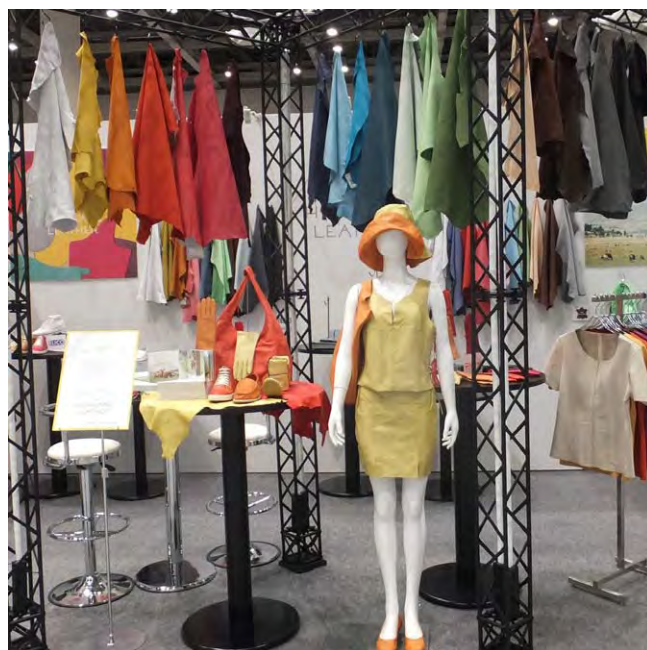


チャンピオン商品アプローチの紹介

エチオピアの輸出振興の経験から Ver. 2

2017.2



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～

Ver.2

2017年2月

独立行政法人 国際協力機構

産公
JR
17-029

はじめに

アフリカ大陸の北部に位置するエチオピア国は、欧州にも中近東にも近い地の利を得て、近年 2 桁以上の GDP の成長率を維持しながら、製造業の振興に力を入れています。アジアの開発経験に高い関心を示すエチオピア政府は、国際協力機構 (JICA) と 2009 年より産業政策対話¹を行ってきました。この対話を通じ、エチオピア政府は日本やアジアの国々から、目覚ましい産業発展を成しえた具体的な対策を学び、産業開発のためのシステムや能力の向上を目指しています。

輸出振興の手法のひとつとして、この政策対話の中で提案されたのが「チャンピオン商品アプローチ」(Champion Product Approach。以下、CPA)です。CPA とは、「エチオピアの文化や歴史背景を反映させたユニーク(オンリーワン)かつ高品質(ベストワン)である『チャンピオン商品』を発掘し、海外のプレミアム市場への参入を目指す」という需要・顧客志向型の輸出振興の重要性を強調する取り組みです。この取り組みを通じてエチオピアのカントリーイメージが向上し、更なる輸出増加が期待されます。エチオピアでは 2013 年 5 月から翌年 2 月にかけて、CPA のコンセプトを確立し、CPA の有効性を検証するための調査が行われました (CPA 実践支援調査フェーズ 1)。2014 年 11 月から 2017 年 3 月にかけて行われた CPA 実践支援調査フェーズ 2 では、市場調査に基づき選ばれた皮革セクターに対し、日本を市場としたブランド開発や商品開発、プロモーション活動などが行われました。その結果、日本企業と多くの商談が持たれ、受注に至るエチオピア企業もありました。これらの成果は、政府と業界団体との連携や強いコミットメント、企業の意識の変化によるものです。

本書は CPA のエチオピアにおける試行的な取り組みを総括し、輸出振興のためにさらなる CPA の活用を促すものです。対象とする読者は、輸出振興政策の策定や実施に関わる政府関係者、業界団体等の民間中間組織の運営者、そして民間企業の経営者とそこで働く方々です。政府関係者や業界団体の読者には、需要と顧客志向型の輸出振興の重要性を認識し、CPA に関する議論を行い、CPA を実践に活かすことが期待されます。また、民間中間組織や一般企業の読者は、特にブランディングやプロモーションについて、本書から日常の業務に適用できる実践的な知識を得ることができるでしょう。

本マニュアルでは、状況や必要に応じて実施する CPA のプロセスを選べるように、各プロセスをステップにわけて記載しています。ここで紹介する市場調査やその結果に基づくセクターの選定の考えが、輸出振興に携わる読者の皆さんにとって少しでも参考になれば幸いです。

1 JICA・政策研究大学院大学を中心とした日本側関係機関とエチオピア政府が、エチオピアの産業開発について議論するために実施されている政策対話。これまで、カイゼンの普及や外資系企業の投資促進等について、様々な調査・意見交換が行われてきた。

目次

はじめに.....	i
略語集.....	V
PART 1. チャンピオン商品アプローチのコンセプト	
1. チャンピオン商品アプローチとは？.....	3
1.1. 一般的な輸出振興策における CPA の位置付け.....	3
1.2. CPA の特徴.....	4
2. CPA の 10 のステップ.....	6
PART 2. CPA の 10 のステップと活動	
1. 導入計画の立案.....	11
1.1. 実施体制の構築.....	11
1.2. 活動計画の策定.....	13
1.3. 実施スケジュールの決定.....	13
2. ターゲットセクター候補の選定.....	14
2.1. ユニークさの検討.....	14
2.2. 品質の検討.....	14
2.3. 素材への着目.....	14
2.4. 有望セクターへの集中.....	14
3. ターゲット市場の設定.....	16
3.1. ターゲット市場の設定.....	16
3.2. ターゲット市場の調査.....	16
4. ターゲットセクターの決定.....	17
4.1. 市場のニーズを満たすチャンピオン商品の検討.....	17
5. チャンピオン商品ブランドの開発.....	21
5.1. ブランドとは？.....	21
5.2. ブランド・プロミスの明確化.....	22
5.3. ブランド・プロミスに基づく一貫した「ビジョン」と「システム」の開発.....	25
5.4. ブランド・プロミスの内面化（インナー・ブランディング）.....	26
5.5. ブランド・プロミスの消費者への伝達（アウター・ブランディング）.....	28
5.6. ブランドの商標登録.....	30
6. パートナー企業の選定.....	32
6.1. パートナー企業の役割.....	32
6.2. 選定基準の決定.....	33

6.3. 選定方法の決定	33
6.4. パートナー企業との製品づくり.....	34
7. プロモーションの実行	36
7.1. プロモーション活動を通じたブランドのコミュニケーション.....	36
8. 市場の理解と改善点の特定	47
8.1. アンケート調査の実施	47
8.2. テストマーケティングの実施.....	47
9. ブランド管理.....	49
9.1. ブランド管理とは.....	49
9.2. ブランド管理の実践.....	50
10. 評価の実施.....	56
10.1. CPA のプロセス全体を評価し次のプロセスに向け改善する	56
PART 3. 「ブランド管理」成功事例	
1. 今治タオル.....	59
1.1. 今治タオルの「ブランド・プロミス」.....	59
1.2. 今治タオルの「ブランド・システム」と「ブランドビジョン」	60
2. HARRIS TWEED	63
2.1. HARRIS TWEED の「ブランド・プロミス」.....	63
2.2. HARRIS TWEED の「ブランド・システム」と「ブランド・ビジョン」	63
別 添	
別添 1: CPA 導入のサンプルスケジュール.....	69
別添 2: 展示会準備スケジュールの例.....	70
別添 3: 展示会データベースリスト	71
別添 4: 展示会选择のポイント	72
別添 5: 商談用テンプレート	73
別添 6: 商品展示のコツ (VMD)	74

略語集

CPA	Champion Product Approach
EIC	Ethiopian Investment Commission
ELIA	Ethiopian Leather Industries Association
ICCPA	Implementation Committee for Champion Product Approach
ITIA	Imabari Towel Industrial Association
JICA	Japan International Cooperation Agency
JIS	Japanese Industrial Standards
LDC	Least Developed Countries
LIDI	Ethiopia Leather Industry Development Institute
POP	Point of Purchase Advertising
QCD	Quality, Cost, Delivery
SNS	Social Networking Service
SNV	The Stitching Nederlandse Vrijwilligers (Netherlands Development Organization)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
VMD	Visual Merchandising

Part 1. チャンピオン商品アプローチ
 のコンセプト

1. チャンピオン商品アプローチとは？

チャンピオン商品アプローチ(Champion Product Approach: CPA)とは、輸出振興戦略のひとつであり、その国の文化や歴史背景を反映させたユニーク(オンリーワン)かつ高品質(ベストワン)である「チャンピオン商品」を発掘し、海外のプレミアム市場に売り込むことで、その国の製品や国自体のイメージの向上を図り、最終的には国全体の輸出増を狙うアプローチです。CPA は下図に示すようなロジックモデルの中で位置付けることができます。

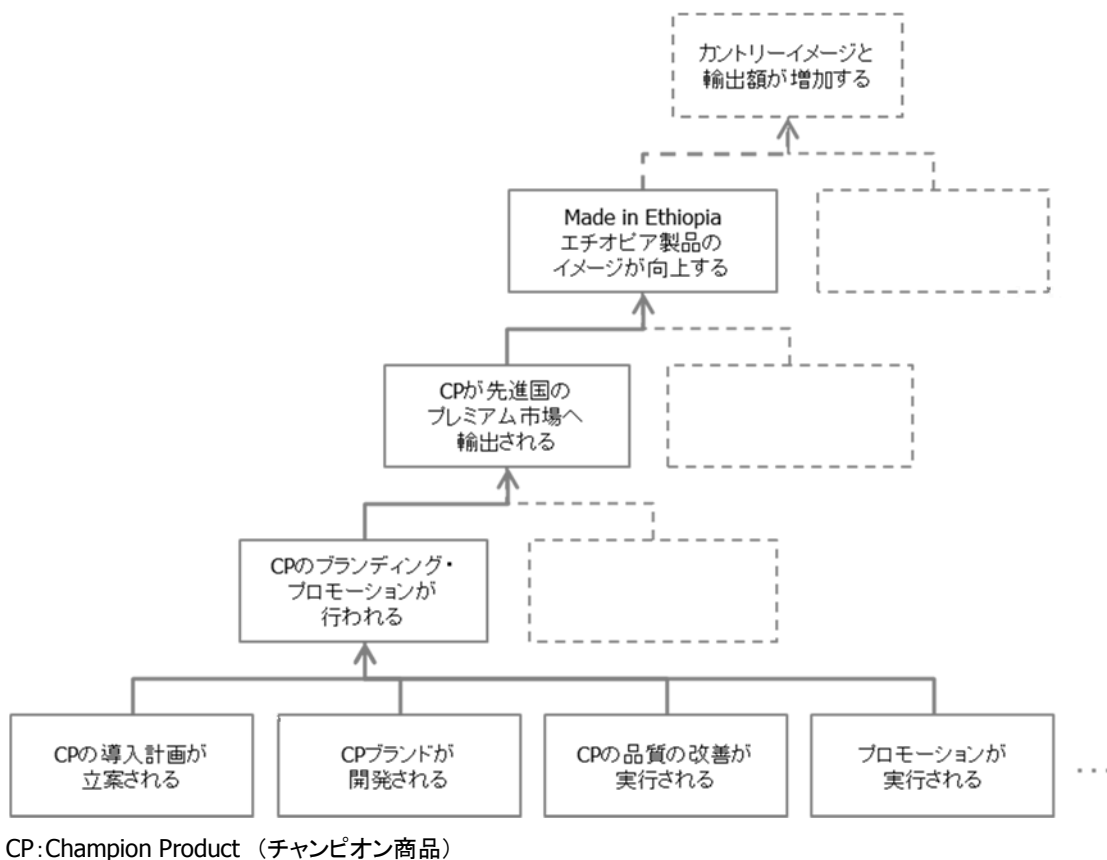


図 1. CPA のロジックモデル

1.1. 一般的な輸出振興策における CPA の位置付け

輸出振興策は国によって異なり多様ですが、一般的に政府等によって実施される輸出振興策は図 2 に示すフレームワークに沿って整理することができます。



図 2. 一般的な輸出振興策のフレームワーク

上記のフレームワークで CPA は 5 つの「施策の領域」の流れの中の「販路開拓支援」(矢印)のひとつとして整理することができます。

1.2. CPA の特徴

1.2.1 市場志向

CPA はブランドの持つ発信力や商品のプロモーションを通じて、市場へ直接働きかけます。CPA の特徴は、働きかけでも、プロダクトアウトの思考からマーケットインの思考へ企業の変革を促す点にあります。すなわち、市場の理解と改善点の特定に基づき、ニーズに合った商品を継続的に作り出すこと、言い換えれば、「作ったものを売る(プロダクトアウト)」から「売れるものを作る(マーケットイン)」へ考え方の転換が重要となります。

CPA では、セクター・ブランドを構築した上で、そのブランドに基づきその後の支援活動が調整、統合されます。パートナー企業もそのセクター・ブランドのコンセプトに基づき選定され、そのプロモーション活動もコンセプトと統合・整合した形で実施されることとなります。

CPA がセクター・ブランディングを重視する理由は 2 つあります。第一に、CPA の目的が製品群全体のイメージの向上であり、特定企業のプロモーションを目的としないためです。第二に、途上国で競争の激しい海外のプレミアム市場にすぐに参入できる企業が、現段階では少なく、一企業だけでは競争上の優位性を有していないためです。CPA は、個々の企業の商品をセクター・ブランドの下に統合することによって個々の企業だけでは難しいブランディングの活動を行い、付加価値を創出し、商品の競争力を高めることを目指しています。

1.2.2 その他の支援アプローチとの補完性

図 3 を見ると分かるように、CPA は他のアプローチ(バリューチェーンアプローチ、等)と競合せず、むしろこれらのアプローチを補完することができます。エチオピアでの CPA の取組みでは、様々なドナーが、セクター内やセクター横断的にバリューチェーンに対する支援を提供してきました。例えば、JICA は企業の品質および生産性を向上させるために、カイゼンの普及活動に努めてきました。また、オランダの援助機関である SNV²は、例えば蜂蜜の分野で、バリューチェーン上の仲介者にビジネス開発、セクター開発などの技術を提供してきました。

