

エチオピア連邦民主共和国
シミエン国立公園及び周辺地域
における官民協働による
コミュニティ・ツーリズム開発
プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 3 月
(2013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
13-076

**エチオピア連邦民主共和国
シミエン国立公園及び周辺地域
における官民協働による
コミュニティ・ツーリズム開発
プロジェクト
中間レビュー調査報告書**

平成 25 年 3 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

エチオピア連邦民主共和国において、観光は貴重な外貨獲得手段であるとともに、観光資源を有する地域コミュニティが自律的に関与することで、地域経済への裨益が期待され、地域の活性化や地域住民の生活の向上、ひいては貧困削減に貢献する可能性を有しています。そのため、エチオピア連邦民主共和国政府では2006年に発足した文化観光省及び各州政府内の担当局において観光開発に取り組んでいます。

本プロジェクトの対象地域であるシミエン国立公園は、エチオピア連邦民主共和国北部の首都 Adis Ababa からおよそ 500km の距離に位置しています。1978 年世界自然遺産に登録されましたが、公園内の人口増加及びそれに起因する農地面積の拡大により、公園内の環境破壊が進み、1996 年から現在に至るまで、危機遺産リストに登録されている状況です。エチオピア連邦民主共和国政府は観光業を伝統的農業からの代替産業のひとつとして推進しています。

こうした背景のなか、独立行政法人国際協力機構（JICA）はエチオピア連邦民主共和国政府からの要請に基づき、野生生物保護機構（EWCA）及びアムハラ州文化観光公園開発局（ANRS-BCTPD）を実施機関とし、広く地域住民に裨益し、地域の発展と結びついた自律的な観光開発のための仕組みを構築することを目的とした技術協力プロジェクトを実施することとし、2011年4月に詳細計画策定調査団を派遣したのち、2011年11月からプロジェクトを開始しました。

今回の中間レビュー調査では、エチオピア連邦民主共和国と合同で協力開始から現在までの実績やプロジェクト目標と成果の達成度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及び今後の方向性について確認し、その結果を本報告書として取りまとめたものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心からの謝意を表すとともに、引き続きプロジェクトの実施にあたり、ご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成25年3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

プロジェクトの位置図

写 真

略語表

中間レビュー要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 中間レビューの目的	1
1-2 中間レビュー調査団員	1
1-3 調査日程	2
1-4 評価手法	3
1-5 プロジェクトの概要	3
第2章 プロジェクト実績の達成状況	4
2-1 投入の実績	4
2-2 活動の実績	4
2-3 成果の達成状況	5
2-3-1 成果1の達成度	5
2-3-2 成果2の達成度	7
2-3-3 成果3の達成度	8
2-3-4 成果4の達成度	9
2-4 プロジェクト目標の達成見込み	11
2-5 上位目標の達成見込み	12
2-6 プロジェクト対象地域	13
2-7 プロジェクトの実施プロセス	13
2-7-1 プロジェクト活動へのカウンターパートや関係者の参加	13
2-7-2 他ドナーや政府事業との調整	14
2-7-3 プロジェクト運営管理	15
2-8 効果発現に貢献した要因	15
2-9 問題点及び問題を惹起した要因	15
第3章 評価結果	16
3-1 妥当性	17
3-2 有効性	18
3-3 効率性	19
3-4 インパクト	20
3-5 持続性	21

3-6 結論..... 21

第4章 提言..... 22

附属資料

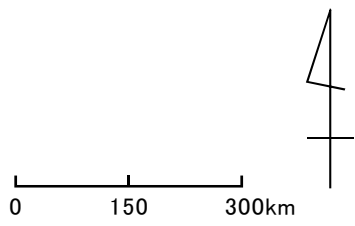
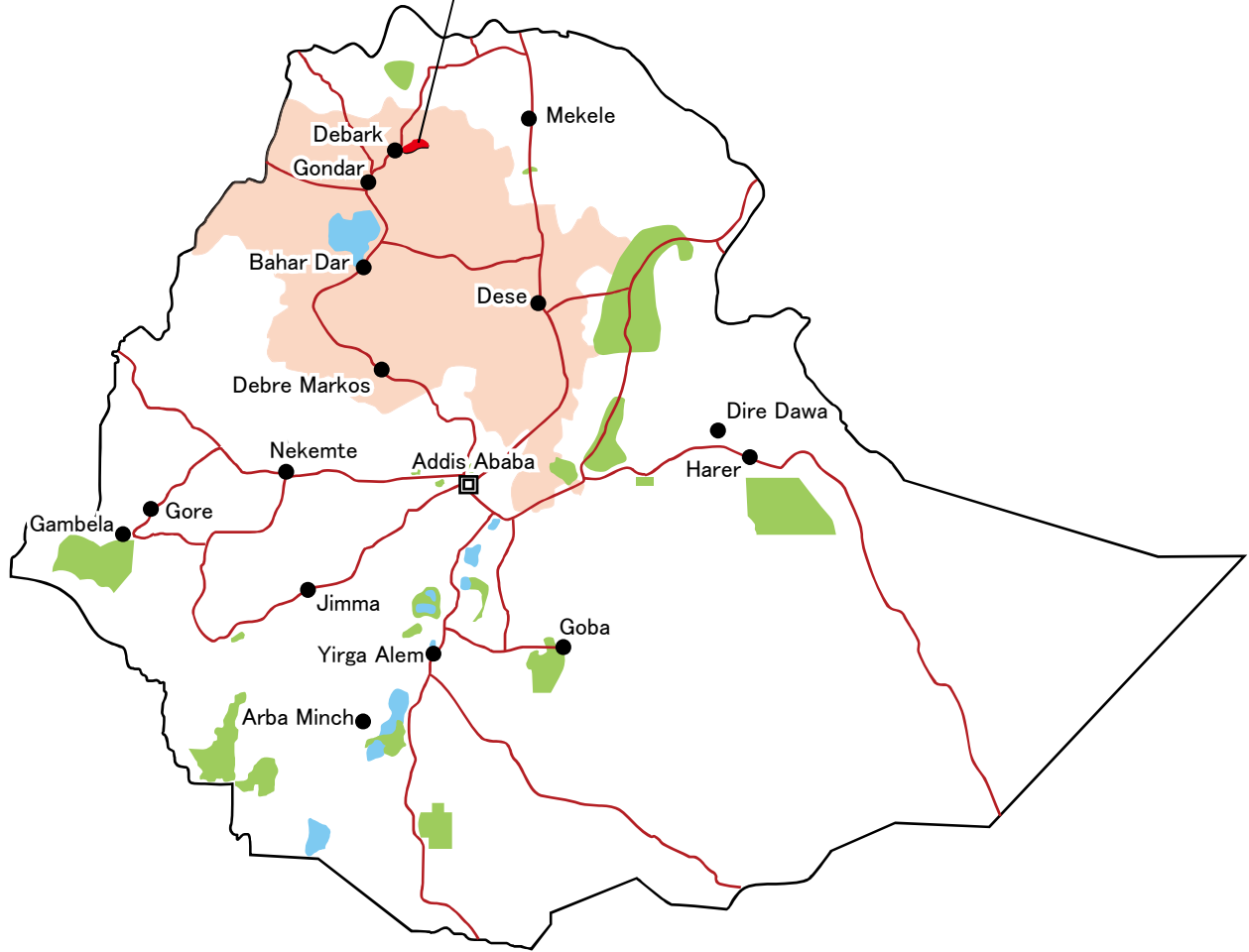
1. Minutes of Meeting (M/M) 27

2. 評価グリッド..... 65

3. 主要面談者リスト..... 68

プロジェクトの位置図

シミエン国立公園



□	首都
●	主要都市
■ (orange)	アムハラ州域
■ (green)	国立公園・保護区
■ (blue)	湖

写



プロジェクト調整委員会 (PCC)

真



郡文化観光事務所へのヒアリング



ジョナ集落へ向かう調査団一行



ビレッジツアーでの
インジェラ作り体験実演



CTMA メンバーへのヒアリング



EWCA 本部での署名会

略 語 表

略 語	英 文	和 文
ADC	Austrian Development Cooperation	オーストリア開発公社
ANRS-BCTPD	Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development	アムハラ州文化観光公園開発局
B to B	Business to Business	ビジネス間
C/P	Counterpart	カウンターパート
CTMA	Community Tourism Management Association	コミュニティ観光管理協会
DMDP	Destination Management and Development Plan	観光圏管理開発プラン
DMO	Destination Marketing Organization	観光圏マーケティング組織
ETB	Ethiopian Birr	エチオピアブル
EWCA	Ethiopian Wildlife Conservation Authority	エチオピア野生生物保護機構
GEF	Global Environment Facility	地球環境ファシリティ
GTP	Growth and Transformation Plan	成長と変容計画
H&R WG	Hotel and Restaurant Working Group	ホテル&レストランワーキンググループ
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JPY	Japanese Fiscal Year	日本の予算年度
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
MoCT	Ministry of Culture and Tourism	文化観光省
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
NSE WG	Natural, Social & Environment Working Group	自然社会環境ワーキンググループ
OVI	Objectively Verifiable Indicators	指 標
PCC	Project Coordinating Committee	プロジェクト調整委員会
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
PPP	Public Private Partnership	官民協働
SGP	Small Grant Programme	小規模無償援助プログラム
SIMCOT	Simien Community Tourism	シミエン国立公園コミュニティ・ツーリズム
SIMCOT-MDP	Simien Community Tourism Management and Development Plan	SIMCOT管理開発計画

SIMCOT Project	Simien Community Tourism Project	SIMCOTプロジェクト（プロジェクトの通称）
SMNP	Simien Mountains National Park	シミエン国立公園
TO WG	Tour Operation Working Group	ツアーオペレーション・ワーキンググループ
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国際連合教育科学文化機関
VP WG	Village Products Working Group	村落商品ワーキンググループ
WG	Working Group	ワーキンググループ

中間レビュー要約表

1. 案件の概要	
国名：エチオピア連邦民主共和国	案件名：シミエン国立公園及び周辺地域における官民協働によるコミュニティ・ツーリズム開発プロジェクト
分野：観光開発	援助形態：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・貿易第一課	協力金額（評価時点）：2.04億円
協力期間	(R/D)：2011年8月4日署名 2011年11月～2014年11月
	先方関係機関：エチオピア野生生物保護機構（EWCA） 及びアムハラ州文化観光公園開発局（ANRS-BCTPD）
	日本側協力機関： 他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要	
<p>エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」と記す）において、観光は貴重な外貨獲得手段であり、品目ごとの外貨収入額では、コーヒーと油糧種子に次ぐ第3位に位置する。また、観光は、観光資源を有する地域コミュニティが自立的に関与することで、地域経済への裨益が期待され、地域の活性化や地域住民の生活の向上、ひいては貧困削減に貢献する可能性を有している。エチオピア政府もその重要性を認識し、連邦政府内に2006年に発足した文化観光省及び各州政府内の担当局の下、観光開発を実施している。</p> <p>シミエン国立公園は、1978年に世界自然遺産に登録されているが、近年の人口増加及びその結果としての農地拡大により、公園内の環境破壊が進み、1996年に危機遺産リストに登録された。このような背景から、対象地域における観光関連組織間及び地域コミュニティ間の連携を強化し、組織間での情報共有・相互協力を行うための場を構築することにより、これまで個別に行っていた観光推進活動を協働で実施することが可能となり、広く地域住民に裨益し、地域の発展と結びついた自立的な観光開発が実現するような仕組みを構築するための技術協力プロジェクトの実施がわが国に対し要請された。</p> <p>本プロジェクトでは、エチオピア野生生物保護機構（Ethiopian Wildlife Conservation Authority：EWCA）及びアムハラ州文化観光公園開発局（Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development：ANRS-BCTPD）を実施機関とし、地域住民や地元の観光事業者を巻きこみながら、対象地域であるシミエン国立公園及びその周辺地域の観光関連組織間連携強化、マーケティング・プロモーション、観光商品に係る開発・改善能力向上に向けた取り組みを行っている。また、本地域における官民協働の観光開発の基本構想、基本計画、行動計画等を盛り込んだシミエン国立公園管理開発プランを策定し、本取り組みをエチオピアの他の国立公園へ普及させることも計画している。</p> <p>今回実施の中間レビュー調査では、プロジェクトの中間点をまもなく迎えることから、エチオピア側と合同で本プロジェクトの目標及び成果等の達成度を分析するとともに、必要に応じてプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の改訂を行い、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、合同評価報告書に取りまとめることを目的に実施した。</p>	

1-2 協力内容

(1) 実施期間

2011年11月21日～2014年11月20日（36カ月）

(2) 対象地

シミエン国立公園及び周辺地域

(3) ターゲットグループ

民間：コミュニティ関係者（対象地域のコミュニティ、観光関連組織等）

政府関係者：EWCA及びANRS-BCTPDの各レベルの関係職員

(4) プロジェクトの枠組み

上位目標：

シミエン国立公園において、地域コミュニティが観光活動に参加する機会を増やすことを通じて、地域住民の生計が向上するとともに、コミュニティ・ツーリズムが実現する。

プロジェクト目標：

世界自然遺産シミエン国立公園において、官民協働による、住民に裨益するコミュニティ・ツーリズムの仕組みが構築される。

アウトプット：

1. 対象地域における観光関連組織の能力が向上するとともに、組織間連携が強化される。
2. 観光マーケティング・プロモーションに係る開発・改善能力が向上する
3. 観光商品に係る開発・発掘能力が向上する。
4. SIMCOT（Simien Community Tourism：シミエン国立公園コミュニティ・ツーリズム）管理開発計画が官民協働によって適切に策定され、他の国立公園と保護区域にモデルとして提言される。

1-3 投入（中間レビュー時点）

日本側：総投入額 2.04億円

専門家派遣 12名（担当分野としては、観光開発、組織間調整、観光マーケティング・プロモーション、エコツーリズム、ワーキンググループ活動支援、国立公園管理、業務調整等）

機材供与 1,229万円 ローカルコスト負担 2,090万円

研修員受入れ 10名

相手国側：

カウンターパート配置 5名 プロジェクト事務所等

その他

2. 評価調査団の概要

調査者	日本側団員構成			
	担当	氏名	所属	出張期間
	団長	本間 徹	JICA産業開発・公共政策部 国際協力専門員	2/3～2/14
	観光開発	浦野 義人	JICA南アフリカ事務所 企画調査員	2/3～2/14
	協力企画	中山 佳奈子	JICA産業開発・公共政策部産業・貿易第一課	2/3～2/14
	評価分析	辻 新一郎	日本工営株式会社	1/27～2/14
エチオピア側評価メンバー				
	氏名	所属と役職		
	Mr. Gashaw Tedla	文化観光省観光振興部 事業計画モニタリング専門員		
	Mr. Zeeke Tigabe	エチオピア野生生物保護機構野生生物開発保護局 部長		
	Mr. Wagaw Hailu	アムハラ州文化観光公園開発局 プロセス・オーナー		
調査期間	2013年1月26日～2月14日 (官団員は2月3日～14日)		評価種類：中間レビュー	

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

プロジェクトは、カウンターパートや村落観光商品の開発を進める住民、Debark市の各種観光関連協会の能力向上に既に大きく寄与している。日本人専門家を通じてコミュニティ・ツーリズムの概念がエチオピアへ紹介され、住民へ直接的に裨益する観光開発の理解促進、及び実際の取り組みの試行が行われている。また、各関係機関や組織が情報を共有し、共通の課題に対して共同で取り組む場の構築に貢献した。

プロジェクトでは、モデル集落における村落商品開発や、観光事業者への商品の売り込み、コミュニティ観光管理協会（Community Tourism Management Association：CTMA）の設立・運営などの経験を基に、コミュニティ・ツーリズムのマーケティングとプロモーションの方法論を開発している。本調査で、モデル集落のCTMAによる生活体験プログラムの実演を視察し、彼らの実施能力が育成されていることを確認した。

また、フィールド・ミュージアムの概念に関する彼らの深い理解も垣間見ることができた。これらの経験や試行の結果は、最終的にSIMCOT管理開発計画に整理統合され、シミエン国立公園（Simien Mountains National Park：SMNP）周辺とエチオピア国内のその他の国立公園の関係者に広められることが期待される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は**高い**。プロジェクトは、国家の観光開発政策や州の重点課題と一致している。また、日本の対エチオピア国別援助計画と整合性があるとともに、生計向上が必要な現地のニーズに合致している。

(2) 有効性

有効性は、**やや高め**。日本人専門家による指導と研修を通じて、プロジェクト対象地におけるコミュニティ・ツーリズム開発に携わる関係者の能力が向上したとともに、関係者間の情報共有と組織間連携の場となるワーキンググループ（Working Group：WG）とプロジェクト調整委員会（Project Coordinating Committee：PCC）が創設された。対象地域全体

を1つの博物館ととらえるフィールド・ミュージアムの概念を基にした観光商品（生活体験プログラム）のモデル開発も進んでおり、これらの試みは現在策定中のSIMCOT管理開発計画（マーケティング戦略・プロモーション計画などを含む）に取り込まれることとなっている。本計画完成後は、文化観光省のJICA個別専門家の支援などを通じて制度化されることが期待されている。

(3) 効率性

効率性は**普通**であるが、プロジェクトの活動絞り込み・再調整後、改善すると予想される。

本邦研修や日本人専門家の指導により、カウンターパート（特に現場スタッフ）の業務効率が著しく向上した。

「サステイナブル・ツーリズム」から「コミュニティ・ツーリズム」にプロジェクト目標を絞ったことにより、現在は立ち上げられた4つのWGのうち、2つのWGへの支援に特化している。また、WG立ち上げ当初は幅広い関係者をWGメンバーとして巻き込んでいたが、現在は住民に直接便益が及ぶコミュニティ・ツーリズムに活動範囲を限定し、その結果効率性は改善されつつある。

また、政府が本プロジェクト用の予算を十分に確保できないことから、日当なしで現場へ行くことをいとわない特定のカウンターパートがプロジェクト活動に参加している状況である。

青年海外協力隊と本プロジェクトが連携することによって、公園内のマップ作成等、観光客の受入体制を整えるためのプロジェクト活動を補強する取り組みが行われた。

(4) インパクト

一定の不透明さがあるものの、正のインパクトは**高い**と予想される。対象地域で（特に対象集落内において）観光によって直接的な利益を受ける者と受けない者の間に生じる潜在的な摩擦を適正に対処できれば、負のインパクトは軽減できる。ホテル・レストランWGはプロジェクトが実施した研修後、調理師協会のサービスが改善され、協会の政府格付けが向上し、政府が設定している賃金が倍以上に増額した。WGは正式な協会に発展する見込みである。

(5) 持続性

対象地域全体においてコミュニティ・ツーリズムを持続的に行うために、政策的支援や官民協働に必要な組織的、法的、財務的仕組み〔例：観光圏マーケティング組織（DMO）¹、コミュニティ観光基金、他〕を検討している。これらは今後具体的にカウンターパートへ提案され、将来的に正式に制度化される計画である。

また、集落ごとにCTMAを設立し、コミュニティ自身が主体となって観光管理（観光商品の維持管理と拡大）を行うモデルを開発しており、CTMAの財源も上述の仕組みに組み込み、財務的持続性を担保する予定である。

WGは、関係者が情報共有を行い、共通の課題を解決する良い場となっており、将来的には正式に制度化する計画である。

¹ DMO（Destination Marketing Organization）は観光客に対して該当地域のマーケティング・プロモーションを行い、観光開発を推進する組織。

3-3 効果発現に貢献した要因

空港があるGondarと、公園入口に位置するDebarkを結ぶ舗装路が整備され、オーストリア開発公社（Austrian Development Cooperation：ADC）や世銀といったドナーが観光振興の支援を行っており、PDMにある主要な外部条件はおおむね満たされている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

カウンターパート組織は、職員不足と職員のための旅費や日当宿泊費の予算不足に直面している。特に遠隔4郡（Beyeda、Janamora、Adiarkay、Telemt）における関係者がプロジェクトへ関与するにあたり、交通手段が乏しいことが障害となっている。また、観光のマーケティングとプロモーションに必要な基礎的な情報が少なく、専門家チームは計画よりも情報収集に時間を要した。

3-5 結論

プロジェクト目標は、おおむね達成されることが予想される。現在試行されているコミュニティ・ツーリズムの方法論が確立し、その実行可能性が検証されれば、エチオピアやその他の国における振興モデルとなるであろう。また、プロジェクト開始当初、プロジェクトの対象範囲を幅広く設定したため、限られたリソースが多く活動に分散されたものの、現在は、コミュニティ・ツーリズムに直接的に関連のある活動に絞られつつあり、今後「効率性」は向上することが期待される。

3-6 提言

(1) 主要活動ごと対象地域・対象者の整理

プロジェクトはさまざまな活動を異なる対象範囲で実施しており、関係者の間で必ずしも共通認識が得られていなかった。そのため、調査団は主要なプロジェクト活動ごとに対象地域と対象者を整理し、今後の方針を提言した。

(2) プロジェクトの持続性の担保

コミュニティ自身が観光活動の運営・管理を持続的に行う仕組みとして、集落レベルのCTMA、及びSMNP全体の運営管理を担う観光圏マーケティング組織（DMO）とコミュニティ観光基金の設立が検討されている。今後、カウンターパートや観光事業者などの関係者の協力を得つつ、アイデアの具体化を行うことが重要。

(3) 多様なステークホルダーの巻き込み

村落観光商品の開発において、早い段階から観光業者や観光客に対して広報を行うことが重要である。多くのステークホルダーの意見を参考に商品を改善するとともに、コミュニティへ実際に観光客を呼ぶなどの活動を試験的に行い、コミュニティが実際に収入を上げることで、住民の熱意を維持・後押しすることが必要。また、SIMCOT管理開発計画の策定や、DMO・コミュニティ観光基金の設立にも、早い段階から関係者を巻き込み、アイデアや意向を取り込むことが重要。

(4) ドナー機関や政府事業との情報共有

SMNPやエチオピアのその他の地域で、連邦・州政府やドナー組織はさまざまな観光事業を実施しているため、情報交換をより積極的に実施することが望まれる。例えばADCと、GondarレベルだけではなくAddis Ababaレベルでも情報交換を行うことも必要。国連開発計画（UNDP）が実施している小規模無償援助プログラム（Small Grant Programme：SGP）は、

SMNPを優先地域の1つに指定している。SIMCOTプロジェクトのコミュニティの活動に対する追加資金を得るために、SGPの活用を検討することも一案である。

(5) 効果的・効率的なプロジェクト進捗管理のためのPDMとPOの活用

プロジェクト活動を計画どおりに実施し、プロジェクト期間内に目的を達成するために、PDMと活動計画（Plan of Operations : PO）を有効に活用してプロジェクト管理を行うことが重要。

