

エルサルバドル共和国
東部地域観光開発能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12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
J R
12-124

エルサルバドル共和国
東部地域観光開発能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12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

日本国政府は、エルサルバドル共和国（以下、「エ」国と記す）政府の要請を受けて、日本の協力重点地域である「エ」国東部地域をモデル地域として位置づけ、当該地域の観光委員会及び観光協会の能力強化と、地域の特性や資源を活用したコミュニティ観光開発を推進することを目的とした技術協力プロジェクト「東部地域観光開発能力強化プロジェクト」を2010年7月から3年間の計画で実施しています。

今般、本プロジェクトの中間地点を経過したことを受け、協力期間前半における活動が期待される成果を発現しつつ順調に実施されているかを包括的に検証するとともに、プロジェクト目標の達成を見据えた協力期間後半の活動の方向性や計画の軌道修正の必要性について提言を行うことを目的とし、2012年6月10日～2012年6月30日まで、中間レビュー調査団を現地に派遣致しました。中間レビューは「エ」国側のカウンターパートと合同評価調査団を構成して行われ、その結果を合同評価レポートとして取りまとめ、「エ」国側調査団と日本側調査団との間で署名交換を行いました。

本報告書は、中間レビュー調査及び協議結果を取りまとめたもので、今後本プロジェクトが円滑に運営され、有効性及び効率性を高めるうえでの参考となることを目的としております。

調査団派遣にご協力頂いた日本・「エ」国の関係各位に対し、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12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
地 図
写 真
略語集

中間レビュー調査結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 中間レビュー調査の背景と目的	1
1-2 合同評価調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	4
1-5 プロジェクトの概要	6
第2章 評価の方法	8
2-1 評価の手順	8
2-2 評価項目・データ収集方法	8
2-3 評価調査の制約・限界	9
第3章 プロジェクトの実績と現状	10
3-1 投入実績	10
3-2 活動の実績	11
3-3 成果の達成状況	13
3-4 プロジェクト目標の達成見込み	19
3-5 上位目標の達成見込み	20
3-6 指標の設定について	21
3-7 実施プロセスの検証	21
第4章 評価結果	24
4-1 妥当性	24
4-2 有効性	25
4-3 効率性	25
4-4 インパクト	26
4-5 持続性	27
4-6 結論	29
4-7 PDM の改定	29

第5章 提言と教訓	33
5-1 提言	33
5-2 教訓	34

第6章 団長所感	36
----------	----

付属資料

1. 署名済み M/M・合同評価報告書（西文・英文）	41
2. PDM Version 1（2009年作成）（和文）	128
3. 評価グリッド（和文）	129
4. 質問票（和文・西文）、質問票回答（和文）	145
5. 面談議事録	179
6. PDM 改訂版（和文）	222

地図



写



コンチャグア市民芸品研修を通じて作成された
ヒカロを活用した民芸品

真



エルカルメン市における研修フォローアップ
(水葦を活用した民芸品研修)



パイロット・プロジェクトのひとつである
フォンセカ湾島巡りツアーの視察



左のツアー視察を通じフォンセカ湾内から臨む
有償協力で建設されたラウニオン港



先方政府 C/P との合同評価報告書に係る協議



JCC における M/M 署名

略 語 表

略語	名称	和訳
ADESTI	Asociación de Desarrollo Turístico de Intipucá	インティプカ観光開発協会
ASIGOLFO	Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca	フォンセカ湾岸地域行政協会
CAT	Centro de Amigos del Turista	観光公団出先機関
CDT	Comites de Desarrollo Turístico	観光委員会
CEDEMYPE	Centro Especializado de Desarrollo de la Mediana y Pequeña Empresa	中小企業開発専門センター
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeño Empresa	中小企業委員会
CONCULTURA	Consejo Nacional para la Cultura y el Arte de El Salvador	エルサルバドル国家文化委員会
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	観光公団
C/P	Counterpart	カウンターパート
ISTU	Instituto Salvadoreño de Turismo	エルサルバドル観光機関
JCC	Joint Coordination 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
MEGATEC	Modelo Educativo Gradual de Aprendizaje Técnico y Tecnológico	高等職業技術機構
MITUR	Ministerio de Turismo	観光省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画表

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：エルサルバドル共和国		案件名：東部地域観光開発能力強化プロジェクト
分野：民間セクター開発		援助形態：円借款附帯技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 産業・貿易課 民間セクターグループ		協力金額（評価時点）：約 2.1 億円
協力期間	(R/D)：2010/07-2013/07	先方関係機関：観光省・観光公団
	(延長)：	日本側協力機関：観光分野課題別支援委員会
	(F/U)：	他の関連協力：
1－1 協力の背景と概要 エルサルバドル共和国（以下、「エ」国と記す）は、2004～2009年の行政計画に基づき、観光開発を国家経済開発における重要な分野と位置づけ、経済活動の活性化と雇用拡大、首都と地方の経済格差の是正、地場産業の振興・促進を推進するために、関係機関として観光公団（CORSATUR）、エルサルバドル観光機関（ISTU）、エルサルバドル国家文化委員会（CONCULTURA）に加えて、2004年には観光省（MITUR）を設置し、2005年には観光の基本法である「観光法」の制定、2006年2月には具体的な目標を含む「国家観光計画2014」を策定、各市に観光委員会（CDT）を設置するなど、観光振興を推進している。その結果、「エ」国における観光産業は、1998年にはGDPの1.1%を占めるにすぎなかったが、2004年には2.6%、2006年には4.5%にまで成長した。その後の災害や経済危機などにより2008年には3.3%に減少してしまっていたが、それでも依然として観光産業による収入は2001年以来、海外からの送金に次いで第2位となっており、「エ」国にとっては伝統的輸出品目であるコーヒーや砂糖とともに重要な外貨収入源となっている。 一方、「エ」国においては、開発された観光地の多くが西部地域に偏っており、東部地域においては、潜在的観光資源がありながら観光地としての整備が遅れているため、民間投資を誘引するための魅力に欠けている。また、地元のCDTも観光開発には意欲的であるが、開発の実務経験や資金手当てなどについての知識や経験が不足している。さらにCDTを統括するCORSATUR及びCORSATUR出先機関（CAT）についても、地方主導による観光開発を推進するために設置されたCDTを効果的・効率的に支援するための方策が整っておらず、その支援能力の強化が求められている。 このような背景から、日本の協力重点地域である「エ」国東部地域をモデル地域として位置づけ、CORSATUR/CATのCDT支援の能力強化及び地域のCDTの運営能力強化を行い、地域の特性や資源を活用したコミュニティ観光開発を推進するための技術協力プロジェクト「東部地域観光開発能力強化プロジェクト」の実施がわが国に対し要請された。この要請に基づき機構は2009年11月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の枠組みについて合意がなされ、2010年7月より本プロジェクトが開始された。 1－2 協力内容 (1) 上位目標 地域特有の資源を活かしたコミュニティ・ツーリズムが確立される。		

(2) プロジェクト目標

東部地域において地域コミュニティに裨益する官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築する。

(3) 成果

成果1：東部地域の観光開発の方向性が導き出される。

成果2：CAT ラウニオンが管轄する13市において、地域独自の資源を活用した観光商品の開発、改善、販促にかかるパイロット・プロジェクトが実施される。

成果3：地域の観光委員会の能力が向上する。

成果4：MITUR 及び CORSATUR における地域の観光委員会支援能力が向上する。

成果5：観光委員会の活動モデルが他地域に普及される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 約 2.1 億円

長期専門家派遣 延べ6名 機材供与 3,092 千円

短期専門家派遣 0名 ローカルコスト負担 18,346,000 円

研修員受入 41名（本邦研修1名、第三国研修40名）

相手国側：

カウンターパート配置 11名

土地・施設提供 専門家執務室（CORSATUR 本部内、CAT ラウニオン内）

ローカルコスト負担 USD15,649

2. 評価調査団の概要

調査者	【日本側】 総括：上田隆文（JICA 国際協力専門員） 協力企画：松崎夏奈（JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 特別嘱託） 評価分析：福田由紀（ビンコーインターナショナル株式会社 コンサルタント） 通訳：三島玲子	
	【エルサルバドル側】 Ms. Eva Patricia Mejia Boloancos（CORSATUR 観光開発委員会担当） Ms. Sandra Natsumi Fuentes Sanchez（CAT ラウニオン 地域開発部地域マネジメント）	
調査期間	2012 年 6 月 10 日～2012 年 6 月 30 日	評価種類：中間レビュー調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

成果1～4に係る活動は、おおむね計画どおりに実施されている。本プロジェクトの達成状況については、成果1は達成しており、成果2を除くすべての成果が達成される見込みがある。各成果の達成度は以下のとおり。

(1) 成果1：東部地域の観光開発の方向性が導き出される。

指標1：観光開発や観光機関にかかる現状報告書が作成される。

指標2：観光資源調査報告書が作成される。

指標3：住民参加型観光開発に関する指針案が作成される。

成果 1 で設定された 3 つの指標データは確認されており、成果 1 は予定どおり達成している。

指標 1 と 2 の指標に関連する活動としては、フォンセカ湾岸地域行政協会 (ASIGOLFO)¹ 地域に焦点を絞った現状調査と観光のポテンシャルの分析がなされており、その結果「ASIGOLFO 地域における観光現状調査報告書」が作成され、CORSATUR 本部と共有している。

指標 3 に関しては、これら指標 1、2 で確認されている報告書の結果を活用し、「東部地域における観光開発指針案 (ガイドライン)」が作成され、2011 年 6 月 25 日に開催された第 2 回 JCC 会議で承認されている。

(2) 成果 2 : CAT ラウニオンが管轄する 13 市において、地域独自の資源を活用した観光商品の開発、改善、販促にかかるパイロット・プロジェクトが実施される。

指標 1 : パイロット・プロジェクトの選定基準・指針が策定される。

指標 2 : プロジェクトサイトにおいてパイロット・プロジェクトが少なくとも 5 つ実施される。

指標 3 : プロジェクト活動のモニタリング・評価報告書が作成され、関係者間で共有し、理解される。

成果 2 に係る 3 つの指標はほぼ確認されているが、本成果の達成見込みは極めて低い。

指標 1 に係る活動については、参加型ワークショップによる CDT の意見、CORSATUR との意見調整により 3 つのパイロット・プロジェクトの選定基準 (「整合性」「開発効果」「熟度」) が定められ、プロジェクト実施委員会で承認された。

指標 2 に関連した活動として、これらの選定基準に基づいて 5 つのパイロット・プロジェクト (観光地図、観光標識、マングローブツアー、観光環境教育、島巡りツアー) が選定され、現在、6 市においてこれらのパイロット・プロジェクトが実施されている。指標 3 に関して、作成されたプロジェクト活動のモニタリング・評価報告書については、中間レビュー時点では作成前の状況であったが、プロジェクト活動の内容や成果の確認、今後のプロジェクト活動については CDT との定期的な会合で共有されている。また、パイロット・プロジェクトの進捗状況や今後の予定は月例報告書やプロジェクト事業進捗報告書としてまとめられ、C/P 機関に共有されている。

このように、成果 2 に係る 3 つの指標データはほぼ確認されている状況であるが、「CAT ラウニオンが管轄する 13 市すべてにおいてパイロット・プロジェクトが実施される」という本成果達成の見込みは、以下の 2 点の理由により低いと判断できる。

- ・プロジェクト開始時点で 13 市すべてに CDT が設立されておらず、プロジェクト計画当初の目標設定が現状と合っていないかった。
- ・各 CDT の運営体制や活動実績の違いがあり、パイロット・プロジェクトを実施するため体制が必ずしも十分に整っていない CDT があった。

なお、今後プロジェクト終了までに 13 市すべてにおいてパイロット・プロジェクトを実施することは困難である点は MITUR/CORSATUR の理解も得られている。また、13 市すべてではなく、モデルとなる市においてパイロット・プロジェクトの成果を上げ、他への参考としていくことで期待されている成果が得られると認識されている。一方で、パイロット・プロジェクトを実施していない他の市からの不満も懸念されている。したがって、CAT ラウニオンの管轄する 13 市すべての CDT もしくは市がパイロット・プロジェクトに携われるように ASIGOLFO の観光地図を作成予定で 13 市すべての参加を促すこととなっている。

¹ ASIGOLFO は、本プロジェクト対象地域の 13 市が連合となった協会。

(3) 成果3：地域の観光委員会の能力が向上する。

指標1：観光委員会やその関係者のニーズに基づいた、X 回の研修が実施される。

指標2：ステークホルダーおよび関係組織によって情報共有を行うための定期会議が年に最低 X 回開催される。

指標3：観光委員会相互が交流する定期会議が年に X 回開催される。

指標4：13 の観光委員会すべての観光開発にかかるコンセプトが策定される。

成果3に係る指標について、プロジェクト開始後しかるべきタイミングで具体的な数値が設定されるべきであるが、本中間レビュー実施までに目標数値の検討と設定がされていない指標があった。そのため、指標を基準として成果3の達成度を測ることは難しいが、指標に関する一部の CDT の活動実績（研修や会議の実績）が確認されていることから成果3は達成される見込みがあると判断した。

指標1に関しては、プロジェクト対象の各市においてニーズ把握のためのワークショップを実施し、その結果を基に、接客サービス、手工芸・民芸品、企業セミナーに関する10の研修が実施された。また、指標2と指標3に関連する活動としては、各 CDT は定期的に会議を行っており、CDT 相互が交流する定期会議もこれまで2回実施されていることが確認できている。指標4に係るプロジェクト活動（活動3-4「観光委員会ごとに観光開発に関するコンセプトを作成する」）は当初の計画どおり、2012年7月から実施される予定であるため、中間レビュー調査時点において指標4のデータは確認されていない。

(4) 成果4：MITUR 及び CORSATUR における地域の観光委員会支援能力が向上する。

指標1：CORSATUR と観光委員会により定期会議が少なくとも年に X 回開催される。

指標2：CORSATUR によって運営される研修が年に X 回開催される。

指標3：対象地域における全ての観光委員会が法人化される。

成果4に関しても、本レビュー実施までに具体的な数値が設定されていない指標があるため、指標を基準として成果の達成度を測ることは難しいが、MITUR/CORSATUR の CDT に対する支援が実施されていることが確認されており、成果4は達成される見込みがある。

