

チュニジア共和国
観光プロモーション能力強化プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
12-112

チュニジア共和国
観光プロモーション能力強化プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

チュニジア共和国（以下、「チュニジア」と記す）には、8つの世界遺産（世界文化遺産7カ所、世界自然遺産1カ所）に代表される史跡、伝統文化、景観に加えて、サハラ砂漠、ジェリッド塩湖など固有の自然資源といった多様な観光資源を有しています。同国において観光セクターは、直接・間接効果で国内総生産の約16%を占めており、基幹産業のひとつとして位置づけられています。しかしながら、同国はヨーロッパ諸国からの観光客をターゲットとした地中海沿岸部における廉価なビーチリゾート開拓に力を注いできたため、本来有する豊富な観光資源を十分に活用できておらず、トルコ、エジプト、モロッコなど他の観光国よりも国際観光収入が低い状況となっています。

このような課題を受け、JICAは2000年から2001年にかけて開発調査「観光開発計画調査」を実施し、全国を対象とした観光開発マスタープラン、観光開発計画及びアクションプランの策定を支援しました。また、2010年10月にはチュニジアの観光分野への協力の可能性を確認するための情報収集・確認調査が実施されました。その後、2010年12月から2011年1月にわたって同国で繰り広げられた革命の影響により、外国人観光客数、観光収入が大幅に減少しただけでなく、観光セクターにおける国内雇用者数も直接・間接雇用も著しく落ち込みました。このように大きな打撃を受けた観光産業の回復は、同国の経済立て直しを図るうえで喫緊の課題となっています。特に、革命の中心地ともなった同国中南部における観光振興は、若年層を中心とする失業率や沿岸部と北西部・中南部の地域間格差是正に資するものと期待されています。

以上のような背景から、チュニジア政府からの要請に基づき、観光省(MOT)／観光局(ONTT)をカウンターパート(C/P)機関とし、特に沿岸部に比べて観光開発・振興が遅れている南部地域を対象に、官民の連携を通じた観光プロモーションの能力強化を目的とした技術協力プロジェクトを実施することとなりました。

当機構は2012年4月にプロジェクト実施前の事前の調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について協議しその結果をミニッツ(M/M)にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

ここに、調査団派遣にご協力いただいた日本・チュニジアの関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成24年10月

独立行政法人国際協力機構

産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文

目 次

プロジェクトサイト地図

写 真

略語表

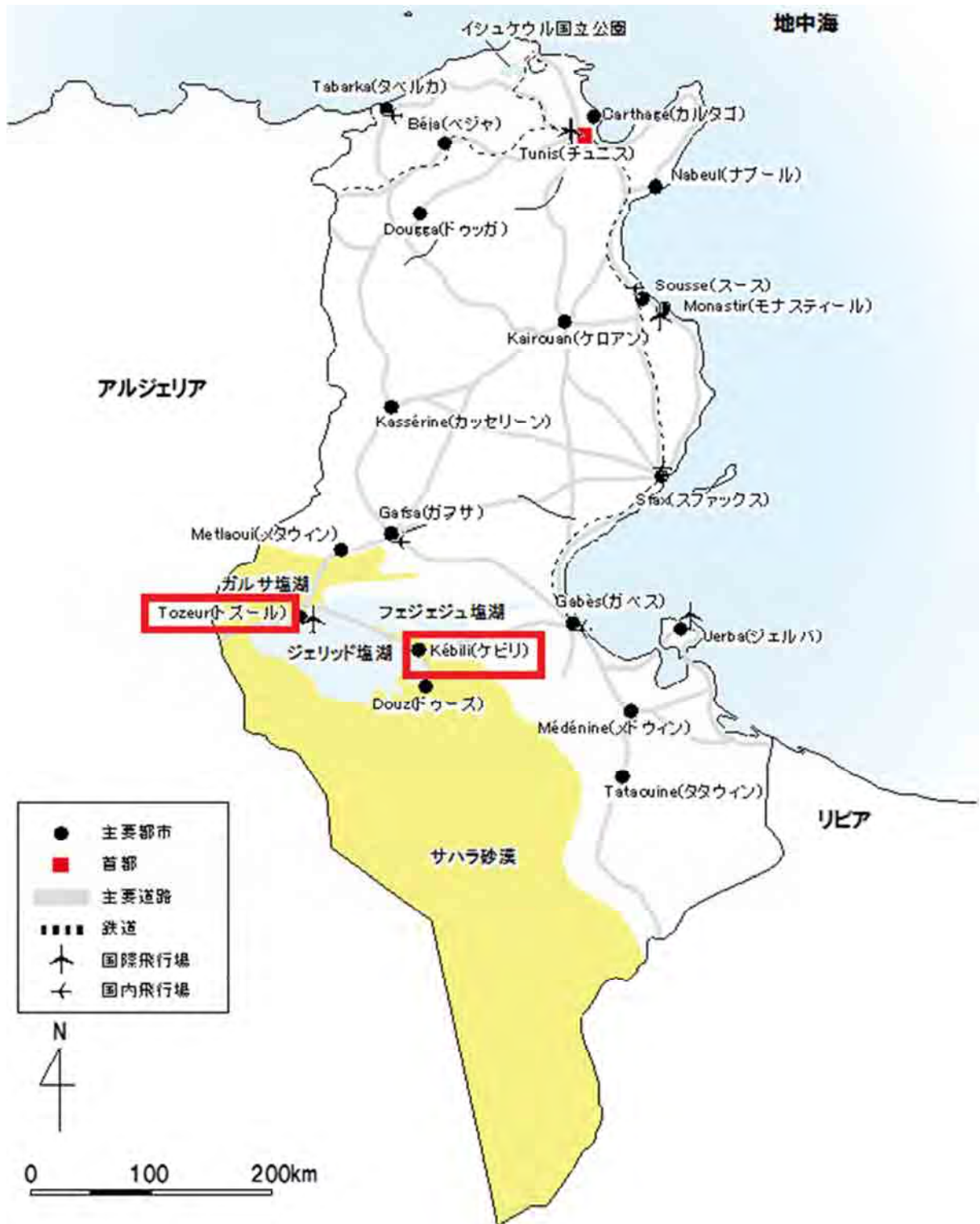
図表リスト

事業事前評価表

第1章 調査の概要	1
1-1 詳細計画策定調査の背景と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 調査目的	3
1-5 主要面談者	4
第2章 チュニジア観光セクターの現状	6
2-1 チュニジアとプロジェクト対象地域の概況	6
2-1-1 チュニジアの概況	6
2-1-2 プロジェクト対象地域の概況	8
2-2 チュニジア及び南部チュニジアの観光セクターの現状	11
2-2-1 チュニジア観光セクターの概況	11
2-2-2 プロジェクト対象地域の観光セクターの概況	27
2-3 観光セクターの主要関係組織・機関	35
2-4 チュニジア及びプロジェクト対象地域の開発計画と観光振興計画	48
2-4-1 チュニジアの開発計画	48
2-4-2 チュニジアの観光振興計画	50
2-4-3 プロジェクト対象地域の開発計画及び観光振興計画	51
2-5 チュニジア観光セクターに対する日本及び他国・ドナーの支援	52
2-5-1 チュニジアへの日本の協力の重点分野と観光セクターへの支援	52
2-5-2 プロジェクト対象地域の観光セクターに対する他国・ドナーの支援	55
第3章 プロジェクトの基本計画	58
3-1 プロジェクト実施体制	58
3-2 実施機関の組織概要	59
3-3 プロジェクトの枠組み	62

第4章 プロジェクト実施の妥当性	65
4-1 5項目評価	65
4-1-1 評価の方針と視点	65
4-1-2 評価結果	65
4-2 貧困・ジェンダー・環境等の配慮	71
4-3 過去の類似案件からの教訓の活用	71
第5章 協力実施にあたっての留意事項	72
5-1 先方の実施体制について	72
5-2 国内外における観光関連民間団体との連携体制の整備について	72
5-3 プロジェクトのめざす目標について	72
付属資料	
1. 面談議事録	77
2. 現地収集資料リスト	108
3. 質問票	109
4. 署名済み M/M	115

プロジェクトサイト地図



写 真



トズール市内の伝統的な
日干しレンガを用いた建築物



トズール市内の旧市街地（メディナ）



オアシスの町トズールにはヤシの木が群生して
いる。中央はトズール名物のカレーシュ（馬車）



トズール郊外の観光施設“エデン・パーム”



砂漠の民のテントが展示されている。
（観光施設内）



ヤシの木を利用したアトラクション
（ジップライン）



トズール～ドゥーズ間に存在する
北アフリカ最大の塩湖“ジェリッド湖”



塩湖の通り沿いに並べて売られている土産物



素焼きの置物や、サハラ砂漠の砂で作られた砂絵、
塩湖の塩などが土産物として売られている。



サハラ砂漠の入り口の町ドゥーズにおける
アトラクション（バギー乗り場）



夕陽に照らされて幻想的な景観を見せる
サハラ砂漠



サハラ砂漠でのアトラクションのひとつである
“ラクダ乗り”を楽しむ外国人観光客
（クサールギレン）



トズール宿泊施設のひとつ（大型観光向けの施設でオールインクルーシブの料金体系）



砂漠エリアにおけるテント型宿泊施設（クサルギレン）



南部を横断する幹線道路はほとんどが舗装されており、車両での移動も快適である。



道中、小休憩の取れる道の駅のような施設も一部では整備されている。



チュニジア観光省などとの協議風景（チュニス）



M/M 署名（チュニス）

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
AFD	French Agency for Development (Agence Française de Développement)	フランス開発公社
AFT	Tourism Real Estate Agency (L' Agence Foncière Touristique)	観光不動産局
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRT	Regional Tourism Commissioner (Commissaire Régional au Tourisme)	地方観光局
DG	Director General	局長
EU	European Union	欧州連合
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development	財団法人国際開発高等教育機構
FTA	Free Trade Agreement	自由貿易協定
FTAV	Tunisian Federation of Travel Agencies (Fédération Tunisienne des Agences de Voyages)	旅行業協会
FTH	Tunisian Federation of Hotel (Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie)	ホテル業協会
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GEF	Global Environment Facility	地球環境ファシリティ
GFATM	Global Fund to Fight AIDs, Tuberculosis and Malaria	世界エイズ・結核・マラリア対策 基金
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IHET	Higher Institute of Tourist Studies (Institut des Hautes Etudes Touristiques)	観光高等研究所
INS	National Statistics Institute (Institut National de la Statistique)	チュニジア国家統計局
JATA	Japan Association of Travel Agents	日本旅行業協会
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MAE	Ministry of Agriculture and Environment (Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement)	農業・環境省
MDIC	Ministry of Development and International Cooperation (Ministère de Développement et de la Coopération Internationale)	開発・国際協力省

MIIC	Ministry of Investment and International Cooperation (Ministère de l'Investissement et de la Coopération Internationale)	投資・国際協力省
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録、ミニッツ
MOT	Ministry of Tourism (Ministère du Tourisme)	観光省
MRDP	Ministry of Regional Development and Planning (Ministère du Développement Régional et de la Planification)	地域開発・計画省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
ODS	South Development Office (Office de Développement du Sud)	南部開発公社
ONTT	Tunisian National Tourism Office (Office National du Tourisme Tunisien)	国家観光局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	作業計画
PPP	Public Private Partnership	官民パートナーシップ
PPP	Purchasing Power Parity	購買力平価
QIA	Qatar Investment Authority	カタール投資庁
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SLT	Recreation Tourist Company (Société des Loisirs Touristiques)	観光レクリエーション会社
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
TND	Tunisian Dinar	チュニジア・ディナール
UNDP	United Nations Development Programme	国際連合開発計画
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	ユネスコ (国連教育科学文化機関)
UNICEF	United Nations Children's Fund	国際連合児童基金
UNTA	United Nations Regular Programme for Technical Assistance	国連通常技術支援計画
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	世界観光機関
USD	United States Dollar	米ドル
WB	World Bank	世界銀行
WEF	World Economic Forum	世界経済フォーラム

図表リスト

図 2-1	チュニジアの位置	6
図 2-2	南部 6 県とプロジェクト対象地域	9
図 2-3	南部 6 県の人口密度 (2004 年)	10
図 2-4	チュニジアの外国人観光客数と国際観光収入の推移	11
図 2-5	チュニジアの旅行・観光競争力 (2011 年)	13
図 2-6	国別外国人観光客数の推移 (2006~2010 年)	16
図 2-7	月別の外国人観光客数 (2008~2010 年)	16
図 2-8	チュニジアの UNESCO 世界遺産	20
図 2-9	南部 6 県の観光客数 (2005~2010 年)	28
図 2-10	MOT の組織体制図	35
図 2-11	MOT Common Services General Department の組織体制図	36
図 2-12	ONTT の組織体制図	38
図 2-13	ケビリ・ドゥーズ CRT の組織体制図	41
図 3-1	プロジェクトの実施体制 (案)	58
表 2-1	チュニジアの社会経済状況	7
表 2-2	チュニジアと近隣国の社会経済状況	8
表 2-3	南部 6 県の面積と人口 (2011 年)	10
表 2-4	南部 6 県の失業率 (2008 年)	11
表 2-5	トズール県の失業率の推移 (2004~2010 年)	11
表 2-6	チュニジアと近隣諸国の外国人観光客数と旅行・観光競争力	12
表 2-7	外国人観光客数と宿泊日数 (国別、2010 年)	14
表 2-8	外国人観光客数と宿泊日数 (地域別、2010 年)	15
表 2-9	アジア人観光客数の推移 (2006~2010 年)	15
表 2-10	入国手段別外国人観光客数 (2009 年)	17
表 2-11	地域別の外国人観光客宿泊日数 (2009 年)	18
表 2-12	国内観光客の宿泊日数 (2006~2010 年)	18
表 2-13	チュニジアの主要な観光資源・観光地	20
表 2-14	チュニジアの代表的な歴史文化遺跡	21
表 2-15	代表的なフェスティバル	22
表 2-16	チュニジアの主要な土産物と民・工芸品	23
表 2-17	交通機関・ネットワーク	24
表 2-18	空路で入国する外国人観光客数 (2009 年)	25
表 2-19	発地別観光客の特徴	25
表 2-20	チュニジア観光セクターの課題と関係者の現状認識	26
表 2-21	南部 6 県の観光客数 (2005~2010 年)	27
表 2-22	南部 6 県のホテル数とベッド数 (2010 年)	28
表 2-23	南部 6 県の旅行業者数と観光施設数 (2010 年)	29

表 2-24	南部 6 県の宿泊日数と平均滞在日数（2010 年）	29
表 2-25	トズール県とケビリ県の主要観光資源・観光施設	30
表 2-26	プロジェクト対象地域観光セクターの現状と課題及び関係者の問題意識	32
表 2-27	トズールとケビリを含むツアー・プログラム	33
表 2-28	MOT 管轄の機関	36
表 2-29	ONTT の職員数（2010 年）	39
表 2-30	ONTT の年間予算（2010 年）	39
表 2-31	トズールホテル学校の卒業生数	42
表 2-32	FTAV の会員費	47
表 2-33	日本人対象のツアーを扱うチュニジアの旅行業者	48
表 2-34	革命前の国家開発計画における目標	49
表 2-35	開発計画における部門別の年平均成長率	49
表 2-36	マーケティング・プロモーション強化における重点的活動	51
表 2-37	トズール県の戦略課題と開発重点分野	51
表 2-38	日本及び諸外国の対チュニジア経済協力実績（2005～2009 年）	52
表 2-39	国際機関の対チュニジア経済協力実績（2005～2009 年）	52
表 2-40	チュニジアに対する協力の意義と基本方針、重点分野	53
表 2-41	中東・北アフリカ諸国の改革支援の重点分野	54
表 2-42	他国・ドナーの主なプロジェクト	55
表 3-1	本プロジェクトにおける主要関係組織・機関	60
表 3-2	上位目標とプロジェクト目標及び成果	62
表 4-1	評価 5 項目の視点	65
表 4-2	PDM と評価 5 項目の関連性	65
表 4-3	評価結果の概要	66

事業事前評価表

1. 案件名

国名：チュニジア共和国

案件名：和名 観光プロモーション能力強化プロジェクト

英名 Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における観光セクター及び南部地域の現状と課題

チュニジア共和国（以下、「チュニジア」と記す）において、直接・間接効果で GDP の約 15% を占める観光セクターは同国基幹産業のひとつに位置づけられ、2010 年で約 49 万人の直接・間接雇用を生み出している。地中海やサハラ砂漠などの自然観光資源に加え、UNESCO 世界文化遺産に代表される史跡や伝統文化など、同国は豊富な観光資源を有している。しかしながら、同国はヨーロッパ大陸と近接していることからヨーロッパ諸国からの観光客をターゲットとした地中海沿岸部における安価なビーチリゾート開拓に力を注いできたため、本来有する多様な観光資源を十分に活用できておらず、近隣の観光立国（トルコ、エジプトなど）と比較すると観光産業による収益率は低い状況にある。トルコ、エジプト、モロッコにおける 2010 年の国際観光収入がそれぞれ 212.5 億 USD、107.6 億 USD、65.6 億 USD であるのに対し、チュニジアにおける同年の国際観光収入は 27.7 億 USD でトルコの約 1 割にすぎず、モロッコと比べても半分以下となっている。特に、外国人観光客 1 人当たりの観光収入（観光消費額）については、トルコ、エジプト、モロッコの 833.1 USD、902.8 USD、786.1 USD に対し、チュニジアはわずか 401.8 USD にとどまっている。

このような同国観光セクターに対し、JICA は 2000 年から 2001 年にかけて「観光開発計画調査」を実施し、2016 年を目標年とする全国観光開発マスタープランと優先地域観光開発計画及び 2006 年を目標年とするアクションプランの策定を支援した。また、2010 年 5 月にタンザニアで開催されたアフリカ開発会議（TICAD）閣僚級フォローアップ会合にて、観光分野への支援の強化、特に日本人観光客誘致に対する支援の必要性がアフリカ各国の参加者から強調され、同年 10 月にチュニジアにおける観光分野への協力の可能性を確認する基礎情報収集・確認調査が実施された。

その後、2010 年 12 月から 2011 年 1 月にわたって同国で繰り広げられた革命の影響により、外国人観光客数は大幅に減少し、同国国家観光局（Tunisian National Tourism Office : ONTT）のデータでは 2011 年は前年比 31% 減となっている。加えて、観光収入と宿泊日数はそれぞれ前年比 33% 減と 40% 減であり、観光セクターにおける国内雇用者数も直接・間接合わせて 2.3 万人減少したことが確認されている。このように大きな打撃を受けた観光産業への回復は、今後の同国経済の立て直しを図るうえでも重要であり、そのためには、従来の観光客層¹に加えてアジア圏やロシアなどからの新たな観光客層の集客を図ることが鍵となる。また、革命後の 2011 年 9 月に策定された「社会経済開発戦略 2012～2016（ジャスミンプラン）」では、チュニジア国内の地域間格差是正が掲げられおり、特に同国南部における観光振興を図ることによって、若年層を中心とする失業率や沿岸部と北西部・南部の地域間格差是正に資することが期待されている。

¹ チュニジア国家統計局（INS）の 2010 年の統計データによると、2005～2009 年の過去 5 年間にチュニジアを訪れた国際観光客の約 45% はフランス、ドイツ、イタリア、英国のヨーロッパ諸国からの観光客が占め、また、近隣国リビア、アルジェリアからの国際観光客は全体の 42.8% を占めている。

本プロジェクト対象地域であるチュニジア南部に位置するトズール県及びケベリ県には、ジェリッド塩湖、サハラ砂漠、山岳オアシスといった固有の自然資源や砂漠の遊牧民の伝統・文化的資源などの魅力的な観光資源を有しており、国内外の民間投資によるゴルフ場やホテルの建設・整備、民間観光関連事業者や NGO による観光商品²の多様化などの取り組みがみられる。しかしながら、前述のとおり、地中海沿岸部におけるビーチリゾート開発を中心としたマスツーリズムに傾倒した観光開発が推進されてきた経緯があるため、当該対象地域における観光開発や観光振興は沿岸部に比べて遅れている状況で、当該対象地域における観光商品開発や観光プロモーションが十分になされていない。その結果、当該対象地域における国内外からの観光客の平均滞在日数は平均 1.4 日と、全国平均の 6.3 日並びに南部平均の滞在日数 5.2 日と比べても極めて短いことに加え、当該地域への外国人観光客数も他地域に比べて少なく、地域への経済的効果も限定的な状況である。

このような背景には、観光省 (Ministry of Tourism : MOT)、ONTT といった国家レベルにおけるマーケティング戦略策定能力の弱さ、プロモーションに関する知識不足による効果的なプロモーション活動実施能力の低さ、観光関連民間事業者との連携が不十分であることによる観光需要の変化への対応の遅れなどが原因として挙げられ、同国関係者間でも課題として認識されている。そのため、MOT、ONTT 及び観光関連組織が協働し観光マーケティング・プロモーションが推進されるためには、それらの関係機関・組織間の連携の強化といったような観光マーケティング・プロモーションに関する知識 (マーケティングの手法、自国の観光 PR を含むプロモーション方法、観光商品の開発方法など) の強化及びマーケティング・プロモーション活動の実践への支援が急務となっている。

(2) 当該国における観光セクター及び南部地域の開発政策と本事業の位置づけ

1) 国家開発計画

チュニジアでは、国家開発計画として「第 12 次社会経済開発計画 (Economic & Social Development) 2010~2014」が 2010 年に策定されていたが、2011 年 1 月に発生した革命の影響を受けて、同計画は 2011 年 7 月に改訂され、同年 9 月に「社会経済開発戦略 2012~2016 (ジャスミンプラン)」として策定された。

開発戦略では地域開発が重視されており、地方都市の発展による地域間格差の是正や雇用創出などに重点が置かれている。本事業は、沿岸部に比べて開発が遅れている同国南部地域の観光マーケティング・プロモーション能力強化を通じて地域の観光振興を図ることから、地域経済発展と雇用創出に寄与するものであり、「社会経済開発戦略 2012~2016」に沿う事業といえる。

2) 国家観光戦略

フランス開発公社 (French Agency for Development : AFD) の支援を受けて、2010 年に国家観光戦略が策定されている。観光戦略では、5 つの主要軸の 1 つとして「マーケティング・プロモーション強化」が掲げられ、下記 4 つの重点活動が示されている。

- ・ 発地国の特性を生かしたマーケティング手法の適用 (マーケティング戦略・コミュニケーション計画調査の実施及びコミュニケーション・キャンペーンの実施)
- ・ 航空会社との連携強化 (定期便・チャーター便の就航と航空会社による観光振興支

² 「観光商品」は 3 つの構成要素 (「観光資源」「観光施設」「観光サービス」) から成り立つ。「観光資源」とは、山河、海、花などの自然資源、寺社仏閣などの人文資源といった観光の対象物、「観光施設」とは交通手段、宿泊施設、アミューズメントパーク、展望タワーなど、観光資源を「観光」するための手段、「観光サービス」とは移動する際の運送サービス、旅行先での宿泊、飲食、観光ガイドなど、観光資源を訪問し、観光施設を快適に活用する際に与えられるサービスを示す。よって、ここでの観光商品の多様化とは、単にパッケージツアーを増やすということではなく、これらの 3 要素を組み合わせることで「多様化」を行うということ。

援基金の設立)

- ・ 新規イベントの企画（国際的なイベントの企画とイベント年間計画の作成）
- ・ マーケティング・プロモーション促進のための資金源の多角化（資金源増に向けた活動の実施）

本事業の目標は観光マーケティング・プロモーション能力の向上であり、国家観光戦略と高い整合性を有している。なお、優先事項などに変化はないとされているものの、革命の影響で活動が滞っているため、MOT と ONTT では戦略／活動計画の見直しが検討されている。

3) その他

MOT は 2009 年に生物多様性保護、環境保全、地域の雇用創出及び地域住民への生計向上を目的としてエコツーリズム開発戦略調査を実施し、観光客誘致のポテンシャルのある 6 つの周遊ツアーを提案している。本プロジェクトの対象地域である南部に関しては、砂漠地域の文化・歴史地区や保護地域周辺を巡るエコツーリズム周遊を設定している。

(3) 観光セクター及びチュニジアに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

本事業は、対チュニジア援助重点分野の「産業のレベルアップ支援」と「格差是正」及び開発課題のひとつである「持続的な地域開発」における「地域経済振興プログラム」に位置づけられる。

チュニジアの観光セクターに対しては、2000 年から 2001 年にかけて「観光開発計画調査」を実施したほか、2010 年 10 月に観光分野への協力の可能性を確認する基礎情報収集・確認調査が実施されている。

(4) 他の援助機関の対応

1) カタール政府

- ・ カタール政府の政府系ファンドであるカタール投資局によって設立された Qatari Diar Real Estate Company により、トズール市とネフタ市の間の 40 万 m² の敷地に、ホテル（63 部屋）、テニス場、レストラン、会議場、シアター、従業員用宿舎などを含む富裕層をターゲットとした複合施設を建設する計画がある。現在、本計画案については、チュニジア国投資・国際協力省（Ministry of Investment and International Cooperation : MIIC）の承認待ちで予定工期は 2 年となっている。

2) フランス開発公社（AFD）

- ・ 職業訓練及び雇用のレベルアッププログラム（2005～2010 年）：
上記プログラムのなかのパイロットプロジェクトとして、ホテルサービス向上プロジェクトを実施し、観光商品の多様化などを支援。
- ・ 観光借款（2007～2013 年）：
チュニジア中央銀行を通じたホテル業者への融資支援。

3) 世界銀行（WB）

- ・ 文化遺産保全プロジェクト（2001 年 7 月～2011 年 12 月）：
文化遺産保全能力強化、文化遺産に係る法制度整備、文化観光商品開発、マーケティング強化、国内 6 カ所の考古的遺跡や史跡に対する観光インフラ整備などを支援。
- ・ エコツーリズム・サハラ生物多様性保全プロジェクト（2012 年 9 月から実施予定）：
チュニジア国 MOT が実施機関となり、以下 3 つをプロジェクトのコンポーネントとしている。①行政能力・サービス強化（497 万 USD）②コミュニティ・民間セク

ターとの連携強化 (295 万 USD) ③プロジェクトマネジメント・モニタリング評価 (80 万 USD)

4) 欧州連合 (EU)

- ・ 2030 年に向けたトズール県の開発戦略策定を目的とした調査が民間セクター主体で実施されている。地域における産業全体 (農業、手工芸、観光等) に係る調査をフェーズ I として現在実施中。

3. 事業概要

(1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、チュニジア南部のトズール県とケビリ県において、MOT と ONTT、その他観光関連組織の連携強化、観光マーケティング・プロモーション活動に関する知識強化及び観光マーケティング・プロモーション活動の実践をすることにより、観光関連組織間の連携を通じたマーケティング・プロモーション能力の向上を図り、もって対象地域における観光客の多様化に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

トズール県 (人口: 10.4 万人/2010 年次³) 及びケビリ県 (人口: 15.1 万人/2010 年次⁴)

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

- ・ MOT
- ・ ONTT、ONTT/トズール県・ケビリ県地域観光委員
- ・ 民間セクターを含む他観光関連組織 [チュニジア旅行業協会 (FTAV)、チュニジアホテル業協会 (FTH) など]

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2012 年 10 月～2015 年 9 月を予定 (計 36 カ月)

(5) 総事業費 (日本側)

2.7 億円

(6) 相手国側実施機関

MOT 及び ONTT

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

- ・ 専門家派遣 59.6MM
 - 総括
 - 観光マーケティング
 - 観光プロモーション
 - 観光商品開発
 - 組織間調整/業務調整

³ 統計データ出典: チュニジア地域開発・計画省 (MRDP) 南部開発公社 (ODS) による 2010 年統計資料

⁴ 同上

- ・ 本邦研修及び／または第三国研修：必要に応じて
- ・ 機材供与：車両、事務用機器、その他必要に応じて
- ・ プロジェクト活動経費

2) チュニジア側

- ・ カウンターパート (C/P) スタッフ：Project Director (MOT)、Project Manager (ONTT)、Assistant Project Manager (ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員)、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員スタッフなど
- ・ 施設・建物：プロジェクトオフィス (チュニス及びトズール)、その他日本人専門家の活動に必要な設備の提供 (事務机、椅子、コピー機、プリンターなど)
- ・ 経費：プロジェクト活動に必要な経常経費

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響／用地取得・住民移転

- ① カテゴリ分類 (A、B、C を記載)：C
- ② カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン (2010年4月)」に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境や地域社会への望ましくない影響は最小限であると判断される。

2) ジェンダー・平等推進／平和構築・貧困削減

特になし

3) その他

特になし

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

トズールホテル学校へ日本料理及びレストランサービスのシニア海外ボランティア派遣が検討されている。本事業の実施期間中に派遣されることになった場合には、当該ボランティアと連携した活動の実施も可能である。

また、2011年から第三国研修 (南南協力)「仏語圏アフリカ観光セクター強化」がチュニジアで実施されており、本事業の活動内容や活動からの教訓を他国と共有するとともに、他国との連携・ネットワーク強化を図る機会として活用し得る。

2) 他ドナー等の援助活動

上述のとおり、カタール政府による「複合施設建設プロジェクト」やWBによる「エコツーリズム・サハラ生物多様性保全プロジェクト」にて当該地域を含んだ支援が行われている。今後の進展状況を確認し、必要に応じて連携を検討する。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標

対象地域における官民連携によるマーケティング・プロモーションの推進を通じて観光客が多様化される。

【指標】

指標1 対象地域における国内・外国人 (アジア人) 観光客滞在日数が XX 日増える。

指標 2 対象地域を訪れる観光客数に対する外国人（アジア人）観光客数の割合が XX% 増加する。

2) プロジェクト目標

対象地域において MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員及び観光関連組織の連携を通じたマーケティング・プロモーション能力が向上する。

【指標】

指標 1 官民協働での観光フェアが最低 X 回実施される。

指標 2 対象地域において官民協働で新たに作成された観光プロモーションマテリアル（ウェブサイト、ブローチャーなど）が少なくともプロジェクト実施期間中に X 回見直され、更新された情報が掲載されている。

指標 3 ONTT のウェブサイトへのアクセス数がプロジェクト開始時と比較して X% 増加する。

3) 成果及び活動

成果 1 対象地域における MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員、観光関連組織の連携が強化される。

【指標】

指標 1.1 20XX 年までに官民連携による観光振興基本戦略が作成される。

指標 1.2 MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員及び観光関連組織のスタッフ X% が観光委員会のメンバーとなり観光活動に参加する。

指標 1.3 官民連携による定例会合が 1 年に最低 X 回開催される。

【活動】

活動 1.1 MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員及び観光関連組織の組織間連携の現状や連携強化に向けた課題、観光資源の現状、観光マーケティング・プロモーションに関する現状を調査・分析し、その結果が関係者間で共有される。

活動 1.2 観光関連組織の官民連携体制を強化するための仕組みづくり（官民連携の観光委員会の設立、観光開発基本戦略の作成など）を行う。

活動 1.3 観光関連組織の官民連携による定期的な会合や協議の場を設ける。

成果 2 対象地域における MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員、及び観光関連組織の観光マーケティング・プロモーション活動を実施するための知識が強化される。

【指標】

指標 2.1 活動 2-2 で作成された計画書に基づき、MOT、ONTT、ONTT／トズール県・ケビリ県地域観光委員、及び観光関連組織のスタッフを対象とした研修、セミナーが少なくとも 1 年に X 回以上実施される。

指標 2.2 研修やセミナー参加者の X 割が観光マーケティング・プロモーションに関する理解度テストで X 点以上を取る。

【活動】

活動 2.1 活動 1.1 から得られる調査結果に基づき、研修ニーズを特定する。

活動 2.2 特定されたニーズに対応する研修やセミナーの実施に向けた計画づくり及びカリキュラム、教材を作成する。

活動 2.3 研修を実施し、その定期的なモニタリングを行い、研修カリキュラム、教材を見直す。

成果3 対象地域に関する観光マーケティング・プロモーション活動が実践される。

【指標】

指標 3.1 アクションプランに基づいた新たな観光プロモーション材料が作成される。

指標 3.2 20XX年までに対象地域において観光イベントが少なくともX回以上実施される。

指標 3.3 アクションプランに基づいた新たな観光商品が開発される。

【活動】

活動 3.1 活動 1.1 の調査結果に基づき、観光マーケティング・プロモーション戦略を策定する。

活動 3.2 新たな観光商品開発を含む観光マーケティング・プロモーションのアクションプランを策定する。

活動 3.3 アクションプランに基づき、観光マーケティング・プロモーション活動を実施する。

活動 3.4 実施される活動をモニタリングし、戦略及びアクションプランを見直す。

4) プロジェクト実施上の留意点

ベースライン調査などを通じて対象地域で入手可能な統計データや情報を精査したうえで、指標やその目標値、入手手段について再検討し、第1回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）で決定する予定である。また、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）は JCC の承認を経て必要に応じて改訂される。

なお、外務省の渡航情報（危険情報）では「十分注意してください」のカテゴリに指定されているものの、JICA チュニジア事務所の安全管理では JICA 関係者のケベリ県への移動が制限されており（2012年3月時点）、本事業を実施する際には安全面での留意も必要である。

(2) その他のインパクト

チュニジアにおける地中海沿岸部と内陸部の経済格差是正は、政府の方針として示されている。本事業の対象地域となるトズール県とケベリ県は同国南部の内陸部に属しており、当該地域において観光振興を支援することで同地域の経済発展、地域住民の雇用機会創出や所得向上に資することが期待され、「アラブの春」後の同国の安定、ひいては周辺国における平和構築の助成に寄与することが期待される。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

- ・ 民間セクターを含む関連組織がプロジェクトの概念や活動に反対しない。
- ・ プロジェクトのメンバーと予算が十分に確保される。

(2) 成果達成のための外部条件

- ・ 自然災害や治安の悪化によりプロジェクト活動が著しい影響を受けない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 主要な観光政策・戦略が大きく変化しない。
- ・ プロジェクトで中心的な役割を果たすメンバーの多くの配置転換、異動がない。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ 対象地域における政治経済状況及び治安の安定が維持される。
- ・ 深刻な世界的な経済不況が発生しない。

6. 評価結果

本事業は、チュニジアの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

本事業では民間セクターを含む観光関連組織間での連携強化が重視されているが、チュニジア観光セクターへの支援として2000年から2001年にかけて実施された「観光開発計画調査」において、同国行政機関の縦割り構造が指摘されている。本事業の組織間調整に係る作業では、同国の行政体制などに留意した業務実施方針・方法と作業計画の検討が必要といえる。

他国における類似案件として、2006年から2009年にガーナ国で実施された「観光振興支援プロジェクト」が挙げられる。当該プロジェクトでは、ガーナ国観光セクターのすべてのステークホルダーが一堂に会し、観光産業振興に必要な官民連携強化のための戦略的な議論を行う場として、官民パートナーシップ・フォーラム（PPPフォーラム）を設立した。PPPフォーラム・メンバーは、マーケティング・プロモーションを含む5分野のパイロット事業に継続して取り組み、PPPフォーラムはプロジェクト終了後も活動が続けられた。これら官民両セクターの代表をメンバーとしたPPPフォーラム及びパイロット事業の設立・運営方法は、本事業でも参考になり得る。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始6カ月以内	ベースライン調査
事業中間時点	中間レビュー
事業終了6カ月前	終了時評価
事業終了3年後	事後評価

第1章 調査の概要

1-1 詳細計画策定調査の背景と目的

チュニジア共和国（以下、「チュニジア」と記す）においては、観光セクターは基幹産業のひとつとして位置づけられており、直接・間接効果で国内総生産（GDP）の約16%を占めている。国内には8つの世界遺産（世界文化遺産7カ所、世界自然遺産1カ所）に代表されるような史跡、伝統文化、景観やサハラ砂漠、ジェリッド塩湖など特有の自然など、多様な観光資源を有している。しかしながら、同国はヨーロッパ大陸と近接していることから、ヨーロッパ諸国からの観光客をターゲットとした地中海沿岸部における廉価なビーチリゾート開拓に力を注いできたため、本来有する豊富な観光資源を十分に活用できておらず、トルコ、エジプト、モロッコなど他の観光国よりも国際観光収入が低いということが統計上確認されている。

このような課題を受け、JICAは2000年から2001年にかけて開発調査「観光開発計画調査」を実施し、2016年を目標年とする全国を対象とした観光開発マスタープラン、観光開発計画及び2006年を目標年としたアクションプランの策定を支援した。また、2010年5月にタンザニアで開催されたアフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development : TICAD）閣僚級フォローアップ会合において、観光分野への更なる支援の強化、特に日本人観光客誘致に対する支援の必要性が、アフリカ各国の参加者から強調されたことを受け、同年10月にはチュニジア観光分野への協力の可能性を確認するための情報収集・確認調査が実施された。

その後、2010年12月から2011年1月にわたって同国で繰り広げられた革命の影響は、観光産業にも及び、国家観光局（Tunisian National Tourism Office : ONTT）によると外国人観光客数、観光収入及び宿泊日数のいずれにおいても前年比30%以上減少したとされている。加えて、観光セクターにおける国内雇用者数も直接・間接雇用合わせて前年比2.3万人減となった。このように大きな打撃を受けた観光産業の回復は、同国経済の立て直しを図るうえで喫緊の課題である。特に、革命の中心地ともなった同国中南部における観光振興は、若年層を中心とする失業率や沿岸部と北西部・中南部の地域間格差是正に資すると期待されている。また、観光セクターをチュニジアの産業の主軸とするためには、前述のとおり、従来の観光客層を対象としたビーチリゾートだけでは観光収益の伸びが期待できないことから、アジア圏やロシアなどの新たな観光客層の集客を図ると同時に、多様な観光資源を生かした観光商品開発が求められる。

以上のような背景から、チュニジア政府は官民の連携を通じた観光プロモーションの課題に対する支援、特に沿岸部に比べて観光開発・振興が遅れている南部地域（トズール、ケビリ）への支援が必要と判断し、観光省（Ministry of Tourism : MOT）／ONTTをカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とする「観光プロモーション能力強化プロジェクト」の実施をわが国に対して要請した。

本詳細計画策定調査は、チュニジア政府からの協力要請の背景、内容を確認し、先方実施機関をはじめとする関係機関との協議を経て、協力計画を策定するとともに、当該プロジェクトの事前評価を行うために必要な情報等を収集、分析するために実施された。

1-2 調査団の構成

調査団員氏名	担当業務	所 属	期 間
村上 裕道	総括	JICA 産業開発・公共政策部 次長兼民間セクターG長	2012年 4月3～14日
野坂 直広	地域開発 協力計画	中東・欧州部 中東第一課 専門嘱託	2012年 4月3～14日
下村 剛史	評価分析	株式会社パデコ シニア・コンサルタント	2012年 3月31日～4月14日
松崎 夏奈	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターG 産業・貿易課 特別嘱託	2012年 4月3～14日
高橋 敦子	通訳	(財) 日本国際協力センター 国内研修部研修監理課	2012年 3月31日～4月14日

1-3 調査日程 (2012年3月31日～4月14日)

日 付	評価分析／通訳団員	官団員
3月31日 (土)	21:55 成田出発 【機内泊】	
4月1日 (日)	09:05 チュニス着 【チュニス泊】	
4月2日 (月)	10:00 JICA チュニジア事務所打合せ 11:00 ONTT へのヒアリング 13:00 民間旅行会社者へのヒアリング 【チュニス泊】	
4月3日 (火)	10:00 ホテル事業者へのヒアリング 12:00 カタール大使館へのヒアリング 16:15 フランス開発公社 (AFD) へのヒアリング 【チュニス泊】	21:55 成田発 【チュニス泊】
4月4日 (水)	09:45 民間旅行会社へのヒアリング 11:00 JICA チュニジア事務所打合せ 12:00 MOT/ONTT 表敬訪問 15:00 旅行業協会 (FTAV) へのヒアリング 16:30 ホテル業協会 (FTH) へのヒアリング 【チュニス泊】	
4月5日 (木)	10:00 地域開発・計画省 (MRDP) へのヒアリング 13:30 チュニス近郊視察 (カルタゴ遺跡、メディナ) 19:30 チュニス出発 20:35 トズール着 【トズール泊】	

4月6日 (金)	09:30 トズール県知事、トズール地方観光局（CRT）へのヒアリング 10:30 トズールホテル学校へのヒアリング 11:30 南部開発公社（ODS）へのヒアリング 午後 トズール市内視察		【トズール泊】
4月7日 (土)	08:00 トズール出発 10:45 ケビリ地方観光局（CRT）へのヒアリング 12:15 ケビリ県知事への表敬訪問 14:00 ドゥーズ視察		【クサルギレン泊】
4月8日 (日)	09:00 クサルギレン出発 13:00 タタウン視察 15:00 ジェルバ島視察		【ジェルバ島泊】
4月9日 (月)	08:30 ジェルバ出発 午後 資料整理		【チュニス泊】
4月10日(火)	09:00 JICA チュニジア事務所との打合せ 11:45 M/M 協議 【チュニス泊】		
4月11日(水)	10:00 ONTT へのヒアリング 午後 資料整理	10:00 M/M 協議 午後 資料整理	【チュニス泊】
4月12日(木)	15:30 M/M 署名		【チュニス泊】
4月13日(金)	09:00 在チュニジア日本大使館への報告 10:00 チュニジア国外務省への表敬訪問 11:00 JICA チュニジア事務所への報告 18:45 チュニス出発		【機内泊】
4月14日(土)	18:00 成田着		

1-4 調査目的

- (1) チュニジア側における観光分野への課題・ニーズ及び当該プロジェクトの位置づけなどを確認し、案件実施の妥当性を確認する。
- (2) C/P 機関、観光セクターに関連する行政機関、地域コミュニティ組織、民間企業などの体制（予算、人員、組織図など）及びネットワーク体制について確認する。
- (3) プロジェクト内容検討のために必要な情報を現地調査にて収集し、プロジェクトの基本計画（上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、投入計画、期間など）を検討、協議する。

