令和２年度ドミニカ共和国梨プロジェクト
に係る調査レポート

令和３年　３月

松戸市

「ドミニカ共和国梨プロジェクトに係る調査業務委託」

目次

I.　はじめに 3
1. 本レポートの目的 3
2. 予想される成功とチャレンジ 3
II.　ドミニカ共和国の政治経済状況 5
1.　政治状況 5
2.　経済状況 8
III.　ステークホルダー分析 10
1.　ドミニカ共和国のビジネス文化について 10
2.　ドミニカ共和国政府関係 12
3.　各国政府、開発機関、国際機関 16
4.　企業団体・生産者団体 19
IV.　農産物の流通システム 23
1. ドミニカ共和国の主要農産物 23
2. 農産物を取り扱う主要プレーヤー 25

要約

- 「ドミニカ共和国梨プロジェクト」は同国の農業部門の活性化と輸出の拡大に寄与する可能性がある一方、栽培、販売、アグリビジネス化の道は平易ではない。
- アビナデール政権は 16 年ぶりの政権交代により誕生し、貧富の差、高い犯罪率、中央・地方政府の汚職蔓延から成る「3 大社会問題」の解決を期待されている。
- 農業政策は主に、灌漑システムの構築、農業の近代化、国産農産物の安全性確保、農業従事者の安全確保、同国農産物のブランド化と輸出の 5 点に絞られる。
- ドミニカ共和国では、政策立案にかかる決定は「政治判断」にて行われる。
- 同国経済は過去 20 年で成長した一方、未だ多くの国民が非公式部門に従事している。政府は様々な政策を打ってきたが、貧富の差の解消は遠い。
- ドミニカ共和国には、「富裕層」、「上中間層」、「中間層」、「貧困層」「貧困ライン以下」の階層が存在し、如何に各階層の需要を見極め、和梨をアピールするかが重要。
- 本プロジェクトにおいては、中央省庁、地方自治体、各国政府、開発機関、企業団体、民間企業、生産者団体が主要ステークホルダーとして挙げられ、彼らと如何に信頼関係を築き、支援や協力を得られるかが成功のポイント。
- その際、彼らの動きをモニターし、何が「刺さる」提案なのか見極めることが重要。
- ドミニカ共和国で見られる農産物や国産・輸入品を合わせても意外と数が限られており、国産の農産物は一部を除き、その生産高は決して多くない。
- 農産物の販売先として有望なのは、国内スーパーマーケットチェーン及びオールインクルーシブ・リゾートやブティックホテルに代表されるホテルチェーンである。
- 国内の物流は、財閥系を中心とする国内スーパーチェーンや、飲料会社の協力を仰ぐのが良い。
- 和梨のブランディングや広報の観点から、メディアを上手く活用すべき。
- 同国の状況をマクロ的観点、商業上のトレンドの観点から情報収集・分析を行う。
- 各ステークホルダーの見極めは「与信管理」的な手法を採用すると良い。
- 本プロジェクトの本来の目的とゴールを常に確認しつつ、サンクコストの観点から「損益分岐点」を意識しながら、人的資源および予算を投入する。
- 「和梨プラットフォーム」を構築し、エコシステムを回すことで、和梨に関わるステークホルダーを増やすことが、持続可能性への一歩である。

I.　はじめに

1. 本レポートの目的

本レポートは、平成 28 年（2016 年）11 月に松戸市とドミニカ共和国農地庁との間で取り交わした覚書に基づき、ドミニカ共和国内において、

① 松戸市の特産である和梨の育成指導を通じ和梨の栽培を成功させ；
② 現地の農家がより高価な販売価格を見込める和梨の栽培を行い；
③ 和梨の販売等をおこなうことで、彼らの所得を改善し；
④ 将来的には海外輸出を含めたビジネスを見込む

ことを目指す「ドミニカ共和国梨プロジェクト」（以下本プロジェクト）に関し、政治経済動向のモニタリング、ステークホルダー（関係者)、流通システム、市場のニーズの洗い出しと分析を通じ、松戸市が取ると望ましい行動について提言を行いつつ、本プロジェクトをマクロ観点から俯瞰し、成功に導くための論点を纏めるものである。

2. 予想される成功とチャレンジ

（1）前提

ドミニカ共和国は日本と政府機構のあり方、その商習慣、市場、サプライチェーン、顧客の需要などが大きく異なるが、その成功の鍵となるのは、「コニュニケーション」である。ドミニカ共和国内の利害関係者（ステークホルダー）と継続的に連絡を取り、双方において信頼関係を構築することが最も重要である。 また政治状況により、先方担当者の交替や本プロジェクトのエグゼクティブ･スポンサーが交替する場合も有り得ることから、同国の政治状況を注意深くモニターする必要がある。

（2）成功

ドミニカ共和国にとって､農産物の付加価値化による国内市場の活性化及び輸出の拡大は従前且つ喫緊の課題であり、松戸市原産の「和梨」はその課題・問題解決の回答となる可能性を秘めている。 国内で一般的に販売されているドミニカ共和国産フルーツは、マンゴー、パパイヤ（レチョーサ)、パッションフルーツ（チノーラ)、スイカ、パイナップル、メロンが主で、輸入品ではイチゴ、マスカット、西洋梨、リンゴ、サクラ

ンボ等が挙げられるが、その種類は意外と少ない。よって、マーケティング・販促・商品イメージの形成活動の立案・実行を確実にこなせば、和梨が「高級フルーツ」としての地位を確立する可能性は十分にあると言える。また、東部海岸地帯に数多く存在するオールインクルーシブ・リゾートにおいても、食後のフルーツやデザートの一部として、卸売の可能性もあるだろう。更には「和梨ジュース」やジャム、その他関連加工品として商品化し、全国における販売網を確立することが出来れば、一般国民層にも和梨が幅広く受け入れられる可能性もある。

将来的には、ドミニカ共和国内において和梨の生産・販売が十分な規模に達した場合、地元の生産者が同国産の高級産品として輸出を行うことは十分に考えられる。広大な米国市場及び中米諸国市場は DR-CAFTA[1]の加盟国であり、基本的に関税無しで輸出が可能である。また、その他カリブ海諸国、メキシコ、南米諸国においても近年日本食は富裕層を中心にブームであり、日本をルーツに持つフルーツの需要は相当量存在すると思われる。

（3）チャレンジ

今後和梨の栽培が順調に行き、コンスタンサ市を中心とする一定数の農家が和梨を栽培・生産を行ったと仮定しても、和梨を商品として販売出来るか（営業活動が出来るか）、そして販売網をどの様に構築、発展、維持するかが最大の問題となろう。前述の如く、ドミニカ共和国内においては輸入品として洋梨が販売されているが、国民が一般的に消費するものでもなければ、「高級品」としての地位を確立している訳でも無い。また、和梨単品ではデザートやケーキ類の食材の一部として使われる可能性はあるが、その他用途としての広がりは、前述の通りジュースやジャムなどの加工品であろう。

一方、近年日本でも広まりつつある農産物の「6 次産業化」及び「アグリビジネス化」についても、コンスタンサ市周辺に梨狩りが出来る農園、レストラン、イベントスペースなどを設け、観光客と地元生産者との交流によるコミュニティづくりなどが考えられるが、ドミニカ共和国には、観光の一環として農場に出向き、農産物を自ら狩るという楽しみ方・文化がそもそも存在しない。また、関連施設への投資資金や必要な人材を如何に確保するか、アグリビジネスの需要をどう喚起してゆくか、という根本的な問題が存在する。更にアグリビジネス化には、売上の見込みや投資、技術的な要件、広報・広告などについて、具体的な短・中・長期的な戦略が必要となってくるが、それらを担う人的・資金的資源がドミニカ共和国には圧倒的に不足しているのが現実である。

---

[1] 米国と中米 5 カ国及びドミニカ共和国との自由貿易協定（Dominican Republic – Central America Free Trade Agreement）。ドミニカ共和国は 2007 年に批准。

この様な状況下で、生産者が和梨の生産にコミット出来るのか、モチベーションを維持し、伸ばせるのかは不明である。国内・外の市場の需要、売上予測、中・長期的な生産の計画、政府機関、金融機関からの資金援助・借入れ、見込み客の確保、アグリビジネス化の展開等について、具体的な計画と数値、つまり和梨の栽培が「ビジネス」として成り立つのか（実際に現金が幾ら入ってくるのか）を示すことがモチベーションの維持・向上には重要であり、これらをどの様に行うかが最大の「チャレンジ」であろう。

