

ドミニカ共和国
観光省(MITUR)
職業訓練庁(INFOTEP)

ドミニカ共和国

官民協力による豊かな観光地域づくり
プロジェクト

「持続可能で豊かな観光地域づくり」のための
ガイドライン案

JICA LIBRARY

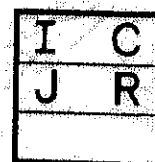


1214483 [8]

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社



ドミニカ共和国
観光省(MITUR)
職業訓練庁(INFOTEP)

ドミニカ共和国

官民協力による豊かな観光地域づくり プロジェクト

「持続可能で豊かな観光地域づくり」のための ガイドライン案

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社



1214483 [8]

はじめに

「持続可能で豊かな観光地域づくり」のためのガイドライン案は、2009年12月から2013年11月までの4年間、ドミニカ共和国の観光省(MITUR)と職業訓練庁(INFOTEP)を実施機関としたJICAの技術協力プロジェクト、「官民協力による豊かな観光地域づくり」プロジェクト(Proyecto de Turismo Sostenible basado en la Participación Publio Privada, 以下TURISOPP)の経験をもとに、プロジェクトに従事した専門家により作成されたものである。

ドミニカ共和国北部、国内第三の観光地プエルトプラタ県で実施されたTURISOPPは、それまでの外資による外発的観光開発に依らず、地域の人々が地域に内在する資源に気づき、それらを愛し、彼ら自身がそれらを観光開発や地域開発に最大限活用しながら、持続可能で内発的発展を目指したものである。

TURISOPPの取組みで、地域と人々は大きく変わり始めている。地域のアイデンティティを再構築していくプロセスで、人々自身もアイデンティティを確かめつつ、地域と人々相互に価値を高め合いながら、観光の可能性を大いに引出し、自立発展性を創出してきた。

本ガイドラインは、このような4年間のプロジェクトの経験から、他地域に活用可能であると考えられる重要なポイントを抽出し、モデル化を試みたものである。プロジェクトの実施機関となった観光省と職業訓練庁が広く活用すること想定しているが、その内容は観光開発や地域開発に関わる官民の様々な関係者が活用できるものである。

第I部では、「持続可能で豊かな観光地域づくり」について、プロジェクトではどのような基本理念のもとに、どのようなプロセスで実施してきたのか、その際にプロジェクトが大切にしてきた基本原則、観光地域づくりの原動力、そして持続性を生む仕組みについて示しながら、本モデルの特徴やメリットを説明する。また、モデルの今後の展開について、プロジェクトでの経験を踏まえた提案を加える。この第I部が、本ガイドラインの全体の概要を紹介しており、モデルを理解するための総論として位置づけている。

続く第II部では、このようなプロジェクトを推進してきた仕組みについて、UMPCというユニットを中心に取組んできたプラットフォームの形成に焦点をあててモデル化を試みている。第III部では、この体制を形成するために必要な支援を整理し、国内の他地域へ応用・普及する際のアプローチを提案している。第IV部と第V部では、プロジェクトの特徴でもある、「地域アイデンティティ」の再構築を礎にした「地域力」と、さらに地域力をベースに「地域ブランド」と共に創造する「観光力」について、それぞれ解説を加える。最後の第VI部では、プロジェクトが取組んだUMPCやパイロットプロジェクトの事例についてまとめて紹介をする。

モデル化にあたっては、それぞれの地域の固有性をふまえ、そのまま適用できるものもあれば、地域の状況に応じて変化させることで効果的に活用できるものもあると思われる。また、状況によっては適用できないものもあるかもしれないが、観光という手段で持続可能な地域づくりに取り組んだ一つのモデルとして、それぞれの立場から参考にしていただければ幸いである。

目次

はじめに..... i
目次..... ii
略語..... vi

第 I 部 「持続可能で豊かな観光地域づくり」とは I-1

第 1 章 TURISOPP 実施の背景と基本理念 I-2

- (1) プロジェクトの背景
- (2) プロジェクトの基本理念

第 2 章 TURISOPP モデルとは I-6

- (1) TURISOPP モデルの全体像
- (2) TURISOPP モデルの基本原則
- (3) TURISOPP モデルの原動力を生む 3 つの要素とその働き
- (4) TURISOPP モデルの地域の持続的な発展を可能にする仕組み
- (5) TURISOPP モデルの特徴
- (6) TURISOPP モデル活用のメリット
- (7) 各論の内容の紹介
- (8) TURISOPP モデルの実施のプロセス

第 3 章 TURISOPP の 4 年間の歩み I-20

- (1) 観光地域づくりのためのワーキンググループの編成
- (2) マーケティングサイクルに基づいた観光商品・サービスの開発
- (3) 観光地域づくりのための県レベルワーキンググループの編成
- (4) 他の地域に適応可能な観光地域づくりのモデルの提案

第 4 章 TURISOPP モデルの今後の展開 I-23

- (1) プェルトプラタにおける TURISOPP モデルの進展度
- (2) プェルトプラタで TURISOPP モデルの発展プロセスを完結させる意義
- (3) TURISOPP モデルの普及の戦略

第 II 部 TURISOPP モデルの仕組みを動かす体制 II-1

第 1 章 TURISOPP モデルの「仕組み」 II-2

- (1) 仕組みの原動力
- (2) 持続性を生む仕組み

第 2 章 仕組みを動かす「体制」の概要 II-4

- (1) 体制の対象地域

- (2) 発展プロセス
- (3) 体制を構築する TURISOPP の実施体制

第3章 体制構築のプロセス(事前・運営・修正)の概要…………… II-8

- (1) 体制づくりの事前準備段階
- (2) 体制づくり7つの基本ステップ
- (3) 体制の運営

第4章 プエルトプラタ県で実施した体制構築の具体的な事例…………… II-12

- (1) 事前準備段階の具体的な取り組み
- (2) プロジェクトが構築を目指した体制と UMPC の役割
- (3) ムニシピオレベルの体制構築のプロセス
- (4) 県レベルの体制構築のプロセス
- (5) プエルトプラタ県の「持続可能で豊かな観光地域づくり」体制の運営

第III部 TURISOPP モデルの支援体制と普及に関する提案 …… III-1

第1章 TURISOPP モデルの支援体制…………… III-2

- (1) 「仕組み」の形成・強化・自律への支援
- (2) TURISOPP が実施した「仕組み」形成・運営の支援策
- (3) TURISOPP が実施した人材派遣の事例
- (4) TURISOPP が実施した人材育成の事例

第2章 TURISOPP モデルの普及体制に関する提案…………… III-16

- (1) プエルトプラタ県での経験をもとにした「仕組み」の普及体制に関する提案
- (2) 段階的な普及とその対象地域に関する提案

第IV部 TURISOPP の要点①「地域力」の開発と向上 …… IV-1

第1章 地域力とは何か…………… IV-2

- (1) 「地域力」の定義
- (2) 対象地域の地域力の現状

第2章 地域主体の組織づくり…………… IV-6

- (1) 関係機関との信頼関係づくり
- (2) 地域主体の形成と組織強化

第3章 地域資源の活用…………… IV-18

- (1) 地域資源の再発見～地域資源再発見ワークショップ～
- (2) 地域資源の発表と共有～県ワークショップ～

第4章 地域ブランドの構築…………… IV-29

- (1) 地域ブランドの構築

- (2) 地域ブランドのオーナーシップ化～地域ブランド視覚化ワークショップ～
- (3) パイロットプロジェクトの実施

第5章 地域力向上の事例…………… IV-36

- (1) コミュニティ開発への利益の再投資(地域への還元)の事例
- (2) 信頼関係、地域への愛着の再構築の事例

第V部 TURISOPPの要点②「観光力」の開発と向上…………… V-1

第1章 観光力とは…………… V-2

- (1) 観光力の定義
- (2) 地域の特長＝ムニシピオブランドを活かした「観光力」の向上

第2章 マーケティングサイクルに基づいた観光力向上の戦略…………… V-6

- (1) 新規事業参入のための「弱者の戦略」と「オンリーワン」
- (2) 観光地域づくりのための観光マーケティングの手法
- (3) 手法1:己を知る
- (4) 手法2:戦略を決定する
- (5) 手法3:マーケティングミックス

第3章 TURISOPPがおこなった観光商品・サービスの開発と販売…………… V-27

- (1) プェルトプラタ県での観光商品・サービスの開発にかかる概要
- (2) 民芸品の開発
- (3) サイトツアーの開発
- (4) イベントの創造
- (5) 観光の流れを県全体に拡大するための支援
- (6) 観光商品・サービスの開発とその支援要因・主体要因・効果要因

第VI部 TURISOPPプロジェクト事例集…………… VI-1

第1章 UMPCとムニシピオブランドの取組み事例…………… VI-2

- (1) プェルトプラタ県内に形成されたUMPCとそのロケーション
- (2) 各ムニシピオのスローガンと主要な地域資源
- (3) 各ムニシピオの地域ブランドのビジュアルイメージおよびロゴ一覧

第2章 「観光力」開発・向上のパイロットプロジェクト事例…………… VI-7

- (1) 各ムニシピオのパイロットプロジェクトの実施内容
- (2) カテゴリー別パイロットプロジェクトのテーマ一覧
- (3) パイロットプロジェクトによる成果品一覧
- (4) TURISOPPプロジェクトによるパブリシティ/コミュニケーションツール成果品一覧

第3章 UMPC別おもな取組み一覧…………… VI-22

- (1) UMPC アルタミラ

- (2) UMPC グアナニコ
- (3) UMPC ロス・イダルゴス
- (4) UMPC インベルト
- (5) UMPC ルペロン
- (6) UMPC マイモン
- (7) UMPC サン・フェリペ
- (8) UMPC ソスア
- (9) UMPC ビンヤ・イサベラ
- (10) UMPC VYP

第4章 主な参加型ワークショップ開催事例 …………… VI-42

- (1) 「地域力」の開発・向上のための主な参加型ワークショップ事例
- (2) 連携・協働による「組織力」強化のための主な参加型ワークショップ事例

第5章 INFOTEP 職業訓練庁企業家育成プログラム取組み事例 …………… VI-45

付録(1) 民芸品開発マニュアル …………… VI-48

付録(2) TURISOPP の成果品一覧表 …………… VI-81

略語

ADOMPRETUR	Asociación Dominicana de Prensa Turística (観光マスメディア協会)
ASHONORTE	Asociación de Hoteles de Zona Norte (北部ホテル組合)
BTC	Bolsa Turística del Caribe(カリブ観光展示会)
CCC	Comité de Coordinación Conjunta (合同調整委員会)
CCL	Comité de Coordinación Local (ローカルコーディネーション委員会)
CCN	Centro Cuesta Nacional(セントロ・クエスタ・ナショナル)
COPROPUSA	Comité Provincial de Puertoplateños Salientes (在外プエルトプラタ県人会)
CP	Conterpart (カウンターパート)
CTDPP	Clúster Turístico del Destino de Puerto Plata (プエルトプラタ観光文化クラスター)
DAC	Development Assistance Committee(開発援助委員会)
FEDOMU	Federación Dominicana de Municipios (全国自治体連合会)
FEPP	Festival Provincial de Puerto Plata(プエルトプラタ県フェスティバル)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversión(多国間投資基金)
GT	Grupo de Trabajo (ワーキンググループ)
IDB	Inter-American Development Bank (米州開発銀行)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (職業訓練庁)
JICA	Japan International Cooperation Agency (国際協力機構)
MCP	Mesa de Coordinación Provincial(県コーディネーション委員会)
MITUR	Ministerio de Turismo (観光省)
MM	Marketing Mix (マーケティングミックス)
NGO	Non Governmental Organization (非政府組織)
NPO	Non Profitable Organization (非営利組織)
OJT	On the Job Training (実地研修)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (PDCAサイクル)
PDM	Project Design Matrix (プロジェクトデザインマトリクス)
PPS	Programa de Pequeños Subsidios(小規模補助金供与プログラム)
STP	Segmentation, Targeting and Positioning (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)
RED de UMPC	RED de las Unidades Municipales para Patrimonio Comunitario (UMPC連合会)

R/D	Record of Discussion (合意議事録)
TOR	Terms of Reference (仕様書)
TURISOPP	Proyecto de Turismo Sostenible basado en la Participación Público-Privada para la Provincia de Puerto Plata (プエルトプラタ県の官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト)
UNI	Unidad de Negocio e Inversión(ビジネス投資ユニット)
UMPC	Unidad Municipal para el Patrimonio Comunitario (地域力向上ユニット)
UNDP	United Nations Development Programme (国連開発計画)
VYP	Villa Montellano, Yásica Arriba y Pedro García (ビジャ・モンテジャーノ、ジャシカ・アリバ、ペドロ・ガルシア)

第 I 部:「持続可能で豊かな観光地域づくり」とは

第 1 章 官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト(TURISOPP)実施の背景と基本理念

- (1) プロジェクトの背景
- (2) プロジェクトの基本理念

第 2 章 TURISOPP モデルとは

- (1) TURISOPP モデルの全体像
- (2) TURISOPP モデルの基本原則
- (3) TURISOPP モデルの原動力を生む 3 つの要素とその働き
- (4) TURISOPP モデルの地域の持続的な発展を可能にする仕組み
- (5) TURISOPP モデルの特徴
- (6) TURISOPP モデル活用のメリット
- (7) 各論の内容の紹介
- (8) TURISOPP モデルの実施のプロセス

第 3 章 TURISOPP の 4 年間の歩み

- (1) 観光地域づくりのためのワーキンググループの編成
- (2) マーケティングサイクルに基づいた観光商品・サービスの開発
- (3) 観光地域づくりのための県レベルワーキンググループの編成
- (4) 他の地域に適応可能な観光地域づくりのモデルの提案

第 4 章 TURISOPP モデルの今後の展開

- (1) プエルトプラタにおける TURISOPP モデルの進展度
- (2) プエルトプラタで TURISOPP モデルの発展プロセスを完結させる意義
- (3) TURISOPP モデルの普及の戦略

第 1 章 官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト(TURISOPP)実施の背景と基本理念

(1) プロジェクトの背景

ドミニカ共和国はカリブ海有数の観光地である。海外からの訪問者数は増加を続けており、2012年には460万人を超えた(2011年比で6.6%増加)。観光産業は国民総生産の10%以上を占め、外貨収入の3分の1を生み出す国内の最重要産業である。そのため政府は、観光を国の基幹産業に位置づけ、海外からの訪問者数を2022年までに現在の2倍以上の1000万人にまで増加させることを目標に掲げ、一層の観光の発展を目指している¹。

ドミニカ共和国はこれまで、「Sol y Mar (太陽とビーチ)」を観光資源にして、政府が空港や道路などのインフラ整備を行い、外資の導入による観光産業を誘致し、そこに欧米のツアーオペレータがパッケージツアーを販売して観光客を呼び込むという形で発展してきた。北部地域のプエルトプラタ、東部のプンタカナ、北東部のサマナなどは、このタイプの観光振興で開発されてきたビーチリゾートである。これらの地域のホテルの多くは「オールインクルーシブ型」で、観光地至近の空港とホテルを送迎される観光客は、滞在時間のほとんどをホテル内で過ごす。その結果、周辺の地域との接触が極めて少なく、観光地の周辺地域への利益は少ない。ホテルなどでの限定的な雇用以外に地域と観光との関わりはなく、経済的な便益は限られたものになっている。

しかし政府は、これまで積極的に進めてきた外資導入による「太陽とビーチ」一辺倒の観光開発に加え、国内に散在する地域性や多様性を生かした観光を推進する方針を近年示している。観光地の周辺地域を広く観光活動に巻き込み、訪問客に提供するアトラクションを多様化して競争力を高める一方、地域住民が観光活動に広く参加してその利益を拡大させながら地域の開発にもつなげる、観光産業と地域住民のwin-win関係を築こうというものである。このような方針は、「国家開発計画2030」²や「国家競争力強化計画」³、現大統領独自の政策などの国家レベルから、市役所や地方中小零細企業の観光活動奨励⁴などの地域レベルでも示されているが、現状ではその具体的な取り組みは極めて限定的である。

北部に位置するプエルトプラタは、前述のようなビーチリゾート開発が行われた典型的な観光地である。美しい海に加え、周辺の山地と平野部の豊かな自然資源にめぐまれ、現在同国第三の観光都市である。

プエルトプラタの観光開発は、観光開発推進法で開発優先地に指定された1970年代に開始された。1980年には国際空港がオープンし、1990年代にかけて国際観光客は年々増え、それに伴い観光関連産業に携わる雇用も増加した。しかし、東部で大々的にビーチリゾート開発が開始され、加えて他のカリブ諸国でも観光開発を活性化させたため、他の観光地との

¹ ダニロ・メディナ政権の政府計画 (Danilo Medina, Plan de Gobierno 2012-2016)、19 ページ参照

² Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (法律 01-12)

³ 国家競争力強化計画/Plan Nacional de Competitividad sistémica、国家競争力強化委員会/Consejo Nacional de Competitividad

⁴ Ley 176-07 (Ayuntamiento), Acuerdo con MITUR y FEDOMU, Apoyo a PyMEs

競争が激化した。周辺の歴史的な史跡や景観・自然の優れた地域があるにも関わらず、これらを活用するための観光整備が行われなかったことなどから、多くのホテルがオールインクルーシブ型を採用した。

その結果、地域はホテルなど観光産業での雇用など限定的な関わりしか生じず、その観光開発もビーチがある地域に限定されて、域内商業や周辺住民も観光活動から疎外されたため、地域住民にとっても「閉ざされた観光地」となり、開発された観光地と地域住民の間には深い溝が形成された。他方、前述のように国内外における新しいビーチリゾートの開発、2001年の同時多発テロなどによる世界的な観光不況、ホテル施設の老朽化による集客力の低下などにより、2000年に87万人であったプエルトプラタの外国人観光客数は、2003年には54万人にまで激減し、その後、低価格を売りに観光客の誘致に努めたが、観光客の漸減傾向は今なお続いている。国策として政府が推進している観光開発だが、プエルトプラタ県でこれまで観光地としての発展を牽引してきたビーチリゾートの発展は、これ以上望めない状況にあった。

冒頭で述べたように、政府はこれまでビーチリゾート開発に偏っていた政策を見直し、地域性や多様性を重視した新しい形の観光を推進しようとしているが、その新しい潮流を作り出せずにおり、プエルトプラタでも同様であった。すでに開発されている限られた観光地だけでなく、プエルトプラタ県全体の将来の発展を見据え、観光と地域が共存した「新たな観光開発のモデル」が必要とされていた。

以上のような背景をふまえ、地域が主体的に観光地域づくりに関わることで、観光による利益を地域全体に拡大させることを目的とした「官民協力による豊かな観光地域づくり」プロジェクト（TURISOPP）が、JICAの支援を得て2009年12月から開始された。

(2) プロジェクトの基本理念

TURISOPPは、地域住民の積極的な参加の下、地域内に存在する自然・文化的な資源の活用に取り組むことで、地域それぞれの環境や特色に適したより多様性に富んだ豊かな観光開発を推進するものである。ビーチリゾート開発を推進してきたドミニカ共和国のこれまでの観光開発の流れとは異なる新たな取り組みだが、それはこれまで開発されたビーチリゾートを否定するものではない。これまでの開発の成果を取り込みつつ、異なる方法も導入することによって、地域の自律的な開発を目指す内容である。

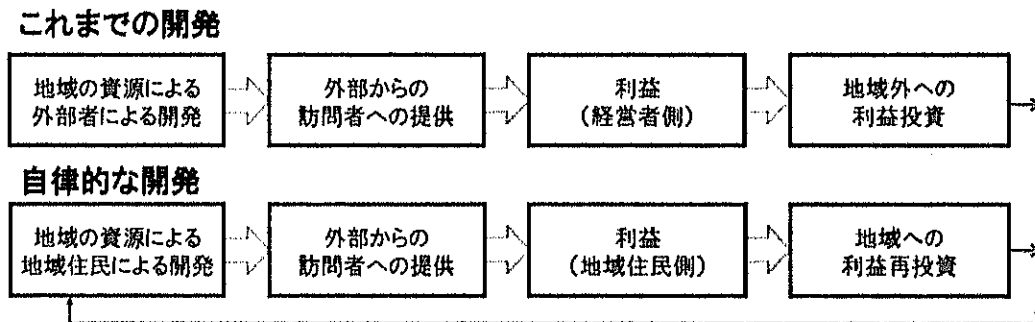


図 I-1-1: これまでの開発と自律的な開発

図 I-1-1 に示すように、これまでの開発では、資源の開発は地域の外部者によって行われてきた。そこで開発された観光商品やサービスが訪問者に提供され、企業に利益が生まれる。その企業は外部者なので利益は地域外に流れる。開発された観光商品やサービスと地域の関わりも、地域への利益も限られたものになる。

確かに、そこで生み出される観光商品やサービスは、外部者の視点で開発されるため、訪問者に提供できる質は確保されているが、地域と関係ないものや、他の観光地でも見られる陳腐なものになりがちである。その結果、観光商品やサービスは同等なポジションにある他の観光地との競争を強いられることになり、地域のペースでの持続的な発展を阻害する。

これに対し TURISOPP が目指す自律的な観光開発では、地域が主体となって資源開発を行い、そこで開発された観光商品やサービスを訪問者に自律的に提供することで、地域に多様な収入をもたらす。従来の観光開発とは異なり、その収入は外部に流れることなく地域へ還元される。そして地域それぞれで特色がある多様な開発が推進され、多種多様な観光商品とサービスが提供されるので、観光地としても他とは異なるユニークで魅力的なものになる。

そのためには、こうした自律的な開発を行える「体制」を観光開発の対象となる地域に構築する必要がある。しかしビーチリゾートも地域の大切な一部であり、観光セクターと地域住民が協働することによって、これまでの観光開発で生じた地域住民と既存の観光セクターの深い溝を埋め、地域全体が地域の持つ豊かさを享受できる観光地域づくりを目指すことが、この地域では必要である。また自律的な開発体制の整備には、関係する観光産業や住民の理解とその参加が不可欠となる。したがって相応のコストと時間がかかり、オールインクルーシブ型のリゾート開発のように、必ずしも計画どおりに体制が構築できるわけではないことは認識しておかなければならない。

表 I-1-1 は「これまでの開発」と TURISOPP が目指す「自律的な開発」の特徴をまとめたものである。

表 I-1-1:これまでの開発と自律的な開発の比較

	これまでの開発	自律的な開発
開発の規模	大規模	小中規模
開発の主体	外部者	地域住民自身
意思決定	中央集権型	地方・住民参加型
開発のスピード	早い	遅い
利益	限られた企業	多様・地域
地域資源の活用	選ばれたもの	多様
商品・サービスの多様性	低い	高い
他地域との競争	激しい	ない
地域住民の参加	限定的	不可欠

この豊かな観光地域づくりの基本となる考え方が、「地域の豊かさを守り継承していく地

域にこそ、他の観光地にはない独自性を持ち、多様な魅力を訪問者に提供できる観光地域が「つくり出せる」である。豊かさを守り継承するために、「地域アイデンティティ」の再構築をもとに「地域力」を生み出し、他の観光地にはない独自性、多様な魅力を生み出すために、地域力を「地域ブランド」に昇華させて観光力を創出する。この地域力と観光力を、(観光セクターのアクターも含めた)地域住民が自らの豊かさと認識することで、豊かな観光地域の発展が持続可能なものになる。

このようなコンセプトを用いて様々な取り組みを実施し、その結果を蓄積して地域住民による主体的な取り組みを軸にした「持続可能で豊かな観光地域づくり」モデル(TURISOPPモデル)を取りまとめた。さらに他地域への展開が可能なモデルとして関係者に提案した。TURISOPPモデルとは、本プロジェクトの実施の背景、観光地域づくりの基本的な考え方、実施体制、プロジェクト実施の基本原則、実施活動に用いた手法や取り組み方法、もたらされた成果などをレビュー・整理し、国内の他の地域への展開・活用を目的として取りまとめたものである。本ガイドラインで特に第 I 部がTURISOPPモデルということができる。

第 2 章 TURISOPP モデルとは

(1) TURISOPP モデルの全体像

前章でドミニカ共和国の観光開発の軌跡と政府の取り組み、そしてプエルトプラタでの観光開発の歴史について概観した。ビーチリゾート中心の従来型観光地が発展の勢いを失っている、政府はリゾート開発に偏ったこれまでの観光の在り方を見直し、リゾート以外のアトラクションの開発を進めるために観光の多様化を模索している。そのひとつが、従来の観光と地域が共存・共栄できる新たな観光開発で、TURISOPP はその試みである。本章では、TURISOPP の実施を通して形成された、持続可能で豊かな観光地域づくりのためのモデルについて説明する。

TURISOPP モデルは、図 I-2-1 に示したように、3つの基本原則をもとに、地域づくりのための原動力を生むサイクルと、その原動力を使って動かす地域資源と外部資源をつなぐ仕組みから成り立っている。以下、TURISOPP モデルの基本原則である「地域主体」、「地域の協働と共生」、「地域の誇りと魅力」について説明し、その後、地域づくりの原動力と観光地域づくりの持続性を生む仕組みについてそれぞれ解説する。続いて TURISOPP モデルの 6 つの特徴を説明し、本章の最後では TURISOPP モデル展開の 3 つの段階について触れる。

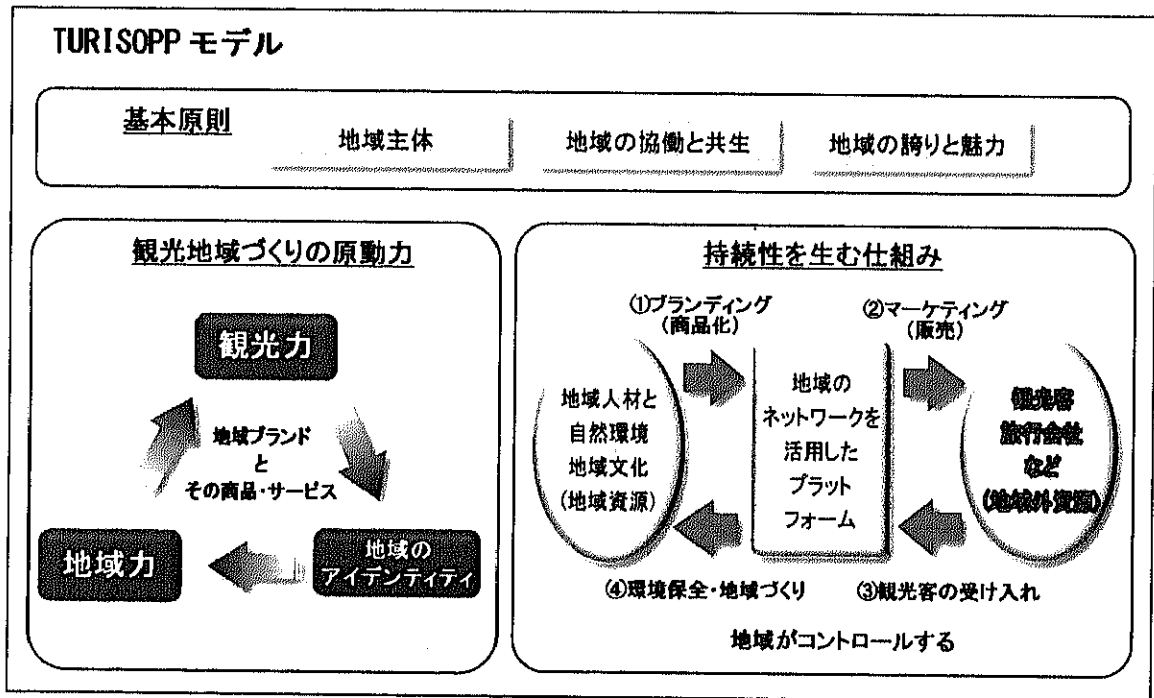


図 I-2-1: TURISOPP モデル

(2) TURISOPP モデルの基本原則

プロジェクトでは、TURISOPP モデルの 3 つの基本原則を定めた。これはモデルを適用するにあたり、前提条件となる基本的な考え方である。「地域主体」、「地域の共生と調和」、

そして「地域の誇りと魅力」が持続可能で豊かな観光地域づくりの、すなわち TURISOPP の基本原則である。以下にそれぞれの意味するものを説明する。

① 地域主体

地域主体とは、地域住民自身が地域のポテンシャル、資源を把握し、どのような観光サービスや商品を販売するかを自分たちで考え、決めることである。新たな観光商品やサービスについて、住民自身が地域の資源を活用し開発する能力を身につけることで、将来にわたっての観光による地域づくりが可能になることが予想される。

すでに述べたように、これまでの多くの観光開発は、外部者による地域資源の活用によって成り立っていた。外部者にとって観光開発は利益を上げるための手段で、利益を得られる間は（資源を守ることを第一義とせず）資源を利用するが、利益がなくなると投資を引き揚げ、別の地域で資源開発することがほとんどだった。したがって多くの場合、外部者が去ると、利用され荒らされた資源が放置され、地域が衰退する結果を招いていた。

しかし地域の自然資源や文化資源の活用の責任や、そこから得られる利益の分配を地域の人々が担い決定することにより、外部者がいなくても自分たちで活動が継続でき、地域のニーズに基づいた開発ができる。

TURISOPP では、観光地周辺でありながら観光とのかかわりが薄かった地域において、地域住民が主役で自身のモチベーションを高めることを通して、住民の主体性を向上させる取り組みを行った。住民が主体性を持って取り組むことで、地域を守りながら地域資源を活用した多様な魅力を作り出すことができた。それは地域住民による主体的な観光地域づくりの推進につながった。

② 地域の協働と共生

地域の協働と共生とは、関係者同士が互いに学び助け合い、ときには競争もしながらともににより良い地域を作っていくことを目指して協力し合うことである。他者を蹴落として勝つことを目指すのではなく、皆が利益を得ることができる win-win 関係を目指し、一団となって活動することにより大きな力を作ることができる。個人あるいは自分たちの利益だけを追求するのではなく、地域全体が利益を得ることで地域の生活が良くなり、ひいては自分の生活も良くなるという「地域の幸せ、隣人の幸せが自分の幸せ」という考え方である。

TURISOPP では、地域で形成された 10 の「地域力向上ユニット (Unidad Municipal para Patrimonio Comunitario : UMPC⁶)」同士が交流し、ときには観光商品やサービスのプロモーションや販売において競争しながら、互いに良い点や悪い点を学び合うことによって力をつけてきた。ひとつひとつの UMPC の力は小さくても、その力を合わせてプエルトブラ

⁶ Unidad Municipal para Patrimonio Comunitario の直訳は「市コミュニティ遺産ユニット」になるが、プロジェクトでは基本コンセプトをふまえて「地域力向上ユニット」と意識している。この UMPC は地域を守り育て、愛する思いを共有する地域の様々なアクターが集まって構成されている。メンバーは市長、市役所の職員、地域に出先機関を持つ省庁の職員などの「官」メンバーと、自治会や町内会、地域の NGO、民間企業、商店、その他の住民組織などで形成され、自身の力で地域を守り育て、より良くすることを目的として形成された。

夕県連合 (RED) というひとつの組織となることにより、より規模の大きな外部者にも対応できることを目指している。

③地域の誇りと魅力

誇りとは、住民が地域の人々や生活、文化、自然などの資源に愛情と自信を持ち、住民同士だけでなく外部者にも自慢できることであり、そして魅力とは、住民が愛情と自信を持って暮らしている地域が外部者をひきつける力である。

ドミニカ共和国には、豊かな自然はもちろんのこと、先住民文化に始まり西欧文化とアフリカ文化が融合した文化・歴史、心地よい海風と素朴な人々、そして世界的にも有名な風光明媚なビーチを多数抱える極めて魅力のある地域が多くある。しかしここに住む人々、特に観光開発から切り離されてきた地域住民にとって、これらの魅力は価値あるものとして認識されていない。

外部者が地域の誇りと魅力にひかれて地域を訪れ、住民との交流の中でその魅力が伝わることによって、住民の地域に対する誇りはさらに増し、外部者である観光客の誘致になる、という一連のサイクルを築く。このサイクルが TURISOPP モデルでは「観光地域づくりの原動力」を生むと考えた。住民自身でこれを回していけるようにすると同時に、地域資源に住民自身が魅力を感じ大切に思うことによって、その資源を適切に活用できるようにする。それを地域一体となっていくことにより、将来にわたって観光資源を活用した地域づくりができるようになることを目指している。次節では地域づくりの原動力のサイクルについて説明する。

(3) TURISOPP モデルの原動力を生む 3 つの要素とその働き

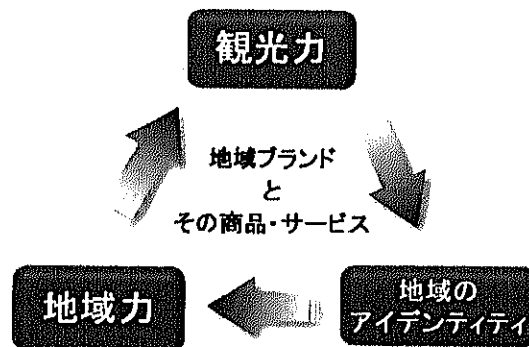


図 I-2-2:観光地域づくりの原動力

図 I-2-2 は「観光地域づくりの原動力」のサイクルを示している。この 3 つの要素について以下に記述する。

① 地域のアイデンティティ

アイデンティティという言葉は通常、自己同一性、あるいは自我同一性という心理学的な

文脈で使われることが多いが、ここでいうアイデンティティは、地域の特性や個性、独自性、本質などを意味する。前述のとおり、ドミニカ共和国は極めて魅力のある国であるが、地域住民にこれらの魅力は価値あるものとして認識されていない。つまり地域としてのアイデンティティの獲得がなされない状況にある。地域の価値をあるがままに見直し、その独自性や個性、本質を再認識すること、それがここでいう地域のアイデンティティの獲得である。

② 地域力

地域力とは、住民が自らの地域資源の価値を認識して愛し守り、それを自ら地域外に発信する力である。地域の価値や魅力をそのまま受け入れ、アイデンティティを確立するとき、住民は自らの地域の価値・魅力に自信と誇りを持つ。そのことにより地域は内部から魅力を放つことになる。このように住民が自らの地域を知ることによって地域の価値を理解し、体や心で感じることで、地域を愛おしく守りたいと思うところから生まれるエネルギーを地域力と呼ぶ。

③ 観光力

地域力を獲得した地域は、様々な取り組みを通して地域をよりよいものにしていくとする。その結果地域は住民にとって魅力のある心地のよい空間となる。その魅力は地域内にとどまらず、外部の人々にもつながる。この地域の多様な魅力を活用して、外部に向けて発信する力、地域の魅力を用いて商品やサービスなどを提供することにより、外部の人々をひきつける力を観光力と呼ぶ。つまりここでいう観光力とは、地域自らが地域の魅力に基づいて、観光客が行う、遊ぶ、食べる、寝る、移動する、学ぶ、買う、といった様々な活動に、満足を提供できる力ということもできる。

地域の持つ価値を認識すること（地域のアイデンティティ）、地域のアイデンティティを知ることによって得られる誇りや自信と地域への愛（地域力）、そして地域力を活用して外部の人々をひきつける力（観光力）の3つの要素は、前節で述べたようにひとつのサイクルを描く。なぜなら外部の人々が地域の魅力にひかれて訪問した際に示す驚きと羨望、満足感などは、そこに外部の視点が入るため、（経済的な効果以外にも）地域に新たなアイデンティティをもたらすからだ。それがさらなる地域力、観光力につながっていく。このようにして連続したサイクルが形成されることで、TURISOPP モデルを動かす原動力が生まれるのである。

(4) TURISOPP モデルの地域の持続的な発展を可能にする仕組み

ここまで、TURISOPP モデルの基本原則と、モデルの原動力についてみてきた。ここからは TURISOPP モデルの中核をなす地域の持続的な発展を可能にする仕組みについての説明に入る。図 I-2-3 に持続力を生む仕組みの概念図を示した⁹。この仕組みは、地域資源

⁹ このモデルはオリジナルモデルである「観光の関係性モデル」を参考に作成した。オリジナルモデルは 敷田麻実ほか（2009）「観光の地域ブランディングー 交流によるまちづくりのしくみー」、学芸出版社、190 p.を参照のこと。

と外部資源をつなぐことで機能する。そしてこの仕組みのカギを握るのが、これらの 2 つの資源を結びつける「地域のネットワークを活用したプラットフォーム」である。

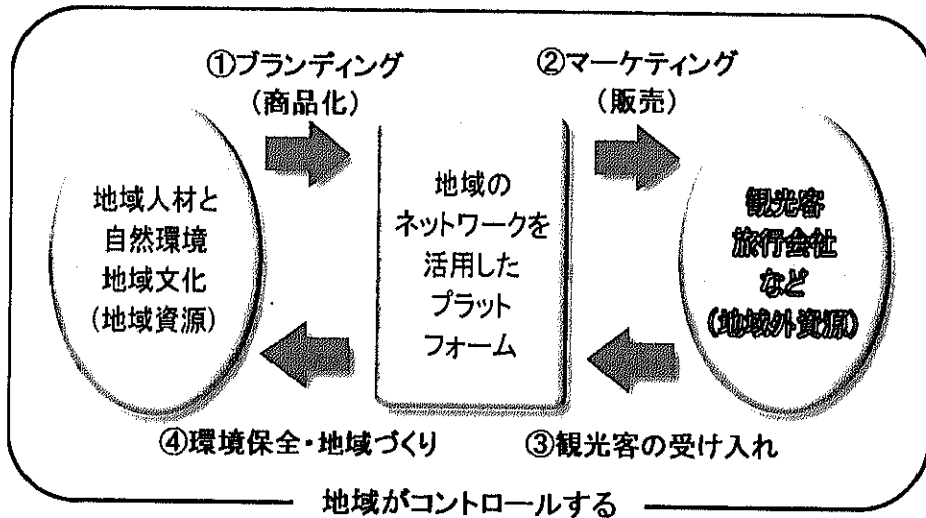


図 I-2-3: 持続力を生む仕組み

地域のネットワークを活用したプラットフォームは、地域に存在するすべてのアクターによって形成される。そのアクターの中には、「官」グループに属する国や県、市レベルの行政組織の職員など、「民」グループに属する地域の民間組織や NGO、地元企業、商業従事者、農林水産業経営者、流通業者やその従業員のほか、芸術家、手工芸者など、地域のありとあらゆる構成員が含まれる⁷。

これらのアクターによって形成されるプラットフォームと、前節で述べた原動力には、その形成段階から深い関係がある。原動力は、地域のアイデンティティの再確認から地域力を生み、地域力が観光力を生むことはすでに述べた。そしてそのサイクルがより高次元の地域の魅力創造につながることに触れた。ここで最も重要なポイントは、原動力を生む主体が地域住民であることだ。住民に地域を愛する意識が芽生え、それがより強化されるプロセスを、TURISOPP モデルでは、地域のネットワークを活用した、あるいは地域のネットワークによるプラットフォームの形成につなげているのである（図 I-2-4 参照）。

加えてその地域のプラットフォームが、広く官民を網羅した地域アクターによって形成されているため、この仕組みを機能させる多様な手段やリソースの活用を可能にしている。それにより、この仕組みを地域がコントロールしながら多様なリソースへアクセスできるようになり、それが持続可能な観光地域の実現を可能にするのである。

⁷ ドミニカ共和国では、このような官民の枠、あるいはセクターの枠を超えたプラットフォームが形成されることは極めてまれであるが、TURISOPP での取り組みでそれが可能であることが実証された。

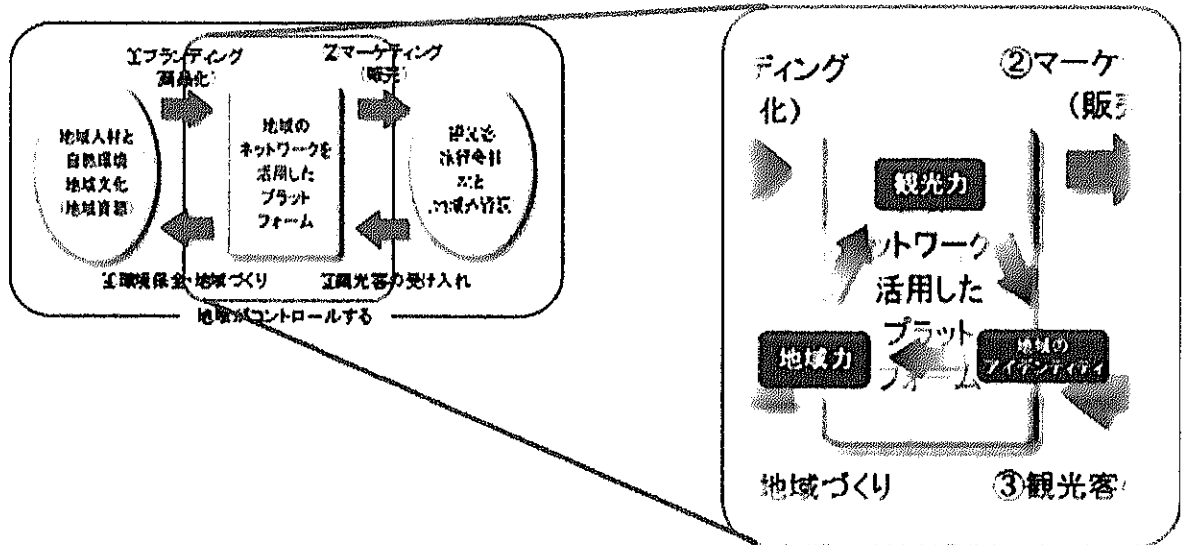


図 I-2-4: 原動力とプラットフォームの関係

前述したように、既存の観光開発では、外部者（従来の観光セクターに所属する関係者）による外部者（観光客・訪問者）のための観光開発であるため、地域資源の持続的な活用が実現しにくい。外部者にとっては、いかに効率よく地域資源を利用して利益を上げるか、しかもできる限り短期間で行うかが目的になるからだ。したがってこのプラットフォームが外部者によって形成される場合、持続性の確保は極めて困難となる。地域主体が基本原則である理由の一つはここにある。このプラットフォームの形成については、TURISOPP の経験に基づいた詳細な説明を、第 II 部の第 2 章以降と第 IV 部の第 1 章で行っている。第 II 部ではプラットフォームの機能という視点、第 IV 部ではプラットフォームの形成と強化という視点で記述した。また、ブランディング（商品化）とマーケティング（販売）については、第 V 部に理論と実践の方法について解説している。本ガイドラインを構成する各部の概要を次節に記述したので参照されたい。

以下、持続性を生む仕組みの 4 つのプロセスについて述べる。

① ブランディング(商品化)

地域のプラットフォームを構成するアクターは、地域資源の価値を自分のものとして認識し、誇りと愛を持っている。それを土台として地域固有のブランディングに取り組む。ブランディングは地域資源のうち、最も地域の魅力を示す「地域イメージ」、すなわち「ブランド」である。そして地域ブランドを用いた商品開発を行う。地域の誇りと愛が盛り込まれた商品には、住民の地域への思いが詰まっている。これが TURISOPP モデルにおける地域ブランド商品の価値である。商品の生産にあたって、プラットフォームが地域の衰退や地域資源の枯渇を招くような取り組みを許さないのは自明である。また商品・サービスを販売する以上、生産者の独りよがりには陥ってはならない。つまり商品・サービスの購入者がその価値を満足し、販売側は利益を得る必要がある。それが地域の継続的な発展を担保する。

② マーケティング(販売)

TURISOPP モデルの持続性を生む仕組みのサイクルで、ブランディングの次に来るのがマーケティングである。通常の商品開発におけるマーケティングは、市場の動向（ニーズ）を把握するところから始まる。しかしこの仕組みでは先にブランディングとそのブランドに基づく商品開発があり、次にマーケティングによる商品販売という順序になっている。これはマンチェスター戦略を用いたマーケティング⁸で、地域の魅力に誇りを持って「ここでしか得られない」、「今しか得られない」商品とサービスを外部の人々に紹介・提示する。地域の強みを生かした、他社との競争を生みにくい取り組みである。

③ 観光客の受け入れ

商品の販売を通して地域の魅力を外部に示すことも TURISOPP の取り組みのひとつである。しかし観光地域づくりの取り組みでは、外部の人々に地域を訪れてもらい、地域の魅力を実感してもらうことの重要性が高い。ツアーなどの観光サービスでは、地域を知らない人々に地域の魅力をわかりやすく説明できなくてはならない。そのためには観光客を迎えられるように訓練された人材の育成が欠かせない。加えて観光客が心地よく過ごせる環境を整えることも重要である。こういった準備ができて初めて、ビジネスとしてツアーの実施が可能になり、利益を得ることができる。

④ 環境保全・地域づくり

持続可能で豊かな観光地域のためには、この最後のプロセスが極めて重要である。地域のプラットフォームは、地域内と地域外の資源を結びつけることで、持続可能な地域づくりを行う。地域資源と地域ブランドを活用した商品・サービスづくり、それらの販売、観光客の受け入れ、という一連のプロセスを通してビジネスを行うのである。その結果、地域には利益がもたらされるわけだが、その一部を、地域資源の維持管理と改善、プラットフォームの運営などに使用することで、地域は持続的に守られる。

(5) TURISOPP モデルの特徴

① 地域のポテンシャルを引き出すポジティブアプローチの活用

プエルトプラタは政府が観光地としての基盤整備を行い、外部のアクターが投資をしてビーチリゾートを作り上げ、一時はカリブ地域一の観光地となった。しかしその発展にプエルトプラタの多くの住民が関与しなかった結果、観光地であるという意識を住民が持つことはなかった。したがって観光地が衰退期に入っても、それを自分たちの問題や危機と感じることもなかった。一方で、政府の支援が限られた観光地だけに行き、自分たちは政府から顧み

⁸ マンチェスター戦略を用いたマーケティング戦略については、第 V 部で詳述しているので参考にされたい。

られていないという否定的な意識が住民にはあった⁹。

こういう状況では、観光地域づくりのために「なぜこの地域は観光地になれなかったのだろう」、「地域に魅力がないのはなぜだろう」などという問題の分析から始めても、地域の住民は落ち込んでいくばかりだ。分析して問題が明らかになればなるほど意気消沈してしまうし、地域には活力が生まれない。そういう地域に外部の人々は魅力を感じないだろう。問題解決アプローチはネガティブなポイントから入るため、明るい将来がなかなか見えてこない。そこで TURISOPP モデルでは、あらゆる取り組みを通じて前向きに取り組むアプローチをとった。これが「ポジティブアプローチ」である。

どんな地域にも探せば何かいいところがあり、いいものがある。それを見つけることで自信や誇りが生まれてくる。自信や誇りが取り組みを積極的なものにしてくれる。ポジティブアプローチとは、欠点を見つけてそれをなくすことでよくしようとするのではなく、長所を見つけてそれを伸ばすことで、最終的に欠点を相対的に小さくするアプローチである。それは子育てに例えるとわかりやすい。親は子どもを育てる。いつも親に欠点を指摘され続けた子どもは委縮してしまい、自信を持つことができない。逆に欠点があったにしてもそれを問題にせず、長所をほめて育てると、子どもは自信を持ちのびのびと育つ。TURISOPP モデルはポジティブアプローチで、関係者のモチベーションを引き出し、活動の成果を上げてきた。ポジティブアプローチは、TURISOPP の顕著な特徴である。

② 観光の特性を生かした地域人材の育成

TURISOPP モデルは地域の内部資源と外部資源を、プラットフォームを介して有機的に結び付けることで成り立つ。モデルが展開されることで持続可能で豊かな地域づくりが可能になるわけだが、プラットフォームを形成し機能させるのは人である。つまりモデルを動かせる人材がプラットフォーム内に育成されるかどうか、モデルの機能を左右する。「観光の特性」がモデル内の人材育成に有利に働くことが、TURISOPP モデルの特徴のひとつにあげられる。いわばモデルにビルトインされた人材育成の仕組みである。それは観光というセクターを越えた様々なつながりのうえに成り立ち、すそ野の広い産業が対象だからこそ可能になる。

そこで UMPC を例にとってみよう。UMPC というグループは、様々な地域のアクターが集まって形成されていて、これまでにそのようなグループが形成されたことはなかった。形成の目的は、地域の力を引き出して外部者にとって魅力的な地域を作り出し（観光地域づくり）、訪問者のための商品やサービスの提供を通してビジネスを行い、地域を継続的に発展させることである。そのためには、まず地域のアクターが結びつき、団結しなければならない。

そしてグループが形成されるとリーダーが必要になる。活動を実施する際には役割分担が

⁹ TURISOPP の開始直後、プロジェクトチームはムニシピオを訪問し、住民参加型ワークショップを行った。その際によく聞かれた声は、「TURISOPP は何をくれるんだ」、「何か作ってくれるのか」という期待の声と、「ここには何もなくて困っているのに、政府は自分たちには何もしてくれない」、「援助組織も自分たちのところには来たことがない」、「自分たちの地域は何もなく、大きな店もないし仕事もない。農作物は自家消費で、地域にはほんとに何にもない」というネガティブな声を数多く聞いた。

必要で、役割に応じたコンピテンシーが必要になる。それがなければ経験を通して習得しなければならない。観光客を迎えるためには地域外のアクター、特にホテルやツアーオペレータなどの折衝が必要になるので、渉外活動のための知識を得なければならない。また観光省や関係各省と許認可のやり取りも必要で、そのための知識に加え役所の機能に関する知識も獲得する。

それだけではない。地域に訪問者が到着した際の対応や、観光商品・サービスの説明も周到に準備しておかなければならない。紹介する商品・サービスについては十分な知識と技術を持っていなければならないからだ。観光客が地域で行うトイレなどさまざまな行動に対応できる環境を整える必要もある。このように観光は取り扱う範囲が極めて広いという特性があり、そのため関わるアクターも多く、セクターも多岐にわたる。多種多様な人と人とのつながりを観光は必要とするだけに、必要とされる知識も経験も多様になり、それが地域の人材を豊かに育成するのである。このような観光の特性を利用した人材育成は、地域が主体となる TURISOPP モデルの特徴である。

③ 地域が主体となる官民協力によるプラットフォームの形成

TURISOPP では「自律的な観光」で地域づくりに取り組む。地域住民が自身の地域の資源を知り、それをを用いて地域の価値を顕在化させていく（地域のアイデンティティ・地域力・観光力のサイクル）。その取り組みは、地域資源を食いつぶして金もうけをするという発想ではなく、地域を守り育み愛することで地域の価値を作り出し、それを地域の外に向かって示すことで、地域に豊かさを呼び込むものだ。地域主体のプラットフォームは、この「地域を守り育て愛する」ことでつながりあい、ひとつにまとまった集団が形作られる。官や民という枠組みを超えて地域づくりに主体的に取り組める土台（プラットフォーム）が、TURISOPP を通して生まれた UMPC なのである。このプラットフォームの形成が、TURISOPP モデルの重要な特徴のひとつになっている。

④ 主体形成の複数同時進行による競争と交流の仕組み構築

TURISOPP では、県下の 9 市を網羅する 9 つ（のちに 10）の UMPC をすべて同時に形成した。順番に形成する方法に比べ、必要とされるインプット量のはるかに大きい同時形成を選んだことには意味がある。それは UMPC 間の健全な競争と、UMPC 同士の交流による協調を促進させるためであった。

交流と競争は、一見すると相反するように思われるが、競争が健全なものである限り矛盾しない。健全な競争は、向上したい、もっとよくなりたい、という思いから生まれるが、その感情は対象があることで生じる。TURISOPP では UMPC の形成を同時並行で進めたため、UMPC 同士間によい意味でのライバル意識が生まれた。県レベルワークショップなどの機会を定期的に設け、すべての UMPC がともに活動したり、それぞれの活動とその成果をすべての UMPC で共有したりする、交流と協働の機会を作った。

これまでは、市レベルでさえセクターを越えてアクターが協働したことがなかったが、県を網羅するアクターが集まり、交流を通して刺激し合うことで、より地域への思いを強くし

た。その結果、UMPC 間に深いつながりが形成されると同時に、UMPC 間での競争意識も醸成された。地域のユニットを同時に形成することで、このような取り組みが可能になり、活動の効果が高まった。これも TURISOPP の取り組みの特徴のひとつである。

⑤ 地域資源再発見と地域アイデンティティ再構築による地域の体づくり

「地域力」の項でも説明したが、地域のポテンシャルを引き出し高めることが地域の体づくりである。その体づくりをどのようにして取り組むか、その取り組み方に TURISOPP 独特の特徴がある。TURISOPP では地域のポテンシャルを高めるために、住民自身が参加する地域資源再発見ワークショップを実施した。地域の様々なセクターの参加者が、それぞれ異なる視点で自分の地域の地域資源を見直す試みである。全員で地域の価値を探し出して見直し、それを参加者間で共有することで、改めて地域のポテンシャルと価値を実感できるのだ。

それを実感することで得られるのが地域アイデンティティである。地域資源の価値に裏付けられた地域アイデンティティを再確認することで、地域の体力、すなわち地域力が強化される。この地域力が TURISOPP の活動の根本的なエネルギーであり、地域資源再発見と地域アイデンティティの構築を通して地域力を引き出す取り組みは、TURISOPP モデルの特徴である。

⑥ 地域ブランドの構築によるユニークな観光活動の創造

地域アイデンティティは、地域によってその特色が異なる。それぞれの特色を最大限に引き出し凝縮したのが地域ごとに形作られた「地域ブランド」である。地域が他にはない唯一（オンリーワン）のブランドを持つことで、訪問者に多様な選択肢を提供できるようになる。プエルトプラタ県では各市に地域ブランドがある。かつては訪れるところが限定されていたプエルトプラタは、今では県のどこにでも他にはない魅力が形作られている。

そして構築された各地域ブランドのコンセプトに基づいて、複数の観光商品・サービスが形成されているため、その数は多種多様で、訪問者は地域内のどこに行ってもいろいろな楽しみ方ができるようになった。通常観光地は、観光スポットに限られた点で構成されることが多い。観光スポットを県全域までに広げられたのは、各地で取り組んだユニークな地域ブランドを構築できたからである。この取り組みは TURISOPP モデルの特徴となっている。

(6) TURISOPP モデル活用のメリット

① 観光産業のメリット（訪れたい観光地になる）

- 豊富で多様な地域資源を多様に活用できるようになるため、地域全体の観光の魅力が向上する。
- 既存のリゾートも多様な地域ツアーを活用することで観光の魅力を向上できる。
- 観光の対象となる様々な機会と観光商品・サービスが生まれる。
- 地域発信のユニークな商品を住民自身が説明できる(既存の観光産業側で説明する必要

がない)。

- 地域としての商品力が圧倒的に強くなる。
- 多種多様なうえ、住民との交流も可能になるため魅力が増し、結果としてファンやリピーターが増加する。
- 訪問者や関係者の満足度が向上する。

② 地域開発のメリット(地域が活性化する)

- 住民が積極的に参加することで地域のモチベーションが向上し活気が高まる。
- 地域の様々な人材育成が促進される。
- 観光は関連産業が広いため応用度が高く、便益を受ける範囲も広がる。
- 地域が主体的に地域資源をコントロールできる。
- 地域のニーズを反映できる (雇用の場が増える、若者が働ける場ができる、など)。
- 協働の場ができる。
- 地域外との交流の機会が増加し、地域を越えた連携の構築が可能になる。
- 多様なアクター、多様な資源活用、多様なアイデアが生まれる。

③ 個人のメリット(幸せに近づける)

- 観光サービスや商品開発のための協働や競争で個人のキャパシティビルディングが実現する。
- 自分たちのコミュニティの理解が進み、地域アイデンティティを形成できる。
- 活動参加者が楽しさを実感できる。
- 活動における充実感、個人の満足度が向上する。
- 新たな収入を得ることができる。

(7) 各論の内容の紹介

ここまで、TURISOPP モデルの全体像、基本原則、地域開発の原動力、持続可能な観光地域づくりの仕組み、特徴、そしてモデル適用のメリットを見てきた。しかし TURISOPP が実施してきた「活動」についてはあえて言及しなかった。それは第 I 部の目的が、TURISOPP モデル全体の概要とその機能を説明することにあるからである。本章では TURISOPP 実施の背景と実施の意味を述べたのち、現在そして今後、プエルトプラタをはじめとするドミニカ共和国の観光地域に求められる観光地の在り方を、TURISOPP モデルを提示することで提案した。

冒頭でも若干触れたように、このガイドラインは 6 部構成となっている。第 I 部 (本稿) では今後のドミニカ共和国の観光への取り組みの提案として、TURISOPP モデルの説明を行った。第 II 部、第 IV 部、第 V 部は、TURISOPP をどのように考え実施してきたのかを、考え方と実際の取り組みの双方を交えて紹介している。第 III 部では TURISOPP モデルの支援体制と普及について、第 VI 部では TURISOPP 実施の中で特に示しておきたい事例を取り

まとめた。以下、各部の内容を簡単に紹介する。

① 第Ⅱ部 TURISOPP モデルの仕組みを動かす体制

TURISOPP の実施を通して明らかになってきた、実施のためのあるべき組織体制あるいは組織構造（これを「体制」と呼んでいる）について説明する。TURISOPP モデルでは、地域住民によって市（ムニシピオ）レベルで形成された UMPC が「体制」の核をなしている。第Ⅱ部では、TURISOPP モデルの実施を担う体制としての UMPC の形成プロセスを、TURISOPP での実際の活動とその結果に基づいて説明している。さらに UMPC 連合会の形成過程や、他の関連機関との協調関係構築による県レベルの体制の形成についても、プロセスを追って説明する。

② 第Ⅲ部 TURISOPP モデルの支援体制と普及に関する提案

実施体制の整理を行って、TURISOPP モデルを展開するために必要なフェーズを、「形成期」、「強化期」、「自律期」の 3 つの期に分けた。形成期では、地域でプラットフォームが形成され、形成されたプラットフォームによって地域ブランドの形成までができています。強化期には、さらに形成されたプラットフォームが機能し、地域ブランドをベースとして観光商品・サービスが開発されて販売にまでたどり着いている。そして自律期には、プラットフォームが独立した制度（組織）として確立され、プラットフォームによる商品・サービスの開発・販売・改善サイクル（PDCA サイクル）が独自に回っている。TURISOPP で到達したのは強化期の前半までであることを明らかにしている。そのうえで今後、プエルトプラタで TURISOPP モデルを完結させるためには、強化期の後半以降でどのような支援が必要か、そしてさらに他の地域に TURISOPP モデルを展開させているためには、どのような取り組みの形が考えられるかを提案している。

③ 第Ⅳ部 「地域力」の開発と向上

TURISOPP モデルの原動力である「地域力」に焦点を当てて、詳細な説明をしている。「地域力」とは何か、そして TURISOPP モデルの中核である UMPC が、どのようにすれば「地域力」を獲得できるのか、さらに獲得した「地域力」を向上させていくための取り組みとはどのようなものが考えられるのかを、TURISOPP での実際の取り組みをふまえて解説する。まず TURISOPP における地域力と地域づくりを明らかにしたうえで、地域住民がそれらを獲得していく過程で用いた TURISOPP の取り組みを示す。地域力の獲得は、地域ブランドという形で具現化されていくが、その形成の過程と、形成後の強化のプロセスとその効果について、第Ⅳ部後半で地域力の視点から事例を解説している。

④ 第Ⅴ部 「観光力」の開発と向上

第Ⅴ部では、冒頭で「観光力」の定義を示し、この「観光力」の視点で地域ブランドを見ることから始める。「観光力」とは「地域力」を用いて魅力的な観光商品・サービスを作り上げることを意味する。しかし観光商品・サービスは、地域力を使ってただ作ればいい、地

域力がふんだんに入っていれば売れるというものではない。そこにはマーケティングの知識が不可欠となる。第 V 部では観光力の開発と向上に有用なマーケティング理論を紹介し、それをどのように TURISOPP で活用し、観光力の向上につなげていったのかを理論と実践の両面から解説している。

⑤ 第 VI 部 プロジェクトの事例集

第 II 部から第 V 部を通して特に TURISOPP の実施でキーポイントとなった事例をまとめて紹介した。

(8) TURISOPP モデルの実施のプロセス

TURISOPP モデルは、対象とする地域が「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みを構築し、その仕組みが自律的に機能することを想定している。TURISOPP モデルにおける展開のプロセスは、①形成期、②強化期、③自律期の 3 つに区分される。

表 I-2-2: TURISOPP モデルの展開のプロセス

		目指すもの
1. 形成期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みの基盤が形成されている。	地域でのプラットフォームが形成されている。 地域ブランドが形成されている。
2. 強化期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが機能している。	プラットフォームが維持され、活動計画が実施されている。 地域ブランドによる観光サービス、商品が販売されている。
3. 自律期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが自律的に機能している。	プラットフォームが確立され、活動計画の PDCA サイクルが回っている。 地域ブランドが自身で運営されている。

① 形成期

対象となる地域で TURISOPP モデルが導入され、「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みとなる基盤が形成される時期である。地域でその地域にあった官民協力によるプラットフォームが形成され、そのプラットフォームにより地域資源を活用して開発された観光サービスと商品が、地域ブランドとともに形成される。

② 強化期

形成されたプラットフォームにより、地域ブランドが運営され、観光サービスや商品が販売されている。その開発・改善や販売・プロモーションが、計画的に実施されている。特に、プラットフォームとなるグループの組織化や地域ブランドマネジメント、観光サービスや商品の商業化（商品力アップ、販売強化、コスト削減など）が課題となる。

③ 自律期

プラットフォームがその地域にあった形で組織として独立して維持されていて、地域ブランドとその観光商品サービスが適切に運営されている。プラットフォームを通して、地域資源への再投資が行われ、新たな観光サービスや商品が生まれ出され、地域ブランドも広く普及している。訪問者にとっても住民にとっても魅力的な地域となる努力が日々行われている。

プエルトプラタ県で実施した TURISOPP プロジェクトでは、このうち形成期と強化期の前半までを実現した。プエルトプラタ県のムニシピオレベルと県レベルで、「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みとなるプラットフォームが構築され、その運営が開始されたということである。今後このプラットフォームは、その運営を継続することでより強化され、自律して機能する自律期に達することが望まれる。

第 3 章 TURISOPP の 4 年間の歩み

TURISOPP は、プエルトプラタ県を対象として、先述の実施のプロセスのうち、「持続可能で豊かな観光地域づくり」の形成期と強化期の前半で、「地域アイデンティティ」の再構築によって「地域力」を高め、それらをもとに「観光力」を開発し、向上していくプロセスを推進してきた。

本章では、TURISOPP のこれまでの取り組みを、大きく 4 つのパートに分けて、それぞれ簡単に概要を示す。TURISOPP での取り組みは、以下に述べるように 4 つのパートで構成されている(図 I-3-1 を参照)。なおこれら 4 つのパートは、TURISOPP のログフレーム(ロジカルフレームワーク)の 4 つの成果に相当している。

- (1) 観光地域づくりのためのワーキンググループの編成：2009 年 12 月～2010 年 12 月
 - (2) マーケティングサイクルに基づいた観光商品・サービスの開発：2011 年 5 月～現在(観光商品開発は UMPC 形成前の 2010 年半ばから実施)
 - (3) 観光地域づくりのための県レベルワーキンググループの編成：2011 年 10 月～現在
 - (4) 他の地域に適応可能な観光地域づくりのモデルの提案：2013 年 5 月～現在
- これら 4 つの項目は、記述のとおりおおむね時系列に並んでいる。

