エチオピア

エチオピア国プロジェクト研究
「産業政策支援対話に関する調査（フェーズ 2）」
チャンピオン商品アプローチ
実践支援調査最終報告書

平成 26 年 3 月

（2013 年度）

独立行政法人　国際協力機構（JICA）

一般財団法人　国際開発機構（FASID）

目次

序章　調査の概要 1
0.1 チャンピオン商品アプローチについて 2
0.1.1 背景とチャンピオン商品アプローチの目的 2
0.1.2 包括的な輸出振興策におけるチャンピオン商品アプローチの位置づけ 2
0.2 プロジェクト研究の概要 6
0.2.1 プロジェクト研究の目的 6
0.2.2 活動概要 6

第 1 章　プロジェクト研究活動 7
[展示会出展] TICAD V サイドイベント　アフリカン・フェア 2013 8
1.0 展示会出展における活動の概要 8
1.1 アフリカン・フェア用パンフレット作成 9
1.1.1 セクター及び企業のリストアップサポート 9
1.1.2 パンフレット出版に関係する協力支援 9
1.1.3 掲載企業について 12
1.1.4 成果と課題 20
1.2 SNS を通じた広報活動 21
1.2.1 メディアの選定およびサイトコンセプトの立案 21
1.2.2 Facebook ページの運営 22
1.2.3 成果と課題 23
1.3 エチオピアタスクフォースミッションの招聘 24
1.3.1 ミッションスケジュール 24
1.3.2 日本企業訪問 25
1.3.3 成果と課題 28
1.4 TICAD V サイドイベント アフリカン・フェアへの参加 30
1.4.1 出展準備 30
1.4.2 ブース運営 36
1.4.3 要人の訪問・メディアへの露出 37
1.4.4 日本企業からの問い合わせについて 38
1.4.5 タスクフォースメンバー帰国後の活動 38
1.4.6 成果と課題 39
1.5 アフリカン・フェアにおけるアンケート調査の実施 41
1.5.1 アンケート実施の目的と手法 41
1.5.2 主な結果 41
1.5.3 成果と課題 42
1.6 日本側バイヤーへの追加調査 44
1.6.1 道祖神 44

1.6.2 Hasuna 44
1.6.3 アフリカンスクエアー 44
1.6.4 エチオピア産ローズウォーターの輸入を検討している個人事業主 46
1.6.5 コーヒー豆（生豆）の取引について 47
1.7 アディスアベバにおけるワークショップの開催 52
1.7.1 ワークショップ開催の目的と手法 53
1.7.2 ワークショップ 1 日目：2013 年 7 月 12 日（金） 53
1.7.3 ワークショップ 2 日目：2013 年 7 月 13 日（土） 54
1.7.4 タデッセ国務大臣へ日本での取り組み及びワークショップ開催の報告 55
1.7.5 成果と課題 56
[テストマーケティング] AFRICA IS BEAUTIFUL ! 58
1.8 アフリカ製品販売イベント AFRICA IS BEAUTIFUL !への参加 58
1.8.1 イベント概況 58
1.8.2 来場者 59
1.8.3 売り上げ 59
1.8.4 同イベントのメディアへの露出 60
1.8.5 エチオピア製品への評価 61
1.8.6 取引上の問題 61
1.8.7 Tarara Treasure のブランド訴求 62
1.8.8 成果と課題 62
[展示会出展] 6th Ethio Chamber International Trade Fair 64
1.9 6th Ethio Chamber International Trade Fair への出展 64
1.9.1 イベントの概要 64
1.9.2 CPA ブース出展の背景 64
1.9.3 出展料とブースの場所 64
1.10 コアオーガニゼーション・出展企業の巻き込み 66
1.10.1 出展の目的 66
1.10.2 出展セクターと企業の選定、コアオーガナイゼーション（協力組織）の洗い出し 66
1.10.3 準備会議の開催 68
1.10.4 Visual Merchandising（VMD）の指導 68
1.10.5 成果と課題 69
1.11 英語版パンフレット作成 71
1.11.1 日本語版からの改定作業 71
1.11.2 エチオピア国内における印刷 71
1.11.3 成果と課題 71
1.12 パネル制作の現地調達・ブース什器 72
1.12.1 デザインコンセプトの設定 72
1.12.2 制作会社の選定／ディアスポラ企業との連携 73
1.12.3 パネル印刷 75

1.12.4 国内市場でのブース什器調達 75
1.12.5 成果と課題 76
1.13 ブース運営 78
1.13.1 各企業から説明スタッフの派遣 78
1.13.2 要人の訪問・メディアへの露出・ベストスタンドアワードの受賞 78
1.13.3 来場者とのコンタクト 78
1.13.4 他の出展企業 80
1.13.5 ラップアップミーティングの開催 80
1.13.6 成果と課題 82
1.14 アンケート調査の実施 85
1.14.1 アンケート実施の手法 85
1.14.2 来場者向けアンケートの主な結果 85
1.14.3 出展企業向けアンケート 86
1.14.4 成果と課題 86
[ブランディングのための基礎調査] 電通ミッション派遣 88
1.15 電通ミッションの派遣 88
1.15.1 調査背景 88
1.15.2 調査目的と活動内容 88
1.15.3 活動内容とその成果 88
[関係者分析] 省庁と関係組織、および各セクターの民間中間組織への聞き取り調査 90
1.16 推進体制構築上の課題 90
1.16.1 課題整理の枠組み 90
1.16.2 業界・品目横断的輸出振興チャネル： 横断的組織の不在 90
1.16.3 業界・品目別輸出振興チャネル： 脆弱な民間中間組織 91
[成果の共有] 終了時セミナー 96
1.17 終了時セミナーの開催 96
1.17.1 目的 96
1.17.2 プログラムと内容と実施結果 96
1.17.3 CPA 商品の展示 98
1.17.4 アンケートの集計 98
1.17.5 成果と課題 98

第 2 章 課題の整理 101
2.1 2013 年度のチャンピオン商品アプローチの評価 102
2.2 輸出振興政策におけるチャンピオン商品アプローチの今後の課題 103
2.3 販路開拓支援における課題 103
2.3.1 推進体制の構築 103
2.3.2 チャンピオン商品のコンセプト開発 104
2.3.3 ブランド開発 105

2.3.4 チャンピオン商品（候補）選定 106
2.3.5 プロモーションの実施 107
2.4 その他の施策の領域における課題 109
2.4.1 輸出環境の整備 109
2.4.2 企業に対する啓蒙・普及活動 110
2.4.3 輸出に向けた企業の能力強化 110
2.4.4 契約締結・輸出手続き支援 111
2.4.5 その他 112

第 3 章　提　言 113
3.1 課題の全体像 114
3.2 提言 115
3.2.1 チャンピオン商品アプローチの体系に関わる提言 115
3.2.2 チャンピオン商品アプローチの今後の展開方法に関する提言 118
3.2.3 チャンピオン商品アプローチの持続性・有効性を向上させる環境整備に関する提言 122
3.3 チャンピオン商品アプローチの他国への適用可能性 123

参考文献 124

Appendix 125
Appendix 1　Task Force Member Potential Champion Products Company Visits Report 126
Appendix 2　Tarara Treasure パンフレット 135
Appendix 3　アフリカン・フェア 2013 アンケートフォーム 138
Appendix 4　アフリカン・フェア 2013 エチオピアブース来場者アンケート分析　全文 140
Appendix 5　Task Force Member Japan Report 152
Appendix 6　Report on Custom Clearance for the “Champion Product Approach” 166
Appendix 7　Trara Treasure パンフレット 英語版 176
Appendix 8　6th Ethio Chamber International Trade Fair アンケートフォーム 178
Appendix 9　6th Ethio Chamber International Trade Fair CPA ブース 来場者アンケート分析 182
Appendix 10　終了時セミナープログラム 196
Appendix 11　現地調査訪問先一覧 198

図目次

図 1：輸出振興の一般的な流れ....3
図 2：日本における輸出振興の取組みの例....4
図 3：2013 年度の取組み....5
図 4：本プロジェクト研究における活動....6
図 5：アフリカン・フェアへの出展における活動の概要....8
図 6：エチオピア チャンピオン商品ブランドロゴ「Tarara Treasure」....9
図 7：アフリカン・フェア 2013 エチオピアブースロゴ「Cradle of Mankind」....10
図 8：Tarara Treasure パンフレット基本レイアウト（B5 4C/4C 16P）....11
図 9：主要 SNS の比較....21
図 10：Facebook ページサイトコンセプト....21
図 11：Facebook ページへ投稿する情報....22
図 12：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース立面図....34
図 13：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース平面図....34
図 14：アフリカン・フェア 2013　CPA ブース 2 日目以降の人の流れ....37
図 15：ワークショップで定義された CPA の全体像....53
図 16：6 月 3 日　朝日新聞夕刊 連載記事「アフリカはいま」
〜エチオピア商品 日本に売り込め〜....60
図 17：関係機関の展示業務にかかる参加の程度....70
図 18：6th ECITF CPA ブース立面図....73
図 19：6th ECITF CPA ブース平面図....73
図 20：C62 Media によって示されたセクターパネルカラー展開案....74
図 21：C62 Media によって示されたセクターパネルレイアウト案....74
図 22：輸出振興の一般的な体制....90
図 23：エチオピア民間中間組織の人的基盤....92
図 24：エチオピア民間中間組織の財政基盤....92
図 25：エチオピア民間中間組織の組織化率....93
図 26：エチオピア民間中間組織の活動状況....93
図 27：　2013 年度の取り組み（再掲）....102
図 28：ワークショップで提示された CPA の全体イメージ（再掲）....105
図 29：課題の全体像....114
図 30：CPA の拡張....116
図 31：広義 CPA 全体像....117
図 32：広義の CPA における技術支援範囲....117
図 33：CPA 本格導入に向けたロードマップ....118
図 34：延長後のパイロット導入における追加活動案....119
図 35：CPA 本格導入における活動案....121

表目次

表 1：タスクフォースメンバーによる企業視察のレーティング表 13
表 2：タスクフォースメンバー来日スケジュール 24
表 3：6th ECITF 出展企業 72
表 4：6th ECITF における展示製品の人気順位 86
表 5：エチオピア民間中間組織の活動状況（詳細） 94
表 6：プロモーション支援で行った活動の評価 107
表 7：広義の CPA における追加活動（案） 116
表 8：CPA の導入促進要因 123

写真目次

写真 1：Sabahar 工房内のギャラリー 14
写真 2：Sabahar の工房の様子 14
写真 3：MUYA Ethiopia のギャラリー 15
写真 4：MUYA Ethiopia の工房で働く織子 15
写真 5：ティレットと呼ばれる伝統的な幾何学模様 15
写真 6：オーナー兼デザイナーの Fikirte 氏 15
写真 7：Trio Craft のクッションカバー 16
写真 8：Trio Craft の絨毯 16
写真 9：Entoto Beth Artisan 工房内のギャラリー 16
写真 10：Entoto Beth Artisan の工房で働く女性たち 16
写真 11：宝石を研磨する Orbit Ethiopia の従業員たち 17
写真 12：Orbit Ethiopia の会社内の ギャラリー 17
写真 13：Salem’s Design のギャラリー 17
写真 14：Salem’s Design のピアス 17
写真 15：Beza Mar Agro Industry オーナーの Haile 氏 18
写真 16：Beza Mar Agro Industry の蜂蜜と蜜蝋 18
写真 17：Ecopia の工房 18
写真 18：Ecopia の製品の一例 （クリーム） 18
写真 19：Terra の製品 （エッセンシャルオイル、 ドライフラワー） 19
写真 20：収穫されたダマスクローズ 19
写真 21：Ethiopian Spice Extraction Factory のジンジャーオイル、
ジンジャーオレオレジン 19
写真 22：Ethiopian Spice Extraction Factory のドライジンジャー 19
写真 23：Facebook ページの投稿例 22
写真 24：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース写真 35
写真 25：JATA 旅博 2013 エチオピアブース 50
写真 26：SCAJ2013 ECEA ブース 52
写真 27：SCAJ2013 ウガンダブース 52
写真 28：SCAJ2013 ルワンダブース 52
写真 29：「AFRICA IS BEAUTIFUL !」の様子 58
写真 30：6th　EthioChamber International Trade Fair CPA ブース 83
写真 31：6th　EthioChamber International Trade Fair　その他の様子 84
写真 32：セミナーにおけるチャンピオン商品の展示 98

為替レート

1.00 エチオピアブル＝5.31 日本円
1.00 米ドル＝102.80 日本円

2014/1/29　OANDA Currency Converter により算出 http://www.oanda.com/

略語集

ACCSA	Addis Ababa Chamber of Commerce and Sectoral Associations
AGOA	African Growth and Opportunity Act
APIDD	Agro Processing Indsutry Development Directorate (Ethiopia)
CAWEE	Center for African Women Economic Empowerment
CPA	Champion Product Approach
ECCSA	Ethiopian Chamber of Commerce and Sectoral Associations
ECEA	Ethiopian Coffee Exporters Association
ECF	The Ethiopian Competitiveness Facility
EIFICCOS	Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society
EKI	Ethiopian Kaizen Institute
ELICO	Ethio Leather Industry PLC
ETV	Ethiopian Television
FASID	Foundation for Advanced Studies for International Development, consulting company in Japan
FeMSEDA	Federal Micro & Small Enterprises Development Agency (Ethiopia)
GRIPS	National Graduate Institute for Policy Studies
JATA	Japan Association of Travel Agents
JICA	Japan International Cooperation Agency
JETRO	Japan External Trade Organization
LIDI	Ethiopia Leather Industry Development Institute
MOFA	Ministry of Foreign Affairs (Ethiopia)
MOI	Ministry of Industry (Ethiopia)
MOT	Ministry of Trade (Ethiopia)
MOCT	Ministry of Culture and Tourism (Ethiopia)
MOM	Ministry of Mines (Ethiopia)
OVOP	One Village One Product
SCAJ	Specialty Coffee Association Japan
SNS	Social Networking Service
TICAD	Tokyo International Conference for African Development
ETIDI	Ethiopian Textile Industry Development Institute
6th ECITF	6th Ethio Chamber International Trade Fair
VMD	Visual Merchandising
VP	Visual Presentation
PP	Point Presentation
IP	Item Presentation

序章　調査の概要

0.1 チャンピオン商品アプローチについて

0.1.1 背景とチャンピオン商品アプローチの目的

近年、エチオピアでは高い GDP の成長率を維持しているものの、第二次産業、特に製造業が伸び悩んでいる。特に、民間セクターがいまだ脆弱なことが、輸出促進や国内外からの投資促進の障害となっている。エチオピア政府は、産業開発における諸問題を解決し、更なる発展を推し進めるべく、アジアの産業分野の開発経験に高い関心を示し、JICA と 2009 年より産業政策対話を行なってきた（現在はフェーズ２を実施中)。この政策対話は、アジアの国々がとってきた開発政策や戦略、具体的な行動を学ぶことにより、エチオピア側の政策キャパシティを高めていくことを目指すものである。

この産業政策対話を通し、エチオピアが取ってきた産業振興政策についていくつかの問題点が既に指摘されている。それらは、質よりもスピードを重視してしまっていること、民間を含む関係者の間で十分なコンセンサスが取れていないこと、輸出において需要サイドのニーズをくみ取る意識が弱いこと、そしてハイレベルでの省庁横断的な政策調整のメカニズムが欠如していることである。このような問題を抱えるエチオピアに対し、産業振興に資する輸出振興の手法の一つとして産業政策対話（フェーズ２）の第一回会合（2012 年 1 月開催）の中で提案されたのが、需要・顧客志向の輸出振興の重要性を強調する「チャンピオン商品アプローチ」（以後、本文中 CPA）であった。

CPA とは、「エチオピアの文化や歴史背景を反映させたユニーク（オンリーワン）かつ高品質（ベストワン）である『チャンピオン商品』を発掘し、海外のプレミアム市場に売り込む。」という取り組みである。その取り組みを通じて、エチオピアのカントリーイメージが向上し、更なる輸出増加に資することを期待するものである。この CPA のコンセプトは、フェーズ 2 第 1 回政策対話（2012 年 1 月開催）においてエチオピア関係者から大きな関心が寄せられた。そこで第 2 回政策対話（2012 年 7 月開催）と同週に、MOI 及び ACCSA と「チャンピオン商品セミナー」を共催し、アプローチの考え方に関する説明、事前調査を踏まえた上でのエチオピア産品の可能性、今後の課題等についての協議を行った。同セミナーを通じて、エチオピアの官民のアプローチへの関心が高まったことを受け、産業政策対話のフォローアップとして、同アプローチを試行的に実践することとなった。その後、2012 年 12 月には MOI が中心となって官民からなるタスクフォース[1]が結成され、CPA の実践に向けた議論が始められた。

JICA は、エチオピアにおける CPA の実践を支援すべく、プロジェクト研究として、2013 年より 2014 年 3 月まで試行的な取り組みを行うこととした。この最終報告書は、同プロジェクト研究での日本とエチオピアにおける調査結果を取りまとめ、そこから抽出される課題を分析し、提言を行うものである。

0.1.2 包括的な輸出振興策におけるチャンピオン商品アプローチの位置づけ

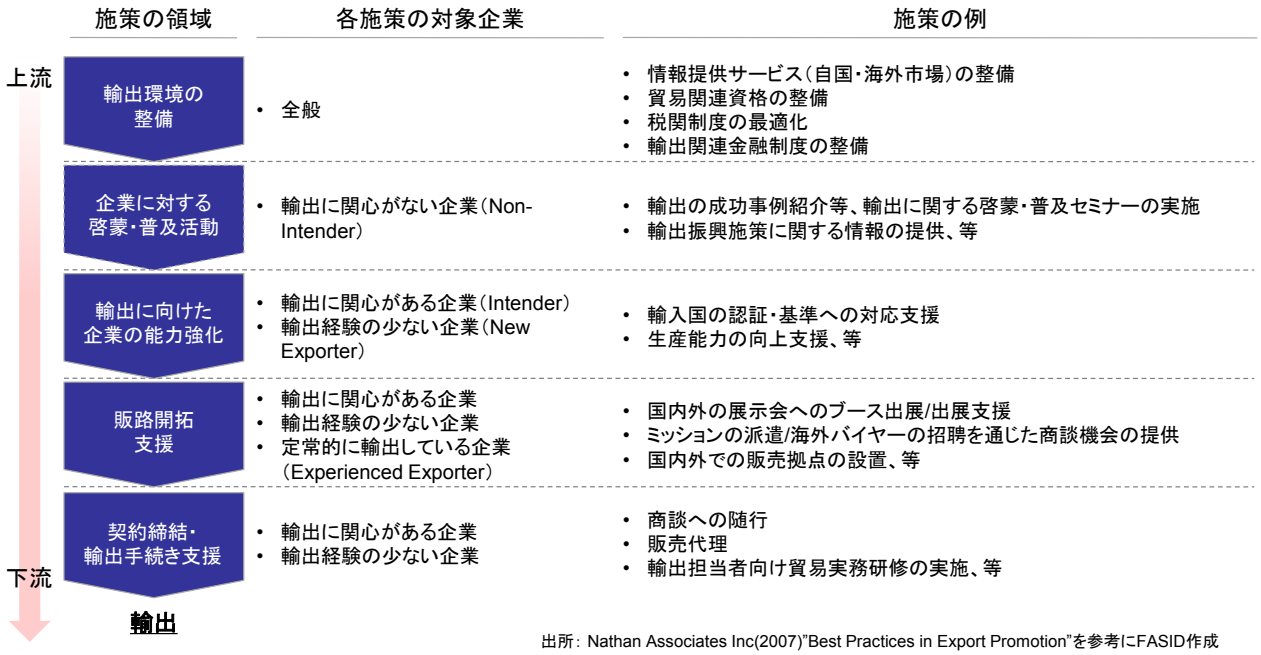
第一章以降にて具体的なプロジェクト研究活動の報告を行う前に、ここでは、一般的な輸出振興施策を参照しながら、CPA の位置付けを整理したい。

[1] タスクフォースメンバーは当初 14 名が選ばれた。14 名の内訳は、MOI1 名、MOCT1 名、MOT1 名、ECCSA1 名、ACCSA 1 名、女性企業家支援 NGO1 名、ECF1 名、FeMSEDA2 名、ETV1 名、民間企業経営者 4 名である。ただし、MOCT、MOT、ETV は、他のタスクフォースメンバーからの推薦されたものの、具体的な人選まではなされず、また組織として CPA への参加の合意形成までは取れていない状況であった。

0.1.2.1 一般的な輸出振興施策の流れ

一般的に、政府等が行う輸出振興施策は、下図に示すように整理することができる。

図 1：輸出振興の一般的な流れ



出所：Nathan Associates Inc(2007)"Best Practices in Export Promotion"を参考にFASID作成

0.1.2.1.1 輸出環境の整備

輸出環境の整備は、輸出者の国内における輸出の障害を取り除き輸出を促進するような制度・環境を整える取り組みである。例えばその施策には自国や海外市場に関する情報提供サービスや、モノの流れを円滑にするための税関制度の効率化などが含まれる。

0.1.2.1.2 企業に対する啓蒙・普及活動

企業に対する啓蒙・普及活動は、輸出にこれまで関心がない企業を対象として、新たな販路として輸出市場を認知させ関心を持ってもらう活動である。ここには各種セミナーを通じた輸出の成功事例の発信や、利用可能な輸出振興施策に関する情報の発信が含まれる。

0.1.2.1.3 輸出に向けた企業の能力強化

輸出に向けた企業の能力強化は、輸出に関心がある企業や、輸出経験の少ない企業を対象として、定常的な輸出企業となれるよう、知識やスキルの向上を支援する取り組みである。ここでは、例えば輸入国の求める認証や基準への対応支援や、生産能力の向上の支援が含まれる。

0.1.2.1.4 販路開拓支援

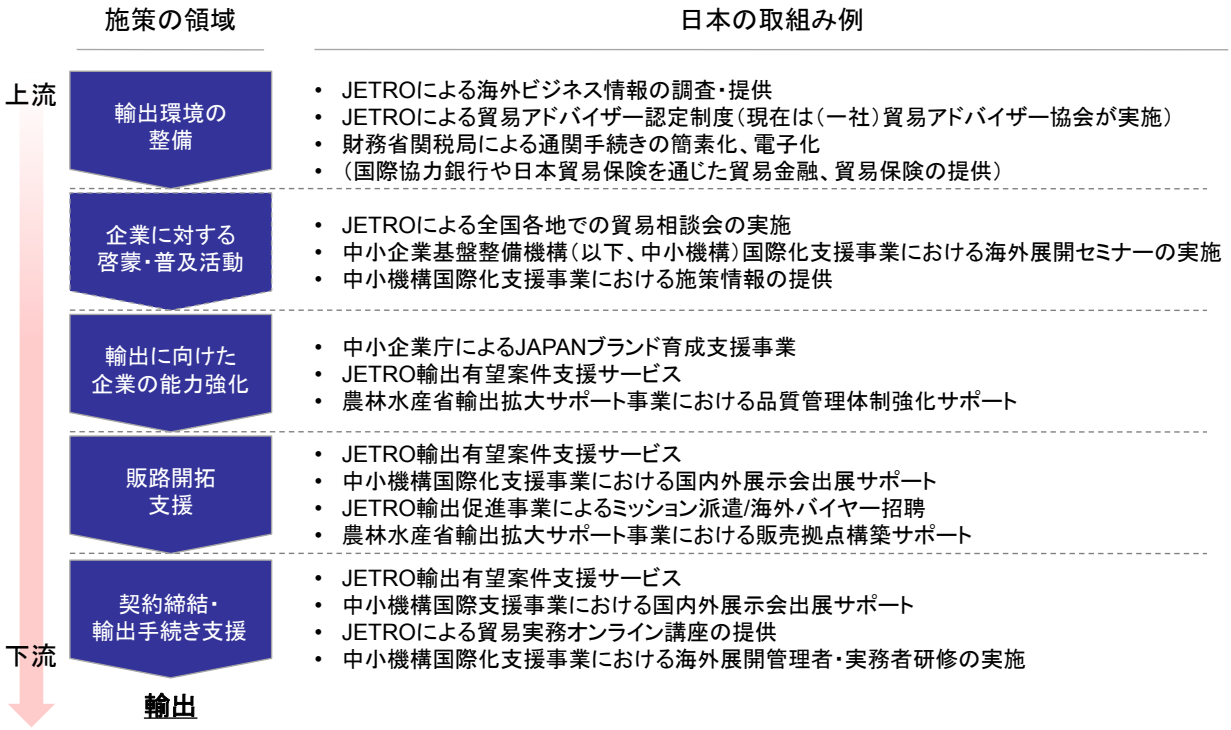
販路開拓支援は、輸出に関心がある企業、輸出経験が少ない企業、定常的に輸出している企業に対して、販路開拓の支援をする取り組みである。例えば、国内外での展示会への出展支援や、ミッションの派遣、バイヤーの受け入れ等を通じた商談機会の提供といった支援が含まれる。

0.1.2.1.5 契約締結・輸出手続き支援

契約締結・輸出手続き支援は、最も下流の支援であり、商談における支援や輸出手続きにおける支援の取り組みである。例えば商談への随行や販売代理といった支援が含まれる。

例えば、上記の流れにそって日本の輸出振興施策を整理すると、下図のように整理できる。

図 2：日本における輸出振興の取組みの例

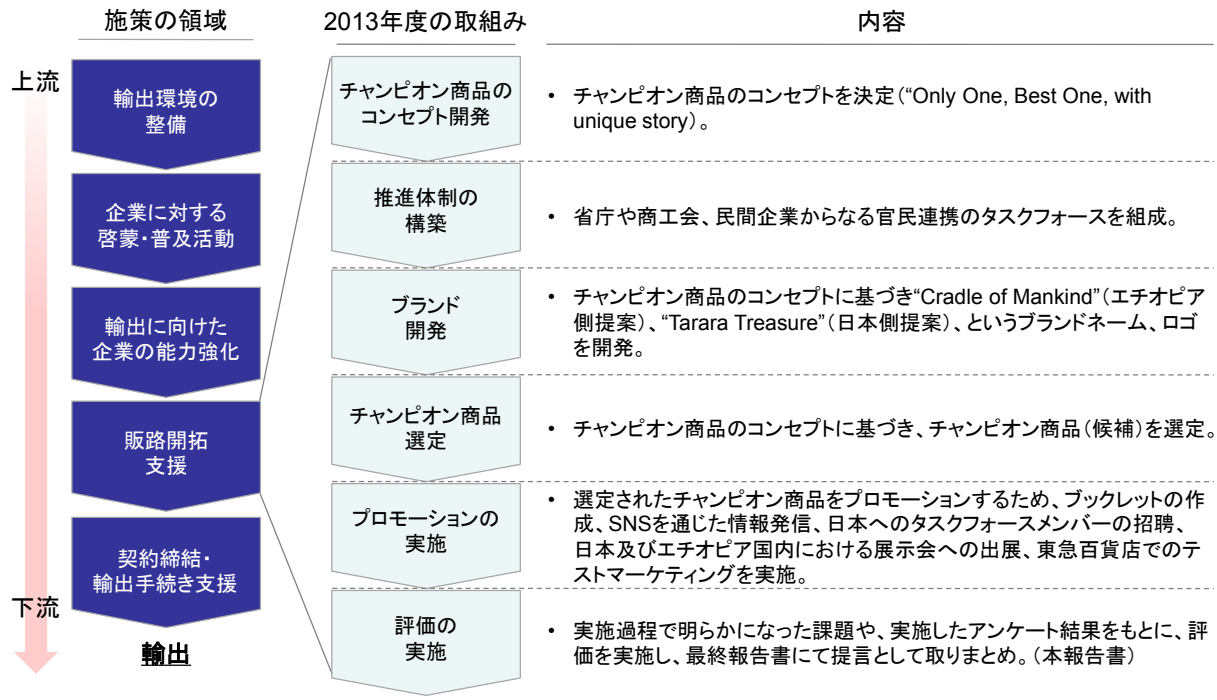


出所： FASID作成

0.1.2.2 チャンピオン商品アプローチの位置づけと具体的な活動内容

前項のような整理をした場合、CPA は下図に示したように位置づけることができる。下図では、一般的な輸出振興施策の流れにおける CPA の位置づけと、CPA の具体的な取り組み内容を示している。

図 3：2013 年度の取組み



出所： FASID作成

上図で示しているのは、第一に、チャンピオン商品アプローチは販売促進の取り組みである、ということである。つまり、CPA は、輸出環境の整備、企業に対する啓蒙普及活動、輸出に向けた能力強化、そして契約締結等の支援を主たる目的としたアプローチではない。

第二に、CPA と、通常の販路開拓の支援との重要な違いは、CPA が、エチオピア産品のアンブレラ・ブランドの確立と、そのもとでの統一的なプロモーションを実施することで、最終的に輸出増に資するためのカントリーイメージの向上を目的としている点である。つまり CPA は、チャンピオン商品の輸出のためのブランディング・プロモーション等を通じ、公共財的性格を持つカントリーイメージの向上を目的とすることで、将来的にチャンピオン商品以外の商品に関しても裨益を目指すものである[2]。

[2] 日本でも類似するアプローチとして JETRO による輸出有望案件支援サービスがある。しかし、同サービスでは個々の企業をそれぞれ独立して支援するものであり、ブランディングに関して支援があったとしても、それはあくまで個別企業ブランド、個別商品ブランド構築・育成の支援であり、セクターブランドやカントリーブランドといったものを対象としているわけではない。

0.2 プロジェクト研究の概要

0.2.1 プロジェクト研究の目的

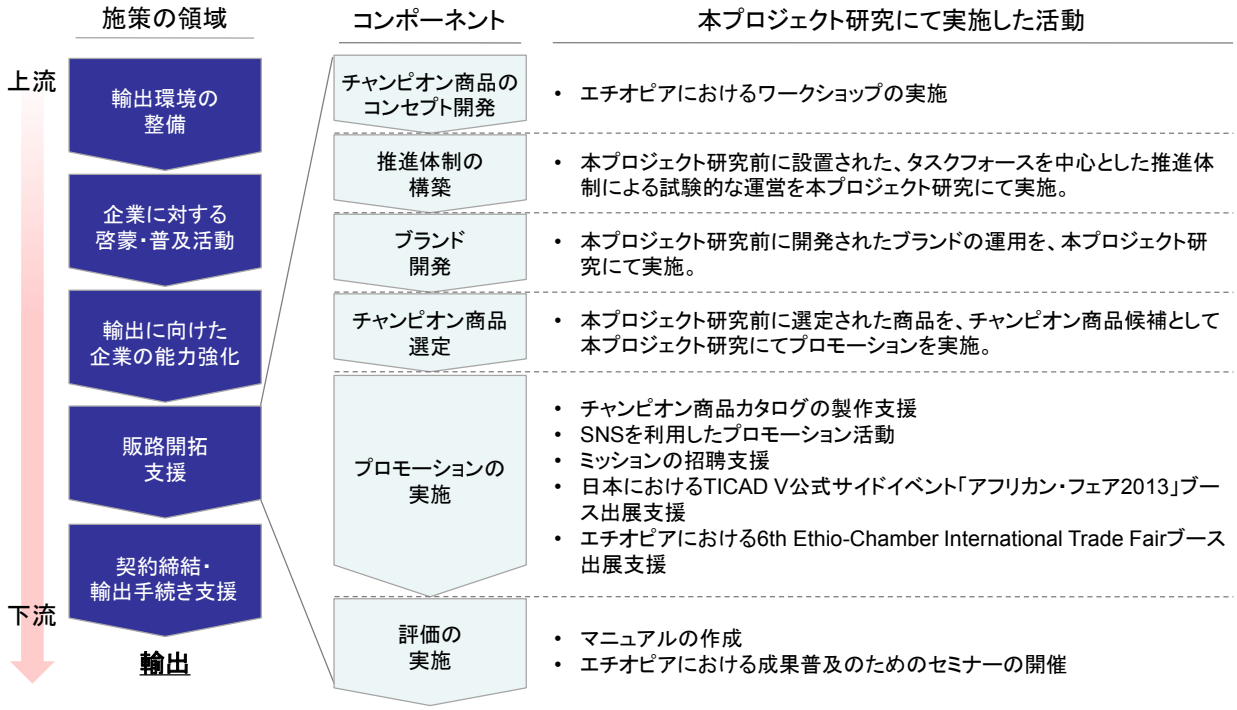
本研究の目的は、タスクフォース（MOI、ECCSA 等）、及び民間企業が中心となり実施する輸出振興の取組みである CPA の具体化を支援すること、及び、エチオピアにおける官民連携による輸出振興の中長期的な取組みのための制度構築を支援することである。また、同支援を通じて、途上国に広く適用可能な輸出振興の一つとして本アプローチの形成を図る。具体的には、以下のとおりである。

1) CPA の試行的な実施
2) エチオピアにおける官民連携活動の促進
3) チャンピオン商品のプロモーションを通じたエチオピアのイメージ向上
4) 日本企業との連携
5) CPA の体系化及び具体化

0.2.2 活動概要

本プロジェクト研究では、上記の目的を達成するため、下図に示した活動を実施した。

図 4：本プロジェクト研究における活動



第 1 章では、上図にて示した本プロジェクト研究の活動について、その詳細を報告する。

第 1 章　プロジェクト研究活動

東京での展示と調査　2013 年 5 月ー

[展示会出展] TICAD V サイドイベント アフリカン・フェア 2013

[テストマーケティング] Africa is Beautiful!

