



ジンバブエ共和国政府
観光ホスピタリティ産業省

ジンバブエ共和国
貧困削減に資するコミュニティ・
ベースド・ツーリズム計画プロジェクト
ファイナル・レポート
要約

平成29年6月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)
国立大学法人北海道大学 (CATS)
株式会社 国際開発センター (IDCJ)

南ア事

JR

17-001

ジンバブエ共和国政府
観光ホスピタリティ産業省

ジンバブエ共和国

貧困削減に資するコミュニティ・ ベースド・ツーリズム計画プロジェクト

ファイナル・レポート

要約

平成29年6月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)
国立大学法人北海道大学 (CATS)
株式会社 国際開発センター (IDCJ)

ジンバブエ国 貧困削減に資するコミュニティ・ベースド・ツーリズム

計画プロジェクト

ファイナル・レポート

要約

目次

1.	業務の概要.....	1-1
1.1	プロジェクトの背景	1-1
1.2	プロジェクトの概要	1-2
1.3	プロジェクトの運営実施体制	1-3
1.4	プロジェクトのスケジュール	1-4
1.5	本報告書の構成	1-5
2.	パイロットプロジェクト	2-1
2.1	ベースライン調査	2-1
2.2	パイロットサイトの選定	2-1
2.3	パイロットプロジェクトの実施	2-2
2.4	パイロットプロジェクトから得られた知見や課題	2-10
3.	CBT マニュアル.....	3-1
3.1	はじめに	3-1
3.2	コミュニティとコミュニティ・ベースド・ツーリズム	3-3
3.3	CBT 開発のプロセス	3-9
3.4	モニタリングと改善、トレーニング	3-57
3.5	関連機関と連携した包括的な CBT 開発	3-61
4.	結論と提言	4-1
4.1	プロジェクトの成果	4-1
4.2	本プロジェクト後の CBT 開発の方向性	4-1
4.3	プロジェクト後のパイロットサイトでの活動	4-2

表 目次

表 1.1 : ステアリング・コミッティメンバー	1-4
表 2.1 : FAM トリップの日時、参加者、行程	2-8
表 3.1 : CBTE に適合する法人形態	3-14
表 3.2 : サブ・コミッティの種類と役割	3-18
表 3.3 : コミュニティの社会面の調査項目	3-26
表 3.4 : コミュニティの経済面の調査項目（観光以外）	3-26
表 3.5 : すでに CBT を行っているコミュニティへの質問項目	3-27
表 3.6 : 分析シートの例（1）CBT をこれから開始するコミュニティ	3-28
表 3.7 : 分析シートの例（2）CBT をすでに実施しているコミュニティ	3-29
表 3.8 : CBT の商品開発の際に留意すべき点	3-49
表 3.9 : SWOT 分析の例	3-49
表 3.10 : トレーニングの手順	3-54
表 3.11 : 講義内容	3-54
表 3.12 : トレーニングのテーマと講師	3-56
表 3.13 : 関連機関	3-61
表 3.14 : 関連機関の有する支援ツール	3-62
表 3.15 : CBT における社会的弱者と役割	3-65

図 目次

図 1.1 : 調査対象地域	1-2
図 1.2 : プロジェクトの枠組み	1-3
図 1.3 : プロジェクトのスケジュール	1-5
図 3.1 : CBT の開発プロセス	3-10
図 3.2 : コミュニティと CBTE の関係	3-17
図 3.3 CBT の地域資源と観光資源の関係性	3-20
図 3.4 : コミュニティの重要な資源	3-21
図 3.5 : コミュニティの生活やルール	3-22
図 3.6 : 「本物」のコミュニティの行事	3-22
図 3.7 : エリア悉皆型抽出法の例	3-23
図 3.8 : ストーリー志向型抽出法の例	3-24
図 3.9 : 観光資源データベースの例	3-25
図 3.10 : エコミュージアムの考え方	3-31
図 3.11 : ディスカバリートレイルのイメージ	3-32
図 3.12 : ディスカバリートレイルの例 (チェシゴ)	3-32
図 3.13 : ディスカバリートレイル開発のステップ	3-35
図 3.14 : 商品開発のプロセス	3-36
図 3.15 : 改善方法	3-40
図 3.16 : 従来のガイドの仕組み	3-41
図 3.17 : CBT サイトのガイドの仕組み	3-42
図 3.18 : コアミュージアムのイメージ図	3-44
図 3.19 : サテライトの例	3-46
図 3.20 : CBT 開発に合わせたインフラの改善	3-47
図 3.21 : マーケティングプロセス	3-48
図 3.22 : セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングの例	3-51
図 3.23 : B2C 及び B2B プロモーションのために必要になる情報とメディア	3-52
図 3.24 : トレーニング・プログラムの例	3-56
図 3.25 : 受講証の例	3-57
図 3.26 : モニタリングと評価	3-58
図 3.27 : モニタリングプラン (例)	3-61

略語表

AISAS	Attention, Interest, Search, Action and Share	
B2B	Business to Business	
B2C	Business to Consumer/Customer	
CAMPFIRE	Communal Areas Management Programme for Indigenous Resources	
CBT	Community Based Tourism	
CBTEs	Community Based Tourism Enterprises	
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MORDDPPNCH	Ministry of Rural Development, Promotion & Preservation of National Culture & Heritage	地方開発・国家文化遺産推進及び保全省
MOSMECD	Ministry of Small and Medium Enterprises and Cooperative Development	企業・協同組合開発省
MOWAGCD	Ministry of Women Affairs, Gender and Community Development	女性・ジェンダー・コミュニティ開発省
MOTHI	Ministry of Tourism and Hospitality Industry	観光ホスピタリティ産業省
MOYIEE	Ministry of Youth, Indigenisation and Economic Empowerment	青年・国産化・経済エンパワメント省
NGOs	Non-Governmental Organisations	
NMMZ	National Museums and Monuments of Zimbabwe	
PWMA	Parks and Wildlife Management Authority	
RETOSA	The Regional Tourism Organization of Southern Africa	
RDC	Rural District Council	
SADC	Southern African Development Community	南部アフリカ開発共同体
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SMEs	Small and Medium Enterprises	中小企業
STEP	Sustainable Tourism Enterprises Promotion	
STP	Segmenting, Targeting and Positioning	
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	
UNWTO	World Tourism Organization	
USAID	United States Agency for International Development	
ZTA	Zimbabwe Tourism Authority	ジンバブエ観光局
4P	Product, Price, Promotion and Place	

1. 業務の概要

1.1 プロジェクトの背景

1990年以降、ジンバブエ政府はコミュニティ・ベースド・ツーリズム運営組織（CBT 運営組織、以下 CBTE）の振興を謳ってきた。同国の国内観光の競争力強化、貧困削減、環境保護、地域の文化や遺産の保護がその背景にある。

コミュニティ・ベースド・ツーリズム（以下 CBT）はコミュニティを構成する住民の手によって実践される観光活動である。CBT を通じて、観光客は地域の習慣や文化、儀式、知恵などを発見し、コミュニティの人々との交流を行う。CBT の活動の成否にはコミュニティが大きな役割を果たしている。

CBT がコミュニティの貧困削減やエンパワメントに寄与するためには、それを支える運営組織（CBTE）が設立された後、適切に運営を行い、観光客を呼び込むことが不可欠である。

ジンバブエでは 1990 年以降様々な形で CBTE が運営されてきた。しかし、その多くが過去 10 年以上にわたる経済不況が主要な要因となり、困難な運営を強いられてきた¹。また、CBTE を振興するための政策が十分に浸透しないこと、政府の関与や情報が少ないことなどが困難な状況に拍車をかけてきた。CBTE に関連する政策の現況は下記の通りである。

- 2009 年に観光・ホスピタリティ産業省（以下、観光省）が設立されるまでは、観光産業復活のための施策に CBTE の関与がなかった。
- 現行の観光政策では、CBT 開発の必要性を謳っているものの、具体的な開発の高校生は示されていない。
- ジンバブエには、これまで観光サブセクターとしての CBT 開発戦略が存在しておらず、現在、観光省では CBT 開発戦略を策定中である。

上記のように政策的支援が乏しいことから、多くの CBTE は財政・人的資源を使い尽くした後、実質的に機能していない、あるいは機能できない状況が続いている。従って、ジンバブエの観光セクターにおける CBTE や CBT 活動の再興が求められている。

かかる状況の下、ジンバブエ政府は「貧困削減に資するコミュニティ・ベースド・ツーリズム計

¹ CAMPFIRE（Community Areas Management Programme for Indigenous Resources）協会は 1990 年代より CBT の支援を行ってきたが、その焦点は環境保護にあり、CBT そのものを振興するための施策は限られている。

画プロジェクト」の技術的支援を日本政府に要請し、本プロジェクトが開始されることとなった。

1.2 プロジェクトの概要

1.2.1 プロジェクトの目的

プロジェクトの目的は以下の2点である。

- 第1年次で実施する基礎情報収集調査の結果に基づいて選定される4つの既存 CBT サイトにおいてパイロット・プロジェクトを実施する。
- カウンターパート機関（観光省およびジンバブエ政府観光局）がジンバブエにおいて CBT を促進するためのマニュアルとなり得るマスタープランを策定する。

1.2.2 対象地域

プロジェクトの対象地域は、ジンバブエ全域である（図 1.1）。



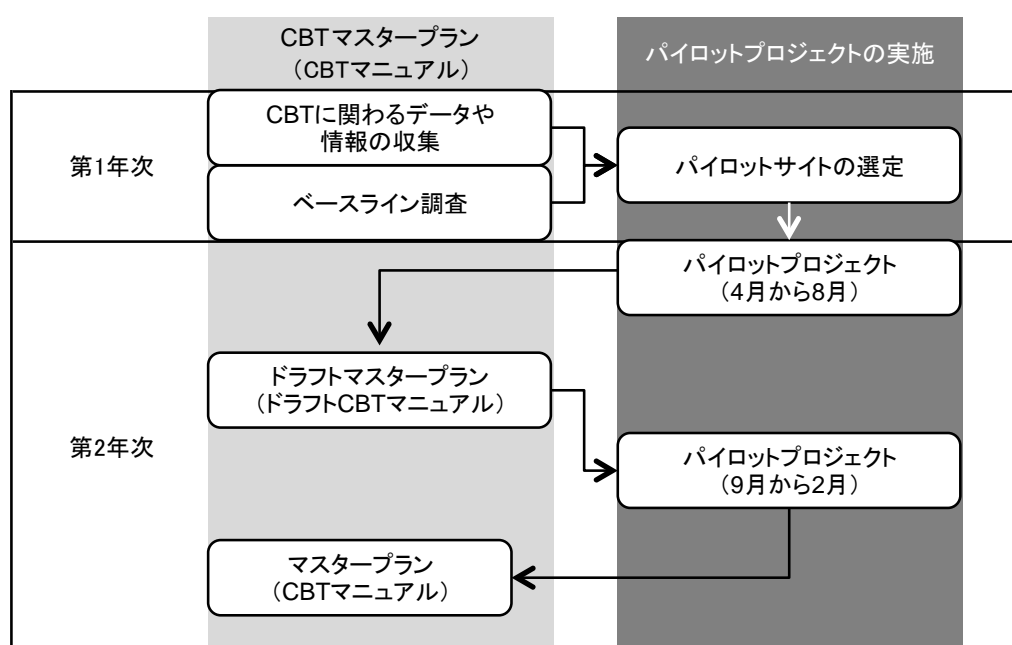
出典：Rainer Lesniewski/Shutterstock.com をもとにプロジェクト・チーム作成

図 1.1：調査対象地域

1.2.3 プロジェクトの活動と期待される成果

本プロジェクトにおいて期待される成果は、観光省とその他関係機関のマニュアルとなる CBT マスタープランが作成されること、4 つのサイトにおいてパイロット・プロジェクトが実施されること、また、これらに関連する活動が行われることであった。特に、観光省とジンバブエ観光局（ZTA）がこれらの成果を活用して CBT の開発を進め、CBT の運営組織やコミュニティの強化に貢献することが期待されていた。

加えて、プロジェクト・チームはプロジェクトの実施過程を通し、カウンターパートに CBT 促進に係る技術移転を行い、関連する能力開発にも寄与すことを目指した。そのため、プロジェクトの実施を通じて知識や技術移転を移転するための仕組みづくりにも留意した。



出典：プロジェクト・チーム作成

図 1.2：プロジェクトの枠組み

1.3 プロジェクトの運営実施体制

1.3.1 カウンターパート機関との連携

本プロジェクトの実施にあたっては、観光省および政府観光局のカウンターパート機関と協働し、技術移転を行いながらプロジェクト目的を達成することを目指した。

1.3.2 ステアリング・コミッティ

本プロジェクトでは、2015年2月に締結された Record of Discussion (R/D) に基づき、ステアリング・コミッティが設置された。ステアリング・コミッティはプロジェクトの方向性の決定などの重要な局面で関係省庁・組織の調整を行うことを目的とし、プロジェクトの節目や報告書の協議が必要とされる場面でステアリング・コミッティ会議が開催された。ステアリング・コミッティメンバーは R/D に記載された表 1.1 の機関である。

表 1.1 : ステアリング・コミッティメンバー

ポジション		構成メンバー
議長		観光・ホスピタリティ産業省
メンバー	ジンバブエ側	政府観光局、中小企業・協同組合開発省、青年・現地化・経済能力強化省、地方開発・文化遺産振興・保全省、外務省、女性・ジェンダー・コミュニティ省、環境・水・気候省、国立博物館、公園・野生動物管理局、ジンバブエ観光協議会（民間団体）
	日本側	プロジェクト・チーム、JICA 南ア事務所／ジンバブエ支所
オブザーバー		日本大使館

出典：Record of Discussion (R/D) に基づき、プロジェクト・チーム作成

1.4 プロジェクトのスケジュール

プロジェクトは2015年6月に開始し、2017年5月に終了した。図 1.3 に示すとおり、プロジェクトは以下の2つのフェーズにより構成されている。

フェーズ1（第1年次）：CBTEのベースライン調査と4つのパイロット・サイトの選定

フェーズ2（第2年次）：パイロット・プロジェクトの実施とCBTマニュアルの作成

インセプション・レポートの提出後、プロジェクト・チームは2015年8月に実施するベースライン調査に向けてジンバブエの観光セクターにかかる情報収集を行った。その後、2015年10月に24カ所のCBTEサイトのベースライン調査をカウンターパート機関と共に実施した。2015年12月から2016年2月には、ベースライン調査の結果及び24のCBTEサイトの評価に基づいて4つのパイロット・サイト候補を選定し、パイロット・プロジェクトの枠組みについて検討した。

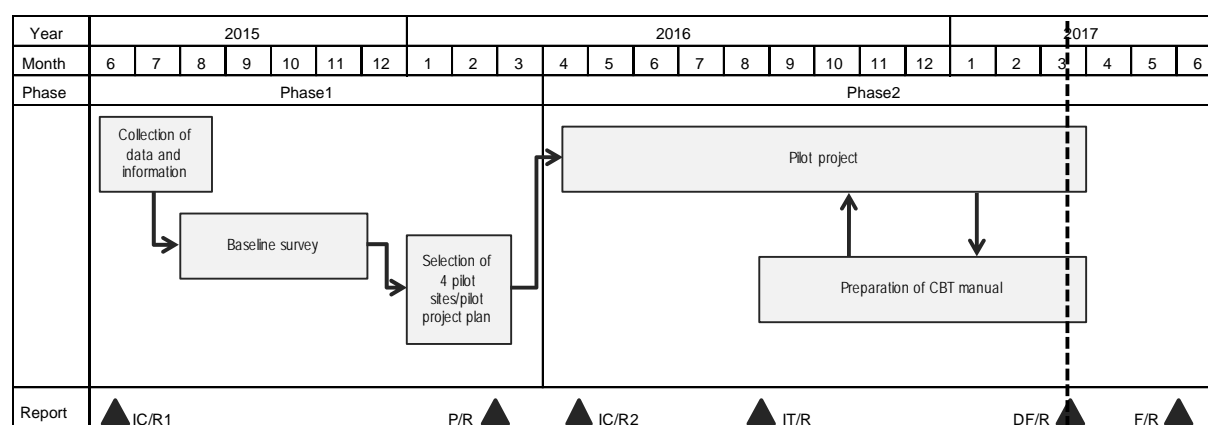
4つのパイロット・サイト候補は、パイロット・プロジェクトの活動場所として2016年2月にステアリング・コミッティの承認を受けた。インセプション・レポート2の提出後、プロジェクト・チームは2016年5月から2017年2月までパイロット・プロジェクトを実施した。

パイロット・プロジェクトでは、キックオフミーティングの後、コミュニティ資源の発掘、エコミュージアムコンセプトに基づいた観光商品の開発、組織強化、CBTEメンバーに対するトレーニング、ツアー会社やメディアを招いたFAMトリップ等を行った。

パイロット・プロジェクトと並行して、プロジェクト・チームは、パイロット・プロジェクトで

得られた教訓や他国における CBT の経験を反映させた CBT マニュアルと CBT ハンドブックを作成した。2016 年 8 月にジンバブエ側に提出されたインテリム・レポートでは、この CBT マニュアルおよび CBT パンフレットの基本的な考え方を提示した。その後、カウンターパート機関との議論やパイロット・プロジェクトの活動内容を踏まえて、CBT マニュアルと CBT ハンドブックの草案を含むドラフト・ファイナル・レポートを 2017 年 3 月に提出した。そして、ドラフト・ファイナル・レポートに対するジンバブエ側からのコメントに対応してファイナル・レポートを作成し、2017 年 6 月に提出した。

また、プロジェクト・チームは、カウンターパート機関に対する本邦研修も実施した。パイロット・プロジェクトが開始されて間もない 2016 年 6 月に、地域の文化や自然環境を活用した CBT の開発事例を学ぶため、飯山市と白川村を中心に本邦研修を行った。



出典：プロジェクト・チーム

図 1.3：プロジェクトのスケジュール

1.5 本報告書の構成

本報告書は、「ジンバブエ国 貧困削減に資するコミュニティ・ベースド・ツーリズム計画プロジェクト」の最終報告書の一部を構成するものである。プロジェクトの概要が記載された本章に続き、4カ所のパイロット・プロジェクト活動の結果を取りまとめた第2章、CBT マニュアルを和訳した第3章、結論と提言を示した第4章から構成されている。最後に、付属資料として CBT プロジェクト実施に有用な書類の様式と記入例を掲載している。

2. パイロット・プロジェクト

2.1 ベースライン調査

プロジェクト・チームは、2015年8月に観光ホスピタリティ産業省（観光省）、ジンバブエ観光局（ZTA）とともに CBT サイトを含むジンバブエの観光地の現地踏査を行った。その結果に基づいてジンバブエを訪れる旅行者のマーケット・セグメントの分析や質問票の作成を行い、観光省、ZTA とともに 24 の CBT サイトの調査を行った。この 24 の CBT サイトは、観光省が過去に行った CBT サイトのインベントリ調査から選び出したものであった。

観光省、ZTA、プロジェクト・チームは 2 つのチームを作り、各 CBT サイトで以下に挙げる情報を収集した。

- 歴史・背景：コミュニティの社会経済開発状況、CBT の歴史、コミュニティの歴史、コミュニティのアイデンティティ、チーフやビレッジ・ヘッドなど伝統社会との関係
- 需要面：年間の訪問者数、訪問者のマーケット・セグメント、年間の宿泊者数、サイトまでの交通手段、直前の訪問先と次の訪問先、近くの主要観光地、近くの主要観光地における訪問者数
- 供給面：観光のタイプ、商品と活動、CBT のオーナー、開発パートナー、マーケティング手段とマーケット・チャネル、観光客とのインタラクション、観光体験とサービス、宿泊施設とその他施設
- 社会経済インパクト：社会厚生・地元経済・文化・環境保全への貢献

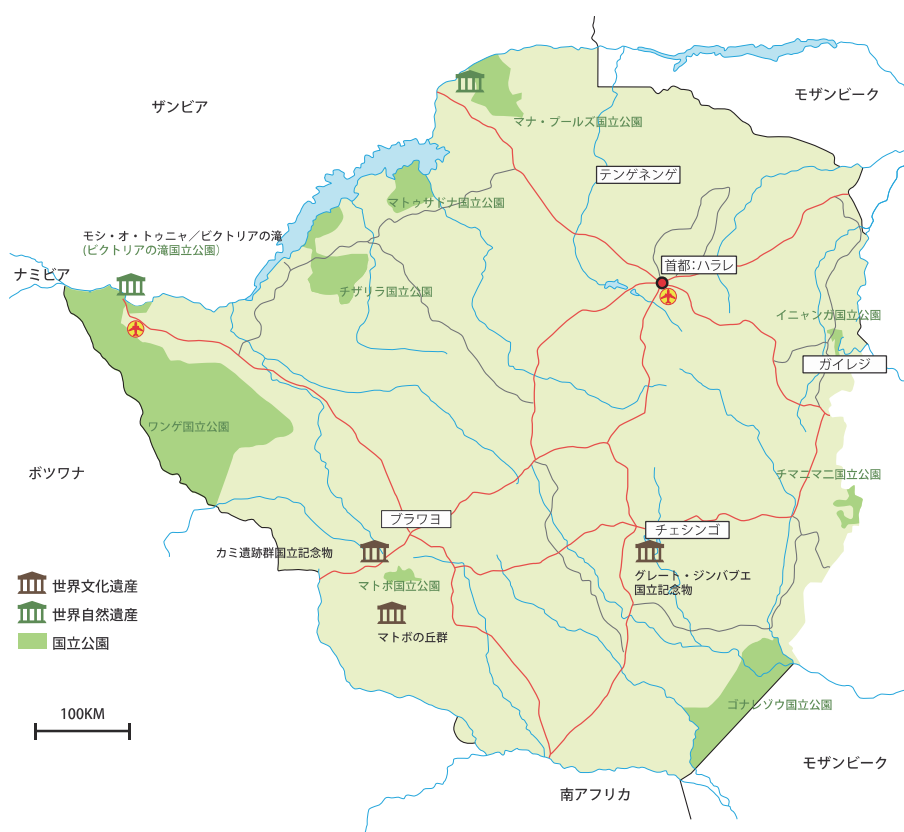
2.2 パイロット・サイトの選定

ベースライン調査実施後、観光省、ZTA、プロジェクト・チームは 24 の CBT サイトを、

- 観光開発の現状と将来のポテンシャル（これらの評価項目は、観光商品開発、マーケティング、インパクト、コミュニティのコミットメントからなる）
- パイロット・プロジェクトの実行可能性
- 観光商品のカテゴリー
- マネジメント組織の種類

の4点から評価した。2015年12月には観光省とプロジェクト・チームは、ベースライン調査と評価結果を説明するワークショップを開催し、ステアリング・コミッティ組織の約50名が参加した。そして、ワークショップの参加者は、パイロット・プロジェクトの候補として7つのサイトを選定することに合意した。

観光省とプロジェクト・チームは、観光商品の種類、CBTサイトの位置から最終的に7つの候補サイトを4つに絞り込み、2016年2月のステアリング・コミッティで最終的に決定された。選定されたCBTサイトは、ガイレジ（自然）、テンゲネンゲ（芸術・工芸）、チェシゴ（文化）、ブラワヨ（タウンシップ）の4カ所である。



出典：Rainer Lesniewski/Shutterstock.com 作成のベースマップをプロジェクト・チームが編集

図 2.1：4つのパイロット・サイトの位置

2.3 パイロット・プロジェクトの実施

2.3.1 パイロット・サイトとパイロット・プロジェクトの概要

4カ所のパイロット・サイトとパイロット・プロジェクトの概要は表 2.1 から表 2.4 のようにまとめられる。

表 2.1 : ガイレジ・エコツーリズム

CBT の名称・観光商品の種類	ガイレジ・エコツーリズム：自然観光
CBT の位置	マニランド州ニャンガ郡、ニャンガ国立公園事務所から 38 キロ、1 時間（悪路）
CBT の運営主体	NGO（Gairezi Development Trust）
CBT 実施の経緯	ガイレジでは 1960 年代からハラレの Nyanga Down Fly Fishing Club（NDFFC）によってニジマスのフライフィッシングが行われており、2002 年からは CAMPFIRE プログラムの支援を受けてコテージなどの施設を建設した。同プログラムの中でも成功例として知られている。 現在のところ、収入の半分以上はニジマスのフライフィッシングからもたらされている。年間の訪問者数は 700 人から 1,000 人、うち 200 名ほどがコテージに宿泊している。
パイロット・プロジェクト実施前の CBT の課題	<ul style="list-style-type: none"> - ガイレジはニジマスのフライフィッシングで有名であるが、コミュニティへの社会的、経済的な裨益を増すためには商品を多様化させる必要がある。 - 観光人材に限られており、コテージの宿泊の予約や会計の管理などで NDFFC に大きく依存している。 - ニャンガ国立公園の豊かな自然資源を生かした観光地としてのイメージの構築が求められている。
コミュニティの状況	ガイレジのコミュニティ全体は約 500 世帯からなっており、そのうちの 306 世帯が GDT のメンバーとなっている。
CBT のコミュニティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> - CBT の活動の収益は農業用の肥料やメイズの種子、分配金として GDT のメンバーに配分されている。また、小学校の遠足（school trip）の資金、小学校へのコンピューターの寄付、小規模水力発電の設置にも使われている。 - コミュニティの住民の 10 名が GDT に雇用され、CBT の活動（コテージの管理や河川の警備など）に従事している。 - NDFFC との間で子供の相互訪問プログラムを行なっている。
CBT の協力者	NDFFC、ニャンガ RDC オフィス、District Administrator、チーフ（伝統社会）、ニャンガ国立公園事務所
パイロット・プロジェクトでの主要な活動	<ul style="list-style-type: none"> - コミュニティ資源の発掘 - 限定的な Discover Trail の開発（コミュニティの紛争のため中断） - ステークホルダー分析 - トレーニングの実施（観光の基礎知識、マーケティング、会計、ニャンガ国立公園の自然環境）
パイロット・プロジェクトの成果	<ul style="list-style-type: none"> - NDFFC がコテージの宿泊の予約や会計の管理などの業務の一部を GDT に移管し、NDFFC のメンバー以外の観光客が CBT サイトを訪問することが容易になった。 - GDT のメンバーが 2016 年 11 月のトレーニングで習った会計やマーケティング活動を実践し始めている。
CBT マニュアル作成の上での成果・教訓	<ul style="list-style-type: none"> - CBT 開発を円滑に進めていくためには、CBT のメンバーだけでなくコミュニティも含めて CBT の目標や実施の方法で合意をしていることが重要である。 - ジンバブエは自然資源が豊富なため、自然資源を活用する CBT の開発の動きが多く見られることになると思われるが、背成功のためには自然資源にプラスした価値（都市や有名観光地からのアクセスの良さ、サービスの良さなど）を持つことが必要である。
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> - Ecotourism コンセプトに基づくディスカバリー・トレイルの整備 - ニャンガ国立公園事務所やニャンガ国立公園周辺の宿泊施設や観光地との連携の強化 - コテージの管理を行うスタッフやガイドなどへのトレーニング。GDT の CBT 運営能力の強化

出典：プロジェクト・チーム

表 2.2 : テンゲネンゲ芸術工芸村

CBT の名称・観光商品の種類	テンゲネンゲ芸術工芸村：芸術工芸観光
CBT の位置	中央マジョナランド州グルヴェ郡、ハラレから 150 キロ、2 時間
CBT の運営主体	企業 (Gwenyambira Sculptors)
CBT 実施の経緯	テンゲネンゲ芸術工芸村は石彫で有名で、国際観光客向けの観光ガイドでも紹介されている。2000 年ごろは 3 棟ある宿泊施設は常に埋まるほど観光客が訪れていた。 現在はパイヤーも含めて村への訪問者は一月あたり 3 人程度で、石彫の販売も伸び悩んでいる。石彫の販売のためこ入れのためにブランドイメージの確立やマーケティング戦略の確立が必要となっている。
パイロット・プロジェクト実施前の CBT の課題	<ul style="list-style-type: none"> - Gwenyambira Sculptors は工芸村を運営しているが、石彫文化や他の観光商品を紹介する活動が乏しい。 - ビジターセンターや博物館が設けられているが、いずれも本来の機能が活かされていない。また、村を解説するローカルガイドが数、質ともに不足している。 - テンゲネンゲは石彫で有名であるものの、集落を訪れる観光客は非常に少なく、観光目的地として認知されていない。
コミュニティの状況	テンゲネンゲのコミュニティは 96 世帯からなっており、全世帯が CBT メンバーとなっている。
CBT のコミュニティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> - 今のところ CBT のコミュニティへの貢献は、雇用（食事を提供する女性グループ、石彫体験で講師を行うアーティスト、伝統的な踊りを見せるダンスグループ）の創出である。 - Gwenyambira Sculptors は、石彫の販売から得られる利益の一部を幼稚園の整備・運営、コミュニティの人々のクリニック（村から 15 キロの送迎）に充てている。 - テンゲネンゲの人々は、CBT による利益を小学校の整備（現在は村から 10 キロ離れた小学校に通学）に充てたいと考えている。
CBT の協力者	Guruve RDC オフィス、Ministry of Mine and Mining Development（石材採掘権）、ピレッジヘッド（伝統社会）、石彫のパイヤー、各国大使館（文化交流）
パイロット・プロジェクトでの主要な活動	<ul style="list-style-type: none"> - 地域資源の発掘と芸術工芸村の特徴を生かした観光商品開発 - ローカルガイドの育成 - テンゲネンゲ周辺の地域資源の発掘（将来の開発を目指す） - サイト博物館の展示の改善、メイン道路から CBT サイトまでのアクセス道路沿いの道路標識の設置 - ステークホルダー分析 - トレーニングの実施（観光の基礎知識、マーケティング、会計） - FAM トリップの実施
パイロット・プロジェクトの成果	<ul style="list-style-type: none"> - 新しい観光商品（石彫体験、村内の散策、食事の提供など）を開発し、1 日のツアープログラムを形成することができた。 - コミュニティの人々の協力によってサイト博物館の展示を改善し、新しい道路標識を設置した（企画から設置までコミュニティ主体で行った）。 - FAM トリップをきっかけに音楽ビデオの撮影が行われなど、FAM 参加者と CBTE との間関係が始まっている。
CBT マニュアル作成の上での成果・教訓	<ul style="list-style-type: none"> - 「石彫」などの芸術品・土産物の資源を持っていることは、その生産過程を観光商品にする、観光客に芸術品・土産物を買ってもらうなど、CBT 開発とのシナジー効果を生むことができる。 - 観光施設の整備・改善は CBT に関わっていない人々にも参加してもらうことで自らのコミュニティのことを知る良い機会になる。一方、地方部では観光施設の整備・改善のための原材料の調達に苦勞する。
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> - ハラレからの日帰り観光地として観光商品をさらに多様化させる（例えば組織の研修をターゲットにする）と同時に、ハラレの宿泊施設や旅行会社との関係を強化する。 - サイト博物館を活用した、Ecomuseum コンセプトに基づいたディスカバリー・トレイルの整備。 - 将来の宿泊客に備えた宿泊施設の改善とスタッフのトレーニング。

