

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

プロジェクト事業完了報告書

平成 25 年 12 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

産公
JR
13-173

目 次

表	iii
図	iii
写真	iii
略語	v
1. プロジェクトの背景・概要・実施方針	1
(1) プロジェクトの背景	1
(2) プロジェクトの概要	2
(3) プロジェクト実施の基本方針	5
(4) プロジェクトの枠組み	10
2. プロジェクトの成果一覧	11
(1) プロジェクト目標の達成状況	11
(2) 成果の達成状況	12
成果 1	13
活動 1-1	13
活動 1-2	15
活動 1-3	18
活動 1-4	22
成果 2	23
活動 2-1	23
活動 2-2	26
活動 2-3	28
活動 2-4	29
活動 2-5	32
成果 3	50
活動 3-1	51
活動 3-2	53
活動 3-3	55
活動 3-4	57
活動 3-5	60
成果 4	62
活動 4-1	62
活動 4-2	64
活動 4-3	67

3. プロジェクト終了後に取り組むべき項目	69
(1) TURISOPP モデルの発展プロセスの完結	70
(2) TURISOPP モデルの全国普及の段階に取り組むための予算の確保	70
4. 活動実施スケジュール (実績)	71
5. 日本側投入実績	71
(1) 専門家派遣実績 (氏名、指導分野、派遣期間、業務概要等)	71
(2) 研修員受入実績 (研修員氏名、研修分野、研修期間、研修先、研修概要等)	72
(3) 供与機材実績 (リスト、機材到着日・検収確認日、設置場所、利用・管理状況等)	74
(4) 現地業務費実績 (年次ごとの金額実績、再委託業務の成果等)	74
6. ド国側投入実績	74
7. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓	75
(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を活用した	75
(2) 観光の特性を生かして地域の人材の育成を行った	76
(3) 地域が主体となる官民協力によるプラットフォームを形成した	77
(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	77
(5) 地域資源再発見と地域アイデンティティ再構築で地域力づくりに取り組んだ	77
(6) 地域ブランドを構築してユニークな観光活動を創造した	78
8. PDM の変遷	78
9. JCC 開催記録	79
(1) 第1回合同調整委員会開催 (2010年1月15日: サントドミンゴ)	79
(2) 第2回合同調整委員会開催 (2011年3月4日: サントドミンゴ)	80
(3) 第3回合同調整委員会開催 (2011年11月22日: プエルトプラタ)	80
(4) 第4回合同調整委員会開催 (2012年11月16日: プエルトプラタ)	80
(5) 第5回合同調整委員会開催 (2013年7月9日: サントドミンゴ)	81
(6) 第6回合同調整委員会開催 (2013年11月15日: プエルトプラタ)	81

添付資料

表

表 1 : プロジェクトの概要	2
表 2 : プロジェクトの枠組み (PDM2 より)	10
表 3 : UMPC の構成員数と構成組織数 (発足時と 2013 年 9 月現在)	17
表 4 : UMPC とプロジェクトのミーティングの実施回数	22
表 5 : ワークショップ実施日と参加者数	24
表 6 : ワークショップで検討・作成された各ムニシピオのスローガン 2010 年 7 月	26
表 7 : ムニシピオブランド (案) 2011 年 6 月	27
表 8 : ムニシピオブランドと主なパイロットプロジェクト活動 (2011 年 12 月)	27
表 9 : UMPC が作成した年間活動計画の主な活動項目 (2011 年 8 月時点)	29
表 10 : UMPC 連合会の会議の実施日と協議内容	53
表 11 : プロジェクト活動のモニタリング・評価のための各種ツール	63
表 12 : TURISOPP モデルの普及の想定される段階	67
表 13 : 中間レビュー時の PDM の主な変更点とその理由	78

図

図 1 : プロジェクト開始時の「仕組み」のイメージ	7
図 2 : プロジェクトを通して構築された「仕組み」	8
図 3 : UMPC を生かした観光地域づくりの仕組みのイメージ	19
図 4 : アクションプランの 3 つの戦略の位置づけ	21
図 5 : プエルトプラタ県の地図とムニシピオブランドのイメージ (2011 年 12 月)	28
図 6 : アクションプランの戦略におけるパイロットプロジェクトの位置づけ	30
図 7 : プロジェクトにおけるパイロットプロジェクトの位置づけ	30
図 8 : 持続可能な観光地域づくり仕組み図	61
図 9 : TURISOPP モデルの概念図	64
図 10 : TURISOPP モデルの全国普及のイメージ	68

写真

写真 1-1~1-6 : 地域資源再認識ワークショップの様子	25
写真 2 : 伝統的音楽体験ツアーのパンフレット	33
写真 3 : カカオ・チョコレート体験ツアーのパンフレット	34

写真 4 : 手作りカカオせっけん	34
写真 5 : アマポーラフェアのパンフレット	35
写真 6 : クロシェのムニシピオブランド商品	36
写真 7 : マナティ保護・啓発活動のためのツール (地域の動植物のしおり)	37
写真 8-1 : マナティ学習ツアーのパンフレット.....	37
写真 8-2 : マナティ繁殖地の岸辺に設置されたマナティ展望台.....	37
写真 9 : コミュニティーベースボールツアーのパンフレット	38
写真 10 : クロシェのムニシピオブランド商品.....	39
写真 11 : 石細工によるタイノスタンプ.....	40
写真 12 : インベルトの手作りほうき.....	41
写真 13 : ラ・イサベラ遺跡での野外教室プログラムのパンフレット	42
写真 14 : 「ルペロン : アメリカの原点」 イベントのパンフレット.....	42
写真 15 : ソスアグルメフェスティバルのパンフレット.....	43
写真 16 : 観光情報標識・ガイドシステムで導入されたルートガイド	45
写真 17 : 琥珀ルートのパンフレット.....	45
写真 18 : コーヒールートのパンフレット.....	46
写真 19 : サンフェリペ笑顔キャンペーンのパンフレットとイベントプログラム	48
写真 20 : マイモンの「オンリーワン料理」カタログ.....	49
写真 21 : プエルトプラタ県のコミュニティツーリズムカタログ (プロジェクトで開発した 16 のツアーとイベントを紹介)	58
写真 22 : プロジェクトで開発を支援した観光商品のカタログ (開発された 11 の民芸品を紹介している)	59

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)
CTN	Caribbean Traveling Network (カリビアン・トラベリング・ネットワーク)
C/P	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)
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)
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)
NGO	Non-Governmental Organization (非政府組織)
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)
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・モンテジャノ、ジャシカ・アリバ、ペドロ・ガルシア)

1. プロジェクトの背景・概要・実施方針

(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ている。

ドミニカ共和国はこれまで、「Soly 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」¹や「国家競争力強化計画」²、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³などの地域レベルでも示されているが、現時点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恵まれ、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発化させたため、他の観光地との競

¹ Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (法律 01-12)

² Plan Nacional de Competitividad

³ Ley 176-07 (Ayuntamiento), Acuerdo con MITUR y FEDOMU, Apoyo a PyMEs

合が激化した。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生じた。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) プロジェクトの概要

表 1：プロジェクトの概要

プロジェクト名	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
実施期間	2009年11月19日～2013年11月24日
プロジェクトサイト	プエルトプラタ県の9市（プエルトプラタ、アルタミラ、グアナニコ、インベルト、ロス・イダルゴス、ルペロン、ソスア、ビジャ・イサベラ、ビジャ・モンテジャノ）
ターゲットグループ	9市の（市役所の）主要関係者、ムニシピオレベルのワーキンググループメンバー、コミュニティの住民
カウンターパート	観光省、職業訓練庁
上位目標	観光開発地域とその周辺住民が、既存の観光産業と連携・共存しながら観光活動に参加する機会を増やすことを通じて、生活レベルを向上させるとともに、持続的かつ豊かな観光地域づくりが実現する。
プロジェクト目標	官民協力により、地域資源を活用した観光商品・サービスなどの開発やプロモーションが推進され、住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みが形成される。
成果	1. 対象地域において広く住民に裨益するような官民協力による観光開発運営のワーキンググループがムニシピオレベルで編成される。

	<p>2. 編成したワーキンググループが主体となって地域資源を活用した観光商品・サービスが開発され、マーケティングサイクルに基づいた持続的な商品・サービスの改善が行われる。</p> <p>3. 県レベルの観光地域づくりを推進する基盤として、ムニシピオレベルのワーキンググループの連合会が構築される。</p> <p>4. プロジェクト活動がモニタリングされ、国内の他地域に応用されるための観光開発モデルが提案される。</p>
--	---

表1にプロジェクトの枠組みを示した。本プロジェクトは、住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みを官民協力により形成することを目的として実施された。カウンターパート機関は観光省と職業訓練庁、支援対象はプエルトプラタ県の9市（ムニシピオ）で、協力期間は4年間。本プロジェクトは2009年12月から現地での活動を開始した。

① 第1年次（2009年12月～2012年3月）

プロジェクトでは、2009年12月から翌年5月までの約半年間を現状把握とプロジェクト実施体制の整備、同6月から12月にかけて地域資源の再認識ワークショップや県レベルワークショップ、県レベルセミナーなどを相次いで実施し、プロジェクト活動の実施主体となるムニシピオレベルグループ（地域力向上ユニット：UMPC⁴）の形成に取り組んだ（成果1の取り組み）。その結果、2010年から11年初頭にかけて9つのUMPCが誕生した。これらUMPCは、地域資源再認識ワークショップで得られた地域資源の価値を用いて、地域の特色（地域の誇り）を表した「地域ブランド」を構築した。プロジェクトチームではUMPC形成と地域ブランドの形成過程をふまえ、プロジェクトの基本方針とアクションプランを策定した。その中でプロジェクトの基本的なコンセプトとなる「地域主体」、「協働と共生」、「誇りと調和」という方向性を固めた。

② 第2年次（2011年5月～2012年3月）

UMPCの形成後、UMPCごとに地域ブランドに基づいた活動計画の作成に着手し、2011年半ば過ぎにはすべてのUMPCで活動計画の作成を終了した。それを受け、同年8月に第2回県レベルワークショップを開催し、各UMPCが全UMPCメンバーの前でそれぞれの活動計画を発表した。それにより、活動計画は自ら実施するべきものというオーナーシップが醸成され、また他のメンバーと共有することで、メンバーに対する実施のコミットメントにもなったため、UMPC内のまとまりが強化された。プロジェクトチームでは、県レベルでのこのような一連の取り組みを、UMPCのモチベーション向上とUMPC間の連携の構築を意図して行った。このUMPC間の連携が、後に形成される県レベル組織「UMPC連合会」の基礎になった。

上記の組織強化に加え、第2年次では、マーケティングサイクルに基づく観光商品・サービスの開発の取り組みを業務の中心に据えた（成果2の取り組み）。観光商品・サービスの

⁴ UMPCとはUnidad Municipal para Patrimonio Comunitarioの略である。直訳すると「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。

開発は、プロジェクト目標「官民協力による地域資源を活用した観光商品・サービスなどの開発やプロモーションが推進され、住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みが形成される」達成の主たる手段である。観光商品・サービスの開発は、UMPC が作成した活動計画の中から UMPC とプロジェクトチームが相談して選択し、UMPC が主体、プロジェクトチームが支援する形で行った。プエルトプラタはすでに観光客が訪れている観光地なので、観光客のニーズを把握し、そのニーズに応える観光商品・サービスを開発するのが常道だが、その取り組みは、既存のホテルやツアーオペレータ、土産物店ですでに行われていた。経験のない地元住民がこのマーケットに参入する障壁は高かったため、マーケットニーズに依らない商品・サービス開発を目指した。それがここにしかない「オンリーワン」、今しか味わえない「オンリーナウ」の商品・サービス開発である。地域ブランドに基づいた UMPC の活動計画の中から観光商品・サービスとして活用可能な要素を抽出して発展させ、UMPC のパイロットプロジェクトとして商品・サービス開発を支援した。

以上の取り組みに加え、2011 年 11 月にはプロジェクト実施期間の中間地点を迎えたことから、中間レビューが実施された。その結果、プロジェクトの現状とデザインのずれが指摘され、現状に合わせる形でプロジェクト・デザイン・マトリクス (PDM) の修正が行われた (PDM の修正については、本稿第 8 章を参照)。

③ 第 3 年次 (2012 年 4 月～2013 年 3 月)

第 3 年次は、観光商品・サービスの開発・改善を、UMPC のパイロットプロジェクトの実施支援として継続しつつ、UMPC 同士の連携を通して県レベルの体制である UMPC 連合会の形成とその機能強化への取り組みを行った (成果 3 の取り組み)。第 2 年次から開始されたパイロットプロジェクトは、UMPC によって運営されるように組織強化を促進した。また活動を通して作られた商品は、主に県内で実施された多数のイベントを利用して、試験販売を継続実施した。加えて第 3 年次からは完成度がある程度高まった観光ツアーの試行販売と評価も実施した (アルタミラとグアナニコ)。これらの具体的な取り組みを通して、UMPC の組織強化がさらに促進された。

UMPC の作り出す商品・サービスを地域の内外に知ってもらうために、各地に地域観光情報スポットを設置し、パンフレットやポスター、地図など、各種のプロモーションツールを作成して配布した。さらにこれらの情報センター同士を結び付け、県域を網羅する情報網の構築のため、県の入り口にあるドライブインと県都のサンフェリペに観光情報センターを設置して、観光情報システムの構築に取り組んだ。

県レベルの実施体制の構築のため、UMPC の代表者による会合を定期的に設けて協議を重ねた結果、今後各 UMPC が自律していくためには相互の協力が不可欠という認識に至った。そのため UMPC 連合会の設立準備を開始し、2012 年 8 月に連合会が発足した。発足したばかりの連合会の機能強化のため、UMPC 連合会主催で「プエルトプラタ県フェスティバル (Festival Provincial de Puerto Plata: FEPP)」を実施することにし、プロジェクトチームは

その支援を行った。FEPPは地域が誇る価値の紹介の場でありUMPCがこれまでに取り組んだ観光商品・サービスのプロモーションや販売の場として機能させるとともに、UMPC連合会のOJTの場として活用した。2012年11月16～18日の3日間、UMPCに加えて関係機関の参加も得て実施された。そのほか3年次には、成果4の「観光地域開発モデルの形成」に向けた取り組みの一環として「社会企業家育成プログラム (ESプログラム)」形成支援を行った。

④ 第4年次

第4年次はプロジェクトの最終年次であるため、各UMPCでのパイロットプロジェクトの実施支援を継続しながらプロジェクト終了を見据え、県レベルでの観光地域づくりの仕組みの構築に取り組んだ。プロジェクトチームでは、当初から県レベルの観光地域づくりを担う組織としてUMPC連合会を想定していたが、連合会のメンバーは自らの生業に加えUMPCでの活動で非常に多忙であり、県レベルでの観光地域づくりという連合会に期待される業務を果たすのが難しいことが明らかになった。そこでUMPC連合会に既存の観光セクターや商工会議所を加え、新たな県レベルの観光地域づくりの仕組みの形を模索し、県レベルコーディネーション委員会 (Mesa de Coordinación Provincial) を立ち上げた。またプロジェクトの終了後を控え、終了後の活動の継続性を担保するため、プロジェクトのC/Pである観光省、職業訓練庁、経済企画開発省の連携によるプロジェクト活動実施ユニット (TURISOPPユニット) をこれら3省の合意に基づいて形成した。

以上の活動と並行して、プロジェクトの最終成果品のひとつである「持続可能な豊かな観光地域づくりのためのガイドライン」の取りまとめを行った。これは4年間のプロジェクトの経験と成果に基づいて、他の地域に適用可能なモデルを示し、併せて実際の取り組みの際に参考となる考え方や事例を取りまとめた「他地域への適用実践マニュアル」である。ガイドラインは6部構成で、第1部が総論、第2部～第5部が各論、そして第6部が実践事例集となっている。また4年間実施したプロジェクトを取りまとめ、プロジェクト事業完了報告書を作成した。

(3) プロジェクト実施の基本方針

プロジェクトの実施にあたり、プロジェクトチームは以下に示す6つの基本方針を提案した (第1年次プロポーザルより引用)。

- 観光をツールとした地域受益重視の開発モデルを目指す
- 現在のニーズを把握し、訪問者に「プエルトプラタならではの満足」を提供する
- 地域ブランドにより地域と訪問者をつなぐ
- 官と民の協力を通して段階的に地域の「仕組み」を作る
- 「外」の連携を促進し、「内」のネットワーク化を支援する
- キャパシティ・ビルディング (CD) を重視する

結果としてこれらの基本方針は、4年間のプロジェクト実施期間を通して変わることがなかった。したがって提案した基本方針は、ある程度、的を射ていたということができよう。しかしその意味するものは、プロジェクト実施を通して発展し、掘り下げられた。今、プロジェクト実施の4年を振り返り、基本方針を見直してみることは、意義あることと考えた。以下、プロジェクト開始当初と終了時における基本方針の意味を要約して対比させ、内容の変化を描いてみる。

① 観光をツールとした地域受益重視の開発モデルを目指す

開始時：プエルトプラタの観光開発がさらに進展したとしても、地域住民の生活が向上せず環境が破壊されては、観光開発の持続性は低い。持続可能な観光開発の3つの効果である、経済発展（観光開発）、地域資源保護（自然・文化・社会資源）、地域住民受益が連鎖し好循環を生む、他の地域で適用可能な観光開発モデルを提案する。

終了時：地域住民受益重視の開発モデルの形成を目指してプロジェクトが実施されたのは間違いない。しかし最終的にプロジェクトが目指した「受益」は、経済的な利益だけではなかった。住民が得るものは地域資源に基づく「地域力」であり「観光力」である。これらを原動力にして地域資源と地域外資源を結びつけるプラットフォーム（=UMPC）を形成し、地域住民が地域資源を守りつつ、観光を軸にしながら地域の魅力を提供する。住民は地域の誇りを提供できることに満足し、結果として経済的利益がもたらされる。利益の一部は地域資源を守り育てるために投資され、より一層の価値向上につながる。これが最終的にプロジェクトの目指した「開発モデル」である。

② 現在のニーズを把握し、訪問者に「プエルトプラタならではの満足」を提供する

開始時：その地ならではの「満足」を生むサービスの創造には、既存のニーズと地域の資源の把握が欠かせない。ドミニカ共和国ではこれまで訪問者のニーズ調査は実施されておらず、ニーズにマッチした商品やサービスが提供できなかった。本プロジェクトでは、海外からの観光客に加えて国内の観光客も対象としたニーズ・地域資源の調査を実施する。ニーズにマッチした訪問者に「満足」を提供するために、観光商品・サービスをコミュニティツーリズムでとらえ、支援を展開する。

終了時：「プエルトプラタならではの満足を提供する」はまさに「観光力」そのもので、終了時においても重要な要素である。ただ観光客の現在のニーズ把握からはTURISOPPモデルの「観光力」は生まれない。そこで「弱者の戦略」というマーケティング戦略を使い、観光客の現時点でのニーズを満たすのとどまらず、その地、その時でしか提供できない商品・サービスで、「プエルトプラタならではの満足」を提供することを目指した⁵。

⁵ 観光客のニーズに応えるのでは、そのニーズ以上の驚きや魅力、発見などは提供できない。つまり観光客の想像の範囲に提供するものがとどまってしまう。豊かな魅力を観光客に伝えるためには、ニーズに応えるだけでは十分ではないと判断した。また、プエルトプラタ県のこれまで観光産業にかかわってこなか

③ 地域ブランドにより地域と訪問者をつなぐ

開始時：「太陽とビーチ」だけではない多様な自然や文化を活用し、地域の魅力を訪問者に伝える「地域ブランド」の構築を目指す。ビーチリゾートでありながら豊かな自然と文化、陽気な地域の人々との交流が楽しめる観光地という新たなイメージを地域と一体となって作り出し、それらが反映された商品やサービスで魅力を発信する。観光商品・サービスの情報をマーケットに提供し、ニーズを商品・サービスに反映させる好循環をつくる「地域ブランド」を目指し、「地域ブランド」で地域と訪問者をつなぐ。

終了時：この方針は、終了時においてもほとんど変わっていない。「地域ブランド」の基盤をなすものが、地域資源とそれに基づく地域アイデンティティであり、地域を思う住民の気持ちや願いにあることは、プロジェクトを実施して初めて実感させられた。そこで当初想定していた「商品・サービスの情報をマーケットに提供」という方針は、「地域の魅力（を乗せた商品・サービス）を、誇りを持って訪問者に紹介」というとらえ方に変わった。

④ 官と民の協力を通して段階的に地域の「仕組み」を作る

開始時：「仕組み」の構築とは、①地域の観光資源の再認識、②訪問者のニーズの把握と開拓、③質の高い観光商品・サービスの開発によって④「地域ブランド」を構築し、そのプロモーションを通して訪問者に「満足」を提供する一連のプロセスを実現するものである。すでに観光開発活動に取り組んでいる官民のアクターと方向性を一致させ、リソースを集約させる官民ネットワークの形成が「仕組み」の基礎となる。関係機関の協力や連携を促進させ、各アクターが地域観光開発においてそれぞれの役割を効果的に果たすための具体的なアクションプランの形成を支援する。

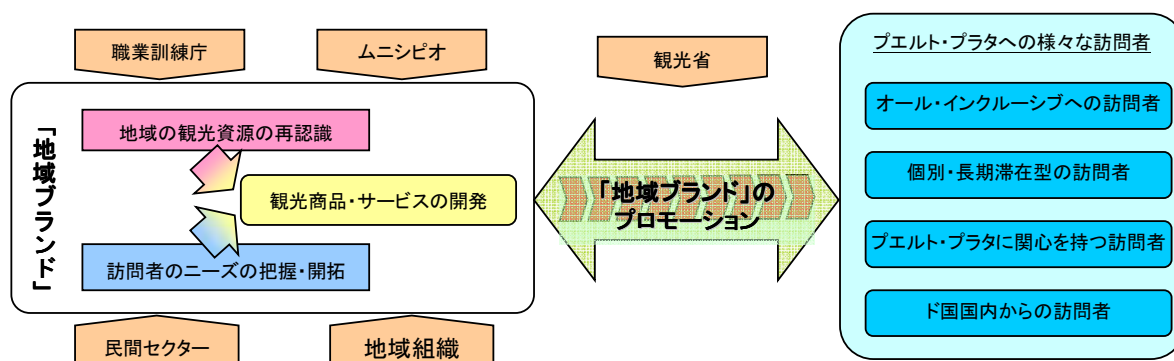


図 1：プロジェクト開始時の「仕組み」のイメージ

った多くの住民に受益の範囲を広げるというプロジェクトの意図の実現を考えると、豊かな多様性と魅力が確認できた以上、地域を巻き込んで（他人のニーズではなく）自らの誇りを提供することがより効果的と判断した。

終了時：地域と訪問者（地域外資源）をつなぐ仕組みを形成するという方向性は変わらなかったが、形成する仕組みの形は実際に活動を実施していく中で変化した。上で見た①の地域の観光資源の再認識は、地域資源全般に、②の訪問者のニーズの把握については、ニーズの把握は行ったものの、すでに述べたとおりそのニーズに合わせるのではなく、地域の魅力を発信する方向に変更した。これらに加え、地域ブランドの構築と、そのブランドに基づいた質の高い商品・サービス、すなわち地域ブランドの特色をあらわした商品・サービスの開発を用いて持続的な観光地域づくりの仕組みを構築するという考え方は変わっていない。プロジェクト実施を通して構築した仕組みの概念図が以下の図2である。開始時のイメージでは、地域資源と訪問者のニーズから商品・サービスを作り、それを訪問者に提供して利益を得るというものだったが、プロジェクトの実施を通して構築した仕組みは、地域資源と地域外資源の間に UMPC というプラットフォームを置き、両者を地域資源の価値をより高めるサイクルに乗せるというダイナミックなものになった。

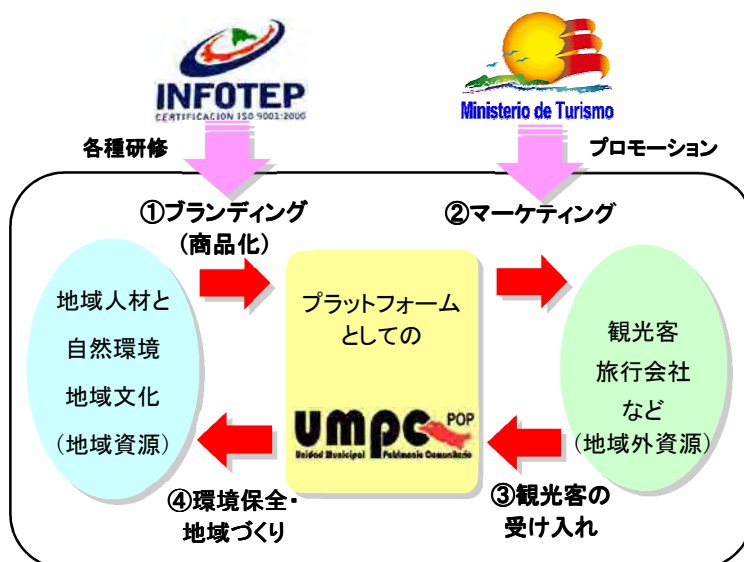


図2：プロジェクトを通して構築された「仕組み」

⑤ 「外」の連携を促進し、「内」のネットワーク化を支援する

開始時：ペルトプラタで実施されている外部支援との連携の促進により、シナジー効果を高める。USAID と米州開発銀行 (IDB) は観光クラスター、JICA は官側を支援し、ドナー間の連携を進めることで、地域の関係者を包括するネットワークを形成する。これらのドナーと定期的な会合を行い、ドナー間連携を確立する。日本大使館の「草の根無償」、青年海外協力隊、観光分野の JICA 本邦研修経験者などと積極的に協力して相乗効果を引き出す。

