

# 事業事前評価表

## 1. 案件名

国名：チュニジア共和国

案件名：和名 観光プロモーション能力強化プロジェクト

英名 Project for Strengthening the Capacity for Tourism Promotion

## 2. 事業の背景と必要性

### (1) 当該国における観光セクター及び南部地域の現状と課題

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

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

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

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

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

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

## (2) 当該国における観光セクター及び南部地域の開発政策と本事業の位置づけ

### 1) 国家開発計画

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

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

### 2) 国家観光戦略

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

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

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

援基金の設立)

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

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

### 3) その他

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

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

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

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

## (4) 他の援助機関の対応

### 1) カタール政府

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

### 2) フランス開発公社（AFD）

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

### 3) 世界銀行（WB）

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

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

4) 欧州連合 (EU)

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

### 3. 事業概要

(1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

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

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

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

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

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

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2012 年 10 月～2015 年 9 月を予定 (計 36 カ月)

(5) 総事業費 (日本側)

2.7 億円

(6) 相手国側実施機関

MOT 及び ONTT

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

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

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

<sup>4</sup> 同上

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

## 2) チュニジア側

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

## (8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

### 1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

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

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

### 2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

特になし

### 3) その他

特になし

## (9) 関連する援助活動

### 1) わが国の援助活動

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

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

### 2) 他ドナー等の援助活動

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

## 4. 協力の枠組み

### (1) 協力概要

#### 1) 上位目標

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

#### 【指標】

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

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

2) プロジェクト目標

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

【指標】

指標 1 官民協働での観光フェアが最低 X 回実施される。

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

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

3) 成果及び活動

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

【指標】

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

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

指標 1.3 官民連携による定例会合が 1 年に最低 X 回開催される。

【活動】

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

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

活動 1.3 観光関連組織の官民連携による定期的な会合や協議の場を設ける。

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

【指標】

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

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

【活動】

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

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

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

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

【指標】

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

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

指標 3.3 アクションプランに基づいた新たな観光商品が開発される。

【活動】

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

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

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

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

4) プロジェクト実施上の留意点

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

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

(2) その他のインパクト

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

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

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

(2) 成果達成のための外部条件

- ・ 自然災害や治安の悪化によりプロジェクト活動が著しい影響を受けない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

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

(4) 上位目標達成のための外部条件

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

6. 評価結果

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

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

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

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

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

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