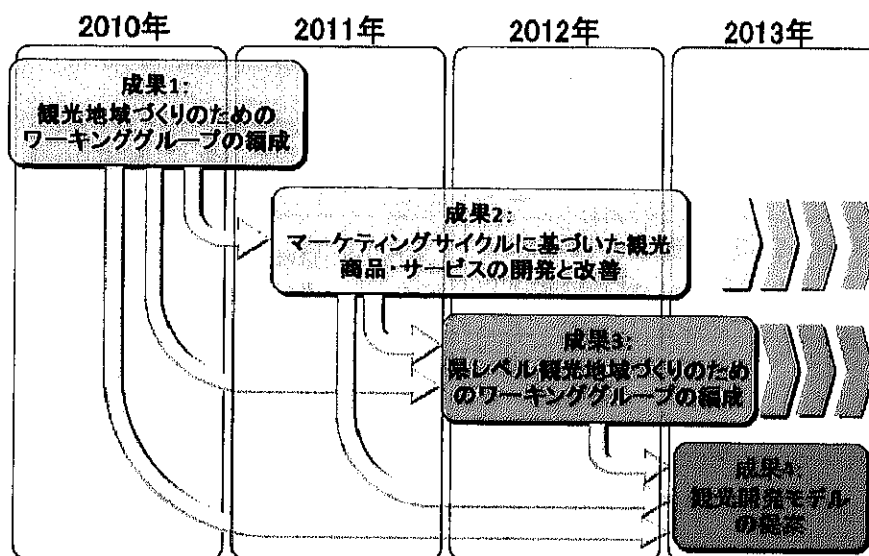


図 I-3-1: TURISOPP の実施期間と取り組みの実施時期

(1) 観光地域づくりのためのワーキンググループの編成

第 1 に取り組んだのは、ムニシピオレベルのワーキンググループの編成で、前章の「(4) TURISOPP モデルの地域の持続的な発展を可能にする仕組み」で触れた「地域のネットワークを活用したプラットフォーム」づくりの取り組みにあたる。その成果として 10 グループの UMPC が編成された。ワーキンググループ編成にあたりプロジェクトチームでは、ま

ず県内に存在する様々な組織や団体の調査を行った。そのうえでそれらの組織を直接訪問し、関係を構築するところから取り組んだ。それは、これまでの政府や援助機関の取り組みが、特定の組織や個人を受益対象にするもので、そのことが住民側の不満の種となっていたからである。

そこで TURISOPP では公平性を重視し、「域内のすべてのアクターを網羅する。参加するかしないかは住民側で判断する」ことを取り組みの方針とした（基本原則「地域主体」）。もう一点、TURISOPP が取り組み方針として重点を置いたのは、「地域の持つ力を引き出す」ことだった。住民が自身の地域の魅力を感じ誇りに思うこと、すなわち地域のアイデンティティの再認識である。

(2) マーケティングサイクルに基づいた観光商品・サービスの開発

マーケティングサイクルに基づいた観光商品・サービスの開発では、地域力をベースにして地域ブランドを構築し、地域の資源や特色を生かした観光商品とサービスの開発に取り組んだ¹⁰。この取り組みは主に 2011 年から着手した。これは基本原則「地域の誇りと魅力」にあたる。TURISOPP が UMPC を支援して開発した観光商品・サービスは 30 余りに上る。

この取り組みにおいてプロジェクトチームが意識したのは、「マーケティングサイクル」である。商品開発はマーケットニーズに基づいて行われることが多いが、TURISOPP では供給サイド（UMPC 側）が誇りと自信を持って提供できる商品の開発に取り組んだ。

これはマーケットの重要な一角を、「すでに衰退しつつあるオールインクルーシブ型のビーチリゾート」への訪問者が担っていることに理由がある。そして、リゾートへの訪問者のマーケットニーズに対応するのではなく、そのニーズを越えた新たな驚きや発見を提供することを目指して商品開発を進めた。他方、ビジネス経験のない UMPC メンバーがビジネス経験を積めるよう、できる限り小さなマーケティングサイクルを複数回まわせるよう心がけた。県レベルフェスティバルなどのイベントを利用して、開発した商品の販売を行ったのはその一例である。

このように小さな成功体験を積むことによって、UMCP メンバーが自信を持ち、積極的かつ主体的に活動に取り組めるようになった。本ガイドラインの第 V 部で TURISOPP の経験を取りまとめて説明している。

(3) 観光地域づくりのための県レベルワーキンググループの編成

県レベルワーキンググループの編成は、具体的には UMPC 同士の横の連携をベースに、

¹⁰ ここで言うマーケティングサイクルとは、商品・サービスの企画、設計、製造、販売、使用、再生のサイクルで、第 V 部に詳しく記載している。第 V 部ではマーケティングサイクルに関して、「R-STP-MM-I-C」という一連のプロセスで説明している。R-STP-MM-I-C は、調査 (R: Research)・セグメンテーション (S: Segmentation)・ターゲティング (T: Targeting)・ポジショニング (P: Positioning)・マーケティングミックス (MM: Marketing Mix)、実施 (I: Implementation)、コントロール (C: Control) を意味する。

UMPC 連合会を構築する取り組みである。県レベルのワーキンググループとして UMPC の連合体を形成することは、UMPC の形成に着手した時点で想定しており、プロジェクト活動を通して県レベルでの観光地域づくりの主体としての UMPC 連合会の形成を支援した。まず UMPC の形成と UMPC による観光商品・サービスの開発を推進し、その成果をベースにして UMPC 連合会 (RED) の形成に着手したため、主な取り組みは 2012 年 (TURISOPP の 3 年目) に入ってから実施した。UMPC の横の関係が構築されることで、UMPC 同士の連携と協力体制が生まれ、それによって初めて「県」という意識が芽生えた。この取り組みについては第 IV 部で取り組みの経緯を詳しく説明する。

(4) 他の地域に適応可能な観光地域づくりのモデルの提案

他の地域に適応可能な観光地域づくりのモデルの提案は、本ガイドラインそのものである。TURISOPP の最終年である 4 年目に、TURISOPP の 4 年間の経験の蓄積を整理して作成した。先に述べた(1)から(3)の活動を取りまとめて説明するとともに、ドミニカ共和国の他の地域にも適用可能なモデルを提案している。

このモデルの特徴は、観光開発のための地域づくりはもとより、観光以外の分野でも適用が可能な点にある。観光開発は、訪問者をより多く迎えることで成立するため、多くの場合、訪問者をひきつけるアトラクションが観光開発の目的になる。つまりアトラクションを通じて利益を上げることが最終的な目的である。しかしここで紹介するモデルは、訪問者の増加や利益を得ることを最終的な目的にしていない。このモデルが目的としているのは、地域を住民にとって（もちろん訪問者にとっても）より豊かにすることである。訪問者の増加や利益の増加は地域が魅力を増した結果で、アウトカムにひとつにすぎない。

その他の考えられるアウトカムとしては、地域の住みやすさの向上、地域住民の連帯の強化、治安の改善、地域の衛生環境の改善など、様々なものが想定される。したがってこのモデルは、観光分野にとどまらない地域づくりのためのモデルと言える。TURISOPP では地域づくりのための軸を観光に絞って実施したため、このガイドラインは観光地域づくりにフォーカスしたものになっているが、モデルの適用は観光分野を越えて可能である。

第 4 章 TURISOPP モデルの今後の展開

(1) プエルトプラタにおける TURISOPP モデルの進展度

「地域主体」、「協働と共生」、「誇りと調和」を基本原則として、市（ムニシピオ）のイニシアティブを引き出すボトムアップのアプローチによって TURISOPP モデルは形成される。これまでの観光開発あるいは観光開発支援とは異なる取り組みである¹¹。その取り組みについて、特に基本理念を中心に置き、これまで説明してきた。

TURISOPP の取り組みによって、モデルの中核となるプラットフォームを担う UMPC がプエルトプラタ県を網羅する形で形成され、地域ブランドの形成、地域独自の観光商品・サービスの開発が進んだ。さらに UMPC 同士の横の連携が進み、その結果県レベルの UMPC 組織「連合会」が発足し、連合会と TURISOPP の実施組織でありカウンターパート機関でもある観光省と職業訓練庁との関係、そしてプエルトプラタの観光セクターとの関係づくりも促進された。

観光ツアーの試行や商品の販売試験も終わり、いよいよ地域住民が主体となって、地域全体を「観光地域」として活用する準備が整った。TURISOPP 開始当初、自らの町や村が観光客の訪問対象になることなど想像もできなかった住民が、自らの組織を形成し、地域のアイデンティティを認識することで自信を持ち、地域力を獲得して主体性を向上させ、地域資源を活用した様々な商品・サービスを作り上げ、訪問者を迎えられるようになったことは、驚くべき変化であり進歩である。

TURISOPP では、活動を行って実施してその結果を確認しながら、TURISOPP モデルの形成を進めてきた。TURISOPP モデルが形成されたのは、TURISOPP とともに活動してくれた UMPC のメンバーたちや、カウンターパートの積極的な取り組みの賜物である。この 4 年間、TURISOPP に関係するアクターは、最大限のエネルギーを使い、自らの地域をより魅力的にする努力を重ねてきた。おそらくこれ以上の成果は望めないほどの結果がこの 4 年間で示された。素晴らしい成果である。

TURISOPP ではこれらの成果を整理・検討して、本ガイドライン稿で示した「TURISOPP モデル」を取りまとめた。これまで本文で説明したとお通り、TURISOPP モデルで「持続可能で豊かな観光地域づくり」を実現するためには、「形成期」、「強化期」、「自律期」の 3 つの期を経て、それぞれの期で必要とされる条件や能力を獲得しなければならない。

上述のとおり、TURISOPP では UMPC も関係者も、これ以上ないほどの成果を示した。それでも全期間のちょうど折り返し地点前、強化期の半ばにようやくさしかかる位置に到達したところである（図 I-4-1 参照）。したがって、プエルトプラタで TURISOPP モデルが完結するためには、引き続き関係者の主体的な取り組みが必要である。

¹¹ これまでの観光開発の取り組みは、地域外のアクターが主導して行うものだった。また観光開発支援は、観光セクターに対して行われるものがほとんどで、対象が観光セクターから外れたアクターにあてられることはなかった。そういう意味で TURISOPP の取り組みはこれまでのものと大きく異なる。

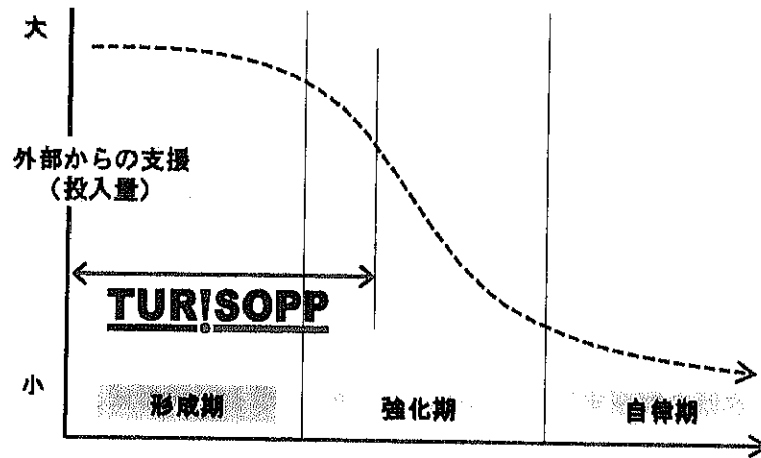


図 I-4-1: 発展プロセスに応じた外部からの支援のイメージ

(2) プエルトプラタで TURISOPP モデルの発展プロセスを完結させる意義

表 I-4-1: 発展プロセスに応じた支援の内容

	目指すもの	支援分野	支援形態
1. 形成期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みの基盤が形成されている。	地域でのプラットフォームが形成されている。地域ブランドが形成されている。	組織形成、組織強化、制度化支援、住民参加促進、リーダー育成、活動実施促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の提供、域内外の調整と協力	プロジェクト型支援、調査・分析支援、ファシリテーターやアドバイザーなどの人材派遣、人材育成、活動実施支援など
2. 強化期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが機能している。	プラットフォームが維持され、活動計画が実施されている。地域ブランドによる観光サービス、商品が販売されている。	組織強化、リーダー育成、活動実施促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の提供、域内外の調整と協力、マーケットの拡大のためのマーケティング	人材派遣、人材育成、活動実施支援など
3. 自律期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが自律的に機能している。	プラットフォームが確立され、活動計画のPDCAサイクルが回っている。地域ブランドが自身で運営されている。	組織強化、リーダー育成、活動実施促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の提供、競争と交流の場の提供、域内外の調整と協力、地域外との連携	相談窓口、補助金、融資や投資など

図 I-4-1 は発展プロセスに応じた外部からの支援の量の変化をイメージで示したもの、表 I-4-1 は発展プロセスごとに支援の内容を取りまとめたものである¹²。これらを見るとわかる通り、地域住民の主体的な取り組みによる地域開発には相応の時間を要する。また主体となる住民が必要とする能力や知識、技術などが、それぞれのフェーズで異なる。外部からの支援の必要量（投入量）は、自律期の完結に向かうに連れて相対的に減少していく（＝自律性が高まる）が、地域が自律性を確保して独力で地域の発展を担うまでになるには、サポートが必要になる。

¹² 本ガイドラインの「第三部 TURISOPP モデルの支援体制と普及」の冒頭部分から引用。

プエルトプラタでの TURISOPP モデルの完結は、プエルトプラタの観光地域づくりという観点での重要性にとどまらず、TURISOPP モデルの展開にとって極めて重要な意味を持つ。プエルトプラタで構築された体制が、展開にあたり拠点としての機能を担うからである。したがってプエルトプラタでの取り組みの完結は、TURISOPP モデルの展開の前提条件になる。

(3) TURISOPP モデルの普及の戦略

TURISOPP の実施を通して、プエルトプラタでは全プロセスの半ばまで進展した。TURISOPP モデルのようなボトムアップ型のアプローチは、アクター数の多い前半をいかに効果的に実施するかが重要で、その困難度は高い。TURISOPP では困難度の高い前半をすでにクリアしており、これまでの取り組みの経験は TURISOPP 関係者に蓄積されている。プロセスを完結するには至っていないが、これから取り組みを開始する他の地域の先進事例として活用することができる。そこで、この先進事例の他地域への展開戦略を、以下で整理して説明したい。

ドミニカ共和国には、ムニシピオと呼ばれる市が 155、特別区と呼ばれるものが 288 ある。特別区は行政区分上、ムニシピオに属することになっているが、予算上は独立しており、区長と呼ばれる首長も区内の住民によって選挙で選出されることから、実質的には規模の小さな自治体である。これを自治体にカウントすると、国内には 443 の自治体が存在することになる。

プエルトプラタの取り組みはすでにみたとおり、県のすべての市を対象にして、市の主要なアクター（地域の様々な組織の代表者）を集めてワークショップを何度も実施し、地域資源の重要性を共に再認識して地域の誇りを実感してもらい、地域ブランドの構築支援、さらにそれを活用した地域の魅力が込められた商品・サービスの開発支援など実施しながら、これらの活動を実施する組織の形成支援にも取り組んできた。これらの取り組みの中で TURISOPP の実施体制を含むモデルが形作られた。

しかし TURISOPP のような手厚い取り組みを、特別区を加えると 400 を超える自治体に対して行うことは現実問題として無理がある。県単位でも、首都サントドミンゴを加えると 32 の県があり、そのすべてでプエルトプラタと同様な取り組みを展開するのは困難である。そもそもすべての県が観光地的な要素を持っているわけではない。したがって、モデルの展開を考えるにあたって、どのような方法で、どのようなプロセスをとり、どの範囲まで展開するのかを熟考しておくことが肝要である。

モデルの普及あるいは展開の考え方は、TURISOPP モデルを「観光地域づくりモデル」と見るか、「地域開発モデル」と見るかで変わってくる。前者は観光を軸とする地域開発モデルだが、後者では、他のテーマ（たとえば農業、工業、商業など）を地域開発の軸と考えることができる。地域資源を活用した地域開発と考えれば、TURISOPP モデルは後者でも十分適用可能と考えられるが、ここでは「観光による地域づくり」の方に焦点を絞り、他の地域への普及・展開を考える。

① モデル普及の前提

すでに述べたとおり、TURISOPP モデルの発展プロセスは完結していない。TURISOPP モデルが「モデル」として機能するためには、その発展プロセスを完結させる必要がある。TURISOPP が 2013 年 11 月に終了したのち、3 省庁間合意¹³を活用して進展プロセスの後半に取り組む。この取り組みを通して TURISOPP 終了後、引き続き TURISOPP モデルの進展プロセスを促進させる実施体制が整備され、プロセスを「強化期」から「自律期」へと進めることが、モデルの広域普及の前提になる。図 I-4-2 に「TURISOPP ユニット」が TURISOPP のプロジェクトチームに代わり、強化期以降の支援を継続する実施体制を示した。ローカルコーディネータとして TURISOPP での様々な活動を経験・知識を蓄積した人材が TURISOPP ユニットの形成し、TURISOPP 終了後、引き続き TURISOPP モデルの発展プロセスを支援する。

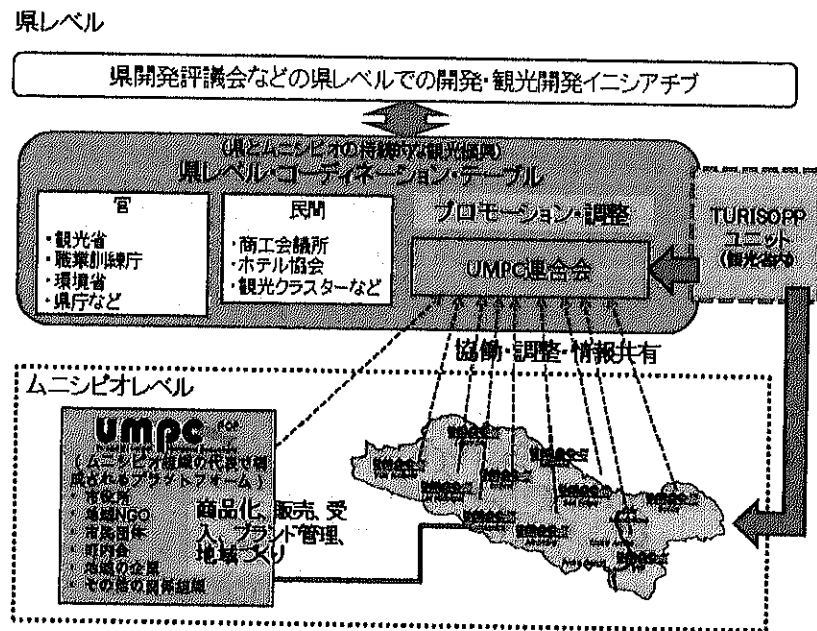


図 I-4-2: TURISOPP ユニット

② モデル普及の戦略

TURISOPP では、地域住民の主体的な参加、協働と共生、地域の誇りと調和を基本原則として「豊かな観光地域づくり」に取り組み、その活動の中で試行錯誤を繰り返しながら TURISOPP モデルを形成した。地域住民の主体的な参加がモデルの根底にあるが、前述のように、全国レベルで 400 以上の自治体、1000 万人以上に上る全国民の主体的な参加による観光地域づくりを、一度に行うのは不可能である。モデルの基本原則を守りながら、他の

¹³ 3 省合意とは、観光省、職業訓練庁、経済企画開発省の 3 省が、TURISOPP を通して形成されたプロジェクトの実施体制を引き継ぎ、継続して体制強化と活動の実施促進を行うことを合意したものである。この合意のポイントは、TURISOPP モデルの発展プロセスを促進するために TURISOPP ユニット (図 I-4-2 を参照) を設置し、TURISOPP での活動を引き継ぐことと、中央レベルで TURISOPP の他の地域への適用を担うコミッションを形成することの 2 点である。

地域への展開の方法を考えなくてはならない。

そこで普及の考え方として、ここでは以前 JICA の支援で実施された、「国家エコツーリズム開発計画調査（2009 年）」で提案された地域区分を参考にして、北部シバオ地域の 14 県、サントドミンゴを中心とした中央地域 5 県、パラオナを中心とした南西部地域 7 県、プンタカナやロマナを中心とした東部地域 5 県に地域を分けて展開を考える。

まず TURISOPP を実施したプエルトプラタを中核に置き、モデルとしての発展プロセスを完成させるとともに、並行して広域拡大のための体制の準備を行う。TURISOPP モデルの発展プロセスが完結することで、プエルトプラタは持続的で自律的な観光地域になる。自律期に入ったプエルトプラタは、TURISOPP モデルの適用を試みる地域にとって、先進事例として機能する。

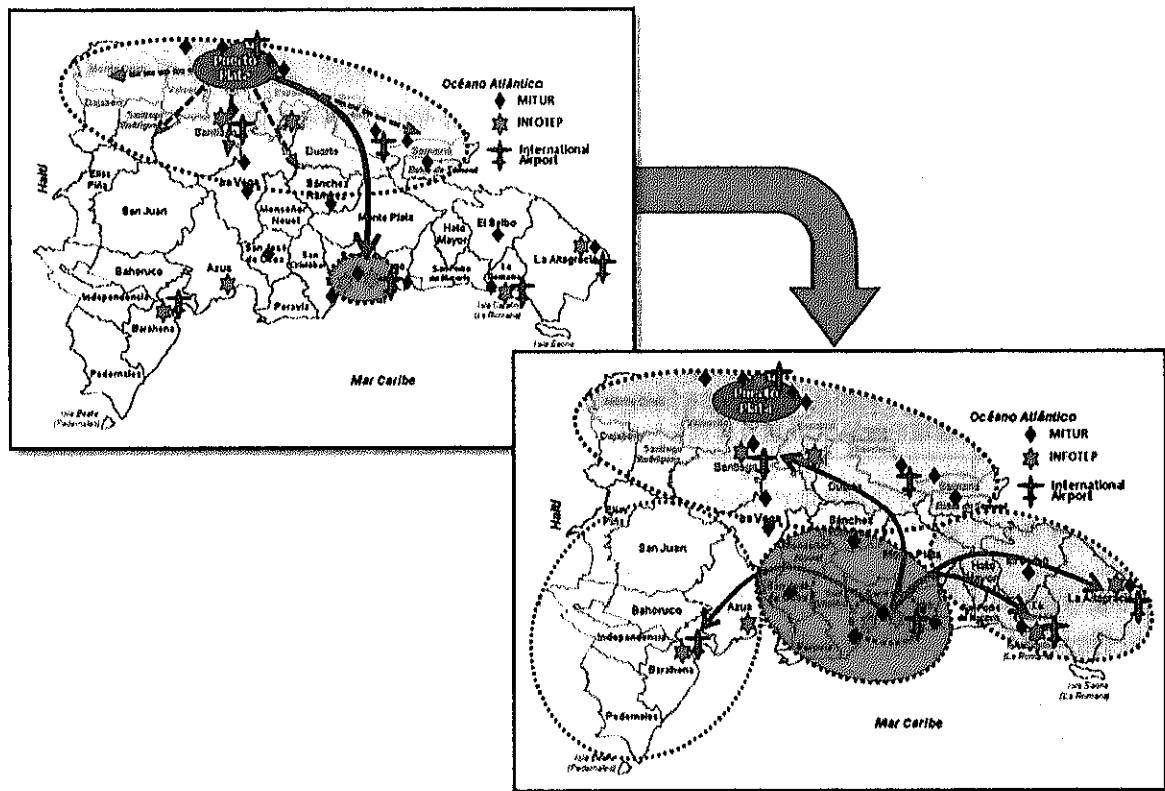


図 I-4-3: TURISOPP モデルの全国普及のイメージ

そしてプエルトプラタを中核にしなが、北部シバオ地域への展開を図るのが、全国展開に向けた取り組みの第一歩である（図 I-4-3 の左上の図を参照）。北部シバオ地域を展開の第一段階にするのは、先進事例として機能するプエルトプラタが域内にあり、視察や人材派遣、移動の容易さなどの要素と、地域の中心地として国内 2 番目の都市、サンティアゴを擁しており、そこに広域展開の拠点設置が考えられるためである。具体的な展開案は後述するが、普及の考え方のポイントは、広域展開を試行しながらその知見を中央レベルに集約するところにある。つまり北部シバオ地域での展開の取り組みを、全国展開に向けたパイロットに位置づけるのである。

北部シバオ地域の全域を管轄する職業訓練庁の北部地域事務所は、シバオ地域の交通の要

所であり、地域内各地のハブとして機能しているサンティアゴに設置されている。観光省の北部地域事務所はプエルトプラタにあるため、視察や人材派遣の拠点として観光省の拠点を、広域展開の拠点として職業訓練庁を活用することが考えられる。北部シバオ地域での展開の取り組みの知見や成果は、3省合意を踏まえて形成される中央レベルでの調整ユニットに蓄積され、「TURISOPP 広域展開モデル」を形成する。その後、広域展開モデルを中央地域、南西部地域、東部地域の各地域に適用し、全国展開に至るというイメージである（図 I-4-3 の右下の図を参照）。

全国展開に至る方向性を以上のように示したが、これまでに経験のない取り組みに着手することから、必ずしも思い描いたような結果が出ないことも十分考えられる。したがって、実際には試行錯誤をしながら経験を蓄積し、中央・地域レベル間のコミュニケーションを密に保ち、協議を繰り返しながら現実的な全国展開のシナリオを作成することになる。

③ モデル普及の段階

前節では普及の道筋について説明したが、ここではもう少し段階を細かく見ていく。全国展開に至る期間を5～10年と想定し、それまでの期間を4つの段階に整理した（表 I-4-2）。

表 I-4-2: TURISOPP モデルの普及の想定される段階

段階	内容	地域レベル
第1段階 (1～3年)	プエルトプラタ県での取り組み(育成された人、形成された体制、ムニシピオブランドやその商品・サービス)を継続・強化し、プエルトプラタ県を含む北部シバオ地域を対象とした普及体制を形成	県、広域
第2段階 (2～4年)	シバオ広域地域での応用・普及し、その推進体制を地域レベルで確立しながら、それを支援し、モニタリング・評価する体制をナショナル・レベルで確立する	広域、中央
第3段階 (3～5年)	広域地域レベルの仕組み作りと実践での経験をナショナル・レベルで吸い上げ、他地域に応用するための施策や戦略を策定する	広域、中央
第4段階 (5～10年)	広域地域レベルでの経験を策定された施策や戦略を実施しながら、形成された体制で他の地域へ応用・普及する	中央、全国

第1段階は TURISOPP 終了後、すぐに始まる段階で、プエルトプラタでの TURISOPP モデルの発展プロセスを完結させ、併せて北部シバオ地域への広域展開に向けた体制の構築に取り組むことを想定している。体制の構築のためには、支援対象を決定する必要がある。同地域には14の県があり、市の数は70、特別区は101で、双方合わせると171に上る。TURISOPP と同様の取り組みは無論不可能であることから、何らかの方法で活動対象の選定を行わなければならない。

他方、TURISOPP モデルの基本原則に現れているように、TURISOPP モデルは参加者のイニシアティブを重要視する。支援実施者のコントロールや関与が強くなれば、対象が多くと対応は容易になるが、支援対象のイニシアティブは表れにくくなってしまふ。対象者の主体性やイニシアティブを重要視すると、支援対象を増やすことはできない。TURISOPP

モデルを適用する以上、基本原則は押さえつつ、現実的な選定方法を選ぶ必要がある。

考えられる選定方法としては、選定基準を設けて支援側が一方的に対象を選択する方法、地域全体を広く浅く調査し、基準を設けて基準に達する対象の未選定する方法、同様に基準に達する対象の参加意思を加味して選択する方法、調査のうえ基準よりも参加の意思を重視する方法などが考えられる。また支援側の実施体制も、TURISOPP のようなプロジェクト型、研修中心のリーダー育成型、TURISOPP で育成された人員を活用したグループ派遣型、「先進事例」である UMPC への訪問を通して学ぶ交流型などが考えられる。支援実施地域の現状に応じて、選定方法と支援体制を組み合わせ、より効果的な支援の形を形成し、支援を実施できる体制づくりをするのがこの段階である。

第 2 段階は、第 1 段階で形成された北部シバオ地域の支援対象ごとの事業計画を、構築された実施体制で実施に移す段階である。支援対象の状況や参加者の意向、そして広域での地域づくりの基本方針によって、地域ごとに取り組みが異なる可能性が高い。また北部シバオ地域での取り組みは、全国展開のパイロットとしての位置づけもあるため、あえて異なる取り組みを試行することもあり得る。対象地域での取り組みの結果をモニタリングすることで、より実効的な広域展開の実施体制と仕組みが整備される。

第 2 段階でのすべての取り組みの結果は、すべて中央レベルに吸い上げられ集約・分析され、全国展開のための情報に活用される。特に広域展開の実施体制と仕組みは北部シバオ地域以外の 3 つの地域への展開を考える上で重要である。このように北部シバオ地域での経験と成果を活用して、中央地域、南西部地域、東部地域という 3 つ地域での広域展開のための準備を行うのが第 3 段階である。そして第 4 段階では、実際にこれら 3 地域での取り組み、すなわち全国展開を開始する。

④ 他の仕組みや組織の活用の可能性

TURISOPP では時間をかけて UMPC という仕組みを新たに構築したが、取り組み開始前の調査で、活用可能な既存の組織や制度を把握していれば、効率的な展開が可能と思われる。一例をあげると、地域の開発計画を策定するために、官民のアクターによる開発評議会 (Consejo Municipal de Desarrollo) を市・県・地域の各レベルで形成することが法律で定められており、この開発評議会がすでに対象地域で形成されていれば、活用の可能性は高い。ほかにも全国自治体連合会 (FEDOMU) を構成する地域自治体協会、県エコツーリズム委員会など、全国レベルの組織も存在する。これらの組織や制度の活用を検討することも、広域展開を進めるうえで有効である。

本章では TURISOPP モデルの今後の展開について、全国展開も視野に入れて大まかな方向性を説明したが、これは本ガイドライン第 III 部の「TURISOPP モデルの支援体制と普及」の要約である。より詳しい説明が第 III 部に記載されているので、詳細はそちらを参照されたい。

第II部 TURISOPP モデルの仕組みを動かす体制

第1章 TURISOPP モデルの「仕組み」

- (1) 仕組みの原動力
- (2) 持続性を生む仕組み

第2章 仕組みを動かす「体制」の概要

- (1) 体制の対象地域
- (2) 発展プロセス
- (3) 体制を構築する TURISOPP の実施体制

第3章 体制構築のプロセス(事前・運営・修正)の概要

- (1) 体制づくりの事前準備段階
- (2) 体制づくり7つの基本ステップ
- (3) 体制の運営

第4章 プエルトプラタ県で実施した体制構築の具体的な事例

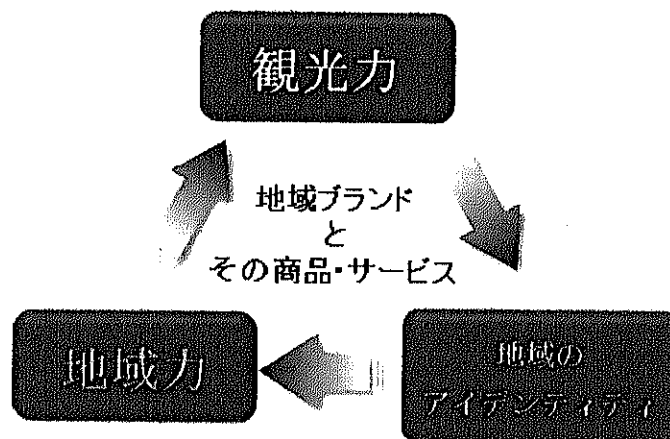
- (1) 事前準備段階の具体的な取り組み
- (2) プロジェクトが構築を目指した体制と UMPC の役割
- (3) ムニシピオレベルの体制構築のプロセス
- (4) 県レベルの体制構築のプロセス
- (5) プエルトプラタ県の「持続可能で豊かな観光地域づくり」体制の運営

第1章 TURISOPP モデルの「仕組み」

TURISOPP が目指す「持続可能で豊かな観光地域づくり」とは、観光地とその周辺の住民が主体となって、訪問者を受け入れ、観光活動を担っていくような観光地域の開発を推進することである。住民が地域に内在する資源（地域資源）の価値を知り、守り、活用しながら、観光に参加することで裨益を得る。地域で活躍する官民の関係者が協力してそこに人を呼び込むための観光マネジメント体制を構築し、それが主体となり自律的に開発を推進していく。このように開発を推進する「体制」を構築し、この体制の持続的な運営の全体を「仕組み」と呼ぶ。ここでは、仕組みづくりを実現するため TURISOPP が実施したように、様々な外部からの働きかけもまた重要となる。

「仕組みを動かす体制」編では、豊かな観光地域づくりの仕組みとそれを機能させるための体制について、どのように構築していくのか、最初に全体像を見たうえで、TURISOPP が実践したプエルトリカ県での具体的な取り組みを作業工程に沿って紹介する。

(1) 仕組みの原動力



図Ⅱ-1-1: 仕組みの原動力

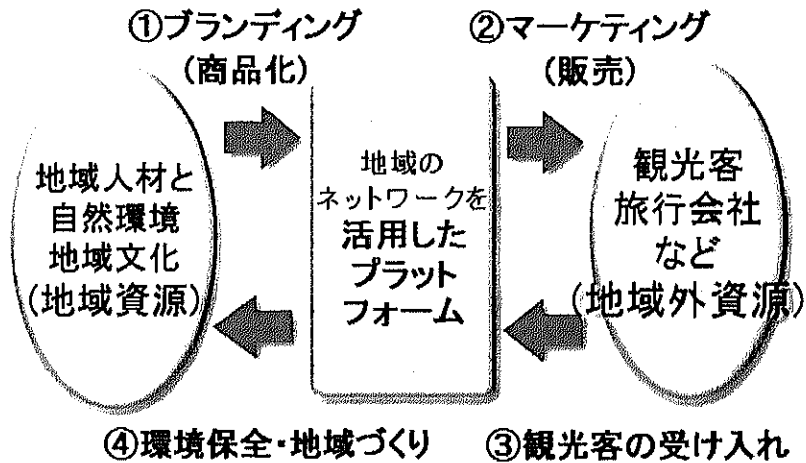
図Ⅱ-1-1 に示すのは、持続的で自律的な観光地域開発を進めるにあたって、TURISOPP が実践したのがアイデンティティ、地域力、観光力を原動力とする開発モデルである。

初めに、導入部分として地域に内在する資源を住民とともに見出したり、見直したりしながら地域のアイデンティティを再確認・再認識する。次に、アイデンティティから地域の特徴やユニークさをグループで追求し、地域の思いや伝えたいメッセージを発信しながら、その地域での協働や信頼関係を醸成し地域力を高める。そして、地域力のよりどころとなる、地域への思いを共有した組織が主体となって、具体的な観光商品やサービスを開発・市場に導入して、観光力を高める。さらに、外部からの観光客らへのサービス提供と物販による利益が、地域内の資源に再投入されながら、主体となる組織相互の地域力がより高まっていく。

このような好循環の機能が、自律的な観光地域体制維持の原動力となり、「持続可能で豊かな観光地域づくり」が実現する。

(2) 持続性を生む仕組み

自律的な観光開発を実現するための体制モデルでは、下の図II-1-2が示すように、性質の異なる4つの役割を果たすことを想定した「地域のネットワークに基づく観光地域づくりプラットフォーム」を構築した。



地域がコントロールする

図II-1-2: 持続性を生む仕組み

4つの役割とは、①ブランディング（地域資源を活用した商品・サービスの開発）、②マーケティング（域内外の観光客・訪問者やツアーオペレータなどの外部資源に対する商品・サービスのプロモーションと販売）、③観光客の受け入れ、④環境保全・地域づくり（コミュニティ開発や地域資源の維持・改善のための利益の再投資）である。

TURISOPPのモデルでは、これまで外部に依存してきたこれらの役割について、地域で自律的に担う体制を構築することを通じて、地域に対して誇りを持ち、責任を果たし、裨益を得ようとするものである。地域の官民関係者が集まり、協力し合い、役割を担うプラットフォームを形成する。そこでは観光をどのように考え位置づけるのか、地域開発をどのように進めていくのか、開発推進において何を優先していくか、などが議論され、地域の将来のビジョンが共有される。そのビジョンを達成するため地域が主体となって観光と共生していく。このような場が継承されることがまさに自律的な観光実施体制の基盤を構築することになる。

第2章 仕組みを動かす「体制」の概要

(1) 体制の対象地域

前章で述べた仕組みを動かす体制を構築する際には、それを構成する組織間の関係を十分に考慮することが重要である。なぜなら、組織や個人が原動力のサイクルを回す基盤となるからである。それには、人々の共通項となるアイデンティティがしっかりと共有できることが前提であり、それらの組織間の関係により体制の持続性が左右されるからである。

体制を構築する官民のグループを想定する際に、地域のまとまりがどの範囲まで有効であるのか、地理的にみた対象地域としては、コミュニティレベル、ムニシピオレベル、ムニシピオグループレベル、県レベルである。TURISOPP では県レベルの範囲までの取り組みを行ったが、さらに複数県で、あるいはリージョナルな範囲を対象とする取り組みも考えられるだろう（表Ⅱ-2-1）。この他、行政区分ではなく、ルートやサーキット、テーマごとに体制を構築して取り組むことも考えられる。

表Ⅱ-2-1:体制を構築する際の対象地域範囲

	コミュニティ	ムニシピオ	ムニシピオグループ	県
概要	村や町内会程度の集まり	行政区分によるムニシピオやムニシピオ特別区	いくつかのムニシピオやムニシピオ特別区の集まり	行政区分による県
対象住民数	1000～3000人	5000～5万人	1万～10万人	10万～50万人
主な組織	町内会（Junta de vecino）	市役所、地方NPO、中央政府出先機関、教会、町内会など	市役所、地方NPO、中央政府出先機関など	県庁、市役所、NPO、商工会議所、各種組合・連合会など
対象組織数	数組織	5～20	10～40	30～100
地域資源との関係	近い	近い	比較的近い	比較的遠い
外への影響力	低い	比較的低い	比較的高い	高い
官民の力関係	官が大	官が大	比較的官が大	比較的民が大

地域資源へのアクセスや地域資源に対する直接的な影響、また影響をうける度合いなどをふまえると、組織間や人々の関係はコミュニティやムニシピオレベルでは近く、県レベルになると比較的遠いといえる。よってその土地の地域資源を活用する際には、できるだけコミュニティやムニシピオレベルでの体制づくりが望まれる。一方で、対外的な交渉力や影響力をみれば、ムニシピオグループや県レベルのほうが、その能力は高くなる。

対象組織における官と民の力関係をみると、ムニシピオレベルまでは地域における市役所の影響力は非常に大きく、官の参加なしには対象地域を巻き込む体制の構築は難しい。一方で、県レベルでは、商工会議所やホテル組合など行政区を超えて、明確な目的による民間組織や地域に広く影響力を持つ民間企業などがあることから、民の力が強くなる。県は行政区分としては存在するが、たとえば運営体制の機能は備わっておらず、それだけでは推進されない。

このように、こうした状況を考慮しながら、体制を構築する際の対象地域の範囲を見極めていくことが重要であり、TURISOPP の場合は、後述するようにムニシピオレベルでの体制を基本としながら、柔軟に、ムニシピオとムニシピオ特別区を組み合わせた体制もある。同時に、県レベルでの体制づくりとして、ムニシピオレベルの集まりとなる联合会や、その联合会との協力関係を県レベルのコーディネーション委員会として形成するなど、多様な取り組みを同時進行させてきた。対象地域には多様な組織が多様な目的で存在し、それぞれが互いに関わり合っていることから、その地域にあったグループの形成を機能的かつ柔軟に行うことが重要である。

(2) 発展プロセス

TURISOPP モデルでは、対象とする地域が本モデルを導入し、前述したような「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みを構築し運営して、多様な経験を積み重ねながら展開していくプロセスを経て、その仕組みが将来的に自律的に機能していくことを想定している。TURISOPP モデルにおける展開のプロセスは、①形成期、②強化期、③自律期の3つに区分される(表II-2-2)。

表II-2-2: TURISOPP モデルの展開プロセス

		目指すもの
1. 形成期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みの基盤が形成されている。	地域でのプラットフォームが形成されている。 地域ブランドの必要性が意識され、その形成が開始されている。
2. 強化期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが機能している。	プラットフォームが維持され、活動計画が実施されている。 地域ブランドによる観光サービス・商品が販売されている。
3. 自律期	「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが自律的に機能している。	プラットフォームが確立され、活動計画のPDCA サイクルが回っている。 地域ブランドが自身で運営されている。

① 形成期

対象となる地域に TURISOPP モデルが導入され、「持続可能な観光地域づくり」の仕組みが基盤として形成される時期。地域固有の状況に応じて官民協力によるプラットフォームが形成されることにより、地域資源を活用した観光サービスや商品が開発されている。さらに、地域ブランドの必要性が意識され、その形成が開始されている。

② 強化期

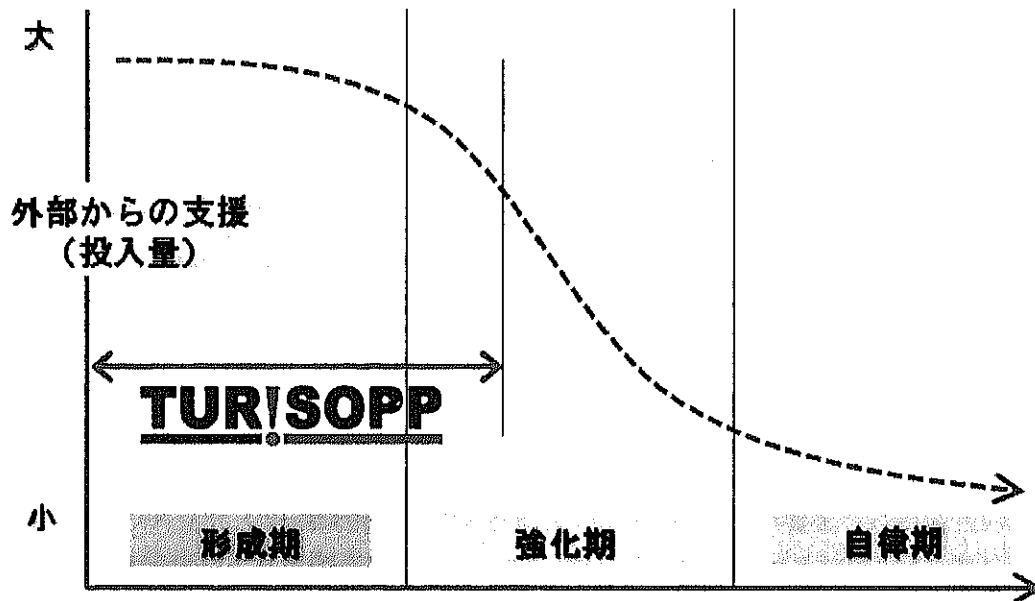
形成期に構築されたプラットフォームにより、地域ブランドが運営され、観光サービスや商品が市場に導入され、販売されている。その開発や販売促進・プロモーション・改善のプロセスが、計画的に実施される。特に、プラットフォームとなるグループの組織化や地域ブ

ランドのマネージメント、観光サービスや商品の市場競争力の強化（商品力アップ、販売強化、コスト削減など）が課題となる。

③ 自律期

プラットフォームが組織としてその地域に適応し、自律的に運営され、地域ブランドとその観光サービスや商品が適切に市場に導入され、利益を出すことができる。こうして得られた利益はプラットフォームを通して地域に再投資され、新たな観光サービスや商品が生み出され、地域ブランドも広く普及している。観光客にとっても住民にとっても、地域の魅力が維持・向上する努力が日々行われている。

プエルトプラタ県における TURISOPP では、この3つのプロセスのうち形成期と強化期（初期）までを実現した（図Ⅱ-2-1）。具体的には、プエルトプラタ県に「持続可能な観光地域づくり」体制となるプラットフォームをムニシピオレベルと県レベルで構築し、その運営を開始した。このプラットフォームは、今後もその運営プロセスを強化しつつ継続し、自律的に機能する自律期に達することが見込まれる。

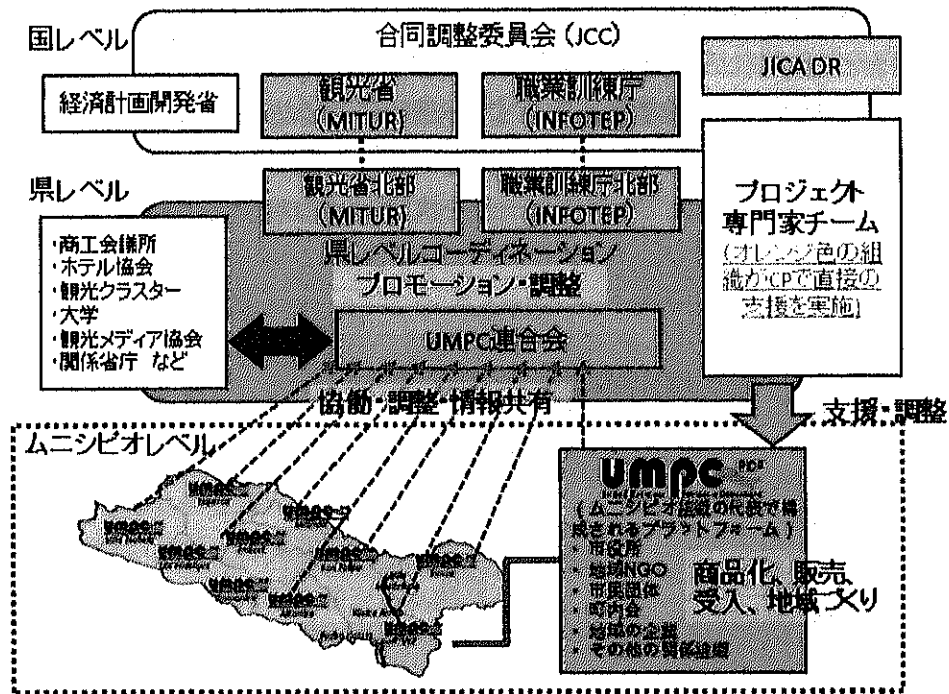


図Ⅱ-2-1: 発展プロセスに応じた外部からの支援イメージ

(3) 体制を構築する TURISOPP の実施体制

TURISOPP では、対象地域であるプエルトプラタ県において、ムニシピオレベルと県レベルでの体制構築を目指した。この形成期での取り組みにあたっては、プロジェクトの実施体制それ自体がその体制構築とほぼ一致する。プロジェクトによって、体制構築と体制への支援体制を同時に整えながら、地域の主体性を引き出して機能する仕組みづくりをしようとするものである。

プロジェクトの実施体制は、大別して3つのレベル、すなわち、ムニシピオレベルでは、市やコミュニティグループ、地域の中小企業などによる官民協力で形成された「地域力向上ユニット/UMPC」、県レベルではそのUMPCの代表で構成される「UMPC連合会」、そしてUMPC連合会も含んだ地域の関係アクターで構成される「県コーディネーション委員会」によって体制の構築を試みた(図II-2-2)。具体的な取り組みにあたっては、プロジェクトの実施機関により構成される合同調整委員会によるモニタリング・評価のもとで、現場に入って地域住民とともに活動するプロジェクト専門家チームによる支援や調整が行われるという体制をとった。



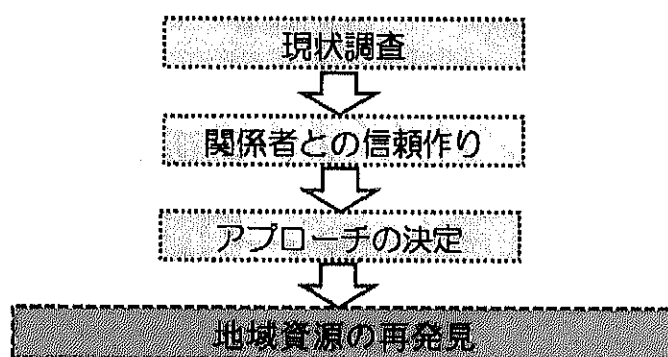
図II-2-2: TURISOPP のプロジェクト体制の全体像

第3章 体制構築のプロセス（事前・運営・修正）の概要

（1）体制づくりの事前準備段階

体制づくりを進める際には、各地域におけるプロジェクトの現場の状況を十分に考慮し、その対象地域に適したアプローチや実施デザインとなるよう、適宜修正していくことが大変重要である。なぜなら、地域の状況、特に既存組織の能力や意図、組織・関係者間の力関係が、形成するプラットフォームに大きく影響を与えるからである。現場に固有の状況を考慮しないで体制を構築しても、体制を維持することは難しく、その結果、地域への経済的な裨益は不可能になるからである。

ゆえに、地域資源の再発見ワークショップの実施前には、その地域における関連の組織や関係者、既存の具体的な活動内容や成果、関係機関や関係者間の関係性などの現状について、直接関係者らを訪問して現地調査を実施する。同時にこの訪問において、プロジェクトの意図を伝え、活動を紹介しながら関係機関や関係者らとの信頼関係を築き、プロセスへの参加意思を促していく。そのうえで、アプローチを決定し、プロジェクトの活動計画をデザインする（図Ⅱ-3-1）。



図Ⅱ-3-1:現状調査から地域資源の再発見までのプロセス
（体制づくりの準備段階）

（2）体制づくり7つの基本ステップ

TURISOPP では以下のプロセスを基本とし、プエルトプラタ県における「豊かな観光地域づくり」の体制構築に向けた取り組みを実施した。この体制は、前述のように、地域が主体となりプラットフォームにおける4つの役割を果たしていくための基盤であり、実際にこれらの役割が果たされなければならない。そして、その対象地域にある官民の組織が、地域の自然・文化・歴史・産業・人的資源を最大限に活用して観光商品・サービスを開発・販売し、訪問客を地域に呼び込み、そこから得られた利益を地域資源の維持・保護に還元する体制を現実に合わせてつくる。この現実的で機能的な体制の構築には、ある一定の時間と所定のプロセスを必要とする。ここでは、基本プロセスとして、「地域資源の再発見」に始まり、「地域意思の芽生え」、「地域意識の醸成」、「地域での具体的な活動」、「地域体制の形成」、「地域体制の強化」、「地域体制の修正」を提示している。この体制の継続的な運営を前提と

し、基本体制の構築後は、運営強化や修正を含めた具体的な活動がなされる。このプロセスでは、集まった地域の関係者が、地域には資源として何があるのかをあらためて確認しながら、地域の特徴を認識し共有する。そのうえで、その強みを活かしながら具体的に4つの役割を果たしていく体制が実現できる。よって、このプロセスは後述する地域力や観光力の創造・強化の過程と重なるが、ここでは体制の構築に焦点をあてて紹介をする。

以下に基本プロセスを、ステップ1から7まで段階的に示している（図II-3-2）。

基本ステップ1. 地域資源の再発見

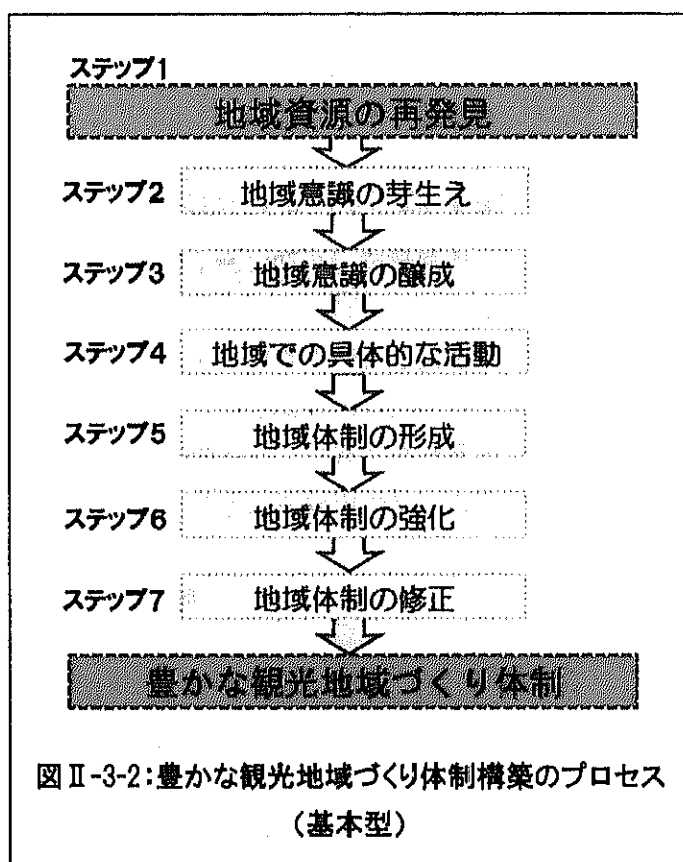
参加型ワークショップによって、地域住民や組織の代表らと共に、対象地域にどのような資源がどこにあるのかを再発見する。ワークショップで得られた情報を整理し、参加者にフィードバックしながら、場合によっては参加者と共に地域資源を訪れたり、情報の詳細な調査を実施したりする。地域資源リストや地域資源マップ、地域関係者リストなどがこの時点で作成される。

基本ステップ2. 地域意識の芽生え

集まった参加者らで、地域資源にもとづいて、地域の特徴や独自性について議論をする。さまざまな地域資源の中でも地域の代表的なものを選んだり、他地域では見られないコミュニティの歴史や文化などがある場合には、地域資源と絡めてストーリーを作ったりしながら、地域を一言で表すスローガンの作成を試みる。ここで、なぜこのスローガンなのかという理由をグループの参加者全員が理解をしていることが重要である。

基本ステップ3. 地域意識の醸成

地域のスローガンは、自らの地域を自らの言葉で表現したものであるが、必ずしもユニークなものとは限らず、地域外へのアピール力に欠ける場合も見られる。地域への意識は、地域外とのかかわりの中で醸成されることから、グループ間でスローガンや地域への思いを共有する場を提供し、互いに磨きをかける。この共有を通して、地域ブランドへのモチベーションを高めていく。



図II-3-2:豊かな観光地域づくり体制構築のプロセス
(基本型)

基本ステップ4. 地域での具体的な活動

地域資源と地域意識から生まれた地域ブランドを具体化させるために、観光サービス・商品などの開発・改善に関する活動計画を策定する。これが、地域資源を有効活用しながら、さまざまなアイデアを盛り込み、地域ブランドに関わるサービスや商品づくりを具体的現実的に進めるロードマップとなる。

基本ステップ5. 基本体制の形成

さらに進んで、地域ブランドに関わるサービス・商品づくりの主体となる体制が形成されている。すでにここまでの段階を一緒に歩んできたグループがその体制となる。このグループ自らが地域意識を共有し、地域の魅力を醸成し、具体的な活動計画を立ててきたことから、その実施体制がこの流れに沿って形成されてくる。

基本ステップ6. 地域体制の強化

商品・サービスを開発・改善し、観光客を受け入れながら、地域ブランドの育成を図れるよう、体制の強化を行う。体制として各組織のコミットメントを喚起しながら、内部規定や組織図、事務所など、組織として基本的な整備を支援する。内外に認知され円滑に活動が進められるよう、組織化を支援し、地域コミュニティとの関係づくりを推進する。

基本ステップ7. 基本体制の修正

体制形成の初期段階では、当初想定していたようなグループ分けが機能しないことがある。それにより、グループの取りこぼしが生じるため、現場の状況に応じて体制を修正していく柔軟性が求められる。場合によっては、新たなグループを形成したり、統合したり、分割したりするなどが考えられるが、いずれにしても集まった組織が地域意識を共有し、具体的なアクションをすぐに起こすには最適であるということが、グループの再編成にあたっての重要な点である。

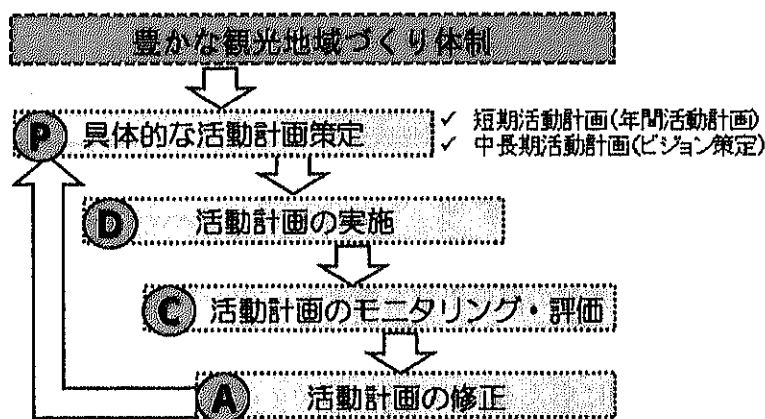
表Ⅱ-3-1:体制構築プロセスのまとめ

基本的なプロセス 各ステップ	主な活動	主な成果
1. 地域資源の再発見、	地域資源再発見ワークショップ 地域資源詳細調査	地域関係者リスト 地域資源リスト 地域資源マップ
2. 地域意識の芽生え	地域の特徴の議論 ワーキンググループ(WG)の構築	構築された WG 地域のスローガン
3. 地域意識の醸成	グループ間の交流ワークショップ 地域ブランドについての議論	地域ブランドのアイデア
4. 地域での具体的な活動	地域ブランドを構築するための議論 活動計画策定ワークショップ	観光商品・サービス開発改善のための活動計画
5. 基本体制の形成	活動計画の実施 組織化された WG による定期会合	組織化された WG

6. 地域体制の強化	活動計画実施のモニタリング体制の整備	内部規定や組織図 事務所 制度化
7. 基本体制の修正	必要に応じた統合、分割、新たな立ち上げ などの調整	

(3) 体制の運営

形成されたプラットフォームとなる体制により、豊かな観光地域づくりに向けた努力が継続される。中長期ビジョンの実現のため、短期活動計画が策定され、実施・モニタリング・評価を行い、その結果を次期の短期活動計画に反映させる (PDCA サイクル)。具体的には、構築した体制で毎年、年間活動計画を策定し、計画に基づいた活動を実施し、実施した活動の成果を自らがモニタリングしながら、その評価を行い、次年度の年間活動計画に反映させることが理想的である (図Ⅱ-3-3)。年間活動計画を策定する際には必ず中長期ビジョンをレビューし、単年度での活動計画がビジョン実現に向けた取り組みと整合性のあるものかどうか、メンバーで確認することが重要である。このような取り組みは一見して簡単に見えるが、国内では実践している組織は少ない。このことは、言い換えれば、このような PDCA サイクルを自ら回す能力を備えた体制ができれば、「豊かな観光地域づくり」運営の持続性が確保できるということである。



図Ⅱ-3-3:PDCA サイクルに基づく豊かな観光地域づくり体制運営の流れ

第4章 プエルトプラタ県で実施した体制構築の具体的な事例

TURISOPP は「持続的な観光地域づくり」体制の構築を、実際にプエルトプラタ県の9ムニシピオを対象として実施した。前述のように、プエルトプラタ県の現状を調査・把握したうえで、その状況に合わせた体制の構築を目指した。ここではその取り組みを振り返り事例として示す。体制構築の基本プロセスに沿いつつ、機能する体制づくりのために実施した様々な具体的な取り組みを段階ごとに紹介する。

(1) 事前準備段階の具体的な取り組み

① 現状調査

TURISOPP では、事前準備段階の具体的な取り組みの一つとして、現状調査を実施した。まず、プロジェクトの開始と同時に地域組織のロングリストをムニシピオごとに作成した。組織リストは、カウンターパート（CP）機関である観光省と職業訓練庁の担当官からのヒアリングを中心に、県レベルの他組織（観光クラスターや商工会議所など）からもインプットを得ながら、プロジェクトスタッフにより作成された。さらに、このリストにもとづき、カウンターパートと共に、地域の約80機関を3ヶ月間かけて訪問した。ムニシピオ訪問時には、最初に市長を訪れプロジェクトを説明したうえで、そのムニシピオでワークショップを開催する際に声をかけるべき組織についてヒアリングし、組織リストの修正を行った。

この現状調査の段階では、これまでのプエルトプラタ県で行われた調査や既存のプロジェクトについて洗い出し、それらの報告書などのドキュメントを収集し、内容を精査するとともに、ドキュメントリストを作成し、関係者が広く活用できるように整理した。

② 関係者との信頼作り

訪問した組織では、地域内でほかにどのような組織があるのか、このようなプロジェクトを実施する際にどのように地域の関係組織を巻き込んでいくべきか、観光や地域開発で問題となっていることは何かなどを聞き取っていく。TURISOPP では、CP 機関である職業訓練庁がこれまで地域の要望に応える形でコミュニティに対する人材育成のコースを実施していたため、その実績を大いに活用した。できるかぎり直接足を運び、その組織の人材、事務所の運営状況や人の出入り、周辺の現状なども組織分析の材料とした。地域の市役所は、プロジェクトの運営において非常に重要な役割を担うことになるので必ず訪問し、プロジェクトの立場が政治活動や特定の政党には無関係であること、地域への思いを最重要視していること、プロジェクトからの直接的な資金支援はしないことなど、プロジェクトとしての基本姿勢を伝え、あらかじめ理解を得た。このように、現地調査をもとにさらに現地状況を明らかにするプロセスによって、地域関係者らとの間に信頼感の構築を試みた。

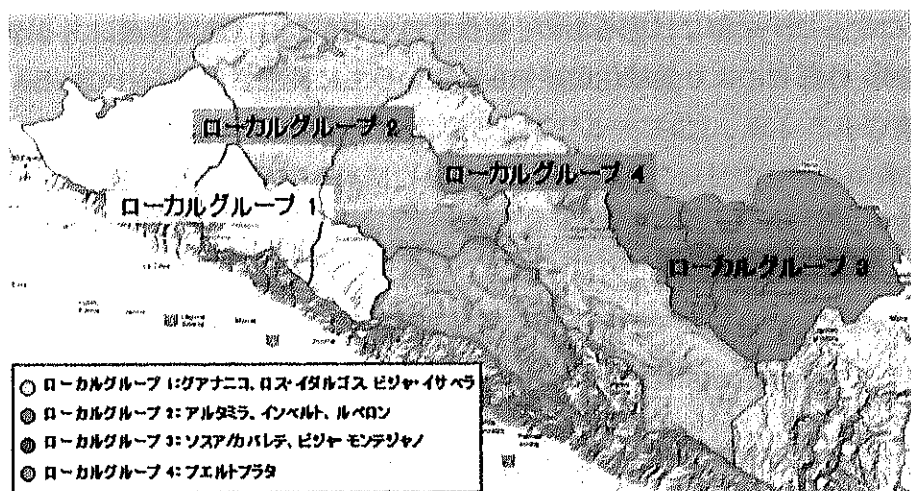
③ アプローチの決定(地域分け、地域別ローカルグループによる作業の開始)

現状を把握した後、地図上で最適と思われる地域分けを行った。その際、行政区分、主要省庁の地域区分、観光開発の度合い、地域の特徴（産業構成や地理的状況）、県外へのアク

セス状況、道路状況、対象となる組織数、住民の地域へのコミットメント、などが区分けにあたって考慮する材料となった。その結果、TURISOPP では県を4分割し、以下のような4つの地域別ローカルグループで地域資源再発見ワークショップを行うこととした（表Ⅱ-4-1、図Ⅱ-4-1）。

表Ⅱ-4-1:地域別ローカルグループの対象ムニシピオとグループの特徴

グループ	対象ムニシピオ	グループの特徴
ローカルグループ1	グアナニコ、ロス・イダルゴ、ビジャ・イザベラ	これまで主要な観光との関係が希薄で、幹線道路からも離れている。
ローカルグループ2	アルタミラ、インベルト、ルペロン	幹線道路上に位置し、観光客が目の前を通過する立地環境。
ローカルグループ3	ソスア、ビジャ・モンテジャノ	海沿いの観光地とその周辺で、日常的に観光活動が実施されている。
ローカルグループ4	ファン・フィリップ（プエルトプラタ）	県の中心であり、観光活動（特にオールインクルーシブ観光）が非常に盛んで、関係者も多い。



