

0. 要旨

本事業は、首都アンマンおよびその周辺の観光地における観光基盤整備を行なうことにより、観光客数および外貨収入の増加を図り、もって観光産業の振興に寄与することを目的としていた。本目的は、審査時、事後評価時双方の開発政策や対象国のニーズに合致していることから妥当性は高い。

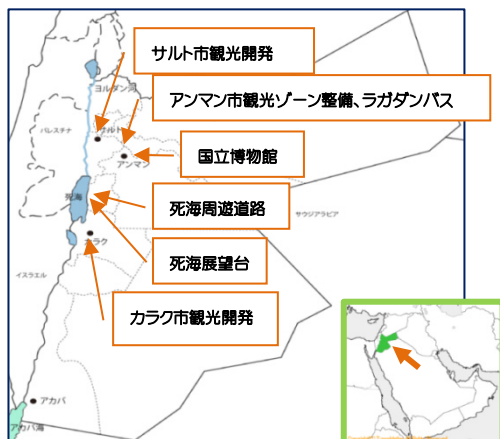
他方、本事業は完成から約3年が経過した事後評価時において、7つのサブ・プロジェクトのうち未だ2つのサブ・プロジェクトが完全には稼働していない。また、アラブの春以降の域内の政情不安といった想定外の要因等を背景として、直近の観光客数実績は当初の目標値に達していない状況にある。インパクトについては、博物館を通じた教育機会の拡充や死海での自然保護活動の強化といった正のインパクトが見られるものの、観光客数の滞在日数増加といった側面では期待された程のインパクトは発現していない。以上から、本事業の有効性・インパクトは低い。

効率性については、事業費が計画内であったものの、事業期間が当初計画を大きく上回ったため、中程度の評価となった。

持続性については、各サブ・プロジェクトの担当機関において運営・維持管理に関する体制の維持、整備が進んでいる。また、多くの対象施設は担当機関が日常的に対処している構造物であり、技術面においても特段の懸念は見られない。財務面においても、維持管理を行って行く上で、概ね必要な予算が確保されている。以上から、持続性にかかる評価は高いと判断できる。

以上より、本事業の評価は低いといえる。

1. 案件の概要



プロジェクト位置図



死海展望台

1.1 事業の背景

本事業審査時、周辺国に比して天然資源が少ないヨルダンでは、リン鉱石を原料とする肥料製造業以外に新たな分野での産業は、殆ど見られなかった。同国の貿易収支は恒常的に赤字であり、これを海外からの支援、海外出稼ぎ労働者からの送金および外国人観光客がもたらす観光収入で補填するという構造的に脆弱な経済体質となっていた。海外出稼ぎ労働者からの送金に依存する構造は、国内で雇用を吸収できる産業に乏しいためでもあり、中東諸国の中では人的資源の質が比較的高い水準にあるにもかかわらず、失業率は高止まる状況が続いていた。そのため、同国の構造的な貿易赤字を補うためにも、観光産業の振興は重要な政策課題とされていた。

同国はローマ時代、十字軍、イスラム教、オスマン・トルコ時代等の文化遺跡を豊富に有し、死海をはじめとする自然景観等の観光資源にも恵まれている。しかしながら、当時これらの名所や旧跡等の観光地は、遊歩道や資料館等の観光客を受け入れるための施設や観光情報サービスが不足しており、集客力を十全に発揮できていなかった。これらの豊富な観光資源をより親しみやすく、且つ魅力的なものにするためには観光に必要な諸施設およびインフラの整備を進めることが重要であった。

上記の状況をふまえ、ヨルダン観光の入り口となるアンマンおよびその周辺地域の観光資源の魅力を高め、ひいては観光客の増加、外貨収入の増加を果たすことを目的として本事業が実施されることとなった。

1.2 事業の概要

首都アンマンおよびその周辺の観光地における観光基盤整備を行なうことにより、観光客数および外貨収入の増加を図り、もって観光産業の振興に寄与する。

円借款承諾額／実行額	7,199 百万円 / 7,165 百万円
交換公文締結／借款契約調印	1999 年 1 月 / 1999 年 12 月
借款契約条件	(本体) 金利 2.2%、返済 25 年 (うち据置 7 年) (一般アンタイド)、 (コンサルティングサービス) 金利 0.75%、 返済 40 年 (うち据置 10 年) (二国間タイド)
借入人／実施機関	ヨルダンハシミテ王国政府／観光遺跡省
貸付完了	2011 年 5 月
本体契約	・ Societta' Italiana Per Condotte D'acqua S.P.A (イタリア) ／・ Synergy Construction Pte Ltd (シンガポール) ・ Jurong Consultants Pte Ltd (シンガポール) (JV)

コンサルタント契約	オリエンタルコンサルタンツ（日本）
関連調査（フィージビリティ・スタディ：F/S）等	<ul style="list-style-type: none"> ・「観光セクター開発事業に係る案件形成促進調査(SAPROF)」(1996～1997年) ・「観光セクター開発事業案件実施促進調査(SAPI)」(2008～2009年)
関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ・JICA 開発調査：ジョルダン国観光開発計画調査(1994年～1996年) ・「博物館活動を通じた観光振興プロジェクト」(2004年～2007年) ・「サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト」(2012年～2015年) 有償技術支援－附帯プロ(計2.9億円予定) ・専門家派遣（ラガダン・バスターミナル、2013年7月～8月）

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

十津川 淳（佐野総合企画株式会社）

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：2013年10月～2014年12月

現地調査：2013年12月2日～12月19日、2014年3月15日～3月25日

2.3 評価の制約

本事業における定量的効果として、1) 外国人観光客数、2) 外貨収入の増加、および3) 雇用機会の増加が掲げられていた。しかしながら、1)外国人観光客数については、各サブ・プロジェクト対象地（アンマン市、死海、カラク市、サルト市）の外国人観光客数を正確に捕捉したデータは存在しなかったため、入場者数が正確に記録されている博物館等のデータを活用して評価を行なった（国立博物館および死海展望台は除く）。また、同じく2)外貨収入についても、各サブ・プロジェクトでのデータは存在しないため、国家全体のデータを参考数値として取り扱った。加えて、3)雇用機会の増加についてもサブ・プロジェクト対象地を網羅するデータは無いため、対象施設の運営に関する人員雇用数の確認および施設周辺での現地聞き取り調査から、効果の発現状況を確認した。

3. 評価結果（レーティング：D¹）

3.1 妥当性（レーティング：③²）

3.1.1 開発政策との整合性

審査時、ヨルダン国政府の主たる開発政策であった「5 年経済・社会開発計画（1993－1997 年）」において、観光産業の振興は、鉱業・農業の振興および輸出産業の振興と並んで同国の経済発展を担うべき最重要課題に位置づけられていた。

事後評価時、5 年経済・社会開発計画に代わって、「政府開発実行プログラム（Executive Development Program 2011-2013 年）」が定められている。同プログラムにおいて、観光産業の振興は7つの主要項目（Quantitative Macroeconomic Framework）の構成要素として重要視されている。特に観光産業は同国の経済成長を促す重要なセクターであり、かつ外貨獲得のための重要手段であることが、同プログラムでは強調されている。

また、2004 年には観光セクターに関する政策である「国家観光戦略」が策定され、現在は「国家観光戦略 2011-2015 年」が定められており、観光産業の振興に向けた取り組みは政策面においても着実に進められている。なお、同戦略では、現在数か所の観光地に集中している観光客の訪問ルート・スポットに対して、その他の潜在的な観光地・観光資源を十分に活用し、観光客の宿泊数を増加させるべく、観光基盤整備を更に進める必要があることを掲げている。

以上から、本事業で支援する観光産業振興はヨルダン国の審査時の開発政策に整合していたのみならず、事後評価時においても重要政策のひとつに位置付けられる重要な取り組みといえる。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

審査時、ヨルダンは周辺国に比べて天然資源が少なく、また耕作可能な土地も極めて限られているため、小麦等の農産物をはじめ国民生活に必要な物資の大部分を輸入に頼らざるを得ない状況にあった。このため、貿易収支は恒常的に赤字となっていたが、外国人観光客がもたらす観光収入は、こうした構造的な貿易赤字を補う上で、海外からの支援と海外出稼ぎ労働者からの本国送金と並んで重要であり、観光産業を振興させることは重要と考えられていた。

同国には、観光資源としての文化遺産ならびに死海をはじめとする固有の自然景観にも恵まれているものの、これら観光地においては、外国人観光客にとって既存の観光資源をより親しみやすく魅力的なものにするために必要な遊歩道や展望台、資料館、観光情報センター等の諸施設が不足していた。ヨルダンへの外国人観光客数の増大に対応し、ヨルダン経済の安定にとって不可欠な外貨獲得増を図るためには、潜在的に集客力のある同国の観光資源を活用するための観光基盤整備が急務となっていた。

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」

事後評価時、ヨルダンにおける観光産業は、本事業審査時と比較して、更に重要視されている状況にある。観光産業は同国 GDP の 11.2%（2012 年）であり、国家の重要な産業のひとつに位置付けられる。今後は 2012 年に 17 億ヨルダンディナール（JD）（約 23.8 億米ドル）であった観光収入を 2015 年までに 42 億 JD（約 59 億米ドル）にまで成長させることを同国政府は掲げている。

このような成長目標のもとで、同国は観光基盤整備を近年進めてきたが、世界の観光マーケットにアピールするためには更なる基盤整備が必要としている。

以上から、本事業の行った観光基盤整備を進める方向性は、事後評価時においても重視されており、開発ニーズは依然として高い。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

「対ヨルダン国別援助方針（1996 年）」においては、「基礎生活の向上」、「産業振興」、「環境保全」の三分野を援助の重点分野と位置付けている。

このうち、二番目の柱である「産業振興」分野においては、「観光及び中継貿易のためのインフラ整備」が謳われており、「歴史的建造物や観光資源に恵まれたヨルダンの有望産業である観光産業及び交通上の要衝に位置する同国の貴重な外貨獲得源（中略）を含む産業分野の基盤整備を支援する」ことを掲げている。

以上より、本事業の実施はヨルダン国の開発政策、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³（レーティング：①）

