

ボスニア・ヘルツェゴビナ国

エコツーリズムを中心とする持続可能な地域振興プロジェクト

外部評価者：株式会社アースアンドヒューマンコーポレーション 十津川 淳

0. 要旨

本プロジェクトは、ボスニア・ヘルツェゴビナ国のプリバ地域およびベレズ地域においてエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力を強化することを目指していた。本目的は、事業計画時および完了時における同国開発政策および対象地のニーズに合致しており、妥当性は高い。プロジェクトはエコツーリズム振興のために行政と民間が合同で運営するアンブレラ組織（エコ・プリバ、エコ・ベレズ）を立ち上げたが、プロジェクト完了時点までに安定的な組織基盤を作るまでには至らなかった。しかしながら、多様な研修やセミナーを実施したことによって、行政関係者やエコツーリズム事業を展開するモデルプロジェクト関係者はそれぞれの技術や知見を向上させるなど、能力向上を果たした。また、本プロジェクトでは民族間融和の促進や就労機会の改善といったインパクトも見られた。以上から、有効性・インパクトは中程度である。プロジェクトは計画通りの期間で実施されたが、事業費が計画を上回ったため、効率性は中程度と判断される。持続性については、アンブレラ組織であるエコ・プリバにおいて関係市行政からの財政支援の覚書が為されており、また新たな人員補強もあるなど、持続性が見られる。他方、エコ・ベレズは関係する二市の間で支援のための合意が為されておらず、活動対象が今後は一市のみとなる見込みである。そのため、総合的な持続性としては中程度である。

以上より、本プロジェクトは一部課題があると評価される。

1. 案件の概要



プロジェクト位置図



農家民宿(モデルプロジェクト)

1.1 協力の背景

ボスニア・ヘルツェゴビナ国では 1992 年に内戦が勃発、1995 年に国際社会の調停による Dayton 平和合意が成立し、国際社会監視の下にインフラ復興・難民国内避難民帰還促進事業が進められた。しかしながら、旧ユーゴスラビア時代に多くの市民を雇用してきた国策会社の民営化等、資本主義経済への移行は円滑には進まなかった。帰還難民国内避難民は生活再建の目途が立たない中で国内都市部へ職を求めて流出するだけでなく、国外へ職を求めて流出する状況が続いた。

このような経済復興・生活再建への社会的ニーズを受け、国際協力機構（JICA）は 2003 年より、開発調査「エコツーリズムと持続可能な地域づくりのための開発計画調査」を実施した。同調査では、選定された二つのエンティティ（「ボスニア・ヘルツェゴビナ国」たる国家のうちに存在する準国家的な統治機構）であるボスニア・ヘルツェゴビナ国連邦と、スルプスカ共和国にまたがる形で設定された北部（3 市）と南部（2 市 3 地区）両地域内で、エコツーリズム開発にかかるマスタープランを作成した。

ボスニア・ヘルツェゴビナ国は同プランを実現させるためには、まず官民双方の組織体制を整備し、関係する人材育成が喫緊の課題と認識した。そのため、同国政府はエコツーリズムの振興に寄与する持続可能な組織体制の整備および人材育成について、日本に対して本技術協力プロジェクトを要請した。

1.2 協力の概要

上位目標	プロジェクトで形成された組織体制が、行政および住民による合同で持続的に運営される	
プロジェクト目標	対象地域において行政と住民のエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力強化がなされる	
成果	成果 1	地域振興方策としてのエコツーリズムの目的ならびにエコツーリズムに関する知識・技術が、関係者によって理解される
	成果 2	協働でエコツーリズムを振興するための官民間の協力体制が構築される
	成果 3	エコツーリズム振興のための戦略開発およびプロジェクトの実施支援ができる組織・人材が育成される
	成果 4	エコツーリズムの主要分野（地方の農産品開発、民宿、歴史的・文化的遺産の保全と利用、スポーツ活動）への参画が可能な人材が育成される
	成果 5	エコツーリズムを中心とする、地方振興モデルが、ガイドラインとして取りまとめられる
投入実績	<p>【日本側】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 専門家派遣 延べ 10 人（短期専門家のみの派遣） 2. 本邦研修 計 8 人 3. 機材供与 34 種 189 点 4. 現地業務費 123 百万円 <p>その他（1）終了時評価：1 回</p>	

	【ボスニア・ヘルツェゴビナ側】 1. カウンターパート配置 正式な配置は無し 2. 機材購入～なし 3. 土地・施設提供～プロジェクトオフィス、電気・水道代
協力金額	412 百万円
協力期間	2007 年 1 月 ～2009 年 12 月
相手国関係機関	【中央政府】 対外貿易経済省 【エンティティ政府】 ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FBiH)：環境観光省 スルプスカ共和国 (RS)：国土計画建設環境省、貿易観光省
我が国協力機関	なし
関連案件	開発調査「ボスニア・ヘルツェゴビナ エコツーリズムと持続可能な地域づくりのための開発計画調査」(2003 年-2005 年)

* 本プロジェクト概要にかかる補足説明

1) プロジェクトサイト

本プロジェクトは下表のとおり両エンティティ政府にまたがる、二つの地域で活動を展開した。単独のエンティティ政府内で活動を展開するのではなく、両エンティティ政府を跨いだことが本プロジェクトの大きな特徴である。これは、本プロジェクトの実施を通して、両エンティティ政府間、つまりは異なる民族間の融和促進に貢献することを目指していたためである。

地域	関係市
北部モデル地域： プリバ川流域 3 市	FBiH：ヤイツエ市 RS：シポボ市、イエゼロ市
南部モデル地域： ベレズ山系 2 市	FBiH：モスタル市（ブラガイ地区、ポドベレズ地区） RS：ネベシニエ市