(6) 人材の効率的活用

マーケット戦略とプロモーション計画の策定などを含め、当初計画より遅れが生じている活動があることから、より効率的に人材を活用してこれらの活動を推進する必要がある。日本人専門家の残りの人月が限られていることから、主要専門家が業務を完了できる人月を確保できるように要員配置計画を再考することが望まれる。

本プロジェクト開始から現在までの間にプロジェクトとともに活動を推進してきたカウンターパートの能力は向上し、その結果活動が効果的に実施されている。カウンターパート組織は、プロジェクト期間内のカウンターパートの異動が最小限になるような工夫が必要である。

(7) プロジェクトの広報

ポスターや看板、横断幕、パンフレット、ウェブサイトなどを活用して、一般市民や政策決定者に対して、プロジェクト活動の広報を実施することが重要。それにより、プロジェクトに従事するカウンターパートのモチベーションが上がるとともに、プロジェクトに対して広く関係者の理解を得ることができ、プロジェクトの円滑な実施につながると考えられる。

第1章 調査の概要

1-1 中間レビューの目的

- (1) 計画に対するプロジェクトの活動と成果、実施過程、プロジェクト管理などの達成状況の検証
- (2) JICAの評価ガイドラインにのっとり、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に関するプロジェクト評価の実施
- (3) 評価結果に基づき、残りのプロジェクト期間及びプロジェクト終了後の対策に関する提言
- (4) （必要に応じて）プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）と活動計画（PO）の改訂に関する協議

今回の中間レビューは、2012年6月4日の第2回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee: JCC）で承認された改訂PDMを基に実施された。

1-2 中間レビュー調査団員

(1) 日本側

担当	氏名	所属	出張期間
団長	本間 徹	JICA産業開発・公共政策部 国際協力専門員	2/3～2/14
観光開発	浦野 義人	JICA南アフリカ事務所 企画調査員	2/3～2/14
協力企画	中山 佳奈子	JICA産業開発・公共政策部産業・貿易第一課 職員	2/3～2/14
評価分析	辻 新一郎	日本工営株式会社 副参事	1/26～2/14

(2) エチオピア側

氏名	所属	役職
Mr. Gashaw Tedla	文化観光省観光振興部	事業計画モニタリング専門員
Mr. Zeleke Tigabe	エチオピア野生生物保護機構野生生物開発保護局	部長
Mr. Wagaw Hailu	アムハラ州文化観光公園開発局	プロセス・オーナー

1 - 3 調査日程

Date	Time	JICA HQ			Evaluation Analysis
		Mr. Homma	Mr. Urano	Ms. Nakayama	Mr. Shinichiro Tsuji
26-Jan					Leave Narita
27-Jan					13:30 Arrive at Addis Ababa 16:00 Briefing (by Ms. Oikawa)
28-Jan					JICA Ethiopia Office Mr. Zeleke, EWCA Mr. Senidu, World Bank Mr. Tesfaye, Ibex College
29-Jan					Leave for Bihir dar(ET 2124) Mr. Negash & Mr. Kassahun, ANRS-CTPD Mr. Nuru,Smart Hotel Tourism & Consultancy @ Technical & Vocational Bureau adjacent to Amhara Education Bureau at 3rd floor, office no 316 Leave for Gondar (2.5hours) Mr. Shimomura and Ms. Ito, Project Experts @Taye Hotel
30-Jan					Mr. Shemels,Asnaqew & Kassie, North Gondar Zone Culture and Tourism Office Mr. Bereket, ADC Dr. Endalkachew & Mr. Molalign, Gondar University
31-Jan					Mr.Mulualem, Mulu tour and travel company @Project Gondar office Mr.Bedasa,DJ tour and travel company @Project Gondar office (Mr. Fekadu, JICA Joins) Leave for Debarak
1-Feb					Mr. Abera, Mr. Kedir and other members of Tour Operator WG @Park Office Mr. Habtamu, Mr. Asmechewu and other members of Hotel and Restaurant WG @Park Office
2-Feb				22:00 Leave Narita	Mr. Yirdaw and Mr. Tamene, Hearings from Debarak culture and tourism office Mr. Maru, Mr. Azanaw and Mr. Sisay, EWCA Park Office Hearings from participants in trainings, not included WG members (1-3 participants for each training) • Excursion to community tourism advanced area (Bahir Dar and Lalibela) • Guide training • Cooking Practical Training • Practical training for hotel and restaurant employees Meeting with Project Experts
3-Feb		8:30 Leave Abidjan 20:20 Arrive Addis (ET926)	14:20 Leave JNB 20:50 Arrive Addis (ET808)	13:30 Arrive Addis (ET723)	
4-Feb	9:00 11:00 14:00 15:00 16:30	Meeting at JICA Ethiopia Office Mr. Zeleke, M/M discussion with EWCA Ms. Tadelech, State Minister of MoCT Meeting with Mr. Girma and Ms. Tanaka of MoCT SGP (Mr. Zeleke)			Leave for Gondar
5-Feb	5:15 7:15 9:00 10:30 14:30 16:00	Leave for Bihir dar Mr. Wagaw, ANRS-BCTPD Leave for Gondar Mr. Kassie & Shemeles, North Gondar Zone C & T Office Internal meeting			Documentation
6-Feb	8:00 10:30 14:00 16:00	Move from Gondar to Debarak (2h) (Visit Kosoye, Wunania) Mr. Yirdaw and Mr. Tamene, Hearings from Debarak culture and tourism office Mr. Maru, Mr. Azanaw and Mr. Sisay, EWCA Park Office			
7-Feb	9:00 14:00 16:00	Project Coordinating Committee(PCC) Discussion with the Project experts Hearing from JICA Volunteers			
8-Feb	AM PM	Visit Simien Mountains National Park (Tour and interview) Visit Argin and Jona sub-kebeles (Interview and confirm village tourism product)			
9-Feb	AM 14:00	Move to Bahir Dar (5h) M/M discussion with ANRS-BCTPD and EWCA			
10-Feb		Draft Mid-term review report			
11-Feb	11:00 14:00	Discussion with ANRS-BCTPD JCC (Signing of MM with ANRS-BCTPD)			
12-Feb	10:30 14:00 16:00	Leave Bahir Dar Signing of MM with EWCA Report to JICA Ethiopia Office			
13-Feb		9:30 Leave Addis Ababa 14:35 Arrive Lusaka	8:50 Leave Addis 13:30 Arrive JNB		16:00 Leave Addis
14-Feb					17:20 Arrive Narita

1-4 評価手法

調査団により、評価目的と目的ごとの情報収集方法を記載した「評価グリッド」(付属資料2)が作成された。それを基に、プロジェクトの専門家チームや各関係者に対するヒアリングや事業活動の視察などを実施し、評価に必要な情報を収集した。収集情報を分析し、プロジェクト実績の達成状況と実施プロセスの検証や、評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)を基にした評価を行った。さらに、評価結果を基に提言の共有を行った。JICA評価ガイドラインによる評価5項目の説明は以下のとおり。

評価5項目	説明
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。
有効性	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性	インプットに対する成果(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	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	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。

1-5 プロジェクトの概要

「エチオピア連邦民主共和国シミエン国立公園及び周辺地域における官民協働によるコミュニティ・ツーリズム開発プロジェクト」(以下「プロジェクト」)は2011年11月21日に3年間の予定で開始された。PDM(付属資料1)によると、プロジェクト概要は以下のとおり。

(1) 上位目標

シミエン国立公園において、地域コミュニティが観光活動に参加する機会を増やすことを通じて、地域住民の生計が向上するとともに、コミュニティ・ツーリズムが実現する。

(2) プロジェクト目標

世界自然遺産シミエン国立公園において、官民協働による、住民に裨益するコミュニティ・ツーリズムの仕組みが構築される。

(3) アウトプット

1. 対象地域における観光関連組織の能力が向上するとともに、組織間連携が強化される。
2. 観光マーケティング・プロモーションに係る開発・改善能力が向上する。
3. 観光商品に係る開発・発掘能力が向上する。
4. SIMCOT(シミエン国立公園コミュニティ・ツーリズム)管理開発計画が官民協働によって適切に策定され、他の国立公園と保護区域にモデルとして提言される。

第2章 プロジェクト実績の達成状況

本章では、PDMにある指標に関連するプロジェクト実績の達成状況を記載した。また、今回の中間レビュー調査の結果を基に、調査団によってPDMの再改訂に関する提言がなされた。提言された改訂PDMは、現地調査期間中に開催されたJCCで正式に承認された。

2-1 投入の実績

日本側・エチオピア側のプロジェクト投入は以下のとおり。

投 入	投入に関する調査結果	付属資料
日本人専門家	専門家の投入はおおむね予定どおり実施されたが、副総括が交代となり、2年次から新たに3つのポジションが追加された。	付属資料 1 のAnnex 4
エチオピア側カウンターパート	プロジェクト開始から5名のカウンターパートが配置されたが、異動等のため4名が既に交代している。プロジェクト・ディレクター〔エチオピア野生生物保護機構（EWCA）長官〕が2012年に交代し、副プロジェクト・ディレクター〔アムハラ州文化観光公園開発局（ANRS-BCTPD）長〕は現在空席となっている。5名の正式なカウンターパート以外にも、現場レベルで実質的なプロジェクト活動に協力しているカウンターパートが存在する。	付属資料 1 のAnnex 5
日本側の供与機材	ファクシミリと発電機を除き、供与機材は適正に活用されて維持・管理されている。	付属資料 1 のAnnex 6
エチオピア側の便宜供与	プロジェクト開始当初より、北Gondar県とDebark郡において適正な事務所が提供され、電気代などがエチオピア側で負担されている。	
日本側のローカルコスト負担	およそ2,090万円が支出された。	
本邦研修	10名のカウンターパート・プロジェクト関係者が本邦研修に参加し、そのうち9名が現在も当時の役職にとどまっており、うち8名がプロジェクトの業務にかかわっている。	付属資料 1 のAnnex 8
エチオピア側のローカルコスト負担	Debark郡を除く関係4郡（Beyeda、anamora、Adiarkay、Telemt）の関係政府職員の旅費などを除き、カウンターパートと関係政府職員の費用をエチオピア側が負担している。	
その他のリソース・投入	4名の青年海外協力隊員が、手工芸などの観光商品開発やマーケティング、GIS地図作成などの分野でプロジェクトに協力している。	

2-2 活動の実績

POと作業工程表にプロジェクト活動とそのスケジュールが記述されており、おおむね計画どおりに活動が実施されているが、下記の遅延がみられた。

- 観光に関する既存のデータが現地で不足していたため、「マーケティング戦略とプロモーション計画」の最終化が遅れている。
- 上記の戦略と計画の策定が遅延したため、ウェブサイトやパンフレット、小冊子、案内板などの観光プロモーション資料の開発が遅れている。

- 上記の戦略と計画の策定が遅延したため、「SIMCOT管理開発計画」の最終化が遅れている。
 また、現在のPOはプロジェクトが開始する前の2011年4月の詳細計画調査時に作成され、PDMは2012年に改訂されたが、POは改訂されておらず、プロジェクト活動は毎年度作成されるプロジェクト計画書にある作業工程表を基に実施されている。調査団は、POの改訂に関して以下を提言し、プロジェクト側は提言を基に改訂の準備を開始する予定である。

- 改訂PDMにある活動とPOの活動を統一する。
- POと各種報告書にある用語を統一する。
- 一部の活動スケジュールは既に変更となっており、プロジェクトの実態にPOを合わせる。
- セミナーや研修に関する活動1-3を、活動の種類や目的ごとに小活動に分割・詳細化する。
- 観光商品開発に関する活動3-3を小活動に分割し、進捗管理を容易にする。

2-3 成果の達成状況

2-3-1 成果1の達成度

成果1:

対象地域における観光関連組織の能力が向上するとともに、組織間連携が強化される。

指 標	実 績
1-1 ワーキンググループごとの年間計画に従い、各ワーキンググループ自らが主体となって会議が開催される。	<ul style="list-style-type: none"> ・観光関連の協会等をメンバーとする4つのワーキンググループ（WG）（ツアーオペレーションWG、ホテル&レストランWG、村落商品WG、自然社会環境WG）をプロジェクトの活動として結成した。そのうち2つは定期的に会合と研修を行い（ツアーオペレーションWGの会合4回・研修3回、ホテル&レストランWGの会合3回・研修4回）、課題の洗い出しや研修の準備を行っている。2012年にPDMを改訂し、広義の「サステイナブル・ツーリズム」から「コミュニティ・ツーリズム」にプロジェクトの焦点を絞ることとなったため、現在は前2つのWGへの支援に特化している。 ・上述の方針変更を受け、ツアーオペレーションWGの目的もフォーカスされ、トレッキング資機材協会やレンタカー協会、観光安全協会、エコツーリズム協会などのWGメンバーへはプロジェクトから直接研修を行っていない。
1-2 「ワーキンググループごとの年間活動自己評価」及び「ワーキンググループが開催するトレーニングにおける参加者の研修評価」が5点満点で4.0以上である。	<ul style="list-style-type: none"> ・2013年1月に実施されたWG年間活動自己評価によると、ツアーオペレーションWGが5点満点で2.49、ホテル&レストランWGが4.04であった。ヒアリング結果によると、WGが情報交換の場や共通の課題を協働で取り組む場としては有用と認識されている。一方で、WGメンバーの一部に研修が実施されていないことに対して不満を募らせているためツアーオペレーションWGの自己評価が低いことが判明した。 ・WGが開催した研修は付属資料1 Annex 7を参照。各種研修報告書によると、研修参加者はプロジェクトの研修活動におおむね満足している。ヒアリング調査では、研修参加者がホテル・レストラン経営や効果的な接客、もてなし、衛生管理などに関する新たなアイデアや知識、技術を得たことが確認され、現場視察では、研修成果が実際に活用されていることが確認された。研修の結果、調理師協会のサービスの質向上が政府に認められ、政府が規定する協会の最低賃金が120ブルから250ブルに引き上げられた。

指 標	実 績
(その他の関連実績)	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人専門家の日常的な指導や本邦研修を通じて、一部のカウンターパートの業務姿勢に著しい向上がみられ、積極的にプロジェクト活動に参加するようになった。 ・プロジェクト調整委員会（PCC）の会合時に、日本人専門家が観光マーケティングとプロモーションなどに関する講義を行い、カウンターパートの能力強化を行った。 ・PCC設立と会合を通じて、各関係者間の情報交換と協働による課題解決・意思決定の場が構築された。 ・他ドナー〔オーストリア開発公社（ADC）〕との情報交換がプログラム事務所レベルで行われた。 ・プロジェクトを通じて「コミュニティ・ツーリズム」の概念が紹介された結果、カウンターパートは将来EWCA独自の政策であるシミエン国立公園（SMNP）総合管理計画に反映する意向を示している。

プロジェクトの成果に対して進捗を適切に管理し成果を評価するために、成果1の「指標」を下記のとおり改訂することを提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
1-1 ワーキンググループごとの年間計画に従い、各ワーキンググループ自らが主体となって会議が開催される。	1-1 ワーキンググループが立ち上げられ、既存の組織制度への統合が提案される。(情報入手手段：関連する政府回状・行政令)	プロジェクトの焦点はコミュニティ・ツーリズムに絞られ、各WGの会合開催の重要性が軽減した。一方、情報交換と協働による課題解決の場としてのWGの制度化が重要となっている。
1-2 「ワーキンググループごとの年間活動自己評価」及び「ワーキンググループが開催するトレーニングにおける参加者の研修評価」が5点満点で4.0以上である。	1-2 「ワーキンググループが開催するトレーニングにおける参加者の研修評価」が5点満点で4.0以上である。	元の指標の前半部分は上記の新たな指標1-1に統合された。
-	1-3 取り組んだ主要なプロジェクト成果（SIMCOT管理開発計画など）を各レベルのカウンターパートがワークショップや会合で発表できる。(情報入手手段：ワークショップ・会合報告書)	カウンターパートの能力強化はプロジェクトの重要な成果であり、その指標が新たに必要。
-	1-4 適正な定数で予定どおりプロジェクト調整委員会が開催される。(情報入手手段：PCCの議事録)	組織間連携の強化の指標として、PCCの機能に関する追加の指標が必要。

2-3-2 成果2の達成度

成果2:
観光マーケティング・プロモーションに係る開発・改善能力が向上する。

指 標	実 績
2-1 2012年中にPCCによりシミエン国立公園のマーケティング分析を通じたマーケティング・プロモーション戦略・計画が策定される。	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略とプロモーション計画は、現在ドラフトが準備されており、2013年4月末までに最終化される。カウンターパートは日本人専門家とともに戦略と計画の策定に必要なデータを収集するとともに、JCCとPCCでの協議を通じて、北Gondar県とDebark郡の主要なカウンターパートがドラフトの戦略と計画にコメントを行った。
2-2 プロジェクト終了時に関連ツアーオペレーターの50%が、観光圏管理開発プランのツアーオペレーション方針を理解している。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの実施した意見交換会やその他の交流を通じて、Addis AbabaやGondarの関連旅行業者との関係が築かれた。今後、関係を築いた旅行業者に対して観光圏開発プラン（現SIMCOT管理開発計画）の理解促進を促す活動を開始する。
（その他の関連実績）	<ul style="list-style-type: none"> 観光資源調査、市場調査、観光客調査などを実施し、SMNPに関する当該情報を収集した。これらの調査は、日本人専門家と北Gondar県とDebark郡のカウンターパートと合同で行われ、調査手法に関する技術移転がなされた。 SMNPの村落観光商品の広報のため、2012年12月にAddis Ababaで関連旅行会社を含む観光関連協会のメンバーとともに意見交換会を実施した。 Debark市内のホテル・レストランのオーナーやマネジャーを対象とした観光地視察研修を実施した。また、ホテル・レストラン従業員に対してサービスやもてなし、調理、衛生などに関する研修も実施した。ヒアリング調査では、研修後にサービスの質が顕著に向上したことが確認された。

成果2の指標に関して下記の改訂を提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
2-1 2012年中にPCCによりシミエン国立公園のマーケティング分析を通じたマーケティング・プロモーション戦略・計画が策定される。	2-1 マーケティングとプロモーションに関する必要な調査が実施され、シミエン国立公園のマーケティング分析を通じたマーケティング戦略とプロモーション計画が策定される。(情報入手手段：調査報告書と作成された戦略・計画)	プロジェクトでは重要な調査を実施しており、これらを正當に評価できる指標が必要。
2-2 プロジェクト終了時に関連ツアーオペレーターの50%が、観光圏管理開発プラ	2-2 シミエン国立公園に関する商品を取り扱っているGondarとAddis Ababaのツアーオペレ	「方針を理解している」が客観的に評価できるようにするべきである。また、「関連ツアーオペ

現在の指標	改訂指標	改訂理由
ンのツアーオペレーション方針を理解している。	ターとDebarkのホテル・レストランオーナーとマネジャーの少なくとも50%が、マーケティングとプロモーションに関するセミナーに参加する。(情報入手手段：セミナー報告書)	レーター」を特定する必要がある。
-	2-3 観光に関するデータ収集が継続されている (情報入手手段：収集されたデータ)	プロジェクトでは観光マーケティングとプロモーションに必要なデータが継続的に収集される仕組みの構築を支援しており、その指標が必要。

2-3-3 成果3の達成度

成果3：
観光商品に係る開発・発掘能力が向上する。

指標	実績
3-1 2014年のシミアン国立公園の期間入場者の5%が新規開発された商品（主として村落観光プログラム）を購入する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトにより「フィールド・ミュージアム」の概念が普及し、コーヒー・セレモニーやインジェラ調理体験、地ビール醸造体験などの村落生活体験プログラムがArgin Jona村の3つの集落で開発されており、近い将来完成する予定である。集落内には観光客を迎え入れるためのサテライト・センターのサイトが選定され、設計やコストの見積もり、住民負担に関する住民総意の取りまとめなどの準備が最終段階となっている。2013年9月以降、村落観光商品の本格的な宣伝・販売が開始される予定である。
3-2 プロジェクト終了時に関連ツアーオペレーターの50%が、観光圏管理開発プランによる新規開発商品の内容を理解している。	<ul style="list-style-type: none"> 現在観光商品の開発が進んでおり、ツアーオペレーターへの宣伝・販売は開発後に実施される予定。現時点では、意見交換会やその他の交流を通じて、Addis AbabaやGondarの関連旅行者との関係が築かれつつある段階である。
(その他の関連実績)	<ul style="list-style-type: none"> 観光資源調査や観光客調査などを実施し、調査結果を村落観光商品開発のアイデアや知見として活用している。 生活体験プログラムを開発しているモデル集落の住民に対して、調理や衛生、もてなし、コミュニケーションなどに関する技術指導が行われている。 日本人専門家及びカウンターパートの協力の下、対象集落において村落開発を主体的に運営するコミュニティ観光管理協会（CTMA）メンバーが選出された。CTMAメンバーの会合は既に数回行われ、商品開発に関する話し合いがなされた。CTMAが主体となって生活体験プログラムの開発が進められており、コミュニティ・ツーリズム実現に向けた住民の意識・能力が向上した。

指 標	実 績
	<ul style="list-style-type: none"> 調査団はモデル集落を訪問し、プロジェクトが開発した生活体験プログラムに参加した。集落住民によるプログラムの実演によりプログラム開発の実施が着実に進んでいることが示された。また、CTMAメンバーへのヒアリングによってメンバーがフィールド・ミュージアムの概念を深く理解していることが確認された。

成果3の指標に関して下記の改訂を提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
3-1 2014年のシミエン国立公園の期間入場者の5%が新規開発された商品(主として村落観光プログラム)を購入する。	(削除)	この指標の評価に必要なデータ収集に労力がかかりすぎると予想され、達成も困難と思われる。
-	3-1 それぞれのモデル集落においてCTMAが正式に設立される。(情報入手手段:承認された定款)	CTMAの能力向上は村落観光商品開発の方法論・モデルの重要な要素となっており、それに対する指標が必要。
3-2 プロジェクト終了時に関連ツアーオペレーターの50%が、観光圏管理開発プランによる新規開発商品の内容を理解している。	3-2 シミエン国立公園に関する商品を取り扱っているGondarとAddis Ababaのツアーオペレーターの少なくとも50%が、新規観光商品の内容を理解している。	「関連ツアーオペレーター」を特定する必要がある。
-	3-3 村落観光商品開発の過程と方法論が資料に整理統合され、それらをモデルとして普及するワークショップにシミエン国立公園とその近辺の利害関係者が少なくとも50名参加する。(情報入手手段:方法論に関する資料とワークショップの報告書・出席簿)	プロジェクトは新規観光商品開発の方法論の確立に取り組んでおり、それを正當に評価する指標が必要。

