

エチオピア

エチオピア国  
チャンピオン商品アプローチ  
実践支援調査（フェーズ2）  
ファイナルレポート

平成 29 年 2 月

（2017 年）

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）

株式会社 電通

産公
JR
17-027



# 目次

略語表 .....	v
-----------	---

## 第1章 業務実施の基本方針

1.1 業務の背景.....	3
1.2 業務の目的.....	3
1.3 業務の概要.....	4
1.3.1 実施活動 .....	4
1.3.2 実施スケジュール.....	4
1.3.3 実施体制 .....	7

## 第2章 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ1）のレビュー

2.1 取り組みの概要 .....	11
2.2 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ2）に向けた成果と課題.....	12
2.3 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ2）における各課題への対応状況..	14

## 第3章 チャンピオン商品候補全般を対象とした施策の試行

3.1 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ1）における ブランディングの取り組み .....	19
3.2 ブランド・ワークショップ.....	20
3.2.1 エチオピア固有の資産の整理 .....	20
3.2.2 ブランド・ビデオ制作方針の決定.....	23
3.2.3 ブランド・コンセプトの決定 .....	24
3.3 ブランド・ビデオ .....	25
3.3.1 ブランド・ビデオ制作会議.....	25
3.3.2 ブランド・ビデオの現地撮影 .....	26
3.3.3 編集方針の協議と合意事項.....	27
3.3.4 ブランド・ビデオの完成.....	28
3.4 ホームページ制作 .....	29
3.4.1 ホームページの構成.....	29
3.4.2 ホームページ管理体制 .....	30
3.5 チャンピオン商品候補全体を対象とした施策の効果検証.....	30

## 第4章 皮革セクターにおける取組み – ブランディング・プロモーションの試行 (2014年10月～2016年10月)

4.1 対象セクターの決定.....	39
4.1.1 国内市場調査.....	39
4.1.2 パートナー企業の選定.....	46
4.2 対象セクターのブランド・コンセプトの開発.....	50
4.2.1 ブランド・ワークショップ.....	50
4.2.2 ブランド・コンセプトの決定.....	51
4.2.3 ブランドブックの制作.....	53
4.2.4 ブランドの商標登録.....	54
4.3 プロモーションツールの開発.....	56
4.3.1 リーフレットの制作.....	56
4.3.2 ポスターの制作.....	56
4.4 日本の皮革産業の状況確認.....	56
4.4.1 皮革卸業者向け内覧会の実施.....	56
4.4.2 四国手袋メーカー視察.....	58
4.4.3 日本の皮革産業との協力の検討.....	60
4.5 本邦展示会出展.....	61
4.5.1 出展企業の選定.....	61
4.5.2 出展コンセプトの開発.....	62
4.5.3 商品開発支援.....	62
4.5.4 ブース展示.....	63
4.5.5 本邦展示会出展の結果.....	64
4.6 本邦研修実施(2015年7月).....	66
4.7 日本への輸出取引成立支援.....	67
4.7.1 IFF 出展後におけるバイヤーとの取引支援の実施状況.....	67
4.8 皮革セクターにおけるCPAの取り組み発信.....	70
4.8.1 日本における発信.....	70
4.8.2 エチオピアにおける発信.....	70
4.9 ブランド運営管理体制の構築.....	70
4.9.1 ブランド運営管理ワークショップ.....	70
4.9.2 関係者間の役割の明確化.....	72
4.10 中間ラップアップ時点での問題点とその対応策の検討.....	73

## 第5章 皮革セクターにおける取組み – 中間ラップアップ以降のアクション (2016年2月～2016年11月)

5.1 商品開発・品質向上支援.....	82
----------------------	----

5.1.1	日本市場からの要求品質の理解 (アクション 1)	82
5.1.2	デザインと技術向上に向けた取り組み (アクション 2)	82
5.1.3	新商品開発 (アクション 3)	84
5.1.4	定番商品の開発 (アクション 4)	85
5.1.5	納品前検品実施に向けた取り組み (アクション 5)	85
5.2	本邦展示会出展およびその他のプロモーション活動	86
5.2.1	ブランドプロモーション (アクション 6)	86
5.2.2	ビジネスステンプレートの開発 (アクション 7)	97
5.2.3	在京エチオピア大使館および外務省の役割強化 (アクション 8)	97
5.3	本邦研修の実施(2016年4月)	97
5.3.1	日本の生産者団体との協力 (アクション 9)	97
5.4	エチオピア皮革セクターの構造的問題に関する調査	99
5.4.1	少注文数量化による競争力強化 (アクション 10)	99
5.4.2	タンナーとメーカー間の協力促進 (アクション 11)	99
5.4.3	バリューチェーン上流の課題への取り組み (羊皮を蝕む寄生虫と皮膚病) (アクション 12)	99
5.4.4	革素材、歩留まりの改善 (アクション 13)	100
5.5	ブランド・システムの構築	101
5.5.1	ブランド認証システムの運用 (アクション 14)	101
5.6	その他の課題解決に向けた取り組み	102
5.6.1	海外企業誘致活動 (アクション 15)	102
5.6.2	カイゼン活動の導入 (アクション 16)	102
5.6.3	輸出入手続きの簡素化 (アクション 17)	102

**第6章 皮革セクターにおける取組み - 更なるブランド・システムの構築と取組み  
(2016年12月～2017年2月)**

6.1	本邦研修の実施	105
6.1.1	本邦研修の概要	105
6.1.2	研修内容	105
6.2	本邦におけるブランド・ワークショップの開催	107
6.2.1	ワークショップ概要	107
6.2.2	ワークショップ結果	107
6.3	エチオピア産皮革素材の品質・LIDIの試験・検査能力に関する調査	108
6.3.1	現地調査の概要	108
6.3.2	皮革素材・製品の品質に係る調査結果	109
6.3.3	LIDIの試験・検査能力	110

## 第7章 成果のまとめと今後の活動に向けた課題と提言

7.1 今後の課題と新たな提言 .....	115
7.1.1 バリューチェーン下流における今後の課題と提言 .....	117
7.1.2 バリューチェーン中流における今後の課題と提言 .....	119
7.1.3 バリューチェーン上流における今後の課題と提言 .....	122
7.1.4 横断的なCPAにおける今後の課題 .....	124
7.2 おわりに .....	126

## 別 添

別添1：ブランド・ビデオ構成案（コンテ） .....	129
別添2：ブランドブック .....	135
別添3：ミニ・リーフレット .....	140
別添4：ブランド・リーフレット .....	141
別添5：ポスター .....	146
別添6：商標登録証 .....	149
別添7：日本国内におけるメディア・リリースの例 .....	150

## 略語表

AALF	All African Leather Fair
CPA	Champion Product Approach
EHL	Ethiopian Highland Leather
EIC	Ethiopian Investment Commission
EIPO	Ethiopian Intellectual Property Office
ELIA	Ethiopian Leather Industries Association
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development
FOB	Free on Board
GDP	Gross Domestic Product
HHI	Herfindahl-Hirschman Index
ICCPA	Implementation Committee for Champion Product Approach
IFF	Japan Fashion Week International Trade Fair
ISO	International Organization for Standardization
JICA	Japan International Cooperation Agency
JIS	Japan Industrial Standard
JETRO	Japan External Trade Organization
LDC	Least Developed Country
LIDI	Ethiopia Leather Industry Development Institute
MOA	Ministry of Agriculture (Ethiopia)
MOFA	Ministry of Foreign Affairs (Ethiopia)
MOI	Ministry of Industry (Ethiopia)
MOLF	Ministry of Livestocks and Fisheries (Ethiopia)
MOT	Ministry of Trade (Ethiopia)
NGO	Non-Governmental Organization
OEM	Original Equipment Manufacturing
OJT	On-the-Job Training
PDC	Products Development Center
SNS	Social Networking Service
sq ft	square feet
TICAD	Tokyo International Conference for African Development
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
VMD	Visual Merchandising





# 第 1 章 業務実施の基本方針



## 第1章 業務実施の基本方針

### 1.1 業務の背景

エチオピアは、近年高い GDP の成長率を維持してきたが、持続的経済成長を実現し、輸出拡大を通じた外貨獲得を促進するためには第二次産業、特に製造業の強化が課題となっている。2009 年、エチオピア国故メレス首相（当時）からアジアの発展経験や産業政策について政策学習を行いたいとの要請に基づき、JICA と政策研究大学院大学は産業政策対話を開始し、「産業政策支援対話に関する調査」（2009 年 6 月～2011 年 5 月）および「産業政策支援対話に関する調査（フェーズ 2）」（2012 年 1 月～2016 年 6 月）と続けて、首相、閣僚、実務者と産業政策上の重要テーマについて対話を重ねている。この対話の中で、2012 年に輸出振興の具体的な手段として提案されたのが「チャンピオン商品アプローチ」（以下、Champion Product Approach : CPA）である。CPA は、エチオピアの歴史や文化を具現化する独自性を持ち、品質の高い商品（チャンピオン商品）の輸出を通じ、エチオピア製品のイメージの向上を目指す。CPA の長期的目標は、チャンピオン商品に牽引されて構築されるカントリーイメージの向上と、それを通じたエチオピア製品全体の輸出の促進である。

2013 年度に実施された「エチオピア国チャンピオン商品アプローチ実践支援調査」（以下、CPA フェーズ 1）では、市場での実践的経験を蓄積するため、TICAD V サイドイベントのアフリカン・フェアへの出展、東急百貨店でのテストマーケティング、エチオピア国内での国際展示会への出展を実施した。これらを通して得た知見をもとに、同アプローチのコンセプトが整理され、具体的な実践に結び付くツールとして「チャンピオン商品アプローチの紹介～エチオピアの輸出振興の経験から」がまとめられた。

CPA フェーズ 1 を通じ、質の高いエチオピア製品が日本市場に受容される可能性は認められたが、実際に日本の企業との契約に至ることはなかった。CPA フェーズ 1 の教訓から本アプローチの目標達成には、エチオピア製品の品質の高さを国際市場で認知させることのできる、国家レベルのイメージ向上や商品グループレベルのブランディング、プロモーションの実践の必要性が明らかとなった。また、CPA フェーズ 1 の調査中には、同アプローチをエチオピア側がイニシアチブを取って牽引する体制は構築されなかった。これらの残された課題に対する実践支援として、「エチオピア国チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ 2）」（以下、CPA フェーズ 2）が実施されることとなった。

### 1.2 業務の目的

本調査の目的は、エチオピア側のイニシアチブを引き出し、ブランディングやプロモーション手法の実践を通じて輸出振興手段としての CPA の有効性を高めることにある。目的に向けた具体的な業務は、主に次の 4 点である。

1. CPA フェーズ 1 のレビュー（CPA フェーズ 1 の実績と教訓を確認し、発展させる）

2. チャンピオン商品候補全般を対象とした施策の試行（映像素材の制作・活用、エチオピア側のイニシアチブを引き出すプロモーション案の提供）
3. 対象セクターに対する重点的なブランディング・プロモーションの試行
4. 得られた教訓・知見を踏まえたマニュアルの更新とアクションプランの作成

## 1.3 業務の概要

### 1.3.1 実施活動

1.2の目的に沿って計画された具体的な業務は以下の表 1-1 の通りである。

表 1-1 活動計画と成果

業務	活動	成果
1 フェーズ1 調査のレビュー	1. フェーズ1調査のレビューを行い、その結果を元にフェーズ2調査のインセプションレポートと、CPA実行委員会（ICCPA）向けのCPA説明資料の制作を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インセプションレポート</li> <li>• CPA説明資料</li> </ul>
2 チャンピオン商品候補全般を対象とした施策の試行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. チャンピオン商品のブランドコンセプトである「Pride of Creation」をテーマに、ICCPAとの一連のワークショップやTV会議を通して、映像素材を制作する。</li> <li>2. 映像素材の活用を含めた施策を検討するブレンストーミングを行い、エチオピア主導のアイデアを引き出し、その実現に向けた活動をサポートする。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 映像素材</li> <li>• プロモーションアイデア</li> </ul>
3 重点的なブランディング・プロモーションの試行  1) 対象商品グループへの重点的なブランディングの試行 2) 対象商品グループへの本邦におけるプロモーション活動の試行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日本・エチオピア両国における市場調査に基づき、フェーズ1調査で選ばれた6つの商品グループから、日本市場において最も可能性を持つ商品グループを選び出す。加えて、その商品グループより、ブランディングの試行やプロモーション活動に参加するにふさわしい企業を、エチオピア現地での調査を通して選び出す。</li> <li>2. ブランドコンセプト（ブランドプロミス）とブランディングツールをICCPAや参加企業との一連のワークショップやTV会議を通して開発する。</li> <li>3. 展示会への参加やテストマーケティングの実施など、日本市場におけるプロモーション活動を実施する。展示会への参加時には、エチオピアから代表団を招き、日本市場についての直接的な学びの機会とする。</li> <li>4. プロモーション活動を通して明らかになったバリューチェーン上の問題を調査、分析する。</li> <li>5. ブランディングの試行とプロモーション活動の結果を分析する。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ブランディング対象商品グループ選定の手法</li> <li>• ブランドプロミス、及びブランディングツール（ブランド名、ブランドロゴ、ブランドブック等）</li> <li>• プロモーションツール（リーフレット等）</li> </ul>
4 CPAマニュアルの更新、及びアクションプランの作成	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務2及び業務3の活動と成果に基づき、CPAマニュアルを更新する。加えて、成功事例や教訓を抽出し、マニュアルに反映させる。更新したマニュアルは、ICCPAと共有する。</li> <li>2. CPAの持続性に鑑み、ICCPAとの議論を元に、アクションプランを作成する。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 更新版CPAマニュアル</li> <li>• 最終報告書</li> <li>• アクションプラン</li> </ul>

### 1.3.2 実施スケジュール

CPA フェーズ2で立ち上げたブランドの維持管理を継続的に行えるよう支援するため、本業務は、当初2016年3月までの予定が、2017年2月まで継続されることとなった。延長期間の活動を含めた全体の実施日程を図1-1に示す。

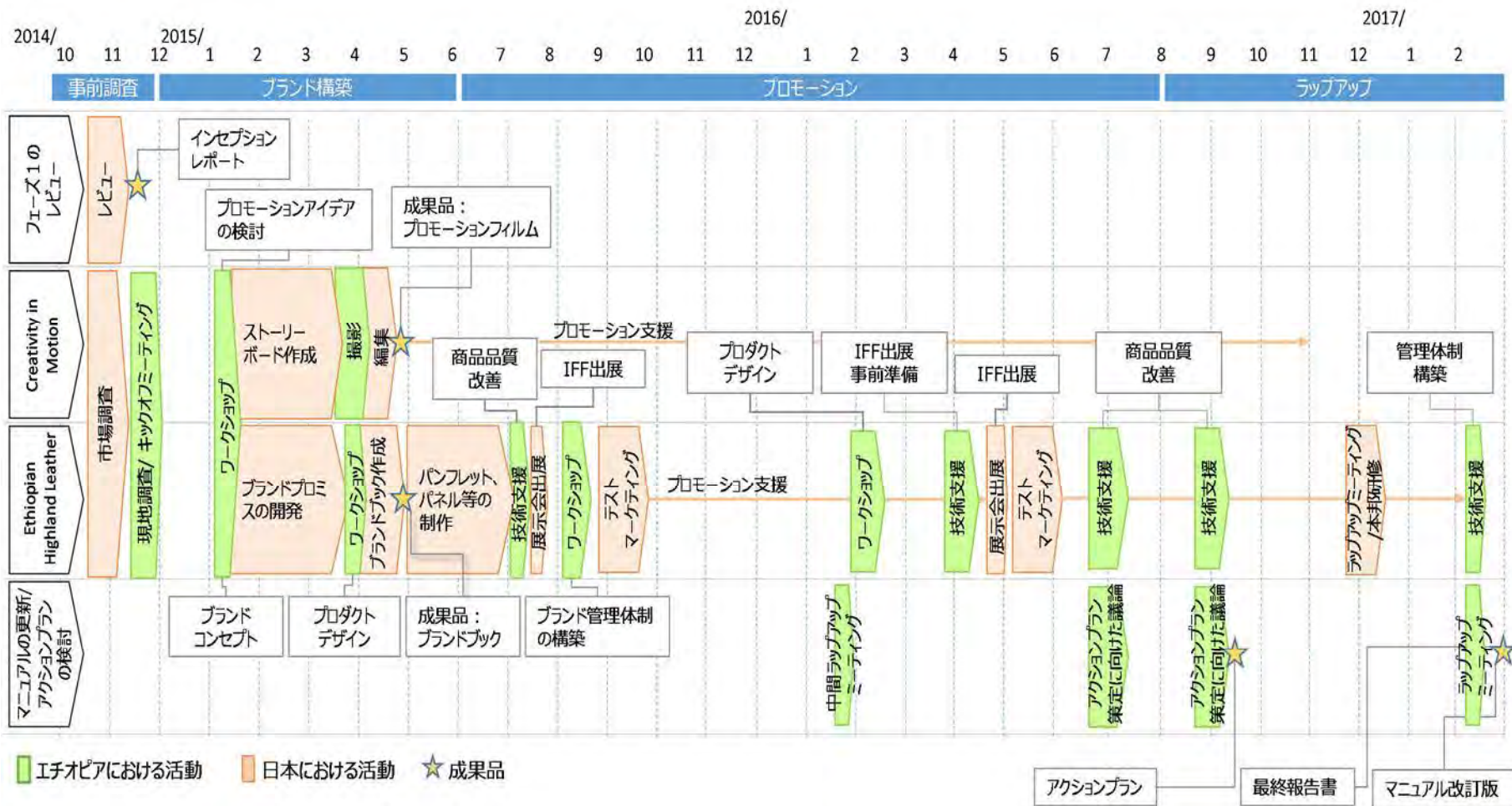


図 1-1 CPA フェーズ2 実施スケジュール

上記の計画、スケジュールに沿って、日本人専門家により実施された現地エチオピアでの調査および本邦招聘による活動は表 1-2 の通りである。

表 1-2 現地調査および本邦招聘の活動

派遣先	目的	日程
現地派遣 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICCPAの始動、議長の決定と主な構成メンバーの任命。</li> <li>・ ブランディングの志向とテストマーケティングに関する活動計画の承認。</li> <li>・ 商品グループの決定。</li> <li>・ 商品グループのブランディングとプロモーション活動への参加企業決定のための情報収集。</li> </ul>	2014年10月15日— 12月6日
現地派遣 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CPA全セクターのためのプロモーションフィルム製作の方向性の提案と議論。</li> <li>・ シープレザーブランディングの方向性の提案と議論。</li> <li>・ プロモーションフィルム制作にかかる現地再委託先の調査。</li> </ul>	2015年1月7日— 1月22日
現地派遣 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロモーションフィルムの撮影。</li> <li>・ ミニリーフレット、ブランドブック用のグラフィック撮影。</li> <li>・ IFF参加に向けた商品開発。</li> <li>・ エチオピアビジネス投資セミナーの準備。</li> <li>・ その他、関係者との打ち合わせ。</li> </ul>	2015年3月23日— 4月11日
本邦招聘 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エチオピア航空成田—アジスアベバ就航記念エチオピアビジネスセミナーにおけるエチオピア製品の展示。</li> <li>・ 皮革素材卸売業者を対象とした内覧会の実施。</li> </ul>	2015年4月21日— 4月30日
現地派遣 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CPA全般のブランディングに関わるステークホルダーとのツールの共有。</li> <li>・ エチオピアハイランドレザーブランドの商標登録と維持にかかる協議。</li> <li>・ IFFの準備、協力調整。</li> <li>・ IFF出展用サンプルの作成進捗確認と促進依頼。</li> </ul>	2015年6月7日— 6月14日
本邦招聘 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ International Fashion Fair (IFF)へのEthiopian Highland Leather (EHL) としての出展。</li> <li>・ 日本における皮革市場の動向、ビジネスマナーセミナーなどへの参加。</li> </ul>	2015年7月15日— 7月26日
現地派遣 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 皮革品質基準の設定に関する調査。</li> <li>・ 皮革品質基準の設定や認証の方法、ブランドツールの使い方についてのワークショップの開催。</li> </ul>	2015年9月13日— 9月27日
現地派遣 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナー企業への技術支援および取引支援。</li> <li>・ エチオピアハイランドレザーブランド管理維持体制についての協議。</li> </ul>	2015年11月8日— 11月22日
現地派遣 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題の共有および、延長期間中のアクションプランに関する議論とその活動への同意取り付けのためのインテリムラップアップミーティングの開催。</li> <li>・ IFF参加に向けた商品開発。</li> </ul>	2016年1月24日— 2月21日
現地派遣 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IFFの準備、協力調整。</li> <li>・ IFF出展用サンプルの作成進捗確認と促進依頼。</li> <li>・ エチオピアハイランドレザーブランドの維持体制強化のための調査。</li> </ul>	2016年3月20日— 4月10日
本邦招聘 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ International Fashion Fair (IFF)へのEthiopian Highland Leather としての出展。</li> <li>・ 四国タオル工業組合および会員企業、日本手袋工業組合および会員企業、検品業者への訪問。</li> </ul>	2016年4月19日— 4月30日
現地派遣 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクションプラン形成のための各ステークホルダーとの協議。</li> <li>・ LIDIの支援能力調査、他ドナー（EU、DFID、UNIDO）の活動についての情報収集。</li> </ul>	2016年6月26日— 7月10日
現地派遣 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナー企業への技術支援および取引支援。</li> <li>・ アクションプラン形成のための各ステークホルダーとの協議。</li> <li>・ LIDIの支援能力調査、他ドナー（EU、DFID、UNIDO）の活動についての調査。</li> <li>・ バリューチェーン上流における問題点の調査。</li> </ul>	2016年8月21日— 9月5日
本邦招聘 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今治市役所、愛媛県立技術センター、四国タオル工業組合および会員企業、東京都立皮革技術センター、検品業者への訪問。</li> <li>・ Ethiopian Highland Leather 主なカウンターパートによるラップアップミーティングの開催。</li> </ul>	2016年11月26日— 12月3日
現地派遣 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原皮、タンナー、皮革製品について、皮革素材の品質に係るエチオピア皮革産業の情報収集調査</li> <li>・ LIDIの試験・検査能力に係る調査、LIDIによる検査デモンストレーションおよびLIDI職員的能力強化支援</li> <li>・ CPAフェーズ2の結果報告および今後の取組み方針に向けた議論</li> </ul>	2017年2月12日— 2月22日

### 1.3.3 実施体制

本業務はエチオピア投資委員会（以下、Ethiopian Investment Commission : EIC）を主たる実施機関とし、同委員会の長官を議長として構成されるチャンピオン商品アプローチ実行委員会（以下、Implementation Committee of Champion Product Approach : ICCPA）と協働して開始された。エチオピア側と合意された本業務の体制は図 1-2 の通りである。

本業務では、本邦市場開拓を念頭において、対象商品グループを選定し、重点的なブランディング・プロモーションを実施することが当初より予定されていた。エチオピア産品のポテンシャル調査および本邦市場調査の結果、対象商品グループをエチオピア産の皮革製品および素材、特にシープレザーとすることが決定された。このことから、皮革セクターを支援する政府機関である皮革産業開発機構（以下、Leather Industry Development Institute : LIDI）、業界団体である皮革工業組合（以下、Ethiopian Leather Industry Association : ELIA）、皮革素材および皮革製品を生産する民間企業が、ICCPA に参加するとともに、CPA を具体的に実践していく主体としての役割を果たした。

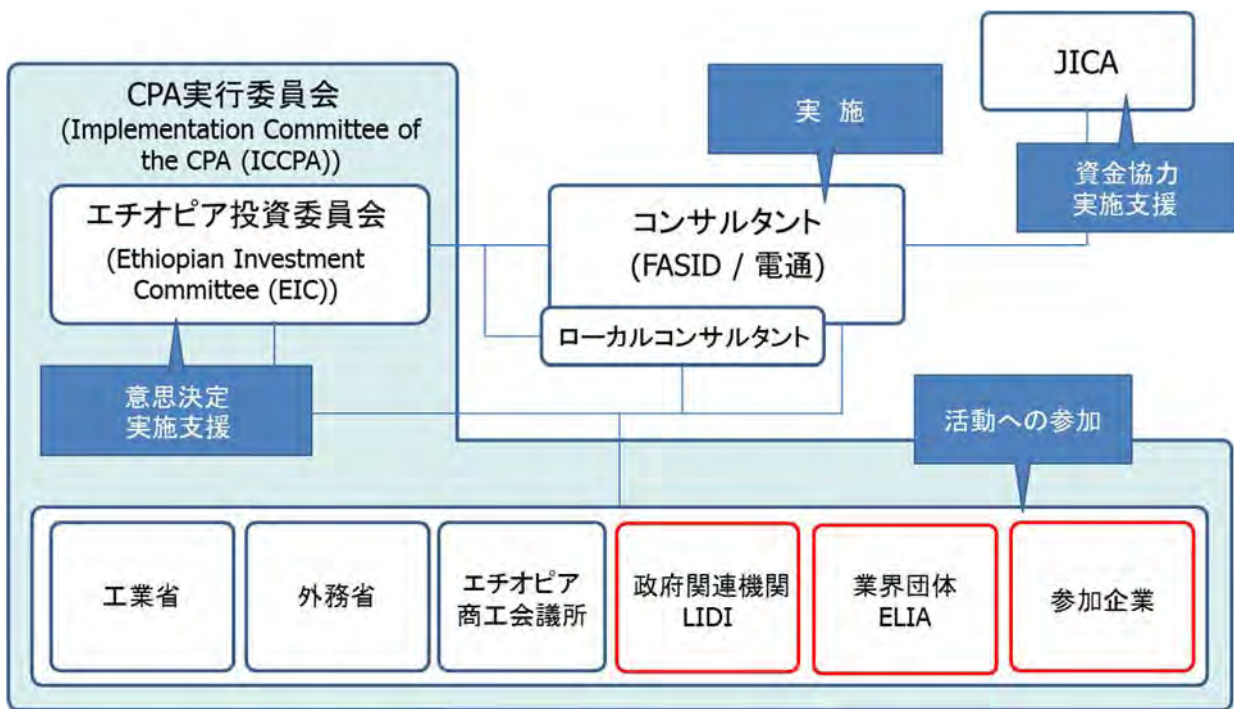


図 1-2 本業務の実施体制

ICCPA のメンバーと役割は、次の表 1-3 の通りである。

表 1-3 ICCPA のメンバー構成と役割案

メンバー	役割
エチオピア投資委員会	プロセスオーナーとしてその長官はICCPAの議長を務める。 チャンピオン商品全般のブランディングにおける意思決定者。
工業省	フェーズ1の活動からのインプット。 選定された商品グループのブランディングにおける意思決定者となる関連政府機関担当者の任命。
外務省	映像素材の活用などを通じた、ビジネス外交へのCPAの普及。 在京大使館との連携。
エチオピア商工会議所	フェーズ1の活動からのインプット。 エチオピア内外におけるプロモーション活動へのCPAの取り込み。
拡大ICCPAメンバー	
関連政府機関 Leather Industry Development Institute (LIDI)	選定された商品グループのブランディングの意思決定者。 専門的な立場からのインプット。 技術面での支援。
業界団体 Ethiopian Leather Industries Association	意思決定のための専門的な立場からのインプット。 業界全体へのブランディング活動の普及とその管理。
参加企業 約13社	映像素材やブランドツールの活用。 日本市場におけるプロモーション活動への参加。 ICCPAへのフィードバック。



## 第2章 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査 (フェーズ1)のレビュー



## 第2章 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ1）のレビュー

### 2.1 取り組みの概要

CPA フェーズ1の目的は、輸出振興策としてのCPAの有効性を検証することにあった。また、CPAの制度構築を支援し、途上国に広く適用可能な輸出振興策の一つとしてCPAの体系化を図ることであった。具体的な活動群は、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. 上記の活動の評価と得られた知識の体系化

図2-1に示される様に、輸出振興に係る「施策の領域」を上流から下流へ段階を経て進むものとしたとき、これらの活動群は「販路開拓支援」にあたり、CPAフェーズ1は、その中で取り組むべき必要な活動を抽出して実施された。

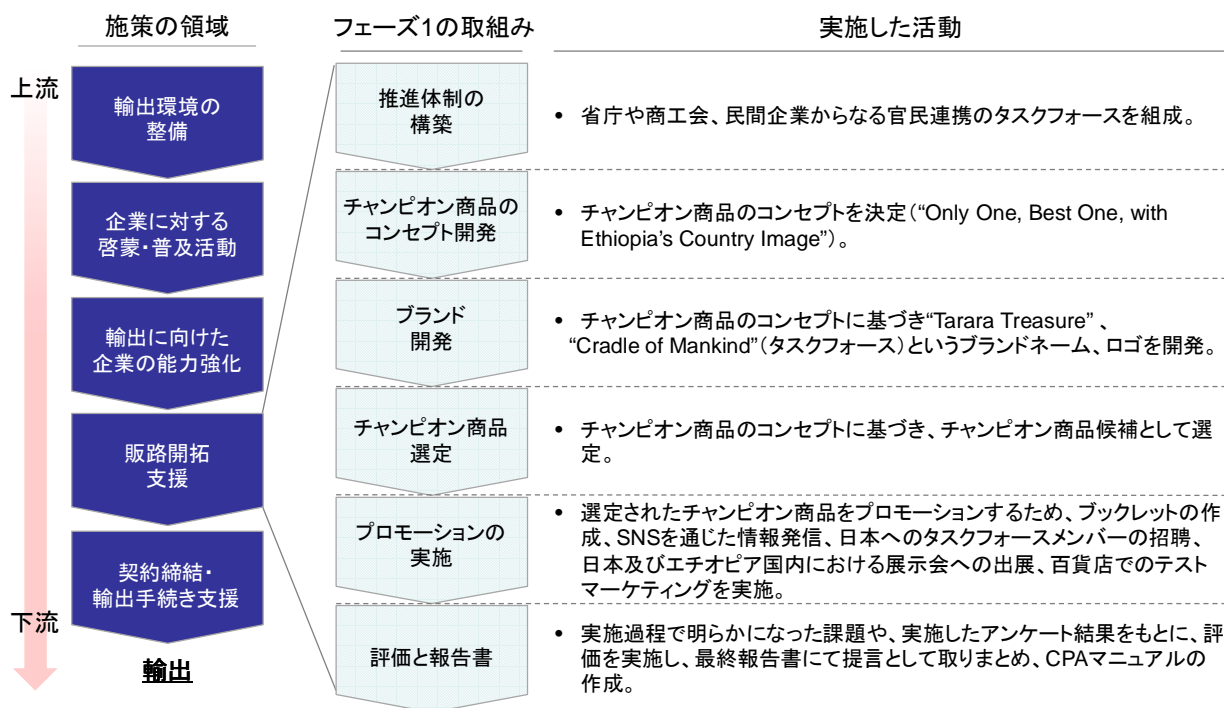


図 2-1 CPA フェーズ1の活動内容

## 2.2 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ2）に向けた成果と課題

CPA フェーズ1では、イベント参加やテストマーケティング等の活動の後に行ったアンケート（記入式）や聞き取り調査の結果、日本の消費者にエチオピア製品が受容される可能性が高いことが分かった。また、エチオピアでの展示会出展が、エチオピアの関係者のイニシアチブを引き出すことに繋がった。ただし、実際に日本企業との取引が成約し、エチオピアのチャンピオン商品が輸出される事例は CPA フェーズ1の期間中では現れなかった。さらなる CPA の推進のため、本事業の施策の領域である「販路開拓支援」の流れに沿って、課題が以下のように抽出されまとめられた<sup>1</sup>。

### (1) 輸出振興政策におけるチャンピオン商品アプローチの位置付け

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。

CPA フェーズ1は、JICA のプロジェクト研究により実施する試験的な位置付けであったが、今後継続的に CPA を実施するためには、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) 販路開拓支援における課題

#### 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。

CPA フェーズ1では、エチオピア国内に専任の人員を配置した事務局を持たず、関係省庁の巻きこみを十分に行うことができなかった。CPA を持続するためには、エチオピア国内における CPA 推進体制の構築が必要不可欠と考えられる。

#### 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。

チャンピオン商品のコンセプトについて具体的なイメージの共有が関係機関や企業間で必ずしも十分にできていなかった。チャンピオン商品の特徴である「ユニークさ」についても、共通認識が図れていなかった。関係者間の共通理解を促進するため、コンセプトを確認、或いは改善する必要がある。

#### 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。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、ブランドにふさわしい品質の維持・向上に

<sup>1</sup> エチオピア国「チャンピオン商品アプローチ実践支援調査最終報告書」（2013年3月）

つなげることが重要である。また、CPA を効果的に推進するため有望なセクターを選定し、集中して支援を行うことも考えられることから、その際には構築されるセクターブランドとの整合性を担保する必要がある。

#### 4) チャンピオン商品候補の選定

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。

CPA フェーズ 1 でパートナー企業を選定する際に、基準や方法が定められたが、幅広い企業を対象としたものではなく、また基準も必ずしも明確なものではなかった。チャンピオン商品選定に当たっての基準と方法の整備、透明性の確保は CPA を進める上で重要である。

#### 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。

CPA フェーズ 1 で行われたプロモーション活動から、ターゲットを明確にすること、ターゲットに応じて適切なプロモーションの場を選択すること、必要な情報を含んだ適切なプロモーションツールを活用すること等、プロモーションを成功に導くための多くの留意点が明らかになった。

### (3) その他の施策領域

#### 1) 輸出環境整備

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。

CPA フェーズ 1 では、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、税関の効率化、市場の情報、輸出振興施策に関する情報など、一企業では対応できない問題が明らかとなった。こうした問題には、政府が早急に対応すべきである。

#### 2) 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。

CPA の取り組みが持続性を持つためには、より多くの企業に CPA の取り組みを啓蒙し普及させる必要がある。エチオピア国内における CPA の取り組みの認知度の向上は、潜在的なチャンピオン商品の発掘にも有効であると考えられる。

#### 3) 企業能力強化

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には限界がある。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。

#### 4) 契約締結・輸出手続き

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。

CPA フェーズ 1 では、多くのエチオピアの参加企業から「マーケットの情報がほしい」という要望を受けた。一方で、参加企業は、日本のバイヤーとコンタクトする機会を得ても、それを十分に活用していないことも明らかとなった。バイヤーからのマーケット情報の収集に努めるとともに、狙いとする市場における商習慣等の理解も重要である

#### 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。

CPA フェーズ 1 では、エチオピアに帰国したディアスポラ等が持つビジネスマインドや専門的知識に助けられることが多かった。また、企業家育成を行う NGO や女性起業家による団体の存在も明らかになった。CPA の実施推進においては、こうしたネットワークを活用していくことが有用と考えられる。

## 2.3 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ 2）における各課題への対応状況

表 2-1 では、CPA フェーズ 1 から引き継いだ 18 の課題に対する CPA フェーズ 2 での取組み状況と課題対応の達成状況をまとめた。CPA フェーズ 2 の活動のより詳細な報告については、第 3 章以降に記載する。

CPA フェーズ 1 では、エチオピア産品全般を対象とした販路開拓支援に焦点を当て活動を行ったが、CPA フェーズ 2 では、対象商品グループを選定し、特定のセクターに対するブランディング・プロモーションを行った。これにより、CPA フェーズ 2 では、対象となった皮革セクターにおいて、CPA のコンセプトの明確化やエチオピア側の関係者との共通理解の形成、ブランディング・プロモーションの重要性の普及・啓蒙等の点で、CPA フェーズ 1 から大きな前進が認められた。しかし、企業の商品開発やプロモーションにおける能力および政府機関による企業への支援サービスについては、引き続き様々な課題が残された。CPA フェーズ 2 で明らかになった課題と提言については、第 7 章に記載する。

表 2-1 CPA フェーズ1で提示された課題に対する CPA フェーズ2の活動

CPA フェーズ1で提示された課題		CPA フェーズ2の活動
		成果と課題の達成度合い ◎ 達成済み、○ 達成見込み、△ 部分的に達成、× 未達成
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係政府機関の CPA の実践活動への巻き込み</li> </ul> (○) エチオピア政府内で CPA の有用性が認められ始めており、産業振興や輸出促進のためのブランディングの重要性についての理解が深まっている。
課題2	CPA 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICCPA の体制構築</li> </ul> (△) CPA 実践の実施推進体制として政府・民間の関係者による ICCPA が組織された。但し、その機能は未だ限定的で、主体的な活動は行われていない。
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド・ワークショップの開催</li> </ul> (◎) ICCPA に対してブランド・ワークショップを開催し、チャンピオン商品のコンセプトについての共通理解を得た。
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本邦市場調査の実施</li> <li>エチオピア製品のポテンシャル調査の実施</li> </ul> (◎) ターゲット市場を日本に決定した。日本への参入に向け、本邦市場調査とエチオピア製品のポテンシャル調査の結果、皮革セクターを CPA の対象セクターとして決定した。また、シープレザーを対象製品として決定した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Ethiopian Highland Leather」ブランド開発</li> <li>「Creativity in Motion」ブランド開発</li> </ul>
課題6	異なるブランドレベルでの整合性を担保する。	(○) 皮革セクターおよびシープレザーの特性や強みが明確化され、「Ethiopian Highland Leather」ブランドが開発された。また、セクター横断的なブランドとして Creativity in Motion ブランドが開発された。
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>皮革セクターにおけるパートナー企業の選定</li> </ul> (○) 対象セクター（皮革セクター）において、パートナー企業が定められた基準によって選定された。
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロモーションツールの作成</li> <li>日本でのシープレザーのプロモーションの実施</li> </ul> (○) 開発したブランドのコンセプトを体現するプロモーションツール（リーフレット・ポスターなど）が開発された。シープレザーの日本での販売促進のため、ツールを活用し、本邦展示会へ出展するとともに、様々なプロモーション活動が行われた。
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。	(具体的な活動は CPA フェーズ2では行っていない)
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。	(×) 政府機関や民間企業からヒアリングを行った。エチオピア国内で、問題解決に向けた検討と取組が進められているが、十分な成果はまだ上がっていない様子である。

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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド・ワークショップの開催</li> <li>皮革セクターのパートナー企業に対する技術支援</li> </ul> <p>(○) ICCPAに参加する政府機関や民間企業に対して、CPAの啓蒙・普及を行った。また、CPA実践の具体的な取組みを継続して行った結果、エチオピア国内でのCPAに対する認知度は向上している。</p>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>皮革セクター支援を担う政府機関(LIDI)の能力調査の実施</li> <li>本邦招聘による能力強化</li> </ul> <p>(△) 政府機関による企業への技術支援や情報提供サービスは初歩的な内容が中心で、企業が先進国市場への輸出を目指すためには十分ではないことが明らかとなった。</p>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業に対する技術支援(VMD・商品開発・ビジネスマナー等)</li> <li>本邦招聘による能力強化</li> </ul> <p>(△) 本邦展示会への出展を経て、パートナー企業の技術習得の意欲は向上しているが、具体的な技術の活用事例は少ない。商品開発等への技術支援を実施したものの、先進国市場の要求品質を満たす製品は少なく、そのレベルに見合う品質の改善は今後も課題である。</p>
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。	
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本邦招聘による能力強化</li> <li>本邦バイヤーとの取引支援</li> </ul> <p>(△) パートナー企業のうち数社が日本企業との取引を開始、あるいは商談を継続中である。但し、取引における業務の正確性、迅速さなどの点で不十分な対応が見受けられる。</p>
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。	
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸活動における現地人材の活用</li> <li>他ドナーとの連携促進の検討</li> </ul> <p>(○) CPA フェーズ2では、エチオピア国内の人的リソースが積極的に活用されている。また、皮革セクターへの支援については、他ドナーとの協力と連携が議論されている。</p>



### 第3章 チャンピオン商品候補全般を対象とした 施策の試行



### 第3章 チャンピオン商品候補全般を対象とした施策の試行

#### 3.1 チャンピオン商品アプローチ実践支援調査（フェーズ1）におけるブランディングの取り組み

本項では、CPA フェーズ2のベースとなった、CPA フェーズ1におけるブランディングの取り組みについて、記載する。CPA フェーズ1では、エチオピアを代表する地域として、北部（アクスム、ラリベラ等＝歴史、地理的景観）、南部（イルガチャフェ、チェンチャ等＝コーヒー、テキスタイル、ショウガなど伝統的産品）、アディスアベバ（都市的景観、発展する軽工業）およびその近郊（ズワイ、アンボ等＝バラなどの新興産業）を取り上げ、エチオピアの歴史的ブランド資産と今日のブランド資産について市場調査を実施した。エチオピア固有のブランド資産は、以下のように整理された。

表 3-1 エチオピア固有のブランド資産の整理

歴史的ブランド資産		今日のブランド資産	
歴史 ／起源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エチオピアらしい地理的特徴</li> <li>・人類発祥の地</li> <li>・アフリカの中でも興味深い歴史と文化</li> </ul>	人 ／人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱意と誠実さ</li> <li>・クラフツマンシップ（熟練の技）</li> </ul>
		ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の発展を支える強いビジョン</li> <li>・アフリカの中のリーダーシップ</li> </ul>
伝統 ／文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・さまざまな農産品の原種・起源（コーヒー、ハチミツ、ショウガなど）</li> <li>・伝統的な知恵と技術</li> </ul>	発展著しい 軽工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繊維産業</li> <li>・皮革産業</li> <li>・宝飾品</li> <li>・農産加工品 等</li> </ul>

これらの資産を念頭に、CPA フェーズ1でブランド・コンセプト“Pride of Creation.”が提案され、エチオピア側と協議の結果、以下のブランド・コンセプト案が合意された。

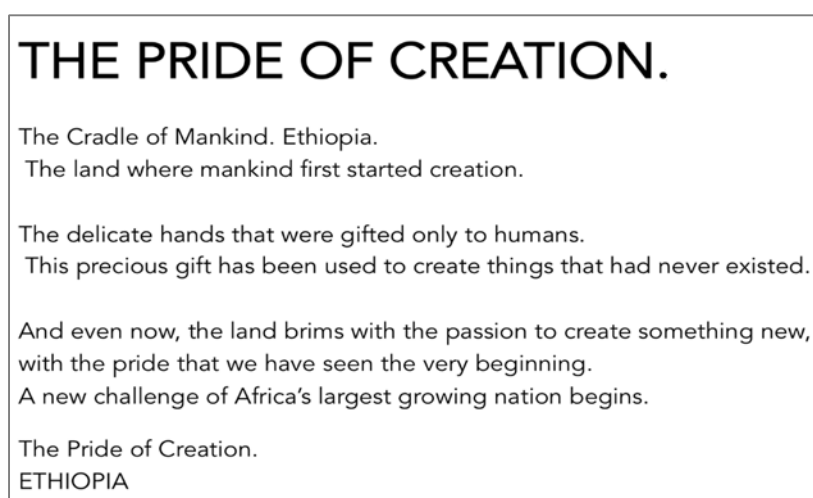


図 3-1 CPA フェーズ1で合意したブランド・コンセプト案

CPA フェーズ2では、ブランド・コンセプト“Pride of Creation.”を具現化し、ブランディングに

よるプロモーション活動を行うために、コンセプトの精緻化とブランド・ビデオやウェブサイトの制作に取り組んだ。

## 3.2 ブランド・ワークショップ

### 3.2.1 エチオピア固有の資産の整理

CPA フェーズ 2 として、まず、2015 年 1 月、アディスアベバにおいて ICCPA に対してのブランド・ワークショップが開催された。ワークショップでは、ブランディングの重要性をレビューし、以下の図 3-2 にあるように、ブランドを構成する要素と構造について説明がなされた。また、他国の地域産品ブランディングの成功事例としてスウェーデン、スペイン、ニュージーランドのカントリーブレンディング事例を紹介し、ブランディングの効果について、以下のとおり説明を行った。

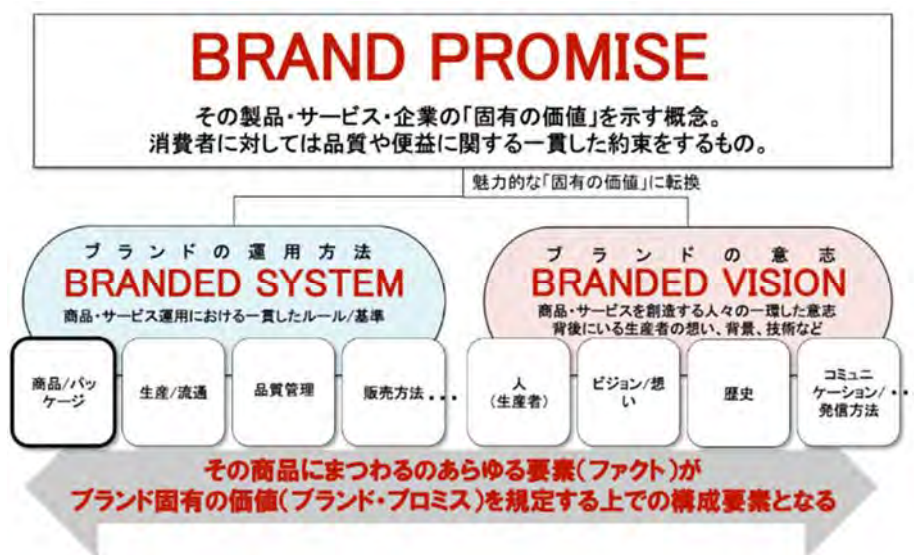


図 3-2 ブランドの構造整理

#### (1) ブランドとは何か：ブランドに関わる基本的な概念の説明

ブランドとは、単にロゴやラベルのデザインを考えるということではなく、その製品・サービス・企業の「固有の価値」であり、無形の資産である。ブランディングのアプローチは、一般企業のマーケティング商材だけでなく、企業価値の向上や、近年では地域創生にも活用されるものである。

今回のような地域ブランドの開発にあたっては、商品そのもののだけでなく、生産体制や流通の仕組み、文化背景や生産者の熱意・ものづくりに対する姿勢など、あらゆる事実（ファクト）が価値化の源泉となる可能性があるため、あらゆる観点からそのブランド特有の価値となりうる要素の洗い出しが不可欠となる。