終了時：他ドナーとの連携を重視すること、地域内のアクターのネットワークを形成することの2点には、重点的に取り組んだ。特に他ドナーとの連携は、プロジェクト開始

直後から県レベルコーディネーション委員会を形成し、ドナーの支援対象であるプエルトプラタ観光クラスターをメンバーに入れること、定期的な情報共有の会合を設けることなどを通して、積極的に参加を促進してきた。しかしドナーと観光クラスターの意向が、観光商品・サービスの開発を目的にしていたのに対し、プロジェクトは仕組み作りを目的としていたため、必然的に後者の対象地域内でのネットワーク作り（UMPC の形成と UMPC 同士のネットワーク形成）に注力することになり、後者の比重が大きくなった。最終的には UMPC で形成された「内」のネットワークと「外」である観光セクターが合体する形で、プエルトプラタでの観光地域づくりのための県レベル調整組織（Mesa de Coordinacion Provincial）が形成された。

⑥ キャパシティ・ビルディング（CD）を重視する

開始時：CD は「途上国の課題対処能力が、個人、組織、社会などの複数のレベルの総体として向上していくプロセス」と定義される⁶。本プロジェクトでは活動を通して個人の能力の向上に取り組み、その結果を関係者との連携に結びつけるよう、個人のアクターに対するファシリテーションを行う。関係するアクターが活動を実施するなかで、PDCA サイクルを何度も回すことにより、個人の活動実施の能力を向上させる。本プロジェクトは職業訓練庁や観光省、ムニシピオなどの公的機関をはじめ、ホテル・民芸品店・レストランなどの民間セクター、コミュニティや個人などの市民レベルがそれぞれ役割と責任を持ち、活動を実施することで地域の観光開発を実現しようというものである。それは、これら多様なアクターが力をつけ、その力がグループや組織の中で有機的につながり、相乗効果を生み出すことで初めて実現可能となる。そこに本プロジェクトにおける CD の重要性がある。4 年間のプロジェクトでは「社会・制度」レベルまでの CD は望むべくもないが、組織レベル・WG レベルで CD を達成し継続させることを目指す。

終了時：CD の考え方は、4 年間のプロジェクトを通して変わらず貫かれた方針で、終了時点においても開始時と全く変わっていない。プロジェクト終了時点で振り返ってみると、プロジェクトでは個人、組織、制度・社会システムのレベルのうち、特に個人と組織レベルでの CD に取り組み、これらのレベル間の相互作用により CD が促進されている。UMPC というグループの中での協働を通して、個人の CD が強化され、個人の CD が組織の CD 強化につながっていった。CD 強化は個人と組織の 2 つのレベル間でループを描いて強化されており、これが持続可能な豊かな観光地域づくりの基盤となった。プロジェクト開始当初から設定していたこの基本方針は、終了時においても重要な方針と捉えられる。

⁶ 「キャパシティ・ディベロップメントハンドブック」、JICA、2004 年、7 ページ

(4) プロジェクトの枠組み

表 2：プロジェクトの枠組み (PDM2 より)

<p>【上位目標】 観光開発地域とその周辺住民が、既存の観光産業と連携・共存しながら観光活動に参加する機会を増やすことを通じて、生活レベルを向上させるとともに、持続的かつ豊かな観光地域づくりが実現する。</p>
<p>【プロジェクト目標】 官民協力により、地域資源を活用した観光商品・サービスなどの開発やプロモーションが推進され、住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みが形成される。</p>
<p>【成果 1】 対象地域において広く住民に裨益するような官民協力による観光開発運営のワーキンググループがムニシピオレベルで編成される。</p> <p>活動 1-1： プエルトプラタ県の観光開発や関係機関の現状を把握・分析し、関係者間で情報を共有する</p> <p>活動 1-2： る。</p> <p>活動 1-3： 官民協力による観光開発運営体制整備に向けたムニシピオレベルのグループを編成する。観光開発の現状や地域の観光開発のポテンシャルを踏まえ、観光運営体制整備のための基</p> <p>活動 1-4： 本戦略とアクションプランを作成する。 基本戦略・アクションプランを実施するため、ムニシピオレベルのグループによる定期的な協議を実施する。</p>
<p>【成果 2】 編成したワーキンググループが主体となって地域資源を活用した観光商品・サービスが開発され、マーケティングサイクル に基づいた持続的な商品・サービスの改善が行われる。</p> <p>活動 2-1： 住民参加型により地域資源の調査（再発見）を行い、ムニシピオごとに情報の整理を行う。</p> <p>活動 2-2： 地域資源や地域の特徴に基づき、ムニシピオごとにムニシピオブランドのコンセプトを構築する。</p> <p>活動 2-3： ムニシピオブランドのコンセプトに基づいたムニシピオレベルの年間活動計画を、住民参加型で作成する。</p> <p>活動 2-4： 地域資源を活用した観光商品・サービスを開発するためのパイロットプロジェクトをムニシピオレベルの年間活動計画から選定する。</p> <p>活動 2-5： マーケティングサイクルに基づいて選定したパイロットプロジェクトを実施する。</p>
<p>【成果 3】 県レベルの観光地域づくりを推進する基盤として、ムニシピオレベルのワーキンググループの連合会が構築される。</p> <p>活動 3-1： 県レベルの観光地域運営体制となるムニシピオレベルのワーキンググループの連合会を編成する。</p> <p>活動 3-2： 編成した連合会による定期的な協議を実施する。</p> <p>活動 3-3： 県レベルの地域ブランドの形成に向け、ムニシピオレベルで開発・改善した観光商品・サービスをフェア等の参加を通してプロモーションする。</p> <p>活動 3-4： 編成した連合会により県ブランドを特定し、発信する。</p> <p>活動 3-5： 観光地域運営体制の制度化への働きかけを行う。</p>
<p>【成果 4】 プロジェクト活動がモニタリングされ、国内の他地域に応用されるための観光開発モデルが提案される。</p> <p>活動 4-1： 他地域で応用するための観光開発モデル作りのために、プロジェクト活動のモニタリングおよび評価を行う。</p> <p>活動 4-2： 観光開発モデルのためのガイドライン案を作成し、関係者や関係機関と共有する。</p> <p>活動 4-3： 観光開発モデルのための提言を行い、関係者や関係機関と共有する。</p>

2. プロジェクトの成果一覧

プロジェクトの成果は、プロジェクト・デザイン・マトリクス (PDM) に記載された指標の達成状況によって計測される。そのため、本章ではまずプロジェクト目標の達成度を示すための4つの指標の達成状況について説明し、続いて4つの成果の指標の達成状況を記述する。プロジェクト目標の指標の達成状況については、プロジェクト活動を通して到達した状況をできるだけ端的に記述する。成果についても同様に事実に基づいて簡潔に指標の達成状況を記述するが、併せて指標の達成に導いた活動の説明を記述する。

(1) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標	官民協力により、地域資源を活用した観光商品・サービスなどの開発やプロモーションが推進され、住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みが形成される。
----------	--

指標 1	官民協力による観光地域づくりのためのムニシピオレベルでの体制が、9 つ以上編成される。
指標 1 の達成状況	官民協力による観光地域づくりのムニシピオレベルの体制として、10 のムニシピオグループ (UMPC) が形成された。UMPC は「官」では市役所が、「民」では NGO やコミュニティ組織がメンバーになって、官民協力の体制を形作っている。県全体では約 150 組織が参加しており、2 つの UMPC は NGO 法人格を取得、2 つが現在 NGO 登録手続き中、5 UMPC が市役所への登録済み、または市の登録委員会として市議会の承認を得ている。1 つは UMPC メンバーが所属する組織の形成合意文書を手交済みである。このようにムニシピオレベルの体制が 9 つ以上編成されていることから、本指標は達成されたといえる。

指標 2	本プロジェクトによりムニシピオブランドに基づいた 9 以上の観光商品やサービスが開発される。
指標 2 の達成状況	各 UMPC にムニシピオブランド (合計 10 ブランド) が構築され、パイロットプロジェクトを通して、ムニシピオブランドに基づいた観光商品・サービスが 30 以上開発された。これらの商品やサービスはマーケティングサイクルに基づいて、地域の価値をもとにデザインし、プロモーション、販売の試行、商品の評価と、評価をもとにした商品改善を行っている。開発され活用(販売)されている商品・サービスが、指標値の 3 倍以上に達していることから、本指標は達成されたと考える。

指標 3	ムニシピオレベルでの体制を支える県レベルでの観光地域づくりのための体制が編成される。
指標 3 の達成状況	県レベルの観光地域づくりの体制の軸となる UMPC 連合会が 2012 年 8 月に形成され、2012 年 11 月と 2013 年 11 月の県レベルフェスティバルを UMPC 連合会が主催・実施することで機能強化された。またプロジェクトの終了後も県レベルでの観光地域づくりを推進させる体制を、「県コーディネーション委員会 (Mesa de Coordinacion Provincial : MCP)」と TURISOPP ユニットで形成した。MCP は観光省、職業訓練庁、環境省、県庁などが官グループ、商工会議所、ホテル協会、観光クラスターなどが民間グループ、これに連合会が加

	わって形成されている。TURISOPP ユニットは、職業訓練庁のプロジェクト担当職員と運転手に加えて3人の観光省職員（プロジェクトコーディネータとアシスタント1人が観光省に移籍）からなる。観光省・職業訓練庁・経済企画開発省が省庁間合意文書を交わし、この体制の維持を支援することが決まっている。これをもって本指標は達成されたとした。
--	---

指標 4	観光開発モデルの提案がまとめられる。
指標 4 の達成状況	プロジェクトチームでは「観光開発モデル」の形成に向けた関係者間の協議を第4年次より本格化させ、2013年9月にはガイドラインの初稿を取りまとめた。引き続いて内容を検討し、同11月にドラフトを完成させた。ガイドラインは最後の合同調整委員会（第6回）で中央レベルの関係者とも共有・承認された。このガイドラインは6部構成で、第1部は全体像を説明した総論、第2部は実施体制、第3部はモデルの展開プロセス、第4部が「地域力向上」、第5部が「観光力向上」、そして第6部が事例集となっている。ガイドラインではプロジェクトの実施をもとにモデルを構築し、その展開方法の提案まで行っており、これが指標にある「観光モデルの提案の取りまとめ」に相当する。ガイドラインが合同調整委員会で承認されたことにより、本指標は達成された。

以上の通り、PDM で定められたプロジェクト目標の指標をすべて達成していることから、本プロジェクトの目標は達成されたといえる。以下、成果ごとに成果レベルの指標の達成状況を概観し、併せて取り組んだ活動の内容の説明を記述する。

(2) 成果の達成状況

成果 1	対象地域において広く住民に裨益するような官民協力による観光開発運営のワーキンググループがムニシピオレベルで編成される。																																												
成果 1 の指標(1)	プエルトプラタ県の観光開発の状況や、観光開発運営体制のアクターとして想定されている関係機関および関係者の現状報告書が取りまとめられる。																																												
指標(1)の達成状況	2010年1月から5月にかけて、プエルトプラタにおける観光開発に関する既存情報を収集・レビューを行い、加えて観光セクターと対象地域の関係機関への訪問・聞き取り調査を行った。これらの活動で収集した情報を取りまとめ、地域と観光開発の現状を把握した。収集した情報はテーマ別に取りまとめて報告書を作成した。																																												
成果 1 の指標(2)	実効的な観光開発のためのムニシピオレベルのワーキンググループが9つ以上編成される。																																												
指標(2)の達成状況	地域資源の発掘ワークショップでの活動を通して、ムニシピオレベルの9グループ（UMPC）が2010年6月から同年末にかけて編成された。のちに1グループが新たに発足し、計10グループが編成された。																																												
成果 1 の指標(3)	ワーキンググループごとの定期会議が、年間少なくとも6回開催される。																																												
指標(3)の達成状況	開催された定期会議の数は以下の通りで、いずれも設定した指標以上の回数だった（注：サンフェリペとマイモンはUMPC形成が遅れたため、初年度は回数が低い）。																																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>UMPC</th> <th>GUA</th> <th>HID</th> <th>VIS</th> <th>ALT</th> <th>IMB</th> <th>LUP</th> <th>SOS</th> <th>VYP</th> <th>SF</th> <th>MAI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011年4月～12月</td> <td>13</td> <td>9</td> <td>9</td> <td>12</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2012年1月～13年2月</td> <td>18</td> <td>31</td> <td>29</td> <td>21</td> <td>23</td> <td>28</td> <td>20</td> <td>17</td> <td>17</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2013年3月～9月</td> <td>15</td> <td>21</td> <td>18</td> <td>12</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	UMPC	GUA	HID	VIS	ALT	IMB	LUP	SOS	VYP	SF	MAI	2011年4月～12月	13	9	9	12	11	12	16	14	4	3	2012年1月～13年2月	18	31	29	21	23	28	20	17	17	23	2013年3月～9月	15	21	18	12	11	15	16	16	14	16
UMPC	GUA	HID	VIS	ALT	IMB	LUP	SOS	VYP	SF	MAI																																			
2011年4月～12月	13	9	9	12	11	12	16	14	4	3																																			
2012年1月～13年2月	18	31	29	21	23	28	20	17	17	23																																			
2013年3月～9月	15	21	18	12	11	15	16	16	14	16																																			

活動 1-1	プエルトプラタ県の観光開発や関係機関の現状を把握・分析し、関係者間で情報を共有する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) プロジェクト実施体制の整備

2009年12月から現地業務を開始した。プロジェクト実施体制の整備として、県レベルではプエルトプラタ県の観光セクターのアクターを中心に「県レベルコーディネーション委員会 (CCL)」を組織し、2010年1月13日に第1回の会合を開催した。中央レベルの実施体制として、C/Pと協議のうえ合同調整委員会 (CCC) も CCL と同時に組織し、1月15日に第1回 JCC を開催した。

2) 観光開発に関する既存資料の収集・分析

これまでに収集した観光開発・地域開発の資料リストを更新し、広く関係者に共有した。観光産業に関する統計資料 (全国、プエルトプラタ県)、ツアーオペレータの現状、観光分野人材育成、民芸品の各分野における情報を整理分析した⁷。これらの活動を通して得られた情報を整理したところ、ムニシピオレベルのレストランやホテル、旅行代理店、ツアーやギフトショップなどが含まれていないことが明らかになったため、ムニシピオレベルの観光施設に関する基礎データ・ニーズ情報の補完調査を実施して報告書に取りまとめた⁸。

3) 関係組織・関係者に関する基礎調査 (聞き取り・ローカルグループの分析)

多岐にわたる関係者とのコミュニケーションチャンネルの確立と、プロジェクト理解の促進のため、県下の関係機関を訪問してプロジェクトに関する説明を行うとともにヒアリングを実施した。直接訪問して顔を見せることで関係組織との関係構築が速やかかつ円滑に行え、それが関係組織のその後の活動への参加を促進した。

4) 地域資源に関する既存情報の収集・分析

プロジェクト開始後、地域資源に関する情報の収集を開始した。ムニシピオごとに自然資源、文化資源、モニュメント資源、アミューズメント資源、産業資源に分類し、各資源の特徴を説明した地域資源リストを作成した⁹。本稿では地域資源に関する情報の収集・分析に関する記述にとどめ、活動としての地域資源再発見ワークショップの実施については、別途後述する。

5) ニーズやマーケットに関する既存資料の収集・分析

訪問者のニーズやマーケットに関する既存の情報の収集・整理を行った。オファー側としてのマーケット情報に関して、プエルトプラタでは既存の情報は系統的には整理されていなかったため、個別に情報を収集して整理・分析する必要がある。整理した情報はリスト化

⁷ プロジェクト事業進捗報告書 (第2号) 添付資料 5~8 を参照

⁸ プロジェクト事業進捗報告書 (第3号) 添付資料 11 「ムニシピオ観光力調査報告書 (西文)」を参照。

⁹ プロジェクト事業進捗報告書 (第1号) 添付資料 16 を参照。

して、統計情報、ホテル情報、観光ガイド情報、交通サービス情報、ギフトショップ・飲食店情報として取りまとめた¹⁰。これらの情報はC/P会議で説明し、情報を配布して共有した。訪問者のニーズに関しては、入手できる情報はほぼ皆無だったため、外部委託で観光客満足度調査を実施した。調査はドミニカ共和国内の主要観光地である 6 カ所の国際空港で合計 1200 人を対象にアンケートを行って情報を収集した。以下、分析の要点を記載する。

- プエルトプラタの訪問先としての満足度はほぼ平均以下だった。
- 訪問客の満足度はプンタカナとの比較で劣り、特に宿泊で際立っている。
- 清潔度や治安についての満足度は全体的に低く、特に都市で際立っている。
- 都市では満足度は比較的低い、リピーター率が比較的高いと推測される。
- リゾート地では満足度は高い、リピーター率が比較的低いと考えられる。

この結果は、統計情報に現れているプンタカナへの訪問客の増加とプエルトプラタでの減少を裏付ける結果だった。しかし全国的に見るとドミニカ共和国のリゾートの満足度は高いことから、低価格路線をとっているプエルトプラタの集客力は、極端に落ち込むことはなく、今後も漸減傾向を示すと考えられる。プロジェクトではこれらニーズやマーケットに関する情報を考慮して、プロジェクト活動を展開した。

6) プロモーションに関する現状調査

プロモーションに関する情報を収集したところ、ドミニカ共和国では販売に重点を置く傾向にあり、宣伝等による一過性のプロモーションには強みを持つ一方、顧客満足度等の調査が行われていないことや、観光商品供給ライン（観光商品供給者—ツアー実施者—販売者—観光客のライン）の連携が不十分なことから、販売段階のフィードバックが商品の向上に結びつく機能が十分でなく、マーケティングサイクルが機能していないことが分かった。プロジェクトでは、地域における商品・サービス開発にあたり、この現状をふまえてマーケティングサイクルの機能を重視した活動を行った。

7) プロモーションのツールとリソースの整理・分析

国内でも各種観光フェアが観光省、ホテル組合、大学などより実施されている。こういった観光関連のイベントの情報を収集し、整理した。また、プロジェクトはプエルトプラタ観光クラスター (CTCPP)¹¹と協力関係を構築しているため、CTCPP のプロモーションチャンネルの活用にも取り組んだ。具体的にはCTCPP が主催するツアーオペレータ対象の展示会（ディスカバリー・ポップ）や再独立フェスティバル¹²にプロジェクトと UMPC が参加し

¹⁰ 業務完了報告書（1年次）添付資料 2-1～2-5 を参照

¹¹ ドミニカ共和国政府が観光を国家開発の重要な牽引役と位置づけ、全国の主な観光開発地域に設置したのが観光クラスターで、このクラスターは観光産業のアクターによって構成されている。プエルトプラタ観光クラスター (CTCPP) はそのひとつで、プエルトプラタの主要観光アクターによって構成されている。CTCPP はアメリカ国際開発庁 (USAID) と米州開発銀行 (IDB) の支援を受け、民間観光産業の視点から、プエルトプラタでの観光産業の発展に取り組んでいる。

¹² 再独立フェスティバルとは、ドミニカ共和国が 1845 年に独立後、1861 年に再度スペインに併合され、1865 年に 2 度目の独立を果たしたことを記念するフェスティバルである。

た。そのほかにも、首都サントドミンゴでの観光フェア「カリブ観光フェア (BTC)」や第2の都市サンティアゴで開催される「エクスポシバオ」などの機会をプロモーションの一環として活用した。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

活動を通して得られた報告書やドキュメントとしては、以下のものがある。

- 関係者訪問リスト (ムニシピオ、NGO、ドナーなど) (西文)
(事業進捗報告書 (第1号) 添付資料9)
- 観光開発に係る報告書・資料インベントリー
(事業進捗報告書 (第1号) 添付資料11)
- 報告書「統計資料から見たプエルトプラタの観光産業の現状 (西文)」
(事業進捗報告書 (第2号) 添付資料5)
- 報告書「プエルトプラタ県のツアーオペレーターについて (西文)」
(事業進捗報告書 (第2号) 添付資料6)
- 報告書「現状分析：土産物屋 (民芸品店) 及び人材育成 (西文)」
(事業進捗報告書 (第2号) 添付資料7)
- 報告書「観光商品、政府組織などの観光分野の取り組みの現状 (西文)」
(事業進捗報告書 (第2号) 添付資料8)
- 報告書「観光客満足度調査」
(事業進捗報告書 (第3号) 添付資料10)

活動 1-2	官民協力による観光開発運営体制整備に向けたムニシピオレベルのグループを編成する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) 地域別ワーキンググループの形成

プロジェクトでは計画立案当初、プエルトプラタ県を4つの地域に分割し、それぞれの地域でワーキンググループを形成する方針を立てていた。地域別ワーキンググループのほか、連携強化ワーキンググループ、観光商品・サービス開発ワーキンググループ、プロモーション・マーケティングワーキンググループという、値域は視点の異なるワーキンググループの形成も想定していたため、県内の全9ムニシピオの地域別ワーキンググループとその他のワーキンググループを同時にコントロールするのは、現実問題として困難だった。

地域別ワーキンググループは、後述する地域資源再認識ワークショップという具体的な活動を通じて形成することを想定していた。しかしながらこのワークショップをきっかけに、各ムニシピオのアクターの関係が構築され、アクター間の連携が強化されていった。こ

れがやがて UMPC を形成することになるのだが、プロジェクト側では前述の理由から、この時点ではムニシピオレベルでのワーキンググループ形成は考えていなかった。

2) 第1回県レベルワークショップの実施

地域資源ワークショップの結果を県内の関係者と共有するために、「わが町の誇り」(Orguloso de Nuestro Pueblo) と題した第1回県レベルワークショップを2010年7月30日に開催した。各ムニシピオから選出した発表者(2~4人)が、これまでの参加型ワークショップにより再発見した地域資源、ムニシピオのスローガンなどを「わが町自慢」として発表した。当日会場にはムニシピオごとのブースを設けて、スローガン、地域資源マップ、地域資源リストなどのワークショップの成果品を紹介するとともに、参加者が持ち寄った地域の特産品を展示した。このワークショップには県内9ムニシピオと地域外関係者など、150機関から合計180人が参加した。

このワークショップにはムニシピオレベルでのワーキンググループの編成を促進するという目的があった。そのプロセスの一環として、以下の目的を意図してワークショップを実施した。

- 地域資源再認識ワークショップ結果をムニシピオの関係者が自ら発表することで、地域資源を自らのもの、地域の誇りと感じられる場とする。
- 他のムニシピオと比較し、比較されることで、「わが町」が持つ資源の価値を再認識し、誇りを持って今後の具体的な活動につなげられるようにする。
- これまでになかった¹³地域の結束を構築して関係者間の連携を促進する。

結果としてこのワークショップでは、ムニシピオのアクター間の信頼関係が作り出され、他のムニシピオグループに対するいい意味でのライバル意識が芽生え、よりグループの結束が強化された。プロジェクトではこの結果を見て、ここで形成されたムニシピオグループが当初から形成を考えていた「地域別ワーキンググループ」になると理解し、取り組みを開始した。

3) 地域力向上ユニット (UMPC) の編成と強化

上述の経緯を受け、プロジェクトチームではムニシピオレベルのグループ編成に着手した。それぞれの地域の魅力を引き出すためには、ムニシピオレベルでの官民一体の協力体制が重要になる。幸い地域資源再認識ワークショップには、地域の官民双方のアクターが参加しており、その流れを汲んで、市役所、市民団体、教会、学校、地域企業、町内会、町内会などの住民組織、農業組合、地域NGOなど、様々な組織によるセクター横断的なアクターによってグループが形成された。このように、地域の関連アクターが横断的に集まって地域の

¹³ 「これまでになかった」とあえて記したのは、すべてのワークショップで参加者から「これまでにこのような機会を与えてくれた取り組みは一度もなかった。これまではすべて外部の(政府機関を含む)組織が来て、それぞれの取り組みの対象を集めてミーティングをするという形で、そのミーティングも自分たちが考えたり自分の意見を言ったり何かを作り出すようなことはなかった」というコメントを何度も聞いたからである。

