

国際協力事業団  
メキシコ合衆国 観光省

# メキシコ国 観光促進投資戦略策定のための実施調査

1

最終報告書  
要約

1997年2月

JICA LIBRARY



J1135252(3)

株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナル  
システム科学コンサルタンツ株式会社

社調一

JR

97-028







国際協力事業団  
メキシコ合衆国 観光省

# メキシコ国 観光促進投資戦略策定のための実施調査

1

最終報告書  
要約

1997年2月

---

株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナル  
システム科学コンサルタンツ株式会社



1135252【3】

本報告書における通貨換算レート:  
US\$ 1.00 = \$ 7.5 (メキシコペソ)  
(1996年12月現在)

## 序 文

日本国政府は、メキシコ国政府の要請に基づき、同国の観光促進投資戦略策定のための実施調査を行うことを決定し、国際協力事業団が、この調査を実施しました。

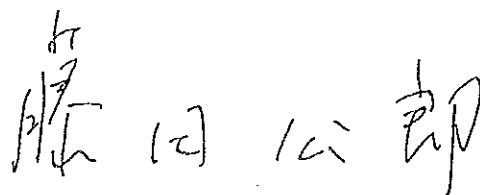
当事業団は、平成7年9月から平成8年10月までの間、3回にわたり、株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナルの藤平卓英氏を団長とし、同社及びシステム科学コンサルタンツ株式会社から構成される調査団を現地に派遣しました。また運輸省運輸政策局政策課政策企画調査室長の有野一馬氏を委員長とする作業監理委員会を設置し、本件調査に関し専門的かつ技術的な見地から検討・審議が行われました。

調査団は、メキシコ国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成9年2月



---

国際協力事業団

総裁 藤田 公郎

1997年2月

国際協力事業団

総裁 藤田公郎 殿

## 伝 達 状

拝啓時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、ここにメキシコ国観光促進投資戦略策定のための実施調査の最終報告書を提出いたします。

本報告書は、貴事業団の契約に基づき、1995年9月から1996年10月までの間にかけてメキシコ合衆国の観光の現状、既存の観光開発方針等を十分に把握した上で、2010年を目標年次とする全国を対象とした観光開発および3ヶ所の優先開発エリアの詳細な開発計画を策定いたしました。

まず、貴事業団および作業監理委員会ならびに外務省に心からの感謝を申し上げるとともに、メキシコ合衆国政府関係者、とりわけ観光省をはじめとする各関連機関等のご好意、ご協力に深く感謝いたします。また、調査期間中に終始共同作業を遂行していただいたカウンターパートに対して、深く謝意を表す次第です。

最後に、本報告書がメキシコ合衆国の発展に少なからず寄与することを祈念致します。

敬具

藤平卓英

団長 藤平 卓英

メキシコ国

観光促進投資戦略策定のための実施調査共同企業体

(株)パシフィックコンサルタンツインターナショナル

システム科学コンサルタンツ(株)



# メキシコ国観光促進投資戦略策定のための実施調査

調査期間：1995年9月～1996年2月

受入機関：メキシコ合衆国観光省

## 概要

### 1. 調査の背景

メキシコ合衆国は多数のビーチリゾート、マヤ・アステカ文明の遺跡、スペイン植民地時代の建築物・街並み、先住民の民俗芸能・手工芸品、多様な自然観光資源を有している。1995年の外国人観光客の入り込みは2020万人（24時間以上の滞在者）に達し、総GDPの3.2%、総雇用者数の9.0%を観光産業が占めることが示すように、観光産業は同国の経済発展に多大の貢献をしてきた。現在の観光産業による外貨獲得額は工業、石油産業に次ぎ第3位だが、近い将来石油産業を抜いて第2位となることが予測されている。

しかしこれまでの観光産業の発展は隣接する米国というビーチ志向の強い巨大市場（全観光入込みの85%以上）に支えられたものであった。近年の観光地間の競争の激化にともなう米国市場の伸び悩み傾向と、ビジネスリスクの分散を図るため、単一市場依存からの脱却と、そのために必要な多様な観光ニーズへの対応が迫られている。

### 2. 調査の目的

本件調査の目的はメキシコ合衆国の代表的なビーチリゾートである3ヶ所の観光地、ロスカボス、プエルトバジャルタ、カンクンを調査対象地とし、目標年次2010年の観光開発・振興戦略計画の策定にある。

### 3. 全国観光開発・振興への提言の概要

#### 3.1. メキシコ観光の課題

過去の観光政策、観光資源、観光市場の分析・問題点の抽出、メキシコ観光の将来の可能性などの検討の結果、メキシコ観光の課題として以下の8点が課題としてあげられる。

- 北米市場という単一市場への過度の依存
- 多様化しつつある消費者ニーズへの不十分な対応
- 大規模観光開発方式の限界の露呈
- 観光地間の不十分な連携
- 地域住民の観光開発からの疎外
- 使い捨て的な観光開発と環境破壊の横行
- 観光サービスの競争力の不足
- 観光行政の分権化の必要性

#### 3.2 基本方針

上記の現況分析を踏まえて、2010年を目標年次としたメキシコの全国観光開発・振興戦略のための基本方針を以下のように設定した。

- 観光商品の多様化
- 観光便益のより広範な分配
- 観光開発における持続可能性の確保
- 旅行者の満足度の向上

### 3.3 観光振興策の概要

前述の基本方針を達成するため、以下の9項目からなる観光振興策を提案した。

観光振興策	提言の概要
観光への地域住民・産業の参加のための制度確立	代替観光は従来の大規模・総合型観光開発と対照的に、地域住民による小規模で地域文化を尊重した観光事業を促進し、社会・自然環境への悪影響を極力低くしようとするもので、エコツーリズムはこの一形態である。こうした代替観光への取組みを促進するために、観光省と地方政府による、地域住民や地場企業に対する観光宣伝・観光計画ノウハウの教育、市場情報・統計の提供、さらに資金援助などの支援体制を提案した。
テーマパークの積極的導入	先住民の生活・文化は重要な観光商品であるが、村落に直接観光客が訪れることによって住民との間に摩擦を招く危険性がある。このような問題を回避するために、日光の江戸村やハワイのポリネシアン文化センターのような文化体験型テーマパークを導入することを提案した。
メキシコ風都市の観光利用の促進	メキシコの雰囲気を残した歴史的都市/建造物はメキシコ観光の重要な要素であり、ビーチリゾートと組み合わせることによって、相互の付加価値を高めることが可能となる。またこのような文化観光商品の強化によって、市場の多様化を図る。そのために投資家や歴史的建物所有者がこれらの建物を観光目的に転用することを促進するための支援策や、歴史都市における観光アメニティーを向上させるための方策を提案した。
観光開発に対する法的規制の精緻化	多様化する市場ニーズに対応するために、これまでメキシコで主流であった大規模・都市型観光基地開発とは異なる、自然と調和した低密度・分散型の観光開発システムの導入が必要となる。このため、自然、遺跡環境との調和・保全を図るための開発ガイドラインの制定についての提案を行った。
既存観光地の再活性化	これまでのメキシコの観光開発政策は新しいビーチ観光地を作り出すことに重点が置かれ、既存観光地の持続的な発展に対して十分な努力が行われなかったために、環境破壊や都市問題などが顕在化しつつある。こうした観点から既存観光地の都市環境整備を進め、ホテル地区の再開発や観光施設の改築や修繕を促進するための手法を提案した。
観光周遊路の形成と広域観光圏の形成	既存ビーチ観光地と内陸の観光商品を組み合わせることによって観光地の競争力を強化し、これによって観光市場の多様化にも対応し、さらに現在海岸部に偏っている観光便益を内陸部へ分配するために、広域観光周遊路の導入を提案した。形成された広域観光周遊路に基づいて、メキシコ全国を6広域観光圏に分け、メキシコ全土の観光開発および振興を秩序ある施策の下に行うことを提案した。
観光行政の分権化と広域観光行政機構の確立	SECTURのより一層の機構改革のために、1) SECTURの政策官庁化、2) 政策実行部門の外郭法人化の促進、の提案を行った。地方観光行政に関しては、長距離市場への取組みを強化するために、複数州にまたがる広域観光行政機構の導入とこれまで各観光地が個別に行ってきた観光宣伝を協同して行うための広域観光宣伝組織の設立の提案を行った。
旅行環境の整備	来訪者の満足度を向上させ、メキシコ観光の国際観光市場における競争力を強化するため、旅行情報の整備、交通サービスの整備などに関する提案を行った。また旅行環境整備に資するための旅行者満足度調査の実施についても提案した。
観光教育と観光関連中小企業への支援の充実	顧客ニーズと市場の多様化に対応するため観光商品・受け入れ施設・サービスなどの多様化が必要となってきている。この状況の中で、ホテルなど観光施設におけるサービス水準向上のための方策と観光への住民参加を促進するための支援策の提案を行った。

### 3.4 計画フレーム（目標値）

過去の来訪者数の推移、GDP等の経済指標、および前述の計画の基本方針に基づいて、全国レベルでの計画フレーム・目標値を以下のように設定した。

	1995	2000	2002	2005	2010
来訪者数 (1,000人)					
国内来訪者数 (ホテル到着者数)	34,588	44,000	48,108	55,000	70,000
国際来訪者数 (24時間以上の滞在者数)	20,162	25,000	26,891	30,000	36,000
国境地帯での72時間以内の滞在者を除いた国際来訪者数	7,784	10,052	10,863	12,235	15,402
必要ホテル客室数	289,333	350,000	-----	410,000	490,000

#### 4. 3 調査対象地域の観光開発・振興戦略の概要

##### 4.1 ロスカボス観光圏

	概要
観光イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 砂漠景観の中の高級ビーチリゾート</li> <li>- 砂漠の生態系と海洋生物の観光を中心としたエコツーリズム</li> <li>- ゴルフとゲームフィッシング</li> </ul>
目標来訪者数 (2010年)	総ホテル到着者数 (千人) : 2,570 (国内観光客 781、国際観光客 : 1,789)
目標客室数 (2010年)	総宿泊室数 : 15,807
目標市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自然と野生生物に興味があり、エコツーリズムに関心が深い旅行者</li> <li>- 近接米国市場の週末旅行者</li> <li>- 北米市場は最も重要な市場だが、それ以外の市場のシェアを高めるように努力する。</li> <li>- 他の観光地に比べて、相対的にアジア市場への取組みを重視する。</li> </ul>
開発・振興戦略	<p><b>アクションプラン戦略</b></p> <p>アクションプラン段階では特にイーストケープにおける自然志向型の高級ビーチリゾート地域の形成と、多くの観光周遊路のかなめとなるラバスの再活性化、およびロスカボスにおける観光アメニティーの向上を図る。また次の開発段階でコッパーキャニオンラバス周遊路形成を進めるため、ラバスと対岸のシナロア州トポロバンボ間に高速船導入を図る。</p> <p><b>長期戦略</b></p> <p>目標年次2010年までにロスカボスラバスビーチリゾートベルト、コッパーキャニオンラバス周遊路、コルテス海環境クルーズ、ホエールウォッチングを含むバハエコツーリズム周遊路などの形成を図る。また日帰り観光圏内で鉱山町、地場産業、海洋生物、砂漠の生態系などに焦点を当てた新しい観光商品の開発を行い、ロスカボス観光を発展させる。</p>
既存および提案された主要観光商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフ</li> <li>- イーストケープの高級リゾート</li> <li>- ラバスコッパーキャニオン周遊路</li> <li>- バハエコロジカル周遊路</li> <li>- コルテス海環境クルーズ</li> <li>- ホエールウォッチング</li> <li>- 砂漠トレッキング・キャンプ</li> </ul>
総投資額 (1996-2010)	観光開発プロジェクト 8,359,318,000 ペソ (US\$ 1,114,576,000) 観光宣伝プロジェクト 495,486,000 ペソ (US\$ 65,258,000)
アクションプランプロジェクト・プログラム (1996-2002)	観光開発プロジェクト (457,975,000 ペソ、US\$ 61,063,000) <u>イーストケープの観光商品化</u> 1) サンホセデルカボブエナビスタ間の道路改良 <u>ラバス観光センターの再活性化</u> 2) ピチリング・ビーチ・リゾート開発 3) ラバス市内の観光アメニティーの改良 <u>ロスカボスの観光アメニティーの改良</u> 4) サンホセデルカボのラグーンと旧市街地の保全と観光アメニティー改良 5) カボサンルーカスの都市内統合強化 6) カボサンルーカスサンホセデルカボの都市間バスサービスの改善 <u>ラバスコッパーキャニオン観光回廊の形成</u> 7) ラバーストポロバンボ間の高速船の導入 観光宣伝プロジェクト (186,972,000 ペソ、US\$ 24,930,000) - 必要出版物、宣伝活動のプログラムの策定と実施。 特に、当地域にとって重要な北米市場を対象にしたメディアを中心とした観光宣伝に最重点を置く。

## 4.2 プエルトバジャルタ観光圏

	概要
観光イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- もっともメキシコらしい雰囲気味わえるビーチリゾート</li> <li>- ビーチとメキシコ風街並みとの組み合わせ</li> <li>- 豊かな緑の丘陵からの望む太平洋の青い海の広がり</li> </ul>
目標来訪者数 (2010年)	総ホテル到着客数 (千人) : 6,943 (国内観光客 5,498、国際観光客 1,445)
目標客室数 (2010年)	総宿泊室数: 43,934
目標市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>- メキシコ内陸高原地域からの国内観光客</li> <li>- 北米からのビーチリゾート観光客</li> <li>- 南米市場-メキシコ風歴史都市とメスティンメキシコ文化に興味を持つ層</li> <li>- 長・短距離市場の中でも文化志向の一般観光客</li> </ul>
開発・振興戦略	<p><b>アクションプラン戦略</b></p> <p>アクションプラン段階では、プエルトバジャルタ・グアダラハラ回廊の強化と回廊上の観光地の整備に重点を置き、それぞれの異なる観光商品の相互補完により競争力を高める。またコスタレグレの乱開発を未然に防ぎ、自然志向型高級ビーチリゾート地域の形成を図る。</p> <p><b>長期戦略</b></p> <p>目標年次2010年までにプエルトバジャルタ観光圏は、プエルトバジャルタ、グアダラハラ、マンサニージョの3点からなるハリスコ観光三角地帯を形成し、サカテカス、パツクアロ、サンミゲルデアジェンデなどの内陸高原地帯の歴史都市を巡る観光周遊路との連携を確立する。自然志向型ビーチリゾート地域としてコスタレグレの開発を進める一方、プエルトバジャルタ中心部の観光アメニティー整備、メキシコ風の街並みの保全、観光施設の充実を通じて、観光圏の中心となるプエルトバジャルタの観光イメージを維持する。さらに周辺の村落やコスタレグレの自然観光資源の観光利用を進める。</p>
既存および提案された主要観光商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフ (従来型商品)</li> <li>- コスタレグレ</li> <li>- プエルトバジャルタ-グアダラハラ回廊</li> <li>- 内陸歴史都市周遊路</li> <li>- エコツーリズム</li> <li>- 大太平洋岸クルーズ</li> <li>- テーマパーク (海洋テーマパーク、メキシコ村)</li> <li>- コンベンション・報奨旅行</li> </ul>
総投資額 (1996-2010)	<p>観光開発プロジェクト 17,456,297,000 ペソ (US\$ 2,327,506,000)</p> <p>観光宣伝プロジェクト 632,168,000 ペソ (US\$ 84,289,000)</p>
アクションプランプロジェクト・プログラム (1996-2002)	<p>観光開発プロジェクト (420,075,000 ペソ、US\$ 56,010,000)</p> <p><b>プエルトバジャルタ市の強化</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) プエルトバジャルタの歴史地区の保全及び景観改善</li> <li>2) プエルトバジャルタの展望台整備</li> <li>3) プエルトバジャルタコンベンションセンター</li> </ol> <p><b>メスティン・メキシコ文化に焦点を当てた新観光商品の開発</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) グアダラハラの「メキシコ村」の建設</li> <li>5) テキーラの観光アメニティーの改善</li> <li>6) サンセバスチャン、マスコタ、タルパ村の歴史地区の保全と観光整備</li> <li>7) プエルトバジャルタ-マスコタ間の道路改良</li> </ol> <p>観光宣伝プロジェクト (238,466,000ペソ、US\$ 31,795,000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 必要宣伝出版物の作成と観光宣伝活動プログラムの策定と実施。</li> <li>特に、国内市場、近距離市場に有効なメディアを介した宣伝に重点を置く。</li> </ul>

### 4.3 カンクン観光圏

	概要
観光イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- マヤ世界への入口</li> <li>- カリブ海のビーチとエキゾチックな先住民文化が理想的に融合した観光地</li> <li>- 熱帯雨林の中の遺跡を巡るトレッキング</li> </ul>
目標来訪者数 (2010年)	総ホテル到着客数 (千人) : 5,610 (国内観光客 1,324、国際観光客 4,286)
目標客室数 (2010年)	総宿泊室数: 50,397
目標マーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 遺跡、先住民文化に興味を持つ文化志向の観光客。ビーチ観光地にとっては、旅行環境の良くないマヤ遺跡観光後の休養需要が重要。</li> <li>- ダイビングに興味を持つ層</li> <li>- 米国南東部からの週末旅行者</li> <li>- コンベンション、報奨旅行</li> </ul>
開発・振興戦略	<p>アクションプラン戦略</p> <p>アクションプラン段階ではニチュプテラグーンの問題の解決に最重点を置く。一方、カンクンの日帰り観光圏の交通ネットワークの強化と日帰り観光ルート沿いの観光商品の開発を図る。州南部のコスタマヤのインフラ整備とムンドマヤ周遊路沿いにエコツーリズムの導入を図る。</p> <p>長期開発戦略</p> <p>目標年次2010年までにコスタマヤを新しいビーチ観光の拠点として開発する。カンクン・コスタマヤ・リゾートベルトを形成し、自然志向型開発手法を導入する。遺跡と組み合わせた地域住民主導によるエコツーリズム開発、チンチョロ環礁へのダイバーの誘客を図る。その一方で、カンクンの再活性化のために、コンベンション・報奨旅行を振興し、交通の便を生かしたカンクンの都市機能の高度化を図る。</p>
既存および提案された主要観光商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフ</li> <li>- ラグーン、マングローブ、野鳥、海洋等多様な生態保護区を対象とした自然・野性生物観光</li> <li>- マヤ遺跡と周囲の自然資源を組み合わせたジャングルトレッキング</li> <li>- カリブ海クルーズ</li> <li>- テーマパーク (マヤ村)</li> <li>- コンベンション・報奨旅行</li> </ul>
総投資額 (1996-2010)	<p>観光開発プロジェクト 27,296,416,000 ペソ (US\$ 3,639,522,000)</p> <p>販買促進プロジェクト 855,866,000 ペソ (US\$ 114,115,000)</p>
アクションプランプロジェクト・プログラム (1996-2002)	<p>観光開発プロジェクト (3,198,044,000 ペソ、US\$ 426,406,000)</p> <p><u>カンクン観光センターの再活性化</u></p> <p>1) ニチュプテラグーン of 総合環境改善</p> <p><u>ムンドマヤ周遊ルートの形成・強化</u></p> <p>2) カンクン-チェトマル間の連邦ハイウェイ 307号線の改善 (1,900,000千ペソと総額の約60%を占めているが、中央政府予算での運輸・建設省による実施が決定されている。)</p> <p>4) ユムバラム生態保護区の保全と観光アメニティーの改善</p> <p>5) チンチョロ環礁の保全と観光アメニティーの改善</p> <p>6) コフンリッチ遺跡のエコツーリズム開発</p> <p>7) シピル遺跡群における住民主導型エコツーリズムの導入</p> <p><u>州南部の観光拠点整備</u></p> <p>8) コスタマヤ・リゾートのためのインフラ整備</p> <p>販買促進プロジェクト (335,680,000 ペソ、US\$ 44,757,000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 必要出版物の作成と観光宣伝活動プログラムの策定と実施</li> </ul> <p>長距離市場を対象とした観光宣伝のための観光業者へのアプローチ、PR活動など間接的な販促手法にも重点を置く。</p>

