

ブルガリア共和国
カザンラク地域振興計画プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 19 年 6 月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

基盤
JR
11-129

ブルガリア共和国
カザンラク地域振興計画プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 19 年 6 月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

序 文

ブルガリア共和国は2007年のEU加盟を国家最大の目標とし、現在、社会・経済改革を進めています。JICAも1999年9月から2002年9月まで、重要政策中枢支援「産業政策」によって同国の政策支援を実施してきました。一方、ブルガリア共和国政府は、首都ソフィアへの経済的な一極集中（人口の約16%が集中）と都市部と地方部の格差拡大が経済成長を妨げることになるとの危惧を抱いており、同国の6項目の最優先プログラムの1つとして「持続可能な経済開発とビジネス環境の改善」を掲げ、そのなかで、観光や農林業の振興による地域経済開発を重点分野としています。このような背景を踏まえ、これまでの政策支援の次の段階として、技術協力プロジェクト「カザンラク地域振興計画プロジェクト」が2003年に要請されました。同プロジェクトでは、バラの谷、ローズオイル産業で有名なカザンラク地域をモデル地区として、住民参加型の地域振興策のノウハウ・知見を技術移転し、ブルガリア共和国全国に普及を図る環境を整備することを目的としています。

この要請を受け、JICAは2004年2月～3月にかけて企画調査員を派遣し、プロジェクトのフレームワークづくりを行いました。観光を中心とした地域振興をめざし、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略から構成されるカザンラク地域の活性化を戦略の骨子とするものであり、同戦略を適切な行政サポートの下、住民参加により展開する先方実施体制として「カザンラク地域振興協議会」を設立することにしました。JICAは2004年6月に事前評価調査団を派遣し、6月16日に討議議事録(R/D)が署名され、2004年11月から約3年間の計画で本プロジェクトが実施されることになりました。

今般、プロジェクトの終了を2007年9月に控え、これまでの活動実績の確認、目標達成度の評価を行い、今後の協力方針について相手国側と協議をするため、2007年6月11日から6月22日までJICA国際協力総合研究所 小山伸広 国際協力専門員を総括とする終了時評価調査団を現地に派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後の国際協力活動の進展に広く利用されることを願うものであります。

最後に、これまでの本プロジェクトの実施にあたりご協力いただいた内外の関係各機関の方々に心から謝意を表し、今後の一層のご支援をお願いする次第です。

平成19年6月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二

目 次

序 文

目 次

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表

第 1 章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	2
第 2 章 プロジェクトの概要	4
2-1 背景	4
2-2 概要	4
第 3 章 評価の方法	9
3-1 評価項目・評価方法	9
3-2 PDM	9
3-3 評価諮問と必要なデータ・評価指標	9
3-4 主な調査項目と情報・データ収集方法	9
3-5 合同評価手法	9
第 4 章 プロジェクトの実績と現状	12
4-1 投入実績	12
4-1-1 日本側投入実績	12
4-1-2 ブルガリア側投入実績	12
4-2 プロジェクト目標の達成状況	12
4-3 成果の達成状況	13
第 5 章 評価結果	17
5-1 妥当性	17
5-2 有効性	17
5-3 効率性	18
5-4 インパクト	18
5-5 自立発展性	18
第 6 章 結論	19

第7章 提言・今後の方向性.....	20
第8章 教訓.....	21
付属資料	
1. 協議議事録（ミニッツ）.....	25
2. 評価グリッド.....	49



M/M署名①



M/M署名②



JCCミーティング



民宿ダイニング



民宿ベッドルーム



プロジェクトによって植栽されたバラ

略 語 一 覧

略語	英 語	和 訳
C/P	Counterpart	カウンターパート
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
KRDC	Kazanlak Regional Development Committee	カザンラク地域開発協議会
KSTA	Kazanlak Sustainable Tourism Association	カザンラク持続可能な観光協会
M/M	Minutes of Meetings	ミニッツ(協議議事録)
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	討議議事録

評価調査結果要約表

1. 案件の概要							
国名：ブルガリア共和国	案件名：カザンラク地域振興計画プロジェクト						
分野：観光振興	援助形態：技術協力プロジェクト						
所轄部署：社会開発部	協力金額（評価時点）：3億2,635万6,000円						
協力期間	(R/D)：2004年11月19日～ 2007年10月30日						
	(延長)：						
	(F/U)：						
	(E/N)（無償）						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">先方関係機関： 経済エネルギー省、カザンラク市</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">日本側協力機関： 株式会社パデコ</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">他の関連協力：</td> <td></td> </tr> </table>		先方関係機関： 経済エネルギー省、カザンラク市		日本側協力機関： 株式会社パデコ		他の関連協力：	
先方関係機関： 経済エネルギー省、カザンラク市							
日本側協力機関： 株式会社パデコ							
他の関連協力：							
1-1 協力の背景と概要							
<p>ブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）は2007年のEU加盟を国家最大の目標とし、現在社会・経済改革を進行中である。堅調な経済成長率を維持し、失業率も低下しつつあるなど、EU加盟実現のために、マクロ経済指標でみれば、順調な発展を遂げてきた。JICAも1999年9月から2002年9月まで、重要政策中枢支援「産業政策」によって同国の政策支援を実施してきた。</p> <p>一方、ブルガリア政府は、首都ソフィアへの経済的な一極集中（人口の約16%が集中）と都市部と地方部の格差拡大が経済成長を妨げることになるとの危惧を抱いており、同国の6項目の最優先プログラムの1つとして「持続可能な経済開発とビジネス環境の改善」を掲げ、そのなかで、観光や農林業の振興による地域経済開発を重点分野としている。</p> <p>このような背景を踏まえ、これまでの政策支援の次の段階として、技術協力プロジェクト「カザンラク地域振興計画プロジェクト」が2003年に要請された。同プロジェクトでは、バラの谷、ローズオイル産業で有名なカザンラク地域をモデル地区として、住民参加型の地域振興策のノウハウ・知見を技術移転し、ブルガリア全国に普及を図る環境を整備することを目的としている。</p> <p>この要請を受け、JICAは2004年2月～3月にかけて企画調査員を派遣し、プロジェクトのフレームワークづくりを行った。観光を中心とした地域振興をめざし、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略から構成されるカザンラク地域の活性化を戦略の骨子とするものであり、同戦略を適切な行政サポートの下、住民参加により展開する先方実施体制として「カザンラク地域振興協議会（Kazanlak Regional Development Committee：KRDC）」を設立することにした。JICAは2004年6月に事前評価調査団を派遣し協力内容を協議し、6月16日に討議議事録（R/D）が署名された。2004年11月から約3年間の計画で本プロジェクトが実施されることになった。</p>							
1-2 協力内容（本評価調査で採用した評価用PDMによる）							
(1) 上位目標							
<ul style="list-style-type: none"> ① 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人々の生活水準が向上する。 ② 観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され、全国的な低開発地域の開発推進に貢献する。 							
(2) プロジェクト目標							
5つの観光開発戦略（①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産							

品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略)が相乗効果を発揮し、観光客が通年で増加するとともに観光シーズンが長期化される。

(3) 成果

成果1：(組織)

観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営される。

成果2：(人材育成戦略)

カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成される。

成果3：(インフラ整備戦略)

カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備される。

成果4：(ツーリズム・エリア戦略)

カザンラクの地域特性を生かした観光地形成が推進される。

成果5：(ツーリズム・イベント戦略)

観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々がさまざまなシーズンにカザンラクを訪れるようになる。

成果6：(特産品戦略)

カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を生かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足される。

成果7：(サービス戦略)

観光関連従事者が顧客志向を強めサービス・ホスピタリティが改善される。

なお、サービス・人材戦略については、達成度の測定のしやすさを考慮し、成果2(人材育成戦略)及び成果7(サービス戦略)と2つに分けて成果を測るものとした。

(4) 投入(評価時点)

日本側：

専門家派遣	11名
機材供与	コンピュータ(ソフトウェア、ハードウェア)、エアコン、プリンターなど
ローカルコスト負担	5,706万3,305円
研修員受入	6名

ブルガリア側：

カウンターパート配置	6名
専門家のためのプロジェクト事務室	
ローカルコスト負担	プロジェクト運営費

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	小山 伸広	JICA国際協力総合研究所 国際協力専門員
	評価計画	三條 明仁	JICA企画・調整部企画グループ事業企画チーム 主任
	評価分析	岸並 賜	(株)国際開発アソシエイツ パーマネントエキスパート
調査期間	2007年6月11日～6月21日		評価種類：終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認（プロジェクト目標の達成状況）

プロジェクト目標の指標に対する実績は以下のとおりである。両プロジェクトとも順調に進んでおり、プロジェクト終了予定の2007年11月までには、すべての指標がおおむね満たされると考えられる。

指標	達成状況
1. カザンラクに関する観光情報の入手が容易になる。	情報センターはスペース・機能を拡大し、旅行者に必要な情報を提供している。
2. カザンラクでの宿泊施設の選択肢が多様化し予約が容易になる。	現在、プロジェクトにより12の民宿施設が開業しており、ホームページや情報センターでの予約が可能である。
3. カザンラクでの活動の選択肢が広がりさまざまな楽しみ方が可能になる。	プロジェクトにより、さまざまな活動・イベントが開始された。そのうちのひとつであるトラキア・イベントはモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
4. カザンラクでの土産品の選択肢が増え良い土産品の入手が可能になる。	プロジェクトにより、さまざまな特産品が開発された。これら新特産品はモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
5. 上記を1～4.を実現する参加型の仕組みが確立され運営される。	<p>KRDCに加え、実施体制の中心的な役割を担う「カザンラク持続可能な観光協会（Kazanlak Sustainable Tourism Association：KSTA）が、情報センター、民宿、イベント、特産品などを管理する参加型の機関として2008年6月に設立された。</p> <p>なお、KSTAも設立されたばかりであるため、その組織強化や運営能力強化のための追加支援が実施体制整備に有効であると考えられる。</p>
6. 上記を担う人材が幅広く育成され、そのレベルが向上する。	上記1から5を担うカウンターパート（Counterpart：C/P）がカザンラク市及び民間セクターにおいて、それぞれ最低1名が育成されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

ブルガリアはEU加盟に向けてさまざまな構造改革を行ってきた。その一環として地域格差是正をめざす「地域開発法」が2004年2月に施行された。本プロジェクトもカザンラク市長のリーダーシップの下、ブルガリア政府の施策に合致する方向で実施されてきており、国家計画との整合性も図られているといえる。

また、ブルガリア国内では、より良い就業機会を求めて、地方から大都市へと人口、特に若い世代が移動する傾向がある。そのような流れのなか、本プロジェクトはカザンラクという人口10万にも満たない地方都市の経済を振興し、地元の幅広いニーズに応え、地元の雇用機会の増加に貢献しつつあると評価できる。

さらに、本プロジェクトでは、ツーリズム・イベント戦略や特産品戦略などの5つの戦略によるアプローチを採った。これらを複合的に掛け合わせることで、さまざまなシナジー効果を生み出しつつあり、妥当であったといえる。

(2) 有効性

本プロジェクトが始まって、カザンラク市への年間観光客数は、2004年の7万6,500人から2006年の11万4,800人へと着実に増加していることが分かった。この観光客の増加とともに観光関連売上や就業機会の増加などにつながり、プロジェクトによる貢献は大きく、有効であったと判断される。

なお、かかる観光客増加にあたっては、5つの戦略のうちツーリズム・エリア戦略とツーリズム・イベント戦略による貢献が短期的には大きかったと考えられる。

(3) 効率性

本プロジェクト実施にあたり、ブルガリア側と日本側の両方でチームワークをよく発揮し、プロジェクト目標を短期間に達成し、効率的であったと評価できる。特に、ブルガリア側C/Pは可能な限り本プロジェクトに参画し、また日本側も日本人専門家の献身的な取り組みと、優秀なローカルスタッフがこれを支えるなどのプロジェクト実施体制が機能し、実に効率的なプロジェクト運営であったと評価できる。

(4) インパクト

本プロジェクトにより3つのインパクトが生み出された。それは、①情報及び意見交換のモチベーション、②共同で作業を行うチームを形成しようとするモチベーション、③カザンラク地域外とのネットワークの形成である。従来とは異なるアプローチがブルガリアのなかでも有効であることを、多くの関係者が、本プロジェクトを通じて体感し、知ったことは大きなインパクトである。特に、参加型の協力であることと、情報がオープンであることはとりわけ大きいと考えられる。

(5) 自立発展性

本プロジェクトを通じ、観光振興を自立的に実施する人材が育成された。また、プロジェクト終了後の実施体制も整いつつある。よって、持続可能性はほぼ確保されたと判断される。ただし、今後、その持続可能性を保ち、地域振興をより広く推進するうえでの大きな課題は、カザンラク市がEUファンドなどさまざまな外部資金を獲得すること、そして中央政府からの支援を引き出すことにある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

貢献要因としては、計画内容が国家・セクターの政策と合致し、経済エネルギー省、カザンラク市の優先課題であったため、これら機関の関心も非常に高いものであることから時宜を得たものであったといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

直接のターゲットグループである経済エネルギー省、カザンラク市以外にも地域のNGOを大いに活用したことは、自立発展性を高めるうえで、効果的であった。また、プロジェクト実施・関連機関が複数存在するため、これまで合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を8回開催し、プロジェクトの進捗状況、問題点などの情報を十分に共有してきた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-5 結論

本プロジェクトの責任者であるカザンラク市長の強いリーダーシップ、そして日本人専門家とブルガリア側C/Pの協働姿勢により、プロジェクトは成功裡に実施され、期待どおりの成果を上げたと評価できる。

一方、カザンラク地域の観光振興と普及を担う新しい実施体制（KSTAやKRDC、カザンラク市などから構成される予定）が現在整えられつつある。

このプロジェクトを通じて日本人専門家より技術移転された地域開発に係るノウハウを継続的に活用していくためにも、残りの協力期間においては、プロジェクトはその新しい実施体制の強化に注力すべきである。その成果を達成するためにも、プロジェクト期間を延長し、組織強化及び運営能力強化の追加支援が有効であると考えられる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

合同評価チームとして以下の提言を行った。

(1) 予算確保の必要性

プロジェクト終了後における地域振興活動の円滑な実施のため、（新しい実施体制の実施レベルでの中心となる）KSTAは必要な経費（運営活動経費、人件費、広告費、施設投資費など）を賄えるだけの予算を確保する必要がある。こうした経常経費に加え、より活動を拡大・多様化するために、EUの「Structure Fund」などの外部資金を確保していくことが望ましい。

(2) 包括的アプローチと相乗効果

本プロジェクトの特徴のひとつが、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略の5つの戦略から成る「包括的アプローチ」である。新しい実施体制においても、この包括的なアプローチを継

承し、相乗効果を発現させていくことが望ましい。

(3) モニタリング体制の改善

プロジェクト終了後も、ブルガリア側でカザンラク地域がどれだけ活性化したかを経年的に的確に把握するモニタリング体制を改善する必要がある。本プロジェクトでは、協力開始時にベースラインサーベイが実施されたが、その後、継続的にデータが収集されなかった。入手可能でより適切な指標を設定し、定期的にデータを収集することが望ましい。

(4) 民間セクター部門の参画奨励

カザンラク地域の更なる再活性化と多様な発展に向けて、現在以上の民間セクター部門の参加が望ましい。これを実現するためにも、カザンラク市は制度的及び法的環境を整備し、より民間セクターが参画しやすいように取り組むべきである。

(5) 近隣地域との連携

より観光客を誘致するためにも、カザンラク市は域内だけの活動にとらわれず近隣地域との連携プログラムを形成するなどの取り組みを検討すべきである。例えば、カザンラク近隣地域との観光ルート共同開発や、観光イベントの共同プロモーションなどが効果的であると考えられる。

(6) カザンラクモデルの普及

プロジェクトが実践・要約した、地域振興フレームワークや方法論を示した「カザンラクモデル」をブルガリア国内のより低開発の地域に適用していくべきである。このカザンラクモデルの普及と適用に際し、全国自治体協会やJICA帰国研修員同窓会など既存ネットワークのイニシアティブが、経済エネルギー省のコーディネーションの下、発揮されるべきである。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 強力なリーダーシップ

本プロジェクトの成果が、高い評価を受けた最大の要因は、カザンラク市長による強力なリーダーシップが協力開始時点から一貫して存在したことにある。仮にこのリーダーシップがなければ、さまざまな意見をもつブルガリア側C/Pと関係者の協働関係は構築できなかったと判断される。

(2) オーナーシップの重要性

本プロジェクトでは、長期専門家を配置せず、短期専門家と現地スタッフによってプロジェクトを実施した。当初は、日本人専門家が不在の期間は、プロジェクトの進捗が遅れるのではないかという指摘があったが、むしろ逆であった。日本人専門家が不在であっても、プロジェクトチームの現地スタッフと共にブルガリアC/Pは積極的に活動に取り組み、成果を着実に出していった。ブルガリア側のオーナーシップを尊重したアプローチが有効であったことの証左といえる。

今後、プロジェクトを計画・立案する際に、上記要因を十分考慮する必要がある。

Summary Sheet for Result of Final Evaluation

1. Outline of the Project	
Country: Bulgaria	Project title: Kazanlak Area Revitalization Project
Issue/Sector: Promotion of Tourism	Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Social Development Division	Total cost (at the time of evaluation): 326,356 (thousand yen)
Period of Cooperation	(R/D): November, 2004 - October 30, 2007
	Implementing Organization: Ministry of Economy, Energy and Tourism, and Kazanlak Municipality
	Supporting Organization in Japan: PADECO
	(Extension):
	(F/U) :
	(E/N)(Grant aid)
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>It is one of the most important and urgent issues for the Government of Bulgaria to be admitted to the European Union in the year 2007. The steady economic growth rate was maintained and the unemployment rate is decreased; in terms of macroeconomic indicators, the favorable development was attained towards the EU accession. JICA also supported Bulgarian Policy from September 1999 to September 2002, through “The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Bulgaria”.</p> <p>On the other hand, Government of Bulgaria has a concern that economic overconcentration in Sofia, the capital city (16% of the population) and widening gap between the urban and suburban area may slow down the economic growth. The Government established six priority programs including “Sustainable Development of Economy and Improvement of Business Climate” which places an importance on the regional economic development through promotion of tourism, agriculture and forestry as well as reduction of regional disparities.</p> <p>Under the circumstances, the Government of Bulgaria requested the Government of Japan the technical cooperation in 2003 for revitalizing the Kazanlak area. The objective of the project was to develop an environment for rose oil industry nationwide through transferring the technology, as well as know-how and knowledge of participatory regional promotion in Kazanlak where well-known for rose valley and rose oil industry, as the model regions.</p> <p>In response to the request, JICA dispatched project formulation adviser to develop project framework. The project consists of five strategies, i) tourism area strategy, ii) tourism event strategy, iii) special product strategy, iv) tourism human resource development strategy and v) infrastructure improvement strategy. The establishment of the Kazanlak Regional Development Council (hereinafter referred to as “KRDC”) was proposed as an implementing organization.</p> <p>JICA dispatched the preliminary study team to discuss the cooperation components in June 2004 and Record of Discussion (R/D) signed on 16th June. The 3-year-planned project has started on November 2004.</p> <p>1-2 Project Overview (based on PDM introduced in this evaluation study)</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>①Economy is enhanced by the regional development mainly through tourism development and the living</p>	

standards of the Kazanlak Municipality are improved.