指標1に関連して、CAT ラウニオンと地域 CDT が中心となり、2012年6月19日に定期会議が開催された。また、指標2について、CORSATUR 本部は、プロジェクト専門家と共に、2012年2月に「エ」国西部地域へのスタディ・ツアー研修を実施している。

指標3に関しては、中間レビュー調査時点で、対象地域にある CDT のうち法人化されている CDT は6つ（ラウニオン、コンチャグア、サンタロサデリマ、パサキナ、エルカルメンの5市における CDT 及び地域 CDT）確認できている。その他7市に関しては、1市は CDT 自体がまだ設立されておらず、また、6市の CDT は観光協会として法人化されていない状況であるが、CORSATUR は中小企業委員会（CONAMYPE）と協力して、これらの CDT 法人化に向けた支援を行っていることが確認されている。

(5) 成果5：観光委員会の活動モデルが他地域に普及される。

指標1：上記指針が「エ」国全体の指針として CORSATUR に承認される。

指標2：観光委員会能力強化のための提言書が策定され、関係者、関係機関に共有される。

指標3：提言書普及のためのセミナーが少なくとも X 回開催される。

成果 5 に係る活動は 2012 年 9 月より実施される予定であるため、成果 5 に係るすべての指標は中間レビュー調査時点で確認されていない。

もし、計画どおり成果 5 に係る活動が実施されれば、観光委員会の活動モデルが他地域に普及される見込みはある。

(6) プロジェクト目標の達成見込み

指標 1：観光委員会の役割と位置づけを明文化する。

指標 2：観光商品開発計画が策定される。

指標 3：観光マーケティング計画が策定される。

プロジェクト目標の達成見込みは、プロジェクト目標の指標達成状況、プロジェクト活動実績及び成果の達成度を基に検証した。中間レビュー調査時点でプロジェクト目標の指標となっている「観光委員会の役割が明文化された文書」（指標 1）や「観光開発計画書」（指標 2）、「観光マーケティング計画書」（指標 3）については作成されていない。一方で、前述のとおり、プロジェクトの活動実績はほぼ計画どおりに進んでおり、成果もおおむね順調に達成されていることが確認されている。加えて、プロジェクト終了までに、プロジェクト目標である「官民連携による持続可能な観光開発の体制が構築される」を達成する可能性を示す事例（地域 CDT と各市 CDT が自主的に活発に活動を推進していること）は確認されている。しかしながら、そのような事例を確認できたのは、CAT ラウニオンが管轄している 13 市においてであり、プロジェクト目標で対象としている「東部地域」全域での観光開発の体制構築に資する活動の実施は確認できていないことから、プロジェクト目標の達成見込みは限定的であると判断した。

今後、成果 5 に係る活動（東部地域の他地域に対する活動モデルの普及）が実施される予定で、この活動を通じ、CORSATUR と CAT ラウニオンが CDT を支援する能力を身に付け、東部地域全域における官民連携による観光開発の体制が構築されることが期待されている。よって、今後この活動をどのように推進してパイロット・プロジェクトを実施していない東部地域における体制構築を行っていくのかは大きな課題といえる。

なお、プロジェクト目標の指標にはプロジェクト目標の達成度を具体的に測ることのできる適切な指標設定となっていないものがあり、指標データが収集できたとしてもその結果からプロジェクト目標の達成度を判断するのは困難であったといえる。

(7) 上位目標の達成見込み

指標 1：地域コミュニティが主体となって観光商品が開発される。

指標 2：プロジェクトサイトにおいて観光産業にかかる新たな雇用と投資が増加する。

指標 3：観光客の支出が増加する

中間レビュー調査時点で、上位目標の達成度を測る指標 1 と指標 2 に関連する事例（指標 1 に関してはマングローブツアーなど観光商品の開発や水葦の民芸品の生産、指標 2 に関しては市役所による栈橋（インフラ）整備や旧駅舎修復などへの投資）が確認された。プロジェクト目標と同様、そのような事例を確認できたのは、CAT ラウニオンが管轄する 13 市においてであり、東部地域全体における上位目標の達成見込みを検証するには十分な指標データは確認できていない。「(6) プロジェクト目標の達成見込み」に記述したとおり、東部地域における体制の構築がプロジェクト終了までに達成するかどうかには課題があるが、少なくともパイロット・プロジェクト地域においては上位目標の達成が見込まれ得る正の効果が発現していることを勘案すると、プロジェ

クト目標が達成されればプロジェクト終了後に上位目標が達成される見込みはある。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：以下の理由により「高い」と評価した。

- ・「エ」国の「開発5カ年計画（2010～2014）」で観光分野は貧困削減や移住者の減少などに資する分野であり、マクロ経済と分野別公共政策の戦略と関連する優先プログラムとして位置づけられている。
- ・MITUR/CORSATURの観光戦略のひとつである「Pueblos Vivos（元気な街）」と本プロジェクトのめざす方向性が一致している。
- ・開発ニーズとの整合性の観点から、当該対象地域は豊富な自然資源、ラウニオン港の所在、隣国と国境を接している地域であることなど、観光地としてのポテンシャルがあり、観光開発のニーズが高い。
- ・近隣国であるグアテマラでの類似プロジェクト（「観光自治管理委員会強化プロジェクト」）の実績があり、日本国内においても、地方都市での観光による地域開発の経験も有しており、日本の技術の優位性もある。
- ・日本の対「エ」国援助政策との整合性がある

(2) 有効性：以下の理由により「中程度」と評価した。

- ・本プロジェクトの目標達成に向けて成果1～5はその達成に貢献すると見込まれる。特に、成果2～4ではパイロット事業や研修の実施を行っており、それらのパイロット事業対象地区であるCATラウニオンが管轄する13市ではプロジェクト目標の達成が見込まれる事例が確認されている。
- ・一方で、中間レビュー時において、前述のパイロット・プロジェクト対象となっていない東部地域のほとんどの県及び市においては、成果に係る活動は十分に実施されていないため、プロジェクト目標の達成は限定的となる可能性がある。今後、成果5の活動を通じてCATラウニオンの管轄する13市以外の東部地域に対してどのように活動を実施していくかが課題といえる。

(3) 効率性：以下の理由により「やや高い」と評価した。

- ・プロジェクト活動はほぼ計画どおり実施されているが、一部の成果（成果2）は達成見込みが低いことが確認された。しかし、これは適切な投入がなされていなかったことに起因しているのではなく、成果の設定が現状に見合った設定ではなかったことが明確になった後、軌道修正がなされなかったことにより引き起こされたものである。
- ・プロジェクト専門家は計画どおり派遣され、「エ」国側C/Pも11名（CORSATUR本部から9名、CATラウニオンから2名）配置されている。CORSATUR本部7名のC/Pは、それぞれの専門を生かしたパイロット・プロジェクトのC/Pとして配置されている。しかし、パイロット・プロジェクトの現場に一度も訪問したことがないC/Pがいるなど、C/Pの配置状況に課題がみられた。
- ・本邦研修1回、第三国（グアテマラ）における研修1回が実施され、参加者が研修後もプロジェクト活動に貢献していることが確認されている。
- ・日本側及び「エ」国側の予算についても適切なタイミングで投入・活用されている。

(4) インパクト：以下のとおり、主に「正のインパクト」が確認されている。

- ・上位目標の達成度を測る指標と関連する事例（開発中の観光商品や観光開発への公的投資）が確認されたことから、プロジェクト目標がプロジェクト期間内に達成されれば、プロジェクト終了後に上位目標が達成できる可能性はある。
- ・上位目標以外の波及効果として、エルカルメン市には観光地となり得る大きな湖があるが、この湖に発生する大量の水葦が周辺地域の問題となっていた。本プロジェクトで実施した民芸品の研修を通じて、水葦が利用価値のある資源であることが地域住民に理解されただけでなく、これらの水葦を活用した地域特有の民芸品の作り方を学び、実際に販売する行為にまで至っていることが確認された。
- ・なお、パイロット・プロジェクトの実施地域の理解（成果2に関連）に齟齬があり、パイロット・プロジェクト対象外の CDT に誤った期待を抱かせてしまった可能性がある。この対応としては、CAT ラウニオンの管轄する 13 市すべての CDT もしくは市を対象とした観光地図を作成する予定で、13 市すべての参加を促すこととなっている。

(5) 持続性：以下の理由から「中程度」と評価した。

- ・「妥当性」の項目で示したように、観光開発は「エ」国の国家5カ年計画と合致しており、プロジェクト終了後もこの5カ年計画は有効であることから政策面の持続性は高い。
- ・組織面としては、観光分野に対する政策的な優先度に大きな変更がない限り、観光関連組織（MITUR、CORSATUR、CAT）は持続される見込みが高い。しかし、CAT ラウニオンの技術支援スタッフのうち1名が他地域の CAT と兼任しており、プロジェクト終了後も持続的な活動を継続していくためには人員の不足が懸念される。
- ・財政面では、MITUR と CORSATUR は安定した予算を確保しており、今後も継続的に予算が配分されていく見込みは高い。一方で、各 CDT は年間の予算などを確保しておらず、CDT が恒常的に活動費を得る方法は、NGO やドナー機関からの資金援助もしくは観光商品販売などによる収入（観光商品をもっている CDT に限る）となっている。
- ・技術面について、C/P はパイロット・プロジェクトの活動を通じて、成果を維持する能力や方法を身に付けていることが確認されている。また、CDT の技術面について、ほとんどの CDT が定期会議を開催し、観光産業に対して多方面からの意見や知見を共有する場ができているが、活発に活動している CDT とそうでない CDT とのギャップが大きく、CDT によって持続性の可能性は異なるといえる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

計画内容は、「エ」国の課題や戦略（「Pueblos Vivos」）と合致していることから、先方政府の関心は高く概して良好な協力が得られたことが効果発現の促進に寄与しているといえる。また、地域住民や地域の観光委員会をプロジェクトに参画させながら成果1の活動（住民参加型の現状調査）、成果2の活動（パイロット・プロジェクトの実施）、成果3の活動（地域の観光委員会への研修実施）を実施していくという計画内容は、CDT と CAT ラウニオンの連携や強化に貢献しているだけでなく、地域住民に裨益するような土産物や観光商品の開発を促したといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの第1年次において、第三国研修として隣国グアテマラにおいて研修を実施

し、MITRU、CORSATUR の職員だけでなく、CDT のメンバーなど民間の観光事業者が当該研修を促したことは、地域住民レベルの関係者が観光開発に対する意識を高めモチベーションを上げるきっかけとなり、地域住民や民間セクターの関与を促進することに貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクト計画立案段階において、CAT ラウニオンが管轄する 13 市すべてに CDT が設立されているとの認識の下に成果 2 が設定された。しかし、プロジェクト開始時に CDT が設立されていたのは 10 市のみであった（中間レビュー調査時までメアングーラデルゴルフォ市とチリラグア市が新たに設立された）。この目標設定は成果 2 の達成を妨げる要因のひとつとなっている。

(2) 実施プロセスに関すること

これまでプロジェクト活動の進捗に大きな影響を与えていないものの、実施プロセスにおいて、以下の課題が確認された。

- ・モニタリングの実施： プロジェクト専門家によれば、PO を使用したモニタリングを 2011 年 9 月から 2 カ月ごとに実施しており、このモニタリング結果は C/P とも共有されている。これ以外にも、毎月プロジェクトの進捗に関するレポート（スペイン語版）を作成し、C/P に提出している。しかしながら、PDM に具体的な指標がないままプロジェクト活動を 2 年近く実施していたことや、当初計画からの変更の必要性がプロジェクト関係者で確認された（具体的には、成果 2 のパイロット・プロジェクトの対象市が 13 市すべてを対象としないことが明らかになった）際に、計画の軌道修正がしかるべきタイミングで適切に行われてこなかったことを考慮すると、PDM や PO に基づいたプロジェクトの運営管理・モニタリングが行われていたとは判断しにくい。
- ・コミュニケーション： 質問票調査やインタビュー結果から、C/P とプロジェクト専門家は必要十分なコミュニケーションをとっていることは確認されている。しかし、プロジェクト内容に関して十分な共通認識が醸成されていないかったこと（パイロット・プロジェクト対象市の数）やプロジェクト専門家と C/P の間でコーディネーション不足（観光地図の作成過程）があったことが確認された。パイロット・プロジェクトの対象市の数に関する理解の齟齬は、C/P を巻き込んだモニタリングが実施されていれば回避できたものと考えられる。

また、プロジェクト開始当初、プロジェクト専門家と JICA（本部と在外事務所）の間にはコミュニケーション不足（専門家による活動進捗の報告が少ない、C/P とプロジェクト専門家だけで PDM 改訂に係る合意を形成した²、など）も生じていたが、現在は改善されつつある。

3-5 結論

本プロジェクトは計画どおり実施されているものの、プロジェクト目標達成に向けた課題が確認された。それは、CAT ラウニオン管轄の 13 市以外の東部地域における観光開発の体制構築であり、今後実施される成果 5 「活動モデルの他地域への普及」に係る活動をどのように推進していくかが重要となってくる。実施プロセスにおいて確認された課題点（モニタリングの実施やコ

² 2011 年 12 月に PDM の改訂作業が行われているが、専門家チーム及び先方政府のみで改訂作業が進められた経緯があり、JICA 側への相談、報告はなかった。

コミュニケーション) はプロジェクト目標達成に大きな影響は与えていないものの、プロジェクトの有効性を高めるためにも更に改善していくことが望ましい。本プロジェクトは「エ」国の国家観光政策、日本の ODA 政策、対象地域における開発のニーズとの整合性などの点で、妥当性は高く、投入も適切に実施されている。しかし、プロジェクト目標達成への課題が確認されていることから有効性は「中程度」と評価した。また、体制面や財政面（特に CDT の財政面）の持続性に課題があることから、持続性も「中程度」と評価した。

プロジェクト目標の達成への課題はあるが、C/P や CDT メンバーの本プロジェクトに対する高いコミットメントが確認されているほか、CAT ラウニオンが管轄する 13 市についてはパイロット・プロジェクトや研修の実施を通して半数以上の CDT が活発に活動を実施していることも確認できているため、今後提案される提言を基に現状改善に努め、プロジェクト目標の達成をめざすことが望ましい。また、観光開発の体制構築とプロジェクト終了後の持続性には、C/P や CDT メンバーが継続してプロジェクト活動へ積極的に参加することを期待する。