出典：プロジェクト・チーム

表 2.3 : チェシゴ文化村

CBT の名称・観光商品の種類	チェシゴ文化村：村落観光
CBT の位置	マシゴ州マシゴ郡、マシゴ市から 40 キロ、40 分、グレートジンバブエからは 12 キロ
CBT の運営主体	NGO (CBT Committee)
CBT 実施の経緯	チェシゴ文化村は 1990 年代初頭に CAMPFIRE プログラムの支援を受けて開始されたが、その後、組織内の内紛で活動を停止してしまい、20 年以上活動をしていない時期があった。 2014 年から再び活動を開始したが、まだ活動の初期段階で、ほとんど新たに CBT を開始するのと等しい状態であった。
パイロット・プロジェクト実施前の CBT の課題	<ul style="list-style-type: none"> - コミュニティ資源の把握やそれに基づく商品開発が十分に行われていないため、ツアープログラムはその場の状況に合わせて実施されており、定型化されていない。 - チェシゴの文化的価値を伝える人材、より多くの観光客を誘致するマーケティングの人材が不足している。 - グレートジンバブエの近くにあるにもかかわらず、観光目的地として認知されていない。
コミュニティの状況	コミュニティは、マシゴ郡内の「ボロマ」(150 村) と呼ばれる地域に属している。150 の村のうち 7 村の 65 世帯が CBT のメンバーとなっている。
CBT のコミュニティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> - チェシゴは CBT を新しく始めるに等しい状態なので、今のところ CBT のコミュニティへの貢献はない。 - CBT の活動で利益が得られるようになったら、既存の小学校の設備の強化や、中学校の建設を行いたいと考えている。
CBT の協力者	Masvingo RDC オフィス、チーフ (伝統社会)、グレートジンバブエ博物館、マシゴの商工会議所、グレートジンバブエやマシゴの宿泊施設、旅行業界
パイロット・プロジェクトでの主要な活動	<ul style="list-style-type: none"> - コミュニティ資源の発掘と商品の開発、Ecomuseum コンセプトに基づくディスカバリー・トレイルの複数案の設定と Daily Life Trail の選定・さらなる開発 - Chesvingo の生活や年間の農作業を説明するカレンダーを含んだ旅行者向けのパンフレットの作成 - ローカルガイドの育成 - トレーニングの実施 (会計、ツアーガイド、マーケティング、衛生管理と食事の提供、グレートジンバブエへのスタディ・ツアー) - ゴーストガイドによるサービスの評価・評価結果を踏まえた改善 - FAM トリップの実施
パイロット・プロジェクトの成果	<ul style="list-style-type: none"> - コミュニティ主導で Daily Life Trail を整備し、それに伴うローカルガイドのトレーニングやパンフレットなどの観光情報を整備した。 - コミュニティの人々が自発的に CBT 開発に参加する中でパイロット・プロジェクト開始時以上にコミュニティの一体感が高まった。 - グレートジンバブエへのスタディ・ツアーを通じて、グレートジンバブエ博物館との協力体制を築くことができた。
CBT マニュアル作成の上での成果・教訓	<ul style="list-style-type: none"> - CBT マニュアルの資源評価、Ecomuseum コンセプトに基づく商品開発の説明は、チェシゴでの活動を整理したものになっている。 - CBT 開発を円滑に進めていくためには、CBT のメンバーだけでなく、コミュニティの人々も参加できる機会を作り、CBT 開発に向けた共通経験を持つことが重要であることを確認した。
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> - Daily Life Trail に引き続くディスカバリー・トレイルの整備、グレートジンバブエを訪れた人が立ち寄れるような半日程度の観光活動の開発 - CBT を運営する CBTE の観光プログラムのマネジメント、会計、マーケティング能力の強化 - グレートジンバブエやマシゴの宿泊施設・観光業界との連携による観光客誘致の活動

出典：プロジェクト・チーム

表 2.4：ブラワヨ・タウンシップ・ツアー

CBT の名称と観光商品の種類	ブラワヨ・タウンシップ・ツアー：タウンシップ観光
CBT の位置	ブラワヨ市、Amakhosi Culture Tour のオフィスは市街地北西部
CBT の運営主体	民間企業 (Amakhosi Culture Tour)
CBT 実施の経緯	Amakhosi Culture Tour は、ブラワヨ市で文化・芸術活動を行う Amakhosi Culture Centre (1994 年設立) の一部門で、2012 年からタウンシップ・ツアーの準備を開始し、2013 年から本格的な活動を開始した。 タウンシップ・ツアーは、ブラワヨの街の中心部、ブラワヨでも歴史のあるタウンシップであるマココバ、郊外の新興住宅地であるエンガウィニなど、観光客の望む場所に行き、それぞれの地区の歴史や文化を説明するもの。
パイロット・プロジェクト実施前の CBT の課題	<ul style="list-style-type: none"> - Amakhosi Culture Centre の主催者の高齢化に伴い、後継者の育成が課題となっている。ツアーオペレーションの改善も必要である。 - コミュニティの住民が観光商品 (自身の日々の活動) の価値に気づいておらず、タウンシップ・ツアーからどのように恩恵を受けることができるか認識する必要がある。 - タウンシップ・ツアーの知名度は低く、さらなる認知が求められる。
コミュニティの状況	訪問サイトにはそれぞれコミュニティが形成されており、パイロット・プロジェクト実施時には 6 つのコミュニティが存在していた。
CBT のコミュニティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 年にタウンシップ・ツアーを開始したものの、これまでは毎年数グループが訪れるのみだったので、CBT はコミュニティに貢献できるほどの利益を上げていない。また、これまでは CBT のコミュニティへの貢献に関する議論は十分に行われてこなかった。 - パイロット・プロジェクトでのステークホルダー会議の中で CBT の利益の一部をブラワヨ中心部の歴史的建造物の修復・保存に活用する「Bulawayo Heritage Fund」を設立することが決められた。
CBT の協力者	Bulawayo 市役所、ブラワヨ市内の商工会議所、宿泊施設、観光業界
パイロット・プロジェクトでの主要な活動	<ul style="list-style-type: none"> - ブコミュニティ資源の発掘とディスカバリー・トレイルの開発 (ラワヨ中心部の歴史的建造物対象) - ローカルガイドの育成 - ブラワヨの歴史的建造物とトレイルを紹介する地図の作成 - ブラワヨ・タウンシップ・ツアーが対象とする複数のコミュニティに対する CBT の啓発活動 - ステークホルダー分析 - トレーニング (観光とホスピタリティ、ツアーガイド、マーケティング、トレイル・ウォーク体験) - FAM トリップの実施
パイロット・プロジェクトの成果	<ul style="list-style-type: none"> - ディスカバリー・トレイルを開発し、そのコンテンツを準備することによって、ツアープログラムがアドホックなものではなく、定型的・準備の整ったものになった。 - タウンシップ・ツアーに関わるコミュニティが、CBT の活動について理解し、その利益をブラワヨの歴史的建造物の修復・保存にあてることにしようと、共通の目標を設定することができた。 - トレーニング受講証の授賞式への市長の参加や FAM トリップの実施により、ブラワヨ市役所、ブラワヨの宿泊施設・観光業界との関係づくりを行うことができた。
CBT マニュアル作成の上での成果・教訓	<ul style="list-style-type: none"> - CBTE が異なったコミュニティに観光客を連れて行くという、他の 3 つの CBT とは異なる特徴を持つ CBT 開発において、Ecomuseum コンセプトに基づくディスカバリー・トレイルの整備を行い、ディスカバリー・トレイルの整備そのものには差がないことを確認した。 - 様々なコミュニティが存在する中での組織分析の方法と CBT の利益の一部のコミュニティへの貢献の仕組みづくりの経験を CBTE の組織の整理や利益還元の方法に生かした。
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> - さらなるディスカバリー・トレイルの整備 - Amakhosi Culture Tour の組織の強化、特にローカルガイドの育成 - Bulawayo Heritage Fund の運営開始

出典：プロジェクト・チーム

2.3.2 キックオフ・ミーティング

第2年次業務の開始後、2016年5月4日にガイレジ、5月7日にテングネング、5月11日にチェシゴ、5月14日と16日にブラワヨでキックオフ・ミーティングを開催した。それぞれのキックオフ・ミーティングにはCBTEのメンバーやコミュニティの人々以外にも、Rural District Council (RDC) や City Council などの地方政府の代表、チーフやビレッジ・ヘッドなどの伝統社会の代表も参加した。ミーティングでは、観光省、ZTA、プロジェクト・チームからパイロット・プロジェクトのスケジュールとその実施について説明し、CBTEのメンバーやコミュニティの人々から了解を取り付けた。

しかし、ガイレジについては5月4日のキックオフ・ミーティング開催後、CBTの今後の活動の方針(これまで長期間にわたって支援を受けてきたNyanga Downs Fly Fishing Club (NDFFC)との関係を維持するか、または解消するか)を巡って2つのCBTマネジメント組織が並立すると同時にコミュニティも2分されていること、合わせて、NDFFCとの関係維持を主張するマネジメント組織及びコミュニティの人々がミーティングに招待されていないことが判明した。そのため、5月26日にNDFFCとの関係維持を主張する人々も含めて、改めてキックオフ・ミーティングを開催した。その後、CBTマネジメント組織の新しいメンバーを選挙で選び直すことになり、新メンバーの選出には10月初めまでかかることになった。新メンバーの選出後、10月14日に新マネジメント組織とのミーティングを行い、ガイレジにおいてもようやくプロジェクトが本格的に着手できる状態となった。



5月25日のガイレジのキックオフ・ミーティング



7月7日のガイレジでのミーティング



10月14日のガイレジの新マネジメント組織とのミーティング

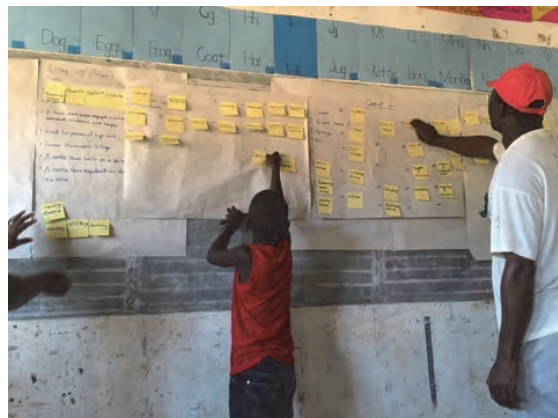
2.3.3 コミュニティ資源の発掘

キックオフ・ミーティングの開催後、観光省、ZTA とプロジェクト・チームは、ガイレジを含む4つのサイトの CBTE メンバー及びコミュニティの人々とともに、観光商品開発の材料となるコミュニティ資源の発掘を行った。

チェシゴとブラワヨでは、ワークショップによってコミュニティ資源の整理を行った。このワークショップでは、最初に「エコミュージアム」コンセプトを説明し、その後コミュニティの人々がコミュニティの資源を指摘しあい、それらを整理した。ブラワヨは CBTE が観光客を様々なコミュニティに連れていくタイプの観光商品のため、コミュニティ資源の発掘とともに、コミュニティの人々に対する観光の啓発活動も同時に行った。



「エコミュージアム」コンセプトの説明



チェシゴのコミュニティ資源の整理



ブラワヨの文化資源の整理



グループ・ワークの結果の説明

2.3.4 観光商品の開発

プロジェクト・チームは、テンゲネンゲ、チェシゴ、ブラワヨの3カ所のサイトにおいて、コミュニティ資源を活用した観光商品を開発した。チェシゴ、ブラワヨでは、コミュニティの人々と観光省、ZTA、プロジェクト・チームで CBT サイトを回り、複数の Discovery Trail 案を作成

した。その後、CBTE メンバーとコミュニティの参加するワークショップを行い、パイロット・プロジェクトの中で整備する Discovery Trail (チェシゴは Daily Life Trail、ブラワヨは City Centre エリア) を決定し、それぞれのトレイルのルートの再確認、観光客に紹介する場所・モノ、ガイドの方法やそのコンテンツについて検討を重ねた。

その後、それぞれの Discovery Trail を紹介する地図を作成した。チェシゴの地図は農作業を中心にコミュニティの年間の生活を説明するイラストと作物カレンダー、ブラワヨはブラワヨ中心街の歴史的建造物を紹介する地図をコミュニティの人々が中心となって作成した。ブラワヨでは、市街地中心部の歴史的建造物のオーナーとの会合を継続的に持ち、CBT の利益を歴史的建造物の修復のために利用する Bulawayo Heritage Fund の設立に向けた準備も行った。



チェシゴの生活を紹介するイラスト



作物カレンダーの作成のための意見集約



ブラワヨの歴史的建造物オーナーとの打ち合わせ



ブラワヨの歴史的建造物オーナーとの会合

一方、テンゲネンゲでは、CBT サイトの重要な経済活動である石彫に関連する博物館や屋外ギャラリーを周遊する活動に、博物館・屋外ギャラリーに隣接する村（石彫アーティストの生活の場）の散策、周辺の景色が見渡せる山の中腹への登山、地元の食事、新たな石彫に関連する活動としての石彫体験など、新しい観光商品を組み合わせて、ハラレからの日帰りの観光地となることを目指した。加えてテンゲネンゲでは、博物館の展示の改善と石彫の歴史や工程を説明するパネルの作成、ハラレからの幹線道路の分岐からサイトまでの道路標識の付け替えなど、観光施設の改

善に関わる活動も行った。



テンゲネゲのサイト博物館の展示パネルの設置



テンゲネゲの道路標識の設置

2.3.5 ステークホルダー分析

ガイレジ、テンゲネゲ、チェシngo、ブラワヨの各 CBT サイトにおいて、プロジェクト・チームは CBT を推進する CBTE と、CBT に関連するステークホルダーの参加するワークショップを行い、CBT に期待するものとコミュニティ開発や CBT を実施する上での課題について調べた。

どのサイトにおいても CBT に期待するのは、まずは雇用の創出や所得の増加など経済的便益に対することであり、その次に挙げられるのは自らのコミュニティについてジンバブエの人々や世界から訪れる旅行者に知って欲しいという思いであった。そして最後に、CBT を通じたコミュニティ開発や CBT の利益の一部をコミュニティ開発に活用することだった。

コミュニティ開発や CBT を実施する上での課題については、各サイトで異なる意見が挙げられた。ガイレジでは、ニャンガ国立公園や Nyanga District 中心部からのアクセスの悪さ、CBTE のメンバーとそれ以外のコミュニティの人々の軋轢が話題となった。しかし、(10 月中旬以降にパイロット・プロジェクトが本格的に進行する中で、CBTE メンバーとそれ以外のコミュニティメンバーの間で協力して CBT を進めていこうというコンセンサスが生まれてきた。テンゲネゲでは、インフラ（水道、電気、道路、通信）の未整備や品質の低さ、石彫を購入する顧客・バイヤーの減少やマーケティングが課題として挙げられた。チェシngoはインフラ（水道、電気、道路）の不足や学校・クリニックなどの公共施設へのアクセスの悪さが取り上げられ、他の 3 つのサイト以上に CBT がこれらの問題の解決に繋がることに期待する声が多かった。ブラワヨは CBTE が旅行者をそれぞれのコミュニティに連れて行く形式であり、各コミュニティの課題も多様であった。ブラワヨでは観光省、ZTA、プロジェクト・チームは CBTE やブラワヨ市と協力して Bulawayo Heritage Fund の設置の構想を進め、パイロット・プロジェクトで Discovery Trail を整備した中心部のコミュニティだけでなく、将来の Discovery Trail の整備の展開を先取りして、その他のコミュニティからも設置のための合意を取り受けた。

2.3.6 トレーニング

2016年9月から11月の間にチェシゴ、ブラワヨ、テンゲネンゲ、ガイレジの順でトレーニングを実施した。各サイトでトレーニング・プログラム前に、観光省、ZTA、プロジェクト・チームは、「Basic Knowledge on Tourism」、「Basic Knowledge on Marketing」、「Hospitality」、「Guiding Practice」、「Basic Accounting」、「Food Preparation and Hygiene」の6つのプログラムを準備した。そして、パイロット・プロジェクトのスケジュールと予算面の制約から各サイトで3つのプログラムを実施することを決め、2016年5月からCBTプロジェクトを実施する中で改善の必要が特に大きい分野をサイトごとに決定した。

チェシゴでは「Basic Accounting」、「Guiding Practice」、「Basic Knowledge on Marketing」の3つのプログラムを行うと同時に、CBTサイトから30分ほどのグレート・ジンバブエへのスタディ・ツアーを行い、National Museum and Monumentsの職員から講義とサイトの説明を受け、「実際に観光地で観光客をガイドするというのはどのようなことか」を体験してもらった（CBTEメンバーやコミュニティの人々は観光地に行くという体験をしたことがなかった）。ブラワヨでは「Introduction to Tourism & Hospitality」、「Guiding Practice」、「Basic Knowledge on Marketing」の3プログラムを行い、タウンシップ・ツアーを経験したことがなかったコミュニティの人々のために、実際にトレイル・ウォークの体験をした。テンゲネンゲとガイレジでは「Basic Knowledge on Tourism」、「Basic Knowledge on Marketing」、「Basic Accounting」の3つのプログラムを行った。ガイレジでは隣接するニャンガ国立公園の公園管理職員を招待し、地域の自然の紹介や自然環境保護の講義を行った。

各サイトのトレーニングでは、それぞれ20名以上のCBTEメンバー及びコミュニティの代表が参加し、そのほとんどが脱落することなく3つのプログラムを受講した。トレーニング参加者には、参加プログラムを修了したことを証明する修了証（Certificate）を授与した。

研修の講師は、ジンバブエ大学から招待した外部講師、ZTAの職員、観光省の職員が担当した。観光省の職員はこれまでに観光開発にかかるトレーニングの講師を行った経験がなかったため、チェシゴやテンゲネンゲのトレーニングでジンバブエ大学の外部講師に講義をしてもらい、CBTEメンバーやコミュニティの人々とともにトレーニングを受けた。その後、ブラワヨやガイレジのサイトでは、外部講師に代わって観光省の職員が講師となった。トレーニングは講義だけでなくグループによる実習や計画の作成、発表などのワークショップも多く取り込まれていて、工夫されたものであった。



グレート・ジンバブエ内シヨナ・ビレッジへの訪問



ブラワヨのトレイル・ウォーク体験



テンゲネンゲのマーケティングプランの検討



ニャンガ国立公園の公園管理職員による講義

2.3.7 FAM トリップ

2017年2月にチェシング、ブラワヨ、テンゲネンゲで旅行会社やメディアを招待する FAM トリップを行った。各サイトでの FAM トリップの日時、参加者、行程は表 2.5 のとおりである。

表 2.5 : FAM トリップの日時・参加者・行程

CBT サイト	チェシング	ブラワヨ	テンゲネンゲ
日時	2月10日 10:10~14:30	2月13日 09:15~13:45	2月24日 11:50~15:45
参加者	<ul style="list-style-type: none"> - ハラレから雑誌2社と旅行会社3社、マシングからはTV、新聞2社、ホテル9社、観光インフォメーションセンターの合計20名 - Masvingo RDC、Ward 13 議員、観光省、ZTA、日本大使館、JICA 財務省専門家（約20名） 	<ul style="list-style-type: none"> - ハラレの雑誌と旅行会社、ブラワヨの新聞社、ホテル、旅行会社、インフォメーションセンターの14名 - RETOSA、観光省、ZTA、JICA 南アフリカ事務所（約15名） 	<ul style="list-style-type: none"> - ハラレのTV局、雑誌、新聞、旅行会社、ホテル、ZTA の合計20名 - 観光省、日本大使館、JICA 本部、JICA南アフリカ事務所（約15名）
行程	<ul style="list-style-type: none"> 10:10 観光省のあいさつ 10:20 Village guide の紹介 10:25 伝統的な建物の紹介 10:35 村へ移動、植物や村説明 11:40 村人の歓迎と挨拶 11:45 農家住宅の説明 11:50 農機具や住宅周り説明 12:10 ラポコについての説明 12:25 ラポコサザづくり 12:50 サザの味見 13:15 終了 13:15~14:15 ランチ 14:15 Seven days beer 味見、解散 	<ul style="list-style-type: none"> 9:15 観光省のあいさつ 9:25 ツアー全体の説明、ブラワヨの歴史の説明 9:38 市役所前の銅板レリーフの説明 9:40 City Hall Tour 10:00 ブラワヨ市街中心部トレイルの案内 11:45~12:00 Exchange Bar 説明 12:30 12:40 その他の Trail 説明 12:45 13:45 Exchange Bar にてランチ、解散 	<ul style="list-style-type: none"> 11:50 テンゲネンゲの概要と歴史の説明 12:00 博物館、ギャラリー案内 12:45 採石場 12:55 Landscape point 13:10 宿泊施設案内 13:20~13:45 Dance Group による踊りのパフォーマンス 13:45~14:40 ランチ 14:40~15:40 石彫体験 15:45 解散

出典：プロジェクト・チーム

FAM トリップ参加者に質問票を配り、各サイトの評価や売り込むべき市場セグメントについて質問した。その結果は以下のとおりである。

チェシngo

Daily Life Trail 自体の評価は比較的低かった。これは、今回の FAM Trip 自体が 40 人という大きなグループになってしまったために、招待客に対して Daily Life Trail 自体を十分に紹介できなかったことが原因ではないかと思われる。また、ガイドが観光客を迎え入れる経験が浅く、FAM トリップの多数の訪問者を前にかなり緊張していたために十分に役割を果たせていなかったことも影響していると考えられる。しかしながら、観光客へのアピールという点では Daily Life Trail が最も高い評価を得ていることから、村民ガイドの解説付きの Trail が観光商品として可能性を感じていることが伺える。

ターゲット・マーケットについては、プロジェクト・チームは国内観光客が最も高いと予想していたものの、FAM トリップ参加者は国内観光客の可能性は低く、欧州・米州・アジアなどのロングホール旅行者の可能性が高いと考えている。しかし、現段階ではジンバブエ国内における教育旅行に伴う情報は限定的であり、ロングホールのグレート・ジンバブエへの来訪状況は芳しいものではないことから、チェシngoのターゲット・マーケットについては、さらなる検討が必要である。

ブラワヨ

FAM トリップ参加者には、市役所前の土産物店と、市街地中心部のトレイルツアーの評価が高かった。また、観光客へのアピールという点ではトレイルツアーとツアーパッケージ全体が高い評価を得ており、ガイドの評価も高いことから、トレイルツアー自体は現段階の評価は高く、観光商品としての魅力は十分にあると思われる。

ターゲット・マーケットについては、プロジェクト・チームはビジネス・トリップを中心とする国内旅行者、次に MICE マーケットのポテンシャルが高いのではないかと予想していたものの、FAM トリップ参加者は、ブラワヨ市役所周辺は国内観光客のポテンシャルは高いものの、全体的にロングホール旅行者の可能性が高いと評価している。しかし、現段階では国内のビジネス・トリップや MICE の状況、またロングホールについても現時点では十分に把握できていないことから、ターゲット・マーケットについては、さらなる検討が必要である。

テンゲネンゲ

FAM トリップ参加者には、購入可能な石彫作品を展示している屋外ギャラリーの評価が高く、次

に石彫体験が良い評価を得ており、博物館は若干評価が低くなっている。また、観光客へのアピールという点では、屋外ギャラリーと石彫体験が同様に高く評価された。サービスについては料理の評価が高く、ガイドが若干低い評価となった。

ターゲット・マーケットについては、プロジェクト・チームは南部アフリカや国際観光客のポテンシャルが高いと予想していたが、FAM トリップ参加者は全体的にロングホールの可能性が高いと評価しており、国際観光客をターゲットと想定する方向についてはある程度想定通りであった。

2.4 パイロット・プロジェクトから得られた知見や課題

2.4.1 CBT の開発プロセス

4つのパイロット・サイトを選定する際、プロジェクト・チームはガイレジ（自然）、テンゲネンゲ（芸術・工芸）、チェシゴ（文化）、ブラワヨ（タウンシップ）と、異なる特徴を持つ4つのサイトを選定し、パイロット・プロジェクトを行った。しかし、パイロット・プロジェクトを行う中で、ガイレジ、テンゲネンゲ、チェシゴの3サイトのコミュニティの資源は自然環境、コミュニティの社会（伝統、習慣、文化、歴史）、経済活動の3つが組み合わせられたもので、自然、芸術・工芸、文化と切り分けることはできないこと、観光商品の種類という点からは開発方法に違いは起きないことが分かった。一方、ブラワヨはCBTEが旅行者を複数のコミュニティに連れて行く観光であるため、他の3サイト以上にコミュニティに対するCBTの啓発活動やCBTによる利益の共有などの活動に注力する必要があるがあった。CBTEとコミュニティの関係の違いによってCBTの開発プロセスの中で重点を置く部分が変わることを認識した。

CBT開発を行う中で一つボトルネックとなる可能性があるのは、ほとんどのコミュニティの人々は観光の経験がないことである。グレート・ジンバブエから約30分の距離にあるチェシゴでは、トレーニング・プログラムの一環としてグレート・ジンバブエへのスタディ・ツアーを行い、国立博物館の職員の講義や、サイト内のCBTサイト「ショナ村」を訪問した。このスタディ・ツアーによってCBTEメンバーやコミュニティの人々は観光客が望むサービスや情報についてよく把握することができ、その後のCBT開発の活動もより活発化した。特にコミュニティが初めてCBTに取り組むような場合には、近隣の観光地やCBTサイトを訪問することは、コミュニティの人々の観光に対する理解の促進や、観光地・CBTサイトとの協力関係の構築の点で有効であると考えられる。

今回のパイロット・プロジェクトでは、CBTプロジェクトを行っている最中にサイトを訪れる旅行者はほとんどおらず、マーケティングに関する活動は極めて限られたものであった。そのため、マーケットからの本格的なフィードバックは、パイロット・プロジェクトの最終段階で行った

FAM トリップまで得ることができなかった。このマスタープランプロジェクト終了後も、コミュニティは観光省及び ZTA の支援のもと、FAM トリップの参加者から得られたコメントに応えること、FAM トリップの参加者との関係を継続させて観光商品の開発や既存商品の改善、合わせてマーケティング及びプロモーションの活動を行っていくことが必要である。

2.4.2 商品開発

ジンバブエの観光でこれまでに中心となってきた観光商品は、サファリやゲームなどの自然観光であった。CBT はこれまでのジンバブエの観光商品に「豊かな自然と結びついた人々の生活、伝統、歴史、経済活動」や、これらとは全く異なるブラワヨ・ハラレなどの都市の歴史や文化などの新たな価値を加えることが可能で、ジンバブエの観光商品の多様化に貢献するものである。一方で、農村部の CBT 開発を考えた際、「豊かな自然」だけでは旅行者を呼び込む商品としての十分なアピール力がないことも指摘できる。有名観光地や都市からのアクセスの良さ、その自然と密接に関わりある人々の生活や文化、品質の高いサービスなど、「豊かな自然」に組み合わせられる要素があって初めて旅行者にアピールできる CBT となると考えられる。

パイロット・プロジェクトでは、チェシゴ (Daily Life Trail) とブラワヨ (City Centre area) で Discovery Trail の開発とそれに伴う情報 (マップ、ガイドのコンテンツ) 整備を行った。チェシゴとブラワヨ、それからパイロット・プロジェクトでは Discovery Trail の開発ができなかったガイレジでは、コミュニティが観光省及び ZTA の支援を受けて新たな Discovery Trail を開発していくことが必要である。テンゲネングでは CBT サイトの中心的な観光商品である屋外ギャラリーと博物館の見学に、アーティストの住む村の訪問、テンゲネング周辺を見渡せるビューポイントの散策、食事、石彫体験などの活動を組み合わせた。周辺の観光地との組み合わせや宿泊施設の改善による宿泊サービスの本格化など、サイト及び周辺での活動の多様化を図る必要がある。

パイロット・プロジェクトでは、観光施設の改善としてテンゲネングにおいて博物館の展示の改善 (清掃、壁面のペンキ塗り替え、展示パネルの設置) や道路標識の付け替えなどを行った。博物館の展示パネルや道路標識はデザインの段階からコミュニティを巻き込んで行い、コミュニティの人々が村の歴史を知り、コミュニティのために共同作業する良い機会となった。一方で、博物館に設置した展示パネルの情報量が多すぎるのではないかと、道路標識は走行中のドライバーには文字が小さくわかりづらいのではないかと、というコメントも寄せられた。一方、博物館の展示サインや道路標識を作成する段階では、材料の不足や材料の品質の悪さが課題となった。テンゲネングはハラレから比較的近距离にあるためハラレでの材料調達を行ったが、地方部の CBT における施設の改善では、原材料の調達が課題になると考えられる。

2.4.3 マーケティング

パイロット・プロジェクトでは、コミュニティ資源の確認から **Discovery Trail** の開発まではスムーズに行うことができた。一方、その後の観光商品の「パッケージ化」の段階では、ビクトリアの滝以外のジンバブエを訪れる旅行者や CBT サイト周辺を訪れる旅行者が極めて少なく、彼らの行動特性を把握することが難しかったので、試行錯誤で行うところがあった。4つのパイロット・サイトを訪れる旅行者の多くは都市や有名観光地を訪れた人たちで、日帰りで訪れることになると考えられる。そのような旅行者にとって最適な価格、滞在時間、サービスを作り上げることが「パッケージ化」である。4つのパイロット・サイトの「パッケージ化」の現状と課題は以下のとおりである。

ガイレジ：パイロット・プロジェクトの中では、コミュニティ資源の発掘は行ったが、**Discovery Trail** を開発することはできなかった。今後、**Discovery Trail** を開発し、ニャンガ国立公園を訪れた旅行者が1日もしくは2-3時間滞在するような観光商品を整備することが望まれる。

テンゲネンゲ：ハラレの観光事業者や石彫のバイヤーとの関係を強化し、ハラレからの日帰りの訪問者を獲得するための B2B や B2C のプロモーション活動を続ける必要がある。B2B や B2C のどちらの活動においても重要なのが価格設定である。テンゲネンゲでは、石彫体験、食事の提供、踊りの披露などの活動はそれぞれのグループが行っており、CBTE のマネジメントはパッケージとして受け入れられる価格設定と各グループへの配分のバランスに留意する必要がある。

チェシゴ：チェシゴの優位性はグレート・ジンバブエに近いことであり、グレート・ジンバブエを訪れた人々の空き時間を利用した B2B（ハラレのツアーオペレーター、マシゴやグレート・ジンバブエ周辺の宿泊施設、グレート・ジンバブエの国立博物館）と B2C（グレート・ジンバブエを訪れた旅行者）へのプロモーションを行うべきである。ここで重要となるのがタイムマネジメントであり、**Discovery Trail** においても短時間でチェシゴのサイトを楽しむことができるものを準備することが望まれる。

ブラワヨ：**Amakhosi Cultural Tour** は 2012 年から活動を行っており、ブラワヨの宿泊施設や旅行会社とある程度関係づくりは行っている。しかし、今回パイロット・プロジェクトで開発した City Centre エリアの **Discovery Trail** は Amakhosi にとっては新たな取り組みであり、今後、しっかりプロモーション活動を行う必要がある。Amakhosi の課題はツアーオペレーションをより効率的に、より観光客に心地よいものに改善すること及び価格設定である。特に価格設定については、ブラワヨでの競合サービスや先進的事例である南アフリカの Soweto の例から学ぶ必要がある。

2.4.4 キャパシティ開発

多くの場合、CBT はコミュニティの中の一部の人が行っているもので、コミュニティの人々は CBTE に出資する（メンバーになる）、雇用される、CBT のためにボランティア活動をするなどの形で CBT に関わることになる。しかし、CBT 開発をスムーズに実施するためには、CBT に直接・間接に関わらない人々も含めて CBT の活動の重要性を理解し、旅行者がコミュニティを訪れることに同意する必要がある。4 つのパイロット・サイトのうちガイレジでは、これまで支援を受けてきたステークホルダーとの今後の関係を巡って、コミュニティと CBT のマネジメント組織がそれぞれ分裂し、プロジェクトの実施が滞った。新しい CBT マネジメント組織が決まり、ステークホルダーとの関係が明確化してようやくパイロット・プロジェクトを再開できたが、観光商品の開発、マーケティング、FAM トリップを行うことができなかった（コミュニティ資源の発掘とトレーニングは実施した）。

プロジェクト・チームは、パイロット・プロジェクトの早期の段階でコミュニティや CBT を取り巻くステークホルダーを分析する「ステークホルダー分析」を 4 つのサイトで行った。ステークホルダー分析では、CBT 実施やコミュニティの課題と CBT に期待するものについて、CBT に関わっている人々と CBT に関わっていない人々の両方から意見を聞いた。その結果どのサイトにおいても、たとえ一部でもあってもコミュニティの持つ課題が CBT によって解決されること（例えば、インフラや公共施設の不足が、CBT 開発を行うことで直接、間接に解決されること）が期待されていた。また、CBT 実施の利益については、雇用の発生や所得の増加など、経済的な利益と同時に、コミュニティとその伝統や文化がジンバブエ国内や世界の人々に知られることに期待する声も多く、コミュニティの社会的な存立基盤を高めたいという考えを聞くこともできた。4 つのサイトのいずれにおいても、CBT に直接・間接に関わる人々とそうでない人々がコミュニティや CBT について一同に会して話し合う機会はこれまでになく、ステークホルダー分析を通じてコミュニティ全体の CBT 開発に対する機運を高めることができた。このステークホルダー分析は、CBT 開発のプロセスの重要なプロセスに位置付けていく必要があると考える。