II. ドミニカ共和国の政治経済状況

1. 政治状況

ここでは、ドミニカ共和国の状況をマクロ視点で理解するために、同国の政治状況についてその概要を述べる。ドミニカ国民にとって、「政治」は日常生活の一部であり、社会階層や職業の違いに関わらず、政治動向は常に最優先話題に挙がる。よって、同国の政治（及びその歴史的経緯）について、最低限の理解が必要である。様々なステークホルダーとの円滑なコミュニケーションのためにも、同国政治の知識は備えておきたい。

（1）背景

2004 年から続いたドミニカ解放党（Partido de la Liberación Dominicana; PLD）政権は、1996 年～2000 年のレオネル・フェルナンデス大統領時代を含めば、約 20 年にわたりドミニカ共和国の政治・経済を掌握してきた [2]。憲法の規定 [3]により 2020 年大統領選への出馬が不可となったダニーロ・メディーナ大統領の後継として、フェルナンデス氏が再度 PLD からの出馬を目指したが、同党大統領候補予備選挙にて敗退した。その後、同氏は同党を脱退し、新政党「国民の力」（FP: Fuerza del Pueblo）を立ち上げ、大統領選に臨んだ。

PLD は内部分裂を起こした結果となり、ゴンザロ・カスティージョ公共事業大臣が同党候補として出馬することになったが、候補者選定の過程において、長期政権に常につきまとっていた汚職の問題が改めてクローズアップされたほか、一般犯罪率は高止まりし、経済成長の果実が一般国民層に行き渡らない経済・社会「格差」の問題は、メディ

[2] 2000 年の大統領選は、当時の憲法の規定でフェルナンデス大統領が出馬出来ず、ドミニカ革命党（PRD）のイポリト・メヒアが大統領選に勝利。2000 年～2004 年に政権を担当したが、経済危機を引き起こした。

[3] 2008 年の憲法改正により、大統領は連続 2 期（8 年）以上務めることが不可となった。なお、改正以前の大統領在任年数はそれをカウントしない。

ーナ政権下でもほとんど解決されず、国民の間で現状への変化に対する機運が高まった。
結局 PLD は 2 度目の挑戦となった現代革命党（Partido Revolucionario Moderno: PRM）のルイス・アビナデール候補に敗退し、約 20 年に渡る長期政権に終止符を打った。

（2）アビナデール新政権

① 背景

2020 年 8 月に就任したアビナデール新大統領は、フアン・ボッシュが 1939 年に亡命先のキューバで設立した左派政党ドミニカ革命党（Partido Revolucionario Dominicano: PRD）の党首を務めていたことがある。PLD が PRD から分裂する形で発足し、1996 年にレオネル・フェルナンデスが大統領選に勝利してから、2000 年～2004 年のイポリト・メヒア政権（PRD）を除き、PLD が 2020 年まで政権を担当した。その結果、もともと左派政党であった PLD の中道右派化と与党化が進み、その後は PRD の支持者を取り込む形で 2016 年の大統領選にダニーロ・メディーナが勝利してから、PRD の党勢衰退は顕著なものとなった。2014 年にアビナデールは PRD を離党、新たに PRM を創設し党首の座に就いた。同党は PRD 支持者（メヒア元大統領派も含む）を中心に国民の支持を集め、2016 年には大統領選挙を含む国政選挙に初めて参加した。大統領選には、アビナデールは現職のメディーナ大統領に敗北したものの、上・下院において 2 議席、42 議席を獲得し、2020 年の政権交代の礎を作った。

16 年ぶりの政権交代により生まれたアビナデール新政権は、現時点では国民からの支持が高く、貧富の差、高い犯罪率、中央・地方政府の汚職蔓延から成る「3 大社会問題」の解決を期待されている。その他の重要政策として、アビナデール新大統領は、選挙期間中から「地方の活性化による公平な発展」を公約として掲げ、最新技術の適用や財政的支援を通じ、農業の生産性を高めることを公言している。

また、海外との経済的なやり取りについては、引き続き外国人観光客の更なる誘致と外国直接投資（FDI）の流入、DR-CAFTA をはじめとする自由貿易協定を活用した農産物や工業・医療加工製品等輸出の拡大により同国経済の発展を図る予定である。

なお、2020 年からは新型コロナウイルスの感染拡大がドミニカ共和国にも及び、アビナデール政権は夜間の外出禁止を含む厳しい感染防止策を講じている。

② 主要農業政策

なお、本プロジェクトに直接・間接的に関係すると思われるアビナデール大統領が掲げる農業政策の概要は以下の通り [4]。

---

[4] 2020 年 5 月 15 日付け Diario Libre 紙より。

・「全国灌漑システムの構築」：6 つのダムの建設、貯水池の修繕、全国を繋ぐ用水路・運河の修繕を行う。政権発足後最初の 6 ヶ月で、「点滴灌漑」、小型スプリンクラー、小型池の整備に 40 億ペソ（約 7,030 万ドル）を投資する。

・「農業の近代化」：屋内・室内農産物生産施設における、農産物の事前病気診断を含む制御された環境の整備を推進する。新たに 500 万平方メートルのグリーンハウスの整備を、南西部地域を中心に全国的に行う。

・「国産農産物の安全性確保」：ドミニカ共和国の消費者に輸出用と同様の健康・安全基準を満たす農産物を提供する。

・「農業従事者の作業基準の向上」：農業従事者が、新たな方法、尊重された形で働き、長期的且つ安全的な観点で農業を発展させるよう、その作業基準を地元消費者のニーズに応える形にすべく変えてゆく。

・「ドミニカ共和国産農産物のブランディングと輸出」：農産物に対する見方を変え、農業従事者が世界の重要市場に向けて輸出者になれるよう、輸出可能な農産物の生産を保証し、世界で最も需要が高い市場に高級ブランドとして輸出できるようにする。

（3）様々な「政治判断」について

ドミニカ共和国の政策立案・決定段階において、もっとも重要なのは「政治的判断」である。多くのラテンアメリカ諸国同様、ドミニカ共和国は憲法の規定により、三権分立が確立されているが、実際の個別政策に関わる決定は殆ど大統領府が主導する。まず、政治家である大統領（及びその周辺）が選挙公約や自らが実施したい政策を掲げ、それを大統領府大臣が中心となって実際の政策案として落とし込む。新たな法律として規定するものは、議会での議論、採決を経て、「法（Ley）」となり、後日施行されるが、個別具体的事項に関わる政策は「大統領令（Decreto）」を通じて決定・実施される。大統領令の「材料」となる事項は、各省庁や地方自治体、各経済団体[5]等のステークホルダーで議論・合意されたものが大統領府に上げられるケースが多い。その後、大統領及び大統領府大臣等による優先順位の決定や予算の充当を経て政策が絞られ、「大統領令」をもって実施される（実際の政策となる）。

このとき、自治体や各省庁・各経済団体からの要望が大統領及び大統領府に、政治的・経済的にどの位のインパクトを与えられるかによって、受入れ可能な要望や採用される政策が決まる。これらは基本的に「政治判断」により下される。この動きは地方自治体レベルではより顕著で、首長も地元の経済団体、支持者グループなどからの要望につき、

[5] 在ドミニカ共和国米国商工会議所（AMCHAM DR）のような外国資本の影響下にもあるものも含む。

自らの政治的な目標や利益にどれくらい合致するかにより、何を政策とするか決める[6]。よって貴市が何らかの要望を政府機関に通したい時は、そのレベルに関わらず、各ステークホルダーのプロジェクトやチャレンジ（問題・課題）を理解したうえで、それぞれのキーパーソンと情報交換を行い、何が彼らに「刺さる」のか事前に十分理解しておくことが大事である。

なお、国際機関や各国の大使館、援助機関については、個別の政策対話の場が設けられている。外務省や大統領府等と年に複数回、先方の要望を受ける形で、プロジェクトへの融資や国際（二国間・多国間）協力の話し合いがなされる。この場合、個別に政策が決定され、予算と人的資源が配分される。

2. 経済状況

（1）経済成長

第二次フェルナンデス政権が発足した 2004 年からメディーナ政権が終了する 2020 年まで、ドミニカ共和国は経済成長のペースが著しく、その間の平均は 5.57%を記録した[7]。これは同時期のラテンアメリカ諸国の平均値（2.75%）を上回り、フェルナンデス、メディーナ両政権のマクロ経済運営が上手く行っていたことを示唆している。

