

国名	観光関連機関間のリンク強化を通じたデスティネーションマーケティング・プロモーション能力強化プロジェクト
モザンビーク	

I 案件概要

事業の背景	モザンビークはビーチリゾート、自然景観、歴史的建造物、伝統芸能、工芸等、多様で豊かな観光資源を有している。これらの観光資源を活かし、モザンビーク政府は2020年までに外国人旅行者の受入を年間4百万人とするを目標にしていた。特に、近隣のアフリカ諸国からの旅行者は増加傾向にあり、国際観光収入は2010年に国民総所得の2%を占め、2005年129.6百万米ドルから、2010年197.3百万米ドルとなった。同国の外国人旅行者の主要な目的地は、マプト、イニャンバネ州、カーボ・デルガド州である。他方、観光産業による地域経済への裨益は限定的であり、貧困削減に対する貢献は大きくない。例えば、イニャンバネ州は外国人の旅行者の目的地としては国内2位であるにもかかわらず、中央及び州レベルの地域経済の活性化に向けた観光開発戦略や能力が欠如しているために、貧困率が57.9%と高く、国内の最貧州の一つであった。		
事業の目的	観光関連機関間のネットワークを強化し、デスティネーション・マーケティング・プロモーション（DMP：Destination Marketing Promotion） ¹ 研修の実施、観光商品改善のパイロット事業の実施、他州への教訓の普及を目的とするセミナー実施等を通じて、観光資源や観光産業が地域に裨益するメカニズムの確立・普及により、DMPの実施を通じて各地域経済が裨益することを目指す。		
	1. 上位目標：デスティネーション・マーケティング・プロモーションが同国内各地で実施されることにより、地域経済に裨益する。 2. プロジェクト目標：観光資源および観光産業が地元で裨益する仕組みが構築、共有される。		
実施内容	1. 事業サイト：マプト市及びイニャンバネ州 2. 主な活動：(1)観光関連機関のネットワーク強化、(2)DMP研修、(3)パイロット事業の選定・実施及び観光商品の改善 (4)他州に向けた教訓普及のためのセミナーの実施等。 3. 投入実績		
	日本側	相手国側	
	(1) 専門家派遣 10人 (2) 研修員受入 11人 (3) 第三国研修 12人（南アフリカ） (4) 機材供与 車両、コピー機、ノート型パソコン、プロジェクター、ビデオカメラ、カラープリンター、等 (5) 現地業務費	(1) カウンターパート配置 25人 (2) 土地及び施設 国家観光局内（INATUR）及び観光省観光部内（DINATUR）のプロジェクト事務所 (3) 現地業務費 INATURの修繕費用、マプト市観光インフォメーション・センターの建設費用、清掃費、用益費等	
協力期間	2012年3月～2015年3月	協力金額	（事前評価時）330百万円、（実績）358百万円
相手国実施機関	文化観光省（MICULTUR：観光省（MITUR）は2015年1月の省庁再編により名称変更）、観光部（DINATUR） 国家観光局（INATUR） イニャンバネ州文化観光局（DPCULTURI：イニャンバネ州観光局（DPTURI）は上記の省庁再編により名称変更）		
日本側協力機関	株式会社パセット、株式会社パデコ		

II 評価結果

1 妥当性
<p>【事前評価時・事業完了時のモザンビーク政府の開発政策との整合性】</p> <p>本事業はモザンビークの開発政策である「政府5ヵ年計画（2010年－2014年）」、「モザンビーク観光開発戦略計画（2004年－2013年）」、「観光セクター戦略計画（2010年－2014年）」及び、「イニャンバネ州観光開発戦略計画（2014年－2020年）」等において裨益のすそ野の広い包括的な社会経済開発を目標とする戦略的役割強化による観光産業の向上を目指しており、一貫して整合していた。</p> <p>【事前評価時・事業完了時のモザンビークにおける開発ニーズとの整合性】</p> <p>本事業はモザンビークの開発ニーズである、広い範囲の社会経済開発による貧困削減の推進力としての観光産業の向上と整合していた。DMPの実施メカニズムの持つ地域経済にとっての潜在性やニーズは高いものの、地域の資源を活用する人材の不足やDMPに対する知見の不足により停滞していた。事業完了時までのニーズに変化はなかった。</p> <p>【事前評価時における日本の援助方針との整合性】</p> <p>本事業は2011年3月の第6回日本モザンビーク政策協議において合意した3つの援助重点分野の中、「地域経済活性化」支援に整合していた²。</p> <p>【評価判断】</p> <p>以上より、本事業の妥当性は高い。</p>
2 有効性・インパクト

