

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ヨルダン・ハシェミット王国	案件名：サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：3.03 億円
協力期間： 2012 年 9 月～2015 年 8 月（3 年間）	先方関係機関：観光遺跡省（MOTA）
	日本側協力機関：特になし
	他の関連協力： 観光セクター開発事業（1999 年 12 月円借款契約調印、借款金額 71.99 億円） 技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興（2004～2007 年）」
1-1 協力の背景と概要	
<p>非産油国であり、また、外貨取得産業の未発達なヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」または「ヨルダン国」と記す）においては、豊富な文化遺産や死海などの自然環境を利用した観光産業が、同国の有望な外貨取得源のひとつとなっている。また、同産業は貿易外収支の約 20%を占める重要産業であることから、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定、及び発展に関わる重要な政策課題となっている。このことから、ヨルダン政府の「政府開発実行プログラム 2011～2013 年」においては、観光商品の多様化、及び国内の文化遺産の保護が重点分野とされてきたものの、国内の観光地においては、豊富な観光資源を十分に活用するための基盤整備が遅れており、依然として早急に対応すべき課題となっている。また、「ナショナル・アジェンダ 2006～2015 年」において所得創出機会の改善が主要課題のひとつとして掲げられており、主要産業である観光産業は雇用吸収力の面でも期待されている。なお、「国家観光戦略（NTS）2011～2015 年」においては、①観光マーケティングとプロモーションの強化、②観光関連商品の開発、③観光関連の労働市場の開発、④法制面での環境整備、を通じて、2015 年度の観光収入を JD 4.2 billion とする目標が掲げられている。</p> <p>このような状況を受け、同国観光遺跡省（MOTA）は、国内の観光資源を有効に活用し、また、外国人観光客にとって親しみやすく魅力的なものにするため、日本政府に対し「観光セクター開発事業」に係る円借款を要請し、1999 年に JBIC（当時）と円借款契約の調印を行った。当該円借款事業は、観光客の滞在日数の増加、観光産業の振興による外貨収入の獲得に寄与することを目的とし、ヨルダン国内 4 カ所（首都アンマン、サルト市、死海及びカラク）で博物館の建設・改修を含む観光基盤整備を行った。また、日本政府は、同円借款事業と併せて、JICA を通じた技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興」（2004～2007 年）を実施し、これら 4 つの博物館の運営管理体制の整備というソフト面の支援を行った。さらに、技術協力プロジェクト終了後には、追加支援として要請された案件実施支援調査（SAPI）において、国立博物館の開館に係る支援や、サルト市における「エコミュージアム構想」の推進及びサルト歴史博物館の開館に係る支援などを実施した。</p> <p>本件評価調査対象である技術協力プロジェクトのサイトであるサルト市は、首都アンマンの北西約 20 キロに位置し、19 世紀後半から 20 世紀初めに通商で栄えた街であり、当時建てられ</p>	

た黄色の石造の建造物と固有の文化が今も息づく歴史的都市である。サルト市は考古遺跡が中心のヨルダンの他の都市と異なり、街並みと人々の生活が一体となって継承された都市遺産そのものが観光資源である。しかし、経済活動の中心が首都アンマンに移った現在は、伝統や文化の担い手であった多くの地元住民が首都アンマンに移住し、歴史的建造物の多くは空き家となり、建造物の荒廃が進んでいる。また、近年、歴史的背景を理解しないエジプトなど他国の移民が居住することにより、伝統的建造物・家屋の建築技術や生活様式（食文化・衣服・冠婚葬祭等）など固有の文化も風化しつつあるなど、サルト市の観光資源といえる都市遺産は危機的な状況に置かれている。かかる状況への対応の一環として、サルト市は2010年に、エコツーリズムと農業投資を柱に持続的都市の実現を目標とする20年間の都市計画を策定しており、ここで「都市遺産の保全」が基本原則とされている。