3.2.1 定量的効果

本事業は表 1 のとおり 7 つのサブ・プロジェクトから構成されている。

表 1 サブ・プロジェクト名称および主たる事業内容

	サブ・プロジェクト名	主たる事業内容	サブ・プロジェクトの完成年月
1	アンマン市観光ゾーン整備	・ダウンタウンにおける観光者用の道路・遊歩道整備 ・ダウンタウンビジターセンター整備	2006 年 5 月
2	ラガダン・バスターミナル建設	・アンマン市内バスターミナル建設	2006 年 5 月
3	国立博物館建設	・アンマン市内 Ras Al-Aim 地区における博物館の建設	2011 年 7 月
4	死海展望台建設	・パノラマ展望台および博物館等の建設	2004 年 4 月
5	死海周遊道路建設	・死海海岸と既存道路を結ぶ周遊道路の建設	2005 年 11 月

³ 有効性判断にあたり、インパクトも加味してレーティングを行なう。

	サブ・プロジェクト名	主たる事業内容	サブ・プロジェクトの完成年月
6	カラク市観光開発	・カラク城博物館の修復 ・観光客用道路の整備および展望ポイントの建設	2004年5月
7	サルト市観光開発	・博物館の修復 ・観光者用の道路・遊歩道、公共広場、展望ポイントの整備	2011年6月

本事業審査時には、事業効果として①外国人観光客数の増加、②外貨収入の増加、③雇用機会の創出が想定されていた。①については、SAPROF報告書では、各サブ・プロジェクトの観光地ごと（具体的にはアンマン市、死海、カラク市、サルト市）の外国人観光客数の目標値が設定されていた⁴。しかし、事後評価時、同指標の実績値を確認できるデータが存在しないことが判明した。同様に、各観光地の②外貨収入や③創出された雇用機会についてもデータは存在しない。かかる状況をふまえ、本事後評価では、まず、入手可能な代替指標である、本事業で整備された各観光施設を訪問した国内外観光客数と入館料収入、また各施設で創出された雇用機会を確認することとした。ただし、アンマン市については道路・遊歩道とビジターセンターを整備したが、後者で利用者人数を記録していないため、ヨルダン国内旅行会社協会からの情報に基づき、代替指標としてアンマン市のダウンタウン観光地を訪問する人々の7割程度は訪問すると推定できるローマ劇場の訪問者数を参照することとした。次に、同じくヨルダン国内旅行会社協会からの情報に基づき、各観光地を訪れる外国人観光客数を推定し、本事業審査時の目標値との比較を試みた⁵。

なお、ヨルダン国全体の外国人観光客数、外貨収入の推移については、本事業の貢献度を評価することができないため、本事後評価においては参考指標として取り扱っている。

以下、各サブ・サブプロジェクト完成以降の国内外観光客数と入場料収入の推移と創出された雇用状況、およびこれらにかかる背景・要因の分析結果を示す。

(1) アンマン市観光ゾーン整備

①定量的効果の達成状況

アンマン市のローマ劇場の観光客数および観光収入は表2・3のとおりである。なお、上述の通り、本サブ・プロジェクトが対象としたエリア全域を網羅する外国人観光客数及び観光収入にかかるデータは無い。そのため、対象地での代表的な観光スポットであり、且つヨルダン国内旅行会社協会からの聞き取り情報によればアンマン市を訪問する観光客のうち7割は訪問すると予測できる、ローマ劇場の来場者数と入場料金の推移をもって、効果の達成状況を検証した。

⁴ アンマン市観光ゾーン整備の外国人観光客数目標値(2012年)は、512,499人。以下同様に、国立博物館：595,135人、死海展望台：438,139人、死海周遊道路：355,503人、カラク市観光開発：375,332人、サルト市観光開発：395,501人と設定されていた。

⁵ 目標値との比較方法にかかる詳細については、後述(8)定量的効果の発現状況にかかる考察の項において記載する。

表 2 観光客数の推移 (人)

年	国内	海外	計
2000	N/A	N/A	39,550
2001	N/A	N/A	49,290
2002	N/A	N/A	47,290
2003	N/A	N/A	37,350
2004	N/A	N/A	80,200
2005	N/A	N/A	112,295
2006	N/A	N/A	91,300
2007	N/A	N/A	113,650
2008	N/A	N/A	165,550
2009	49,515	100,510	150,025
2010	46,850	115,600	162,450
2011	51,110	68,250	119,360
2012	64,145	60,050	124,195
2013	62,765	57,700	120,465

出所：観光遺跡省

注記 1：数値はローマ劇場の来場者数

注記 2：2013 年は 10 月までの数値

表 3 観光収入の推移 (JD)

年	観光収入
2000	15,947
2001	18,981
2002	11,330
2003	10,648
2004	29,953
2005	84,162
2006	57,513
2007	57,705
2008	156,870
2009	132,003
2010	121,040
2011	75,916
2012	70,273
2013	63,758

出所：観光遺跡省

注記 1：数値はローマ劇場の入場料金による収入

注記 2：2013 年は 10 月までの数値

雇用機会の増加については、該当するデータが存在しないため不明である。

②背景・要因

アンマン市のローマ劇場への観光客数および観光収入は 2008 年にピークを迎えた後、減少傾向が続いている。表 4 にあるとおり、ヨルダンでは国全体としても 2008 年まで概ね順調に観光客数は増加したが、2009 年にリーマンショック不況の影響を受け、観光客数はほぼ横ばいに転じた。その後、2010 年には盛り返したものの、同年末からの「アラブの春」による周辺地域の政治不安を嫌い、過去 2～3 年間の観光客数は微減もしくは横ばいの状況が続いている。

この観光客数の推移については、表 4 の通り、本サブ・プロジェクトのみならず、ヨルダン観光、ひいてはアラブ地域全体の傾向である。実施機関によれば、特にヨルダンの場合、シリアと合わせて旅行するパッケージツアーが多いため、シリア政情不安の影響も大きいと考えられる。

【参考】

表 4 外国人観光客数の推移

(千人)

年	ヨルダン	エジプト	シリア	レバノン
2007	3,431	10,610	4,158	1,107
2008	3,729	12,996	5,430	1,330
2009	3,789	11,914	6,092	1,844
2010	4,207	14,051	8,546	2,168
2011	3,960	9,497	5,070	1,655
2012	4,162	11,196	N/A	1,366

出所：世界銀行

(2) ラガダン・バスターミナル建設

①定量的効果の達成状況

2006年に施設が完成して以来、事後評価時までバスターミナルは稼働していないため当初予定した事業効果の発現には至っていない。

バスターミナルの運営に伴う雇用機会増加の効果という観点からは、同ターミナル運用の開始とともに本格的に確認できることとなる。事後評価時においては同ターミナルの運営管理を担う、アンマン・ターミナル・マネジメントユニット内でラガダン・バスターミナルに対応する28人の職員が雇用されており、雇用創出の一部とみなすことができる。

②背景・要因

バスターミナルの稼働が遅延した要因として、アンマン市が2008年に策定した「交通総合計画 (Transport Master Mobility Plan)」との調整に時間を要した点が挙げられる。アンマン市は同計画において、「アンマン市内を走るBRT整備計画 (Bus Rapid Transit)」⁶を立ち上げたが、その計画において既存のバスターミナルとラガダン・バスターミナルとの機能分担の検討や路線選定等に時間を要し、結果的にターミナルの運用開始が遅れることとなった。

他方、ラガダン・バスターミナルにかかる最近の動きとしては、アンマン市によって2013年11月にターミナル利用に関する運用計画が改めて作成され、本格稼働に向けた準備が開始されたことが挙げられる。同ターミナルは、観光バスが集積するスペースとレンタカー会社が集積するスペースに利用される予定であり、2014年3月末時点、ラガダン・バスターミナルの管理を担うアンマン市が入居者の最終選定を進めている段階にある。また、同じく2014年3月時点において、アンマン市はラガダン・バスターミナル運用計画を更に詳細化した実行計画 (Execution Plan) を策定しており、同計画の最終承認を待っている状況にある⁷。

⁶ バス専用の通行レーンによる総延長32キロの交通網計画

⁷ 2014年9月の情報として、以下の進捗がヨルダン側から報告されている。

(3) 国立博物館建設

①定量的効果の達成状況

2014年3月末時点において、博物館全体の開館には至っていない。同博物館は2013年1月からグランドフロアのみを開放する、いわばソフト・オープンを継続している状況にある。

ソフト・オープン以降の入場者数は表5のとおりである。アンマン市観光ゾーン整備サブ・プロジェクトが示す観光客数（国立博物館に近いローマ劇場入場者数）に比して、現在の国立博物館の来場者数はかなり少数に留まっている。ソフト・オープンであり、且つ週に3日のみの開館であることを勘案しても数値は少ない⁸。今後はグランド・オープンの準備を進めるとともに、対外的なPR活動を充実させることも求められる。

表5 国立博物館来場者数：2013年 (人)

国内観光客	外国人観光客	計
3,463	3,372	6,835

出所：国立博物館

なお、国立博物館としては現在48人を職員として雇用しており、新たな雇用創出の一部とみなすことができる。

②背景・要因

博物館の運営に際して、独立法人としてのヨルダン国立博物館（Jordan National Museum）を設立することとなったが、法人設立にかかる手続きに時間を要したことが博物館のグランド・オープン遅延の一因となった。また、博物館の職員雇用にあたっては、公務員雇用局（Civil Service Bureau）の承認が必要となるが、毎年の新規雇用枠に割り当てがあり、博物館が必要とする人員獲得に時間を要したことも遅延要因として挙げられる。

また、上記の人員獲得に時間を要したことに加えて、最終的な決定権限を有する国立博物館評議会が行なう各種の最終意思決定に、たびたび時間を要してきたことも遅延要因のひとつに挙げられる。

なお、博物館の展示物自体はモダン・ヨルダン（Modern Jordan）のスペースを除いて、準備が完了している。モダン・ヨルダンに展示すべき展示物が王室から供与されれば、多くの時間を要せずしてグランド・オープンできる状況にある⁹。