2-3-4 成果4の達成度

<p>成果4: SIMCOT管理開発計画が官民協働によって適切に策定され、他の国立公園と保護区域にモデルとして提言される。</p>
--

当初、成果4は「観光圏管理開発プランが官民協働によって適切に策定され、他の国立公園と保護区域にモデルとして提言される」であったが、「観光圏管理開発プラン」を「SIMCOT管理開発計画」と改名したので、成果の表現も変更することとなった。

指 標	実 績
4-1 PCC委員とワーキンググループ委員が観光圏管理開発プラン案の作成に十分関与したと考える。	・SIMCOT管理開発計画の枠組みはJCCとPCCの会合で協議されている段階であり、今後、WG及びPCC委員の現場レベルの活動（トライアル）が観光圏管理開発プラン（現SIMCOT管理開発プラン）に反映される予定である。
4-2 観光圏管理開発プランを紹介するための全国レベルのワークショップが複数回開催され、参加者からのモデルとしての評価が5点満点で4.0以上である。	・SIMCOT管理開発計画が最終化されたあと、全国レベルのワークショップを開催し、計画を他地域へ広める広報活動を行う予定。全国レベルでの広報の方法について、連邦政府の文化観光省に派遣されているJICA個別専門家との協議も始まっている。
（その他の関連実績）	・生活体験プログラム開発後、プロモーション活動が試行される。商品の価格や観光業者の関与のしかた、観光業者への支払い方法、連絡手段などが検討され、本試みを通じて観光商品の開発とマーケティング・プロモーションの方法論が確立される。プロモーション活動は雨期後の2013年9月から開始する予定である。

成果4の指標に関して下記の改訂を提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
4-1 PCC委員とワーキンググループ委員が観光圏管理開発プラン案の作成に十分関与したと考える。	4-1 少なくとも80%のPCC委員がSIMCOT管理開発計画案の作成に十分関与したと考える。	「考える」の基準が指標に必要。
-	4-2 B to B (Business to Business : ビジネス間) プロモーション試行の経験が方法論としてSIMCOT管理開発計画に整理統合され、全国・州レベルのワークショップで共有され、少なくとも関連する3つの郡と1市に対して広報される。(情報入手手段 : B to Bプロモーション試行に関する報告書とワークショップ報告書)	プロジェクトはB to Bプロモーション試行を実施する予定で、その成果を正當に評価する追加の指標が必要。
4-2 観光圏管理開発プランを紹介するための全国レベルのワークショップが複数回開催され、参加者からのモデルとしての評価が5点満点で4.0以上である。	4-3 SIMCOT管理開発計画の紹介ワークショップが他の国立公園と保護区域の関係者や政策決定者とともに少なくとも1回以上開催される。(情報入手手段 : ワorkshop報告書)	「要約」に「他の国立公園と保護区域に」とあるので、指標にそれが含まれている必要がある。

2-4 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標：
世界自然遺産シミエン国立公園において、官民協働による、住民に裨益するコミュニティ・ツーリズムの仕組みが構築される。

指 標	実 績
1. 両カウンターパート機関関係者がコミュニティ・ツーリズムの実施・運営を担う組織に対する政策的支援の必要性を説明できる。	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートへのヒアリング調査では、現地の各種観光関連協会と住民の能力向上の重要性、及びそれにおける政府の役割の重要性が強調された。同時に、政府が公共サービスを提供するには人材と予算が不足しており、民間セクターとの連携の重要性も指摘された。 ・プロジェクトは、一部のカウンターパートと助成金制度や観光業規制などの政策的支援のアイデアについて検討している。具体的なアイデアは残りのプロジェクト期間で具体化される。
2. 対象の5ワレダと1タウンの首長が観光圏管理開発プランの管理開発方針に合意する。	<ul style="list-style-type: none"> ・SIMCOT管理開発計画を最終化したのちに、5ワレダに対して広報活動を行う予定である。
3. 対象モデル地域4村で観光活動に参加する住民が現在の1,400人から20%増加する。	<ul style="list-style-type: none"> ・Argin Jona村の3つのモデル集落の住民が、フィールド・ミュージアムの概念の具現化と村落観光商品の開発のための研修活動に参加している。
(その他の関連実績)	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートとの協議と協働を通じて、JICA専門家によってマーケティングとプロモーション、ツアーオペレーション、資金運用などに関する指針が作成された。 ・DMO¹とコミュニティ観光基金の設立に関する協議が、日本人専門家とカウンターパートの間で開始された。

プロジェクト目標の指標に関して下記の改訂を提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
-	1. 既存の制度体系への主流化と統合を考慮してPCCとワーキンググループを発展させて、コミュニティ・ツーリズム振興のための一種のDMOと基金の設立が提言され、必要な法制度の整備が提案される。(情報入手手段：提言と政策素案)	プロジェクトで設立された各種の組織機構を、発展的で持続的な行政制度に移行することが計画されている。それを正当に評価するための追加の指標が必要。

¹ DMO (Destination Marketing Organization) は観光客に対して該当地域のマーケティング・プロモーションを行い、観光開発を推進する組織。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
1. 両カウンターパート機関関係者がコミュニティ・ツーリズムの実施・運営を担う組織に対する政策的支援の必要性を説明できる。	2. コミュニティ・ツーリズムの実施とプロモーションのための実行可能な政策的支援がプロジェクト経験を基にSIMCOT管理開発計画で示される。(情報入手手段：SIMCOT管理開発計画)	「説明できる」の基準が必要。
2. 対象の5ワレダと1タウンの首長が観光圏管理開発プランの管理開発方針に合意する。	3. SIMCOT管理開発計画にある提案と計画を基に、コミュニティ・ツーリズム振興と官民協働に関する条例や政策策定に関する協議が少なくとも関連する3つの郡と1市で開催される。(情報入手手段：協議議事録)	「合意する」の基準が必要。
3. 対象モデル地域4村で観光活動に参加する住民が現在の1,400人から20%増加する。	(削除)	プロジェクト目標にある「仕組みの構築」と参加住民の増加の間の論理的つながりが不明確。

2-5 上位目標の達成見込み

上位目標：
シミエン国立公園において、地域コミュニティが観光活動に参加する機会を増やすことを通じて、地域住民の生計が向上するとともに、コミュニティ・ツーリズムが実現する。

指標	プロジェクト終了後数年内の達成見込み
1. 地域コミュニティの観光活動への参加者が現在の4,200人から50%増加する。	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ・ツーリズムという村落が直接便益を得られる概念と方法論を住民に紹介したことで、生計向上手段としての観光業の潜在性を地域住民が実感することとなった。GondarからSMNPへ向かう道路の舗装やエチオピアの政治・外交的な安定化により、SMNPへの観光客は継続的に増加しているが、現在多くの観光客は村落に立ち寄ることなくトレッキングなどを行っている。生活体験プログラムを通じて観光客がより多くの時間を村落で過ごし、支出することが想定され、住民の生計向上に寄与することが期待される。
2. コミュニティ・ツーリズムを実践・運用する官民協働のシステムが稼働している。	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな観光関係者が集まるWGやPCCの設立、各種ワークショップ、情報交換会などの開催により、関係者が意見交換を行う機会をプロジェクトが提供した。本取り組みは、今後SIMCOT管理開発計画やその他の重要政策の策定を通じて、官民協働の制度・枠組みとして発展する予定である。 フィールド・ミュージアムの概念を基に対象集落でのプログラムの開発・実施が民間企業や政府、コミュニティの共同での投資によって試行されている。本取り組みが、今後官民協働のモデルとなる予定。
3. 地域への観光収入の一部が観光圏管理に使われる補助金あるいは基金のような仕組みができる。	<ul style="list-style-type: none"> DMOやコミュニティ観光基金の設立が日本人専門家とカウンターパートの間で協議されている。今後更に検討を重ね、DMOや基金に関するアイデアが明確化されたうえで仕組みが構築される。

上位目標の指標に関して下記の改訂を提言した。

現在の指標	改訂指標	改訂理由
1. 地域コミュニティの観光活動への参加者が現在の4,200人から50%増加する。	1. 地域コミュニティの観光活動への参加者が現在の4,200人から少なくとも50%増加する。	「少なくとも」を追記して、指標の意味を明確にすることが必要。
2. コミュニティ・ツーリズムを実践・運用する官民協働のシステムが稼働している。	2. プロジェクトで構築したコミュニティ・ツーリズムの仕組みが官民協働を通じて継続している。	指標にある「システム」がPDMの脚注で説明されているが、脚注をPDMの枠内に統合する必要がある。
3. 地域への観光収入の一部が観光圏管理に使われる補助金あるいは基金のような仕組みができる。	3. 地域の観光収入の一部がコミュニティ・ツーリズム管理に使われるコミュニティ観光基金ができる。	コミュニティ・ツーリズムのための「基金」と特定する必要がある。
-	4. 現在策定が進んでいる国家観光戦略の準備段階で、SIMCOT管理開発計画が参考にされた明確な形跡がある。(情報入手手段：連邦政府の文化観光省のJICA個別派遣専門家や政策決定者への聞き取り)	個別専門家の支援によるSIMCOT管理開発計画の主流化を評価する追加の指標が必要。

2-6 プロジェクト対象地域

本プロジェクトの対象地域は、「シミエン国立公園及び周辺地域」とPDMに記されている。プロジェクトはさまざまな活動を異なる範囲で実施しており、主要なプロジェクト活動ごとにその対象地域を整理することが求められる（調査団による整理結果は「第4章 提言」参照）。

2-7 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは、プロジェクト成果の質や持続性、インパクト、有効性に影響を与えるため、中間レビューでは何が達成されたかということだけではなく、それがどのように達成されたかを同等に評価した。このセクションではプロジェクト実施と管理の主要な過程を要約した。

2-7-1 プロジェクト活動へのカウンターパートや関係者の参加

カウンターパートとその他の関係者の能力向上はプロジェクトの主要な目的のひとつである。そのためには彼らをプロジェクト活動に巻き込み、日本人専門家からの技術や知識の移転を受けることは重要である。プロジェクトを通じた彼らの巻き込みの状況を下表にまとめた。

主要プロジェクト活動	カウンターパートやその他の関係者の参加状況
プロジェクト計画	<ul style="list-style-type: none"> 各レベルの関係者に、プロジェクトの枠組みや基本方針などを説明するために、プロジェクトの開始当初カウンターパートとキック・オフ会合を数回開催した。「技術協力」の概念を説明し、カウンターパート組織の貢献と責務順守が必要であることを理解してもらうことに尽力した。

主要プロジェクト活動	カウンターパートやその他の関係者の参加状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・PCCとJCCでの協議を経て、PDMが改訂された。POに関しては、調査団から改訂に関する提言を行った。 ・POとは別途、作業工程表が作成されており、各年次の初めにカウンターパートに対して説明が行われている。
調査（観光資源調査、市場調査、観光客調査など）	<ul style="list-style-type: none"> ・特にDebarkにおけるカウンターパートは、プロジェクトで実施した各種調査に現場レベルで深く関与した。 ・調査の結果は、カウンターパートとともに取りまとめ、その他の郡の関係者や県、州、連邦レベルのカウンターパートに日本人専門家が発表した。
マーケティング戦略とプロモーション計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・上記のとおり、戦略と計画策定に必要なデータ収集にカウンターパートが関与した。データ分析と戦略の検討は、本調査直前に文化観光省に異動となった元アムハラ州文化観光公園開発局長との協議を経て日本人専門家が実施した。
村落観光商品の計画策定と開発	<ul style="list-style-type: none"> ・住民やその他の関係者によって村落商品WGが形成された。WGの活動はモデル集落選定後、モデル集落のCTMAが一部を引き継ぎ実施している。CTMAのメンバーは生活体験プログラムやサテライト・センターの建設などに関与している。 ・Debark郡のカウンターパートは、日本人専門家の現場での商品開発活動に同行し、専門家不在時は、カウンターパートが活動支援を継続している。
プロモーション資料の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・今後カウンターパートとともに開発する。
SIMCOT管理開発計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・計画の策定は日本人専門家を中心に進められているが、今後カウンターパートやその他の関係者と協議を行い意見やアイデアを取り込む予定。
観光事業者に対するプロモーション（B to B）トライアルの計画策定と実施	<ul style="list-style-type: none"> ・今後カウンターパートとともに実施する。
コミュニティ・ツーリズム振興のための仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・PCCやJCC会合において、DMOの設立や政策的支援の策定などのアイデアを日本人専門家が発表した。2013年9月までには政策的支援の具体的な提案や実行可能性、行動計画、政策素案などが、関連する政策決定者と専門家の間で協議される。

2-7-2 他ドナーや政府事業との調整

オーストリア開発公社（ADC）は北Gondar州において関連する事業を過去10年以上支援してきた。ADCは2013年3月から3年間、630万ユーロ規模の予算の新規プロジェクトを開始する予定である。新規プロジェクトでは、SMNPにおけるエコツーリズムの振興や、コミュニティや政府関係者に対する各種研修を実施する計画である。また、観光を財源とした歳入強化の仕組みの改革、SMNPにおける生計向上やエコツーリズムに関連する調査の実施も計画している。日本人専門家はADCのGondar事務所と適宜情報共有を行っている状況。

2-7-3 プロジェクト運営管理

プロジェクトはJCCとPCCによって管理されている。それぞれの委員会の現状は下表のとおり。

	委員会	現 状
1.	JCC（合同調整委員会）	JCCはエチオピア側の7名の委員と日本側の代表者で構成され、年に2回会合を実施することになっている。過去1年2カ月間で3回会合が開催された。プロジェクトに関する主要な課題が協議・決定された。
2.	PCC（プロジェクト調整委員会）	18名のエチオピア側委員と日本側委員によって運営されている。年に2回会合を開くことになっており、現時点までで5回開催された。関連する5つの郡とDebark市の関係職員もPCC委員であり、各担当郡における観光商品を発表するなど、PCC会合に参加して貢献している。

本プロジェクトの特徴のひとつは、専門家チームの人数が多いことである。異なる専門性をもつ9名の日本人専門家でチームが構成され、おのおのの専門知識を技術移転することでプロジェクトに貢献した。一方、多くの専門家が短い派遣期間で行き来するなか、副総括と観光開発IIの専門家が交代となり、専門家配置上の管理が課題となっている。

日本人専門家が現地不在中に、プロジェクト活動のモニタリングを実施するためにローカルスタッフを有効活用することが重要であるが、現在不在の状態である。2013年7月までに新たなローカルスタッフを雇用する予定。

2-8 効果発現に貢献した要因

2009年の国家観光政策の策定に代表されるように、エチオピアでは国家開発の優先セクターのひとつに観光を位置づけ、アムハラ州政府は州の観光戦略を策定している。空港があるGondarと、公園入口に位置するDebarkを結ぶ舗装路が整備され、ADCや世銀といったドナーが観光振興の支援を行っており、PDMにある主要な外部条件はおおむね満たされている。Debarkに開設されたプロジェクト事務所は、ADCのプロジェクトにより整備された公園事務所を活用している。

2-9 問題点及び問題を惹起した要因

カウンターパート組織は、職員不足と職員のための旅費や日当宿泊費の予算不足に直面している。現時点ではプロジェクト実施に重大な支障は出ていないものの、いくつかの活動に遅れが生じる原因となっている。日当なしでも現場へ同行する意思のある限られたカウンターパートのみがプロジェクトに従事しており、これらの限られたカウンターパートが異動になると、新たなカウンターパートを一から指導し直さざるを得なくなるというリスクがある。

公園内の遠隔4郡における関係者のプロジェクトへ関与するにあたり、交通手段が乏しいことが障害となっている。また、関係者が会合やその他のプロジェクト活動に参加するために必要な旅費や日当のエチオピア側の予算が不足している。

さらに、コミュニティ・ツーリズムの概念はエチオピアにとって新しく、観光のマーケティングとプロモーションを実施するために必要な基礎的な情報が少なく、専門家チームは計画よりも情報収集に時間を要した。

第3章 評価結果

評価5項目による評価結果の概要は下表のとおり。

5項目評価	評価結果	備 考
妥当性	高い	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、国家の観光開発政策や州の世界遺産を保全する重点課題と一致している。 日本の対エチオピア国別援助計画と整合性がある。 生計向上が必要な現地のニーズに合致している。
有効性	やや高い	<ul style="list-style-type: none"> 日本人専門家による指導と研修を通じて、プロジェクト対象地におけるコミュニティ・ツーリズムの開発に携わる関係者の能力が向上した。 WGとPCCの創設を通じて、関係者間の情報共有と組織間連携の場が生まれた。 DMOとコミュニティ観光基金の設立が計画されている。 フィールド・ミュージアムの概念を基にした観光商品（生活体験プログラム）のモデル開発が進んでいる。 SIMCOT管理開発計画やマーケティング戦略・プロモーション計画などの策定が進んでおり、完成後、文化観光省のJICA個別専門家の支援などを通じて制度化されることが期待されている。
効率性	普通。プロジェクト活動の絞り込み・再調整後、改善すると予想される	<ul style="list-style-type: none"> 本邦研修や日本人専門家の指導により、カウンターパート（特に現場スタッフ）の観光開発に対する理解が進み、業務効率が著しく向上した。 「サステイナブル・ツーリズム」から「コミュニティ・ツーリズム」にプロジェクト目標を絞ったことにより、現在は立ち上げられた4つのWGのうち、2つのWGへの支援に特化している。 WG立ち上げ当初は「サステイナブル・ツーリズム」をめざしていたため、幅広い関係者をWGメンバーとして巻き込んでいた。これらのWGメンバーにプロジェクトからの支援を期待させてしまった一方で、プロジェクトの限られたリソースと期間でこのような幅広い領域と関係者をすべて支援することはできず、その結果直接便益を受けていない一部のWGメンバーの不満を生む原因となった。 カウンターパート機関は、プロジェクトにコミットしており、カウンターパートと事務所を提供している。日当なしで現場へ行くことをいとわない数少ない職員がプロジェクト活動に参加している。エチオピア側からのカウンターパートの日当や旅費の拠出がなければ、2013年度からPCCの開催が困難になる可能性がある。 供与機材などは有効に活用され、維持管理されている。 公園内のマップ作成等、観光客誘致に向けてプロジェクト活動を補強する取り組みが青年海外協力隊によって行われた。

5項目評価	評価結果	備 考
インパクト	一定の不透明さがあるものの、正のインパクトは 高い と予想される	<ul style="list-style-type: none"> ・エチオピアにおいてコミュニティ・ツーリズムの概念は新しく、地方のコミュニティが直接便益を得られるプロジェクトの概念はエチオピア政府から期待を集めている。 ・プロジェクトで設立したホテル・レストランWGが正式な協会に発展する見込みである。 ・プロジェクトが実施した研修後、調理師協会のサービスが改善され、協会の政府格付けが向上し、政府が設定している賃金が倍以上に増額した。 ・プロジェクトは、コミュニティ・ツーリズム振興のための方法論・モデルを他地域に普及する計画である。今後、モデルの実現可能性と他地域への普及可能性が検証されることとなる。 ・対象地域で（特に対象集落内において）観光によって直接的な利益を受ける者と受けない者の間に生じる潜在的な摩擦を適正に対処できれば、負のインパクトは軽減できる。
持続性	結論づけるには時期尚早	<ul style="list-style-type: none"> ・対象地域全体においてコミュニティ・ツーリズムを持続的に行うために、政策的支援や官民協働に必要な組織的、法的、財務的仕組み〔例：観光圏マーケティング組織（DMO）、コミュニティ観光基金、他〕を検討している。これらは今後具体的にカウンターパートへ提案され、将来的に正式に制度化される計画である。 ・集落ごとにCTMAを設立し、コミュニティ自身が主体となって観光管理（観光商品の維持管理と拡大）を行うモデルを開発しており、CTMAの財源も上述の仕組みに組み込み財務的持続性を担保する予定である。 ・WGは、関係者が情報共有を行い、共通の課題を解決する良い場となっており、将来的に正式に制度化する計画である。

3-1 妥当性

妥当性は**高い**。

2011年に実施した詳細計画調査以降、エチオピアの優先政策に大きな変化はなく、2010/11年からの国家5カ年計画（Growth and Transformation Plan：GTP、成長と変容計画）では、観光が重要セクターの1つとして位置づけられており、2014/15年までに、エチオピアの観光訪問者を2倍以上に増やす目標が掲げられている。観光セクターは雇用を創出し、貧困削減に貢献することが期待されている。世銀は2012年に実施した観光セクター調査の結果を受け、2009年に策定された国家観光政策を実施するための戦略策定、国家マーケティング戦略、観光セクター人材育成戦略の策定を提言した。世銀の調査では、モデルを示す先進的事業の促進を提言しており、本プロジェクトの妥当性を裏づけている。

SMNPは、1978年にエチオピアで初めて国際連合教育科学文化機関（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization：UNESCO）の世界遺産に登録されたが、1996年に危機遺産リスト入りし、リストからの脱却が連邦と州政府の課題となっている。UNESCOの基準を満たすために、政府はさまざまな対策を実施しており、本プロジェクトは公園内外の住民に対して観光を農業以外の代替生計手段として位置づけ、政府の取り組みを支援している。また、プロジェクト対象地における喫緊の課題は、食糧安全保障と貧困削減であるが、本プロジェクトは、地域に直接

便益が及ぶコミュニティ・ツーリズムの振興を目的とし、現地のニーズと合致している。また、日本の対エチオピア国別援助計画は、農村における農業以外の収入の多様化を重要視しており、本プロジェクトとの整合性が高い。

3-2 有効性

有効性は、**やや高め**。

プロジェクト目標である「世界自然遺産シミエン国立公園において、官民協働による、住民に裨益するコミュニティ・ツーリズムの仕組みが構築される」は、エチオピア側の政策決定者と民間企業・観光業者による適切な支援でおおむね達成されると予想される。プロジェクト目標にある「仕組みの構築」にはいくつかの要素があり、下表のとおり中間レビューでは各要素の達成度を評価した。

「仕組み」の要素	達成見込み
関係者の能力	各種研修と日本人専門家による指導によりカウンターパートの業務姿勢に著しい向上がみられ、達成される見込み。 今後、更に活動を円滑に行うためにも、日当宿泊費（カウンターパート機関による予算措置）の問題が解決されるべきである。
コミュニティ・ツーリズム開発のモデル・方法論の実行可能性	CTMAの組織能力が適切に開発され、観光事業者などの巻き込みが十分になされれば、達成可能。観光商品開発における民間の関与は今後強化されるべき。マーケティングとプロモーションに必要なデータ収集の仕組みは確立された。
公式な政策・計画・戦略の策定・承認（SIMCOT管理開発計画やマーケティング戦略とプロモーション計画など）	日本人専門家の支援により達成される見込みで、各種承認は、政策決定者の支援が必要。プロジェクト終了後に達成される可能性がある。
既存組織間の連携、適正な法的根拠のある組織制度（DMOやCTMA）の設立	WGやPCCの設立を通じて、組織間情報共有と観光振興のための協力の場が設立した。こうした機能は今後公式な制度枠組みが設立された段階でそのなかへ統合される。また、DMOやCTMAの正式な設立に関しては、最適な仕組みを十分関係者間と協議したうえで、政策決定者の支援を確保する必要がある。
対象観光圏における継続的にコミュニティ・ツーリズムを振興するための法的根拠と管理体制が伴った財政の仕組み（コミュニティ観光基金）	プロジェクトが具体的な提案をするためには、更なる調査と協議が必要。プロジェクト終了後、エチオピアの政策決定者の支援により、実際の基金が設立される予定。
政策的支援	実行可能な助成金制度や観光業規制などの政策的支援の具体的な提案のためには、更なる調査と協議が必要。具体的な制度が設計できれば、それらはSIMCOT管理開発計画に含まれる。