上述の技術協力プロジェクト終了後もJICAは、サルト市において、専門家やボランティアの派遣などを通じ、「エコミュージアム構想」の推進やサルト歴史博物館の開館に係る支援、観光振興の計画策定、観光トレイルの開発、歴史的建造物の遺産調査などを継続的に支援してきた。しかし、ヨルダン側の実施体制の脆弱さや、法制度の未整備、「エコミュージアム構想」を実践するにあたり基本となる文化遺産保全整備計画や環境整備計画の未整備、地域全体の観光開発の方策について総合的にまとめた観光開発計画書の未策定など、多くの課題が残されており、歴史的景観や地域固有の文化を生かした観光開発には至っていない。

このような背景の下、ヨルダン政府は、これまでに整備された同市の博物館を観光拠点施設としながら、地域住民の参加を促し自律的かつ持続的な観光振興を推進するための官民協働による運営体制の構築、法制度整備、プロモーション・マーケティング能力強化、観光商品開発等に関する支援を行う「サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト」の実施をわが国に要請した。

上記の要請を踏まえ、JICAはMOTAとの間でプロジェクト内容に合意し、MOTAに加え、サルト市、サルト開発公社など複数の関係機関をカウンターパート（C/P）として、2012年9月から2015年8月までの3年間の予定でプロジェクトを実施している。

今般の終了時評価調査は、2015年8月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績や成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施された。

1-2 協力内容

(1) 上位目標：

文化遺産を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進されることにより、サルト市における都市遺産が保全され地域住民の生計向上に資する。

(2) プロジェクト目標：

サルト市において地域の文化資源を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進される。

(3) 成果（アウトプット）：

1. エコミュージアムコンセプトによる観光開発を実現する仕組みが整備される。
2. 歴史的都市景観が保存される仕組みができる。
3. 観光システム（コア / サテライト / トレイルから構成）が構築される。
4. 文化資源を保全しつつ地域住民に裨益する観光商品が開発される。

(4) 投入（終了時評価時点）：

<日本側>（総投入額 3.0億円）

- ・短期専門家9名

<ul style="list-style-type: none"> - 総括／観光開発 - 副総括／観光開発 - エコミュージアム（2名） - 景観管理（2名） - 観光マーケティング／観光開発 - 観光マーケティング - 業務調整 <ul style="list-style-type: none"> ・本邦研修 研修員 15名（3回実施） ・機材供与 23千JD ・現地活動費 29.3百万円（2015年1月末時点） <p><ヨルダン側></p> <ul style="list-style-type: none"> ・C/Pの配置9名 ・専門家に必要な執務スペースと設備 ・サルトフェスティバル費用 約19,000JD（2013年及び2014年分合計）

2. 評価調査団の概要

	担当業務	氏名	所属／役職
調査団	団長	永江 勉	JICA 客員専門員
	観光開発	高寺 奎一郎	(公財) 国際開発救援財団 観光チーフアドバイザー
	協力企画	神保 尚美	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課 調査役
	評価分析	高木 晃	株式会社アイコンズ 取締役 主任コンサルタント
調査期間	2015年4月3日～2015年4月23日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成度

1) 成果1：エコミュージアムコンセプトによる観光開発を実現する仕組みが整備される。

成果1はほぼ達成している。サルト・エコミュージアム（SEM）の継続的な推進及び運営を担う体制として設立されたSEM運営委員会¹は2014年2月の設立以来、ほぼ毎月会議が開催されており、「観光開発を実現する仕組み」はある程度整備されたといえる。しかし、その事務局機能は、ほぼプロジェクト雇用のローカルスタッフが担っている状況である。また、同委員会は市長、MOTA次官など職位が高いメンバーが多く、月次会議は負荷が大きくなっている。

新SEM計画は2013年9月にドラフト作成済みであり、プロジェクト終了までに上記SEM運営体制などの反映を行い、SEM運営委員会の承認を受ける計画である。今後必要性を増す審議会²の開催には委員に対し一部謝礼の支払いが必要となるが、その予算は確保されておらず、懸念事項のひとつとなっている。