力を向上させるための取り組みを行うことから、このグループを地域力向上ユニット (UMPC) と呼ぶことにした。ムニシピオごとに UMPC の設置に取り組んだところ、県全体をカバーする 10 の UMPC が形成された。以下の表 3 に形成された UMPC とその構成員をまとめた。

表 3 : UMPC の構成員数と構成組織数 (発足時と 2013 年 9 月現在)

UMPC 名	構成員		構成組織	
	発足時	現在	発足時	現在
UMPC アルタミラ	25	26	10	38
UMPC グアナニコ	34	26	21	18
UMPC ロス・イダルゴス	17	25	14	14
UMPC インベルト	17	21	10	14
UMPC ルペロン	20	17	13	8
UMPC サンフェリペ	19	13	15	8
UMPC ソスア	14	17	11	6
UMPC ビジャ・イサベラ	21	21	9	16
UMPC VYP	6	31	5	16
UMPC マイモン	25	19	24	17

UMPC の発足後、直ちに UMPC としての活動計画、つまり地域をよりよくしていくための取り組み方法について、UMPC で議論が開始された。プロジェクトでは UMPC の活動計画の形成を側面支援した。まず、地域が実現したい将来像を明らかにして、それを実現するための手段について議論を重ね、UMPC の活動計画の作成を支援した。さらにこの活動計画の中から、プロジェクトがパイロットプロジェクトとして支援できる取り組みを選択して、活動の実施を支援した。

このような個別の UMPC への支援と並行して、2 回の県レベルセミナー (2010 年 11 月と 12 月) と第 2 回県レベルワークショップ (2011 年 7 月) を実施し、UMPC 間の連携の機会を設定した。県レベルワークショップは、主に各 UMPC での活動の共有、参加促進、啓発を目的にした。県レベルセミナーは、プエルトプラタ共通のテーマを取り上げ、参加者の知識を深め議論する場とした。2011 年 7 月に実施した第 2 回県レベルワークショップでは、各 UMPC が年間活動計画の概要と、プロジェクトとともに作成したパイロットプロジェクトの発表を行った。以上のような取り組みをしていく中で、地域のスローガンが発展して地域ブランドとしての「ムニシピオブランド」が形成された (後述)。

4) UMPC の法人化

UMPC の法人化に関するプロジェクトチームのスタンスは、プロジェクト側から UMPC に積極的に法人化を働きかけるのではなく、UMPC が法人化の必要性を感じたときに適切なサポートを行うというものだった。初めに動き出したのはルペロンの UMPC で、UMPC の活動を積極的に支援する市長がイニシアティブをとって、UMPC を市と市議会が認める組織として認定した。このことにより、市の予算を UMPC の活動に使えるようになった。ルペロンに続いたのはロス・イダルゴスの UMPC だった。ロス・イダルゴスの UMPC は

2012年の2月に「アマポーラフェア」を実施したが、実施資金の調達にはかなり苦勞をした。協賛金の受領には、正式な領収書をUMPCが発行しなければならないが、法人格を持たないUMPCにはその権限がなかった。そのため、得られるはずだった協賛金を受けられないという事態が生じた。このことが主たる要因となり、ロス・イダルゴスのUMPCは法人格の獲得に向けて動き出した。プロジェクトでは、ロス・イダルゴスのUMPCの意向を聞きながら、法人格に関する情報を収集し、どのタイプの法人格が望ましいかを協議し、最終的にNGOとしての法人格の獲得を決めたロス・イダルゴスのUMPCを支援した。その結果、2013年2月に、UMPCの中で初めて法人格を取得し、正式に地域のNGOになった。続いてVYP¹⁴のUMPCがNGOの法人格取得への意向を表明し、プロジェクトが支援して手続きを行い、現在すべてのプロセスが終了しているため、近々法人登録が完了する予定である。2013年に入り、グアナニコとアルタミラのUMPCがNGOの法人格取得の希望を表明したため、現在手続きを行っている。その他のUMPCについては、各UMPCを形成している組織間でUMPCの形成・運営に関する書簡を交わしているが、加えて市長と市議会の承認を得る方向で、2013年11月現在、手続きを進めている状況である。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 地域の誇りを共有するグループが形成され、10のUMPCが編成された。
- 1UMPCが法人格を獲得、1UMPCがすべての手続きを完了して登録待ち、1UMPCが市長と市議会の承認を得て市の委員会のステイタスを獲得した。その他のUMPCも組織間合意の書簡を交わしている。
- 信頼関係で結ばれ、他のグループにいい意味でのライバル意識が芽生えたことで、グループの結束がより強化された。

活動 1-3	観光開発の現状や地域の観光開発のポテンシャルを踏まえ、観光運営体制整備のための基本戦略とアクションプランを作成する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) UMPCを生かした観光地域づくりの仕組み作り

編成に当たってまず考えたのは、地域資源再認識ワークショップと県レベルワークショップで見せた各ムニシピオグループの積極的な取り組みの姿勢やエネルギーを、どのようにして継続的で体系的なものにしていくかということだった。プロジェクトの当初の計画は、既存の観光セクターのニーズに対応することを想定していたわけだが、ムニシピオグル

¹⁴ ビジャ・モンテジャノ (V)、ジャシカ・アリバ (Y)、ペドロガルシア (P) の3つの自治体がひとつのUMPCを形成したため、頭文字をとってVYPと呼んでいる。

ープのエネルギーは地域の誇りに根差しているので、ニーズに合わせる（相手に合わせる）、しかも伸び悩んでいるプエルトプラタの観光セクターのニーズに合わせることでムニシピオの、そしてプエルトプラタ県全体の将来への貢献につながるのか、そもそも観光セクターのニーズに合わせるができるのか、などを、プロジェクトチーム内で議論した。マーケティングの視点から考えても、コミュニティ開発の視点でとらえても、現状を総合的に考えると、住民自らが地域の魅力を創造し、それを外部に向けて発信することの方が、よりプロジェクトの目的である持続的な観光地域づくりに資するという結論に達した。そのための取り組みのデザインを描いたのが下の図3である¹⁵。

UMPC の形成や機能強化のエンジンとなるのが 3 つの要素からなるサイクルである。それらの要素とは以下の 3 つである。

- 地域のアイデンティティの認識→地域資源の再認識
- 地域のキャパシティの向上（地域力の向上）→地域のエネルギーの活性化
- 「観光力」の増加→地域の魅力に引かれる人々の増加

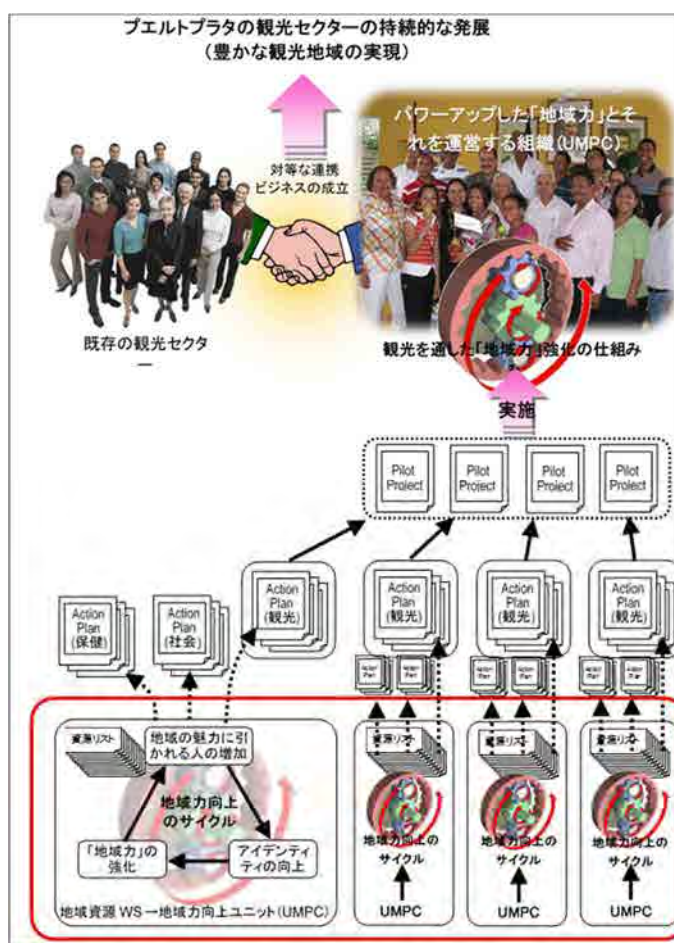


図 3 : UMPC を生かした観光地域づくりの仕組みのイメージ

¹⁵ 業務進捗報告書（第 2 号）の 12 ページより引用。

地域に住む住民によって地域資源が掘り起こされ、共有されることによって、住民はその価値を認識する。価値が認識されると住民に自信が生まれる。自信とともにそれを守り育てようとする意志も生まれる（地域力の向上）。地域を愛する人々の住む土地には魅力が生まれる。地域力を基盤に、自らの魅力を活用して訪問者を引きつける力、「観光力」が向上する。その魅力に引かれて訪問者が訪れ、その土地の持つ魅力を評価する。魅力を評価された住民はさらに自身のアイデンティティを強くし、地域をよりよいものにしようとするため、さらに地域力が上がる。このサイクルを回す役割を担うのが UMPC である。このサイクルによりユニットは組織としての形成が進み機能が強化される。

このサイクルは、のちに形成する TURISOPP モデルの「持続性を生む原動力」のサイクルのもとになった。またランチェスター戦略¹⁶を取り入れた「オンリーワン」、「オンリーナウ」を打ち出す一点突破の「弱者の戦略」のマーケティング戦略も、大枠はここで定まった。

2) 観光運営体制整備のための基本戦略とアクションプランを作成

既述のように、プエルトプラタを訪れる訪問者数は漸減するようになり、政府もこれまでビーチリゾート一辺倒だった開発方針を改め、観光の多様化を促進している。コミュニティを観光活動に参加させる本プロジェクトの実施は、そのパイロット的な位置づけにある。

① 基本コンセプト

プロジェクトの実施にあたり、どのような基本戦略を策定しプロジェクトを実施していくかはプロジェクトの方向性を決める重要なポイントだった。プロジェクトでは、現在あるプエルトプラタの観光地の集客力に加えて、増加しつつある国内の訪問者を活用して、新たな観光価値を創出するための方向性を検討してきた。検討の末、地域の価値を様々な角度から再認識して、その価値を活用することを軸として基本コンセプト「アメリカの原点を世界に」を設定した。

プエルトプラタはコロンブスが初めてヨーロッパ様式の街を作った地（ラ・イサベラ）として有名である。しかしその際にこの地に住居していたタイノ族のことを知る人は少ない。当然の事実のように思われている「新大陸の発見」は、ヨーロッパ人が知らなかった地にたどりついたにすぎない。しかし視点を変えると、ヨーロッパ人とタイノ人のイスパニョーラ島での遭遇は、人類が何百万年にもわたって全世界に枝分かれしながら変化し広がっていった人類同士の、はるかな時を経た「再会」と捉えることができる。この地ではタイノ、ヨーロッパ、アフリカの3つの血と文化が融合している¹⁷。その融合の地が「世界で2番目に幸せな国」にランクされている¹⁸のは興味深い。プエルトプラタはその融合の地の正にど真

¹⁶ ランチェスター戦略は、コロンビア大学の数学教授 B・O・クープマンとアメリカ海軍作戦研究班が軍事目的のランチェスター戦略として展開し、日本の田岡信夫(1927-1984)が販売戦略として確立した戦略で、組織の販売能力を「1人あたりの販売能力」×人数に分解し、人数が同じ場合には、1人あたりの能力が高い方が勝ち（第1の法則）、1人あたりの能力が変わらなければ、人数が多い方が勝つ（第2の法則）としたものである。

¹⁷ “The Use of Mitochondrial DNA to Discover Pre-Columbian Migrations to the Caribbean: Results for Puerto Rico and Expectations for the Dominican Republic”, Dr. Juan C. Martínez Cruzado, 2002

¹⁸ “The Happy Planet Index 2.0”, The New Economics Foundation, 2009, P.29

ん中に位置する。これが『アメリカの原点』の意味である。プエルトプラタの生来の人のよさ、素朴さ、優しさは、世界で2番目に幸せな国（ドミニカ共和国）の中でも抜きん出たものである。複雑に融合した文化と歴史、豊かな多様な自然、そしてプエルトプラタの人の優しさは、世界に誇れる唯一無二の価値を持っている。それを認識し引き出し広めることをプロジェクトの基本コンセプトにした。

② アクションプランの作成

アクションプランは、これまで観光開発から疎外されてきた地域の住民を中心に置いて、プエルトプラタ県全体の底上げを図りながら、プロジェクトが目指す「官民連携による豊かな地域観光づくり」の仕組みを構築するための一連のアクションを記載したものである¹⁹。アクションプランは以下に述べる3つの戦略で構成した。

戦略1：ムニシピオの地域力を引き出し、より強く大きくしていくための取り組み

戦略2：「観光力」を向上させる観光商品・サービス開発のための取り組み

戦略3：観光地域づくりの仕組み構築の取り組み

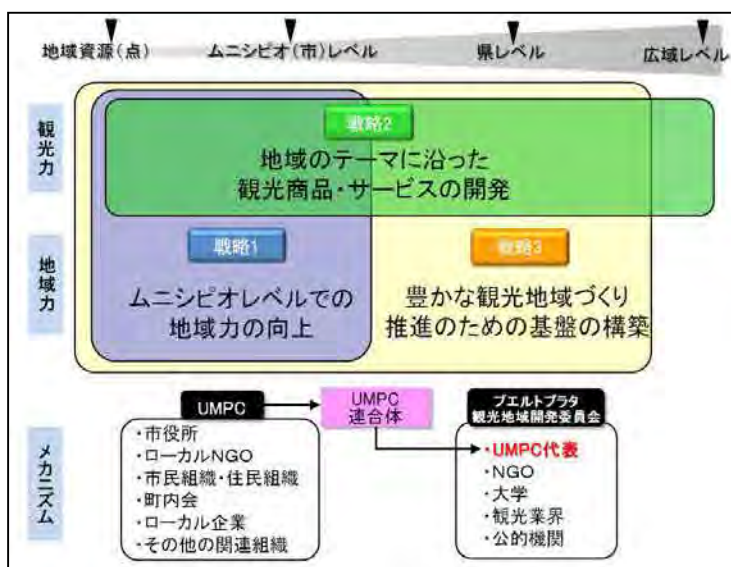


図4：アクションプランの3つの戦略の位置づけ

地域の魅力を住民自らが見出すところから始まり、それを外部から見ても魅力のある商品やサービスに変えていくのが戦略1と2である。戦略3は、戦略1と2の取り組みを実施できる組織的基盤を構築するものである（図4参照）。プロジェクトでは、これを持続可能な豊かな観光地域づくりのためのアクションプランとした。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

¹⁹ 詳しくは、「プエルトプラタ県 持続可能な観光開発モデル構築のための戦略とアクションプラン」、(2011年3月)を参照。

- 基本コンセプト「アメリカの原点を世界に」(西文)
(業務進捗報告書(第2号)、添付資料14を参照)
- 「プエルトプラタ県持続可能な観光開発モデル構築のための戦略とアクションプラン」

活動 1-4	基本戦略・アクションプランを実施するため、ムニシピオレベルのグループによる定期的な協議を実施する。
--------	---

(1) 実施した活動とその成果

前項で説明した基本戦略とアクションプランの実施は、具体的には各 UMPC の活動を通して実現を図った。UMPC の形成後、活動を実施するにあたって、UMPC と断続的に進捗状況報告・協議を継続してきた。そのためのミーティングの実施回数を示したのが下の表 X である。

表 4 : UMPC とプロジェクトのミーティングの実施回数

UMPC	GUA	HID	VIS	ALT	IMB	LUP	SOS	VYP	SF	MAI
2011年4月～12月	13	9	9	12	11	12	16	14	4	3
2012年1月～13年2月	18	31	29	21	23	28	20	17	17	23
2013年3月～9月	15	21	18	12	11	15	16	16	14	16

上述のミーティングの回数は、プロジェクトコーディネータと行ったもののみを集計している。そのほかに UMPC 独自に集まって議論をすることも相当数あるため、それを入れるとミーティングの実施回数はかなり増加する。ここでは「プロジェクトの基本戦略・アクションプランを実施するため」という活動項目をふまえて、プロジェクトコーディネータとのミーティングの開催回数をカウントした。

ミーティングのテーマは UMPC によって異なるが、プロジェクト側から見た UMPC との協議の目的は、UMPC の組織形成と強化を目的にしていた。UMPC 形成後は UMPC の活動計画の作成のために継続的に協議を行い、計画作成後はその実施促進のためと進捗モニタリングのために協議を行った。プロジェクト後半にはモニタリングに加えて UMPC の法人化に取り組んだ。この UMPC の法人化の状況については、活動 1-2 の「ムニシピオレベルのグループの編成」の項ですでに述べたとおりである。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- プロジェクトと UMPC の連携構築、コミュニケーションの促進
- UMPC の活動の進捗モニタリング

成果 2	編成したワーキンググループが主体となって地域資源を活用した観光商品・サービスが開発され、マーケティングサイクル に基づいた持続的な商品・サービスの改善が行われる。
成果 2 の指標(1)	対象地域における地元資源に関する報告書を作成し、関係機関および関係者間で共有され、理解される。
指標(1)の達成状況	ワークショップで見いだされた地域資源は、ムニシピオごとに地域資源カードに取りまとめられ、ファイリングして関係者に配布した。また地域資源の情報を関係者と共有するため、県レベルワークショップを開催して、ムニシピオごとに自らのムニシピオの資源の発表を通して地域資源の理解を深めるとともに、ムニシピオのスローガンを形成した。これらすべての取り組みを取りまとめ「メモリア・地域資源再認識ワークショップ」を作成して、関係者に配布・共有した。
成果 2 の指標(2)	マーケティングサイクルに基づいたムニシピオブランドがムニシピオレベルのワーキンググループごとに形成されている。
指標(2)の達成状況	ムニシピオブランドは、地域資源の把握を通して認識された地域の特徴をベースに考案され、すべての UMPC で形成されている（新たに加わったマイモンは UMPC 形成後、ムニシピオブランドが形成された）。
成果 2 の指標(3)	ムニシピオレベルのワーキンググループごとに年間活動計画が作成される。
指標(3)の達成状況	形成されたすべての UMPC で年間活動計画が作成され、実施されている。年間活動計画は毎年 UMPC ごとにレビュー・更新されている。2011 年前半に活動計画が作成され、2012 年、2013 年は UMPC ごとに活動の進捗をレビューしたうえで次年分の年間活動計画を更新した。
成果 2 の指標(4)	ムニシピオレベルのワーキンググループごとに、ムニシピオブランドに基づいた観光商品・サービスが 2 つ以上特定される。
指標(4)の達成状況	UMPC ごとに 2~5 の観光商品・サービスを特定し、パイロットプロジェクトとして開発を進めている。
成果 2 の指標(5)	活動計画に基づくパイロットプロジェクトが 9 つ以上策定され、実施される。
指標(5)の達成状況	UMPC の活動計画に基づいたパイロットプロジェクトは、30 ほど策定され、実施されている。
活動 2-1	住民参加型により地域資源の調査（再発見）を行い、ムニシピオごとに情報の整理を行う。

(1) 実施した活動とその成果

1) 地域資源再認識ワークショップの実施

プエルトプラタ県の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、地域資源再認識ワークショップを実施した。事前に地域の各種組織を訪問していたこともあり、多数の参加者を得ることができた。プエルトプラタ県を4つの地域に分け、それぞれで各2回の参加型ワークショップを実施した。

① 実施形式

県を4つの地域に分け、2010年6月から7月にかけて地域ごとにワークショップを開催した。地域はムニシピオの大きさや人口、交通アクセスなどを考慮して分けた。地域には（最も大きなプエルトプラタを除くと）2～3のムニシピオが振り分けられた。ワークショップには各ムニシピオから、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の代表者、住民組織、地域の事業者など、8～20人ほどが参加した。地域資源の抽出は、ムニシピオ単位でサブグループを形成し、グループごとに参加者が地域資源を書き出す形をとった。ローカルグループごとのムニシピオと参加者数は表5のとおりである。

表5：ワークショップ実施日と参加者数

グループ	対象者、対象ムニシピオ		参加者数
ローカルグループ1	グアナニコ、ロス・イダルゴス、ビジャ・イサベラ	1回目	40人
		2回目	38人
ローカルグループ2	アルタミラ、インベルト、ルペロン	1回目	42人
		2回目	38人
ローカルグループ3	ソスアーカバレテ、ビジャ・モンテジャノ	1回目	22人
		2回目	16人
ローカルグループ4	プエルトプラタ	1回目	64人
		2回目	38人

② 内容

地域資源再認識ワークショップは2回に分けて実施した。1回目は主に資源の抽出と資源の位置を示す地域資源マップの作成、2回目はそれら資源をより詳細に記述した地域資源カードの作成と地域を代表する3つの資源の選出と、ムニシピオのスローガンを作成した。ワークショップはプロジェクトスタッフやC/Pがファシリテータを務めた。カードや地図を使い情報を視覚化することで、参加者が意見を出しやすい環境を作るよう配慮した。特に地図の作成は、参加者自身が資源の位置や他の資源との位置関係を確認でき、議論を活発化させた。以下にワークショップでの様子を写真で紹介する（プロジェクト事業進捗報告書（第2号）より引用）。

地域資源再発見ワークショップを通して再発見された地域資源は、自然資源が256、文化資源が332に上った。同ワークショップでは地域資源の情報に加え、各ムニシピオの特徴に基づいたムニシピオのスローガン、ムニシピオグループが選んだ地域資源ベスト10リスト、地域資源マップなどを作成した。これらの情報は、地域資源ごとに情報シートに取りまとめ

てデータベース化し、ムニシピオごとに「地域資源再発見ワークショップ・メモリア」として編集して、関係者に配布・共有した²⁰。



写真 1-1 C/P 対象 WS にて、出された地域資源を確認しながら資源マップを作成する様子



写真 1-2 カードに書かれた地域資源を確認する参加者



写真 1-3 参加者同士の地域資源の情報共有



写真 1-4 地域資源マップの作成



写真 1-5 参加者による各ムニシピオの作業結果の発表の様子



写真 1-6 ファシリテータ（プロジェクトスタッフと C/P）同士のワークショップの進捗確認の様子

(2) 活動を通して得られた成果品または成果
活動 2-1 を通して得られた成果・成果品は以下のとおりである。

- 「地域資源再認識ワークショップ・メモリア（西文）」

²⁰ プロジェクト事業進捗報告書（第 2 号）添付資料 11 を参照。

(事業進捗報告書 (第2号) 添付資料 11)

- 地域資源の再認識を通して地域の住民 (ワークショップの参加者) が感じ取った地域の誇り
- ワorkshopを通して形成された地域のアクター間の関係

活動 2-2	地域資源や地域の特徴に基づき、ムニシピオごとにムニシピオブランドのコンセプトを構築する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) ムニシピオごとに作成されたスローガン

地域資源再認識ワークショップでは、地域を代表する資源を参考に参加者が議論して、ムニシピオのスローガンを作成した。このスローガンがムニシピオブランドのおおもとのコンセプトになった。ワークショップを通して作成されたムニシピオのスローガンを以下の表 6 に示した。

表 6 : ワorkshopで検討・作成された各ムニシピオのスローガン 2010 年 7 月

ムニシピオ名	スローガン
ビジャ・イサベラ市	山と谷が海を抱く、アメリカ発祥の地
ロス・イダルゴス市	アマポーラの花開く地
グアナニコ市	豊穡、陽気、そして献身
ルペロン市	多彩な魅力にまっしぐら
インベルト市	小さな町の魅惑
アルタミラ市	グリーン・エコロジー
ビジャ・モンテジャノ市	カーニヤの丘
ソスア・カパレテ市	異文化が溶けあう、風と海の隠れ家
プエルトプラタ郊外	多様な夢が魅了する
プエルトプラタ市内	色彩・味・文化

2) スローガンからムニシピオブランド (案) の形成

スローガンの形成後、UMPC の形成を経て、UMPC の活動計画が作成された。活動計画を作成するにあたって、まず UMPC が自分たちのムニシピオのイメージとキャッチを議論した。議論では各 UMPC とも具体的なイメージとキャッチがすぐに提案され、活発な議論が行われた。これは地域資源再認識ワークショップを通して、自分たちのムニシピオが誇れる地域資源と作成されたスローガンがすでにあつたからである。上述のスローガンとしたの表に見られるキャッチの関連の強さがそれを示している。

表7：ムニシピオブランド（案）2011年6月

UMPCアルタミラ エコムニシピオの散歩道 コミュニティベースボール	UMPCインベルト 歴史の交差点	UMPCロス・イダルゴス アマポーラの咲く丘	UMPCグアナニコ： 水のリズムから 始まる物語
			