3-6 提言

中間レビューを通じて、以下の点が提言として挙げられた。

- ① 現行 PDM の改定： 現行の PDM の改定を行い、プロジェクト関係者間で改めてプロジェクトに対する共通認識をもち、プロジェクト活動の円滑化を図ることが必要である。残りのプロジェクト期間では、改訂された PDM を活用しながら活動の進捗状況とそれに伴う成果の達成度を確認していくことが望まれる。PDM 改訂における主な改訂ポイントは以下のとおり。
 - ・プロジェクト目標レベルの指標変更：現行 PDM のプロジェクト目標の指標はプロジェクト目標の達成度を測るうえで適切ではない指標が設定されているので、プロジェクト目標である地域コミュニティへの裨益の度合いや観光開発の体制構築の度合いを測れる指標に変更。
 - ・成果レベルの指標数値の設定：「X」のままで指標数値が設定されていない指標について、当初計画と現状を勘案し指標数値を設定。
- ② モニタリング体制の改善・強化： プロジェクトでは 2011 年 9 月から PDM、PO に基づく活動のモニタリングが実施されそれらの結果は C/P にも共有されている。しかしながら、「3-4 (2) 実施プロセスに関すること」で指摘したように、モニタリング結果に基づく計画の軌道修正が的確に行われてきていない。よって、プロジェクトの進捗を適切に把握し効率性の高いプロジェクトとするためにも、残りのプロジェクト期間において、プロジェクト専門家は C/P 機関と共にモニタリング体制の改善及び強化を図ることが必要である。
- ③ 地域 CDT の活性化の促進： パイロット・プロジェクトを実施している市の CDT をはじめてとして、現在対象地域の多くの CDT が積極的に観光開発に係る活動を推進し始めている。しかしながら、CDT の構成メンバーや CDT 設立経緯などに起因して、各 CDT 間で活動実施能力や運営体制に差が生じており、十分な活動体制が構築されていない CDT も存在している現状である。よって、プロジェクト目標である「官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築」するためには、今後のプロジェクト終了までに当該対象地域 13 市における全 CDT を統括する地域 CDT が中心的な役割を担い、CORSATUR、CAT ラウニオンと連携して各 CDT への支援を継続していくことが重要であり、専門家チーム及び CORSATUR/CAT ラウニオンは、地域 CDT を効果的にプロジェクトに取り込み活動を進めていく必要がある。
- ④ 各 CDT における持続性の強化： ③に示したとおり、本プロジェクトの活動を通じて各市の CDT は積極的に観光開発への取り組みを始めている。一方で、ほとんどの CDT において年間予算は確保されておらず、NGO やドナー機関からの資金援助に頼っている状況である。よって、プロジェクトの持続性を高めるためには、専門家チーム及び MITUR/CORSATUR は CDT

が恒常的に活動費を確保できるような技術的支援を成果4の活動を効果的に活用しながら実施していく必要がある。

- ⑤ プロジェクト関係者間でのコミュニケーションの改善： 今後プロジェクト終了までの残された1年間において、プロジェクト活動を円滑に進めプロジェクト目標を達成するためには、プロジェクト関係者間（MITUR/CORSATUR、専門家チーム、JICA 本部並びに在外事務所）のコミュニケーションを一層強化することが重要である。特に、サンサルバドルで本プロジェクトの調整担当となっている CORSATUR 職員については、移動手段の制約や本部内での役割分担が原因となり、現場に足を運ぶ機会が少ない現状であることから、今後は日常的に現場に足を運べるような環境を整備する（例：プロジェクト車両をより柔軟に使用できるように使用者のスケジュール管理を改善するなど）努力が必要である。
- ⑥ 東部地域へのモデル普及に向けた効率的な投入の必要性： 成果5において成果1～4から得られた経験や教訓などが集約された観光委員会の活動モデルが構築され、東部地域4県に普及されることとなる。現在、成果5に係る活動はまだ着手されていない状況であるが、残されたプロジェクト期間が1年であることと普及対象地域が東部地域4県と広域にわたることを勘案すると、効率的な投入を行いプロジェクト活動を推進していく必要がある。上記③、④で述べたように、地域 CDT や C/P である CORSATUR のプロジェクト活動に対する関与をより一層深め、彼らを中心としてパイロット・プロジェクトの提言の取りまとめやモデルの普及といった成果5に係る活動を推進していくことが望ましい。

3-7 教訓

以下の点が教訓として挙げられた。

- ① 観光マーケティング・プロモーション活動の積極的な導入： 観光開発プロジェクトを実施する際には、マーケティング・プロモーションのコンポーネントを考慮して案件形成をすることが望ましい。今回のプロジェクトのケースでは、ラウニオン港にアメリカ海事学校の生徒が訪問しパイロット・プロジェクトで取り組んでいるマングローブツアーなどに参加したことで、地域の人たちが観光産業のポテンシャルを実感するができたことに加え、生徒（観光客）との交流を通じて観光地としてどのような改善が必要なのかを考えるきっかけとなった。このように観光客が実際に訪問することで、その土地に経済的な便益をもたらすだけでなく、当事者に対して観光振興を行っていくうえで良いインセンティブをもたらす。よって、観光開発案件を実施する際には、関係者のインセンティブを促進するためにも、観光商品開発や観光基礎インフラ整備を行うだけでなく、対象地域に観光客が訪れるようなマーケティング・プロモーション活動を組み込むことが重要である。
- ② 第三国研修奨励： 自国と歴史、背景やさまざまな状況・環境が似ている近隣国において研修を実施することは、研修員が自国の強みや弱み、課題などを近隣国のそれらと比較するきっかけを与え、それを通じて差異のある自国の特性を生かした観光開発を推進するインセンティブも与える。また、第三国研修を通じて近隣国との連携やネットワークの構築にも寄与し、近隣諸国と一体となった地域を挙げた観光振興を促すことが期待できるため、非常に有効である。本プロジェクトにおいては、本プロジェクトと類似性の高い先行プロジェクトを行ったグアテマラでの研修を1年次に行った結果、刺激を受けた CDT メンバーが多くいるということが確認できている。よって、他案件においても、本邦研修の実施だけでなく、近隣国での研修実施も積極的に取り込み、効果の高い案件形成を行うことが重要である。
- ③ 適切な時期における PDM 改定の重要性： 本プロジェクトは PDM 指標の具体的な数値が埋まっていない PDM を2年近く使用してきた経緯がある。PDM はプロジェクトの運営管理をす

るうえの参考となるものであるため、事業運営を的確に行ううえでも適切な時期における PDM の改定が重要である。

- ④ 多言語にわたる重要書類（PDM、M/M など）作成時における書類精査の重要性： 正式文書が 1 言語のみでないような場合は、作成された書類の内容が使用言語によって異なった意味に解釈できるようなことにならないように留意し、丁寧な精査を行いながら書類を作成することが重要である。

第1章 調査の概要

1-1 中間レビュー調査の背景と目的

エルサルバドル共和国（以下、「エ」国と記す）は、2004～2009年の行政計画に基づき、観光開発を国家経済開発における重要な分野と位置づけ、経済活動の活性化と雇用拡大、首都と地方の経済格差の是正、地場産業の振興・促進を推進するために、関係機関として観光公団（Corporación Salvadoreña de Turismo : CORSATUR）、エルサルバドル観光機関（Instituto Salvadoreño de Turismo : ISTU）、エルサルバドル国家文化委員会（Consejo Nacional para la Cultura y el Arte de El Salvador : CONCULTURA）に加えて、2004年には当時のサカ政権発足に合わせて観光省（Ministerio de Turismo : MITUR）を設置し、2005年には観光の基本法である「観光法」の制定、2006年2月には具体的な目標を含む「国家観光計画2014」を策定、各市に観光委員会（Comites de Desarrollo Turístico : CDT）を設置するなど、観光振興を推進している。

その結果、「エ」国における観光産業は、1998年にはGDPの1.1%を占めるにすぎなかったが、2004年には2.6%、2006年には4.5%にまで成長した。しかし、その後の災害や経済危機などにより2008年には3.3%に減少してしまっただが、それでも依然として観光産業による収入は2001年以来、海外からの送金に次いで第2位となっており、「エ」国にとっては伝統的輸出品目であるコーヒーや砂糖とともに重要な外貨収入源となっている。

一方、「エ」国においては、開発された観光地の多くが西部地域に偏っており、東部地域においては、火山や湖、ラグーン、湿原、マングローブ林、ビーチなどの豊かな自然や、少数民族の文化、遺跡などの潜在的観光資源がありながら、観光地としての整備が遅れているため、民間投資を誘引するための魅力に欠けている。また、地元のCDTも観光開発には意欲的であるが、開発の実務経験や資金手当てなどについての知識や経験が不足している。さらにCDTを統括するCORSATURについても、地方主導による観光開発を推進するために設置されたCDTを効果的・効率的に支援するための方策が整っておらず、その支援能力の強化が求められている。

このような背景から、日本の協力重点地域である「エ」国東部地域をモデル地域として位置づけ、地域のCDT及び観光協会の能力強化を行い、また、地域の特性や資源を活用したコミュニティ観光開発を推進するための技術協力プロジェクト「東部地域観光開発能力強化プロジェクト」の実施がわが国に対し要請された。この要請に基づき機構は2009年11月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の枠組みについて合意がなされ、2010年7月より本プロジェクトが開始された。

今回の中間レビューでは、プロジェクトの中間点を経過したことから、協力開始時から現在までの活動の実績、達成状況、プロジェクト目標の成果や達成見込みなどをPDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）に基づき確認し、評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行うとともに、プロジェクトの残りの期間の課題の整理及び今後の方向性について確認することを目的とする。

1－2 合同評価調査団の構成

【日本側】

担 当	氏 名	所属先	派遣期間
総括	上田 隆文	JICA 国際協力専門員	6 月 18 日～ 6 月 30 日
協力企画	松崎 夏奈	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 特別嘱託	6 月 18 日～ 6 月 30 日
評価分析	福田 由紀	ビンコーインターナショナル株式会社	6 月 10 日～ 6 月 30 日
通訳	三島 玲子		6 月 10 日～ 6 月 28 日

【エルサルバドル側】

氏 名	所属先	役 職
Ms. Eva Patricia Mejia Boloancos	CORSATUR	観光開発委員会担当
Ms. Sandra Natzumi Fuentes Sanchez	CAT（観光公団出先機関）ラウニオン	地域開発部 地域マネジメント

1－3 調査日程

現地調査は 2012 年 6 月 10 日から 2012 年 6 月 30 日までの期間で実施された。調査日程の概要は以下のとおりである。

日付	評価分析／通訳団員	官団員
6 月 10 日 （日）	00：30 成田出発 11：41 サンサルバドル着 【サンサルバドル泊】	
6 月 11 日 （月）	09：30 JICA エルサルバドル事務所打合せ 11：00 MITUR/CORSATUR へのインタビュー 午後 ラウニオンへ移動 【ラウニオン泊】	
6 月 12 日 （火）	09：30 プロジェクト専門家との打合せ 11：00 CAT ラウニオンへのインタビュー 13：00 高等職業技術機構（MEGATEC）へのインタビュー 16：00 中小企業委員会（CONAMYPE）へのインタビュー 【ラウニオン泊】	

6月13日 (水)	10:00 中小企業開発専門センター (CEDEMYPE) へのインタビュー 14:00 研修フォローアップ視察 (インティプカ市民芸品研修) 及び CDT、インティプカ市長へのインタビュー 【ラウニオン泊】	
6月14日 (木)	10:30 パイロット・プロジェクト活動視察 (サンタロサデリマ市の観光地図) 及び CDT 市長など関係者へのインタビュー 15:00 パサキナ市長へのインタビュー 【ラウニオン泊】	
6月15日 (金)	10:00 パイロット・プロジェクト活動視察 (パサキナ市の観光環境教育) 及び CDT など関係者へのインタビュー 14:00 地域 CDT、CAT ラウニオンへのインタビュー 【ラウニオン泊】	
6月16日 (土)	10:00 パイロット・プロジェクト活動視察 (インティプカ市のマングローブツアー) 及び CDT など関係者へのインタビュー 17:00 ラウニオン市内のバザール視察 【ラウニオン泊】	
6月17日 (日)	資料整理	
6月18日 (月)	09:30 パイロット・プロジェクト活動視察 (ラウニオン市の観光標識) 及び CDT へのインタビュー 14:00 パイロット・プロジェクト活動視察 (コンチャグア市の観光標識) 及び CDT、市長など関係者へのインタビュー 【ラウニオン泊】	00:30 成田出発 11:41 サンサルバドル着 【サンサルバドル泊】
6月19日 (火)	09:00 13市の CDT 及び地域 CDT とのワークショップ及びインタビュー 【ラウニオン泊】	09:30 JICA エルサルバドル事務所打合せ 11:00 MITUR への表敬訪問 午後 ラウニオンへ移動 【ラウニオン泊】

6月20日 (水)	08:30 調査団員内の打合せ 10:00 ラウニオン市長訪問 11:00 プロジェクト専門家との打合せ 14:00 研修フォローアップ視察（エルカルメン市の手工芸研修）及び CDT、市長へのインタビュー 【ラウニオン泊】
6月21日 (木)	09:00 パイロット・プロジェクト活動視察（フォンセカ湾島巡りツアー）及び CDT、関係者へのインタビュー 【ラウニオン泊】
6月22日 (金)	08:00 プロジェクト専門家との打合せ 10:00 サンサルバドルへ移動 15:00 CORSATUR との打合せ 【サンサルバドル泊】
6月23日 (土)	資料整理 【サンサルバドル泊】
6月24日 (日)	資料整理 【サンサルバドル泊】
6月25日 (月)	09:00 MITUR/CORSATUR と合同評価報告書作成、PDM 改訂作業及び M/M（ミニッツ）協議 【サンサルバドル泊】
6月26日 (火)	10:00 MITUR/CORSATUR と合同評価報告書取りまとめ 16:00 M/M 協議 【サンサルバドル泊】
6月27日 (水)	09:00 M/M 署名 14:00 在エルサルバドル日本国大使館へ評価結果報告 【サンサルバドル泊】
6月28日 (木)	12:41 エルサルバドル発 【機中泊】
6月29日 (金)	アトランタ乗継～ロス経由 【機中泊】
6月30日 (土)	04:55 成田着