- (4) 評価5項目によるプロジェクト計画の評価を実施する。
- (5) 協議結果を協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) にまとめる。
- (6) 技術協力プロジェクトの本格実施に向けた情報収集及び資料作成を行う。
- 1) 事前評価表案の作成
 - 2) 詳細計画調査報告書の作成

1-5 主要面談者

(1) 観光省 (MOT)

Mr. Elyès Fakhfakh,	Minister
Ms Mouna Mathlouthi Ghliss	Director
Ms. Longo Haje	Administrator

(2) 国家観光局 (ONTT)

Mr. Habib Ammar	Director General
Ms. Titay Soumer Sarra	Central Director of Development of Professional Capacity and Quality
Mr. Fethi Khiari	Director of Development of Professional Capacity
Ms. Nabiha Boussetta Amri	Director of Studies
Mr. Nizar Slimane	Director of Product
Mr. Amine Souissi	Director of Marketing and Communication

(3) 地方観光局 (Regional Tourism Commissioner : CRT)

Mr. Ben Fredj Wahid	Tozeur Regional Tourism Commissioner
Mr. Yasser Souf	Hotel Inspector of Kebili Regional Tourism Office
Mr. Zoubaeir Louhichi	Director, Tozeur Hotel School

(4) 地域開発・計画省 (Ministry of Regional Development and Planning : MRDP)

Mr. Hadj Mass Rond Mohamed	Manager (General Affairs)
Mr. Belkefi Esaie	Director of Research
Ms. Ben Salah Rachif	Director of Planning
Ms. Nefzi Manel	Chief Engineer (Tourism)
Ms. Azaza Asma	Chief Engineer (Statistics)

(5) 南部開発公社 (South Development Office : ODS)

Mr. Mohamed Laid Lazoueche	Regional Director
----------------------------	-------------------

(6) 旅行業協会 (Tunisian Federation of Travel Agencies : FTAV)

Mr. Mohamed Ali Toumi	President of Tunis Office
-----------------------	---------------------------

- | | |
|---|---|
| Ms. Aicha Maaroue | Administrative and Accounting Manager and Coordinator |
| Mr. Chokri Zaabani | President of Tozeur Office |
| Mr. Sadow Abdelmlik | |
| (7) ホテル業協会 (Tunisian Federation of Hotel : FTH) | |
| Mr. M. Afif Kghouk | |
| Mr. Mohamed Rached Chebil | |
| (8) 地方県知事 | |
| Mr. Samir Rouihem | Governor, Tozeur Governorate |
| (9) 外務省 | |
| Mr. Yassine Eloued | Deputy Director |
| Mr. Haher Trimeche | Chief of Japan Division |
| Mr. Jamel Houdhek | Secretary of Japan Division |
| (10) 民間観光事業者 | |
| Mr. Zouhair M'Barek | Genrral Manager, Batouta Voyage |
| Ms. Lamia Zekri Adel | Travel manager, Batouta Voyage |
| Mr. Lassaad Chebbi | Batouta Voyage |
| Ms. Komuro Tomoko | CEO, Travelsun |
| Mr. Kamel Lagha | President, Atlantis Voyages |
| Mr. Noureddine Fourati | Deputy Director General, Hotel Belvédère Fourati |
| (11) 他ドナー | |
| Mr. Saad Bin Nasser Al-Homidi | Ambassador of State of Qatar |
| Mr. Cyrille Bellier | Deputy Director, French Agency for Development (AFD) |
| (12) 在チュニジア日本国大使館 | |
| 佐藤 大輔 | 一等書記官 |
| 田中 寿樹 | 三等書記官 |
| (13) JICA チュニジア事務所 | |
| 富澤 隆一 | 所長 |
| 竹本 啓一 | 次長 |
| 滝本 哲也 | 所員 |
| Ms.Latifa Mami | |

第2章 チュニジア観光セクターの現状

2-1 チュニジアとプロジェクト対象地域の概況

2-1-1 チュニジアの概況¹

(1) 政治情勢

チュニジアは北アフリカに位置する面積 16.3 万 km²、人口 1,073 万人（2012 年推計値）の国で、北と東は地中海、西はアルジェリア、南東はリビアに接し、南西部にはサハラ砂漠が広がっている（図 2-1）。



出所：外務省ウェブサイト
(<http://www.mofa.go.jp/>) を基に作成。

図 2-1 チュニジアの位置

チュニジアでは、貧困・雇用対策を求める大規模抗議デモが 2010 年 12 月に中南部で生じ、それを機に各地で発生したデモにおいて、住民と治安部隊の間で衝突が起きた。その後の反政府デモと暴動の急速な拡大・深刻化により、1987 年から 23 年間続いたベン・アリ大統領による政権が 2011 年 1 月に崩壊し、暫定政権が発足した（自由と尊厳のための革命）。

2011 年 10 月 23 日には新憲法制定のための制憲国民議会選挙が実施され、同年 11 月 22 日に同議会が開会された。制憲国民議会の主要任務は、新憲法の起草及び 1 年もしくは 1 年半以内の大統領選挙、立法議会選挙、地方議会選挙の実施となっている。2011 年 12 月には大統領が選出され、首相も任命されて新暫定政権が発足した。民主化の推進とともに、暫定政府は革命後に一時危機的状況に陥った治安の回復に努め、警察官増員など治安機関の体制強化もあり、全般的には国の治安は回復傾向にある。

外交では前政権の方針を基本的に継続し、フランス、ドイツ、イタリアをはじめとする欧州諸国やアメリカ、日本との関係を緊密化させつつ、チュニジアが属する地中海圏と中東・アフリカ諸国との協力関係強化を図っている。2011 年 12 月に発足した新内閣は、マグレブ諸国、特に隣国のリビアとアルジェリアとの関係強化を優先事項として掲げている。

¹ 政府開発援助国別データブック 2011（外務省）、外務省ウェブサイト（<http://www.mofa.go.jp/>）、在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト（<http://www.tunisia.or.jp/>）などを参考に作成。

(2) 社会経済状況

チュニジアの社会経済状況及び近隣国との比較を表2-1と表2-2に整理する。

温暖な気候に恵まれたチュニジアは伝統的に農業が盛んであり、天然資源はリン鉱石のほか、少量ながら石油、天然ガスをも産出する。食品加工、セメント、化学に加え、近年は海外企業による投資で電機・電子産業、機械部品産業などが成長している。また、観光業や欧州など諸外国に居住するチュニジア人出稼ぎ労働者からの送金は、重要な外貨収入源となっている。

表2-1 チュニジアの社会経済状況

面積 ^{*1}	163,610 km ²
人口 ^{*1}	1,073 万人 (2012 年推計値)
人口増加率 ^{*1}	0.964 % (2012 年推計値)
民族 ^{*1}	①アラブ人 : 98 % ②ヨーロッパ人 : 1 % ③ユダヤ人その他 : 1 %
言語 ^{*1}	①アラビア語 (公用語) ②フランス語 (国民の間で広く使用)
宗教 ^{*1}	①イスラム教 : 98 % ②キリスト教 : 1 % ③ユダヤ教その他 : 1 %
GDP (購買力平価、PPP) ^{*1}	①1,017億USD (2011年推計値) ②1,017億 USD (2010年推計値) ③ 986億USD (2009年推計値)
1人当たり GDP (購買力平価、PPP) ^{*1}	①9,500USD (2011年推計値) ②9,600 USD (2010年推計値) ③9,500USD (2009年推計値)
実質 GDP 成長率 ^{*2}	① 2.2 % (2012年推計値) ② 0.8 % (2011年) ③ 3.1 % (2010年)
GNI ^{*3}	388 億 USD (2009年)
1人当たり GNI ^{*3}	3,720 USD (2009年)
産業構造 ^{*1}	農林水産業 : 10.6 % 鉱工業・製造業・建設業 : 34.6 % 商業・サービス業 : 54.8 % (2010年推計値)
主要産業 ^{*4}	農業 (コムギ、オオムギ、柑橘類、オリーブ、ナツメヤシなど) 鉱工業・製造業 (繊維、機械部品、電機部品、食品加工など) サービス業 (観光業、情報通信産業など)
物価上昇率 ^{*1}	①3.7 % (2011年推計値) ②4.4 % (2010年推計値)
労働力人口 ^{*1}	390.4 万人 (人口の約 36 %) (2011年推計値)
失業率 ^{*2}	①17.0 % (2012年推計値) ②18.9 % (2011年) ③13.0 % (2010年)
貧困ライン以下の人口 ^{*1}	3.8 % (2005年推計値)

出所 : *1 The World Factbook (Central Intelligence Agency)

*2 World Economic Outlook (International Monetary Fund)

*3 Tunisia at a Glance (World Bank)

*4 政府開発援助 (ODA) 国別データブック 2011 (外務省)

表 2-2 チュニジアと近隣国の社会経済状況

	チュニジア	モロッコ	エジプト	トルコ
面積 ^{*1}	163,610 km ²	446,550 km ²	1,001,450 km ²	783,562 km ²
人口 (2012 年推計値) ^{*1}	1,073 万人	3,231 万人	8,369 万人	7,975 万人
GDP (PPP、2011 年推計値) ^{*1}	1,017 億 USD	1,630 億 USD	5,154 億 USD	10,026 億 USD
1 人当たり GDP (PPP、2011 年推計値) ^{*1}	9,500 USD	5,100 USD	6,500 USD	14,600 USD
失業率 (2011 年) ^{*2}	18.9 %	9.0 %	10.4 %	9.9 %

PPP : Purchasing Power Parity (購買力平価)

出所 : *1 The World Factbook (Central Intelligence Agency, 2011 年)

*2 World Economic Outlook (International Monetary Fund)

チュニジアではベン・アリ政権時代から経済自由化が推進され、1995 年 7 月に地中海諸国で初めて EU との間で自由貿易圏を設立するパートナーシップ協定を締結したほか、モロッコ、エジプト、ヨルダンとも自由貿易協定 (Free Trade Agreement : FTA) [通称アガディール協定 (2004 年締結、2007 年発効)] をはじめとする自由貿易に関する協定を締結してきた。また、海外からの投資を積極的に誘致し、ドバイ・ショック以降一時減速したものの、湾岸諸国の投資による大型プロジェクトも進行している。

これらの取り組みによってチュニジアは年率 5 % 程度の経済成長を遂げてきたが、30 歳以下が人口の過半数を占める人口構成にも起因して、特に若年層の雇用対策が大きな課題となっていた。また、観光リゾート開発、工場進出などで発展が続く沿岸都市部と農業以外に主要産業がない内陸部との地域間格差が拡大していた。ベン・アリ政権は、外国企業の内陸部への誘致や観光による地域開発を進めていたが、政権内部の利権構造などによって外国からの投資は伸び悩み、失業率も高学歴層を中心に高止まりしたままであった。

これらを背景として生じた「自由と尊厳のための革命」や隣国リビアの政情不安によって海外からの投資が縮小し、主要産業である観光業も低迷している。民主化政権への安定的移行の実現や雇用対策・格差是正などに資する経済政策の実施によって 2012 年以降は回復が見込まれているものの、2011 年の経済成長率はマイナスに落ち込んだ。

経済活動の停滞やリビアからのチュニジア人出稼ぎ労働者の帰国に伴って雇用情勢も悪化し、2011 年の失業率は 18.9 %、失業者数は約 74 万人に達し、失業者の 3 分の 2 が 30 歳以下、4 分の 1 が高学歴者といわれる。近隣国との比較でも、1 人当たり GDP ではモロッコやエジプトを大きく上回っているものの、失業率はそれ以上に高くなっている。

2-1-2 プロジェクト対象地域の概況

チュニジアは 24 の県 (Governorate) に分けられ、このうちプロジェクトの対象地域は南西部に位置するトズール県とケビリ県である (図 2-2)。



出所：South Development Office (ODS) ウェブサイト
(<http://www.ods.nat.tn/>) を基に作成。

図 2-2 南部 6 県とプロジェクト対象地域

トズール県とケビリ県を含むチュニジア南部 6 県の面積と人口、人口密度を表 2-3 と図 2-3 に示す。

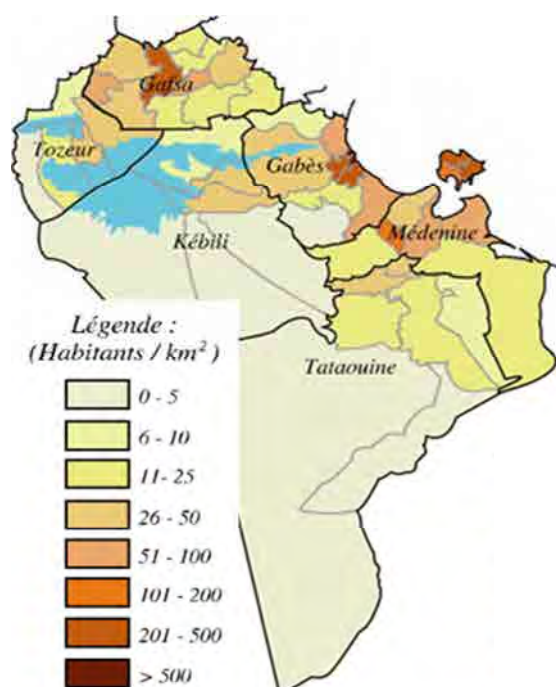
表 2-4 は南部 6 県の失業率を示している。南部 6 県のなかでもトズール県は男性、女性共に失業率が高く、ケビリ県では特に女性の失業率が高くなっている。ケビリ県の男性の失業率は 10% を切り、全国平均よりも低い。

トズール県の失業率の推移 (表 2-5) では、労働人口の増加もあり、失業率の悪化傾向が読み取れる。

表 2-3 南部 6 県の面積と人口 (2011 年)

県	面積 (km ²)	人口 (千人)	人口密度 (人/km ²)
タタウイン	38,889	148.0	3.8
メドニン	9,167	460.0	50.2
ガベス	7,166	366.1	51.1
ケビリ	22,454	152.2	6.8
トズール	5,593	104.8	18.7
ガフサ	7,807	341.6	43.8
南部 6 県	91,076	1,572.7	17.3
チュニス	346	1,002.9	2,898.6
他 17 県	72,188	8,098.2	112.2
全 国	163,610	10,673.8	65.2

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS) や National Institute of Statistics 資料を基に作成。



出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS) を基に作成。

図 2-3 南部 6 県の人口密度 (2004 年)

表 2-4 南部6県の失業率 (2008年)

県	雇用者数 (人)	失業者数 (人)	失業率 (%)		
			合計	男性	女性
タタウイン	41,883	8,344	16.6	19.1	12.7
メドニン	125,023	19,164	13.3	9.3	29.8
ガベス	87,708	19,043	17.8	14.8	26.9
ケビリ	39,078	6,409	14.1	9.0	35.8
トズール	23,262	9,674	29.4	27.7	36.2
ガフサ	74,260	25,760	25.8	22.8	36.2
南部6県	391,214	88,394	18.4	15.5	28.2
全 国	3,155,349	532,404	14.2	12.6	18.6

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS)

表 2-5 トズール県の失業率の推移 (2004~2010年)

2004	2007	2010
16.0 %	26.1 %	29.0 %

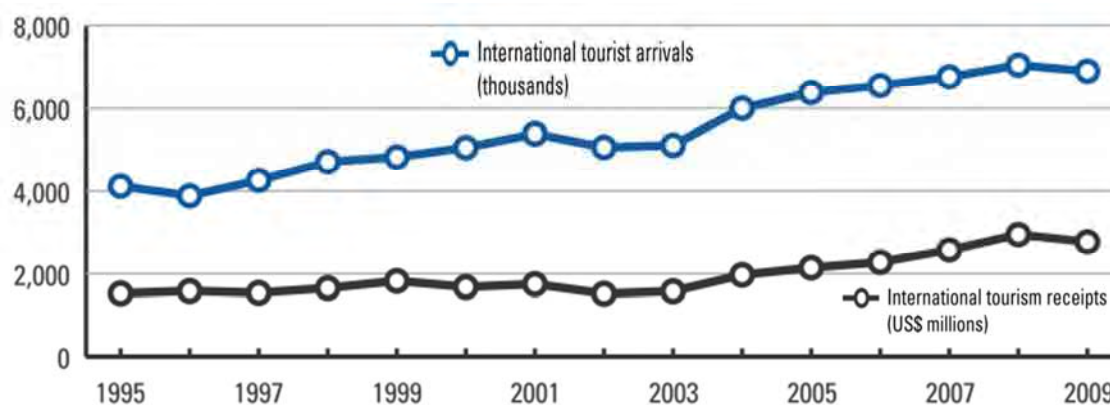
出所：ODS 資料より作成

2-2 チュニジア及び南部チュニジアの観光セクターの現状

2-2-1 チュニジア観光セクターの概況

(1) 旅行・観光競争力

チュニジアの2009年の外国人観光客数と国際観光収入はそれぞれ690.1万人と27.7億USDであり、1995年から2009年までの外国人観光客数と国際観光収入の推移は図2-4に示したとおりである。2010年の外国人観光客数は690.3万人と横ばいで、2011年は革命の影響で前年比31%減と大幅に落ち込んだとされるものの、外国人観光客数は1990年代後半以降、国際観光収入も2002年頃から近年は増加傾向を示している。



出所：The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 (World Economic Forum, 2011年)

図 2-4 チュニジアの外国人観光客数と国際観光収入の推移

表 2-6 は、チュニジアと近隣諸国の外国人観光客数と国際観光収入及び世界経済フォーラム（World Economic Forum：WEF）の旅行・観光競争力の順位などを示している。

チュニジアにおいて、直接・間接効果で GDP の 16.1 % を占める観光セクターは同国基幹産業のひとつに位置づけられ、2010 年で 49.1 万人の直接・間接雇用を生み出している。しかしながら、地中海やサハラ砂漠などの自然観光資源に加え、ユネスコ（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization：UNESCO）世界文化遺産に代表される史跡や伝統文化など、チュニジアは豊富な観光資源を有しているものの、それら多様な観光資源を十分に活用できていない。

旅行・観光競争力ではチュニジアは他の 3 カ国より順位が高くなっているが、外国人観光客数と国際観光収入はいずれも 4 カ国で最も少ない。トルコ、エジプト、モロッコの 2010 年の国際観光収入が 212.5 億 USD、107.6 億 USD、65.6 億 USD であるのに対し、同年のチュニジアの国際観光収入は 27.7 億 USD でトルコの約 1 割にすぎず、モロッコと比べても半分以下（4 割程度）となっている。

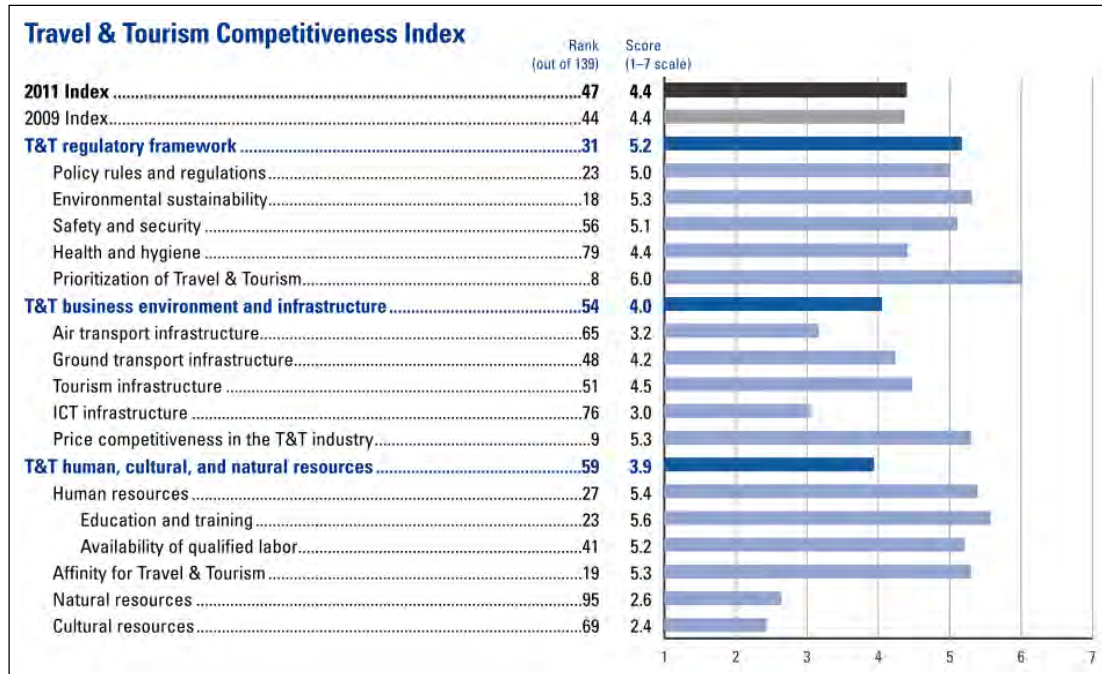
特に、外国人観光客 1 人当たりの観光収入（観光消費額）では大きな差をつけられており、トルコ、エジプト、モロッコの 833.1 USD/人、902.8 USD/人、786.1 USD/人に対し、チュニジアはわずか 401.8 USD/人と他 3 カ国の約半分の水準にとどまっている。一方で、全産業に占める観光産業の GDP 及び雇用者数の割合は、チュニジアは他国と比較して高い傾向にあることが分かる。

表 2-6 チュニジアと近隣諸国の外国人観光客数と旅行・観光競争力

	チュニジア	モロッコ	エジプト	トルコ
旅行・観光競争力の順位（2011 年）	47	78	75	50
旅行・観光競争力の順位（2009 年）	44	75	64	56
外国人観光客数（千人、2009 年）	6,901.4	8,341.2	11,913.5	25,505.8
国際観光収入（百万 USD、2009 年）	2,773.1	6,557.4	10,755.3	21,250.0
外国人観光客 1 人当たりの 国際観光収入（USD/人、2009 年）	401.8	786.1	902.8	833.1
観光産業直接効果（2010 年）				
観光産業の GDP（百万 USD）	3,873	7,649	14,445	29,788
全産業に占める割合（%）	8.6	7.5	7.0	4.2
雇用者数（千人）	274	717	1,385	448
全産業に占める割合（%）	8.5	6.6	5.9	2.1
観光産業の直接・間接効果（2010 年）				
観光産業の GDP（百万 USD）	7,237	14,454	26,672	69,518
全産業に占める割合（%）	16.1	14.1	13.0	9.7
雇用者数（千人）	491	1,334	2,543	1,389
全産業に占める割合（%）	15.2	12.2	10.9	6.4

出所：The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011（WEF、2011 年）/United Nations World Tourism Organization（UNWTO）

図 2-5 は、評価項目ごとのチュニジアの旅行・観光競争力を示している。「航空輸送インフラ」や「ICT インフラ」、「自然資源」、「文化資源」で比較的点数が低いものの、その他の評価項目に関しては高い評価結果となっている。「観光の優先順位」や「価格競争力」、「人的資源」をはじめ、評価点が 5 点を超える項目も多くみられる。



出所：The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 (WEF、2011年)

図 2-5 チュニジアの旅行・観光競争力 (2011年)

(2) 観光統計

1) 国・地域別の外国人観光客数と宿泊日数

2010年のチュニジア全国における国・地域別による外国人観光客数と宿泊日数及び平均宿泊日数を表 2-7 と表 2-8 に示す。

観光客数では、隣国のリビアとアルジェリアがそれぞれ全体の約 26 % と約 15 % を占めるほか、138.5 万人で全体の 20% に及ぶ旧宗主国のフランスをはじめ、ドイツ (45.9 万人)、イギリス (35.4 万人)、イタリア (35.3 万人) といったヨーロッパ諸国が上位を占めている。地域別の観光客数をみると、ヨーロッパからの観光客数は 381.2 万人で全体の約 55 % を占め、ヨーロッパとマグレブ諸国を合わせるとチュニジアを訪れる外国人観光客全体の約 98 % を占めている。

各国の宿泊日数を比較してみるとフランスが最も多く、チュニジアを訪れる外国人観光客の宿泊日数の約 3 割を占めており、続いてドイツ、イギリスといった西欧諸国が続く。一方で、観光客数で上位を占めていたリビア、アルジェリアからの宿泊日数はかなり少なくなっている。各国の平均宿泊日数をみてみると、必ずしも観光客の多さと宿泊日数が比例していないことが分かる。例えば観光客数としては全体の 40% 以上を占めていたリビアとアルジェリアの平均宿泊日数は、それぞれ 0.2 日と 0.9 日と 1 日を満たしておらず、この結果から、日帰りでチュニジアを訪れている観光客が多いことが予想さ

れる。また、観光客数では2位、宿泊日数では1位であったフランスについても、世界全体の平均である4.7泊は上回っているものの、その平均宿泊日数をみると6.3日となっており観光客数の多い他のヨーロッパ諸国に比べてチュニジアでの滞在日数が少ないことが分かる。

なお、日本人観光客は約1.3万人で観光客数全体数の1%に満たない規模であるが、平均宿泊日数は約6.4日となっており、全体の平均宿泊日数を2日ほど上回っている。よって、観光客数での市場シェアは限定的であるものの、ある程度の観光収益をもたらしていると考えられる。

表2-7 外国人観光客数と宿泊日数（国別、2010年）

観光客数（千人）			宿泊日数（千日）			平均宿泊日数（日）		
上位10カ国								
1	リビア	1,825.5	1	フランス	8,700.6	1	ルクセンブルグ	43.3
2	フランス	1,385.3	2	ドイツ	5,336.5	2	ドイツ	11.6
3	アルジェリア	1,060.0	3	イギリス	3,358.8	3	ロシア	10.1
4	ドイツ	458.6	4	イタリア	2,216.1	4	カナダ	10.0
5	イタリア	354.1	5	ロシア	1,902.1	5	チェコ	9.9
6	イギリス	353.3	6	ベルギー	1,503.3	6	イギリス	9.5
7	ロシア	188.3	7	ポーランド	1,328.2	7	ベルギー	9.2
8	ベルギー	163.1	8	アルジェリア	945.6	8	ポーランド	8.8
9	ポーランド	151.4	9	スカンジナビア	865.2	9	スペイン	7.9
10	スカンジナビア	131.7	10	チェコ	763.5	10	スロバキア	7.5
【参考としてアジア諸国、その他の国の統計】								
...	チェコ	76.7	...	リビア	427.4	...	スカンジナビア	6.6
...	アメリカ	19.3	...	カナダ	169.8	...	ハンガリー	6.6
...	カナダ	16.9	...	日本	85.3	...	ポーランド	6.5
...	日本	13.4	...	アメリカ	78.8	...	日本	6.4
...	中国	4.63	...	中国	18.0	...	フランス	6.3
...	オーストラリア	3.0	...	オーストラリア	11.7	...	イタリア	6.3
...	その他	697.1	...	その他	3,916.9	...	その他	5.6
合 計		6,902.3	合 計		32,136.2	全 体		4.7

参照した宿泊日数の統計データで整合しない箇所がみられるが、本調査の結果に影響を生じさせないと思われるため、ここでは記載どおりの数字を用いている。

出所：Statistical Yearbook of Tunisia 2006-2010（National Institute of Statistics）を基に作成。

表 2-8 外国人観光客数と宿泊日数（地域別、2010 年）

観光客数（千人）		宿泊日数（千日）		平均宿泊日数（日）				
1	ヨーロッパ	3,812.0	1	ヨーロッパ	29,403.9	1	ヨーロッパ	7.7
2	マグレブ諸国	2,927.9	2	マグレブ諸国	1,423.7	2	北米	6.9
3	中東	38.3	3	北米	248.6	3	中東	3.9
4	北米	36.2	4	中東	148.4	4	アフリカ	2.6
5	アフリカ	32.4	5	アフリカ	85.3	5	マグレブ諸国	0.5
	その他*	53.9		その他	826.3		その他	15.33
合 計		6,902.3	合 計		32,136.2	全 体		4.7

*「その他」にはアジア、大洋州、南米が含まれる

参照した宿泊日数の統計データで整合しない箇所がみられるが、本調査の結果に影響を生じさせないと思われるため、ここでは記載どおりの数字を用いている。

出所：Statistical Yearbook of Tunisia 2006-2010（National Institute of Statistics）を基に作成。

2) 外国人観光客数の推移

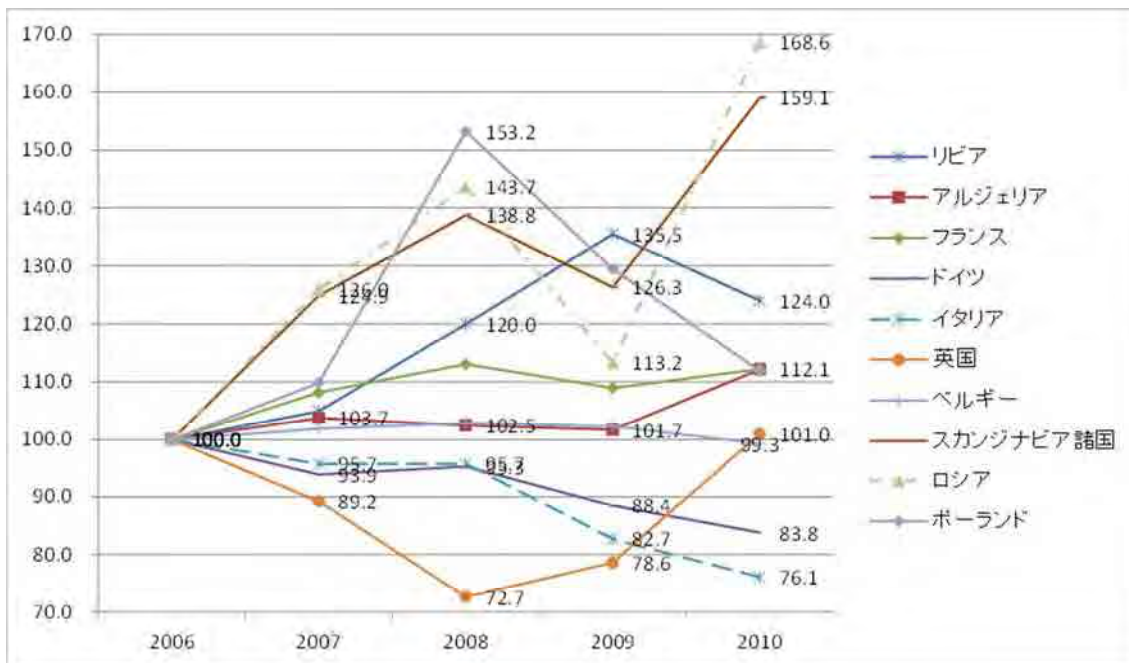
表 2-9 は、日本と中国からの観光客数の 2006 年から 2010 年の推移を示したものである。日本人観光客数をみると 2007～2009 年は多少の減少傾向にあったものの、中国人観光客の 3～4 倍の規模で、毎年 1 万人以上の観光客が訪れており、比較的安定した観光客数を確保している。また、2010 年の日本人観光客数を 2006 年時点と比較すると、24% 増加の傾向にある。一方で、中国人観光客に関しては、2006～2010 年の 5 年間で 119% 増と急激に大きな伸びを示している。

表 2-9 アジア人観光客数の推移（2006～2010 年）

	2006	2007	2008	2009	2010
日本人観光客数（千人）	10.8	11.4	11.2	11.1	13.4
中国人観光客数（千人）	2.1	2.8	2.7	3.5	4.6
中国人観光客数に対する日本人観光客数の比率	5.1 倍	4.1 倍	4.1 倍	3.2 倍	2.9 倍

出所：Statistical Yearbook of Tunisia 2006-2010（National Institute of Statistics）を基に作成。

図 2-6 は、2006 年を基準に 2010 年までの外国人観光客数上位 10 カ国の観光客数の推移を表しており、特にロシア、アルジェリアからの観光客数の急増とイタリアからの観光客数の急減が読み取れる。

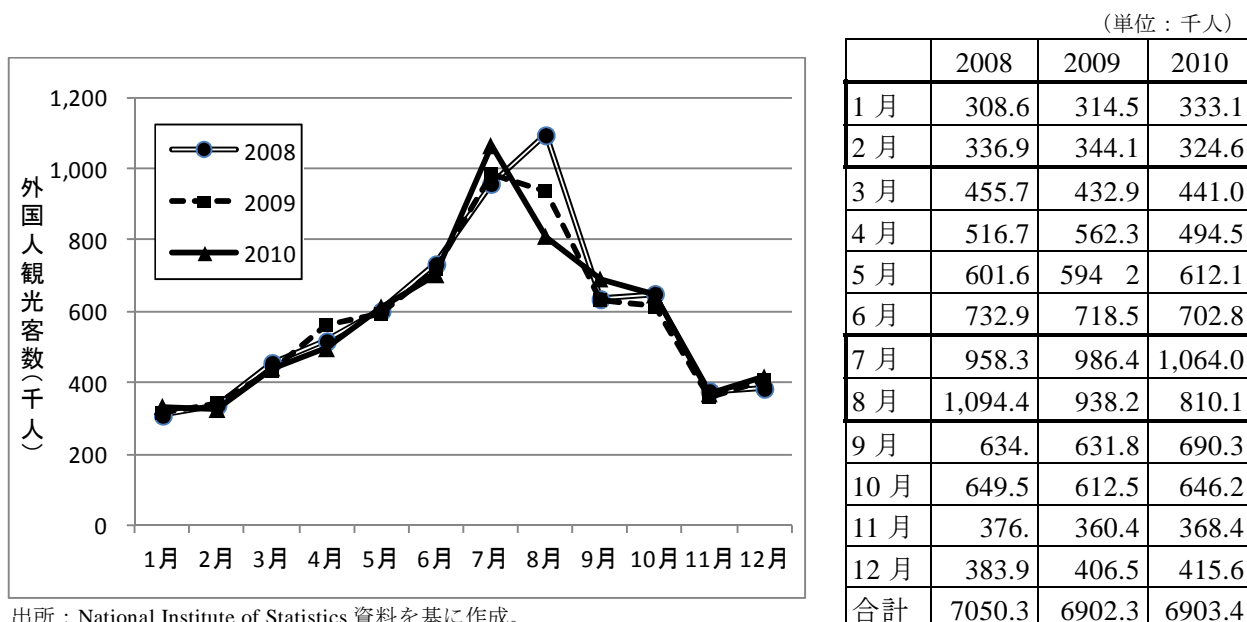


出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010年）

図 2 - 6 国別外国人観光客数の推移（2006～2010年）

3) 月別・入国手段別の外国人観光客数

図 2 - 7 は、2008 年から 2010 年の月別の外国人観光客数を示したものである。外国人観光客数は 7 月と 8 月が多く、1 月と 2 月が少なくなっており、統計データからは 1990 年代も同じ傾向がみられる。7 月、8 月の外国人観光客数は 1 月、2 月の観光客数の 3 倍以上で、繁忙期と閑散期での開きが確認できる。



出所：National Institute of Statistics 資料を基に作成。

図 2 - 7 月別の外国人観光客数（2008～2010年）

入国手段ごとに国別と月別の外国人観光客数を示したものが表 2 - 10 である。観光客数の約 6 割が空路、約 4 割が陸路といった状況であり、陸路ではリビアとアルジェリア

からの入国者が 99 %以上を占めている。

空路の月別外国人観光客数をみると、観光客数が少ない 1 月と多い 8 月の差はより顕著に表れており、8 月の観光客数は 1 月の 5 倍以上の数字となっている。一方で、陸路では 7 月と 8 月が 1 年で観光客数が多い時期という傾向は変わらないものの、他の月との差はそれほど顕著ではなく、最も少ない 1 月と比べても約 2 倍の規模である。

表 2-10 入国手段別外国人観光客数 (2009 年)

(単位：千人)

	空 路		陸 路		海 路	
	国	観光客数	国	観光客数	国	観光客数
1	フランス	1,300.0	リビア	1,875.1	フランス	38.2
2	ドイツ	476.4	アルジェリア	859.9	イタリア	25.0
3	イタリア	356.3	フランス	6.5	アルジェリア	21.9
4	イギリス	273.4	イタリア	2.5	ドイツ	6.2
5	ポーランド	173.7	モロッコ	2.2	スイス	2.4
1 月		108.1		203.4		3.0
2 月		141.8		198.8		3.6
3 月		212.0		215.3		5.7
4 月		345.0		208.4		9.0
5 月		398.3		189.8		6.2
6 月		486.4		221.7		10.5
7 月		597.2		360.9		27.3
8 月		603.6		320.7		14.0
9 月		446.4		179.6		5.9
10 月		377.6		226.1		8.8
11 月		171.4		183.1		6.1
12 月		146.1		251.3		9.2
合計		4,033.9 (58.4 %)		2,759.1 (40.0 %)		109.3 (1.6 %)

括弧内の数字は 2009 年の外国人観光客総数に対する割合を表している。

出所：Statistical Yearbook of Tunisia 2005-2009 (National Institute of Statistics) を基に作成。

4) 地域別の外国人観光客宿泊日数とホテル数

地域別の観光統計ではチュニジアは 11 の地域に分けられ、表 2-11 は各地域の外国人観光客宿泊日数やホテル数、ホテル稼働率などを示した表である。

最も宿泊日数が多い地域は、大型のビーチリゾートがあるジェルバ地域となっており、続いて、スースやハマメットといった地中海沿岸地域に観光客は集中している。一方、

内陸部に位置する地域については、宿泊数が最も多いトズール地域でも 77 万日で全体の 2.4 % を占めるにすぎない。また、同地域のホテル数とベッド数は 86 軒と 1.2 万台で全体の 10.0 % と 4.8 % を程度で、稼働率は 29.7 % と全国平均の 50.2 % を大きく下回っている。

表 2-11 地域別の外国人観光客宿泊日数 (2009)

	地 域	沿岸／ 内陸	外国人観光客 宿泊日数 (千日)	ホテル数	ベッド数	ホテル 稼働率
1	ジェルバーザルジスー ガベス	沿岸部	8,180.8	159	51,415	60.0 %
2	スースーケロアン	沿岸部	6,889.4	116	40,505	53.0 %
3	ナブールーハマメット	沿岸部	5,626.5	131	45,274	50.1 %
4	モナスティールースカ ネス	沿岸部	3,516.7	53	25,449	53.9 %
5	ヤスミン ハマメット	沿岸部	2,424.4	43	18,810	49.2 %
6	マーディアースファッ クス	沿岸部	1,866.2	68	13,292	53.2 %
7	チュニスーザグアーン	沿岸部	1,809.0	128	23,160	38.0 %
8	ガフサートズール	内陸部	770.7	86	11,608	29.7 %
9	タバルカーアイン・ドラ ハム	沿岸部	342.3	39	6,686	30.3 %
10	ビゼルトーベジャ	内陸部	117.0	20	3,157	21.9 %
11	スバイトラーカセリン	内陸部	13.9	13	534	19.1 %
	全 国		31,556.9	856	239,890	50.2 %

出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書 (JICA、2010)、Statistical Yearbook of Tunisia 2005～2009 (National Institute of Statistics) を基に作成。

5) 国内観光客の宿泊日数

国内観光客と外国人観光客の宿泊日数及びその比率を表 2-12 に示す。国内観光客の宿泊日数は外国人観光客の 1 割ほどの規模であるが、2006 年から 2010 年にかけて増加傾向にあり、外国人観光客数に対する比率も上昇している。

表 2-12 国内観光客の宿泊日数 (2006～2010 年)

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
国内観光客 (千日)	2,754.0	2,815.0	3,063.7	3,066.6	3,428.9
外国人観光客 (千日)	34,086.1	34,545.7	35,048.7	31,556.9	32,136.2
外国人観光客に対する 国内観光客の比率	8.1 %	8.1 %	8.7 %	9.7 %	10.7 %

出所：National Institute of Statistics 資料を基に作成。

(3) 主要観光資源・観光地と交通ネットワーク²

1) 主要観光資源・観光地

地中海やサハラ砂漠などの自然観光資源に加え、UNESCO 世界文化遺産に代表される史跡や伝統文化、フェスティバルを中心とした芸術観光資源など、チュニジアは豊富で多様な観光資源を有している。

1960年代から始められた観光開発事業は、西欧からの観光客をターゲットにした地中海沿岸のビーチリゾート開発を中心に進められた。近年、観光客の増加とともに観光客のニーズの多様化を受け、文化観光資源やサハラ砂漠観光の開発事業が着手されつつある。

チュニジアが有する8つのユネスコ世界遺産（文化遺産7つ、自然遺産1つ）と主要な観光資源・観光地を図2-8と表2-13に示す。

チュニジアは小高い丘が連なる緑の多い山岳地帯の北部、ステップ気候の草原がサヘル沿岸部まで広がる中央部、ジェリッド塩湖や広大なサハラ砂漠、草木が生い茂ったオアシスが広がる南部の大きく3つの地域に分けることができる。

² チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010年）や、在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト（<http://www.tunisia.or.jp/>）などを基に作成。



出所：在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト (<http://www.tunisia.or.jp/>)

図2-8 チュニジアのUNESCO世界遺産

表2-13 チュニジアの主要な観光資源・観光地

観光資源	北部	中部	南部
歴史・文化 観光資源	<ul style="list-style-type: none"> - チュニスの旧市街 - スースの旧市街 - カルタゴの遺跡 - ドウツガ古代ローマ遺跡 - ケルクアン古代カルタゴ 	<ul style="list-style-type: none"> - 聖都ケロアン - エル・ジェム円形闘技場 	<ul style="list-style-type: none"> - タタウイン、マトマタのベルベル人集落・穴居住宅
自然・生物 観光資源 (サファリ、 ビーチなど)	<ul style="list-style-type: none"> - イシュケウル国立公園 - ブコラン国立公園 - エルフェィア国立公園 - タバルカのダイビング 	<ul style="list-style-type: none"> - ブヘドゥマ国立公園 - シャンビ国立公園 	<ul style="list-style-type: none"> - 山岳オアシス - サハラ砂漠 - ジェリッド塩湖 - シディトウイ国立公園

	- ハマメットのビーチリゾート		- ジビル国立公園 - ジェルバ島
伝統工芸・ 芸術 観光資源	- バルドー美術館 - カルタゴ国際フェスティバル	- エル・ジェム国際音楽祭	- トズールのオアシス伝統祭 - ドゥーズのサハラフェスティバル

