

国名	北部地域におけるコミュニティを基礎とした観光開発のためのメカニズム強化プロジェクト
ドミニカ共和国	

I 案件概要

事業の背景	ドミニカ共和国では、1960年代から観光産業を開発優先分野として、外資の直接投資による大型ビーチリゾート開発を積極的に実施してきた。しかし、この開発手法では、観光客の消費がホテル内で行われる結果、周辺地域の自然・文化資源が適切に利用されず、地域住民が利益を得る機会が非常に限られてしまうことが課題となっていた。これに対し、政府は官民のステークホルダーが連携し、地元の特性や資源を十分に活用することで地域の発展に結びつける持続的な観光振興を目的として、JICAと「官民協力による豊かな観光地域づくりプロジェクト」（2009年～2013年）を実施した。この経験を基に、国内北部地域14県においてコミュニティが主体となる観光振興のための協力が要請された。														
事業の目的	<p>本事業は、国内北部地域の14県において、地域資源を活用したコミュニティ・ベースド・ツーリズム（CBT）推進のための活動計画の策定、実施を支援することにより、持続的なCBT開発を促進するための能力及び調整メカニズムの強化を図り、もってCBTが国内外からの訪問者への重要な観光アトラクションの一つとなることに寄与することをめざす。</p> <p>1. 上位目標：北部地域のCBTがドミニカ共和国の国内外からの訪問者への主要な観光アトラクションの一つとなる。</p> <p>2. プロジェクト目標：北部地域において官民参画（PPP）を通じた持続的なCBT開発を促進するための能力と調整メカニズムが強化される。</p>														
実施内容	<p>1. 事業サイト：北部地域の14県（サマナ県、ドゥアルテ県、マリア・トリニダ・サンチェス県、サンチェス・ラミレス県、モンセニョール・ノウエル県、エスパイリャット県、エルマナス・ミラバル県、ラ・ベガ県、サンティアゴ県、プエルト・プラタ県、バルベルデ県、サンティアゴ・ロドリゲス県、モンテ・クリスティ県及びダハボン県）</p> <p>2. 主な活動：北西部とプエルト・プラタ県で実施された持続可能なコミュニティツーリズム（TCS）¹のパイロット事業の診断、TCS戦略と行動計画の策定・実施、TCSに関する人材育成、ガイドラインの策定等。</p> <p>3. 投入実績</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 8人</td> <td>(1) カウンターパート配置 11人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 15人</td> <td>(2) 施設 執務室等</td> </tr> <tr> <td>(3) 研修員受入（オンライン） 13人</td> <td>(3) 機材 オフィス機器等</td> </tr> <tr> <td>(4) 機材供与 PC、プロジェクター、コピー機、車両等</td> <td>(4) 現地業務費 車両維持管理費、</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(5) 研修費用、ローカルアドバイザー雇用費等</td> </tr> </table>			日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 8人	(1) カウンターパート配置 11人	(2) 研修員受入 15人	(2) 施設 執務室等	(3) 研修員受入（オンライン） 13人	(3) 機材 オフィス機器等	(4) 機材供与 PC、プロジェクター、コピー機、車両等	(4) 現地業務費 車両維持管理費、		(5) 研修費用、ローカルアドバイザー雇用費等
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 8人	(1) カウンターパート配置 11人														
(2) 研修員受入 15人	(2) 施設 執務室等														
(3) 研修員受入（オンライン） 13人	(3) 機材 オフィス機器等														
(4) 機材供与 PC、プロジェクター、コピー機、車両等	(4) 現地業務費 車両維持管理費、														
	(5) 研修費用、ローカルアドバイザー雇用費等														
事業期間	（事前評価時）2016年2月～2021年2月（61カ月） （実績）2016年4月16日～2022年3月31日（72カ月）	事業金額（日本側のみ）	（事前評価時）527百万円、（実績）644百万円												
相手国実施機関	観光省（MITUR）、経済計画開発省（MEPyD）、職業訓練庁（INFOTEP）														
日本側協力機関	アイ・シー・ネット株式会社														

II 評価結果

【上位目標の達成度の検証について】

- 指標1（ドミニカ共和国国内外の旅行代理店によって販売されたCBT製品およびサービスの数）に関して、TCSリスト作成時点で販売されているサイトは10あり、これをベースラインとした。事後評価において、サイト数が30を超えた場合（200%増）、指標1は達成されたと判断することにした。
- 指標2（ドミニカ共和国内外のMITURプロモーション事務所で北部地域TCSのプロモーション実施状況）は質的情報を必要とするもので、PDMでは目標値が設定されていなかった。したがって、事後評価では、地方事務所及び海外の事務所が、本事業の経験に基づいてTCSプロモーション活動が実施されたかどうかを調査した。具体的事例が確認された場合、達成と判断することとした。