図Ⅱ-4-1:ローカルグループ Map

④ アプローチの決定とその背景(ムニシピオレベルを中心に県レベルへ)

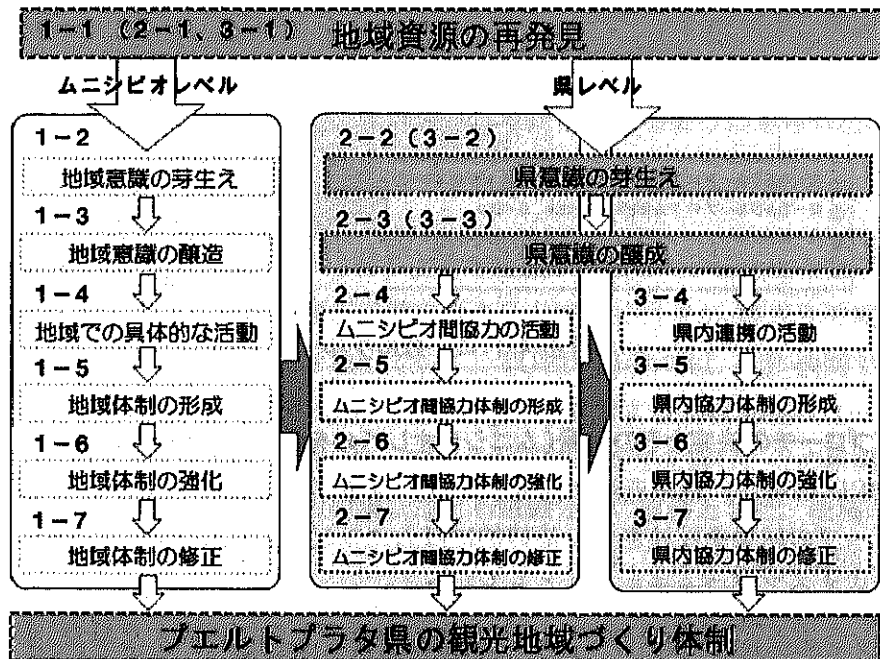
TURISOPP の場合、地域資源再発見ワークショップ前に仮のアプローチを決定したが、ワークショップの結果を反映させ、最終的にはムニシピオレベルと県レベルの2つのレベルで各々対応するアプローチを採ることとした。

通常、県レベルで官民連携の観光地域づくりを推進する体制を考えた場合、県レベルで集めた関係者を役割ごとにグルーピングをし、作業部会で活動を推進し、定期的に作業部会間の調整を行い、体制を構築していく方法が採られる。「県レベル体制」の構築であるがゆえに、「県レベルでの作業部会」というのが当然のアプローチであると考えられるからである。しかし、観光産業が成熟したプエルトプラタ県の県レベルの体制の構築で重視したことは、①これまで観光開発プロセスに参加してこなかった地域住民の参加が不可欠であること、②その周辺地域と既存の観光産業が一体となり地域開発や地域資源への還元が実現される仕

組みを目指すこと、である。ゆえに、TURISOPP では県レベルでの作業部会による体制づくりではなく、ムニシピオレベルの体制を構築しながら、県レベル体制を構築するアプローチをあえて採用した。その理由として以下の4点があげられる。

1. 観光産業と周辺コミュニティの交流がほとんどない。
2. 観光産業はすでに成熟し、主要関心事であるプロモーションに多くの力を注いでいる。
3. 県の主要関係者は、県全体が観光地域づくりの対象となると考えていない。
4. コミュニティの主体的意識が低い。

最初の調査段階で、プエルトプラタ県にある9のムニシピオのうち、観光デスティネーションの対象とされていたのはサンフェリペとソスア（カバレテを含む）の2つであり、その他のムニシピオは観光地の対象とされておらず、観光産業とコミュニティとの交流も限られたものだった(唯一観光開発以外で観光客が訪れていたのはダマハグアの滝の滝登りツアーのみ)。TURISOPP が主役と考えるコミュニティと既存の観光産業の力関係はあきらかであり、コミュニティ側には売るもの、提供するものがない(地域資源はあるが、商品化されておらず、外部者により地域住民が知らないうちに開発され売られている)という状況である。



チャート内の数字は本章(3)に示す各ステージを示す

図II-4-2:プエルトプラタ県における豊かな観光地域づくりのプロセス(応用型)

こうした状況下では、周辺住民も含めた地域全体が主体となる観光地域の体制づくりは難しい。地域住民が責任を持ち地域をマネージしながら裨益が得られるようにするには、下からのアプローチ、つまりムニシピオレベルの体制を強化・継続し、これを支える県レベルの

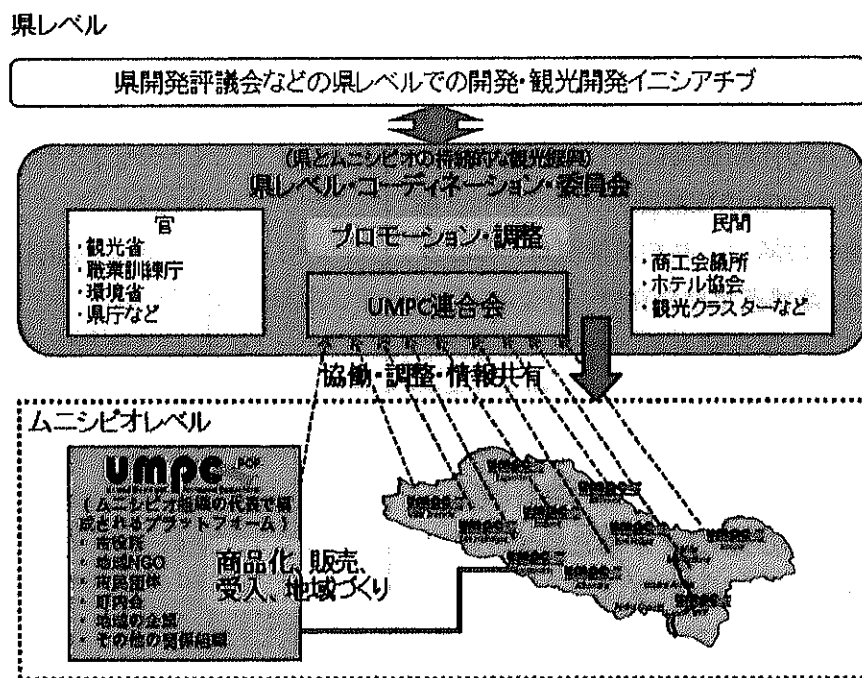
体制の構築が重要になる。そして、この県レベル体制は観光産業との力関係をふまえ、両者が共存できることが求められた。このため TURISOPP では、まず地域主体で観光地域づくりの枠組みを形成した後に、その体制を県レベルに吸い上げていくアプローチを採った(図Ⅱ-4-2)。

地域住民の側が考える「地域」とは、基本的にムニシピオを単位としたグループであるが、他県のムニシピオ特別区と連合をしたり、ムニシピオ特別区単独で進めたり、柔軟性を持たせた地域とした。地域住民が観光開発の当事者になりえなかったこれまでの状況を変えながらも、一方で既存の観光産業と共存をしつつ、ともに県全体の魅力を高める協働作業を行う環境が整備されなければならない。既存の観光産業なくして周辺地域の観光は成り立たないという一方、周辺の地域住民の参加による地域の魅力が衰退する観光地の生き残り策として重要であるという認識を県全体で共有する必要がある。

(2)プロジェクトが構築を目指した体制と UMPC の役割

① TURISOPP の体制

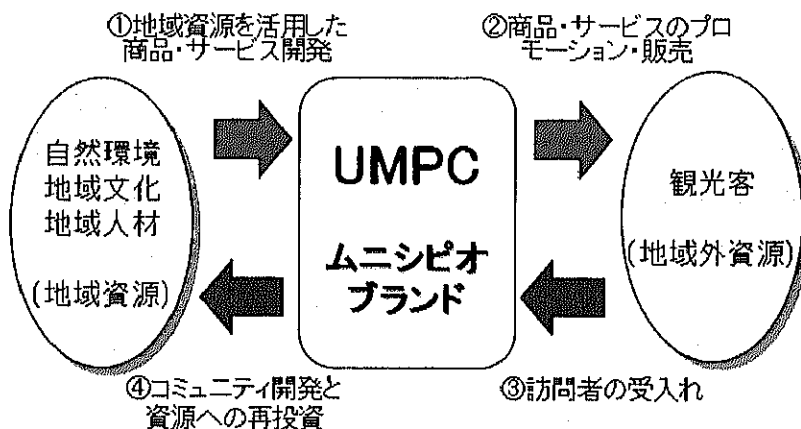
こうした現状をふまえ、TURISOPP ではムニシピオレベルで、観光サービス・商品の開発、販売、観光客の受け入れ、コミュニティ開発の一連のプロセスを担う主体を官民連携で構築し、一方でそのムニシピオ体制が連合会としてグループ化し、県レベルの官民連携体制の中での観光産業とも共存をする体制づくりを行った。ムニシピオレベルの体制では、市役所、地域 NPO、市民団体、町内会、地域企業などで構成されるグループとして地域力向上ユニット (UMPC) を形成し、その代表からなる UMPC 連合会を県レベルで形成し、この連合会を含めた県レベルの官民の組織によりコーディネーション委員会を形成し、プロモーションや調整を行う体制とした(図Ⅱ-4-3)。



図Ⅱ-4-3: 県レベルの体制

② UMPC の役割

UMPC はそれぞれの状況、地域資源、参加組織などが異なるものの、いずれも「関係者間の協働・協力により、地域資源を愛し、守り、活用しながら、ムニシピオブランドを促進する」というコンセプトのもと、その対象地域で官民協力による観光地域づくり推進という目的を共有している。UMPC は、諸組織のプラットフォームとして、「地域資源の活用」、「外部からの訪問者の集客」、「討議と活動計画の策定」、「協働による実施」などによって観光地域づくりを推進するグループである。そのためには、次の4つの役割を果たすことを想定している。①地域資源を活用した商品・サービスの開発、②商品・サービスのプロモーションと販売（市場導入）、③訪問者の受け入れ、④コミュニティ開発と資源への再投資、である（図II-4-4）。



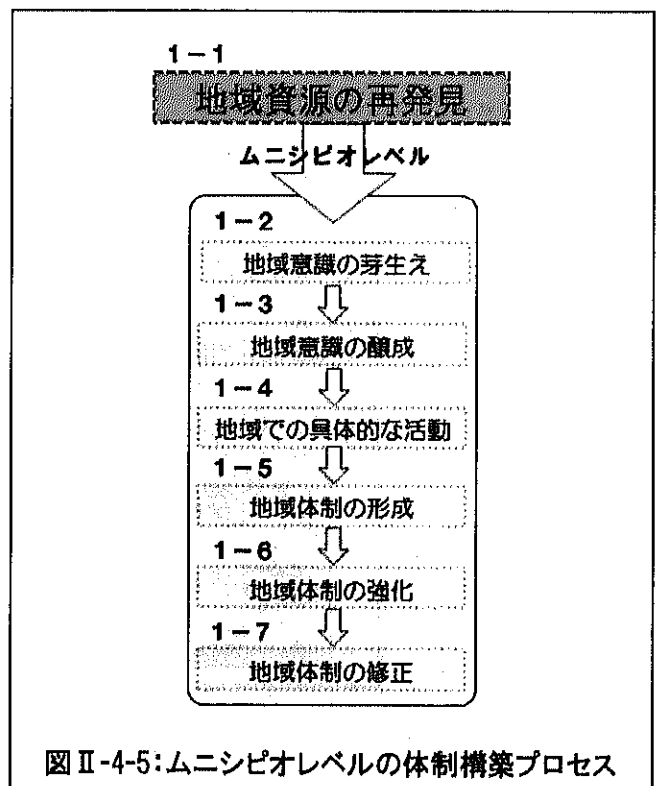
図II-4-4: 地域資源と訪問客を結ぶモデルをベースにしたUMPCとムニシピオブランドの役割

(3) ムニシピオレベルの体制構築のプロセス

ここではTURISOPPが段階的に実施したムニシピオレベルの体制構築について紹介する。右図II-4-5の「1-2 地域意識の芽生え」は、前述の事前準備の段階で、県を地域別ローカルグループに分け「地域資源再発見ワークショップ」の実施するところから始まる。このプロセスで働きかけを行ったグループは、「地域別ローカルグループ」、「ムニシピオグループ」、「地域力向上ユニット」(UMPC)と発展し、最終的にはムニシピオレベルでUMPCが観光地域づくりの主体となることを想定している。

ステージ 1-1: 地域資源の再発見

- 期間 2010年5月～7月



図II-4-5: ムニシピオレベルの体制構築プロセス

● ねらいと主な活動

【ねらい】

県を分割した地域別ワーキンググループによる地域資源再発見のワークショップにおいて、グループメンバー間で自らのムニシピオにどのような地域資源があるのか議論し、ムニシピオの価値を再発見する。

【主な活動】

- ✓ 地域資源再発見ワークショップ

● 具体的な活動内容

- ・ ムニシピオごとにグループを分け、地域の自然資源、文化資源はどのようなものがあるか、地域資源リストを作成した。
- ・ 地域資源をグループ内で整理し、他のグループと共有した。
- ・ 地域資源がどこにあるか地域資源マップを作成した。
- ・ 地域資源に関するカレンダーを作成した。

ステージ 1-2: ムニシピオ意識の芽生え

- 期間 2010年6月～7月

● ねらいと主活動

【ねらい】

ムニシピオグループで再発見した地域資源や地域の特徴について、深く掘り下げて、他の地域と共有しながら、ムニシピオへのコミットメントを高めるための下地作りを行う。

【主な活動】

- ✓ 地域資源再発見ワークショップ（スローガン作成）
- ✓ 地域資源訪問調査
- ✓ 第1回県レベルワークショップの開催（2010年7月）

● 具体的な活動内容

- ・ ムニシピオグループごとに地域資源を確認しながら、その地域を象徴するスローガンを作成した。
- ・ ワーキンググループの代表数名が専門家とともに、ワークショップで挙げた地域資源を実際に訪れ、地域資源に説明を加えたり写真を撮ったりして、地域資源リストの資料を増強した。
- ・ 全体が集まる県レベルワークショップにおいて、各グループがそれまでに作成したリスト、マップ、スローガンを紹介するプレゼンテーションを行った。ワークショップ会場内には、パネル等の展示も行い、各ムニシピオグループの地域資源や現地訪問などの成果を可視化して共有した。

● ムニシピオを地域としたグルーピング

ワーキンググループの形成では、グループの参加者が共通のビジョンを設定し、協働でアクションをおこしていくことができる「地域」を対象とすることが前提となる。つまり、地域のワーキンググループがその後の活動主体となることを想定しているため、グルーピングにあたっては、参加者間で共通認識を持ちうる地域を範囲として、観光地域づくりのビジョンについて具体的な議論を行い、取組の内容やその役割分担などを明確にし、具体的アクションが取りやすいものでなければならない。この地域ワーキンググループは、地域資源再発見ワークショップによる地域資源情報の収集、地域資源のマッピング、地域の特徴を議論しながらスローガンを提案する作業などを通して形成された。ワークショップの進行状況を観察し、参加者とコミュニケーションを取りながら、必要に応じてワークショップ後に地域を再訪し、最適と思われるグループの地域を特定する。また、県レベルワークショップにおいて、その時に便宜的に分けたムニシピオのワーキンググループによる地域資源やスローガンの発表を行ったが、これらの準備状況からもグループへの参加組織数やまとまりが十分に確認できたため、これ以降地域をムニシピオとしたグループの形成を本格的に開始した

ステージ 1-3:ムニシピオ意識の醸成

● 期間 2010年8月～12月

● ねらいと主な活動

【ねらい】

ムニシピオレベルでワーキンググループを形成し、関係者の地域意識を育て、地域の知識を共有し学習する。

【主な活動】

- ✓ 地域資源詳細調査による地域資源のデータベースづくり
- ✓ 観光情報調査
- ✓ ワーキンググループの継続のための約束事の取り決め

● 具体的な活動内容

- ・ ムニシピオレベルで形成したワーキンググループを本格稼働させるため、グループごとにフォローアップミーティングを実施して意思確認を行った。
- ・ グループとして活動継続の意思を文章に取りまとめ、参加組織の約束事を設定した。
- ・ ワーキンググループの支援により資源調査のフォローアップ調査を実施し、データベースとしてまとめた。
- ・ 地元大学と協力しながら、ワーキンググループの支援により、ムニシピオごとの観光情報の調査を実施した。

● 活動主体となるムニシピオワーキンググループの形成(UMPCの形成)

地域アイデンティティやスローガンの拠点となるムニシピオグループを、地域資源保全・活用の取り組み主体として形成し、それがその後のUMPCの基盤となる。表Ⅱ-4-2のよう

に地域別ワーキンググループから、ムニシピオを地域としたワーキンググループを創設した。

表Ⅱ-4-2:地域別ローカルグループとムニシピオグループ

地域別ローカルグループ (2010年7月まで)	ムニシピオグループ (2010年8月以降)
ローカルグループ 1 グアナニコ、ロス・イダルゴス、ピジャ・イザベラ	グアナニコ
	ロス・イダルゴス
	ピジャ・イザベラ
ローカルグループ 2 アルタミラ、インベルト、ルペロン	アルタミラ
	インベルト
	ルペロン
ローカルグループ 3 ソスア、ピジャ・モンテジャノ	ソスア
	ピジャ・モンテジャノ、ジャシカ・アリバ、 (ペドロ・ガルシア)
ローカルグループ 4 サン・フェリッペ	サンフェリペ
	マイモン

ムニシピオグループ形成の際には、当初別のローカルグループであった、ピジャ・モンテジャノ（ムニシピオ）とサンフェリペに属するジャシカ・アリバ（特別区）の2コミュニティで1つのムニシピオグループを形成した。プロジェクト側では地域資源再発見ワークショップの段階で、①ピジャ・モンテジャノは小規模で、活用できる地域資源も限られること、②サンチャゴとプエルトプラタを結ぶパノラマ街道の入口にあり、この街道の振興を目的としたグルーピングができる可能性があったこと、③このパノラマ街道沿いのジャシカ・アリバ特別区は、サンフェリペ市に属するものの、参加している住民はサンフェリペ市より、パノラマ街道への帰属意識が高かったこと、などから、この2つのコミュニティを1つのムニシピオグループとした。その結果、同グループが、パノラマ街道沿いの同様のサンチャゴ県サンチャゴ市のペドロ・ガルシア特別区の代表を加えた3地域で活動したいと申し出があったことから、その頭文字を取った「VYP」のムニシピオグループが形成された。

ステージ1-4:ムニシピオでの具体的な活動

- 期間 2011年1月～12月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

地域意識から関係者間の連携と協働を導くため、具体的な協働活動を通してムニシピオレベルで連携する基盤を構築し、UMPCの立ち上げを行う。

【主な活動】

- ✓ 年間活動計画の策定
- ✓ スローガンの確認・強化・修正
- ✓ ムニシピオブランドの提案
- ✓ プロジェクトによるパイロットプロジェクト計画の策定

- ✓ 年間活動計画の実施
- ✓ 年間活動計画のモニタリング・評価
- ✓ パイロットプロジェクトの実施（UMPC と協力）

- 具体的な活動内容
 - ・ 参加型ワークショップを実施し、それまでに整理した地域資源と地域の特徴をふまえ、メンバー主体でグループごとに年間活動計画を策定した。
 - ・ ムニシピオごとのスローガンをもとに、他のムニシピオのものと比較しながら、その独自性を高めるため、メンバー間での議論を深めた。
 - ・ ユニークな特徴を反映させたムニシピオブランドとしてイメージを作成した。
 - ・ プロジェクトによって地域資源を活用しながら、ムニシピオブランドに関連した商品やサービスを開発するための、パイロットプロジェクト計画を策定した。これらはグループの年間活動計画と一部重なるところもあった。
 - ・ UMPC が主体となって策定した年間活動計画を実施した。
 - ・ プロジェクトが UMPC の定例会議に参加する形で、年間活動計画のモニタリングと評価を行った。
 - ・ プロジェクトが策定したパイロットプロジェクト計画を UMPC と共に実施した。

● UMPC による年間活動計画とパイロットプロジェクトの関係

UMPC によって策定した年間活動計画は、UMPC の自主性を引き出すために、人的にも経済的にも実行可能な地域資源活用に関するアクションをまとめたものである。一方で、これだけでムニシピオの観光活動を活性化させるには十分ではなかった。こうした状況をふまえ、UMPC の現状を十分に考慮しながら、クリエイティビティとインパクトが高く、ムニシピオと県の観光振興に役立つアクションとして、UMPC と協力して TURISOPP が実施するためのアクションをパイロットプロジェクト計画してまとめた。TURISOPP の意図は、最初は TURISOPP がパイロットプロジェクト計画の実施主体となりながらも、UMPC やそれに属するワーキンググループとの協働を通して、徐々に UMPC のイニシアチブを高め、最終的には地域が主体となって観光商品・サービスの開発・運営を行うというものであった。UMPC のイニシアチブを高めることで、それらの活動が後々 UMPC の年間活動計画の一部として盛り込まれることを想定していた。

本節で述べた UMPC による体制構築は、TURISOPP プロジェクト全体の要でもある地域力向上のベースでもあることから、UMPC による地域力をどのように形成してきたのか、その詳細は別途第IV部において解説する。

ステージ 1-5: ムニシピオ協働の体制づくり

- 期間 2012 年 1 月～2012 年 8 月
- ねらいと主な活動
【ねらい】

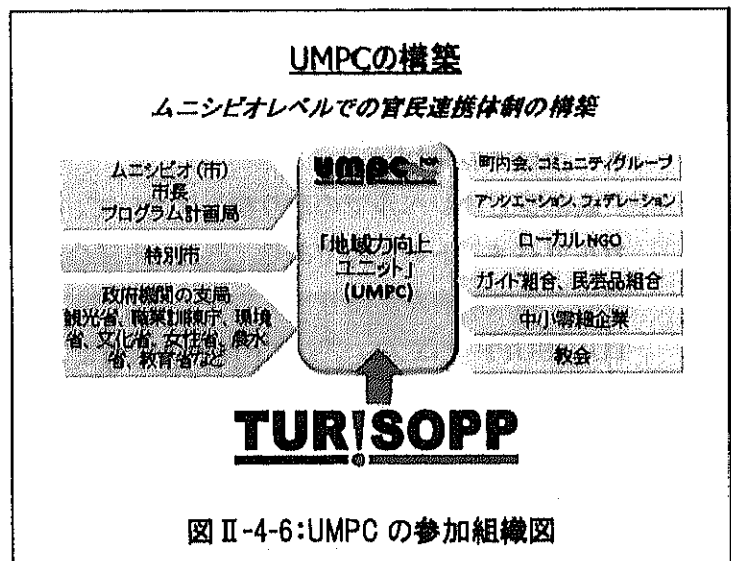
ムニシピオにおける官民協力を促進する体制である UMPC を本格的に形成する。

【主な活動】

- ✓ UMPC 内規の作成（代表等の選定、定期的な会合、メンバーの義務など）
 - ✓ 年間活動計画の策定（2年次）
 - ✓ 内規に従った年間活動計画の実施
 - ✓ UMPC 組織化に関するワークショップ
 - ✓ UMPC を主体としたパイロットプロジェクト活動の実施
- 具体的な活動内容
 - ・ UMPC ごとに参加型ワークショップを実施し、UMPC の運営と維持についての内部規定を作成した。
 - ・ 内部規定には、選出した UMPC の代表などの役員、定例会議の頻度、メンバーの役割などの規定を明確にした。
 - ・ 1年次より UMPC の主体性を高めながら、2年次の年間活動計画の策定を行った。
 - ・ 年間活動計画の策定前には、活動がより現実的になるよう、前年度の年間活動計画のレビューと評価を行い、次年度の年間活動計画に反映させた。
 - ・ 年間活動計画の実施にあたっては、UMPC の内部規定に沿って実施した。
 - ・ 一部の UMPC では法人格を持つ組織化の必要性が出てきたことから、担当機関から説明を行い、NPO、コボラティバ、民間企業のオプションを検討するためのワークショップを開催した。

● UMPC の構成組織

UMPC は、対象地域の観光地域づくりに賛同し、それまで活動に参加してきた組織の代表により構成されている。ムニシピオレベルの官民連携の体制を当初から想定し、官側からは市長、市議会議員、市職員などで、そのほかに、ムニシピオ特別区、省庁の支局からの代表、一方民側からは町内会やコミュニティグループ、ローカル NPO、各種の組合、教会、地域の中小零細企業などの代表により構成される（図Ⅱ-4-6）。プロジェクト



は各組織に対して支援をするのではなく、グループとして集まった UMPC を強化し、そこで計画・準備された UMPC の活動を支援するという立場を取った。

実際に形成した 10 の UMPC への参加組織数とその主要参加組織を以下の表Ⅱ-4-3 で示した。

表Ⅱ-4-3: 各 UMPC の参加組織数と主要参加組織

UMPC	参加組織数	主要参加組織
アルタミラ	27	市役所、教会グループ、女性省支部、ローカル NPO の 3 団体、カカオ組合、女性チョコレート製造グループ、農園、消防団、環境コミュニティグループ、町内会、「トンネル」パラダ、バルトロ・コロン球場、ガイドグループ、編み物製造女性グループ、地元テレビ局など
グアナニコ	21	市役所、町内会、農業省支部、農業コボラティバ、教師組合、学生組合、メレンゲ音楽グループ、サン・マリア農業組合、フランシスコ高校、石鹸製造グループ、メレンゲ体験ガイドグループなど
ロス・イダルゴス	18	市役所、教会グループ、自警団、エコロジー・コミュニティグループ、アセバド学校 PTA、建設組合、町内会(5 団体)、商業組合、酪農組合、ローカル NPO、編み物製作女性グループなど
インベルト	15	市役所、民芸品製造組合、ダマハグア・ガイド組合、町内会(2 団体)、自警団、パレーグループ、私立学校、教会グループ(2 団体)、テレビプログラム制作会社、消防団、民芸ほうき製作グループなど
ルペロン	10	市役所、木製民芸品グループ、ルペロン開発グループ、教師組合、ライザベラ特別区、文化省支部、ルペロン高校、学生組合、ガイドグループなど。
マイモン	18	特別区、酪農組合、農家組合、漁業組合、タクシー組合、運転手組合、コミュニティグループ、レストラングループ、町内会(3 団体)、教会若者グループ、PTA、エプロン製作グループなど
サンフェリペ	8	文化振興 NPO、商工会議所、観光クラスター、大学、キリスト教系 NPO、ホテル組合など
ソスア	6	市役所、ホテル組合、女性啓発 NPO、芸術家グループ、民芸品販売組合、民間企業
ピジャ・イザベラ	19	市役所、観光省支部、ローカル NPO、町内会(5 団体)、学校、エステルホンダ特別区、レオンクラブ、レストラングループ、環境省支部、教会グループ、ガイドグループなど
VYP	14	市役所、2つの特別区、琥珀製造グループ、女性啓発グループ、民芸品組合、琥珀鉱山組合、エコロジ、スポーツグループ、ローカル NPO(3 団体)、カフェ民芸品製造グループなど

(2013 年 5 月現在)

● 市役所の関わり

ムニシピオレベルでの取り組みにおいて、キーとなる組織は市役所である。市役所はローカルガバメントの主体であり、市長、市議会議員、市職員が基本的なアクターとなる。市役所の予算は政府から割り当てられており、地方自治の強化も政府の政策として行われている。TURISOPP ではプロジェクト開始と同時に、すべての市役所を回り、市役所のアクターの理解を得たうえで最初の地域資源再発見のワークショップを実施した。その後の UMPC の発展を見ると、市役所のアクターの積極的な関わりが高いところほど、UMPC に参加する組織が多く、その活動も活発に行われている傾向がみられた(表Ⅱ-4-4)。また制度化とその方針も市役所のコミットメントが高いところでは、現時点でその方向性は明らかにされている。UMPC がワーキンググループとして市役所の委員会に認定されるにせよ、NPO 法人として登録するにせよ、地域観光づくりにおける UMPC の役割が市役所との相互補完的な関係で実現できることについて市役所の関係者の理解を得られれば、UMPC の制度化は比較的進みやすいことがわかる。

表Ⅱ-4-4:ムニシピオ(市役所)の関わりとその後の UMPC 制度化の状況

ムニシピオ	プロジェクト初期		プロジェクト後期		UMPC 制度化の現状 (2013年8月現在)
	市長	市役所関係者	市長	市役所関係者	
アルタミラ	高	高	非常に高	非常に高	NPO 法人化に向け準備中
グアナニコ	低	中	高	高	NPO 法人化に向け準備中
ロス・イダルゴス	高	高	中	非常に高	2013年2月にNPO 法人
インベルト	中	中	中	中	未定
ルペロン	中	中	高	高	市役所の開発委員会として認知
サンフェリペ	非常に低	低	非常に低	低	未定
ソスア	低	低	高	高	市役所に属する委員会として認知 予定
ビジャ・イザベラ	低	中	非常に低	低	未定
ビジャ・モンテジャノ	中	高	低	中	NPO 法人化に向け準備中 (他地域との連合体で)

(2013年6月現在)

● 法人格のオプション

UMPC がそれぞれの置かれている現状と今後の方向性を主体的に決定しながら、組織を継続して運営していくための能力向上を目的として、法人格についてオプションとなる非営利組織 (NPO)、コポラティバ、民間企業の専門家を招いたワークショップを開催した。各法人格の内容と特徴は以下の表Ⅱ-4-5 のとおりである。法人化については、UMPC のその時点での構成組織、活動状況、今後の方向性などによりどのタイプの法人にすべきかは異なり、法人化をするタイミングもあることから、プロジェクトではオプションを提示し、各 UMPC の意思決定を待つとの立場を取った。

表Ⅱ-4-5:UMPC の法人化形態

法人格	内容	特徴
非営利組織	法律 122-05 によるカテゴリーに基づき社会福祉等に貢献することを目的に形成される法人。	設立に半年程度は必要。 構成員は個人や組織と様々。 収益は活動へ還元。
コポラティバ	法律 127-64 により規定され、IDECOOP の管轄。メンバーの社会的・経済的向上が目的。	設立に1年程度は必要。 構成員は15名以上で、メンバーの利益を追求。 収益はメンバー間で毎年分配。
民間企業	法律 479-08 により規定。企業として経済的利益を上げることが目的。	設立が比較的短期で簡単。 10万ペソ以上の資本が必要。
市役所の委員会	法律 176-07 の地方自治法の規定に基づくが、市長と市議のイニシアチブが前提。	UMPC を委員会とみなすという規定を市長と市議により決議する必要がある。市役所の委員会としてその規定に沿ってのみ行動可能。

市役所への登録	市役所にコミュニティグループとして登録。	町内会など同様の位置づけであり、メンバー間の合意をもとに、市役所に既定の書類の提出とその承認のみ。
---------	----------------------	---

ステージ 1-6: ムニシピオ協働の体制の強化

- 期間 2012年9月～2013年6月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

形成された UMPC によって、具体的な活動を重ね、実施、モニタリング、評価、改善を通して、より現実的で実行能力の高い体制を目指して強化する。

【主な活動】

- ✓ 法人格取得のための働きかけ
 - ✓ 年間活動計画の策定（3年次）とその実施
 - ✓ 年間活動計画のモニタリング・評価
 - ✓ パイロットプロジェクトを UMPC 年間活動計画に盛り込むための働きかけ
- 具体的な活動内容
 - ・ UMPC が計画した年間活動計画（最初年）にある活動を支援した。
 - ・ UMPC と共同での年間活動計画にある活動のモニタリングと評価を実施した。
 - ・ プロジェクト側が策定したパイロットプロジェクト計画を UMPC とともに実施。
UMPC のムニシピオブランド形成を目的として、プロジェクトがイニシアチブを取りながらも、UMPC が徐々にその主体性を発揮できるような商品・サービスの開発・改善のためのアクションを特定した。
 - ・ UMPC メンバーによる次年度年間活動計画の策定のためのワークショップを実施。
徐々にプロジェクトのパイロットプロジェクトを盛り込んだ。
 - UMPC の体制

UMPC がその役割を果たすため、組織としての基本的な体制の整備とその機能の強化を以下のように支援した。

 - ・ 代表（Presidente または Coordinador）、副代表、秘書、会計を選出する。
 - ・ 必要に応じて広報、テーマ別アドバイザーなどを配置する。
 - ・ 年間活動計画を策定、実施、モニタリング、評価を行う（PDCA サイクル）。
 - ・ 定例会議（月に1回程度）を行い、活動の計画や準備、モニタリングなどを行うほか、必要に応じてテーマごとの議論を行う。
 - ・ 組織運営のルールやメンバーの規定などは内部規定に反映させる。
 - ・ UMPC 事務所を配備し、可能であれば常駐の事務員を配置する。
 - ・ 必要に応じて法人格の取得を目指す。場合によっては市の条例により市役所付の委員会となることもある。

表II-4-6::UMPCごとの体制整備状況

UMPC	代表	年間活動計画	内部規定	定例会議	事務所機能	法人格他
アルタミラ	✓	✓	✓	✓	常設(市役所が賃貸料、水光熱費等を支援)	今年中にNPO法人格取得が目標
グアナニコ	✓	✓	✓	✓	常設(市役所が賃貸料、水光熱費等を支援)	今年中にNPO法人格取得が目標
ロス・イダルゴス	✓	✓	✓	✓	常設(市役所が賃貸料、水光熱費等を支援)	✓(2013年2月にNPO法人取得)
インベルト	✓	✓	✓	✓	常設(自警団事務所内)	未定
ルペロン	✓	✓	✓	✓	常設(市役所が賃貸料、水光熱費等を支援)	✓(2011年3月市の条例)
マイモン	✓	✓	✓	✓	市役所内に仮設置	未定
サンフェリペ	✓	✓	✓	✓	なし	未定
ソスア	✓	✓	✓	✓	市役所内に仮設置	市の条例取得予定
ビジャ・イザベラ	✓	✓	✓	✓	仮事務所	コミュニティ企業の可能性を調査中
VYP	✓	✓	✓	✓	メンバー組織の事務所内に設置	NPO法人格申請書類を提出済

(2013年8月現在)

各UMPCは置かれている状況や役割を実施する能力が異なることから、必ずしも同じ体制を整備するものではないが、これらは組織の集まりが継続的に活動を実施していくために必要な体制づくりのコンポーネントである。このうち、最初の年間活動計画と内部規定の策定では、TURISOPPがワークショップを各UMPCで実施し、その結果を取りまとめて定例会議で承認を得る形を取った。その後の年間活動計画の策定や内部規定の実施状況のモニタリングは定例会議で行った。

● 4つの役割の実施状況

UMPCが対象地域において持続的な観光の推進主体となる、つまり地域資源を訪問客や消費者とつなぐには、前に見た4つの役割を果たすことが望まれる。しかし、実際にはそれぞれ多様な状況にあることから、その役割の実施状況も異なる。プロジェクトではUMPCと共にパイロットプロジェクトとして観光商品・サービスの開発を中心に実施してきたことから、どのUMPCでも商品・サービスの開発についての機能は高いが、UMPCメンバーにとって未経験分野のプロモーション・販売、訪問客の受け入れに関しては、開発の段階までは至っていない。一方で、ほとんどのUMPCが自らの地域のコミュニティ開発への取り組みを、その活動の利益の有無にかかわらず、計画・実施している。サンフェリペやビジャ・イザベラは、コミュニティ開発や啓発活動による資源投資から開始し、地域資源の価値とそのUMPCとの関係を高めたうえで、商品・サービス開発を行っている(表II-4-7)。

表Ⅱ-4-7:各 UMPC の役割遂行状況

UMPC	商品・サービス 開発	プロモーション・販売	訪問客の受け入 れ	コミュニティ開発と 再投資
アルタミラ	◎	□	□	□
グアナニコ	◎	□	□	□
ロス・イダルゴス	◎	○	□	○
インベルト	□	△	△	□
ルペロン	□	□	□	□
マイモン	□	△	△	□
サンフェリペ	△	△	×	○
ソスア	□	○	□	△
ビジャ・イザベラ	○	□	□	○
VYP	○	○	□	□

(5段階：非常に高◎>○>□>△>×) (2013年8月現在)

ステージ1-7:ムニシピオ協働体制の修正

期間 2013年6月～12月

● ねらいと主な活動

【ねらい】

UMPCがプロジェクト終了後も、地域資源と訪問客をつなぐ役割をその地域で果たすため、計画した活動を実施し、自律して現実的な体制を維持できるようになるための最終的な支援を実施する。

【主な活動】

- ✓ パイロットプロジェクトの終了とそのフォローアップ
- ✓ 次年年間活動計画策定への支援

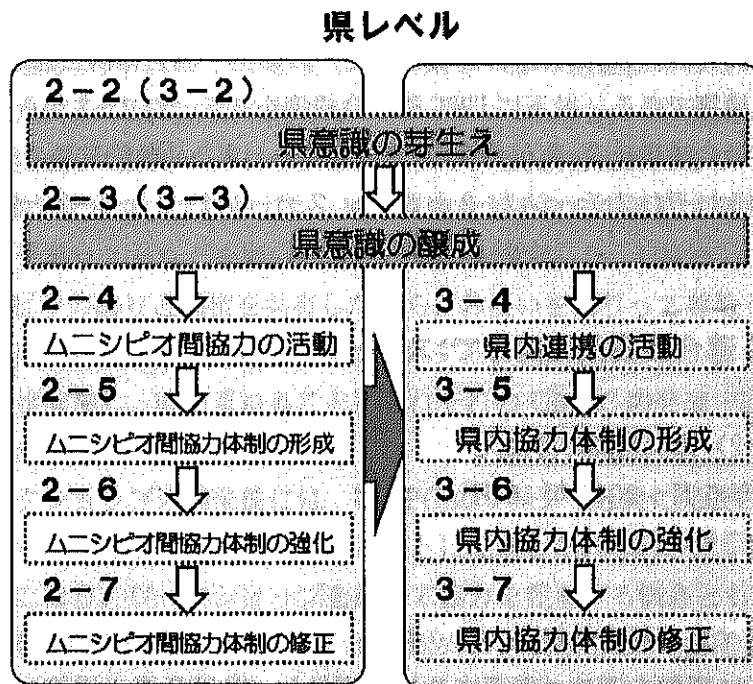
● パイロットプロジェクトの終了

プロジェクトでは、観光商品・サービスの開発・改善・販売等をパイロットプロジェクトとしてUMPCと協働で実施してきた。一部はこの時点ですでにUMPCの年間活動計画の中に位置づけられ、UMPCが主体となって実施していた。フェアやフェスティバルなどのイベントについては、比較的早い段階からUMPCが主体性を持って準備・実施していた、その一方で、コミュニティツーリズムのサイト運営や民芸品の製造販売に関しては、運営や製造に携わっているワーキンググループとUMPCの関係のなかで、特にUMPC側の役割を明確にすることがなかなかできなかった。具体的には、コミュニティ開発や資源再投資に加え、マーケティングサイクルの中で観光商品・サービスの開発・販売・運営・プロモーションについて、UMPCがどのような役割を担えるのか、担うべきか、それに見合う利益はどの程度なのか、といったことを明確化するのに時間を要した。観光商品・サービスの性質やそれに従事するグループの状況、

UMPC のキャパシティにより、UMPC が果たせる責任と利益が異なることから、これらは最初に一般化するべきものではなく、その開発・改善の過程で少しずつ明確にし修正していくことが必要だった。パイロットプロジェクト終了前には、UMPC とワーキンググループが、問題を抱えながらも独立への意志を持ち、自らが問題を解決しながら、継続して運営できる環境を整えるよう配慮した。

(4) 県レベルの体制構築のプロセス

TURISOPP が対象とした地域は、プエルトプラタ県全域である。プエルトプラタ県には 9 つのムニシピオと 12 のムニシピオ特別区があり、これまで見たようにムニシピオレベルでの官民連携による観光地域づくりを推進する主体として UMPC を紹介した。TURISOPP では 10 の UMPC を形成・強化すると同時に、県レベルではこの 10 の UMPC の代表が集まるムニシピオ間協力体制を UMPC 連合会として、県レベルを対象とする組織、特に観光産業の主要アクター間と UMPC 連合会で構成される県内協力体制を県コーディネーション委員会として形成した（図Ⅱ-4-7）。



図Ⅱ-4-7: TURISOPP で実施した体制構築の各ステージの概要
(県レベルの体制構築)

● ムニシピオレベルと県レベルの体制の関係

ムニシピオレベルでの官民連携体制の UMPC により、より一層住民に近い組織が主体となり地域資源を活用した商品化、訪問客の受け入れ、地域コミュニティへの資源再配分のプロセスを効果的に実施することができる。しかし、UMPC がそれぞれ独自にその活動を進めた場合、対外的な交渉や販売能力はある程度限られ、県外から見ると各ムニシピオの独自性も、重複があったり、独りよがりになったりする。そこで、ムニシピオレベルの UMPC

を基本としながらも、その UMPC 間の相互連携を促進して関係性をより強固にし、これまで観光の対象外とされてきた地域全体での地域力を高めることが重要となる。同時にこれは UMPC 間の健全な競争を促しながら、相互にお互いの取り組みから学び合う環境を作ることにもなる。一方で、県レベルの連携を意識した UMPC 間のグループ化は、ホテルやツアーオペレータ、ホテル組合といった観光産業、観光省・環境省・職業訓練庁などの関係省庁、商工会議所など、これまでコミュニティやムニシピオを観光開発の対象として関心を示してこなかった関係機関と対等な協力関係を構築する主体をつくることにもなる。県アクターとの具体的協力において UMPC 単独では力不足で効率が悪いことから、UMPC 連合会としてその統合的な価値を示し、その理解をベースとし県コーディネーション委員会に連合会を組み込み、対等な関係作りを推進することができる。このように UMPC 連合会と県コーディネーション委員会の 2 層のアプローチにより、プエルトプラタ県でこれまで観光の対象外とされてきた地域も含んだ、観光地としての価値を底上げし、訪問者に魅力ある観光県にしようとするものである。これまでの限られた観光開発地域を超え、周辺住民が観光活動に参加する機会を与え、広く県全体に観光客が流れることを可能とする。

その 2 層のアプローチとは、ムニシピオ間の連携・協力体制となる UMPC 連合会の構築と、県レベルの関係者（UMPC 連合会も含めた）の連携・協力体制となる県コーディネーション委員会の構築である。以下に UMPC 連合会構築をステージ 2-2 から 2-7、県コーディネーション委員会構築を 3-2 から 3-7 で紹介する。また「県民意識の芽生え」と「県民意識の醸成」はそれぞれステージ 2-2 と 3-2、ステージ 2-3 と 3-3 と重なる。

(4)-1 【UMPC 連合会構築に向けて:ステージ 2】

ステージ 2-2 (3-2): 県民意識の芽生え

- 期間 2010 年 5 月～2011 年 10 月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

ムニシピオレベル関係者や県レベルの関係者がプエルトプラタ県の 9 つのムニシピオについて相互に理解を深め、交流する場を提供し、県民意識の構築に向けた仕込みを行う。

【主な活動】

- ✓ 第 1 回県レベルワークショップの開催 (2010 年 7 月)

- ムニシピオ間協力の活動

ムニシピオレベルで構築した UMPC では、それぞれの地域で地域資源を活用した商品・サービスの開発を中心に啓発活動や資源保護などの活動でムニシピオブランドを支えながら、地域に人を呼び込む活動を展開している。自分の UMPC だけでなく、同様に活動を展開する他の UMPC がどのような活動をしているのか、何をテーマにしてい

るのか、どんな商品があるのか、どんなイベントを計画しているのか、これらを知ることによって互いに刺激となり、自らの活動の参考として活動に応用することができる。また自分の地域の特徴を理解するうえでも、同様の他地域と交流し、競争することが有効である。他との比較の中で、改めて自分たちの地域の固有の資源の良さ、悪さに気づき、見直すことができる。他の地域を知らず、自分の地域の独自性を理解することは難しい。こうした交流と競争の場を創造することで、全体のまとまりを生み出しながら、同時にそれぞれの個を育てていくことができる。つまり、UMPC は同じような苦労や悩みを共に抱える仲間であり、競争相手でもあり、同志である。UMPC 間の相互連携を促進して結束を固め、これまで観光の対象外とされてきた地域の統合体を形成したうえで、観光産業と連携・協力関係を構築することで、プエルトプラタ県の魅力や価値を高めることも可能となる。UMPC の集まりとして、プエルトプラタ県全体で取り組み、UMPC 単独ではできないプロモーションや対外的な交渉を可能にししながら、県の魅力アップに貢献し、訪問者の流れをダイナミックにする。

しかしながら、当初多くの地域アクターはプエルトプラタ県民としての意識は低く、関係者はムニシピオレベルでの交流に限られていたことから、プロジェクト側で意図的にムニシピオ間の交流を進めるメカニズムが必要であり、県レベルの基盤構築のための断続的な働きかけが重要だった。その最初の取り組みが「ハーモニーと統合」(Armonia e Integracion) をテーマとして実施した県レベルワークショップである。終日にわたるワークショップでは、各 UMPC の特徴、テーマ、スローガン、地域資源などを自らの言葉で発表し、同時に、地域資源マップや資源リストなどを展示紹介する場所を設定した。UMPC のメンバーが一堂に会し、ムニシピオの誇りと価値を共有しながら、お互いを知り合って尊敬し、県全体の新たな価値を作り上げていくことを可能とした。プロジェクト期間中、このようなワークショップは年に1回程度実施し、回を重ねるごとにそれぞれの UMPC の発表・展示内容が洗練されていく様子を見ることができた。

県レベルワークショップの開催前には、UMPC のリーダーと共に発表の練習を行い、協働でワークショップを開催する意識を高めることに配慮した。同時にその準備の場はリーダー間の交流の場となり、ワークショップを超えて協力を促進する機会ともなった。

県レベル関係者はこれまで意識していなかったムニシピオを知り、多種多様な地域資源と UMPC 関係者の熱意に驚いた。プエルトプラタ県として意識をしたワークショップと県マップを使った参加者への意識づけにより、これまでプエルトプラタはサンフェリペ市とソシア市に集中するビーチやホテルのみが観光地であるという意識から、県全体が観光地になる可能性があることを共有した。これは同時に観光産業が県全体を観光地として意識し、周辺コミュニティを巻き込んだ観光開発への取り組みを推進する動機づけとなった。

ステージ 2-3 (3-3): 県民意識の醸成

- 期間 2010 年 11 月～2011 年 4 月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

ムニシピオレベルと県レベルの関係者が、プエルトプラタや持続的な観光に関連するテーマを共に学ぶことで、共通認識を得ながらプエルトプラタの県民意識を育て、県レベルでその価値を高める活動に取り組む意義より深く理解する。

【主な活動】

✓ 県レベルセミナーの開催（2010年12月、2011年3月の2回）

● 県レベルセミナーの実施

関係者が一堂に会し、共通のテーマで学習する場を設けた。採り上げたテーマは「ムニシピオと県での持続的な観光開発」と「アメリカの原点」である。「ムニシピオと県での持続的な観光開発」では、その分野で活躍する国内の専門家を2人招き、講演と質疑応答を行った。「アメリカの原点」はヨーロッパ人のアメリカ最初の定住地となったイザベラ歴史地区にちなみ、歴史地区を長年研究する学者とタイノ族の専門家を招き、午前中に講演、午後はイザベラ歴史地区を訪れるセミナーを実施し、両セミナー共にUMPC関係者と県レベル関係者が約180人参加した。テーマは、関係者に共通するもの、その後県意識が生まれるプエルトプラタ県としてその独自性を強調したもの、参加後各関係者がその知識を活用できるもの、などの基準で選定した。またプロジェクトやテーマと関連する国内の専門家のロングリストを事前に作成しておき、その後のUMPC支援や相互依存の視点からテーマを選定してもよい。これらのセミナーにより、ムニシピオレベルの関係者がプエルトプラタ県について、UMPC関係者同士が県意識を共有し、より交流を促してつながりを生む機会を提供した。

ステージ 2-4: 県レベルの具体的な活動

（県民意識から県連携・協働への導き）

- 期間 2011年5月～10月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

UMPC間協力を意識しながら、内外向け協働活動の実施を通して、県レベルで連携する基盤を構築する。具体的にはUMPCの代表からなる連合会の編成に向け、UMPCが一堂に会するワークショップや県フェアなどの具体的な協働の場を設定し、その基盤を形成する。

【主な活動】

- ✓ 第2回県レベルワークショップの実施（2011年7月）
- ✓ 県統合フェアの実施（2011年8月）
- ✓ 農産エコツーリズムフェアへの参加（2011年9月）

● 内から外へ: 県レベルワークショップと県統合フェア

第2回県レベルワークショップは、これまでに各UMPCが取り組みを始めた年間活動計画とプロジェクトと共同で作成したパイロットプロジェクトについての発表の場と

した。本ワークショップには県全域のUMPC関係者と県レベル関係者約280人が参加したが、発表に加えて各UMPCの取り組み紹介の展示コーナーの設置により、それぞれのスローガンやテーマに沿った商品や産品、写真などを参加者らにアピールした。UMPC関係者が一堂に会し、お互いを知ることで自らを高め、ムニシピオレベルだけでなく、県レベルを意識した取り組みに意識を向けることができた。この段階でUMPCが県レベルで連携していく必要性が認識され、ワークショップでUMPC連合会の形成に向けた合意がなされた。

このワークショップは、関係者により内々で開催されたものだったが、その1カ月後には各UMPCによる「おらが町の産品自慢」を対外的に行う場として、県レベル統合フェア（Festival de Integración Provincial）を開催した。県内各地から持ち寄った農産物や加工品を県都プエルトプラタの中央広場で販売した。当フェアは各UMPCにとって初めての「マーケットとの接点」となり、消費者からの生の意見を聞き、初歩的な会計や利益分配の難しさを知るなど、貴重な実地研修（OJT）の場となった。3日間で延べ4500人の訪問者、販売物品2800点と、消費者の地元産品への関心が非常に高いことがわかった。このフェアの開催経験は、UMPCが協働で初めて外に向かってその存在を示すとともに、県統合での取り組みの意義を示す機会ともなった。そしてUMPC関係者は、この成功体験によって自信を得て、各UMPC単位での取り組みだけでなく、協働で取り組む意義を再認識することとなった。

ステージ 2-5:協働の体制づくり

(UMPC 代表者の意思に基づく連合会設立)

- 期間 2011年11月～2012年6月
- ならいと主な活動

【ねらい】

本格的な連合会形成に向け、その必要性を確認しながら、連合会の役割を議論し、具体的に組織化の準備をする。

【主な活動】

- ✓ UMPC 連合会の会合
- ✓ 「日本の観光開発事例シンポジウム」（12年3月）
- ✓ 組織化講習・法人化への模索（12年3月）
- ✓ 連合会の形成合意

- UMPC 連合会設立の基本合意とその意義

UMPC 形成の進展を見ながら、この時点までに UMPC 同士の連携構築のための機会を複数回設けてきた。その結果、UMPC の代表からなる UMPC 連合会の設立にむけ本格的に準備を開始することが合意された。その後の断続的な協議の結果、6月28日に UMPC メンバー全員の合意のもと、UMPC 代表者全員が連合会設立合意書に署名し、連合会が形

成された。署名された UMPC 連合会設立趣意書の文面（和訳）を以下に記載する。

UMPC 連合会設立趣意書

UMPC の代表者は、各 UMPC から 2 人ずつ（UMPC VYP のみ 3 人）、計 21 人を創立メンバーとして、UMPC 連合会の形成に向けたプロセスを開始することに合意した。

UMPC 間における意見交換の仕組み、調整、連携、コミュニティや環境、UMPC によって開発される商品・サービスのプロモーション、流通、販売など、地域（県）力の強化に向けたプロセスを、力を合わせて発展させることを、この連合会の目的とする。この方針に基づき以下の署名者は、UMPC の代表として、近い将来の連合会の非営利組織としての法人格取得を念頭に置き、UMPC 連合会の形成、組織化と発展に関するすべての責任を担う我々の意思をここに表明する。

2012 年 6 月 28 日、ドミニカ共和国 サンフェリペ・デ・プエルトプラタ

これまでプロジェクトでは、実際の活動を通じた各 UMPC の組織強化の進捗を見ながら、県レベルの観光地域づくりの運営体制を担う UMPC 連合会の設立を目指してきた。しかし、形成を急ぐと実態の伴わない形式的な組織となり、UMPC の継続的な発展を支える基盤にはなりえない。そこでプロジェクトチームではあえてプロジェクト主導で連合会を形成するのではなく、UMPC の活動を支援することでより速やかな成果の創出を促し、その過程で UMPC メンバー自らが、他の UMPC との連携の必要性を認識するのを待った。UMPC ではスピードに差はあるものの、それぞれに地域資源を活用した観光商品・サービスの開発が進み、一部では商品・サービスの販売の試行が行われるまでになった。その結果、UMPC での取り組みの経験の蓄積とともに、メンバーに次のステージ、つまり UMPC 同士の連携強化によって、より強固な地域の発展の基盤を築く必要性が意識されるようになってきた。今回の UMPC 連合会の設立趣意書への全代表による合意は、コミュニティを代表する UMPC とその連合会を取り込んだ県レベルでの持続的な観光開発体制の構築に向けた大きな一歩となった。

● UMPC 連合会の定例会議

UMPC 連合会の構築プロセスでは、UMPC 代表の意思を重視してきたが、UMPC 連合会の会合はプロジェクト主導で行われた。連合会のビジョン、その体制、活動計画は、定期に実施した連合会の会議で議論を重ね、実行に移してきたが、その議論の場を用意するのはプロジェクト側だった。当初は県ワークショップやフェアなどのイベントに関する準備を主テーマとしながら、その必要性に応じて UMPC 連合会の機能的な役割や体制について、現実に沿って議論ができるように配慮した。以下の表Ⅱ-4-8 はリーダー会議から開始した UMPC 連合会の定例会議とその主なテーマをまとめたものである。

表Ⅱ-4-8:UMPC 連合会定例会議の主なテーマ

定例会議	主なテーマ
ステージ 2-4: 県レベルの具体的な活動	
第 1 回(リーダー会議) 2011 年 6 月 30 日	<ul style="list-style-type: none"> 県レベルワークショップの準備(UMPC のこれまでの活動の紹介を地域の関係者を招いて紹介するワークショップの準備)。 Feria de Integracion Provincial への参加(対外的に県全体でムニシピオの取組みを初めて紹介するイベントへの参加)。
第 2 回(リーダー会議) 2011 年 7 月 22 日	<ul style="list-style-type: none"> 県レベルワークショップの準備。(全体の日程の確認、各 UMPC の発表の練習)。
第 3 回(リーダー会議) 2011 年 10 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> UMPC での活動の共有(ソシアのフェスティバルや交通量調査)。 UMPC の役割について。 UMPC 連合会の必要性とその役割について意見交換。
ステージ 2-5: 協働の体制づくり	
第 4 回 2011 年 11 月 22 日	<ul style="list-style-type: none"> UMPC 連合会の役割と今後の進め方について(前回の意見交換を元に UMPC と連合会の役割を整理し、今後の進め方を提示)。 連合会の体制について(UMPC と連合会の法人格について説明)。
第 5 回 2012 年 4 月 13 日	<ul style="list-style-type: none"> 組織の法人格に係るオプションについて専門家を招いて紹介をするワークショップ。 非営利団体、コボラティブ、民間企業として組織するための必要条件。
第 6 回 2012 年 6 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> UMPC 連合会の役割についてのミニ・ワークショップ(UMPC と連合会の役割とプラットフォームの重要性)。 県レベルフェスティバルの提案。 社会起業家育成プログラム開催案内。
第 7 回 2012 年 6 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> 社会起業家育成プログラムについての報告(実施したコミュニティ開発モジュールの結果報告)。 グッドプラクティスの共有(テーマ: 時間を守る)。 UMPC 連合会の役割の確認。 県レベルフェスティバルの準備会議(目的、対象、日程など)。
ステージ 2-6: 協働体制の強化	
第 8 回 2012 年 8 月 3 日	<ul style="list-style-type: none"> 県レベルフェスティバルに関する協議(実施委員会の形成、展示販売商品・サービスの検討、ステージでの文化イベント、実施に向けたムニシピオでの雰囲気作りなど)。 連合会の名称、役員、基本構成の検討と決定。
第 9 回 2012 年 9 月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> FEPP 実施委員会によるフェスティバル案の提案と協議、フェスティバル内のイベントなどの協議。 ソシアグルメフェアやシバオ展覧会、イサベラ・イストリカ祭などの情報共有。
第 10 回 2012 年 10 月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> FEPP の UMPC ブースの設置・展示方法、文化イベント。 FEPP の実施までの準備・取り組み。 ワーキンググループによる FEPP の準備と協議。 UMPC 連合会の名称の協議。 UMPC のイメージアートの使用法。
第 11 回 2012 年 10 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> 連合会の法人格取得に関する協議。 FEPP 開催までの活動計画の確認。 UMPC ことのイメージアートとその使用方法の説明。 FEPP の文化イベントに関する進捗と協議。 プロモーション委員会とロジスティック委員会からの活動報告。
第 12 回 2012 年 11 月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> プレス向け FEPP 紹介プレゼンテーションの実施。 UMPC ブースの展示とエキスポブティックの説明。 会場の設営方法の説明。 FEPP の文化イベントの活動計画の説明。 ロジスティック委員会からの活動報告。 地域情報誌「TaTo」の発行と配布の報告。

第13回 2012年11月30日	<ul style="list-style-type: none"> • FEPPの評価(目標達成度、FEPPの成果のプレゼン、連合会メンバーによるFEPPの評価、FEPPにおける連合会の役割評価など)。 • 連合会の機能(連合会の機能再考)。 • 連合会の今後の方向性(連合会のビジョン、活動計画、組織構成、果たすべき組織機能など)。
ステージ 2-7:協働体制の修正	
第14回 2013年2月13日	<ul style="list-style-type: none"> • 連合会の役割レビュー。 • 各 UMPC 活動の進捗報告。 • UMPC 活動のイベントカレンダー作成。 • 社会起業家プログラムに関する報告。 • 他機関との協力に関する発表と議論。 • FOMIN/Cluster の支援に関する情報共有。
第15回 2013年5月3日	<ul style="list-style-type: none"> • イベント・活動カレンダーの修正。 • プロジェクトからの活動計画共有、プロジェクト終了時評価についての説明。 • 県レベルワークショップの準備について。 • 県レベルでの協働体制構築についての意見交換。 • 連合会としての今後の活動計画。 • 北部ホテル組合によるデスティネーションブランドについてのワークショップ。
第16回 2013年7月2日	<ul style="list-style-type: none"> • 第3回県レベルワークショップについて。 (プロジェクト側から枠組み、ロジ、プレゼン、展示についての説明)。 • 事前に準備をしていた各 UMPC のプレゼンテーションの練習。

(2013年8月現在)

ステージ 2-6:協働体制の強化

(UMPC 連合会の現実的な機能強化)

- 期間 2012年7月～12月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

具体的な活動を通して UMPC 間の協働を促し、協力体制を強化する。

【主な活動】

- ✓ UMPC 連合会の役員等の選出
- ✓ EXPO CIBAO への参加 (INFOTEP のブース内で)
- ✓ Discover POP への参加
- ✓ プエルトプラタ県フェスティバルの提案・準備・実施 (12年11月)

- プエルトプラタ県フェスティバルとその準備過程での連合会強化

これまでの段階で連合会の形成合意をしたものの、その合意だけでは機能する連合会にはならないことから、引き続き県レベルで計画した活動の準備と実施により、連合会の現実的な役割を明らかにしながら機能強化を行った。具体的には、2012年11月に実施したプエルトプラタ県フェスティバル (Festival Provincial de Puerto Plata: FEPP) の準備を連合会として進めながら、その実施委員会を連合会の役員が務めることとした。FEPP の実施体制を、連合会、実施委員会、作業委員会の3つのレベルに分けたうえで、実施委員会は FEPP のコンテンツを提案し、これを連合会が承認し、作業委員会はそれぞれに割り当てられた作業を各 UMPC と調整しながら行う、などグループごとの役割を定めた。作業委員会は、展示、イベント、プロモーション、ロジスティックの4つのグループを形成した。連合会で

の会合で、フェスティバルの名称、実施日、コンセプト、目的、期待される成果、対象、プロモーションの方法、ロジ業務の実施方法などを協議した。FEPPには悪天候にもかかわらず約8000人が訪れ、参加UMPCも満足した成功イベントとなった。

FEPP実施後、連合会で反省会を行った結果、強化された点として、以下の点が挙げられた。

- 連合会メンバーの団結力の強化。
- メンバーのリーダーシップの高まり。
- 意思決定のプロセスとその明確化の重要性の習得。
- イベントの企画・実施・評価の知識と実戦経験の獲得。
- 2013年のイベント実施に向けた動機付け。

他方、反省面でも以下のような率直な意見が多く出された。

- 連合会のメンバーは、地元のグループやNPOなどのリーダーで、かつ本業も持っているため、UMPCや連合会に割ける時間が大幅に制限されている。志やボランティア精神だけでは限界がある。
- 連合会が中心になってFEPPを開催するはずだったが、実際にはプロジェクトチームの多大な支援を得なければ実施ができなかった。連合会のみによる実施はかなり困難で、現状では外部の支援が必要不可欠だ。
- 特に現状ではイベント全体の企画や対外的な調整をする力は連合体にはまだない。
- 連合会の役割の重要性がムニシピオやUMPCレベルでは十分に認識されているとはいえない。

FEPPでは、連合会が主体となって実施することを意図したわけだが、実際にやってみると多くの課題が明らかになった。特にボランティア（無償奉仕）ベースで活動に取り組む連合会のメンバーにとっては、UMPCの活動に上乘せする形になる連合会の仕事は、かなりの負担になっており、その負担をどのようにして分担、あるいは軽減していくか、同時に県レベルのこうした活動を連合会の主活動として実施していくかなどが課題である。

このようにUMPC連合会では、実際に県フェスティバルを準備・実施していく過程で限界や問題点を明らかにしていきながら、UMPC連合会とそれを構成するメンバーやUMPCの役割を継続して見直していくことは、現実的な体制を形成していくには必要であった。

ステージ2-7:協働体制の修正

(持続的な体制形成に向けた取り組み)

- 期間 2013年1月～11月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

現実的な体制を強化しながらも、協働体制が機能して具体的な成果を生み出し、継続して体制を維持できるよう適宜修正を行う。

【主な活動】

- ✓ 第3回県レベルワークショップ（13年7月）
- ✓ 県レベルコーディネーション委員会への参加
- ✓ EXPO CIBAO への参加（13年9月）
- ✓ UMPC 連合会の事務局の発足（13年10月）
- ✓ FEPP 2013 の準備とその実施（13年11月）

● 第3回県レベルワークショップの実施と県コーディネーション委員会の発足

2013年7月に、プロジェクト期間中に第3回目で最後となる県レベルワークショップを開催した。UMPC メンバーを中心に、観光セクター関係者ら 250 人余りが参加した。前述したとおり、2010年7月の第1回目では現在のUMPCのベースを築き、2011年7月の第2回目ではUMPC連合会の基礎を築いた。2013年7月に行われた第3回ワークショップでは、これまでの成果を持ち寄って、互いの成果をUMPC間で確認しあうことで、プロジェクト終了後も独自に歩み続ける力を得ることを目的として開催された。今回の県レベルワークショップの開催で、各UMPCのこの3年間の明らかな成長とUMPC連合会連公開の価値が再確認できた。この県レベルワークショップでは、これらを県アクターに示したうえで、連合会と県レベル関係者からなる持続的な観光に関する「プエルトプラタ県コーディネーション委員会」の設置形成のに署名しをおこなった。これは後述する県レベルでの別の流れの取り組みであり、UMPC連合会との補完関係を意図した主体作りであり、特に、UMPCによる各種の観光商品やサービスを含めた新たな観光地全体の対外的なプロモーション活動の役割を期待していた。