¹ 旅行者を受け入れる地域の視点に立って、旅行者、観光関連事業者、コミュニティそれぞれの便益のバランスをとりつつ、当該地域の経済的文化的発展に資するよう、戦略的に旅行者のニーズに応える地域住民への裨益を目指したアプローチ。

² 外務省 ODA データブック（2011年）671－672 頁

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時までにプロジェクト目標は一部達成された。終了時評価報告書と事後評価調査によれば、観光関連事業者の行政サービスに対する満足度は上がっておらず、指標1は達成されていない。新規観光商品により便益を得た観光関連事業者に関しては事業期間中、パイロット事業の参加グループが積極的に活動に従事したことにより、指標2は一部達成された。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事業完了以降、事業効果は一部継続していた。事後評価の調査結果によると、公的セクター支援に対する観光関係事業者の満足度は向上していない。しかしながら、イニャンバネ州観光協会へのインタビューによると、官僚主義や利用者及び政府職員による腐敗行為により、公的支援セクターにおける対応や活動の改善は限定的であり、かつ遅々としているが、公的セクターと民間セクター間でのコミュニケーションや協働は強化されてきている。本事業でマプト市とイニャンバネ州に造られたTICについて、(1) マプト市のTICはマプト市文化観光局により運営されているが、マプト市政府は観光関連事業の管理運営を民間セクターに外部委託できないか可能性を模索していた。(2) イニャンバネ州のTICは適切に運営されておらず、DPCULTURIは官民連携によるTICの運営管理を打診した。しかし、民間セクターはTICの外部委託や費用分担については消極的である。

事後評価の現地調査において、パイロット事業に参加した5グループ(参加事業者は26)³⁾のすべてが、パイロット事業の活動は維持されていると回答した。事前評価時のレベルに比べて、同活動がより多くの収益を上げられるようになり、ビジネスとして収益性が確保できるようになったと認識していることが挙げられる。事後評価時点における、新に開発された観光商品から裨益した民間企業数に関する明確なデータは入手できなかった。しかしながら、パイロット事業に参加した26事業者は、2015年の政情不安と2017年のサイクロン・ディネオが一部影響した観光産業の低迷にもかかわらず、維持されている。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時において、上位目標は一部達成した。事後評価の調査結果によると、上位目標の3つの指標のうち2つが達成されていない。モザンビークへの旅行者(外国人)の実績値については、の2015年から2017年にかけての年間伸び率はGDP成長率に対応して大幅に低く推移している。この観光客減少の原因として、2015年に長期にわたった政治的及び軍事的混乱による治安と公的秩序の悪化、2017年初めのサイクロン「ディネオ」の直撃によるインフラ被害、さらに、観光産業に対する外国投資の顕著な減少等が挙げられる。新商品生産の対象とされた地元コミュニティの数(指標2)については、新規に開発された観光商品の数は増えてはいるが、イニャンバネ州の対象サイトにおいて地元コミュニティ数は変化していない。また、他州の6つのコミュニティでは、ハチミツ、手工芸品、チリ(唐辛子)、園芸などの観光商品の生産が開始され、観光商品の数は若干増加した。指標3について、新規観光商品の生産の対象となる地元コミュニティ住民の収入の向上(指標3)については、イニャンバネ州及び他州において具体的な数値の確認は出来なかったが、事後評価時にインタビューを行った5つのグループのメンバーによれば、上述のとおり、所得は向上していると認識している。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