1 妥当性/整合性
<p><妥当性></p> <p>【事前評価時のドミニカ政府の開発政策との整合性】</p> <p>本事業は、事前評価時点におけるドミニカの開発政策と、整合性が高い。「国家開発計画2030」は、開発の4本柱の一つとして「持続的な成長と環境に優しい生産体制を基盤とした革新的な経済」を掲げており、その下で観光産業の成長が期待されている。</p> <p>【事前評価時のドミニカにおける開発ニーズとの整合性】</p> <p>本事業は、事前評価時点におけるドミニカの開発ニーズと、整合性が高い。前述のとおり、大型ビーチリゾートへの投資は観光客の消費がホテル内で行われる結果、周辺地域の自然・文化資源の適切に利用されず、地域住民が利益を得る機会が非常に限られてしまっていた。</p> <p>【事業計画/アプローチの適切性】</p>

¹ 本事業では、持続可能なコミュニティ・ツーリズム（TCS）という語句が事業目的にあるコミュニティ・ベースド・ツーリズム（CBT）を示すものとして使われた。

CBTのアプローチは、女性などの社会的に脆弱なグループを含むコミュニティ全体の参加を推進した。本事業の計画/アプローチは、非常に適切である。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は③²と判断される。

<整合性>

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業は、事前評価時の日本の対ドミニカ共和国援助方針と整合している。「対ドミニカ共和国別援助方針」(2014年)における重点分野の一つは「持続可能な経済開発」であった。本事業は「持続的経済開発を実現するための体制・環境整備」分野における「競争力向上プログラム」の主要事業として位置づけられていた。

【JICA他事業・支援との連携/調整】

事前評価時および事業実施中において、本事業とJICAの他の事業との連携/調整は、明確に計画されていなかった。

【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】

事前評価時に本事業と他開発パートナーとの連携/協調が計画されていなかったが、事業実施中に連携/協調が実施され、事後評価時に正の効果が確認された。本事業は、国連世界観光機関 (UNWTO) などの関係者と連携し、観光分野の中小企業支援、国際的なマーケティング戦略、商品の多様化、観光のレジリエンスといったテーマについての調査やワークショップを実施し、ポスト・パンデミック期の回復力の強化を目指した。

【評価判断】

以上より、本事業の整合性は②と判断される。

【妥当性・整合性の評価判断】

以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時まで、プロジェクト目標はおおむね計画どおりに達成された。中央調整テーブルは想定どおりには設立されなかったが(指標1)、MITURは関連する6つの部局から構成されるワーキンググループを結成し、それが地方、現場レベルでの組織横断的なCBT促進活動の実施につながった。また、MITURはINFOTEPや他の省庁を含む他機関とも連携した。中央調整テーブルのメンバー間の信用の向上に関しては、プロジェクトチームの観察では、MITUR内及び一部の関連機関との関係性は向上した(指標2)。一部の地域グループ(GT)は完全に機能しているわけではないものの、15のGTがコミュニティ参加型の協議を通じて、ミニプロジェクトを実施し、その結果、地域の資源カタログの発行、域内のテーマ性ツアー、地域フェア、及びファミトリップを実施した(指標3)。また、31の観光生産者ユニット(UP)が観光客向けにTCS関連の新商品・サービスを開発・推進した(指標4)。これらの中に5つのTCSデスティネーションとしての観光ルートが含まれる(指標5)。