洗い出した様々な要素を消費者に約束する「固有の価値」として規定したものをブランド・プロミ

スという。ブランド・プロミスは、そのブランドが提供する価値を明確にし、消費者にとって品質の理解や保証につながる。また、生産者側にとっては、一貫したブランド・ビジョン（どのような人がどのようなビジョンをもってつくるブランドか？）とブランド・システム（約束をかなえるための品質管理や運用基準は何か？）を検討・醸成する意思決定プロセスやモチベーションづくりにも寄与するものである。

### ブランド・プロミス

その商品・サービス特有の事実（ファクト）をターゲットにとって魅力的で一貫した「価値」に昇華し、消費者が享受できることは何かを約束する概念である。ブランドの送り手側の生産者（インナー）やブランドの受け手である消費者ともに固有の価値が浸透することで、商品やサービスに固有の魅力や一貫した期待値を生み出す原動力になる。

ブランド・プロミスを具現化するには、商品・サービスの提供者側のあらゆるステークホルダー（生産者、販売者、従業員など）ひとりひとりがその価値をかなえるための「ブランド・ビジョン」を共有し、商品・サービスの開発から流通までのあらゆる要素がブランド・プロミスをかなえる一貫した「ブランド・システム」の元で運用される状態をつくる必要がある。

### ブランド・ビジョン

ブランド・プロミスを具現化するために作り手側が共有しているブランドの意志。ブランド・プロミスを規定する根拠であり、プロミス規定後には作り手側の誇りやモチベーションにつながる「共通の意志」として共有されるものである。ブランドに携わる人々の文化的背景やクラブツマンシップ、想いなどあらゆるものがブランド・プロミスを具現化するための原動力となる。

### ブランド・システム

ブランド・プロミスをかなえるブランドの運用システム。ブランド・プロミスを規定する根拠であり、ブランド・プロミス規定後に改善・新たに構築していくことで、消費者との約束をかなえていくためのバリューチェーンの仕組みである。商品やパッケージだけでなく、品質管理の方法や商品の流通の仕方まで、商品の運用にまつわるあらゆるものがブランド・システムの構成要素となりうる。

## **(2) ブランドの例**

さらに、ワークショップでは、上で説明されたブランドの構造整理や概念を、世界的に有名なテキスタイルブランドであるハリス・ツイードを例にとり、説明が行われた。ハリス・ツイードとは、スコットランドのアウター・ヘブリディーズ諸島で入手されたヴァージンウールを使用して、島民によって手作業で一枚一枚手織りされているテキスタイルのことで、歴史的にこの地方にあった産業をブランド化したものである。



図 3-3 ハリス・ツイードブランドの構造整理

### 1) ハリス・ツイードのブランド・プロミス

古くから伝承されていたユニークな技術と製法を価値と捉え、「地域（限定）生産」と「職人の技術による手作り」をブランドの約束とした。そのコンセプトを実現するための、地域ぐるみのビジョンの共有と技術の伝承、そして、厳しい品質管理基準や運営組織といったブランド・システムを形成している。大規模工場での大量生産が主流となった現代において、古くから島民に伝承された技術によって手作業で仕上げられるという「地域性」と「職人の技術」は、固有の魅力として世界中のファッション関係者や消費者から広く認知されている。

### 2) ハリス・ツイードのブランド・ビジョン

職人に古くから伝承され続けた本物の技術・クラフツマンシップは、ブランドに携わる人々すべての「意志」や「誇り」として、すべてのステークホルダーに共有され、商品そのものだけでなく、その歴史やストーリーそのものがブランドの魅力の構成要素となっている。

### 3) ハリス・ツイードのブランド・システム

ハリス・ツイードの製法や技術は、イギリス国家が保護しており、その伝統を守るための条例が定められている。ハリス・ツイード協会というブランド管理組織の管理のもと、厳格な品質管理基準をクリアしたものがハリス・ツイード協会から「認定ラベル」（英国王室許可証）を与えられる仕組みがとられている。

ハリス・ツイードの事例から分かるように、強いブランドとは、明確で魅力的なブランド・プロミスに基づき、ブランドに関わるあらゆる人々はその約束をかなえるためのビジョンを共有すると同時に、品質管理基準や管理組織の構築が重要である。つまり、商品・サービスだけでなく、ブランドの作り手と構成要素などあらゆるファクトが一つのブランド・プロミスを実現させるべく有機的に

機能することが必要になる。

### 3.2.2 ブランド・ビデオ制作方針の決定

ブランド・ビデオの制作方針について、CPA フェーズ 1 で提案されたブランド・コンセプト “Pride of Creation.” を表現する方法として次の 3 つの制作方針案を引き続きブランド・ワークショップで提示した。

#### 方針 A Lively Ethiopia

エチオピアでもものづくりに励む人々の姿、そして彼らのものづくりへの情熱をライブ感あふれる映像で訴求する。常に新しいものづくりに挑戦する人々、その人々が生み出す高品質な製品の数々を品質感あふれる映像トーンで表現する。

#### 方針 B Moving Forward

ものづくりへの確かな誇りを胸に、常に前進するエチオピアの姿を訴求する。映像には、若者や子ども、老人、農民、職人などが登場し、彼らは歩きながら、時には走りながらカメラに向かって、この国の歴史や未来への思いを語りつなぐ。この姿を通し、国全体で前へ進もうとする読後感を作り出す。

#### 方針 C Sound of Creation

エチオピアの人々になじみのある国民的な歌に、“Pride of Creation.” のメッセージを込めた書き下ろしの歌詞を載せ、エチオピアの人々が様々な場所で歌いつなぐ。歌の力で、この国の魅力を生理的に伝えるだけでなく、エチオピアの人々と一緒となって制作することで、国全体を巻き込む壮大なムーブメントを狙う。

ICCPA のメンバーからは、「方針 A はエチオピアの風景も含めて世界にアピールすることができて魅力的。」「方針 B は、現代的なエチオピアのイメージをつくるのに効果的ではないか。」「方針 C も魅力的だが、もの静かなエチオピアの国民性として歌やダンスという表現は難しいのではないか。」といった意見が出され、方針についてはワークショップ後に改めて ICCPA メンバーで協議し、決定されることとなった。協議の結果、ブランド・ビデオの方向性は方針 A の “Lively Ethiopia” に決定され、制作が開始された。

ワークショップ後半では、エチオピア側でのブランドの内面化と関係者の積極的な参画のために、エチオピア内でどのようなプロモーションが有効かをワークショップ参加者が自主的に考え、発表するブレインストーミング・セッションを行った。エチオピア航空機内でのビデオ放映や、空港免税店での製品の販売、在外エチオピア大使館の巻き込み、チャンピオン商品コンテストの実施などが、エチオピア側で自主的にできるプロモーション活動として提案された。

また、ワークショップの最後には、今回のブランディングの取り組みの目的が、国家のイメージ戦略 (Country Branding) ではなく、エチオピアの産業を下支えする Manufacturing Branding であることの共通理解が得られた。エチオピア側からは、政府の関係省庁などの巻き込みの必要性が指摘された。





図 3-4 ブレーンストーミング・セッションでの提示物（ワークシート）

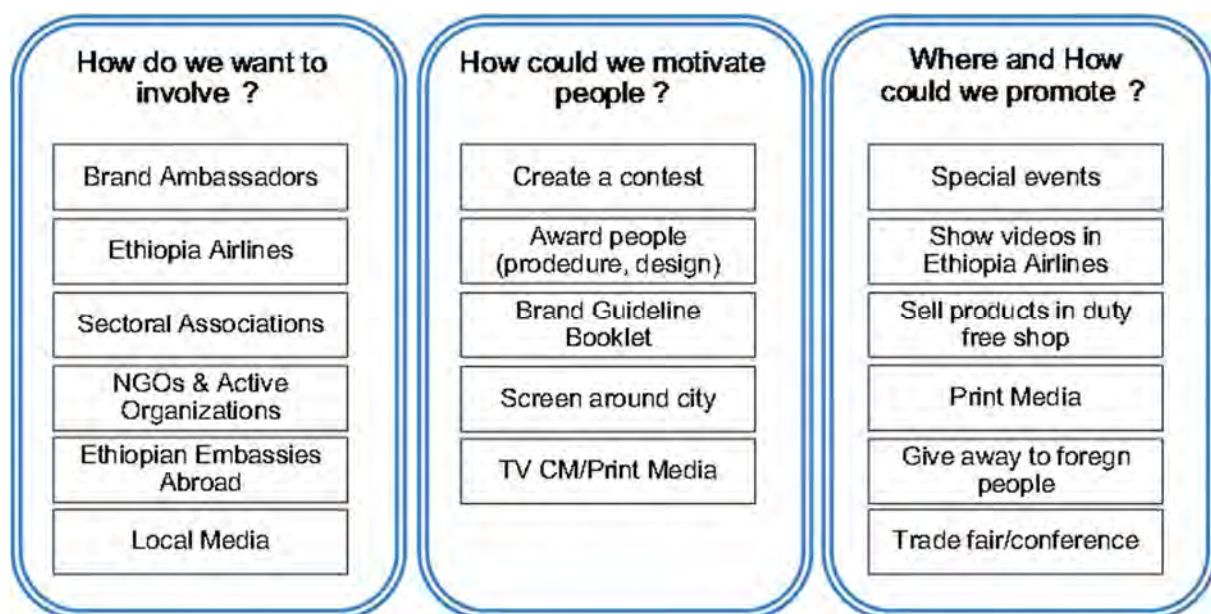


図 3-5 ワークショップ参加者から提示されたプロモーションアイデア

### 3.2.3 ブランド・コンセプトの決定

ブランド・コンセプト“Pride of Creation.”については、エチオピア側関係者と東京を結んで、数度のTV会議を通し協議を行った。同年にイスラエルの新しい観光キャンペーン“Land of Creation”が開始され、コンセプトの印象が重なってしまうという懸念から、“Pride of Creation.”のエチオピアらしさやコンセプトの骨子を残しつつ、別の表現方法を模索することで合意した。エチオピアの歴史的資産である「人類発祥の地、モノづくり発祥の地」の要素、及び今日の資産である「アフリカ1位の経済成長率」の要素をより強く表現するために下記の3つの新案が提案された。

#### 方向 A Power of Creation

人類発祥の地であり、モノづくりの原点であるエチオピア。人類とモノづくりの「始まり」を知っ



ていることが、現在の急速な成長の原動力になっていることを表現。

#### 方向 B Creativity in Motion

太古の時代から常に新しいものを生み出し、世の中に感動と驚きを提供し続けてきた、エチオピア。その独自の「創造力」によって、前に進み続けるエチオピアを表現。

#### 方向 C Born to Create

人類が生まれた日から新しいものを生み出し続けてきたエチオピアの「新しいものを生み出す力」を表現。

エチオピア側関係者と協議を重ねた結果、成長し続けるエチオピアの熱意が感じられる案として、最終的なブランド・コンセプトは“Creativity in Motion”に決定した。人類の起源、すなわちものづくりの起源の地で、そのプライドをもってものづくりに取り組み、新たな価値を生み出していくというブランド・プロミスを表現している（図 3-6）。

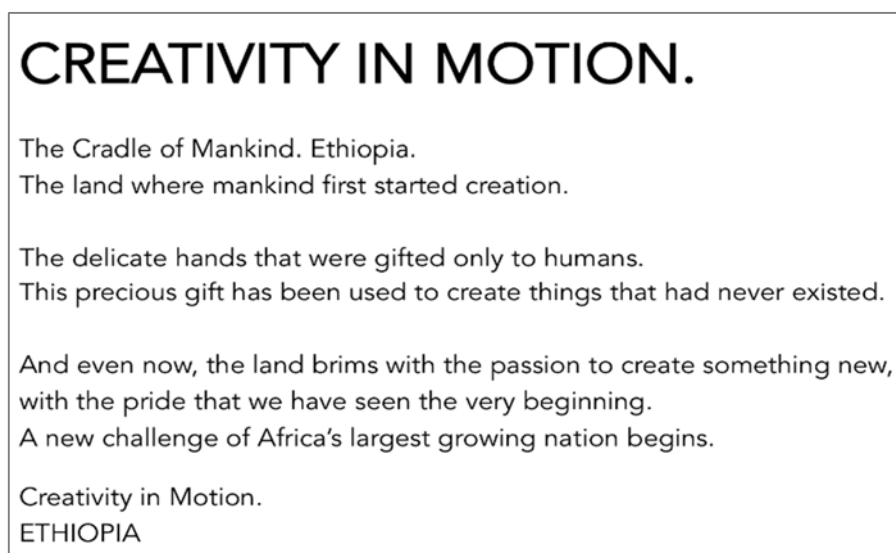


図 3-6 合意したブランド・コンセプト案

### 3.3 ブランド・ビデオ

#### 3.3.1 ブランド・ビデオ制作会議

ブランド・ビデオの構成や内容についても現地と東京の間で TV 会議等を行い、エチオピア側関係者と細かな打ち合わせを行った。特に、ブランド・ビデオの内容については、構成案を提示しながら ICCPA メンバーとの協議を行った。

合意した構成案に基づき、撮影地や出演者を現地撮影スタッフとともに選定し、ICCPA メンバーと協議の上決定した。撮影地は、チャンピオン商品セクター（レザー、テキスタイル、コーヒー、はちみつ、オパール、バラ）それぞれについて、個々の商品のエチオピアらしい魅力を伝えることができる場所に加え、エチオピアの風景や現代的なエチオピアの様子（オフィス、アート、マラソンなど）も撮影することで、映像全体を通じてエチオピアのカントリーブランドの魅力を伝えられるように

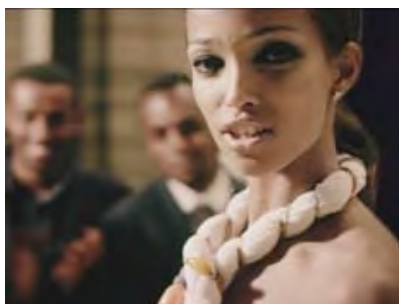
留意した。

また、ブランド・ビデオの出演者についても、変化を持たせることと同時に、幅広い人々の関心が高いことを強調するため、現地撮影スタッフや ICCPA メンバーと協議し、エチオピアの文化人 Gash Abera Molla 氏や、ファッションモデル Hawi Negese 氏、マラソン選手 Abayneh Ayele 氏の出演を決定した。



**Gash Abera Molla (Seleshi Demissie)**

エチオピアで最も著名なアーティスト・文化人。ミュージシャンであり、環境活動家でもある。今回のブランド・ビデオには、楽曲も使用。首都アディスアベバのイメージを一新するために始めたプロジェクト「Gash Abera Molla Environment & Development Association」を主導。ボランティアなどを主な活動としており、国際的な賞の受賞歴もある。



**Hawi Negese**

アディスアベバ出身のモデル。ファッションとデザインを愛する、若者のオピニオンリーダー。



**Abayneh Ayele**

エチオピアの若手マラソン選手。27歳。エチオピアのナショナルチームの一員で、2010年以降国際的な大会に多く出場。いま、エチオピアで注目されている若手選手。

### 図 3-7 ブランド・ビデオのキャスト

上記の合意内容に沿って、ブランド・ビデオ制作のための撮影隊を中心とする派遣（2015年3月23日～4月11日）を実施した。撮影にあたっては、日本人専門家（アートディレクター等）に、エチオピア人監督、カメラマンなどの撮影スタッフが同行した。

#### 3.3.2 ブランド・ビデオの現地撮影

ブランド・ビデオの撮影にあたっては、エチオピア側への技術的支援、及びエチオピアらしさを担保するために、エチオピア人プロデューサーや助監督、カメラマンなどの協力も得て、合同で準備や撮影を行った。エチオピア人の協力者の選定にあたっては、監督やカメラマン3組と面談を行い、過

去の作品のクオリティや本業務に対する熱意を確認しながら、最終的に決定した（表 3-2、3-3）。

表 3-2 日本スタッフと現地スタッフの役割分担

	日本側	エチオピア側
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>-全体統括</li> <li>-構成案の検討と決定</li> <li>-撮影方針・方法の検討</li> <li>-撮影スケジュールの検討・決定</li> <li>-撮影地・出演者の検討・決定</li> <li>-撮影機材の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-撮影準備・撮影のサポート</li> <li>-撮影地・出演者の候補の選定</li> <li>-撮影地のロケハン（撮影地の事前訪問と写真などの撮影）</li> <li>-出演者の交渉</li> <li>-各所への撮影許可・交渉</li> </ul>

表 3-3 主な撮影地

	役割
チャンピオン商品についての撮影地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Aster Bunna (Addis Ababa) コーヒー、焙煎する人々</li> <li>・ ELICO Fontanina (Addis Ababa) レザー、職人</li> <li>・ LIDI (Addis Ababa) レザー、職人</li> <li>・ Sabahar テキスタイルと職人たち</li> <li>・ Beza Mar (Butajira) はちみつの工場、作業員</li> <li>・ Orbit (Addis Ababa) オパール、天然石、職人</li> <li>・ Mentaye Flowers (Debre Zeit) バラ、作業員</li> </ul>
エチオピアの自然や現代的な景色・景観	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Sululta エチオピアの自然の風景</li> <li>・ エチオピア航空 (Addis Ababa) 航空機、キャビン・アテンダント</li> <li>・ Capital Hotel (Addis Ababa) 現代的な建築物、モデル (Hawi Negese)</li> <li>・ Yod Abyssinia (Addis Ababa) エチオピアンダンス</li> <li>・ Meskel Square (Addis Ababa) マラソンランナー、子どもたち</li> <li>・ C62 media (Addis Ababa) 現代的なオフィス</li> <li>・ Bole 地区 (Addis Ababa) 現代的な町並み</li> <li>・ Fekadu's Art Gallery (Addis Ababa) アーティスト</li> <li>・ Megabiskate (Addis Ababa) スケートボーダー</li> </ul>

### 3.3.3 編集方針の協議と合意事項

撮影後、日本で編集を行い現地の ICCPA メンバーと確認・協議を重ね、ブランド・ビデオを完成させた。まず、仮に編集した映像について、エチオピアの ICCPA メンバーからは、「エチオピアの良さが伝わっている」「個々のチャンピオン商品の魅力を現代的なトーンの中で表現できている」「観光資源である自然なども含まれていて、エチオピアらしさが伝わっている」などのコメントを受けた。また、エチオピアの伝統的な人物画のアニメーションにおいては、よりエチオピアの伝統絵画に近づけるよう修正依頼があったので、内容、構成やビデオの長さに関し協議し、改善し、再確認を得た。その後、映像の色味の調整や、音声・音楽の音量の調整などの本編集を行い、再度 ICCPA メンバーから了解をえた。

### 3.3.4 ブランド・ビデオの完成

完成されたブランド・ビデオの映像の一部は、図 3-8 に示すとおり。数分の映像の中に、多くのメッセージが込められた。エチオピアの製品の紹介に留まらず、モノづくりに携わる人々や文化、自然など、エチオピアのさまざまな要素を取り入れた。



図 3-8 ブランド・ビデオの映像イメージ

このブランド・ビデオは、JICA 及び“Creativity in Motion”のホームページ（3.4 項参照）に掲載された他、エチオピア航空機内での放映や、成田直行便の就航にあわせて行われた JETRO・駐日エチオピア大使館共催のエチオピアビジネス投資セミナー（2015 年 4 月 23 日、会場：ジェトロ本部）で放映され、大きな反響を得た。

しかし、本ブランド・ビデオを広く発信するための十分なルートを獲得しているとは未だ言いがたい。エチオピア国内に置ける認知も、YouTube を利用する若年層など、ごく一部に限られている。ブランド・ワークショップでは、アディスアベバ街中のスクリーンを用いた放映などの案も出されたものの、具体的な動きにはいたっていない。エチオピア航空機内で本ブランド・ビデオを放映する覚書も交わされたが、利用は限られている。

観光省などが“Creativity in Motion”とは別に独自のエチオピアブランドを構築するなどの動きが見られており、ブランドの共有については各ステークホルダー間での協議が今後も必要である。

### 3.4 ホームページ制作

#### 3.4.1 ホームページの構成

ホームページのメインプラットフォームとして、エチオピアでの運用を想定し、低コストと簡易な操作性から、2007年以降世界中に広がっている無料のメディアミックスブログサービス「Tumblr（タンブラー）」を採用した。さらに、チャンピオン商品候補が今後拡大されることを想定し、各セクターが参加しやすい設計とするため、無料の画像共有アプリケーションソフト「Instagram（インスタグラム）」による画像投稿システムを採用した。これにより、多くの企業や団体がCPAに関連した画像を投稿することが可能である。

エチオピアとのディスカッション及びフィードバックを踏まえ、構成（図3-9参照）を確定した。具体的には、①上記ブランド・ビデオ、②エチオピアの魅力を、写真を通じて伝えるページ、③今回の選定セクターであるハイランドレザーの紹介（リーフレット紹介）、④CPAについて、の4つの要素から構成される。

なお、ウェブデザインにおいては、高いファッション性を担保すべく横スクロールの設計とした。また、Facebookやtwitterで共有しやすいように、各ページの下にボタンを配置し、問い合わせ先については、どのページからもアクセスできるようにページ下に配置する等の工夫を行った。

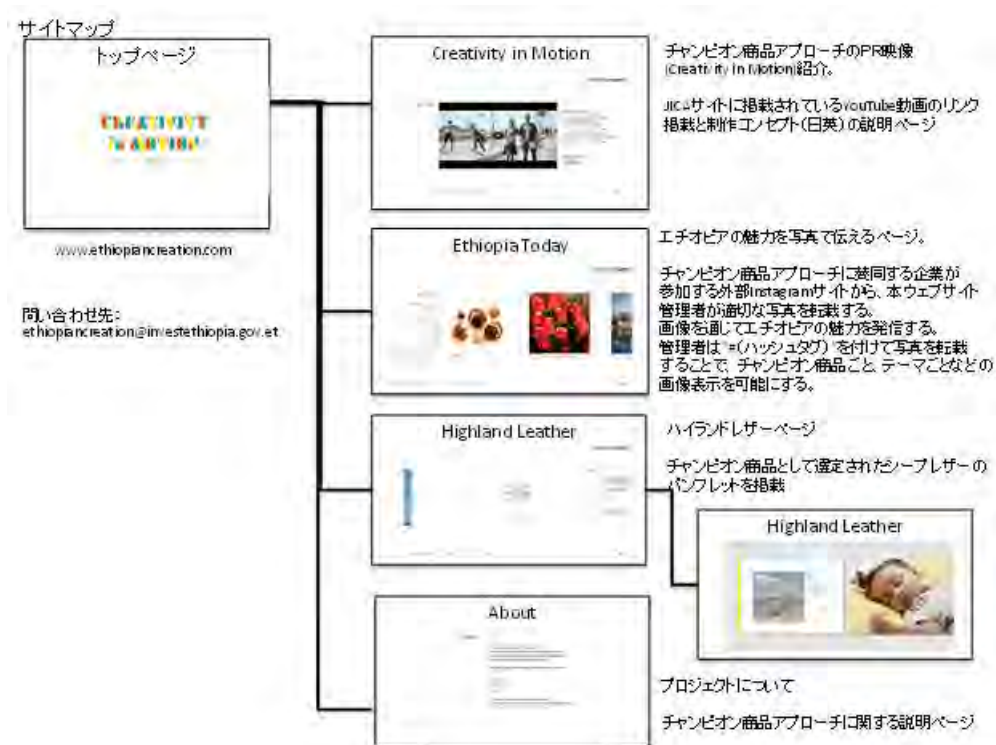


図 3-9 ホームページサイトマップ

ホームページの情報については、表 3-4 の通り。

表 3-4 ホームページ情報

ドメイン名	www.ethiopiancreation.com
ドメイン取得期間	10 年間
ドメイン名義	Ethiopian Investment Commission

### 3.4.2 ホームページ管理体制

本ホームページは CPA 全体に関するものと、“Ethiopian Highland Leather” と関わるものの大きく 2 つに分けられるが、将来に向け他のセクターの追加も可能なようにチャンピオン商品全体を管轄する EIC を「ウェブマスター」とした。ウェブマスターの職務は、本ホームページが改ざん等なく運用されるよう管理すること、ホームページ全体のトーンやマナーが崩れないよう更新していくこと、各セクターの参加企業が Instagram に挙げている写真から、本ホームページに掲載するものとして適切なものを選択し転載すること、等である。

ホームページ上で、CPA の参加企業が主体となり、エチオピアのチャンピオン商品に関する情報を更新する「Ethiopia Today」のページには、Instagram プラットフォームを活用した。CPA に参加し、EIC との合意のもとで、写真や記事を公式 Instagram にアップロードできる権利を付与された企業または団体が各セクターに関連した写真や記事を掲載する。この役割を「インスタグラマー」と称する。インスタグラマーの職務は、セクター内の参加企業・団体に働き掛け、写真素材を収集（必要に応じて検閲）すること、各セクターのブランドイメージの維持・向上に資する写真および写真に付随する記事を Instagram にアップすること、各写真に検索者・閲覧者に配慮した適切なハッシュタグ（#）を付与すること、等である。

ホームページ操作のための更新マニュアルを準備し、テスト運用期間を設け、現地と skype 会議などを通じて更新方法や更新にかかわるガイドラインなどを共有することで、現地運用をスムーズに行う工夫を行った。しかし、2017 年 2 月時点では、ホームページの更新がエチオピア側で頻繁に行われるまでにはいたっていない。ブランドの産業横断的な共有を目指し、ブランド・ビデオ同様、EIC などのエチオピア側のステークホルダーによるさらなる活用が求められる。

## 3.5 チャンピオン商品候補全体を対象とした施策の効果検証

CPA フェーズ 2 では、ブランディングの取り組みを通じて、エチオピア製品のテストマーケティングを行った。モデルケースとして中心的に CPA を展開した日本市場における“Creativity in Motion”のマーケット受容度と、態度変容ポテンシャルを検証するために、消費者調査を行った。具体的には、ブランドのコンセプトを表現したブランド・ビデオやウェブサイト提示前と提示後の態度変容を比較する形で、ブランド接触による効果を検証した。調査設計については、図 3-10 を参照。



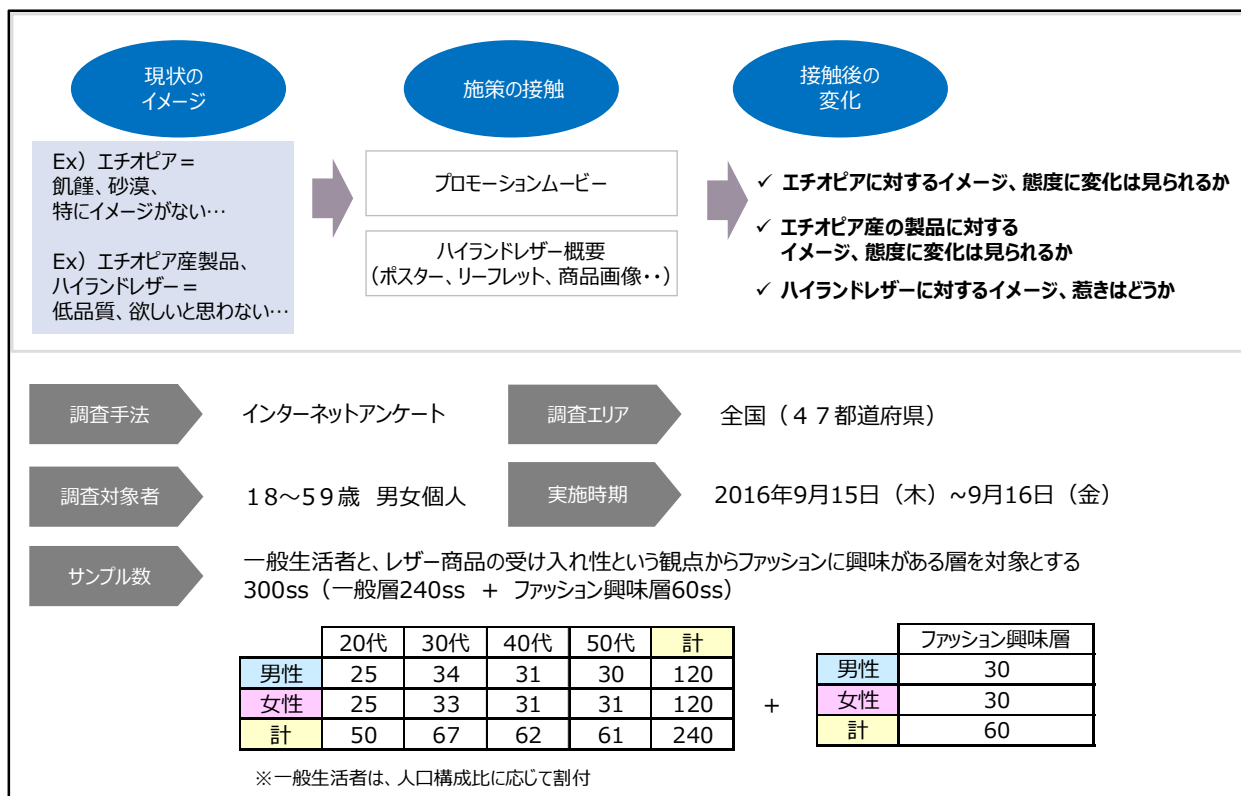


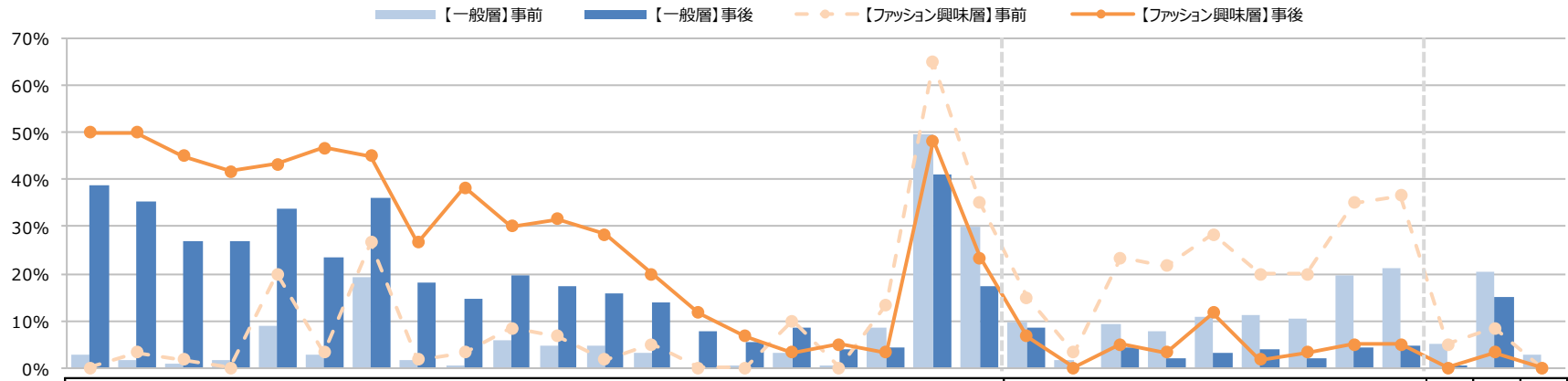
図 3-10 効果検証のための調査設計

(1) “Creativity in Motion” のブランド接触によるエチオピアに対する態度変容

ブランド提示前のカントリーイメージで最もスコアが高いのは「アフリカの国である」に次いで、「身体能力の高い人が多い」「貧しい国である」「治安が悪い」など。また、「特に印象・イメージはない」も2割を上回り、表層的、ネガティブなイメージを持っている人が多い結果となった。

ブランドのコンセプトビデオ及びウェブサイト接触後、ポジティブなイメージ項目で上昇、マイナスイメージ項目で低下がみられる。特に、「手先が器用な人が多い」「ものづくりの精神が感じられる」「技術力がある」「職人氣質がある」といったものづくりに関する項目では、20～30ポイントの大幅な変化が見られた。“Creativity in Motion”の認知が広がることによるカントリーイメージ向上のポテンシャルが確認できた。調査結果の詳細については、図 3-11 を参照。

Q2) あなたは、「エチオピア」についてどのような印象・イメージをお持ちですか。 ※印象・イメージがない方は、31「特に印象・イメージはない」をお選びください。  
 Q13) 【動画提示後】先ほどの動画をご覧になって、あなたは「エチオピア」についてどのような印象・イメージをお持ちになりましたか。



		プラスイメージ+プラスイメージ																	マイナスイメージ										その他		特に印象・イメージはない		エチオピアを知らぬ								
		器用な人が多い	手先が感ずられる	精神が感ずられる	ものづくりがある	技術力がある	職人気質がある	歴史が長い	まじめな国民性	自然が豊か	技術加工がある	輸出加工の	独創性(クリエイティブ)を感じられる	カルチャーが豊か	文化がある	魅力が豊かな	産品が多量輸出	象徴的な輸出	観光資源が豊富	現代的である	都会的である	経済成長が著しい	先進的である	物価が安い	国である	アフリカの人が多い	高い能力がある	身体能力が高い	成長途中	いいかげん	砂漠	飢饉がある	病気の不安がある	水、食中毒、不安がある	インフラ設備が	紛争がある	治安が悪い	貧しい国である	その他	特に印象・イメージはない	エチオピアを知らぬ
一般層	事前	(240)	2.9	1.7	0.8	1.7	8.8	2.9	19.2	1.7	0.4	5.8	4.6	4.6	3.3	0.0	0.4	3.3	0.4	8.3	3.3	0.4	8.3	49.6	30.0	9.6	1.7	9.2	7.9	10.8	11.3	10.4	19.6	21.3	5.0	20.4	2.9				
	事後	(240)	38.8	35.4	27.1	27.1	33.8	23.3	36.3	17.9	14.6	19.6	17.5	15.8	13.8	7.9	5.4	8.3	3.8	4.2	41.3	17.5	8.3	0.0	4.2	2.1	3.3	3.8	2.1	4.2	4.6	0.4	15.0	*							
	差分	-	35.8	33.8	26.3	25.4	25.0	20.4	17.1	16.3	14.2	13.8	12.9	11.3	10.4	7.9	5.0	5.0	3.3	-4.2	-8.3	-12.5	-1.3	-1.7	-5.0	-5.8	-7.5	-7.5	-8.3	-15.4	-16.7	-4.6	-5.4	*							
ファッション興味層	事前	(60)	0.0	3.3	1.7	0.0	20.0	3.3	26.7	1.7	3.3	8.3	6.7	1.7	5.0	0.0	0.0	10.0	0.0	13.3	65.0	35.0	15.0	3.3	23.3	21.7	28.3	20.0	20.0	35.0	36.7	5.0	8.3	*							
	事後	(60)	50.0	50.0	45.0	41.7	43.3	46.7	45.0	26.7	38.3	30.0	31.7	28.3	20.0	11.7	6.7	3.3	5.0	3.3	48.3	23.3	6.7	0.0	5.0	3.3	11.7	1.7	3.3	5.0	5.0	0.0	3.3	*							
	差分	-	50.0	46.7	43.3	41.7	23.3	43.3	18.3	25.0	35.0	21.7	25.0	26.7	15.0	11.7	6.7	-6.7	5.0	-10.0	-16.7	-11.7	-8.3	-3.3	-18.3	-18.3	-16.7	-18.3	-16.7	-30.0	-31.7	-5.0	-5.0	*							

※「プラスイメージ+プラスイメージ」「マイナスイメージ」それぞれ差分スコアの降順にソート ※「\*」の項目は未聴取 ※差分は一般層の『事後』-『事前』のスコア

図 3-11 ブランド接触前後の「エチオピア」のカントリーイメージの変化



## (2) ブランド接触によるエチオピア産品 (“Made in Ethiopia”) への態度変容

“Made in Ethiopia” のイメージも、「特に印象・イメージはない」のスコアが大幅にダウンし、大半の項目でスコアの上昇が見られた。特に、「品質がよいと思う」「丁寧に作られていることが想像できる」といった、クオリティの高さに関する項目は、一般層で 30~40 ポイントと大幅にアップした。エチオピア産品に対する受容性も大幅に上昇。特に好感度が大きく向上した。調査結果の詳細については、図 3-12 および 3-13 を参照。

## (3) 各種制作物 (ブランド・ビデオ、ウェブサイト) の好意度、イメージ

動画、ウェブサイトともに、「印象に残る」「センスが良い」の割合が高く、制作物としての評価が高い。特にブランド・ビデオのインパクトは大きく高く評価された。調査結果の詳細については、図 3-14 を参照。

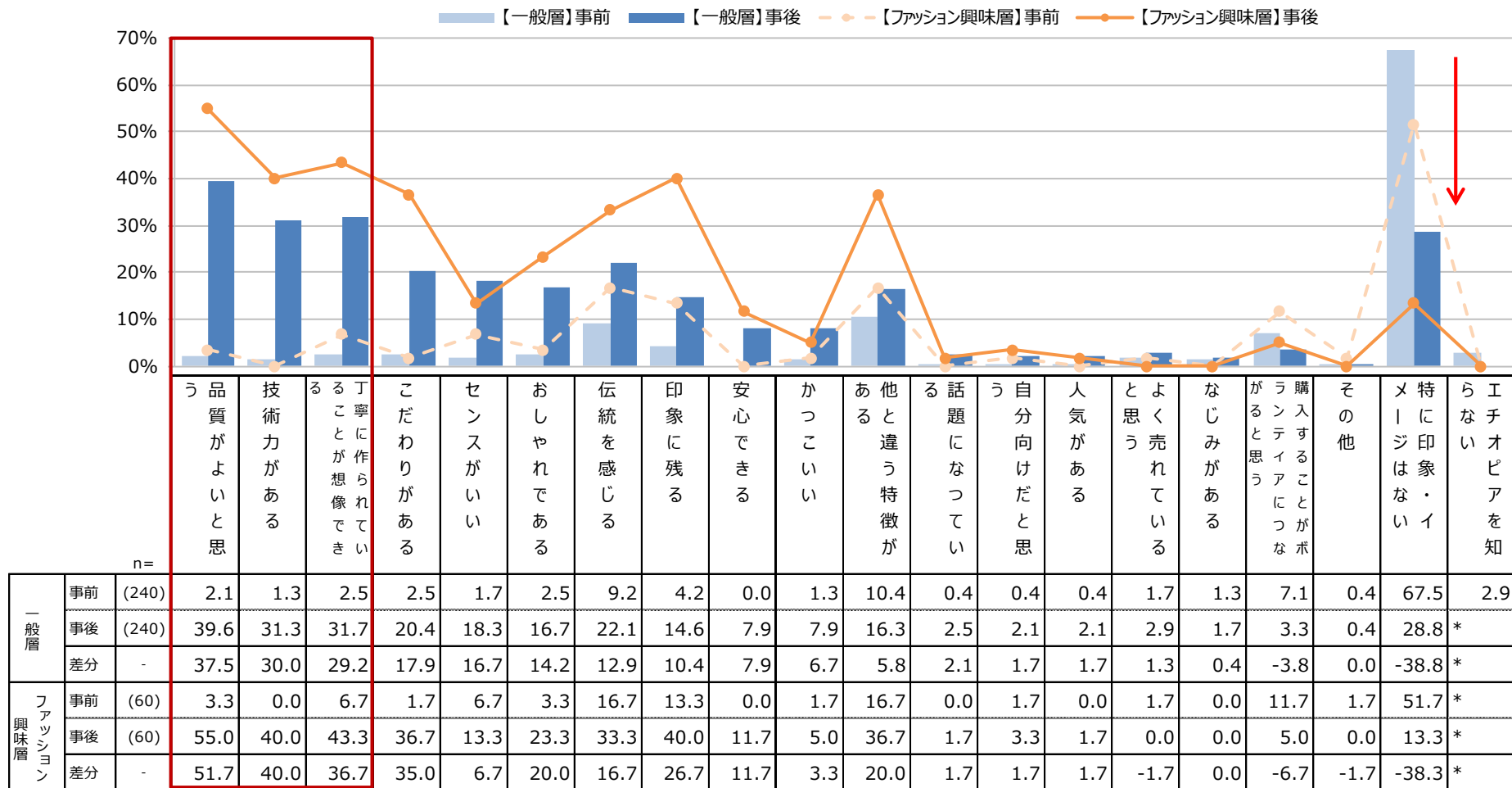
自由回答のコメントからも、「コーヒーだけでなく、多彩な商品を生産している国だとは知らなかった。色々なエチオピアの商品を見てみたい。」(女性 30 代)「かつてエチオピア難民等という言葉聞いて貧しい国と思っていたが、映像を見て、クリエイティブな人々がいるということもわかり、考えが 180 度変わった。」(男性 40 代) などのコメントがあり、ブランドに接触することでエチオピア及びチャンピオン製品への態度変容に大きく寄与するポテンシャルが確認できた。

以上のように、“Creativity in Motion” ブランドに接触することによって、エチオピア及びエチオピア製品に対する一定の態度変容がみられたことは、ブランド・コンセプトのプレミアム市場における受容性と、ブランディングのアプローチそのものの可能性を示すという意味で大きな成果と言える。コンセプト及び制作物の世界観についても、消費者におけるポテンシャルの高さが確認できた。一方で、ブランドの認知拡大や露出の確保は引き続き重点課題である。プロジェクト期間中にエチオピア側でのブランド管理責任者が不在になるなど、ブランドの管理運用や制作物の発信については、エチオピア側による自立的ブランドの運用には至らず、いくつかの課題も明確になった。その多くは、国民性や文化、ビジネススキルの発達度合いによるものも多いが、今後は人材の育成、関係者の巻き込み、制度の改善など、主にブランドの継続的な維持・管理関わる臨機応変な対応が必要となる。

Q3) あなたは、**エチオピアでつくられた製品 (Made in エチオピアの表記があること)** についてどのような印象・イメージを持ちますか。

※印象・イメージがない方は、19「特に印象・イメージはない」をお選びください。

Q22) 【動画・ポスター・リーフレット提示後】あなたは、**エチオピアでつくられた製品 (Made in エチオピアの表記があること)** についてどのような印象・イメージを持ちますか。



※差分スコアの降順にソート ※「\*」の項目は未聴取 ※差分は一般層の『事後』-『事前』のスコア

図 3-12 ブランド接触前後のエチオピア産品 (“Made in Ethiopia”) のイメージの変化

Q4) **エチオピアでつくられた製品 (Made in エチオピアの表記があること)** について、あなたのご意見に近いものをそれぞれひとつお知らせください。  
 Q14) **【動画・提示後】エチオピアでつくられた製品 (Made in エチオピアの表記があること)** について、あなたのご意見に近いものをそれぞれひとつお知らせください。

一般層

ファッション興味層

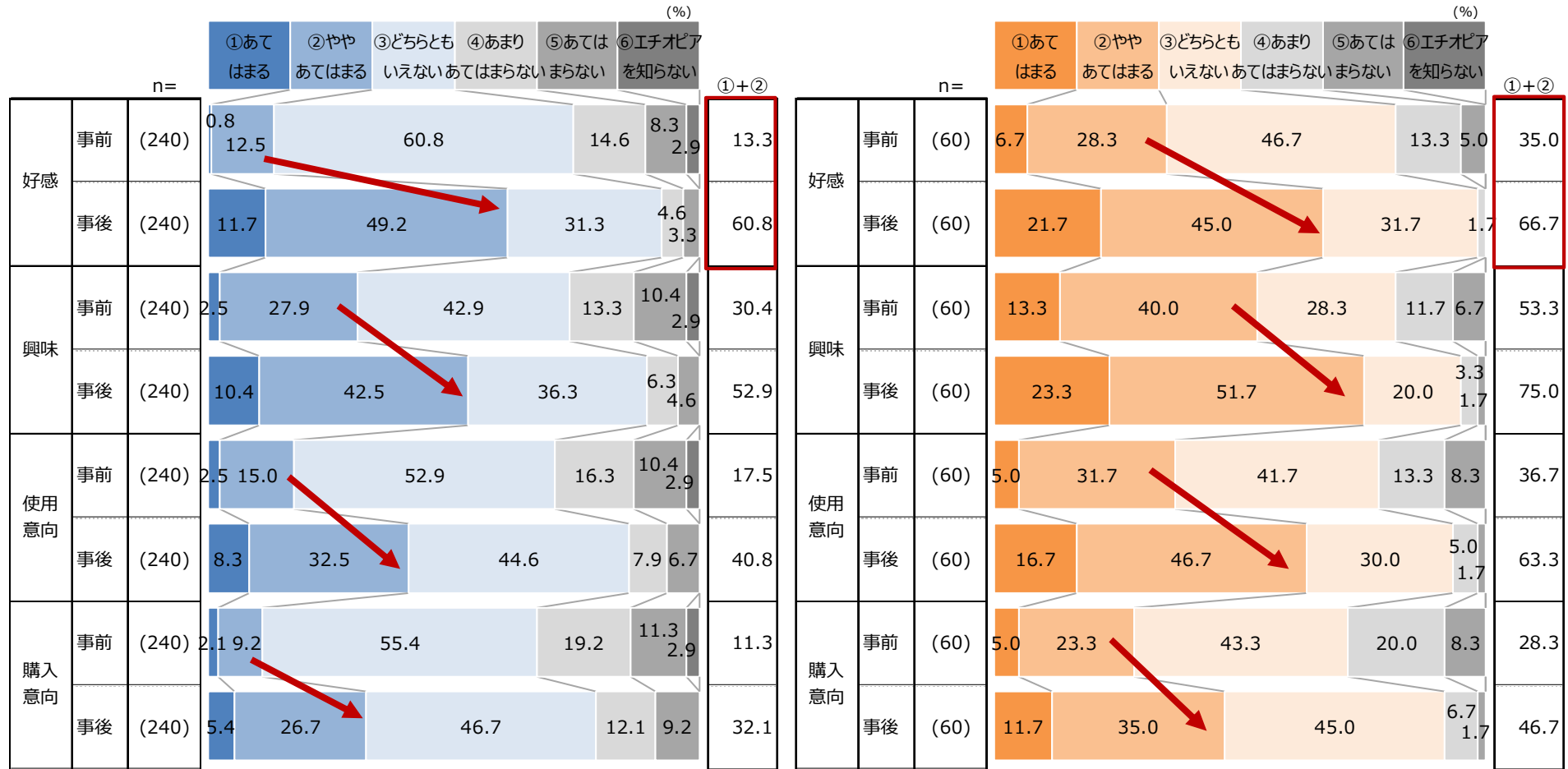


図 3-13 ブランド接触前後のエチオピア産品 (“Made in Ethiopia”) の受容度の変化

Q9) 動画をご覧になって、以下のそれぞれの項目について、あてはまるものをひとつずつお知らせください。  
 Q15) エチオピアのサイトをご覧になって、以下のそれぞれの項目について、あてはまるものをひとつずつお知らせください。