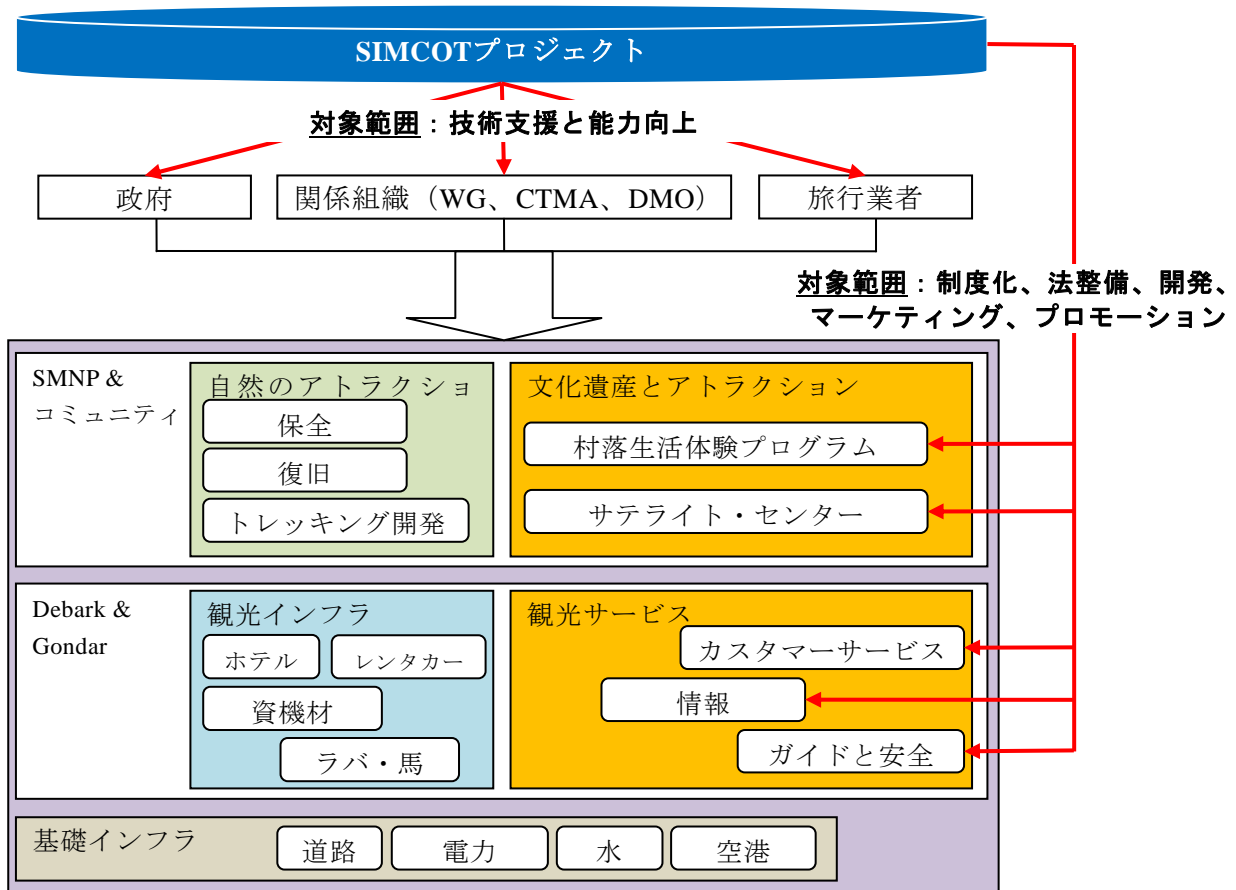
3-3 効率性

効率性は普通であるが、プロジェクト活動の絞り込み・再調整後、改善すると予想される。

プロジェクト開始当初、プロジェクトは「コミュニティ・ツーリズム」よりも広い概念である「サステイナブル・ツーリズム」を目的としていた。その結果、幅広い関係者を巻き込み、村落だけではなく、町のレンタカー協会やトレッキング資機材協会、観光安全協会などの関係者もプロジェクトに巻き込みツアーオペレーションWGのメンバーとした。また、プロジェクトは自然社会環境WGを設立し、環境に関する住民の意識化活動までプロジェクト領域に含めた。しかしその後プロジェクトは、住民に直接便益が及ぶコミュニティ・ツーリズムに活動の焦点を絞るよう方向修正し、PDMを改訂した。その結果、効率性は改善され始めている。

一方で、当初WGメンバーにプロジェクトからの支援を期待させてしまったため、直接便益を受けていない一部のWGメンバーの不満を生む原因となっている。

プロジェクトの限られたリソースと期間で幅広い領域と関係者をすべて支援することはできないため、今後もプロジェクトは対象範囲と対象者を慎重に見極めることが必要とされる。プロジェクトの活動領域を下図にまとめた。



投入ごとの効率性を下表にまとめた。

	投 入	効率性とタイミング
1.	日本人専門家とローカルコンサルタント	多くの日本人専門家が、幅広い専門知識・技術をプロジェクトにもたらした。特に最前線の政府職員に対して、日本人専門家による指導を通じて適正に技術移転が行われた。
2.	カウンターパートとエチオピア側のその他の便宜供与	カウンターパート組織は、プロジェクト開始当初からカウンターパートと事務所を確保し、特定の政府職員が日本人専門家と密に業務を行っている。エチオピア側の旅費・日当宿泊費の予算不足から、日当なしで現場へ行くことをいとわない数少ない政府職員がプロジェクト活動に参加している。カウンターパートの頻繁な異動・交代がみられる。
3.	車両と供与機材	車両や資機材はプロジェクトによって適時に供与され、適正に利用・維持管理されている。
4.	本邦研修	マーケティングやプロモーションの分野において日本の先進的な事例を視察したことで、参加したカウンターパートの当該分野の理解が促進され、業務効率が著しく改善された。
5.	ローカルコスト	日本側から適切なローカルコストが拠出され、エチオピア側は事務所の光熱費などを負担している。連邦政府と州政府はカウンターパートの旅費や日当宿泊費を負担している。
6.	追加のリソース	青年海外協力隊との連携により、プロジェクト活動を補完する人材が好タイミングで投入されている。

3-4 インパクト

一定の不透明さがあるものの、正のインパクトは**高い**と予想される。対象地域で（特に対象集落内において）観光によって直接的な利益を受ける者と受けない者の間に生じる潜在的な摩擦を適正に対処できれば、負のインパクトは軽減できる。

プロジェクト開始から1年2カ月経過した現段階では、プロジェクトのインパクトを結論づけるには時期尚早であるが、プロジェクトを通じてコミュニティ・ツーリズムという新しい概念がエチオピアに紹介され、関係者や政策決定者の関心を集めていることが確認された。今回の調査期間中、文化観光省副大臣から、本プロジェクトが地元のコミュニティに直接利益が及ぶ協力となっており、目に見える成果が出ている点が高く評価され、プロジェクトの経験を他の国立公園でも生かしていきたいとの意向が示された。プロジェクトでは今後村落の住民が裨益するコミュニティ・ツーリズムの方法論を示していくことになり、そのようなモデルの他地域への普及可能性と実行可能性がモデル完成後に検証されることとなる。

現時点でみられるその他のインパクトは以下のとおりである。

①プロジェクトが設立したホテル&レストランWGが正式な協会に発展する見込みが高い、②プロジェクトが実施した研修後、Debank市の調理師協会のサービスの質が向上し、政府が規定する会員の賃金が2倍以上に増加した、③カウンターパートはマーケティング・プロモーションに関してプロジェクトで習得した知識を活用し、GondarでSMNP以外の観光地に関する情報収集を行う予定。

3-5 持続性

制度的、財務的持続性をめざし活動している途中であり、現時点で持続性を結論づけるには時期尚早である。

対象地域全体においてコミュニティ・ツーリズムを持続的に行うために、政策的支援や官民協働に必要な組織的、法的、財務的仕組み〔例：観光マーケティング組織（DMO）、コミュニティ観光基金、他〕を検討している。これらは今後具体的にカウンターパートへ提案され、将来的に正式に制度化される予定となっている。

また、本プロジェクトでは集落ごとにCTMAを設立し、コミュニティ自身が主体となって観光管理（観光商品の維持管理と拡大）を行うモデルを開発しているが、本活動も上述の仕組みのなかで財務的持続性を担保する予定である。

プロジェクトで創設したWGは、関係者が情報共有を行い共通の課題を解決する良い場となっており、将来的には正式に制度化する計画である。

3-6 結論

プロジェクトは、カウンターパートや村落観光商品の開発を進める住民、Debark市の各種観光関連協会の能力向上に既に大きく寄与している。日本人専門家を通じてコミュニティ・ツーリズムの概念が紹介され、住民が直接的に便益を得る観光開発の理解促進につながったとともに実際の取り組みが試行されている。各関係機関や組織が情報を共有し、共通の課題に対して共同で取り組む場の構築に貢献した。

プロジェクトでは、モデル集落における村落商品開発や、観光業者への商品の売り込み、CTMAの設立と運営などの経験による知見を基に、コミュニティ・ツーリズムのマーケティングとプロモーションの方法論を開発している。本調査で、モデル集落のCTMAによる生活体験プログラムの実演を視察し、彼らの実施能力を確認した。また、フィールド・ミュージアムの概念に関する彼らの深い理解も垣間見ることができた。これらの経験や試みの結果は、最終的にSIMCOT管理開発計画に整理・統合され、SMNP周辺とエチオピア内のその他の国立公園の関係者に広められる。方法論が確立し、他地域への普及可能性と実行可能性が検証されれば、エチオピアやその他の国におけるモデルとなるであろう。

プロジェクト開始当初、プロジェクトの対象範囲を幅広く設定したため、限られたリソースが多くの活動に分散された。現在は、コミュニティ・ツーリズムに直接的に関連のある活動に絞られつつあり、今後「効率性」は向上することが期待される。

第4章 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) 主要活動ごと対象地域・対象者の整理

プロジェクトはさまざまな活動を異なる対象地域で実施しており、関係者間で必ずしも共通認識が得られていなかった。そのため調査団は、カウンターパート及び専門家チームへのヒアリング調査の結果を基に、対象地域と対象者を主要活動ごとに下表のように整理した。

主要プロジェクト活動	プロジェクト対象地域・対象者
能力向上活動	WGメンバーとCTMAメンバー 郡、北Gondar県、アムハラ州、関連連邦政府 のカウンターパート
生活体験プログラム・村落観光商品開発	Argin Jona村の3集落
サテライト・センターと遊歩道の整備	上記3集落中の2集落
村落観光商品開発とCTMA設立の方法論の普及	少なくとも3郡と1市
SIMCOT管理開発計画	SMNPのコア・ゾーン、SMNP観光圏（Kosoye とWunaniaを含む）、Gondar
SIMCOT管理開発計画の広報	SMNPに関係する郡、北Gondar県、アムハラ 州、関連連邦政府機関、他の国立公園、ドナ ー機関
DMOとコミュニティ観光基金設立の政策策定	SMNPのコア・ゾーン、SMNP観光圏、Gondar

(2) プロジェクトの持続性の担保

コミュニティ自身が観光活動の運営・管理を持続的に行う仕組みとして、集落レベルのCTMA、及びSMNP全体の運営管理を担うDMOとコミュニティ観光基金の設立が専門家チームと一部のカウンターパートの間で検討されている。今後、カウンターパートや観光事業者などの関係者の協力を得つつ、アイデアの具体化が必要。DMOやコミュニティ観光基金の設立に関する具体的な提案には、民間セクターの関与も必要である。

SIMCOT管理開発計画は、地元コミュニティが裨益するコミュニティ・ツーリズムの開発と振興を目的としており、このような取り組みが持続的に行われるためには計画を制度化する必要がある。そのためには、早い段階から適切なカウンターパート及び政策決定者とSIMCOT管理開発計画に関する協議を行う必要がある。

(3) 多様なステークホルダーの巻き込み

村落観光商品の開発において、早い段階から観光業者や観光客に対して広報を行うことが重要である。多くのステークホルダーの意見を参考に商品を改善するとともに、コミュニティへ実際に観光客を呼ぶなどの活動を試験的に行いコミュニティが実際に収入を上げることで、住民の熱意を維持・後押しすることが必要。また、SIMCOT管理開発計画の策定や、DMO・コミュニティ観光基金の設立にも、早い段階から関係者を巻き込み、アイデアや意向を取り込むことが重要。

(4) ドナー機関や政府事業との情報共有

SMNPやエチオピアのその他の地域で、連邦・州政府やドナー組織はさまざまな観光事業を実施している。そのため、これらの機関と情報交換を行うことがプロジェクトを効果的、効率的に実施するうえで重要である。また、例えばADCなどのドナー機関とは、現地オフィス（Gondar）レベルだけではなく首都の事務所とも情報交換を行うことが望まれる。

国連開発計画（UNDP）が実施している小規模無償援助プログラム（Small Grant Programme：SGP）は、エコツーリズム振興なども支援しており、SMNPが優先地域の1つに指定されている。SIMCOTプロジェクトのコミュニティの活動に対する追加資金を得るために、SGPの活用を検討することも一案である。

プロジェクトでは、DebarkとGondarに事務所を設営しているが、プロジェクト目標である仕組みの構築には連邦や州レベルのカウンターパートとの意思疎通が重要であるため、主要な専門家はGondarを拠点とすることが効率的と考えられる。

(5) 効果的・効率的なプロジェクト進捗管理のためのPDMとPOの活用

PDMとPOの活用は、効果的にプロジェクトの進捗を管理するうえで有効な手段である。プロジェクトの活動範囲を適切に保ち、プロジェクト活動を計画どおりに実施し、プロジェクト期間内に目的を達成するためにも、PDMとPOを活用することが重要である。

(6) 人材の効率的活用

マーケット戦略とプロモーション計画の策定などを含め、当初計画より遅れが生じている活動があることから、より効率的に人材を活用しプロジェクト活動を推進する必要がある。主要専門家が業務を完了できる人月を確保できるように要員配置計画を再考することが望まれる。

本プロジェクト開始から現在までの間にプロジェクトとともに活動を推進してきたカウンターパートの能力は向上し、その結果活動が効果的に実施されている。カウンターパート組織は、プロジェクト期間内のカウンターパートの異動が最小限になるような工夫が必要である。

(7) プロジェクトの広報

ポスターや看板、横断幕、パンフレット、ウェブサイトなどを活用して、一般市民や政策決定者に対して、プロジェクト活動の広報を実施することが重要。それにより、プロジェクトに従事するカウンターパートのモチベーションが上がるとともに、プロジェクトに対して広く関係者の理解を得ることができ、プロジェクトの円滑な実施につながると考えられる。

付 属 資 料

- 1 . Minutes of Meeting (M/M)
- 2 . 評価グリッド
- 3 . 主要面談者リスト

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE FEDERAL DEMOCRATIC REPUBLIC OF ETHIOPIA ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT ON COMMUNITY TOURISM DEVELOPMENT THROUGH PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIP IN SIMIEN MOUNTAINS NATIONAL PARK AND SURROUNDING AREAS

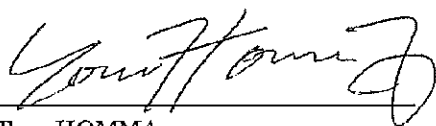
Japanese Mid-Term Review Team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Toru HOMMA, visited the Federal Democratic Republic of Ethiopia (hereinafter referred to as "Ethiopia") from January 27 to February 13, 2013. The purpose of the Mid-Term Review is to assess the achievements during the 15 months cooperation period and to make recommendations for the Project on Community Tourism Development through Public-Private Partnership in Simien Mountains National Park and Surrounding Areas (hereinafter referred to as "the Project").

During the review period, both the Japanese and Ethiopian Mid-Term Review Teams had collected relevant data and information, and evaluated the Project. In addition, the Teams and the concerned authorities of the Government of Ethiopia had a series of discussions and exchanged views on the Project.

As a result of the discussions, JICA and Ethiopian authorities (hereinafter referred to as "both sides") agreed upon the matters referred to in the Joint Mid-Term Review Report (hereinafter referred to as "the Report") attached hereto. Both JICA and Ethiopian authorities came into understanding that Joint Coordinating Committee members would reflect each recommendation of the Report in the project activities.

Both sides confirmed the revised PDM (**Annex 2 of the Report**) which was recommended in the Report.

Bahir Dar, February 11, 2013



Mr. Toru HOMMA

Team Leader,
The Japanese Mid-Term Review Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Mr. Ewnetu Bilata

Director General,
Ethiopian Wildlife Conservation
Authority
Federal Democratic Republic of Ethiopia



Mr. Berhanu Gebre

Deputy Bureau Head,
Amhara National Regional State, Bureau
of Culture, Tourism and Parks
Development
Federal Democratic Republic of Ethiopia

Joint Mid-Term Review Report

on

**Project on Community Tourism Development through Public-Private
Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park and Surrounding
Areas**

Bahir Dar, Ethiopia

February 11, 2013



Table of Contents

Abbreviations

1. Introduction

- 1-1 Purpose of Mid-Term Review Mission
- 1-2 Members of Mid-Term Review Team
- 1-3 Method of Evaluation
- 1-4 Outline of Project

2. Achievements of the Project

- 2-1 Achievement of Inputs
- 2-2 Achievement of Activities
- 2-3 Achievement of Outputs
- 2-4 Achievement of Project Purpose
- 2-5 Projection of Achieving Overall Goal
- 2-6 Target Areas
- 2-7 Implementation Process and Framework
- 2-8 Factors Positively Affected Results
- 2-9 Factors Negatively Affected Results

3. Evaluation Results

- 3-1 Relevance
- 3-2 Effectiveness
- 3-3 Efficiency
- 3-4 Impact
- 3-5 Sustainability

4. Conclusions

5. Recommendations

Annexes

- | | |
|---------|---|
| Annex 1 | Project Design Matrix ver.1 |
| Annex 2 | Project Design Matrix ver.2 |
| Annex 3 | Evaluation Grid |
| Annex 4 | Japanese experts assigned |
| Annex 5 | Ethiopian C/P assigned |
| Annex 6 | Equipment provided by the Japanese side |
| Annex 7 | Training in Ethiopia |
| Annex 8 | Training in Japan |

Abbreviations

ADC	Austrian Development Cooperation
ANRS-BCTPD	Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development
B to B	Business to Business
C/P	Counterpart
CTMA	Community Tourism Management Association
DMDP	Destination Management and Development Plan
DMO	destination marketing organization
ETB	Ethiopian Birr
EWCA	Ethiopian Wildlife Conservation Authority
GEF	Global Environment Facility
GTP	Growth and Transformation Plan
H&R WG	Hotel and Restaurant Working Group
JCC	Joint Coordinating Committee
JFY	Japanese Fiscal Year
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
MoCT	Ministry of Culture and Tourism
NGO	Non-Governmental Organization
NSE WG	Natural, Social & Environment Working Group
OVI	Objectively Verifiable Indicators
PCC	Project Coordinating Committee
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operations
PPP	Public-Private Partnership
SGP	Small Grant Programme
SIMCOT-MDP	Simien Community Tourism Management and Development Plan
SIMCOT Project	Simien Community Tourism Project
SMNP	Simien Mountains National Park
TO WG	Tour Operator Working Group
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VP WG	Village Products Working Group
WG	Working Group

42

1 Introduction

1.1 Purpose of Mid-Term Review Mission

The specific purposes of the Mid-Term Review are outlined as follows:

- (1) To verify the accomplishments of the project activities, outputs the implementation processes and management, compared to those that were planned;
- (2) To evaluate the Project in terms of the five evaluation criteria, i.e. Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability, based on the verification in accordance with the JICA's Evaluation Guideline;
- (3) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining project period and/or after the termination of the Project based on the evaluation results;
- (4) To discuss on the revision of the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operations (PO), if it is found necessary; and
- (5) To collect lessons learned for formulation and implementation of prospective projects in the similar field.

The review was conducted based on the PDM version 01 (**Annex 1**), which was approved during the second Joint Coordinating Committee (JCC) held on June 4th, 2012, as well as PO version 00.

1.2 Members of Mid-Term Review Team

(1) The Japanese Team

Name	Job title	Position
Toru HOMMA	Team Leader	Senior Advisor Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Yoshihito URANO	Tourism Development	Project Formulation Advisor JICA South Africa Office
Kanako NAKAYAMA	Cooperation Planning	Officer Private Sector Development Division, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Shinichiro TSUJI	Monitoring and Evaluation	Senior Consultant Environmental Science & Engineering Department, Nippon Koei Co., LTD

(2) The Ethiopian Team

Name	Position	Organization
Mr. Gashaw Tedla	Project Preparation and Monitoring Senior Expert	Department of Tourism Promotion, Ministry of Culture and Tourism
Mr. Zeleke Tigabe	Director	Wildlife Development Protection Directorate, Ethiopian Wildlife Conservation Agency
Mr. Wagaw Hailu	Process Owner	Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development

1.3 Method of Evaluation

First, the Team formulated the evaluation grid (**Annex 3**) which identified the specific evaluation points and the data collection methods. For the data and information, the Team applied various methods such as gathering information from the project expert team, the interviews to various stakeholders based on the questionnaire, and the observation of the project activities. The Team analysed and evaluated the Project in terms of the achievement level of the Project, the implementation process, and five evaluation criteria namely Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability. Finally, the Team made recommendations and shared the lessons learned based on the result of evaluation.

Evaluation Criteria	Description
Relevance	An overall assessment of whether the Project Purpose and Overall Goal are in line with policy of both sides and with the partner country's needs.
Effectiveness	A measure of whether the Project Purpose will be achieved (at the end of the project). This is then a question of the degree to which the Outputs contribute to achieving the intended Project Purpose.
Efficiency	The measure of the production of Outputs (results) of the project in relation to the total resource inputs.
Impact	The positive and negative changes, produced directly and indirectly as the result of the project. Prospect of achievement of Overall Goal is also assessed.
Sustainability	An overall assessment of the extent to which the positive changes achieved by the project can be expected to continue (and further developed) after the completion of the project.