【事業効果の事後評価時における継続状況】

事後評価時点で、本事業の効果は継続している。中央調整テーブルは、MITURで人事異動が続き、設立の調整が困難になっている。また、COVID-19感染症拡大中、他省との協働は困難であった。しかしながら、国際協力副大臣室、観光サービス品質副大臣室、デスティネーション運営副大臣室(VNGD)、及び技術副大臣室はそれぞれの責務に基づきCBTの促進に取り組んでいる。MITURの国際広報局は、15のGTによって実施されたミニプロジェクトで開発されたTCS製品を広く周知するため、インフルエンサーを活用したファミトリップ/プレスツアーや観光ルートの調整を支援している。15のUPのうち12は活動を継続している。2つはデスティネーション運営組織として別の県の機関に統合され、一つは指導力不足により活動を停止した。そのほかのUPは、ハマオ・エコツアー、イゲリート手工芸品、プラヤ・ロヘリオのガストロノミーなど、CBT関連の商品やサービスを継続的に進めている。本事業で開発された5つの観光ルートは維持されている。本事業で策定された「TCSプロモーション・ビジョン2030」は、新たなデスティネーションで本手法を適用する際の参照枠組みとして有効に機能している。INFOTEPは、地域のリーダーや社会活動のプロモーターを含む多様な関係者に対してTCS関連の研修を継続的に提供している。研修参加者の男女比はほぼ同じである。研修参加者数は2022年が665人、2023年が1,627人、2024年が312人、2025年は6月時点で350人であった。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点までに、上位目標は、計画を超えて達成された。旅行者によって国内外で販売されるCBTの商品・サービスの数は、2017年の10件から2024年には102件へと大幅に増加した(指標1)。販売されたCBT商品・サービスの例としては、(i) カサベ・ルートの一部であるサンティアゴ・ロドリゲス県のアトラクションであるカサベ(民芸品)、(ii) 10の博物館、教会、地元レストラン等を組み合わせたモカ市の文化ルート「正義・勇気・平和」、(iii) ドミニカ共和国初のコミュニティツアーオペレーターとなるハマオ・エコツアー(カヤック、キャニオニング、ラペリング等をハマオ・アル・ノルテの20か所の自然資源の提供)などがある。TCS商品・サービスの促進に向け、MITURの22か所の観光プロモーション事務所(OPT)は、インフルエンサー(うち10人はシバオ地域ブランド大使)や報道関係者を対象としたファミトリップやプレスツアーを調整した。また、持続的コミュニティ・ツーリズム部門を擁するプエルト・プラタ地方事務所は、地元の工芸品や商品のほか、「Soy Cibao(私はシバオ)」誌をはじめ、本事業から引き継いだパンフレット、カタログ、バナー、450点以上の映像資料を展示している。さらに、OPTによる国内活動に加え、マイアミ、ベルリン、スペインのOPTの支援を得て、海外での販促活動も実施されている(指標2)。また、観光デスティネーション運営事務所(OGD)は、北部の各県で観光キャンペーン活動を実施し、TCS商品・サービスを展示している。特筆すべきは、2022年10月の「どこでも観光」(Tourism in Every Corner)キャンペーン開始時に、デスティネーション運営副大臣が「このキャンペーンはJICA事業から直接着想を得たもので、観光大臣がTCS戦略に強い関心を示したことを受けて提案された」と述べたことである。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

事後評価で以下の正のインパクトが確認された。第一に、MITURによれば女性のリーダーシップが促進された。例えば、チョコララ(Chocolala)は女性のコミュニティリーダーによって率いられたグループであり、国内大手スーパーマーケットの一つであるスーパーメルカード・ナショナル主催のコンペで最優秀賞を受賞し、その結果、商品の販売につながった。第二に、本事業の経験が他県に波及した。ペデルナレス県、エル・セイボ県、サン・ペドロ・デ・マコリス県、及びマタ・グランデ(サン・ホセ・デ・ラス・マタス市、サンティアゴ州)において、(i) 地域資源の特定、ステーキホルダーマップ