2017 年 9 月から 11 月に行ったトレーニングでは、観光省と ZTA の職員及びジンバブエ大学の教官が講師となり、「Basic Knowledge on Tourism」、「Basic Knowledge on Marketing」、「Introduction to Tourism & Hospitality」、「Basic Accounting」、「Guiding Practice」の各プログラムを CBTE のメンバー及びコミュニティの人々に教授した。観光省の職員はこれまでのこのようなトレーニングの講師を行った経験はなかったので、ジンバブエ大学の教官がトレーニングを行ったチェシゴとテングネンゲにおいて CBTE メンバー及びコミュニティの人々とともに学び、次のサイトから講師として講義を行った。観光省と ZTA の職員の講師としての技量は、4 サイトで講師を何度も行う中で上達が見られた。また、研修内容も、講義とグループディスカッション

ョン及びプレゼンテーションを組み合わせたもので、参加者が飽きることなく取り組める内容であった。トレーニングを行う中で今後の課題になると感じられたのは、研修参加者の参加基準の設定と研修終了後のフォローアップである。パイロット・プロジェクトでは CBTE のマネジメント、観光省、ZTA、プロジェクト・チームがこれまでのパイロット・プロジェクトへの取り組み方から研修参加者を決定した。今後、観光省や ZTA が CBT の開発を支援する際には、研修参加者を決めるための明確な基準を準備しておかないと、コミュニティの内部での揉め事の原因になる可能性もあると感じた。また、現状のジンバブエでは、CBT サイトを訪問する旅行者は極めて少なく、トレーニングを受けた人々がその成果を生かすことができる機会が限られている。そのような状況の中でトレーニングを受けた人々の知識や技量、それから CBT 開発に向けるモメンタムを維持していくことができるかどうか最大の課題であると考える。

3. CBT マニュアル

3.1 はじめに

3.1.1 CBT マニュアルの根拠

観光ホスピタリティ産業省（観光省）は、ジンバブエにおけるコミュニティ・ベースド・ツーリズム（CBT）の振興を目指して、このマニュアルを作成した。

2014年に作成された国家観光政策では、観光とコミュニティの相互関係の強化が強調されている。例えば、「2.2 Guiding Principle」には以下のような文言がある。

観光セクターはコミュニティの様々なものからの解放や、コミュニティが国家の主流な経済活動に参加するために重要な役割を果たす

加えて、「2.6 Objectives」には、以下のように書かれている。

国家観光開発計画は観光セクターの国家経済開発への貢献を最適化するための観光開発やコミュニティ開発を促進する環境づくりを作り出すことを目指している（2.6 Objectives）

観光を遠隔地に存在するコミュニティの開発を支援することに活用する（2.6.1 Economic Policy Objectives）

CBTに従事するコミュニティの能力を高め、そのCBTによる便益を最大化する。一方で、環境へのマイナスインパクトを最小化する（2.6.4 Environment Policy Objectives）

上記 Guiding Principle や Objectives に基づく政府の活動として、「5.0 Institutional Framework」内の「5.8 Tourism and Community Development for Poverty Eradication」には以下の項目が記述されている。

- 観光地の内部やその周辺に居住するコミュニティが観光地の資源の管理や開発に関わり、自然資源や人が作り出した資源の保全に参加することが重要である。

- ミレニアム開発目標（MDGs¹）の達成の文脈の中で、政府は実行可能な CBT プロジェクトを設立することを通じて、観光を貧困の撲滅や地方開発の道具として活用することを追求する必要がある。

この CBT マニュアルは、上述した国家観光政策や、観光省が作成した政策文書である CBT 戦略に基づいて、CBTE を新たに開始する、または既存の CBTE の改善する際の実際の方法を示すものである。

この CBT マニュアルは以下の項目から構成されている。

- コミュニティとコミュニティ・ベースド・ツーリズム
- CBT 開発のプロセス
- モニタリングと評価
- 関係機関との協力による包括的な開発

3.1.2 CBT マニュアルの目的

この CBT マニュアルの目的は、CBT の定義とその原則を明確にし、CBT を振興するための開発と改善のプロセスの指針となることである。このマニュアルはジンバブエにおける CBT 振興のために作成されたが、SADC 加盟国においても活用されることが期待される。

3.1.3 想定されるユーザー

CBT マニュアルの想定されるユーザーは、以下の組織の人々である。

- CBT の振興を進める観光省とジンバブエ政府観光局（ZTA）
- CBT 振興を通じてそれぞれのターゲットグループの開発を目指す青年・現地化・経済能力強化省（MOYIEE）、中小企業・協同組合開発省（MOSMED）、女性・ジェンダー・コミュニティ省（MOWAGCD）、地方開発・文化遺産促進保全省（MORDPPNCH）、ジンバブエ国立博物館（NMMZ）、公園・野生動物管理庁（PWMA）、Communal Areas Management Programme for Indigenous Resources（CAMPFIRE）協会
- CBT を通じてコミュニティ開発を進めることを目指す Rural District Council（RDC）や

¹ ミレニアム開発目標（MDGs）は、2000年から2015年の間に貧困削減のために目指すべき8つのターゲットから構成されていた。2015年には新たに今後15年間に達成すべき、17のターゲットから成る持続可能な開発目標（SDGs）が採択された。

City Council

- 南部アフリカの観光促進機関（Regional Tourism Organisation of Southern Africa: RETOSA）、SADC 加盟国政府の観光関連省庁やその下にある観光促進機関
- ジンバブエの開発パートナー

3.1.4 このマニュアルを使用する上で留意すること

このマニュアルのユーザーは、CBT の開発を実施・支援するにあたって、以下の点に留意する必要がある。

- コミュニティによる CBT を支援する姿勢をとること（CBT 開発はコミュニティ主体であることを踏まえること）。
- CBT はコミュニティ開発や雇用創出の万能薬ではないことを理解すること。
- PPP の理念に基づきつつ、コミュニティの目指す公益目的を共有すること。
- コミュニティ開発と CBT 開発の発展段階を理解し、その発展段階にふさわしい支援を行うこと。
- CBT の成功のためには、商品開発、マーケティング、サービスの改善、キャパシティ開発などの方策のベスト・ミックスを目指すこと。
- モニタリングと改善を怠らないこと。
- CBT 開発に関わる様々な政府機関及び民間セクターと協力し、活用可能な支援ツールを最大限活用すること。

3.2 コミュニティとコミュニティ・ベースド・ツーリズム

3.2.1 コミュニティ・ベースド・ツーリズム（CBT）の定義

「国家観光政策」はコミュニティ・ベースド・ツーリズムを「経済的な利益のためにローカルコミュニティによって開始され、管理されている観光プロジェクトであり、このようなプロジェクトはコミュニティの内部で行われているものである」と定義している。

MOTHI によって作成された「CBTE 戦略」では、「コミュニティ・ベースド・ツーリズムはコミュニティによって観光客にサービスを提供しているプロジェクトで、広範囲のコミュニティにとっての利益を作り出すもの」と定義している。

また、SADC 加盟国の観光開発及び観光マーケティングを担う The Regional Tourism Organisation of Southern Africa (RETOSA) では、CBT を以下の 3 つの要素を持つ観光活動と定義している²。

- 主要な受益者がコミュニティである (Community Beneficiation)。
- コミュニティが責任や意思決定を行っていること。ここで重要であるのは、コミュニティが観光開発の各段階に関わっているだけでなく、意思決定に関わるように制度設計されていることである (Community Empowerment with decision making)。
- コミュニティの価値や資源が尊重され、保全され、持続可能な方法で利用されている (Respect and Conservation of local values and resources)。

これらの定義は、以下のように補足することができる。

- 観光開発プロジェクトには、コミュニティ全体か、コミュニティの一部が参加している。
- 観光開発プロジェクトは、コミュニティのメンバーか、企業のような外部リソースによって運営されている。
- たとえ観光開発プロジェクトが外部リソースによって運営されていても、コミュニティからの参加者が計画、意思決定、運営に関わっている。
- 観光開発プロジェクトの利益の一部は、幅広いコミュニティ・メンバーに共有されている。例えば、その利益を使ったコミュニティプロジェクトの実施や、利益の直接的な分配が行われている。

コミュニティ・ベースド・ツーリズム・プロジェクトは、観光開発プロジェクトであると同時に、コミュニティ開発のツールでもある。

1990 年代からジンバブエの CBT サイトの支援を行っている CAMPFIRE (The Community Areas Management Programme for Indigenous Resources) 協会は、CBT を以下の 2 種類に分類している。一つのケースは、コミュニティの主導による CBT である。このような CBT サイトの多くは民間パートナーや RDC によって支援されている。もう一つのケースは、コミユナル・ランド³で運営される民間のロッジのような形態である⁴。この CAMPFIRE の分類では、2 番目

² Mainstreaming Community Based Tourism in Southern Africa: CBT Development Guidelines, RETOSA February 2016

³ コミュナル・ランドとは、伝統社会によって所有されてきた土地、もしくは 2000 年代初頭の土地改革によって伝統社会に変換された土地である。

の CBT 開発の一部は、観光省の考える CBT とは相容れない可能性がある。コミュニティが計画、意思決定、運営に参加していない、または CBT の利益がコミュニティ全体に共有されていないという可能性も考えられるためである。

観光省は、CBT プロジェクトのオーナーやオペレーターを表す用語として Community Based Tourism “Enterprise” (CBTE) という言葉を用いている。この考え方は、CAMPFIRE プログラムの影響を大きく受けている。CAMPFIRE プログラム初期の段階では、CAMPFIRE 協会は開発パートナーと協力して CBT サイトに初期投資などの資金援助を行った。しかし、CAMPFIRE プログラムの下で継続した CBT サイトはとても限られていた。この理由について観光省と ZTA は以下のように分析している。多くの CBT サイトでは「自律性」や「財務実効性」などの重要性が認識されていなかった。そのため、2000 年代に入って経済状況が悪化すると、容易に財政難に陥ってしまった。観光省は CBT サイトの運営体の自律性や財務の健全性を強調している。

3.2.2 CBT の便益

ジンバブエは豊かな自然環境及び文化環境を有しており、観光はジンバブエにとって主要産業の座を維持し続けてきた。しかし、伝統的な観光活動は規模の大きな企業により実施されてきており、コミュニティの人々が観光に関わる機会はあまり多くなかった。

一方、2000 年代以降、ジンバブエはハイパーインフレーションに代表される経済的困難を経験しており、都市から離れた地方のコミュニティは大きな経済的打撃を受けている。経済的不安定化の結果、貧困状態にある人口の割合は増加し、農業生産の低下と頻発する干ばつのために食糧不足が頻繁に起こるようになった。

ジンバブエ政府は、このような社会経済発展の文脈の中で CBT を推進している。それゆえジンバブエ政府は、CBT の開発の目的として以下のような経済的・社会的・文化的な便益の発現を目指している。

- CBT はコミュニティが内発的に取り組むことができ、雇用の創出、所得の獲得につながり、ひいては貧困削減につながるものである。
- CBT を実施・運営することにより、コミュニティを核としたアイデンティティの強化や伝統文化の継承が可能となる。
- CBT の利益をコミュニティで共有・活用することにより、コミュニティにおける小規模インフラ整備やコミュニティサービスの改善など、政府部門が十分に進められないコミュニテ

⁴ <http://campfirezimbabwe.org/index.php/projects-t/12-community-based-tourism>

イ開発を補うことができる。

- CBT を実施・運営することにより、コミュニティを基盤とした文化・芸術の振興や文化創造産業の振興を図ることができる。

上記の目的に加え、CBT の振興によって以下に示す効果ももたらされることが期待できる。

- 世界遺産級・国際級の観光資源と多様な CBT サイトとの組み合わせが持続的な観光地域経営を可能にする
- CBT の実施を通じて、政府や自治体だけでは解決できない公益課題の克服・解決ができる。
- 南部アフリカにおける観光開発モデル及びコミュニティ開発モデルをジンバブエから SADC 加盟国に発信する。

3.2.3 CBT 開発に政府の支援が必要な理由

ジンバブエにおいては伝統的な観光活動は民間企業が主体になって行われてきた。そのため、もし、CBT を単純なビジネスとしてコミュニティあるいはその一部が始めるのであれば、少なくともそれは公的支援の対象にはならない。

しかし、CBT 開発を進める際に以下のような問題が発生した場合、または発生が想定される場合には、中央政府もしくは地方政府の支援が必要になると考えられる。

- CBT を通じて解決すべきコミュニティの課題や公益目的が存在する。
- CBT を計画・実施する中で、コミュニティだけでは解決できない問題が発生する。例えば、CBT を実施・推進したいコミュニティ・メンバーと残りのコミュニティ・メンバーとの間の利害調整や、CBT を実施したいコミュニティと周辺の社会グループとの利害調整など。
- コミュニティの人々が CBT をどのように開始するか、CBT をどのように改良するかについて技術的な支援を必要としている。

3.2.4 CBT 開発におけるコミュニティの役割

CBT はコミュニティの参加によって行われるものである。CBT に関わるのはコミュニティの一部のこともあり、全てのコミュニティ・メンバーが関わりを持つことも考えられる。また、コミュニティの生活の場所で活動を行ったり、生活の場の外で活動を行ったりと、様々なケースがあ

り得る。

CBT 開発の視点からコミュニティを分類すると、以下のように類型化できる。

- CBT サイトのテリトリーを明快に設定できるような地縁コミュニティ（例：パイロット・プロジェクトを行ったチェシゴやブラワヨのマココバ市場など）
- あるコミュニティが CBT を運営しているが、その活動はコミュニティの生活エリア外で展開しているケース（例：世界遺産のグレート・ジンバブエで活動するショナ・ビレッジ、南アフリカのドラケンスバーグ国立公園のガイドツアー）
- CBT の運営はしないが、外部組織が運営する CBT の訪問サイトとして、その活動をコミュニティ・エリアの一部で受け入れるケース（例：パイロット・プロジェクトを行ったブラワヨのブラワヨ・タウン・トレイル）。
- 特定の活動や目的の下に出来上がった、テリトリーを明確にもたない都市的コミュニティ（例：ブラワヨの土産物アーティスト・コミュニティ）。
- 特定の民族集団や信仰集団等が特定の目的（アイデンティティの維持とコミュニティの発展、アピール）のためにつくっている都市的コミュニティ（例：中央マジョナランド州のムカエラ CBT サイト（新興宗教））。

3.2.5 CBT の活動範囲と遵法性

3.2.5.1 CBT の活動範囲

コミュニティが CBT の活動を行う範囲については、以下のようなケースを考えることができる。いくつかのケースでは、法令との関係や他の人々との関係について留意すべき必要が生じる。

- ケース 1：CBTE がコミュニティの定住している農村や居住地区などの一部または全部を活動範囲とする。この場合、留意すべき点は特にない。パイロット・プロジェクトを行ったチェシゴやテンゲネンゲはこのケースに含まれる。
- ケース 2：CBTE がその活動範囲を明示せず、公道や公有地、私有地、宗教施設等を CBT の活動やトレイルのコースとする。この場合、CBTE と地方自治体、私有地や宗教施設の所有者及び占有者が CBT の活動を行う前に協議を行い、公道や公有地、私有地、宗教施設等を CBT に活用可能かどうか確認する必要がある。そして、もし活用することが可能であれば、各者の役割分担を定める必要がある。例えば、ブラワヨ市役所の前には、公道上で土産

物店やアーティストが作品を販売するスペースが準備されているが、これは土産物店・アーティストの団体とブラワヨ市の協議に基づいてブラワヨ市が設置したものである。都市部におけるタウンシップ・ツアーではこのような調整がしばしば必要になるものと思われる。

- ケース 3: CBTE が CBT の活動の中に教会やモスクのような宗教施設を訪れる活動を含む。この場合も CBT を実施する前に事前の協議を行い、宗教施設を CBT に活用可能かどうか確認する必要がある。もし、CBT への活用が可能であれば、宗教施設内での観光客の行動に対するルール作りや、CBT の利益の一部を宗教施設に寄付するなどの取り決めを結んでおく必要がある。
- ケース 4: CBTE が、地方自治体や伝統社会等により保護されている河川や湖沼の流域や山などの山域を活動範囲と設定する。この場合も CBT を実施する前に CBTE と地方自治体、CBTE と伝統社会のリーダーとの間で事前の協議を行い、流域や山域を CBT に活用することが可能かどうか確認する必要がある。もし流域や山域を CBT に活用することが可能であれば、流域や山域での観光客の行動に対するルール作りや、環境保全のための CBTE、地方自治体、伝統社会の役割分担について取り決めを結ぶ必要がある。パイロット・プロジェクトを行ったガイレジはこのケースに相当する。

3.2.5.2 CBT の合法性

CBT を実施する前には、その活動がジンバブエの法令に則ったものであるかどうかを確認する必要がある。特に、CBT の活動を行う地域が、環境の保護や開発などにおいて制限事項を持つかどうかを把握し、対応を行う必要がある。具体的には、以下のようなケースを考えることができる。

- 公道上での土産物などの販売のような占有をする場合。占有許可等の合法性について確認し、対応する必要がある。例えば、3.2.5.1 節のケース 2 のような対策が考えられる（公道上に土産物店の占有エリアを整備する）。
- 世界遺産のコアエリアで活動をする場合。政府の許可が必要となる。
- 国立公園内でエコツアーを実施する場合。政府の許可が必要となるが、その具体的な手続きについて明確にしておく必要がある。
- 国立公園の境界周辺（国立公園の内外）で農業ツーリズムやフィッシング・ツーリズムなどの CBT を行う場合。このケースも事前に政府の許可が必要となるが、その手続きについて明確にしておく必要がある。

また、CBT の活動が公序良俗に反するものでないかどうか確認する必要もある。

3.2.6 CBT 活動の基本原則

CBT の活動は、コミュニティとの合意に基づいて行うものである。活動の中にはビジネスの要素を含む一方で、公益を担う部分もある。また、外国人観光客を受け入れる CBT サイトは、外国の人々にジンバブエという国を伝える窓口でもある。したがって、CBT の活動は以下のような基本原則に従って行われるべきである。

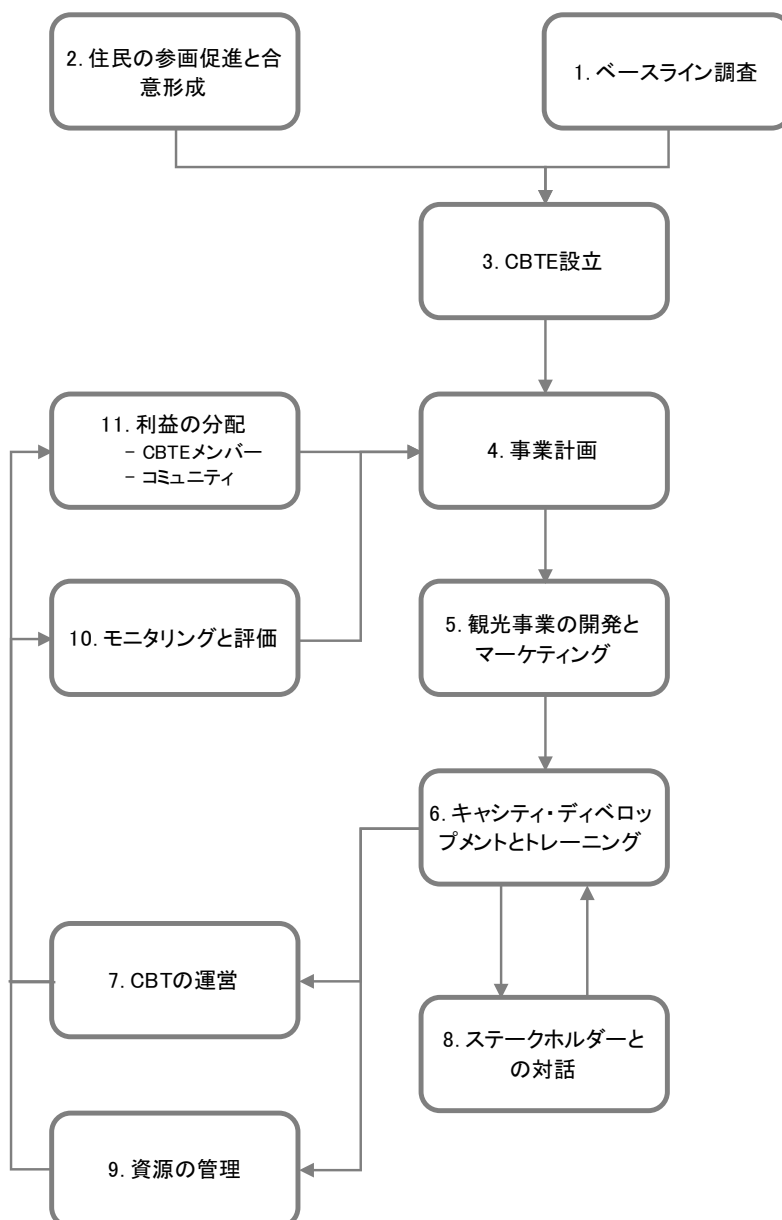
- CBTE はコミュニティの利益と発展のため、地域資源を利用する一方で、CBT 活動やそのプロモーションを通じて資源の保護する責務を負う。
- CBT 活動は法律や条約に従うだけでなく、国と地域の文化性、歴史性を尊重したものとす。
- CBTE は活動に利用する資源の質や資源の保存について妥協するべきでない。
- CBTE は活動に利用する資源について、違法性、学術性見地から疑義が生じると判断される場合は、この資源の利用を避ける。
- CBTE はその活動において、安全、健康な状態で実施することを保証すると共に、自然および人為的な災害から参加者を守るための適切な対処を取る。
- CBTE は活動による収益が、そのコミュニティで生活する人々の不平等の問題を発生させないよう努める。
- 文化的に利用に慎重さを要する資源は、適切な配慮に基づく敬意のこもった利用が可能な場合のみ利用する。その場合においても、資源の由来する地域社会あるいは民族的もしくは宗教的グループの構成員の利益と信仰に矛盾しない方法で利用する。さらに、資源の利用を中止するよう要求されたときは迅速に応じる。
- 生きた動物を利用する際は、節度と責任をもって扱う。
- 活動に関わる者は、その知識および経験を他の者に共有する義務がある。CBTE は活動内容を適切な方法ですべての人に公開し、共有することを保証する。
- 自己の利益と、CBTE の利益とが相反するもしくは相反するとみなされる場合は、活動に関与するべきではない。一時的であっても個人的な利益を求めるための活動参加は控える。
- 活動の最中に入手した秘密情報は CBTE によって保護されなければならない。特に、活動

中に知ることとなった個人の財産の所在と秘密に関する情報は CBTE によって厳重に秘匿されなければならない。

3.3 CBT 開発のプロセス

3.3.1 開発プロセスの全体像

図 3.1 は CBT の開発プロセスの全体像である。開発プロセスは全体で 11 ステップからなっており、CBT プロジェクトが継続する限り、そのステップは繰り返される。



出典：JICA プロジェクトチーム

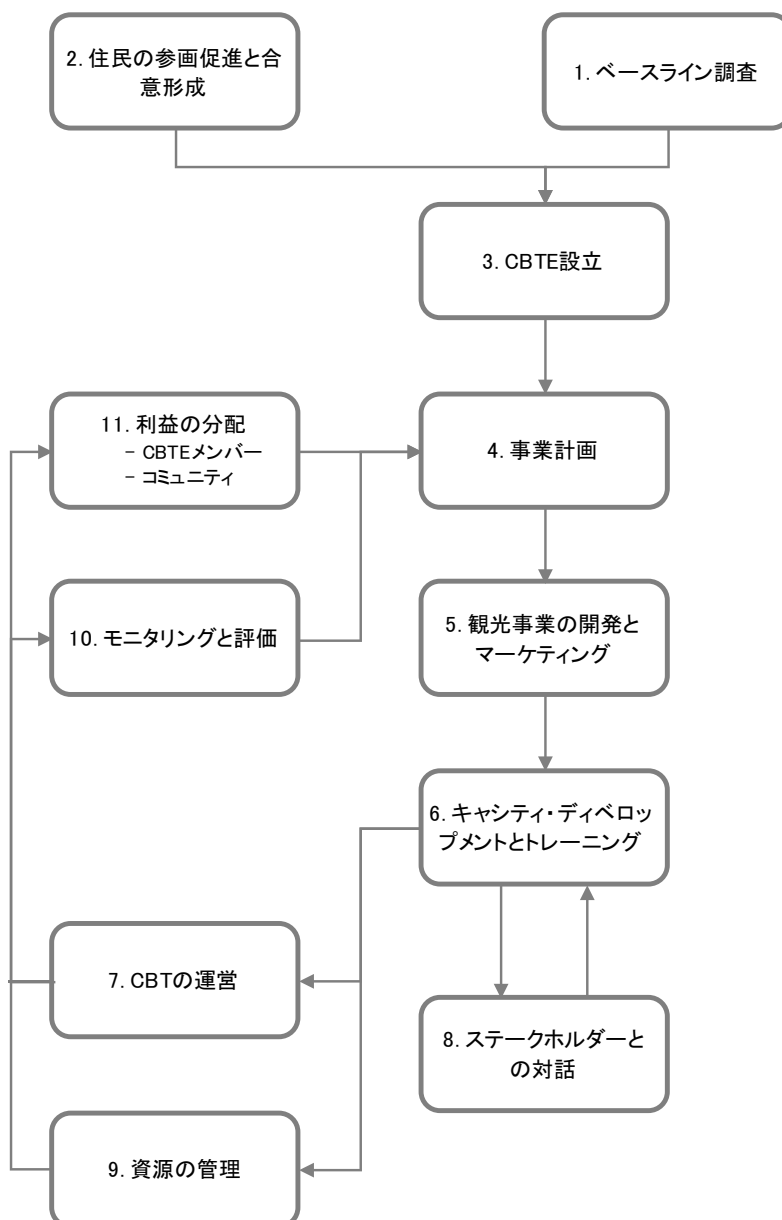
図 3.1 : CBT の開発プロセス

中に知ることとなった個人の財産の所在と秘密に関する情報は CBTE によって厳重に秘匿されなければいけない。

3.3 CBT 開発のプロセス

3.3.1 開発プロセスの全体像

図 3.1 は CBT の開発プロセスの全体像である。開発プロセスは全体で 11 ステップからなっており、CBT プロジェクトが継続する限り、そのステップは繰り返される。



出典：JICA プロジェクトチーム

図 3.1 : CBT の開発プロセス

各ステップと、その簡単な説明は以下に記すとおりである。

1. ベースライン調査：コミュニティの現在の社会状況や経済活動、観光に関わる活動、CBT に活用できそうなコミュニティの資源などについて調べる。
2. 住民の参加促進と合意形成：CBT を実施することについて CBT に直接関わる人々とコミュニティ全体で合意する。また、CBT を実施することの公益目的について確認する。
3. CBTE 設立：CBT を実行する主体となる CBTE を設立するための手続きを行う。CBTE の運営メンバーや、CBTE に技術支援を行う組織、CBTE の活動をモニタリングしたりする組織について定める。
4. 事業計画：3年から5年の中長期を見据えた計画と毎年の事業計画を作成する。また、CBT による利益を CBT に直接関わるメンバーや、その他のコミュニティ・メンバーに還元する方法を明確化する。
5. 観光事業の開発とマーケティング：コミュニティ主体でコミュニティの資源を CBT の活動にし、資源を周遊するトレイルを整備するなど、商品開発を行う。そしてその商品をどのような人々に向けたものとするか検討し、CBT サイトの滞在時間やコストの面から商品全体をパッケージ化する。
6. キャパシティ開発とトレーニング：CBT を実施する CBTE のマネジメント組織の能力強化や、ガイド、ホスピタリティ・サービスを行う人材、マーケティングを行う人材などのトレーニング計画を作成し、実施する。
7. CBT の運営：観光客を受け入れ、CBT を実施していく。
8. ステークホルダーとの対話：CBT に直接的には関わらないコミュニティの人々、CBT の活動を支援してくれる人々とのコミュニケーションを継続し、CBT をより良いものにするための情報収集に努める。
9. 資源の管理：CBT の活動によって自然資源や文化資源が破壊されたり消耗されたりすることを防ぐ活動を行う。
10. モニタリングと評価：CBT の活動が計画したとおりに進んでいるか、計画どおりに進んでいないのであればどのような課題があるか、CBTE のメンバーが CBT の活動をモニタリングする。また、CBT を技術的に支援する MOTHY や ZTA が、外部者の視点から CBT の活動をモニタリング・評価して必要な改善点をフィードバックする。CBTE に直接関わ

る人々は外部機関の評価結果を新たな事業計画に反映させる。

11. 利益の配分：CBT によって生じた利益をあらかじめ定めていたように、CBTE に直接関わる人々とその他のコミュニティ・メンバーの間で配分する。必要があれば、次回以降の利益の配分方法について検討し、新たな事業計画に反映させる。

図 3.1 に示したように、「10. モニタリングと評価」、「11. 利益の配分」は「4. 事業計画」に繋がっており、事業計画、観光事業の開発とマーケティング、キャパシティ開発とトレーニング...の新たなプロセスが始まる。図 3.1 に示された各ステップの詳細は次節以降に記述する。

3.3.2 住民の参画促進と合意形成

3.3.2.1 ステークホルダーの合意形成

CBT はコミュニティの参加によって行われるものであり、CBT を実施する場合には、最初にコミュニティ全体の合意を得ておく必要がある。コミュニティとして CBT を実施するか否か、実施する場合は、どのような CBTE の体制で実施するのか、つまりコミュニティ全体で取り組むのか、あるいはコミュニティを代表するメンバーで CBTE を構成するのかについて、合意を得ておく。また CBTE のマネジメント組織についてもコミュニティが選出することで、CBTE がコミュニティを代表して CBT 活動を実施することにつながる。

さらに CBT はコミュニティ課題の解決、公益目標の達成を目指すものであることから、公益目標についてもコミュニティ全体で合意し、共有しておくことが重要である。

合意形成を図るべきコミュニティ内のステークホルダーについては、CBTE 及び CBT 活動への関わり方から以下のように分類される。

- 実際に接客をするなど、直接 CBT 活動に関わる CBTE メンバー。CBT 活動の対価として収入を得る。
- CBT 活動の中で土産品等を提供するなど間接的に関わる人々。観光客が土産品等を購入する際の対価として収入を得る。
- CBT 活動には直接関わらないが、CBTE に出資などを行なった CBTE のメンバー。収益の一部からの分配を得る。
- CBTE のメンバーではないが、コミュニティにおける CBT 活動の実施を承認する人々。CBT 活動の収益の一部を活用した公益目標の達成を通じて裨益を得る。

CBT 活動を実践する場合においては、CBTE のメンバーのみならず、コミュニティ全体として来訪者を分け隔てなく歓迎することが求められる。コミュニティの資源をコミュニティとしてどのように理解し、観光客に説明していくのかについて CBTE の中で話し合い、共通認識を持って対応する必要がある。さらに、観光客を受け入れることになるコミュニティに対しては CBTE が十分に説明を行い、コミュニティ全体で観光客を歓迎する体制を作ることが重要となる。

3.3.2.2 公益目標の設定

CBT の実施に先立って、CBT の収益の一部を活用してコミュニティ全体に裨益することを目指す公益目標について CBTE 及びコミュニティ全体の会議で合意する。公益目標の合意は以下の手順で進めていく。

- コミュニティの解決すべき課題、コミュニティ全体での取り組みが必要な課題を抽出する。
- それぞれの課題の優先順位を検討する。優先順位については、コミュニティ全体への裨益に配慮して重要性、緊急性を考慮する。
- コミュニティが CBT 活動を持続的、発展的に進めるために必要な課題について検討する。
- コミュニティだけでは解決できない課題は、政府や自治体、民間などのステークホルダーの協力や支援を得ながら、解決する方法を検討する。

3.3.2.3 参画の促進方法と参画機会の均等確保

コミュニティの人々の CBT 活動への参加を促進するためには、CBTE の設立、公益目標の設定、コミュニティ全体への裨益に関する情報を明らかにして、CBT 活動への理解を十分に深める必要がある。そのためには以下のような点に配慮する。