これらの支援は有効であり、これまでセクターの発展や雇用機会の増加に貢献してきました。これらのアプローチと CPA を組み合わせることで、開発への貢献を増大することができます。

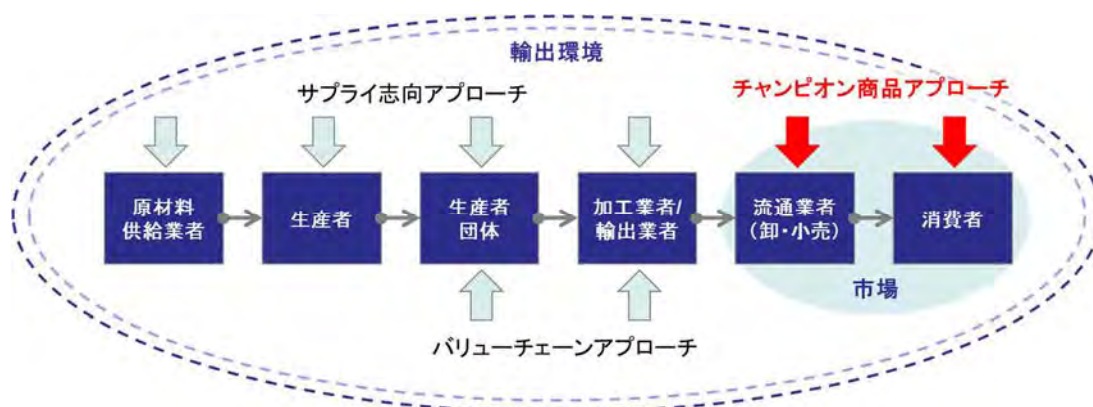


図 3. バリューチェーンにおける CPA の位置付け

² The Stichting Nederlandse Vrijwilligers (Netherlands Development Organization) 1965 年設立。

2. CPA の 10 のステップ

自国の商品に付加価値をつけて輸出しようとする場合、まずは輸出先の市場を調査し、そのニーズの見極めを行うことが重要となります。その上で自国の産業に立ち戻り、そのニーズを満たす商品は何かを探してみましょう。世界の市場に自国の商品を最終製品として売り出すには求められるデザインや色、品質を見極めることが大切ですが、特に CPA では、その商品が「ユニーク」で「高品質」といえるか、そして、その商品には消費者に訴えるストーリーがあるか、そのストーリーが、どんな価値を訴求できるかが重要です。

この CPA を導入し実践するためには、次の 10 のステップを順に行っていきます。

(1) 導入計画の立案

最初のステップは、CPA の導入計画を立案することです。計画には、実施体制の構築、活動の内容やそのスケジュールリング、節目ごとの目標設定が含まれます。これらの計画は活動を進める中で、臨機応変に変更していきます。

(2) ターゲットセクター候補の選定

自国の商品や産業で、国の文化や歴史、地理的な特徴に基づく価値を有するもの、そして海外市場においてもその品質の高さが認められる可能性の高いもの（あるいはすでに認められているもの）をいくつか候補として選び出します。

(3) ターゲット市場の設定と分析

国や地域といったターゲット市場の設定を行います。そして、その市場にはどのようなニーズがあるのか、参入にはどのようなライバルがいてどのような障壁が考えられるのか、分析を行います。

(4) ターゲットセクターの決定

ターゲット市場の分析結果を踏まえて、ターゲットセクターの決定を行います。

(5) セクター・ブランドの開発

ターゲット市場の分析結果から導き出された市場の特徴を踏まえて、セクター・ブランディングを行います。

(6) パートナー企業の選定

開発したセクター・ブランドを用いてプロモーション活動を行っていくパートナー企業を、選定します。

(7) プロモーションの実行

いよいよターゲット市場に実際に働きかけます。このステップでは、パンフレットやウェブサイトといったプロモーションツールを開発し、展示会に参加するなど、プロモーション活動を行います。

(8) 市場の理解と改善点の特定

CPA は継続的なプロセスであり、トライ・アンド・エラーを繰り返しながら長期にわたって行われます。輸出契約を結実させ、国のイメージを変えていくためには、ブランディングを含む商品自体や価格、流通、プロモーションについて継続的に改善を行っていく必要があります。

(9) ブランドの管理

ブランドが約束した価値を常に消費者に届けるため、関係者間で協議の上でブランド管理体制を構築し、維持管理していきます。

(10) 評価の実施

評価はCPAのプロセス自体にも当てはまります。最後のステップは、全体のプロセス(今までのステップ)を評価し、アプローチの次のサイクルに向け改善することです。

参考:エチオピアにおける CPA 導入の概要

エチオピアの CPA は 2012 年に開催されたエチオピア政府と日本政府間の産業政策対話で日本側から紹介され、2013 年より試行的に導入を実施してきました。下の図では、2014 年から開始されたフェーズ 2 における活動の内容を本文のステップに合わせてまとめてあります。

流れ	活動
導入計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> 2014年11月、EIC、LIDI、ELIA、外務省、工業省、エチオピア商工会からなるICCPAが発足。キックオフミーティングで活動内容やスケジュールの検討、各組織の役割について議論され、組織の代表がMOUに署名。
対象セクター候補の選定	<ul style="list-style-type: none"> 2013年にJICAによって実施されたCPAフェーズ1においてチャンピオン商品としてのポテンシャルが認められた6つのセクター、コーヒー、テキスタイル、皮革、宝石、農産品(バラや蜂蜜を含む)、観光を候補とすることとした。
ターゲット市場の設定と分析	<ul style="list-style-type: none"> 世界でも有数のハイエンド市場でありえる日本をターゲット市場として選定。上記の6つのセクターについて、日本市場の動向を調査した。具体的には、同国の貿易統計や国際的な展示会に出向いてのバイヤーへの聞き取り調査を行った。
対象セクターの決定	<ul style="list-style-type: none"> 上記6つのセクターのうち、高いポテンシャルが認められた皮革とテキスタイルについて、競合や市場の寡占の状況、市場の志向、ブランディングというアプローチの取りやすさなど、さらに詳細な調査を進めた結果、皮革、特にシーブレザーを対象セクターに決定した。
セクター・ブランドの開発	<ul style="list-style-type: none"> ICCPA内でブランドワークショップを開催し、市場に訴求すべき価値やブランドネーム、ブランドロゴについて検討を行った。結果、Ethiopian Highland Leatherのブランドが立ち上げられた。ホームページの開設、パンフレットやポスターなどの販売促進物の制作も開始された。
パートナー企業の選定	<ul style="list-style-type: none"> LIDIのエチオピア国内のなめし・皮革製品加工企業のリストから、ELIAの推薦、UNIDOの推薦に基づき、約30社を有識者が訪問。CPとしてのクオリティ、海外への輸出への対応力、経営者のビジョンの視点から、8社を選出。
プロモーションの実行	<ul style="list-style-type: none"> 2015年7月に、アパレル業界では日本最大級である展示会IFFに参加。日本人デザイナーによるパートナー企業へのデザイン支援、VMDの理論を用いた展示方法に基づいた展示などで、参加企業数社が日本企業との成約を勝ち取った。
市場の理解と改善点の特定	<ul style="list-style-type: none"> 中間ラップアップ会議を開催し、バイヤーからのコメントや途中で破談となってしまった取引の経験から改善点を議論。製品のデザインや品質を改善し、2016年に再度IFFに出展した。会期中には前回は上回る商談の機会を得た。
評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ2終了時には成果と課題、そして今後への提言が報告された、また、およそ2年にわたる活動を評価するため、主要なステークホルダーを集め、セミナーを開催した。

Part 2. CPA の 10 のステップと活動

1. 導入計画の立案

Point!

この計画ステップでは、誰が(who)、何を(what)、いつ(when)やるのかを決定します。

- ✓ 実施体制の構築(who)
- ✓ 活動内容の検討(what)
- ✓ 実施スケジュールの策定(when)

1.1. 実施体制の構築

CPA は政府、産業、民間が連携して取り組む包括的なアプローチです。複数の企業や組織が活動に参加し、政府や産業がブランドの管理や活動の取りまとめに協力してあたるため、意思決定だけでなく行動の主体としての実施体制を構築することが重要です。実施体制の役割は、各ステップの活動を主導し、企業や関係組織間の連携を調整することです。この役割を果たすため、実施体制の構築にあたっては以下の点を考慮します。

- (1) セクター横断的な活動を見据えた実施体制づくり。
- (2) 民間中間組織への主導権の移動と育成協力。
- (3) 行動主体となるための予算と人材の確保。

1.1.1. 実施体制の整備

実施体制を整え動かすためには、専任スタッフからなる組織と活動予算を必要とします。エチオピアで 2013 年に、官民のメンバーから成るタスクフォースが設立されましたが、CPA 専任の担当者は存在せず、「実施」体制というよりは、諮問委員会としての役割しか果たすことができませんでした。この教訓を踏まえ、2014 年からは、CPA 実行委員会(Implementation Committee of CPA、以降 ICCPA)を立ち上げるだけでなく、CPA の強力な推進機関である、Ethiopian Investment Commission (EIC) や Ethiopian Leather Industry Association (LIDI)、Ethiopian Leather Industries Association (ELIA) の各組織内で担当者を任命することで、実態を伴う実施体制が整備されました。

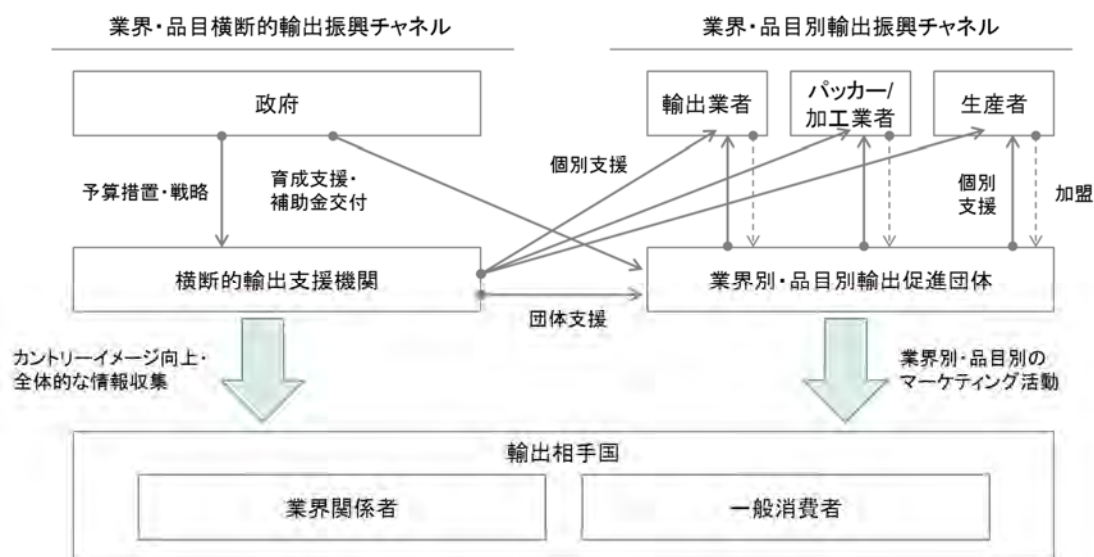
1.1.2. 民間中間組織などとの緊密な協力

CPA は、導入初期においては政府主導で進みますが、生産者団体等の民間中間組織といったパートナー組織を巻き込み(あるいは育成し)、一定の期間後にこれらの民間中間組織が、CPA の推進主体になることが想定されています。

CPA は、初期の段階では政府主導で開始されることが多いと思われます。政府は CPA の諸活動を主導する実施体制を構築し、その実施体制がブランド開発や、チャンピオン商品候補の選定、複数の媒体を通じたプロモーションの実施などを行います。しかし、長期的には、このような政府主導型から民間中間組織へ主導権を移行し、中間組織が主体的に CPA によるブランドの維持管理を行うことが望まれます。

日本には JAPAN ブランド育成支援事業という CPA と似た輸出振興施策があります。この事業のコンセプトは、CPA と同様に、特別に選定した商品を通じて、JAPAN ブランドを促進することにより、カントリーイメージを向上することです。しかしながら、政府の関与と民間団体の役割の点において、CPA とは異なります。第一に、JAPAN ブランド育成支援事業は政府主導のアプローチではなく、むしろ民間主導のアプローチです。政府の支援は、JAPAN ブランドロゴの維持管理と、基本的には採択した事業の資金支援のみです。第二に、民間中間組織の役割は、CPA よりもはるかに大きく、JAPAN ブランドへの応募は生産者団体や商工会議所といった民間中間組織を通じてのみが許可されています。さらに、民間中間組織は、同じセクターまたはカテゴリ内の企業の連携を促進、戦略立案を支援するなど重要な役割も負っています。日本でこのようなアプローチが可能であるのは、民間中間組織（および支える民間企業）が成熟しており、強いマネジメント能力を有しているためです。

このような輸出振興における官民連携は、図 4 のように整理することができます。



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

図 4. 輸出振興の一般的な体制

このような官民連携の形は CPA が長期的に目指すべきものであり、このことが、当初から CPA が民間中間組織等の民間セクターとの緊密な協力関係を持つべき理由です。なお、上記のような官民連携は、政策としての CPA のみで達成することはできません。CPA に加えて、民間中間組織の発展を支援するプログラムを実施すべきです。

1.1.3. セクター横断的な取り組み

CPA が将来に向けて期待する効果は国の商品全体イメージの向上です。しかし、限られた予算、時間、人員の中で一度に多くのセクターで CPA 活動を立ち上げるのは効果的とはいえません。まずは 1 つのセクターで先進的事例を作ること、そして、その成果と方法論を他セクターへ広げ、セクター横断的な取り組みとしていくことで、商品イメージの底上げと向上というインパクトを大きくしていくことができます。

そのような展開を見据えると横断的に公的機関として、輸出振興を推進している組織を活動に巻き込むのは有益といえます。

1.2. 活動計画の策定

実施体制や組織が出来たら、次にどういった活動が必要かを検討します。例えば、先の「プロモーションの実行」ステップにおいて、どのようなプロモーションを行うか、具体的にします。パンフレットを作成するのか、ウェブサイトやソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を通じたプロモーションを実施するのか、展示会に出展するのであればどの展示会に出展するのか、売り込みのための担当者や調査団を派遣するか、アンテナショップを開設するかなど、予算や実施体制の能力に照らし合わせていかにターゲット市場に効率的に働き掛けられるか等を、計画します。

1.3. 実施スケジュールの決定

活動計画の策定後、活動に沿ってスケジュールを設定します。作業の順序は適切か、限られた時間とリソースの範囲内で実現可能か等、確認しながらスケジュールを時系列に決めていきます。展示会に出展するのであれば、できれば 1 年前から、遅くとも半年前から準備を始める必要があります。【別添 1】および【別添 2】に CPA 導入のスケジュール、展示会出展準備のスケジュールの例を示しています。また、【別添 3】の展示会データベースリスト、【別添 4】の展示会选择のポイントもあわせて参照してください。

2. ターゲットセクター候補の選定

Point!