※赤枠線：各属性の上位3項目



図 3-14 各制作物の好意度、イメージ

## 第4章 皮革セクターにおける取組み

- ブランディング・プロモーションの試行  
(2014年10月～2016年10月)



## 第4章 皮革セクターにおける取組み - ブランディング・プロモーションの試行 (2014年10月~2016年10月)

### 4.1 対象セクターの決定

#### 4.1.1 国内市場調査

日本国内の市場調査では、皮革、テキスタイル、ジュエリー、農産加工品、コーヒー豆の5分野/セクターを対象とした。限られた時間内に効率的に調査を実施するため、①クイックレビューと②詳細調査の2段階に分けて実施した。(図4-1)

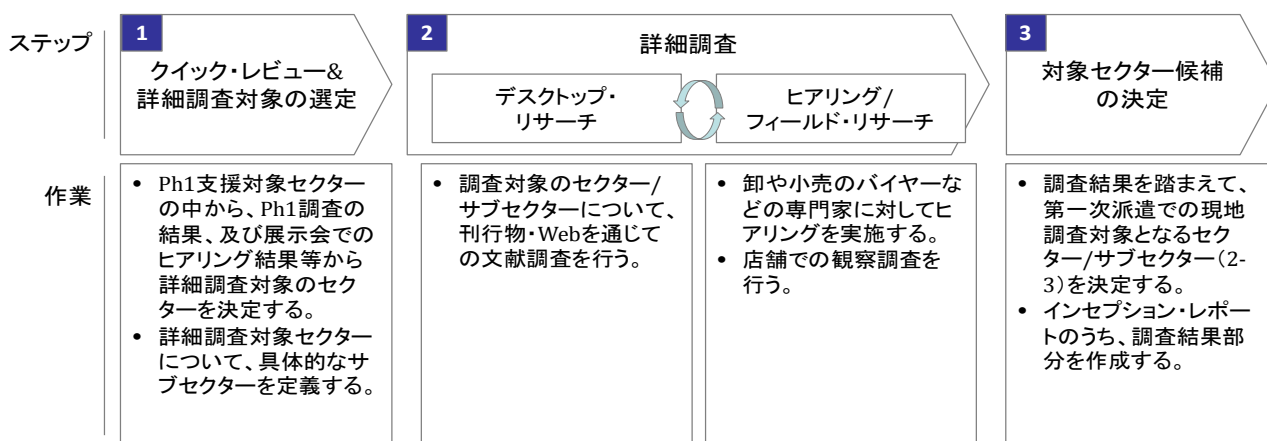


図 4-1 国内市場調査の進め方

クイックレビューでは、文献レビューを行い表4-1に示した3つの基準に沿って比較分析した。

表 4-1 クイックレビューにおける選定基準

	選定基準	基準の詳細
基準1	固有性・オリジナリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランディングが可能で他国と差別化できる固有性・オリジナリティがあること</li> </ul>
基準2	ブランディング・アプローチのふさわしさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランディングすることで商品の付加価値向上につながり、当該商品の販売増加、エチオピアのカントリーイメージの向上に寄与すること</li> </ul>
基準3	競争環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の寡占状況(HHI値に基づく)、およびエチオピア商品の固有性・オリジナリティの程度を踏まえ参入余地を定性的に判断</li> </ul>

なお、基準3の検証に際しては、HHI値による分析を行った。HHI値とはハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス (*Herfindahl-Hirschman Index*) の略で、ある産業の市場における企業の競争状態を表す指標である。独占状態においては10,000となり、競争が広くいきわたるほど0に近づく。各セクターにおける調査結果は表4-2のとおりである。



表 4-2 クイックレビューの結果

網掛けが詳細調査対象セクター

基準	皮革		繊維		農産品			コーヒー		宝飾品	
	皮革製品・皮革素材	繊維製品・繊維素材	ごま	はちみつ	みつろう	しょうが	ダマスクローズの精油	生豆	レギュラーコーヒー	オパール	アクセサリ
固有性・オリジナリティ	○ ・エチオピアの羊皮は、同じヘアースープ種（南北15度以内でのみ飼育可）の中でとても柔らかくなめすことができる上、薄さ0.4-0.5mmにして丈夫（清水,2007） <sup>1</sup> 。 ・エチオピア産羊革はきめが細かくしなやか。世界的に評価が高い。（製品メーカー）	△ ・綿や絹自体にエチオピア固有性は低い。 ・一方で、エチオピア独自の薄手の綿織物であるナタラなどの伝統的織物、ティレットと呼ばれる伝統的なモチーフはエチオピア固有性を有する。	△ ・エチオピア産のごまの固有性は、調査した範囲では確認できなかった。	△ ・一部の伝統的製法で生産されるはちみつについては独特の風味があるが、生産量の多いものについては独自の風味はない（卸）。	△ ・はちみつの副産物であるみつろうについてのエチオピア固有性は、調査した範囲では確認できなかった。	△ ・アフリカンジンジャー自体には独自性があるが、エチオピア産のアフリカンジンジャーの固有性は、調査した範囲では確認できなかった。	△ ・ダマスクローズは、ブルガリアやイタリア、モロッコ、トルコなどの一部の地域が産地としては有名。 ・それらの産地と比較してエチオピア産のダマスクローズに固有性については、調査した範囲では確認できなかった。	○ ・エチオピア産コーヒー豆は固有の風味を有しており、さらにその独自性の要因が不明という、極めて高い模倣困難性を有している（卸）。	△ ・エチオピア産コーヒー豆は固有の風味を有しているが、工国での焙煎後にもその固有性を保持しているかについては、調査した範囲では確認できなかった。	○ ・エチオピア産のオパールは、珍しい発色（高い遊色効果）という独自性を有する。また、結晶が大きく（厚みがあり）様々な形への加工が可能（卸）。 ※ただし欠けやすく、経年劣化もある（卸）。	△ ・一部の製品（コーヒールネックレス）でエチオピア独自のモチーフを用いたものがある。しかし、各社に共通するようなエチオピア固有の要素は限定的。
ブランディング・アプローチのふさわしさ	○ ・消費者向け皮革製品はもちろんのこと、皮革素材であってもブランド化に成功している先行事例があり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。	○ ・消費者向け繊維製品はもちろんのこと、繊維素材であってもブランド化に成功している先行事例があり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。	× ・輸入ごまの用途はごま油等の搾油用ないし加工食品用といった業務用。そのため、ブランディングによる付加価値向上が求められておらず、カントリーイメージ向上も期待できない。	○ ・一般家庭用はちみつはブランディングの余地があり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。	× ・みつろうの用途は化粧品や革ケア用品などの原材料であり、業務用。そのため、ブランディングによる付加価値向上が求められておらず、カントリーイメージ向上も期待できない。	× ・輸入しょうがの用途は業務用、および調理用香料としての家庭用と推測される。業務用の場合には、ブランディングによる付加価値向上が求められていない。家庭用の場合も市場はきわめて限られたものと考えられ、カントリーイメージ向上は期待できない。	○ ・消費者向け製品であり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。	× ・エチオピア産コーヒーはすでに高い知名度を有しており、ブランディングによる追加的な効果は期待できない。また、すでにあるエチオピア=コーヒーのイメージを強化するだけであり、今回の調査研究には不適。	× ・外資系チェーンのグループ内取引以外では、原産国で焙煎したコーヒーの用途は加工食品用などの業務用。そのため、ブランディングによる付加価値向上が求められない。	○ ・消費者向け製品であり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。	○ ・消費者向け製品であり、ブランディングすることで付加価値の向上とカントリーイメージ向上が期待される。
競争環境	○ ・輸入羊革市場のHHIは1,804で、低位寡占に近い高位寡占型市場。エチオピアはシェア0.8%で11位。市場の寡占度は相対的に低く、また一定のシェアを有しており、競争環境は良好。特に羊革の独自性に鑑み参入余地は検討の必要あり。	△ ・輸入スカーフ類のHHIは3,393で、高位寡占型市場。一方で、Ph1調査でのサバハールの日本市場での販売実績から参入余地は検討の必要あり。	○ ・輸入ごま市場のHHIは1,361で、低位寡占型市場。エチオピアはシェア3%で7位。市場の寡占度は相対的に低く、また一定のシェアを有しており、競争環境は良好。	× ・輸入蜂蜜市場のHHIは3,713で、高位寡占型市場。過去3年間に亘ってエチオピアからの輸出はない。寡占的な市場環境の中、輸出実績もなく、またエチオピアの固有性も限定的であるため、参入余地は限定的。	○ ・輸入みつろう市場のHHIは1,550で、低位寡占型市場。エチオピアはシェア9%で6位。市場の寡占度は相対的に低く、また一定のシェアを有しており、競争環境は良好。	× ・輸入しょうが市場のHHIは5,095で高位寡占型市場。過去3年間に亘ってエチオピアからの輸出はない。寡占的な市場環境の中、輸出実績もなく、また明確な固有性が認められないことから、参入の余地は限定的。	× ・輸入精油市場のHHIは1,279で低位寡占型市場。エチオピアはシェア0.03%で56位。寡占度は相対的に低いが、現状の輸出状況と価格競争力の低さ、また明確な固有性が認められないことから、参入余地は限定的。	○ ・輸入コーヒー生豆市場のHHIは1,880で、低位寡占型市場に近い高位寡占型市場。エチオピアのシェアは5%で6位。すでに市場において確立した知名度を誇っている。	○ ・輸入コーヒー（レギュラー）市場のHHIは2,505で高位寡占型市場。エチオピアはシェア2%で8位。寡占的な市場環境ではあるが、一定のシェアを有しており、競争環境は良好。	× ・輸入宝飾品市場のHHIは1,734で低位寡占型市場。エチオピアはシェア0.18%で19位。寡占度は相対的に低いが、現状の輸出状況と価格競争力の低さから、参入余地は限定的。	× ・手工芸品のアクセサリは、近年のエシカルトレンドの中、ストーリー性があれば一定の需要は認められる（卸）。 ・一方で、エチオピアの手工芸品に明確な固有性がないため、参入の余地は限定的。

\* 括弧内は引用又は聞き取り対象を示す。 1 清水 正則（2007）「シープ革について」,皮革科学, vol.52, No.4, pp.153-157



クイックレビューの結果より、優位性が認められた皮革と繊維 2 つのセクターを詳細調査の対象とした。詳細調査では、エチオピアの産業と市場に注目し、3 つの基準をさらに具体的な調査事項に分け、聞き取り等のフィールドリサーチを行い、対象セクターとしての適切さを分析した。(表 4-3)

市場については、日本市場の流通構造（バリューチェーン上に絶対的な障害はないか。その中で明確にターゲットは定められるか）、市場規模・成長性（参入後の将来性）、顧客特性、ニーズ・トレンド（エチオピア商品をどのようにブランド化していくのがよいか）について、競合については、競合の状況（寡占市場でなく参入の余地があるか、市場開拓のためにどのような差別化戦略が立てられるか）、参入障壁（法制度など国際流通においてどのような障壁があるか）について、それぞれ分析した。CPA への適合については、2 つのセクターの固有性の理解を深めるべく、エチオピア現地で、その製品の品質水準や、日本市場からの要求品質に応えられる企業が存在するかどうかについて確認した。

**表 4-3 詳細調査の調査事項**

観点	調査事項	調査内容
市場	流通構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象セクターにおけるサプライヤー、卸、小売等のバリューチェーンの状況</li> <li>直接的なターゲットとなる顧客の明確化</li> </ul>
	市場規模・成長性	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費量や出荷量、輸入量等に基づく定量的推計</li> <li>定量的推計が困難である場合、定性的に評価</li> </ul>
	顧客特性、ニーズ・トレンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンドユーザーの特性、ニーズ・トレンド、及び直接的なターゲット顧客（卸、小売）の特性(QCDに関する要求事項等)</li> </ul>
競合	競合の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合数、シェアの状況等に基づく競争状況</li> <li>差別化によるニッチ市場創出の可能性</li> </ul>
	参入障壁の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易障壁(関税/非関税)、法規制、排他的流通チャネル、上記競合の状況等からの参入障壁の有無、程度</li> </ul>
CPAへの適合	エチオピアの製品としての固有性	<ul style="list-style-type: none"> <li>その国の文化や歴史に根ざしている製品であるかどうか</li> <li>国際市場に受け入れられる高い品質があるか</li> </ul>

各項目の結果を ABC の 3 段階で評価した。両セクターに対する調査の結果を以下に記載する。詳細については、表 4-4 および 4-5 を参照。

### (1) 皮革セクター

皮革セクターでは、主に日本の皮革製品市場、および皮革素材市場について実施した。競合環境の分析では、皮革製品市場については革靴を、皮革素材市場についてはシープレザーを主たる調査対象とした。結果は、6 項目中 A が 3 つ（市場規模・成長性、競合の状況、エチオピア製品としての固有性）、B が 1 つ（市場の特性）、C が 1 つ（参入障壁）であった。

輸入製品の相対的市場シェアが拡大しており、特にシープレザーについては、国際的に認められた素材の独自性でバングラデシュなどの競合国と差別化が可能であると結論づけられた。また、寡占が進んでいない市場であるため、素材の新たな魅力を打ち出すことで、市場参入できると考えられた。

表 4-4 皮革セクター詳細調査結果

観点	調査項目	調査結果
市場	流通構造	<p>皮革製品は製品卸や小売が、皮革素材は革卸や製品メーカーが直接の顧客。規模の小さい日本の製品メーカーが海外のなめし革メーカーと直接取引することは稀。</p> <p>近年の市場の縮小傾向の中、革卸はメーカーからの注文に応じて供給先へ発注する取引形態が基本。</p>
	市場規模 成長性 A	<p>皮革製品・素材市場ともに縮小傾向にある中、輸入製品への需要は高まっており、輸入品の相対的シェアは拡大傾向。</p> <p><b>【皮革製品】</b> 2003年～12年の10年間で皮革製品の日本での市場規模は9,406億円から9,110億円へと3.2%減少しており、市場規模はやや縮小傾向にある。一方で輸入浸透度<sup>2</sup>は、同じ期間に57.2%から70.0%へ増加しており、今後も輸入製品への需要のシフトは進むものと推測される。</p> <p>皮革製品のうち、革靴類の市場規模の縮小傾向は皮革製品全般よりも明確で、2003年の3,054億円から2012年の2,187億円へ28.4%減少している。一方で輸入浸透度は同期間に35.9%から49.6%に増加しており、今後も輸入製品への需要のシフトは進むものと推測される。</p> <p><b>【皮革素材】</b> 皮革素材の市場規模は、2003年の849億円から2012年の446億円へ47.4%減少しており、ほぼ一方的な縮小傾向にある。一方で、輸入浸透度は同期間で21.5%から32.7%へ増加しており、今後も輸入製品への需要のシフトは進むものと推測される。</p> <p>山羊・羊革の市場規模は、2003年の42億円から2012年の26億円へと37.6%減少しており、縮小傾向にある。輸入浸透度は同期間で大幅に減少しているものの、ほぼ40%前後で推移しており、今後も輸入製品への一定の需要は見込まれる。</p>
	市場の特性 B	<p>革卸や製品メーカーの取引上のQCD（以下参照）にかかる要求事項は厳しい。特に価格と納期はボトルネックの可能性はある。一方で、消費者および製品メーカーには多様なニーズがあり、素材の独自性や加工地固有の色・風合いを訴求できれば、それらのニーズをつかむチャンスはある。</p> <p><b>【直接の顧客の要求事項】</b></p> <p><u>品質 (Quality)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ わずかな傷でも一枚の革の可用部分の割合（歩留まり）にも影響し、コストに直結することから少ない方がよい（製品メーカー）。</li> <li>・ 革卸は返品リスクがあるため傷のなさ、色合いや厚さの均一性は重要。（革卸）</li> </ul> <p><u>価格 (Cost)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 皮革製品市場の縮小傾向、および原材料の皮革価格の高騰により、業界全体として低価格志向（業界団体）。</li> <li>・ エチオピア産皮革がイタリア産皮革と同じ価格では買わない。そうであれば一定の品質があるバングラデシュ産の方を選ぶ。（製品メーカー）</li> </ul>

<sup>2</sup> 市場規模に占める輸入額の割合。

		<p><u>納期 (Delivery)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品ライフサイクルの短縮や、革卸が在庫を持たない流通構造により、短納期が重要。</li> <li>・ 季節ものであれば納期は短いほどよい（国内タンナーと直取引しているあるメーカーは 2 週間で納品されるとのこと）が、定番品であれば一定期間は許容（製品メーカー）。</li> </ul> <p>【マーケット・消費者インサイト/ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客ニーズは多様化。傷のなさ、色や厚さの均一性を重視するのが大半の消費者だが、自然の風合いを好む本格志向の消費者も。（業界団体）</li> <li>・ 製品メーカーにも多様な素材を扱いたいというニーズはあり（製品メーカー）。</li> <li>・ 特にシープレザーは加工地の風土によって色・風合いの違いが色濃くするため、独自性の要因となる。また、国民性の違いもなめし方の違いとなって現れることがあり、独自性の要因となりうる。（業界団体、製品メーカー）</li> <li>・ 皮革素材の産地や加工技術をブランド化する例として、英国のブライドル・レザーなどの先行事例がある。</li> <li>・ その土地ならではのエシカルな素材やデザインのブランドが受け入れられている。</li> </ul>
競合	<p>競合の状況 A</p> <p>* 皮革素材（シープレザー）の場合</p>	<p>シープレザーについては市場の寡占度は低く、エチオピア製品の価格競争力もある。独自性によって差別化できれば参入の余地がある。</p> <p>【皮革製品（革靴）】</p> <p>革靴類市場は HHI が 2,844 の高位寡占型市場で、エチオピアの現状の輸出状況、価格競争力から、参入の余地は低いと推測される。</p> <p>シェアの状況は、国内産が約 50%、以降、イタリア（11%）、中国（10%）、カンボジア（6%）、ベトナム（5%）、バングラデシュ（4%）と続く。</p> <p>エチオピア産の革靴類はイタリア～スペインの高価格帯商品に比べて安価ではあるが、日本の輸入国上位であるカンボジアやベトナム、バングラデシュと比べて価格競争力はない。バングラデシュとの価格差は約¥1,500 円/足。</p> <p>【皮革素材（シープレザー）】</p> <p>市場は HHI が 885 の競争型市場であり、エチオピアの現状の輸出状況、価格競争力から、参入の余地はあると推測される。</p> <p>シェアの状況は、国内産が約 30%、以降、インド（21%）、スペイン（17%）、イタリア（7%）、パキスタン（6%）、サウジアラビア（4%）と続く。</p> <p>エチオピア産のシープレザーの単価は¥25.2/DS<sup>3</sup>であり（貿易統計の総輸入金額（CIF 価格）を総輸入数量（単位：m<sup>2</sup>）で除し、DS に換算して算出）、エチオピア産のシープレザーの単価は¥25.2/DS であり、途上国産の中ではやや高いものの、高価格帯の欧州製品よりは安く、一定の価格競争力は認められる。</p> <p>なめし・染色面、および傷の面での品質に問題がなければ、独自性を訴求することでシェアを獲得できる可能性がある。</p>
	<p>参入障壁 C</p>	<p>エチオピアは LDC として特惠関税の恩恵を受けるが、流通上の問題が取引の阻害要因となりうる。取引を仲介する革卸が在庫を減らす傾向が強まっており、小ロット対応ができない場合や納品リードタイム<sup>4</sup>が長すぎる場合など、流通上の問題により参入が困難になる可能性がある。</p> <p><u>貿易障壁</u></p> <p>エチオピアは LDC として特惠関税の対象となるため、皮革製品および皮革素材の</p>

<sup>3</sup> 皮革素材の取引単位。1DS（デシ）=10cm\*10cm。

<sup>4</sup> 発注してから納品されるまでにかかる期間。

		<p>輸入において無税となる。※LDCでない場合、例えばシープレザーについては、WTO協定国であれば6%~16%、それ以外は15%~60%の関税が課せられる。</p> <p><b>法規制</b></p> <p>皮革製品・素材の輸入時には、種類によっては家畜伝染予防法や外為法/輸入貿易管理令（ワシントン条約）の対象となる場合があるが、参入障壁にはならない。</p> <p><b>その他</b></p> <p>取引を仲介する革卸が在庫を減らす（在庫リスクをとらない）傾向が強まっており、小ロット対応（4~5万dm）ができない場合や、用途別やグレード別の選別が現地でされない場合、参入が難しい。</p> <p>また、同様の理由で、エチオピアからの納品リードタイムが長すぎる（2~3ヶ月を超える）場合、参入が難しい。</p>
CPA への適合	エチオピア製品としての固有性 A	独自の気候や風土による固有性が見出しやすいカテゴリーであるため、ブランディングの観点からエチオピアならではの価値を見出しやすい。

## (2) 繊維セクター

繊維セクターでは、主として日本の繊維製品市場、および繊維素材市場について調査を実施した。繊維セクターは非常に幅が広いため、繊維製品市場についてはスカーフ類<sup>5</sup>市場を、繊維素材市場については綿織物市場を主たる調査対象とした。結果は、6項目中Aが0、Bが3つ（市場規模・成長性、市場の特性、参入障壁）、Cが2つ（競合の状況、エチオピア製品としての固有性）であった。

市場規模が横ばいしないし減少し、輸入製品のシェアが高い状況において、エシカル製品に対する確かなニーズが存在していることが分かる。しかし、寡占度が高い市場環境やエチオピア製品の価格競争力の低さ、およびエチオピア製品としての独自性の低さという状況から、参入の余地は限定的であり、本活動の対象セクターとしては相応しくないことがわかった。

表 4-5 繊維セクター詳細調査結果

観点	調査項目	調査結果
市場	流通構造	繊維製品の輸入の場合は製品卸、アパレルメーカーや小売が、繊維素材の輸入の場合は織物卸や商社が直接の顧客。
	市場規模 成長性 B	<p>今回調査対象のスカーフ類市場および綿織物市場ともに市場規模自体はここ数年横ばいしないし減少傾向にある。輸入浸透度は高い水準にあるが、今後さらに輸入浸透度の拡大は見込めないと推測される。</p> <p><b>【繊維製品（スカーフ類）】</b></p> <p>スカーフ類の市場規模は2003年の290億円から2012年の388億円へ34.2%増加している。ただし、数量ベースでは直近3年間はほぼ横ばいであり、ヒアリング結果も踏まえると、スカーフ類市場は飽和状態であると推測される。</p> <p>輸入浸透度は同期間で85.5%から92.8%へ増加しており、輸入製品への高い需要が存在している。</p> <p><b>【繊維素材（綿織物）】</b></p> <p>繊維素材の市場規模は2003年から2012年までの10年間で45.9%減少している（数量ベース）。国内供給量に占める輸入製品の割合は、同期間で95.3%から92.8%と微減しているが、非常に高い水準を保持しており輸入製品への需要は高い。</p>

<sup>5</sup> スカーフ類には、ショール、スカーフ、マフラー、マンティーラ（腕と肩を覆うショール）、ベールその他これらに類する製品を含む。

	<p>市場の特性 B</p>	<p>皮革セクター同様、卸や製品メーカーの取引上の QCD にかかる要求事項は厳しい。</p> <p>オーガニックコットン製品の流行やエシカル消費のトレンドがある。Ph1 調査においてサバハール<sup>6</sup>のショールの売れ行きがよかったことに示されるように、ブランディングの仕方によってはこれらのニーズをつかめる可能性はある</p> <p><b>【直接の顧客の要求事項】</b></p> <p><u>品質 (Quality)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>縫製の仕上げ方などの細部に至る品質管理が必要。途上国での生産で日本基準にするためには意識から変える必要があり、長い期間取引して初めて日本市場で受け入れられる品質になる。(製品メーカー(インドネシアで OEM 生産))</li> </ul> <p><u>価格 (Cost)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ファストファッションの流行、アジアからより安価な製品が流入する中、卸や製品メーカーはより一層のコスト削減を求めている。</li> </ul> <p><u>納期 (Delivery)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮を背景に、小ロット化、短納期化が求められる。</li> </ul> <p><b>【マーケット・消費者インサイト/ニーズ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スカーフ類については、近年の消費者の購入動機はラグジュアリーブランドから個性を表現するためのデザインや機能性へシフト<sup>7</sup>。</li> <li>その土地ならではの価値としてのオーガニックやエシカルなどが流行(例: TEGE UNITED ARROWS)。エシカルなテキスタイル素材に関しては既視感が強いいため、差別性や優位性のハードルは高い。</li> </ul>
<p>競合</p>	<p>競合の状況 C</p>	<p>繊維製品の市場寡占度は高く、エチオピア繊維製品の価格は高価格帯にあるため、その市場競争力は低い。繊維素材についても、その市場寡占度およびエチオピアの輸出状況を鑑みて、参入可能性は低い。</p> <p><b>【繊維製品 (スカーフ類)】</b></p> <p>スカーフ類市場は HHI が 2,973 で高位寡占型市場であり、エチオピアの現状の輸出状況、および価格競争力から、参入の余地は低いと推測される。</p> <p>シェアの状況は、中国が 49%を占め第 1 位。以降、イタリア 21%、インド 9%、フランス 5%、英国 4%と続く。国内産は 7%のシェアと推計される。</p> <p>エチオピア産のスカーフ類の単価は¥5,914/個(貿易統計の総輸入金額(CIF 価格)を総輸入数量(単位:個)で除して算出)であり、イタリア(¥3,615/個)やドイツ(¥3,896/個)といった欧州製品よりも高い。一方で品質や取引面での柔軟性に評価があるインド産の 4 倍近くとなっており、価格競争力は低い。この価格差を正当化できる付加価値の訴求は困難であると推測される。</p> <p><b>【繊維素材 (綿織物)】</b></p> <p>綿織物市場は HHI が 2,395 で高位寡占型市場であり、エチオピアの現状の輸出状況から、参入の余地は低いと推測される。</p> <p>シェアの状況は、中国が 44%を占め第 1 位。以降、インドネシア 16%、イタリア 7%、タイ 7%、パキスタン 6%と続く。国内産は 7%のシェアと推計される。</p> <p>中国やインドネシア、タイ、パキスタンといった国は低価格帯の製品やイタリアといった高価格帯の製品と同時に差別化したいのなら、デザインなどで独自性を訴求するしかない。例えば、一目でアフリカの製品と分かるような、独特のプリント生地であれば差別化できるかもしれない。(生地卸)</p>

<sup>6</sup> <http://sabahar.com/>

<sup>7</sup> 矢野経済研究所『2014 繊維白書』2014 年

	<p>参入障壁 B</p>	<p>エチオピアはLDCとして特惠関税の恩恵を受けるが、現状の価格競争力の差を考慮すると、特惠関税の恩恵によって参入が容易になるとまでは判断できない。 それ以外の法規制、流通構造について、参入を容易にする要因や参入障壁となる障害は特段見受けられない。</p> <p><u>貿易障壁</u> エチオピアはLDCとして特惠関税の対象となるため、繊維製品および繊維素材の輸入において無税となる。 ※LDCでない場合、例えばスカーフ類については、WTO協定国であれば4.4%~8.4%、それ以外は5.3%~16.8%の関税が課せられる。</p> <p><u>法規制</u> スカーフ類を含む衣料品、および綿織物含む生地 of 輸入時に特段の規制はない。</p> <p><u>その他</u> その他、特段の障害は確認できなかった。</p>
CPA への適合	エチオピア製品としての固有性 C	東南アジアや他のアフリカ諸国など、エシカルなテキスタイルに対する消費者の既視感が強いため、エチオピア独自の差別性や優位性を見出しにくい。

上記の調査の結果から、相対的に日本市場におけるポテンシャルが高く、競争的な市場環境で差別化のためのブランディングの効果が期待できる皮革セクター、特に素材として特徴を打ち出しやすいシープレザーを現地調査の対象とすることとした。

#### 4.1.2 パートナー企業の選定

エチオピアの皮革産業の中で、日本市場に向けて製品を輸出できる企業が存在するかどうかを見定めるため、2014年11月に現地調査を行った。この調査では、CPAを実施していく上で協力対象とするパートナー企業の選定も合わせておこなった。そのため、アディスアベバを中心に皮革産業31社を訪問し、聞き取り調査を行った。訪問先の選定にあたっては、以下の情報を用いた。

- ・ 工業省傘下の機関であるLIDIに登録されている企業の中から、皮革生産者団体であるELIAが選出した企業。
- ・ 20年以上にわたりエチオピアの皮革セクターの支援を続けているUNIDO (United Nations Industrial Development Organization) が取り組んでいる皮革セクターの女性起業家支援プロジェクトの対象企業。
- ・ 訪問した企業が推薦した同業者。
- ・ エチオピア航空の機内誌や富裕層向けの英字誌を編集出版し、過去に革製品の特集を組んだ経験もある編集プロダクションから推薦された企業。

選定の観点としては、①市場競争力：海外の市場に参入するためにCPAの企業として、ユニークで高品質の製品を作っているか、作れる可能性があるか、②企業ビジョン：企業として、CPAの意図に賛同し、参加し、自ら企業を発展させようとする意思があるか、③実現可能性：実際に企業として輸出経験や生産能力があるか、とした。(表4-6)

表 4-6 パートナー企業選定のための調査内容

観点	調査事項	調査内容
市場競争力	独自性 独創性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 羊革を使った製品の有無</li> <li>• デザインにおけるエチオピアらしさの有無</li> <li>• ブランド価値を伝える製品開発への適応力</li> </ul>
	品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製品の品質(日本市場進出を見据えた際、専門家からの技術指導により改善していけるだけのポテンシャルの有無)</li> </ul>
企業ビジョン	企業ビジョン CPAコンセプトへの賛同	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業理念、環境配慮</li> <li>• 企業、経営者のエチオピアのイメージを変えて行こうとするCPAのコンセプトに対する共感度</li> </ul>
実現可能性	生産能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業規模、設備の充実度、生産量等</li> </ul>
	輸出経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外、特に先進国市場への輸出経験の有無</li> </ul>

調査の結果、なめし革や皮革製品について、日本へ輸出できる質の高い企業の存在を確認することができ、革小物・ガーメントから4社、フットウェアから2社、タンナーから4社の10パートナー企業を選出し、パートナー企業として協力を要請した。うち1社からは、日本市場への参入は経験上非常に困難<sup>8</sup>ということで断りを受けたが、残り9企業からは了解を得た。調査の結果は表4-7のとおりである。

<sup>8</sup> 日本の企業は取引ロットが小さい上に、品質についての要望が厳しいとのコメントがあった。

表 4-7 現地パートナー企業調査結果

NO	C	Company Name	P.C	Criteria			Overall Comments	
				U	V	F		
1	T A N N E R Y	ELICO Awash	●	A	B	A	- It produces high quality sheep leathers for export constantly (its destination includes Japan), and its production capacity is large enough (50,000SF/day). Its water treatment facility is also confirmed. - Its quality highly appreciated by the Japanese expert. - The company's readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.	
2		Company A		A	C	-	- Not willing to participate to the project	
3		Bahirdar	●	B	B	A	- It produces good quality sheep leathers for export constantly (its destination includes Japan), and its production capacity is large enough (20,000SF/day). Its water treatment facility is also confirmed. - The company's readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.	
4		Dire	●	B	B	A	- It produces good quality sheep leathers for export constantly (its destination includes Japan), and its production capacity is large enough (28,000SF/day). Its water treatment facility is also confirmed. - It has been selected as winner of the regional award for Africa in the Fourth Tannery of the Year competition in 2014. - The company's readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.	
5		Company B		B	B	B	- It produces good quality sheep leathers for export constantly, and its production capacity is large enough. However, its environmental treatment might be an obstacle for export deals with Japanese companies.	
6		G O O D S & G A R M E N T S	Leather Exotica	●	A	A	C	- Though its export experience and production capacity are rather limited (e.g. about 40-50 bags/week), its products have a remarkable quality even against the Japanese market standard, and their designs are unique with cultural messages behind. Its high aspiration to contribute to the improvement of the country's image and high commitment to the quality are in align with the PJ's objectives. - The company is willing to develop a variety of products that are made of sheep leather. This creativity will help us find the potential of Ethiopian sheep leather. - The company's potential to contribute to the brand development and to play a role as a medium of the brand promise is appreciated.
7			Kinaff	●	B	A	B	- It has sheep leather products, majorly garments, with satisfactory quality, that is controlled in a certified management system (ISO9001/2008). Its high commitment in quality should be remarked. It also has a constant export experience (e.g. Germany), and its production capacity is satisfactory (e.g. about 625 bags/month). - The owner has strong passion for creating leather products and leather itself. His commitment to leather will help us find the potential of Ethiopian sheep leather. - The company's potential to contribute to the brand development and its readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.
8			Zaaf Collection	●	B	A	C	- Though its export experience (some export deals with the US companies since last year) and production capacity are rather limited, its products have a satisfactory quality, and their designs are unique with cultural messages behind. Its high aspiration to contribute to the improvement of the country's image and high commitment to the quality are in align with the PJ's objectives. - The company's potential to contribute to the brand development and to play a role as a medium of the brand promise is appreciated.
9			Modern Zege	●	B	B	A	- It produces good quality sheep leathers products for export constantly (e.g. the US, Europe, and Middle East), and its production capacity is large enough (e.g. about 3,900 bags/month). - The company's readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.
10			Company C		B	B	B	- Though the product's quality needs some improvement for the high-end Japanese market, it has enough export experiences (e.g. the US) and production capacity (e.g. about 250 bags/month). However, these are not decisive enough. - The owner's commitment to the leather sector and his experience and knowledge should be noted. He was the member of Taytu project by UNIDO and visited Japan as a member of promotional delegation with the former prime minister.
11			Company D		B	B	C	- Its products have certain quality, and also the company has supportive vision. However, its export experience (e.g. Canada (but not stable)) and production capacity is limited (e.g. about 125 bags/month).

C:Category, P.C.:Partner Company, U: Uniqueness and Qulaity (Market Competitiveness), V:Vision, F:Feasibility



NO	C	Company Name	P.C	Criteria			Overall Comments
				U	V	F	
12		Company E		B	B	C	- Its products have certain quality and some uniqueness in design, and also the company has supportive vision. - Also its production capacity is satisfactory (e.g. about 600 bags/month). However, its export experience is rather limited (it has just had some spot export deals with some companies in the US).
13		Company F		B	B	C	- Its products have certain quality, and also the company has supportive vision. It also has a constant export (e.g. the UK). However, its production capacity is limited (e.g. about 60 bags/month).
14		Company G		B	B	C	- Its products have certain quality and some uniqueness in design, and also the company has supportive vision. However, its export experience and production capacity are limited.
15		Company H		B	C	-	- Not willing to participate to the project (Not Ethiopian company)
16		Company J		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
17		Company K		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
18		Company L		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
19		Company M		C	-	-	- It has sheep leather products (gloves), but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
20		Company N		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
21		Company O		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
22		Company P		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
23		Company Q		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market (its product is currently only for the local market).
24	F O O T W E A R	ENZI	●	A	A	C	- Though its production capacity is rather limited (so far have outsourced the production function to other factories, but will install their own factory in the coming January), its products have a remarkable quality even against the Japanese market standard, and their designs are unique with cultural messages behind. - Its high aspiration to contribute to the improvement of the country's image and high commitment to the quality are in align with the PJ's objectives. - It also has constant export experiences in high-end markets (e.g. the US, the UK, and Hong Kong). - The company's potential to contribute to the brand development and to play a role as a medium of the brand promise is appreciated.
25		ELICO Fontanina Shoe factory	●	A	B	A	- It has a variety of sheep leather products with competitive quality, that is controlled in a highly organized management system with KAIZEN system incorporated. Also, its production capacity with a modern factory is remarkable (25,000 pairs/month). - The company's readiness for export deals with Japanese companies is appreciated.
26		Company R		B	A	B	- Not Ethiopian company
27		Company S		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
28		Company T		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
29		Company U		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
30		Company V		C	-	-	- It has sheep leather products, but the quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.
31		Company W		C	-	-	- It has no sheep leather products and no uniqueness though LIDI recommended it as high potential company. The quality of the products is not satisfactory yet for the high-end Japanese market.

C:Category, P.C.:Partner Company, U: Uniqueness and Quality (Market Competitiveness), V:Vision, F:Feasibility

## 4.2 対象セクターのブランド・コンセプトの開発

対象セクターの選定プロセスで決定した羊革セクターの位置づけは、チャンピオン商品全般のブランド・コンセプト”Creativity in Motion”（3章参照）の「サブ・ブランド」にあたる。エチオピア産シープレザーは、”Creativity in Motion”を具現化する象徴的な商品であるため、全体コンセプトやブランド・ビデオの進捗など、ブランド・ワークショップを通じて共有・調整しながら、ブランド開発にあたった。マスター・ブランドとサブ・ブランドの関係については、図 4-2 に示すとおり。

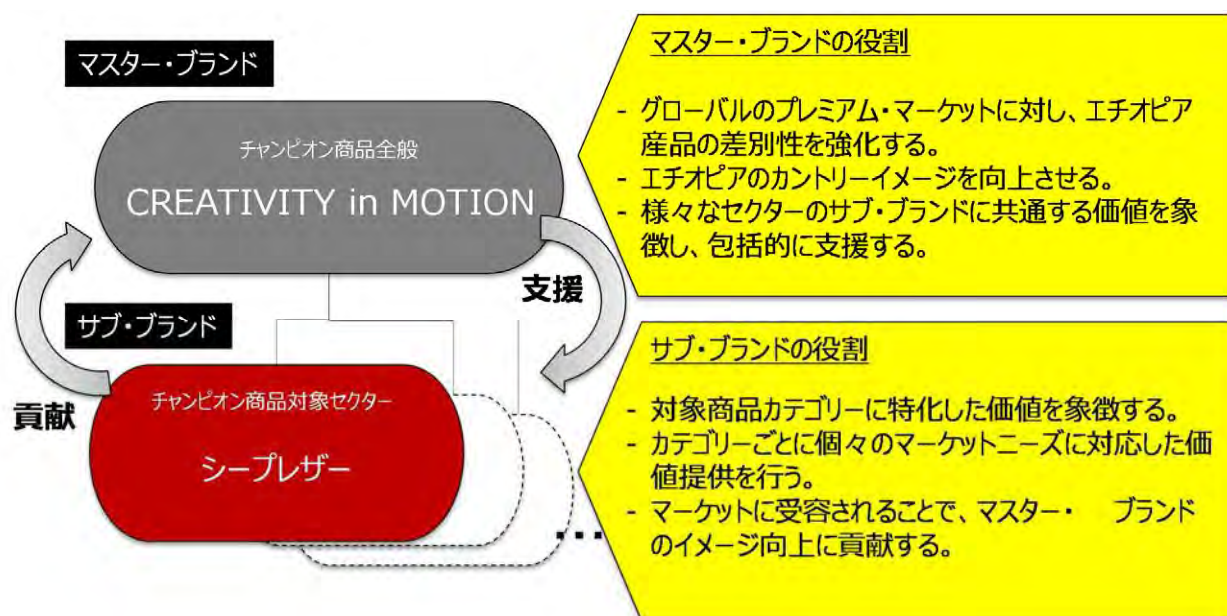


図 4-2 マスター・ブランドとサブ・ブランドの役割と関係性

マスター・ブランド同様、エチオピア産羊革固有の価値を抽出し、それを具現化するためのブランド・コンセプトやネーミング案を検討するため、以下のとおりブランド・ワークショップを開催した。サブ・ブランドにおいては商品化も踏まえ、ブランドロゴの提案・開発も行った。

### 4.2.1 ブランド・ワークショップ

2015年1月にアディスアベバにおいてブランド・コンセプト作り、ネーミング、ロゴ開発を目的にワークショップが開催された。ワークショップでは、日本人専門家側から現地調査で得られた情報およびエチオピア産シープレザーの特徴について、整理された以下の3点が説明された。

- ① 薄さ、軽さ、強さ、しなやかさという、4つの特徴を兼ね備えた稀有な皮革素材であり、これまでの革では作られてこなかった商品の開発が可能であること。
- ② ベビースキンとも形容されるやわらかさを持った素材であること。
- ③ カラーバリエーションが豊富であること。

これらの特徴を持つエチオピア産シープレザーは、「重い」、「硬い」、「動きにくい」といった一般的なレザーのイメージを転換し、「薄い」、「軽い」、「柔らかい」、「心地よい」など、これまでにない全く新しい革素材としての可能性があることが強調された。

ブランド開発の方針を決めるため、以下の4方針案のブランド・コンセプト、ブランドネーム、ロゴの素案が提示された。それぞれ、エチオピア産シープレザーの上記特徴を端的に表現しながら、これまでにない革素材であることを訴求している。

#### 方針 A Highland Leather ~ The Highest Quality Sheep Leather from the Highlands

エチオピアの地理的特徴である「高地 (Highland)」に焦点をあて、エチオピア固有の最高品質の革素材であることを訴求。

#### 方針 B Air Leather ~ Feather-Light Leather that Opens Unlimited Possibilities

エチオピア産シープレザーの機能的特徴である薄さと軽さを「空気 (Air)」という比喻で表現し、固有の特徴を持った革素材であることを訴求。

#### 方針 C Summer Leather ~ Leather is No Longer Reserved for Winter

薄く、軽いエチオピア産シープレザーの機能的特徴から、「夏でも着られる」革素材として、秋冬需要が中心のレザーに新しい需要を創造する意志を訴求。

#### 方針 D Sheep Cloth ~ Light as Silk. Comfortable as Cotton. No More Limits to Leather

薄く、軽く、柔らかいというエチオピア産シープレザーの機能的特徴から、「シルクのように軽く、コットンのように心地よい」といったまるで布素材のような自由度を訴求。

同ワークショップでは、「エチオピアを象徴する高地という特徴がブランド名に含まれる“Highland Leather”は、エチオピアの固有のものということを強調できる」「“Air Leather”は、エチオピア産のシープレザーの機能的特徴を良く捉えているため、新しい革素材であることが伝わりやすい」など、様々な意見が出された。

また、CPA フェーズ 2 で予定されていた、日本での展示会出展に向け、エチオピア産シープレザーが持つ特徴をより鮮明に表現するためのアイコンック・アイテム (象徴的商品) や展開カラーについても議論を行った。アイコンック・アイテムに関しては、エチオピア産シープレザーの軽さと薄さにおける差別性を表現できるアイテムとして、「T シャツ」や「バレシューズ」などが提案された。展開色については、これまでの重たいレザーのイメージを変えることを象徴する、明るいカラーバリエーションとすることが合意された。

### 4.2.2 ブランド・コンセプトの決定

現地での調査や検討、関係者との協議を経て、エチオピア産シープレザーのブランド・コンセプトは、方針案 A の“Ethiopian Highland Leather” (以下、EHL) に決定された。その他、ブランドネーム、ロゴマークも表 4-8 に示すとおり合意された。

さらに、決定したコンセプトを基軸に、ブランドの主な訴求ポイントとなる6つの「ブランドストーリー」を策定し、一貫したメッセージを伝えるブランドブックやリーフレットなどのプロモーション

ンツールを制作することを、エチオピア側と合意した。ブランドストーリーは、EHL にまつわる数字をモチーフに統一することで、エチオピア産シープレザーの独自性を分かりやすく伝えるストーリーにした。(表 4-9)

表 4-8 Ethiopian Highland Leather ブランド・コンセプト/ブランドネーム/ロゴマーク

ブランド・コンセプト	Light, thin, and soft. Yet, strong and durable. World' s Highest quality sheep leather made in the highlands of Ethiopia. 薄く、軽く、やわらかい。なのに、丈夫で長持ちする。 エチオピアの高地が生んだ、世界最高品質のシープレザー。
ブランドネーム	Ethiopian Highland Leather
ロゴマーク	

表 4-9 Ethiopian Highland Leather ブランドストーリー

350 万年前 人類が初めて生まれた地、エチオピア。	エチオピアは、人類が初めて生まれ、初めてものづくりを始めた場所。私たちは、世界初のコーヒーをはじめ、新しいものをつぎつぎと生み出し、人々の暮らしを大きく変えてきました。 そして、ものづくりの知恵と技術は今も脈々と受け継がれ、ここ 10 年、アフリカで最も成長した国となったのです。そんなエチオピアが生んだ画期的なシープレザー。それが「ハイランドレザー」です。
2600 万 という数の羊が、 エチオピア高地で暮らしています。	日本ではあまり知られていませんが、エチオピアでは 2600 万を超える羊が暮らしています。その数は世界トップクラス。もちろんアフリカ NO.1 です。エチオピアの人々にとって、羊は昔からとても身近な存在なのです。 そんなエチオピアで暮らすたくさん羊のなかから、よりすぐられたシープレザーだけが、「ハイランドレザー」として世界中へ届けられています。
3000 メートル にもおよぶアフリカの高地だから育つ、特別な羊がいます。	3000m を超える高地にも関わらず、北緯 15 度付近という温暖で快適な気候に恵まれたエチオピア。そんな、世界でも貴重な環境で育つエチオピアの羊は、厳しい寒さから身を守る必要がないため、皮膚が非常に薄いのが特徴です。この羊の皮膚の圧倒的な薄さが、世界でも類を見ないシープレザーをにつながっています。
0.35mm まで薄くできるのに、ちゃんと丈夫。だから、画期的なレザーの使い方を実現します。	シープレザーの薄さや軽さを決めるのは、羊の皮膚の厚み。エチオピアで育つ特別な羊は、寒さから身を守る必要がないため、ふつうのウールシープを比べて、皮膚が薄いのが特徴です。その特別な皮膚に私たちの技術が加わり、最大 0.35mm まで薄くできるのに、高密度で丈夫なシープレザーが誕生。画期的なレザーの使い方を実現します。
1860 個/cm <sup>2</sup> という毛穴の数が、柔らかくなめらかな触り心地を生み出します。	ハイランドレザーのもうひとつの特徴は、きめ細やかで柔らかな質感と触り心地。エチオピアの高地で育った羊は、一般的な羊よりも毛穴の数が多く、その数は 1cm <sup>2</sup> あたり、なんと 1860 個にもおよびます。 毛穴の数が多き皮の表面は、非常にきめが細やか。だから、まるで赤ちゃんの肌のように柔らかく、なめらかな触り心地です。