2) アンブレラ組織

本プロジェクトでは上記のそれぞれの地域でアンブレラ組織の設立、持続的な運営を目指した(PDM 上では「協働でエコツーリズムを振興するための官民間の協力体制」などと表現されている)。アンブレラ組織とは官民合同の組織体制であり、組織は「総会」、「役員会」、「事務局」の三層から成る体制とした。また、組織運営にかかる予算は関係市からの支援に拠るものとした。本プロジェクトにおいては多様なモデルプロジェクトを実施したが、これらモデルプロジェクト実施組織は、いわばアンブレラ組織の会員の位置づけであり、一部の代表者はアンブレラ組織の役員ともなった。

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

上位目標については、「アンブレラ組織の持続性についてのリスクがあるため、上位目標が達成できるかどうか見通すことは困難である」と評価された。

他方、プロジェクト期間中にはモデルプロジェクトの良好な経営状況が周囲で認知されるようになり、独自に農家民宿を始めた例や、外部ドナーからの資金支援を得ることに成功した事業が生まれるといったインパクトが見られた。

1.3.2 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

プロジェクト目標は「協力期間内におおむね達成される見込みである」と評価された。プロジェクト目標の指標は終了時評価時点において、完了時点までには概ね実現を期待できるレベルに達していると判断された。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

JICA 専門家に対する提言とプロジェクト終了後の関係行政機関に対する提言の両方が挙げられた。

JICA 専門家に対する提言：

(1) さらなる能力強化

モデルプロジェクトの中には、自立発展性を確保するために更なる能力開発や対策を講じる必要のある事業が見られるため、これら事業に対して改善策を講じる必要がある。

(2) アンブレラ組織にかかる議論の必要性

アンブレラ組織の能力を向上させ、かつ組織改善を図るために、アンブレラ組織の関係者は官民セクター間のより良い調整や協働の継続を視野にエコツーリズムプロモーション活動を強化するためにどうすべきか、議論する必要がある。

(3) アンブレラ組織のウェブサイト

両アンブレラ組織のウェブサイトをより魅力的なものにするため、ウェブサイトの内容改善や更新を行う必要がある。

関係行政機関に対する提言：

(1) 行政機関のアンブレラ組織に対する継続支援について

アンブレラ組織の財務面ならびに人的な自立発展性を確保するために、関係市役所ならびにエンティティ政府の関係省庁はアンブレラ組織に対する資金的、物理的、人的支援を提供すべきである。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

十津川 淳 (株式会社アースアンドヒューマンコーポレーション)

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2012年9月～2014年2月

現地調査：2013年2月25日～3月10日、2013年6月15日～6月28日

3. 評価結果 (レーティング：C¹)

3.1 妥当性 (レーティング：③²)

3.1.1 開発政策との整合性

(1) プロジェクト開始時

ボスニア・ヘルツェゴビナ国の根幹的な開発政策である中期開発戦略(Mid-term Development Strategy：MTDS、2004年策定)は、観光セクターを重視すべき産業セクターのひとつに掲げている。同戦略における方針として、自国の有する豊かな自然・文化資源の保護と並行しながら、国内外の投資を呼び込める法整備、インフラ環境整備、人材の育成を進めることを謳っている。また、民間やNGOとの協同作業を積極的に進めることも観光セクター発展のための重要なファクターとして掲げている。

以上の点から、本プロジェクトが企図した観光セクターの発展ならびに発展に寄与する人材の育成・能力強化は、同国の政策目標に整合していたといえる。

(2) プロジェクト完了時

上記の中期開発戦略はプロジェクト完了時点まで変わらず、政策面での整合性は維持されていた。

なお、プロジェクト期間中には各エンティティ政府による観光セクター政策は完成していなかったが、その後、スルプスカ共和国が国土計画建設環境省によって「スルプスカ共和国観光開発戦略 2011-2020」を作成した。同戦略は、自治体を中心とした観光振興、地域間連携の重要性を謳っており、本プロジェクトの支援内容と合致する方針を確認できる³。

以上から、本プロジェクトはプロジェクト完了時ならびに事後評価時点に至るまで、ボスニア・ヘルツェゴビナ国の政策に整合した取り組みであったと言える。

¹ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

² ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

³ ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FBiH) 環境観光省も「ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦観光戦略 2008-2018」を既に作成済みであるものの、一部の内容を巡って、未だ議会承認に至っていない(2013年6月時点)。ただし、今後、承認に向けた修正が仮に生じても、エコツーリズムや農村ツーリズム振興の重要性認識が堅持されることは間違いないとされている。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

(1) プロジェクト開始時

ボスニア・ヘルツェゴビナ国においては、市民の雇用と所得を確保するため、それまでの計画経済に代わり、新たな自由・資本主義経済下での競争システムへの移行・再構築が求められていた。一方、経済再建のベースとなるべき基幹産業の再生は、国策会社の民営化や外資導入によって進められてきたが、老朽化と被災で使えなくなっている設備や建物の再整備、製品の質向上、大規模な流通・マーケティングシステムの再構築等、多くの困難な課題を抱え停滞した状況にあった。

その結果、小規模ながらも各地に残された豊かな自然環境資源、歴史・文化財、生活文化を活用し、地域社会による自律的展開が可能な小規模エコツーリズムの開発に期待が集まっていた。また、これらのエコツーリズム開発を通して、地場の農産物や特産品の販路を開発し、観光だけでなく地場産業が振興することによる雇用の確保と所得の改善等、生活改善への期待も高まっていた。

更に、同国での観光セクターにかかる組織は、計画経済下における余暇政策に基づいた観光業経験にほぼ限られていたため、市場経済下において観光産業を促進するための官・民もしくは官民共同による効果的な仕組みづくりも求められていた。