#### 4.4 投資額

各観光圏の期別の投資額は以下に示すとおりである。

観光圏		短期 (1997-2000)	中期 (2001-2005)	長期 (2006-2010)	合計 (1997-2010)
ロスカボス	開発プロジェクト	2,668,334 355,778	2,641,769 352,236	3,049,215 406,562	8,359,318 1,114,576
	観光宣伝プログラム	111,844 14,913	193,098 25,343	190,543 25,002	495,486 65,258
プエルト バジャルタ	開発プロジェクト	1,351,537 180,205	11,326,170 1,510,156	4,778,590 637,145	17,456,297 2,327,506
	観光宣伝プログラム	143,165 19,089	245,848 32,780	243,155 32,421	632,168 84,289
カンクン	開発プロジェクト	7,134,200 951,227	8,400,126 1,120,017	11,762,090 1,568,279	27,296,416 3,639,522
	観光宣伝プログラム	193,885 25,851	333,627 44,484	328,354 43,781	855,866 114,115

注： 全ての数値の単位は (x 1,000) 、  
上段はペソ、下段は米ドル

開発プロジェクトの投資額のうち、ロスカボスでは公共投資が27%を占め、うち56%は中央官庁が実施する幹線道路、空港整備および州が実施する間接的に観光に関連するインフラ整備である。プエルトバジャルタでは総額の58%の公共投資のうち92%がプエルトバジャルタ市の上下水網整備を含む間接的観光インフラである。カンクンの場合、総投資額の57%が公共投資で、うち85%が中央政府または州政府が実施する間接的観光インフラである。直接観光に寄与するプロジェクトへの州政府の投資額の全投資額に対する比率は、ロスカボスが12%、プエルトバジャルタが約4%、カンクンが約14%である。民間投資のうち、ホテルに対する必要投資額は3観光圏とも95%を越えており、ホテル投資家の誘致に最大の努力を払う必要がある。

#### 5. 計画の評価

##### 経済評価；

経済分析は観光客の消費額、相乗効果、雇用効果、資材の州内自給率の便益とコストを比較し、経済的内部収益率 (EIRR) を求めた。コストについては、プロジェクトのカテゴリー別に観光への寄与度を検討し、寄与率を設定した。各観光圏の優先開発地区に対する観光投資のEIRRは以下のとおりである。

- － ロスカボス                   ： 11.1 %
- － プエルトバジャルタ       ： 12.4 %
- － カンクン                    ： 24.7 %

カンクンを除き、ロスカボス、プエルトバジャルタについては、経済的妥当性が比較的低い結果となっている。この2観光圏 (州) に関しては、観光客の入込み増大のための努力、特に、効果的な観光宣伝を行う必要がある。

##### 財務評価

各観光圏の観光開発重点地区に新しく建設される観光施設からの税収とインフラに対する公共投資との適正度を計る収入対支出比 (R/E 比) の検討を割引率8.5%として行い、また財務的内部収益率 (FIRR) の検討を行った。結果は以下のとおりである。

	R/E 比	FIRR
－ ロスカボス	2.62	19.9 %
－ プエルトバジャルタ	1.03	19.2 %
－ カンクン	1.84	27.5 %

R/E 比については、プエルトバジャルタの数値は十分なものとはいえないが、税収は公共投資額を上回っている。FIRRについては現在の市中金利水準では問題がないと考えられるが、ロスカボス、プエルトバジャルタの両観光圏では、今後金利が上昇した場合民間の投資意欲が減退する可能性がある。

## 6. 戦略計画実施のための提言

### 6.1 各調査対象地域への提言

選定された3調査対象地域の観光開発・振興のための戦略計画に関する提案が行われたが、今後は2010年に向けて提案されているプロジェクト、プログラムが確実に実施されることが必要である。これらのプロジェクト、プログラムの実施に関する主要課題について以下にまとめる。

#### 関連省庁との緊密な調整

提案されているプロジェクトは多岐にわたっているため、各分野別の関連する中央、地方の関係省庁との調整を緊密に行う。

#### 民営化の推進

収益性の高い公共事業は出来るだけ民営化されることが望ましい。さらに、可能性がある場合BOT方式の導入も考慮すべきである。このBOT方式についてはメキシコの有料道路の多くで、SCTにより実施されており、十分な経験・ノウハウの蓄積があるため指導を仰ぐ。

#### 経済・財務分析の実施

3調査対象地域の経済評価の結果はカンクンを除きEIRR、FIRRは比較的低い結果がでている。個々のプロジェクトの実施に際しては、経済・財務評価を慎重に行った上で実施されるべきである。

#### 資金の調達

FONATURの観光関連事業に関する融資制度を活用する。このFONATURからの資金調達についてもSECTURの支援が望まれる。

#### 環境保全の側面

開発に際してはINEのEIAに対する承認が必要であるが、その承認には相当の時間が掛かっている。提案プロジェクトの中でEIAの実施が必要とされるプロジェクトについては、EIAを十全に実施することは当然であるが、手続きの時間短縮関してもSECTURが調整を行うべきである。

また各観光圏で高級かつ自然志向型の開発を進める地域に、開発ガイドラインを導入し、既存観光地とは異なる観光地の形成を誘導していく必要がある。

---

## 組織・制度の側面

長距離市場に向けた観光開発と宣伝のためには近隣州間での協同・調整が不可欠である。このために「広域観光行政圏」、「広域観光宣伝組織」についての組織・制度の制定が望まれる。

地域住民の観光業への参画を奨励するためには観光関連中小企業への資金援助機構を確立する。またエコツーリズムを含む代替観光のコンセプトとノウハウを普及させるため、地域住民を対象とした教育システム・資格制度を確立する。

## 6.2 SECTURへの提言

当調査で提案されたプロジェクト、プログラムの実施に際して、また、全国レベルの戦略の実施に際して、SECTURの果たす役割は非常に大きい。以下にSECTURに係わる提言をまとめる。

### SECTURの観光開発・振興に関する調整機能の強化

上述したように、提案されるプロジェクト・プログラムの実施は、関連省庁との調整および支援を必要とするものが多い。これらの調整・支援をSECTURがより積極的に行うことを提言する。

### 広域観光圏の導入と広域観光行政

観光回廊、観光周遊路の成立のためには、複数州にまたがる観光開発・振興組織が必要とされる。広域観光圏の導入とその行政システムについてのより具体的な検討を始めることを提言する。

### 広域観光宣伝機関の設立

広域観光圏の導入に伴い、圏内に含まれる観光地の協同観光宣伝事業が必要となってくる。この実現に向けて、広域観光宣伝システム確立のための組織・制度的検討がSECTURの主導のもとに早期に開始される事を提言する。地方組織の長距離市場に関する観光宣伝事業に対してマーケティング分析、販促計画の策定に関して、SECTURのノウハウの移転等の支援が必要である。

### SECTURの行政改革

政策実施部門の外郭法人化の導入による行政改革を推進するための、具体的検討を始めることを提言する。具体的には、統計、マーケティング、観光宣伝、観光情報収集機能の外郭法人化を図り、SECTURはこれらの法人からの資料を基にした政策の立案に専念すべきである。

### 観光中小企業に対する資金援助制度の確立

観光産業の振興にはホテルなどの大企業だけではなく、タクシー、みやげ物など中小企業の果たす役割が大きい。この中小企業の参画意欲を奨励するための資金援助機関の設立にSECTURの積極的な役割（FONATURとの調整を含む）を提言する。

### 観光サービスレベル向上のための資格制度

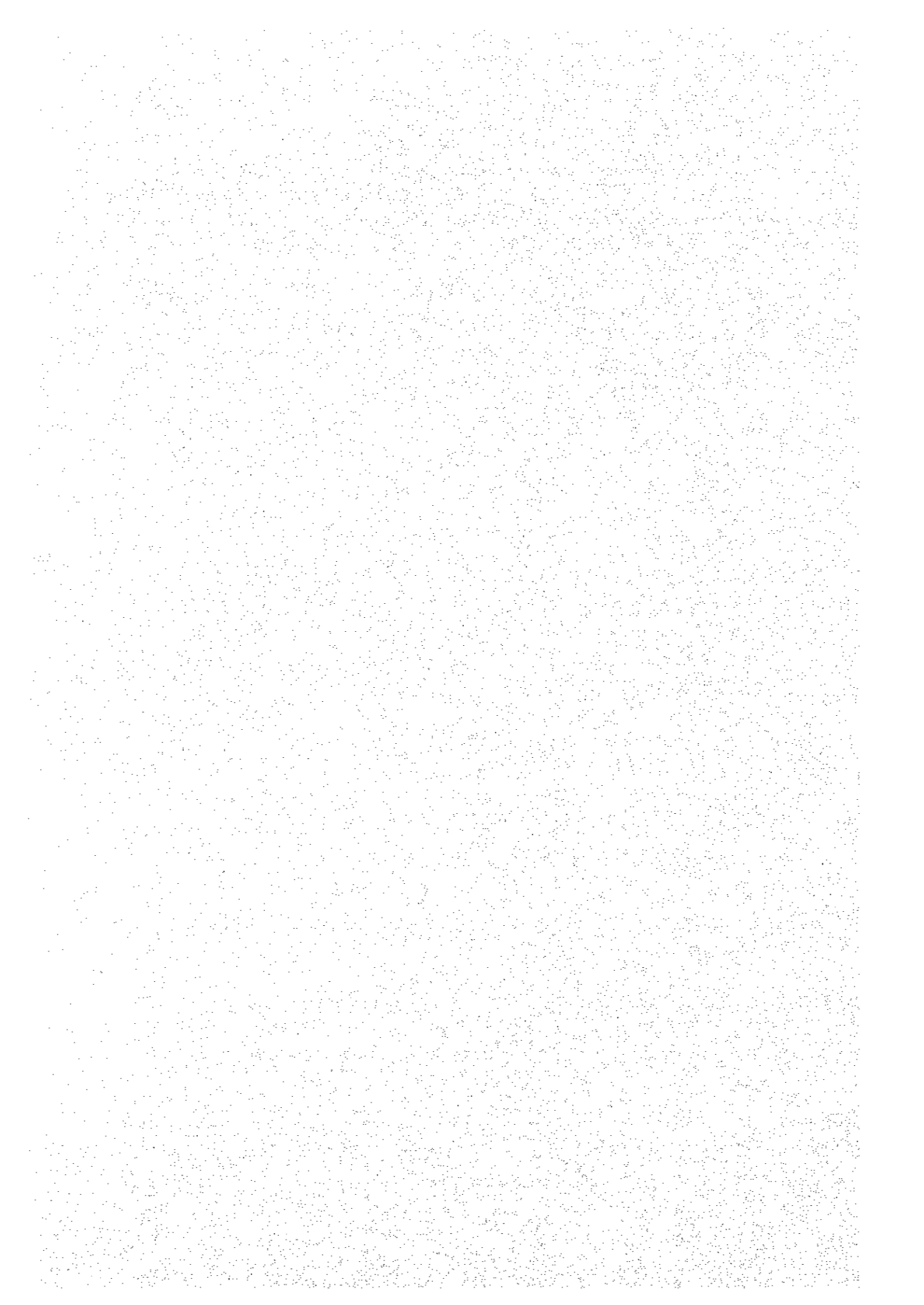
観光教育機関での資格と平行して、観光従事者の経験と能力を評価する資格制度を提言する。特に資格と賃金がリンクするシステムの確立が、観光サービスの向上のために重要である。



---

### エコツーリズムに関する地域住民の教育・資格制度

代替観光、特にエコツーリズムの概念を普及させるとともに、地域住民がこのようなタイプの観光に参加できるようにする教育制度を提案する。この教育・資格検定は各州で実施されるべきものであるが、SECTURが一定のガイドラインを策定し、各州を指導することが必要である。



---

## 目次

概要 .....	i
1. はじめに.....	1
1.1. 調査の背景.....	1
1.2. 調査対象地域.....	2
1.3. 調査の目的・目標年次.....	2
2. 全国観光開発・振興計画の戦略.....	3
2.1. メキシコの観光市場.....	3
2.2. 観光開発・振興計画の戦略.....	8
3. 全国観光開発・振興戦略.....	10
3.1. 観光への地域住民・産業の参加のための制度確立.....	10
3.2. テーマパークの積極的導入.....	11
3.3. メキシコ風都市の観光利用.....	11
3.4. 観光開発に対する法的規制の精緻化.....	12
3.5. 既存観光地の再活性化.....	12
3.6. 観光周遊路の形成と広域観光圏の形成.....	13
3.7. 観光行政の分権化と広域行政圏の確立.....	16
3.8. 旅行環境の整備.....	19
3.9. 観光教育と観光関連中小企業への支援の充実.....	21
4. 観光宣伝計画.....	23
4.1. 現況と問題点.....	23
4.2. 市場セグメント別の販促の方向.....	24
5. 観光客の目標設定.....	26
5.1. 全国レベルの観光客の目標設定.....	26
5.2. 必要ホテル客室数.....	28
5.3. 雇用者数の目標.....	28
6. 環境および社会配慮.....	29
6.1. 自然環境と都市衛生.....	29
6.2. 社会配慮.....	30
7. ロスカボス観光圏.....	31
7.1. 現況.....	31
7.2. 観光開発・振興のシナリオ.....	31
7.3. 当観光圏の観光戦略戦略.....	33

---

---

7.4. 観光開発・振興計画.....	37
7.5. 観光開発・振興プロジェクト.....	40
7.6. 経済・財務評価.....	44
8. プエルトバジャルタ観光圏.....	46
8.1. 現況.....	46
8.2. 観光開発・振興のシナリオ.....	46
8.3. 当観光圏の観光戦略戦略.....	48
8.4. 観光開発・振興計画.....	52
8.5. 観光開発・振興プロジェクト.....	55
8.6. 経済・財務評価.....	59
9. カンクン観光圏.....	61
9.1. 現況.....	61
9.2. 観光開発・振興のシナリオ.....	61
9.3. 当観光圏の観光戦略戦略.....	63
9.4. 観光開発・振興計画.....	67
9.5. 観光開発・振興プロジェクト.....	70
9.6. 経済・財務評価.....	74
10. 計画の評価およびメキシコ全国への提言.....	76
10.1. 各観光圏の評価.....	76
10.2. 戦略計画実施のための提言.....	77

---

# 1. はじめに

## 1.1. 調査の背景

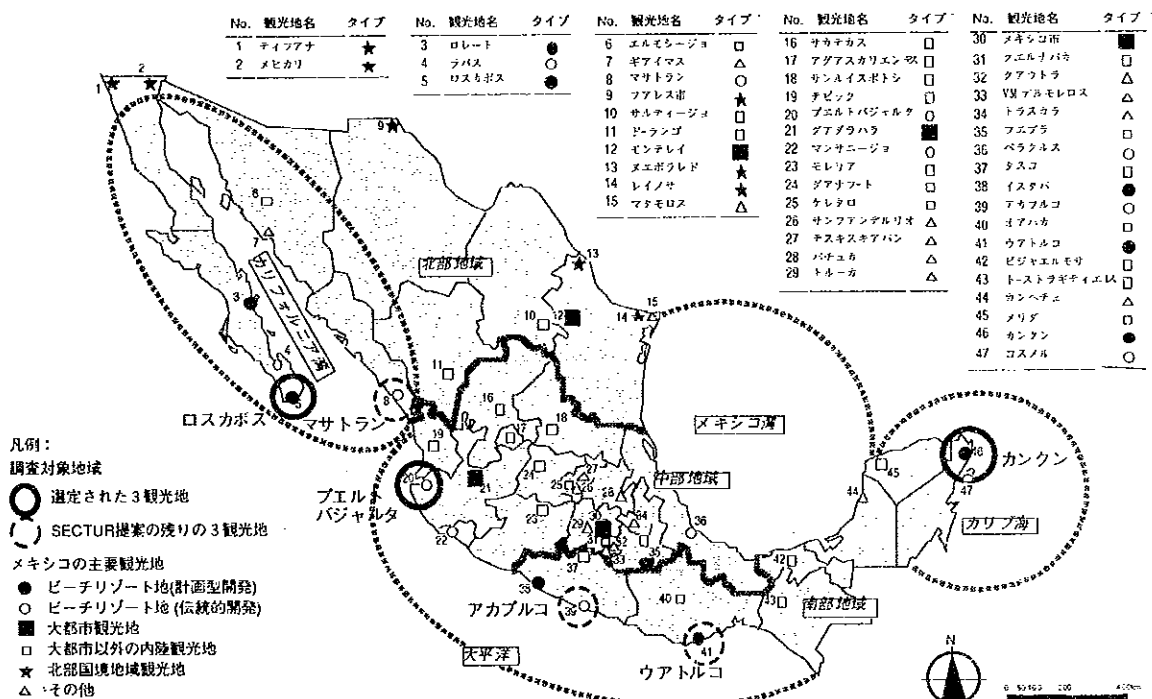
メキシコは全国に展開するビーチリゾート、マヤ、アステカ文明等の考古遺跡、スペイン植民地時代の建築物、先住民の民俗芸能・工芸品、雄大な自然などの多彩な観光資源を有している。1995年の外国人観光客の入込みは2020万人（24時間以上滞在観光客、うち国境地域の72時間以下の観光客は1240万人）で、同国の観光セクターは全GDPの3.2%を占め、9.0%の雇用を創出している。また、外貨獲得においては、工業、石油産業に次いで第3位に位置しており、近い将来石油産業を抜き第2位となると予測されている。

近年の同国の観光開発の振興は、1974年以来観光省の下に設置された「観光振興資金（FONATUR）」による観光事業に対する融資と、同基金が独自に行ってきた観光振興事業への直接投資により図られてきた。この直接投資は、マスタープランの作成から実施にいたるまでの国家主導型、都市インフラ整備を含む大規模総合観光基地開発で、これまでにカンクン、イスタパ、ロレート、ロスカボス、ウアトルコにおいて実施されている。

この観光基地開発はすべてビーチリゾート開発で、近距離市場のマストツーリズムを対象とするものである。すなわち、メキシコ国の隣接・巨大市場である米国を目標市場とする開発で、メキシコ国の観光省（SECTUR: Secretary of Tourism）による観光行政も、この市場を中心に展開されてきた。

このような状況の下、SECTURが策定した「観光セクター開発計画（1995-2000年）」は、米国市場の優位性を認識しつつ、今後の同国の観光振興のための重要課題として、観光商品および観光市場の多様化をあげており、既成観光地、特にビーチリゾート観光地の観光開発・振興の戦略の見直しと新しい戦略の策定が必要とされている。

図1 調査対象地域



---

## 1.2. 調査対象地域

調査対象地域については、図 1 に示すように、メキシコ国から要請された 6 ヶ所のビーチ観光地：ロスカボス、マサトラン、プエルトバジャルタ、アカプルコ、ウアトルコおよびカンクンの中から：

- 1) ロスカボス、
- 2) プエルトバジャルタ、
- 3) カンクン

の 3 観光地が調査の過程で選定され、SECTUR と協議の上、調査対象地域として合意された。

## 1.3. 調査の目的・目標年次

当調査の目的は以下のとおりである。

- 1) 2010 年を目標年次とした 3 調査対象地域の観光開発・振興戦略の策定。
- 2) 2002 年を目標年次とする短期計画（アクションプラン）の実施のための提案。
- 3) 調査対象地域の調査結果にもとづくメキシコの他の観光地に対する提言。