<p>100+ Colors にもおよぶ、エチオピアならではの色合いを、楽しんでください。</p>	<p>エチオピアの人々は、ふだんの生活から色使いをととても大事にしています。そんなこの国独自の色彩感覚から生まれた 100 色を超えるカラーが揃うのも、ハイランドレザーの特徴です。定番の茶や黒にとどまらず、発色のよいハッピーな色合いの数々は、これまでのレザーのイメージを一新します。そして、使う人の生活に、彩りを加えていきます。</p>
---	--

### 4.2.3 ブランドブックの制作

ブランドを維持管理していくためには、ブランドの管理者、生産者、製品化し販売する企業など、あらゆるステークホルダーが EHL ブランドの価値を理解し、共有することが重要である。そのため、ブランドの関係者向けに、ブランドブックを制作した。ブランドブックの制作過程では、EHL のブランド・コンセプトやブランドストーリーの他、運用上のルールである品質管理や維持管理体制について詳しく議論がなされた。この議論は、エチオピア側でのブランドの内面化とモチベーション維持に大きく寄与した。

#### Introduction – What this book is for. 本書の目的

EHL ブランドは大切な資産であり、それを守るためのルールや管理方針についてのツールだという目的を明記。

#### Our Story ブランドストーリーについて

策定したブランド・コンセプト及びブランドストーリーについて、その内容をインナー向けに解説。ブランドのプロモーションを行う際の共通の訴求ポイントを整理・共有する。

#### Our Vision ブランド・ビジョンについて

EHL のすべてのステークホルダーがブランドを扱うにあたって目指すべきブランドのビジョンを共有。

1. We Create a New Standard
2. We Create with Craftsmanship and Pride.
3. We Create ‘New Ethiopia’.

#### Our Logo ロゴの扱いについて (ロゴマニュアル)

EHL のブランドロゴの扱いについての留意点やルールをまとめた。他企業とのパートナーシップによるブランドロゴの併記方針についても整理した。

#### Brand Visual Kit ビジュアルキット

ブランドのプレゼンテーションやプロモーションに使用できるビジュアル集。ブランドの世界観を統一するために下記のビジュアルをツールとして共有した。

①ブランドロゴ、②EHL に関連する写真、③デザイン要素、④プロモーションツール (リーフレット、ポスター、タグなど)

#### How We Manage Our Brand ブランド維持管理方針

ブランド維持管理体制についての決定事項を明記。ブランド管理の組織体制と役割、ブランドの品質管理基準などの事項を整理。

#### 4.2.4 ブランドの商標登録

今回構築した EHL ブランドを保護するため、商標登録を日本およびエチオピアにて行った。類似商標の有無に関する事前調査、対象国及び登録カテゴリーの検討を経て、以下のように登録を行った。

##### (1) 事前調査・対象国

商標登録に際し、事前に類似商標がないか日本国内及び海外の調査を行った。具体的には、皮革素材のカテゴリー（第 18 類）および皮革を利用した最終製品の想定カテゴリー（第 9 類、第 14 類、第 16 類、第 25 類）で国内調査および海外簡易調査を実施した。

登録候補の商標、及び調査範囲は以下の通り。

表 4-10 登録候補の商標

図形：		
文字：	ETHIOPIAN HIGHLAND LEATHER	
調査対象となる分類 (カテゴリー)	国際第 9 類 - 「携帯電話機用の革製ケース」他 (類似群：11B01 他) 国際第 14 類 - 「革製キーホルダー」他 (類似群：13C02 他) 国際第 16 類 - 「革製文房具類」他 (類似群：25B01 他) 国際第 18 類 - 「皮革、かばん類」他 (類似群：21C01, 34C01 他) 国際第 25 類 - 「手袋、被服、靴類」他 (類似群：17A01, 17A04, 22A01 他)	
調査方法・範囲	日本：	標検索データベース TM-SONAR を使用 ・ 出願日 2015. 01. 26 出願迄 ・ 国際登録日/事後指定日 2014. 11. 24 登録迄
	海外：	データベース SAEGIS を使用 * 直近に出願された商標はデータベースに未収録。 * コモンロー調査は含まない。 * 対象地域 北アメリカ地域 (5 か国)、中央アメリカ (7 か国)、 南アメリカ (12 か国)、カリブ海諸国 (22 か国)、 ヨーロッパ地域 (56 か国)、中近東 (16 か国)、 アフリカ (34 か国)、アジア (25 か国)、オセアニア (7 か国)

日本の場合、第 18 類「皮革」(原材料としての皮革) についてのみであれば、抵触する商標は存在しないため、本件商標の使用は可能ということが分かった。ただし、最終製品の想定カテゴリーにおいては、「ハイランド」という商標が 6 件ほどあり、障壁となる可能性がある。一方、海外の場合は、英国で「Highland Leather」という商標が過去に存在したが、現在は失効している。ただし、「Highland(s)」という商標は第 18 類や関連カテゴリーに多数存在し、日本と同様にこれらが権利障害となる可能性

は否定できない<sup>9</sup>。

## (2) エチオピア側関係者との議論

上記事前調査結果に基づき、出願対象となる国、登録カテゴリーの確認、申請者の確認等を行った。商標登録の対象国としては、LIDI から「なるべく多くの国で商標登録を行いたい」との希望があったものの、まず必要最低限の申請を早期に行うことが重要であるとの合意のもと、エチオピア及び日本での商標登録を行った。EIC 及び LIDI から、最終製品まで含めできる限り多くのカテゴリーでの商標登録が希望されたこともあり、申請・登録に掛かる費用負担や役割に関しても議論を行った。

その結果、日本での商標登録については、エチオピア政府名義で日本人専門家が代理申請し、対象については、第 18 類のみとすることとした。エチオピア知財庁（以下、Ethiopian Intellectual Property Office、EIPO）とも本件について議論を行い、登録に向けた準備を進めるための関係者が参加する協議委員会を組成する必要があるとの意見も出されたが、最終的には、民間企業団体としてブランド管理の主体となる ELIA が出願者に、LIDI はその支援にあたることとなった。

2015 年 9 月末に ELIA から EIPO に前出の 5 カテゴリーについて出願が行われ、受理された<sup>10</sup>。2016 年 3 月には、申し立て受付期間も終了し、登録手続きが終了した。

## (3) 日本における商標登録情報

商標登録情報は以下の通り。日本では、最終的にエチオピア政府にて本商標を管理することを前提として、出願者をエチオピア連邦民主共和国政府とした。

商標登録番号：	第 5817743 号
指定商品区分：	国際第 18 類（愛玩動物用被服類、かばん類・袋物、携帯用化粧道具入れ、傘、乗馬用具、皮革）
商標権者：	エチオピア連邦民主共和国
出願番号：	商願 2015 - 065853
出願日：	平成 27 年 7 月 10 日
登録日：	平成 28 年 1 月 8 日

## (4) エチオピアにおける商標登録情報

商標登録情報は以下の通り。エチオピアでは、EIPO が商標管理者となった。

商標登録番号：	第 113-15/12/2015 号
指定商品区分：	国際第 18 類（愛玩動物用被服類、かばん類・袋物、携帯用化粧道具入れ、傘、乗馬用具、皮革）
商標権者：	エチオピア連邦民主共和国

<sup>9</sup> 本件調査は同一商標の発見を目的とするスクリーニング調査であり、類似商標が存在しないことを保証するものではない。本件調査におけるコメントは、現地の専門家の見解に基づくものではない。

<sup>10</sup> エチオピアでの出願にかかる費用については ELIA が負担した。

出願日： 2015年9月7日

登録日： 2016年9月7日

## 4.3 プロモーションツールの開発

### 4.3.1 リーフレットの制作

EHLのブランド構築に関し、本ブランドの広報ツールとして、ブランドの価値を簡易に伝えるため、2,500部のミニ・リーフレットを制作した。使用するコピーや写真、デザインなどについて、どのようにEHLを魅力的に見せられるか、エチオピア側と議論を重ねた。ミニ・リーフレットは、2015年4月に実施されたエチオピアビジネスセミナー、革卸の内覧会等で活用された他、エチオピア航空機内でも乗客向けに配布された。

2015年7月、エチオピアからパートナー企業を招聘し、本邦最大級のファッションビジネス展示会であるJFW-IFF（Japan Fashion Week - International Fashion Fair、以下、IFF）（織研新聞主催）に参加することが決定したことから、本展示会でのエチオピア産シープレザーのプロモーションに活用するために、冊子タイプのブランド・リーフレットを5,000部制作した。ブランド・リーフレットには、エチオピア産シープレザーの魅力的な質感が伝わりやすいように、最終ページに皮革サンプルを張り込むなどの工夫をした。ブランド・リーフレットは、エチオピアでの増刷を可能とするため、製本加工の方法を簡易化し、皮革サンプルを張り込む必要のない印刷用データをエチオピア側に納品している。

完成したミニ・リーフレットおよびブランド・リーフレットは、製品の売り場でプロモーションツールとして活用されることを想定しているが、まだEHLの取り扱い店舗が限定されることから、その活用も限定的である。但し、これらを配布した日系企業からは、「接客材料になり、お客様への説得力も増す」（小売）、「大変好評で、今後も使い続けたい」（商社）などのコメントがあり、商品の付加価値の向上に大きく寄与している。

### 4.3.2 ポスターの制作

ポスターは、展示会・イベント会場やEHL取り扱い店舗での掲出を目的に制作された。商品の特徴を詳細に伝えるリーフレット類とは異なり、ブランド・コンセプトを一目でインパクトを持って伝えるために、アイキャッチとなるボディコピーの開発も行った。ポスターは日本語および英語で制作された（写真を用いたビジュアルポスター1,000部、コピーを用いたテキストポスター日英各500部）。リーフレットと同じく、EHLの取り扱い店舗が限られているため、その活用は限定的だが、今後のその活用の場の拡大が期待される。

## 4.4 日本の皮革産業の状況確認

### 4.4.1 皮革卸業者向け内覧会の実施

皮革素材のプロモーション活動の前提として日本の皮革製品メーカーがエチオピア産シープレザ



ーを入手できる日本の取引窓口が必要となる。日本の皮革産業は、卸売り業者が海外から皮革素材を輸入し、製品メーカーに卸す流通システムに特徴がある。日本の皮革製品メーカーの多くは中小企業であり、ニーズが多岐で取扱量が少ない。そのため、海外のタンナーとの直接の取引はせず、日本の卸売り業者を通しており、図 4-3 が示すよう、海外との直接貿易を行うケースは少ない。こうした背景から、EHL のプロモーションを始めるにあたり、まず日本の皮革卸業者向けの内覧会から活動を開始した。

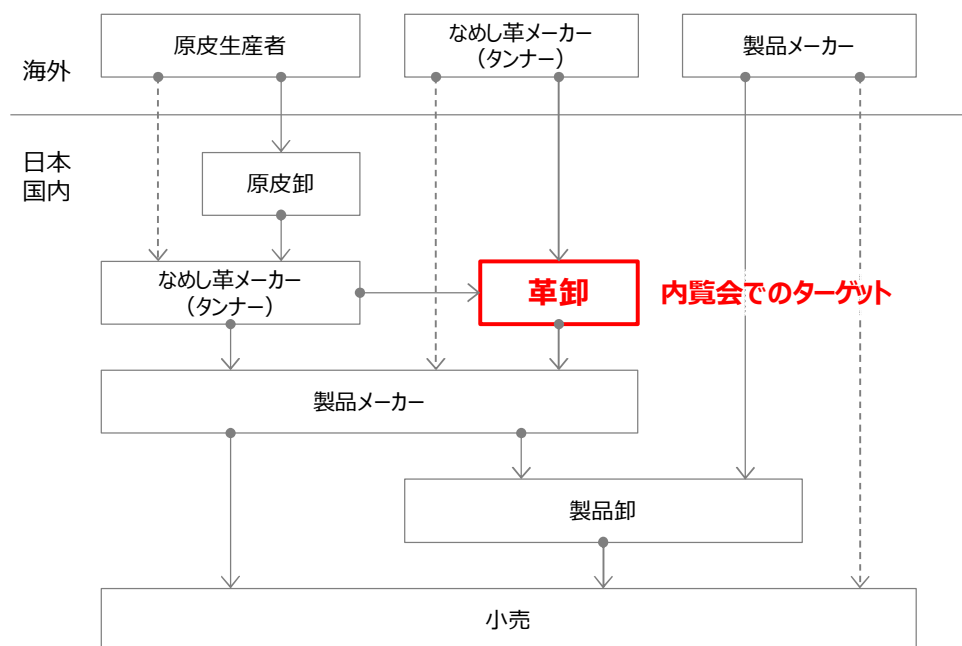


図 4-3 日本市場における皮革製品の流通システム概要

日本で実施した EHL 内覧会は、エチオピアより 2 名のタンナー代表者を招聘し 2015 年 4 月 24 日、皮革専門の卸売り企業 8 社 15 名を集めて行われた。エチオピアからの招聘者のうち一人は、ELIA の理事を務めていた。

内覧会では、まず、日本の革卸業者に基本的な知識を得てもらうため、エチオピア皮革産業及びエチオピア産シープレザーについてプレゼンテーションを行った。その上で、エチオピアのタンナー 4 社の製品を展示した会場で、実際に製品に手を触れてもらいながら招聘者 2 名と卸業者との間で商談を行った。参加した卸売り企業からは表 4-11 に示すようなコメントを得た。皮革の品質には満足する参加者が多かった一方で、その輸入される最小注文数量が大きいことについて改善を求める声が多く聞かれた。

日本人専門家が日本のメーカーから話を聞く中で得た情報では、初回取引の注引量は 1,000～2,000sq ft (平方フィート) 程度である。エチオピアのタンナーが求める最小注文数量は 5,000sq ft 程度であり大きな開きがある。

表 4-11 業者アンケートに見られた主なコメント

No.	カテゴリ	主なコメント
1	品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>色の出方についての改善点の指摘が1点あったものの、サンプルの品質に関して大きな問題点の指摘はなし。総じてサンプルの品質に関しては高評価。</li> <li>一方で、品質の安定性とそれを担保するための検品体制を懸念するコメントあり。</li> </ul>
2	コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格についての改善点の指摘はなし。</li> </ul>
3	デリバリー - リードタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーリードタイムの短縮が改善点として指摘(2社)。</li> </ul>
4	デリバリー - ロットサイズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>小ロットへの対応が改善点として最も多く指摘(4社)。</li> </ul>
5	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>堅牢度の低さは、直接的には取引の阻害要因にならないものの、用途を狭める要因との指摘あり。</li> <li>同様に、平均サイズの小ささも用途を狭める要因との指摘。</li> </ul>

\*堅牢度とは、一般に丈夫さ（抵抗性）を意味する。皮革分野では、染色堅牢度を意味し、染料などで染色した生地  
の抵抗性、すなわち、生地の「色の変わりにくさ」、「色落ちのしにくさ」を示す。日本では、JIS規格でその試験方法  
が定められており、数値は1級から5級（級数が大きいほどよい）までを半階級刻みで表される。

#### 4.4.2 四国手袋メーカー視察

シープレザーは手袋の素材として人気があり、日本の手袋メーカーの間ではエチオピア産シープレザーの需要は高い。すでにエチオピアの企業と取引を行っている日本の企業もある。2015年4月の本邦招聘の際、ELIA理事からの要望を受け、日本の手袋メーカーの9割以上が集積している香川県東かがわ市の手袋メーカークラスターなどの視察を行った。手袋メーカー3社、タンナー1社を訪問し、皮革サンプルを持参した上でエチオピアシープレザーの品質についての意見交換を行った。訪問先4社の概要については表4-12の通り。また、各社から挙げられたエチオピアシープレザーの品質に関するコメントは表4-13に示した。

表 4-12 訪問先概要

会社名	主要製品	エチオピアとの取引の有無	今後の取引の可能性
A社 (タンナー)	スポーツ用シープレザー カウレザー	25年程前から取引開始。現在 Bahirdar Tannery との取引あり。以前は、ピクルの輸入、現在はフィニッシュレザーのみ。なめしや染色の希望を出し、(本来は企業秘密事項ではあるが)薬品の量、時間、水の温度などを伝え、希望の製品が入手できるようにしている。基本的には染色しない最終品を輸入し、自社工場 で、染色とシェービングをし直すことで品質を高めている。	原皮の質は高いため、継続して取引を予定している。
B社	ドレス手袋	Pittards との取引あり、概ね満足している。フィニッシュレザーのみ扱っている。	現在の取引には満足している。質の向上とデリバリーの問題が無ければ、今後も継続、拡大する希望はある。

C社	スポーツ手袋：ゴルフ、バットティンググローブなど	現在までに取引の実績あり。現時点ではPitterdsからのサンプルを入手し、今後の取引を検討中。	品質が高いことから、取引を希望しているが、同品質の製品が継続的に納品されるか不安は残る。
D社	スポーツ手袋：ゴルフ、バットティンググローブなど	直接取引したことはない。20年程前まではピックルを入れていた日本のタンナーから多く仕入れていた。今は、量としては減っている。	スポーツグローブへの使用については、堅牢度、耐久性に不安があるものの、実際に自社で縫製し、その耐久性、使用感を確認した後、検討したい。

表 4-13 ヒアリングで挙げられた主なコメント

原皮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・薄くて強度があり、手袋用のものとしては他国のヘアシープレザーと比較して格段にクオリティが高い。エリトリア、ウガンダなども使用したが全く品質が違う。</li> <li>・エチオピアではグレード4<sup>11</sup>となるものが、周辺国だとグレード1となっており、商品として使用できないものがある。</li> <li>・原皮の品質が高いことは、この業界であれば誰もが認識している。</li> </ul>
なめし加工技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原皮の品質は高いが加工方法が低い。インドネシアの原皮はエチオピアほどの品質は無いが加工技術が高いことから使用している。</li> <li>・フィニッシュレザーは、なめし過程での傷、劣悪な保存状態により品質が一定しないため、加工技術に難があると使用し辛い。</li> <li>・なめし工程、染色工程でその品質が変わる為、その技術は重要である。</li> <li>・現在の取り扱っているエチオピアシープレザーは、黒・チョコのカラーに関してはほぼ問題ないが、淡い色などはグレードが下がる。</li> <li>・エチオピアシープレザーは加工過程による品質低下が大きいことから、ターナーと工場をエチオピアに持ち、日本側でなめし工程の品質管理ができるのが理想である。</li> <li>・皮革強度試験結果<sup>12</sup>は、ファッション用手袋には十分なレベルだが、色落ちが気になる。一方でゴルフ用には使用できない。堅牢度、耐久性が重要となる。</li> <li>・現地のタンナーの製品は技術的に問題があると感じる。スポーツグローブはライナーをつけないため質感はとても重要であり、銀面だけではなくスエード面の処理もしっかりできていないと使用できない。</li> </ul>
デリバリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の取引先とは、オーダーしてから納品まで7~8ヶ月ほど掛かってしまうこともある。また、途中の経由地で留め置きになるなど、トラブルは多い。</li> <li>・保存状態が悪いと品質が低下してしまうため、生産地が遠いほど輸送中でのトラブルが多くなるため、遠方であるエチオピアとの取引はリスクが高い。</li> <li>・エチオピアから直接仕入れることは、その輸送時間、納期の問題などもありリスクが高い。</li> </ul>

現在、日本のタンナーは姫路、和歌山、草加などに集まっている。その内、エチオピア産シープレ

<sup>11</sup>エチオピアのなめし革の品質グレードは各タンナーで5~6段階に分類されている。企業毎に傷の質や数、仕上がりのムラで分類される。一枚の皮を4等分して考え、そのどこにも傷やムラがないものがグレード1、4つのうち1つにあるのがグレード2、2つにあるのがグレード3、3つにあるのがグレード4、全てにあるのがグレード5、その程度がさらにひどいものがグレード6となる。

<sup>12</sup>皮革強度：強さ、丈夫さを示す。その中には引っ張り強さ、引き裂率、屈伸率、屈曲率など、機械的性質の一部である。

ザーを扱うタンナーは3軒程度しかない。加工賃が輸入製品と比較して高いため、皮革製品メーカーはなめし革を直接海外のタンナーから輸入しているところが多い。細かな要求に応じられること、色・柔らかさ・エンボス加工技術に長けていることなど、一般的な加工技術を高品質で製品化できることは日本のタンナーの特長である。しかし、製品が高値となるため、マーケットにおいて優位とはならず、高値でも高品質のものを求める極僅かなマーケットを相手にしているのが現状である。

日本における皮革ファッション手袋の市場は年間206万双、ゴルフ手袋は670万双で、そのうち天然皮革は140万双となっている。過去にはスペインやギリシャからラム革が多く日本に入ってきたが、食用羊が減少したことに伴い、皮革素材も市場に出回らなくなっている。現在はインドネシア産が多い。手袋製造全体量に対して、皮革製は3~4割程度であり、1万円前後が一番多く、以前と比較して高値のものが売れなくなっている。近年は特に、暖冬や景気に左右されやすいゴルフグローブの需要減、高品質な人工皮革や合皮の開発などにより市場が縮小している。

東かがわ市の手袋製造クラスターでも、海外工場を有し、製造するメーカーが多くなっているため、国内の人材が育っていないのが問題となっている。国内では50代から60代の技術者が多く、若い世代が少ない。

こうした状況の中で行われた手袋メーカークラスターとの意見交換では、日本国内の皮革産業との競争を懸念する声が聞かれた一方、CPAの取り組みを通してエチオピア産シープレザーの認知度が広まることへは肯定的な意見も多く聞かれた。

#### **4.4.3 日本の皮革産業との協力の検討**

##### **(1) 日本の業者のニーズと期待**

###### **1) 皮革素材の品質の向上**

エチオピアが原皮の輸出を制限するまでは、日本はイタリアに次ぐ取引規模を誇っていた。現在でもエチオピア産シープレザーの素材としてのポテンシャルに対する期待は高い。そのため、エチオピア国内のタンナーの技術が向上し、堅牢度や強度に対する懸念が払拭されれば、日本への革素材の輸出や第3国の製造拠点を経由した製品としての取引が増加する可能性は高い。

###### **2) 製品**

製品についても、日本企業の生産拠点の海外移転の動き、昨今のアジア地域における労働賃金の上昇を考えれば、エチオピア国内メーカーの技術向上が日本企業との取引開始の機会となる可能性は高い。

###### **3) ブランドの確立**

今回聞き取りを行ったタンナーや手袋製造業者はもともとエチオピア産シープレザーの品質における比較優位性を認識している。特に、国内生産製品においてはニッチなプレミアム市場が主戦場であることから、ブランディングによる比較素材の高付加価値化には期待するところが大きい。

##### **(2) 日本の業者のエチオピア皮革に対する脅威感**

一方で、日本のタンナーはエチオピア国内タンナーの技術向上を脅威として感じている。同様に、手袋メーカーもエチオピア国内メーカーの技術向上を脅威として感じている。

## 1) 協力の可能性

香川の手袋クラスターでは「かがわ手袋」のブランド化にも取り組み始めており、かがわ手袋とEHLのダブルネーム化は、将来的には検討に値する。但し、かがわ手袋は、プレミアム市場に向けてブランドイメージを発信するコンセプトモデルの製造を行っている段階であり、まとまった発注は見込めない。また、革素材もエチオピア国内のタンナーでは製造できないような特殊な加工が求められるケースも多いことから、こうした協力は現時点では難しい。日本国内タンナーの感じている脅威、メーカーが感じている脅威、それぞれに配慮するためにも、生産者団体同士の交流を深め、協力の道を探っていくことが重要と考えられる。

## 4.5 本邦展示会出展

2015年7月に織研新聞が主催するIFFへの出展を行った。日本のメーカーや小売にもエチオピア産シープレザーの魅力を知ってもらい、その需要を喚起すること、また、パートナー企業を日本に招聘し出展の手順や価値を理解してもらうことが、出展の目的であった。

### 4.5.1 出展企業の選定

IFF出展のための本邦招聘者は6名とした。事前に、エチオピア現地にてパートナー企業に対して出展の目的等の説明を行った上で、以下の評価項目を用い選出を行った。

表 4-14 FF 出展企業選定における評価項目

評価項目	詳細
活動への参加・貢献度	• これまで開催されたワークショップやTV会議への参加回数や積極性を評価。
参加希望動機書の提出	• A4一枚程度にて、IFFへ参加希望動機の提出を依頼。期限内での提出や内容を評価。
商品企画案	• 商品開発専門家の提案内容に沿って、デザイン画もしくは、プロトタイプ of the 提出を依頼。期限内での提出やその企画内容を評価。この企画案の提出については、皮革製品製造に関わるパートナー企業にのみ依頼。
サンプルの提出	• 提出された商品企画案にもとづき、製品サンプルの製作し日本への送付を依頼。期限内での送付とその品質を評価。このサンプルの提出については、皮革製品製造に関わるパートナー企業にのみ依頼。
皮革素材の提供	• 各パートナー企業が出展製品作成の際、高品質な羊革の提供を依頼。この提供依頼については、タンナー4社に対して依頼した。

以上より、①Leather Exotica、②Modern Zege、③Pittards Products Manufacturing / Ethiopia Tannery（両企業より代表1名）、④ELICO Awash Tannery / ELICO Fontanina（両企業より代表

1名)、⑤Dire Tannery から5名が決定した。また、エチオピア政府からは、LIDI の担当1名を加え、計6名を本邦に招聘した。

#### 4.5.2 出展コンセプトの開発

ブランディングの対象は皮革素材そのものである。しかし、その「強さ」や「軽さ」、「柔らかさ」といった特長を、展示会に来場したバイヤーたちにわかりやすく伝えるためには、その特徴を活かしたデザインを持つ製品の展示が必要であると考えられた。検討の結果、統一された10色<sup>13</sup>の製品を展示することで、ブランドブックにも記載された新しい皮革素材の可能性を表現し、バイヤーたちに強い印象を与えることを狙った。各企業の製品の間で、同じ指定色の間に違いが出ないように、タンナー一間で担当する色を分担した。

#### 4.5.3 商品開発支援

日本での展示会に向け、各パートナー企業を対象とし、エチオピア産シープレザーの特徴を活かした製品の開発を目的とした商品開発ワークショップを2015年4月に開催した。本ワークショップでは、その特徴を活かした製品を開発するにあたって「軽く、強く、美しい」という3点を訴求することを参加者と共有した。「軽く」「強く」とは、シープレザーの特徴である非常に薄く軽い丈夫であるという利点を長所として活かせるような製品作りを行うこと、「美しい」とは、素材とデザインがマッチした際に現れる本当の美しさを持った製品の開発を目指すということである。

エチオピア企業の製品の多くは、各企業の特徴となるオリジナリティが不足していたことから、斬新なデザインや美しい物づくりを追求するという共通認識の徹底を図った。一部にエチオピア独自の柄や色の装飾を製品に使っている企業もあったが、シープレザーの特徴を活かすような商品開発は不十分であった。

シープレザーの「柔らかくて薄い」という特徴は、商品開発においては取り扱いの難しさにも繋がっている。素材が柔らかく形が作りづらいからと硬い芯をいれてしまえば、素材の風合いが損なわれてしまう。制約ともなりえるシープレザーの特徴に対して、各企業のオリジナリティとなり得る製品づくりのための3つの技術がワークショップで提案された。

##### キルティング

張りを持たせる事が出来、形を作りやすくする。また接ぎも見えづらくなるので小さい革でも大きい物も作ることができる。

##### ギャザー

ギャザーをすることで形を作りだすことができる。またシープレザーだからこそ出せる柔らかいギャザーは他の革では味わえない風合いを出すことができる。

##### メッシュ

細くテープ状に切って使うので革を無駄なく使える。また、どんなサイズでもどのような形でも作

<sup>13</sup> 朱色、オレンジ、黄色、黄緑、水色、ターコイズ、すみれ色、ホットピンク、パールホワイト、チャコールグレーの10色

ることができる。

各パートナー企業には、ワークショップの内容を踏まえ、各企業が培ってきた技術を活かせるよう配慮し、既に各企業が生産している製品を改良することを提案し、ショッピングバッグ、スヌード (Leather Exotica)、フラットシューズ、スクラッチバッグ (Modern Zege)、手袋、Tシャツ (Pittards Products Manufacturing)、モカシン、スニーカー (ELICO Fontanina) 等の製品を展示することとした。また、これらの製品と併せて、タンナー各社からは鮮やかな色の皮革サンプルを集めた。

#### 4.5.4 ブース展示

展示用のブースはブランドのイメージに合うよう、白を基調にデザインされた (図 4-4 および 4-5 参照)。壁面に各タンナーの皮革サンプルを展示し、その前のテーブルに各企業の製品を展示するようにした。通路に面しては、“Creativity in Motion” のブランド・ビデオを放映した。また、来場者に足を止めて製品に触ってもらうきっかけ作りとして、エチオピアの TOMOCA コーヒー・ジャパンのコーヒーの試飲を用意した。エチオピアで高品質なバッグを生産する鮫島弘子氏に協力を依頼し、同氏が経営する andu amet 社の製品の展示も行った。



図 4-4 Ethiopian Highland Leather ブース写真



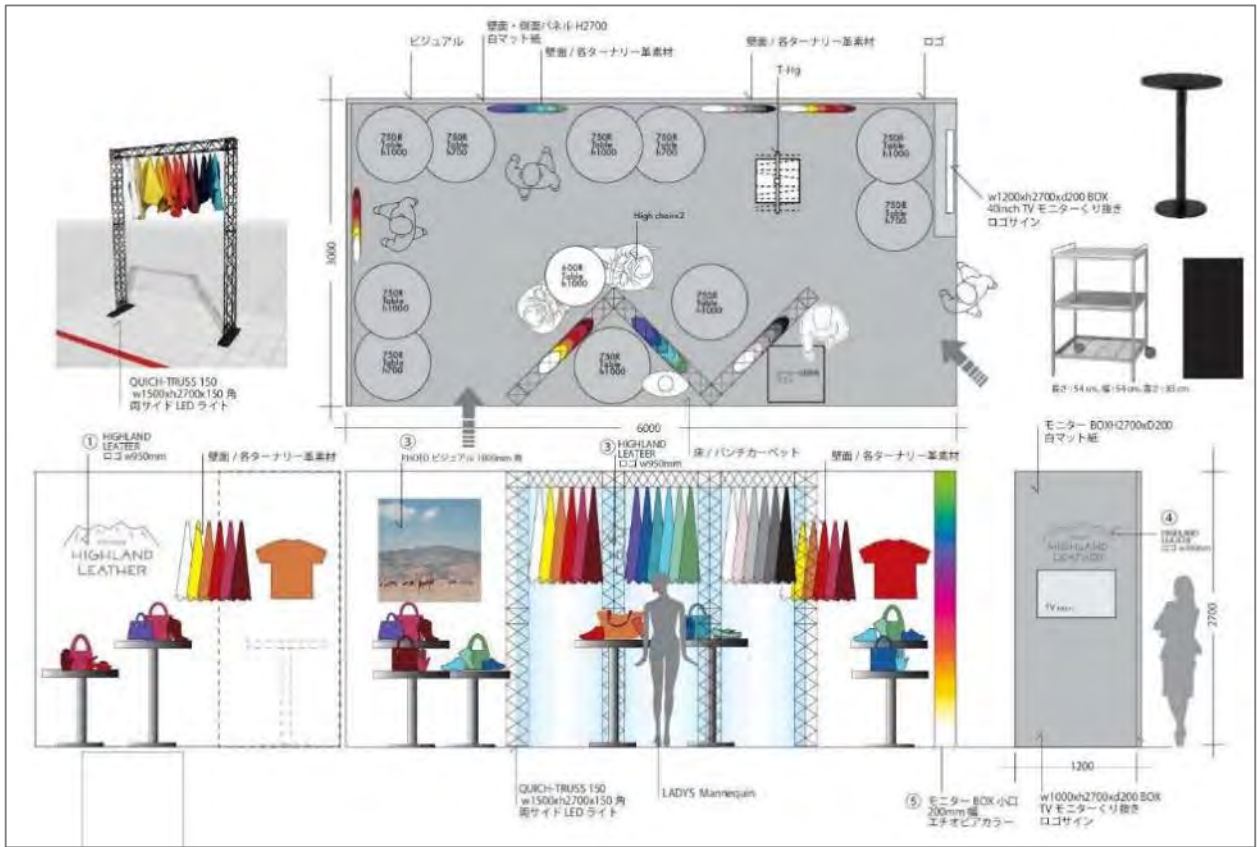


図 4-5 Ethiopian Highland Leather ブースレイアウト

#### 4.5.5 本邦展示会出展の結果

IFF は 2015 年 7 月 22 日から 24 日まで、東京ビックサイト西展示場で開催され、開催期間中には 14,254 人の来場者があり、出展した企業は 440 社であった。EHL のブースでは、日本企業 3 社（大手企業で多くの店舗を抱えている）と個別商談をする機会を得た他、3 日間で約 150 の企業とブースにて商談を行った（図 4-6 参照）。なお、開催期間中にパートナー企業 2 社が商談を成立させ、合計 230 万円程度の受注があった。

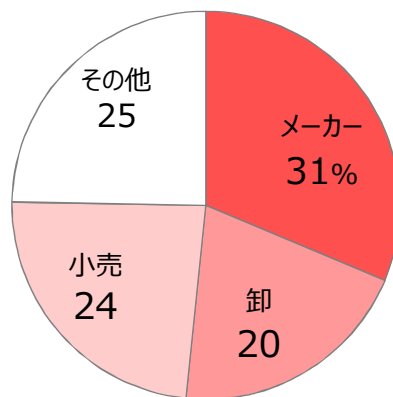


図 4-6 Ethiopian Highland Leather ブース訪問企業 種別内訳



会期中には、商談を通して来場者のニーズや改善が求められる点などを聞き取る一方で、記入式のアンケート調査も行った。アンケート調査では、半数近い回答者がデザインを改善点に挙げた。また、多くの回答者が納期や貨物運賃、検品体制を取引上の不安として挙げた。(図 4-7)

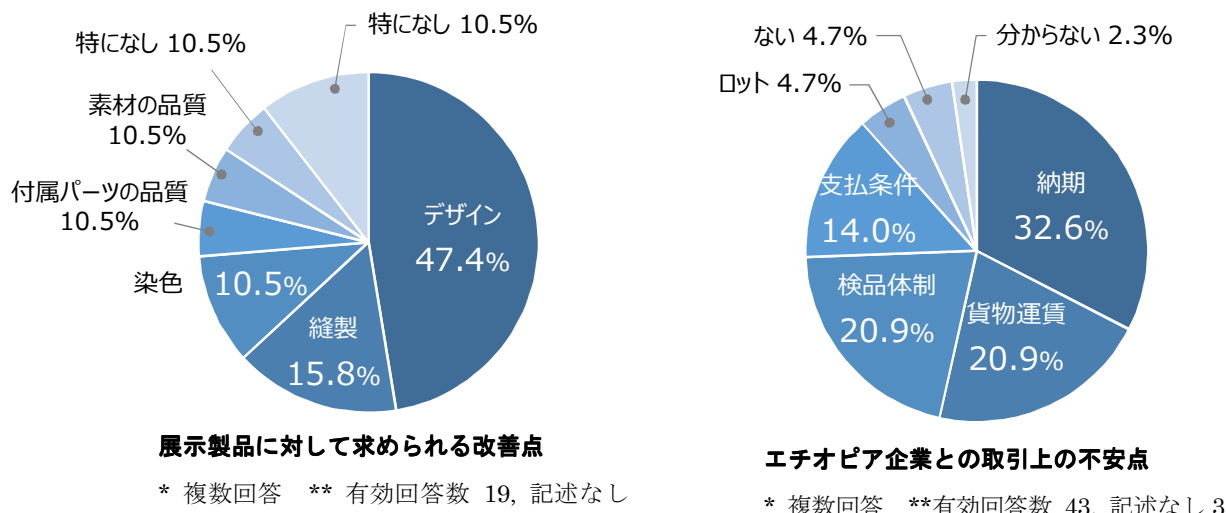


図 4-7 Ethiopian Highland Leather 来場者アンケート結果

また、商談における聞き取りでは、以下のようなコメントが得られた。(表 4-15)

表 4-15 IFF Ethiopian Highland Leather ブース来場者コメント

カテゴリ	コメント
商品 (Products)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• タッチ感や色など、素材は素晴らしい。(メーカー)</li> <li>• 製品のデザインは改善の余地あり。プレゼンテーションとしては良いが、実用性の面で改善が必要。(百貨店)</li> <li>• (Pittards社の手袋について) 縫製が甘い。(小売)</li> <li>• 手袋や靴の型が日本人向けでない。(商社、小売)</li> <li>• 検品体制が不安。OEM生産で委託元がなくなった時点で検品体制も元に戻ってしまうことがよくある。(小売)</li> <li>• 色落ちは不安。(メーカー、卸、小売)</li> <li>• 革がやわらかく、子供向けによいのではないか。(小売)</li> </ul>
価格 (Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 靴の価格は安い。素材の品質も含めて、20~25USDで、この製品は驚き。(卸、小売)</li> <li>• 衣料品やバッグの値段は高い。革のジャケットは、FOB価格の10倍ほどが小売価格になるため、FOB価格が200~250USDする場合、日本での小売価格は20万円以上になってしまう。(小売) ※靴や靴、小物といったアイテムについては、日本での小売価格は、FOB価格の3~4倍になるとのこと。</li> <li>• 革素材は、この素材感でこの価格であれば安い。(百貨店)</li> </ul>
流通 (Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (素材・製品ともに) ロットサイズが大きい。特にはじめての商品はどれだけ売れるかわからないので、在庫リスクは取れない。(卸、小売)</li> <li>• 間に入って現地とのコミュニケーションや検品まで実施してくれるような卸やエージェン트가いないと難しい。(小売)</li> <li>• 我々でもわかるような程度の説明しか受けられなかった。(メーカー)</li> <li>• 革素材を中国の縫製工場に直送し、その後日本に輸入する場合、はどうなるのか?</li> <li>• 当社がすぐに乗れるようなスキームを作って欲しい。(百貨店)</li> <li>• ケアタグまで用意してもらうことは可能か?</li> </ul>
プロモーション (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ハイランドレザーブランドとのダブルネームは問題ない。むしろ、他との違いを消費者に伝えないと価格を正当化できないので、「ハイランドレザー」のタグや説明書は入れて欲しい。(小売)</li> </ul> <p>※このほか、店舗で掲示できるポスター等のデータを欲しいといったバイヤーもいた。          ※また、ハイランドレザーブランドではなく、エチオピア企業の個別ブランドとのダブルネームに前向きなバイヤーもいた。</p>

製品については、エチオピア産シープレザーの肌触りや柔らかさに驚く来場者も多く、新しい皮革素材として打ち出そうという出展者側の意図は来場者にも十分伝わったと評価できる。一方で堅牢度を不安視する声が多く、日本皮革研究所のデータを示しても、「意図的に選ばれたサンプルの値ではないのか?」といった疑問の声も聞かれた。最終製品としては、縫製レベルや日本市場向けのパターン、検品制度などの問題を指摘する声が多く聞かれた。いずれもエチオピア企業の生産技術能力や生産管理体制への不安であり、各企業が技術の向上に精力的に取り組むことはもちろん、欧米との取引実績をアピールし安心感を与えること等も重要と考えられる。

価格については、革素材については概ね取引可能な額であった一方で、最終製品については高いという声が多く聞かれた。

流通については、素材、最終製品ともに最小注文数量が大きいことが問題となるケースが多かった。もともと日本の市場で求められる取引量が小さい上、品質の安定性が疑問視される中、初回取引からエチオピア側が求める最小注文数量は受け入れがたいとする来場者がほとんどであった。こうした日本の市場環境について、エチオピア側が理解し、初回取引の最小注文数量を低く設定するなど、取引の開始につなげるための対応が必要である。

プロモーション方法については、他のブースよりも明らかに立ち止まる来場者は多く、その感想も好意的なものであった。製品を取り扱う際の販促物の提供を求める声も多かった。

## 4.6 本邦研修実施(2015年7月)

エチオピアのパートナー企業の代表者5名とLIDIの担当者1名に対して、日本でIFFへの出展に加え、その準備としての講義や視察からなる研修を実施した。

### セッション1 ブランド・システム (講義7月17日、フィールドワーク7月17日、22日)

ブランド・システム構築と運用の重要性、その具体的方法、検討事項をエチオピアの企業や関連組織が理解することを目的として、電通よりブランド・システムの重要性・構成要素の講義と、地場産業のブランディングの事例としてハリス・ツイードと今治タオルの紹介を行った。特に今治タオルに関しては、今治タオルの都内アンテナショップである南青山店を訪問した。IFF開催中には四国タオル工業組合の理事長を招いて講演と質疑応答も行った。

招聘者からは、「実績がない我々が取引を開始する現実的なオプションはOEM生産だが、通常OEM生産では、顧客はこちらのブランドをつけたがらない。そういう現状の中、EHLブランドを普及させてゆく戦略を考えなければならない」という意見が出され、EHLブランド・タグを製品に同封するなどの案が議論された。

### セッション2 市場理解 (講義・フィールドワーク7月18日)

商品開発・改善のインプットとなる日本市場の特徴・ニーズを理解することを目的に、織研新聞事業局のIFF担当者、業務局の皮革セクター担当者から講義を受けた。日本のファッション市場の全般的な動向、鞆や小物、靴等、皮革アイテム毎の市場動向、EHLが日本市場で成功するためのポイント

等についての講義の後、エチオピア企業の製品への個別アドバイスも受けた。

その後、招聘者は、銀座および有楽町の小売店舗、百貨店、専門店を訪問し市場調査をおこなった。その結果、「日本市場は低価格帯を求めるセグメントと中高価格帯を求めるセグメントに2極化しつつある」、「ユニクロのような低価格帯でも非常に高い品質であることに驚いた。日本市場では、品質に対する消費者の要求が高いことが良く分かった」などの気づきを招聘者が得た。

### セッション3 展示方法（講義・フィールドワーク 7月20日、22~24日）

IFFの開催前日には、什器などの設営の終了したブースで、実際に製品を展示するプロセスを通してブランドの価値を伝える効果的な展示方法について実習（研修）を行った。実践に先立ち、日本の商品展示専門家よりビジュアルマーチャンダイジング（以下、VMD）の構成要素とその役割、VMDの技術（グルーピング、カラーライズ等）の講義を受け、各招聘者が自社製品を実際に展示した。

会期の終了後には「VMDの考え方に則って展示方法を工夫するだけで、こんなにも集客につながることに感銘を受けた」、「ぜひ自社の店舗スタッフにもこのVMDの考え方を教えたい」との意見が聞かれた。各招聘者がテーマある展示とVMDの重要性について実体験を通して学ぶことが出来た。

### セッション4 商談（講義 7月17日、フィールドワーク 7月17日、22日）

ブランドへの信頼を取引面で裏切らないよう、招聘者が実際にブースを訪問した顧客に対して適切な対応が取れることを目的とした日本市場における商習慣を理解する講義を行った。IFI<sup>14</sup>総合研究所から講師を招き、日本人の特徴（時間感覚、製品に対する態度、等）、日本における商談時の留意点について説明を受けた。その後、IFFにて個別の商談会が予定されている各企業の店舗を視察し、プレゼンテーション資料作成など、商談に向けた準備を行った。

商談の準備や個別商談への参加を通して、招聘者からは、「日本のバイヤーの質問や要求の細かさに驚いた」、「商談に望む際には相手をまず理解してアプローチを検討することなど、戦略や準備の重要性が良く分かった」などの意見が聞かれた。

## 4.7 日本への輸出取引成立支援

### 4.7.1 IFF 出展後におけるバイヤーとの取引支援の実施状況

IFF終了後、日本人専門家は引き続きパートナー企業とバイヤーとの取引支援を行った。

#### (1) ショッピングバッグとスヌード 60点受注

企業や個人に対してカラーコーディネートコンサルティングを行っているE社はショッピングバッグとスヌードの取り扱いを決定し、2015年11月に同社が主催するカラーコーディネート教室にて販売された。発注数が合計60点であったため、受注を受けたエチオピア企業は少量の革材料を手配する必要があり、タンナーとの交渉に時間を要した。納品された製品は概ね好評であったものの、E社担当者からは製品数点について断裁のミスなどの指摘があった。

<sup>14</sup> Institute for the fashion industries の略。

## (2) フラットシューズ 600 足受注

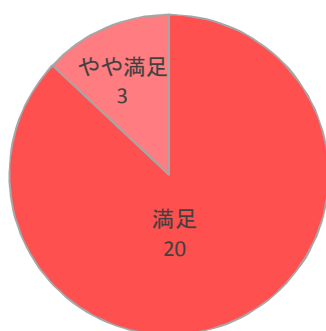
日本国内 50 店舗でエスニック製品を取り扱う F 社からは、フラットシューズ 600 足を受注した。当初 9 月中旬から販売の予定であったが、エチオピアの工場の停電による生産の遅れ、日本からの送金のトラブル、日本への空輸便の遅れなどが発生し、実際の販売開始は 10 月中旬となった。納品後は 20 足ほどについて欠陥の報告が寄せられた。エチオピア側は代替品を納品することで対応し、2016 年 4 月には 600 足の追加注文を受けた。