本プロジェクトはこれらエコツーリズムの振興ならびに振興に寄与するための人材育成、体制整備を支援する取り組みであり、当時の開発ニーズに整合していたといえる。

(2) プロジェクト完了時

エコツーリズムの振興ならびにエコツーリズムを通じた地域の経済発展、就労機会の拡大に寄せる期待はプロジェクト完了時点まで一貫して高かった。

その開発ニーズは事後評価時点においても依然として高い。本プロジェクトの対象地域である、プリバ地域およびベレズ地域は未だに失業率が高く、エンティティ政府および対象地の市役所は観光開発を地域の雇用・所得を改善させるための重点分野と考えている。特に対象地域は地方部に位置するため、大規模な産業誘致は基本的に難しい。そのため、開発優先セクターとして農林業と観光セクターを掲げており、その重要性にかかる位置づけはプロジェクト完了時のみならず、事後評価時点の現在に至るまで高く位置づけられている。

下表に近年の失業率の推移を示すとおり、失業率は高止まりしており、雇用確保に貢献しうる観光セクターに寄せる期待は大きい。

表1 失業率の推移

(単位：%)

		2009	2010	2011	2012
プリバ	シポボ	25	27	30	30
	ヤイツェ	56	54	55	55
	イエゼロ	NA	NA	NA	23
ベレズ	モスタル ^注	NA	NA	NA	NA
	ネベシニエ	33	34	35	35
全国平均		24.1	27.2	27.6	28.0

出所：市役所による質問票回答および Agency for Statistics B&H

注：モスタル市は世界遺産を抱える同国随一の観光地であるが、本プロジェクト対象地はモスタル市内から離れたブラガイ地区、ポドベレズ地区に位置しており、観光客の数はモスタルに比べればかなり少ない地域である。

また一方、近年の観光セクターの一般データは下表のとおりである。

表2 ボスニア・ヘルツェゴビナ国観光セクターにかかる状況

	2009	2010	2011	2012
国内からの観光客 ^{注1}	395	432	435	448
海外からの観光客	405	461	489	541
ホテルベッド数 (FBiH) ^注	13,289	12,975	13,379	13,289
ホテル数 (RS)	150	156	168	175

出所：Agency for Statistics RS および Federal office of statistics of FBiH

注1：観光客数の単位は千人。

注2：ホテル数に関するデータはエンティティ政府ごとに異なったため、ベッド数とホテル数をそれぞれ記載した。

上記のとおり、内外からの観光客は漸増傾向を示しており、今後ますますの発展が期待されている状況にある。

以上から、エコツーリズムの振興にかかるニーズはプロジェクト実施当時のみならず事後評価時点の現在においても高く認識されており、本プロジェクトは同国のニーズに整合した取り組みであったと判断できる。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

日本のボスニア・ヘルツェゴビナ国に対する支援重点分野は、2004年3月の対ボスニア・ヘルツェゴビナ政策対話や2005年4月の政策協議、2004年策定の「中期開発計画」の開発重点課題において、日本の知見や比較優位性を活かし、「1. 民間セクター開発・中小企業振興、2. 環境分野、3. 平和の定着・人間の安全保障（帰還民促進、民族融和）」の3分野に集約することが示された。本プロジェクトは、上記1から3のすべての課題に総合的に対応する内容となっており、日本の援助政策に整合した取り組みであったと言える。

以上より、本プロジェクトの実施はボスニア・ヘルツェゴビナ国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト⁴（レーティング：②）

3.2.1 有効性

3.2.1.1 プロジェクトの成果（アウトプット）

1) 成果 1

地域振興方策としてのエコツーリズムの目的ならびにエコツーリズムに関する知識・技術が、関係者によって理解される

成果 1 はプロジェクト完了時点において達成されたと判断できる。これまでエコツーリズムの実施経験が限られていた対象地の行政関係者やモデルプロジェクト実施団体の人々にとって、プロジェクトが支援した多様な研修は、知識、技術の向上を導いたと言える。なお、成果 1 に関する指標は「行政、関連団体、住民でエコツーリズムを中心とした地域振興に関する知識・技術を理解した人数」と規定されているのみであるが、下表のとおり多様な研修やセミナーが数多く実施されており、成果達成を担保するだけの参加人数と回数と判断できる。

表 3 プロジェクト期間中の研修・セミナー実施回数および参加者

対象者	回数	参加人数
行政関係者	14	362
関連団体（モデルプロジェクト）	110	600
住民・学校等	7	252
計	131	1,214

出所：プロジェクト資料

2) 成果 2

協働でエコツーリズムを振興するための官民間の協力体制が構築される

成果 2 のプロジェクト完了時点での達成度は低いと判断される。

本成果が求めた「官民間の協力体制の構築」、すなわちアンブレラ組織の構築は、プロジェクト完了時点までには達成できなかった。プリバ地域およびベレズ地域においてアンブレラ組織（それぞれエコ・プリバ、エコ・ベレズ）が立ち上げられたものの、安定的な資金を最終局面まで確約できず、また資金面の制限・不安定さを背景として、関係者を満足させるだけの活動が十分には出来なかった。また、日常業務を司る事務局の人員も一部が市役所からの出向であったり、時に空席が生じたりと、人員投入の面からも安定した組織として構築されたとは言い難い状況のままプロジェクト終了を迎えた。

指標についてはアンブレラ組織や関係者間の会議開催回数を規定した指標 2 と 4 については概ね達成した。他方、モデルプロジェクト組織からのアンブレラ組織に対す

⁴ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

る満足度（指標 3）は「ある程度満足」と「満足していない」に回答がほぼ二分され、「非常に満足」との回答は無かった。指標 1 はアンブレラ組織が作られるという内容のみである⁵。