1-4 主要面談者

(1) MITUR（観光省）

Mr. José Napoleón Duarte Durán	大臣
Mr. Roberto Edmundo Viera	長官
Ms. Rita Cartagena	地域管理課長

(2) COSATUR (観光公団)

Ms. Eva Patricia M. Flores	CDT 担当
Mr. Riquelmy Alvarado	CAT/CDT コーディネーター
Ms. Martha Cristina Morales	プロジェクト投資課長
Mr. Manuel García	観光インフラコーディネーター
Mr. Roberto Ayala	観光情報技術者
Ms. Elsy Alvarenga	技術支援スペシャリスト
Ms. Andrea Muñoz	環境コーディネーター
Mr. Héctor Cardoza	観光商品スペシャリスト

(3) CAT ラウニオン (観光公団ラウニオン出先所)

Ms. Sandra Matzumin F. Sanchez	CAT ラウニオン技術者
--------------------------------	--------------

(4) CDT (観光委員会) 及び地域 CDT

Mr. Raúl Guilberto Castro	地域 CDT 代表
Mr. Luis Alberto Díaz	CDT ラウニオン代表
Mr. Alexander Romero Saravia	CDT コンチャグア代表
Ms. Leily Elizabeth Aguilar	CDT サンタロサデリマ書記官
Mr. Pedro Ángel Castro	CDT パサキナ代表
Ms. Leina Elizabeth Blanco	CDT エルカルメン代表
Ms. María Auxiliadora Álvarez	CDT ボリバル代表
Ms. Elsy Guevara	CDT インティプカ代表
Mr. Mario Cruz	CDT サンホセデラフェンテメンバー
Mr. Carlos Antonio Medrano	CDT チリラグア

(5) MEGATEC (高等職業技術機構)

Sr. Enoc Rubio	観光学科長
----------------	-------

(6) CONAMYPE (中小企業委員会)

Ms. Marisol Chavez de Serrano	企業サービス技術支援担当
-------------------------------	--------------

(7) CEDEMYPE (中小企業開発専門センター)

Mr. Carlos Enrique Salmeron	ディレクター
Mr. Lilian Maryori Moreno	企業相談士

(8) 市役所

Mr. Nelson Urias Roque	パサキナ市長
Mr. Edgardo Zelaya	エルカルメン市長
Mr. Luis Antonio Dheming Almendariz	メアングーラデルゴルフオ市長
Mr. Jose Rolando Martinez	インティプカ市議会議員

Mr. Fredy Antonio Joya
Mr. Héctor Ulises P.
Mr. Salvador Ahues

サンタロサデリマ市議会議員
コンチャグア市議会議員
ラウニオン市議会議員

1-5 プロジェクトの概要

プロジェクトの概要は以下のとおりである。

(1) 協力期間

2010 年 7 月 30 日～2013 年 7 月 29 日

(2) 実施及び C/P 機関

MITUR、CORSATUR、CAT ラウニオン、対象地域 13 市の CDT

(3) プロジェクト対象地域

「エ」国東部地域 4 県

(4) ターゲットグループ

MITUR/CORSATUR 職員、CAT ラウニオン職員、プロジェクト対象地域である CAT ラウニオンが管轄する 13 市の CDT 及び市職員、観光関連業者

(5) プロジェクトの要約

1) 上位目標

地域特有の資源を活かしたコミュニティ・ツーリズムが確立される。

2) プロジェクト目標

東部地域において地域コミュニティに裨益する官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築する。

3) 成果

1. 東部地域の観光開発の方向性が導き出される。
2. CAT ラウニオンが管轄する 13 市において、地域独自の資源を活用した観光商品の開発、改善、販促にかかるパイロット・プロジェクトが実施される。
3. 地域の観光委員会の能力が向上する。
4. MITUR 及び CORSATUR における地域の観光委員会支援能力が向上する。
5. 観光委員会の活動モデルが他地域に普及される。

4) 活動

成果 1 に対して

- 1-1. 東部地域における観光開発に関する現状調査を行う。
- 1-2. 東部地域におけるポテンシャルの高いエリアの分析を行う。
- 1-3. 東部地域における観光開発の指針案を策定する。

成果 2 に対して

- 2-1. 観光委員会との協議のもと、CORSATUR の調整によりパイロット・プロジェ

クトの選定基準を作成する。

2-2. パイロット・プロジェクトを選定し、実施する。

2-3. パイロット・プロジェクト活動のモニタリング・評価を実施し、教訓を導き出す。

成果 3 に対して

3-1. 観光委員会やその関係者のニーズを調査し、研修を実施する。

3-2. 大学や、NGO、観光業者、行政機関などの関連機関と観光委員会のネットワークを強化する。

3-3. 観光委員会相互の交流を強化する。

3-4. 観光委員会ごとに観光開発に関するコンセプトを作成する。

3-5. 観光委員会のドナー機関や NGO に対する資金協力を含む支援依頼にかかるプロポーザル作成能力を強化する。

成果 4 に対して

4-1. MITUR 及び CORSATUR の、観光委員会とのコミュニケーション能力を強化する。

4-2. MITUR 及び CORSATUR による、他ドナーや NGO からの資金提供を受けるために必要な観光委員会のプロポーザル作成及びプロジェクトの企画・運営等の能力強化にかかる支援を実施する。

成果 5 に対して

5-1. 成果 1 から 4 を通じて、観光委員会能力強化のための提言をまとめる。

5-2. 他地域に対して普及のためのセミナーを開催する。

第2章 評価の方法

2-1 評価の手順

「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」に従い、中間レビュー調査を以下の手順で実施した。

- ① PDM（2009年作成）に基づき、「実績の検証」「実施プロセス」「評価5項目」の観点から、評価グリッドを作成する。
- ② 評価グリッドを基に、調査対象者の確定、調査方法の確定、質問票の作成を行う。
- ③ 国内で収集可能な参考文献を収集し、プロジェクトの状況を把握する。
- ④ 現地調査で、関係者へのインタビュー、質問票の回収、プロジェクトサイトの訪問を通じて、必要な情報収集を行う。
- ⑤ 収集した情報を分析し、評価結果をまとめる。

評価5項目とは、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」のことであり、それぞれの定義は以下のとおり。

表2-1 評価5項目の定義

妥当性 (Relevance)	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。
有効性 (Effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (Efficiency)	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (Impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 (Sustainability)	ドナーによる支援が終了しても開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出典：新 JICA 事業評価ガイドライン第1版から抜粋

2-2 評価項目・データ収集方法

本中間レビュー調査では、PDM（2009年作成）に基づいて作成した評価グリッド（付属資料3参照）に評価項目、必要データ、評価指標を記載している。

データ収集方法は、①文献レビュー、②質問票調査、③インタビュー調査、④パイロット・プロジェクトサイト訪問であった。

文献レビューでは、プロジェクト関連文書（業務完了報告書、活動計画）、プロジェクト活動の一環として作成された文書（観光開発に係る現状報告書や指針案など）、「エ」国政府による政策文書や統計資料等を参考にした。

質問票調査の対象は、プロジェクトの C/P（カウンターパート）11名とプロジェクト対象地域

内にある 11 の CDT とし、すべての対象から質問票を回収した。

プロジェクト対象地域のサイト訪問は、ラウニオン市（ラウニオン市とサカティージョ島）・コンチャグア市・サンタロサデリマ市・エルカルメン市・インティプカ市・パサキナ市・メアングーラデルゴルフオ市（メアングーラデルゴルフオ島とコンチャグィータ島）の 9 カ所であった。

2－3 評価調査の制約・限界

上述のとおり、本中間レビュー調査は 2009 年 11 月に作成された PDM を基に評価を実施した。この PDM では 6 つの指標に具体的な数値が設定されておらず、プロジェクト開始後 3 カ月をめぐりに設定することとなっていたが、中間レビュー調査まで正式な変更がなされなかった経緯がある。このため、成果の達成状況は実績値のみで検証している。

第3章 プロジェクトの実績と現状

3-1 投入実績

(1) 日本側投入

1) プロジェクト専門家

中間レビュー調査を実施した2012年6月までに、延べ6名の専門家が派遣された。専門分野は以下の6分野である。

- ①総括／コミュニティ開発1
- ②副総括／観光開発1／コミュニティ開発2
- ③観光開発2
- ④組織間調整
- ⑤観光プロモーション
- ⑥人材育成

2) 機材調達

日本側により投入された主な機材はノートパソコン、プロジェクター、スクリーン、コピー機、プリンター、車両等である。

3) 現地業務費

現地業務費は合計18,346,000円であり、詳細は表3-1のとおり。

表3-1 現地業務費の内訳

(単位：千円)

	備人	消耗品	通信・運搬	資料作成	借料損料	現地研修	合計
1年次	1,353	386	73	65	777	1,363	4,015
2年次	3,850	873	60	286	1,484	7,778	14,331

出典：プロジェクト専門家作成文書

4) 本邦研修・第三国における研修・国内研修

本邦研修と第三国における研修が、1回ずつ実施された。詳細は表3-2のとおり。

表3-2 本邦研修と第三国における研修の実績

	本邦研修	第三国における研修
タイトル	エルサルバドル観光プロジェクトC/P研修プログラム	グアテマラ第三国研修
期間	2011年9月17日～10月11日(15日間)	2010年2月12日～20日(9日間)
参加人数	1名	40名
概要	日本の地方観光協会の官民連携とその運営状況及び観光振興の独自の方法についての学習など	観光開発の先進事例／グアテマラ観光市場の調査学習など

出典：プロジェクト専門家作成文書

(2) 「エ」 国側投入

1) C/P の配置

中間レビュー調査時点で配置されている C/P は 11 名（CORSATUR 本部から 9 名、CAT ラウニオンから 2 名）である。

2) 土地、建物、施設の提供

サンサルバドル拠点の CORSATUR 本部とラウニオン拠点の CAT ラウニオン、双方の施設内にプロジェクト専門家の執務室が提供されている。

3) ローカルコスト

2012 年 6 月時点で、「エ」 国側が負担したプロジェクト活動費は USD15,649 であった。また、2012 ～ 2013 年の予算として、パイロット・プロジェクトのひとつである島巡りツアーに必要な栈橋の建設費、コンチャグィータ島のトレッキング道整備費、ラウニオン市の旧駅舎の修築費などに USD70,000 が計上されている。なお、ローカルコストの内訳は以下のとおり。

表 3－3 「エ」 国側ローカルコストの内訳

(単位：USD)

	合計金額	項目
1 年次	1,000.00	C/P への日当
2 年次	10,969.00	グアテマラ第三国研修に係る費用
	1,130.00	ロゴ入りポロシャツ製作費
	1,000.00	C/P 本邦研修日当
	450.00	パイロット・プロジェクト開始式典での飲食費
	1,100.00	国内研修に係る費用
Total	15,649.00	

出典：CORSATUR

3－2 活動の実績

プロジェクト活動の実績は表 3－4 のとおり。

表 3－4 プロジェクト活動の進捗状況

	活動	実施状況
成果 1	1-1. 東部地域における観光開発に関する現状調査を行う。	実施済み
	1-2. 東部地域におけるポテンシャルの高いエリアの分析を行う。	実施済み
	1-3. 東部地域における観光開発の指針案を策定する。	実施済み

成果 2	2-1. 観光委員会との協議のもと、CORSATUR の調整によりパイロット・プロジェクトの選定基準を作成する。	実施済み
	2-2. パイロット・プロジェクトを選定し、実施する。	実施中
	2-3. パイロット・プロジェクト活動のモニタリング・評価を実施し、教訓を導き出す。	実施中
成果 3	3-1. 観光委員会やその関係者のニーズを調査し、研修を実施する。	実施中
	3-2. 大学や、NGO、観光業者、行政機関などの関連機関と観光委員会のネットワークを強化する。	実施中
	3-3. 観光委員会相互の交流を強化する。	実施中
	3-4. 観光委員会ごとに観光開発に関するコンセプトを作成する。	2012 年 7 月から実施予定
	3-5. 観光委員会のドナー機関や NGO に対する資金協力を含む支援依頼にかかるプロポーザル作成能力を強化する。	2012 年 7 月から実施予定
成果 4	4-1. MITUR 及び CORSATUR の、観光委員会とのコミュニケーション能力を強化する。	実施中
	4-2. MITUR 及び CORSATUR による、他ドナーや NGO からの資金提供を受けるために必要な観光委員会のプロポーザル作成及びプロジェクトの企画・運営等の能力強化にかかる支援を実施する。	実施中
成果 5	5-1. 成果 1 から成果 4 を通じて、観光委員会能力強化のための提言をまとめる。	2012 年 9 月から実施予定
	5-2. 他地域に対して普及のためのセミナーを開催する。	2013 年 1 月から実施予定

以上のとおり、成果 1～4 に係る活動は、おおむね計画どおりに実施されている。

プロジェクト活動 2-2 「パイロット・プロジェクトを選定し、実施する」については、5 つのパイロット・プロジェクト（観光地図、観光標識、マングローブツアー、観光環境教育、フォンセカ湾島巡りツアー）がほぼ計画どおりに実施されている。それぞれのパイロット・プロジェクトの進捗状況と今後の予定は以下のとおりである。

（１）観光地図（対象市：ラウニオン、コンチャグア、サンタロサデリマ）

対象市において CAT ラウニオン、CDT、CONAMYPE（中小企業委員会）など関係者が集いワークショップを実施し、観光地となる場所や危険なエリアを把握した。これを基に、観光地図を作成、デザインを検討した。中間レビュー調査時点では、各市 1,000 部が印刷済みである（2012 年中にあと 1,000 部印刷され、合計 2,000 部が印刷される）。

今後、地図の配布場所や配布方法、地図を使った案内方法に関するワークショップを実施する。

（２）観光標識（対象市：ラウニオン、コンチャグア、インティプカ）

対象市において、CAT ラウニオン及び CDT との間でワークショップを行い、対象市のも

つ観光資源・観光施設を共有・整理し、標識としたい観光地の選定と標識の設置場所を決定した。中間レビュー時点では、標識に使用する材料の調達と業者への発注段階である。これと並行して、地方行政機関に対し、標識設置の許可を申請する手続きも行っている。