北部：チュニス、スース、ケロアンなど

中部：ガフサ、シディ・ブ・サイド、スファックス、ケロアン、モナスティールなど

南部：トズール、ガベス、メドニン、タタウィン、ケビリ

出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010年）

2) 歴史・文化観光資源

チュニジアは、地中海に面していることから多くの国の侵略・占領を受け、長い歴史のなかでさまざまな文明、文化、民族の影響で「歴史のモザイク模様をもつ国」といわれている。上述のとおり7つの世界文化遺産を有するほか、先住民ベルベル、地中海文明、イスラム教、フランス文化はチュニジアの国の魅力を奥深いものにしていく。

ベルベル文化はチュニジアにおける特徴的な文化観光資源であり、12世紀頃のイスラムの侵攻に追われ、山岳地帯や砂漠地帯に逃れた先住民ベルベル人の居住区が南部に広がっている（マトマタの穴居住宅、メドニンやシェニニ地方に多いクサル）。表2-13に記載があるものも含め、該当する時代とともに代表的な歴史文化遺跡を表2-14に示す。

表2-14 チュニジアの代表的な歴史文化遺跡

場 所	時 代	分 類
ケルクアン	古代カルタゴ（紀元前6世紀～紀元前2世紀）	都市遺跡、世界遺産
カルタゴ	カルタゴローマ（紀元前3世紀～6世紀）	都市遺跡、世界遺産
ザグアーン	ローマ（2世紀）	水道橋
ドゥツガ	ローマ（2世紀～4世紀）	都市遺跡、世界遺産
ブラ・レジア	ローマ（紀元前2世紀～6世紀）	都市遺跡
エル・ジェム	ローマ（3世紀）	円形闘技場、世界遺産
スペイトラ	アラブ（7世紀）	都市遺跡
ケロアン	アラブ（7世紀）	都市遺跡、世界遺産
チュニス	アラブ（7世紀～13世紀）	メディナ（旧市街）、世界遺産
スース	アラブ（8世紀）	メディナ（旧市街）、世界遺産

出所：在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト（<http://www.tunisia.or.jp/>）

歴史遺産が多いチュニジアでは遺跡発掘・保護にも力が注がれ、下記に示すように全国に博物館が点在している。19世紀に宮殿だったバルドー博物館は古代ローマのモザイクのコレクションを有し、世界に名高い《ヴァーゼルとミューズの女神たち》などがある。ボルジェ・エル・バクシュの国立ダンスセンター、アラブ及び地中海音楽の中心地

となったハウス・オブ・バロン・デルランジュ（House of Baron d'Erianger）、フセイン博物館や現代美術博物館、チュニス国立文化センターなどの文化施設でもさまざまな催し物が開催されている。

- ・ チュニスのバルドー博物館
- ・ チュニスの芸術及び民族伝統に関する博物館
- ・ カルタゴ考古学博物館
- ・ ケロアン博物館（イスラム芸術）
- ・ エル・ジェム博物館（古代ローマのコロセウム）
- ・ トズールのダールセライト博物館（民族伝統）
- ・ モナスティールのリバット及び博物館（歴史と民族伝統）

3) 自然・生物観光資源

狭い国土面積にもかかわらず、チュニジアは自然・生物観光資源にも恵まれている。世界自然遺産に指定されている北部のイシュケウル国立公園のほか、トズールから約 1 時間のアルジェリア国境沿いに自然が美しいタメルザ峡谷と山岳オアシスの村（タメルザ、ミデス、シェビカ）がある。トズールの南側には北アフリカで最大の大きさを誇るジェリッド塩湖があり、南東部にはサハラ砂漠が広がっている。

地中海リゾートはフランス統治時代に主にヨーロッパ人によって開拓され、ハマメット、スース、ポール・エル・カンタウィ、モナスティール、ジェルバ、タバルカなどがある。シディ・ブ・サイドはチュニス湾を見下ろす高台にあり、建物の外観は白、窓やドア、手すりはチュニジアンブルーで統一され、チュニジアで一番美しいといわれる。世界第 2 位の施設数を誇るタラソテラピー（海洋療法）が可能な施設も多い。

4) 伝統工芸・芸術観光資源

伝統音楽・芸能の祭典なども全国各地で開催されている。カルタゴ国際フェスティバルやエル・ジェム国際音楽フェスティバルなどの国際的な祭典から、ドゥーズにおけるベルベル民族の伝統的なサハラフェスティバルなど多様である。チュニジアの代表的なフェスティバル及び開催地を表 2-15 に挙げる。

表 2-15 代表的なフェスティバル

フェスティバル／開催地	開催時期	内 容
カルタゴ国際フェスティバル	7～8 月	カルタゴ遺跡で開催される文化フェスティバルで、コンサート、演劇、バレエなどが開催
エル・ジェム国際音楽祭	7～8 月	コロセウムで開催される交響楽団のコンサート、オペラ演劇、バレエなどが開催
ドゥーズのサハラフェスティバル	12 月下旬	砂漠で開催されるベルベル民族の伝統フェスティバル
テストゥール	7 月	マルーフ（アラビア音楽）と伝統的音楽のフェスティバル
ハマメット	7～8 月	国際演劇
タバルカ	7～8 月	文化フェスティバル

ビゼルト	7～8月	芸術・文化フェスティバル
ドウッガ	7～8月	国際フェスティバル
スース	7～8月	文化フェスティバル
スファックス	7～8月	文化フェスティバル
モナスティール	7～8月	文化フェスティバル
マハレス	7～8月	芸術フェスティバル
ジェルバ	8月	映画祭
カルタゴ	10月	映画祭
クスール	4月	伝統的フェスティバル

出所：在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト (<http://www.tunisia.or.jp/>)

世界第2位の生産を誇るオリーブオイル、世界第1位の輸出を誇る南部のオアシスのフルーツであるデーツ（ナツメヤシ）、チュニジアワインなど、表2-16に示すように各地の特色を出した土産物や民芸品、工芸品も多くみられる。

表2-16 チュニジアの主要な土産物と民・工芸品

土産物	<ul style="list-style-type: none"> - オリーブオイル - チュニジアワイン - デーツ（ナツメヤシ）やフラワーウォーターを使ったお菓子 - アロマオイル - スパイス - シーシャ（水たばこ） - サハラ砂漠で採れるローズドサハラ
民芸品	<ul style="list-style-type: none"> - シディ・ブ・サイドの鳥かご - ナブルやゲララ名産の陶器 - ベルベル人のキリム、民族衣装など
工芸品	<ul style="list-style-type: none"> - 吹きガラスの香水ビン - 銀製品（アクセサリーなどの装飾品） - アラベスク模様の刻まれた絵皿や真鍮製品 - 皮革製品など

出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010年）、在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト (<http://www.tunisia.or.jp/>) を基に作成。

5) その他の観光資源（医療・温泉観光）

チュニジアでは、2008年以降西欧人を中心に医療観光（メディカルツーリズム）も盛んになり、現在では医療観光は主要な観光商品のひとつとなっている。チュニジア医療分野は人材・機材ともにレベルが高く、医者のお大半はヨーロッパやアメリカで研修を受けたことがあり、機材は海外から取り寄せた高性能の医療機材を使用している。また、このように高水準の医療サービスを提供しているにもかかわらず、医療費がヨーロッパ諸国に比べて40%から60%安く抑えられるのは魅力のひとつである。

医療観光は病気の治療だけでなく、リハビリやスパ、タラソテラピー、整形手術など内容は幅広い。エステやスパ、タラソテラピーを目的とした観光客はフランス、イギリス、イタリア、ベルギー、スイス、ポルトガルなどの西欧諸国が多く、病気の治療を目的とした観光客は近隣のマグレブ諸国のほか、ナイジェリアやガーナ、コンゴなどアフリカ諸国からも訪れる。テルマリズム・温泉観光への投資も盛んで、ガベスでは温泉保養地やミニゴルフ場、治療センターなどを含む大型のテルマリズム施設が建設されている。

6) 交通機関・ネットワーク

交通機関・ネットワーク及び2009年に空路で入国した外国人観光客数を表2-17と表2-18に示す。

入国者が最も多い空港はチュニジア東部に位置するモナスティールで全体の約44%を占め、次いでチュニスとジェルバが多くそれぞれ全体の3割弱となっている。プロジェクト対象地域のトズールは年間2.3万人で全体の0.6%である。

表2-17 交通機関・ネットワーク

交通機関	ネットワーク
航空	<p>2009年に開港したエンフィーダ空港を含め、全国に8つの国際空港がある。チュニス・カルタゴ国際空港は、首都チュニス中心部の北東約8kmに位置し、パリ、ローマ、ミラノ、フランクフルト、ロンドンなどのヨーロッパ主要都市からチュニジア航空、エール・フランス、ブリティッシュ・エアウェイズ、ルフトハンザ航空などが運行している。ドーハ、カイロ、ドバイなどの中東諸国の主要都市からもカタール航空、エミレーツ航空などの乗り入れがある。</p> <p>他の6空港はモナスティール、ジェルバ、タバルカ、トズール、スファックス、ガフサにある。中部のスファックス空港を拠点とし、新たにシファックス航空(Syphax Airlines)がカサブランカ(モロッコ)、イスタンブール(トルコ)、パリ、リヨン、ニース、マルセイユ(いずれもフランス)との間で運行される。</p> <p>国内線は、チュニジア航空の子会社であるセブン・エアーがチュニス、ジェルバ、トズール、スファックス、ガフサ、ガベス、タバルカ、モナスティールの間で運行している。</p>
陸路	<p>全国道路網は20,000kmであり、首都チュニスを中心に主要幹線道路の整備状況は比較的良く、高速道路も整備されている。南部の主要幹線道路も比較的整備されているものの、一部は4WDが好ましいと思われる場所もある。</p> <p>チュニジアとアルジェリアやリビアを結ぶ国際バスがあるが、観光客はほとんど利用していない。国内長距離バス路線は鉄道以上に発達し、国内の諸都市の間で運行されている。ルアージュと呼ばれる5人乗りの乗合長距離タクシーは、近郊の都市・町間を結んでいる。</p>
鉄道	<p>国際列車の運行はないが国内鉄道路線は比較的発達しており、全長2,167kmの鉄道網をもつ。チュニスを拠点にガベス、スース、スファックス、ガフサ、モナスティールなど主要都市をつないでいる。主要幹線は複線化されており信頼性は高く、運賃は長距離バスなどと比べてもさほど高くない。</p>

出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書(JICA、2010年)、マグレブ3カ国の経済・貿易・投資(チュニジア)(日本貿易振興機構、2011年)を基に作成。

表 2-18 空路で入国する外国人観光客数（2009 年）

都市／空港	外国人観光客数（千人）
モナステール	1,583.9 (38.2%)
チュニスーカルタゴ	1,224.3 (29.5%)
ジェルバーザルジス	1,027.6 (24.8%)
エンフィーダ	239.4 (5.9%)
タバルカ	28.1 (0.7%)
トズール	25.4 (0.6%)
スファックス	10.9 (0.3%)
合計	4140.3 (100%)

出所：Statistical Yearbook of Tunisia 2006-2010（National Institute of Statistics）を基に作成。

（4）チュニジア観光セクターの現状

本調査における関係機関、民間事業者へのインタビューを通じて得られた情報として、発地別観光客の特徴を表 2-19 に示す。

表 2-19 発地別観光客の特徴

国・地域	特徴
ヨーロッパ	<ul style="list-style-type: none"> - ヨーロッパ諸国からの観光客の大半はフランスからで、それ以外はドイツ、イタリア、イギリスからの観光客がほとんど。そのほかの欧州諸国の観光客は他国に流れてしまっている。 - フランス語とドイツ語のウェブサイトはよく更新されており、フランスとドイツからはリピーターも多い。 - 滞在期間は平均 2 週間でリゾート滞在型。 - リゾート滞在中、1~2 泊で南部を訪れる観光客もいる。
ロシア	<ul style="list-style-type: none"> - ロシア人は砂漠観光への関心が高い。 - ロシア外務省は 100 人当たり 10 人にしかビザを発行しておらず、ビザ発行が緩和されればロシアからの観光客はより増える可能性がある。
モロッコ	<ul style="list-style-type: none"> - 多くはビジネス目的。 - お金がなくてヨーロッパに行けない観光客は来るが、ターゲットにはならない。
アルジェリア ・リビア	<ul style="list-style-type: none"> - ドル箱になっているのがアルジェリアとリビアからの観光客。 - サービス水準が低くても来てくれ、お金の糸目を付けない。 - アルジェリアからの観光客は夏に車で来る。 - リビアからの観光客はエステや保養が目的で、リラックスしに来る。 - 基本的に何もせずのんびりするのので、観光情報がなくても来てくれる。
日本	<ul style="list-style-type: none"> - 遺跡、文化、自然、砂漠が目的で、海やリゾートへの興味はほとんどない。 - シニア層が多いが、シニア層からも遺跡、砂漠の評判が良い。 - 若い人は少人数のグループで来る。

	<ul style="list-style-type: none"> - 日本人観光客は南部を好み、暑い夏でも周遊型で多くが南部のトズールやドゥーズを訪れる。ジェルバはそれほど多くない。 - 南部周遊には2泊必要で、その場合はトズールとドゥーズに宿泊する。 - バスの方が安いため、8日間のツアーなら多くが陸路、5日間の場合は空路になる。 - 滞在日数は6～7泊程度。
--	--

出所：調査団作成。

チュニジア観光セクターの現状について、関係者から挙げられた課題や現状認識について表2-20に示す。

表2-20 チュニジア観光セクターの課題と関係者の現状認識

項目	概要
観光セクター全般	<ul style="list-style-type: none"> - チュニジア観光セクターは、近代の変化への適応力がなく遅れている。ハードありきの考え方だが、ソフト面をより重視する必要あり。 - 必要な取り組みは「観光商品開発と開発への投資」、「人材育成」、「マーケティング」、「インフラ整備」、「官民連携など関係組織間連携」、「地方の力を生かす、地方が動きやすい体制の構築」。 - 観光統計が活用されておらず、民間へのフィードバックがない。 - 地域観光局のレベルが低く、国と地方の連携体制も不十分。
マーケティング・プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> - 観光統計が活用されておらず、民間へのフィードバックがない。 - 従来のマーケットはドイツ、フランス、スペイン、イタリア、イギリス、ルクセンブルグ、ベルギーであり、2005年以降拡大しているのはロシア、ポーランド、ウクライナ、ハンガリー、中国、アラブ諸国など。 - ターゲット別に観光商品を提供できるような観光商品開発が望ましく、そのためにはまずニーズ分析が大事。 - 地方色の出し方という点で遅れており、周遊ルート開発などのポテンシャルについて検討が必要。地元住民との交流、郷土料理や家庭民芸品づくりの体験観光なども考えられる。 - マーケティングでは①マーケットの多様化、②観光商品の多様化、③サービス水準の向上、の3つが主要な戦略だが、まだ脆弱な状態。 - ほかの国を例にすると、収益の5%をマーケティングに充てているが、チュニジアでは1～2%と少ない。メディアを活用したプロモーションができておらず、個人客への情報提供ではインターネット上での情報量が少ない。 - 中央と地方の連携も十分ではなく、地方の観光情報がチュニスの観光局・観光案内所で入手しづらい。 - 地図も更新されておらず、観光局／観光案内所での観光情報提供が不十分で、期待する情報が得られない。 - 観光フェアへの参加など、ホテル協会は地域ごとに特色を出してやりたい意向をもっているが、行政側はチュニジア全体としてまとめてやりたいがる。フェアでのアンケート調査では、砂漠観光への関心が高い。 - 日本をターゲットとし、東京でのツーリスト・オフィス（政府観光局）の開設、日本語のウェブサイトやプロモーション資料の作成が必要。

人材育成	<ul style="list-style-type: none"> - 観光セクター関係者のプロフェッショナリズム意識が低い。 - ホテル学校のハード面での近代化と教育プログラムの改訂が課題だが、教員の能力強化が不可欠。 - 日本語ガイドの育成が必要。 - 日本人観光客に来てもらえるホテルやレストランの整備とともに、ホスピタリティ向上のための人材育成が必要。
交通インフラ	<ul style="list-style-type: none"> - 地図情報がなく、カーナビが使えない。 - 国全体として道路標識が少なく、あってもアラビア語で観光客は分からない。安全だけでなく安心を与えられるようにすることが必要。 - 日本からの観光客の場合は旅費総額のうち航空賃が5割を占めており、この圧縮が集客の鍵。直行便があれば状況も変わるのではないか。

出所：調査団作成。

2-2-2 プロジェクト対象地域の観光セクターの概況

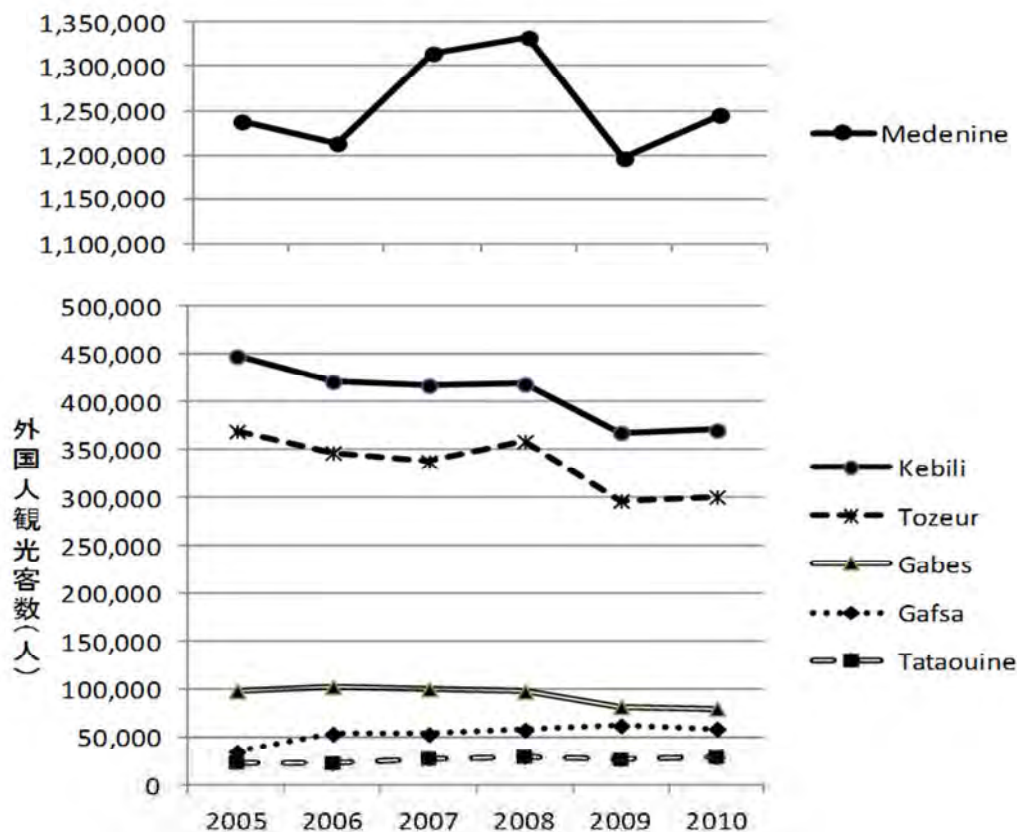
(1) 観光統計

南部6県への観光客数の2005年からの推移を表2-21と図2-9に示す。南部6県のなかで、ジェルバ島を含むメドニン県への観光客が最も多く120万人から130万人の水準であり、トズール県とケビリ県が次に続くグループである。しかし、両県への観光客は減少傾向にあり、2005年で36.9万人と44.8万人だった観光客数は2010年には30.1万人と37.0万人となっている。両県とも2005年に対して5年間で2割弱減少している。

表2-21 南部6県の観光客数（2005～2010年）

県	2005	2006	2007	2008	2009	2010
タタウィン	23,589	22,942	27,709	29,343	26,692	29,000
メドニン	1,237,531	1,213,095	1,314,769	1,332,722	1,196,366	1,244,925
ガベス	98,567	102,785	100,443	97,893	82,193	80,365
ケビリ	448,150	421,199	417,150	418,508	367,960	370,428
トズール	369,367	346,970	337,706	358,810	296,720	300,852
ガフサ	35,220	53,916	53,548	58,069	62,627	59,330
南部6県	2,212,424	2,160,907	2,203,705	2,233,637	2,032,558	2,084,900

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS)



出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS) を基に作成。

図 2-9 南部6県の観光客数 (2005~2010年)

南部6県のホテル数とベッド数及び旅行業者数や観光客用レストラン (Tourist Restaurant) 数、観光施設数を示したのが表 2-22 と表 2-23 である。トズール県には五つ星ホテルが 2 軒と四つ星ホテルが 8 軒あり、トズール県とケビリ県のホテル数はそれぞれ 48 軒と 19 軒となっている。観光客数はケビリの方が多いが、ホテル数及びベッド数はトズールがケビリを上回っている。

表 2-22 南部6県のホテル数とベッド数 (2010年)

県	ホテル数							合計	ベッド数
	五つ星	四つ星	三つ星	二つ星	一つ星	星なし			
タタウイン	-	-	1	2	1	1	5	414	
メドニン	7	29	49	11	7	33	136	49,244	
ガベス	-	1	3	6	1	11	22	1,892	
ケビリ	-	3	4	3	2	7	19	4,236	
トズール	2	8	4	6	5	23	48	6,362	
ガフサ	2	-	1	2	-	7	12	1,146	
南部6県	11	41	62	30	16	82	242	63,294	

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (South Development Office)

表 2-23 南部 6 県の旅行業者数と観光施設数 (2010 年)

県	旅行業者数	観光客用 レストラン数	観光施設数	雇用者数 (人)
タタウイン	6	3	2	185
メドニン	96	25	24	14,816
ガベス	7	4	2	265
ケビリ	27	1	22	1,504
トズール	37	4	7	1,963
ガフサ	5	10	1	540
南部 6 県	178	47	58	19,273

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (South Development Office)

2010 年の南部 6 県の観光客宿泊日数と平均滞在日数を表 2-24 に示す。チュニジアを代表する地中海リゾート地のひとつであるジェルバ島を有するメドニン県のみ平均滞在日数 7.1 日と全国平均の 5.2 日を上回っている。一方、本プロジェクト対象地域であるトズール県は、メドニン県の次に平均滞在日数が多いものの 1.7 日にとどまり、ケビリ県の平均滞在日数は南部 6 県のなかで最も短い 1.1 日となっている。また、メドニン県以外は平均滞在日数が 2 日にも達しておらず、メドニン県 1 県だけで南部 6 県の平均値を高くしている状況であることが分かる。ホテル稼働率についても、メドニン県の 64.2 % に対してトズール県は 29.4 %、ケビリ県は 26.0 % であり、全国平均と比べて低い稼働率になっている。

表 2-24 南部 6 県の宿泊日数と平均滞在日数 (2010 年)

県	観光客数 (人)	宿泊日数 (日)	平均滞在日数(日)	ホテル稼働率 (%)
タタウイン	29,000	37,926	1.3	25.1
メドニン	1,244,925	8,683,052	7.1	64.2
ガベス	80,365	117,562	1.4	17.3
ケビリ	370,428	401,895	1.1	26.0
トズール	300,852	505,954	1.7	29.4
ガフサ	59,330	94,484	1.6	26.6
南部 6 県	2,084,900	9,840,873	4.7	42.6
全 国	6,900,000	36,200,000	5.2	50.3

出所：The Figures in Southern Tunisia 2010 (ODS)

(2) 主要観光資源・観光施設³

トズール県とケビリ県の主要観光資源・観光施設などを表2-25に挙げる。

トズールは国際空港を有しチュニジア南部の玄関口として観光客が訪れている。トズール市街地の建物は伝統的な日干しレンガの使用が義務づけられており、さまざまな幾何学模様のように組んだレンガの建物は、チュニジア南部のほかの町とは違う独特な雰囲気漂わせている。また、雄大な景観が楽しめるタメルザ峡谷や山岳オアシスの村がトズール近郊にあるほか、トズールとケビリの間には北アフリカ最大の塩湖（ジェリッド湖）がある。上記の塩湖を横切る道路沿には合法で民間が運営している土産物店が立ち並び、これらの土産物店は県政府に土地の登記と営業権を申請して利益の25%を県に納めている。土地造成は県が計画・立案して設備省に申請し（設備省が道路／土地の管轄を行っている）、土産物などの建設費はMOTが負担している。地元関係者間で塩湖の景観保全などに向けて協議が進められており、道の駅の建設や快適なトイレの設置、景観に配慮したレンガを用いた建物への改築も検討されている。

表2-25 トズール県とケビリ県の主要観光資源・観光施設

項目	トズール県	ケビリ県
歴史・文化観光資源	- 伝統的な日干しレンガの建物が並ぶトズールのメディナ（旧市街地）	
自然・生物観光資源	- ジェリッド湖（北アフリカ最大の塩湖） - ショット・エル・ガルサ（塩湖） - タメルザ峡谷とベルベル人のかつての村落が残る山岳オアシスの村（タメルザ、ミデス、シェビカ）	- サハラ砂漠（ラクダ乗り、キャンプingtツアー、ラクダツアーなど）
伝統工芸・芸術観光資源	- 12月下旬に4日間ほど開催されるトズールオアシス祭り（南部地方の伝統芸能、民族衣装、民族舞踊、パレードなど） - 伝統的な生活用品や衣服を展示する伝統民族工芸博物館	- 毎年12月に開催されるサハラフェスティバル（砂漠の遊牧民とその文化を伝えるイベント：ラクダレース、闘ラクダ、伝統的な結婚式の再現、伝統舞踊など）
観光施設	- 生活文化や歴史を紹介するテーマパーク（ダールシュライト博物館） - ナツメヤシの庭や手工芸品・加工品を取り扱う行う施設（エデン） - アウトドアアクティビティ施設（サハラ・ラウンジ） - ゴルフ場など	- ラクダ乗り場 - バギー（四輪駆動クワッド）乗り場 - ゴーカート乗り場 - 軽飛行機乗り場など

³ チュニジア観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010年）や在日チュニジア共和国大使館ウェブサイト（<http://www.tunisia.or.jp/>）などを基に作成。

特産品	<ul style="list-style-type: none"> - ベルベルのキリム - ベドウィン絨毯 - ナツメヤシの葉を使ったかごなどの手工芸品 - ナツメヤシの加工品（デーツジャム、シロップ）など 	<ul style="list-style-type: none"> - ベルベルの織物 - 皮革製品 - ベドウィンの織物 - 銀製品 - 木細工など
交通ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> - トズール・ネフタ国際空港があり、チュニーストズール間を所要時間 1 時間で週 4～5 便運行 - 観光シーズンにはヨーロッパからのチャーター便も発着 - 主要都市から長距離バス、乗合タクシーが運行（チュニーストズール間は 436 km でバスで約 7 時間、1 日 5 本運行） - チュニスからモナスティール、マハレスなどを經由してトズールに至る鉄道路線あり 	<ul style="list-style-type: none"> - チュニス、ガベス、トズール、スファックスなどからバス、乗合タクシーが運行 - チュニスードゥーズ間はバスで約 9 時間、1 日 2 本運行 - トズールードゥーズ間はバスで約 3 時間半

出所：チュニジア国観光開発支援プロジェクトに係る基礎情報収集・確認調査報告書（JICA、2010 年）などを基に作成。

ケビリ県のドゥーズは砂漠の中のオアシスとして、かつてサハラ砂漠を行き交う商人や遊牧民たちにとって重要な立ち寄り場であった。遊牧民が定住化するにつれてオアシスを中心に町が広がるようになり、現在は「サハラ砂漠への入り口」としてフランスやスペイン、ロシアなどから観光客が多く訪れる。ドゥーズの中心部とオアシスを南西部に抜けた辺りに観光ゾーンが設置され、三つ星や四つ星のホテルが並ぶ。観光ゾーンにあるホテルのすぐそばにサハラ砂漠が迫っており、ラクダやバギーの乗り場なども設置されている。

ドゥーズ・サハラフェスティバルは、12 月末に砂漠で開催されるベルベル民族の伝統フェスティバルで、20 万人が訪れるといわれている（外国人観光客が 6 割）。花嫁衣装などの伝統的民族衣装を身に着けた人々やキャラバン隊のパレード、ラクダレース、野外劇などの催し物が行われる。

また、トズールとケビリはナツメヤシの国内一の生産地域であり、両県で国内生産の 90% を占める。トズールは南部でも広大なオアシスを有してナツメヤシは高品質で知られ、製品はフランスやドイツ、モロッコ、中東など 50 カ国以上に輸出されている。

（3）プロジェクト対象地域の観光セクターの現状

南部地域の観光セクターの現状と課題及び関係者の問題意識について、本調査における関係者へのインタビューを通じて得られた情報を表 2-26 に整理する。

チュニジアでは地域間格差是が政府の方針として示され、若年層を中心とする失業率や沿岸部と北西部・南部の地域間格差への対応策として、特にチュニジア南部での観光振興が注目されている。チュニジア南部は魅力的な観光資源を有してポテンシャルが高く、観光振興を通じた地域経済の発展及び雇用創出が期待されている。しかしながら、南部での

観光客の平均滞在日数は短く、観光客の通過点になってしまっている。

トズールには国際空港もあり南部地域の玄関口としての役割を果たしているが、ジェルバ島を除く他の南部地域と同じように、トズールにおいても滞在日数の長期化とホテル稼働率の引き上げが課題となっている。サハラ砂漠観光はビーチリゾート以外の自然資源観光として人気が高く、サハラ観光の拠点としてケビリ県のドゥーズにも多くの観光客が訪れるが、トズールと同様に平均滞在日数の長期化が課題となっている。

これらに対し、トズールとケビリでは既にゴルフ場やホテルの建設、観光商品の多様化などの取り組みがなされているものの、不十分なブランディングによるデスティネーションとしての認知度の低さ、マーケティング・プロモーションの弱さ、ソフト面での水準の低さ、観光需要の変化への対応の遅れなどがチュニジア関係者間でも課題として認識されている。

表 2-26 プロジェクト対象地域観光セクターの現状と課題及び関係者の問題意識

項目	概要
観光全般	<ul style="list-style-type: none"> - チュニジアの観光資源は変化に富んでおり、国土が大きくないため南部への周遊もしやすい。 - 不十分なブランディングによるデスティネーションとしての認知度の低さ、マーケティング・プロモーションの弱さ、ソフト面での水準の低さ、観光需要の変化への対応の遅れなどが問題点。 - 南部は保守的で、良いもの、良いイメージだけを見せたり、改善意欲に欠けている。北部と南部でコミュニケーションが取りづらく、その結果、北部における観光事業の事例についての理解やそれに対する競争意識などもあまりない。
観光資源・観光商品	<ul style="list-style-type: none"> - トズールとドゥーズのフェスティバルは 30 年以上の歴史がある。日本人はフェスティバルに興味を示すが、トズールとドゥーズのフェスティバルは政治色が強く魅力に欠ける。3 日間のフェスティバルでも実質セレモニーの 2 時間だけで、開催日も直前になるまで分からない。 - エンターテインメントのレベルは高くなく、催しなどはヨーロッパからの低価格観光客向け程度。 - 民族音楽・舞踊もあるが質が不十分。 - 南部の郷土料理（家庭料理）、住民との交流はポテンシャルがあるが、観光局は綺麗な所だけを見せたいという考えが強く許可が下りない。民間側でやることは可能だが、郷土料理などは衛生面での問題が残る。 - ケビリではサハラツアー、ナツメヤシツアー、ラクダツアーの商品開発に取り組んでいるが、プロモーションを強化する必要がある。
マーケティング・プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> - 南部にはサハラ砂漠があり、日本とは全く違った風景、環境、また、人々の生活様式があり、魅力的な観光地であるといえる。 - 1980 年代に日本市場にポテンシャルを感じて積極的にプロモーション活動をしたが、十分な成果が上がらず、トルコやモロッコ、エジプトに観光客が流れてしまった。その要因としては、開発された観光商品が魅力に欠けていたことに加えて、ホテルのレベルの低さ、サービスの悪さが挙げられ

	る。マーケティングも短期、中期、長期といった視点が必要だが、十分でなかった。
サービスレベル・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> - ホテルなどのサービス水準は低く、プロとしてのサービスに欠ける。 - ソフト面での向上は必須だが、投資が十分でない。 - トズールホテル学校の強化が必要で、教員の能力強化は重要。
観光施設・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> - 南部への公共交通は十分に整備されておらず、南部を周遊するにはバスまたは運転手付きの車両をチャーターする必要あり。 - トズールにゴルフ場が出来たが、観光客は多くない。 - ダールシュライト博物館など案内が全部フランス語標記となっており、外国語も英語のみの対応。オーディオ・システムの導入など検討の余地がある。 - トズールは五つ星ホテルと四つ星ホテルがあり、観光客受け入れのキャパシティは十分にあるが稼働率が低い。 - トズールやケビリには観光客が満足できるようなレストランが市内になく、ホテルのレストランを利用せざるを得ない状況。 - ほとんどのホテルがオールインクルーシブ形式で、レストランの食事もビュッフェ形式がほとんどであるため食事の変化が限定的である。その結果、特に日本人観光客にとっては同じホテルでの連泊が厳しい。 - 特に夏場は食事をしてお腹を壊す観光客もおり、衛生管理面での改善は必要。 - 温泉／地熱を利用した観光開発については、フランス、イタリア、スペイン、ドイツなどが興味を示している。 - ケビリでは三つ星ホテルを建設中であり、その他観光施設（アクティビティセンター）と五つ星ホテル（レジデンス、ビラ）の建設計画がある。五つ星ホテルはシンガポール資本による建設で、120万USDの規模。

出所：調査団作成。

日本人観光客を対象としたチュニジアへのツアーのうち、トズールを含むツアー・プログラムの一例を以下に示す。表中では、トズールまたはケビリ（ドゥーズ）でのプログラムを含む日をグレーで示しているが、トズールまたはケビリ（ドゥーズ）での宿泊は1泊から2泊、滞在は半日から2日である。

表2-27 トズールとケビリを含むツアー・プログラム

日	成田発着7日間	成田発着9日間	成田発着10日間
1	<東京発> (機中泊)	<東京発> (機中泊)	<東京発> (機中泊)
2	<チュニス着> - カルタゴ遺跡観光 - シディ・ブ・サイド観光 - チュニス旧市街観光 (宿泊地：チュニス)	<チュニス着> - バルドー博物館観光 <スースに移動> (宿泊地：スース)	<チュニス着> - チュニス旧市街観光 - バルドー博物館観光 <ケロアンに移動> (宿泊地：ケロアン)

3	<ul style="list-style-type: none"> - チュニス市内観光 - バルドー博物館観光 <ドゥッガに移動> - ドゥッガ遺跡観光 <ケロアンに移動> (宿泊地：ケロアン) 	<ul style="list-style-type: none"> - スース旧市街などの観光 <エル・ジェムに移動> - 円形闘技場観光 <マトマタに移動> - ベルベルの穴居住居訪問 (宿泊地：マトマタ) 	<ul style="list-style-type: none"> - 古都ケロアン観光 <マトマタに移動> - ベルベル穴居住居訪問 <ドゥーズに移動> (宿泊地：ドゥーズ)
4	<ul style="list-style-type: none"> - 古都ケロアン観光 <ドゥーズに移動> (宿泊地：ドゥーズ) 	<ul style="list-style-type: none"> - ベルベルの穴居住居訪問 <ドゥーズに移動> - サハラ砂漠観光 <トズールに移動> - 塩湖経由 - ダールシュライト博物館などの観光 (宿泊地：トズール) 	<ul style="list-style-type: none"> <トズールに移動> - 塩湖経由 - タメルザ峡谷観光 (宿泊地：トズール)
5	<ul style="list-style-type: none"> - サハラ砂漠で日の出鑑賞 <マトマタに移動> - ベルベル穴居住居訪問 <エル・ジェムに移動> - 円形闘技場観光 <スースに移動> - スース旧市街などの観光 (宿泊地：スース) 	<ul style="list-style-type: none"> - サハラ砂漠（ジャメル砂丘）で日の出鑑賞 - タメルザ峡谷観光 (宿泊地：トズール) 	<ul style="list-style-type: none"> - サハラ砂漠（ジャメル砂丘）で日の出鑑賞 - ダールシュライト博物館、砂漠動植物園、ラス・エル・アイン公園などの観光 - ガベス観光 <スファックスに移動> (宿泊地：スファックス)
6	<ul style="list-style-type: none"> <チュニスに移動> <チュニス発> (機中泊) 	<ul style="list-style-type: none"> - ガベス観光 <ケロアンに移動> (宿泊地：ケロアン) 	<ul style="list-style-type: none"> <エル・ジェムに移動> - 円形闘技場観光 <スースに移動> - スース旧市街などの観光 (宿泊地：スース)
7	<ul style="list-style-type: none"> <成田着> 	<ul style="list-style-type: none"> - 古都ケロアン観光 <ドゥッガに移動> - ドゥッガ遺跡観光 <チュニスに移動> - チュニス旧市街観光 (宿泊地：チュニス) 	<ul style="list-style-type: none"> <ボン岬に移動> - ハマメット観光 - ナブール旧市街観光 (宿泊地：チュニス)
8	/	<ul style="list-style-type: none"> - カルタゴ遺跡観光 - シディ・ブ・サイド観光 <チュニス発> (機中泊) 	<ul style="list-style-type: none"> - ドゥッガ遺跡観光 (宿泊地：チュニス)
9	/	<ul style="list-style-type: none"> <成田着> 	<ul style="list-style-type: none"> - カルタゴ遺跡観光 - シディ・ブ・サイド観光 <チュニス発> (機中泊)
10	/	/	<ul style="list-style-type: none"> <成田着>

トズールまたはケビリ（ドゥーズ）でのプログラムを含む日をグレーで示している。
出所：阪急交通社ウェブサイト <http://www.hankyu-travel.com/tunisia/>を基に作成。

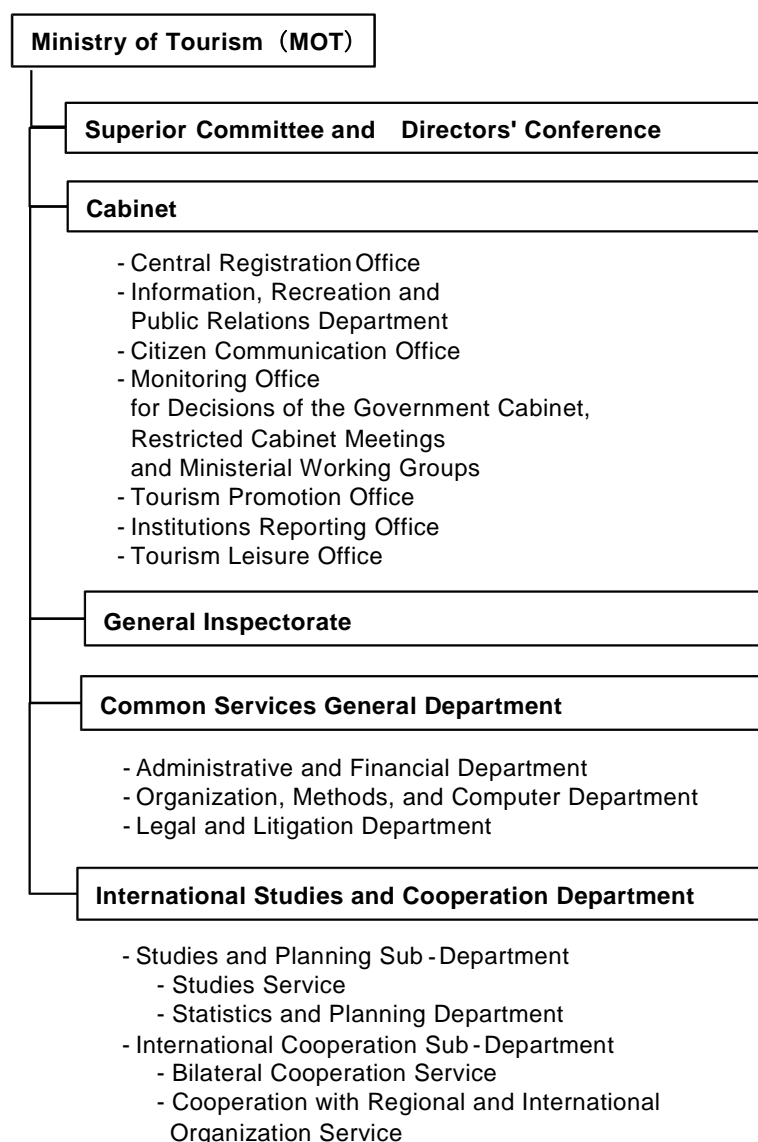
2-3 観光セクターの主要関係組織・機関

(1) 観光省 (MOT)