3) 成果 3

エコツーリズム振興のための戦略開発およびプロジェクトの実施支援ができる組織・人材が育成される

成果 3 はプロジェクト完了時点において概ね達成されたと判断できる。

成果 3 はアンブレラ組織であるエコ・プリバおよびエコ・ベレズ的能力向上を目指すものである。アンブレラ組織に期待されていた機能である、エコツーリズム振興にかかる企画の作成やドナー等への資金要請プロポーザルの作成支援は、プロジェクト完了時点のエコ・プリバにおいては、能力的に対応がほぼ可能となっていた。ただし、エコ・ベレズに関しては、プロジェクト途中で事務局人員の交代があったことなどを背景として、その能力はエコ・プリバに比して若干低かった。つまり、アンブレラ組織の体制としては上述成果 2 のとおり課題が見られたが、担当者の能力については概ね向上したと言える。以上から、成果 3 の達成度は概ね達成されたレベルといえる。

指標については資金要請プロポーザルの作成支援実績が挙げられた（指標 1）。プロジェクト期間中に 13 件の支援プロポーザルが作成されたが、このうちプロジェクト完了時点までに 6 案件が資金供与を実際に受け始めた。また支援が決定し、支援額の査定中で完了時点を迎えた案件が 3 件、審査段階にあったものが 4 件であった。能力向上を確認できるだけの支援実績があったと評価できる⁶。また、指標 2 のツーリズム振興のためのプロモーション活動も、ウェブサイトの作成や国際観光フェアへの出展、観光マップの作成、小中学校への販売促進（遠足）など多岐に亘る活動が見られた。

4) 成果 4

エコツーリズムの主要分野（地方の農産品開発、民宿、歴史的・文化的遺産の保全と利用、スポーツ活動）への参画が可能な人材が育成される

成果 4 はプロジェクト完了時点において達成されたと判断できる。

成果 4 はモデルプロジェクトを実施・運営した人々、組織の能力向上を目指すものである。プロジェクト期間中に、モデルプロジェクト関係者は多様な研修やセミナー

⁵ エコ・プリバは、2003 年から 2005 年にかけて実施した開発調査におけるパイロット事業の一環として既に設けられていた。他方、ベレズ地域のアンブレラ組織については、新規に設立することから開始する必要があったため、指標として設けられたと考えられる。

⁶ プロポーザル作成支援数としては 13 件中 8 件がエコ・ベレズの関与であり、5 件がエコ・プリバであった。プロポーザル作成支援の活動において、エコ・ベレズは日本人専門家等からの助力を必要とすることがエコ・プリバに比して多かったため、評価としてはエコ・ベレズ的能力向上の度合いがやや低かったとしたが、このように対外的な実績面（プロポーザル支援数）については遜色がないといえる。

に参加し、それぞれが取り扱う分野の技術や知識等を深めることが出来た。また同時に実地でのエコツーリズムビジネスを経験しながら、これまでには経験値の低かったビジネスマインドおよび必要となるビジネス知識を蓄積することも出来た。

指標は研修参加率や研修満足度、研修参加者の知識活用度（それぞれ指標 1 から 3）が挙げられているが、全て指標内容を満たしている。

5) 成果 5

エコツーリズムを中心とする地方振興モデルが、ガイドラインとして取りまとめられる

成果 5 はプロジェクト完了時点において達成されたと判断できる。

ガイドラインの利用者は、エコツーリズムによって地域振興に取り組んでいる、あるいはこれから取り組もうとしている自治体、NGO（コミュニティ団体）、および住民である。ガイドラインは、①エコツーリズムを通じた地域振興の方策、②エコツーリズム振興の事例（プリバ地域およびベレズ地域のモデル事例）、③持続可能なエコツーリズム振興に向けた今後の課題である。

ガイドラインは関連省や地元の市行政、アンブレラ組織を経由して公開、配布された。また、ガイドラインを普及するためのセミナーを開催し、プリバとベレズ両地域の行政、アンブレラ関係者および普及先として想定している地域住民に対して説明を行なった。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標

対象地域において行政と住民のエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力強化がなされる

本プロジェクトではエコツーリズムに関係する官民双方関係者の基礎的な能力・意識向上をめざし（成果 1）、そのうえでアンブレラ組織の体制構築（成果 2）、技術面の強化（成果 3）、および実際にエコツーリズム事業を行なうモデルプロジェクト実施者の能力強化（成果 4）を図るという構成であった。これら成果がプロジェクト目標を構成する各要素として組み込まれた PDM のデザインである。

プロジェクト完了時点におけるプロジェクト目標の達成度は中程度と判断される。

本プロジェクトの活動を通して、エコツーリズムに関係する人材の育成はモデルプロジェクト関係者を中心に、概ね順調に進んだと考えられる。一方で、アンブレラ組織については、エコ・プリバにおいて事務局職員の技術面における能力強化が着実に前進したと言えるものの、組織構築については将来性を担保しうるまでの体制を構築するには至らなかった。また、エコ・ベレズにおいても同様に組織体制が不安定なま

まプロジェクト完了を迎えている。以上のことから、技術面を中心として人材育成の面では確たる進展があったものの、アンブレラ組織の組織能力という観点においては課題を残したまま終了を迎えたといえる。上記の点に鑑み、プロジェクト目標全体の達成度は中程度と判断される。

なお、指標の達成度は以下のとおりである。

1) 指標 1：行政機関、アンブレラ組織、モデルプロジェクト実施団体間で、協働してエコツーリズムを中心とした地域振興に係る様々な事業に取り組む

(達成状況)

本プロジェクトでは、エンティティレベルの省庁から観光フェアへの参加・出展に対する支援、および機材や施設整備面でモデルプロジェクトへの支援があった。また、モデルプロジェクト実施団体間の連携例も増加していた。

関係の市役所からは、アンブレラ組織の運営に関わる費用に対する支援があったが、市役所からの費用負担は必ずしも全ての市役所が同様のタイミングで拠出しているわけではなく、拠出が滞ったままの市役所もあった。

2) 指標 2：モデルプロジェクト実施団体（17 団体）の半数以上が事業の持続的運営管理ができる能力を身につけている

(達成状況)