左) 左右つま先部分の縫い位置のずれ 中) つま先部分の革にシミ 右) 縫製の不具合による芯材の露出

図 4-8 納品された製品の欠陥の例

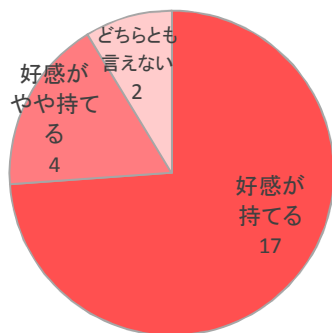
F 社の協力を得て、購入者に対してアンケート調査を行った。製品に関しては概ね満足との回答が得られた。一方で求められる改善点については、靴底素材や中敷部材の質の向上や接着、縫製などの技術の向上が寄せられた。EHL ブランドに対しても高感度が持てるという回答が多数を占めた。製品購入におけるエチオピアに対するイメージの変化については向上が見られるものの、変わらないという回答が半数以上に上っている。



### 自由記入欄コメント：

素材が柔らかそうで全体にやさしい雰囲気だったから。それに実際に触ってとても気持ち良かったので。色もきれい／経験のない品質／店員から勧められ、履き心地がとても良かったから。／かわいい、使いやすい、履きやすさ／この靴は柔らかいレザーで、履いた瞬間、どこにも当たらず、購入を決めた。

図 4-9 製品に対する満足度

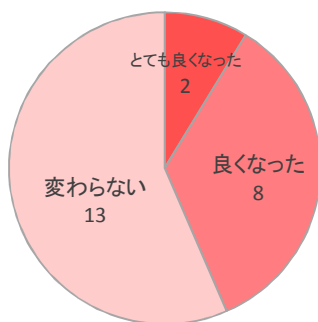


自由記入欄コメント：

〔（好感が）持てる〕 日本で今まで見た事もない柔らかさ、色のやさしさがある／品質がとても良い／ロゴやタグもお洒落。フェアトレードのものもよい／最高品質のシープレザーであること／地元のシープスキンを使い地元の人が作り上げ販売するというのはとても良い

〔やや持てる・どちらとも言えない〕 初めての買い物でまだ使ってないので耐久性がよくわからない。

図 4-10 EHL ブランドに対する印象



自由記入欄コメント：

一生懸命に何か努力していい物を作っている国／こんなに素敵な製品が作れる／身近に感じた／特に考えたことはなかったが、素晴らしい資産のある国だと思った／こういうレザーがある事を知らなかった／良く知らなかった。知っているのは両親から聞いたマラソンのアベベぐらいだった

図 4-11 製品の購入でエチオピアのイメージ変化

### (3) 手袋 750 双受注

2016 年秋冬シーズンに向け、G 社から約 700 双の手袋の発注を受けた。G 社は日本国内で展開しているブランドや小売店に対して、製品企画の提案・販売を行っている企業である。2015 年 11 月には、担当社員がイタリア出張の機会にあわせてエチオピア皮革産業の視察も行った。この他、百貨店 2 店からも手袋について引き合いがあったものの発注には到っていない。手袋はこれまでもエチオピア産シープレザーの主な使用用途であり、エチオピア側の対応も早く、価格も適当な水準に落ち着いている。日本企業もストレスなく取引が進められたが、サイズや革素材の品質にも不安定さが見られ、5%ほどの返品が生じた。

### (4) モカシンシューズ 検討→発注見送り

展示したモカシンシューズはサンプルの発注を複数の企業から受けた。サンプルの履き心地については大変好評を得たものの、底材の接着強度の問題が明らかになり発注が見送られた。サンプルの品質が低く、発注を得ることはできなかったケースもあった。

### (5) 革素材

百貨店やアパレルメーカー、手袋メーカーなど多くの企業より引き合いがあったものの、取引が開

始されたのは手袋メーカー数社にとどまっている。問題となったのは、エチオピア側が設定した皮革素材の最小注文数量と、1～5 までのグレードを含むパッケージでしか販売を行わないというエチオピア特有の販売方法であった。特にアパレルメーカーや百貨店からは、グレードの高い革のみの購入を希望する声が多く聞かれた。

## 4.8 皮革セクターにおける CPA の取り組み発信

### 4.8.1 日本における発信

CPA フェーズ2では、本邦展示会出展や本邦研修等の機会を活かし、JICA 広報室とも連携のうえ、CPA の取り組みをメディア向けに発信した。積極的な発信活動の結果、紙媒体（朝日新聞、日経産業新聞等）、電波媒体（BS-TBS、JWAVE 等）の様々なメディアで取り上げられ、CPA の取り組みと EHL の国内での認知度の向上に貢献した。

### 4.8.2 エチオピアにおける発信

#### (1)US Africa Business Summit (Doing Business in Ethiopia)

2016年2月、アディスアベバで行われた US Africa Business Summit 内の Doing Business in Ethiopia のセッションにて、チャンピオン商品アプローチの取り組みがエチオピアに置ける輸出振興策の事例として取り上げられた。会場では実際に日本で発売が開始された“Ethiopian Highland Lather”製品も紹介した。

#### (2)エチオピア外務大臣面会および同省ホームページへの掲載

2016年2月、チャンピオン商品アプローチの取り組みについて、エチオピア政府外務大臣に面会し説明した。この様子はエチオピア外務省のホームページにもニュースとして掲載された。大臣自らのツイッターアカウントでも“Creativity in Motion”のブランド・ビデオについて、発信された。

## 4.9 ブランド運営管理体制の構築

### 4.9.1 ブランド運営管理ワークショップ

2015年9月にアディスアベバにおいてパートナー企業と関連団体を対象とした2日間のブランド運営管理ワークショップを実施した。ワークショップの目的は、パートナー企業と関連団体によるブランド・マネジメントの開始を促すことにあった。具体的には、品質をコントロールする方法、ブランドを世界に打ち出す方法、ブランドの将来像の3点について議論とプレゼンテーションを行った。

1日目の議論では「品質管理～タンナー選出基準」「品質管理～テスト方法」「シンボリックな製品アイデア」「シンボリックな広報アイデア」について議論された。「品質管理」の議論では、「これでは厳しすぎて現実的ではない」「これではゆるすぎて、ブランドのプレミアム性が保てない」「ここまでの面倒なテストは、やる側もやられる側も耐えられない」「この程度のテストでは説得力のある品質保証にならない」等の意見があった。「製品アイデア」「広報アイデア」の議論では、「もっと特別なことをやらなければブランドにならない」「とはいえ、まずは我々の予算や人手でできるところ

からスタートしなければ現実的でない」等の意見があった。

2日目には、ELIA とパートナー企業の主体性を促すため、EIC、LIDI、JICA の代表者に対し、ELIA とパートナー企業の代表が品質管理方法とブランド広報戦略についてプレゼンテーションを行う形式とした。そのプレゼンテーション（表 4-16）では、品質管理や広報活動への取組が表明された。

表 4-16 ELIA プレゼンテーション4つの項目

<p>品質管理 ～タンナー選出 基準</p>	<p><b>「インプット（原材料）」基準：</b>          ハイランドレザーは、標高 3000m 以上の高地、ゴジャム、ゴンダール、ティグレイ、セラレ、ジマ、ウォレガ等で生産されたものでなければならない。          原料の羊は、「ウールシープ」ではなく「ヘアシープ」でなければならない。しかも「ブラックヘッド種」ではないものに限る。柔らかさ、きめ細かさ、薄さ、強さの品質を保つためである。</p> <p><b>「プロセス（なめし工程）」基準：</b>          ハイランドレザーは、なめしを最終工程まで作りあげることのできるタンナーで製造される。          ハイランドレザーは、エチオピア政府（LIDI）が定める物理学的テストおよび化学的テストにパスしたものでなければならない。          なめし工程は ISO9001 基準に見合うものでなければならない。つまり、ISO で定められたスキルと技術レベルを満たしていなければならない。          また、同工程は ISO14001 基準も満たしていなければならない。つまり ISO で定められた国際環境基準を満たしていなければならない。</p> <p><b>「アウトプット（出荷製品）」基準：</b>          ハイランドレザーは、グレード 1-5 の高品質レザーでなければならない。</p>
<p>品質管理 ～テスト方法</p>	<p><b>テスト名：</b> 認定テスト  <b>テスト目的：</b> タンナーの品質の保証  <b>テスト方法：</b>          ・ 物理学的テスト（強度、柔軟度、安全性、耐久性等）          ・ 化学的テスト（禁止薬物等）          ・ 工程検査  <b>テストサンプル抽出方法：</b>          ・ LIDI がタンナーに、年一回、監査のため訪問をする。</p>
<p>シンボリックな 製品アイデア</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エレガンスあふれる手袋、機能性に優れたスポーツ手袋</li> <li>・ 肌にやさしいジャケットやスカート、赤ちゃんの肌にもやさしいベビー靴</li> <li>・ シンプルでありながら素材の良さが際立つ、現代風の女性用バッグ</li> </ul>
<p>シンボリックな 広報アイデア</p>	<p><b>トレードショー出品：</b>          国際的レザー展覧会への出品（アディスアベバ、ミラノ、パリ、香港、上海、東京）  <b>ポスター掲出：</b>          タンナー、レザー用品店、空港、観光地、大使館、政府組織、そして世界中のお客様のところに。</p>

プレゼンテーションの中には、これまでの成果であるブランド・ビデオやブランドブックに加え、「ブランドの将来像」を盛り込んだことで、ブランドの可能性を、政府にも民間にも感じさせることができた。特に、「ブランドの将来像」としては「ダブルネーム・タグ」という可能性を提示した。これは、EHL のブランド・タグが、欧米の一流ブランドのタグと並んでダブルネームで世に出ていく、というビジョンである。ワークショップにおいて、ブランドを維持管理していくことの重要性を参加者は十分に理解した。

## 4.9.2 関係者間の役割の明確化

EHLのブランド管理体制は、EIC、ELIA、LIDI、EIPOがブランドの管理・運営においてそれぞれどのような役割や責任を果たすかについて議論された。

①それぞれの組織のミッション、②そのミッションを果たすために必要なスキル、③必要なキャパシティ、について、ELIA、LIDI、EIPOの主な役割と対応が、以下の通り整理された。ワークショップの翌日にはLIDI、ELIA、EIPO、3団体の長が一同に介し、各団体の具体的な役割を確認する会議を開き、ブランド管理体制について合意した。

### ELIA

業界団体として本来、ブランドを主導すべき立場（ミッション）だが、執行部は実質4名（キャパシティ）であり、また品質管理やプロモーションといっても、私企業同志の集まりである以上、中々まとまってできにくい（スキル）ところがある。したがって、LIDIのサポートを得つつ、イニシアチブを握る。

### LIDI

皮革産業の開発に携わる研究機関として本来、こうしたブランドをサポートする立場（ミッション）である。しかし、基本的には品質や工程などを「研究」する機関であり（スキル）、自らがブランド活動を主導する人材はいない（キャパシティ）。したがって、ELIAをサポートし、主に品質管理の部分を担当する研究所となる。

### EIPO

知財を管理する官庁として、コーヒーについてはブランドを主導する立場をとった（ミッション）経験があるが、本来は法的手続きをする執行機関であり、レザーの品質管理やプロモーションに指導的に関わる能力はない（スキル）。また、新たにこのセクターだけに担当をつける余裕はない（キャパシティ）。したがって、ブランドの法的手続き執行に徹する。登録商標は、申請者がELIA、承認者がEIPOとなり、ブランド認証のプロセスではLIDIが品質管理基準の調査の基づき推薦状を出した企業のみをEIPOが承認する、というプロセス設計にした。

### EIC

エチオピア産業の対外窓口（ミッション）として、特定のセクターだけではない、横断的なブランドの管理者となる。個々のセクターブランドの管理運営は各セクターにまかせ、自らは当面、ウェブサイトの管理及び新しいセクターのCPA参入への窓口（スキル・キャパシティ）となる。したがって、EHLブランドそのものには関与せず、”Creativity in Motion”ブランドの管理者として、ウェブサイト運営で貢献していく。以上を整理すると、表4-17のとおりである。



表 4-17 Ethiopian Highland Leather ブランド管理体制

組織	役割	主な業務
エチオピア投資委員会 (EIC)	CPA 全体の業務管理者	ウェブサイトの管理
エチオピア皮革業協会 (ELIA)	ブランドのオーナー ブランド関係者間の定例会議の議長をつとめる。 LIDI の協力のもと、ブランドのプロモーションの企画及び実施を行う。	ブランドマネージャーの選定・配置 立上げ時タスク（商標登録、組織・運営方法規定） 商標／ロゴのデザイン管理、法的管理 関係者間の会議主導 プロモーションの企画及び実施
皮革産業開発研究所 (LIDI)	ブランドのサポーター ブランドの品質スタンダードを規定し、チェックする。 ブランドプロモーションの企画・実施のサポートを行う。	品質管理マネージャーの選定・配置 立上げ時タスク（検査方法論確立） 認定タンナー選定と、検査実施のプロセス管理
エチオピア知財庁 (EIPO)	ブランドのアプルーバー 商標を登録し、かつそれをオーソライズする。 LIDI の推薦に従って、新規タンナーに、ブランド使用許可を与える。	商標登録／ライセンス担当者の選定・配置 商標とロゴに関する法的手続きの実施

#### 4.10 中間ラップアップ時点での問題点とその対応策の検討

2016 年 2 月には、エチオピアの関係者を集めて、中間ラップアップミーティングを行った。ここでは、日本での展示会出展とその後の継続的な活動を通して明らかになった問題点およびそれらの対応策について議論された。明らかになった問題点は、エチオピアにおける皮革セクターのバリューチェーン上にまとめられた。(図 4-12)

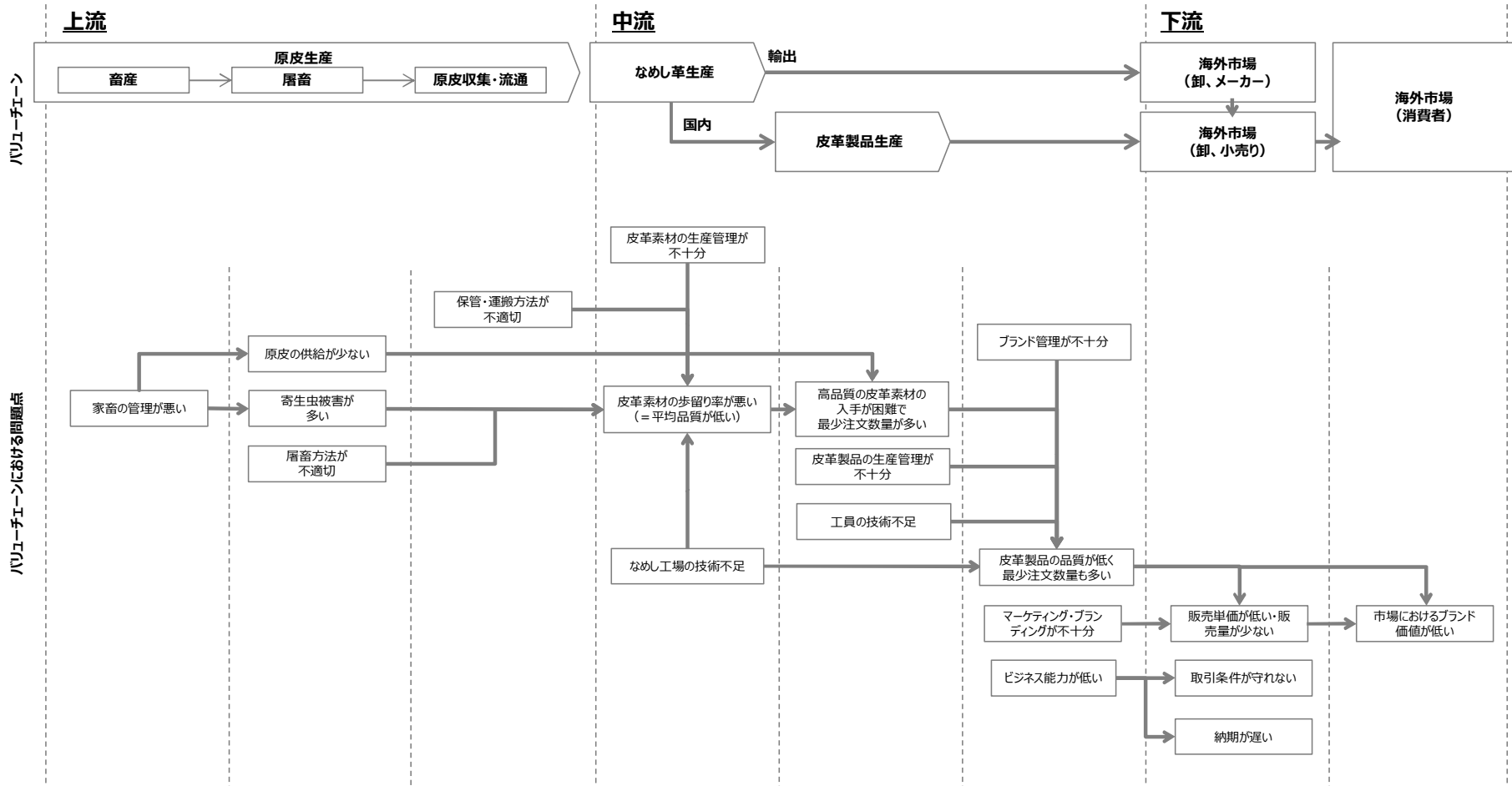


図 4-12 エチオピア皮革産業バリューチェーン上における問題

これらの問題点に関し、ブランド化、品質管理、最少注文数量、納期の4つの視点において考える対応策を日本人専門家が示し、参加者間で議論を行った。

### ブランド化に関する問題点と対応策

現在、エチオピア産の羊革の価格はバングラデシュやインド、インドネシア、中国など、主に日本へ輸出している国の製品単価と比べ、2~3割高い価格となっている。パッケージ販売などが招く歩留まりの悪さ含めると、スペイン製やイタリア製の革とほぼ同じ価格となってしまう。一方、最終製品の市場価格は仕入れ値（FOB）の3~4倍となるのが通常である。エチオピア企業が示したFOB価格をベースに考えると、特に多くの革を使う衣料品は割高な価格設定となる。

日本側から求められる「ブランドの付加価値と求めやすい価格」、エチオピア側から提供される「付加価値を持たないブランドと割高な商品」という需要と供給との間の乖離が明らかになった。

こうした問題点に対し、短期的に取り組む対応策として①企業による効率的に革を使用した商品の開発、②~④生産者団体を中心としたブランドプロモーション、競争力を高める価格、販売方法の検討が議論された。中長期的には⑤日本の生産者団体との協働や⑥農業省を中心に、バリューチェーン上流における寄生虫や皮膚病に対する取り組みの必要性が議論された。（表 4-18）

表 4-18 ブランド化に関する問題についての対応策

	Actions	Responsibility		
		Company	Producers Association	Government
Short term	1 DEVELOP NEW ITEMS (cost-value-efficient item)	★	-	○ LIDI
	2 PROMOTE THE BRAND to differentiate from low-price-products	○	★	○ MOFA / MOT
	3 COMPETITIVE PRICE of finished leather.	○	★	○ LIDI
	4 COMPETITIVE SALES PACKAGE.	○	★	○ LIDI
Middle and long term	5 COLLABORATE WITH JAPANESE PRODUCERS ASSOCIATIONS (e.g. Invite them to Ethiopia under cooperation with MOFA. Participate in Tokyo Leather Fair)	-	★	○ MOFA / MOT
	6 TACKLE PARASITES AND SKIN DISEASES and give technical support for slaughter to make raw skin's quality better.	-	-	★ MOA

### 品質管理に関する問題と対応策

日本の品質基準は、欧米よりも厳格であり、特に皮革製品については高い堅牢度が求められる。今

回の取り組みでは、エチオピア側でこうした日本の品質基準の厳しさが認知されないままに提出されたサンプルの粗悪さから、それ以上商談が進まなくなるケースが見られた。また、日本からの注文とは異なる色やサイズのサンプルが届くなど、エチオピア側の管理体制の問題も明らかになった。こうしたサンプル発注時点での品質の低さやミスは、エチオピア企業の品質管理、検品体制に対する不安を募らせる結果となった。また、エチオピア企業の海外市場への露出の低さに起因するデザイン性の低さ、エチオピア国内で入手できる製品に付けるためのアクセサリー（資材）類の品質の低さも問題視された。日本企業が求める「品質の高さと安定」、エチオピア企業のサンプルが見せた「品質の低さ」にも大きな乖離が明らかになった。

こうした課題に対し、短期的に取り組む対応策として①企業による日本市場の要求品質の理解、②生産者団体による新しい企業の巻き込み③産官民の協力による納品前検品制度の確立が議論された。中長期的には④産業と政府の協力による、産業全体のデザイン力や技術の底上げ、⑤エチオピア国内で入手できるアクセサリーの品質向上させるための海外からの投資促進が議論された。④については、各企業からの提案に基づいて技術者招聘のための資金提供を行っている ECF の巻き込み、⑤については、エチオピア政府外務省（Ministry of Foreign Affairs (MOFA)）や EIC の巻き込みの必要性も論じられた。（表 4-19）

表 4-19 品質管理に関する問題についての対応策

	Actions	Responsibility		
		Company	Producers Association	Government
Short term	1 UNDERSTAND JAPANESE QUALITY REQUIREMENTS (manufacturing, design, quality control) in real deals.	★	○	○ LIDI
	2 CERTIFY NEW COMPANIES in line with the quality assurance of EHL brand.	-	★	○ LIDI
	3 DO PRE-DELIVERY INSPECTION (PDI).	★ Execution	★ Guideline	★ LIDI
Middle and long term	4 IMPROVE DESIGN AND TECHNIC in the whole leather industry. (e.g. collaboration with Ethiopian Competitiveness Facility)	-	★	★ LIDI
	5 ATTRACT FOREIGN INVESTMENT to Ethiopia for technology transfer in the field of material/accessory/design	-	○	★ MOFA/EIC

最小注文数量に関する問題と対応策

日本市場は欧米に比べ品質について厳格である上に、市場の多様性から 1 商品あたりの注文数は少なく、様々な色やデザインの展開が求められるのが常である。皮革素材で数色合わせても 1,000sq ft、最終製品の場合、1 つの製品タイプにつき 100 点程度からの対応を求められることもある。対し

て、エチオピアのタンナーの最少注文数量は1色あたり3,000~5,000sq ftである。エチオピア国内での流通でも皮革素材の最少注文数量の設定は高く、その在庫リスクはメーカーの価格設定引き上げるひとつの原因にもなっている。日本企業の「少ない注文数」に応じられないエチオピア企業の供給体制についても、日本の需要との乖離が明らかになった。

こうした課題に対し、短期的に取り組む対応策として①および②企業による定番商品の開発（複数の企業からの注文をまとめることで、在庫リスクを軽減する）、③生産者団体によるタンナーとメーカー間の最少注文数量の低減が議論された。中長期的にはブランド化に関する対応策同様、④バリューチェーン上流における寄生虫や皮膚病の問題に対して、農業省（Ministry of Agriculture (MOA)）を中心に対応しておくことの必要性が議論された。（表 4-20）

**表 4-20 最少注文数量に関する問題についての対応策**

	Actions		Responsibility		
			Company	Producers Association	Government
Short term	1	DEVELOP AND PROMOTE A 'SIGNATURE ITEM'	★	-	-
	2	DIVERSE THE SIGNATURE ITEM VARIATION (color/size/motif variation)	★	-	○ LIDI
Middle and long term	3	TANNERIES-MANUFACTURERS COOPERATION (mutual inventory risk taking by long-term/consistent commitment)	-	★	-
	4	REDUCE LOW GRADE SKINS by tackling parasites/skin diseases and giving technical support for slaughter	-	-	★ MOA

#### 納期に関する問題と対応策

日本市場に限らず納期は厳守される必要があり、顧客からの注文や問い合わせに対しては迅速な対応が求められる。エチオピアのタンナーやメーカーでは、これまでのサンプルの発注に対しても、求められた納期より1~2ヶ月の遅れが発生している。度々発生する停電を考慮しないスケジュールを組んでいることも、その要因のひとつであろう。納品に際しての通関書類の不備も多く、さらに納期が遅れてしまうこともあった。問い合わせ、特にトラブルが起きた際には回答も遅れることが多い。

こうした課題はエチオピアに限ったことではなく、日本企業ではこれまでの経験から直接貿易を行わない、あるいは避けたいという声が多く聞かれた。

こうした課題に対し、短期的に取り組む対応策として①生産者団体によるビジネステンプレートの整備、②生産者団体による取引を仲介するエージェントの発掘と支援、③市場調査や取引支援における在京エチオピア大使館の役割強化の必要性が議論された。中長期的には、④LIDIと工業省（Ministry of Industry (MOI)）によるパートナー企業でのカイゼン活動の実施、⑤EICおよび貿易省

(Ministry of Trade (MOT)) による政府輸出入手続きの簡素化の必要性が議論された。(表 4-21)

表 4-21 納期に関する課題についての対応策

	Actions		Responsibility		
			Company	Producers Association	Government
Short term	1	DEVELOP BUSINESS TEMPLATES for smooth communication with buyers.	-	★	-
	2	FIND AND SUPPORT AN AGENT which can mediate between both countries' companies (e.g. as a subsidiary of ELIA).	○	★	-
Middle and long term	3	STRENGTHEN A ROLE OF THE EMBASSY IN JAPAN (e.g. Japanese market research, dealing support)	-	○	★ MOFA
	4	IMPLEMENT KAIZEN in partner companies to establish smooth internal communication.	○	-	★ MOI /LIDI
	5	SIMPLIFY IMPORT/EXPORT PROCEDURES	-	○	★ EIC(MOT)

**第 5 章 皮革セクターにおける取組み**  
**- 中間ラップアップ以降のアクション**  
**(2016 年 2 月～2016 年 11 月)**





## 第5章 皮革セクターにおける取組み - 中間ラップアップ以降のアクション (2016年2月～2016年11月)

2016年1月に開催された中間ラップアップミーティングで、本事業について多くの課題が挙げられ、また、早急な対応の必要が指摘された。エチオピア側関係者との協議の結果、今後必要な追加の具体的なアクションが以下のとおり整理された。

表 5-1 中間ラップアップ以降のアクション

アクション	具体的な活動
商品開発・品質向上支援	
アクション1. 日本市場からの要求品質の理解	
アクション2. デザインと技術向上に向けた取組み	
アクション3. 新商品開発	(1) エチオピアにおける商品サンプルの作成
	(2) 企業との商談に基づく技術支援
	(3) 本邦展示会に向けた商品開発支援
アクション4. 定番商品の開発	
アクション5. 納品前検品実施に向けた取組み	
本邦展示会出展およびその他のプロモーション活動	
アクション6. ブランドプロモーション	(1) 本邦展示会出展
	(2) ELIAによるブランドプロモーション活動
	(3) 日本国内におけるその他のプロモーション活動
	(4) 日本国内におけるプロモーション活動の効果検証
アクション7. ビジネステンプレートの開発	
アクション8. 在京エチオピア大使館および外務省の役割強化	
本邦研修の実施	
アクション9. 日本の生産者団体との協力	(1) 四国タオル工業組合への訪問
	(2) 日本手袋工業組合への訪問
	(3) 検品会社訪問
エチオピア皮革セクターの構造的問題に関する調査	
アクション10. 少注文数量化による競争力強化	
アクション11. タンナーとメーカー間の協力促進	
アクション12. バリューチェーン上流における問題への取組み	
アクション13. 革素材、歩留まりの改善	
ブランド・システムの構築	
アクション14. ブランド認証システムの運用	
その他の課題解決に向けた取組み	
アクション15. 海外企業誘致活動	
アクション16. カイゼン活動の導入	
アクション17. 輸出入手続きの簡素化	

これらの活動は、2016年2月から以下のとおり実施された。

## 5.1 商品開発・品質向上支援

### 5.1.1 日本市場からの要求品質の理解（アクション1）

言葉の壁、商習慣の違いに加え、CPA フェーズ 2 では品質に対する認識の差という大きな課題が明らかになった。パイヤーからの品質に関する要求を CPA パートナー企業が理解できないために、日本からの問い合わせに適切に対応せず、取引に至らないことが何件もあった。このような齟齬をなくすため、日本人専門家によるパートナー企業の取引支援、およびエチオピアを訪れたシープレザーに関心を有する日本企業のアテンド支援が行われた。

IFF 出展後、日本企業からエチオピア企業へサンプル制作の依頼があった際には、日本人専門家が現地でパートナー企業からの質問を受け付ける形でサンプル作成のための技術支援を行った。

エチオピアとの取引を検討している日本企業の担当者がエチオピアを訪問した際には、多くの企業では生産を担うマネジメントスタッフでさえも製品について理解できていないことが多かったことから、オーダーの際に発注者が伝えたことと、スタッフが理解するオーダー内容とに相違が生じてしまう可能性に対して指摘をうけた。

こうしたケースは、CPA の様な支援形態で、民間企業間の取引にどこまでの責任を持つことができるのか、明確な線引きが必要であるという示唆となった。

### 5.1.2 デザインと技術向上に向けた取り組み（アクション2）

ブランドを今後維持できるかどうかは、パートナー企業がブランド価値に見合う技術力を獲得できるかにかかっており、持続的なデザインと技術力の向上に向けた支援活動が必要である。そのため、エチオピア国内で持続的な支援体制を構築するために LIDI の能力に関する調査を実施した。具体的には、LIDI で、企業へのデザインや技術的な支援を行う商品開発センター（以下、Product Development Center : PDC）のデザイナー、Leather Technology Directorate および Consultancy Directorate のスタッフと面会を行なった。調査結果は以下のとおりである。

#### ① Shoes Product Development Center

4名のデザイナー、1名のパターンナー、1名のサンプル制作者、3名の調査員が在籍する。PDC のサービスは年間のべ 350 社が利用している。

#### 業務内容

- ・ 企業から依頼のあったデザインにあわせて、サンプルをおこし、どのような材料が必要かを割り出す。この業務の費用はパターンをおこすまでに 500ETB かかるが、その半額を LIDI が負担している。
- ・ インターネットで見つけた写真からデザイン・サンプルを起こす。
- ・ デザインを展示会や PDC が年に 3 度発行している雑誌に掲載し、各企業に利用を呼びかけている。

#### 問題意識

木型やアクセサリなどの資機材や材料が不足している。また、職員が海外へ出かけていき新規の

デザインや質を磨く機会がなく、コンピューターデザインデータを扱う技術の不足も問題である。利用する国内の企業からも、特に新しいものがなく興味がわかないと言われている。

## ② Bag & Garment Product Development Center

5人のデザイナーが在籍し、各人がデザインからパターン作成、サンプル作成を担当している。

### 業務内容

- ・ デザイナー自らの企画からサンプルを作成し、各企業へ提供。製品化にあたっての技術指導も行う。
- ・ 海外マーケット向けにデザイナーが作成したサンプルを、展示会を通じて企業に提供している。しかし、企業はほとんどが国内マーケット向けとして提供されたデザインを使用している。各デザイナー、年間で30デザイン程度を制作しており、サンプルとパターン、コンサルテーションの費用は900ETB未満。

### 問題意識

アクセサリーが手に入らないためにデザインを変更せざるを得ないことが多い。今後もエチオピアの文化を生かしたデザインを作っていきたいが、これまでインドへの留学を除いて海外の市場に触れたことがなく、短中期的なデザイン指導、また海外展示会への出展、訪問の機会がほしい。

## ③ Leather Technology Directorate

スタッフは42名。内、修士号取得者が9名、博士号取得者が1名いる。Product Research & Development Team、Education Team、Industrial Consulting Team、Business Development Team、Facility Management Teamに分かれ、業務を分担している。

### 業務内容

- ・ 付属の Research & Development Lab では、企業が実費を支払って R&D を行うことも可能。およそ、1週間に2~3の企業からの依頼がある。
- ・ イタリアの企業が自らの薬品を使った商品開発のため、LIDI の施設を使って研究を行っている。その成果を元にエチオピア各企業への技術移転を行い、あわせて自社の薬品を販売している。
- ・ Research & Development Lab とは別に Testing Lab ラボがあり、そこでは企業からの製品テストの依頼が年間3,600件程度ある。

### 問題意識

各検査項目に関して海外の研究機関の検査結果との比較を通じて、検査結果の精度を上げていく必要があると考えている。機材のメンテナンス、トラブルシューティング、使用方法についても内部職員のトレーニングの必要性を感じている。また、クロムフリーやベジタブルタンニングなどの製造法に関するトレーニングが必要である。

## ④ Consultancy Directorate

コンサルタントとして7名のスタッフが在籍している。

## 業務内容

- ・ 中小企業を中心に 25 程度の企業にコンサルティングサービスを行っている。新人コンサルタントには、インド人専門家による 2～3 ヶ月間の OJT が行われている。

## 問題意識

各企業にコンサルタントとして派遣される中で、IT、在庫管理、衣服デザイン、手袋デザイン等への要求が高いものの、その技術や知識がかけている。

なお、LIDI のコンサルタントを 1 年間受け入れたエチオピア企業からの聞き取りでは、デザイン面での指導が不満であると指摘されている。

LIDI では、デザインと生産管理支援の担当者が分化されないまま、一括して企業への指導を行っている。しかし、企業側では分業化が進んでおり、教える側も分業している方が良いとの印象を持った。また、LIDI で技術指導を担当している外国人専門家に、欧米市場でのデザインの経験が少ないのではないかという懸念が持たれた。LIDI スタッフの海外市場への露出が少ないことも重要な課題である。これは LIDI のスタッフに限らずエチオピアのデザイナー、職人共通の課題である。

### **5.1.3 新商品開発（アクション 3）**

#### **(1) エチオピアにおける商品サンプルの作成**

日本人専門家が 2016 年 6～7 月、および 8～9 月に 2 週間ずつ現地へ滞在し、各企業からの質問を受け付ける形でサンプル作成のための技術支援が行われた。いくつかの日本側の企業から、参考サンプルやパターンの依頼があったが、エチオピア側の担当者が日本企業の意図を理解できない点について日本人専門家が説明した。また、完成したファーストサンプルに対しては改善点（縫製やパターンとの整合性）を助言した。

#### **(2) 企業との商談に基づく技術支援**

2017 年 2 月現在まで、IFF 出展から、複数の商談がエチオピアのパートナー企業と日本のバイヤーの間で継続している。その多くがサンプルの作成、またはサンプル納品後の交渉の段階である。これらの商談において、日本人専門家は両者間の交渉の支援やエチオピア現地における技術指導を行った。その中で、改めて、日本市場で求められる高い技術力、また、エチオピアの企業の生産管理能力の脆弱性が明らかになった。以下に、具体的な事例を挙げる。

#### A 社の事例

2016 年の IFF において、ある小売企業より発注を前提とした靴のサンプルのオーダーを受けた。A 社には 4 人のデザイナーがおり、うち 2 名が入社 8 年の中堅社員、2 名が入社 4 年の若手社員である。入社 8 年目の 2 名は、入社時にドイツ人専門家に半年間指導を受けている。若手の 2 人は、1 年間、中国の工場に派遣されている。彼らの上司であるデザイン部門の責任者も、知識、経験は上記の 4 人と同じ程度で彼らに教えられるほどのスキルはない。

IFF 出展後、オーダーを受けた製品の最終サンプルを仕上げるべく日本人専門家が 3 日間にわたり

工場を訪れたが、技術的な課題を克服できなかった。経験 8 年というのは、熟練の技術をさほど必要としない靴においては十分な修練の期間である。しかし、技術指導ができる人材がいないこと、高品質な製品を見る機会がないことが技術者の成長を停滞させている。

## **B 社の事例**

B 社は、2015 年から商談を継続していた日本企業から発注があり、さらに、2016 年には日本の他の 2 社からのサンプル依頼を受けた。現地では、商品開発には中国人の専門家が入っているものの、ライン管理、商品管理の責任者には新卒として入社した 2 年目の若手社員が当たっており、生産・開発については専門的な指導、教育を受けていない。最終的に日本企業が納得する品質水準のサンプルを仕上げる事ができたものの、商品の納品後に不良品が多く発生し対応に追われた。

このように、人材不足と適切な指導を受ける機会が限られていることがエチオピア各企業の問題である。新入社員は知識、経験のある先輩社員につくことで経験を積み知識も増していく。しかし、パートナー企業でも専門的な教育と技術を身につけた先輩社員がいない。外国人技術者を雇用している企業もあるが、多くが新興国からの雇用であり、先進国市場で求められる品質を理解しているとは言いがたい。

### **(3) 本邦展示会に向けた商品開発支援**

二度目の本邦展示会出展として、2016 年 4 月に再度 IFF へ参加することとなった。今回の IFF 出展ではデザインの提供からサンプルを仕上げる上で必要な技術の指導まで、各企業の特性にあわせて支援を行った。前回の出展で、最終製品の日本市場展開の可能性も高いことが分かったため、各企業の主商品以外にも、持っている技術を応用して制作可能な製品の提案を行い、出展商品のバリエーションを増やすことに注力した。その結果、前回展示のメーカー 5 社 10 種のサンプルを上回る、メーカー 7 社 27 種のサンプルが完成した。

#### **5.1.4 定番商品の開発（アクション 4）**

IFF では、定番商品の開発により複数の企業からの注文をまとめることで、在庫リスクを軽減することを目指した。このため、各企業で革の取り都合（1 枚のシープレザーからどの様に製品を生産できるか）を考慮に入れながら、30 種類近い商品の開発が行われた。しかし、日本企業からは日本国内の他企業との差別化の観点から、どこの企業でも扱えるような定番商品はむしろ扱いにくいとの意見が聞かれた。また、エチオピア企業独自のデザイン力は現時点で高くないことから、OEM として、指定デザインによる製品の受注を得る様な日本企業への提案も必要であることが、IFF への出展を通して明らかとなった。

#### **5.1.5 納品前検品実施に向けた取り組み（アクション 5）**

ブランドの価値を維持していくためにも、出荷前の検品の精度を高め不良品率の低下を目指す必要がある。エチオピア国内で納品前検品を推奨していくため、LIDI と日本人専門家の間で検討が行

われた。日本人専門家の渡航時に LIDI の担当者と数度にわたって議論が持たれたが、納品前検品とはどのようなものか、日本の顧客側から明確な要求のない状況でどのような基準で検品を行うのかといった議論に終始し、具体的に制度化に向けた提案には至らなかった。市場における要求品質という概念を理解してもらうことは困難を極めた。

エチオピア国内には、一般の製造業では最終製品に対する検品会社は今のところ存在しない。エチオピアの製品を輸入している欧米の企業が第三者検品を求めることはなく、これまで必要とされなかったためである。一方で皮革素材に関しては、検品を職業とする専門家がいます。かつて日本のなめし業者がエチオピアからピックル（途中の工程まで加工した革素材）などの革素材を輸入していたころにはその検品にも関わっており、現在でも海外への輸出の際の品質管理を行っている。その検品者の一人に話を聞いたところ、各タンナー間でグレーディングの手法が統一されていないことが品質管理上の問題となっているとのことであった。かつては、Ethiopian Standard Institute が輸出の際に無作為に検体を抜き出してチェックをおこなった上で証明書を発行していたが、現在ではそういったことも行われていない。

## 5.2 本邦展示会出展およびその他のプロモーション活動

### 5.2.1 ブランドプロモーション（アクション6）

#### (1) 本邦展示会出展

##### 1) パートナー企業の選定

2016年4月のIFFへの出展にあたり、パートナー企業の選定は、前回のIFF出展に参加し、引き続き本活動へ積極的に参加をしている企業、UNIDOとローカルNGOからの支援を受けている女性起業家が経営し同団体から推薦を受けた企業、およびELIA事務局からの募集に応じた企業を対象にした。選考は、日本人専門家によるデザインワークショップ（2月12日にアディスアベバで開催）へ参加すること、期限を区切って新製品のサンプルを開発し提示することを条件とし、また、製品の質、企業の生産力、企業として将来像（ビジョン）について評価を行った。結果、下記の企業（括弧内は今回出展した製品）をIFFの参加パートナー企業として選出し、LIDIおよびELIAの承認を得た。

- ・ Pittards Products Manufacturing（手袋、ガーメント、鞆・小物）
- ・ Modern Zege（靴、鞆・小物）
- ・ Kinaff Leather（ガーメント、鞆・小物）
- ・ Ayni's Design（鞆・小物）
- ・ ELICO Awash Tannery / Fontanina Shoe（革素材、靴）
- ・ Sheba Leather（靴）
- ・ AB Leather（鞆）
- ・ Hafde Tannery（革素材）
- ・ Bahirdar Tannery（革素材）

## 2) IFF 出展

IFF2016年4月展は2016年4月26日から28日まで、東京ビックサイト西展示場で開催され、開催期間中には全体で10,000人以上の来場者があり、出展した企業は約430社であった。この間、EHLブランドは、日本の企業5社と個別商談をする機会を得た他、3日間で約190社の企業とブースにて商談を行った。個別商談とは主催者が行っているサービスであり、別室で30分間、提出書類をもとに選定された企業がバイヤーと商談が行えるというものである。

展示会では前回に続いての出展であることを来場者に認知させ、ブランドへの認識を向上させるため、ブースのデザインコンセプトは前回出展時のものを踏襲した（壁面は白を基調とし、鮮やかな色の展開、等）。また、EHLの「軽さ」と「薄さ」を象徴するアイコンック・アイテム<sup>15</sup>として、革製の模型飛行機を制作し展示した。“Creativity in Motion”のプロモーションビデオの放映や、来場者の滞留時間を高めるためのエチオピア産のコーヒーの提供も引き続き行った。



図 5-1 2016年 IFF Ethiopian Highland Leather ブース

忙しい来場者への配慮と効率的な人員の配置の観点から、今回は会期終了後にインターネットを通じた来場者へのアンケート調査を行った。

商談の企業は、メーカーが39%と最も多く、小売業が27%、卸業が16%であった。展示会全体の来場者内訳はメーカーが18.8%、小売が32.8%、卸業が13.9%であったので、EHLのブースは、とりわけメーカーからの興味を広く集めたことが分かる。

前回のアンケート調査では、半数近い回答者が改善の必要な点として、製品のデザインを挙げていたが、今回の調査でもデザインが指摘されたが、その数は回答の25%近くまで減少した。一方で、素材の品質が不安とする回答が25%近くまで増加している（図5-2および図4-7 2015年のアンケート結果と比較参照）。

<sup>15</sup> 何かを提案、主張などする時、わかりやすくその訴えの特徴をつかんだ造形、物。

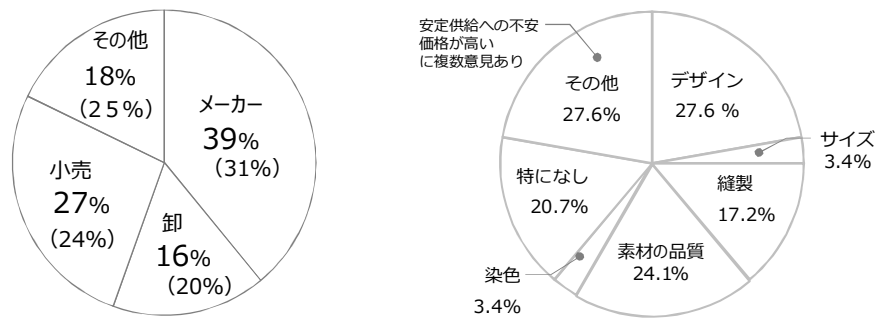


図 5-2 商談企業業種別内訳および改善点に関するコメント

この傾向の変化は、準備段階においてデザイン支援が行われた結果である一方で、実際に商品を手に取り今後の取引を念頭に検討を試みたバイヤーも多くなったためではないかと考えられる。前回に比べ素材の品質が悪くなったとは言いがたい。加えて、個々の来場者の滞在時間も長くなり、より具体的な条件に基づいた商談を行うことができた。前回に引き続き、他のブースよりも明らかに立ち止まる来場者は多かった。



表 5-2 IFF (2016.4) Ethiopian Highland Leather ブース来場者コメント

カテゴリ	コメント
商品 (Products)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• レザーのカラーサンプルが見やすかった。</li> <li>• 原産国で全て調達し、製品輸出出来る体制にした皮革小物を充実させれば新たな展開が見込めるのではないかと？</li> <li>• 革とは思えない柔らかさであり、使ってみたい。</li> <li>• コンパクトに丸められる羽織物や、ヘッドバンドなどのヘアアクセサリー。あまりスポーティー過ぎないデザインの物があるといい。</li> <li>• どのメーカーの薬品を使っているのか知りたい。</li> <li>• 新たな素材を求めているメーカーは多い、その素材になり得るものだと思う。</li> <li>• 軽いので、洋服にも力を入れたい。</li> <li>• 手袋は日本人の型でないので、どうにもならない。</li> <li>• 品質の安定性。</li> <li>• 堅牢度は大丈夫か？</li> </ul>
価格 (Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 価格が高い。</li> <li>• 1~2000個という数を売るよりも、高い商品を数十~百個売ればよいという戦略がよいのではないかと。</li> <li>• 国内でつくると、ジャケットでは市場価格20万円近くになってしまう。それでは無理。</li> <li>• 皮革の価格が世界的に高騰しており、みんな羊革に注目している。</li> <li>• 安いと、それが故に市場に出た時に価格差が生じてしまう懸念がある。</li> </ul>
流通 (Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安定供給について不安が残る。</li> <li>• 共同仕入れができるようだと、少量でも購入できるので、システムを作ってほしい。</li> <li>• TLFに一部エチオピアハイランドレザーを展示する予定。</li> <li>• エチオピア側に日本語対応可能なスタッフはいるのか？</li> <li>• パッケージデザインのイメージも一緒にあるといい。</li> </ul>
プロモーション (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テーマが明確な点が良いと思います。</li> <li>• 他のブースより賑やかな雰囲気があり、それにより立ち寄りお客様も多い気がしました。</li> <li>• 他ブースより綺麗で立ち寄りやすい。</li> <li>• 鏡があるとよい。</li> <li>• 展示してあるものは秋冬には少々厳しい。</li> <li>• 担当者がいなくて話ができない。</li> <li>• 会場であった知人に「にぎわっているから」と勧められた。</li> <li>• 昨年も見たい。</li> <li>• この場所（ブースの位置）でこれだけの人がくるのはすごい。</li> <li>• 国際協力としてわかりやすくてよい。</li> </ul>