1.4 Outline of Project

The "Project on Community Tourism Development through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park and Surrounding Areas" ("SIMCOT Project", hereafter called "The Project") started in 21st November 2011 will be conducted for 3 years.

According to the Project Design Matrix (**Annex 1**), the summary of the Project was as follows:

Overall Goal:

Local communities improve level of livelihood and realize sustainable community tourism through increasing participation in tourism activities in Simien Mountains National Park.

Project Purpose:

Mechanism for the community tourism to benefit local communities is established through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park, which is registered as World Heritage Site.

Outputs:

1. Capacities of tourism related organizations are improved and their mutual cooperation is enhanced.
2. Capacities of tourism marketing and promotion are improved.
3. Capacities of development and finding new tourism products are enhanced.
4. Destination Management and Development Plan is appropriately formulated through PPP and recognized by other national parks and reserved areas in Ethiopia as a model.

2 Achievements of the Project

This section illustrates the overall project achievements in conjunction with Objectively Verifiable Indicators (OVI) set by the PDM. PDM was prepared during the project preparation and revised in 2012, which was duly approved by the project authorities. This section also illustrates the suggested revision of PDM based on the findings during the Mid-Term Review Mission. The recommended revised PDM is shown in **Annex 2**.

2.1 Achievement of Inputs

During the Mid-Term Review Mission, the project inputs from both Japanese and Ethiopian sides were reviewed, and the results are summarized in the table below:

Input	Result of Review on Input	Detail
Japanese experts assigned	There were changes in the assignments of Japanese experts. The Deputy Chief Advisor and Tourism Development II were replaced by other experts, and 3 new positions were created from the 2 nd year of Japanese Fiscal Year (JFY).	Annex 4
Ethiopian C/P assigned	C/P had been assigned by the Ethiopian side since the beginning of the Project. Out of 5 C/P personnel, 4 were replaced during the last 1 year	Annex 5

Input	Result of Review on Input	Detail
	and 2 months. The Project Director (DG of EWCA) was replaced, and the Deputy Project Director (Bureau Head of ANRS-BCTPD) was replaced right before the beginning of this Mid-Term Review Mission, and the post was vacant at the time of the Mission.	
Equipment provided by the Japanese side	All equipment provided by the Japanese side had been utilized effectively and maintained properly, except one facsimile machine and generator, which were not connected to the phone line because of the delay of office transfer of C/P agency where the project office was housed.	Annex 6
Facilities provided by the Ethiopian side	Appropriate office spaces and their accessories had been provided to the project team by the Ethiopian side at both Gondar Zone and Debarq Woreda since the beginning of the Project.	
Local operation cost from the Japanese side	Approximately JPY 20.9 million were utilized as the local operation cost from the Japanese side.	
Training in Japan	10 C/P had been invited for the training in Japan for 2 weeks, and 9 of them were still in their positions, and 8 were working for the Project.	Annex 8
Local operation cost from the Ethiopian side	The costs for C/P had been shouldered by the Ethiopian side, except Project Coordinating Committee (PCC) members from 4 Woredas apart from Debarq.	
Other resources/ inputs mobilized	<ul style="list-style-type: none"> - Hokkaido University mobilized their researchers using its own fund for the research on Gich sub-Kebele and Argin Jona Kebele. - 4 Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV) were working for the Project in tourism product development (handicraft, etc.), product marketing and GIS map making. 	

2.2 Achievement of Activities

In the PO, project activities and their schedules were indicated. The Mid-Term Review Mission reviewed the progress of those activities and found that the most activities were implemented as planned. The followings were observed:

- The finalization of Marketing Strategy and Promotion Plan had been delayed due to the lack of existing tourism data.
- The development of tourism promotion materials, such as a website, brochure, booklet and sign post had been delayed as a result of delay in the finalization of above strategy and plan.
- The finalization of Destination Management and Development Plan (DMDP) had been delayed as a result of delay in the above strategy and plan.

It was confirmed that necessary measures would be undertaken by the Project to expedite the activities.

PO was prepared before the commencement of Project during the Detailed Planning Survey Mission in April 2011. Despite of the modification of PDM, PO had not been revised officially. The activities were carried out based on Work Plan prepared by the Project each year. The Mission suggested the following revisions in the PO:

- The terminologies in PO and reports needed to be the same
- Some schedules were revised already in the actual executing of the activities, which should be reflected in the revised PO
- Activity 1-3 regarding the seminars and training would be elaborated/ divided into sub-activities depending on the types and objectives of activities
- Activity 3-3 regarding the development of tourism products would be divided into sub-activities per products so that the monitoring would be easier.

2.3 Achievement of Outputs

2.3.1 Achievement of Output 1

Output 1:	
Capacities of tourism related organizations are improved and their mutual cooperation is enhanced.	
OVI	Achievement
1-1 Working groups hold regular meetings according to their annual plans.	<p>4 Working Groups (Tour Operator WG, Hotel & Restaurant WG, Village Products WG and Natural, Social & Environment WG) were created. They prepared their Annual Action Plans. The two WG (TO WG and H&R WG) organized meetings accordingly (TO WG-4 times meetings, 3 times training, H&R WG-3 times meetings, 4 times training) to prepare their capacity building activities and discuss issues for project implementation. The support to the other 2 WGs by the Project was suspended tentatively because of the reinforcement of project scope, resulting in the modification of PDM in 2012 to focus on the "community tourism" in lieu of "sustainable tourism" in general as indicated in the original PDM.</p> <p>The scope of TO WG was also reduced, and some members (representatives from Equipments Association, Car Rental Association, Town Tourism Security Association and Ecotourism Association supported by ADC) did not get benefit (training) from the Project, while members of Guide Association and Cook Association participated in the training. The Project planned to provide business training to the members who had not been benefited. It was recommended that TO WG would graduate from the project support and be institutionalized and incorporated into existing institutional framework as a forum for various associations.</p>
1-2 "Self evaluation of annual activities" and "Evaluation by participants on seminars and trainings" of each working group get more than 4.0 remark out of 5.0.	<p>According to the self-evaluations by the WG members over their activities conducted in January 2013, the evaluation rating was 2.49 out of 5.00 for TO WG, 4.04 for HR WG. This indicated that inadequate level of satisfaction of some TO WG members. The interview survey for selected WG leaders during the mission revealed that the WG members considered this as useful forum for information sharing and collective problem solving but want more benefit from the Project.</p> <p>Training programs were organized under the Project as indicated in Annex 7. A set of separate reports showed that most participants of training programs from the WGs were satisfied with the capacity development activities. The interview survey for the selected participants during the mission confirmed that the participants gained innovative ideas, new knowledge and advanced skills regarding hotel and restaurant management, communication skills in tour guiding, hygienic cooking and effective services and hospitality. The Mission confirmed during the site visits and interview surveys that the learning had been utilized by the participants for their works. It was also found that the grade of Cook Association in Debarik was enhanced by the Government as a result of improved services after the training program offered by the Project, and the official wage of association members that was set by the Government was increased from ETB 120 to 250.</p>
(Other related Achievements)	<ul style="list-style-type: none"> - The Project organized training programs for guides, cooks, hotel managers and workers. This generated significant improvements on the quality of their services, which was also recognized by many stakeholders, such as tour operators, and decision makers. - Through the handholding support by the experts and training in Japan, remarkable improvements in the behaviour of some C/P was generated, signified by their proactive participation in the project activities. - C/P were trained also through the participation in the training sessions for the WG members. - Japanese experts gave lectures during PCC meetings in tourism marketing and promotion. - Information was exchanged with ADC at the program office level. - A forum for information sharing and collective problems solving/ decision

OVI	Achievement
	<p>making among various stakeholders was created through the establishment of PCC and its meetings (4 times so far).</p> <ul style="list-style-type: none"> - The Project introduced the concept of community tourism, which would be reflected to the revised the Simien Mountains National Park (SMNP) General Management Plan in future.

In order to be able to monitor the project progress and evaluate the Outputs rightfully in the light of actual project results, the following changes were recommended to be made on the OVI for Output 1:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
1-1 Working groups hold regular meetings according to their annual plans.	1-1 Working Groups are established, and a proposal is prepared to institutionalize the WG (means of verification: Relevant government circulars or orders).	The focus of Project had been reinforced to community tourism. As a result, holding regular WG meetings became less significant. The forum for information sharing and collective problem solving needed to be integrated into the existing institutional framework.
1-2 "Self evaluation of annual activities" and "Evaluation by participants on seminars and trainings" of each working group get more than 4.0 remark out of 5.0.	1-2 "Evaluation by participants on seminars and trainings" of each working group gets more than 4.0 remark out of 5.0.	The first portion of original OVI was integrated in 1-1 above.
-	1-3 C/P at different levels are able to present the key project outcomes concerned, such as SIMCOT-MDP in workshops or meetings (means of verification: Workshop report)	An OVI was required for the assessment of C/P's capacity building.
-	1-4 PCC hold regular meeting according to the plan with adequate quorum (means of verification: Minutes of Meeting of PCC)	Additional OVI was required to assess the function of PCC as a venue for mutual cooperation.

2.3.2 Achievement of Output 2

Output 2:
Capacities of tourism marketing and promotion are improved.

OVI	Achievement
2-1 By the end of JFY 2012, marketing and promotional strategy and plan are elaborated through marketing analysis of the SMNP.	The preparation of marketing and promotional strategy and plan (now called Marketing Strategy and Promotion Plan) was supposed to be completed within JFY 2012. The final draft of Marketing Strategy and Promotion Plan was being prepared and to be finalized by the end of April 2013. The strategy and plan were being prepared to develop the basic marketing strategy as a destination by accurately understanding different characteristics such as nationality, style, motive, and route, and to promote tourism strategically through utilizing limited human and financial resources. The C/P had been involved in the data collection necessary for the preparation of strategy and plan. The policy was being prepared through a discussion at JCC and PCC. Key C/P, especially at the North Gondar Zone and Debark Woreda were involved during the preparation of the policy by giving their comments and inputs to the drafts. After the completion of final draft, C/P and other stakeholders would be consulted in the finalization process. More involvement of authorities at the regional or federal levels was expected during the finalization of final draft.
2-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating	The relationship with concerned tour operators in Addis Ababa and Gondar had been developed through the conferences and other interactions, and the promotion of the tour operation policy of the DMDP (now called Simien Mountains

OVI	Achievement
companies understands the tour operation policy of the Destination Management and Development Plan	Management and Development Plan or SIMCOT-MDP) would be undertaken from the next JFY.
(Other related Achievements)	<ul style="list-style-type: none"> - The Project conducted a number of relevant studies and researches, including socio-economic baseline survey, tourism resource study, market study and official visitor survey. The studies and researches generated vital information regarding the tourism and visitors in SMNP, and the study methodologies and skills were transferred to the C/P, especially at the North Gondar Zone and Debarq Woreda, since they worked closely with the Japanese experts during the studies. The results of those survey and researches had been utilized properly for the formulation of strategy, policy and plan. - The Project organized a conference among tour operators at Addis Ababa in December 2012 to promote the community tourism products in SMNP. The Project also organized study tour for hotel and restaurant owners and managers in Debarq and training programs for hotel and restaurant workers on hospitality, service delivery, cooking, sanitation, etc. There was a clear evidence of improvement of service quality, according to the interviewees during the Mission.

The following changes were recommended to be made on the OVI for Output 2:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
2-1 By the end of JFY 2012, marketing and promotional strategy and plan are elaborated through marketing analysis of the SMNP.	2-1 Necessary studies and researches are completed regarding the marketing and promotion, and Marketing Strategy and Promotion Plan are elaborated through marketing analysis of the SMNP (means of verification: Study reports and strategy and plan elaborated)	The Project undertook a number of important studies and researches, and an additional OVI was needed to state in such a way that their outputs of those research activities could be evaluated properly.
2-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating companies understands the tour operation policy of the Destination Management and Development Plan.	2-2 At least 50% of tour operating companies dealing with SMNP products in Gondar and Addis Ababa as well as hotel & restaurant owners and managers in Debarq participated in the seminars regarding marketing and promotion (means of verification: Seminar report)	"Understand" needed to be verifiable. Also, "relevant tour operating companies" needed to be defined.
-	2-3 Collection of tourism-related data is continuing (means of verification: Collected data)	The Project supported the establishment of system for continuous collection of necessary data for marketing and promotion. An additional OVI was required for this.

2.3.3 Achievement of Output 3

Output 3:
Capacities of discovering and developing tourism products are enhanced.

OVI	Achievement
3-1 In 2014, 5% of the SMNP visitors buy new	The concept of "field museum" was promoted by the Project. The village tourism products, such as coffee ceremony, preparation of injera and local beer, etc., were

OVI	Achievement
tourism product (mainly village tourism programs).	introduced to 3 model sub-Kebeles in Argin Jona Kelebe. The program was still under development but to be fully developed soon. The sites for satellite centers and trails were selected and finalized, and the planning phase was almost completed, such as designing, cost estimate, consensus building among different stakeholders for their contributions, etc. The community would contribute free labor and local materials, and the Project was confident about the community contribution. The Project planned to promote the products to the tour operators by September 2013.
3-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating companies understands the contents of the new tourism products.	The product development was ongoing, and promotion activities would follow. The inputs, comments and financial resources of the private sector/ tour operators could have been acquired and incorporated into the village tourism products during the development to realize PPP. The Project planned to involve the private sector/ tour operators into the improvement of village tourism products by September 2013.
(Other related Achievements)	<ul style="list-style-type: none"> - The Project conducted a number of relevant studies and researches, including socio-economic baseline survey, tourism resource study, market study, official visitor survey. The results of those survey and researches gave insights and ideas for the development of village tourism programs. - Handholding support was provided by the Project to the villagers in the model sub-Kebeles on cooking, hygiene, hospitality, communication, sanitation, etc. Community Tourism Management Association (CTMA) was organized, and its members were selected among the community members and started developing village tourism products. A series of meetings was organized among CTMA members to discuss about the village tourism products/ programs. These activities enhanced the capacity of implementers/ villagers for the village tourism program. - CTMA as a key development agent in the community would be capacitated under the Project, and it would create its own fund to be managed by the CTMA for the sustainability of community tourism (CT) activities and community development. - The Mission visited the model sub-Kebeles during the review and participated in the village tourism program developed by the project. It was observed that the CTMA members were actively demonstrating the village tourism program and developed their capacity to implement the program. The CTMA members also displayed their profound understanding of concept of SIMCOT-MDP.

The following changes were recommended to be made on the OVI for Output 3:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
3-1 In 2014, 5% of the SMNP visitors buy new tourism product (mainly village tourism programs).	(deleted)	The data collection OVI was likely to be too time consuming, and the target seemed to be too difficult to achieve.
-	3-1 CTMA is formally created in each targeted sub-Kebele (means of verification: Approved by law)	The capacity building of CTMA became key element of a model/ methodologies for village tourism product development. An additional OVI was necessary for this.
3-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating companies understands the contents of the new tourism products.	3-2 At least 50% of tour operating companies dealing with SMNP products in Gondar and Addis Ababa understands the contents of a new tourism product	"Relevant tour operating companies" needed to be defined in order to set a benchmark.
	3-3 The process and methodology of developing village tourism products are consolidated in documents, and at least 50 stakeholders from SMNP and	The Project was developing a model/ methodology for village tourism program, and an additional OVI was required to be able to evaluation such an initiative.

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
	surrounding areas participate in a workshop for its promotion as a model (means of verification: The documents and attendance sheets).	

2.3.4 Achievement of Output 4

Output 4: SIMCOT Management and Development Plan (SIMCOT-MDP) is appropriately formulated through PPP and known by other national parks and reserved areas in Ethiopia as a model.
--

The original Narrative Summary of Output 4 was "Destination Management and Development Plan is appropriately formulated through PPP and recognized by other national parks and reserved areas in Ethiopia as a model.". It was modified during the Mid-Term Review Mission. The terms "DMDP" was specified as "SIMCOT-MDP", and "recognized" was replaced by "known" to be more relevant.

OVI	Achievement
4-1 Members of PCC and Working Groups think that they have been enough involved in elaboration of Destination Management and Development Plan.	The final draft of SIMCOT-MDP would be finalized by April 2013. The framework of SIMCOT-MDP was discussed in a session at JCC and PCC. More consultation meetings would be held during the finalization of plan. The plan aimed at: 1) The natural environment is rehabilitated to the original form (the form when humans and nature were coexisting) and utilizing this rehabilitated environment as a tourism resource, local communities realize a richer life in a sustainable way through self directed management of community tourism, and 2) SMNP and its surrounding areas are recognized as one of the representative tourism destinations not only of Ethiopia but also of Africa, for not just their well known natural resources but also for potential cultural resources demonstrating their maximum potential. At the same time, for tourists, the park is a place of most exceptional appeal where they are able to contribute to the rehabilitation of the value of the world heritage through participation as customers in the autonomous tourism promotion led by the community.
4-2 National workshops on introduction of the Destination Management and Development Plan is held and evaluation of the plan get more than 4.0 remark out of 5.0 by the participants.	The framework of SIMCOT-MDP was presented during a JCC meeting. The final draft would be discussed at JCC, and a national workshop would be organized after the finalization. Discussion with the concerned personnel in the World Bank started regarding the policy support for the tourism development in the country. The discussion with the JICA Expert who was dispatched to the Ministry of Culture and Tourism in Addis Ababa also started on the policy improvement.
(Other related Achievements)	After the development of village tourism programs, the Project would undertake a trial/ piloting of "B-to-B" promotion through PPP, which would be facilitate by the Government. The prices, mode of payment, communication arrangement, involvement of tour operators, etc. would be discussed and decided for the trial. The purpose of trial was to develop a methodology/ model for the development of village tourism program and its marketing and promotion. The Project planned to start implementing the trial from September 2013 after the rainy season.

The following changes were recommended to be made on the OVI for Output 4:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
4-1 Members of PCC and Working Groups think that they have been enough involved in elaboration of Destination Management and Development Plan.	4-1 At least 80% of members of PCC think that they have been enough involved in elaboration of concerned parts of SIMCOT-MDP.	A benchmark for "think" was required for OVI.
-	4-2 In the SIMCOT-MDP, the	The Project planned to implement B

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
	experiences of the B to B promotion trial are consolidated into a methodology and shared through workshops at the national and regional levels and also campaigned to at least 3 Woredas and 1 town (means of verification: Report on B to B Promotion Trial, Report on the workshop)	to B promotion trial through PPP promotion. An additional OVI was required so that that their outputs could be evaluated properly.
4-2 National workshops on introduction of the Destination Management and Development Plan is held and evaluation of the plan get more than 4.0 remark out of 5.0 by the participants.	4-3 A national workshop on introduction of the SIMCOT-MDP is held with the representatives from other national parks and other key policy makers.	The Narrative Summary indicated that the SIMCOT-MDP needed to be known by other national parks, which required an OVI.

2.4 Achievement of Project Purpose

Project Purpose:
Mechanism for the community tourism to benefit local communities is established through Public-Private Partnership (PPP) in Sinien Mountains National Park, which is registered as World Heritage Site

OVI	Achievement
1. C/P personnel can explain necessity and contents of public policy support to the organizations that execute and operate community tourism.	During the interview survey, C/P stressed the importance of capacity building for the communities and local associations and the role of the governments for it. They also expressed the limitation of the governments in terms of manpower and budget to extend such services to the public. They realized the importance of private business partners for the public service delivery, and more concrete ideas would be developed during the rest of the Project. The ideas for public policy support would be advocated by the Project, such as subsidy programs, public revenue generation mechanism, tour operating regulations, etc.
2. Chiefs of relevant five Woredas and 1 Town agree to the management and development policy of the Destination Management and Development Plan.	The publicity activities of SIMCOT-MDP would be undertaken once it is complete. The access of some Woredas that were linked to SMNP was unfavourable.
3. Number of local community members participating tourism activities in the model four villages are increased from 1,400 participants by 20%.	Community members of 3 sub-Kebeles in Argin Jona village participated in the training activities for the development of village tourism program and the development of field museum.
(Other related Achievements)	<ul style="list-style-type: none"> - Guidelines for marketing promotion, tour operation, fund operation were prepared by the experts in consultation and collaboration with C/P - Discussion started on the establishment of a type of destination marketing organization (DMO) and community tourism fund among experts and C/P. - The discussion on the collaboration between Hokkaido University and Gondar University started.

The following changes were recommended to be made on the OVI for Project Purpose:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
-	1. As a result of evolution of PCC and WG, the establishment of a kind of DMO and community tourism fund are proposed for the promotion of community tourism, and necessary legal framework is proposed, in consideration of mainstreaming/integration into the existing institutional mechanism (means of verification: Draft policies and proposals)	The Project planned to transform various organizations created under the Project into a viable and sustainable institution mechanism. In order to be able to evaluation such initiatives, an additional OVI was required.
1. C/P personnel can explain necessity and contents of public policy support to the organizations that execute and operate community tourism.	2. Based on the project experiences, viable public policy support programs are included in SIMCOT-MDP for executing and promoting community tourism (means of verification: SIMCOT-MDP).	"Can explain" required a benchmark.
2. Chiefs of relevant five Woredas and one Town agree to the management and development policy of the Destination Management and Development Plan.	3. At least concerned 3 Woredas and 1 Town hold meetings on the preparation of ordinances or other policies regarding the promotion of community tourism and PPP, based on the recommendations and plans indicated in the SIMCOT-MDP (means of verification: Minutes of Meetings).	"Agree to" required a benchmark.
3. Number of local community members participating tourism activities in the model four villages are increased from 1,400 participants by 20%.	(deleted)	The logical linkage was unclear between the increase in number of participants and the establishment of a mechanism.

2.5 Projection of Achieving Overall Goal

Overall Goal:
Local communities improve level of livelihood and realize sustainable community tourism through increasing participation in tourism activities in Simien Mountains National Park.

OVI	Projection within Few Years after Project Completion
1. Number of local community members participating tourism activities is increased from 4,200 participants by 50%.	The tourists to the SMNP were constantly increasing, mainly attributed from the development of road from Gondar and political stability of the country. As a result, the local community members realized the potential of tourism for their livelihood. The Project contributed to the enhancement of such realization through the introduction of concept and methodologies of community tourism, which would provide the benefit directly to the community. Currently, many tourists went on trekking without visiting the villages. Through the development of village tourism products/ programs by the Project, the tourists were expected to spend more time and money in the villages, which would contribute to the improvement of their livelihood.
2. A system of PPP to execute and operate community tourism works.	The norm for collaboration among different stakeholders had been strengthened through the establishment of multi-stakeholder WG and PCC, as well as organizing workshops and forum for information sharing. Institutional frameworks for PPP would be promoted through the preparation of SIMCOT-MDP and other key policies. A model for PPP was being developed through the establishment of field museum to which the private business, public and community would invest their resources collectively.
3. A fund, which is	The establishment of a kind of community tourism fund and DMO for the

OVI	Projection within Few Years after Project Completion
used for management of tourism destination management, is established by contribution from local tourism revenue.	management of the fund had been discussed among experts and C/P. More brainstorming would facilitate conceptualization of idea and action planning for the establishment of community tourism fund and DMO.