本指標については、事後評価時点の現状を見ることに拠って、プロジェクト完了時点で真に持続的な事業運営管理能力を有していたか否かを判断することが適切と考える。指標には 17 団体とあるが、実質的な重複を除くと、モデルプロジェクトは 13 団体、14 プロジェクトであった。下表が事後評価時点における、活動継続中か否かの別によるモデルプロジェクト数である。このように活動が継続しているプロジェクトと停滞・解散したプロジェクトに分かれたが基本的には活動を継続している方が多い結果となった。

表4 モデルプロジェクト数

地域	モデルプロジェクト	活動継続中	活動停滞/解散
プリバ	自然系観光商品開発・多様化	✓	
	城址の保護・利用計画	✓	
	農家民宿商品開発	✓	
	アンブレラ組織を中心としたエコツーリズムによる地域振興推進	✓	
	イエゼロ地場産品開発		✓
	エコハウス委託販売事業再生		✓
	小計	4	2
ベレズ	レクリエーション観光活動多様化	✓	
	自然観察（野生動物/野鳥）		✓
	ブナ川水源鍾乳洞探勝	✓	
	国際伝統芸能フェスティバル	✓	
	歴史/エコ回廊	✓	
	モデル観光（教育）牧場		✓
	農家民宿商品開発	✓	
	ベレズ地場産品開発		✓
	小計	5	3
合計		9	5

出所：事後評価調査における聞き取り

プロジェクト目標は指標については目標値を概ね達成したものの、プロジェクト目標が示す組織体制の構築という観点において所期のレベルを満たしていないため、一部達成されていない。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

上位目標

プロジェクトで形成された組織体制が行政および住民により合同で持続的に運営される

上位目標の達成度は事後評価時点においては、やや低いと考えられる。

プロジェクトが終了してから、これまで約3年の間、エコ・プリバは組織としての存続を保ってきた。この間に EU「シポボ・エコゾーン」プロジェクトの調整機関の役割を受注したり、USAID や Oxfam などの財政支援によってプリバ地域のエコツーリズム観光にかかるプロモーション活動を継続したりするなど、地域のエコツーリズム振興を継続してきた。資金要請プロポーザルの作成数は、プロジェクト期間に比べれば減少しているものの、アンブレラ組織としての活動自体は継続してきたとみなすことが出来る。

表5 エコ・プリバのプロジェクト終了後の主たる活動実績

活動項目	実績
プロモーション用マテリアル	・パンフレット1,000部、フライヤー3,000部を再印刷。観光フェア等で配布。再印刷の資金はUSAID支援。
ホームページ	・2013年5月にリニューアル。
プロモーション活動	・2010年：オランダでの観光フェア参加（USAID支援） ・2011年：イタリアでの観光フェア参加（Oxfam支援） ・2011年：セルビアでの観光フェア参加（Oxfam支援） ・2012年：イタリアでの観光フェア参加（Oxfam支援） ・2013年：ドイツでの観光フェア参加（EU シポボ・エコ・ゾーンプロジェクトの活動として参加）
資金要請プロポーザル作成支援	・2009年：農民宿舎モデル・プロジェクトの資金要請プロポーザルを支援。結果、スルプスカ共和国の貿易観光省より資金支援を受けることに成功した。

ただし、本プロジェクトが終了した後、関係3市役所からの活動資金支援は打ち切られ、2013年5月の時点までエコ・プリバは基本的に関係する3市からの財政支援を受けていない。また、エコ・ベレズについても関係する二つの市行政からの支援が得られず休眠状態に近い状況が続いてきた。このようにエコ・プリバについては組織としての活動自体は綿々と続いていたものの、関係市行政との関係性に照らせば、上位目標が目指した「行政と住民による合同の運営」がこれまで十分に為されてきたとは言いがたい。また、エコ・ベレズについても同様のことが言える。

ただし、これら状況は事後評価調査の2013年6月の状況を示すものである。同年9月には上記のEUプロジェクトが終了し、その後エコ・プリバはプロジェクトが企図していた活動に再び携わることが確定している。これは、2013年5月にエコ・プリバに関係する3市行政がエコ・プリバに対する資金支援の覚書を締結したことに拠るものである。つまり、事後評価調査時点においては、これまでの実績面から上位目標の達成度を低く判断せざるを得ないが、今後は上位目標の目指した「行政との合同運営」が改めて実現される可能性が高いことを挙げておきたい。また、エコ・ベレズについてもプロジェクト当初の企図とは異なるが、組織の復活については可能性が生まれてきている（持続性の項を参照）。

なお、上位目標の指標は「プロジェクト終了後もエコツーリズム地域振興のための行政・関連団体・住民による協働体制が継続的に機能し、実際の活動が行われる」とあり、上位目標の内容そのものとほぼ同意であるため、達成状況にかかる記載内容は上記と同様である。

3.2.2.2 その他のインパクト

①自然環境へのインパクト

エコツーリズムの観点から、モデルプロジェクトが実施されている地域においては、自然との調和を意識したツーリズム振興がなされていると判断できる。しかしながら、具体的に生じた自然環境の正の変化を捕捉できるデータは得られなかった。

その他、本プロジェクトの実施において住民移転、用地取得は無かった。また、実施に伴う、負のインパクトも見られない。

②その他の間接的効果

本プロジェクトの実施によって、次のようなインパクトが生じていることが受益者調査の結果から分かる。

受益者調査は下表の団体を対象として実施した。回答者については、プロジェクト活動への参加経験を有するメンバーを対象とした。なお、アンブレラ組織によって新たに設立されたグループは無いため、モデルプロジェクト関係者に対象は限定されている。