1) 組織概要

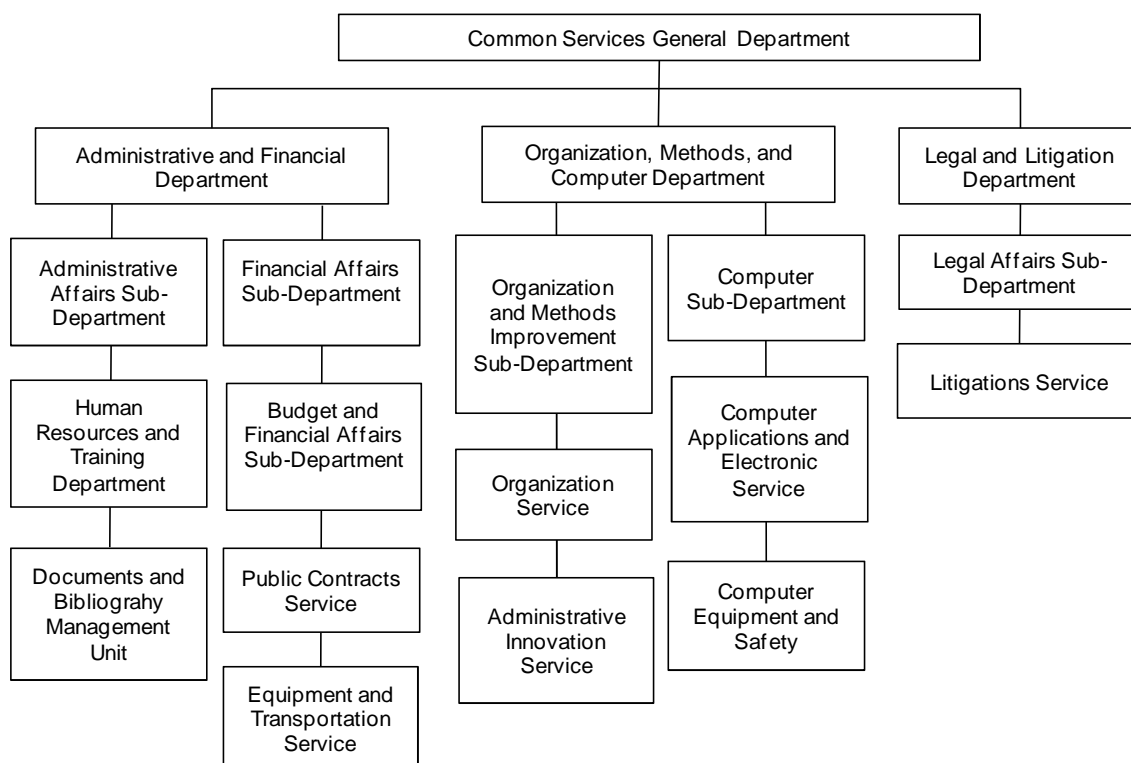
MOT は、2011 年 12 月の新内閣発足に合わせて商業・観光省から観光省 (MOT) に編制され、観光に係る各種調査の実施や観光政策の立案・策定、観光セクターへの投資及び観光開発の促進と規制、職業訓練プログラムの検討などを担当している。

MOT の組織体制図を図 2-10 と図 2-11 に示す。体制構築段階であった 2012 年 4 月時点の組織体制図では、職員 37 名の氏名が記載されている。チュニジアの縦割りの行政体制については従来から指摘されているが、縦割りの体質の是正に向けて MOT 内でも話し合いが進められている。



出所：MOT 資料やチュニジア国観光ウェブサイト Tourism Portable (<http://www.tourisme.gov.tn/>) を基に作成。

図 2-10 MOT の組織体制図



出所：MOT 資料やチュニジア観光ウェブサイト Tourism Portable (<http://www.tourisme.gov.tn/>) を基に作成。

図 2-11 MOT Common Services General Department の組織体制図

2) 他機関・組織との連携活動

観光戦略策定などを担当する MOT の下、観光マーケティング・プロモーションなどを担当する ONTT や観光開発に関する土地開発関連事業を実施する観光不動産局 (AFT) をはじめ、表 2-28 に示す機関が設置されている。MOT は、ONTT との間で日常的に会議などを開催しているほか、他関連省庁との委員会や FTH 及び FTAV などの民間セクターとの定期的また不定期の会合を開催している。

表 2-28 MOT 管轄の機関

分類	機関
行政機関	シディドゥリフ観光高等研究所 〔Sidi Dhrif Higher Institute of Tourist Studies (Institut des Hautes Etudes Touristiques de Sidi Dhrif) : IHET〕
非行政機関	国家観光局 〔Tunisian National Tourism Office (Office National du Tourisme Tunisien) : ONTT〕
	観光不動産局 〔Tourism Real Estate Agency (L'Agence Foncière Touristique) : AFT〕
公益企業	観光レクリエーション会社 〔Recreation Tourist Company (Société des Loisirs Touristiques) : SLT〕
	ハマメットゴルフ会社 〔Company Promogolf Hammamet (Société Promogolf Hammamet)〕

	モナステールゴルフ会社 [Company Promogolf Monastir (Société Promogolf Monastir)]
	カルタゴゴルフ会社 [Company of Carthage Golf (Société du Golf de Carthage)]

出所：チュニジア国観光ウェブサイト Tourism Portable (<http://www.tourisme.gov.tn/>) 及び本調査での関係者へのインタビュー結果を基に作成。

チュニジアにおける観光開発は、AFT がポテンシャルのある地域の観光開発計画案を政府に申請し、計画案が承認されたあとで投資家や事業者が誘致される。投資家や事業者もまた開発計画書を政府に申請し、政府内の協議会で審議され承認されると事業を進められる体制になっている。観光関連事業の起業希望者に対しては、事業費用の 8 % を政府基金から補助する制度があり、MOT は申請事業者の新規事業内容や事業者を審査する役割をもつ。

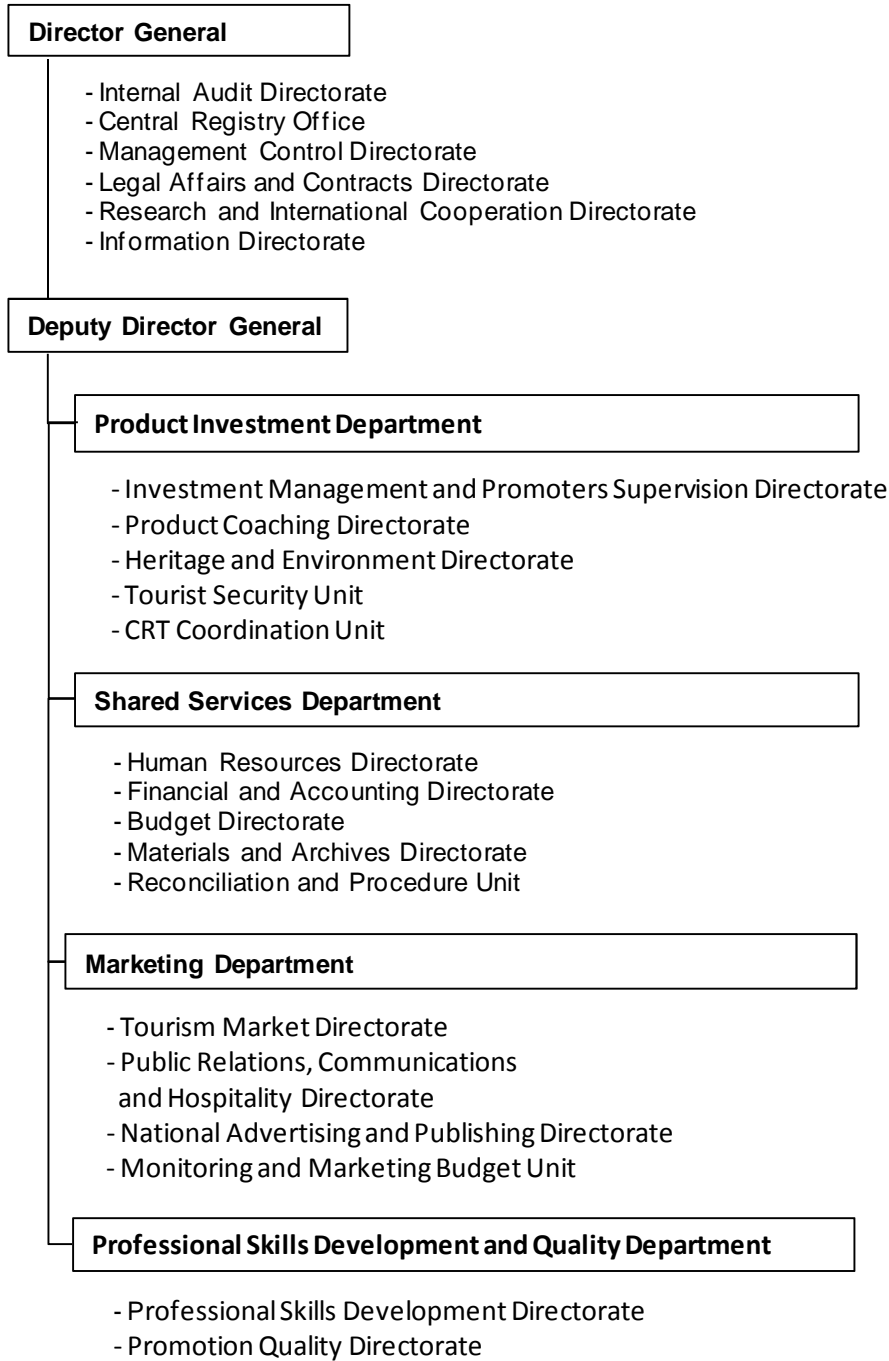
(2) 国家観光局 (ONTT)

1) 組織概要

ONTT は MOT 管轄の公的機関であり、観光ゾーンの設定やインフラ整備を担当する AFT と同じレベルに位置づけられる機関である。国家観光戦略を推進する実施機関として、観光セクター開発及び観光事業の管理と規制、観光マーケティング・プロモーション、ホテル産業・観光産業に対する研修の実施などを担っている。

ONTT の組織図を図 2-12 に示す。観光局自体は革命前と同じ体制であり、チュニス本部のほかに国内に 17 の地方観光局 (CRT) と 26 の観光案内所をもつ。海外にも 20 の観光局を有し⁴、国内 8 カ所にあるホテル学校も ONTT の管轄である。

⁴ アルジェリア、リビア、フランス (パリ)、フランス (リヨン)、ドイツ、オーストリア、スペイン、ベルギー、イタリア、イギリス、スイス、チェコ、ポーランド、ハンガリー、スウェーデン、ギリシャ、ロシア、アメリカ、カナダ、中国 (北京)。



出所：ONTT Annual Report 2010 やチュニジア国観光ウェブサイト Tourism Portable (<http://www.tourisme.gov.tn/>) を基に作成。

図 2 - 12 ONTT の組織体制図

表 2 - 29 に示すとおり、ONTT の職員数は 2010 年で 1,206 名である。チュニス本部の職員が 548 名で最も多く全体の約 45% を占め、次いでホテル学校職員が 343 名、CRT 職員が 303 名となっている。

表 2-29 ONTT の職員数 (2010 年)

所 属	職員数
チュニス本部	548 (45.44 %)
ホテル学校	343 (28.44 %)
地方観光局	303 (25.12 %)
海外観光局	12 (1.00 %)
合 計	1,206 (100 %)

括弧内の数字は全体に対する割合を示す。
出所：ONTT Annual Report 2010 を基に作成。

ONTT の 2010 年の年間予算は 1 億 170.2 万 TND (約 55.92 億円)⁵であり、内訳を表 2-30 に示す。人件費は約 31 % の 3,154.4 万 TND (約 17.34 億円) で、事業費は約 45 % の 4,598.6 万 TND (約 25.28 億円) となっている。海外観光局の運営費は 1,100 万 TND (約 6.05 億円)、プロモーション費は 890 万 TND (約 4.89 億円)、広告費は 2,395 万 TND (約 13.17 億円) である。

表 2-30 ONTT の年間予算 (2010 年)

項 目	年間予算
業務管理費	4,071.6 万 TND (約 22.39 億円) (40.03 %)
人件費	3,154.4 万 TND (約 17.34 億円) (31.02 %)
管理費	897.2 万 TND (約 4.93 億円) (8.82 %)
その他	20.0 万 TND (約 0.11 億円) (0.20 %)
事業費	4,598.6 万 TND (約 25.28 億円) (45.22 %)
開発基金	1,500.0 万 TND (約 8.25 億円) (14.75 %)
合 計	1 億 170.2 万 TND (約 55.92 億円) (100.00 %)

括弧内の数字は全体に対する割合を示す。
出所：ONTT Annual Report 2010 を基に作成。

国全体のマーケティングは ONTT が全責任をもち、ONTT マーケティング部は観光市場 (Tourism Market)、PR・コミュニケーション・ホスピタリティ (Public Relations, Communications and Hospitality)、広告・出版 (National Advertising and Publishing)、モニタリング・マーケティング予算 (Monitoring and Marketing Budget) の 4 部署に分かれ、60 名以上の職員が在籍している。

日本では、在京チュニジア共和国大使館内の文化・貿易・観光部 (Culture, Trade and Tourism Section) が観光セクターを担当している。チュニジア MOT から予算が割り当てられ大使館のウェブサイトでは観光情報を提供しているほか、日本語の観光案内冊子を作成している。

⁵ 1 TND (チュニジア・ディナール) = 54.98 JPY (2012 年 4 月 1 日) で算出。

2) 他機関・組織との連携活動

官民連携の重要性は ONTT を含む関係者間で広く認識されており、上述のように官民間での会合が開催されている。特に ONTT は FTH や FTAV など民間セクターとの関係が良好との意見が現地関係者からも多く聞かれ、旅行フェアなどに参加する場合も FTAV や FTH と連携して人員を確保している。

ONTT が実施する活動に対しては MOT の承認が必要で、MOT・ONTT 間は密な体制となっている。CRT との関係においては、地方は必ず中央に話しを通す必要がある体制がとられ、その意味で中央と地方の連携体制は強いといえるが、一方で CRT が決定する権限はない。ただし、観光セクターでは適時の対応が必要であり、例えば電話一本で話を進めるなど、簡単にできるところは簡単に物事を運べるようにしているとの情報も ONTT 職員から聞かれた。また、中央から地方への人事異動も行われている。

(3) 地方観光局 (CRT)

ONTT の下で国内に 17 の CRT がある。国レベルの観光戦略や計画に基づき地域・県レベルの活動を実施している。地域・県レベルでの観光戦略・開発計画は策定されていないが、小規模な活動については、状況に応じて CRT など計画を策定して活動する場合もある。革命後に地方分権化の流れがあり、今後は地域・県レベルで戦略・開発計画を策定していくことになるかもしれないが、現時点ではどうなるか分からないとの意見が現地関係者へのインタビューで聞かれた。

CRT の具体的な活動として、ホテルやレストラン、旅行者など観光業者の許認可手続きや営業活動の定期的な審査及び民間企業が事業開始に必要な許可証などの取得の支援を行っている。また、観光セクターに関する調査の実施や観光案内冊子の作成、観光統計データの収集なども CRT が行っている。宿泊者のデータなどはホテルから 10 日ごとに CRT に送られ、それが ONTT に報告される。

旅行者が主催する観光ツアーも CRT が監督している。旅行者が新たな観光ルートを開発する際は、ルートの全工程の所要時間やルート設定、距離、費用などを細かく明記したシート (モバイル・データ・シート) を CRT に提出し、観光ルートを観光商品として認証を得る必要がある。シートは 1 年に 1 回定められた締め切りまでに提出が義務づけられ、CRT は旅行者に対してシートの提出を促している。

1) トズール・ガフサ地方観光局 (CRT)

トズール・ガフサ CRT の 2010 年時点でのスタッフは 20 名で、そのうち観光関連事業者に対する査察を行う調査官は下記の 5 名が在籍している。年間の運営管理費と環境保全予算、プロモーション予算はそれぞれ 3.4 万 TND (約 187 万円)、2.5 万 TND (約 137 万円)、5,500 TND (約 30 万円) となっている。

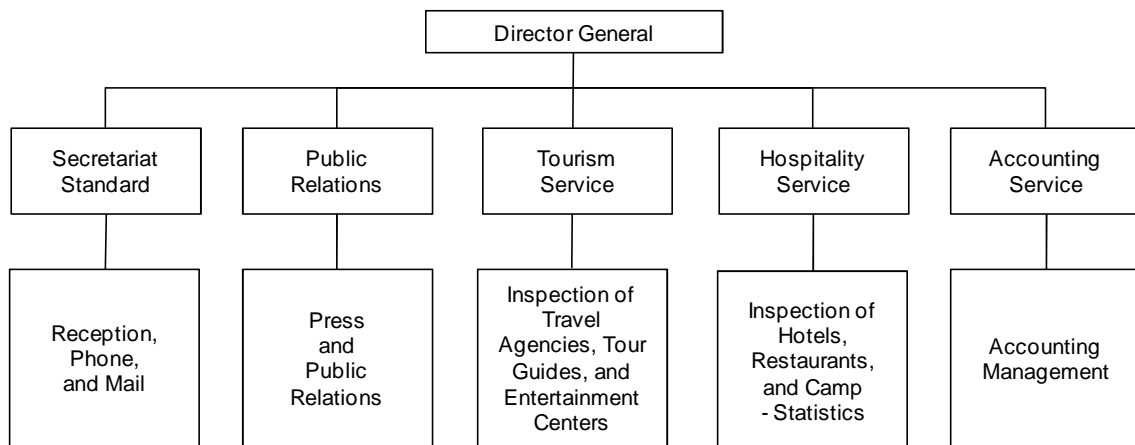
- ・ ホテル・レストランなど観光施設の調査官
- ・ ホテル・レストランなどの運営管理調査官
- ・ 衛生管理に関する調査官
- ・ 観光産業全般に関する調査官
- ・ 投資者に対する調査官

トズールでは、県知事の下、県政府や CRT、ODS トズール事務所、トズールホテル学校のほか、民間セクターの FTH や FTAV の関係者など関連する組織に広く門戸を開き、地域観光について協議する会合が開催されている。ホテル、教育、農業開発の 3 つの大きな産業があり、セクターやテーマによってコアメンバーは異なるが、事務局機能は CRT、FTH、FTAV が持ち回りで担当している。

MOT から地域開発のための委員会を幅広く開催するよう通達があり、トズールの観光セクター関係者を集めて 2012 年 4 月に 1 回目の会合が開催された。また、新聞記者やテレビ局を含め、旅行会社、その他主要関係者を集めたプロモーションに関する会合も開催されている。現地関係者へのインタビューでは、サハラ開発の会合を立ち上げて活動していきたいとの意向も示された。

2) ケビリ・ドゥーズ地方観光局 (CRT)

ケビリ・ドゥーズ CRT は 10 人規模の組織で、組織体制図を図 2-13 に示す。年間の運営管理費と環境保全予算、プロモーション予算はそれぞれ 2.6 万 TND (約 143 万円)、2.5 万 TND (約 137 万円)、0.5 万 TND (約 27 万円) となっている。



出所：ケビリ CRT 資料を基に作成。

図 2-13 ケビリ・ドゥーズ CRT の組織体制図

ケビリ県における大規模な観光開発事業の計画立案と予算作成は県の観光部署が担当し、CRT は県の指示に基づいて承認された計画の実施のモニタリングを担当している。小規模プロジェクトに関しては、県の方針に沿って CRT が計画・実施している。ケビリ・ドゥーズ CRT では、2007 年以降に個人コンサルタントを入れて年間活動報告書を作成し、MOT、ONTT、県政府に提出して承認を得ている（報告書は ODS とも共有するが、ODS からの承認は必要ない）。

CRT と FTH、FTAV はよく連絡を取り合い、連携して活動している。メディアへの広報、ケビリとトズールの両方を含むツアーや統計収集に関してはトズール CRT と一緒に活動しているが、そのほかではトズール CRT との連携はあまりみられず、両 CRT 間での定例会などは開催されていない。

(4) ホテル学校

公立ホテル学校は全国に8つあり⁶、ONTTの附属機関となっている。私立学校は全国に100ある。

公立のホテル学校では、専門科目については各学校の担当教員によって多少違う教材が使用されているが、8つの学校のカリキュラムは統一され、基本科目の教本は同じものが使用されている。各学校のコースはCAP（初級レベル）、BTP（中級レベル）、BTS（高等レベル）の3つのレベルがあり、2年間のコースとなっている。

プロジェクト対象地域にはトズールホテル学校があり、ホテルを改築して1995年に設立された。客室清掃（ハウスキーピング）と製菓（パティシエ）、レストランサービス、調理の4コースがあるが、今後レセプション／接客のコースが設置される予定である。コースは入学時の選択制で、各コース2年間のカリキュラムで卒業試験を経て資格（職業訓練免状、Certificate of technical vocational education）を取得できる。各コース1学年20人が定員（2学年あり）だが、製菓（パティシエ）コースのみ2年おきに学生を募集しており、そのほかは毎年募集している。実地研修／実習は1年目と2年目にそれぞれ5週間を2回及び1年目と2年目の間の夏休みに2カ月実施している。語学教育はフランス語と英語、ドイツ語がある。

表2-31に示すとおり、トズールホテル学校からは2011年までに1,073人の卒業生が輩出している。学生の定員数は153人（男99人、女54人）となっており、学生の8割が寄宿生である。2010年の年間予算は21.5万TND（約1,182万円）で、国からの割り当ては約9割の19万TND（約1,045万円）である。予算の5%は1,000TND（約5,500円）/年の学生の登録料で賄われ、授業料は無料である。

表2-31 トズールホテル学校の卒業生数

入学年／卒業年	2006年卒業まで	2005／2007	2006／2008	2007／2009	2008／2010	2009／2011	合計
調理	272	22	16	21	21	17	369
レストラン	232	19	18	21	20	6	316
客室清掃	182	14	16	19	11	2	244
製菓	78	11	12	16	14	13	144
合計	764	66	62	77	66	38	1,073

出所：トズールホテル学校資料

トズールホテル学校の教員は17名、マネジメント・事務職員は20名おり、教員は3年以上の実務経験とホテル学校（高等）の卒業生であることが条件で、外国語の教員は修士号以上が条件となっている。教員研修は、専門職研修・雇用省の管轄の中央研修センターが実施し、そこでの研修を修了して教員資格が取得できる。現職研修では、チュニスやスース、ハマメットに教員を派遣している。

トズールホテル学校では、演習・実習機材が他地域にある観光学校に比べて水準が低く、カリキュラムに合っていないとの意見が聞かれた。ホテルなど民間業者側は最新の技能や、

⁶ ハマメット、スース（高等レベル）、スース、ジェルバ、ナブール、トズール、アイン・ドラハム、モナスティール。

高い水準のサービスを求めており、時代にあった機器・機材で勉強する必要があるが、調理実習機器・機材は旧式のものを使用しており、動かないものもある。客室清掃（ハウスキーピング）の実習機材は、ONTTからのローンで購入されている。

ハマメット、ジェルバ、ナブールとスースにある2校のうち高等教育学校の4校はフランス開発公社〔French Agency for Development (Agence Française de Développement) : AFD〕の支援で改修されたが、トズール、アイン・ドラハム、モナスティール、スースの4校はまだである。トズール校はAFDからの支援を受けることで革命前に先方から合意を得ていたが、革命後今に至るまで動きがない。

なお、トズールホテル学校では観光ガイドの育成はしていないが、チュニスやハマメット、スースの教育機関でガイド研修が実施されている。ケビリには私立のホテル学校はあるが公立のホテル学校はなく、ケビリの学生はトズールのホテル学校に行くか、分野によってはジェルバ、ハマメット、チュニスにあるホテル学校に入学している。

(5) 地域開発・計画省 (MRDP)

MRDPは地域開発の担当省である。2012年1月に新暫定政権になった際に開発・国際協力省〔Ministry of Development and International Cooperation (Ministère de Développement et de la Coopération Internationale) : MDIC〕から分かれた組織で、地域レベルも含めてまだ移行期にあり体制を再編成している段階である。旧体制のまま新体制として活動している状況で、しっかりとした体制になっておらず、2012年4月時点で組織図などはない。

MRDPは、地域・県に対して補正予算を通じて基礎インフラ、保健、社会インフラに投資している。各地域において現場レベルで開発事業を行う機関として、チュニス周辺と北西部、中西部、南部の地域開発を担当する4つの地方支部がある。各地方支部は地方自治体や他省庁の地方支部、NGO、地域住民などと協力して開発事業を実施している。

MRDPにも観光担当の職員が配置されており、MOTが戦略を策定する際の目標数値や観光ゾーンの設定、予算分担などの協議に参加している。また、地方分権、市民社会やNGOの参画はこれまで十分ではなかったが、今は重要な課題となっており、各県知事を議長とする地域開発委員会が2012年1月に各県で設立されている。

(6) 南部開発公社 (ODS)

ODSはMRDPの管轄機関で1994年に設置され、チュニジア南部6県の開発を担当する開発公社のひとつである。中央政府で決められた地域開発政策・指針に基づいた地域開発事業の促進を目的とし、MRDPが策定する計画に基づき、公共インフラ開発と地域開発、産業開発を主な活動としている。具体的には、開発資源の調査、統計などの情報・データの収集、開発の潜在性があるセクターの決定、事業の提案、地域開発事業を展開する投資家や起業家への支援などを行っている。地方自治体や地方議会に対して、開発プログラム・計画に関するコンセプトの提案、事業実施も支援している。

観光分野では投資の誘致だけでなく、観光関連事業の起業希望者と銀行の仲介及び許認可に必要な申請書類の手続きなどを支援している。また、政府からの支援を受けて観光事業を実施する事業者に対し、研修実施機関の紹介や研修機会を提供するなどの研修サービスも提供している。

ODS の本部はメドニンにあり、ガフサ、トズール、ケビリ、ガベス、メドニン、タタウィンの南部 6 県の調整機関としての役割を果たし、トズールを含む各県での活動計画を作成している。民間セクターからの情報や県・地域レベルの情報を収集して MRDP に報告するとともに、県知事や有識者に定期的に報告している。地方支部は地方における統計などの情報・データを収集している。

ODS には開発支援・評価部、計画・統計部、民間投資促進部、総務部の 4 部門あり、職員数は 125 名でそのうち各県の支部に 56 名が配置されている⁷。年間予算は 2,500 万 TND (約 1.37 億円) で、その約 8 割が人件費に充てられている。

観光統計は県レベルの地方支部からメドニン本部の統計計画課に送付され、統計計画課がデータを整理している。ODS では、年に 1 回観光統計を含む地域経済・開発に関するすべての統計データをさまざまな関係者から収集して整理し、そのデータを国家統計局 (MRDP の外局) に報告している。

(7) ホテル業協会 (FTH)

1) 組織概要

FTH は 2012 年で設立 50 周年となる独立した組織で、国内 8 地域に事務所があり、南部ではジェルバ、ザルジスとトズール、ナフタに事務所をもつ。ホテル業の活性化、ホテル業関係者に対する研修、ホテル業界内での連携強化、ホテル業に関する調査、行政に対する提案などに対応している。

2010 年の会員数は 423 名で、協会のスタッフは 40 名となっている (3 分の 2 がチュニス、残りの 3 分の 1 が地方事務所)。代表、副代表、事務局長、副事務局長、経理などに加え、マーケティングや環境、教育、財務、法務、レクリエーションの 6 名の専門家がいる。3 年おきに総会が開催されるほか、理事クラス 18 名で月 1 の頻度で定例会が開催され、定例会の議事録は全会員に送付される。最近の定例会では、チュニア観光のイメージ向上、治安・安全性対策など、その時に問題になっているトピックについて話されている。

FTH の運営管理体制は下記のようになっている。

- ・ 総会
- ・ 審議委員会 (40 メンバー)
- ・ 理事会 (18 メンバー)
- ・ 技術委員会
- ・ 地方協会 (8 地域、各協会 7~20 名の地域委員会で運営)
 - チュニス、カルタゴ、ビゼルト
 - タバルカ、アイン・ドラハム
 - ボン岬、ハマメット、ナブール
 - スース、カンタウイ
 - モナスティール、スファックス、ケルケナ
 - マハディア
 - ジェルバ、ザルジス
 - トズール、ナフタ

⁷ ODS ウェブサイト (<http://www.ods.nat.tn/>)

チュニジアでは、ホテルや旅行会社はすべて MOT に登録申請を行って営業しており、ホテルは施設の整備状況や規模に応じて一つ星から五つ星の 5 ランクに等級づけされている。プール、客室、スタッフのサービスなど、ホテル格づけの基準は 2005 年に設定され、三つ星以上のホテルについてはサービス分野の評価項目・基準が細かく設定されている。格付けの基準は世界標準を基に ONTT が合わせた国レベルのもので、約 5 年ごとに見直される。FTH は、全国のホテルに対してサービス向上のための研修を 3 年おきに実施している。

FTH の 2012 年の年間予算は 50 万 TND (約 2,750 万円) であり、ホテルのベッド数と格づけによって決まる会員費及び国からの補助金が収入源になっている。ホテル宿泊料には 10 % の宿泊税が含まれ、年間利益の 1 % を別途プロモーション費用として財務省に納めているが、その半分が MOT を通じて FTH に補助金として交付される。

2) 観光業連盟設立計画

FTH、FTAV、その他レンタカーやレストラン、ゴルフ場、タラソテラピーセンターなど観光関連業界で 1 つの連盟を立ち上げる計画がある。連盟設立は当初 2011 年の予定で遅れているが、可能であれば 2012 年、遅くても 2013 年には連盟を立ち上げる意向を FTH はもっている。2013 年になっても設立が困難であれば、まずは FTH と FTAV だけで活動する考えも示している。連盟の理事は 14 名、うち 7 名は FTH、5 名は FTAV、ほかの 2 名は FTH と FTAV が承認する外部の専門家を任命する予定である。連盟の代表は任期ありの交代制となる。

現在、国有地に民間セクターが一堂に会する 4 階建てのビル (Tourism House) を建設中で、建設費の 70 % を FTH、30 % を FTAV が負担することになっている。ただし、革命の影響もあり資金不足で工事は中断され、完成時期は未定である。

3) 他機関・組織との連携活動

観光セクターにおける官民連携活動としては、観光大臣が必要であると認めた際に招集される「定例会」があり 24 時間前までに会議開催が通知される。この「定例会」は定期的な会期で設けられているものではなく、場合によっては週 2 回開催されることもある。参加者は毎回異なり、大臣の意向によって決定されている。行政側は国として観光産業に携わる関係機関を取りまとめ、1 つの意見を構築したいとするが、民間側としてはそれぞれやりたい事業があり求める便益も異なるため、「定例会」は形だけで中身が伴っていないという意見も聞かれる。

他機関・組織との連携活動に関して、FTH 及びホテル業関係者へのインタビューで得られた情報を下記に挙げる。

- ・ MOT だけでなく環境省や保健省など、観光セクターは関係する省庁が多岐にわたるが、チュニジアの行政機関は縦割りが強く迅速な取り組みが難しい。
- ・ ONTT だけでも職員 1,200 名を抱える大きな組織で、MOT と ONTT でも同じ方向を向いておらず、監督機関が 2 つある印象を受ける。
- ・ 民間は、サービスを向上させて柔軟に動いて利益を出さないといけないが、行政側はなかなか実施までできていない。連携して一緒に活動しようとしたことも過去にあったが、官民で温度差があり、うまくいかなかった。
- ・ 2 年ごとに大臣が変わり、MOT の方針も 2 年ごとによって変わってしまうため、継続的な

取り組みが難しい。

- ・ チュニスにも CRT があり、CRT とは密な関係が構築されている。CRT は話を聞いてくれるが、あまり MOT にまで話が通っていない印象を受ける。

(8) 旅行業協会 (FTAV)

1) 組織概要

FTAV は 1965 年設立の組織で、チュニスに本部を構え、他の 6 都市 (ジェルバ、ドゥーズ、トズール、スファックス、スース、ハマメット) に地域事務所をもつ。2011 年時点の FTAV の運営管理体制は下記のとおりである。

- ・ 会長 (1 名)
- ・ 副会長 (5 名)
- ・ 事務局長 (1 名)
- ・ 事務局長補佐 (2 名)
- ・ 財務 (1 名)
- ・ 財務補佐 (1 名)
- ・ 評議委員会 (9 名)
- ・ 広報担当官 (1 名)
- ・ 地方協会会長 (6 地域、6 名)

チュニス事務所は常駐のアシスタント 1 名、その他代表、事務局長、会計の計 4 名の体制になっている。かつて地域事務所は機能としては存在していたものの事務所として建物を保有しなかったが、これらの地域事務所それぞれに業務スペースを確保し常駐のスタッフを雇用した。常駐スタッフを配置したことで、タイムリーな情報共有と報告、会員へのサービスが可能になった。FTAV の代表は 3 年ごとの任期制で、現在の代表は旅行会社を経営しており、協会代表は兼務で務めている。理事は 26 名だが、ボランティアとして本業と兼務で務めている。

FTAV の会員数は 640 名であり、全国の旅行業者の 8 割以上が FTAV の会員になっている。以前は協会加盟の場合は他会員からの承認が必要だったが、今は規定を満たせば加盟でき、会社の所在地、資金、保険、技術面などが条件になっている。旅行業のライセンスは、旅行業全部を取り扱えるライセンス A (2010 年で 612 社) と航空券の取り扱いのみのライセンス B (2010 年で 135 社) がある。ライセンス A は資本金 10 万 TND (約 550 万円) 以上、ライセンス B は資本金 3 万 TND (約 165 万円) 以上という条件がある。FTAV の収入源は会員費と国からの補助金の 2 つがあり、補助金は 4 万 TND (約 220 万円) /年で、下記のように会員費はチュニスと他都市で異なる。

表 2-32 FTAV の会員費

	ライセンス A	ライセンス B
チュニス	300 TND (約 1.6 万円) /年	200 TND (約 1.1 万円) /年
他都市	200 TND (約 1.1 万円) /年	100 TND (約 0.5 万円) /年

出所：調査団作成

なお、観光ガイドについても言語ごとのライセンス制度があり、ONTT が毎年試験を実施している。観光ガイドは 2010 年で 1,171 名が登録されている。英語に加えて片言の日本語ができるガイドなら少しいるが、日本語を主としたガイドは 5 名ぐらいしかおらず不足しているとの情報が現地関係者へのインタビューで得られた。日本語ガイドの対価は 100～120 TND (5,500～6,500 円) /日、英語ガイドは 50 TND (2,750 円) /日となっている。

2) 最近の取り組み

最近の FTAV の取り組みとして、FTAV へのインタビューで得られた情報を下記に整理する。

- ・ 新しいツアーを開発する際、以前は地方から内務省に申請していたが、今は地方から FTAV 本部に上げ、本部が内務省に申請できる体制となった。それにより迅速な対応が可能となり、透明性も強化された。
- ・ 会員から研修実施の要望があり、コンピュータや会計、マーケティング、ドライバーなどの分野で研修を実施した。研修実施にかかった 1 年目の経費は 16 万 TND (約 880 万円)、2 年目は 50 万 TND (約 2,749 万円) で、会員に限定した研修で参加費は無料とした。多くの参加者が得られて大きな反響があり、このような機会を今後増やしていきたい。
- ・ 45 日おきに各会員企業の利益の 0.5 % を受け取ってプールし、会員に何か問題があった際に貸し出すシステムを導入した。現在は問題解決などに利用されがちであるが、今後は観光商品開発にも活用したいと考えている。
- ・ 保険について、以前はいろいろなオプションを付けて旅行会社の支払いが高額になっていたが、金額を抑えた形で火災や事故に対応する最低保険パッケージシステムを導入した (共済のような形態)。
- ・ 協会のウェブサイトを現在作成中で、広告費で維持管理費を賄っていきたい。

3) 他機関・組織との連携活動

他機関・組織との連携活動に関しては、下記について FTAV 及び旅行者へのインタビューで確認された。

- ・ FTH や航空会社とは共通のプロトコルがあり、非常に良いパートナーシップ関係が築けている。
- ・ 行政機関とも定期的に会合が実施され、革命前は民間セクターは MOT/ONTT の下に位置づけられる垂直型の関係であったが、今は積極的に行政に主張するようにしている。
- ・ MOT との関係は良好で相互扶助的な協力関係にある。例えば、旅行者に適応される規則の改訂時や観光戦略を策定する際など、MOT と協議して提案している。
- ・ ONTT が取りまとめる旅行フェアには無料で参加でき、会社単位で参加している。

- ・ 日本市場に対して国の動きが遅く、タイミングを逸した。
- ・ プロモーションは各旅行業者が個別にやっている。以前一緒にやろうとしたことがあったが、競争が発生してうまくいかなかったことがある。

本調査の現地調査では、チュニジアで日本人を対象としたツアーを扱っている旅行業社3社と面談をした。3社それぞれの概要を表2-33に示す。

表2-33 日本人対象のツアーを扱うチュニジアの旅行業者

会社名	概要
Batouta Voyage	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト：http://www.batouta-tunisia.com/japan - 設立して17年の会社で、文化、遺跡に強い。 - 革命前はスタッフ30名の規模だったが、現在は20名。 - 革命前は日本人観光客を年間約2,000人、全体で年間約4,000人受け入れていた。革命後は日本人観光客の受け入れはなかったが、今年から少しずつ戻りつつある。
Travelsun	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト：http://www.travelsun.jp/ - 個人の日本人観光客が主な対象で、革命前は年間1,500人程受け入れていた。 - スタッフは6名いたが現在は3名。
Atlantis Voyages	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト：http://www.tunisia.jp/ - 1991年に開業して今はリーディング・カンパニーとなっている。 - スタッフは106名、ツアーガイドは30名以上、日本語ガイドは4名。 - ツアーガイドの社内研修プログラムは特にない。 - ガイドとして毎年3、4名を採用し、研修として最初は無料で個人観光客に同行させている。

2-4 チュニジア及びプロジェクト対象地域の開発計画と観光振興計画

2-4-1 チュニジアの開発計画

(1) 革命前の国家開発計画⁸

チュニジアでは、国家レベルの5カ年開発計画となる総事業費630億USDの「第11次社会経済開発計画(2007～2011年)」が2007年6月に発表された。その後、同計画の2009年までの成果を総括するとともに、2008年秋以降の世界金融危機による経済情勢の変化に対応するため、「第12次社会経済開発計画(2010～2014年)⁹(案)」が2010年7月に示され、5カ年開発計画は置き換えられることとなった。

これら「第11次社会経済開発計画(2007～2011年)」での大きな柱と同計画に対する2009年までの成果、また「第12次社会経済開発計画(2010～2014年)(案)」に掲げられている目標を表2-34に整理する。

⁸ 政府開発援助国別データブック2010(外務省)を基に作成。

⁹ Economic & Social Development in 2010-2014 (Government of Tunisia, 2010年)

表 2-34 革命前の国家開発計画における目標

第 11 次社会経済開発計画 (2007～2011 年) での大きな柱	第 11 次社会経済開発計画 の 2009 年までの成果	第 12 次社会経済開発計画 (2010～2014 年) での目標
経済成長の推進 (年平均 6.1 % の経済成長)	年平均 4.6 % の経済成長	年平均経済成長率 5.5 %
生産性の向上 (競争力向上のための全産業 のレベル・アップ)	1 人当たり所得 5,630 TND (約 34 万円)	2014 年の 1 人当たり所得 8,363 TND (約 50 万円)
新規雇用創出	19.5 万人の雇用創出	新規求職者の完全雇用で 失業率 11.6 % (特に高学歴失業者を優先)
高学歴社会への適切な対応	2009 年で失業率 13.3% への抑制	
「知識経済」への取り組み	10.8 % の投資増加 (当初計画 8.7%) など	投資増加 (年平均伸び率 11.2 %)

出所：政府開発援助国別データブック 2010 (外務省)

部門別の年平均成長率に関し、「第 11 次社会経済開発計画 (2007～2011 年)」における 2009 年時点での実績と「第 12 次社会経済開発計画 (2010～2014 年)」における計画は表 2-35 のとおりである。観光業における 2009 年までの実績は年平均 2.4 % の成長であり、第 12 次計画では年平均 5.1 % の成長が目標として設定された。

表 2-35 開発計画における部門別の年平均成長率

セクター	第 11 次社会経済開発計画の 2009 年までの実績	第 12 次社会経済開発計画 (2010～2014)
製造業	2.4 %	4.2 %
工業・エネルギー	5.7 %	6.1 %
観光業	2.4 %	5.1 %
情報通信技術 (ICT)	15.1 %	13.0 %

ICT：Information and Communication Technology (情報通信技術)

出所：マグレブ 3 カ国の経済・貿易・投資 (チュニジア) (日本貿易振興機構、2011 年)

(2) 革命後の国家開発計画¹⁰

上述のとおり、チュニジアでは国家開発計画として「第 12 次社会経済開発計画 (2010～2014 年)」が 2010 年に示されていたが、2011 年 1 月の革命を受けて同計画は暫定政府によって見直され、2011 年 9 月に開催された G8 外相会合 (ドーヴィル・パートナーシップに関する閣僚級フォローアップ会合) にて「社会経済開発戦略 (2012～2016 年) (ジャスミンプラン)¹¹ (案)」として発表された。この開発戦略では、国内の安定化に向けて喫緊の課題である雇用問題の改善や格差是正への取り組みに重点が置かれ、優先分野として下記

¹⁰ 政府開発援助国別データブック 2011 (外務省)、在日チュニジア共和国大使館資料などを基に作成。

¹¹ Economic & Social Program (The Jasmine Plan) / Strategie de Developpement Economique et Social 2012 - 2016 (Government of Tunisia, 2011 年)

が示されている。

- ・ 治安回復
- ・ 雇用（雇用創出、若年者向け職業支援プログラムの推進）
- ・ 経済、企業支援（経営悪化企業への支援、中小企業向け融資の拡充等）
- ・ 地方開発（地方開発へ予算を重点的に配分）
- ・ 社会的支援（貧困層への生活保障拡充、リビアからの帰国者支援）

ただし、「ジャスミンプラン」の位置づけは明確になっていない。現時点で正式に策定された戦略とはいえ、新しい国家5カ年開発計画は新憲法制定後に策定されるという情報も得られている。しかしながら、国家戦略・開発計画において地域開発が重視され、地方都市の発展による地域間格差の是正や雇用創出などに重点が置かれるという方向性は変わらないといわれている。

現地調査でのMRDPとの面談においても、2012年から2016年の国家5カ年開発計画を現在改訂中であり、地域間格差是正が一番の優先事項になっているとの情報が得られた。

2-4-2 チュニジアの観光振興計画

チュニジアの観光は格安パッケージ旅行が多いことが特徴として挙げられ、観光客1人当たりの支出額は他国と比べて低い水準にとどまっている。これに対し、下記5つの柱が観光産業発展への方針として2009年2月に政府によって示された。従来のビーチ・リゾート型パッケージツアーからの大きな転換であり、大型外国投資の誘致やスタッフ研修の近代化、観光地の美化運動などへの予算追加も示された。¹²