エチオピアでの展示と調査　2013 年 10 月ー

[展示会出展] 6th Ethio Chamber International Trade Fair

[ブランディングのための基礎調査] 電通ミッション派遣

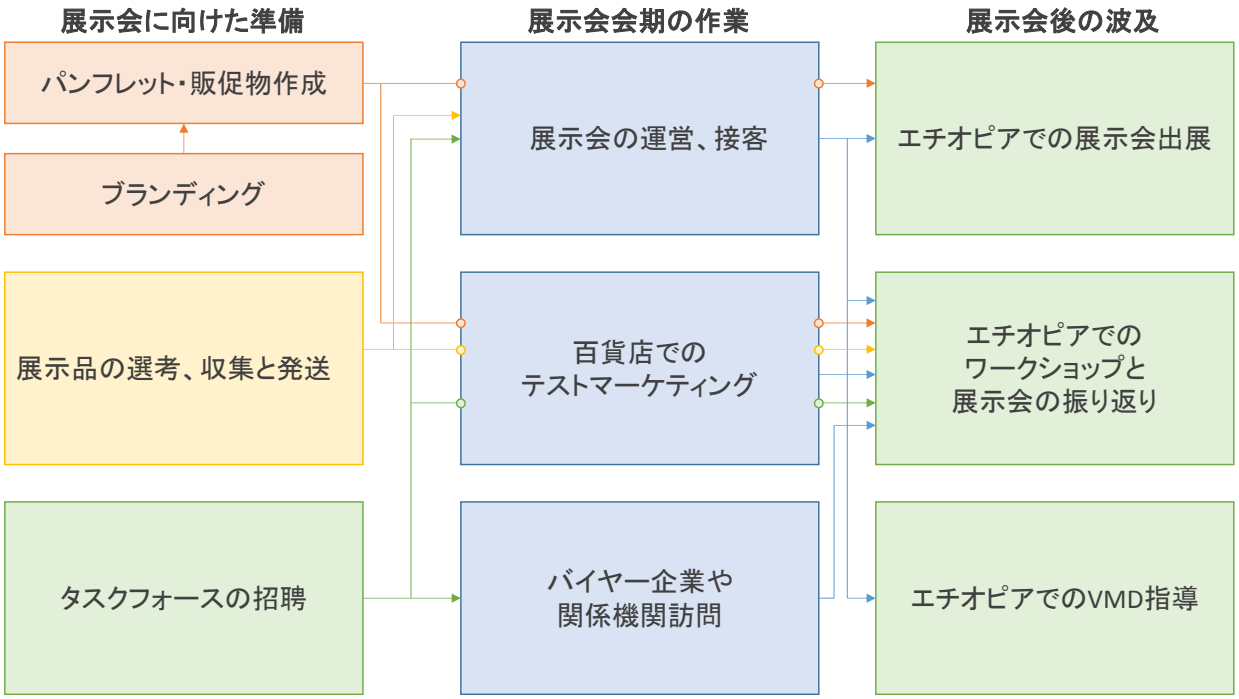
[関係者分析] 省庁と関係組織、および各セクターの民間中間組織への聞き取り調査

[展示会出展] TICAD V サイドイベント　アフリカン・フェア 2013

1.0 展示会出展における活動の概要

JETRO 主催により 5 月 30 日（木）より 6 月 2 日（日）までの 4 日間、パシフィコ横浜で開催された TICAD V のサイドイベントであるアフリカン・フェア 2013 のエチオピアブースにチャンピオン商品候補[3]を出展することとし、本プロジェクト研究で、その取り組みに係る運営支援を行った。また、この機会に、エチオピアよりタスクフォースメンバーと企業関係者 6 名（以下、企業関係者も含めてタスクフォースメンバーと記載する）を招聘し、アフリカン・フェアの出展に係る業務を共同で行うと共に、日本企業訪問なども行った。また、アフリカン・フェアに出展した企業のうち 4 社の商品について、渋谷の東急百貨店でテストマーケティングを行った。アフリカン・フェアへの出展にあたり、行った一連の活動は以下の通りである。

図 5：アフリカン・フェアへの出展における活動の概要



（FASID作成）

[3] 本報告書内における「チャンピオン商品候補」およびその「選定」は、本プロジェクト研究において支援対象となる企業・商品の選定を指すものである。

1.1 アフリカン・フェア用パンフレット作成

(Appendix 2 Tarara Treasure パンフレット参照)

1.1.1 セクター及び企業のリストアップサポート

今回 5 月の本プロジェクト研究業務開始時には、既に JICA の協力の下、エチオピアのタスクフォースにより 4 つのセクター（テキスタイル、オパール・ジュエリー、農産加工品、観光）と出展企業[4]の選定が行われていたため、その選定に沿ってパンフレットの制作を進めた。企業の選定に当たっては、2012 年より JICA により行われてきた現地調査で得られた企業情報などに基づき、タスクフォースメンバーとそのサブコミッティメンバーが選定基準を決め、視察を行った上で取り決めた（Appendix1: Potential Champion Products Company Visits Report 参照）。また、経営陣へのアンケート調査により各企業の理念や社会性、実際のこれまでの海外との取引経験などが確認された。

1.1.2 パンフレット出版に関係する協力支援

ブランド名・ブランドロゴ：今回のプロジェクト研究では「Tarara Treasure」というブランド名、ロゴマークが提案された。

図 6：エチオピア チャンピオン商品ブランドロゴ「Tarara Treasure」

Tarara とは、アムハラ語で「高い山」を意味する。エチオピアは高い山に囲まれ、首都アディスアベバも標高 2400 メートルに位置し、高原のイメージが強い同国から届いた宝物であるというメッセージがこめられている。パンフレットの表紙デザインの中でも、そのコンセプトは「標高 4,000m 級の山（Tarara）が連なるエチオピア。その厳しい自然で育まれた良質な素材から、たくさんの宝物が生まれました。」と説明されている。

このロゴの採用に当たっては、JICA エチオピア事務所のナショナルスタッフから「Tarara」という綴りと音ではエチオピア人に意味が通じにくく、正しくは「Terara」と表記すべきであるという指摘を受けた。しかし、歌の節回しのような軽やかなリズムを持った「タララ」のほうが、ブランド名と

[4] テキスタイル＝MUYA Ethiopia, Sabahar, Trio Craft, YeFikir Design、オパール・ジュエリー＝Salem's Design, Entoto Beth Artisan, Orbit Ethiopia、農産加工品＝Beza Mar Agro Industry, Ecopia, Terra, Ethiopian Spice Extraction Factory、観光の計 11 社 1 セクター

してふさわしいという日本側関係者からの説得があり、最終的に「Tarara」へと落ち着いた。

この問題は 10 月にエチオピア国内の展示会用に、英語版のパンフレットを制作する際にも、再度エチオピア側から指摘を受けた。しかし、前回同様にその音感のよさと、すでに半年近く使用されており、Facebook などソーシャルネットワーキングサービス（Social Networking Service 以後 SNS）を用いた普及活動によりブランドの浸透が進みつつあることを理由に、そのまま「Tarara」で使用することとした。また、このロゴの使用は今回のプロジェクト研究期間中だけの暫定的なものとして考えられており、今後も長きに渡って使用されるかは未定であることも理由となった。

一方で、MUYA Ethiopia の Jacques Dubois 氏よりエチオピア政府観光局の制作物などに使用されている Cradle of Mankind のコピーをイメージ化したロゴタイプとマークが、ブースデザイン案とともに示された。しかし、今回のアフリカン・フェア出展とパンフレット制作の目的は、高品質でユニークなエチオピア製品を通した、ネガティブに偏りがちな日本における従来のエチオピア像の払拭にあった。そのためのデザインとしては、日本のマーケットを意識し、全く新しいイメージの「Tarara Treasure」のロゴのほうがよりふさわしいという JICA 本部の意向により、チャンピオン商品のブランド名としては「Tarara Treasure」を採用することを決定した。パンフレットの作成にあたっても、デザインのモチーフを「Tarara Treasure」の世界観を表現するものとした。

図 7：アフリカン・フェア 2013 エチオピアブースロゴ「Cradle of Mankind」

しかし、Dubois 氏によるロゴも CPA の意図が反映された素晴らしいものであることには変わりない。来場者にむけたアンケート調査においてそれぞれのロゴの印象を調査するため、ブース内には二つのロゴを取り付けることとした。つまり、エチオピア共和国ブースのロゴとして Cradle of Mankind を、その中に展示されるチャンピオン商品のブランドロゴとして Tarara Treasure を採用し、その両方をしかるべき場所に取り付けた。また、パンフレットの中でも、アフリカン・フェア出展の際のエチオピアブースのロゴとして紹介するスペースを設けた。アフリカン・フェア会期中には、どちらのロゴがチャンピオン商品のロゴとしてふさわしいか、来場者へのアンケートを通じて調査を行った。

パンフレット編集方針

今回のパンフレットを通じて訴求すべきポイントは参加 11 企業の情報以上に、日本のマーケットにおいてポテンシャルがあると思われる 4 つのセクター（テキスタイル、オパール・ジュエリー、農産加工品、観光）を通じてエチオピアという国の姿を描きだすことにある。日本の多くの消費者にとっては、エチオピアのイメージはアフリカの一国というものにとどまっており、その歴史的・文化的背景は理解されていない。そのような日本人に向けて個々の企業に関する詳細な情報に焦点を当てても、そこからエチオピアの国のイメージを組み立ててもらうことは難しい。そこで、エチオピアを代表する 4 つのセクターの特徴、歴史的背景、社会的意義に関して理解を深めてもらうことで、同国の大きなイメージを掴んでもらえるような編集方針をとった。そのため、クラフトマンシップや製品のぬくもりを感じてもらえるような扉ページを見開きで配した。その次頁からエチオピアの国の成り立ちや文化的背景、その産業によって生み出される雇用などの貧困削減効果を交えながら、同国を代表する各産業セクターについての解説を行っていった。レイアウトとしては、見開き 2 ページを使い、キャッチコピーと解説、イメージ写真を配し、その下に 75 ミリ四角程度のスペースを横並びに配置して各企業の紹介にあてた。この構成であれば、今後選出された企業に変更があった際にも変更が容易である。各セクターの紹介の後には、チャンピオン商品の成り立ちとコンセプトについての解説ページを設けた。

アフリカン・フェア 2013 会場で、同パンフレットを手にした人々の反応は概ね良好であった。そのブックレットで表現された、これまでとは違うエチオピアのイメージについての感想は、その場では得られなかったが、展示されている各企業の情報が一冊で網羅されている点に関して、その利便性を評価する声が聞かれた。

図 8：Tarara Treasure パンフレット基本レイアウト（B5 4C/4C 16P）

<u>データ・写真素材収集</u>：原稿を執筆するにあたっては、JICA 産業開発・公共政策部から提供されたタスクフォースメンバーによる各企業へのインタビューシート、各企業の情報をそれぞれ 1 ページにまとめた PPT 資料、および各企業のホームページ（一部）、Dubois 氏の著作「Handcraft of Ethiopia」、エチオピア国内で発行されている情報誌「ADDIS LIFE」、その他、日本国内で発刊されている各書籍やインターネット上の Google Scholar などから見つけることのできた学術論文などを参考にした。

1.1.3 掲載企業について

このパンフレット制作において選定された 11 社のほとんどは、2013 年 11~12 月にアディスアベバにて行われた 6th Ethio Chamber International Trade Fair （1.9 以降で後述）へも引き続き参加した。ここで 11 企業について紹介をする。尚、11 社の選定は、企業視察および経営者アンケートの結果に基づき、以下の 4 点項目についてタスクフォースメンバーにより行われた。

1. Capacity (in terms of production and vision);
2. Export experience;
3. Capacity/flexibility to respond to export demands and
4. Marketing/promotional tools/materials

表 1：タスクフォースメンバーによる企業視察のレーティング表

No.	Company	Criteria for Rating	Rating Scales			
			Excellent	Very Good	Good	Average
I. Orbit		1.	X			
		2.			X	
		3.	X			
		4.				X
II. Sabahar		1.		X		
		2.	X			
		3.		X		
		4.	X			
III. Entoto Beth Artisan		1.	X			
		2.			X	
		3.		X		
		4.			X	
IV. Muya Ethiopia		1.	X			
		2.		X		
		3.	X			
		4.	X			
V. Salem’s Design		1.		X		
		2.			X	
		3.		X		
		4.			X	
VI. YeFikir Design		1.		X		
		2.			X	
		3.		X		
		4.		X		
VII. Trio-craft		1.		X		
		2.		X		
		3.		X		
		4.		X		

（Appendix1: Potential Champion Products Company Visits Report より一部抜粋）

(1) Sabahar

2004 年に NGO のバックグランドがあるカナダ人の Kathy 氏がスタートさせた、コットンとシルク製品を扱う工房。コットンは 100%エチオピア産を使っているが、シルクは生産が追いつかないため輸入品も扱っている。エチオピア産はエリシルク、輸入はインドからのマルベリシルクとなる。エリシルクは紡糸が必要となるため、マルベリシルクに比べて多くの雇用を生む。エチオピアでは伝統的に糸の紡ぎは女性の仕事である。ここ Sabahar には 50 名ほどの従業員がいる（この他パートタイムで 70~80 名とのこと）。機織は男性の仕事で、一日でスカーフなら 3 枚、テーブルクロスなら 1 枚を織り上げる。しかし、織り機に縦糸を張るのに 2 日はかかる。50%を輸出、50%を敷地内のギャラリーで販売しているが、もっと輸出の割合を高めていきたいと考えている。ヨーロッパではデザインで差別化するのが難しいが、エチオピアではクオリティを保つことが難しい。そのためデザインはシンプルなものを採用している。デザインはほとんどの場合、外注している。イタリアの著名なデザイナーにも依頼した経験がある。

写真 1：Sabahar 工房内のギャラリー

写真 2：Sabahar の工房の様子
床のテープはカイゼンの指導によるもの。

(2) MUYA Ethiopia

コットンガーゼ等の綿製の手織物、手ごねの陶器のモダンな置物等を生産・販売。社会的に低い地位にある女性の織り手や紡ぎ手[5]、陶芸家が中心となって生産している。技術・品質向上のための、各種トレーニングも提供している。エチオピア人デザイナー、フランス人インテリアデコレーター、スーダン系ギリシャ人のエンジニアによる共同経営。アディスアベバ空港の到着・出発ロビーに装飾用として大きな伝統織物の垂れ幕を作成するため協働したのをきっかけに、2005 年創業。MUYA はアムハラ語で occupation 又は talent の意味。現在はフランス、オーストリア、アメリカ等にストール、クッションカバー等の各種繊維製品や、陶器の室内装飾品を生産・輸出している。共同経営者の 1 人の Debois 氏（フランス人）は、70 年の大阪万博でエチオピアブースのデザイン・建築を担当した。

[5] エチオピアでは機織りは男性の仕事とされるが、MUYA Ethiopia では女性へのトレーニングも行っている。

写真 3：MUYA Ethiopia のギャラリー

写真 4：MUYA Ethiopia の工房で働く織子

(3) YeFikir Design

エチオピア独自のコットンガーゼ素材やカラフルな手織り模様を使い、モダントラディショナルなドレスやファッション小物のデザイン、製作、販売を行う。伝統的なエチオピアの衣装に利用されているティレットと呼ばれる幾何学模様は、それぞれの模様に意味やストーリーが込められている。同社の製品はそのティレットや草木染めの生地などを積極的にデザインに利用している。オーナー兼デザイナーの Fikirte 氏は、元々は児童心理学の研究者であったが、劣悪な環境の手織り産業で働く両親のもとに生まれた子供たちの児童労働問題を取り上げたことをきっかけに、デザイナーに転向。パリやニューヨークのエシカルファッションショーにも参加経験あり。最近ではエチオピア航空機内誌（2012 年冬号）にも掲載され、新進のデザイナーとして注目が集まっている。

写真 5：ティレットと呼ばれる伝統的な幾何学模様

写真 6：オーナー兼デザイナーの Fikirte 氏

(4) Trio Craft

エチオピア伝統のデザインからインスパイアされたカーテン、ラグ、クッションカバー等のインテリアテキスタイルを生産・販売。オーナーの夫のケニア転勤を機にケニアに工場を構えて生産を開始、ケニアの高級ホテル、セレナホテルのインテリアテキスタイル（クッションカバー、テーブルランナー等）は同社が供給している。その後エチオピアに帰国、現在は国内の外国人や輸出用にほぼオーダーメードの生産を行っている。素材は主に綿。工場ですべて手織り・手作りしている。

写真 7：Trio Craft のクッションカバー

写真 8：Trio Craft の絨毯

(5) Entoto Beth Artisan

弾丸等のリサイクルメタルを使ったネックレス、ブレスレット等のアクセサリー製造。病気を治す聖なる水があるとの言い伝えがある Entoto Beza Church に、HIV／AIDS の感染者／患者が多く集まっていたところ、生きる糧を得るためにアクセサリー作りを NGO が始めたのがきっかけで、その後に営利企業に発展。現在は 100 名以上の女性が工場で製造、管理、発送等に携わっている。エリトリア国境付近で現在も多く発見されるという紛争の際に使われた弾丸等をリサイクルして金属のビーズにし、それを入荷してアクセサリーにしている。素材は真鍮、銀メッキのニッケル、銅の三種類。商品価格は使用したビーズの重量によって決まる。米国大手フェアトレードショップ向けに出荷しており、デザインは指定されることもある。

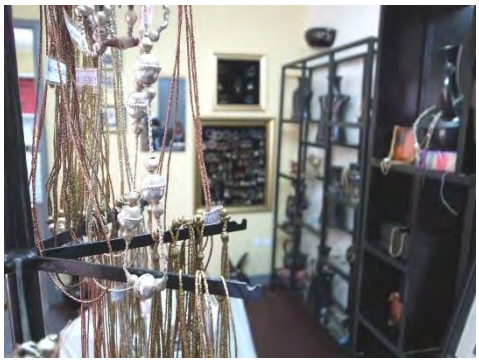


写真 9：Entoto Beth Artisan 工房内のギャラリー

写真 10：Entoto Beth Artisan の工房で働く女性たち

(6) Orbit Ethiopia

アフリカン・フェアに際し、JICA により招聘された 6 名のうちの 1 人である Tewodros 氏 が経営する宝石研磨の会社。オパール以外にも 20 種類ほどの宝石を扱っている。20 年前にチョコレートオパールが見つかって以来、エチオピアのオパールは 2008 年に世界市場で 30%を占めるまでになった。オーストラリア産に比べ、価格は 1/3 程度、厚みがあってさまざまなデザインに対応できる。Tewodros 氏は 13 年前にビジネスで香港を訪れた際に、飛行機内で隣り合った人物からエチオピアのオパールの話を聞き、その事業を始めた。現在研磨師など 30 名の社員がいるが、新しい研磨機も購入してお

り、70 名まで増やす計画。社内に顧客向けのギャラリーを開設。来日時の展示指導で説明のあった VMD を自分のギャラリーでも実践している。

写真 11：宝石を研磨する Orbit Ethiopia の従業員たち

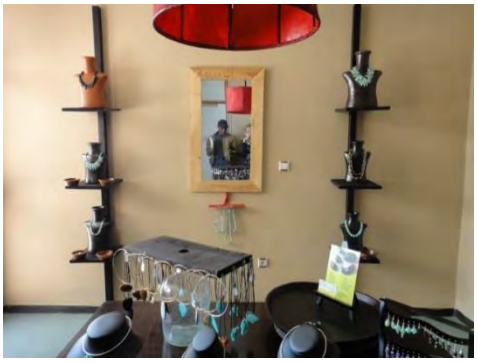


写真 12：Orbit Ethiopia の会社内のギャラリー

(7) Salem's Design

オーナーの一人 Salem 氏が、初めて友人に二つの手作りのネックレスを売ったのは 7 年前のこと。その後、洗練されたデザインと素材の質の高さから旅行者やエチオピアに住む外国人、エチオピア人の間で人気になり、今日まで急成長を続けている。ジュエリーから、ホームアクセサリー、ギフトなどへラインナップを広げ、そのマーケットはアディスアベバだけでなく、海外にも広がっている。現在、社員は 70 名。ここには 30 名の織子も含まれる。また 37 名の籠編みの女性がいるが、みな自社の工房で働いているわけではなく、毎週金曜日にできたものを持ってくる。ギャラリーの展示に関しては、Salem 氏がアメリカやヨーロッパへ出掛けた時に見たディスプレイやインターネットからヒントを得ている。

写真 13：Salem's Design のギャラリー

写真 14：Salem's Design のピアス

(8) Beza Mar Agro Industry

コーヒー蜂蜜、クリーム蜂蜜、フォレスト蜂蜜等、各種蜂蜜の生産、販売。蜜蝋の精製、輸出も行っている。2003 年に国内生産を始め、2006 年にヨーロッパ向けにエチオピアから初めて輸出。2010 年にはアメリカで 270 グラム入りの瓶を 1 つ当たり 5〜7 米ドルで 1,000 個販売。蜜蝋も 1 キログラム

当たり 6.5 米ドルで輸出中。ドイツのオーガニック、フェアトレード認定を取得済。THE BODY SHOP でも「ソーシャル」な原材料として使用されている。エチオピアには 7,000 種類もの花が植生しており、ユニークな蜂蜜を生産するポテンシャルは非常に高い。薬用効果のある蜂蜜もある。日本からは圧倒的にコーヒー蜂蜜についての問い合わせが多いが、コーヒー蜂蜜は現在生産量が非常に限られており、他の国々からの需要も高いため、供給が需要に追い付いていない状態。

写真 15：Beza Mar Agro Industry オーナーの Haile 氏
蜂蜜と蜜蝋の生産者団を立ち上げた。

写真 16：Beza Mar Agro Industry の蜂蜜と蜜蝋

(9) ECOPIA

完全無添加無着色、オーガニックの食品や化粧品の製造・販売。ドイツ出身のエチオピア人で化学の博士号を持つDr. Mitslal が創業。氏は以前、国連で工業用薬物輸入の許可を出す仕事に従事していた。ジャム製造に必要な化学化合物であるペクチンを、エチオピア原産の植物で代替できることをつきとめ、それを利用したオーガニックのジャムの製造販売を始めた。ジャムの他にも、オーガニックであること、エチオピアでとれるものを使うこと、というコンセプトのもと、ドライトマト（エチオピアの外国人に人気）、エチオピアを象徴する花であるマスカルフラワーのフェイスクリーム（白皮症に効果あり）、モリンガパウダー（各種栄養素が豊富で、バランスが良いモリンガ（和名わさびの木）から取った栄養補助食品）などを販売している。

写真 17：Ecopia の工房

写真 18：Ecopia の製品の一例（クリーム）

(10) Terra

さまざまな品種のあるバラの中でも香りが良く最高級とされるダマスクローズは、付加価値の高い品種として栽培普及のための取り組みが始められている。このダマスクローズやカモミール、ラベンダー、ゼラニウムなどからエッセンシャルオイルの製造を手掛けているのが Terra。ダマスクローズからは、ローズウォーターや花弁を乾燥させたドライペタルなども製造している。

写真 19：Terra の製品（エッセンシャルオイル、ドライフラワー）

写真 20：収穫されたダマスクローズ

(11) Ethiopian Spice Extraction Factory

天然のペクチン「コシェム」、樹脂が空気に触れて固化した「乳香」など、エチオピアは様々なスパイスの産地でもある。特に、アジアのショウガと比べて味が強く野性味のあるアフリカン・ジンジャーは海外でも人気が高く、Ethiopia Spice Extraction Factory では、乾燥・スライスしたアフリカン・ジンジャーを欧米やインドに向けて輸出している。

写真 21：Ethiopian Spice Extraction Factory のジンジャーオイル、ジンジャーオレオレジン

写真 22：Ethiopian Spice Extraction Factory のドライジンジャー

なお、観光セクターに関しては、特定の企業を選ばずセクターとして展示することとした。

1.1.4 成果と課題

パンフレットは、2013 年 5 月 28 日より 4 日間、横浜パシフィコで開催されたアフリカン・フェア 2013 にて配布された（詳しくは、1.4 「TICAD V サイドイベント アフリカン・フェアへの参加」を参照）。当初 4 日間で 1,000 部の配布を予定していたが、1 日目で 450 部と予想を上回るペースで配布が行えたため、追加で 800 部を用意した。イベントの終了を待たずして、その 800 部もすべて配布し終えた。従ってパンフレット制作は、CPA の普及とエチオピアの各産業に関する知識の訴求に、十分役立てることができたと考えられる。しかし、その制作段階においては、様々な制約があった。各ページの原稿を書くために十分といえる資料が集まらず、時間的な制約もあり、仕上がりの内容が充実したものであったとは言いがたい。特にエチオピアの産業のバックグランドについて書こうとした場合、日本国内で手に入る書物は限られたものであった。企業の情報に関しては、各社ホームページとタスクフォースメンバーによって集められたインタビューシート（11 企業を選定するために作成した）のいくつかの設問が役に立った。

写真にも高いクオリティが求められた。幸い ADDIS LIFE を制作するエチオピア国内の制作会社 C62 Media やエチオピア人カメラマンで出展企業のひとつ YeFikir Design のマーケティングディレクターを務める Salima Punjani 氏より写真素材の提供を受けることができた。両者から提供された写真は非常にクオリティが高く、チャンピオン商品のクオリティやユニークさ、クラフトマンシップを、その空気感を通して伝えることのできるものであった。今後、国やその産業のイメージの訴求が目的となるような広告物を制作する場合、編集方針決定後に現地でのカメラマンによる撮影やストックフォトが利用できるような予算とスケジュールの確保を念頭に進めるべきである。

各企業の紹介についても同様であり、製品写真のクオリティはその企業の印象を左右する力を持つ。今回も商品写真の選定は問題となった。写真としてのでき以上に、その解像度も問題となった。一般的には、印刷物で 350pixcel/inch、ウェブサイト pixcel/inch[6]あれば支障がないといわれる。このような解像度の観念は、各企業の販売促進担当者にとっては、必要とされる知識である。オンラインの画像編集ソフト（例えば PIXLR　http://pixlr.com/）などを使用すれば、フォトショップ（アドビシステムズ社が開発した画像編集ソフト）など高価なアプリケーションを使用しなくとも、その写真の解像度を確認・変更（縮小）できるので、知識として原稿をやり取りする際に共有しておくと良い。

[6] 1inch=2.54 センチメートル

1.2 SNS を通じた広報活動

1.2.1 メディアの選定およびサイトコンセプトの立案

本プロジェクト研究で作成・運用する、日本語ウェブサイトの選定に当たっては、費用の観点から、無料である SNS に絞ってメディアの選定を実施した。選定にあたっては、主要な SNS である Facebook、Google+、Twitter の 3 つを比較検討した。その結果、有効性等の観点から Facebook をメディアとして選定した。

図 9：主要 SNS の比較

	Facebook	Google+	Twitter
有効性 （企業・消費者への訴求力の高さ）	◎ 投稿できる情報が多く、国内ユーザー数も多い（1,700万）	× 投稿できる情報・表現力は高いがユーザー数が現時点で少ない	× 国内ユーザー数は多い（2,000万）が投稿できる情報量が少ない
更新の容易性	○ 更新に特別な知識は不要	○ 更新に特別な知識は不要	◎ 特別な知識は不要で、140文字の投稿のため、更新が容易
分析の容易性	○ 分析ツールがデフォルトで準備	○ 分析ツールがデフォルトで準備	× 分析ツールが別途必要
費用	○ 無料	○ 無料	○ 無料
工国での運用容易性	○ 運用容易	○ 運用容易	○ 運用容易

また、サイトコンセプトは、以下の通りとした。

図 10：Facebook ページサイトコンセプト

Why	チャンピオン商品を広く企業や一般消費者へ訴求するために
Who	日本企業や一般消費者を対象とし
When	プロジェクト研究期間中
Where	Facebookの企業ページを通じて
What	単にチャンピオン商品を紹介するだけでなく、エチオピア国の輸出振興促進の取組として、読み手の共感を呼び、応援したくなるようなストーリーのあるウェブサイトデザイン・投稿を行う
How	その際、日本の自治体におけるFacebookを活用した地域振興の取り組みも、必要に応じて参考にする

1.2.2 Facebook ページの運営

上述のサイトコンセプトに従い、Facebook ページに投稿するコンテンツは、読み手の応援したくなるような共感を呼び起こし、購入や友人との共有の動機づけを行うために、単に商品や企業の基礎的情報を投稿するだけでなく、エチオピア国の歴史や文化、置かれた現状・課題から、商品の生まれた経緯、製造過程の情報などの、背景情報を投稿することとした。

図 11：Facebook ページへ投稿する情報

情報の目的	投稿する情報の例
商品の紹介	✓ 商品情報（仕様・機能、価格、販売場所、等）の紹介 ✓ 製造・販売企業（所在地等の基本的情報、等）の紹介
共感作り	✓ エチオピア国の歴史、文化の紹介 ✓ エチオピア国の現状、抱える課題 ✓ 輸出振興の取り組みの紹介 ✓ 商品・企業のストーリー（商品誕生のきっかけ、製造過程、経営者の素顔、等）の紹介

Facebook ページを開設・公開した 2013 年 5 月 29 日から 2014 年 1 月 31 日までに、計 26 投稿を実施した。

写真 23：Facebook ページの投稿例

1.2.3 成果と課題

「いいね！」数は 119 となった。アフリカン・フェア 2013 や東急百貨店でのテストマーケティングを実施していた 5 月 29 日から 6 月 9 日までの合計リーチ数（本ページに関連するコンテンツを閲覧したユーザー数）は 1,214 となるなど、日本でのイベント実施中は広くプロモーションを実施することできた。

しかし、日本でのイベント後には、リーチ数は伸び悩み、投稿へのリーチ数は、100 前後となった。イベント等、口コミを誘発しやすい投稿が限られてしまったためと思われる。

また、Facebook ページを通じたプロモーションは、定期的な投稿が重要となるため、作業負荷は高い。また、特に公的機関が運営する場合には、不適切な投稿を防ぐための手続き（第三者による確認と承認、等）が必要になる。そのため、プロモーション活動としての負荷が高い。

今後プロモーション活動のメディアを検討する際には、このような運営にかかる作業負荷という費用を考慮し、費用対効果を検討する必要がある。

1.3 エチオピアタスクフォースミッションの招聘

1.3.1 ミッションスケジュール

2013 年 5 月 28 日より 7 日間、日本で開催されるアフリカン・フェアへの出展のために、エチオピア側からより 6 名のタスクフォースメンバー[7]を招聘した。アフリカン・フェアへの出展の他、東急百貨店で行われたテストマーケティング視察、各セクターに関する日本のマーケット情報の収集などの目的を達成するため、以下のようなスケジュールが組まれた。

表 2：タスクフォースメンバー来日スケジュール

5月	27	月	16:10	アジスアベバ発		
	28	火	17:25	東京着		
	29	水	10:00	JICA本部にて湯澤専門員と面談		
			13:30	パシフィコ横浜にて、アフリカンフェア2013出展準備		
	30	木	10:00	渋谷東急東横店 Africa Is Beautiful 見学、イベント主催者 面談		
			14:00	エメラルド倶楽部 面談		
			15:30	アフリカンフェア2013参加		
	31	金	9:30	Hasuna 面談	10:00	ビーバイイー 面談
					11:00	ビーバイイー シンシアガーデン見学
			11:00	アフリカンフェア会場にて 良品計画 面談	14:00	中小企業基盤整備機構 面談
			12:00	電通 面談	14:00	道祖神 面談
6月	1	土	10:00	アフリカンフェア2013参加	10:00~ 12:15	JICAセミナー （南南協力）
					11:25～ 12:15	JICAセミナー （ＡＣＥＴ）
			PM	自由行動	13:00～ 17:00	JICAセミナー （BOPビジネス）
	2	日	10:00	銀座、日本橋		
			15:00	アフリカンフェア2013 片付け・梱包	19:00退出	
	3	月	10:00	湯澤専門員、GRIPS大野教授とのラップアップミーティング		
			12:30	JICA主催昼食会		
			14:00	エチオピアビジネスセミナー　（～16:30まで）		
			19:55	羽田発		
	4	火	13:30	アディスアベバ着		

[7] 来日メンバーは次の 6 名　Mr. Ahmed Nuru (MOI), Mr. Endalkachew Sime (ECCSA), Ms. Nigest Haile (CAWEE), Tadiwos G. Belete (Boston Partners), Mr. Tewodros Sintayehu (Orbit Ethiopia), Wondwossen Meshesha (Tomoca コーヒー)

1.3.2 日本企業訪問

5 月 29 日の午前に、各企業訪問に先立ち、一般財団法人国際貿易投資研究所専務理事であり、CPA の提案に JICA 国際協力客員専門員として関わられている湯澤三郎氏より、日本のマーケットの特徴に関してのレクチャーが行われた。湯澤氏は、タスクフォースメンバーに対し、日本では目の肥えた消費者が多く、有名ブランドの多くが日本をテストマーケティングの場所に選ぶことに触れ、街の中を歩くときにも日本のマーケットを理解するよう進言した。また、日本のマーケットを知るために留意してほしい 9 つの点が以下のように提示された。

(1) Japanese Perfectionism
アメリカの製造業者は納品の際に歩留まりを考慮し、3%の予備をつけるが、日本の製造業はそのようなことをしない。また失敗を恥じる文化があるため、一度の失敗からクライアントを失うことも多い。

(2) Buyers'Upper-hand over Sellers
世界的にも買い手が売り手に勝る市場であることを理解しなければいけないが、特に日本は伝統的な買い手市場である。

(3) Trust is Most Valued Business Ethic in Japan
電話一本で注文ができてしまうような信用の上に取引が成り立っている。欧米が社会に多様性を抱えるのに比べ、日本は均一化された社会であるためといえる。

(4) Curiosity is Important for Creating New Products & Import Goods
極東の国であり、すべてのものが海を越えて入ってきた。そのため、日本人は外国製品を大変な興味を持って迎える。エチオピア製品も例外ではない。

(5) Product Appearance (Package) is Highly Valued
お中元とお歳暮。伝統的に年 2 回の贈り物をする風習があり、その中で包むという文化が醸成されてきた。

(6) Frequent Gift Rituals
そして、頻繁に贈り物をする風習がある。

(7) Women Led
日本においては男性が製造の現場において優位である一方、購入に関しては女性が選択権を持つ。

(8) Fad driven
新しいもの好きな国民性。有名ブランドである必要はない。

(9) Health conscious & etc.
高齢化社会であり、3 人に 1 人は何らかのアレルギーを持つ。

その後、4 つのセクターに対応する 4 企業、女性起業家のための支援組織、商工会・もしくは中小企業を支援する機構を訪問したい、というタスクフォース側のリクエストにあわせて以下の企業への訪問が手配された。

(1) エメラルド倶楽部（女性起業家支援組織）

CAWEE 代表の Nigest 氏が訪問。日本の女性起業家の置かれている状況、政府からの支援、エメラルド倶楽部設立の経緯と運営方法などについて説明を受けた。エメラルド倶楽部では、これまでカンボジア、シンガポール、ベトナム、韓国、フィリピン、中国などの政府が支援する女性起業家の団体を訪問する活動を年 2～3 回のペースで進めている。Nigest 氏からは 2014 年 9 月には、エチオピアでも ABW（African Business Women）の展示会があるので是非訪れてほしいと提案があった。後日、コンサルタントより同展示会の資料を送信。

(2) Hasuna（ジュエリー）

Orbit Ethiopia の Tewodros 氏が訪問。オパールの価格も含めたかなり踏み込んだ話となった。エチオピア産のオパールは、遊色効果[8]が高く、代表取締役の白木氏からは採掘加工の現地視察を行いたいとの希望も出された。

(3) ビーバイイー（コスメティック）

ECCSA の Endalkachew 氏、ToMoCa コーヒーの Wondwossen 氏が訪問。ガーナ、ブルキナファソ等と取引があるシアバター、及びガーナにおいて過去に現地生産を試みた石鹸を事例として、アフリカと取引をする上での問題点についての話があった。シアバターに関しては、当初ガーナ 1 国と取引を行っていたため､不作の年に代替がきかず製品の質が落ち､顧客からのクレームにつながった｡また、アフリカ産品はそのトレサビリティや品質管理の制度が整備されていないため、実際有機栽培されていたとしてもオーガニック認証を受けるのが難しい。ビーバイイーでは、ガーナ産、ブルキナファソ産のシアバターはオーガニックではなく、ワイルド（天然）シアバターとして販売している[9]。Endalkachew 氏からは、ECCSA としても農業産品は力を入れて行きたい、ビーバイイーのようなコスメティック業に対してもエチオピアの農業産品はポテンシャルを持っているとの説明があった(具体的には、シアバター、ゴマ、ローズオイル、蜂蜜など)。しかし、その生産量などについての質問があった際、生産量や品質のデータを示せず、具体性・説得力に欠けていた。ローズオイルは日本国内において供給が追いつかず、長期的な購買計画をたてないと継続的な入荷が難しい現状にある。そのため、品質に定評のあるダマスクローズのエッセンシャルオイルにはポテンシャルを感じるというコメントがあった。その後、ビーバイイーの経営するデイスパ「シンシアガーデン」を訪問。内装など日本人の好みや同社のこだわりについて説明を受けた。

(4) 電通（広告）

Endalkachew 氏、Tadiwos 氏、Wondwossen 氏、Tewodros 氏 が参加した。プレゼンテーションの後、ディスカッションが行われた。プレゼンテーションの内容は、エチオピアの国としてのブランディングの必要を説くものであった。このプレゼンテーションに大変感銘を受けた Tadiwos 氏 から、その場で是非エチオピアを訪問し再度プレゼンテーションを行ってもらいたい旨、提案がなされた。この提案が実現し、2013 年 10 月に電通のスタッフ 6 名が団員として、エチオピア国内を調査し、ブランドの提案を行うこととなった（詳細は、1.15 参照)。

---

[8] 宝石などが、虹のように様々な色彩をあらわす現象。

[9] 製品にそのような表記をしているわけではなく、消費者からオーガニックなのか？という問い合わせを受けた時に、そのような対応をしている。

(5) 良品計画（テキスタイル）

Ahmed 氏、Nigest 氏が参加。良品計画がケニア等で行った商品開発のプロジェクトを例としながら「ネットなどから情報を得て、世界に通用する製品がどんなものなのかをもっと勉強した方がいい」とアドバイスを受けた。同時に 6 月 2 日（日）に有楽町の無印良品の旗艦店を訪問するよう提案を受けた。しかし、当日、Ahmed 氏は終日セミナーへ出席、Nigest 氏は終日アフリカン・フェアの会場に詰めており、訪問ができなかった。Ahmed 氏からは、提案のあったのは良い物を安く売るということであり、CPA が必要としているニッチなマーケットで付加価値をつけて高く販売するというコンセプトからは異なるものであるとコメントがあった。

(6) 中小企業基盤整備機構（中小企業支援）

Endalkachew 氏が参加。日本における中小企業の定義、中小企業の置かれている現状（経営者の高齢化等）、中小企業基盤整備機構の役割、海外進出を目指している企業に向けての支援について説明があった。その後、融資制度についての質疑応答がなされた。Endalkachew 氏からは、Basic Fund Scheme（ファンド出資）や Upgrading Programs（高度化事業）などの細かい制度設計についての質問が出され、日本のケースに基づく説明がおこなわれた。

(7) 道祖神（ツーリズム）

Tadiwos 氏、Wondwossen 氏、Tewodros 氏が参加。日本マーケットにおいてエチオピアはまだ多くの観光客を得るに至っていないという説明を受ける。道祖神では、ケニアには年間 2,000 人程度のツアー参加があるのに対し、エチオピアは 100 人程度に過ぎない。エチオピア側からも 9 か所の世界遺産や Tadiwos 氏経営のスパ施設等、エチオピアの観光スポットの紹介が行われた。その席で、道祖神が企画しているエチオピアへのコーヒースタディーツアーについて、ToMoCa コーヒーの Wondwossen 氏へ協力の要請があった。

(8) 渋谷東急百貨店東横店（百貨店・テストマーケティング）

Ahmed 氏、Nigest 氏、Endalkachew 氏が参加。同店西館 1 階渋谷スクランブル 1「POP UP STAGE B」において開催されたチャンピオン商品取り扱いの催事、「Africa is Beautiful !」を見学した。その後、百貨店の担当バイヤーと催事の企画運営を行っていた企業の代表と面談を行った。担当バイヤーからは、日本の消費者がバブル崩壊以降、オーガニック、フェアトレード、環境等々への関心を持つ傾向がでてきている等、日本のマーケットの客の興味の変遷について話があった。また、催事の企画運営を行っていた企業の代表からは、今回はアフリカ理解プロジェクト[10]の尽力があり百貨店への納期に間に合わせることができたというコメントがあった。これに対し、担当バイヤーからは、日本では納期が守れないと信頼を失うとの指摘があった。

(9) 銀座、日本橋にて百貨店の売り場の見学（市場調査）

Nigest 氏は既に先進国への訪問経験が多く、日本の百貨店でも特に目に付くものはないようであったが、CPA の候補として展示されたショールやネックレスなど同類のものを探し、手で触れてそれら

[10] 白鳥くるみ氏が主宰する NGO。アフリカの物産の品質向上、情報共有を通じて、生産者の所得向上、雇用促進、貧困削減に取り組んでいる。http://africa-rikai.net/

の品質と価格を丹念に見ていた。それでも、日本橋高島屋の売り場で小さなハンドバッグに 10 万円以上の値札がつけられていることに大変に驚いていた[11]。その後、日本のマーケットについて同氏がその印象を語るときに好んで用いられるエピソードであり、日本のマーケットでは、良いものであれば高い値段でも売れるということを認識したようであった。

1.3.3 成果と課題

各企業を訪問し、エチオピア産品のポテンシャル（オパールにおける質や農産品における多様性など）をアピールできたことは収穫であった。実際に訪問した企業の多くがその製品に興味を示してくれたことは大きな成果であった。一方で、各企業を訪れたタスクフォースメンバーは各セクターの担当として来日しているものの、それぞれの商品知識、産業全体における背景を説明できるほどの情報は持っていなかった。エチオピア産品のポテンシャルを語り、可能性を列挙することはできても、そこに説得力をもたせるだけの具体的な知識が伴っていなかったといえる。

Orbit Ethiopia の Tewodros 氏のように、その商品に対する深い知識を持ちあわせていれば、具体的なビジネスへと発展するチャンスもあったかもしれない。同様のことが、アフリカン・フェアの会場でのやりとりにも言える。今回、アフリカン・フェア会場でよく聞かれた質問は「日本で買えるのか」「値段はいくらするのか」といったものだったが、会場にいるタスクフォースメンバーに聞いても、出展商品が必ずしも自社の製品でなかったこともあり、分からないという回答が多かった。

今回のような企業訪問やブースでの商品のアピールが目的の来日であれば、LIDI や TIDI といったセクター別の政府系機関や生産者団体等の民間中間組織[12]の実務者を来日メンバーとしてリストアップするなど人選への配慮が必要だったかもしれない。

一方で、日本のマーケットが一体どのようなものか、何を求めているのかを学ぶ意欲が薄いと感じられることがあった。滞在中、湯澤専門員から説明のあったような視点を持って日本のマーケットを見ることができたかどうかは疑問符を付けざるを得ない。訪問先でも、そこから先方の要求を吸い上げ、そこにどうアジャストしていけば良いのかを探る対話が無かった。アフリカン・フェアの前後に半日ずつというスケジュールも、確かに日本のマーケットに興味を持ち、その特徴を知るには短すぎた。街を歩き、実際の百貨店の売り場を訪れるなど日本の文化を知り、マーケットの特性を肌で感じることのできる時間は十分ではなかっただろう。また、コンサルタントからも、街を散策する中で、湯澤専門員の指摘を思い起こさせるような事例を実際に指ししめすなど、理解を促す行動が必要であったと考えられる。