- CBT の目的、CBTE 立ち上げの手順をコミュニティに対して丁寧に示す。
- コミュニティを代表する CBTE のマネジメントボディをコミュニティが選出する。
- CBT を通して解決する公益目標を明確にしてコミュニティ内で共有する。
- コミュニティ内の既存の組織やグループとの関係を明らかにして連携、協力関係を構築する。
- CBT 活動の状況（観光客数や収入の状況など）を日常的にコミュニティ全体に見える形で提供する。例えば、コミュニティ基金のような形で収益を確保しながら状況を共有する。
- CBT 活動への参画については、一部のメンバーに偏らないように CBTE の中で機会が均等

になるように調整する。

- 最初は CBTE への参加を躊躇していた人が、CBT の全体像が見えるに従って参加を希望した場合に、後から参加できるような仕組みを構築しておく。

3.3.3 CBTE の設立

3.3.3.1 CBT 運営のための組織

CBT を運営する組織は CBT Enterprise (CBTE) である。「CBT は公益目的を持つ活動であり、CBT の利益はコミュニティに幅広く及ぶべきである」とするジンバブエの CBT 戦略を踏まえ、CBTE の設立はコミュニティの幅広い合意に基づいて行われるべきである。

CBTE は、観光開発に関するコミュニティの意思を代表し、直接的及び間接的な観光従事者の任命、商品開発、サービスの質の管理、CBT に必要な資金や CBT メンバー及びコミュニティに配分する利益の管理等の役割を果たす。

コミュニティの中で CBT に協力したいという意思を持つものが CBTE のメンバーとなるが、CBT が持続可能なものとなるためには、少なくともコミュニティ全体で CBT の実施に反対しないことが重要である。CBTE のマネジメント・メンバーはコミュニティの代表者で構成され、選定は基本的に住民の自発的な参加や、互選・推薦といった方法をとる。

3.2.1 節に述べたように、MOTHI は CBT を運営する組織の「自律性」や「財務実効性」を重視している。それゆえ、CBTE は責任の所在や財務の独立性を明確にした法人として設立されるべきである。また、CBTE は MOTHI/ZTA その他の CBT 関連省庁の支援を受けるために ZTA に登録する。

ジンバブエでは、CBT の運営を行う組織に法人格を持たせるために的確であると考えられるのは、非政府組織 (NGO)、パートナーシップ、組合、private business cooperation (PBC)、会社である。表 3.1 は CBTE に適合する法人形態の特徴、根拠法、メンバーの数などである。

表 3.1 : CBTE に適合する法人形態

	NGO	パートナー シップ	組合	Private business cooperation (PBC)	会社
組織構成	既存の CBT の多くは RDC オフィスや民間パートナーとコミュニティ基金を設立している	コミュニティは民間セクターとパートナーシップを組むことができる。	手工芸品、芸術、飲食業などで見られる形態	「会社」の簡易な形態	大規模な観光ビジネスの主体として最も見られる形態

	NGO	パートナー ショップ	組合	Private business cooperation (PBC)	会社
根拠法	Deeds of Trust; Private Voluntary Organisation Act	法によるコント ロールはほとん どない。各専門 職の決まりに従 う。	Private Business Corporation Act (PBC Chapter 24:11)	Co-operative Societies Act (Chapter 24:05)	Companies Act (Chapter 24:03)
メンバーの数	規定はない	最大 20 人だが多 くの場合それほ ど多くはない	最大 10 人	1 人から 20 人	最大 50 人（非公 開企業） 規定なし（公開 企業）
その他	登録は公共サー ビス・労働・社 会福祉省で行 う。	登録は地方政府 に行う。	登録は中小企 業・協同組合開 発省で行う。	Private Business Corporation は一 つの事業目的に つき一つ設立で きる。	非公開企業は毎 年の監査や会計 の公開は必要と されていない。

出典： Ministry of Small and Medium Enterprises and Cooperative Development; National Association of Non-Governmental Organisations Web サイト (<http://www.nango.org.zw>)

1990 年代に行われていた CAMPFIRE プログラムでは、多くの CBT 運営体は RDC オフィスや民間パートナーの協力を受けてコミュニティ基金を持つ NGO を結成していた。例えば、パイロット・プロジェクトを実施したガイレジ・エコツーリズムは、ニャンガ RDC とニャンガ・ダウン・フィッシング・クラブの協力の下、「ガイレジ開発基金」を設立している。CBT がコミュニティ主導で実施され、かつ、政府部門の支援を受けることを想定するのであれば、このようなコミュニティ基金を持つ NGO がこれからも最もあり得る CBTE の組織形態であると考えられる。

3.3.3.2 定款と規則の策定

CBTE の設立が決定されたら、CBTE メンバーは以下の規則を策定する必要がある。これらの規則は CBTE メンバーだけで整備することは難しいため、MOTHI/ZTA や RDC オフィス、City Council オフィスの支援によって整備されるべきである。

- 定款：CBTE の設立の目的、ビジョン、ミッション、長期目標、公益目的。
- 組織規則：理事会やマネジメントなど CBTE の組織に関する事、技術委員会など外部の組織に関する事、マネジメント・メンバーの選定に関する規則（選挙による選定、3 選以上の禁止など）。
- 決裁規則：理事会、マネジメントのそれぞれの決定権限など CBTE の意思決定方法。
- 財務・会計規則：財務書類の整備や公開、会計の記録方法に関する取り決め。
- 事務規則：CBTE の日常の業務や事務の仕事に関する取り決め。

- 労働・給与手当規則：CBTE の従業員の労働条件や給与・手当に関する取り決め。

3.3.3.3 設立と登記

定款と規則の策定が終了したら、CBTE メンバーは CBTE の設立と登記の手続きを行う必要がある。組織の設立や登記の方法は、表 3.1 に示したように組織形態によっても異なる。CBTE メンバーは、組織の法人としての登録に加え、ZTA に CBTE を登録する。

3.3.3.4 資金調達と管理、基金の設置

CBTE のマネジメント・メンバーは、CBTE の名義で預金口座を作り、CBTE のメンバー自身がその出入金を管理する。

CBTE を設立する際には設立当初から資金が必要である。その資金は、CBT に参加するメンバーが出資する、支援をしてくれる民間セクターから寄付や融資・出資を受ける、RDC などの公的部門から寄付や出資を受けるなどの可能性が考えられる。

3.3.3.1 節に示したように、1990 年の CAMPFIRE プログラムの元で設立された CBTE は、コミュニティ基金を持つ NGO の形態をとるものが多かった。CBT がコミュニティ主導で実施され、かつ、政府部門の支援を受けることを想定するのであれば、今後もこの形態の CBTE が多く設立されることになるとと思われる。CBTE のメンバーは RDC オフィスや City Council オフィスなどの地方政府、または CBT をサポートする民間セクターとの協議を通じて、基金を設置する可能性を探るべきである。

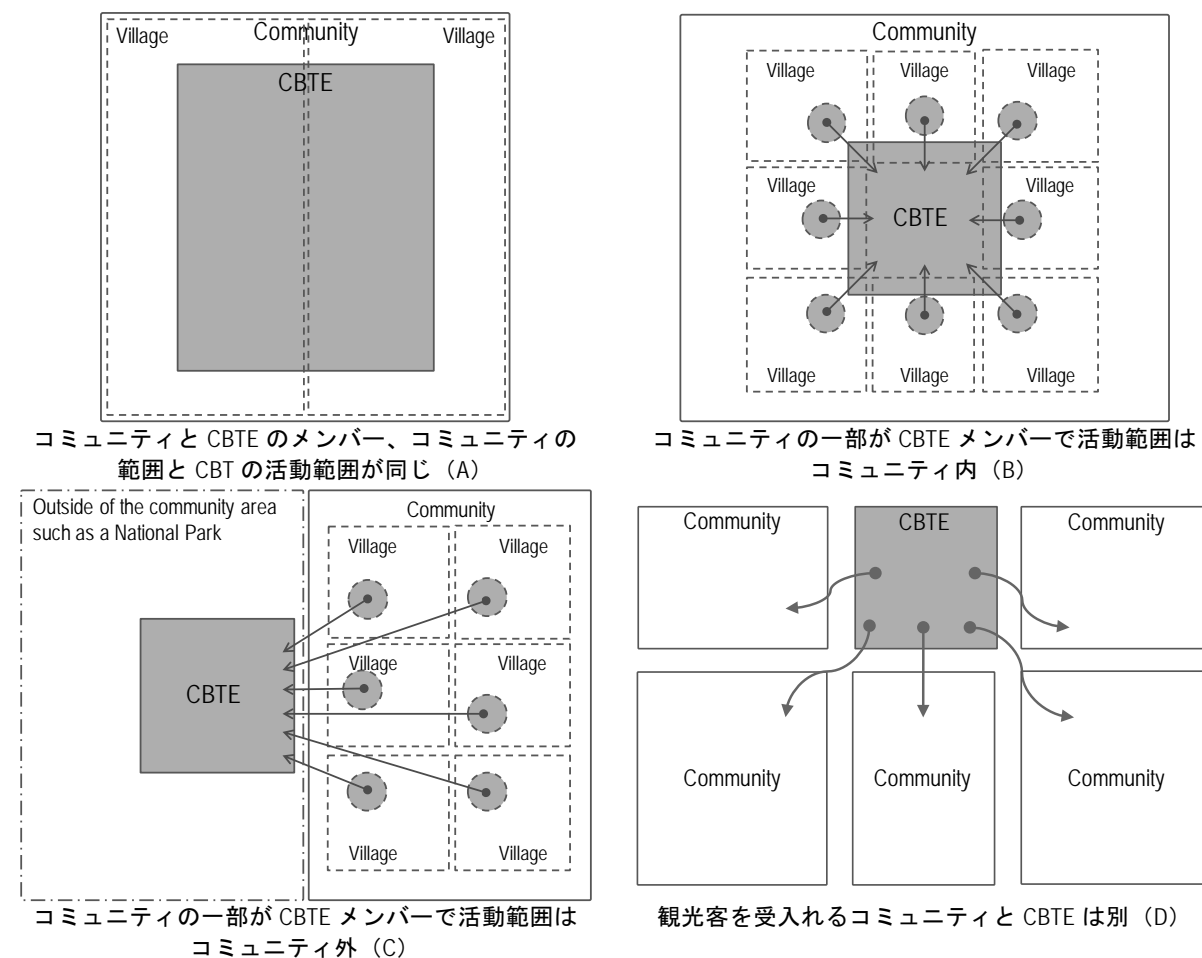
3.3.4 CBTE の運営

3.3.4.1 CBT 運営のための全体の組織

CBT を実施するコミュニティと CBTE との関係は以下のようなパターンが考えられる。図 3.2 は、これらの関係を図示したものである。

- コミュニティと CBTE のメンバー、コミュニティの範囲と CBT の活動範囲がほぼ同じである（テンゲネンゲ）(A)
- コミュニティの一部が CBTE メンバーであり、活動範囲はコミュニティ内である（チェシング、ガイレジ）(B)
- コミュニティの一部が CBTE メンバーであり、活動範囲は国立公園などコミュニティ外となる（ショナ・ビレッジ）(C)

- 観光客を受入れるコミュニティと CBTE は別であり、CBTE が CBT 活動に関係するコミュニティを活動範囲として実施する（ブラワヨ・タウンシップ）（D）



出典：プロジェクトチーム

図 3.2：コミュニティと CBTE の関係

各コミュニティでは、様々な組織やグループが存在する。CBT 運営を進めるにあたっては、これらの既存の組織やグループと CBTE との関係とそれぞれの役割を明確にしながら、適切な連携・協力関係を構築する必要がある。

またコミュニティが持続的に CBT 活動を進めていくためには、政府や自治体による技術的、制度的な支援が必要であると考えられる。さらに公益目標の実現についても、政府や自治体、関係する民間組織との連携協力が必要となる。CBT の運営に関係する全てのステークホルダーが連携協力して取り組む、官民一体となった実施体制の構築が重要である。

3.3.4.2 事業モニタリングと技術支援のための体制

3.3.4.2.1 事業のモニタリング

CBTE 運営においては、その運営を担うマネジメント組織の他に、以下のような役割を果たす経営組織（理事会・取締役会）を整備する必要がある。

- CBTE の法定・定款記載事項に関する決定：CBTE の設立と解散に関わる重要事項（目的策定、組織構成、基金設置など）を定めると共に、その変更決議を行う。
- CBTE の業務内容に関する決定と内部モニタリング：CBTE の運営と維持に関わる実務事項（事業の予算と決算、事業の計画と実施、報告）を決議すると共に、CBTE 運営の内部モニタリングをし、必要であれば改善を求める。
- ガバナンスの向上と会計等の健全性の確保：遵法性、公共性、会計の視点から CBTE の運営を監査する。

CBTE は、上記の体制を担うメンバーあるいはグループを定める。メンバーはコミュニティから選挙などの方法によって選ばれることが望ましいが、それぞれの目的に関する専門的な知識や経験を有する者も必要である。従って必要な際は RDC オフィスの支援を得ることとし、原則として CBTE の運営に直接関わらないメンバーによって構成する。

3.3.4.2.2 技術的支援の体制

CBT の運営、そしてコミュニティ開発に関する重要事項を決定するために、技術委員会が設立されるべきである。委員会は MOTH、ZTA、関係政府機関、コミュニティなどのステークホルダーから構成される。特に、マーケティングを含むディスティネーション・マネジメント⁵の観点から、周辺の観光ビジネスとの協力関係を構築することが望ましい。

表 3.2：サブ・コミッティの種類と役割

サブ・コミッティ	役割
資源管理サブ・コミッティ	<ul style="list-style-type: none"> - 文化・自然資源の管理と保全のための文書作成管理 - 文化・自然資源データベースの構築 - ディスカバリートレイル、コアミュージアム、サテライトの構築 - 文化・自然資源、ディスカバリートレイル、コアミュージアム、サテライトの整備

⁵ デスティネーション・マネジメントとは、従来の需要サイド（発地）と供給サイド（着地）のマッチングを試みる二元的なマネジメントではなく、CBT サイトの住民の暮らしや伝統、生業等が現存するエリア（生活圏）も考慮し、この3つの要因のマッチングを多元的な視点に基づいて行うことである。

サブ・コミッティ	役割
観光管理・マーケティングサブ・コミッティ	<ul style="list-style-type: none"> - 定款や規制などの CBT の運営に関する文書の作成と管理 - 観光商品開発と品質管理 - ガイドのシステム - CBT サイトの振興 - 安全、危機管理計画の整備
施設・インフラ管理サブ・コミッティ	<ul style="list-style-type: none"> - 景観の改善と保全 - 観光施設や標識の改善 - 防災

出典：プロジェクトチーム

技術委員会の下で、専門事項の決定を支援するためのサブ・コミッティを設立する。サブ・コミッティの類型やその役割は表 3.2 のとおりである。

3.3.4.3 事業計画と報告

CBTE のマネジメント組織及び経営組織は、前年度の終わりには翌年の年間計画を立て、それに基づいて予算計画を作成する。そして年度の終わりに計画に対する成果と決算からなる報告書を作成する。計画と予算、報告と決算は、CBT の経営組織による決議を経て承認されるものとし、必要に応じて公開されることとする。年度終了時には、技術委員会の支援によって会計のチェックを受けた後に、MOTHI/ZTA 及び RDC オフィスに対して報告書を提出する。

年間計画では、年間に必要になる人件費、消耗品費など CBT を運営していくための費用と、観光客の入り込みの目標、それからもたらされる収入の見込み、観光客以外の収入の見込み、CBTE メンバー及びコミュニティへの利益の配分など、できるだけ具体的な予算計画を作成し、それに合わせたスタッフの配置や給与の計画を作成する。

3 年から 5 年先の中長期の計画では、CBT の目標（例えば、5 年後に訪問する旅客数、3 年後までに宿泊サービスを開始する、3 年後までに新たなディスカバリートレイルを整備するなど、具体的なもの）を決め、それに合わせたスタッフのトレーニング計画、施設の投資計画など中長期の投資計画、中長期の資金計画を作成する。中長期の資金計画に基づいて、必要であれば公共や民間セクターからの資金・技術支援の要請を開始する。この中長期の計画は 3 年に 1 回改定することを目処とし、年間計画と同じように必要であれば技術委員会の支援を受け、経営組織による承認を持って承認される。計画の実績の確認も年間計画と同じように行う。

3.3.4.4 CBT メンバーとコミュニティへの利益還元の方法

CBT は、CBT 活動に直接関わるメンバー及び CBTE メンバーへの利益に加え、コミュニティ全体への裨益を目指すものである。CBT 活動を持続しながら、コミュニティ全体へ裨益を適切に進

めるために、以下の手順で利益を還元する。

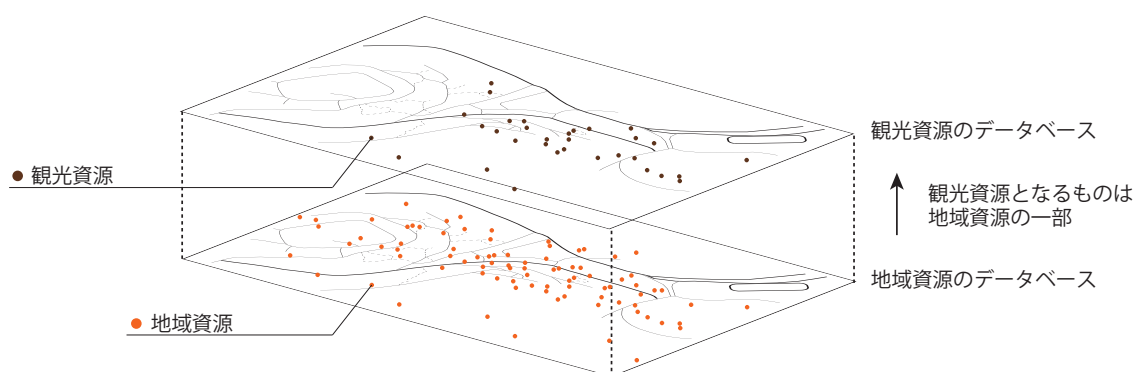
- 実際の CBT 活動を実施する際に必要な運営コスト（広報費、通信費、材料費、入場料等）を支払う。
- CBT 活動の中で直接提供されるサービス（ローカルガイド、パフォーマンス、料理等）への対価として支払う。
- CBT 活動の中で間接的に提供される土産物等の販売から得られる収益から必要なコストを支払う。
- CBTE メンバーへの配当分を収益の一部から分配する。
- 残りの収益については、コミュニティ全体への裨益を目的としたコミュニティ基金のような形で確保しておく。
- コミュニティ基金の使い途については、CBT を開始する際にコミュニティ全体で合意した上で、実際にコミュニティ基金を活用するタイミングになった際にもう一度コミュニティ全体で確認を取り、コミュニティ全体への裨益を実現する形で支出する。

3.3.5 現況評価

3.3.5.1 地域資源の調査と登録

3.3.5.1.1 資源の選択

ジンバブエには、様々な文化・自然資源が存在している。これらの資源には観光に活用できる資源（観光資源）も含まれる。しかし、観光に活用可能な資源が全て一様に開発されるべきではない。観光開発を通じてその資源が変えられ、コミュニティの生活や習慣が破壊されることを防ぐためである。また、観光による自然環境や歴史・文化の変容を考慮する必要もある。すなわち、観光開発を議論する前に、資源の利用に対する考え方を整理しておく必要がある。



出典：プロジェクトチーム

図 3.3：CBT の地域資源と観光資源の関係性

CBT 開発において開発する資源の選択は以下の原則に従うべきである。

1. コミュニティが誇れるものであること
2. 商品化することで住民の生活を脅かすことのないもの
3. 本物であること
4. 持続的使用や利用が可能であるもの
5. 法的に問題のないもの
6. 所有者や管理者が明確なもの



雨乞いの儀式に使う樹木

出典：プロジェクトチーム



コミュニティの伝統的な穀物「ラポコ」の脱穀

図 3.4：コミュニティの重要な資源

「1. コミュニティが誇れるものであること」というのは、コミュニティが誇りに思い、次世代に伝えていきたいものを意味する。言い換えれば、世界遺産や国立公園のような観光地よりもコミュニティが重要と考える資源で、コミュニティの人々が無意識に世代から世代に引き継いでいきたいものである。

「2. 商品化することで住民の生活を脅かすことのないもの」は、CBT 開発はコミュニティの生活にプライオリティを置き、観光開発がそこに住む人々の生活を変えてはいけないということである。例えば、毎朝 9 時から家畜の放牧を行っているとする。もしコミュニティの人々が家畜の放牧をする場に観光客が居合わせたら、その放牧を観光客に見せたらよい。しかし、観光客に合わせて放牧の時間を変える必要はない。

そして、観光客にコミュニティの生活や文化を尊重することをルールとして伝える必要がある。例えば、コミュニティの人々が洞窟に入る際に、靴を脱ぎ帽子を取るというルールがあるとする。観光客が洞窟を訪れる前にそのルールと意味を知らせ、同じように守ってもらう必要がある。



牛の放牧

出典：プロジェクトチーム



裸足で洞窟へ入る前のお祈り

図 3.5：コミュニティの生活やルール

「3. 本物であること」は、観光資源は作り物ではなく、本物であるべきということである。コミュニティは観光客に演技することなく、本物を見せるべきである。例えば、コミュニティの行事は、コミュニティの生活やその周辺環境からある特定の目的のために作り出され、特定の時期に実施してきたものが多い。例えば、作物の収穫に関わる活動や乾季の際に行う雨乞いの踊りである。これらの行事は、観光客のためでなく、実際のカレンダーに従って行われるべきである。



作物カレンダーに従った生活習慣
出典：プロジェクトチーム



10月に行う雨乞いの儀式や踊り

図 3.6 : 「本物」のコミュニティの行事

「4. 持続的使用や利用が可能であるもの」は、コミュニティは資源を持続可能な方法で活用すべきということを意味している。もし、地図に示した観光資源がもう観光客に提供できなくなってしまうたら、観光客はどう思うだろうか。

「5. 法的に問題のないもの」は、法律を犯していないサイトや資源という意味である。たとえ地域資源に法的な問題はなくても、コミュニティの人々は観光客の様子に常に注意を払っておくべきである。例えば、コミュニティの人々が普段使用している食材や調味料でも、観光客には受け入れることができないものもある。

「6. 所有者や管理者が明確なもの」は、コミュニティが地域資源を活用する際には、その資源の所有者に許可を取った上で活用するということである。例えば、コミュニティが村の生活を経験するプログラムを開始し、観光客を村内の農家に連れて行く際、コミュニティは訪問先の農家の許可を得ておく必要がある。

3.3.5.1.2 観光資源の調査

観光資源は地域資源から観光利用できるものとして選ばれるため、まず地域資源を把握する調査が必要となる。地域資源を把握する調査方法としては、エリア悉皆型抽出法とストーリー志向型抽出法の2つがある。

エリア悉皆型抽出法：エリア悉皆型抽出法は、CBTサイトの地域資源（文化資源／自然資源）を定量的・定性的に把握する。この方法は、高度な学術調査の結果に基づいた相対的な評価によって優れた資源を選ぶのではなく、CBTサイトを構成するあらゆる物的な資源（不動産）を全て拾い上げる。例えば、調査対象を歴史的建造物とした場合、CBTサイト内にある全ての歴史的建造

物を把握して地図に落とし、地域資源を把握する。しかし、無形の資源については、拾い上げることができないという欠点がある。



悉皆調査による資源マップの作成(1)

出典：プロジェクトチーム



悉皆調査による資源マップの作成(2)

図 3.7：エリア悉皆型抽出法の例

ストーリー志向型抽出法：ストーリー志向型抽出法とは、ストーリーを元に文化資源を抽出していく方法である。地域住民へのヒアリングやエリア悉皆型抽出法のデータベースの洗い出しなどの積み重ねを繰り返し、それらの情報を多方面から総合的に把握していくことで、ストーリーとそれに紐づいた文化資源を特定する方法である。あらかじめ、調査者が当該地域に関する歴史や文化を把握し、それに関連したストーリーや文化資源を地域住民から聞き出し、いわば「芋づる式」に文化資源を導き出す方法である。この手法はストーリーから文化資源を特定していくため、文化資源は有形・無形・動産・不動産といった種別に関わらず抽出される。ストーリー志向型抽出法は、地域住民が観光客や後世に伝えていきたいと思っているものの中から抽出されることから、意外な情報が得られることもあり、様々なテーマに発展させることのできる可能性がある。しかし、調査者が当該地域や文化資源に関連するある程度の知識を有する者でない場合、文化資源の抽出に取り掛かることのできない点や、抽出後もその文化資源とストーリーの真偽を確かめる必要があるなどの欠点もある。また、調査者の手腕により得られる情報の質や量が左右されるため、聞き出したストーリーをどこまで展開し、その上でどのような情報をヒアリング回答者から引き出せるかが鍵となる。具体的な手法については、「3.3.6.2 基本的なアプローチ：エコミュージアムとディスカバリートレイル」で詳述する。

これらエリア悉皆型抽出法とストーリー志向型抽出法は互いに補完し合う面も多く、両手法のどちらかを行うのではなく、両方をバランスよく行わなければならない。こうして顕在化された地

域資源を「3.3.5.1 地域資源の調査と登録」の6つの基準に従って特定し、観光資源化していく。



ワークショップでのストーリー志向型抽出法による
トレイルコースの作成
出典：プロジェクトチーム




古老からのコミュニティの伝承の聞き取り

図 3.8：ストーリー志向型抽出法の例

3.3.5.1.3 観光資源の登録

すでに観光資源として認識されている資源を登録したデータベースを構築し、新たに 3.3.5.1.2 節の手順で観光資源となった資源を追加登録するとともに、既登録の観光資源の定期的なモニタリング記録や、データベースの更新を行う。図 3.9 はデータベースの例である。

No.	001	Photo	
Name	Goldfields Office		
Area	Downtown		
Street	J. M.N Nkomo		
Year of Construction	1895		
Original Building Type			
(Category)	Office		
(Use)	Office		
Present Building Type			
(Category)	Shop		
(Use)	Shop		
Change of Uses			
1F:	Office -Shop		
2F:	Office -Shop		
Shape of Features of Roof			
(Original)	Flat		
(Present)	Flat		
Materials	Stone		
Unhistorical Addition	No		
Number of Floors			
(Original)	2		
(Present)	2		

Supplementary Information		Point of significance	Investigation situation	Memo
User's name	xxxxx			
Year of initial stay	xxxxx			
Owner's name	xxxxx			
Year of Ownership	xxxxx			

出典：プロジェクトチーム

図 3.9：観光資源データベースの例

3.3.5.2 コミュニティの社会経済の調査

地域資源の調査を行うと同時にコミュニティの社会活動や経済活動に関する調査を行い、観光開発に活用できるもの及び観光開発に影響を与える可能性のある問題の把握に努める必要がある。

ただし、調査結果の中には差別や偏見を助長したり、不利益が発生したりする恐れのある情報が含まれることもあり、情報の取り扱いには慎重に行う必要がある。

コミュニティの社会面の調査は、表 3.3 に示した調査項目について把握する。また、コミュニティの経済活動に関する調査は、表 3.4 に示した項目について把握する。

表 3.3：コミュニティの社会面の調査項目

調査項目	備考
コミュニティの位置	主要な町からの距離・時間、道路の状況、近くの観光地
コミュニティの歴史、民族	-
コミュニティの宗教、文化、民俗	コミュニティ独特の文化、習慣、その他
コミュニティのつながり、コミュニティのアイデンティティ	寄り合い、自治会、経済活動でのつながり等
コミュニティのつながりの背景	地縁、血縁、部族、宗教、その他
紛争の経験や可能性及びその原因	民族、宗教、政治、その他
コミュニティとその周辺、またコミュニティ内の権利関係	治水、土地、採掘、狩猟、その他
コミュニティの意思決定の方法	-
コミュニティとチーフやビレッジ・ヘッドとの関係	-
コミュニティの人材	CBT に直接・間接に参加できそうな人材
郷土愛・誇り	-
コミュニティ内の土地の状況	CBT に活用できるサイトや土地の有無
インフラの整備状況	道路、水道、電力、携帯のカバレッジ
公共施設やコミュニティで所有する機器	CBT に活用できるかどうか
コミュニティの所有する資金や財産	資金に準じて CBT に活用できるものも含む、CBT に活用できるかどうか
コミュニティに備わる知見・経験	-
気象、天候	-
コミュニティの暦	農業生産に関わる儀式、伝統的・宗教的なイベント、その他

出典：プロジェクトチーム

表 3.4：コミュニティの経済面の調査項目（観光以外）

調査項目	備考
コミュニティの核となる経済活動	生産額や生産量の大きいもの、多くのコミュニティ・メンバーが従事しているもの
観光以外の経済活動	農業、製造業、建設業、観光以外のサービス業
コミュニティ・メンバーの就業状況	農業を含む主要な就業先
コミュニティ・メンバーの家計の状況	貨幣経済の浸透度、自給自足やコミュニティ内の交換の程度
都市部への出稼ぎの状況	コミュニティにおける若い世代の存在

出典：プロジェクトチーム

すでに CBT に着手しているサイトについては、表 3.5 に示したように観光の需要面、供給面、社会経済インパクト、CBT を実施した背景に関する情報も収集する。

表 3.5 : すでに CBT を行っているコミュニティへの質問項目

カテゴリー	トピック	備考
需要	年間の観光客数	過去3年程度
	観光客のセグメント	国内、近郊（南部アフリカ）、遠方など
	宿泊客数	過去3年程度
	交通手段	自家用車、観光バス、レンタカー、公共交通機関など
	CBTを訪れる前と後の立ち寄り地	観光客がどこから来て、どこに向かうか
	近隣の主要観光地	主要観光地（1-2カ所）
	近隣の観光地の観光客数	過去3年程度
供給	CBTの種類	自然系、文化系、エコツーリズム、手工芸など
	観光商品と活動	トレッキング、野生動物、手工芸品など
	オーナーシップ	郡、コミュニティなど CBTに関わるコミュニティの規模など
	透明で民主的なガバナンス	規定、委員会選挙の有無など
	パートナーの有無	私企業、ドナー、NGO、大学など
	マーケティングとマーケティングチャネル	ウェブサイト、SNS、旅行会社など
	観光客との交流プログラム	参加型プログラムなど
	顧客満足志向の体験やサービス	ガイドやスタッフの質など
	顧客満足志向の宿泊その他の施設	衛生、地元料理、質など
社会経済 インパクト	社会福祉への貢献	基礎教育、保健、コミュニティ基金など
	地域経済への貢献	雇用・収益の創出、貧困削減
	文化への貢献	伝統的な生活様式、無形文化など
	環境保護への貢献	廃棄物管理、リサイクルなど
CBTの背景	CBTを始める背景	-
	CBT開発の歴史	-

出典：プロジェクトチーム

3.3.5.3 観光開発状況・開発可能性の分析

3.3.5.1 節及び 3.3.5.2 節で収集した情報から、コミュニティ開発の程度や課題を把握するとともに、CBT 開発の可能性や、CBT 開発をすでに実施中であればその開発状況について分析し、分析シートにまとめる。分析シートはプロフィール部分と評価・可能性部分からなり、以下の項目を含むものとする。

プロフィールに含まれる項目

- コミュニティの位置
- コミュニティの人口、コミュニティ形成の背景
- コミュニティの経済活動

評価・可能性分析に含まれる項目

- 商品開発：資源・観光商品、地元の食事や土産物の開発

- マーケティング：アクセス、需要（訪問者数と顧客層）、プロモーション
- 観光施設：コアミュージアム、サテライト、その他の宿泊施設
- サービス：ツアーガイド、食事や宿泊施設のサービス
- CBT 運営組織：組織内の役割分担、ステークホルダーとの関係、会計の管理、活動の計画とモニタリング
- コミュニティのコミットメント：コミュニティの参加、CBT 開発のイニシアティブをとる人物、コミュニティ・メンバーの人的資源開発状況
- 全般的な評価：指標（Indicators）の中でコミュニティが強い点、弱い点
- CBT 開発の目標：CBT 開発の目標（例：x 年以内に xx 人の日帰り観光客の獲得を目指す）と、「全般的な評価」に基づいて CBT 開発において重点を置きたい分野（例：1 種類のトレイルの開発、ガイドのトレーニング）
- インプット：CBT 開発において必要となる資金、人員、その他設備や機材の投入
- 留意点：CBT 開発において留意すべき点