- ・ 長期滞在用宿泊施設建設
- ・ クルーズ観光開発
- ・ スパリゾート開発
- ・ ゴルフリゾート開発
- ・ 文化・歴史観光開発

また、AFDの支援を受けて、コンサルタントによる作成で2010年に国家観光戦略が策定されている。同戦略では、2016年を目標年として下記5つが主要軸に設定され、20の重点活動と約160の施策が示されている。

- ・ 多様で革新的な商品の提供
- ・ マーケティング・プロモーションの強化
- ・ 制度的枠組みの検討と構築
- ・ 観光セクターの財政状況の安定
- ・ ウェブサイトの活用

5つの主要軸のひとつとして掲げられている「マーケティング・プロモーションの強化」では、表2-36のように4つの重点活動が示されている。

¹² マグレブ3カ国の経済・貿易・投資（チュニジア）（日本貿易振興機構、2011年）

表 2-36 マーケティング・プロモーション強化における重点的活動

重点活動	内 容
対象国ごとに異なるマーケティングアプローチの適用	マーケティング戦略・コミュニケーション計画調査の実施 コミュニケーション・キャンペーンの実施
航空会社との連携強化	定期便・チャーター便の就航 基金の設立
新規イベントの企画	国際的なイベントの企画 イベント年間計画の作成
資金源の多角化	資金源増に向けた活動の実施

出所：国家観光戦略 2016 を基に作成。

なお、重点分野や優先施策に大きな変更はないとされているものの、革命の影響で活動が滞っており、MOT と ONTT は観光戦略と活動計画の見直しを検討しているが。ただし、2012 年 4 月時点で具体的な改訂作業は開始されていない。

農業・環境省（Ministry of Agriculture and Environment : MAE）は、2009 年にエコツーリズム開発戦略調査（Study on the Strategic Development of Ecotourism in Tunisia）を実施し、砂漠エリアの文化・歴史地区とも関連づけ、保護地域周辺に潜在的なエコツーリズム・サーキットを設定している。

2-4-3 プロジェクト対象地域の開発計画及び観光振興計画

プロジェクト対象地域に含まれるトズール県では、2030 年に向けた県レベルの開発戦略策定を目的とした調査が民間セクター主体で実施されている。これは EU の支援を受けて実施されているもので、地域における産業全体（農業、手工芸、観光等）に係る調査をフェーズ 1 として実施中であり、報告書（案）を現在作成中との情報が本調査の現地調査で得られた。フェーズ 2 では観光マーケティングを含む調査の実施が予定されているが、資金不足のため 2012 年 4 月時点ではまだ開始されていない。

ODS から入手できたトズール県の戦略課題と開発重点分野に係る資料では、表 2-37 のように戦略課題と開発重点分野が示され、観光開発が重点分野のひとつに取り入れられている。

表 2-37 トズール県の戦略課題と開発重点分野

戦略課題	開発重点分野
<ul style="list-style-type: none"> - 資源の保全と持続的な管理 - 資源開発と農業分野と観光分野への投資の最適化 - 地域の強みと未開発の資源に焦点をあてた新たな開発 - より効率的で多様な持続可能な自然資源管理に向けた土台の構築 - 工業地区整備と自由貿易によるリビアやアルジェリアに近い優位性の強化 	<ul style="list-style-type: none"> - 地域が有する資源と特性の保全と開発 - 鉱物・エネルギー資源の活用 - 産業の多様化 - サハラ観光の競争力強化 - 都市開発と都市生活の質の向上 - 交通・通信の近代化と強化

出所：South Development Office 資料を基に作成。

なお、ケビリ県の開発戦略や開発計画についての具体的な情報は本調査では確認できていない。地域・県レベルの観光振興計画や観光戦略に関しては、国レベルの観光戦略に基づいて各地域で活動しているとの回答が複数のインタビュー先から得られたものの、年間活動計画をはじめとする地域・県レベルでの具体的な開発計画や活動計画の存在は確認できていない。

2-5 チュニジア観光セクターに対する日本及び他国・ドナーの支援

2-5-1 チュニジアへの日本の協力の重点分野と観光セクターへの支援

(1) 対チュニジア経済協力実績

諸外国と国際機関のチュニジアに対する経済協力実績の推移を表2-38と表2-39に示す。2009年での諸外国及び国際機関からの経済協力はそれぞれ349.51百万USDと130.18百万USDであり、合わせて479.69百万USDの規模となっている。フランスやドイツ、スペインと共に、日本も支出純額ベースで上位に入っている。

表2-38 日本及び諸外国の対チュニジア経済協力実績（2005～2009年）

(支出純額ベース、単位：百万USD)

	2005	2006	2007	2008	2009
1位	フランス 181.84	フランス 176.30	フランス 127.94	フランス 160.46	フランス 169.98
2位	日本 51.10	ドイツ 39.61	ドイツ 27.47	日本 53.98	スペイン 124.14
3位	ドイツ 29.03	イタリア 20.83	スペイン 21.26	ドイツ 27.42	ドイツ 30.80
4位	英国 21.23	日本 18.55	日本 20.56	スペイン 16.19	日本 14.41
5位	スペイン 5.63	英国 16.49	ベルギー 6.71	ベルギー 8.22	英国 3.82
合計	268.17	286.04	193.58	250.59	349.51

出所：政府開発援助（ODA）国別データブック 2011（外務省）

表2-39 国際機関の対チュニジア経済協力実績（2005～2009年）

(支出純額ベース、単位：百万USD)

	2005	2006	2007	2008	2009
1位	EU Institutions 96.64	EU Institutions 149.33	EU Institutions 130.11	EU Institutions 82.96	EU Institutions 108.09
2位	UNTA 1.97	Arab Agencies 1.54	GFATM 4.79	GEF 2.88	GEF 13.50
3位	Montreal Protocol 1.39	UNTA 1.34	UNTA 1.58	GFATM 1.44	Arab Agencies 3.87
4位	Arab Agencies 1.33	UNICEF 0.98	UNICEF 0.74	UNDP 0.86	GFATM 2.91
5位	UNICEF 0.72	GEF 0.85	UNDP 0.56	Arab Agencies 0.85	UNICEF 0.90

その他	- 0.84	- 0.25	- 0.61	0.76	0.91
合計	101.21	153.79	137.17	89.75	130.18

順位は主要な国際機関について示している。

出所：政府開発援助（ODA）国別データブック 2011（外務省）

（２）チュニジアに対する協力の意義と基本方針、重点分野

チュニジアに対するわが国の協力の意義、基本方針、分野を表 2-40 に整理する。同国への経済協力は円借款と技術協力を中心に実施され、1999 年からは三角協力¹³を積極的に展開している。

表 2-40 チュニジアに対する協力の意義と基本方針、重点分野

項目	内容
意義	「アラブの春」の端緒を開いた国で、チュニジアの民主的政権への安定的な移行の達成は、中東・北アフリカ地域全体の安定化にとっても極めて重要。
	日本と良好な関係を有して海外投資を積極的に誘致しており、外交、企業活動や学術連携などにおいて関係強化が見込まれ、わが国企業の欧州・中東・アフリカ地域進出の際の活動拠点としての役割を期待。
基本方針	2011 年 5 月の G8 サミットで発表したわが国の中東・北アフリカの諸改革・移行プロセス支援における重点分野を踏まえ、チュニジアの安定的移行及び国内諸改革の実現に向けた自助努力を支援。 具体的には、選挙支援など民主的政権への安定的な移行を後押しするほか、喫緊の課題である雇用問題や格差是正への支援を行い、同国の持続的な経済成長に貢献。その際は、わが国の技術や知見の活用を積極的に検討。
重点分野	<u>産業のレベル・アップ</u> 若年層を中心とした高い失業率にみられる雇用問題が 2011 年 1 月のデモの一要因になったといわれ、チュニジアの社会的・経済的安定の実現には、雇用問題への取り組みが喫緊の課題。 そのため、雇用創出を伴う産業育成とともに、産業を担う人材を育てる支援を重視。また、産業競争力の強化に資する経済インフラ整備への支援も重要。
	<u>格差是正</u> 都市部の経済発展に比べ、地方部では基礎インフラ整備や産業開発が遅れているなど、チュニジアでは地域間格差が根強く残る。 これらの格差是正を図るため、地方部において水道・道路等の基礎インフラ整備を通じた生活環境改善、主要産業である農業・漁業の生産性向上を通じた地域開発、観光資源開発等を支援。
	<u>環境</u> 都市部への人口・産業の集中に伴い、沿岸都市部の大気汚染、水質汚濁、産業廃棄物処理等が深刻化。また、2003 年には集中豪雨に伴う洪水被害により、首都機能や産業生活基盤に甚大な被害が発生。 これらを踏まえ、環境・再生可能エネルギー・防災など、わが国の優れた技術や知見を活用し、チュニジアの持続的な成長を後押しする支援を実施。

¹³ 日本とチュニジアが共同で実施するサブサハラ・アフリカ諸国、中東諸国向けの技術協力。

<u>南南協力</u>	中東・北アフリカ諸国において、チュニジアは教育水準や技術水準が比較的高く、フランス語とアラビア語が使用可能であることを生かし、サブサハラ・アフリカ及び中東諸国向け南南協力を引き続き実施。
-------------	---

出所：政府開発援助（ODA）国別データブック 2011（外務省）を基に作成。

2011年5月に開催されたG8ドーヴィル・サミットにおいて、中東・北アフリカ地域の安定的な体制移行及び国内諸改革に向けた各国の自助努力に対する日本の積極的な支援が表明された。2011年9月の国連総会では、この地域の雇用状況の改善や人材育成への貢献のため、インフラ整備や産業育成に役立つ事業に対し、今後新たに総額10億ドルの円借款実施を含む日本の支援策が野田総理大臣から表明された¹⁴。

表2-41に示す中東・北アフリカ諸国の改革支援の重点分野のとおり、具体的には「公正な政治・行政の運営」、「人づくり」、「雇用促進・産業育成」を中心に支援するとともに、「経済関係の強化」と「相互理解の促進」への取り組みが示されている。

表2-41 中東・北アフリカ諸国の改革支援の重点分野

重点分野	内 容
公正な政治・行政の運営	- 選挙支援 - ガバナンス支援 - 格差是正と安定化
人づくり	- 職業訓練・教育施設の整備 - 産業技術者育成 - 高等・科学技術教育の振興
雇用促進・産業育成	- インフラ整備の継続 - 中小企業を含む産業多角化支援、投資環境改善 - 日本の経験・ノウハウの活用

出所：外務省ウェブサイトを基に作成。

（3）チュニジア観光セクターへの支援

2008年5月に横浜で開催された第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）において、アフリカ諸国に対する観光分野での大きな潜在力が注目され、観光開発を通じて、①アフリカの肯定的なイメージが形成される、②他のさまざまな分野にも前向きな影響を及ぼす、という2つの正の効果が強調された。観光分野におけるアフリカ諸国のより一層の緊密な連携の重要性も強調され、この分野における経験とノウハウの共有及び技術協力プログラムの促進の必要性が確認された。また、TICAD IVでは、エコツーリズムがもつ重要性についても示されている。

そして、2010年5月にタンザニアで開催されたTICAD閣僚級フォローアップ会合では、観光分野への支援の強化、特に日本人観光客誘致に対する支援の必要性がアフリカ各国の参加者から強調された。

チュニジア観光セクターに対するわが国の支援としては、第1章で述べたとおり、JICA

¹⁴ 2011年版政府開発援助（ODA）白書（外務省、2012年）

は2000年から2001年にかけて「観光開発計画調査」を実施し、2016年を目標年とする全国観光開発マスタープランと優先地域観光開発計画及び2006年を目標年とするアクションプランの策定を支援した。このマスタープランは、チュニジアの観光開発に係る他ドナーや民間セクターにとって重要な情報収集資料としての役割を果たしている。提案されたプランのいくつかは、新たな観光商品開発を考えていた大手民間業者によって実際に事業として実施されている。

また、2011年から2013年までの3年間、第三国研修（南南協力）「伝語圏アフリカ観光セクター強化」がチュニジアで実施されているほか、トズールホテル学校への日本料理のシニア海外ボランティアの派遣や日本旅行業協会（Japan Association of Travel Agents: JATA）による日本語ガイド養成プログラム、日本語・日本文化紹介研修の実施も現在検討されている。

2-5-2 プロジェクト対象地域の観光セクターに対する他国・ドナーの支援

プロジェクト対象地域の観光セクターに関連するプロジェクトを中心に、実施中及び実施予定、また近年完了した他国・ドナーの主なプロジェクトを表2-42に示す。

本事業の活動レベルで連携が見込める他ドナー等の援助活動は現時点で確認できていない。ただし、下記カタール政府による「複合施設建設プロジェクト」や世界銀行（WB）による「エコツーリズム・サハラ生物多様性保全プロジェクト」などの今後の進展状況を確認し、連携した活動が可能で効果的と判断される場合には、積極的な連携が期待される。

表2-42 他国・ドナーの主なプロジェクト

I: 対象地域、II: プロジェクト・コスト、III: プロジェクト実施期間

	ドナー	プロジェクト	概要
＜実施中・実施予定のプロジェクト＞			
①	カタール政府	複合ホテル建設プロジェクト I: トズールーナフタ間 II: 5,000万USD III: 予定工期2年 (2012年4月時点でMDICの承認プロセスの段階)	カタール投資庁（Qatar Investment Authority: QIA）が2005年に設立したカタール不動産開発機構（Qatari Diar Real Estate Company）によるプロジェクト。 トズールとナフタの間の40万m ² の敷地に、ホテル（63部屋）、テニス場、レストラン、会議場、シアター、従業員用宿舎などを含む富裕層をターゲットとした複合施設を建設する計画。運営主体は未定で、研修など技術協力の実施は想定されていない。 2011年1月の革命後、暫定政府になってMDICの承認待ちであるが、近々承認される見込みとのこと。予定工期は2年。
②	世界銀行（WB）	エコツーリズム・サハラ生物多様性保全プロジェクト*1	エコツーリズムを通じて、サハラ砂漠の生物多様性の保全及び地域住民の雇用機会創出と所得向上、自然保護地区の管理強化を目的とするプロジェクト。下記3つをコンポーネントとし、

		<p>I : 南部地域 II : 872 万 USD (予定額) チュニジア : 200 万 USD GEF : 427 万 USD AFD : 200 万 USD IFC : 45 万 USD III : 事前評価終了 (2012 年 5 月) 実施承認 (2012 年 9 月)</p>	<p>潜在性を有する内陸部の砂漠・農村地域の観光開発をめざす。</p> <p>①行政能力・サービス強化 (497 万 USD) ②コミュニティ・民間セクターとの連携強化 (295 万 USD) ③プロジェクトマネジメント・モニタリング評価 (80 万 USD)</p> <p>チュニジア側の実施機関は MAE であり、事前評価終了と実施承認がそれぞれ 2012 年 5 月と同年 9 月。</p>
③	フランス開発公社 (AFD)	<p>チュニジア中央銀行を通じたホテルへの融資支援^{*2}</p> <p>I : 全国 III : 2013 年完了予定</p>	<p>チュニジア中央銀行を C/P とし、全国のホテルが融資対象。</p> <p>観光産業の質の向上をめざし、ホテル内の施設整備や従業員の能力向上などに対して融資を希望するホテルは、各地の銀行に要望書を提出。書類は中央銀行に送られ、中央銀行と MOT、MOT の出先機関が集まった会議にて審査。審査で融資が適当とされた要請は AFD に送られ、AFD の評価基準に基づいて融資の適当性を判断。融資を受けたホテルは、融資された資金を基本的に 1 年以内に使用する必要あり。</p> <p>2011 年完了予定だったが、2013 年まで延長。</p>
④	フランス開発公社 (AFD)	<p>MOT が実施する観光関連調査への資金補助^{*3}</p> <p>I : 全国 III : 2012 年完了予定</p>	<p>チュニジア政府は、従来のビーチリゾート開発や大型ツーリズムから脱却した観光の多様化をめざしている。現実的な観光政策策定のため、当該分野における MOT 実施の調査に対する支援。</p> <p>2011 年完了予定だったが、2012 年まで延長。</p>
<近年完了したプロジェクト>			
⑤	世界銀行 (WB)	<p>文化遺産保全プロジェクト^{*4}</p> <p>I : バルドー、スース、ジェルバ、ケルアン II : 2,379 万 USD III : 2002~2011 年</p>	<p>文化観光開発と観光収入増加のための文化遺産の持続的なマネジメントに向けて、下記の活動を実施したプロジェクト。</p> <p>①法的枠組みの強化、政策策定、組織能力強化 ②文化観光商品の開発とマーケティング ③考古学・歴史地区のインフラ整備とマネジメント改善 (Bardo National Museum、Sousse Archeological Museum、Djerba Arts and Traditions Museum、Kairouan Interpretation Center and Medina)</p>

⑥	フランス 開発公社 (AFD)	ホテル産業レベルアッププログラム I : 全国 III : 2010年に完了	AFD のほかに FTH、FTAV、ONTT などがパートナーとなり、ONTT がもつ 8 つのホテル学校のうち 4 つを対象に、ホテルサービス向上に向けて支援したプログラム。2010年に完了した。 ホテル業界の競争力や収益性の向上、外貨獲得や雇用創出といった経済発展を促し、外的要因に耐え得る能力の強化、需要に応え得る新たなモデル開発、商品の多様化と現在のサービスの質の向上などが対象。
⑦	フランス 開発公社 (AFD)	ICT 活用に向けた支援	観光セクターでの ICT 活用に向けた AFD の支援として、ワークショップが開催されてフランス語のウェブサイト開発・改善などが提案されたが、その後の活動は実施されていない。

* 1 Ecotourism and Conservation of Desert Biodiversity

* 2 Le programme de mise à niveau du tourism tunisien

* 3 Ligne de crédit pour l'environnement

* 4 Cultural Heritage Project

WB : World Bank

GEF : Global Environment Facility

AFD : French Agency for Development

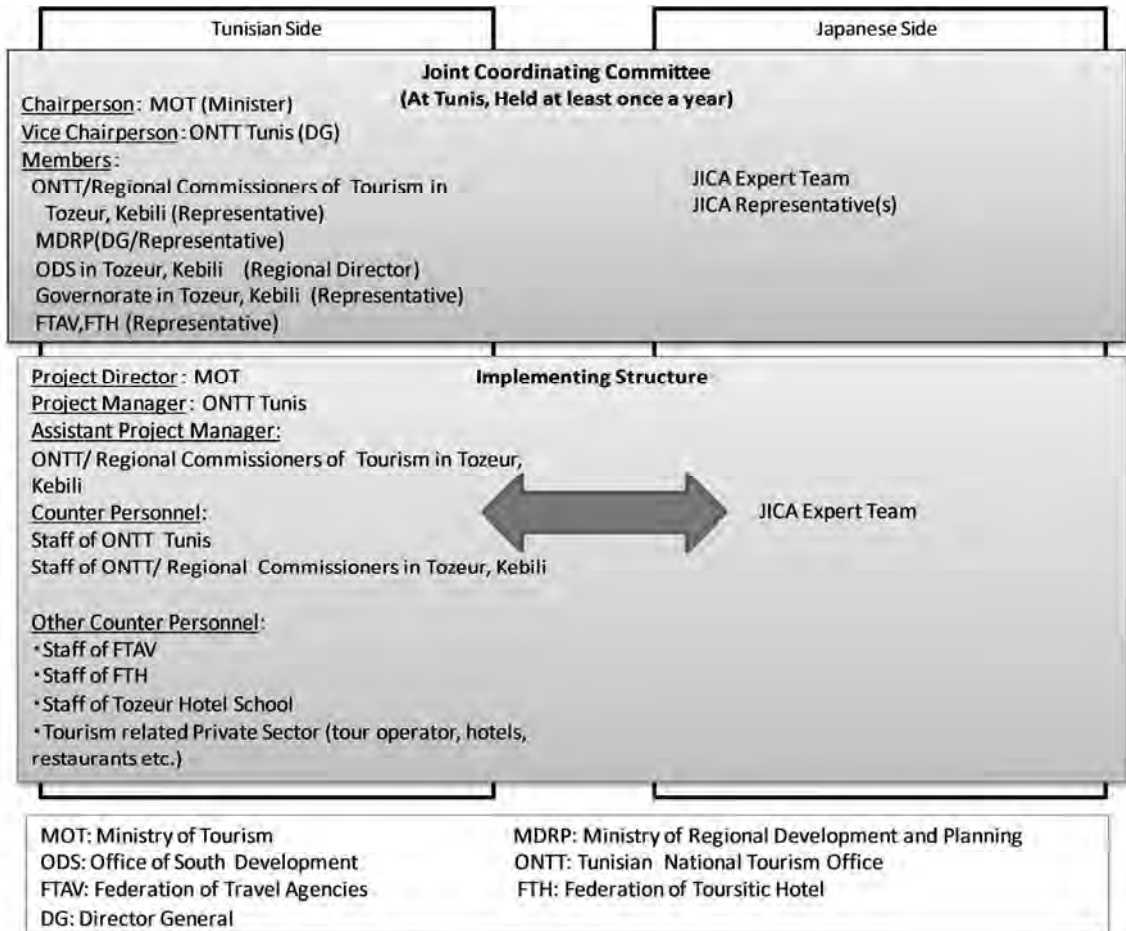
IFC : International Finance Corporation

出所 : 調査団作成。

第3章 プロジェクトの基本計画

3-1 プロジェクト実施体制

プロジェクトの実施体制（案）を図3-1に示す。この実施体制図は、プロジェクトの討議議事録（Record of Discussions : R/D）（案）に「Annex 3 : Tentative Project Organization Chart」として含まれており、R/D 署名の際にチュニジア側と合意する予定である。



出所：プロジェクトの Record of Discussions（R/D）（案）

図3-1 プロジェクトの実施体制（案）

(1) 合同調整委員会（JCC）

本詳細計画策定調査において、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）のメンバーについてチュニジア側と協議した結果、R/D 署名までにチュニジア側で JCC メンバーを特定することで合意した。

また、JCC は少なくとも年 1 回開催され、年間活動計画や進捗の確認など、プロジェクト活動のモニタリング・評価を実施すること、プロジェクト実施中に生じる課題などについて協議することが R/D（案）に明示されている。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）の指標やその目標値、入手手段は、ベースライン調査などを通じて対象地域で入手可能な統計データや情報を

精査したうえで再検討し、第1回 JCC で決定すること、また、PDM は JCC の承認を経て必要に応じて改訂されることについて、プロジェクトの M/M 協議でチュニジア側と確認している。

現時点で想定する JCC の議長、副議長及びメンバーは下記のとおりである。

<JCC 議長・副議長・メンバー（案）>

- ・ 議長：MOT（大臣）
- ・ 副議長：ONTT（長官）
- ・ メンバー：MOT（担当部署 DG）
ONTT/CRT（トズール、ケビリ）（代表者）
MDIC（DG/代表者）
ODS トズール事務所・ケビリ事務所（所長）
トズール県・ケビリ県（代表者）
FTH・FTAV（代表者）
JICA 専門家チーム
JICA チュニジア事務所

(2) カウンターパート（C/P）

プロジェクトの主要メンバー（案）は下記のとおりである。

<プロジェクトの主要メンバー（案）>

- ・ プロジェクト・ダイレクター：MOT
（プロジェクトの実施監理総責任者）
- ・ プロジェクト・マネジャー：ONTT（チュニス）
（プロジェクトのマネジメント・技術的事項の責任者）
- ・ アシスタント・プロジェクト・マネジャー：
ONTT/トズール県・ケビリ県 CRT
（特に南部地域での活動の調整・技術的事項の責任者）
- ・ C/P：ONTT/トズール県・ケビリ県 CRT の職員
- ・ その他関係者：トズール県・ケビリ県職員
FTAV メンバー
FHT メンバー
トズールホテル学校職員
民間セクターの観光関連組織（旅行会社、ホテル、レストラン等）

3-2 実施機関の組織概要

本プロジェクトの実施機関は MOT であるが、チュニジア観光セクター及びプロジェクト実施において、ONTT も中心的役割を果たす機関となる。また、プロジェクト対象地域の活動では、ONTT 内の CRT やホテル学校とともに MRDP 管轄の ODS の役割も大きく、民間セクターの FTH や FTAV との連携も本プロジェクトでは重要な活動となる。

これら主要関係組織・機関の概要を表3-1に整理する。それぞれの組織についての詳細は、本報告書「2-3 観光セクターの主要関係組織・機関」にて記載している。

表3-1 本プロジェクトにおける主要関係組織・機関

主要関係組織・機関	概 要
観光省 (MOT)	<p>観光に係る各種調査の実施や観光政策の立案・策定、観光セクターへの投資及び観光開発の促進と規制、職業訓練プログラムの検討などを担当する省で、2011年12月の新内閣発足に合わせて商業・観光省からMOTに編制された。体制構築段階の2012年4月時点の組織図には、37名の職員名が記載されている。</p> <p>他の関連省庁や、観光マーケティング・プロモーションなどを担当するONTTのほか、FTHやFTAVなどの民間セクターとの間で、定期または不定期の会合を開催している。</p>
国家観光局 (ONTT)	<p>MOT管轄の公的機関であり、国家観光戦略を推進する実施機関として、チュニス本部のほかに国内に17のCRTと26の観光案内所をもつ。海外にも20の観光局を有し、国内8カ所にあるホテル学校もONTTの管轄である。</p> <p>ONTTの職員数は2010年で1,206名で、チュニス本部の職員が548名で最も多く全体の約45%を占め、次いでホテル学校職員が343名、CRT職員が303名となっている。国全体のマーケティングはONTTが全責任をもち、マーケティング部は「観光市場」、「PR・コミュニケーション・ホスピタリティ」、「広告・出版」、「モニタリング・予算」の4部署に分かれ、60名以上の職員が在籍している。</p> <p>また、ONTTの2010年の年間予算は1億170.2万TND(約55.92億円)で、そのうち人件費は約40%の4,071.6万TND(約22.39億円)、事業費は約45%の4,598.6万TND(約25.28億円)となっている。海外観光局の運営費は1,100万TND(約6.05億円)、プロモーション費は890万TND(約4.89億円)、広告費は2,395万TND(約13.17億円)である。</p>
地方観光局 (CRT)	<p>ONTTの下で国内に17のCRTがあり、国レベルの観光戦略や計画に基づき地域・県レベルの活動を実施している。具体的な活動として、ホテルやレストラン、旅行業者など観光業者の許認可手続きや営業活動の定期的な審査及び民間企業が事業開始に必要な許可証などの取得の支援を行っている。また、観光セクターに関する調査の実施や観光案内冊子の作成、旅行業者が主催する観光ツアーの監督もCRTが行っている。</p>
ホテル学校	<p>公立ホテル学校は全国に8つあり、ONTTの附属機関となっている。私立学校は全国に100ある。</p> <p>プロジェクト対象地域にはトズールホテル学校があり、ホテルを改築して学校として1995年に設立された。客室清掃(ハウスキーピング)と製菓(パティシエ)、レストランサービス、調理の4コースがあるが、今後レセプション/接客のコースが設置される予定であ</p>

	<p>る。各コース 1 学年 20 人が定員（2 学年あり）で、2011 年までに 1,073 人の卒業生が輩出している。</p> <p>2010 年の年間予算は 21.5 万 TND（約 1,182 万円）で、国からの割り当ては約 9 割の 19 万 TND（約 1,045 万円）となっている。教員は 17 名、マネジメント・事務職員は 20 名である。</p> <p>なお、トズールホテル学校では観光ガイドの育成はしていないが、チュニスやハマメット、スースの教育機関でガイド研修が実施されている。ケビリには私立のホテル学校はあるが公立のホテル学校はない。</p>
<p>地域開発・計画省 (MRDP)</p>	<p>地域開発を担当し、2011 年 1 月の革命を受けて新暫定政権になった際に MDIC から分かれた組織で、地域レベルも含めてまだ移行期で体制を再編成している段階である。</p> <p>MRDP は、地域・県に対して補正予算を通じて基礎インフラ、保健、社会インフラに投資している。MRDP にも観光担当の職員が配置され、目標数値や観光ゾーンを設定する際など、MOT の会議などにも参加している。また、地方分権、市民社会や NGO の参画は重要な課題となっており、各県知事を議長とする地域開発委員会が 2012 年 1 月に各県で設立されている。</p>
<p>南部開発公社 (ODS)</p>	<p>MRDP の管轄機関で 1994 年に設置され、チュニジア 4 地域の開発を担当する開発公社のひとつである。中央政府で決められた地域開発政策・指針に基づいた地域開発事業の促進を目的とし、MRDP が策定する計画に基づき、公共インフラ開発と地域開発、産業開発を主な活動としている。</p> <p>具体的には、開発資源の調査、統計などの情報・データ収集、開発の潜在性があるセクターの決定、事業の提案、地域開発事業を展開する投資家や起業家への支援などを行っている。観光分野では投資の誘致だけでなく、観光関連事業の起業希望者と銀行の仲介及び許認可に必要な申請書類の手続きなどを支援している。また、政府からの支援を受けて観光事業を実施する事業者に対し、研修実施機関の紹介などもしている。</p> <p>ODS の本部はメドニンにあり、ガフサ、トズール、ケビリ、ガベス、メドニン、タタウィンの南部 6 県の地域開発を担当している。メドニン本部は 6 県地域の調整機関としての役割を果たし、トズールを含む各県での活動計画を作成している。</p> <p>ODS には開発支援・評価部、計画・統計部、民間投資促進部、総務部の 4 部門があり、職員数は 125 名で、そのうち各県の支部に 56 名が配置されている。年間予算は 2,500 万 TND（約 1.37 億円）で、その約 8 割が人件費に充てられている。</p>
<p>ホテル業協会 (FTH)</p>	<p>2012 年で設立 50 周年となる独立した組織で、国内 8 地域に事務所があり、南部ではジェルバ、ザルジスとトズール、ナフタに事務所をもつ。ホテル業の活性化、ホテル業関係者に対する研修、ホテル業界内での連携強化、ホテル業に関する調査、行政に対する提案などに対応している。</p>

	<p>2010年の会員数は423で、FTHのスタッフは40名となっている(3分の2がチュニス、残りの3分の1が地方事務所)。代表、副代表、事務局長、副事務局長、経理などに加え、マーケティングや環境、教育、財務、法務、レクリエーションの6名の専門家がいる。FTHの2012年の年間予算は50万TND(約2,750万円)であり、ホテルのベッド数と星づけによって決まる会員費及び国からの補助金が収入源になっている。</p> <p>なお、FTHとFTAV、その他レンタカーやレストラン、ゴルフ場、タラソテラピーセンターなど、観光関連業界で1つの連盟を立ち上げる計画がある。</p>
旅行業協会 (FTAV)	<p>1965年設立の組織でチュニスに本部を構え、他の6都市(ジェルバ、ドゥーズ、トズール、スファックス、スース、ハマメット)に地域事務所をもつ。</p> <p>チュニス事務所は常駐のアシスタント1名、その他代表、事務局長、会計の計4名の体制になっている。FTAVの会員数は640であり、全国の旅行者の8割以上がFTAVの会員になっている。FTAVの収入源は会員費と国からの補助金の2つあり、補助金は4万TND(約220万円)/年で、下記のように会員費はチュニスと他都市で異なる。</p> <p>旅行業のライセンスは、旅行業全部を取り扱えるライセンスA(2010年で612社)と航空券の取り扱いのみのライセンスB(2010年で135社)がある。ライセンスAは資本金10万TND(約550万円)以上、ライセンスBは資本金3万TND(約165万円)以上という条件がある。</p>

出所：調査団

3-3 プロジェクトの枠組み

(1) 上位目標とプロジェクト目標及び成果

上位目標とプロジェクト目標及び成果は表3-2のとおりである。上位目標はプロジェクト終了から約3年後、プロジェクト目標はプロジェクト期間内に達成されることを目標としている。

表3-2 上位目標とプロジェクト目標及び成果

上位目標
対象地域におけるマーケティング・プロモーションの推進を通じて観光客が多様化される。
プロジェクト目標
対象地域においてMOT、ONTT及び観光関連組織の連携を通じたマーケティング・プロモーション能力が向上する。
成果
成果1：対象地域におけるMOTとONTT、観光関連組織の連携が強化される。
成果2：対象地域におけるMOT、ONTT及び観光関連組織の観光マーケティング・プロモーション活動を実施するための知識が強化される。

成果 3：対象地域において観光マーケティング・プロモーション活動が実践される。

出所：PDM

(2) プロジェクト協力期間

プロジェクト協力期間は、2012年10月から2015年9月の36カ月間が予定されている。

(3) 裨益者

- ・ MOT
- ・ ONTT
- ・ 民間セクターを含む他観光関連組織

(4) 日本側投入

1) 専門家派遣

- チーフアドバイザー
- 業務調整
- 観光マーケティング
- 観光プロモーション、観光商品開発
- 組織間調整 など

2) 本邦研修／第三国研修実施

3) 機材供与

- 車両2台

4) JICA と MOT の合意に基づく必要に応じたその他機材・経費

(5) チュニジア側投入

1) C/P 配置

- プロジェクト・ダイレクター (MOT)
- プロジェクト・マネジャー (ONTT)
- アシスタント・プロジェクト・マネジャー (ONTT／トズール県・ケビリ県 CRT)
- ONTT／トズール県・ケビリ県 CRT スタッフ など

2) プロジェクトオフィス提供

- チュニス及びトズール／ケビリ

3) オフィス資機材提供

- 机、椅子、キャビネット、コピー機、プリンターなど

4) プロジェクト活動実施に必要なその他機材・経費

(6) 外部条件

1) プロジェクト実施のための前提

- ・ 民間セクターを含む関連組織がプロジェクトの概念や活動に反対しない。
- ・ プロジェクトのメンバーと予算が十分に確保される。

2) 成果達成のための外部条件

- ・ 自然災害や治安の悪化による著しい影響をプロジェクト活動が受けない。
- 3) プロジェクト目標達成のための外部条件
- ・ 主要な観光政策・戦略が大きく変化しない。
 - ・ プロジェクトで中心的な役割を果たすメンバーの多くの配置転換、異動がない。
- 4) 上位目標達成のための外部条件
- ・ 政治経済状況及び治安の安定が維持される。

第4章 プロジェクト実施の妥当性

4-1 5項目評価

4-1-1 評価の方針と視点

文献調査結果や現地調査での各関係機関へのインタビュー結果を基に、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から本プロジェクトの事前評価を行った。評価5項目の視点及びPDMと評価5項目の関連性は、表4-1と表4-2のとおりである。

表4-1 評価5項目の視点

項目	視点
妥当性	開発援助とターゲット・グループ、相手国、ドナーの優先度、並びに政策・方針との整合性の度合い（プロジェクト目標や上位目標が受益者のニーズに合致しているか、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど）。
有効性	開発援助の目標の達成度合い（プロジェクト実施により受益者や社会への便益がもたらされるか）。
効率性	インプットに対するアウトプットの度合い（主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されるか）。
インパクト	プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的効果や波及効果。
持続性	プロジェクトで発現した効果がプロジェクト終了後に持続する見込み。

出所：新JICA事業評価ガイドライン（JICA、2010）などを基に作成。

表4-2 PDMと評価5項目の関連性

	妥当性	有効性	効率性	インパクト	持続性
上位目標	プロジェクト			プロジェクト	プロジェクト終了後の持続性
プロジェクト目標	実施の正当性、必要性	プロジェクトの効果		の長期的・波及効果	
成果			プロジェクトの効率性		
投入					

出所：開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント モニタリング・評価編、財団法人国際開発高等教育機構（FASID、2009）を基に作成。

4-1-2 評価結果

評価結果の詳細を述べるにあたって、評価結果の概要を表4-3に示す。

表 4-3 評価結果の概要

項目	評価結果の概要
妥当性	<p>プロジェクト目標や上位目標は、チュニジアの政策や計画、対象地域（トズール県とケビリ県）関係者のニーズ、わが国の対チュニジア援助方針などと整合性を有する。</p> <p>魅力的な観光資源を有し、交通ネットワークの点からも優位にある対象地域の潜在性は高い。ホテルや道路といったインフラも含めてある一定水準に達し、マーケティング・プロモーション活動を推進する環境、整備はある程度整っているといえ、本プロジェクト実施の妥当性は高いと判断できる。</p>
有効性	<p>本プロジェクトでは明確なプロジェクト目標が設定され、民間も含めた観光関連組織間の連携強化など、プロジェクト目標の達成に十分な活動と成果も特定されている。</p> <p>また、能力強化に必要な具体的な実際の経験、内省（振り返り）と教訓の引き出し、そして次の活動への教訓の適用というサイクルが盛り込まれている。実施プロセスのマネジメントも含む実際の経験（直接経験）だけでなく、研修や他者のモニタリングやアドバイス（間接経験）も含まれており、本プロジェクトの有効性が見込まれる。</p>
効率性	<p>本プロジェクトでは、チュニジア民間セクターが有する人的資源や財源、経験とネットワークの活用が可能であり、JATA など日本の民間セクターと連携した活動の実施も検討されている。</p> <p>対象地域での観光振興及び観光マーケティング・プロモーションに対するチュニジア関係者の意識と期待が高まっている段階でのプロジェクト実施であり、プロジェクトの効率的な実施が期待できる。</p>
インパクト	<p>本プロジェクトが効果的に実施され、チュニジアの政治経済状況及び治安の安定が維持されれば、プロジェクト目標の達成によって上位目標の達成は十分に想定される。また、プロジェクト対象地域において雇用機会創出と所得向上が見込まれ、地域経済発展により地中海沿岸部との地域間格差の是正にも寄与するなど、正のインパクトが期待できる。ただし、長期的また波及的な効果の発現には、堅強で持続的な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムの構築が求められる。</p>
持続性	<p>チュニジア南部地域における観光振興とそのため観光マーケティング・プロモーションの高い位置づけ、重要性はプロジェクト終了後も持続すると思われる。チュニジア側のオーナーシップが醸成され、民間セクターを巻き込んだ堅強な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムが構築されれば、比較的高い持続性が見込まれる。</p>

出所：調査団

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標は、チュニジアの政策や計画、対象地域（トズール県とケビリ県）関係者のニーズ、わが国の対チュニジア援助方針などと整合性を有する。また、魅力的な観光資源を有し、交通ネットワークの点からも優位にある対象地域の潜在性は高い。ホテルや道路といったインフラも含めてある一定水準に達し、マーケティング・プロ

モーション活動を推進する環境はある程度整っているとはいえ、本プロジェクト実施の妥当性は高いと判断できる。

1) チュニジア社会経済開発戦略の重点分野としての地域開発の位置づけ

チュニジアでは、国家開発計画として「第12次社会経済開発計画（2010～2014年）」が2010年に示されていたが、2011年1月の革命を受けて同計画は暫定政府によって見直され、2011年9月に開催されたG8外相会合（ドーヴィル・パートナーシップに関する閣僚級フォローアップ会合）にて「社会経済開発戦略（2012～2016年）（ジャスミンプラン）」として発表された。

同戦略の位置づけは明確でなく2012年4月時点で正式に策定された戦略とはいえ、新しい国家5年開発計画は新憲法制定後に策定されるという情報があるものの、チュニジアの国家戦略・開発計画においては地域開発が重視され、地方都市の発展による地域間格差の是正や雇用創出などに重点が置かれるという方向性は変わらないといわれている。本プロジェクトは、沿岸部に比べて開発が遅れているチュニジア南部の観光振興をめざし、地域経済発展と雇用創出に寄与するものであり、同国の国家開発計画に沿うプロジェクトといえる。

2) チュニジア観光戦略の主要軸としての観光マーケティング・プロモーションの位置づけ

2010年に策定された国家観光戦略において、5つの主要軸のひとつとして「マーケティング・プロモーション強化」が掲げられ、下記4つの重点活動が示されている。

- ・ 発地国の特性を生かしたマーケティングアプローチ手法の適用（マーケティング戦略・コミュニケーション計画調査の実施及びコミュニケーション・キャンペーンの実施）
- ・ 航空会社との連携強化（定期便・チャーター便の就航と航空会社による観光振興支援基金の設立）
- ・ 新規イベントの企画（国際的なイベントの企画とイベント年間計画の作成）
- ・ マーケティング・プロモーション促進のための資金源の多角化（資金源増に向けた活動の実施）

3) 観光振興及び観光マーケティング・プロモーション強化に対する高いニーズと期待

沿岸部と内陸部の地域間格差の是正と雇用機会創出のための地域開発は、チュニジアにおける最重要課題のひとつであり、本プロジェクトの対象地域（トズール県とケビリ県）を含む南部地域の地域経済発展につながる観光振興の重要性は、チュニジア観光セクター及び南部地域の関係者の間で十分に認識されている。

また、具体的な戦略や活動については関係者間で共通認識が形成されているとはいえないものの、観光振興に向けた観光マーケティング・プロモーション強化への関係者の意識と期待は大きいといえる。

4) チュニジアに対するわが国の援助重点分野などとの一致

本プロジェクトは、対チュニジア援助重点分野の「産業のレベル・アップ支援」と「格差是正」及び開発課題のひとつである「持続的な地域開発」における「地域経済振興プログラム」に合致し、TICAD IV「横浜宣言」の「観光振興」にも寄与する。これらから、本プロジェクト実施の妥当性は高いと考えられる。

また、観光セクターにおける JICA の支援の基本目標「貧困削減に資する観光 (Pro-Poor Tourism) の実現」及び3つの基本方針 (①地域住民に裨益する自律的観光の導入、②観光開発における官民連携促進、③観光開発に係る負のインパクトを制御する協力) に沿ったプロジェクトである。

5) 観光産業発展と雇用機会創出におけるチュニジア南部地域の高い潜在性

プロジェクト対象地域となるトズール県とケビリ県は、高いポテンシャルをもつ魅力的な観光資源を有し、ホテルや道路といったインフラもある程度整備されている。特にトズールは国際空港が整備されており首都チュニスやパリからの直行便の就航、ハイシーズンにはヨーロッパ各地からチャーター便が乗り入れ、チュニス発着の既存のツアーにも組み込まれている。

今後の観光産業発展と雇用機会創出に向けて南部地域は潜在性を有しており、マーケティング・プロモーション強化に取り組む段階、レベルに達していると判断でき、本プロジェクトを実施する妥当性は高いといえる。