1) アンマン市は、ヨルダン急行旅客交通社(The Jordan Express Tourist Transportation Company)がペトラやアカバ、ジェラシュ等の観光地に向かうターミナルとして利用することについて、同意書を取り交わした。

2) アンマン市は、レンタカー事務所の使用について、レンタカー協会のオーナーらと同意書を取り交わした。

3) 交通会社との調整のうえ、屋根なし観光バスの試行的運行を開始した。

⁸ 2014年9月の情報として、同博物館は週5日間開館している。

⁹ 2014年4月末の情報として、本件は国王直下のプロジェクトに位置付けられ、国王や王女臨席のもと本

(4) 死海展望台建設

①定量的効果の達成状況

死海展望台への観光客数および観光収入は表 6・7 のとおりである。2006 年 12 月の運営開始以来、毎年順調に来場者数を伸ばしてきたが、2011 年以降は本施設への来場者数もやや減少した状況が続いている。

他方、死海展望台は新たに本事業で建設された観光施設のため、表 6・7 の観光客数・収入共、本事業の直接的効果と言える。

表 6 観光客数の推移 (人)

年	国内	海外	計
2006	160	35	195
2007	6,426	8,874	15,300
2008	9,912	13,688	23,600
2009	15,733	21,727	37,460
2010	17,325	23,925	41,250
2011	16,884	23,316	40,200
2012	17,496	18,954	36,450
2013	16,416	17,784	34,200

出所：王立自然保護協会

注記 1：2013 年は 11 月時点

注記 2：表内の来場者数に加えて、学生や地元住民が毎年約 6,000 人入場している。

表 7 観光収入の推移 (JD)

年	入館料	レストラン	レンタルスペース	計
2006	1,122	5,000	0	6,122
2007	12,369	29,785	0	42,154
2008	33,550	34,305	0	67,855
2009	60,351	55,147	0	115,498
2010	70,883	64,605	1,583	137,071
2011	53,343	60,981	6,190	120,514
2012	59,976	58,802	6,166	124,944
2013	59,000	60,000	9,000	128,000

出所：王立自然保護協会

注記：2013 年は 11 月時点

年 9 月にグランド・オープンする計画が示された。今後、開館にかかる責任者を明確にするため、計画・国際協力省の次官が責任者に任命されたことが報告されている。

雇用機会の増加の観点からは、本展望台の建設によって、博物館に 3 人、レストランに 15 人、施設内ショップに 2 人の新規雇用を生んだ。これらは全て地域住民からの雇用であり、運営を担う王立自然保護協会（RSCN : Royal Society for Conservation of Nature）がレストラン、ショップとリース契約をする際に、地元住民のみを雇用する約束をしたことによるものである。

②背景・要因

死海展望台の来場者数もヨルダンへの観光客全体の減少・停滞による影響を受けてきた。ただし、同施設は死海を訪れる観光客の人気スポットとして既に定着し始めており、レストランには世界的な高級リゾートチェーンのエバソン・グループが入居しているなど、観光客を動員するポテンシャルは高い。また同施設内のレンタルスペースにもヨルダンの大手化粧品会社が入居している。今後のヨルダン観光を取り巻く外部環境が改善すれば、同施設への来場者数は回復する可能性は十分にあると考えられる。

(5) 死海周遊道路建設

本サブ・プロジェクトは道路建設であるため、本施設による観光客・観光収入の増加及び雇用増を測る直接の効果は確認できない¹⁰。しかしながら、本周遊道路の建設によって、死海のホテルエリアと死海展望台、更にはもうひとつの観光地であるマダバやハママート・マインを繋ぐ観光ルートが確立したことは現地踏査により確認できており、対象地および近隣地への観光客誘致に貢献していると判断できる。

(6) カラク市観光開発

①定量的効果の達成状況

観光客数および観光収入は表 8・9 のとおりである。なお、上述の通り、本サブ・プロジェクトが対象としたエリア全域を網羅する外国人観光客数及び観光収入にかかるデータは無い。そのため、対象地での代表的な観光スポットであり、且つヨルダン国内旅行会社協会からの聞き取り情報によれば対象地を訪問する観光客のうち 9 割は訪問すると予測できる、カラク城の来場者数と入場料金の推移をもって、効果の達成状況を検証した。

¹⁰ 対象道路における交通量調査は未実施。

表 8 カラク城入場者数の推移 (人)

年	国内	海外	計
2005	10,000	100,550	110,550
2006	12,150	75,450	87,600
2007	14,200	107,400	121,600
2008	11,500	153,100	164,600
2009	18,500	148,100	166,600
2010	13,950	171,900	185,850
2011	14,950	82,550	97,500
2012	8,580	53,200	61,780
2013	5,350	21,550	26,900

出所：観光遺跡省

注記 1：2013 年は 11 月までの数値

注記 2：カラク城博物館は 2001 年から 2004 年まで本事業による工事のため閉館していた。

注記 3：確認が可能な閉館前の入場者数の推移は、37,442 人（1994 年）、57,470 人（1995 年）、72,600 人（1996 年）となっている（但し、全て外国人観光客数）。

表 9 観光収入の推移 (JD)

年	入場料	レンタルスペース
2005	101,532	-
2006	77,272	-
2007	109,530	-
2008	154,825	-
2009	150,875	-
2010	173,993	-
2011	84,793	3,500
2012	57,695	7,000
2013	22,352	7,000

出所：観光遺跡省および Karak Development Committee

注記 1：2013 年は 11 月までの数値

注記 2：レンタルスペースとは展望ポイント（上層）で運営するレストランを指す。

本サブ・プロジェクトではカラク城博物館の修復および城内道の整備とともに、カラク城およびカラク市を望む展望ポイント（上層）（下層）の 2 箇所が建設されている。なお、カラク城については整備・修復工事である一方、展望ポイントは本事業で新たに建設されたものである。

展望ポイント（上層）については、施設完成（2004 年）から長らく展望台としてのみ利用されていたが、2011 年にレストランが入居し、最大限に活用されるようになった。現在の展望ポイント（上層）に入居するレストランは、その景観等から、地域での人気スポットになっている。また、同展望台を管理する Karak Development Committee（以下 KDC という）によって照明施設が追加整備されるなど、過去 2～3 年の間に施設整備が更に進んでいる。

他方、展望ポイント（下層）については、実質的に長らく放置され、その間にホームレス等の不法占有や泥酔者による破壊行為等々により、施設が損傷した。2013 年に観光遺跡省の予算によって、同施設の修復を行い、また同時に施設の維持管理責任をカラク市から、Karak Castle Plaza Committee（以下 KCPC という）が請け負う体制に変更したことにより、セキュリティガードを配置するようになった。2014 年 3 月末現在、施設は完全に修復されており、今後施設内のビジネス利用（カフェなど）を見込んで、2014 年前半までに入札を行なう予定である。

なお、本プロジェクトの実施によって、カラク城周辺のホテル、土産屋、レストランで雇用が生まれたと考えられる。カラク城周辺に限っては、ホテルが 2 箇所、土産屋が 3 箇

所、レストランが7店舗営業しており、雇用増もしくは雇用の維持に貢献したと言える（店舗数は聞き取りおよび実見による値）。

②背景・要因

本サブ・プロジェクトの場合、他サブ・プロジェクトと比較しても、更に大きな観光客数の落ち込みが見られる。この原因について、1) カラク城までのアクセス道路が狭小であるため、大型の観光バスが入りづらい、2) カラク市ならびに観光遺跡省と観光ツアー催行会社のコミュニケーションが不足している（売り込み不足）といった見方が複数の事業関係者から示されている。

(7) サルト市観光開発

①定量的効果の達成状況

サルト博物館への観光客数および観光収入は下表のとおりで、少数に留まっている。同博物館は2009年から実質的に来館者を受け入れてきたが、これまでの5年間に亘り来館者数は少ない状況が続いている¹¹。

表 10 観光客（博物館入場者）数の推移（人）

年	国内	海外	計
2009	N/A	N/A	4,224
2010	N/A	N/A	4,935
2011	N/A	N/A	3,948
2012	N/A	N/A	3,277
2013	N/A	N/A	4,355

出所：観光遺跡省（バルカ事務所）

本対象施設については現在まで入場料を無料としており、収入としての数値は無い。博物館内にもカフェが設けられているが、NGO 団体に貸与しており、賃料は徴収していない。なお、博物館が入館を無料としている理由としては、地元民ならびに多くの内外の観光客に足を運んでもらい、サルトの歴史を知ってもらいたいとの観光遺跡省の考えによる。将来的には、2015年を目途に有料化したいとの意向を示している。

雇用機会の増加については、博物館の開館に伴って商店が1店舗、周辺にカフェが2店舗設けられた。また、2014年8月頃を目途にクラフトショップが博物館1階にオープンする予定である。サルト博物館自体では13名が雇用されている。

¹¹ サルト博物館にかかる正式な事業完成年は2011年である。

②背景・要因

サルト市の場合、観光地としての知名度がまだ低く、観光ツアー催行会社の訪問ルートに加えられていないことが、上述の極めて少ない観光客数に留まっている最大の要因と考えられる。

現在、国際協力機構（以下、JICAという）による技術協力プロジェクトがサルト市の観光開発を進めることを目的として実施されており、サルトの町全体を博物館と位置付けるコンセプト「エコ・ミュージアム構想」のもと、多様なイベントを実施している¹²。本格的な対外プロモーション活動を今まさに開始したタイミングにあるといえる。

(8) 定量的効果の発現状況に関する考察

以上、各サブ・プロジェクトの定量的効果発現状況を見てきたが、本項においては、定量的効果の発現状況について、1)「完成後からの観光客数推移」と、2)本事業審査時における「目標値と実績値の比較」の二つの側面から考察する。