今後、標識が完成し、行政の許可が下りたら、CDT メンバーと共に標識の設置作業を行う。

(3) マングローブツアー（対象市：インティプカ）

MITUR/CORSATUR、CAT ラウニオンはマングローブツアー運用のため、CDT の法人化を支援し、CONAMYPE による法的手続きの支援を基にインティプカ観光開発協会（Asociación de Desarrollo Turístico de Intipucá : ADESTI）という法人が立ち上げられた。現在、プロジェクト現地活動費で購入されたカヤックを利用したマングローブツアーを開発中である。ADESTI メンバーはツアーのコース開発、ツアーガイド、ツアーの運営管理を担当している。既にツアー販売の実績もあり、観光客からのフィードバック（事後アンケート）によるツアー内容の改善も行っている。

(4) 観光環境教育（対象市：パサキナ）

観光環境教育を実施する対象校（2 校）の選定、モジュールと教材の作成が終了し、2012 年 6 月中旬にキックオフイベントが開催された。教材は MITUR/CORSATUR、CAT ラウニオンによって承認されている。CDT は対象校の選定やモジュール・教材の作成補佐を担当、MEGATEC ラウニオン校はモジュールと教材の作成、授業の実施を担当している。

今後、週に 1 回のペースで授業が実施される予定。

(5) フォンセカ湾島巡りツアー（対象市：ラウニオン、メアングーラデルゴルフォ）

パノラマツアー（4 時間コースと終日コース）と夜釣りツアーを開発中。MITUR/CORSATUR、CAT ラウニオン、CDT や地元の漁師など関係者と共に、ツアーポイントの決定やコース内容の決定を行った。一方、周遊で立ち寄る島々に栈橋がないというインフラ整備の課題がある。これに対し、MITUR が栈橋整備の予算を計上していることから、将来的にこの問題は解決される見込みはある。

3-3 成果の達成状況

本プロジェクトの 5 つの達成状況については、成果 1 は達成しており、成果 2 を除くすべての成果が達成される見込みがある。

各成果の達成度は以下のとおり。

(1) 成果 1：東部地域の観光開発の方向性が導き出される。

【指標 1：観光開発や観光機関にかかる現状報告書が作成される】

フォンセカ湾岸地域行政協会¹ (Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca : ASIGOLFO) の観光に関する現状をまとめた「ASIGOLFO 地域における観光現状調査報告書（英文：

¹ ラウニオン県に所在する 12 市とサンミゲル県に所在する 1 市（チリラグア市）から成る 13 市の連合地域のこと。

Final Report on Survey of the Current Condition of Tourism in the ASIGOLFO Region)」が作成され、CORSATUR 本部とも共有されている。この報告書は、重要な最新情報を入手した場合、適宜更新される予定である。

【指標 2：観光資源調査報告書が作成される】

観光資源の現状調査と分析は完了し、その結果は上記報告書「ASIGOLFO 地域における観光現状調査報告書」に記載されている。

【指標 3：住民参加型観光開発に関する指針案が作成される】

「東部地域における観光開発指針案（ガイドライン）」が作成され、2011 年 6 月 25 日に開催された第 2 回 JCC（合同調整委員会）で承認された。

このガイドラインは、以下 4 つの基本的枠組みと 4 つのガイドラインで構成されている。

表 3－5 東部地域における観光開発指針案（ガイドライン）概要

【基本的枠組み】
① 「観光開発戦略計画フォンセカ湾岸地域行政協会」、「観光国家計画 2020 年」及び「東部地域経済開発」を基調とする。
② ワークショップにおける住民の意見を尊重する。
③ MITUR/CORSATUR（Pueblos Vivos ² 及び CDT）の観光基本戦略と協働する。
④ 「エ」国内の観光開発先進・先行事例を範として ASIGOLFO 地域において積極的に取り込む。
【指針案（ガイドライン）】
① 競争力の強化
② 競争力を高めるための地域住民の組織化と意識の向上
③ 観光開発と環境・文化保全との調和
④ 東部地域開発プログラムとの連携

出典：業務完了報告書（第 2 年次）

以上のように、指標 1、2 は ASIGOLFO 地域に焦点を絞った内容となっているが、成果 1 で設定された 3 つの指標データは確認されており、成果 1 は予定どおり達成している。

（2）成果 2：CAT ラウニオンが管轄する 13 市において、地域独自の資源を活用した観光商品の開発、改善、販促にかかるパイロット・プロジェクトが実施される。

【指標 1：パイロット・プロジェクトの選定基準・指針が策定される】

CDT とのワークショップや CORSATUR からの意見を基に、パイロット・プロジェクトの選定基準が策定された。選定基準は「（本プロジェクトとの）整合性」「開発効果」「熟度」の 3 つであり、詳細は以下のとおり。

² 和訳「元気な街」。MITUR/CORSATUR が「エ」国内で実施している地域観光開発戦略のひとつ。

表 3-6 パイロット・プロジェクト選定基準の詳細

整合性	コミュニティ・ツーリズムを目的としている、短期計画（モデルとなるプロジェクト）、要望が強い
開発効果	モデル性が高い、見える効果（可視化）が高い、成果重視
熟度	即効性（パイロット・プロジェクトが実施可能な条件が整っている）、実施主体が明確、実現可能性が高い

出典：プロジェクト専門家作成文書

【指標 2：プロジェクトサイトにおいてパイロット・プロジェクトが少なくとも 5 つ実施される】

中間レビュー調査時点で、既に 5 つのプロジェクト（観光地図、観光標識、マングローブツアー、観光環境教育、島巡りツアー）が 6 つの市（ラウニオン、コンチャグア、パサキナ、インティプカ、サンタロサデリマ、メアングーラデルゴルフォ）で実施されている。これらのプロジェクトは 2012 年 12 月もしくは 2013 年 1 月（島巡りツアーのみ）に終了予定である。パイロット・プロジェクトの概要は表 3-7 のとおり。

表 3-7 パイロット・プロジェクト概要

名称	プロジェクト目標	参加自治体	予算
観光地図	CDT を通じて効果的に機能する観光地図システムを構築する。	ラウニオン コンチャグア サンタロサデリマ	USD16,579.65
観光標識	関係者がパイロット・プロジェクトの実施を通じて観光標識の整備に係るノウハウと教訓を得る。	ラウニオン コンチャグア インティプカ	USD19,466.20
マングローブツアー	受益者はマングローブツアーを自立発展的に開発・促進することができる。	インティプカ	USD23,965.35
観光環境教育	観光環境教育のためのプロジェクトのメカニズムを構築される。	パサキナ	USD11,900.00
フォンセカ湾島巡りツアー	フォンセカ湾の島々を巡るツアー商品を CDT 及びその他のアクターと開発する。	ラウニオン メアングーラデルゴルフォ	USD8,060.00

出典：プロジェクト専門家作成文書

【指標 3：プロジェクト活動のモニタリング・評価報告書が作成され、関係者間で共有し、理解される】

プロジェクト活動のモニタリング・評価報告書は中間レビューの段階では作成前の状況であったが、プロジェクト専門家によれば、各パイロット・プロジェクトにおいて CDT との定期的な会合を 1～2 週間に 1 回実施しており、会合では今後のプロジェクト活動の

内容や成果の確認を行っている。また、パイロット・プロジェクトの進捗状況や今後の予定は月例報告書やプロジェクト事業進捗報告書としてまとめられ、C/P 機関に共有されている。

以上のように、成果 2 に係る 3 つの指標はほぼ達成している状況である。しかし、以下の観点から、CAT ラウニオンが管轄する全 13 市においてパイロット・プロジェクトが実施されるという本成果の達成見込みは極めて低いという結論に達した。

- ・本プロジェクト計画立案段階において、CAT ラウニオンが管轄する 13 市のすべてに CDT が設立されているという認識の下に本成果が設定されたが、実際には CDT が設立されていた市は 11 市であり、現在においてもまだ 1 市が CDT の設立に至っていない。よって、当初計画の目標設定（「13 市においてパイロット・プロジェクトが実施される」）が非現実的な設定であり、かつ、現状と合った計画の軌道修正を行ってこなかったことから、成果達成の見込みは極めて困難である。
- ・すべての CDT にパイロット・プロジェクトを実施するという当初計画であったが、実際には各 CDT における運営体制や活動実績に違いがあり、パイロット・プロジェクトを実施するのに十分な体制が整っていない CDT もあった。そのため、すべての CDT においてパイロット・プロジェクトを実施することは実現性が低いことから、パイロット・プロジェクト実施が可能と思われる CDT の選定を行う必要性があった（選定基準「熟度」と関連）。

なお、今後プロジェクト終了までに 13 市すべてにおいてパイロット・プロジェクトを実施することが困難である点については、MITUR/CORSATUR の理解も得られている。また、13 市すべてではなくモデルとなる都市においてパイロット・プロジェクトが成果を上げ、他への参考としていくことで期待した成果が得られると認識されている。一方で、パイロット・プロジェクトを実施していない他の市からの不満も懸念される点が先方政府から挙げられた。したがって、対応としては、CAT ラウニオンの管轄する 13 市すべての CDT もしくは市がパイロット・プロジェクトに携われるように ASIGOLFO 地域の観光地図を作成予定で、13 市すべての参加を促すこととなっている。

（3）成果 3：地域の観光委員会の能力が向上する。

成果 3 に係る指標について、プロジェクト開始後にしかるべきタイミングで具体的な数値が設定されるべきであったが、本中間レビュー実施までに指標数値の検討と設定がなされていない指標があった。よって、本レビューにおいては、数値が具体化されていない指標については、指標を基準とした成果の達成度を測ることは難しかったため、指標データに係る実績の確認にとどまった。

【指標 1：観光委員会やその関係者のニーズに基づいた、X つの研修が実施される】

各市におけるニーズ把握のためのワークショップ結果を基に、10 の研修が実施された。研修の詳細は表 3－8 のとおり。

表 3－8 プロジェクトによる研修実績

	研修名	対象市	日程
1	起業セミナー	ユクアイキン	2011 年 11 月 5 日・12 日
2		インティプカ	2011 年 11 月 9 日・10 日
3		パサキナ、ボリバル サンタロサデリマ サンホセデラフエンテ	2011 年 11 月 4 日・11 日
4	接客サービス（レストラン）	ラウニオン、コンチャグア サンタロサデリマ	2011 年 11 月 23 日・28 日
5		サンタロサデリマ サンホセデラフエンテ	2011 年 11 月 24 日・29 日
6	接客サービス（ホテル）	サンタロサデリマ	2011 年 11 月 25 日・30 日
7	手工芸・民芸品（貝）	ラウニオン、コンチャグア	2011 年 10 月 19 日～ 12 月 14 日（17 回）
8		インティプカ	2011 年 10 月 24 日～ 12 月 13 日（16 回）
9	手工芸・民芸品（水葦）	エルカルメン	2011 年 10 月 21 日～ 2012 年 1 月 15 日（36 回）
10	手工芸・民芸品（ヒカロ）	コンチャグア、ラウニオン	2011 年 11 月 17 日～ 12 月 8 日（14 回）

出典：プロジェクト専門家作成文書

【指標 2：ステークホルダーおよび関係組織によって情報共有を行うための定期会議が年に最低 X 回開催される】

質問票調査とインタビュー調査によれば、各 CDT は定期的に会議を行っている。表 3－9 に、CAT ラウニオン管轄の各 CDT の現状を示す。

表 3－9 CDT の現状

	CDT 名	メンバー数	会議の頻度	議事録の有無
1	ラウニオン（法人化）	13	毎週	○
2	コンチャグア（法人化）	30	2 週間に 1 回	○
3	インティプカ	15	2 週間に 1 回	○
4	パサキナ（法人化）	15	2 週間に 1 回	無回答
5	サンタロサデリマ（法人化）	9	2 週間に 1 回	無回答
6	サンアレホ	15	月に 1 回	○
7	メアングーラデルゴルフ	16	月に 1 回	○
8	エルカルメン（法人化）	10	2 週間に 1 回	無回答

9	ユクアイキン	17	無回答	×
10	ボリバル	12	月に1回	×
11	サンホセデラフエンテ	12	2週間に1回	×
12	チリラグア	12	無回答	無回答
13	地域 CDT（法人化）	12	2週間に1回	○

出典：質問票回答とインタビュー結果

表3-9が示すとおり、ほとんどのCDTが定期的に会議を開いている。CDTチリラグアは2012年6月に設立されたばかりなので³、会議の実績はまだない。地域CDTは各CDTの代表から成り立っており、2012年6月現在、ラウニオン、コンチャグア、サンタロサデリマ、パサキナ、エルカルメンの代表から成り立っている。将来的には、CATラウニオン管轄の全CDTの代表が参加することを目標としている。

【指標3：観光委員会相互が交流する定期会議が年にX回開催される】

中間レビュー調査時点までに実施された観光委員会相互が交流する定期会議は2回（2011年9月と2012年6月19日）であった。また、プロジェクトチームによれば、この定期会議は2012年7月にも実施予定とのことである。

【指標4：13の観光委員会すべての観光開発にかかるコンセプトが策定される】

「3-2 活動の実績」で述べたとおり、指標4に係るプロジェクト活動（活動3-4）は計画どおり2012年7月から実施される。したがって、中間レビュー時点において、各市における観光開発に係るコンセプトは策定されていない。

以上のように、具体的な数値が設定されていない指標があるため、成果3の達成度を測ることは難しい。しかし、CDTの活動実績（研修や会議の実績）が確認されていることから、CATラウニオンが管轄する地域のCDTの能力が向上するという成果3が達成される見込みはある。

（4）成果4：MITUR及びCORSATURにおける地域の観光委員会支援能力が向上する。

成果4に係る指標についても成果3と同様に、指標数値が設定されていない指標があった。よって、本レビューにおいては、数値が具体化されていない指標については、指標を基準とした成果の達成を測ることは難しかったため、指標データに関する実績の確認にとどまった。

【指標1：CORSATURと観光委員会により定期会議が少なくとも年にX回開催される】

前述の成果3の指標3の項で記載した2012年6月19日の定期会議は、CATラウニオンと地域CDTが中心となって開催された。この定期会議には、CORSATUR本部のCDT担