表 3.6 は CBT をこれから開始するコミュニティ、表 3.7 は CBT をすでに実施しているコミュニティを想定して作成した分析シートの例である。

表 3.6：分析シートの例（1）CBT をこれから開始するコミュニティ

プロフィール		
コミュニティの位置	xx 州、xx 郡、xx 町から xx キロ、xx 時間	
コミュニティの人口、コミュニティ形成の背景	xx 人、コミュニティ・メンバーは農業生産に従事している	
コミュニティの経済活動	穀物の生産	
CBT の評価・可能性分析		
指標	サブ指標	詳細
商品開発	資源	湖や川などの豊富な自然資源がある。これらの資源を活用してディスプレイートレイルを開発できる。
	商品	未開発
	地域の料理、土産物	未開発
マーケティング	アクセス	幹線道路から xx キロ、xx 分。コミュニティまでは標識がなく、未舗装道路。国立公園からは xx キロ、xx 分。
	需要	-
	プロモーション	プロモーションに関する知識は限られているが、CBT の開始後は近隣の国立公園が支援を行う。
施設	コアミュージアム	コアミュージアムの特定と開発が必要。
	サテライト	サテライトとなりうる場所があり、それらは…
	その他の施設	コミュニティ所有の古い建物と古い教会
サービス	ツアーガイド	ツアーガイドとなりうる人材はいるが、ツアーガイドについてトレーニングが必要。また、コミュニティはツアーのコンテンツを準備していない。

ジンバブエ国 貧困削減に資するコミュニティ・ベースド・ツーリズム計画プロジェクト
最終報告書 要約

	食事や宿泊サービス	-
CBT 運営組織	組織の構造	CBTE はまだ設立されていない。
	ステークホルダーとの関係	コミュニティは xx 国立公園と関係を持っており、国立公園はコミュニティの支援に関心を示している。
	会計	会計管理のスキルは限られている。
	計画とモニタリング	CBT 開発の計画能力と活動のモニタリング能力は限られており、専門家の支援が必要である。
コミュニティのコミットメント	参加	コミュニティ・メンバーの約半数が CBT に関心を持っている。残りのメンバーは観光客を受け入れることには合意している。
	イニシアティブ	CBT を開始したいコミュニティ・メンバーがプロジェクトを推進するイニシアティブを握っている。
	人材育成	コミュニティ・メンバーのほとんどが農業に従事しており、CBT の運営について知見がある人はほとんどいない。
全体的な評価		人材は限られているが、コミュニティには豊かな自然資源があり、ディスカバリートレイルが開発できる可能性がある。有名な観光地である xx 国立公園からのアクセスがよい点も CBT 開発を推進する際の強みになる。
CBT 開発の目標		ディスカバリートレイルの開発と、xx 国立公園への観光客を呼び寄せることが CBT 開発の目標である。商品開発、ガイドの育成、ガイドのコンテンツの準備、会計を含めた CBTE の組織強化が優先事項である。
留意点		コミュニティの約一割は観光客受け入れに躊躇しており、彼らと CBTE メンバーの間での対話を進めることが重要である。

出典：プロジェクトチーム

表 3.7：分析シートの例 (2) CBT をすでに実施しているコミュニティ

プロフィール		
コミュニティの位置	xx 州、xx 郡、xx 町から xx キロ、xx 時間	
コミュニティの人口、コミュニティ形成の背景	xx 人、コミュニティ・メンバーは同じ民族で、同じ宗教を信仰している。	
コミュニティの経済活動	高齢世代は農業（野菜の生産）に従事しているが、若い世代は xx 町で働いている。	
CBT の評価・可能性分析		
指標	サブ指標	詳細
商品開発	資源	古い建物、伝統的な宗教のお祭り
	商品	ディスカバリートレイル (2 種類)
	地域の料理、土産物	宗教のお祭りを祝うための伝統的な食事
マーケティング	アクセス	xx 町の近郊。町の中心から xx キロ、xx 分。
	需要	過去 3 年に年間約 xx 人の観光客。60%が国内観光客で、30%が近隣諸国、10%が遠方からの観光客である。
	プロモーション	CBTE はウェブサイトと SNS を持っているが、ツアー会社へのコンタクトは限られている。
施設	コアミュージアム	コミュニティの歴史と伝統的な宗教のお祭りを展示するコアミュージアムがある。
	サテライト	AAA トレイルに xx つ、BBB トレイルに xx つのサテライトがある。
	その他の施設	レストラン付きの宿泊施設を建設済み。
サービス	ツアーガイド	ガイドは xx 人おり、30%が英語で、70%が地元の言語でガイドができる。
	食事や宿泊サービス	まだ開始していないが、コミュニティは食事と宿泊サービスの提供を始めたい。
CBT 運営組織	組織の構造	CBTE は xx 年前に設立され、運営状態はよい。CBTE の形態は NGO で、コミュニティ開発基金もある。
	ステークホルダーと	CBTE の運営と、CBTE メンバーとコミュニティの人々との関係構築

	の関係	の面で RDC が支援を行っている。CBTE はコミュニティ開発基金を通じてコミュニティに財政的な支援を行っている。基金は道沿いの下水設備の改善に使用されている。
	会計 計画とモニタリング	CBTE メンバーは会計管理の基礎的なスキルを有している。 CBT 開発の計画能力と活動のモニタリング能力を有している。
コミュニティのコミットメント	参加 イニシアティブ 人材育成	コミュニティ・メンバーの 90% が CBTE のメンバーである。 コミュニティの中の高齢者が CBT のイニシアティブをとっている。 CBT の運営と会計の知見があるメンバーがいる。
全体的な評価		CBTE は xx 町を訪れた観光客を呼び込むことに成功している。主な観光商品はコミュニティの日常生活と伝統的な宗教のお祭りを見ることができる 2 つのディスカバリートレイルである。CBTE はレストラン付きの宿泊施設を建設したが、宿泊者数は限られている。
CBT 開発の目標		観光客に対して食事と宿泊サービスを提供することが目標である。レストラン客は xx 人、宿泊者数は xx 人となることが 2 年後の目標値である。衛生、食事、宿泊に関するホスピタリティ・サービスのトレーニングと、マーケティング能力の強化 (xx 町のツアー会社との関係強化) が優先事項である。
留意点		コミュニティの約一割は観光客受け入れに躊躇しており、彼らと CBTE メンバーの間での対話を進めることが重要である。

出典：プロジェクトチーム

これらの分析シートは、CBT 開発の実現可能性の有無や CBT サイトを比較するためではなく、それぞれのコミュニティにおける CBT 開発目標の検討と課題抽出のために作成する。

分析シートをもとに CBT 開発の実施計画及び MOTHY 及び ZTA による支援計画を作成し、CBT 開発に着手する。

3.3.6 商品開発

3.3.6.1 観光商品とは

観光商品は CBT の鍵となる要素であり、観光客に提供される地域、アトラクション、活動などを指す。観光商品は、観光客が CBT サイトで経験できる全てのもの、すなわちユニークな出来事、風景、環境、サービス、ホスピタリティなどの無形のものからインフラ、食事、土産物など有形のものとの組み合わせである (UNWTO, ETC, 2009)。また、観光商品は観光資源とは異なる。CBT サイトに傑出して魅力的な資源があったとしても、標準化され、流通網のなかで顧客が利用できるものとなるまでは、それは商品とは言えない。

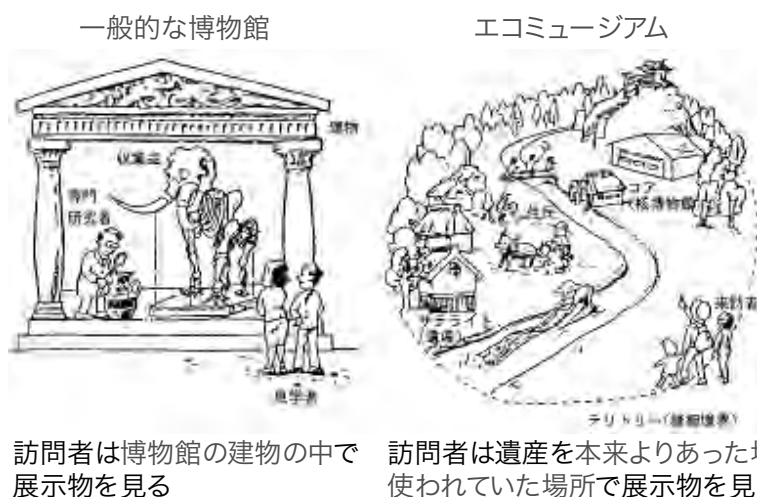
3.3.6.2 基本的なアプローチ：エコミュージアムとディスカバリートレイル

エコミュージアム⁶とは、一定の地域を『屋根のない博物館』と見立て、住民主体の活動によって

⁶ Ecotourism は自然保護に端を発するものであり、この場合の eco は環境や自然を指す。在来型の自然観光は柵を作り観光客を自然資源から遠ざけることで保護してきたが、Ecotourism は、逆にツアーガイドの管理の下、観

その地域で受け継がれてきた自然や文化（建造物、道具など）、生活様式といった資源を、持続的な方法で保存・保全・展示・活用していくという考え方である。それらの活動を通じて、来訪者がその土地に対する価値を学習するだけでなく、地域住民自身がそれらの価値への理解を高め、地域社会の発展に寄与することを目的とする。具体的には、コア博物館（情報センター）において遺産情報を総合的に把握・研究・管理する一方で、地域に散在する有形・無形の遺産そのものをサテライト博物館として、現地であるがままに、あるいはよりよい状態で保存・展示することを目指すシステムおよび取り組みのことである。

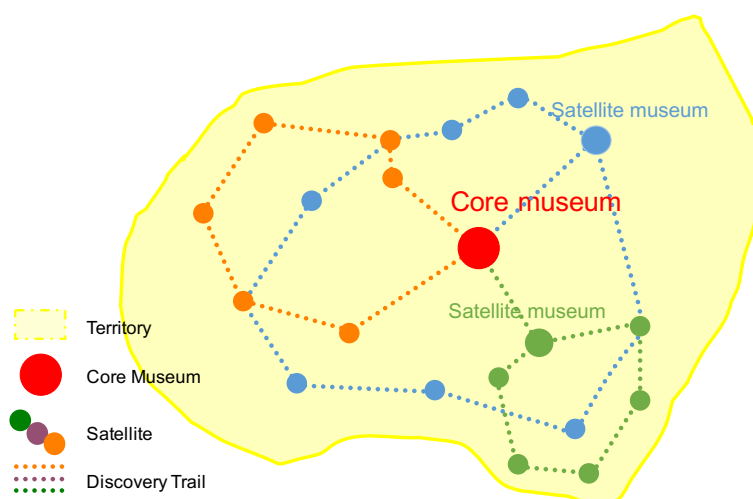
ディスカバリートレイルは、文化資源が有する物語を、コミュニティの人々や観光客に効果的に示し、説明するためのトレイルである。ディスカバリートレイルは村や町などの中にある、特定の物語を説明する複数の場所から構成されている（SEM management committee 2011）。観光客やコミュニティの人々はディスカバリートレイルに沿ってこれらの場所を訪れることで、物語の隠された意味や地域資源の価値を再発見することができる。



出典：新井重三編著（1995）『実践 エコミュージアム入門—21 世紀のまちおこし』牧野出版、説明文はプロジェクトチームが追加。

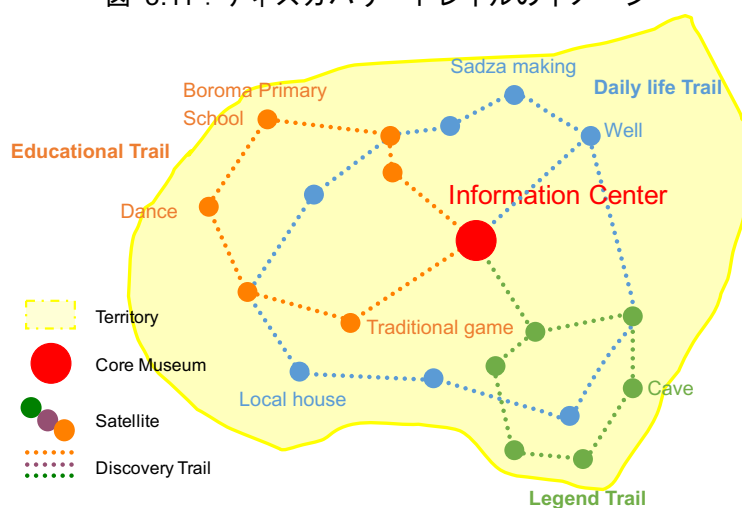
図 3.10：エコミュージアムの考え方

光客を自然資源に近づけ、その価値を伝えて感動を与えることで理解者を増やし、保護を進めてきた。これに対し Ecomuseum は、その価値を伝えることを重視する点において Ecotourism と理念を共有するが、その対象は自然だけでなく、住民が作ってきた文化遺産も含むものである。また遺産を住民の生活と共に保存し、住民と訪問者がともに遺産の価値を理解し享受することで遺産を継承していくシステムである。



出典：プロジェクトチーム

図 3.11：ディスカバリートレイルのイメージ



出典：プロジェクトチーム

図 3.12：ディスカバリートレイルの例（チェシンゴ）

地域資源の価値を効果的に示すためには、以下の点に留意する必要がある⁷。

- 物語を明確にすること：観光客に伝える物語や、物語におけるそれぞれのサイトの役割を明確にすることが重要である。物語を最も効果的に伝えられるようなディスカバリートレイルを設計する。その際に、政治的または商業的な関与は避けるようにする。
- 物語としての整合性：ディスカバリートレイルには物語を紡いでいくために十分な数のサイトを含む必要がある。一方で、物語の一部を構成しないサイトは思い切って省くことも必要である。




⁷ この3点は SEM management committee (2011)に基づいている。

- 説明の一貫性：ガイドはそれぞれのサイト、また全体の物語を理解している必要がある。サイト全体の訪問を通じて物語とその意味を観光客に説明できる能力を有していることが求められる。

観光活動とコミュニティのプライバシーの保護を両立するためには、以下のような点に留意する必要がある。

まず、コミュニティの人々が誇りに思う物語やテーマを選ぶ。そして、コミュニティ・メンバーの間での話し合いを通じて、コミュニティが観光客に見せたいと思うものと、そうでないものを区別する。このプロセスには外部のステークホルダーからの支援が必要なこともある。支援を行う際には、コミュニティの人々の生活の持続可能性が優先されるべきである。そして、サイトのオーナーから、法的、文化的、経済的な側面からどのようにサイトを観光客に見せるかについて合意を取り付ける。

ディスカバリートレイルを開発する手順は図 3.13 のとおりにまとめられる。

ステップ	手順	留意点	写真
1. 地域資源と物語の把握	ワークショップを開き、コミュニティが誇りに思い、次世代に伝えたい地域資源を把握する。	既存の観光地に加えて、コミュニティにとって重要な資源を含める。	
2. 関連する物語の収集	コミュニティの人々から関連する物語を収集する。	様々な世代の人から話を聞くようにする。	
3. データベースの構築	収集した情報をデータベースに蓄積する。	パソコンが入手できない場合は、手書きのデータベースを作る。	

ステップ	手順	留意点	写真
4. サイトとトレイルルートの決定	ディスカバートレイルのルートを検討するために、データベースから候補地を抽出する。	プライバシーの保護と観光活動とのバランスを保つようにする。	
5. サイトオーナーとの交渉	家や店舗がサイトとなる場合はそのオーナーと交渉する。	CBTE の代表者が交渉する人物として最適である。	
6. マップの作成	コミュニティの人々がマップに載せる写真や文章を話し合っ決めて決める。	コミュニティによるアイデアが形になるようにする。	
7. マーケティングや歴史の専門家などからの意見収集	マーケティングや歴史の専門家からの意見を収集する。その後コミュニティと話し合っ、マップの情報を更新する。	コミュニティの人々の意見をどのように反映させるかを話し合うのが重要である。	
8. コミュニティからの承認取り付け	ディスカバートレイルをコミュニティ全体に紹介し、承認を得る。	多くの人々を説得させる方法を見つける。	

出典：プロジェクトチーム

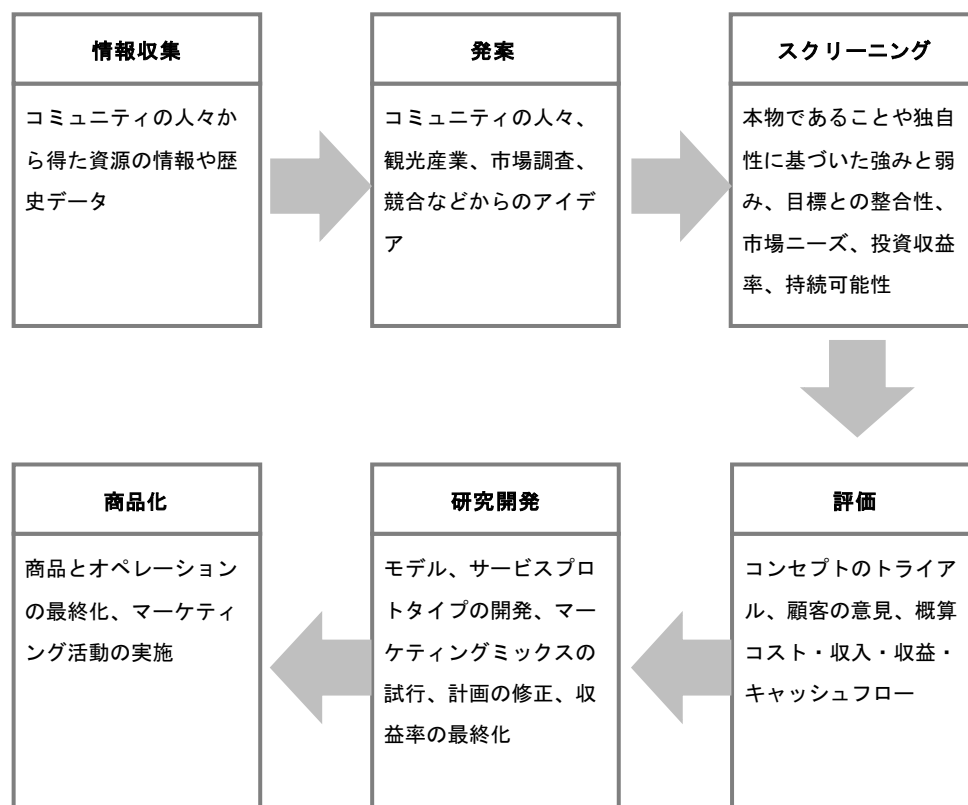
図 3.13：ディスカバートレイル開発のステップ

特に都市部でのディスカバートレイルの開発は、関係者が多数になることから、ワークショップを開催するなど、より多くのコミュニティが参画できるよう考慮する必要がある。また、自然

系やアート系など異なる観光商品については、ストーリーではなくテーマやカテゴリーに分けて、
図 3.13 のステップを実施する。

3.3.6.3 商品開発の流れ

図 3.14 は商品開発の流れを示している。すなわち、資源についての情報収集から始まり、発案、
実行可能性のためのスクリーニング、評価、商品標準化のための研究開発、商品化という一連の
プロセスである。それぞれのプロセスの詳細は図 3.14 に示すとおりである。



出典：プロジェクトチーム（UNWTO, ETC (2011) 参照）

図 3.14：商品開発のプロセス

3.3.6.3.1 資源についての情報収集

コミュニティが CBT で観光商品を開発する際、多くの場合最初のステップは資源を特定することである。観光商品を構成する基本的な部分が資源であり、資源は自然や歴史・文化的な出来事によって創り出されたものと、絶えず発展しているものに分けられる。最も基本的な要素は、その資源がどこから来ており、物理的・歴史的な観点からみてその資源がどのようなタイプであるかということである。資源は大きく自然、文化、活動という 3 つのカテゴリーに分類できる。

また、収集された情報は地域・活動・アトラクションという 3 つの基本的な観光体験要素に分けることができる。観光商品を効果的に開発するためには、3A、すなわち、訪れる地域 (Areas to go)、体験する活動 (Activities to do)、アトラクション (Attractions to see) の 3 つに情報が整理される必要がある。

3.3.6.3.2 発案

資源を観光商品へと変えていくためには、資源の活用のためのアイデアを考える必要がある。この段階では、コミュニティの住民が新たな活動を行うという意識を啓発するためにも、制限することなくアイデアを出すことが大切である。また、ターゲットとするマーケットの大まかなイメージを把握することも重要である。

3.3.6.3.3 スクリーニング

アイデアを出し合った後は、それをスクリーニングする。このプロセスは観光商品の競争力や持続可能性を決定づけるもので、最も重要なプロセスとなる。スクリーニングを行う際の基準としては、商品が本物であること、独自性を持ったものであることといった観点からの強みや弱み、コミュニティが目指すゴールとの整合性、ターゲットとするマーケットのニーズ、大よその投資効率、持続可能性、といったものが挙げられる。

また、コミュニティの人々のコミットメントも商品の競争力や持続可能性に影響する。通常の観光開発とは異なり、CBT の目的はコミュニティの持続可能な発展に資することである。そのような意味から直接的なコミットメントの有無に関わらず、コミュニティ全体が商品開発の段階から積極的に関わっていくことが必要である。

3.3.6.3.4 評価

この段階になると、コミュニティは商品化に向けたトライアルを行うことができる。コミュニティのコミットメント、サービス、アメニティ、コスト・収入・収益などの財務面から、商品の実現可能性を厳しく評価する必要がある。この段階で行う活動としては、モニターツアーの実施がある。観光省や ZTA の支援の下、旅行業界、専門家や関係機関を招いたモニターツアーを開催する。モニターツアーは、商品の評価や、ツアーの滞在時間の長さ、価格、質といった面の意見を収集するために大変効率的である。

3.3.6.3.5 研究開発

最後に、評価結果に基づいて CBT の具体的な事業計画を立案する。事業計画には、観光客をコミュニティへ受け入れ、観光活動を提供するためのサービスのプロトタイプも含まれる。コミュニ

ティにとって商品化のために最も重要かつ困難なことは、サービスを標準化することである。いったんコミュニティが観光客を受け入れ始めたら、コミュニティ関係者は一定の品質を保った観光サービスを提供しなければならない。そのためには、サービスのプロトタイプを作っておくことが不可欠である。

また、マーケティングの活動計画や財務予測も準備する必要がある。コミュニティ全体からの支援や環境・社会・経済・文化的な影響を考慮して、CBT の運営組織は商品化の前に事業計画を再度見直す必要がある。観光客が多ければ多いほどコミュニティへの収益は増える一方で、その経済的なインパクトが外部に漏れだす⁸恐れも多くなり、持続可能な CBT 運営ができなくなる可能性がある。

3.3.6.3.6 商品化

商品化の段階では、商品の内容やそのオペレーションが最終化されている必要がある。観光ビジネスとの関係も構築され、商品は旅行会社などの流通網を通じて観光客に手に届く。コミュニティでは財務予測も含めた事業計画が策定される。

3.3.6.4 地元の食事や土産物の開発

地元の資源を生かした食事や土産物の開発も観光商品開発の一部と位置付ける。これら地元の食事や土産物の開発の目的は、CBT に直接関わらないコミュニティ・メンバーが食事や商品の生産・サービスによって利益を得ることであり、CBT の経済的利益がより多くのコミュニティの人々に及ぶことを意図している。このような効果を生むためには、コミュニティの伝統・歴史・文化・自然を体現する質の良い食事や商品を見つけ出すことが必要になる。

「地元の食事や土産物」という際の最低条件は、その地域で生産もしくは加工された食事や商品であることで、既存の商品でも新たに作られた商品でもよい。また、生産者はその地域在住であり、CBT のコンセプトに基づき商品を作成していること、同商品を資金的にも技術的にも生産する能力と意思を持っていることが求められる。

CBTE が MOTHI や ZTA の支援を受けて「地元の食事や土産物」を認定し、その開発・改善を支援することを目指す。「地元の食事や土産物」として認定する基準の考え方は以下のとおりである。

伝統と誇り

⁸ ここでいう「経済的なインパクトが外に漏れだす」とは、CBTE の外側にある旅行会社や外部人材に CBT の利益が多くもたらされることを意味している。もし、CBTE が人材や材料などのインプットを十分に投入できない場合、このような事態が起こりうる。

- 伝統的な考えや技術が生かされているかどうか。
- 生産者の誇りが感じられるかどうか。
- 語りたいストーリーがあるかどうか。

革新と創造性

- 新しい考えが生かされているかどうか。
- 時代や社会の変化が反映されているかどうか。

信頼と誇り

- 地域の原材料を使っているか、またそのことを顧客に伝える努力をしているか。
- 顧客の信頼を重んじた価格設定をしているかどうか。

3.3.6.5 サービスの品質管理と衛生管理

CBTE は宿泊及び飲食の提供に関する品質と衛生レベルについて、以下に示すように管理する。

- CBTE は、3.3.4.2 節に示したサブ・コミッティの支援を受けながら、CBT 活動で提供される宿泊・飲食の品質・安全を一元的に管理する。
- CBTE は、そのための「品質・衛生管理ガイドライン」を作成する。
- CBTE はガイドラインに「受入側が整備すべき、最低限の建築設備及び環境設備の内容」、「受入側がルール化すべき、品質と衛生管理のための措置の内容（使用に供する施設や物品の洗浄・清掃・消毒の方法、サービスの方法・マナー他）」、「観光客に指示すべき施設や物品の使用法、下水やゴミの処理方法」を明示し、コミュニティの共通理解となるようその内容を普及・啓発する。
- 品質と衛生に関するレベルの下限は、法制度に示されたものとする。
- 法制度に謳われていない内容については、地域全体で安定的、継続的に管理できるレベルとし、そのレベルが、本来のコミュニティの生活水準と大きく相違しない範囲で検討する。
- 宿泊及び飲食の提供を行う CBTE のスタッフは、ZTA が推奨する機関の「食事と衛生管理」のトレーニングに参加し、受講証を受ける。
- CBTE はサブ・コミッティの支援を受けながら、地域に元来備わっている品質・衛生に関する価値観と、観光客の価値観が、互いにぶつかり合わないようガイドライン内容を調整する。

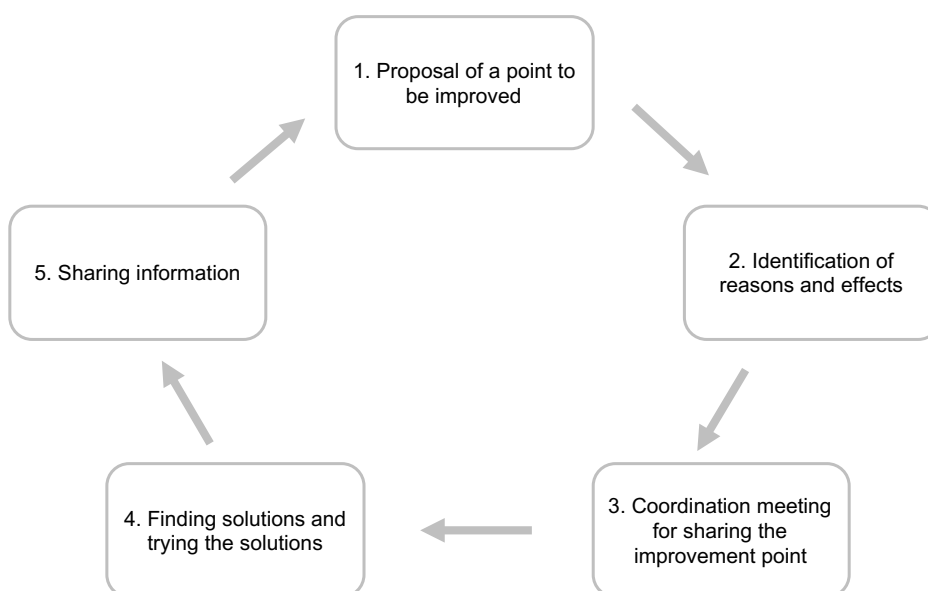
- CBTE は、ガイドラインの存在を対外的に示し、観光客にも説明する。

3.3.6.6 観光商品の改善

観光商品の改善は、観光客などの外部者からのコメントや意見を反映させるだけでなく、地域側からの自発的な改善意識の醸成の元で行うことを目指す。外部者からのコメントや意見を反映させるためには、ツアー後のアンケートの実施や口頭での聞き取り調査を実施する。

コミュニティ側からの自発的な改善意識の醸成のために以下のプロセスを実施する。改善提案制度を活用することで、他者の視点を通して現実的な議論や改善行動の促進につながる。

1. CBT メンバーやコミュニティの人々が CBT の活動の中で改善が必要な箇所や場面に改善提案を出す。
2. CBT のマネジメントが改善提案の内容を関係者で精査する（原因や影響などを探る）。
3. CBT のマネジメントが改善提案の内容を CBT メンバーやスタッフに共有する。
4. CBT のマネジメントを中心に共有した内容の改善策を考え出し、実施を試みる。
5. 改善後の結果を CBT メンバーやコミュニティの人々に共有する。
6. 1. から再度繰り返し、その時々状況に合った改善を行う。



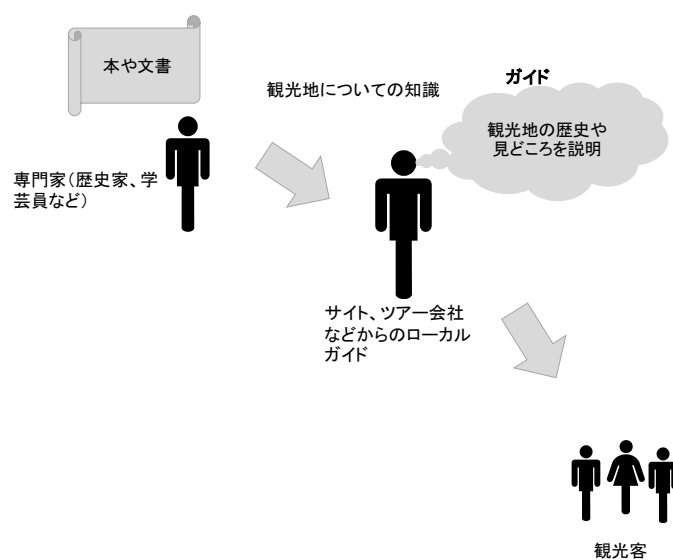
出典：プロジェクトチーム

図 3.15：改善方法

3.3.7 ツアーガイド

ガイドの役割は、観光客に情報を提供し、説明を行うことに加えて、観光客とコミュニティの間の仲介役を担うことである。ガイドはサイトの詳細な知識やその解釈を観光客に伝える。また、その地域についての独自の解釈を行い、観光客とコミュニティの人々との対話を促す。コミュニティとの個人的なつながりを活かして、観光客があたかもコミュニティの一員であるかのように感じさせる。

本マニュアルでは、観光客に地域の自然、文化、歴史を伝える人々のことを通常のガイドと区別するために「ローカルガイド」と呼んでいる。CBT では、ローカルガイドと通常のガイドは異なるものと位置付ける。通常のガイドは国全体を案内することができるが、ローカルガイドは CBT サイトの周辺のみ案内する。また、CBT サイトを案内するローカルガイドは ZTA からトレーニングと受講証を授与されている必要がある。ローカルガイドは通常のガイドほどの知識や能力は必要とされない一方で、コミュニティの人々とのつながりや地域の資源の再発見を通じた知識の向上を活用しながら観光客とコミュニティの架け橋となることが求められる。一般のガイドが CBT に観光客を連れてきたときはローカルガイドが案内をし、個人客がサイトを訪れた時も同様にローカルガイドが案内をする。