図 1：ドミニカ共和国とラテンアメリカ諸国の経済成長率の比較（世銀 HP より）

[6] つまり、人員と予算を充当するということである。

[7] 世銀データより（データは 2004 年から 2019 年まで）

PLD 政権下においては、中央銀行がインフレを抑えつつ、積極的に海外からの投資を鉱山、観光、農業、インフラ、フリーゾーン、IT・通信、金融部門において受け入れたほか、DR-CAFTA を始めとする自由貿易協定や二国間貿易協定を複数締結した。また、フェルナンデス政権時には「ペトロカリブ協定」[8]の下、ベネズエラから安価な価格で原油を調達したほか、メディーナ政権下の 2018 年には台湾と断交し、中国と国交を樹立した。これは、中国資本による外国直接投資の多角化と新産業の立上げ[9]、技術協力[10]による経済発展を目指したもので、アビナデール政権でも受け継がれている。

（2）地下経済

経済成長の果実として、首都サントドミンゴを中心とする大都市圏の発展や交通インフラ整備の状況は評価された一方[11]、インフォーマル・セクター（非公式部門）[12]における雇用は未だ 47.9%（男 45.9%、女 50.9%）[13]を占めている。男性はインフラ工事の現場やカロ・プブリコと言われる非公式交通機関のタクシー運転手、路上での物品販売などの仕事を、女性は主に富裕・中間層向けのベビーシッターや家政婦など、公式記録に残らない仕事に従事している。それでも経済成長により、公共及び民間部門での公式な雇用が増え、状況は改善したと思われたが、2020 年以降のコロナウイルスの蔓延により、雇い止めや解雇が頻発した。世銀のレポートによると、2020 年現在、未だ同国男性の 33%が非公式部門に属し、その日暮らしを強いられている[14]。

（3）政府の施策

かかる状況を改善すべく、政府は社会保障の拡大や、「Tarjeta de Solidaridad」プログラムによる公共料金（ガス、電気代）や生活費に関わる補助金の支給を行ってきた[15]。メディーナ政権下では GDP の 4%に該当する予算を初等・中等教育に振り分け、貧困層を非公式から公式部門への雇用に転換させるための投資を行ってきたが、現状は中々厳しい。また、2020 年以降のコロナウイルスの蔓延により、対面での教育や生活援助

---

[8] チャベス政権下のベネズエラが、左翼革命「ボリバル革命」の支持国を増やすべく、一部の中南米・カリブ諸国に原油を市場価格より格安で供給したプログラム。

[9] モンタス経済企画開発省大臣ステートメントより（2018 年）

[10] 中国との技術協力協定締結（2021 年 3 月 22 日：経済企画開発省 HP より）

[11] 東西高速網、カウセド複合港、サントドミンゴ地下鉄、同ケーブルカーの整備、マウリシオ・バエス橋の建設、ブルーモール、アゴラモール、サンビルモールに代表される大規模商業施設の建設が経済発展の象徴として挙げられる。

[12] 政府の記録に残らない雇用。納税や社会保障の対象から外れ、発展途上国に未だ多く残っている。

[13] ILO のレポートより（2010 年）

[14] 世銀：Dominican Republic Overview

[15] フェルナンデス元大統領の妻で、メディーナ政権下で副大統領を務めたマルガリータ・セデーニョが始めた貧困層向け給付金プログラム。VISA 社の協力を得てプリペイドカード方式で事前に補助金額を入金した。

が行い難い現状で、非公式部門でその日暮らしをしている貧困層に最新技術へのアクセスが可能とは言えず、経済格差や機会の不平等は更に拡大しているものと思われる。

III.　ステークホルダー分析

1.　ドミニカ共和国のビジネス文化について

（1）社会階層について

近年の急激な経済成長・発展にも関わらず、植民地時代から続く経済格差の問題は根本的に解決していない。経済格差の問題は国民が受ける教育の差となり、それがそのまま就職にも影響し、得られる賃金や社会的地位の差となり、その状態が固定化している。米国農務省は2008年に発表したレポートの中で[16]、ドミニカ共和国国家統計局（Oficina Nacional de Estadística: ONE）の資料を引用し、同国には「富裕層」（全人口の6%）、「上中間層」（同17%）、「中間層」（同20%）、「貧困層」（同47%）、「貧困ライン以下」（10%）の階層が存在するとした上で[17]、上位10%の人口がGDPの40%を生み出し、下位50%の人口はGDPの約20%を占める旨公表した。また、富裕～中間層までが輸入品を含む食料品の購入が可能であるのに対し[18]、「貧困層」、「貧困ライン以下」は日々の食料調達に苦労している。

異なる階層は基本的に交わることが無く、各階層がそれぞれの層との関わりで社会生活を営んでいる（職場での上司－部下、ビジネスオーナーと雇用者、運転手の関係を基本としたやりとりは存在する）。よって、国の中に異なる階層が複数存在することを理解し、どの階層にどのようなコネクションを構築するか、どの階層に何を依頼するかによって何が決まるのかを理解し、それらを基に関係を構築する必要がある[19]。

（2）コネクションとコミュニケーション

他のラテンアメリカ諸国同様、ドミニカ共和国で活動をする際には、キー・ステークホルダー（重要利害関係者）との信頼に基づく「コネクション」を構築することが大事である。法律や大統領令、その他規則やビジネス上の壁（ビジネス・ブロッカー）に直面した際に、コネクションや関係性に基づくステークホルダー間のコミュニケーション

---

[16] USDA Foreign Agricultural Service GAIN Report “Dominican Republic Exporter Guide Annual 2008”参照。

[17] 著者の個人的なイメージは、「超富裕層」と「富裕層」の合計が1～2%ほど、「中間層」が20%、「貧困層」が50%、「超貧困層」が30%弱である。なお、USDAのレポート及びONEの統計にはハイチ人移民は含まれていない。

[18] 同レポートによると、「中間層」の食品購入は予算的な制約が掛かるとのこと。

[19] 世銀のデータによると、2019年のドミニカ共和国のジニ係数は0.42。

が、問題解決や停滞している重要事項の推進に役立つことが多い。

ドミニカ人は「フォーマル」と「インフォーマル」なコミュニケーションを使い分けるのが上手い。前者については公式文書、記者会見、プレスリリース、インタビューや記事掲載などを含むメディア対応などが挙げられる。伝統的に大家族であるため、家族内で自己主張をする必要があることに加え、教育の一環にスピーチが含まれていること、パーティーや公式イベントにおいて、リーダーによる挨拶の機会が必ずあり、人前で話すことを幼年期から訓練されているので、ドミニカ人はフォーマル・コミュニケーション能力が非常に高い。特に富裕層に属するリーダーは人文学系の高い知識を擁し、歴史上の人物や政治家、聖書の名言等をスピーチに盛り込むことが普通である（話の内容で知識・知的レベルが分かってしまうため、気を使っている）。

なお、デリケート且つ個別の対応を要する事項に関しては、インフォーマルなやり取りが必要である。一般的に電子メールでのやり取りではなく、電話、Web 会議も含む個別対面や WhatsApp に代表されるコミュニケーションアプリを好む傾向がある。また、ドミニカ人は SNS を巧みに利用して、自らのメッセージ発信と「ブランド」向上に勤しんでおり、インフォーマル、フォーマルなコミュニケーションでは得られなかった情報を SNS 上で発見出来ることも多い。よって、重要ステークホルダーの SNS のフォローや、コミュニケーションには十分注意を払う必要がある。

（3）財閥について

トルヒージョ独裁時代（1931～61年）以来、米国式の自由資本主義政策を掲げてきたドミニカ共和国は外資を含む民間の商業活動が非常に活発で、その中心と成る「三大財閥」は、Corripio(コリピオ)、SID（シッド）、VICINI（ビッチーニ）である。前者二グループは、外国製品の独占輸入販売や外食フランチャイズ網、娯楽施設の展開で財を成し、後者はエネルギー、金融、食料、観光等の重要産業を擁する。彼らは主要メディア経由で世論を形成し、自らの「財団」により社会貢献活動を行いつつ、政府中枢に入り込み政治経済動向を主導している。彼らのサービスや製品抜きで国民の生活は成り立たず、国を動かしているのは、財閥と言っても過言ではない[20]。

第 IV 章で詳述するが、ドミニカ共和国における主要スーパーマーケット、物流プレーヤー、メディア、マーケティング会社等は殆どが「財閥系」のグループ会社の配下にある。彼らに対して、日本原産の和梨についての理解を深めてもらいつつ、「贔屓」になって貰うことが非常に大事である。幸いこれら財閥系会社の幹部・経営層は日本文化に対する造詣が深く、尊敬の念も持ち合わせている。よって、個別でのアプローチと現

[20]明石書店「ドミニカ共和国を知るための 60 章」130 項

地日本大使館の協力を得ながら、「日本ブランド」の魅力と松戸市原産の和梨のストーリーを上手く繋ぎ合わせることが出来れば、短期的な損得を度外視して、彼らが協力してくれる可能性は十分ある。