UMPCルペロン アメリカの原点 神の手	UMPCビジャ・イサベラ マナティの楽園	UMPCソスア 多国籍グルメ	UMPC VYP： 琥珀色の魅惑
			

3) ムニシピオブランドの形成

UMPCの活動計画の形成とその実施を通して、ムニシピオブランドがより明らかになった。ムニシピオブランド（案）が作成されたのは2011年6月だったが、約半年後には最終案に近いムニシピオブランドが形成された（下の表8および図5を参照）。

表8：ムニシピオブランドと主なパイロットプロジェクト活動（2011年12月）

	ムニシピオブランド	主なパイロットプロジェクト活動
グアナニコ	カカオ味の水のリズム	伝統音楽とカカオとの出会い(ツアー)、関連観光商品
ロス・イダルゴス	アマポーラの咲く地	『幸せを分けてあげる』イベント、関連観光商品
ビジャ・イサベラ	マナティの町	マナティが住める町の体験学習ツアー、関連観光商品
アルタミラ	緑のダイヤモンド	国民的英雄と豊かな自然に触れるツアー
インベルト	歴史の交差点	歴史の交差点関連観光商品
ルペロン	アメリカの原点	ラ・イサベラ関連観光商品、ルペロン湾観光ツアー
ソスア	多文化マリンパラダイス	多文化グルメフェア、改善されたレストランの商品
VYP	琥珀色の魅惑ロード	観光情報システム、琥珀色観光商品（黒糖・琥珀・コーヒー）
プエルトプラタ市	微笑みと味覚と色彩の町	住民の「いらっしゃい」（行動変容）、観光情報（地域情報）
マイモン	海鮮の家	(策定中)



図 5 : プエルトプラタ県の地図とムニシポブランドのイメージ (2011 年 12 月)

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- UMPC ごとに形成されたムニシポブランド (10 ブランド)

活動 2-3	ムニシポブランドのコンセプトに基づいたムニシポレベルの年間活動計画を、住民参加型で作成する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) UMPC による年間活動計画の作成

2011 年 2 月、UMPC の活動計画策定のためのワークショップを実施した。活動計画は UMPC が主体的に 2011 年に行う活動をまとめたものである。これらの活動の中には地域をよりよくするために不可欠な活動が含まれているが、必ずしも観光に関係するものばかりではない。プロジェクトによる支援は観光に関係するものに限るものとしたが、UMPC は独自に活動に取り組んだ。なお次項に述べるとおり、UMPC が作成したこの活動計画は、プロジェクトがパイロットプロジェクトを策定する際のベースとなった。以下の表 9 は、UMPC によって作成された年間活動計画の項目を取りまとめたものである。これらの年間活動計画は、UMPC がプロジェクトコーディネータとともに進捗のレビューを行い、年末には活動結果の取りまとめと、来年の活動計画を作成している。

表 9 : UMPC が作成した年間活動計画の主な活動項目 (2011 年 8 月時点)

1) UMPC グアナニコ スローガン:「豊穡・陽気、そして献身」	5) UMPC インベルト スローガン:「小さな町の魅力」
<ul style="list-style-type: none"> UMPC の機能強化 カカオルートの策定 カカオ製品の多様化 唯一の地域資源 (木製品・伝統音楽) の改善 	<ul style="list-style-type: none"> UMPC の強化 文化価値の強化 地元産品・サービスの開発 住民啓蒙活動の実施
2) UMPC ロス・イダルゴス スローガン:「アマポーラの花開く地」	6) UMPC ルペロン スローガン:「多彩な魅力にまっしぐら」
<ul style="list-style-type: none"> アマポーラをテーマとした写真展の開催 ムニシピオツアーの開催 アマポーラをテーマとした製品の開発 アマポーラフェアの開催 	<ul style="list-style-type: none"> UMPC の強化 選択された農産品の改善 選択された民芸品の改善 唯一の地域資源確認とそのプロモーション エコツーリズムガイドの育成
3) UMPC ビジャ・イサベラ スローガン:「山と谷が海を抱く、マナティのふるさと」	7) UMPC ソスア スローガン:「異文化が溶け合う、風と海の隠れ家」
<ul style="list-style-type: none"> UMPC の強化 地域資源の啓蒙 住民へのマナティの対処方法の啓蒙 	<ul style="list-style-type: none"> UMPC の組織強化 地域の自然資源振興 地域の文化資源振興 地域振興の住民への啓蒙
4) UMPC アルタミラ スローガン: 「グリーン・エコロジー」	8) UMPC VYP スローガン:「琥珀色の魅惑」
<ul style="list-style-type: none"> UMPC の強化 市内の廃棄物 (ゴミ) 処理の改善 地元産品・サービスの開発 バルトロ・コロソ球場の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 琥珀 (アンバー) 博物館の設置 サトウキビ公園の設置 コーヒー博物館の設置

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- UMPC ごとに UMPC メンバーが作成した年間活動計画

活動 2-4	地域資源を活用した観光商品・サービスを開発するためのパイロットプロジェクトをムニシピオレベルの年間活動計画から選定する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) パイロットプロジェクトの位置づけの整理

プロジェクトが官民協力による持続的な観光開発の仕組みの構築の達成に向けて、3つの戦略と戦略に基づいたアクションプランを策定したことはすでに述べた。パイロットプロジェクトはアクションプランの一部に位置付けられる。下の図 6 に示したように、パイロットプロジェクトは、アクションプランを構成する 3つの戦略のうち、戦略 1 と戦略 2 のムニシピオレベルの取り組みに相当する。

また、持続可能な観光地域づくりを目指すプロジェクトと、ムニシピオブランドを通して地域住民が (観光活動も含めた) 地域開発の取り組みを行う UMPC の活動計画には、目指すものは異なるが、共通する部分がある。それが観光にかかわる活動で、その部分をプロジ

プロジェクトでは UMPC のパイロットプロジェクトとしたと位置付けることができる。つまりプロジェクトにも UMPC にも、パイロットプロジェクトの実施がそれぞれの目標の達成に貢献する位置づけにしたのである (図7参照)。

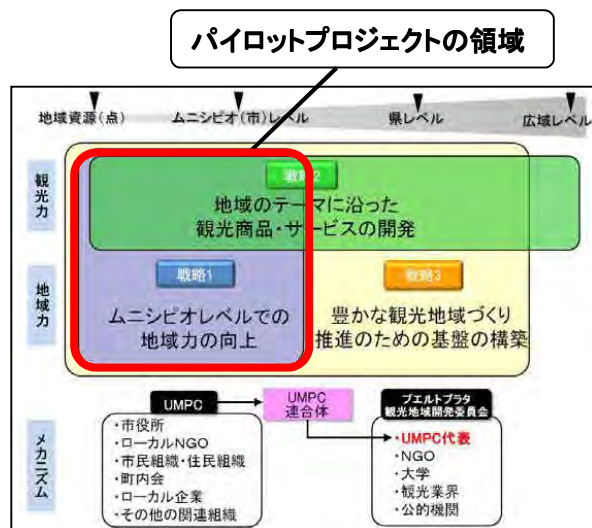


図6：アクションプランの戦略におけるパイロットプロジェクトの位置づけ

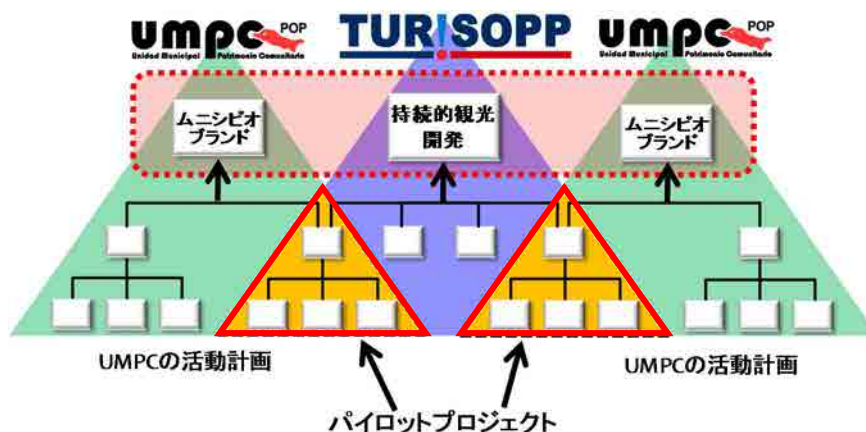


図7：プロジェクトにおけるパイロットプロジェクトの位置づけ

2) 「パイロットプロジェクトプラン」の作成

パイロットプロジェクトの位置づけを明らかにしたのち、UMPC メンバーとともにパイロットプロジェクトの選択の作業に入った。選択にあたり、以下に述べるクライテリアを設定した。

- UMPC の活動計画に基づいて設計されていること (前提条件)。
- プロジェクトの戦略 (アクションプラン内に記載されている戦略) 内にあること。
- パイロットプロジェクトの内容が、UMPC の実施できるものであること。
- 目標を達成するために有効な手段 (成果と活動) が設定されていること。
- 目標および上位目標とドミニカ共和国の政策間に矛盾がないこと。

- 継続性を考慮されていること。
- 実施においてジェンダー配慮がなされていること。
- 実施によって環境に悪影響がもたらされないこと。

これらのクライテリアを用いて UMPC と協議を行い、パイロットプロジェクトの取り組みの大枠を決定した²¹。以下にそれぞれの UMPC の取り組みの概要を記述する²²。

① アルタミラ

アルタミラといえばプエルトプラタ県で唯一本格的なスタジアムを擁するムニシピオである。パイロットプロジェクトではそのバルトロ・コロン球場を中心として、アルタミラ市とドミニカ共和国におけるコミュニティ野球の歴史を紹介する。また自然が豊富な同市の特徴を生かして、エコムニシピオという側面からも同市の魅力の向上を目指す。

② インベルト

インベルトは県内に通じる主要な道路が交差する「プエルトプラタのヘソ」に位置する。そのため交通の要所として発展してきた。この特徴を生かし、パイロットプロジェクトではインベルトをこの地につながる地域の観光情報センターの中核として機能させ、地域の観光プロモーションの拠点としての役割を担えるようにする。

③ ルペロン

ルペロンにはコロンブスが 1493 年に初めてヨーロッパ様式の町、ラ・イサベラを築いたことで知られている。また「神の手」と呼ばれるマングローブに囲まれた入り江、ルペロン湾があり、ここには世界中のヨットや小型クルーザーが 1 年を通して訪れている。しかしこれらの自然・文化資源の価値はよく知られていない。そこでパイロットプロジェクトとして、ラ・イサベラ公園とルペロン湾のツアーの策定・運営を通して、地域の価値を広める。

④ グアナニコ

グアナニコには緑に覆われた山地に河川の源流となる小川が多数ある。この自然豊かなグアナニコの代表的な生産物がカカオである。さらにグアナニコ特有の資源として注目されるものが伝統音楽（メレンゲ・ティピコ）だ。ドミニカ共和国発祥の音楽であるメレンゲ・ティピコが生まれたのがこのグアナニコなのである。パイロットプロジェクトでは、地域の住民生活に密着しているカカオとメレンゲ・ティピコを地域の財産でありグアナニコの観光資源として内外に紹介する。

⑤ ロス・イダルゴス

地元ではロス・イダルゴスは「アマポーラの花咲く地」として知られている。アマポーラの大木に守られるようにして様々な作物が育っている。その中でも地元の住民の意識が高い作物がオレンジ、レモン等のかんきつ作物である。パイロットプロジェクトではこれらの

²¹ プロジェクトの戦略との関連性の検討については、「パイロットプロジェクトプラン報告書」の 8 ページに詳しい選択方法の記述があるので参考にされたい。

²² 作成当時のもの。パイロットプロジェクトプラン報告書の 8～10 ページより引用。

かんきつ類を材料としたホテル・土産店対象の観光商品（ポプリ、エッセンス、香など）の生産を支援する。また特に地元住民の高い関心と取り組みの意思により、地元の小学校の給食に地元で獲れるかんきつ類のジュースの生産にも取り組む。また、「アマポーラの花咲く地」による街づくりの一環としてアマポーラをテーマとしたフェアを開催する。

⑥ ビジャ・イサベラ

ビジャ・イサベラには、国内唯一のマナティの繁殖地がある。現在ドミニカ共和国ではマナティの個体数の減少が続いており、マナティは国内では絶滅が危惧されている。そこでビジャ・イサベラではパイロットプロジェクトとして、マナティを大切に思い育む「マナティの町」というイメージづくりに取り組む。

⑦ ソスア

ソスアにはこぢんまりとした美しいビーチに、様々な国籍の人々が集まって町を形成している。落ち着いた町だったソスアはここ数年「セックスツーリズム」の町として名を知られるようになってしまった。豊かな地域の自然資源・文化歴史資源、国際色豊かな住民という特徴を用いて、本来のソスアのイメージを回復したいと願っている。パイロットプロジェクトでは国際色豊かな食文化をテーマに「ソスア・国際食文化フェア」の実施を支援する。

⑧ ビジャ・モンテジャノ - ジャシカ・アリバ - ペドロ・ガルシア

この3つの市は「ツーリズム街道」と呼ばれる道路によってつながっていることから、ひとつのユニットを形成した。3つの市が合わさることにより、ビーチから800メートルを超える山地まで、多様な自然・植生、気候など楽しめる。パイロットプロジェクトでは異なるそれぞれの特徴の中から「琥珀色」に注目し、黒糖（ビジャ・モンテジャノ）、琥珀（ジャシカ・アリバ）、コーヒー（ペドロ・ガルシア）をテーマに観光客にサービスと商品を提供する。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 作成された「パイロットプロジェクトプラン」

活動 2-5	マーケティングサイクルに基づいて選定したパイロットプロジェクトを実施する。
--------	---------------------------------------

前項までの活動で選定したパイロットプロジェクトを、準備の整った UMPC から順次実施の支援を行った。多少の前後はあるが、2011年9月から年末にかけて、それぞれの UMPC で取り組みを開始した。以下、UMPC ごとのパイロットプロジェクトの取り組みと、計画に対する 2013年10月時点（実質的なプロジェクトの終了時点）での達成度を示した。

(1) 実施した活動とその成果

1) UMPC グアナニコ

① グアナニコのパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度 ²³ (計画)
カカオと手作りチョコレート体験ツアーと関連商品	<ul style="list-style-type: none"> アシエンダ・クファでのUMPCの活動計画の作成 「カカオ味ツアー」のプログラムの改善 ガイドの育成 プロモーションツールの開発／標識の設置 ファムトリップの実施 関連商品（お土産品）の開発 	100%
伝統的メレンゲ体験ツアー	<ul style="list-style-type: none"> 伝統的メレンゲを体験できるスペースの確保 体験プログラムの開発・改善 ガイドの育成 プロモーションツールの開発／標識の設置 ファムトリップの実施 	90%

② 作り出された観光商品・サービス

● 伝統的音楽体験ツアー

伝統的音楽（メレンゲ）体験ツアーは、UMPCのメンバー7人とリンコン・カリエンテ村の多くの音楽家の協力で形成され運営されている。ツアー運営の中心を担っているのはレオ・ペニャ一家で、リンコン・カリエンテで伝統音楽と楽器の作成に長年従事していることから、ドミニカ発祥のメレンゲをもっともよく知っている一家である。ツアーではメレンゲの歴史、演奏で使用されている楽器の説明、太鼓（タンボラ）の作り方などを学んだあと、実際に演奏の方法を教えてくれる。メレンゲを学んだあとは、メレンゲの生演奏を聴ける。生演奏の後半は、メレンゲをみんなで踊るアトラクションになる。



写真 2：伝統的音楽体験ツアーのパフレット

● カカオ・チョコレート体験ツアー

8人のUMPCメンバーと5人のホスト（村の青年ボランティア）がクファ農園（カカオ農園）を使って実施している、カカオを知り、チョコレートを知る体験型ツアーである。カカオの木を実際に見ながら、栽培や収穫、そしてクファ家の歴史を農場に作られたルート歩きながら学ぶ。カカオの実がどのようにしてチョコレートになっていくのかを、体験を通して知ることができる。

²³ 「進捗度」は、観光商品・サービス開発パイロットプロジェクトびPO（Plan Operativo：実施計画）に基づき、2013年10月時点での活動の達成度合いを示したものである。各観光商品・サービス開発・改善で、計画した小活動をすべて実施した時を100%とし、2013年9月の終了を想定している。

また肌を美しくしっとりさせるカカオと泥のパックも体験できる。カカオを十分知った後には、ドミニカの家料理を園内の食堂でいただくという、盛りだくさんのツアーである（今後は訪問者のニーズに合わせて食事はオプションにすることも検討中）。



● 村のcolmadoめぐり

colmadoとは村の小さな雑貨屋さんで、食料品から日用雑貨まで置いてある昔ながらの「村のコンビニ」である。外部者にはなかなか村を歩き回ることができない。知らないところに入って行くのは勇気のいるものである。しかし中に入らなければ村の雰囲気も人との触れ合いも生まれない。それを後押しするのがこのcolmadoめぐりで、6人のUMPC

写真3：カカオ・チョコレート体験ツアーのパンフレット

メンバーがこの取り組みにかかわっている。UMPCは米州開発銀行（IDB）の観光分野の小規模起業家育成プログラムに提案書を送って支援を獲得した。colmadoめぐりの取り組みにこの支援を使い、観光クラスターと米州開発銀行（IDB）とともに複数のルートを形成している。

● 手作りカカオせっけん

ムニシピオブランドであるカカオを用いた手作り石けんを、5人の村の女性が製造販売している。職業訓練庁が研修を実施して、石鹸作りの知識を習得した。せっけんは様々なイベントの際に展示販売し、好評を得ている。

③ 売り上げ実績

- カカオ・チョコレート体験ツアー：訪問者数 133 人、売り上げ 48,680 ペソ²⁴（～2013 年 9 月）
- 伝統的音楽体験ツアー：訪問者数 82 人、売り上げ 26,200 ペソ（～2013 年 7 月）
- 手作りカカオせっけん： RD\$25,600 ペソ（～2013 年 7 月）
イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：153,536 ペソ



写真4：手作りカカオせっけん

²⁴ 参考情報：2013年時点での実質的な最低賃金は、月額で5000ペソ強となっている。

2) UMPC ロス・イダルゴス

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度 (計画)
アマポーラフェアの実施	<ul style="list-style-type: none"> フェアのためのプロモーションツールの開発 フェアの資金提供者の獲得 フェア開催に必要な資器材の準備 マスメディアへのフェアのプロモーション実施 第二回フェアの実施 	100%
ブランド商品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 商品の特定 (せっけん、手編み物、エッセンス) 人材育成と商品の開発 商品のラベルやパッケージの開発 商品の販売開始 	100%

② 作り出された観光商品・サービス

● アマポーラフェア

このフェアは、「愛・平和・結束・誇り・喜び」を基本コンセプトにおいて、UMPC が運営するこの村を代表するイベントである。対象は近隣の県と市で、周辺の地域の人々にロス・イダルゴスに来てもらい、一緒に楽しんでもらうこと (UMPC のメンバーはそれを「幸せを分けてあげる」と表現する) を目的としている。2012年2月に第1回目のアマポーラフェアを実施し、2013年も続いて同月実施した。地域のお祭り系のイベントでは、どこでもアルコールと大音響の音楽がつきものの「屋外ディスコ」と化して、とても家族で楽しめるものではない中、アマポーラフェアは、カップルと子供、そして家族に焦点を置くみんなで楽しめるイベントとして、第1回が終了した直後から2回目の開催希望が住民から寄せられていた。初回も2回目も、小さな市のイベントながら4000人以上の来場者を得た。来場者の満足度も高く、2回実施しただけながら、アマポーラフェアは「市民の祭り」と認識されるようになった。



写真5: アマポーラフェアのパンフレット

● クロシェ (手編み) のムニシピオブランド商品

アマポーラをテーマとした手編みのアクセサリで、鮮やかならがやさしいオレンジ色と手作り感がその特徴である。これまでに小物入れ、ポーチ、ピアス、ネックレスなどのアクセサリを作成してきたが、2013年は手編みのサンダル、ショール、髪飾り、そして水着の4つの商品ラインを追加した。これらの商品の作成は8人の女性グループ

で、商品の生産から販売まで行っている。

● 手作り石けん

ロス・イダルゴスはレモンやミカンなどのかんきつ類が周囲の山々に豊富なことで有名だ。また自然豊かで、年中様々な花が周囲を飾っている。かんきつ類や花の自然のエッセンスを練り込んだせっけんを、村の女性グループが製造している。さらに品質と生産



写真 6：クロシェのムニシピオブランド商品

数を増加させるため、石けん製造グループは米州開銀の零細企業化支援のプログラムに応募し、56,000 ペソの支援を獲得した。この支援を活用して、せっけんの生産量を増やす予定である（この支援は材料の購入に充てる予定）。そのため新たに 15 人が、職業訓練庁が提供する手作りせっけんの研修に参加した。

③ 売り上げ実績

- アマポーラフェア：総売り上げ、約 60,000 ペソ
- クロシェ（手編み）商品：総売り上げは 21,700 ペソ（～2013 年 9 月）
- 手作り石けん：3,000 ペソ（～2013 年 9 月）

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：255,235 ペソ

3) UMPC ビジャ・イサベラ

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度（計画）
マナティ保護・啓発活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 啓発・研修教材の開発 ● 啓発計画の形成 ● 住民に向けた啓発と研修の実施 ● マナティ・ウィークの実施 	83%
マナティ学習ツアープログラムと各種整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 学習ツアープログラムの形成 ● 研修の実施 ● 学習ツアープログラムの形成 ● 遊歩道と展望台の設置 ● ビジターセンターの設置 	100%
マナティグッズ開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品等の同定 ● マナティグッズの生産グループの形成 ● グループへの研修の実施 ● マナティグッズの生産・販売 ● プロモーションツールの開発 	65%

② 作り出された観光商品・サービス

● マナティ保護・啓発活動

国内唯一のマナティの繁殖地といわれるエステロオンドを活用して、マナティを直接見に行く（そしてできればマナティに触れる）マナティウォッチツアーが企画されたが、生息数がわずかに数十頭で絶滅が危惧されていることと、マナティが豊かな海藻に恵まれた環境にしか住めないことから、マナティがビジャ・イサベラの豊かさを表す象徴、つまりムニシピオブランドとした。ひとつめのパイロットプロジェクトとして、マナティが住めるビジャ・イサベラを地域の誇りに、マナティとマナティが住める環境の保護・啓発活動をパイロットプロジェクトのひとつにした。UMPCではグループを形成して、住民に対する保護・啓発活動を実施した。エステロオンドの環境省保護官や地域の学校などとの連携を構築し、「マナティ週間」の実施に向けた準備を行った。



写真 7：マナティ保護・啓発活動のためのツール（地域の動植物のしおり）

● マナティ学習ツアープログラムと各種整備



写真 8-1：マナティ学習ツアーのパンフレット



写真 8-2：マナティ繁殖地の岸辺に設置されたマナティ展望台

まずサントドミンゴ自治大学からマナティの研究者を招き、マナティについての知識を習得した。その結果、マナティが非常に敏感で変化に弱い動物であることが明らかになったため、マナティへの負荷をかけずにマナティを観察するための展望台の設置を、環境省の理解を得ながら共同で行った。展望台の設置のほか、環境省と UMPC は訪問者を受け入れるためのプログラム作りを行った。訪問者を受け入れるためのホストの育成のため、環境省、職業訓練庁、プロジェクトが共同で9人のホストに対する研修を行い、その後訪問者の受け入れを開始した。エステロオンド保護区ではこれまでに約 380 人の訪問者を受け入れ、マナティ観察を含む保護区内のガイドを実施した。

● マナティグッズ開発

マナティをモチーフにした「マナティグッズ」を作成した。マナティグッズは木彫りのマ

ナティの置物やキーホルダー、シルクスクリーン技術を使ったマナティ T シャツなどである。

③ 売り上げ実績

- マナティ保護・啓発活動：売り上げ実績なし（この活動では売り上げは発生しない）
 - マナティ学習ツアープログラム：訪問者数 277 人、売り上げ 41,850 ペソ（～2013 年 10 月）
 - マナティグッズ（木彫り、キーホルダー、T シャツ）：17,900 ペソ（～2013 年 11 月）
- イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：68,330 ペソ

4) UMPC アルタミラ

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度（計画）
コミュニティベースボール体験	<ul style="list-style-type: none"> • ギャラリーの展示物のデザインの検討および展示物の作成 • ギャラリーの運営指導とガイドの育成 • 訪問者のための土産物の開発 • 開発された商品・サービスのプロモーションツールの開発 	100%
エコムニシピオサイクリングルート	<ul style="list-style-type: none"> • エコムニシピオルートのデザイン形成 • ルートの情報標識の作成・設置 • ルートのプロモーションツールの開発 • ルートのサイクリングプロモーションの実施 	30%
インフォメーションセンター	<ul style="list-style-type: none"> • 情報センターのスペースの改修 • 情報センターの持ち主とUMPCの責任の明確化 • 情報センターのツールの作成 • 情報センターの看板の作成と設置 • 情報センターの開設 • モニタリングと最適化 	100%