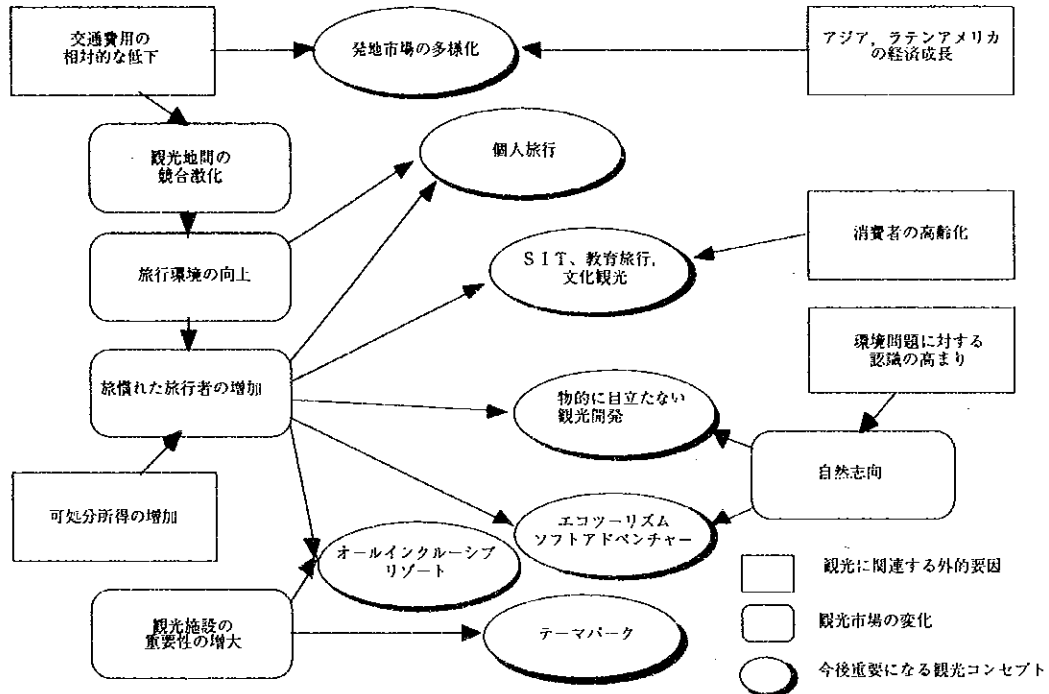
## 2. 全国観光開発・振興計画の戦略

### 2.1. メキシコの観光市場

#### 2.1.1. 観光市場の予測

図2は観光を取り巻く外的要因と観光市場における変化、これらに影響されて今後重要性が高まると考えられる観光コンセプトとの関連を示したものである。

図2 観光市場の将来予測



資料： JICA調査団

この関係の中から、特に観光行政が対応すべき重要な課題として以下があげられる。

- 発地市場の多様化
- 旅行経験の豊富な観光客の増加
- 主要観光市場における人口の高齢化
- 消費者の自然志向
- 観光施設の重要性の増大

#### 2.1.2. 市場の地域分類

メキシコの観光市場は6地域市場に分類される。それぞれの特徴は以下のとおりである。

##### (1) 国内市場

メキシコの市場の中でもっとも大きな市場で、6200万人泊（1995年の一つ星以上のホテルへの宿泊者数）である。SECTUR統計の1億3600万旅行・人と比較するとこの市場のホテル利用率は約25%と低く、過去10年の成長率は0.6%ともっとも低い。1回の旅行の平均滞在泊数は6.9泊（SECTUR統計）で、全市場の中でもっとも短い。

---

内陸歴史都市への志向が他の市場に比べると強いが、近年はビーチ観光の人氣が増加しつつある。ただし、今後の可処分所得の増加などの結果、海外への旅行（特に米国またはカリブ）との競合が予想される

## (2) パイサノ市場

パイサノとはメキシコ国外に在住するメキシコ国籍を持つ人のことを指す。統計によればメキシコへの旅行者の98%が米国を発地に行っている。入込みの成長率は全市場のうちもっとも高い。空港調査によれば、ホテルの利用率は約20%と低く、59%が友人、親戚訪問で、休暇、買い物などが主目的である。

## (3) 北米市場

1994年統計によれば、1980万人泊で、メキシコ市場の中で第2の市場セグメントである。年平均成長率は3.5%で、これは国内市場に次いで2番目に低い。空港調査によれば、この市場は65%がビーチ志向であるという顕著な特徴を示している。滞在は比較的短く、多くは単一観光地滞在型である。米国の国境州からの観光客は週末旅行型で旅行期間が短く季節変動は少ないが、米国北部、カナダなど中距離市場からの来訪者は冬季に比較的長い旅行日程でメキシコを訪れる傾向がある。

今後メキシコの観光市場の多様化が進行するにしても、北米市場は将来にわたってもっとも重要な市場である。今後観光地間の競合が激化することを考慮すると、ビーチと他の観光資源を組み合わせた付加価値の高い観光商品、従来の開発方式とは異なる新しいリゾート商品の導入が不可欠である。

## (4) 南米市場

1994年統計によれば、250万人泊で、過去の10年間の年平均成長率は4.4%である。空港調査によれば、観光目的はビーチが41%ともっとも多く、コロニアルシティー（内陸歴史都市群）が17%でこれに次いでいる。コロニアルシティーへの関心は6つの地域市場中もっとも高い。近年の南米主要国の好調な経済を反映して過去5年間は年率平均12%と、非常に高い伸率を示している。

過去5年間のような高い伸率が今後も続くとは考えにくいだが、少なくとも、将来の中南米地域からの来訪者の伸率が先進国市場の伸率を上回ることは間違いないものと思われる。

## (5) ヨーロッパ市場

1994年統計によれば、メキシコへの入り込みは300万人泊で、その巨大な市場規模から見るとメキシコへの来訪は非常に少ない。過去10年間の年平均成長率は12.6%と非常に高い。空港調査によると、観光目的は、37%が遺跡、23%がビーチ、11%が先住民・文化である。文化観光とビーチの組み合わせた旅行形態が多い。

充実した休暇制度、近隣観光地の高い物価、安いチャーター便の増加などから遠距離観光地の近隣観光地に対する競争力は増加しつつあり、メキシコは、文化とビーチの組み合わせによって、この市場の一層の開拓の努力を行うべきである。なお、低層・低密度のコテージ型の宿泊施設を好む傾向が強いことは市場開拓に際して留意する必要がある。

## (6) アジア市場

現状の入込みは全市場の中でもっとも低いだが、この地域の急速な経済発展を考えると、今後観光市場としての重要性が高まることが予想される。空港調査によると、来訪者の44%が



考古遺跡が主要旅行目的と回答している。メキシコへの訪問客の約半数が米国の都市と組み合わせた旅程を組んでいる。旅行日程は北米市場より長いが、ヨーロッパ市場よりは短い。

東アジア地域は多くのビーチ観光地を域内に有しているため、この市場に対する基本戦略はメキシコの文化や自然観光資をビーチと組み合わせて訴求することが重要だと考えられる。また現在のところ米国の都市と組み合わせた旅程が多いが、将来的には、メキシコだけを観光する旅程の比重を高めるための努力が必要である。メキシコの知名度が低いため、物的開発より広範な販売促進活動に努力を払う必要がある。

### 2.1.3. 観光商品分類

メキシコの代表的で有望な観光商品についての概略は以下のとおりである。

#### (1) ビーチリゾート観光

メキシコ観光の基幹観光商品であり、メキシコのもっとも重要な国際市場である米国からの観光客を主に受け入れている。この市場は観光地間の競争が激しく、特に近隣のカリブ海諸国はメキシコの強力なライバルである。観光省品の多様化に伴い、このビーチ観光自体の比重は低下すると予測されるが、メキシコにとっては将来的にもっとも重要であることには変わりがない。

長距離市場からの誘客に成功しているビーチ観光地は、例えばインドネシアのバリ島のよりにビーチ以外の何らかの誘客力のある観光資源を併せ持っていることが多い。先住民文化の遺跡などを有するメキシコはこの条件を十分に満たしており、メキシコのビーチ観光は、長距離市場に対しても潜在性は高いと考えられる。

#### (2) 自然・野生生物観光

空港調査によれば、現在はヨーロッパ市場がもっとも興味を示し、約10%の来訪者が自然・野生生物をメキシコ来訪の主要目的と回答している。メキシコは多数の自然観光資源を有しているにも関わらず、市場における認知度が低いことが制約条件となっている。ビーチ観光と組み合わせることによって、より広範な人々に受け入れられる観光商品になるものと思われる。

#### (3) 文化観光

##### a. 遺跡観光

一般的に長距離市場は短距離市場に比べて、旅行先の文化に対する興味を示す傾向が強い。空港調査でも、アジア市場では44%、ヨーロッパでは37%が遺跡観光を主要目的と回答している。自然観光と同様に、ビーチと組み合わせることによって、遠距離市場からの誘客に効果を発揮することが期待される。また熱帯雨林でのトレッキングとの組み合わせなど、エコツーリズム的な観光資源の利用方法も有望と考えられる。

##### b. メキシコ風都市群

メキシコの歴史都市が魅力的であることは言うまでもないが、国際観光客は一般に考古学遺跡など先住民文化への関心が高く、またスペインやラテンアメリカ諸国など類似した観光資源を持つ競合国が多いことが制約条件となっている。メキシコの独自性をどのように打ち出していくかが今後の観光宣伝上の要点となるので、一般に用いられている「コロニアル」都市ではなく、あえて「メキシコ」という用語を使用した。

### c. その他の文化観光

上記以外の文化観光として、先住民の文化・生活がある。先住民への十分な社会配慮を条件とするため、いわゆる大衆市場ではなく、エコツーリズムなど社会への影響度の低い観光形態を導入することが必要とされている。

工芸品、地場産品、メキシコ料理、メキシコ音楽・ダンスなどもメキシコ観光の中で重要な観光商品となる。観光と地域経済との結びつきを深めるためにも振興が必要である。

#### (4) コンベンション・報奨旅行

メキシコではカンクンとアカプルコが比較的 success しているが、これ以外のビーチ観光地ではコンベンション施設が不備なことが制約条件となっている。高額消費型で、経済的な観点から市場拡大の努力を払う価値が十分にある。

#### (5) テーマパーク

カンクンにあるシカレットを除けばメキシコ国内には有力なテーマパークがないことから、市場としての潜在性は高い。また多くの旅行業者からメキシコの観光アトラクションの不足が指摘されているが、テーマパークの建設はこうした問題点を解決することにもつながる。メキシコ特有のテーマに特化したテーマパークは、国内家族旅行市場と国際旅行者双方に受け入れられるものとなろう。

#### (6) クルーズ

カリブ海は世界的に有名なクルーズの対象地であり、カンクンに近いコスメル島では大型クルーズ船の寄港が増え続けている。クルーズ船はすべて外国企業の経営によるもので、メキシコへの経済的な貢献度が低い。しかし競争の激しい業界であるため、メキシコ企業の参入は容易なことではない。可能な方向としては、コルテス海の環境クルーズのような隙間市場を狙う商品開発の方向が考えられる。一方でメキシコへの経済便益を増加させるために「クルーズとビーチ」を組み合わせたパッケージツアーの販売を促進することも必要である。

#### (7) スポーツ観光

ゴルフ、ゲームフィッシング、ダイビングがメキシコにおいては特に重要である。近距離市場に向けての、ビーチ観光地の付加的な高める手段として有効である。

### 2.1.4. メキシコ観光の問題点

現況分析から抽出されたメキシコ観光の主要な問題点は以下の8点である。

#### (1) 単一市場への過度の依存

メキシコ観光はその努力を原則的に北米市場に向けることで、近距離市場・ビーチリゾートとして成功をおさめ発展してきた。しかし、1990年代に入りこの市場からの入り込みは停滞気味となってきた。これはこの市場がメキシコ観光に対してすでに成熟期に入っており、将来のメキシコの観光振興を図るためには、新しい観光市場の開発が必要となってきていることを示唆している。

#### (2) 多様化する観光客ニーズへの対応の不十分さ

豊富な旅行経験を持つ消費者が増加してきており、彼らはよりユニークで洗練された観光商品を求めるようになってきている。このような消費者のニーズに応えることは、従来のような「万人向け」の観光開発手法では難しくなりつつあり、より細分化された観光商品を提供することが必要になってきている。

### (3) 大規模総合観光開発方式の限界の露呈

1970年以降メキシコでは、FONATURによる主として北米市場からのビーチ観光客をターゲットにした大規模観光拠点開発に力を入れてきた。この政策によってメキシコ観光は大幅な躍進を遂げたが、その一方で、観光便益の外部への流出、地域住民の観光からの疎外、都市化の進展による観光地の魅力の喪失、地域性に欠けた個性のない観光地の出現など、こうした手法の負の側面も明らかになってきた。その一方で、消費者は旅行経験の蓄積にともないこのような万人向けの大規模開発に対する関心を低下させている。こうしたことから、従来型の開発の負の側面を克服する新しい観光開発の形態が求められている。

### (4) 観光地間の連携の不足

メキシコにおける交通インフラの整備、ビーチリゾートの重点開発により、それぞれの観光地は独立して市場開拓を行ってきた。近年のメキシコの高速度道路網の急激な整備にともない、広域周遊旅行が容易になってきているにもかかわらず、既存の観光行政はこの外的環境の変化に対応できていない。各観光地の協力を喚起し、より広域な地域を統合的に管理するための制度の確立が必要となる。

### (5) 地域住民の観光開発からの疎外

観光開発は主として中央政府主導で、外国資本に依存して行われてきた。このことは結果的に観光利益の海外への流出を招き観光の地域経済への貢献度を低下させる一方、個性に乏しい観光地を多数生みだしている。地場産業の観光利用と地域住民の観光への参加を進めることは、観光の便益の地域経済への貢献を増大させるとともに観光の多様化にも寄与するはずである。

### (6) 使い捨て的な観光開発と環境破壊の横行

近年になってエコツーリズムや「鄙びた」観光地が世界的に注目されるようになっているが、メキシコでは依然として真新しいリゾートを歓迎する傾向が根強い。こうした意識が、既存の観光地を維持する努力の不足や、歴史建築や伝統文化の観光利用の不十分さ、自然資源の保全意識の低さの背景にあるように思われる。一方、1970年代から80年代にかけて建設された大規模リゾートが2010年にはいずれも成熟期・衰退期を迎えることが予想され、観光地の再活性化策は将来のメキシコ観光にとって重要な課題だといえる。

### (7) 観光サービスの低い競争力と多様化の遅れ

メキシコの観光産業のサービスのレベルは十分に高いとはいえないが、北米市場を対象としているかぎり地理的な近さに起因する旅行費用の安さがその欠点を覆い隠していた。またメキシコの観光サービスは北米市場に特化したもので、他の市場のニーズに合わないばかりがしばしば見られる。今後市場の多様化を進めるために、観光サービスのレベルの向上を図る必要がある。また近年急速に発達している高速度道路網は観光アメニティーの観点からの整備は不十分であるし、空港におけるサービスの向上も必要とされている。

### (8) 観光行政の分権化の必要性

現在のメキシコの観光行政は民活・民営化と並行して地方分権化が進行中であるが、観光行政の効率を最大化するためには、中央政府、地方政府、民間との役割の棲み分けを明確にする必要がある。特に観光宣伝において、地方分権化の進展によって長距離観光市場に向けた活動を行うことが難しくなりつつあり、今後の検討を要する。

## 2.2. 観光開発・振興計画の戦略

### 2.2.1. 開発の目標

メキシコ観光の国家開発計画、国家観光開発計画、制約条件およびポテンシャルの検討にもとづき、以下の観光開発の目標を設定した。

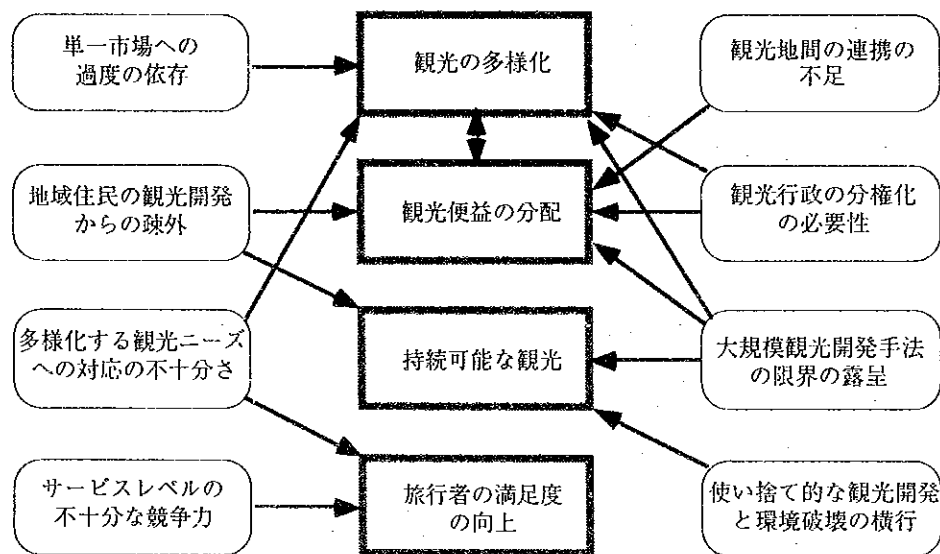
- 雇用の増大
- 外貨獲得の拡大
- 地域開発への貢献

### 2.2.2. 観光開発・振興のための基本方針

これらのゴールの達成のために調査団は以下の4項目の観光開発・振興の基本方針を設定した。図3はその基本方針と前述したメキシコ観光の問題点の関係を示したものである。

- 1) 観光の多様化
- 2) 観光便益の再配分
- 3) 持続可能な観光開発
- 4) 旅行者の満足度の向上

図3. メキシコ観光の問題点と基本方針の関係

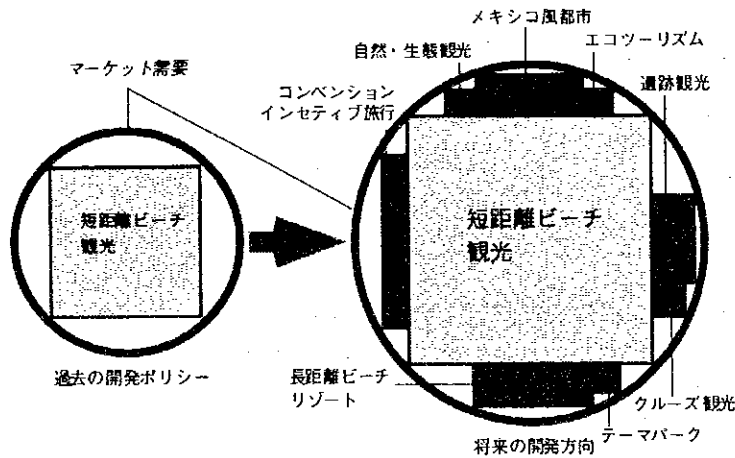


資料： JICA調査団

#### (1) 観光の多様化

観光の多様化に関しては観光市場の多様化と商品の多様化双方が必要とされる。前者はこれまでの北米市場偏重型から、ヨーロッパ市場、アジア、南米市場への展開であり、後者は図4に示すようにビーチ観光に加え、メキシコの多様な観光資源を利用した観光商品を開発することによって、より細かに市場ニーズに応じていくが必要である。

図4. 観光商品多様化の方向



資料： JICA調査団

## (2) 観光便益の分配

SECTURの「観光セクター開発プログラム」は観光と地域経済との緊密な連携の重要性を協調しているが、これまでの大規模ビーチリゾート開発はこの緊密な連携の効果が低いものであった。そのためには、地理的な連携、すなわちビーチリゾートと内陸観光地を観光周遊路によって結びつけ、これまで観光の恩恵を受けていなかった地域の観光資源を利用・開発することにより、これらの地域の経済に貢献することがひつようである。また地域住民、地場産業の積極的な観光への参加を図ることによって、観光便益を地域社会のより広範な階層に行きわたらせるように図ることが必要である。

## (3) 持続可能な観光開発

持続可能な観光開発は、単に自然および社会環境を保全することではなく、過去の投資からの便益を最大化し、かつ観光客の要求を満たすことにある。このためには、法制度の整備による自然および社会環境の保全の強化と開発規制、観光地の再活性化の対策、さらに、地場の住民の参加とそのコミュニティーの保護が重要である。

## (4) 旅行者の満足度の向上

この達成のためには、観光中小企業の能力の向上とその支援制度の確立、観光客受け入れ体制、「センスオブアライバル」の確立、道路沿いアメニティーの向上などの旅行環境の整備、さらに、既存観光地の質の向上が不可欠である。

上記の4項目の基本方針を達成するために、以下の9点の観光開発振興策を提案した。

- 1) 観光への地域住民・産業の参加のための制度確立
- 2) テーマパークの積極的導入
- 3) メキシコ風都市の観光利用の促進
- 4) 観光開発に対する法的規制の精緻化
- 5) 既存観光地の再活性化
- 6) 観光周遊路の形成と広域観光圏の形成
- 7) 観光行政の分権化と広域観光行政機構の確立
- 8) 旅行環境の整備
- 9) 観光教育と観光関連中小企業への支援の充実

### 3. 全国観光開発・振興戦略

#### 3.1. 観光への地域住民・産業の参加のための制度確立

1980年代半ばから世界的に代替観光への認識が高まってきている。代替観光はこれまでの中央政府主導の大規模総合型開発に対し、この代替観光は地方分権のポリシーにも対応するが、この実現のためにはこれまでの経験にもとづく観光計画のノウハウの提供、資金援助、観光情報・統計の提供、観光商品の販売促進活動などの中央政府（SECTUR）の支援が不可欠である。

表1に示すように、小規模、地元参加型、低インパクト型開発である。これらの代替観光の多くは地方政府レベルで対応が可能なものである。また、比較的に地域住民・地場産業の参画が容易なものである。

この代替観光は地方分権のポリシーにも対応するが、この実現のためにはこれまでの経験にもとづく観光計画のノウハウの提供、資金援助、観光情報・統計の提供、観光商品の販売促進活動などの中央政府（SECTUR）の支援が不可欠である。