①施設完成後からの観光客数の推移

サブ・プロジェクト其々の完成後から事後評価時まで（確認可能な直近のデータ）の観光客の推移をまとめると以下のとおり。

表 11 サブ・プロジェクトにおける観光客数の推移

サブ・プロジェクト名	推移の傾向
アンマン市観光ゾーン整備事業	【減少】 ・完成後の初年度にあたる 2008 年に比して、直近の 2013 年では約 3 割減少している。
ラガダン・バスターミナル	【未稼働】
国立博物館	【一部稼働のみ】 ・2013 年からの 1 年間実績のみ。
死海展望台	【漸減／停滞】 ・新規建設であるため、完成年に比して増大することはごく当然である。 ・2006 年 11 月のオープンから、基本的に来場者は増え続けたものの、2010 年のピーク時からやや漸減傾向が続いている。 ・他プロジェクトに比較すれば減少幅は小さい。
周遊道路	—
カラク	【減少】 ・直近 3 年間で大幅な減少を示す。
サルト	【停滞】 ・毎年の数値は概ね同様に推移している。 ・サルト博物館の入場者数は、全館オープンしているにもかかわらず、その絶対値そのものが極めて少ない（約 17 人/日あたり～2013 年数値）。

¹² 主たる例としては、2013 年 10 月のサルト・フェスティバル（町の古民家 7 軒が住居を公開し、観光客へのコーヒーを提供する等、住民が積極的に関与するフェスティバル）の実施が挙げられる。同フェスティバルで約 4 千人が訪れたとされている。

この他、同プロジェクトではサルト市の有する古都の雰囲気を楽しめるトレイル（町の伝統的建物などを巡る町歩きのためのルート）を設置する等、サルト市観光を活性化させる仕組みが整備され始めている。

このように7つのサブ・プロジェクトのうち、2つが2014年3月まで完全には稼働していない。また、利用者数が把握できない死海周遊道路サブ・プロジェクトを除いた、4つのサブ・プロジェクトの観光客数も完成時期に比べて、近年では減少もしくは停滞した傾向が見られる。

これら観光客の減少・停滞傾向について、以下の点が主たる要因として挙げられる。

(i) アラブの春による域内観光客全体の減少による影響

前述のとおり、2010年末からのアラブの春による域内の政情不安等が観光客数の停滞・減少を招いており、対象サブ・プロジェクトも影響を受けている。

(ii) 観光地としてのプロモーション不足

観光遺跡省ならびにヨルダン観光局が対外的な観光地のプロモーション活動を担っているが、死海展望台やサルト市および国立博物館がヨルダン観光局のホームページに含まれていない。この例に代表されるように、サブ・プロジェクト対象施設について対外的な情報発信が活発に行なわれてきたとは言い難い¹³。

また、特にカラク市やサルト市については、ヨルダン旅行代理店協会をはじめとするツアー催行会社へ、自らの市を観光地として売り込むといった、市行政による自発的なプロモーション活動が殆ど行なわれてこなかった。更に言えば、観光プロモーション活動は観光遺跡省やヨルダン観光局の中央の役割と両市が考える一方、中央政府も逆に市行政独自のプロモーション努力を期待しているといった状況にあったことが、これまでプロモーション活動を効果的に実施できてこなかった一因である旨、観光遺跡省ならびに両市行政関係者は事後評価調査での聞き取りにおいて述べている。このような関係機関間による十分な意思疎通および統率が取れた観光プロモーションの不在が、現在の観光客減少もしくは停滞を招いてきた、ひとつの要因と考えられる¹⁴。

(iii) 道路や駐車場などの観光附帯インフラの未整備

円滑な観光ツアーを実施するためには、その訪問地が大型バスのための駐車場を有していることや大型バスがスムーズに通行できるだけの道路幅が確保されていること等が重要な前提条件となる。カラク市およびサルト市は、これらのインフラ要件を満たしていないため、ツアー催行会社が両市への訪問を躊躇する要因となっていることが両市の事業関係者およびツアー催行会社からの聞き取り情報で確認された。

¹³ このうち、サルト市についてはヨルダン観光局のホームページ上で紹介されるようになった。ただし、サルト歴史博物館については具体的に触れられていない。

¹⁴ このような反省に基づき、サルト市では2014年2月にサルト市、観光遺跡省、およびNPO団体であるサルト開発公社から構成される「サルト・エコミュージアム運営委員会」を設立した。今後は関係者間で協同して観光プロモーションを行なことが期待されている。

特にカラク市についてはカラク城までの道のりが狭小であるため、大型バスの運行が難しく、ツアー会社が近年特に敬遠する傾向が見られる¹⁵。

②事業目標値との比較

本事業審査時、サブ・プロジェクト対象の観光地ごとに外国人観光客数目標値を設定しているが、直近の実績値は全てこれらの目標値に達していない¹⁶。アンマン市観光ゾーン整備事業については、2012年の目標値比較において約35%の達成度、同じく死海展望台が約8%、カラク市が約20%、サルト市が約10%となっている¹⁷。

目標値を達成できていない現状については、上記の3つの要因が大きく影響しているが、これらに加え、設定された目標値自体にも課題があったと考えられる。この課題については、以下のとおり記載する（この点は本事後評価調査における教訓事項としても記載した）。

- 観光客数の目標値算定において、本事業は『観光入り込み客数予測モデル』の考え方を採用している。同モデルは、観光客数を予測する際に利用される代表的な予測モデルのひとつであり、本事業で同モデルを採用したことは妥当と考えられる¹⁸。
 - 同モデルは、観光地の魅力度と観光地への距離（本事業の場合はヨルダンを縦断するキングス・ハイウェイへのアクセス距離）を変数として採用するものである。そのため、特に観光地の魅力度を如何に定量化するかとの点が極めて重要となる。本事業では、魅力度算定について、ヨルダンを代表する観光地ペトラ遺跡を10として、各サブ・プロジェクトの魅力度を点数化した。
- 結果的に、アンマン市観光ゾーン整備（8）、国立博物館（9）、死海展望台（8）、死海周遊道路（7）、カラク（7）、サルト（7）となった（カッコ内数値が魅力度数値）。
- 魅力度は、アンケート調査等をもとにSAPROF調査団が算定したが、結果的に魅力度はやや過大評価された可能性が高く、そのため各サブ・プロジェクトの観光客数予測の初期値が増大したと考えられる。
 - このことが、目標値と実績値との間で大きな差異を生んでいる要因のひとつと考えられる。

以上より、本事業におけるサブ・プロジェクトの観光客数は、各サブ・プロジェクト完

¹⁵ 現在、これらの交通問題に対処するために、町の入口で大型バスからマイクロバスに乗り換えたうえでカラク城を訪問する案が検討されている（KCPC聞き取りによる）。

¹⁶ 目標値は「観光セクター開発事業に係る案件形成促進調査（SAPROF）：1997年」で設定された。

¹⁷ ヨルダン国内旅行会社協会からの聞き取り情報をもとに、アンマン市観光ゾーン整備事業の対象地を訪問する観光客の7割はローマ劇場を訪問すると仮定して計算した。また、同じく、カラク市事業対象地の9割はカラク城を訪問すると仮定した。サルト市については、町歩きの観光客推定が約3万～4万人と言われている（観光遺跡省バラク事務所談）ため、4万人をもとに比較した。なお、パーセンテージは2012年目標値との比較である。なお、割合算出における観光客数は外国人・国内観光客の両方を含む。

¹⁸ 平成21年度観光庁「観光統計を活用した実証分析に関する論文」における長官賞受賞論文「地域連携効果を考慮した訪日外国人宿泊数予測モデルの構築」東京大学大学院工学系研究科 清水哲夫（平成21年）をはじめ、「観光地魅力度と周遊行動を考慮した観光交通需要の予測システム」溝上章志（土木学会論文集、2000年）など、観光入り込み客数予測モデルにかかる研究は多数為されており、且つ自治体における観光客予測においても利用されている。

成後からの経年変化の観点、ならびに目標値との比較の観点のいずれにおいても、減少・停滞を示しており、期待された効果が発現しているとは言えない。また、本事業に要した支出のうちの約 2 割に該当する国立博物館やラガダン・バスターミナルが未だ完全に稼働していない点は、本事業実施による効果発現の程度を極めて制限してきたものとして指摘される¹⁹。以上から、本事業の効果は低いと判断される。

【参考】

外貨収入の増加については、各サブ・プロジェクトにおける入場料収入などが上記のとおり分かるものの、本事業実施によって生じた、波及的な経済効果を含む観光収入自体はデータが無いために特定できない（地域別の観光収入にかかる情報は公開されていない）。そのため、本事業実施による外貨収入増減の達成状況自体を評価することは出来ないが、以下に参考として国家全体の観光収入および外貨準備高の推移を示す。

表 12 ヨルダン国外貨準備高および観光収入 (百万 USD)

年	2008	2009	2010	2011	2012	2013
外貨準備高 ¹	8,558	11,459	12,831	11,242	7,852	11,794
観光収入 ²	N/A	919	1,805	1,510	1,742	N/A

出所 1 : IMF

出所 2 : Central Bank of Jordan

3.2.2 定性的効果

定性的な効果に類似する事象はインパクトにおいて記載する。

3.3 インパクト

3.3.1 インパクトの発現状況

(1) 教育・啓発活動

本事業の対象施設を介して、学校教育および地域住民を主対象とした啓発活動の面でインパクト発現があった。

表 13 の 4 つの博物館では学校遠足の訪問先となることを歓迎しており、特にサルト博物館や死海展望台博物館では開館以来、積極的に受け入れを進めてきた。多くは、地域の歴史や文化遺産に関する理解の促進を対象としたものであるが、死海展望台については、これら項目に加えて、死海の自然・動物保護の重要性についても多くの時間を割いて学生等へ説明を行なっている。

これまでの受入数は表 13 のとおりである。

¹⁹ 事業費割合は、ヨルダン側のサブ・プロジェクトごとの支出実績が不明であるため、計画時の事業費割合を示した。

表 13 各博物館の学校遠足・セミナー受入数

国立博物館 ¹			死海展望台博物館 ²			カラク城博物館 ³			サルト博物館 ⁴		
年	学校遠足	啓発セミナー	年	学校遠足	啓発セミナー	年	学校遠足	啓発セミナー	年	学校遠足	啓発セミナー
2011	0	47	2007	4	2	2012	750	0	2010	12	3
2012	0	8	2008	6	2	2013	0	0	2011	11	3
2013	38	32	2009	16	3				2012	1	6
			2010	23	8				2013	18	8
			2011	27	11						
			2012	25	8						
			2013	23	4						