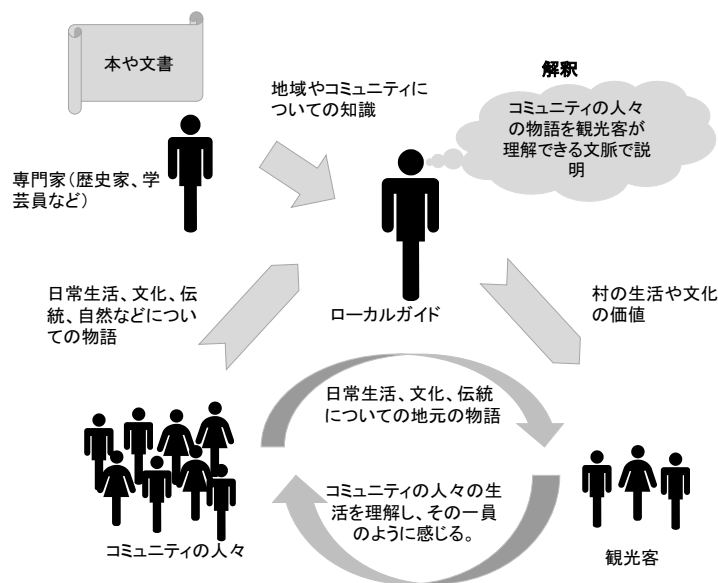


プロジェクトチーム

図 3.16 : 従来のガイドの仕組み

ローカルガイドの役割は、グレート・ジンバブエのような遺跡の観光地のガイドとは異なる。遺

跡などの観光地のガイドは歴史家が執筆した本や文書などからそのサイトの歴史を学び、その知識を観光客に伝える。一方、ローカルガイドは本や文書の知識よりもローカルガイド自身によるコミュニティの解釈がより重要である。ローカルガイドは、観光客が地域、人々、暮らしを理解できるように彼らの日常生活についてのストーリーやエピソードを説明する。また、観光客がコミュニティの一部と感じられるように配慮もする。



プロジェクトチーム

図 3.17 : CBT サイトのガイドの仕組み

ローカルガイドの役割は、教えるというよりも観光客の興味を喚起し、啓発することにある。観光客一人一人の個性や経験を理解し、それに基づいてガイドを行うことが求められる。

ローカルガイドは次のような能力を有していることが望ましい。

- コミュニティ内での強いネットワーク。ガイドのスキルによって、観光客がコミュニティの一部にいると感じられるかどうか左右される。
- 観光客をコミュニティの住民の一部であるかのようにガイドできること。観光客は食事や買い物をし、コミュニティの人々と共に過ごすことによって日常生活を体験できる。
- 古い物語やコミュニティの人々の気持ちなど、無形のものも解釈することで、観光客の関心を引き付けること。

その他、ローカルガイドは、常に CBT で活動するエリア内に関する情報収集を行い、情報をアッ

アップデートするだけでなく、文化・自然資源などの地域資源の調査を行う。それらの調査は、CBTの活動エリア内の新たな資源の発見に繋がり、これらの調査を重ねていくことで、ローカルガイドの知識が深まり、より専門性が養われていく。具体的には以下の方法をとる。

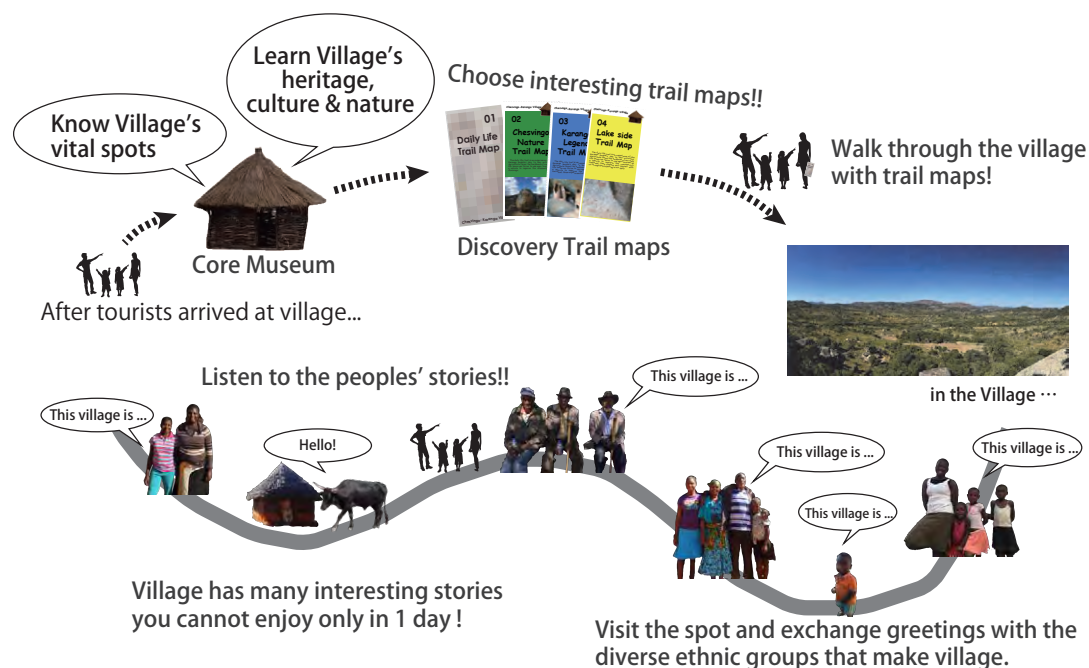
- 「観光資源の調査方法」に示したエリア悉皆型抽出法及びストーリー志向型抽出法：ローカルガイド自身が古老への話を聞いたり、文献を読んだりし、地道に情報を収集する。
- CBT内の地域住民からの情報提供：コミュニティの人々から、コミュニティにとって伝えていきたい、大切だと思う歴史、文化、自然の情報を募る。
- 博物館・大学や他関係部局といった専門機関による情報提供：専門的な視点からの情報を把握する
- 来訪者からの情報提供：来訪者の外からの気づきを大切にする。

ローカルガイドは、上記のようなコミュニティ内の知識に加え、一般的なジンバブエの歴史、文化を理解し、CBTに関する知識も有していなければならない。CBTEは、コミュニティの中で希望する人々や店舗、レストラン等を営んでいる民間事業者もローカルガイドとして積極的に養成し、観光客が地域の様々な場面で解説を受けることができるよう目指すべきである。

3.3.8 施設やインフラの開発と改善

3.3.8.1 コアミュージアム

コアミュージアムは従来の博物館とは異なり、CBTサイトに関する全ての情報が収集・展示される情報センターである。コアミュージアムではCBTサイトの学び方や楽しみ方といった情報を提供し、図 3.18 に示したように、サテライトに観光客を誘導する。コアミュージアムは、CBTサイトの活動のプラットフォームとして、他の博物館や組織と連携しながら、文化資源の保護や継承を促進するためにコミュニティの人々による研究活動を支えるものである (SEM management committee 2011)。



出典：プロジェクトチーム

図 3.18 : コアミュージアムのイメージ図

3.3.8.2 サテライト

サテライトとは、元々あった場所に位置している文化・自然資源のことで、その地域の物語を裏付けるものである。サテライトは図 3.11 に示されているように、エコミュージアム・コンセプトやディスカバリートレイルを構成する要素である。

サテライトの文化資源、とりわけその場所を観光客に開放し、ガイドサービスを提供したいオーナーやマネージャーがいる場所のことを「サテライトミュージアム」と呼ぶ。サテライトミュージアムを紹介するガイドは、自身の持つ文化資源だけではなく、近隣の文化資源の経営状況もコアミュージアムと連携しながら管理する (SEM management committee 2011)。

一方で、その場所にガイドはいないけれども、オーナーや CBTE がその場所を公開する意思を持っている場所のことを「サテライトスポット」と呼ぶ。サテライトスポットでは、説明板、パンフレット、ローカルガイドなどが観光客に情報を提供する。サテライトスポットは CBTE やその他の関係者のいずれかが管理する。

図 3.19 に示すように公共の建物だけではなく、公園、市場、店舗、博物館、ギャラリーのような公共地域やコミュニティの住民の家などもサテライトとなりうる。



建築物



市場



博物館／美術館



銅像／石像



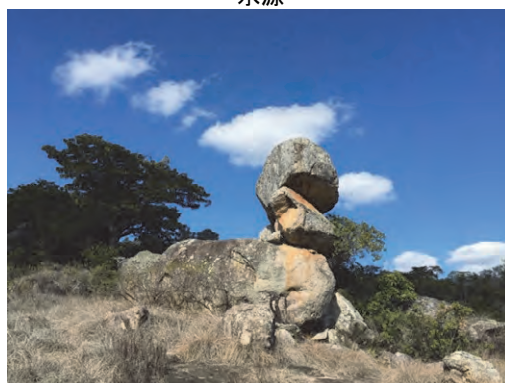
樹木



水源



洞窟



岩



図 3.19 : サテライトの例

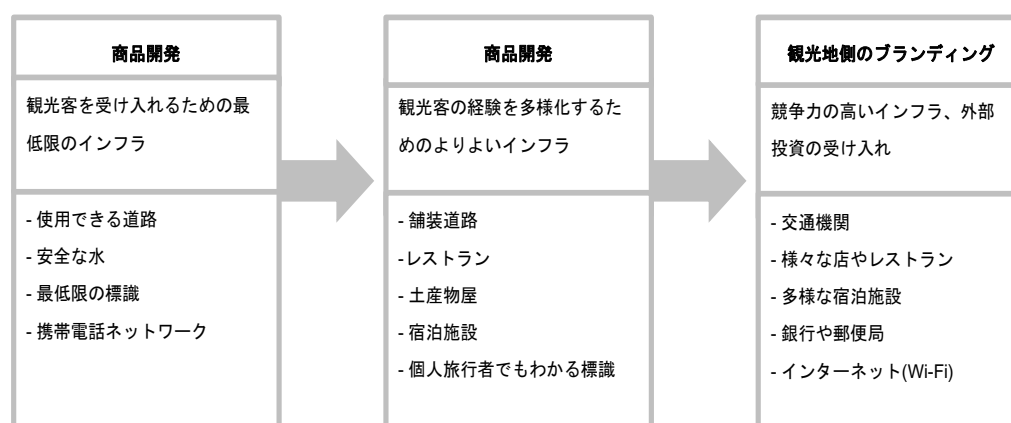
3.3.8.3 観光関連のインフラ（宿泊施設、店舗、トイレ）と標識

観光関連インフラは、観光客の体験の質やイメージ、環境意識を決定づける重要な要素の一つである（UNWTO 2009）。CBT は、サイトに到着するまでの適切な交通ネットワークやトイレなどの基本的なインフラなしには成り立たない。また、通信、水、電気、コミュニケーション手段などのインフラも重要である。機能している公共トイレやきれいで安全な飲料水は欠かせない。インフラが不十分で安全な飲料水が手に入らない場所では、観光客のためにミネラルウォーターが準備されていなければいけない。マラリアなどの疾病への脅威は、CBT サイトに高品質の基本的なインフラとサービスの提供を強いることになる。安全かつ安心なサービスの効果的な提供は CBT の成功に欠かせない。観光客が訪れる場所の基本的なインフラの開発なしには、CBT は成功できないだろう。

観光関連のインフラは 2 つのグループに分けることができる。第 1 グループはコミュニティにも必要とされる一般的なインフラで、道路、電気、水、銀行、通信、郵便局などである。第 2 グループは観光に特化したインフラで、住民には不可欠でないもの、つまりホテル、土産物店、レス

トラン、観光インフォメーション施設などである。

図 3.20 は CBT の開発プロセスに基づいたインフラの改善を示している。CBT の開発を開始した段階でも CBT サイトは観光客を受け入れるための最低限の基本インフラを備えている必要がある。重要な点は、近年の観光客は CBT サイトのような場所では、以前よりインフラをそれほど多く必要としていないということである。CBT の観光商品を商品化した後に、顧客満足をより追及するためにインフラの改善が必要となる可能性がある。



出典：プロジェクトチーム

図 3.20 : CBT 開発に合わせたインフラの改善

3.3.9 マーケティング

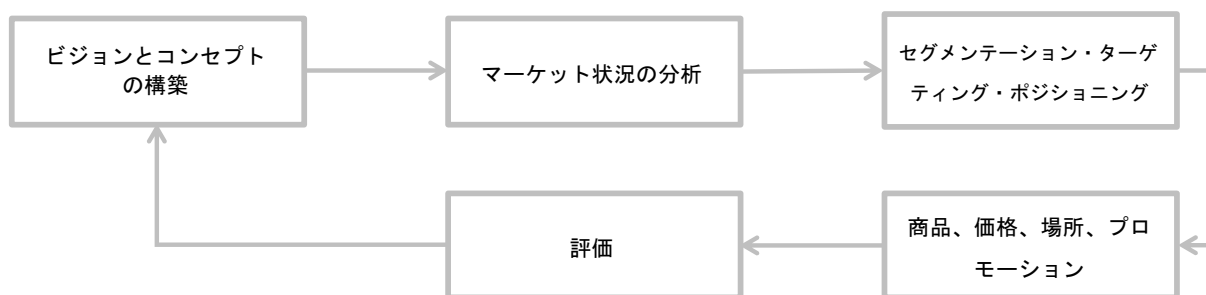
3.3.9.1 商品開発、マーケティング、ブランディング

観光経験は観光バリューチェーン全体に及ぶものである。例えば、観光客がツアー商品を購入した場合、購入したモノには情報の検索、予約、アクセス、ツアーへの参加、施設、環境保護、安全、ツアーガイド、ツアーのフィードバックなどが含まれている。マーケティングは観光客が辿る全てのステップの中で需要を生み出し、維持し、コントロールするための一連のプロセスであることを理解することが大切である。

観光のように、顧客が実施に訪れる場所と離れた場所にいる活動において、プロモーションを含めたマーケティングは非常に重要である (UNWTO, 2009)。観光商品はマーケットの好みやトレンドを反映しながら開発されなければならないというのは基本的原則である。言い換えれば、観光商品はいったん開発されたら、マーケットの注目を引き付け、意識、関心、検索するモチベーション、購入意欲を喚起する方法で提供されなければならない。

3.3.9.2 マーケティングプロセス

戦略的かつ持続的なマーケティング活動には、図 3.21 に示すようなビジョンとコンセプトの構築から評価までのプロセスが繰り返し行われなければならない。全ての観光地に共通するものではないが、一般的にこのプロセスは 3~5 年のサイクルで行われる。しかしながら、CBT の開始直後の段階では、マーケットのトレンドを掴むことが初めの最も重要な目的であるため、サイクルは短い期間で繰り返されるべきである。



出典：プロジェクトチーム

図 3.21：マーケティングプロセス

3.3.9.2.1 ビジョンとコンセプトの構築

全てのマーケティング活動では、コミュニティが商品の売上げを拡大するために、基本的なビジョンとコンセプトを構築することが求められる。CBTE が CBT 開発の初期段階に観光客を呼び込むことに成功したとしても、CBTE が明確なビジョンとコンセプトを打ち出していなければ、その成功は持続的ではなく継続は難しい。マーケットには大きな力があり、一度需要が増加したら、観光地側でコントロールすることが難しいことを知っておく必要がある。ビジョンとコンセプトは、経済、社会、文化、自然環境などコミュニティが持つ多くの側面を考慮する必要がある。

3.3.9.2.2 分析

分析はマーケティングの 2 つ目のプロセスで、2 つの分析の視点から構成される。第 1 の分析の視点は CBT サイトそのものである。CBT サイトの立ち位置、観光セクター開発の観点からどのようなオプションがあるか、商品開発とマーケティング戦略の焦点をどのように当てるべきかを分析する 2 つのツールがある。

まず、事業を取り巻くマクロ環境を理解することが必要であり、PEST 分析⁹を活用できる。それ

⁹ PEST 分析はマクロ環境を分析するためのマーケティングフレームワークである。PEST は政治 (P)、経済 (E)、社会 (S)、技術 (T) を意味している。

それぞれの CBT サイトが、個々の状況に関係する異なるファクターを検討する必要がある。CBT を始めた当初は、P（政治）、E（経済）、S（社会文化）、T（技術）の4つの要素を考慮する必要がある。それぞれの要素の例は表 3.8 に示されている。

表 3.8 : CBT 開発の初期段階に留意すべき点（PEST 分析）

政治 (Politics)	経済 (Economy)
<ul style="list-style-type: none"> - 政治環境の安定性 - 政策 - CBT に関する法規制 	<ul style="list-style-type: none"> - 経済成長とインフレ - 雇用と労働コスト - エネルギーの入手可能性とそのコスト
社会と文化 (Social and culture)	技術 (Technology)
<ul style="list-style-type: none"> - 人口 - 言語の問題 - 宗教の問題 	<ul style="list-style-type: none"> - イノベーションのスピードとインパクト - 政府と民間セクターの関心 - 通信技術

出典：プロジェクトチーム

表 3.9 : SWOT 分析の例

内部	強み	弱み
	<ul style="list-style-type: none"> - 世界遺産へのアクセスの容易さ - 観光資源の多様性 - 有名観光ルートからの位置 - 治安の良さ - 経済成長 	<ul style="list-style-type: none"> - インフラと観光施設を開発するためのコストと時間 - 活動が少ない - マーケティングが少ない - 雨季
外部	機会	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> - 自然環境保全を通じた観光資源の改善 - インフラの改善 - 観光地としてのアフリカの人気の上昇 - 観光商品の数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> - 環境破壊 - キャパオーバー - 価格競争の激化による地域産業の疲弊 - 外国資本の参入による他律的な観光プロモーション - 競争相手の増加 - 欧米の経済危機

出典：プロジェクトチーム

SWOT 分析は、プロジェクトに関わる強み、弱み、機会、脅威を評価するための戦略的なツールで、CBT 開発にも有効である。CBT 開発における優位点と欠点を理解することに加えて、内部・外部的な要因を特定することも大切である。表 3.9 に SWOT 分析の例を示す。

第2の分析の視点は顧客である。観光客の受け入れを開始した後は、CBT の運営側は顧客に関する情報を収集する必要がある。大規模な観光地ではデータは通常定量化が可能で、統計的な分析ができる。一方で、観光客や専門家からの意見などの定性的データも有用である。特に CBT の開発初期段階では、マーケットからの反応を掴むことが非常に重要である。

分析手法に関しては、活動の参加者に質問票を配布・回収するのが最も容易な方法である。CBT ではコンピューターや統計処理ソフトなどのスキルや備品の不足により、統計分析は現実的な方法ではないが、マーケティングのプロセスを踏むためには顧客からの声を聴く事は非常に大切である。以下は分析に必要な基本的項目である。

図 3.22 は、STP の基本的なプロセスを示している。この例では、マーケットを国籍別に分け、米国がターゲットとして選ばれている。次に、CBT サイトは2つの基準、すなわちアクセスと家族・友人向け、という基準でポジショニングを行っている。

3.3.9.2.4 商品、価格、場所、プロモーション

4つ目のステップはマーケティングの実施である。このステップでは、CBT の運営組織は商品の内容と価格をレビューし、最も効率的かつ効果的な流通網を構築する必要がある。そして、プロモーション活動をコミュニティが直接、もしくはメディア・代理店等を通じて行う。このステップは従来マーケティングの4Pと呼ばれてきたものであり、CBT の市場開発のためには重要なものである。

	Awareness	Interest	Searching	Action	Share
メディア	<ul style="list-style-type: none"> - 街中のポスター - 雑誌・新聞広告 - Facebook上の広告 	<ul style="list-style-type: none"> - 空港・ホテル・旅行代理店のポスター - 雑誌・ガイド広告 - Facebook, Instagram, Trip Advisorのサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト - 空港・ホテル・旅行代理店向けチラシ - Facebook, Instagram, Trip Advisorのサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト - 空港・ホテル・旅行代理店向けチラシ 	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook, Instagram, Trip Advisorのサイト
B2C 必要な情報	<ul style="list-style-type: none"> - 観光地のイメージ 	<ul style="list-style-type: none"> - 観光地のイメージ - おおよそのアクセス - 活動の概要 	<ul style="list-style-type: none"> - 活動イメージ - 詳細アクセス - 活動メニュー - 価格と時間 - 契約条件 	<ul style="list-style-type: none"> - 活動イメージ - 詳細アクセス - 活動メニュー - 価格と時間 - 契約条件 	<ul style="list-style-type: none"> - コメント - 活動写真
B2B メディア	<ul style="list-style-type: none"> - 地元の観光セクターとのコミュニケーション - 旅行博 - セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> - 地元の観光セクターとのコミュニケーション - 旅行博 - セミナー - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー 	<ul style="list-style-type: none"> - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー - FAMトリップ - 専門業者向けのウェブサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー - FAMトリップ - 専門業者向けのウェブサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ホテル、ガイドなどのSNSとの相互リンク

出典：プロジェクトチーム

図 3.23 : B2C 及び B2B プロモーションのために必要になる情報とメディア

商品の価格設定については2つの方法がある。第1は活動にかかる全てのコストを合計し、それに利益を上乗せする方法である。第2は競争相手の価格調査結果に基づいて全体の価格を決め、それに合うようにコストを圧縮する方法である。いずれの方法でも、価格の観点から持続可能なCBTとなるようにする必要がある。

プロモーションもマーケティングプロセスの中で鍵となる活動である。プロモーションは戦略的かつ費用対効果が高いものである必要があり、CBT の運営組織自体は訪問者数を増やすための最適な方法を選択しなければならない。プロモーションを行うためには顧客の行動を理解することも大切である。プロモーションの理論は複数あるが、AISAS[®]は最も基本的かつよく使用される理論である¹⁰。また、B2B と呼ばれる旅行業界向けのプロモーションと、個人旅行客向けの B2C のプロモーションには大きな違いがあることを理解する必要がある。

3.3.9.2.5 評価

最後のステップは評価で、これまでに記載した全ての活動をレビューするものである。マーケティング活動には多大なコストがかかり、トレンドも常に変化することを考えると、その実効性を検証することが効果的なマーケティング活動には不可欠である。

3.3.9.2.6 ジンバブエの CBT 開発の文脈

CBT 開発の文脈の中では、ビジョンとコンセプトの構築の中で、コミュニティの人々が誇りに思うもの、観光客に見せたい伝統、文化、習慣、自然・社会環境、観光客に提供したいサービスを明確にすることが大切である。一方で、MOTHI と ZTA は客観的な視点に立って、CBTE が特定したビジョンとコンセプトが観光客にとって魅力的なものかどうかを判断する必要がある。また、MOTHI と ZTA は、CBTE が観光商品の観点からどのような観光客に特化するべきかを検討する際に CBTE を支援する必要もある。

ジンバブエでは、地方の生活、伝統や文化などの資源を活用した CBT のコンセプトが多く提案され、この分野の観光商品は競争が激しくなることが予想される。従って、CBT プロジェクトを行う際には、他の強み（都市からのアクセスの良さ、有名観光地、その CBT でしかできない経験、レベルの高いサービスなど）を持っていることが重要だと思われる。

3.3.9.3 マーケティングのための人材育成

CBTE が観光商品を計画し、提供していくための能力は、適切な教育と訓練を受けた人材の有無に左右される。CBTE のマネジメントは地方政府や関係機関から支援の下で、国際観光のトレンドを理解する必要がある。ターゲットとしたマーケットセグメントの観光客のニーズや要望を満

¹⁰ AISAS は、英語で Attention, Interest, Search, Action, Share の頭文字をとったもので、電通の商標登録である。

たすことが、商品の提供を行う者の最も重要なタスクである。

特に運営スタッフは、知識を常にアップデートしておく必要がある。多くの CBT サイトにとっては、観光産業のいずれかの部門での職務経験があるコミュニティの住民が運営スタッフとなることが望ましい。

3.3.10 トレーニング

3.3.10.1 トレーニングの手順

CBTE に関わる人々に対するトレーニングは、CBT サイトのコミュニティの発展段階と、サイトの抱える課題とニーズに即したものであることが重要である。そのためには、以下の手順に従ってトレーニングを進めていく。

表 3.10 : トレーニングの手順

No.	手順	方法
1.	CBT サイトが抱える課題とニーズの把握	MOTH/ ZTA が CBT サイトのコミュニティのメンバーと面談し、課題とニーズを把握する。
2.	MOTH/ ZTA でプログラムの検討	1.を踏まえ、表 3.11 を参考にしながら講義内容、プログラムを決定する。
3.	参加者の決定	MOTH/ZTA と CBT サイトのコミュニティのメンバーと面談し、参加者の決定を行う（20 人前後が望ましい）。
4.	講師への依頼、承諾	3.3.10.3 を基準に、MOTH/ZTA で講師を決定し、依頼し、承諾を得る。
5.	講師との打ち合わせ	MOTH/ZTA から CBT サイトが抱える課題やニーズを説明する。
6.	講師の現地視察	CBT サイトに合った講義をしてもらうため、事前に CBT サイトへ視察に行ってもらおう。
7.	会場／食事の手配	参加者が徒歩など安易な方法で集まることができ、電気のある会場（コンピューターやオーディオ・システム使用のため）を確保する。
8.	講義	2.で決定された講義を実施する。

出典：プロジェクトチーム

3.3.10.2 講義内容

基本的なトレーニングの項目は表 3.11 のとおりである。この中から CBT サイトが必要とする項目を選択し、実施する。より専門性の高い講義内容については、3.3.10.3 節に記述している。

表 3.11 : 講義内容

講義内容	項目	留意点
観光の基礎知識	観光とは何か？ 観光客はどこから来るのか？ 観光客は何を求めているのか？ 観光客がコミュニティに期待するものは何か？ その他	

講義内容	項目	留意点
ホスピタリティ	観光客のもてなし 行動とふるまい方 会話 その他	・事例に基づいた対応方法についても研修内で扱う。
ガイドと解釈	ガイディングスキル ガイドをする際のヒント（ツアープログラムのブリーフィング、観光客の注目を集めるには、など）	・事例に基づいた対応方法についても研修内で扱う。 ・講義とは別に実地研修も行う。
食事の準備と衛生	料理の提供 衛生基準 その他	
マーケティングの基礎知識	マーケティングの 4P その他	・マーケティングについては、講義後、CBT サイトが自ら継続して行うことが重要となってくるため、アクションプランの作成を行う。
会計	帳簿の付け方 会計人と監査人の役割 その他	・講義内容は、すべての知識を伝えるのではなく、現地のニーズ、状況に合わせた内容にする。

出典：プロジェクトチーム

以下はトレーニング・プログラムの例である。参加者の意識を啓発するために講義とワークショップ（グループワーク、プレゼンテーション、ロールプレイングなど）を組み合わせることが重要である。

例 1

課題

- 多くの歴史的建造物、古いマーケット、政治で活躍した人材の創出などタウンシップ・ツアーとしてポテンシャルの高い地域であるが、現在のところ、プロモーションは十分ではなく、観光ルートとしての組み立てや解説方法もそれぞれの観光客に合わせて組み立てるということになっており、十分に対応できていない。
- CBTE 以外のグループや機関は、ガイドの経験が少ない。
- ガイドやスタッフが自ら楽しんでしまう傾向にあり、旅行客へのおもてなしができていない。

講義内容

- マーケティングの基礎知識
- ガイドの方法
- ホスピタリティ

例 2

課題

- 観光客受け入れの経験がなく、観光全般の知識が不足している。
- CBTE のメンバーは、商品開発やマーケティングの経験がない。
- ツアーの中で食事の提供を行うが、衛生管理等の指導や講義を受けたことがない。
- 会計の知識も不足している。

講義内容

- マーケティングの基礎知識
- ガイドの方法
- 食事の準備と衛生
- 会計



講義



グループワーク

出典：プロジェクトチーム

図 3.24：トレーニング・プログラムの例

3.3.10.3 講師について

トレーニングは、観光省職員や ZTA 職員、自治体職員が講師を務めることで、支援者側の能力向上やオーナーシップの醸成、受益者（コミュニティ）との信頼関係を強化する。しかし、表 3.12 のような専門性があるものについては、人材の発掘も必要である。

基本的に、講師にすべて任せるのではなく、3.3.10.1 節で述べたように、CBT サイトの現状、課題、ニーズを伝え、CBT サイトに合った内容にするよう努力する。また、CBTE の熟練スタッフ

を講師にすることで本人のプライド醸成やトレーニング受講者からのフィードバックによる能力向上、CBT サイト同士の連携を目指すことも考えられる。

表 3.12 : トレーニングのテーマと講師

テーマ	講師
国立公園の生態系や地質、歴史、文化遺産	大学
グローバルスタンダードのガイド教育、ホスピタリティ教育	ZTA、専門学校
マーケティング教育 ・統計データの収集、分析 ・アカウントिंगの基礎	ZTA、専門学校
国内外のツアー・オペレーター等の交渉や組織経営等のアドミニストレーション	MOTHI、ZTA、観光系の専門学校、大学

出典：プロジェクトチーム

3.3.10.4 受講証

MOTHI と ZTA はトレーニングの参加者に受講証を付与する。CBTE のスタッフ、中でもローカルガイドや宿泊施設や飲食店のスタッフは受講証を有していることが望ましい。図 3.25 は受講証の例である。



出典：プロジェクトチーム

図 3.25 : 受講証の例

3.4 モニタリングと改善、トレーニング

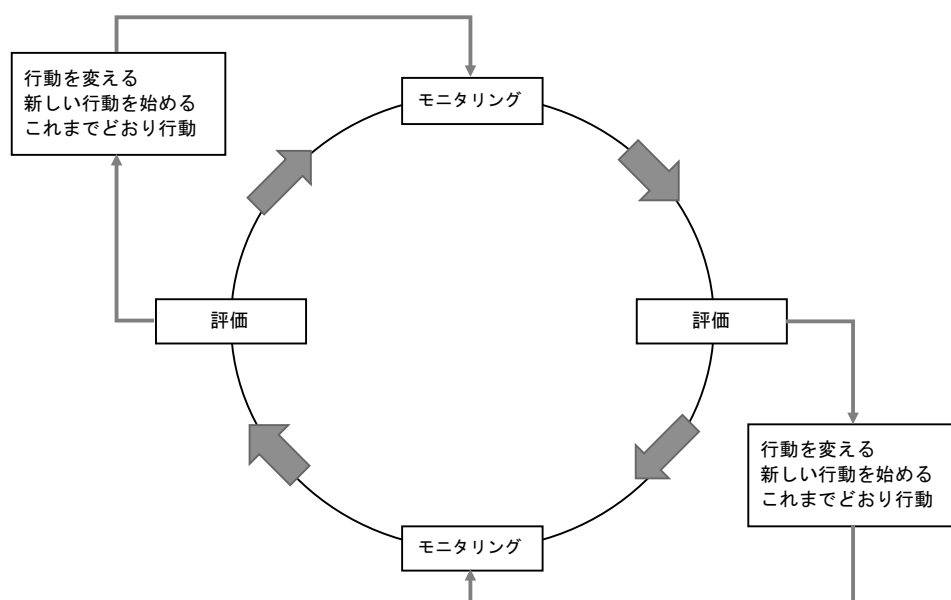
3.4.1 モニタリングとは

モニタリングは何か新しいものではなく、我々の生活で日々実践されている。例えば料理をする時、我々は何度か味見をして味付けが十分かどうか確認する。車を運転する際には、目的地に安全にたどり着くためしばしば速度計や燃料計を確認する。道を横断する時には、車に轢かれないよう左右を確認して横断する。

モニタリングとは、望ましい結果や目的を達成するために必要なアクションを判断するため、常に変わる状況を定期的に情報収集することである。

3.4.2 評価とは？

我々がモニタリングしたい状況は常に変化しているため、モニタリングはただ一度だけで済むものではなく反復されなくてはならない。必要な情報を収集した後、我々は、それが正しい方向に進んでいるのか、あるいは望ましい結果を得るにはアクションに何らかの修正を加えるべきなのかを判断しなくてはならない。このようにモニタリングと評価は、目的を達成するまで反復されるべき連続したプロセスだと言える。



出典：プロジェクトチーム

図 3.26：モニタリングと評価

3.4.3 CBT で何をモニタリングするか

第1に、我々は、CBTプロジェクトの目的を達成しようという試みが上手く行っているかどうかを知る必要がある。目的を質問の形にしてみると、どのような情報とデータをモニタリングすることが必要かわかる。以下に質問の例を示す。

- CBT はコミュニティの発展に貢献していますか？
- CBT による便益はコミュニティに公平に配分されていますか？
- CBT はコミュニティの正しい発展に貢献していますか？
- CBT は地元文化の保存に貢献していますか？
- CBT は自然の保全に貢献していますか？
- コミュニティは CBT の運営管理に積極的に役割を果たしていますか？

我々が収集すべき情報とデータは、上の質問に的確に答えるものでなくてはならない。

次に、我々は、環境や文化にネガティブな影響をもたらされていないかどうか、あるいは CBT 全般の成功に水を差すような問題が発生していないかどうかを判断する情報やデータを集めることも必要である。そのような情報とデータは、次のような質問をすることによって判断できるであろう。