実際、タスクフォースメンバーの間でのこの来日の目的に対する認識にも偏りがあった。日本到着直後にはタスクフォースメンバーの間で以下のような議論がなされている。

> 「今回の出張の目的はチャンピオン商品の展示にあり、そのために唯一重要なのはアフリカン・フェアでの出展および来客対応である、したがって、少なくとも初日はすべての人員をアフリカン・フェアにあてるべき。東急百貨店に行っている場合ではない」
>
> 「特に 31 日については、午後、アフリカン・フェア（開催場所は横浜）にエチオピア首相が来場するので午後の東京でのスケジュールはキャンセルすべき」

---

[11] エチオピア一人当たりの国民総所得　114,330 円、参考まで日本は 3,638,990 円　(2011 年 WHO 調べ)

[12] 民間中間組織とは、企業や個人事業主、もしくはそれらの団体を会員として構成される非営利団体を指す。例えば、Ethiopian Leather Industries Associations や Ethiopian Textile and Garments Manufacturers Association といったセクター別に、生産者や加工業者等を会員として結成された組織がある。

良品計画とのアポイントも当初、無印良品有楽町店で店舗を見学しながら行う予定であった。それをパシフィコ横浜の会場に移したのも、政府要人が来る時間には必ずエチオピアの展示ブースにいたいという強い要望がタスクフォースメンバー側からあったためである[13]。来日までに、タスクフォースメンバー間で来日の目的に関して詳細な打ち合わせが行えれば、企業訪問がさらに実りあるものになったと考えられる。

[13] 31 日の午後 4 時に要人がブースを訪れる予定であったが、昼過ぎまでに会場内に入っていないと、締め出されてしまうという噂があった。会場係員に確認し出展者パスがあれば、締め出されることはないと確認をとったものの、タスクフォースメンバーを説得するには大変な時間がかかった。

1.4 TICAD V サイドイベント アフリカン・フェアへの参加

1.4.1 出展準備

TICAD V のサイドイベントであるアフリカン・フェア 2013 は、5 月 30 日（木）より 6 月 2 日（日）までの 4 日間、JETRO 主催により横浜パシフィコで開催され、アフリカの計 49 か国（2013 年 3 月 7 日時点における JETRO の発表）が参加した。エチオピアも駐日エチオピア大使館が展示責任者となって参加した。各国に割り当てられたブースの広さは 36 平方メートル(奥行き 3 メートル×幅 12 メートル)である。来場者数は JETRO の発表によると 4 日間で約 57,000 人（2008 年に開催された前回よりおよそ 10,000 人増）となった。

今回、アフリカン・フェアに展示する商品の収集に関しては、より確実にサンプルを日本国内に輸入するため、コンサルタント 2 名を 5 月 18 日より現地へ派遣し、直接関係する企業を訪問し回収する手法をとった。最終的に 11 社 90 キログラム、ダンボール 5 箱分のサンプル量となった。同行したタスクフォースメンバーと手分けをし、個人輸入の方法をとれば手続きもスムーズに行えたはずであるが、今回は正規の手続きを踏んでサンプルを輸出入する際にどのような問題点があるのかを学ぶ場としてすべて税関の申請を行った上で輸出入手続きに臨んだ。

(1) 展示サンプルのリストアップ

展示用に必要な商品サンプルについては、あらかじめ具体的なサンプルの種類と数量を明記した一覧表を作成し、エチオピアの 11 社に送付し、準備を依頼した。表には日本側でイメージしている展示方法なども写真で添付し、どのようなサンプルを使ってどのような展示を行おうとしているのか、そのイメージを視覚的にエチオピア関係者とも共有できるようにした。

(2) エチオピアからの輸出に関わる手続き①（1 日目 5 月 25 日：税関）[14]

まず支援レター（JICA で作成・署名した後、MOI、MOFA、関税局でそれぞれ署名を取り付けた）を入手し手続きに臨んだ。それにもかかわらず、ボレ国際空港の税関では一点一点開封して内容を確認し、インボイスと照合の上税番を付け、終了後再梱包するという大変な時間を要する作業が税関コーナーで行われた。また、必要となる書類の数も多かった。例えば、インボイスとの照合が終了した旨の印を受けても、翌日保税倉庫から出すための許可証を別途カーゴオフィスから取り付ける必要があった。また、宝石と原石は MOM の管轄であるため、MOM からの輸出許可レターがないと輸出できないと税関職員から指摘を受け、急遽 MOM の許可取り直しのため、宝石類は一旦引き上げた。

(3) エチオピアからの輸出に関わる手続き②（2 日目 5 月 26 日：カーゴオフィス）

翌日､保税倉庫からの段ボールの持ち出し許可書を得るための必要書類を作成､内容の説明を行った。ここで再び､リストの商品それぞれに先方の品目のコード番号(税番)を付し重量を量る作業を行う。JICA が有する特権の免税許可書を JICA 事務所からカーゴオフィスに届けてもらい、今回の輸出者は JICA として手続きを行った。この書類は、11 社それぞれの名前でもよいが、各社で作った場合は 11 社分の書類が必要となる。ここまで手順の進んだところでカーゴオフィスのシフトが変わり、新担当者から MOI からの輸入許可のレターを要求される。これは、同様の商品を展示目的で活用した

[14] Appendix 6 Report on Custom Clearance for the “Champion Product Approach” にて詳しく記載。

後、エチオピア国へ再輸入する場合、無税で商品を入れることができることを保証するためのものである。Ahmed 氏（MOI の政策アドバイザー、タスクフォースの中心的メンバーである）にレターの手配を依頼し FAX で受け取った。保税倉庫の保管料の提示を受け、支払いを行い、持ち出しの許可書を得ることができた。

(4) エチオピアからの輸出に関わる手続き③（3 日目：税関）

出国当日、保税倉庫へ荷物の引取に行くと、税関担当官はカーゴオフィスで作成された輸出許可証に受取人の名前が明記されていないため渡せないと言明。Ahmed 氏が空港税関のトップに電話で交渉し自分が責任を取るとのレターをその場で書き、受け取りが可能となった。段ボール 5 箱受け取り、セキュリティチェックを通す。

以上、エチオピア側での手続きの手順については、パンフレットやポスターなど一切掲示がなく、実際アムハラ語で手続きにあたった JICA エチオピア事務所インハウスコンサルタントもその手続がどのような手順で行われ、どのような書類が必要なのか、全く分からないままでの立会であった。

(5) 日本での輸入に関わる手続き①（1 日目：税関）

通常、日本でこのような商用の貨物の輸入手続きを行う場合、各空港にいる通関代行業者を通して輸入申告、輸出申告を行う。しかし、当日の持ち込みではそのような通関代行業者も対応はできない。少なくとも手続きに 3 日程度の余裕は必要となる。今回は個人での手続きであることに加え、帰国同日の持ち出しを希望したため、難しい手続きとなった。

課税対象額が 300,000 円までの場合は、通常の税関で課税額を支払ってそのまま持ち出すことができる。300,000 円以上の場合は、業務税関に赴き手続きを受ける必要がある。この手続きは輸入先数で口数をカウントするため、総計 800,000 円のものを 4 人で手分けして 200,000 円ずつ申請しても、輸入先が一緒であれば総計で一口の扱いとなり、業務税関での手続きが必要となる。今回、輸入する商品に、タスクフォースメンバーで来日した Orbit Ethiopia の Tewodros 氏の宝石や原石を含んでいた関係で、課税対象額が 300,000 円を大きく上回った。税率は製品の加工状態などによって決まるが、同社の宝石類（7,550,000 円相当）に詳細内訳が無く、これでは課税額が決定できないとの警告を受け急遽内訳書の作成をおこなった。製品ごとの税率は、消費税の 5%に以下の税率が加えられ課税される。

宝石（細工・加工済み）	5～6%
宝石（裸の石）	無税
バッグ	10%
小物	5～6%
コーヒー（生豆）	無税
コーヒー（煎り）	12～15%
蜂蜜（人工）	50%前後
（天然）	25%程度（天然を証明するものがない場合は人工）

購入したものではない、サンプルなども課税の対象となる。そのため、すべての輸入品目に関してインボイスを作成しておく必要がある。

Ecopia の製品が化粧品類と認定され、輸入が許可されず、税関に留め置かれることとなった。化粧品類の日本への輸入については、薬事法の許可承認が必要となる。この許可証あたる薬監証明は厚生局に必要書類を提出の後に交付される。しかし、担当となる厚生労働省関東信越厚生局に確認したところ、薬監証明を取得していたとしても、化粧品サンプルはハンドキャリー[15]では持ち込めないという回答を得た。イベント主催者と持ち込む人物の関係がはっきりしないためだとの説明であった[16]。

薬事法等で通関許可が下りなかった商品については、廃棄処分とするか、帰国の際に本国に返送することになる。処分または返送までの保管料は、成田空港で重量 15 キログラムの場合、3 日ごとに 3,500 円であった。

植物（コーヒーの生豆等)、食品（蜂蜜、ショウガ)、ワシントン条約（条約に登録されている動物の学名によって決定）に関わるものがある場合には、対象額の多少にかかわらず、検疫の手続きが必要となる。食品に関しては、サンプルとして持ち込むが、展示のみで試食に使わないという確認書を交わすことで、不問になる場合もある。今回のケースでは、Beza Mar Agro Industry の蜂蜜が展示品として販売しない、飲食に供さないという誓約書を書くことで許可書がなくても輸入が認められた。Terra のエッセンシャルオイルは日本では雑貨扱いとなるため輸入が可能であった。尚、乾燥ショウガとショウガ抽出液については、税関での指摘は特になかった。

輸入申告をした際に再輸出手続きを行えば、消費税は免税となる。成田空港税関では、輸出と輸入申請書があれば消費税は返金されると説明があった。しかし、税務署に問い合わせたところ、再輸出手続きを輸入時にしておく必要があると判明した。再輸出の免税に関わる手続きに関しては 3 種類がある。ひとつ目は、あらかじめ申請し税金を支払わないやり方、二つ目は、一度税金を納め、再輸出の際に税金の還付をうけるというやり方。しかし、この二つに関しては、同一性を証明するための写真が必要であったり（機械の場合には固体番号により、照合が比較的容易である)、手続きもいろいろと複雑であったりで、通常は税関業者に手続きを依頼する。なお税関業者におおよその料金を問い合わせてみたところ、2 品目で書類に 11,800 円、手配に 5,000 円、その他にも立会料などもかかる上、手続きに半日～1 日の時間を要するとのことであった。そして三つ目が ATA カルネ[17]の申請である。もしもエチオピアが ATA カルネに係る取り決めに加入していれば、エチオピアにおいて ATA カルネを申請・発行することによって、無税で持ち込みが可能であったが、残念ながらエチオピアは条約を結んでいなかった。

今回は、ATA カルネに未加入であって手続きが間に合わない上に、展示商品の品目が多く、タスクフォースメンバーの帰国時の荷物として送り返した方が経費的にも適切との判断で、税金を支払った。

---

[15] ハンドキャリー：手で運ぶと言う意味。一般的に、海外、国内出張時に商品やサンプルを飛行機に持って乗ること。

[16] 化粧品の輸入に関しても、一定量までは個人輸入（標準サイズで 1 品目 24 個以内、少量の製品（内容量が 60 グラム又は 60 ミリリットル以下の製品）で 1 品目 120 個以内まで）が認められている。

[17] ATA カルネとは、世界の主要国の間で結ばれている「物品の一時輸入のための通関手帳に関する通関条約（ATA 条約)」に基づく国際的制度。ATA は、フランス語の Admission Temporaire と英語の Temporary Admission の頭文字を並べたもの。

(6) 日本での輸入に関わる手続き②（2 日目：税関）

前日、成田到着後 19 時から作業を開始したが終了しなかった。成田税関は昼番と夜番で担当係員が替わる。そのため翌朝の手続きは最初からやり直しとなった。結局、アフリカン・フェア会場であるパシフィコ横浜へのサンプル到着は 29 日の夕刻となり、展示準備がほとんどできないまま、当日の朝を迎えることとなった。

(7) ブースデザイン・什器の手配

今回、駐日エチオピア大使館が展示責任者となり、CPA ではそのブースの一部を借りる形で展示を行うことになったが、ブースデザインは大使館からの出展物とのデマケーションが定まらない中での設営となった。エチオピア大使館からは、コーヒー商社 2 社を招聘するとの情報があったが、各社の来日予定者がどれくらいの量の展示物を持ってくるのか大使館でも把握していなかった。しかも、来日予定の 2 社のうち 1 社は 30 日当日着であったため、展示のボリュームがどの程度となるかわからないままで準備を進める必要があった。ブースサイズは 4 コマ（奥行き 3 メートル×幅 12 メートル）であった。展示の構成に関しては、VMD のセオリーにのっとり、ブース手前動線側に、二つの VP ステージを配した。PP は壁面の什器の中でも、来場者の身長によっては手の届かない上段を利用して構成した。その下に各社製品の PP を配した。（VMD については 1.10.4 を参照）。成田空港税関に留め置きとなった Ecopia に関しては、JICA から提供を受けた少量のサンプルのみで展示を行った。

MUYA Ethiopia の Debois 氏から提案のあったブースデザインは、ブース中央部を数段上げ、そこに大々的に VP ステージを構成するものであった。そこには各企業からのサンプルだけでなく、ジャバナ[18]や糸車などエチオピアのシズル感[19]を表現する小物が多く配されていた。今回、什器やパネル印刷も含め 10 万円という限られた予算であったために、ステージを設置することはできなかったが、JICA エチオピア事務所前所長の大田氏を始めとする JICA スタッフの協力により集められたエチオピアの伝統的な椅子や彫刻の施されたボールなどを使用してイメージに近い VP ステージを構成することができた。

VP ステージの背後は十分にとり、ブース内を来場者が回遊しながら、各社の商品を見られるような構成を心がけた。側面のパーティションは立てず、3 方向から来場者がブース内に立ち入れるようにした。正面奥には商談用の椅子と机を用意したが、会期中は本来の目的で使われることはほとんどなく、大使館職員やタスクフォースメンバーの休憩スペースとして利用されていた。

二つの VP ステージに関しては魅力的な展示が行えたものの、その奥の PP に関しては地味な印象であった。もう少し工夫をすることで、奥の展示まで来場者を呼び込むことができたと考えられる。

また前述のように、Cradle of Mankind のロゴと Tarara Treasure のロゴを役割に区別をつけ、その両方を掲示した。Cradle of Mankind はエチオピア国のブースのコンセプトを表現するものとし、ブースの正面 2 箇所、及び左右側面にも配置した。Tarara Treasure はブース内に展示されているチャンピオン商品のブランドロゴとの位置づけから、商品の展示の中心となる壁面中央、一箇所に配置した。しかし、実際にはブース内に展示されたのは、チャンピオン商品のみ（コーヒーもその一部と

[18] エチオピアの伝統的なコーヒーポット。
[19] 元々は肉などが焼けるときのジュウジュウといった音の意味を持つ。五感に訴えかけるような表現を使い、商品を訴求すること。

いう扱い）で他に展示がなかったために、来場者にその差が明確に理解されることはほとんどなかった。

セクター名を示すパネルや各企業の POP[20]には、Tarara Treasure のロゴモチーフであるパステルカラーの三角形の組み合わせをあしらい、ブランドとしての統一感を持たせられるよう配慮した。大使館からの展示品は、初日開始の時点ではコーヒー数袋のみであったが、2 日目より、コーヒーセレモニー、Global Gemstone 社によるオパール等の展示が加わった。それ以外の壁面のスペースには、YeFikir Design のマーケティングディレクターを務めるカメラマンの Salima Punjani 氏のエチオピアの風景や人々の写真をパネル加工し設置した。

図 12：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース立面図

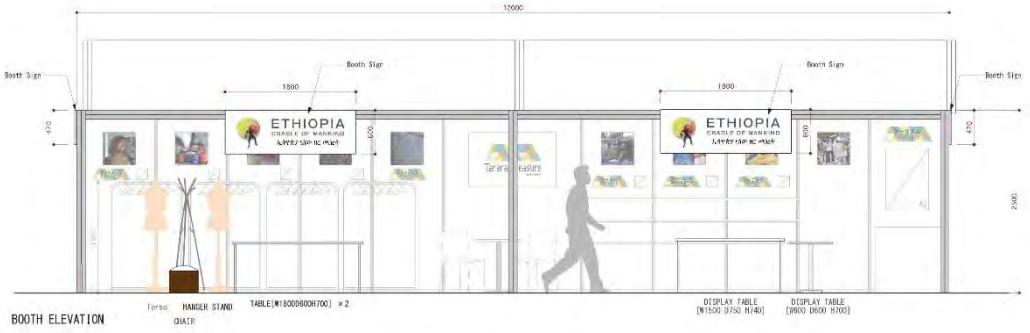
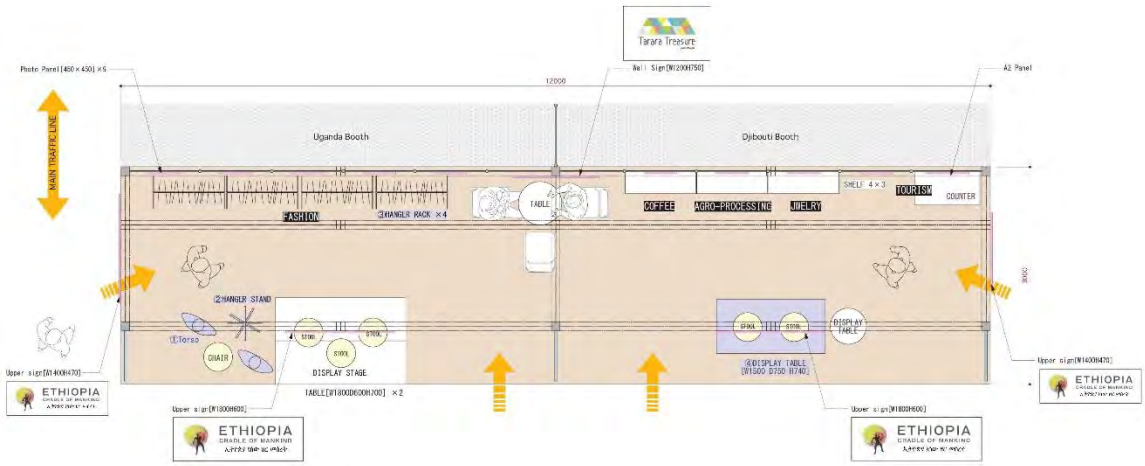
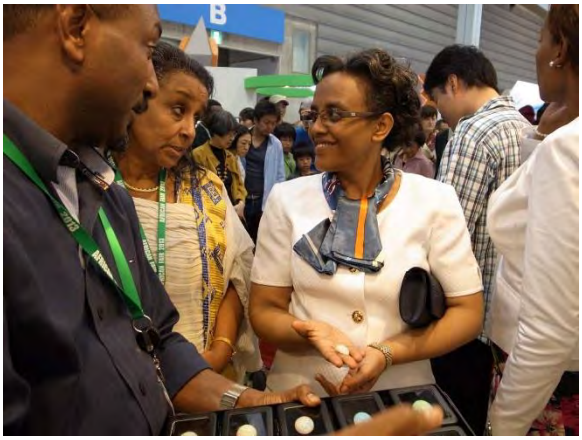


図 13：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース平面図



[20] POP: **P**oint **o**f **P**urchase advertising の略：紙を広告媒体としてその上に商品名と価格、またはキャッチコピーや説明文、イラストなどを手描きしたもの。一般的で単純なツールであるが、有効である。

写真 24：アフリカン・フェア 2013　エチオピアブース写真



1.4.2 ブース運営

エチオピアブースはフェアの正面のメインエントランスから入って右手に位置し、絶好のロケーションであり、多くの来場者に足を止めてもらうことができた。2 日目にブース中央で大使館がコーヒーセレモニーを開始した後は特に多くの来場者が足をとめコーヒーの試飲を楽しむようになった。

2 日目のには開場前から大使館員夫人および子弟たちが 5，6 名来場しコーヒーセレモニーを行うスペースを要望。二つの VP ステージを左右にずらし、中央にスペースを開けることで対応した。多くの人々にエチオピア特有のコーヒーの作法を知っていただけたのは良いことであった。しかし、コーヒーセレモニーの後ろに数人の関係者が座っており、大使館関係者のバギーが置かれるなど、後列の通路が真ん中で分断され、動線が途切れて意図した回遊性は失われた。結果として奥に入りにくくなり、蜂蜜等の農産品コーナーへのアクセスが低下、多くの人が左手のテキスタイルを見るだけか、右手のジュエリーを見るだけという形になり、ゆっくり商品を見ることは難しくなった。初日は統一感のある展示で、動線も計算され確保されていたが、2 日目からは上記のような展示の追加により、ブース全体の統一感が失われ、やや雑然とした印象となった。

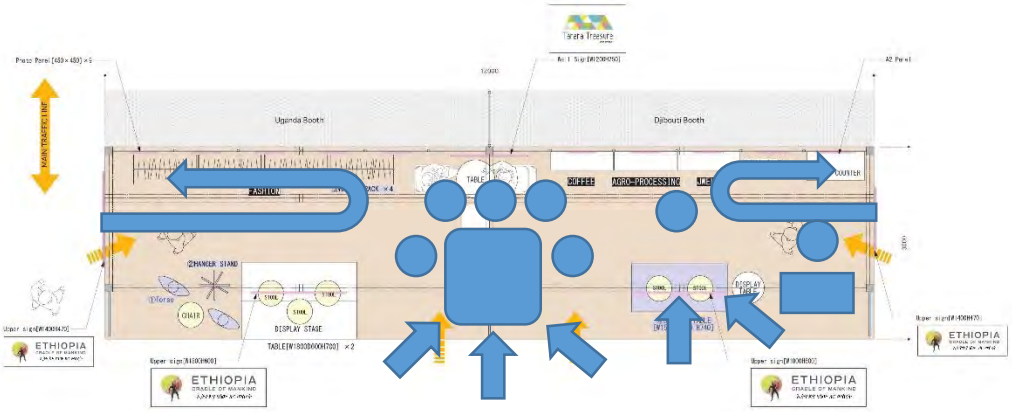
一方で、予想以上に来場者が多かったこともあり、タスクフォースメンバーもその対応で手いっぱいとなってしまい、ゆっくり他ブースを見に出かける時間がなかった。

女性同士のグループ、およびカップルでの来場者が多かった。カップルの場合、男性客に関心を持ってもらえる商品も揃えることで、女性客にもゆっくり商品を見てもらうことができた。また、コンサルタントのエチオピアのバックグランドも来場者の様々な質問に答えるには十分でなかった。来場者の多くは英語が堪能というわけではなく、JETRO 手配の通訳だけでは手が回らなかったため、来場者からの多くの質問にコンサルタントが答える必要があった。そのため前 JICA エチオピア事務所長大田氏からの展示説明に対する協力には大変助けられた。

商品の盗難防止も重要な課題となった。今回、向かって右手の VP ステージには、Orbit から宝石やその原石、Salem's Design や Entoto Beth Artisan からはアクセサリーが展示された。その背後の壁面棚には、オパールのネックレスなどが展示された。オパールの展示に関しては、展示中は常に Orbit Ethiopia の Tewodros 氏が売り場に立ち自己責任において展示を行うことになっていたが、そのように展示スペースが前後に分かれてしまったためタスクフォースメンバーもしくはコンサルタントが、Tewodros 氏が前方のステージで接客を行っている間は背後の棚のオパールを、氏が棚のオパールについて説明を行っている間は前方のステージを常に注意している必要があった。特に前方の VP ステージは大変多くの来場者が訪れ、一人で目を配るのが難しいほどであった。結果、アクセサリーには紛失はなかったものの、最終日展示終了後、Tewodros 氏から、いくつかの原石が無くなっている旨報告をうけた。

一方でテキスタイルの展示には、時々タスクフォースメンバーが立つ他は、解説が行えるスタッフが立つことがほとんどなかった。そのため、来場者の滞在時間も少なかったように思える。宝石側はそのセキュリティの問題から必ず人が立つことで、エチオピア産品の特徴や魅力について解説を行うことができた。

図 14：アフリカン・フェア 2013　CPA ブース 2 日目以降の人の流れ



当初パンフレットは 1,000 部を用意したが、1 日目で 400 部近くを配布し終えため、増刷の手配をかけた。結果 4 日間で 1,800 部のパンフレットを配布することができた。

アンケート協力者には、展示商品をエチオピアへ収集に行く際、にアディスアベバ市内の土産屋街やメルカートなどで購入した 1 点 1 米ドル程度のノベルティ[21]を贈呈した。200 個程度を用意したが、結果 213 名からアンケートの回答を得ることができた。最終日には全くノベルティが残っていない状況だったことを考えると、ノベルティ準備数がもっと多ければさらに多くの来場者から協力を得ることができた。一方でアンケート中には価格に関する質問も用意されていたが、今回展示サンプルには価格タグがなく、Tewodros 氏のみが宝石関係に関して価格の説明をできるだけであった。

1.4.3 要人の訪問・メディアへの露出

期間中、日エ両首脳（ハイレマリアム首相と安倍首相）がエチオピアブースを訪問しコーヒーを楽しむ一コマもあり、その模様は多くのメディアに取り上げられた。その他、エチオピアからは MOM 大臣、総理大臣夫人、外務大臣が訪問され、チャンピオン商品プロジェクトに関心示した[22]。また、メディアによる露出も多く、主なものは以下のとおり。

(1) 6 月 2 日　テレビ朝日「スーパー J チャンネル」
　エチオピア繊維製品の紹介。レポーターによる、YeFikir Design のドレスの試着、Nigest 氏インタビューが放映された。
(2) 6 月 10 日　テレビ東京「未来世紀ジパング」
　Entoto Beth Artisan のリサイクルメタルのアクセサリーに関してレポーターの池上彰氏のコメントがあった。

[21] novelty、商品の宣伝を目的として、それらの名称を入れて無料配布する記念品。ここではエチオピア商品の宣伝にアンケート回答者に配布。携帯電話用のストラップや小さな置物など。
[22] タスクフォースメンバーとして来日した CAWEE（Center for Accelerated Women's Economic Empowerment 、女性起業家育成支援を目的にするエチオピアの NGO）の会長の Nigest 氏はこの時に作ったコネクションを基にして、現在女性起業家のための支援プロジェクトを立ち上げている

1.4.4 日本企業からの問い合わせについて

4 日間の会期中、日本企業 17 社から商品の詳細情報についての引き合いを受ける（JICA、FASID、JETRO スタッフが受け取った名刺の数。タスクフォースメンバーが直接やり取りをしたものに関しては把握していない）。MUYA Ethiopia や Sabahar のショール、MUYA Ethiopia のほろほろ鳥の置物などへの問い合わせが最も多く、Beza Mar Agro Industry の蜂蜜や YeFikir Design のドレス、ToMoCa コーヒー、Terra のダマスクローズの製品、Ethiopian Spice Extraciton のショウガ製品などへの問い合わせも寄せられた。また、ノベルティで配布した小さな植物で編んだアクセサリーケースへの問い合わせもあった。

後日、アフリカン・フェア以降日本から問い合わせがあったかどうか、その後どのようになっているかについて出展企業に問い合わせを行ったところ、以下のような返答が返ってきた。（11 社に E メールにてアンケート用紙を送付。5 社より回答を得た。）

⑴ YeFikir Design

数社から E メールで問い合わせがあり返信したが、返事がない。

⑵ Ecopia

数社から E メールで問い合わせがあったが自社の生産体制が間に合わず断った。Ecopia の展示はごく限られたものであったものの代表の Dr. Mitslal は、TICAD V のサイドイベントでの女性起業家にまつわるトークイベントに出席したため、そのイベントで同氏の話を聞いた人からも反応が寄せられたと考えられる。

⑶ Entoto Beth Artisan

数社から E メールで問い合わせがあり返信したが、返事がない。

⑷ BEZA Mar Agro Industry

日本の商社から E メールで問い合わせがあり返信したが、返事がない。

⑸ Orbit Ethiopia

エシカルジュエリーを扱う会社より問い合わせがあり、先方がエチオピアの採掘現場を調査するという段階まで交渉が進んだ。しかし、時期尚早という判断が下され、調査自体実現しなかった。

1.4.5 タスクフォースメンバー帰国後の活動

6 名のタスクフォースメンバーの帰国後、他タスクフォースメンバーへの報告会を行った。しかし来日したタスクフォースメンバー6 名のうち 2 名（Mr. Ahmed, Ms. Nigest）しか出席せず、各業界へのフィードバックは 7 月のワークショップ開催までできなかった。

各企業への商品サンプルの返却時に、MUYA Ethiopia では一部スカーフに汚れ、Entoto Beth Artisan では破損・紛失があったが、アイロンかけの上返却するなど誠意をもって対応したこと、そして、アフリカン・フェアで好評を得たこと、東急百貨店でのテストマーケティングでまとまった販売が行えたことで、弁償は必要ないということに落ち着いた。しかし、Entoto Beth Artisan から貸与された什器はエチオピア国内では代替品を探すのが難しく、日本で購入し、2013 年 11 月の現地調査時に手渡した。

1.4.6 成果と課題

(1) 制度における輸出入の制約

今回は時間的制約から展示サンプルの輸出入はハンドキャリーで行った。エチオピア側では税関における作業の煩雑さ（現状に合わないルールや書類が多くある）が大きな問題となった。規制に関する情報が共有化されておらず、手順などについて公開されている情報がないために、事前準備を行うことが困難であった。また、エチオピアの税関係官の対応は真面目で決して賄賂を求められるようなことはなかったが、杓子定規で融通が利かない。今回の展示サンプルは 11 社の多品目にわたったため、非常に時間がかかった。一企業が日本に輸出する場合、その品目は限られ扱いはずっと簡単になるはずである。

日本側でも、日付が変わると係員が替わりそのことによって手続きが振り出しにもどった。また、書類の不備や規制により持ち込めないサンプルもあった。このことは、実際の商品の輸出入でも障害となりえる可能性がある。日本側の輸入手続きは、代行業者を使うことで多くの困難が解消されると思われる（ただ業者にも正確な情報の提供が事前に必要なことには変わりない）。また、省庁間のレターがあればスムーズであった。JICA からのレターも、税番の照合を税関担当者が代行してくれるなどの配慮を受けるのに役立ったが、税関担当者からは「外務省から税関への協力要請レターがあれば、もっと配慮できるのだが」というコメントもあった。

エチオピアの参加各企業への聞き取り調査では、エチオピアから製品を輸出する際には、取引先からの代金の前払いが証明されないと政府の輸出許可が下りないとのことであった。即ち買う側が前払い金（半分でよいという情報と全額必要という情報がある）を送り、銀行口座に入金したことを電信送金番号で確認した時点で許可が下りる（サンプルとして少量を輸出する場合、前払い金は必要ない）。信頼関係が築けている企業との取引ではそのことは問題とはならないが、新しく取引を始める際の障害となると感じている企業は多い。

(2) エチオピア産品のポテンシャル（質および多様性）のアピール

このアフリカン・フェアでエチオピア製品の魅力を通して、エチオピアの新しいイメージを来場者に理解してもらえたことが大きな収穫であった。多くの来場者にとって、エチオピアのイメージはまだアフリカの一国というものでしかなく、コーヒー、マラソンというイメージであり、そして飢饉といったイメージも残されていた。今回のチャンピオン商品は見た目も華やかであり、手に取った際のクオリティの高さでも来場者のそのようなイメージを強く揺さぶることができた。一方でオパールなどエチオピアが世界に量的にも質的にも誇れる製品の存在を知らせることができ、日本の人々がまだ知りえないエチオピアの新たな可能性について紹介することができた。また、実際に多くのビジネスパーソンが取引先として興味を示してくれたことも大きな成果であった。

(3) 専門知識・データの不足

価格やロットなどの商品に対する情報が共有されていなかった。今回、アフリカン・フェア会場でよく聞かれた質問は「日本で買えるのか」「値段はいくらするのか」といったものだったが具体的な回答ができないケースが多かった。

タスクフォースメンバーが行った企業訪問では、ポテンシャルを語り、可能性を列挙することはできても、その言葉に説得力を持たせるだけの具体的なデータや情報が不足していた。例えば、エチオ

ピアでもシアバターはたくさん採れるというものの、具体的に現在どれくらい収穫量があり、主な輸出先はどこなのかといった質問に対する資料を持ちあわせていなかった。

今回のタスクフォースメンバーは各企業のトップや省庁の管理職レベルであり、輸出入の手続きや日本のマーケットに関する理解、顧客ニーズの把握の重要性等、実務的な知識の習得を目指すことが来日の目的にはなりにくいと感じた。

(4) 日本のマーケットに対する理解の不足

アフリカン・フェアの前後に一日ずつのみであり、もう少し皆が落ちついて市場調査に出かけられるように余裕をもたせたほうが良かった。会社訪問でも、自分のポテンシャルは語れるが、先方の要求とのギャップに対し、どうアジャストしていけばよいのかということを探る対話ができず、渡航前から企業の情報を共有するなど、事前準備の必要性が再認識された。

(5) エチオピア大使館との連携の不足

エチオピア大使館が 2 日目よりブース中央で開始したコーヒーセレモニーには大勢の人だかりができ、それには関心のない人が奥の通路に入って行って商品を見ようとしても困難な時間が多かった。また、大使館が手配した企業がいくつあり、どのような展示物があるかという正確な情報が入手できず、ブース内の展示スペースの配分や小道具の手配に支障をきたした。上記のコーヒーセレモニーによる弊害の原因となった大使館側からの展示との調整は、事前に情報の提供があれば、当日になって混乱が生じることはなかった。また、タスクフォースメンバーとコンサルタント分の出展者パスなどの手配がされておらず、両国首脳の来場の直前までその手配に時間がかかってしまったことも、タスクフォースメンバーに会場に入れないのではという不安を持たせてしまった原因となった。

アフリカン・フェア主催者のレギュレーションは比較的緩かったように思われる。例えばコーヒーの試飲に関して大使館は許可申請をしていなかったようであるが、主催者側からは黙認され、通路部分に人が溜まってしまうような状態にも注意はなかった（会期中、2 度ほど保健所の担当官が検査に来たが、沸かしたコーヒーのみということで黙認)。他の展示会も万事このようであるとは限らず、今後の出展に関しては注意が必要である。

1.5 アフリカン・フェアにおけるアンケート調査の実施

1.5.1 アンケート実施の目的と手法

今回、アフリカン・フェアの開催期間中、エチオピアブース内において、質問票形式の調査を行った。チャンピオン商品やエチオピア等に関する来場者の意見を聴取し、今後のチャンピオン商品のブランド構築、マーケティング戦略立案の参考にすることを目的にした。具体的な調査項目は以下のとおり。

(1) 展示品の中でも特にどのような商品に魅力を感じたか、およびその理由。
(2) 日本のマーケットに受け入れられるために改善すべき点。
(3) 同様の商品を購入する際の判断基準。
(4) ブースの展示に関する感想。
(5) 二種類のロゴに関する感想。
(6) エチオピアについてどんなイメージを持っていたか。
(7) ブースに来訪してそれまで持っていたイメージに変化があったか、およびその理由。
(8) その他（属性：性別、年齢層、個人客かバイヤーかの別）。

各日 1 名から 2 名のアンケート調査員をエチオピアブースにつけ、エチオピアブースを訪れた来場者、10～70 代の幅広い年齢層の男女を対象に 213 名から回答を得た。アンケート協力者には、エチオピア製品のノベルティを進呈した。ノベルティは、エチオピアでの展示品引取りの際にメルカート市場やみやげ物店で購入した（10～20 エチオピアブル程度の小物）。4 日間の会期中、最終日は用意していたノベルティがすべて終了し、アンケートへの協力依頼を昼頃には終了させた。

1.5.2 主な結果

（1）性別や年齢による嗜好の差

男女によって商品嗜好の差が出、女性はショールや宝石・アクセサリー、男性は農産品への関心が高かった。男性から農産物という回答が多く得られた背景には、テキスタイルや宝石などは女性向けの製品がほとんどであり、必然男性の興味が農産品に集まったためではないかと考えられる。年齢別に見ると、20～40 代にかけてショールの人気が高い一方で、オパールは年齢層が上がるにつれ、人気が高くなっている。蜂蜜も同様に高い年齢層から人気を得ている。

（2）エチオピアのユニークさを打ち出すプロモーション

多くの回答者が、日本の消費者にとってエチオピア商品の魅力が増すためには、積極的なプロモーション、とくにエチオピアのユニークさを強調することが重要と指摘している。

（3）品質、価格と同様な安全性の重要性

商品購入の判断基準としては、品質・価格のほか、安全性・清潔さを重視する人が多い。

（4）ブースの展示方法は高評価

殆どが展示内容を良いと回答しており、その理由として展示方法の美しさ、展示されている商品のよさを上げる回答者が多かった。

（5）ロゴマークに関する認識は希薄

ロゴマークに関する質問に関しては、Cradle of Mankind と Tarara Treasure それぞれ半数以上が未回答となっており、調査員からロゴの位置を示されて始めて認識する回答者も多かった。回答を得たうちでも、ポジティブな意見が寄せられる一方で、「意味が分かりにくい」、「インパクトが無い」といった回答も多く見られた。

（6）チャンピオン商品を通したイメージ作りはエチオピアのイメージ向上に効果的。来場者の７割が、イメージが好転したと回答

回答者の７割が、ブースに来訪してエチオピアに対するイメージが変わったとしている。プロモーションの重要性がうかがわれる。

1.5.3 成果と課題

アンケートの結果から、チャンピオン商品の候補として展示された商品を見てエチオピアのカントリーイメージが向上したという回答者が 70%いることから、こうした展示会を通じた製品の訴求は今後ともひとつの大切なチャンネルと考えられる。しかし、「Tarara Treasure」に関しては、チャンピオン商品のブランドとしての認知には程遠いが、ロゴのイメージに関しては好意的なものも多く、引き続きコンセプトメッセージとともに露出させていく必要がある。

タスクフォースメンバーに湯澤専門員から披露された日本のマーケットの特徴（具体的に再度繰り返す）に加え、今回のアンケートでは、1.5.2 であげた性別や年齢層を注視したターゲット層の絞込みが大変重要であることが明らかとなった。今後、エチオピア商品の情報を発信する際に媒体やそのイメージ作りの参考としていく必要がある。

ショールなどのテキスタイルについては 20～30 代の女性を中心として人気が高かった。従ってマーケティングにおけるイメージ作りにおいても、同様の若い女性をターゲットに据える必要がある。媒体展開においても、同年代・性別をターゲットとする EC サイト（電子媒体による商取引）、雑誌やフリーペーパーなどを中心とする必要がある。