②A regional development model is established and contributes to development promotion in less developed areas in Bulgaria

(2) Project Purpose

The number of tourists to Kazanlak increases throughout the year through the synergy effect of five (5) tourism development strategies.

(3) Outputs

Output 1: (Institutions/Organization)

Organizations in charge of regional development are established and managed.

Output 2: (Human Resource Development)

Human resource is developed to promote regional/tourism development in Kazanlak as well as to provide services to satisfy tourist needs.

Output 3: (Infrastructure Improvement Strategy)

Various infrastructures are developed and improved for visiting, staying and sightseeing in Kazanlak.

Output 4: (Tourism Area Strategy)

Tourism areas are developed based on the regional characteristics of Kazanlak.

Output 5: (Tourism Event Strategy)

Tourism promotion events are planned and managed and many people come to Kazanlak in various seasons.

Output 6: (Special Product Strategy)

Special products are produced by making the most of Kazanlak's nature, tradition, history, etc. and satisfy tourist needs.

Output 7: (Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy)

Employees in the tourism industry become guest-oriented and hospitality is improved.

However, the measurability of level of achievement for tourism human resource development strategy shall be taken in account, therefore the measurement of output for Output 2 (Human Resource Development) and Output 7 (Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy) are separated.

(4) Inputs (at the time of evaluation)

Japanese side:

Expert	11 persons
Equipment	Computer (software and hardware), air conditioner, printer, etc.
Local cost	57,063,305 yen
Accepted Training Participants	6 persons

Bulgarian Side: Counterpart 6 persons Project office for experts Local Cost Project cost																
2 Evaluation Team																
Members of Evaluation Team	(Specialized field: name, title) Leader: Nobuhiro Koyama (JICA Research Institute, Senior Advisor) Evaluation Planning: Akihito Sanjo (JICA Planning & Coordination Department, Planning Group, Project Planning Team, Chief) Evaluation Analyze: You Kishinami (International Development Associates Ltd. permanent expert)															
Period of Evaluation	June 11, 2007 – June 21, 2007	Type of Evaluation: Final														
3. Results of Evaluation																
3-1 Confirmation of results (Degree of achievement of the Project Purpose) The achievements of the indicators of the Project Purpose are shown below. Both project progressed steadily, and by November 2007, when the project is planned to end, all indicators are expected to be satisfied.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicator</th> <th>Degree of achievement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Tourist information regarding Kazanlak is obtained easier than before.</td> <td>Information Center has been extended both in space and capacity and it is now capable of providing necessary information for tourists.</td> </tr> <tr> <td>2 There are more choices for accommodation facilities, and reservations get easier in Kazanlak.</td> <td>There are 12 private lodging which did not exist before the Project started. Reservations can be made through the Information Center and the website established by the Project.</td> </tr> <tr> <td>3 There are more activities and diversified ways of entertainments in Kazanlak</td> <td>There are more tourist activities and according to the monitoring tours, the newly developed Thracian show was highly evaluated.</td> </tr> <tr> <td>4 There are more choices for souvenirs and those of good quality can be obtained easier.</td> <td>There are more special products and according to the monitoring tours, newly developed products were highly evaluated.</td> </tr> <tr> <td>5 Participatory system is established and managed to realize the above 1-4.</td> <td>Kazanlak Sustainable Tourism Association (hereinafter referred to as “KSTA”) is a participatory organization in order to manage the Information Center, private lodgings, tour activities and products.</td> </tr> <tr> <td>6 Human resource in charge of the above 1-5 is widely developed and improved.</td> <td>Human resource has been developed through the Project activities. Each of the above 1-5 has at least one counterpart personnel from the municipality and one stakeholder of the private sector trained during the course of the Project.</td> </tr> </tbody> </table>			Indicator	Degree of achievement	1 Tourist information regarding Kazanlak is obtained easier than before.	Information Center has been extended both in space and capacity and it is now capable of providing necessary information for tourists.	2 There are more choices for accommodation facilities, and reservations get easier in Kazanlak.	There are 12 private lodging which did not exist before the Project started. Reservations can be made through the Information Center and the website established by the Project.	3 There are more activities and diversified ways of entertainments in Kazanlak	There are more tourist activities and according to the monitoring tours, the newly developed Thracian show was highly evaluated.	4 There are more choices for souvenirs and those of good quality can be obtained easier.	There are more special products and according to the monitoring tours, newly developed products were highly evaluated.	5 Participatory system is established and managed to realize the above 1-4.	Kazanlak Sustainable Tourism Association (hereinafter referred to as “KSTA”) is a participatory organization in order to manage the Information Center, private lodgings, tour activities and products.	6 Human resource in charge of the above 1-5 is widely developed and improved.	Human resource has been developed through the Project activities. Each of the above 1-5 has at least one counterpart personnel from the municipality and one stakeholder of the private sector trained during the course of the Project.
Indicator	Degree of achievement															
1 Tourist information regarding Kazanlak is obtained easier than before.	Information Center has been extended both in space and capacity and it is now capable of providing necessary information for tourists.															
2 There are more choices for accommodation facilities, and reservations get easier in Kazanlak.	There are 12 private lodging which did not exist before the Project started. Reservations can be made through the Information Center and the website established by the Project.															
3 There are more activities and diversified ways of entertainments in Kazanlak	There are more tourist activities and according to the monitoring tours, the newly developed Thracian show was highly evaluated.															
4 There are more choices for souvenirs and those of good quality can be obtained easier.	There are more special products and according to the monitoring tours, newly developed products were highly evaluated.															
5 Participatory system is established and managed to realize the above 1-4.	Kazanlak Sustainable Tourism Association (hereinafter referred to as “KSTA”) is a participatory organization in order to manage the Information Center, private lodgings, tour activities and products.															
6 Human resource in charge of the above 1-5 is widely developed and improved.	Human resource has been developed through the Project activities. Each of the above 1-5 has at least one counterpart personnel from the municipality and one stakeholder of the private sector trained during the course of the Project.															

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Government of Bulgaria has making its utmost efforts to be a member of European Union (EU) through restructuring and adjustment of such traditional systems as legal institution, administration and economy. "Regional Development Law" enacted in February 2004 is one of the most important legal change which places an emphasis on the role of local administration for regional development to improve living standard of local people. The Project, which aims at regional development under the leadership of municipality, is just in line with the national policy.

As globalization and urbanization proceeds, many people, especially young people, have a strong tendency to move from their home town to bigger cities and towns to find better job opportunities.

The Project, which aims at tourism development based on its natural endowment and historical heritage, intends to revitalize the municipal economy through wider involvement of local people.

The Project aims at tourism development of Kazanlak municipality by way of five strategies. These five strategies which duly represent the vital components of tourism development can produce their own outputs respectively but when they are programmed and integrated to produce synergy effects, their outputs will become more significant in inviting tourists to Kazanlak. The composition of the Project is judged relevant.

(2) Effectiveness

Tourist visit to Kazanlak has been steadily increasing since the commencement of the Project in terms of annual total tourists (76,500 persons in 2004, 83,600 persons in 2005, and 114,800 persons in 2006). It is estimated that tourism related sales and job opportunities would have been increased in tandem with the increasing tourist visit therefore the contribution of the project was large, and was effective.

The Tourism Area Strategy and Tourism Event Strategy contributed to the increase of tourists, compared to the other strategies of the five.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project is considered relatively high in terms of relationship between inputs and outputs. In the Project, collaboration between the Bulgarian side, counterparts in particular, and the Japanese side, JICA experts in particular, has been critical in achieving the Project purpose. The Project purpose seemed to have been duly achieved, partly because of their close collaboration while both sides were there, and partly because of the effective use of local project officers who could bridge both sides while both sides were not

(4) Impact

Impacts caused by the Project could be categorized into three groups: (1) motivation for exchanging information and opinions; (2) motivation for forming collaboration groups; and (3) networking with outside world. It was a huge impact that many people involved in the project experienced that a nonconventional approach was effective for Bulgaria. It was also meaningful that the cooperation was participatory, and the information was open.

(5) Sustainability

Personnel that proactively promote tourism were cultivated through the project. Additionally, the implementation structure is about to be organized after the completion of the project. The Government

of Bulgaria would continue supporting development of less developed regions through the introduction of EU Structure Funds. Kazanlak Municipality needs to make its best efforts to get the Government support for regional development to improve the sustainability of the Project.

3-3 Facilitating Factors

(1) Factors concerning to Planning

For the factors that promoted realization of effects, the contents of the plan aligned with both nation and sector policies, and were the priority issue of the Ministry of Economy, Energy and Tourism, as well as Kazanlak Municipality. Therefore, the plan was timely and attracted the interest of these organizations.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Utilizing local NGO other than the Ministry of Economy, Energy and Tourism and Kazanlak which are the main target groups, was effective to enhance the sustainability. Additionally, since there are a number of organizations for implementing the project or related to it, JCC (Joint Coordination Committee) has been held eight times until now, in order to share the progress, problems, and information of the project.

3-4 Impeding Factors

(1) Factors concerning to Planning

None.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

None.

3-5 Conclusion

Owing to the strong leadership of the Project director, Mayor of Kazanlak Municipality, and excellent team works between Japanese experts and Bulgarian counterparts, the Project has been successfully implemented so far and achieved its project purpose to a satisfactory extent.

New implementation system, which is responsible for the tourism promotion and development in Kazanlak area after the completion of the Project, is under preparation. In order to maintain knowledge on the regional development and management know-how, which were transferred by Japanese experts, the Project should focus on the strengthening of the new system towards the end of the Project. To achieve its target, it is effective to extend project period and support additionally strengthening of organization structure and operational capability.

3-6 Recommendations (specific measures, suggestions and advice related to the project)

Below statements are proposed by the joint evaluation team.

(1) Necessity of increased Budget

In order to maintain the smooth implementation it is necessary for KSTA to secure the financial resources for operation cost and personnel, advertisement, facility investment cost etc. It is desirable that in addition to ordinary budget, the Project secure the other financial resources, such as "EU Structure Fund", financial scheme of European Union(EU) and that the Kazanlak Municipality provide necessary supports to KSTA, including the provision of office space.

(2) Comprehensive Approach and Synergy Effect

One of the advantages of the Project is "Comprehensive approach", which consists of 5(five)

strategies; (i)tourism area strategy; (ii)tourism event strategy, (iii)special product strategy, (iv)tourism human resource development strategy, (v) infrastructure improvement strategy. It is desirable that Kazanlak Municipality keep adapting the comprehensive approach to create the synergy effects by the close collaboration among relevant organizations.

(3) Improvement of Monitoring System

It is quite essential that the monitoring system be established in order to measure how much the Kazanlak area is revitalized through the activities, because the monitoring results are significantly useful for the better project management. Although the baseline survey was carried out at the beginning of Project period, the data was not continuously corrected. It is, therefore, desirable to set up more appropriate and available indicators and to correct the data periodically.

(4) Involvement of Private Sector

For the further revitalization and the diversified development in Kazanlak area it is preferable that the private sector participate much more. In order to realize it, Kazanlak Municipality should establish the institutional and legal environment to involve relevant private organizations/firms.

(5) Collaboration with Neighboring Municipalities

In order to increase the number of the tourists, Kazanlak Municipality has to consider not only tourism development programs within Kazanlak area but also joint programs with vicinal cities/towns. It is quite essential that Kazanlak Municipality collaborate with neighboring municipalities, such as co-development of tourism routes, co-advertisement of tourism events.

(6) Dissemination of Kazanlak Model

Model”, regional development framework and methodology which the Project made into practice and summarized, should be applied to less developed areas. For the dissemination and application of “Kazanlak Model”, the initiative of the existing networks such as “Nationwide Local Government Association”, Alumni association of the ex-participant of JICA training program should be utilized with the coordination of the Ministry of Economy and Energy.

3-7 Lessons Learned (Cases from this projects that may be a reference for the discovery, formulation, implementation, and operation for other similar projects)

(1) Strong Leadership

It was a significant successful factor for the implementation of the Project that Mayor of Kazanlak Municipality possessed strong and coherent leadership from the beginning. Without the leadership, the Bulgarian counterparts and stakeholders with various opinions would not be teamed up for the smooth implementation.

(2) Importance of Ownership

In the Project, JICA took different approach from the typical technical cooperation. In general, a few long-term experts are assigned during all the project period, however, input of the Project was composed of solely short-term experts. Although the delay of the Project activity was pointed out, by contraries, development of local resources and fostering of ownership has been made by positive and independent activities even during the absence of Japanese experts.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）は2007年のEU加盟を国家最大の目標とし、現在、社会・経済改革を進行中である。堅調な経済成長率を維持し、失業率も低下しつつあるなど、EU加盟実現のために、マクロ経済指標でみれば、順調な発展を遂げてきた。JICAも1999年9月から2002年9月まで、重要政策中枢支援「産業政策」によって同国の政策支援を実施してきた。

一方、ブルガリア政府は、首都ソフィアへの経済的な一極集中（人口の約16%が集中）と都市部と地方部の格差拡大が経済成長を妨げることになるとの危惧を抱いており、同国の6項目の最優先プログラムの1つとして「持続可能な経済開発とビジネス環境の改善」を掲げ、そのなかで、観光や農林業の振興による地域経済開発を重点分野としている。

このような背景を踏まえ、これまでの政策支援の次の段階として、本プロジェクトが2003年に要請された。同プロジェクトでは、バラの谷、ローズオイル産業で有名なカザンラク地域をモデル地区として、住民参加型の地域振興策のノウハウ・知見を技術移転し、ブルガリア全国に普及を図る環境を整備することを目的としている。

この要請を受け、JICAは2004年2月～3月にかけて企画調査員を派遣し、プロジェクトのフレームワークづくりを行った。観光を中心とした地域振興をめざし、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略から構成されるカザンラク地域の活性化を戦略の骨子とするものであり、同戦略を適切な行政サポートの下、住民参加により展開する先方実施体制として「カザンラク地域振興協議会」を設立することにした。

JICAは2004年6月に事前評価調査団を派遣し、6月16日に討議議事録（R/D）が署名された。2004年11月から約3年間の計画で技術協力プロジェクト「カザンラク地域振興計画プロジェクト」が実施されることになった。

今般、プロジェクトの終了を2007年10月に控え、これまでの活動実績の確認、目標達成度の評価を行い、今後の協力方針について相手国側と協議をするため、終了時評価調査を実施した。

終了時評価調査の目的は次のとおりである。

- ① これまでのプロジェクトの活動について実績及び実施のプロセスの検証を行う。
- ② ①の検証を踏まえて、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクトの評価を行う。
- ③ ②の評価結果を踏まえ、提言、教訓を導き出す。
- ④ ①～③の内容をM/Mとして取りまとめ、ブルガリア側C/Pと共通認識を形成する。
- ⑤ 上記評価結果を踏まえ、フォローアップの必要性を検討する。

1-2 調査団構成

分野	氏名	所属
総括	小山 伸広	JICA国際協力総合研究所 国際協力専門員
評価計画	三條 明仁	JICA企画・調整部企画グループ事業企画チーム 主任
評価分析	岸並 賜	(株)国際開発アソシエイツ パーマネント・エキスパート