表Ⅱ-4-9: 連合会関連の主な活動のまとめ

活動	概要	連合会の組織強化に係る効果
第1回県レベルワークショップ (2010年7月)	WGごとの地域資源とスローガンの発表。	県意識の形成。 ムニシピオ間の協力と競争関係形成。
第2回県レベルワークショップ (2011年7月)	UMPCごとのムニシピオブランドと商品サービスの開発計画発表。	県統合意識の確認。 ムニシピオ間の協力関係の模索。
県統合フェスティバル (2011年8月)	UMPCごとのブースで地域資源、ムニシピオスローガン、商品を紹介。	パブリックに対して、ムニシピオの多様性と県統合意識を共有し、UMPCで協働して発信していくことの価値を認識。
日本の観光開発事例シンポジウム (2012年3月)	日本の事例を紹介し、UMPC関係者や県の観光産業関係者を交えて意見交換。	これまでのUMPCとその連合体で協力していくことの価値を再確認。
プエルトプラタ県フェスティバル (2012年11月)	UMPCごとのムニシピオブランド紹介、協力機関のブース、県統合のシンボリックなアクティビティ。	UMPC連合会が実施委員会だったが、能力不足が明らかに。現実的な体制に修正開始。県レベルで非常に高いインパクトがあることを確認。
第3回県レベルワークショップ (2013年7月)	UMPCのムニシピオブランドの紹介 県レベル関係者との合意署名。	連合会の存在を県レベル関係者へのアピール 連合会と県レベル関係者との連携体制を形成。
EXPO CIBAO への参加 (2013年9月)	新たな顔としてUMPCと関係者の取組を大々的にシバオ地域で紹介。	UMPCと連合会の取り組みがプエルトプラタ県で関係者と共に具体化していることを対外的にアピー

		ル。県内でムニシピオの取り組みが高く評価され、コーディネーション委員会の重要性を認識。
プエルトプラタ県フェスティバル 2013 (2013年11月)	第2回のFEPPとして県の多様性と統合を象徴した活動を予定。	今後連合会が年行事としてプエルトプラタの統合と多様性を県民と共有していく場として確立を想定。

● UMPC 連合会事務局の発足

これまで UMPC 連合会は、各 UMPC からの代表により構成され、その活動や体制の維持は、外部（プロジェクト）からの支援で実施していた。イベント開催の際には連合会メンバーがボランティアベースで集まり、アイデアを出して実施の大枠を決定したが、実際の活動実施は、プロジェクト側のスタッフという外部資源に依存していた。UMPC 連合会では、EXPO CIBAO（2013年9月）への参加や第2回となる FEPP（2013年11月）の準備会合の中で、今後 UMPC 連合会の独立性を保ちながら UMPC 間の連携を維持強化していくには、各 UMPC が資金を出し、事務局を発足が必要であるとして、事務局長を配置し、適切な人材を雇用することとした。ただちに事務局長が選ばれ（UMPC ロス・イダルゴスのコーディネータ）、事務局として機能するため、連合会規定の見直し、事務局規定の作成、事務所の整備など各種の体制整備が開始された。

事務局の発足については、本来ならもっと早期に実行すべきではあった。体制の修正（ステージ2-7）としてではなく、体制づくり（ステージ2-5）や体制の強化（ステージ2-6）の時期に発足できていれば、プロジェクト期間に事務局の強化により積極的に取り組むことができたからである。一方で、連合会は UMPC の成長とともにその協働意識を育てることを重視してきたため、事務局の設立に関する各 UMPC の責任（コストの分担）や、その必要性への共通認識がなければ、それは形骸化してその後の運営にも支障をきたす危険性がある。これを考慮し、TURISOPP では、UMPC において、それぞれが負担可能な責任に見合うだけの資源（利益を得ることができる民芸品、ツアー、イベントなどの収入となるツール）がある程度整う時期まで待つ必要があった。

(4)-2 【県コーディネーション委員会の構築に向けて:ステージ3】

県レベルでは、前述の UMPC 連合会に加え、ステージ3で紹介する「持続的な観光のための県コーディネーション委員会」の形成を行った。UMPC 連合会はコミュニティ側の統合であり、これに既存の観光産業や県レベルの関係アクターを巻き込んだ体制を構築して初めて、コミュニティが広く機会を得て利益をあげることが可能な持続的な観光地域づくりの仕組みが実現することになる。

プエルトプラタ県の場合、プロジェクトが開始される以前から既存の観光産業復活のためのプロジェクトや支援が行われていたが、前述のように既存観光のプロモーションにフォーカスが置かれ、TURISOPP が重視するコミュニティ参加やコミュニティツーリズム、プエルトプラタ県全体を観光の対象とするような取り組みはなかったため、具体的なコミットメントを引き出すのに時間を要した。つまりコミュニティ側が力をつけ、UMPC により既存観光地周辺地域におけるムニシピオブランドとその商品・サービスの創造を目に見える形で示

し、UMPC 連合会のようにコミュニティグループの集団で県ワークショップや FEPP など具体的な活動を通して、これまでになかったプエルトリカ県全体の価値を示すことができた段階で、初めて既存の観光産業側は UMPC や UMPC 連合会への興味を示し、具体的な協力とコミットメントを導くに至った。プロジェクトではこうした県レベル関係者とプロジェクト当初から適切な距離関係を保ち、徐々に各種の活動に巻き込みながら、プロジェクト終了時までに県コーディネーション委員会の形成とその具体的な活動を実施した。

ステージ 3-4: 県内連携の活動

(プロジェクトによる県内連携の促進)

- 期間 2011 年 5 月～2012 年 4 月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

プロジェクトや UMPC 連合会が実施する県レベルの活動を通して、県レベルで協働・協力できるパートナーを探す。

【主な活動】

- ✓ プロジェクトと UMPC が主催する活動での協働（県レベルワークショップ、県統合フェスティバル、シンポジウムなど）
- ✓ 県レベルでの関係機関が主催する活動での協働（農産エコツーリズムフェア、EXPO CIBAO 2012、Discover POP 2012 など）

- 協働の意識を根付かせ、地域全体の調整能力を高める

この段階でコミュニティ側は、UMPC での活動が徐々に本格化し、UMPC 連合会の形成の動きが出てくる。しかし、観光産業と対等に交渉できるまでには至っていなかったことから、プロジェクトが主体となり、積極的に県レベルのアクターであるホテル協会、観光デスクティネーションクラスター、県商工会議所などとの協働の機会を探った。プロジェクトが実施した県レベルワークショップでは、これらの主要アクターの紹介をしながら、コミュニティ（UMPC）のポテンシャルを示しながら、県レベルアクターとコミュニティとの間の距離を縮めることに努めた。2012 年 3 月に実施したシンポジウムは、観光デスクティネーションクラスターと共同開催とし、関係者をパネリストとして招き意見交換を UMPC 関係者と共に行った。このような巻き込みを図る際は、その調整のため時間と労力や、先方より数歩先を読んだ仕掛けを必要とするが、先方とのコミュニケーションを円滑に行い、準備段階から忍耐強くそのプロセスに絡ませるよう配慮することが重要である。特に、活動の実施が目的になっている多くの機関と協働をする場合には、先方から積極的に協働の提案や調整のためのコミュニケーションを取ってくることはまれであるため、こうした配慮を継続して行うことが地域全体の協力・調整能力を高めていくうえで必要である。

ステージ 3-5: 県内協力体制の形成

(プロジェクトと関係機関の具体的協力の実現)

- 期間 2012年5月～2013年7月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

プロジェクトと県レベルのアクターとの1対1での協力関係を築きながら、これらのアクターをグループ化したコーディネーション委員会の形成を目指す(1対1から県グループの形成へ)。

【主な活動】

- ✓ FEPPによる協力グループ
- ✓ 観光デスティネーションクラスターとのUMPC支援に係る具体的協力
- ✓ 商工会議所との協働協定で県コーディネーション委員会設立の合意署名
- ✓ 観光メディア協会との合意署名
- ✓ 「持続的な観光のための県コーディネーション委員会」設立の署名

- 県レベルアクターとの協力関係

プロジェクトでは県レベルの主要なアクターをFEPPの準備と実施に巻き込むことで、UMPCやUMPC連合会との協力関係を強化した。一方、このようなアクターをグループ化することはあらためて難しいことが明らかとなった。県レベルのアクターは、UMPCサンフェリペが直面したようにそれぞれが独自に自らの目的を遂行することを最優先することから、集まって活動を計画し実施するという意図は薄く、そのための事前準備や調整をすることもまれである。こうしたことから、TURISOPPと主要なアクターと個別の協力活動を実施しながら、その実績と信頼をベースにグループ化する方法を取った(表Ⅱ-4-10)。

表Ⅱ-4-10: 県レベルのアクターとFEPPおよびプロジェクトとの具体的な協働活動例

県レベルアクター	FEPPへの参加	プロジェクトとの具体的な協力関係 (2013年7月まで:MCP形成以前)
観光省	ブースを出展。	プロジェクトのCP。
職業訓練庁	ブースを出展。	プロジェクトのCP。
商工会議所	ブースを出展。	断続的な協力を経て、ビジネス・投資ユニットにより地域産品の商品化等への支援を開始。
観光デスティネーションクラスター	ブースを出展。	定期的に調整をしながら、先方がFOMN-IDBからの支援で実施中のプロジェクトによりUMPCの商品・サービスへの支援を実現。
環境省	ブースを出展。	ビジャ・イザベラのパイロットプロジェクト(マナティの展望台設置やガイド育成等)を共同実施。
文化省	建物を利用。	特になし。
県庁	ブースを出展。	特になし。
カトリック教会	ブースを出展。	特になし。
UASD CURA(大学)	ブースを出展。	3大学からなるワーキンググループを形成し、不定期に活動を計画し、実施。Tato マガジン、調査、シンポジウムの実施など。
O&M(大学)	ブースを出展。	
UTESA(大学)	ブースを出展。	

北部ホテル組合	観光クラスターを通して。	2013年3月頃より積極的に協働作業。サンフェリペのUMPCにも参加。
観光マスメディア組合	特に参加はなし。	ムニシピオのプロモーションを行うためメディアトリップを実施の他、イベント実施の際には招集。

● 持続的な観光のための県コーディネーション委員会の発足

これまでの協力をベースに、県レベルでプロジェクトやUMPC連合会と関係アクターが調整・協調をする場として、県コーディネーション委員会（Mesa de Coordinación Provincial para Turismo Sostenible: MCP）を発足した（図II-4-8）。2013年7月のワークショップ時に調印をし、UMPC連合会を含む7組織とプロジェクトが参加している。こうした委員会はこれまで同地域でいくつも形成されながら具体的な成果には結びついていないことから、MCPでは具体的に計画されている8月のニューヨークでのプロモーション活動、9月のEXPO CIBOへの参加、10月のDiscover Puerto Plata、11月のFEPPを挙げて、それらをMCPで協力していくとした。定期的に会議をしながら、他の地域戦略会議などでも必要に応じて調整を行うこととした。

持続的な観光のための県レベル・コーディネーション委員会
Mesa de Coordinación Provincial para Turismo Sostenible



- ✓ 観光省:
Ministerio de Turismo (MITUR)
- ✓ プエルトプラタ商工会議所:
Cámara de Comercio y Producción de Puerto Plata
- ✓ UMPC連合会:
Red de las Unidades Municipales para Patrimonio Comunitario (UMPC)
- ✓ 職業訓練庁:
INFOTEP
- ✓ 北部ホテル組合:
Asociación de Hoteles, Res. y Empresas Turística del Norte (ASHONORTE)
- ✓ プエルトプラタ観光 destinations クラスター:
Clúster Turístico del Destino de Puerto Plata (CTDPP)
- ✓ 観光メディア組合:
Asociación Dominicana de Prensa Turística (ADOMPRETUR)

図II-4-8: 持続的な観光のための県コーディネーション委員会メンバー

ステージ 3-6: 県内協力体制の強化

(UMPC 連合会も含んだ県コーディネーション委員会の形成)

- 期間 2013年7月～2013年11月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

県コーディネーション委員会（MCP）で計画した活動、特にプロモーション活動を、準備・調整しながら実現し、そのプロセスを通してMCPを強化する。

【主な活動】

- ✓ 合意に基づく協働とその調整会議
- ✓ 連合会との連携
- ✓ 合意した具体的な活動の準備、調整、実施、評価と改善
 - ・ サントドミンゴでのプエルトプラタ県人会
 - ・ 在米ドミニカ人向けのプロモーション活動
 - ・ EXPO CIBAO でのプロモーション活動
 - ・ Discover Puerto Plata でのプロモーション活動
 - ・ FEPP 2013 の実施

● 県コーディネーション委員会による具体的活動の準備と実施

MCPに参加する県レベルアクターは、それぞれがMCP以外に地域で多様な役割を持ち、活動を行っている。活動をする目的も異なりアクター間の関係もあることから、まずは具体的に協働できる活動を準備し実施することを目的として設定して問題ない。協働で準備することで、お互いを知って効果的・効率的な活動を実現し、さらなる協働に結び付けられるからである。具体的な活動なくして、お互いの信頼関係を築いていくことは難しい。一方で、具体的な活動と準備を通して、MCPの中でも信頼ができるアクターは絞られてくる。すべてのアクターが同じ歩調で同じ資源を投入できるということはまれであろうから、場合によっては積極的なアクターのイニシアチブを支援する形で活動を進めてもよい。その際は全体の協働の枠組みはできるだけ尊重し、比較的緩い協働を促す環境は維持していく配慮がなされていけば、他の活動で他のアクターのアクションを引き出すことも可能となる。

MCPで協働を予定した活動とその主な実施内容は以下の表Ⅱ-4-11のとおりである。前述のように各アクターの思惑もあり、必ずしもどの活動も、当初の想定どおりに事前準備プロセスを経て実施できたわけではない。多数のアクターが集まり継続してこうした調整を行っていくことは、そのアクター個々のコミットメントによるところが大きく、合意したこととそれを実施する能力に大きな差がある場合も見られた。協働をする環境を整え、協働活動を実現し、振り返りを行いながらその場を維持していくためには、その活動の準備・実施の過程で、仲間や同志をどれだけ見つけられるかによるところが大きく、組織間の協力というよりは個人間の協力を、組織間の協力体制の構築につなげることができるか否かにかかっている。

表Ⅱ-4-11: MCPで協働を予定し実施した活動

	MCPで協働を予定した主な活動	時期
1	サントドミンゴのプエルトプラタ県人会でのプロモーション活動	2013年7月
	サントドミンゴに住むプエルトプラタ県民の年に一度の集会で、プエルトプラタの新たな商品やツアー、活動を紹介。ASHONORTEがイニシアチブ。TURISOPPはマテリアルの提供。	
2	在米ドミニカ人向けのプロモーション活動	2013年8月
	在米のプエルトプラタ県民による年に一度の集まりで、4日間にわたり交流活動、ビジネス紹介などが行われる。商工会議所とTURISOPPが県人会と連絡を取りながら、観光クラスターと観光省も加わり現地での活動に	

	参加。観光省は観光省プロモーション事務所とのコーディネーションを実現。TURISOPPは商工会議所を支援し、ムニシピオと在外の関係を再構築するための関係を構築。	
3	EXPO CIBAO でのプロモーション活動	2013年9月
	ドミ共第二の都市サンチャゴで商工会議所が毎年開催し、今年で26回目となるEXPO CIBAOにて、あらたなプエルトプラタを紹介するプロモーションを実施。“プエルトプラタ通り”としてUMPCのムニシピオブランドを中心に紹介。約2万8000人の訪問者があった。プエルトプラタの商工会議所が調整、TURISOPPとUMPCが全体の展示、MCPとしてはAHSONORTEと観光省が観光ブースを担当。	
4	Discover Puerto Plata でのプロモーション活動	2013年10月
	観光クラスターと観光省が主催する海外ツアーオペレータ向けのプエルトプラタ観光博覧会。約100人17か国から参加。特にMCPとしての調整はなし。TURISOPPではブースにてUMPC関連商品サービスを紹介。	
5	FEPP 2013の実施	2013年11月
	第2回のプエルトプラタ県フェスティバルで、UMPC連合会が中心となりながら、MCPの主アクターがFEPP実行委員会に加わり準備実施。	

ステージ 3-7: 県内協力体制の修正

(県コーディネーション委員会による具体的な協働経験の蓄積)

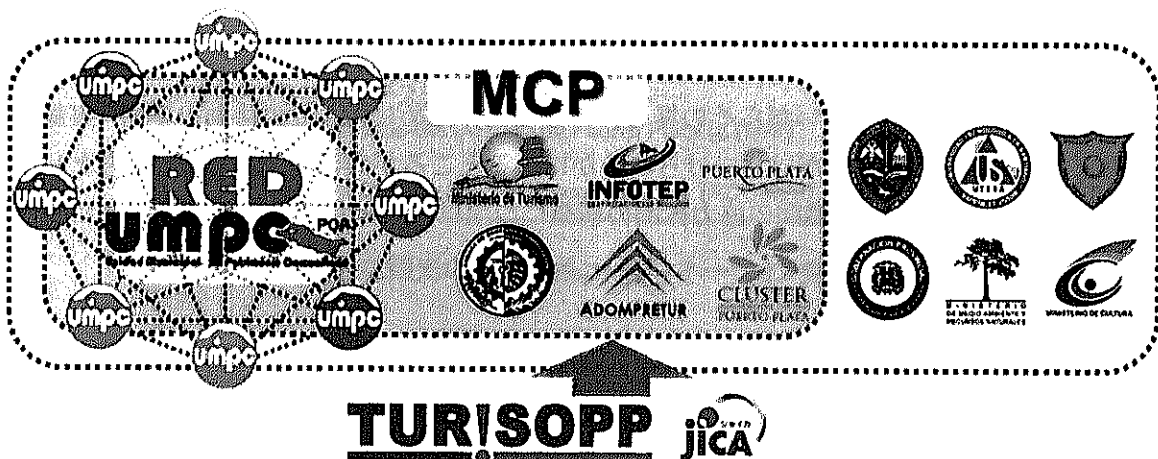
- 期間 2013年9月～2013年11月
- ねらいと主な活動

【ねらい】

プロモーション活動などの具体的な活動から得られたレッスンを活かしながら、機能的な体制のために必要な修正を加えていく。

【主な活動】

- ✓ 県コーディネーション委員会での各活動のモニタリングと評価
- ✓ 活動ベースでの具体的協働活動の積み重ね
- ✓ 技術者レベルで現実的な関係機関間の調整
- ✓ 協働活動を実現するための最大限の調整



図Ⅱ-4-9: プロジェクトにより県レベルの体制を形成・強化支援するイメージ

- 県レベルの理想的なプラットフォーム構築に向けて

実際の協働活動を通してわかることは、参加組織によって協働による活動の意義を理解しているかがそのアクターのインボルブメントに大きく影響するということである。協働には調整が必要であり、時間がかかるうえに、相手を理解し、尊重し、互いに高めあう意識を共有しなければ前には進むことはできない。これらは参加組織というよりは、代表する個人に負うところも大きい。代表する個人が組織に戻った時にどのようにフォローし、コミットメントにつなげ、協働を具体化するかにもよる。このような協働するためのコストを考慮しても、中長期的にそこから得られる社会全体への利益を見出すことができる個人や組織がなければ、そもそも協力して活動を進めることはできない。プエルトプラタの場合、協働の試みは幾度となく行われてきたものの、手間を避けるにもかかわらず、自らがいつも主役でありたい個人や組織が多く調整に時間や多くの労力がかかる。特に、そのまとめ役はボランティアベースでは難しい。こうした状況は、県コーディネーション委員会の形成前から認識はされていたものの、思いのほか根が深い。体質の改善が必要であるが、それも活動の積み重ねによって時間をかけ、仲間を増やしていく方法しかないであろう。それも強固な協働関係というよりは、ボランティアベースで拘束度が低いプラットフォームがよいと思われる。そのプラットフォーム自身が各組織を調整する機能を備えていることが理想的である。

組織の理解と人材の活用による支援体制の形成：商工会議所の事例

委員会に参加している組織は、それぞれ異なる資源と意図を持っている。委員会としてグループでの協働・協力作業を推進していても、そのコミットメントのレベルは異なる。TURISOPP では、ムニシピオの産業振興を推進したいとする商工会議所との間で、UMPC を通じた地域産品と民芸品の振興で協力することに合意した。前述の協働活動を通して、商工会議所が提案するビジネス・ユニットの中で、TURISOPP で働いた経験があり、UMPC を良く知る人材を雇い、引き続き UMPC や UMPC 連合会と商工会議所との調整、民側を代表して県コーディネーション委員会全体の調整を行う体制を構築することができた。TURISOPP が実施してきたプロセスを通じて、OJT で育成された人材が、現場の状況に沿って築き上げてきた現実的で機能的な協力の枠組みを恒常的な体制として構築した好例と言える。

(5) プエルトプラタ県の「持続可能で豊かな観光地域づくり」体制の運営

プエルトプラタ県において、ムニシピオと県の2つのレベルでこのPDCAサイクルを回していくことになる(図Ⅱ-4-10)。ムニシピオレベルの場合は、UMPC が打ち立てたムニシピオブランドの形成とその維持が中長期のビジョンと重なる。このブランドの構築を実現するために短期計画、つまりUMPC年間活動計画をUMPCが策定・実施し、モニタリング・評価を実施する。すでに形成されたUMPCは、プロジェクト期間中にPDCAサイクルをすでに3回実施していることから、今後も継続していくことが望まれる。特に、プロジェクト終了後は活動を実施するためのリソースが限られていることから、その状況を考慮した活動計画を策定することが重要である。それまでのPDCAサイクルの経験を十分に活かしながら、形式のみの計画にならないよう、役割や責任を明確にした活動計画を立てて実

行に移してく。場合によっては UMPC 連合会などの場所を利用して、それぞれの UMPC の年間活動計画の内容やその実施状況を共有することで相互にモニタリングが可能であろう。

県レベルでは、UMPC 連合会と県コーディネーション委員会でそれぞれの活動計画が策定されるが、その中長期のビジョンとなるのが県ブランドの構築であろう。県レベルで毎年のイベントとなった FEPP で示したような、プエルトプラタの人々やコミュニティと共にある多様性を今後も活かしていくためにも、UMPC 連合会は FEPP を年間活動の中心に置き、その機会を使ってどのように県全体の価値を高めていくか、UMPC のそれぞれのムニシピオブランドも共有と競争の場でどのように向上させていくか、これらをふまえた活動を年間計画に盛り込んでいくとよい。このようなムニシピオブランドや県ブランドの向上を目指した活動は、県コーディネーション委員会での調整により、観光産業も引き続き巻き込みながら、デスティネーションをどのように盛り上げていくかにもかかってくる。そうしたコミュニティと観光産業が共生するための環境を引き続き作っていくことが望まれる。

一方、MCP は、観光省が中心となり、県の観光振興のビジョンを明らかにしたうえで、各アクターの年間活動計画を盛り込み現実的なものが策定されることが理想である。しかし各アクター自身がこれまでそれぞれのビジョンやそれを実現するための活動計画を策定・実施・モニタリング評価した経験が浅く、MCP のビジョンや計画が形だけで終わってしまわないようにしなければならず、そのためにも旗振り役の観光省の役割が非常に重要となる。



図Ⅱ-4-10:「豊かな観光地域づくり」体制の運営

第Ⅲ部 TURISOPP モデルの支援体制と普及に関する提案

第1章 TURISOPP モデルの支援体制

- (1) 「仕組み」の形成・強化・自律への支援
- (2) TURISOPP が実施した「仕組み」形成・運営の支援策
- (3) TURISOPP が実施した人材派遣の事例
- (4) TURISOPP が実施した人材育成の事例

第2章 TURSIOPP モデルの普及体制に関する提案

- (1) プエルトプラタ県での経験をもとにした「仕組み」の普及体制に関する提案
- (2) 段階的な普及とその対象地域に関する提案

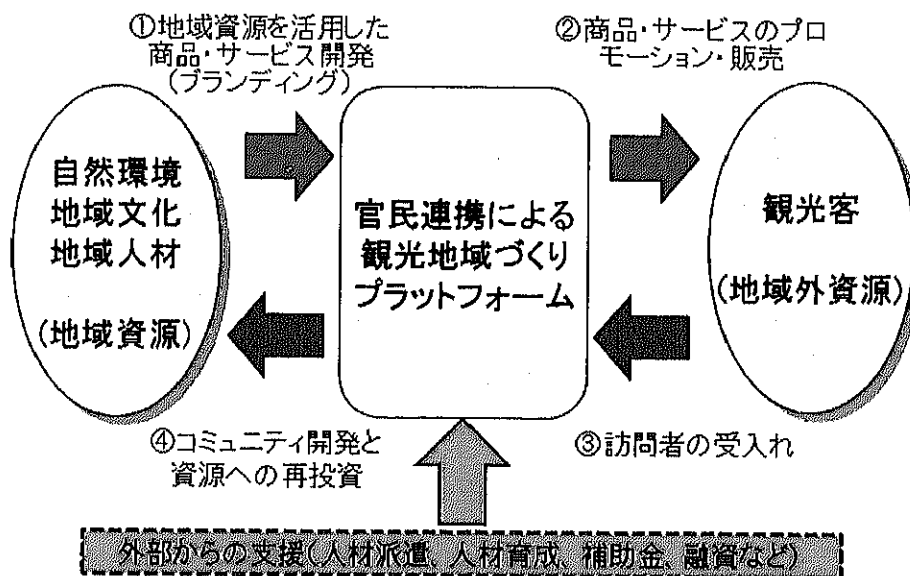
第1章 TURISOPP モデルの支援体制

(1) 「仕組み」の形成・強化・自律への支援

第Ⅱ部で持続可能で豊かな観光地域づくりの「仕組み」とそれを機能させるための体制について、主にその形成プロセスについて見てきた。それでは、誰がその仕組みづくりのプロセスを支援し、形成できた体制の運営を推進していくのだろうか。

TURISOPP では、ムニシピオレベルで豊かな観光地域づくりプロジェクトを通して形成された主体である UMPC が、その活動を通して組織化されて強化され、その後は自律的な体制として持続的に運営されていくことを想定している。UMPC は、プロジェクト終了後も、ムニシピオの地域資源を活用・保護しながら、地域特有の観光商品・サービスがムニシピオブランドとともに認知されながら、引き続き地域資源を開発して販売し、その価値を発信していく。さらに、UMPC が中心となって観光客を受け入れ、地域資源に再投資してムニシピオの観光地域づくりを推進する。一方、TURISOPP は、観光省と職業訓練庁が実施機関となり、4年間のプロジェクトとして実施した。

そこで、第Ⅲ部では、この「仕組みづくりへの支援」における観光省、職業訓練庁、他の地域アクター、本プロジェクトの他の外部者による役割を示したうえで、プエルトプラタ県で実施した TURISOPP の経験を他地域に応用・普及するための示唆を整理したい。形成した体制の運営を推進するには、国内のどの機関がどのような支援ができるのか、TURISOPP の経験をもとに、支援する体制や施策を紹介する。



図Ⅲ-1-1:「豊かな観光地域づくり」体制への支援

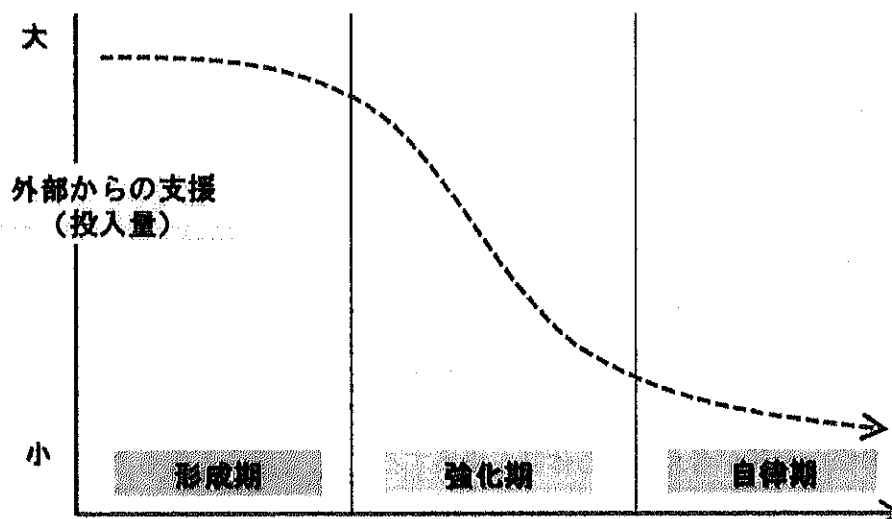
支援には3つの段階がある。まず①「仕組み」を構築するための支援、次に②仕組みの形成後に運営を強化するための支援、最後に③運営が自律的に機能するための支援である。

①の形成のための支援とは、これまでに見た仕組み構築のプロセスについて、TURISOPP が実施したように必要な介入・投入を実施することである。②の強化支援とは、形成した地

域プラットフォームである UMPC や UMPC 連合会が、実際に開発した観光商品やサービスをプロモーション・販売しながら、訪問者を本格的に受け入れ、ムニシピオブランドの運営を開始している段階に、その運営をより効率的・効果的に実施できるようにするためのものである。③の自律のための支援とは、UMPC や UMPC 連合会がその役割を果たし、観光地域づくりの主体として運営が持続的に行われるなかで、必要に応じてサイドからの最低限のサポートである。それぞれが設定した目標を目指して具体的な活動を行い、組織運営を適切に行うため、外部からのアドバイス、人材育成、補助、出資・投資・融資などの支援により、円滑にプラットフォームが機能するよう後押しをする。

表Ⅲ-1-1:「仕組み」発展プロセスに応じた支援

	目指すもの	支援分野	支援形態
1. 形成期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みの基盤が形成されている。	地域でのプラットフォームが形成されている。 地域ブランドの必要性が認識され、その形成が開始されている。	地域資源再発見、組織形成、組織強化、制度化支援、住民参加促進、リーダー育成、具体的活動を通じた地域ブランドの形成と促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の提供、域内の調整と協力。	プロジェクト型支援、調査・分析支援、ファシリテータやアドバイザーなどの人材派遣、人材育成、活動実施支援など。
2. 強化期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが機能している。	プラットフォームが整備され、活動計画が実施されている。 地域ブランドによる観光サービス、商品が販売開始されている。	組織強化、リーダー育成、具体的活動を通じた地域ブランドの形成と促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の強化、域内外の調整と協力、マーケット拡大のためのマーケティング。	人材派遣、人材育成、活動実施支援など。
3. 自律期 「持続可能で豊かな観光地域づくり」の仕組みが自律的に機能している。	プラットフォームが維持され、活動計画のPDCAサイクルが回っている。 地域ブランドが自身で運営されている。	組織強化、リーダー育成、活動実施促進、評価・モニタリング、競争と交流の場の提供、競争と交流の場の維持、地域外との連携。	相談窓口、補助金、融資や投資など。



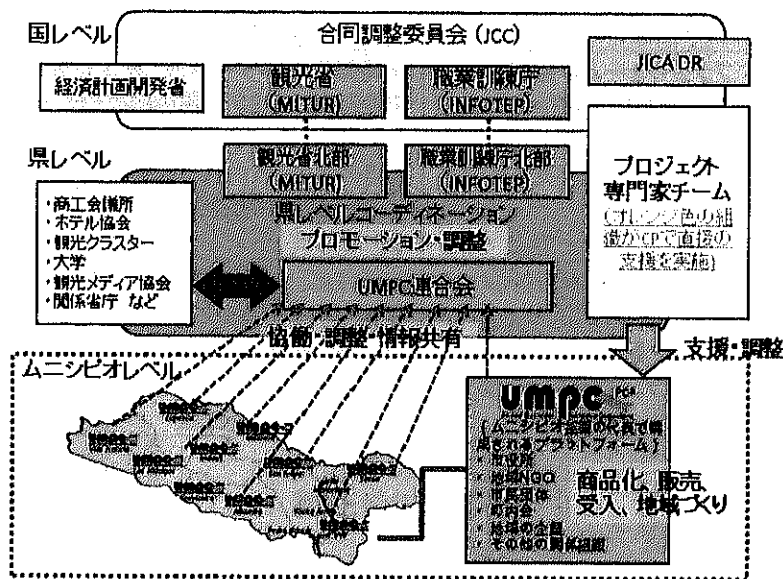
図Ⅲ-1-2:発展プロセスに応じた外部からの支援イメージ

特に段階ごとに適切な支援が必要であり、形成の際には対象地域に資源と経験が限られていることから、比較的集中した支援が必要であり、その後徐々にその度合いを減らしていき、最後はできるだけ外からの介入は少なくなっていくことが理想的な展開である。

(2) TURISOPP が実施した「仕組み」形成・運営の支援策

TURISOPP ではこれまでプロジェクト専門家チームが中心となり、関係機関や地方—中央の間の調整をしながら、県レベルとムニシピオレベルでの体制、つまり県レベルでは県コーディネーション委員会と UMPC 連合会 (RED)、ムニシピオレベルでは UMPC に対して、形成と強化のために上記のような各種支援を行ってきた。そしてこれによりプエルトリコ州における豊かな観光地域づくりの体制を整えることができた。

これはちょうどプロジェクトの実施体制と重なっている。国レベルで観光省 (MITUR)、職業訓練庁 (INFOTEP)、経済計画開発省からなる合同調整委員会 (JCC) による調整、県レベルで観光省と職業訓練庁とともに専門家による支援チームの形成、そしてムニシピオレベルではこの専門家チームによる UMPC 支援が行われた (図Ⅲ-1-3 参照)。



図Ⅲ-1-3: TURISOPP 体制の全体像

1) 「仕組み」形成への支援

TURISOPP が形成支援を行った「プラットフォーム」体制のオプションは、多様であると考えたほうがいい。対象地域に既にある組織や制度を十分に活用しながら、現実的なグループを構成しなければ、具体的な活動にもつながらず、その結果、求めている成果も得られない。

こうした多様な形態が考えられる体制を構築するには、支援する側も多様で柔軟な対応が必要であり、体制形成の際に直面する多面的課題に対して、具体的なツールを提示し解決していく必要がある。TURISOPP では UMPC 自らがその問題解決やアクションを実施する能力を向上していくことが、将来体制が自律するうえで重要であると考え、その支援を通じ

た個人と組織の能力強化に重点を置いた。

このことをふまえ、実際に TURISOPP では、地域資源再発見、組織形成、組織強化、制度化支援、住民参加促進、リーダー育成、観光商品・サービス開発のための活動実施支援、評価・モニタリング支援、競争と交流の場の提供、域内関係機関との調整・協力促進、域外関係機関との調整・協力促進、の各分野で具体的に様々な形態で支援を行った。これらの支援は、プロジェクト型の支援として期間限定で行われた。

表Ⅲ-1-2: TURISOPP が実施した「仕組み」形成のための支援の事例

支援分野	具体的な支援事例	支援形態や支援方法
地域資源再発見	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源再発見ワークショップ ・地域スローガン形成ワークショップ ・地域資源マップ作成 	専門家派遣 協働による OJT
組織形成	<ul style="list-style-type: none"> ・ムニシピオワーキンググループの構築 ・UMPC の構築 ・連合会の構築 	専門家派遣 協働による OJT
組織強化	<ul style="list-style-type: none"> ・内部規定策定ワークショップ ・定期会議実施支援 ・年間計画策定ワークショップ 	専門家派遣 協働による OJT 専門家アドバイス
制度化支援	<ul style="list-style-type: none"> ・法人化支援ワークショップ ・NGO 法人化支援 ・関係省庁への働きかけ 	専門家アドバイス 調整支援
住民参加促進	<ul style="list-style-type: none"> ・地域リーダーへの働きかけ ・地域住民への働きかけ支援 ・UMPC 設立式の実施 	専門家アドバイス 協働による OJT 活動資金援助
リーダー育成	<ul style="list-style-type: none"> ・PCM 研修 ・社会起業家プログラム 	人材育成研修 協働による OJT
観光商品・サービス開発のための活動実施支援	<ul style="list-style-type: none"> ・活動計画実施支援 ・協働によるパイロットプロジェクト(PP)の計画 ・協働によるパイロットプロジェクトの実施 ・現実にあった活動内容への修正 	活動資金援助 専門家派遣 専門家アドバイス 協働による OJT 人材育成研修 調整支援
評価・モニタリング支援	<ul style="list-style-type: none"> ・年間活動計画の評価とモニタリング支援(PDCA) ・パイロットプロジェクトの評価とモニタリング 	専門家派遣 協働による OJT 人材育成研修
競争と交流の場の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・県レベルワークショップ ・県レベルセミナーやシンポジウム ・連合会による活動 	専門家派遣 専門家アドバイス 協働による OJT 人材育成研修 活動資金支援
域内関係機関との調整・協力促進	<ul style="list-style-type: none"> ・地域アクターからの具体的支援の調整(FOMIN など) ・情報提供(UMPC の情報を関係機関へ) ・情報提供(関係機関の情報を UMPC へ) ・域内関係機関との連携・協力の実現 	専門家アドバイス 調整支援
域外関係機関との調整・協力促進	<ul style="list-style-type: none"> ・域外アクターからの具体的支援の調整(JICA、UNDP など) ・情報提供(UMPC の情報を関係機関へ) ・情報提供(関係機関の情報を UMPC へ) ・域外関係機関との連携・協力の実現 	専門家アドバイス 調整支援

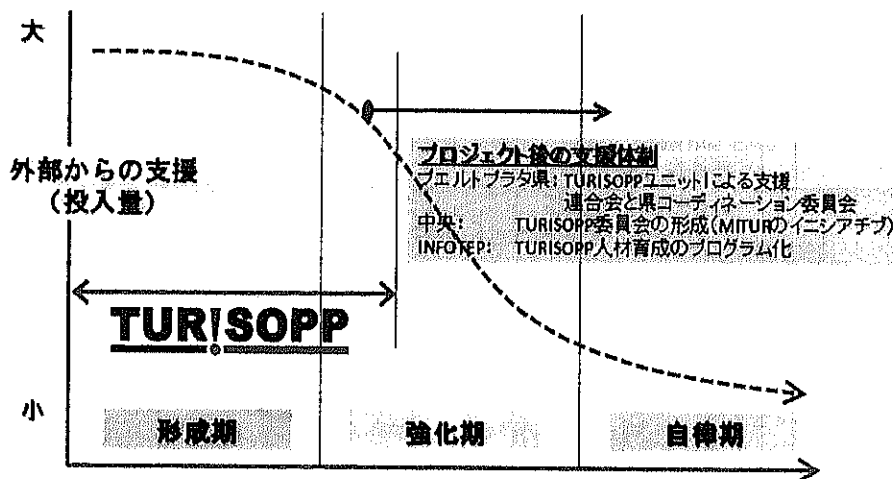
2) 仕組み運営強化への支援

TURISOPP プロジェクトでは仕組み形成後、構築した観光地域づくりのための体制の運営を強化するよう、各種の具体的な活動を通して様々な形で支援した。この支援は、地域に構築された UMPC、UMPC 連合会、県コーディネーション委員会に対して、プロジェクトの専門家やローカルスタッフ、カウンターパート機関である観光省と職業訓練庁のスタッフたちにより行われた。

TURISOPP が終了した後も、プロジェクトという期間限定の体制から組織内で常設された支援体制に転換され、その体制の枠組みの中で各種の施策や制度を活用した支援が行われることとなった。また同時に、地域内外のアクターが様々な形で関与しながら、これらの体制に対する適切な支援が継続され、ムニシピオレベルと県レベルの持続的な観光地域づくりが引き続き強化され運営され、自立的に機能していく体制になることが想定されている。

こうしたことから、ここでは仕組み運営への強化支援に関して、現場のニーズに沿った適切な支援について整理をする。そこで、プロジェクトから引き継いだ形で常設された支援体制となる「TURISOPPP ユニット」について紹介する。

この TURISOPP ユニットは、プロジェクトの実施機関である観光省と職業訓練庁、経済計画開発省の省庁間合意により実現したもので（図Ⅲ-1-4 参照）、プエルトプラタ県において自律した体制に向けて今後も継続した支援が実現できる体制となる。



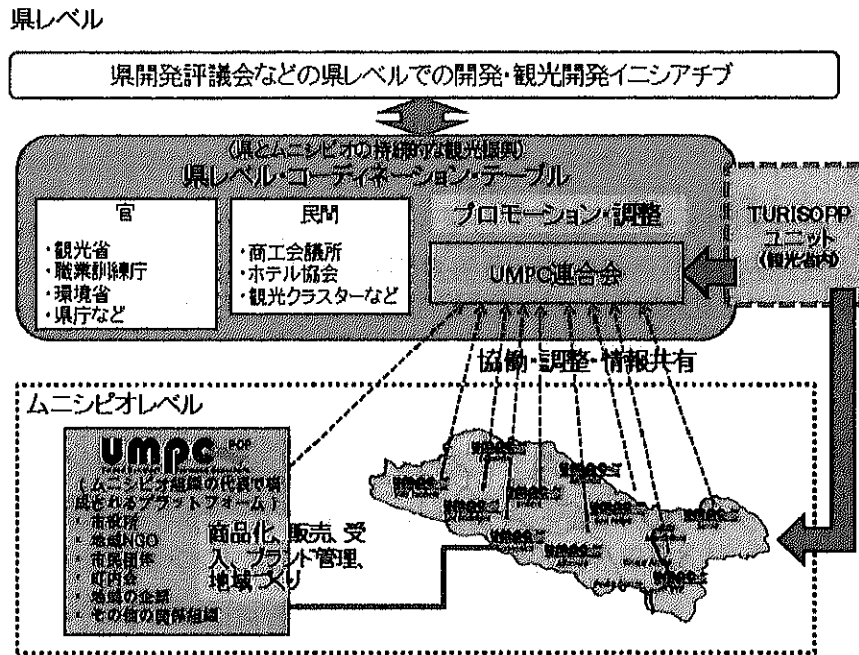
図Ⅲ-1-4: 発展プロセスでの TURISOPP とその後の支援体制イメージ

3) TURISOPP ユニットによる仕組み運営強化支援

TURISOPP ではプロジェクト終了後も、それぞれの地域レベルで UMPC、UMPC 連合会、県コーディネーション委員会が観光地域づくりの主体なった仕組みとして機能し、その関係を継続しながら強化されていることを想定している。それは、UMPC であれば、ムニシピオブランドの商品とサービスにより得られた利益を地域資源に還元させながら、よりよい商品・サービスを提供し、訪問者を受け入れてより利益が得られるという、この日々の過程を通して UMPC 自身が強化されていくことである。

将来は、その体制が外部からの支援なしに、独自に維持されていくことを理想としている。そこに達するための能力強化は、これからも継続的にアクターの具体的な活動を通して、プ

ロセスの中で実現することが重要であり、サイドからその活動に付き添って、現実的な仕組みとして運営していくための支援は欠かせない。TURISOPP の場合、観光省と職業訓練庁により常設された TURISOPP ユニットが、プロジェクトがこれまで担った仕組み運営を支援する役割を担う体制として引き継ぐこととなった（図Ⅲ-1-5 参照）。そして、プロジェクト期間に蓄積された経験やレッスンを継承するため、引き続き効果的な支援が期待される。この TURISOPP ユニットは、ムニシポレベルの UMPC だけでなく、県レベルの観光地域づくりまでも支援する役割を担う。同時に、UMPC 連合会や県コーディネーション委員会に対してもその運営機能強化のための支援を行うこととなる。



図Ⅲ-1-5: TURISOPP ユニットによる UMPC と UMPC 連合会への支援体制

表Ⅲ-1-3: TURISOPP ユニットの主な役割や活動

フェルトプラタ県の官民協力による持続的な観光振興ユニット TURISOPPユニット（観光省内）とそのパートナー				
組織	TURISOPPユニット		TURISOPPユニットのパートナー	
	観光省	職業訓練庁	UMPC連合会 (RED)	商工会議所など
主な役割	コミュニティリズム振興の主導 観光商品・サービスの認証(開発支援)およびプロモーション	観光商品・サービスの開発や改善などのための人材育成	UMPCの利益を最大化し、連携・連帯を強化	県コーディネーション委員会により、県の観光活動を振興(商工会議所、ホテル協会など)
活動	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UMPC商品のブランド管理支援 ✓ 商品開発支援 ✓ 商品プロモーション ✓ イベント支援 ✓ 県レベルのコーディネーション 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケティング研修 ✓ アドミ研修 ✓ 商品開発、品質向上研修 ✓ 商品管理研修 ✓ 地域文化研修 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ REDの年間活動計画策定・実施・モニタリング ✓ RED定期会合実施 ✓ UMPC支援 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UMPCとの協力 ✓ REDとの協力 ✓ UMPC商品の販売 ✓ UMPC商品のプロモーション ✓ イベント共催
投入内容	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロモーション費 ✓ UMPC支援予算 ✓ 事務所提供 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修実施 ✓ アドバイザー派遣 ✓ 運転手・車両 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UMPCコーディネーション費 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ REDイベント支援など
人材	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CP振興担当官(常勤) ✓ アシスタント(常勤) ✓ 他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修コーディネータ(兼任) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 連合会事務局長(兼任) ✓ アシスタント(常勤) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アドバイザーなど(兼任)
その他	活動予算化		連携協定	県コーディネーション委員会を構成 連携協定

このTURISOPPユニットでは、プロジェクトが、ムニシピオブランドに基づく観光商品・サービスの開発・改善・販売等のパイロットプロジェクトとして行った「活動的活動を通じたムニシピオブランドの形成と促進」（表Ⅲ-1-2：TURISOPPが実施した具体的仕組み構築のための支援の事例、の青部分）を、支援対象グループのニーズに対応することになる。表Ⅲ-1-4では、想定される具体的な支援テーマを示した。観光省と職業訓練庁で構成されるTURISOPPユニット以外で直接支援が可能な機関や組織を挙げた。

表Ⅲ-1-4:「観光商品・サービス開発のための活動実施支援」での具体的な支援テーマ

支援テーマ	具体的な支援事例	想定される協力機関*
民芸品向上	民芸品の質向上指導、デザイン向上の指導、コスト削減の指導、5Sワークショップなど	商工会議所、文化省、文化関連NPOなど
サイトガイド育成	顧客サービスワークショップ、観光グループ受入能力向上プログラム、サイトマネジメントの指導、サイトガイドの認証制度など	観光学部のある大学、環境省、文化省など
中小企業育成	ビジネスプラン作成指導、イノベーションワークショップ、起業家育成コース、社会起業家プログラム、会計改善プログラムなど	産業商業省中小企業部、競争力強化委員会など
イベント人材育成	イベント企画運営人材育成プログラム、イベント実施によるOJTなど	商工会議所など
販売促進、プロモーション能力向上	販売能力向上の指導、マーケットとのマッチングワークショップ、実践販売のOJT、プロモーションツールの開発指導、プロモーション能力向上プログラムなど	商工会議所、産業商業省、競争力強化委員会など
ブランド運営・マーケティング能力向上	ブランド運営のワークショップ、ブランド向上のための指導、マーケティング能力向上プログラム、ブランド基準の策定指導など	商工会議所、産業商業省など

*TURISOPPユニットを構成する観光省と職業訓練庁以外で直接支援が可能と思われる機関や組織。

TURISOPPが実施した支援の中でも人材派遣と人材育成については、個人やグループを対象としながらも、観光地域づくりのために地域全体への裨益拡大を重視したことが特徴的である。以下にその内容と今後の展開についてそれぞれ紹介する。

(3) TURISOPPが実施した人材派遣

1) 人材派遣による技術支援の分野

TURISOPPモデルによる観光地域づくりでは、対象地域が将来的には自律した体制を構築することを目指している。前述のように体制を構築していく各段階で必要な支援を行っていくが、その中でもプロジェクトで実施した形成期での人材派遣は重要な支援として位置づけられる。TURISOPPでは、仕組みづくりの支援のために次のような人材(短期契約者は除く)が投入された。外部人材とは、地域外の専門家のことで、TURISOPPの場合は各分野で専門性の高い国外からの専門家であり、現地人材とはプロジェクト開始後現地で雇用した人材である。

表Ⅲ-1-5: TURISOPPでの人材派遣(外部と現地)による支援分野とその活用比重

分野	外部人材	現地人材
組織運営・組織強化・組織間連携	★★★	★★
観光開発	★★★★	★

コミュニティ開発	★	★★★★
商品開発	★★★★	★
観光プロモーション・マーケティング	★★★	★★
デザイン	★	★★★★

(注) 外部人材と現地人材の活用比重で合計★★★★★。

4年間のTURISOPPの場合、できるだけ現地の人材を投入することを基本としながら、日本の経験や知識、外部の視点が必要なところには、外部人材と現地人材の協働作業を行うことによって現地に残る人材を育てることを考慮した。プエルトリカ州では、目指す観光地域づくりの中での観光開発やそのための組織強化・組織間連携、またムニシピオブランドによる商品開発とマーケティングの分野では国内でも他に同様の取り組みがなく、経験や知識が浅かったため、外部人材投入の比重が増えた。

一方、コミュニティ開発やデザインなどの分野では、最初のきっかけを外部専門家が与えれば現場の状況を熟知した現地関係者がそれらをより活用し、時には外部人材よりも効果的に支援することができた。

2) 技術支援の際のポイント(姿勢、役割、考え方など)

TURISOPPが持続可能な観光地域づくりを実践した際に、地域住民が主体となり将来的に自律した体制を構築することができるよう、以下のような姿勢、役割、考え方で支援を行った。これらは観光地域づくりに派遣されるような外部人材と現地人材（特に中央より）が、同様な支援を行う際に参考にしていきたいポイントである。

◆ 「教える」のではなく、住民が「考える」のを手伝うという姿勢

援助の世界でよく使われるたとえ話の一つに「魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教える」というのがある。あげた魚（モノ）は食べてしまえばなくなり、また魚（モノ）をもらわなければ生きていけない。いつまでも人に頼らなければ生きていけない。しかし、どうやって魚を釣るのか（技術）を教えることによって、住民が自身で魚を確保し、自立（independiente）することができるようになるというものである。

TURISOPPではさらにその先を行き、「魚の釣り方を教える」から「より効果の高い釣り方を考えるのを手伝う」というファシリテータ的な姿勢で技術支援を行った。住民が受け身で教えられるのを待つだけでなく、より効率的に魚を釣るにはどうしたらよいのか自身で考えられること、さらに釣った魚を自分で食べるだけでなく売ることによって収入を得ることができるのではないかと向上心を持って考えられるようにする、自律（autosostenida, autogestionar）した住民を目指したアプローチを行った。

◆ 「きっかけ」と「場」を作るという役割

自律した住民、組織の形成のためTURISOPPでは「きっかけ」や「場」を作る役割を担った。たとえば、地域資源再発見ワークショップでは、「地域資源を一番よく知っているの

は住民自身」という姿勢で、TURISOPP はそれを引き出すファシリテータとして、ワークショップという「場」を作り、枠組みや材料（ポストイットやマジック）を用意し、その場と材料を使って各ムニシピオの住民自身が地域にある資源を抽出する「きっかけ」を作った。この中でファシリテータは、前もって外部者が調査した地域資源の結果を把握し、住民が資源を抽出するのを手伝うとともに、住民から出てこないが重要だと思われる資源があれば、それが出るように導くための役割も担った。

同じく地域資源再発見ワークショップでは、ムニシピオレベルでの地域資源の再発見としながら、そのワークショップを3つほどの近隣のムニシピオを集めた形で行うことにより、それらのムニシピオの間で互いを知る場や、意見交換、交流をする場とした。さらに県レベルのワークショップや県フェスティバルという、ムニシピオの枠を超えた県レベルのUMPCや関係者が集まる場を作り、ムニシピオ同士が互いの良い点、悪い点を観察し、互いに学び合うきっかけとした。TURISOPP が教えるのではなく、同じような状況にいる仲間から学び合う、そのようなきっかけや場を作る役割を担った。

同様に、他の先進地域や先進事例から学びながら「自身に気付く場」を積極的に設定した。たとえば、ビジャ・イサベラのツアーガイド研修では、すでに観光地として確立し観光客を受け入れているところで実地演習をすることにより、ツアーを受け入れる姿勢、態度、サービスとは何かを実際に見ることにより自ら気が付き考えてもらう形にした。民芸品生産者グループのスタディツアーを行い、国内の先進的な美術館や博物館や民芸品店など訪問し、民芸品の質や値段、商品の並べ方、飾り方などを実際に見て触れることによって、気が付いてもらうという形をとった。

「住民は知っている」という姿勢で、その知っていることを引き出し、そして足りないところや外部の視点が必要なところがあれば助言して活動を進めてきた。

◆ 最初に信頼関係構築の重要性

これまでの多くの援助プログラムでは、県外や国外の人間である外部のコンサルタントが入り、外部の視点から必要と思われる援助を現地に押し付ける傾向がみられた。さらに、住民がそれを受け入れ、期待を持って活動を始めようというときに、その外部者がいつの間にかいなくなり援助がなくなることで支えを失い「裏切られた」と感じるケースもみられた。

TURISOPP では、先述のファシリテータの役割を、現地に住み、現地の言葉を話し、現地の文化をよく知る現地のスタッフが中心となって行う形をとることにより、より現地の状況に配慮した活動ができるようにするとともに、スタッフが常に現地を訪問したり、関係者と直接コミュニケーションをとったりすることができるような形にした。

さらにそのスタッフはそれぞれ決まったUMPCを担当し、定期会議の支援からパイロットプロジェクト活動の支援、INFOTEPなど他の機関とのコンタクトなどすべての活動に責任を持って担当した。

これによってUMPCメンバーとスタッフの関係が緊密なものとなり、UMPCが「自分達を支えようとしてくれる人がいる」という安心感を持って活動を進められるようにした。また、スタッフはUMPCの状況や能力を尊重し、自分の考えややり方を押し付けるのではな

く、ともに考えて活動していこうという姿勢を取ることににより、メンバーからの信頼を受けられるようになった。そのうえで、UMPC の活動だけでなく、場合によっては、日常生活の出来事や悩みや人生についても話し相談する関係となった。昼夜を問わず電話でのやり取りがあり、その時々々の苦しみや悲しみそして喜びをともにすることによって信頼関係が築かれてきた。

◆ プロセスの評価・結果だけでなくプロセスを重視せよ

前述のようにプロジェクトの活動では、その実施により UMPC や地域のアクターがそこから学びを得て、成長することを重視した。彼らとともに計画と準備をするのに十分な時間を取らなければならないし、そのための計画と準備も行わなければならない。

しかし、同国の多くの組織（政府の省庁も含めて）で PDCA サイクルによる活動ができていない。現実には、活動を行うことが多くのケースで目的となり、本来その活動を通して何を達成したいかが曖昧なまま、実際にアクションを起こし、結局モニタリングや評価もないまま、終わらせてしまうというのが典型的である。

仕組みづくりにおいては、活動の経験とレッスンを着実に次の活動の質に反映させること、その反映させること自体がその仕組みの中に埋め込まれていなければならないことを考えさせる必要がある。こうしたことで、常日頃から TURISOPP では全労力の「8割を計画と準備に、2割を実施に」と掲げていた。こちらではイベントなどの際には、本番のほんの数日前からの準備でどのような状況下でも実施してしまう非常に高い「瞬発力」がある。これに十分な計画と準備が加われば、よりよい成果が得られることとなり、その成功体験が組織を強化することになる。

◆ トライ・アンド・エラーで小さな成功体験を評価

前述のように計画に基づいて活動を準備し実施しモニタリングするプロセスは重要である一方、特にこれまで PDCA サイクルを回したことがないコミュニティでは、最初からそれをきっちりやっていくことには限界がある。戦略や計画の策定ばかりに時間を取られ、活動が実施されなければ経験も教訓も得られない。プロジェクト側で活動を実施するアクターとともにできるだけこの PDCA サイクルを回し、活動の実施を通してたくさんのエラーを積み重ねながら教訓をアクターや体制の強化につなげていくことが重要である。

その際は、まずは行動することに重点を置きながら、プロジェクト側ではその活動のモニタリングと評価をできる仕掛けをしておく。その際には、小さなエラーを認識しながらも、活動の実施者が小さくてもその成功を体験できるような評価を適時するのがよい。それは次の活動の推進力になるような成功を活動の中にも埋め込んでいくことでもある。成功をグループで共有することで小さなエラーも素直に振り返ることができ、より高い次元の成功を目指すきっかけになる。

◆ 地域の若者・よそ者・ばか者を協力者に

日本で観光地域づくりに必要な人材は、「若者、よそ者、ばか者」であるといわれる。こ

これは若者のようなエネルギーのある人材、よそ者のように他の視点で今あるものを見ることができる人材、ばか者のようにこれまで誰もやらなかったことにあえて挑戦するような人材ということである。TURISOPP ではプロジェクトの専門家、ローカルコーディネータが最初はその役割を担ってきた。UMPC での取り組みを進めながら、各ムニシピオでこのような若者、よそ者、ばか者の役割を果たす人材を見つけ、その人材を支えながら観光地域づくりを進めてきた。場合によっては周辺のムニシピオでお互い協力してそういった役割を果たしてもよいであろう。そして地域内でこの 3 者がそろえば自律した観光地域づくりの実現に近づいたといえるであろう。

(4) TURISOPP が実施した人材育成の事例

1) TURISOPP と INFOTEP による人材育成

観光地域づくりにおいて人材育成のための支援は必要不可欠である。地域の人材が、仕組みを動かし、体制を運営し、持続可能な観光地域づくりを実現する。観光地域づくりの場合、地域のニーズに加え、その対象とする地域の特徴を知り、それを最大限に活用するということが重要であることから、人材育成においても地域からの人材育成へのニーズに加え、対象地域の人材が地域資源を再発見し、それを自らの能力と組み合わせる観光活動を行い、地域の発展を推進するというプロセスが十分に考慮された人材育成でなければならない。

通常の人材育成のプログラムでは、人材側もしくは人材を使う側からのニーズに応じて既存のコースを実施するが、TURISOPP における人材育成では、地域の既存の個人やグループのニーズに加え、その地域での観光地域づくりにおけるニーズを人材育成の対象となる個人やグループとともに作り特定し、それを様々な形で活用するための人材育成を行う、というイノベティブなプロセスを取った。これを実現するための原則としては、以下の 3 つが挙げられる。

- ✓ 地域資源の価値を最大限に引き出し、実用的に活用。
- ✓ 個人やグループのニーズだけでなく、観光地域づくりのニーズに対応。
- ✓ 協働のための能力を組織学習を通して強化。

TURISOPP では、観光地域づくりの取り組みの中で、様々な分野の人材育成を、特に人材育成組織である INFOTEP とともに具体的に実施した。その主な人材育成に関する取り組みを以下に挙げる。

① 民芸品開発・改善プログラム

県の主な民芸品製造グループを特定したうえで、地域の特徴を取り込みながら、民芸品の質を向上させるためのプログラム。国内他地域の先進的な民芸品の取り組みから学びながら、地域のユニークな民芸品を創造する。

② 起業家育成プログラム

コミュニティの若手リーダーをターゲットとして、地域の資源を活用しながら、地域の発展に貢献するような起業を目指したプログラム。コミュニティ開発とマーケティングを学んだうえで、実際にアクションプランを立て、それを実施しモニタリングする。

③ プロジェクトマネジメント研修

コミュニティのリーダー向けに組織やプロジェクトにおける活動計画、運営をプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）に沿って実践する能力を向上させる。

④ 観光グループ受入研修

ツアーサイトごとに周辺コミュニティからのガイドやホスト候補に対して、訪問者を受け入れるにあたり、サービスを向上させるための研修で五感を使い、地域のユニークさを見せながら、サイトを紹介する手法を習得する。

⑤ イベント企画・運営能力向上研修

コミュニティでイベントを実施したい若手リーダーを対象に、イベントの準備から実施・評価 までを学ぶ研修。実際にイベントを企画し、実施するため、そのコンセプト設定や関係者を巻き込んだ準備から、評価をするための指標やその方法を学ぶ。

これらの人材育成の取り組み以外にも、既存の INFOTEP の研修を活用し、販売能力向上研修、ファイナンシャルマネジメント研修、個別のプログラム開発・改善研修、語学研修などを実施した。

INFOTEP が行う通常の人材育成は、既存のプログラムやモジュール（モジュールの集合体がプログラム）を、個人やグループからのニーズに応じて実施するというのが基本である。TURISOPP ではこれらを活用しながらも、プロジェクトという試験的な場を利用し、前述のような観光地域づくりに資する人材育成をプエルトプラタ県で実施した。これらの TURISOPP と INFOTEP での人材育成における特徴的な取り組みとしてまとめると以下のようなようになる。

- ✓ プエルトプラタ県の観光地域づくりのニーズに合わせて実施した。
- ✓ 実践を通じて短期的に現場で実際に使える人材を育成した。
- ✓ 現場での実施を通して実践的なモジュールを提案した。
- ✓ モジュールを組み合わせ、観光地域づくりのための TURISOPP 人材育成プログラムを提案した。

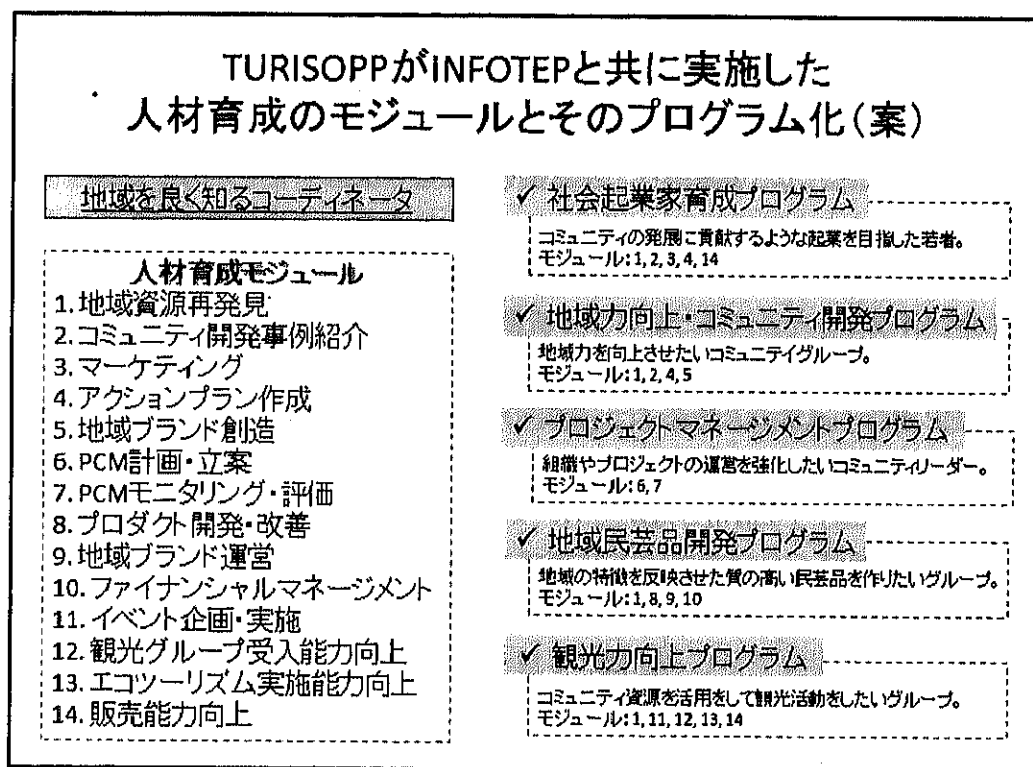
2) INFOTEP によるプログラム化の試み

INFOTEP では、2013 年 10 月現在、TURISOPP がプエルトプラタ県内で実施した人材育成コースをモジュール化し、プログラム化することで調整を行っている。このプログラム化の試みは、ここで紹介したように TURISOPP が観光地域づくりのための「仕組み運営の

