

## 事業事前評価表

国際協力機構 社会基盤部運輸交通グループ 運輸交通グループ

### 1. 案件名

国名： エジプト・アラブ共和国（エジプト）

案件名： スエズ運河庁マーケティング能力強化プロジェクト

Project for Enhancement of Marketing Strategy of Suez Canal Authority

### 2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における海運セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け  
スエズ運河は、エジプト北東部に位置する地中海と紅海・インド洋を繋ぐ運河で、1869年にエジプト国とスエズ運河株式会社により共同で建設された。1888年にコンスタンティノーブルで署名されたスエズ運河の自由航行に関する条約（英: Convention Respecting the Free Navigation of the Suez Maritime Canal）は、スエズ運河の地位を定める多国間条約であり、その第1条は、平時および戦時においてスエズ運河をすべての船に対し開放する旨定め、締約国に対し、運河の自由な使用に干渉しないことを義務付けており、その「航行の自由」は円滑な国際海運のために極めて重要である。1956年に国有化されて以来、スエズ運河の経営、開発、維持管理等は、首相府直属のスエズ運河庁（SCA: Suez Canal Authority）が実施している。

スエズ運河は国際海運において最重要航路の一つとして位置づけられ、船舶大型化等の海運動向に対応して拡張開発されてきた。開通当初の運河規模は、全長164km、水深8m、航行可能喫水は6.7m、通行可能船舶は5,000DWTであった。その後、船舶の大型化に伴い、円借款事業を含む度重なる増深、拡張工事を経て、2015年8月に最新の拡張工事が完工した現在では、全長193km、水深24m、幅205mに拡張され、最大240,000DWTの船舶が通航可能となっている。また、南北双方向の同時通行が可能となる複線区間も拡大され通行可能容量も増大した。2019年の船舶利用数は18,880隻、利用船舶総トン数は1,207百万トンとなっている。

スエズ運河はエジプト国の政策においても重要な位置付けであり、その通航料金収入は、観光、石油、海外在住労働者からの送金に並ぶエジプト国の主要な外貨獲得源の一つである。2018/19年度の通航料金収入は約57億USドルとエジプトの外貨収入の約1割に相当している。

我が国のSCAとの関わりは強く、1970年代の「スエズ運河航行安全プロジェクト」や「スエズ運河庁経営企画部門設立調査」によって、通航船の需要予測や料金設定の立案を行う組織であるエコノミックユニットの設立を支援してか

ら現在に至るまで技術協力が続いている。近年では、2000年～2001年に開発調査「スエズ運河経営改善計画調査」を実施し、コンテナ化の進展等、世界の貿易動向を踏まえた需要予測モデルの確立、需要予測を踏まえた通航料金体系・サービス体系の提案等を行った。さらに、2012年～2015年に「スエズ運河庁戦略強化プロジェクト」を実施し、近年の大きく変化する国際海運市況に合わせ、スエズ運河庁の戦略策定能力の強化に取り組んだ。また、国別研修「スエズ運河庁能力開発」（2016年～2017年）を実施し、若手職員の戦略策定能力の向上に係る協力を実施した。2017年～2018年には「海運需要予測モデルのアップデートとSCAのマーケティング機能強化」により4名の専門家を派遣し、エコノミックユニット職員的能力向上を図った。

スエズ運河の通航料金収入は、昨今の世界的な経済状況、石油価格、競合輸送ルート整備等によって大きな影響を受け、今後も世界の海運の状況は継続的に大きく変化する事が予想される。特に、2015年のスエズ運河の拡張とほぼ同時期（2016年）にパナマ運河の拡張も実施され顧客獲得競争（北米発着）の激化や、シベリアランドブリッジによるアジア～欧州の陸上輸送強化が図られている状況がある。

このような状況のもと、スエズ運河の優位性を保持していくことはエジプト経済にとって極めて重要な課題であることから、SCAからはマーケティング能力強化に係る継続的な支援が求められており、本事業では、これまでの協力を踏まえ課題となっていた需要予測や顧客マーケティング活動の実践的演習や実地経験を取り入れた発展的かつ継続的な支援を行うものである。

なお、エジプトにおける国家開発政策の「持続可能な開発戦略 2030 : Sustainable Development Strategy 2030」（2016年2月）では、経済開発優先プロジェクトとして計77の取り組みを示している。その筆頭にスエズ運河開発が挙げられており、同運河はエジプトの国家政策においても、極めて重要な開発対象に位置付けられている。