The following changes were recommended to be made on the OVI for Overall Goal:

Present OVI	Recommended OVI	Reason for Modification
1. Number of local community members participating tourism activities is increased from 4,200 participants by 50%.	1. Number of local community members participating in tourism activities will increase from 4,200 participants by at least 50%.	
2. A system of PPP to execute and operate community tourism works.	2. A mechanism of community tourism established by the Project is continuously working through PPP.	"A system" was defined in the footnote outside of PDM, and it was necessary to integrate the footnote into PDM.
3. A fund, which is used for management of tourism destination management, is established by contribution from local tourism revenue.	3. A community tourism fund, which will be used for management of tourism destination, will be established by contribution from local tourism revenue.	"A fund" was needed to be specified as a community tourism fund.
-	4. There will be a clear evidence that the SIMCOT-MDP is referred to during the preparation of national tourism strategies (means of verification: Interview with JICA expert at the Federal Government and other policy makers).	An additional OVI was required for the evaluation of mainstreaming of SIMCOT-MDP, especially with the help of JICA expert who was dispatched to the Ministry of Culture and Tourism in Addis Ababa.

2.6 Target Areas

In the PDM, the target areas were stated as "In and around Simien Mountains National Park and other areas". The Project contained diverse activities with different scopes, and it was advantageous for the Project to clarify the target areas per key activities.

2.7 Implementation Process and Framework

During the Mid-Term Review, "how" the results were achieved was assessed with the same importance of "what" were achieved because the implementation process affects the quality of project outcomes, sustainability, impact and effectiveness. This section summarises the key processes, through which the Project had been implemented and managed.

2.7.1 Participation of C/P and Stakeholders in Project Activities

One of the key objectives of Project was to enhance the capacity of C/P and other stakeholders. It was vital for the Project to involve them in the project activities so that the skills and knowledge would be transferred from the experts. The table below summarizes their participation in key project activities:

Key Project Activity	Participation of C/P and Other Stakeholders
Project planning	<ul style="list-style-type: none"> - A series of kick-off meetings with the C/P was organized by the Project at the initial stage of Project to introduce the overall framework and approach of the Project to stakeholders at different levels. Initially, the Project focused on explanation of the concept of "technical cooperation", which required contribution and commitment from the counterpart organizations. - PDM was revised once through one discussion each at PCC and JCC. PO had

Key Project Activity	Participation of C/P and Other Stakeholders
	not been revised officially so far. A draft modified PO was prepared during the Mission, and it was expected that the revised PO would be discussed intensively with concerned C/P at various levels soon for finalization and approval. - Annual activity plans were prepared for the periodical reports. The plans were presented to the C/P at the beginning of each year for discussion.
Studies & researches (Socio-economic baseline survey, tourism resource study, market study, official visitor survey)	- C/P, especially at Debarq, had been involved significantly in the studies and research activities under the Project. - The study results were compiled with the C/P and presented to concerned stakeholders and other C/P at Zone, Region and Federal.
Formulation of Marketing Strategy and Promotion Plan	As indicated above, the C/P had been involved in the data collection. The analysis and theoretical strategizing were done mainly by the experts, and consultations were done with the Bureau Head of ANR-CTPD, who had been transferred to the Ministry of Culture and Tourism in Addis Ababa.
Planning and development of village tourism product	- VP WG was formulated among community members and other stakeholders. The original VP WG was in a halt, and the VP members from the model sub-Kebeles were integrated into CTMA. CTMA members were involved in the development of village tourism program and construction of satellite centers. - C/P at the Woreda level accompanied to the experts. In the absence of experts, the C/P were carrying out the support for the village tourism program.
Development of various tourism promotion materials	Yet to be developed.
Formulation of SIMCOT-MDP	While the draft was prepared primarily by the Japanese experts, discussions were held among the C/P and other stakeholders regarding the plan to get their views and inputs.
Planning and implementation of B to B promotion trial	Yet to start.
Establishment of a mechanism for community tourism promotion	The preliminary ideas on the creation of DMO, formulation of public policy support, etc. were presented to concerned C/P during PCC and JCC meetings. A concrete proposal, viability, action plan and draft policies would be discussed with concerned policy makers at appropriate levels in September 2013.

2.7.2 Coordination with Other Donors and Programs

Austrian Development Cooperation (ADC) funded programs in North Gondar Zone for nearly last 10 years. ADC planned to launch a new project from March 2013 for 3 year with the budget of 6.3 million Euro. The project components included the ecotourism promotion in SMNP, and the project planned to organize a series of training programs for concerned communities and government officials. The project also planned to strengthen the legal and institutional framework for the ecotourism development in the area, including the reform on the financial mechanism to generate local revenues from the tourism. The project planned to undertake various studies relating to the livelihood improvement and ecotourism in the area as well. SIMCOT Project shared information about the projects with ADC at the program office level in Gondar.

The World Bank conducted a sector study on tourism in 2012. The study made a set of key recommendations. The World Bank started financing a project "Ethiopian Sustainable Tourism Development Project", which addressed the recommendations in the sector study. The project would strengthen the institutional mechanism for the tourism development in the country, including the establishment of National Tourism Board and a master plan for tourism development based on the existing National Tourism Policy. SIMCOT Project shared information with a tourism expert of the World Bank in Addis Ababa.

The Ethiopian Government established an institutional mechanism for tourism development at the local level. At the regional, zonal and Woreda levels, tourism councils were created with concerned government agencies to enhance the coordinated effort to address the issues related to tourism. At the

ground level in Debarq, various associations, such as a guide association, tour operators association, rental association, cook association, etc. were established to protect the interests of members, enhance the coordination among the members and improve the quality of their services. The Project worked closely with the associations through the formulation of WGs and organized training programs for them. In future, the Project would work more closely with the tourism councils at various levels.

2.7.3 Project Management

The Project was managed through 2 important committees, namely Joint Coordinating Committee (JCC) and Project Coordinating Committee (PCC). The status of those committees is summarised in the table below:

	Committee	Current Status/ Sustainability Assessment
1.	JCC	JCC was created with 7 members from the Ethiopian side, and the meeting was supposed to be held 2 times a year. It was organised 2 times so far last 1 year and 2 months with appropriate quorum. The main issues regarding the Project were discussed, and key decisions were made.
2.	PCC	PCC was created at the destination level with 18 members. The PCC meeting was supposed to be held 2 times a year. It was organised 5 times at Debarq so far last 1 year and 2 months with adequate quorum. Representatives from 5 Woredas and Debarq Town were also parts of members, and they were asked to contribute to the meeting by presenting the potential tourism resources in their Woredas and their development plans. While the travel cost would be shouldered by the C/P agencies for the C/P from 4 other Woredas, ensuring their participation would be a challenge.

A unique feature of the project team was its size. The expert team consisted of 9 Japanese experts with different disciplines at the beginning. They brought wide range of expertise into the Project. While the team was already quite large with limited assignment period distributed to each expert, the Project created 3 additional positions from the second year, which thinned the assignment period of each expert even further. The large number of experts came to the project site and left after a short period of time, and the Deputy Chief Advisor was replaced. Overall, the team management became a challenge.

Effective utilization of local experts was crucial for monitoring and carrying out the project activities in the absence of Japanese experts. However, two local consultants left the team due to certain contractual issues. The Project plans to engage local consultants again by July 2013.

2.8 Factors Positively Affected Results

The Ethiopian Government considers the tourism as a whole was one of the priority sectors for development, which was signified in the formulation of National Tourism Policy in 2009. Amhara Regional Government was also preparing its regional tourism policy, which should support the Project. For the SMNP, road infrastructure was developed between Gondar with an airport and Debarq to the entrance of the park. Donor agencies, such as ADC and the World Bank were supporting the tourism development in the country. Therefore the Important Assumptions in PDM were still valid.

Office infrastructure at the Debarq Woreda was developed under the ADC project. The project team was utilizing the facilities.

2.9 Factors Negatively Affected Results

The C/P agencies faced shortage of staff members and limited budget for travel and per diem. Though it did not affect the Project implementation significantly so far, the progress of certain activities was slowed because of this. Only those C/P who were willing to go to the field without per diem worked for the Project. Once those limited number of C/P were transferred to other sections or organizations, the Project had to orient the new C/P.

Since the Project Purpose was the establishment of a mechanism for promotion of community tourism, a wide range of stakeholders needed to be involved, especially from 5 Woredas. The access from some

Woredas was not too conducive for organizing meeting and other project activities, and the budget of the Ethiopian Government for the travel cost and per diem was limited.

The concept of community tourism was new to the areas, and basic information on tourism was limited for proper marketing and promotion of tourism products.

3 Evaluation Results

The evaluation result based on the five criteria is summarized in the table below:

Criteria	Result	Remark
Relevance	High	<ul style="list-style-type: none"> - The Project was still in line with the national and regional policies for tourism development and conservation of World Heritage Site. - It was in conformity with the Japanese Government's Country Assistant Program for Ethiopia. - It would meet the local needs in livelihood improvements.
Effectiveness	Moderately High, though there is some level of uncertainty	<ul style="list-style-type: none"> - The capacity of C/P and other stakeholders for community tourism development in SMNP was improved through training programs and handholding support by the experts. - Forum for multi-stakeholder information sharing and mutual collaboration for tourism development in SMNP was developed through the establishment of WG and PCC. - The idea of establishment of DMO and community tourism fund emerged. - A model for community tourism product/ program based on field museum concept was under development. - Policies, such as SIMCOT-MDP and Marketing Strategy and Promotion Plan for SMNP were under development, and institutionalization of those policies would start once completed, <i>inter alia</i> with the support of Tourism Development Advisor of JICA at the Ministry of Culture and Tourism in Addis Ababa.
Efficiency	Moderate but expected to improve after the reinforcement/realignment of project focus	<ul style="list-style-type: none"> - Overall, the Project should reinforce its focus on community tourism. The objectives of capacity building of WGs in Debarq town had been achieved almost adequately, and the project scope should be restricted to the activities directly related to community tourism to generate visible results with limited resources of the project. - Training in Japan and handholding support by the Japanese experts generated significant improvements in the effectiveness of C/P, especially for the frontline staff. - The scopes of TO WGs were extended beyond the project focus and capability, and uneven benefits to the WG members led to frustration among certain members. Two WG had been dormant. - The management of large number of experts with limited assignment period was a challenge. - C/P organizations committed to the Project and provided C/P and office spaces. Those officers who were willing to go to the field without per diem participated in the project activities. - The Project anticipated certain difficulties in call the PCC meeting from next Japanese fiscal year. - Equipments provided by the Project were utilized and maintained properly. - Information was being shared with ADC, and demarcation with a new ADC project was expected to be discussed with appropriate authority. - Through the collaboration with JOCV, the limited project resources were augmented.
Impact	Positive impact is expected to be High,	<ul style="list-style-type: none"> - The concept of community tourism was new to the country and aspired because it would provide benefit directly to the rural community.

Criteria	Result	Remark
	though there is some level of uncertainty	<ul style="list-style-type: none"> - The Hotel & Restaurant WG would evolve into an association. - The official wage of Cook Association members in Debarq was almost doubled by the Government as a result of the improved services after the training program offered by the Project. - The Project plans to disseminate the models and methodologies for the development of community tourism tested under the Project to other areas. The replicability and viability of model were to be validated. - Negative impact would be minimized if the conflict among the TO WG was managed, and the C/P in all Woredas felt their achievements equally. - 6 students from Hokkaido University conducted research in the project area with the support of Project. A set of young professionals who were knowledgeable about SMNP were developed.
Sustainability	Too early to conclude	<ul style="list-style-type: none"> - The model developed was based on the principle of financial sustainability, whereby the community would generate adequate income from the community tourism activities, a part of which would be reinvested by CTMA to the maintenance and expansion of tourism program. - The organizational, legal and financial mechanism (e.g., DMO, community tourism fund, etc.) for the promotion of community tourism (public policy support and PPP) was expected to be proposed by the Project. - TO WG became a good forum/ venue for information sharing and collective problems solving and would be institutionalized. - The discussion between Hokkaido University and Gondar University started on formal collaboration, which would contribute to the sustainability of project outcomes.

3.1 Relevance

Relevance is **High**.

There was no change in the priority of the Ethiopian Government since JICA's Detailed Planning Survey conducted in 2011. The tourism was still one of the priority sectors under the five-year national plan between 2010/11–2014/15 (Growth and Transformation Plan or GTP), which aimed at doubling the tourism arrival to Ethiopia by the end of 2014/15. The tourism sector was expected to generate employment and contribute to poverty reduction. The World Bank conducted a sector study for tourism in Ethiopia in 2012. The study recommended the preparation of national tourism strategy to implement the 2009 National Tourism Policy, together with the specific National Marketing Strategy and a Human Resource Strategy. The study called for the facilitation of key tourism anchor projects to demonstrate models, which was relevant to the Project.

The SMNP was the first Ethiopian UNESCO World Heritage Site in 1978. However, it had been included in the endangered list since 1996, and pulling the site out from the list was the aspiration of both Federal and Regional governments. The governments took various measures to meet UNESCO's criteria, and the Project should contribute to such initiatives of the governments through the provision of alternative livelihood options to the people in and around the park

Japanese Country Assistance Program for Ethiopia stressed the importance of rural development and diversification of income other than from agriculture. The Project promoted community tourism, which would provide additional income to the communities directly.

While the most pressing needs of the country and communities were food security and poverty alleviation, the basic approach of the Project was to promote the community tourism and was appropriate because it would bring direct benefit to the community in need.

3.2 Effectiveness

Effectiveness is **Moderately High**, though there is some level of uncertainty.

The Project Purpose “Mechanism for the community tourism to benefit local communities is established through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park, which is registered as World Heritage Site” was likely to be achieved with adequate support from the policy makers and private businesses/ tour operators in the Ethiopian side.

The “mechanism” stated in the Project Purpose had several elements, and the probability of realizing those elements were assessed during the Mission as summarized in the table below:

Element of “Mechanism”	Probability of Achieving
Relevant capacity of stakeholders	Likely to be achieved through training programs and handholding support by the experts and C/P. Remarkable improvements were observed in the behaviours of C/P, signified by their proactiveness in their works. However, per diem issue needed to be resolved.
Replicable and viable models/ methodologies for community tourism development	Likely to be achieved if the capacity of CTMA would be developed adequately, and tour operators would be involved properly. The participation of private sector, such as tour operators in the product development could have been greater and would be enhanced. The mechanism for data collection was established necessary for marketing and promotion.
Policies, such as SIMCOT-MDP and Marketing Strategy and Promotion Plan to be officially approved/ endorsed by the authority	Likely to be achieved through the technical assistance of the experts, while official approval and endorsement required support from the policy makers, which was expected to realize after the Project.
Institutional mechanism as DMO & CTMA, which is integrated into the existing mechanism and supported by appropriate legal framework.	Forum for multi-stakeholder information sharing and mutual collaboration for tourism development in SMNP was developed through the establishment of WG and PCC. Such function would be integrated into the existing institutional framework. The functions of TO WG suffered from the issue of uneven distribution of benefit (training) to the members. More studies and discussions were required for the actual establishment of DMO and CTMA with the support from the policy makers, which was expected to realize after the Project. The concrete plan would be prepared September, and viability would be examined.
Sustainable financial mechanism to continuously develop community tourism in the destination, such as a community tourism fund with appropriate legal framework and management structure	More studies and discussions were required, and the Project would make appropriate recommendations. Actual establishment of a community tourism fund with the support from the policy makers was expected to realize after the Project
Public policy support	More studies and discussions were required to come up with concrete and viable public policy support, such as subsidy programs, public revenue generation mechanism, tour operating regulations, etc. Once clear programs were planned, they would be included in the SIMCOT-MDP.

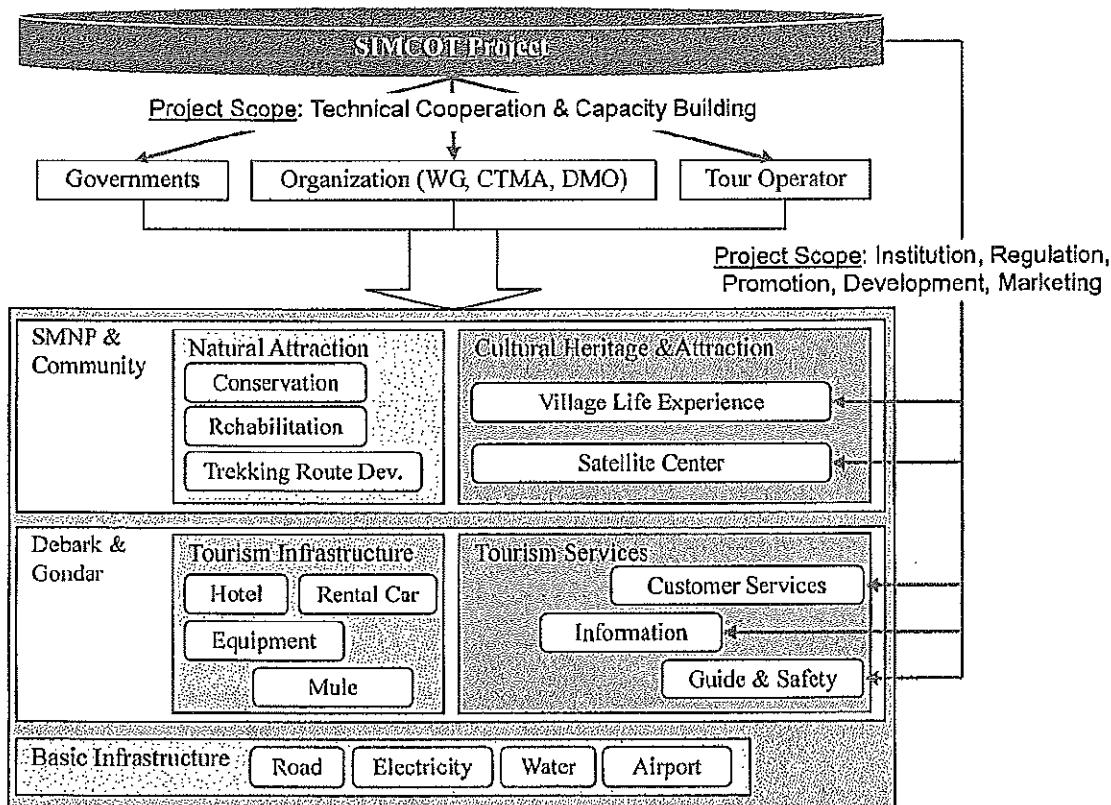
It was observed that the “visibility” of project to the public needed further improvements. Posters, signboards, banners, promotion videos and other publicity items with logos should be produced. A launching ceremony for satellite centers would be organized with the involvement of media.

3.3 Efficiency

Efficiency is **Moderate** but expected to improve after the reinforcement/ realignment of project focus.

At the beginning of the Project, the project scope was to promote sustainable tourism. The Project involved wide range of stakeholders not only in the communities but also in town, including the members of car rental association, equipment association and town security association. They became the members of TO WG, and their expectations to receive tangible benefit, such as training, was generated. The Project formulated Natural, Social and Environmental WG (NSE WG) to promote environmental awareness for the sustainable tourism. With limited resources of the Project, the Project could not support such wide range of stakeholders. NSW WG became dormant eventually, and some stakeholders got frustrated.

The Project realigned its focus on community tourism, from which the villagers would benefit directly. The Project should continue to reinforce its focus on community tourism, and the project scope should be restricted to the provision of benefits to the communities to generate visible results with limited resources of the Project. The image of focus and scope of Project is summarized in the figure below:



The input-wise efficiency is summarized in the table below:

	Input/ Aspect	Efficiency & Timing
1.	Japanese experts and local consultants	Relatively large number of Japanese experts in the team brought wide range of technical expertise to the Project. Technology transfer and skills development of C/P were successfully executed through the handholding support by the Japanese experts, especially for the frontline staff.
2.	Counterpart personnel and other facilities from Ethiopian side	C/P organizations provided C/P and office spaces. Selected C/P worked closely with the Japanese experts. Frequent transfer of C/P was observed. Due to the lack of budget for per diem in the Ethiopian Government, C/P worked with the experts without per diem. Those officers who were willing to go to the field without per diem participating in the project activities.
3.	Vehicles and equipments	Equipments provided by the Project were utilized and maintained properly.

	Input/ Aspect	Efficiency & Timing
4.	Training in Japan	It generated significant improvements in the effectiveness of C/P, especially in the areas of marketing and promotion, which was advanced in Japan.
5.	Local cost	Adequate local cost was provided by the Japanese side. The Ethiopian side shouldered the utility costs of project offices. The Federal and Regional Governments bore per diem and travel cost of C/P.
6.	Additional resources	Additional support was brought to the Project through the collaboration with JOCV. Information sharing with ADC was done, and demarcation with a new ADC project was expected to be discussed with appropriate authority.

Certain Outputs were delayed, such as the development of tourism promotion materials, preparation of Marketing Strategy and Promotion Plan, development of village tourism program, preparation of SIMCOT-MDP, B to B promotion trial, etc. Since the trial would involve the villagers, it should explore the possibility of starting the testing of the product before the rainy season so as not to lose the momentum (the Project planned to start it at the community level from November 2013 after the rainy season). The tourism promotion materials should be developed as soon as possible even before the finalization of Marketing Strategy and Promotion Plan.

3.4 Impact

Positive impact is expected to be **High**, though there is some level of uncertainty. Negative impact could be alleviated when the Project managed potential conflicts between the beneficiaries and non-beneficiaries.

Since it had been only 1 year and 2 months since the beginning of Project, it was premature to conclude the project impact at this point of juncture. The opportunity of Project was that the concept of community tourism was new to the country and thus drawn significant interests among stakeholders and policy makers. It was anticipated that the Project would show a methodology for providing benefit directly to the rural community through tourism. Such a model was still under development by the Project, and the replicability and viability of model were to be validated once completed.

Other impacts observed so far were: 1) the Hotel & Restaurant WG planned to evolve itself into an association, 2) The official wage of Cook Association members in Debark was almost doubled by the Government as a result of the improved services after the training program offered by the Project., 3) 6 students from Hokkaido University conducted research in the project area with the support of Project, and a set of young professionals who are knowledgeable about SMNP were developed.

3.5 Sustainability

It was too early to conclude Sustainability of the Project at this point of juncture, since there was uncertainty regarding the institutional and financial sustainability.