形成」、「地域力向上」、「観光力向上」を目指し、現場の状況に合わせてプロジェクト専門家やローカルコーディネータが実施したさまざまな取り組みを継続して実施することを可能とする。

ここでは、これまで TURISOPP が実際に実施した各人材育成の取り組みをモジュールとして整理したうえで、そのモジュールを組み合わせて、観光地域づくりに必要な人材をターゲットとなる個人やグループを特定して実施させるプログラムに落とし込んでいる(図Ⅲ-1-6)。

そして各プログラムは特徴的なモジュールから構成される。このモジュールとプログラムに加えて、対象地域での観光地域づくりの人材育成に必要なのは、その地域をよく知るプログラムコーディネータの存在である。プログラムを実施する対象となる地域やグループについての知識に加え、彼らの信頼を得て人材育成を通して観光地域づくりに貢献する重要な役割を果たす。



図Ⅲ-1-6: INFOTEP の TURISOPP プログラム(案)のイメージ

この TURISOPP 人材育成プログラム (全体) の特徴をまとめると以下ようになる。

- ✓ 地域資源の再発見のモジュールを入れ込み、地域の価値を最大限に発揮させる、というプロセスを入れ込む。
- ✓ 観光地域づくりのニーズを特定し、そのニーズに対応できるようプログラム内でその柔軟性を持たせる。
- ✓ 様々な形で実践を取り込んで、即戦力を育てる。

- ✓ 育成される人材は、個人としてだけでなく、グループとして組織学習の場が提供される。
- ✓ 現場を十分に知ったコーディネータを配置する。
- ✓ このような取り組みを戦略的に地域で実施するイノベーション的なプログラムにする。

INFOTEP がこのようなプログラム化の取り組みを実現させることができれば、実際に他地域にこのプログラムを通して観光地域づくりを普及・応用することが可能となる。

第2章 TURISOPP モデルの普及体制に関する提案

(1) プエルトプラタ県での経験をもとにした「仕組み」の普及体制に関する提案

TURISOPP モデルでの観光地域づくりを他地域に応用・普及するためには、プロジェクトの実施体制となった観光省と職業訓練庁がこれまでの経験に基づき必要な体制を整えることが重要であると考えます。そのための提案を以下に示す。

- ✓ プエルトプラタ県における TURISOPP の経験は、実際に形成された UMPC や UMPC 連合会、県コーディネーション委員会の関係アクターに蓄積されており、それを十分に活用する。
- ✓ プエルトプラタ県でのムニシピオレベルと県レベルでの取り組みはモデルの形成期、運営期の初期であるため、引き続き体制を強化しながら自律期に向けた取り組みを行う。
- ✓ 同時にプエルトプラタ県での取り組みをモニタリング・評価し、その結果を関係者間で共有し、そのためのメカニズムを確立する。
- ✓ 現場レベルでまとめられたモニタリング・評価結果をナショナルレベルで吸い上げ、プエルトプラタ県での経験を他地域に応用・普及する材料として分析し、その結果を蓄積する。
- ✓ 吸い上げた経験を他地域に応用するための施策を策定し、その施策を実施する体制を整える。
- ✓ 現場での実施体制は、できるだけ対象地域自身がその地域の特性に応じ自律した活動できる環境の中で整備されていて、予算の割り当てや地域の人材の活用などが適切に行われる。
- ✓ この応用・普及する体制は、TURISOPP を実施した観光省、職業訓練庁が主体となることが想定されるが、県レベルでの官民協力の体制を構築することから、経済計画開発省のコーディネーションのもと、他の省庁や関係機関、民間組織とも広く協力を推進する。
- ✓ TURISOPP ではムニシピオレベルから県レベルへの体制と効果的な体制を形成したが、広域で普及する場合にはムニシピオレベルで同質の投入を短期的にはできないため、プエルトプラタ県における形成期での取り組みとは異なるアプローチを取る必要がある。
- ✓ TURISOPP の経験から、ムニシピオレベルでの市の役割が重要になることを考慮した体制形成を推進する施策が有効である。
- ✓ ムニシピオレベルで観光地域づくりの際には、支援の施策を実施する中で意思を示し、実行できるグループに対して適切な支援ができる支援の施策と環境を整える必要がある。
- ✓ 広域で応用をする場合には、全体の特徴を分析できる情報を収集する調査を行い、実施にあたり機能的な体制となるようなアプローチを決定する。その際には県レベルや

ルート・サーキット・テーマごとなどでグルーピング（TURISOPP の場合の UMPC 連合会（RED））することも考えられる。

- ✓ TURISOPP はプエルトプラタ県だけを対象としており、他地域への応用・普及の経験はないことから、地域を徐々に広げ段階的に展開することが望ましい。
- ✓ 広域を対象とする際には、形成期初期の準備段階で、対象グループの意思と実際の行動に合致したモデルの適用が可能となる施策が必要である。
- ✓ プロジェクト型、リーダー育成、グループ派遣などを支援対象に応じて柔軟に組み合わせることが望ましい。

(2) 段階的な普及とその対象地域に関する提案

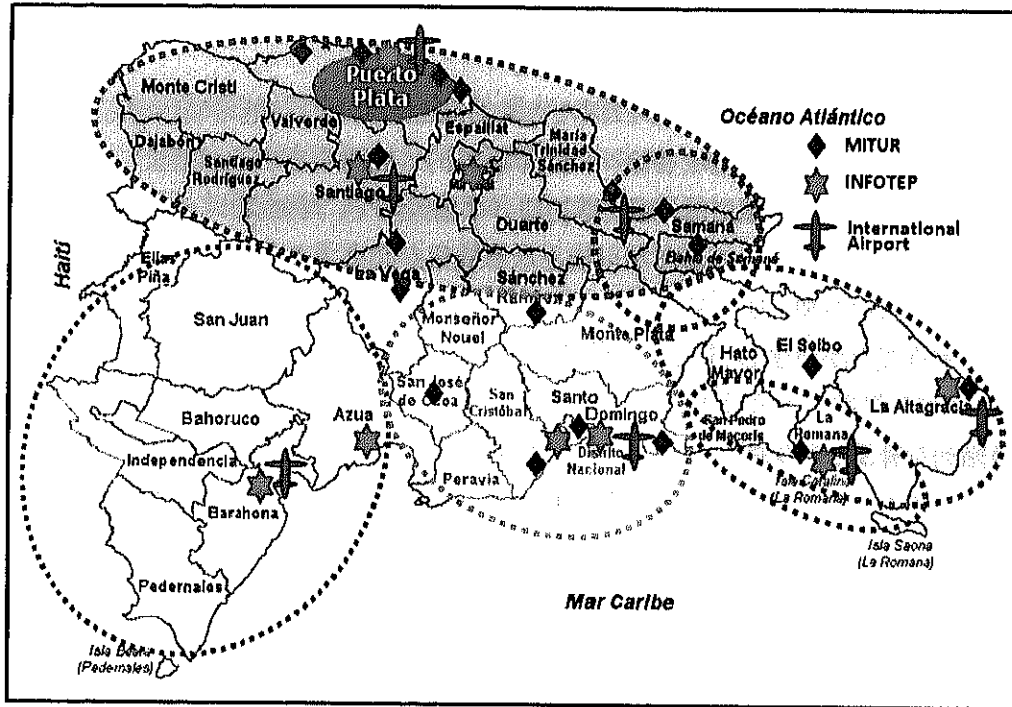
これらをふまえ、今後の考えられる応用・普及の段階として以下のような提案ができる。

表Ⅲ-2-1: TURISOPP モデルの普及の想定される段階

段階	内容	地域レベル
第1段階 (1~3年)	プエルトプラタ県での取り組み(育成された人、形成された体制、ムニシピオブランドやその商品・サービス)を継続・強化し、プエルトプラタ県を含む北部シバオ地域を対象とした普及体制を形成する。	県、広域
第2段階 (2~4年)	シバオ広域地域での応用・普及し、その推進体制を地域レベルで確立しながら、それを支援し、モニタリング・評価する体制をナショナルレベルで確立する。	広域、中央
第3段階 (3~5年)	広域地域レベルの仕組み作りと実践での経験をナショナルレベルで吸い上げ、他地域に応用するための施策や戦略を策定する。	広域、中央
第4段階 (5~10年)	広域地域レベルでの経験を策定された施策や戦略を実施しながら、形成された体制で他地域へ応用・普及する。	中央、全国

この応用・普及の段階を実現させるため、その地域の特性や観光産業の特徴、アクセス（道路事情や国際空港）、普及の主体となる観光省と職業訓練庁のプレゼンスなどを考慮すると、対象となる広域の地域分けの例としては以下のような提案ができる。

① 北部シバオ地域（赤）、② 中央地域（黄色）、③ 南西部地域（青色）、④ 東部地域（緑色）、となる。北部シバオ地域内のサマナ県と東部地域のラ・ロマーナ、バジャイベ地区はサブ地域として別に取り上げることも考えられる（図Ⅲ-2-1）。

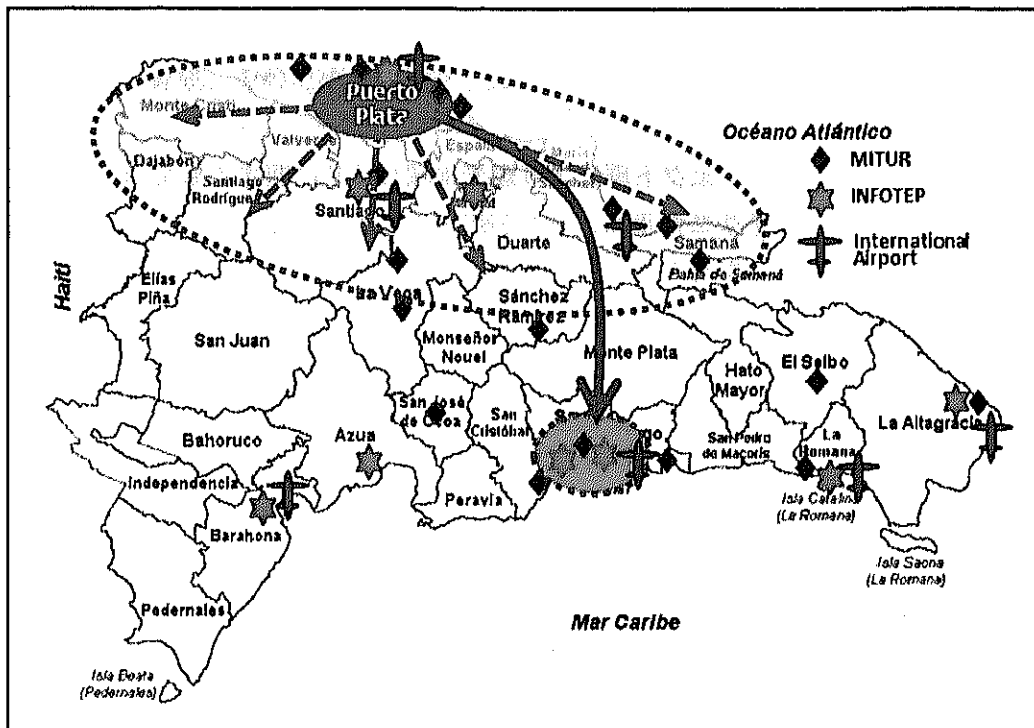


図Ⅲ-2-1:観光省と職業訓練庁による他地域への普及のための地域分け(案)

表Ⅲ-2-2: 地域ごとの特徴等のまとめ(地域区分は図Ⅲ-2-1を参照)

	北部シバオ地域	中央地域	南西部地域	東部地域
対象となる県	サンチャゴ、プエルトプラタを中心とした14県。	サントドミンゴを中心とした周辺5県。	バラオナ、アスアを中心とした7県。	プンタカーナ、ラ・ロマーナ、を中心とした5県。
地域の特徴	第二都市サンチャゴを中心に山・海と多様性ある地勢。	首都とその郊外。人口が都市に集中。	開発が遅れている地域であるが自然の多様性がある。	観光開発地域とその周辺県。
観光活動	観光地としてはプエルトプラタのビーチを中心に、ハラバコアやサマナなど多様。	サントドミンゴの文化観光と週末訪れるボカチカのビーチが有名。	バラオナ、ペデルナレスなど観光のポテンシャルが高いが、小規模の観光活動。	プンタカーナやババコでの大規模リゾートホテル開発が中心。
道路事情	プエルトプラタやサンチャゴから周遊可能。	サントドミンゴから扇状に広がる。	バラオナとアスアが起点となり扇状に広がる。	サントドミンゴからプンタカーナへ高速道路が最近整備された。
国際空港	プエルトプラタ、サンチャゴ、サマナの3空港。	サントドミンゴ。	バラオナにあるが便は少ない。	全国の50%以上の利用があるプンタカーナ、ラ・ロマーナ。
観光省事務所	プエルトプラタ県内を中心に主要都市に約11カ所。	サントドミンゴの本省とその他県に3カ所。	担当官を配置。	プンタカーナとラ・ロマーナなど3カ所。
職業訓練庁事務所	サンチャゴに地域支部とプエルトプラタとサンペドロにサテライト支所、全県に提携機関。	サントドミンゴの本庁と地域支部、その他提携機関あり。	アスアの地域支部とバラオナに事務所。その他提携機関。	ラ・ロマーナに地域支部、プンタカーナに事務所、その他提携機関。

普及の第1段階と第2段階 (図Ⅲ-2-2)



図Ⅲ-2-2:普及の第1段階と第2段階のイメージ

第1段階：プエルトプラタ県の体制を強化し、外に発信しながら、プエルトプラタ県を含む北部シバオ地域について応用・普及の対象として、シバオ地域での普及体制の準備をする。
 第2段階：シバオ広域地域での応用・普及し、その推進体制を地域レベルで確立しながら、それを支援しモニタリング・評価する体制をナショナルレベルで確立する。

● 観光省と職業訓練庁による普及(第1段階・第2段階)の体制 (3省庁間合意をベースにして)

ここで示す TURISOPP モデルの応用と普及は、観光省と職業訓練庁が各組織の役割を果たしながら、両省庁が共同で実施し、プエルトプラタ県で蓄積された経験と教訓を活用して実施されることが想定される。ここでは、TURISOPP モデルの普及を展開していくために必要となる両省庁間の実施体制の整備について紹介する。

✓ 省庁間合意

2013年9月現在、TURISOPP 終了を11月に控え、観光省と職業訓練庁、コーディネーション機関として経済計画開発省により、TURISOPP が形成したプエルトプラタ県での体制を継続して強化し、よりコミュニティと観光産業のリンゲージを深めるための支援体制について協議が行われ、省庁間合意が結ばれた。省庁間合意の内容は、①プエルトプラタ県で TURISOPP ユニットを、プロジェクトから引き継いで設置する、②本省庁レベルで応用と普及を担当するユニットを立ち上げる、ことが2本柱となっている。

この体制をふまえて、今後普及に当たっては本省庁レベルと地方レベルで以下のような役割がそれぞれで果たされていくことが望まれる。

✓ 観光省内での体制

a. 本省レベル

技術局と計画・プロジェクト部により観光地域づくりに関する施策の策定や評価・モニタリングのためのテクニカルユニットが形成される。省庁間合意により職業訓練庁の担当官と定期的な調整を行う。

【役割】

- ▶ 地域レベルでの実施部隊ユニットがその地域にあった観光地域づくりができるような環境を整備する（予算措置、人員配置、ロジ支援、施策策定など）。
- ▶ 定期的な評価とモニタリングを実施し、その結果をまとめ、他の地域のユニットと共有し、必要に応じて支援措置を取る。
- ▶ 他地域に広く普及するための戦略を策定する。
- ▶ 実行部隊となる地方人材の育成を行う。

b. 地域レベル

各地域部が実行部隊となるユニットが形成される。

【役割】

- ▶ 対象地域を調査し、関係アクターと信頼関係を築き、モデル普及のための情報を収集する。
- ▶ 対象の地域で観光地域づくりの主体を県レベルアクターから成る官民協力の体制を構築する。
- ▶ 形成した体制とともに、地域ブランドやそれに基づく観光商品・サービスのプロモーションを支援する。

✓ 職業訓練庁内での体制

a. 本庁レベル

計画戦略部が中心となり競争力強化部などと調整を行いながら、観光地域づくりのための人材育成、中小企業支援などについての施策や戦略を、観光省との省庁間合意で設立されるテクニカルユニット内で策定し協調して実施する。地域支部とコミュニケーションを取りながら、現場での活動実施を評価しモニタリングする。

【役割】

- ▶ 地域レベルでのユニットがその地域にあった観光地域づくり、特に人材育成と中小企業支援などができるような環境を整備する（予算措置、人員配置、ロジ支援、施策策定など）。

- 定期的な評価とモニタリングを実施し、その結果をまとめ、他の地域のユニットや庁内で共有し、必要に応じて支援措置を取る。
- 他地域に広く普及するための人材育成、特にリーダーやコーディネータの育成、そのためのプログラムや戦略を策定する。

b.地域レベル

各地域部が実行部隊となるユニットが観光省との間で形成される。

【役割】

- 対象地域を調査し、関係アクターと信頼関係を築き、モデル普及のための情報を収集する。
- 対象の地域で観光地域づくりの主体を県レベルアクターから成る官民協力の体制を構築する。
- 形成した体制とともに、地域ブランドやそれに基づく観光商品・サービスの開発のための人材育成や中小企業育成を実施する。
- 人材育成などの活動の実施に当たっては、対象地域の提携組織であるオペレーションセンター（提携組織）と十分な調整を行い既存の枠組みを効果的に活用する。

普及の第1段階と第2段階における地域レベルとは、プエルトプラタ県とシバオ地域の中心となるサンチャゴにあたる。この北部地域での活動の拠点について現状では、観光省はプエルトプラタ県、職業訓練庁はサンチャゴがその中心にあるため、実施体制を構築するに当たっては調整が必要となる。最初はプエルトプラタを中心としながらサンチャゴに移行するか、両方を拠点にして機能を分けてもよいであろう。

● モデルの適用対象の決定

TURISOPP モデルを広域で展開することを想定したい場合、TURISOPP でこれまで実施したようにひとつの県だけに同様の投入を実施することは難しいであろう。また、広域に展開するまでの経験はTURISOPP では蓄積されていないため、対象広域（例えばシバオ地域14県）内で、どのようにその適用の対象を決定していくべきか明確にされていると普及が的確に実施されるであろう。以下に、広域で応用・普及する際に、TURISOPP モデルの適用対象を決定するにあたって取ることが可能なアプローチを表Ⅲ-2-3に紹介する。

表Ⅲ-2-3：モデル適用対象決定の方法

適用対象決定の方法	内容	主な特徴
1. 事前に対象を絞った戦略の決定	支援する側が事前に適用するための戦略を策定し、それに基づき適用する先を開始時決定。広域の中でのパイロット県、アクセスやテーマなどを考慮したムニシピオ群などが考えられる。	事前に対象を決めているので、柔軟性が低い。投入により対象範囲を選べる。

2. プロセスにより選定 A	地域全体を対象として調査しながら、その過程でできるだけ多くを取り残さないように支援対象とする。TURISOPP がプエルトリコでとったアプローチ。	地域全体を調査するコストと時間がかかる。 地域全体のポテンシャルを最大化できる。
3. プロセスにより選定 B	地域全体を対象としながらも、ベンチマークとなる基準を設定し、それを達成したグループのみ継続して支援を続ける。	初期は 2 と同様にコストや時間がかかるが、選定後は比較的低い。 基準に達するような支援策をすることも可能。
4. 基準に基づいた募集	最初に基準を策定し、その基準に基づいた募集により手を挙げたところから選定する。最初から基準に達しているところしか支援対象としない	投入量をコントロールでき、比較的短期間で可能。 応募する方の能力や実状が十分に把握できない可能性がある。

これらのアプローチを柔軟に組み合わせることでアプローチの不利な点を補うことができるであろう。このアプローチの有効性も広域での普及の際に実証できるとよい。その実証結果を反映させて評価することにより、その他地域への普及の際により効果的に適用対象を決定できる。

● モデル適用時の具体的支援形態

モデルを具体的に広域で適用したり、特定に地域に普及したりする際には、いくつかの支援形態が考えられる。以下に、具体的な支援形態（支援方法）として、プロジェクト型、リーダー育成型、グループ派遣型、交流型を表Ⅲ-2-4 で紹介する。

表Ⅲ-2-4: モデル適用時の具体的支援形態

具体的な支援形態	内容	特徴
プロジェクト型	専門家など比較的長期間張り付いて協働しながら、地域の関係者を指導・支援する。	細かい指導ができる。 コストがかかる。広範囲をカバーするのは難しい。
リーダー育成型	地域のリーダーを育成し指導しながら、その活動を支援する。	ピンポイントの指導とそのフォローでリソースを集中できる。 リーダーの資質に大きくよる。
グループ派遣型	経験のある数人のローカル専門家をグループで短期間、複数回派遣し、地域の関係者を指導・支援する。	現地の事情に合わせて効果的に指導・支援ができる。 適切な投入とその時期の見極めが必要。
交流型	すでに形成されたグループなど経験がある地域を訪れたり、相互の交流を促進したりすることにより地域の関係者の能力を向上させる。	広く、長期間にわたる関係構築ができる。 相乗効果や別の効果も期待できる。 訪れる側、受け入れる側の両方に大きくよる。効果が不確実。

これらの支援形態を上手に組み合わせながら、適時に必要な支援を行うことが可能となる。ただし、これらの支援をどのタイミングでどの程度行うべきかの経験は TURISOPP には蓄積がないことから、普及の第1段階、第2段階でこれらの支援形態の有効性や効果などについて、その経験をモニタリング・評価し、以下の第3段階での施策や戦略に含めることが有効であろう。

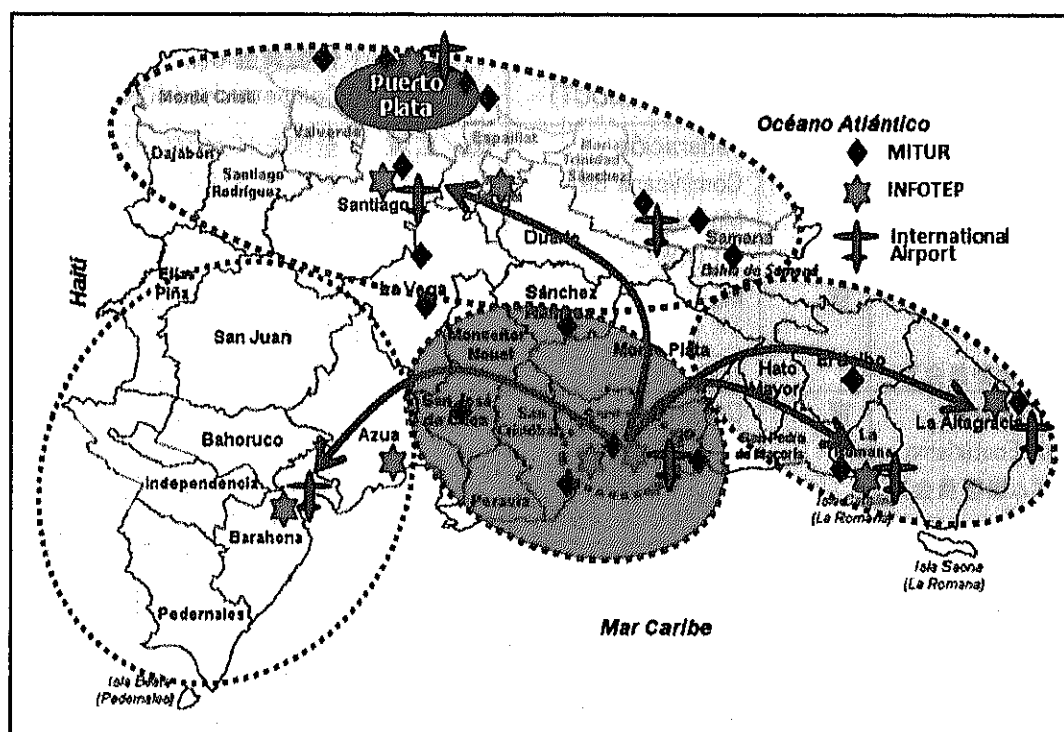
普及の第3段階と第4段階 (図Ⅲ-2-3)

第3段階：広域地域レベルで仕組みを作り、そこから得られた実践からの経験をナショナルレベルで吸い上げ、他地域に応用するための施策や戦略を策定する。

第4段階：広域地域レベルでの経験を策定された施策や戦略を実施しながら、形成された体制で他の地域へ応用・普及する。

第3段階では、TURISOPP モデルが、プエルトプラタ県で強化されながら北部シバオ地域に応用・普及されている段階にあり、プエルトプラタ県を含むシバオ地域の地域レベルで、評価・モニタリングが継続され、その経験が中央と共有されている。それをベースに他地域に広域を単位として普及するための戦略や施策が策定される。この施策には、普及が行われているシバオ地域における TURISOPP モデルでの強化期から持続期に向けた支援体制の確立と、他の3地域での形成期の実施体制の確立が含まれる。

この体制と施策により本格的に全国展開するのが第4段階となる。前述のように全国展開するには国土開発計画や開発戦略などを考慮して十分な調整が必要とるが、戦略や施策が策定される際に経済計画開発省のコミットメントがここで発揮されることが想定される。



図Ⅲ-2-3: 普及の第3段階と第4段階のイメージ

● 他の仕組みや組織を活用した普及の可能性

観光地域づくりを支援する場合、TURISOPP では官民連携の組織を地域ごとに特定し、時間をかけたプロセスを経て UMPC という新たな仕組みを築いたが、他の地域に応用する場合、それぞれの地域にある体制や組織を活用して応用をすることを考慮してもよいだろう。特に、TURISOPP が投入したような資源がない場合には有効であると思われるが、初期の関係構築時にその調査をする必要がある。

ただし同じ組織であっても、それぞれの県や地域で異なる能力・資源・影響力があるので、全土に共通して表Ⅲ-2-5 のような仕組みや組織が想定される。応用・普及の際には UMPC のようなプラットフォームを構築するためのパートナー（またはそれ自身が UMPC のようなプラットフォームとなる）として考慮してもよいであろう。以下の表はそれらの可能性を紹介したものである。

表Ⅲ-2-5: TURISOPP モデル普及に関連した他の仕組みや組織

体制や組織	官民	上部組織	対象地域 レベル	組織概要
Camara de Comercio (商工会議所)	民/ NPO	Federacion Dominicana de Camara de Comercio (FEDOCAMARA)	県	ほぼすべての県にある商工会議所、メンバー企業へのサービスの他、県の産業振興に貢献。一部は職業訓練庁と提携し人材育成も。
Cluster Turistico (観光クラスター)	民/ NPO +官	Consocio Dominicano de Competitividad Turística (CDCT)	県	全国の 10 か所にある観光クラスター、対象観光地の振興に貢献。競争力強化委員会 Consejo Nacionalde Competitividad (CNC)が支援。
Asociaciones de municipios regionales (地域ムニシピオ組合)	官/ NPO	Federación Cominicana de Municipios (FEDOMU)	国/広域	全国を 10 地域に分けた地域ムニシピオ組合で、FEDOMU の下部組織。
Consejo Municipal de Desarrollo (ムニシピオ開発委員会)	官	MEPDY	ムニシピオ	ムニシピオの役割を規定した法律で規定されたムニシピオレベルで開発計画を策定し、実施するとされる委員会。
Comite provincial de Desarrollo de Ecoturismo (エコツーリズム県委員会)	官	Congreso	県	国会に承認により、県がエコツーリズム県として認定を受け、委員会を設置し、県のエコツーリズム振興のために施策を実施するというもの。政治性が高い。
Agencia de Desarrollo Economico Local (ADEL) (ローカル経済開発エージェンシー)	民/ NPO	UNDP/MEPYD	県	UNDP の Art Gold プロジェクトとして、ミレニアム県を対象に構築した ADEL が主体となり、地域経済開発を振興しようとするもの。
Programa de Pequeño Subsidio (PPS) (小規模融資プログラム)	その他	UNDP	サイト	UNDP のプログラムで、サイトレベルで環境保全・活用のための融資をするもの。

一例をあげると、地域の開発計画を策定するために、官民のアクターによる開発評議会（Consejo Municipal de Desarrollo）を市・県・地域の各レベルで設置することが法律で定められており、この開発評議会がすでに対象地域で設置されていれば、活用の可能性は高い。ほかにも全国自治体連合会（FEDOMU）を構成する地域自治体協会、県エコツーリズム委員会など、全国レベルの組織も存在する。これらの組織や制度の活用を検討することも、広域展開を進めるうえで有効である。

しかし、上記アクターの実施能力などについては、TURISOPP はプエルトリコ県だけで実施したため経験が浅く、別に調査や分析が必要である。普及の第 1 段階でその調査や分析が組み込むことがよいであろう。

第Ⅳ部 TURISOPPの要点①「地域力」の開発と向上

第1章 地域力とは何か

- (1) 地域力の定義
- (2) 対象地域の地域力の現状

第2章 地域主体の組織づくり

- (1) 関係機関との信頼関係づくり
- (2) 地域主体の形成と組織強化

第3章 地域資源の活用

- (1) 地域資源の再発見～地域資源再発見ワークショップ～
- (2) 地域資源の発表と共有～県ワークショップ～

第4章 地域ブランドの構築

- (1) 地域ブランドの構築
- (2) 地域ブランドのオーナーシップ化～地域ブランド視覚化ワークショップ～
- (3) パイロットプロジェクトの実施

第5章 地域力向上の事例

- (1) コミュニティ開発への利益の再投資(地域への還元)の事例
- (2) 信頼関係、地域への愛着の再構築の事例

第1章 地域力とは何か

(1)地域力の定義

TURISOPPでは、住民が観光を通じた地域づくりを持続的に行い、それによって将来、地域住民の生活レベルが向上することを目指している。そのベースとして「地域が自らの地域資源の価値を認識し愛して守り、それを地域が自ら地域外に発信する力」、これを「地域力」と捉え、これらが不可欠であるとして、この地域力向上のために活動してきた。

この地域力を、プロジェクトにおける活動の視点から表現すると、次に示す重要な2つの点があげられる。第一に「地域アイデンティティの再構築」で、地域住民が、地域の歴史や文化、生活様式に誇りを持ち、地域への帰属意識を強めること。第二は「地域の組織づくりとその強化」で、地域の人々のつながりを強め、地域をともに良くしていこうという協働意識を高め、ビジョンを共有し、その体制を整えることである。

あるいは、地域住民の視点から言い換えると、地域住民が主体となりイニシアティブを取って、地域のニーズやポテンシャルを自身で把握し、域の資源に価値をつけ商品やサービスに変換し、外部に提供できるようになる。そして、これらを通じた地域の振興のための活動を、地域住民自らが、計画、実施、評価、改善（PDCA）できるようになる。さらに、これらの活動によって、地域住民自らが持続的に自身の地域の発展に寄与できるようになる、ことである。

このような状態を実現する力が、TURISOPPにおける地域力である。この力によって「地域をつくっていく」ための具体的な第一歩として、TURISOPPでは以下の形を目指すことが重要であると考えた。

①住民自身が住みやすいと感じる地域をつくること

住民が住みやすく居心地が良いと思う地域というのは、観光客にとっても居心地が良い地域である。住民が住みやしくないような地域に観光客は訪問しようと思わないし、住民も観光客に来てほしいとは思わないからである。

さらに、もう一步踏み込んで、ある地域に観光客を呼ぶということを考えた場合にどのようなアプローチが必要であろうか。次のコラムに示すように、日本の温泉地である大分・湯布院の地域活性化へのケースが参考になる。

大分県湯布院のケース～あらたな温泉地づくり～

湯布院は、日本の九州地方、大分県にある温泉地である。日本の温泉地は通常、大規模な旅館が立ち並び、歓楽街が多い。しかし、一般的な温泉地とは異なり、由布岳を象徴とした田園風景や、そこに暮らす人々の伝統的な「暮らしの文化」を地域資源とし、これらを豊かに保ち、訪問者にこの地域資源を享受してもらおうという、あらたな温泉地をつくろうという努力がなされた。

具体的には、地域の景観を守るために、都会の人に牛のオーナーになってもらう「牛一頭牧場運動」、地域住民が楽しめる文化活動として、「湯布院音楽祭」、「湯布院映画祭」などの活動が住民主導で実施されてきた。このような他の温泉地には見られない活動が外部の人々の関心を集め、観光客が訪れるようになった。

観光のためだけに地域を開発するという考えを廃し、地域住民が自分たち自身の居心地のよさを優先した地域づくりのあり方の有効性は、その後湯布院が温泉地としても常に人気度の上位にランクインされるようになったことからもうかがえる。

このように地域住民が住みやすく居心地よく感じられる地域をつくるための具体的な方策の前提として、以下のような点を意識化しておく必要がある。

②住民が自分たち自身の手によって地域をよくしていこうという主体性

このような主体的な意識にもとづいて、住民自身が住みやすい地域をつくること、住民が自身の地域を愛することが、観光産業を振興するうえでの最初のステップとして考えられる。

さらに、地域づくりは、一部の個人や家族、組織の経済発展のみを追求するのではなく、ましてやそれによって住民の間に大きな経済的格差が生むようにし向けるものではない。利益が地域全体に行きわたり、あまねく地域住民が経済発展のその先にある豊かな生活を得られること、住民同士が互いに刺激し合い、助け合うことによって地域が活性化することを目指している。そこにあるのは競争ではなく共存であり、地域全体の発展がひいては自身の生活レベルの向上や改善につながることを理解する。このことを住民がまず理解すること、そしてそのためにたとえ小さなものでもそれを感じることができるような経験の場が設けられることを理想とする。そこで、地域力に根差した地域づくりの具体的な展開にあたって、以下の点が重要となる。

③住民が、個々人の利益を超えた、地域の利益を得ることの重要性を理解すること

これらの点を目指すには、以下のような意識、態度、能力が必要であると考えた。

表 IV-1-1:「地域力」開発のための意識、態度、能力

意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協働する意識 ・ 自身の地域に対する誇り
態度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身で活動をしていこうという自主性、主体性
能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域のニーズを把握する能力 ・ 地域のポテンシャルを把握する能力 ・ 活動計画を策定、実施、モニタリング、評価する能力

(2)対象地域の地域力の現状

プエルトプラタ県には、これまで観光振興のための企業や組織、グループは存在したものの、観光を通じて地域住民の生活の向上を目指し活動をするような地域組織は存在しなかった。また、ムニシピオやディストリクトの各地域では、グループや組織が各々別個に活動しており、組織を超えた横断的な形で地域の発展を目指した活動はあまりみられなかった。

そのため、個人や組織の利益を超えた地域の発展のための活動を行う組織として、地域レベルの観光や経済活動、コミュニティ開発に関係する諸機関からなるグループを形成し、地域づくりの活動の主体となる組織を作ることが有効であると考えた。このような組織形成の

必要性をふまえ、短期的、中期的、長期的に目指す地域力の形を以下のようにまとめることができる。

表 IV-1-2: 目指す「地域力」の形とその期間

期間	年数	目指す地域力の形
短期的	3年～5年後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民自身が住みやすいと感じる地域をつくる。 ・ 住民が個々人の利益を超えて地域の利益を得ることの重要性を理解し、その重要性を理解した住民代表からなる組織がある。
中期的	5年～10年後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域住民が主体となり、イニシアティブを持ち、地域のニーズやポテンシャルを自身で把握し、地域の資源に価値をつけ商品やサービスに変換し、外部に提供できるようになる。 ・ これらを通じた地域の振興のための活動を自身で計画、実施、評価できるようになる。 ・ これによって地域の住民が持続的に自身の地域の発展に寄与できるような力をつける。
長期的	10年～20年後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民が観光を通じた地域づくりを持続的に行い、それによって将来、地域住民の生活レベルが向上する。

TURISOPPは約4年間という期間の中で、上の表にある短期的な地域力の基礎部分の形成を目指した。これらの点とともに、地域力開発のための意識、態度、能力の形成を考慮しながら、下の表で地域の状況とそれらに対して考えられるアプローチと活動項目を示す。

表 IV-1-3: 対象地域の状況と考えられるアプローチ、活動方法

状況	考えられるアプローチ方法	考えられる活動項目
これまで地域のために協働するということがなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協働で活動する場を作り、協働の意識を向上させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民代表組織の形成支援 ・ 定期会議の実施支援
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域レベルの発展の重要性、地域レベルの活動が各住民の利益につながることを理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民代表組織による活動の実施支援
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域への還元、再投資のシステムをつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民代表組織の組織強化
地域のニーズを考えて自主的に活動をしてきたことがなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部から活動を押し付けるのではなく、地域のニーズと一緒に把握し、活動を計画するためのファシリテートをつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動計画の策定支援
自分達で自分たちの地域をよくすることができるという意識がなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分達が主体となって活動する場をつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動計画の策定と実施支援 ・ パイロットプロジェクトの活動実施支援
地域にポテンシャルがあることに気が付いていなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一緒に地域のポテンシャルは何かを考える場をつくる。 ・ 自信、誇りをつける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域資源再発見ワークショップの実施

外部に発するための地域のイメージが固まっていなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドを形成し、ブランドに沿った商品やサービスを作る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドの形成支援
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドのイメージ化を住民自身が行うようファシリテートする場をつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ イメージ化ワークショップの実施
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドをベースとした商品、サービスを外部者に知ってもらう場をつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロモーション ・ 商品・サービスの販売
観光商品やサービスを外部に販売する能力、経験がなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売の管理を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドミニストレーションの研修
領収書等の発行ができないため、商品・サービスの販売先が限定されていた。	<ul style="list-style-type: none"> ・ UMPC が組織体として領収書を発行する資格と能力をもつよう支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の法人化
外部からの支援を受けるための受け皿、資格がなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部からの支援をより広い範囲で受けられるよう法人格取得のために支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の法人化

第2章 地域主体の組織づくり

(1) 関係機関との信頼関係づくり

① 関係機関の調査と関係づくり

前節で挙げたように、地域状況の考察と、それに対するアプローチとして、TURISOPPでは、地域力の向上のため、「第2章 地域主体の組織づくり」、「第3章 地域資源の活用」、「第4章 地域ブランドの構築」という3つの段階的なアプローチを設定した。

TURISOPPでは、まず、地域力の向上の活動に先立ち、「住民代表組織の形成とその組織強化」の事前準備段階として、プエルトプラタ県内の地域にはどのような機関があり、既存の組織やどういった人々が活動しているのか、どのような形で本活動に関わることができるのかを把握するために、関係機関・関係者らへの訪問を行った。具体的には、本節以下に示すように、関係機関リストの作成をはじめとする4つのプロセスによって実施している。

関係機関の調査と関係づくりに関しては、本章に先立って、第II部においても、プロジェクト全体の仕組みづくりの視点から解説しているが、本章では、UMPCによる地域力の開発と向上の角度から説明する。

表 IV-2-1:関係機関・関係者リストの作成と訪問活動の概要

● 目的	プエルトプラタ県のコミュニティ観光に関わる機関や人物を把握し、プロジェクトの主体となる機関・人物を抽出する。それらの機関・人物との信頼関係をつくる。
● 時期	プロジェクト開始時(2010年1月~4月)
● 実施者	プロジェクトスタッフ
● 対象者	プエルトプラタ県9ムニシピオの約50機関
● 主な活動	実施プロセス1 :関係機関リストの作成と訪問先の選定
	実施プロセス2 :選定した関係機関への訪問(ヒアリング)
	実施プロセス3 :活動に関わる関係機関の選定
	実施プロセス4 :関係機関・関係者のグループ化(ワーキンググループの構築)

〔実施プロセス1 関係機関リストの作成と訪問先の選定〕

プエルトプラタ県に存在する観光やコミュニティ開発に関係する機関・人物のリストをムニシピオごとに作成した。関係機関リストの選択基準とその基準をもとに選択した関係機関は以下のとおりである。

a.関係機関リストの選択基準

- ・ ムニシピオの発展に関わる機関。
- ・ 自身の利益だけではなく、市全体の利益を考えることができる機関
- ・ 観光活動に関わる機関
- ・ 地元の産品を生産する機関
- ・ 既存の住民組織

b. 選択した関係機関

- ・ 地方自治体、関係省庁地域オフィス（観光省、文化省、女性省など）
- ・ 生産者団体
- ・ 宗教団体
- ・ 自治会・町内会
- ・ NGO、NPO
- ・ 観光業組合

ポイント 官民両者の巻き込み

市を巻き込むことにより、予算等の公的資金による経済的支援が得られるようにする。同時に、民間団体を対象とすることにより、市長の交代など行政上の変化があっても活動が継続されるような体制づくりに配慮した。

【実施プロセス 2 選定した関係機関への訪問(ヒアリング)】

関係機関リストをもとに、プロジェクトスタッフがプエルトプラタ県の9 ムニシピオを訪問し、各機関からヒアリングやTURISOPPの説明を行った。ヒアリングの主な内容と、関係者への主な説明内容は以下のとおりである。

主なヒアリングの内容

- ・ 組織の目的
- ・ 組織の人材
- ・ 組織の予算
- ・ 運営状況

主なプロジェクト説明の内容

- ・ プロジェクトの目的
- ・ プロジェクト期間
- ・ プロジェクトのコンセプト

【実施プロセス 3 活動に関わる関係機関の選定】

実施プロセス2における訪問やヒアリングの結果をもとに、観光を通じて個人の利益だけでなく地域の発展を目指すという意志がある機関と人物を抽出した。そのうえで、プロジェクトの趣旨にあった関係機関、プロジェクトの活動への参加に関心を示した機関と人物が再度リストアップされた。

【実施プロセス 4 関係機関のグループ化(ワーキンググループの構築)】

関係機関・関係者リストをもとに、ワーキンググループを形成した。当初プロジェクトではプエルトプラタ県の東部、中部、北西、南西の4つの地域ごとにワーキ

ンググループを形成する予定だったが、コミュニティ側が考える地域がムニシピオであり、また共通のビジョンや予算、人材を持つのがムニシピオ単位だったため、ムニシピオごとのワーキンググループとした。

そのうちのひとつに関しては、近隣のムニシピオ特別区を含めて地域としていたため、それを尊重した。グループの人数もそれぞれワーキンググループに任せ、少ないところで5~6人、多いところで30人弱くらいだった。

(2) 地域主体の形成と組織強化

① 地域力向上ユニットとは

TURISOPPでは、活動単位として、個々人の利益を超えて地域の利益を得ることの重要性を理解した住民代表からなる地域組織を形成した。この地域組織こそが、地域アイデンティティの再構築の母体であり、原動力となるものである。構成メンバーは、地域振興に関わる市や省庁などの官庁組織、NGO や活動グループなどの民間組織の代表者らからなる。官民連携の形をとった理由は、下の表で示すとおり、官と民がそれぞれ予算（財政的資源面）、人員面（人的資源面）で互いに長所と短所を補完し合う形となっており、組織の持続性を考慮した場合その連携が有効であると考えたためである。

表 IV-2-2:官民機関の予算面と人員面からみた状況

	官	民
予算	長所: コミュニティ開発のための予算がある。	短所: 固定的な財源がないため、営業利益に左右される。
人員	短所: 4年ごとの選挙によって職員の配置が変わり、人的資源の持続性が不安定。	長所: 人員の配置の持続性がある。

地域をムニシピオレベルとするところが大半を占めたこともあり、基本的に組織単位をムニシピオとし、ムニシピオの資源を活かしながら地域の発展を目指すグループであるというねらいで、「コミュニティ資源を活用し守るムニシピオのユニット」(Unidad Municipal para Patrimonio Comunitario)とした。

日本語ではこの意味を取り入れながら簡略した形で「地域力向上ユニット」としている。ディストリクトを地域とするところ、ムニシピオとムニシピオ特別区をいくつかまとめて地域とするところもあり、その地域ではそれを尊重してユニットを形成している。

TURISOPPとしては、観光に焦点を当てているが、このUMPCは地域振興の原動力とし、観光セクターに限らず、地域の発展、生活の改善を目指し、様々なテーマや分野を取り扱うことを想定している。

表 IV-2-3:UMPCの目的と役割

● UMPCの目的	・ 地域資源の価値と保全を推進する。
-----------	--------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドの構築を通じて、地域資源の価値を推進する。 ・ 様々なローカル組織のプラットフォームとなる。
<ul style="list-style-type: none"> ● UMPC の役割 <p>地域づくりのプラットフォームとしての役割</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 地域資源を用いた商品・サービスの開発。 ② 商品・サービスのプロモーション、販売。 ③ 訪問者の受け入れ。 ④ コミュニティ開発とそのためへの再投資。

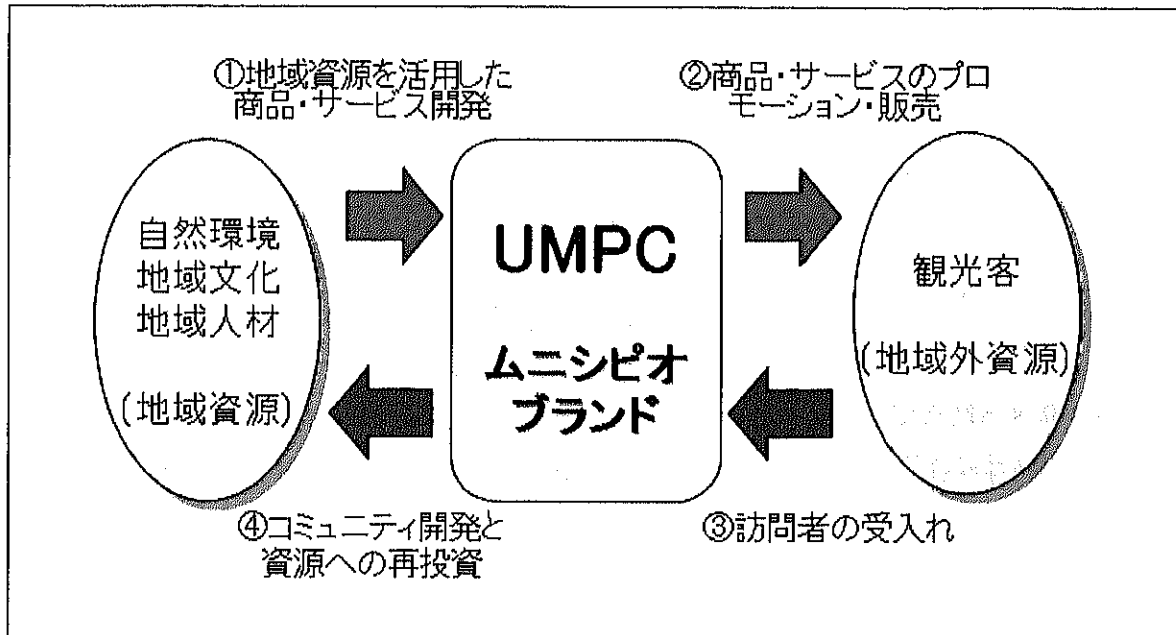


図 IV-2-1:UMPC の役割概念図

表 IV-2-3 に示した UMPC が担う役割をチャートで示したのが、図 IV-2-1 の「UMPC の役割概念図」である。

まず、①地域資源を再発見して価値を見出し、地域ブランドに沿った商品やサービスを開発する。②それを外部者に販売したり、③外部者を地域に受け入れたりすることによって地域が収益を得ることを目指す。そして④その収益をコミュニティの開発のために（再）投資し、さらに適切かつ効果的に地域資源を活用できるようにする。そのプラットフォームを TURISOPP では UMPC が担った。

地域力向上ユニット (UMPC) の構成組織やメンバー構成はムニシピオによって異なるが、基本的には図 IV-2-2 「UMPC の構成組織・構成員」に示すような官民組織をベースとしている。

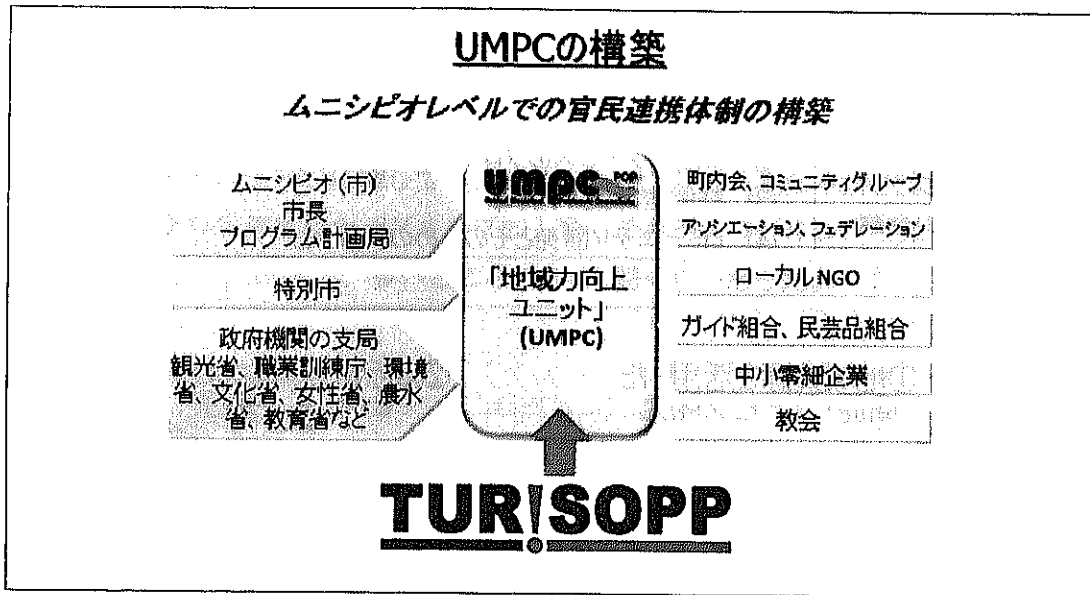


図 IV-2-2:UMPC の構成組織・構成員

2013年8月時点では、10カ所のUMPCに計151団体の官民組織が入っている。UMPCの定期会議などには各組織から1~2人の代表者が参加し、活動によってその組織の他のメンバーが参加する形になっている。UMPCロス・イダルゴスでは、秘書として市に雇用されたメンバーが1人いるが、その他のメンバーは各自仕事を持ちながらボランティアで活動している。

このようなUMPCが中心となって、地域がイニシアティブを取り、ニーズやポテンシャルを自身で把握し、地域の振興のための活動を自身で計画、実施、評価できるようになることを目指して活動してきた。その結果、プエルトプラタ県では、2010年に9カ所、2011年には計10カ所のUMPCが形成された。

表 IV-2-4:プエルトプラタ県内に形成されたUMPC

	UMPC	行政区分
1	アルタミラ	ムニシピオ
2	グアナニコ	ムニシピオ
3	ロス・イダルゴス	ムニシピオ
4	インベルト	ムニシピオ
5	ルペロン	ムニシピオ
6	マイモン	ムニシピオ特別区
7	サン・フェリペ	ムニシピオ
8	ソスア	ムニシピオ
9	ビジャ・イサベラ	ムニシピオ
10	VYP(ビジャ・モンテジャノ、ジャンカ・アリバ、ペドロガルシア)	ムニシピオ、ムニシピオ特別区

② UMPCの形成と組織強化の活動

前に述べてように、既存の関係機関や関係者らの洗い出し、リストアップ、訪問、ヒアリング調査など様々なプロセスを経て、プロジェクトで形成したワーキンググループをベースに、ムニシピオの資源を活かしながら地域の発展を目指すグループ「コミュニティ資源を活用し守るムニシピオのユニット」を形成した。日本語ではこれを簡略にして地域力向上ユニットと呼んでいる。

本節では、このようにして形成されたUMPCが、組織としてどのように機能を強化していったのか、組織強化の取り組みについて説明する。

表IV-2-5:UMPCの組織強化活動の取り組み概要

● 目的	地域力向上の原動力、主体となるユニットの形成とその組織の強化を行う。
● 時期	2010年10月頃
● 実施者	プロジェクトTURISOPP
● 対象者	ムニシピオの官民機関、組織の職員、メンバー
● 主な活動	内規の作成、活動計画の策定、パイロットプロジェクト実施、定期的会議開催など
	実施プロセス1：地域力向上ユニットの形成
	実施プロセス2：UMPC内規の作成
	実施プロセス3：UMPC定期会議の実施
	実施プロセス4：UMPC年間活動計画の策定-「計画策定ワークショップ」の実施
	実施プロセス5：UMPC活動計画モニタリングワークショップの実施
	実施プロセス6：UMPCの制度化・法人化
実施プロセス7：UMPCによるパイロットプロジェクトの実施	

〔実施プロセス1 地域力向上ユニットの形成〕

UMPC形成時のメンバーとして参加した機関数は以下のとおりである。メンバーの機関数や人数が、そのときどきの状況によって変化してきたUMPCもある。

表III-2-4:UMPCの構成組織(2010年10月)

	ムニシピオ	機関数
1	アルタミラ	8
2	グアナニコ	8
3	ロス・イダルゴス	11
4	インベルト	11
5	ルペロン	11

6	マイモン	18*
7	サン・フェリペ	17
8	ソスア	11
9	ビジャ・イサベラ	6
10	VYP	12

*2011年10月結成時の人数。

〔実施プロセス2 UMPC内規の作成〕

活動ユニットとしてのUMPCの結成後、運営や活動のベースとなる内規の作成を支援した。各UMPCが自らで作成する過程を重視するため、参加型ワークショップ形式で行った。ユニットが法人化する際にはその必要書類である法令（Estatutos）を効率的に作成できるように、内規の章立てや項目は法令（Estatutos）にある項目をベースとした。そのうえで、全てのメンバーが理解、共有できるように項目を簡略化するように努めた。

内規作成のための参加型ワークショップでは、プロジェクト側からは内規の枠組みや項目を提示し、その内容自体はUMPCメンバーに議論し検討してもらった。その際にパワーポイントや模造紙を用いて、内規の項目や議論の内容をできるだけ視覚化する工夫した。プロジェクトが提示した内規の枠組み、項目は以下のとおりである。この枠組みをもとにユニットのメンバーが必要と思われる項目を追加したり、内容を増やしていったりする形にした。

表 IV-2-5:UMPCの内規項目

<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の目的 ・ メンバーシップ・入会・退会基準 ・ 会議の開催について:会議の頻度 ・ 会計について:メンバー会費について ・ 執行部について:執行部メンバーとその役割 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オフィスの使用の規則について
--

内規作成に関するポイント

- ・ ゼロから始めるのではなく、既存の法令をもとにした項目を提示し、UMPCメンバー自身が内容を議論し検討することができるようファイシリテートした。
- ・ 既存の法令の項目をベースとすることにより、将来法人化する際に活用できるようにした。
- ・ 枠組みをパワーポイントや模造紙に示して、みんなで共有できるように視覚化した。

内規に関する事例 ～UMPCアルタミラの場合～

UMPCの活動開始後しばらくして、アルタミラでは、UMPC定期会議の開催にあたってメンバーの遅刻がなくなり、事前の議題決定や会議での議事録作成がなされるようになるなどの変化がみられた。プロジェクトスタッフがその秘訣を聞いたところ「メンバーみんなでそうすることを内規で決めたので、みんなが守るのは当たり前」との返答だったという。内規がメンバー自身によって作成されることにより、「自分たちのものである」というオーナーシップが形成され、それによって内規を守るという当事者意識が高まった。内規の順守によって会議や活動が効果効率的にできるという利点を実感し、内規を守る組織風土が継続されるというケースである。

【実施プロセス3 UMPC定期会議の実施】

各UMPCが、それぞれ必要性や状況に応じて、どのくらいの頻度で定期会議を開催するかを決定した。ほとんどのUMPCでは月に1、2回としている。UMPC結成当初は、定期会議の招集も各メンバーへの連絡もTURISOPPのプロジェクトスタッフ側が行っていたが、少しずつUMPCの執行部メンバーに任せるようにした。現在は、UMPCメンバー自身が計画し開催するようになっており、定期会議以外にも必要に応じて自分たちで会議を行っている。

定期会議に関する事例 ～UMPCグアナニコの場合～

UMPC結成当初、TURISOPPプロジェクトスタッフが各UMPCで会議の開催を促し、各メンバーに電話で時間や場所の確認をし、会議の準備や運営もスタッフを中心に行っていた。それを少しずつメンバー自身に任せていくようにしたところ、徐々にメンバーが主体的に会議を開催するようになった。その後しばらく経った頃には、UMPCメンバー側からプロジェクト側に会議開催の連絡や、時間や場所の確認の連絡が入るようになった。こうした変化は、グアナニコだけでなく、他のUMPCでもみられるようになった。

【実施プロセス4 UMPC年間活動計画の策定-「計画策定ワークショップ」の実施】

2012年と2013年の年頭に、UMPCの年間の活動計画を策定するためのワークショップを実施した。まず、10年後から20年後に、どのようなムニシピオを目指すのかを議論し、メンバー間でイメージの共有を行った。そしてUMPCとして、その将来の姿に向かって5年後、10年後にどのような役割を果たすのかを議論し、そこから年間の目標を立てた。

このような形で長期、中期、短期の目標設定を行い、そこから日々の具体的な活動を導くプロセスを得ることにより、現在の活動や今後の活動が、全てムニシピオの発展のためのステップであるという意識化を行い、共通の目標に向かって共に歩みを進められるよう形にした。

将来のムニシピオのビジョンとUMPCの目標の例1 ～UMPCロス・イダルゴスの場合～

〔UMPCのビジョン〕住民同士の調和と共生のもとに、地域の財産への愛情を保ちながらコミュニティが結束し、持続可能な方法で資源を活用しながら発展するムニシピオ。

〔UMPCの目標〕コミュニティの統合を基盤としながら、地域資源を愛し、価値を見出し、持続的に活用できるよう、地域資源に関する知識を身に付けてもらいながら住民をエンパワーメントする。

将来のムニシピオのビジョンとUMPCの目標の例2 ～UMPCアルタミラの場合～

〔UMPCのビジョン〕国際的な視野を持ちながらエコロジカルな農業生産をベースとし、経済的に持続的であり、さらにジェンダー平等が保たれ子供たちや美しい自然や環境が守られ、互いに助け合い協働するムニシピオ。

〔UMPCの目標〕環境保全や管理のための教育や研修を推進しながら、環境との調和を推進するプロモーターとなる。

UMPCの年間目標の例

～UMPCグアナニコの場合～

ムニシピオの住民が、商品やサービスを通じて地域ブランドが自身のものであると感じるようになる。

～UMPCインベルトの場合～

プエルトプラタやその周辺で地域ブランドのローカル商品を販売している。

～UMPCルペロンの場合～

ルペロン市の住民が、UMPCと地域ブランド「アメリカの原点」について知っている。

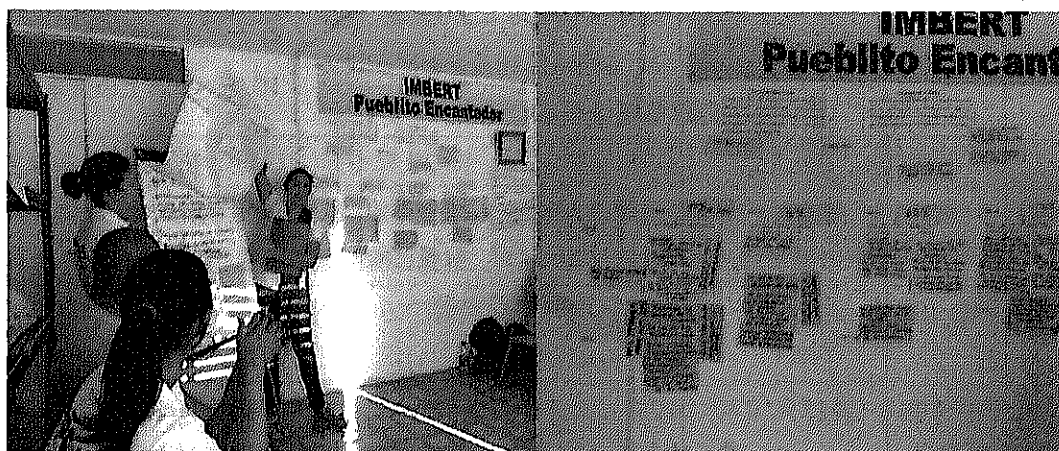
〔実施プロセス5 UMPC活動計画モニタリングワークショップの実施〕

一年の終わりに、年間活動計画のモニタリングワークショップを実施した。このワークショップでは、年間目標を達成したか、達成できなかった場合はどうしてか、今後どのように現状を継続しあるいは改善、改革していくか、あらたに必要な活動はあるかなどについて話し合った。

さらに、将来のビジョンとこれまでの活動の整合性などをみながら、次の年間目標を設定し活動計画を立てた。

モニタリングワークショップで立てた活動計画は、年間の定期会議において、計画に沿った活動が実行されているかをモニタリングし、実行されていない活動については、今後どのようにするかを話し合い、その結果に応じて計画を修正するとい

う形をとっている。



ワークショップの様子

モニタリングの結果

UMPC 定期会議でのモニタリングの実施～UMPC サン・フェリペの場合～

サン・フェリペでは、2013年の年間活動計画の一つに「内規の作成」を入れた。サン・フェリペ以外の9UMPCでは既に内規が作成されていたことや、将来的にUMPCとして制度化したいという希望もあったことによる。

計画策定から数カ月経った5月の定期会議で活動計画のモニタリングをしたところ、当初計画していた内規の作成がまだ実施されていないことにメンバーが気づいたが、その数日後には、メンバーが自主的に内規を作成し、TURISOPPのプロジェクトスタッフにも共有された。

【実施プロセス6 UMPCの法人化・制度化】

UMPCの活動を通じて、商品やツアーなどのサービスを販売する際の領収書発行や、外部組織からオフィシャルに経済的技術的な支援を受けるため、組織を法人化する必要が出てきた。法人化しないまでも、コミュニティ組織として市に登録するなど、なんらかの形で公的な機関に正式に登録された組織となるように制度化を進めてきた。プロジェクトでは、この法人化と制度化にどのようなオプションがあるか、以下の表に示すようにまとめてUMPCに提示した。

表 IV-2-6: 法人化・制度化のオプション

	タイプ	内容	特徴
法人化	非営利組織	法律122-05によるカテゴリーに基づき社会福祉等に貢献することを目的に形成される法人。	設立に半年程度は必要。 構成員は個人や組織と様々。 収益は活動へ還元。
	コポラティバ	法律127-64により規定され、IDECOOPの管轄。メンバーの社会的・経済的向上が目的。	設立に1年程度は必要。 構成員は15人以上で、メンバーの利益を追求。

			収益はメンバー間で毎年分配。
	民間企業	法律 479-08 により規定。企業として経済的利益を上げることが目的。	設立が比較的短期で簡単。 10万ペソ以上の資本が必要。
制度化	市の委員会	法律 176-07 の地方自治法の規定に基づくが、市長と市議のイニシアティブが前提。	UMPC を委員会とみなすという規定を市長と市議により決議する必要がある。市の委員会としてその規定に沿ってのみ行動可能。
	市への登録	法律 122-05 に基づき、市のコミュニティグループとして登録。	市に必要書類を提出し、受理されることによって登録される。 NGO 申請のために要求される手続き。
	UMPC メンバー間の合意	UMPC を構成する官民組織が、UMPC における活動を責任持って実施することを約束し合意したものの。	UMPC を構成する組織の合意のみで形成できる。 法的な根拠はなく、各機関の意思に任されている。

TURISOPPでは、UMPC自主的な判断や決定を尊重し法人化を押し付けないが、プロジェクト終了後の活動の持続性を確保するため、各UMPCがいずれかの形で制度化することを促している。