表 6 受益者調査対象一覧

地域	プロジェクト名	実施団体	回答数
プリバ	自然系観光商品開発・多様化	Pliva Sports Association (PSA)	20
	城址の保護・利用計画	Agency for heritage and development of tourism potentials in Jajce	2
	農家民宿商品開発	Country Lodging Association	33
	小計		55
ベレズ	レクリエーション観光活動多様化	Nevesinje Youth Initiative (NYI)	6
		Fishing Association	8
	自然観察（野生動物/野鳥）	Hunting Association	10
	ブナ川水源鍾乳洞探勝	STK Blagaj, City Sports Tourist Club	10
	国際伝統芸能フェスティバル	KPD Blagaj	15
	モデル観光（教育）牧場	Bio Product, KRUG Blagaj	5
	農家民宿商品開発	Country Lodging	6
小計		60	
合計			115

(1) 雇用促進、収入増減へのインパクト

モデルプロジェクトの参加者は下表のとおり回答しており、雇用や収入増でプラスのインパクトを認識している回答が半数以上を占める結果となった。

表7 雇用促進に対する正の影響

(回答数)

	非常に大きい	まあまあ大きい	どちらともいえない	さほど大きくない	全くない	分からない	該当しない*
プリバ	24	30	0	0	0	0	1
ベレズ	15	15	5	5	1	0	19
計	39	45	5	5	1	0	20
%	34	39	4	4	1	0	17

出所：受益者調査結果

注：団体の活動内容によっては質問内容が該当しないケースがあるため、本受益者調査では「自らのケースには該当しない」との回答項目を付加した（他の質問でも同様）。

表8 プロジェクトに関連した収入増加の現状

(回答数)

	非常に増加した	まあまあ増加した	どちらともいえない	さほど変わらない	全く影響はない	分からない	該当しない
プリバ	12	28	4	1	1	9	0
ベレズ	4	12	6	15	2	18	3
計	16	40	10	16	3	27	3
%	14	35	9	14	3	23	3

出所：受益者調査結果

(2) 技術・知見へのインパクト

プロジェクト期間中に実施した各種の研修が参加者の技術力向上、知見の蓄積に貢献したか否かについて、下表のとおりのおりが得られた。

表9 技術力・知見蓄積にかかる認識

(回答数)

	非常に深化した	まあまあ深化した	どちらともいえない	さほど変わらない	全く影響はない	分からない	該当しない
プリバ	23	31	1	0	0	0	0
ベレズ	9	20	3	7	1	0	20
計	32	51	4	7	1	0	20
%	28	44	3	6	1	0	17

出所：受益者調査結果

全体の7割程度がプロジェクトでのトレーニングが技術や知見の向上、蓄積に貢献していると認識している。なお、習得した技術としては、それぞれの活動に直接資する内容（例えば農家民宿では接客方法やベッドメイキング、伝統料理の作り方など。観光商品多様化活動ではフライフィッシングのガイド方法など）であり、現在もなお有効に活用されていることが表明されている。

(3) 民族融和へのインパクト

ボスニア・ヘルツェゴビナ国では、1995年に締結された Dayton 和平合意の内容が憲法の骨格をなしており、主要3民族の同等の権利とそれを統治形態上も保障するエンティティ政府（ムスリム人、クロアチア人を中心としたボスニア・ヘルツェゴビナ連邦、セルビア人を中心としたスルプスカ共和国）に分かれている。この形は、紛争終結から約20年近くが経過した今も残されており、国レベルでの実質的な統一国家の形成には未だ至っていない。

本プロジェクトは、そうした状況の中にあって、エコツーリズムというツールを通じた地域振興という仕掛けを用い、両方のエンティティにまたがる地域を対象に行われたものであり、本プロジェクトの実施を契機として民族間融和が前進することを期待していた。

本プロジェクトの実施によって、民族融和に一定の貢献があったと認識する回答が多数みられた。「非常に大きな貢献があった」および「まあまあ貢献があった」との肯定的な認識は全体の6割にのぼった。

また、事後評価調査における関係者への聞き取り調査においても、プロジェクトの実施前には殆ど見られなかったエンティティをまたぐ市行政間での協議が増えたこと等、エンティティ間でのコミュニケーションがプロジェクトを契機として活発化してきたこと等が表明された。

本プロジェクトの PDM 上では民族融和への貢献をプロジェクト目標や成果項目などとしては取上げて表現しなかったが、上述のとおり本プロジェクトの計画当時から日本側およびボスニア・ヘルツェゴビナ側関係者内では一様に、本プロジェクトが民族融和へ貢献することを強く期待していた。PDM 上には表現されなかったものの、実質的なもうひとつのプロジェクト目標といった位置づけで考えられていたことに鑑みれば、本インパクトの発現はプロジェクトの期待を実現したものであり、特記に値する。

表 10 民族融和に与えたインパクトの認識 (回答数)

	非常に大きい	まあまあ大きい	どちらともいえない	さほど大きくない	全くない	分からない	該当しない
プリバ	8	29	14	4	0	0	0
ベレズ	13	19	23	4	0	0	1
計	21	48	37	8	0	0	1
%	18	42	32	7	0	0	1

出所：受益者調査結果

本プロジェクトの実施により一定の効果発現が見られ、有効性・インパクトは中程度である。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表 11 プロジェクトへの投入