インパクトの範囲は限定的ではあるものの、事後評価時点においていくつかの正のインパクトが確認された。パイロット事業に参加した5つの地元グループに対する面談結果によると、その内のムタンバのジョシナマシエル協会及びシキリバの4月7日協会の主要メンバーは女性で構成されており、積極的な女性参加が示唆されている。グループの中での複数の面談者は水や電気等の公共サービスに接続できたことによって生活環境が向上し、また、子供の教育が可能になったと回答している。また、幾人かは家計収入の増加に貢献したとも回答している。他方で、特段の負のインパクトは確認されていないとされた。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績
プロジェクト目標 観光資源および観光産業が地元裨益するDMPの仕組みが構築、共有される。	【指標1】 観光関連事業者の行政サービスに対する満足度が向上する。	達成状況：未達成(継続していない) (事業完了時) 観光産業フォーラムやイニャンバネ州の作業部会、中央レベルのマーケティング委員会等、関係者のプラットフォームによる官民の対話が始まったものの、終了時評価時において、民間セクター側によると公的セクターの支援は満足するレベルに達していないとの意見であり、また、完了時まで肯定的な変化はなかった。 (事後評価時) ● 民間セクターによる公的セクターに対する満足度のレベルは改善していない。 ● 公的セクターによる民間セクターへの対応・活動の改善は依然として限定的であり、遅々としているうえ、以前として官僚主義や利用者と政府職員との腐敗行為も見られるが、公的セクターと民間セクター間のコミュニケーションや協働は強化されてきている。
	【指標2】 新規観光商品により便益を享受する観光関連事業者の数が増加する。	達成状況：一部達成(一部継続) (事業完了時) パイロット事業の参加者は多様な研修や細かな技術指導により様々なインパクトを経験したが、パイロット事業の実施の遅延のため、終了評価時においては他のコミュニティに影響を与えるほどの効果は積みあがっていなかった。 (事後評価時) パイロット事業に参加した5グループ(参加事業者16)はより多くの収益をあげ、収益性が高くなったため、パイロット事業の活動を継続していると回答した。ただし、本事業で開発した新しい観光商品から裨益している民間企業数に係るデータは入手できなかった。(参考)

³⁾ 1) ジョシナ・マシエル・デ・ムタンバ組合、2) シキリバ4月7日組合、3) リタンガ・トラベル、4) ヴカ・アルテ・デ・ヴィアンクロ組合、5) ヴィラクロ・ヴィラツァー

		<p>【イニャンバネ州の観光関連民間事業者数】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> <th>2017年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内事業者</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>外国事業者</td> <td>315</td> <td>317</td> <td>245</td> </tr> </tbody> </table> <p>(出所) 観光企業登録 (2015年～2017年) 及び現地調査におけるインタビュー (事後評価時) 未達成</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> <th>2017年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>年間 GDP 成長率 (%)</td> <td>4.1</td> <td>2.3</td> <td>2.2</td> </tr> <tr> <td>国外からの観光客数年間伸び率 (%)</td> <td>-7.0</td> <td>-6.0</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table> <p>(補完情報) モザンビーク及びイニャンバネ州の年間観光客数 (2014年～2016年)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>地域</th> <th>観光客</th> <th>2014年</th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">モザンビーク全国</td> <td>国内</td> <td>264,292</td> <td>257,031</td> <td>207,987</td> </tr> <tr> <td>国外</td> <td>272,597</td> <td>256,077</td> <td>240,833</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">イニャンバネ州</td> <td>国内</td> <td>9,235</td> <td>3,398</td> <td>3,028</td> </tr> <tr> <td>国外</td> <td>16,787</td> <td>4,918</td> <td>4,538</td> </tr> </tbody> </table> <p>(出典) National Statistic Yearbook-2015-2016 / Number of the guest by nationality-Major destination provinces in Mozambique</p>		2015年	2016年	2017年	国内事業者	90	90	90	外国事業者	315	317	245		2015年	2016年	2017年	年間 GDP 成長率 (%)	4.1	2.3	2.2	国外からの観光客数年間伸び率 (%)	-7.0	-6.0	N/A	地域	観光客	2014年	2015年	2016年	モザンビーク全国	国内	264,292	257,031	207,987	国外	272,597	256,077	240,833	イニャンバネ州	国内	9,235	3,398	3,028	国外	16,787	4,918	4,538
	2015年	2016年	2017年																																														
国内事業者	90	90	90																																														
外国事業者	315	317	245																																														
	2015年	2016年	2017年																																														
年間 GDP 成長率 (%)	4.1	2.3	2.2																																														
国外からの観光客数年間伸び率 (%)	-7.0	-6.0	N/A																																														
地域	観光客	2014年	2015年	2016年																																													
モザンビーク全国	国内	264,292	257,031	207,987																																													
	国外	272,597	256,077	240,833																																													
イニャンバネ州	国内	9,235	3,398	3,028																																													
	国外	16,787	4,918	4,538																																													
上位目標	<p>【指標 1】 モザンビークへの旅行者数が年間 GDP 成長率以上で、10%まで増加する。</p>																																																
DMP が同国国内各地で実施されることにより、各地域経済に裨益する。	<p>【指標 2】 新規観光商品開発対象者となる地元コミュニティ数が増加する。</p>	<p>(事後評価時) 一部達成</p> <p>【イニャンバネ州内で新しい観光商品を開発したコミュニティ数】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> <th>2017年</th> <th>2018年 (6月現在)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コミュニティ数</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>コミュニティ名</td> <td>(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ</td> <td>(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ</td> <td>(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ</td> <td>(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ</td> </tr> <tr> <td>観光商品数</td> <td>4</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>商品カテゴリー</td> <td>(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 地元料理</td> <td>(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理</td> <td>(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品</td> <td>(1) 衣料品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品</td> </tr> </tbody> </table> <p>【その他の州】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> <th>2017年</th> <th>2018年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コミュニティ数・観光関連事業者数 (コミュニティ名)</td> <td>4 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ)</td> <td>6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)</td> <td>6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)</td> <td>6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)</td> </tr> <tr> <td>観光商品数 (商品カテゴリー)</td> <td>5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)</td> <td>5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)</td> <td>5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)</td> <td>5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)</td> </tr> </tbody> </table>		2015年	2016年	2017年	2018年 (6月現在)	コミュニティ数	4	4	4	4	コミュニティ名	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	観光商品数	4	7	8	8	商品カテゴリー	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 地元料理	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品	(1) 衣料品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品	指標	2015年	2016年	2017年	2018年	コミュニティ数・観光関連事業者数 (コミュニティ名)	4 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)	観光商品数 (商品カテゴリー)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)							
	2015年	2016年	2017年	2018年 (6月現在)																																													
コミュニティ数	4	4	4	4																																													
コミュニティ名	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ	(1) シキリバ, (2) モザンビーク島, (3) ムタンバ, (4) チブエネ																																													
観光商品数	4	7	8	8																																													
商品カテゴリー	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 地元料理	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理	(1) 農産品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品	(1) 衣料品 (2) ガイド付きツアー (3) コミュニティツアー (4) 陶芸品 (5) カルチャーツアー (6) 手工芸品 (7) 地元料理 (8) 木工品																																													
指標	2015年	2016年	2017年	2018年																																													
コミュニティ数・観光関連事業者数 (コミュニティ名)	4 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)	6 (マジャジャネ、マチア、カニャネ、ジナベ、ムサッパ、ツェツエラ)																																													
観光商品数 (商品カテゴリー)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)	5 (ハチミツ、手工芸品、文化フェア、チリ、園芸)																																													
	<p>【指標 3】 新規観光商品開発対象者である地元コミュニティ住民の収入が増加する。</p>	<p>(事後評価時) 一部達成 イニャンバネ州：関係者 20 名 (DPICULTURI、パイロット事業グループ 1～5) へのインタビューによると、増加した。潜在的な顧客へのマーケティングの向上 (パンフレット)、価格 (手工芸品)、製品の品質 (ブランドイメージ) が、旅行者数が大幅には伸びていないにもかかわらず、地元コミュニティの所得の伸びに貢献した。 その他の州：情報は入手できなかった</p>																																															