自国の商品や産業で、自国の文化や歴史、地理的な特徴に基づく価値を有するもの、そして海外市場においてもその品質の高さが認められる可能性の高いもの（あるいはすでに認められているもの）をいくつか候補として選び出します。この時点では、セクターをひとつに絞る必要はありません。いくつかのセクターを選び出し、次に行うターゲット市場での分析を踏まえて比較検討します。

- ✓ ユニークさの検討
- ✓ 品質の検討
- ✓ 素材への着目
- ✓ 有望セクターへの集中

2.1. ユニークさの検討

ターゲットセクター候補を選定する上でまず注目しなければいけないのが、その商品は自国のユニークさを備えているかというポイントです。自国の歴史や文化に根ざした産業やめずらしい農産品、自然の景観や歴史的建造物を活用した観光業も含めて検討しましょう。

2.2. 品質の検討

そのセクターの商品品質はどうでしょうか？国際市場でも他国の製品と競争できるだけの品質を兼ね備えているでしょうか？定性的な視点だけではなく、これまでの輸出額の統計資料、農産品の場合は栄養価の数値など定量的な視点も用いて分析しましょう。

2.3. 素材への着目

そのセクターの商品素材はユニークで高品質でしょうか？もしも、原材料の多くを輸入に頼っているような場合、それはその国のチャンピオン商品とは言えません。その素材自体がユニークで高品質であることが、対象候補セクターを選ぶ上で大切なポイントです。

2.4. 有望セクターへの集中

既に国際市場で流通しているものの、市場で自国の特産物としての認識が不十分な製品はないでしょうか？こうした製品は CPA アプローチを実施する上で有望なセクターといえます。

■ エチオピアにおける CPA の事例①（ターゲットセクター候補の選定）

エチオピアでの CPA の試行的導入では、皮革、テキスタイル、農産物加工品（コーヒー含む）、ジュエリー（アクセサリ、宝石）、観光がターゲットセクターとして検討されました。これらのセクターはすべて、エチオピア政府の産業開発戦略とも合致しています。また、これらのセクター内には、すでに輸出経験のある企業も多く、振興政策の対象とする優位性もありました。

しかしながら、仮にターゲット市場を日本に設定した場合に、その見通しはセクターによって異なります。いくつかのセクターは、その他のセクターよりも早く市場に浸透することができるかもしれませんが、例えば、日本のアパレルメーカーは国内で厳しい競争に苦しんでおり競合他社と差別化することができる「何か」を探しているため、そのようなアパレルメーカーと取引することで、その「何か」を提供できる可能性があります。一方、日本へ向けた焙煎コーヒーは、関税・非関税の貿易障壁が比較的高いため、市場に入りこむだけで時間がかかると考えられます。エチオピアにとって、焙煎したコーヒーを輸出した方がより付加価値は高いのですが、焙煎後は鮮度の劣化が進んでしまうので日本でのニーズは低いのです。

3. ターゲット市場の設定

Point!

自国の商品をブランド化し付加価値をつけて輸出しようとする場合、まずは輸出先の市場を調査し、そのニーズの見極めることが重要です。

- ✓ ターゲット市場の決定
- ✓ ターゲット市場の調査

3.1. ターゲット市場の設定

ここでは、ターゲット市場、つまりどの国や地域をターゲットとしてプロモーション活動を展開するかを決めます。ターゲット市場の設定では、その市場においてチャンピオン商品の優位性があるか判断することが必要です。

当然ながら、消費者の持つ特性は市場によって違っており、消費者のニーズも当然市場によって千差万別です。例えば、2013年に日本で行った調査では、日本の消費者が「素材/成分のよさ」、「安全/清潔」、「ストーリー」を、「品質」や「価格」より重視していることが分かりました。日本のあるバイヤーは、『日本市場は、1991年のバブル崩壊後、「環境にやさしい」、「有機」、「フェアトレード」が市場のキーワードになっている』と説明しました。このことが示すように、市場は様々な状況の中に存在しており、新しい市場に参入する際には、市場特性を十分配慮する必要があります。

ターゲット市場候補を決める際には、2つの観点が必要です。第一の観点は輸出する国の状況で、政府の開発政策やその中で掲げられている優先順位、民間セクターの輸出に向けた準備状況などを指します。第二の観点は、海外の市場、つまりターゲット市場における状況で、市場規模や市場への到達可能性(物理的な距離、関税・非関税の貿易障壁の有無、ターゲット市場に関する情報の入手容易性)などが、含まれます。

3.2. ターゲット市場の調査

上記のステップで選択したターゲットセクター候補の市場へ参入できるか、その可能性について調査を行います。上記で述べたように、ターゲット市場との物理的な距離、関税・非関税の貿易障壁の有無、第3国との貿易取引の状況、情報の入手容易性、市場の志向などを調べます。

ターゲットセクター候補が多数ある場合には、まずはインターネット上の情報で大まかに調査を行い、ポテンシャルの高いいくつかのセクターに絞ってから、より詳細な情報を集めます。また、とりわけポテンシャルの高いターゲットセクター候補がある場合には、そのセクターへのニーズが高く、より参入しやすい、発展しやすい市場はどこか?という視点でターゲット市場を選定することも可能です。

4. ターゲットセクターの決定

Point!

ターゲット市場の調査に基づき、ターゲットセクターを決定します。その商品が市場のどのようなニーズを満たせるのか？そこからどのようなストーリーが描けるのか？消費者に対して、どのような価値を訴求できるか？それぞれを確認していきます。

✓ 市場のニーズを満たすチャンピオン商品の検討

4.1. 市場のニーズを満たすチャンピオン商品の検討

市場調査の結果をもとに、市場のニーズを満たすセクター（つまりはチャンピオン商品）を決定します。市場の動向、貿易規制や第 3 国の製品によるターゲット市場の寡占状況などもチャンピオン商品決定のための重要な要素です。しかし、最も大切にしなければならないのは、そのチャンピオン商品はターゲット市場の消費者ニーズを満たせるのか（満たしているか）ということです。

すでにターゲット市場にある商品を、自国のより高品質な商品、あるいはより安価な商品で代替するのか、もしくは、それまでターゲット市場に存在しなかった新しい商品として提案するのか等、市場調査とその結果には、ヒントがたくさん隠されているはずです。

市場の、そして消費者のニーズを知るにはいくつかの基本的方法があります。

- (1) 展示会で情報を収集する（どんな商品が展示されているか、人気があるかを観察する）
- (2) 自国にあるその国の大使館から情報収集する
- (3) 貿易統計を調査する
- (4) すでに市場に展開をしている企業から聞き取りする
- (5) 経済雑誌や新聞、Web サイトから情報収集する

■ エチオピアにおける CPA の事例②（ターゲットセクターの決定）

エチオピアでは、エチオピア国内での調査においてポテンシャルがあると判断された 5 セクターについて、ターゲットである日本市場で調査を実施しました。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 段階に分ける方法を取りました。

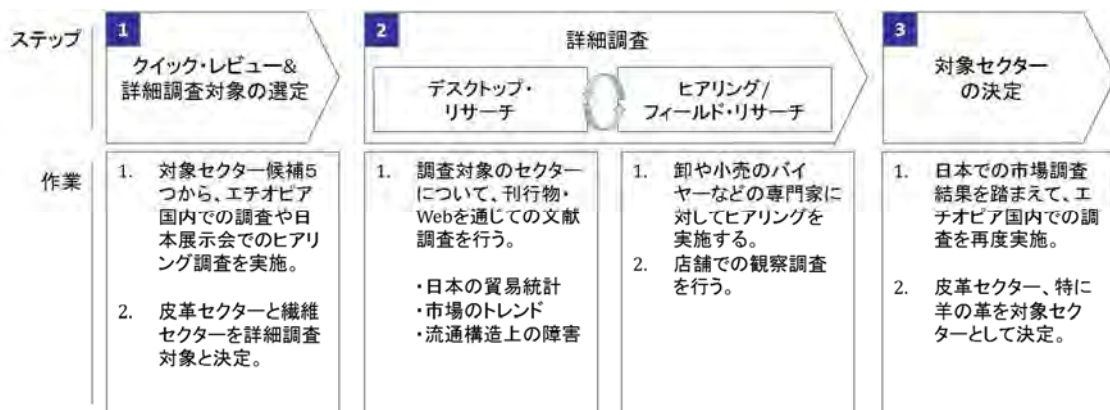


図 5. エチオピアの CPA 導入時におけるターゲットセクター決定の進め方

(1) クイックレビュー

クイックレビューでは、エチオピアの皮革、テキスタイル、ジュエリー、農産加工品、コーヒー豆について、文献レビューや展示会での聞き取り調査を行い、3つの基準に沿って比較しました。

- A) CPA のコンセプトに相応しいか＝エチオピア製品としての固有性、オリジナリティがあるか
- B) ブランディングやプロモーションの効果が出やすいか(すでにブランド化されていないか)
- C) 日本という市場で競争力があるか(同様な他国製品が安値で市場を独占していないか)

表 1. エチオピアでのクイックレビューの結果

基準	皮革	繊維	農産品		宝飾品
	皮革製品・皮革素材	繊維製品・繊維素材	はちみつ	コーヒー生豆	オパール
CPAのコンセプト	○	△	△	○	○
ブランディング・アプローチの効果	○	○	○	×	○
日本市場での競争力	○	△	×	○	×

(2) 詳細調査およびターゲットセクターの決定

クイックレビューで評価の高かった皮革セクターと繊維セクターについて、日本市場の流通構造や、市場規模・成長性、顧客特性、ニーズ・トレンドについて更に分析を行いました。その結果、エチオピア産の皮革の中でも、特にシープレザーに日本市場での高いポテンシャルがあることが分かりました。

エチオピアの高地でしか取れないシープレザーは柔らかく、薄く、丈夫という特徴を有しています。その品質は世界的に認められている素晴らしいものであるにも関わらず、日本市場ではエチオピア産品としての知名度は高くありません。また市場が安いアジア製品で独占されておらず、参入のチャンスも高いことがわかりました。シープレザー素材に関するこれらの事実が詳細調査を進める中で明らかになった結果、皮革セクターがエチオピアで CPA を実施するためのターゲットセクターとして選ばれました。

表 2. エチオピアでの詳細調査の結果

観点	皮革セクター	繊維セクター
市場	流通構造:卸や製品メーカーがターゲット顧客	流通構造:卸や商社がターゲット顧客
	市場規模・成長性: A 輸入製品への需要は高まっており、輸入製品シェアも拡大傾向	市場規模・成長性: B 輸入品のシェアは高いが、市場は横ばいなし減少傾向
	市場の特性: B 要求品質は高いが、素材の独自性でニーズをつかむチャンスはある	市場の特性: B 要求品質は高いが、ブランディングの仕方によってはニーズをつかむチャンスはある
競合	競合の状況: A シープレザーについては市場の寡占度は低く、エチオピア製品には価格競争力もある	競合の状況: C エチオピア繊維製品の価格は高価で参入可能性は低い
	参入障壁: C LDC 特恵関税の恩恵を受けるが、取引量が小さいなどの流通上の問題がある	参入障壁: B LDC 特恵関税の恩恵を受けるが価格競争力の差を考慮すると参入は難しい
CPA への適合	エチオピア産品としての固有性: A 独自の気候や風土による固有性が見出しやすい	エチオピア産品としての固有性: C 途上国産のエシカルなテキスタイルは市場に多く固有性を見出しにくい

※市場、競合、CPA への適合の3つの観点について ABC の 3 段階で評価した。

表 3. 詳細調査のポイント

観点	調査事項	調査内容
市場	流通構造	<ul style="list-style-type: none"> 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 直接的なターゲットとなる顧客の明確化
	市場規模・成長性	<ul style="list-style-type: none"> 消費量や出荷量、輸入量、等に基づく定量的推計 定量的推計が困難である場合、定性的に評価
	顧客特性、ニーズ・トレンド	<ul style="list-style-type: none"> 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）
競合	競合の状況	<ul style="list-style-type: none"> 競合数、シェアの状況、等に基づく競争状況 差別化によるニッチ市場創出の可能性
	参入障壁の状況	<ul style="list-style-type: none"> 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
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"> 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

5. チャンピオン商品ブランドの開発

Point!