2) 成果2：歴史的都市景観が保存される仕組みができる。

成果2はほぼ達成している。景観管理ガイドラインは、サルトの世界遺産リストへの

¹ MOTA、サルト市(GSM)、サルト歴史博物館(HOSM)、サルト開発公社(SDC)、サルト市景観整備事業(ASCD)から構成される。

² 景観管理審議会、文化資源管理審議会、観光管理審議会の3つの審議会を設立。SEM運営委員会に技術的専門事項の答申を行う。

登録に必要な技術水準に合致するなど評価が非常に高く、既にサルト市議会で承認済みである。今後2カ月ほどで、地方自治省などからの承認により最終化される見込みである。同ガイドラインに基づき、歴史的建造物の修復のためのパイロット事業を開始。痕跡調査、測量・現況図面の作図、修復計画・復原図面制作、安全衛生管理など、実際の工事着工に係る準備を支援・実施した。ガイドラインは今後のパイロット事業を通し、必要に応じ改訂が行われる予定であるが、本プロジェクト期間内では、パイロット事業の完了は見込まれないことから、今後の改訂作業は ASCD が主体となり行う見込み。

上記パイロット事業の完了は、プロジェクト期間内には見込まれないものの、内容的にはガイドラインは既に最終化されていることや、上記パイロット事業以外にも、MOTA の保全整備事業において本プロジェクトがガイドラインを活用して一部支援を行っており、ガイドラインの実際の事業への適用は十分なレベルで実施されたと考えられることから、「歴史的都市景観が保存される仕組み」はおおむね構築されたといえる。

3) 成果3：観光システム（コア / サテライト / トレイルから構成）が構築される。

成果3は既に達成されている。展示 / 解説資料については、ハーモニートレイル及びデイリーライフトレイル（サルトの日常生活がテーマ。市内で最も活気のあるハمامストリートを散策するルート）のマップ / ビデオ、エコミュージアムブローシャー、ウェルカムビデオ、教育トレイルビデオを含む7種類の資料が作成済み。教育トレイルマップ、コア博物館の展示用パネルを現在作成中。

ハーモニートレイルに続き、デイリーライフトレイルの開発が終了した。加えて、プロジェクト終了時までには、教育トレイルの開発が終了する計画となっている。

サテライトについてはハーモニートレイルにて10件、デイリーライフトレイルにて22件のサテライトが設定された。

ローカルガイドの育成のためトレーニングを行っており、既に11名がガイド可能なレベルに達している。（英語ガイド4名、英語ガイドアシスタント3名、アラビア語ガイド4名）

上記のとおり、設定された指標はすべて目標を大きく上回る成果を上げている。一方、これら成果はプロジェクト雇用のローカルスタッフ2名に負う部分も大きく、今後の技術的持続性（ローカルガイドの育成、新たなトレイルの開発など）に懸念が残る。

4) 成果4：文化資源を保全しつつ地域住民に裨益する観光商品が開発される。

観光商品は満足いくレベルで開発されたが、観光客の受入れ体制及びその運営能力については懸念がある。サルトブランド商品については認定基準を設定し、品評会を実施。20件の応募の中から8点をサルトブランド商品として認定した。観光マーケティング・プロモーション計画については2014年3月に策定済みであるが、当該計画期間が2014年10月までとなり更新が必要である。プロモーションマテリアルについては7種類作成済み。

2015年4月に現地在住日本人向けモニターツアーを実施。ローカルガイドをはじめツアーに対し高い評価を得た。H.I.S. 社ヨルダン支店が、1日のオプションツアーとしてサルトツアーを2015年4月より販売開始した。SDCによる運営体制の下、トレイルツアーにおける料金、ガイドへの支払いなどについての取り決めが行われた。

上記のとおり、観光商品の開発においては、一定の成果が出ているが、実際のオペレーションを行うSDCにはその経験がほとんどなく、今後のオペレーションに懸念が残っている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：サルト市において地域の文化資源を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進される。

プロジェクトはおおむねその目標を達成している。ハーモニートレイルに続き、デイリーライフトレイルの開発が終了し、またサルトブランド商品も選定されるなど、地域資源を生かし、かつ住民に裨益する観光開発（ホームビジット、ローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショップ、ブランド商品生産者など）が進んでいるといえる。終了時評価時点において、十分な数の地域住民が上記観光商品へ組み込まれており、また彼らが今後も継続して活動できる環境も整いつつある。