出所：DINATUR の質問票回答及び DPCULTURI に対するキーインフォーマントインタビュー、DUPCULTURI (4 名) 及びパイロット事業参加者 (16 名) へのインタビュー

3 効率性
事業期間は計画どおりであったが (計画比:100%)、事業費は計画を超えた (計画比:108%)。日本側の事業費の増加はDINATUR とDPCULTURIのカウンターパートの旅費と日当の大半を負担したためである。なお、アウトプットは計画どおりに産出された。したがって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

観光産業振興が同国の開発政策の重要なコンポーネントの一つであることに変更はない。「政府5ヵ年計画（2015年～2019年）」においては社会経済開発における観光産業の戦略的な役割が述べられている。また、セクターの重要性は次のように述べられている。「観光開発戦略計画」は（2015年～2024年）観光セクターの競争力を向上させ、潜在力を最大限に活用し、質の高いサービスを提供することによって他の経済活動との相乗効果に貢献できる。また、「観光セクター戦略計画」（2015年～2024年）も観光商品、サービス、マーケティング、観光インフォメーション提供のメカニズム及び、地元住民の意識向上等の向上を含む、10の戦略的目標を設定している。

【体制面】

事業実施のほとんどの期間において、観光省(MITUR)の傘下の実施機関であった、DINATUR, INATUI, DPTURIは2015年の行政改革により同省は文化省と統合されたため、現在まで文化観光省(MICULTUR)傘下の行政機関となっている。省庁再編にかかわらず、それらの実施機関は継続してDMPの実施・普及を所管している。DINATURの役割はカーボ・デルガド、マンプラ、ガザ、マプト各州においてDMPの普及を調整することであり、本省課長1名と技官2名が従事している。INATURは、マーケティング及びプロモーション・サービス担当課長1名とマーケティング担当技官1名により、事業管理を担当している。従前のDPTURIであるDPCULTURIは、イニャンバネ州のパイロット事業のモニタリング及び支援を行い、イニャンバネ州ホテル観光協会(AHTPI)を通じて民間セクターと振興活動に関する調整を行っている。調査結果によれば、全実施機関は、本事業で訓練されたカウンターパートが正職員として現在も在籍・従事していると回答しており、また、必要な人員は十分に確保されているとしている。