法人化を希望するUMPCに対しては、法人化の各タイプの特徴を分析したうえで、UMPCの状況や方針や希望を考慮しNPOとして申請することにした。理由は以下のとおりである。

- ・ UMPCのコンセプト・信念のコミュニティ開発の目標がNPOの要件に合致する。
- ・ 法人格取得までの期間が比較的短い。
- ・ 多額の資本を必要としない。

TURISOPPはこれらの法人化のタイプやプロセス、必要事項の説明をするとともに、手続きのための中間支援の役目を担った。プロジェクト期間中、10のUMPCのうち4つで法人化手続きが行われ、2013年8月現在、1つが法人化している。

法人化の手続きには、これまで各UMPCにおよそ5万2000ペソの費用がかかっている。UMPCがまだ商品やサービスを販売できるような状況ではなく、資金力も弱い状態であるものの、UMPCの活動における主体性の重要性を考慮して、可能な限りUMPCに必要な費用を出してもらい、不足分はTURISOPPが支援した。UMPCは、それぞれメンバー機関から資金を集めたり、イベントを実施して収益

を得たりしながら資金を捻出した。各 UMPC の資金調達の様子は以下のとおりである。

表 IV-2-7:UMPCの資金調達状況

UMPC	資金調達方法	プロジェクトからの支援
ロス・イダルゴス	民芸品やフェアなどの販売によるUMPCの収益からの拠出。	26,000ペソの支援、費用の約半分を補完。
VYP	市や区の予算からの拠出。	23,500ペソの支援、費用の約半分を補完。
アルタミラ	UMPCを構成する各機関からの拠出 市長個人からの拠出。	2013年8月現在、手続き中のため未定。
グアナニコ	UMPCを構成する各機関からの拠出。	2013年8月現在、手続き中のため未定。

【実施プロセス7 UMPCによるパイロットプロジェクトの実施・実施支援】

「地域ブランドを構築すること」を目的とし、地域資源を活用した商品やサービスを開発するパイロットプロジェクトをUMPCが実施する過程を支援した。たとえば地域資源がアマポーラの花であり、地域ブランドを「アマポーラのある土地」としたロス・イダルゴスでは、アマポーラをモチーフとした民芸品を製作するパイロットプロジェクトを行うこととし、UMPCがそのための講師の確保や販売のためのコーディネーター役として民芸品生産グループを支援する形で活動を行った。パイロットプロジェクトの事例は、本ガイドラインのパイロットプロジェクト事例集を参照されたい。

第3章 地域資源の活用

(1) 地域資源の再発見～地域資源再発見ワークショップ～

地域住民が認識する資源を把握するとともに、住民が資源を再発見することで地域への意識を向上させることを目的とし、地域資源ワークショップを実施した。

表 IV-3-1:「地域資源再発見ワークショップ」実施概要

目的	各ムニシピオの地域資源を抽出する。
時期	2010年5月～2010年11月
実施者	プロジェクト現地スタッフ、カウンターパート
対象者	プエルトプラタ島の9市のワーキンググループ(UMPCの前身)
主な活動	地域資源リストと地域資源マップの作成、「彩いろどり」ビデオの紹介

再発見とは、地域に内在し住民が日常的に触れているにも関わらず、資源とみなされていないようなものをあらためて見直すことによって、貴重な資源であると気付いてもらうことである。たとえば、景色は住民にとっては日常的なものであり、とりわけ価値あるものとは感じないケースが多いが、外部の者にとってはその景色を観るために訪れる価値があるといったことに気付いてもらい、そのようなものが地域資源であるとの認識を高める。

ワークショップには、UMPCの前身であるワーキンググループメンバーである市長をはじめ、環境省、農業省、女性省などの地方支部関係者や、NGO代表者、住民組織、地域の事業者など、各ムニシピオから8～20人が参加した。この地域資源再発見を、ワークショップ形式で実施する狙いは以下のような視点にある。

- ・ 「出会い」 これまで同じ地域・ムニシピオにいながら顔を合わせたことのない関係者同士が互いを知る機会になる。
- ・ 「視野の拡大」 互いに知っていること、あるいは知らないことを共有し合うことによって、より多種多様な情報を集めることができる。
- ・ 「連帯感の強化」 関係者らで時と場所を共有し、一つの活動を共にすることにより、地域やムニシピオ単位での活動であるという意識を高めることができる。

ワークショップはそれぞれ2回に分け、1回目は主に地域資源の抽出と資源の位置を示す地域資源マップの作成を、2回目はそれら資源をより詳細に記述した資源カードの作成と代表的な3つの資源の選出に加え、ムニシピオのスローガンを作成した。本ワークショップでは、TURISOPPのプロジェクトスタッフやカウンターパートがファシリテーターを務め、ワークショップでは以下のような成果品が作成された。

表 IV-3-2:「地域資源再発見ワークショップ」における成果品

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 各ムニシピオの地域資源リスト ・ 地域資源の位置を示したマップ |
|--|

- ・ 地域資源の説明を入れた資源カード(各ムニシピオ 10 の資源)
- ・ 各ムニシピオのスローガン

ワークショップを実施するにあたり、ファシリテーター用にワークショップの手順を記したガイドを作成した。

表 IV-3-3:「地域資源再発見ワークショップ」実施プロセス

実施プロセス 1	地域資源リストのレビュー
実施プロセス 2	出身地マップの作成
実施プロセス 3	地域資源リストの作成
実施プロセス 4	地域資源マップの作成
実施プロセス 5	ムニシピオの特徴の抽出とスローガンの作成
実施プロセス 6	成果品の発表とまとめ
実施プロセス 7	現地調査

【実施プロセス 1 地域資源リストのレビュー】

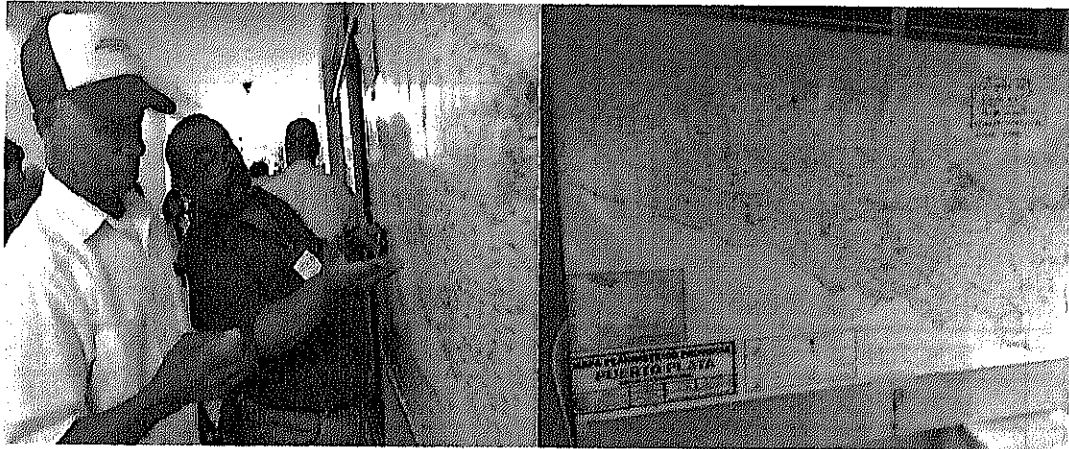
プロジェクト開始に先立ち、現地コンサルタントが既存の資料のレビューや現地訪問により地域資源リストを作成した。ワークショップのファシリテーターは、このリストをあらかじめレビューし、各ムニシピオにどのような地域資源があるのかを事前に把握しておくようにした。これにより、ワークショップをより効率的に進めることができた。

【実施プロセス 2 出身地マップの作成】

地域資源リストの作成に先立ち、会場にプエルトプラタ県の地図を掲示し、参加者に自身の出身地に印をつけてもらった。これにより、プエルトプラタ県全体を視覚化するとともに、プエルトプラタ県の中での自身のムニシピオを意識してもらうことにより、個人として参加しているのではなく、ムニシピオの代表として参加していることへの意識化を図った。

ポイント 自分が参加するワークショップ

ムニシピオの代表という意識を持ってもらうと同時に、本ワークショップが受け身で「講義を聴く」タイプのものではなく、自分たちが手を動かし、意見を述べて参加するものであるという意識を持ってもらうようにした。



出身地マップの作成

出身地マップの完成版例

【実施プロセス3 地域資源リストの作成】

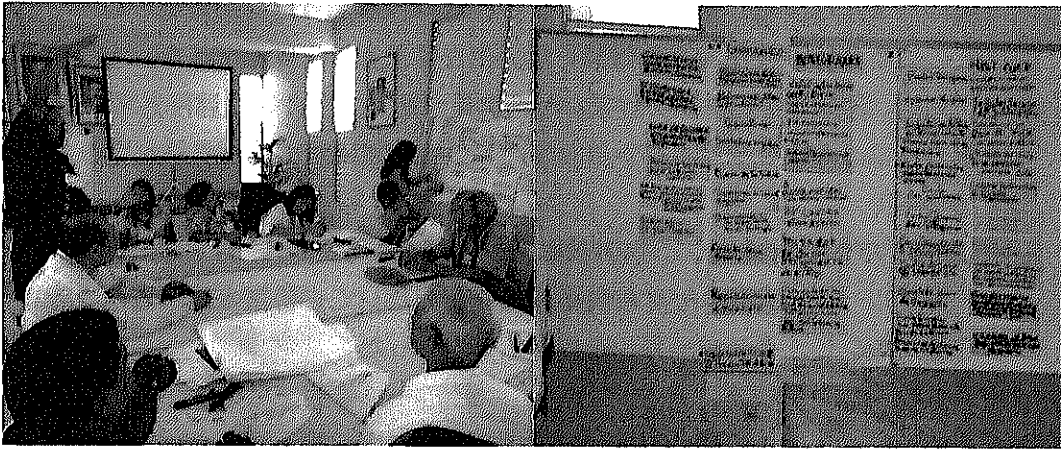
ワークショップでは、ムニシピオグループごとにTURISOPPのプロジェクトスタッフがファシリテーターとしてついた。各グループでは、参加者一人一人にカードを配布し、各自が考える地域資源を書いてもらった。資源を自然資源と文化・歴史資源の2つのカテゴリーに分類し、前者を緑色のカード、後者を黄色のカードで色分けし、一目で分かるようにした。また、カードを書いてもらう際に以下の点に留意するようにした。この一連の作業を全員が共有できるように、全体に見えるよう壁に貼り、グループの参加者と共に資源をまとめた。

各グループから出された資源は、少ないところでも26個、多いところでは194個出てきた。一通り出された後に、それぞれの資源の価値は何かについて話し合った。そのうえで各グループ10個の資源を選んでもらい、その中から特に重要な資源を3個を選んでもらった。

表 IV-3-4: 地域資源リスト作成の留意点

- ・ その地域、ムニシピオにしかない資源を書きだすこと。
- ・ 具体的に書くこと。

たとえば、単に「川」と書くのではなく「バハボニコ川」というように固有名詞で書く。「川」はどこの国、地域にもあるが、「バハボニコ川」は一定の地域にしかない。

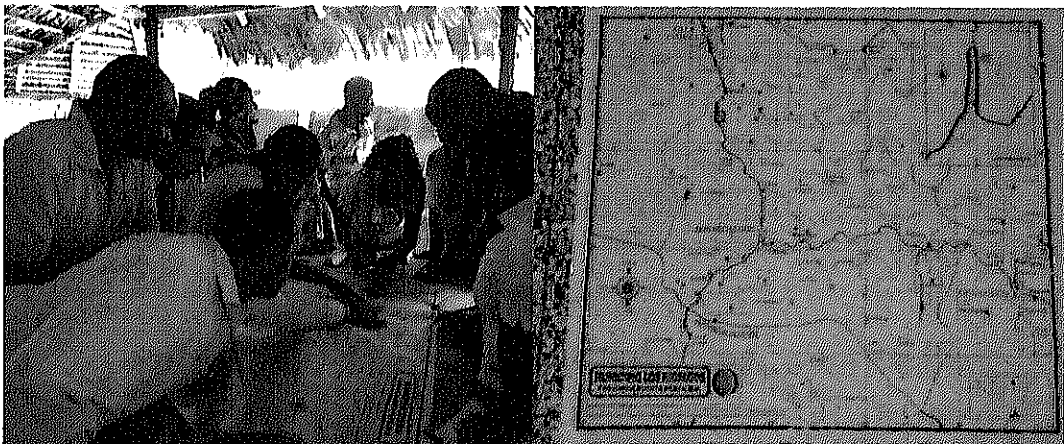


地域資源の議論の様子

ムニシピオの資源リスト

〔実施プロセス 4 地域資源マップの作成〕

地域資源リストの各資源に番号をつけ、それがどこにあるかを示すマップを作成した。



地域資源マップ作成の様子

作成した地域資源マップ

これらのマップを作成するなかで、「こんな資源があるのは知らなかった」「こんなところにこんな資源があったのか」といった声が聞かれた。グループで作業することにより、互いが知っていることを共有し交換することができた。このプロセスでグループ作業の重要性や有効性に気付いてもらうことができた。

ポイント 大きなマップを使う

できるだけ大きなマップを用いることにより、参加者全員が同時に見て話し合うことができるようにする。

ポイント 情報の視覚化

カードやマップを使い情報を視覚化することによって、参加者が話し合いやすい環

境になるよう配慮した。特にマップの作成は、参加者自身が資源の場所や他の資源との位置関係を確認でき、議論を活発化させるきっかけとなった。本ワークショップでは、地域資源の抽出だけでなく、全員が話し合うという過程も重要である。「地域力」はこのようなワークショップの積み重ねによって徐々に強化されていく。

〔実施プロセス 5 ムニシピオの特徴の抽出とスローガンの作成〕

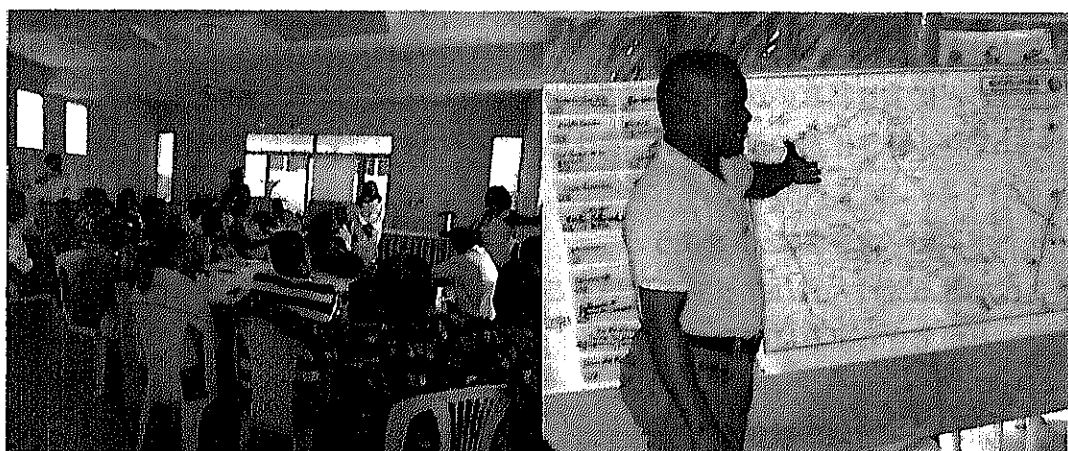
各グループ、ムニシピオの特徴を話し合った。この特徴と地域資源を考慮しながら各ムニシピオのスローガンを提案してもらった。

表 IV-3-5:各ムニシピオのスローガン

	ムニシピオ	スローガン
1	アルタミラ	グリーン・エコロジー
2	グアナニコ	豊穡、陽気、献身
3	ロス・イダルゴス	アマポーラの花開く地
4	インベルト	小さな町の魅惑
5	ルペロン	多彩な魅力にまっしぐら
6	マイモン	
7	サン・フェリペ	色彩・味・文化
8	ソスア	異文化が溶け合う、風と海の隠れ家
9	ビジャ・イサベラ	山と谷が海を抱く、アメリカ発祥の地
10	VYP	カーニヤの丘

〔実施プロセス 6 成果品の発表とまとめ〕

地域資源リストやマップの作成後、グループごとに発表する場を設けた。発表することによって参加者が行った作業を評価する場をつくとともに、他のグループの地域資源も知ることにより自身の地域資源を見直してもらうようにした。



地域資源リストとマップの共有

地域資源リストとマップの共有

ポイント 自信と意識の向上

参加者が自分たちで作成した成果品の発表の場を設けることによって、自信を持ってもらうと同時に、他のグループの成果を見ることができるようにする

ワークショップ後は、抽出された地域資源リストとスローガンをまとめ、ワークショップメモリー (Memoria de los talleres) を作成した。

ポイント 成果品の共有

ワークショップで話し合ったことや作成したものをまとめて一つの作品 (成果品) とし、参加者と共有する。それによって参加者は自分の仕事が役に立った (価値が認められた) と感じるとともに、その成果品を活用するモチベーションとなる。

【実施プロセス7 現地調査】

プロジェクトスタッフが現地を訪問し、各資源の詳細を調査した。調査の内容は以下のとおりである。TURISOPP プロジェクトメンバーらがワーキンググループのメンバーらと現地を訪問し資源を撮影した。その写真を用いてポスターを作成し、各ムニシピオに配布した。

表 IV-3-6: 現地調査の内容

<ul style="list-style-type: none"> ・ (土地であれば)所有者、管理者 ・ 主要地からの距離 ・ 入場料が必要な場合、その料金 <p style="text-align: right;">etc.</p>
--

《観察点・成果》

① 参加者の地域資源に対する意識の向上

これまで資源としてみなされていなかったもの、たとえば地元の音楽グループ、地域の産業、昔から続く行事、郷土料理など、日ごろ意識されることは少なくとも他の地域にはないもののなかにも価値があるという認識ができたことにより、参加者の地域資源に対する関心を高めることができた。それを他のムニシピオ関係者に発表し議論することにより、それぞれの資源情報を共有し、参加者同士が新たに資源を再発見する場となった。さらに、ムニシピオの特徴を話し合うなかで、自分達のムニシピオの「良いところ」「自慢できるところ」を積極的に出してもらうことにより、地域のよさを再認識することができた。

② ムニシピオの関係者間の連携に向けたきっかけづくり

ワークショップの参加者は、これまで同じムニシピオで活動していても、互いに連携して活動する機会を持っていなかった。例えばアルタミラ市では、市長がワークショップ後に同市のムニシピオの参加者を集め、このワークショップで様々な組織・機関の代表者が集まったことをきっかけにし、今後も市の環境問題について一緒に話し合う場を持っていこうという呼びかけを行った。

《課題》

同時に課題として残った点もある。ワークショップの参加者が抽出した地域資源のリストやマップ、スローガンは住民の「知っているもの」「聞いたことがあるもの」を集約しただけであるため、実際に観光商品化するには外部の専門家の目も入れて、その情報を確かめながら補完的な調査をする必要がある。

コラム 日本の「彩いろどり」の紹介

地域資源の理解を深めるため、UMPCメンバーを対象に日本のケース「彩いろどり」のビデオを上映し、地域資源について話し合うワークショップを実施した。ビデオを通じて具体的な事例を知ることにより、地域資源が何か特別なものではなく、身近にあるものでも見方を変えることによって資源となり得ることを伝えた。

ビデオ上映後、そこから何が観察されるか、何が学べるかをメンバー間で話し合ってもらった。メンバーからは以下の点が挙げられた。

- ・ 地域にあるものに対する見方を変える。
- ・ 創意工夫し、付加価値をつけることによってそこにしかないものになる。
- ・ みんなで力を合わせる。
- ・ 信頼関係を大事にする。
- ・ 地域資源の活用により、地域が誇りを持つようになる。
- ・ ビジネスの仕方を学ぶ。

ポイント

本プロジェクトでは、この「彩いろどり」のケースの紹介を地域資源ワークショップ実施後に行ったが、ワークショップ実施前に紹介することにより、地域資源の意味をより理解することができて効果的だと思われる。

上勝町の「彩いろどり」

徳島県上勝町において、これまで資源として扱ったことがなかった葉っぱ（つまもの）を商材とする高齢者や女性を中心とした地域活性化の成功事例。全国でも有数の地域活性型農商工連携のモデルとなっている町である。

(2) 地域資源の発表と共有～県ワークショップ

表 IV-3-7: 地域資源の発表と共有

目的	「地域資源再発見」ワークショップの成果の共有、プロジェクトカウンターパートや関係者への活動の共有、それによって UMPC メンバーら関係者のモチベーションをあげる。
時期	2010年7月、2011年7月、2012年3月、2013年7月の計4回実施
実施者	プロジェクト
対象者	ムニシピオ代表者、県の観光関係者
主な活動	活動の成果の発表、展示。
	第1回 県ワークショップ
	第2回 県ワークショップ
	県シンポジウム 第3回 県ワークショップ

〔第1回 県ワークショップ〕

表 IV-3-8: 実施概要

タイトル	私達の地域の誇り
時期	2010年7月30日
目的	地域資源ワークショップの結果を共有する。
参加者	183人 ムニシピオ代表者
主な内容	各ムニシピオによる地域資源ワークショップで抽出された地域資源やスローガンの発表。地域の製品の展示。

《観察点・成果》

各ムニシピオから選出された代表者が、地域資源再発見ワークショップで議論された地域資源やムニシピオの概要、スローガンを発表した。この発表を観光省、職業訓練庁、文化省、国連開発計画（UNDP）、NGO、ツアーオペレーターなどの外部者が、評価シートをもとに検討し、コメントをした。会場では各ムニシピオからの参加者が持ち寄った地域の特産品を展示した。

このプロセスで以下の成果が見られた。

- ・ 外部者に自分たちが再発見した地域資源を知ってもらい、さらに評価してもらうことにより、地域やその資源の価値を見出し、誇りを感じてもらうことができた。さらにその「再発見する」というプロセスにも価値がつけられた。

- ・ ムニシピオ内の共同による官民連携メンバー間の意識が強化された。
- ・ 県のワークショップとしてムニシピオ間の意識が強化された。
- ・ 同じ県の他のムニシピオの代表者とも共有することによってプエルトプラタの県としてアイデンティティが意識づけられた。

ポイント 発表の予行演習

ワークショップでの発表のため、各 UMPC 代表者に事前に集ってもらい、発表の予行練習を行った。発表によってさらに自信が付き、地域の資源を活用した活動の実施に向けてさらに意欲が高まった。

〔第2回 県ワークショップ〕

表 IV-3-9:実施概要

タイトル	プエルトプラタ県人の調和と統合
時期	2011年7月29日
目的	パイロットプロジェクトの発表と県 UMPC 連合会設立の合意を行う。
参加者	277人、UMPCメンバーと県の関係者
主な内容	年間活動計画パイロットプロジェクトの発表。UMPCによる展示。

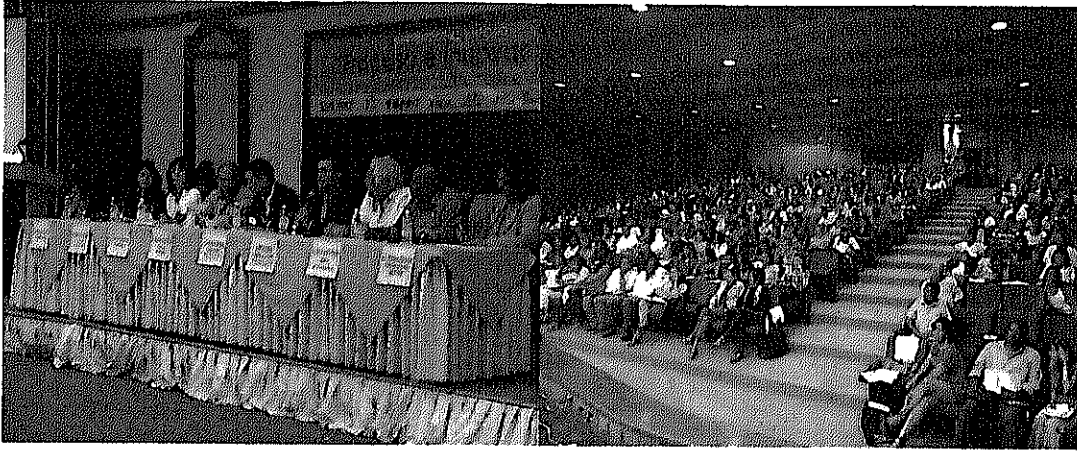
各 UMPC の代表者から年間活動計画と今後実施していく予定のパイロットプロジェクトが発表された。このワークショップの中で各 UMPC を県レベルの組織となる UMPC 連合会設立が合意された。

〔県シンポジウム〕

表 IV-3-10:実施概要

タイトル	日本の観光開発における成功経験と失敗経験
時期	2012年3月3日、3月5日
目的	日本の観光による地域づくりの成功経験、失敗経験を紹介する。
参加者	3月3日 223人、3月5日 150人
主な内容	日本人教授による日本の経験の紹介。

日本での観光による地域づくりの成功経験、失敗経験が紹介された。パイロットプロジェクト活動の現地視察をした教授から UMPC の活動が評価され、それによって自分たちのやっていることが正しいという自信を持った。



シンポジウムの様子

シンポジウムの様子

〔第3回 県ワークショップ〕

表 IV-3-11:実施概要

タイトル	プエルトプラタの情熱と魂
時期	2013年7月5日(金)
目的	UMPCの交流と競争を促し、地域内外の他組織をより巻き込むため、UMPCとプロジェクトのこれまでの成果を内外に示す。
参加者	257人、UMPCメンバーと県内外の関係者
主な内容	各UMPCの活動発表。

《観察点・成果》

各UMPCの発表では、それぞれTURISOPPスタッフのファシリテートを受けながら、「誰に何をどのように伝えるか」といった点を考えながら熱心に準備に取り組む姿が見られた。第三者に商品やサービスを売り込むことをふまえ、様々な工夫を凝らしている様子がみられた。このように準備されたプレゼンテーションや展示物によって、プエルトプラタ県の観光地としての高いポテンシャルを内外に示していた。

同県での各種活動で協働を進めるために、商工会議所、観光デスティネーションクラスター、北部ホテル組合、UMPC連合会、観光省、職業訓練庁、プロジェクトの7組織間で協定を締結した。



県ワークショップの様子

UMPCの工夫を凝らした発表の様子

第4章 地域ブランドの構築

(1)地域ブランドの構築

表 IV-4-1: 地域ブランド形成の取り組み概要

タイトル	地域ブランドの形成
時期	2010年～現在
参加者	UMPC、ムニシピオ代表者
主な内容	地域ブランドの形成。地域ブランドのイメージ化。

【地域ブランド形成実施プロセス 地域資源とスローガンの確認、強化、修正】

ムニシピオごとに地域資源再発見ワークショップで抽出された地域資源とスローガンをもとに、外部の専門家の視点を入れながら地域ブランドを形成した。この過程を通じて形成された各ムニシピオの地域ブランドは以下のとおりである。

表 IV-4-2: ムニシピオごとのスローガンと主な地域資源

	ムニシピオ	スローガン	主な地域資源		地域ブランド
1	アルタミラ	グリーン・エコロジー	山丘風景、コロソ野球場、チョコレート	⇒	緑のダイヤモンド
2	グアナニコ	豊穡、陽気、献身	水、カカオ、コーヒー	⇒	カカオ味の水のリズム
3	ロス・イダルゴス	アマポーラの花開く地	アマポーラ	⇒	アマポーラの咲く地
4	インベルト	小さな町の魅惑	ダマハグアの滝	⇒	歴史の交差点
5	ルペロン	多彩な魅力にまっすぐら	ラ・イサベラ歴史地区、ルペロン湾	⇒	アメリカの原点
6	マイモン		海鮮料理	⇒	海鮮の家
7	サン・フェリペ	色彩・味・文化	ビクトリア調建築	⇒	微笑みと味覚と色彩の町
8	ソスア	異文化が溶け合う、風と海の隠れ家	ユダヤ文化、文化のモザイク	⇒	多文化マリナパラダイス
9	ビジャ・イサベラ	山と谷が海を抱く、アメリカ発祥の地	マナティ、ソリマン湖	⇒	マナティの町
10	VYP	カーニャの丘	エコ街道、琥珀、コーヒー	⇒	琥珀色の魅惑ロード

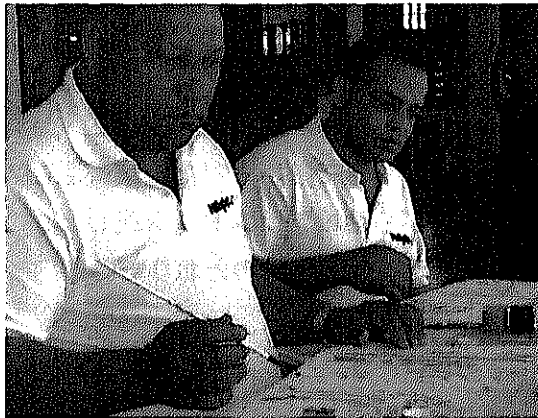
(2)地域ブランドのオーナーシップ化～地域ブランド視覚化ワークショップ～

【実施プロセス1 地域ブランドの視覚化ワークショップの実施】

各ムニシピオにおいて、住民参加型による地域ブランドの視覚化を目的とし、ワークショップを実施した。ワークショップはプエルトプラタ在住のアーティストが

ファシリテーターとなり、各 UMPC や生産者グループメンバーを対象に行われた。このワークショップは、2012年2月から3月にかけて、各ムニシピオで一日かけて行われた。

アーティストのファシリテートにより、参加者が地域ブランドに込めた気持ち、想い、感情を、絵、詩、演劇、音楽を通じて表現した。その表現されたものを共有し、地域ブランドに対するイメージを視覚化した。



絵による表現の様子



音楽による表現の様子



表現したものを共有し、みんなで話し合う様子



ムニシピオ代表者による作品

《観察点・成果》

多くの UMPC メンバーにとって、それまで地域ブランドは漠然としたものだったが、絵や詩、音楽や演劇によって解釈され、視覚化、聴覚化されることにより、より具体的にイメージできるものとなった。さらに、イメージを具体化することにより地域ブランドへの理解が深まり、「自分たちのもの」としての意識が強まった様子が見られた（オーナーシップの高まり）。そして地域ブランドと UMPC、地域ブランドとパイロットプロジェクトの活動などがより強く結び付けられるようになった。

〔実施プロセス 2 ワークショップの結果をもとにアーティストがイメージを作成〕

UMPC やムニシピオ代表者によって表現された絵、詩、演劇、音楽をもとに、アーティストがビジュアルイメージを作成した（次のプロセス3参照）。このビジュアルイメージは UMPC 連合会の会議で UMPC の代表者らの間で発表、共有された。UMPC の代表者らは、「自分たちが参加して作成されたイメージ」であることから、高いオーナーシップを持った。



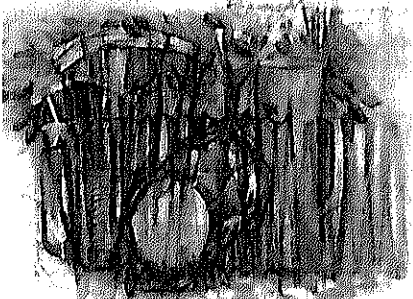

ポイント オーナーシップ感



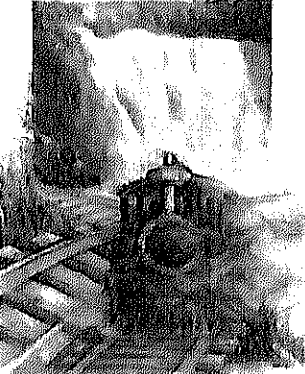
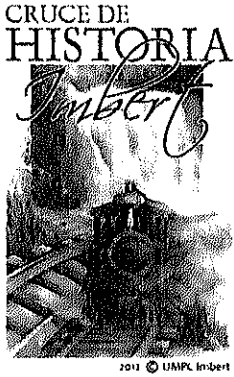

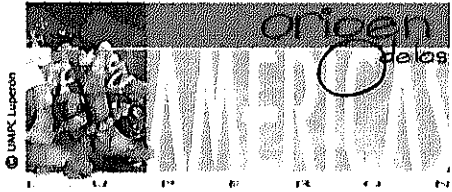


地域ブランドを自身で表現する過程があったことにより、自らのものというオーナーシップ感が深まった。





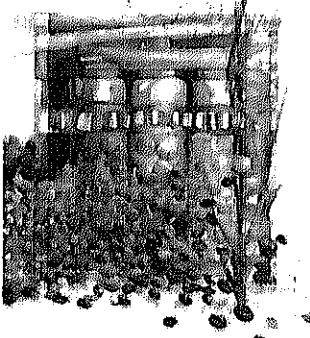
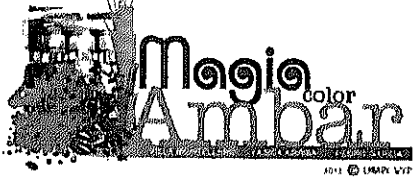
〔実施プロセス3 イメージをもとに地域ブランドのロゴ作成〕

地域ブランド視覚化のワークショップ、その後のアーティストによるイメージをもとにグラフィックデザイナーとアーティストによりロゴが作成されたビジュアルイメージとロゴは以下のとおりである。このビジュアルイメージやロゴはフェスティバルで展示、使用され、さらに他のフェリアの際にも使用された。このロゴを実際に使用することによって、「地域」と「地域ブランド」と「ビジュアルイメージ」が地域住民らにより一層強力に意識されるようになった。

表 IV-4-3: 各 UMCP 地域ブランドのビジュアルイメージとロゴ一覧

ムニシピオ	イメージ	ロゴ
アルタミラ		
グアナニコ		

<p>ロス・イダルゴス</p>		
<p>インベルト</p>		
<p>ルペロン</p>		
<p>マイモン</p>		
<p>サン・フェリベ</p>	<p>未作成</p>	<p>未作成</p>

<p>ソスア</p>		
<p>ビジャ・イサベラ</p>		
<p>VYP</p>		

(3)パイロットプロジェクトの実施

プロジェクトでは、前述の「地域アイデンティティの再構築」と「地域の組織づくりとその強化」のアプローチについて、地域力向上ユニット（UMPC）の強化と地域ブランドの構築を目指すパイロットプロジェクトの支援を通じて行ってきた。

表 IV-4-4:パイロットプロジェクト実施概要

<p>目的</p>	<p>地域ブランドを構築、強化する。</p>
<p>時期</p>	<p>2011年8月～現在</p>
<p>実施者</p>	<p>UMPC、生産者グループ</p>
<p>対象者</p>	<p>UMPC、生産者グループ</p>

地域資源リストや地域ブランドをもとに、TURISOPP スタッフ、UMPC メンバーらとパイロットプロジェクト案が検討され実施された。各ムニシピオのパイロットプロジェクトは

以下のとおり。

表 IV-4-5:パイロットプロジェクトの実施内容

	ムニシピオ	地域ブランド	パイロットプロジェクト
1	アルタミラ	緑のダイヤモンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニティ・ベースボールに関する観光商品・サービスの開発。 ・ エコムニシピオをテーマとしたムニシポルートの開発。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
2	グアナニコ	カカオ味の水のリズム	<ul style="list-style-type: none"> ・ カカオとチョコレート体験ツアーの開発。 ・ グアナニコの文化遺産「伝統的メレンゲ」ツアーの開発。 ・ 手作りカカオ石けんの開発。
3	ロス・イダルゴ	アマポーラの花咲く地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「幸せを分けてあげる」、アマポーラフェアの実施。 ・ アマポーラにちなんだ観光商品の開発。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
4	インベルト	歴史の交差点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「歴史の交差点」にちなんだ商品・サービスの開発(複数)。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
5	ルペロン	アメリカの原点	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラ・イサベラ歴史公園のツアー(野外授業)の形成と実施。 ・ ルペロン湾のツアーの形成と実施。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
6	マイモン	海鮮の家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域のレストランの商品・サービスの改善。 ・ 地域産品の改善と連携強化。
7	サン・フェリペ	微笑みと味覚と色彩の町	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問者にやさしい町に向けたキャンペーン(笑顔の町づくりキャンペーン実施)。 ・ 情報関連ツール(催しものカレンダー、地図など)の開発を含んだ観光情報改善のための仕組みの形成(町の情報発信のための情報センターの設置)。
8	ソシア	多文化マリンパラダイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソシアグルメフェアの企画と実施。 ・ レストランの商品の改善(メニュー、サービス、グルメマップの作成)。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
9	ビジャ・イサベラ	マナティの町	<ul style="list-style-type: none"> ・ マナティの学習ツアープログラムの開発。 ・ マナティをテーマにした観光商品の開発。 ・ 町の情報発信のための情報センターの設置。
10	VYP	琥珀色の魅惑ロード	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「パノラミックルート」のためのデザイン的设计。 ・ 「パノラミックルート」にちなんだコンテンツの開発。 ・ コンテンツを形成するツールを3市に構築。 ・ 地域の情報発信のための情報センターの設置。 ・ UMPCの中に観光プロモーションの仕組みを構築。

これらのパイロットプロジェクトの活動のため、活動計画が策定された。パイロットプロ

プロジェクトの実施にあたっては技術支援も行われ、職業訓練庁（INFOTEP）からも様々な研修が実施された。パイロットプロジェクトの成果は県ワークショップなどでも発表、共有され、それによって UMPC メンバーのモチベーションの喚起と向上も行った。パイロットプロジェクトの活動内容については、添付資料のパイロットプロジェクト事例集を参照されたい。

第5章 地域力向上の事例

「地域アイデンティティの再構築」と「地域の組織づくりとその強化」のアプローチにおけるいくつかの事例を以下に紹介する。

(1) コミュニティ開発への利益の再投資（地域への還元）の事例

パイロットプロジェクトでは、いくつかの作業グループが形成され、商品・サービスが開発され、市場導入・販売や外部者の受け入れ（ツアーなど）を行ってきた。そこから得られた収益の一部はUMPCに託され、UMPCはその収益を地域の他の住民の支援や地域資源・環境の改善に活用した。以下にいくつかの事例をあげる。

① UMPC ロス・イダルゴス（1）：地域資源改善のために再投資

アマポーラフェリアを通じてUMPCが得た協賛金を、以前から住民の要請があった公園のベンチ設置や公園の遊具の建築に活用した。公園のベンチ設置により、住民や観光客の憩いの場ができた（→地域住民の生活の質の改善）。また、公園がさらに魅力的なものとなり、より多くの観光客をひきつける基盤の一つとなった（→地域資源の改善、観光の魅力の向上）。

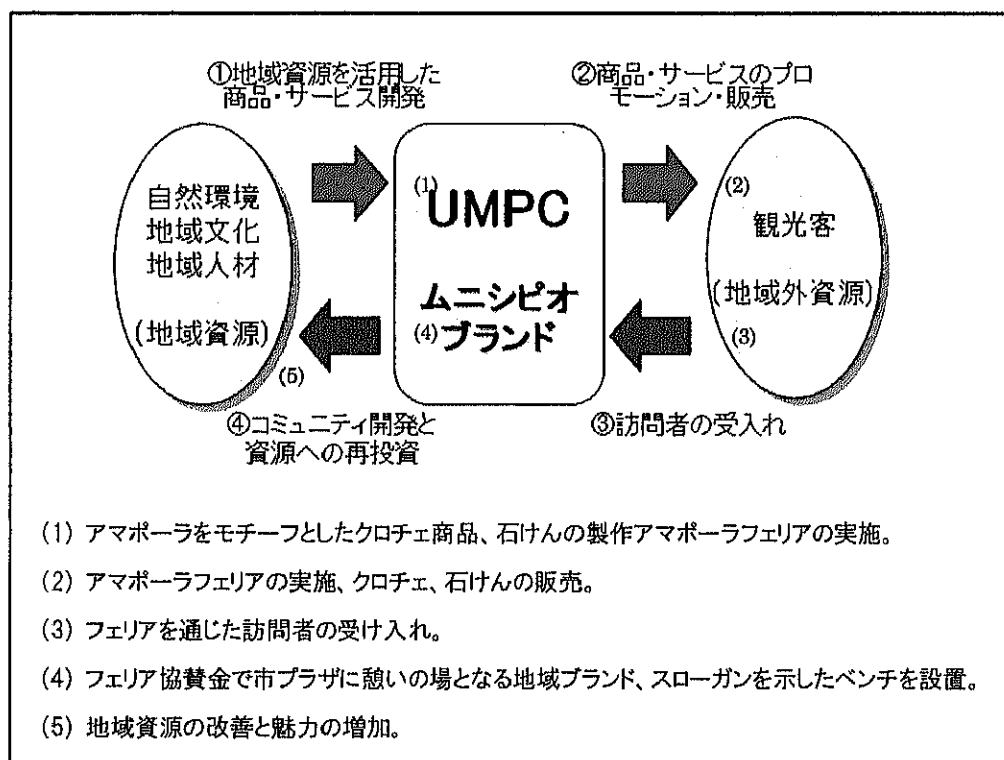


図 IV-5-1:パイロットプロジェクトの実施内容

③ UMPC ロス・イダルゴス（2）：地域の生産グループ形成のために再投資

地域ブランドの象徴であるアマポーラの木・花をモチーフとしたクロチェを生産するグループが形成された。そのグループが商品販売によって得た収入の一部

を UMPC の財源とし、その財源で別の生産者グループ（石けん生産グループ）の形成を支援した。これによって一つのグループの利益をムニシピオの他のグループに還元し、より広範囲に便益を受ける形になった。

(2) 信頼関係、地域への愛着の再構築の事例

〔主体としての意識の向上（組織力）〕

地域力向上ユニットでは、結成当初に組織の内規を作成し、活動計画を立て、定期会議を行いながら3年間活動してきた。もともとは別々の組織の代表者であり、活動をともにすることはなかったメンバーが、この過程で自身のムニシピオそして県の「地域づくり」というひとつの目的のもとに集い活動してきた。UMPCの結成当初は、TURISOPPスタッフが定期会議の議題を決め、UMPCに呼びかけ、メンバー一人一人に連絡をし、会議の進行もスタッフが行っていた。しかし、徐々にプロジェクトの呼びかけなしで会議が行われるようになり、自分たちでアジェンダの決定から会議の開催や運営までを行うようになっている。さらに、自身の地域のことは外部の人間が決めるのではなく、自分たちが決めるという意識や、「地域の利益を守る」という意識が行動に表れてきていることが、以下のような事例にも見られる。

① UMPC アルタミラ、UMPC グアナニコ、UMPC ビジャ・イサベラ、その他

UMPC結成当初はプロジェクトスタッフがUMPCメンバーに会議の日程や参加の確認をしていた。活動開始から1年から1年半経った頃から、UMPCメンバーからTURISOPPスタッフに対して「X月X日に会議があることを忘れないように」という連絡が入るようになった。

② UMPC グアナニコとUMPC アルタミラの事例

グアナニコとアルタミラをつなぐ観光ルートの形成のため、外部機関の支援プログラムを活用して道路標識の設置をすることにした。この支援プログラムの申請がどおり、支援を受けられることになり、外部機関からコンサルタントが現地に派遣された。当初このコンサルタントはUMPCメンバーのニーズを把握しないまま申請内容とは違う形での活動計画案を作成し、さらにUMPCではなくメンバー個人々人を訪問しその計画を提示した。これによってUMPCのメンバー間で混乱が起き、UMPCはこのコンサルタントを交えた会合を持つことにした。その中でUMPCは以下の意思表示をした。

- ・支援対象となる標識設置の活動計画において、UMPCがこれまでベースとしてきた方針や内容を尊重してほしい。
- ・設置する標識にはUMPCのロゴと地域ブランドを含めてほしい。
- ・活動計画の提示は個人々人に働きかけるのではなく、代表組織のUMPCを通してほしい。

個人の利益ではなく、ムニシピオの利益のために活動する意識、UMPC が地域組織の代表であるという意識、地域ブランドというアイデンティティのシンボルを重視し、守っていこうという意識などが、これらの対応や行動からみてとれた。

〔地域の環境改善に対する意識の向上〕

UMPC では、直接経済的な利益につながらないけれど、地域ブランドを守るための活動が UMPC の自主的な提案によって実施されてきた。

UMPC グアナニコの事例

「水のリズム」という地域ブランドのもと、カカオとチョコレートの体験ツアーや伝統的メレンゲグループの体験ツアーなどをパイロットプロジェクトとして行ってきた。同時に、この地域ブランドの重要な要素である「水」の源泉である川を守るため、UMPC メンバーが呼びかけて、地域の若者を中心としたボランティアを集め川周辺の清掃を定期的に行った。この過程で UMPC の存在や活動を知ってもらい、地域ブランドを認識してもらうこともできた。

以上のように、2010年から2013年までの約3年間で、地域資源に価値を見出す姿、自分たちで活動をしていこうという自主性、そして個々人の利益を超えて地域の利益を得るために活動をしていこうという姿が、UMPC の組織全体とそのメンバー間にみられるようになった。これを基盤に今後、この第IV部第1章の「IV-1-2：目指す「地域力」の形とその期間」で示した短期的な段階から中期的な段階、すなわち自身で地域資源に価値をつけ、商品やサービスに変換し外部に提供していく、そしてこれらを通じた地域振興のための活動を自身で計画、実施、評価していく段階に入っていくことになる。

第V部 TURISOPPの要点②「観光力」の開発と向上

第1章 観光力とは何か

- (1) 観光力の定義
- (2) 地域の特性を活かした観光力の向上

第2章 マーケティングサイクルに基づいた観光力向上の戦略

- (1) 新規事業参入のための「弱者の戦略」と「オンリーワン」
- (2) 観光地域づくりのための観光マーケティングの手法
- (3) 手法1:己を知る
- (4) 手法2:戦略を決定する
- (5) 手法3:マーケティングミックス

第3章 TURISOPPが行った観光商品・サービスの開発と販売

- (1) プエルトプラタ県での観光商品・サービスの開発概要
- (2) 民芸品の開発
- (3) サイトツアーの開発
- (4) イベントの創造
- (5) 観光の流れを県全体に拡大するための支援
- (6) 観光商品・サービスの開発とその支援要因・主体要因・効果要因

第1章 観光力とは何か

(1) 観光力の定義

第IV部では、TURISOPPの要としての「地域力」について紹介した。「白い砂浜、青く透き通った海、静かな波の音、さんさんと豊かに降り注ぐ太陽の光、たわわに実ったマンゴー、天然のオレンジとレモンのジュース、搾りたての牛乳で作ったチーズ、揚げたての魚、チチャロン、静かなたたずまいの村、ゆったり流れる時間、目が合うとにっこりほほ笑む素朴で親切な人々、メレンゲ、パチャタ、サルサ…」などの多様な地域資源。TURISOPPでは参加型の「地域資源再発見ワークショップ」を通して、合計588個のこのような多様な地域資源を発掘した。これらはみな、地域に内在する地域の誇りであり、活性化する要、エネルギー源でもある。このように、地域資源の開発と向上に焦点をあて、住民自らが地域の魅力に気づき、地域資源としていかに価値あるものかを再認識し、地域ブランド（ムニシピオブランド）を形成するようになったTURISOPPのプロジェクトの歩みを紹介した（第IV部 TURISOPPの要点①「地域力」の開発と向上を参照）。

第V部では、地域住民によって開発された地域力をふまえ、もうひとつのTURISOPPの要としての「観光力」に焦点をあてて、プロジェクトが取り組んで来た歩みについて紹介する。

観光力では、地域力を観光客（地域外の人）にも認めてもらうことが重要になる。観光力は、地域の文化、歴史、自然、そして人柄の良さといった多様な魅力を組み合わせ、地域の魅力がより一層輝きを放つようにする取り組みによって高められる。具体的にはそれらの魅力を、地域外の人々をひきつける商品やサービスに変えていく力を意味する。言い換えれば、この観光力向上の取り組みは、住民に認識された地域に内在する魅力を、地域外の人々にとっても価値あるものへと変えることによって、地域資源に市場性を帯びさせる取り組みである。

TURISOPPでは、様々なアプローチで観光力を高めるための取り組みを行ったが、第V部ではまず前半で「どのようなコンセプト・手法に基づいて商品・サービスを開発したか」を概説し、後半では「実際に開発した商品・サービスの具体的事例」を詳説する。

(2) 地域の特性を活かした観光力向上の取り組み

TURISOPPは、まず住民が地域の魅力を再発見して地域アイデンティティの認識し、次に地域資源を守り・育てていくメカニズムを構築して、コミュニティ資源を活用し守るムニシピオの地域力向上ユニット（Unidad Municipal para Patrimonio Comunitario:UMPC）を形成すると、住民主体の地域力向上が行われた後、いよいよ観光客など地域外からの訪問者を受け入れる準備にかかる。

地域住民が「われわれの宝だ」と考える資源については、観光客にとってどれくらい魅力的なものなのか。価値あるリソースを存分に楽しんでもらうためには何が必要か。どうやったら資源の魅力や存在を伝えられるのか。どのようにして自分たちの地域まで来てもらうか。観光客の要望や意見などの反応をどうやってフィードバックし地域力のさらなる

魅力向上に結び付けるか、という問題がある。

実際に観光地域として「お客さま」を受け入れるまでには、クリアしなければならない課題や条件がいくつもある。それらすべてを「乗り越えていく過程」が観光力向上の取り組みである。

地域力育成との大きな違いは、外部者の視点である。地域資源を商品として発信していくためには「独りよがり」は禁物で、自分たちの目には良い商品であっても、「(外部者にとっても)よりよいものとする商品力向上の努力」と「(外部者に対しても)商品の良さが伝わる商品の訴求力向上」などが必要になる。

例えば、地元の方は道端で小用を足すのが当たり前かもしれないが、観光客はそういうわけにはいかない。町の食堂も地元の人と観光客では、期待する清潔感に違いがあるだろう。こういった「外部者の視点」が観光力の向上には不可欠である。だからといって、都会のショッピングセンター並みの清潔さや便利さを提供する必要もない。重要なのは「どのようにしたら観光客に地域資源の魅力をもっとも楽しんでもらえるか」である。したがって地域資源のある場所と資源の形態、コンテクストによって、いかに観光力を付けていくか、そのアプローチや内容も異なってくる。

自然そのものの魅力を味わうキャンプ場であれば、夜間の照明は余計なものになる。逆に、地域の芸術家の作品を鑑賞するミュージアムでは適度な明かりが欠かせない。希少種であるマナティの観察では、できるだけ干渉しないように気をつけなければならないが、ドミニカ共和国のエネルギー源であるメレンゲ音楽体験では、できるだけ参加を促すようにしなければならない。リゾートホテルの従業員はそれなりの言葉遣いや礼儀を期待されるが、地元住民との触れ合いでは、洗練された流儀より、親切的な近しさがなければ魅力半減だ。伝えたい資源の魅力ごとに観光力の示す内容も変わってくる。

地域ブランド（ムニシピオブランド）を生かした「観光力」

TURISOPPでは、地域力の向上への取り組みのなかで地域の魅力を表す手段として地域ブランド（ムニシピオブランド）の形成を促した（第IV部第4章を参照）。これが、観光力開発のコンテクストにおいて重要なことは、「ここにしかないオンリーワン」を探し出し、それを軸にした観光地域としての街づくりと、域外への発信体制を組み立てる戦略である。この戦略の理論的なことは「弱者の戦略」で後述するが、このアプローチが「地域住民が地元の魅力を再認識し再価値化する」といった地域力向上のフェイズでも、「地元の魅力を発信し観光客に訪れてもらう」という観光力向上のフェイズでも非常に有効であることが、TURISOPPと各UMPCの活動によって実証された。

地元住民による参加型ワークショップによって明らかになった地域資源（第IV部第3章を参照）と、地域がこうありたいと願う街の姿（第IV部第4章を参照）から、地域アイデンティティ（地域住民＝自己）と観光マーケット（観光客＝他者）を意識した、シンプルな地域（ムニシピオ）ブランドが各市で策定された。

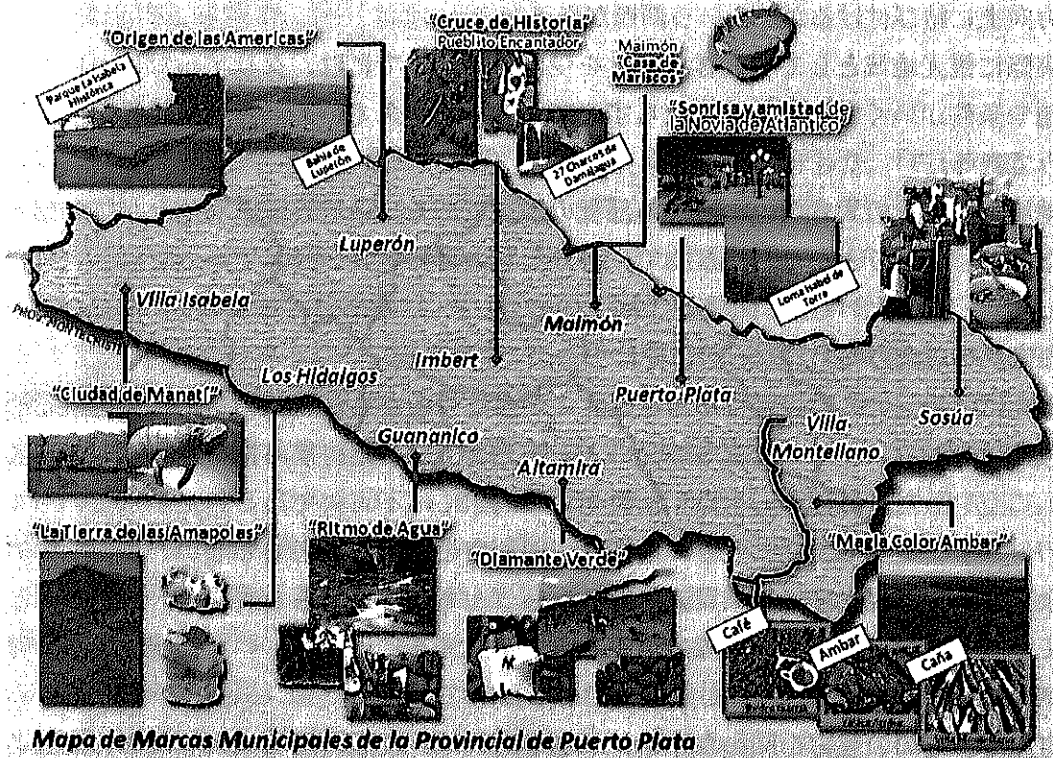


図 V-1-1: プエルトプラタ県の地域ブランドマップ

地域ブランドの策定において重要なことは、以下の3つである。

地域住民にも観光客にもわかりやすくシンプルであること。

地域資源の特徴を象徴的に表していること。

地域資源の数や種類は限定し、あれもこれも入れ込まないこと。

後述の「弱者の戦略」にも関係するが、「あれもこれも、何でもある」ことは、裏を返せば「特徴的なものは何もない」ので「訪れるに値しない」と同義である。多くの観光客はニューヨークや東京、パリやロンドンなどで何でもある究極の便利さを知っている人たちだ。ドミニカ共和国にしかないもの、シバオ北部地域にしかないもの、グアナニコ市にしかないもの、リンコンカリエンテ地区にしかないもの、イサベロ・トレスさんしか持っていない魅力など、オンリーワンをぐいぐい絞り込んでいってみると、本当の魅力が見えてくる。

ムニシオブランドや地域のブランドの設定を考えるなら、後述の「己を知る」(Research)を参照してほしい。可能であればセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング(STP)を行い、「主にこのセグメントを対象にムニシオブランドを発信する」、「この世界(国・地域)で、わが町はこういったポジションをとっていく」というくらいまで決めると、地域ブランドとしての訴求力は非常に強いものになるだろう。

コラム:ブランドの意味

「ブランド」は元々、自分の家畜などに焼印を施し、他者の家畜と区別するための行為を語源としている。区別された家畜を商品として売り出す際に、例えば「ペドロさんの豚はおいしい」という評判が広まり、「ペドロさんの豚ならば間違いない」、「豚といえばペドロさん」、「ペドロさんといえば豚」というようにブランド化が進んだと考えられている。

現在では「ソニーの商品は質が高い」、「トヨタはアフターサービスが良い」、「アップルの商品はデザインが美しい」など、ブランドによって商品特性が認知されることが一般的になっている。通常はこの例のように会社名自体がブランドとして認知される場合が多いのだが、トヨタの「LEXUS」のように、企業の商品開発において、商品のターゲットやデザイン、性能などでひとつのブランドを設定している例もある。TURISOPPの例では、各ムニシピオの名称とスローガンもしくはキャッチフレーズを組み合わせた形式でブランド発信を行っている（ピジャ・イサベラは「マナティの町」、ルペロンは「アメリカの起源」など）。

ブランドの確立において重要なことは、①自らが社会から認知されたいという「ブランドイメージ」、②商品そのもの、③ブランドイメージの訴求力、そして、④実際に社会から認知されるブランドとブランドの確立は異なるということの認識である。自らが望んだとおりのブランドイメージが認知され、ブランドが確立するためには、商品そのものの機能、性能、利便性などのサービス、価格設定、プロモーションなど総合的に見た商品がブランドイメージに背かないよう、あるいは期待以上であるように、一定のクオリティ維持のための不断の努力が必要である。現在、ブランドを確立していると言える地域や企業、組織などは、発信されるブランドイメージと実際のクオリティとのギャップを生じさせないことで、発信側と社会や顧客との間の信頼感の醸成に常に多くの努力とコストを費やしている。

特に「地域ブランドの向上」という時、ブランドの発信までは比較的容易であるのに対して、ブランドの実態のクオリティ維持に必要な「地域の魅力や環境の向上」には手が回らず、ブランドの確立に至らない場合が多く見られる。ただし、ブランドを発信するという行為によって「地域住民の意識が高まる」という効果も見過ごすことはできず、一概には断定できないが、ブランドイメージと実態の間に大きなギャップがある場合には、ブランド発信は時期尚早である。

例えば「美しい街」をブランドイメージとして発信しておきながら、町の中心部にゴミが散乱していたり、建物が老朽化して手入れされていなかったりすれば、発信されたイメージを信じて訪れた観光客は「だまされた」、「裏切られた」と感じるであろう。観光客自身のブログやソーシャルメディアに「美しい街は大ウソ」、「訪れる価値なし」などとネガティブな行動をとるかもしれない。

ブランド発信は企業・地域が消費者に向けた信頼のあかしであり、裏切りませんという約束である。それが守られない場合はマイナスの効果しか生まないことを肝に銘じる必要がある。

TURISOPPでは、後述の商品力の向上に重点を置き、観光客の評価に値する商品力を付けたブランド実態の向上と判断するまでは、プロモーション活動としてのブランド発信はできるだけ避けてきた。各ムニシピオは今後も観光客の反応を見ながら商品・サービスの向上に努め、地域ブランド確立に向けた努力を継続しなければならない。

第2章 マーケティングサイクルに基づいた観光力向上の戦略

どこにでもありそうな地域資源を、その地域の魅力に育てていくにはどうすればよいか。地域力をベースにした観光力の向上を目指す際に、果たしてどのような戦略や手法をとるべきだろうか。この章では、地域（ムニシピオ）ブランドとそれに関連した地域の魅力ある観光商品やサービスを開発・販売するための戦略と手法を紹介する。観光産業が成熟し、一部によって寡占化されているプエルトプラタでは、これまで地域のコミュニティが簡単に観光活動に参加することができなかった。しかし、TURISOPPの地域力を活用した観光力の向上による様々な取り組みによって、観光活動への参入を実現してきた。そのアプローチで参考となるのが「弱者の戦略」（オンリーワンの確立手法）と「マーケティングサイクル」である。ここでは最初にこれらの戦略の基礎となる「ランチェスター戦略」と呼ぶ弱者の戦略について概説し、後半で同戦略を実践するマーケティングサイクルという手法についていくつかの実例を交えながら説明する。

(1) 新規事業参入のための「弱者の戦略」と「オンリーワン」

① ランチェスター・田岡戦略を生かした新規参入

「ランチェスター・田岡戦略」は、イギリスの航空エンジニア、F.W.ランチェスターが発見した「ランチェスターの法則」をもとに、日本の経営コンサルタントである田岡信夫が販売戦略として確立したものである。

基本法則は、組織の販売力は「一人当たりの販売能力×人数」で表され、人数が同じ場合には、一人当たりの能力が高いほうが勝ち（第1法則）、一人当たりの能力が変わらなければ、人数が多いほうが勝つ（第2法則）というシンプルなものである。ランチェスター・田岡戦略では、市場シェア1位の企業のみを「勝者」、それ以外を「弱者」と位置づけ、第1法則を適用した「弱者の戦略」と第2法則を適用した「勝者の戦略」に分けて戦略を展開している。弱者の戦略は、マイケル・ポーターの「差別化・集中戦略」（後述、「ポジショニング」の項を参照）と同義で、規模が大きく人数も多い「勝者」に対して、戦うべき市場を限定し差別化を図ることで、市場を狭めて「1対1の能力勝負」を狙うものである。一方、強者の戦略は、戦線をできるだけ広くして個々の差別化の度合いを減らし、「数の勝負」に持ち込むものである。

ランチェスター・田岡戦略のキーコンセプトは、大きく分けて「弱者の戦略 vs. 強者の戦略」、「市場占有率¹⁾」、「足下の敵²⁾」の3つあるが、特に「弱者の戦略 vs. 強者の戦略」はコ

¹⁾ 「市場占有率」では、3大目標値として、73.9%を上限目標値、41.7%を相対的安定値、26.1%を下限目標値と定め、より弱者の新規参入者を想定したシンボル数値として、19.3%の上位目標値、10.9%の影響目標値、6.8%の存在目標値、2.8%の拠点目標値を設定している。新たに市場に参入する地元産品開発・販売の場合などは、まず限定市場の2.8%（橋頭堡の構築）シェアを目指して戦略を練らなければならないと規定している。

²⁾ 「足下の敵」は、市場シェアを伸ばすためには自分より強者を相手に戦うべきではなく、自分より下位にいる競合者のシェアを奪うことがコスト・ベネフィットにおいて優れているという内容である。国内観光地の中でシェアを奪い合うという戦略をとるならば、プエルトプラタは上位のプンタカナやサントドミンゴを相手に戦うのではなく、下位のロマナのシェアを奪うほうが費用対効果において優れていると説いている。

コミュニティツーリズムとの関係が深いため、以下に詳細を説明する。

② 既存のマーケットにどう挑戦するか

ランチェスター戦略の最大の特徴は「弱者の戦略 vs. 強者の戦略」である。簡単にいえば、強者は戦線をできるだけ広く保つ持久戦、弱者は限られた部分に資源を集中する一点突破、の2つがこの戦略の要点である。

1914年にランチェスター氏が発見した法則は、「味方8機 VS 敵4機で航空戦を戦えば、味方が勝ち、敵は4機全滅し味方の損害は1機である」というものだった。細かい数式は省略するが、強者（機数が多い）は弱者（機数が少ない）に対して、乗数的に有利だということである。つまり、市場においての強者は広いエリアで2対1や3対1の有利な戦いを行うべきで、逆に弱者は強者の1機を狭いエリアに誘いこんで1対1の戦いで勝機を探るべきであると説いている。