表1 従来型マストゥリズムと代替観光の比較

	従来型マストゥリズム	代替観光
宿泊施設 空間パターン 規模 開発・営業主体	海岸・ビーチ集中型・高密度 大規模・観光都市型 海外・多国籍企業	分散型・低密度 小規模・家庭的 地域/家族・小企業
市場特性 観光客数 発地 セグメント 行動 季節性	多 1大市場 滞在型 海・ビーチ・ナイトライフ 発地の冬がピーク	少 多様市場 周遊型 自然・文化 季節性が少ない
経済的側面 状況 効果	観光が主要産業 大量輸入・利益流出型	観光は補助的な産業 地場製品の活用・利益留保型

資料: David B.Weaver, Annals of Tourism Research Volume 18, 1991

#### (1) エコツーリズム

現在では市場の規模は小さいが、世界的に急激に伸びている観光形態である。この商品は（1）自然や野生動物を対象とした「自然対象エコツーリズム」と（2）先住民の居住地でその社会生活に接する「エスニックエコツーリズム」の категорияに大別できる。メキシコにはこの両カテゴリーを別々に、または、組み合わせることにより、さらに魅力を高めることができる資源がある。この商品としては以下が考えられるが、これらの観光商品は、地域住民主導で運営されるように配慮する必要がある。

- キャンピング、ネイチャーウォーク、川下り
- マングローブクルーズ
- 砂漠トレッキング・ドライブ
- バードウォッチング、バタフライウォッチング
- 海洋生物クルーズ（鯨、海亀、オットセイなど）
- 先住民村落訪問

## (2) 観光関連中小企業

観光セクターは非常に幅広い産業と関連しており、中小企業または個人企業の参画の可能性が高い。また、これらの企業が地元企業の場合は観光からの便益を地元社会に還元できるという側面がある。地元住民・産業の参画可能な商品として、アグロツーリズム、手工芸品、民族芸能などが有望である。このような中小企業家の観光産業への参画意欲を奨励するためにSECTURは財政的支援、関連省庁との調整などを積極的に行うべきである。

## 3.2. テーマパークの積極的導入

文化体験型テーマパークの事例としてハワイの「ポリネシアン文化センター」や日光の「江戸村」などがあげられる。これらの施設では一般観光客が理解できるように実際の文化をエッセンスを加工してわかりやすくして提示している。そのため、特に専門知識がない人でも異文化を体験し、楽しめるように工夫されている。メキシコの観光地における観光アトラクションの不足を補うために、このような施設を導入することが必要である。

観光客と地域住民との軋轢の解消は観光の重要な課題である。メキシコでは一般観光客の先住民村落への訪問が彼らの社会・文化に悪影響をあたえる可能性がある。文化体験型テーマパークを導入することによって、このような悪影響を軽減することが可能となる。実際の村落を観光客が訪れるばあいは、エコツーリズムなどの影響度の低い形態による観光を導入すべきである。

## 3.3. メキシコ風都市の観光利用

### (1) 伝統建築の観光施設への転用の促進

メキシコの文化と植民地時代の雰囲気を残した歴史的都市はメキシコ観光の重要な要素である。すでに、メキシコでは古い建造物を利用した観光施設があり、高級市場を対象に成功している例があるが、このようなタイプの観光開発をいっそう促進する必要がある。投資家やこうした建物の所有者がこれらを観光施設に転用しようとするばあいは、複雑な手続きが必要であったり、観光ノウハウの不足に悩むことが多い。SECTURは以下のような支援を行い、伝統建築の観光施設への転用の促進を図るべきである。

- 歴史的建造物の観光的価値の評価
- 改築および観光施設運営のノウハウの提供
- 関連機関との調整
- 販促活動に関する支援など

### (2) 歴史的地区の交通規制

メキシコの都市の歴史地区では、駐車場不足による路上駐車横行や交通量の多さが、歴史的な景観や観光アメニティーを損ないその都市が持つ観光価値を低下させている例が多く見られる。こうした問題の解決策として以下のことが考えられるが、いずれの場合も住民のコンセンサスが優先されるべきである。

- 公共交通の充実
- 一般車・タクシーの歴史地区への乗り入れ規制
- 歴史地区外への駐車場建設と公共交通の組み合わせ（パークアンドライド）
- ソカロ地区の地下駐車場建設／歴史的街並み景観に配慮した駐車場ビル建設

### 3.4. 観光開発に対する法的規制の精緻化

#### (1) 新観光開発システムの導入

先の代替観光の項で述べたように、観光地の開発においても新しい観光開発システムの導入が必要となってきた。この新しい開発システムは、以下の条件を満足する必要がある。

- 市場のニーズに対応し、かつ、競合観光地の中での独自性を確立すること
- メキシコの観光行政の基本政策である分権化、民活化、持続可能な開発の実現との整合性を持つこと

#### (2) 開発およびデザインガイドラインの策定・強化

持続可能な観光開発を実現するためには、開発や建設に関わる法制度の整備が重要な役割を果たす。具体的には土地利用ゾーニング、建築デザイン、修景に関わるガイドラインの設定が必要である。メキシコでは生態系保護区やエコロジカル回廊の指定が盛んに行われているが、こうした地域において開発ガイドラインを設定し、それを実際に適用していくことが必要である。

#### (3) 遺跡保全のためのゾーニング

メキシコはマヤやアステカ文明などの遺跡が豊富で、これらは観光的魅力度も高い。遺跡の発掘・研究、管理を担当しているINAHは3段階のゾーニング手法を策定しているが、現在のゾーニング手法は遺跡の保全に主眼を置いたもので、周辺の未発見の遺跡を保護するためにできるだけ広い土地を購入することに力点が置かれている。メキシコ市近郊のテオティウアカン遺跡ではこのゾーニング手法が適用されているが、他の遺跡では土地の購入問題などのためゾーニングが順調に行われていない。今後は、単に土地を購入するのではなく、遺跡周辺の住民との共存を図ることに重点を置いたゾーニングシステムの策定が必要とされる。

### 3.5. 既存観光地の再活性化

新しい観光地を作り出し、新しい観光資源をいかに発掘するかは観光開発の重要な側面だが、一方で伝統建築物を保全したり、既存の観光地を維持し再活性化することも同様に重要である。メキシコではこれまで前者が官民双方から重視されてきたが、以下に述べる理由から、今後は後者にも同様の努力を払うべきである。

- 伝統建築物や歴史地区の効果的な保全は、新しい観光地に対しても付加価値的意味を持つ
- 伝統建築物や歴史地区の巧みなりノベーションは、低下した観光イメージを修復する
- 観光地やその周辺の自然環境の保全は、単に観光客を魅了するだけでなく、その行為自体が評価の対象となる
- 既存観光地の維持は長期にわたって投資便益を得ることを可能にし、財務的な観点からも好ましい
- 国際的に有名な観光地の質の維持は、その確立した観光イメージを観光宣伝に活用できる

既存観光地の再活性化を図るためには、適正なゾーニングを行った上で、低金利融資、あるいは優遇税制の導入によって、再開発、修築、観光施設の建設を誘導することが必要である。



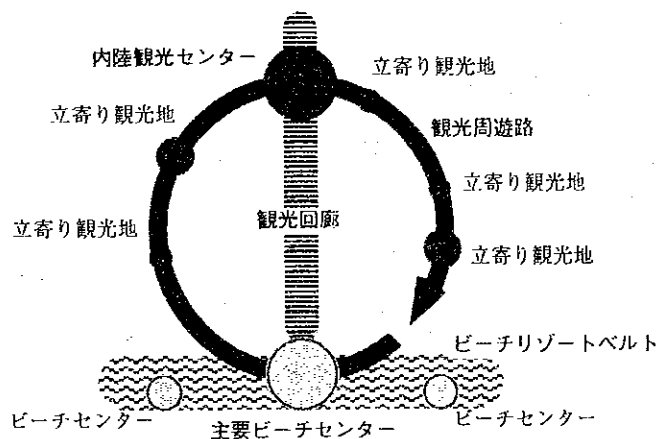
### 3.6. 観光周遊路の形成と広域観光圏の形成

#### (1) 観光周遊路コンセプト

SECTURの観光セクター開発プログラムで提唱されている「観光回廊」の概念をさらに拡大した「観光周遊路」の導入を提案する。観光圏は図5に示すような構造を持ち、各観光周遊路に対応した広域観光行政圏である。

観光周遊路は既存ビーチリゾートと内陸の観光商品を組み合わせることによって、双方の付加価値を高め市場の競争力を強化することを目的とする。観光周遊路の確立によって、現在海岸部に偏っている観光便益がより広い地域に分配されるようになり、また観光市場の多様化、特に長距離市場からの誘客に効果を発揮することが期待される。

図5 観光周遊路と観光圏の構造



資料： JICA調査団

#### (2) 広域観光圏の形成・メキシコ観光の階層的システム

各観光圏は図6に示すように4つのレベルからなる階層構造を持ち、各レベルは以下のような機能を持つ。表2はレベル4とレベル3におけるメキシコ国内の地域区分を示したものである。

##### a. レベルー4：観光圏（観光周遊路）

このレベルはメキシコ全体を地理的に南北3区分、東西2区分とし、合計6観光圏を設定した。これらの観光地域はそれぞれ2-3の観光ゾーン（レベルー3）を含む。観光圏の形成の目的は観光開発および振興を秩序ある施策のもとに行い、主要観光地の観光客を観光開発がそれほど進んでいない域内の他の観光地に導き出すことにある。そのためには以下の2点が重要課題となる。

- 明確な地域の観光イメージの確立
- 中・長期滞在の長距離市場に対応した観光周遊路の形成

##### b. レベルー3：観光ゾーン（観光回廊）

観光ゾーンは観光回廊に対応し、原則として異なった性格を持つ観光地が相互に補完しあうことで相乗効果が得られるように設定される。観光ゾーンについても観光圏と同様に以下の2点が重要な課題となる。

- 観光ゾーンの明確なイメージの確立

- 中・長距離市場に対応した観光周遊路の形成

c. レベルー2：日帰り観光圏

宿泊観光拠点をベースにした日帰り行動範囲で、宿泊観光拠点の魅力を増すため、周辺の観光資源の積極的な商品化を図ることが課題となる。

d. レベルー1：観光センター

単一の主要観光拠点で、各観光圏の主要ゲートウェイでもある。収容力の拡充と観光アメニティーの向上を図る。

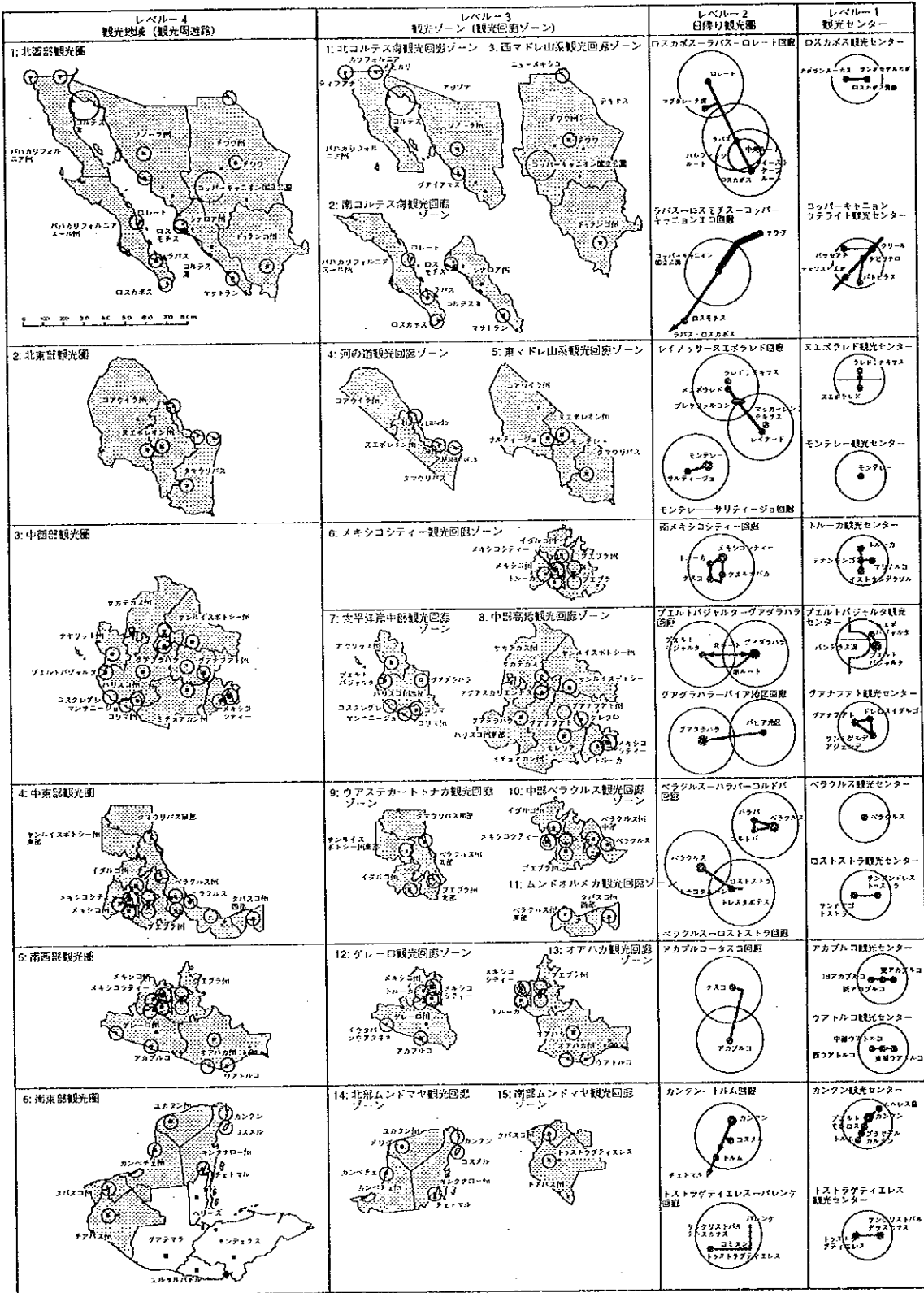
表2 観光圏と観光ゾーンの区分（レベルー4・3）

地理区分		レベル-4；観光地域・広域観光圏	レベル-3；観光ゾーン
南北	東西		
北部地域	西	1. 北西部観光圏	1. 北部マルデコルテスゾーン 2. 南部マルデコルテスゾーン 3. 西部シエラマドレ山系ゾーン
	東	2. 北東部観光圏	4. 河の道ゾーン 5. 東部シエラマドレ山系ゾーン
中部地域	西	3. 中西部観光圏	6. メキシコ市／周辺ゾーン 7. 太平洋沿岸中央観光ゾーン 8. メキシコの心観光ゾーン
	東	4. 中東部観光圏	9. ウアステカートトナカ観光ゾーン 10. 中部バラクルス観光ゾーン 11. オルメカの世界観光ゾーン
南部地域	西	5. 南西部観光圏	12. グレーロ観光ゾーン 13. オアハカ観光ゾーン
	東	6. 南東部観光圏	14. 北部マヤの世界観光ゾーン 15. 南部マヤの世界観光ゾーン

注： \* 中東部、南西部観光圏とも連携する。

資料： JICA調査団

図6 メキシコ観光の空間構成



資料: JICA調査団

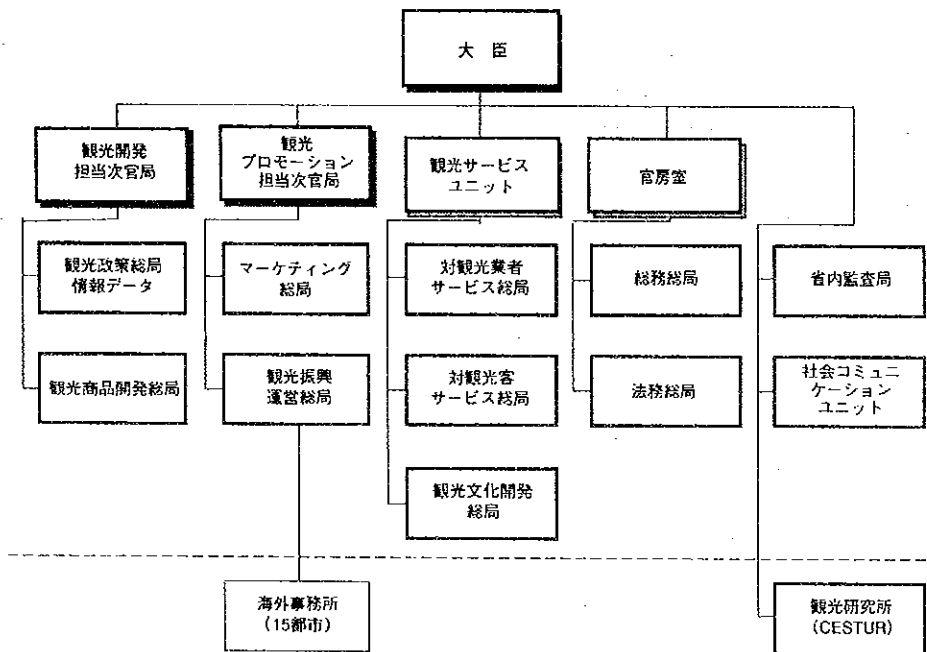
### 3.7. 観光行政の分権化と広域行政圏の確立

#### 3.7.1. SECTURの行政

メキシコ政府は前政権以来、行政組織の規模、経費の全般的な見直しと政府内の政策立案部門と政策実行部門との関係の再考を行っており、今政権はこれを受けて「行政機構の近代化計画（1995-2000）」では、1) 地方分権の促進、2) 中央政府の行政機構改革、を主要課題としている。

今政権の「国家観光セクター開発計画（1995-2000）」においても、SECTURが観光行政の改革を継続して行うことを明示している。図 7は1996年6月に実施された機構改革によるSECTURの組織図である。これまではSECTURは観光振興、FONATURは観光開発という役割分担が行われ、またSECTUR内には国内観光振興次官局と国際観光振興次官局が置かれ、それぞれ国内市場と国際市場の振興を分担していた。新しい組織ではこれらに代わって観光開発次官局と観光振興次官局が設置され、観光開発機能をSECTUR内に取り込み、ここで決定された政策においてFONTURが開発を行うという形に変更された。また観光振興次官局は国内・国際観光の両分野の振興を図ることになった。さらに新しく観光サービス局が設置され、観光客、観光業者へのサービスに関する業務を担当することになった。

図7 SECTURの組織図（1996年6月改正）

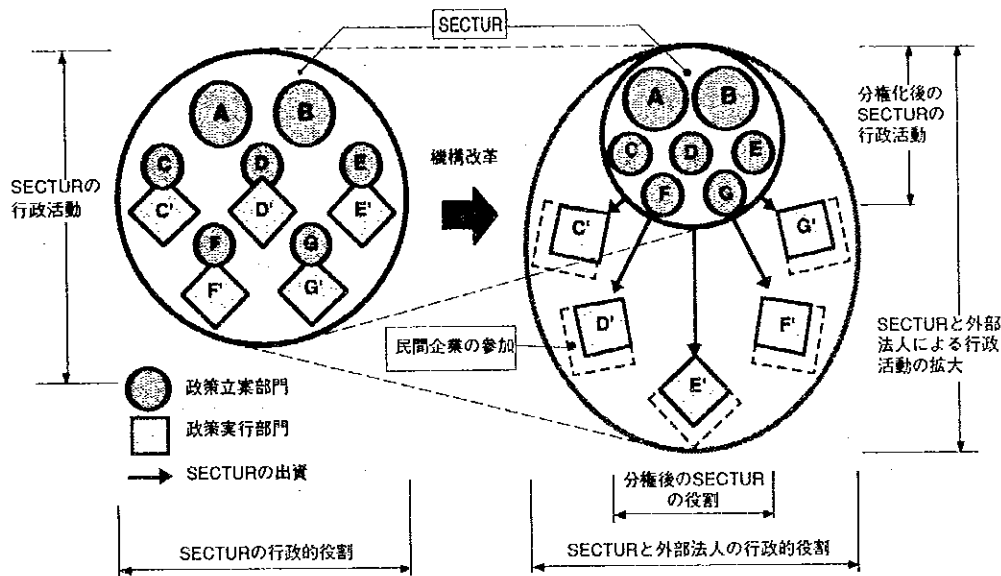


資料： SECTUR

#### 3.7.2. SECTURの行政改革

SECTURの機構改革は現在も進行中であるが、より一層の機構改革のために、1) SECTURの政策官庁化、2) 政策実行部門の外郭法人化、を促進することが必要である。図8はその行政機構改革の概念を示したものである。政策実行部門の外郭法人化の主要な狙いはSECTURの職員の外郭法人への移行によってSECTURの組織規模の縮小化を図り、かつ官と民の経験の活用と民間資金の導入によって観光行政機能の強化を図ることである。