² ④：非常に高い、③：高い、②：やや低い、①：低い

グ、TCSの可能性を有するUPの診断に関するワークショップの実施、(ii) テリトリアル・グループの設立、(iii) デスティネーション促進の提案、(iv) UP及びGTの研修ニーズの特定など、本事業の手法が導入された。第三に、官民の関係者から構成されるコミュニティ遺産自治体ユニット(UPMC)が5つ、非営利団体として法的認証を受けた。例えば、UPMC グアナニコは、共通の自治体ブランドとしてTCS商品を強化・運営・促進することにより、地域開発を成功裏に推進している。第四に、INFOTEPのサンティアゴ事務所にて2023年1月から2025年7月までJICAボランティアが派遣された。本事業によって設立されたGTなどの主要アクターと協働することで、ボランティアは商品開発やモニュメント制作などの活動に精力的に取り組んだ。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・インパクトは④と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	情報源
プロジェクト目標 北部地域においてPPPを通じた持続的なCBT開発を促進するための能力と調整メカニズムが強化される。	(指標1) 中央調整テーブルが、北部地域のTCSのイニシアチブ促進のために、中央省庁と民間セクターの組織によって形成され機能する。	達成状況(継続状況):一部達成(継続していない) (事業完了時) ● 想定していた形で中央調整テーブルの確立には至らなかった。その代わりに、MITURでは関連する6つの部局によるワーキンググループが形成され、INFOTEP、MEPyD、環境省等の他省庁との組織間の調整体制が維持された。 (事後評価時) ● 中央調整テーブルは設置されなかった。	事業完了報告書(PCR)、MITUR。
	(指標2) 中央調整テーブルのメンバー内でのTCS促進のための信用の度合い。	達成状況(継続状況):一部達成(一部継続) (事業完了時) ● <補完情報>JICA専門家の観察によると、MITUR内での関係性は向上した。関係機関とはTCS推進の具体的な現場の活動の実施を通じ、個別の関係性の構築を進めてきた。一方で、共通の活動がない文化省等とは疎遠になっていた。 (事後評価時) ● <補完情報>TCS推進の活動はMITURの部署間の連携により実施されている。また、MITURは、INFOTEP、ポンティフィシャル・マザー・ティーチャー・カソリック大学(PUCMM)、クエスタ・ナショナル・センター(CCN)、観光センター・協会との協働によりCBTを推進している。	PCR、MITUR。
	(指標3) 官民連携の枠組みで、TCS調整・振興の主体として、7つ以上の地域グループが形成され機能する。	達成状況(継続状況):おおむね計画どおり達成(継続) (事業完了時) ● 既存のグループを含めて15(市レベルで8、県レベルで7)のGTが組織化され、ミニプロジェクトを実施した。 (事後評価時) ● 12のGTがTCSに関連した活動を継続している。	PCR、MITUR。
	(指標4) 地域グループにより開発、プロモーション、販売された、30件以上のTCS関連の新たな観光商品とサービス。	達成状況(継続状況):計画を超えて達成(継続し、発展) (事業完了時) ● 31件以上のTCS商品・サービスが開発・販売された(シバオ北西部で10のUP、シバオ北部で11のUP、シバオ北東部で5のUP、シバオ南部5のUP)。 (事後評価時) ● 32件のCBT関連の商品・サービスが継続、開発、促進されている。	PCR、MITUR。
	(指標5) TCSのデスティネーションとしてのルートが5つ以上開発され振興される。	達成状況(継続状況):計画どおり達成(継続) (事業完了時) ● 5件のTCSデスティネーションのルートが開発、振興された:1)北部広域デスティネーション(シバオ発見)、2)シバオ北西部周遊街道(味のエッセンス)、3)シバオ南部の周遊街道(シバオの源泉)、4)多種多様な海岸に巡り合える海岸線ルート、5)シバオの文化とガストロノミーの内陸ルート。 (事後評価時) ● 本事業により開発されたルートは維持されている。	PCR、MITUR。
上位目標 CBTがドミニカ共和国の国内外からの訪問者への主要な観光アトラクションの一つとなる。	(指標1) ドミニカ共和国内外で旅行者に販売されるTCS商品・サービスの数の200%の増加	達成状況:計画を超えて達成 (事後評価時) ● 国内、国外で旅行者に販売されるTCS商品・サービスの数は2024年、それぞれ58、44に増加した(計102)。 2017 2022 2023 2024 国内での販売数 n.a. 38 53 58 国外での販売数 n.a. 22 36 44 合計 10 60 89 102 注:PCRにより、目標値は、2017年の10から200%増加の30とする。	MITUR。
	(指標2) ドミニカ共和国内外のMITURプロモーション事務所で北部地域TCSのプロモーション実施状況	達成状況:計画どおり達成 (事後評価時) ● OPT:マイアミ事務所は2023年、米国とコロンビアでアドベンチャートラベル業界団体(Adventure Travel Trade Association)のイベントを3件実施した。スペイン事務所は2022年、国際旅行博	MITUR。

		<p>(International Tourism Festival) で TCS 促進を支援した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 観光デスクティネーション運営の地域事務所、県事務所：2021 年、MITUR 本部の国内旅行局が観光デスクティネーション運営事務所の機能を引き継いだ。同局は、国内 31 県での観光名所に関する意識啓発を目的とした「どこでも観光」(Tourism in Every Corner) キャンペーンといった主要な活動を支援している。これまでのところ、MITUR はエスパイリャット県、エルマナス・ミラバル県、モンセニョール・ノウエル県、モンテ・プラタ県、サン・ペドロ・デ・マコリス県、サンチェス・ラミレス県、モンテ・クリスティ県でイベントを実施した。 	
--	--	---	--

3 効率性

事業費及び事業期間はやや計画を上回った(計画比：それぞれ 122%、118%)。COVID-19 感染拡大により、観光セクター及び事業の活動深刻な打撃を受けたからである。その最小化と予防策として、地域の社会経済状況の調査、防護具・感染予防資材の購入、意識啓発教材の作成などの対応が行われた。また、活動の遅れに対して人員が追加された。2020 年の政権交代後、多くの MITUR 職員が異動した。そのため、新たな実施体制を構築し、MITUR に新たに配置される職員に対して事業の説明を行うための時間が必要となった。