## （2）海運セクターに対する我が国及びJICAの協力量針等と本事業の位置づけ

我が国の国別開発協力量針において、「持続的経済成長と雇用創出の実現」を重点課題としており、海運セクターへの支援はこれに合致する。また、スエズ運河は、インド太平洋のシーレーンの要衝であり、スエズ運河の運用能力強化を支援する本事業は、「航行の自由」への支援という観点で日本政府が進める「自由で開かれたインド太平洋」構想にも合致する。JICA国別分析ペーパーにおいては、開発課題「社会・経済インフラ整備」における協力プログラム「運輸交通整備プログラム」に位置づけられ、SCAに対しては長年にわたる協力を実施している。

また、SDGsとの関連では「ゴール9：強靱なインフラの構築、包摂的で持続

可能な工業化の促進とイノベーションの育成」に該当するものである。

(3) 他の援助機関の対応

スエズ運河への支援に関しては歴史的にも日本が大きな役割を果たす一方、スエズ運河特別経済区を含む周辺地域の開発においては、ロシアや中国等の他国も支援に取り組んでいるほか、運輸交通分野全般に関しては世界銀行をはじめ他援助機関の支援も行われている。

### 3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、SCA に対して、需要予測及び収入シミュレーションの能力向上、海運市場の動向分析能力の向上、プライシング能力の向上、プライシング以外のマーケティング能力の向上を果たすことにより、マーケティング総合戦略の策定を図り、もってスエズ運河の競争上の優位性の継続的な改善に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

イスマイリア（エジプト国）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：SCA Economic Unit（EU）

最終受益者：エジプト国民

(4) 事業実施期間

2022年1月～2023年12月を予定（計24カ月）

(5) 総事業費（日本側）

2億円

(6) 相手国側実施機関

スエズ運河庁エコノミックユニット

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約34M/M）

チーフアドバイザー／組織体制、海運、マーケティング、経済分析

② 調査団派遣

需要予測専門家

- ③ 研修員受け入れ  
本邦研修（成果 1：需要予測・収入シミュレーションにかかる研修を中心として実施する）
- ④ 現地傭人  
コーディネーター、プロジェクトスタッフ等
- ⑤ 機材  
船舶データベース提供会社（IHS）や船舶自動識別装置・船舶動静情報（AIS）等の船舶動静に関する統計データ

## 2) エジプト側

- ① カウンターパートの配置
- ② ローカルコスト負担：カウンターパート国内交通費、日当、執務室光熱費等
- ③ 施設、機材：執務室、事務資機材

## (8) 他事業、他援助機関等との連携・役割分担

### 1) 我が国の援助活動

- 開発調査「スエズ運河拡張計画調査」（1974年～1975年）
- 開発調査「スエズ運河庁経営企画部門設立調査」（1978年～1980年）
- 円借款「スエズ運河拡張事業（1-1）」（380億円、L/A：1975年）
- 円借款「スエズ運河拡張事業（Ⅱ）」（230億円、L/A：1977年）
- 開発調査「スエズ運河庁に対する技術協力計画調査」（1978年～1981年）
- 円借款「スエズ運河浚渫能力増強事業」（120億円、L/A：1979年）
- 開発調査「スエズ運河第2次拡張計画調査」（1979年～1980年）
- 円借款「スエズ運河待機泊地拡張事業」（70億円、L/A：1982年）
- 無償資金協力「スエズ運河架橋拡充計画」（120億円、閣議：1997年、18億円、閣議：2000年）
- 開発調査「スエズ運河経営改善計画調査」（2000年～2001年）
- 個別専門家「スエズ運河収入拡大戦略」（2009年）
- 技協プロジェクト「スエズ運河庁戦略強化プロジェクト」（2012年～2015年）
- 国別研修「スエズ運河庁能力開発」（2016年～2017年）
- 個別専門家「海運需要予測モデルのアップデートとSCAのマーケティング機能強化」（2017年～2018年）

### 2) 他援助機関等の援助活動

2—(3)に記載のとおり、スエズ運河への支援に関しては日本が大きな役割を果たすが、周辺地域の開発や運輸交通分野全体では他国の支援も実施されており、他援助機関との情報共有等に努める。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境社会配慮

① カテゴリ分類：C

② カテゴリ分類の根拠：本事業は「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月公布)上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) 横断的事項：特になし

【対象外】■(GI) (ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件)

<活動内容／分類理由>

本事業は、ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する具体的な取り組みを明示的には組み入れていないため。