ブランディングの活動は、まずブランドの開発から始まります。そのプロセスにおいては、その商品「固有の価値」(機能価値・情緒価値)についてなされる消費者との「約束」(ブランド・プロミス)を明確化し、それをステークホルダーや消費者に魅力的に感じられるように伝えることが重要です。ブランド開発のプロセスは次の4つのステップに分けることができます。

- ✓ ブランド・プロミス(ブランドの固有価値、消費者との約束)の明確化
- ✓ ブランド・プロミスに基づく一貫した「ビジョン」と「システム」の開発
- ✓ ブランド・プロミスの内面化(インナー・ブランディング)
- ✓ ブランド・プロミスの消費者への伝達(アウター・ブランディング)
- ✓ ブランドの商標登録

5.1. ブランドとは？

先進国のような成熟した市場、特にその中でもチャンピオン商品が対象とするようなプレミアム市場では、消費者はその商品が果たす機能のみを必要としてそれを買う訳ではありません。こうした市場では、機能的な価値は当然とした上で、「その商品は誰によってどのように作られているか」、「その商品は自分をどのような気持ちにさせてくれるか」など、商品の固有性(ユニークネス)に伴う「価値」に魅力を感じ商品が買われる傾向があります。

商品の機能的、情緒的な魅力を消費者にとって魅力的な「固有の価値」(=約束)に転換したものを「ブランド」と言います。ブランドは、単にロゴやラベルなどのことではなく、商品に付加価値を醸成し、生産者・販売のマーケティング指針となるほか、商品を差別化し、消費者にとって「選ぶ理由」とする役割があります。つまり「ブランド」は、以下の様な役割を果たします。

- (1) 目指すべき目標像を指し示し、生産者の活動に方針(Vision)を与える。
- (2) 製品開発や市場導入プロセス、マーケティング活動の判断基準となる。
- (3) 顧客に提供する、機能的・情緒的・自己表現的な価値を表し、「選ぶ理由」をつくる。
- (4) 競争に対して、長期的な差別化をもたらす無形資産を定義する。

ブランドは、一般企業の商品だけでなく、企業価値の向上や、近年では地域創生にも活用されています。特に地域ブランドの開発にあたっては、商品そのものだけでなく、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ります。多角的な観点からそのブランド特有の価値となりうる魅力を取材し、洗い出すことが必要です。以上をまとめると図6のように表されます。

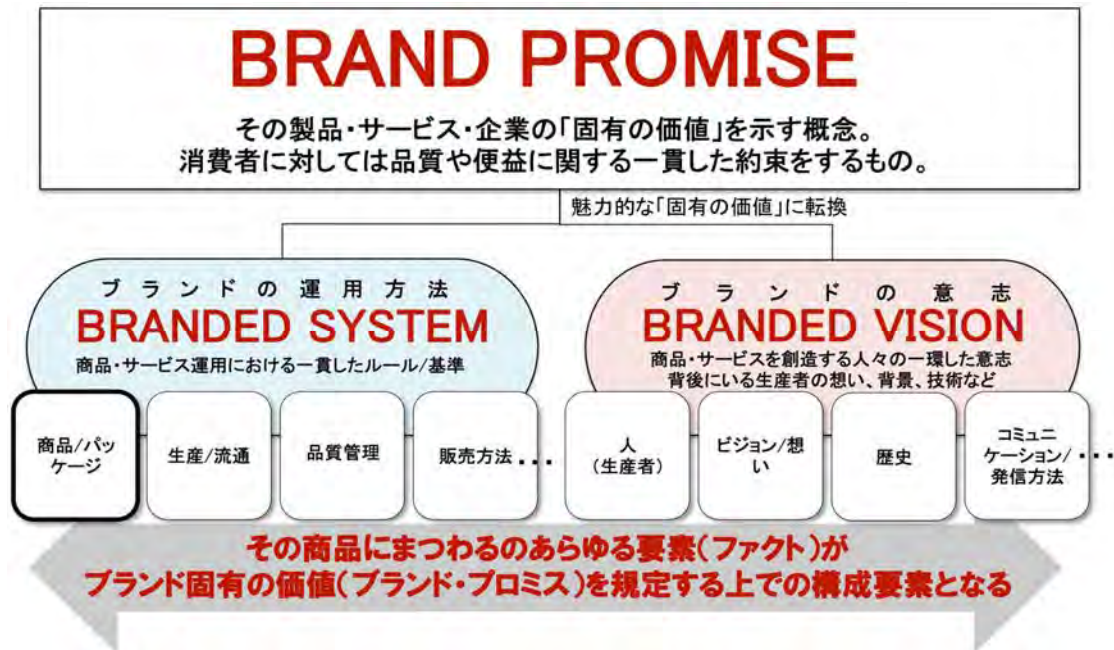


図 6. ブランドの構成要素

ブランディングは、その商品にまつわる様々なファクトを洗い出し、ブランドの固有価値(ブランド・プロミス)を規定することからはじめます。そこから、その価値をかなえる共通のビジョンや、運用方法を検討・見直していきます。

ここからはブランドの開発プロセスについてひとつひとつ説明します。

5.2. ブランド・プロミスの明確化

ブランド固有の価値を考えると、商品そのものの機能性だけでなく、商品を生み出す産地とその歴史、生産者や品質管理の方法など、ブランドの運用方法や生産者の思い・ビジョンが、ブランドの固有価値の構成要素となる可能性があります。まず製品を生み出した国/地域、セクター、そして売り込む商品の固有の魅力・資産を洗い出し、魅力的な要素を明らかにした上で(ユニークさの発見)、そのユニークさをもとに消費者へどのような価値を届けることができるか(価値への転換)を考えていきましょう。ここで明らかにされたステークホルダーに約束されるブランド固有の価値(=ブランド・プロミス)が、今後ブランディングを行っていく上での全ての根本となります。

5.2.1. ユニークさの発見

ユニークさを発見することは簡単ではありませんが、発見の視点をいくつか紹介します。まずは、国/地域に存在している資源に着目してみましょう。この地域には、他にはないような自然資源はありませんか？他の地域とは異なる歴史や文化的な特徴はありますか？宗教や民族的特徴、食習慣といったものも商品のユニークさに繋がっているかもしれません。

次に、セクターや商品に共通している、生産や加工の方法(オペレーション)からもユニークさを考えることができます。もし他の地域や国が同じような資源を持っていたとしても、その生産や加工の仕方が違うことによって、ユニークさとなるかもしれません。例えば、農産物の生産が、有機的な栽培で行われている場合、それはユニークさになりえます。実際、有機栽培された「オーガニック・コットン」は日本のアパレル業界において注目されています。

また、誰がそのオペレーションを行っているか、という観点からもユニークさを発見できます。例えば生産や加工を行っている人が日本の工芸品をつくる匠のように、高い技術力と歴史を持った職人によって作られているといったような点は、ユニークさと言えるでしょう。

また、海外市場に向けたユニークさの発見にあたっては、ターゲットとなる市場・国に詳しい「外部の視点」を持つことも重要です。その国独自の慣習や歴史など、海外においてユニークネスとして感じられることが、その国の中にいる人にとっては「あたり前のこと」として、見落とされがちです。一方、その国では価値だと思われることも、別の市場では「あたり前」と思われてしまうこともあります。「外部の視点」は、客観的に魅力的だと感じられるユニークネスの発見に繋がるため、ブランド開発のプロセスでは積極的に活用していきましょう。

5.2.2. ブランド・プロミスの開発(価値への転換)

次に、そのユニークさに基づき、どのような価値を消費者へ約束していくか、届けることができるかを考えます。固有のユニークさを消費者が認める価値へ転換する必要があるのです。

例えば、技術力の高い職人の手によって生産されている、という事実だけでは、ユニークさはあっても、そのことによって約束される価値＝プロミスについては何も語られていません。この場合、例えば、「長い経験に裏打ちされた技術をもつ職人によって作られた、高品質でかつ手作りならではの温かみのある商品」といった表現になるでしょう。また別の例として、コーヒーの起源であるということ自体はユニークではあっても、それ自体は消費者へ提供できる価値とはなっていません。コーヒーの起源である国だけに育つ特別な種だけが醸し出すコーヒーを提供できて初めて、価値を約束するコーヒーのブランド・プロミスとなりえるでしょう。

■ エチオピアにおけるブランディングの事例③ (ブランド・プロミスの開発)

(1) チャンピオン商品全体のブランド・プロミス(「Creativity in Motion」)

エチオピアでは、エチオピアが人類の起源、すなわちものづくりと創造性の起源であることに着目しました。コーヒーや蜂蜜といった様々な農産物の起源であるということだけでなく、脈々と受け継がれてきた「ものづくりと創造性」こそが、現在のエチオピアをアフリカ No.1 の経済成長に率いた原動力である、というエチオピアならではの固有性に価値を求めました。エチオピア人の勤勉さや情熱、誇り高さといった気質、そしてテクノロジーと伝統的なクラフツマンシップが共存する現在のエチオピア産業のユニークさにも着目し「Creativity in Motion」というブランドが生まれました。このブランドが約束する価値を表現すると次の表4のようになります。

表 4 Creativity in Motion のブランド・プロミス

The Cradle of Mankind. Ethiopia.
The land where mankind first started creation.

The delicate hands that were gifted only to humans.
This precious gift has been used to create things that had never existed.

And even now, the land brims with the passion to create something new,
With the pride that we have seen the very beginning.

A new challenge of Africa's largest growing nation begins.

「Creativity in Motion」.
ETHIOPIA

(2) セクター・ブランドにおけるブランド・プロミスの開発(「Ethiopian Highland Leather」)

セクター・ブランドとしては、「人類の起源であるエチオピアの神秘的な高地が生んだ、世界最高品質のシープレザー」といったブランド・プロミスで「Ethiopian Highland Leather」というブランドが開発されました。このブランドが約束する価値を表現すると次の表 5 のようになります。

表 5 Ethiopian Highland Leather のブランド・プロミス

Light, thin, and soft. Yet, strong and durable.
The superior quality of 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.

ブランドが規定された後、その約束を具現化するために、生産から販売までのあらゆるステークホルダーが共有できる「ブランド・ビジョン」や一貫したルールやオペレーションである「ブランド・システム」の開発を行います。

5.3. ブランド・プロミスに基づく一貫した「ビジョン」と「システム」の開発

ブランドの固有価値であるブランド・プロミスが規定された後、そのブランドが一貫して継続的に運用されるための共通のビジョンや仕組みを作っていきます。ブランド・ビジョン(意志)とブランド・システム(仕組み)がステークホルダー間で共有され、一貫して運用されることで、ブランドの約束が消費者に具現化されていきます。

5.3.1. ブランド・ビジョンの開発(ステークホルダー間で共有できる目的)

ブランド・ビジョンとは、そのブランドのバリューチェーンに携わるあらゆるステークホルダー間で共有されるべきブランドの「意志」です。ブランドに携わるあらゆる関係者が同じ意志を共有することで、ブランドを維持・育成していく上での共通のモチベーションが生まれます。

■ エチオピアにおけるブランディングの事例④ (ブランド・ビジョンの開発)

「Ethiopian Highland Leather」では、ブランド・ビジョンを下記のように規定しました。

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 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.

5.3.2. ブランド・システムの開発(一貫したルール/オペレーション)

ブランド・システムとは、そのブランドのバリューチェーンの中で、ブランドの約束をかなえるために作られるルールやオペレーションの仕組みです。

ブランド・プロミスを明確化することができても、約束した価値を継続的に提供できなければ、ブランド、すなわち消費者との「情緒的な絆」は構築することはできません。そのためには、ブランド・プロミスに基づいた、生産から販売まで一貫した対応(ルール/オペレーション)が必要となります。そのルール/オペレーションは、ブランドの対象となる商品それ自体だけでなく、生産や流通の方法、品質管理、販売方法といったものまで含めて考えます。例えば、日本には有名な牛肉のブラ

ンドである「神戸牛」がありますが、神戸牛と認められるためには非常に厳格な認定基準があり、それを満たすために徹底した品質管理が求められます。ルールを定めそれに基づいたオペレーションを徹底することで、神戸牛としての価値を消費者に継続的に提供することができるのです。

5.4. ブランド・プロミスの内面化(インナー・ブランディング)

効果的なブランディングには、ブランド・プロミスと整合したブランド・ビジョンと、ブランド・システム(ルール/オペレーション)を作ること、ブランドが約束する価値を一貫して継続的に提供することが重要だと説明しました。実際にブランドを効果的に運用していくためには、ブランドの生産から販売までのバリューチェーンに携わる人々、すなわち、内部へのブランドの発信(インナー・ブランディング)も必要です。

インナー・ブランディングとは、商品の作り手や企業の職員など、商品を提供する側のステークホルダーに対してブランドを伝え、価値を共有していくことを指します。ブランドコンセプトと整合したルール/オペレーションを守り、ターゲットである消費者へ約束する価値を継続的に提供するためには、そのブランド・プロミスやルール/オペレーションが内部でもしっかりと共有され、内面化されている必要があります。

■ エチオピアにおけるブランディングの事例⑤ (ブランド・ブックの開発)

エチオピアでは、ブランド開発段階から様々な関係者と情報共有やワークショップを行い、ブランド開発プロセス自体が内面化のプロセスになることを心がけました。また、「Ethiopian Highland Leather」ではブランドコンセプトの内面化を促すツールとしてブランド・ブックを制作しました。