2015年4月実施のハーモニートレイル・モニターツアーでは、ツアー及びガイドなどが高く評価された。残されたプロジェクト期間内において、更なるモニターツアーの実施により、関係者がオペレーションの経験を積むとともに、ターゲット層を含むさまざまな顧客層からのフィードバックを得ることが望まれる。

SEM運営委員会による運営体制の下、ホームビジット制度、ローカルガイド制度などが確立され、観光地としてのサルトを支える各種システム・制度が整いつつある。地域住民の巻き込みを促進するため、ワークショップ、フェスティバル、キッズアクティビティなどの活動も行われている。一方、SEM運営委員会の事務局機能は依然プロジェクト雇用のローカルスタッフが担うなどの懸念が残されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

1) ヨルダン国政策との一致

「政府開発実行プログラム(2011～2013年)」で観光商品の多様化、「国家観光戦略(2011～2015年)」においても多様な観光経験機会の提供や魅力的な観光商品の開発をうたっている。本プロジェクトは歴史的・文化的資源を活用した観光開発であり政策に整合している。

2) 日本国政策との一致

対ヨルダン国別援助方針(2012年)では、自立的・持続的な経済成長の後押しを重点分野のひとつとして掲げ、観光業などの開発可能性の高い産業の振興を制度面・技術面から支援するとしている。

3) ステークホルダーのニーズとの一致

サルト市/ASCDはサルト市の観光開発を長きにわたり推進している。MOTAは政府方針に沿って観光目的地の多様化を進め、MOTAバルカ支局は、当該地域における責任組織としてサルト市の観光開発に携わっている。HOSMはエコミュージアムコンセプトの下、展示物を充実させる必要がある。SDCはサルト市の社会的及び経済的発展のために活動している。本プロジェクトはステークホルダーのニーズと合致するものである。

4) 日本の技術の利用

本プロジェクトでは特に「まちじゅう博物館」に代表される萩市が蓄積してきた観光開発における一連の知識、経験、技術をいかんなく活用している。加えて、日本には伝統的建造物群保存地区制度を通じた歴史的都市景観保全の経験とノウハウが蓄積されており、サルト市の開発を日本が支援する技術的妥当性は高い。

5) ターゲットとアプローチの選定の適切性

サルト市は有形、無形の文化遺産が融合するリビングヘリテージとして特徴づけられ

る特有の価値はエコミュージアムのコンセプトに合致するものである。同コンセプトはサルトにとって全く新しいコンセプトであったものの、サルト市の貴重な資源に価値を見いだすコンセプトであったため、サルト市民からも徐々に受け入れられた。

(2) 有効性：やや高い

1) プロジェクト目標の達成度合い

実際の観光客の受入れは今後の課題であるもののプロジェクト目標は終了時評価時点においておおむね達成されている。トレイルの開発、ホームビジット制度、ローカルガイド、サルトブランド制度が出来るなど、地域資源を生かし地域住民に裨益する観光開発が進んでいる。モニターツアーの評価は高かった。今後は更なるモニターツアーの実施により、オペレーションの経験、他の顧客層からのフィードバックを得ることが重要である。SEM 運営委員会の設立、フェスティバルなど地域住民を巻き込む活動の推進など成果を出しているといえる。

(3) 効率性：やや高い

1) 成果の達成度合い

本プロジェクトはおおむね目標以上にアウトプットを出している一方、対処すべき課題もある。SEM 運営委員会の設立、委員会の定期的な開催などは成果であるが、プロジェクト雇用スタッフが果たす役割が事務局機能において大きいのは課題である。景観管理ガイドラインが世界遺産登録への活動を促進していることは特筆に値する。展示/解説資料の作成は設定された目標を大きく上回るものであった。

2) インプットの適切性

①日本人専門家

人数、専門性などの点において高く評価される。専門家チームは、コンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、専門性などバランスが取れた派遣であった。プロジェクト開始当初1年の間にプロジェクト開始当初の MOTA 本省の C/P であった観光省テクニカルチームが消滅するなど、ヨルダン側の体制や人員の交代が起きたが、これらの変更に対応し、適切な投入が行われた。