② 作り出された観光商品・サービス

- コミュニティベースボール体験
コミュニティベースボール体験は、アルタミラにあるバルトロ・コロン球場内に設置したギャラリーで、アルタミラ出身で米国の大リーグで 10 年以上にわたり現役で活躍を続けるバルトロ・コロン投手を紹介するパートのほか、バルトロ・コロン球場のグラウンドを使って野球体験ができる、ドミニカ共和国の野球少年（少女）にとっては夢のような楽しい体験ができるツアーである。ギャラリーでは 8 人の訓練を受けたホストが展示物の説明をしてくれる。



写真 9：コミュニティベースボールツアーのパンフレット

- エコムニシピオ・サイクリングルート

アルタミラのエコムニシピオ・サイクリングルートは、アルタミラの自然や地元の隠れた名所を巡れるよう、見どころを選んだ上でルートを設定した。設定されたのは旧道ルート、ディエゴ・デ・オカンポ山頂ルート、ロス・クラベレスルートの3ルートである。これらのルートの目的は、地域の隠された名所へのアクセスを作って訪問者を引きこむことで、豊かな自然に囲まれたアルタミラをアピールするとともに、訪問者の域内消費によって地域の経済を多少なりとも活性化させることにある。このうち旧道ルートはすでに自転車での実走試験が行われ、パンフレットも作成された。しかしながらプロジェクトで導入したテスト用の自転車が現場の状況に適しておらず、自転車の故障が多発したため、それ以上進展させることができなかった。現在 UMPC で FOMIN の支援スキームの活用などで対応できないか、検討している。

- インフォメーションセンター

プエルトプラタ県のすべてのムニシピオのプロモーションの空間として、県の入口にあるドライブイン「トンネル」内に情報センターを設置した。県レベル情報センターという位置づけで、アルタミラの情報のみならず、全ムニシピオの観光スポット情報を設置してある。単にパンフレットなどの情報を置くだけでなく、ドライブインのオーナーの賛同・協力を得て、従業員による情報提供サービスを行っている。センター内には UMPC のために設けた陳列ケースがあり、そこで UMPC が作った商品を展示販売している。ドライブインのオーナーや従業員によると、情報センターの設置によってドライブインへの訪問者が確実に増加したという。またこれまではほとんどがドミニカ人だったが、外国人訪問者が目につくようになったという。団体訪問者も急増するなど、センター設置の効果は大きいと彼らは報告している。このような変化を受け、ドライブインのオーナーはトイレやガーデンチェアの椅子や傘の修理や交換、テーブルクロスの変更、駐車場の舗装など、施設の改善に投資するようになった（前述の UMPC が作成した製品を展示するケースも、オーナーが私費で用意したものである）。ドライブインに設置を決めたのは、UMPC の負荷を減らすためであったが、意図したとおり UMPC メンバーが駐在しなくても情報センターは機能するようになっている。



写真 10：クロシェの
ムニシピオブランド商品

- クロシェ（手編み）のムニシピオブランド商品

ムニシピオブランドである「緑のダイヤモンド」に基づいた手編みのアクセサリーを作成・販売している。クロシェのグループは5人の女性で形成されている。作成されたアクセサリーは、県フェスティバルなどの UMPC が参加するイベントや、バルトロ・コロン球場

名内ギャラリー、そしてドライブイン・トンネル内のインフォメーションセンターで販売されている。

③ 売り上げ実績

- コミュニティベースボール体験：訪問者数 188 人、売り上げ 10,300 ペソ（～2013 年 9 月）
 - エコムニシピオ・サイクリングルート：未開設のため現時点での売り上げはまだない
 - クロシェ（手編み）のムニシピオブランド商品：37,163 ペソ
- イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：74,463 ペソ

5) UMPC インベルト

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度（計画）
ブランド商品・サービス開発	<ul style="list-style-type: none"> • 地域ブランドとしての「ボンボネス」商品の開発 • 地域ブランドとしての石細工の販売方法の検討 • その他の商品の特定と開発 	80%
情報センター	<ul style="list-style-type: none"> • 情報センターの運営計画の作成 • 情報センターに配備する情報ツールの作成 • 情報センターの商品・サービスリストの作成 • 情報センターの開設と観光情報の訪問者への提供 	45%

② 作り出された観光商品・サービス

- 「ボンボネス」商品の開発

「ボンボネス (Bombone)」とは、黒糖の入った極めてシンプルな焼き菓子である。まきとかまどを使って 100 年以上も前から変わらず焼かれているこの菓子は、インベルトのムニシピオブランドである「歴史の交差点」にふさわしい商品として、パイロットプロジェクトに選ばれた。これまで長年にわたって伝えられた味や中身は変えないことで、このボンボネスを通してインベルトの歴史を広く伝えることにした。

- 石細工製品の改善・開発

インベルトでは、地域でとれる泥質の石を加工して、様々な置物や装飾品を作ってきた工房がある。ひとつひとつ手作業で削り出していく根気のいる作業によって石細工製品が作られている。プロジェクト開始以前から石細工製品は作られていたが、地域ならではの製品は作られていなかった。そこでムニシピオブランドをテーマとした製品の開発に取り組んだのがこのパイロットプロジェクトである。「歴史の交差

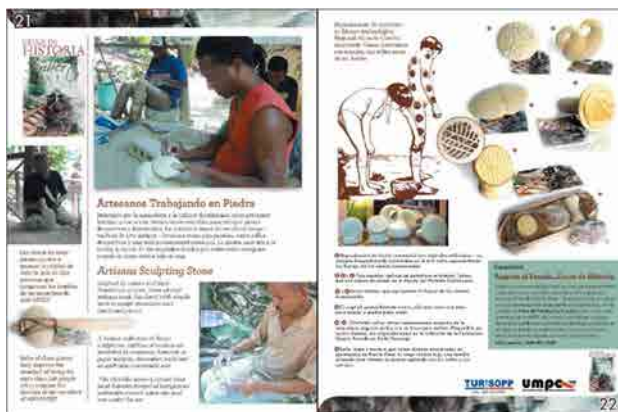


写真 11：石細工によるタイノスタンプ

点」を意識して、先住民であるタイノ人のデザインを取り入れた製品を作り上げた。デザインはタイノ人博物館にあるオリジナルを忠実に再現したもので、歴史的価値が高いものである。それらの商品のパッケージや商品タブも併せて開発された。

• 地域の材料のみによる手作りほうきの生産

インベルトでは、ずっと以前から庭や道路の掃除の際に使用するほうきを、木の枝、椰野は、つるなどの手近な材料を使って作っている。そのほうきはプラスチックなどの人工的な材料を一切使わない極めてエコなほうきで、素朴ながら機能的なものである。インベルトの生活に密着したほうきに手を加え、装飾品にもなる素朴な味わいに仕上げたのが、歴史の交差点インベルトの「ほうき」である。



写真 12：インベルトの手作りほうき

• 情報センターと地域生産品マーケットの設置

UMPC 形成後、すぐに情報センターの設置に向け、市役所に働きかけを行ったが、市役所からは積極的な協力を得られなかったため、情報センターの設置は予定を大きく遅れている。継続した働きかけがようやく実り、市の所有地の一部で、幹線沿いの一等地の使用許可が 2013 年になって降りた。ただ情報センターを建設するための資金がいまだに調達できていない。そのため UMPC では情報センターの設置予定地で 2 回にわたり地域の生産品のマーケットを開催した。インベルトとその周辺が農業生産地域ということから、マーケットには農産物が多く集まり、活気のあるマーケットが開催された。

•

③ 売り上げ実績

ボンボネス：売り上げ 28,840 ペソ

石細工製品：未定（生産者からの情報待ち）

手作りほうき：売り上げ 4,365 ペソ

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：121,552 ペソ

6) UMPC ルペロン

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度 (計画)
ラ・イサベラ遺跡での野外教室プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 情報ツールや遺跡の保全を含む啓発ツールの作成 ラ・イサベラ遺跡での観光の魅力の改善 ラ・イサベラ遺跡の博物館の改善 コミュニティの若者を対象とした研修の実施 関連商品の開発 	95%

ルペロン湾と海賊	<ul style="list-style-type: none"> 参加型ワークショップによる関連情報の収集 情報ツールや啓発ツールの作成 コミュニティを対象とした研修の実施 訪問者を対象とした関連グッズの開発 海賊イベントの実施 	75%
----------	---	-----

② 作り出された観光商品・サービス

・ ラ・イサベラ遺跡での野外教室プログラム

ルペロンにある学校関係者を中心に、域外の学生（小中学校レベル）の課外授業を意識した野外プログラムの構築を、パイロットプロジェクトとして取り組んだ。活動内容は訪問者を迎えるホスト（ガイド）の育成とガイドの際の支援教材の作成、プログラムのマニュアル化など。



写真 13：ラ・イサベラ遺跡での
野外教室プログラムのパンフレット

8人で構成されるホストグループが形成され、ホストとしての役割に加え、プログラム自体の運営も担っている。課外授業プログラムの練習を繰り返して訓練を積んだホスト達は、コロンブスとその兄弟に扮して訪問者を「自分のうち」に案内してくれる。これまでに300人以上の学生を受け入れた。

・ ルペロン湾と海賊イベントの企画と実施

ルペロン湾がかつて海賊の拠点だったと言われていることから、「カリブの海賊も愛したルペロン」で海賊関連のイベントを実施して、カリブ海地域でも有数のクルーザー停泊地となっているルペロン湾を訪れる訪問者とコミュニティの接点を作ること



写真 14：「ルペロン：アメリカの原点」イベントの
を目指した。しかし訪れるクルーザーやヨットを狙った窃盗が相次いだため、ルペロン湾を訪れる人々のルペロンの住民に対する信頼は大きく損なわれ、その結果、ルペロン湾に係留する船舶数が落ち込んでしまった。そのため当初の企画は変更を余儀なくされた。ルペロンの UMPC は彼らのムニシピオブランド「アメリカの原点」にちなみ、アメリカの原点にいる誇りを住民や学生に感じてもらうことを目的にした啓発イベントを実施することにした。UMPC と地域教育事務所が中心となり、2013年6月14日に最初のイベントを実施した。このイベントには約150人の学生が参加して啓発活動を行った。イベントへの訪問者は350人余りになった。

③ 売り上げ実績

- ・ ラ・イサベラ遺跡での野外教室プログラム：訪問者数 422 人、売り上げ 55,500 ペソ（～2013 年 9 月）
- ・ ルペロン湾と海賊イベントの企画と実施：まだ売り上げなし。
- ・ グアヤカンのアクセサリー：25,365 ペソ

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：103,370 ペソ

7) UMPC ソスア

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度(計画)
ソスアグルメフェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソスアグルメフェスティバル2011の企画立案、準備 ・ ソスアグルメフェスティバル2011の実施 ・ ソスアグルメフェスティバル2012の企画立案、準備 ・ ソスアグルメフェスティバル2012の実施 ・ ソスアグルメフェスティバル2013の企画立案、準備 ・ ソスアグルメフェスティバル2013の実施 ・ レストランの巻き込み 	100%
レストランの商品・サービスとグルメマップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ レストランの商品・サービスの改善を指導できる職業訓練所の同定 ・ 研修コースのデザイン設計 ・ レストラン関係者向けの研修の実施 ・ グルメマップの作成 ・ プロモーション計画の形成とその実施 	45%

② 作り出された観光商品・サービス

- ・ ソスアグルメフェスティバル

ソスアの UMPC の取り組みは、ソスアに定着してしまったイメージ²⁵を押しよくし、本来持っているソスア本来の地域特性を内外に示したいという住民の強い意向を受けてはじまった。ソスアグルメフェスティバルはそのひとつで、ソスアのムニシピオブランドである「多様な文化」を内外に示す試みとして、2011 年 9 月に実施した。第 1 回はプロジェクトが全面的に支援する形で実施された。その結果が参加者に高く評価され、終了直後から継続実施の意思が UMPC や、フェ



写真 15：ソスアグルメフェスティバルのパンフレット

²⁵ もとはこぢんまりとした漁師の町だったソスアは、第 2 次世界大戦時にユダヤ人の移民を受け入れたことで、異文化の空間となった。その後、美しい海と砂浜、背後に広がる丘陵地に魅せられた多くの外国人が住む国際色豊かな町へと変わっていった。その異国情緒豊かな空間にひかれて多くの外国人が訪れる観光地へと発展していくが、地域のごく一部にできた享楽街を目当てに訪れる人が増加し、「セックスツーリズム」の町というイメージが定着してしまった。

スティバルに参加したレストランを中心とする参加者から示された。その流れを受けて2012年、2013年ともに9月にとUMPC主催で、第2回と第3回グルメフェスティバルが実施された。2回目以降は十分な準備期間を設け、複数の協賛者を獲得した。これら協賛者に加え、第3回には観光省からの協賛金を獲得したほか、米州開発銀行からも支援を得ることができた。出展するレストランも定着化してきており、毎年開催される町のイベントとしての位置づけがほぼ出来上がった。

・ レストランの商品・サービスとグルメマップ

国際色豊かなソスアには、様々な国の料理を楽しめるレストランが多く存在する。しかしその情報がほとんど提供されていないため、訪問者がそれらのレストランにアクセスできない。「グルメの町ソスア」のポテンシャルは十分あるにもかかわらず、その力がこれまで発揮されることはなかった。そこで訪問者にレストランやそこで提供される料理の情報を掲載した地図「ソスアグルメマップ」をUMPCとプロジェクトが共同で作成することに取り組んだのが、このパイロットプロジェクトである。グルメマップにはレストランの情報だけでなく、ソスアの見どころやスーパーマーケット、ガソリンスタンド、銀行、インターネットポイントなど、訪問者の利便性を考慮した情報も盛り込まれた。このマップは2012年早々から作成の準備に入り、第2回グルメフェスティバルで配布された。2013年にフェスティバルの際には内容を更新した第2版が配られた。

③ 売り上げ実績

第1回グルメフェスティバル：529,460 ペソ

第2回グルメフェスティバル：約 1,000,000 ペソ

第3回グルメフェスティバル：527,668 ペソ

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：1,536,335 ペソ

8) UMPC VYP

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度(計画)
観光情報標識・ガイドシステム	<ul style="list-style-type: none"> 観光情報標識・ガイドシステムの設置 観光情報標識・ガイドシステムの運用開始 観光情報標識・ガイドシステム機能のモニタリング 	100%
「琥珀色の魅惑」商品開発	<ul style="list-style-type: none"> 琥珀関連商品・サービスの開発 琥珀体験ルートの開発 	98%
	<ul style="list-style-type: none"> コーヒー関連商品・サービスの開発 コーヒールートの開発 関連民芸品開発 	93%
	<ul style="list-style-type: none"> サトウキビ関連商品・サービスの再考 	15%

② 作り出された観光商品・サービス

- 観光情報標識・ガイドシステム

ビジャ・モンテジャノのビーチからジャシカ・アリバやペドロ・ガルシアの山地に至る地域を縦断する約 30 キロメートル道路が「パノラミック街道」である。海拔 0 メートルから 800 メートルに至る地域は多様性に富んでいるが、多様性に関する情報はなく、ただ通りすぎただけで感じられるのは、そのほんの一部



写真 16：観光情報標識・ガイドシステムで導入されたルートガイド

に過ぎない。地域にある豊かな自然や多様性など、地域の魅力を紹介する情報が全くないことが、訪問者を引き込む上で大きな課題だった。この課題に取り組んだのがこのパイロットプロジェクトである。2011 年末に観光標識を設置し、ルートマップを作成・配布をして、観光情報ガイドシステムの運用を開始した。観光標識とルートマップはセットになっており、ルートマップ内の情報は更新できるようにデザインされている。

2012 年 3 月には関係者を招いて「パノラミック街道」のお披露目が行われた。観光情報ポスターの情報は、UMPC VYP のコーディネータが中心となって取りまとめ、ルートマップを作成して、パノラミック街道沿いの各情報ポストに配布した。

- 「琥珀色の魅惑」商品開発
- a. 琥珀関連商品・サービスの開発

ジャシカ・アリバの南部のサンティアゴ県との県境の峠付近は、ドミニカ共和国で唯一琥珀（アンバー）が採掘される地域である。この琥珀とその価値をプエルトプラタの唯一のものとして、訪れる人々に知ってもらいたいという思いからパイロットプロジェクト「琥珀体験ルート」は形成された。このルートは琥珀が発掘されている地域に設けられた遊歩道を歩きながら、ホストからどの地層から琥珀の原石が出るのか、どのようにして琥珀が形成されるのかという説明を受ける。そしてルート内に設置された休憩所²⁶で琥珀の原石と加工



写真 17：琥珀ルートのパンフレット

²⁶ この休憩所の設置費用は、米州開発銀行の零細・小規模企業支援プログラムの資金を活用している。

された琥珀製品を見ることができる。さらにその場で琥珀加工職人の指導を受けて、ツアー参加者が琥珀を加工・研磨して、自分だけの琥珀を作ることができる。現在ホストの研修がほぼ終わり、訪問者の受け入れ準備が出来上がりつつある状況にある。

b. コーヒー関連商品・サービスの開発

ジャシカ・アリバに隣接するペドロ・ガルシアは山の中にある人口の少ない農村で、これといった特徴のないのどかな村である。この特徴の少ない村は、数百年にわたってコーヒーを生産してきた「コーヒーの村」だった。コーヒーの生産は、コーヒーの価格の下落によって年々衰退し、現在では村のコーヒー農園はほとんど放棄された状態にあるか、すべて伐採されて牧草地に転換されたりして、

衰退が進んでいる。しかしこのペドロ・ガルシアのコーヒーの由来は、16世紀にイエメンからインドネシアに持ち出された苗で、それがフランス王室に献上され、フランスからブルボン島（現在のレユニオン島）を經由して、当時フランスの植民地だったハイチに移植され、ハイチからドミニカ共和国に伝えられた原種に近い品種（アラビカ種の中でも原種に近いと言われているティピカ種）ものと考えられる。近年では病気に弱く収量も安定しないながら、上品な香りと優しい味わいが特徴のこのティピカ種が見直されつつある。ペドロ・ガルシアのコーヒーは、元種のまま現在に至った「純潔コーヒー」である可能性が高い。この特別なコーヒーをテーマにしたコーヒールートの形成に取り組んだのがこのパイロットプロジェクトである。コーヒールートはコーヒー農園の中に設けられた散策路を歩きながらコーヒーの木を見、これまでの生産の歴史や生産方法の説明をホストから聞き、そのあと休憩所で昔ながらの鍋とまきを使ったコーヒー豆の焙煎実演を見て、最後に炒りたてのコーヒーをいただくというツアーである。



写真 18：コーヒールートのパンフレット

c. サトウキビ関連商品・サービスの再考

ビジャ・モンテジャノにとって「黒砂糖」は、サトウキビと製糖産業という地域の歴史そのものである。これこそがビジャ・モンテジャノのアイデンティティであることを、ビジャ・モンテジャノの UMPC メンバーは再認識し、その他の UMPC メンバーもそれを改めて認識した。町の中心にある製糖工場が閉鎖に追い込まれたことから、地域の製糖産業は消滅することになったが、ビジャ・モンテジャノの UMPC メンバーは製糖産業こそモンテジャノの象徴であると考え、これまでの製糖産業の歴史を、閉鎖されている製糖工場の正面の道路を使って地域の住民や訪問者に紹介する取り組みを、パイロットプロジェクトとした。しかしその後閉鎖されていた製糖工場が米国企業に売却され、部分的に工場が稼働しだしたため、

製糖産業の歴史を町の歴史として紹介するこの取り組みは現在のところ中断されている。

③ 売り上げ実績

- 「琥珀色の魅惑」関連商品・サービス：売り上げ 78,415 ペソ

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：92,025 ペソ

9) UMPC サンフェリペ

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度(計画)
笑顔街づくりキャンペーン	<ul style="list-style-type: none"> • キャンペーンのコcept構築 • コミュニティへの啓発活動 • 関係者の巻き込みの促進 • 笑顔街づくりのマテリアルの制作 • キャンペーンのモニタリングと改善の実施 	80%
観光インフォメーションセンター	<ul style="list-style-type: none"> • 文化・観光的に価値のある活動情報の収集と整理 • 地域内の観光・文化イベントカレンダーの作成 • 観光マップの作成のための情報収集と作成 • 観光インフォメーションセンターのモニタリング • 結果の分析と提案 • 提案に基づいた活動の実施 	90%

② 作り出された観光商品・サービス

サンフェリペの UMPC は、商工会議所、観光クラスター、NGO、学校、大学など、関係者が多岐にわたるうえ、サンフェリペ（プエルトプラタ市街）が県都であるため、県や県を越えた地域レベルの関係者が多い。従って他の UMPC のようにムニシピオという枠組みではまとまりにくく、UMPC の形成にも当初から苦勞している。現在でも UMPC メンバー数が少なく、そのコミットメントも弱い。UMPC の代表の選出や内規の作成など、他の UMPC では終わっている活動も終了していない。このためプロジェクトでは他の UMPC と歩調を合わせて活動を進めることは難しいと判断し、具体的活動を通して「同志」を増やす方針をとっている。FEPP ではこの同志がサンフェリペ自慢の菓子と、やはりサンフェリペの代名詞であるビクトリア朝家屋の壁飾りの販売を行い、サンフェリペらしさをアピールした。

- 笑顔の街づくりキャンペーン

サンフェリペはプエルトプラタの政治・経済の中心で、「つながり」がこれまでもサンフェリペを、そして県全体を支えてきた。そのことを再確認し、「微笑と友情」で訪問客を受け入れようという試みが、サンフェリペのパイロットプロジェクトである。笑顔の町づくりキャンペーンを展開するため、プロジェクトメンバーとボランティアの大学生が市内の小中学校を訪問し、プエルトプラタの良さが優しさと笑顔にあることを確認し、笑顔推進活動を実施した。2012年2月には、サンフェリペの中央公園で「プエルトプラタ笑顔キャンペーン」を、パイロットプロジェクトの一環として実施した。今後は活動の対象を観光分野に移す予定だが、どのように笑顔キャンペーンの成果を観光につなげていくかが定まらず、具体的な活動は進められていない。2012年11月の第1回県フェスティバル (FEPP) の実施にむ

けて、UMPC メンバーは FEPP に参加するサンフェリペのアクターへの訪問を実施し、UMPC の活動の意図やコンセプトを説明して、FEPP への参加を依頼した。

その結果、新たに2つの組織がUMPCの活動に加わった。現在、UMPCに参加する各組織が自ら主体となって実施する文化・教育活動を、「ホスピタリティ・優しさ・笑顔」というコンセプトに関連付け、年間活動カレンダーをとりまとめ、フェイスブックを通して発信・紹介している。

・ 観光インフォメーションセンター

UMPC サンフェリペのパイロットプロジェクトとして、3月にインフォメーションセンターが開設された。センターの運営はUMPCメンバーによって行われる予定であったが、それぞれのメンバーは属している組織の業務があり、インフォメーションセンターの運営に関わることができなかった。そこでプロジェクトではインフォメーションセンターの運営をプロジェクト側で引き取ることを決定した。2012年はサントドミンゴ自治大学の学生がインターンシップの一環としてインフォメーションセンターの運営に参加してくれた。開設当初、センターで紹介している情報はプロジェクト関係の情報だけであったが、その後、学生を中心に、周辺地域の観光情報がまとめられた。それとともに訪問者への対応も開始した。さらにローカルの観光ガイドとの共同作業もインフォメーションセンターの活動のひとつとして開始した。プエルトプラタには20年以上前から観光ガイドがいるが、「観光ガイド」とは言うものの実態は客引きであり、客からのチップと土産物屋やレストランに客を連れて行って得られる店からのコミッションが収入源になっているので、観光情報を提供するプロのガイドとしては機能していなかった。プエルトプラタへの観光客が減少するのに伴い、ガイド同士の客の取り合いも起こっており、サービスの悪さと相まってプエルトプラタの観光が解決すべき主要課題とされている。そこでインフォメーションセンターでは街の資源再発見・ルート提案ワークショップをガイドに対して実施することで、ガイド自らが町の見どころ情報をとりまとめ、それを訪問者に提供できるよう支援している。2013年2月には、インフォメーションセンターが観光省のオフィス内に移動し、以降、観光省の業務の一環としてその運営が行われている。