投入	計画	実績
日本国側投入		
協力金額	約 340 百万円	約 412 百万円 ※調査団派遣費用（17,811 千円）含
協力期間	2007 年 1 月～2009 年 12 月（36 か月間）	2007 年 1 月～2009 年 12 月（36 か月間）
専門家派遣（人）	短期：68 人月 専門家派遣（民間活用型） ・観光開発計画 ・組織体制分析 ・観光プロモーション ・マーケット戦略 ・歴史文化保全 ・自然環境保全 ・資金計画 ・人材育成など	短期：72.33 人月 専門家派遣（民間活用型） ・総括・観光開発計画 ・副総括/組織分析・強化 ・観光プロモーション ・観光マーケット戦略 ・歴史文化遺産保全 ・自然環境保全及びエコツーリズム活動 ・資金計画 ・人材育成 ・モデルプロジェクト管理
研修員受入（人）	人数の記載なし	8 人
供与機材	記載なし	34 種 189 点
現地業務費	在外事業強化費（50 百万円）	123 百万円
相手国側投入		
カウンターパート配置	カウンターパート人員： ・プロジェクトダイレクター（対外貿易経済省、FBiH 国土計画省、RS 国土計画建設環境省、FBiH 環境観光省、RS 貿易観光省の副大臣クラス各 1 名） ・プロジェクトマネージャー（対外貿易経済省、FBiH 国土計画省、RS 国土計画建設環境省、FBiH 環境観光省、RS 貿易観光省の関係者各 1 名） ・スタッフ（北部及び南部のプロジェクト実施組織のディレクター各 1 名、コーディネーター他メンバー複数名（プロジェクト開始後選定））	R/D では、複数の実施機関側からプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャーをカウンターパートとして配置する計画だったものの、正式な配置は無かった
施設	プロジェクトオフィス、ミーティングルーム、研修スペース	プロジェクトオフィス（アンブレラ組織用）
ローカルコスト	—	カウンターパート（アンブレラ組織の事務局人件費-市役所から）、アンブレラ組織の活動経費

出所：JICA 提供資料

3.3.1.1 投入要素

研修員受入れについては、日本におけるエコツーリズムの現状を学ぶ機会が提供された。これら研修成果は対象地におけるエコツーリズム振興を図るうえでの提言や計画策定等に反映されており、有効な投入であったと評価できる。

専門家の投入分野については、エコツーリズムを振興するにあたり必要な分野の各種専門家が投入された。また現地の研修やセミナーにおいては、現地事情に精通したローカルの専門家（国内および周辺国）を逐次効果的に投入し、研修内容の質を担保させた。このように人的投入は妥当であったと考えられる。

他方でボスニア・ヘルツェゴビナ側からの人的投入は当初計画を満たすことが出来なかった。日本人専門家が両エンティティ政府の関係組織に適宜情報を提供してきたことによって、関係者間での情報共有に大きな問題は無かったものの、当初計画にあったプロジェクトディレクターやマネージャーは最後まで配置されなかった。そのため、プロジェクト関係者が一堂に介してプロジェクトの課題等について議論、共有する機会は極めて限定的となり、円滑なプロジェクト運営に影響を及ぼした。

3.3.1.2 協力金額

協力金額については、計画を上回った。主たる要因としては、現地業務費が増大した点が挙げられる。

3.3.1.3 協力期間

本プロジェクトは 2007 年 1 月から 2009 年 12 月まで実施され、延長することなく計画通り終了した。

以上より、本プロジェクトは、協力期間が計画内に収まったが、協力金額が計画を若干上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 政策制度面

ボスニア・ヘルツェゴビナ国政府およびエンティティ政府ともに観光セクターの推進ならびにエコツーリズムの振興を重視していることは、「ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦観光戦略 2008-2018」や「スルプスカ共和国観光開発戦略 2011-2020」からも确实であり、セクター振興に関する政策面での重要性はほぼ担保されているといえる。なお、前者のボスニア・ヘルツェゴビナ連邦観光戦略は議会未承認であるが、エコツーリズム振興の方向性は堅持されたうえで承認手続きに入るものと考えられている。また後者のスルプスカ共和国観光開発戦略でも、農村ツーリズム、エコツーリズムはタイプ別観光客誘致のプライオリティにおいて冒頭に位置付けられるなど、その重要性が強く認識されている。

他方、アンブレラ組織（エコ・プリバ、エコ・ベレズ）は NGO として明確に位置

づけられており、両エンティティ間を跨いだ活動を許可された NGO として正式な登録が為されている。

以上から、政策および制度面における持続性は高いと判断される。

3.4.2 カウンターパートの体制

これまでエコ・プリバでは日常業務について事務局担当者ひとりが行なってきたが、今後 2013 年 9 月から新たな人員を一名迎え入れることが決定している(ヤイツェ市が人員確保の役割を担うことで合意済み)⁷。そのため、人員体制としては円滑な業務遂行を担保しうる環境が整備されると考えられる。また、事務所についてもヤイツェ市にオフィスを設けることで合意が為されている⁸。

一方、エコ・ベレズについては、本プロジェクトが企図した「エンティティ間を跨るアンブレラ組織」としての継続性については、現在のところ確たる見通しは無い。これはモスタル市とネベシニエ市の間で組織を運営するための協同体制が合意できていないためである。そのため、本来のアンブレラ組織の定義に従えば、エコ・ベレズの体制面における持続性は低い。

ただし、このような状況ではあるが、エコ・ベレズについては新たな動きも始まっている。プロジェクト終了以降、これまで組織としての機能は休眠状態に近かったが、今後ネベシニエ市がエコ・ベレズで事務局を担当していた人員に対して給料を支払うことを決めており、且つ既にエコ・ベレズ用の事務所も用意されている(2013年6月時点)。このことから、組織としての活動再開の見込みが生まれてきた。また、プロジェクト期間中にネベシニエ市を離れたエコ・ベレズの初代事務局担当者も同市に既に戻って来ており、必要に応じてエコ・ベレズの活動を支援することを約している。このようにエコ・ベレズの人員体制が改めて再整備され始めている。ただし、あくまでもネベシニエ市を対象とした活動を行なう予定であるため、本プロジェクトが当初に計画した「エンティティ間を跨るアンブレラ組織」という組織形態とはなっていない。

以上から、実施機関の体制にかかる持続性はエコ・プリバにおいて高く、エコ・ベレズにおいては低いが、今後後者については組織の性格こそ異なるものの、地域に裨益する活動を継続する体制そのものは一定の持続性を持つと判断できる。

3.4.3 カウンターパートの技術

エコ・プリバについては、政府やドナー等への資金要請プロポーザル作成支援が、件数こそ少なくなっていたものの、現在まで継続されており、技術的には一定の持続性を担保できるレベルにあると考えられる。また、今後新たな人員が加わることから、組織内での技術移転も可能である。