②ヨルダン側スタッフ

重要なスタッフは各機関より確保され多大な貢献をしたことは評価できるが、実務レベルスタッフの配置が十分でないことなど、より多くの人員を配置することが望まれる。その中で、サルト市 / ASCD が2人のインターンを配置し、本プロジェクトの技術移転により彼ら自身で一定の修復作業を実施できるようになったことは評価される。

3) 外部資源の活用

①さまざまな分野の専門家の活用

審議会において各分野の専門家より専門知識並びに情報を効果的に得ている。トレイルマップとその説明文は歴史家の検証と助言のもと作成され、マップの質の向上に寄与した。

② JOCV

測量並びに作図の支援を通し景観管理促進に意義ある貢献をした JOCV 隊員や、HOSM の展示物の文書化で大きな役割を担いデータベース構築に貢献した JOCV 隊員などがいる。

③ヨルダン人ボランティア

トレイルツアーのガイドランスやサルトフェスティバル開催時のロジスティクス支援など、ヨルダン人ボランティアがプロジェクト活動に積極的に参加した。

(4) インパクト：高い

1) 上位目標の達成見込み

上位目標は達成される見込みは高い。登録されている歴史的建築物の保存に関しては、景観管理ガイドラインが既にサルト市 /ASCD 及び MOTA による景観管理業務に使用されている。同ガイドラインは世界遺産登録へ向けた活動を促進し、その世界遺産登録への取り組みは景観保全の動きを促進している。観光促進による、サルトの地域住民への経済的便益は、ホームビジット、ローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショッピング、サルトブランド制度などを通して、増加すると予測される。

2) 上位目標以外の正のインパクト

- ・エコミュージアムコンセプトが観光開発のアプローチのひとつとして次期国家観光戦略（2016～2020年）に組み込まれる見込みである。
- ・サルト市以外の都市が、エコミュージアムコンセプトに関心を持ち始めている。
- ・景観管理ガイドラインが世界遺産登録の動きを促進している。
- ・サルト市 /ASCD が駐車場整備、ゴミ清掃、SDC はトイレ設置とレストラン運営、MOTA/HOSM は景観保全、意識啓発活動への取り組みを行っており、地域住民の生活、便益、景観管理の点において正のインパクトを生じさせると期待される。

3) 上位目標以外の負のインパクト

特になし。

(5) 持続性：中程度

1) 政策面

エコミュージアムが観光開発のひとつのアプローチとして次期国家観光戦略（2016～2020年）に組み込まれる可能性が高く、SEM の政策面での持続性を担保することになる。

2) 組織、技術、財政的側面

① SEM 運営委員会

SEM 運営委員会が法的地位を得て設立されており、組織の持続性は一定の評価ができる。しかし、事務局機能の多くが、プロジェクト雇用のローカルスタッフにより担われていることは憂慮すべき点である。また、今後、審議会開催の際、場合により予算が必要になるが、その適切な予算措置も懸念のひとつである。

② サルト市 /ASCD

サルト市 /ASCD は彼ら自身で業務を実施している。2人のインターンをプロジェクト期間中に配置し修繕業務に係る一定の能力を身に付けた。

③ MOTA バルカ支局 /HOSM

MOTA バルカ支局 / HOSM はこれまで多くの成果を出したが、2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフによる貢献も大きい。成果発現に大きな役割を果たしてきた2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフの雇用が、プロジェクト終了後も確保されるかどうかは不確定であることから、組織、技術面での持続性に課題がある。加えて、MOTA バルカ支局 /HOSM の予算は活動実施に十分でない。MOTA は十分な予算配分をするよう取り組む必要がある。

④ SDC

ツアーコーディネーション、ゲートウェイ及びブランドショップ運営の準備が整いつつあり、それらのオペレーションの段階に入っている。ツアー等の観光商品の準備はできているものの、実際のオペレーション経験はいずれにおいてもほとんどない。オペレーション開始後どのような課題が生じるのか懸念がある。SDCは関連機関からの寄付金によって運営されているため、寄付金の使用目的を寄付者に説明でき、納得してもらえるかがより重要なポイントとなる。一定数の観光商品を開発していることは評価される一方、オペレーションの面で懸念が大きい。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・本邦研修