1-3 調査日程

日順	月 日	日	工 程
1	6月10日	日	団員（評価分析） 移動 成田⇒ソフィア
2	6月11日	月	団員（評価分析） 移動 ソフィア⇒カザンラク（陸路）
3	6月12日	火	午前：JICA専門家へのインタビュー、質問表の回収 午後：イベント戦略C/Pへのインタビュー
4	6月13日	水	午前：インフラ戦略C/Pへのインタビュー 午後：ツーリズム・エリア戦略（RT）C/Pへのインタビュー
5	6月14日	木	午前：ツーリズム・エリア戦略（バラ）C/Pへのインタビュー 午後：追加資料の収集等
6	6月15日	金	午前：特産品戦略C/Pへのインタビュー 午後：サービス・人材育成戦略C/Pへのインタビュー
7	6月16日	土	M/M案作成 追加資料の収集
8	6月17日	日	M/M案作成 追加資料の収集 団長（総括）/団員（評価計画） 移動 成田⇒ソフィア
9	6月18日	月	M/M案作成 追加資料の収集 団長（総括）/団員（評価計画） 移動 ソフィア⇒カザンラク（陸路） 団内打合せ
10	6月19日	火	カザンラク市長との会議 M/M案作成
11	6月20日	水	M/M案作成
12	6月21日	木	合同調整委員会（JCC）、M/M署名
13	6月22日	金	移動 ソフィア⇒カザンラク（陸路） JICAブルガリア駐在員事務所報告 在ブルガリア日本国大使館報告
14	6月23日	土	移動 ソフィア⇒成田

1-4 主要面談者

経済エネルギー省

Etelka Chernakova

ドナープログラム・開発援助課長

カザンラク市

Stefan Damyanov

市長

Ivan Kirev

副市長

Stanislava Balkanska

国際部長

Nikolay Nikolov

インフラ戦略C/P

Srebra Kaseva
Petya Papasova
Ivanka Topalova
Stefka Duhneva
Galya Stoyanova

ツーリズム・イベント戦略C/P
ツーリズム・エリア戦略 (RT) C/P
ツーリズム・エリア戦略 (バラ) C/P
特産品戦略C/P
サービス・人材育成戦略C/P

在ブルガリア日本国大使館

福井 宏一郎
相原 良江

特命全権大使
二等書記官

プロジェクト専門家

川崎 健
小沢 良一
橋迫 恵
荻野 久美子

リーダー/特産品戦略
ツーリズム・イベント戦略
ツーリズム・エリア戦略
サービス・人材育成戦略

JICAブルガリア駐在員事務所

小森 毅
永井 仁乃

首席駐在員
所員

第2章 プロジェクトの概要

2-1 背景

ブルガリアは2007年のEU加盟を国家最大の目標とし、現在、社会・経済改革を進行中である。堅調な経済成長率を維持し、失業率も低下しつつあるなど、EU加盟実現のために、マクロ経済指標で見れば、順調な発展を遂げてきた。JICAも1999年9月から2002年9月まで、重要政策中枢支援「産業政策」によって同国の政策支援を実施してきた。

一方、ブルガリア政府は、首都ソフィアへの経済的な一極集中（人口の約16%が集中）と都市部と地方部の格差拡大が経済成長を妨げることになるとの危惧を抱いており、同国の6項目の最優先プログラムの1つとして「持続可能な経済開発とビジネス環境の改善」を掲げ、そのなかで、観光や農林業の振興による地域経済開発を重点分野としている。

このような背景を踏まえ、これまでの政策支援の次の支援段階として、本プロジェクトが2003年に要請された。同プロジェクトでは、バラの谷、ローズオイル産業で有名なカザンラク地域をモデル地区として、住民参加型の地域振興策のノウハウ・知見を技術移転し、ブルガリア全国に普及を図る環境を整備することを目的としている。

この要請を受け、JICAは2004年2月～3月にかけて企画調査員を派遣し、プロジェクトのフレームワークづくりを行った。観光を中心とした地域振興をめざし、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略から構成されるカザンラク地域の活性化を戦略の骨子とするものであり、同戦略を適切な行政サポートの下、住民参加により展開する先方実施体制として「カザンラク地域振興協議会」を設立することにした。JICAは2004年6月に事前評価調査団を派遣し協力内容を協議し、6月16日に討議議事録（R/D）が署名された。2004年11月から約3年間の計画で技術協力プロジェクト「カザンラク地域振興計画プロジェクト」が実施されることになった。

2-2 概要

(1) プロジェクト名：ブルガリア共和国カザンラク地域振興計画プロジェクト

(2) 協力期間：2004年11月19日～2007年10月30日（3年間）

(3) 相手国実施機関：カザンラク市

(4) 目標と成果

本評価調査では、評価用PDMを作成し、成果等の整理を行った。

1) 上位目標

- ① 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人々の生活水準が向上する。
- ② 観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され、全国的な低開発地域の開発推進に貢献する。

2) プロジェクト目標

5つの観光開発戦略（①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略）が相乗効果を発揮し、観光客が通年で増加するとともに観光シーズンが長期化される。

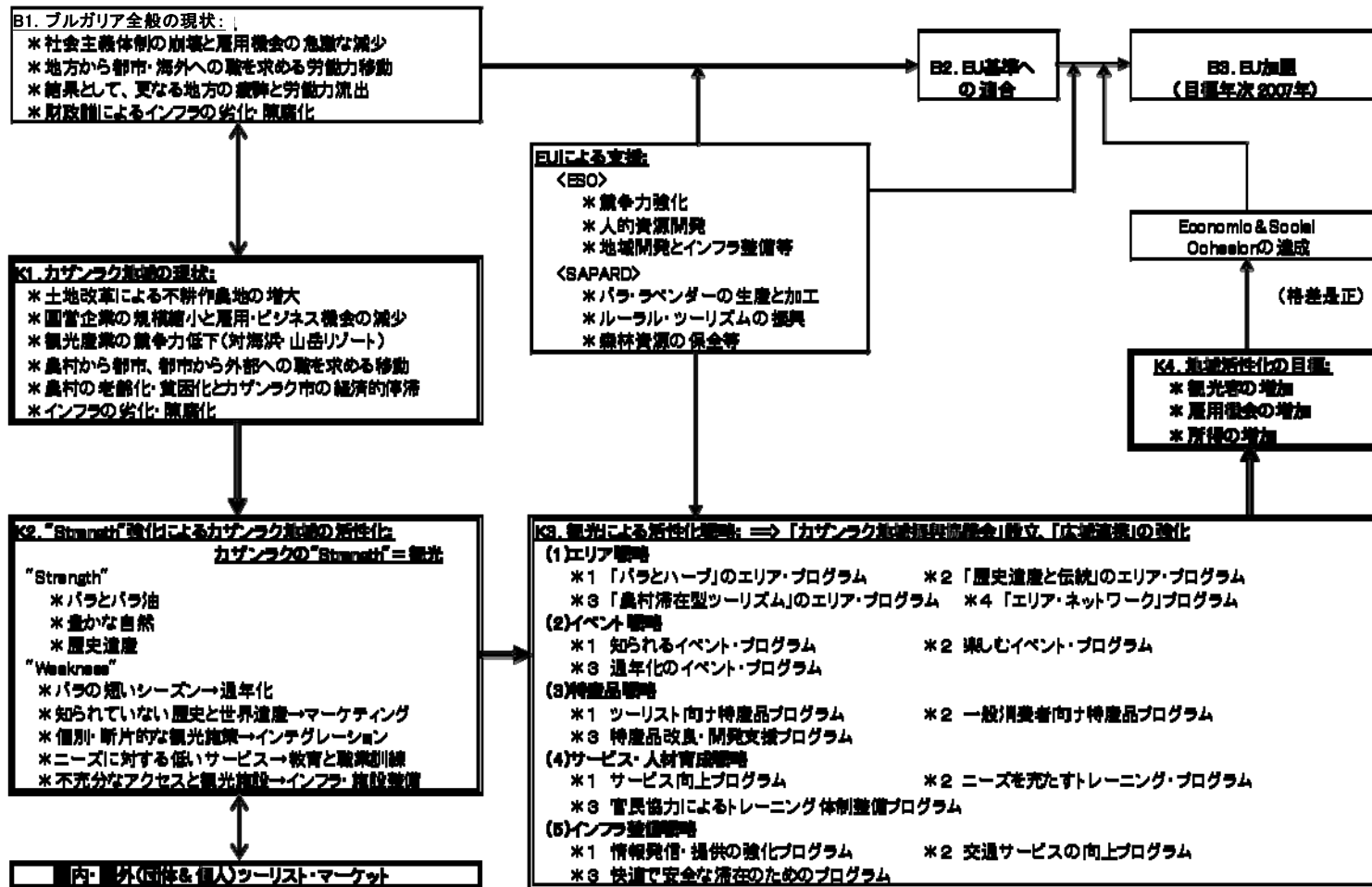


図2-1 プロジェクトのフレームワーク

表 2 - 1 各戦略の日本・ブルカリア双方担当分担

JICA's main fields of cooperation on the regional development strategies

Strategies and Programs	Kazanlak Municipality	JICA
0. General Measures Aiming at Kazanlak Regional Development	◎	
0.1. Establishment and management of KRDC	◎	
0.2. Development of human resources for the needs of regional development	◎	◎
1. Tourism Area Development Strategy	◎	
1.1 "Rose and Herbs" Program	◎	◎
1.2 "Historical Heritage and Traditions" Program	◎	
1.3 "Rural Tourism" Program	◎	◎
1.4 "Area Network" Program	◎	◎
2. Tourist Event Strategy	◎	
2.1 Information Event Program	◎	
2.2 Entertainment Event Program	◎	
2.3 A Whole-Year Event Program (especially December – March)	◎	◎
3. Special Product Development Strategy	◎	
3.1 Special Product Development for Tourists	◎	◎
3.2 Special Product Development for Common Consumers	◎	◎
3.3 Special Product Improvement Support Program	◎	
4. Human Resources Development Strategy	◎	
4.1 Service/Hospitality Improvement Program	◎	
4.2 Tourism Satisfaction Training Program	◎	◎
4.3 Training System Building Program (through PPP*)	◎	
5. Infrastructure Improvement Strategy	◎	
5.1 Information Supply Improvement Program	◎	
5.2 Transport Service Improvement Programme	◎	
5.3 Safe and Comfortable Stay Program	◎	

*PPP- Private and Public Partnership

3) 成 果

成果1（組織）

観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営される。

成果2（人材育成戦略）

カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成される。

成果3（インフラ整備戦略）

カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備される。

成果4（ツーリズム・エリア戦略）

カザンラクの地域特性を生かした観光地形成が推進される。

成果5（ツーリズム・イベント戦略）

観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々がさまざまなシーズンにカザンラクを訪れるようになる。

成果6（特産品戦略）

カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を生かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足される。

成果7（サービス戦略）

観光関連従事者が顧客志向を強めサービス・ホスピタリティが改善される。

なお、サービス・人材戦略については、達成度の測定のしやすさを考慮し、成果2（人材育成戦略）及び成果7（サービス戦略）と2つに分けて成果を測るものとした。

第3章 評価の方法

3-1 評価項目・評価方法

本評価では、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」に沿って、①プロジェクトの当初計画、②現時点での計画達成状況及び達成のための課題を確認し、③評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行った。これらの結果を踏まえ、プロジェクトの今後のより効率的な実施のために、いくつかの対処案を合同調整委員会で協議し、ミニッツを締結した。

具体的な調査方法は、以下3-2以降に記述する。

3-2 PDM

本プロジェクトにおいては、プロジェクト開始当初にプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を作成していない。本終了時評価調査においては「指標」など評価の観点を明確にする目的で評価用PDMを作成した（表3-1参照）。

3-3 評価諮問と必要なデータ・評価指標

「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」及び上記PDMに基づき、実績、評価5項目、実施プロセスをそれぞれ検証するために評価グリッドを作成した。評価設問、データ・評価指標の詳細については、付属資料2を参照。

3-4 主な調査項目と情報・データ収集方法

評価グリッドから、確認事項を検討し、それぞれの確認事項について、どのように確認するのか、その情報の入手方法を検討した。主な情報の入手方法は以下のとおり。

(1) 質問票

専門家（ツーリズム・エリア戦略/ツーリズム・イベント戦略/特産品戦略/サービス・人材育成戦略/インフラ戦略）、C/P、プロジェクト関係者（経済エネルギー省、カザンラク市、NGO）に対し、評価5項目に基づいた質問票を作成し、回収後、分析した。

(2) 聞き取り

専門家、C/P、経済エネルギー省、カザンラク市、関連NGO職員などを対象に評価委員が合同及び個別にインタビューした。

(3) 資料のレビュー

事前評価調査団、専門家やその他プロジェクト関係者が作成した各種報告書及び経済エネルギー省、カザンラク市、関連NGOの統計・資料等を基に、これまでのプロジェクト活動の進捗や実績を確認した。

3-5 合同評価手法

日本側3名（本調査団員）、ブルガリア側3名から成る合同評価委員会（JCC）を組織し、評価5

項目に沿って当該プロジェクトの評価を行った。評価委員は、各種報告書の分析、一連の現地調査やプロジェクト関係者への聞き取り、関係機関との協議を実施し、これらに基づき評価結果について協議したうえで、合同評価レポートを取りまとめた。

表 3 - 1 評価用PDM

評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM for Evaluation)

プロジェクト名: カザンラク地域振興プロジェクト
 期間: 2004年11月 - 2007年10月 (3年間) 裨益対象地域: ブルガリア国カザンラク地域
 裨益対象グループ: カザンラク市住民 (約7万人)
 間接裨益: カザンラク市を含むスタラザゴラ県と「バラの谷」に属する近隣村

プロジェクト要約	指標及び到達・習得目標	指標入手手段	外部条件
上位目標 1. 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人々の生活水準が向上する。 → 全体的な地域振興 ◆観光客の増加により観光関連収入が増加する ◆投資が増え雇用機会が増加する ◆人々の所得が増加し生活水準が向上する 2. 観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され全国的な低開発地域の開発推進に貢献する。→ 普及 ◆観光開発を核とする地域振興モデルが確立される ◆モデルの普及ネットワークとインセンティブ・システムが形成される ◆一部の低開発地域でモデルが適用される	a) 年間を通じた観光客数 b) オフシーズンにおける観光客数 c) 観光客1人あたり支出額 d) 観光関連企業の売上高・雇用者数 e) 地元従業者数・従業者比率 f) 1人あたり所得 a) 開発された観光・地域振興モデル数 b) モデル普及のための普及活動の種類と回数 c) 中央政府 (EUによる支援を含む) によるモデル普及のためのインセンティブ d) モデルを採用した地方自治体の数	◆ 統計資料 ◆ モニタリング調査 ◆ インタビュー調査	1. ブルガリア国 EU 加盟条件の1つである「地域格差の是正」が同国の重要政策であり続ける 2. カザンラク・コミュニティが観光開発を核とした経済開発政策を継続し、観光客の誘致に努力する 3. グローバリゼーション、市場経済化、地方分権化などの進展により開発に向けた地方行政の能力強化が一層重要になる
プロジェクト目標 5つの観光開発戦略が相乗効果を発揮し、観光客が通年で増加するとともに観光シーズンの長期化される。→ 観光振興と観光シーズンの長期化 ◆ 年間を通じて観光客が増加する ◆ 観光地としての魅力度・集客力が高まる ◆ 特産品販売により観光関連収入が増加する ◆ 観光関連インフラが整備される ◆ 観光開発戦略を総合的に推進する組織が確立され運営される ◆ 観光開発を担う人材が育成される	a) カザンラクに関する観光情報の入手が容易になる b) カザンラクでの宿泊施設の選択肢が多様化し予約が容易になる c) カザンラクでの活動の選択肢が広がり様々な楽しみ方が可能になる。 d) カザンラクでの土産品の選択肢が増え良い土産品の入手が可能になる e) 上記を a)-d) を実現する参加型の仕組みが確立され運営される f) 上記を担う人材が幅広く育成され、そのレベルが向上する	◆ 統計資料 ◆ モニタリング調査 ◆ インタビュー調査	1. カザンラク市の経済開発にとって観光開発が重要な位置づけを保つ 2. 交通・通信・都市施設など地方開発に必要なインフラが整備され観光客の情報入手、アクセス、潜在が容易かつ快適になる 3. 地方の経済開発に向けた中央政府 (EU による支援を含む) の支援が継続され強化される
アウトプット(成果) 1. 組織: 観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営される ◆ 地域振興主体が公式に確立される ◆ 幅広いステークホルダーの参加により運営される ◆ 地域振興戦略が設定され実行される 2. 人材: カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成される ◆ 地域振興主体を運営する人材が育成される ◆ 観光開発戦略を企画し推進する人材が育成される 3. インフラ: カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備される ◆ 交通インフラとサービスが改善される ◆ 情報インフラとサービスが改善される ◆ 都市インフラが整備される 4. エリア戦略: カザンラクの地域特性を活かした観光地形成が推進される ◆ バラとハーブ・プログラム (P) が推進される ◆ 歴史遺産と伝統 P が推進される ◆ 農村滞在型ツーリズム P が推進される 5. イベント戦略: 観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々が様々なシーズンにカザンラクを訪れるようになる ◆ 知らせるイベント P が推進される ◆ 通年化的イベントが推進される 6. 特産品戦略: カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を活かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足される ◆ 特産品 P が推進される ◆ 特産品開発支援 P が推進される 7. ホスピタリティ戦略: 観光関連従事者が顧客志向を高めサービス・ホスピタリティが改善される ◆ サービス・ホスピタリティ P が推進される ◆ そのためのトレーニングが実施される	1-1. 地域振興主体の有無 1-2. 地域振興主体のメンバー 1-3. 観光開発戦略の策定・実施状況 2-1. 公的セクターにおける人材育成 2-2. 民間セクターにおける人材育成 3-1. 改善された交通インフラとサービス 3-2. 改善された情報インフラとサービス 3-3. 改善された都市インフラとサービス 3-4. メディアへの掲載回数および WEB ページへのアクセス回数 4-1. 新たに植栽されたバラの本数 4-2. トラキア墳墓の維持管理および施設の改善 4-3. 民宿および宿泊客の数 5-1. 新たな活動の開発 5-2. 観光客の季節変動 6-1. 新たに開発された特産品 6-2. 上記商品を販売する小売店数 7. 研修、セミナー、ワークショップの等の数	◆ 統計資料 ◆ モニタリング調査 ◆ インタビュー調査	技術移転を受けた C/P が離職しない。