出所：1：国立博物館、2：王立自然保護協会、3：観光遺跡省（カラク）、4：観光遺跡省（バルカ）

注記 1：国立博物館：学校遠足参加者数は 1,559 人。また、啓発セミナーは国立博物館職員による国内での出張セミナーを含む。

注記 2：死海展望台博物館：学校遠足の規模は 50-100 人程度

注記 3：カラク城博物館：学校遠足の規模は 50-100 人程度。

注記 4：学校遠足の規模は 50-100 人程度

また、サルトでは 2013 年 10 月のサルト・フェスティバルの開催後にアンケート調査を行い、回答者の約 8 割が「以前と比して、地域の歴史に関心を持つようになった」、「今後もエコ・ミュージアム構想に関連するイベントに参加したい」と回答している。

(2) 観光産業振興

本事業では対象地の観光産業振興に寄与することがインパクトとして期待されていた。具体的には、観光資源の魅力を増大および多様化させることにより、ヨルダンを訪れる観光客の滞在日数を増やすことによる経済効果、また事業実施の波及効果として宿泊施設が増加するなどの効果が想定されていた²⁰。

ヨルダンを訪問する観光客の滞在日数は表 14 のとおりであり、近年にかけて減少傾向を見せている。これには様々な要因が考えられるが、交通網の発達によって訪問すべき遺跡観光地を効率よく廻れるようになったことが、大きな要因のひとつの見方が事業関係者から示されている。

表 14 観光客滞在日数の推移

(単位：日数)

	事業実施前	事業実施後	
	1994 年	2008 年	2012 年
アンマン	約 2.8	2.6	2.2
国内平均	約 4.5	3.9	2.8

出所：観光遺跡省

²⁰ 観光客の滞在日数増加は、観光資源としての魅力が増し、且つ国内の観光ルートが多様化すること等によって生じるものと考えられる。そのため、本事後評価では滞在日数の変化をインパクトに位置づけた。

他方、宿泊施設については国全体で表 15 のとおりとなっており、漸増傾向を示している。ただし、地域別の宿泊施設数は不明であるため、対象地に生じた変化そのものは特定できない。

表 15 ヨルダン国内の宿泊施設にかかる推移

	2010 年	2011 年	2012 年
ホテル数	209	209	212
部屋数	17,114	17,107	17,449
ベッド数	31,990	31,987	32,427

出所：ヨルダン統計局

注記：数値は全て国内の Classified hotel と位置付けられたホテルに関するもの

3.3.2 その他、正負のインパクト

① 自然環境へのインパクト

正のインパクトとして死海展望台の運営に関連した自然保護活動の強化が挙げられる。現在、死海展望台を管理している王立自然保護協会は、展望台を含む一帯を保護区 (Conservation Zone) として位置づけ、不法狩猟や環境破壊を防止するためのレンジャーを 1 名雇用している。年平均で約 50 名程度の不法狩猟者を摘発する等の活動を通して、死海に固有の自然や動物保護の推進に寄与している。

他方、施設建設の過程および現在までに生じた負のインパクトは見られない²¹。

② 住民移転・用地取得

住民移転・用地取得ともに特段の問題は生じなかった。

サルトの博物館建設に伴って立ち退いた商店は、建設開始前の合意に基づき、建設終了後にあらためて博物館建物の 1 階部分に戻って来ている (正確には博物館が設けられている建物内の 1 階)。

③ その他正負のインパクト

特になし。

このように、本事業は完成から約 3 年が経過した現時点において、7 つのサブ・プロジェクトのうち未だ 2 つのサブ・プロジェクトが完全には稼働しておらず、また域内の政情不安といった想定外の要因はあったものの、その要因を加味したとしても観光客数が当初の目標値には達していない状況にある。また、インパクトについても、博物館を通じた教育

²¹ 本事業は「環境配慮のための OECF ガイドライン」(1995 年) 上の B 種案件に分類されていた。これは本事業計画時に実施した SAPROF における環境分析を行なった結果、環境インパクト評価 (EIA) を必要とするような環境へのインパクトが見られなかったことに拠る。また、ヨルダン側においては、1995 年に EIA 実施を義務付ける法律が成立していたものの、施工細則がなかったために、本事業のサブ・プロジェクトでは EIA を実施していない。

機会の拡充や死海での自然保護活動の強化といった正のインパクトも見られるものの、観光客の滞在日数増加といった側面では期待された程のインパクトは確認できない。

以上より、本事業の実施による効果の発現は計画と比して限定的であり、有効性・インパクトは低い。

3.4 効率性（レーティング：②）

3.4.1 アウトプット

本事業におけるアウトプットの計画実績の対比は表 16 のとおりである。事業審査時に比して、若干の変更事項はあったものの、それらは施設の安全性確保に資する変更であったり、施設としての魅力を付加させる追加工事であったりしたことから、これらの変更は妥当であったと考えられる。

表 16 アウトプットにかかる計画と実績の対比

アンマン市観光ゾーン整備			ラガダン・バスターミナル建設		
施設項目	施設内容・規模	計画との差異	施設項目	施設内容・規模	計画との差異
観光者用の道路整備	延長 1,700m 幅 3-4m	計画どおり	サイトエリア	34,448 m ²	計画どおり
観光者用の遊歩道整備	延長 2,500m 幅 2-3m	計画どおり	ターミナルビル	8,230 m ²	計画どおり
ダウンタウンビクターセンター	46.5 m ²	計画どおり	タワー	2,297 m ²	計画どおり
国立博物館建設			死海展望台建設		
施設項目	施設内容・規模	計画との差異	施設項目	施設内容・規模	計画との差異
サイトエリア	14,200 m ²	14,334 m ²	博物館エリア	2,506 m ²	計画どおり
博物館	9,230 m ²	9,930 m ²	駐車場	253 m ²	計画どおり
ビクターサービス	1,150 m ²	計画どおり	中央庭園	675 m ²	計画どおり
展示ギャラリー	3,200 m ²	計画どおり	エントランス・プラザ	452 m ²	計画どおり
収蔵品管理	2,320 m ²	計画どおり	中庭	106 m ²	計画どおり
調査研究	570 m ²	計画どおり	展望テラス	1,249 m ²	計画どおり
事務管理	260 m ²	計画どおり	アクセス道路	7,494 m ²	計画どおり
補助（機械室等）	1,730 m ²	計画どおり	ランドスケープ	47,289 m ²	計画どおり
追加展示施設 * Hands on history (Kids Kingdom)	-	700 m ² (追加)	境界フェンス・ゲート	-	1,750m (追加)

死海周遊道路建設			カラク市観光開発		
施設項目	施設内容・規模	計画との差異	施設項目	施設内容・規模	計画との差異
道路	3.7m*2車線	計画どおり	カラク城		
道路延長 (新設)	9.4km	計画どおり	博物館 (既存修復含)	485 m ²	計画どおり
道路延長 (修復)	2.2km	計画どおり	城内道路	延長 1.35km 幅 1.8-2.4m	計画どおり
橋	1) 90m 2) 120m	計画どおり	観光客用道路 (修復)	8,900 m ²	計画どおり
交差点	2箇所	計画どおり	ビジターセンター	240 m ²	計画どおり
道路サイド施設 (展望箇所)	2,500 m ² (2箇所)	計画どおり	展望ポイント: 上層 ・サイトエリア ・建屋	・3,672 m ² ・207 m ²	計画どおり
その他	道路標識、 ガードレール他	計画どおり	展望ポイント: 下層 ・サイトエリア ・建屋	・2,418 m ² ・97 m ²	計画どおり
サルト市観光開発					
施設項目	施設内容・規模	計画との差異			
博物館 (修復) ビジターセンター含む	1,242 m ²	計画どおり			
観光客用道路・ 遊歩道 (修復)	7km (計 15 遊歩道)	9 遊歩道を追加			
公共広場	3,850 m ² (4 箇所)	計画どおり			
展望ポイント	1,200 m ² (4 箇所)	1箇所建設中止 (Al-Qalaa)			

出所：JICA 審査時資料

3.4.2 インプット

3.4.2.1 事業費

本事業における事業費支出の予定と実績は表 17 のとおりであり、事業費は計画内に収まった。

表 17 事業費支出の予定と実績

	本体		事業合計
	円借款	ヨルダン側	
予定	7,199 百万円	3,006 百万円	10,205 百万円
実績	7,165 百万円	2,389 百万円	9,554 百万円 (計画比 93.6%)

出所：JICA 審査時資料および計画・国際協力省資料

3.4.2.2 事業期間

事業期間の予定と実績の差異は表 18 のとおりであり、計画を大幅に上回った。

表 18 事業期間の予定と実績

予定	実績
1999年12月 - 2006年5月 (78 か月間)	(計画比 180%) 1999年12月 - 2011年7月 (140 か月間)

出所：JICA 内部資料

事業期間が延長した主たる理由として、以下の点が挙げられる。

(i) 調達手続きの遅延

- 施工業者選定の入札開始が計画に比して遅延した。P/Q 公示を行ったものの、条件を満たせる参加企業が居らず、多くのサブ・プロジェクトで再公示が行なわれた。

(ii) 施工業者の変更

- アンマン市観光ゾーン整備事業を担当していた施工業者の財務が悪化したために、施工業者を変更する必要が生じ、その変更に関時間を要した（アンマン市観光ゾーン整備）。

(iii) 予期せぬ工事内容の追加

- 設計時には判明できなかった地中埋設物が発見され、想定以上の工事が必要となった（ラガダン・バスターミナル、死海展望台）。
- 勾配部分の土質不良を補うために擁壁を増設する必要があった（死海周遊道路）。
- 自然保護区域への保護対策として、フェンスの追加設置が必要となった（死海展望台）
- 施主から設計変更・追加の依頼があった（国立博物館～Hands on History施設の追加工事、死海展望台～使用タイルの変更²²、サルト市観光開発～対象遊歩道の追加）。

(iv) 既存施設・テナントの移動措置及び用地獲得

- 既存のバスターミナル機能を新たに移転するにあたり、受け入れ先ターミナルでの使用スペースの調整等に時間を要した（ラガダン・バスターミナル）。
- 博物館が入居する建物内の既存テナントの移動に関時間を要した（サルト市観光開発）。