一方で、オパールは 40 代以降の世代を中心として人気が高かった。オパールなどの宝石類は高価という考えが一般的であること、またオパールのカットやデザインもオーソドックスなものが多かったことも、そのような結果が得られたことの原因と考えられる。テキスタイルなどと同様に、その結果に従ったマーケティング手法をとることもひとつの可能性として考えられる。しかし、他国製品に比べて安価であるという比較優位点を考えると、いままでオパールの購入層でなかった、今回の結果で票を得られなかった 20～30 代へのマーケティング活動も重要と考えられる。つまり、これまでオパールなどの宝石のターゲットとなりえなかった層を顧客とする可能性をエチオピア産オパールは持っていると考えられる。そのためには高価な原材料にその価値を求めず、デザイン性とその手ごろな価格によって若年層に訴求を行っているようなジュエリーショップなどとコネクションを作っていく必要がある。

蜂蜜などの食品に関しては、アンケート結果のとおり健康に気を使う年代に対しての訴求活動が重要となると考えられる。こうした健康食品に関しては、イメージ戦略も重要であるが、それ以上にその効能や品質の高さをしっかりとアピールできるようなマーケティング手法が大切であろう。そのためには、記事広告（タイアップ広告）などの手法や、健康食品を扱う通信販売会社などが有効なツールとなる。

尚、以下は実際にアンケート調査を担当したスタッフが実地で感じたアンケートを使った調査手

法についての反省点である。

(1) 展示品とアンケート項目の連動

展示品の中で魅力を感じた商品を選んでもらう設問では、商品に「1番ショール」「2番・・」とわかりやすく明示することができれば、回答者にとっても回答がより容易になり、正確な調査ができたと思われる。

(2) 参考価格の表示

参考価格が表示されていれば、適正価格に関する調査ができた。なお、価格に関する調査は、東急百貨店でのアンケート調査でも予定していたが、百貨店側から許可が下りなかった。(東急百貨店での調査では、異なる客層（アフリカン・フェアへの来場者　対　一般客）間の意見の比較、他の国の商品との比較などの調査も予定されていた。)

(3) 3日目の展示レイアウト変更の影響

3日目はジュエリーの陳列が始まったのが午後3時であったこと、コーヒーセレモニー時の混雑からブース内での人の横の動きがあまりなかったことから、全ての商品をじっくり見た人は少なかった。結果として、3日目は、アンケートでも全体の中で何が目に付いたかどうかの回答を得るのは難しかった。

(4) ノベルティの効果

協力を求める際にノベルティ配布の効果は高かった。一方で、ノベルティ欲しさばかりで回答の内容はおざなりな回答者も若干見られた。

(5) 好意的バイアス

アンケート結果にはネガティブなコメントが少ないが、話を聞きながら書いてもらっていると、考えたことを全部書いているわけではないことがわかる。ネガティブなコメントは（調査員との会話では出ていても）アンケートには書かず、良いことだけを書いている人が多い。アフリカン・フェアの来場者であるので、アフリカへの理解や共感が元々高く、励まそうとする姿勢があったと思われる。したがって、ネガティブなコメントは、数が少ないからと無視せず、同様に考えた人は他にもあったと考えて、丁寧に拾うべきであった。

(6) 回答者のための便宜

初日は、アンケートを座って書いて頂けるスペースがあり、年配の方には回答しやすかった。2日目からは、コーヒーセレモニー実施に伴うレイアウト変更によりそのようなスペースはなくなった。

1.6 日本側バイヤーへの追加調査

タスクフォースメンバー来日の際に訪問した企業 2 社、道祖神、Hasuna については、面談が具体的な取引について行われた。そのため、後日再度コンサルタントより聞き取り調査を行った。また、本プロジェクト研究実施前より Sabahar および MUYA Ethiopia と取引のあったアフリカンスクエアー、およびアフリカン・フェアがきっかけとなって Terra との取引を模索している個人事業主にも聞き取り調査を行った。結果は以下のとおりである。

1.6.1 道祖神

以前、タスクフォースメンバーの ToMoCa コーヒーの Wondwossen 氏にも相談した「エチオピアコーヒーツアー」の企画は、Facebook などから一定の反響はあったものの、催行にはいたらなかった。原因は、観光とコーヒー農場の見学などを組み合わせた内容が、バイヤーやコーヒー業界関係者にとっては中途半端なものになってしまったためである。しかし一方で、コーヒーのバイヤーの招聘旅行は、JETRO が JICA エチオピア事務所と共同して行っており、そのようなプロフェッショナル対象のものは観光旅行を主としている同社には開催が難しい。しかし、コーヒー愛好家は大変凝り性な方が多く、そのような人々をターゲットとして、もう一度、前回と同じ方向性のツアーを企画していきたい。

1.6.2 Hasuna

Orbit Ethiopia との今後の取引の可能性について、話を伺うことができた。当初、エチオピアの採掘現場への視察を計画し、取引の可能性を前向きに検討していたが、その後オパールは数ある宝石の中でも特に破損・経年変化を起こしやすいデリケートな宝石であり、顧客からのクレームにつながりやすいことが判明した。特にエチオピア産のオパールが、マーケットに出てきてまだ数年しか経っておらず、経年変化がどの程度起こるのか見極めてからの取り扱いを再検討としたいという結論にいたった、とのことであった。また、実際の採掘現場の状況が同社のエシカル基準に合うかどうかは、実際現場を視察しないことには判断できない。

1.6.3 アフリカンスクエアー

(1) 開業経緯と取扱商品

オーナーの牛尼氏が 22 年前にアフリカを旅し、紅茶の輸入を始めたのがきっかけ。スタッフは年に２～３回アフリカに出張している。渡航の主な目的は、クライアントからの要望に沿った商品の開発、生産管理、及び輸出手続きである。現在 13 か国の製品を取り扱っており、今後も広げていきたいと考えている。

商品を見つけるには、まず日本でも手に入る友人・知人、現地の知人からの情報などを手がかりに渡航する。現地の見本市も利用する（2 年に 1 回開かれる西アフリカの CIAO など）。アフリカで見つけたものをそのまま売ることはほとんどなく、納期、色、サイズなどを指定し、品質を改善しながら製品を作りあげていく。こうやって 1 年にひとつの製品ができれば優秀である。売れ筋はサイザル麻で編んだバッグ。夏になるとそういったアイテムを持つという流れが日本の市場にできてきた。また、籠ではモロッコやチュニジア、マダガスカル、ガーナ、ブルキナファソ、セネガル、ケニアあたりの商品の人気が高い。

(2) 扱っているエチオピア製品について

エチオピア産の「森の蜂蜜」は Beza Mar Agro Industry が輸出を代行している。Beza Mar Agro Industry の商品の輸入も考えたが、特徴がなく他国の商品との差別化が難しい。コーヒー蜂蜜（日本では現在グアテマラ製のみが流通）は確かに希少ではあるが、本当においしいのか疑問のため扱っていない。結局珍しさという売りは固定客を確保するのが難しい。大手企業がさまざまな蜂蜜の中の一商品として扱うのであれば売れるのだろうが、アフリカンスクエアーの規模では難しい。

「森の蜂蜜」は食べやすく、味が濃い。伝統的な製法を用いていてストーリーもある。販売してまだ一ヶ月、いろいろあって販売開始は予定より 6 ヶ月遅れた。理由のひとつにはろ過の問題がある。エチオピアでも行えるのだが、細かすぎて花粉まですべてとれ、味が変わってしまう。ろ過は最小限にとどめたいため、日本で行うこととした。本当は収穫直後の柔らかな状態でろ過するのが一番良いので現地でするのが良い。一年に一度の収穫で小規模の生産体制のため、量はあまりとれないが、まだ今後の売り上げが見えてきていないので、特に問題にはなっていない。

また、Sabahar と MUYA Ethiopia の製品も扱っているが、取引は伸びていない。その理由はアジアからの大量生産の安いショールに対抗できないため。品質は確かにすばらしいが、その分価格も高い。日本のマーケットでプロモーションができれば良いのだが、アフリカンスクエアーはそのようなプロモーション活動が弱い上に、今の顧客層には当てはまらない。MUYA Ethiopia の製品も lemlem[23]のブランドがつけば、とても話題性が上がる。

(3) エチオピアとの取引

他国と比べて、E メールなどのレスポンスが遅いという印象がある。また先払いシステムにより手続きが長引き製品の到着まで時間がかかる。先払いすること自体には問題はない。

出張以外は現地の仲介者を通して取引を行う。ケニアなどには、色々な生産者から買い付けなどを一括でしてくれる業者がいる。エチオピアにもいてくれると助かる。エチオピアにはアフリカ産品の紹介を行っている「Counter Part[24]」という USAID の支援で作られた NGO がある。

エチオピアにはポテンシャルを感じながらも、まだアディスアベバ以外をほとんど訪れたことがなく実際どのような製品があるのか分からない。

(4) 食品の輸入

輸入時に保税倉庫に一度留め置かれ、検査（一週間程度かかる）を行い、その後輸入の手続きとなる。検査結果は一年有効でその後も更新が効くので、同じ製品であれば、その都度検査を受ける必要はない（このあたりは扱う製品によって異なる）。しかし、もしも他のエチオピア産の蜂蜜から何か出てしまったら、また改めて検査を受けさせられることもある。厚生労働省にはモニタリング検査という制度があり、検疫所で情報が少ないものは情報収集の目的で、積極的に検査情報が欲しい。先方が選ぶため、こちらから手を上げることはできないが、選ばれれば 10 万円単位で費用がかかる検査が無料で受けられる。

---

[23] http://www.lemlem.com/ エチオピア出身のスーパーモデル Liya Kebede が 2007 年に立ち上げたスーパーブランド。MUYA Ethiopia が同ブランドのショールなどを生産している。

[24] http://www.counterpart.org/

(5) ユニークさとは何か？

我々は現地らしさを求めがちであるが、実際、客は国別などの特徴や差などあまり気にしない。ファッション小物などは、「かわいい」、「使いやすそう」といったところで選ばれる。たくさん売るためには、多くの人から支持を得る必要がある。多くの客に受け入れられるためには、現地らしさを消すことも必要だし、消費者にエチオピアらしさを理解してもらうことは難しい。一方で、蜂蜜やコーヒーはそのストーリーが売りになる。

(6) 現地での物の選択の視点

ユニークさと品質であれば、ユニークさのほうが重要。品質は時間をかけた取引や指導で、改善を図ることができる。しかし、マーケットへのアピールがないものはいくら品質が良くても難しい。

商品化後の品質の改善に関しては客から返品のあったものを見せたりして、ビジュアルを使って何が悪いのか具体的に説明するようにしている。

取引相手として選ぶのは、具体的な話ができる人、英語やフランス語ができて通訳の要らない人、電話や E メールでのコンタクトが可能でレスポンスの早い人。展示にも人となりがでるので、丁寧な展示もポイントになる。店を持った店主との取引もあるが、村の生産者グループと取引する場合もある。

(7) その他の商品の可能性

化粧品はパッケージやブランド力があってこそ売れる。アフリカンスクエアーでもマダガスカルからエッセンシャルオイルを輸入しているが、さっぱり売れない。どこかブランド力のあるところが、マダガスカルのエッセンシャルオイルは良いとプロモーションしてくれれば売れるようになるかもしれない。しかし、日本の消費者は目が肥えているので難しいと感じている。

1.6.4 エチオピア産ローズウォーターの輸入を検討している個人事業主

東アフリカ諸国の NGO で勤務していた経験もあり、高品質なアフリカ製品を日本のマーケットで販売することでアフリカに対する既成のイメージを変えていきたいと思っている。

アフリカン・フェアで Terra のローズウォーターとローズペタルを知り、それ以降、Dr. Ghanem 氏と E メールのやり取りを重ねている。また日本で販売がスタートした後にはその製品をエチオピア国内のマーケットで販売することも検討している。

エチオピアのローズウォーターには、ブルガリアやイラン、トルコといったほかの産地のものと比べて青臭さが残る。しかし、その様な香りを好むユーザーもあり、またエチオピア製ということも目新しさとなると考えている。

Terra からローズペタルのサンプルを送ってもらったが、一枚一枚分離されているものを想像していたが、実際はつぼみ状のものであった。ローズティーの材料として検討していたので、茎などは苦味のもととなるため、輸入を断念した。また、サンプルには昆虫が付着しており、この状況から製品化を行うことは難しいと判断した。ペタルは植物検疫の対象となることも問題。（ローズティーのティーバッグなど製品化されていると植物検疫の対象とならない）

ローズウォーターは日本のマーケットで 100 ミリリットル当たり 1,000 円～4,000 円程度。日本で

化粧水としてローズウォーターを販売するには、化粧品の製造販売を行っている会社の名前を借りて販売する必要がある。既にいくつかの会社とコンタクトを始めているが、会社によっては各種証明書の提示などが求められる。Terra には取得済みの Certificate を照合したが、日本で役立ちそうなものはなかった。

2013 度中の商品化を目指しているが、これだけレスポンスが遅いとクライアントからのクレーム対処など将来の対応を考えると取引は難しいと考え始めている。

今回 Terra との交渉を始めるにあたり、Terra が CPA 候補として選ばれており、JICA およびエチオピア政府の後ろ盾があることは信頼に繋がると思った。また、ドイツの Dr.ハウシュカへの輸出経験があるという同社のバックグランドも参考とした。しかし、実際交渉を始めてみるとそのレスポンスの遅さや送られてきたサンプルの状態（ローズウォーターはミネラルウォーターの空ペットボトル、ペタルはスーパーマーケットのプラスティックバッグ）を見て落胆した。日本のマーケットではまだエチオピアへの偏見も強い。CPA 候補に選ばれていることだけで、日本の消費者は安心して手を伸ばすだろうか。サンプルの取り扱いや契約にいたるまでの経緯にもバイヤーとしては CPA たる品質を求めたい。

アフリカン・フェアにおけるエチオピアのブースは大変美しかった。取引を始めてその見た目とのギャップを感じている。私は個人の事業として行っているのでまだ良いが、これが企業であればこの時点で取引をあきらめるだろう。一方で、日本の化粧品の品質管理は世界一だと考えている。ここで取引ができれば他国のマーケットにも出て行ける。

また、今後エチオピア通貨のインフレが進む中で、製品の価格が高騰しないかが心配だ。また、取引にあたりエチオピア国内の銀行への送金に関して、いろいろと面倒が多いと聞いており、その点も心配だ。

アフリカン・フェアに出展していた他国のブースでも話を聞いたが、それをきっかけとして取引までしようと思った相手企業はなかった。

1.6.5 コーヒー豆（生豆）の取引について

2013 年の 9 月に、SCAJ (Specialty Coffee Association Japan) 2013 が東京・台場の東京ビッグサイトで開催された。その際にもエチオピアから生豆の輸入経験のあるバイヤーから聞き取り調査を行った（展示会の詳細は 53 ページを参照）。彼らのエチオピア産の豆に対する評価は総じて高い。特に、香りが良いと皆まず口にする。そして、価格が高いが人気があるので外せないという。一方で、2008 年にエチオピアの生豆から禁止された残留農薬が検出され、一時的に全面輸入禁止措置がとられた問題は、未だ懸念材料の一つであった。

エチオピア産コーヒー豆に対するブランドは、国内外で既に醸成されている。このような製品を CPA の中に据えるのは、他製品へ良い影響も考えられる反面、コーヒーセクターに求められるのは、現在本研究で取り組んできているマーケティングではなく、品質管理と考えられる。

バイヤーA：

エチオピアの生産者とは直接やり取りをしている。確かにエチオピアの豆のクオリティは高い。しかし、数年前に輸入された豆から禁止されている農薬が検出され、輸入が全面禁止になってしまったことがある。実際、コーヒーに関する農薬の制限は厳しい。例えば、ある種の農薬はキャベツで

は、2ppm まで許可されているのに、コーヒーでは、0.02ppm[25]までしか許可されていない。この数値を超えると輸入がストップされる。これは、キャベツは事前にこの薬を使うと申請しているのに、コーヒーは使わないと申請してしまっているからで、大変お役所的な理由だ。少量の農薬は焙煎の過程で揮発してしまうのでキャベツ以上に問題ないはずなのだが。

エチオピアの豆から検出された農薬は、袋の使いまわしやコンテナ内に付着していた農薬が原因である。それで、使っていないはずの農薬が豆から検出されてしまった。しかし、エチオピア産のモカは香りが良く人気が高いので外すわけにはいかない。

当社のメイン製品のブラジルの契約農家が育てるコーヒーは「無農薬」と謳っている。実際はオーガニックで、ブラジルのオーガニック認証は取っている。しかし、日本国内での認証は審査料金が高く取っていないため、オーガニックとは謳えない。それでも、無農薬とは謳える。

バイヤーB：

主に中米産の豆を扱っているが、香りが良く酸味もあるエチオピアの豆も人気が高く外すことはできない。特にここ数年は市場全体でエチオピアの豆の人気が高まっているように思う。実際、値段が高いのも確かだ。他国と比べて生産量が低いから仕方ない。それには生産現場のインフラにも原因があるのかもしれない。価格が下がれば有難いことに違いはないが、そのような生産現場のインフラが原因で生産量が増やせないのであれば、逆手にとって「手摘み」等謳ってもらえると、こちらとしても売りやすい。

生産量が増えれば、増えた分だけ、輸入する業者も多いと思う。そのように人気のある豆なので、数年前に輸入が全面禁止になった時は困った。一部、輸入制限が解除された後も、味が大変落ちていた。最近では、当社の取り扱いの量もかなり戻ってきている。しかし、輸入が禁止された際、他国の豆で埋め合わせをしているので、エチオピアからの輸入が戻ったからと言って、すぐに過去のような量を輸入するというわけにはいかない。

バイヤーC：

香りの良いモカ種のエチオピア産の豆はすでにブランドとして確立されている。しかし、エチオピアで農協が一括で出荷している豆は、中にはグレード 2（G2）[26]くらいの豆もあるが、選別などが適切でないせいか、それほどレベルが高いとは思えない。良い豆を手に入れようと思ったら、産地や生産者などを細かく指定して輸入する必要がある。値段はピンキリ。一概にエチオピア産の豆が高いとは言えないと思う。

バイヤーD：

（喫茶店も経営しているが、）エチオピアの豆には固定客がつきやすいという特徴がある。香りが良く、苦みに丸みがある。気に入るとそればかりを注文するお客様が多い。当社ではかつてエチオピア

[25] parts per million の略 1ppm= 0.0001%

[26] エチオピア独自のコーヒー豆の等級付け。1～8 までに分けられる。グレード 1 は 300 グラム中、欠点数が 0~3 個であり、それに続くグレード 2 は 4~12 個。十分にグレードのよい豆といえる。
参考：http://www.eynet.co.jp/02shopping/p2-2-6.htm

産 G2 の豆を使っていた。それをシダモ[27]のウォッシュタイプ[28]に変えたところ、味が変ったことに気付かれるお客様も多かった。

当社は、その豆に最もあった焙煎の度合いで客に提供している。その意味でアフリカの豆、エチオピア、ケニア、タンザニアなどの豆は、どれも深煎りに耐えられるものが多い。しかし、エチオピアの豆は小ぶりなので気を使う。

[27] エチオピアのシダモ地方で収穫されたコーヒー豆。

[28] コーヒーの生豆の生成方法。果皮と果肉を機械で取り除いた後に水につけて発酵させ、ほぼ完全に除去する方法。

参考：http://www.asahiinryo.co.jp/customer/dictionary/ing_coffee.html

他展示会でのエチオピアブース①　JATA 旅博 2013

開催期間：2013 年 9 月 14 日(土)～15 日(日)

会場：東京ビッグサイト

概要：アジア最大級の旅行博。54 の国と地域から 730 企業・団体が出展し、131,058 名が来場した。

エチオピア大使館と MOCT による 4 コマ（6×6 メートル）での出展。イベントのパンフレットを見るとエチオピアのブースには 8 社の現地旅行会社が来日予定であったが、実際に来日していたのは、ディンキネシ・エチオピアツアーとエルミ・ツアーズの 2 社のみ。大使館スタッフがアフリカン・フェア同様に来場者にコーヒーとコロ（お茶菓子）をふるまっていた。通路に面したテーブルに、参加した 2 社がパンフレットを並べている他、MOCT のスタッフがテーブルを出しパンフレット数種を並べていた。壁面には観光地のパネルが貼ってあり、モニターが設置され政府観光局制作の映像が流されていた。しかし、客をブース内へ招き入れる導線や仕掛けがなく、近くに行って見ている人はいなかった。ブース内のソファはもっぱらスタッフの休憩や打合せに使われている印象。

MOCT の職員はこの 2 日間で 2000 人ほどの来場があったといっていたが根拠となるものはないようだった。MOCT に派遣されている観光開発アドバイザーの田中氏（JICA のエチオピア派遣専門家）は用意してきたアンケート用紙（英文）をその職員に渡し、アンケート集計をするように促していたが、特に回答を集めている様子はなかった。

エチオピア航空は、別に 2 コマ（6×3 メートル）のブースを大使館・MOCT ブースのすぐ裏に出展していた。エチオピアホリデーというブランドのパッケージツアーの宣伝が目的であった。パンフレット 2 種（一つは会社の紹介、もう一つはエチオピアホリデーの紹介）がテーブルに置かれている他、壁面に観光地のパネルがはられていた。展示会が多く開催され、展示会慣れしている日本のマーケットでは、映像を流したりパネルを貼ったりするだけでは人の足は止められないと感じた。

写真 25：JATA 旅博 2013 エチオピアブース

MOCT 田中観光開発アドバイザーへの聞き取り

日本からアフリカへの旅行客のメインはシルバーリッチ層である。南アフリカやケニアは、道路、宿、レストラン、日本語の通訳といった観光客向けのインフラがしっかりしていて、大型の野生動物という目玉がある。そのような魅力的な国が彼らの初めてのアフリカ旅行となることは当然であろう。もしも、エチオピアがシルバーリッチのネクストアフリカを狙うとしても、彼らが翌年も続けて目的地にアフリカを選ぶとは考えにくく、次のアフリカ行きはその数年後になると考えたほうが自然だ。その際、エチオピアのように旅行者向けのインフラが整っていない場所を、さらに齢を重ねた彼らが選ぶだろうか？またエチオピアの見どころは、キリスト教やその歴史に関係するものが多い。キリスト教のバックグラウンドのない日本人にとって、その価値の理解は難しいと考えられる。（この点について、道祖神担当者からは、日本人旅行者には「世界遺産」と名前のついたところを訪れるだけで満足する人も多く、問題とならないのではという意見が聞かれた）

印象に残った JATA 旅博におけるアフリカ諸国ブース

１．アンゴラ

今の国の勢いがそのままブースの展示に表れている印象。特に観光地としての目玉は無いが、国の紹介やイメージ向上としてこの場を活用しているような印象であった。宝石の国営企業のパンフレットや国の紹介パンフレット（200 ページ以上もある立派なもの）なども置いてあった。国旗をモチーフにしたショッパー（買い物をした時に、品物を入れてくれるブランドの袋）も配っていた。アンゴラ産のビールもふるまわれており、行列ができていた。

２．南アフリカ

バンドの生演奏時には、観客に小型の太鼓を持たせ、演奏に参加してもらうような仕掛けづくりをしていた。文化や自然、都市、鉄道の旅などがパネルにまとめられ、多岐にわたり南アフリカの魅力が紹介されていた（しかし、そこまで入ってきて、読んでいる人はあまりいなかった）。また、Facebook の南アフリカ観光局のページにいいね！をしたり、ツィッターに参加したりすると、針金とビーズでできた動物の形のキーホルダーやオリジナルのスクリーンクリーナーを贈呈していた。

３．エジプト

アブシンベル宮殿のレプリカを作り、その前で客が記念写真を撮れるようになっていた。政情が不安定なこともあって、エジプトへメッセージを！というコーナーがあり、人々が思い思いのメッセージをポストイットに書いて張りつけていた。スタッフも古代エジプト人やファラオ風の衣装を身につけていて、印象が強い。

他展示会でのエチオピアブース②　SCAJ(Specialty Coffee Association Japan) 2013

開催期間：2013 年 9 月 25 日(水)～27(金)

会場：東京ビッグサイト

概要：大手コーヒー商社、各国の生産者、輸入小売業者、焙煎やカップ、包装等の会社が出展。2012 年度は、出展者 91 社・170 ブース、来場者 22,997 名。

エチオピアの生産者団体である Ethiopia Coffee Exporter Association (ECEA) も出展していた。ブースは２コマ（6×3 メートル）。壁面には特に何も貼られておらず、近くに出展していたウガンダ、ルワンダの展示ブースに比べても寂しい。

ECEA のブースには、ECEA のスタッフはおらず、大使館のスタッフと ECEA メンバーであるエチオピアの生産者数名が客の対応にあたっていた。コンサルタントが会場入りし、彼らのブースを訪れたのは 14 時ころ。最終日は 16 時終了であったがエチオピアブースは既にほぼ片付けが済んでいるような状況で、サンプルの豆の配布もカッピング（コーヒーの甘味や酸味、苦味、味や香り、品質に関するテイスティング）も終わってしまっていた。他のブースで、すでに片付けを始めているようなところは無かった。16 時ころ、再度訪れて見たところ、彼らの姿は既になく、大使館のスタッフがブースの片付けを行っていた。

写真 26：SCAJ2013 ECEA ブース

写真 27：SCAJ2013 ウガンダブース

写真 28：SCAJ2013 ルワンダブース

1.7 アディスアベバにおけるワークショップの開催

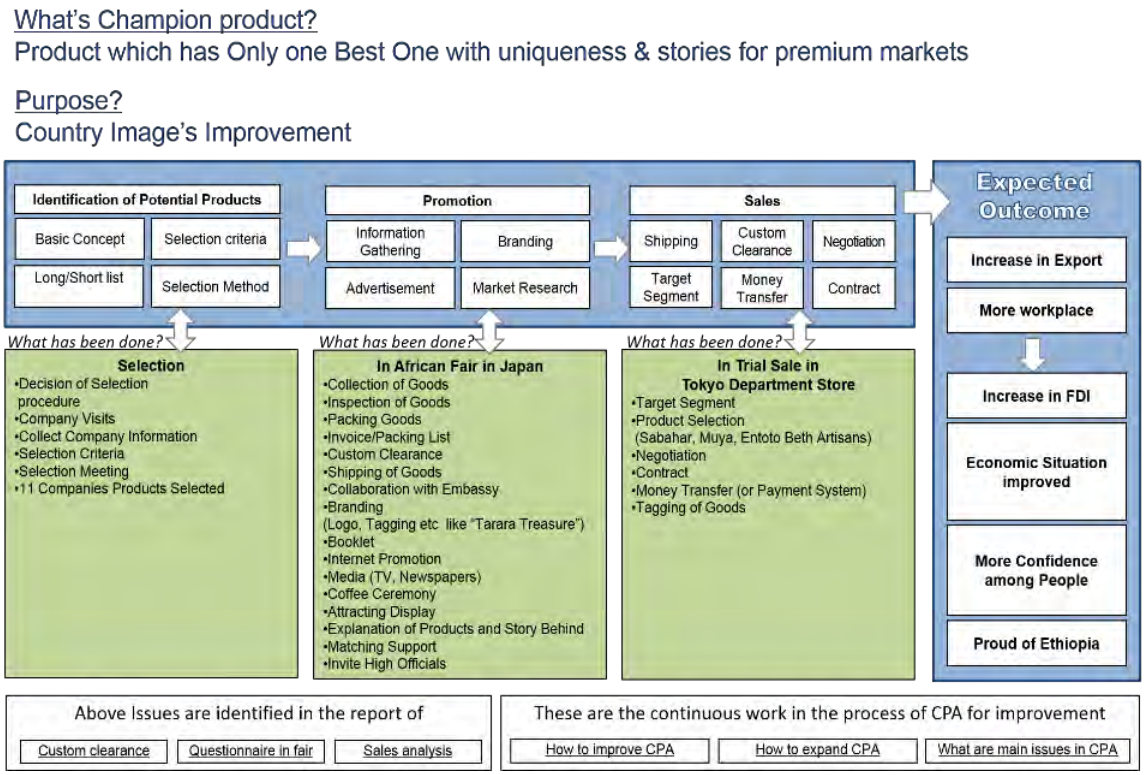
1.7.1 ワークショップ開催の目的と手法

アフリカン・フェアの出展を通じ、確認された成果や課題を関係者で共有し、今後の CPA の方向性等を議論するために 2013 年 7 月 12 日から 13 日にかけて、アディスアベバ市内のホテル会議室において、アフリカン・フェア参加企業、政府関係者、該当セクターの民間中間組織に参加を呼びかけ、参加型ワークショップを開催した。このワークショップでは①「CPA とは何か」に関する共通認識、②CPA を推進する上で問題となること、③その問題に対してどのような解決策が考えられ、④それらはいずれの関係者のイニシアティブによって行動に移されるべきかについて議論がもたれた。1 日目には 30 名、2 日目には 23 名が参加した

1.7.2 ワークショップ 1 日目：2013 年 7 月 12 日（金）

ワークショップの 1 日目には、まず CPA の考え方を整理するための枠組みが JICA より示された。CPA のアプローチが、“Identification of Potential Products”、“Promotion”、“Sales” の 3 つのステップから成り立っており、日本で行われた調査についても、この 3 つステップに分類して考えることができるというのこの案に対して、議論を行う予定であった。しかし、参加者から特に疑問は呈されなかった。続いて、示されたコンセプト部分に対応させる形で、それぞれの CPA のステップにおいて日本のアフリカン・フェアやテストマーケティングで具体的にどのような活動が行われたかを付箋で共通のボードに張り込んでいきながら説明と協議を行った。

図 15：ワークショップで定義された CPA の全体像



※一部、本報告書用に加筆・レイアウト変更を行った。

続いて、エチオピア側の税関で問題となった輸出制度についての報告がなされ情報と課題の共有が行われた。この通関の問題は、多くの参加者に合意された。輸出（商品の持ち出し）ばかりでなく、帰国時の持ち帰り時の問題、また、日本での通関の問題も整理しておくべきとの意見が出た。

続いてアフリカン・フェアにおけるアンケート結果の報告とテストマーケティングの結果の報告が行われた。ロゴマークに関するアンケート結果に関して、企業からの参加者からは、Branding の難しさ、国の Branding と企業の Branding の統一性の必要などの意見があった。また、日本のマーケットの難しさは理解できるが、デザインなどに関しては 1 企業単体での改善が難しく、業界全体で対応できないかとの提案があった。

これらの報告を受けて、各参加者がそれぞれ 3 枚ずつ最も大きな課題と思うことをボードに貼って視覚化していった。

1 日目の午後からは 4 つのグループに分れ、午前中に出された多くの課題からテーマを選び、対応策と何故その対策が必要なのか、誰がその対策を行うか、などをワールドカフェ方式[29]で議論を行った。議論は活発に行われ、ほとんどの参加者は積極的に議論に参加した。4 つのグループで議論されたテーマは「Branding における課題」、「Package の課題」、「マーケットに関する情報収集の課題」、「企業の輸出に関するキャパシティ・ビルディングにおける課題」が取り上げられた。

このグループワークの意図は、課題をそのままにせず、具体的な対策を講じ、参加者自身も含めてそれを誰が行うかを議論することにあった。しかし、発表では課題を一般化してしまい、CPA に収束せずに各グループで決めたテーマについて議論を深めてしまった。もっと具体的に 3 つの報告（通関、アンケート、テストマーケティング）から、どのように改善方法を導き出せるかという議論の方向性についての説明が必要であった。一方で、Trade Fair に参加して、今回のような報告と今後に向けたフィードバックがなされたことがないという意見があったので、今後の対応を考える機会になった、という参加者の声もあった。

1.7.3 ワークショップ 2 日目：2013 年 7 月 13 日（土）

翌日は参加者の参加率を高めるために、当初の終日の予定から短縮して半日の日程とした。前日に話しあった CPA のプロジェクトの枠組みに沿って、期間を 3 年、プロジェクト目標を「To make champion products for exports to raise Ethiopian Image」と定めた。その達成のため CPA の重要なステップである “Identification of Potential Products”、“Promotion”、“Sales”について、どのような活動をすべきか 3 つのグループに分かれて検討した。活動については、どのような外部支援が必要かも検討した。外部支援は、大きく分けて、政府、民間中間組織、企業とした。投入の予算に関しては、未定であるが多くはないという前提で議論を進めた。

議論の進め方としては、各グループでメンバーがそれぞれ政府職員、組織職員、企業の代表として、プロジェクトの活動にどのように支援、貢献できるかをカードに書いて貼ってもらった。活動のイメージがなかなか湧かず、参加者は活動の書き方も最初は間違うことも多かったが、直ぐに慣れ、時系列でのまとめも最終的には適切になされた。

[29] グループでの議論の途中で、各グループ一名を除いてメンバーのシャッフルを行う。議論が閉塞したり、一方向へ固執したりするのを防ぎ、それまでとは異なる角度で議論が行われるように誘導する。残った一名については、新しいメンバーにそれまでの経緯を説明することで、議論を体系的にまとめるトレーニングとなる。

次に、CPA のためのプロジェクト推進母体の検討を行った。その議論の中では Project Implementing Organization と Target Group の区別について混乱が生じていた。既に解体された輸出入支援組織の再興を望む意見もあったが、設立にかかる時間や費用から実際的ではないことから、既存の組織として Ethiopian Competitiveness Facility (ECF)の名前が挙がった。ECF から参加していたマネージャーの Asseged 氏からは、この選出に対し協力に前向きな意見が聞かれた。

最後に、今後の活動として予定されているエチオピア国内における展示会への参加方法について議論がなされた。JICA からはコンサルタントの技術支援のみで、経費的な支援はできない旨説明があった。続いて、その時点で既に参加が検討されていた 6th Ethio Chamber International Trade Fair についての説明を主催者の ECCSA からの参加者が行った。出展費用が各企業の負担となる前提で、ECCSA としてどのような配慮ができるのかについて参加者から質問があり、15%の VAT の割引の提案がなされた。また、CAWEE の Nigest 氏からは 2013 年 8 月に African Growth and Opportunity Act (AGOA)主催による Trade Fair がアディスアベバであり、こちらも含めて出展する展示会の検討が提案された。JICA に対してはアフリカン・フェアで活用したパンフレットの英語版の作成を依頼したいとの意見が出され賛同を得た。JICA エチオピア事務所の神所長が検討を約束した。

1.7.4 タデッセ国務大臣へ日本での取り組み及びワークショップ開催の報告

ワークショップ終了後、MOI のタデッセ国務大臣のもとを訪れ、これまでの取り組みについて説明を行った。まずワークショップでも共有された CPA のコンセプトについて説明し、横浜でのアフリカン・フェアへの参加、東急百貨店でのテストマーケティングの成果について神所長から報告がなされた。続いてアディスアベバでのワークショップの実施概要、その結果の Action Plan、エチオピア側の具体的な運営機関として ECF の名前が挙がったことについても説明を行った。

タデッセ国務大臣からは、ケニアへの靴の輸出の例を上げ、エチオピア側の生産能力の向上が納期を早め大量の輸出が可能となったことが述べられた。この点に関しては、CPA の、少量品種の高級品市場での販売を通じたエチオピアの国のイメージを上げる、という特異な取り組みであることへの理解は十分得られていないような印象を得た。一方、JICA の本件調査活動はエチオピア側が引き継ぐべきとして同席した Asseged 氏に CPA に関して引き続きフォローを行うよう正式に指示が下された。

後日、ECF の事務局を訪れ、Asseged 氏から同組織について説明を受けた。ECF の新事務所には十分なスペースがあり開放的で、CPA の事務室として利用が可能との事であるが、CPA の業務のためには新たに 1 名スタッフを雇用する必要があるとのことであった。

ECF は民間企業や民間中間組織へ資金を供与し、生産力を上げ、また、輸出振興を図ることを目的にしたプロジェクトであり、第一フェーズ（2012～2013）の資金は世界銀行が支援し、第二フェーズは DFID が支援して 2013 年から 2015 年までを予定している。約 3 年間で 4 億ポンドの資金援助が約束されている。民間企業からなる委員会で組織され、工業国務大臣が委員長である。その活動は 4 つのグループに分かれており、それぞれ window と呼ばれている。

(1) Export Development Window

企業の輸出振興策の提案に従い、マッチングファンドを提供する。分野は農産加工、皮革製品、衣類。

(2) Institutions Development Window

企業の輸出振興を支援する組織への資金支援。（研修や商品検査、デザインサポート）

(3) Chamber of Commerce and Sectoral Associations Window

商工会議所や業界組織への資金支援。提案のあった事業予算の全額支援と 75%支援がある。

(4) Firms currently not exporting Window

輸出を未だ始めていない企業に開始に必要な資金を供与する。分野は、農産加工、皮革製品、衣類、薬品。

これらの window 実施の際の企業の選定から資金援助の流れも、透明性と効果を得られるように、ガイドラインに沿って業務がなされている。例えば、資金は銀行に一旦は預け、そこから各企業が借り受けるような手順になっているほか、企業の健全性や業務計画のチェックに基づく選考方法は CPA の選考にも役立つと思われた。CPA と ECF の協力に関し、DFID との調整が必要かとの問いに対し、特に必要ないとの返答であった。

1.7.5 成果と課題

(1) CPA に関するエチオピア側参加者との共通理解

今回のワークショップの開催により、エチオピア側との CPA に関する共通理解を図ることができた。まず、CPA がエチオピアの高品質で、その文化や歴史に裏打ちされたユニークさを持つ産品を日本などのハイエンドマーケット（特にニッチ）に輸出することで、エチオピアのカントリーイメージの改善を図るものであるという目的、そしてこのアプローチは 1）Identification of Potential Products、2） Promotion、 3）Sales の 3 つのステージに分けて考えることができることについては、大きな議論もなく共有がなされた。このことは先に行われた日本でのアフリカン・フェアへの出展や東急百貨店におけるテストマーケティングに於いて、調査の基調とした前提が今後とも活かせるものであることの証明ともなった。

(2) CPA に関する日本側における共通理解

ワークショップ開催に先立ち、コンサルタントと JICA エチオピア事務所職員、そして終了後に JICA 本部も交えて、今後の CPA の取り組みについての方向性の確認を行った。CPA に関しての共通理解をつくるための話し合いが持たれ、その結果、各者間で今後 CPA をどのように展開していくかに関しての議論が行われたことは、今後のプロジェクト研究の取り組みにおける大きな成果となった。

(3) プロジェクト実施機関に関する考察

今回のワークショップにおいては産官民における関係者の整理を行ううえで、タスクフォースメンバー内でも懸案となっていた CPA の実施機関に関して議論が行われた。結果、CPA の実施機関として名前の挙げられたのが ECF であった。しかし、ECF は組織ではなく MOI 下で実施されているプログラム／プロジェクトであり、アドホックなものである。彼らの経験や知識は CPA をプロジェクト化する上で大変有用なものであることは間違いないが、その実施機関自体が他プロジェクトの事務

局であり、そのプロジェクトが他ドナーからの資金によって運営されていることは、CPA の持続性を担保する上で問題と考えられる。そのため、引き続き、実施機関に関しては検討を続けることなった。

[テストマーケティング] AFRICA IS BEAUTIFUL !