⁷ 2013年9月に現在エコ・プリバが関わっているEUプロジェクトが終了する。その終了に合わせて、新たな人員を雇用する予定である(当面はボランティアとしての雇用になる可能性もある)。この動きも三市によるエコ・プリバの活動資金支援にかかる覚書締結を受けて表明されたものである。覚書締結については3.2.2.1インパクトの上位目標達成度および3.4.3カウンターパートの財務の項参照。

⁸ プロジェクト期間中に使用されていたオフィスを改めて活用する予定である。

エコ・ベレズについては上記体制に関する記載のとおり、今後はプロジェクト後半から事務局を担当した人員が業務に就く。また、プロジェクト前半まで事務局担当であった人員の支援も得られる予定である。特に前者の業務従事予定者については、本プロジェクト終了後に独自で大学にて観光学を修めるなど、体系的な知見も蓄積しており、一定の技術レベルを有していると判断できる。

3.4.4 カウンターパートの財務

エコ・プリバについては、3つの関係市行政（ヤイツェ、シポボ、イエゼロ）がエコ・プリバに対して、それぞれ活動資金を拠出することで合意し、2013年5月に覚書が交わされた。覚書は単年度更新であり、エコ・プリバのパフォーマンスを見ながら更新するとしているものの、基本的に現在の各市長はエコ・プリバの重要性を高く認識しており、拠出を継続する方針である旨を口頭では表明している。そのため、現市長の任期の間は財務面の持続性は比較的高いといえる（次期選挙は2016年10月）。

エコ・ベレズについてもネベシニエ市長の見解は同様であり、同市のみに限れば、その持続性は比較的高い。ただし、モスタル市については事後評価時点においてエコ・ベレズに対する資金拠出の予定は無い。

以上から、エコ・プリバにおいては財務面の持続性は高く、エコ・ベレズにおいては関係する市行政からの共同出資という観点からは低いといえる。

総じてエコ・プリバについては概ね高い持続性が確認できる。一方、エコ・ベレズについてはエンティティ間を跨ぐアンブレラ組織としての活動を継続する可能性は、現時点においては困難が予想される。ただし、ネベシニエ市に活動を集約させることにはなるが、エコツーリズムを促進する活動自体は今後継続されてゆく可能性がある。

以上より、本プロジェクトは、カウンターパートの体制や技術および財務状況に軽度な問題があるが、今後好転していく方向に進んでいることから、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本プロジェクトは、ボスニア・ヘルツェゴビナ国のプリバ地域およびベレズ地域においてエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力を強化することを目指していた。本目的は、事業計画時および完了時における同国開発政策および対象地のニーズに合致しており、妥当性は高い。プロジェクトはエコツーリズム振興のために行政と民間が合同で運営するアンブレラ組織（エコ・プリバ、エコ・ベレズ）を立ち上げたが、プロジェクト完了時点までに安定的な組織基盤を作るまでには至らなかった。しかしながら、多様な研修やセミナーを実施したことによって、行政関係者やエコツーリズム事業を展開するモデルプロジェクト関係者はそれぞれの

技術や知見を向上させるなど、能力向上を果たした。また、本プロジェクトでは民族間融和の促進や就労機会の改善といったインパクトも見られた。以上から、有効性・インパクトは中程度である。プロジェクトは計画通りの期間で実施されたが、事業費が計画を上回ったため、効率性は中程度と判断される。持続性については、アンブレラ組織であるエコ・プリバにおいて関係市行政からの財政支援の覚書が為されており、また新たな人員補強もあるなど、持続性が見られる。他方、エコ・ベレズは関係する二市の間で支援のための合意が為されておらず、活動対象が今後は一市のみとなる見込みである。そのため、総合的な持続性としては中程度である。

以上より、本プロジェクトは一部課題があると評価される。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

・エコ・ベレズの活動資金拠出

エコ・ベレズについて、モスタル市側からの活動資金拠出が必要である。既にネベシニエ市側は人員の雇用とオフィスの確保を進めており、一定レベルで組織の再活性化への土台作りが完了している。今後改めて両市は協議を行ない、ネベシニエ市のみ裨益する活動ではなく、モスタル市も含めた両市、両エンティティに裨益する活動に繋げることが必要である。

・エンティティ間協議の実施およびコーディネーション

上記の協議開催についてエンティティ間の調整役を担える組織は、中央の貿易経済関係省が想定できる⁹。エンティティ政府および市行政府参加によるコーディネーションのためのミーティング開催を実施すること提言したい。そのうえで、改めてエコ・ベレズ支援にかかる関係者の役割を確認することが必要である。

4.2.2 JICA への提言

特になし。

4.3 教訓

本プロジェクト期間中にはアンブレラ組織に対する活動資金拠出にかかる覚書を関係市が結んだことにより、一定程度その活動資金は確保されたが、本プロジェクトが終了してからは直ぐに活動資金支援が打ち切りとなっていた。プロジェクト実施中から既に財務面での持続性に懸念があることは、両国双方のプロジェクト関係者によって強く認識されていたことに鑑みると、プロジェクト終了までにプロジェクト期間後の活動資金拠出にかかる政策コミットメントを得る、場合によっては新たな覚書を結ぶといった措置がとられるよう、プロジェクト関係者で調整することが必要であつ

⁹ 貿易経済関係省は中央省庁のひとつであり、本プロジェクト実施中もエンティティ政府および関係機関による合同調整会議の議長を務めていた。

たとえ考えられる。

他プロジェクトにおいても、財務面の持続性を確保する観点から、特に先方が活動予算を十分に持っていない場合、計画時に覚書を締結し、財務面でのリスクを考えておく必要がある。実施中はそのリスクを踏まえて案件を実施し、完了時には具体的な方向性を明示して、必要に応じて新たな覚書を締結するなどの措置に取り組む必要がある。