図8 SECTURの行政機構改革の方向



資料： JICA調査団

外郭法人化を効果的に進めるためには、以下の2点に留意することが必要である。

#### SECTURおよび地方政府からの資金付与

SECTURの観光行政に対する責任と権限を外郭法人に対して担保する観点から、SECTURの予算を外郭法人に配分する必要がある。

#### SECTURと外郭法人との役割分担の明確化

1996年1月に国際観光販売促進を目的とする最初の外郭法人「メキシコ観光振興審議会（CMPT）」を設立しているが、SECTURの観光振興部門との機能・役割のすみわけが不明確なため、十分な活動が行われていない。

外郭法人化が有効な具体的な部門を例として以下にあげる。

#### 「緑の天使」（GREEN ANGELS）

SECTURでもっとも多くスタッフを抱え、道路上で観光客に対して観光情報の提供、観光客車両の修理などの無料サービスを行っている「緑の天使」（GREEN ANGELS）は外郭法人化の優先度が高いと思われる。これは現在の無料サービスを有料化すること、所有する大量の車両（自動車会社から提供されている）を宣伝媒体としてスポンサーを募り収益を得ることなどによって、民営化が比較的容易だと考えられるからである。

#### 観光統計、マーケティング、観光情報制作等の関連性の高い部局

観光統計、マーケティング、観光情報制作・提供などの関連性の高い部局を一体化した法人とし、より効率的にこれらの業務を実施することを提案する。国内観光商品の開発と海外市場の密接な関係があるため、この法人は国内・国際の区分をつけず両者を一体的に対象とする。財源としては、観光統計の有料化、観光情報出版物への広告料などが考えられる。これらの部門の外郭法人化については、そのプロセスとしてまず観光宣伝部門の法人化から始め、段階的に関連する部門をこの外郭法人に移すようにする。

## 民営化

収益が見込める部門については、民営化も視野に入れ行政改革を行うことが望ましい。上述の「緑の天使たち」は相当に民営化の可能性が高いものでもある。

### 3.7.3. ローカルレベルの観光行政と行政改革

SECTURは「国家観光セクター開発計画（1995-2000）」において「国家観光法」にもとづき観光セクターの機構改革を継続し、観光セクターにおいても国の地方分権方針を推進することを課題とし、すでに様々な業務を地方政府に移管しつつある。このことを含め、地方観光行政に関して以下の課題があげられる。

#### (1) 分権化の問題点

上記の課題実施の一環として、SECTURの地方事務所が、近年のSECTURの行政の簡素化、人員削減方針により1995年1月に廃止され、この地方事務所が遂行していた活動はすべて各州の政府観光局が行うこととなった。この改革は、資金的な支援がないままに行われたこと、州観光局に観光行政ノウハウが蓄積されていなかったことにより、州の観光行政の混乱を招いている。

#### (2) 地方観光行政の財源の不足

SECTURの機能の地方政府への移管に際して、観光行政に関する財政措置が十分に行われていないことが大きな問題となっている。この問題を解決するため、以下の措置が必要である。

#### 補助金制度などの徹底のためのセミナーの開催

各州は中央政府からの各種の補助金（追加予算）制度について周知していないため、有効にこれらを活用できていない。このため、各州を対象とする国の補助金制度に関するセミナーを開催し、こうした補助金制度の利用方法を熟知させることが必要である。

#### 宿泊税の制定と活用

州の観光振興に利用する目的税として宿泊税の導入が1996年4月に認可された。この州税の用途を観光宣伝に限定するのではなく、長期的な視点から、州の観光行政、開発、啓蒙、教育等の目的に一部を使用し州の独自性のある観光振興を図るべきである。すでに、ある州では、税収の一部を販促以外に使用するための検討が始まっているとの報告がある。

#### (3) 地方観光宣伝組織

現在、メキシコの主要観光地のフォンドミクスト（官民合同の地方観光協会）が観光宣伝活動を行っている。このフォンドミクストは原則的にSECTUR、州政府、民間（ホテル協会、旅行エージェンツ協会、レストラン協会など）の三者同額の協同出資により運営されているが、実際には民間の出資金が十分に集まらず予定の活動が実施されない場合が多い。この資金不足を補うために、中央の観光振興審議会（CMPT）が企図しているように、観光に直接関わる業界に限らず観光から間接的に利益を受ける航空会社、タクシー会社、バス会社、ビール会社、フィルムメーカーなどより広範な業種から民間資金の導入を図るべきである。

### 3.7.4. 広域観光行政の導入

一般に地方行政組織はその管轄にある地域にのみ関心を払うのみで、近接する州や観光地との不必要で非効率的な競合を生んでいる。また観光インフラの開発は広域の観光地域内の行政組織の協力があって初めて実現する。当調査団が提言している観光周遊路の実現化のためには、観光行政の面で、州間の調整と中央と地方の調整が重要である。このプロセスを以下に示す。

短期的にはSECTURの主導のもとに、各観光地に以下の項目の調整を行う機関の設立が必要である

- 共同観光開発・振興計画策定のための技術的支援
- 関係州政府間の調整
- 関係州と中央政府省庁との調整
- 各州の観光委員会間の調整

広域の観光販売促進を効果的、効率的に実施するため、観光圏内の既存のフォンドミクス（地方観光協会）間の調整を行うシステムの確立が必要である。

- 共通の商品の販売促進に関する共同事業
- 共通の市場に対する販売促進に関する共同事業
- 異なるが、相互補完的効果を持つ観光商品の販売促進に関する共同事業
- 地域内観光周遊路に関する情報の交換
- 販促材料、観光情報出版物の不必要な重複を避けるための共同制作

長期的にはSECTURが設定した各広域観光圏内において、広域観光行政および広域観光宣伝を系統的に実施するための組織・制度が確立されることが望ましい。このような広域観光行政機構を確立するためには、SECTURの役割が特に重要である。

### 3.8. 旅行環境の整備

#### 3.8.1. 観光情報システム

観光情報は観光統計や発地国の旅行に関連したライフスタイルなどの「市場情報」と観光地における観光資源、イベント、観光施設などに関する「旅行情報」に大別される。

市場情報は観光行政側が観光政策を立案する際に重要なものであり、また観光業者事業者が事業計画を作る上で不可欠のものである。旅行情報は一般の観光客にとっては旅行の計画を立てるのに必要なものであると同時に、観光地へ旅行者の誘客を図る祭に不可欠のものである。これらの観点から、観光情報は体系的かつ正確に収集され、かつ利用者が分かりやすいものである必要がある。

##### (1) 市場情報

市場情報については、以下の問題を早急に解決する必要がある。

##### 国際観光客統計

空路、海路による外国人観光客については、内務省の移民局から供給される情報を下に作成されている。また陸路の国際観光客についてはメキシコ中央銀行が国境通過車両ベースのサンプリング調査の結果で作成されている。メキシコを訪問する国際観光客に関しては、米国とカナダを除いて国別統計が作成されていないことが最大の問題点である。またSECTURが観光統計に関して主体的に収集・分析が行える体制を確立すべきである。

##### 各観光地のホテル訪問客数、観光施設統計

ホテルと観光施設の統計については、地方自治体からの情報を各州で整理の上、SECTURに送られるシステムとなっている。これまでは情報分類の徹底が不十分であったため、統計に統一性が不足していた。現在は州政府とSECTURを結ぶコンピューターシステムの導入などにより、情報更新がスムーズになるなど改良されてきているが、依然この分類の混乱が、克服されていない状況にある。

## 観光施設統計の不備

メキシコ観光の宿泊施設として大きな役割を果たしているタイムシェア・コンドミニウムについては、ほとんど情報が収集されていない。

各種の観光調査がSECTURの各セクションでそれぞれの目的に応じて独自に行われているため、調査費用が効率的に使われていない。これらの調査を体系的かつ効率的に行うプログラムの確立が必要である。これには必要情報項目、収集方法、ファイリング方法、各部門の責任、担当職務、担当情報などが含まれる。

市場調査はデータ処理と分析に大量の人材が必要な実行部門である。またこれらの情報は、民間セクターにとっても非常に重要なデータである。こうしたことから、市場調査部門を外郭法人化し、民間資金を導入して活動を行うことを検討すべきである。

### (2) 旅行情報

旅行情報については、その情報収集と利用の有効化・効率化を図るための課題として以下の点があげられる。

- 今後の市場の多様化をふまえ、各市場の特性に適正に対応した出版物の編集
- 個々の観光客からのフィードバック情報の入手システムの確立
- 現在メキシコの観光出版物は誘客のための観光地情報に重点が置かれているが、旅行者が独自で旅行計画を立てることに役立つような実用的な出版物の制作

## 3.8.2. 観光客受入れ体制

### (1) 観光客受入れサービス

観光客受入れサービスについては、広範な分野があり、表3はこれらの各分野についての提案内容の概要を示したものである。

表3 観光客受入れサービスの提案概要

向上を必要とするサービス	提案項目・概要
センスオブアライバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在メキシコ市の国際空港に対する近代化プログラムが全国の空港の改良事業のパイロットプランとして策定されている。</li> <li>- SECTURのインフォメーションブース、バイサノプログラムの事務所、公安局の観光客に対する支援などは現在行われている。</li> <li>- 通関チェックの「無作為抽出方式」について事前に十分な情報が提供されていないために、とまどう人が多い。</li> <li>- メキシコ市については空港でのサービスと、市の観光受け入れ態勢を整備する必要がある。</li> </ul>
道路沿の観光サービス施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 幹線道路沿いでの設置；高速道路の整備は近年著しいが、道路沿いのサービスエリア、パーキングエリアなど高速道路網を有効に観光利用するための整備が遅れている。</li> <li>- 地域の歴史、文化特産品などの紹介が十分に行われていない</li> </ul>
道標、説明板	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 沿道、観光地、観光施設における道標、説明板の整備が不十分。</li> <li>- 外国語の説明板が少ない。</li> </ul>
保安・安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 観光地の治安はそれほど悪くないが、メキシコ市の治安は悪くメキシコ全体の観光イメージを損ねている。このためメキシコ市の治安と観光イメージの向上に努力が払われるべきである。</li> </ul>
交通サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 交通ネットワーク・交通機関の整備促進</li> <li>- 廉価・安全性・快適性・定時性の交通サービスの提供</li> <li>- 公共交通情報サービスの充実</li> </ul>
観光ゾーンの公共スペース	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 観光地における適切なオープンスペースの設置；空間的ゆとりの確保と観光客へのやすらぎまたは楽しみの提供</li> </ul>

資料： JICA調査団



また来訪者受け入れサービスの向上のために「来訪者満足度調査」を定期的・継続的に実施することを提案する。

(2) 来訪者マネジメント

自然、遺跡、社会資源などへの過度の訪問客の集中を防ぐ来訪者マネジメントシステムの確立が重要である。また、地域社会との協調を図るために、観光都市、村落、観光地のサポートタウンなどに過度に集中する観光客のコントロール、観光地区と住民居住地区との明確な区分システムの確立が必要である。

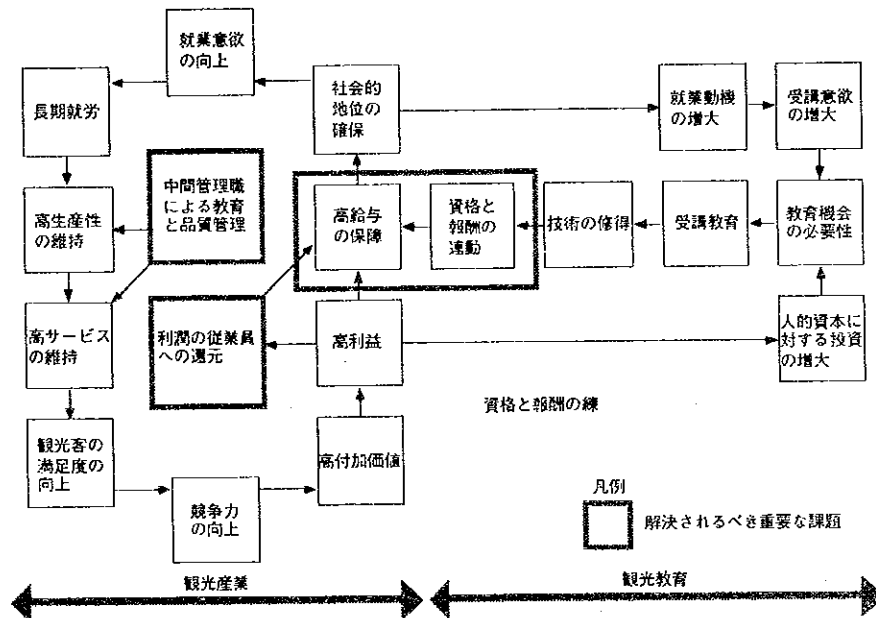
3.9. 観光教育と観光関連中小企業への支援の充実

3.9.1. 観光産業の人材の育成

(1) 観光サービスレベルの向上と人材育成

これまでメキシコの観光は全ての分野において、巨大市場である北米市場を中心に推進されてきたが、世界的な観光需要の多様化に伴い、観光商品、受け入れ施設、サービスなどについても多様化が要求され、サービスレベルの向上と人材育成の重要性が増してきている。観光サービスを向上させるためには図9に示すような循環が成立する必要があるが、現在のメキシコの状況は必ずしもこのような状況にはない。特に解決されるべき主要課題についての提案を以下に述べる。

図9 メキシコの観光産業と教育の関係



資料：JICA調査団

a. 観光産業の経営

観光経営者のサービスの重要性に対する認識の低さ

図9に示すようにホテル業界のサービスレベルの向上を図るためには、ホテル業界の経営者が観光におけるサービスの重要性、観光客のニーズに対応するためのサービスの多様化の重要性を認識することが基本的な課題である。

### 中間管理職のリーダーシップの不足

中間管理職が職場内でリーダーシップを発揮し、部下の教育、サービス向上のための管理を行う体制の確立が必要である。また、低いサービスレベルに関する観光客の不満が経営者レベルに届いていないことが多いと言われ、この面の改善が必要である。

### 適正な利益の再配分

現在の未熟練労働者は最低賃金レベルの報酬で働いており、良いサービスを提供したことに対するインセンティブがあたえられていないため、質的なサービス向上の期待が望めない。高いサービス水準を維持するために、経営者は利益の再配分に適正に行い、能力・資格に応じた報酬を支払うシステムの確立を策定するべきである。

### 観光スタッフの資格制度の導入

上記の報酬システムの確立のためには、公正な資格制度の確立が不可欠である。教育機関での資格取得と並行して、教育機関で教育を受けていない人材でも実践で得た経験を評価し資格を付与する制度を導入し、労働意欲、サービス向上意欲を高める必要がある。

### 空港調査制度の導入

経営者層にサービス水準に関する利用者の意見を的確に伝える方ために、第三者、例えば州観光局、の主導の下に定期的に観光客の不満度に関する空港調査を実施し、その結果を州から経営者に直接通告するようなシステムの確立が望まれる。

### 企業内教育のマニュアルの作成とセミナーの開催

上記の空港調査による観光客の意見をもとに、職場の管理を適切に行うためのマニュアルを各ホテルは見直し、新しく作成するべきである。このマニュアルの作成については、州または観光地が考える一定サービスレベルをするため、州政府の主導の下に作成し、その徹底を図るためのセミナーを実施する。

## b. 観光教育

### 教育制度の改革・確立

適切な教育を受ける意欲を高めるために、観光教育の有資格者が適切な報酬を得られる制度や、有資格者の就業を保証するための制度、例えばホテルの星数別に各レベルの最小有資格者従業員数を規定するなど、の導入が必要である。これらの制度確立にはSECTURおよび教育省が関与するべきである。

### サービスの多様化

現在の教育は北米市場を主とした観光教育が行われているが、今後の市場の多様化に対応するために、新しい目標市場から講師を招き、その市場の観光客の要求するサービス、マナーに対する理解を深める必要がある。

### 職場教育の強化

職場での命令系統・責任分担の見直しを行う必要がある。特に中間管理職のリーダーシップを強化し、現場レベルでの教育を強化する。また情報ルートを明確にし、職場の状況が性格に経営者層に伝わるようにする。

### 実践教育の不足

観光教育において実践教育が不足している。そのため知識、教育結果が現場で十分に生かされていない。このためロールプレイなどの実践教育を強化する。

### 「もてなし」教育の不備

観光客を「もてなし」という観点から編集された教科書を作成する。

## 3.9.2. 観光中小企業の支援体制

観光への中小企業の参画の重要性とその奨励の重要性については先に述べた。ここではこの参画を実現するための支援体制として以下を提案する。

### (1) 資金的支援

この支援の方策として、1)中小企業支援基金を設立しこれを担保として金融機関からの融資を受けやすくする、2) 中小企業のための財務支援組織の設立、3) 観光組合結成の奨励、が考えられる。資金援助に関してはFONATURが大きな役割を果たすことが期待される。またFONATURが中小企業への融資を積極的に行うようSECTURが調整を図るべきである。

### (2) 研修による支援

現在の観光教育は観光従事者のためのものであるが、観光業者、観光中小企業に対する研修プログラムの整備も必要である。また、観光に参画する意欲を持つ中小企業に、小規模のロッジ経営、ホームステイ、農業観光などに関するノウハウを供給するシステムの確立も重要である。この支援についてはSECTURの果たす役割が重要である。

### (3) 情報支援

SECTURはこれらの中小企業に対し、マーケット情報、マーケット動向、ビジネス機会についての情報を供与し、これら中小企業の観光への参加を支援するとともに、その経営に情報面からも寄与すべきである。

## 4. 観光宣伝計画

### 4.1. 現況と問題点

メキシコにおける観光宣伝の問題点は以下のとおりである。

#### 実用情報パンフレットの不足

観光パンフレットは、観光地への来訪を促す「イメージパンフレット」と、実際にその観光地を訪れている観光客に実用的な観光情報を提供する「実用情報パンフレット」に二分することができる。前者はカラー写真などをふんだんに使い、ビジュアル面で凝ったものを作る必要があるが、後者はビジュアルの質よりも、量と情報の正確さに重点を置かなければならない。メキシコでは前者の制作に予算とエネルギーを使いすぎる傾向があり、後者のタイプのパンフレットの制作が一般に不十分である。

#### 市場別アプローチの不足

北米市場向けに制作されたパンフレットやビデオが、翻訳されただけで、他の市場の観光宣伝に使われていることが非常に多いが、それぞれの市場の特性やニーズを調べて、市場ごとにこれらの宣伝材料を制作すべきである。一般に長距離市場ほど周遊範囲が広くなり、これに応じて宣伝材料がカバーする範囲を帰るようにすべきである。現況では、観光圏全体やメキシコ全国をカバーするパンフレット等の宣伝材料が、十分に制作されていない。

---

## 旅行エージェントへのアプローチの不足

旅行業界に対する招待旅行は盛んに行われているが、招かれるのはメキシコを専門としているツアーオペレーターが多く、直截消費者と接する機会が多くメキシコに関する知識が豊富ではない旅行エージェントの招待が少ないという声が、旅行業界から聞かれた。

## 共同宣伝の不足

民間旅行者とSECTURや州観光局との共同宣伝は、実施されてはいるもののあまり盛んに行われているとは言い難い。特に海外の旅行者からSECTURとの共同宣伝を望む声が多く、今後の改善が必要である。

## 品質の管理の不足

メキシコの観光行政機関やフォンドミクストは盛んに観光宣伝活動を行っているが、担当者によって出来不出来の差が大きいという声がしばしば聞かれる。SECTURによる観光宣伝のガイドラインとマニュアル作りによって、こうした品質のばらつきを解消する努力が必要であろう。

## 長距離市場に向けた販促活動を行う仕組の欠如

観光行政の分権化にともなって、各観光地が独自に宣伝を行う傾向が強まり、遠距離市場に向けた販促活動を行うことが難しくなりつつある。当面は、中央と地方レベルの販売促進活動における役割および対象市場を明確にし、地方レベル販売促進活動は中・近距離市場を対象とし、長距離市場については中央レベルが担当するといった役割分担が必要である。長期的には観光圏を設定し、各観光圏単位で長距離市場向けの販促活動を行うことが望ましい。