1.8 アフリカ製品販売イベント AFRICA IS BEAUTIFUL !への参加

1.8.1 イベント概況

2013 年 5 月 30 日より 6 月 10 日まで、東急百貨店[30]において、アフリカ諸国製品の販売イベント「AFRICA IS BEAUTIFUL !」が開催された。TICAD V の開催にあわせて企画されたこのイベントは、エシカルをテーマに販売催事を企画運営している企業の協力によりアフリカ 10 か国（エチオピア、ケニア、ウガンダ、ブルキナファソ、ガーナ、マリ、モロッコ、マダガスカル、スワジランド、ルワンダ）から製品を集めて展示販売をおこなった。出品した企業のうち半分ほどは日本初上陸のブランドであり、今回、CPA の商品候補に選ばれた企業からも、Entoto Beth Artisan、MUYA Ethiopia, Sabahar, Salem's Design の 4 社が参加した。エチオピアからは、この 4 社以外に、レインフォレストアライアンス認証のコーヒー、「アフリカ理解プロジェクト」のコーヒーに関する書籍が販売された。また、引き続き 6 月 10 日より 6 月 30 日まで、「Global Change ～ Ethical Life のススメ」と題するイベントが同百貨店で行われ、上記のアフリカ製品(全体の 4 割)を含む展示販売が行われた。

写真 29：「AFRICA IS BEAUTIFUL !」の様子

左上「AFRICA IS BEAUTIFUL !」会場全景　左下：Entoto Beth Artisan 製品

右：Sabahar,MUYA Ethiopia のショール

[30] 渋谷駅・東急東横店 西館 1 階 SHIBUYA スクランブル I POP UP STAGE B

1.8.2 来場者

イベント会場での来場者、購買客への聞き取り調査が不可能であったため、以下の記述・分析はイベントを企画運営した企業オーナーへのインタビューを元にしている。

6 月 10 日までの「AFRICA IS BEAUTIFUL!」単体　購買客数 711 人 / 来場者約 4 万人、また、6 月 30 日までの「Global Change」との連結で、 購買客数約 2,000 人 / 来場者 8～9 万人が報告されている。来客は 25～70 歳、そのうち購買客の中心は 35～45 歳。もともと 40～50 歳代が企画した企業の催事のメインの客層だが、今回はそれに比べると少し若いと考えられる。Entoto Beth Artizan のブレスレッドやピアスの購買客は 20 代も多かった。アフリカ系アメリカ人や中国人、香港人等、外国人の客も多かった。また、Facebook を通じて一部イベントの広報を行ったが、元協力隊員からの書き込みなどによるロコミ効果で来店する人も多かった。40 歳以上の来場者からは「アフリカでこんなにきれいなものができるんだ。。。」という声が聞かれた。一方で若年層の来場者には、アフリカに関する特別なイメージが無いようであった。MERRY PROJECT[31]による子供たちの笑顔の写真パネルや同様の写真がプリントされた傘などによる集客効果も大きかった。

1.8.3 売り上げ

「AFRICA IS BEAUTIFUL!」単体での売り上げは 300 万円。この売り上げ自体は売り場の広さ、期間から平均的な売上額とのことであるが、アフリカ製品のみを扱っての額であることについて、東急百貨店からの評価は高かった。全体で見たときは、ルワンダにおいて手編みのバスケットの生産を行っている日本企業の製品や、ケニアのブレスレッドやピアス、ガーナ製のバッグ、マリ製の服、マダガスカル製帽子なども大変な人気であった。客単価は 4,000～5,000 円程度。

[31] http://www.merryproject.com/

1.8.4 同イベントのメディアへの露出

上記、東急百貨店での試行的販売について、以下のようなメディアで取り上げられた。

(1) 朝日新聞 6 月 3 日夕刊（エチオピア製品に関する記事）
(2) MY LOHAS 6 月 4 日（一部、エチオピア製品に関するコメントあり）
(3) Ethical Fashion Japan 6 月 4 日（エチオピア製品に関する記事）

第3種郵便物認可　朝日

銃弾再利用 エイズ患者の女性ら製作

エチオピア商品 日本に売り込め

アフリカはいま

エチオピア産のアクセサリーやストール。政府や産業界、NGOの輸出振興チームメンバーが日本での販売の様子を視察した＝東京・渋谷

銅や真鍮のビーズをつないだネックレスは、ユニークで素朴だ。鮮やかに染め上げられたストールは手織りの品だ。エチオピアの人々が日本など先進国を目指して作った品々が、東京・渋谷で10日までの期間限定で販売されている。

飢餓や貧困といったイメージがあるエチオピアだが、最近、日本の途上国援助も活用し、先進国への輸出拡大を目指す取り組みが官民挙げて進められている。中でも、ユニークな素材やデザインを生かした高品質の品を「チャンピオン商品」と位置づけて売り出している。

東急百貨店の渋谷駅・東横店に設けられた売り場には、アクセサリーやストールが並ぶ。百貨店のイベント販売を企画する会社「チーム・グリーンズ」がチャンピオン商品の中から選んで輸入した。川上征人代表は「自信を持ってすばらしいと言える物を厳選した」と話す。価格は3千円から1万3千円ほど。

これらの品が作られる過程に目を移すと、かの国の現実も見えてくる。

アクセサリー材料の金属は、元は銃弾だった。エリトリアと接する北部国境付近には、2000年代前半まで続いた紛争の影響で銃弾が散らばっており、これを再利用した。製作するのは教会に集まったエイズ患者の女性たちだという。

エチオピアでは一般に、布を織る職業は地位が低いという。だが、ストールを作った女性は訓練を受けて技術を高めた。天然染料を用いるなど価値を高める工夫もほどこしている。

横浜市で1～3日に開かれた第5回アフリカ開発会議に合わせ、輸出振興チームが来日した。売り場を視察したエチオピア商工会議所のエンダルカチョウ・シメ副事務局長は「ほかにも多様な製品がある。日本に合った品を提供したい」と語った。（神田明美）

図 16：6 月 3 日　朝日新聞夕刊 連載記事「アフリカはいま」～エチオピア商品 日本に売り込め～

1.8.5 エチオピア製品への評価

一番よく売れたのは、Entoto Beth Artisan のブレスレットであった。同社（Entoto Beth Artisan）のネックレスに比べても単価が安かったために売れ行きが良かったが、入荷したものが早い時期に売り切れてしまい販売機会損失が発生した。Sabahar は仕入れた製品の 7〜8 割が売れた。Entoto Beth Artisan にはデザインのユニークさ、Sabahar にはカラーバリエーションがあり、薄手であったことが、売り上げが伸びた要因と考えられる。MUYA Ethiopia は Sabahar に比べ生地が厚く、イベント後半、夏が近くなると売り上げが鈍った。加えて在庫として残っていた一部の商品から必要数をそろえてしまったため、色やデザインにバラエティがなかったことも、Sabahar に比べ売れ行きが良くなかった原因のひとつである。Entoto Beth Artisan の製品を、HIV 患者の女性が作っているということに関心を示した来場者は半分程度。薬莢が材料であるリサイクルメタルであるということをネガティブにとらえる人もいた。

一方で売り上げが悪かったものは、Salem's Design や Entoto Beth Artisan の大ぶりなアクセサリー。売り場のアイキャッチにはなるが、日本人のスタイルには合わない上に、重く肩が凝るため、敬遠されたようだ。欧米では売れるのかもしれないが、日本のマーケットにはもっと小ぶりのもの、繊細でシンプルなものが受けると思われる。

今回展示即売を企画した企業では、為替、在庫、国間送料、国内送料、保管費、人件費などを考慮し、仕入の 4 倍を目安に価格設定をしている。展示されたエチオピア製品は現地の小売価格で買い取ったために、他の国の製品に比べて少し割高になってしまっていたが、その売れ行きは日本マーケットでのポテンシャルを感じられるものであった。

1.8.6 取引上の問題

今回のイベントでは、エチオピア製品はオーダーから納品まで平均 3 週間かかっている。一方、ケニアの現地企業は 2 週間。この企業は 15 名しか作り手がいない中で、発注された 200 個のブレスレットが、それでもこのような短納期で届いた。ケニアやウガンダには、欧米の教会系組織や World Fair Trade Organization に加盟している組織が仲介しているケースが多い。ビジネスとして仲介を行っている民間会社もあり、日本から取引で現地に入る必要もなく、とてもスムーズでストレスのない取引ができる。

今回、エチオピアの商品の輸出手続きに関しては、現地再委託先の「アフリカ理解プロジェクト」に商品の回収、チェック、発送などを依頼した。しかし、Entoto Beth Artizan で数点、発注に合わない製品や始末のきちんとしていない製品が見られた。アフリカ理解プロジェクトのチェック作業がなければ、その数はさらに増えていた可能性もある。また、同社には品番ごとにビニールの袋に入れ、型番シール（SKU）を貼って小分けにしての納品を依頼していたが、それができていなかった。49 種類 200 個の商品が、一個ずつ布袋に入れられていたまでは良かったが、規則性もなく箱詰めされてきており、どの製品が商品リストの何に当たるか確認できない状態であった。イベント開始の前日に荷が着き、それから値札を付ける作業が行われたが、品番も不明で大変な作業となった。このような状況が次回以降も続くのであれば、日本のバイヤーとの取引は難しいと考えられる。

1.8.7 Tarara Treasure のブランド訴求

今回、会場では Tarara Treasure のパンフレットの配布、およびオリジナルタグ、ロゴ入りショッパーを用意し Tarara Treasure のブランド訴求が行われた。また、販売スタッフは、機会があるときにはエチオピアには 4,000 メートル級の山も多いという説明をした。しかし、そのブランド名、ロゴマークに関しては、特に来場者からのコメントを聞くことはできなかった。

タグ裏面にも Tarara Treasure のブランドコンセプトを表記した。しかし、サイズ的にはもう少し小さいほうが使い勝手が良かった。特にアクセサリーには大きすぎたため、途中から付けるのをやめ、買い上げの際に渡したコットンの袋の中に入れるようにした。また、スカーフなどに付ける際は、製品を傷めないようにタグの角を落とす必要がある。

パンフレット 200 部はすべて配布（無料）できた。内容が詳しく書いてあって良いとのコメントが購入者からあった。また、Tarara Treasure のロゴを印刷したシールを既製の紙袋に貼ったものをショッパーとして利用した。しかし、販売スタッフが忙しくシールを貼る時間がなかったため、ほとんど利用されなかった。このようなショッパーは、百貨店の用意する袋がないところなどでは重宝するかもしれないが、今回のように百貨店の袋のあるところでは、使い分けも難しい。また、ブランドが浸透していないため、その宣伝効果も疑わしい。

1.8.8 成果と課題

今回、試行的な販売に協力いただいた企業のオーナーはエチオピア側で輸出の障害として多く声が聞かれた料金の先払いの義務に関しては特に問題と感じてはいない。今回のトライアルで必要な準備に関わる組織や機関が明らかになったので、それを踏まえた上で準備を進めるのは、こちらの責任であるとのことであった。しかし一方で、ケニアやウガンダの会社は支払いに PayPal[32]が使えて便利であるというコメントも聞かれた。

また、チャンピオン商品の販売方法としては、当面はストーリーの語れる対面販売が良いのではないかという提案があった。同様にパンフレットはブランディングを行う上で良いツールであった EC サイトでの販売は、ある程度知名度が出てこないと難しい。しかし、その一方で、有名バイヤーが選んだなどの付加価値がそこにあれば、すぐにでも EC サイトで販売が可能ではないかというコメントもあった。

品質や納期に関しては、「このような展示会で百貨店が直接仕入れることにはならないだろう。百貨店の要求は大変厳しく、我々のような企業が間に入る必要がある」とのことであった。

MUYA Ethiopia は、生地が厚かったことが季節柄マイナスだったが、手紬のコットンというストーリーは十分売りとなる。しかし、そのよさを理解してもらうには、まず手に取ってもらわなけらばならない。そのためには、もう少し来場者にアピールできるユニークなデザインが必要であった。

以上の試行的販売から得られた課題と教訓を整理すると以下のとおり。

(1) 日本でチャンピオン商品を取り扱う企業にとって、輸入品の先払いは問題がないが、取引に Paypal のようなシステムがエチオピアで使えないのは不便と感じている。

(2) 日本のマーケットで知名度が低いエチオピア商品は、対面式でストーリーを日本の消費者へ伝え

[32] インターネットを利用した決済サービス。同サービス内に開設する口座間やクレジットカードを通じて送金や入金の手続きが行える。https://www.paypal.jp

られることが重要である。

(3) 一方、知名度が低くても、強力な宣伝効果のある方法、たとえば、有名バイヤーの選んだもの、という評判などがあれば、（対面式ではなく）電子媒体による取引も十分に可能性がある。

(4) ロゴマークを施したショッピングバックは余り効果がなく、パンフレットは有効であった。

(5) 日本人のファッション嗜好性や季節感を重視した質とデザインを検討する必要がある。

[展示会出展] 6th Ethio Chamber International Trade Fair

1.9 6th Ethio Chamber International Trade Fair への出展

1.9.1 イベントの概要

6th Ethio Chamber International Trade Fair (6th ECITF)は、2013 年 11 月 27 日から 12 月 3 日までの 7 日間、アディスアベバの中心にある Addis Ababa Exhibition Center にて行われた。ECCSA の発表や広告によれば、各日に設定された Special day のみの出展や、一団体として登録して出展する中小零細企業を含めると 300 企業が出展した。会場内には 3 つのパビリオンがあるほか、屋外で展示を行う企業のためのテントやレストラン、ステージなどが設置された。

ECCSA では、イベントに向けたプロモーション活動費として 440,000 エチオピアブルを用意しており、2 つのラジオ局での広告や番組内におけるイベントの告知、新聞広告、市内バナーなどに使われた。イベントのキャッチフレーズが「Buy Ethiopian」であることからもわかるように、6th ECITF は製品の展示だけでなく、販売も許可されている。実際多くの企業は製品の販売をおこなっており、来場者もその多くがショッピングを目的におとずれている。一方で海外から訪れるバイヤーは少なく、海外からの出展企業もエチオピアのマーケットを意識した展示である。尚、同期間中に Diplomat Bazzar に多くの来場者が集中したこともあり、昨年度よりも来場者は減少していると推測される[33]。

1.9.2 CPA ブース出展の背景

CPA は、チャンピオン商品の輸出を通じカントリーイメージの向上を目標とする事業であり、すぐには目に見える成果がでにくい取り組みで、長期的な戦略を必要とする。そのためには、エチオピア国内における周知、協力体制の整備は必要不可欠である。このような観点から、エチオピア国内での高品質なエチオピア製品と CPA の周知を目的として、同国内での展示会への参加が必要であると考えられた。同国輸出関連機関の高官にすらそのポテンシャルが認知されていないままでは、CPA の体制づくりも難しいからである。前章で説明した 7 月にアディスアベバで行われたワークショップでも、日本へ同行したタスクフォースメンバーから、横浜のアフリカン・フェアにおいてブースを訪れた同国高官へ、自国製品が高品質で海外市場でも競争できることを認識してもらえたことが、ミッションの成果の一つとして強調された。一方、CPA 企業からの参加者の多くから、輸出振興の取り組みにおける国内展示会出展の意義に関して疑問（輸出促進の助けになるか）が呈された。この 6th ECITF は国内で最大級とされているが、海外バイヤーなど CPA 本来ターゲットとなる層からの来場者は例年少ないことも懸念された。その後、関係者間の協議を重ね、上記のような国内周知の重要性や展示会の準備や方法、事後の対応などを含めた指導の場とするとして、エチオピア国内における展示会への参加が決定された。

1.9.3 出展料とブースの場所

6th ECITF では、エチオピア企業の出展と海外企業の出展では、別の参加料が設定されている。JICA

[33] Diplomat Bazaar は、在エチオピアの各国大使館が中心となって、各国の特産品を販売するイベント。在エチオピアの外国人を中心に大変人気のある催し物である。

のプロジェクト研究の一環ではあるが、参加企業がエチオピア国企業であるため、出展料は国内料金となった。また、交渉の結果、ブースの設置場所は、面積的に最も広く大企業からの出展が多い第一パビリオンの入り口正面右手が手配できた[34]。

[34] 周辺には Ethio Telecom や Artmetal(エクステリアや階段の欄干の製造) 、MIDROC（シェラトン経営者のコングロマリット企業）などがブースを出展していた。

1.10 コアオーガニゼーション・出展企業の巻き込み

1.10.1 出展の目的

同展示会への出展の目的は以下の 4 つとした。

(1) 来場者へのエチオピアの高品質製品、および CPA の周知

本展示会出展の主要な目的は、高品質なエチオピア製品(チャンピオン商品候補)、および CPA のエチオピア国内外への周知であることは、既に上記 1.9 で述べられたとおりである。対象は、輸出に関する関係機関、一般来場者、さらに、余り多くの人数とは思われないが海外からの来場者にも幅広く周知することを目指した。

(2) 関係省担当部局、民間中間組織等、展示会出展に関わる団体の見極めと能力強化

CPA を推進する上で、輸出に関連した省庁や関連機関もしくは、各業界団体のイニシアティブ及びオーナーシップは重要と考えられる。本展示会への出展とそれにかかる準備業務を通じて、これらの組織と団体の能力を見極め、CPA 推進のための能力強化を行うことを目的とした。これらの組織をコアオーガナイゼーションとこれ以降呼ぶこととする。

(3) 出展企業製品の輸出のためのプロモーション

数は多くないものの、海外からの来場者も期待できることから、CP の輸出のためのプロモーションを行った。

(4) 展示会出展に必要な什器やブース展示の代理店などエチオピア国内のリソースの見極め

今後、コアオーガナイゼーションや各企業が今回の広報活動や準備から学び、展示へ自主的に参加できるようになるため、什器や展示小物の調達、パネルデザインやその出力などをすべてエチオピア国内のリソースを使って行うことを目指した。

アフリカン・フェアの反省点として、準備期間が十分取れず、最終的にはほぼすべての準備を日本側で行わざるを得なかったことがあげられる。そのため、来日したタスクフォースメンバーを含め、エチオピア側の海外での出展活動における能力の強化につながらなかった。今回は、コアオーガナイゼーションの巻き込み強化のためにも、出展の対象となるセクターを担当する各省担当機関及びコアオーガナイゼーションへ協力を依頼し、2ヶ月以上前から準備を始めることとした。9月下旬からは、各省担当機関への出展協力依頼、またインターネットや前回現地派遣時に得た知見より展示会出展に必要な什器等、エチオピア国内リソースの調査を開始した。10月中旬には、各関係者を集めて準備会議を行った。この際にアディスアベバ市内で調査し、展示会実施時に必要となる什器や制作物の手配を行った。また、11月からは、説明員の配置やアンケートの準備をMOIやECCSAと共同でおこなった。

1.10.2 出展セクターと企業の選定、コアオーガナイゼーション（協力組織）の洗い出し

(1) 出展セクターの選定

本展示会出展にあたっては、アフリカン・フェアに出展した 4 セクター（テキスタイル、ジュエリー、農産加工品、観光）に、コーヒー豆と皮革を加え 6 セクターでの展示とした。コーヒー豆と皮革は、品質において他サブサハラアフリカ諸国に対して比較優位を持ち、エチオピア製品の独自性と高品

質をアピールできるセクターである。しかし、この 2 セクターは、アフリカン・フェア時には在日エチオピア大使館が商品の出展及び企業の招へいを担当したことから、CPA の対象からは外すこととなった。しかし、上述のとおり、エチオピアを代表するセクターであるため、今回 CPA の展示セクターに含むこととした。

(2) 各セクターのコアオーガナイゼーション（協力組織）の洗い出し

本展示会において、コアオーガナイゼーションとして、企業とともに CPA に取り組む協力機関の洗い出しを関係省庁等と協議の下で行った。その対象は、セクター別の政府系機関および各セクターの民間中間組織を対象とした。

当初、民間中間組織のみを候補として検討したが、MOI からの意見、また、民間中間組織に比べてセクター別政府系機関・部署の方が組織化されていることから、以下のようにセクター毎にコアオーガナイゼーションを決定した。結果、多くがセクター別政府系機関・部署となった。

- テキスタイル：Ethiopian Textile Industry Development Institute (TIDI)
  セクター別政府系機関
- ジュエリー　：Ministry of Mine (MOM)　省庁
- 農産加工品　：Ministry of Industry Agro-processing Development Directorate
  省庁担当部署
- 観光　　：Ministry of Culture and Tourism (MOCT)　省庁
- コーヒー豆　：Ethiopian Coffee Exporter's Association (ECEA)　民間中間組織
- 皮革　　：Ethiopian Leather Industry Development Institute (LIDI)
  セクター別政府系機関

各組織には部署のトップではなく実務者を担当者として任命してもらうよう依頼した。現場に関わることの多い実務者レベルに担当をしてもらうことで、今回の出展での経験がその後に活かすことができると考えたためである。また、本イベントへの共催者である、MOI と ECCSA にも、同様に実務を手伝ってもらえる人を充てるよう依頼した。

あわせて 10 月の第 3 次現地派遣、展示会の運営にあたった 11～12 月にかけての 4 次現地派遣中には、6th ECITF の協力組織として選ばれた 6 コアオーガナイゼーション以外にも、各組織・団体へ広く聞き取り調査を行い、今後の CPA 実施のために、その能力・組織上の課題を洗い出すこととした（1.16 推進体制構築上の課題を参照）。また、CPA を体系化していく上で、セクター横断的なものとすることは可能なのか、各セクターの問題点を確認し、その可能性を探ることも同時に聞き取り調査の目的とした。

(3) 出展企業の選定

出展企業については、アフリカン・フェアへ出展した企業に引き続き出展を依頼した。新たに加わった 2 セクターに関しては、該当セクターのコアオーガナイゼーションに CPA として相応しい企業の選出を依頼した。結果、アフリカン・フェアに参加した 11 社（日本の検疫により横浜で出展のできなかった Ecopia を含む）のうち、10 社から出展の同意を得ることができた。同意が得られなかった

のは、農産加工品の Ethiopian Spice Extract Factory で、理由は、「今回の出展は直接的に売上につながらない」とのことであった。

皮革セクターはコアオーガナイゼーションの LIDI より、OK Jamaica Shoe Factory、ELICO、EIFICOS の 3 企業の推薦があった。OK Jamaica は横浜の元町で皮革製品の製造販売を営む日本企業ヒロキ社の革靴の生産を行っている。

コーヒーセクターは、ECEA に準備会議に参加をしてもらい、CPA コンセプトの説明や準備にかかわる依頼事項などの説明をしたが、エチオピア国内展示会の出展に協力することに同意を得られなかった。結果、タスクフォースメンバーとしてこの取組に参加している ToMoCa コーヒーと Moplaco Trading、およびタスクフォースメンバーである ECF の Asseged 氏からの推薦を受けた Aster Bunna の 3 企業を選出した。Moplaco Trading は生豆とローストした豆の両方を販売し、ToMoCa コーヒーと Aster Bunna はローストした豆販売を行っている企業である[35]。

Ethiopian Spice Extract Factory に対する補充は、MOI の Tadesse 国務大臣から推薦のあった Aster Tej を選出した。ハチミツとハーブを発酵させて作られるエチオピア独自の酒、Tej の輸出環境はまだ整っていないが、アディスアベバ市内の有名店である同社は国内向けの Tej を増産し海外への展開も視野に入れている。

1.10.3 準備会議の開催

10 月 17 日、アディスアベバ市内のホテル会議室にて、共催者、コアオーガニゼーション、出展企業、タスクフォースメンバーへの出席を呼びかけ、28 名の参加者により準備会議が行われた。この会議では今回新しく CPA に参加することとなる政府系関係組織、民間中間組織、企業に向け、これまでの CPA の取り組みが説明されるとともに、国内の展示会に参加する意味、展示パネルの制作やブース運営にあたって参加組織・団体や企業に協力が求められる事項が説明された。

準備会合では、国内開催の展示会への出展に関して各企業からの積極性を高めるために VMD 講義を同時に開催した。

質疑応答では、国内に向けて展示する意味が本当にあるか、企業の利益としてつながるのか、という出展の意義に関する質問があった一方で、当日の説明員の配置に関して、各企業から職員が出たらそれだけでブース内がいっぱいになってしまうのではないかといった、運営側で詰めていかなければならない点に関して質問があがった。

1.10.4 Visual Merchandising（VMD）の指導

VMD とは、一定のルールに基づき商品を展示することにより、客により商品を魅力的に訴求することで売上を伸ばす手法である。商品の展示方法を変えるだけで効果が得られ、他の販売促進活動に比べて資金を余り必要としないことが大きなメリットである。今回は日本より専門家を招き、事前に各企業をまわって VMD の簡単な仕組みを説明しながら参加を呼びかけたことにより、準備会議時に開催された説明会では、各企業からの出席率も高かった（コアオーガニゼーションとなる 6 組織・団体に関しても、うち 4 組織には聞き取り調査を兼ね直接訪問して VMD を説明し参加を依頼した）。セ

[35] エチオピアのコーヒー生産者による団体である ECEA には既に海外へ販路を持っている企業が多く、その多くは生豆の販売を行っている。コーヒーのバリューチェーンを見た際にロースティングによって付けられる付加価値は大きい。従ってエチオピアから生豆を多く仕入れる日本やヨーロッパの市場でも他国のロースターに対する障壁は高く参入は難しい。

ミナー終了後には、参加企業である Sabahar と YeFikir Design から個別指導の依頼を受けた。後日 MUYA Ethiopia には商品回収の際に同様の依頼を受けた。

依頼を受けた 3 社の各店舗において VMD 講習を実施した。テーマカラーの設定や、VP[36]、PP[37]、IP[38]の関係をどのように構築するか、また、色に注力したコーディネートを素材やサイズ、用途の違いに対してどこまで優先させるべきなのかなどの議論を交えながら各社 3 時間程度の講習とした。

後日、Sabahar からは VMD を学んでから売上が良いという報告を受けた。オーナーである Kathy 氏より、ファイナンスの支援が中心である海外のドナーからは、VMD のような具体的な技術移転を受けたことがなく今後も引き続きこのような具体的な技術支援を続けて欲しいという要望があった。4 次派遣時にも指導を行った。MUYA Ethiopia では、製品の整理整頓を行うこと、一例としてクッションカバーのイメージ的なプレゼンテーションと実際の商品の陳列場所が離れていたため、顧客にとってはわかりづらい売り場構成であることを指摘し、両者の場所は同じとすることなどを指導した。後日、オーナーの Debois 氏より、指導の直後から売り上げが伸びており、商品レイアウトに関して顧客からの評判が良い旨、連絡を受けた。また、受注生産のためギャラリーに展示する商品の少ない YeFikir Design には、ネガティブスペース[39]を有効活用し、少ない商品を魅力的に見せる方法を指導した。

CPA が、高品質で付加価値の高い製品を海外市場に広めることで、この国のイメージを高めていく取り組みだというコンセプトには同意を得られても、それだけでは組織や企業を巻き込んでいくことは難しい。今回は国内で開催される展示会でもあり、参加の意義を疑問視する声が多く聞かれた。しかし、VMD の紹介を行うことで、参加企業に対して展示会への参加を魅力的に感じてもらえるような仕掛け作りをおこなうことができた。一方で、関係組織・団体にはそのような利益につながるものを感じてもらうことが難しかった。今後、各企業や組織が実践できるような技術移転を通じた支援を行うことで CPA の普及活動にも持続性がでてくるものと考えられる。

1.10.5 成果と課題

(1) 政府関係組織、生産者組織の活動への巻き込みについて

6th ECITF 出展の準備段階において、コアオーガニゼーション及び出展企業との間で出展の目的の共有に関しては、準備会議を設定することでスムーズに行うことができたと考えられる。しかし、実際参加要請およびその準備への協力要請に関しては、LIDI、TIDI からは積極的な対応が得られたものの、ECEA は準備会議後の取り組みには不参加であった。農産加工品に関しては任命された担当者とは事前打合せは行えたものの、上司の「CPA は ECCSA が主導する取り組みであり、MOI はその活動に参加する必要はない」という判断により参加を取りやめる連絡があった。またジュエリーに関しては MOM から何の返答も得られなかった。MOCT に関しては準備会議への出席の表明はあったものの実際には不参加であった。

このような状況を受け、MOI の Tadesse 国務大臣からの直接の協力依頼を要請した。結果、農産加

[36] Visual Presentation 重点商品やテーマカラーを利用し、ブランドのイメージや季節の展開コンセプトを訴求する。売り場中央に設けられたステージやショーウィンドウが、これに当たる。
[37] Point Presentation 重点商品やテーマカラーを利用し、季節のコーディネート方法を提案する。テーブルやトルソーの他、手の届かない高い棚などのデッドスペースを利用して展開される。
[38] Item Presentation 実際に顧客が商品を手に取り、比較・試着・購入などができる商品の陳列部分。
[39] 製品の展示されていない空間。

工品に関しては MOI の担当者の上司に直接説明する機会を持つことができ、参加の同意を得られた。MOCT に関しても同様に参加の同意が得られた。しかし、MOM に関しては、依頼しても協力を得ることはできなかった。

準備段階におけるパネル制作のための資料提出は TIDI、LIDI の他、最終的に参加同意を得られた APIDD や MOCT からも得ることができたが、ECEA と MOM からは何の提供もなかった。

また、会期中、共催者、コアオーガニゼーションからの来場者は、ECCSA 以外からは、MOI、MOCT（他パビリオンにて出展していた）のみであった。

コアオーガナイゼーションを含む関係機関の展示業務にかかる参加の程度は以下の図の通り。

図 17：関係機関の展示業務にかかる参加の程度

	Kick off	事前準備	直前準備	展示会実施	実施後
	・MTG参加	・データ提供 ・ロジ作業への協力	・説明会 ・ブース設営準備	・ブース訪問	・MTG参加 ・アンケート集計
MOI	参加	アンケート作成	不参加	訪問	不参加／アンケート集計担当
ECCSA	参加	各企業へサンプル準備の依頼、説明員依頼	会場内常駐	会場内常駐	参加予定
LIDI	参加	データ提供、企業選定、企業データ収集	不参加	なし	不参加
TIDI	参加	データ提供	不参加	なし	不参加
APIDD	不参加	データ提供、新規参加企業への参加依頼	不参加	なし	不参加
MOM	不参加	不参加	-	-	-
MOCT	不参加	データ提供※1	不参加※2	訪問	参加予定
ECEA	参加	不参加	-	-	-

※1 特定のエージェントの紹介が、他からの突き上げの原因となるため、企業推薦は行われなかった。
※2 パンフレット等提供の予定であったが、提供されなかった。

今回、観光セクターに関しては、特定の企業を選出すると選ばれなかった企業からの苦情につながるとして、企業の選出を見送りたい旨、MOCT より申し出があった。そのため展示物に関しては MOCT より各種リーフレットを提供してもらう依頼をしたが、実際には提供されず、用意したセクターのパネルのみの展示となった。

(2) 参加企業の活動への巻き込みについて

各出展企業の巻き込みは「お金をかけなくても売上を伸ばすことができる」という切り口で開催された VMD のセミナーが功を奏した形となった。準備会議への参加を依頼するために、各企業を訪問しどのようにすれば各企業の製品が魅力的に見えるのかを交えながら協議ができたことで、その後の商品の回収などもスムーズに行えた。

1.11 英語版パンフレット作成

1.11.1 日本語版からの改定作業

エチオピア国内でのイベントでの配布用にアフリカン・フェアで配布したパンフレットの英語への翻訳を行った。その際には追加となった 2 セクターおよび一部企業の差し替えの作業を行った。翻訳に際しては、JICA エチオピア事務所の現地スタッフや、出展企業にも内容の確認を依頼し、エチオピアの文脈に照らし合わせて、情報の齟齬がないかを確認すると共に、更に訴求力のある内容を盛り込むように努めた。

1.11.2 エチオピア国内における印刷

改定したパンフレットの印刷はエチオピア国内にて調達することとした。今回、見積もり交渉や、品質の確認を行った中には、社内にデザイン室を持ち、国際機関や海外ドナーとの取引経験もある高いクオリティを持つ企業もあった。営業担当者によれば、エチオピアでは紙はインドネシアからの輸入に頼っており、150 キログラム[40]の紙を注文しても 250 キログラムの紙が届くなど、管理に苦労しているとのことであった。

1.11.3 成果と課題

指定どおりの期日で仕上がりを受け取ることができた。版ズレなどはないものの、面付けの際にずれてしまったレイアウトのズレが発生していた。また、1,000 部印刷したうちでも、印刷の色の上がりにはかなりの差が観察された。一方で、E メールによる問い合わせへのレスポンスは早く、取引上でのストレスは感じなかった。仕上がりに関しても、面付けされた状態で PDF ファイルを制作するなど、今後の取引の中で解消されると考えられる問題も多い。価格に関しては日本における安い価格帯の印刷会社よりも高く、エチオピアの他の物価と比べてかなり割高のように感じられた。

[40] 紙の厚さを表す数値。原紙 1,000 枚での重さを表す。同じ紙であれば、数値が高いほど紙厚となる。

1.12 パネル制作の現地調達・ブース什器

1.12.1 デザインコンセプトの設定

今回は 2 コマ（6×3 メートル）という小さなスペースに 17 社の製品を展示する必要があった。前回のアフリカン・フェアと同様に、今回もブースの中央に VP のステージを設け、ブース内を回遊しながら、各セクター、各社の製品が見られるような展示手法を用いた。また、パネル間の壁面には各セクターのイメージを出力したバナーを貼った。横浜のアフリカン・フェアにおいては各セクターの説明、および各社の説明がなく[41]、来場者にわかりづらい展示となってしまったことから、今回は各セクターの解説パネルを制作し、連動するようにその下に出展企業のパネルを配置した。また、各社のパネルの近くに製品を展示するような構成とし、来場者にとってセクター、企業、製品と自然に視線が流れ、わかりやすい展示となるように心がけた。

パネルデザインはキャッチコピー、イメージ写真、説明文および、各セクターの特徴やポテンシャルを視覚的にあるいは数値データを通して具体的に理解できるような構成とした。サイズは A1 とした。各企業の説明パネルは、社名と説明コピー、イメージ写真のシンプルな構成で A4 サイズとした。

表 3：6th ECITF 出展企業

	Hand-woven, Fashion and Natural Dyed Product		Agro-Processing Product
1	MUYA Ethiopia	11	Beza Mar Agro Industry
2	Sabahar	12	Ecopia
3	YeFikir Design	13	Terra
4	Trio Craft	14	Aster Bottled Honey Tej
	Gemstones, Opal and Jewelry		Coffee Beans
5	Salem’s Design	15	ToMoCa Coffee
6	Ethio Beth Artisan	16	Aster Bunna
7	Orbit Ethiopia	17	Moplaco Trading
	Leather Product		Tourism
8	Ethio Leather Industry (ELICO)		特定の企業の選出は無し。 エチオピアの旅の切り口として １、Urban　2、History　3、Adventure ４、Nature　を紹介。
9	OK Jamaica Shoes Factory		
10	Ethio International Footwear Cluster Cooprative Society (EIFCCOS)		

[41] アフリカン・フェアでは、準備期間が短かったこと、出展各社と日本とで十分説明文書を協議することができなかったこと、の理由による。

図 18：6th ECITF CPA ブース立面図

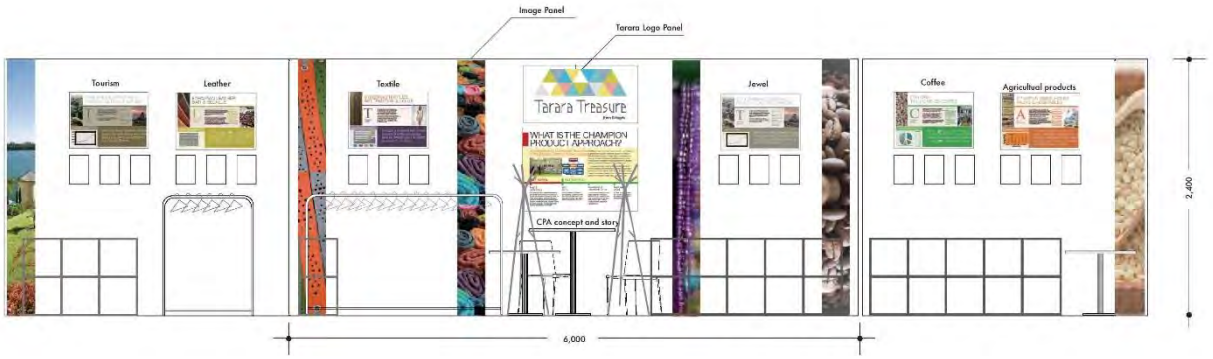
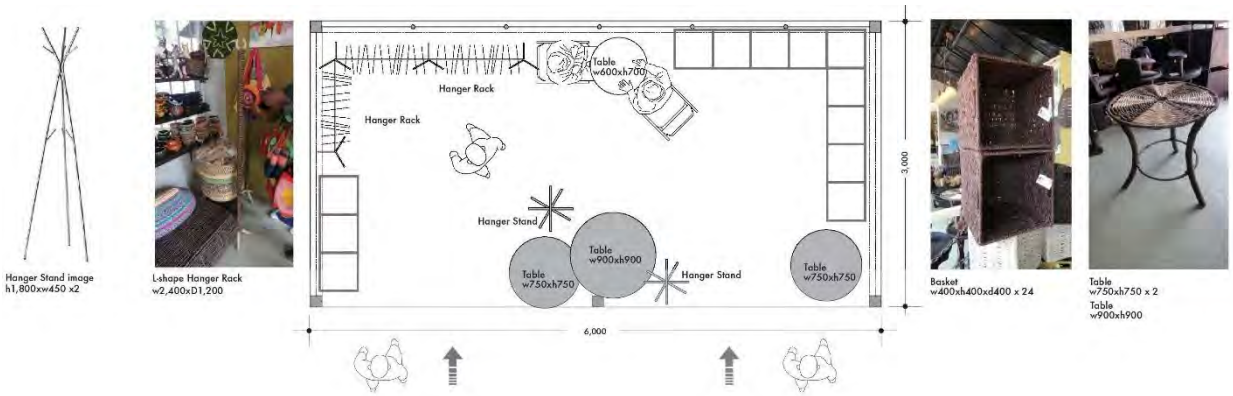