第4章 プロジェクトの実績と現状

4-1 投入実績

4-1-1 日本側投入実績

(1) 専門家の派遣

延べ11名の専門家が派遣された。詳細については、付属資料1. 合同評価レポートのANNEX2参照)。

(2) カウンターパート (C/P) の本邦研修

延べ6名のC/Pが「地域開発へのコミュニティ主導アプローチ」に係る本邦研修を受講している (付属資料1. 合同評価レポートのANNEX3参照)。

(3) 機材供与

合同評価レポートのANNEX4 (付属資料1.) のとおり、機材 (携行機材を含む) が供与された。主な内訳は、コンピュータ (ソフトウェア、ハードウェア)、エアコン、プリンターなどの事務用品である。

(4) ローカルコスト

合計5,706万3,305円のローカルコストが投入された。主な内訳は、プロジェクト・オフィサーへの給与、現地NGOとの契約、旅費交通費、消耗品、通信運搬費などである (付属資料1. 合同評価レポートのANNEX5参照)。

4-1-2 ブルガリア側投入実績

(1) カウンターパートの配置

延べ6名のC/Pが配置された (付属資料1. 合同評価レポートのANNEX6参照)。

(2) 事務所

カザンラク市に日本人専門家のための事務室が提供された。

(3) ローカルコスト

ブルガリア側によって十分なローカルコストが負担された。

4-2 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：

5つの観光開発戦略 (①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略) が相乗効果を発揮し、観光客が通年で増加するとともに観光シーズンが長期化される。

表4-1 プロジェクト目標の指標及び達成状況

指 標	達成状況
1. カザンラクに関する観光情報の入手が容易になる。	情報センターはスペース・機能を拡大し、旅行者に必要な情報を提供している。
2. カザンラクでの宿泊施設の選択肢が多様化し予約が容易になる。	現在、プロジェクトにより12の民宿施設が開業しており、ホームページや情報センターでの予約が可能である。
3. カザンラクでの活動の選択肢が広がりさまざまな楽しみ方が可能になる。	プロジェクトにより、さまざまな活動・イベントが開始された。そのうちのひとつであるトラキア・イベントはモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
4. カザンラクでの土産品の選択肢が増え良い土産品の入手が可能になる。	プロジェクトにより、さまざまな特産品が開発された。これら新特産品はモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
5. 上記1.～4.を実現する参加型の仕組みが確立され運営される。	<p>KRDCに加え、実施体制の中心的な役割を担う「カザンラク持続可能な観光協会（Kazanlak Sustainable Tourism Association : KSTA）」が、情報センター、民宿、イベント、特産品などを管理する参加型の機関として2008年6月に設立された。</p> <p>なお、KSTAも設立されたばかりであるため、その組織強化や運営能力強化のための追加支援が実施体制整備に有効であると考えられる。</p>
6. 上記を担う人材が幅広く育成され、そのレベルが向上する。	上記1.から5.を担うC/Pがカザンラク市及び民間セクターにおいて、それぞれ最低1名が育成されている。

4-3 成果の達成状況

成果1（組織）

観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営される。

表4-4 成果1指標及び達成状況

指 標	達成状況
1-1 地域振興主体の有無	2007年6月にKSTAが設立され、観光関連の包括的な活動を実施している。また、バラ財団は、バラ祭りやトラキア・イベントなど各イベントを計画、実施している。
1-2 地域振興主体のメンバー	KSTAのメンバーは、民宿の所有者、工芸家、各NGOなどで構成されている。
1-3 観光開発戦略の策定・実施状況	5つの観光開発戦略が既に策定・実施されている。

成果2（人材育成戦略）

カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成される。

表 4 - 5 成果2指標及び達成状況

指 標	達成状況
2-1 公的セクターにおける人材育成	主に包括的な観光開発の計画・実施のために公的セクターにおける人材が育成された。
2-2 民間セクターにおける人材育成	主に各戦略の計画・実施のために民間セクターにおける人材が育成された。

成果3（インフラ整備戦略）

カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備される。

表 4 - 6 成果3指標及び達成状況

指 標	達成状況
3-1 改善された交通インフラとサービス	カザンラク市によってトラキア墳墓へのアクセスロードが建設され、その他の道路網も整備された。
3-2 改善された情報インフラとサービス	情報センターが設立され、ホームページも開設された。
3-3 改善された都市インフラとサービス	カザンラク市によって市内のいくつかの広場が整備された。
3-4 メディアへの掲載回数及びWEBページへのアクセス回数	情報センターで行われる展示会などのイベントは、現地メディアによって告知されており、センターの存在に対する住民の認知度は高い。終了時評価調査時においてWEBページへのアクセス回数は入手不可であったが、e-mailでの問い合わせは月に40～50件に上る。また、雑誌『Happy Weekend』でカザンラクを特集し、読者からの問い合わせがあった。

成果4（ツーリズム・エリア戦略）

カザンラクの地域特性を生かした観光地形成が推進される。

表 4 - 7 成果指標4及び達成状況

指 標	達成状況
4-1 新たに植栽されたバラの本数	カザンラク市は2005年から年間約1万本のバラを植栽する計画をもっている。プロジェクトにより2005年に7,000本、2006年に1万本のバラが植栽され、ほぼ同数がカザンラク市によって植栽された。
4-2 トラキア墳墓の維持管理及び施設の改善	カザンラク市によってトラキア墳墓が発掘・修復・展示された。
4-3 民宿及び宿泊客の数	現在12の民宿があり、これまでに約370人が宿泊している。うち2軒には100人以上が滞在している。

成果5（ツーリズム・イベント戦略）

観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々がさまざまなシーズンにカザンラクを訪れるようになる。

表 4 - 8 成果5指標及び達成状況

指 標	達成状況
5-1 新たな活動の開発	2005年度には、トラキアの歴史をテーマにした野外スペクタクルの製作、博物館でのシンポジウムで構成されるトラキアイベント（9月下旬）の試行を実施した。 2006年度には、プログラムの拡張（もうひとつのスペクタクルの追加への支援）によるイベントの本格化（9月初旬に実施）への活動を行った。さらに、旅行代理店などのモニタリングツアー、広告等でプロモーションの強化を行った。
5-2 観光客の季節変動	トラキアイベントにより通常は閑散期である9月の観光客は約2,000人増加した。

成果6（特産品戦略）

カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を生かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足される

表 4 - 9 成果6指標及び達成状況

指 標	達成状況
6-1 新たに開発された特産品	試作品約30品目がトラキアをテーマに開発された。また、ロゴマークが協会員製造の工芸品に添付された。
6-2 上記商品を販売する小売店数	現在5つの小売店（ソフィア3店、カザンラク1店、バンスコ1店）が新たに開発された特産品を販売している。2007年6月1日から3日まで開催されたバラ祭りでは199点、2,000LVの売り上げがあった。

成果7（サービス戦略）

観光関連従事者が顧客志向を強めサービス・ホスピタリティが改善される。

表 4 - 10 成果7指標及び達成状況

指 標	達成状況
7-1 研修、セミナー、ワークショップ等の数	<p>実績は以下のとおりである。</p> <p>2005年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービスホスピタリティー研修 座学セミナー：2日間 巡回指導：2回 ・OJT研修 サービスセクションでの実践研修： 2日間×5カ所 <p>2006年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通訳ガイドトレーナーズ・トレーニング 座学セミナー/ワークショップ 10回 フィールドトリップ 1回 ・OJT研修トレーナーズ・トレーニング 座学セミナー 8回 先進地視察 1回 実践研修 4回 <p>2007年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分析・評価プログラム開発 ワークショップ 2回 ・インタープリター派遣制度の設置 ワークショップ 3回 モニタリングツアー 1回

第5章 評価結果

5-1 妥当性

妥当性は、(1)上位目標/プロジェクト目標、(2)受益者のニーズ、(3)プロジェクトの構成要素の観点から「高い」といえる。

(1) 上位目標/プロジェクト目標からみた妥当性

ブルガリア政府はEU加盟に向けて、法制度、行政及び経済などの伝統的システムを再構築・整備するなどさまざまな構造改革を行ってきた。その一環として地域格差是正をめざす「地域開発法」が2004年2月に施行された。本プロジェクトもカザンラク市長のリーダーシップの下、ブルガリア政府の施策に合致する方向で実施されてきており、国家計画との整合性も図られているといえる。

(2) 受益者のニーズからみた妥当性

グローバル化、都市化が進むなか、ブルガリア国内では、より良い就業機会を求めて、地方から大都市へと人口、特に若い世代が移動する傾向がある。そのような流れのなか、本プロジェクトは人口減少と不活性な経済に苦しむカザンラクという人口10万にも満たない地方都市の経済を、自然及び歴史遺産を活用することによって振興し、地元の幅広いニーズに応え、地元の雇用機会の増加に貢献しつつあると評価できる。

(3) プロジェクトの構成要素

本プロジェクトでは、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略の5つの戦略によるアプローチを採った。これらを複合的に掛け合わせることで、さまざまな相乗効果を生み出しつつあり、妥当であったといえる。

5-2 有効性

有効性は、(1)プロジェクト目標の達成度、(2)プロジェクト目標と成果の関係の理由観点から「比較的高い」といえる。

(1) プロジェクト目標の達成度

本プロジェクトが開始したあと、カザンラク市への年間観光客数は、2004年の7万6,500人から2006年の11万4,800人へと着実に増加していることが分かった。これには6月のバラ祭り、9月のトラキア・イベントへの観光客増加も大きく貢献していると思われる。この観光客の増加とともに観光関連売上や就業機会の増加などにつながり、プロジェクトによる貢献は大きく、有効であったと判断される。

(2) プロジェクト目標と成果の関係

上記観光客増加にあたっては、5つの戦略のうちツーリズム・エリア戦略とイベント戦略による貢献が短期的には大きかったと考えられる。

5-3 効率性

効率性は、投入と成果の関係の観点から「比較的高い」といえる。本プロジェクト実施にあたり、ブルガリア側（主にC/P）と日本側（主に専門家）の両方でチームワークをよく発揮し、プロジェクト目標を短期間に達成し、効率的であったと評価できる。C/Pは専任でなく、専門家も短期であったものの、ブルガリア側C/Pは可能な限り本プロジェクトに参画し、また日本側も日本人専門家の献身的な取り組みと、優秀なローカルスタッフがこれを支えるなどのプロジェクト実施体制が機能し、実に効率的なプロジェクト運営であったと評価できる。

5-4 インパクト

本プロジェクトにより3つのインパクトが生み出された。それは、①情報及び意見交換のモチベーション、②共同で作業を行うチームを形成しようとするモチベーション、③カザンラク地域外とのネットワークの形成である。従来の中央管理型システムとは異なり、市場経済においては自らの経済的判断を下すためには包括的な情報を得る必要がある。本プロジェクトでは、ワークショップやセミナーを数多く開催し、観光関連の事業を開始・拡大するための情報を提供してきた。現在、参加者の多くが、同じ利害に基づいたグループを形成し、地域外とのネットワークを築いている。このようなアプローチがブルガリアのなかでも有効であることを、多くの関係者が、本プロジェクトを通じて体感し、知ったことは大きなインパクトである。特に、参加型の協力であることと、情報がオープンであることはとりわけ大きいと考えられる。

5-5 自立発展性

自立発展性は、技術的、財政的及び組織・制度の観点から「比較的高い」といえる。財政面においては、政府は今後も、地域振興をより広く推進するうえでEU Structure Funds等の利用を通じて低開発地の開発を支援し、一方、カザンラク市は中央政府からの支援を引き出すために最大限の努力をする必要がある。また、組織・制度面においては、現在カザンラク市は、観光を通じた地域振興のために最適な枠組みを模索しており、プロジェクト終了後の実施体制も整いつつある。技術面においては、本プロジェクトを通じ、観光振興を自立的に実施する人材が育成されている。よって、持続可能性はほぼ確保されたと判断される。

なお、実施体制の中核を担うKSTAも設立されたばかりであるため、その組織強化や運営能力強化のための追加支援が実施体制整備に有効であると考えられる。

第6章 結論

本プロジェクトの責任者であるカザンラク市長の強いリーダーシップ、そして日本人専門家とブルガリア側C/Pの協働姿勢により、プロジェクトは成功裡に実施され、期待どおりの成果を上げたと評価できる。

一方、カザンラク地域の観光振興と普及を担う新しい実施体制（KSTAやKRDC、カザンラク市などから構成される予定）が現在整えられつつある。

このプロジェクトを通じて日本人専門家より技術移転された地域開発に係るノウハウを継続的に活用していくためにも、残りの協力期間においては、プロジェクトはその新しい実施体制の強化に注力すべきである。その成果を達成するためにも、プロジェクト期間を延長し、組織強化及び運営能力強化の追加支援が有効であると考えられる。

第7章 提言・今後の方向性

(1) 予算確保の必要性

プロジェクト終了後における地域振興活動の円滑な実施のため、新しい実施体制の実施レベルでの中心となるKSTAは運営活動経費、人件費、広告費、施設投資費など必要な経費を賄えるだけの予算を確保する必要がある。こうした経常経費に加え、より活動を拡大・多様化するためにEUの「Structure Fund」などの外部資金を確保していくことが望ましい。また、カザンラク市は事務所の確保などKSTAへの必要な支援をするべきである。

(2) 包括的アプローチと相乗効果

本プロジェクトの特徴のひとつが、①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ改善戦略の5つの戦略から成る「包括的アプローチ」である。新しい実施体制においても、この包括的なアプローチを継承し、相乗効果を発現させていくことが望ましい。

(3) モニタリング体制の改善

プロジェクト終了後も、先方の活動を通じてカザンラク地域がどれだけ活性化したかを経年的に的確に把握するモニタリング体制を改善する必要がある。本プロジェクトでは、協力開始時にベースラインサーベイが実施されたが、その後、継続的にデータが収集されなかった。入手可能でより適切な指標を設定し、定期的にデータを収集することが望ましい。

(4) 民間セクター部門の参画奨励

カザンラク地域の更なる再活性化と多様な発展に向けて、現在以上の民間セクター部門の参加が望ましい。これを実現するためにも、カザンラク市は制度的及び法的環境を整備し、より民間セクターが参画しやすいように取り組むべきである。

(5) 近隣地域との連携

より多くの観光客を誘致するためにも、カザンラク市は域内だけの活動にとらわれず近隣地域との連携プログラムを形成するなどの取り組みを検討すべきである。例えば、カザンラク近隣地域との観光ルート共同開発や、観光イベントの共同プロモーションなどが効果的であると考えられる。

(6) カザンラクモデルの普及

プロジェクトが実践・要約した、地域振興フレームワークや方法論を示した「カザンラクモデル」をブルガリア国内のより低開発の地域に適用していくべきである。このカザンラクモデルの普及と適用に際し、全国自治体協会やJICA帰国研修員同窓会など既存ネットワークのイニシアティブが、経済エネルギー省のコーディネーションの下、発揮されるべきである。

第8章 教訓

(1) 強力なリーダーシップ

本プロジェクトの成果が、高い評価を受けた最大の要因は、カザンラク市長による強力なリーダーシップが協力開始時点から一貫して存在したことにある。仮にこのリーダーシップがなければ、さまざまな意見をもつブルガリア側C/Pと関係者の協働関係は構築できなかつたと判断される。

(2) オーナーシップの重要性

本プロジェクトでは、通常の技プロとは異なり、長期専門家を配置せず、短期専門家と現地スタッフによってプロジェクトを実施した。当初は、日本人専門家が不在の期間は、プロジェクトの進捗が遅れるのではないかという指摘があったが、むしろ逆であった。日本人専門家が不在であっても、プロジェクトチームの現地スタッフと共にブルガリアC/Pは積極的に活動に取り組み、成果を着実に出していった。ブルガリア側のオーナーシップを尊重したアプローチが有効であったことの証左といえる。

付 属 資 料

1. 協議議事録（ミニッツ）
2. 評価グリッド

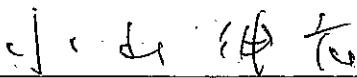
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
KAZANLAK MUNICIPALITY/MINISTRY OF ECONOMY AND ENERGY
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE KAZANLAK AREA REVITALIZATION PROJECT

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Nobuhiro KOYAMA, Senior Advisor (Development Economics & Planning), Institute for International Cooperation, JICA, visited the Republic of Bulgaria (hereinafter referred to as "Bulgaria") from 10th to 23rd June, 2007, for the purpose of the final evaluation of the Japanese Technical Cooperation on the Kazanlak Area Revitalization Project (hereinafter referred to as "the Project").