## 4.2. 市場セグメント別の販促の方向

### 4.2.1. 国内市場

この市場には、直接消費者に訴えるTV、ラジオ、新聞、雑誌などのメディアを介しての宣伝が有効である。

### 4.2.2. バイサノ市場

この市場は友人や親戚への訪問が圧倒的に多いが、SECTUR、フォンドミクストスがこれを用うまく利用すれば、彼らの友人やビジネス関係者にクチコミで大きな影響力をあたえる可能性がある。「友人を故郷へ」といったキャンペーンが有効と思われる。

### 4.2.3. 北米市場

この市場には以下の販促方式・対象が有望である。

- PR活動、SITのオーガナイザーへのアプローチ
- コンベンション・報奨観光の振興
- 北部国境を越えてくる単独旅行者

### 4.2.4. 南米市場

この市場には以下の販促方式・対象が有望である。

- PR活動、旅行者およびジャーナリストへのアプローチなどの間接的方式
- メキシコの文化、遺跡などをテーマとした国際交流プログラム

---

#### 4.2.5. ヨーロッパ市場

この市場には以下の販促方式・対象が有望である。

- P R 活動、SITのオーガナイザー、旅行者、ジャーナリストへのアプローチ
- ジャーナリストへの招待旅行
- メキシコの文化、遺跡などをテーマとした国際交流プログラム

#### 4.2.6. アジア市場

この市場はメキシコをよく知らない／知らされていない事が最大の問題であるため、基本的には以下の間接的宣伝手法が有効である。

- 旅行者、ジャーナリストなどを対象とした招待旅行
- 旅行者を対象にしたセミナー
- SITのオーガナイザーへのアプローチ
- 姉妹都市の協定などによる国際交流プログラム

---

## 5. 観光客の目標設定

### 5.1. 全国レベルの観光客の目標設定

メキシコの観光開発の戦略実施が結果する観光客の目標値として、目標年次の短期・中期・長期の各フェーズ毎に以下の設定を行った。

#### 5.1.1. 国内観光客の目標値

国内観光客については、人口、GDP、可処分所得（一人当たりGDPを準用）、交通費を独立係数とした重回帰分析により、1) メキシコ人の海外旅行を含む総観光需要、2) 国内観光需要、についてホテル訪問客数の目標値の設定を行った。

ケース1の成長率是对1995年比3.7倍（観光総需要）および3.1倍（国内観光需要）で、過去の成長率から見ても現実的でない。

ケース3の成長率是对1995年比1.5倍（観光総需要）および1.2倍（国内観光需要）で、先進国レベルに達してきているメキシコの経済状況を想定した場合、適切といえない。

ケース2の成長率是对1995年比2.11倍（観光総需要）および1.7倍（国内観光需要）で、3ケースの中でもっとも妥当な伸びと考えられる。

調査団はこのケース2の数値をもとに、メキシコの国内観光振興の努力目標値として、対1995年比の約2倍である70百万人（対1995年比は2.02倍）のホテル訪問客数を設定した。

表4に示すように、過去のGDPの成長率の高いケース、平均のケース、低いケースの3ケースの検討を行った。

この国内観光需要の目標値の設定は、メキシコ人の観光総需要および国内観光需要に関し、1) 過去14年間の成長率、2) 過去のGDPの成長率を考慮し、以下の観点で行われた。

- ケース1の成長率是对1995年比3.7倍（観光総需要）および3.1倍（国内観光需要）で、過去の成長率から見ても現実的でない。
- ケース3の成長率是对1995年比1.5倍（観光総需要）および1.2倍（国内観光需要）で、先進国レベルに達してきているメキシコの経済状況を想定した場合、適切といえない。
- ケース2の成長率是对1995年比2.11倍（観光総需要）および1.7倍（国内観光需要）で、3ケースの中でもっとも妥当な伸びと考えられる。

調査団はこのケース2の数値をもとに、メキシコの国内観光振興の努力目標値として、対1995年比の約2倍である70百万人（対1995年比は2.02倍）のホテル訪問客数を設定した。

表4 国内観光需要の目標値

ケース	1995	2000	2005	2010
メキシコ人の観光に対する総需要 (x1,000)				
ケース1 (高)	38,291	77,153	107,150	140,198
ケース2 (平均)	38,291	54,202	64,653	80,761
ケース3 (低)	38,291	45,684	49,429	55,534
調査団設定目標値	<b>38,291</b>	<b>58,000</b>	<b>78,000</b>	<b>95,000</b>
対1995年成長倍率	1.00	1.51	2.04	2.48
ケース	1995	2000	2005	2010
国内観光需要 (x1,000)				
ケース1 (高)	34,588	60,724	82,898	106,129
ケース2 (平均)	34,588	41,679	48,862	60,064
ケース3 (低)	34,588	34,626	36,676	40,426
調査団設定目標値	<b>34,588</b>	<b>44,000</b>	<b>55,000</b>	<b>70,000</b>
対1995年成長倍率	1.00	1.27	1.59	2.02

資料： JICA調査団

### 5.1.2. 国際観光客の目標値

国際観光客（メキシコに24時間以上滞在する観光客）については、1) 過去のトレンドにもとづく国際観光客の成長率の、高いケース、中/平均のケース、低いケースの3ケースと、2) 市場地域の主要都市を地域の代表として、その人口、GDP、可処分所得（一人当たりGDPを準用）、交通費を独立係数とした重回帰分析による1ケースの合計4ケースについて表5に示すようにWTOの2010年における世界観光の予測値との比較検討を行った。海外観光客の入り込みの目標値の設定については、以下の評価を行った。

- ケース1は世界の観光需要に対するメキシコ観光の2010年のシェアが1995年に比べ14%増大すること示している。現状以上に厳しくなる国際観光地間の競争を考慮したとき、このシェア拡大は現実的でない。
- ケース2と3はメキシコの観光のシェアが現状より落ち込むことを示しており、今後メキシコの観光振興の努力目標値としてはなじまない。
- ケース4はメキシコの観光のシェアが短・中期的には現状より落ち込むが、長期的には約2%増大することを示しており、努力範囲内にあるといえる。

表5 国際観光客の目標値

項目		1995	2000	2005	2010
(A) WTOの推計による世界の観光需要	(1) 観光客数 (百万人)	551	661	787	937
	(2) 対1995年比	1.00	1.20	1.43	1.70
(B) メキシコ観光への変換	(3) 観光客数 (千人)	<b>20,162</b>	<b>24,199</b>	<b>28,811</b>	<b>34,303</b>
	ケース1 (過去の成長率：高)	(4) 観光客数 (千人)	20,162	26,942	33,747
	シェア：(4)/(3)	1.00	1.11	1.17	1.14
ケース2 (過去の成長率：中)	(5) 観光客数 (千人)	20,162	23,015	26,597	30,814
	シェア：(5)/(3)	1.00	0.95	0.92	0.90
ケース3 (過去の成長率：低)	(6) 観光客数 (千人)	20,162	21,036	23,169	26,843
	シェア：(6)/(3)	1.00	0.87	0.80	0.78
ケース4 (重回帰分析)	(7) 観光客数 (千人)	20,162	21,144	27,052	34,879
	シェア：(7)/(3)	1.00	0.87	0.94	1.02
努力目標値	(8) 観光客数 (千人)	<b>20,162</b>	<b>25,000</b>	<b>30,000</b>	<b>36,000</b>
	シェア：(8)/(3)	1.00	1.03	1.04	1.05

注： (B)のメキシコへの転換はWTOの成長率をメキシコの1995年の入り込みに乗じたもの。

資料： WTO, JICA調査団

調査団はこのケース4の数値をもとに、メキシコへの外国観光客の世界観光需要に対する2010年のシェアを対1995年比で約5%拡大することとし、メキシコへの外国観光客の入り込み数36百万人を努力目標値として設定した。また、短・中期においてもシェアは拡大するよう努力することとした。

## 5.2. 必要ホテル客室数

設定された外国人および国内観光客の目標値をもとに目標年次に必要とされるホテル客室数は2010年の稼働率60%を前提として算定を行った。ホテル室数についてはスターホテルに限定して算定を行った。表6に示すように2010年の必要ホテル室数は490,000で、1995年のホテル数の約1.7倍である。

表6 ホテル室数の目標値

項目	1995	2000	2005	2010	2010/1995
人泊					
国内観光客(x1,000)	58,539	76,000	96,900	125,000	2.14
国際観光客(x1,000)	30,055	40,500	51,100	67,800	2.26
国境を除く	29,126	39,400	49,700	66,200	2.27
国境観光	928	1,100	1,400	1,600	1.72
国内・国際合計					
人泊(x1,000)	88,594	116,500	148,000	192,800	2.18
当り平均宿泊人数室	1.80	1.8	1.8	1.8	1.00
ホテル					
稼働率(%)	46.6	51	55	60	1.29
必要ホテル室数	<b>289,333</b>	<b>350,000</b>	<b>410,000</b>	<b>490,000</b>	<b>1.69</b>
高級(5スター以上)	73,992	89,159	104,159	124,159	1.68
中級(3・4スター)	127,544	160,911	196,911	244,911	1.92
低級(1・2スター)	87,797	99,930	108,930	120,930	1.38
年平均増加室数		12,133	12,000	16,000	

資料： JICA調査団

## 5.3. 雇用者数の目標

観光産業での将来の必要雇用者数の算定については、ホテル以外の産業の雇用者数に関する資料が入手できなかったため、ここではホテル産業に限定して雇用者数の目標値を設定した。表7はその検討結果を示したもので、2010年には約588百万人(対1995年比：1.7倍)のホテル従業員が必要となる。

表7 雇用者数の目標

項目	1995	2000	2002	2005	2010
必要ホテル室数(x1,000)	289,333	350,000	374,000	410,000	490,000
平均1室当たり従業員数	1.2	1.4	1.5	1.4	1.2
必要従業員数(x1,000)	347,200	490,000	561,000	574,000	588,000
対1995年増加倍数		1.41	1.62	1.65	1.69
平均年増加数		28,600	35,500	4,300	2,800

資料： JICA調査団



## 6. 環境および社会配慮

### 6.1. 自然環境と都市衛生

#### 6.1.1. 問題点と戦略

##### (1) 観光開発と都市化：追いつかぬ下水道整備

本調査の対象地の3観光地にも見られるように、観光開発は観光産業サポート人口および就業機会を求める流入人口により、都市化を引き起こす。その都市化の程度はそれぞれの観光開発の特徴によるが、いずれの場合も、州または市政府による都市サービスの提供の努力が、観光による都市化のスピードに追いつけない状況にある。

不法居住地在既存の都市化エリアの周辺にスプロールしている。これは、既存の土地制度を越えた形で人口が増大しており、行政側の上水供給や下水処理の都市サービス整備が追いつかないことによる。最近では都市サービスの整備が進んできているが、急速に拡大した都市周辺部へのサービス供給までは整備できていないのが現実である。

このように観光開発に伴う都市問題が、観光地の質やイメージを劣化させているケース、それに近いケースが多くあり、都市問題、特に急速な都市化に伴う下水問題に取り組むことが、観光地の質の維持・向上と発展を図るためには重要である。

##### (2) エコロジカル条例：高密度・過度な開発を抑制する制度はあるが、適用が不十分

カンクンのような高密度の大規模観光地開発に対する批判から、低密度で環境と調和を図った形態の観光地開発を求める方向がある。それを実現化する制度として面的な開発規制をするためのエコロジカル条例が導入された。これまでに、メキシコでは15カ所でこの条例が制定されている。本調査の対象地域の中では、以下のものがある。

- ロスカボス市およびロスカボス回廊
- バンデラス湾（プエルトバジャルタ）
- コスタレグレ
- カンクン-トゥルム回廊
- ニチュプテラグーン
- ウアトルコ湾

しかし、これらの開発規制の意図を実現するためには、いかに規制を厳格に適用し、不法な開発を取り締めるかが重要である。

##### (3) 自然保護区：地域指定制度と指定地域はあるが、環境管理努力がない／足りない

メキシコにはこれまでに89カ所（1995年現在）の国立公園や自然保護区が指定されており、さらにその指定地域を増やしている。しかし、自然保護区の管理の実態は、ほとんど管理されていないものが多い。世界銀行の融資により10カ所の保護区で環境管理能力を強化するプロジェクトが進行中であるが、これからもこの種の努力が広範に行われる必要がある。

特に、近年自然保護区をエコツーリズムに利用することを目的に、環境管理に民間資金を導入しようという動きが強まってきている。環境保全、特にその管理面の強化が望まれている状況のもと、管理活動までも民間の手に委ねることについては疑問が残る。

(4) 遺跡保護：遺跡の周辺開発を適切に管理する制度がない

遺跡発掘や保護の努力は、長年INAHが行ってきた。しかし、観光ポテンシャルがある遺跡の周辺にホテルや土産品店が近接しているために、遺跡環境自体を乱している場合がある。この問題に対処するために、INAHは遺跡を含む土地をできるだけ広く確保する努力をしているが、本質的には環境影響評価と同様の制度を適用して、遺跡周辺（ある一定距離以内）の開発を適切に管理することが必要である。

(5) 観光都市内の残り少ない自然：市民意識の高まりの中での保全とワイズ・ユースが必要

これまで観光開発が進んだ結果、都市化した観光地や周辺に、自然の要素が減少してきている。同時に、人々の環境を大事にする意識が高まってきた。この2つの状況から、観光地の住民の中から、残り少ない自然環境を保全することを求める運動が生まれてきた。例えば、カンクンのニチュプテ・ラグーン、プエルトバジャルタのラグーン、ロスカボスのエスチュアリーについては、観光利用、市民利用の両方を考えた保全とワイズユースが必要である。

## 6.2. 社会配慮

(1) 地域社会へのインパクト

観光の地域社会への正のインパクトとして、地域社会の収入の増加、雇用機会の増大、地域社会の結束と士気の高揚、地域社会自身の再評価などがあげられる。

一方、負のインパクトとしては、土地、商品の価格の高騰、収入増加による社会的変化、貧富の拡大、地域社会固有の文化の退廃、モラルの破壊などがある。

(2) ローカルコミュニティとの共生

a. 都市的コミュニティとの共生

観光地の周辺には、雇用機会を求めて流入した労働者と彼らの生活をサポートする住民とで構成される大規模な都市コミュニティが形成される。このため、このコミュニティにたいする基本的な社会インフラの整備は健全な労働力の確保の観点から不可欠である。また、流入人口の増加は、その住居地の必要性から都市域の拡大を必要とする。住居地用の土地購入などによる観光開発主体と地域の土地所有者との調整を緊密に行い、コミュニティとの共同のもとに観光地の発展に寄与する努力が必要とされる。

b. 伝統的コミュニティとの共生

伝統的コミュニティ、とくに先住民のコミュニティに近接して観光開発が行われる場合、その生活空間を侵すことのないよう配慮すべきである。しかしながら、先住民は観光による生活の向上機会を期待しており、観光客は彼らの文化に興味をもっている。この期待と興味を満足させ、かつ、先住民の生活を保護するためには、観光施設はコミュニティから一定の距離を持って建設されるべきで、このための開発ガイドラインの制定が必要である。さらに、観光開発主体は彼らの社会・文化に十分な注意を払い、これら地域住民のための資金的、技術的支援を行うべきである。

---

## 7. ロスカボス観光圏

### 7.1. 現況

当観光圏は北西部地域に位置し、東はコルテス海（カリフォルニア湾）、西は大太平洋に挟まれた細長いカリフォルニア半島の南半分にあたる。1980年にFONATURがこの半島の南端にあるロスカボスに大規模ビーチリゾート開発を始めて以来注目を集めるようになった。このFONATURの開発以前はロスカボスの北約220 km に位置し、コルテス海に面するラパスがビーチリゾートとして栄えていた。しかし、ロスカボスの開発開始後、次第にその地位をさげてきている。FONATURはラパスからさらに約360 km北方のロレートにも大規模ビーチリゾート開発を始めているが、その進展ははかばかしくない。

この半島は降雨量が少なくほとんどが砂漠地帯であり、これまではビーチリゾート以外の観光商品の開発が図られていなかったが、近年、太平洋岸に出産と育児のために南下する鯨の見物や砂漠のトレッキングなどを新しい観光商品として開発しつつある。

また、コルテス海対岸のチワワ州には、アメリカのグランドキャニオンに匹敵する観光資源であるコッパーキャニオンがあり、現在FONATURがコッパーキャニオンの観光開発のマスタープランを作成中である。

### 7.2. 観光開発・振興のシナリオ

#### 7.2.1. シナリオの代替案

観光市場の可能性および観光開発の可能性から、観光開発・振興シナリオの3つの代替案を検討した。

##### 代替案-1

カボサンルーカス、サンホセデルカボ、そしてこれら2つを結ぶ回廊から構成されるロスカボスのビーチリゾートに開発・振興努力を集中する。また、短距離市場、スポーツ観光市場にターゲットを絞る。

##### 代替案-2

ロスカボスーラパスを中心とした日帰り圏（レベル-2）に開発・振興努力を集中する。ラパスの再活性化およびイーストケープの開発に重点を置き、ロスカボスーラパスビーチリゾートベルトの形成を図る。また、種々の観光商品を開発し州外の観光資源との連携をとり、短距離と長距離市場双方に向けた開発を行う。

##### 代替案-3

ロスカボスーロレトリゾートベルトとロスカボスコッパーキャニオン回廊を含む、観光圏全体を幅広く開発の対象とする。コッパーキャニオンへの鉄道旅行、コルテス海のエコクルーズ、バハカリフォルニアエコツーリズム周遊の形成に重点を置く。短距離市場よりは長距離市場に重点を置いた開発を行う。

#### 7.2.2. 代替案の選定理由

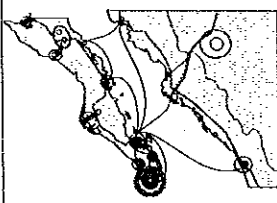
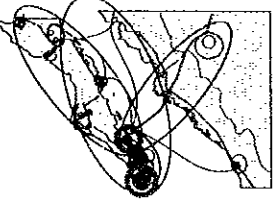
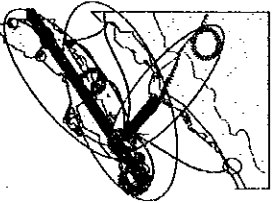
本調査は代替案-2を、以下の理由から採用することを提言する。

- ロスカボスは、観光地のライフサイクルから見れば、まだ初期段階にあり、これから成長期に移行して行くためには、大きな投資が必要になる。したがって広いエリアに開発努力をするより、投資を比較的狭い地区に集中させ効率的に開発をすすめて行くべきである。

- 日帰り旅行圏内のイーストケープ、ラパスは、ビーチリゾートとして成立する高いポテンシャルを有しており、ロスカボスの開発戦略の観点からは無視できない。
- 日帰り圏の観光資源は美しいビーチを除くと、それほど競争力があるとは言えない。
- しかし、レベル3の観光回廊地域には観光ポテンシャルの高い鯨ウオッチング、洞窟壁画、コルテス海の島嶼などの自然資源がある。
- シナロア州のコッパーキャニオンは長距離市場に強い競争力を持つ。ロスカボス観光圏は長距離市場を開拓するためにこのコッパーキャニオンとの連携を考慮する必要がある。
- ロスカボスはアジア市場に関しては他のメキシコの観光地よりもロスアンジェルス経由のアクセスに恵まれているという優位性を持っている。この優位性を利用してアジア市場の開拓を行うべきである。
- ロスカボスのポテンシャルを考えれば、シナリオ1は萎縮しすぎであり、一方、ロスカボスがまだ観光開発において初期段階であることから、シナリオ3は適切でないと考え、シナリオ2を最適案とした。