萩市でエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発のグッドプラクティスを観察し詳細なイメージを持つことができ、サルト市における新たな観光商品開発につながった。また、景観管理に係る政策・制度などの情報も新たな政策・制度策定において有用であった。

- ・SEMコンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割との一致

多くの機関が関与する難しいプロジェクト運営であったが、SEMのステークホルダー機関は協調して活動を実施してきた。これを可能にした理由のひとつは、SEMコンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割とが合致していたことが挙げられる。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・各C/P機関のリーダーの高いコミットメント

各リーダーがプロジェクトの目的・意義をよく理解し、一連の活動に積極的に関与した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・エコミュージアムコンセプトは新しいものであり、SEM促進にあたり、現行制度の検証や新しい制度の策定などが必要であった。これらは多大な作業と時間を要したが本邦研修・萩市長による講演等を効果的に活用し、理解の促進を図った。

- ・特に成果3に関し、ヨルダン側の職員配置に大きな改善はみられず、職員に対する技術移転は必ずしも順調に進まなかったものの、プロジェクトローカルスタッフの活用を通じて所定の成果を達成することができた。なお、プロジェクトローカルスタッフのヨルダン側での雇用について継続検討中である。

- ・サルト市への観光客が少なく、①観光商品を観光客にテストしてもらえない、②意識啓発の際、地域住民のモチベーションを上げるのが難しい、③オペレーションの経験を積むのが難しい、などの課題が生じた。

- ・保全対象の建造物が複数のオーナーにより所有されコンタクトするのが困難な場合があり、景観保全業務において遅れを生じさせる要因となった。

- ・ ベースライン、エンドライン調査の実施過程を分析したところ、一部計画どおりに実施されなかった可能性があり、プロジェクト目標の指標のひとつが正確に測定できなかったが、その他の指標を参考に評価を実施した。

3-5 結論

本プロジェクトはヨルダン政府の開発戦略並びに観光開発政策、関係機関のニーズに合致したものであり、実施妥当性が高いといえる。また、サルト市をターゲット地域として選定し、エコミュージアムコンセプトを観光開発のアプローチとして採用した本プロジェクトの設計は非常に適切であったと評価できる。萩市の経験が十分に活用されるよう本邦研修、専門家派遣、活動が適切に計画されていたことも評価される。

プロジェクトは約2年8カ月という短期間でその目標をおおむね達成しており、有効性はやや高いものと評価される。プロジェクトにより設立されたSEM運営委員会が、SEMの推進及びコーディネーターとしての役割を担っていることは評価される。

観光商品並びにその開発過程に地域住民を巻き込み、地域資源の活用も十分であった。その結果、ホームビジットやローカルガイドに関する制度の構築や、トレイルの開発や、サルトブランドの開発/認定などの活動を通じ、地域住民に裨益をもたらす観光商品の開発に成功している。

全体として、アウトプットは計画以上の成果を達成しており、効率性の向上に寄与している。日本人専門家はコンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、それぞれの強みを生かした、また各成果に則したバランスの取れた派遣であった。ヨルダン側人員配置においては、各組織のリーダーのコミットメントが高く、プロジェクトへの積極的な関与があったことが評価される一方、その人数や実務レベルの人員配置という点については、プロジェクト期間を通して大きな改善がみられなかった。

インパクトである上位目標に関しては、景観管理ガイドライン策定と同ガイドラインのもとでの保全事業実施により直接的な貢献、また世界遺産登録への準備活動の促進を通じた間接的な貢献があるといえる。地域住民への裨益に関しては、その仕組みは構築されており、今後、その裨益の規模、裨益対象の拡大などへの取り組みを強化することで、より大きな裨益効果が期待される。

また、エコミュージアムコンセプトが、次期国家観光戦略での戦略のひとつとしてうたわれることがMOTA次官により言及されており、本プロジェクトへのヨルダン側からの評価の高さを示すとともに、本プロジェクトの正のインパクトとして評価される。