(2) 有効性

本プロジェクトでは明確なプロジェクト目標が設定され、民間も含めた観光関連組織間の連携強化など、プロジェクト目標の達成に十分な活動と成果も特定されている。また、能力強化に必要な具体的な実際の経験、内省 (振り返り) と教訓の引き出し、そして次の活動への教訓の適用というサイクルが盛り込まれている。実施プロセスのマネジメントも含む実際の経験 (直接経験) だけでなく、研修や他者のモニタリングやアドバイス (間接経験) も含まれ、プロジェクトの有効性が見込まれる。

1) 明確なプロジェクト目標の設定

技術的なスキルを評価する指標とともに、観光関連組織間の連携強化に係る指標が PDM で設定され、プロジェクト目標 (「対象地域において MOT、ONTT 及び観光関連組織の連携を通じたマーケティング・プロモーション能力が向上する。」) が明確に設定されている。

2) プロジェクト目標の達成に十分な活動と成果の特定

プロジェクトでは、民間セクターも含めた観光関連組織間の連携を強化するとともに、観光マーケティング・プロモーションの戦略とアクションプランを策定し、観光マーケティング・プロモーション活動を実践する。そして、実施される活動をモニタリングし、戦略やアクションプランを見直す。

このように、能力強化に必要な具体的な実際の経験、内省 (振り返り) と教訓の引き出し、そして次の活動への教訓の適用というサイクルが想定されており、実際の経験 (直接経験) だけでなく、研修や他者のモニタリングやアドバイス (間接経験) も含まれている。関連組織間の調整を含む実施プロセスのマネジメントも C/P が実際に経験することとなり、プロジェクト目標を達成するための十分な活動と成果が定められている。

なお、研修をはじめとする能力強化に係る活動を実施する際は、中央と地方及び官と民の役割や能力水準の違いに留意した研修・活動計画などの作成が期待される。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、チュニジア民間セクターが有する人的資源や財源、経験とネットワークの活用が可能であり、JATA など日本の民間セクターと連携した活動の実施も検討されている。また、対象地域での観光振興及び観光マーケティング・プロモーションに対するチュニジア側関係者の意識と期待が高まっている段階でのプロジェクト実施であり、プロジェクトの効率的な実施が期待できる。

1) 民間セクターがもつ人的資源や財源、経験とネットワークの活用

本プロジェクトでは、FTH や FTAV をはじめとする民間の観光関連組織との連携強化が重視されており、民間セクターがもつ人的資源や財源、経験とネットワークの活用が期待できる。わが国の支援が必要な活動内容を明確にし、効果的に役割を分担することで、比較的少ない投入での成果達成が期待される。

2) 技術移転の中身とタイミングに柔軟に合わせた日本側の効率的な投入

JATA をはじめとする日本の観光関連組織、民間セクターと連携したプロジェクト活動の実施が想定されており、短期専門家の派遣要請も検討されている。

投入するその他の専門家に関しても、プロジェクト全体のマネジメントを担う専門家、マーケティングをはじめとする各専門領域の専門家及び観光マーケティング・プロモーション活動の実施監理を担当する専門家などの役割分担を明確にしたうえで、より専門性の高い領域に関しては、必要となる技術移転の中身とタイミングに柔軟に合わせて特定分野ごとの比較的短期間の専門家派遣も考え得る。また、セミナーや訓練を実施する際の JICA-Net システム/TV 会議システムの活用も含め、日本側の柔軟な投入によって効率的なプロジェクトの実施が可能である。

3) 観光振興及び観光マーケティング・プロモーション強化へのニーズと期待が高まっている段階でのプロジェクト実施

上述のとおり、対象地域の地域経済発展につながる観光振興の重要性は、チュニジア観光セクター及び南部地域の関係者の間で十分に認識されており、観光振興に向けた観光マーケティング・プロモーション強化への意識と期待も大きいといえる。本プロジェクトは、民間も含めた観光関連組織間の連携強化が重要な活動のひとつであり、実施機関だけでなく、その他関係者の意識と期待が高まっている段階でのプロジェクト実施は、効率的なプロジェクト実施の前提となる関係機関・組織、関係者との協力体制の確立に有益と考え得る。

(4) インパクト

本プロジェクトが効果的に実施され、チュニジアの政治経済状況及び治安の安定が維持されれば、プロジェクト目標の達成によって上位目標の達成は十分に想定される。また、プロジェクト対象地域において雇用機会創出と所得向上が見込まれ、地域経済発展により地中海沿岸部との地域間格差の是正にも寄与するなど、正のインパクトが期待できる。ただし、長期的また波及的な効果の発現には、堅強で持続的な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムの構築が求められる。

1) プロジェクト目標達成による将来の観光振興発展と雇用機会創出

本プロジェクトは、策定する観光マーケティング・プロモーション戦略や新たな観光商品開発を含むアクションプランに基づき、具体的なプロモーション活動を実践するもので、短期間でもある一定レベルの効果が期待できる。対象地域の地域経済発展における観光振興の重要性は今後も高いと考えられ、チュニジアの政治経済状況及び治安の安定が維持されれば、プロジェクト目標の達成によって上位目標の達成は十分に見込まれる。

ただし、長期的また波及的な効果の発現には、堅強で持続的な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムの構築が求められる。

2) 対象地域における雇用機会創出と所得向上及び地域経済発展による地域間格差是正

地中海沿岸部と内陸部の経済格差の是正は、チュニジアにおいて一番に取り組むべき課題のひとつに位置づけられている。本プロジェクトの対象地域となるトズール県とケビリ県は同国南西部の内陸部に属し、当該地域での観光振興を通じた経済発展はチュニジアの地域間経済格差是正に寄与するものである。

特に、プロジェクト対象地域のトズール県では男女ともに南部6県の平均よりも失業率が高く、同じくケビリ県でも女性の失業率が高い。裾野が広く労働集約型産業である観光産業は一般的に女性や若年層の雇用機会が多いとされ、プロジェクト実施を通じたこれら地域住民への雇用機会創出と所得向上が期待される。なお、対象地域の観光振興に際し、歴史・文化遺産や自然資源の活用と保全に向けた取り組みが求められる。

(5) 持続性

チュニジア南部地域における観光振興とそのための観光マーケティング・プロモーションの高い位置づけ、重要性はプロジェクト終了後も持続すると思われる。チュニジア側のオーナーシップが醸成され、民間セクターを巻き込んだ堅強な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムが構築されれば、比較的高い持続性が見込まれる。

1) 南部地域の観光振興及び観光マーケティング・プロモーションがもつ重要性の持続

チュニジア沿岸部との地域間格差是正と雇用機会創出の政策としての優先度及びそのための南部地域における観光振興の高い位置づけ、そして観光振興のための観光マーケティング・プロモーションがもつ高い重要性は、プロジェクト終了後も持続することが見込まれる。また、魅力的な観光資源を多く有し、かつ交通ネットワークを有するトズール県とケビリ県の地理的優位性は、プロジェクト終了後も持続するものと考えられる。

2) 民間セクターを巻き込んだ堅強な体制構築による比較的高い持続性

本プロジェクトにおいて、民間セクターを巻き込んだ観光関連組織間での連携体制の構築と強化が重要な活動、成果のひとつとなっている。チュニジア側のオーナーシップが醸成され、民間セクターを巻き込んだ堅強な実施体制及び人的資源や財源を確保する制度・システムが構築されれば、特に民間の人的資源や財源、ネットワークを活用し、比較的高い持続性が見込まれる。

しかしながら、プロジェクトにおける MOT や ONTT の体制、特にトズールとケビリでの実施体制が現時点で明確になっておらず、まずはチュニジア行政側の実施体制の構築とオーナーシップの醸成が求められる。

4-2 貧困・ジェンダー・環境等の配慮

上述のとおり、チュニジアにおける地中海沿岸部と内陸部の経済格差の是正は、政府の方針として明示されている。本プロジェクトの対象地域となるトズール県とケビリ県は同国南部の内陸部に属し、当該地域での観光振興を通じた経済発展及び地域住民の雇用機会創出と所得向上は、同国における地域間経済格差是正に寄与するものである。

4-3 過去の類似案件からの教訓の活用

本プロジェクトでは民間セクターを含む観光関連組織間での連携強化が重視されているが、チュニジアの観光セクターへの支援として2000年から2001年にかけて実施された「観光開発計画調査」において、チュニジアの行政機関の縦割り構造が指摘されている。本プロジェクトの組織間調整に係る作業では、チュニジアの行政体制などに留意した業務実施方針・方法と作業計画の検討が必要といえる。

他国における類似案件として、2006年から2009年にガーナ共和国で実施された「観光振興支援プロジェクト」が挙げられる。当該プロジェクトでは、ガーナの観光セクターのすべてのステークホルダーが一堂に会し、観光産業振興に必要な官民連携強化のための戦略的な議論を行う場として、官民パートナーシップ（Public Private Partnership：PPP）・フォーラム（PPPフォーラム）を設立した。PPPフォーラム・メンバーは、マーケティング・プロモーションを含む5分野のパイロット事業に継続して取り組み、PPPフォーラムはプロジェクト終了後も活動が続けられた。これら官民両セクターの代表をメンバーとしたPPPフォーラム及びパイロット事業の設立・運営方法は、本プロジェクトでも参考になり得る。

第5章 協力実施にあたっての留意事項

5-1 先方の実施体制について

本調査を通じて各関係機関の実施体制が確認され、観光関連組織間で定期会合の実施といったようなある程度の協働体制が構築されていることや、プロジェクトに対する関心の高さは確認された。一方で、MOTを中心とする体制の弱さや調整能力の低さが見受けられた。具体的には、①MOTにおける当事者能力を有する意思決定者の不在、②MOT本省の人員の不足、③中央政府と地方行政との役割分担が革命後の過渡期な権限移譲中にあり不明、といった点が挙げられる。

これらの点は、今後プロジェクト活動の開始後においても、円滑な活動の推進を妨げ効果発現を遅らせるボトルネックとなる懸念がある。また、首都チュニスと地方で一体となったプロモーション活動の展開が期待される本事業において、官民連携となった活動推進が期待される場所であるが、現在実施しているといわれている「定期会合」の内容なども含め、実際の官民協働体制の有無についても不透明な点が残る。

このように体制の弱さがみられる観光担当行政当局を相手にプロジェクト進めていくにあたっては、常に責任の所在の明確化を求めていく一方で、専門家が活動を主導していくなかで彼らを積極的に引き込んでいき、成功体験を共有していくこと、及び民間旅行関係団体との密接な連携を通じ、戦略策定・プロモーション活動の実を上げていくことに留意が必要である。

5-2 国内外における観光関連民間団体との連携体制の整備について

本プロジェクトを実施するにあたり、FTAV及びFTHのような民間旅行関連団体との緊密な連携の下に戦略・アクションプラン策定及びプロモーションの推進を行うことが必須であることは、先方政府関連機関において十分に理解されていた。また、これらの民間事業者団体側も、これまでの政府の観光行政のあり方について理解を示す一方で、その実効性に懐疑的な面も有している。よって、本プロジェクトの中で「民間の知恵」を実際の集客増に反映させていく仕組みづくりと成功事例の共有を行うことが肝要となるといえる。

また、受け地側であるチュニジア側だけの努力だけではなく、発地である日本側においても、JATAをはじめとする観光関連団体からの積極的な関与が重要となる。プロジェクトの成果を発現するためには、それらの観光団体と本プロジェクトの枠組みについて緊密に情報共有しつつ、日本語・日本文化紹介研修等については短期専門家の派遣協力を要請するとともに、日本におけるチュニジア向け観光客誘致のためのプロモーションイベントの開催に向けた意見交換を開始することが重要である。なお、かかる日本での取り組みは適時、プロジェクトに従事する日専門家やJICAチュニジア事務所、及びC/P機関、在日チュニジア大使館へも情報共有のうえ、日本-チュニジアの官民が一体となって取り組んでいく機運を醸成していくことが必要である。

5-3 プロジェクトのめざす目標について

上位目標として集客増を含む観光客の多様化を設定することは、本調査における関連機関とのヒアリングなどからもその妥当性は高く、ほぼすべての関係者がこの設定に対しての極めて前向きで積極的な同意が得られた。一方で、観光客誘致のための各種行事・事業のみを行ってこればよいとする現時点での先方の姿勢は、JICAの技術協力とは必ずしも噛み合うものではなく、また対象地域である南部地域の特性を十分に踏まえたマーケティング戦略がない現状のまま、場当

たりの各種行事を展開することは実効性の点でも懐疑的とならざるを得ない。よって、案件開始後にあたっては、先方に対し「地に足の着いた」取り組みを折に触れ懇話していく必要がある。

付 属 資 料

1. 面談議事録
2. 現地収集資料リスト
3. 質問票
4. 署名済み M/M

1. 面談議事録

(1) 訪問先と面談・協議参加者

日程	訪問先	面談・協議参加者
2日(月)	JICA チュニジア 事務所 10:00 - 10:30	<ul style="list-style-type: none"> 竹本 啓一 次長 滝本 哲也 所員 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳）
	国家観光局 (ONTT) 11:15 - 12:15	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Nabih Boussetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office (ONTT) 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：Ms. Mami
	旅行会社 (Batouta Voyage、 Travelsun) 15:00 - 16:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Zouhair M'Barek, Genrral Manager, Batouta Voyage Ms. Lamia Zekri Adel, Travel manager, Batouta Voyage Mr. Lassaad Chebbi, Batouta Voyage Ms. Komuro Tomoko, CEO, Travelsun 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳）
3日(火)	ホテル (Hotel Belvédère Fourati) 10:00 - 11:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Noureddine Fourati, Deputy Director General, Hotel Belvédère Fourati 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳）
	カタール大使館 12:00 - 12:30	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Saad Bin Nasser Al-Homidi, Ambassador 他 1 名 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：富澤所長、滝本所員、Ms. Mami
	フランス開発公社 (AFD) 16:15 - 17:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Cyrille Bellier, Deputy Director, Agence Française de Développement 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：Ms. Mami
4日(水)	旅行会社 (Atlantis Voyages) 9:45 - 10:30	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Kamel Lagha, President, Atlantis Voyages 調査団：下村（評価分析）、高橋（通訳）
	JICA チュニジア 事務所 11:00 - 11:30	<ul style="list-style-type: none"> 富澤 隆一 所長 滝本 哲也 所員 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、 松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳）
	観光省 (MOT) 国家観光局 (ONTT) 12:00 - 13:30	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Elyès Fakhfakh, Minister, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Mouna Mathlouthi Ghliiss, Director, MOT Ms. Longo Hajer, Administrator, MOT Mr. Habib Ammar, Director General, Tunisian National Tourism Office (ONTT) Ms. Nabih Boussetta Amri, Director of Studies, ONTT Mr. Nizar Slimane, Director of Product, ONTT Ms. Titay Soumer Sarra, Central Director of Development of Professional Capacity and Quality, ONTT 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、 松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：富澤所長、滝本所員、Ms. Mami
	旅行業協会 (FTAV) 15:00 - 16:15	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Mohamed Ali Toumi, President, Tunisian Federation of Travel Agencies (FTAV) Ms. Aicha Maaroue, Administrative and Accounting Manager and Coordinator, FTAV 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、 松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：Ms. Mami

日程	訪問先	面談・協議参加者
	ホテル業協会 (FTH) 16:30 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. M. Afif Kghouk, Tunisian Federation of the Hotel Industry (FTH) Mr. Mohamed Rached Chebil, FTH 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：Ms. Mami
5日（木）	地域開発・計画省 10:00 – 11:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Hadj Mass Rond Mohamed, Manager (General Affairs) Ministry of Regional Development and Planning (MRDP) Ms. Nefzi Manel, Chief Engineer (Tourism), MRDP Ms. Azaza Asma, Chief Engineer (Statistics), MRDP Mr. Belkefi Esaie, Director (Research), MRDP Ms. Ben Salah Rachif, Director (Planning), MRDP 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Ms. Mami
6日（金）	Tozeur 州政府 Tozeur 地方観光局 他観光関連機関 9:30 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Samir Rouihem, Governor, Tozeur Governorate Mr. Ben Fredj Wahid, Tozeur Regional Tourism Comissioner Mr. Mohamed Laid Lazouèche, Regional Director, South Development Office (ODS) Mr. Zoubaeir Louhichi, Director, Tozeur Hotel School Mr. Chokri Zaabani, President, Tozeur Office, Tunisian Federation of Travel Agencies (FTAV) Mr. Sadow Abdelmlik, Tozeur Office, FTAV 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Mr. Bechoual
	Tozeur ホテル学校 10:30 – 11:20	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Zoubaeir Louhichi, Director, Tozeur Hotel School 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Mr. Bechoual
	南部開発公社 (ODS) Tozeur オフィス 11:20 – 12:20	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Mohamed Laid Lazouèche, Regional Director, South Development Office (ODS) 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Mr. Bechoual
7日（土）	Kebili 地方観光局 10:45 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> Mr. Yasser Souf, Hotel Inspector, Kebili Regional Tourism Office 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Mr. Bechoual
	Kebili 州政府 12:15 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> Governor, Kebili Governorate 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Mr. Bechoual
10日（火）	観光省 (MOT) (M/M 協議) 11:45 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Mouna Mathlouthi Ghliiss, Director, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Longo Hajer, Administrator, MOT 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Ms. Mami

日程	訪問先	面談・協議参加者
11日（水）	観光省（MOT） 国家観光局 （ONTT） （M/M 協議） 10:00 – 13:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ms. Mouna Mathlouthi Ghliss, Director, Ministry of Tourism（MOT） ▪ Ms. Nabih Boussetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office（ONTT） 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員
	国家観光局 （ONTT） 10:00 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Amine Souissi, Director of Marketing and Communication, Tunisian National Tourism Office（ONTT） 調査団：下村（評価分析）
12日（木）	観光省（MOT） 国家観光局 （ONTT） （M/M 署名） 15:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Hassen Ghenia, Head of Cabinet, Ministry of Tourism（MOT） ▪ Ms. Mouna Mathlouthi Ghliss Director, MOT ▪ Ms. Nabih Boussetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office（ONTT） ▪ Mr. Fethi Khiari, Director, Development of Professional Capacity, ONTT 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：富澤所長、滝本所員、Ms. Mami
13日（金）	日本大使館 9:00 – 9:40	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sato Daisuke 一等書記官、日本大使館 ▪ 田中 寿樹三等書記官、日本大使館 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員
	外務省 10:00 – 10:45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mr. Yassine Eloued, Deputy Director ▪ Mr. Maher Trimeche, Chief, Japan Division ▪ Mr. Jamel Houidhek, Secretary, Japan Division 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳） チュニジア事務所：滝本所員、Ms. Mami
	JICA チュニジア 事務所 11:00 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 富澤 隆一 所長 ▪ 竹本 啓一 次長 ▪ 滝本 哲也 所員 調査団：村上（団長）、野坂（地域開発協力計画）、松崎（協力企画）、下村（評価分析）、高橋（通訳）

(2) 面談・協議概要一覧

1	JICA チュニジア事務所	5
2	国家観光局 (ONTT)	5
3	旅行会社 (Batouta Voyage、Travelsun)	6
4	ホテル (Hotel Belvédère Fourati)	8
5	カタール大使館	9
6	フランス開発公社 (AFD)	10
7	旅行会社 (Atlantis Voyages)	11
8	JICA チュニジア事務所	11
9	観光省 (MOT) ・国家観光局 (ONTT)	12
10	旅行業協会 (FTAV)	14
11	ホテル業協会 (FTH)	16
12	地域開発・計画省 (MRDP)	17
13	Tozeur 県政府、Tozeur 地方観光局、他観光関連機関	19
14	Tozeur ホテル学校	20
15	南部開発公社 (ODS) Tozeur オフィス	21
16	Kebili 地方観光局	22
17	Kebili 県政府	23
18	観光省 (MOT) (M/M 協議)	24
19	観光省 (MOT) ・国家観光局 (ONTT) (M/M 協議)	26
20	国家観光局 (ONTT)	27
21	観光省 (MOT) ・国家観光局 (ONTT) (M/M 署名)	28
22	日本大使館	29
23	外務省	30
24	JICA チュニジア事務所	31

(3) 面談・協議概要

1 JICA チュニジア事務所

概 要	
日時: 4月2日(月) 10:00 - 10:30	
場所: JICA チュニジア事務所	
出席者(調査団)	出席者(相手側)
下村(評価分析) 高橋(通訳)	竹本 啓一 次長 滝本 哲也 所員
<ul style="list-style-type: none"> ● 調査スケジュールの確認 <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tozeur 訪問時にレンガの話が出て来ると思うが、本件は観光案件なので、話しがそれないようにしたい。 ➢ Kebili では遺跡をアピールされると思うが、日本人観光客への魅力は大きくないであろう。 ● 署名する M/M は英語での作成を考えている(先方にはまだ伝えていない)。 ● 治安問題 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 革命前の状況に大分戻って来ているが、中南部は未だ不安定な状況。 ➢ Tunis でも一般犯罪が発生しており、夜間は気をつけた方が良い。 ➢ イスラム原理主義賛成派・反対派で大きなデモが近頃週末にある。 ➢ 南部は道路が封鎖される事があり、迂回する必要性が生じる可能性あり。 ● 日本・チュニジア間のチャーター便の件では、具体的な話しは開始されていない。 	

2 国家観光局 (ONTT)

概 要	
日時: 4月2日(月) 11:15 - 12:15	
場所: 国家観光局 (ONTT)	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
下村(評価分析) 高橋(通訳) Mami(チュニジア事務所)	Ms. Nabih Boussetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office (ONTT)
<ul style="list-style-type: none"> ● 国家観光局の組織概要 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 革命後に政治体制が変わったが、観光局自体は以前と同じ体制(観光省は、縦割りの体制の是正に向けて話し合いが進められている模様)。 ➢ 国家観光局の組織概要、組織図、職員数、政策、年間予算(人件費、機材費など)、地方観光局の数と職員数、海外駐在所の数などは、観光局の「年間報告書 2010」に記載されている(仏語の CD-R を入手、英語版はない)。 ● 他機関との連携体制など <ul style="list-style-type: none"> 観光省および他の機関と観光局 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 観光局は、観光省管轄の公的機関。 ➢ 何かする際は観光省の承認が必要で、観光局だけでは実施まで出来ない。 ➢ 観光局と同じレベルで観光不動産局 (Tourism Real Estate Agency / L'Agence Foncière Touristique、AFT) があり、観光ゾーンの設定やインフラ整備などを担当している。 官民連携 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 公文書や法規定はないが、官民連携の重要性は関係者間で広く認識されており、官民間での会合が開催されている。 ➢ 民間団体である旅行業協会とホテル協会は非常に積極的で、官民間で観光推進戦 	

略会議なども開催されている。ただ、会議の結果が文書に残せない所がチュニジアの良くない点で、議事録作成やニュースレター発行の必要性などについて話されている。

中央政府と地方政府

- 地方は必ず中央に話しを通す必要があるシステムで、その意味で中央と地方の連携体制は強いのではないか。中央から地方に人を送る事もある。
- 一方で、地方だけで何かをする事が出来ない。観光セクターではタイムリーに対応したいので、電話一本で話を進めるなど、簡単に出来る所は簡単に物事を運べるようにしている。

● 観光戦略 2016

- フランス開発公社（AFD）の支援で策定した。
- 正式に承認された戦略であり、英語版もあるのではないか。
- 優先事項などは変わらないが、革命があつて止まってしまっているため、戦略を見直す案が出ている。
- 観光分野での開発計画・戦略は、この観光戦略 2016 のみで他にはない。

● マーケティング

- 国のマーケティングは観光局が全責任を負っている。
- 旅行フェアなどに参加する際は、旅行業協会とホテル協会とも連携し、人も民間から出してもらっている。
- マーケティング担当ではないため、その他の詳しい事は把握していない。観光局ではマーケティング部が担当しており、マーケティング部にコンタクトしてはどうか（連絡先を入手）。
- 個人的な見解として、チュニジアはマーケティングで頑張っているものの、未だ脆弱な状態。予算不足もあり、メディアを活用したプロモーションが出来ていない。また、個人客への情報提供では、インターネット上での情報量が少ない。
- 対アジア・日本では、直行便がないのが大きなマイナス点。

3 旅行会社（Batouta Voyage、Travelsun）

概 要	
日時: 4月2日（月）15:00 - 16:00	
場所: JICA チュニジア事務所	
出席者（調査団）	出席者（相手側）
下村（評価分析） 高橋（通訳）	Mr. Zouhair M' Barek, Genrral Manager, Batouta Voyage Ms. Lamia Zekri Adel, Travel manager, Batouta Voyage Mr. Lassaad Chebbi, Batouta Voyage Ms. Komuro Tomoko, CEO, Travelsun

● 会社概要

Batouta Voyage

- 会社の日本語ウェブサイト (<http://www.batouta-tunisia.com/japan/>)
- 設立して17年の会社で、文化、遺跡に強い。
- 革命前はスタッフ30人の規模だったが、現在は20人。
- 革命前は、日本人観光客は年間約2,000人、全体で年間約4,000人受け入れていた。革命後は日本人観光客の受け入れは無かったが、今年から少しずつ戻りつつある。
- 旅行業協会（FTAV）のメンバー。

Travelsun

- 会社のウェブサイト (<http://www.travelsun.jp/>)
- 個人の日本人観光客が主な対象で、革命前は年間1,500人程受け入れていた。
- スタッフは6人いたが現在は3人。

- 旅行業協会（FTAV）のメンバー。
- 日本人観光客
 - 遺跡、文化、自然、砂漠が目的で、海、リゾートへの興味は小さい。
 - シニア層が多いが、シニア層からも遺跡、砂漠の評判が良い。
 - 若い人は少人数のグループで来る。
 - 日本人観光客は南部を好み、暑い夏でも周遊型で多くの観光客が南部の Tozeur や Douz を訪れる。Djerba はそれ程多くない。
 - 南部周遊には2泊必要で、その場合は Tozeur と Douz に宿泊する。
 - 8日間のツアーなら Tozeur には多くが陸路で、5日間の場合は空路となる（バスの方が安い）。
- ヨーロッパ人観光客
 - 滞在期間は平均2週間で、リゾート滞在型。
 - リゾート滞在中、1、2泊で南部を訪れる観光客もいる。
- 南部（主に Tozeur）の観光資源・商品
 - チュニジアの観光資源はバラエティに富んでおり、国土が大きくないため周遊し易い。
 - 日本人はフェスティバルに興味を示すが、Tozeur と Douz のフェスティバルは政治色が強く魅力に欠ける。3日間のフェスティバルでも、実質セレモニーの2時間だけ。開催日も直前になるまで分からない。
 - Tozeur は五つ星ホテルが2つ、四つ星ホテルが2つあり、観光客受け入れのキャパシティはあって観光客はまだ増やせる。
 - しっかりしたレストランが無く、ホテルのレストランを利用せざるを得ない状況。そのため連泊が厳しい。
 - ダール・シュライト博物館など、案内が全部フランス語、または英語だけで、オーディオ・システムの導入なども考えられるのでは。
 - 南部の郷土料理（家庭料理）、住民との交流はポテンシャルがあるが、観光局は綺麗な所だけを見せたいという考えが強く、許可が下りない。民間側でやる事は可能だが、郷土料理などは衛生面での問題が残る。特に夏はお腹を壊す観光客もいて、衛生管理面での改善は必要。
 - ホテルなどのサービス水準は低く、プロとしてのサービスに欠ける。ソフト面への投資が無く、ソフト面での向上は必須。
 - エンターテイメントの点でもレベルが低く、催しなどはヨーロッパからの低価格観光客向け程度。
 - 民族音楽・舞踊もあるが、レベルが低すぎる。
 - Tozeur にゴルフ場が出来たが、観光客は来ていない。
- 観光ガイド
 - 言語ごとのライセンス制度があり、観光局が毎年試験を実施している。実際に活動している人数は分からないが、全部で数千人いるのではないか。
 - 日本語ガイドは5人位しかおらず、不足している。
 - 英語に加えて片言の日本語が出来るガイドならもう少しいる。
- Tozeur ホテル学校
 - まずは教員に対する教育が必要。サービスへの認識、感覚がダメ。
 - 学校で日本語ガイドを養成して貰えると良い。
- 旅行業のライセンスは、旅行業全部を取り扱えるライセンス A と航空券の取り扱いのみのライセンス B がある。ライセンス A を有してしっかりした会社は100もないだろう。
- 観光局との連携
 - 旅行フェアには無料で参加でき、会社単位で参加している。
 - 観光局は考え方が少しずれている。例えば、観光客が安く移動できるように、観光客向けのバスの導入を提案しても、その様なバスを導入したらあなた達（旅行会社）が困るのでは、という反応。旅行会社としては、それよりも観光客全体が

<p>増えた方が良い。</p> <p>➤ 日本市場に対して国の動きが遅く、タイミングを逸した。</p>

4 ホテル (Hotel Belvédère Fourati)

概 要	
日時: 4月3日(火) 10:00 - 11:00	
場所: Hotel Belvédère Fourati	
出席者 (調査団)	出席者 (相手側)
下村 (評価分析) 高橋 (通訳)	Mr. Noureddine Fourati, Deputy Director General, Hotel Belvédère Fourati
<ul style="list-style-type: none"> ● Hotel Belvédère Fourati は 69 部屋あり、最近の稼働率は約 90%。客層はビジネス客。 ● ホテル業協会 (FTV) <ul style="list-style-type: none"> ➤ ホテル業協会は 1 ヶ月半に一度会合があり、10 名ほどが参加。会合の議事録は全会員に送付される。 ➤ 最近ではチュニジア観光のイメージ向上、治安・安全性対策など、その時に問題になっているトピックについて話されている。 ➤ 旅行業協会 (FTAV) との連携はあまりない。 ● 観光省、観光局との関係など <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tunis にも地方観光局があり、観光局とは密な関係が構築されているが、観光局に話を持って行ってもその先 (観光省) には上がっていない様子。活力があるのは民間の方で、ホテルが独自で戦略を立てるのが今出来る事。 ➤ 公的セクターは、地域/地方は実行部隊、戦略は中央が決めるというスタンス。 ➤ チュニジアの行政機関は縦割りが強い。観光局は話しを聞いてくれ、観光局から観光省に報告はしているが、中々観光省にまで話しが通らず、観光局にはもっと頑張って貰いたい。 ➤ 観光省はお堅い感じで、観光省と民間との繋がり是非常に弱い。 ➤ 観光フェアへの参加など、ホテル協会は地域ごとで特色を出してやりたいという意向を持っているが、行政は中々認めてくれず、チュニジア全体としてまとめてやりたがる。フェアでアンケート調査を実施しているが、砂漠を見たいと言う意見が多く、「砂漠観光」を前面に出してプロモーションしたい。 ➤ 地方と中央の連携は悪く、地方の観光情報が Tunis の観光局・観光案内所で得られない。地図もアップデートされておらず、情報提供サービスが不十分。 ● 発地別観光客 <ul style="list-style-type: none"> ➤ ヨーロッパ: ヨーロッパと言ってもほとんどがフランスとドイツで、他国の観光客はチュニジア以外に流れてしまっている。フランスとドイツに関しては、フランス語とドイツ語のウェブサイトが良く更新されていて、リピーターも多い。 ➤ ロシア: ロシア人は砂漠に興味を持っている。ロシア外務省は 100 人当たり 10 人にしか VISA を発行していないため、VISA が緩和されればロシアからの観光客はより増える可能性がある。 ➤ モロッコ・エジプト: 多くはビジネス目的。その他、お金が無くてヨーロッパに行けない観光客は来るが、ターゲットにはならない。 ➤ アルジェリア・リビア: ドル箱になっているのがアルジェリアとリビアからの観光客。サービス水準が低くても来てくれ、お金を落として行ってくれる。アルジェリアからの観光客は夏に車で来る。リビアからの観光客はエステや保養が目的で、リラックスしに来る。基本的に何もしないでのんびりするのので、観光情報が無くても来てくれる。お金に糸目が無い。 ● 観光産業の現状と課題 	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地図情報が無い、カーナビが使えない、言葉が通じなければ個人観光客は他に行ってしまう。 ➤ 国全体として道路標識が少なく、あってもアラビア語では観光客は分からない。安全だけでなく安心を与えられるようにする事が必要。 ➤ チュニジア観光関係者のプロフェッショナリズムが低い。地方観光局のレベルが低く、国と地方の連携体制は良好とのコメントが行政からはあると思うが、実際にはダメ。 ➤ 観光情報を得るために観光局/観光案内所を観光客に紹介しても、十分な情報が得られず、スタッフの対応も悪い。実際に、観光客からの苦情も多い。 ➤ 10日ごとにホテルから宿泊客や稼働率のデータを地域観光局に送っている。それを集計して観光統計として出て来るが、データをただ集計しているだけで統計として活用されておらず、民間へのフィードバックもない。 <p>● その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ チュニジアでは口頭でのやり取りが一番信頼されている。一般的にチュニジア人は書くのが大嫌いで議事録を作成しながらず、書類も出したがらない。 ➤ チュニジア南部は保守的で、良いもの、良いイメージだけを見せたがり、改善意欲に欠けているのでは。北部と南部でもコミュニケーションが取りづらい事もある。 ➤ ホテルの宿泊料には10%の宿泊税が含まれている。別途年間利益の1%をプロモーション費用として財務省に納めている。

5 カタール大使館

概 要	
日時: 4月3日(火) 12:00 - 13:00	
場所: カタール大使館	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
下村 (評価分析) 高橋 (通訳) 富澤 (チュニジア事務所長) 滝本 (チュニジア事務所員) Mami (チュニジア事務所)	Mr. Saad Bin Nasser Al-Homidi, Ambassador, Qatari Embassy 他 1名
<ul style="list-style-type: none"> ● カタール政府の開発機関である Qatari Diari によるプロジェクト <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qatari Diar Real Estate Company は、トルコやモロッコ、その他多くの国で建設プロジェクトの実績を持つ (ウェブサイト: http://www.qataridiar.com)。 ➤ Tozeur と Nefta の間の 400,000 m² の敷地に、ホテル (63 部屋)、ヘルスセンター、テニス場、レストラン、会議場、シアター、従業員用宿舎などを含む複合施設を建築するプロジェクト。 ➤ Tozeur 地域の伝統的な建築様式を取り入れたものとする。 ➤ Ministry of Development and International Cooperation がチュニジア側の担当省庁で、現在承認プロセスの途中だが、承認まであと少しの段階。2年以上交渉して前政権からは承認されていたが、現政権でやり直している状況 ➤ 承認されれば来月にでもプロジェクトを開始できる。 ➤ 工期は約2年の予定。 ➤ 研修実施など技術協力は含まれていない。 ➤ 運営主体はまだ分からないが、チュニジアの企業、または第3国の企業が運営主体になる場合もある (他国のプロジェクトでも同様)。 ➤ ターゲットは富裕層。 ➤ プロジェクトオフィスはまだチュニジアにない。 	

- チュニジアでは、他に Mahdia（東部の地中海に面する都市）でプロジェクトを実施している。

6 フランス開発公社（AFD）

概 要	
日時: 4月3日（火）16:15 – 17:00	
場所: フランス開発公社（AFD）	
出席者（調査団/事務所）	出席者（相手側）
下村（評価分析） 高橋（通訳） Mami（チュニジア事務所）	Mr. Cyrille Bellier, Deputy Director, Agence Française de Développement（AFD）
<ul style="list-style-type: none"> ● AFD チュニジアのスタッフは23人（ウェブサイト：www.sfd-tunisie.org） ● 観光分野でのプロジェクト・活動 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 現職・新人フォローアップ研修 観光局が持つ7つの研修センターの内、4つを対象にホテルサービス関連に係る支援をしたプロジェクトで、2010年に完了した。 ➤ チュニジア中央銀行に対する融資支援 (Le programme de mise à niveau du tourisme tunisien) 2011年完了予定だったが2013年まで延長する事になった。 ➤ 観光省が実施する観光関連調査への資金支援 (Ligne de crédit pour l'environnement) 2011年完了予定だったが2012年まで延長する事になった。 ➤ ICTに関連した活動 ワークショップなどを開催し、フランス語のウェブサイト開発・改善などを提案したが、チュニジア側があまり関心を示さなかったために止まっている。 ➤ 上記以外で、観光セクターにおいて計画している新たなプロジェクト・活動は現時点でない。 ● チュニジア側は、何をしたいのか言って来ない。何か試行してみても、やる気が感じられない。新しい事をやってみる意欲が不足しており、支援するにしてもアウトプットが見えて来ない。 ● Tozeur ホテル学校を視察した事があるが、古すぎて改築が必要な状態。調理場などは使用できるレベルではない。また、教員のレベルが低すぎ、教員の能力向上がまず一番大事。 ● チュニジア観光セクターは、近代の変化への適応力が無く遅れている。まずハードありきの考え方だが、もっとソフト面を重視しないとダメ。 	

7 旅行会社 (Atlantis Voyages)

概 要	
日時: 4月4日(水) 9:45 - 10:30	
場所: Atlantis Voyages	
出席者 (調査団)	出席者 (相手側)
下村 (評価分析) 高橋 (通訳)	Mr. Kamel Lagha, President, Atlantis Voyages
<ul style="list-style-type: none"> ● Atlantis Voyages <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1991年に開業して今はリーディング・カンパニーとなっている。 ➢ スタッフは106人、ツアーガイドは30人以上、日本語ガイドは4人。 ➢ ツアーガイドの社内研修プログラムは特にない。 ➢ ガイドとして毎年3、4人を採用し、研修として最初は無料で個人観光客に同行させている。 ➢ 日本語ガイドは100 - 120 TND/日、英語ガイドは50 TND/日。 ● 日本人観光客 <ul style="list-style-type: none"> ➢ チュニジアへの日本人観光客数： 11,073人(2009)、13,385人(2010)、3,121人(2011) ➢ 滞在日数：6、7泊 ➢ 販売価格(航空賃込み)：2,500 - 4,000 USD ● プロモーション <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各会社が個別にやっている。 ➢ 以前一緒にやろうとした事があったが、競争が発生して上手く行かなかった。 ● その他 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 直行便運航のラインは年間の観光客2万人。 ➢ 中国人観光客も増えてきている。 ➢ 観光省や観光局は考え方が良くなく、連携活動などはしていない。公的セクターを支援しても良い結果は出ないのではないか。 	

8 JICA チュニジア事務所

概 要	
日時: 4月4日(水) 11:00 - 11:30	
場所: JICA チュニジア事務所	
出席者 (調査団)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳)	富澤 隆一 所長 滝本 哲也 所員
<p><JICA チュニジア事務所></p> <ul style="list-style-type: none"> ● チュニジア側の M/M への署名者は大臣官房長になる。 ● 地域間格差への対応は新暫定政権になっても変わっていない。 ● 欧米からの観光客は沿岸部には来ているものの、まだ革命前の水準には戻っていない。欧米人観光客は政情や南部はまだ危険という風評にも敏感な様子。 ● 南部で移動が制限されている事はなく、観光客は自由に行ける状況。しかし、南部への公共交通は十分に整備されておらず、バス、または運転手付きの車両をチャーターする必要がある。Tunis・Tozeur 間のフライトも毎日ある訳ではない。Djerba から Tozeur に入る場合も多い。 	

<調査団>

- 旅行業協会（FTAV）とホテル業協会（FTH）は JCC にも巻き込んでおいた方が良くと思うが、JCC メンバーに含めるかどうかについては本日午後の面会では話しに出さず、後日観光省から話をし、貫う方向で話を持って行きたい。必ずしも今回のミッションで JCC メンバーを確定する必要もないだろう。
- 戦略策定からアクション・プラン作成、ターゲットへのプロモーションの実施と言ったように、マーケティング戦略をしっかりと立ててやって行きたい。
- 日本からの集客に焦点を当てた場合、チュニジアでの活動が 3 割で日本での活動が 7 割という感じではないか。日本でどのような活動、支援が出来るのか、知恵を出して考えて行きたい。

9 観光省（MOT）・国家観光局（ONTT）

概 要	
日時: 4月4日(水) 12:00-13:30	
場所: JICA チュニジア事務所	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 富澤(チュニジア事務所長) 滝本(チュニジア事務所員) Mami(チュニジア事務所)	Mr. Elyès Fakhfakh, Minister, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Mouna Mathloullu, Director, MOT Ms. Mlle Longo Hajer, Administrator, MOT Mr. Habib Ammar, Director General, Tunisian National Tourism Office (ONTT) Ms. Nabiha Boussetta Amri, Director of Studies, ONTT Nizar Slimane, Director, ONTT Ceitay Soumer Sarra, Director, ONTT
<村上団長> <ul style="list-style-type: none"> ● 今回の調査のスケジュールと目的を説明。 ● 南部視察の後、4月10日以降にプロジェクトの内容や進め方について議論し、プロジェクト開始に向けて協議結果を議事録にまとめて署名したい。 <観光大臣> <ul style="list-style-type: none"> ● 2011年12月のJICAのミッションでは、チュニジア観光セクターの事を良く観察され、感銘を受けた。JICAのプロジェクトは雇用創出に繋がるものであり、今回の調査は昨年頃から楽しみにしていた。 ● 4月10日以降の進め方について了解した。観光セクターの更なる強化の為、考えを深めて行きたい。 ● 革命で非常にネガティブなインパクトがあったが、落ち着きを取り戻しつつある。革命で50%落ち込んだ観光産業を2年間で取り戻したい。今は落ち込んだものを回復している段階で、前に進めていない。 ● 南部は7割近く力を落とした。リビアにも近く大変な状況で、地方の活性化のため地方分権も考えている。南部にしかない資源を活かせるよう、中央としても考えて行きたい。 ● チュニジアの観光資源は豊富で自信を持ってポテンシャルがあるとは言え、観光振興のためにJICAの力を借りたい。必要な分野として考えているのは下記。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 観光商品開発と開発への投資 ➢ 人材育成 ➢ マーケティング ➢ インフラ整備 ➢ 官民連携など関係者間での連携 	