2. ドミニカ共和国政府関係

（1）中央省庁

① 大統領府（Presidencia）

政治の中心地であり、様々な意思決定が行われる場所である。日本で言うところの「首相官邸」で、大統領官邸（Palacio Nacional）内に大統領及び副大統領のオフィスがあり、日々国家運営に関わる決断を行っている。また、様々な法律や大統領令を一括して管理し、官報を通じ国民に周知する役割も有している。

② 大統領府大臣室（Oficina del Ministerio de la Presidencia）

なお、大統領の実務を補佐する閣僚として、大統領府大臣（Ministro Administrativo de la Presidencia）がおり、同大臣に付属する組織として、大統領府大臣室がある。日本で言えば、大統領府大臣は官房長官に相当し、大統領府大臣室は内閣官房と内閣府を合わせた組織で、大統領府内の事務補助及び諸政策の立案・調整を行う。大統領が国家元首であるドミニカ共和国の場合、大統領府は様々な儀式を執り行うが [21]、大統領府大臣室は国家レベルのあらゆる政策について、企画・立案・実行を主導し、実務も行う。

よって、本プロジェクトのエグゼクティブ・スポンサーシップ（最高レベルの支持）を得るべく、現大統領府大臣の José Ignacio Paliza（ホセ・イグナシオ・パリサ）氏との関係構築は重要であろう。同大臣を通じ大統領、副大統領にも本プロジェクトを認識してもらいつつ、大統領府大臣室にも本プロジェクトをサポートしてもらうためのスキーム作りを行うことが出来れば、本プロジェクトの継続性と持続可能性が増すであろう。具体的には大統領府に掛け合って、アビナデール大統領から「大統領令」を出してもらい、本プロジェクトに大統領府大臣室が正式に関わる旨言及してもらうのが最良である。仮に何らかの政治的な力が働き、本プロジェクトの継続に影響を及ぼすことがある場合であっても、コンスタンサ市や農務庁は大統領令に基づく指令に従う必要がある。

③ 外務省（Ministerio de Relaciones Exteriores; Cancillería）

ドミニカ共和国の外交政策及び諸外国との外交関係を統括・主導する省庁である。日本とドミニカ共和国は 1934 年以来の外交関係があり、1956 年～1959 年に掛けて日本

[21] つまり、大統領府は日本で言うところの「宮内庁」の様な役割も有している（外国からの賓客の接遇なども含む）。

人が移民した際は、同国外務省が窓口となった経緯もあることから、外務省内には日本及び日系人に対する理解が他省庁に比べて高いと言える。

その証左として、2021 年は日系人移民 65 周年であるが、アビナデール大統領の指示により、改めて移民当初にドミニカ共和国政府が日本人移民に約束した規模の農地が提供される予定である [22]。また、移民 65 周年の記念式典は大統領府と外務省が主導して行う予定で、日本からも代表団（日本・ドミニカ共和国友好議員連盟に所属する国会議員団）が派遣される可能性がある。上手く日系人移民 65 周年の記念行事と歩調を合わせる形で、松戸市からドミニカ共和国への友好関係を象徴として、本プロジェクトを紹介することが出来れば、各方面の関係者に良い印象を残すことが可能であろう。

なお、外交面において従前は、各国に派遣される特命全権大使は駐米大使も含め、その殆どが「政治任命」[23]であったが、アビナデール新政権下では、外交関係の実質的な強化を図るべく、職業外交官が基本的に大使職を務めている [24]。

④ 在日ドミニカ共和国大使館

ドミニカ共和国外務省の在外公館の一部である在日本国ドミニカ共和国大使館は、重要なステークホルダーであり、日本におけるドミニカ共和国の窓口として、また日本から本プロジェクトを支援頂ける貴重なリソースである。2020 年 12 月に着任したロバート・タカタ駐日ドミニカ共和国特命全権大使は日系 2 世のドミニカ人で、鹿児島県指宿出身の日本人の父とドミニカ人の母を持つハーフである。ドミニカ人としての強いアイデンティティを持ちながら、日本人の感性を有し、日本人の物事の進め方についても非常に良く理解している。タカタ大使は外務省に 16 年勤務している職業外交官であり、同国外務省は勿論のこと、他省庁とも一定の関係を有することから、貴市がドミニカ共和国政府側との交渉やコミュニケーションにおいて何らかの齟齬や問題が生じた際には、支援を求めることが可能である。そのためには、プロジェクトの状況や問題に関し、定期的に同大使に報告し、情報交換を行うことが望ましい。

なお、本プロジェクト開始当時の大使であったエクトール・ドミンゲス氏（2013～2020 年に駐日大使）については、出身がドミニカ共和国第二の都市であるサンティアゴ市で、夫人も弁護士であり、地元の名士として知られている。よって、コンスタンサ市やより現場に近い団体との交渉において、支援を求めることが可能であろう [25]。

---

[22] 2021 年 3 月 2 日、ロバート・タカタ駐日ドミニカ共和国大使との会話。

[23] 各国駐在大使の任命権は大統領にあり、従前は選挙の「論功行賞」の意味合いも含め、政治的に任命された大使が主要国に赴任した。

[24] ロバート・タカタ駐日ドミニカ共和国大使との会話より。なお、本プロジェクトのきっかけとなったエルネスト・ペレイヤ元公使参事官は、現在駐イスラエルドミニカ共和国大使となっている。

[25] なお、ドミンゲス前大使の子息のエドウィン氏は 2019 年より在韓国ドミニカ共和国大使館で勤務中である。

⑤ 産業貿易・中小企業省（MICM）

もともと、1934 年に創設された国家労働農業・産業商業室（Secretaría de Estado de Trabajo, Agricultura e Industria y Comercio）に端を発する省庁で 2017 年に産業貿易中小企業省（Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes）として再編された。特に中小企業（Mipymes）の振興を図るべく、各企業の法人登録から、各種補助金付与、デジタル化及び持続可能なビジネス拡大、そして各業界団体との友好協力関係強化のための援助を行っている。本プロジェクトにおいて、コンスタンサ市周辺で和梨を栽培するのは小規模農家で、彼らの和梨を通じたビジネスの拡大や、6 次産業化の推進において、重要な役割を果たす省庁と言え、同省との関係構築は、和梨栽培の成功を見越した「次」の商業化において、重要な要素である。

⑥ ドミニカ共和国輸出投資センター（CEI-RD）

ドミニカ共和国における外国からの直接投資及び同国産品の輸出のプロモーションを行っている「庁」である。JICA シニアボランティアが輸出アドバイザーとして長年同センターに勤務している他、「貿易投資促進人材育成センター」(I*CEi)の建築も JICA の無償援助で行うなど、日本との関係も深い。また、2012 年には在ドミニカ共和国日本大使館及び在ドミニカ共和国 JICA 事務所、ドミニカ輸出者協会（ADOEXPO）との共催で「対日輸出セミナー」[26]を行うなど、日本への輸出に対しても積極的である。その証左として、過去 FOODEX（国際食品・飲料展）には過去 10 年複数回ドミニカ企業が出展し、CEI-RD が応募の援助を行ったこともある。特に 2013 年は CEI-RD、ADOEXPO と在ドミニカ共和国日本大使館、同 JICA 事務所が共同で出展企業を面接し、応募から現地出展におけるロジスティクス面でのサポートを行い、4 社が出展した実績を有する [27]。

本プロジェクトは貴市の国際協力事業であるが、CEI-RD の観点からは「投資案件」でもある。松戸市原産の和梨の栽培が順調に進み、米国や他中南米諸国への輸出を検討する際には、CEI-RD から協力を得ることが重要である。

⑦ 農務庁（IAD）

本プロジェクトにおいて、松戸市の直接的なカウンターパートとして機能する農務庁は、貴市が既に良好な関係を構築・維持している。今後は政治的な動きに最大限の注意を払いながら、共にプロジェクトを推進するべく、先方との関係を更に発展させるため

---

[26] 「対日輸出セミナー」開催案内及び同開催報告（在ドミニカ共和国日本大使館 HP より）。

[27] “ドミニカ共和国の 4 社が FOODEX JAPAN 2013 に出展しました”（JICA 関西 HP より）

のより一層「密」なコニュニケーションを取り続けることが望ましい[28]。

⑧ 農務省（Ministerio de Agricultura）

農務省は農務庁の「親組織」に該当する、同国の農業・畜産業（Agropecuario）を統括する省で、その重要度は高い。なお、アビナデール政権は 2021 年 2 月に発出した大統領令 65-21 において、食料の安全な確保と国民の良好な栄養状態の促進を目的に、「農業・畜産内閣（Gabinete Agropecuario）」の設置を発表した[29]。本「内閣」においては、農務省が農業・畜産物の国内消費の拡大、同輸出入の促進や商業・ビジネス化の計画立案など、農業・畜産にかかる政策の立案・決定・実行を主導する。本件は、多岐に渡るトピックや課題を取り扱うため、マルチステークホルダー・アプローチを取り、以下の省庁や研究機関等が関わる。