The Project aimed at the development of a model and mechanism for community tourism development. The model being developed was based on the principle of financial sustainability, whereby the community would generate adequate income from the community tourism activities, a part of which would be reinvested by CTMA to the maintenance and expansion of tourism program. For this, the Project started discussing about the establishment of organizational, legal and financial mechanism, e.g., DMO, community tourism fund, etc. Using such mechanism, the public policy support for the promotion of community tourism, and PPP would be strengthened through the collaboration among the communities, governments and tour operators and other private sectors. The Project intended to propose the institutionalization of such mechanism and mainstream it into the existing systems in future, though the mechanism was still at an idea level.

In addition, the discussion between Hokkaido University and Gondar University started on formal collaboration. If the formal collaboration materializes in future, more technical expertise would be brought to the sector. Joint researches may be conducted for the community tourism development, and policy support may be provided by the researchers. This would contribute to the sustainability of Project.

4 Conclusions

It could be concluded that the Project contributed greatly already to the capacity building of concerned stakeholders, including C/P, model community members who were developing the community tourism products and various association members in Debarke town. Training programs and handholding supports by the experts were effective overall, and it would continue during the rest of project period. The Project also introduced the concept of community tourism and contributed to the promotion of direct benefit to the communities. It also contributed to the establishment of forum/ venues, in which various agencies and organisation shared information and collectively addressed common issues.

The Project started developing methodology for the marketing and promotion of community tourism, by drawing insights partly from the actual experience/ trial (coffee ceremonies, *injera* making, satellite centers, etc.) in model sub-Kebeles, promoting village tourism products to tour operators and establishment and managing CTMA at the model Kebele. During the field visit by the Mission, it was observed that the CTMA members were actively demonstrating the village tourism program and developed their capacity to implement the program. The CTMA members also displayed their profound understanding of the field museum concept. Various experiences and results of trials would be consolidated into SIMCOT-MDP eventually, which would be disseminated to stakeholders in and around SMNP and other national parks in the country. The methodology would serve as a good model in Ethiopia and beyond for the promotion of community tourism or tourism industry as a whole, once the methodology was fully developed, and its viability and replicability were verified.

Initially, the project focus was wide, and limited resources of the Project were allocated to a number of activities. To date, the Project was focused more on activities directly related to community tourism, and Efficiency of Project was expected to improve during the rest of project period.

5 Recommendations

(1) Clarification of target areas and population per main activities

The Mission suggested the target areas/ population to be clarified per main activities of the project as summarized as:

Key Project Activity	Target Area/ Population
Capacity building activities	- Selected members of WGs and community members/ CTMA members - C/P of Woredas, N. Gondar Zone, Amhara Region and concerned Federal agencies
Development of model village tourism program/ product	3 Sub-Kebeles in Argin Jona Kebele
Development of field museum/ core facilities and trails	2 out of 3 Sub-Kebeles above in Argin Jona Kebele
Campaigning of village tourism program and satellite facilities/ trails, CTMA	At least 3 Woredas and 1 town
Formulation of SIMCOT-MDP	SMNP core zone, SMNP destination area (including Kosoye, Wunania) and Gondar
Publicity of SIMCOT-MDP	Woreda, N. Gondar Zone, Amhara Region and concerned Federal agencies, other national parks and donor agencies
Policy formulation for DMO and community tourism fund to be established	SMNP core zone, SMNP destination area and Gondar

(2) Ensuring the sustainability of Project

It is important to ensure the sustainability of project activities and outcomes beyond the Project period. The Project had ideas of establishing a type of DMO and community tourism fund for the overall community tourism management and promotion in SMNP, as well as establishing CTMA at sub-Kebele level to manage tourism activities by the community members themselves. In order to ensure the

sustainability of the activities conducted by the Project, these ideas need to be further elaborated through the cooperation of stakeholders such as C/P and tour operators. When the Project would make a concrete proposal on the establishment of DMO and community tourism fund, the further involvement of appropriate private sector should be stressed.

SIMCOT-MDP aimed at the development and promotion of community tourism to benefit local communities and needs to be institutionalized eventually for the sustainability of project outcomes. To achieve this, the discussion on SIMCOT-MDP should take place with appropriate authorities and policy makers.

To ensure the sustainability, the capacity building activities of Project for stakeholders should continue. An exposure visit is an effective method for capacity building, and the Project should continue the program.

(3) Enhancing participation of stakeholders in the generation of project outputs

The participation of stakeholder in the trial and early stage will be beneficial for the Project to adjust or rearrange the ideas and activities. For example, the village tourism products are being developed in the targeted sub-Kebeles. Even during the development and promotion of the village tourism products, the Project should incorporate the views of tour operators or tourists into the products by conducting trials to adjust the activities and encourage the communities. It is suggested that the Project explore the possibility of inviting tourists before the end of March 2013, ahead of the original schedule of B to B trial that was planned to be started at the community level from November 2013 to maintain the momentum. It also applies to the formulation of SIMCOT-MDP, DMO and community tourism fund. Participation of stakeholders during the early stage could facilitate the incorporation of their ideas.

(4) Cost sharing among Ethiopian and Japanese sides

From the project sustainability point of view, the cost of C/P should be shouldered by the C/P agencies. To facilitate active participation of C/P in the project activities and PCC, especially from different Woredas within the SMNP, it is essential to resolve the issues of travel cost and per diem for the C/P. It was suggested that the Project, with the support from the Ethiopian Government, should discuss with Woreda Head and Regional Administrator on per diem and travel cost to secure adequate per diem and travel cost for the concerned officers of C/P organizations. For the non-C/P participants of training programs and workshops, the issues on the travel cost and per diem shouldered by the Project needs to be resolved for smooth implementation of project activities.

(5) Information sharing with other donors and governmental programs

Federal and regional governments, as well as other donor agencies were implementing programs in the tourism sector in the SMNP and other parts of Ethiopia. It is important to coordinate with those programs so that the Project can conduct activities effectively and efficiently. For this, the Project should share information with donor agencies, including ADC not only in Gondar but in Addis Ababa.

The Small Grant Programme (SGP) of Global Environment Facility (GEF) that was implemented by the UNDP provides grant assistance to ecotourism project, and one of its priority areas was SMNP. The Project should support the communities to explore the possibility of tapping the SGP and drawing additional resources for their activities.

The Project established its project offices at Debarq and Gondar. Most experts spent their times in Debarq, whereas the Project Coordinator stayed at Gondar most of the time. It was suggested that key experts should stay at Gondar Zone since the experts were expected to travel to Addis Ababa and Bahir Dar for policy-related discussion during the rest of project period (Gondar had good access to those places, as well as Debarq). The reporting to the C/P at the regional level and federal level should be more frequent since the Project Purpose was to establish a mechanism for the promotion of community tourism, which was a policy matter in principle. Other experts who had specific responsibilities to develop a model tourism product through the help of CTMA would be stationed in Debarq.

(6) Utilizing PDM and PO as tools for managing the progress of the Project effectively and efficiently

The Project should manage its activities using PDM and PO to stay on focus and to conduct the activities timely to achieve the goal within the Project period. PDM and PO are useful tools for maintain the project focus and monitor the project progress systematically and effectively. It is important that the Project maintains its focus on activities that are directly related to the development of community tourism to achieve the Project purpose efficiently by using PDM and PO.

(7) Efficient use of human resources

Several activities, such as the finalization of Marketing Strategy and Promotion Plan, were delayed. It is necessary to expedite the activities by efficient use of available human resources in the Project. For example, while the remaining assignment periods for the Japanese experts are limited, it is advised to re-examine the assignment schedule of experts in order to secure the adequate assignment periods for each expert for their necessary tasks. It is also advised to prepare a detailed expert-wise tasks and deliverables for each expert. The experts would prepare their action plans at the beginning of each assignment period and prepare a progress report at the end of each assignment in conjunction with the plan.

The Project contributed to the capacity building of C/P. They were carrying out their works under the Project effectively. It should be considered that C/P organizations take necessary measures to minimize the changes of C/P personnel.

(8) Publicity of the Project

It is recommended to actively publicize the Project activities to the public and policy makers using promotion items such as posters, signboards, banners, leaflets and web materials,. It shall encourage the people working for the Project and also facilitate the smooth implementation of the Project activities. An international conference would be a good venue for the publicity, and project staff would introduce the Project in those events domestically and internationally. A launching ceremony for satellite centers would be organized with the involvement of media.

Annex 1: PROJECT DESIGN MATRIX

Project Name: Project on Community Tourism Development through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park (SMNP) and Surrounding Areas

Duration: Nov. 2011 to Oct. 2014 (36 Months)

Project Site: In and around Simien Mountains National Park and other areas

Target Group: (Private Sector) Communities of the Project Area, Tourism Related Organizations, etc. (Public Sector) Officers of Relevant Offices of EWCA and ANRS-BCTPD

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal Local communities improve level of livelihood and realize sustainable community tourism through increasing participation in tourism activities in Simien Mountains National Park.</p>	<p>By the year of 2021, 1. Number of local community members participating tourism activities is increased from 4,200 participants by 50%. 2. A system of PPP to execute and operate community tourism works^(*) 3. A fund, which is used for management of tourism destination management, is established by contribution from local tourism revenue</p>	<p>1. Member lists of tourism relevant organizations and job delivery sheets 2. Hearing to relevant organizations and activity records 3. Records of SMNP office and EWCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • There is no change in the direction of the government policies on national park and tourism development. • Any negative factor that affects tourism activities in Ethiopia does not occur.
<p>Project Purpose Mechanism for the community tourism to benefit local communities is established through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park, which is registered as World Heritage Site</p>	<p>By the end of this Project, 1 C/P personnel can explain necessity and contents of public policy support to the organizations that execute and operate community tourism. 2 Chiefs of relevant five Woredas and one Town agree to the management and development policy of the Destination Management and Development Plan 3 Number of local community members participating tourism activities in the model four villages are increased from 1,400 participants by 20%.</p>	<p>1 Hearing to the C/P personnel and their presentation 2 Record of meetings to explain the Destination Management and Development Plan 3 Member lists of tourism relevant associations at the end of the project</p>	<ul style="list-style-type: none"> • There is no change in the direction of the government policies on national park and tourism development. • Trained personnel remain in the Project.
<p>Outputs 1. Capacities of tourism related organizations are improved and their mutual cooperation is enhanced.</p>	<p>1-1 Working groups hold regular meetings according to their annual plans. 1-2 "Self evaluation of annual activities" and "Evaluation by participants on seminars and trainings" of each working group get more than 4.0 remark out of 5.0.</p>	<p>1-1 Activity records of working groups 1-2 Questionnaire survey to stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Governmental priority for the tourism development remains. • The interests of the local community to the Community tourism development remains.
<p>2. Capacities of tourism marketing and promotion are improved.</p>	<p>2-1 By the end of JFY 2012, marketing and promotional strategy and plan are elaborated through marketing analysis of the SMNP. 2-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating companies understands the tour operation policy of the Destination Management and Development Plan</p>	<p>2-1 Strategy and plan elaborated 2-2 Hearing to the relevant tour operating companies</p>	
<p>3. Capacities of development and finding new tourism products are enhanced.</p>	<p>3-1 in 2014, 5% of the SMNP visitors buy new tourism product (mainly village tourism programs). 3-2 By the end of the Project, 50% of relevant tour operating companies understands the contents of the new tourism products.</p>	<p>3-1 Project records 3-2 Tourism products</p>	

W

<p>4 Destination Management and Development Plan is appropriately formulated through PPP and recognized by other national parks and reserved areas in Ethiopia as a model.</p>	<p>4-1 Members of PCC and Working Groups think that they have been enough involved in elaboration of Destination Management and Development Plan. 4-2 National workshops on introduction of the Destination Management and Development Plan is held and evaluation of the plan get more than 4.0 remark out of 5.0 by the participants.</p>	<p>4-1 Number of meetings held and hearing after elaboration 4-2 Questionnaire survey to stakeholders</p>	<p style="text-align: right;">R</p>	
Activities		Inputs		<ul style="list-style-type: none"> Any major human and natural disaster that affects tourism resources in Simien Mountains National Park does not occur.
<p>1-1 Survey and analyze present situation of tourism development and tourism related organizations. 1-2 Organize forums for enhancing information-sharing and mutual cooperation among tourism related organizations. 1-3 Conduct seminars and trainings for capacity development of each tourism related organization. 2-1 Survey and analyze present situation of tourism marketing and promotion. 2-2 Conduct technical transfer to the local tourism related stakeholders on marketing 2-3 Explain Destination Management and Development Plan to the tour operation companies as promotion 2-4 Develop tourism promotion materials. 3-1 Survey and identify potential tourism resources. 3-2 Develop tourism products by utilizing the identified tourism resources. 3-3 Explain tourism products to the tour operation companies (related to 2-3) 4-1 Review existing tourism related plans. 4-2 Draft the Destination Management and Development Plan. 4-3 Conduct trial implementation of the drafted Plan. 4-4 Evaluate and finalize the drafted Plan. 4-5 Hold national workshops to introduce the Destination Management and Development Plan for other national parks and reserved areas.</p>	<p><Ethiopian Side> 1) Counterparts personnel • Project Director • Deputy Project Director • Project Manager • Two Deputy Project Managers • Other Counterpart Personnel 2) Facilities • Office space in Debarq and Gondar • Equipment for the Project Operation 3) Local operational cost • Activity Cost of Counterpart Personnel • Other Necessary Cost for Project Operation</p>	<p><Japanese Side> 1) Dispatch of experts • Chief Advisor • Tourism Development • Organizational Coordination • Tourism marketing Promotion • Ecotourism • Working Group Activity Support • Project Coordination 2) Training of counterpart personnel in Japan and/or the third countries 3) Machinery and equipment • Two motor vehicles • Office equipment</p>	<p>Preconditions • Counter personnel of the Project is properly and timely assigned. • Budget for local operational cost in the Project is secured by the Ethiopian Government. • Community members in the target area are not opposed to the Project.</p>	

- (A*) "PPP System" mentioned here means "a mechanism to execute marketing, promotion, tour operation and management of fund collected from a part of tourism revenue with clearly defined stakeholders (public, private and community) and guideline. "Works" means the mechanism functions to the extent of sustainable business activity.
- Roles of the two C/P institutes;
 - 1) Roles of EWCA are to protect fauna and flora in SMNP in cooperation with local communities so that it keeps adequate environment as National Park and World Heritage. Besides, hosting and protecting tourists by gate control and arranging scouts, guides, mules, and cooks.
 - 2) Roles of ANRS-BCTPD are to support organizing local communities and developing village tourism programs focusing on local culture of communities in SMNP and its vicinity.
- Roles of SIMCOT in enhancing C/P institutes: SIMCOT enhance the above two C/P institutes through view point of community tourism promotion. It also promotes PPP and collaboration of relevant organizations through activities of working groups and others. Activities mentioned in the PDM are carried out based on this policy.

Annex 2: PROJECT DESIGN MATRIXProject Name: Project on Community Tourism Development through Public-Private Partnership (PPP)¹ in Simien Mountains National Park and Surrounding Areas

Duration: Nov. 2011 to Oct. 2014 (36 Months)

Project Site: In and around Simien Mountains National Park (SMNP) and other areas

Target Group:(Private Sector) Communities of the Project Area, Tourism Related Organizations, etc. (Public Sector) Officers of Relevant Offices of EWCA and ANRS-BCTPD

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Local communities improve level of livelihood and realize sustainable community tourism through increasing participation in tourism activities in Simien Mountains National Park.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Number of local community members participating in tourism activities will increase from 4,200 participants by at least 50%. 2. A mechanism of community tourism established by the Project is continuously working through PPP. 3. A community tourism fund, which will be used for management of tourism destination, will be established by contribution from local tourism revenue. 4. There will be a clear evidence that the SIMCOT-MDP is referred to during the preparation of national tourism strategies. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Member lists of tourism relevant organizations and job delivery sheets 2. Hearing to relevant organizations and activity records 3. Records of DMO 4. Interview with JICA expert at the Federal Government and other policy makers 	<ul style="list-style-type: none"> • There is no change in the direction of the government policies on national park and tourism development. • Any negative factor that affects tourism activities in Ethiopia does not occur.
Project Purpose Mechanism for the community tourism to benefit local communities is established through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park, which is registered as World Heritage Site	By the end of this Project, <ol style="list-style-type: none"> 1 As a result of evolution of Project Coordination Committee (PCC) and Working Group (WG), the establishment of a kind of destination marketing organization (DMO) and community tourism fund are proposed for the promotion of community tourism, and necessary legal framework is proposed, in consideration of mainstreaming/ integration into the existing institutional mechanism. 2 Based on the project experiences, viable public policy support programs are included in SIMCOT-MDP for executing and promoting community tourism. 3 At least concerned 3 Woredas and 1 Town hold meetings on the preparation of ordinances or other policies regarding the promotion of community tourism and PPP, based on the recommendations and plans indicated in the SIMCOT-MDP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Draft policies and proposals 2 SIMCOT-MDP 3 Minutes of Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • There is no change in the direction of the government policies on national park and tourism development. • Trained personnel remain in the Project.
Outputs <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacities of tourism related organizations are improved and their mutual cooperation is enhanced. 2. Capacities of tourism marketing and promotion are improved. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 WGs are established, and a proposal is prepared to institutionalize the WG. 1-2 "Evaluation by participants on seminars and trainings" of each WG gets more than 4.0 remark out of 5.0. 1-3 C/P at different levels are able to present the key project outcomes concerned, such as SIMCOT-MDP in workshops or meetings. 1-4 PCC hold regular meeting according to the plan with adequate quorum. 2-1 Necessary studies and researches are completed regarding the marketing and promotion, and Marketing Strategy and Promotion Plan are elaborated through marketing analysis of the SMNP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Relevant government circulars or orders 1-2 Questionnaire survey to training participants 1-3 Workshop report 1-4 Minutes of Meeting of PCC 2-1 Study reports and strategy and plan elaborated 	<ul style="list-style-type: none"> • Governmental priority for the tourism development remains. • The interests of the local community to the community tourism development remains.

¹ PPP in this Project means the synergy between the state with authority and the private sector with project implementation know-how and financial capacity for realizing public works.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	2-2 At least 50% of tour operating companies dealing with SMNP products in Gondar and Addis Ababa as well as hotel & restaurant owners and managers in Debarq participated in the seminars regarding marketing and promotion. 2-3 Collection of tourism-related data is continuing.	2-2 Seminar report 2-3 Collected data	
3. Capacities of discovering and developing tourism products are enhanced.	3-1 Community Tourism Management Association (CTMA) is formally created in each targeted sub-Kebele. 3-2 At least 50% of tour operating companies dealing with SMNP products in Gondar and Addis Ababa understands the contents of a new tourism product. 3-3 The process and methodology of developing village tourism products are consolidated in documents, and at least 50 stakeholders from SMNP and surrounding areas participate in a workshop for its promotion as a model.	3-1 Approved bylaw 3-2 Questionnaire survey to tour operators 3-3 The documents and attendance sheets	
4. SIMCOT Management and Development Plan (SIMCOT-MDP) is appropriately formulated through PPP and known by other national parks and reserved areas in Ethiopia as a model.	4-1 At least 80% of members of PCC think that they have been enough involved in elaboration of concerned parts of SIMCOT-MDP. 4-2 In the SIMCOT-MDP, the experiences of the B to B promotion trial are consolidated into a methodology and shared through workshops at the national and regional levels and also campaigned to at least 3 Woredas and 1 town. 4-3 A national workshop on introduction of the SIMCOT-MDP is held with the representatives from other national parks and other key policy makers.	4-1 Questionnaire survey to PCC members 4-2 Report on B to B Promotion Trial, Report on the workshop 4-3 Minutes of Meeting	
Activities	Inputs	Inputs	
1-1 Survey and analyze present situation of tourism development and tourism related organizations. 1-2 Organize forums for enhancing information-sharing and mutual cooperation among tourism related organizations. 1-3 Conduct seminars and trainings for capacity development of each tourism related organization. 2-1 Survey and analyze present situation of tourism marketing and promotion. 2-2 Formulate Marketing Strategy and Promotion Plan. 2-3 Develop tourism promotion materials. 3-1 Survey and identify potential tourism resources. 3-2 Develop tourism products by utilizing the identified tourism resources. 3-3 Explain tourism products to the tour operation companies (related to 2-3) 4-1 Review existing tourism related plans. 4-2 Draft SIMCOT-MDP. 4-3 Conduct trial implementation of the drafted Plan. 4-4 Evaluate and finalize the drafted Plan. 4-5 Hold national workshops to introduce the SIMCOT-MDP for other national parks and reserved areas.	<Ethiopian Side> 1) Counterparts personnel • Project Director • Deputy Project Director • Project Manager • Two Deputy Project Managers • Other Counterpart Personnel 2) Facilities • Office space in Debarq and Gondar • Equipment for the Project Operation 3) Local operational cost • Activity Cost of Counterpart Personnel • Other Necessary Cost for Project Operation	<Japanese Side> 1) Dispatch of experts • Chief Advisor • Tourism Development • Organizational Coordination • Marketing Promotion • Ecotourism • Working Group Coordination • National Park Management • Project Coordinator 2) Training of counterpart personnel in Japan and/or the third countries 3) Machinery and equipment • Two motor vehicles • Office equipment	• Any major human and natural disaster that affects tourism resources in Simien Mountains National Park does not occur. Preconditions • Counter personnel of the Project is properly and timely assigned. • Budget for local operational cost in the Project is secured by the Ethiopian Government. • Community members in the target area are not opposed to the Project.