³ 2012年6月18日に設立され、6月19日にラウニオンで実施されたCDT会議に参加している。

当職員も参加している。

【指標 2：CORSATUR によって運営される研修が年に X 回開催される】

CORSATUR は、プロジェクト専門家と共に、2012 年 2 月に「エ」国西部地域へのスタディ・ツアー研修を実施している。

【指標 3：対象地域における全ての観光委員会が法人化される】

中間レビュー調査時点で、法人化されている CDT は 6 つ（ラウニオン、コンチャグア、サンタロサデリマ、パサキナ、エルカルメン、地域 CDT）である。その他 7 つの CDT は観光協会として法人化されていない現状であるが、CORSATUR は CONAMYPE と協力して、これらの CDT 法人化に向けた支援を行っている。

以上のように、具体的な数値が設定されていない指標があるため、成果 4 の達成度を測ることは難しいが、MITUR/CORSATUR の CDT に対する支援が実施されていることが確認されていることから、成果 4 は達成される見込みがある。

（5）成果 5：観光委員会の活動モデルが他地域に普及される。

【指標 1：上記指針が「エ」国全体の指針として CORSATUR に承認される】

【指標 2：観光委員会能力強化のための提言書が策定され、関係者、関係機関に共有される】

【指標 3：提言書普及のためのセミナーが少なくとも X 回開催される】

「3-2 活動の実績」に記載したとおり、成果 5 に係る活動は 2012 年 9 月より実施される予定である。したがって、成果 5 の達成度を測るすべての指標は中間レビュー時点で確認されていない。

もし、成果 5 に係る活動が計画どおり実施されれば、CDT の活動モデルが他地域に普及される見込みがあると考えられる。

3-4 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標：東部地域において地域コミュニティに裨益する官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築する。

【指標 1：観光委員会の役割と位置づけを明文化する】

【指標 2：観光商品開発計画が策定される】

【指標 3：観光マーケティング計画が策定される】

プロジェクト目標の達成見込みは、プロジェクト目標の指標達成状況、プロジェクト活動実績及び成果の達成度を基に検証した。中間レビュー調査時点では、プロジェクト目標の指標データ〔明文化された観光委員会の役割（指標 1）、観光開発計画書（指標 2）、マーケティング計画書（指標 3）〕は作成されていない状況であった。一方で、「3-2 活動の実績」「3-3 成果の達成状況」に示されているとおり、プロジェクト活動はほぼ計画どおりに進んでおり、成果もおおむね順調に達成していることが確認されている。また、以下のように、プロジェクト目標を達

成する可能性を示す2つの事例が確認された。

- ・ CDT のいくつかは観光開発に係る活動を活発に行っている（例えば、定期的な会議の開催、パイロット・プロジェクトの実施、研修への参加や観光商品の開発など）
- ・ 地域 CDT も積極的に活動している。例えば、2012 年 6 月中旬にカリフォルニア州立大学海事学校の船がラウニオン港に来航した際も、学生に対するさまざまな観光ツアーを調整、提供した。今後、地域 CDT が各 CDT やその他の観光関係者の中心となることが期待できる。

しかしながら、以上のような事例を確認できたのは、CAT ラウニオンが管轄している 13 市においてであり、東部地域に属するそれ以外の県⁴での観光開発の体制構築に資する活動の実施は確認できていない。「3－3 成果の達成状況」に記載したとおり、2012 年 9 月以降東部地域の他地域に対する活動モデルの普及活動が実施される予定（成果 5）であり、この成果 5 の活動を通じて、CORSATUR と CAT ラウニオンが CDT を支援する能力を身に付け、東部地域全域における官民連携による観光開発の体制が構築されることが期待されている。よって、今後この活動をどのように推進してパイロット・プロジェクトを実施していない東部地域における体制構築を行っていくのかは大きな課題といえる。

また、今回の中間レビュー調査において指標データの確認ができなかったことから、成果の達成度、実施プロセスの観点からプロジェクト目標達成の見込みを検証したが、設定されている指標のなかにはプロジェクト目標の達成度を具体的に測ることのできる適切な指標となっていないものがあり、指標データが収集できたとしてもその結果からプロジェクト目標の達成度を判断するのは困難であったといえる。（これらの指標設定の適切性に関する課題については「3－6 指標の設定について」を参照）

3－5 上位目標の達成見込み

上位目標：地域特有の資源を活かしたコミュニティ・ツーリズムが確立される。

- 【指標 1：地域コミュニティが主体となって観光商品が開発される】
- 【指標 2：プロジェクトサイトにおいて観光産業にかかる新たな雇用と投資が増加する】
- 【指標 3：観光客の支出が増加する】

中間レビュー調査時点で、上位目標を測る指標と関連する以下の事例が確認された。

- ・（指標 1）パイロット・プロジェクトの実施を通して、CDT による観光商品の開発が進んでいる（例えば、マングローブツアーや島巡りツアー、民芸品の生産など）。これらの商品は、既に販売が開始されている。
- ・（指標 2）政府や地方自治体による公的な投資が行われている。具体的な投資の内容は次のとおり。
 - MITUR 予算： フォンセカ湾 3 島への栈橋整備費、ラウニオン市の旧駅舎修復費、コンチャグイータ島のトレッキング道整備費
 - メアングーラデルゴルフォ市役所： 宿泊施設の改装費

⁴ 東部地域は、サンミゲル県、ラウニオン県、モラサン県、ウルスタン県の 4 県を包括しており、本案件のパイロット・プロジェクト対象地域となっている CAT ラウニオンの管轄する 13 市はサンミゲル県（1 市）とラウニオン県（12 市）から成り立っている。

プロジェクト目標と同様、以上のような事例を確認できたのは、CAT ラウニオンが管轄する 13 市においてであり、東部地域全体における上位目標の達成見込みを検証するには十分な指標データは確認できていない。前項「3-4 プロジェクト目標達成見込み」に記したとおり、プロジェクト終了までに東部地域において持続可能な観光開発の体制が構築されるためには課題があるが、少なくともパイロット・プロジェクト地域においては上位目標の達成が見込まれる正の効果が発現していることを勘案すると、プロジェクト目標が達成されればプロジェクト終了後に上位目標が達成される見込みはある。

3-6 指標の設定について

中間レビュー調査で使用した PDM（2009 年 11 月作成）は、以下の問題点が確認されたため、修正が必要であると判断した。

- ① 6つの成果指標が「X」とされたままで、具体的な数値が設定されておらず、その結果成果の達成度が測れない。（該当箇所：成果3の指標1、2、3、成果4の指標1、2、成果5の指標3）
- ② 現状にそぐわない指標が設定されているため、指標を基準として成果の達成度が測れない。（該当箇所：成果3の指標4）
- ③ プロジェクトの活動内容と整合性がなく、成果の達成度を測ることのできる指標及び入手手段が設定されていないため、指標の検証が困難。（該当箇所：プロジェクト目標の指標2、3）
- ④ 指標を検証するための入手手段が不適切に設定されており、指標の検証が困難。（上位目標の指標3）

以上を踏まえて、合同評価において PDM の改定が行われた（詳細は「4-7 PDM の改定」参照）。

3-7 実施プロセスの検証

（1）プロジェクト活動の貢献要因

プロジェクト活動に貢献した要因として、プロジェクト関係者によるプロジェクトに対する高いコミットメントが考えられる。高いコミットメントを示す以下のような事例が確認された。

- ・ 質問票調査（質問票については付属資料4を参照）によれば、C/P 11 人全員がプロジェクトへの関心が「とても高い」または「高い」と回答している。
- ・ 2012 年 2 月に実施された地方選挙により、プロジェクト対象地域のいくつかの市長が交代した。この際、CORSATUR 本部の C/P が自ら新しい市長を表敬訪問し、プロジェクトの説明やプロジェクトへの継続的な協力を依頼した。
- ・ MITUR/CORSATUR は、グアテマラで実施された研修費用の一部やパイロット・プロジェクトに関連する活動支援経費（栈橋の整備費）を負担している。

これらのコミットメントが得られている理由としては、MITUR/CORSATUR が「Pueblos Vivos（元気な街）」をスローガンとして掲げて推進している地域観光開発戦略と、本プロジェ

クトの方向性が一致していることがプロジェクト活動を通じて理解され、C/P にとっても本プロジェクトは有益であると認識されてきている結果といえる。

また、2012 年 6 月にカリフォルニア州立大学海事学校の船がラウニオン港に来航したこともプロジェクト活動の貢献要因として挙げられる。数日間の停泊を行う学生約 400 人に対し、CAT ラウニオンや CDT は現地の観光商品を提供する機会を得ることができた。CDT へのインタビュー調査によると、この船の来航により、観光を通じた地域経済の活性化を改めて実感することができたという意見や、多くの地域住民が観光への関心を高めるきっかけとなったという意見が聞かれ、今後の活動を促進するインセンティブとなったことが確認された。

(2) 実施プロセスの課題点

これまでプロジェクト活動の進捗に大きな影響を与えていないものの、実施プロセスにおいて、以下の課題が確認された。

1) モニタリングの実施

プロジェクト専門家によれば、PO（活動計画表）を使用したモニタリングを 2011 年 9 月から 2 カ月ごとに実施しており、このモニタリング結果は C/P とも共有されている。これ以外にも、毎月プロジェクトの進捗に関するレポート（スペイン語版）を作成し、C/P に提出している。しかしながら、PDM に具体的な指標がないままプロジェクト活動を 2 年近く実施していたことや、当初計画からの変更の必要性がプロジェクト関係者で確認された際（具体的には、成果 2 のパイロット・プロジェクトの対象市が 13 市すべてを対象としないことが明らかになった、など）に、計画の軌道修正がしかるべきタイミングで適切に行われてこなかったことを考慮すると、PDM や PO に基づいたプロジェクトの运营管理・モニタリングが行われていたとは判断しにくい。

2) コミュニケーション

質問票調査やインタビュー結果から、C/P とプロジェクト専門家は必要十分なコミュニケーションをとっていることは確認されている。しかし、以下のように、プロジェクト内容に関して十分な共通認識が醸成されていないかったことやプロジェクト専門家と C/P の間でコーディネーション不足があったことが確認された。

- ・パイロット・プロジェクト対象市の数： 専門家チーム側は、13 市のなかからパイロット・プロジェクト実施に適格な市を選定するという当初計画に沿ってパイロット・プロジェクト市の選定を行った（活動 2-2）。C/P と協働してそのようなプロセスを経ていたが、C/P 側は 13 市すべてが対象となると考えていた。
- ・観光地図の作成過程における相互のコーディネーション不足： プロジェクト専門家と C/P の意見が衝突した箇所があり、合意がなされないまま一部印刷された。

パイロット・プロジェクトの対象市の数に関する理解の齟齬は、前項「1) モニタリングの実施」で述べたように、C/P を巻き込んだモニタリングが実施されていれば回避できたものと考えられる。

また、プロジェクト開始当初、プロジェクト専門家と JICA 側（在外事務所と本部）の

間にはコミュニケーション不足（専門家による活動進捗の報告が少ない、C/P とプロジェクト専門家だけで PDM 改訂に係る合意を形成した⁵、など）も生じていたが、現在は改善されつつある。

⁵ 2011 年 12 月に PDM の改訂作業を行い、両者で合意している。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：高い

妥当性は「エ」国政府の政策との整合性、開発ニーズとの整合性、手段としての適切性、日本の援助政策との整合性の4つの観点から検証する。

(1) 「エ」国政府の政策との整合性

「開発5カ年計画2010～2014 (Plan Quiquenal de Desarrollo 2010-2014)」によれば、観光開発は貧困削減への貢献、移住者（国外や地方から都市部）の減少、環境や文化資源の保全を可能とする分野であると明記されている。また、5つの戦略課題があり、観光分野はマクロ経済と分野別公共政策の戦略と関連する優先プログラムとして位置づけられている（予算はUSD2,500万）。この観光プログラムには、ラウニオンにおける観光開発が含まれている（予算USD900万）。

また、MITURは「国家観光計画2020 (Plan Nacional de Turismo 2020)」を発表している。「国家観光計画2020」のミッションには、観光分野の公的機関と民間機関の連携と協力を基に観光開発を実施することが明記されている。観光政策の一環として、全国にCDTを設立し、各市町村特有の観光資源を活用した、市町村のアイデンティティを再生させ、同時に収入や雇用の向上をめざす「Pueblos Vivos（元気な街）」と呼ばれる戦略が実施されている。

(2) 開発ニーズとの整合性

質問票調査やインタビュー調査によれば、C/Pをはじめ、CDTメンバーもフォンセカ湾地域における観光開発のニーズがあると認識している。その主な理由は、豊富な自然資源、ラウニオン港の所在、隣国と国境を接している地域であることなど、観光地としてのポテンシャルがあることが挙げられている。

(3) 手段としての適切性

本プロジェクトのターゲットグループは、観光開発にかかわる国家レベルと地方レベルの機関の職員と、各市町村レベルで活動するCDTのメンバー及び市職員と観光関連業者である。各市の観光関連業者、地域住民や地方自治体職員から成るCDTは各自治体において地方主導による観光開発に係る活動を担当、CATラウニオンの職員はCORSATURの出先機関として、管轄のCDTに対する技術支援を担当している。CORSATUR本部内にもCDT担当職員を配置し、CDT能力強化に関する年間計画を策定している。本プロジェクトは官民連携による観光開発の能力強化をめざしているため、観光開発を担う3つの機関はターゲットグループとして適している。

日本は、近隣国であるグアテマラで「観光自治管理委員会強化プロジェクト」を実施し、類似プロジェクトの実績がある。また、日本国内においても、地方都市での観光による地域開発の経験も有している。

(4) 日本の援助政策との整合性

外務省「対エルサルバドル共和国国別援助方針」によれば、自立的・持続的な開発の促進

を基本方針とし、2つの重点分野(①経済の活性化と雇用拡大、②持続的開発のための防災・環境保全)を設定している。本プロジェクトは、重点分野①として位置づけられている「東部地域開発プログラム」のひとつとされている。

以上のように、「エ」国政府の政策、開発ニーズ、日本の援助政策との整合性があり、手段の適切性も確認されたことから、本プロジェクトの妥当性は高い。

4-2 有効性：中程度

有効性はプロジェクト目標の達成見込み、プロジェクト目標と成果の関係、プロジェクト目標達成の貢献要因・阻害要因の観点から検証する。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