3.4.3 内部収益率（参考数値）

審査時、経済的内部収益率（EIRR）は 24.47%と算出されていた。事後評価時、本事業

²² 使用タイルが石床からセラミックタイルに変更したもの。人の往来の多い場所に、メンテナンス・清掃を容易にする効果があったものであり、妥当な変更と考えられる。

においてヨルダン側が負担した各年/各事業単位での事業費が不明であるため、内部収益率の計算は困難であった。

以上より、本事業は事業費については計画内に収まったものの、事業期間が計画を大幅に上回ったため、効率性は中程度である。

3.5 持続性（レーティング：③）

3.5.1 運営・維持管理の体制

(1) アンマン市観光ゾーン整備

観光者用道路および遊歩道は、アンマン市が運営・維持管理を担当しており、アンマン市の運営・維持管理局建造部がその任にあっている。本サブ・プロジェクトの対象施設は、同部の土木セクションが担当するが、セクションには土木技師 10 人を含む計 50 人が配置されており、本対象施設の維持管理を担うにあたり十分な体制が敷かれていると判断できる。

他方、ビジターセンターについては観光遺跡省が運営・維持管理を担当している。ビジターセンターには 3 名の同省職員と 1 名の観光警察官が交代勤務しており、ビジターセンター運営の体制は整備されていると判断できる。施設の維持管理は、同省が担っており、全国の観光地にあるビジターセンター（13 か所）のひとつとして、予算の獲得を含め、運営・維持管理を行なっている。

(2) ラガダン・バスターミナル

バスターミナルの運営・維持管理はアンマン市に委ねられており、市の管轄組織としてアンマン・ターミナル・マネジメントユニットが設立されている。同ユニットは現在 120 名から構成されており、アンマン市で稼働しているバスターミナル 3 箇所の運営およびラガダン・バスターミナルの運営準備にあっている。このうち、ラガダン・バスターミナルには 28 人の職員が当てられており、管理責任者、スーパーバイザー、オペレーション担当の役職者が配置されている。

この他、メンテナンス部として 10 人が配置されており、市内ターミナル 4 箇所の施設に関する電気、機械、土木関連のメンテナンスを行なう体制が敷かれている。対象ターミナルそのものはまだ稼働に至っていないが、運営・維持管理に対応できる体制は準備されていると判断できる。

(3) 国立博物館

「ヨルダン国立博物館」として独立法人が設立されており、館長のもと、財務・管理部、技術部、ビジネス開発・コミュニケーション部が配置されている。2014 年になってからの 3 か月の間にも、会計担当（3 人）や IT 技術者（2 人）、学芸員補助（1 人）、総務（1 人）を新たに雇用するなど、人員体制はグラウンド・オープンに向けて強化されている（2014 年

3月現在計48人)。

また、2014年3月から清掃や機材保守などを含めた総合的な保守管理業務を外注する契約が締結された。

以上より、総じて運営・維持管理の体制は整備されていると判断できる。

(4) 死海展望台建設

展望台および展望台内にある博物館の所有権は当初計画通り観光遺跡省に帰属しているが、運営については自然保護関連の活動実績が豊富な王立自然保護協会に委託する形態を取っている。同協会は死海展望台についてマネジメント組織を設けており、展望台所長の他、メンテナンスセクション(3人)、学芸セクション(3人)、清掃、セキュリティを擁する。経理および人事業務はアンマンの同協会本部が担当する体制としており、運営・維持管理を行なうにあたり十分な体制が取られている。

(5) 死海周遊道路建設

公共事業・住宅省維持管理部が対象道路の維持管理を担っている。同部は道路維持管理情報課、入札・監督課、道路植栽課の三課から成る。維持管理業務に当たっては、入札・監督課によって、対象道路の実際の維持管理作業を担う民間業者が選定される体制が採用されており、確固とした体制が確立されていると判断できる。

(6) カラク市観光開発

現在、各施設の運営は以下の組織が行なっている。

- ・カラク城博物館：観光遺跡省(15人配属)
- ・ビジターセンター：観光遺跡省
- ・観光客用道路：カラク市
- ・展望ポイント(上層)：KDC
- ・展望ポイント(下層)：KCPC

カラク城博物館には、館長の他、学芸員(2名)、経理、受付担当、チケット販売、メンテナンス、清掃、セキュリティが配置されている。博物館の規模に対して十分な体制が整えられているといえる。

ビジターセンターは観光遺跡省職員(2名)が担当しており、現状のような簡易な機能(パンフレット配布、休憩場所の提供等)に対しては十分に対応できる。

観光客用道路はカラク市行政の公共事業部メンテナンス課および実務課が維持管理を担当している。日常的な管理および小規模な修繕についてはメンテナンス課が担当し、大規模な修繕は実務課が実施する分担である。同部は30人を擁しており、体制面は維持されていると判断できる。

展望ポイント(上層)は、現在KDCがカラク市との管理委託契約に基づいて運営してい

る（2011年より）。KDC自体は9人の職員を擁するNGO団体であるが、本施設の管理マネージャーに1名を常駐させている。日常的な維持管理を要求される施設ではないが、施設修繕が必要な際には外部委託によって実施することとしている。現状の維持管理状態等から判断して、十分な体制と考えられる。

展望ポイント（下層）は、上層と同様に市からの委託によって、KCPCが運営・維持管理を担っている（2012年より）。KCPCは主にカラク城に隣接する歴史的建造物の維持管理や地元住民の手工芸販売の支援を行う、半官半民の団体である。KCPC本体は7名の職員を擁するとともに、展望ポイントについてはセキュリティを1名配置する体制を取っており、対象施設の維持管理にあたっては十分な体制と考えられる。

(7) サルト市観光開発

現在、各施設の運営は以下の組織が行なっている。

- ・ サルト博物館：観光遺跡省（13人配属）
- ・ ビジターセンター：観光遺跡省
- ・ 観光客用道路、公共広場、展望ポイント：サルト市

サルト博物館は、サルト市を管轄する観光遺跡省のバルカ事務所によって運営・維持管理されている。博物館担当の他、学芸員および学芸員アシスタント（計2名）、情報担当、展示物管理・メンテナンス担当、受付担当、清掃、セキュリティが配置されている。ビジターセンターも同じく博物館内に設置されており、上記の職員によって対応する体制を敷いている。総じて、博物館およびビジターセンターの規模に対して、人数の観点からは十分な体制が整えられている。なお、現在実施中のJICA技術協力プロジェクトが、博物館職員の増員もしくは更に優秀な人員の登用を観光遺跡省に対して強く要求しており、仮にそれら人員の配置が叶えば、組織体制は更に強化される。

観光客用道路、公共広場および展望ポイントはサルト市行政のエンジニアリング・サービス部が維持管理を担当している。同部は30人を擁しており、体制面は維持されていると判断できる。

3.5.2 運営・維持管理の技術

(1) アンマン市観光ゾーン整備

(i) アンマン市：

対象施設は観光者用道路および遊歩道の維持管理であるため、特段に高い技術を求められる対象施設ではない。アンマン市の運営・維持管理局建造部にとって最も対応頻度の高い業務のひとつであり、技術面での持続性について大きな問題は無い。

(ii) 観光遺跡省：

ビジターセンター施設の運営・維持管理については、国内13か所のビジターセンター運

営の蓄積もあり、運営・維持管理上の大きな課題は見られない。

(2) ラガダン・バスターミナル建設

ターミナル施設の維持管理については、アンマン・ターミナル・マネジメントユニットのメンテナンス部の技術者が対応する体制が整えられており、技術面で特段の問題は無い。

また、ターミナルの運営については、ラガダン・バスターミナルほどの規模でこそないものの、市内の他 3 箇所のバスターミナル運営による経験の蓄積があることや、バスターミナル運営に関して、JICA の本邦研修や EU プロジェクトでの研修実績などを通して、運営に関する知見蓄積も関係者の中で進められており、一定の対応能力を有していると判断できる。

(3) 国立博物館建設

ヨルダン国立博物館の組織内にメンテナンス部が設けられており、他所での経験が豊富な職員が配置されている。また、上述のとおり、館内施設に関する空調やボイラー等の保守点検・管理に関しては、外部委託契約が既に締結されている。

学芸員も 4 名配置されているが、それぞれ他博物館での勤務経験を有し、かつ海外での論文発表を行なっているレベルの人員であり、博物館運営のソフト面を取り仕切るにあたり概ね十分な技術を有しているといえる。

他方、対外的な PR 業務や観光マーケティングの強化について、2014 年前半までに複数名を雇用する予定も既に策定されている。

総じて、技術面にかかる持続性は一定のレベルが保持されていると考えられる。

(4) 死海展望台建設

展望台・博物館施設については維持管理担当者が配置されており、技術面での特段の問題は無い。また、学芸員一名および学芸員を補佐する職員 (Education officer) も配置されている。加えて、王立自然保護協会は同様の施設運営の経験を豊富に有しており、運営面からも十分な持続性を担保していると言える。

(5) 死海周遊道路建設

公共事業・住宅省維持管理部が同省のメンテナンス・マニュアルに即して、定期メンテナンスを行なっており、技術面で大きな問題は無い。

事後評価調査における実見においても、落石・崩落の危険性が高い箇所については、蛇籠²³が組まれており、道路への落石を防止するよう適正に維持管理が為されていた。このような実績面からも、適正な技術が蓄積、活用されていると判断できる。

²³ 鉄線等で粗く円筒形に編んだかごに石を詰めたもの。

(6) カラク市観光開発

カラク城博物館の運営・維持管理のためにメンテナンス担当者が配置されており、一般的な日常管理を担当している。また、運営面においても学芸員が常勤しており、展示物管理等にあたっている。他の博物館に比して特殊な技術が要求されるものではなく、技術面の持続性は保持されている。