写真 19：サンフェリペ笑顔キャンペーンのパンフレットとイベントプログラム

③ 売り上げ実績

- サンフェリペのお菓子：21,845 ペソ
- ビクトリア朝家屋の飾り：11,710 ペソ

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：38,155 ペソ

10) UMPC マイモン

① のパイロットプロジェクト

主な観光商品・サービス	本年度実施した主な活動内容	全体の進捗度(計画)
レストランの商品・サービスの改善	<ul style="list-style-type: none"> • 関連情報の収集 • 地元産品を使った新メニューの開発 • 地元産業の巻き込み • 標識の設置 • ガイドマップの作成 	70%

② 作り出された観光商品・サービス

- レストランの商品・サービスの改善

マイモンのシーフードは確かにおいしいが、街道に軒を連ねるレストランは総じてメニューが画一的で、どこに行っても大した違いがない。そこでパイロットプロジェクトでは、お客さんにより多くの食の楽しさを提供するべく、料理の質や接客などのサービスの改善に取り組むことにした。プロジェクトの取り組みのコンセプトは、新鮮で質の良い新鮮で安全な地域の産物を使い、好みに合わせて調理するフレキシビリティと質の高い料理でお客さんに満足してもらうことである。そのために取り組んだのが、レストランごとの「オンリーワン料理」の取り組みである。職業訓練庁の協力で、食材管理、顧客サービス、(農業生産者に対する) 害虫管理、有機栽培、温室栽培の研修を次々と実施し、やはり職業訓練庁を通してサンティアゴからシェフを招き、オンリーワン料理の開発に取り組んだ。その結果、パイロットプロジェクトに参加しているレストランすべてで「オンリーワン料理」が作り出された。このオンリーワン料理はマイモンで生産される農産品と魚介類のコラボレーションで作られている。そこで現在作成中の「オンリーワン料理」のカタログには、料理とレストランの紹介だけでなく、料理に使われている材料を作った(あるいは獲った)地元の農家と漁師の紹介が盛り込まれている。



写真 20 : マイモンの「オンリーワン料理」カタログ

写真 20 : マイモンの「オンリーワン料理」カタログ

③ 売り上げ実績

職業訓練庁による支援もあり、オンリーワン料理は決定したものの、現在のところプロモーションが始まっておらず、オンリーワン料理による売り上げ実績はまだない。

イベントなどでの販売を含めた総売り上げ：110,885 ペソ

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 上述のパイロットプロジェクトの形成と運営
- パイロットプロジェクトを通して形成された観光商品・サービス
- 観光商品・サービスの運営によって生じた売り上げ実績

成果3	県レベルの観光地域づくりを推進する基盤として、ムニシピオレベルのワーキンググループの連合会が構築される。
-----	--

成果3の指標(1)	ムニシピオレベルのワーキンググループにより、県レベルの連合会が編成される。
指標(1)の達成状況	2012年6月に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、連合会が編成された。

成果3の指標(2)	連合会の定期会議が、年間少なくとも2回開催されるようになる。
指標(2)の達成状況	連合会は、定期的な会合を3か月ごとに実施することを決め、継続実施中である。ただし連合会開催が必要な場合には、適時臨時会合を実施することになった。

成果3の指標(3)	構築された県レベルの体制により地域ブランド構築のためのプロモーション活動（フェアの開催や参加）が実施される。
指標(3)の達成状況	プロジェクトと連合会が県レベルで主催したものとしては、2011年11月に県統合フェスティバル（FIP）、2012年と2013年の11月にプエルトプラタ県レベルフェスティバル（FEPP）を通して、開発された観光商品・サービスのプロモーションを行った。そのほか県にはソシアのグルメフェスティバル（2011年9月、2012年9月にプロジェクトとソシアUMPC主催）、アマポーラフェア（2011年、12年ともに2月、プロジェクトとロス・イダルゴスUMPC主催）、ディスカバリーPOPフェア（2012年10月観光クラスター主宰）、クペイ農産物フェア、県外ではEXPOシバオ（2012年と2013年、サンティアゴ、EXPOシバオ実行委員会、サンティアゴ商工会議所協賛）、サントドミンゴ観光フェア（2013年6月）などに参加した。

成果3の指標(4)	プロジェクト終了時に県レベルの地域ブランドが形成されている。
-----------	--------------------------------

指標(4)の達成状況	プロジェクトでは UMPC 連合会が発信する県ブランドを構築することを目的のひとつとして 2012 年・2013 年に県レベルフェスティバル (FEPP) とエキスポブティック (エキスポブティックは 2012 年のみ) を開催した。すべてのムニシピオから UMPC を通してプエルトプラタ県のムニシピオブランドが集結する FEPP を 2 年続けて開催したことで、FEPP がプエルトプラタ県の地域ブランドになりつつある。
------------	--

成果 3 の指標(5)	プロジェクト終了時に提案されている体制の制度化への働きかけが開始されている。
指標(5)の達成状況	プロジェクト終了後もプロジェクト活動が継続的に実施されるための組織的枠組みが体制の制度化である。体制の制度化のため、ローカルコーディネーション委員会、UMPC 連合会、県レベルローカルコーディネーションテーブルがプロジェクト終了前に形成された。またこれまでプロジェクトチームが果たしてきた機能のうち、必要最小限の機能を担う「TURISOPP ユニット」を、プロジェクト終了に合わせて観光省・職業訓練庁とともに構築した。職業訓練庁による起業家育成プログラムの常設化に向けた取り組みと観光省によるムニシピオレベルのサイトガイドの創設に向けた取り組みも始まっており、体制の制度化はすでにかなり進捗していると言える。

活動 3-1	県レベルの観光地域運営体制となるムニシピオレベルのワーキンググループの連合会を編成する。
--------	--

(1) 実施した活動とその成果

1) UMPC の横の連携構築 (連合会形成に向けた準備段階)

UMPC による連合会の形成を視野に入れ、以下に述べる県レベルの UMPC の活動を実施した。

- 第 1 回県レベルワークショップ (2010 年 8 月)
- 第 1 回県レベルセミナー (2010 年 12 月)
- 第 2 回県レベルセミナー (2011 年 1 月)
- 第 2 回県レベルワークショップ (2011 年 8 月)
- 県統合フェスティバル (2011 年 10 月)
- 第 3 回県レベルワークショップ (2013 年 7 月)

そのほか、UMPC の代表者による UMPC 代表者会議を複数回実施している。これらの取り組みを通して UMPC 同士の関係が形成され、それが連合会形成の下地になった。

2) UMPC 連合会の形成

2011 年 7 月に実施された UMPC 代表者会議で、UMPC 連合会設立を合意した。その後 10～11 月の UMPC 代表者会議で、連合会設立に向けた具体的な話し合いが開始された。UMPC 代表による協議はその後も断続的に実施され、2012 年 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。UMPC 連合会編成の目的は、ムニシピオレベルの UMPC 代表が一体になり県レベルの観光地域づくりに向けた取り組みの主体となることである。連合会での取り組みを通して、UMPC 間の連携を促進して相乗効果を生み出すこと、県内にある観光地マーケットとその他の地域を結び付けること、地域の利益を確保するためにツアーオペレータやホテル、各種販売店などと地域の代表として交渉にあたること、対外的に総合的なプロモーションを実施することなどが、連合会の果たすべき機能と想定された。円滑にこの機能を果たしていくために、必要に応じて法人格取得を検討することも合意した。

3) UMPC 連合会の強化

連合会の機能強化に向けた活動として最初に実施したのが 2012 年 11 月のプエルトプラタ県フェスティバル (FEPP) の企画・運営だった。実施準備のため、連合会内で FEPP 実行委員会メンバーを選出し、FEPP のコンセプトや活動内容について議論を行い、2012 年 9 月からは 4 つのワーキンググループ (プロモーション、文化活動、展示、ロジ全般) に分かれ準備が進められた (実施の内容については後述参照)。第 1 回 FEPP の準備と実施の過程で以下のことが明らかとなった。

- 連合会のメンバーはボランティアで UMPC や連合会の活動に従事しており、UMPC の役員も兼ねている。メンバーはそれぞれ本業を持っているので、本業や UMPC の活動に参加したうえ、連合会での活動に従事することになり、連合会メンバーの負担がかなり大きい。
- 発展途上にあるそれぞれの UMPC の状況をふまえると、取り組みの優先順位は UMPC 発展・強化に置かざるを得ない。
- 一方で UMPC メンバーは、県レベルでの取り組みの意義や価値を十分認識している。県内各地で活動を展開し始めている UMPC 同士の連携が、今後のさらなる発展のためには存在は不可欠で、連合会は UMPC をつなぎ合わせる重要な機能を持っている。

こうしたことから 2013 年 2 月の UMPC 連合会会合にて、当面の連合会の機能として、①UMPC 間の情報共有・意見交換・調整・協力の場を提供する、②第 2 回 FEPP を準備・実施する、の 2 つに当面集中することとした。定期会議もこれまでほぼ月 1 回行っていたものを 3 カ月に 1 回とし、必要に応じて臨時会議を実施することとした。このような連合会の状況を踏まえ、プロジェクトでは当初連合会の役割として想定していた、地域や観光セクターとの関係を主体的に構築し、地域としての全体的な調整を行う機能を連合会が果たすのは時期尚早と判断し、連合会を中心に置きつつ関係アクターを巻き込み、県レベルの観光地域づくりの仕組みの構築に取り組んだ。これが県コーディネーション委員会 (Mesa de Coordinacion Provincial : MCP) である。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 形成された UMPC 連合会
- 形成された県コーディネーション委員会

活動 3-2	編成した連合会による定期的な協議を実施する。
--------	------------------------

(1) 実施した活動とその成果

1) 編成された連合会による定期会議の実施

上述の通り、UMPC 連合会は 2012 年 6 月 28 日に形成された。その後ほぼ月に一度の会議を実施したが、2013 年 2 月の連合会会議で 3 か月に一度定例会議を開催することを決定した。しかしながら、実際には UMPC 連合会で協議すべき事項があり、予定通り 3 か月に 1 度の割合で開催されたのは 1 度のみで、平均するとやはり月に 1 度の割合（場合によってはそれ以上）の頻度で連合会の会議は開催されている。開催日程については次項を参照されたい。

2) UMPC 連合会の定期会議の内容

以下の表 10 に、UMPC 連合会の正式な形成以降に実施された、連合会会議の実施日と各回で協議された内容を取りまとめた。

表 10 : UMPC 連合会の会議の実施日と協議内容

	主なテーマ
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。 • ソス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 • FEPP での文化イベント。 • 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方法。
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 ご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)。
第 14 回 2013 年 2 月 13 日	<ul style="list-style-type: none"> • 第 14 回連合会会合の目的(UMPC でのそれぞれの取組みを知ることで、それぞれの UMPC での取組みの改善を図れるようになる)。 • 各 UMPC のこれまでの成果と 2013 年の活動計画の発表、年間活動カレンダーの作成、UMPC 横断的な活動計画の作成 • 社会起業家育成プログラムに関する取組みの共有と、進捗状況の説明。 • 県レベル調整委員会の開催に関する説明(FEPP など強化されつつある関係機関との連携促進するための委員会)。
第 15 回 2013 年 5 月 3 日	<ul style="list-style-type: none"> • UMPC の活動の進捗状況の報告。 • プロジェクトの活動計画の UMPC に対する説明・共有。 • 関係者の連携体制構築の進捗状況の報告。 • UMPC 連合会の活動計画について(県レベルワークショップの実施、エキスポシバオへの参加、県レベルフェスティバルの実施)。
第 16 回 2013 年 7 月 2 日	<ul style="list-style-type: none"> • 県レベルワークショップの準備の進捗状況の報告。 • 県レベルワークショップでのプレゼンの予行演習の実施。 • 県レベルの関係者との連携構築についての情報共有。
第 17 回 2013 年 7 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> • 連合会のメンバーの活動カレンダーのレビュー • ニューヨークでのプエルトリタ県人会への参加についての議論 • エキスポシバオへの参加の議論(参加の目的、基本的なコンセプトの確認他)。 • エキスポシバオ参加の記者会見の実施について。
第 18 回 2013 年 8 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> • エキスポシバオ参加に関する議論(目的と期待される成果の確認、各モジュールでの展示方法、準備の確認など)。 • 県レベルフェスティバルの準備に関する情報共有。
第 19 回 2013 年 8 月 20 日	<ul style="list-style-type: none"> • 第 9 回ニューヨークプエルトリタ県人会への参加に関する報告。 • エキスポシバオ参加に関する議論(具体的な準備とロジの確認、スローガンの決定など)。
第 20 回 2013 年 8 月 30 日	<ul style="list-style-type: none"> • エキスポシバオでの出展プログラム案の共有。 • エキスポシバオの出展準備の段取りの確認。 • その他。
第 21 回 2013 年 9 月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> • エキスポシバオへの参加についての最終確認。 • 県レベルフェスティバルの実施に関する協議。 • その他。
第 22 回 2013 年 9 月 20 日	<ul style="list-style-type: none"> • エキスポシバオの参加の結果についての協議と共有。 • 県レベルフェスティバルの実施に関する協議。 • その他。
第 23 回 2013 年 10 月 11 日	<ul style="list-style-type: none"> • UMPC の活動状況についての報告。 • 連合会の現状分析の実施(SWOT 分析)。 • 連合会事務局長の設置の必要性和、その選出。 • 県レベルフェスティバルの実施に関する協議。
第 24 回 2013 年 10 月 23 日	<ul style="list-style-type: none"> • 県レベルフェスティバルの実施に関する協議。 • UMPC モジュールの主点準備状況の共有。 • フェスティバル実行委員会の役割の確認(UMPC モジュール担当、ステージアキティビティ担当、プロモーション担当)。 • 連合会事務局長からの観光省からの協賛金の運用状況の報告。 • 連合会事務局長の責任と役割についての協議・共有。
第 25 回 2013 年 11 月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> • 県レベルフェスティバルの実施に関する協議。 • プロジェクト終了後の連合会および倉庫についての協議。 • 合同調整委員会の参加について。 • その他。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 活動を通して強化された UMPC 連合会の組織（事務局長ポストの設置など）
- UMPC 連合会を通して UMPC に共有された情報
- 連合会メンバー間の連携の強化

活動 3-3	県レベルの地域ブランドの形成に向け、ムニシピオレベルで開発・改善した観光商品・サービスをフェア等の参加を通してプロモーションする。
--------	---

(1) 実施した活動とその成果

1) 県統合フェスティバルの実施（2011 年）

2) 県レベルフェスティバルの実施（2012 年・2013 年）

2012 年 11 月、第 1 回県レベルフェスティバル (FEPP) をプエルトプラタ市の中央公園において実施した。プロジェクトでは、県レベルの地域ブランドを、これまでにムニシピオレベルで発掘され、活用・開発されてきた地域の魅力を県レベルで集大成したものと考えている。プエルトプラタの各地に存在する多様な自然、歴史、文化的な地域の価値と魅力そのものがプエルトプラタブランドである。プロジェクトでは FEPP を「県レベルの地域ブランド」の形成の中核的取り組みと位置づけ、FEPP の実施を支援した。プロジェクトでは、UMPC 連合会が県ブランドの形成と運営の担い手になることを意識して、FEPP の企画・運営を連合会に任せた。2013 年 11 月には昨年を引き続いて第 2 回県レベルフェスティバルを UMPC 連合会が主催して実施した。第 2 回目では昨年の経験を踏まえ、自主的に役割分担を議論して決めたり、会場のブースの配置を調整したりして、連合会の主催者としての主体性が顕著に増加した。

FEPP では、UMPC がプエルトプラタ県内の様々な地域資源を活用して開発した観光商品やサービスの紹介のほか、地域の生産物や農産物の展示・販売、メレンゲやバチャタなど地域音楽のコンサート、太鼓のパークッションやバチャタダンスコンクールなども実施した。フェスティバルのメインターゲットは、連合会の会合で協議を重ねた結果、プエルトプラタ県の住民にすることにした。プエルトプラタ県内の多様な地域の魅力や価値を県内の人々に知ってもらうことで、「プエルトプラタ県の人々が自分の住む地域に誇りを持つようになる」ことを、FEPP 実施の目的とした。

3) エクスポシバオへの参加（2012 年・2013 年）

サンティアゴの商工会議所主催のエクスポシバオは、毎年多岐にわたる分野の企業が集い出展する知名度の高いイベントである。2012 年は、職業訓練庁のブースの 4 分の 1 のスベ

ースを借り、プロジェクトで取り組むプエルトプラタの新たな観光商品・サービスを、県ドライビングマップやムニシピオガイドやパネルを使って紹介した。2013年には10以上のブースを配置して、エクスポシバオの会場に「プエルトプラタ通り」をイメージしたスペースを設け、プエルトプラタの雰囲気再現した。UMPCがそれぞれのブースでムニシピオブランドを紹介したほか、プロジェクトもブースを設置してこれまでの取り組みを来場者に紹介した。

4) 在ニューヨークプエルトプラタ県人会への参加

在外ドミニカ人は、北米におよそ数100万人、特にニューヨークには約100万人が在住し、首都サントドミンゴに次ぐドミニカ人コミュニティを形成している。5万人以上の在外プエルトプラタ県人がニューヨーク近辺に住んでおり、2005年には在米プエルトプラタ県人会 (Comité Provincial de Puertoplateños USA : COPROPUSA) が設立された。毎年8月にニューヨークで開催される「プエルトプラタ週間」には、各地に住むプエルトプラタ人が集う。在米プエルトプラタ県人だけでなく、プエルトプラタからも県知事や市長などを含む多くの人々がこのイベントに参加し、在米プエルトプラタ県人と故郷との絆になっている。プエルトプラタ商工会議所を通して在米プエルトプラタ県人会の代表と協議を行い、すでに第三世代になりつつあり、故郷との関係が薄まっている在外プエルトプラタ県人にプエルトプラタの魅力をあらためて紹介することで、故郷との絆の再構築に協力することを合意し、8月8日から11日の4日間、プロジェクトコーディネータがこのプエルトプラタ週間に参加して、在米プエルトプラタ県人に対するプロモーションを行った。将来的には里帰り、ビジネス、投資につながるような、UMPC・連合会と在外プエルトプラタ県人との関係の構築を期待している。今後も毎年8月はニューヨーク、11月はプエルトプラタのFEPPで地域の人々の関係づくりを促進し、プエルトプラタの魅力を再発見し、長期的な地域・観光・経済の振興を推進する取り組みを継続する予定である。

5) ディスカバーポップ (DiscoverPOP) への参加 (2012年・2013年)

ディスカバーポップは観光デスティネーションクラスターが主催する、主にツアーオペレータを対象とするプエルトプラタ観光展示会である。UMPCとプロジェクトはクラスターからの依頼を受け、会場にTURISOPPのブースを設けてプロジェクトの取り組みを紹介した。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 上述の一連の取り組みを通して形成されプロモーションされた県ブランド

活動 3-4	編成した連合会により県ブランドを特定し、発信する。
--------	---------------------------

(1) 実施した活動とその成果

1) 県ブランドの特定

プエルトプラタの県ブランドは、それぞれのムニシピオの持つ豊かな自然・歴史・文化の価値と多様な魅力、そしてそれらを守り育てる人々の地域への愛情の総合体である。それは「プエルトプラタらしい温かさと多様性」ということができる。その県ブランドを代表するのがプエルトプラタ県フェスティバル (FEPP) である。プエルトプラタを訪れる人々は、1年を通して人の温かさに触れることができ、その温かさはいつ訪れても変わらない。しかし多様な魅力を持つ地域は、訪れる時期、訪れる場所が変わると、同じ県にしながら多種多様な表情を見せる。FEPP ではその多様な魅力を一度に感じることができる。いつ訪れても変わらない暖かさといつ訪れても新しい発見がある多様性こそプエルトプラタであり、県ブランドの本質である。

2) 県ブランドの発信

県ブランドの発信の取り組みでは、前項で述べたとおりである。UMPC が各地で作り出した「プエルトプラタらしさ」を、様々な機会を活用して紹介してきた。そのひとつが「プエルトプラタ県のコミュニティツーリズム」のカタログの作成を通じた、プエルトプラタの多様な魅力の紹介である。このカタログでは、パイロットプロジェクトで開発した 16 のツアーとイベントを紹介している。また最終年になって在米プエルトプラタ県人会から、ニューヨークで行われるプエルトプラタ県人会に誘われたのは、プエルトプラタを発信し続けてきたからこそその結果だと、UMPC や連合会、そしてプロジェクトでは理解している。今後も引き続き、FEPP の実施を通して県ブランドの発信を続ける予定である (写真 X を参照)。

またプロジェクトでは、既存の民芸品の改善や、ムニシピオブランドにちなんだ観光商品の開発を支援したが、開発されたそれらの商品を民芸品カタログとして取りまとめ、関係者や観光セクターのアクターと共有し、プエルトプラタの魅力を広く内外に知ってもらうためのツールとして活用している (写真 21 と 22 を参照)。これもプエルトプラタの県ブランドの発信の一環だった。



写真 21 : : プエルトプラタ県のコミュニティツーリズムカタログ
(プロジェクトで開発した 16 のツアーとイベントを紹介)



写真 22 : プロジェクトで開発を支援した観光商品のカタログ
(開発された 11 の民芸品を紹介している)

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 特定され発信された県ブランド

活動 3-5	観光地域運営体制の制度化への働きかけを行う。
--------	------------------------

(1) 実施した活動とその成果

1) ローカルコーディネーション委員会の形成 (2010年1月～)

プロジェクト開始後まもなくして、プロジェクト側からの呼びかけで、県レベルの観光セクターのアクターとの連携の構築を目的とした県レベルローカルコーディネーション委員会 (CCL) が形成された。この委員会は1年に1～2度程度、定期的を開催しており、プロジェクトの進捗と成果を報告・共有している。プロジェクトにとっては、観光クラスターや商工会議所などとの個別の組織との関係を除くと、CCL が観光セクターとの主要なつながりであり、観光地域づくりの仕組み構築の基礎となった。

2) UMPC 連合会の形成 (2012年6月～)

上述の活動 3-1、3-2 で説明したように、UMPC 連合会が形成され、プエルトプラタにおける観光地域づくりの主要アクターとして機能しつつある。

3) 県レベルローカルコーディネーションテーブルの形成 (2013年9月～)

UMPC 連合会に求められる機能は、UMPC 間の調整や FEPP の実施だけではない。プロジェクトでは UMPC 連合会が県レベルの観光地域づくりの主体となることを想定していたが、プロジェクトの実施期間内にはそこまでには至らなかった。それは FEPP の項目でも述べたとおり、連合会のメンバーは UMPC の代表であり、自らの正業に加えて UMPC の活動の中核も担っている。その上、県レベルの観光地域づくりの主体として、連合会が活動を展開するのは現時点では困難だった。そこで連合会の中に、観光省や職業訓練庁、環境省などの公的機関、CCL メンバーである民間組織で形成される県コーディネーション委員会 (MCP) を作り、これらの主要メンバーと設立合意文書を取り交わした。

4) 形成された県レベル組織を活用した観光地域づくりの仕組みの形成

MPC とプロジェクトチームによって、プエルトプラタ県の持続可能な観光地域づくりの仕組みは構築された。以下の図 8 にその仕組みのイメージ図を示した。プロジェクトチームはムニシピオレベルでの UMPC と連合会の形成と強化に加えて、観光セクターや民間組織との調整を行いながら、持続可能な観光地域づくりのモデルの形成を目的にプロジェクトを実施してきた。プロジェクト目標の達成のために構築したプロジェクト実施体制が、観光地域づくりの仕組みのベースになる。プロジェクトが終了すると、当然ながらプロジェクトチームはなくなってしまうので、プロジェクトチームが果たしてきた機能のうち、必要最小限の機能を担う「TURISOPP ユニット²⁷⁾」をプロジェクト終了に合わせて観光省・職業訓練庁

²⁷⁾ TURISOPP ユニットとは、プロジェクトの実施を担っていたプロジェクトチームのローカルコーディネータ 3 人、職業訓練庁のプロジェクト担当、そして商工会議所のビジネスユニット担当 (元プロジェクトのローカルコーディネータ) から成るユニットで、ローカルコーディネータ 3 人はプロジェクト終了と同時に観光省に雇用されることになっている。このことで実質的にプロジェクト業務を担ってきたローカルコーディネータの中核的人材が、すべてユニットとしてプロジェクト終了後の活動を継続できる体制がで