	事業金額(日本側の支出のみ、円)	事業期間(月)
計画(事前評価時)	527 百万円	61 か月
実績	644 百万円	72 か月
割合(%)	122%	118%

アウトプットは計画どおり産出された。

以上より、本事業の効率性は③と判断される。

4 持続性

【政策面】

「変革の政府プログラム」(2020～2024年)は、TCS促進とMITURの政策「観光：一つの機会」(2020～2024年)を政策的に後押ししている。いずれも事後評価時点で有効な政策であった。

【制度・体制面】

2020年の政権交代後、MITURでは一部の組織改編があった。VMGDは再編され、県イニシアチブ局が新設され、持続的地域観光部を監督している。また、国内観光総局が新設され、「どこでも観光」キャンペーンと国内市場におけるその他の促進活動を主導している。TCS部(旧TCSユニット)は4人の専任チームを通じて、地域観光マネジメント能力の効率化や、TCS関連事業の計画・実施の強化を図っている。TCS部と全国のOGDでの人員不足にもかかわらず、MITURは北部地域でTCSの推進を継続し、アズアやサンペドロマコリスなど本事業の対象地域以外の県にもTCSを拡大している。

【技術面】

MITURは、持続的地域観光局はTCSを促進するための十分な技能と知識を有していると回答した。VMGDの職員は、JICA、UNWTO(メキシコ)、スペイン国営観光イノベーション・技術管理会社、コスタリカ国立保護区制度などの機関からの奨学金を通じて研修の機会を得ている。MITUR内部において体系的な研修制度は確立されていないものの、県イニシアチブ局長は、TCSを国際的に展開するための国家的プロモーション戦略を策定する、TCS専門チームの育成に焦点を当てた研修に関心を示している。本事業で作成された「持続可能な地域観光における起業家マニュアル」等のマニュアルは、過去のミニプロジェクトのフォローアップや、新規地域への事業手法導入に活用されている。

【財務面】

MITURは、行政上および予算上の制約から、TCS推進に必要な予算を継続的には確保できていないと回答した。一方で、政府は、国内南部地域においてTCS促進により県レベルの観光セクターを開発するため、官民資金を投資している(2032年までに22.45億ドル相当)。

【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

【評価判断】

以上より、制度・体制面と技術面に軽微な問題、財務面に一部問題があるが、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

5 総合評価

本事業は、ドミニカ共和国の北部地域においてPPPを通じた持続的なCBT開発を促進するための能力と調整メカニズムを強化するというプロジェクト目標をおおむね計画どおりに達成した。この結果、CBTがドミニカ共和国の国内外からの訪問者への主要な観光アトラクションの一つとなった(上位目標)。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III ノンスコア項目

適応・貢献：

- COVID-19 感染拡大の期間、JICA ドミニカ共和国事務所は、予期せぬ状況に柔軟に対応し、観光セクターにお影響を受けた地域住民への回復支援を促進した。本事業では、MITUR やその他関係者との緊密な連携を通じ、地域住民向けの防護具の購入やマニュアルや啓発資料の作成を行った。

付加価値・創造価値

- 様々な資材が開発され、広報マテリアルの可視化は革新的な成果となった。インフルエンサーとの協働により、事業関係者は広報用動画や画像を作成し、各種ウェブサイトやソーシャルメディア上で発信した。その結果、UP 及び GT 関係者は新たに作成された商品への関与を高め、積極的に広報機会を模索するようになった。
- 大統領府パリッサ大臣(事後評価時)からは「プエルト・プラタ県の上院議員だった時代は、同地の観光業は低迷していたが、本事業の成果により、ビーチリゾート一択ではない観光の形ができ、現在の同県の観光業発展につながってい

る」との高い評価を受けた。

IV 提言・教訓

実施機関への提言：

- MITUR は、TCS の推進及び本事業の経験を全国に拡大するため、十分な人員及び適切な予算を確保するため自主的な努力を継続する必要がある。

JICA への教訓：

- INFOTEP は、地域住民に対し、ツアーガイド講座や環境・社会意識の向上など、TCS に関連する重要な研修プログラムを提供した。研修は効果的に実施され、コミュニティレベルで多くの新たな CBT 商品やサービスが開発された。この経験を踏まえると、地域住民の能力強化を必要とする事業では、技術・職業訓練機関を実施機関として関与させることで、専門的な研修の提供のみならず、事業完了後の持続性の確保にも資する。



カサベ・ルートの終点にあるサンティアゴ・ロドリゲス県で、商品の展示や試食を提供するモンシオンのおもてなしグループ



カカオ・ツアーの旗艦ツアーの一つを主導するチョコララのガイド