【技術面】

調査結果によれば、すべての実施機関はDMPを実施する能力を維持できていると認識している。組織ごとの能力の種別については、DINATURはマニュアル開発能力を挙げている。INATURは研修企画能力とし、DPCULTURIはパンフレット作成や地域住民に対する研修方法の開発を挙げている。これらの能力の維持の理由について、各機関は研修を受けたカウンターパートが現在も在籍していることを挙げ、また、特にDPCULTURIにおいては新規のスタッフに知識を移転しているとした。本事業で「イニャンバネ・モデル」としてDMPの普及のために作成されたマニュアル類に関しては、州のセミナーやメディアでの促進活動、パイロット事業のモニタリング等に活用されていると回答した。

【財務面】

「国家5ヵ年計画」（2015年～2019年）の雇用促進と生産能力と競争力の強化の下、包括的アプローチによる観光開発は優先順位第3位であるにも関わらず、2015年の国営企業の隠れ資産の問題に端を発した行政改革や省庁再編以降においても、政策実行のための予算は十分には確保されていない。他方、国家予算が配分されていなくても、DINATURやINATURは開発パートナーの資金援助を動員することによって、パンフレットの作成や2つの国際観光博（南アフリカで毎年開催されるINDABAとモザンビークで開催されるDESCUBRA）への参加等のDMP活動が可能であった。州レベルにおいては、DPCULTURIが財政年度2015年から2018年度にかけては、国際フェアや観光振興を含む、DMP活動に充当された予算のデータは確認されている。予算額は、2015年度35.697百万メティカルから2018年度28.422百万メティカルに減少しているものの、モザンビークが財政危機に陥っているにもかかわらず、2019年度にも15.818百万ドルが確保されている。公的機関は活動実施のために援助国から資金支援を動員することができる。

【評価判断】

上記のより実施機関の財務面の一部に問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、プロジェクト目標は一部達成したが、上位目標は効果的で持続的な基盤の上のDMPという観点からは達成しなかった。持続性については、援助国の支援なしには、DMPの拡充やトレーニングのための必要な予算は十分に確保されていない。効率性については事業費が若干計画を超過した。

以上より、総合的に判断すると、一部課題があるといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- 事後評価時において、マプト市とイニャンバネ州のTIC運営は、適正なマネジメントの欠如や要件を満たした専門スタッフの配置や採用ができないために、旅行者へ正確な情報を提供する等、当初想定されていたあり方と比較して適切ではなかった。これらを考慮に入れた上でサービス提供におけるギャップを埋めるために、TICの実際的な運営のための運営方針の修正が望まれる。
- 本事業で研修を受けたDINATUR、INATUR、DPCULTURIのカウンターパートのほとんどは未だに事業に関与しており、現職であることから、本事業のパイロットプロジェクトの活動の成果がイニャンバネDMPモデルの中で謳われる「成功事例」となり、他州や同州内の別地域に同モデルの波及が促進されることに対する技術支援のための継続的な資金のニーズを適切に認識するべきである。

JICAへの教訓：

- 本事業は包括的な観光産業開発プロジェクトであり、3つの公的機関の共同で実施された（2つは中央政府、1つは行政機関）。また、DINATURが全体の責任機関として、プロジェクト運営委員会の形式をとった形で全体の実施に責任を負う形で決定された。しかし、中央政府であるDINATUR及びDPCULTURIと行政機関であるINATURは同等の立場であり、予算執行権限を各自が持っているため、本事業において組織的な縦割りが資金の硬直性を招いたように、それぞれの管轄に厳しく、権限委譲については強い抵抗を持っている（例えば、事業実施中の関連機関内での費用負担は全く容認されなかった）。したがって、DINATURのような中央のレベルの実施機関は持続的な事業支援資金スキームを構築できる強い権限を予め与えられなくてはならない。JICAはプロジェクト初年度の開始以降、可及的速やかに資金計画と関係者間の費用負担のために全機関の参画と誓約を確保し、事業調整のためのマネジメントシステムの構築を主導すべきである。



本事業で調達した車両



ヴカ・アート組合の製品