持続性に関しては、次期国家観光戦略にてエコミュージアムコンセプトがうたわれることへの期待から、政策面では引き続き、または現状以上の位置づけとなることが推測される一方、実施機関の体制、技術、財政面での持続性においてはいくつかの懸念が残る。特に、プロジェクト終了後、SEM運営委員会の事務局機能を誰がどのように担うのか、また、観光商品開発やローカルガイド育成などに大きく貢献し、今後ともSEM促進に重要な役割を果たすと期待されるプロジェクト雇用のスタッフ2名が、引き続きSEMに関与できる体制を築くことができるのか。また、観光客を受け入れる準備はほぼできているものの、まだ関係機関にオペレーションの経験がほとんどなく、更なるモニターツアーの実施などにより、関係者がオペレーションの経験を積むとともに、顧客からのフィードバックを得ることが望まれる。これらの点が持続性における大きな懸念である。

以上を踏まえ、地域の文化資源を観光商品として活用する素地はほぼ完成しつつありプロジェクト目標はおおむね達成見込みであるものの、観光客の増加によるコミュニティへの裨益

はまだ限定的な状況であり、SEMの観光商品としての価値は十分に確認できておらず、「地域住民への裨益」という観点で課題が残ることから、本調査団としては下記3-6の提言に加え、プロジェクトの1年間の延長を提言した。

3-6 提言

(1) SEM運営委員会の持続性確保

今後、観光客の受入れが進んでいく中で、エコミュージアムコンセプトに基づく観光振興と、ビジネス・収益性重視の観光開発との間の調整など、観光開発の方向性を検討・決定していく役割として、SEM運営委員会が機能していくことが、SEMの持続性を確保にあたり大変重要な課題である。そのためには、SEM全体の運営において中心的役割を果たす機関（事務局機能を含む）の決定が必要である。SEM運営委員会の事務局機能については、現状プロジェクトのローカルスタッフが担っている状況であり、SEM運営委員会において今後の対応方針を早急に検討していく必要がある。なお、SEM運営委員会の運営体制については、従来の高官がメンバーとなる委員会をステアリングレベルとし、現在定期的に開催されている実務的な委員会をワーキングレベル会合として設定し、より機動的な体制とすることが望ましい。

(2) プロジェクト雇用ローカルスタッフのヨルダン側における雇用

プロジェクト雇用ローカルスタッフは、SEM運営委員会の事務局、ローカルガイドのマスタートレーナー、トレイル開発等のリサーチアシスタントなど、多くの重要な役割を果たしている。至急SEM運営委員会で今後の雇用方法について検討する必要がある。なお、SDCによる雇用について具体的に検討していくことが望ましい。

(3) SEM計画及びマーケティング・プロモーション計画の改訂と承認

SEM計画については修正版のドラフト後、SEM運営委員会の発足、ローカルガイド制度・ホームビジット制度などの決定があり、それらを反映する必要がある。また将来的な課題として、SWOT分析等を活用し、単年度ごとの活動計画を作成していくことが望ましい。

マーケティング・プロモーション計画については、活動内容の明確化、必要予算の積算、実施スケジュール確認のため、年度ごとの活動計画策定が望まれる。また、将来的な課題としてSEMのサポーターグループの形成を検討することが望ましい。

(4) ツアーオペレーション・観光システムの改善・機能強化

SDCにとって、観光客向けツアーのランドオペレーションを行うのは初めてであり、実践を通じた改善が必要である。また、10月に開催予定のサルトフェスティバルについてはまだ検討が始まっていない段階である。そのため調査団としては、以下の提言を行った。

- ① 月次モニターツアーの実施（ランドオペレーション改善、プロモーション）
- ② ゲートウェイのオペレーション計画策定（ローカルガイド配置計画、ガイド時間設定など）
- ③ ローカルガイドの能力強化（英語、安全管理・緊急対応）
- ④ サルトフェスティバルの詳細計画づくり、中心機関の選定