- CBT はコミュニティの文化と生活スタイルにネガティブな影響を与えていませんか？
- CBT は環境にネガティブな影響を与えていませんか？
- 観光客は CBT の活動とローカルガイドのパフォーマンスに満足していますか？

3.4.4 誰が CBT のモニタリング・評価を行うのか？

CBTE のマネジメントが当事者の視点から CBT のモニタリング・評価を行う。3.3.4.3 節に示したように、CBTE のマネジメントは前年の会計年度の終わりに年間計画と予算計画を作成し、今年の会計年度の終わりにその報告と決算書類を作成する。このプロセスを通じて CBTE のマネジメントはプロジェクトのモニタリング・評価、特にインプットとアウトプットの確認を行う。

3.3.4.2 節で述べた技術委員会は、第三者の視点から CBT プロジェクトのモニタリング・評価を行う。MOTHI と ZTA は技術委員会のメンバーとして、モニタリング・評価の実施のイニシアティブをとる必要がある。

3.4.5 指標

指標とは、我々が目的に向かって進んでいるか、それとも望ましくない影響をもたらしているかを計測、あるいは判断する基準となるものである。

我々の目標を「伝統的な生活と文化を保存することに寄与するディスカバリートレイルを構築すること」と仮定してみる。

目的の達成についての進捗をモニタリングするには、コミュニティにおける伝統的な生活様式の実行の頻度を計測することで知ることができる。この例では、伝統的な生活様式の実行の頻度が、我々の目的の達成度を測る指標となる。

換言すれば、目的に沿った指標を設定することで、モニタリングは客観的で科学的なものになる。

3.4.6 CBT をモニタリングする頻度は

モニタリングを行う頻度は、収集する情報のタイプに応じて異なる。「CBT が文化や伝統的な生活にどのような影響を与えているか」のような、ゆっくりと変化するものについては、例えば、半年や1年ごとのモニタリングで良い。一方、変化の速い事象についてのモニタリングや、問題が深刻になる前に素早く把握したい場合には、例えば観光客が訪れる度、毎月など、もっと頻繁にデータを集める必要がある。

ディスカバリートレイルの安全性や満足度、環境問題の場合も、観光客が訪れる度にモニタリングする必要がある。

3.4.7 CBT についてのデータを集める手法は

CBT をモニタリングするために使える方法はいくつもある。

- 質問票やインタビューによる家庭調査
- 訪問客に対する質問票
- ローカルガイドや語り部による観察記録
- 写真やビデオ撮影（トレイル、施設、アクティビティ等）
- 住民参加によるワークショップや討論会
- 訪問客数、リピーター数、売上等の統計データ

- その他

CBT の運営は何年も続くのが通常なので、情報やデータの収集と分析は規則正しく行うことが大切である。加えて、収集された情報とデータも、ファイルボックスやキャビネットを使うなど、規則正しく保管されなくてはならない。それによって CBT プロジェクトの開始から現在までの変化を容易に把握することができる。

3.4.8 モニタリングプラン

個々のサイトにおける CBT プロジェクトの目標はしばしば複雑なので、指標の選定は慎重に行う必要がある。目標を達成する進捗を計測したり、モニタリングしたりできるものかどうか、あるいは、望ましくない影響を把握できるものかどうか、見極めることが重要である。

また、情報やデータを収集する方法、誰がいつ収集するのかということも検討しておく必要がある。

そのためには、表やマトリックスを用いたモニタリングプランを立てることが適切である。図 3.27 にモニタリングプランの例を示す。

目的/インパクト/その他の情報やデータ: _____

モニタリング戦略 _____

指標	手段	いつ	誰が	どこで

出典：プロジェクトチーム

図 3.27：モニタリングプラン（例）

3.4.9 改善

3.4.2 節で示したとおり、モニタリングの結果から目的の達成に向かって適切に進んでいるか、ネガティブな影響をもたらす問題は発生していないかを判断する。その上で、アクションに必要な修正を加えたり、適切な改善策を講じたりすることが重要である。

3.5 関連機関と連携した包括的な CBT 開発

3.5.1 関連機関

CBT に関連する機関は表 3.13 のとおりにまとめることができる。

表 3.13：関連機関

省庁	中小企業・協同組合開発省	- ビジネス開発局 - 資金活用局
	青少年・現地化・経済強化省	- 青少年開発局
	女性・ジェンダー・コミュニティ開発省	- 女性局
	農村開発・文化遺産保全振興省	- 農村開発局 - 芸術・文化・遺産局
政府系機関	ジンバブエ国立博物館/遺跡	- マーケティング局
	公園・野生生物管理局	-
	手工芸センター	-
その他の機関	ジンバブエ観光協議会	-
	CAMPFIRE (NGO)	-
	Sustainable Tourism Enterprises Promotion (STEP) (NGO)	-

出典：プロジェクトチーム

3.5.2 CBT への支援ツール

CBT マニュアルの利用者、とりわけ関連省庁の職員は CBT を支援するためにどのようなツールが存在するかを把握し、それを利用するための適切な情報ソースを知っておく必要がある。本節は CBT に対する支援ツールについて記載する。

CBT への支援と関連する政策は各省で打ち出されているものの、主に財政的な理由により実際に利用できるツールは限られているのが現状である。表 3.14 は CBT を支援するためにどのような既存のツールがあるのかをまとめたものである。

表 3.14：関連機関の有する支援ツール

機関	支援ツール
観光・ホスピタリティ産業省	<ul style="list-style-type: none"> • CBTE 設立時のサポート • コミュニティ住民に対する啓発活動 • 観光資源開発 • 人材育成
ジンバブエ政府観光局	<ul style="list-style-type: none"> • CBTE が規定の基準を満たした場合の登録料・免税等の措置 • リクエストベースでの人材育成トレーニングの実施 • マーケティング支援
中小企業・協同組合開発省	<ul style="list-style-type: none"> • 協同組合にとって不可欠なトレーニング（協同組合法、組織管理等）の実施 • リクエストベースでのトレーニングの実施（マーケティング、ビジネス開発、経営管理、会計、起業等） • 財政支援が必要な中小企業や協同組合に対する、金融機関との関係構築支援
青少年・現地化・経済強化省	<ul style="list-style-type: none"> • 全土に職業訓練センターを有しており、そのうち一つはホスピタリティ産業に特化

機関	支援ツール
	<ul style="list-style-type: none"> 青少年向けのスキルトレーニングの実施
女性・ジェンダー・コミュニティ開発省	<ul style="list-style-type: none"> 訓練センターが2カ所にある 女性向けのスキルトレーニングの実施 女性開発基金
農村開発・文化遺産保全振興省	<ul style="list-style-type: none"> 遺跡、芸術、文化の振興と支援を技術・財政の両面から実施 遺跡・芸術・文化に対する啓発トレーニングの実施
CAMPFIRE (NGO)	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングと簿記に関するトレーニング CBTE 同士での知見共有

出典：プロジェクトチーム

国家観光政策にも記載があるとおり、観光・ホスピタリティ産業省は商品開発からマーケティングの各段階において様々な支援ツールを用意している。特に CBTE の設立の支援や、コミュニティの住民に対する啓発活動を行うことができる。

一方でジンバブエ政府観光局は人材育成を中心としたトレーニングを実施している。トレーニングを担う部署もあり、観光の基礎、マーケティングの基礎、ツアーガイドング、スタッフのスキル向上（コミュニケーション、チームワーク等）等のトレーニングを行うことができる。

ジンバブエ政府観光局は観光関連の組織登録・更新も行っている。登録は 28 のカテゴリーに沿って行われる。CBTE の中には登録料や更新料の免除、および免税措置に該当する組織もあるが、その基準は政府の規定により決められている。

中小企業・協同組合開発省はその名のとおり中小企業と協同組合を支援・監督する省である。CBTE の中で「基金」という形で登録を行っている組織は協同組合に分類される。同省は協同組合設立時に受講必須のトレーニングを実施し、協同組合法や組織運営についての知識の普及に努めている。また、人材育成に関心のある組織に対してマーケティング、ビジネス開発、経営管理、会計や起業等のトレーニングを要請ベースで実施している。これらのトレーニングの受講を希望する組織は各 RDC の職員へ申請を行うことになっている。中小企業・協同組合開発省は独自の財政支援ツールは有していない。Central Bank of Zimbabwe (CBZ) や People's Own Bank (POSB) 等の主要金融機関と中小企業/協同組合の関係構築を支援している。ただし、これらの金融機関は中小企業向けに特別金利のローンを提供するといったことは行っていない。

青少年・現地化・経済強化省はジンバブエ国内に 42 の職業訓練所を有しており、首都ハラレから 20km に位置する訓練所はホスピタリティ産業に特化したものとなっている。職業訓練所への入学要件はコースによって異なっている。また、同省は青少年向けのスキルトレーニングも実施しており、その登録のために各地の RDC の職員が青少年に対する動機づけを行っている。このスキルトレーニングは青少年に加えてコミュニティ向けにも実施することができる。

女性・ジェンダー・コミュニティ開発省は観光産業に対するコミュニティの女性たちの参加支援を行っている。国内各地の RDC 職員が女性とコミュニティ住民向けのスキルプログラムの計画と実施を担っている。同省は国内に 2 ヶ所の女性／コミュニティトレーニングセンターを有しており、その中には観光コースも含まれている。財政的支援に関しては女性開発基金（Women Development Fund）があり、一定の基準を満たせば申請できる¹¹。しかし、その予算は限られているため、基金を通じて財政支援を行うことができるかどうかは会計年度により異なる。

農村開発・文化遺産保全振興省はジンバブエの遺跡・芸術・文化の開発、保全と振興のために 2016 年に新設されたばかりの省である。同省は遺跡・芸術・文化の支援を財政／技術の両面で行い、またこれらに関する意識啓発トレーニングも実施するとしている。The National Arts, Culture and Heritage Policy of Zimbabwe が同省の主要政策文書である。

NGO である CAMPFIRE Association は CBTE への支援を定期的実施しているわけではないが、過去にマーケティングと会計に関する人材育成を実施していた。また、CBTE 同士の知見共有の場も設けていた。同機関は財政状況次第で、CBTE への支援を実施することが可能である。

これらの支援ツールを CBTE に提供するにあたっては、以下のような点を考慮する必要がある。

- 支援を受けるために CBTE と省庁の間、もしくは省庁間でどのように費用を負担するのかを明確にする必要がある。CBTE が費用の負担をする場合には、あらかじめ支援を受けるために必要なコストを明らかにする必要がある。
- CBTE 向けの登録料・更新料、観光税の免除についての要件を明確にする必要がある。それに応じて法制度も見直す必要がある。
- CBT を実施する主体にどのように既存の支援ツールや支援を受けるにあたっての連絡先などの情報を提供するかを決める必要がある。CBT ハンドブックを使うのも一案であるが、ポータルサイトの設置や RDC の事務所内で周知することも考えられる。
- CBTE がこれらの支援ツールを存分に活用するためには省庁間の連携が一層必要である。

3.5.3 社会的弱者や自然環境への配慮

ジェンダー・民族・年齢・障がいや貧困等により多くの人が開発の文脈から除外されている。包摂という概念は持続可能な開発と貧困削減においてますます重要になっている。

一方、観光は中流・上流階級が旅行や余暇を楽しみ、ホテル・オペレーター・ディベロッパー等

¹¹ 女性・ジェンダー・コミュニティ開発省が作成した女性開発基金の基準がある。

の大組織へ利益をもたらすものだと批判の対象となることがある。観光開発は、貧困者や周縁社会には開かれていないと批判する者もいる。

CBT はこれらの批判への回答となりうる。表 3.15 は社会的弱者と彼らが CBT で果たしうる役割について例示している。

表 3.15 : CBT における社会的弱者と役割

社会的弱者	役割	その他
女性	食事の準備やサービス 手工芸品制作 清掃 観光地の装飾・美化 洗濯 ツアーガイド	対観光客サービスで重要な役割を果たすことができる。 積極的な参加が望まれる。
少数民族	伝統文化の保護と継承 ツアーガイド	CBT は少数民族の持つ無形/有形伝統文化を促進することができる。
子ども	伝統文化、手工芸、ライフスキルなどの継承者	子どもは労働力となるべきではないが、次世代のために伝統文化、手工芸、ライフスキルなどを学ばなければならない。
障がい者	手工芸制作 歴史、伝統などの語り手	障がい者は我慢強く、特定の仕事に集中できる。 積極的な参加が望まれる。
貧困者	ドライバー 食料生産（農家） 洗濯 掃除 手工芸制作 観光地の装飾と美化（庭師） 観光関連のその他業務	観光は雇用と収入を生み出すことができる。 積極的な参加が望まれる。

出典：プロジェクトチーム

包括的な観光開発に加え、自然環境への配慮も観光資源を守り、適切に使用するために大変重要である。観光客はその土地に特有の資源からもたらされる観光商品を体験するために観光地を訪れる。もしこれらの資源や自然環境が損なわれてしまったら、観光客はそのサイトを訪れなくなってしまいうだろう。地域の住民が誇りを持つ伝統的な文化や習慣、またその地域を取り巻く美しい自然環境は適切に保全され、次世代へ受け継がれていかなければならない。

同時に、廃棄物管理も適切になされなければならない。観光客のみならず全ての人間がゴミを捨てるが、それらは回収し、指定の場所に捨てるか燃やすか等適切に処理されなければならない。有機廃棄物は処理をして、新鮮な野菜や果物を栽培する時に再利用でき、それが新たな観光資源にもなりうる。

このように、社会的弱者や自然環境に配慮した CBT 開発を行うことは重要であるが、その実施のためには関係省庁間の連携が不可欠である。

参考文献

新井重三編著（1995）『実践 エコミュージアム入門—21 世紀のまちおこし』牧野出版

Salt Ecomuseum management committee (SEM management committee). *Salt Ecomuseum Plan for Sustainable Community Development*, 2015, Salt Ecomuseum management committee

The World Tourism Organization (UNWTO). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, 2009, the World Tourism Organization

The World Tourism Organization (UNWTO) and the European Travel Commission (ETC) *Handbook on Tourism Destination Branding*, 2009, the World Tourism Organization

The World Tourism Organization (UNWTO) and the European Travel Commission (ETC). *Handbook on Tourism Product Development*, 2011, the World Tourism Organization

4. 結論と提言

4.1 プロジェクトの成果

4カ所のパイロット・プロジェクトのうち、テンゲネンゲ、チェシゴ、ブラワヨの3カ所については、CBT開発の一連のプロセス（コミュニティ資源の発掘、商品開発、マーケティング、人材育成、FAMトリップなど）を一通り実施することができた。観光省及びZTAの職員も各パイロット・サイトのCBTEやコミュニティを支援することでCBT開発を理解することができた。

ガイレジでは、CBTEのマネジメントの新代表を決めるための選挙が遅れたため、全てのプロセスを終えることはできず、コミュニティ資源の発掘とトレーニングを中心とした活動を行った。観光省とプロジェクト・チームは、トレーニングを行う中でCBTEメンバーが作成したアクションプランのその後の実施状況を確認し、今後のCBTEの活動について助言した。

各パイロット・サイトのCBTEメンバーとコミュニティの住民は非常に熱心にCBT活動に取り組んだ。その結果、特にテンゲネンゲ、チェシゴ、ブラワヨではパイロット・プロジェクトの実施から様々な教訓を得ることができた。

CBTマニュアルには、これらの教訓や成果、他国のCBTの経験などが盛り込まれている。CBTマニュアルでは、資源の発掘と評価、エコミュージアム・コンセプトとディスカバリー・トレイルを中心とした商品開発、マーケティング、CBT運営組織の強化、人材育成の実施方法を解説している。このCBTマニュアルは、ジンバブエのカウンターパート機関が今後CBT開発を支援していく上で有益なものとなるだけでなく、南部アフリカ地域全体のCBT活動にとっての指針となることが期待されている。

4.2 本プロジェクト後のCBT開発の方向性

ジンバブエの社会経済は2000年年後半からは数多くの課題に直面しており、観光セクターも課題を抱えている。パイロット・プロジェクトを実施する上では、CBTサイトを訪れる旅行者数が非常に限られていることが課題の一つであった。パイロット・プロジェクトを通じてCBTEの運営組織やコミュニティの人々は商品開発や観光サービスの改善に努めたものの、それを旅行者に披露する機会が非常に限られていた。

上述の社会経済状況はすぐには変化することはないと考えられることから、カウンターパート機関は今回実施した4カ所のパイロット・サイト以外の場所への支援を急速に拡げるべきではない

とプロジェクト・チームは提言する。むしろ、4 ヶ所のパイロット・サイトでの支援を継続しながら CBT マニュアルの妥当性を確認し、サイトの改善を行った方がよいと考える。

今回、ジンバブエ政府に提出した CBT マニュアルは最初のバージョンで、今後も継続的な改訂が必要であるとプロジェクト・チームは認識している。CBT マニュアルの最初の改訂は、カウンターパート機関が支援を行い、今後も支援を継続するパイロット・サイトからのフィードバックを踏まえて行うのがより効果が高いであろう。前述のとおり、カウンターパート機関が CBT に対する支援を全国へ広げるのは、CBT マニュアルの改訂を何度か行いつつ、観光セクターを取り巻く環境に改善の兆しが見られた後がよいと考える。

4.3 プロジェクト後のパイロット・サイトでの活動

4 ヶ所のパイロット・サイトでは本節で詳述するような課題が残されており、カウンターパート機関は引き続きパイロット・サイトでの改善活動に取り組むことが望まれる。

4 ヶ所のパイロット・サイトに共通の課題としては、CBTE の運営組織の能力強化が挙げられる。具体的には、会計（基礎的な簿記）知識のさらなる習得や、CBT サイト近郊の宿泊施設や旅行会社などとの関係構築が必要である。また、ターゲットとするマーケット層の特定・優先順位づけと、それに応じた商品開発も必要である。前述のとおり、パイロット・プロジェクト期間中は CBT サイトを訪れる観光客の数は少なく、具体的なフィードバックを受ける機会が非常に限られていたことから、これらの活動を行うことには限界があった。

ガイレジを除いた 3 ヶ所のパイロット・サイトでは、CBT の開発プロセスを一通り経験することができたものの、このプロセスは何度も繰り返すことが必要である。CBTE の運営組織は自分たちの CBT 活動がより良いものとなるよう、CBT の開発プロセスを繰り返す続ける努力をすることが期待される。まずはカウンターパート機関の支援の下、FAM トリップの質問票調査によるサイトの評価を分析し、観光商品やサービスの改善を行うことが求められる。FAM トリップに参加した旅行関係の機関との関係を継続させることも重要であろう。

4.1 節で述べたとおり、ガイレジではコミュニティの人々と地域資源の発掘は行ったが、観光商品やディスカバリー・トレイルの開発には至らなかった。今後、CBT の運営組織である Gairezi Development Trust は、Nyanga Downs Fly Fishing Club の会員向けのマス釣りやピクニックに加えて、周辺の豊かな自然資源とコミュニティの文化や暮らしなどを活用した観光商品の開発を行う必要がある。また、ローカルガイドや観光サービスのための人材育成も必要である。

テンゲネゲの CBT 運営組織である Gwentyambira Sculptors は、現在はハラレからの日帰りの観光客が中心となっている同 CBT に宿泊サービスを追加したいという意向を持っている。FAM トリップの質問票調査では、既存の宿泊施設は電気や水といった基本的なインフラや衛生管理等

が不十分であるという評価が出ており、改善が必要である。加えて、衛生管理や宿泊サービス、ツアーガイドングに関する人材育成プログラムの提供も必要である。テンゲネンゲでは、CBT内にある石彫等の観光商品と、Nyamanetsi Game Park や Mazoe Dam 等、周辺の自然資源を組み合わせた観光商品を造成することが、観光商品の多様化のための検討に値すると思われる。

チェシngoでは、カウンターパート機関とコミュニティと協働して、「Daily Life Trail」および、トレイルとコミュニティの暮らしを紹介する地図を作成した。ディスカバリー・トレイルを検討する際には、Daily Life Trail の他に、「Chesvingo Nature Trail」、「Chesvingo KARANGA Legend Trail」、「Chesvingo Lakeside Trail」という3つのトレイルが検討された。CBTEメンバーとコミュニティの人々はこれら3つのトレイル案を改良し、Daily Life Trail に次ぐディスカバリー・トレイルを作り出すことができる。同時に、既存の Daily Life Trail についても、価格、観光客の滞在時間、ターゲットとするマーケット層などの面から改善が必要である。価格設定については、カウンターパート機関がマーケティングの観点から支援を行うことが期待される。チェシngoのCBTE運営組織の能力はまだまだ限られたものであることから、会計管理や組織運営などについて、継続した人材育成トレーニングの提供が望まれる。

ブラワヨのCBTEである Amakhoshi Cultural Tour は、パイロット・プロジェクト期間中にブラワヨの市街地中心部の歴史的建造物を紹介するためのディスカバリー・トレイルと地図の作成を行った。CBTEは、今後、既に関係を構築している3つのコミュニティ(Makokoba、Emganwini、Mzilikazi)でディスカバリー・トレイルの開発を計画している。その際にはカウンターパート機関からの支援が望まれる。また、CBTEは、近い将来 Bulawayo Heritage Fund (観光収入の一部を基金に入金し、集まったお金を公益目的に使用する基金)を立ち上げる予定である。基金の設立や運営に際しては、カウンターパート機関の他、ブラワヨ市からの支援も期待される。

4.4 CBT サイトに観光客を呼び込むための取り組み

4カ所のCBTサイトでは、CBTEのメンバーやコミュニティの人々が観光省及びZTAの職員とともに観光商品の開発、観光運営組織の強化、サービスの改善、トレーニングなどの活動を行い、プロジェクトの終盤にはテンゲネンゲ、チェシngo、ブラワヨの3つのサイトでは観光業界やメディアを招待するFAMトリップを実施した。この一連の活動を通じてCBTEのメンバーやコミュニティの人々は観光活動に対するモチベーションは高まり、各サイトでは観光客を受け入れるための体制が大幅に改善した。

しかし、観光客がCBTサイトを訪れなければ、CBTEのメンバーやコミュニティの人々が身につけた知識や技量は忘れ去られ、観光活動に対するモメンタムを失うことになりかねない。ジンバブエ国内観光客、国際観光客がCBTサイトを訪れるような取り組みを行うことが必要であり、

観光省や ZTA は個々の CBTE では解決できないこの問題に取り組む必要がある。

FAM トリップに参加した旅行会社やメディア等への質問票調査から、外国人旅行者市場についてはさらなる調査が必要であることが分かった。プロジェクト・チームは当初、パイロット・サイトの多くは修学旅行生や MICE と呼ばれるビジネスセグメントをはじめとする国内観光客や、南アフリカ等の近郊地域からの観光客を有望な市場とみていたが、質問票調査では欧米等のロングホールの旅行者が CBT を訪れる層として最も有望であるとの結果が出ている。これについては、MOTHI 及び ZTA が CBT マニュアルに記載されているマーケティングのプロセスを参考にしながら、それぞれのマーケット層をより詳細に調査することが期待される。

上記質問票調査の結果で欧米等のロングホールの旅行者が CBT を訪れる層として最も有望であるとの結果が出ているのは、国内観光客があまりいないという状況を踏まえた回答かも知れない。しかし、ロングホールの国際観光客の多くの多くはビクトリアの滝のみを訪れており¹、4 ヶ所のパイロット・サイトに国際観光客を誘導することは難しい。

目下の社会経済状況のもとで、ジンバブエ国内観光客の有力なポテンシャルの一つは修学旅行マーケットである。例えば、チェシゴはグレート・ジンバブエから 12 キロの地点に立地しているが、2014 年には 27,490 人の学生がグレート・ジンバブエ博物館を訪問している²。2017 年 3 月 17 日にハラレで開催された本プロジェクトのセミナーにおいても、チェシゴはグレート・ジンバブエを訪れる学生を一つのターゲットとすべきで、観光省はスクール・トリップ市場の開拓に協力すべきであるという議論があった。

一方、外国人観光客のポテンシャルは、ハラレ、ブラワヨなどの都市に住む人々や、ハラレ、ブラワヨなどの都市にビジネス・トリップで訪れた人々である。これらの人々に週末やビジネス・トリップの空いた時間をテングネンゲやブラワヨで過ごしてもらう可能性はある。このマーケット層を獲得するためには、それぞれの CBTE はハラレ、ブラワヨの宿泊施設や旅行業界と良好な関係を維持し続ける必要があり、観光省及び ZTA はその活動を支援することが望ましい。

これらの取り組みを通じて少しでも多くの観光客が CBT サイトを訪れ、CBT サイトの人々のスキル向上と経済的利益の獲得、観光省及び ZTA の CBT サイト支援能力の向上、CBT マニュアルの改善が進むことをプロジェクト・チームは期待している。

¹ 外国人観光客の訪問先に関する統計は整備されていないが、ZTA の「Tourism Trends & Statistics Report」を見ると、2015 年に Rainforest National Park 及び Zambezi National Park (ビクトリアの滝を含む) を訪れた外国人観光客数は 261,147 人となっており、国立公園訪問者合計 (313,724 人) の 83% を占めている。一方で、2014 年にグレート・ジンバブエ博物館を訪問した外国人観光客は、8,201 人に過ぎず、訪問者数全体 (56,665 人) の 14% に過ぎない。ジンバブエへの外国人観光客の入り込みや国立公園の訪問者数については、Appendix の 2.1.1 節、2.1.3 節で説明している。

² グレート・ジンバブエ博物館への訪問者数については、Appendix の Table 2.8 及び Figure 2.5 を参照。

付属資料：様式集

CBT プロジェクトを実施するにあたって有用な書類の様式とその記入例を収録した

1. 観光資源（建造物）
2. 観光資源（その他）
3. 社会条件
4. 経済条件（CBT サイト以外）
5. 経済条件（CBT サイト）
6. ステークホルダー分析
7. 年間プロジェクト計画
8. 観光客の登録
9. 領収書
10. 出納帳
11. モニタリング計画
12. トレーニング受講証

観光資源（建造物）

Items		Description
Date and time of data collection		
Interviewee		
Surveyor		
Registration No.		
Name		
Area		
Street		
Year of construction		
Original building type	Category	
	Use	
Present building type	Category	
	Use	
Change of users		
Change of owners		
Shape of features of roof	Original	
	Present	
Materials		
Unhistorical addition		
Number of floors	Original	
	Present	
Photograph		
Location (map)		

観光資源（建造物）（記入例）

Items		Description
Date and time of data collection		22/04/2017 13:00 to 15:00
Interviewee		Mr. AAA BBBB (owner of the building)
Surveyor		Ms. PPP QQQQ
Registration No.		001
Name		Goldfields office
Area		Downtown
Street		J. M. N. Nkomo
Year of construction		1895
Original building type	Category	Office
	Use	Office
Present building type	Category	Shop
	Use	Shop
Change of users		1F Office – Shop; 2F Office – Shop
Change of owners		1F xxxxx – Mr. AAA BBBB; 2F xxxxx – Mr. AAA BBBB
Shape of features of roof	Original	Flat
	Present	Flat
Materials		Stone
Unhistorical addition		No
Number of floors	Original	2
	Present	2
Photograph		
Location (map)		

観光資源（その他）

Items	Description
Date and time of data collection	
Interviewee	
Surveyor	
Registration No.	
Name of the resource	
Age of the resource	
Change of owners	
Description of the resource	
Related information about the resource	
Photograph	
Location (map)	

観光資源（その他）（記入例）

Items	Description
Date and time of data collection	22/04 2017 10: to 11:00
Interviewee	Mr. EEE FFFF (an elder village leader)
Surveyor	Ms. PPP QQQQ
Registration No.	002
Name of the resource	Old big tree near xxx balancing rock
Age of the resource	300 years ago
Change of owners	Community
Description of the resource	This old tree was in this place before the community moved to the present place. It is said that Holy Spirit has been living inside of the tree and it will rain soon if community people dance for calling rain in front of this tree in case of drought.
Related information about the resource	This tree has beautiful purple flowers in October.
Photograph	
Location (map)	

社会条件

Items	Description
Location of the community	
History and tribe of the community	
Religion, culture and folklore of the community	
Connection of members inside of the community	
Background of the community's connection; identity of the community	
Experience and possibility of conflicts and those reasons	
Relation of right between the community and stakeholders and inside of the community	
Decision making method of the community	
Relation of the community with Chief and village head	
Human resource of the community	
People's love for the community and pride	
Situation of availability and ownership of land	
Infrastructure development in the community	
Public facilities and equipment owned by the community	
Communities funds and possessions	
Knowledge, experiences and know-hows in the community	
Weather and climate	
Community's calendar	

社会条件（記入例）

Items	Remarks
Location of the community	Distance and time from major cities/towns
History and tribe of the community	How long does the community people live this place; Where does ancestors of the community people come.
Religion, culture and folklore of the community	Specific culture and customs in the community
Connection of members inside of the community	Community's meetings, self-governing associations, connections in economic activities, etc.
Background of the community's connection; identity of the community	Territorial ties, relatives, tribe, religion, etc.
Experience and possibility of conflicts and those reasons	Ethnic, religion, politics, etc.
Relation of right between the community and stakeholders and inside of the community	Water usage, lands usage/ownership, mining, hunting, etc.
Decision making method of the community	How important issues of the community is decided? (Community meeting, decided by leaders, etc.)
Relation of the community with Chief and village head	Relation with traditional society
Human resource of the community	Human resource which could participate in CBT directly and indirectly
People's love for the community and pride	How community people value tradition and culture of the community
Situation of availability and ownership of land	Availability of sites and lands which could be used for CBT
Infrastructure development in the community	Road, water supply, electricity and cellar phone network
Public facilities and equipment owned by the community	Whether those facilities and equipment are used for CBT or not
Communities funds and possessions	Property or other possessions which are used for CBT are included; Whether those are used for CBT or not
Knowledge, experiences and know-hows in the community	How community people transfer special knowledge, experience, skill, etc. to the next generations.
Weather and climate	Seasonality (dry season, rainy season)
Community's calendar	Ceremonies relating to agriculture production and traditional religious events, etc.

経済条件（CBT サイト以外）

Survey items	Description
Major economic activities for the community	
Economic activity other than tourism	
Situation of community people's employment	
Situation of community people's household	
Situation of migrant workers to urban area	

経済条件（CBT サイト以外）（記入例）

Survey items	Remarks
Major economic activities for the community	Economic activities whose production value and production volume are dominant in the community, and those that many community people are working for.
Economic activity other than tourism	Agriculture, manufacturing, construction and service other than tourism, etc.
Situation of community people's employment	Industry which generates employment including agriculture.
Situation of community people's household	Penetration of money in the community's economic activity; Self-sufficiency and degree of exchange within the community
Situation of migrant workers to urban area	Presence of young generation in the community

経済条件（CBT サイト）

Category	Survey items	Description
Demand	Number of annual visitors	
	Visitor segments	
	Number of overnight guests	
	Means of transport used by visitors	
	Previous destination and next destination	
	Major tourist sites nearby	
	Number of visitors at nearby tourist sites	
Supply	Type of CBT	
	Available products and activities	
	Ownership	
	Transparent and democratic governance	
	Existence of effective partners	
	Marketing methods and channels	
	Interactive programme with visitors	
	Satisfactory experience and services	
	Satisfactory accommodation and facilities	
Impacts on socio-economy	Contribution to social welfare	
	Contribution to local economy	
	Contribution to culture	
	Contribution to environmental conservation	
Background to start CBT	Background to start CBT	
	History of the CBT development	

経済条件（CBT サイト）（記入例）

Category	Survey items	Remarks
Demand	Number of annual visitors	Over the past 3 years
	Visitor segments	Domestic, regional (southern Africa) or mid- and long hauls
	Number of overnight guests	Over the past 3 years
	Means of transport used by visitors	Own car, tourist bus/car, public transportation, etc.
	Previous destination and next destination	From where to where
	Major tourist sites nearby	1 or 2 best known sites
	Number of visitors at nearby tourist sites	Over the past 3 years
Supply	Type of CBT	Nature, culture, ecotourism, crafts, etc.
	Available products and activities	Trekking, wildlife, art work, etc.
	Ownership	District, community, authority & agency, etc. Size of community involved, etc.
	Transparent and democratic governance	Regulation, committee member election, etc.
	Existence of effective partners	Private companies, donors, NGOs, universities, etc.
	Marketing methods and channels	Website, SNS, tour companies, etc.
	Interactive programme with visitors	Participatory programme, etc.
	Satisfactory experience and services	Quality of guide, staff, etc. Interpretation, etc.
	Satisfactory accommodation and facilities	Sanitation, local cuisine, quality, etc.
Impacts on socio-economy	Contribution to social welfare	Basic education, health, community fund, etc.
	Contribution to local economy	Employment, income generation, poverty alleviation
	Contribution to culture	Traditional way of life, intangible culture, etc.
	Contribution to environmental conservation	Solid waste disposal, recycle, planting, etc.
Background to start CBT	Background to start CBT	How the community start CBT?
	History of the CBT development	After starting the CBT, how does it goes on?

