタナ種のワイン（名称：ウルタナ）を日本向けに生産し（ハーフボトル、日本語ラベル・パンフレット付)、本旅行博に合わせて日本へ輸出した。計 1,600 本のうち、航空便にて到着した 320 本につき、旅行博にて配布した（レセプションおよび試飲)。

非常に多くの出席者を数え、メルコスール 4 ヶ国からの研修員と業界関係者が直接対話することができ、ネットワークを拡大・強化する良い機会となった。また、これまで実施した FAM ツアーの参加者の多くが出席しており、まだ数は少ないながらも、メルコスール観光局を中心にして、メルコスール観光についてのある程度コアなグループの関係強化が進展している様子が見受けられた。
出席者には、新しく作成したメルコスール観光局のパンフレット、各国のパンフレット類、ウルグアイワインをセットにして提供した。

# Mercosur Reception in JATA World Travel Fair 2006
## Participants List

Date: 2006/9/22
Venue: Tokyo Big Site (Mercosur Booth)

| | Organization | Name |
|---|---|---|
| 1 | Aerolíneas Argentinas | Mr. Chiaki Fujii |
| 2 | AIR CANADA | Ms. Nana Yoshino |
| 3 | AIR CANADA | Mr. Shoichiro Sasabuchi |
| 4 | Blue Tree Hotels | Ms. Sumiko Hirose |
| 5 | Brasil Turismo Co., Ltd. | Mr. Takayoshi Nakayama |
| 6 | Brasil Turismo Co., Ltd. | Mr. Yuichi Mori |
| 7 | Diamond-Big Co., Ltd. | Mr. Takashi Miyata |
| 8 | Diamond-Big Co., Ltd. | Mr. Takashi Ueki |
| 9 | El Mundo, Inc. | Mr. Takahide Onoda |
| 10 | El Mundo, Inc. | Ms. Norie Kusama |
| 11 | Embassy of Brazil | Ms. Carla B. Carneiro |
| 12 | Embassy of Brazil | Ms. M. Takehara |
| 13 | Embassy of Paraguay | Mr. Mirko Soto Sapriza |
| 14 | Embassy of the Argentine Republic | Min. Jorge Osella |
| 15 | Embassy of Uruguay | Ms. Megumi Navarrete |
| 16 | Federation Convention & Visitors Bureaux of Parana | Mr. Sergio Takao Sato |
| 17 | Flex International Tours Inc. | Mr. Hitoshi Okamoto |
| 18 | Flex International Tours Inc. | Ms. Harumi Ono |
| 19 | Flex International Tours Inc. | Mr. Masaki Tsukida |
| 20 | Fontetur | Mr. Celso Onishi |
| 21 | Group PICO | Ms. Naoko Imafuku |
| 22 | Indiano Travels | Mr. Akira Mizuno |
| 23 | JATA | Mr. Jun Ishiyama |
| 24 | JTB Grand Tours & Services, Inc. | Ms. Nana Hasegawa |
| 25 | Kahosha | Mr. Naoaki Waga |
| 26 | Kamome Tour | Ms. Etsuko Murakami |
| 27 | Nihon Ryokou | Mr. Go Yamazaki |
| 28 | TBS Vision | Mr. Noboru Miura |
| 29 | Travel Journal, Inc. | Ms. Rieko Yoshida |
| 30 | Trywell International | Ms. Kazue Tajima |
| 31 | Tunibra Travel Co., Ltd. | Mr. Takashi Iida |
| 32 | Tunibra Travel Co., Ltd. | Mr. Naomasa Uda |
| 33 | Univertur Travel Service | Mr. Junji Watanabe |
| 34 | Univertur Travel Service | Mr. Kenji Kawasaki |
| 35 | VARIG | Mr. Nobuyuki Kotake |
| 36 | JICA Trainee(Argentine) | Ms. Mariana |
| 37 | JICA Trainee(Brazil) | Mr. Partic |
| 38 | JICA Trainee(Brazil) | Mr. Laercio |
| 39 | JICA Trainee(Paraguay) | Ms. Doris |
| 40 | JICA Trainee(Uruguay) | Dr. Gloria |
| 41 | JICA expert | Mr. Kawai |
| 42 | JICA | Mr. Yamaguchi |
| 43 | JICA | Mr. Sasaki |
| 44 | JICA | Mr. Yamada |
| 45 | JICA | Ms. Matsushita |
| 46 | JPMO | Ms. Yasumoto |
| 47 | JPMO | Ms. Luisa |
| 48 | JPMO | Ms. Moriyama |
| 49 | JICE | Mr. Hirayama |
| 50 | JICE | Ms. Ito |
| 51 | JICE(CDN) | Ms. Ishii |
| 52 | JICE(CDN) | Ms. Koike |
| 53 | JICE(CDN) | Mr. Kimura |
| 54 | JICE(CDN) | Mr. Owashi |