・経済企画開発省（Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo: MEPyD）
・農務庁（Insituto Agrario Dominicano: IAD）
・ドミニカ水力資源研究所（Instituto Dominicano de Recursos Hidráulicos: INDRHI）
・ドミニカ農業銀行（Banco Agrícola de la República Dominicana: BAGRICOLA）
・国家物価安定研究所（Instituto Nacional de Establización de Precios: INESPRE）
・家畜総局（Dirección General de Ganadería）
・ドミニカ共和国輸出投資センター（CEI-RD）
・大統領付畜産担当顧問

和梨の国内市場へのアクセス拡大や、輸出戦略策定の際には、農務省を始め上記の関係者に必要に応じて相談を行い、アビナデール政権の関連政策に和梨の消費拡大と輸出支援を入れて貰えるよう働きかけるのも一つの手である。

（２）地方政府（自治体）

本プロジェクトをよりミクロな観点から支援する公共機関としては、地方政府が挙げられる。技術的支援や土地を含む許認可の取得、イベントの開催、その他広報活動などにおいて、以下の自治体と関係を構築し、必要な支援を受けることが望ましい。

[28] 貴市は農務庁と良好な関係を構築・維持しているので、本レポートにてその関係性等について特段記述しない。
[29] Luis Abinader crea Gabinete Agropecuario（大統領府 HP より）

① サントドミンゴ市庁（特別区）
② ラ・ベガ県政府
③ コンスタンサ市庁
④ ラ・ベガ市庁
⑤ ハラバコア市庁
⑥ サンティアゴ県政府
⑦ サンティアゴ・デ・ロス・カバジェロス市政府

特に、①のサントドミンゴ市は首都であり、人口が最も多い自治体であることから、中央政府との関係も深い。よって、和梨を知って貰うためのイベント開催や広報活動を実施する際に、最大限の広告効果が見込めるので、関係構築は重要である。また、②～⑦については、本プロジェクトの実施周辺自治体という観点から、より地元民に寄り添った形で、和梨を広めるための活動が可能であろう。特にコンスタンサ市庁については、各種許認可取得も含め、直接のカウンターパートである観点から、密なコミュニケーションと実質的な関係の構築に貴市の人的資源を投入することが重要である。

3. 各国政府、開発機関、国際機関

（1）各国政府

① 在ドミニカ共和国日本国大使館

本プロジェクトにおいて、ドミニカ共和国における最高レベルの日本国政府機関は、在ドミニカ共和国日本国大使館である。ドミニカ共和国側政府機関との折衝や交渉、現地民間団体や企業を含む新たなパイプ・関係構築などにおいて、積極的に活用して行きたい。また、日本大使館は毎年大使出席のもと、現地 JICA 事務所と共に「政策協議」をドミニカ共和国政府（大統領府、同大臣室、外務省、経済企画開発省、農務省、CEI-RD などが参加）と行っている。本プロジェクトについての発表や支援を依頼する場として同協議のアジェンダに本プロジェクトを入れてもらう事も重要である。

なお、同大使館には、外務省が行う「草の根・人間の安全保障無償資金協力」[30]を専任で担当する農林水産省から出向の職員（二等書記官）が在籍する。本プロジェクトとの親和性や、交渉相手のカウンターパートが重なることから、同書記官と定期的にプロジェクト進捗報告と意見交換を行うことを推奨したい。

[30] JICA が行う「草の根技術協力事業」とはその趣旨が異なる。詳細は外務省 HP 参照。

② 在ドミニカ共和国米国大使館

ドミニカ共和国の政治・経済において最大の影響力を有する外国勢力は米国であり、その出先機関である在ドミニカ共和国米国大使館はドミニカ共和国政府を動かす力を有している。20 世紀の長期間、米国は度々同国に軍事介入を行い、内政や国家機関の設立に大きな影響を与えた[31]。21 世紀は公正な選挙の実施、汚職問題、自由貿易協定、環境問題等について、駐ドミニカ共和国米国大使は度々発言を行っているが、ドミニカ共和国政府はその発言を基本的に尊重する立場を取っている。その観点からも、米国大使館に対しても本プロジェクトについて概要説明を行い、米国政府の開発機関である米国国際開発庁（USAID：後述）や、在ドミニカ共和国米国商工会議所（AMCHAM DR：後述）の協力を得ることは、ドミニカ共和国政府に対し、本プロジェクトへのコミットメントを促す意味でも重要である。

また、現在カリブ海諸国は中国の進出が著しく、ドミニカ共和国もその例外ではない。2018 年の国交樹立以降、中国系資本の外国からの直接投資（FDI）に占める割合は年々上昇し、ドミニカ共和国の経済に与える影響は大きくなっている。 地政学的観点からも、同盟国である日本の和梨がドミニカ共和国市場に根付き、米国と中米諸国及びドミニカ共和国との自由貿易協定（DR-CAFTA）を通じ、米国市場に輸出されることになれば、日本、米国、ドミニカ共和国の「3 カ国関係」が強化されることになり、対中国という観点からも意義は大きく、本プロジェクトへは協力的であると思われる。

③ 在ドミニカ共和国フランス大使館

フランスもドミニカ共和国に与える影響が比較的大きな国であり、代表的なところはサントドミンゴ市地下鉄の車両納入（アルストム社製）やカルフール（Carrefour）の進出が挙げられる。また、フランスからの観光客は年々増加の傾向にあり、その多くは東部のオールインクルーシブ・リゾートではなく、サマナ半島のブティックホテルや、南西部バラオナ州の隠れリゾートなどに滞在し、その一部は長期滞在者である。

現地のフランス大使館はアートや文化、ガストロノミーを中心とした文化・広報活動に力を入れており、ドミニカ共和国に滞在するハイセンスなフランス人の協力を得つつ、フランス大使館のガストロノミー関連イベントにおいて「和梨」とのコラボレーションが実現すれば、現地メディアに幅広く報道されるほか、そのブランド力の向上に資する

[31] 米国政府は長年に渡りラファエル・トルヒージョ政権（1930～61 年）を共産主義の拡大を防ぐ観点から支援していた。トルヒージョは独裁者としてドミニカ国民から恐れられ、数多くの民主派を殺害したほか、国家の財産を私物化したことで非難の対象となっているが、一方で対米負債の完済、中央銀行の設立、道路や港湾のインフラ整備、プロ野球の振興、メレンゲの「国民音楽化」、そして日本人を含む移民受け入れ政策を実行したことで知られている。その功罪と評価は今日においても未だ分かれており、議論の対象となっている。

ものと思われる。

（２）開発機関

① 国際協力機構（JICA）

在ドミニカ共和国日本国大使館と同様、本プロジェクトにおける日本側からの最大のスポンサーである。既に貴市は 2022 年度から、「草の根技術協力事業」として本プロジェクトを進めることが決定している。同事業の実施・報告義務の観点からは JICA 本部（中南米部中米・カリブ課）との密なコミュニケーションに加え、在ドミニカ共和国 JICA 事務所との関係構築も重要である。ここでのポイントは、所長・副所長などのマネージメント層に加え、長年に渡り JICA 事務所で勤務している現地職員及び現地日本人職員との関係構築である。彼らから本プロジェクトに関わる「生」の情報（特に現地での受け取られ方）を如何に多く取得出来るかにより、本プロジェクトの成功の可能性は大きくなる。また彼らとの関係構築は、現地 JICA 側の意向を現場レベルで正確に理解する一助にもなる。

② 米国国際開発庁（USAID）

USAID は米国政府の開発・援助政策の立案・実施部隊であり、米国政府の意（国益）に沿った開発援助活動を世界各地で展開している。ドミニカ共和国において、USAID は 50 年以上活動しており、現在は気候変動対策、犯罪防止、HIV/AIDS を始めとする感染症の拡大防止などを中心としたプロジェクトを行っているが、過去にはオーガニック・フルーツの米国市場への輸出支援と研究 [32]、メロン農家への支援 [33]、また農業部門のバリュー・チェーン分析 [34]でドミニカ共和国が取り上げられたことがある。主に米国市場への輸出による地元生産者の経済的裨益を目的とした USAID のプロジェクトは、本プロジェクトの「参考例」となることから、関係を構築しつつ、積極的に成功の「ポイント」を彼らから聴取することは重要である。