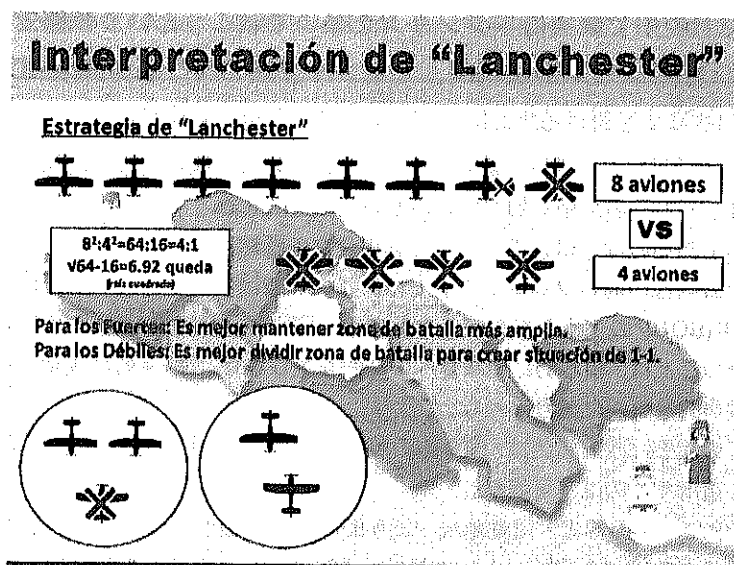


図 V-2-1:ランチェスター戦略の概念図

(『ランチェスター販売戦略』田岡信夫 1973 の内容より中川作成)

では、マーケットにおける「エリアとは何だろうか。詳しくは後半の「セグメンテーション・ポジショニング」の項目で述べるが、限られた「地域」、若者・子供といった「年齢層」、ジョギング等の「趣味」など、市場の勝者に挑戦するための「限られたエリア」は無限に設定可能である。ある限られた範囲に絞って資源を集中して一点突破する、これこそが新参者が寡占化したマーケットに参入する足がかりとなる。

③「オンリーワンのおらが村」と経営資源の集中

観光などの経済活動と、地域おこしや地域づくりを絡めて考える場合には、「弱者の戦略」が非常に有効である。特に地域に根差した新規事業を企図する場合、常に既存マーケットの先行者＝強者を意識することになるため、限定的なマーケットの中で地域独自のオンリーワンを集中的に発信していくことになる。

例えば、マナティという希少生物が地域資源として再認識されたピジャ・イサベラでは、マナティの性質や種としての重要性といった商品性への理解を徹底して行った。それにより地域住民が「おらが村のオンリーワン」としてマナティの価値を理解し、そのことが「オンリーワンのおらが村」という意識にも発展した。そこで、おらが村にいる珍しい「マナティを見に来て！」ということになるのだが、資金も人手もないのに「世界中の人たちに来てもらう」というわけにいかない。世界中の人々をターゲットとする観光地は、ディズニーランドやエジプトのピラミッドなど、強者の中の強者だけである。

ここで、活路を見出すことができるのが、「弱者の戦略」、ということになる。理解したマナティの「商品価値」から、どんな人々がマナティに興味を持ち、どんな人々が潜在顧客となりうるかを考えた。まずは地元近辺の学校や外国人向けの語学学校、近隣では最も大きな都市サンティアゴで環境サークルやエコツアーを主催する旅行会社などをターゲットに設定して営業活動を始めた。総訪問者数ではディズニーランドにはかなわないが、限られたセグメントの中で確実にポジションを築いていこうという戦略である。

コラム：弱者で奪い合うことを避けるために ―ブルーオーシャンを探せ―

ランチェスター・田岡戦略の「足下の敵」セオリーに基づけば、既存業者は新規参入者が「弱者」であるうちにシェアを奪っておくのが最も効率がよいということになる。

利益の追求が目的であるのならば、こういった弱肉強食の戦略もいいのかもしれないが、地域づくりや地域おこしといった公共性の高いプロジェクトでは、この戦略は推奨できない。特にさまざまな地元住民が参加して行うTURISOPPのようなプロジェクトでは、「弱者を蹴落として自分たちが幸せになろう」というコンセプトを持つことは、根本的に地域愛への疑問を生じさせ、「経済的に成功したが地域づくりには失敗した」という致命的な状況に陥りかねない。

観光省(MITUR)のような政府機関は、国全体のバランスを考えなければならず、国内の地域ごとに「足下の敵」セオリーを適用するのは不可能だ。

そこでTURISOPPでは、同業者・同業地域の既存顧客を「奪わずに」、できるだけ低コストで顧客を獲得できるような方法である「ブルーオーシャン戦略」を採用した。この戦略は、既存業界がシェア拡大を狙って血みどろの戦いを繰り広げる「レッドオーシャン」に新規参入するのではなく、既存業界が対象としなかった「新たなマーケット＝ブルーオーシャン」を探っていく戦略だ。

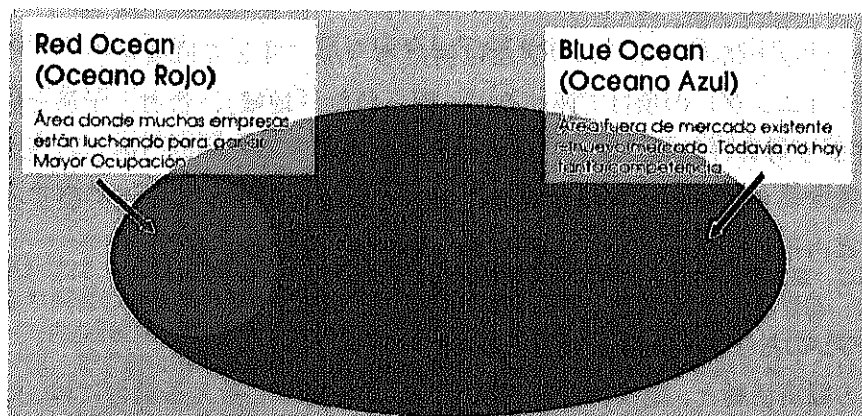


図 V-2-2:ブルーオーシャン戦略のイメージ

当初は、観光省の観光統計や外国人観光客のセグメント分け（エコツーリズムやサイクリングなどの趣味別）など、様々な視点からブルーオーシャンを探す試行錯誤をしていた。しかし、ビジャ・イサベラのエンセナダ海岸（Playa la Ensenada）への訪問者数調査や、アルタミラのドライブイン「トンネル」（Parada el TUNEL）における交通量調査などを行ううちに、国内観光客がかなりの数に上ることが明らかになった（観光省の調査では、観光客の定義は外国人観光客のみで、国内観光客は統計さえ取れていない）。

TURISOPPでは、これら国内市場をブルーオーシャンとして位置づけ、いくつかの観光ツアーでは、主に北部最大の都市であるサンティアゴや首都のサントドミンゴのセグメント（学校・研修旅行関係、エコツアー主催社など）を主たるターゲットに設定してきた。

(2) 観光地域づくりのための観光マーケティングの手法：R-STP-MMを活用して

「ランチェスター・一田岡戦略」は、ビジネス全般について「弱者（新規参入者）はどう戦うべきか」を示している。「弱者はとにかく一点突破」、これだけは覚えておこう。この節では、R-STP-MMに基づいた観光マーケティングを用いて、「弱者の戦略」を参考にしながら、「いかにして地域観光ビジネスを作り上げていくか」を、TURISOPPの具体例を交えながら説明する。

マーケティングとは、商品・サービスの企画開発・製造・市場導入・販売・フィードバックをひとつのサイクルとして回していく全行程のことで、事業実施におけるPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）と非常によく似ている。

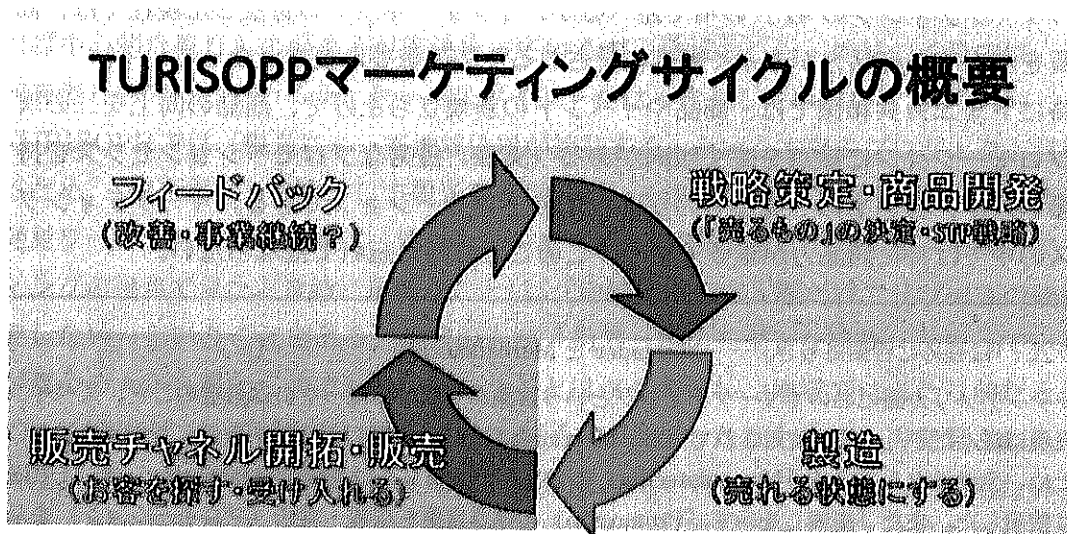


図 V-2-3: マーケティングサイクルのイメージ

R-STP-MMとは、調査（R：Research）・セグメンテーション（S：Segmentation）・ターゲティング（T：Targeting）・ポジショニング（P：Positioning）・マーケティングミックス（MM：Marketing Mix）を組み合わせるマーケティング手法で、アメリカの経営学者であるフィリップ・コトラーによって提唱された。これにマーケティングミックスの実施

(I : Implementation) とコントロール (C : Control) を含めて、R-STP-MM-I-C と呼ばれることもある。このうち R-STP が商品やブランドを立ち上げる際に必要となるもの、MM-I-P はマーケティングサイクルとして商品向上や新商品の開発に恒常的に行っていくものとなる。TURISOPP における観光マーケティングは、この R-STP-MM の基本に基づいて実施した。

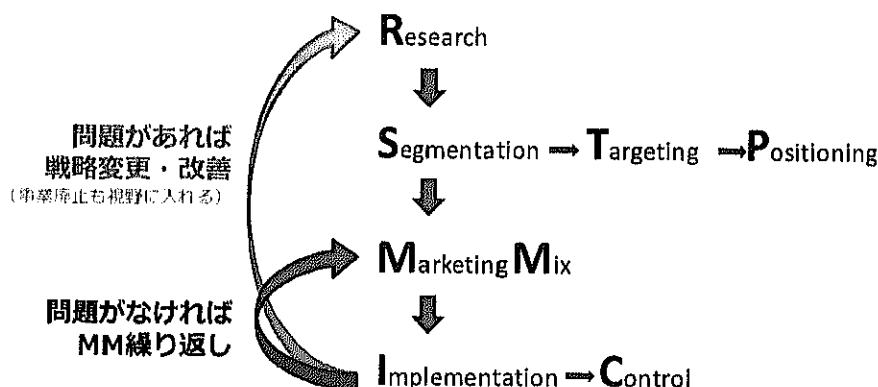


図 V-2-4:観光マーケティングの手法:R-STP-MM-I-P のイメージ

TURISOPP ではすべてのムニシピオで商品・サービスを開発し、R-STP-MM-I-P を最低 1 回は回して技術移転を行ってきた（いくつかの商品・サービスにおいては R-STP-MM-I-C-MM-I-C と 2 回以上）。この中で特に調査として地域資源の再発見・再認識と、マーケティングミックスの要である商品力の向上を重点的に支援した。主な理由は後の「マーケティングの 4P」の項で述べるが、インターネットの普及した現在では、商品の品質を左右する商品力が未永く顧客に愛されるための重要な要素となっている。

特にドミニカ共和国では、商品やイベントの新規立ち上げで、商品の向上を二の次にしてプロモーションに重点を置く傾向がある（実際、優秀なプロモーションセンスを持つ人が多い）が、良いもの・売るのがあつてのプロモーションである。マーケティングミックスの中では特に商品力が重要であり、このことは常に忘れてはならない。

コラム：「はじめに言葉ありき」 —Mercadeo と Mercadotecnia—

ラテンアメリカ圏においてマーケティングという言葉が一般的になったのは最近のこと。スペイン語での表現は様々だが、一般に使用されている「Mercadeo」という言葉は「流通・販売」を指す意味合いが強いため、全サイクルをさす「Mercadotecnia」という言葉（もしくは英語で Marketing）を TURISOPP では使用した。また「振興」を示す「Promocion」という言葉も広報・宣伝（プロモーション）を示す意味合いが強いのだが、代替の用語がないためそのまま使用した。

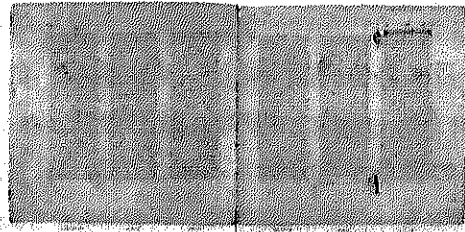
実際、ドミニカ共和国では、日本語のいわゆる「マーケッター」にあたるマーケティング専門家（Mercadeologo）も宣伝や売り方に特化した人が多く、サイクルとしての事業活動全般に留意する人は稀だった。振興もマーケティングも「外向き」の活動として発信することに重点が置かれており、消費者の反応を見てフィードバックし、商品サービス向上やプロモーション戦略に生かす統合的な視点がドミニカ共和国のマーケッターにはあまり一般的ではないと感じられた。このあたりは、街の店主や企業の経営者などが感覚として（暗黙知のまま）持っているケースが多かったように思う。一方、広告宣伝については優れた人材が多く、イメージ戦略や音楽の使い方など「感覚として」身に付いた部分はわれわれ日本人

にはまねできない素晴らしいものがある。

私たちの普段の生活でも、言葉の意味（イメージ）に実態が規定される（しばられる）ことはよくあるが、さすがキリスト教文化の国。「はじめに言葉ありき」で「言葉は神」である。Mercadeoを起源としている Mercadeologo という言葉でなく「Mercadotecnia の専門家」の需要が今後この国でも増えてくることだろう。

→ Español: *EN el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios.*
 English: *In the beginning was the Word, and the Word was with God, and the Word was God.*
 Japonés: *初めに言葉ありき、言葉は神と共にありき、言葉は神であった*
 Griego: *En arxhην ο λογος, και ο λογος ην προς τον θεον, και θεος ην ο λογος.*

有名なヨハネによる福音書 1 章 1 節の言葉も、ギリシャ語の Logos の解釈によって言語ごとに違いがある。現代スペイン語では「動詞」をあらわす Verbo が Logos の翻訳にあてがわれているが、アクティブなドミニカ人を見ていると Verbo という言葉が Logos を規定していても何ら不思議はない気がしてくる。



(3) 手法1:己を知る(Research)

① 地元資源の再発見(仮の商品の決定)

TOYOTA であれば車、BURGAR であればラム酒、というように、通常のメーカー企業であれば中心的な売りものがある程度決まっているが、地域おこし・地域づくりでは、地域の何を売りものにしていくか、セールスポイントがはっきりしていないことが多い。

TURISOPP では「観光によって地域住民が裨益する」という本来のプロジェクト目標があるため、「何を売りものにして観光客を呼ぶか」を決めなければならない。地域資源の再発見ワークショップの詳細は「地域力」の章（第IV部第3章）で既に述べたが、マーケティングの視点で見たとき特に重要なことは、「地域住民の先入観だけでリソースの価値判断をしない」ということである。地域の人々が「街で一番のモダンな建物」と思っているものが都会の人から見たら何でもないということはよくあるし、地域では当たり前だと思われる民族ダンスが観光客にはとてもエキゾチックだったりもする。再発見されたりリソースは、できるかぎり多くの人々、できれば外部の人々や地域に移り住んで間もない人々などの「外部者の視点」も入れる工夫が重要になる。大切なのは「取るに足らないように見えるもの」をこの段階でむやみに排除しないことだ。外部者から見て「そんなのどこにでもある」と思える事柄も、地域の人々の「思い」や「歴史・ストーリー」から意外な魅力が浮き出てくることがある（ロス・イダルゴスの「アマポーラの花を踏むと、愛が成就する」が好例）。どんな資源も必ずリストの中に入れて「文字に残す」ことが重要になる。SWOT で主商品が決まった後、副商品に入れ込むこともあり得る。

そのうえで「仮の商品」の選択を行う。地域資源再発見ワークショップで出てきた地域

資源の中で、特に観光客を呼ぶだけのポテンシャルがあると判断されるものについては、土地の所有者や実施主体など基本的な情報だけでも簡単な調査をすべきである。「その場所に観光客が入っていいのか」、無形文化ならば「年に何回行われているか」など、常に「商品になり得るか」という視点で調査事項を考える。

そのうえで、いくつかの商品候補を選び出し、地域ブランドや地域住民に愛されているか、大切にされているかなどの要素と整合性を取りながら、仮の商品をいくつか選定する。この段階では売れそうか、需要があるかなど、マーケット側の理屈はあまり考慮しないで問題はない。地元の人々が納得して売り出せるものを優先する（あくまでも商品を「仮置き」するのみ）。

②SWOT分析(市場における商品のポジショニング把握の手法)

いくつかの「仮の商品」を選んだら、それぞれについてSWOT分析を行う。SWOT分析は、ある商品（地域、人、環境、企業など総合的に見た狭義・広義の商品性を含む）を、S（Strength 強み）、W（Weakness 弱み）、O（Opportunity 機会）、T（Threat 脅威）の視点から分析する手法であり、主に、商品力の向上におけるアプローチの選択で参考となる。強みと弱みは、その商品（会社）自体が内包する特徴で、努力や工夫次第で変化させ得る長所と短所である。機会と脅威は、その商品（会社）に何らかの影響を与えるものだが、外在的であるためコントロールが困難なものと捉えることができる。

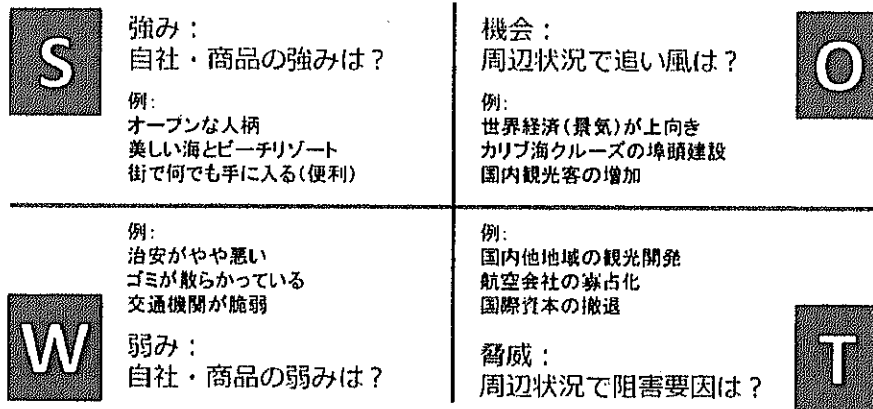


図 V-2-5:SWOT 分析イメージ

仮の商品をSWOT分析して、同業他社や他地域に対してアドバンテージがあるもの、やり方によっては他商品より優れたものになるもの、他にまったく存在しない新しいもの、など仮の商品のキャラクターが明らかになってくる。

地域づくりでは何よりもオンリーワンが重要になる。その地域でしかできない体験、その地域でしか食べられない味などが商品候補になりうるが、SWOT分析をすることによって「なぜその地域でしかできない体験なのか」がかなりはっきりと見えてくる。この作業で「何をどのように売るのか」を決定したら、関係者等の調整を経てプロジェクトを立ち

上げる。TURISOPPでは各市2~3つのパイロットプロジェクトを実施した。

(4) 手法2:戦略を決定する(STP:セグメンテーション、ターゲット、ポジション)

「売れるもの」が決まりプロジェクトを立ち上げたら、STPを使って戦略を決定する。戦略とは商品を「どういった方向性(誰にどんなコンセプトで)で売めるのか?」という方針のことである。STPによる戦略決定はプロジェクトチーム全員で行おこなうのが理想だが、戦略決定チームを編成して効率的に行うのもよい。その場合も戦略決定過程と、結果としての戦略はチーム全員に説明・共有しなければならない。この時点でチーム内にどれだけ同じ「哲学」が浸透するかが、その後のモチベーション維持や活動の効率化に大きく関わってくる。このR-STPの作業が原点=立ち返る場所になる。

商品力の向上や販売活動には、チームや個人に大きな負担がかかってくる時期が必ずある。地域の組織化の章でも述べたが、利益の分配やチームの方針で、組織的な危機を乗り越えていく過程も必ず出てくる。そういった場合に最も重要なのが「そもそもわれわれは何のために始めたのか」という共通理解である。経営的にはこの理念に立ち返ることが非常に重要になる。

R-STP-MM-I-Cのうち、R-STPは新商品立ち上げ時に1回だけ行う(途中で戦略を変更する場合は例外)。今後の商品向上・販売の命運を握る重要なパートなので、あせらずにじっくりと行うべきだ(そのために、集中力が続く人数で行うという選択肢もあり得る)。

STPのうちセグメンテーションとターゲティングはセットで、ターゲティングが目的でセグメンテーションがターゲットを決める手段と考えて構わない。ここまで一連のR-STPの過程で何を誰に対して売めるかが決定される。ポジショニングはどのように売めるかの指針となる項目である。後述のマーケティングミックス(MM)で価格や販売チャンネルなどの具体的な内容を詰める前に、「何を誰にどんな方法(方針)で売めるか」を決めておくのがR-STPの過程である。

① セグメンテーション (Segmentation) ードミ共&プエルトプラタ観光セグメントー

セグメンテーションは、顧客やマーケットを様々な属性からカテゴリー分けすることである。セグメントといっても無数に存在するので、通常は商品・サービスが対象とするマーケットのカテゴリーを細分化する。

通常は以下のようなセグメントを念頭にマーケット(顧客や潜在顧客)をカテゴリー分けするが、これではあまりにも一般的すぎてイメージがわきにくいので、より観光テーマに絞ったセグメンテーションを次項で説明する。

表 V-2-1:マーケティングでの一般的なセグメンテーション

一般的なセグメンテーションの例	
1	地理的カテゴリー (国、州、地域、郡、都市、地元エリア)

2 デモグラフィック(実態人口統計)によるカテゴリー (年齢、家族構成、性別、所得、職業、教育水準、宗教、人種、世代、国籍、社会階層)
3 サイコグラフィック(心理的傾向)によるカテゴリー ライフスタイル:常識家タイプ 芸術家タイプ 職人タイプ パーソナリティ:衝動的 社交的 保守的 野心的 権威主義的
4 行動(状況)によるカテゴリー(日常的な状況、特別な状況など) 顧客利益、ロイヤリティ、顧客の状態(潜在的顧客、得意客、新規顧客など)、 購買準備(認知している、関心あり、購入希望あり、購入意図ありなど)、 製品に対する思い入れ(熱狂的、肯定的、否定的、敵対的など)

(例) 既存観光客(海外)のセグメント分けとキャラクター分析

ここではよりわかりやすい事例として、外国人観光客ドミニカ共和国にとっては「既存の観光マーケット」のセグメンテーションをしてみよう³⁾。

表 V-2-2:観光客セグメンテーション類型

セグメンテーションの類型	ターゲットグループ
デモグラフィック	年齢、収入、性別、家族構成、人種
ジオグラフィック	ローカル、リージョナル、ナショナル、インターナショナル
サイコグラフィック	リラクゼーション、エキサイトメント、ナイトライフ、アドベンチャー、ロマンス
旅行形態	伝統的ツーリスト、日帰りビジター、ビジネストラベラー

『Tourism Marketing for Cities and Towns』 Bonita M. Kolb 2006

参考までに、ボニータ・M・コルブ (Bonita M. Kolb) による「都市型観光コンポーネントの類型」を以下に添付する。コルブの類型で興味深い点は、人の感情・感覚を「イメージ」という言葉で捉え「チャーミング」、「エキサイティング」、「スピリチュアル」なども都市の魅力的コンポーネントのパーツとして捉えているところである。町並みを構成する建築一つ一つの価値とは別に、全体の雰囲気としての「チャーミングさ」などは、都市の持つ新しい価値として捉えることができる。

表 V-2-3:「都市型観光コンポーネント類型」例

場所	サービス/イベント	イメージ
魅力的建築	フェスティバル	エキサイティングな
歴史的建造物	パレード	歴史的な
文化施設	文化イベント	チャーミングな
教会・寺院・モスク	試合	フレンドリーな
ユニークな通り	スポーツ	きれいな

³⁾ セグメンテーションのカテゴリライズは『Tourism Marketing for Cities and Towns』 Bonita M. Kolb 2006 を参考にした。

公園や広場 散歩道や水路 山・川・海 モニュメント 交通システム	シネマ ホテルの部屋 ダイニング エンターテインメント	芸術的な エスニックな スピリチャルな 道楽的な 家族的な
--	--------------------------------------	---

「Tourism Marketing for Cities and Towns」 Bonita M. Kolb 2006

a. ジオグラフィック 国別 言語別 (インバウンド どこから来るか)

以下のグラフは、ドミニカ共和国への外国人訪問者（インバウンド）の地域別割合である。南北アメリカで70%以上を占めている。ヨーロッパからの訪問者は2000年には50%以上を占めていたが、現在では30%以下になっている。

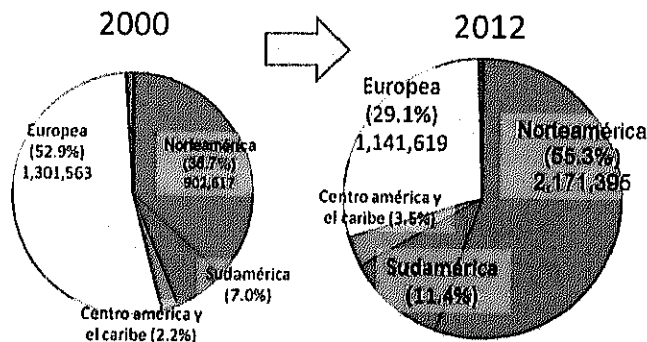


図 V-2-6: 地域別(出身地域)別ドミニカ共和国・インバウンド 2000-2012

(注)中央銀行データをもとに青木が作成。

上記のドミニカ共和国全体と比べて、プエルトリコだけでの統計が以下の図 V-2-7 である。プエルトリコへの訪問者はかなり画一的であることが見て取れる。同国全体への旅行者をそれぞれの国の言語別の割合を見たのが図 V-2-8 である。

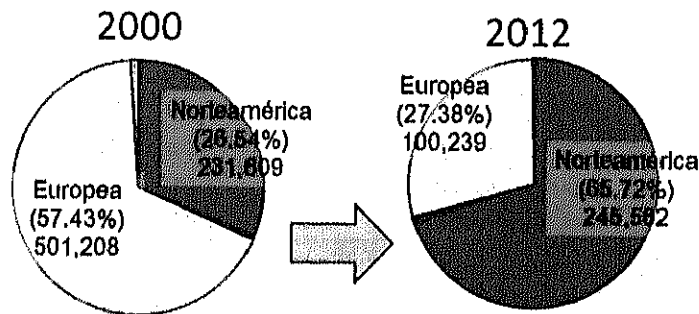


図 V-2-7: 地域別(出身地域)別プエルトリコ・インバウンド 2000-2012

(注)中央銀行データをもとに青木が作成。

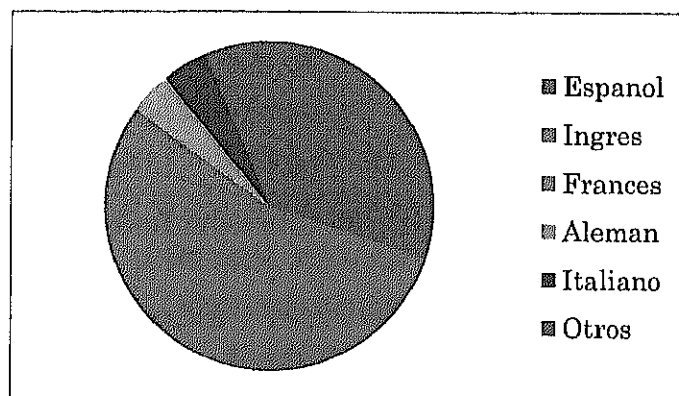


図 V-2-8: ドミニカ共和国インバウンド言語別観光客 2012

(注)中央銀行データをもとに中川が作成。

スペイン語圏からの観光客だけでも年間 25 万人に上る。このセグメントを対象とするならば、地域の説明がスペイン語で可能になり、ガイドングの壁の一つである外国語の習得が必須ではなくなる。

先進各国からの観光客は、清潔感やインフラへの要求レベルが高いことが多く、逆に経済発展の度合いが同じくらいの国々からの旅行者は、設備的な要求よりも価格的要求の度合いが高かったりもする。このあたりは国ごとの「暮らしやすさ」と関係してくるので、HDI (人間開発指数) を指針としてみるのもよいだろう。

表 V-2-4: 人間開発指数(HDI)での代表的な国々とドミ共旅行者数が多い国

(注)2011 年, UNDP 統計より中川が作成。

人間開発指数(HDI) 2011年 (ドミニカ共和国への訪問者数上位を中心に)			順位	国名	HDI	順位	国名	HDI
			12	日本	0.901	72	ベネズエラ	0.735
			17	イスラエル	0.888	80	ジャマイカ	0.727
			20	フランス	0.884	81	ペルー	0.725
			23	スペイン	0.878	84	エクアドル	0.72
1	ノルウェー	0.943	24	イタリア	0.874	85	ブラジル	0.718
2	オーストラリア	0.929	28	イギリス	0.863	88	コロンビア	0.71
3	オランダ	0.91	43	チリ	0.805	92	ベリーズ	0.699
3	アメリカ	0.91	45	アルゼンチン	0.797	98	ドミニカ共和国	0.689
5	ニュージーランド	0.908	48	ウルグアイ	0.783	105	エルサルバドル	0.674
5	カナダ	0.908	51	キューバ	0.776	107	パラグアイ	0.665
5	アイルランド	0.908	53	バハマ	0.771	108	ボリビア	0.663
8	リヒテンシュタイン	0.905	56	メキシコ	0.77	120	ホンジュラス	0.625
8	ドイツ	0.905	58	パナマ	0.768	129	ニカラグア	0.589
10	スウェーデン	0.904	62	トリニダード・トバゴ	0.76	131	グアテマラ	0.574
11	スイス	0.903	69	コスタリカ	0.744	158	ハイチ	0.454

これらの観光統計は、ドミニカ共和国の観光省⁴や中央銀行⁵、国連観光機関 (UNWTO)

⁴ <http://www.sectur.gob.do>

⁵ <http://www.bancocentral.gob.do>

などのホームページに公開されているので、様々な観点から検討する際の材料とすることをお勧めする。

特に、観光客が多い時期をねらってイベントをする場合や、逆に閑散期を何とか補うために特別なアクティビティをする場合など、目的や方針を決めるために役立つ生データが提供されている。

b. サイコグラフィック（くつろぎ、興奮、ナイトライフなど）

サイコグラフィックによるセグメント分けは、人々の感情や感じ方、イメージなど、あまり明確でないにもかかわらず、消費行動にとってとても重要な要素を扱う。

サイコグラフィックの変数の代表的なものは、くつろぎ、安心感、解放感、興奮、冒険、ナイトライフ、ロマンスなどで、旅行者が求める感情やイメージでカテゴライズしていく。

旅行者の求めるものは大体の場合において年齢と連関するしやすい傾向があり、例えば騒がしい子供お断りのアダルトオンリーリゾートの場合「50歳代以上のカップル、時間とお金に余裕があり、くつろぎと安らぎを求めにくる男女」というセグメントとターゲットを設定することができる。また「お金はそこそこあるが時間があまりない。短い期間にできるだけたくさんのエキサイティングなアクティビティをしたい 20歳代から 40歳の男女」という層には、カバレテ〜プエルトプラタのカイトサーフや、インベルトの「27 段滝下り」などがぴったりである。

c. 旅行形態（ツアー・グループ旅行、個人旅行など）

ツアーやグループ旅行、個人旅行やビジネス旅行など、旅行形態によるセグメンテーションもとてもポピュラーである。このセグメンテーションは売る相手、プロモーションをする相手というのが非常にはっきりするため、この後の商品づくりが比較的容易になるメリットがある。

例えば、ルペロンの「生きた教室-アメリカの原点」-(Aula Viva-Origen de Las Americas-)は、コロンブスが 1492 年に「新大陸を発見」したまさに歴史的遺産が「売りもの物」である。自然に「課外授業・修学旅行を計画する小中学校。タイノ人・アフリカ民族・ヨーロッパ民族の血が交わり、新旧大陸の文化が結実したドミニカ共和国のはじまりと誇りを子供たちに学ばせたい先生や親」というかなりスペシフィックなセグメンテーションとターゲティングが可能になった。その後、地元の学校の先生や教育省の担当方々という「潜在顧客層」の支援を受けながら、「生きた歴史を楽しく学ぶ」ことができるアトラクションと内容が充実した。

世界の観光客が「旅行に何を求めているか」(サイコグラフィック)や「どんな旅行形態か」など、アンケートをもとにした調査を旅行サイトの Trip Advisor が公開しており⁶、セグメンテーションの際に参考になる。

⁶ <http://www.unwto.org>

⁷ トリップアドバイザー・トリップバロメータ <http://www.tripadvisortripbarometer.com/>

d. 新規需要の掘り起こしと国内観光客

前項では主に既存観光客（外国人観光客が主体）のセグメンテーションについて説明したが、新規需要もしくは潜在需要というセグメントについても見ていこう。TURISOPP プロジェクトが開始された翌年の2010年に、ドミニカ共和国の国民一人当たりの名目GDPは初めて5000ドルを超えた。購買力平価を換算したGDPもすでに9500ドルを超えており、貧富の格差が大きいことを考慮しても相当の国内消費があると考えてよいだろう。

観光に関してもプエルトリコ内の観光リゾートホテルには、週末になるとサントドミンゴやサンティアゴから家族連れが大勢訪れている。また、今年には地域の主要観光アトラクションである「オーシャンワールド」（イルカやオットセイと触れ合うことができるマリナーパーク）でも、夏の観光シーズンに合わせて大規模な国内プロモーションを行った。今年9月には、サンティアゴの旅行代理店の主要サービスは、プラジャ・ドラダ(Playa Dorada)地区のリゾートホテル予約だと聞いた。多くの国内観光産業（特に北部地域）が、国内マーケットに注目し始めている。

「ブルーオーシャン」の項で説明したが、TURISOPPでは交通量調査や地域内観光地調査によって、早くから国内マーケットというセグメントに着目し、各市の観光商品の多くもこのセグメントを主な対象に開発を進めてきた。ドミニカ人というセグメントを対象とすることで、

外国語習得の負担を減らすことができる。

先進国観光客の求める「何不自由ないツアー」でなくてもよい（できる限りの努力はする）。

普段自分たちが作っているドミニカ料理でよい。

同じ歴史を共有しているので理解が早い。

など、観光商品開発・向上段階における「市場導入の容易さ」が一段とアップした。ある意味、一流のサービスを身につけるまえにOJTを始められる利便性（コストダウン）を手に入れたのだ。

一方、先進国の人ほど金銭的な余裕はないので、以下のような問題点がある。

リーズナブルな値段にする。

値段に見合ったサービスしか提供できない。

一概には言えないが、ドミニカ人は観光客としての成熟度がいまだ低い傾向も見られ、既存ホテルの国内シフトの際に、以下のような問題が生じたという報告もある。

客室内の備品を持ち帰ってしまう。

公共のスペースで騒ぎ、周囲が不快な思いをする。

「お金を払っているのだから」と強い態度に出る。

これらが「国内観光客＝ドミニカ人観光客」というセグメントのキャラクター分析であり、この市場をターゲットとするかどうかを決めるのが次項の「ターゲティング」だ。

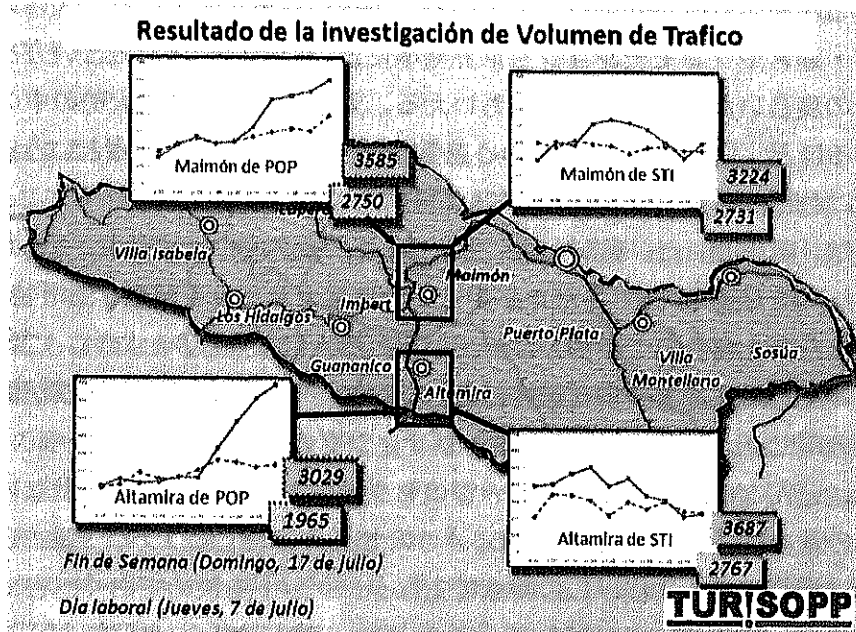


図 V-2-10:県内で行った交通量調査の結果:TURISOPP 2010-2013

② ターゲティング (Targeting) —ターゲットを絞る—

自社・地域の商品・サービスの対象になり得るマーケットのセグメンテーションを終えたら、それらのセグメントから対象者を絞り込む「ターゲティング」を行う。この作業は地域住民が決めた「こういう地域でありたい」、「こういうムニシピオであると周囲に認識してほしい」という地域（ムニシピオ）ブランドと、調査（Research）で行った「どんなものがあるか」、「どんなムニシピオであるのか」、「強み、弱みは何か」といった地域の姿を加味し、どのセグメントから攻めていくのが最も効果が高いかを定めるものである。簡単にいえば、「**ブランド+現状分析=主対象とするセグメント**」をロジカルに組み立てていく作業がターゲティングといえる。

ここでのキーワードは、「できるだけ具体的なイメージを持つ」ことである。例えば地域ブランド発信イベントを行う際、主催者グループに「主な対象者はどんな人か」と聞いてみると、ほとんどが「広く一般」（Publico en General）と答えてくる。「地理的（ジオグラフィカル）にはどうか」と聞くと、「全国、できれば海外からの観光客も呼び込みたい」という答えだ。こういうときは「広く一般」、「世界中の人々」をより小さなセグメントに分解して、ターゲティングの作業をやり直してみるといいだろう。「世界中の人々を呼ぶ」というだけで、スペイン語以外、少なくともプエルトプラタへの訪問観光客の主要言語（英語・フランス語・ドイツ語・ロシア語）の招待状や案内表示を準備したり、トイレや設備などを国際基準のものに改修したり、イスラムの人のためのハラール食を準備したり、本当に気が遠くなるくらいのコストがかかる。そのコストに見合うだけのベネフィットが得られるかどうか、真剣に考え直す必要がある。

コストアップ以外にもコンセプトとして非常に重要なことがある。それは「あなた様をご招待しています」、「あなたのために特別なイベントを準備しました」と、「相手の目を見

て言う」ことが難しくなるという部分である。主たる対象が大きければ大きいほど、イベントの内容・運営やプロモーションも世界標準に近づいていく。別の言い方をすれば、オンリーワンの度合いが薄まっていくともいえる。対象者が「自分は大勢の中の一人」と感じれば感じるほど、「特別なご招待という感覚」、「自分が呼ばれているという感覚」、「自分が参加しなければならないという気持ち」が薄まっていくのだ。

究極的には「誕生会」だ。私が大切に思っている「あなた」のために、「あなた」が好きな料理やケーキを準備して、「あなた」がこの世に生まれた日を記念する「特別イベント」を企画しました、と言われて参加しないでいられる人はなかなかいない。これがマーケティングの基本である。顧客や潜在顧客にどれだけストレートにメッセージが届くか、それを規定するのがセグメンテーション、ターゲティングの役割でもある。

もちろん、どんな商品・サービスも一つのセグメントしか売ってはいけないわけではないが、弱者の基本は「一点突破」である。「このセグメントではウチが一番」というポイントを効果的に構築できるよう、この時点で主なターゲットを決めておくべきである。イベントなどの場合、最終的に主な対象が「広く一般」になっていたとしても、この作業をしっかりやっておくと後にファンを獲得しやすくなる。絞りきれない場合は、「コア対象」と「全体対象」などのように分けてもよい。

ターゲットとするセグメントが決まると、商品・サービスに要求される周辺サービスも自然に決まってくる。外国人を主な対象としたサービスであれば、英語によるガイディングやパンフレットが必要になってくるかもしれないし、欧米先進国からの観光客が対象であれば清潔さに十分配慮しなければならないサービスもあるだろう。

ここでも重要なのは、地域ブランドと地域資源である。ターゲットに「何を伝えたいか」、「何を感じてほしいか」、「何を売りたいのか」という売り手側のメッセージが「まっすぐに伝わること」を基準に周辺サービスを含めた商品力を高めていかなければならない。

「滝のひんやりとした空気を感じてほしい」のならば、それを感じるのに最も適したサービスを、「メレンゲ音楽の血がわきあがる楽しさを知ってほしい」のならば、それを知るのに最も適したサービスを提供するのが、総合的な商品力が高いサービスだといえる。別の見方をすれば、それを感じるのを阻害するもの、そのメッセージが伝わりにくくなる阻害要因などを排除していくことが商品力の向上につながる。

例えば、ピジャ・イサベラが取り組んでいるマナティの観察テラスでは、マナティの観察を通して「マナティを好きになってほしい」（マナティの街のファンになってほしいとほぼ同義）というメッセージがあるので、その障害になるようなものを排除する。例えば、真夏の炎天下にさらされない工夫として（できるだけ長くテラスにとどまって観察できる）日傘を用意するか、日よけの屋根を作るかなどが周辺サービスの整備にあたる。実際には、屋根で日影ができると同時に高い位置からより良く観察できるということで、テラスを2階建てにした。

特に、トイレやアクセス道路の整備など「それがないと、主商品を主ターゲットに楽しんでもらうのに大きな障害になる」という要因を優先して整備するといいたいだろう。このあたりは主ターゲットを決めた後に、「重要かつ緊急」、「重要だが緊急ではない」などのカテ

ゴリでリストをあらかじめ作って準備しておく、公的機関の支援が突然受けられるようになったときなどに効果を発揮する。

③ ポジショニング (Positioning) —ポジションを決める—

ポジショニングの作業では「市場の中でどの部分を占めるか」を視覚化する。特に消費者に対して「うちの商品は（他社と比較して）こんな特徴があります」と説明する訴求効果を期待して作成するケースが多くある。「とても安い」、「質が高い」、「楽しい」と言葉だけで説明してもなかなか伝わらないが、ポジショニングマップを作成して、「プエルトプラタは国内他地域と比べてこんなに安いです」と説明すれば容易に伝わるであろう。そういう点ではこの時点でのポジショニングマップは R-S-T に比べて外面良く作り上げるものだともいえる。自社・地域商品の「こんな点が素晴らしい」、「この部分なら他地域に勝てる」という縦横軸を見つけて競合他地域と比べてみるのもいいだろう。また、ポジショニングマップのスタンダードとも呼べるのが「ポーターの3大戦略」のマップである。横軸に低価格—差別化、縦軸に大規模市場—小規模市場という戦略を変数にとり、自社のポジションをマッピングするものである。

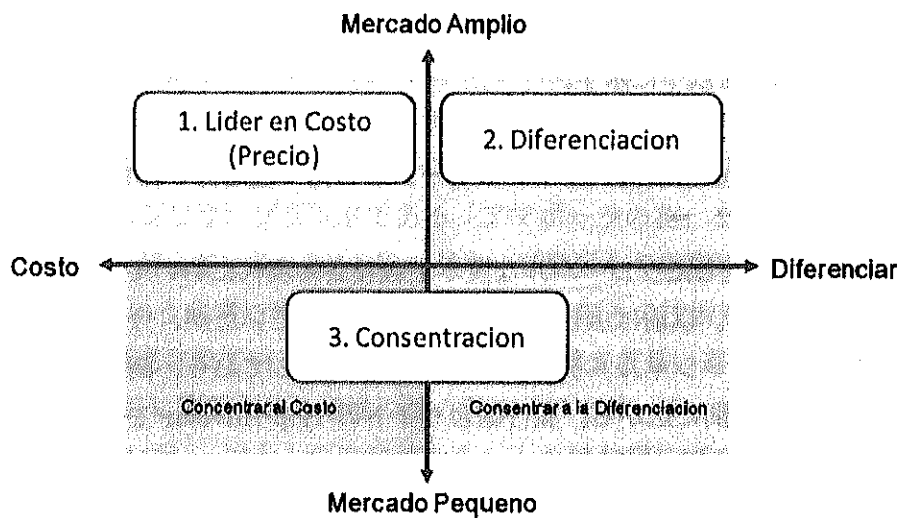


図 V-2-11:ポーターの競争戦略によるポジショニングマップ

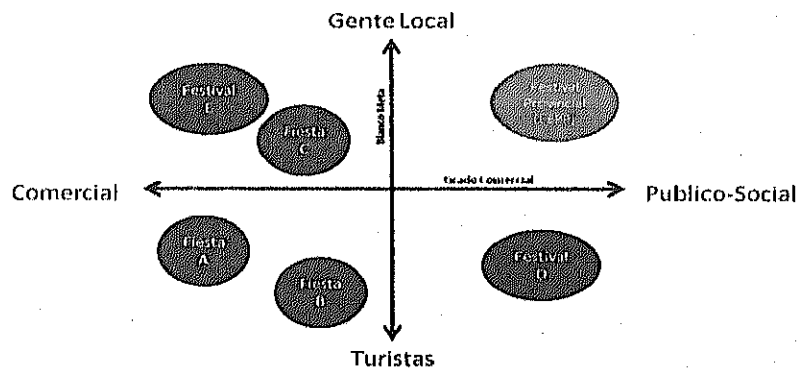


図 V-2-12:ポジショニングチャートの例 (FEPP 2012 を事例として)

(5) 手法3:マーケティングミックス(商品、価格、流通・販売、プロモーション)

マーケティングミックスは4Pもしくは4Cを代表とするマーケティングサイクルの実施手法のことである。「マーケティングミックスの4P」は1960年にジェローム・マッカーシー(E. Jerome McCarthy)が提唱したツールで、商品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)の4つを軸に、それぞれの展開を考えていくものだ⁸。4Pそれぞれの具体的な内容を以下の表V-2-5に示した。

表 V-2-4:4Pの代表例

● 製品(Product)	製品、サービス、品質、デザイン、ブランドなど
● 価格(Price)	価格、割引、支払条件、クレジットなど
● プロモーション(Promotion)	広告宣伝など
● 流通(Place)	チャネル、輸送、流通範囲、立地、品揃え、在庫など

すでに、R-STPの項目で「何を」「誰に」「どのような方法で」売るかの戦略は決まっているので、この4Pで具体的な進め方を検討していくが、インターネットが普及した現代における「4Pの法則」を以下に示す。

商品力×2+価格優位×2+プロモーション力+流通力=総合力

ICTによる市場が確立したグローバルな資本主義社会の現代において、商品の魅力と価格が何よりも重要である。以前は広告宣伝の手段に限られていたが、今ではツイッターやフェイスブックなどのソーシャルメディア(SNS)が発達しており、商品についての評判や噂は瞬く間に消費者の間に広がる。旅行総合サイトのTrip Advisor⁹を見れば「あのホテルはとてもよかった」、「ゴキブリが出た」など、商品・サービスの質が丸裸にされている。また予約サイトのExpedia.comやHotels.comを見れば、同じ地域の同じカテゴリーのホテルが値段別に検索できる。このように、今では商品の魅力や価格そのものがプロモーションの重要なツールになっていることと、消費者自身がプロモーターでもあるということに留意すべきである。

このような状況の中、ソーシャルメディアを利用したプロモーション手法がいくつか確立されているが、SNSによるインパクトを自在にコントロールすることは、大企業や国家レベルの予算がなければ不可能である。特に悪い評判や事件の記録(食中毒や事故、汚職など)など、ネガティブプロモーションにつながる情報は時として致命的だ。そういったネガティブプロモーションを意図的に利用して、ライバル会社の商品を陥れようとする手

⁸ より消費者の視点に立った4Cは、消費者(Consumer)、顧客コスト(Customer cost)、コミュニケーション(Communication)、利便性(Convenience)も有用なツールだが、経営の経験がないとそれぞれの意味がイメージしにくいので、コミュニティの新たな起業を促すTURISOPPでは4Pを採用した。

⁹ <http://www.tripadvisor.com/>

法も日常的に行われているが、ほとんどがバレてしまい、逆に自社のネガティブキャンペーンになっている事例も多くある。基本的にネットの情報はコントロールできないと考えなければならない。

この時代に最も効果的なプロモーションは「いいものを作り、適正な価格で販売し、製品の良さ、製品への思いを適切に発信していくこと」、つまり、商品力をアップすることだということを忘れてはならない。

①「商品」

ではどのようにして商品力をアップしたらよいだろうか。地域観光に絞って「良い商品」の条件を考えれば、基本的に以下の2つに分けられる。

魅力ある主商品・サービス（滝、マナティ、メレンゲ音楽、ツアー、イベントなど）

主商品の魅力を存分に味わうための周辺環境＝周辺サービス（清潔なトイレ・食堂、おいしい昼食、きれいな街、接客態度、住民の笑顔などの付加価値）

主商品は「観光客に楽しんでもらいたい街の魅力」そのものであり、周辺サービスは「主商品をもっと楽しむための工夫」である。ターゲッティングの項で、ターゲットの要求するものの例をいくつかあげてあるので、そちらも参照されたい。大切なことは、商品であれサービスであれ、個別のモノや活動そのものではなく、それらを組み合わせた「エクスペリエンス」全体の評価が商品力だということである。

例えば、ロス・イダルゴスの女性グループが始めた手編みグッズ（クロシェ）だが、モチーフに地域（ムニシピオ）ブランドである「アマポーラの花」をあしらうことでオンリーワンの商品に仕上がっている。2011年のグループ発足から組織強化期を経て、販売を始めたのが2012年という非常に若いグループだ。当然手編みの技術も向上の過程にあり、都市のブティックで販売されているような商品に育つにはまだ長い道のりが必要だ。

しかし、毎年2月に開催される地域の愛の祭り「アマポーラ・フェスティバル」で、この女性グループのクロシェは大人気商品である。人々はお祭りでの楽しかった思い出を、アマポーラという地域（ムニシピオ）ブランドのイメージに重ね合わせて、「アマポーラのクロシェ」に商品価値を見出しているのだ。大都市のデパートで売るには難しい商品でも、周辺サービスも含めた「エクスペリエンス全体」としては非常に高い商品力を備えていると言えるだろう。

②「価格」

「価格」設定についても多様な戦略があるが、TURISOPPではコスト積み上げ式で価格を設定した。TURISOPPとUMPCの新規開発商品・サービスの多くが「地域のオンリーワン」、「ブルーオーシャン戦略」に基づいて開発された商品であるため、競合他社・競合商品が存在しない。そのため、シンプルに単価を積み上げてコスト（原価）とし、それに10～15%のUMPCの収益（街づくり活動に使用）を乗せる方式とした。

コスト（原価）計算の際には以下のことに留意すべきである。

- ・ 材料費や提供する飲料水、発電機のカソリン代などの直接経費はまんべんなく含

まれているか。

- ・ 作業時間と時間単価を考慮した人件費はまんべんなく含まれているか。
- ・ 木道建設や機材購入など設備投資の費用回収は織り込まれているか。
- ・ 家賃や施設使用料および運営グループ事務員などの運営コストは含まれているか。
- ・ 将来的に発生するだろうコスト（施設メンテナンス、観光地登録費用、備品紛失コスト、会計士費用など）は考慮されているか。
- ・ 税金や保険料は徴収しているか。
- ・ プロモーション費用は考慮されているか（ポスター・フライヤーなどの広告宣伝費、プロモーター費など）。

コスト（原価）の計算にあたって重要なことは、10年20年と経済活動を維持するに十分なコストとその確保の仕組みを考慮することである。ここに示したのは、あくまで現地に来た観光客に販売する場合で、中間業者に卸したり、都市のアンテナショップ等で販売したりする場合には、さらに流通費用などのコストが発生する。当然ながら、上記のカテゴリの費用は、販売業者が事業を維持するために必要な経費が卸売価格に上乗せされるため、現地での直販価格に比べて50%から100%割高になる。卸売りをする際には、これらのことを考慮して販売業者との価格差があまり大きくならないように直販価格を調整するか、販売業者と直に話して価格を決定するなどの配慮が必要となる。

もし、単価積み上げ式で決定した価格がマーケットに受け入れられない（消費者が販売価格を高いと感じて購入しない）場合は、

コストの削減努力（流通過程も見直す）

品質の見直し（必要に応じてターゲットの変更）

の順番で販売価格を下げる努力をする。それでも困難な場合には、

代替商品の検討（同じエクスペリエンスを別商品・サービスで提供可能か）

その商品の撤退もしくは事業縮小

という選択肢から選ぶことになる。

③「流通・販売」

「流通・販売」については「観光関連グッズ」と「ツアー・サービス」に分けて考える。TURISOPP活動の一環として開発された観光関連グッズは、地域の木工家で作ったマナティのキーホルダーや前述のアマポーラ関連クロシェなど、地域密着型グッズがほとんどであるため、グッズそのものとして外部に卸すと商品力が大きく下がってしまう。そのため、地域での販売を中心においた販売戦略が必要になる。セグメントで表せば「地域（ムニシピオ）ブランドを楽しみに訪れた観光客」と「地域（ムニシピオ）ブランドを支持する地域住民」の2つである。販売チャネルはこの2つのセグメントが立ち寄る場所で、観光スポットや飲食店、個人商店（コルマド）などとなり、極めてシンプルだ。

これらの販売チャネルで自社商品プロモーションのために商品を大量に仕入れたいという需要も出てくる。例えば、生きた教室（Aula Viva）をツアー商品として提供するルペロ

ンのグループは、そのツアーの最後に記念品として同じ UMPC の木工家グループが製作する「タイノ族シンボルのネックレス」をプレゼントしている。学生中心のツアーは 1 回で 20 人から 40 人が参加するので、ネックレスも同じ数の売り上げがある。このネックレスはドミニカ人のルーツである原住民の誇りと文化の象徴でもあり、ツアー主催者側にとってもエクスペリエンスの質を高めるツールとなっている。

ツアー・サービスの流通販売はやや複雑だが、基本は同じだ。ターゲットとなるセグメントが立ち寄るかまたは接触するチャンネルを重点的に売り込んでいくことである。TURISOPP 関連の例を以下にいくつかあげる。

表 V-2-4: ムニシピオツアーと主ターゲット

ツアー名	主ターゲット	売り込み先の例
アメリカの起源	ドミニカ人学生、外国人	小・中学校、スペイン語学校
マナティの街ツアー	エコツアーグループ	エコツアーを扱う代理店(サンティアゴ)
メレンゲ体験	メレンゲ音楽のファン	ツアー主催業者(サンティアゴ)
チョコレートツアー	中・高所得者	SPA 関係を扱うようなツアー業者
ベースボール体験	野球ファン	サンティアゴのツアー業者

④ 「プロモーション」

「プロモーション」に関するドミニカ人のセンスは潜在的に高い。多くのドミニカ人デザイナーが、「何となくハイソなイメージ」とか「リゾート感覚いっぱいのチラシ」といった、曖昧で漠然としたイメージからでも、とてもきれいなプロモーションマテリアルを作り上げる能力を有している。黄金比やカラーマッチングなどの理論を知らずとも、概ね「こんな感じ」というだけで、一定のクオリティのプロモーションツールができあがってくる。デザイン戦略に近いアートディレクター的な仕事をこなせることができる人材もいる。その一方で、そもそも「何のためのプロモーションか（目的）」、「その目的を達成するのにもっとも有効な媒体は何か（手段）」、「その目的を達成するのにもっとも適切なデザイン・色は何か（手段）」といった目的志向で全体観を持ったプロモーションを考えるという「プロモーション体系」を考えることが苦手だ。

そこで、TURISOPP では、一つ一つの広報マテリアルを作る際に、次ページのようなパブリシティ戦略シートを作成し、目的や主ターゲットの明確化を担当者に求めた。特に重要なものは成果 (Resultado) の項目で、ターゲットが当該のパブリシティを見た後にどのように感じてほしいか、どのようなアクションを起こしてほしいか、などを具体的に記述してもらった。そのうえでデザインを発注し、完成したデザインを見てパブリシティ活動によって「期待する反応」に近いかどうかを感覚として検証してもらった。

それぞれのマテリアルが期待する最終目標（消費者が購買する等）に向けた AIDMA（下記の枠内を参考）のレベルを明確にすることで、色使いやデザインに明確な意図を感じさせるようにした。

例えば、イベント周知のポスターを作成する場合に、Attention（目を引く）の段階であ

れば「シンプルで原色が多く、大きな文字で目立つデザイン」、Interest（興味を喚起する）のフェイズであれば「できるだけイベント内容に沿ったデザインで、イベント内アクティビティの要点を記述する」など、AIDMAのフェイズによってデザインが異なってくる必要がある¹⁰。

参考：AIDMAの法則	
人が情報に接してから購買に結び付くまでの段階をあらわした法則 (ネットや広告を前提としたAIDMAでは、M=Memory(記憶)とする場合もあるが、TURISOPPではより直接的なM=Motive(きっかけ)を採用した。	
●Attention	注意を引く
●Interest	興味を喚起する
●Desire	欲求を呼び起こす
●Motive	きっかけを与える
●Action	購買

FORMATO para PUBLICIDAD y DISEÑO		
Nombre de Responsable:		Fecha:
Nombre de PUBLICIDAD o DISEÑO:		
1	Objetivo	(Objetivo general), (Resultados y Efectos Esperados) por esta publicacion.
2	Blanco Meta	(Blanco especifico de esta publicidad) Especificar más detalladamente
4	Grado de AIDMA	(en que grado de efecto esperas con esta publicacion?) A I D M A
5	Caracter de Blanco	(Cómo analiza Ud. sobre caracter de Grupo meta o Blanco meta)
6	Lugar de Distribución	(Lugares de Distribución o Donde Colocar etc.)
7	Datos generales	Tipo de Publicidad: Poster, Flyer, Libro o Revista, Banner, otro () Formato o Tamaño: Cantidad a publicar: Color de Imprenta: Blanco y Negro, Full Color, Otro ()
8	Otros Asuntos	(Describe Idea de Diseño, Puntos Importantes para elaboración de Publicidad)

表 V-2-5: AIDMA を用いたパブリシティ用のフォーマット

¹⁰ これら AIDMA の具体的な事例と応用については、TURISOPP デザイン担当 Diomar Gonzalez (jdiomarg@gmail.com) まで直接問い合わせしてほしい。

第3章 TURISOPPが実際に行った観光商品・サービスの開発

(1) プエルトプラタ県での観光商品・サービスの開発に係る概要

プエルトプラタで販売されている民芸品の多くは、安価な輸入品である。また、観光客に提供される観光ツアーの多くが、他地域の同様のカリブリゾートで見られるものであり、長年そのラインアップに変化はない。一方で、プエルトプラタ県にある9のムニシピオでは、UMPCのアクターが一体となり、それぞれの特徴に基づいたアイデンティティ構築を通して「地域力」を高めてきた。TURISOPPでは彼らが主体となりその特徴やアイデンティティを前面に出しながら、多様な地域資源を活用し、地域（ムニシピオ）ブランドとそれに関連する観光商品・サービスの企画・開発を行った。その際、前章までに紹介した「オンリーワン」や「観光マーケティング戦略」などを最大限に活用しながら、UMPCが主体となって実際に観光商品とサービスを開発し、市場に導入して販売・受け入れをするための「観光力」を向上させ、それらを地域でマネジメントできる能力を高めることに主眼を置いた。TURISOPPでは観光力の向上を目指して、ムニシピオブランドとその観光商品・サービスの開発として大きく分けて4分野での取り組みを行った。

- ① プエルトプラタの文化や固有の歴史、自然を織り込みながら、高品質で開発者のクリエイティビティが伝わる民芸品を創造する。
- ② 自然・文化・歴史・生活など地域に密着した資源を活用し、地元の若者が中心となってインタプリテーションを提供する体験型ツアーを創造する。
- ③ 地域のユニークさをベースに訪問客を受け入れ、地域紹介の活動を大いに盛り込んだフェア・フェスティバルや、地域アクターを巻き込んだ対外的なキャンペーンなどのイベントを創造する。
- ④ 開発された観光商品やサービスを積極的に活用し、既存の訪問者のみでなく、新規顧客を地域へと誘致するためのテーマ性を持たせたルートやサーキットを開発し、それに関連するマテリアル制作や情報センターの設置などを行う。

これらの取り組みの分野は、それぞれ密接に関係している。観光のインパクトや流れを県全体に波及拡大させることで、ローカルレベルのアクターがより観光活動に参加する機会を拡大させた。民芸品・地元産品・観光ツアーなどの観光商品・サービスの開発では、開発された商品等を販売・流通させることで初めて直接住民の受益となり、継続するインセンティブとなることから、商品力をつけた商品の販売ルートの開拓や試作販売などを推進した。

前章までに見たように、観光商品・サービスの開発・販売・市場導入・流通の一連のプロセス（マーケティングサイクル）を通して、UMPCをはじめとする関係アクターの主体性を高め、訪問者を意識することで、継続的・効果的に地域の魅力を最大限引き出し、地域が受益する活動を生み出していく。そのためにはその一連のマーケティングサイクルを回すプロセスための能力を、その地域の人材が着実に身につけていくことが重要であり、

観光マーケティングの戦略や手法をそれぞれの地域に合わせて駆使していくことが求められた。こうしたことから、TURISOPPでは積極的に観光地域づくりに必要な様々な人材を、発掘し活用し育成しながら地域活性に取り組んできた。

この章では、地域の特性を活かしたテーマによる民芸品・ツアー・イベントの開発のプロセスについて紹介する。TURISOPPの場合、このプロセスは同時にムニシピオレベルで観光活動の主体となるUMPCを形成する過程でもあり、ムニシピオブランドを形成・強化する過程とも重なる。言い換えれば、UMPCとムニシピオブランド（地域のテーマやコンセプト）なしには地域のユニークな民芸品・ツアー・イベントを開発しても、地域への利益にはならないとの立場を取っているということである。よって、商品・サービス開発の際の大前提として、以下の3点が挙げられる。

- ① 対象地域の唯一性や特徴が地域のテーマや地域（ムニシピオ）ブランドとして形成されようとしている。
- ② UMPCやコミュニティグループ自身が地域のテーマやムニシピオブランドを十分に認識している。
- ③ 観光商品・サービスの開発と関連する地域資源がリストアップされている。