図10はシナリオを設定する過程で設定された代替案を示すものである。

図10 シナリオ代替案

	代替案1	代替案2	代替案3
重点観光開発エリア  ☆ 主要観光地 (ゲートウェイ) ● 観光基地 ○ 観光スポット ○(点線) ビーチセンター 〰 観光コリドー/サーキット ○(点線) 予備観光商品	 -レベル1：ロスカボスビーチセンター	 -レベル2：ロスカボス日帰り観光圏 -ロスカボス/ラパス地域	 -レベル4：広域観光回廊圏 (ロスカボスからの5-10日観光圏) -チワワ、シナロア、ソノラ
観光商品の多様化	多様化：小 -ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフなどの従来型商品 -コンベンション/報償旅行	多様化：中 -ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフなどの従来型商品 -鯨ウオッチング、砂漠トレッキングを含む「南バハエコツーリズムサーキット」 -「コッパーキャニオンコリドー」 -「南マルデコルテスクルージング」 -コンベンション/報償旅行	多様化：大 -ビーチ、マリンスポーツ、ゴルフなどの従来型商品 -鯨ウオッチング、砂漠トレッキングを含む「バハエコツーリズムサーキット」 -「コッパーキャニオンコリドー」 -「マルデコルテスクルージング」 -コンベンション/報償旅行 -北部国境観光との結合
市場の多様化	-従来市場の拡大；北米	-従来市場の拡大；北米 -新市場開発；アジア、ヨーロッパ	-従来市場の拡大；北米 -新市場開発；アジア、ヨーロッパ、ラテンアメリカ
観光行政	-開発調整が容易	-開発調整が容易 -協同プロモーションのためのフォンドミクスト（地方観光協会）間の緊密な調整が必要	-開発調整：関連州間の緊密な調整が必要 -協同プロモーションのための関連フォンドミクスト（地方観光協会）/州間の緊密な調整が必要
開発コスト/プロモーションコスト	-開発コスト：少 -プロモーションコスト：中 -投資集中度：集中	-開発コスト：比較的小 -プロモーションコスト：大 -投資集中度：分散	-開発コスト：大 -プロモーションコスト：大 -投資集中度：分散大

資料： JICA調査団

### 7.3. 当観光圏の観光戦略

#### 7.3.1. 観光開発・振興戦略

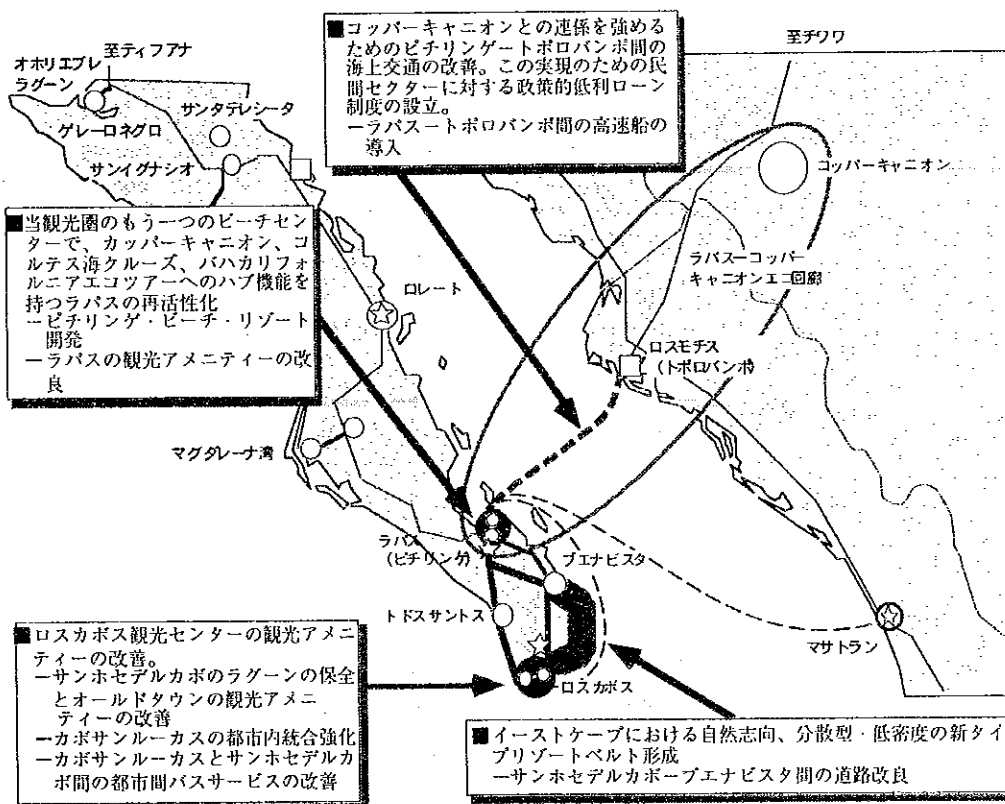
全般的な目標はロスカボスーラパス間にビーチリゾート地帯を作り出し、これとラパスーコッパーキャニオン周遊路との連携を図る。コルテス海環境クルーズ、パハエコツーリズム周遊路も補完的な観光商品として重要である。

この一方で既成の観光地の改善・強化は、ロスカボスが開発の初期段階にあるだけに重要である。将来のロスカボス観光圏の重要な観光イメージは「砂漠の景観」であり、このイメージを強化するような方向で観光開発努力を行うことが重要である。

#### (1) アクションプラン戦略

アクションプラン段階では特にイーストケープにおける自然志向型の高級ビーチリゾート地域の形成と、多くの観光周遊路のかなめとなるラパスの再活性化、およびロスカボスにおける観光アメニティーの向上を図る。また次の開発段階でコッパーキャニオンーラパス周遊路形成を進めるため、ラパスと対岸のシナロア州トポロバンボ間に高速船導入を図る。図 11 にその詳細を示す。

図 11 アクションプラン開発戦略

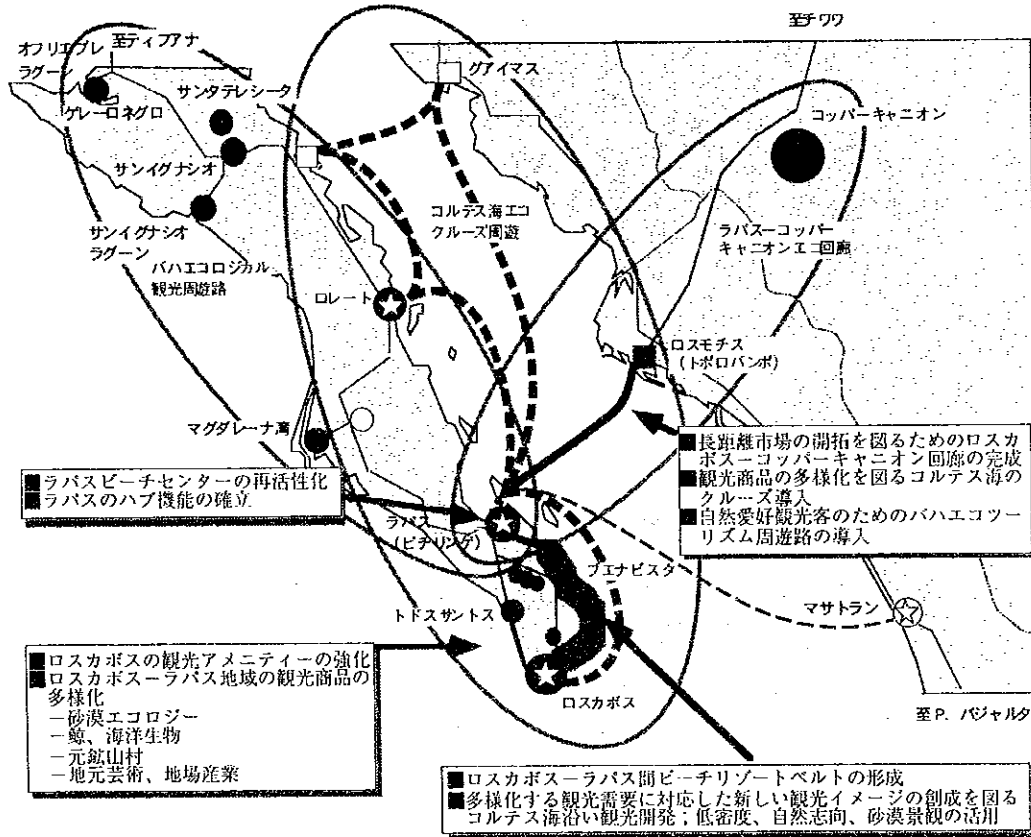


資料：JICA調査団

(2) 長期開発戦略

目標年次2010年までにロスカボスーラパスビーチリゾートベルト、コッパーキャニオンーラパス周遊路、コルテス海環境クルーズ、ホエールウォッチングを含むバハエコツーリズム周遊路などの形成を図る。また日帰り観光圏内で鉱山町、地場産業、海洋生物、砂漠の生態系などに焦点を当てた新しい観光商品の開発を行い、ロスカボス観光を発展させる。図 12にその詳細を示す。

図 12 アクションプラン開発戦略



資料：JICA調査団

7.3.2. 観光商品開発の方向

(1) 観光圏の観光イメージ

当観光圏は将来の観光販売促進のために、以下の観光イメージを創成する必要がある。

- 1) エクスクルーシブなビーチリゾートと荒々しい砂漠景観
- 2) 砂漠、海洋生物に代表されるエコツーリズム観光地／地域
- 3) ゴルフとゲームフィッシング観光地／地域

(2) 目標市場

ロスカボスの目標市場を以下に設定する。

- 1) 自然と野生生物に興味があり、エコツーリズムに関心が深い旅行者
- 2) 米国国境州からの週末旅行者

- 3) 北米市場は最も重要な市場だが、それ以外の市場のシェアを高めるように努力する。
- 4) 他の観光地に比べて、相対的にアジア市場への取組みを重視する。

### (3) 将来の観光商品開発の方向

当観光圏に有望な観光商品として以下がある。

#### a. ビーチリゾート観光

これは当観光圏の伝統的で重要な観光商品である。既成の主要観光センターの完成・強化を目指すとともに、さらに太平洋岸のトドサントス、コルテス海沿岸のイーストケープで展開されるべきである。このイーストケープの開発は周辺の砂漠の自然と組み合わせることによりさらに魅力を広げうる。

#### b. スポーツ観光

ゲームフィッシング、ゴルフ、スキューバダイビングなどがビーチとともに短距離市場向けの伝統的な商品で、当観光圏のイメージの一つとなっている。このイメージは継続的に強化すべきものである。また、ダイビングはアジア、ヨーロッパなどの長距離市場に対しても有望である。

#### c. 自然・野生生物志向観光

この観光商品は自然・野生生物といったロスカボス観光圏の将来のコアイメージを強化するもので、ビーチリゾート市場での競争力強化のための付加価値としての役割を果たすものであり、以下が考えられる。

- コッパーキャニオン、
- バハエコロジカルサーキット
- エステロサンホセ、
- 鯨博物館、砂漠エコロジー博物館、エコキャンプ

#### d. エコツーリズム

隙間市場であるエコツーリズムを開拓する商品である。エコツーリズムは原則として地元住民によって運営されるべきものである。当観光圏でもっとも重要な商品は、

- 鯨ウォッチング；マグダレーナ湾、サンイグナシオラグーン、オホデリエブレラグーン。
- 砂漠トレッキング；地元住民のガイドから自然の知識を学び、砂漠エコロジーを楽しむ。エコキャンプとの組み合わせによりさらに魅力が拡大される。

#### e. 考古観光

美しい自然景観を持つサンタテレシタキャニオンにある洞窟壁画が当州では唯一の資源である。これはキャニオンの自然と共にエコツーリズムのコンセプトのもとに活用されるべきものである。

#### f. メキシコ文化観光

当観光圏の文化観光の役割はエコツーリズムの補完的なものであるが、国道1号線沿いの古い金鉱山村、トドサントスの芸術家村、地場産業観光などがある。トドサントスでは古い建物を修復し芸術家たちが住みついている。このシナリオを金鉱山村の古い家屋に当てはめ、小規模な静かな宿泊施設として再生し、金細工のみやげ物屋などと併せ村全体をオープンミュージアムとして商品化する。

g. クルーズ観光

コルテス海クルーズは湾岸の都市、湾内の島嶼をめぐるもので、他のクルーズとは異なり、海洋性エコロジカルツアーに興味を持つ高級市場を目標とする。

h. テーマパーク

当観光圏では自然と野生生物の観光地イメージを強調した観光振興を図るべきで、テーマパークはなじまない。

i. コンベンション・報奨観光

この商品はロスカボスでは長期的には可能性があるといえる。この商品は幅広いサービスの整備が必要であるが、現在のロスカボスはこれらが未整備である。ロスカボスの場合はコンベンションよりも報奨旅行市場に努力を払うべきである。

(4) 当観光圏の市場地域の可能性

a. 国内市場

この市場規模を考えたときこの市場を無視することは出来ない。しかし、メキシコの中央地域からの旅行コストが高いこと、適切な宿泊施設が不足していることが当市場開発の制約となっている。ロスカボスは国内市場では高級ビーチ観光地として認識されており、このイメージを国内の高級市場開発に活かすべきである。

b. 北米市場

コッパーキャニオンの周遊とロスカボス、ラバスのビーチリゾートでの滞在の組み合わせはこの市場に対するもっとも重要な商品である。ロスカボスは既に当市場では、特に米国西海岸では国内の観光地と同様に認識されている。観光宣伝、自然を保全する観光開発をとおしてこのイメージを維持するべきである。自然資源商品はビーチリゾートの一部ではなく、独立した商品として特定の層を対象とした観光宣伝に努力するべきである。

c. 南米市場

当市場での一般旅行者にはコッパーキャニオンの周遊とロスカボス、ラバスのビーチリゾートでの滞在の組み合わせが競争力が高い。しかし、ビーチとバハカリフォルニアエコツアーリズムやコルテス海クルーズの組み合わせは、一般旅行者よりも自然愛好家に向いている。

d. ヨーロッパ市場

コッパーキャニオンの周遊とロスカボス、ラバスのビーチリゾートでの滞在の組み合わせはこの市場にもっとも適した商品である。南米市場と同様、ビーチとバハカリフォルニアエコツアーリズムやコルテス海クルーズの組み合わせは、一般旅行者よりも自然愛好家に向いている。また、ロスカボスの基本的な観光イメージである自然と野生生物がもっとも適している市場である。

e. アジア市場

この市場に関しては、他のメキシコの観光地と比べロスアンジェルスからのアクセス性が高いという優位点を有している。さらに、当市場では見られない砂漠のエコシステムという魅力も有している。現在のメキシコへの観光はロスアンジェルスなどの米国西海岸の都市との組み合わせが多い。埃っぽいロスアンジェルスと比べ、当観光地の自然と野生生物の良さを宣伝し、この組み合わせの中でメキシコでの滞在の長期化の努力をするべきである。ロスカボスーラバス間のコルテス海のダイビングは当市場には競争力の高いものといえる。



### 7.3.3. 観光客・ホテル室数の目標

当観光圏のホテルへの訪問客数、ホテル客室数の開発目標値を表8に示す。

表8 ロスカボス観光圏の開発目標値

観光センター	ホテル到着客数(x1,000)										ホテル室数				
	国内					海外					1995	2000	2002	2005	2010
	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010					
ラパス	148	196	218	251	340	50	66	75	88	121	1,342	1,703	1,855	2,081	2,682
	1.00	1.33	1.48	1.70	2.30	1.00	1.31	1.49	1.76	2.41	1.00	1.27	1.38	1.55	2.00
ロレート	12	25	31	41	65	24	55	74	102	170	381	480	575	718	1,004
	1.00	1.98	2.50	3.28	5.25	1.00	2.35	3.14	4.32	7.24	1.00	1.26	1.51	1.88	2.64
ロスカボス	58	91	107	131	194	390	589	704	877	1,302	3,710	5,201	6,060	7,348	10,423
	1.00	1.55	1.83	2.25	3.33	1.00	1.51	1.80	2.25	3.34	1.00	1.40	1.63	1.98	2.81
イーストケープ	n.a.	31	43	59	102	n.a.	40	55	77	131	162	435	490	572	788
	n.a.	1.00	1.36	1.90	3.27	n.a.	1.00	1.36	1.91	3.25	1.00	2.69	3.03	3.53	4.86
トドスサントス	n.a.	6	8	11	17	n.a.	7	9	11	17	37	84	97	115	162
	n.a.	1.00	1.25	1.62	2.56	n.a.	1.00	1.24	1.61	2.50	1.00	2.28	2.61	3.10	4.38
その他	n.a.	36	43	54	63	n.a.	27	33	40	47	456	502	571	675	748
	n.a.	1.00	1.20	1.49	1.75	n.a.	1.00	1.19	1.48	1.71	1.00	1.10	1.25	1.48	1.64
BCS州	274	385	450	547	781	503	785	949	1,196	1,789	6,088	8,406	9,647	11,509	15,807
合計	n.a.	1.00	1.17	1.42	2.03	n.a.	1.00	1.21	1.52	2.28	1.00	1.38	1.58	1.89	2.60

注： 下段は1995年に対する成長率を示す。ただし、イーストケープ、トドスサントス、その他については1995年資料が不備であるため成長率は2000年を基準とした。

資料： JICA調査団

## 7.4. 観光開発・振興計画

### 7.4.1. 観光振興施策と観光行政

当観光圏の観光開発・振興戦略の実現に必要な組織・制度的プログラムは以下のとおり。

#### (1) イーストケープへの開発ガイドラインの導入と自然志向型観光開発手法の啓蒙活動

イーストケープ地域に、従来の観光開発とは異なる自然志向で物的に控え目な観光開発形態を導入するために、観光開発ガイドラインを導入し、また上記のような新しいタイプの観光開発手法の啓蒙活動と投資誘致活動を実施する。

#### (2) 広域観光行政の調整システム

当観光圏のポテンシャルを考えたとき長距離市場に焦点を当てるべきである。長距離市場は短距離市場と異なり広域の地区を旅行するもので、可能な観光周遊路をカバーするように設定されるべきである。当観光圏の場合、バハカリフォルニアスール州、シナロア州、チワワ州、ソノーラ州、バハカリフォルニア州が対象となる。そのため、この観光圏をカバーするために以下の観光行政のシステムを確立する必要がある。

##### a. 広域観光開発調整組織の設立

当観光圏を一体化された競合力のある観光地として形成するために、さらに、バハカリフォルニアスール州のビーチとコッパーキャニオン、コルテス海などの周遊観光路との組み合わせ観光の導入のために、当観光圏内の州間の調整組織の設立が必要である。

##### b. 広域観光宣伝調整システムの確立

近隣州または関連観光地が共同して観光宣伝を行うことが有効である商品または対象市場については、適宜関連する機関による共同観光宣伝事業を行うことを提案する。この共同販促のための調整システムの確立にSECTURが先導的役割を果たすことを提案する。

### (3) 観光客に関する調査の実施

観光客満足度調査、観光客プロフィール調査を隔年に実施するシステムを確立する。この調査結果は適切なマーケティング、サービスレベルの向上、さらに、観光宣伝活動の効果を判定するための基礎資料となる。

### (4) 観光中小企業に対する資金援助

観光に参画する意欲を持つ中小企業に対する資金的援助の制度の確立。観光情報、観光ノウハウなどの提供による支援体制も確立する。特に当観光圏では地域文化や伝統産業に根ざしたみやげ物がほとんどなく、これが観光の地域経済への貢献度の低い原因でもある。このみやげ物などを含む地場産業に対する支援が重要である。

### (5) エコツーリズムに関する地元住民の教育制度

当観光圏はホエールウォッチング、砂漠の野性動物など多くのエコツーリズム観光資源を有している。観光からの便益を地域に還元するため地元住民のガイド、ロッジ経営などへの参画を奨励するため、エコツーリズムに関する地元住民を対象とした教育システムを確立すべきである。

### (6) ロスカボスへの航空運賃の割引

当観光圏の観光地と他のメキシコの観光地間の航空運賃がメキシコ人にとって高額過ぎる。国内市場の開拓のためにオフシーズンや平日の航空運賃の割引システムを導入することを提案する。

## 7.4.2. 観光受け入れ態勢改善計画

### (1) ホテルサービスレベルの向上

ロスカボスのホテルのサービスレベルが低い印象がある。観光客満足度調査を実施し、その結果から解決すべき問題点を抽出し、サービスレベル向上に努力を払うことにより、新興観光地としての不利点を克服すべきである。

### (2) 空港施設およびサービスの改良

サンホセデルカボ、ラパス両空港の「センスオブアライバル」の向上の努力が払われるべきである。とくに、国内線の利用客に対する情報をより多く提供するべきである。

### (3) 公共交通システムの向上

ロスカボスの公共交通のサービスレベルは低く、タクシー料金は非常に高い。カンクンのようなホテル街を巡回する公共バスサービスが必要とされる。

## 7.4.3. 観光振興計画

ロスカボスの観光はまだ始動期にあり、特に新しい観光商品が長距離市場に知られていないことが最大の問題である。重要な商品別に有効な販促活動は以下のとおりである。

### (1) 自然・野生生物志向観光・エコツーリズム

当観光圏の将来のもっとも有望な商品である。しかし現在その魅力を観光業者が認識していないこと、消費者が知らされていないことが最大の課題である。このため、間接的な販促活動；観光業者、TVクルー、ジャーナリストなどへの協力、アプローチが重要である。また、上述したようにSITグループ誌などへの宣伝が有効である。