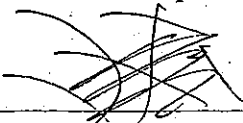
During its stay in Bulgaria, the Team had a series of discussions with the Bulgarian authorities concerned, jointly evaluated the achievement of the Project, and exchanged views on activities of the Project, which will be over on the end of October 2007.

As a result of the study and discussions, the Japanese side and the Bulgarian side agreed to report to their respective governments the matters referred to in the document attached hereto.

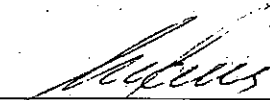
Kazanlak, 21st June, 2007



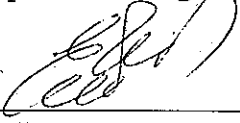
Mr. Nobuhiro Koyama
Leader of Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Takeshi Komori
Resident Representative
JICA Bulgaria Office



Mr. Stefan Damyanov
Mayor of Kazanlak Municipality,
The Republic of Bulgaria



Ms. Etelka Chernakova
Head of Donor Programmes and
International Aid for Development
Department,
Ministry of Economy and Energy
The Republic of Bulgaria

Table of Contents

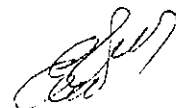
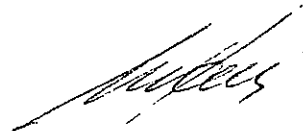
1. Introduction	1
1-1 Objective of the Evaluation Study	1
1-2 Methodology of Evaluation	1
1-3 Members of the Joint Team	2
1-4 Schedule of the Study	2
2. Outline of the Project	3
2-1 Background of the Project	3
2-2 Summary of the Project	4
3. Project Performance	5
3-1 Inputs	5
3-2 Project Purpose	6
3-3 Outputs	7
4. Results of Evaluation	9
4-1 Relevance	9
4-2 Effectiveness	10
4-3 Efficiency	11
4-4 Impact	11
4-5 Sustainability	12
5. Conclusion	13
6. Recommendations	13
7. Lessons Learned	14

1/14

ANNEX 1	PDM
ANNEX 2	Dispatch of Experts
ANNEX 3	Acceptance of Bulgarian Counterpart Personnel in Japan
ANNEX 4	Provision of Equipment and Materials
ANNEX 5	Local Cost by the Japanese Side
ANNEX 6	Assignment of Counterpart Personnel

9/19

4



1. Introduction

1-1 Objective of the Evaluation Study

The evaluation was conducted with the following objectives.

- (1) To review the degree of achievement of Inputs, Outputs, and Project Purposes based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") attached as ANNEX 1.
- (2) To evaluate the Project in terms of five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability).
- (3) To make recommendations regarding measures to be taken for the improvement of the Project as well as to draw lessons for the improvement in planning and implementation of similar Technical Cooperation Projects.

1-2 Methodology of Evaluation

The Project was evaluated by the Japanese and Bulgarian Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Joint Team"). The Joint Team was composed three members from the Japanese side and three members from the Bulgarian side. The Joint Team carried out a series of interviews and discussions with Japanese experts and Bulgarian counterpart personnel. Evaluation analysis was made on the five evaluation criteria described below:

(1) Relevance

Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in connection with the development policy of Bulgaria as well as the needs of beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefit was brought about as a result of the Project.

(3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the Project was efficiently converted into the output.

(4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been

attained.

(5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which Bulgaria can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained under the Bulgarian institutional, financial and technical aspects.

1-3 Members of the Joint Team

1-3-1. Japanese Side

Name	Field	Position
Mr. Nobuhiro Koyama	Leader/Regional Development	Senior Advisor, Institute for International Cooperation, JICA
Mr. Akihito Sanjo	Evaluation Planning	Senior Program Officer, Program Planning Team, Planning Group, Planning and Coordination Department, JICA
Mr. Atau Kishinami	Evaluation Analysis	Permanent Expert, International Development Associates, Ltd.

1-3-2. Bulgarian Side

Name	Field	Position
Mr. Stefan Damyanov	Leader	Mayor of Kazanlak
Mr. Ivan Kirev	Member	Deputy Mayor of Kazanlak
Ms. Stanislava Balkanska	Member	Chief expert, Department of European Programs and Investments, Municipality of Kazanlak

1-4 Schedule of the Study

No.	Date		Schedule
1	Jun. 11	Mon	Arrival in Kazanlak (the Japanese side)
2	Jun. 12	Tue	Interview with JICA Experts Interview with relevant persons for Event Strategy
3	Jun. 13	Wed	Interview with relevant persons for Infrastructure Improvement Strategy Interview with relevant persons for Tourism Area Strategy (Rural Tourism)
4	Jun. 14	Thu	Interview with relevant persons for Tourism Area Strategy (Rose)
5	Jun. 15	Fri	Interview with relevant persons for Special Product Strategy Interview with relevant persons for Services Improvement and Training Strategy
6	Jun. 16	Sat	Preparation of the draft evaluation report

7	Jun. 17	Sun	Preparation of the draft evaluation report
8	Jun. 18	Mon	Preparation of the draft evaluation report
9	Jun. 19	Tue	Meeting with the Mayor of Kazanlak Municipality Meeting with counterpart personnel of the Kazanlak Municipality Preparation of the draft evaluation report
10	Jun. 20	Wed	Discussion on the draft evaluation report Revision of the draft evaluation report
11	Jun. 21	Thu	Meeting with the Mayor of Kazanlak Municipality (Final draft of the evaluation report) Joint Coordinating Committee Signing of M/M

2. Outline of the Project

2-1 Background of the Project

It was one of the most important and urgent issues for the Government of Bulgaria to be admitted to the European Union in the year 2007. The government established six priority programs including “Sustainable Development of Economy and Improvement of Business Climate” which places an importance on the regional economic development through promotion of tourism, agriculture and forestry, as well as reduction of regional disparities.

Under the circumstances, the Government of Bulgaria requested the Government of Japan the technical cooperation for revitalizing the Kazanlak area. In response to the request of the Government of Bulgaria, the Government of Japan decided to implement the Kazanlak Area Revitalization Project. The project consists of five strategies, i) tourism area strategy, ii) tourism event strategy, iii) special product strategy, iv) tourism human resource development strategy and v) infrastructure improvement strategy. The establishment of the Kazanlak Regional Development Council (hereinafter referred to as “KRDC”) was proposed as an implementing organization.

The Government of Japan entrusted the implementation of the Project to JICA and an agreement was signed by the Bulgarian side and JICA on June 16, 2004 specifying the project outlines and the responsibilities of the both sides.

2-2 Summary of the Project

PDM specifies “Overall Goal”, “Project Purpose”, and “Output” as follows.

2-2-1 Overall Goal

1. Economy is enhanced by the regional development mainly through tourism development and the living standards of the Kazanlak Municipality are improved.

2. A regional development model is established and contributes to development promotion in less developed areas in Bulgaria.

2-2-2 Project Purpose

The number of tourists to Kazanlak increases throughout the year through the synergy effect of five (5) tourism development strategies.

2-2-3 Outputs

(1) Institutions/Organizations

Organizations in charge of regional development are established and managed.

- a) The planning and implementation organization for regional development is officially established.
- b) The planning and implementation organization is managed by the participation of wide range of stakeholders.
- c) Regional development strategies are established and implemented.

(2) Human Resource Development

Human resource is developed to promote regional/tourism development in Kazanlak as well as to provide services to satisfy tourist needs.

- a) Human resource is developed to manage the planning and implementation organization for regional development.
- b) Human resource is developed to plan and promote tourism development strategies.

(3) Infrastructure Improvement Strategy

Various infrastructures are developed and improved for visiting, staying and sightseeing in Kazanlak.

- a) Transport infrastructure and services are improved.
- b) Information infrastructure and services are improved.
- c) Urban infrastructure and services are improved.

(4) Tourism Area Strategy

Tourism areas are developed based on the regional characteristics of Kazanlak.

- a) Programs for rose and herbs are promoted.
- b) Programs for historical heritages and tradition are promoted.
- c) Programs for staying in rural areas are promoted.

(5) Tourism Event Strategy

Tourism promotion events are planned and managed and many people come to

Kazanlak in various seasons.

- a) Programs are promoted for event acknowledgement.
- b) Full-year events are promoted.

(6) Special Product Strategy

Special products are produced by making the most of Kazanlak's nature, tradition, history, etc. and satisfy tourist needs.

- a) Special product programs are promoted.
- b) Support programs for special product development are promoted.

(7) Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy

Employees in the tourism industry become guest-oriented and hospitality is improved.

- a) Service hospitality programs are promoted.
- b) Training is carried out for above purpose.

3. Project Performance

3-1 Inputs

3-1-1 Inputs by the Japanese Side

Inputs by the Japanese side have generally been carried out as planned in terms of timing, quantity and quality, including dispatch of Japanese experts, acceptance of Bulgarian counterpart personnel in Japan and provision of equipment and materials.

(1) Dispatch of Japanese Experts

A total of eleven experts have been dispatched as shown in ANNEX 2.

(2) Acceptance of Bulgarian Counterpart Personnel in Japan

A total of six counterpart personnel have been trained in Japan as shown in ANNEX 3.

(3) Provision of Equipment and Materials

Equipment and materials (including equipment for experts) has been provided as shown in ANNEX 4.

(4) Local Cost

Local cost of JPY57,063,305 has been provided to support the Project as shown in ANNEX 5.

3-1-2 Inputs by the Bulgarian Side

Inputs by the Bulgarian side have generally been appropriate. Facilities and local cost have been provided by the Bulgarian side.

(1) Assignment of Counterpart Personnel

A total of six counterpart personnel have been assigned as shown in ANNEX 6.

(2) Facilities

Main project office in Kazanlak has been provided for the Project.

(3) Local Cost

Local cost has been properly expended.

3-2 Project Purpose

(1) Project Purpose

Project Purpose is "The number of tourists to Kazanlak increases throughout the year through the synergy effect of five (5) tourism development strategies". Six indicators are set up in order to assess the degree of achievement. Table 3 shows the indicators of the Project Purpose and the degree of achievement.

Table 3: Indicators and Degree of Achievement

Indicators	Degree of Achievement
1 Tourist information regarding Kazanlak is obtained easier than before.	Information Center has been extended both in space and capacity and it is now capable of providing necessary information for tourists.
2 There are more choices for accommodation facilities, and reservations get easier in Kazanlak.	There are 12 private lodging which did not exist before the Project started. Reservations can be made through the Information Center and the website established by the Project.
3 There are more activities and diversified ways of entertainments in Kazanlak.	There are more tourist activities and according to the monitoring tours, the newly developed Thracian show was highly evaluated.
4 There are more choices for souvenirs and those of good quality can be obtained easier.	There are more special products and according to the monitoring tours, newly developed products were highly evaluated.
5 Participatory system is established and managed to realize the above 1-4.	Kazanlak Sustainable Tourism Association (hereinafter referred to as "KSTA") is a participatory organization in order to manage the Information Center, private lodgings, tour activities and products.
6 Human resource in charge of the above 1-5 is widely	Human resource has been developed through the Project activities. Each of the above 1-5 has at least one counterpart.

developed and improved.	personnel from the municipality and one stakeholder of the private sector trained during the course of the Project.
-------------------------	---

3-3 Outputs

There are seven Outputs, that are i) Institutions/Organizations, ii) Human Resource Development, iii) Infrastructure Improvement Strategy, iv) Tourism Area Strategy, v) Tourism Event Strategy, vi) Special Product Strategy, and vii) Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy. Several indicators are set up for each of seven Outputs in order to assess the degree of achievement.

3-3-1 Output 1/Institutions/Organizations

Table 5 shows the indicators of Output1 and the degree of achievement.

Table 5: Indicators and Degree of Achievement

Indicators	Degree of Achievement
1-1 Existence of the planning and implementation organization	KSTA was established in June 2007 to carry out comprehensive activities. The Rose Foundation also plans and carries out events (e.g. Rose Festival, Thracian Event).
1-2 Members of the planning and implementation organization	The members of KSTA include lodging families, craftsmen, individual municipality personnel, other NGOs and so forth.
1-3 Preparation and implementation of tourism development strategies	Each tourism development strategy has already been prepared and implemented.

3-3-2 Output 2/ Human Resource Development

Table 6 shows the indicators of Output2 and the degree of achievement.

Table 6: Indicators and Degree of Achievement

Indicators	Degree of Achievement
2-1 Human resource development mainly in the public sector	Human resource of the municipality has been developed mainly for planning and implementing comprehensive tourism development.
2-2 Human resource development mainly in the private sector	Human resource in the private sector has been developed mainly for planning and implementing specific strategies.

3-3-3 Output 3/ Infrastructure Improvement Strategy

Table 7 shows the indicators of Output3 and the degree of achievement.

Table 7: Indicators and Degree of Achievement

3-1 Transport infrastructures improved by the Project	The municipality developed the access road to the Thracian Tomb and improved the road network in the municipality.
3-2 Information infrastructures improved by the Project	The Information Center was established and the website was prepared at the beginning of the Project.
3-3 Urban infrastructures improved by the Project	The municipality renovated several squares.
3-4 The number of media appearances and accesses to the website	Events and meetings to be held at the Information Center are reported by local medias and in general, local people are well aware of the Center. The number of access to the website is not available, however, there are 40 to 50 inquiries per month by email. In addition, there were inquiries from several readers of "Happy Weekend" with an article featuring Kazanlak.

3-3-4 Output 4/ Tourism Area Strategy

Table 8 shows the indicators of Output4 and the degree of achievement.

Table 8: Indicators and Degree of Achievement

Indicators	Degree of Achievement
4-1 The number of new rose plants	According to the original plan, ten thousand roses are to be planted annually for ten years starting from 2005. 7,000 were planted in 2005 and 10,000 in 2006. The municipality also planted similar number of roses by itself.
4-2 Maintenance of Thracian Tomb and facility improvement around the Tomb	The municipality excavated, restored and exhibited the Thracian Tomb.
4-3 The number of private lodgings and the number of guests stayed	The number of private lodgings is 12. The number of guests is amounted to 370.

3-3-5 Output 5/Tourism Event Strategy

Table 9 shows the indicators of Output 5 and the degree of achievement

Table 9: Indicators and Degree of Achievement

5-1 Creation of new activities	The following activities were carried out. In 2005, an outdoor spectacle with the theme of the Thracian history was organized, and a trial of a Thracian event composed of symposiums at the museum was carried out. In 2006, event programs were enhanced by supporting an additional spectacle. Promotion was strengthened by advertisement and monitoring tours by tour agencies.
5-2 Reduction of seasonal fluctuation of tourists	The number of tourists increased in September, which is usually low season, thanks to the Thracian show (approximately 2,000 people gathered in 2005 and 2006 respectively).

3-3-6 Output 6/Special Product Strategy

Table 10 shows the indicators of Output 6 and the degree of achievement.

Table 10: Indicators and Degree of Achievement

6-1 The number of the newly developed products	Approximately 30 products have been developed based on Thracian. Logo mark is attached to the products made by the members of the Association. The member is currently taking an initiative to develop new products.
6-2 The number of shops selling products produced by the Project	Five shops are selling new products prepared by the Project (three in Sofia, one in Bansko and one in Kazanlak) and the number of shops is expected to increase. The number of sales during the Rose Festival held between June 1 st and 3 rd 2007 was 199 with the sales amount of 2,000 LV.

3-3-7 Output 7/Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy

Table 11 shows the indicators of Output 7 and the degree of achievement.

Table 11: Indicators and Degree of Achievement

7 The number of training courses, seminars, workshops, etc.	<p>In 2005</p> <p>(1) Service hospitality training Seminar: two days, Practical training: two days</p> <p>(2) OJT Practical training at the service section: two days respectively in five places</p> <p>In 2006</p> <p>(1) Tour guide trainers training Workshop 10 times Field trip: one time</p> <p>(2) OJT for trainers Seminar: eight times Survey at advanced area: one time Practical training: four times</p> <p>In 2007</p> <p>(1) Development of analysis/evaluation program Workshop: two times</p> <p>(2) Establishment of interpreter dispatch system Workshop: three times</p>
---	--

4. Results of the Evaluation

4-1 Relevance

Relevance of the Project is considered high in terms of: (1) Overall goal and project purpose; (2) Needs of the beneficiaries; and (3) Composition of the Project.

(1) Overall goal and project purpose

The Government of Bulgaria has been making its utmost efforts to be a member of European Union (EU) through restructuring and adjustment of such traditional systems as legal institution, administration and economy. "Regional Development Law" enacted in February 2004 is one of the most important legal change which places an emphasis on the role of local administration for regional development to improve living standard of local people. The Project, which aims at regional development under the leadership of municipality, is just in line with the national policy.