図 19：6th ECITF CPA ブース平面図



1.12.2 制作会社の選定／ディアスポラ企業との連携

今回、パネルの製作会社を選定するにあたり、ホームページなどを参考に 3 社を訪問し聞き取りを行った。1 社目は、国際会議の運営等が中心の会社であり、パネルの制作のみを請け負うのは難しいとのことであった。2 社目はタスクフォースメンバーの ToMoCa コーヒーのウェブサイトなどを手がける企業であり、デザインのスキル的にも高いものを持っていた。3 社目は企業の広告物の制作の他に雑誌 Addis Life やエチオピア航空の機内誌 Selamta の編集を行っている会社で編集能力も高かった。3 社目のシンプルなデザインがパネルという媒体に向いていたこと、そして、各企業から寄せられた原稿の編集作業も可能であることから、今回最も適切と思われ、発注先に決定した。金額も 2 社目とほぼ同等であった。3 社目の企業名は C62 Media という。

C62 Media のスタッフの多くはディアスポラである[42]。フルタイムスタッフは 11 名。アメリカやヨーロッパなどにもネットワークがあり、仕事量や内容によって外部リソースも活用している。自分たちの知識やスキル、経験を生かして、自国の発展に寄与したい、一緒に国づくりをしていきたいという気持ちが担当職員から伝わってきた。

[42] もともと住んでいた土地や国を離れて暮らす人々。C62 Media のスタッフは、みな北米やヨーロッパで長年暮らした後、エチオピアで起業するためにエチオピアに移住している。

図 20：C62 Media によって示されたセクターパネルカラー展開案

図 21：C62 Media によって示されたセクターパネルレイアウト案

彼ら自身 Addis Life の出版を始めたのは、エチオピアのポジティブなイメージを海外に向けて発信していくプラットホームにしていきたいという思いからとのことであった。また、エチオピアで広告の企画編集やマーケティングの仕事をして行く上で難しいのは、企業にマーケティングという観念がない、それは、多くの産業で長く少数の企業が市場を独占してきたことに由来するのではないかとの話しであった。

1.12.3 パネル印刷

パネルの出力・加工に関しては、アディスアベバ市内でボレエリアとナショナルシアター至近に店舗を持つ印刷会社で可能なことがわかった。B1 サイズを 2 枚、A1 サイズ 6 枚、A4 サイズ 20 枚、H2400×W300 ミリメートルのバナーを 8 本依頼したが、2 日とかからなかった。プリントの品質にも問題はなかった。しかし、パネル加工後にかなりの反りがで出てしまうこと、ガイド通りに断裁加工ができず、指定サイズより歪んだ四角形となり、納品前に角を潰してしまっているなどの問題があった。また、価格に関しては日本でパネル加工を行うよりも割高であった。

1.12.4 国内市場でのブース什器調達

展示にかかる什器類もエチオピア国内で調達することとし、アディスアベバ市内の市場や小売店、スーパーマーケットで活用できそうなものを調査した。

アフリカ最大の青空市場とも言われるメルカートでは、W1,700×D850 ミリメートルのオーバルテーブルが 1,700 エチオピアブル程度、ガーデンテーブルが 500 エチオピアブル程度、1 点掛けのハンガーラックは H1,900×W400 ミリメートルが 700 エチオピアブル程度。アディスアベバ在住の外国人が買い物に訪れる高級スーパーマーケット、バンビスではプラスティックのハンガーラックが 1,000 エチオピアブル以上もする。しかし、いずれも品質は良くない。

また、エチオピアで豊富に採れる竹を加工して棚を制作する工房も訪れた。H125×W800×D40（3 段）が 650 エチオピアブル、H125×W1,200×D40（4 段）が 1,600 エチオピアブルで制作が可能であり、納期は 8 個で 2 週間程度であった。他のマーケットで見かけた選択肢よりも、素材の統一感、価格も手頃であったが、VMD 専門家に同行したエチオピア人通訳より、エチオピア人にとって竹の棚は安っぽい印象があるとの助言を受けた。また、市内で小売店用の輸入什器を扱う Drive Tech ETIOPIA も訪れたが、高価なわりにクオリティが低かった。

最終的にはアフリカン・フェアにも参加した Orbit Ethiopia の Tewodros 氏の夫人、Salsawit 氏が営む Sal Art Gallery で希望のサイズでオーダーが可能な麻縄で仕上げられたテーブルが見つかり、制作を依頼した。同社では、HIV キャリアーの女性たちが作った製品なども販売しており、現在 30 名の女性を雇用している。壁面の棚什器にはテーブルと同素材の麻縄でつくられたボックスを使用することにした。麻縄素材の統一感を得ることができた。最終的に既製品ではなくオーダー什器となったが、価格的には既製品よりも安価に仕上げることができた。

続いて、アクセサリーの展示に使用するエチオピアの伝統的な木製の椅子とボールを中央郵便局周辺の土産物店で購入した。スカーフ展示に使用するリングは、25 エチオピアブルほどのビーズ製のブレスレットで代用することとした。

1.12.5 成果と課題

(1) エチオピア国内リソースの活用

パネルデザインや出力会社、展示什器、パンフレットの印刷のほとんどすべてをエチオピア国内のリソースで揃えることができ、ブースとしてもまとまりのあるクオリティの高いものを用意することができた。このことを通して、参加者および他出展者に、エチオピア国内のリソースのみでもレベルの高いブースを作れることを示すことができた。同様に国内のリソースを使用することで、各社の出展意欲を高め、また展示会会場に訪れた人々にも深い感銘を与えることができた。多くの人々が展示されている製品がエチオピア製品であることを知り驚いていたが、それだけでなくすべての什器やパネル制作もエチオピアで制作したものだと告げると、薄ら涙目になっている老年の来場者もいた。

エチオピアでは入手が難しいと思われていたようなものも国内で手に入るもので代用することができた。例えば、靴を製造する際の紐は大変丈夫で、アクセサリーなどの盗難防止に利用するテグスの代用品となった。またみやげ物屋で買えるリングや椅子等も、テキスタイルを展示する際の什器として応用できた。また両面テープなども国内の店舗で入手可能であった。このようにマーケットにすでに存在するものを応用することで、解決できる問題も多くあることを示せた。

(2) エチオピア側の人的リソースの発掘と巻き込み

パネルの制作を担当した C62 Media はそれぞれ海外でスキルをつんできたスタッフがおり、編集能力もあり、デザインのクオリティも高い。彼ら自身が CPA に共感してくれていること、またこの機会を利用して更なるビジネスにつなげていきたいという思いもあり、非常に協力的であった。コンサルタントが日本へ帰国後も各組織へ出向き打ち合わせを行うなど、「展示物の編集・デザイン」という契約内容以上の動きが見られた。

それ以外にも、什器デザインと制作を依頼した Salawit 氏の Sal Art Gallery 等、エチオピア国内の企業を活用することで、準備をスムーズに行うことができた。MOI と ECCSA から任命された若い二名の担当者にも、コンサルタントが 10 月下旬に帰国する際にそれぞれに仕事を依頼してエチオピアを離れた。それからイベント開催までの一ヶ月弱の間、遅れや依頼内容との齟齬はあったものの協力的に仕事をこなしてくれた。商品回収の際は事前に各企業に必要な商品の種類・数量を連絡してもらったため、スムーズに行えた。これら今回の制作・運営チームのメンバーは、今後 CPA を推進していく上で、エチオピア側の重要なパートナーとなると考えられる。

(3) エチオピアにおける調達の問題点

一方で、既製品の什器に関しては、品質の良いもの、デザイン性の高いものが国内のマーケットに少なく、その品質と比較して割高なものが多かった。また、情報が少なく、メルカート（最大の青空市場）から家具屋、スーパーマーケット、工房までさまざまな場所を探索する必要があった[43]。結果、什器はオーダーメードとなったが、価格的には小売店舗で購入するそれらの什器の価格よりも、むしろ安価であった。

また、印刷加工に関しては、印刷機械の性能以上に生産の作業工程時における人的ミスが問題となった。具体的にはパンフレット印刷における面付けの際のデータトラブルや、パネルのカットサイズ

[43] 今回、アフリカ理解プロジェクトの代表である白鳥くるみ氏に事前に家具屋の所在などについて情報の共有をいただいた。

ミスや保管方法の悪さ（納入の際にパネルの角が潰れており、印刷物納入の際の梱包も粗悪）による品質の劣化が目立った。

1.13 ブース運営

1.13.1 各企業から説明スタッフの派遣

開催期間中、参加企業数社の社員が説明員として来場していた。YeFikir Design、Orbit Ethiopia、Aster Bunna、ToMoCa コーヒー、EIFCCOS からは毎日、ELICO、OK JAMAICA からもほとんどの日、MPLACO Trading からは期間中一日のスタッフの参加があった。皮革セクターに関しては、展示会初日の朝に LIDI の担当者から、各社の担当者が会場へ来ているかの確認の電話があり、来ていない旨を伝えると彼より各社に連絡を入れたらしく、すぐに各社のスタッフがやってきた。

各説明員は、初日午前中は自身の企業の説明が精一杯であったが、しだいにセクターの説明やパンフレットの集計に関しても行えるようになった。コンサルタントが行う説明を聞くうちに CPA のコンセプトについての説明や、他セクターの商品についても説明できるようになった。また、朝のブース内の清掃、ブース内・周辺のゴミ拾い、製品の配置が乱れた際に整えるなどの作業も自主的に行っていた。コンサルタントからは具体的にどのように来場者を迎えなければならないという指導は特にしなかった。そのため各説明員の間に、対応していた行動の範囲に差があった。しかし、自分たちのブースへ多くの人が立ち寄ってくれ、自分たちの商品に興味を持ってみてくれること、ECCSA からのベストスタンドアワードの受賞（1.13.2 参照）などがそれぞれの意識を高めたと考えられる。特に若手のスタッフほど、様々な活動に取り組んでいたように見えた。スタッフからは、次回このような機会があればまた説明員として是非参加したいという声も聞かれた。

今回、会期中の紛失物は ToMoCa コーヒーで 100 グラムのパッケージがひとつ無くなったのみであった。最終日の商品回収には事前に E メールにて依頼をかけたところ、半数以上の企業がほぼ指定時間とおりにブースへ来た。

1.13.2 要人の訪問・メディアへの露出・ベストスタンドアワードの受賞

初日のオープニングセレモニーの後には、MOI のタデッセ国務大臣と ECCSA のムル会頭が JICA エチオピア事務所神所長と共に訪れ、CPA と商品に関する説明を受けた。

11 月 28 日にはエチオピア国営テレビがビジネスニュース（アムハラ語版）の中で 6th ECITF を取り上げた（午後 2 時 20 分)。その中で、コンサルタントの CPA のコンセプトについてのインタビューなどが取り上げられた。また、11 月 28 日 Ethiopian Herald 英語版(1/3P)、12 月 1 日同紙日曜版（英語版 1/2P）では、6th ECITF の記事が掲載され、その中で CPA が紹介された。

11 月 30 日の晩に開かれた ECCSA 主催のレセプションでは、CPA ブースが、ベストスタンドアワード(Best Stand Award)を受賞した。このことにより、他出展者からの CPA の取り組みへの認識も高まった。

1.13.3 来場者とのコンタクト

(1) 他企業からの CPA に関する問い合わせ

6th ECITF に出展している企業からは、実際にブースへ招かれたり、製品のサンプルを渡されたりなど、今後 CPA に加えて欲しいという売り込みが多く寄せられた。特に CPA ブースがベストスタンドアワードを受賞してから、そのような売り込みは増加した。彼らからは、CPA ブースに展示されている商品がどのような基準で選ばれたのか、どうしたら CPA ブースに自分の会社の製品を並べてもら

えるのかという質問も多く寄せられた。

同様の問い合わせは今回の展示会には出展をしていないが会社を経営している来場者からも多く寄せられた。この点から、一般消費者でもバイヤーでもないビジネスチャンスを探しに訪れている来場者が多くいることが分かった。

エコツーリズムを実践しているツアー会社、エチオピアの伝統的絵画のモチーフを用い作品を制作しているアーティストなど、問い合わせ、売込みのあった企業・個人の中には、チャンピオン商品としてのポテンシャルがあると思われるものもあった。しかし、名刺に記載されているホームページアドレスにアクセスしても、すでにドメインの所有権が失われているケースもあった。また、当方の名刺を求められ渡しても、その後の売り込みがないことがほとんどであった。

(2) 海外バイヤー・潜在顧客からの出展企業への問い合わせ

来場者の中心はエチオピア人であり、CPA が本来アプローチすべき海外からのバイヤーとのコンタクトに関しては、さほど成果があったとは考えにくい。しかし、Aster Bunna は訪れた外国人バイヤーが後日店舗を訪れ、商談が進んでいる。また、展示会で商品を知ったことで、Orbit Ethiopia の店舗には観光客やビジネスでアディスアベバに駐在する外国人客が多く訪れた。Orbit Ethiopia は展示会後のアンケートに関して、エチオピア国内にいる外国人のマーケットを認識することができたと回答している。

また具体的な各企業へのコンタクトとはならなかったが、ブースを訪れた西洋人や日本人からは忌憚のない意見が寄せられた。Ecopia の製品に関してはオランダ人男性から「パッケージが粗悪だ」というコメントがあった。展示品返却の際に Ecopia のオーナーDr.Mitslal にこのコメントを伝えたところ、「パッケージはすぐに捨てられてしまうものであり、そこにお金をかけても仕方が無い。その分安く流通されることのほうが重要と考えている」とコメントがあった。Terra のエッセンシャルオイルに関してはパフューマーだという西洋人の男性から「高級品というが、それに見合う品質のものか疑問だ」というコメントがあった。一方で、横浜で皮革製品を製造販売している日本企業ヒロキ社からエチオピアへ派遣されている日本人スタッフからは、ELICO のレザー製品に関して、「縫製が雑。しかも、エチオピア国内で流通している製品に関しては、輸出向けにならないセカンド品を利用しているので、皮そのものの質も良くない。皮の染色も、その品質の低さを隠すためにおこなわれる手法で、この程度の品質のものであれば中国でも手に入る」というコメントがあった。ELICO の担当者にこの指摘を伝えたところ、このような意見は大変役にたつものであり、是非いろいろと聞かせて欲しいとの回答を得た。

(3) エチオピア人来場者への CPA の訴求

エチオピア国内からの来場者からは、「品質の高い製品を海外にアピールし、エチオピアのイメージを変えるというコンセプトが大変良い」、「このような製品がエチオピア国内にあると知らなかった」という声が多く聞かれた。また、什器やパネルのデザイン、プリントなどがすべてエチオピア国内でまかなわれたものであるということに驚く来場者も多かった。価格は？販売場所は？エチオピア国内で買えるのか？という質問も多く、英語でのコミュニケーションでは十分でないことから、できる限り各企業のスタッフに説明を依頼するようにした。

一方で CPA のコンセプトや MOI と JICA との関係について説明をした後でも、我々を日本あるい

は中国からのバイヤーと勘違いしている人も多く、英語での説明の限界を感じた。
また、コーヒーや蜂蜜のテイスティングはできないのか？という要望も多く寄せられた。

1.13.4 他の出展企業

CPA ブースの隣には Ethio telecom やモバイル端末メーカーの Techno Mobile Ethiopia、シェラトンアディスを経営するコングロマリット企業の Midroc などの大企業のブースがあった。Ethio telecom ややや Techno Mobile Ethiopia に関しては、ブース規模は CPA の数倍もあるものの展示内容が充実していなかった。それ以外の出展企業でも、そのままチャンピオン商品となるような品質・ストーリーを持っているような企業を見つけるのは難しかった。

また、FeMSEDA からの支援を受け 60 ほどの企業がまとまって出展していた。しかし、その製品の質やユニークさがチャンピオン商品となりえるような企業を見つけることはできなかった。本研究調査事業として、7 月に FeMSEDA のオフィス・研修施設に隣接した店舗を訪ねた。そこでは、各地域から FeMSEDA が指導を行っている企業の商品が展示販売されていた。しかし、それら製品の品質はチャンピオン商品として、海外のマーケットで競争力を持つようなものではなかった。今回、6th ECITF の会場で見られる商品も同等かそれ以上に改善の求められるものであった。

会場内の第 3 パビリオンでは MOCT と地方観光局などが集まり、パビリオン全体で観光に関する展示を行っていた。しかし、ブースの半数は何も出展されていなかった。JICA が支援している世界遺産シミエン国立公園におけるコミュニティツーリズムのプロジェクトもブースを設けていたが、写真パネルなどの提示は一切なく壁に JICA のロゴが張られ、机にパンフレット一種と担当者一名が座っているのみであった。

1.13.5 ラップアップミーティングの開催

6th ECITF 終了後の 12 月 5 日に共催者である MOI および ECCSA、コアオーガニゼーションと出展企業、制作に携わった企業と共に、ラップアップミーティングを JICA エチオピア事務所会議室にて行った。結果、8 社[44]9 名から参加を得た。

ミーティングでは以下の 3 点を議題とした。

(1) CPA ブース運営および ECITF への出展に関する議論
(2) VMD による技術サポート
(3) 今後の CPA における改善点

(1) CPA ブース運営および 6th Ethio Chamber International Trade Fair への出展に関する議論

企業からは、「他のブースに比べてもとても美しかった」などの声が聞かれる一方で、各社に割り当てられたスペースが狭い、より広いスペースに展示できると良かったなどの意見が寄せられた。Aster Bunnna からは、味に関する質問が多く、試飲のスペースを設けられると良かったという意見が寄せられた。

[44] ラップアップミーティング参加企業：Sabahar, MUYA Ethiopia, Trio Craft, YeFikir Design, Entoto Beth Artisan, Orbit Ethiopia, Aster Bunna, C62 Media

展示会そのものに関しては、「空白のブースが目立ち、盛り上がりに欠けていた」上に、「Diplomat bazaar と日程が重なっており、次回は日程の調整が必要」との意見があった。また、1 週間は長すぎるという声も聞かれた。

今回パネルの制作にあたった C62 Media からは、パネル準備にもっと時間をさけると良かった、データの収集だけでなく、企業との対面の打ち合わせが行えると良かったという意見が聞かれた。また、集まってくる資料の量が膨大であり、種類にもばらつきがあったため編集に手間がかかったので、今後はフォームを用意し、それにあわせて情報を用意してもらうようにできればよいという提案があった。

運営準備にあたっては、「前もって回収日や必要なものなどの連絡を受けていため、商品回収に問題はなかった。収集にきてもらって助かった」というコメントや「説明員として参加したスタッフにも大変良い機会となった」というコメントがあった。

一方でどの会社の商品であるかがわかりづらい展示であったという反省点もあった。

(2) VMD による技術サポート

VMD を活用したサポートに関しては、「他のブースでは、手前にテーブルが置いてあり、中へビジターを招き入れる工夫は無かった。しかし CPA のブースでは、ブース内を巡回して見ることのできる工夫がなされており良かった。」というコメントがあった。YeFikir Design からも「CAWEE からビジネスカウンセリングや輸出に向けた準備、専門用語についてのレクチャーを受ける機会はあったものの、このようなテクニカルサポートを受けることはまれである」というコメントがあった。

今後に関しては、「海外の展示会に出るとそのプレゼンテーションやパッケージに大きな差を感じる。「今後は海外での展示会においても指導してほしい」という要望や「カントリーイメージの向上だけでなく、チャンピオン商品として選定された企業自身のラベリングや VMD などのプレゼンテーションの向上も必要である」という将来を見据えた意見なども聞かれた。

(3) 今後の CPA における改善点

参加者からは、CPA の商品選定についてはより明確で透明性のあるプロセスとすべきで、システム作りが必要であるとする声や、「時間的制約のあるプロジェクトでは、その時に参加できた企業だけがその恩恵を受けることとなる。いかに持続性のある取り組みとしていくかが大切」であるという全体の制度設計に関する意見が上げられた他、「選ばれた企業に関してよりフォーカスした情報やストーリーの提示」や「個別企業のブランドは日本で浸透していないため CPA としてアンテナショップを開設する」ことが必要とする案も示された。

日本市場の特徴といった商品開発に活かせるマーケット情報の提供（セミナーの開催）、B2B のビジネスマッチング、輸入に際しての基準に関する情報提供や認証の取得支援、受け入れられるためのパッケージの改善など、ターゲットとなるマーケットに適応していくために必要なサポートの要望が多く聞かれた。

また、今後 CPA がどのような展開となるか、そして我々がそれにどのような協力をしていけばよいのか JICA 側の考えを知りたいという声も聞かれた。次回またこのような国内展示会向けのサポートがあった場合には参加するか？という問いについては、半数程度から賛同の声があがった。

1.13.6 成果と課題

CPA の対象となり、既に輸出を始めているような企業にとって、エチオピア国内で出展に値する展示会は少ない。今回の ECITF も来場者はほとんどがエチオピア人であった。国内での展示会は VMD のレクチャーや、今回ブースに立ってくれたスタッフの学びなど、直接的な技術移転は容易となる場であるものの、本来あるべき出展意義が定まりにくく、出展する企業の興味を維持するのが難しい。展示会ではないが Artisan Bazaar など、外国人が多く集まる会場へは多くの企業が出展を希望している。そのような会場にはそれぞれ出展企業選定基準があるので、CPA 参加企業の可能性も検討されるべきである。

用意されたパネルは、当然ながら置いておくだけでは力を持たなかった。書いてある内容を、時間をかけて読んでいる人はほとんどいなかった。文字数を少なくしたつもりであったが、さらに減らし、図を多用して説明スタッフが解説に使えるような内容、読みやすい形にすべきであった。

写真 30：6th　EthioChamber International Trade Fair CPA ブース

写真 31：6th EthioChamber International Trade Fair　その他の様子

マスカル広場に面した会場ゲート

屋外テントで行われたオープニングセレモニー

屋外スペースでの展示風景

第一パビリオン入り口

Ethio telecom 展示ブース

Midroc グループ　展示ブース

1.14 アンケート調査の実施

1.14.1 アンケート実施の手法

アフリカン・フェアで実施したように、今回もブースに立ち寄る入場者、および参加企業を対象にアンケート調査を行なった。ノベルティを用意し、回答者には謝礼として配布した。また、出展企業16社に対しても、6th ECITF出展の効果測定のためのアンケートを実施した。

1.14.2 来場者向けアンケートの主な結果

11 月 28 日～12 月 3 日（12 月 3 日は午後 2 時まで）の間に 215 名から回答があった。アンケートは、ほとんどエチオピア人（96.8%）の一般来場者からのものであり、みな大変熱心に記入していた。中には 30 分ほど時間をかけて商品を見、解説を聞きながら記入をする来場者も見られた。ノベルティが魅力的であったということ以上に、展示会でこのような意見を求められるということがこれまでにない経験であったのではないかと考えられる。アンケートフォームはアムハラ語版と英語版の 2 種が用意された。

男女別では日本と対照的に、男性が 53%、女性が 25.1%（未回答 21.9%）と男性が女性を上回った。年齢に関しては、34 歳以下が 60%を占めた。会場にいた印象からは、男性が多かった印象はあるものの、さほど若年層の来場者が多いと感じることはなかった。従って、若年層にこうしたアンケートに積極的に応じる態度があった、あるいは、アンケートを担当した各企業からの説明員スタッフが協力を求めやすいのが若年層であったためと考えられる。

(1) CPA への認知度と評価

今回、15%の回答者が CPA を知っていると答えている。この数値は予想以上に高いものであった。6th ECITF までにエチオピア国内で CPA が紹介されたことは、会期中の ETV の番組、同時期の新聞記事の他、新聞記事の中で取り上げられたことが一度あるのみであった。ECCSA が行ったプロモーション活動の中で CPA が取り上げられていた可能性もある。この点に関して、今回のアンケートの中でどのようなメディアを通じて CPA について知りえたかについても回答を得るべきであった。また、CPA の取り組みについては、一部の未回答があった以外は「興味がある」、「どちらかというと興味がある」で占められていた。

自由回答の中には、「今後もこの取り組みは続けるべき」という回答のほか、「各地方の展示会にも出展し、全国に CPA を広める必要がある」、「サプライチェーンが未発達なために各地に埋もれてしまっている商品の発掘に努めるべき」、「マスメディアへの露出の必要性」、「自国製品の独自性を知るために、他のアフリカ各国との交流を深める必要がある」という意見が寄せられた。

(2) 商品の嗜好

男女問わず最も人気を集めたのはコーヒー豆であった。また、オパールやそれ以外の宝石類、スカーフやショール、ドレス等のテキスタイル、靴、鞄、コート等の革製品も人気が高かった。また、商品を選ぶ際に重視する点に関しては、「クオリティとデザイン」が最多数の回答を集めた。次には、価格や安全性よりも、その商品の持つストーリー性を重視するという回答が多く得られた。

自由回答には「商品を買うことができるような展示会にも出展してほしい」、「価格をエチオピア人

向けの価格と外国人向けの価格の 2 種設定すべき」という声も寄せられた。

表 4：6th ECITF における展示製品の人気順位（カッコ内、回答数（複数回答））

Male	No	Female
Coffee Beans (58)	1	Dress (33)
Opal (55)	2	Ladies Hand Bag (26)
Men's Shoes (50)	3	Coffee Beans (25)
Jewelery (44)	4	Opal (20)
Scaf & Shawl (41)	5	Scarf & Shawl (20)
Gemstone (39)	6	Jewlery (17)
Honey (32)	7	Dried Petal (13)
Dress (31)	8	Gemstone (12)
Men's Coat (30)	9	Ladies' Shoes (12)
Essential Oil (29)	10	Ladies' Coat (12)

1.14.3 出展企業向けアンケート

今回の 6th ECITF への出展を通じて、バイヤーとのコンタクトが得られた、あるいは顧客の増加が見られたという回答は 8 社中 4 社であった。Entoto Beth Artizan は数名のエチオピア人バイヤーからのコンタクトがあったと回答している。また、Aster Buuna は、フランス人バイヤーからのコンタクトがあったこと、また Trade Fair で知ったとして数名の新規顧客が店舗を訪れたと回答している。Aster Tej からは、出展したことで、外国人からの信用を得ることができたという回答が得られた。

また、潜在的なバイヤーや顧客を見つける上で今回の出展が役に立ったかという問いに関しては、8 社中 6 社がなんらかの意義を感じると回答している。

また、自由回答の中では、展示に関して「VMD の指導を引き続き行って欲しい」という要望が寄せられた一方で、「他業種をひとつのロゴの下に統一的に展示するのは無理がある」、「農産加工品はテキスタイルなどとは分けて展示すべき」、「1 業種 1 社とした方が良い」、「テイスティングのできるスペースが必要」という声が聞かれた。また、「CPA は官民連携を促す取り組みとなる」、「各省や大臣はもっと積極的に CPA に取り組むべき」というコメントが寄せられた。

今後求められるサポートについては、日本からバイヤーの招聘の他、日本マーケットを良く知るデザイナーによる技術指導、パッケージデザインに関する指導や資金的な支援を求める声が聞かれた。

1.14.4 成果と課題

今回のアンケートでは、日本で開催されたアフリカン・フェアで使用した質問票を MOI の担当者に渡し、それを元にして構成を考えアムハラ語へ翻訳することを依頼した。アンケートの集計、分析に関しても同担当者が担当した。アンケートの依頼・回収も各企業の説明員が中心となって行ったため、アンケート実施に関する業務の殆どはエチオピア側で行うことができた。

アンケートの集計も当初目標としていた 200 名を超えるサンプルを集めることができた。またブース内での滞留時間を長くし、説明員との対話の機会を増やすことにも貢献できたと考えられる。

アンケート結果からは、エチオピア人の商品のストーリー性を重視する傾向など、今後 CPA をエ

チオピア国内で普及させる際に有益となるような情報も得ることができた。

一方で、出展企業へのアンケートに関しては、回収率が 50%と提出を促す E メールを送ったにも拘らず低調であった。参加企業からの積極的な参加を促す仕組みづくりが今後とも課題となる。

[ブランディングのための基礎調査]　電通ミッション派遣

1.15 電通ミッションの派遣

1.15.1 調査背景

株式会社電通では、社内勉強会でエチオピア産品のプロモーションを課題として取り上げたことをきっかけに、TICAD V の際に来日した CPA タスクフォースメンバーに対して Branding の重要性やその考えられる切り口の提案を行い、議論する機会が設けられた。同議論を受けて、タスクフォース側から電通チームにエチオピアで現地調査を行い輸出産品のポテンシャルやカントリーイメージの向上に資するリソースを発掘する支援をしてほしいとの強い要望があり、これに電通が同意し本調査を実施することとなった。

1.15.2 調査目的と活動内容

2013 年 10 月 20 日（日）～10 月 26 日（土）の間、6 人からなる電通チームが以下の目的で、エチオピアで調査を行った。

(1) 文化遺産、自然遺産、地場市場等をグループに分かれて視察し、文化や歴史、伝統デザイン等を通してエチオピアの国全体を理解し、チャンピオン商品になりうる素材やカントリーイメージに資する画像・映像等を発掘する。
(2) チャンピオン商品タスクフォースとの協議を行い、内容・実施体制共にエチオピアで実施可能なプロモーションコンセプトを提案する。

1.15.3 活動内容とその成果

(1) 北部（アクスム、ラリベラ等）、南部（イルガチャフェ、チャンチェ等）、アディスアベバ近郊（ズワイ、アンボ等）の 3 チームに分かれて各地の産品・観光資源を視察し、情報収集を行った。
(2) (1)の情報を基にエチオピア各地の産品・観光資源の魅力をどのように開発・表現することで、エチオピアならではの産品・観光資源の魅力を対外的にアピールし、長期的に成功するしくみを確立できるかについて検討した（最終結果は帰国後、テレビ会議を通じ、タスクフォースメンバーに対し提案された）。
(3) (2)の提案に基づき、今後本 CPA をエチオピア国内で推進するためのアクションについて、タスクフォースと協議を行った。
(4) MOI タデッセ国務大臣への報告

(3)の協議には、タスクフォースメンバーを中心にエチオピア側関係者約 10 名が参加した。電通チームの樋口団員からブランディングの重要性について説明され、その後各チームから調査結果が説明された。最後に、樋口団員がブランドコンセプトの 3 つの方向性について提案し、それぞれの方向性に基づくプロモーションビデオやラベルのサンプル・デザインが提案された。その後、同提案をもとにタスクフォースメンバーと意見交換を行った。

A 案：The Power of Mankind
B 案：The Origin of the World
C 案：The Pride of Creation

意見交換では、以下のとおりの意見があったが、総じて提案内容に賞賛が得られ、3 案の方向性については合意が得られた。

(1) 提案はいずれもすばらしく、一つの方向性に絞ることは難しい。
(2) エチオピアの過去と現在がうまく描かれていた。
(3) エチオピアは転換期を迎えており、過去の悪いイメージを払しょくする必要がある。
(4) 様々な起源があるという過去だけでなく、未来に向けたメッセージも重要。
(5) エチオピアの特徴として、文字の起源、哲学の起源を加えてはどうか。
(6) プロモーションの対象・方法の詳細を含めたマーケティング戦略が必要。
(7) エチオピアのイメージを変える映像資料の作成などについて引き続き専門的な技術指導をお願いしたい。

(4)のタデッセ国務大臣への報告では、再度、樋口団員からブランディングの重要性について説明をした後、ブランドコンセプトの 3 つの方向性について提案をした。タデッセ国務大臣のコメントは以下のとおり。

(1) 大変すばらしい提案である。いずれの方向性もエチオピアの歴史・文化に根付いたものであった。
(2) エチオピアには、「黄金は手元にあるのに、評価されない（Gold is in your hand but it is not appreciated）」という諺があるが、今回のビデオを見て、まさにエチオピアには Gold として評価すべき、価値が沢山あることを再認識した。
(3) エチオピアの特有の文化を経済活動やビジネスに転換していくことが必要。イメージを良いものに変え、投資家や観光客誘致を行うためにも、ブランドコンセプトは重要である。
(4) 過去の政権がエチオピアのイメージを崩してしまった。天災が多くの犠牲者を出したが、政府が適切に支援しなかったことが問題であった。
(5) 提案されたブランドコンセプトを具体的なビジネス、つまり商品開発などのマーケティングに活用する必要がある。
(6) この提案を今後進めるために JICA と協議していきたい。

[関係者分析] 省庁と関係組織、および各セクターの民間中間組織への聞き取り調査

1.16 推進体制構築上の課題

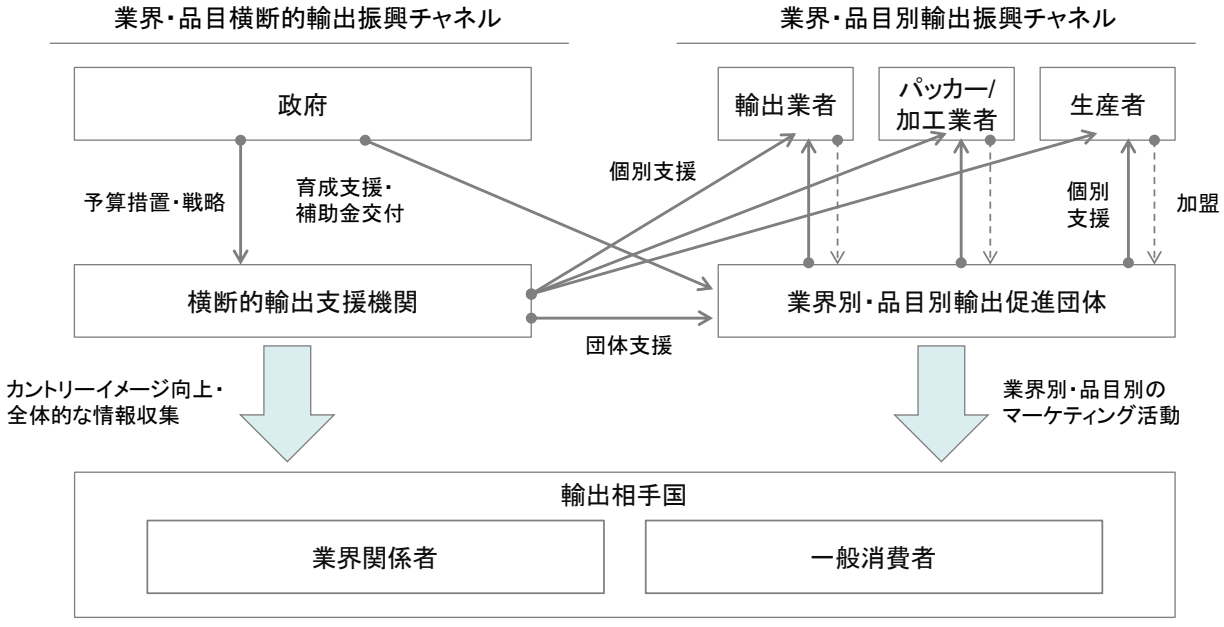
本プロジェクト研究において、推進体制の構築は活動の対象外であったものの、将来的な CPA の組織的母体に関する調査活動を実施している。本項では、その調査の結果明らかになった課題を整理する。

1.16.1 課題整理の枠組み

本項では、CPA の推進体制上の課題を、輸出振興の一般的な体制に基づいて整理したい。

輸出振興の一般的な体制は、下図に示すように、業界・品目横断的輸出振興チャネルと、業界・品目別の輸出振興チャネルに分けて考えることができる。

図 22：輸出振興の一般的な体制



出所：農林水産省（2012)「主要輸出国の輸出促進体制調査 報告書」p.198を一部改変

以降では、業界・品目横断的輸出振興チャネルと、業界・品目別の輸出振興チャネルそれぞれについて、エチオピアにおける現状を整理する。

1.16.2 業界・品目横断的輸出振興チャネル： 横断的組織の不在

CPA は業界・品目横断的な輸出振興アプローチであるため、日本でいう JETRO のような業界・品目横断的な輸出支援機関の存在が非常に望ましいが、現在エチオピアには、そのような横断的輸出支援機関は存在していない。輸出支援サービスは、MOI や MOT、MOCT といった省庁、及び、MOI 内・

傘下のセクター別の政府系機関が、業界別・品目別にそれぞれ提供しているのが現状である。具体的には、MOI が農産品を除く産品（農産加工品を含む）の輸出を、MOT が農産品の輸出を、また MOM がオパールなどの鉱物・宝石類の輸出を管轄する体制となっている。MOI 内・傘下では、LIDI が皮革製品を、TIDI がテキスタイル製品を、APIDD が農産加工品を、といった体制で管轄が分かれている。

なお、現在、業界・品目横断的な輸出支援組織として、MOT 内に EPU（Export Promotion Unit）の設立が準備されている。しかし、現時点で、その規模や具体的な権限は不明である。

このような状況の下、本プロジェクト研究では、エチオピア側の実施体制としては、一元的な窓口となるカウンターパートや十分な人員が配置された実施機関を持つことができなかった。実施にあたっては、複数の関係省庁の巻きこみに大変な苦労を要した。また、その働きかけの結果も芳しいものではなかった。

今後、エチオピア側で CPA を実施するためには、適切な権限と人員、予算を割り当てられた、業界・品目横断的な実施機関の設置が必須である。

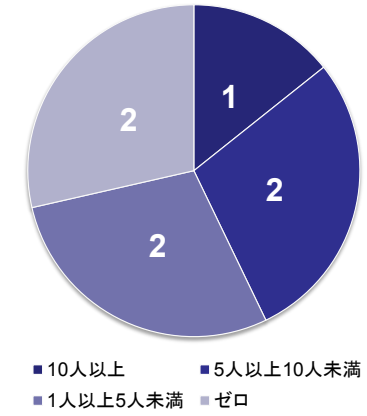
1.16.3 業界・品目別輸出振興チャネル： 脆弱な民間中間組織

輸出振興のもうひとつの重要なチャネルである業界・品目別輸出振興チャネルにおいて重要な役割を果たすのが、各セクターにおける生産者や加工業者、そして輸出業者等の団体である民間中間組織である。エチオピアでは、少なくとも本プロジェクト研究で関わった業界・品目においては、確かに民間中間組織は存在し、いくつかの業界・品目においては業界・品目のマーケティング活動や加盟企業への支援という点において重要な役割を果たしている。しかし、その組織的基盤は非常に脆弱であるのが現状である。