アンケートの自由回答欄、およびブースでの商談における聞き取りでは、表 5-2 のようなコメントが得られた。商品については、引き続き新しい皮革素材として打ち出そうという出展者側の意図は来場者にも十分伝わっていたと評価できる。一方で検品制度などの問題を指摘する声は依然多く、引き続き各企業が技術の向上に取り組むこと、海外企業との取引実績をアピールしていくことが重要である。

価格については最終製品、特に衣類については高いという声が続く多く聞かれた。一方で、タンナーとメーカーの垂直統合が取れているグループ企業の商品に対しては、安いという声も聞かれ

た。エチオピア側からは今回 FOB の設定のみで上代（希望小売価格）の設定がなかった。そのため複数の日本企業と取引を始めた際に同じ市場の同じ商品に対して 2 つの価格が存在する状況を心配する意見があった。

流通については、皮素材、最終製品ともにエチオピア企業側が最少注文数量を下げる努力をした成果で、問題視する声は少なかった。また、最少注文数をまとめられないような小規模小売への対応として共同購入の仕組みや、直接貿易を躊躇するバイヤーからはエージェントの紹介を求める声も多く聞かれた。

## (2) ELIA によるブランドプロモーション活動

メンバー企業が出展する海外展示会では一部で自立式バナーやポスターを利用した EHL のプロモーションの実施が開始されている。また、ELIA が主催する All African Leather Fair (AALF) でも、EHL のプロモーションを行っていくことが提案された。

### ELIA による展示会出展計画

- ・ Asia Pacific Leather fair (Hong Kong, China)
- ・ Magic Show (Las Vegas, US)
- ・ All China Leather Exhibition (Shanghai, China)
- ・ Linia Pele Leather Fair (Milano, Italy)

### 雑誌広告掲載計画

- ・ Leather International Journal (published in London, UK)
- ・ International Leather Maker (published in London, UK)
- ・ Indian Leather Journal (published in New Delhi, India)

## (3) 日本国内におけるその他のプロモーション活動

継続的な“Ethiopian Highland Leather”のブランドプロモーションの支援として、日本でも以下の活動が行われた。

### 1) プロモーションツールの追加作成（自立式バナー）

新たなプロモーションツールとして、自立式バナーを作成した。バナーは、エチオピアにおいて作成し、ELIA やパートナー企業が海外での展示会に出展時にも利用されている。

### 2) 焼印の試験的使用

パートナー企業がエチオピアンハイランドレザーを使用して生産した商品に使用する焼印の使用を試験的に始めている。2016 年秋冬のシーズンに販売予定の商品に使用された。エチオピア国内では、革小物に使用できるようなサイズの焼印の製造は難しく、本スタンプについては、日本の企業に依頼制作し、ELIA に納品した。

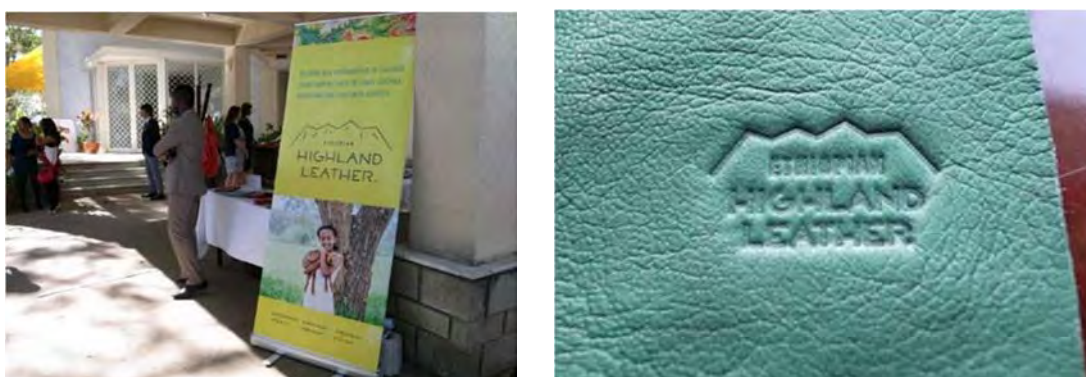


図 5-3 自立式バナー・焼印

### 3) インフルエンサーによるプロモーション

ファッションに感度の高い女性層をターゲットとし、ブログや SNS で発信力の高い読者モデルを中心に、インフルエンサーを活用したプロモーションを実施した。年代・ターゲット層、記事スタイル（商品と全身が見えるような発信をしているか）、ブログや各種 SNS のフォロワー数などを総合的に考慮し、インフルエンサーを選定した。成果は以下のとおりである。

#### ブログ投稿

- PV（閲覧数）＝ 16,457
- UU（ユニークユーザー数）＝ 14,956
- 総反響数：いいね 358 件 FB シェア 72 件 コメント 7 件 読者数 13,298 名

#### SNS 投稿

- SNS 投稿総数：Twitter12 件 Instagram8 件 Facebook2 件
- 総反響数
  - Twitter： フォロワー20,394 名 いいね 73 件 リツイート 1 件
  - Instagram： フォロワー49,360 名 いいね 2,626 件 コメント 85 件
  - Facebook： いいね 20 件 コメント 3 件

### 4) 日本国内メディアにおけるパブリシティ

2016 年 IFF の出展にあわせ、プレスリリースを発信した結果、以下の成果を得た。多くのメディアで好意的な扱いとなっている。

- 2016.4.22 愛媛新聞「羊革ブランド化へ戦略」発行部数：29 万部
- 2016.4.26 織研新聞「高品質な国際企業揃う」発行部数：20 万部
- 2016.4.27 織研新聞「来場者の声」
- 2016.5.13 NHK World 「Learning from Japan's Brand Strategy」

#### (4) 日本国内におけるプロモーション活動の効果検証

EHL ブランドの受容度と今後のポテンシャルを検証するために、テストマーケティングを行った日本市場で消費者調査を実施した（調査設計の詳細は、前述の 3.5 項を参照）。まず商品画像とエチオピア産であることのみ情報提示を行い、受容度を確認した後、EHL のブランド・コンセプトや訴求ポイント、世界観が分かる各種プロモーションツール（ブランド・リーフレット、ポスター）を

提示し、再度商品画像とともに受容度を確認する手法で、ブランディングアプローチ及び EHL のブランディングの効果検証を行った。

### 1) Ethiopian Highland Leather のブランド接触によるエチオピアの革製品に対する態度変容

「エチオピアの革製品」のイメージは、ブランド接触前後で大半の項目で上昇している。特に「品質がよいと思う」「丁寧に作られていることが想像できる」といった“クオリティの高さ”に関する項目は、20~40 ポイント程度の大幅上昇がみられる（ファッション興味層でも 40 ポイント以上）。

自由回答のコメントでも、「長い歴史のあるエチオピアで、技術力と発想力をもった人たちが作ったレザーグッズは品質がよさそうだった」（女性 20 代）「日本とは違う感性のもとに作られる、さまざまな商品に興味をわいた」（女性 30 代）などブランドの受容性の高さが確認できた。

また、「エチオピアの革製品」の購入意向は、プロモーションツールの提示後、すべての商品の評価が上昇した。特に上昇幅が大きいのは、一般層（男性）では「靴（スニーカー）」、一般層（女性）では「バッグ」。ファッション興味層（男性）では「靴（スニーカー）」、「リバーシブルキャンバストート」、ファッション興味層（女性）では「バッグ」の購入意向が特に向上した。調査結果の詳細については、図 5-4、5-5 を参照。

### 2) 各種制作物（ブランド・リーフレット/ポスター）の好意度・イメージ

ポスター、リーフレットは、「印象に残る」「センスが良い」の割合が高く、各素材から受ける印象は統一されている。ファッション興味層では特にスコアが高い結果となった。

また、ブランドに接触することで、皮革製品だけでなく、その他のエチオピア産品やエチオピアのカントリーイメージも向上。フラッグシップブランドを立てることによってカントリーイメージを向上させるアプローチのポテンシャルも確認できた。調査結果の詳細については、図 5-6、5-7 を参照。

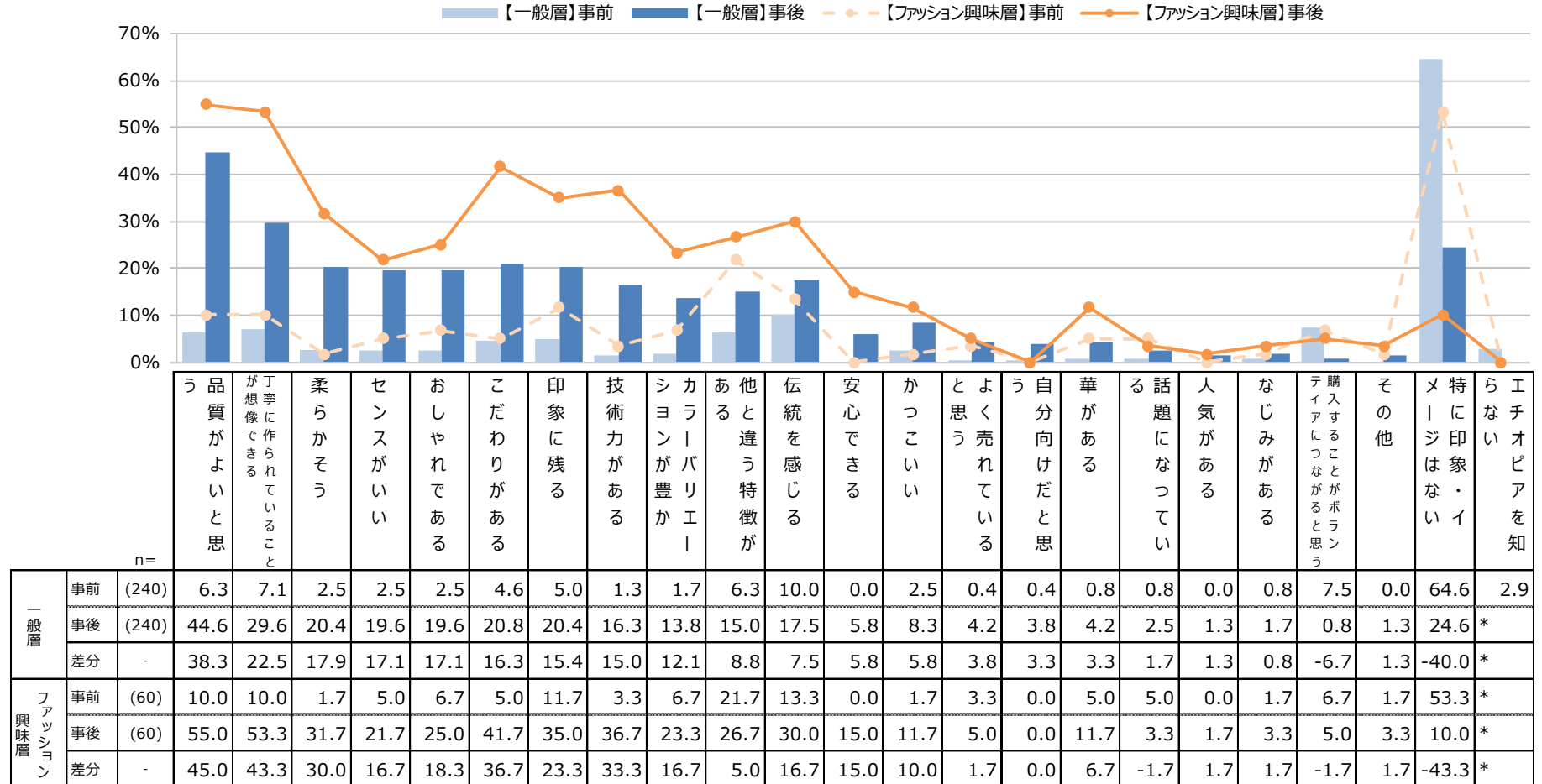
EHL ブランドに接触を通じてエチオピア製品に対する態度変容がみられたことによって、ブランド・コンセプト及び世界観のプレミアム市場における高いポテンシャルが確認できた。特にファッション感度の高い層における受容度は高く、狙ったターゲットに対して、受容されるブランドを設計することができたと考えられる。また、皮革セクターに対するイメージが向上することで、エチオピアのカントリーイメージや“Made in Ethiopia”のイメージも向上するというアプローチのポテンシャルも確認できた。

一方、製品化や取り扱い店舗がまだ少ないため、ブランド認知は不十分だと考えられる。今後の取り扱い店舗の拡大をしていくにあたっては、“Creativity in Motion”ブランド同様、エチオピア側での継続的なブランド管理と認知の獲得戦略の構築が今後の重点課題となる。

Q5) あなたは、**エチオピアで生産される皮革製品**についてどのような印象・イメージをお持ちですか。

※印象・イメージがない方は、22「特に印象・イメージはない」をお選びください。

Q18) 【動画・サイト・ポスター・リーフレット提示後】あなたは「**エチオピアン・ハイランド・レザー**」についてどのような印象・イメージをお持ちになりましたか。



※差分スコアの降順にソート ※「\*」の項目は未聴取 ※差分は一般層の「事後」-「事前」のスコア

図 5-4 ブランド接触前後のエチオピアの革製品に対するイメージ変化



Q7、8) エチオピアでつくられているこれらの皮革製品を購入したいと思いませんか。  
 Q20、21) 【動画・サイド・ポスター・リーフレット提示後】エチオピアでつくられているこれらの皮革製品を購入したいと思いませんか。



		n=	①購入したい	②やや購入したい	③あまり購入したいとは思わない	④購入したいとは思わない	①+②
靴 (スニーカー) (12,000円前後)	事前	(120)	2.5	16.7	48.3	32.5	19.2
	事後	(120)	5.0	32.5	33.3	29.2	37.5
リバーシブルキャンバストート (25,000~30,000円前後)	事前	(120)	3.3	14.2	46.7	35.8	17.5
	事後	(120)	5.8	21.7	40.8	31.7	27.5
ふでばこ (3,000円前後)	事前	(120)	3.3	15.0	40.0	41.7	18.3
	事後	(120)	5.8	20.0	40.0	34.2	25.8

		n=	①購入したい	②やや購入したい	③あまり購入したいとは思わない	④購入したいとは思わない	①+②
フラットシューズ (9,800円前後)	事前	(120)	3.3	21.7	34.2	40.8	25.0
	事後	(120)	10.0	27.5	32.5	30.0	37.5
ジャケット (70,000円前後)	事前	(120)	2.5	5.0	41.7	50.8	7.5
	事後	(120)	4.2	10.0	54.2	31.7	14.2
バッグ (12,500円前後)	事前	(120)	2.5	10.8	39.2	47.5	13.3
	事後	(120)	5.0	26.7	40.0	28.3	31.7

		n=	①購入したい	②やや購入したい	③あまり購入したいとは思わない	④購入したいとは思わない	①+②
靴 (スニーカー) (12,000円前後)	事前	(30)	3.3	30.0	30.0	36.7	33.3
	事後	(30)	6.7	40.0	33.3	20.0	46.7
リバーシブルキャンバストート (25,000~30,000円前後)	事前	(30)	3.3	30.0	40.0	26.7	33.3
	事後	(30)	3.3	43.3	36.7	16.7	46.7
ふでばこ (3,000円前後)	事前	(30)	3.3	36.7	36.7	23.3	40.0
	事後	(30)	10.0	40.0	26.7	23.3	50.0

		n=	①購入したい	②やや購入したい	③あまり購入したいとは思わない	④購入したいとは思わない	①+②
フラットシューズ (9,800円前後)	事前	(30)	6.7	26.7	46.7	20.0	33.3
	事後	(30)	20.0	33.3	33.3	13.3	53.3
ジャケット (70,000円前後)	事前	(30)	10.0	6.7	43.3	40.0	16.7
	事後	(30)	13.3	20.0	36.7	30.0	33.3
バッグ (12,500円前後)	事前	(30)	6.7	10.0	50.0	33.3	16.7
	事後	(30)	13.3	43.3	23.3	20.0	56.7

※男性のみ回答

※女性のみ回答

図 5-5 ブランド接触前後のエチオピアの革製品に対する購入意向変化

Q16) ポスターをご覧になって、以下のそれぞれの項目について、あてはまるものをひとつずつお知らせください。  
 Q17) リーフレットをご覧になって、以下のそれぞれの項目について、あてはまるものをひとつずつお知らせください。

※赤枠線：各属性の上位3項目



図 5-6 ブランド制作物の評価

Q23) エチオピアおよびエチオピアでつくられた製品について、あなたのご意見に近いものをそれぞれひとつずつお知らせください。

Q24) エチオピアで作られる他の製品に興味をもちましたか。という問いに対し、お答えになった理由をどのようなことでも構いませんのでできるだけ具体的にお知らせください

一般層

	n=	① ② ③ ④ (%)				①+②
		①あてはまる	②ややあてはまる	③あまりあてはまらない	④あてはまらない	
エチオピアのイメージが良くなった	(240)	25.0	51.3	17.9	5.8	76.3
エチオピアに親しみを持った	(240)	17.5	47.5	29.2	5.8	65.0
エチオピアで作られる他の製品にも興味を持った	(240)	15.0	44.2	33.3	7.5	59.2

ファッション興味層

	n=	① ② ③ ④ (%)				①+②
		①あてはまる	②ややあてはまる	③あまりあてはまらない	④あてはまらない	
エチオピアのイメージが良くなった	(60)	38.3	51.7	8.3	1.7	90.0
エチオピアに親しみを持った	(60)	35.0	43.3	18.3	3.3	78.3
エチオピアで作られる他の製品にも興味を持った	(60)	31.7	46.7	18.3	3.3	78.3

図 5-7 ブランド接触によるエチオピアカントリーブランドへの印象変化



## 5.2.2 ビジネステンプレートの開発（アクション7）

2015年のIFF出展の際、最小注文数量や納期、FOB価格などについて十分な情報を来場者に提案できない企業が目立った。また、バイヤーとして来場する日本人側にも情報を収集するのに十分な英語力がないことも問題となった。そのため、2016年のIFF出展に際しては、バイヤーとの取引に活用するためのビジネステンプレートを用意することとした。

この中ではまず、展示する商品リストの作成を行った。これは、バイヤーが必要とする情報を検討し、各企業から情報を集め、商品毎にサンプルの写真、FOB価格、納期、最小注文数量などをカタログの様にまとめたものである。IFFの期間中、配布資料として、来場者から希望があった場合には、印刷物、あるいはPDFファイルにて配布した。また、IFF出展後の、バイヤーとの取引・交渉に活用するために、商談の際に交換した名刺と商談の情報を記載するためのテンプレートも制作した。そのテンプレートにまとめられた情報を元に、展示会出展後には各来場者へのフォローアップを行った。

## 5.2.3 在京エチオピア大使館および外務省の役割強化（アクション8）

ターゲット市場における情報収集やエチオピア企業の情報発信において、各国のエチオピア大使館が担うべき役割は大きい。これまで、在京エチオピア大使館でも各種のセミナー開催、エチオピア企業の招聘、日本企業からの問い合わせへの対応などを行ってきた。しかし、農産品などにくらべ皮革産業については在京大使館に知識の蓄積がなく十分な協力が得られてこなかった。

2016年のIFF出展では在京エチオピア大使館より、潜在顧客に対してレターの発出を行いたいとの依頼があり、2015年のIFF出展後も継続的に商談がもたれた企業に対して大使からの招待状の発出を行った。そのレターには2016年IFFの会場でも希望があれば、大使館として商談を設定することが提案されており、実際数社からの要望に応じて商談が行われた。また、IFF出展以降、在京エチオピア大使館にも数社の企業からの問い合わせもあり、その対応について日本人専門家からも協力をを行っている。

また、これまでエチオピア外務省のBusiness Diplomacy DirectorateのDirectorであったHirut Zemene氏と度々面談を行い、CPAの取り組みに積極的な姿勢が示された。なお、Hirut Zemene氏からの紹介を受け、エチオピア航空に対してEHLブランドの商品を機内販売で扱うよう日本人専門家から提案を行っている。各パートナー企業が提案した製品の取扱いについて、エチオピア航空で検討が行われている。

## 5.3 本邦研修の実施(2016年4月)

### 5.3.1 日本の生産者団体との協力（アクション9）

今後の日本市場でのプロモーションを考えた際、日本企業からあげられていたエチオピア企業との日本国内での競合に対する懸念を最小限に抑えるためにも、日本の皮革の生産者団体との連携は不可欠である。日本の生産者団体との協力により、市場ニーズの把握や技術協力などについても期待できること、また、皮革セクターに限らず、日本で地場産業のブランド化を進めてきた生産者団体からは、ブランド管理の課題などについて学べることから、2016年IFF出展のための本邦招聘にあわ

せ、愛媛県今治市の四国タオル工業組合と香川県東かがわ市の日本手袋工業組合をエチオピアのパートナー企業、ELIA、LIDIの代表者が訪問した。

### (1) 四国タオル工業組合への訪問

四国タオル工業組合は今治タオルブランドを管理する生産者団体であることから、日本の地場産業のブランディングの成功事例として訪問を行った。同組合によると、今治タオルのブランド化の取り組みを始めた2006年当時は、売り上げ構成は大企業からのOEMが殆どで90%以上の企業が赤字であったが、現在の生産高はその頃とほぼ同じであるにも関わらず、今治タオルのブランディングの取り組みに参加した多くの企業は黒字経営となっている。これは、ブランド価値が高まったことにより、製品の価格が上昇し、利益率が改善からである。同組合では、組合員の今治タオルのロゴの利用料を1枚5円とし、組合全体で年間7,000万枚のブランド・タグを売り上げる。この利益を組合は、今治タオルブランドの運営・管理、国内・海外での展示会出展費用に充てている。

### (2) 日本手袋工業組合への訪問

日本手袋工業組合では、日本の手袋市場について講義を受けるとともに、東かがわ市に拠点を置く企業の代表者と面談を行った。その中で、日本企業が重視するなめし技術が、風合いやしっとり感であること、少子化、温暖化、景気の停滞などで、日本市場でも手袋の売り上げが落ち込んでいることなどの情報を得た。また、日本で生産される手袋の7割が合成皮革であるものの、エチオピア産の羊革は評価が高く、依然高いポテンシャルを持っているという評価を受けた。

### (3) 検品会社訪問

日本市場の要求品質に対する理解を深めるため、千葉県の検品会社を訪問した。その検品会社では、ファッションアパレル全般にわたる製品の検品作業を行っている。主に海外で一度検品を受けた商品が、クライアントの意向により日本で検品を受けるケースが多い。日本の企業と継続的な取引をするには不良率を1%に抑える必要があるとのアドバイスを受けた。

各企業が持参したサンプルを例にして、一般的な、そして基本の検品を行ってもらい、助言を受けた。堅牢度、縫製に関しては各企業の製品はクリアできたものの、ペン（裁断の時のマーカー等）の跡、接着剤のはみ出し、革の傷で多くのものがB級（検品では合格=A級と不合格=B級に分けられる）と判定された。同色の革の中での色の振れ幅、素材由来のしみなど、どの程度まで許容されるのかは事前にクライアントとの交渉で決められるべきであるが、今回のサンプルで見られた革表面の引っかき傷などは交渉以前の問題であると、指摘された。この訪問の結果が、エチオピア側と共有されたことで、日本市場における要求品質に対する理解が進んだと期待される。

## 5.4 エチオピア皮革セクターの構造的問題に関する調査

### 5.4.1 少注文数量化による競争力強化（アクション10）

日本の企業は、現在の日本の消費者のニーズである多品種少量生産で商品を作っていく必要から、極めて少ない注文数量の取引を希望している一方、エチオピアのタンナーはなめし皮を一定量使ってドラムを動かさないと単価が上がってしまう問題を抱えている。

中間ラップアップミーティングに先立って2015年12月に開催されたELIAの理事会においても、LIDIとELIAの代表者より、タンナーの最小注文数量が大きいことが海外企業との取引の障害となっていることが取り上げられた。加えて、エチオピア国内の取引においては、タンナーをグループに持たずに最終製品の生産を行う中小製造業者が、少ない注文数量でグレードの高い羊革を手に入れる機会は非常に限られている。そのため最終製品の最少注文数量の低減も同じく課題となっている。

そうした中、2016年1月に設立された日本のエージェン会社、サンリッチコンサルタントでは、現在EHL製品の日本でのプロモーションを開始している。同社は、日本市場でポテンシャルある製品としてシープレザーの取り扱いを行っており、2016年IFF出展時には、エチオピア企業と共にプロモーションにあたった。現在、同社の仲介により、日本企業数社がエチオピア企業との取引を検討している。一方で、直接海外の企業と取引を行ってきたエチオピア企業の中には、直接の取引を望む企業も多い。

### 5.4.2 タンナーとメーカー間の協力促進（アクション11）

最終製品の日本市場で求められる最少注文数量に対応するために、ELIAを中心としてタンナーに海外だけでなく国内における最少注文数量を減らすことを呼びかける必要性を日本人専門家から提案した。その一環として2016年のIFF出展においては、エチオピアの製造業者に、タンナーが少ない注文数量でグレードの高い革を供給することが可能か、という観点から日本へ招聘するタンナーを選定することをELIAに提案し同意を得た。これにより、エチオピアの製造業者が日本バイヤーの要請に基づき、最少注文数量の設定を行うことができた。ガイドラインとしての明文化はされていないものの、エチオピア国内でこうした協力の取り組みの必要性はエチオピア側でも認識されてきている。

### 5.4.3 バリューチェーン上流の課題への取り組み（羊皮を蝕む寄生虫と皮膚病）（アクション12）

エチオピアのタンナーが1~5グレードのセット販売を行っている主な理由のひとつに、原皮の品質が悪いことが上げられる。市場でのニーズが高い1~3グレードの革が全生産量の15%程度しか生産できないため、こうしたパッケージ販売を行うことで4~5グレード革の在庫を多く抱えるリスクを避けている。グレートは、傷、皮膚病、屠殺時の取り扱い、その後の保管状況によって左右され、それらすべてが適切に行われた場合にグレードが高くなる。そのため、バリューチェーンの上流での状況把握と対応策の検討をELIAとエチオピア政府畜産漁業省（Ministry of Livestock and Fisheries）の間で実施することが、中間ラップアップミーティングで協議された。

畜産漁業省は省庁改編によって農業省（Ministry of Agriculture）から畜産と水産業を管轄する部署が独立し設置された新省である。農業省の当時から、家畜の皮膚病・寄生虫病へのり患率を下げるため、全国の農民に対して動物用薬剤の配布や農業指導員の育成が行われてきた。しかし目立った成果は得られておらず、当初予定していたようなデータの共有もなされていない。

日本人専門家は延長期間における現地調査において ELIA、タンナー、畜産漁業省担当者等に聞き取り調査を行った。その結果、農家からタンナーに至るまでのバリューチェーン上流において、以下の図に示すような問題点、およびエチオピア国内で取られている対応が明らかになった。

表 5-3 エチオピア皮革産業バリューチェーン上流における問題点とこれまでの対策

	問題点	これまでの対策
畜産農家	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全国の羊の頭数は28.8百万頭、うちワクチン接種された羊は6.2百万頭、罹患5.5百万頭、治療2.3百万頭、り患による死亡3.7百万頭。</li> <li>✓ 全国の農家一世帯あたりの羊飼育頭数は1～9頭が30%。飼育していない世帯が65%を占める。主収入ではない。</li> <li>✓ 農民には、羊の皮が商品として価値があるという認識はある。と畜後、7割以上の皮が流通にのっている。と畜の際の傷が多いと買い取られず、サイズによって価格が変動。</li> <li>✓ 肉と比べ、価格が安い。肉が最高250USDのところ、2.5～5 USD。</li> <li>✓ 農民－コレクター間の売買では、皮膚疾患や寄生虫の痕跡が分からない。従って、皮の品質向上のための飼育環境改善にはモチベーション付けが困難。</li> <li>✓ 若年人口の都市流出による、農民の高齢化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法による中間業者の規制（Proclamation 814, 2015）しかし、未だ機能していない。</li> <li>✓ Pittardsによる、デプレザイトでのパイロット農場の実施（2～3年、40千USD）。TRグレードが60～70%、リジェクトされた皮はほとんどなかった。資材などはエチオピアで手に入るものを使った。成長も早く、80～100%体重も増えた。しかし、継続して政府から農地を得ることが出来ず中断。</li> </ul>
流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 需要－供給のバランスが取れておらず、完全な買い手市場。</li> <li>✓ 保存用の塩の不足（転売）、使いまわしによるバクテリアの繁殖、アンチバクテリア剤の無添加、粒子が粗大。</li> <li>✓ コレクター－タンナー間の売買でも、皮膚疾患や寄生虫の痕跡が分からず、保存状況やサイズ以外での価格付けが困難。</li> <li>✓ 多くの中間業者が存在し、流通に時間がかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 政府の介入による中間業者の規制（Proclamation 814, 2015）しかし、未だ機能していない。</li> <li>✓ Low hide supplier Association, LIDI, ELIA, MLFなどによる4半期の定例会議の開催。</li> </ul>
タンナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3～6割の原皮がリジェクトされ、ライニングなどに使われる。中間製品（ピックル、ウエットブルー）での輸出が可能であれば、高い技術を持つ国への輸出は可能。</li> <li>✓ 残りの皮で利益を出す必要があるため、価格を上げたいが、海外での競争のために据え置き。</li> <li>✓ TRグレードは10～15%程度。</li> <li>✓ スパパーツの不足から、機材のメンテナンスが難しい。</li> <li>✓ なめし技術の不足。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ タンナー独自の流通経路の確保。（e.g. Dire Tanneryでは、7つの集積所を持つ。） 今後は、Proclamation 814, 2015により、禁止の可能性あり。</li> <li>✓ インドなどから、技術者の雇用。</li> <li>✓ 1～5グレードのセット販売。</li> <li>✓ クロムフリー、ベジタンなど、新製品の開発。</li> </ul>

#### 5.4.4 革素材、歩留まりの改善（アクション13）

エチオピア皮革産業の上流における原皮の品質の改善が重要な課題であることは5.4.3に述べたとおりである。革素材の歩留まりの改善のためにも、ELIA や LIDI、各企業だけでなく畜産漁業省とも連携した取り組みが必要となる。

## 5.5 ブランド・システムの構築

### 5.5.1 ブランド認証システムの運用（アクション14）

ELIA はブランド・コンセプトに賛同する企業を増やすことで、持続的なブランド維持管理体制を整備していく必要がある。そのため、EHL ブランドの認証システム整備のため、ELIA、EIPO、LIDI とともに準備を行った。

EHL 認証システムについて、次の様な手続が LIDI によって検討された。まず、ブランドの使用を希望する企業は、ELIA に申請を行った上で、LIDI の研究所よりサンプルの検査を受ける。申請書の内容と検査で企業と製品がブランドの品質基準に達していると認められた場合、ELIA から認定書が発行されることとなる。認定を得た企業は、その後も毎年、サンプルの提出が求められる。整理された手順は、表 5-4 のとおりである。

表 5-4 LIDI によるタンナー承認方法の提案

Steps	Activity	Time span	Expected output
Step 1.	Communicate the inspection plan to tanneries selected as per ELIA criteria	3 days	Confirmation of inspection plan
Step 2.	Take representative samples as per sampling criteria of processed sheep skins	1 day per 2-3 tanneries	Samples with identification code
Step 3.	Prepare price notification as per pre-set price index and confirm payment	3 days	Payment receipt from LIDI Finance, purchase and Resource Management Directorate
Step 4.	Conduct Test as per international and in-house test methods	5 days per Tannery	Checked and approved worksheet
Step 5.	Prepare test report along with standard requirements	1 day per tannery	Checked and approved Test Report
Step 6.	Notify test result to respective tanneries, brand managers of LIDI, EIPO and ELIA	1 day per 2 -5 tanneries	Confirmation of reception
Step 7.	Follow up any corrective action if discrepancy is noted	1 month per tannery	Start from step 1 and follow each step.

**N.B.** Annual onsite inspection/sampling will be conducted upon negotiation with respective tanneries in accordance with the nature of production and order availability.

EHL ブランドの利用を希望する各タンナーは ELIA に対して申請を行うこととなるが、未だ ELIA 内でブランド管理を担当するスタッフが配置されず、申請に必要な書類の様式が整備されていない。各企業への募集もかけられていないことから、企業からの問い合わせはあるものの、表 5-4（Step 4）に示した、工場検査が実施された事例はまだない。EIPO と日本人専門家との間では、どのように EIPO が認証の制度にかかわっていくかの打合せがもたれた。結果、エチオピア国内の商標は ELIA が申請者であり、そのグループ企業に対する認証については EIPO がかわるところではないという回答を得ている。以上のように、認証制度が始動しない原因は ELIA における人員と予算の不足、運用方法に関する知識の欠如によるところが大きく、LIDI や工業省による支援が期待される。

## 5.6 その他の課題解決に向けた取組み

### 5.6.1 海外企業誘致活動（アクション15）

エチオピア企業からは、早急に解決すべき課題として製品生産に必要なアクセサリー・資材の品質の低さが挙げられている。しかし、エチオピア企業のニーズのみでは規模が小さく高品質なアクセサリーを製造販売する海外メーカーがエチオピアに進出するモチベーションとはならない。この問題を解決するには、エチオピア政府として海外から縫製業を誘致し、国内での高品質なアクセサリーに対するニーズを拡大する必要がある。海外からの縫製業の誘致活動を推進すべく、外務省や EIC に対してエチオピア企業の要望を伝えたが、CPA としての具体的な対応にはつながっていない。

### 5.6.2 カイゼン活動の導入（アクション16）

各パートナー企業における製品の品質向上には、カイゼン活動の導入が有効な手段と考えられる。LIDI においてもエチオピアカイゼン機構（Ethiopian Kaizen Institute）との連携のもと、皮革セクターの各企業へのカイゼン活動の導入を支援しているとの情報を得た。パートナー企業へのカイゼンの導入を促進するため LIDI の担当者との協議の機会を設けた。LIDI の支援のもと、日本人専門家はカイゼン活動が導入されている製靴企業を視察した。どのように LIDI がその活動に関わっているのかを調査することが目的であったが、実際にはカイゼン機構による実施とのことで LIDI のコンサルタントが具体的な活動に関与していないことがわかった。

### 5.6.3 輸出入手続きの簡素化（アクション17）

IFF 後の取引において、エチオピア企業が海外からアクセサリー等の材料を取り寄せる際に税関手続きで時間がかかり、日本企業の指定日までにサンプルの生産を終了しないということが起きた。また日本企業からエチオピアの輸出入手続きは煩雑であるとの情報を得ている。EIC や貿易省との議論を行ったものの、CPA の活動促進に関わるような目立った動きはない。

## 第 6 章 皮革セクターにおける取組み

### - 更なるブランド・システムの構築と取組み

(2016 年 12 月～2017 年 2 月)





## 第6章 皮革セクターにおける取組み - 更なるブランド・システムの構築と取組み (2016年12月～2017年2月)

2016年12月、本業務の終了に向け、これまでの活動を振り返ると共に、EHLのブランド・システムの始動に向けたワークショップと、ブランディングについての理解を深めるための本邦研修が行われた。ワークショップでは、今後のブランド・システムの体制に加え、EHLブランドの価値を高め、商品の品質を維持すべく、ブランド認証・検査の必要性が改めて議論された。これを受け、2017年2月に、エチオピア現地へ日本人専門家が派遣された。以下、活動の詳細について記載する。

### 6.1 本邦研修の実施

#### 6.1.1 本邦研修の概要

EHLのブランド管理体制の構築、確立された体制に基づく同ブランド管理への着手、ならびにシープレザー素材・製品の品質向上の推進を目的として、エチオピアの関係者を日本に招聘した。招聘者は、ブランド管理への主体的な関与が期待されるエチオピア政府関係者（LIDI および工業省から4名）および民間関係者（ELIAの事務局長1名および理事である企業関係者4名）を招聘した。なお、在京エチオピア大使館書記官も、一部日程に同行した。

#### 6.1.2 研修内容

##### (1) 今治タオル関係者への視察

地域ブランド推進における行政の支援体制や業界団体の役割、民間企業がどのように地域ブランドを活用しているのかについて学ぶことを目的として、愛媛県今治市の「今治タオル」関係者への視察を実施した。具体的には、四国タオル工業組合、タオルメーカー、今治市役所、繊維産業技術センター等、行政・民間の幅広い関係者を訪問した。

##### 1) 今治市産業部商工振興課

補助金をはじめとした、行政の産業支援について聴取した。今治市役所では、今治タオルブランドが活性化され、企業が潤い、税収に貢献するという循環を行政として目指している。地元企業へ中央省庁の各種制度等について情報提供し、地方における産業振興の調整役となることも、地方自治体の行政としての重要な役割のひとつと認識しているとのことであった。

##### 2) 愛媛県産業技術研究所繊維産業技術センター

行政における技術的な専門機関の産業振興の取り組みについて聴取した。同センターでは、地元産業の人材育成のため、講演会や技術者向けの研修を通じ情報提供をしている。また、地元企業の競争力強化については、素材メーカーや大学などと連携した高付加価値化支援、商品企画やプロモーションを担う人材の育成支援や、デザイナーとのマッチングに取り組んでいる。

##### 3) 四国タオル工業組合

2016年4月に引き続いて四国タオル工業組合を訪問し、業界団体の役割について聴取した。ブランディングの結果、今治産タオルが高品質・高付加価値な製品としての認知度を高めたこと、個別企

業のみならず、地元のタオル産業全体に効果をおよぼした事等について説明を受けた。

また、今回の訪問では、ブランド管理の実務についても説明を受けた。企業からの認定申請の受付、審査、データベース管理、タグやパッケージ用の資材管理や販売方法について、実際にその様子を確認した。資材の販売は、今治タオルブランドのプロモーションや運営管理のための資金源として、重要な役割を果たしている。この他、今治タオル認定のために、実際に「沈降法」（吸水性）検査を行っている様子も見学し、実際のブランド管理がどの様に行われているのか、必要な実施事項について学んだ。

#### **4) 正岡タオル株式会社（タオルメーカー）**

タオルメーカーの製造工程、および出荷前の品質管理工程を見学した。特に品質管理工程では、微小な傷でも検査で不良品として取り除いている様子を確認し、今治タオルの価値を維持するための企業の品質管理について学んだ。高いレベルでの製品製造に加え、今治タオルブランド化の取組みにより、その高い品質を消費者により明確に伝えることが出来るようになったとの説明を受けた。

### **(2) 本邦皮革関係機関への視察**

LIDIによる技術支援の質の向上を図るため、皮革関連研究機関への視察を行った。また、市場の要求する品質に対し日本の皮革産業やアパレル産業がどのように品質管理体制と技術力を維持しているか学び、エチオピアにおける皮革素材・製品の品質向上に活用するために、本邦のタンナーおよび検品業者を視察した。

#### **1) 東京都立皮革技術センター**

同センターの、主要施設（展示室、開放試験室、恒温恒湿室）および電子顕微鏡室での試験の実演を見学した。また、LIDIの皮革素材検査の技術レベルを把握するため、同一検体を用いて両国研究機関の間での検査結果の比較を行った。試験結果については、エチオピア側での試験結果との大きな差異は認められなかった。

#### **2) 伊藤産業（タンナー）**

会社概要の説明後、工場見学を行った。同社社長からは、エチオピア産シープレザーはスポーツ用手袋としての需要が高い一方、ドレス手袋や衣料用には、傷の少ないギリシャラムやスペインラムが多用されているという日本市場の傾向を聴取した。エチオピアから持参した皮革素材のサンプルについては、厚みや臭い、色むらやキズに対しての指摘も受けた。

#### **3) 有限会社加東ニットプレス（検品業者）**

同社の検品過程を見学した。安全性を消費者の視点で検査するための第三者検品の重要性、ブランド価値の向上に対する効果について説明を受けた。また、世界における日本の検品体制に対する信頼感（欧州企業は日本企業が途上国で第三者検品の体制を整えてから製造に乗り出す場合も多いとのこと）や、その背景となっている質の高い検品サービスについての説明を受けた。

## 6.2 本邦におけるブランド・ワークショップの開催

### 6.2.1 ワークショップ概要

2016年12月、東京において9名の招聘者を対象としたブランド・ワークショップが開催された。ワークショップでは、今治と東京近郊の視察で学んだことを踏まえ、ブランド戦略の方向性に関して意見交換がなされた後、EHLのブランド管理体制について検討された。

### 6.2.2 ワークショップ結果

#### (1) ブランド戦略

ブランドの未来像、ターゲット市場、市場での競争相手を念頭にブランド戦略の方向性が活発に議論された。まず目指すべき未来像に関しては、「高品質な製品であることで消費者に訴求することによる廉価品と差別化された製品」、「化学薬品やクロムの使用を極力少なくし、環境にやさしい製品」、「エチオピア産シープレザーならではの革の風合い（個性）と品質の高さの両立」、「職人の伝統的な技と近代的な技術の融合から生み出される唯一無二の製品」等の意見が出た。

次にターゲット市場に関しては、①品質に対する消費者の要求が高い成熟した市場（例：日本、ドイツ、スイス、北欧諸国等）、②人口規模が大きくグローバル市場へアクセスするための卸業者・販売業者がいる市場（アメリカ合衆国）、③新興国市場（例：ロシア、中国）、④国際的なビジネスや貿易のハブ拠点であり、アジア市場への入り口となる地域（例：香港）が挙げられ、EHLブランドは品質を追求することによってブランド力を確立していくことが明確化された。

一方、市場での競争相手に関しては、①中国（理由：エチオピアから原皮を調達し、中国国内で製品に加工しており、EHL製品の知的財産権を侵害する懸念があるため。また中国国内で生産されたレザーを使用した廉価な製品は価格競争力が高い）、②インド（理由：中国同様、エチオピアから原皮を調達してインド国内で加工しているため。また、インド国内で採取・生産されたレザーを使用した廉価な製品は価格競争力が高い）、③バングラデシュおよびパキスタン（理由：原皮の輸出国としてグローバル市場で競合関係にあるため）、④イタリア（理由：高級皮革製品の市場占有率が高く、またエチオピアから原皮を調達してイタリア国内で製品に加工しているため）が列挙された。

#### (2) ブランド管理体制

製品の品質保証（Quality Assurance）およびブランド・デリバリー（Brand Delivery）の観点から、効果的なブランド管理体制の構築に向けた議論が行われた。

#### 製品の品質保証（Quality Assurance）

ワークショップ前日に実施された検品会社への視察を受けて、品質の向上と保証のための体制づくりが必要との認識が共有された。ワークショップでは、「レザーを製造するタンナーの認定制度」を導入し、「消費者を意識したEHL製品の認定検査」も導入する方向で検討することが合意された。

## ブランド・デリバリー (Brand Delivery)

ブランド・デリバリーに関する議論では、主に①予算確保の方法、②人員・体制の整備について意見交換された。まず予算確保の方法については「組合費（会員企業からの組合会費の徴収や企業に認定を与える際の申請料を徴収する方法）」、「ブランド使用料（ブランド・タグの使用回数などに基づきその料金を各企業から徴収する方法）」、「政府補助金・助成金の利用」という3つの手段について議論された。その上で、持続性の観点から企業認定の申請料やブランド使用料の徴収制度の整備を進めることが合意された。

ブランド管理の人員体制については、ブランド管理全体を監督する Brand Manager の元、品質管理を担当する Quality Assurance Manager とプロモーション活動を担う Brand Delivery Manager を配置することが合意された。Brand Manager には ELIA 事務局長が就任し、ELIA 理事長や取締役会と連携しながらブランドの運用にあたる。Quality Assurance Manager と Brand Delivery Manager には LIDI から担当者が任命され、その業務にあたることとなった。

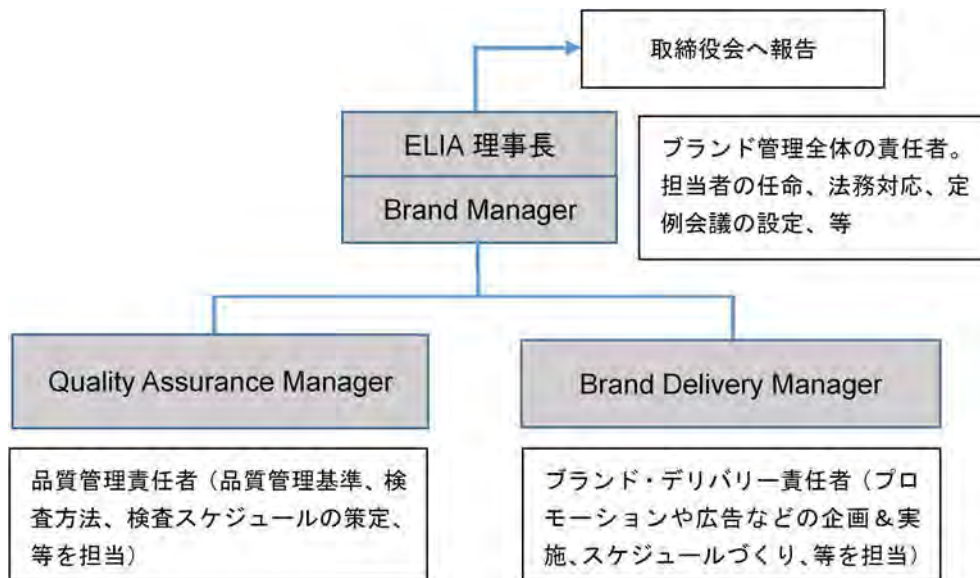


図 6-1 合意されたブランド管理体制

## 6.3 エチオピア産皮革素材の品質・LIDI の試験・検査能力に関する調査

### 6.3.1 現地調査の概要

2016年12月の本邦におけるワークショップにおいて、今後のEHLの更なるブランド化に向けて、LIDIが品質保証のための認定制度の設立・認定検査に取り組むことが改めて議論された。エチオピア側のこの取組みを皮革技術の専門的知見から支援するため、東京都立皮革技術センターおよび兵庫県立工業技術センター／皮革工業技術支援センターの協力を得て、皮革技術専門家の現地派遣を行った。皮革技術専門家からは、最終製品によって求められる基準が異なる皮革素材において、ブランド化のために画一的な基準や認定検査・認定制度を設定することの難しさが指摘され、まずは、エチオピアの皮革素材・製品の品質に関する情報収集調査およびLIDIの試験・検査に係る能力把握を行うこととなった。