(2) Needs of the beneficiaries

As globalization and urbanization proceeds, many people, especially young people, have a strong tendency to move from their home town to bigger cities and towns to find better job opportunities. Kazanlak municipality is one of such municipalities suffering population decrease and inactive economic activities. The Project, which aims at tourism development based on its natural endowment and historical heritage, intends to revitalize the municipal economy through wider involvement of local people.

(3) Composition of the Project

The Project aims at tourism development of Kazanlak municipality by way of five strategies: (a) tourism area strategy; (b) tourism event strategy; (c) special product strategy; (d) hospitality and human resource strategy; and (e) infrastructure strategy. These five strategies which duly represent the vital components of tourism development can produce their own outputs respectively, but when they are programmed and integrated to produce synergy effects, their outputs will become more significant in inviting tourists to Kazanlak. The composition of the Project is judged relevant.

4-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is considered relatively high in terms of: (1) Achievement of the Project purpose; and (2) Relationship between the Project purpose and outputs.

(1) Achievement of the Project purpose

Tourist visit to Kazanlak has been steadily increasing since the commencement of the Project in terms of both annual total tourists (76,500 persons in 2004, 83,600 persons in 2005, and 114,800 persons in 2006) and seasonal tourists during the periods of Rose Festival in June and Thracian Show in September. It is estimated that tourism related sales and job opportunities would have been increased in tandem with the increasing tourist visit, although statistical evidence has not been available. Continued efforts for tourism development would strengthen the competitiveness of Kazanlak

municipality over other tourist destinations, resulting in further increase in tourist arrival.

(2) Relationship between the Project purpose and outputs

Out of the five tourism development strategies, tourism area strategy and tourism event strategy seemed to have contributed to achieve the Project purpose, increase of number of tourist in particular. These two strategies seemed to be more effective in achieving the Project purpose in a short term than the other three strategies of special product strategy, hospitality/tourism human resource development strategy and infrastructure improvement strategy which need a longer gestation period to produce their tangible results.

4-3 Efficiency

Efficiency of the Project is considered relatively high in terms of relationship between inputs and outputs. In the Project, collaboration between the Bulgarian side, counterparts in particular, and the Japanese side, JICA experts in particular, has been critical in achieving the Project purpose. However, due to human resource constraint, the Bulgarian counterparts could work just on a part time basis, while the JICA experts were assigned on a short term basis due to budgetary constraint. In spite of these constraints, the Project purpose seemed to have been duly achieved, partly because of their close collaboration while both sides were there, and partly because of the effective use of local project officers who could bridge both sides while both sides were not there.

4-4 Impact

Impacts caused by the Project could be categorized into three groups: (1) motivation for exchanging information and opinions; (2) motivation for forming collaboration groups; and (3) networking with outside world. In the centrally planned economy, people tended to have limited information to cover only a part of their needs. In the market economy, people are required to collect a package of information for making their own judgment. The workshops and seminars organized by the Project have provided a good chance for people to get a package of tourism related information to start business or expand business activities in the tourism sector. Many people participated in the Project have been motivated first to exchange information and opinions one another, and then second to form collaboration groups. When their business activities expand, people have been motivated to develop business network outside world. The Project has produced such a positive impact to many people.

4-5 Sustainability

Overall sustainability of the Project is considered relatively high in terms of technical, financial and institutional aspects.

As noted earlier, regional development to reduce urban and rural income disparity has been one of the most important criteria to be cleared for the EU accession. The Government of Bulgaria would continue supporting development of less developed regions through the introduction of EU Structure Funds. Kazanlak Municipality needs to make its best efforts to get the Government support for regional development to improve the sustainability of the Project.

Kazanlak Municipality has been studying the institutional framework most suitable for the Kazanlak regional development with a focus on tourism. At the present moment, the framework has not been fixed yet, but Mayor of the Municipality has determined to make the final decision on the framework as soon as possible to promote the integrated approach for the regional development.

During the course of the Project, a large number of stakeholders of tourism development in Kazanlak Municipality have received various types of technical transfer including informations, training courses, seminar and workshops, and on-the-job training to update their knowledge and technical basis. Based on these technical transfer, most of the stakeholders have started their tourism related activities.

Judging from the above, the overall sustainability of the Project is considered relatively high.

5. Conclusion

Owing to the strong leadership of the Project director, Mayor of Kazanlak Municipality, and excellent team works between Japanese experts and Bulgarian counterparts, the Project has been successfully implemented so far and achieved its project purpose to a satisfactory extent.

New implementation system, which is responsible for the tourism promotion and development in Kazanlak area after the completion of the Project, is under preparation. In order to maintain knowledge on the regional development and management know-how, which were transferred by Japanese experts, the Project should focus on the strengthening of the new system towards the end of the Project. If requested, the extension of the project period, until not later than the end of March, 2008, shall be considered.

6. Recommendations

6-1 Necessity of Increased Budget

In order to maintain the smooth implementation, it is necessary for KSTA to secure the financial resources for operation cost and personnel, advertisement, facility investment cost etc. It is desirable that in addition to ordinary budget, the Project secure the other financial resources, such as “EU Structure Fund”, financial scheme of European Union (EU) and that the Kazanlak Municipality provide necessary supports to KSTA, including the provision of office space.

6-2 Comprehensive Approach and Synergy Effects

One of the advantages of the Project is “Comprehensive approach”, which consists of 5(five) strategies; (i)tourism area strategy, (ii)tourism event strategy, (iii) special product strategy, (iv) tourism human resource development strategy, (v) infrastructure improvement strategy. It is desirable that Kazanlak Municipality keep adapting the comprehensive approach to create the synergy effects by the close collaboration among relevant organizations.

6-3 Improvement of Monitoring System

It is quite essential that the monitoring system be established in order to measure how much the Kazanlak area is revitalized through the activities, because the monitoring results are significantly useful for the better project management. Although the baseline survey was carried out at the beginning of Project period, the data was not continuously

corrected. It is, therefore, desirable to set up more appropriate and available indicators and to correct the data periodically.

6-4 Involvement of Private Sector

For the further revitalization and the diversified development in Kazanlak area, it is preferable that the private sector participate much more. In order to realize it, Kazanlak Municipality should establish the institutional and legal environment to involve relevant private organizations/firms.

6-5 Collaboration with Neighboring Municipalities

In order to increase the number of the tourists, Kazanlak Municipality has to consider not only tourism development programs within Kazanlak area but also joint programs with vicinal cities/towns. It is quite essential that Kazanlak Municipality collaborate with neighboring municipalities, such as co-development of tourism routes, co-advertisement of tourism events.

6-6 Dissemination of Kazanlak Model

“Kazanlak Model”, regional development framework and methodology which the Project made into practice and summarized, should be applied to less developed areas. For the dissemination and application of “Kazanlak Model”, the initiative of the existing networks such as “Nationwide Local Government Association”, Alumni association of the ex-participant of JICA training program should be utilized with the coordination of the Ministry of Economy and Energy.

7. Lesson learned

7-1 Strong Leadership

It was a significant successful factor for the implementation of the Project that Mayor of Kazanlak Municipality possessed strong and coherent leadership from the beginning. Without the leadership, the Bulgarian counterparts and stakeholders with various opinions would not be teamed up for the smooth implementation.

7-2 Importance of Ownership

In the Project, JICA took different approach from the typical technical cooperation. In general, a few long-term experts are assigned during all the project period, however,

input of the Project was composed of solely short-term experts. Although the delay of the Project activity was pointed out, by contraries, development of local resources and fostering of ownership has been made by positive and independent activities even during the absence of Japanese experts.

PROJECT DESIGN MATRIX

ANNEX 1

Project Name: Kazanlak Area Revitalization Project

Period: November 2004 – October 2007 (3 years)

Beneficiary Region: The Republic of Bulgaria

Beneficiary Group: Kazanlak Municipality, Kazanlak Regional Development Committee (KRDC), The people of Kazanlak Municipality (about 70,000)

Indirect Beneficiary: The people of Bulgaria

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>1. Economy is enhanced by the regional development mainly through tourism development and the living standards of the Kazanlak Municipality are improved.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tourism related revenue goes up by the increase of tourists. ◆ Increase of tourism investment contributes to the enhancement of employment opportunities ◆ Enhancement of income contributes to the improvement of living standards. <p>2. A regional development model is established and contributes to development promotion in less developed areas in Bulgaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ A regional development model through tourism development is established. ◆ The model dissemination network as well as incentive system are established. ◆ The model is applied to a part of less developed areas. 	<p>1-1 The number of tourists per year 1-2 The number of off-season tourists 1-3 Average expenditure per tourist 1-4 Amount of sales / the number of employees of the tourism industry 1-5 The number of local employees/percentage of 1-6 local employees in the tourism industry Per capita income</p> <p>2-1 The number of tourism/regional development models 2-2 Types and the number of dissemination activities to promote the Kazanlak model 2-3 Types of incentives to promote the Kazanlak model by the central government 2-4 The number of municipalities that applied the Kazanlak model</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Statistics ◆ Monitoring ◆ Interview 	<p>1. "Reduction of regional disparity" remains one of the Bulgaria's important policies.</p> <p>2. The Kazanlak Municipality continues to promote economic development policy through tourism development and to make an effort to attract tourists.</p> <p>3. Capacity building of local administration gets increasingly important for the promotion of globalization, market economy, decentralization etc.</p>
<p>Project Purpose</p> <p>The number of tourists to Kazanlak increases throughout the year through the synergy effect of five (5) tourism development strategies.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Attractiveness as a tourist site is enhanced. ◆ Revenue from the tourism industry increases by selling special products. ◆ Tourism related infrastructures are improved. ◆ An organization in charge of comprehensively promoting tourism development strategies is established and managed. ◆ Human resource in charge of tourism development is developed. 	<p>1 Tourist information regarding Kazanlak is obtained easier than before. 2 There are more choices for accommodation facilities, and reservations get easier in Kazanlak. 3 There are more activities and diversified ways of entertainments in Kazanlak. 4 There are more choices for souvenirs and those of good quality can be obtained easier. 5 Participatory system is established and managed to realize the above 1-4. 6 Human resource in charge of the above 1-5 is widely developed and improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Statistics ◆ Monitoring ◆ Interview 	<p>1. Tourism development remains important for economic development of the Kazanlak Municipality.</p> <p>2. Acquisition of information, access to the sites and overnight stay get easier and more convenient through the infrastructure development such as transportation, communication and urban facilities.</p> <p>3. The central government continues to support rural area development.</p>
<p>Outputs</p> <p>1. Institutions/Organizations : Organizations in charge of regional development are established and managed.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planning and implementation organization for regional development is officially established. ◆ The organization is managed by the participation of wide range of stakeholders. ◆ Regional development strategies are established and implemented. <p>2. Human Resource Development : Human resource is developed to promote regional/tourism development in Kazanlak as well as to provide services to satisfy tourist needs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Human resource is developed to manage the planning and implementation organization for regional development. ◆ Human resource is developed to plan and promote tourism development strategies. <p>3. Infrastructure Improvement Strategy : Various infrastructures are developed and improved for visiting, staying and sightseeing in Kazanlak.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Transport infrastructure and services are improved. ◆ Information infrastructure and services are improved. ◆ Urban infrastructure and services are improved. <p>4. Tourism Area Strategy : Tourism areas are developed based on the regional characteristics of Kazanlak.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programs for rose and herbs are promoted. ◆ Programs for historical heritages and tradition are promoted. ◆ Programs for staying in rural areas are promoted. <p>5. Tourism Event Strategy : Tourism promotion events are planned and managed and many people come to Kazanlak in various seasons.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programs are promoted for event acknowledgement. ◆ Full-year events are promoted. <p>6. Special Product Strategy : Special products are produced by making the most of Kazanlak's nature, tradition, history, etc. and satisfy tourist needs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Special product programs are promoted. ◆ Support programs for special product development are promoted. <p>7. Hospitality/Tourism Human Resource Development Strategy : Employees in the tourism industry become guest-oriented and hospitality is improved.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Service hospitality programs are promoted. ◆ Training is carried out for above purpose. 	<p>1-1 Existence of the planning and implementation organization 1-2 Members of the planning and implementation organization 1-3 Preparation and implementation of tourism development strategies</p> <p>2-1 Human resource development mainly in the public sector 2-2 Human resource development mainly in the private sector</p> <p>3-1 Transport infrastructures improved by the Project 3-2 Information infrastructures improved by the Project 3-3 Urban infrastructures improved by the Project 3-4 The number of media appearances and accesses to the website</p> <p>4-1 The number of new rose plants 4-2 Maintenance of Thracian Tomb and facility improvement around the Tomb 4-3 The number of private lodgings and the number of guests stayed</p> <p>5-1 Creation of new activities 5-2 Reduction of seasonal fluctuation of tourists</p> <p>6-1 The number of the newly developed products 6-2 The number of shops selling products produced by the Project</p> <p>7 The number of training courses, seminars, workshops, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Statistics ◆ Monitoring ◆ Interview 	<p>1. Counterpart personnel remain at the municipality.</p>

cliu
X

[Handwritten signatures]

Dispatch of Experts

Name	Field of Attendance	Duration	FY'04	FY'05	FY'06	FY'07	Total MM
Ken KAWASAKI	Project Leader/ Specialty Product Strategy	2004.10-2007.09.	2.63	5.33	4.00	3.60	15.56
Hayao Teshima	Deputy Leader/Participatory/Organization/Operation	2004.10-2005.09.	2.73	2.30	-	-	5.03
Akira Inoue	Rose and Herb Strategy	2004.10-2005.03.	1.00	-	-	-	1.00
Hisanori Tajima	Agro Tourism	2004.10-2005.10	2.70	3.33	-	-	6.03
Megumi Hashisako	Eco Tourism/Rural Tourism	2004.10-2007.09	1.00	4.43	3.33	3.20	11.96
Tadayoshi Goto	Event Strategy	2004.10-2005.03	1.87	-	-	-	1.87
Keyoko Nakanishi	Tourism Human Resource Development	2004.10-2005.11	1.67	1.27	-	-	2.94
Ryochi OZAWA	Deputy Leader/Participatory/Organization/Operation	2005.09-2007.09	-	1.57	2.10	1.90	5.57
Makoto Hiraoka	Rose and Herb Strategy	2005.04.2007.09.	-	2.33	1.67	1.00	5.00
Kumiko ARA(OGINO)	Tourism Human Resource Development	2006.04-2007.09	-	-	2.77	2.47	5.24
Hiro Chikaraishi	Service and Hospitality	2005.11-2005.11	-	0.27	-	-	0.27
		Sub-Total	13.60	20.83	13.87	12.17	
						Total MM	60.47

ANNEX 3

Acceptance of Bulgarian Counterpart Personnel in Japan

1. Training Course

Community Initiative Approach to Rural Development for the Republic of Bulgaria

2. Name and Period

	Name	Period
1	DUHNEVA-TOMANOVA, STEFANKA NIKOLOVA	2004.02.29-2004.03.28
2	SAMARSKI, Vasil Stefenov	2004.02.29-2004.03.28
3	Ivan Petkov MARKOV	2004.10.10-2004.11.07
4	Tsvetnin Stanchev EMANUILOV	2004.10.10-2004.11.07
5	Galina Georgieva STOYANOVA	2005.11.20-2005.12.17
6	Habibe Salihova BOGUTLIEVA	2005.11.20-2005.12.17

Provision of Equipment and Materials

No	Description/ Name of Equipment/ Goods	Specification * Standard	Quantity	(Yen) Unit Price	Date of Registration in JICA Office D/M/Y
1	Desk Top PC	i845, Celeron 2GHz, 256MB, 40GB, Win XP Professional	1	¥108,000	26/11/2004
2	Printer	HP Laser Jet 1015	1	¥35,000	26/11/2004
3	Air Conditioner	Osaka CH 09 MS	1	¥34,000	17/12/2004
4	Air Conditioner	Osaka CH 12 MS	1	¥38,000	17/12/2004
5	Heater	Adax VP-917	1	¥28,000	24/1/2005
6	Heater	Adax VP-912	1	¥25,000	24/1/2005
7	Digital Camera	Canon Power Shot A400 SIL	5	¥46,000	3/2/2005
8	Digital Video Camera	NV-GS120EG-S	1	¥163,000	3/2/2005
9	Lap Top PC	Toshiba Satellite A60-122	2	¥153,000	3/2/2005
10	Printer (Color)	Printer HP LJ 2550 N	1	¥94,000	14/2/2005
11	Lap Top PC	Toshiba Satellite M40-101	2	¥185,000	12/7/2005
12	Copier	Canon IR 1600	1	¥160,000	17/11/2005
13	Fax & telephone	Panasonic KX -FP 145	1	¥16,000	17/11/2006
Total:				¥1,085,000	