1.16.3.1 人的基盤

本プロジェクト研究の活動の中において調査した民間中間組織は、そのほとんどが極めて少ない職員によって運営されており、事務局以外の部署を有しておらず、脆弱な人的基盤しか有していない。EHPEA を除くすべての組織が 10 人未満のフルタイム職員で運営されており、ECRA と EGA については、パートタイムの理事のみによって運営されており、組織体制上も、EHPEA を除き、すべての組織でマーケティングやトレーニングについて独立した部署を有していない。

図 23：エチオピア民間中間組織の人的基盤

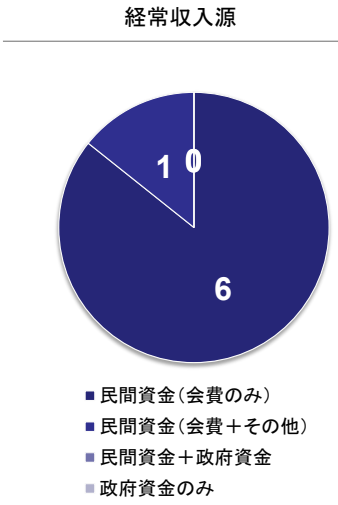


組織名		フルタイム職員数
Textile	ETGMA	2人
Leather	ELIA	4人
Agro	EHBPEA	8人
Coffee	ECRA	0人
Horticulture	EHPEA	17人
Gemstone	EGA	0人
Tourism	ETOA	5人

1.16.3.2 財政基盤

本プロジェクト活動の中において調査した民間中間組織は、そのほとんどが政府からの補助金などは受けておらず、会員企業からの会費のみを収入源とし、財政状態は脆弱である。すべての組織が政府による支援なく独立採算で運営されており、EHPEA を除くすべての組織で、経常収入は加盟企業からの会費のみとなっている。ヒアリングにおいても、EHPEA を除き、すべての組織が財政問題を組織が抱える主要な問題として挙げていた。

図 24：エチオピア民間中間組織の財政基盤



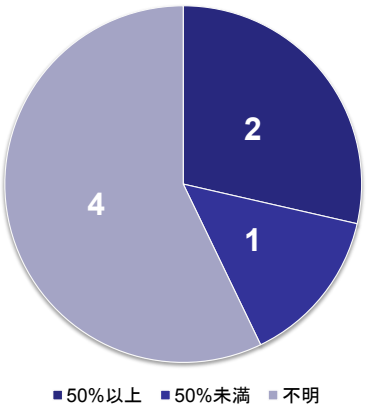
組織名		経常収入源
Textile	ETGMA	会費（2,000ETB/年、1,000ETB/登録時）のみ
Leather	ELIA	会費（最大20,000ETB/年、2,000ETB/登録時）のみ
Agro	EHBPEA	会費（1,000ETB/年、3,000ETB/登録時）のみ
Coffee	ECRA	会費（2,000ETB/登録時）のみ
Horticulture	EHPEA	会費（1,500ETB/年、5,000ETB/登録時）＋展示会収入
Gemstone	EGA	会費（2,400ETB/年、1,000ETB/登録時）のみ
Tourism	ETOA	会費（3,000ETB/年、5,000ETB/登録時）のみ

1.16.3.3 組織化率

プロジェクト研究の活動の中において調査した民間中間組織の組織化率は、業界によって高いところもあるが、特に新興セクターでの組織化率は低い。1994 年に設立された ELIA は高い組織化率を誇っているものの、2005 年に設立された ECRA の組織化率は低いなど、Roasted Coffee や Gemstone などの新興セクターの組織化率は低くなっている。

図 25：エチオピア民間中間組織の組織化率

組織化率



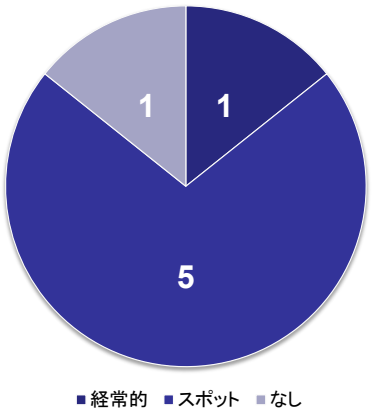
組織名		加盟企業数（組織化率）
Textile	ETGMA	76組織（不明）
Leather	ELIA	51組織（約99%）
Agro	EHBPEA	30組織（不明）
Coffee	ECRA	64組織（約21%）
Horticulture	EHPEA	83組織（不明）
Gemstone	EGA	51組織（不明） ※組織化率低いとの説明あり
Tourism	ETOA	約200組織（約60%）

1.16.3.4 活動状況

プロジェクト活動の中において調査した民間中間組織では、そのほとんどにおいて、非経常的ではあるものの、マーケティングやキャパシティ・ビルディングなどの活動を行っている。但し、それらは、多くの場合他ドナーからファイナンスがついた場合のみ実施できるものであり、会員からの会費といった経常的な収入で運営できているわけではない。EHPEA のみ、マーケティングやトレーニングの部署を有し経常的な活動を行うことができている。また、すべての組織において、セクター・ブランディングの活動は行われていない。

図 26：エチオピア民間中間組織の活動状況

マーケティング・キャパビル活動状況



組織名		活動状況
Textile	ETGMA	スポット
Leather	ELIA	スポット
Agro	EHBPEA	スポット
Coffee	ECRA	スポット
Horticulture	EHPEA	経常的
Gemstone	EGA	なし
Tourism	ETOA	スポット

表 5：エチオピア民間中間組織の活動状況（詳細）

セクター	組織名	マーケティング活動							その他の支援活動									備考
		Marketing research	Business matching(preparing contact lis etc)	Organizing/particiating exhibition(Int Dom)	send/receive missions	organizing seminars for buyers	Information on website	Branding(common logo, package)	Set up a guideline (quality, size specification)	Support on certifications	Trainings/seminars on production skills/product developmen	Consultation(on regulations, exporting/shipping, management etc)	R&D	Lobbying/negotiation to Gov.	Info service (on supports available, regulations on import country, etc)	Seminars on awareness raising	
Textile	Ethiopian Textile and Garments Manufacturing Association (ETGMA)	△	△	△			○				△			○			Webサイトは現在更新PJ実施中。
Leather	Ethiopian Leather Industry Association (ELIA)	△	△	○	△	△	○				△	△		○	△		そのほかに、なめしに使用する化学品の共同仕入れのためのShare Companyを設立。
Agro	Ethiopian Honey and Beeswax Producers and Exporters Association (EHBPEA)		△	○			○		○		△	○		○		○	
Coffee	Ethiopian Coffee Roasters' Association (ECRA)		△	△							△			○	△		
Horticulture	Ethiopian Horticulture Producer and Exporter Association (EHPEA)		△	○	△		○		○		○	△		○	△	△	
Gemstone	Ethiopian Gemstone Association (EGA)			△										○			
Tourism	Ethiopian Tour Operators Association (ETOA)		△	△			○				△			○	△		

【凡例】
○： 経常的な活動
△： スポット的活動
空欄： 該当なし

1.16.3.5 課題

前述のように、エチオピアにおける民間中間組織は、限られた資源の中、マーケティング活動や加盟企業への支援を実施しているものの、その組織的基盤は脆弱なものである。一方で、日本における経験に照らしても、中長期的には、これらの民間中間組織が輸出振興において果たすマーケティング機能やキャパシティ・ビルディング機能は非常に重要である。この点は、花卉産業において EHPEA が果たした役割を見ても明らかである。EU などのドナーが継続的な支援を受けた結果ではあるものの、エチオピアの花卉産業は EU 市場のバリューチェーンの一部として成功している。脆弱な体制の一方で、自身の産業のメリットになることであれば政府系組織以上に積極的に活動する潜在力を民間中間組織は十分に有している。

このことから、CPA の推進体制の構築をしていくうえでは、短期的に業界・品目横断的な実施機関を構築するだけではなく、中長期的には、民間中間組織の育成も実施する必要がある。

[成果の共有] 終了時セミナー

1.17 終了時セミナーの開催

ドラフト・ファイナル・レポート、マニュアル等、本プロジェクト研究の成果をエチオピア側に広く説明し、意見を聴収するため、2014 年 2 月 25 日(火)にラップアップセミナーをアディスアベバのホテルで開催した。

1.17.1 目的

主な目的はレポートやマニュアルにまとめられる、本年度の本プロジェクト研究の成果をエチオピア側に広く説明することであるが、この機会を活用して、以下のプログラムも含めて開催された。

- ブランディングの価値の説明とブランディング活動の振り返り
- パネルディスカッション
- チャンピオン商品の展示
- セミナー参加者に対するアンケート調査

1.17.2 プログラムと内容と実施結果

セミナーの概要及び実施結果は以下のとおりである。(プログラムは Appendix 11 を参照)

開催日時：2014 年 2 月 25 日（火）午後 2:30－午後 6:00

開催場所：ジュピターインターナショナルホテル　カザンチス　アディスアベバ

参加者　：84 名

参加者の所属先：

エチオピア政府	10
JICA（政策対話ミッションメンバー 5 名[45]を含む）	15
在エチオピア日本大使館	3
企業	23
報道	5
民間中間組織	11
セクター別民間中間組織	7
政府関係組織	2
GRIPS/経産省（政策対話ミッションメンバー）	3
その他	5
総計	84

セミナーは MOI の Ahmed 氏の司会で始まった。本セミナーの JICA との共催者である MOI からの開会の辞は、Tadesse 国務大臣に代わって MOI 広報担当部長が代読した。また同じく共催者である ECCSA からは Mulu 会頭が挨拶を行い、CPA を通じた輸出振興、特に日本向けの輸出の増加を期待

[45] 政策対話（フェーズ 2）の第 5 回会合が 2 月 24 日～28 日まで開催された。本セミナーには政策対話調査団も参加した。また、在エチオピア日本大使館の鈴木大使もセミナーに参加いただいた。

する旨述べられた。

まず 2013 年度のプロジェクト研究の活動が紹介され、続いて CAWEE 代表の Nigest 氏がタスクフォースメンバーとして CPA がどのような効果をもたらしているかについて発表を行った。その中で東京へ派遣された時の学び、日本での経験とそこで得た人脈を活用して女性支援プロジェクトをファーストレディオフィスの後援を得て始めた経緯、そして CPA の今後の改善に必要な具体的な戦略を発表した。次に、電通の樋口氏から「ブランドの価値と重要性」について発表があった。ブランドは単なるロゴやラベルではなく、企業が製品を通して消費者に約束し提供した価値によって築かれる情緒的な絆（Emotional Tie）であると説明された。言い換えると、企業が製品の質を通して消費者に対する約束であり、それにより消費者が信頼し、製品を愛し、購入することである、とのことであった。電通から 2013 年 10 月に樋口氏を含む 6 人の職員がエチオピアを訪問した。この時得た貴重な情報を元に、エチオピアが持つ文化、宗教、自然等の特徴を活かし、エチオピアのカントリーブランドを伝えるデモ VTR が作られた。今回の発表では、国のイメージを向上するための映像の作り方、関係者からの反応やコメントを得て改善する過程が説明され、2 つの VTR が映写された。どちらも 3 分ぐらいの短いものであったが、大変美しく、澄み切った山々の神々しいイメージが見て取れ、会場から大きな拍手が沸いた。

「CPA マニュアルの紹介」では、2013 年の活動を通じて明らかになってきた CPA の内容に基づき一般化し、今後、CPA をさらに展開、或いは新規に実践するエチオピア国の政府関係者、中間業界団体、企業の参考とするため作られたマニュアルが紹介された。本マニュアルはまだ、未完成であり、今後、実践を通じ、改善されるべきであることが強調された。

パネルディスカッションでは、4 人のパネリストから、①「この一年 CPA に参加した感想」、②「CPA をさらによくするための改善案」、③「政府、商工会、企業などのそれぞれの立場から CPA での果たすべき役割」について、それぞれの意見が述べられ、司会の Ahmed 氏がテーマ毎にまとめる方式が取られた。パネリストは、ECCSA の Endalkachew 氏、CAWEE の Nigest 氏、MUYA Ethiopia の Dubois 氏、JICA 産業開発・公共政策部 村上次長の 4 名、司会は工業省の Ahmed 氏が務め、省庁の立場を説明するためにパネリストも兼ねた。

①の CPA に参加しての感想では、Deboiss 氏と Nigest 氏からは参加できて有益だったと述べられた。特に Debois 氏からは、今後は単にプロモーションだけではなく、経済と社会、文化の融合と捉え、広く状況を知る必要があること、プロモーションの成果を企業へ伝え、供給体制の強化が図らなければいけないことが強調された。

②の改善案についは、CPA を進めるため制度化を進める一方で、参加企業の商品の質的量的向上には技術支援が必要となることが述べられた。また、全員から CPA が JICA 主導で動いていることに関し、エチオピア側がオーナーシップを持ち、推進母体が中心となって CPA を制度化する必要があると発言があった。それを受けて村上氏からも、CPA は官民連携を基本としており、そのための連携のモデル作りを進める必要があるとの発言があった。

③のそれぞれの立場からの役割について、国（特に MOI）が実施の戦略を立て、そこに中間組織や女性組織が協力していく必要があること、加えて、民間企業や中間組織は製品の開発・改善に努め、包装の改善など市場が望むような対応を進める必要があることが議論された。どのパネリストも、JICA の更なる支援が必要であり、かつ関係者の連携の重要性を強調した。

セミナーの最後に、JICA エチオピア事務所の木村次長が閉会の辞を述べた。

1.17.3 CPA 商品の展示

セミナー会場の一角で、CPA 商品候補の展示を行った。出品した企業は 8 社(Muya Ethiopia, Sabahar, YeFikir, Entoto Beth Artisan, Trio Craft, Aster Bunna, ToMoCa コーヒー, Ecopia）である。2013 年 11 月にエチオピア商工会議所の Trade Fair に参加した経験に基づき、VMD に添って、仮設で作られた展示コーナーであったが、セミナー参加者には大変好評で CPA 商品候補企業のプロモーションになった。

写真 32：セミナーにおけるチャンピオン商品の展示

1.17.4 アンケートの集計

セミナーでは、終了時にアンケートが回収された。回答者はセミナー参加者 84 名中、23 名であった。以下の点が特にコメントとして出された。

(1) 23 名中　23 名が CPA の考え方がわかったと回答している。

(2) 今後の CPA 改善に必要なことについてのコメントは以下のとおり。

- 海外の市場に適した商品とするため、企業への技術改善支援が必要である。
- CPA を推進する中核組織が必要である。
- 政府と企業、中間団体など関係者の協力と連携が今後も必要である。（複数）
- 引き続き JICA の支援が不可欠である。（多数）

(3) セミナー自体について、或いは自由意見として挙げられたのは以下のとおり。

- セミナーは大変役に立った。再度、開催してほしい（大多数）
- セミナーの議論の時間がなかった。
- ビデオは大変印象的ですばらしいものであった（複数）
- CPA のような試みを高く評価し、日本に感謝したい（複数）

1.17.5 成果と課題

今回のセミナーでは 80 名を上回る参加者と、この一年の取り組みの振り返り及び CPA のコンセプト

の確認と共有ができた。特に、CPA のコンセプト開発に携わった政策対話のメンバーが日本から参加し、具体的な一年の成果をエチオピア側と共有できたこと、ECCSA から Mulu 会頭が参加され、今後の取り組みに関して積極的な姿勢が見られたことは重要な成果であった。

また、アンケートの結果や個別の情報交換等から、CPA の考え方に賛同する参加者が多かった。会場内にチャンピオン商品候補を展示したことで、どのような企業の商品が候補となりえるのかを視覚的に参加者に訴えることができた。このことにより参加者の深い理解と共感を得ることができたと考えられる。ブランディングによるカントリーイメージの向上という考え方に多くの参加者から賛同が得られたことも、彼らの CPA のコンセプトに対する理解を裏付けるものである。そのためにも、映像を使ったプレゼンテーションは大変効果的であった。一方で、アンケートにおいて、その重要性はわかったが、実際どのように活用すればよいのかが難しいという意見も見られた。

パネルディスカッションでは、CPA 商品を扱う売店などの設置等、具体的な提言があった。CPA は官民が連携して取り組むべきアプローチであり、政府・中間組織・民間企業それぞれの立場から活発な意見の交換と、連携の重要性が三者に理解されたことの意義は大きい。

課題としては、以下の点が挙げられる。

(1) 時間的制約

1 時間程度の間に 4 名の発表者が行う形となり、説明が概念的になってしまった。前後のプログラムとの関係から、時間の制約があったが、発表時間をさらに一時間ぐらい増やすことで、より深い理解が得られたと考えられる。

(2) プログラムの構成

参加者にとっては、パネルディスカッションを聞くことで、それまでの一連の発表内容がより理解できたと思われる。パネルディスカッションの終了後に少しでも質疑応答を行う必要があった。

(3) パネルディスカッションの事前準備

司会及びパネリストとの事前打合せを実施したが、Endalkachew 氏のみアポイントが急遽キャンセルとなり、打合せが行えなかった。CPA に対する ECCSA の姿勢を事前に確認することができれば、さらに踏み込んだ議論が可能となったと考えられる。実際、果たすべき役割についての議論は漠然としたものであった。

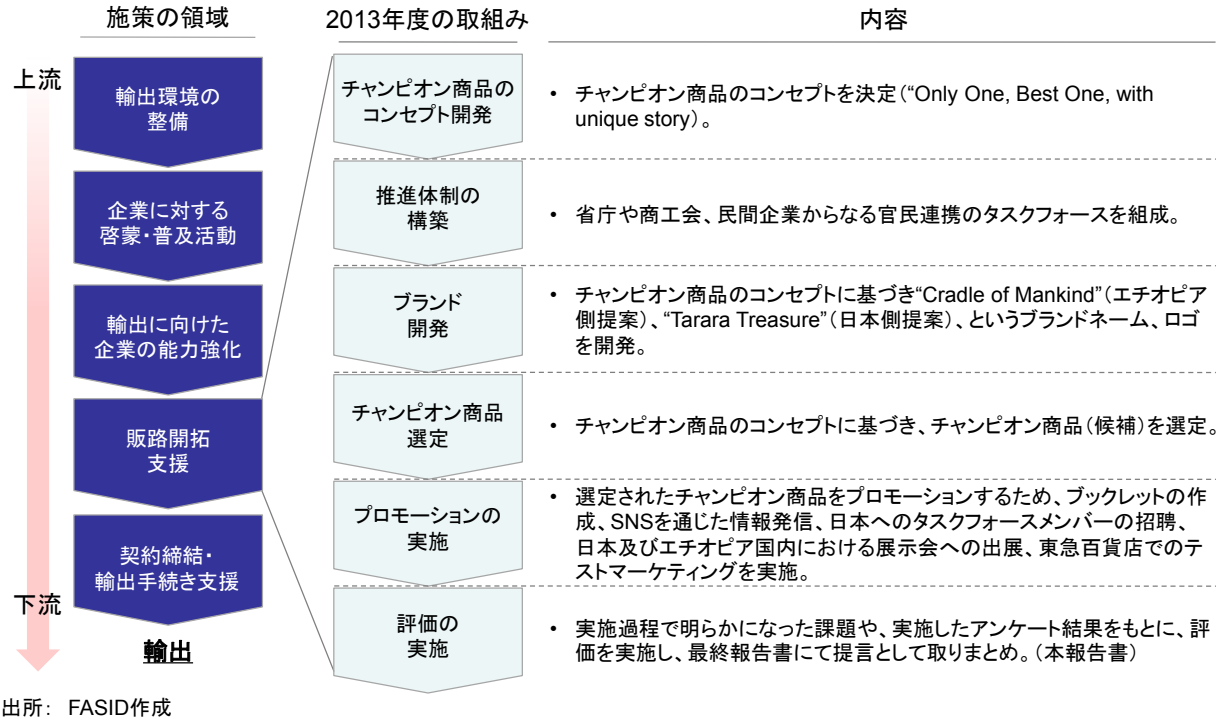
第 2 章　　課題の整理

2.1 2013 年度のチャンピオン商品アプローチの評価

CPA の目的は、ブランディングを含むプロモーションを通じ、まずエチオピアの歴史や生活を包含する品質の高いチャンピオン商品の輸出を達成し、チャンピオン商品に牽引されたエチオピアのカントリーイメージの向上を目指すことにある。カントリーイメージが好転することにより、最終的には、チャンピオン商品を含むエチオピアの製品の輸出の増加を目指すアプローチである。2013 年度の CPA では、このような目的の達成に向けた論理の仮説の一部を検証し、論理的な流れの一部が有効であることが判明した。チャンピオン商品のブランディングとそのブランドに基づいた統一的なプロモーションの実施がカントリーイメージの向上につながったと考えられる。その理由は、アフリカン・フェアでのアンケート結果から、そして、東急百貨店でのテストマーケティングから、一部改善は必要であるものの、日本の消費者へチャンピオン商品が受容されることが明らかになった。これらのことから、CPA にはカントリーイメージ向上のためのポテンシャルがあると結論できる。

ただし、そのようなポテンシャルを有していることは明らかになったものの、実際に日本企業との取引が成約し輸出に至った事例はまだ出ていない。本章では、CPA を推進する上で、すなわち実際にチャンピオン商品の輸出振興が行われ、カントリーイメージを向上させる上で、本報告書第 1 章において示された本プロジェクト研究における活動を通して明らかになった問題や十分に対応できなかった事柄を、今後対応すべき課題として整理をおこなう。その際、既に述べた序章内「0.1.2 包括的な輸出振興策における CPA の位置づけ」の施策の領域、また「販路開拓支援」内で定義された「CPA の本年度の取り組み」の枠組みを用いて検討することとする。

図 27： 2013 年度の取り組み（再掲）



出所： FASID作成

2.2 輸出振興政策におけるチャンピオン商品アプローチの今後の課題

課題 1: エチオピア側で、輸出振興政策におけるチャンピオン商品アプローチの政策的位置付けを明確化する。

現在 CPA は、あくまで JICA によるプロジェクト研究の位置付けだが、今後継続的に実施するためには、エチオピアの輸出振興政策におけるその位置付けを明確化し、政策としてのコミットメントを得ることが重要である。

2.3 販路開拓支援における課題

2.3.1 推進体制の構築

課題 2: チャンピオン商品アプローチの体制（意思決定、実施、諮問等の体制）をセクター横断的に整備する。

今回の調査では、現地に人員を配置した事務局機能を持つことができなかったこともあり、関係省庁の巻きこみを十分に行うことができなかった。African Fair や Trade Fair を通じ、関係省庁へ働きかけたが、その結果は芳しいものではなかった。こうした問題を解決するためにも、将来、CPA を持続するためにも、エチオピア国内における CPA 推進体制の構築は必要不可欠と考えられる。

CPA の推進にあたり、既にタスクフォースメンバーが選出されている。しかしこのタスクフォースはアドホックに形成された組織であり、決定権を持たないため、次のステージに行くための推進母体とは考えられない。何故ならメンバーは省庁の管理職や企業の経営者であり、その下に実行部隊となる組織がなく、CPA に関する活動に多くの時間を割くのは難しいからである。結成当初 14 名のメンバーが選出されていたが、継続的な活動への参加が認められるのは、日本に派遣された 5 名以外には数名にとどまっている。一方でその 14 名以外にも、この研究期間に積極的にタスクフォースのメンバーと共に CPA の活動に参加する人たちも出てきている。[46]

エチオピアでは MOI が工業製品（農産加工品を含む）の輸出を担当しており、農産品は MOT が担当している。また、オパールなどの宝石類は MOM の担当となる。輸出品の種類によって担当省庁が異なる現体制の中で CPA の取り組みを行うためには、横断的な実施組織が必要となる。

CPA の実施体制を検討するこれまでの過程でも、すべての輸出入を管轄するという触れ込みの EPU（Export Promotion Unit）が候補として挙げられ、一方で EPA（Export Promotion Agency）の立ち上げ構想も議論されていると聞く。であれば、EPU や EPA の業務の一環として、CPA 推進を担当するこ

[46] C62media の Dawit 氏は自社のめざすエチオピアのブランディングと近いコンセプトをもった CPA に共感し、タスクフォースの活動に参加している。また、Orbit Ethiopia の Tewodros 氏も、本来はオパール展示の際の管理の必要性からの日本への渡航であったが、その夫人と共に積極的にその活動に関わっている。

とは可能であろう。ただ、EPU は MOT 所属の組織とのことだが、設立については依然として省内で調整中であり、具体的に議論が進んでいない様子である。また、ECCSA からは人的にも、スペース的にも CPA の実施機関として任務を担う準備がある旨申し出があった。また、EKI からも積極的な協力に関する返答が得られている。

セクター別の政府系機関に関して言えば、セクター間に差はあるものの、一定の機能を果たしているものもある。特に LIDI はドナーとの協力において品質向上や海外展示会への出展などマーケット開拓にも積極的である。各セクターの民間中間組織の多くは人材、資金その双方においてセクター別の政府系機関よりも脆弱であった。その一方で、産業のメリットになることは積極的に取り入れようとする意識が強いことがわかった。

2.3.2 チャンピオン商品のコンセプト開発

課題 3: チャンピオン商品のコンセプトをより明確化する。
課題 4: チャンピオン商品の売り込み先であるターゲット市場を明確にする。

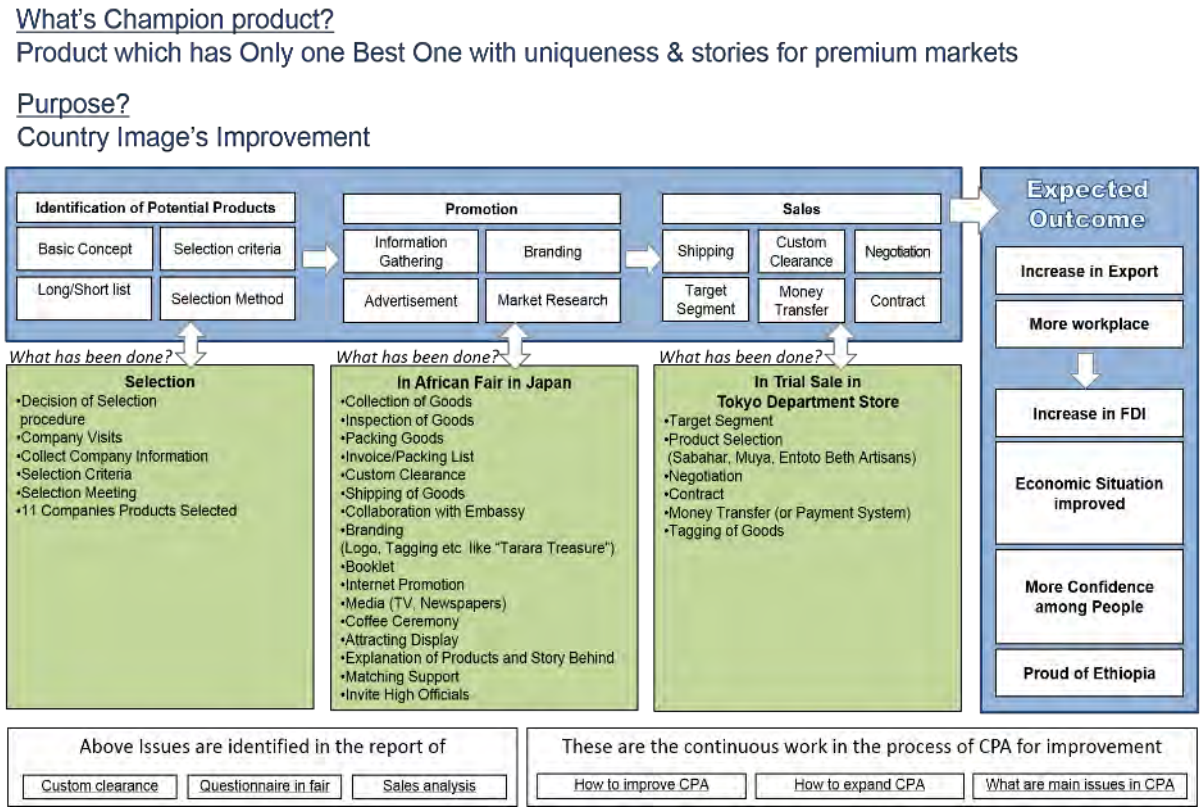
今回のプロジェクト研究の開始時点において示されていたチャンピオン商品のコンセプトは、「プレミアムを持ち、ユニークで他国の模倣が困難な文化や生活に基づいている。加えて外国市場のニーズへの対応がなされている商品」であることとされている[47]。しかし、このコンセプトについて具体的な共有ができておらず、特徴のひとつであるユニークさ一つとっても人により理解が異なる。

そのためエチオピア側と日本側で、このコンセプトを再確認し、アプローチ手法について議論する必要があった。その場としてアフリカン・フェア終了後にワークショップが開催されたが、そこでも全体のイメージ的な把握にとどまり、コンセプトの詳細についてまで詰めることができなかった。詳細については、エチオピア側の推進組織、中間業界機関、チャンピオン商品候補として選ばれた企業間で、ユニークとはどのようなことを具体的に指すのか、具体的な意味をどのような言葉に具現化するのか等、関係者間で共通に理解するため、コンセプトを確認、或いは改善する必要がある。

また、アジアなどから入ってくる競合品と差別化するため、ターゲット市場を意識したコンセプト作りも求められる。バイヤーへのインタビューにおいては、アフリカ各国がそれぞれの特徴をセールスポイントとすることは難しく、むしろ没個性的なもの、日本のマーケットにおいて“売れ筋”（例えば春夏シーズンのサイザル麻製のバッグ）であることのほうが重要であるという意見もある。CPA においても、マーケットを明確に定め、そのマーケットにより受け入れられやすいコンセプトを定義する必要がある。

[47] エチオピア政策対話フェーズ 2 第 13 回出張報告(2012GRIPS) http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/document/2012.08_ET_GH/2012.08Report_web.pdf

図 28：ワークショップで提示された CPA の全体イメージ（再掲）



※一部、本報告書用に加筆・レイアウト変更を行った。

2.3.3 ブランド開発

課題 5： ブランドを内面化しブランドの重要性を理解する。
課題 6： 異なるブランドレベルでの整合性を担保する。

チャンピオン商品のブランド価値は、マーケットに向けて発信するだけのものではない。同時に、そのブランドを企業内で内面化（共有し、育て、自信を持つ過程）し、エチオピア側においてもその価値を共有することで、ブランドにふさわしい品質の維持・向上につなげることができる。一方で、ブランド開発を行ったとしても、イメージに値する製品がエチオピア国内に存在するのかという疑問も示されている。

電通ミッションによるタスクフォースへのプレゼンテーションでは、エチオピアの持つ魅力をいかに切り取り、海外のマーケットにアピールしていくかについて、いくつかの事例が示された。このような気付きはエチオピア人からは生まれにくいものであり、日本のマーケットニーズの情報と同様に外からのインプットが必要となる。この点において、海外からの目をもち、エチオピアの持つ潜在的魅力にも詳しいディアスポラの巻き込みは重要であると考えられる。

CPA では現在、個々のチャンピオン商品候補のイメージをバックアップするようなカントリーイメージの向上を目的としたブランドづくりが目指されている。今後は、CPA を効果的に推進するため有望なセクターを選定することも考えられる。その際に構築されるであろうセクターブランドとの整合性も担保していく必要がある。

2.3.4 チャンピオン商品（候補）選定

課題7： チャンピオン商品選定の基準や方法を明確化する。

今回のプロジェクト研究の開始にあたっては、チャンピオン商品の候補としてすでに11社[48]が選定されていた。選考に当たって選考基準や選定方法が定められたが、タスクフォースのメンバーによる議論と企業訪問に基づき、必ずしも明確で、幅広い層を対象にはしていなかった。また、エチオピアにおける6th ECITFへの出展においては、さらに7社が追加されたが、同様に選定基準の不在から民間中間組織、およびタスクフォースメンバーや政府高官による推薦によって選出された。実際、ワークショップの参加者からは、その制度構築の必要性を求める声があがった。展示会の会場でも多くの来場者から、その選定基準についての質問がよせられている。選定に当たっての基準と方法の整備と透明性の確保はCPAを進める上で急務の一つである。

こうした CPA の選定基準と選定方法の整備は、エチオピア製品の品質を担保するうえでも有効に働く。エチオピア製品に限らずアフリカ諸国の農産加工品は、オーガニック認証が求める生産体制の整備やトレサビリティへの対応が難しい。国際規格の取得には費用負担と高い基準をクリアするためのノウハウも求められる。その準備段階として、国独自の認証制度整備は製品の品質を担保するものとして有効と考えられる。例えば、コーヒーの世界には、全世界共通の品質基準というものはない。エチオピア産のコーヒー豆の品質をあらわす Grade も、エチオピア独自の基準で決められている。CPA において明確な認証基準と方法が整備されれば、それはエチオピア製品の品質を担保する制度として活用することができる。

[48] 当初は 11 社であったが、2013 年 11 月の 6th ECITF ではコーヒー等を含め 7 社が追加された（この時点で当初の 11 社から 1 社が辞退）。

2.3.5 プロモーションの実施

課題 8： ターゲット（バイヤー/消費者）により適したプロモーションの方法（媒体・コンテンツ）を選択する。

2013 年度の取り組みでは、プロモーション活動として、日本でのアフリカン・フェア出展、および百貨店でのテストマーケティング、エチオピアでの 6th ECITF 出展を行った。これらについて、プロモーション活動としての有効性を整理すると、下表のとおりである。

表 6：プロモーション支援で行った活動の評価

活動	効果	今後の改善
日本でのアフリカン・フェア出展	・アンケートの結果から、高品質なエチオピア製品を通じ、エチオピアへの印象が良くなったとの回答が多く、エチオピアのカントリーイメージの向上が確認できた。	・今回の展示会ではバイヤーからの問い合わせは少なく、日本のバイヤーへ十分アピールすることができなかった。バイヤー用の展示会（ギフトショーなど）への参加が必要である。 ・展示のみであったが、参考価格として値札をつけておくと、来場者から価格の適切度など意見を聞くことができた。 学び　展示会におけるターゲットの確認
百貨店でのテストマーケティング	・エチオピア商品は好評で販売されたことから CPA 商品が日本の市場で受け入れられることが分かった。	・販売期間中に商品が足りなくなる予想がついても追加注文にエチオピア側が対応できなかった。また、商品の必要量が集まらず、輸出前の検品が十分に行われなかった。 学び　・生産体制の整備が必要である。 ・輸出入のシステム整備 ・検品やパッキングなどの基本の重要性
エチオピアでの 6th ECITF 出展	・来場者や他の出展企業にエチオピア商品の認識を変えることができた。 ・作成された英語パンフレットは旅行者などの買い物指南書として好評であった。 ・VMD の講習と組み合わせ、展示技術を学べた。 ・参加企業がブースでの来訪者対応に職員を派遣し、職員が消費者、バイヤーと直接接することができ、商品への反応を理解した。	・チャンピオン商品の販売という目的からはターゲットとする来訪者は少なく、本 Trade Fair への参加は販売を目的とする、海外市場を狙う視点からは適切とはいえない。今後、エチオピア国内でのプロモーションは、アディスアベバで、旅行者向けに常設店舗の設置などがより良いと思われる。 学び ・展示会では来場者がターゲット層か確認する。 ・展示会は多角的に活用できる（技術実践の場、アンケート調査、消費者の声など）

表記の展示、販売に共通する活動	・CP 用のパンフレットは好評で用意していた部数では不足した。構成、内容も評価された。 ・パネルや什器の発注、配置を含むブースの構成や展示方法は日本でもエチオピアでも専門家に行ってもらったため、来場者からも、参加企業からも高い評価を受けた。	・問い合わせや質問に答えられるよう企業ごとの配布用サンプル（蜂蜜など）や企業説明パンフレットがあると良かった。 ・バイヤー等からも商品の素材情報など聞かれたが、説明できない対応者もいた。 ・バイヤーを意識した配置や対応スペースなどの配慮が必要である。 ・販促ツールの重要性を参加企業が理解しておらず、必要な情報がパンフレットの作成時に集まらなかった。 学び・販促ツールの作成の重要性 ・展示会では多角的にアピールする手段をとる必要性（パネル、実物、サンプル、各種パンフレット、説明対応者等）

今回アフリカン・フェアと 6th ECITF の２つの展示会で CPA の展示を行ったが、バイヤーとの商談にまでなったケースは限られたものであった。Sabahar や MUYA Ethiopia のように品質が高く、デザイン的に日本で受け入れられる製品だとしても輸出までに至っていない。

その原因は、今回、日本国内で試されたプロモーションの手法（African Fair と Trial Sales、その他パンフレットなどの媒体利用）がターゲットに適していなかったためと考えられる。[49] 例えば、両展示会ともに、むしろ一般来場者向けのイベントであったことが挙げられる。さらに、どのようなプロモーションの切り口が、より CPA のブランド力を高めることができるのか？今後は日本国内もしくはターゲット市場における CPA ブランドのプロモーション手法に関しても調査と試験的な取り組みが必要となる。

一方でチャンピオン商品や CPA の目的などを伝えていくためには、パンフレットや SNS など消費者が商品の背景について時間をかけて理解できる販促ツールが有効となる。また、パンフレットは一部の改定を行ってエチオピアでの活動に流用が行えたように、他媒体への転用によってより活用の幅が広がるものである。また、農産加工品の訴求に関しては、展示会においては試飲・試食の機会を積極的に設ける必要があることがわかった。

CPA に参加する企業は中小零細が多く、商品力はあったとしても、展示用の什器やプロモーション、ましてや海外のコンサルタントを雇用し輸出振興に係るコンサルティングのために費用を掛ける事はできない。従って、プロモーションのためのインフラの整備は、エチオピア国内のリソースを積極的に活用していく必要がある。

CPA というアプローチの特性と参加する企業の規模を考えた場合、こうした販売促進ツールの整備は、個々の企業ではなく、LIDI や TIDI といったセクター別の政府系機関や ELIA や ETGMA とい

[49] lemlem ブランドで売り出されている MUYA Ethiopia の製品は百貨店でも他のアパレルブランドと競合しながらも良く売れている。一方で、日本でブランド力のない Sabahar や MUYA Ethiopia の製品が競合するのはアジア製のショール等である。ブランド力があれば他のアパレルブランドにも負けないだけの可能性を秘めているのだが、日本国内におけるブランド力のなさ及びプロモーションの欠如もあり、その価値が正当に評価されずにいる。

った民間中間組織が中心となって行うことが適当と思われる。CPA のアプローチの特性とは、それが企業個々の特徴を前面に出すことよりも、そのセクターや国全体を対象としたブランディングやイメージ訴求に重きが置かれているものだということである。一方でこうしたツールの整備を行うエチオピアにおける民間中間組織も未だ脆弱である。