これらの3つの前提となる環境が整備されてから、民芸品・体験型ツアー・イベントなどの開発を始めることが望ましい。

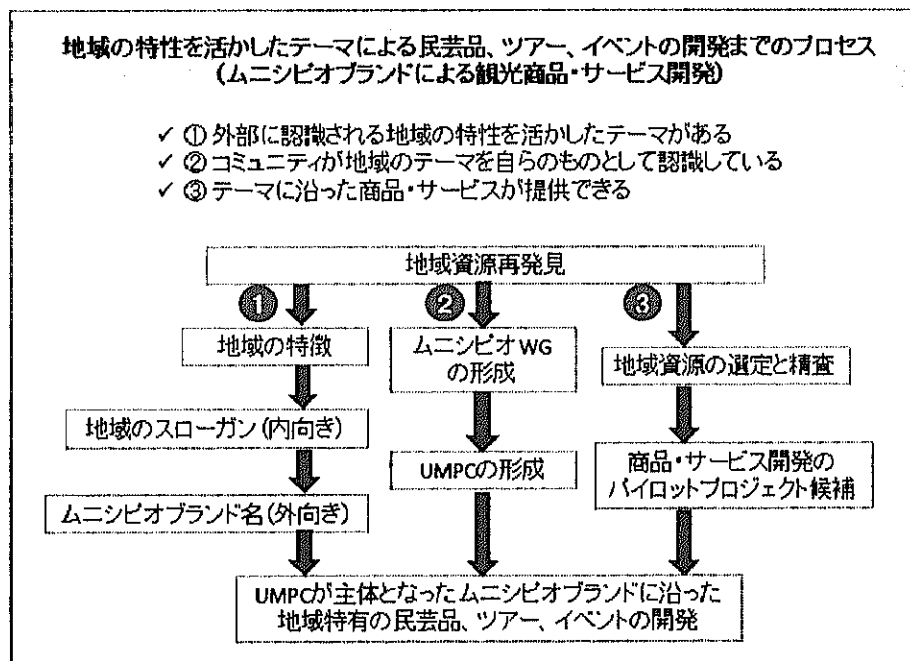


図 V-3-1: 地域の特性を活かしたテーマによる商品・ツアー・イベントの開発までのプロセス

TURISOPP で取り扱った観光商品・サービスは、前述のように大別すると、①民芸品、②体験型のサイトツアー、③フェアやフェスティバルなどのイベント、に分類される。地域（ムニシピオ）ブランドとしてこれらの観光商品・サービスを商品化するため、

開発・改善を支援したが、商品・サービスが適切に外部に提供されるためには、十分に考慮しなければならない要素がある。それを示したのが以下の表である。TURISOPPでは、UMPCやワーキンググループがこれらの各要素での機能や能力を高めることにより、提供する観光商品・サービスの商品力を高めた。

表 V-3-1:商品・サービスが適切に外部者に提供されるために重要な要素

要素	想定される主体
民芸品	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域のテーマ性を反映できる民芸品(既存、新規) ✓ 魅力的なデザイン ✓ 商品としての質 	製造グループ
サイトツアー	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域のテーマに関連する適当なインフラ ✓ インタプリテーション(マテリアルとガイド) ✓ ツアーサイト運営 	サイトオーナー ガイドグループ (UMPC)
イベント(フェア・フェスティバル)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域のテーマ性(メッセージ性) ✓ テーマ・コンセプトに沿った内容 ✓ イベント運営 	UMPC

(2)民芸品の開発

民芸品には、訪れる観光客が旅の思い出として持ち帰り、友人や家族と共有するといった意味合いがある。しかし、プエルトプラタには年間45万人以上の外国人観光客が訪れるにもかかわらず、地域で作られた民芸品はごく限られたものに過ぎない。実際に土産物屋に並べられているものは、そのほとんどが安価な輸入品である。こうした土産物はただ単に南国風のデザインや、どこのビーチリゾートでも見られるようなものがほとんどである。このような現状をふまえ、地域の歴史・文化などの地域らしさや特徴を様々な形で織り込み、高品質でクリエイティブ性の高い民芸品の創造を支援した。地域の特徴を活かして、「唯一無二のもの」などをデザイン化しながら地域の豊かさを民芸品に盛り込んだり、地域(ムニシピオ)ブランドを活用したパッケージングや商品カタログを製作したりすることで、訪問者に強い印象(思い出)を与えるものを創造してきた。

TURISOPPでは、プエルトプラタ県内で(数は少ないながら)既に活動をしている民芸品グループにまず焦点を絞り、地域の価値が付加された質の高い商品への改善を指導した。

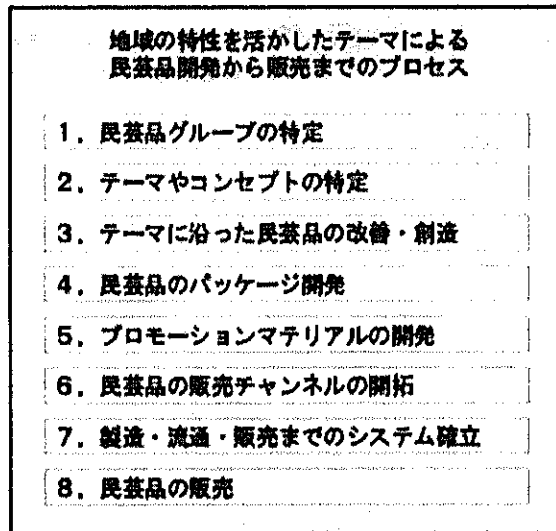


図 V-3-2:地域の特性を活かしたテーマによる民芸品開発から販売までのプロセス

さらに UMPC と協力しながら、コミュニティグループや女性団体など、新たなターゲットとなり得るグループに対する民芸品の開発指導に取り組んだ。

① 既存の民芸品(民芸品グループ)の改善

プエルトリカ州では、数は少ないが既に民芸品グループが主に外国人観光客をターゲットとした民芸品の製作と販売を行っている。そのごく一部が県内観光地のプラヤドラダやソスアビーチなどの土産物屋でも販売されている。地域の直産品であるにもかかわらず、輸入品と区別もされることなく陳列されている。TURISOPP では既存の民芸品グループに対して、それぞれの個性を活かしながら地域の特徴を織り込み、付加価値や質を高めた民芸品の開発・改善を支援した。これらは地域（ムニシピオ）ブランドを十分意識しながら、それらの特徴を消費者に十分に伝え、付加価値を高めるため、商品の質の向上に加えてデザイン力やプレゼンテーション力の向上の指導を行った。

表 V-3-2: TURISOPP が支援した既存の民芸品グループのリスト

	民芸品グループ名	ムニシピオ	特徴
1	インベルト民芸品組合	インベルト	地元でとれる白石による彫刻
2	イザベラ歴史地区民芸品組合	ルペロン	地元に生息するグアヤカン*(硬木)による彫刻
3	ビジャ・モンテジャーノ民芸品組合	ビジャ・モンテジャーノ	アクセサリー製造を中心とした民芸品
4	アンバー民芸品組合	ジャシカ・アリバ	琥珀(アンバー)発掘とその加工

*現在はグアヤカンが保護種のため代替材料を探している。

<具体的な活動>

- ✓ 既存民芸品グループの特定
- ✓ 既存民芸品に文化を織り込みながら質を高める指導やワークショップの開催
- ✓ 既存の民芸品グループがクリエイティビティを高めるための指導やワークショップの開催
- ✓ クリエイティビティの高められた民芸品のプレゼンテーション（特徴やテーマなどの説明）力を高めるための直接指導
- ✓ 民芸品の付加価値を高めるパッケージングのサンプル作成とその指導
- ✓ 民芸品をプロモーションするためのマテリアルの制作
- ✓ 民芸品の販売チャンネルの開拓
- ✓ 実際に民芸品の試験販売

② 新たなグループをターゲットとした新たな民芸品の開発

既存のグループ以外にも、コミュニティグループ、女性団体、青年グループ、ローカル NGO などから、新たな民芸品を開発するグループを UMPC とともに発掘し、ワーキンググループとして民芸品創造のために指導しながら、グループの民芸品生産者としての組織化とその強化を行った。新たなグループの発掘にあたっては、UMPC と協力しながら、地

域（ムニシピオ）ブランドを意識した指導を行った。

<具体的な活動>

- ✓ UMPCを軸に民芸品の創造に向けた新たなターゲットグループの発掘
- ✓ ターゲットグループに対する民芸品創造のための技術指導
- ✓ UMPCのテーマ・スローガンなどとの関連性を高める支援
- ✓ ターゲットグループの組織化の支援
- ✓ 質とクリエイティビティを高める技術指導
- ✓ 販売やプレゼンテーションについての実践指導



写真1: マナティ関連商品

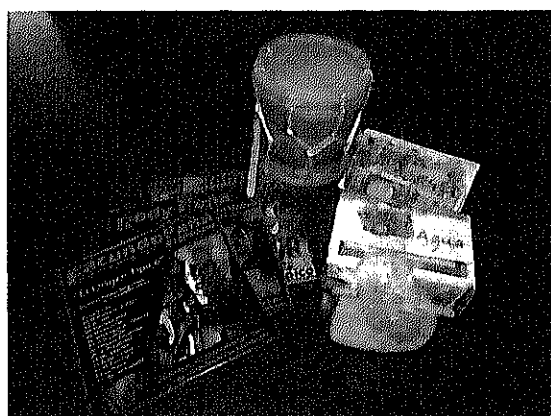
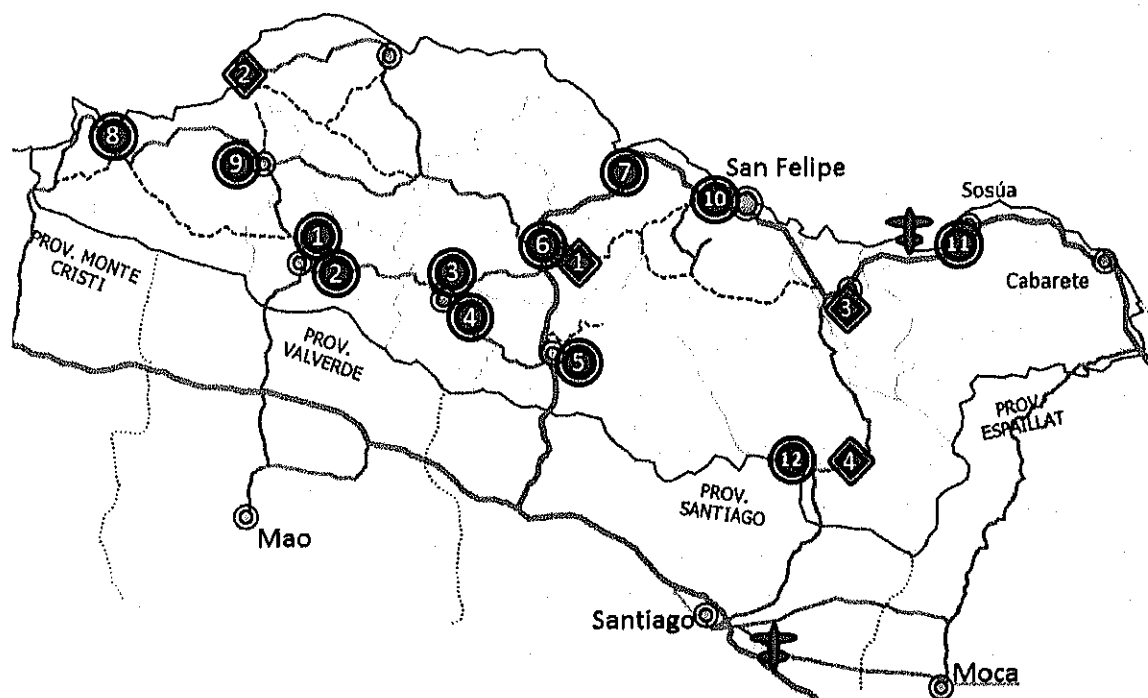


写真2: グアナニコのムニシピオブランド
"水のリズム"関連商品



- ◆は TURISOPP が支援した既存の民芸品グループ
- は UMPC と協力して TURISOPP が支援した新たな民芸品

図 V-3-3: TURISOPP が民芸品開発を支援したサイト

表 V-3-3: TURISOPP が開発支援した新たな民芸品のリスト

	民芸品	ムニシピオ	特徴
1	“アマポーラの土地”クロシェ	ロス・イダルゴ	女性グループによるクロシェのアクセサリー
2	“アマポーラの土地”石けん	ロス・イダルゴ	アマポーラの花やシトラスに関連させた石けん
3	カカオ入り石けん	グアナニコ	女性グループによるカカオを入れた石けん
4	ミニ・タンボラ(太鼓)	グアナニコ	タンボラ職人による本格的なミニチュア
5	“緑のダイヤモンド”クロシェ	アルタミラ	女性グループによるクロシェのアクセサリー
6	“歴史の交差点”手づくりほうき	インベルト	プエルトプラタ市内の各種民芸品
7	“海鮮の町”台所用布製品	マイモン	“海鮮の町”のデザインを織り込んだエプロンやテーブルシートなどの布製品
8	マナティ関連商品	ビジャイザベラ	マナティの置物やキーホルダーなど
9	マナティのセリグラフィア商品	ビジャイザベラ	マナティをデザインしたTシャツなど
10	ビクトリア風建築のミニチュア	サンフェリペ	ビクトリア風建物を再現した厚紙製ミニチュア
11	ダイビング・スキン商品	ソスア	ダイビング用スーツ(製作者がいなくなり中止)
12	コーヒー関連アクセサリー	ペドロ・ガルシア	コーヒーを使ったアクセサリー
13	琥珀のアクセサリー	ビジャモンテジャノ	この地域で産出する琥珀を使ったアクセサリー

(3) サイトツアーの開発

TURISOPP では地域資源として認識された自然・歴史・文化・生活・産業などを活用して、ムニシピオブランドやその地域の特性を意識しながらテーマ性のある体験型サイトツアーを開発した。

プエルトプラタ県にある既存のエクスカッションの多くは、一般的にありふれたもの、または長年続けられマンネリ化しているものがほとんどを占めており、観光客は他の観光地でも同様なもの(場合によっては全く同じもの)

を手にするようになる。この場所ではしか経験できない体験、観光客が一生に一度の体験となる、いまこの瞬間、こうした体験を地域の顔を全面的に前に出したサイトツアーとして開発し、地域住民と訪問客をつなぐ試みを行った。

サイトツアーの開発では、ほとんどのところが主体となるグループを構築するところから入った。UMPC 自身は官民からの代表が集まった集団なので、UMPC 自身が体験ツアーを提供できる主体となるよりは、ツアーサイトを提供できる場所を持っているオーナー(多くの場合は UMPC メンバー)が、UMPC と協力し、周辺コミュニティからやる気のある

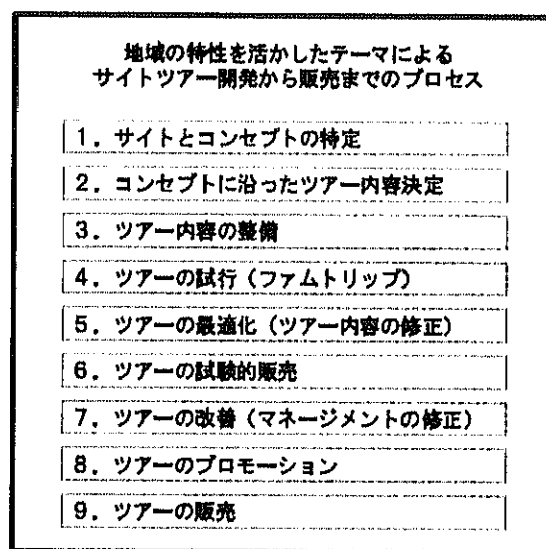


図 V-3-4: 地域特性を活かしたテーマによるサイトツアー開発から販売までのプロセス

若者を集めて、サイトガイドグループを形成し、インタープリテーションやサイトツアーを提供している。このようなサイトツアーの主体となるグループの形成は、図で見るようなテーマ性のある体験型サイトツアーの開発から販売までのプロセスの中で行われていく。



写真3: "メレンゲの村体験"でタンボラ(太鼓)の手作り工場の訪問(グアナニコ)

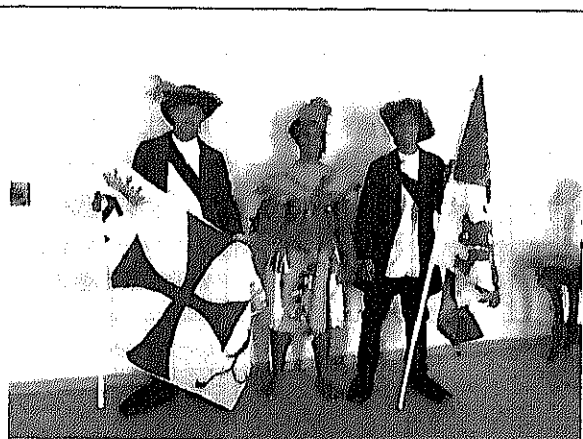


写真4: "アメリカの原点を求めて"でのガイドの衣装(ライザベラ歴史地区、ルペロン)

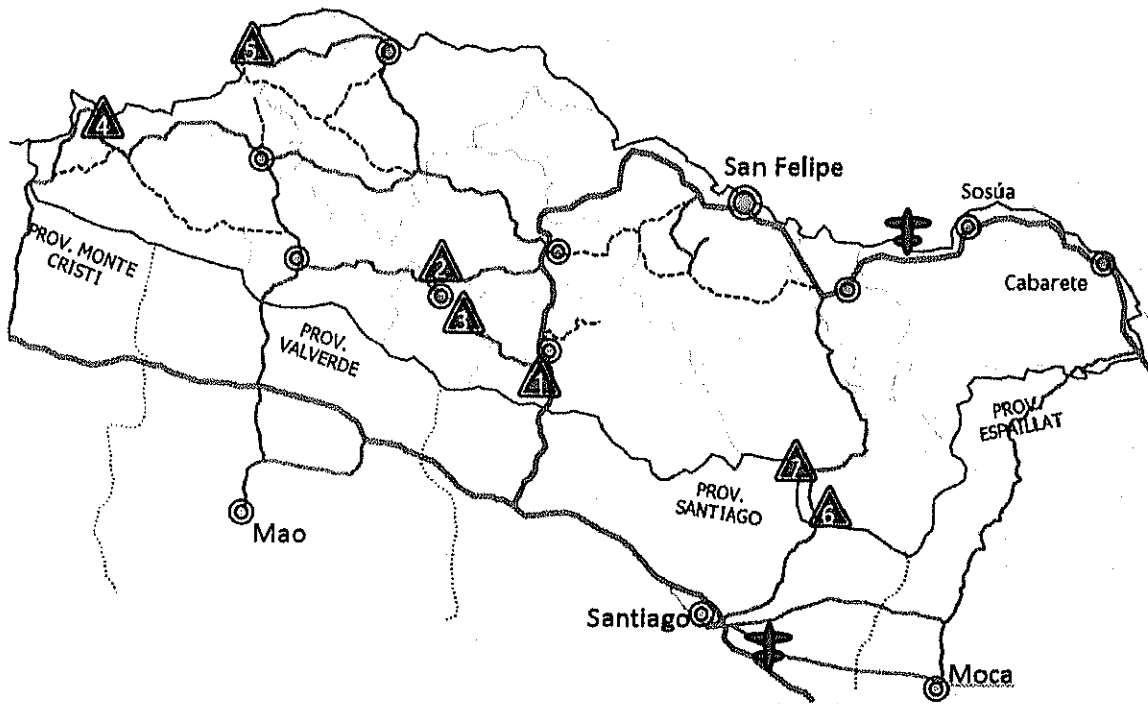


図 V-3-5: TURISOPP が開発の支援をした体験型サイトツアーの位置

表 V-3-4: TURISOPP が開発の支援した体験型サイトツアーのリスト

	体験型サイトツアー	ムニシピオとムニシピオブランド	特徴
1	コミュニティ野球体験	アルタミラ/緑のダイヤモンド	メジャーリーガーが今も愛する故郷を彼と野球を通して紹介するギャラリー。
2	カカオと手作りチョコレート	グアナニコ/水のリズム	カカオの苗から収穫までを地域の生活と

	体験		共に紹介。伝統的な歌を歌いながら手作りチョコレートを作る体験、チョコパックも見どころ。
3	メレンゲの村体験	グアナニコ/水のリズム	5人に1人が音楽に関わる村で、ドミニカ人の生活の一部であるメレンゲ音楽。楽器の製造から演奏、ダンスまでを体験。
4	マナティとの出会い	ビジャイザベラ/マナティの街	マナティとその生態を周辺の自然と共に紹介。マングローブ林も見どころ。
5	アメリカの原点を求めて	ルペロン/アメリカの原点	ヨーロッパ人のアメリカ最初の定住地での野外教育プログラム。
6	コーヒー村の体験	VYP/琥珀色の魅惑	コーヒーの栽培から製造までの工程を体験できる村。
7	琥珀体験	VYP/琥珀色の魅惑	琥珀の発掘現場から原石を磨いてアクセサリにするまでの体験。

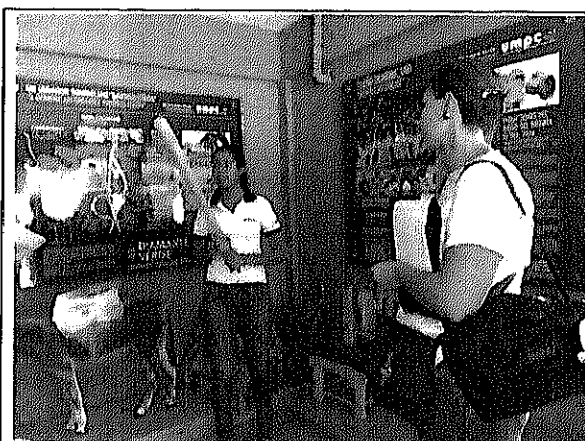


写真5: “コミュニティ野球体験”にて。ガイドが実体験を交えて説明する。(アルタミラ)



写真6: “カカオと手づくりチョコレート体験”でのカカオパック体験。(グアナニコ)

地域の特性を活かしたテーマによるサイトツアーの開発から販売までのプロセス

1. サイトとテーマやコンセプトの特定

- 1-1. ツアーサイト候補を選定：候補となる地域資源を特定し、場所、アクセス、オーナー、設備の状況などを確認し、ツアーサイトを選定する。
- 1-2. コンセプトやテーマ作り：対象として選定したサイトに加え、周辺地域やムニシピオの特徴などを考慮し、伝えたいメッセージやツアーのコンセプト、ユニークさを示したテーマを設定する。
- 1-3. インフラの整備や改善の実施：訪問客を受け入れるにあたって最低限のインフラの整備を開始する。

2. ツアー内容の決定

- 2-1. コンセプトとテーマから体験の抽出：企画・立案したコンセプトやテーマを具体化するような体験活動ができるだけ多く提案する。提案するものは直接的に関連するものだけでなく、そのサイトにある資源を使った活動となるようなものがあれば挙げておく。後で他の活動や資源と混ぜたり一部を修正したりして、新たな体験活動となることもある。5分から10分くらいの体験が多く挙げられることが望ましい。

- 2-2. 体験をつなぎ合わせたストーリー性のある工程・ルートづくり：対象サイトでの体験を繋げ合わせ、工程、ルート、シナリオを創造する。訪問者がサイトに入場し迎えるところから、サイトツアーを終了するまで、各種の体験活動をサイトの地図と合わせながらルートとして組み合わせる。同時に、そのルート上での体験活動を有機的に組み合わせながら、全体がストーリー性のあるような体験とする。
- 2-3. ツアーのシナリオづくり：組み合わせでできた日程とルート、そのストーリーをまとめたシナリオを作る。シナリオには各サイトの説明に加え、各種の追加情報を盛り込むとよい。豆知識や雑学的なものも役に立つ。
- 2-4. ツアーの商品化：作った工程とルートを訪問者向けに提供できるサイトツアーとして形にする。日程表やルートマップにツアーのコンセプトやストーリーなどを表現したパンフレットなどのマテリアルを作成する。同時に想定する金額も設定する。この時点でツアーの商品の内容とその金額を仮決定する。

TURISOPP ではツアーのテーマやコンセプトからその内容や価格など商品化するにあたって必要となる事項を決定するためのワークショップを実施し、それぞれのツアーの基礎情報をまとめたツアーシートを作成した。以下はそのコースの内容と決定した事項の例をまとめたものである

テーマ性のあるツアー創造の実践コース（テーマからツアー案を作成）		
対象者	UMPC、ツアーサイト関係者、ガイドなど	
1	イントロ	コースの説明
2	ツアーのテーマを議論	例：「ドミニカ人の幸せの秘密を探る：カカオと手作りチョコレート体験ツアー」
3	ターゲットを選定	例：カップルや友人グループ
4	地域資源の選定（テーマに関連して）	例：クファ農園、カカオ、泥パック
5	地図で確認	例：ホテル群からの距離、他の観光サイトからの距離、主要道路からのアクセス状況、舗装状況など。
6	ツアーのポイントを決定	例：カカオから手作りでチョコレートを作る体験、カカオの種から収穫までの工程を見て、触って、味わって知る、カカオ入り泥パックで美容と健康になって幸せになろう。
7	ツアー工程の整理	例：入口で受け入れ、農園紹介、カカオの種・苗・実の紹介、苗植え・収穫体験、カカオ焙煎と手作りチョコレート体験、カカオ入り泥パックのお試し、ツアーの終了、クレオールスタイルの昼食、合計昼食込みで90分（場合によってはいくつかの案を作成）。
8	実施者、案内者、移動手 段、予約などロジの整理	例：事前予約により、到着時間を確認、到着後、入場料を入口で人数を確認し会計担当の Sra. A が受け取る、ガイドの Sra. B がツアーを開始、昼食がある場合は Sra. A が確認、ツアー終了で挨拶後に昼食を案内。
9	価格を決定（人数や年齢、 内容により）	例：昼食なしの50分コースで300ペソ。昼食込みで500ペソ。同伴の子供は半額、学生の場合も半額。
10	催行人数（最低、最高） と収益など	例：最低催行人数5人、1人のガイドで15人まで。
11	これらを記載したツアーシートを完成させる。	

3. 内容の整備

- 3-1. インタープリテーションの強化（ガイド教育）：体験型ツアーには欠かせないインタープリテーションの強化としてガイド・ホストの教育を行う。サイトに関連する知識だけでなく、接客、グループのマネージメント、工程のマネージメントなども重要な項目である。
- 3-2. インタープリテーション補助マテリアルの整備（サインなど）：ガイドによるインタープリテーション

を補い、訪問者に対する商品・サービスの意味内容の理解や体験の充実を促進する地図やサインなどの補助マテリアルを作成し設置する。設置が難しい場合には持ち運びができる紙芝居形式のマテリアルなどでもよい。

3-3. 受入れ体制の整備（コンタクト、緊急対応など）

訪問客を迎えるにあたり最低限の受け入れ体制を確立させる。訪問者からのコンタクト先、サイトとガイドとの連絡網、料金の徴収とその運営、緊急時の対応などについて決定しておく。

4. ツアーの試行（ファムトリップ）

4-1. 実際の受け入れの想定したファムトリップのロジの準備：受け入れをするグループ全体で訪問客を迎え、料金を徴収し、ガイドを紹介し、サイトツアーを実施し、最後の挨拶をして送り出すまでをシミュレーションしながら細部を確認する。必要に応じて、追加で整備をしたりしながら、ファムトリップをすることが可能か確認する。

4-2. ファムトリップ実施：サイトツアーはターゲットが明らかになっているが、そのターゲットに向けて販売するにあたって、パートナーとなるような関係者に対してファムトリップを実施する。実施にあたっては、コメントやアドバイスをもらえるような機会や場所、たとえばアンケートやツアー後サイトでの振り返り会議などを十分に準備しておく。

4-3. ファムトリップからのフィードバックの取りまとめ：参加者からコメントやアドバイスを受け入れ側グループ内でしっかり検討ができるように取りまとめる。文章でまとめておき、後からいつでも見直せるように整理しておくのが望ましい。ファムトリップ参加者を直接訪問し、より具体的なコメント等をもらうことも有効である。

5. ツアーの最適化

5-1. ファムトリップの結果を反映させたツアーの改善策：ファムトリップで得たコメントやアドバイスをもとに、対象となる訪問客を受け入れ、満足度を高めることができる体験型ツアーを提供できるよう、ファムツアーで仮に実施したツアーの改善案を作成する。

5-2. 改善策に基づいたアクションの実施：受け入れグループで合意した改善案を具体的なアクションで実施する。

5-3. ファムトリップ参加者（ツアーオペレータやエクスカージョン：パートナー）と具体的にツアー販売開始までの必要な準備支援：具体的なサイトでの改善を行うと同時に、その商品とマーケットを結ぶために必要な準備をする。特にファムトリップに参加した関係者はパートナーとして受入側の弱みを理解したうえで、販売までこぎつける熱意とこうした取り組みへの理解を示しているところが望ましい。

6. ツアーの試験的な販売（テストマーケティング）

6-1. ツアーの試験的な販売のための準備：実際に課金して試験的に販売をする。ファムツアーに参加し、パートナーとなるようなツアーオペレータやエクスカージョン会社などと試験的に販売する場合には、パートナー側の販売の枠組みを十分に理解しながら、現実的な価格を設定するが、サイトの準備、特にインタープリテーションなどがその価格で満足させるに足らないと判断される時には、特別価格で提供してもよい。直接サイトが受け入れる時にも、現状にあった価格設定を心掛けるのが望ましい。

6-2. ツアーの試験的な販売の実施：設定した内容と価格で試験的な販売をする。訪問客は試験的ではあるがお金を払っているので、顧客からの直の反応をサイト実施中も観察し、同時に満足度を高める努力を怠らない。

6-3. フォローアップの実施：試験ツアー参加者からのフィードバックをまとめる。このフィードバックには、訪問客に対するもの、ツアーオペレータなどのパートナーに対するもの、サイトを一緒に運営するガイドグループ、マネジメントグループやUMPCに対するものがある。

7. ツアーの改善

7-1. 試験販売の結果に基づいたツアー改善案の作成：本格販売に向け、ツアー内容の改善やツアーサイト改善のためのアクションを計画する。できるだけ早く販売を開始できた方がよいが、十分に受け入れ体制（ツアー内容、運営、安全など）が整っていないと本格的に始めてしまうと、その後の修正に余計時間やコストがかかることを認識しておく。

7-2. ツアーの改善案の実施：提案したツアーサイト改善案を実施するためのアクションを取る。

8. ツアーのプロモーション

8-1. ツアーのプロモーション・ツール作成：サイトツアーのプロモーションのための各種のツールを作成する。既に作成したツアーシートや日程表、地図などを整理し、写真やイメージなどを効果的に盛り込んだものを作成する。パンフレットやフライヤー、プロモーションビデオ、看板、ウェブなど各種のツールが考えられる。ツールの作成もサイト運営のコストになることからターゲットや対象規模を明確したうえで部数等を決定し、効果的な配布先や設置先を検討する。

8-2. プロモーション活動の実施：作成したツールを効果に活用して、決定したターゲットに合わせてプロモーション活動を実施する。ツールの活用では、プロモーションマテリアルの配布、直接訪問、テレビでの紹介など様々な活動が考えられる。実施後は想定していた効果が各プロモーション方法で得られているかしっかりとモニタリング・評価し、その後のより効果的で経済的なプロモーション活動となるようフィードバックさせる。

9. ツアーの販売

9-1 ツアーの販売：訪問客の受け入れを本格的に開始する。

9-2. 販売活動のモニタリング：販売をしながらも、しっかりとモニタリングを続ける。そのためにも訪問客、ツアー販売先などからコメントを得られる手段を確立しておく。どんなに良いコメントが続いていても、受け入れ側で必ず定期的に、初期は 2-3 週間おきに全体で振り返りや評価会議の実施を義務付けておく。

9-3. 必要な改善策の実施：訪問客、販売先などのパートナーなどの満足度を常に高めるため必要な改善策を必要に応じて立て実施する。

ツアー創造に関する関連用語

ツアー	観光アトラクションを事前に定められたスケジュールに沿ってグループで訪れることで、通常観光アトラクションの入場、ガイド、移動手段などが含まれたパッケージのことである。
サイトツアー	ツアーに対して、観光アトラクションとしてひとつの場所で実施されるツアーのことで、訪問客を受け入れるための最低限のインフラ、インタプリテーション、運営体制が整備されている。パッケージツアーに含まれる観光アトラクションであり、個人でも訪れることが可能である。
観光ガイド	観光アトラクション等でインタプリテーションを観光客に対して行う人のことであるが、ドミニカ共和国では観光省が認定するガイド資格を持っているものをいう。環

	境省が自然保護区で独自のエコガイドの認定を行っている。
ホスト	観光省や環境省の認定するガイド資格は有していないが、ツアーサイトでインタップリテーションを行う人のことで、ツアーサイト周辺のコミュニティに住んでいる。
ファミトリップ	ツアーやツアーサイトの内容改善やプロモーションを目的として、特定の関係者に対し無料または特別価格で提供するツアーのことで、参加者は目的に沿った役割が事前に課され、企画者は目的に沿った準備と日程の遂行が求められる。
ツアーオペレータ	通常は旅行会社からの依頼を受けて観光地等でのホテルやトランスポートレーション、ガイドなど各種手配を行う会社のことをいうが、ドミニカ共和国では、ツアーをホテルの特設カウンターで観光客に直接販売する会社やランドオペレータも含める。観光省にランドオペレータとして登録されている。
エクスカージョン (会社)	ツアーサイトの訪問やトランスポートレーションを含めたツアーをパッケージ化し、ツアーオペレータ等を通して販売している会社のこと。直接販売も行うことがある。

(4) イベントの創造

TURISOPPでは、地域(ムニシピオ)ブランドに関連して地域の特性を活かしたテーマ性のあるイベントを創造した。イベントには、フェア、フェスティバル、キャンペーンなどが含まれるが、TURISOPPで特に配慮したのは、これらのイベントのコンセプトや目的を明らかにすることである。イベントの場合、訪問者に対して何を伝えたいのか、どのようなコンセプトで地域の特徴を楽しんでもらうか、を最初に明確にしたうえで、それを実現するようなイベント内容にすることを強調した。イベントの場合しばしばイベント実施が目的となってしまう、コンセプトやそれに関係する内容がないまま、プロモーションが行われてしまうケースが多く見られた。イベントのコンセプトからその独自ユニーク性を引き出し、確かな商品力を携えたうえで、期待するターゲットを決定し、戦略的なプロモーションを行うよう指導した。このような段階的なプロセスをしっかりと踏むことで、イベントという比較的短期間でも創造可能な観光サービスが、地域(ムニシピオ)ブランドの主力商品にもなりうる。さらにコンセプト設定から準備と実施のプロセスを通じて、短期間でもグループの結束力も高めることができる。

このように、イベントは民芸品やサイトツアーの創造に比べて短期間で創造が可能であるが、しっかりとモニタリングと評価ができるような仕組みを埋め込み、定着させておかなければ、やりっぱなしで前述のようにイベント実施が自己目的化してしまう。そのために、訪問者へのアンケート調査や訪問者人数調査、イベント出展者へのインタビュー、売上げ調査などイベントの効果を示すことができる調査を、イベント中に必ず実

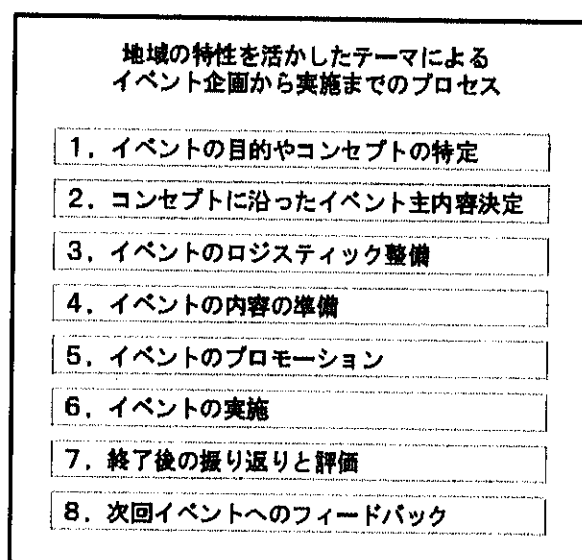


図 V-3-6: 地域の特性を活かしたテーマによるイベント開発から実施・改善までのプロセス

施しなければならない。イベント後その結果をグループで共有し評価をしたうえで、次のイベントをどのように効果的効率的に目標を達成できるかを検討する材料とする。プロモーション効果や準備の改善に加え、設定したコンセプトをより示すにはどうすべきか、訪問者や参加者の満足度を高めるにはどのような準備が必要かを必ず話し合い、毎回新鮮な気持ちで準備に取り掛かるとよい。

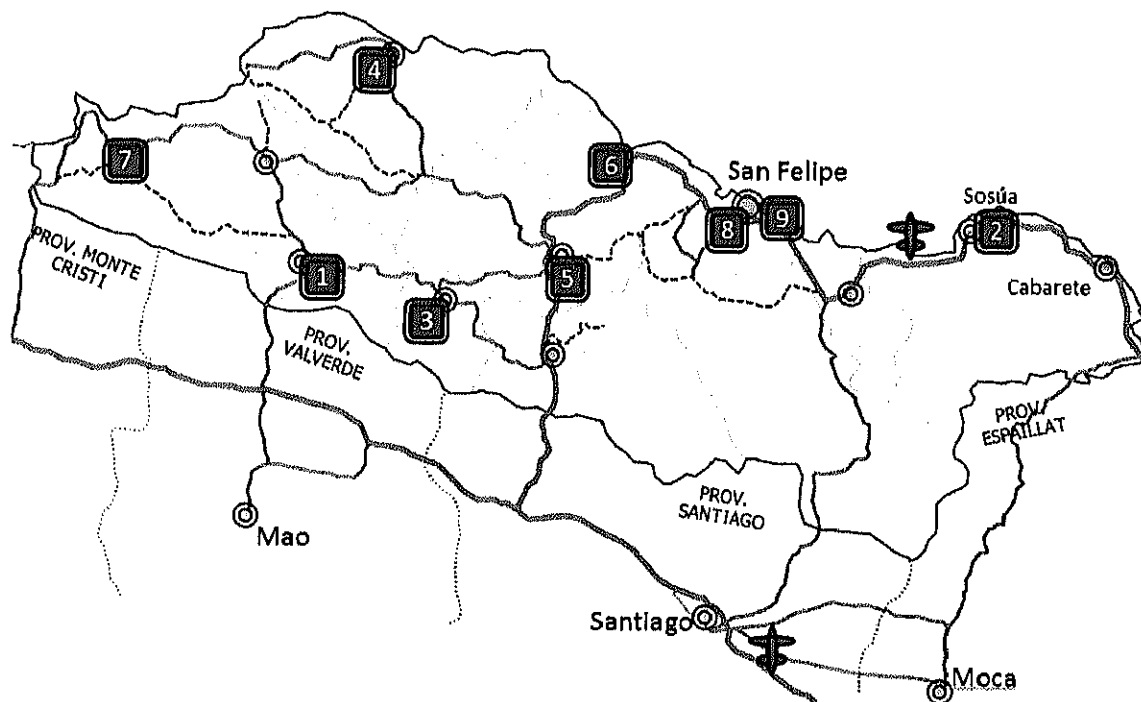


図 V-3-7: TURISOPP が開発の支援をしたイベントの位置

表 V-3-5: TURISOPP が開発の支援したイベント(フェア、フェスティバル、キャンペーン)のリスト

	イベントとその形態	ムニシピオとムニシピオブランド	特徴
1	アマポーラ・フェア	ロス・イダルゴス/アマポーラの土地	アマポーラの花を踏むと恋に落ちるといふ伝説に関連させ愛をテーマにしたフェア
2	マルチカルチャー・ガストロノミ・フェスティバル	ソシア/マリン・マルチカルチャ	ソシアの文化の多様性を食文化で紹介しながら家族が楽しめる健全な場所の提供
3	メレンゲの村ローカルフェスティバル	グアナニコ/水のリズム	メレンゲ村でのメレンゲフェスティバル
4	「アメリカの原点」スクール・フェスティバル	ルペロン/アメリカの原点	「アメリカの原点」をテーマにした地域の学生による学生のためのフェスティバル
5	地域産品フェア	インベルト/歴史の交差点	歴史の交差点で周辺地域の産品を紹介する3カ月おきのフェア
6	農産品フェア	マイモン/海鮮の家	将来は海鮮フェアに発展させたいとするローカル農産品フェア
7	マナティ週間	ビジャイザベラ/マナティの街	マナティ保護の啓発キャンペーン週間
8	笑顔キャンペーン	サンフェリペ	観光客を笑顔で受け入れるにはまず自らが笑顔を広めようという通年のキャンペーン
9	プエルトプラタ県フェスティバル	プエルトプラタ県レベル	10のUMPCがそれぞれのムニシピオブランドを一同に紹介するフェスティバル

TURISOPPではUMPCを支援してイベントを創造したが、特にロス・イダルゴスのアマポーラ・フェアやソシアのマルチカルチャー・ガストロノミ・フェスティバルは、ムニシピオブランドの中心商品となる。いずれもコンセプトがしっかりと設定されそれを具体化したイベント内容となっているが、準備段階でそのコンセプトの重要性を理解し、知恵を絞って活動を組み立てるのに時間がかかった。両イベントとも毎年開催されて県レベルで知られるようになり、プロジェクト終了時には3回目を迎えているが、準備段階で必ず打ち立てたコンセプトに立ち返り、訪問者と参加者の期待に応えるよう、コンセプトに沿った活動を組み立てることが重要であり、回を重ねるごとにマンネリ化するようなことは避けなければならない。特にイベントは参加者にとってもオーガナイザーにとっても地域を外部に向けて発信する機会であることを忘れてはならない。

<具体的な活動>

- ✓ ムニシピオブランドに沿ったイベントの目的とコンセプトの設定
- ✓ コンセプトに沿ったイベント内容の決定
- ✓ ターゲットの設定とそれに沿ったプロモーション計画の策定
- ✓ イベント内容の準備とロジスティックスの整備
- ✓ 関連マテリアルの作成
- ✓ 計画に基づくプロモーションの実施
- ✓ イベントのモニタリング手法の確認とその準備
- ✓ イベントの実施
- ✓ イベント中のモニタリングの実施
- ✓ モニタリング結果の集計と分析
- ✓ イベントの振り返りと評価
- ✓ 評価をフィードバックさせた次回のイベント計画

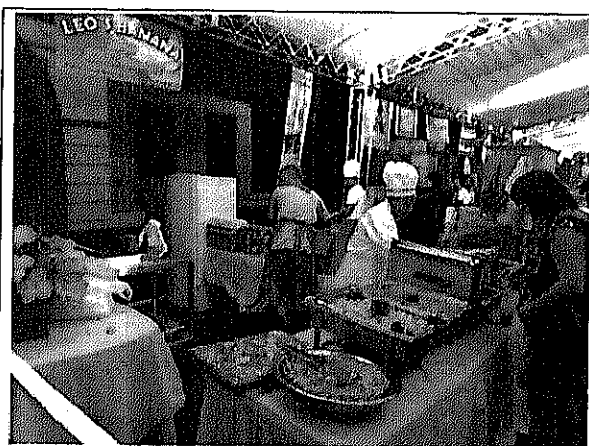


写真7:マルチカルチャー・ガストロノミアフェスティバル(毎年9月最終週、ソシア)

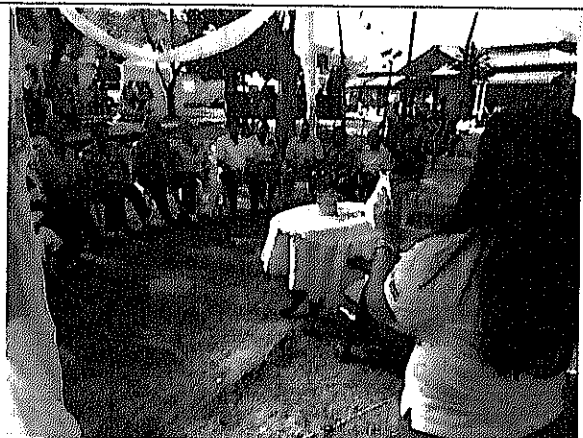


写真8:愛をテーマにした“アマポーラ・フェスティバル”(毎年2月、ロス・イダルゴス)

(5) 観光の流れを県全体に拡大するための支援

これまでプエルトプラタ県の観光開発は、サンフェリペ、ソスア、カバレテの海岸線に集中している。特にこれらの観光地に特徴的なオールインクルーシブ型ホテルでは、これまで数の少ないエクスカーションを除けば、ホテルの敷地以外の情報はほとんど発信されておらず、観光客が外に出る動機がなかった。また、プロジェクトを開始した際には国内マーケットは意識されておらず、最近増えているサンチャゴやサントドミンゴなどの都市からの訪問客も、こうしたビーチ観光地に直行・直帰するのが通常である。

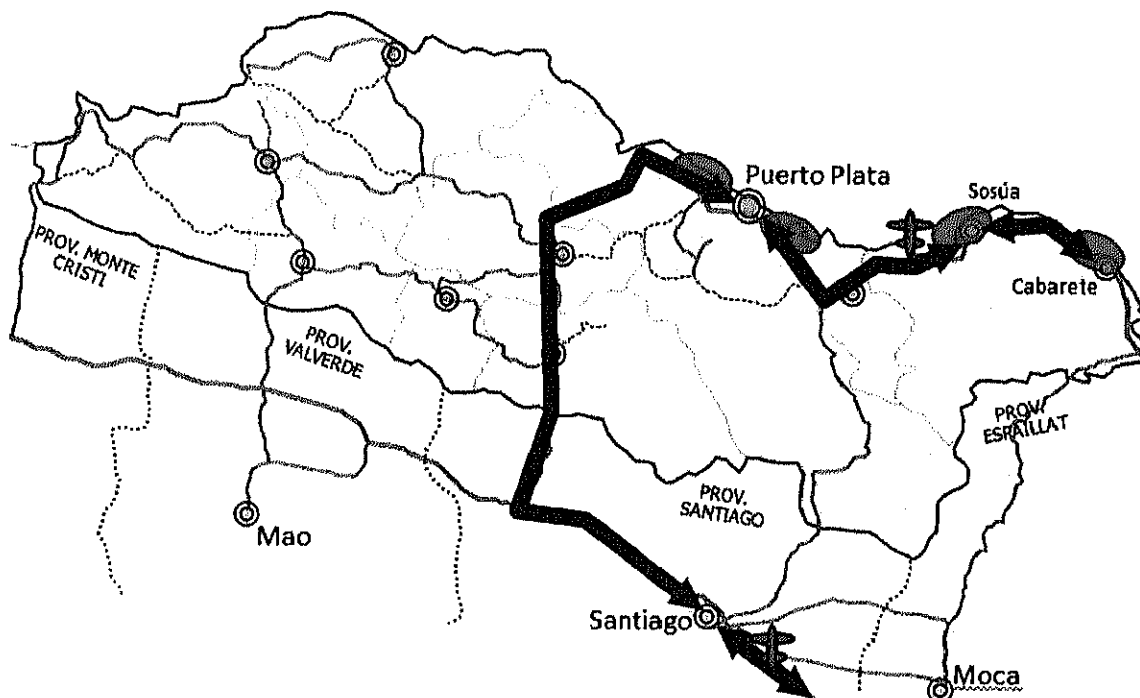


図 V-3-8:プエルトプラタ県の主要な訪問客の流れ(緑は主なビーチ観光地)

TURISOPP ではこれまで見たようにプエルトプラタ県内のすべてのムニシピオでサイトツアー、イベント、民芸品などをムニシピオブランドと共に創造してきたが、これらのサイトを有機的に関連づけ、ホテル滞在客や国内訪問客がビーチ以外のサイトを訪れる動機づけや、プエルトプラタ県に住む住民も新たな観光商品・サービスを消費できるような環境の整備が重要である。このような既存の訪問客をしっかりと受け入れることができなければ、将来的に多様な見どころを持つ奥の深いデスティネーションとしても、海外のマーケットを取り込むことは難しい。

訪問者の流れを県全体に拡大させるための支援 (ルートやサーキットの開発)	
1. 現状調査	
	✓簡易交通量調査
2. 街道・ルート・サーキット等の特定	
	✓テーマ性のあるルートの開発
3. ルート等の地図やマテリアルの開発	
4. 情報センターの設置	
5. 標識や案内板の設置	
6. ルートやサーキットの普及活動	

図 V-4-9:訪問者の流れを県全体に拡大させるための支援プロセス

TURISOPPでは、観光客の流れをしっかりと把握しながら、その流れを最大限に活かして各ムニシピオブランドと関連させたストーリー性ある街道・ルート・サーキットを提案した。観光客の流れを知るための統計資料の精査、観光地での満足度調査、さらには県外を結ぶ主要道路上での簡易交通量調査などによる現状調査を行った。把握した現状の流れに加え、ムニシピオで提供できる商品・サービスの情報をまとめたうえで、限られていた既存の訪問客の流れを県全体に広げるための、情報センターの設置、ドライビングマップやムニシピオガイドなどのマテリアルの制作、さらにはこうした訪問客が適切な情報を得られるような標識などの設置を行った。

<具体的な活動>

- ✓ 既存の統計情報の整理と分析
- ✓ 観光サイト等での観光客満足度調査
- ✓ 県外を結ぶ幹線道路での簡易交通量調査
- ✓ UMPCのムニシピオブランドを最大限活用したテーマ性のある街道・サーキットの提案
- ✓ マーケットの多様性を意識したルートの提案
- ✓ 県全体をカバーするドライビングマップの作成
- ✓ 各ムニシピオや街道ごとのエリアマップの作成
- ✓ 標識や案内板の設置
- ✓ 県の入り口の主要幹線道路沿いでの情報センターの設置
- ✓ 観光省内の情報センターの設置
- ✓ 中長期的なルートやサーキットの提案
- ✓ 中長期的なルートやサーキットに基づくテーマ性のあるツアー創造の提案

県全体の街道・ルート・サーキットを開発するにあたっては、テーマ性を持たせたデザインに加え、道路や橋などのインフラの現状も考慮に入れながら短期的な計画と、今後の地域開発やインフラ整備の状況をふまえた中長期の計画が必要となる。そして、その観光の流れを拡大していくなかで、テーマ性のある街道・ルート・サーキット上に、ムニシピオでの特徴的な観光商品・サービスを消費できるような経済活動の拠点を確立するとともに、情報発信の拠点としての役割を担うような滞在スポットや休憩スポットなどを設置し、県全体を活性化できるようなシナリオを作る。これら全体の取り組みはムニシピオのUMPCと協力しながら統合的に実施していくことで、県全体のデスティネーションとしての価値を高めより魅力を増して、地域が受益する機会を増やす取り組みとなる。

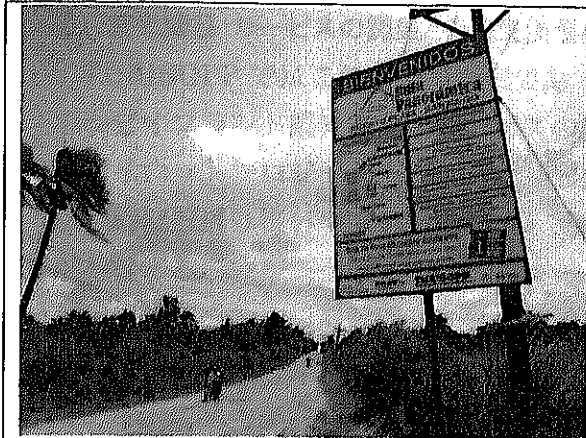


写真9: パノラマ街道沿いの案内板(VYP)

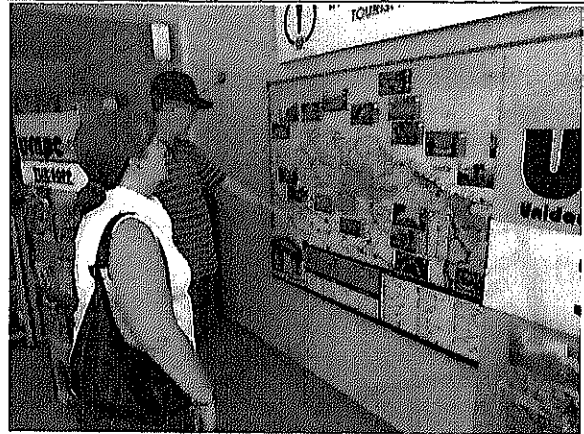


写真10: 「トンネル休憩所」に設置した情報センター(アルタミラ)



写真11: 県ドライブマップや街道地図など



写真12: カウンター器具を使って交通量調査を実施するスタッフ

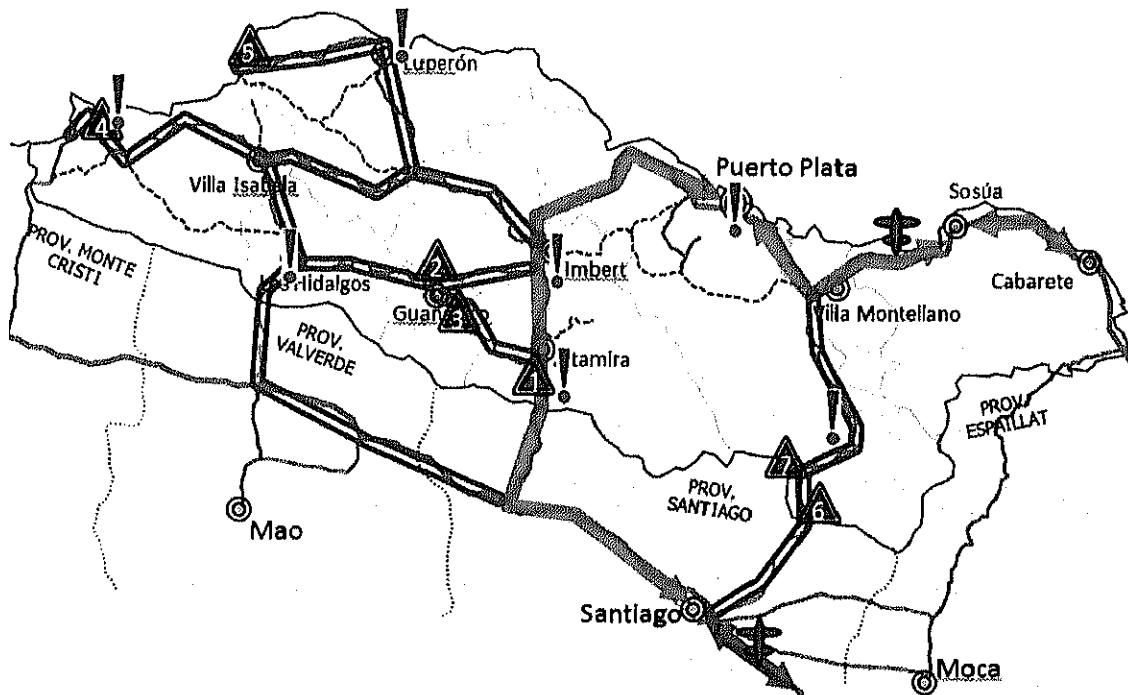


図 V-3-10: TURISOPP が推進した訪問者の流れを県全体に拡大させるための支援イメージ (情報センター、ルート・サーキットのイメージ)

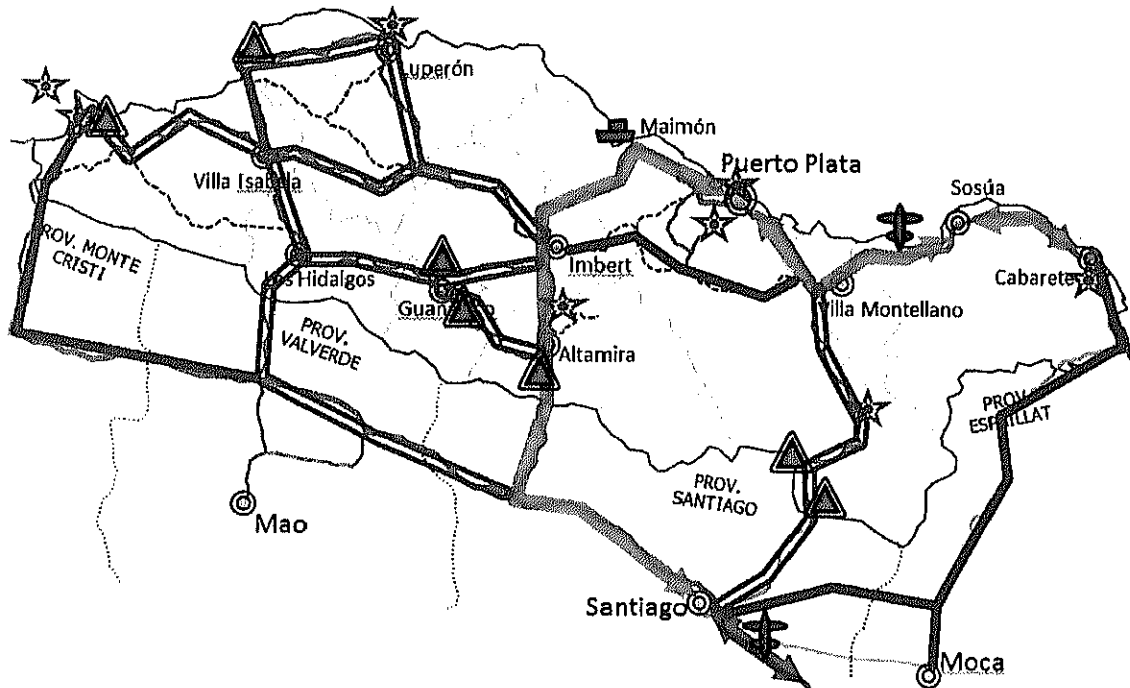


図 V-3-11: 中長期で訪問者の流れを拡大するためのルート・サーキットのイメージ
(既存の観光アトラクションと体験型サイトツアーに加え、マイモンのクルーズ港を想定)

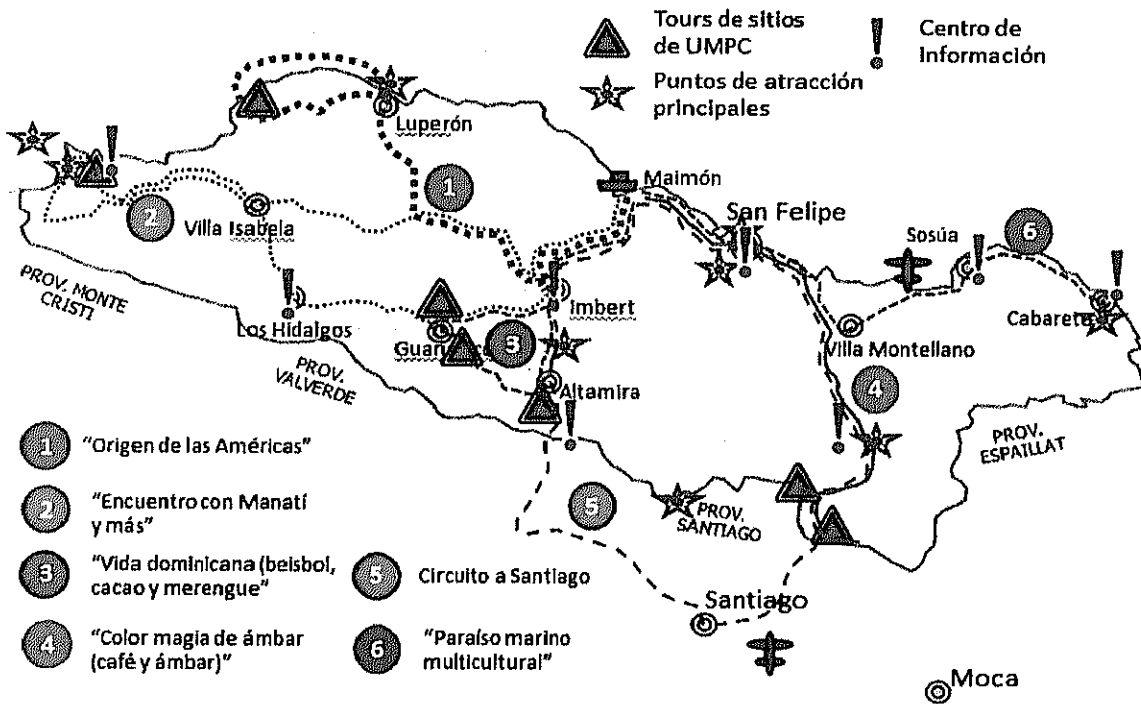


図 V-3-12: 中長期のルート・サーキットに基づくテーマ性のあるツアーの創造案

(6) 観光商品・サービスの開発とその支援要因・主体要因・効果要因

TURISOPPではこれまで見た民芸品・体験型サイトツアー・イベントの創造を、ムニシpioブランド観光商品・サービスの開発・改善・販売支援として実施した。これらはパイロットプロジェクトとして実施したが、ここでは、これらの3分野での取り組みがどれほど取り扱いやすい(にくい)もので、プロジェクトの目的である「地域住民が裨益する機会を創造するための観光地域づくりの形成」にどの程度貢献する可能性があるか、について、TURISOPPの経験をもとに試験的に簡易分析を試みる。民芸品、サイトツアー、フェア・フェスティバルなどのイベントの3分野において、これらを開発するのに必要な時間と投入量からみた「支援に係る要因」(どれだけ簡単に取り組めるか)、その活動を通しての地域力向上への貢献と地域コミュニティの関与についてみた「主体への影響を量る要因」(地域開発への貢献度や地域への裨益はどれくらいあるのか)、地域ブランドを高めることへの貢献と地域へ訪問客を呼び込むための手段としての集客力についてみた「効果を計る要因」(観光の魅力創造にどれくらい貢献するか)についてそれぞれ5段階で整理をした。

これらはあくまでも、TURISOPPの経験知による範囲設定における分析となるが、応用の際は以下の考察が参考になるであろう。

- ✓ 民芸品や体験型サイトツアーはマーケティングサイクル(開発から販売・プロモーションを経て、改善につなげる)を回すのに比較的時間がかかる。
- ✓ 民芸品は、そのもの自体で訪問客を呼び込むことは難しいが、地域ブランドには欠かせず、訪れた訪問客がその思い出とともに土産物として持ち帰るため、地域のプロモーション効果もある。主体となるグループは、特に地域の女性たちになることが多い。
- ✓ 体験型サイトツアーは、場所、コンセプト、主体グループが確立されれば、地域ブランド力向上への貢献度や集客力も比較的高いが、十分な時間と投入が必要であり、その場所へのアクセスなどにより状況が変わってくる。
- ✓ 体験型サイトツアーは、既にあるところを活用し、周辺の若者などを巻き込みながらインタプリテーションを提供するためのガイド育成を重視し、コミュニティの巻き込みを図るとよい。
- ✓ イベントは、比較的早く集中的な支援により実施可能であるが、テーマやコンセプトがぶれやすい。短期間であるだけに主体要因や効果要因は、どれだけ地域を巻き込み効果を最大限にできるかに注力することが重要である。

表 V-4-5: TURISOPPの経験に基づいた観光商品・サービスと各種要因との関連

	支援要因		主体要因		効果要因	
	開発に必要	開発に必要な投入	「地域力」向上貢献	地域コミュニティ関与	地域ブランド力貢献度	地域集客力

第V部 TURISOPPの要点②「観光力」の開発と向上

	な時間	量	度			
民芸品	3	4	2	2	3-5	2
(既存)	4	4	2	2	3-5	2
(新規)	2	3	3	3	3-5	2
体験型サイトツアー	2	2	4	3	2-5	3-5
(既存)	3	3	3	3	3-5	3-5
(新規)	1	1	4	3	2-5	2-5
フェア・フェスティバル	4	3	3-5	5	2-5	2-5

開発に必要な時間(5-1): 販売・実施に至るまで短くできるものほど高い。

開発に必要な投入量(5-1): 販売・実施に至るまでにかかる費用が少ないものほど高い。

「地域力」向上貢献度(5-1): 活動を通して「地域力」向上への貢献度。

地域コミュニティ関与度(5-1): 周辺コミュニティ(グループ以外)がその商品・サービスの開発や改善に関与できる度合い。

地域ブランド貢献度(5-1): 商品・サービスによる地域ブランド向上への貢献度。

地域集客力(5-1): 商品・サービスを通して地域へどれくらい人を呼び寄せることができるか。