ビジターセンターについては、観光客へのスペース提供としての性格が強く、運営・維持管理において技術的な課題は無い。

観光客用道路の維持管理は、カラク市公共事業部にとって最も対応頻度の高い業務のひとつであり、技術面での持続性について大きな問題は無い。

展望ポイントについても上層、下層ともに一般的な建造物であり、施設維持管理において技術面での大きな課題は無い。運営については、レストラン・カフェ等の入居者の管理が主であり、技術的に困難な課題とは言えない。むしろ恒常的に入居者のケアを行うといった点がポイントであるが、展望ポイント上層にはマネージャー人員が配置されており、これらの点にも既に対応していると言える。

(7) サルト市観光開発

サルトル博物館およびビジターセンターの運営・維持管理において技術面からの大きな問題は無い。必要な技術を有した職員が最低限配置されており、現状の運営を維持することは可能である。また、現在JICAの技術協力プロジェクトによって博物館の運営を含めた技術支援を行なっていることにより、博物館の活性化に向けた更なる技術力を有した職員の増加を期待できる²⁴。

他方、施設の維持管理そのものは、歴史的建造物であるがゆえに、通常の建物に比して手間と技術を要求される部分もある。常勤のメンテナンス担当者では対応できない修繕等もあるため、一部については外注で対応することとなる。

観光客用道路、公共広場および展望ポイントについては、一般的な施設インフラであり、施設維持管理において技術面での大きな課題は無い。

3.5.3 運営・維持管理の財務

(1) アンマン市観光ゾーン整備

(i) アンマン市：

対象施設の観光者用道路および遊歩道の維持管理を担う運営・維持管理局建造部が維持管理の用途に充てた支出実績は下表 19 のとおりであり、毎年ほぼ安定的に予算を獲得して

²⁴ 現在実施中の技術協力プロジェクトによって以下の活動が行われてきた。

- ・地域住民の参加促進。具体的にはサルトル・フェスティバルを実施。
- ・住民・学生への歴史・文化保護にかかる啓発活動
- ・博物館展示物の効果的な説明・展示
- ・市内に点在する歴史的な古民家のデータベース作成
- ・観光マーケティングの実施（今後の観光促進計画の策定）

いることが分かる。対象施設の維持管理において、財務面からの大きな課題は無いと考えられる²⁵。

表 19 アンマン市運営・維持管理局建造部の支出実績 (単位: JD)

年	支出額
2005	415,898
2006	320,776
2007	896,486
2008	626,021
2009	691,071
2010	700,000
2011	519,575
2012	540,284
2013	568,138

出所: アンマン市運営・維持管理局建造部資料
注記: 2013 年は 11 月末

(ii) 観光遺跡省:

ビジターセンター施設の維持管理については、国内 13 か所のビジターセンター維持管理予算で賄われている。これまで予算を要因として、閉鎖もしくは活動が停滞しているセンターは無いとの実績から判断すると、本件においても財務面の課題が運営・維持管理に大きな影響を与える可能性は比較的低いと考えられる。なお、下表 20 では予算が年々減少しているが、これは 2009～2011 年の 3 年間を比較的規模の大きい修繕作業期間として予定していたこと、その後は必要な修繕作業が徐々に減少してきていることが背景となっており、必要な維持管理に支障を来しているとは言えない。

表 20 ビジターセンター維持管理にかかる予算と実績 (単位: JD)

年	予算 (JD)	支出額
2009	300,000	198,737
2010	300,000	299,620
2011	300,000	126,618
2012	200,000	49,495
2013	100,000	66,515

出所: 観光遺跡省

²⁵ 2013 年の同部署の予算は 120 万 JD であった。また、2014 年度予算として 100 万 JD を確保している (アンマン市運営維持管理局建造部資料に拠る)。

(2) ラガダン・バスターミナル建設

2012年の実績として下表21の支出が為された。表21はアンマン・ターミナル・マネジメントユニットのものであり、ラガダン・バスターミナルに特化したものではない。今後、ターミナルの運営開始にあたり、必要な予算がラガダン・バスターミナルに充当される意向は示されている。

表21 アンマン市によるバスターミナルへの支出 (単位: JD)

年	人件費	運営	維持管理	計
2012	653,400	12,000	6,240	671,640

出所: アンマン市

(3) 国立博物館建設

国立博物館の運営・維持管理に向けて、表22の支出が為されている。予算は財務省から直接充てられる。

国立博物館は2013年のソフト・オープンに合わせて予算増を果たした後、2014年にも更に増額の100万JDの予算が認められた。今後予定されているグランド・オープンにあたり、必要な予算を98万JDと見積もっていたことに鑑みれば、今後の運営に当たり必要な予算が確保されていると考えられる。

表22 国立博物館支出 (単位: JD)

年	予算	支出				
		人件費	運営費	維持管理	保険・税他	計
2008	400,000	320,000	50,000	0	20,000	390,000
2009	600,000	402,000	68,000	0	40,000	510,000
2010	590,000	382,000	147,000	0	70,000	599,000
2011	999,000	395,000	205,000	0	65,000	665,000
2012	569,500	352,500	53,600	4,500	14,400	425,000
2013	820,000	428,700	166,300	10,000	10,000	615,000
2014	1,000,000	-	-	-	-	-

出所: 国立博物館

注記: 2011年までの数値は施工中もしくは瑕疵担保期間であったため、修繕としての維持管理費は発生していないことを意味する。

(4) 死海展望台建設

展望台および博物館等の運営・維持管理に向けて、表23・24の収入および支出が為されている。本施設については2009年から入場料およびレストランやショップの賃貸収入で黒字化しており、ビジネスとして採算が取れる状況となっている。

表 23 死海展望台収入

(単位：JD)

年	入館料	レストラン	レンタルスペース	計
2006	1,122	5,000	0	6,122
2007	12,369	29,785	0	42,154
2008	33,550	34,305	0	67,855
2009	60,351	55,147	0	115,498
2010	70,883	64,605	1,583	137,071
2011	53,343	60,981	6,190	120,514
2012	59,976	58,802	6,166	124,944
2013	59,000	60,000	9,000	128,000

出所：王立自然保護協会

注記：2013年11月時点の数値

表 24 死海展望台支出

(単位：JD)

年	人件費	運営費	維持管理	計
2006	26,121	25,374	11,627	63,122
2007	81,233	22,041	20,668	123,942
2008	90,010	35,051	27,089	152,150
2009	63,167	31,629	19,716	114,512
2010	60,723	51,898	19,837	132,458
2011	65,736	30,615	19,353	115,704
2012	61,256	34,549	19,511	115,316
2013	50,000	30,000	20,000	100,000

出所：王立自然保護協会

注記：2013年は11月までの数値

(5) 死海周遊道路建設

公共事業・住宅省の維持管理部が有する予算は表 25 のとおりである。道路の維持管理は一定区間ごとに入札を経た民間業者が実施しており、本対象道路も民間会社が受け持つ一部分となっている（距離に応じて対象道路に対する支出を算出すれば約 2 万 JD）。対象道路は入札を行う対象区間に必ず組み込まれており、維持管理のための予算は確保されているといえる。

表 25 公共事業・住宅省維持管理部事業費予算 (単位：千 JD)

年	予算
2009	45,043
2010	13,500
2011	11,208
2012	11,700
2013	33,250

出所：公共事業・住宅省

(6) カラク市観光開発

カラク城博物館およびビジターセンターについては、観光遺跡省の予算で運営・維持管理が為されている。運営費の詳細こそ不明ではあるが、実施機関である観光遺跡省カラク事務所によれば、運営に当たり必要な人員の雇用は変わらず維持されていること、ならびに対象施設の実見においても、重大な施設の損壊や必要な修繕箇所が放置されている状況にはないことに鑑みれば、財政面において大きな課題を抱えている状況にはないと判断できる。

表 26 カラク城博物館支出 (単位：JD)

年	人件費	運営費	維持管理	計
2011	78,720	N/A	2,600	81,320
2012	83,500	N/A	3,400	86,900
2013	85,000	N/A	3,800	88,800

出所：観光遺跡省カラク事務所

注記：運営費は観光遺跡省本部で管理されている。

観光客用道路の維持管理については、カラク市公共事業部の予算で賄われており、市内の道路維持管理に約 4 万 JD の予算を充てている。これは 2011 年の 2 万 JD から倍増した額であり、市が道路維持管理に重きを置いていることのひとつの証左といえる。財務面における大きな課題は無いと考えられる。

展望ポイント（上層）の運営・維持管理を行う KDC の予算は、ほぼ全てを寄付金に拠っているため、年度ごとに増減するが、毎年 5 万 JD から 30 万 JD 程度が確保されてきた。展望ポイントという施設の特長からも、大きな維持管理費が毎年発生するものではないことから、総じて運営・維持管理を担うにあたって、十分な予算を有していると考えられる。なお、下表は KDC 本体としての 2013 年度の支出実績である。

表 27 KDC 支出入：2013 年

(単位：JD)

収入				支出			
寄付金	配当・利子	その他	計	人件費・ 運営費	展望 ポイント	プロジェ クト支出	計
201,073	8,910	3,175	213,158	43,716	9,176	29,345	82,237

出所：KDC

展望ポイント(下層)の運営・維持管理を担う KCPC の予算は約 2.2 万 JD であり、KCPC が管理する建物の賃貸収入に拠っている。KDC に比して予算は少ないが、半官半民の KCPC の場合、人件費は実際の所属先から支出されているため(観光遺跡省および民間会社)、同予算は基本的にほぼ活動費および維持管理費として利用できる。展望ポイント(上層)と同様に、施設の特徴からは大きな維持管理費が毎年発生するものではなく、財務面での大きな問題は無いと考えられる。

(7) サルト市観光開発

表 28 のとおり、サルト博物館およびビジターセンターについては観光遺跡省の予算で運営・維持管理が為されている。基本的に安定した予算が確保されており、現状の運営・維持管理を続けるにあたり、予算上の大きな制約は無い。なお、2013 年には現在実施中の技術協力プロジェクトの開始に際して、オフィス家具等の購入が増えたため増加した。ただし、2014 年予算も約 13 万 JD を確保しており、予算の全体的な底上げが為されている。

表 28 サルト博物館支出

(単位：JD)