ブランド・ブックとはブランドの価値を理解・共有し、あらゆるプロモーション活動においてブランド取り扱いに関する共通認識とルールをマニュアル化したもので、効果的なインナー・ブランディングツールとして活用されています。ブランド・ブックはブランドコンセプトやブランドにまつわる様々な決めごとを文書化しておくことで、一貫したブランド管理をサポートします。「Ethiopian Highland Leather」のブランド・ブックでは、エチオピアの皮革業界と議論しながらブランドのビジョンやストーリー、管理体制、品質管理基準などをまとめました。ブランド・ブックには、ブランドの管理に携わる人物、ブランドを実際に使う人々が使いやすく、繰り返し確認すべきコンテンツを記載するとよいでしょう。「Ethiopian Highland Leather」のブランド・ブックの構成は以下のとおりです。

- (1) Introduction 本書の目的
- (2) Our Story ブランド・ストーリーについて
- (3) Our Vision ブランド・ビジョンについて
- (4) Our Logo ロゴの扱いについて(ロゴマニュアル)
- (5) Brand Visual Kit ビジュアルキット

* ビジュアル、リーフレット、ポスターなど、ブランドの世界観を統一するためのツール集。

- (6) How We Manage Our Brand ブランド維持管理方針

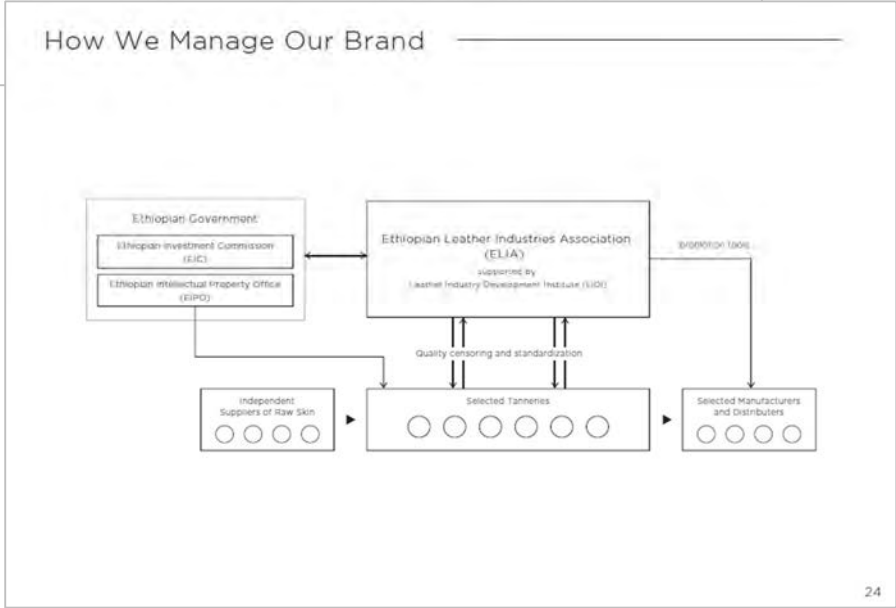
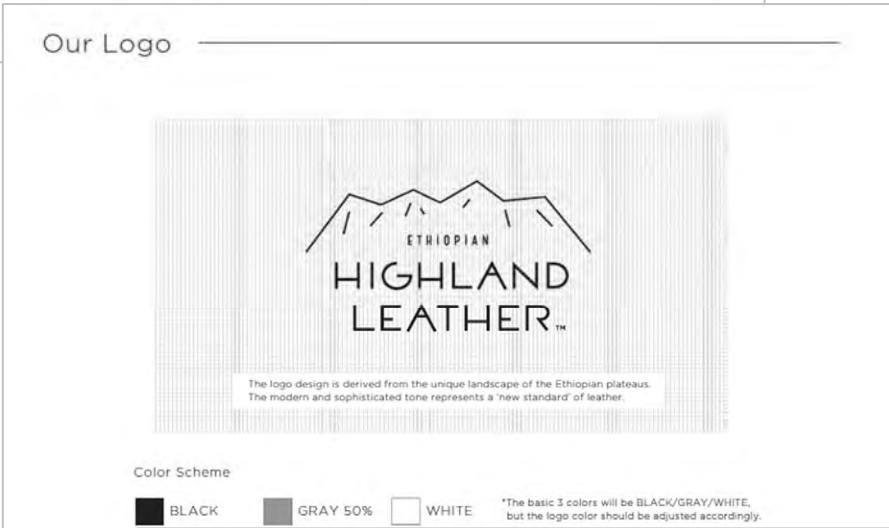
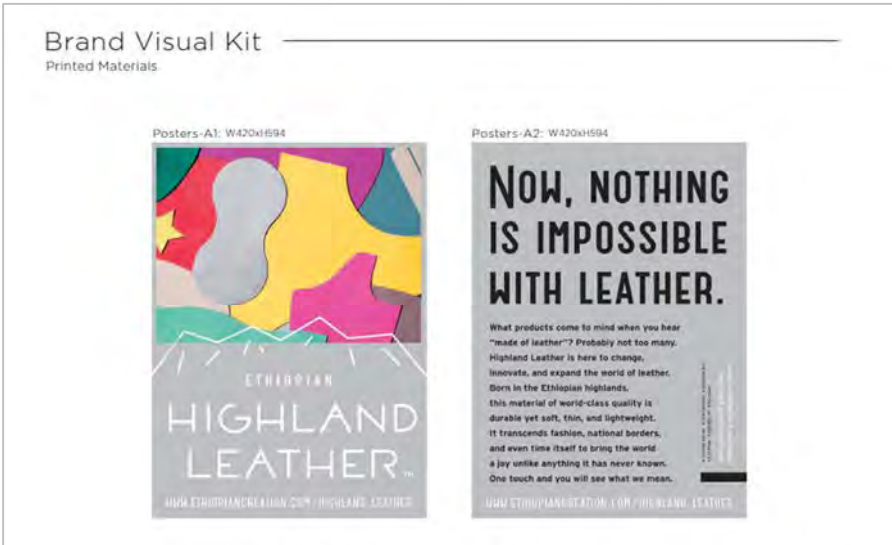


図 7. 「Ethiopian Highland Leather」のブランド・ブックの内容例

5.5. ブランド・プロミスの消費者への伝達(アウター・ブランディング)

ブランドの構築のためには、ブランドコンセプトとそれを支えるルール/オペレーションに加えて、ブランドコンセプトを消費者へ正しく伝えることが重要です。ここでは、その媒体となるブランド要素の開発方法を説明します。ブランド要素とは、ブランドコンセプトを消費者へ伝えるための媒体のことで、ブランドネームや、ロゴ、コピー、ブランド・ストーリーなどを指します。

これらのブランド要素を開発する際には、ブランドコンセプトが意図している「約束」を象徴的に表現できているか、注意します。ブランド要素はブランドコンセプトをターゲットとする消費者へ伝えるための媒体ですから、ブランド要素がブランドコンセプトと整合していない場合、間違ったメッセージをターゲットである消費者へ伝えてしまうことになります。

■ エチオピアにおけるブランディングの事例⑥（ブランド要素の決定）

シープレザーブランド「Ethiopian Highland Leather」で使用したブランド要素は、以下の通りです。これらのブランド要素は、マーケティングを開始した日本での展示会や製品展開におけるプロモーションにおいて使用されました。

(1) ブランド名・ロゴマークの決定

ブランド名やロゴマークは、ブランドの固有の価値を顕在化する役割を持ちます。エチオピアのシープレザーのブランドネームやロゴの開発にあたっては、エチオピアのシープレザーの品質が「高地」というエチオピア固有の地形に起因することから、「Ethiopian Highland Leather」というブランドネームを採用しました。また、ロゴマークにはエチオピアの特徴的な地形をモチーフにすることで、一目で差別性が分かる目印づくりを目指しました。

エチオピアの地理的特徴である高地と、そこで育つ羊が、薄く、軽く、柔らかなエチオピアンシープレザーの特徴に繋がっていることから、「Ethiopian Highland Leather」(＝高地で作られたレザー)というブランドネームが開発されました。



図 8. エチオピアンシープレザーのロゴ

ロゴデザインは、エチオピアの特徴的な地形である高地をモチーフにし、ブランドの特徴を視覚的に表現しています。既存のレザーブランドのロゴの多くは重厚感を感じさせるものが多い中で、

エチオピアンシープレザーの特徴である「軽さ」を表現した洗練されたデザインにすることで、独自性を表現しています。

(2) コピーとブランド・ストーリー

ブランドのコピー³やブランド・ストーリーは、ブランドの約束を消費者に一貫して分かりやすく伝える役割を持ちます。特にキャッチ・コピーは、通常ブランドの固有価値を一目で分かりやすく表現し、様々なプロモーションツールに使用されます。ブランド・ストーリーは、そのブランドの固有価値の理由となるブランドのルーツや地理的特徴、作り手の想いなど、ブランド固有のファクトに対するより深い理解や興味を喚起するために、リーフレットやウェブサイトをはじめ、プレスリリースなどでも使用されるものです。

「Ethiopian Highland Leather」のプロモーションにおいては、ブランドの固有価値を伝えるためのキャッチ・コピーとブランド・ストーリーを開発しました。(表 6)

表 6. 「Ethiopian Highland Leather」のキャッチ・コピー

英語
Light, thin, and soft. Yet, strong and durable.
World's highest quality sheep leather made in the highlands of Ethiopia.
日本語
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。

さらにロゴも、このメッセージと整合するように作られています。「Ethiopian Highland Leather」の機能的特徴と、その特徴が生み出す価値「世界最高品質のレザー」を表現しています。機能的特徴には、これまでの「厚く、重たく、硬い」というレザーのイメージを変えるという意図があります。

「Highland Leather」のブランド開発においては、ブランドの特徴を、一貫性をもってコミュニケーションしていくために、ブランドの固有の価値をまとめた6つのストーリーを開発しました。ブランド・ストーリーは、ブランドコンセプトに合わせて作られ、その価値を一貫して伝えられるように設計されています。その内、3つを紹介します。(表 7)

表 7. 「Ethiopian Highland Leather」のブランド・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はじめた場所。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
--	---

³ コピー＝キャッチフレーズや説明文など、広告において文章を用いて表現された情報のこと。

	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に繋がっています。

5.6. ブランドの商標登録

ブランドのアウトター・ブランディングを行うにあたり、将来的なブランド価値が侵害され、傷つけられるリスクを回避するため、商標登録が欠かせません。商標登録をすることで、当該ブランドの模倣品や類似品が市場に出回るのを抑止し、ブランドの価値を守ることが可能になります。商標登録は出願日が早い方が優先されますので、ブランド名やロゴを決めた後、可及的速やかに申請することがリスク回避に繋がります。ここでは、商標登録の手順および留意事項について説明します。

5.6.1. 商標登録の手順

商標の登録にあたっては、事前調査、商標申請、商標登録のステップがあります。

(1) 事前調査

当該ブランドのロゴおよびブランド名について、登録対象国および登録カテゴリーの検討を行った上で、類似商標の有無を簡易調査で確認します。商標登録にあたっては、どの国際商標カテゴリーで申請するかを関係者間で事前に合意しておきます。

(2) 商標申請

申請者（登記簿名称と住所）、対象国、申請カテゴリー、等が決定したら、弁理士等を通じて、各国の当該機関へ申請します。複数国が対象となる場合、マドリッド協定の活用を検討します。この協定は外国での商標保護の確立を支援するための出願システムであると同時に、一括更新を通じて国際的な商標管理を支援する制度で、国際登録出願を行うことで、加盟国全てに対して一括で商標の保護を求めることが可能です。

(3) 商標登録

申請後、一定の異議申し立て期間を過ぎると、商標登録の可否について、連絡があり、登録可となります。登録料を納付して商標登録が成立します。

商標登録にあたって、関係企業・団体が複数存在する場合には、以下の点を事前に検討・合意した方がよいでしょう。

(1) 費用負担の明確化

事前調査、申請、登録の各フェーズにおいて費用の負担者を予め、決めておきましょう。

(2) 管理体制

申請者を誰にするか、登録された商標をどのように管理し、使用可否を誰が判断するかなどを申請前に検討し、合意を形成することが必要です。

6. パートナー企業の選定

Point!