前章「3-3 成果の達成状況」及び「3-4 プロジェクト目標の達成見込み」で記載したとおり、本プロジェクトの成果はほぼ計画どおりに実施されており、CAT ラウニオンが管轄する13市においてはプロジェクト目標の達成が見込まれる事例が確認されている。他方で、プロジェクト目標でめざす「東部地域」全体への活動実施は現在に至るまで確認できていないため、今後、成果5を通じてCAT ラウニオンの管轄する13市以外の東部地域に対してどのように活動を実施していくかが課題といえる。また、「3-6 指標の設定について」で指摘したとおり、有効性を判断するうえでプロジェクト目標の達成度を検証するための根拠となる指標が設定されていなかったという問題点も確認された。

(2) プロジェクト目標達成の貢献・阻害要因

プロジェクト目標達成の貢献要因として、成果1の活動(住民参加型の現状調査)、成果2(パイロット・プロジェクトの実施)、成果3の活動(地域の観光委員会への研修実施)が挙げられる。これらの活動を通して、いくつかのCDTとCAT ラウニオンの連携は強化され、地域住民に裨益するような土産物や観光商品が開発されつつある。

プロジェクト目標達成に向けた大きな阻害要因はなかった。しかし、PDMやPOに基づいたプロジェクトの運営管理やモニタリングが実施されていなかったことにより、PDM上の課題(指標設定、活動設定、プロジェクト対象範囲など)が適切に軌道修正されなかった状況は、有効性を判断する際の阻害要因となっていると推測できる。

以上のように、プロジェクト目標達成に向けて課題があることやプロジェクト目標と成果の関係が薄いことから、総合的に判断し有効性は「中程度」と評価した。プロジェクト目標の達成度を上げ、有効性を高めるためには成果5「活動モデルの他地域への普及」の活動内容をどのように実施していくのか、十分な検討が必要である。

4-3 効率性：やや高い

効率性は成果の達成度、投入の適切性の2点から検証する。

(1) 成果の達成度

プロジェクト活動はほぼ計画どおり実施されているものの、達成見込みが低い成果（成果 2）が確認された。しかし、この原因は適切な投入がなされていなかったのではなく、プロジェクト開始後に成果 2 の設定が現状に見合った目標設定ではないことが明らかになったにもかかわらず、軌道修正がなされなかったことにより引き起こされた結果である。

(2) 投入の適切性

プロジェクト専門家は計画どおりに派遣されている。「エ」国側の C/P は合計 11 名（CORSATUR 本部から 9 名、CAT ラウニオンから 2 名）が配置されている。CORSATUR 本部 7 名の C/P は、それぞれの専門を生かしたパイロット・プロジェクトの C/P として配置されている。しかし、パイロット・プロジェクトの現場に一度も訪問したことがない CORSATUR 本部の C/P がいること、また、CAT ラウニオンのスタッフ 1 名が他地域の CAT と兼任していたことなど、C/P の配置状況に課題がみられた。

プロジェクト活動に必要な機材は計画どおり投入された。これらの機材はすべて、プロジェクト活動実施のために使用されていることが確認された。

中間レビュー調査時まで、本邦研修 1 回、第三国（グアテマラ）における研修 1 回が実施され、参加者が研修後もプロジェクト活動に貢献していることが確認された。CDT へのインタビュー調査では、グアテマラでの研修（スタディ・ツアー）への参加を通して、観光開発へのモチベーションが上がったなど、好意的なコメントが多く聞かれた。

日本側予算は適切なタイミングで投入、活用されており、「エ」国側の予算配分についても、1 年次は職員の日当が支払われ、2 年次には第三国研修への費用負担、職員の日当負担など必要に応じて適切に投入されている。

以上のように、投入は時期・量・質ともにほぼ適切に行われているが、課題も確認されたことから、効率性は「やや高い」と評価した。

4-4 インパクト：主に正のインパクトが確認された

インパクトは上位目標の達成見込み、上位目標とプロジェクト目標の論理関係、上位目標以外に発生したインパクトの 3 点から検証する。

(1) 上位目標の達成見込み

「3-5 上位目標の達成見込み」に記したとおり、上位目標の達成度を測る指標と関連する事例が確認されたことから、プロジェクト目標がプロジェクト期間内に達成されれば、プロジェクト終了後に上位目標が達成できる可能性はある。

(2) プロジェクト目標と上位目標の関係

プロジェクト目標と上位目標の論理関係に問題は確認されていない。

(3) その他のインパクト

・水葦を使用した民芸品の研修を実施したエルカルメン市には、観光地となり得る大き

な湖があるが、この湖に発生する大量の水葦が周辺地域の問題となっていた。本プロジェクトで実施した民芸品の研修を通じて、水葦が利用価値のある資源であることが地域住民に理解されただけでなく、これらの水葦を活用した地域特有の民芸品の作り方を学び、実際に販売する行為にまで至っていることが確認された。

- ・パイロット・プロジェクトの実施地域の理解に齟齬があり、パイロット・プロジェクト対象外の CDT に誤った期待を抱かせてしまった可能性がある。この負のインパクトへの対応としては、CAT ラウニオンの管轄する 13 市すべての CDT もしくは市を対象とした ASIGOLFO 地域の観光地図を作成する予定で、13 市すべての参加を促すこととなっている。

なお、ジェンダーや社会的階層の違いによる異なったインパクトが生じた事例は確認されていない。

以上のように、負のインパクトとなり得る事例が確認されたものの、上位目標の達成も見込まれ、上位目標以外の正のインパクトも確認されていることから、本プロジェクトによる正のインパクトが見込まれる。

4－5 持続性：中程度

持続性は、「エ」国の制度・政策面、C/P 機関の体制、財政面、技術面の 4 点から検証する。

（1）制度・政策面

「4－1 妥当性」で記述したとおり、プロジェクト終了（2013 年 9 月）後も、有効な観光開発に関する政策が策定されている。

（2）C/P 機関の体制

MITUR は観光政策立案等を担当する政府機関、CORSATUR は観光に関するプログラムやプロジェクトの実施を担当する政府機関である。CORSATUR は CDT 担当の職員を配置しており、CDT の能力強化に関する計画を策定している。CAT ラウニオンは CORSATUR が直接監督している MITUR の出先機関のひとつで、2 名の技術支援スタッフを配置している。これらの体制は、観光に対する政策の大幅な変更がない限り、持続される見込みがある。

しかし、CAT ラウニオンの技術支援スタッフのうち 1 名が他地域の CAT と兼任となっており、プロジェクト協力終了後も持続的な活動を継続していくためには、現在の CAT ラウニオンに配置されている職員数は十分であるとは言い難い。

（3）財政面

表 4－1 に MITUR と COSATUR の近年の予算状況を示す。

表 4－1 MITUR と CORSATUR の予算

	2009	2010	2011	2012
MITUR	USD1,084,850	USD1,023,900	USD741,550	USD1,182,065
CORSATUR	USD14,539,650	USD10,318,125	USD11,505,875	USD13,064,200

出典：MITUR/CORSATUR

表 4－1 のとおり、MITUR と CORSATUR は安定した予算を確保している。また、CORSATUR は CAT 運営費や活動支援費、CDT の能力強化に対する支援活動費を割り当てている（2011 年：USD213,126.76、2012 年：USD405,000.00）。CORSATUR は、他の省庁、地方行政、NGO や公的機関（例えば、CONAMYPE）と協力して、CDT の能力強化のための研修プログラムやプロジェクトを行っている。

CDT の財務状況については、インタビュー調査によれば、ほとんどの CDT はメンバーから会費を徴収しておらず、年間の予算などは確保されていない。CDT が恒常的に活動費を得る方法は、NGO やドナー機関からの資金援助もしくは観光商品販売などによる収入（観光商品をもっている CDT に限る）となるため、財政面の持続性を保てるような技術的な支援を計画どおり実施していく必要がある。現時点において、いくつかの CDT は観光ツアーによる収入など独自の活動により収入を得ることができており、それを CDT の活動費に充てている。

（４）技術面

技術面は、①パイロット・プロジェクト成果の維持能力、② CDT の体制、③ MITUR/CORSATUR による CDT への支援能力、の 3 つの観点から検証する。

- ① パイロット・プロジェクトの活動には、成果を維持する能力や方法を身に付けるものが含まれている（例えば、観光地図の配布方法やモニタリング方法に関する技術移転、マングローブツアーで使用しているカヤックの維持管理方法に関する技術移転など）。
- ② 各 CDT は 10 人以上のメンバーで構成され、ほとんどの CDT が定期会議を開催している。CDT のメンバーには地域の観光サービス業者（レストラン、ホテル、旅行会社など）、教育関連（MEGATEC ラウニオン校）、漁業関係者が含まれており、地域の特性を把握しているだけでなく、観光産業に対して多方面からの意見や知見を共有する場ができている。本プロジェクトの各活動（パイロット・プロジェクトの実施、イベントの企画、観光地図作成に関するマニュアル作成や CDT 運営管理に関するマニュアル作成など）を通じて、このような知見が効果的に活用され、観光商品の開発や観光業に関するサービスの改善がみられており、観光開発の能力を着実に身に付けている。しかし、活発に活動を行っている CDT（主にパイロット・プロジェクトを実施している CDT）とそうでない CDT とのギャップがある。
- ③ CORSATUR 本部による支援（例えば、「エ」国西部地域への国内研修の実施）と CAT ラウニオンによる支援（研修やパイロット・プロジェクトの実施支援）など、MITUR/CORSATUR の CDT に対する支援実績が既にある。

以上のように、政策面の持続性は見込みがあるものの、体制面と財政面（特に、CDT の財政面）に課題が確認された。技術面は今後のプロジェクト活動により強化される見込み（成果 4）であるが、持続性を確認するまでに至らなかった。したがって、本プロジェクトの持続性は「中程度」と評価した。

4－6 結論

本プロジェクトは計画どおり実施されているものの、プロジェクト目標達成に向けた課題が確認された。それは、CAT ラウニオン管轄の 13 市以外の東部地域における観光開発の体制構築であり、今後実施される成果 5「活動モデルの他地域への普及」に係る活動をどのように推進していくかが重要となってくる。実施プロセスにおいて確認された課題点（モニタリングの実施やコミュニケーション）はプロジェクト目標達成に大きな影響は与えていないものの、プロジェクトの有効性を高めるためにも、改善していくことが望ましい。本プロジェクトは「エ」国の国家観光政策、日本の ODA 政策、対象地域における開発のニーズとの整合性などの点で、妥当性は高く、投入も適切に実施されている。しかし、プロジェクト目標達成への課題やプロジェクト目標と成果の関係性が薄いことから有効性は「中程度」と評価した。また、体制面や財政面（特に CDT の財政面）の持続性に課題があることから、持続性も「中程度」と評価した。

プロジェクト目標の達成への課題はあるが、C/P や CDT メンバーの本プロジェクトに対する高いコミットメントが確認されているほか、CAT ラウニオンが管轄する 13 市については、パイロット・プロジェクトや研修の実施を通して、半数以上の CDT が活発に活動を実施していることも確認できているため、今後提案される提言を基に現状改善に努め、プロジェクト目標の達成をめざすことが望ましい。また、観光開発の体制構築とプロジェクト終了後の持続性には、C/P や CDT メンバーが、継続してプロジェクト活動に積極的に参加することを期待する。

4－7 PDM の改定

「3－6 指標の設定について」で記載したとおり、指標設定に問題が確認された。また、3 言語で作成された PDM の内容や表現に齟齬があったため、その箇所を訂正した。詳細は以下の表 4－2 のとおりである。

表 4－2 PDM 修正提案

PDM（第 1 版）	PDM（改訂版）	修正理由
PDM 全体		
（和文） 観光委員会	（和文） 観光委員会／観光協会	「観光委員会」は、西文「Comités de Desarrollo Turístico (CDT)」、英文「Tourism Development Committee」とされており、法人化された CDT を asociaciones (association) と定義しているため、和文と英文・西文に齟齬がある。
（英文） Tourism associations	（英文） CDTs/tourism development associations	
（西文） Las Asociaciones Turísticas	（西文） los Comités de Desarrollo Turístico/Asociaciones de Desarrollo Turísticas	

上位目標		
地域特有の資源を活かしたコミュニティ・ツーリズムが確立される。	東部地域において地域特有の資源を生かしたコミュニティ・ツーリズムが確立される。	「地域特有」の「地域」がどの地域を指すか不明確なため、修正した。
指標 3：観光客の支出が増加する。	削除	この指標に関する統計データを政府等公的機関が収集していないため、指標として適していない。
プロジェクト目標		
(和文) 東部地域において地域コミュニティに裨益する官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築する。	変更なし	和文と英文・西文の内容に差異がある(「地域コミュニティに裨益する官民連携による持続可能な」という表現が英文・西文に記載されていない)。
(英文) Mechanisms for tourism promotion are improved in the eastern region.	(英文) A sustainable mechanism of tourism development to benefit the local community in the Eastern Region is established through a public-private partnership.	
(西文) Los mecanismos para la promoción de turismo son mejorados en la región oriental.	(西文) El sistema de Desarrollo Turístico Sostenible mediante la cooperación público privada que beneficia a las comunidades locales en la Región Oriental es desarrollado.	
指標 2：観光商品開発計画が策定される。 指標 3：観光マーケティング計画が策定される。	指標 2：開発されたモデル(JICA La Union Model)が標準モデルとして CORSATUR に承認される。 指標 3：プロジェクト地域の一部の地域においては観光セクターの雇用が増加する。	プロジェクト活動と成果に関連していない指標が設定されている。
成果 1		
(和文) 東部地域の観光開発の方向性が導き出される。	(和文) 東部地域の観光開発の方向性が導き出される(ガイドライン)。	和文と英文・西文の表現に差異がある(和文「観光開発の方向性」が英文・西文では concept と訳されている)。 和文 PDM では成果 3 指標 4「13 の観光委員会すべての観光開発にかかるコンセプトが策定される」と記載があり、「方向性」と「コンセプト」を違う意味で記載しながら、英文・西文では同じ単語を使用しているため、成果 1 の理解にプロジェクト専門家と C/P の間で齟齬が生じていた。
(英文) Concept for local tourism development in eastern region is developed.	(英文) Direction for local tourism development in eastern region is clarified (Guideline).	
(西文) El concepto para el desarrollo de turismo local en la región oriental es desarrollado.	(西文) Línea Directriz de Desarrollo Turístico en la Región Oriental es desarrollado.	