- 地方の力を活かせるように、地方が動きやすい体制の構築
- 具体的には、人材育成が今一番に考えている事で、Tozeur ホテル学校の老朽化した設備近代化と同時に、ソフト面でも専門的技術も強化したい。

<国家観光局総裁>

- Tozeur と Kebili のフェスティバルは、30 年以上実施されている歴史のあるものであるが、観光商品として日の目を見ていない。フェスティバルで見られる舞踏など地方色豊かである。今後は観光資源として際立ったものにして行きたい。

<村上団長>

- 人材育成、組織間連携、中央と地方の連携は重要な視点だと考えている。
- 観光開発で重要と考えているものは下記の3つ。
 - インフラ：インフラが無いと人が来ない。
 - 観光資源：観光資源が無ければ人は魅力を感じない。
 - マーケティング戦略：思い付きではなく、強みと弱みを見極めて、何に焦点を当てて誰をターゲットにするかが大事。
- これからチュニジアと日本でしっかりしたアクション・プランを作成し、プロモーションを着実に実施できるよう、ベストを尽くしたい。

<観光省・国家観光局職員>

- Tozeur ホテル学校の強化で取り組みたい事は、ハード面の近代化と教育プログラムの改訂の2つ。日本語ガイドの育成、レストランの改善にも取り組んで行きたい。例えば、日本人観光客に好まれる味付け、雰囲気作りを学び、チュニジア人も楽しめるレストランにしたい。日本料理には特別な機材が必要で、機材・設備においても協力して貰いたい。
- Tozeur と Kebili のフェスティバルは、歴史があるものの観光に繋がられていない。日本人観光客を呼べるよう、考えを深めて行きたい。
- 地方色の出し方という点でも遅れている。周遊ルート開発などにおいてアンテナが不足していると感じており、ポテンシャルについて話し合っていきたい。地元住民との交流、郷土料理や家庭民芸品づくりの体験観光なども考えられる。
- 今まではヨーロッパがターゲットであり欧州基準で取り組んできていたため、日本基準を知らないできたが、日本をターゲットにする時期に来ていると感じている。日本人に来て貰えるホテルやレストランの整備、ホスピタリティの向上のための人材育成に重点を置いて取り組んで行きたい。
- 日本人観光客のニーズ分析、食/レストランの改善、伝統・文化を評価して貰えるような努力が不足している。
- マーケティング戦略では、東京でのツーリスト・オフィス（政府観光局）の開設、日本語のウェブサイトやプロモーション資料の作成に取り組んで行きたい。

<村上団長>

- 本日は JICA としての考えではなく、個人的に感じた事を述べるにとどめる。
 - プロジェクトの中で学校への支援がどの位重視されるべきか、現時点では判断し兼ねる。特段の政治的配慮が必要であれば、次回で良いので事情を教えてください。プロジェクトの詳細計画策定と事前評価とは別のロジックが必要になる。
 - プロジェクトを実施するに当たり、目標体系を単純化する事が必要。1つの目標に向かって1つの活動に取り組み、1つの成果を出していく事が大事。重層化すべきではなく、何を最優先するのか議論して行きたい。
 - 日本人観光客の誘致は簡単な事ではない。特にシニア層はお金を持っているが、要求水準が高い。日本国内でのマーケティングでも同じで、難しい点である。彼らは本物（質の高い商品、サービス、居住環境）しか求めない。しかし、一度評

価値してもらえればそれが続いて行く。

- 日本人をターゲットにするのは非常にチャレンジングで労力が必要になるので、そのつもりで取り組んで貰いたい。ただし、このプロジェクトで正面から取り組むのかどうかは、マーケティング戦略を策定した上で考えて行く事（日本人シニア層をターゲットにするのが最適なのかどうか）。

<富澤所長>

- 格差是正と雇用創出が重点分野である。観光による雇用創出は大事な事なので、取り組んで行きたい。

<政府観光局職員>

- AFD の支援（ローン）でいくつかの学校を近代化したが、南部はまだであり、そのため Tozeur に焦点を当てている。ソフト面では、教育プログラムの改訂で生徒の能力に合わせた教育をしているが、機材が合っていないので新しくしたい。
- 南部の魅力をアピール出来るように、多様化、ホテルやレストランの改善、連携強化、マーケティングとプロモーションに取り組んで行きたい。特にシニア層に喜んでもらえるよう、努力して行きたい。

<富澤所長>

- 重点は人材育成と体制整備といった能力強化であり、本調査団では Tozeur ホテル学校の設備更新といったハードの整備は重点に置いていない。これについては、同じプログラムの中であっても別途切り離して議論してゆけば良いと思う。

<村上団長>

- この 10 年のチュニジアの経済成長は凄まじい。革命で一時的にマイナスになったのは残念だが、回復すると確信している。プロジェクト実施による観光振興、そして経済発展に繋がるよう貢献出来るようにしたい。

10 旅行業協会（FTAV）

概 要	
日時: 4月4日(水) 15:00-16:15	
場所: 旅行業協会 (FTAV)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳) Mami (チュニジア事務所)	Mr. Mohamed Ali Toumi, President, Tunisian Federation of Travel Agencies (FATV) Ms. Aicha Maaroue, Administrative and Accounting Manager and Coordinator, FATV
● 旅行業協会 (FTAV) の組織概要	
➤ 1965 年設立で、Tunisi 本部に加え、Djerba、Douz、Tozeur、Sfax、Sousse、Hammamet の 6 都市に地域事務所がある。	
➤ 会員となっている旅行代理店数は 620。	
➤ FTAV 代表は 3 年ごとの任期制。現在代表は旅行会社を経営しており、協会代表は兼務で務めている。	
➤ 機能性を高めるため、出来れば専任の代表を置いてより独立した組織にしたい。	
➤ 理事は 26 人だが、ボランティアとして本業と兼務で務めている。その他、Tunis オフィスにはアシスタントが 3 人いる。	
➤ 以前は、協会に加盟する場合は他会員からの承認が必要だったが、今は規程の条	

件を満たせば加盟できる。会社の所在地、資金、保険、技術面などが条件になっている。

➤ 収入源は会員費と国からの補助金の2つあり、補助金は4万TND/年。

➤ 会員費はTunisと他都市で異なる。

Tunis：ライセンスAは300TND/年、ライセンスBは200TND/年

他都市：ライセンスAは200TND/年、ライセンスBは100TND/年

● 最近のFTAVの取り組み

➤ 以前は色々なオプションをつけて旅行会社の支払いが高額になっていたが、金額を抑えた形で火災や事故に対応する最低保険パッケージシステムを導入した（共済のような形態）。

➤ 協会のウェブサイトを現在作成中で、広告費で維持管理費を賄って行きたい。

➤ 地域事務所は組織としては存続していたが、事務所として建物を持っていなかった都市で地域事務所（建物）を構え、常駐のスタッフを雇用した。

➤ Tozeur オフィスは常駐のアシスタント1名、その他代表、事務局長、会計の計4人の体制。常駐スタッフを配置した事により、タイムリーな情報共有と報告、会員へのサービスが可能になった。

➤ 新しいツアーを開発する際、以前は地方から内務省に申請していたが、今は地方から協会本部に上げ、本部が内務省に申請できる体制となった。それにより迅速な対応が可能となり、透明性も強化された。

➤ 会員から研修実施の要望があり、コンピューターや会計、マーケティング、ドライバーなどの分野で研修を実施した。研修実施に掛った1年目の経費は16万TND、2年目は50万TND。多くの参加者が得られ、大きな反響があった。会員に限定した研修で、参加費は無料。こういった機会を今後増やしていきたい。

➤ 45日おきに、各会員企業の利益の0.5%を受け取ってプールし、会員の間で何か問題があった際に貸し出すなど協会の活動に使えるシステムを導入した。現在は、問題解決などに利用されがちであるが、今後はこのようにプールされた統合出資金を観光商品の開発（たとえば、「文化遺産の道」のような観光周遊ルートを作る）といったものに活用したいと考えている。

➤ ホテル業協会と共同出資で建設中のビルの2階にオフィスを移転する予定であるが、革命の影響もあり資金問題から建設が止まっている。

● その他

➤ ホテル業協会（FTH）や航空会社とは共通のプロトコルがあり、非常に良いパートナーシップ関係が築けている。

➤ 革命前は、民間セクターは観光省/観光局の下に位置付けられる垂直型の関係であったが、今は積極的に行政に主張するようにしている。

11 ホテル業協会 (FTH)

概 要	
日時: 4月4日(水) 16:30 - 18:00	
場所: ホテル業協会 (FTH)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳) Mami (チュニジア事務所)	Mr. M. Afif Kghouk, Tunisian Federation of the Hotel Industry (FTH) Mr. Mohamed Rached Chebil, FTH
<ul style="list-style-type: none"> ● ホテル業協会 (FTH) の組織概要 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 今年で 50 周年の独立した組織で、8 地域に事務所を持っている。スタッフは 40 人おり、3 分の 2 が Tunis、3 分の 1 が地方。 ➢ 2012 年の年間予算は 50 万 TND。 ➢ ベッド数とランク (星) によって決まる会員費、国からの補助金が収入源。利益の 1% が財務省によって徴収されるが、それが観光省にわたり、その 50 % が FTH に補助金として来る仕組み。 ➢ 理事クラス 18 人で毎月の頻度で定例会を開催している。代表、副代表、事務局長、副事務局長、経理等に加え、マーケティング、環境、教育、財務、法務、レクリエーションの 6 人の専門家がいる。 ➢ 総会は 3 年おきに開催。 ➢ 民間セクターでの観光関連業界連盟の設立 ➢ ホテル業協会 (FTH)、旅行業協会 (FTAV)、その他レンタカーやレストラン、ゴルフ場、タラソテラピーセンターなど、観光関連業界で 1 つの連盟を立ち上げる計画がある。民間セクターが一堂に会する 4 階建てのビル (Tourism House) を建設中。 ➢ ビルは国有地を使用し、建設費の 70 % を FTH、30 % を FTAV が負担。革命もあり、資金不足の為工事は止まってしまっている。完成後は、ビルの一部をテナントとして貸し出すので、収益性は高い。 ➢ ビルの完成時期は未定だが、連盟は出来れば 2012 年、遅くても 2013 年には立ち上げたい (当初は 2011 年の予定)。2013 年になっても難しいようであれば、まずは FTH と FTAV だけで始めたい。理事は 14 人で、うち 7 人は FTH から、5 人は FTAV から、他の 2 人は FTH と FTAV が承認する外部の専門家を配置予定。 ➢ 連盟の代表は任期ありの交代制にする予定。 ● 官民連携体制 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 官民連携活動として定例会があるが、形だけで中身が伴っていない。定期的なものではなく必要な時に大臣によって 24 時間前までに通知があって召集され、頻度も週 2 回開催される事もある。メンバーは毎回異なり、大臣の意向によって決定。官は上から目線と言った姿勢で国として一本柱で行きたがるが、民間はそれぞれやりたい事が異なる。 ➢ 観光省だけでなく環境省や保健省など、観光セクターは関係する省庁が多岐にわたり、チュニジアでは迅速に行動するのが難しい。国家観光局だけでもスタッフ 1,200 人を抱える大きな組織で、観光省と観光局でも同じ方向を向いていない。監督機関が 2 つある感じ。 ➢ 民間は、サービスを向上させ、柔軟に動いて利益を出さないといけない。公共セクターは中々実施まで出来ていない。連携して一緒に活動しようとした事も過去にあったが、官民間で温度差があり上手く行かなかった。 	

- 2年ごとに大臣が変わり、観光省の方針も2年ごとに変わってしまうため、継続的な取り組みが難しい。
- チュニジア南部における日本人観光客の誘致、マーケティング
 - チュニジア南部にはサハラ砂漠があり、日本とは全く違った風景、環境、また人々の生活様式があり、魅力的な観光地であると言える。
 - 1980年代に日本にポテンシャルを感じて積極的にプロモーション活動をしたが、頑張った割には見返りが無く、モロッコ、トルコとエジプトに観光客を持って行かれた形。
 - 要因として、チュニジアの観光商品が負けていた事、ホテルのレベルの低さ、サービスの悪さが挙げられる。マーケティングも短期、中期、長期と言った視点が必要だが、十分でなかった。
 - 他の国は収益の5%をマーケティングに充てているが、チュニジアは1-2%で少ない。
 - 何よりも安全が大事で、言葉の壁もある。シニア層がターゲットになるであろうが、日本人用に医者や薬を準備出来ているのかどうかも安全の一つとして考えている。
 - プログラム開発も必要で、ターゲットとする客層によって多様なプログラムを提供できるようなことが望ましい。その為にはまずはニーズ分析が大事。
 - 日本からの観光客の場合は旅費総額のうち航空賃が5割を占めており、この圧縮が集客のカギ。直行便があれば状況も変わるのではないか。

12 地域開発・計画省 (MRDP)

概 要	
日時: 4月5日(木) 10:00 - 11:30	
場所: 地域開発計画省	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳) 滝本 (チュニジア事務所員) Mami (チュニジア事務所)	Mr. Hadj Mass Rond Mohamed, Manager (General Affairs) Ministry of Regional Development and Planning (MRDP) Ms. Nefzi Manel, Chief Engineer (Tourism), MRDP Ms. Azaza Asma, Chief Engineer (Statistics), MRDP Mr. Belkefi Esaie, Director (Research), MRDP Ms. Ben Salah Rachif, Director (Planning), MRDP
<村上団長> <ul style="list-style-type: none"> ● 調査実施の背景と今までの経緯および本調査の目的とスケジュールについて説明。 ● 現地調査では、特にチュニジア南部の行政、コミュニティ、民間セクターなどの主要関係者がどうなっているのか、また、組織間連携という点で有効に機能しているか、改善の余地があるかなどを明らかにしていきたい。 ● 観光振興は一義的には観光客増加を図るものであるが、開発が遅れた地域における観光振興では、単なる観光客の増加だけでなく、そのための地域の人々や民間も含めた持続的な連携体制の構築が大事になる。 ● チュニジア観光セクターは革命で大きな影響を受けたと聞いているが、開発が遅れた南部ではその影響は特に大きかったのではないか。しかし、政情、治安が安定して来ると承知しているので、観光客も戻って来ると確信している。EU経済の停滞もあるが、チュニジアの観光振興および観光客増加に向けて協力していきたい。 	
<地域開発計画省> <ul style="list-style-type: none"> ● 2010年と昨年12月に調査が実施されたが、結果がどうだったのか教えて貰いたい。 	

⇒調査団からの回答：その都度報告するのではなく、調査を通じて内容を深め、そして今の段階に来ていると言う事で理解頂きたい。

- 南部開発公社（ODS）に配置しているシニアボランティアは本件に関わっているのか。
⇒調査団からの回答：革命の影響により、現在 ODS には配置していない。
- 地域開発計画省の組織概要と他機関との連携
 - 地域開発計画省は、1 月に新暫定政権になった際に開発・国際協力省から分かれた組織で、未だ移行期で体制を再編成している段階。旧体制のまま新体制として活動している状況で、しっかりとした体制になっておらず、現時点で組織図などはない。地域レベルでも再編成している段階である。
 - 地域、県との連携では、補正予算を通じて基礎インフラ、保健、社会インフラに投資している。ニーズに対応したものとなるよう、各省庁とも連携して取り組んでいきたい。
 - 地域開発計画省にも観光担当のスタッフがいる。セクターごとの定例会があり、目標数値や観光ゾーンを設定する際など、観光に関しては観光省の会議に参加している。
 - 地方分権、市民社会や NGO の参画は、これまで十分ではなかったが、今は重要な課題となっている。開発地域委員会については、本年 1 月に各県（gouvernorat）で設立され、既に機能している。トズール県、ケビリ県での開発地域委員会の進捗は、現地にて ODS または地域開発計画省地方局に確認をしてもらいたい。
- 国家開発計画と観光戦略など
 - 国家開発計画である「第 12 次開発計画（2010 - 2014）」は、2011 年 7 月に改訂され（開発・国際協力省が担当）、さらに現在 2012 年から 2016 年の計画に改訂中（地域開発計画省が担当）。地域格差解消が一番の優先事項となっている。
 - 過去、JICA、世界銀行、AFD/Roland Berger（コンサルタント）が調査をして開発計画や戦略をつくったものの、チュニジア政府の問題かもしれないが、資金調達などに時間が掛ってしまっており、それらの戦略を実行に移す事が出来ていない。
 - ゴルフ場やホテルの建設・整備、観光商品の多様化などに取り組んでいるが、観光客の南部での観光客の平均滞在日数は 1.4 日に留まっており、南部は通過点になってしまっている。ブランディングが不十分で、DESTINATION としての認識が弱い。
 - 選挙後に民主化が進み、国民の 80 %が現在の国内政情の満足しており、観光振興を進める時だと考えている。国内の政治環境は安定したものの、国際的な環境（EU の財政危機等）に影響を受けるものであり、経済指標をパラメーターに入れて評価することが必要。既存の観光戦略を今の時代に合わせる事が必要。
 - 地域開発計画省でも観光統計データを収集しており、観光省の会計局や財務局と共有している。
- ドナー支援による活動
 - AFD によるホテル業の人材育成プロジェクトが実施中。
 - 文化省は、世界銀行の支援でメディナの文化遺産保全プロジェクトを実施中。
 - 農業省は、ドイツ国際協力公社（GIZ）の支援でエコツーリズムプロジェクトを実施中。
 - 環境省は、地元住民や NGO も巻き込んだサハラのエコツーリズムプロジェクトを計画中。
 - 南部開発公社もサハラのエコツーリズムプロジェクトの実施を検討している。
 - イタリアは、北西部で温泉医療、タラソセラピーの支援を計画。
 - 地域開発計画省では 2 案件の協力が決定済。また、地域開発プログラムの計画案は最終のまとめの段階にあり、ドナーに資金提供を呼びかけている。

13 Tozeur 県政府、Tozeur 地方観光局、他観光関連機関

概 要	
日時: 4月6日(金) 9:30 - 11:15	
場所: El Mouradi ホテル	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 滝本(チュニジア事務所員) Bechoual(チュニジア事務所)	Mr. Samir Rouihem, Governor, Tozeur Governorate Mr. Ben Fredj Wahid, Tozeur Regional Tourism Office Mr. Mohamed Laid Lazouche, Regional Director South Development Office (ODS) Mr. Zoubaeir Louhichi, Director, Tozeur Hotel School Mr. Chokri Zaabani, President, Tozeur Office, Tunisian Federation of Travel Agencies (FTAV) Mr. Sadow Abdelmlik, Tozeur Office, FTAV
<p><村上団長></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本件は「観光プロモーション能力強化」プロジェクトである。観光客の増加が最終的な目標であるが、その方法について考えて行く必要がある。不振にあえいでいる地域では派手なキャンペーンや建物に目が行きがちだが、行き当たりばったりでやっても大抵上手く行かない。 ● 一つ一つのアクションではなく、計画的に実施するプロセスが重要である。己を知って客のニーズを把握し、その上で何が必要なのか優先順位を考え、計画して実行していく事が必要。 ● マーケティングに基づいて効果的なプロモーションを実施するプロジェクトであり、それには個々人の能力強化、組織強化、組織間連携強化と言った体制作りが大事。 <p><Tozeur 観光関係者></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 観光分野での活動と課題 <ul style="list-style-type: none"> ➢ サハラ・パッケージとしてプロモーションをしている。国家観光局が策定したマーケティング戦略に基づいて地域観光局が実施しているが、プロモーションが成果を上げていない。 ➢ 南部のリゾート、Tozeur の見所を見抜けていない点が弱み。観光商品開発のポテンシャルはあるが、開発が十分にできていない。チュニジアの観光は夏のビーチが主であり、冬のサハラの観光シーズンは短く、観光客の滞在期間も短い。 ➢ 富裕層をターゲットとしたカタールのプロジェクトは優先して進めたい案件で、観光インフラ整備に加えて、人、ソフト面での向上にも取り組んで行く。 ➢ 直行便就航は優先度が高いが、赤字のため直行便の廃止も話されている。直行便がある事をもっと知って貰いたい。 ➢ 今まで多くの調査が実施され、提案された 1,000 の内 100 は実施したが、いずれも単発。地域に根付いた調査、コンサルティングが必要。 ● 組織間連携 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 中央と地方、地域間での横の連携は出来ている。 ➢ 記者やテレビ局を含め、旅行会社、その他主要関係者を地域に招待し、プロモーションについて話し合いを行ったりしている。 ➢ 関連する組織に広く門戸を開き、地域の観光について協議する会合を開催している。ホテル、教育、農業開発の 3 つの大きな産業があり、セクター、テーマによってコアメンバーは異なる。事務局機能は FTAV、FTH、地方観光局が持ち回りで担当。 ➢ 観光省から地域開発のための委員会を幅広く開催するよう通達があり、2 日前に 1 回目の会合 (Comite de veille ad hoc) を開催した。Tozeur の観光関係者を集めた。 ➢ 今後、サハラ開発の会合を立ち上げて活動して行きたい。 	

- その他
 - 知事は1、2週間前に就任した。
 - 地方分権が進んでおり、地域で計画策定、決定まで出来るようになって来た。
 - 本件の対象ではないが、Tozeurの大学への支援を受けられないか。
 - Tozeurの水が枯れてきており、井戸・水源開発に対する支援も期待している。

14 Tozeur ホテル学校

概 要	
日時: 4月6日(金) 11:20 - 12:20	
場所: Tozeur ホテル学校	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 滝本(チュニジア事務所) Bechoual(チュニジア事務所)	Mr. Zoubaeir Louhichi, Director, Tozeur Hotel School
<ul style="list-style-type: none"> ● Tozeur ホテル学校の概要とカリキュラム <ul style="list-style-type: none"> ➢ ホテルを改築して学校とし、1995年に1期生が入学。今までに1,070人の卒業生が輩出。 ➢ 客室清掃(ハウスキーピング)、製菓(パティシエ)、レストランサービス、調理の4つのコースがあり、各コース1学年20人が定員(2学年あり)。来年度からレセプション/接客のコースができる。 ➢ 製菓(パティシエ)コースは2年おきに学生を募集、その他は毎年募集。 ➢ コースは入学時に選択。各コース2年間のカリキュラムで、卒業試験を経て資格を取得出来る。 ➢ 現在の学生数は153人(男99人、女54人)で、8割が寄宿生。 ➢ 実地研修/実習は1年目と2年目にそれぞれ5週間で2回および1年目と2年目の間の夏休みに2ヵ月。 ➢ 予算の5%を学生の登録料で賄っている。 ● 教員研修 <ul style="list-style-type: none"> ➢ スタッフは教員17人、マネジメント・事務20人。 ➢ 教員は3年以上の実務経験とホテル学校(高等)の卒業生であることが条件。外国語の教員は修士号以上が条件。 ➢ TunisやSousse、Hammametで実施される現職研修に教員を派遣している。 ● 学校・機材の整備、改善点など <ul style="list-style-type: none"> ➢ 演習・実習機材の水準が十分でなく、カリキュラムに合っていない。 ➢ ホテルなど民間は最新のもの、高い水準のサービスを求めており、時代にあった機器・機材で勉強する必要があるが、調理実習機器・機材は旧式で更新されておらず、動かないものもある。 ➢ ホテル学校は全国に8つあり、観光省の附属機関。Hammamet、Sousse(高等)、Djerba、Nabeulの4校は改修された。Tozeur、Ain Draham、Monastir、Sousseの4校はまだ。Tozeur校はAFDからの支援を受ける事で合意出来ていたが、革命前のもので動きがない。 ➢ 要望しているシニアボランティアには教員トレーニングと現職研修を期待しており、学生への指導は考えていない。 ➢ プロパンガスはGabesから調達する必要があり不便で、大型のボンベを調達でき 	

- ない。太陽光パネル設置のアイデアもある。
- 客室清掃（ハウスキーピング）の実習機材は、国家観光局からのローンで購入した。

15 南部開発公社（ODS）Tozeur オフィス

概 要	
日時: 4月6日(金) 12:30-13:30	
場所: 南部開発公社(ODS) Tozeur オフィス	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 滝本(チュニジア事務所) Bechoual(チュニジア事務所)	Mr. Mohamed Laid Lazouche, Regional Director South Development Office (ODS)
<ul style="list-style-type: none"> ● 南部開発公社(ODS) および Tozeur オフィスの組織概要 <ul style="list-style-type: none"> ➤ ODSの本部はMedenineで、Tozeur オフィスは1994年に開設。 ➤ ODSは、地域開発・計画省が策定する計画に基づき、公共インフラ開発と地域開発、産業開発を主な活動としている。 ➤ ODSは、チュニジア全土を4地域に分けた開発公社(北部開発公社、西部開発公社等)の内の一つ。 ➤ Medenine 本部は6地域(トズール県、ケビリ県、ガフサ県、ガベス県、タタウイン県、メドニン県)の調整機関としての役割で、Tozeur を含む各地域で活動計画を作成している。 ➤ 民間セクターからの情報、県・地域レベルの情報を収集し、ODS から地域開発・計画省に報告。また、県知事や有識者に定期的に報告。 ● 観光開発・統計 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 南部地域は観光のポテンシャルが高く、観光開発の分野は1、2に優先度が高い。 ➤ 統計データはTozeur オフィスからMedenine 本部の統計計画課に送付し、統計計画課がデータを整理している。 ➤ 観光に関する統計データは地方観光局によって収集される。ODS では年に1回、観光統計を含む全ての地域の経済・開発に関する統計データが様々なアクターから収集・整理され、そのデータが国家統計局(MRDPの外局)に報告される。 ➤ 宿泊者のデータなどはホテルから地方観光局に報告され、それが国家観光局に報告される。 ● EUの支援による観光開発調査 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 民間セクターの関係者が集まって、2030年に向けたトズール県の戦略策定を目的として実施している調査。ODSは委員会のメンバーになっているが、ODSが実施している訳ではない。 ➤ フェーズ1で地域における産業全体(農業、手工芸、観光等)の調査が実施され、報告書のドラフトを現在作成中。フェーズ2はマーケティング調査であるが、資金不足でまだ実施されていない。 ➤ 観光マーケティングにも用いられる/観光マーケティングも含まれるそうだが、内容は把握していない。 ● 地域開発委員会 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2012年1月以降、各県知事を議長として開催している委員会。 ➤ 補正予算についても協議している。 	

- チュニジアの会計年度は 1 月から 12 月で、次年度予算は 3 ヶ月前（9 月まで）に作成して提出。

16 Kebili 地方観光局

概 要	
日時: 4 月 7 日 (土) 10:45 – 12:00	
場所: Kebili 地方観光局	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳)	Mr. Yasser Souf, Hotel Inspector, Kebili Regional Tourism Office
滝本 (チュニジア事務所) Bechoual (チュニジア事務所)	
<ul style="list-style-type: none"> ● Kebili 地方観光局の組織概要 <ul style="list-style-type: none"> ➤ スタッフは 10 人 (監視員 5 人、広報 1 人、総務 1 人、運転手 1 人、他 2 人)。 ➤ 局内に観光業課とホテル業課がある。 ➤ 2007 年以降、個人コンサルタントを入れて年間活動報告書を作成し、観光省、国家観光局、県政府に提出して承認を得ている。報告書は南部開発公社 (ODS) とも共有するが、ODS からの承認は必要ない。 ➤ 地域における大規模な観光開発事業に関する計画立案と予算作成は県の観光部署が担当し、地方観光局は、県政府の指示に基づいて、承認された計画の実施のモニタリングを担当。小規模プロジェクトは、県が策定した計画に沿って地方観光局が計画・実施。 ● 他組織・機関との関係 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 旅行業協会とホテル業協会とは良く連絡を取り合い、連携して活動している。 ➤ メディアへの広報、Kebili と Tozeur 両方を含むツアー、統計に関しては Tozeur 地方観光局と一緒に活動しているが、その他では Tozeur 地方観光局との連携はあまり見られない。Kebili 地方観光局と Tozeur 地方観光局間の定例会はない。 ➤ 県政府と南部開発公社は同じレベルの位置付けで、南部開発公社には観光情報を口頭で連絡している。 ➤ 活動に対して政府から 8 % の補助金を受ける際、南部開発公社がその窓口になっている。補助金の割合は低すぎるため、補助率の向上を提案している。 ● ホテルの格付け <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2005 年にホテル格付けの基準が設定され (プール、客室、スタッフのサービスなど)、星 3 つ以上のホテルについてはサービス分野の評価項目・基準が細かく設定されている。 ➤ 格付けの基準は、世界標準に国家観光局が合わせた国レベルのもので、約 5 年ごとに見直される。 ● Kebili の観光 <ul style="list-style-type: none"> ➤ ライセンス A を持つ旅行会社は Kebili に 30 社ある。 ➤ Kebili にはフランス、スペイン、ロシアからの観光客が多い。ツアー観光客が多いが個人観光客も見られる。 ➤ サハラ砂漠観光を目的に 5 – 6 日の滞在が中心。Douz フェスティバルや Kebili ナツメヤシ・フェスティバルにも多くの観光客が訪れる。 ➤ サハラツアー、ナツメヤシツアー、ラクダツアーの商品開発に取り組んでいる。 ➤ Kebili では 3 つ星ホテルを建設中であり、その他観光施設 (アクティビティーセン 	

<p>ター)と5つ星ホテル(レジデンス、ビラ)の建設計画がある。5つ星ホテルはシンガポール資本による建設で、120万ドルの規模。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 塩湖を通る道路沿いの土産物屋 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 塩湖を通る道路沿いの土産物屋は合法で、民間が運営している。県政府に土地の登記と営業権を申請し、利益の25%を県に納めている。 ➢ 土地造成は県が計画・立案し、設備省に申請(設備省が道路/土地の管轄)。建設費は観光省が負担。 ➢ 塩湖を通る道路は、元は軍の滑走路だった。 ➢ 塩湖の景観保全などに向けた協議が県知事と ONTT との間で行われている。道の駅の建設や快適なトイレの設置、景観に配慮したレンガを用いた建物への改築が話しに出ている。
--

17 Kebili 県政府

概 要	
日時: 4月7日(土) 12:15 - 12:30	
場所: Kebili 県庁	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳)	Governor, Kebili Governorate
滝本(チュニジア事務所員) Bechoual(チュニジア事務所)	
<ul style="list-style-type: none"> ● 新暫定政権になり、(県でも)体制を再構築している。 ● チュニジアの治安は回復している。失業者が不満を高め、道路封鎖をしている地域もあるが、平和的なもので危険はない。ケビリ県やサハラ砂漠で問題はない。 ● 次の選挙は新憲法制定後の2013年。 ● 温泉/地熱の利用にフランス、イタリア、スペイン、ドイツなどが興味を示している。 ● 太陽光発電や再生エネルギーへの投資事業が進められている。 ● 観光シーズンは9月から4月。 ● EUの経済危機の影響で、ポルトガル、スペイン、フランスからの観光客が大きく減り、ドイツからの観光客は増えもしないが減りもしない状況。 ● 中国と日本がこれからのターゲット。 	

18 観光省 (MOT) (M/M 協議)

概 要	
日時: 4月10日(火) 11:45 – 12:30	
場所: 観光省 (MOT)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳)	Ms. Mouna Mathloulou, Director, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Longo Hajer, Administrator, MOT
滝本 (チュニジア事務所員) Mami (チュニジア事務所)	
<p><村上団長></p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト実施上の留意事項 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 観光客増を図るプロモーション実施のための能力強化において、実行的な体制づくり、官民連携強化の重要性を強調したい。 ➢ チュニジア側が要望するプロジェクトを構成する要素として、南部地域の観光振興と外国人観光客増加の2つがある。本質的に異なるアプローチが必要で、それを認識しておく事が重要。 ➢ まずは南部への観光客増加を図り、そして Tozeur と Kebili のデスティネーション化を進めると言ったように、アプローチの要素分解が求められる。 ➢ 観光客増加に向けて、チュニジア国内で実施可能なプロモーションは限られ、日本など発地側での効果的なプロモーションが必要になる。JICA としては、日本の民間セクターとも連携し、助言等の支援が可能と考えている。 ● プロモーションにおける留意事項 <p>(プロジェクト開始後に実施するベースライン調査の結果を踏まえて最適な活動を決める。下記、現時点での暫定的なアイデアとして捉えて貰いたい。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本での観光プロモーション、Douz サハラフェスティバル、日本語・日本文化のセミナーの実施など、日本の民間団体と連携した支援が可能である。プロジェクトの枠組みの外の活動として JATA を巻き込む事、また短期専門家として JATA に協力して貰う事が考えられる。 ➢ 現地踏査では、塩湖の国道沿いに土産物屋が立ち並んでいる事、トイレ改善の必要性が Kebili 県関係者でも議論されている事が分かった。土産物屋は民間が既に運営しており、この場所でどのような公的支援が出来るのか、新たに施設を建設してどのような得失があるのかなど慎重に考えてみたい。まずは、チュニジア主導による景観・衛生環境保全への取り組みが重要で、その取り組みに対して日本側が必要な助言等、協力するのが適切と考える。 ➢ Tozeur ホテル学校からの要望は設備・機材の更新である。シニアボランティアの派遣は協議中であり、詳細な議論については別の機会に委ねたい。技術プロジェクトとシニアボランティアを大きな枠組み(プログラム)で捉えて行くと言う事。 ➢ 東京での観光局開設は国家観光局 (ONTT) が主体となって取り組むべきものである。日本側は可能な範囲で助言等の支援をして行きたいと考えている。 ➢ Tozeur・Kebili との中央・地方の連携強化、カウンターパートの配置への協力を是非お願いしたい。 <p><MOT></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 南部の観光振興と観光客増という2つに焦点を当てる考え方に同意する。 	

- JATA など日本の民間セクターとの連携は是非進めたい。
- Djerba から南部に観光客が来ているが、南部に観光客を呼び込むという点で、南部のDESTINATION化への取り組みが弱かった。
- 自分 (Mathloullu 課長) は実現に楽観的だが、Tozeur・日本間の直行便を将来検討して行けたら嬉しい。
- M/M 案における「ローカルコスト」という記載ぶりは漠然としているので、チュニジア側の負担が何であるのか明確にして貰いたい。チュニジア国内で発生する全てのコストと誤解されかねない。

調査団からの回答

- 本日示した「ローカルコスト」について、基本的にはチュニジア側の負担が原則だが、それを踏まえた上での各論の協議は可能。
- カウンターパートの交通費やセミナー・ワークショップ開催費の全てをチュニジア側で負担するという事ではなく、日本側で負担すべきものは日本側で負担。
- プロジェクト開始後でないと詳細が明らかにならない部分もある。現時点では大枠を取り決め、詳細はプロジェクト開始後に協議して行く事とし、日本側も柔軟に対応したい。
- ベースライン調査や戦略策定でチュニジア人コンサルタントが必要になるかどうかと思うが、それは日本側の負担と想定。
- チュニジア側カウンターパートの人件費は日本側で負担できず、ローカルコストに含まれる。
⇒その旨 M/M に明記して貰いたい。(MOT)

<村上団長>

- R/D は添付資料として扱うので、今回は最終化 (署名) しない。R/D は 5 月に署名するという事とし、今回は M/M に署名したい。
- M/M と R/D は英語で作成して署名し、それを正本としたいが、それで良いか。
⇒それで構わない。署名者は大臣官房長になる。(MOT)

<MOT>

- R/D 署名式には、透明性の向上および南部の関係者に責任感を持ってもらう為にも、南部関係者を Tunis に呼んでラウンドテーブル会議 (円卓会議) を開催し、プロジェクトの内容を周知した上で R/D に署名したい。セレモニー/ラウンドテーブル会議を開催する場合には、開催の 2 週間前までには関係者への通知が必要。
⇒ラウンドテーブル会議開催に向けて、JICA 産業開発・公共政策部としても JICA チュニジア事務所を支援する。(調査団)
- R/D 署名の際は、日本から再度ミッションを送って貰いたい。
⇒R/D 署名は JICA チュニジア事務所が対応する。(調査団)
- 他関係者への確認も必要なので、今回は修正の余地を残した形にして貰いたい。
⇒R/D はそれで構わないが、M/M は今回の調査で確定して署名したい。また、調査団は 13 日までしかチュニジアにいないが、更なる検討事項、留意事項について洗い出し、双方で確認、共有したい。(調査団)

19 観光省 (MOT) ・ 国家観光局 (ONTT) (M/M 協議)

概 要	
日時: 4月11日(水) 10:00 - 13:30	
場所: 観光省 (MOT)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳) 滝本 (チュニジア事務所員)	Ms. Mouna Mathloulou, Director, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Nabiha Boussetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office (ONTT)
<ul style="list-style-type: none"> ● 仏語案件名は、“Le Projet de Renforcement des Capacités en matière de Promotion Touristique”で良いか。(調査団) ⇒了承。(MOT) <p>【M/M】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M/M の署名は明日 12 日に予定されるため、先に M/M を協議し、続いて R/D を協議したい。(MOT) ● I. Basic Framework of the Project の文言修正 R/D の署名には外務省や財務省等の関係省庁への合議が必要なので、この場で R/D 案に adopte することはできない。(MOT) ⇒ adopte の文言は削除し、「R/D は可及的速やかに仕上げる (finalize) ことで合意」の文言で了承。 ● III. Main Points Discussed 3. Expenses by the Tunisian Side ローカルコストのチュニジア側負担に関し、第 1 文目の内容は、2 文目以降で説明されている内容と重複しているので削除。 <p>【R/D 案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 6. (1) JICA の投入 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 研修に関する MOT からの質問に対し、分野、研修内容、研修員選考について適宜説明。 ➢ 機材供与 (Machinery and Equipment) には、コンピューターのソフトウェアも含むのか。(MOT) ⇒含まれる。(調査団) ● 6. (2) チュニジア側の投入 <ul style="list-style-type: none"> ➢ R/D ひな形をチュニジアの実態に合わせて修正。JICA 専門家の交通手段・日当の支出、JICA 専門家/家族への宿泊施設の提供、供与機材の国内輸送費の項目は削除。 ➢ 外貨送金の項目は、万一に備え、削除せずにひな型どおりに記載したい。(調査団) ● 11 社会環境配慮 チュニジアは国際条約を順守しており、関連する国内法も制定されている。「MOT および JICA は、持続的な開発を考慮してプロジェクトを実施する」といった書きぶりを望む。原案であれば、チュニジアが社会環境配慮をしていないように受け取れ、また、チュニジア国が JICA ガイドラインのみを順守するようにも聞こえてしまう。国際条約との関連や国家主権の意味でも相応しくない。(MOT) ⇒JICA ガイドラインは、後ほど調査団より観光省へ送付する。 文言は R/D 署名までに検討し、修正することとする。 ● III. 1. (2) , 2, 3. 特権、免税、免責の項目は、外務省に確認したい。(MOT) 	

【PDM】

- 上位目標の指標に関し、トズールとケビリを訪問する観光客数は、日帰り客をカウントする統計はないため、ホテル宿泊客数でしか測れない。(MOT)
- 指標と外部条件は第1回 JCCにて承認する点および PDM は案件の進捗に応じて JCC の承認によって修正され得る点を、PDM の注釈として記載する。(調査団)
⇒R/D 署名までに、PDM の指標は別途協議することとする。

【PO】

- 特にコメントなし。

【実施体制図】

<MOT>

- JCC の Chairperson と Implementing Structure の Project Director は別の人でもよいのか？(MOT)
⇒同じ人でなくても問題ない。(調査団)
- チュニジアには S.G. (次官) の役職はない。
- 地域開発・計画省の D.G. (総局長) は一人だけなので、JCC のメンバーとなるのは難しいであろう。
- 観光省には D.G. は一人もおらず、大臣、官房長 (Chef de Cabinet)、局長 (Director) の体制である。JCC の Chairperson は大臣が相応しい。Project Director は、要検討。
- JCC はフレキシブルに、案件進捗や議題に応じて、Chairperson が必要な人を呼べるようにして欲しい。
- 観光省の人員は少ないので、実施はコンサルタントとして欲しい。
- ⇒JICA 専門家の C/P は、コンサルタントではないので、技術移転先は観光省である、実施部分はコンサルタントが担うことはあると思うが、専門家の話す相手が常にコンサルタントという状況は本末転倒なので、そうはならないよう留意ありたい。(村上団長)
- ⇒R/D 署名までに、実施体制図を検討することとする。
- MOT の組織概要、組織図、人員、年間予算等の情報を依頼。(下村)
⇒明日 12 日に渡せるよう、探してみる。(MOT)

20 国家観光局 (ONTT)

概 要	
日時: 4月11日(水) 10:00 - 12:30	
場所: 国家観光局 (ONTT)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
下村 (評価分析)	・ Mr. Amine Souissi, Direction of Marketing and Communication, Tunisian National Tourism Office (ONTT)
<ul style="list-style-type: none">● 国家観光局 (ONTT) マーケティング部の組織概要<ul style="list-style-type: none">➢ 観光市場 (Tourism Market) 課、PR・コミュニケーション・ホスピタリティ (Public Relations, Communications and Hospitality) 課、広告・出版 (National Advertising and Publishing) 課の3つの課がある。➢ マーケティング部のスタッフは60人以上いる。● 観光戦略の3つの軸<ul style="list-style-type: none">➢ マーケットの多様化<ul style="list-style-type: none">・ 従来からのマーケット: ドイツ、フランス、スペイン、イタリア、イギリス、ルクセンブルグ、ベルギー・ 2005年以降拡大しているマーケット: ロシア、ポーランド、ウクライナ、ハン	

<ul style="list-style-type: none"> ガリー、中国、アラブ諸国 ➤ 観光商品の多様化 ビーチ、タラソテラピー、スパ、ゴルフ、サハラ、キャンプ、ダイビング、クルーズ、カルチャーなど ➤ サービス水準の向上 ホテル、旅行会社、タクシーなどその他観光関連業者
<ul style="list-style-type: none"> ● 観光戦略・開発計画 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域・県レベルでは、国レベルの観光戦略や計画に基づき活動をしており、地域・県レベルでの観光戦略・開発計画は策定されていない。ただし、小規模な活動については、状況に応じて地方観光局などで戦略・計画を策定して活動する場合もある。 ➤ 革命後に地方分権化の流れがあり、将来は地域・県レベルで戦略・開発計画を策定して行く事になるのかもしれないが、現時点ではどうなるか分からない。 ● 今後の観光振興における課題 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新しい観光商品の開発 ➤ チュニジア観光の新しいイメージづくり ➤ 官民連携強化、戦略的パートナーとしての民間の活用 ➤ 地域の持続的な観光開発を考慮した観光戦略の策定