Local Cost by the Japanese Side

ANNEX 5

Expense Items	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007 (Estimated Cost*1)	Sub Total
Remuneration	1,690,426	6,406,171	7,736,426	3,732,817	19,565,840
Consumable goods	14,042	689,872	1,221,237	877,373	2,802,524
Travel Expenses	2,364,451	1,322,885	1,371,157	297,198	5,355,691
Communication	22,223	91,026	191,656	119,115	424,020
Material Development	27,386	5,951		893,471	926,808
Rental Materials		3,302,837	2,714,044	2,905,067	8,921,948
Training Fee	242,525	1,145,377	669,327	573,508	2,630,737
Domestic Activities	120,912				120,912
Unclassified Expenses			2,104,700	289,774	2,394,474
Contract with Local Co	2,749,860	4,748,311			7,498,171
Contract with Local NGO		4,139,038	2,283,142		6,422,180
				Grand Total	57,063,305

* 1: The cost in FY 2007 is subject to be changed after the closing account in October 2007

Assignment of Counterpart Personnel

As of June 2007

Name	Title
(1)Project Manager Ms. Stanislava Balkanska	Head of International Program and Investments Department
(2)Counterparts Personnel Ms. Petya Papazova (Tourism Area Strategy: Rural Tourism) Ms. Ivanka Topalova (Tourism Area Strategy: Rose) Ms. Srebra Kaseva (Tourism Event Strategy) Ms. Stefka Duhneva (Local Specialty Strategy) Ms. Galya Stoyanova (HRD Strategy)	Junior Expert on Ecology Technical Expert on Landscape Design and Planning Chief Expert on Culture Chief Expert on Architecture Director of Education, Culture, Social Activities Affairs

評価グリッド:実績(カザンラク市)

1. 実績

評価設問	調査項目		判断基準	必要な情報・データ	情報源	データ収集方法	調査結果
	目標	指標					
上位目標の達成見込み	1. 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人の生活水準が向上する。	1-1. 年間を通じた観光客数 1-2. オフシーズンにおける観光客数 1-3. 観光客1人当たり支出額 1-4. 観光関連企業の売上高・雇用者数 1-5. 地元従業者数・従業者比率 1-6. 1人当たり所得	・数値の推移		・統計・資料 ・インタビュー		・観光客数は2003年に3万6,690人、2004年に7万6,480人、2005年に8万3,567人、2006年に11万4,850人と着実に増加している。 ・農家民宿は12軒中10軒が施設投資(部屋の改装、バスルームの新設・改装)を行っている。
	2. 観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され全国的な低開発地域の開発推進に貢献する。	2-1. 開発された観光・地域振興モデル数 2-2. モデル普及のための普及活動の種類と回数 2-3. 中央政府(EUによる支援を含む)によるモデル普及のためのインセンティブ 2-4. モデルを採用した地方自治体の数	・数値の推移		・統計・資料		・カザンラクモデルは、Karlovy, P. Banyjaなど他の市に紹介されている。
プロジェクト目標達成見込み	1. 5つの観光開発戦略が相乗効果を発揮し、観光客が連年増加するとともに観光シーズンが長期化される。 ◆ 年間を通じて観光客が増加する。 ◆ 観光地としての魅力度・集客力が高まる。 ◆ 特産品販売により観光関連収入が増加する。 ◆ 観光関連インフラが整備される。 ◆ 観光開発戦略を総合的に推進する組織が確立され運営される。 ◆ 観光開発を担う人材が育成される。	1. カザンラクに関する観光情報の入手が容易になる。	・実施前・実施後の比較	・情報センター・websiteの利用状況	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・情報センターの活動記録	情報センターはスペース・機能を拡大し、旅行者に必要な情報を提供している。
		2. カザンラクでの宿泊施設の選択肢が多様化し予約が容易になる。	・実施前・実施後の変化	・民宿の数、予約数の推移 ・民宿に対する観光客の満足度	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・情報センターの活動記録、webでの予約記録	現在、プロジェクトにより12の民宿施設が開業しており、ホームページや情報センターでの予約が可能である。
		3. カザンラクでの活動の選択肢が広がりさまざまな楽しみ方が可能になる。	・実施前・実施後の変化	・新たな活動の数・種類 ・新たな活動に対する観光客の満足度	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	プロジェクトにより、さまざまな活動・イベントが開始された。そのうちのひとつであるトラキア・イベントはモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
		4. カザンラクでの土産品の選択肢が増え良い土産品の入手が可能になる。	・実施前・実施後の変化	・新たな土産物数・売り上げ ・土産品に対する観光客の満足度	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	プロジェクトにより、さまざまな特産品が開発された。これら新特産品はモニタリング・ツアーにおいて高評価を得ている。
		5. 上記を1~4を実現する参加型の仕組みが確立され運営される。	・実施前・実施後の変化	・組織・体制の確立状況・活動状況	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	Kazanlak Sustainable Tourism Association(KSTA)は、情報センター、民宿、イベント、特産品などを管理する参加型の機関である。
		6. 上記を担う人材が幅広く育成され、そのレベルが向上する。	・実施前・実施後の変化	・技術移転対象者の活動状況	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	上記1-5を担うC/Pがカザンラク市及び民間セクターにおいて、それぞれ最低1名が育成されている。
成果の達成見込み	1. 組織: 観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営される。 ◆ 地域振興主体が公式に確立される。 ◆ 幅広いステークホルダーの参加により運営される。 ◆ 地域振興戦略が設定され実行される。	1-1. 地域振興主体の有無	・実施前・実施後の組織の変化	・組織・体制の確立状況	・専門家、C/P ・NGO	・インタビュー、質問票 ・組織図	2007年6月にKSTAが設立され、観光関連の包括的な活動を実施している。また、バラ財団は、バラ祭りやトラキア・イベントなど各イベントを計画、実施している。
		1-2. 地域振興主体のメンバー	・実施前・実施後のメンバーの変化	・組織・体制の確立状況	・専門家、C/P ・NGO	・インタビュー、質問票 ・メンバーリスト	KSTAのメンバーは、民宿の所有者、工芸家、各NGOなどで構成されている。
		1-3. 観光開発戦略の策定・実施状況	・計画と実績の比較	・各戦略の進捗状況	・専門家、C/P ・NGO	・インタビュー、質問票 ・活動記録	5つの観光開発戦略が既に策定・実施されている。
	2. 人材: カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成される。 ◆ 地域振興主体を運営する人材が育成される。 ◆ 観光開発戦略を企画し推進する人材が育成される。	2-1. 公的セクターにおける人材育成	・実施前・実施後の比較	・技術移転対象者の活動状況	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・活動記録	主に包括的な観光開発の計画・実施のために公的セクターにおける人材が育成された。
	2-2. 民間セクターにおける人材育成	・実施前・実施後の比較	・技術移転対象者の活動状況	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・活動記録	主に各戦略の計画・実施のために民間セクターにおける人材が育成された。	

<p>3. インフラ: カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備される。</p> <p>◆ 交通インフラとサービスが改善される。</p> <p>◆ 情報インフラとサービスが改善される。</p> <p>◆ 都市インフラが整備される。</p>	3-1. 改善された交通インフラとサービス	・実施前・実施後の交通インフラ比較	・新たに整備された道路など	・専門家、C/P ・カザンラク市	・インタビュー、質問票	カザンラク市によってトラキア墳墓へのアクセスロードが建設され、その他の道網も整備された。
	3-2. 改善された情報インフラとサービス	・実施前・実施後の情報インフラ比較	・情報センターの組織・体制の確立状況	・専門家、C/P ・カザンラク市	・インタビュー、質問票 ・活動記録	情報センターが設立され、ホームページも開設された。
	3-3. 改善された都市インフラとサービス	・実施前・実施後の都市インフラ比較	・新たに整備された都市景観に係るインフラ	・専門家、C/P ・カザンラク市	・インタビュー、質問票	カザンラク市によって市内のいくつかの広場が整備された。
	3-4. メディアへの掲載回数及びWEBページへのアクセス回数	・実施前・実施後の比較	・数の推移	・専門家、C/P ・カザンラク市	・インタビュー、質問票 ・WEB記録、雑誌等	情報センターで行われる展示会などのイベントは、現地メディアによって告知されており、センターの存在に対する住民の認知度は高い。終了時評価調査時においてWEBページへのアクセス回数は入手不可であったが、e-mailでの問い合わせは月に40～50件に上る。また、雑誌『Happy Weekend』でカザンラクを特集し、読者からの問い合わせがあった。
<p>4. エリア戦略: カザンラクの地域特性を生かした観光地形成が推進される。</p> <p>◆ バラとハーブ・プログラム(P)が推進される。</p> <p>◆ 歴史遺産と伝統Pが推進される。</p> <p>◆ 農村滞在型ツーリズムPが推進される。</p>	4-1. 新たに植栽されたバラの本数	・実施前・実施後の比較	・植栽数(プロジェクト及び市独自の活動)	・専門家、C/P ・カザンラク市	・インタビュー、質問票	カザンラク市は2005年から年間約1万本のバラを植栽する計画をもっている。プロジェクトにより2005年に7,000本、2006年に1万本のバラが植栽され、ほぼ同数がカザンラク市によって植栽された。
	4-2. トラキア墳墓の維持管理及び施設の改善	・実施前・実施後の比較	・改善された施設リスト	・専門家、C/P ・現地踏査	・インタビュー、質問票	カザンラク市によってトラキア墳墓が発掘・修復・展示された。
	4-3. 民宿及び宿泊客の数	・実施前・実施後の比較	・民宿の数、予約数の推移	・専門家、C/P ・民宿関係者	・インタビュー、質問票	現在12の民宿があり、これまでに約370人が宿泊している。うち2軒には100人以上が滞在している。
<p>5. イベント戦略: 観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々がさまざまなシーズンにカザンラクを訪れるようになる。</p> <p>◆ 知らせるイベントPが推進される。</p> <p>◆ 通年化のイベントが推進される。</p>	5-1. 新たな活動の開発	・実施前・実施後の比較	・新たな活動の数・種類	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	2005年度には、トラキアの歴史をテーマにした野外スペクタクルの製作、博物館でのシンポジウムで構成されるトラキアイベント(9月下旬)の試行を実施した。2006年度には、プログラムの拡張(もうひとつのスペクタクルの追加への支援)によるイベントの本格化(9月初旬に実施)への活動を行った。さらに、旅行代理店などのモニタリングツアー、広告等でプロモーションの強化を行った
	5-2. 観光客の季節変動	・実施前・実施後の比較	・観光客の月別の推移	・専門家、C/P ・経済エネルギー省 ・カザンラク市	・インタビュー、質問票 ・統計資料	トラキアイベントにより通常は閑散期である9月の観光客は約2,000人と増加した。
<p>6. 特産品戦略: カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を生かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足される。</p> <p>◆ 特産品Pが推進される。</p> <p>◆ 特産品開発支援Pが推進される。</p>	6-1. 新たに開発された特産品	・実施前・実施後の比較	・新たな土産物の数・売り上げ	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・商品リスト	試作品が約30品目がトラキアをテーマに開発された。また、ロゴマークが協会員製造の工芸品に添付された。
	6-2. 上記商品を販売する小売店数	・実施前・実施後の比較	・新たな土産物を販売する小売店の数・売り上げ	・専門家、C/P ・小売店	・インタビュー、質問票 ・小売店リスト	現在5つの小売店(ソフィア3店、カザンラク1店、ハンスコ1店)が新たに開発された特産品を販売している。2007年6月1日から3日まで開催されたバラ祭りでは199点、2,000LVの売り上げがあった。
<p>7. ホスピタリティ戦略: 観光関連従事者が顧客志向を強めサービス・ホスピタリティが改善される。</p> <p>◆ サービス・ホスピタリティPが推進される。</p> <p>◆ そのためのトレーニングが実施される。</p>	7-1. 研修、セミナー、ワークショップ等の数	・実施前・実施後の比較	・トレーニング記録	・専門家、C/P ・NGOトレーニング受講者	・インタビュー、質問票 ・トレーニング記録	実績は以下のとおりである。 2005年 ■ サービスホスピタリティ研修 座学セミナー: 2日間 巡回指導: 2回 ■ OJT研修 サービスセッションでの実践研修: 2日間×5カ所 2006年 ■ 通訳ガイドトレーナーズ・トレーニング 座学セミナー/ワークショップ 10回 フィールドトリップ1回 ■ OJT研修トレーナーズ・トレーニング 座学セミナー 8回 先遣地視察 1回 実践研修 4回 2007年 ■ 分析・評価プログラム開発 ワークショップ 2回 ■ インタープリター派遣制度の設置 ワークショップ 3回 モニタリングツアー 1回

投入の実績	1. ブルガリア側投入実績	1-1. C/P及びその他必要な人員の配置 1-2. 施設・建物・設備 1-3. ローカルコスト	・計画と実績の比較	・各年度投入実績	・専門家、C/P	・C/P及びその他人員リスト、ローカルコスト他確認	1. C/P配置 合計 6名配置 2. プロジェクト事務所・施設 3. ローカルコスト プロジェクト運営費
	2. 日本側投入実績	2-1. 専門家派遣(長期・短期) 2-2. C/P研修受入 2-3. 機材供与	・計画と実績の比較	・各年度投入実績	・専門家、C/P	・専門家活動(派遣)実績リスト、C/P研修実績リスト、供与機材リスト確認	1. 専門家 11名 2. 機材供与 合計108万5,000円 3. 日本におけるC/P研修 合計6名 4. 現地業務費 合計5,706万3,305円

2. 実施プロセス

評価設問			判断基準	必要な情報・データ(質問概要)	情報源	データ収集方法	
大項目	中項目	小項目					
1.活動の進捗状況			・計画と実績の比較	1-1. プロジェクト活動の計画と実績の対照表 (もしあれば計画と乖離した理由) 1-2. プロジェクトの運営実施上の阻害要因 (もしあれば)	・長期専門家、C/P	・計画と実績の対照表確認	・プロジェクト活動全般を通して、計画と実績の大きな乖離はなく、順調に推移している。
2.プロジェクトのマネジメント体制状況	2-1. モニタリングの仕組み	2-1. モニタリングの頻度、方法が適切であるか否か	・モニタリングにおける問題の有無	モニタリングの方法、頻度の適切性	・専門家、C/P、JICA事務所	・インタビュー、質問票	・JICA事務所へは専門家の活動報告を実施しているほか、JCC開催を通してJICA、経済エネルギー省、カザンラク市等の関係者に広く活動内容を報告しており、適切な頻度でモニタリングが行われている。 ・2005年6月にモニタリングツアーを2回実施した。 ・WGを継続し、おおむね週1回の定期討議を実施している。
	2-2. 意思決定過程	2-2. プロジェクト活動遂行における意思決定過程が適切であるか否か(所定の意思決定者が意思決定を行っているか否か)	・意思決定上の問題有無	課題発生時ならびに活動遂行時における意思決定過程の適切性	・専門家、C/P、JICA事務所	・インタビュー、質問票	・これまでのところ、日本側、ブルガリア側双方が納得したうえで、活動を実施しており、問題はない。
	2-3. JICAブルガリア事務所の機能	2-3. プロジェクト活動に対する適切なタイミングでの助言、対応並びにプロジェクトチームとの意思疎通は十分に図られているか否か	・JICAブルガリア事務所とプロジェクトチームとの関与度合い	プロジェクト活動における主管事務所のかかわり方並びにその適切性	・専門家、C/P、JICA事務所	・インタビュー、質問票	・必要に応じて意見交換を実施している。
3.カウンターパートの配置状況	3-1. 人選・配置の適切性	3-1. プロジェクト活動に支障がないよう適切なタイミングで、また適切な能力を有したC/Pを配置しているか否か	・C/P配置上の問題有無	・C/P人数、活動への参加度合い、能力及び経験の適切性	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・C/Pは参加度合いも高く、並びに経験能力を有している。
	3-2. コミュニケーション能力	3-2. 配置されたC/Pは十分なコミュニケーション能力を有しているか否か	・意思疎通の問題の有無	・英語能力等	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・通訳がいるため、意思疎通には支障がない。
	3-3. カウンターパートの主体性	3-3. 配置されたC/Pはプロジェクト活動に主体性をもって臨んでいるか否か	・主体的関与の度合い	・カウンターパートの積極性、意欲、プロジェクト活動への参加割合	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・C/Pは主体性をもってプロジェクト活動に参加している。
4.相手国実施機関のオーナーシップ	4-1. 相手国実施機関(経済エネルギー省、カザンラク市、EDC)の関与	4-1-1. 相手国実施機関のトップが、本プロジェクト活動に対して好意、意欲をもって取り組んでいるか否か	・相手国実施機関トップの関与度合い	・本プロジェクト活動への相手国実施機関トップの関与度合い	・専門家、経済エネルギー省、C/P	・インタビュー、質問票	・市長によるリーダーシップ、オーナーシップは極めて高い。
		4-1-2. プロジェクト活動において必要な協力(例えばセミナー開催等における施設、設備の提供等)を十分にしているか否か	・相手国実施機関の協力度合い	・本プロジェクト活動への協力実績	・専門家、経済エネルギー省、C/P	・インタビュー、協力実績一覧	・情報センターが整備されたあとは、小規模な会議であれば無料で使用できる。
	4-2. 予算手当て	4-2. 本プロジェクト活動に対して必要な予算を充当しているか否か	・必要な予算の手当て状況	・予算の手当てと支出実績	・専門家、経済エネルギー省、C/P	・インタビュー、予算実績確認	・トラキア古墳や広場の整備はブルガリア側が実施している。これまで特に問題はないが、情報センターのインターネット代は日本側が負担している。