成果 2		
CAT ラウニオンが管轄する 13 市において、地域独自の資源を活用した観光商品の開発、改善、販促にかかるパイロット・プロジェクトが実施される。	パイロット・プロジェクト実施を通じて地域独自の資源を活用した観光開発に係る知識が向上する。	成果 2 の書きぶりが、成果 2 の活動内容の言い換えとなっていたことから、活動 2-1 ～ 2-3 を実施することで発現する成果の内容を検討し、修正を行った。
成果 3		
地域の観光委員会の能力が向上する。	プロジェクト地域の観光委員会／観光協会の能力が向上する。	「地域」がどの地域を指すか不明確であったため、修正した。
指標 1：観光委員会やその関係者のニーズに基づいた、X つの研修が実施される。	指標 1：プロジェクト地域における全ての観光委員会／観光協会でニーズに基づく研修が最低 1 研修実施される。	終了時評価において成果の達成度を測るため、X の数値を設定した。
指標 2：ステークホルダーおよび関係組織によって情報共有を行うための定期会議が年に最低 X 回開催される。	指標 2：少なくとも 6 つの観光委員会／観光協会において規約もしくは定款が作成・改善される。	終了時評価において成果の達成度を測るため、X の数値を設定した。
指標 3：観光委員会相互が交流する定期会議が年に X 回開催される。	指標 3：少なくとも 6 つの観光委員会／観光協会において関係機関情報共有のための定期会議が月例で開催される。	終了時評価において成果の達成度を測るため、X の数値を設定した。
指標 4：13 の観光委員会すべての観光開発にかかるコンセプトが策定される。	指標 4：少なくとも 8 つの観光委員会／観光協会においては観光開発に関するコンセプトが作成される。	CAT ラウニオン管轄の 13 市すべてに観光委員会／観光協会がないため、変更した。
	指標 5：少なくとも 8 つの観光委員会／観光協会においては最低 1 つの提案書が作成される。	(追加指標) 観光委員会／観光協会の能力向上のひとつとして、提案書作成能力を強化する活動が実施されるため。
成果 4		
指標 1：CORSATUR と観光委員会により定期会議が少なくとも年に X 回開催される。	指標 1：CORSATUR と観光委員会／観光協会の定期会議が少なくとも月に 1 回開催される。	終了時評価において成果の達成度を測るため、X の数値を設定した。
指標 2：CORSATUR によって運営される研修が年に X 回開催される。	指標 2：CORSATUR が主体的に管理・運営する観光委員会／観光協会のための研修・セミナーが 10 回以上開催される。	

成果4 指標3		
(和文) 対象地域における全ての観光委員会が法人化される。	(和文) プロジェクト地域においてプロジェクト開始段階で法人格をもたなかった8つの観光委員会のうち3つが法人化される。	西文で使用されている incorporarse という単語には「法人化する」という意味が含まれていないため、指標の内容に齟齬がある。
(英文) All tourism associations in project area are become incorporated.	(英文) Tree (3) CDTs of the project area become incorporated during implementation of the project.	
(西文) Todas las Asociaciones Turísticas en las áreas del proyecto llega a incorporarse.	(西文) Se lagalizan por lo menos tres Comités de Desarrollo Turístico que aun no tienen personería jurídica durante la implementatción de este Proyecto en en Área del Proyecto.	

第5章 提言と教訓

5-1 提言

プロジェクト活動の進捗状況や課題を踏まえ、調査団は以下のとおり提言を行った。

(1) 現行 PDM の改定

現行の PDM の改定を行い、プロジェクト関係者間で改めてプロジェクトに対する共通認識をもち、プロジェクト活動の円滑化を図ることが必要である。残りのプロジェクト期間では、改訂された PDM を活用しながら活動の進捗状況とそれに伴う成果の達成度を確認していくことが望まれる。PDM 改訂における主な改訂ポイントは以下のとおり。

- ・プロジェクト目標レベルの指標変更： 現行 PDM のプロジェクト目標の指標はプロジェクト目標の達成度を測るうえで適切ではない指標が設定されているので、プロジェクト目標である地域コミュニティへの裨益の度合いや観光開発の体制構築の度合いを測れる指標に変更。
- ・成果レベルの指標数値の設定： 「X」のままで指標数値が設定されていない指標について、当初計画と現状を勘案し指標数値を設定。

(2) モニタリング体制の改善・強化

プロジェクトでは 2011 年 9 月から PDM、PO に基づく活動のモニタリングが実施され、それらの結果は C/P にも共有されている。しかしながら、「3-7 (2) 実施プロセスの課題点」の項目で指摘したように、モニタリング結果に基づく計画の軌道修正が的確に行われてきていない。よって、プロジェクトの進捗を適切に把握し効率性の高いプロジェクトとするためにも、残りのプロジェクト期間において、プロジェクト専門家は C/P 機関と共にモニタリング体制の改善及び強化を図ることが必要である。

(3) 地域 CDT の活性化の促進

パイロット・プロジェクトを実施している市の CDT をはじめとして、現在対象地域の多くの CDT が積極的に観光開発に係る活動を推進し始めている。しかしながら、CDT の構成メンバーや CDT 設立経緯などに起因して、各 CDT 間で活動実施能力や運営体制に差が生じており、十分な活動体制が構築されていない CDT も存在している現状である。よって、プロジェクト目標である「官民連携による持続可能な観光開発の体制を構築」するためには、今後のプロジェクト終了までに当該対象地域 13 市における全 CDT を統括する地域 CDT が中心的な役割を担い、CORSATUR、CAT ラウニオンと連携して各 CDT への支援を継続していくことが重要であり、専門家チーム及び CORSATUR/CAT ラウニオンは地域 CDT を効果的にプロジェクトに取り込み、活動を進めていく必要がある。

(4) 各 CDT における持続性の強化

前項 (3) に示したとおり、本プロジェクトの活動を通じて各市の CDT は積極的に観光開発への取り組みを始めている。一方で、ほとんどの CDT において年間の予算は確保されておらず、NGO やドナー機関からの資金援助に頼っている状況である。よって、プロジェ

クトの持続性を高めるためには、専門家チーム及び MITUR/CORSATUR は CDT が恒常的に活動費を確保できるような技術的支援を、成果 4 の活動を効果的に活用しながら実施していく必要がある。

(5) プロジェクト関係者間でのコミュニケーションの改善

今後プロジェクト終了までの残された 1 年間において、プロジェクト活動を円滑に進めプロジェクト目標を達成するためには、プロジェクト関係者間（MITUR/CORSATUR、専門家チーム、JICA 本部並びに在外事務所）のコミュニケーションを一層強化することが重要である。特に、サンサルバドルで本プロジェクトの調整担当となっている CORSATUR 職員については、移動手段の制約や本部内での役割分担が原因となり、現場に足を運ぶ機会が少ない現状であることから、今後は日常的に現場に足を運べるような環境を整備する（例：プロジェクト車両をより柔軟に使用できるように使用者のスケジュール管理を改善するなど）努力が必要である。

(6) 東部地域へのモデル普及に向けた効率的な投入の必要性

成果 5 において成果 1～4 から得られた経験や教訓などが集約された CDT の活動モデルが構築され、東部地域 4 県に普及されることとなる。現在、成果 5 に係る活動はまだ着手されていない状況であるが、残されたプロジェクト期間が 1 年であることと普及対象地域が東部 4 県と広域にわたることを勘案すると、効率的な投入を行いプロジェクト活動を推進していく必要がある。上記（3）（4）で述べたように、地域 CDT や C/P である CORSATUR のプロジェクト活動に対する関与をより一層深め、彼らを中心としてパイロット・プロジェクトの提言取りまとめやモデルの普及といった成果 5 に係る活動を推進していくことが望ましい。

5-2 教訓

(1) 観光マーケティング・プロモーション活動の重要性

観光開発プロジェクトを実施する際には、マーケティング・プロモーションのコンポーネントを考慮して案件形成をすることが望ましい。今回のプロジェクトのケースでは、ラウニオン港に米国カリフォルニア州立大学海事学校の船が来航し、学生がパイロット・プロジェクトで取り組んでいるマングローブツアーなどに参加したことで、地域の人たちが観光産業のポテンシャルを実感するができたことに加え、学生（観光客）との交流を通じて観光地としてどのような改善が必要なのかを考えるきっかけとなった。このように観光客が実際に訪問することで、その土地に経済的な便益をもたらすだけでなく、当事者に対して観光振興を行っていくうえで良いインセンティブをもたらす。よって、観光開発案件を実施する際には、関係者のインセンティブを促進するためにも、観光商品開発や観光基礎インフラ整備を行うだけでなく、対象地域に観光客が訪れるようなマーケティング・プロモーション活動を組み込むことが重要である。

(2) 第三国研修の奨励

自国と歴史、背景やさまざまな状況・環境が似ている近隣国において研修を実施すること

は、研修員が自国の強みや弱み、課題などを近隣国のそれらと比較するきっかけを与え、それを通じて差異のある自国の特性を生かした観光開発を推進するインセンティブも与える。また、第三国研修を通じて近隣国との連携やネットワークの構築にも寄与し、近隣諸国と一体となって地域を挙げた観光振興を促すことが期待できるため、非常に有効である。本プロジェクトにおいては、本プロジェクトと類似性の高い先行プロジェクトを行ったグアテマラでの研修を1年次に行った結果、刺激を受けたCDTメンバーが多くいるということが確認できている。よって、他案件においても、本邦研修の実施だけでなく、近隣国での研修実施も積極的に取り込み、効果の高い案件形成を行うことが重要である。

(3) 適切な時期における PDM 改定の重要性

本プロジェクトは PDM 指標の具体的な数値が埋まっていない PDM を 2 年近く使用してきた経緯がある。PDM はプロジェクトの運営管理をするうえで参考となるものであるため、事業運営を的確に行ううえでも適切な時期における PDM の改定が重要である。

(4) 多言語にわたる重要書類（PDM、M/M など）作成時における書類精査の重要性

正式文書が 1 言語のみでないような場合は、作成された書類の内容が使用言語によって異なった意味に解釈できるようなことにならないように留意し、丁寧な精査を行いながら書類を作成することが重要である。

第6章 団長所感

●「Pueblos Vivos」(元気な街)

C/P の話によれば、前政権下で MITUR は設立されていたものの、当時は主に海外からの観光客に重きを置いていたという。2009 年に現政権になってから、全国のムニシピオ（日本でいう市町村で、規模に関係なく用いられる呼称）に観光開発委員会結成を促し、これらの委員会を通じた官民連携の観光開発を推進してきた。「Pueblos Vivos」と呼ばれるこの政策は、各市町村の地域の観光資源を活用してそれぞれのアイデンティティを再生させるとともに、収入や雇用を向上することをめざしており、本案件はこの政策実施の一部を JICA の重点支援地域である東部地域において支援するものであるといえる。MITUR/CORSATUR が、CAT ラウニオンにおいて職員 2 名を、本部において特定分野でプロジェクトにかかわる職員を中心に 7 名を C/P としていること、加えて、パイロット・プロジェクトのひとつである島巡りツアーの活動を補完すべく棧橋建設やトレイル整備のための予算を追加したことは、先方のコミットメントの表れであろう。

「エ」国は国土が日本の四国程度の大きさで、しかも英語のガイドブックにも記載されているとおり中米のなかでも道路が比較的良いこともあってか、プロジェクトサイトであるラウニオンまで首都サンサルバドルから車で 3 時間程度で行くことができる。MITUR 本部の人たちと話していても、「現場」に比較的近い感覚でいるという感触を受けたのは、そんな理由ではないかと考える。プロジェクトの C/P も熱心に対応している様子がうかがわれた。

●地域のリーダー達

今回の調査で、ラウニオン県の現場にも何人かの地域リーダーがおり、その人たちを中心に活動が盛り上がっているグループもあることも分かった。特に、各市町村の CDT の代表が集まって発足している地域レベルの委員会リーダーは米国で働いて帰国した後に大学に行った努力家で、プロジェクトの趣旨をよく理解し、活動も活発に行っている様子である。

●パイロットプロジェクトと他案件との連携

短い期間ながらプロジェクト対象地域の訪問中に、パイロット・プロジェクトとして実施している「島巡りツアー」を体験し、西部地域のように派手ではないものの、島の生活を体験する民泊型ツアー、ビーチサッカーを中心とした観光客の誘致といった、地場の資源を活用したユニークな観光開発を推進しようとしていることを知ることができた。さらに、以前 JICA が支援した「MEGATEC ラウニオン校」の観光学科とは、本件のパイロット・プロジェクトのひとつである観光・環境教育において連携がなされていること、現在実施中の「貝類養殖技術向上・普及プロジェクト」との連携の可能性があること、ホンジュラス、ニカラグア両国との国境近くにある島に派遣されている協力隊員の活動との連携が行われつつあることが分かった。また、さらに、プロジェクトに参加する住民にとって観光開発の可能性を実体験できた米国カリフォルニア州立大学海事学校の学生たち約 400 人が船で来訪したのは、円借款を使って建設されたラウニオン港の関係者が誘致した結果だという。

●関係者の共通認識

中間レビューの報告書の内容に関する協議はもちろんのこと、これまで改訂が遅れていた PDM の内容を C/P 並びにプロジェクトの専門家たちと時間をかけて協議したこと、細かいことではあるが地図作成について両者の話し合いの場をもったことなどを通じ、今回の調査が関係者間の共通認識の醸成に多少なりとも貢献できたのではないかと考える。今後も丁寧な意思疎通を行いつつ、後半の諸活動を効果的に実施していただきたい。

●先方からの申し入れ事項

なお、今回の協議を通じて、研修など、他のプロジェクト活動には参加しているもののパイロット・プロジェクトの対象になっていないムニシピオからもパイロット・プロジェクトの実施を期待されているため、プロジェクト期間の延長またはフェーズⅡの実施を望むという発言が MITUR/CORSATUR 側からなされたことを申し添えておく。