21 観光省 (MOT) ・ 国家観光局 (ONTT) (M/M 署名)

概 要	
日時: 4月12日(木) 15:30 - 17:00	
場所: 観光省 (MOT)	
出席者 (調査団/事務所)	出席者 (相手側)
村上 (団長) 野坂 (地域開発協力計画) 松崎 (協力企画) 下村 (評価分析) 高橋 (通訳) 富澤 (チュニジア事務所長) 滝本 (チュニジア事務員) Mami (チュニジア事務所)	Mr.Hassen Ghenia, Head of Cabinet, Ministry of Tourism (MOT) Ms. Mouna Mathloulou, Director, MOT Ms. Nabih Bousetta Amri, Director of Studies, Tunisian National Tourism Office (ONTT) Mr. Fethi Khiari, Director, Professional Capacity Development, ONTT
<p><村上団長></p> <ul style="list-style-type: none"> ● JICA の技術協力プロジェクトは両国が協同で実施するもので、観光省や国家観光局を始めとする関係機関間でのチュニジア側の体制づくりが重要になる。プロジェクト開始までの準備期間は、この体制づくりに力を注いで貰いたい。プロジェクトの成否はチュニジア側に掛っており、積極的な取り組みを期待する。 <p><Mr.Hassen Ghenia, MOT></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関係者を巻き込んで、皆が積極的に関与できるようにして行きたい。 	

22 日本大使館

概 要	
日時: 4月13日(金) 9:00 - 9:40	
場所: 日本大使館	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 滝本(チュニジア事務所員)	Mr. Daisuke Sato、一等書記官、日本大使館 田中 寿樹三等書記官、日本大使館
<p><村上団長></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調査結果の概要について報告 <ul style="list-style-type: none"> ➢ チュニジア側の体制づくりでは、民間との連携も重要になる。 ➢ 上位目標で観光客増という記載はしづらいので、観光客の多様化と言う書き振りにしている。 ➢ チュニジア側には、両国で一緒に実施する能力強化プロジェクトである事を強調して伝えている。 ➢ 観光省は技術協力プロジェクトが初めてなので、手続き等にも慣れていない様子。 ● 観光の基本はマス・ツーリズムであり、インフラ、サービス、衛生環境など、マス・ツーリズムを受け入れられない水準だと観光地としては厳しいだろう。 ● チュニジア北部や Djerba から観光客を誘導し、観光客の南部での滞在時間を長くする事が大事。地域が一体となったプロモーションが必要になると考えている。 <p><大使館></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活動拠点はどこになるのか。 ⇒拠点としては Tunis と Tozeur を考えており、Tunis のオフィスは観光省、または国家観光局の中に設置してもらうよう先方に申し入れている。 ● Ksar Ghilane と Tamerza を訪問したが、南部には魅力的な観光資源があり、観光地として良い印象を持った。特にサハラ砂漠観光が容易に出来る国として、チュニジアはポテンシャルがあるのではないかと(モロッコは砂漠にたどり着くまでに時間がかかる)。 ● 地域全体としての調整・協調が出来ていないのではないかと。観光地の美化など、観光客に来て貰うための啓発活動なども行い、自然を守りつつプロモーションをして行けば面白いのではないかと。 ● 観光のオフ・シーズンはホテルが閉まってしまう状況であり、閑散期に国内旅行や修学旅行を進めて行くも考えられるのでは。革命後、国民の中にもチュニジアを知ろうと言う機運があり、大統領官邸などへの見学も多い。 	

23 外務省

概 要	
日時: 4月13日(金) 10:00 - 10:45	
場所: 外務省	
出席者(調査団/事務所)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳) 富澤(チュニジア事務所長) 滝本(チュニジア事務所員) Mami(チュニジア事務所)	Mr. Yassine Eloued, Deputy Director Mr. Haher Trimeche, Chief, Japan Division Mr. Jamel Houdhek, Secretary, Japan Division
<p><村上団長></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 観光省・国家観光局と協議して合意した M/M の概要を説明。 ● 観光省は技術協力プロジェクトが初めてであり、R/D への記載事項、文面について外務省に問い合わせが来た場合には、通常の手続きについて助言して貰いたい。 ● 南部は観光資源があり、それらを活かした観光振興が可能だと考えている。 <p><外務省></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外務省として、手続きが進むよう観光省への助言など協力する事を約束する。技術協力プロジェクトは今までに多くやっており、積極的に観光省に働きかけたい。 ● チュニジア・日本間での技協協定の締結を協議中であり、外務大臣の訪日の話しもあるため、その機会に署名ができれば望ましいと考えている。観光案件の開始までに間に合わない場合は、従来どおり個々の案件毎に国際約束を締結するやり方が考えられる。 ● Tozeur と Kebili の印象はどうか。 ⇒日本人観光客の視点から、言語、食事、インフラ(ホテル、道路、水、電気)など、Tozeur と Kebili はまだまだ改善の余地が大きい。日本人は清潔さを大事にする。(調査団) ● プロジェクト開始後の最初のステップは何になるのか。 ⇒南部の現状を再度確認した上で、マーケティング戦略を策定する。(調査団) ● Tozeur ホテル学校へのシニアボランティアはどうなっているか。 ⇒プロジェクトの活動として対応するのではなく、プロジェクト外の大きな枠組みとして検討して行きたい。(調査団) ● マーケティング戦略策定までの期間はどの位を考えているか。 ⇒1年、1年半費やすのではなく、なるべく早い段階で策定し、出来る所から実施に移していきたい。(調査団) ● マーケティング戦略策定のコストはどの程度か。 ⇒手元に正確な数字は持っていない。(調査団) ● 日本人観光客は2010年に1.3万人であったが、どこまで増やせるのか。 ⇒技術協力プロジェクトでそのような数字を目標にしていないが、観光客が増えるようにしていきたい。 ● 南部にポテンシャルはあるか。 ⇒塩湖、砂漠、岩山などの観光資源があり、ポテンシャルはあると考えており、それら資源を一体として考えて行く事が大事。(調査団) 	

24 JICA チュニジア事務所

概 要	
日時: 4月13日(金) 11:00 - 12:00	
場所: JICA チュニジア事務所	
出席者(調査団)	出席者(相手側)
村上(団長) 野坂(地域開発協力計画) 松崎(協力企画) 下村(評価分析) 高橋(通訳)	富澤 隆一 所長 竹本 啓一 次長 滝本 哲也 所員
<ul style="list-style-type: none"> ● 「R/D 締結までの確認事項」を確認。 ● チュニジアは無責任主義のようになってしまっており、チュニジア側の作業、手続きの期限を設定する必要があるかもしれない。チュニジア側が動かないと前に進まない事を在日チュニジア大使館にも伝え、後押しして貰ってはどうか。(チュニジア事務所) ● 今の政治状況はバラバラであり、チュニジアにおける組織間連携はとて Challenging な試みであろう。相当のサポートが必要になるのではないか。(チュニジア事務所) ● チュニジア側の特徴を鑑みると、本プロジェクトに入る専門家の資質として求められるのは、アイデア出しが出来て、チュニジア側を引っ張れるような人物であろう(チュニジア事務所)。 ● 塩湖の道の駅(トイレ)は、水と電気がない所でどこまでできるのかなど、精査しないとイケない。(調査団) ⇒塩湖の中央部には製塩工場があるので、水の確保や電気の共有を依頼することなども検討することは可能かもしれない。(チュニジア事務所) ● R/D 署名の前提条件としている JCC メンバーおよび C/P の決定については、署名予定日の3日前には出してもらうように依頼する。(チュニジア事務所) ● 日本文化の紹介などは、国際交流基金の活用ができないだろうか。(調査団) ● 日本語・文化紹介研修については、例えば JATA の人にセミナー・講師の専門家として入ってもらい、まずは現地に入ってセミナーの計画づくりをしてもらうことも一案。(調査団) ● 本プロジェクト前半で行う予定の戦略策定については、最短でも恐らく 5 - 6 か月は必要で、もし C/P や民間セクターと一緒に参加型で戦略を策定するとなると、1 年位は要するであろう。(調査団) ● 成果 2 の「マーケティング・プロモーションを実施するための知識の強化」については、MOT と ONTT 自体のマーケティング・プロモーション能力の強化を主とするのではなく、民間セクターも対象とし、これらに係る民間の能力強化も大事になる。MOT と ONTT に対しては、民間との調整能力の強化が必要。(調査団) ● 帰国報告会の実施日時については、調整後追って連絡を欲しい。(チュニジア事務所) 	

2. 現地収集資料リスト

番号	資料名称	発行機関など	言語	形態
報告書・各種資料				
1	Rapport Annuel 2010 Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) 国家観光局年次報告書 2010	国家観光局 (ONTT)	仏語	CD-R
2	Southern Tunisia in Figures 2010 (2010年チュニジア南部統計)	南部開発公社 (ODS)	仏語	CD-R
3	Tozeur Governorate in Figures 2010 (2010年トズール県統計)	南部開発公社 (ODS)	仏語	CD-R
4	Tozeur ホテル学校資料	Tozeur ホテル学校	英語	電子ファイル
5	Gouvernorat de Tozeur Diagnostic stratégique et perspectives de développement (トズール県開発戦略)	南部開発公社 (ODS)	仏語	電子ファイル
6	Cahier des Charges des Agences de Voyages & de Tourism (旅行業法・ガイドライン)	観光省 (MOT)	仏語	電子ファイル
7	Kebili 地方観光局資料 (組織図、統計など)	Kebili 地方観光局	仏語/英語	電子ファイル
8	観光省 (MOT) 資料 (組織図)	観光省 (MOT)	英語	電子ファイル
観光プロモーション・マテリアル				
9	Vacanze in Tunisia (チュニジア全国版)	国家観光局 (ONTT)	仏語	冊子
10	The oases (Tozeur・Nefta 地域版)	国家観光局 (ONTT)	英語	冊子
11	The Great South (Douz・南部地域版)	国家観光局 (ONTT)	英語	冊子
12	Djerba Island/Zarzis (Djerba 地域版)	国家観光局 (ONTT)	英語	冊子
13	Edlen Palm (Tozeur のヤシ農園)	Edlen Palm	仏語	冊子

3. 質問票

(1) 質問項目一覧

1. Tourism Statistics and Situations

Tourism Resources and Products

- a) Quality and potential of tourism products in Tozeur and Kebili Governorates
- b) Transportation and tourism infrastructure development plans in Southern Tunisia

Tourism Marketing including Promotion

- c) National and local responsible organizations and implementation structure for marketing activities
- d) National and local marketing strategies, activities, annual plans, and budgets
- e) Tour type and profile of tourists, visiting Tunisia, Tunis, and the Southern Tunisia
- f) Current situation and perspective on the Asian market, particularly Japanese tourists
- g) Issues and challenges on marketing activities and training needs
- h) Collaborative activities between public and private sectors, national and local governments, and regions

Future Tourism Development

- i) Evaluation of current tourism development situation
- j) Problem consciousness and challenges for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities
- k) Problem consciousness on the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions

Tourism Statistics and Others

- l) Tourism statistical data gathering system/procedure
- m) Outline of a license system of tour guides and travel agencies
- n) Outline of rating and license systems of hotels

2. Relevant Organizations and Agencies

- a) Organizational profile such as organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget
- b) Collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions)
- c) Tunisian fiscal year and timing of developing and submitting a budget plan for the next year

3. Development Plans and Strategies

- a) Status of the Tourism Strategies for 2016 and its English edition
- b) National development plans or tourism strategies except for the “Economic & Social Development in Tunisia 2010-2014” and the “Tourism Strategies for 2016”
- c) Development plans or tourism strategies for the Southern Tunisia, Tozeur Governorate, and Kebili Governorate
- d) Results and impact to other plans etc. from the tourism development study conducted by the Southern Development Agency with the support of EU
- e) Development subjects or priority areas for developing Tozeur and Kebili Governorates
- f) Ongoing or planned tourism development projects in the Southern Tunisia, Tozeur Governorate, and Kebili Governorate

4. Tourism Projects and Activities by Other International Development Partners

- a) Assistance policies of each organization (priority regions and sectors)
- b) Ongoing or planned projects for the Tunisian tourism sector and Southern Tunisia

(2) 各組織・機関への質問事項

Ministry of Tourism (MOT) and Tunisian National Tourism Office (ONTT)

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Development plans and Strategies

- What is the status of the Tourism Strategies for 2016 and its English edition?
- Is there other tourism development plan or strategy?

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Marketing including Promotion>

- Please make clear national and local responsible organizations and implementation structure for marketing activities.
- Are there national and local marketing strategies, activities, annual plans, and budgets?
- Please identify issues and challenges on marketing activities and training needs.
- Is there any collaborative activity between public and private sectors, national and local governments, and regions?
- Please evaluate and describe current situation and perspective on the Asian market, particularly Japanese tourists.

Tunisian Federation of the Hotel Industry (FTH)

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Tourism Statistics and Situations

<Future Tourism Development >

- Please evaluate current tourism development situation.
- Please provide information on problem consciousness and challenges for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities.
- What do you think about the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions?

Hotel

Organizational profile

- Please explain your organizational profile such as the size (the number of staff members), activities, and sales.
- Please provide information on membership and evaluation of the Tunisian Federation of Travel Agencies.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities.

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Resources and Products >

- Please evaluate quality and potential of tourism products in Tozeur and Kebili Governorates.

<Tourism Marketing including Promotion>

- Please detail tour type and profile of tourists visiting Tunisia, Tunis and the Southern Tunisia.

<Future Tourism Development >

- Please evaluate current tourism development situation.
- What do you think about the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions

<Tourism Statistics and Others >

- Please explain tourism statistical data gathering system/procedure.

Tunisian Federation of Travele Agencies (FTAV)

Organizational profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Tourism Statistics and Situations

<Future Tourism Development >

- Please evaluate current tourism development situation.
- Please provide information on problem consciousness and challenges for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities.
- What do you think about the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions?

Travel Agencies

Organizational profile

- Please explain your organizational profile such as the size (the number of staff members), activities, and sales.
- Please provide information on membership and evaluation of the Tunisian Federation of Travel Agencies.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities.

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Resources and Products >

- Please evaluate quality and potential of tourism products in Tozeur and Kebili Governorates.

<Tourism Marketing including Promotion>

- Please detail tour type and profile of tourists visiting Tunisia, Tunis and the Southern Tunisia.
- Please describe current situation and perspective on the Asian market, particularly Japanese tourists.

<Future Tourism Development >

- Please evaluate current tourism development situation.
- Please provide information on problem consciousness and challenges for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities.

Ministry of Regional Development and Planning

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Development Plans and Strategies

- Are there development plans for the Southern Tunisia, Tozeur Governorate, and Kebili Governorate?
- What are development subjects or priority areas for developing Tozeur and Kebili Governorates?
- Is there any ongoing or planned tourism development project in the Southern Tunisia, Tozeur Governorate, and Kebili Governorate?

Qatar Embassy

Tourism Projects and Activities

- Please describe ongoing or planned projects for the Tunisian tourism sector and Southern Tunisia.
 - Tozeur Sahara Complex Project by the Qatar Investment Authority/Qatari Diar Real Estate Company (Qatar Embassy).
 - Other activities.

Agence Française de Développement (AFD)

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.

Tourism Projects and Activities

- What are Assistance policies (priority regions and sectors)?
- Please describe ongoing or planned projects for the Tunisian tourism sector and Southern Tunisia.
 - Le programme de mise à niveau du tourisme tunisien
 - Ligne de crédit pour l' environnement
 - Request for ICT project in the tourism sector
 - Other activities

Tozeur Governorate/Tozeur Regional Tourism Office

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Development Plans and Strategies

- Are there development plan or tourism strategies for Tozeur Governorate?
- What are development subjects or priority areas for developing Tozeur Governorates?
- Is there any ongoing or planned tourism development project in Tozeur Governorate?

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Marketing including Promotion>

- Please make clear responsible organizations and implementation structure for marketing activities.
- Are there regional marketing strategies, activities, annual plans, and budgets?

<Future Tourism Development>

- Please evaluation the current tourism development situation.
- What are challenges, and training needs for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities?
- What do you think about the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions?

South Development Office

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Development Plans and Strategies

- Please explain results and impact to other plans etc. from the tourism development study conducted by the Southern Development Agency with the support of EU.
- Are there development plan or tourism strategies for Tozeur/Kebili Governorate?
- What are development subjects or priority areas for developing Tozeur/Kebili Governorates?
- Is there any ongoing or planned tourism development project in Tozeur Governorate?

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Statistics>

- Please describe statistical data gathering system/procedure.

Kebili Governorate/Kebili Regional Tourism Office

Organizational Profile

- Please explain your organizational profile such as an organizational chart, size (the number of staff members), responsibilities/activities, and annual budget.
- Please describe collaborative activities and relationship with other organizations and entities (between public and private, central and regional governments, and regions).

Development plans and strategies

- Are there development plan or tourism strategies for Kebili Governorate?
- What are development subjects or priority areas for developing Kebili Governorates?
- Is there any ongoing or planned tourism development project in Kebili Governorate?

Tourism Statistics and Situations

<Tourism Marketing including Promotion>

- Please make clear local responsible organizations and implementation structure for marketing activities.
- Are there regional marketing strategies, activities, annual plans, and budgets?

<Future Tourism Development>

- Please evaluation the current tourism development situation.
- What are challenges, and training needs for future improvement/enhancement of tourism development and marketing activities?
- What do you think about the necessity of partnership strengthening between public and private sectors, national and local governments, and regions?

4. 署名済み M/M

MINUTES OF MEETING
ON
PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY FOR TOURISM PROMOTION
BETWEEN
THE MINISTRY OF TOURISM
FOR
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

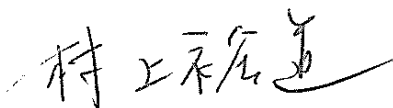
The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Hiromichi MURAKAMI, visited the Republic of Tunisia from April 1st to April 13th, 2012. The purposes of the visit were clarifying the concept and scope of the project proposal made by the authorities concerned of the Government of the Republic of Tunisia and studying the feasibility of the Japanese Technical Cooperation Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in the Republic of Tunisia, the Team carried out field surveys and held a series of discussions with relevant organizations of the Republic of Tunisia (hereinafter referred to as “the Tunisian Side”).

As a result of the surveys and discussions, the Team and the Tunisian Side agreed the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meeting (hereinafter referred to as “M/M”) is an official document, which records the matters that both sides have agreed upon as of completing the Detailed Planning Survey. The agreed matters shall be finally confirmed by the signing of Record of Discussion (hereinafter referred to as “R/D”). The Japanese side presented the draft of R/D as shown in ATTACHMENT 1.

Tunis, Tunisia
April 12th, 2012



Mr. Hiromichi MURAKAMI
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Hassen Ghenia
Head of Cabinet
Ministry of Tourism
Republic of Tunisia

ATTACHED DOCUMENT

I. Basic Framework of the Project

Both sides discussed the outline of the Project shown in ATTACHMENT 1: Draft of R/D and agreed that the Draft of R/D will be finalized as soon as possible.

1. Project Title

The Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion

The translation of the Project title into French is as follows;

Le Projet de Renforcement des Capacités en matière de Promotion Touristique

2. Implementing Agency of the Project

Ministry of Tourism (hereinafter referred to as “MOT”)

3. Project Duration

The duration of the Project will be three (3) years from the date when the first Japanese experts are dispatched.

4. Project Purpose

Tourism promotion capacity is strengthened through building close partnership among MOT ,Tunisian National Tourism Office (hereinafter referred to as “ONTT”) and relevant organizations including private sector in the target areas.

5. Project Sites

Target areas of the Project are Tozeur Governorate and Kebili Governorate.

6. Targeted Beneficiaries of the Project

Main target beneficiaries are MOT, ONTT and tourism related organizations including the private sector.

II. The Draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO)

Both sides agreed upon the draft of PDM and the tentative PO as attached in Annex 1 and 2 of ATTACHMENT 1. Further update can be made, if necessary, by JICA and MOT. The updated version of the PDM and PO will be attached to R/D to be utilized as a management tool of the Project.

III. Main Points Discussed

1. Nature and Scheme of the Technical Cooperation Project

The Team explained and the Tunisian Side understood the nature and scheme of the Technical Cooperation Project by the Government of Japan.

The Team further explained the importance of strengthening the linkage among public sector, private sector and other relevant organizations. For achieving the Project , conducting concrete promotion activities for attracting more tourists as well as enhancing the capacity of acceptance of tourists in both quantitative and qualitative aspects under the cooperation between public and private sectors will be ensured.

2. Assignment of the Counterpart Personnel

For the successful implementation of the Project, the Tunisian Side will assign counterpart personnel as shown in Annex 3 of the ATTACHMENT 1.

Assignment of the counterpart personnel is prerequisite of the signing of R/D.

3. Expenses for the Project implementation borne by the Tunisian Side

The Tunisian Side will ensure sufficient allocation of counterpart budget required for the implementation of the Project activities including salaries of the counterpart personnel and domestic business trip expenses such as per diem, room charge and transportation for Tunisian personnel.

Other necessary expenses for the Project activities will be identified and agreed upon in due course of the Project implementation.

4. Facilities for the Project

The Tunisian Side will make necessary arrangement of the facilities for the implementation of the Project.

Office spaces for Japanese experts will be prepared both in Tunis and at the project site(s) prior to the commencement of the Project and be equipped.

5. Provision of Equipment

The Tunisian Side requested to provide two vehicles for the implementation of the Project.

The Japanese Side replied that the request is conveyed to the JICA Headquarter.

6. Sustainability of the Project

The Tunisian Side will take necessary measures to ensure that the outcomes of technical transfer will be sustained during and after the period of the Project.

7. Project Elements

The Project contains two main elements; one is ‘to develop tourism in the South of Tunisia’

and another is “to increase the number of international tourists arrival” .Both sides recognized that there are some different approaches, while there is some crossover between activities required for implementing each element.

8. Procedure of the Project

It is confirmed to follow a series of steps for implementing two main elements as mentioned above. Hence, the effective approach for increasing number of international tourists as a whole will be taken at the first step, subsequently, the approach for strengthening tourism marketing and promotion at the Tozeur Governorate and Kebili Governorate. Furthermore, the importance of conducting effective tourism promotion activities in abroad such as Japan for realizing the acquisition of new international tourists as well as the increase in the total number of tourists is also confirmed.

9. Strategy Formulation and Effective Promotion

Given that the awareness of issues described above, it is important to design appropriate mission, vision and strategy on the tourism development through examining strengths and weaknesses of the tourism sector in Tunisia, especially in the Southern region. Based on the strategy, to draw concrete series of actions and to implement those actions systematically in the order of the priority are needed.

While main activities of the Project will be to strengthen the capacity on the tourism promotion of the Tunisian Side, it is desirable that the Japanese Side provides advisory support for tourism promotion activities that will be conducted in Japan under the close relationship with the Japanese tourism related private entities.

10. Other Discussion Points for Implementing Activities on Tourism Promotion

The concrete tourism promotion activities will be optimized on the basis of the baseline survey which will be conducted after the beginning of the Project. The tentative possible directions taken for implementing each tourism activity is as follows.

- 1) Seminars for the Tourism Promotion in Japan, the Sahara Festival in Douz and the Japanese Language/Culture Program: It is desirable to implement those activities under the cooperation with Japanese tourism related entities such as Japan Association of Travel Agents (JATA).
- 2) Facilities on the Road of the Chott el Djerid (Djerid Salted Lake): The side of the road of the lake is lined with several private souvenir shops. The idea for building new tourist facilities such as latrines is highly concerned and has been already discussed by mainly



in the Kebili Governorate. Careful examination will be needed for the facilities' rehabilitation from the perspective of its effectiveness and validity prior to providing Japanese public assistance. It is desirable that the rehabilitation of those facilities shall be executed under the initiative of the Tunisian Side through the technical and advisory support from the Japanese Side with respect to the improvement of the current esthetic and hygienic condition.

- 3) Tozeur Hotel School: The Tunisian Side requested on renewal of the kitchen facilities including utensils at the Tozeur Hotel School. For responding to this request, the possibility of dispatching Japanese senior volunteers is carefully considered. Further detailed discussion of this topic shall be held on another occasion.
- 4) New Tourist Bureau at Tokyo: In the light of the significance of implementing effective tourism marketing and promotion activity in Japan, the Japanese Side will consider providing advisory assistance to the Tunisian Side for opening of the new tourist bureau at Tokyo.

END



List of ATTACHEMENT

ATTACHMENT 1:Draft of R/D

Annex1: Tentative Project Design Matrix (PDM)

Annex2:Tentative Plan of Operation (PO)

Annex3: Tentative Structure of Implementation for the Project (Organization Chart)

Annex X: A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

ATTACHMENT2:List of Attendance



(DRAFT)

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY FOR
TOURISM PROMOTION

IN

REPUBLIC OF TUNISIA

AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF TOURISM

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Tunis,XXX.2012

Mr. Ryuichi Tomizawa
Chief Representative
Tunisia Office
Japan International Cooperation
Agency

Mr. Hassen Ghenia
Head of Cabinet
Ministry of Tourism
Republic of Tunisia



1



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Strengthening the Capacity of Tourism Promotion (hereinafter referred to as "the Project") signed on April 12th, 2012 between Ministry of Tourism (hereinafter referred to as "MOT") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MOT and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and main points discussed as described in the Appendix and to request their respective governments to proceed with the necessary procedures for implementation of the Project.

Both parties also agreed that MOT, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Republic of Tunisia.

The Project will be implemented within the framework of the Note Verbales to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Tunisia (hereinafter referred to as "GOT").

Appendix: Project Description



Appendix

PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

In Republic of Tunisia, tourism sector is one of main industries accounting for 20% of foreign currency revenues and it generates more than 380 thousands both direct and indirect employment. The country has variety of tourism resources such as historical sites represented by UNESCO World Cultural Heritages, traditional culture as well as natural tourism resources including the Mediterranean Sea and the Sahara desert. Nevertheless, the country has received relatively small revenues from the tourism industry compared with other countries depending on the tourism such as Morocco and Turkey.

JICA implemented 'The Study on Tourism Development Master Plan in Republic of Tunisia' from March 2000 to May 2001 for the purpose of designing tourism Master Plan and Action Plan for the country and JICA executed the Data Collection Survey in October 2010 for the finding future project. However, the number of the international tourists arrival was drastically decreased after the Revolution of January 2011. The GOT has been trying to find a new way out of the situation. In this context, JICA dispatched the Preparatory Mission in December 2011 to identify the possibility for the tourism development project in the country. Through this mission it was identified the strengthening the tourism marketing and promotion through public-private partnership were needed for the development of the Southern region in the country as well as the increase of tourists arrival.

In order to put forward the tourism development which contribute to the benefit of the national economy as well as to the growth of job creation especially in the Southern region, the MOT requested to GOJ to implement technical cooperation project for 'Strengthening the Capacity of Tourism Promotion' with full utilization of the past achievements of the Japanese cooperation for tourism development in other countries.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Title of the Project

Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion

The translation of the Project title into French is as follows;

Le Projet de Renforcement des Capacités en matière de Promotion Touristique

2. Overall Goal

Tourists are diversified through implementation of tourism marketing and promotion in the target areas.



3. Project Purpose

Tourism marketing and promotion capacity is strengthened in the target areas through building partnership among MOT, Tunisian National Tourism Office (ONTT) and other relevant organizations including private sector.

4. Outputs

- (1) Partnership among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas is strengthened.
- (2) Knowledge of MOT, ONTT and other relevant organization in the target areas is enhanced for implementation of tourism marketing and promotion.
- (3) Activities on tourism marketing and promotion are implemented in the target areas.

5. Activities

(1) For Output 1

- 1.1 Study, analyze and share the current situation and challenges on inter-organizational partnership strengthening among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas.
- 1.2 Assist in establishing a framework to strengthen public-private partnership among the relevant organizations in the tourism sector.

(2) For Output 2.

- 2.1 Identify training needs based on the survey results produced by Activity 1.1. and Activity 3.1.
- 2.2 Conduct training and seminars in response to challenges and needs to strengthen capacity of tourism related organizations.

(3) For Output 3.

- 3.1 Study and analyze tourism resources in the target areas considering public-private partnership.
- 3.2 Formulate tourism marketing and promotion strategies based on the survey results produced by Activity 3.1.
- 3.3 Develop tourism marketing and promotion activity plans including new tourism product development.
- 3.4 Implement tourism marketing and promotion activities based on the action plans.
- 3.5 Monitor the activities conducted and revise the strategies and action plans.

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

Chief Advisor, Project Coordinator, Tourism Marketing, Tourism Promotion, Tourism Product Development, Organizational Coordination and other experts will be dispatched in accordance with the needs for the effective implementation of the Project.

(b) Training

JICA will receive personnel nominated by Joint Coordinating Committee



(hereinafter referred to as "JCC") for technical training in Japan and/or the third countries.

(c) Machinery and Equipment

JICA will provide equipment necessary for the Project activities upon mutual agreement.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and MOT during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by MOT

MOT will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MOT's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (h) Expenses necessary for installation, operation and maintenance of the equipment referred to in II-6 (1); and
- (i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Republic of Tunisia from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) MOT

(a) Project Director

Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

(2) ONTT/Regional Commissioners

(a) Project Manager (in Tunis)

Project Manager will be responsible for managerial and technical matters of the Project.

(b) Assistant of Project Manager

Assistant of Project will be responsible for coordination and technical matters of the Project, especially in the Southern region.

(3) Governorate(s) in the Project sites

(4) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOT and ONTT on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(5) JCC

JCC will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex X.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

The target areas of the Project are Tozeur Governorate and Kebili Governorate. Main target beneficiaries are MOT, ONTT and tourism related organization including the private sector.

9. Duration

The duration of the Project will be three (3) years from the date when the first Japanese experts are dispatched.

10. Reports

MOT, ONTT and JICA experts will jointly prepare the following reports in English and French.

- (1) Progress Report on semiannual basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of the project completion

11. Environmental and Social Considerations

MOT agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MOT AND GOT

1. MOT and GOT will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Republic of Tunisia nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Republic of Tunisia, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Republic of Tunisia from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-7 (4) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in

Republic of Tunisia under Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

2. MOT and GOT will take necessary measures to:

- (1) provide security-related information as well as measures to ensure the safety of the JICA experts;
- (2) permit the JICA experts to enter, leave and sojourn in Republic of Tunisia for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees.

3. MOT will bear claims, if any arises, against the JICA experts resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Project, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the JICA experts.

IV. EVALUATION

JICA, MOT and ONTT will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The MOT is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOT will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Republic of Tunisia.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA, MOT and ONTT will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOT.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.



Attachment 1: Draft of R/D

- Annex 1 Logical Framework (Tentative Project Design Matrix: PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 Tentative Project Organization Chart
- Annex X A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee/
Steering Committee



Annex 1. Logical Framework (Tentative Project Design Matrix: PDM₀)

Project Title: The Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion

Target Areas: Tozeur Governorate and Kebili Governorate

Project Duration: October 2012 – September 2015 (3 years)

Target Group: MOT, ONTT and Tourism Related Organizations

Date: April, 2012

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Tourists are diversified through implementation of tourism marketing and promotion in the target areas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The number of the nights of domestic/ foreign (Asian) tourists increase by XX in the target areas. 2. The ratio of foreign (Asian) tourists to overall tourists arrival increase by XX in the target areas. 	<p>Statistical data provided by ONTT and other institutions.</p>	
<p>Project Purpose Tourism marketing and promotion capacity is strengthened in the target areas through building partnership among MOT, the Tunisian National Tourism Office (ONTT) and other relevant organizations including private sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A mechanism for collaborative tourism marketing and promotion activities is established based on public-private partnership. 2. Tourism marketing and promotion strategies and action plans were accepted by tourism related organizations in the target areas. 	<p>Strategies and action plans we well as these distribution and acceptance lists with signatures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Political and economic situations as well as security condition are stabilized.
<p>Outputs</p> <p>Output 1 Partnership among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas is strengthened.</p> <p>Output 2 Knowledge of MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas is enhanced for implementation of tourism marketing and promotion.</p> <p>Output 3 Activities on tourism marketing and promotion are implemented in the target areas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 The survey results are shared among the relevant organizations. 1.2 The partnership framework is specified in guidelines etc. and activities are actually performed. 1.3 Number of workshops, meetings held by year XXXX. 2.1 Training needs and training plans are compiled as a document. 2.2 Training and seminars are highly evaluated by XX% of participants, XX % of trainers, and XX % of participants' supervisors. 	<p>1.1 Survey report and its distribution and acceptance lists with signatures 1.2 Guideline etc. and activity reports (Project report.)</p> <p>2.1 Training needs assessment report etc. (Project report) 2.2 Training and seminar reports. (Project report)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Major tourism policies and strategies are not drastically changed. • Most of the key players in the project do not leave their positions.

	<p>3.1 The survey report is developed.</p> <p>3.2 Tourism marketing and promotion strategies were formulated.</p> <p>3.3 Action plans were produced.</p> <p>3.4 Activity implementation reports/sheets are developed and regularly updated.</p> <p>3.5 Tourism marketing and promotion activities are regularly monitored and strategies and action plans were revised by the monitoring results.</p>	<p>3.1 Survey report</p> <p>3.2 Developed Strategies</p> <p>3.3 Developed Action plans</p> <p>3.4 Activity implementation reports/sheets</p> <p>3.5. Monitoring reports/sheets and revised strategies and action plans</p>	
<p>Activities</p> <p>1-1 Study, analyze, and share current situation and challenges on inter-organizational partnership strengthening among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas.</p> <p>1-2 Assist in establishing a framework to strengthen public-private partnership among the relevant organizations in the tourism sector.</p> <p>2-1 Identify training needs based on the survey results produced by Activity 1-1 and Activity 3-1.</p> <p>2-2 Conduct training and seminars in response to challenges and needs to strengthen capacity of tourism related organizations.</p> <p>3-1 Study and analyze tourism resources in the target areas considering public-private partnership.</p> <p>3-2 Formulate tourism marketing and promotion strategies based on the survey results produced by Activity 3-1.</p> <p>3-3 Develop tourism marketing and promotion activity plans including new tourism product development.</p> <p>3-4 Implement tourism marketing and promotion activities based on the action plans.</p> <p>3-5 Monitor the activities conducted and revise the strategies and action plans.</p>	<p>Inputs</p> <p>Tunisian side</p> <p>1. Project members</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project director - Project manager - Technical and administrative staff <p>2. Project office and equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project office - Desks, chairs, cabinet, etc. - Copier, printer, scanner, etc. <p>3. Project costs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project activity cost - Administrative cost (Internet fee, telephone fee, printing cost, supplies expense, etc.) 	<p>Japanese side</p> <p>1. Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chief Advisor - Project Coordinator - Tourism Marketing - Tourism Promotion - Tourism Product Development - Organizational Coordination <p>2. Project staff</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project assistants - Driver(s) <p>3. Others</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vehicle(s) and other necessary equipment. - Technical training in Japan or 3rd country. - Administrative cost for experts' activities 	<ul style="list-style-type: none"> • The project activities are not significantly affected by severe natural disaster or deterioration of security situation. <p>Pre-condition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevant organizations, including private sector, don't oppose the project concept and activities. • Project members and budgets are sufficiently secured.

Notes:

1. 'Objectively Verifiable Indicators' Means of Verification', 'Important Assumptions' and 'Pre-conditions' will be determined by the first meeting of JCC.
2. PDM will be able to be modified, if necessary, through approval by JCC.

Annex 2: Tentative Plan of Operation (PO)

Version.0 (April,2012)

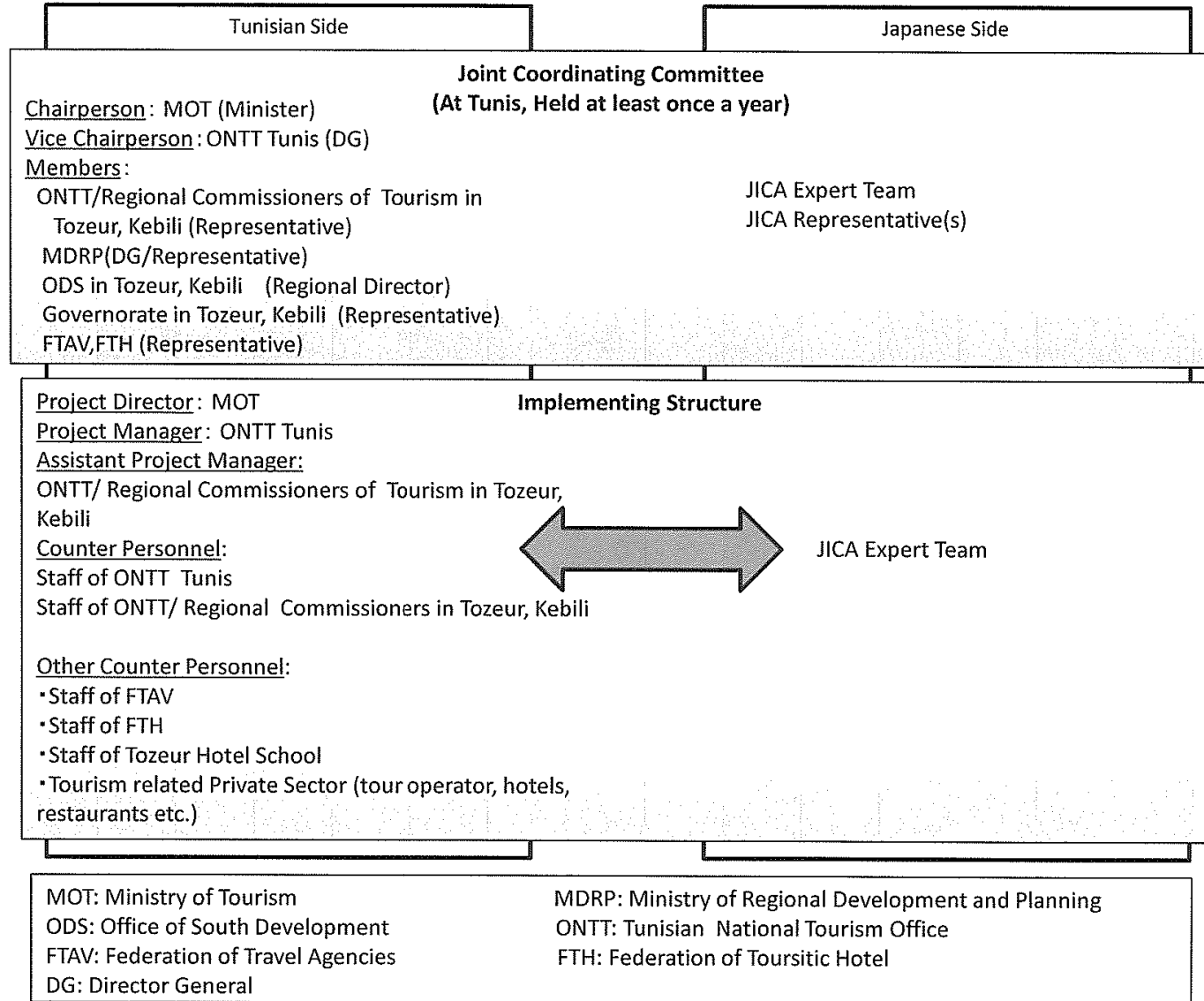
M

Activities	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Output 1: Partnership among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas is strengthened.																																				
1.1 Study, analyze, and share current situation and challenges on inter-organizational partnership strengthening among MOT, ONTT and other relevant organizations in the target areas.	→																																			
1.2 Assist in establishing a framework to strengthen public-private partnership among the relevant organizations in the tourism sector.	→																																			
Output 2: Knowledge of MOT, ONTT and other relevant organizations is enhanced for implementing tourism marketing and promotion in the target area.																																				
2.1 Identify training needs based on the survey results produced by Activity 1.1. and Activity 3.1	→																																			
2.2 Conduct training and seminars in response to challenges and needs to strengthen capacity of tourism related organizations.	→																																			
Output 3: Activities on tourism marketing and promotion are implemented in the target area.																																				
3.1 Study and analyze tourism resources in the target areas considering public-private partnership.	→																																			
3.2 Formulate tourism marketing and promotion strategies based on the survey results produced by Activity 3.1.	→																																			
3.3 Develop tourism marketing and promotion activity plans including new tourism product development.	→																																			
3.4 Implement tourism marketing and promotion activities based on the action plans.	→																																			
3.5 Monitor the activities conducted and revise the strategies and action plans.	→																																			

[Handwritten signature]

Annex 3: Tentative Structure of the Implementation of the Project (Organization Chart)

Handwritten mark: a circle containing the letters 'm' and 'w'.



Handwritten signature.

ATTACHMENT 2. List of Attendance

1. Tunisian Side

MOT

Mr. Elyès Fakhfakh	Minister
Mr. Hassen Ghenia	Head of Cabinet
Ms. Mouna Mathlouthi Ghliiss	Director of Study and International Cooperation
Ms. Longo Hajer	Administrator

ONTT

Mr. Habib Ammar	Director General
Ms. Sarra Soumer Titay	Central Director of Professional Competence and Quality
Ms. Nabihha Boussetta Amri	Director of Department of Studies
Mr. Nizar Slimane	Director of Product

2. Japanese Side

JICA Tunisia Office

Mr. Ryuichi Tomizawa	Chief Representative
Mr. Tetsuya Takimoto	Representative
Ms. Latifa Mami	Senior Programme Officer

JICA Detailed Planning Study Team

Mr. Hiromichi Murakami	Team Leader
Mr. Naohiro Nozaka	Regional Development Cooperation Planning
Mr. Takeshi Shimomura	Evaluation and Analysis
Ms. Kana Matsuzaki	Cooperation Planning
Ms. Atsuko Takahashi	Interpreter