評価グリッド：評価5項目（カザンラク市）

評価5項目	調査項目		判断基準	必要な情報・データ(質問概要)	情報源	データ収集方法	調査結果	
	大項目	小項目						
1. 妥当性 (現状・実績)	1-1. ブルガリアの開発政策との整合性	-----	・政策と整合しているか否か	・ブルガリアの地域振興開発政策(計画時) ・ブルガリアの地域振興開発政策(現在)	・経済エネルギー省 ・専門家	・インタビュー、質問票 ・開発政策資料確認	・ブルガリア政府は6項目の最優先プログラムを制定しているが、そのうちSustainable Development of Economy and Improvement of Business Climateの項目では、観光や農林業の振興による地域経済開発が含まれている。	
	1-2. ターゲットグループのニーズとの整合性	-----	・ニーズに合致しているか否か	1-2. ブルガリア地域振興のニーズ	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	・合致している。	
	1-3. 日本の開発援助政策との整合性	-----	・援助方針と整合しているか否か	1-3. 日本の対ブルガリア国別援助方針	・JICA	・国別援助方針資料等確認		
	1-4. プロジェクトの手段としての適切性	1-4-1. ブルガリア地域振興の課題解決策としての適切性		・課題解決と整合しているか否か	1-4-1. ブルガリア地域振興の課題	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	・観光開発は、全国的にみると、黒海沿岸での海浜リゾートや山岳部のスキーリゾートで投資目的の開発が早いスピードで進んでいる。一方、内陸の農村部はまだこれからの状況にあり、国家として、本プロジェクトは地域振興と絡めた内陸部の観光開発モデルとして貴重と思われる。 ・観光を通じた地域振興は、直接的には地域の経済・雇用増大に効果が期待でき、振興手段として極めて有効である。 ・観光は、交通、宿泊、食事、土産、ガイドなど多様かつ直接的な裨益が期待できる。 ・カザンラクは、第1級の観光資源性を有する場所ではなく、それだけに、本プロジェクトのアプローチは、他の地域での開発手法として汎用性が高いと思われる(専門家)。
		1-4-2. カザンラク市を主体組織として選定した妥当性		・カザンラク市の機能、役割と整合しているか否か	1-4-2. ブルガリア地域振興におけるカザンラク市の機能・役割	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	・カザンラクは、観光資源の活用が十分であるとはいえない小規模な観光地である。ブルガリアには同様の都市が多く存在するため、モデルとして有効である。
2. 有効性 (予測)	2-1. プロジェクト目標の達成度合い	-----	実績の「プロジェクト目標の達成見込み」参照	実績の「プロジェクト目標の達成見込み」参照	実績の「プロジェクト目標の達成見込み」参照	・実績の「プロジェクト目標の達成見込み」参照	実績グリッド参照。	
	2-2. プロジェクト目標達成の阻害要因	2-2-1. カザンラク市の人材確保の確実性	・C/Pに意志があるか否か ・カザンラク市の人事異動方針においてC/Pの処遇を確立しているか否	2-2-1. C/Pの意志、カザンラク市の人事異動方針(プロジェクト終了後のC/Pの処遇方針)	・C/P	・インタビュー、質問票	・カウンターパートの移動が数件あり、技術移転に少なからず影響を及ぼした。	
		2-2-2. 他ドナー援助による影響	・他ドナー援助の有無	2-2-2. 地域振興における他ドナー援助計画	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	特になし。	
	2-3. 成果1～7がプロジェクト目標達成に資するものであるかの有効性	2-3-1. 成果1「組織」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、組織の状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果1はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果1の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-2. 成果2「人材」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、人材の状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果2はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果2の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-3. 成果3「インフラ戦略」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、インフラ戦略による状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果3はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果3の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-4. 成果4「ツーリズム・エリア戦略」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、ツーリズム・エリア戦略による状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果4はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果4の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-5. 成果5「ツーリズム・イベント戦略」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、ツーリズム・イベント戦略による状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果5はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果5の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-6. 成果6「特産品戦略」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、特産品戦略による状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果6はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果6の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	
		2-3-7. 成果7「ホスピタリティ戦略」の有効性	・プロジェクト開始前と現在との効果有無の比較	・プロジェクト開始前後における、ホスピタリティの状況変化	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票	本プロジェクトの成果7はプロジェクト目標の達成に直結すべく設定されている。成果7の指標達成度は「実績グリッド」を参照。	

評価5項目	調査項目		判断基準	必要な情報・データ(質問概要)	情報源	データ収集方法	調査結果
	大項目	小項目					
	2-4. 外部条件の適性度	2-4-1. 成果レベルの外部条件「技術移転を受けたC/Pが離職しない」の現時点における適性度	・外部条件が適性であるか否か	・現時点における外部条件の適正度	・専門家、 ・経済エネルギー省 ・カザンラク市	・インタビュー、質問票	外部条件は適正である。
		2-4-2. 成果レベルの外部条件「技術移転を受けたC/Pが離職しない」が満たされる可能性	・外部条件が満たされる可能性が高いか否か	・外部条件が満たされる可能性	・専門家、 ・経済エネルギー省 ・カザンラク市	・インタビュー、質問票	・数人のC/Pの交代があり、活動に影響を及ぼした。
3. 効率性 (現状・実績)	3-1. 成果1～5の達成度	3-1-1. 成果1「組織」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果1に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-2. 成果2「人材」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果2に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-3. 成果3「インフラ戦略」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果3に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-4. 成果4「ツーリズム・イベント戦略」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果4に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-5. 成果5「ツーリズム・イベント戦略」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果5に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-6. 成果6「特産品戦略」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果6に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
		3-1-7. 成果7「ホスピタリティ戦略」の達成度	・計画と実績の比較 (実績の「成果の達成見込み」参照)	・成果7に対する計画と実績の対照	実績の「成果の達成見込み」参照	・インタビュー、質問票	・実績グリッド参照
	3-2. 成果1～3達成のための各活動項目の適正度	3-2-1. 成果1「組織」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果1の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-2. 成果2「人材」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果2の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-3. 成果3「インフラ戦略」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果3の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-4. 成果4「ツーリズム・エリア戦略」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果4の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-5. 成果5「ツーリズム・イベント戦略」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果5の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-6. 成果6「特産品戦略」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果6の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。
		3-2-7. 成果7「ホスピタリティ戦略」達成のための活動との整合性	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・成果と活動項目に整合性があるか否か	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・成果7の発現は、活動の結果であり、活動項目がなければ実践されないものである。

評価5項目	調査項目		判断基準	必要な情報・データ(質問概要)	情報源	データ収集方法	調査結果
	大項目	小項目					
3-3. 投入の適正度	3-3-1. 日本側投入の適正度	3-3-1-1. 日本側投入の適正度	・プロジェクト活動に支障なく投入されているか否か	・長期・短期専門家派遣(人数、タイミング、分野) ・供与機材(種類、機種、数、タイミング)の適正 ・研修員受入(タイミング、人数、研修内容)	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票 ・プロジェクト資料	・全体としては適切であった。ただし、もしも長期専門家1名がプロジェクト期間中に常時滞在し、各専門家の不在時のフォローを行う体制が整えられれば、プロジェクトの中断を避けられ、さらに望ましい姿だったかもしれない(必須の要因ではない)。
		3-3-2. ブルガリア側投入の適正度	・プロジェクト活動に支障なく投入されているか否か	・カウンターパートの配置(人数、タイミング、分野) ・プロジェクト運営費 ・提供された施設設備の適正度	・専門家、C/P ・経済エネルギー省	・インタビュー、質問票 ・プロジェクト資料	・特に重大な影響はない。ひとつあるとすれば、事務所のトイレが外部のため、冬期には凍結し使用不能となる。日常の細かいことであるが、このことは執務環境としてやや問題であった。
4. インパクト(予測)	4-1. 上位目標の達成の見込み	4-1-1. 上位目標「1. 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人々の生活水準が向上する」が達成する見込み	1-1. 年間を通じた観光客数 1-2. オフシーズンにおける観光客数 1-3. 観光客1人当たり支出額 1-4. 観光関連企業の売上高・雇用者数 1-5. 地元従業者数・従業者比率 1-6. 1人当たり所得		・統計・資料	・各種統計・資料	観光客の推移(イスララ博物館入場者) 2003 2004 2005 2006 2007 36,690 76,480 83,567 114,850 49,250 (Source: Team's estimation based on the statistics available)
		4-1-2. 上位目標「観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され全国的な低開発地域の開発推進に貢献する」が達成する見込み	2-1. 開発された観光・地域振興モデル数 2-2. モデル普及のための普及活動の種類と回数 2-3. 中央政府(EUによる支援を含む)によるモデル普及のためのインセンティブ 2-4. モデルを採用した地方自治体の数		・統計・資料	・各種統計・資料	・普及モデル手引書については、2007年9月のプロジェクト終了時までには策定される予定である。
		4-1-3. 上位目標達成を阻害する要因	・要因の有無	・阻害要因の有無及び具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	特になし。
		4-2. 上位目標とプロジェクト目標の因果関係	4-2-1. 上位目標と、プロジェクト目標に乖離はないか	・乖離の有無	・乖離の有無	・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票
		4-2-2. プロジェクト目標レベルの外部条件「1.カザンラク地域の経済開発にとって観光開発が重要な位置づけを保つ」、「2.交通・通信・都市施設など地方開発に必要なインフラが整備され観光客の情報入手、アクセス、潜在が容易かつ快適になる」、「3.地方の経済開発に向けた中央政府(EUによる支援を含む)の支援が継続され強化される」が達成される可能性は高いか。	・外部条件の満たされる可能性度合い	・外部条件が満たされる可能性度合い	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	・阻害要因としては、C/Pの退職がある。例えば、全体調整の窓口としてC/Pをお願いした前国際部長が3年次に退職したり、バラでは既に2名が退職したりの状況となっている。 ・JICAプロジェクトチームの事務所に駐在し、市との連絡を行う職員についても既に2名が退職し、現在は同連絡オフィサーが不在となっている。
	4-2. 上位目標以外のプラスの効果、影響	4-2. 上位目標以外のプラスの効果、影響の有無	・効果、影響の有無	・効果、影響の有無 ・ある場合はその具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	・いわゆる「まちおこし」的な観光振興手法への理解が進んだ。 ・活動を進めることで、官民、地域内外を問わずに人的なネットワークが進んだ。
	4-3. 予想しなかったマイナスの効果、影響	4-3-1. マイナスの効果、影響の有無	・効果、影響の有無	・効果、影響の有無 ・ある場合はその具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	特になし
		4-3-2. マイナスの効果、影響があった場合の軽減対策	・軽減対策の有無	・軽減対策の有無 ・ある場合はその具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	特になし
	4-4. ジェンダー、民族、社会的階層の違いによる異なったプラス、マイナス効果の有無	4-4. 異なったプラス、マイナス効果の有無	・プラス、マイナス効果の有無	・プラス、マイナス効果の有無 ・ある場合はその具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	特になし

評価5項目	調査項目		判断基準	必要な情報・データ(質問概要)	情報源	データ収集方法	調査結果
	大項目	小項目					
5. 自立発展性(見込み)	5-1. 政策的支援の継続	5-1-1. プロジェクト終了後も、カザンラク地域へのブルガリアの政策的支援が継続されるか否か	・政策支援の継続性見込み	・ブルガリア地域振興全体の将来構想(構想の有無)並びにそのなかでのカザンラク市の役割、機能に対する構想の有無	・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	ブルガリア政府は6項目の最優先プログラムを制定しているが、そのうちSustainable Development of Economy and Improvement of Business Climateの項目では、観光や農林業の振興による地域経済開発が含まれている。今後とも政府の支援は継続されると考えられる。
		5-1-2. カザンラクモデル普及のメカニズムが確立されるか否か	・政策支援の継続性見込み ・KRDC職員の技術能力、指導能力	・ブルガリア地域振興全体の将来構想(構想の有無) ・KRDCのNGO化のプロセス ・KRDC職員の技術能力、指導能力	・経済エネルギー省 ・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・KRDCのNGO化は白紙となり、これまでどおり任意団体のまま活動を継続する。新たなNGOとしては2007年6月に、それまでのKazanlak Alternative Tourism Association(KATA)を今まで以上に複合的かつ幅広い活動を実施することができ組織形態に登録しなおし、2007年6月に「カザンラク持続可能な観光協会(Kazanlak Sustainable Tourism Association:KSTA)」が新たに誕生した。メンバーはKATAと工芸家協会のメンバーの約半数(兼任)である。市の職員がメンバーになるには、市議会の承認が必要となる(カザンラク市: Ms. Stanislava Balkanska)。 ・KRDCがNGO化しない理由として、職員や事務所の規程など負担が大きいためである(カザンラク市: Ms. Stanislava Balkanska)。 ・KRDCはカザンラク市、KSTAと相互に情報交換し、観光だけでなく、バランスのよい地域振興を進めるべくNGOなどに勧告していく予定である(カザンラク市: Ms. Stanislava Balkanska)。 ・モデルの普及に関しては、カザンラク市のレベルでは、NGO職員が中心に行っている。また、市の宣伝資料や市長の公演ではJICAによる協力について触れており、他の市からの問い合わせもあった(カザンラク市: Ms. Stanislava Balkanska)。
	5-2. 組織能力の有無	5-2-1. プロジェクト終了後も、KRDCは十分な組織能力(人材並びに意思決定プロセス)を有しているか否か	・組織能力(人材並びに意思決定プロセス)の有無	・組織能力の有無及び具体例	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	5-1-2参照
	5-2-2. プロジェクト終了後も、関係機関は十分な組織能力(人材並びに意思決定プロセス)を有しているか否か	・組織能力(人材並びに意思決定プロセス)の有無	・組織能力の有無及び具体例	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・プロジェクト終了後、情報センターには2~3名の市職員を配置するアイデアがある。Webの更新、整備も職員が実施する(カザンラク市: Mr. Nikolay Nikolov)。 ・情報センターは展示会や演奏会などの文化活動のほかに、観光に関する情報発信を拡充する予定であり、そのために宣伝資料の充実やメディア活動を積極的に実施していく(カザンラク市: Mr. Nikolay Nikolov)。 ・情報センターの運営以外にカザンラク近辺のシブカ、オストルニア及びセフトボリスなどのインフラ整備にあたり、スケジュールの策定などプロジェクトで移転された手法を活用していきたい(カザンラク市: Mr. Nikolay Nikolov)。 ・KSTAは政策策定及び実施を遂行できると考えており、Municipalityとともにカザンラク地域振興の中心機関となることである。既に市長とも会談をし、事務所を用意してもらおうように交渉している。KRDCは実態のある活動をしているとは思わない(KSTA: Mr. Helpdesk BTC)。 ・自分はルーラル・ツーリズムにかかわる市のC/Pであるが、プロジェクト終了後もKSTAの個人会員として活動する予定である。なぜなら本プロジェクトで得た知識・技術を専門家として移転したいからである。セミナー等の計画立案・実施は独自にできるようになったため、KSTAで自分の能力を生かしたい(カザンラク市: Ms. Petya Papasova)。 ・KSTAの会員であるが、たくさんの知人から、民宿を開きたいとの問い合わせを受けており、実態を伝えている(民宿オーナー)。 ・市の機能として、EUなどの基金の申請や民宿の等級付け・新築などがあるため、市はKSTAのメンバーになる必要がある(カザンラク市: Ms. Stefanka Nikolova Duhneva)。	
	5-2-3. カザンラク市の本プロジェクトに対するオーナーシップは十分か否か	・オーナーシップの有無	・オーナーシップの有無及びオーナーシップの具体例	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	・5つの戦略のうち、特にインフラ改善については市がイニシアティブを取り振興した。市長が地域開発及び観光関連の講演をした際には、必ず本プロジェクトを言及するなど、オーナーシップは高いといえる。	
5-2-4. (カザンラク市の支援を含め)KRDCの事業運営にあたって十分な予算確保はなされているか否か	・KRDCの予算状況確認	・カザンラク市の予算資料(財務資料)	・経済エネルギー省 ・専門家 ・C/P	・インタビュー、質問票 ・資料	・上記シブカ、オストルニア及びセフトボリスなどのインフラ整備を実施したいが、資金が不足している(カザンラク市: Mr. Nikolay Nikolov)。 ・先に述べたとおり、KRDCは実質的な活動をしていない。当方の組織であるKSTAは、入会金、会員費、民宿からの(予約などの)手数料で運営しているとともに、さらに会員が増える予定で運営費に大きな問題はない(KSTA: Mr. Helpdesk BTC)。		
5-3. 供与機材の維持管理	5-3. 供与機材の維持管理が適切に行われるか否か	・供与機材の維持管理状況	・供与機材の維持管理状況、修繕予算の確保方法等	・専門家、C/P	・インタビュー、質問票	大きな供与機材はないが、プロジェクトにより購入された財は適切に維持管理されている。	
5-4. 自立発展性を妨げる要因	5-4. 自立発展性を妨げる要因の有無	・要因の有無	・要因の有無 ・ある場合はその具体例	・専門家 ・経済エネルギー省 ・C/P	・インタビュー、質問票	・C/Pの転職は多いが、資料はすべて保存しており、独自に知識を得ることができる(カザンラク市: Ms. Stanislava Balkanska)。	