とともに構築した。

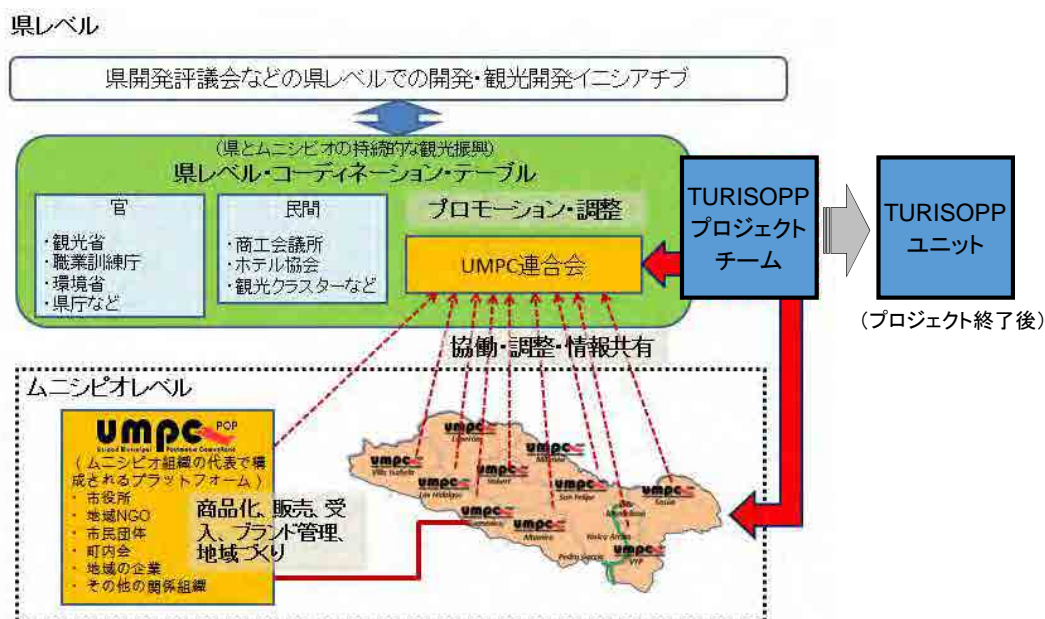


図8：持続可能な観光地域づくり仕組み図

5) C/P 機関のプロジェクト継続に向けた取り組み

プロジェクトでは、これまでのプロジェクトにおける4年間の取り組みを整理してTURISOPPモデルを形成したが、取り組みを実施する際に必要となる様々なツールやアプローチは、活動を職業訓練庁とともに実施することで、職業訓練庁のスキームで実施できる研修モジュールに落とすように心掛けてきた。プロジェクトでは職業訓練庁と協働してこれらの研修モジュール群を整理し、「起業家育成プログラム」を形成した。プロジェクト実施中は、このプログラムのモジュールを職業訓練庁の特別研修スキームとして個別に実施していたが、職業訓練庁ではこのプログラムを職業訓練庁の人材育成のための常設プログラムとするために、試験的にこのプログラムを実施することを決定した。これはプロジェクトの継続にもTURISOPPモデルの展開にも役立つ非常に前向きな取り組みである。他方、観光省の方でもプロジェクトがパイロットプロジェクトを通して育成してきた7グループ、約50人のムニシピオガイド(ホスト)を、「サイトガイド」として認証する取り組みを始めている。これは観光省がサイトガイド候補を指導し、試験をしたうえで正式にムニシピオレベルのガイドと承認し登録するもので、観光省としても初めての取り組みである。プエルトプラタでガイド候補が最終試験を終了しガイドとして承認されれば、国内で初めてのムニシピオレベルのサイトガイドがプエルトプラタで誕生することになる。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 形成されたローカルコーディネーション委員会

きた。

- 形成された UMPC 連合会
- 形成された県レベルローカルコーディネーションテーブル
- 形成された県レベル豊かな観光地域づくりの仕組み
- 職業訓練庁による起業家育成プログラムの常設化に向けた取り組み
- 観光省によるムニシピオレベルのサイトガイドの創設に向けた取り組み

成果 4	プロジェクト活動がモニタリングされ、国内の他地域に応用されるための観光開発モデルが提案される。
------	---

成果 4 の指標(1)	プロジェクト活動のモニタリング・評価報告書が、年間少なくとも 1 部作成される。
指標(1)の達成状況	プロジェクト活動の進捗は、通常 2 週間に 1 度開催される C/P 会議で報告・共有され議事録として取りまとめることでモニタリングされている。プロジェクト終了までに 70 回の会議が実施され、すべて議事録に取りまとめられ蓄積されている。また半年に一度、コーディネータが UMPC の活動進捗を報告書に取りまとめて関係者に共有している。これらの取組みを通してプロジェクトの進捗モニタリングが実施されている。

成果 4 の指標(2)	観光開発モデルに関するガイドライン案が作成され、関係機関および関係者に共有される。
指標(2)の達成状況	プロジェクト実施の成果を取りまとめ、「持続可能な豊かな観光地位づくりのためのガイドライン」を作成した。ガイドラインは 6 部構成で、第 1 部の総論、第 2 部から第 5 部までが各論、そして第 6 部は事例集である。これらの内容は C/P 会議を通して議論して共有したほか、第 6 回合同調整委員会で関係者にプレゼンテーションを行って、委員によるガイドラインの承認を受けた。

成果 4 の指標(3)	提言が作成され、関係機関および関係者に共有される。
指標(3)の達成状況	プロジェクト実施を通して形成された TURISOPP モデルの活用に関して、2 つの提言を作成した。ひとつは TURISOPP モデルの展開プロセスの完結に向けた取り組みを速やかに行うこと、もうひとつが TURISOPP モデルの他の地域への展開の促進である。モデルの他地域への展開については、実施に向けた取り組み案を取りまとめて提案した。これらの提案は C/P 会議で県レベルの関係者と共有したのち、合同調整委員会で説明を行い、承認された。

活動 4-1	他地域で応用するための観光開発モデル作りのために、プロジェクト活動のモニタリングおよび評価を行う。
--------	---

(1) 実施した活動とその成果

1) プロジェクト活動のモニタリング・評価

プロジェクトでは10のUMPCの活動に加え、観光セクターのアクターをはじめとする関係者との連携、中央レベルの関係者との調整、職業訓練庁とともに取り組んだ社会企業家育成プログラムの形成など、内容も対象者も多様な活動を実施してきたため、進捗状況をタイムリーに把握し関係者と共有することが求められた。そこでプロジェクトでは実施モニタリングのためのツールとして、週間定例会議、週間スケジュール表、週間報告の3つのツールを設定して、活動の進捗を関係者と共有した。また2週に1度C/P会議を実施し、中央や県レベルのC/PやJICA事務所のプロジェクト担当職員に、プロジェクト活動の進捗状況と成果を報告していた。さらに年ごとの進捗状況を取りまとめてローカルコーディネーション委員会(CCL)と合同調整委員会(CCC)で発表し、全体的な進捗状況を共有した(表11参照)。週間報告は週ごとにプロジェクトチームの安富担当コーディネータが取りまとめて関係者に送付、週間スケジュールは最終版を関係者に配布、C/P会議の結果は議事録に取りまとめて関係者に送付、CCLの結果は議事録に取り巻いて関係者と共有、そしてCCCの結果はミニッツを作成してプレゼンテーション資料とともに関係者と共有した。以上の取り組みにより、プロジェクト活動のモニタリング・評価を実施した。

表11：プロジェクト活動のモニタリング・評価のための各種ツール

頻度	ツール	説明
毎週	週間定例会議	毎週月曜日にプロジェクトチーム内で実施する情報共有の場で、1週間の活動予定の確認とチーム内での情報共有を行う。
	週間スケジュール表	メンバー全員に金曜日までに回覧して次週の予定を各自が記入するもの。スケジュール表は週間定例会議で関係者と共有される。
	週間報告	団員ごとにその週に実施した活動と次週の活動予定、他の団員と共有したい情報の3項目を記入し、毎週末メールベースで関係者と共有する。
隔週	C/P会議	原則として2週間に1度実施するプロジェクト活動のモニタリング会議である。出席者はプロジェクトメンバー(C/Pを含む)とJICA事務所の担当職員。必要に応じて左記以外にも関係者がオブザーバー出席することもある。プロジェクト終了までに計70回のC/P会議が実施された。
毎年	ローカルコーディネーション委員会	県レベルの関係者(観光クラスター、商工会議所、各省庁の関係者など)に対して、プロジェクトの進捗状況を報告し、情報を共有するとともに関係組織との連携を構築することを目的として実施した。
	合同調整委員会	原則として年に1度実施する中央レベルの会議で、プロジェクトの進捗状況をプレゼンテーションして共有し、次年度の活動計画を説明し承認を受けるために実施する。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

上述の活動を実施した結果、以下の成果品が蓄積された。

- プロジェクトメンバーによる週間報告
- 週間スケジュール表
- C/P会議議事録
- ローカルコーディネーション委員会議事録

- 合同調整委員会議事録とプレゼンテーション資料

活動 4-2	観光開発モデルのためのガイドライン案を作成し、関係者や関係機関と共有する。
--------	---------------------------------------

(1) 実施した活動とその成果

1) 持続可能な観光地域づくりのためのモデルの形成

プロジェクトでは 4 年次以降、プロジェクトで行ったこれまでの取り組みをレビューして、「持続可能な豊かな観光地域づくりのためのモデル（以降 TURISOPP モデル）」の形成に着手した。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。この TURISOPP モデルの形成のベースになったのは、プロジェクトの実施方針を示したアクションプラン²⁸だった。

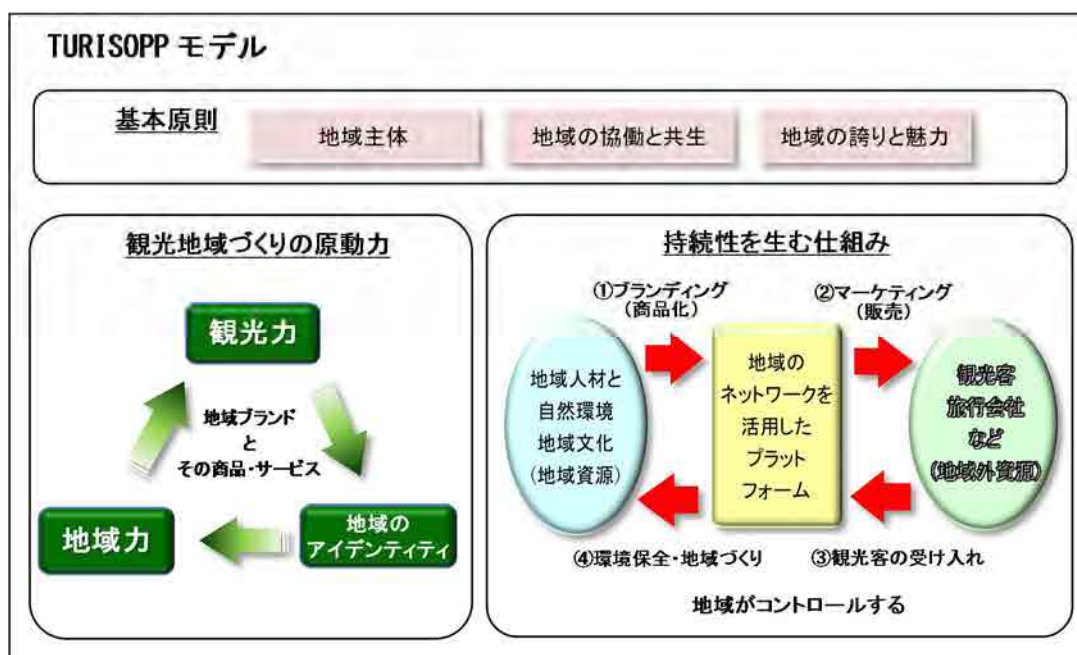


図 9 : TURISOPP モデルの概念図

図 9 に示したものが TURISOPP モデルの概念図である。TURISOPP モデルは、地域主体、地域の協働と共生、地域の誇りと魅力の 3 つの基本原則をもとに、地域づくりのための原動力

²⁸ プエルトプラタ県「持続可能な観光開発モデル」構築のための戦略とアクションプラン（2011 年 3 月、プロジェクトチーム編）を参照。

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。これらの要素は、プロジェクト実施の経験を踏まえて若干の修正を加えているが、アクションプラン作成時に提案した内容と大きな相違はない。なお、TURISOPP モデルに関する説明は、別途作成したガイドライン²⁹に詳しく述べたのでそちらを参照されたい。

2) 持続可能な観光地域づくりのガイドライン（案）の作成

プロジェクトでは、第4年次（2013年4月）の主要な取り組みとして、「持続可能な豊かな観光地域づくりガイドライン」（以降ガイドライン）の作成に取り組んだ。以下にガイドラインの構成を示した。

「持続可能な豊かな観光地域づくりのためのガイドライン」の構成

総論：

第Ⅰ部：「持続可能な豊かな観光地域づくり」TURISOPP とは

各論：

第Ⅱ部：TURISOPP の仕組みと体制づくり

第Ⅲ部：支援体制と普及

第Ⅳ部：「地域力」の開発と向上

第Ⅴ部：「観光力」の開発と向上

第Ⅵ部：TURISOPP プロジェクトの事例集

第Ⅰ部は、「持続可能な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考えのもとに、どのようなコンセプトに基づいて実施してきたのか、また、その際にプロジェクトが大切にしてきた住民主体・住民参加の理念や諸原則について示しながら、プロジェクトの取り組みを説明している。そのうえで TURISOPP モデルの発展プロセスに言及し、プロジェクトの実施によって達成された地点を示すとともに、今後発展プロセスを完結させるための取り組みの概要と、TURISOPP モデルの他の地域への展開のひとつのシナリオの提案を示している。

第Ⅱ部の TURISOPP の仕組みと体制では、TURISOPP の実施を通して明らかになった、実施のためのあるべき組織体制あるいは組織構造を説明している。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記述した。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している。

²⁹ 「持続可能な豊かな観光地域づくりガイドライン」～官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト (TURISOPP) の経験から～（2013年11月、プロジェクトチーム編）を参照。

第Ⅲ部の TURISOPP モデルの支援体制と普及では、実施体制の整理を行い、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つの期に分けて説明している。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たうえで、今後プエルトプラタで TURISOPP モデルを完結させるために、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 モデルを展開させるためには、どのような取り組みが考えられるかを提案した。

第Ⅳ部は「地域力」の開発と向上の説明である。TURISOPP モデルの原動力である「地域力」に焦点を当て、取り組みを詳細に説明した。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何かを、TURISOPP での実際の取り組みをふまえて解説している。この中には、地域住民が地域力を獲得していく過程で用いた TURISOPP の具体的なアプローチも示されている。第Ⅳ部後半からは、地域力の視点から事例を解説している。

第Ⅴ部では「観光力」の開発と向上の取り組みを解説している。まず観光力の定義を示し、観光力の視点で地域ブランドを見ることから説明した。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が、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。続く第Ⅵ部はプロジェクトの事例集で、TURISOPP の実施のうえで、特に取り上げておきたい事例を紹介した。

3) ガイドラインの関係者との共有

ガイドライン（案）は C/P 会議などで関係者と協議を行ったのち、2013 年 11 月 15 日に実施された第 6 回合同調整委員会でガイドラインの骨子を説明し、その内容を関係者と共有した。ガイドラインは、プロジェクトの C/P である観光省、職業訓練庁のほか、観光省、商工会議所、各 UMPC など県レベルの関係機関に配布して、今後の取り組みで必要になる際に参考にしてもらいたい。また、他の地域で同様の取り組みをする場合に役立ててもらうため、観光省本省と職業訓練庁のほか、経済企画開発省、JICA 事務所にも配布・保管してもらいたい。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 形成された持続可能な観光地域づくりのためのモデル
- 作成された持続可能な観光地域づくりのガイドライン

活動 4-3	観光開発モデルのための提言を行い、関係者や関係機関と共有する。
--------	---------------------------------

(1) 実施した活動とその成果

1) 観光開発モデルを他の地域で展開するための提言の作成

TURISOPP モデルの発展プロセスは、形成期、強化期を経て自律期に到達するわけだが、プロジェクトの実施を通して到達したのは強化期の前半までで、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。第 1 の提言は、モデルの展開の前提となる TURISOPP モデルの発展プロセスの完結である。

① TURISOPP モデルの発展プロセスの完結

プロジェクトが 2013 年 11 月に終了したのち、引き続き TURISOPP モデルの進展プロセスを「強化期」から「自律期」へと発展させなければならない。そのためには取り組みを行う実施体制の整備が必要である。プロジェクトが調整して構築した 3 省庁間合意³⁰を活用して進展プロセスの後半に取り組み、進展プロセスを完結させることが、モデルの広域普及の前提になる。

② TURISOPP モデルの他の地域への展開

全国展開に至る期間を 5～10 年と想定し、それまでの期間を以下の表 12 に示した 4 つの段階に整理した。

表 12 : 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

³⁰ 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 を通じ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ユニット(TURISOPP ユニット)を形成することの 2 点である。

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う。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。

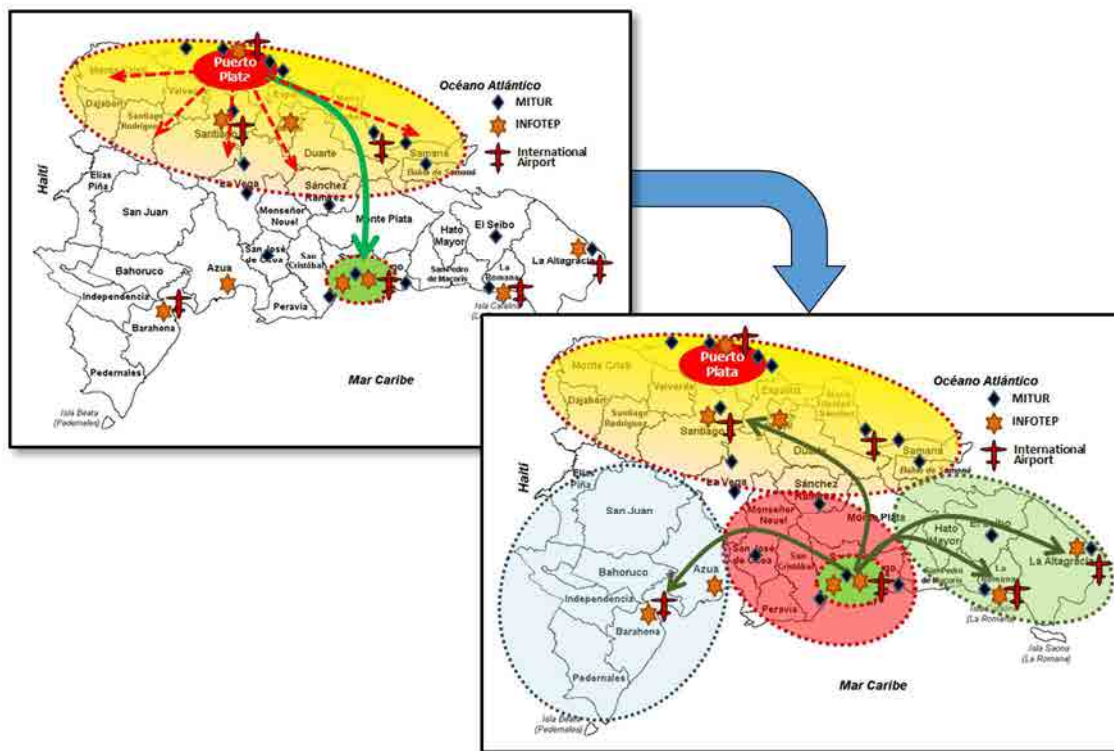


図 10 : TURISOPP モデルの全国普及のイメージ

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。

2) 提言の関係者との共有

上述の提案は、専門家チームで素案を作成し、ガイドラインとともに関係者間で議論した。その後、2013年11月15日に実施された第6回合同調整委員会で上述の提案内容を説明して関係者と共有した。

(2) 活動を通して得られた成果品または成果

- 第6回合同調整委員会で報告されたTURISOPPモデルの展開の提案

3. プロジェクト終了後に取り組むべき項目

本報告書の冒頭で説明したように、ドミニカ共和国では70年代以降、国家主導でリゾート開発を推進し、カリブ地域で有数の観光地域を複数持つようになり、観光産業はドミニカ共和国の最重要産業になっている。周辺他国でリゾート開発が進み、観光開発で先行してきたドミニカ共和国内の観光地は、他の観光地との間で厳しい顧客獲得戦にしのぎを削っている。特に国内で最も早く開発されたプエルトプラタは、今では施設の老朽化というハンディを背負っていることから、一層厳しい環境にさらされている。

これまで進めてきたドミニカ共和国の観光開発は、政府が道路整備や観光地に隣接した国際空港の設置と言った基盤整備への巨額の投資を行い、インフラ環境の整備が終了したのちに民間投資が入ってホテルやレストランなどを設置し、主として海外のツアーオペレータが集客するというモデルである。集客力を保つためには海外でのプロモーションや施設の更新などに大きな資本の継続投入が必要だが、過当競争が激しくなっている状況下では、観光産業を担う民間企業にその余裕はない。その結果が2000年以降表れている、プエ

ルトプラタへの海外からの訪問者数の減少である。今絶頂期にある国内東部のプンタカナも、いずれ同様の経緯をたどることになると考えられている。政府ではリゾート開発に代わる観光地域づくりが重要であることを政府方針として示してはいるが、実際にどのような「観光地づくり」をすればいいのか、これまで取り組んだ経験がないだけに、具体的な方針を示せずにいる。この課題に取り組んだのが TURISOPP である。プロジェクトを実施した結果、これまでとは全く異なる住民と地域を巻き込んだ新しい形の観光地域開発のモデルを示すことができた。

今後この取り組みをどのように活用するかは、主に C/P である観光省と職業訓練庁にゆだねられるが、本プロジェクトの成果の重要性を認識し、それを他の地域に展開していくことを考えると、プロジェクト終了後、継続して取り組み達成すべき課題が2つある。ひとつ目は TURISOPP モデルの発展プロセスを完結させること、そしてふたつ目は取り組みを継続し、さらに他の地域に展開させていくための予算を確保することである。以下、その二つの課題について記述する。

(1) TURISOPP モデルの発展プロセスの完結

すでに本文中でも述べたように、TURISOPP モデルの発展プロセスは完結していない。プロジェクトでは発展プロセスを完結させるため、プロジェクト終了後も取り組みを継続させるための組織の枠組みを形成し、その枠組みを機能させるために3省合意に向けた調整を行い、合意を締結させた。つまり取り組み継続の土台はすでにできている。しかし取り組みを実施するかどうかはドミニカ政府の判断にかかっている。TURISOPP モデルを他の地域で活用するためには、まずモデルのプロセスを完結させなければならないことは明らかなので、プロジェクト終了後、速やかにその取り組みに着手することが極めて重要である。

(2) TURISOPP モデルの全国普及の段階に取り組むための予算の確保（特に観光省）

前節で説明した TURISOPP モデルの展開の提案は、展開の方向性の大枠を示したもので、実施のためには長期的かつ継続的な取り組みが必要になる。これまでの大規模な事業の多くは中央政府の判断で実施されてきたが、これらの事業は国の長期戦略や政府や中央省庁の中期計画に基づいていないものも多い。ドミニカ共和国の政治は、長期間にわたって極めて強固な中央集権体制をとってきており、その影響は現在でも残っている。その影響のひとつが各省の計画部が十分に機能できない現状にあることである。政府の事業は、現実問題として大統領や各省の大臣が決定してきたため、各省の計画部が国家の法の枠組みに基づいてセクター中期計画を策定し、実施のための年次計画を作成して実施する、という本来業務を実施するための体制が弱い。観光省も同様で、計画・事業部の部長も計画の策定・実施・モニタリング機能はまだ十分ではないことを認めている。TURISOPP モデルの展開に取り組むのであれば、5年から10年での計画の策定が必要なうえ、策定だけでなく、事業計画の作成、予算の確保、実施とモニタリング・評価による進捗確認、評価結果の計画へのフィードバックという一連の作業が必要になる。したがって TURISOPP モデルの展開の取り組みは、単にひとつのモデルの展開の取り組みにとどまらず、観光省の計画・事業部およ

び関連部局の機能強化の取り組みになる。既存の法の枠組みを確認しつつ、関係省庁と調整・協議を促進し、TURISOPP モデルの展開の事業計画の策定と、そのための予算確保の継続きを、関連法に従って速やかに進めるべきである。

4. 活動実施スケジュール（実績）

別添 1 活動実績表参照

5. 日本側投入実績

(1) 専門家派遣実績（氏名、指導分野、派遣期間、業務概要等）

専門家氏名	指導分野	派遣期間	業務概要
和田 泰志	総括/組織強化	1 年次（187 日間） 2 年次（170 日間） [+ 自社負担期間 5 日間] 3 年次（90 日間） 4 年次（70 日間）+ 国内 5 日間 合計：17.40MM	総括： ・プロジェクト全体の総括 ・業務報告書のとりまとめ ・JICA への報告 組織強化： ・UMPC の活動指導およびモニタリング ・関係機関の組織強化に係る指導
青木 孝	副総括/組織間調整/ 観光開発	1 年次（387 日間） 2 年次（282 日間） 3 年次（270 日間） [+ 自社負担期間 5 日間] 4 年次（195 日間） [+ 自社負担期間 24 日間] 合計：37.80MM	副総括： ・プロジェクト全体の総括 ・JICA への報告 ・団員とローカルスタッフの監督・指揮 ・プロジェクト活動記録の整理および発信 組織間調整： ・関係機関との折衝・協議 ・プロジェクト推進体制構築に係る調整・協議 観光開発： ・地域ブランド構築に係る活動指導 ・観光力向上全般に係る活動指導 ・観光商品およびサービスの開発
キャンデス・クルメール	商品開発	1 年次（120 日間） 2 年次（140 日間） 3 年次（120 日間） [+ 自社負担期間 48 日間] 4 年次（60 日間） [+ 自社負担期間 80 日間] 合計：14.67MM	・観光商品の開発・改良指導 ・民芸品制作技術の向上支援 ・地域ブランド構築に係る指導