## 6.3.2 皮革素材・製品の品質に係る調査結果

### (1) アディスアベバ市内の原皮集積場・倉庫

皮革素材の原材料に関する状況を確認するため、Addis Ababa Abbatoirs Enterprise、および市内の原皮集積場・倉庫を見学した。Addis Ababa Abbatoirs Enterprise は、アディスアベバ市が運営する屠殺場で、タンナーに原皮を販売している。エチオピアの高地を原産とするシープレザーについて、原皮の価格が他国と比べて安価で競争力があること、他の種類の原皮と比較して脂肪分が少なく、皮革素材の原材料としての質が非常に高いこと等、皮革技術専門家からのコメントがあった。

アディスアベバは高地にあり気温が低くまた湿度も少ない。そのため、毎日屠殺後に、せりに勝ったタンナーへ原皮を配送している Addis Ababa Abbatoirs Enterprise では、塩による原皮の保管は行われていない。一方、家庭で屠殺された羊の皮を回収している市内の原皮商の倉庫では、塩による保管が行われており、訪問した限りでは腐敗臭はほとんどせず、皮革技術専門家から保管方法について問題点の指摘は無かった。

### (2) タンナー

タンナーについては、アディスアベバ市内の3箇所のタンナー(ELICO Awash Tannery、Dire Tannery、Addis Ababa Tannery)を訪問した。工場における工程、生産される皮革素材、生産能力や従業員数等の基本情報、使用する薬品等について情報収集・ヒアリングを行った。基礎薬品は中国、韓国、インドから、鞣し剤は欧州の主要皮革薬剤メーカーから購入されており、メーカーからの技術者の訪問も定期に行われているため薬品の使用に関する情報は十分入手可能と考えられた。一方、現場従業員の数は他国のタンナーに比べて多く、作業効率性については問題が見受けられた。皮革技術専門家からはシープレザーに加え、ゴートスウェードについても品質上の優位性が見受けられるとの評価が得られた。

### (3) 靴・手袋工場

皮革製品については、靴や手袋を生産する3箇所の工場(Fontanina Shoe Factory、Peacock Shoe Factory、Pittards Products Manufacturing)を訪問した。革素材は高品質であるが、縫製・デザインの技術が低く、ソールやファスナー等付属品を廉価な輸入品に頼っているために製品の価格が押し下げられてしまっているとの皮革技術専門家からの指摘があった。特に靴に関しては、高級靴生産で用いられている様な製造法は用いられておらず、廉価な技術が主流であった。対応策として、エチオピア産の牛原皮の特性を活かした硬く丈夫な底革を製造するなめし工場の設立に関する提言があった。

以上の調査の結果から、EHL ブランドで謳われている強さや滑らかさの特徴は、シープレザーだけでなく、牛の底革や山羊のスウェードにも同様に現れており、それぞれの性質を活かした用途開発が求められること。また、その特徴を説明するためには分析的手法を用いて他の産地の皮革と比較する方法が望ましいとの提言があった。

### 6.3.3 LIDI の試験・検査能力

LIDI の Testing and Research Directorate では、皮革の物性試験、化学分析、靴の試験、水の分析などを行っている。試験件数は年間 3,600～4,000 件に及ぶ。自社で分析を行えないタンナーや製造業者が LIDI に試験分析を依頼している。国から補助金が支出されており、タンナーや製造業者は試験料金の一部を負担するだけで試験依頼が可能である。本施設を複数回に亘って訪問し、施設見学、LIDI 職員による試験・検査のデモンストレーションと意見交換、皮革技術専門家からの実地指導を行った。

#### (1) 施設見学

施設見学では、LIDI が国際機関からの豊富な援助を受けており、日本の研究機関と比較しても十分な機材を揃えていることが分かった。一方で、それらの機材を操作・維持管理する為の知識・経験を有する人的リソースを LIDI が十分に有していないという問題が明らかとなった。中には使用方法を知る職員が一人もいない機材もあった。

分析機器はメーカーによって操作方法が異なるため、導入の際にメーカーの技術スタッフから操作方法の指導を受け、メンテナンスも同様にメーカーに依頼するのが一般的である。今後、分析装置を導入する際には、維持管理の視点から技術スタッフを呼びやすいメーカーの分析装置導入を考えるべきとの皮革技術専門家からのコメントがあった。

#### (2) LIDI 職員による試験・検査のデモンストレーション

試験・検査のデモンストレーションにおいては、正確な試験結果を導き出すためのサンプリングの方法、機材の管理方法、種類に応じた試験の実施場所（冷暗所等）、薬品保管における危険物の管理方法、機器の保管・配置方法や定期的な調整等について、様々な問題点・改善点が指摘された。

物性試験の実施において、温度・湿度の状態調節が求められる。試験室も特別に規定されない限り、同一条件下にする必要がある。一方で、LIDI においては、試験室は試験前になって温湿度調整機を作動させていた。また、物性試験用の試験片は抜型を用いて採取するが、LIDI では抜型の刃の手入れが行われておらず、採取したサンプルの形がいびつであった。

染色摩擦堅ろう度（色落ちに対する耐性）試験の判定は試験機器内で目視をもって行う。試験機器は太陽光等の影響を避けるため道具で暗室に置くのが通常である。しかし LIDI においては、この試験機器が暗室に置かれておらず、日光や蛍光灯の光が入ってくる環境に置かれていた。この環境では、判定時の環境によって、光の当たり方が異なり、判定結果が異なってしまう。

LIDI では日光が入ってくる部屋が薬品庫として使用されていた。棚にはアルファベット順に薬品が置かれ、整理されて保管されている。しかし、冷暗所で保管しなければならない薬品、鍵のかかるロッカーで保管しなければならない毒劇物、危険物まで同様にこの棚に並べられていた。

こうした問題点の多くは、各種分析に必要な基礎知識が欠けていることから発生している。海外の大学・研究機関へ留学する機会もあり、皮革製造に関する課程を修めた職員は多くいるが、分析技術を大学で学んだ職員はいない。今後、職員の技術を向上させるためには、分析技術の指導を行っている大学で教育を受けることが重要である。しかし、エチオピア国内の大学では LIDI のような分析機器を所有していないと予想されることから、海外の大学に留学する必要があると思われる。

### **(3) 意見交換・皮革技術専門家からの実地指導**

実地指導では、個別の機材の操作方法、維持管理についてはメーカーの指導を受ける必要があることを説明するとともに、試験・検査に関しては、上記のような明らかになった問題点に関して、基礎知識を補うためのコメント・指導を行った。これらの問題点・改善点は、調査結果報告の会議にて、LIDI 職員によって発表され、エチオピア・日本の関係者間で共有された。





## 第7章 成果のまとめと今後の活動に向けた 課題と提言



## 第7章 成果のまとめと今後の活動に向けた課題と提言

### 7.1 今後の課題と新たな提言

これまでの CPA フェーズ 2 の活動の結果、多くの成果が上がり、CPA の効果について高い可能性が示唆された。一方、皮革セクターを対象とした活動および対象セクターを越えた横断的な取組みの中で、様々な問題も明らかとなった。これらの問題を図表 7-1 のとおり、バリューチェーン上で整理した。CPA フェーズ 1 の活動は、ブランディング・プロモーション活動を中心に、バリューチェーンの下流に集中しており下流の課題が明らかとなった。一方で、CPA フェーズ 2 では、本邦での IFF 出展を契機とした皮革セクターにおける取組みの中で、素材や最終製品の品質改善や企業の能力強化の必要性等、同セクターバリューチェーンの中流や上流における問題も明らかとなった。これらの問題は、適宜エチオピア側関係者と共有、整理された。こうして整理された様々な問題に基づき、今後の課題と、その解決に向けた提言を次節以降にまとめた。

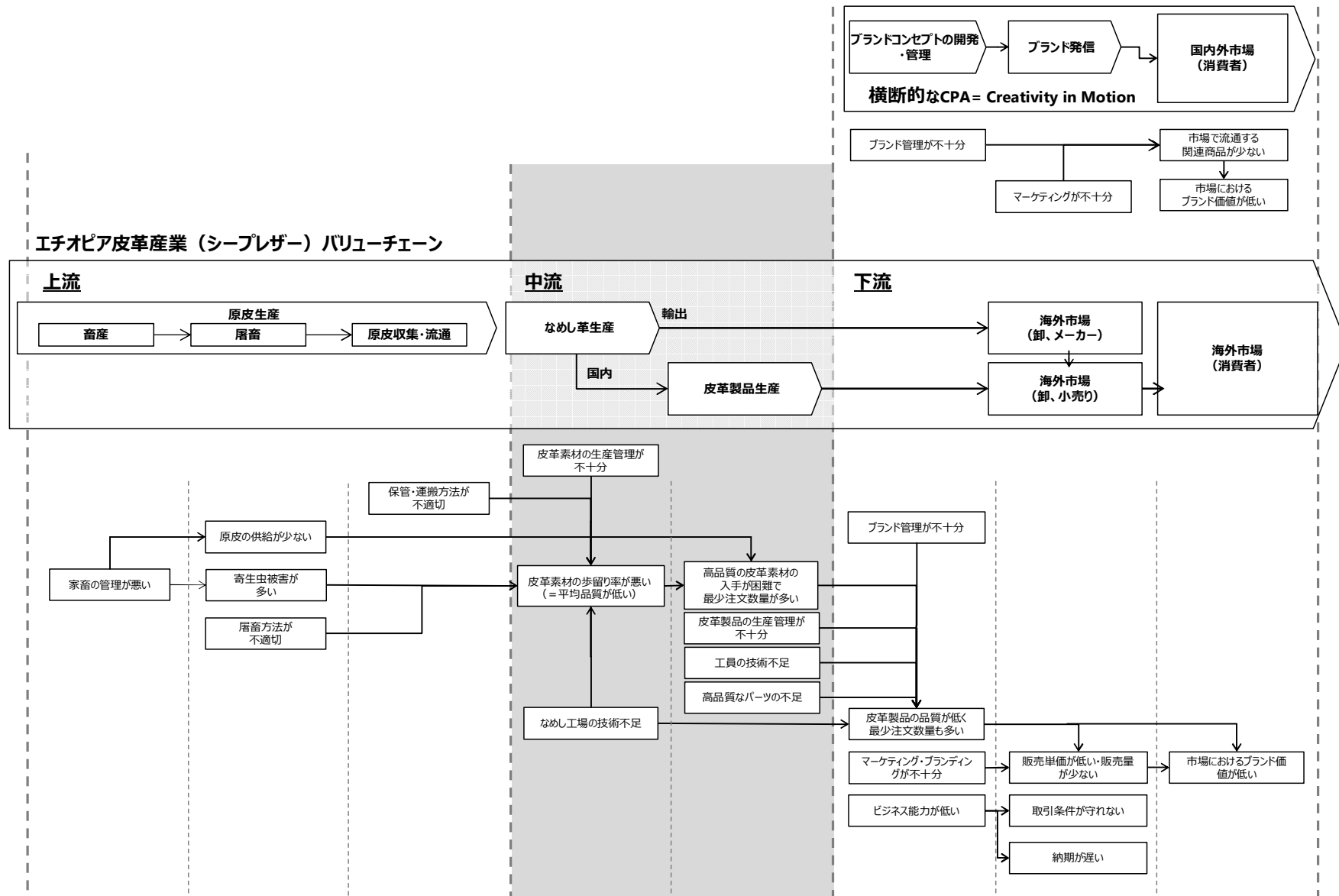


図 7-1 バリューチェーンにおける問題の整理

### 7.1.1 バリューチェーン下流における今後の課題と提言

バリューチェーン下流における課題は、ELIA がブランドマネージャーとして持続的なブランド管理を行う体制作りが進んでいないことである。管理人材の確保、人材の育成、ブランド管理を通じて資金を生み出す仕組みづくりには早急に取り組むべき必要がある。

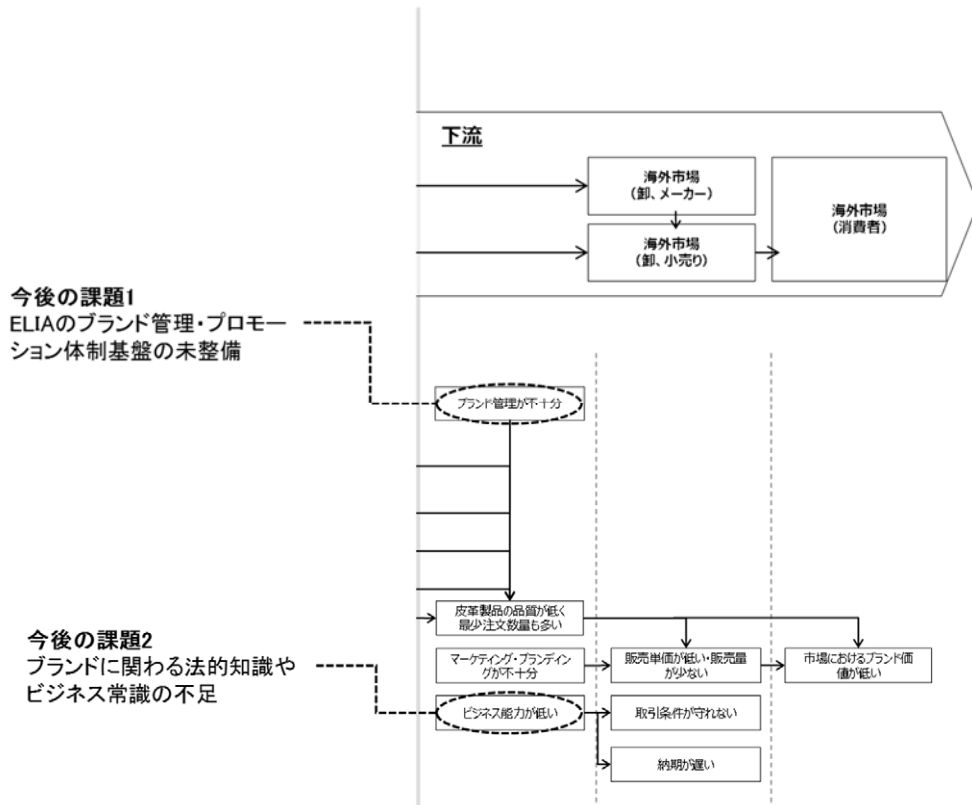


図 7-2 バリューチェーン下流における課題

#### 今後の課題 1 Ethiopian Highland Leather のブランド管理・プロモーション体制基盤の未整備

ELIA は、約 65 の会員企業を持ち、専任の事務局員は 4 名（事務局長、シェアカンパニー担当者、AALF 担当者、経理担当）を抱え、エチオピアの生産者団体の中でも比較的組織体制が確立されている。ELIA が今まで行ってきた主なプロモーション活動は、海外展示会への出展とアディスアババでの AALF の開催がある。AALF には毎年 4,000,000ETB（約 1,812 万円）という予算が掛けられていたが、閑散とした会場は商談やビジネスネットワークを広げる機能を果たしていなかった。2015 年から政府や他ドナーからの経費支援が中止されている。こうした現状から、いかに資金を調達し、それに見合うプロモーションを展開する能力を身につけるかが今後の課題となる。

ELIA には今後 EHL のブランドマネージャーとしての働きが期待されている。ブランドを維持していくためには、参加企業の数を増加させ、そこから予算を確保し得るブランド管理体制を ELIA 内に確立することが急務である。そのためには事務局長をはじめとする ELIA スタッフがブランドの重要性を理解すること、そして専門職員の雇用、事務局員へのマーケティングやブランド管理についての訓練が必要となる。

### **提言 1-1：【主体である ELIA の体制強化】ELIA のブランド管理、プロモーション能力強化のための人材の確保と育成（技術移転）**

CPA フェーズ 2 においては、ELIA 理事長の強いリーダーシップのもと、ELIA を中心に EHL のブランド管理体制の構築が始まったところである。今後 ELIA がブランド管理者として自立していくためには、人材を雇用しブランド管理能力を強化する必要がある。プロモーションについても ELIA 自身で企画運営し、展示会出展時の経験を積み、ビジネステンプレートの活用やプロモーションツール作成ノウハウを組織の知恵として整えていく必要がある。また、ブランド運用開始当初においては、資金不足によって活動が滞る可能性も懸念されることから、政府による海外展示会出展支援等のサポートも期待される。ELIA 会員企業による積極的なブランド活用も重要である。以下は、政府、業界、企業と分けた場合の、各者の期待される役割及び貢献である。

政府：海外展示会への出展機会の提供をはじめとしたプロモーション活動支援

業界：専任スタッフの雇用、プロモーション活動の計画および実施（ビジネステンプレートや VMD などのプロモーションツールの整備）

企業：自社製品におけるブランドの活用

### **提言 1-2：【LIDI による管理支援体制の強化】LIDI によるブランド管理支援強化のための企業の認定制度運用支援、試験精度向上**

ブランドを広く発信していく中で、製品の品質や製品を生産する企業の技術力等を証明するためには、ブランドの認証制度の確立が有用である。LIDI によるブランド認証の検査手順が CPA フェーズ 2 で明文化されたが、LIDI 側の体制が整わず一年以上進展が見られていない。今後、このブランド認証の仕組みを実践に移していくためには LIDI 内の担当部署を立上げ体制を整えていく必要がある。また、LIDI の検査精度を高めるために、海外の大学への研究者派遣による検査技術の修得や海外研究者招聘による技術移転、海外研究機関との検査結果の比較や情報交換を積極的に行っていくことが必要である。

政府：LIDI の EHL 参加企業認定制度の実施体制の強化、検査の精度向上

業界：メンバー企業へのブランド認証参加への呼びかけ

企業：ブランド認証への参加

### **提言 1-3：【関係省庁との関係強化】外務省、貿易省との協働の仕組みづくりのための、在外公館等関係者の巻き込み**

海外で輸出振興のためのプロモーションを行う上で、各国に設置されたエチオピア大使館との連携は大変重要である。大使館による情報開示や輸出入手続きの説明等の支援がエチオピア企業への信頼を高めることにもなる。また、エチオピア製品の輸出振興を担う貿易省の巻き込みの必要性は、CPA フェーズ 2 の中でも何度となく議論されきた。業界横断的な輸出振興策の実施のためにも、外務省や貿易省との連携は、今後のチャンピオン商品のプロモーションの場を広げ、活動を他のセク

ターへ広げていくためにも重要である。

政府：在外公館のブランディング・プロモーション活動への参加、貿易省によるプロモーション機会の提供、CPA の横断的展開の計画策定・実施

業界：海外でのプロモーション時における在外公館への協力の要請、関係省庁との連携強化

#### **提言 1-4：【ブランドの収益化】メンバー企業登録の推進による資金調達基盤の整備**

ELIA がブランド事業から収益を生み出せるような仕組みをつくっていく必要がある。ブランドの自立的な運営に成功している日本の今治タオルは、ブランド・タグを組合員へ販売し、ブランド店舗を運営することで資金を得ており、そうした前例に学ぶことが大切である。そして、ELIA はその仕組みづくりの一方で、さらに多くの企業に参加を促していく必要がある。

業界：ブランド・タグの販売等によるブランド収益化のための施策実施、企業への参加呼びかけ

#### **今後の課題 2 ブランドに関わる法的知識やビジネス文化・商習慣の違いに関する認識の不足**

日本企業からの注文や問い合わせに対する返答の遅さや注文に対する不正確な対応が、顧客側のストレスとなった。依頼された見積もりが正確でなく、必要とされる情報も漏れており、簡単な事でも数度のメールのやり取りが必要であった。こうしたことから、取引を始めてみようとする日本企業も契約に行きつく前に断念するケースもあった。送金手続きに関する情報の誤りや納期の遅れ、サンプル数・色の間違いなど、取引開始後においても問題は発生した。ブランドロゴの取り扱いや、デザインの著作権等、未だその重要性に対する認識が低い点も今後の課題である。

#### **提言 2：【ビジネス促進支援の強化および流通の円滑化】関係省庁（貿易省、EIC、LIDI 等）による海外取引に関するカウンセリング窓口の設置・ビジネスセミナーの開催／担当者の育成**

エチオピア企業の国際ビジネスに関する知識の不足を補い、ブランドに関わる知的財産の所有権についての認識を高めるためには、関連政府機関によるカウンセリング窓口の設置や企業にむけたビジネスセミナーの開催が有効と考えられる。既に EIC で試みが始められている海外企業へのワンストップ情報提供サービスなどは、国内企業向けのカウンセリング業務の手本となると思われる。

政府：カウンセリング窓口設置・ビジネスセミナー開催に向けた取り組みの開始（海外市場の情報収集、国内企業への活用呼びかけ）

業界：政府機関へのエチオピア皮革産業の情報、問題点の共有

### **7.1.2 バリューチェーン中流における今後の課題と提言**

バリューチェーン中流においては今後、商品開発だけでなく品質の向上や最低注文数量の低減が求められる。また、LIDI が海外市場進出を目指す企業を生産過程で如何に支援していけるかも、重

要な課題である。

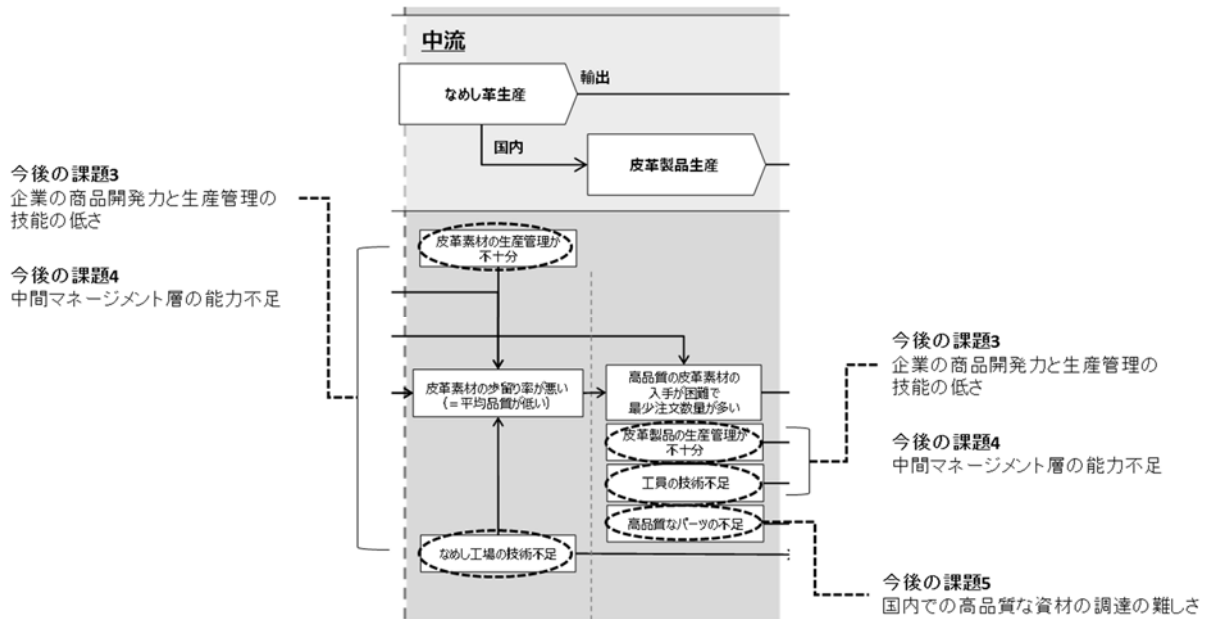


図 7-3 バリューチェーン中流における課題

### 今後の課題 3 企業の商品開発力や製品の質の低さ

エチオピアの各企業には商品開発及び生産管理のための技能が不足している。昨今、JICA ばかりでなく、他ドナーやエチオピア政府支援による海外展示会への参加も増え、エチオピアの皮革産業企業に興味を持つ先進国のメーカーは多い。しかし、基礎的な商品開発及び生産管理レベルが低いため、不良品や納期遅れなどの問題が起きている。

エチオピア国内で現在取り組まれているカイゼン活動による生産の効率化やミス率の低減などは、企業の生産活動における品質の向上に大きく寄与している。しかし、断裁や縫製、製靴に関する技術などにはアパレルや革製品のものづくりの現場に精通した技術者が必要である。

LIDI の技術支援は基礎的なもので、海外市場進出をはかるエチオピア企業の必要とする海外市場の情報提供、デザインや技術の指導、企業の運営助言などを行う能力は未だ低い<sup>16</sup>。デザイン企画力の向上については、LIDI 内の商品開発センター (Products Development Center : PDC) が担当部署であるが、世界レベルのデザインや動向を把握できていない。それは、PDC スタッフにターゲット市場への視察など、経験や学びを積むチャンスがほとんどないのが主な原因である。エチオピア企業で働くデザイナーや生産ライン責任者も同様に、欧米や日本で売られている製品を直接目にする機会は殆どない。

<sup>16</sup> 海外市場で求められるようなデザインや技術の開発については LIDI では対応が難しく、企業のニーズと LIDI が提供できるサービスとの間の乖離が懸念されている。EHL のパートナー企業の多くが、自費で海外からの技術者を雇用したり、海外ドナーからの資金提供をうけたりして、技術の向上に取り組んでいる。



### **提言 3-1：【企業の技術力強化】海外技術者の企業（タンナー・メーカー）派遣、海外研修の実施**

CPA フェーズ2において明らかになったことは、エチオピアの技術者が日本市場の要求品質に対する十分な認識を有していないことであった。今後エチオピア企業が先進国市場に向けた製品の開発を行うには、そのターゲット市場を知る技術者を各企業が育成あるいは雇用していく必要がある。そのために政府や公的機関は海外から技術者を招聘し、企業の技術・知識向上のための支援を行っていくことが必要である。

また、海外展示会出展の際には、実際に製品を作っているスタッフ・技術者にも同行の機会が与えられることが望ましい。彼らの多くは自分たちが作っているものが先進国で通用するレベルではないことは感じていても、具体的にその差がどこにあるのかを把握できていない。

政府：先進国市場の要求品質を知る海外技術者の企業への派遣

業界：海外研修の企画・運営、国際展示会への企業の派遣

企業：現場スタッフの海外派遣、外国人技術者やディアスポラの雇用

### **提言 3-2：【企業を指導する LIDI 人材の能力強化】LIDI 人材の OJT 実施、海外研修の実施**

エチオピア国内で企業の技術を向上するためには、皮革産業分野の技術支援を担う LIDI のレベルアップは必要不可欠である。提言 3-1 の企業の技術力強化の活動に LIDI の職員が参加することで OJT を通じた LIDI の指導力向上を狙っていくという手法が有効と考えられる。また、政府や ELIA が実施する海外展示会への出展にも、その準備段階から LIDI のスタッフが参加し、専門家とともに製品の開発に当たることも重要である。

政府 (LIDI)：海外技術者の企業への派遣にあわせた職員の OJT 実施、海外展示会出展準備への職員の参加

企業：LIDI 職員 OJT の受け入れ、その成果・課題の LIDI との共有

## **今後の課題 4 中間マネジメント層の能力不足**

各企業の経営者は優秀でも、現場で生産管理を行える人材が少ない企業が多い。その結果、仮に商談が成立しても、生産の段階で問題が発生し大量の返品が生じたり、要求に合ったサンプルを送れなかったりするため継続的な受注に繋がらないという状況が見受けられる。これらは、工場長、検品担当主任、契約受注担当などの中間層の能力不足が原因でもありと考えられる。

### **提言 4：【企業人材の管理運営能力強化】業務マネジメント・品質管理を目的とした各企業中間管理人材に対する研修と OJT の実施、企業における管理項目の目標設定**

各企業の問題点を明確にした上で各企業が管理項目の目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいく必要がある。政府・公的機関や業界団体には、企業の中間管理人材向けの研修や OJT を支援することが期待される。

政府：中間管理人材向けの研修や OJT の実施

業界：中間管理人材向けの研修や OJT の実施

企業：中間管理人材による問題の明確化と管理項目の目標設定

## **今後の課題 5 国内での高品質な資材の調達難しさ**

エチオピアで生産されている皮革製品の中でも、靴は使う革の量も少なく、高価な羊革でもさほどコストに影響せず、また LDC 特恵が適用されるために輸出には非常に有望なアイテムである。しかし、靴底から心材、靴紐にいたるまで、多くの部材が必要となる。エチオピアはこれら部品の多くを輸入に頼っている。国内に部品メーカーもあるが数・種類が少なく、質の良いものも少ない。

こうした部材を海外から購入する場合の最少注文量はある程度のボリュームが必要であることが多く、そのため、バイヤーからの注文にもそれを満たす注文量を要求することで、受注ロットが大きくなり、取引が制限されることになる。

### **提言 5：【国内流通資材の質の改善】ELIA の取りまとめによる共同購入の実施**

ELIA はなめしに必要となる薬品などを共同購入するシェアカンパニーを運営している。当該シェアカンパニーを活用して、最終製品生産のための資材を共同購入することが、上記課題への解決策になりうる。改めてメーカーのニーズを調査した上で、ニーズが集中しており取り扱いやすい資材から、シェアカンパニーを活用して共同購入を開始することで、在庫リスク等を軽減することが出来る。

業界：メーカーに対するニーズ調査、ELIA シェアカンパニーの取り扱い品目の拡充

企業：資材購入の際の ELIA シェアカンパニーの利用

### **7.1.3 バリューチェーン上流における今後の課題と提言**

バリューチェーン上流においては、CPA フェーズ 2 では、状況と問題把握のための調査を行った。今後、エチオピア産シープレザーの品質を改善し、付加価値を上げていくためには、上流における原皮の品質改善が必要と考えられる。原皮の品質改善は皮革素材や皮革製品の品質を向上させるのみならず、流通量の増加や、日本への輸出の阻害要因となっていた過大な最低取引数量の引き下げにつながる。

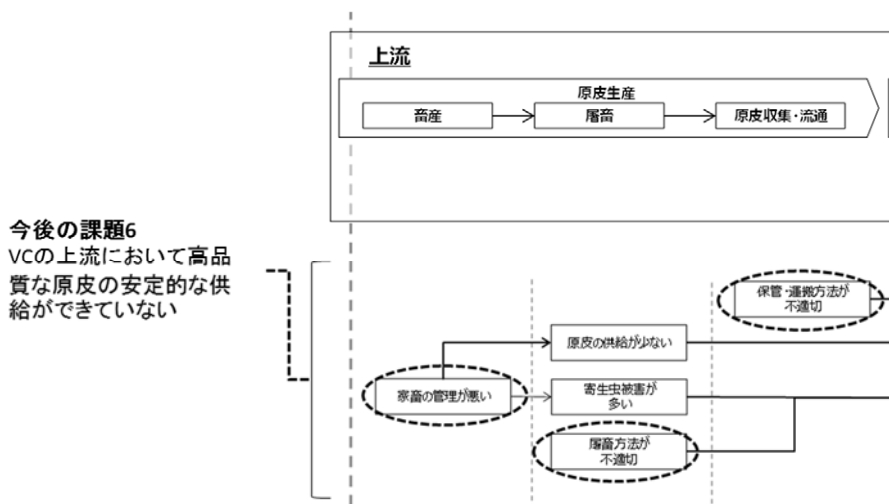


図 7-4 バリューチェーン上流における課題

### 今後の課題 6 バリューチェーンの上流において高品質な原皮の安定的な供給ができていない

製品の品質向上と並び、高品質な原皮の安定的な供給は EHL ブランドの付加価値を高めていく上で重要な課題である。しかし、現在、日本やその他の先進国が望む高いグレードの革は、エチオピアで生産されるなめし革全体のうち 10-20%程度しかない。また、タンナーが仕入れた 40%~60% の原皮が靴のライニングにしかない品質の低い原皮である。毛と肉がついた原皮の状態では、寄生虫や皮膚疾患の有無は判断できない。保存のために使われる塩が再利用されるなどの理由から細菌が繁殖し、保管中に腐敗していることも多い。羊一頭の値段に対して、原皮の販売価格は非常に低く、原皮の質の向上のための生体の適切な管理（寄生虫除けの薬剤の利用や鞭の無駄打ちの防止等）を農民に求めることは、経済的なインセンティブが働かず難しい。

上流の原皮の品質管理の問題は、歩留まりを悪化させ、異なるグレードのパッケージ販売（グレードを混ぜてパッケージにして売る。従って、バイヤーは欲しいグレードだけを買うことが出来ない）に繋がっている。エチオピア国内の革製品メーカーも、本来必要でない低品質なグレードの革素材を仕入れざるを得ず、結果的に在庫リスクを商品価格へ上乗せし、価格競争力の低下に繋がっている。

### 提言 6-1：持続可能な近代的飼育方法の効果の検証、および近代的飼育方法のタンナー／大規模農家への普及

下流および中流において述べた最低注文数量に関する課題は、上質な原皮の流通量が限られていることに起因する部分が多い。CPA フェーズ 2 の調査において 2010 年頃、Pittards 社が近代的な羊の飼育を試験的に実施したという情報を得た。試験飼育場では、通常より 2 倍近い体重の重い大きな羊に育ち、60~70%の羊から質の高い革を得ることができたということであったが、その後は国との間で用地の調整ができずに、この飼育の継続的な実施はされなかった。この試験飼育についての情報は未だ限定的であるが、近代的飼育方法は上質な原皮を得る上で有効であると推測される。この取り組みについてより詳細な調査を行う必要がある。

政府：問題と解決策把握のための調査の実施、パイロット牧場事業による成果・課題の共有

### 提言 6-2 : Ministry of Livestock and Fisheries による原皮の質にも考慮した飼育環境の整備

寄生虫除けの薬剤の利用など、原皮の質向上に必要な飼育環境を整備するためには、Ministry of Livestock and Fisheries を中心とした農業政策の検討が必要となる。その政策で留意すべきは、実施者となる農民のインセンティブを如何に引き出すかである。しかし原皮が非常に安価である現在の市場構造を考えると、寄生虫が家畜の肥育や成長の速度に与える悪影響を示すことが重要と考えられる。

政府：飼育環境の整備を促進するための政策の検討

### 7.1.4 横断的な CPA における今後の課題

対象セクターを超えた横断的な CPA の取り組みにおいては、エチオピア側の輸出振興を統括する機関がその活動を具体的に開始することが前提条件となる。

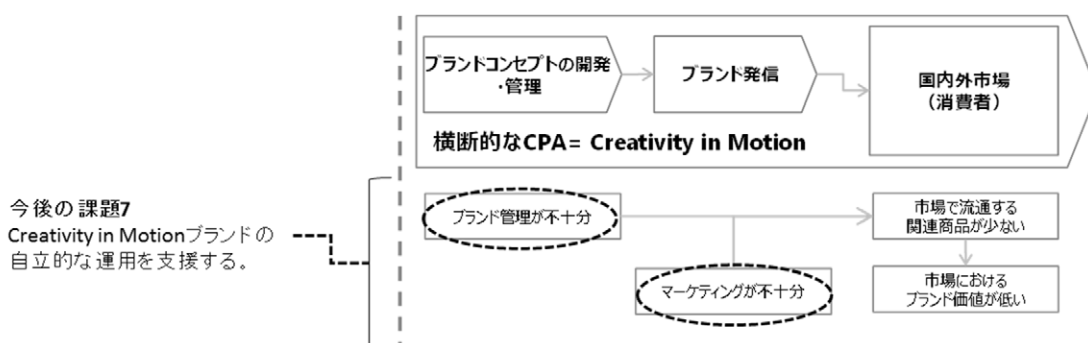


図 7-5 横断的な CPA の実践における課題

### 今後の課題 7 Creativity in Motion ブランドの管理・活用の体制が未整備

Creativity in Motion のブランド化について、CPA フェーズ 2 を通じ、関係省庁が CPA の有用性を理解し、産業育成・輸出振興のオプションとして、CPA のさらなる展開へ興味を見せてきている。また、ブランド・ビデオの作成過程を共有することで、ブランド・ビジョンが共有されたことで、政府内の各省庁間と官民共に連携も進んだ。しかし、エチオピア側が進めるべき横断的なブランドの管理運用や広報として制作物の発信活動等は、依然、自立的な動きには至っていない。さらに、人材の育成、関係者の巻き込み、制度の改善など、ブランドの継続的な維持・管理への取り組みは手つかずの状況である。横断的な CPA の実践のために開発したブランド・ビデオおよびウェブサイトの運用上の課題を、表 7-1 に示す。

表 7-1 Creativity in Motion 運用上の課題

課題	
ブランドビデオの運用上の課題	<p>EIC内でのブランドビデオの確認に時間がかかり、他の省庁との共有が滞ったため、初速の意識共有が遅れた。</p> <p>ビデオの完成時に現地で行われる予定だったPRリリースが、結局行われなかった。現地リリースを待つ間に、日本でのリリースのタイミングがずれ込み、ローンチのインパクトに影響した。</p> <p>ビデオの制作過程を推進していたEICのリーダーが途中で退職。その後ビデオの活用に関するリーダーシップを取る人材がエチオピア側に不在だったため、ビデオの使用に関する管理責任者が不在の状態になった。</p>
ウェブサイトの運用上の課題	エチオピアの通信環境や皮革以外の産業についてのインスタグラマーが不在のことから、2016年12月時点では、ホームページの更新が頻繁に行われるまでにはいたっていない。

なお、各省庁で個別に行われているブランディングの取り組みやプロモーションビデオの制作による様々なメッセージの発信は、ブランディングやプロモーションの重要性の理解と実践という観点からは歓迎すべきことである。セクター横断的なブランド構築を目指す Creativity in Motion をより広く活用してもらう為、これらの動きとの連携を深め、ターゲット（消費者や取扱業者）へ正しくメッセージを届けるよう横断的なブランド管理の取組みを深化させていくことが望まれる。

#### 提言 7-1 : Creativity in Motion のプロモーション活動の計画・実施

CPA フェーズ 2 における横断的プロモーションの取り組みはツールの整備支援までであり、プロモーション活動やツールの活用方法について議論がなされたものの、実施自体はエチオピア側にゆだねられた。今後の取り組みにおいてはエチオピア政府関係者間でプロモーションの手法について十分に検討し、担当や予算などを含む実施可能な計画策定を行う必要がある。

小さくても実際に成果を上げることが成功体験を共有することになり、エチオピア側のやる気となりイニシアチブにつながる。こうした成功体験に基づきエチオピア側が主体性を発揮しないことには、横断的プロモーションの実施のための自立した体制作りは難しい。皮革セクターでの成果を共有しながら、確実に実行に移していくことが肝要である。

政府：横断的 CPA 実践におけるブランド管理体制の一元化と役割の明確化、ICCPA 定例会の実施

#### 提言 7-2 : 他省庁とのブランド・コンセプトの共有、Creativity in Motion の省庁横断的な活用の推進

文化観光省によるツーリズムブランド“Land of Origin”<sup>17</sup>や、貿易省におけるプロモーションビデオの作成など、エチオピアの関係省庁から海外の市場と投資家にむけて様々なメッセージが発信され始めている。産業セクターに焦点をあてた Creativity in Motion によるブランディングと、これら関係省庁のプロモーションの足並みを揃え、連携体制を整備していく必要がある。

<sup>17</sup> <http://www.moct.gov.et/index.php/en/home-2-en/10-msg-cat/156-ethiopia-announced-new-tourism-brand> (2016年3月26日閲覧)

政府：省庁間でブランド・コンセプト、制作物を共有する体制の確立

業界：政府との連携、積極的な政府への提言と協議

### 提言 7-3：Ethiopian Highland Leather の活動を成功事例とした EHL 紹介セミナーの開催（貿易省や外務省、EIPO による開催）

ブランド戦略の成功事例を見聞きする機会の少ないエチオピア関係者にとって、EHL は数少ないエチオピア独自の事例であり、今後の目標設定や手法の開発の参考となるばかりでなく、強いモチベーションとなる。

政府：貿易省、外務省、EIC 等によるセミナーの実施、皮革セクター関係者によるセミナーでの EHL 事例の発表

業界：EHL 事例の共有

## 7.2 おわりに

CPA の実践における産官民の協力、課題解決に向けた議論と具体的な活動の実施は、CPA フェーズ 2 の大きな成果であった。シープレザー製品の日本への輸出促進の取組みの中における取引成立という成功体験は、関係者による CPA の意義の理解と参加促進の大きな原動力となった。

CPA フェーズ 2 での活動が大きな成果をもたらした要因として、次の三点が挙げられる。第一に、市場調査に基づき対象セクターが論理的に決定されたことである。目標となる日本市場において、市場参入の可能性を調査し、エチオピアにおける産業の成熟度も踏まえ、最もポテンシャルの高いシープレザーを活動の対象として決定した。この結果に基づき、エチオピア産シープレザー素材の新たなブランド EHL が立ち上げられ、ブランドの目指す姿に合わせた商品開発が行われた。

第二に、パートナー企業の強い参加意欲があげられる。CPA フェーズ 2 で選定されたパートナー企業は、日本のバイヤーとの輸出取引成立に向け、慣れない日本の商習慣に失敗しつつも、粘り強く CPA の実践を継続した。企業の強い参加意欲は、「売れるものをつくる」支援を得た後に実際にバイヤーと対面して感じられた手ごたえから生まれたものであった。

第三に、関係団体や関係省庁との緊密な連携があげられる。政治的・文化的にも重要なエチオピア産品であるシープレザーのブランド化を目指した本事業において、活動の成果を個々の企業だけのものではなく、産業全体の成果と捉えることで、関係団体や省庁に CPA の取組みの意義をアピールすることが出来、彼らのイニシアチブを醸成することができた。

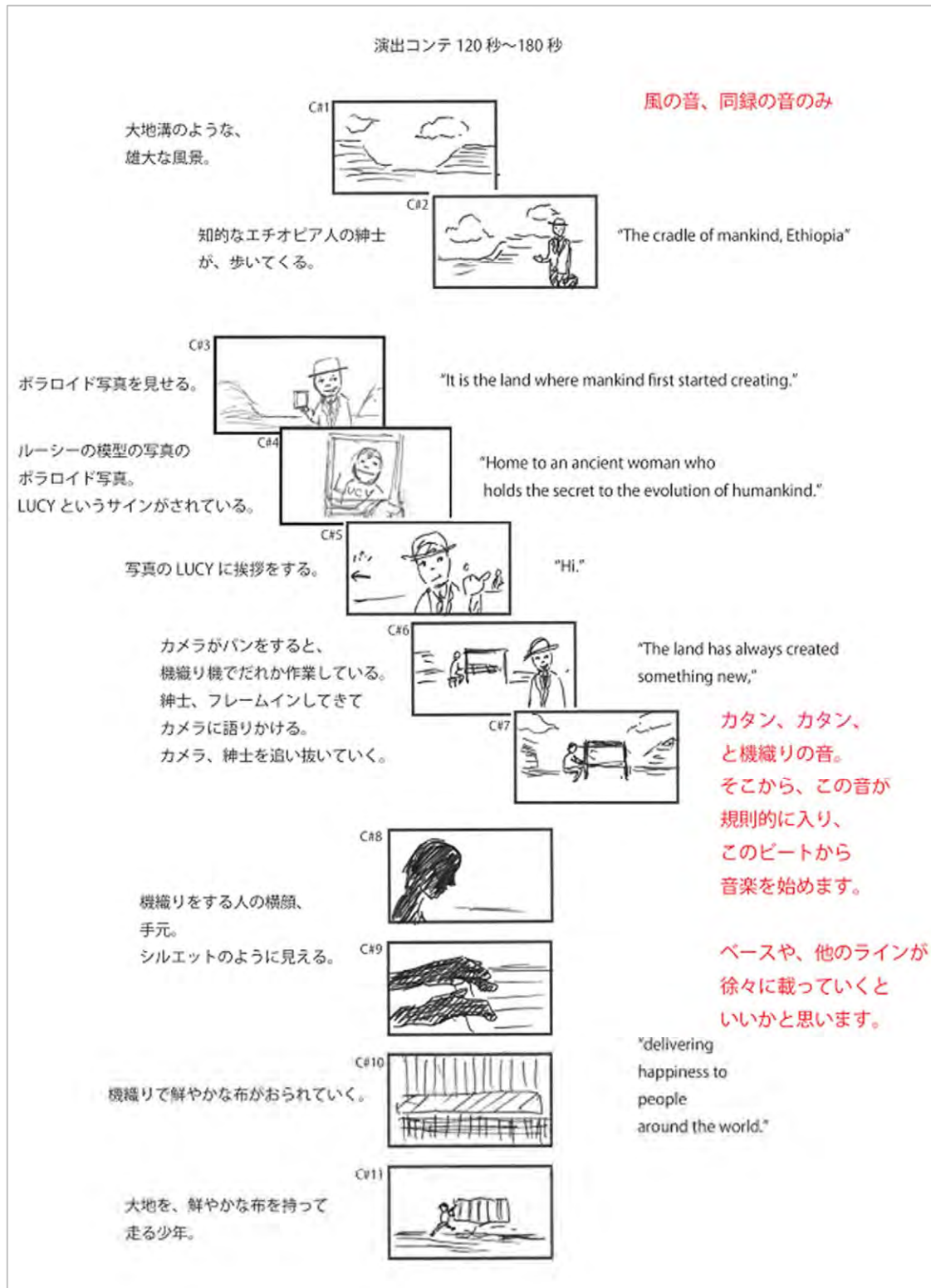
現在、エチオピアにおける CPA の実践を継続するために、エチオピア内の産官民の協力と理解が得られ、シープレザー製品に関しては日本との輸出取引も進み始めている。本報告書で示された活動と成果、その経験に基づく今後の課題と提言を参考に、今後も CPA の活用と発展に向けた協力を検討いただければ幸いである。

別 添

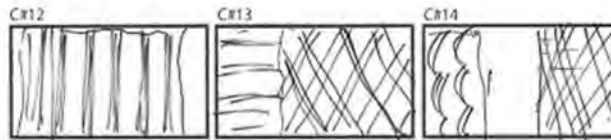




## 別添 1：ブランド・ビデオ構成案（コンテ）



布が何枚も、  
カメラの前を  
抜けていく。  
開けると、そこは  
コーヒー農園。

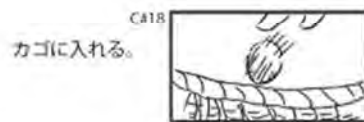


"We have created  
peaceful mornings,"



働く人、  
そして手元。

場面が展開していくので  
だんだん音楽も展開して  
いくと良いです。



カゴに入れる。

そのまま、  
カメラは下移動で  
数カットつなく。



緑のコーヒー豆



煎られたコーヒー豆



コーヒーに入る、  
一滴のコーヒー。



ポチャン

(従業員の自宅 or 職場)

コーヒー農家の  
家族が  
家族写真のように並んでいる。



"and always provided unforgettable moments."