この章では、ブランドを市場に広めていくパートナー企業の役割とその選定方法について説明します。

- ✓ パートナー企業の役割の理解
- ✓ パートナー企業の選定基準の決定
- ✓ パートナー企業の選定方法の決定
- ✓ パートナー企業との製品作り

6.1. パートナー企業の役割

ブランドロゴがつけられた商品はブランド品としてブランドの約束、つまり見合った価値がある必要があります。そのためには、ブランドが約束する価値を損なわない製品を生産できる企業を選ぶ必要があります。CPA ではそのような企業をパートナー企業と呼びます。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑦（パートナー企業の役割）

エチオピアの事例では、CPA でブランド化する商品として、シープレザーの素材そのものが選ばれました。そしてその「薄く、強く、やわらかい」という他の革にはない特徴を「Ethiopian Highland Leather」のブランドが約束する価値として、日本市場に広めていくために、パートナー企業（タンナー）に求められる役割は、以下の点になります。

「そのブランドの約束である「薄く、強く、やわらかい」シープレザーを日本市場が求めるクオリティで生産できること」

「Ethiopian Highland Leather」はエチオピア産高級シープレザーのブランドです。しかし、日本の消費者のニーズを喚起するためには、「Ethiopian Highland Leather」(素材)を使った製品を作ることのできる企業の協力も必要です。エチオピアの事例では、パートナー企業にバック等、製品を作る企業（メーカー）も加えられました。よって、役割も以下のような点が追加されました。

「『Ethiopian Highland Leather』を使って『薄く、強く、やわらかい』という特徴やエチオピアのユニークさを表現した製品を、日本市場に求められるクオリティで作れること」

ターゲット市場の消費者の共感を生み、ニーズを喚起することのできる製品を作れること、それがパートナー企業に求められる役割です。パートナー企業には、プレミアム市場に受け入れられる高品質な製品づくりの技術が求められます。

6.2. 選定基準の決定

パートナー企業がつくる商品とブランドの約束する価値との整合性を確実にするため、パートナー選定に明確なルールが必要です。

さらに、選定プロセスも明らかにします。CPA は、政府や生産者団体が主導するアプローチです。ターゲットセクターを選んだときと同様、選定された企業には責任を自覚してもらうため、また、漏れた企業にも、なぜ選ばれなかったのか、その理由を明確に理解してもらうため、透明性を確保するなどの配慮が必要です。パートナー企業の選定基準は、可能な限り具体的に、すなわち、「高品質」とはいったいどんな製品を指すのか、選定基準には具体的な視点で「高品質」とは何かを定義し、文書化しておくことは公平性と透明性を高めることに繋がります。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑧（パートナー企業の選定基準）

「Ethiopian Highland Leather」では、以下のような選定基準が定められました。

表 8. パートナー企業選定基準

観点	調査事項	調査内容(調査対象となるパートナー企業の分類)
市場競争力	独自性 独創性	<ul style="list-style-type: none"> • 羊革素材、あるいは羊革を使った製品の有無(タンナー・メーカー) • デザインにおけるエチオピアらしさの有無(メーカー) • ブランド価値を伝える製品開発への適応力(タンナー・メーカー)
	品質	<ul style="list-style-type: none"> • 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)(タンナー・メーカー) • 欧州市場の薬品規制への対応(タンナー)
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"> • 企業理念、環境配慮(タンナー・メーカー) • 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(タンナー・メーカー)
実現可能性	生産能力	<ul style="list-style-type: none"> • 企業規模、設備の充実度、生産量等(タンナー・メーカー)
	輸出経験	<ul style="list-style-type: none"> • 海外、特に先進国市場への輸出経験の有無(タンナー・メーカー)

6.3. 選定方法の決定

選定基準に加えて、選定方法を決めます。この「方法」とは、どのようにパートナー企業を見つけるか、です。選定方法には、公募、関連団体からの推薦、実施組織による企業訪問、またはこれらの組み合わせが含まれます。

選定方法には「包括性」と「公平性」に留意します。包括性とは、できるだけ広範囲にパートナー企業を客観的に探し出すことです。公募の場合には、さらに公平性に留意し、一部の企業のみ情報が偏らないよう、十分広く宣伝します。また、生産者団体等の民間中間組織からの推薦により選定を行う場合には、これらの団体に入っていない企業にも配慮します。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑨（パートナー企業の選定方法）

「Ethiopian Highland Leather」では、以下のような関係機関から企業の紹介を受け、その後、それらの企業を個別に訪問し聞き取りを行ない、パートナー企業を選定しました。

- (1) 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。
- (2) 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 United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) が取り組んでいる皮革セクターにおける女性起業家支援プロジェクトの対象企業。
- (3) 訪問した皮革関連企業の推薦により選出された同業他社。
- (4) 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が選出した企業。

6.4. パートナー企業との製品作り

CPA の実施に当たっては、パートナー企業の多くがプレミアム市場におけるデザイン嗜好や求められる品質などについて十分な知識を持っていないと思われます。市場調査の結果に基づき、ターゲット市場で求められる製品像をパートナー企業と共有すると共に、同市場でデザインや生産管理業務の経験がある専門家の協力を得るなどして製品作りを進めていきましょう。

また、決められたブランド・プロミスが顧客に伝わるよう、生産に携わるスタッフ全員がその特有の価値を理解し、市場のニーズを製品のデザインや仕様に反映させていかなければなりません。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑩（パートナー企業への商品開発サポート）

『Ethiopian Highland Leather』を使って『薄く、強く、やわらかい』という特徴やエチオピアのユニークさを表現した製品を、日本市場に求められるクオリティで作れることが、エチオピアのパートナー企業にも求められました。しかし、日本市場が求めるクオリティを知る企業はなく、日本市場でデザイナーとして革を使った商品作りの経験のある日本人専門家の支援を受け、商品づくりが始められました。

まず、『薄く、強く、やわらかい』というシープレザーの特徴を活かした商品をつくるためには、どのような技法やデザインが適しているのかを学ぶワークショップが開催されました。その上で、各企業が得意とする製品にその技術やデザインをどのように取り入れていけばよいのか、専門家が各企業を回って意見を交わしながら、製品の仕様を決定していったのです。

例えば、バッグを主に取り扱っている企業は小さくたたむことのできるショッピングバッグやトートバッグを、靴工場では柔らかな履き心地のモカシンシューズやスリッポンシューズを、革のジャケットを取り扱う工場では女性的な柔らかなラインが特徴的なジャケットやパーカーを作成しました。



図 9 エチオピアのパートナー企業により開発された製品

(左:ショッピングバッグ 中:モカシンシューズ 右:ジャケット)

7. プロモーションの実行

Point!

この章では、ブランドを市場に広めていくプロモーションの実行方法について説明します。また、幾つかの有用と思われるプロモーションツールについて紹介します。

- ✓ ターゲットに合わせて、様々な方法・媒体を使ったプロモーション活動の実践

7.1. プロモーション活動を通じたブランドのコミュニケーション

プロモーション活動とは、企業が商品を通して約束する価値を消費者やバイヤーに伝えることです。その活動には、雑誌や新聞などの媒体を使った広告、ホームページ、商品それ自体、イベント、パブリシティ、店舗デザイン、POPなどが挙げられます。目標となるバイヤーや消費者に確実に届けられるよう、これらの活動の中からターゲットに合わせて適切な方法を選び、組み合わせていきます。そのため、ブランドが対象とするターゲットであるバイヤーや消費者とは誰なのか、改めて確認をします。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑩（各種プロモーションの実施）

日本市場をターゲットにしたエチオピアのチャンピオン商品では、日本のメディアにプレスリリースを流して CPA の取り組みの様子を伝え、その上で日本の展示会に参加しました。そのような、順序も考慮した手法の組み合わせにより、効果的なプロモーションを行うことができました。また、ファッションに興味の高い若い女性をターゲットとして、カラフルでバリエーションの多さを展示会のディスプレイで強調しました。

表 9. 代表的なプロモーション活動の種類とその特徴

ターゲット	プロモーションの方法
消費者	<ul style="list-style-type: none">• 店舗デザイン、POP、店内サイン• 商品パッケージ• テレビCF、ウェブサイト内広告、交通広告など• パブリシティ(テレビやラジオ、新聞、雑誌などマスメディアによる報道)• ホームページ(企業や製品の情報)
バイヤー	<ul style="list-style-type: none">• イベント、展示会(商品展示、パンフレットやサンプルの配布)• パブリシティ(テレビやラジオ、新聞、雑誌などのマスメディアによる報道)• ホームページ(企業や製品の情報)

ここでは、エチオピアで実際に行った、以下のプロモーション活動の例を紹介します。

- (1) リーフレット
- (2) ポスター、スタンドバナー、タグおよび焼印
- (3) ホームページと SNS
- (4) 展示会
- (5) パブリシティ
- (6) プロモーションビデオ

(1) リーフレット(バイヤーや消費者向け)

リーフレットは、インターネット時代の今日においても、プロモーション活動においてとても大きな役割を果たします。特に、展示会への出展時は、来場者に商品を魅力的にアピールすると同時に、持ち帰って検討する際に参照できるなど、潜在的顧客にその商品を印象付け、背景にあるストーリーを伝え、検討を促す大切なツールとなります。

エチオピアでの CPA では、リーフレットを制作し、展示会で配布しました。その際工夫をした点は以下の通りです。さらに実物に触れていただくことでその良さを実感してもらうべく、シープレザーのサンプルを同封しました。リーフレットのデザインは図 10 を参照してください。

A) デザインの工夫

- ・ 初めて触れる人にもブランドの安心感、信頼感、高品質が伝わるデザイン
- ・ エチオピアのネガティブなイメージ(貧困、飢餓)を払拭するビジュアルや色づかい(緑豊かな景観や色彩豊かな配色等)(リーフレット P3, 17 等)
- ・ 素材そのものの価値を具現化するための生育環境等のビジュアルの活用(リーフレット P4, 9)
- ・ 触れて良さを実感していただくための革サンプルの同封(リーフレット P19)

B) 表現の工夫

- ・ 「Ethiopian Highland Leather」の特長を印象付ける短く分かりやすいキーワード(リーフレット P6, 8, 10, 12, 14, 16)
- ・ ブランド・ストーリーを的確に伝えながら、読者の情緒にも訴える文章(リーフレット P2, 4, 6, 8, 10, 13, 14, 16)

C) 印刷の工夫

- ・ 現地で印刷可能なデザイン(ホチキス止めでも文字が隠れないような微調整等)
- ・ 現地で印刷可能なフォーマット入稿

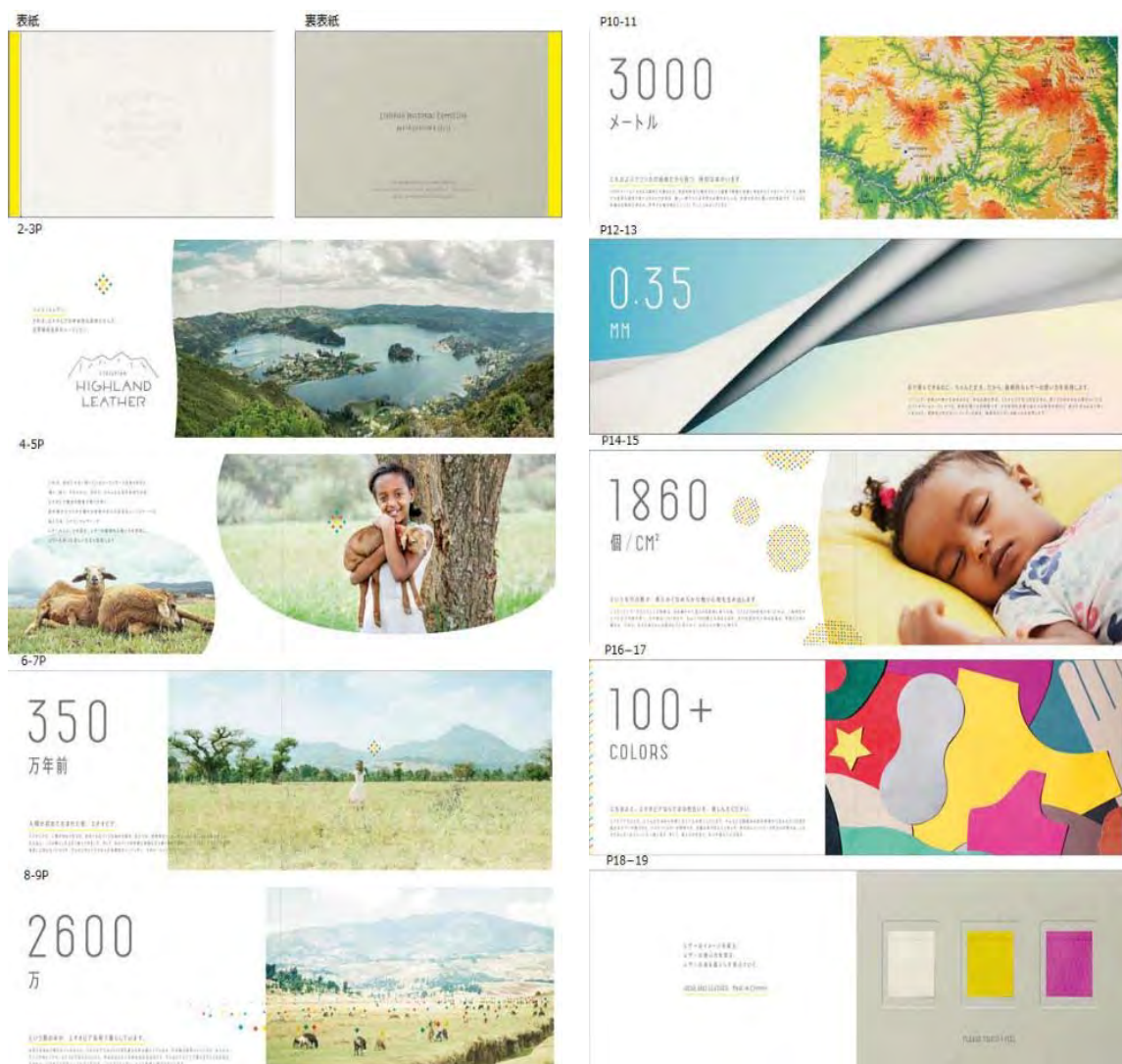


図 10. 「Ethiopian Highland Leather」リーフレット(エチオピアでの CPA の取り組み)

(2) ポスター、スタンドバナー、タグおよび焼印

A) ポスター

ポスターは展示会や販売店などに掲示する最も基本的なツールになります。ブランドのイメージに合わせたデザインにするのはもちろん、店頭で目を引くようなデザインや色づかいなどの工夫も必要です。エチオピアでは珍しい銀色の背景を用いて、シープレザーの新しい可能性を示しながら、店頭で目立つ工夫を施しました。

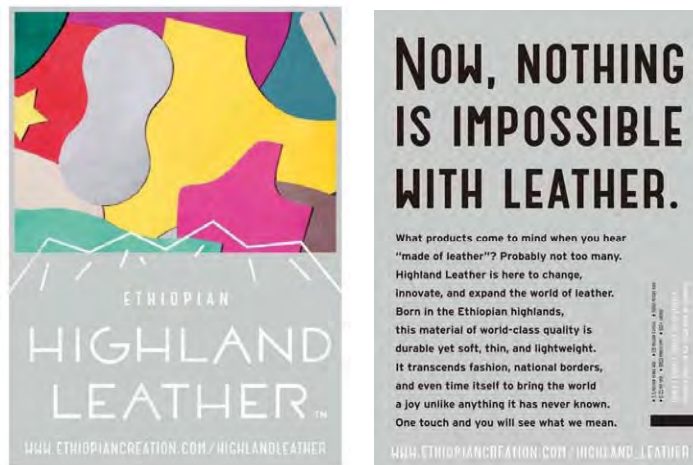


図 11. 「Ethiopian Highland Leather」ポスター

B) スタンドバナー

展示会やブースの目印として、自立式のスタンドバナーをエチオピアで作成しました。視覚的にインパクトのある大きさなので、リーフレットを手に取らない人にも、ブランドコンセプトを伝えることが可能になります。また持ち運びが可能なので、どこでも何度でも使用でき、利用価値の高いツールです。