渡辺 知子	コミュニティ開発	1年次 (90日間) 2年次 (30日間) 3年次 (120日間) 4年次 (90日間) 合計: 11.00MM	<ul style="list-style-type: none"> UMPC の組織形成、組織強化 UMPC の活動計画の立案指導、活動モニタリング指導 UMPC の法人化支援
戸田 めぐみ	観光プロモーション・マーケティング	1年次 (42日間) 合計: 1.40MM	<ul style="list-style-type: none"> 観光商品開発に係る基礎調査の実施
中川 圓	観光プロモーション・マーケティング	1年次 (114日間) 2年次 (210日間) 3年次 (180日間) 4年次 (90日間) 合計: 19.80MM	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発に係るマーケティング指導 プロモーション研修の計画実施 起業家研修の計画実施 起業家研修プログラムの設置に係る調整および指導
敷田 麻実	観光地域マネジメント	2年次 (15日間) 4年次 (11日間) + 国内7日間 合計: 1.22MM	<ul style="list-style-type: none"> 地域力向上に係る UMPC への指導 観光開発ガイドラインに係る支援
吉川 まみ	観光マーケティング	2年次 (15日間) 4年次 (18日間) + 国内5日間 [+ 自社負担 5日間] 合計: 1.35MM	<ul style="list-style-type: none"> 観光力向上に係る UMPC への指導 観光開発ガイドラインに係る支援
白神 博昭	業務調整	1年次 (120日間) [+ 自社負担期間 105日間] 2年次 (60日間) [+ 自社負担期間 155日間] 3年次 (60日間) [+ 自社負担期間 75日間] 4年次 (60日間) 合計: 10.00MM	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営に関する経理等アドミニ業務全般 事務所ローカルスタッフの監督、指導 プロジェクト活動記録の管理、整理

第1年次 投入 MM 31.33MM (業務調整を含めた MM は 35.33MM)

第2年次 投入 MM 28.74MM (業務調整を含めた MM は 30.74MM)

第3年次 投入 MM 26.00MM (業務調整を含めた MM は 28.00MM)

第4年次 投入 MM 18.65MM (業務調整を含めた MM は 20.65MM)

合計 投入 MM 104.72 MM (業務調整を含めた MM は 114.72MM)

*いずれも自社負担期間を含まず

(2) 研修員受入実績 (研修員氏名、研修分野、研修期間、研修先、研修概要等)

氏名	役職	専門分野	研修分野	研修期間
Sr. Idionis Perez	職業訓練庁副長官 (現職業訓練庁長官)	観光開発	地域参加型観光 開発	2011年1月21 日-31日
研修先	東京、沖縄、広島			

研修概要	<p>東京： 観光振興におけるマーケティングの概要を知り、ドミニカ共和国の観光が置かれている現状認識と「商品力」を高める観光マーケティングの必要性について理解する</p> <p>沖縄： 地域密接型観光振興の例から、地元裨益することの重要性を学び、ホテル観光業と地元住民および観光資源の「お互いさま」の関係を実感し、理解する</p> <p>広島： 産官学連携による「地域力アップ」の取り組みを学び、ドミニカ共和国におけるセクター連携の可能性について考察し、応用する視点を身につける</p>
------	---

その他本プロジェクト外の予算によるカウンターパート研修（プロジェクトC P機関）

氏名	役職	専門分野	研修分野	研修期間
Sra. Sobeida Brito Payero	観光省北部地域ルペロン支部（北部地域）	民間セクター開発-貿易・投資促進	中南米地域 持続可能な地域観光開発	2010年2月23日～3月16日（22日間）
Srta. Rosa Acalia Cid	観光省計画・管理および開発部担当（北部地域）	観光振興	地域における観光振興コース	2010年9月20日～10月7日（18日間）
Srta. Fior GIL	職業訓練庁北部海岸地域サテライト支部担当 アドバイザー（コミュニティ研修）	都市開発・地域開発-地域開発	中米・カリブ地域官民パートナーシップによる地域産業振興	2011年8月23日～9月17日（25日間）
Sr. Silfredo MIRANDA	観光省技術部	民間セクター開発-貿易・投資促進	中南米地域 持続可能な地域観光開発	2011年9月5日～10月1日（27日間）
Srta. Ondina MARTE	職業訓練庁プロジェクト管理ユニット	民間セクター開発-貿易・投資促進	中南米地域 持続可能な地域観光開発	2011年9月5日～10月1日（27日間）
Sra. Maria Luisa	職業訓練庁インストラクター/プロジェクトコーディネータ	民間セクター開発-貿易・投資促進	中南米地域 持続可能な地域観光開発	2012年9月1日～10月1日（31日間）

その他本プロジェクト外の予算によるカウンターパート研修（UMPC 参加機関）

氏名	役職	専門分野	研修分野	研修期間
Sr. Tanmecil Snmarar Gil Martinez	環境資源省北部地域環境管理コーディネータ（UMPCサンフェリペのメンバー）	民間セクター開発-観光	中南米地域 熱帯・亜熱帯地域におけるエコツーリズム企画・運営	2010年10月19日～12月11日（54日間）
Sr. Juan Orlando Cueto	ルペロン市役所（UMPCルペロンのコーディネータ）	都市開発・地域開発-地域開発	中南米地域 地域資源を活かした内発的 地域経済開発 A	2011年1月4日～2月5日（33日間）
Sr. Roberto GOMEZ	環境資源省ダムハグア自然モニュメント管理者 UMPCインベルトのメンバー）	民間セクター開発-観光	中南米地域 熱帯・亜熱帯地域におけるエコツーリズム企画・運営	2011年10月18日～12月16日（60日間）
Sra. Maria Esther Santos	UMPCグアナニコのメンバー	民間セクター開発-貿易・投資促進	中南米地域 持続可能な地域観光開発	2012年9月1日～10月1日（31日間）
Sr. Alejandro	ロス・イダルゴス市役所（UMPCロス・イダルゴスのメンバー）	都市開発・地域開発-地域開発	中米・カリブ地域官民パートナーシップによる地域産業振興	2012年8月20日～9月15日（27日間）

(3) 供与機材実績（リスト、機材到着日・検収確認日、設置場所、利用・管理状況等）

本案件の供与機材はなかった。

(4) 現地業務費実績（年次ごとの金額実績、再委託業務の成果等）

費目	第1年次 (円)	第2年次 (円)	第3年次 (円)	第4年次 (円)	合計 (円)
一般業務費	20,656,000	19,679,000	18,246,000		
会議費	1,339,000	227,000	222,000	-	
その他の機材購入費	1,961,000	0	0	0	
再委託費	4,190,000	0	0	0	
合計	28,146,000	19,906,000	18,468,000		

[再委託業務1の概要]

委託調査名：訪問者満足度調査

主な成果：国内6カ所の主要観光地（プンタカナ、サントドミンゴ、プエルトプラタ、サンティアゴ、ロマーナ・バジャイベ、サマナ）における観光客計1200人に対するアンケート調査を実施し、ドミニカ共和国の観光客の満足度に関する現状データを収集することができた。また、プエルトプラタ県の主要観光地11カ所における国内外訪問客計2000人（国内1000人、海外1000人）に対するアンケート調査を実施し、県内に訪れた観光客の満足度に関する現状データを収集することができた。

[再委託業務2の概要]

委託調査名：ムニシピオ観光力調査

主な成果：県内すべてのムニシピオおよび特別区のレストランやギフトショップ、その他の観光施設などの調査を実施し、県内の観光関連施設の設置状況を把握することができた。また、プエルトプラタ県内のホテルの基礎情報とこれまでの宿泊客数、ホテルのマーケティングなどに関する情報を収集することができた。

6. ド国側投入実績

年	項目	金額 (DOP)	備考
2010*1* 2	ドミニカ共和国側負担 (観光省)	546,600	・プロジェクト事務所賃貸料 ・プロジェクト事務所修理費 ・プロジェクト事務所保険料 ・プロジェクト事務所電気代 ・プロジェクト事務所水道代
2010*1	ドミニカ共和国側負担 (職業訓練庁)	341,000	・運転手雇用費 ・運転手日当、残業代 ・ガソリン代 ・定期メンテナンス費 ・車輛保険代
2011*2	ドミニカ共和国側負担	504,600	・プロジェクト事務所賃貸料

	(観光省)		<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト事務所修理費 ・プロジェクト事務所保険料 ・プロジェクト事務所電気代 ・プロジェクト事務所水道代
2011	ドミニカ共和国側負担 (職業訓練庁)	291,000	<ul style="list-style-type: none"> ・運転手雇用費 ・運転手日当、残業代 ・ガソリン代 ・定期メンテナンス費 ・車輛整備費 (修理費) ・車輛保険代
2012*2	ドミニカ共和国側負担 (観光省)	504,600	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト事務所賃貸料 ・プロジェクト事務所修理費 ・プロジェクト事務所保険料 ・プロジェクト事務所電気代 ・プロジェクト事務所水道代
2012	ドミニカ共和国側負担 (職業訓練庁)	299,000	<ul style="list-style-type: none"> ・運転手雇用費 ・運転手日当、残業代 ・定期メンテナンス費 ・車輛整備費 (修理費) ・車輛保険代
2013*2	ドミニカ共和国側負担 (観光省)	462,000	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト事務所賃貸料 ・プロジェクト事務所修理費 ・プロジェクト事務所保険料 ・プロジェクト事務所電気代 ・プロジェクト事務所水道代
2013	ドミニカ共和国側負担 (職業訓練庁)	577,500	<ul style="list-style-type: none"> ・運転手雇用費 ・運転手日当、残業代 ・定期メンテナンス費 ・車輛整備費 (修理費) ・車輛保険代

*1 2009年12月の1ヶ月分の経費を含む。

*2 観光省の投入実績は、プロジェクト事務所を含む観光省プエルトプラタ支部事務所(建物)全体の経費から、事務所が実際に利用している面積(20%として試算)を考慮して算出したもの。

7. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓

(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を活用した。

プエルトプラタは、外部者による観光開発が行われ、一時はカリブ地域一の観光地に発展したが、プエルトプラタの多くの住民はその開発に関与しなかった。そのため住民が自分の住む地域が観光地であるという意識を持つことはなく、プエルトプラタが衰退期に入っても危機感を持つこともなかった。一方で政府の支援が限られた観光地だけにわたっていることから、政府から顧みられていないという意識を住民は持つようになった。このように住民に否定的な意識がある状況では、住民に「なぜこの地域は観光地になれなかったのか」、「地域に魅力がないのはなぜか」など、問題の分析から始めても地域の住民からは否定的な

反応しか起こらない。住民には当事者意識はないので、問題分析を行っても主体性は生まれにくい。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 モデルは一貫した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。

(2) 観光の特性を生かして地域の人材を育成した。

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。それは観光がセクターを越えた様々なつながりのうえに成り立つ、すそ野の広い産業が対象だからこそ可能になる。

すそ野が広く、懐が深い観光の特性は、UMPC の形成にも大きく役立った。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。UMPC は地域のアクターがセクターを越えて結びつき団結したもので、上述の観光の特性がそれを実現させたといえる。また、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必要で、役割に応じた能力が必要になる。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との折衝と連携が必要になるので、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るなければならないからだ。トイレなど、観光客が地域で行う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て、プロジェクトは中核となる組織の形成と人材育成を行った。

(3) 地域が主体となる官民協力によるプラットフォームを形成した。

TURISOPP では「自律的な観光」で地域づくりに取り組んだ。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。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。そのような取り組みだからこそ、官や民という枠組みを超えた地域づくりの土台（プラットフォーム）が形成できたのである。これは TURISOPP の特徴でもあり、プロジェクトの成果を生み出した重要なアプローチのひとつでもある。

(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、一時期に必要なとされるインプット量が膨大となるにもかかわらず、UMPC を同時に形成することをプロジェクトチームが選んだのは、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だった。

交流と競争は、一見すると相反するよう思われるが、競争が健全なものである限り矛盾するものではない。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。プロジェクト以前は、市レベルでさえセクターを越えて地域のアクターが協働することはなかったが、県を網羅する組織ができ、交流を通して刺激し合うことで、より地域への思いが強まった。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、相乗効果がもたらされた結果、活動の効果が高まった。

(5) 地域資源再発見と地域アイデンティティ再構築で地域力づくりに取り組んだ。

地域のポテンシャルを引き出し高めることが地域力向上の取り組みである。TURISOPP 独特の特徴は、地域力向上に向けた取り組みの方法に現れている。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開催した。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住む地域の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、住民自身が実感する。その実感が地域アイデンティティにつながる。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る。地域力をベースにしてプロジェクトの成果を引き出す取り組みは、非常に有効であった。

(6) 地域ブランドを構築してユニークな観光活動を創造した。

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。

8. PDM の変遷

2011 年 11 月、C/P 機関の評価委員と JICA 中間レビューミッションによる合同中間レビューが実施された。レビューの結果まとめられた提言では、「PDM の変更が必要である。商品開発とプロモーションは切り離すことはできない。これらはマーケティングサイクルの中に含まれるべきであるため、旧 PDM の成果 2 と 3 を合体させる。また新たな成果 3 として、県レベルの仕組みの構築を入れる」ことが示され、PDM の修正を行った。PDM の変更点とその理由を以下の表 13 に記述する。

表 13：中間レビュー時の PDM の主な変更点とその理由

当初計画	変更後
成果 2: 地元資源を活用した観光商品・サービスが開発される。	成果 2: 編成したワーキンググループが主体となって地域資源を活用した観光商品・サービスが開発され、マーケティングサイクルに基づいた持続的な商品・サービスの改善が行われる。

<p>成果3: 開発された観光商品・サービス等をプロモーションするための計画が策定され、実施される。</p>	<p>成果 3: 県レベルの観光地域づくりを推進する基盤として、ムニシピオレベルのワーキンググループの連合会が構築される。</p>
<p>変更の理由: 提言で示されたとおり、観光商品・サービスの開発はプロモーションとは切り離せない。プエルトプラタはビーチリゾートとして発展してきたが、競合する新興ビーチリゾートが多数開発されたことによって比較優位を失った。プロジェクトが目指しているのは、地域住民に裨益する持続可能な観光開発の仕組みづくりである。この仕組みの構築のためには、①地域住民を巻き込み、かつ地域の魅力を住民自身が認識し、守り、育て、愛しむことで継続性を確保しつつ、マーケティングサイクルに基づいた商品・サービスの開発と改善により、常に商品・サービスを進化させ続けることと、②これらムニシピオレベルでの個々の取り組みを融合させ、「プエルトプラタ」という地域の魅力(=県ブランド)を創出するための関係づくりを行うこと、の2点が重要になる。そこでPDMに示された当初計画の成果2(観光商品・サービスの開発)と成果3(プロモーションの実施)を併せて新たなPDMの成果2とし、上述の2番目の重要点である県レベルの魅力を作り出す組織体制の整備を成果3とした。</p>	

このPDMの変更と当初想定していた4つの地域別ワーキンググループへの支援が、「ムニシピオブランド」構築に向けて10のムニシピオレベルでのワーキンググループ(UMPC)への支援へと拡大している現状から、マーケティング・プロモーション担当団員とコミュニティ開発団員を追加投入した。さらに、新たな成果3の促進を目的として、副総括/組織間調整/観光開発団員の追加投入に加え、新たに観光地域マネージメント団員と観光マーケティング団員の追加投入が認められた。

9. JCC 開催記録

(1) 第1回合同調整委員会開催(2010年1月15日: サントドミンゴ)

第1回合同調整委員会(CCC)を2010年1月15日、サントドミンゴの経済企画開発省内で実施した。C/P機関である観光省からは北部地域担当次官、職業訓練庁からは長官と副長官が参加した。調整機関としてR/Dにも署名している経済企画開発省からは次官が参加した。JICAからはドミニカ共和国事務所所長、産業開発部の担当職員が参加したほか、C/Pなど合計で28人がこのキックオフイベントに参加した。I/R案については前述の通り、観光省、職業訓練庁、経済企画開発省の担当を通してコメントに対するフィードバックをおこなっていたため、CCCではコメントを基に修正したI/Rの最終案をプレゼンテーションし、CCCミニッツへの署名により承認する形をとった。観光大臣は当日参加できなかったため、後日JICAドミニカ共和国事務所の協力のもと、大臣の署名を取り付けた。

第1回CCCでは、CCCのTORと参加メンバーの確認を行った。関係者のオーナーシップを高めるため、CCCメンバーだけでなく、実務レベルのC/PもCCC開催に協力をする形を

とった。オブザーバーとして参加してもらったことにより、自分たちのプロジェクトとしてより意識を高めることができた。各省庁の広報担当を通してマスメディアに情報を流すことで、既存の組織を活用した有効な広報ができることを確認した。今回の CCC 実施にあたり調整機関である経済企画開発省の機能を引き出す配慮を行うことで、組織間強化を実現し、将来のプロジェクト実施体制をより強固にすることが可能であることが確認された。

(2) 第2回合同調整委員会開催 (2011年3月4日：サントドミンゴ)

第二回合同調整委員会を2011年3月4日、サントドミンゴの経済企画開発省にて実施した。C/P 機関である職業訓練庁からは副長官、観光省からはエコツーリズム部部长、調整機関として R/D にも署名をしている経済企画開発省からは二国間協力部部长、JICA ドミニカ共和国事務所からは事務所所長、プロジェクトからは総括が委員会メンバーとして出席したほか、オブザーバーとしてそれぞれの C/P 機関から関係者が合計で 25 人参加した。プロジェクト側からは総括によるプロジェクトの現状と今後の方針、それぞれの C/P 機関からプロジェクト内で活躍している 2 名による活動報告がなされた。また、カウンターパート研修に参加した職業訓練庁副長官より研修報告がなされた。ミニッツの署名を各 CP 機関の代表によりおこなった。

(3) 第3回合同調整委員会開催 (2011年11月22日：プエルトプラタ)

第3回合同調整委員会を2011年11月22日、合同評価委員会と兼ねて実施した。合同調整委員会の構成メンバーである観光省副大臣、職業訓練庁長官、経済企画開発省の代表、JICA 事務所所長、プロジェクト総括等が出席し、プロジェクト実施メンバーである観光省の C/P2人、職業訓練庁のC/P2人、UMPCの代表9人、プロジェクト代表が、それぞれの担当する分野についてパイロットプロジェクトを含む活動進捗と今後の計画を発表し、承認を受けた。また、本プロジェクトの活動が国家開発戦略と整合性が取れていること、現在プロジェクトが取組むムニシピオレベルと県レベルの体制を制度化していくことの必要性が確認された。

(4) 第4回合同調整委員会開催 (2012年11月16日：プエルトプラタ)

プエルトプラタ県フェスティバルに合わせる形で、第4回合同調整委員会を2012年11月16日に開催した。開催場所はプエルトプラタ市役所の会議室で、C/P機関である職業訓練庁からは北部地域業務事務所所長、観光省からは観光省技術次省経済分析官、調整機関として R/D にも署名をしている経済企画開発省からは二国間協力局長、JICA ドミニカ共和国事務所からは事務所所長、プロジェクトからは総括が委員会メンバーとして出席したほか、UMPCの代表者、UMPC連合会の代表者、オブザーバーとしてそれぞれのC/P機関、プロジェクトコーディネータとプロジェクト専門家などが参加した。

合同調整委員会では、JICA事務所長、二国間協力局長があいさつしたのち、前回の委員会以降のプロジェクトの進捗を、観光省・職業訓練庁のC/Pとプロジェクト専門家がプレゼンテーションした。その後、ミニッツの内容を簡単に説明し、ミニッツの署名を行った。ミニッツで合意した事項は、プロジェクトの進捗状況、観光開発の持続的なメカニズムの強化方針、カウンターパート機関の果たす機能の重要性の認識、今後のプロジェクトの活動の大枠の4点であった。

(5) 第5回合同調整委員会開催 (2013年7月9日：サントドミンゴ)

終了時評価に合わせる形で、第5回合同調整委員会を大統領府の「緑の間 (Salon Verde)」で開催した。実質的に今回の合同調整委員会が最後の委員会の開催となることもあり、実施場所が大統領府の「緑の間」になった。参加者は、C/P 機関である職業訓練庁からは北部地域業務事務所長と対外資源・国際関係部長、計画・プロジェクト部長他2名、観光省からは技術次省次官、技術次省エコツアー担当官他4名、経済企画開発省からは国際協力次官と国際協力次省職員他4名、JICA ドミニカ共和国事務所からは事務所所長他1人、JICA 産業開発・公共政策部からは専門調査員他2人プロジェクトからは総括が委員会メンバーとして出席したほか、UMPC の代表者、プロジェクトコーディネータとプロジェクト専門家などが参加した。

合同調整委員会では、まず国際協力次官が開会のあいさつとして、本プロジェクトの重要性をドミニカ共和国における観光産業の重要性、国家開発戦略との整合性を引いて説明した。いずれもプロジェクトの成果との関連性が強く、ドミニカ共和国にとって重要な位置づけにあると述べた。続いて JICA 事務所長が JICA にとっても本プロジェクトは重要であり、終了時評価調査でも確認されたプロジェクトの成果が、ドミニカ共和国の観光開発に貢献するだろうと述べた。またプロジェクトを実施するにあたって C/P 機関である観光省と職業訓練庁の協力を感謝の意を表した。続いてプロジェクト総括がプロジェクトの枠組みを簡単に説明したのち、これまでの進捗とこれからの取り組みの課題を成果別に説明した。またプロジェクト終了までの活動予定を発表した。

次に終了時評価調査団が調査結果の発表を行い、評価分析担当団員が、5項目評価の結果を説明し、終了時評価調査団団長はプロジェクトの成果を高く評価すると述べた。協力計画団員はプロジェクトの終了に向けた提言の説明を行った。その後、終了時評価調査のミニッツと、第5回合同調整委員会のミニッツの署名を行った。

(6) 第6回合同調整委員会開催 (2013年11月15日：プエルトプラタ)

プエルトプラタ県フェスティバルに合わせる形で、プロジェクトの最後となる第6回合同調整委員会を2013年11月15日にプエルトプラタ市役所の市議会議室で実施した。C/P 機関である観光省からは計画・事業部長のマリベル・ビジャロナ氏、職業訓練庁からは、長

官の代理として本部の国際協力部長であるエドガー・ピメンテル氏が、そして経済企画開発省からは国際協力次省次官、JICA ドミニカ共和国事務所からは所長、プロジェクトからは総括が合同調整委員会メンバーとして出席したほか、二国間協力局長、職業訓練庁北部地域業務事務所長、JICA 事務所職員に加え、オブザーバーとして UMPC の代表者、UMPC 連合会の代表者、それぞれの C/P 機関、プロジェクトコーディネータとプロジェクト専門家などが参加した。また合同調整委員会の後に予定されていた FEPP の開会式に参加するため、プエルトプラタに到着した在ドミニカ共和国共日本大使一行と、在ドミ共カナダ大使夫妻一行もオブザーバー参加した。

合同調整委員会は、国際協力次官と JICA 事務所長のあいさつのち、プロジェクト総括からプロジェクトの全体の枠組みの確認とプロジェクトの目標到達度とガイドラインの説明、そして今後の取り組みへの提案を行った。続いて副総括から終了時評価時の 5 つの課題の進捗状況についての説明を行い、UMPC 代表と事務局長がプロジェクト活動の進捗について発表、観光省と職業訓練庁の C/P がそれぞれプロジェクト活動の取り組みと、プロジェクト終了後の活動継続について説明した。以上のプロジェクト活動に関する一連の進捗の説明を終了したのち、職業訓練庁部長と観光省計画部長のあいさつがあり、最後にミニッツ³¹の署名をもって合同調整委員会を終了した。ミニッツで合意した事項は、以下の項目であった。

- プロジェクトの最終到達度（プロジェクト目標及び成果の達成度）
- 終了時評価時の課題への取り組みとその成果
- 三省合意の内容³²と合意に向けた進捗状況
- プロジェクトを通して蓄積された経験と成果、そして TURISOPP モデルの重要性
- プロジェクト目標の達成の承認

³¹ 添付資料 1：第 6 回合同調整委員会のミニッツ（西文）参照。

³² 三省合意の内容については、添付資料 2 に和訳を付けたので参照されたい。