## (2) ビーチリゾート・スポーツ観光・クルーズ観光

伝統的な観光商品であるビーチリゾートおよび新商品であるクルーズ観光の振興には、直接・間接的手法を問わずすべての販促手法が有効である。

## (3) スポーツ観光

ゴルフは当観光圏においてはビーチリゾートの補完的商品であるが、コルテス海のフィッシング、スキューバダイビングは特に短距離市場にとって重要な目玉商品である。この振興にも直接・間接的手法を問わずすべての販促手法が有効であるが、特にフィッシング専門誌やダイビング専門誌への宣伝、特集が重要である。

さらに、有効な販促活動として以下がある。

### ロスカボス観光圏ビジットイヤーキャンペーンの導入

広域販促組織が標記の特別キャンペーンを定期的を実施することを提案する。このキャンペーンは関連州、観光地の州政府、フォンドミクストが実施する。具体的にはバハカリフォルニアスール州とコッパーキャニオンを含むもので、キャンペーン期間中は各種イベント、フェスティバルを併せて開催する。

### SIT市場の開拓

砂漠トレッキング、鯨ウオッチング、バードウオッチング、スキューバダイビング、フィッシング志向の市場に当観光圏は向いている。このため観光関連機関はこれらの市場を開拓するために、特殊商品志向旅行者の協会などへのアプローチに努力を払うことを提案する。

## 7.4.4. 環境配慮の観点と戦略

### (1) カボサンルーカス

カボサンルーカスの人口は比較的少ないが、近年の観光開発の進行と平行して急激な流入住民の急増を招いている。これらの流入住民は下水集水パイプが未整備の旧市外の外れに居住しているが、1994年に下水の整備が完了した。現在のカボサンルーカスの下水システムの普及率は85%にまで達している。

人口の流入の激しさはカンクンほどではないこと、新住居地域は内陸部にあるため、観光資源、とくに海に対する直接的なインパクトはそれほど大きくはないと思われる。

### (2) サンホセデルカボ

カボサンルーカスと同様、サンホセデルカボにおいても近年の人口の増加は急激である。新流入人口はダウンタウンの北側の国道1号線沿いの空港と間の村落に下水処理システムの無いまま住みついている。サンホセデルカボの下水網カバー率は30%であり、現在ロスカボス市は、これらの住居地域に下水集水パイプの整備計画を立て、予算申請をしている。

また、ロスカボス市はカボサンルーカスとサンホセデルカボの下水処理場から各ゴルフ場へパイプを敷設し、下水処理水を供給する計画を立てている。このような処理水の販売を含め、乾燥地帯であるロスカボスの状況を考えると、下水処理事業は十分に民間で経営できると考えられる。しかしながら、重要な点は、ロスカボスの将来の住民および観光客の増加と観光施設の増加に対応可能な下水処理システムの容量を確保することである。

## 7.5. 観光開発・振興プロジェクト

### 7.5.1. アクションプランプロジェクト

#### (1) 観光開発プロジェクト

上節6.3.1 (1)のアクションプランの開発・振興戦略にもとづき、の表9に示すように短・中期フェーズの開発プロジェクトの中から2002年を目標年次とするアクションプランで実施されるべきプロジェクトを選定した。

表9 アクションプランプロジェクト

アクションプランプロジェクト	単位	コスト(1,000)			
		合計	中央政府	州・市	民間
サンホセデルカボブエナビスタ間の道路改良 (LTR LLM-3,)	Peso US\$	102,300 13,640	94,500	7,800	
ピチリング・ビーチ・リゾート開発 (LTR LPZ-3) (ホテル建設コストは含まない)	Peso US\$	3,250 433		3,250	
ラバスの観光アメニティーの改良 (LTR LPZ-1)	Peso US\$	3,500 467		3,500	
サンホセデルカボのラグーンとオールドタウンの保全と観光アメニティーの改善 (LTR SJD-1)	Peso US\$	54,900 7,320	43,200	11,130	570
カボサンルーカスの都市内統合強化 (LTR CSL-1)	Peso US\$	8,000 1,067		800	7,200
カボサンルーカスとサンホセデルカボ間の都市間バスサービスの改善 (LTR LCC-1)	Peso US\$	13,100 1,747		13,100	
ラバーストポロバンボ間的高速船の導入 (LTR BDC-1) (民間は高速艇購入費、他は港湾整備)	Peso US\$	272,925 36,390	2,925		270,000
合計	Peso US\$	457,975 61,063	140,625 18,750	39,580 5,277	277,770 37,036

注： 上段はペソ、下段はUS\$ (換算率：1 US\$=7.5ペソ、見積年次：1996年)

資料： JICA調査団

#### (2) 観光宣伝プロジェクト

必要出版物、宣伝活動のプログラムの策定と実施。特に、当地域にとって重要な北米市場を対象にしたメディアを中心とした宣伝に最重点を置く。このアクションプランに必要な額は、186,972,000 ペソ (US\$ 24,930,000) である。

#### (3) 組織・制度プログラム

以下のプログラムは全て早期に策定・実施される必要がある。

- イーストケイプへの開発ガイドラインの導入と自然志向型観光開発の啓蒙活動
- 広域観光行政調整組織の設置
- 広域観光宣伝調整組織の設置
- 来訪者調査の実施
- 観光中小企業に対する資金援助
- エコツーリズムに関する地元住民を対象とした教育システム

## 752. 目標年次までのプロジェクト

### (1) 観光宣伝プロジェクトと組織的プログラム

表 10は提案された観光宣伝プロジェクトのコストを販促活動のカテゴリー別・フェーズ別に示したものである。当観光圏は新興の観光地であり長距離市場に広く認識されてていない事が最大の問題である。そのため、長距離市場に対しては有効な間接的観光宣伝方策に重点を置き、観光業者へのアプローチに約17%を割いている。しかし、最大の顧客である北米市場（米国、カナダ）は依然として非常に重要であるため、TVなどのメディアを通じて直接消費者に訴える方式の販促活動に最大の重点をおいた（61%）。

表 10 観光宣伝プロジェクトのフェーズ別、タイプ別投資額

プロジェクトタイプ	単位	短期	中期	長期	合計
		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
出版物制作	Peso	2,781	8,042	5,487	16,310
	US\$	371	1,072	732	2,175
<b>販促活動費</b>					
宣伝	Peso	67,147	111,912	111,912	290,971
	US\$	8,953	14,518	14,518	37,988
PR活動	Peso	11,990	19,984	19,984	51,958
	US\$	1,599	2,665	2,665	6,928
観光業者への アプローチ	Peso	17,618	30,411	30,411	78,440
	US\$	2,349	4,055	4,055	10,459
消費者への アプローチ	Peso	5,722	14,169	14,169	34,060
	US\$	763	1,889	1,889	4,541
キャンペーン イベント	Peso	4,325	4,813	4,813	13,951
	US\$	577	642	642	1,860
販促活動費合計	Peso	106,802	178,260	178,260	463,322
	US\$	14,240	23,768	23,768	61,776
来訪者調査	Peso	2,262	3,769	3,769	9,800
	US\$	302	503	503	1,307
総合計	Peso	111,844	193,098	190,543	495,486
	US\$	14,913	25,343	25,002	65,258

注： 数値の単位は1000。上段はペソ、下段はUS\$（換算率：1 US\$=7.5ペソ、見積年次：1996年）

資料： JICA調査団

### (2) 観光開発プロジェクト

表 11はシナリオで設定された開発重点地域であるレベル2の地域の開発プロジェクトの投資額をフェーズ別、タイプ別に示したものである。2010年までの15年間の総投資額は11.1億米ドルで、直接の観光開発プロジェクトのカテゴリーAの投資額が約9.5億米ドル（85%）、SCTによる道路、空港などの国家プロジェクト、市役所がすでに進めているユーティリティ開発のカテゴリーBのプロジェクトが約1.7億米ドル（15%）となっている。

投資は少々ボトムヘビーであるが、ほぼ3期とも平均して行われる。ホテルの占める割合がカテゴリーAの総額に対して84%と圧倒的に多く、他の観光施設を加えると87%となる。このため、ホテルへの投資家の誘致に格段の努力を払う必要がある。

表 11 フェーズ別、タイプ別開発プロジェクト投資額

プロジェクトタイプ	単位	短期	中期	長期	合計
		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
カテゴリーA					
観光資源	Peso	57,964	100,637	21,575	180,176
	US\$	7,729	13,418	2,877	24,023
自然・社会環境	Peso	3,200	0	0	3,200
	US\$	427	0	0	427
観光施設	Peso	78,250	104,000	32,000	214,250
	US\$	10,433	13,867	4,267	28,567
宿泊施設	Peso	1,450,060	1,826,180	2,663,740	5,939,980
	US\$	193,341	243,491	355,165	791,997
土地開発	Peso	0	110,000	110,000	220,000
	US\$	0	14,667	14,667	29,333
交通施設開発	Peso	117,400	286,100	139,700	543,200
	US\$	15,653	38,147	18,627	72,427
ユーティリティ開発	Peso	0	0	0	0
	US\$	0	0	0	0
小計 カテゴリーA	Peso	1,706,874	2,426,917	2,967,015	7,100,806
	US\$	227,583	323,589	395,602	946,774
カテゴリーB					
交通施設開発	Peso	669,200	121,852	82,200	873,252
	US\$	89,227	16,247	10,960	116,434
ユーティリティ開発	Peso	292,260	93,000	0	385,260
	US\$	38,968	12,400	0	51,368
小計 カテゴリーB	Peso	961,460	214,852	82,200	1,258,512
	US\$	128,195	28,647	10,960	167,802
合計	Peso	2,668,334	2,641,769	3,049,215	8,359,318
	US\$	355,778	352,236	406,562	1,114,576

注： 数値の単位は1000。上段はペソ、下段はUS\$（換算率：1 US\$=7.5ペソ、見積年次：1996年）  
 カテゴリーA：直接観光投資、カテゴリーB：間接観光投資

資料： JICA調査団

図 13はロスカボス観光地域の全域の観光空間構造を示したものである。

図 13. ロスカボス観光圏の観光開発計画

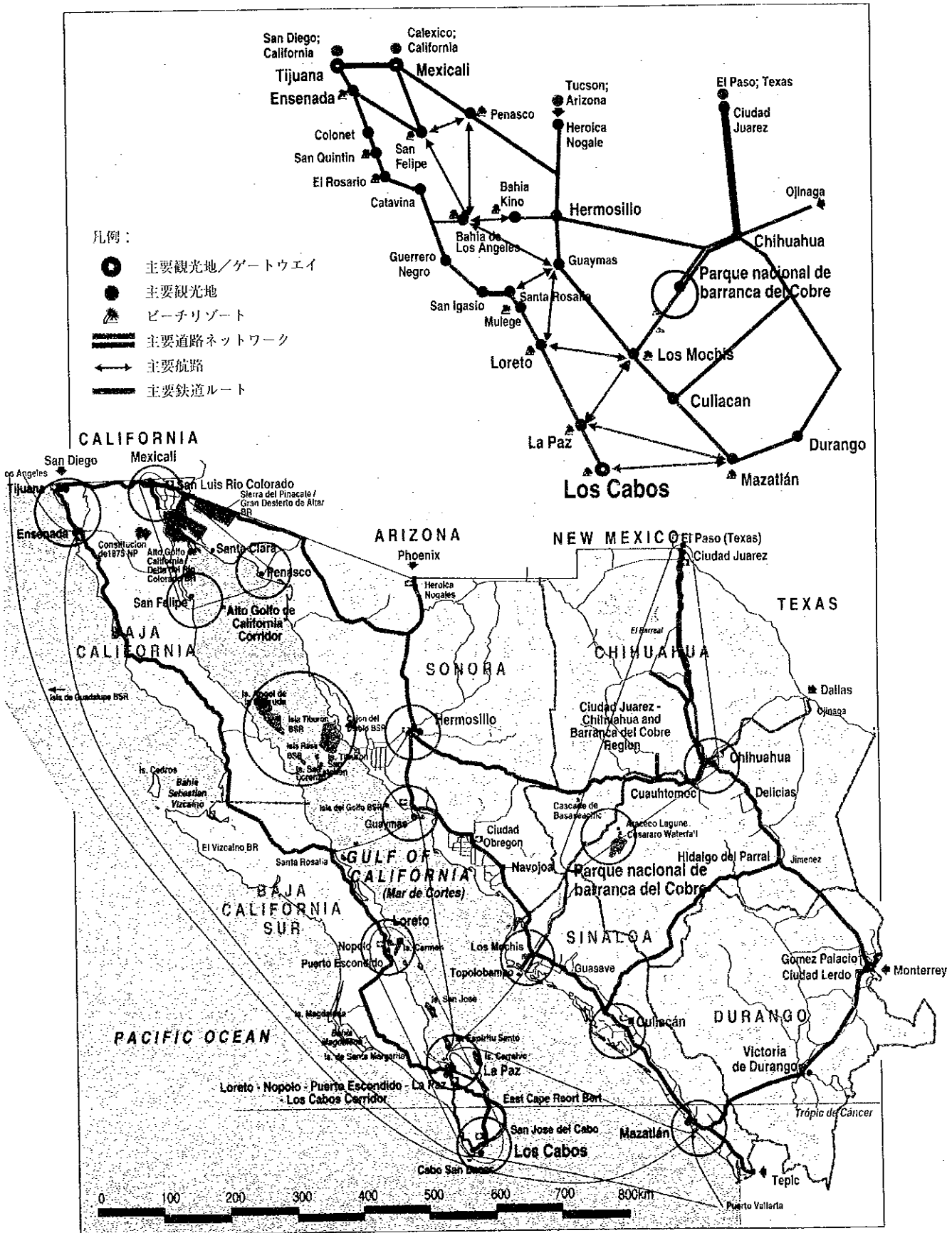
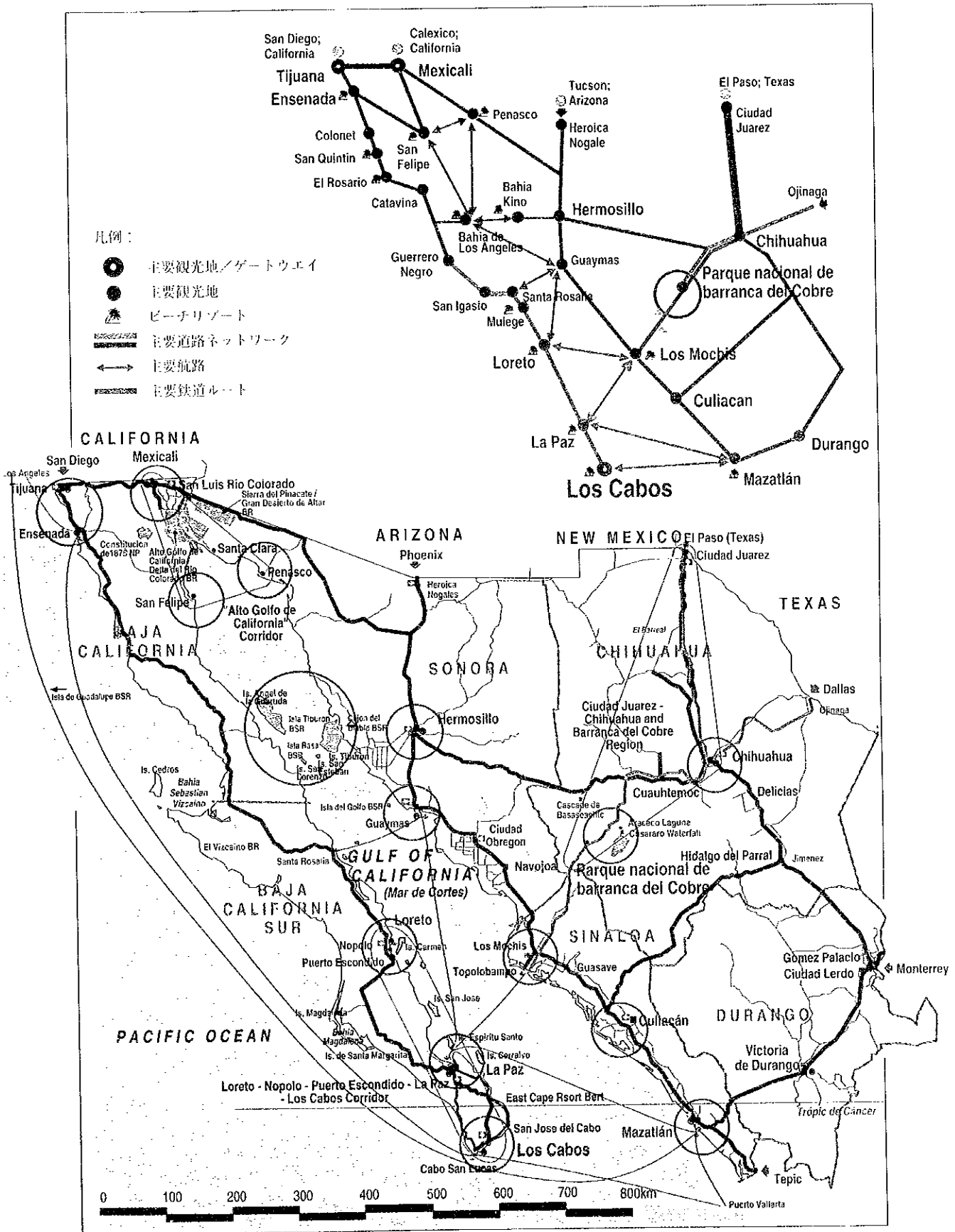


図 13. ロスカボス観光圏の観光開発計画





## 7.6. 経済・財務評価

### 7.6.1. 経済評価

経済分析は観光客の消費額、相乗効果、雇用効果、資材州内自給率の便益とコストを比較し、経済的内部収益率（EIRR）を求めた。コストについては、プロジェクトのタイプ・カテゴリー別に観光への寄与度を検討し、寄与率を設定した。2010年までのロスカボス観光地域の優先開発地域（レベル-2）への観光開発投資のEIRRは11.1%との結果が出た。表12はそのケースを基に感度分析を行った結果である。

表12 感度分析結果

感度分析	EIRR (%)
ベースケース	11.1
全体収益が増加した場合（+20%）	30.7
全体収益が減少した場合（-20%）	-1.4
総投資コスト総額が増加した場合（+20%）	-10.7
総投資コスト総額が減少した場合（-20%）	35.5

資料： JICA調査団

収益が20%増加した場合、または、総投資コストが20%下がった場合はEIRRは飛躍的に改善される。収益は原則的に観光客の観光圏への入込みに左右されるが、適正な観光宣伝が行われるならば、物的投資に比べ投資効果が高いと考えられる。したがって、適切な観光宣伝の実施により入込み客の増大を図る努力が望まれる。

### 7.6.2. 財務評価

財務評価の目的は以下の2点である。

- 観光インフラに対する公共投資の適性度：収入（税収）／支出（公共投資）比
- 民間投資の利益性：財務的内部収益率（FIRR）

#### (1) 収入／支出比（R/E ratio）

割引率を8.5%として検討を行ったが、ロスカボス観光地域の収入／支出比（R/E ratio）は2.62との結果がでた。民間の税金による収入が公共投資分を大きく上回っており、公共投資を行うことに問題がない。

#### (2) 財務的内部収益率（FIRR）

民間の財務的内部収益率（FIRR）は19.9%との結果がでた。表13はこの数値を基にした感度分析を示したものである。また、法人所得税を支出として計算すれば、FIRRは17.2%に下がる。

表13 FIRRの感度分析結果

感度分析	FIRR (%)
ベースケース	19.9
収入が増加した場合（+20%）	34.8
収入が減少した場合（-20%）	-1.4
支出が増加した場合（+20%）	2.8
支出が減少した場合（+20%）	38.0

資料： JICA調査団

---

民間投資の適正度の検討のために、表 14に示すホテルまたは他の観光施設への投資の増減によるFIRRの感度分析を行った。

表 14 ホテルまたは他の観光施設への民間投資のFIRRの感度分析結果

民間	-10 %	0 %	+10 %	ホテル
-10 %	21.9 %	20.3 %	19.0 %	
0 %	21.4 %	19.9 %	18.6 %	
+10 %	20.9 %	19.4 %	18.1 %	
他の観光施設				

資料： J I C A調査団

需要弾性値が0.5とした場合、財務的にはホテル投資が少なく他の観光施設への投資が多い方が適正であるといえる。