(5) MOTA のエコミュージアムを推進する仕組みへの理解

MOTA は次期国家観光戦略にエコミュージアムの概念を盛り込み、他地域に展開していくことを検討中である。検討にあたっては、SEM の仕組みを十分に活用していくことが重要である。さまざまな機関が関わる観光開発において、連携して観光開発を推進する仕組みである SEM 運営委員会設立が成功の要因・原動力であり、すべてのプロセスがエコミュージアムの運営に必要なものであることの認識を持ち、理解することが重要である。

(6) 各 C/P 機関による継続的な住民啓発の必要性

サルト市が清掃員を増員するなどの取り組みを行う予定であるが、並行して、住民のゴミ問題についての啓発活動も引き続き実施していく必要がある。また、運転マナーについても改善を図っていく必要がある。

3-7 教訓

(1) エコミュージアムコンセプトと人々の文化・価値観との調和

エコミュージアムは地域住民にとっても関係機関にとっても、新たな概念ではあったものの、サルトの歴史・文化・人々の価値観と方向性が合致したことにより、地域の人々に広く受け入れられた。プロジェクト対象地域において新たな概念を導入する際には、当該地域の歴史・文化的背景、人々の生活・行動様式との調和が図れるかどうか非常に重要である。

(2) プロジェクト内容と関係者の役割・戦略との一致

本事業においては、観光対象の多様化、新たな観光商品の開発及び多様な観光体験の提供、歴史的景観の保全など、各 C/P 機関が本来行うべき業務や今後の戦略・開発ニーズと、プロジェクトの方向性・取り入れているコンセプトが一致していたことが成功の要因となっている。このような方向性の一致により、各機関が観光開発のあり方を理解し、それぞれの役割を果たしていくことが可能となった。また、このことが各機関のリーダーの理解とコミットメントを促し、プロジェクトの円滑な運営に貢献した。

(3) 観光開発におけるプロジェクト対象地域の選定

上記(1)、(2)の観点から、プロジェクト対象地域の選定にあたっては、十分な調査と分析が必要である。本件においては、コンセプトの一致、各機関との方向性との一致のみならず、主要都市からの距離そのものがサルトの比較優位となり、主要な観光目的地となる可能性を引き出すことに大きく貢献している。

(4) 具体的な事例からの学び

本プロジェクトの実施にあたっては、萩市の事例を効果的に活用し、本邦研修においても萩市を訪れ、エコミュージアムコンセプトを活用した実践の事例を見ることで、関係者の中で、実際の活動の具体的なイメージを深めることができた。このように、新たなコンセプトや仕組みを導入する際には、具体的事例を活用し、本邦研修・第三国研修等で事例を実際に紹介することが極めて有効であることが確認された。

(5) プロジェクト当初からの十分な C/P 職員の配置

本プロジェクトにおいては、プロジェクト当初の実施体制から C/P の人員体制が大きく

変更になり、プロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼした。その後、各機関のハイレベルの強いコミットメントを得ることができたものの、技術移転する事務レベルの職員の不足により、成果を上げている一方で、持続性に不安が残る状況となっている。プロジェクト開始時点からの適切な C/P 人員の配置がプロジェクトの持続性を担保するうえで非常に重要である。

(6) 観光開発プロジェクトの実施方法

本プロジェクトのように、一般に、観光開発・振興においてはさまざまな関係者が関わる必要がある。本件においては、プロジェクトの中盤以降に各関係者間の調整機能を果たす役割として SEM 運営委員会が形成されたが、持続性の観点からは、プロジェクト計画段階から信頼性及び責任ある調整組織の形成が必要である。

(7) プロジェクト期間の妥当性

上記(6)のとおり、観光プロジェクトにはさまざまな関係者が関わるため、観光客を受け入れる体制づくり(制度面含む)に一定の時間を割く必要がある。また、本件対象地域のように、十分な観光商品がなかった地域においては、観光商品の開発がなされないままプロモーションを行うことは難しい。他方、プロモーションを行い、一定の観光客受入れによる実践を行わない限り、プロジェクトで開発した商品・システムの定着は難しい。したがって、プロジェクトの計画段階においては、観光商品開発、観光客受入れシステム・体制づくりのみならず、その実際の運用のタイミングについても考慮に入れたうえで計画を立てる必要がある。