アフリカ・フェアでタスクフォースメンバーが来日した際に行った会社訪問では、エチオピア側が自分たちの製品を売り込むだけの十分な情報を持っていないことも問題であることが明らかになった。折角の日本訪問で直接企業へ接触できるチャンスであったが、エチオピアの各企業のパンフレットやセクターごとの基本情報を持たずに行ったため、情報の流れが一方通行であり機会の損失であったといえる。

2.4 その他の施策の領域における課題

2.4.1 輸出環境の整備

課題 9： 業界横断的な輸出促進、阻害要因への対応を管轄する横断的輸出支援組織が必要である。
課題 10： 輸出促進の施策（輸出人材育成、金融サービス、税関の効率化、情報提供サービス等）を実施する。

エチオピアの輸出体制は今日まで未整備なところが多く、その中でも海外からの受注や投資が集められる企業或いはセクターから、インフラや流通制度の整備が進んできている。つまり、バイヤードリブン型のバリューチェーンの構築を通してその体制が偏在的に整備されてきた。

一方で CPA に参加する企業の多くは規模も小さく、業界内のつながりも脆弱である。CPA は品質や独自性を付加価値としハイエンドのマーケットへの売込みを目指す取り組みであるが、現時点では輸入国側に明確な需要を喚起できていないことから、バイヤードリブン型のバリューチェーンは現状では起こりにくい。

CPA の候補として選ばれたセクターの中には、国家の後ろ盾を得て製品の付加価値を高めて輸出力を高めているセクターもあるが、セクター内の一企業では対応できない問題が多数存在する。[50] その中には、エチオピアの輸出制度や関連人材育成（輸出代行業の育成や知識をもった人材の育成等）、金融サービス（輸出のために企業規模を拡大する資金調達、土地所有制度[51]等）、税関の効率化（記入内容の簡素化、申請から許可までの時間の短縮等）、市場の情報以外の輸出振興施策に関する

[50] 皮革セクターは、政府がなめし加工前の革の輸出を禁止し、工業製品としての輸出体制を整えようとしているが、農夫の家畜の扱いや、地方でのと殺後の生革の保存方法（近代的な設備と知識の不足）、なめし工場の処理能力に対し革の供給が過少など未だ問題を抱えている。オパールに関しても政府が原石の輸出を禁止し国内の産業育成に取り組み始めている。一方、小規模の採掘者からの外国人バイヤーによる直接買い付けや、原石での輸出を推進する生産者団体の存在もある。

[51] エチオピア政府は個人の土地の所有を認めていない。そのため、各企業が融資を受ける際は、土地の借用権を担保とするが融資額は少ない。事業を拡大する際の用地の獲得の困難さを指摘する声もあった。

情報などを含み、政府が早急に対応すべき事柄である。[52]

2.4.2 企業に対する啓蒙・普及活動

課題 11: チャンピオン商品アプローチを啓蒙・普及の活動を行う。

潜在的にチャンピオン商品になりうる製品や企業を網羅的に把握できていない現状に鑑みると、有望なチャンピオン商品候補を発掘し、アプローチが持続性を持つためには、より多くの企業と起業家に CPA の取り組みを啓蒙・普及する必要がある。6th ECITF でも、様々なエチオピア企業から、参加方法など問い合わせを受けた。これらの企業の商品は、まだチャンピオン商品のレベルには達していないと考えられるが、このような認知度の向上は、潜在的なチャンピオン商品の発掘に有効であると考えられる。

2.4.3 輸出に向けた企業の能力強化

課題 12 : 商品開発に活用できるターゲット市場に関する情報提供サービスや、品質向上のための技術支援を整備する。
課題 13 : チャンピオン商品アプローチへの企業の積極的な参加を促すためにも、VMD のような「売り上げに直結する」技術支援を行う。
課題 14 : 販路開拓等を通じて理解したターゲット市場のニーズや要求品質を満たすよう、商品の改善をする。
課題 15 : 将来においてチャンピオン商品候補となりえる企業の育成をする。

個別企業によるターゲット市場に関する情報の入手や品質の向上は、資源も限られていることから限界がある。そのため、情報提供サービスや技術支援は、セクター別の政府系機関や民間中間組織が担うことが望ましい。

アフリカン・フェアにおけるアンケートの結果からは、男女間の嗜好の差、年代間の嗜好の差が明確に現れた。そこからは日本というマーケットの特徴をさらに細分化し、性別や年代ごとのターゲッティングが必要となるという示唆が得られた[53]。東急百貨店で行われたテストマーケティングでは、さらに、男女間や年齢間の嗜好の差だけでなく、季節性やデザイン性、また日本人特有の嗜好によっ

[52] 代金の前払い制度を取引上の問題に上げる声が多く聞かれた。この規則は規模の大きな取引であれば銀行からの信用状の発行による取引が可能なため、大中規模の企業の取引には影響を与えない。

[53] 日本の消費者は、価格や品質と同様に、製品の健康的なイメージを重視する。男性向けの製品の開発、あるいは健康志向の強いユニセックスな商品の開発も差別化のポイントとなる可能性もある。

て、その売り上げに差が現れる結果となった[54]。以上のような日本のマーケットニーズは大変重要な情報であり、詳細にエチオピア側へ知らせる必要がある。

また、商品を搬送する時に明らかになったが、エチオピアでは密閉でき中身を確認できるガラス瓶や商品の形状にあった紙箱が不足し、パッケージに特化した関連企業が育成されていない。包装は捨ててしまうので適当でよく、ラベルは目に付くものを付けていれれば良いという製造企業の考え方等、成熟した海外の市場でのニーズも正しく理解されていない。

Global Entrepreneurship Monitor[55]の調査によれば、エチオピアでは企業自らが情報を仕入れるのは非常に難しい状況と考えられる。従って、セクター別の政府系機関や民間中間組織や在外公館等を通じたバイヤーへの働きかけと情報の収集、エチオピア国内の企業との共有が必要となる。

今回の調査で行った支援の中で、継続を求める声が大きかったものに VMD の指導がある。6th ECITF において一同その効果を実感でき、さらに、一部の企業では各店舗で行われた指導によって、具体的な売り上げの上昇を経験した。

それ自体の効果が顕著に現れたことはもちろんであるが、その効果が商品の展示方法を変えるだけでもたらされるものであること、そして、これまでドナーから受けてきた支援が資金面でのサポートがほとんどであったのに対し、このような技術支援が新鮮に感じられたことが好評の理由として考えられる。日本側にとっては当然の細やかな販売技術を引き続き対象企業へ移転することは重要である。

2.4.4 契約締結・輸出手続き支援

課題 16： ターゲット市場における商習慣（取引において重視されること、ビジネスマナー、等）の理解が必要である。

課題 17： 成約率向上への支援（取引に必要な情報の理解、ビジネスマナー向上、契約書等の必要文書の作成、等）を行う。

今回の調査を通して、多くの参加企業から「マーケットの情報がほしい」という要望を受けた。しかし、一方で、日本のバイヤーからはエチオピアは概して E メールでの問い合わせに対する返信が遅いという意見も聞かれ、既にあるバイヤーとのコンタクトの機会をエチオピア側が最大限利用していないことがわかった[56]。

---

[54] 夏場に厚手のストールは売れないし、日本人の体格に対し大きすぎるアクセサリーも人気がない。また、品質を訴えるには、まず手に取られるだけのデザイン性がなければならない。

[55] http://www.gemconsortium.org/ エチオピアにおいて海外からの顧客の割合が 25%以上の初期起業家は 1%と 96 か国中最も低い数値となっている。

[56] CPA が始められる以前に、ある企業では日本のバイヤーと取引を行っていたが、２度、商品の発注を依頼されただけで、しばらくの間、取引が途絶えている。しかし、その理由について問い合わせをしたことは無いという。こうしたビジネスマインドの欠如もチャンスを取引に結びつけられない原因と考えられる。

また、エチオピア国内では多くの企業がその輸出上の障害としてあげていた料金の前払い制度も、一度取引が始まり納品までのスケジュールがわかれば、バイヤー側は負担に感じなくなるということもわかった。むしろ、バイヤーからの電話やEメールでの問い合わせに対する迅速な返答、納期の厳守や検品の徹底による歩留まりの向上、小売側に配慮した包装を行い相手の便宜をはかることで信頼を築くことのほうが重要である。

特にマーケットと生産者の間を取り持つエージェント（中間業者）の存在が希薄であるエチオピアにおいては、バイヤーからのマーケット情報の収集とともに、取引上のマナーの重要性を各企業に知らせるワークショップなどの支援が必要となる。

2.4.5 その他

課題 18： エチオピア国内の既存の様々な人的組織的資源を柔軟に活用する。

6th ECITF の取り組みでは、国内のリソースを活用する試みの中で出会ったディアスポラの人々が持つビジネスマインドや専門的知識、CPA への共感に助けられることが多かった。

その他にも、展示会出展やワークショップ出席などを通じて芽生えた企業間のつながりは、CPA の持続性を担保するために重要な成果である。参加企業のオーナーの中には、こうした機会に日ごろ他企業との接点がほとんどないスタッフに、社外とのネットワークを作ってもらいたいと語った。6th ECITF に説明員として派遣された若手社員の学ぶ姿勢も非常に強く、企業のポテンシャルにつながると感じられた。今後、海外の展示会には経営者レベルだけでなく実務者レベルも招くことが望ましい。

CAWEE の Nigest 氏はアフリカン・フェアを訪れた首相夫人のバックアップを受け、新しいプロジェクトを立ち上げつつある。ここには、同国の宝石資源を活用した女性の自立支援も含まれており、そのようなスキーム構築には、アフリカン・フェア出展で知己となった Orbit Ethiopia の Tewodros 氏からの助言も活かされている。

女性起業家による団体の存在も明らかになった。この団体は結束力も強く、メンバーに CPA の活動に参加する企業のオーナーと重なる部分も多い。今後、活用の考えられる団体のひとつである。

官民連携の視点に立ち、このような沢山のネットワークを支援していくことが必要である。

第 3 章　　提　言

3.1 課題の全体像

第 2 章で整理された課題の全体像は下表のとおりである。

図 29：課題の全体像

領域		政府	業界 （セクター別政府系機関/民間中間組織）	企業
輸出環境の整備		・業界横断的な輸出促進、阻害要因への対応を管轄する横断的輸出支援組織 ・輸出促進の施策（輸出人材育成、金融サービス、税関の効率化、情報提供サービス等）の実施		
企業に対する啓蒙・普及活動		・チャンピオン商品アプローチの啓蒙・普及		
輸出に向けた企業の能力強化	※商品開発、生産、マーケティング、等	・商品開発に活用できるターゲット市場に関する情報提供サービスや、品質向上のための技術支援の整備 ・将来においてチャンピオン商品候補となりえる企業の育成 ・チャンピオン商品アプローチへの企業の積極的な参加を促すためにも、VMDのような「売り上げに直結する」技術支援の実施	・商品開発に活用できるターゲット市場に関する情報提供サービスや、品質向上のための技術支援の整備	・販路開拓等を通じて理解したターゲット市場のニーズや要求品質を満たすような商品の改善
販路開拓支援	推進体制の構築	・チャンピオン商品アプローチの体制（意思決定、実施、諮問、協力等の体制）の整備 ※ただし、政府が主体となって体制は構築する		
	チャンピオン商品のコンセプト開発	・ターゲット市場の明確化 ・チャンピオン商品のコンセプトの明確化		
	ブランド開発	・ブランド・アイデンティティの共有 ・異なるブランドレベルでの整合性を担保		
	チャンピオン商品の選定	・チャンピオン商品選定の基準や方法を明確化		
	プロモーションの実施	・ターゲット（バイヤー/消費者）により適したプロモーションの方法（媒体・コンテンツ）の選択	・販売促進ツールの整備 （エチオピア国内のリソースの活用）	
契約締結・輸出手続き支援		・成約率向上への支援（取引に必要な情報の理解、ビジネスマナー向上、契約書等の必要文書の作成、等）の実施	・成約率向上への支援（取引に必要な情報の理解、ビジネスマナー向上、契約書等の必要文書の作成、等）の実施	・ターゲット市場における商習慣（取引において重視されること、ビジネスマナー、等）の理解

3.2 提言

上記の課題を受け、1)CPA の体系に関わる提言、2)CPA の今後の展開方法に関する提言、3)CPA の持続性・有効性を向上させる環境整備に関する提言、の 3 つの提言を行う。

3.2.1 チャンピオン商品アプローチの体系に関わる提言

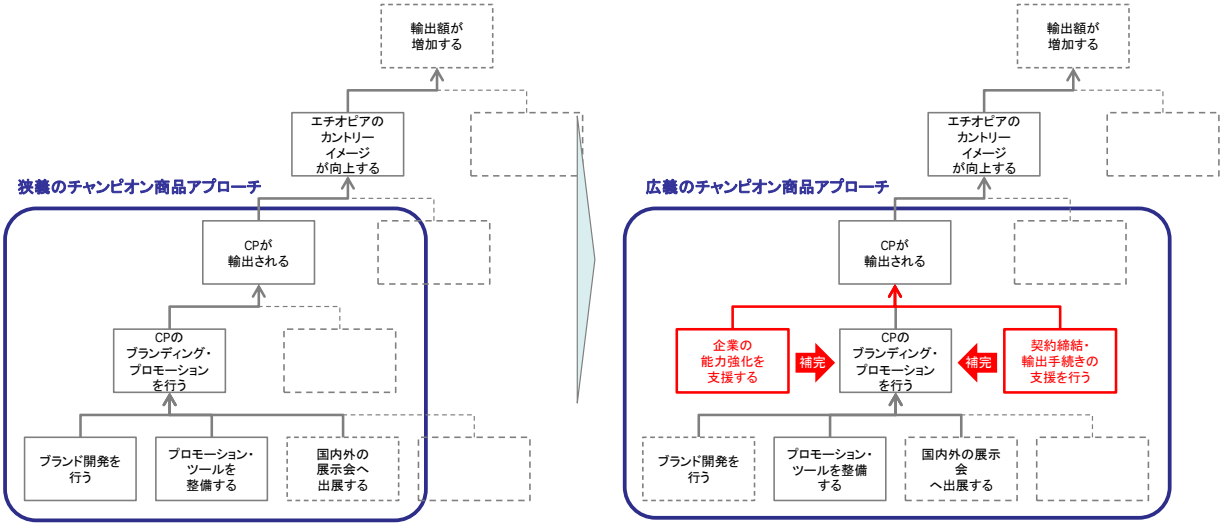
提言1	チャンピオン商品アプローチの拡張

本プロジェクト研究の活動の結果、3.1 でまとめたように、販路開拓支援だけではなく、能力強化や契約締結といった領域にも課題があることが判明した。つまり、ブランディングとプロモーションの実施を通じた販路開拓支援というコンポーネントのみの CPA（以下、狭義の CPA という）では「チャンピオン商品が輸出される」という目的に対して十分でない可能性があり、それを補完するために、「輸出に向けた企業の能力強化」や「契約締結・輸出手続き支援」といった領域における技術支援まで踏み込む必要がある。

ブランディング・プロモーションを通じて市場に働きかけるアプローチである CPA が成功するためには、もちろん市場に訴求するブランド価値に見合う商品があることが必要であるし、チャンピオン商品候補企業それぞれが、プロモーションを通じて学んだ市場の特性を自社にフィードバックし、商品（デザイン、品質、等）そして取引の仕方を改善する必要がある。そうしたフィードバックを繰り返すことで、ブランド価値の向上、そして商品の販売につながり、そのことがカントリーイメージの向上につながる。

一方で、課題 1 で示したような、エチオピア側の政策的コミットメントを得るためには、まずは本アプローチの成果を示す必要がある。そのためには、少なくとも、本アプローチを実施することで実際にチャンピオン商品の販路が開拓され商品が継続的に輸出されるようになることを目指すべきである。つまり成功事例を作るべきである。このような観点からも、販路開拓支援に加えて、輸出に向けた企業の能力強化」や「契約締結・輸出手続き支援」といった領域にも踏み込んだ支援が必要だと考える。

図 30：CPA の拡張



出所： FASID作成

具体的には、次のような活動が CPA の推進組織によって実施されることを想定している。

表 7：広義の CPA における追加活動（案）

コンポーネント	活動（案）
輸出に向けた企業の能力強化	• ターゲット市場のニーズや要求品質に合った商品開発や品質管理のための、技術支援機会の提供
契約締結・輸出手続き支援	• ターゲット市場の商習慣に合致するための、技術支援機会の提供（ビジネスマナー向上、取引に必要な情報の理解、契約書等の必要文書の作成、等） • 問い合わせ・商談のフォローアップ

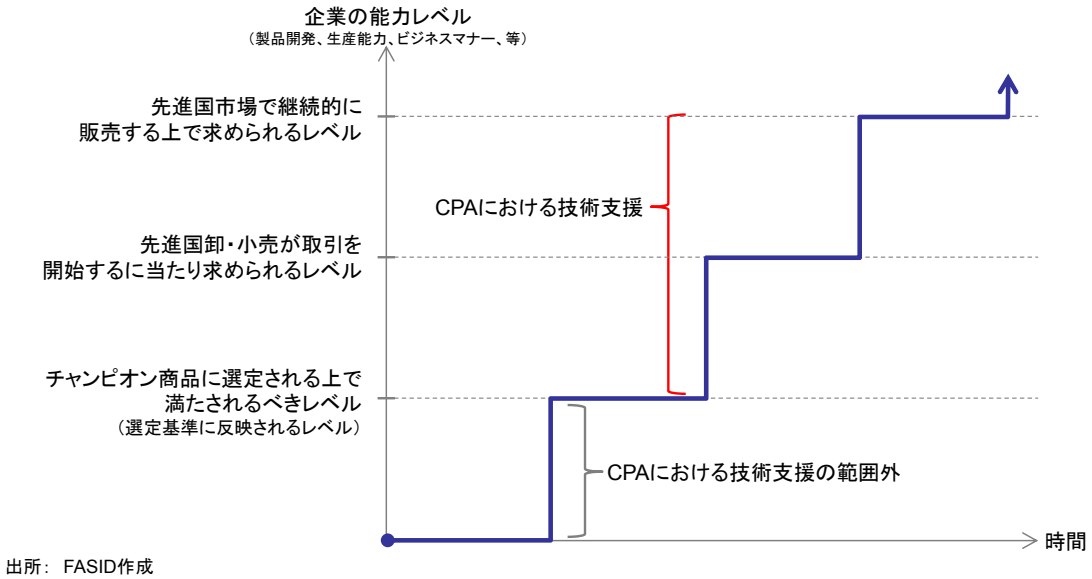
上記活動を追加後の、広義の CPA の全体像は下図のとおりである。

図 31：広義 CPA 全体像

出所： FASID作成

なお、CPA における政府による技術支援の範囲は下図に示したとおりである。

図 32：広義の CPA における技術支援範囲



出所： FASID作成

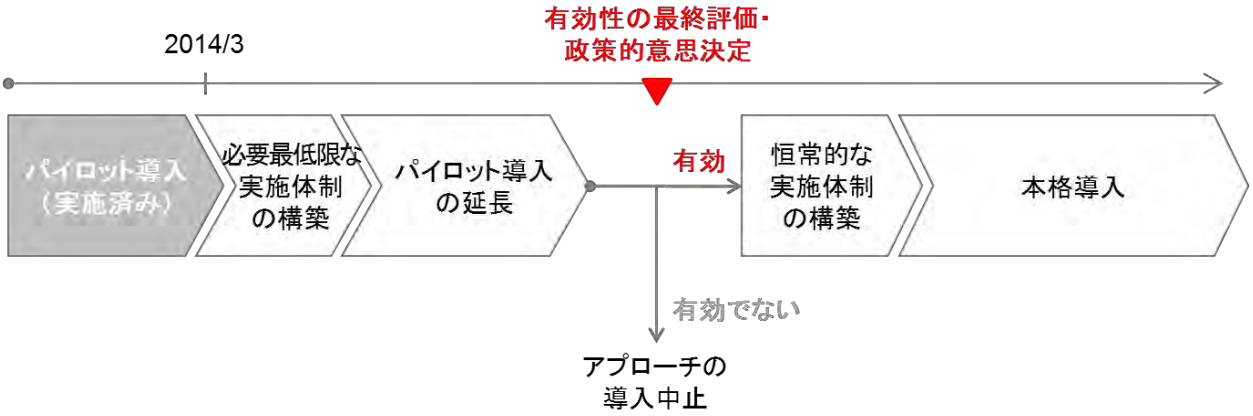
3.2.2 チャンピオン商品アプローチの今後の展開方法に関する提言

提言2	チャンピオン商品アプローチの段階的導入

2 章の課題 1 で述べたように、現時点で CPA に対しては、エチオピア政府から明確な政策的コミットメントはなく、組織的に予算的にもその実施が政策的に決定されている訳ではない。また、本年度の取り組みを通じても、CPA がカントリーイメージ向上に資するポテンシャルは確認されたものの、その有効性が完全に検証されてはおらず、政策決定に必要な材料となる検証が済んではいない。よって、現段階では CPA の本格的な導入は難しいと言える。

そのため、CPA の今後の展開にあたっては、下図に示したような段階的導入を検討すべきである。

図 33：CPA 本格導入に向けたロードマップ



出所） FASID作成

提言2-1	パイロット導入の延長

2013 年度の取り組みでは、輸出を実現する上で重要な「輸出に向けた企業の能力強化」や「契約締結・輸出手続き支援」といったコンポーネントを活動として実施しておらず、CPA の有効性が完全に検証されているわけではない。このことから、最終的な有効性評価を行う上での判断材料を収集するために、2013 年度のパイロット導入をまず延長すべきである。

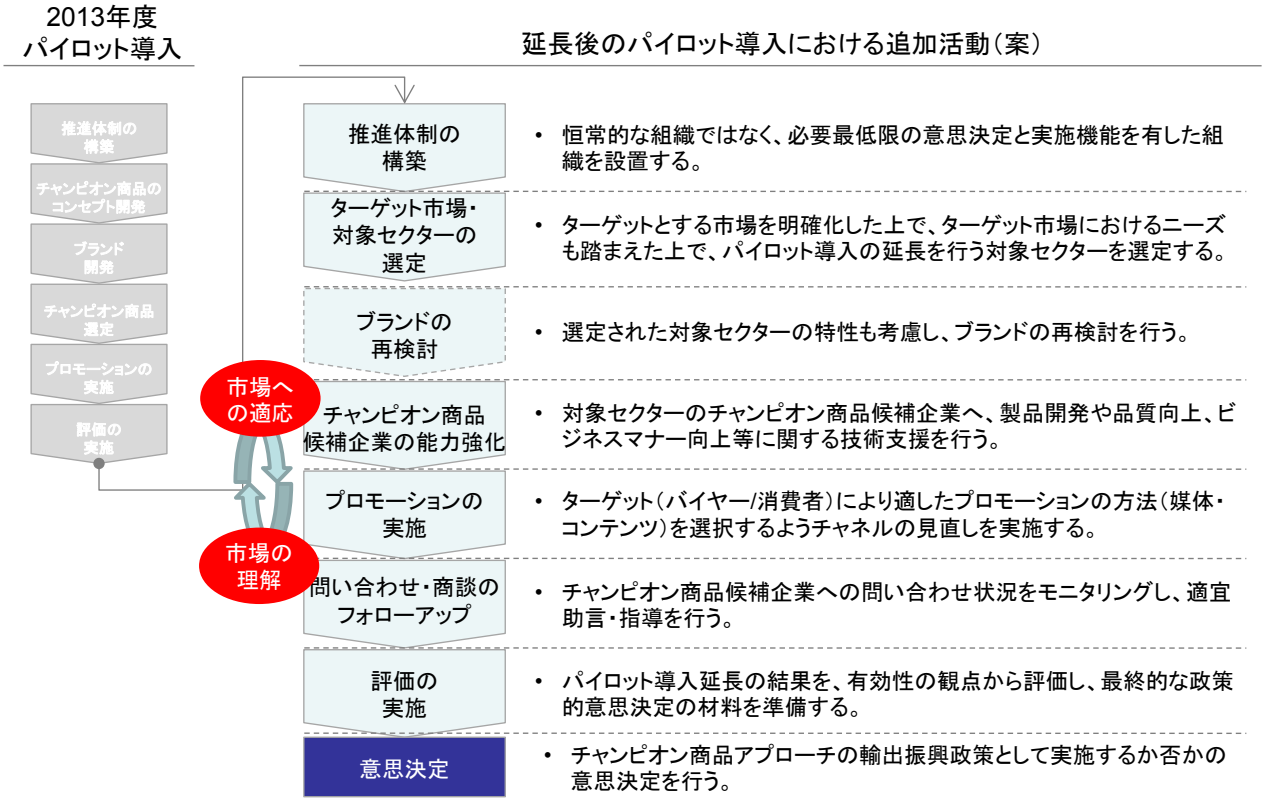
なお、パイロット導入の延長にあたっては、ターゲット市場を明確化した上で、ターゲット市場におけるニーズも考慮し、対象とするセクターを 2～3 程度に絞り込むことを提案する。これは、「輸出に向けた企業の能力強化」や「契約締結・輸出手続き支援」を活動として追加した場合に、よりセクター固有の活動が増えるため、セクターを特定して集中的に活動を実施した方が効率的であると考えられるためである。

本プロジェクト研究を通じて、皮革セクターやテキスタイルが、有力候補として考えられる。ただし、セクターの絞り込みにあたっては、エチオピア内部の状況（政府の政策的優先度やセクターの成熟度（民間中間組織の活動状況）といったマクロ的状況、品質や生産量等の生産能力といったミクロ

的状況、開発に与えるインパクト）のみならず、ターゲット市場におけるポテンシャル、マーケットにおけるニーズの有無、及び貿易障壁（関税・非関税）の有無などを考慮して、精査すべきである。

パイロット導入の延長においては、具体的には、チャンピン商品アプローチの推進組織は次のような活動を実施することを想定している。

図 34：延長後のパイロット導入における追加活動案



出所： FASID作成

延長後のパイロット導入においては、まず推進体制の構築が必要であると考える。推進体制としては、本来的には日本の JETRO のような組織が担うことが望ましいが、エチオピアには現状そのような組織はなく、本アプローチのためにそのような組織を設置することは非現実的である。そのため、パイロット導入における推進体制は、あくまで既存組織の中に試行的に事務局を設置するものと想定している。事務局の具体的な役割としては、上図に示した活動を主導し、各関係機関とのコミュニケーションの窓口となることを想定している。既存の組織の中では、本事務局機能の担い手として ECCSA や EKI が前向きな姿勢を示している。ただし、その実行能力については精査が必要である。

チャンピオン商品候補企業へのキャパシティ・ビルディングは、プロモーションの実施とその後のフォローアップの結果を踏まえ、必要に応じて繰り返し実施することを想定している。

プロモーションの実施においては、課題 8 へ対応するため、プロモーションのターゲットを明確にした上で、そのターゲットにより効果的にリーチできる媒体を選択する。もしも日本をターゲット市場とするならば、例えば、東京インターナショナル・ギフト・ショーは、過去の開催回における来場

者データを公表しており、それによると、生活雑貨やアパレル関連の卸売業者、小売業者が仕入目的で多く来場しており、テキスタイルなどにとって、プロモーションチャネルの有力な候補となりうる[57]。また、2014 年 7 月には、エチオピア航空が成田とアディスアベバを結ぶ直行便を就航予定であり、この機会を捉えて、機内でのチャンピオン商品の広報や販売もプロモーション方法の一つとして検討の余地がある。

本アプローチの有効性の評価にあたっては、本来的に、チャンピオン商品の継続的な輸出につながったか否かの観点（輸出契約数など）やバイヤーや顧客へのヒアリングによるエチオピアのカントリーイメージの向上の度合いから評価することが直接的で望ましい。しかし、パイロット導入の延長期間が短い場合には輸出契約数の評価では適切に有効性を評価できない可能性があるため、代替指標として、ヒアリング等を通じた企業の能力向上の程度の定性的な評価や、バイヤーとの交渉中の案件数等の組み合わせによって総合的に評価することも検討すべきである。

提言2-2	政策的意思決定後の本格導入

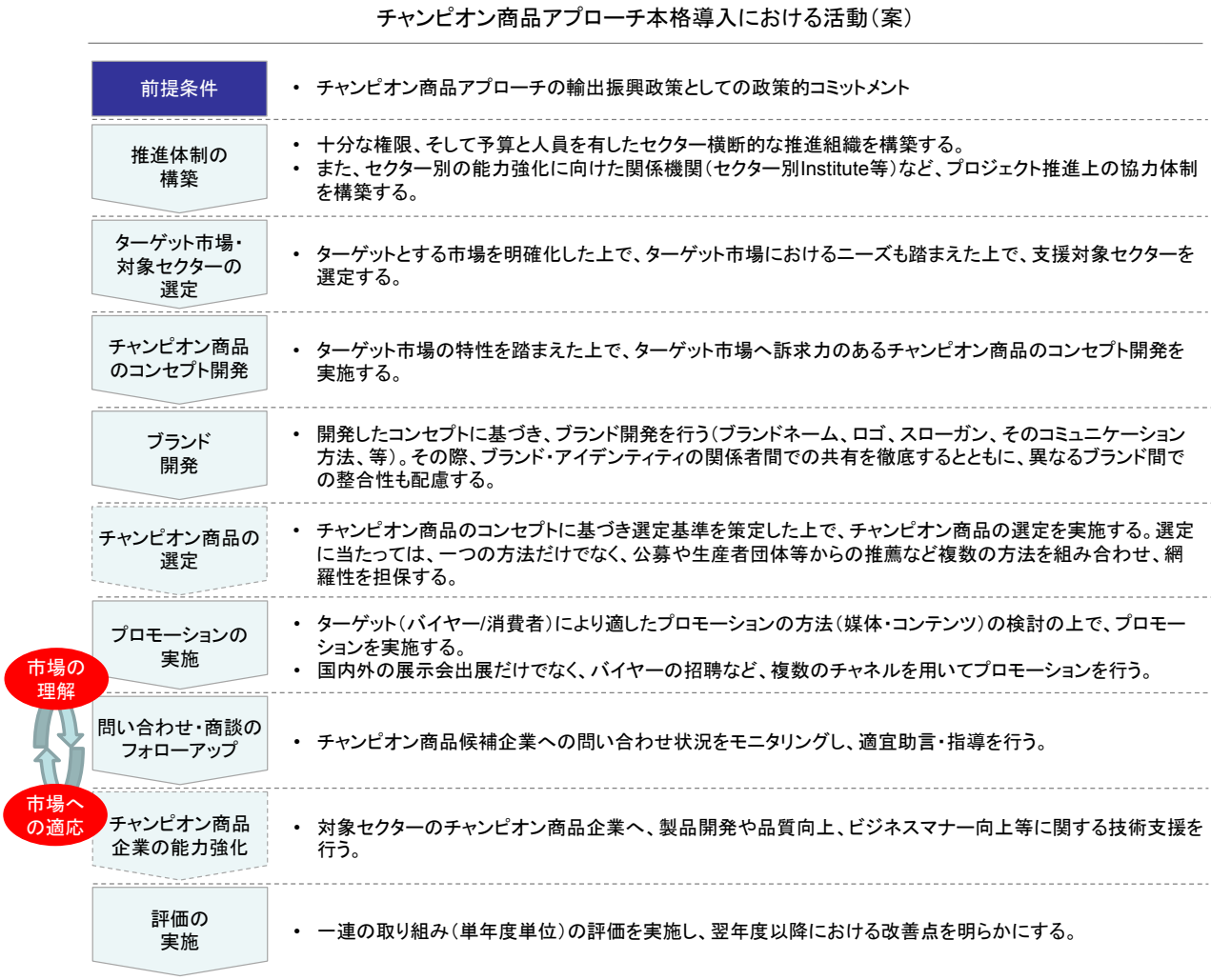
CPA は、延長したパイロット導入の終了後、その評価を踏まえエチオピア政府における最終的な政策的意思決定を行った後に実施すべきである。

特に、CPA の本格的導入のためには、十分な権限、そして予算と人員による推進体制が不可欠であり、そのような推進体制の構築は、トップレベルでの政策的コミットメントがあって初めて実現しうると考えられる。

チャンピオン商品の本格導入においては、CPA の推進組織は次のような活動を実施することを想定している。

[57] http://www.giftshow.co.jp/tigs/78tigs/visitorsdata.htm

図 35：CPA 本格導入における活動案



出所： FASID作成

チャンピオン商品のコンセプト開発にあたっては、課題 3 へ対応するためにも、明確なコンセプトとすべきである。日本を含む先進国においては、高品質であることは市場参入の前提条件でもあり、それ以上に、具体的なストーリーによるユニークさの訴求が必要となる。コンセプトを単にユニークであるとするのではなく、具体的にどうユニークなのか、具体的に他とは異なるどのような価値を約束できるのかを明確化する必要がある。その点、外の目を使うという意味で、外部のコンサルタントを用いることは有用である。ただし、コンセプトは関係者間で共有されている必要があるため、外部のコンサルタントを利用する場合でも、コンセプト開発は参加型で実施すべきである。

チャンピオン商品の選定にあたっては、商品審査だけではなく、企業審査も加えることも検討すべきである。支援の結果最終的に輸出契約につながるかは、支援対象企業の姿勢によって大きく左右されるため、経営者に対するインタビューなどによる定性的な評価も必要だと考えられる。

なお、プロモーションからチャンピオン商品を取り扱う企業へのキャパシティ・ビルディングは、支援期間中繰り返し実施することを想定している。

3.2.3 チャンピオン商品アプローチの持続性・有効性を向上させる環境整備に関する提言

提言3 **民間中間組織の育成**

CPA は政府主導による輸出振興政策であり、エチオピアの現状を鑑みるに、政府はブランディングから技術支援の提供まで主導的な役割を期待されている。言い換えれば、CPA で想定されている官民連携は、官主導の連携である。しかしながら、中長期的には、ブランディングにしろ技術支援にしろ、民間主導で実施されることが望ましい。例えば、日本における JAPAN ブランド育成事業では、基本的には政府は資金支援（マーケティング活動等にかかる経費の補助）のみを行い、製品開発からマーケティング戦略の立案・実施まで、民間主導で行われている。その中で大きな役割を果たしているのが、生産者や加工業者等の団体である民間中間組織である。JAPAN ブランド育成事業における官民連携は、民主導の連携であると言える。

エチオピアの官民連携においても、持続性と今後の発展を考えると、中長期的には、日本の例のように民主導の連携となることが望ましい。民間中間組織には、加盟企業への技術支援やマーケティング支援を通じた将来におけるチャンピオン商品候補の育成といった役割が期待される。そのためには、CPA の取り組みにおいても、早い時期から民間中間組織を巻き込み、育成し、期待される役割を果たせるようにすべきである。

また、政府は政策的に優先度の高いセクターにおける民間中間組織への、人材育成の支援や補助金の交付といった直接的な支援も検討すべきである。

提言4 **横断的輸出促進機関の設立と輸出促進政策の強化**

民間中間組織を育成すると同時に、輸出振興の重要なチャネルである、業界・品目横断的な輸出促進機関の設立も中長期的には取り組むべきである。これは CPA の実施のためだけではなく、エチオピア全体の輸出増を図るためにも必要と考えられる。

現在のエチオピアの輸出環境は、CPA にとって直接的な阻害要因とはならないものの、情報提供サービスの不在や非効率な税関といった業界横断的な課題は、企業の輸出意欲を減退させている。CPA が中長期的に民主導のものとなって行く上で、これらの課題も早期に取り組まれ、解決されることが望ましい。

なお、提言 3 および提言 4 については、CPA の持続性・有効性を向上させる環境整備に関する提言ではあるものの、CPA として取り組むものではなく、それ自体として、中長期的な輸出振興戦略における重要な課題と位置付け取り組むべき性質のものである。

3.3 チャンピオン商品アプローチの他国への適用可能性

CPA 自体にはエチオピアの固有性はなく、サブサハラアフリカを含む他国へ適用可能である。ただし、本プロジェクト研究を踏まえると、次のような要因が存在していると、CPA の円滑な導入が可能である。

なお、より詳細な他国への適用可能性の判断は、CPA の全体像を確定することができるパイロット導入延長後に実施することが望ましいと考える。

表 8：CPA の導入促進要因

横断的輸出支援組織の存在	チャンピオン商品アプローチは業界・品目横断的な輸出振興の取り組みであるため、あらかじめ業界・品目横断的な輸出支援機関が存在していることが望ましい。
一定の基盤を有した民間中間組織の存在	チャンピオン商品アプローチの推進にあたり、個別企業への支援の提供等、民間中間組織が果たすことのできる役割は多いため、一定の組織的基盤を有し、マーケティング活動や、加盟企業へのキャパシティ・ビルディングを実施している民間中間組織が存在していることが望ましい。
差別化可能な固有性の存在	チャンピオン商品アプローチはブランディングの取り組みであるため、そのブランディングの裏づけとなるような、他者との差別化可能な固有性（文化的、歴史的、等）が存在していることが望ましい。
先行するブランディングの取り組み	チャンピオン商品アプローチはブランディングの取り組みであり、ブランディングの重要性が関係者で共有されていることが望ましいため、例えば投資促進のためのカントリーブランディングなど、先行するブランディングの取り組みがあることが望ましい。
高付加価値化しやすい産業の存在	チャンピオン商品アプローチのターゲットとする市場は高付加価値市場であるため、他国でも供給できるような農産物といった単なる1次産品でなく、高付加価値化の可能性がある産業が存在してることが望ましい。

出所： FASID作成

参考文献

日本語文献

政策研究大学院大学（2013）「エチオピア政策対話 第 14 回出張報告」GRIPS 開発フォーラム
農林水産省（2012）「主要輸出国の輸出促進体制調査 報告書」
野口 義明（2011）「エチオピア国企画調査員（民間セクター開発支援）最終報告書 第一部（セクター調査報告）」
在エチオピア日本大使館（2008）「産業別エチオピア経済事情調査報告書」

英文献

Altenburg, Tilman (2010) "*Industrial Policy in Ethiopia"* Discussion Paper Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
International Trade Forum (2007) "*New Markets for an Ancient Heritage"*
Nathan Associates Inc (2007) *"Best Practice of Export Promotion*"
Visser, Piet et al (2012) *"Pro-Poor Value Chain Development ~ Private sector-led innovative practices in Ethiopia"* SNV Netherlands Development Organisation

ウェブサイト

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) http://www.gemconsortium.org （2014 年 1 月 20 日閲覧）
第 78 回東京インターナショナル・ギフト・ショー秋 2014 http://www.giftshow.co.jp （2014 年 2 月 17 日閲覧）