③ スペイン国際協力機構（AECID）

AECID は旧宗主国としての文化的・言語的なメリットを活かし、中南米諸国において様々な援助活動を行っている。ドミニカ共和国では、小規模農業生産者向けに生産性の向上とサプライチェーンの発展、欧州への農産物輸出支援などを行った経験を有する。また、観光業と組み合わせた小規模農業生産者向けの支援にかかる技術・資金提供を経

---

[32] “Enhancing Dominican Participation in the US Organic Produce Market”（USAID HP より:2007 年）

[33] “Watermelon Works for Farmers”（同）

[34] The USAID Agriculture Program, “Sector Selection and Value Chain Analysis”（同: 2019 年）

済企画開発省（MEPyD）及び農務省（Ministerio de Agricultura）に対して行ったことがあり[35]、「梨果樹園」を整備し、観光客の誘致を計画する本プロジェクトにおいて、AECID の活動は一つの参考になると思われる。

（3）国際機関

ドミニカ共和国において活動をしている国際機関で、本プロジェクトの関係者として挙げられるものは主に以下の 4 機関である。

① 世界銀行（WB）
② 米州開発銀行（IDB）
③ 国連開発計画（UNDP）
④ 国連食糧農業機関（FAO）

世銀と IDB は、開発系のプロジェクトに低金利で政府に資金貸付を行うのが中心で、UNDP は開発系のプロジェクトへの資金援助と専門家及ボランティア[36]の派遣、そして FAO はドミニカ共和国の農業と食に関わる様々なデータの収集と分析を行っている。

いずれの機関もドミニカ共和国政府の各省庁をカウンターパートとしているが、彼らはグローバルな開発・援助トレンドの視点からドミニカ共和国への援助を行っており、本プロジェクトをマクロ且つグローバル観点から分析を行う際に、これら国際機関からの意見を聴取するのも一つの手である。

また、JICA を始めとする日本の援助は国際機関から高い評価を得ており、本プロジェクトが順調に進んだ場合は、貴市及び直接のカウンタパートである農務庁及びコンスタンサ市が国際機関側からヒアリングを受ける可能性もある[37]。これは、本プロジェクトの正当性（Legitimacy）を高める行為となり、ドミニカ共和国政府からより多くのコミットメントを引き出すことが可能となるであろう。

4. 企業団体・生産者団体

（1）ビジネス系民間団体

① 民間企業全国協議会（CONEP）

---

[35] “Agencia Española de Cooperación impulsa proyecto agropecuario en el sur”（AECID HP より）

[36] UNDP 傘下の国連ボランティア（UNV）から派遣されるケースが多い。

[37] 開発の世界で、一地方政府（自治体）が、特定の国の開発に関わっているケースはあまりなく、貴市の取り組みは国際機関にとっても新鮮なアプローチであると言える。

ドミニカ共和国において、私企業の連合体として最大の力を有するロビイスト団体は、民間企業全国協議会（Consejo Nacional de la Empresa Privada: CONEP）である。日本の経団連に相当する CONEP は、コリピオ（Corripio）、ビッチーニ（VICINI）、SID の 3 大財閥の他、Presidente ビールや BHD León 銀行を有するレオン財閥、同国最大の銀行である Banco Popular、同国 3 大ラム酒メーカーの、ブルガル（Brugal）、バルセロ（Barceló）、バルミュデス（Bermúdez）など、ドミニカ共和国を代表する多くの企業がメンバーとして名を連ねている [38]。また、CONEP は政府の様々な会議に名を連ねるだけではなく、強力な「圧力団体」として、政府の様々な意思決定に影響を及ぼしている。

現在 CONEP の会長には、ドミニカ共和国最大の飲料メーカーである Grupo Rica の会長である Pedro Brache 氏が就いている。正に本プロジェクトによる和梨から派生するジュース等の飲料製品やジャムなどの加工品を Grupo Rica で製造し、同社のサプライチェーンに乗せて販売や輸出が出来れば、CONEP の「意志」として、直接の支援を政府に依頼することも十分可能である。CONEP において本プロジェクトが取り上げられれば、その政治的、経済的効果は非常に大きい。

② ドミニカ産業協会（AIRD）

CONEP と双璧をなす民間の経済・ロビイスト団体で、日本の経済同友会に相当するとも言えるドミニカ産業協会（Asociación Industria de la República Dominicana: AIRD）は、1962 年に同国産業の発展と雇用拡大による経済成長がもたらす国家の歳入増加を目的に設立された。AIRD が特に力を入れている分野は、食品・飲料、農業関連、繊維、履物、鉄鋼・金属、プラスチック、エネルギー、建設、製薬で、これらの分野に関わる財閥や同国を代表する企業が会員となっている [39]。CONEP で会長職にある Grupo Rica も当協会の第一副会長（Primero Vice Presidente）職を占め、Induveca（後述）、FERSAN（ドミニカ共和国最大の農産物取扱い企業兼ディストリビューター）、外資のネスレ・ドミニカーナも取締役会に理事として名を連ねている。CONEP 同様、本プロジェクトにおける和梨の栽培、流通、加工物を含む販売・輸出、そして果樹園観光の試みを「農業関連産業」と捉えるのであれば、AIRD と関係構築を図るのは自然な流れである。

また、AIRD は米州開発銀行（IDB）と組んで、FINPYME というプロジェクトを立ち上げ、中小企業や中小農業生産者への資金援助を行ったこともある。なお、AIRD のオフィスは在ドミニカ共和国 JICA 事務所と同じビル（Torre Empresarial AIRD：AIRD 商業ビル）に入居しており、アクセスは容易である。

---

[38] 詳細は HP 参照のこと。

[39] 詳細は HP 参照のこと。

③ ドミニカ輸出者連合（ADOEXPO）

3 大財閥の一角である VICINI が影響力を有する圧力団体として、ドミニカ共和国産品の輸出に関わる提案や、様々なプロジェクトを行っているドミニカ輸出社連合（Asociación Dominicana de Exportadores: ADOEXPO）は、本プロジェクトにおける重要なパートナーになり得る [40]。ADOEXPO 事務局には 2011 年以降、JICA から輸出振興の戦略構築を行うシニア・ボランティアが 2〜3 年の任期で着任しているほか、ドミニカ共和国輸出投資センター（CEI-RD）と深い関係を有し、既述の如く 2012 年には「対日輸出セミナー」の実施、2013 年には FOODEX へのドミニカ企業 4 社による出展でも全面的な協力を得ている。 日本にとって一番馴染みの深い現地の経済団体であると言え、積極的な情報交換と関係構築を行うことが望ましい。

④ 在ドミニカ共和国米国商工会議所（AMCHAM DR）

AMCHAM DR（American Chamber of Commerce, Dominican Republic）の名で知られる在ドミニカ共和国米国商工会議所は、米国政府及び在ドミニカ共和国米国大使館の影響下にある「民間圧力団体」であり、その設立は 1923 年に遡る。主要会員企業は前述の CONEP 及び AIRD、ADOZONA、ADOEXPO などその他の主要経済団体の加盟社と重なるが、中小企業にも門戸を開き、その会員企業数は 1700 を超える [41]。主に、民間企業及び米国政府（在ドミニカ共和国米国大使館）の要望を合わせる形で、ドミニカ共和国政府に対し内政や農業、観光、フリーゾーン、インフラ、鉱業、商業、金融、IT・通信を含む各種産業の発展に資する「提案」を行いつつ、圧力を掛けている。また、AMCHAM は海外からの直接投資（FDI）や域内の通商・自由貿易に関するトピックも扱っている。

本プロジェクトにおける AMCHAM DR との関わりは、和梨の国内市場への流通と販売、米国市場への輸出に関する支援である。会長の Roberto Herrera 氏、事務局トップ（Vicepresidente Ejectuivo）の William Malamud 氏は日本への理解があり、本プロジェクトの実施、特に和梨の国内市場拡大の具体策やコネクションの構築につき、支援を得れるだろう。なお、AMCHAM DR のオフィスも AIRD 商業ビル内にある。

（２）生産者組合

農業が盛んなドミニカ共和国において、農業生産者組合の存在は直接的なビジネス的観点からも非常に重要である。前述の企業団体が国内エリート層の主導による「サロン」的な圧力団体であるのに対し、生産者組合は各農産品別に生産者を纏めて「クラスター」