ステークホルダー分析

Items		Descriptions
Data and time of stakeholder meeting		
Venue		
No of participants		
Name of facilitator		
Number of CBTE members		
Qualification and condition to be a member		
Groups inside CBTE	Name of group	
	Roles and functions of the group	
Groups other than CBTE in the community	Name of group	
	Roles and functions of the group	
External groups which has relations with CBT	Name of organisations	
	Relation with the CBT	
Relevant public administration offices which have relations with CBT	Name of Offices	
	Roles and functions of the office	
Potentials of CBT		
Challenges of CBT		
Potentials of the community		
Challenges of community		
How to use a part of benefit from CBT to the community		

ステークホルダー分析（記入例）

Items		Descriptions
Data and time of stakeholder meeting		02/06/2017 10:00 to 15:00
Venue		Public space at the front of CBT management office
No of participants		52
Name of facilitator		Mr. xxxx xxxxxx, Zimbabwe Tourism Authority
Number of CBTE members		35 households out of 182 households in the community
Qualification and condition to be a member		Living or working inside the community
Groups inside CBTE	Name of group	Board of trustees, Management, Environment conservation committee
	Roles of the group	Board of trustees: Monitoring use of community trust and operation of CBT. Management: Daily management of CBT activities. Environment conservation committee: Patrolling riverside to conserve natural environment of LLLL river.
Groups other than CBTE in the community	Name of group	xxx traditional dance group, yyyy women's group, zzzzz fishing group, Resource management sub-committee, Tourism management and marketing sub-committee, Facilities and infrastructure development sub-committee
	Activities of the group	xxx traditional dance group: performing traditional dance in the community's ceremony every year yyyy women's group: making local dishes and providing to the community in the festival. zzzzz fishing group: fishing at LLLL river
External organizations which has relations with CBT	Name of organisations	AAAAA National Park office, BBBBB lodge
	Relation with the CBT	AAAAA National Park office: BBBBB lodge
Relevant public administration offices which have relations with CBT	Name of offices	CCCCC RDC office
	Roles and functions of the office	CCCCC RDC office: supporting community infrastructure development and provide public services.
Potentials of CBT		<ul style="list-style-type: none"> - Rich natural environment with beautiful river. - Unique customs of the community.
Challenges of CBT		<ul style="list-style-type: none"> - Limited development of employees for guiding and hospitality services. - Limited number of tourists
Potentials of the community		<ul style="list-style-type: none"> - Production of fruits after rainy season - Community people's friendliness to visitors.
Challenges of community		<ul style="list-style-type: none"> - Poor infrastructure development - Shortage of water in the end of dry season
How to use a part of benefit from CBT to the community		<ul style="list-style-type: none"> - Improve community infrastructure such as access road, mobile phone network. - Support activities of the elementary school in the community.

年間プロジェクト計画

Items	Description
Challenges:	
Expected Outcome	
Activities:	
Targets of the activities:	
Inputs: manpower and budget	
Beneficiaries:	
Impacts:	

年間プロジェクト計画（記入例）

Items	Description
Challenges:	<ul style="list-style-type: none"> - Visitor centre and museum are not fully utilised, and guides and staff for hospitality service are lacking in terms of quality and quantity. - AAAAAA is famous as handicraft village but the number of tourists is very small and it is not recognised as a tourist destination.
Expected Outcome	<ol style="list-style-type: none"> 1. New tourism products are developed. 2. Guiding system of the craft works is developed. 3. AAAAAA is recognised as a tourist destination.
Activities:	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Identification and selection of new tourism resources 1-2. Development of a new tourism products which utilise craft production and community's lifestyle 2-1. Training for local guides and staff 3-1. Organisation of familiarization trips (FAM)
Targets of the activities:	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. At least three tourism resource is identified and selected. 1-3. At least one tourism programme is developed. 2-1. At least three guides are trained. 3-1. Familiarization trips are conducted at least once.
Inputs:	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation of workshop for training local guides and staff (trainers, materials, etc.) (20 PAX for 4 days, USD500) - Organisation of FAM (10 PAX from Harare; once, USD700)
Beneficiaries:	<ul style="list-style-type: none"> - Direct beneficiaries: AAAAAA craft products (company to sell craft products), local guides, staff - Indirect beneficiaries: Craft producers, tourists, community members
Impacts:	<ul style="list-style-type: none"> - Benefit to women and poverty group can be expected. - Sales of crafts will be increased with strengthening the "AAAAAA" brand. - Community members will increase conservation awareness.

観光客の登録

No	Date	Name	Age	Gender	Nationality	Remarks
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

観光客の登録（記入例）

No	Date	Name	Age	Gender	Nationality	Remarks
1	22/04	Mr. AAAA CCCCC	28	Male	Germany	From xxxx tours
2	22/04	Ms. BB CCCCC	26	Female	Germany	From xxxx tours
3	25/04	Ms. DDDD EEEEE	37	Female	Zimbabwe	
4	28/04	Mr. FF GGGGG	44	Male	UK	Repeater; from vvv hotel
5	01/05	Mr. HHHH JJJJJ	56	Male	Zimbabwe	
6	01/05	Mr. IIIII JJJJJ	57	Female	Zimbabwe	
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

領收書

			Receipt No.:
Paid by:		Paid to:	
Description	Unit Price	Quantity	Amount
Subtotal			
discount(s)			
Sales tax			
Total			
Date:		Received by:	

領収書（記入例）

XXXXXXXXX Community Based Tourism			Receipt No.: 032
Paid by: JICA Project Team		Paid to: AAAAAAA Community Development Trust	
Description	Unit Price	Quantity	Amount
Traditional life trail	USD30	6 persons	USD180
Lunch	USD15	6 persons	USD90
Parking fee			USD10
Subtotal			USD280
discount(s)			
Sales tax			USD6.88
Total			USD286.88
Date: 08/06/2017		Received by: Name with signature	

モニタリング計画（記入例）

Objectives/impacts/additional information and data:	Improve local dish service
Monitoring strategy	Taking care of time management as well as cleanness and

Indicators	Method	When	Who	Where
Guests' waiting time for lunch	Measuring guests' waiting time.	During guests comes to the place for lunch and starting lunch.	Local guide	Places for lunch (dining or outside)
Local guide's explanation about lunch	Measuring time spent for explaining local dishes and how to eat.	Just before guests start eating lunch.	Stuff for catering	Places for lunch (dining or outside)
Cleanness of tables, dishes	Checking cleanness of tables, dishes,	Before starting preparation of local dishes	Stuff for food preparation and catering (double check)	Kitchen and dining



Certificate of Attendance

This is to certify that

attended the training course on

MOTHI

ZTA



Certificate of Attendance

This is to certify that

[NAME]

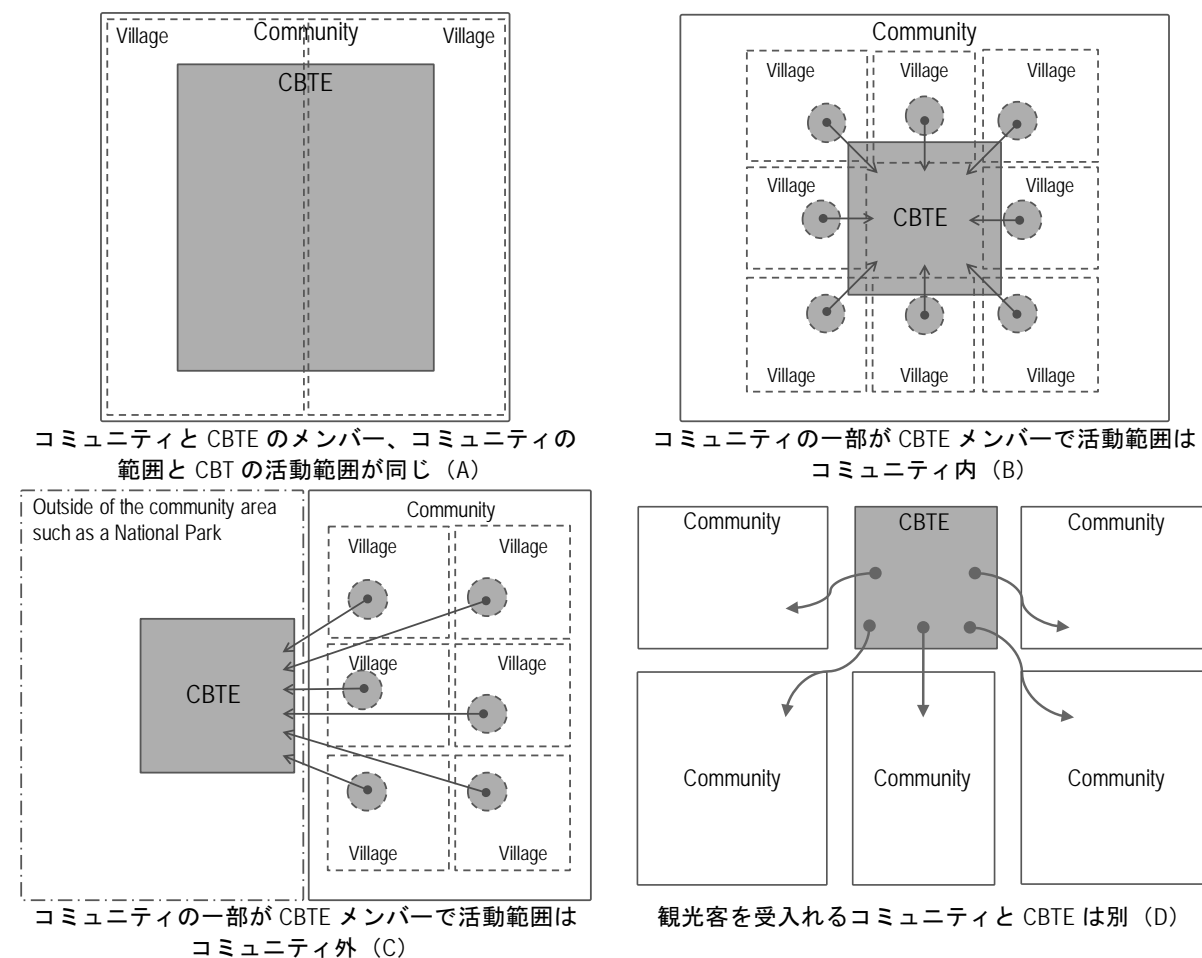
attended the training course on Introduction to Tourism & Hospitality, Tour Guiding Practice and Basic Knowledge on Marketing implemented by Ministry of Tourism and Hospitality Industry and Zimbabwe Tourism Authority in xxxx 20xx.

**XXXXXXXXXXXXXXXXXX,
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
MOTHI**

**XXXXXXXXXXXXXXXXXX,
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
ZTA**

xx xxxxxx, 20xx

- 観光客を受入れるコミュニティと CBTE は別であり、CBTE が CBT 活動に関係するコミュニティを活動範囲として実施する（ブラワヨ・タウンシップ）（D）

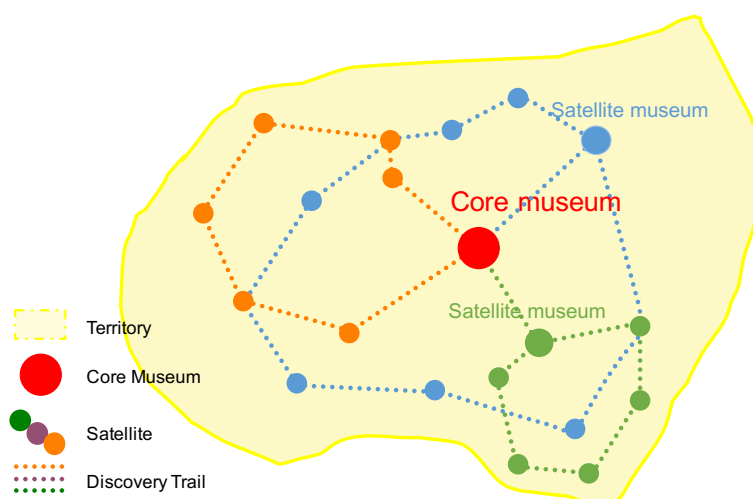


出典：プロジェクトチーム

図 3.2：コミュニティと CBTE の関係

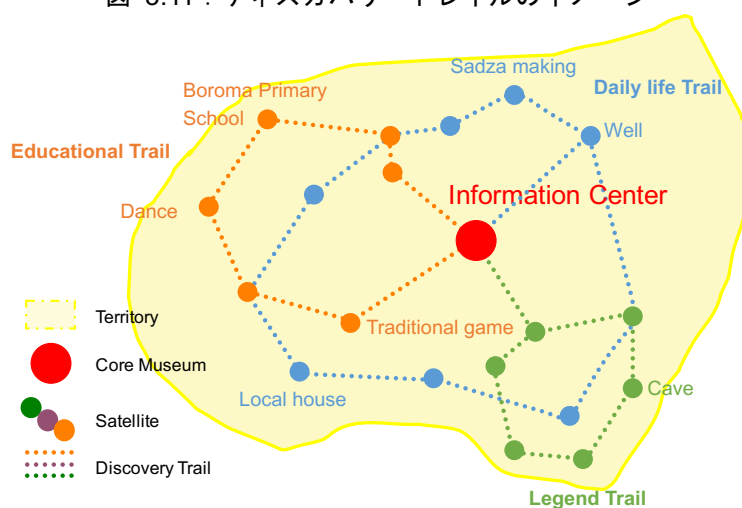
各コミュニティでは、様々な組織やグループが存在する。CBT 運営を進めるにあたっては、これらの既存の組織やグループと CBTE との関係とそれぞれの役割を明確にしながら、適切な連携・協力関係を構築する必要がある。

またコミュニティが持続的に CBT 活動を進めていくためには、政府や自治体による技術的、制度的な支援が必要であると考えられる。さらに公益目標の実現についても、政府や自治体、関係する民間組織との連携協力が必要となる。CBT の運営に関係する全てのステークホルダーが連携協力して取り組む、官民一体となった実施体制の構築が重要である。



出典：プロジェクトチーム

図 3.11：ディスカバリートレイルのイメージ



出典：プロジェクトチーム

図 3.12：ディスカバリートレイルの例（チェシンゴ）

地域資源の価値を効果的に示すためには、以下の点に留意する必要がある⁷。

- 物語を明確にすること：観光客に伝える物語や、物語におけるそれぞれのサイトの役割を明確にすることが重要である。物語を最も効果的に伝えられるようなディスカバリートレイルを設計する。その際に、政治的または商業的な関与は避けるようにする。
- 物語としての整合性：ディスカバリートレイルには物語を紡いでいくために十分な数のサイトを含む必要がある。一方で、物語の一部を構成しないサイトは思い切って省くことも必要である。

⁷ この3点は SEM management committee (2011)に基づいている。

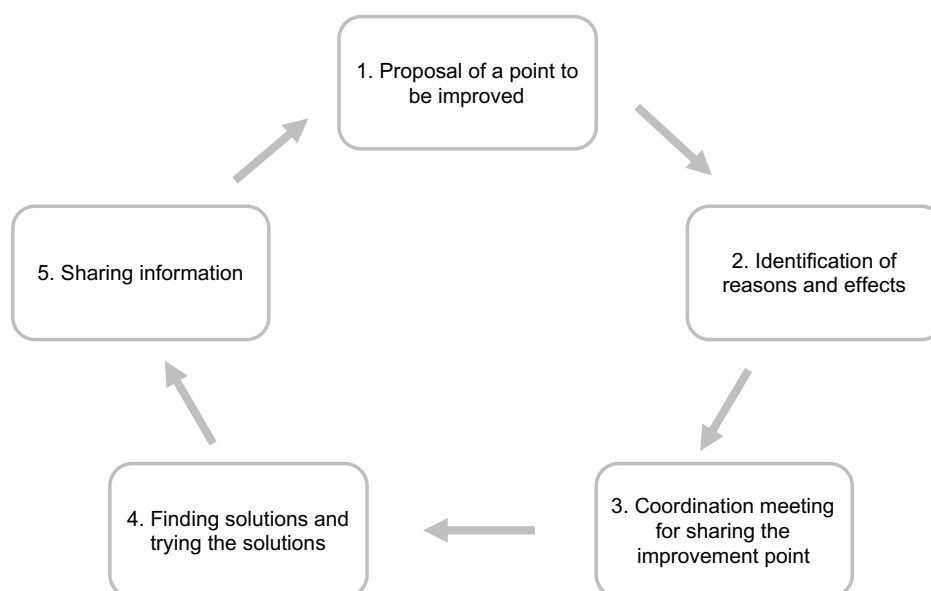
- CBTE は、ガイドラインの存在を対外的に示し、観光客にも説明する。

3.3.6.6 観光商品の改善

観光商品の改善は、観光客などの外部者からのコメントや意見を反映させるだけでなく、地域側からの自発的な改善意識の醸成の元で行うことを目指す。外部者からのコメントや意見を反映させるためには、ツアー後のアンケートの実施や口頭での聞き取り調査を実施する。

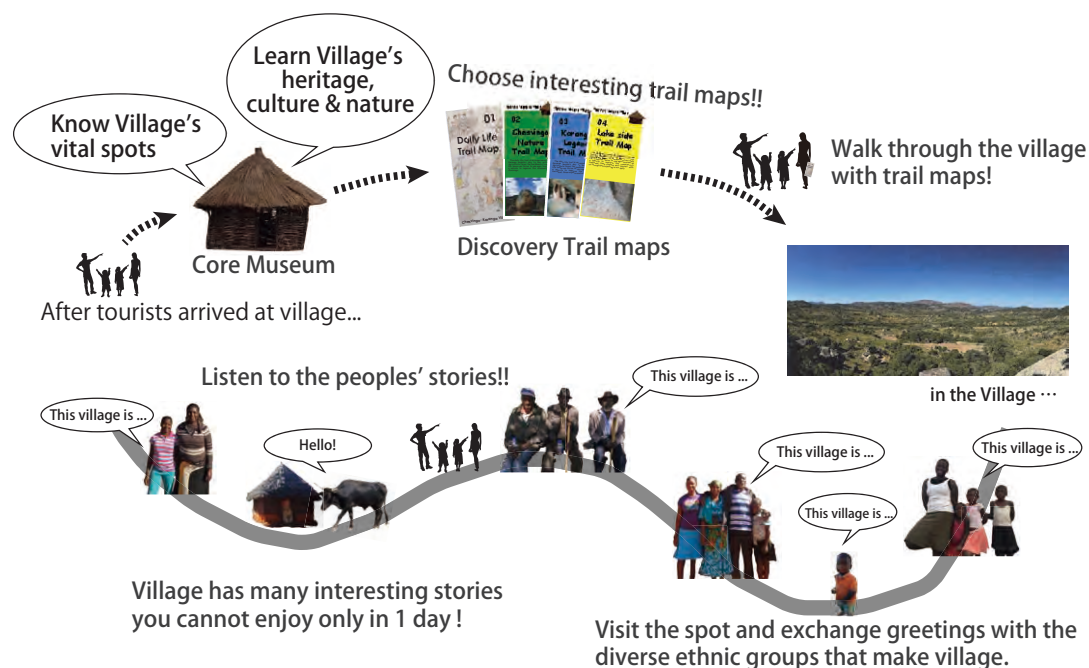
コミュニティ側からの自発的な改善意識の醸成のために以下のプロセスを実施する。改善提案制度を活用することで、他者の視点を通して現実的な議論や改善行動の促進につながる。

1. CBT メンバーやコミュニティの人々が CBT の活動の中で改善が必要な箇所や場面に改善提案を出す。
2. CBT のマネジメントが改善提案の内容を関係者で精査する（原因や影響などを探る）。
3. CBT のマネジメントが改善提案の内容を CBT メンバーやスタッフに共有する。
4. CBT のマネジメントを中心に共有した内容の改善策を考え出し、実施を試みる。
5. 改善後の結果を CBT メンバーやコミュニティの人々に共有する。
6. 1. から再度繰り返し、その時々状況に合った改善を行う。



出典：プロジェクトチーム

図 3.15：改善方法



出典：プロジェクトチーム

図 3.18 : コアミュージアムのイメージ図

3.3.8.2 サテライト

サテライトとは、元々あった場所に位置している文化・自然資源のことで、その地域の物語を裏付けるものである。サテライトは図 3.11 に示されているように、エコミュージアム・コンセプトやディスカバリートレイルを構成する要素である。

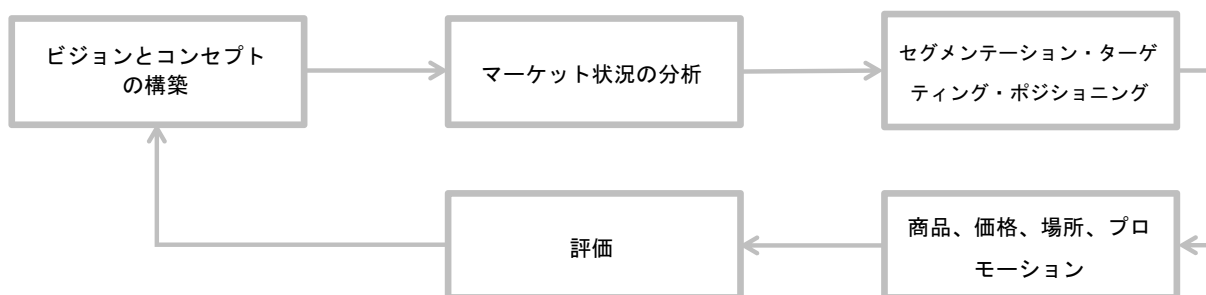
サテライトの文化資源、とりわけその場所を観光客に開放し、ガイドサービスを提供したいオーナーやマネージャーがいる場所のことを「サテライトミュージアム」と呼ぶ。サテライトミュージアムを紹介するガイドは、自身の持つ文化資源だけではなく、近隣の文化資源の経営状況もコアミュージアムと連携しながら管理する (SEM management committee 2011)。

一方で、その場所にガイドはいないけれども、オーナーや CBTE がその場所を公開する意思を持っている場所のことを「サテライトスポット」と呼ぶ。サテライトスポットでは、説明板、パンフレット、ローカルガイドなどが観光客に情報を提供する。サテライトスポットは CBTE やその他の関係者のいずれかが管理する。

図 3.19 に示すように公共の建物だけではなく、公園、市場、店舗、博物館、ギャラリーのような公共地域やコミュニティの住民の家などもサテライトとなりうる。

3.3.9.2 マーケティングプロセス

戦略的かつ持続的なマーケティング活動には、図 3.21 に示すようなビジョンとコンセプトの構築から評価までのプロセスが繰り返し行われなければならない。全ての観光地に共通するものではないが、一般的にこのプロセスは 3~5 年のサイクルで行われる。しかしながら、CBT の開始直後の段階では、マーケットのトレンドを掴むことが初めの最も重要な目的であるため、サイクルは短い期間で繰り返されるべきである。



出典：プロジェクトチーム

図 3.21：マーケティングプロセス

3.3.9.2.1 ビジョンとコンセプトの構築

全てのマーケティング活動では、コミュニティが商品の売上げを拡大するために、基本的なビジョンとコンセプトを構築することが求められる。CBTE が CBT 開発の初期段階に観光客を呼び込むことに成功したとしても、CBTE が明確なビジョンとコンセプトを打ち出していなければ、その成功は持続的ではなく継続は難しい。マーケットには大きな力があり、一度需要が増加したら、観光地側でコントロールすることが難しいことを知っておく必要がある。ビジョンとコンセプトは、経済、社会、文化、自然環境などコミュニティが持つ多くの側面を考慮する必要がある。

3.3.9.2.2 分析

分析はマーケティングの 2 つ目のプロセスで、2 つの分析の視点から構成される。第 1 の分析の視点は CBT サイトそのものである。CBT サイトの立ち位置、観光セクター開発の観点からどのようなオプションがあるか、商品開発とマーケティング戦略の焦点をどのように当てるべきかを分析する 2 つのツールがある。

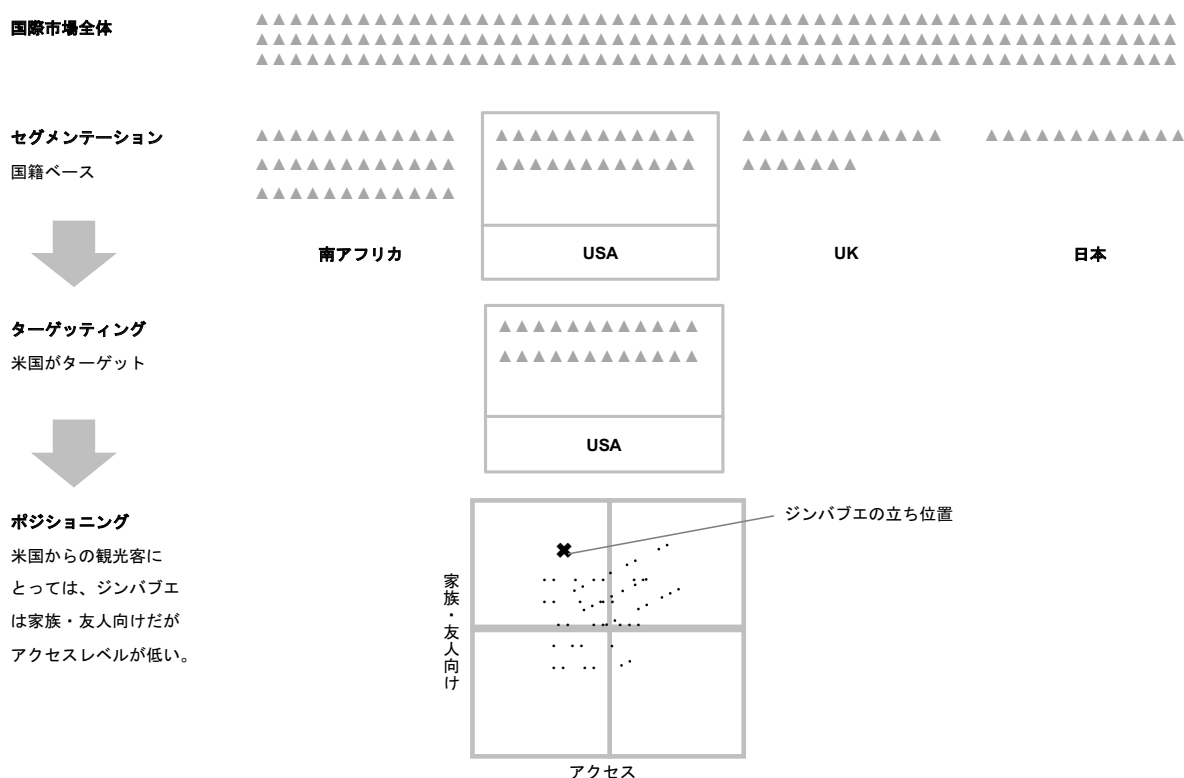
まず、事業を取り巻くマクロ環境を理解することが必要であり、PEST 分析⁹を活用できる。それ

⁹ PEST 分析はマクロ環境を分析するためのマーケティングフレームワークである。PEST は政治 (P)、経済 (E)、社会 (S)、技術 (T) を意味している。

- 国籍
- 性別と年齢
- 滞在期間
- 訪問の主な目的
- どのようにツアーを予約したか
- 訪れる訪問地数
- 満足の数合い

3.3.9.2.3 セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング

マーケットの分析結果に基づいて CBTE は計画を立案する。STP プロセス (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング) を活用して、CBTE は特定のマーケットの需要を拡大するための計画を明確化することができる。旅行者の需要は近年多様化しており、幅広いマーケットの好みを捉えることがより困難となってきている。そのため、観光においても「選択と集中」がますます重要になっている。



出典：プロジェクトチーム

図 3.22 : セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングの例

図 3.22 は、STP の基本的なプロセスを示している。この例では、マーケットを国籍別に分け、米国がターゲットとして選ばれている。次に、CBT サイトは 2 つの基準、すなわちアクセスと家族・友人向け、という基準でポジショニングを行っている。

3.3.9.2.4 商品、価格、場所、プロモーション

4 つ目のステップはマーケティングの実施である。このステップでは、CBT の運営組織は商品の内容と価格をレビューし、最も効率的かつ効果的な流通網を構築する必要がある。そして、プロモーション活動をコミュニティが直接、もしくはメディア・代理店等を通じて行う。このステップは従来マーケティングの 4P と呼ばれてきたものであり、CBT の市場開発のためには重要なものである。

	Awareness	Interest	Searching	Action	Share
メディア	<ul style="list-style-type: none"> - 街中のポスター - 雑誌・新聞広告 - Facebook 上の広告 	<ul style="list-style-type: none"> - 空港・ホテル・旅行代理店のポスター - 雑誌・ガイド広告 - Facebook, Instagram, Trip Advisor のサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト - 空港・ホテル・旅行代理店向けチラシ - Facebook, Instagram, Trip Advisor のサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ウェブサイト - 空港・ホテル・旅行代理店向けチラシ 	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook, Instagram, Trip Advisor のサイト
B2C 必要な情報	<ul style="list-style-type: none"> - 観光地のイメージ 	<ul style="list-style-type: none"> - 観光地のイメージ - おおよそのアクセス - 活動の概要 	<ul style="list-style-type: none"> - 活動イメージ - 詳細アクセス - 活動メニュー - 価格と時間 - 契約条件 	<ul style="list-style-type: none"> - 活動イメージ - 詳細アクセス - 活動メニュー - 価格と時間 - 契約条件 	<ul style="list-style-type: none"> - コメント - 活動写真
B2B メディア	<ul style="list-style-type: none"> - 地元の観光セクターとのコミュニケーション - 旅行博 - セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> - 地元の観光セクターとのコミュニケーション - 旅行博 - セミナー - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー 	<ul style="list-style-type: none"> - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー - FAMトリップ - 専門業者向けのウェブサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ビジネス会議 - 価格表と活動メニュー - FAMトリップ - 専門業者向けのウェブサイト 	<ul style="list-style-type: none"> - ホテル、ガイドなどの SNS との相互リンク

出典：プロジェクトチーム

図 3.23 : B2C 及び B2B プロモーションのために必要になる情報とメディア

商品の価格設定については 2 つの方法がある。第 1 は活動にかかる全てのコストを合計し、それに利益を上乗せする方法である。第 2 は競争相手の価格調査結果に基づいて全体の価格を決め、それに合うようにコストを圧縮する方法である。いずれの方法でも、価格の観点から持続可能な CBT となるようにする必要がある。

- その他

CBT の運営は何年も続くのが通常なので、情報やデータの収集と分析は規則正しく行うことが大切である。加えて、収集された情報とデータも、ファイルボックスやキャビネットを使うなど、規則正しく保管されなくてはならない。それによって CBT プロジェクトの開始から現在までの変化を容易に把握することができる。

3.4.8 モニタリングプラン

個々のサイトにおける CBT プロジェクトの目標はしばしば複雑なので、指標の選定は慎重に行う必要がある。目標を達成する進捗を計測したり、モニタリングしたりできるものかどうか、あるいは、望ましくない影響を把握できるものかどうか、見極めることが重要である。

また、情報やデータを収集する方法、誰がいつ収集するのかということも検討しておく必要がある。

そのためには、表やマトリックスを用いたモニタリングプランを立てることが適切である。図 3.27 にモニタリングプランの例を示す。

目的/インパクト/その他の情報やデータ: _____

モニタリング戦略 _____

指標	手段	いつ	誰が	どこで

出典：プロジェクトチーム

図 3.27：モニタリングプラン（例）

3.4.9 改善

3.4.2 節で示したとおり、モニタリングの結果から目的の達成に向かって適切に進んでいるか、ネガティブな影響をもたらす問題は発生していないかを判断する。その上で、アクションに必要な修正を加えたり、適切な改善策を講じたりすることが重要である。