年	予算	支出			
		人件費	運営費	維持管理	計
2009	60,000	40,000	20,000	0	60,000
2010	60,000	40,000	20,000	0	60,000
2011	90,000	62,000	20,000	6,680	88,680
2012	80,000	62,000	20,000	3,000	85,000
2013	162,000	62,000	20,000	43,000	125,000

出所：観光遺跡省バルカ事務所

対象の観光客用道路、公共広場および展望ポイントの維持管理を担うサルト市エンジニアリング・サービス部が維持管理の用途に充てた支出実績は表 29 のとおりである。大規模な修繕が必要になった際には支出が膨らむため、年度ごとの実績には変動が見られる。ただし、サルト市としては本サブ・プロジェクトで整備した道路や展望ポイントは、今後のサルト市の観光促進を担う重要な施設であり、維持管理のプライオリティが高いことを表明している。

加えて、2013年度からはAs Salt Development Projects Unit (以下ASCDという)²⁶という、サルト市の観光促進及び景観保全を担う特別ユニットが、市内観光インフラの維持管理のために予算を充てるようになったことも、本事業対象施設の維持管理を予算面から大きく支えることとなった(2013年実績として下表の実績に加えて、ASCDから120,635 JDが支出された)。

以上から、必要な維持管理予算が充当されていると判断できる。

表 29 サルト市エンジニアリング・サービス部支出実績 (単位: JD)

年	支出額
2006	24,501
2007	55,362
2008	27,806
2009	43,279
2010	92,438
2011	14,341
2012	16,054
2013	22,945

出所: サルト市エンジニアリング・サービス部

注記: 2013年は11月末

3.5.4 運営・維持管理の状況

(1) アンマン市観光ゾーン整備

対象施設は適正に運営・維持管理が為されている。これまで特段大きな修繕が必要になったことはない。

(2) ラガダン・バスターミナル

バスターミナルとしての運用は開始されていないが、ターミナル施設自体は適正に維持管理されている。

(3) 国立博物館

国立博物館はソフト・オープンを終えた状況にあり、全館のグランド・オープンには至っていないが、これまで施設自体は適正に維持管理されている。2012年に外壁にひび割れが入ったため修繕が必要となったが、瑕疵担保期間であったため施工業者が修繕済みである。

²⁶ サルトの世界遺産申請を目的として設立された特別ユニットで11名の職員から成る。活動予算は世界銀行のCultural Heritage, Tourism and Urban Development Projectや王室、寄付金等に拠っている。

(4) 死海展望台

施設は有効に活用されており、維持管理においても大きな問題は見られない。これまで外壁のタイルが剥離したことがあったが、瑕疵担保期間であったため施工業者が修繕した。

(5) 死海周遊道路

施設は有効に活用されており、維持管理においても大きな問題は見られない。

(6) カラク市観光開発

博物館ならびに観光客用道路については、これまで適正に維持管理されている²⁷。展望ポイント（下層）については前述のとおり、実質的に施設管理が放置されていた期間に施設の損傷があったが、2013年に観光遺跡省の予算約22,000JD（約320万円）によって修繕が為された。

また、展望ポイント（上層）については、運営管理を担うKDCによって、様々な追加施設・機材が設けられている。ひとつは展望ポイントの敷地内にあった石段状のオープンスペースに屋根天井および壁を設け、ホールのような施設に改良した点が挙げられる。このスペースに液晶スクリーンおよびライトを設置し、シアターとしての活用も可能になっている。また、敷地内の植栽を増やし、夏場にはカフェとしてのスペースも確保するようになった。このように、展望ポイント（上層）は独自の改良が続けられている。なお、これまで施設の損傷等に対する、修繕作業自体は無い。

(7) サルト市観光開発

施設は有効に活用されており、維持管理においても大きな問題は見られない。現在、JICA技術協力プロジェクトが、新たなトレイル・ツアー（町歩きツアー）のルートを増やすことを計画している。このツアールートとして、対象の遊歩道が更に利用されてゆくことが期待される。

以上より、本事業の維持管理は体制、技術、財務状況ともに問題なく、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

²⁷ 2014年3月現在、博物館の外壁にクラックが発見されたため、修復作業を行うことが予定されている。必要な修復規模は現在のところ未定。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、首都アンマンおよびその周辺の観光地における観光基盤整備を行うことにより、観光客数および外貨収入の増加を図り、もって観光産業の振興に寄与することを目的としていた。本目的は、審査時、事後評価時双方の開発政策や対象国のニーズに合致していることから妥当性は高い。

他方、本事業は完成から約3年が経過した現時点において、7つのサブ・プロジェクトのうち未だ2つのサブ・プロジェクトが完全には稼働していない。また、アラブの春以降の域内の政情不安といった想定外の要因等を背景として、直近の観光客数実績は当初の目標値に達していない状況にある。インパクトについては、博物館を通じた教育機会の拡充や死海での自然保護活動の強化といった正のインパクトが見られるものの、観光客数の滞在日数増加といった側面では期待された程度のインパクトは発現していない。以上から、本事業の有効性・インパクトは低い。

効率性については、事業費が計画内であったものの、事業期間が当初計画を大きく上回ったため、中程度の評価となった。

持続性については、各サブ・プロジェクトの担当機関において運営・維持管理に関する体制の維持、整備が進んでいる。また、多くの対象施設は担当機関が日常的に対処している構造物であり、技術面においても特段の懸念は見られない。財務面においても、維持管理を行って行く上で、概ね必要な予算が確保されている。以上から、持続性にかかる評価は高いと判断できる。

以上より、本事業の評価は低いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

- 未だに施設が最大限に活用されていないラガダン・バスターミナルおよび国立博物館の早期の稼働が求められる。ラガダン・バスターミナルに関しては、既に「実行計画」の作成が進められていることは確認されているものの、ショップ等を含めたテナント入札等はこれから本格的に取り組むこととなる。今後バスターミナル・マネジメントユニットによってプランの着実な実施が必要である。

他方、国立博物館に関しては、展示テーマの詳細が2014年3月現在なお検討中である「Modern Jordan」のスペースについて、早急にテーマを決定し、かつ必要な展示物を確保したうえで、グランド・オープンすることが求められる。また並行して、現状の国立博物館は来場者数が、仮にソフト・オープンであることを勘案しても、少数に留まっているため、積極的なPR活動の実施が必要である。

- カラク市に設けられた展望ポイントのうち下層にあたる施設の有効利用を進めることが必要である。運営管理を担うKCPCによって、入札を進めてゆくことが表明され

ているが、今後着実に入札業務を進め、施設を有効活用することが求められる²⁸。

- カラク市やサルト市をはじめとして、全サブ・プロジェクト対象地では対外的なプロモーション活動を活発化させる必要がある。プロモーションにおいては、ヨルダン観光局のみならず、観光遺跡省や市行政、その他地域の有力 NPO 等とともに協同して効果的かつ効率的なプロモーション活動を行うことが求められる。
- 観光客を誘致するための必要条件として、駐車場の整備や道路幅の確保、一方通行規制などを市行政に働きかけてゆくことが必要である。また、同時に早急な対応策として、大型バスとマイクロバスの相互利用なども検討してゆくことが求められる。

4.2.2 JICA への提言

なし。

4.3 教訓

- プロジェクト・マネジメント・ユニットによる実施体制の有効性
本事業の実施においては、先方政府側に事業実施を一括して担当するプロジェクト・マネジメント・ユニットを設置した。本事業の場合、複数のサブ・プロジェクトから構成されるため、様々な交渉や調整の窓口をひとつに整理し、かつ明確な責任を持たせる体制にしたことは事業実施の面で高い効果があった。他方で、このような組織体制は時限組織であることから、事業終了とともに、これまでの経緯やデータに係る情報が雲散霧消してしまうリスクも包含している。そのため、時限組織による実施体制を採用する場合は、借入人・実施機関として、情報管理、整理を徹底させることが重要である。具体的には同様の組織を設立した時点で、日本側および先方政府側同意の上で、情報管理に関する責任者を特定し、事業終了後も含め、随時情報のアップデート及びこれまでの経緯を対内的及び対外的にも示せるようにしておくことが求められる。
- 観光客数の目標値設定
本事業の定量的効果である観光客数の目標値が、やや過大に設定されたことにより、本事後評価における有効性評価に影響を与えることとなった。目標値設定の基本的な考え方や算定プロセス自体に大きな問題は無かったものの、算定の基礎となる変数のひとつ、観光地魅力度を高めに設定したため、目標値がやや大きくなったと考えられる。魅力度はアンケート調査をもとに決定されたが、この判断において、更なる分析情報を加味したり、計画時調査団としての独自の意見を加えたりすること等によって、魅力度を更に多面的に分析、検証する必要があったと考えられる。

²⁸ 2014年9月の情報として、現在、運営管理に関して入札が進められている。

なお、観光セクター案件においては、今後も観光客数の目標値を定量的効果を示す代表的な指標として採用する可能性が高い。観光客数予測について様々な要因が影響を与えるところ、様々なリスクを勘案したうえで数値設定を多面的な角度から慎重に行なうことが重要である。また同時に、入手が可能な数値であることも確認したうえで設定することも重要である。

- 観光プロモーションの重要性

本事業の効果発現に影響を与えたひとつの要因に、効果的な観光プロモーション活動の不在が挙げられた。観光インフラ整備事業の場合、事業の最終的な効果発現は、観光プロモーションまでを含めた一連のプロセスを経て初めて期待できるものである。そのため、効果的な観光プロモーション活動は極めて重要である。審査時において、そのような効果的なプロモーション活動が実施されているかも確認し、具体化されていない場合は計画策定を含めることによって、事業効果の発現を担保させる効果も期待できる。

以上

主要計画／実績比較

項 目	計 画	実 績
①アウトプット	上述表16参照	上述表16参照
②期間	1999年12月 - 2006年5月 (78か月)	1999年12月 - 2011年7月 (140か月)
③事業費		
外貨	4,824百万円	不明
内貨	5,381百万円 (現地通貨)	不明 (現地通貨)
	31百万 JD	不明
合計	10,205百万円	9,554百万円
うち円借款分	7,199百万円	7,165百万円
換算レート	1JD=170.85円 (1997年11月現在)	1JD=146.12 円 (1999年12月～2011年7月平均)