---

[40] 詳細は HP 参照のこと。

[41] 詳細は HP 参照のこと。

を形成し、個々の生産者や小規模組合に細かな技術や資金援助を行う他、国内商業施設やスーパーマーケット、オールインクルーシブ・リゾートへの販売窓口業務、国内ロジスティクス業者との交渉などを行っている。また、輸出を見込み、日本を含む海外の様々なフェアや物販展にも積極的に出展し、現地バイヤーとの価格交渉や現地市場の販売経路の開発などを行うほか、地方自治体や中央政府に対しても実務的な観点から様々な交渉を行う。ある意味農産物・フルーツの生産・販売に関する実務的なノウハウや経験を最も有している組織であり、本プロジェクトを軌道に乗せるための「学び」を得る観点からは、重要なパートナーである。

以下に主要な生産者組合、生産者団体、クラスターを挙げる[42]。

① Sociedad Dominicana de Investigadores Agropecuarios y Forestales
② Banelino
③ Junta Agroempresarial Dominicana (JAD)
④ Centro Para el Desarrollo Agropecuario y Forestal (CEDAF)
⑤ AgroFrontera
⑥ Fundación Dominicana de Productores Orgánicos
⑦ Clúster de Invernadores de Jarabacoa
⑧ Centro Regional de Estudios de Alternativas Rurales
⑨ Programa Exporta Calidad
⑩ CONACADO
⑪ PROMANGO – Clúster del Mango Dominicano
⑫ FEDECARES

特に③のドミニカ農業委員会（JAD）は、農務庁を始めとする政府との関係も深く、持続可能な農・牧畜業の振興に要する技術・資金援助や、農産物の商業化・販売、環境問題への対応に詳しいほか、農・牧畜業に関する様々な研究や論文の発表、データ取得・開示なども行っている。⑩の CONACADO は、ドミニカ共和国最大のカカオの生産者組合で、その評判は高い。⑪の PROMANGO は南部 Bani 市を中心とするマンゴーの生産者組合で、FOODEX JAPAN への出展経験を有する。⑫の FEDECARES は同国最大のコーヒーの生産者組合で、ADOEXPO と共に 2016 年の SCAJ へ出展した[43]。

---

[42] https://www.livio.com/directorio/organizaciones/organizaciones-agropecuarias/#google_vignette
[43] 日本・ドミニカ共和国友好親善協会ブログより（2016 年 10 月 14 日掲載分）：

IV.　農産物の流通システム

1. ドミニカ共和国の主要農産物

ドミニカ共和国は伝統的に農業国として発展してきたが、1990 年代中盤からの経済成長・発展以降、GDP におけるサービス業の割合が増加してきている。CIA World Factbook のデータによると、2017 年の農業の GDP に占める割合は 5.6%で、第二次産業の 33%、第三次産業の 61.4%と比較して低く、中進国の産業構造を有する [44]。

本章では、ドミニカ共和国で収穫可能な基本農産物のデータを示しつつ、和梨の流通に有益と思われるステークホルダーについて言及する。

（1）生産物、量、高

2018 年の国連食料農業機関（Food and Agriculture Organization: FAO）のデータ [45] によると、ドミニカ共和国の主要農産物は、アボカド、パパイヤ、サトウキビ、バナナ、調理用バナナ（プラタノ）、カカオ、パイナップル、ココナッツ、米、キャッサバ等が挙げられるが、その他オレンジ、ユカイモ、ジャガイモ、レモン、メロン、玉ネギ、大根なども生産している。以下に代表的な農産物の生産量と耕地面積を示す。

アイテム	生産量 （2019 年:トン）	耕地面積 （2019 年：ha）
アボガド	661,626	14,190
パパイヤ	1,171,336	3,861
サトウキビ	4,895,891	103,523
バナナ	1,209,268	28,861
調理用バナナ	1,027,491	48,977
カカオ豆	88,961	150,943
パイナップル	461,025	8,751
ココナッツ	421,559	52,031
米	1,081,000	195,507
キャッサバ（ユカ）	174,690	23,200
オレンジ	134,460	7,790

[44] ちなみに先進国日本の GDP 構成は第一次産業が 1.1%、第二次が 30.7%、第三次が 68.7%、中南米地域の大国であるメキシコはそれぞれ 3.6%、31,9%、64.5%、隣国ハイチはそれぞれ 22.1%、20.3%、57.6%となっている。

[45] FAO STAT より。

ジャガイモ	93,654	3,494
サツマイモ	54,714	6,914
ヤムイモ	32,180	4,924
サトイモ	30,358	4,534
レモン（ライム含む）	37,785	9,242
メロン	44,037	1,530
玉ネギ	68,426	5,069
トマト	261,604	6,886
椰子	288,412	20,684
コーヒー豆（グリーン）	15,241	75,263
タバコ（未加工）	7,583	5,092
マンゴー	42,030	3,339
カボチャ	41,244	8,713

表 1：ドミニカ共和国の主要農産物生産量とその耕地面積（FAO より）

（2）主要輸出農産物品

アイテム	輸出量 （2019 年:トン）	輸出額 （2019 年：US1000 ドル）
アボガド	41,825	69,440
パパイヤ	418	307
サトウキビ	178,526	87,387
バナナ	373,660	259,453
調理用バナナ	N/A	N/A
カカオ豆	70,137	179,787
パイナップル	7,144	7,984
ココナッツ	6,787	5,256
米	N/A	N/A
キャッサバ（ユカ）	320	246
オレンジ	2,376	2,039
オレンジジュース	2,846	2,370
ジャガイモ	N/A	N/A
サツマイモ	7,732	8,107
ヤムイモ	N/A	N/A

サトイモ	N/A	N/A
レモン（ライム含む）	915	928
レモンジュース（生）	555	745
レモン・オレンジジュース	2,846	2,370
メロン	668	1,387
玉ネギ	4	12
トマト	8,375	14,862
椰子（実）	6,787	5,256
椰子（ドライ・粉末）	3,271	2,988
コーヒー豆（グリーン）	749	4,148
コーヒー（ロースト）	923	4,098
タバコ（未加工）	8,077	64,137
タバコ（完成品）	440	26,250
マンゴー （マンゴスチン、グアバ含）	22,286	36,518
カボチャ	3,436	4,427

表 2：ドミニカ共和国の主要農産物輸出量とその輸出額（FAO より）

（３）主要農産物の国内価格（要現地調査のため省略）

2. 農産物を取り扱う主要プレーヤー

（１）スーパーマーケットチェーン

① Supermercado Nacional

元々は Manuel González Cuesta が 1935 年に創業した”Colmado Mercedes”を発祥とする Centro Cuesta Nacional グループの中心となるスーパーマーケットである。1965 年に Avenida 27de Febrero と Avenida Lincoln の角に 1 号店を出店して以来、ドミニカ共和国全土に 14 の店舗を構える一大スーパーマーケットである。

客層は中間層以上が殆どを占め、高級品・輸入品を含む多くの品揃えがある。ドミニカ共和国産の食品も一部取り扱う。日本発祥の「和梨」の販売先としては最も適していると言える。

② Jumbo

同じく Centro Cuesta Nacional グループに属するスーパーマーケットチェーンである。 Supermercado Nacional が高級感を有するのに対し、Jumbo は廉価品且つ書籍や衣服、一般生活品などを含めた「総合スーパーマーケット」(米国の Walmart や K-mart などに相当）として、2002 年に新たにオープンした。現在急速にドミニカ共和国内で存在感を増しており、全国に 14 店舗を構えている。

客層は中間層が中心だが、富裕層も訪れる。Centro Cuesta Nacional のサプライチェーン網と Supermercado Nacional のパッケージングやマーケティング戦略を上手く活用すれば、和梨の販売先としては十分可能性がある。

③ Plaza Lama

もともとレバノン系の移民の息子であった Pedro Juan Lama が 1929 年に、ドミニカ共和国野球発祥の地と言われる San Pedro de Macoris 市で創業した。総合スーパーマーケットの Supertienda、スーパーマーケット専科の SuperLama、家電等を扱う ElectroLama の 3 つのブランドを有する。Supertienda は大都市圏を中心に計 7 店舗、SuperLama は 3 店舗、その他 SuperLama の小規模店である Plaza Lama Express も複数店展開している（因みに EletroLama は計 7 店舗が展開されている)。

客層は中間層及び給与所得者（公式部門に属する中間層以下の層）が中心である。商品は安く手に入りやすいが、ブランド作りという観点からは、松戸市発祥の和梨を販売する先としては微妙である。ただし一般大衆・国民受け（大量消費）を狙うのであれば、考慮に入れるべきスーパーマーケット網である。