図 12. 「Ethiopian Highland Leather」スタンドバナー

C) タグ

また、商品と合わせて、ブランドの価値を簡潔に伝えるタグを作成しました。これにより、購入者が自宅に持ち帰った後、ブランドコンセプトをゆっくりと振り返ることができ、自分の手にした商品の価値を改めて実感することができます。



図 13. 「Ethiopian Highland Leather」タグ

D) 焼印

商品に「Ethiopian Highland Leather」のロゴを入れられるように焼印を作成しました。各メーカーのブランドロゴの横に、素材ブランドとしての「Ethiopian Highland Leather」のロゴを入れることで、素材そのものがブランドであることが明確になり、リーフレットやポスター、タグなどと異なり、その商品を身に着けている間ずっと、ブランドを身近に感じることが可能になります。



図 14. 「Ethiopian Highland Leather」焼印

(3) ホームページと SNS

リーフレットなどの印刷物に加えて、インターネットを活用することによって、より多くのターゲットに向けてリアルタイムに情報を発信することが可能となります。特に予算が限られていてラジオや新聞などのマスメディアへの広告掲載が行えない場合などには、インターネット媒体は効率的です。またインターネット広告などと組み合わせれば、潜在的関心層にダイレクトに働きかけることが可能となります。最も一般的なインターネット上での広報活動は企業のホームページです。

エチオピアのケースにおいては、①汎用的なプラットフォームを活用し、エチオピア国内で更新・メンテナンスが可能であること、②今後の拡張性を見越したホームページの構築を行いました。

近年ではフェイスブックなどの無料のソーシャルネットワークサービス(SNS)が盛んに活用されるようになり、ホームページよりも簡単に、少ない予算で広報活動が行えるようになりました。エチ

オピアのパートナー企業でもフェイスブックを活用して、顧客に情報を発信している企業があります。こうしたフェイスブックなどのソーシャルメディアを使うメリットやデメリットは以下のようなものがあります。

- SNS 活用のメリット
 - ・ 低予算ではじめられる(サーバーの使用料やドメインの登録料がかからない)。
 - ・ 更新が簡単にできる。
 - ・ そのサービスを利用しているユーザー内に情報がすばやくいきわたる。
 - ・ アクセスの状況の分析が簡単にできる。
 - ・ 複数の関係者が存在する場合には、関係者同士の様々な協働が可能となる。
- SNS 活用のデメリット
 - ・ (多くのユーザーをひきつけるためには)頻繁な更新が必要になる。
 - ・ コンテンツの管理が必要(悪意ある書き込みからサイトを守るため)になる。
 - ・ リーチ力を維持するため、魅力的な投稿を続けていく必要がある。
 - ・ 関係者が複数いる場合には、管理・責任等のスコープを明確にする必要がある。

(4) 展示会

A) 出展する展示会の決定

展示会出展にあつたては、まずターゲットをはっきりとさせ、そのターゲットが来場する展示会を選ぶことが大切です。展示会は来場者がただ多ければよいというものではありません。自分たちの製品が対象とするターゲット(バイヤー)の中でも決定権を持った人が多く来場する展示会がどれか、調査し見極める必要があります。展示会の情報はインターネットや市販の展示会ガイド、生産者団体から情報を得ることができます。また、多くの展示会では、過去の実績のデータを含めた資料を配布していますので、参考になります。ターゲットにあつた展示会の候補が出揃ったら、ターゲットセクターやパートナー企業を選定したときのように、いくつか基準を設けて比較してみましょう。

B) 予算の決定

展示会に参加する目的を決定した次に、予算を見積もります。出展費用、ブースのデザイン、説明員の人件費など、展示会一回あたりの総額を、年間の広報促進費用の中で妥当か検討します。CPA の年間予算の中で、プロモーション活動に、また、展示会への出展に、どのくらいの予算を掛けられるかを検討の上、出展回数や内容について年間の計画を立てる必要があります。展示会は繰り返し参加すると効果が高いので、次年度以降も参加可能な予算範囲が妥当です。

C) スケジュール

出展する展示会が決定したら、出展に向けたスケジュールを立てます。展示会で成功を収めるためには、時期を準備、実施中、展示会后と3つに分けた詳細な計画が必要となります

表 10. 展示会出展に向けたスケジュール例

時期	準備事項	準備内容
準備	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 展示会の選定、出展申し込み 参加企業の募集、選定 ブースデザイン、導線計画の策定 顧客、潜在顧客への招待状配送(渡航先の自国大使館との協働) 来場者アンケートの準備 エアチケット、宿泊所の確保(実施体制が一括で手配)
	参加企業	<ul style="list-style-type: none"> 展示サンプルのデザイン、制作 企業パンフレット、展示商品のカタログの準備 ピザ、サンプル持ち出し手続きの準備(インボイスなど)
実施中	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 顧客対応 展示会主催者セミナーへの参加 市場調査(展示会会場での市場動向調査等) アンケート調査の実施
	参加企業	<ul style="list-style-type: none"> 顧客、来場者との商談 取引先企業、潜在顧客等への訪問 市場調査(展示会会場での市場動向調査等)
展示会后	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査の集計 来場者への礼状送付 ラップアップミーティングの開催
	参加企業	<ul style="list-style-type: none"> 来場者への礼状送付 商談の継続 ラップアップミーティングへの参加

D) ブース準備

展示会までには、人員の配置計画、配送の手配、潜在顧客に向けた出展企業の情報を同封した招待状の発送など、様々な仕事があります。これらの準備の中でも、ブースのデザインや展示物の決定などの準備は特に重要です。広い会場の中で、人目を惹き、足を止め、製品を見て、説明を聞きたいと思わせるようなブース構成にするには様々な工夫が必要です。当然、ブランドコンセプトと一貫したものでなくてはなりません。

会場内でよいロケーションを確保することも、来場者の注目を集めるために大切です。メインエントランスの正面や主な導線(来場者の流れが多い通路)に面した場所などは、人の集まりやすい場所です。展示会申込み時に好位置のブースを選びます。

E) ブース運営

展示会では、来場する人々から声をかけてくるのを待ってはいけません。こちらからの声かけを積極的に行います。そうした声かけがより多くの情報交換が名刺交換につながります。また、ブース内を常にきれいに、整理整頓しておくことが必要です。展示品はきれいに、整理整頓しておきましょう。

F) 来場者からの意見/アンケート

来場者からの反響をまとめておきます。聞き取りにしても、アンケートもよい方法です。アンケートの設問については短く簡潔にまとめ、多くの人の意見を聞ける内容にします。アンケート以外に、接客中の意見、質問、問い合わせにはすぐ対応し、こまめに記録をしておきます。こうした来場者からの意見を次回の展示会における商品開発や展示方法に反映させていくことが大切です。

G) 展示会後のフォローアップ

展示会への出展は、出会ったバイヤーたちとの商談の始まりです。問い合わせに関しては必ず連絡先等を記録し、後日必ずフォローします。また、展示に参加した関係者と、上記、(7)の情報を元にラップアップのミーティングを開きます。ミーティングの結果は記録し、次回の出展等、今後のプロモーション活動に活かします。

H) ビジネステンプレートの整備

商品に興味のあるバイヤーは具体的な情報を必ず聞いてきます。その際には具体的な取引情報(単価、納期、最小注文数など)を用意して伝えることが重要です。素材についての説明資料や、企業が取得している認証の写し、輸出経験、工場の生産力(従業員数)なども用意し、情報シートにまとめておきましょう。テンプレートを【別添 5】で示します。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑫(展示会への出展)

「Ethiopian Highland Leather」の場合、来場者がブースに立ち寄り、その革を触ってもらわないことには、「薄く、強く、柔らかい」というブランドが約束する価値は伝わりません。そのため、「素材の色の豊富さ」を活用し、パートナー企業の商品を色鮮やかな 10 色の展開とし、足を止めてみたくなる展示にしました。

人目についてしかも美しく、心地よい展示には法則があります。すでに確立されている VMD(ビジュアルマーチャンダイジング)の理論に従うとプロモーションの効果を高めることができます【別添 6】。「Ethiopian Highland Leather」の展示は、以下の写真(図 15)が示すように、色の配置と空間を 3 次元に展開しました。

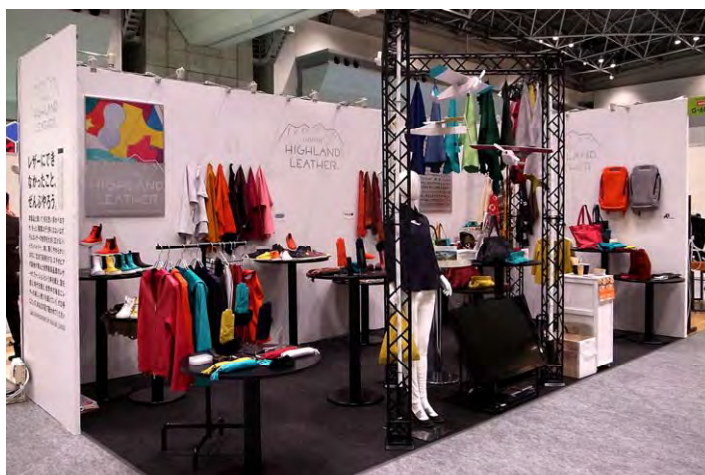


図 15. Ethiopian Highland Leather のブース例

この展示会に参加したことで、エチオピアの企業はバイヤーから多くのサンプルオーダーを取り付けることができました。その多くは、展示会終了後の E メールなどによる情報交換から得たオーダーでした。展示会中だけでなく、その後のフォローを細やかに行うことで、その後のビジネスの継続性や拡大に差が出たのです。

(5) パブリシティ

パブリシティは商品に関する情報をテレビ番組や新聞、雑誌、ホームページを通じて発信することです。パブリシティは基本的に無料であることが多いので、有効に使うべきです。

テレビ局や新聞社などからの取材は待っているのではなく、積極的にプレスリリースをマスコミ各社へ送ることが大切です。プレスリリースの発出においては、タイミングやニュース性も重要です。ニュースでの取り上げられ方をイメージしながらストーリーを組み立てましょう。

A) 魅力的なキャッチ・コピーを書こう

商品の魅力を伝える真摯なキャッチ・コピーはプレスリリースの中で最も大切な部分です。もしもあなたが記者だったら、どんなキャッチ・コピーに魅力を感じるでしょうか？ニュースになりそうなタイムリーなネタを盛り込みましょう。ニュースにするには時事ネタと連動することが有効です。例えば、アフリカで TICAD (Tokyo International Conference for African Development) 開催、エチオピア航空直行便就航、エチオピアのマラソン選手が優勝、等、リリースの内容にある程度即した形で導入部分を書きましょう。

B) ボディコピー(本文)には製品のストーリーを書こう

記者は読者の間で話題となるような商品にまつわる魅力的なストーリーを探しています。読者が話題にできるようなストーリーを盛り込みましょう。

- C) 5W1Hを明確にして書こう
誰が(who)、何を(what)、いつ(when)、どこで(where)、何故(why)、どうするのか(how)を明確に記しましょう。
- D) 連絡先
基本中の基本です。組織名、担当部署、担当者名前、電話番号の他、ウェブサイトや動画リンクなど必要な参照情報も書いておくとよいでしょう。

(6) プロモーションビデオの作成

エチオピアで実施された CPA では、Made in Ethiopia の持つ魅力を消費者に伝え、ものづくりの場面を通して「Ethiopian Highland Leather」の持つ固有の価値を知ってもらうため、プロモーションビデオを制作しました。またエチオピアの現代的な風景や生活シーンも取り入れることで、カントリーイメージの向上に取り組みました。

- A) 伝えたい要素の確認
映像コンセプトに関する合意形成にあたっては、非常に多くのステークホルダーがいるため、調整に時間を要しました。全体コンセプトのもと、この映像で何をメッセージとして伝えるべきか、具体的に何を撮影するのか、等、優先順位を付けながら検討を行いました。
- B) オーナーシップ向上
エチオピアでは、制作した映像に対するエチオピア側のオーナーシップを高めるため、親近感のある著名人に登場いただきました。具体的にはエチオピアの文化人 Gash Aberra Molla 氏、ファッションモデル Hawi Negese 氏、マラソン選手 Abayneh Ayele 氏など、幅広い視聴者に受け入れられるキャスティングを行いました。同様にオーナーシップ向上のため、エチオピアの民俗舞踊や歴史遺産、伝統技術など、エチオピアが世界に誇るアイコンックな景観やシーンを取り入れました。こうした場面を取り入れることでエチオピアの魅力を対外的に伝えることができるだけでなく、エチオピアの人々が自国の魅力を再発見することにも繋がります。
- C) 権利処理
アイコンックな景観、観光地、遺跡、空港や企業等の取材がある場合には、官公庁へのプレス登録および取材許可申請が必要となる場合があります。取材許可の取得には十分に時間的余裕を持って臨みましょう。
不特定多数の方々に視聴いただく映像を制作するので、出演者はもちろん、街頭で映像に映り込む人については、顔などで個人を特定できる可能性があるため、念のため断りを入れた方がよいでしょう。肖像権に関する将来的なリスクの回避に繋がります。エチオピアでも街中の撮影では通行していた人々にも同意を取り付けるなどの配慮をしました。音楽に関しても今回は書き下ろしで制作しましたが、著作権フリーの楽曲を中心に利用するとよいでしょう。

D) 表現チェック

仮編集が完成したら、できるだけ多くの人に早い段階で見てもらう必要があります。エチオピアでは、イラストでエチオピア人を表現しましたが、エチオピア人が考える「エチオピア人らしさ」を出すのに時間が掛かりました。第 3 国のクルーに制作を依頼する場合、自分達でも問題点がないかネガティブチェックをするとよいでしょう。



図 16. エチオピアのブランド・ビデオの映像イメージ

8. 市場の理解と改善点の特定

Point!