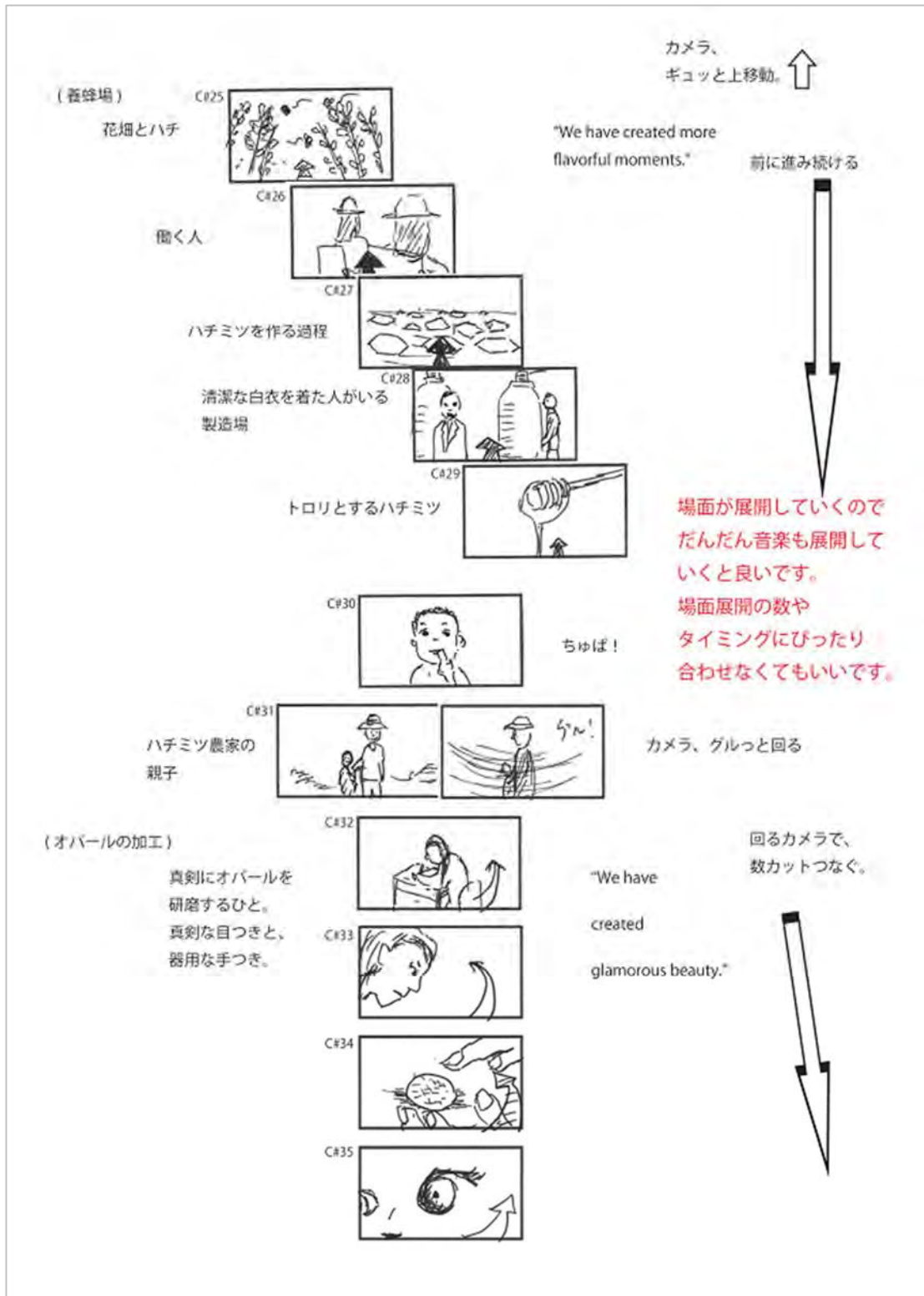
お母さんらしき人が、  
コーヒーを手に、話す。



"But that's not all."

カメラ、  
ギュッと上移動。





オパールが  
美しく並べられている。



カメラ機にスライドして  
ズラッとオパールを見せる。

オパールから  
カメラのフラッシュに。



(都会、ホテルの入り口など)

写真を撮られている  
ファッションモデル。



"We have created  
a new impulse for fasion"

(ステージ風の場所。)

モデルが通り過ぎると、  
向こうに、  
ステージが、上に、人影。



"And"

振り向くと、  
アニメのキャラになっている  
冒頭の紳士。



"even now,"

(アーティストのアトリエ)

アーティストが作品作りをしている。



"The DNA of"

(ストリート。スケボーできる場所)

スケートボードをする若者。



"creation"

(クラブ)

クラブでプレイしているDJ。



"brims to make"

(エチオピア航空の機内)

スチュワーデスが話す。



"something new."

(道場)

テコンドーの少年たちが  
ヤア！とパンチする。



"YAAAAH!!!"

(サバンナ)

びっくりして  
走り出すライオン。



(アジスアベバのダウンタウン)  
マラソン選手が  
走っている。カメラに  
話す。



"The land is full of pride"

子供達がうしろに  
走っている。



"and passion,"

カメラ、トラックバックをつける。

(それぞれの作業場)  
レザー工場のマシン作業  
の間を抜ける。



大勢の足音がビートに加わり、  
音楽の一番盛り上がる部分を  
迎えたいです。

バラ農園の中で作業している  
中を抜けていく。



(レストラン?)  
エチオピアダンスを  
している人たちの中を抜けていく。



モダンなオフィスの中を抜けていく。



活気のある街並みを抜けていく。



大自然を抜けていく。

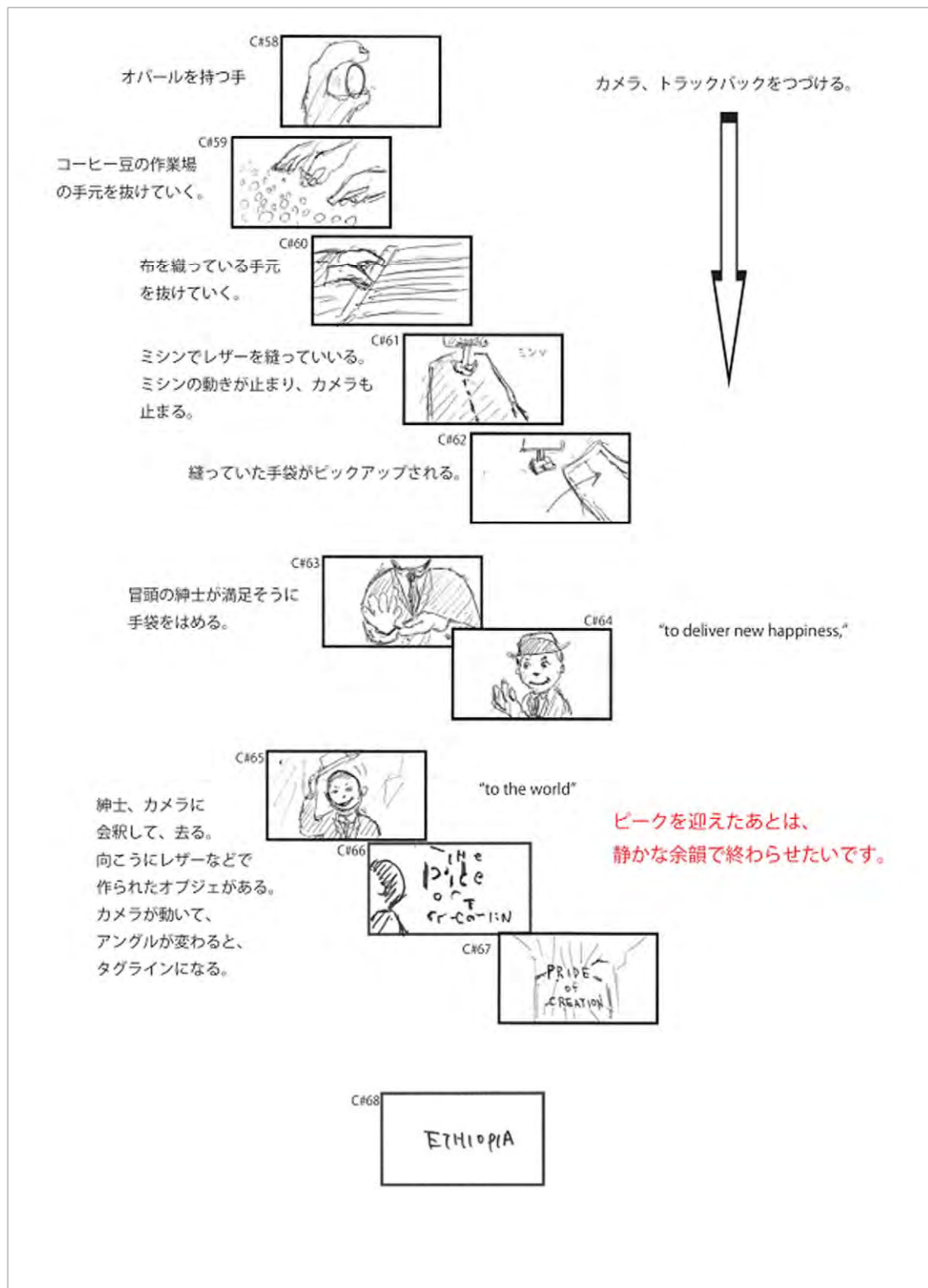


大自然を抜けていく。



太陽。





## 別添 2 : ブランドブック

<p>Brand Book 2019.07.29   19x10</p>	<h3>Table of Contents</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Introduction - What this book is for. _____ 2</li> <li>・Our Story _____ 3</li> <li>・Our Vision _____ 8</li> <li>・Our Logo _____ 9</li> <li>・Brand Visual Kit _____ 14</li> <li>・How We Manage Our Brand _____ 23</li> <li>・Key Contacts of Highland Leather _____ 26</li> </ul>
--	--

**Introduction** \_\_\_\_\_  
What this book is for.

This book is to share the brand principles of Ethiopian Highland Leather with every stakeholder of the brand. It will provide brand guidelines to help the usage of our brand identity.

Our story, vision, and logos are important assets that will represent our uniqueness around the world. The guidelines outlined in this book are designed to help you to be consistent in all branded activities, including production, sales, communication, and promotion of Ethiopian Highland Leather.

The book will also outline definition and brand management rules for ourselves to sustainably support and safeguard the brand.

2

**Our Story** \_\_\_\_\_

The cradle of mankind, Ethiopia.  
It is the land where Lucy, the most early human ancestor, was discovered. The legendary discovery made Ethiopia to be known as the land where mankind first started creation.

Traced back in the earliest times of the nation's history, sheep leather has been one of the major industries of Ethiopia. Since then, Ethiopia had long been known for the excellence of its sheep leather, expanding its demand globally. Ethiopia's unique geography of the highlands have bred a celebrated type of hair sheep with thinner skin, making it ideal for delicate apparel. History and experience with leather has enabled tanneries to polish their craftsmanship with pride and enthusiasm.

Today, we proudly introduce the highest quality sheep leather brand 'Highland Leather' towards the global market. Its light, delicate, and fine texture allows leather to be applied for various purposes, dramatically shifting the impression of the long known 'leather'.

3

**Our Story** \_\_\_\_\_

Brand Concept

# Highland Leather

Light, thin, and soft. Yet, strong and durable.  
The superior quality sheep leather is not like any other.

Highland Leather is made from the skin of a special sheep bred in the Ethiopian plateaus at an altitude over 3,000 meters. Sheepskin of this celebrated breed has amazingly thin skin with fine grain patterns. Neatly finished by the skilled craftsmanship of Ethiopian tanners, the highest quality sheep leather is delivered around the world.

Highland Leather will dramatically transform what is possible with leather, ways to enjoy leather, and our lives with leather.

World's highest quality sheep leather.  
Proudly Made in the Highlands of Ethiopia

4

**Our Story** \_\_\_\_\_

Branded Assets: 6 Stories of Highland Leather  
●●●●●●

1. 3.5 Million Years Ago  
Ethiopia, the Cradle of mankind.  
Ethiopia is the birthplace of humanity. The land where humans first began creation. In producing new inventions like coffee one after another, Ethiopia has always created new things that had never existed in the world. Ethiopia's versatile wisdom and dependable techniques for craftsmanship have been passed on for generations, supporting the country to become Africa's largest growing country of the last decade.  
Highland leather is a crystallization of the pride, enthusiasm and craftsmanship of Ethiopians, a flagship industry of Africa's largest growing country.
2. 26 Million Sheep  
The largest population of sheep in Africa.  
Ethiopia's sheep population is 26 million. That is a world-class figure, and the highest in Africa. Sheep is a very familiar part of life for the people of Ethiopia, supporting people's lives in various ways. Sheep Leather has historically been one of the major industries of Ethiopia.  
Out of the millions, only a handful with the very best quality skin becomes labeled as Highland Leather, to be delivered to the rest of the world.

5



## Our Story

Branded Assets: 6 Stories of Highland Leather  
●●●●●●

### 3. 3000 Meters

#### Ethiopia's highlands have bred a special type of hair sheep.

Ethiopia is blessed with a pleasant climate for its low latitudes, thanks to its highlands of over 3,000 meters in elevation. Since sheep raised in Ethiopia have no need to protect their bodies from bitter cold, they are distinguished by their incredibly thin skin. This sheepskin is so thin that it can be fashioned into sheep leather unlike any other in the world.

### 4. 0.35 mm

#### Surprisingly thin and light. Yet strong with dense fibers. Opening new ways to enjoy leather.

Thin sheepskin is what makes for thin and light sheep leather. The skin of the special hair sheep raised in Ethiopia is approximately 0.8 mm thick. The amount of fat in an Ethiopian hair sheep's body is extremely less than that of a typical wool sheep, because they have no need to protect their bodies from the cold.

Thin sheepskin and skilled craftsmanship of Ethiopian tanners have enabled to create the amazingly thin, light, yet strong leather with dense fibers. It can be thinned down to 0.35mm, enabling delicate finish, flexibility in movement, and more freedom to be used to create innovative products, previously unheard of leather.

6

## Our Story

Branded Assets: 6 Stories of Highland Leather  
●●●●●●

### 5. 1860 pores/cm<sup>2</sup>

#### Soft, smooth, and heavenly texture comes from the fine skin structure.

Another major characteristic of Highland Leather is the fine and soft texture. The sheep bred in the Ethiopian highlands have increased hair pores, which count up to 1860 per square centimeters. The number of hair pores result in fine and superior grain patterns, enabling the leather to be surprisingly soft and comfortable, as a newborn's skin.

### 6. 100+ Colors

#### A new look and feel to leather.

Life is simply colorful in Ethiopia. Highland Leather comes in 100+ unique colors that are made from the Ethiopians' unique sense of colors, and their long practiced dyeing techniques. The wide variety of vivid and happy colors will drastically change the traditional image of leather into something totally new.

7

## Our Vision

### 1. We Create a New Standard.

Ethiopian Highland Leather aims to create a new demand for leather in the global premium market.



### 2. We Create with Craftsmanship and Pride.

Ethiopian Highland Leather should be a showcase of our craftsmanship and pride. Every aspect of the brand from production, sales channels, to promotion, should be handled with the passion to bring our craftsmanship to life.

### 3. We Create 'New Ethiopia'.

Ethiopian Highland Leather is an important piece of Ethiopia's export strategy to uplift the image of 'Made in Ethiopia', and to contribute as an endorser of the country's rapid growth.

8

## Our Logo



#### Color Scheme



9

## Our Logo

Isolation

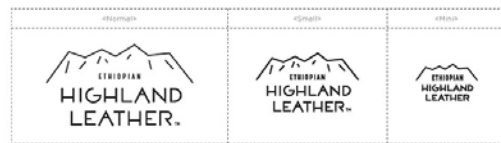


© 2019 Ethiopian Highland Leather. All rights reserved. No part of this document may be reproduced without the prior written permission of Ethiopian Highland Leather.

10

## Our Logo

Logo Variations



3 logo variations are available depending on the size of application.  
<small> and <small> size logos should be applied at smaller usage to ensure the logo's legibility.

11



## Our Logo

Do's and Don'ts



12

## Our Logo

Partnerships

Partnerships and collaborative relationships with designers, brands, and retailers will help our brand to become visible to consumers around the world.

### Partnership Example

In a partnership, it is important to give equal emphasis to both sides, to make the collaboration visible.



13

## Brand Visual Kit

The Brand Visual Kit is a set of initial key visuals of Highland Leather to be utilized for multiple purposes. Visuals could be used in business presentations and promotional tools such as brochures, posters, store fronts and etc...

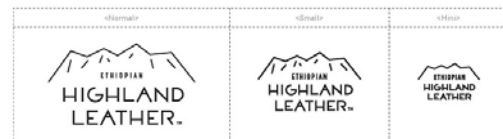
The kit includes the following photography and visuals:

Logo	Photos	Design elements	Printed Materials
-Normal -Small -Mini	-Highland Leather -Ethiopian Highlands -Ethiopian hair sheep -Tanneries and manufacturers -LSD -Other some visuals		-Leaflet -Mini Leaflet -Stickers -Tags

14

## Brand Visual Kit

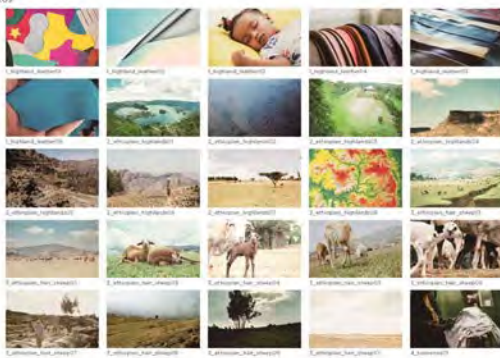
Logo



15

## Brand Visual Kit

Photos



16

## Brand Visual Kit

Photos



17

### Brand Visual Kit

Design elements

18

### Brand Visual Kit

Printed Materials

Leaflet: W50xH200 200 Double Sided

19

### Brand Visual Kit

Printed Materials

Mini Leaflet: W40xH100 100 Double Sided

20

### Brand Visual Kit

Printed Materials

Posters-A1: W420xH94

Posters-A2: W420xH94

Usage of silver ink is recommend for the background color.

21

### Brand Visual Kit

Printed Materials

Posters-B1

Posters-B2

Posters-B3

Tags

22

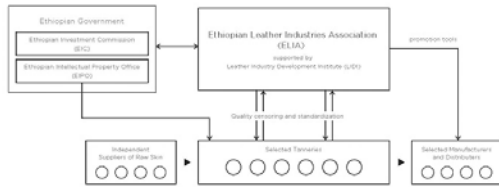
### How We Manage Our Brand

Brand management of Ethiopian Highland Leather is led by Ethiopian Leather Industries Association (ELIA), with support of the Ethiopian Government (EIC/ EIPO) and the Leather Industry Development Institute(LIDI).

Roles and Responsibilities of Brand Management of Highland Leather	
<p><b>Ethiopian Leather Industries Association(ELIA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Owner and manager of Highland Leather</li> <li>- Chair periodic meetings with stakeholders of the brand</li> <li>- Develop/ implement promotion of Highland Leather with support of LIDI</li> </ul>	<p><b>Ethiopia Intellectual Property Office (EIPO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approver of Highland Leather</li> <li>- Register and authorize trademark of Highland Leather</li> <li>- Issue Highland Leather to selected tanneries</li> </ul>
<p><b>Leather Industry Development Institute(LIDI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Main supporter of Highland Leather</li> <li>- Set and check consistent quality standard of Highland Leather</li> <li>- Support development and implementation of promotions</li> </ul>	<p><b>Ethiopian Investment Commission (EIC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overall project management and approval of Ethiopian Champion Products</li> </ul>

23

## How We Manage Our Brand



24

## How We Manage Our Brand

### Quality Standards

Ethiopian Highland Leather should fulfill specific conditions outlined below:

- Made from hair sheep grown in the highlands\* of Ethiopia  
\*Ethiopian Highland Leather is produced in specified areas 3000m and above, such as Gogjam, Gondar, Tigray, Bekere, Jimma, Wollega, etc.
- Finished by selected Ethiopian tanneries with experienced craftsman
- Met with international quality standards on physical and chemical properties

25

## Key Contacts of Highland Leather

Ethiopian Leather Industries Association (ELIA)  
 Tel: 251 115 156144, fax: 251 115508835  
 email: [info@ela.org.et](mailto:info@ela.org.et)  
 web site: [www.ela-eth.com](http://www.ela-eth.com)  
 P.O. Box 12896, Addis Ababa, Ethiopia  
 Lion Building 6th Floor (in front of Haikel Square)

[www.ethiopiancreation.com/highland\\_leather](http://www.ethiopiancreation.com/highland_leather)

26

# 別添3：ミニ・リーフレット



ETHIOPIAN HIGHLAND LEATHER.

100% TANNED SKIN. NOT SYNTHETIC. NOT BURNING. THE HIGHEST QUALITY OF SHEEP LEATHER IS NATURAL AND PURE. ETHIOPIAN LEATHER. THE WORLD'S PUREST. ETHIOPIAN SHEEP LEATHER FROM SHEEP, A SPECIAL TYPE OF SHEEP REARED IN THE HIGHLANDS OF ETHIOPIA. HIGHLANDS, AND KEYS TO THEIR SUCCESS ARE ETHIOPIAN SKILL, EXPERIENCE, AND TRADITION. ETHIOPIAN LEATHER IS THE ONLY LEATHER IN THE WORLD THAT IS 100% TANNED IN ETHIOPIA. ETHIOPIAN LEATHER IS THE ONLY LEATHER IN THE WORLD THAT IS 100% TANNED IN ETHIOPIA.





**OPENING NEW OPPORTUNITIES OF LEATHER**  
*(Ethiopian Leather is 100% Natural)*

**IMPROVING OUR LEVES WITH LEATHER**

HIGHLAND LEATHER. MADE IN ETHIOPIA

ETHIOPIAN LEATHER INDUSTRIES ASSOCIATION (ELIA)  
PO. 25110 ADDIS ABABA ADDIS ABABA ETHIOPIA  
P.O. BOX 11000 ADDIS ABABA ETHIOPIA  
TEL: +251 11 551 1111 FAX: +251 11 551 1111  
WWW.ETHIOPIANLEATHER.COM





ETHIOPIAN HIGHLAND LEATHER.



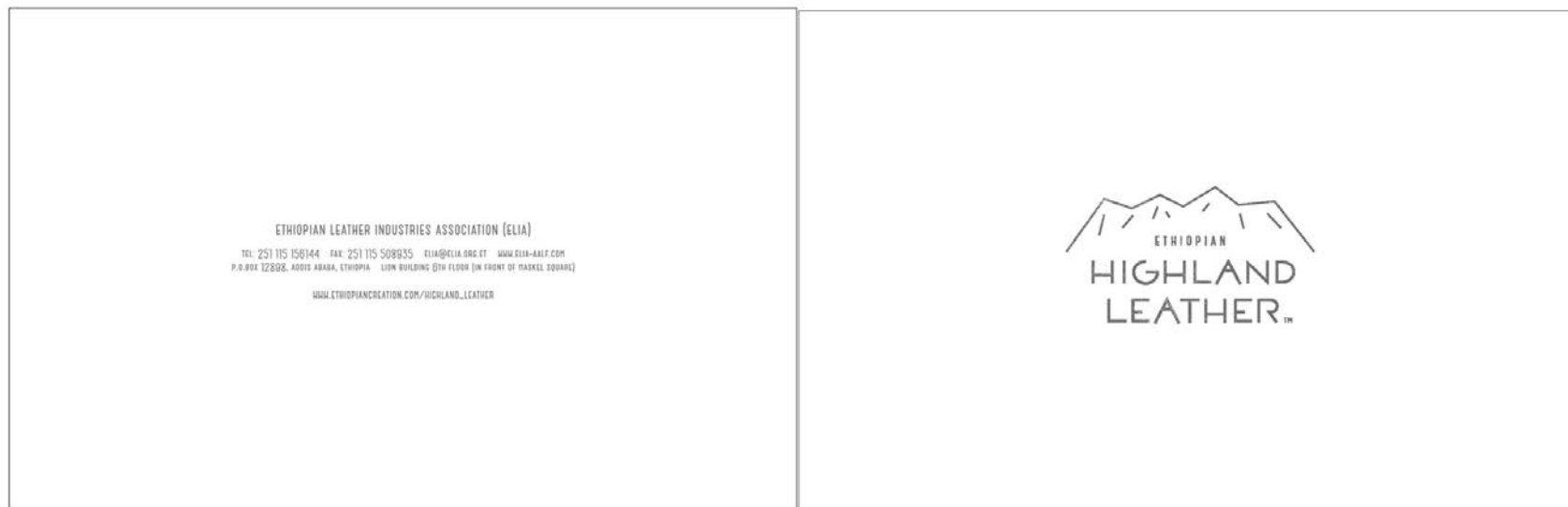



STORIES | ABOUT HIGHLAND LEATHER

<p><b>3.5 MILLION YEARS AGO</b> <u>ETHIOPIA THE CRadle OF HUMANITY</u></p> <p>Ethiopia is the birthplace of humanity, and the land where humans first began to evolve. The land has always created new things that had never existed in the world. Highland Leather is one of the strongest products of Ethiopia, a flagship industry of Ethiopia to global growing economy.</p>	<p><b>26 MILLION CATTLES</b> <u>THE LARGEST POPULATION OF SHEEP IN ETHIOPIA</u></p> <p>Ethiopia's sheep population is over 26 million. That is a world-class figure, and the highest in Africa. That of the industry, with a standard with the very best quality skin becomes labeled as Highland Leather. In its development to the rest of the world.</p>	<p><b>3000 METERS</b> <u>ETHIOPIA'S HIGHLANDS HAVE BEEN A SPECIAL TYPE OF SHEEP</u></p> <p>Ethiopia is blessed with a precious resource for its raw materials. Thanks to its highlands of over 3,000 meters in altitude. Sheep raised here have no need to protect their flocks from bitter cold, as they are distinguished by being naturally thin skin compared to a regular wool sheep.</p>
<p><b>0.35 MM</b> <u>SURPRISINGLY THIN AND LIGHT. YET DURABLE</u></p> <p>The skin of the special hair sheep makes of naturally thin, light, yet durable sheep leather that can be thinned down to 0.35mm, making Highland Leather to be used to create innovative products, processes around it together.</p>	<p><b>1860 PORES/CM<sup>2</sup></b> <u>SOFT AND SMOOTH TEXTURE COMES FROM THE CIRCULAR PATTERNS</u></p> <p>Sheepskin in the Ethiopian Highlands has increased numbers of hair pores, which result in 1,860 pores per square centimeter. The number of hair pores result in the grain patterns, making Highland Leather to have a naturally fine, smooth and beautiful texture as a commodity skin.</p>	<p><b>100+ COLORS</b> <u>KNOW THE ETHIOPIAN COLORS OF 1 VISIONS</u></p> <p>Highland Leather comes in an infinite number of colors that are made from the Ethiopian natural colors of dyes. The wide variety of natural colors will add colors to your life, changing the traditional image of leather into something totally new.</p>



## 別添4：ブランド・リーフレット





これは、あなたがよく知っているシーブレザーではありません。  
薄く、軽く、やわらかい。なのに、ちゃんと丈夫で長持ちする。  
エチオピア独自の環境が育てた羊と、  
長年磨き上げてきた確かな技術が生んだ特別なシーブレザーです。  
私たちは「ハイランドレザー」で、  
レザーのイメージを変え、レザーの画期的な使い方を実現し、  
レザーを楽しむ新しい生活を提案します。



# 350 万年前

## 人類が初めて生まれた地、エチオピア。

エチオピアは、人類が初めて生まれ、初めてものづくりを始めた場所。私たちは、世界初のコーヒーをはじめ、新しいものをつぎつぎと生み出し、人々の暮らしを大きく変えてきました。そして、ものづくりの知恵と技術は今も脈々と受け継がれ、ここ10年！アフリカで最も成長した国となったのです。そんなエチオピアが生んだ画期的なシーブレザー。それが「ハイランドレザー」です。



# 2600 万

という数の羊が、エチオピア高地で暮らしています。

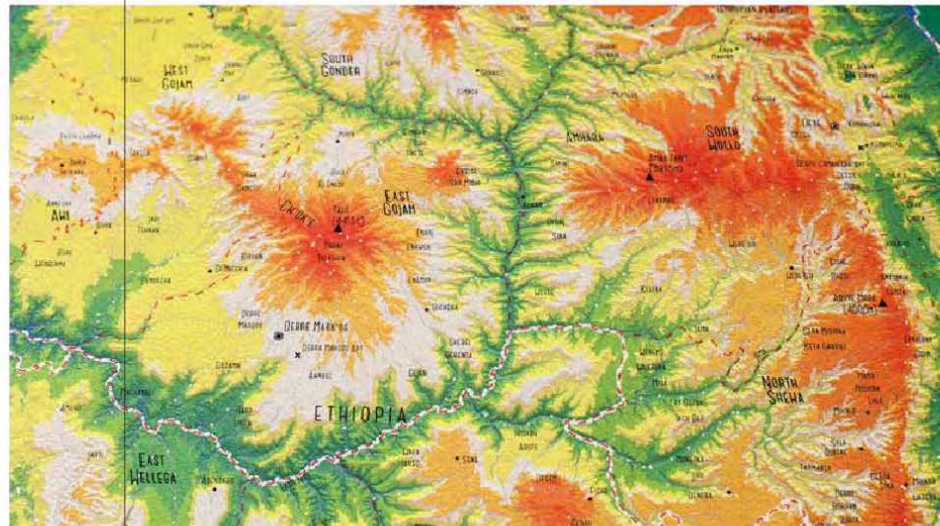
日本ではあまり知られていませんが、エチオピアでは2600万を超える羊が暮らしています。その数は世界トップクラス。もちろんアフリカNO.1です。エチオピアの人々にとって、羊は昔からとても身近な存在なのです。そんなエチオピアで暮らすたくさんの羊のなかから、よりすぐられたシーブレザーだけが、「ハイランドレザー」として世界へ届けられています。



# 3000 メートル

にもおよぶアフリカの高地だから育つ、特別な羊がいます。

3000メートルにもおよぶ高地にも関わらず、温暖で快適な気候に恵まれたエチオピア。そんな、世界でも貴重な環境で育つエチオピアの羊は、厳しい寒さから身を守る必要がないため、皮膚が非常に薄いのが特徴です。この羊の皮膚の圧倒的な薄さが、世界でも類を見ないシーブレザーにつながっています。







0.35  
MM

まで薄くできるのに、ちゃんと丈夫。だから、画期的なレザーの使い方を実現します。

シープレザーの薄さや軽さを決めるのは、羊の皮膚の厚み。エチオピアで育つ特別な羊は、寒さから身を守る必要がないため、ふつうのウールシープと比べて、皮膚が強いのが特徴です。その特別な皮膚に私たちの技術が加わり、最大0.35mmまで薄くできるのに、高密度で丈夫なシープレザーが誕生。画期的なレザーの使い方を実現します。



1860  
個 / CM<sup>2</sup>

という毛穴の数が、柔らかくなめらかな触り心地を生み出します。

ハイランドレザーのもうひとつの特徴は、きめ細やかで柔らかい質感と触り心地。エチオピアの高地で育つ羊は、一般的な羊よりも毛穴の数が多く、その数は1cm<sup>2</sup>あたり、なんと1860個にもおよびます。毛穴の数が多き皮の表面は、非常にきめが細やか。だから、まるで赤ちゃんの肌のように柔らかく、なめらかな触り心地です。



# 100+

## COLORS

にもおよぶ、エチオピアならではの色合いを、楽しんでください。

エチオピアの人々は、ふだんの生活から色使いをととても大事にしています。そんなこの国独自の色彩感覚から生まれた100色を超えるカラーが揃うのも、ハイランドレザーの特徴です。定番の茶や黒にとどまらず、発色のよいハッピーな色合いの数々は、これまでのレザーのイメージを一新します。そして、使う人の生活に、彩りを加えていきます。



レザーのイメージを変え、  
レザーの使い方を変え、  
レザーのある暮らしを変えていく。

HIGHLAND LEATHER. MADE IN ETHIOPIA.

別添5：ポスター



# レザーにでき なかつたこと、 ぜんぶやろう。

◆ 350 MILLION YEARS AGO ◆ 2600 MILLION SHEEP ◆ 3000 METERS HIGH  
◆ 0.35 MM THIN ◆ 1860 PORES/CM<sup>2</sup> ◆ 100+ COLORS

WORLD'S HIGHEST QUALITY SHEEP LEATHER  
PROUDLY MADE IN THE HIGHLANDS OF ETHIOPIA

革製品と聞いて、何を思い浮かべますか。きっと、種類はそう多くはないはず。そんなレザーの世界を大きく広げる「ハイランドレザー」。薄く、軽く、やわらかい。なのに、丈夫で長持ちする。エチオピアの高地が育んだ世界最高品質のレザーが、ファッションという枠を超え、国を超え、時代を超え、世界中の毎日にレザーの新しい歓びを届けていく。ぜひ手にとって、あなたの目で確かめてください。

[WWW.ETHIOPIANCREATION.COM/HIGHLANDLEATHER](http://WWW.ETHIOPIANCREATION.COM/HIGHLANDLEATHER)

# NOW, NOTHING IS IMPOSSIBLE WITH LEATHER.

What products come to mind when you hear “made of leather”? Probably not too many. Highland Leather is here to change, innovate, and expand the world of leather. Born in the Ethiopian highlands, this material of world-class quality is durable yet soft, thin, and lightweight. It transcends fashion, national borders, and even time itself to bring the world a joy unlike anything it has never known. One touch and you will see what we mean.

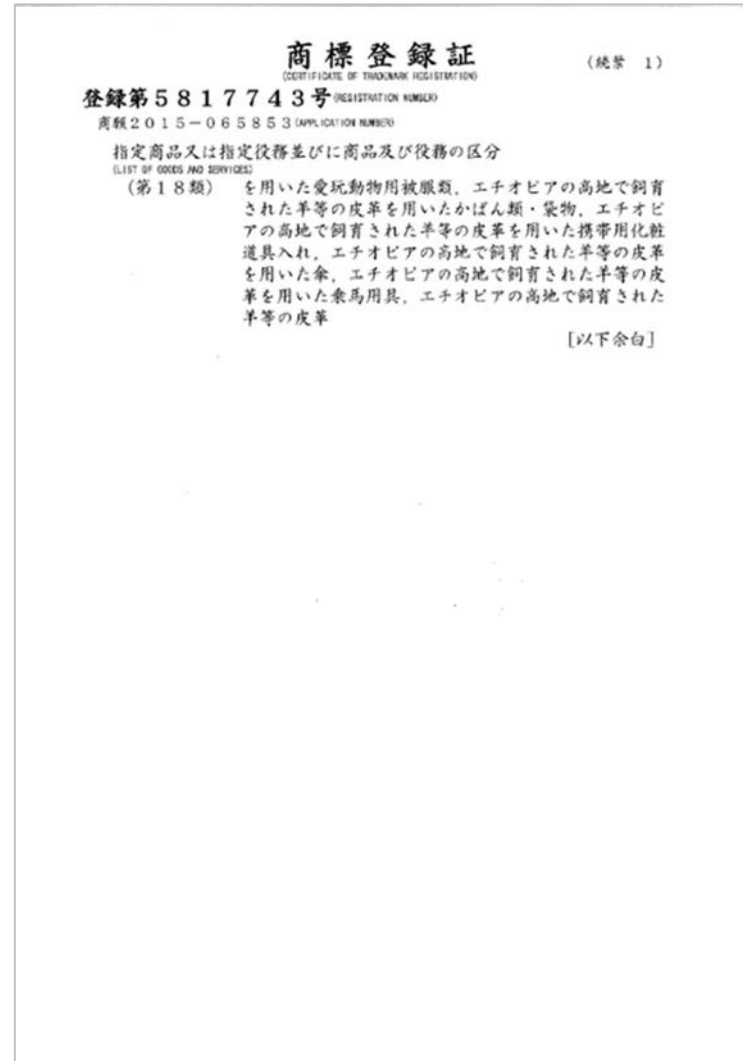
◆ 350 MILLION YEARS AGO ◆ 2600 MILLION SHEEP ◆ 3000 METERS HIGH  
◆ 0.35 MM THIN ◆ 1860 PORES/CM<sup>2</sup> ◆ 100+ COLORS

WORLD'S HIGHEST QUALITY SHEEP LEATHER  
PROUDLY MADE IN THE HIGHLANDS OF ETHIOPIA

[WWW.ETHIOPIANCREATION.COM/HIGHLANDLEATHER](http://WWW.ETHIOPIANCREATION.COM/HIGHLANDLEATHER)



別添6：商標登録証



別添7：日本国内におけるメディア・リリースの例

エチオピア発レザーの「ハイランド・レザー」  
JICAの支援でブランド化  
JFW・IFF7月展に9社出展

「売れるものを作る」を目標としてレザージャケットも得意

エチオピアのレザー産業は、近年急激な成長を遂げている。約10年前の準備期間を経て、ブランド名（企業名）を付けて、海外市場に進出している。今春の日本への進出は、既に「ハイランド・レザー」のブランド名で、

エチオピアのレザー産業は、近年急激な成長を遂げている。約10年前の準備期間を経て、ブランド名（企業名）を付けて、海外市場に進出している。今春の日本への進出は、既に「ハイランド・レザー」のブランド名で、

エチオピアのレザー産業は、近年急激な成長を遂げている。約10年前の準備期間を経て、ブランド名（企業名）を付けて、海外市場に進出している。今春の日本への進出は、既に「ハイランド・レザー」のブランド名で、


2015.7.16 織研新聞 「エチオピア発「ハイランド・レザー」 JICAの支援でブランド化 JFW- IFF7月展に9社出展」

エチオピア産高級羊革バッグで海外進出する  
Meron Seid  
メロン・セイードさん (29)

アフリカ東部・エチオピアは畜産業が盛んだ。首都アディスアベバに、その牛や羊の革を素材に使った革バッグの工房を開いたのは、24歳のとき。自営にミシンを1台買い、従業員1人を雇った。若いころからデザインやファッションに興味があった。大学卒業後に衣服デザインを学んだ。「バッグはどの年齢も使う。デザインもしやすく、最初から力を発揮できると思った。デザインに伝統的なひし形模様を採り入れ、縫製にも妥協しない製品は話題を呼んだ。間もなく高級ホテルが並ぶ一角に旗艦店を構えた。ミシンは4台、常勤従業員は9人に、5月、若い起業家として国連開発計画（UNDP）の現地事務所から賞を受けた。新たに挑むのは、先進国への輸出だ。エチオピアの羊は高地の涼しい気候で育つ。その皮は脂肪が少なく薄く、世界的に最高水準と評価される。日本政府の途上国援助を受け、特に高品質の羊革を皮革業界がエチオピア・ハイランド・レザー」としてブランド化した。それを使ったバッグや小物を日本市場向けに製造し、7月、バイヤーの集まる展示会に出展するため初来日した。母国は成長著しいが、国外ではエチオピアの商品は低価格と見られがち。高品質のものづくりができる「イメージを変えたい」と文神田明美 写真 井手ゆかり

2015.8.20 朝日新聞 「エチオピア産高級羊革バッグで海外進出するメロン・セイードさん」



 エチオピア

# 柔らかく 上質なレザー

エチオピアと聞いて、一体どんなイメージを思い浮かべるだろうか？ コーヒー豆？ マラソンの強豪国？  
今回紹介するのは、エチオピア産の羊の革「エチオピアン・ハイランド・レザー」だ。柔らかく丈夫なこの革は、今、ファッション素材として注目を集め始めている。日本も国際協力の一環として、ブランド化を後押し。その特徴とは――。



## 世界最高級

カラフルな手袋や靴、ジャケットやスカート——これらはすべてエチオピア産の羊の革で作られている。触ってみると、柔らかくてとても軽い。  
羊というとウールが採れる羊をイメージするが、エチオピアの羊は、標高3000mの高地で育ったヘアシープ種。革は薄くて軽く、柔らかいのに、伸縮性に優れ、丈夫なのが特徴だ。手触りもしっとりとしてなめらかで、世界最高級の品質と言われている。

## ブランド化

ゴルフや野球用の手袋、高級車のシート部分にも使われることがあるが、一般的にはあまり知られておらず、流通量は少ない。  
そこで、エチオピア政府は、付加価値を付け、ファッション素材としてのブランド化を目指す。付加価値を付け、ファッション素材としてのブランド化を目指す。付加価値を付け、ファッション素材としてのブランド化を目指す。付加価値を付け、ファッション素材としてのブランド化を目指す。

## 日本も支援

これを支援しているのが日本の国際協力機構（JICA）だ。製品アイデアの提供や、プロモーションなどを手伝っている。  
日本の服飾業界にもアプローチ、7月に東京都内で行われた日本最大級のファッションの展示会には、エチオピアの皮革企業7社が参加。大勢のバイヤーが訪れ、大盛況だった。  
展示会には、エチオピア工業省比較産業開発機構マーケティング部長のビルゲネシュさんも来訪。「エチオピアの革の良さを多くの人に知ってもらいたい。今後もプロモーションを続けていく」と意気込んだ。将来、エチオピアレザーがファッション界を席巻する日が来るかもしれない。



シープレザーで作られた手袋。内側にはフリース素材やカシミアを使用している。



(左)皮を縫う工場で働く男性たち  
(右)ミシンなどを使い、革製品を作り上げる女性たち



カラフルに染められたシープレザー

**エチオピア連邦民主共和国**

首都：アディスアベバ  
面積：約110万km<sup>2</sup>（日本の約3倍）  
人口：約1億1千万人  
日本との時差：6時間  
農業が盛んで、コーヒーの発祥の地。今年の世界陸上の女子マラソンではマレ・ディオリが優勝するなど、陸上競技（特に長距離走）に強い。



### 羊革ブランド化へ戦略 エチオピア経営者 今治タオル視察

国際協力機構（JICA）の招待で来日したエチオピアの羊皮加工企業の社長ら10人が21日、今治市東門町を

丁目の四国タオル工業組合を訪れ、今治タオルのブランド化のノウハウを学んだ。JICAはエチオピアの経済活性化に向け同国産の高品質な羊皮革のブランド化を支援。2日間の日程で今治市と香川県を巡る。近藤副理事長はブランド化成功の理由を「組合員が危機感を共有して一つにまとまったから」と説明。クリエティブディレクターの佐藤可土和さんの協力や、吸水性と安全性に特化して品質をアピールした戦略、ブランド管理の難しさも紹介した。

タオル織機や直営店も見学し、リピーター獲得方法を熱心に質問。イグノー・アサファさん（58）は「地域全体で協力してブランド力を養い上げた」と聞き感を受け、「話した」（亀井啓希）

今治タオルの組合直営店で品質などの説明を受けるエチオピアの視察団

2016. 4. 22 愛媛新聞 「羊革ブランド化へ戦略」

### 内モンゴルのカシミアとエチオピアのシープレザー 高品質なインターナショナル企業揃う

インターナショナルの出展企業は、日本で高品質な商品をブランディングする企業が揃う。クオリティーや価格などのハードルが高い日本市場での拡販に取り組むことで、世界に向けた足がかりを構築する。

◇ ◇ ◇

内モンゴルのカシミア協会は8社でパビリオンを作る。海外展ではルーエン、オールドスカシミア集団などが揃うのは初めてで、政府と協会、企業の三位一体で取り組む。

内モンゴルはアラシヤ、アルバス、ニロウザン系カシミアや羊を育てており、内モンゴルホワイトカシミアとしてウズムチン、ハンサンを合わせた5大品種で年間8000tの原料を産出している。魅力あふれる内モンゴルカシミアで日本市場との関係を強め、新しいビジネスモデルの構築を目指す。

15年7月展に続きエチオピアのシープレザー「エチオピア・ハイランド・レザー」の8社が揃う。標高3000mの高地で育つ羊の革は0.35%まで薄くしても強くて柔らかく、伸縮性もある。前回、バイヤーから好評で、すでに日本市場でシューズなどの販売が始まっている。さらに要望があった皮革素材の取引仲介ができる日本のエージェントがブースに参加する。商品は手袋に加え、シューズやバッグ、ガーメントなどを揃える。今回、日本向け商品の開発も行い、約3カ月間の日本人デザイナーによる企画のアドバイスを受けた商品も並ぶ。シェパやビタード、エリコアフジュターナリー、モダンゼグ、日本向けに小ロット対応の企業も参加する。

エチオピアのブランドのパーカー

高品質なエチオピアブーツ、前回のエチオピアブース

2016. 4. 26 織研新聞 「高品質なインターナショナル企業揃う」

石黒友康ベイクルーズディレクター 海外企業を中心に、他店と差別化できる良いものを探しに来ました。気になったのは、初めて出会ったエチオピアのレザーメーカー。アフリカなので輸送期間も長く、ロットも大きくなければ受注しないだろうと予想していたのですが、話をしてみると意外とクイックで、小ロットで対応してもらえるのと知り、驚いています。品質も従来の革製品と比べて引けを取りませんでした。



2016. 4. 27 織研新聞 「来場者の声」