Annex3 : Evaluation Grid (Mid-Term Review)

Project on Community Tourism Development through Public-Private Partnership (PPP) in Simien Mountains National Park and Surrounding Areas

Criteria	Evaluation Question		Source of Information	Q-No.
	Item	Sub-Item		
(Overall Structure of PDM)	Appropriateness of revised OVIs	0-1 Clarification of OVIs that signify Narrative Summary	• Discussion with experts & C/P	—
1. Relevance	Fulfillment of local needs	1-1 Local needs during the planning stage and to date (new findings), reflection of the needs in the project plan and designs, meeting the needs through the project activities	• Progress reports and other related documents • Interview	Q2
	Appropriateness of approach	1-2 Actual adoption of 5 technical approaches and 6 managerial approaches, Appropriateness/ practicality/ innovativeness of approaches vis-à-vis relevant policies, institutional setups, human resources and project purpose	• Progress reports and other related documents	—
	Consistency with policies & priorities of both governments & UNESCO	1-3 Consistency of Overall Goal and Project Purpose with the aid program of Japanese Government and UNESCO, priority sectors & regions of Ethiopia & Amhara National Regional State	• Ex-Ante Evaluation Report • Documents on Japan's aid programs for Ethiopia • Document on Simien NP as a UNESCO World Heritage site • Development policies and plans of the Ethiopian Government • Interview	Q2, 3
	Important assumption	1-4 Appropriateness of important assumption	• Relevant documents/ data	—
2. Effectiveness	Achievement of Project Purpose	2-1 Extent to which the OVIs for Project Purpose have been achieved	• Progress reports and other related documents as: ✓ Proposal regarding the “mechanism” (institutional, political, financial and organizational) ✓ Plan/ proposal on the establishment of Union/DMO and CTMA, government directives/ policies on mutual cooperation among stakeholders, promotion of community tourism and policy implementation for environmental safeguard (institutional) ✓ Relocation and compensation (political) ✓ Financial tools (subsidy, special loans, fee collection/ creation of special fund, tax exemption, introduction of eco-tax, etc.) for tourism promotion ✓ Strategy and action plan for institutionalizing PPP ✓ MoUs/ contracts with tour operators, their business plans, approval of bank loans, etc. • Interview	Q4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

2

Criteria	Evaluation Question		Source of Information	Q-No.
	Item	Sub-Item		
	Achievement of Outputs	2-2 Extent to which the OVI for Outputs have been achieved (logical linkage between Project Purpose & Outputs needs to be re-defined)	<ul style="list-style-type: none"> Progress reports and other related documents as: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Minutes on mutual cooperation among stakeholders ✓ Marketing and promotional strategy & plan and progress reports on "B to B promotion trial" ✓ Tourism products and progress reports on DMDP trial (field museum) ✓ Destination Management & Development Plan Interview 	Q5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	Unexpected/ unplanned achievements	2-3 Significance of achievements that are not included in the PDM or PO	<ul style="list-style-type: none"> Progress reports & other related documents Interview 	Q5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	Process through which the Project Purpose has been achieved	2-4 Methods and process of "mechanism" being established (working groups' functioning, high-level conferences, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Interview (e.g., regarding the process of socio-economic baseline survey, tourism resource study, market study, official visitor survey, and preparation of WG Action Programs, Marketing and Promotional Strategy and Plan, business plans, DMDP) 	Q5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	Facilitating/ hindering factors	2-5 Factors in respect to: policies, institutions, organizational frameworks, resource, technologies, knowledge, politics, socio-culture, natural environment, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Site visits Interview 	Q4, 5, 6
3. Efficiency	Inputs and utilization of inputs, accomplishment of Project Activities	3-1 Appropriateness and balance of the types, volumes/ amounts, qualities and timing of inputs from both Japan and Ethiopian sites in view of project needs	<ul style="list-style-type: none"> Lists of equipments, C/P, etc. Progress reports & other related documents Visual observation & interview 	Q14
		3-2 Resource augmentation through the well-coordinated collaboration with other agencies and programs	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	Q15
	Communication, coordination & management	3-3 Methods/ process of project planning, documentation, reporting, progress monitoring, evaluation, feed-backing at various levels	<ul style="list-style-type: none"> Reports and other outputs of each expert vis-à-vis their inputs/ person-months Interview with special focuses on the functioning of JCC, PCC and the work demarcation and coordination between EWCA and ANRS- BCTPD, communication among experts and C/P 	Q16, 17
	Facilitating/ hindering factors	3-4 Factors affecting the inputs	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	Q14
4. Impact	Projection of achieving Overall Goal	4-1 Level of understanding and acceptance of Overall Goal by the stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Progress reports & other related documents 	—
		4-2 Achievements of OVIs for Overall Goal	<ul style="list-style-type: none"> (Discussion with experts and C/P) 	—
		4-3 Unexpected impact/ byproducts/ synergy effects	<ul style="list-style-type: none"> Progress reports & other related documents 	—

57

Criteria	Evaluation Question		Source of Information	Q-No.
	Item	Sub-Item		
		4-4 Prevention of negative impact (environmental safeguard mechanism for infrastructure development)	• Interview	Q10
	Facilitating/ hindering factors	4-5 Factors affecting the achievement of Overall Goal	• Progress reports & other related documents	—
Sustainability	Human resource development	5-1 Frequency of transferred technologies/ skills/ knowledge being utilized by beneficiaries	• Site visits • Interview	Q11
		5-2 Changes in attitude, behaviors, enthusiasm, morale of training participants/ project beneficiaries	• Site visits • Interview	Q11
		5-3 Availability and usefulness of various manuals and guidelines	• Manuals and guidelines	—
	Sustainability of "mechanism"	5-4 Probability of the "mechanism" to be self-sustained without the project	• Interview	Q4
	Governments' commitments	5-5 Probability and types of continuing supports by the governments for project outcomes	•	—
	Facilitating/ hindering factors	5-6 Factors affecting the sustainability	• Interview	—

2

4

Annex 4: Japanese experts assigned

As of FEB. 2013

No.	Position	Name	Affiliation	1st Year		2nd Year												Manning Schedule								
				2011		2012												2013		1st Year		2nd Year		Total		
				Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Ethiopia	Japan	Ethiopia	Japan	Ethiopia	Japan
				<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 4 17 9 7 27 11 15 6 29 17 18 30 5 14 </div>																						
1	Chief Advisor / Tourism Development I	Dr. Noriaki NISHIYAMA	Hokkaido University	4 17 (14)	9 7 (28)	27 11 15 6 (16)	29 17 18 30 (19)	5 14 (13)											1.40		2.57		3.97			
2	Deputy Chief Advisor/ Tourism Development II	Mr. Hideo SAKAMOTO	PADECO	21 25 4 (36)	12 (69)	7 25 (50)	21 21 (32)												3.47		2.73		6.20			
※	Tourism Development II	Mr. shingo SATO	Hokkaido University										16 29 (14) (35)						0.00		1.63		1.63			
3	Organizational Coordination I	Mr. Shuzo ISHIMORI	Hokkaido University										17 30 (14)						0.00		0.46		0.46			
4	Deputy Chief Advisor / Organizational Coordination II	Dr. Kiho YAOITA	Hokkaido University	21 17 (27)	14 12 (59)	7 22 21 13 28 (33)	6 29 (42)	30 (63)						30 14 (16)					2.87		5.13		8.00			
5	Marketing and Promotion I	Mr. Fuyuhiko USUI	Hokkaido University		11 23 (13)			5 16 (12)											0.43		0.87		1.30			
6	Marketing and Promotion II	Mr. Yusuke ISHIGURO	Hokkaido University(JTBF)	21 4 (14)				22 18 (28)					17 14 (28)						0.47		1.87		2.34			
7	Marketing and Promotion III	Ms. Satoko HARA	PADECO	21 29 (101)			17 21 (35)						21 14 (24)		17 15 (17)				3.37		2.53		5.90			
8	Ecotourism I	Dr. Chiaki SHIMOYASUHA	Hokkaido University(Osaka University of Arts)	11 25 (15)	29 11 (12)			26 8 (14)					18 29 (14)						0.90		0.93		1.83			
9	Ecotourism II	Mr. Masahiro KANNO	Hokkaido University(JTBF)	4 17 (14)			12 29 (28)					27 23 (28)							0.47		1.87		2.34			
10	Working Group Coordination	Mr. Takeshi SHIMOMURA	PADECO				26 20 (25)			25 24 (30)				9 1 (24), (19)					0.00		3.27		3.27			
11	National Park Management Expert	Mr. Tetsuya AIKO	Hokkaido University									25 16 (23)							0.00		0.77		0.77			
12	Project Coordinator / Assistant Organizational Coordination	Ms. Minako ITOH	Hokkaido University				7 (30)	63		7 27 (30)	74		8 11 9 7 (30) 25						0.00		3.00		3.00			
In Ethiopia MM Total																		13.38		27.63		41.01				

Annex5: Ethiopian C/P assigned

As of FEB, 2013

No	Name of Counterpart	Position / Organization	Field in charge	Term of Assignment		Remark
				From	To	
1	Dr. Kifle Argaw	Director General / EWCA	Project Director	2011.11	2012.6	7 months
1	Mr. Ewneu Bilata	Director General / EWCA	Project Director	2012.7	now	
2	Mr. Mulugeta Seid	Bureau Head / ANRS-BCTPD	Deputy Project Director	2011.11	2013.01	14 months
2	Mr. Berhanu Gebre	(Acting) Bureau Head / ANRS-BCTPD	Deputy Project Director	2013.01	now	
3	Mr. Zeleke Tigabe	Director / Wildlife Development and Protection Directorate/EWCA		2011.11	now	
4	Mr. Sisay Mequanent	(Acting) Park Warden / EWCA SMNP Office	Project Manager	2011.11	2012.7	8 months
4	Mr. Maru Biyadgiegn	Park Warden / EWCA SMNP Office	Project Manager	2012.7	now	
5	Mr. Yirdaw Sisay	Head / Debarq Culture and Tourism Office	Deputy Project Manager	2011.11	now	
6	Mr. Berihun Tiru	Head / North Gondar Zone Culture and Tourism Office	Deputy Project Manager	2011.11	2012.6	7 months
6	Mr. Kassie Berihun	Head / North Gondar Zone Culture and Tourism Office	Deputy Project Manager	2012.6	now	

Annex 6: Equipment provided by the Japanese side.

As of FEB, 2012

No.	Category	Made	Nos.	Date of Procurement	User	Installed Place	Current Condition/Usage
1	Laptop Computer	TOSHIBA Satellite L755	4	28/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good/used
2	Photocopy Machine	CANON Image Runner 2525	2	28/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good used
3	Color Printer	HP Deskjet 7000	2	28/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good/used
4	Facsimile	CANON L160	2	21/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good: One is used and the other one is not used)
5	Projector	EPSON EB-S9 3LCD Projector	2	28/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good/used
6	Screen	Tripad Screen (180cm x 180cm)	2	28/12 2011	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good/used
7	Car	TOYOTA LAND CRUISER ST WAGON SUV 5 DOOR	2	22/06 2012	Project Team	EWCA SMNP Office North Gondar Zone Cultur and Tourism Office	good/used

Title of Training : Community Tourism Development through Public-Private Partnership in Japan

Period: Jan 29, 2012 - Feb 12, 2012

Details of training: Lecture and field visit

Recipient Organization: Hokkaido University

Name	Status (at Training)	Status (Present)
Mr. Sisay Yeshanew	Community Development Expert, Community Development Department EWCA EWCA SMNP Office	Same
Mr. Zeleke Tigabu	Chief Warden, National Parks & Wildlife Sanctuaries C/Directorate EWCA	Chief Warden, National Parks & Wildlife Sanctuaries C/Directorate and Director, Wildlife Development and Protection Directorate, EWCA
Mr. Yirdaw Sisay	Head, Debark Culture and Tourism Office	Same
Mr. Tasfaye Eshatie	Head, Byeda Culture and Tourism Office	Same
Mr. Yesuf Hassen	Head, Jaramora Culture and Tourism Office	Same

Title of Training : Community Tourism Development through Public-Private Partnership in Japan

Period: Jun 12, 2012 - Jun 27, 2012

Details of training: Lecture and field visit

Recipient Organization: Hokkaido University

Mr. Berhanu Gebre	Deputy Bureau Head, ANRS-BCFPD	(Acting) Deputy Bureau Head, ANRS-ICTPD
Mr. Sisay Mequanent	Acting Park Warden, EWCA SMNP Office	Shifted to other national park
Mr. Asnakew Adane	Acting Head, Heritage Conservation & Development Department North Gondar Zone Culture & Tourism Office	Same

Title of Training : Community Tourism Development through Public-Private Partnership in Japan

Period: Jul 7, 2012 - Sep 29, 2012

Details of training: Lecture and field visit

Recipient Organization: JICA Chugoku

Mr. Shimelis Akilu	Tourism Development and Promotion Officer, North Gondar Zone Culture and Tourism Department	Same
Mr. Abera Getachew	Vice-leader, Guide Association in Debark	Same

シミアン国立公園及び周辺地域における官民協働によるコミュニティ・ツーリズム開発プロジェクト

中間レビュー：評価グリッド

評価5項目	評価設問		情報収集方法・情報源
	大項目	小項目	
0. PDMの構成	改訂「指標」の適正	0-1 「要約」を意味づける「指標」の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家とカウンターパート (C/P) との協議
1. 妥当性	現地ニーズとの合致	1-1 詳細計画時に把握していたニーズと新たな発見、それらのニーズの事業計画や設計への反映、ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料 ● 聞き取り
	基本方針の適正	1-2 5つの技術面での基本方針と6つの運営面での基本方針の適用状況、関連する行政方針や制度、人材、事業目標に対する基本方針の適正、現実性、革新性	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料
	両国及び国際連合教育科学文化機関 (UNESCO) の政策・優先度との合致	1-3 「上位目標」と「プロ目」の国別援助計画やエチオピア連邦政府やアムハラ州政府の優先セクターや地域との合致	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前評価・詳細計画調査報告書 ● 国別援助計画 ● シミアン国立公園 (SMNP) と UNESCO 世界遺産に関する資料 ● エチオピア国及びアムハラ州政府の開発計画など ● 聞き取り
	外部条件	1-4 外部条件の適正	<ul style="list-style-type: none"> ● 関連する情報とデータ
2. 有効性	「プロ目」の達成度	2-1 「プロ目」の「指標」の達成度	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業進捗報告書と以下に関する関連資料： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「プロ目」にある「仕組み」に関する提案（制度的、政治的、財務的、組織的） ✓ （制度）組合/観光圏マーケティング組織 (DMO) とコミュニティ観光管理協会 (CTMA) 設立の計画/提案、利害関係者間の相互協力とコミュニティ・ツーリズム振興に関する行政令/政策、環境配慮に関する政策 ✓ （政治）危機遺産リストからの脱却のための住民移転と補償の仕組み強化に関する提言 ✓ （財務）観光振興のための助成金制度、特別融資制度、入園料や環境税などの徴収制度、特別基金の設立、税制措置などの財務ツールの提案 ✓ 官民連携の戦略と計画の制度化に関する提案 ✓ ツアー・オペレーターとの協定書や契約書、ビジネス提案書や金融機関の融資審査結果 ● 聞き取り

評価5項目	評価設問		情報収集方法・情報源	
	大項目	小項目		
「アウトプット」の達成度	2-2	（「プロ目」と「アウトプット」の理論的・階層的つながりを再確認しつつ）「アウトプット」の「指標」の達成度	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書と以下に関する関連資料： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利害関係者間の相互協力に係る協議の議事録 ✓ マーケティング・プロモーション戦略と計画、B to B（ビジネス間）プロモーションのトライアルの進捗 ✓ 観光商品と観光圏管理開発プラン（DMDP）トライアル（フィールド・ミュージアム）の進捗 ✓ DMDP 聞き取り 	
	2-3	プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）や活動計画（PO）になかった重要な成果	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料 聞き取り 	
	2-4	「仕組み」が構築された方法と過程〔ワーキンググループ（WG）の活用、高官レベル会議など〕	<ul style="list-style-type: none"> 社会経済調査や観光資源調査、市場調査、訪問者調査、WGアクション・プログラム、マーケティング・プロモーション戦略と計画、DMDPなどの策定方法と過程に関する聞き取り 	
	2-5	「プロ目」と「アウトプット」の達成に影響を与えた制度・法律、体制・リソース、技術、政治、社会文化、環境等の側面に関する要因	<ul style="list-style-type: none"> 現場踏査 聞き取り 	
3. 効率性	「投入」の実績と投入の活用状況、「活動」の実績	3-1	事業のニーズに対する日本とエチオピア側の投入/専門家の種類、量、質、タイミングの適正とバランス	<ul style="list-style-type: none"> 供与機材リストやC/Pリストなど 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録 目視と聞き取り
		3-2	他機関や事業との適正や調整を通じた連携によるリソースの増強	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り
	意思疎通、調整、管理運営	3-3	事業計画策定や資料の作成、報告書の作成、事業進捗モニタリング、評価、フィードバックなどの方法と過程	<ul style="list-style-type: none"> 専門家の成果品と投入（人月）のバランス 合同調整委員会（JCC）とプロジェクト調整委員会（PCC）の機能やエチオピア野生生物保護機構（EWCA）とアムハラ州文化観光公園開発局（ANRS-BCTPD）のデマケと調整、専門家・C/P間の意思疎通と調整などに関する聞き取り
	促進・阻害要因	3-4	「投入」の実績に影響を与えた要因	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り

評価5項目	評価設問		情報収集方法・情報源
	大項目	小項目	
4. インパクト	「上位目標」の達成見込み	4-1 利害関係者の「上位目標」の理解度と受入れ度	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料
		4-2 「上位目標」の「指標」の達成見込み	<ul style="list-style-type: none"> (専門家とC/Pと指標に関して協議)
		4-3 想定外のインパクト、副次的効果、シナジー効果	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料
		4-4 負のインパクトの軽減(観光インフラ開発などに係る環境配慮の仕組み)	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り
	促進・阻害要因	4-5 「上位目標」の達成に影響を与えた要因	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書、プロジェクト活動記録、その他の関連資料
5. 持続性	人材開発	5-1 移転された技術やスキル、知識を受益者が活用する頻度	<ul style="list-style-type: none"> 現場踏査 聞き取り
		5-2 研修参加者や受益者の姿勢、行動、意欲、士気などの変化	<ul style="list-style-type: none"> 現場踏査 聞き取り
		5-3 各種マニュアルや指針の策定状況と有用性	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルや指針
	「仕組み」の持続性	5-4 事業終了後も「仕組み」が自立発展する可能性	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り
	政府のコミットメント	5-5 事業成果に対する政府の継続支援の可能性と種類	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り
	促進・阻害要因	5-6 持続性に影響を与えた要因	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り

3. 主要面談者リスト

主要面談者リスト

<エチオピア政府関係者>

1. Ms. H. E. Tadelech Dalacho, State Minister (Tourism), Ministry of Culture and Tourism
2. Mr. Girma Timer, Coordinator, Tourism Development Marketing Directorate, Ministry of Culture and Tourism
3. Mr. Ewnetu Belata, Director General, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
4. Mr. Yeneneh Teka, Technical Advisor in the Office of DG, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
5. Mr. Zeleke, Director, Wildlife Development and Protection & Chief Warden, North Protected Areas, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
6. Mr. Maru Biyadgilign, Park Warden, Simien Mountains National Park, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
7. Mr. Abebaw Azanaw, Deputy Park Warden, Simien Mountains National Park, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
8. Mr. Sisay Meqwanet, Former Deputy Park Warden, Simien Mountains National Park, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
9. Mr. Azanaw Kefyalew, Park Tourism Officer, Simien Mountains National Park, Ethiopian Wildlife Conservation Authority
10. Mr. Berhanu Gebre, Deputy Bureau Head, Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development
11. Mr. Wagaw, Process Owner, Amhara National Regional State, Bureau of Culture, Tourism and Parks Development
12. Mr. Negash Atnafu, Acting Tourism Conservation and Tourism Development Business Process Owner, Amhara National Regional State Bureau of Culture, Tourism and Park Development
13. Mr. Kassahun Molla, Acting Heritage Conservation and Tourism Development Core Process Owner, Amhara National Regional State Bureau of Culture, Tourism and Park Development
14. Mr. Kassie Berihun, Department Head, Department of Culture, Tourism and Park Development, North Gondar Zone
15. Mr. Shimelis Aklilu, Tourism Development and Promotion Officer, Bureau of Culture, Tourism and Park Development, North Gondar Zone
16. Mr. Yirdaw Sisay, Head, Department of Culture, Tourism and Park Development, Debark Wareda
17. Mr. Tamene Aduye, Culture and Tourism Officer, Department of Culture, Tourism and Park Development, Debark Wareda

18. Mr. Alene Bayu, Head, Department of Culture, Tourism and Park Development, Teltmemt Wareda
19. Mr. Goytom Tsegaye, Tourism Officer, Department of Culture, Tourism and Park Development, Teltmemt Wareda
20. Mr. Tesfaye Eshete, Head, Department of Culture, Tourism and Park Development, Beyeda Wareda
21. Mr. Mulugeta Damete, Tourism Officer, Department of Culture, Tourism and Park Development, Beyeda Wareda
22. Ms. Muluye Fentie, Tourism Officer, Department of Culture, Tourism and Park Development, Adi Krkay Wareda

< 民間観光業関係者 >

23. Mr. Henok Abera, Marketing Manager, Ibex College, Addis Ababa
24. Mr. Dawit Fesseha, Teacher for Cooking, Ibex College, Addis Ababa
25. Mr. Tesfaye, Ibex College, Addis Ababa
26. Mr. Nuru Wonelaw Ahmed, Curriculum Case Team Head, Amhara National Regional State Vocational Training Institute (also a owner of a consulting firm for tourism development)
27. Mr. Mulualem Gelaye, Owner/ Manager, Mulu Ethiopia Tour & Travel Co. Gondar
28. Mr. Bedassa Jote, Owner/ Manager, BJ Tour & Travel Co., Gondar
29. Mr. Abera getachew, Leader of TO WG (Debark Guide Association)
30. Mr. Kedir Sulyman, Deputy Leader (Debark Cook Association)
31. Mr. Mohammed Yibre, Member (Debark Equipment Association)
32. Mr. Getnet Brehane, Member (Debark Equipment Association)
33. Mr. Peter Tezazu, Member (Debark Car Rental Association)
34. Mr. Worke Yelmen, Member (Debark Tourist Security Safeguard Association)
35. Mr. Mulawshum Zemedede, Member (Debark Ecotourism Association)
36. Priest Mogas Ayenew, Member (Debark Ecotourism Association)
37. Mr. Habtamu Mekonnen, Leader (Owner/ Manager of Simien Park Hotel)
38. Mr. Meqwant Geseme, Member (Manager of Gich Community Lodge)
39. Mr. Asmechew Mandefero, Member (Manager of Jasmine Hotel)
40. Mr. Agenagnaw, Member (Manager of Unique Landscape Hotel)
41. Mr. Deress Mengesha, Member (Manager of Buyet Ras Community Lodge)
42. Ms. Mulusimien (a honey wine producer and shop keeper)
43. Ms. Zewdie (Owner/ Manager of ZT Restaurant)
44. Ms. Desta Mulaw, CTMA member, Argin Jona
45. Other many CTMA members, Argin Jona

< Gondar 大学 >

46. Dr. Endalkachew Teshome, Assistant Professor of Ecology & Ecotourism, Tourism Management Department, Gondar University
47. Mr. Molalign Belay, Head, Department of Sociology, Gondar University

< ドナー機関 >

48. Ms. Senidu Fanuel, PSD Specialist, World Bank Ethiopia Country Office
49. Ms. Tirsit Berhane, PSD Specialist, World Bank Ethiopia Country Office
50. Mr. Bekele Zerihun, NRM Team Leader, Integrated Development Program, Austria Development Corporation

< プロジェクト専門家 >

51. 西山チーフアドバイザー
52. 八百板副総括
53. 佐藤専門家
54. 石黒専門家
55. 下村専門家
56. 伊東調整員

< JICA エチオピア事務所 >

57. 大田所長
58. 中川次長
59. 及川企画調査員
60. Mr. Fekadu

< その他 >

61. 田中 JICA 個別派遣専門家 (文化観光省)