(10) その他特記事項

特になし

#### 4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：スエズ運河の競争優位性が継続的に向上する

指標 プロジェクト終了3年後までに

1. スエズ運河を航行する船舶の総トン数が増加する
2. 世界の海運(スエズ運河通航船舶の潜在需要がある地域間の船舶輸送)におけるスエズ運河通航シェアが増大する

(2) プロジェクト目標：スエズ運河通航ルートに関するマーケティング総合戦略が策定される

指標 プロジェクト終了までに

1. マーケティング総合戦略がドラフトされる

(3) 成果

成果1: スエズ運河通航の需要予測及び収入シミュレーションの実施能力が向上する

成果2: 海運市場の動向分析能力が向上する

成果3: プライシング能力が向上する

## 成果 4：プライシング以外のマーケティングの能力が向上する

### (4) 活動

#### 【成果 1 活動】

- 1-1 使いやすいインターフェースを有するシステムを活用してスエズ運河通航の潜在需要を把握、推計する。
- 1-2 船舶の経路別運航費用の推計手法を発展させる。(代替燃料船を含む)
- 1-3 使いやすいインターフェースを有するシステムを活用した船舶の経路選択についての推計手法を発展させる。
- 1-4 使いやすいインターフェースを有するシステムを活用した収入シミュレーション手法を発展させる。
- 1-5 インド、米国メキシコ湾岸といった新興市場発貨物のスエズ運河通航需要を推計する。
- 1-6 使いやすいインターフェースを有するシステムを活用したシミュレーションモデルの演習をする。

#### 【成果 2 活動】

- 2-1 新型コロナウイルス感染症やその他海運に係る要因(燃料価格の変動、船舶の大型化及び造船に係る新技術等)を考慮し、最新の海運市場の動向を把握する。
- 2-2 海運ルート(パナマ運河、北極海航路、喜望峰ルート)、陸運ルート(チャイナランドブリッジ、シベリア鉄道等)、ガス・オイルパイプラインの現況を把握する。
- 2-3 船社の航路選定に係る最新動向を把握する。
- 2-4 国際海運集会所(ICS)、アジア船主協会(JSA)、船社等の関係者と海運動向や運河利用ニーズに関する意見交換を行う。

#### 【成果 3 活動】

- 3-1 プライシングに係る改善案を策定する。
- 3-2 積載量ベースの通航料への変更に係る影響を評価し、対応策を策定する。
- 3-3 長期契約や適用通過に関するリスクを評価し、対応策を策定する。
- 3-4 積荷による通航料の細分化に係る問題点を抽出し、その対応策を策定する。
- 3-5 プライシングに係る改善案を評価する。

#### 【成果 4 活動】

- 4-1 EU 内マーケティンググループの活動を特定し、より効果的な活動を推進する。

- 4-2 顧客、潜在顧客、関係者との関係構築・維持の方法論を習得する。
- 4-3 プライシング以外の顧客満足度、顧客ロイヤルティの向上方を策定する。

## 5. 前提条件・外部条件

### (1) 前提条件

- ① SCA 側スタッフのプロジェクト従事時間が確保される。

### (2) 外部条件（リスクコントロール）

- ① 世界経済の大きな変動がない。
- ② 海運マーケットに大きな変動がない。
- ③ プロジェクトに参加した職員の離職や異動が大規模に発生しない。
- ④ 現地の安全が確保される。

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

技術協力プロジェクト「スエズ運河戦略強化プロジェクト」の事後評価（評価年度 2019 年）では、「本事業で導入されたアプローチは非常に必要とされたものであったが、指標の選択、特に期待される事業のアウトプットが、存在しない SCA の戦略文書で測られることは適切でなかった。（中略）適切な指標を選択することが重要である。」との教訓が得られている。

本プロジェクトにおいてもマーケティング戦略の策定は最重要な成果物のひとつであり、且つプロジェクト目標の指標に位置付けられている。そのため、詳細計画策定調査では、マーケティング戦略策定においてはエジプト側の作成努力を主体としつつ、日本側専門家の適宜助言を通して確実に策定する旨を再三強調し、双方同意したことをミニッツに特記した。

## 7. 評価結果

本事業は、エジプト国の政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

また本事業は、「SDG ゴール 9：強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」に貢献すると考えられることから、事業を実施する必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

### (1) 今後の評価に用いる主な指標

- 4のとおり。

(2) 今後の評価計画

プロジェクト終了約6か月前	終了時評価
事業完了3年後	事後評価

(3) 実施中モニタリング計画

事業開始 6～8カ月／年	JCCにおける相手国実施機関との合同 レビュー
事業終了 3カ月／年	終了時 JCC における相手国実施機関と の合同レビュー

以上