④ Bravo

1963 年にスペインのアストゥリアス地方から移民としてドミニカ共和国に渡った Valeriano Rafael Monestina 氏が 1979 年に創業した雑貨店にルーツを持つスーパーマーケットチェーン。売り場面積は上記 3 店舗より小規模であるが、高級感あふれるスーパーマーケットで、サントドミンゴ市、バニ市、サンティアゴ市に計 17 店舗を有する。

顧客層は富裕層が中心で、Supermercado Nacional 同様、松戸市発祥の「和梨」を販売するには最適のスーパーマーケットチェーンであると言える。

⑤ La Sirena

スペインから移住してきた Roman Ramos Uria 氏が 1965 年に創設した「総合スーパーマーケット」チェーンである。La Sirena に加え、小規模スーパーマーケットの Super Pola、不動産の Multiplaza、ロジスティクス会社、小麦粉からパンまで生産する Buen

Horno を有する Grupo Ramos の一員である。La Sirena は全国に 25 店舗を、Super Pola は 3 店舗をそれぞれ展開する他、近年はネットショッピング及びプリペイド・店頭ピックアップサービスも充実している。

顧客層は中間層の利用が多いが、スーパーマーケットのブランド的には中間層の上に位置するものと思われ、和梨の販売元としては十分選択肢に入ると思われる。

⑥ Carrefour

フランス発の総合スーパーマーケットチェーンで、全世界 30 カ国、12,300 以上の店舗を展開し、38 万人を雇用している。ドミニカ共和国には 2000 年に進出し、サントドミンゴ郊外（サンティアゴ市に向かう高速道路沿い）に店舗を構える。

顧客層は中間層が多い。外資系ということもあり、日本産の和梨については店舗における販促も比較的容易に行えるものと思われる。

（2）ホテル

ドミニカ共和国には毎年総人口の半分程に相当する海外からの観光客が訪問し [46]、経済成長の一助となっている。また、ホテルに関連する外国からの直接投資も非常に増えている。特に米国、カナダ、欧州系のホテル及びリゾートチェーンがドミニカ共和国に多く進出し、欧州系ではイベロスター（Iberostar）、バルセロ（Barceló）が、米系ではハイアット（Hyatt）、ヒルトン（Hilton）、ハードロック（Hard Rock）などが有名である。同時に首都サントドミンゴや北部地域を中心に近年は地元資本の「ブティック・ホテル」のオープンが相次いでおり、静かな環境で過ごしたい観光客に人気がある。

これらオールインクルーシブ・リゾートにおけるフルーツバーやデザート、もしくはナチュラルジュースの材料として、和梨の販売が考えられるが、あくまでも非付加価値産品として扱われることに留意する必要がある。また、中央山脈帯から東海岸のプンタ・カナまでには相当の距離があるため、どの様に鮮度を保ちながら輸送を行うか、輸送のコストがどれくらいかかるのかも不明である。

「ブランド構築」の観点からは、主に富裕層が宿泊するブティックホテルを活用し、政治家、各省の幹部、各国外交団やメディアを招いて、和梨の「発表会」を開催する他、一流シェフやパティシエの協力を得た「テイスティング」の機会を設けると良いだろう。

（3）物流

和梨という生鮮食品を如何に生産地である中央山脈帯から都市圏及び観光地（首都サ

[46] 2019 年にドミニカ共和国を訪問した外国人観光客数は約 536 万人（ドミニカ共和国中央銀行資料より）。

ントドミンゴ、中部サンティアゴ、中東部ラ・ロマーナ、東部プンタ・カナを中心とする観光地）に品質を保ちながら郵送可能かが、和梨の販売における重要である。

ドミニカ共和国には多くの外資系グローバル企業がロジスティクスサービスを展開しているが、国際間の物流において力を発揮するものであり、国内輸送は、現地物流会社に業務を委託している。また、財閥は自社の製品を国内流通させるための物流会社（もしくは部門）を有しており、これらの会社にアプローチし、個別もしくは他の食料品と共に、和梨の運搬を依頼するのが現実的である。例えば、Corripio 財閥は Distribuidora Corripio という会社を有しており、自社が扱う製品（飲料、食品、家庭用品、玩具類、電気製品、服飾・ファッション関連製品）の輸送に加え、様々な顧客のロジスティクス要件にも応えている。

また、ドミニカ共和国最大の飲料メーカーである Grupo Rica[47]は、自社製品を新鮮・タイムリー・安全な形で全国のスーパーマーケットやコルマドに輸送可能な独自のロジスティクス網を有していることで知られている。同社に対し、日本産の和梨のジュースの生産を依頼しつつ、同社の物流網を最大限活用することにより、消費者に近いスーパーマーケットに和梨を運搬するという手法も十分考えられる。同様に、三大財閥の SID グループも、Induveca という生鮮肉を扱うブランドを有している他、Citricos Tropicales という会社を通じ、柑橘類を栽培・販売している。彼らの販売・物流網に和梨の取扱を依頼することも可能であろう。更に、先に挙げた La Sirena を経営する Grupo Ramos は独自の配送センター及び配送網を有しており、これらを活用するのも有効である。

なお、地場のロジスティクス会社として有名なのは、1973 年創業の Caribe Trans 社である。国際航空・海運貨物中心の取扱だが、同時に陸上輸送も行っており、生鮮フルーツの国内輸送も十分対応可能であると思われる[48]。

（4）メディアの活用

ドミニカ共和国においては、商業活動を軌道に乗せるためには、メディアの活用が必須である。各種メディアによるの報道により、話題を提供し、ブランドを確立しながら、松戸市原産の和梨を全国にアピールすることはマーケティングの観点からも重要である。テレビに加え、インターネット放送も近年は盛んであるが、やはり伝統的な最大のメディアは新聞である。全国紙は、Listin Diario、Hoy、El Caribe、Diario Libre の 4 紙が有名で、幅広い国民層に購読されている。いずれも経済欄が充実していることから、インタビューに積極的に応じ、「和梨」の美味しさと、地元コミュニティへの裨益、そ

[47] 詳細は HP 参照のこと。

[48] 同社は前述の「対日輸出セミナー」にも参加した。

して輸出農産物としての可能性とドミニカ共和国経済への影響について記事にして貰うと良い。以下簡潔に 4 紙の特徴を述べる。

① リスティン・ディアリオ（Listin Diario）

1889 年創刊の最も権威があり、全国民が読んでいると言われる新聞である。トルヒージョ独裁政権時代には反政権を貫き、発禁処分を受けたこともある。三大財閥の Corripio 家とカカオの輸出で有名な Rizek 家[49]が共同で所有する。Miguel Franjul 氏が主筆を務めるようになってから、発行部数が急激に伸びたと言われている[50]。また、経済主幹の Candida Acosta 氏[51]は、数々のジャーナリズム部門の賞を受賞したほか、ドミニカ共和国内のあらゆるビジネス層と深いコネクションを有し、日本に対しても好意的な記事を書いてくれる味方である。

② オイ（Hoy）

前述の Miguel Franjul 氏が 1981 年に創刊し、Corripo 家が最大株主であるドミニカ共和国第 2 の新聞である（発行部数約 14 万部）。PLD 長期政権下では、野党寄りの論調を展開していたが、当時の野党 PRD から分裂した PRM が政権与党である今、政権寄りの姿勢を取る。経済欄は充実しており、近年はテクノロジーについての報道も多い。

③ エル・カリベ（El Caribe）

ドミニカ共和国第 3 の新聞ではあるが、近年ディアリオ・リブレにその座を奪われたとも言われている。地方（ローカル）記事に強く、特に中央山脈帯の Santiago 市周辺のニュースが充実している。

④ ディアリオ・リブレ（Diario Libre）

2001 年発刊の比較的新しい新聞。4 大紙の中で唯一のフリーペーパーで、街中やレストラン、公共施設、オフィスなど、あらゆる場所で見かけることが出来る。日曜日は休刊であるが、約 16 万部の発行数を誇る。宣伝効果が高い新聞ではあるが、無料紙であるだけに広告の占める割合が多く、読みにくい部分もある。記事のクオリティは上記 3 紙と比較すると落ちるイメージがある。

その他、Santiago 市周辺のニュースに強い El Nacional、オンラインの Acento、El Día、El Nuevo Diario、Metro などの媒体があるが、目的と必要に応じて使い分ければ良い。

---

[49] Rizek 社のカカオは日本に輸出され、明治の「THE Chocolate」の生産に使われている。

[50] 娘の Patricia Franjul 氏は 2012 年に「内閣府国際社会青年育成事業」で日本を 3 週間ほど訪問している。

[51] Acosta 氏も取材のため日本訪問経験がある。