アンケート調査やテストマーケティングは、市場の反応を見るために非常に重要です。

- ✓ アンケート調査の実施
- ✓ テストマーケティングの実施

8.1. アンケート調査の実施

展示会を通じ得られる来場者との意見交換や、アンケート調査はとてもよい情報収集の手段です。アンケート調査では、自分たちの知りたいことが結果として分かるように質問を考えます。例えば、もし「消費者が商品を買うときに最も重視している点は何か」といった消費者の特性を知りたい場合は、商品の価格、品質、安全性、商品の特徴的な説明など、重要と思われる選択肢を並べた上で、「商品を購入する際、どのような点を重視しますか」といった質問を出し、選んでもらいます。

■ エチオピアにおける CPA の事例⑬（アンケート調査の実施）

「Ethiopian Highland Leather」が展示会に出展した際、アンケート調査を実施しました。この調査は、ブースで商談を行ったバイヤーへのお礼メールにアンケートフォームへのリンクを記載し協力をお願いする方法で行いました。無料で使用できるアンケート構築ツールには、サーベイモンキー (<https://www.surveymonkey.com>) やグーグルフォーム (<https://forms.google.com/>) があります。

8.2. テストマーケティングの実施

テストマーケティングとは、通常、新商品の販売の際に企業がそのリスクを減らすために、地域や期間などを限定した試験的な販売を行い、消費者の反応を見ることを言います。実際にどのような価格帯の商品をどのような客層が購入したのか、残った商品は何故残ったのかなど、貴重な情報を得ることができます。

テストマーケティングを実施するに当たっては、会場を提供する店側にメリットが感じられるような提案をする必要があります。まだ市場での販売実績のない商品を扱うのですから、受け入れる側もとても慎重になります。プロフィットシェアリング(売り上げから一定の割合で店側に支払いを行う)の割合が店有利に設定されることが一般的ですが、加えて、以下のようなポイントをアピールしながら提案を行うとよいでしょう。

- (1) 販促物(パンフレット、ポスター)の提供
- (2) 会場を提供する店のみでの限定的な販売
- (3) 会場設営の費用を実施者側で負担
- (4) 実施者側からマスコミへのプレスリリースの発出

■ エチオピアにおける CPA の事例⑭ (アンケート調査の実施)

エチオピアの場合、東京の有名百貨店でテストマーケティングを行いました。同じ会社の2種のアクセサリーの場合、シンプルで控えめな小振りのものとゴージャスな大振りのものでは、前者が圧倒的に売れました。聞き取りの結果から、この差は「日本人が好むスタイル、シンプルな服や靴に合わせ、同じくシンプルで控えめなデザインのアクセサリーがより好まれる」と分析されました。

9. ブランド管理

Point!

ブランド・プロミスを果たすためには、商品の品質はもちろん、生産方法や流通経路、品質管理の方法、販売方法に至るまで一貫して管理される必要があります。

- ✓ ステークホルダー間での成功イメージの共有と、管理体制の整備
- ✓ ブランド管理者の決定
 - ・ ブランド・マネージャー(ブランド管理全体の責任者。担当者の任命、法務対応、定例会議の設定、等)
 - ・ 品質管理責任者(品質管理基準、検査方法、検査スケジュールの策定、等を担当)
 - ・ ブランド・デリバリー責任者(プロモーションや広告などの企画&実施、スケジュールづくり、等を担当)
- ✓ ブランド管理に掛かるアクション・プランとスケジュールの管理

9.1. ブランド管理とは

ブランド管理の担当者は、「ブランドの運用方法＝ブランド・システム」が、そのブランド・プロミスを果たすように機能しているのか、商品やパッケージ、生産方式や流通過程はブランドに沿った形態か、品質管理や販売経路もブランド・プロミスに合っているか、常に問い続けなければなりません。そして「ブランドの意思＝ブランド・ビジョン」において、ブランド・プロミスを届けるメッセージとして発信されているか、生産者の技術はブランドに適しているか、ビジョンや生産者の想いは同じ方向を向いているか、コミュニケーションの方法は適切になされているか、管理者が管理していく必要があります。

・ブランド・ビジョン:そのブランドのバリューチェーンに携わるあらゆるステークホルダー間で共有されるべきブランドの「意志」です。ブランドに携わるあらゆる関与者が同じ意志を共有することで、ブランドを維持・育成していく上での共通のモチベーションが生まれます。

・ブランド・システム:そのブランドのバリューチェーンの中で、ブランドの約束をかなえるために作られるルールやオペレーションの仕組みです。



図 17. ブランド管理体制

9.2. ブランド管理の実践

CPA におけるブランド管理の第一歩は「なぜブランディングが必要なのか？」という疑問に答えるための「ステークホルダー間の成功イメージの共有」と、「誰が業務を担うのか？」に答えるための「ステークホルダー間の調整」になります。

CPA でブランディングを行おうとする場合、必ずと言っていい程、関係者たちの中に「なぜブランドなのか」という大きな疑問が存在しています。なぜその疑問がでるかといえば、「成功イメージ」が共有されていないからです。「ブランドを作れば、こんな風に成功できる」、「成功した暁には、自分や自分の仲間はこういう風になれる」、こうしたことを共有してはじめて、「その成功を味わいたい」という人間が現れ、そうしてはじめて、体制ができていきます。

9.2.1. 成功イメージの共有

成功イメージの共有のためには、他ブランド・他業種・他国での成功事例を共有することと、当該ブランドについての仮の世界観を作りあげることが必要です。CPA を始動させるためには、「ブランドの仮の世界観」を一度作り上げ、「このようなブランドにしましょう！」と提案するところまで行う必要があります。

「Ethiopian Highland Leather」のケースでは、今治タオルや Harris Tweed の事例 (Part 3「ブランド管理」成功事例を参照) を説明した後に、「ではもし仮に、エチオピアのシープレザー製品を、このようにブランドとして世に出したらどのようになるのだろうか？」という仮説を提示しました。エチオピアの羊皮革について、様々なファクトを収集し、「ブランド・プロミス」をまず明確化し、それらを「ビジョン」、「システム」として明文化していただくだけではなく、それを内面化するためのブランド・ブック等々のインナー向けツールを開発したり、それを消費者に伝えるためのロゴタイプやポスター

等々のツールに落としたり、「具体物」を見せることで、この「Ethiopian Highland Leather」の成功イメージを作っていました。

9.2.2. ステークホルダー間の調整

次に、ブランドを盛り上げ、進めていく時に出てくる疑問が「誰がやるべきなのか」ということです。ひとつの国が国益のためにブランドを作ろうとすると、あるいはひとつの業界が業界全体の利益のためにブランドを作ろうとすると、裨益者は、「国」あるいは「業界団体」といった集団になります。誰もが顔を見合わせて、誰もやろうとしないなら、それも問題ですし、誰もがやりたがって、つばぜり合いになっても問題です。「誰がやるべき」ということについて、納得のいく手順があることが重要です。

そのために、それぞれ誰がどのような役割を演じるべきなのか、という議論からはじめます。CPA をめぐっては、政府、業界団体、各企業等がステークホルダーとして存在しており、特に政府の中でも、輸出振興部門、産業育成部門、国際部門などが関係してきます。これらのステークホルダーがどう絡むべきなのかを調整します。ブランドを作ることによる裨益者が、ブランドづくりのイニシアティブをとるべきなのですが、この裨益者が誰かということも検討し、関係者が納得する必要があるのです。

(1) 業界ブランドをめぐるステークホルダー

業界ブランドであれば業界団体が裨益者、国のブランドであれば国の国際部門が裨益者のように見えますが、ことはそれほど単純ではありません。業界団体が成熟しており、業界に対しても政府に対しても強い力を持っているれば、業界ブランドのイニシアティブは業界団体が取れば事足りません。しかし、業界の中で、団体とは別の強い企業がいたり、業界団体が複数に割れていたりすれば、どこをやべきかが議論になります。また、業界団体が政府の援助にかなり依存しているのであれば、むしろそちらにイニシアティブをとってもらったほうが実効的かもしれません。その場合、実効的なところがどこかは、ケースバイケースで、どこかひとつのステークホルダーが全てを決めることにはならず、幾つかのステークホルダーが役割を分担しあう可能性が高いということです。さらに時間の経過や組織の成熟度が増してくることで、主導権が移ることもあります。

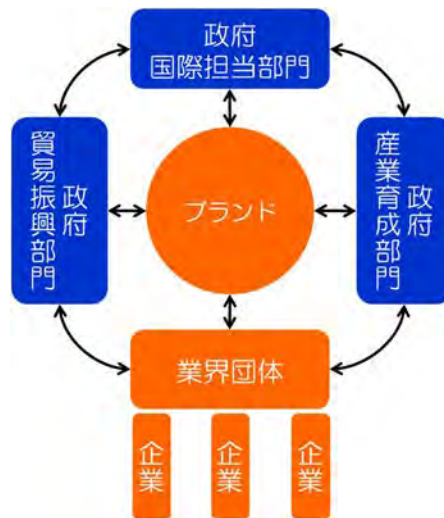


図 18. 業界ブランドをめぐるステークホルダー

(2) 国のブランドをめぐるステークホルダー

国のブランドでは、裨益者は最初から多岐にわたっています。「国のイメージアップによって、外交におけるポジションを高める」、という点では国の国際部門ですし、「輸出振興が底上げされる」、という点では国の輸出振興部門ですし、「それによって国内に輸出産業が育っていく」という点では国の産業育成部門です。そうした中で、国のブランディングをうまく進めていくためには、統括する省庁横断型の機能が必要です。その機能を持つ組織またはリーダーが、ブランドのイニシアティブをとる必要があります。

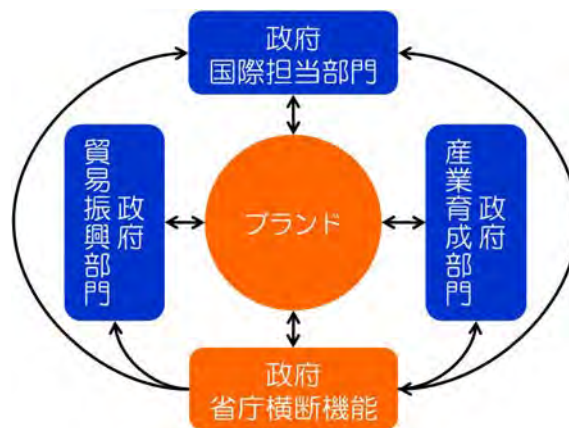


図 19. 国のブランドをめぐるステークホルダー

9.2.3. ブランド管理者の確認

(1) ブランド・マネージャー

持続的なブランドを維持管理するためには、現地で活動のイニシアティブを取り、しっかりとしたコミットメントをもつ「責任者」がいなければなりません。その中心になるのが、「ブランド・マネージャー」で、次のような能力が期待されます。

- ・ ブランドに思い入れをもち、強くコミットしている
- ・ 必要な関係者を見極め、組織力を引き出せる
- ・ 品質保証とブランド・デリバリー管理をリードできる

(2) 品質保証担当者

ブランドがブランドとして価値を保つには、商品・生産・流通・品質管理・販売方法にわたる、全ての「システム」が、一貫したルール/基準のもとで、運用されていなければなりません。これが、ブランド・システムです。また、その品質を保つ上では、こだわりや技術、想いや歴史などの「意志」がブランド・システムのあらゆる関与者と共有されていなければなりません。これが、ブランド・ビジョンです。品質保証の責任者は、バリューチェーンにおけるブランド・システム/ブランド・ビジョン全体の責任者です。この責任者には、次のような能力が期待されます。

- ・ ブランド品質の維持・管理・保証のために、生産や流通やプロモーションの上で考えるべきこと、気にすべきことを生産者や流通業者に指導する
- ・ 実際の生産物がブランド品質を維持しているかどうかをチェックする
- ・ ブランド・デリバリー担当者と連携しながら市場ニーズにあった商品開発をする
- ・ 違反があった場合にそれを矯正する

(3) ブランド・デリバリー担当者

「ブランド」の高付加価値を支えるためには、単純に品質を担保するだけではなく、適切な市場の理解とともに、商品の固有価値がきちんと消費者に伝わり、消費者の手に届けられることが重要です。ブランド・デリバリーの責任者は、市場にブランドの価値を届けるマーケティングの責任者です。この責任者には、次のような能力が期待されます。

- ・ ターゲット市場調査・分析を通じたニーズの理解を行うことができる
- ・ 市場のニーズを品質管理責任者にフィードバックし、受容にあった商品開発をする
- ・ 市場の流通業者と調整をする
- ・ プロモーションに必要な予算を調達する
- ・ マーケティングのノウハウをもって企画運営する

3つの役職に適した人材3名が組織内にいることは稀です。ブランド立ち上げの際には、補助金などを利用し、企業ブランディングの経験に富んだ専門家の雇用も検討しましょう。そうした専門家とブランド立ち上げの過程の中で、持続的な体制を構築していくのです。

(4) まず「能力がある人」でなく「コミットできる人」を探す

ブランド立ち上げるために最も重要なのは、ブランドにコミットする人で、しかも周りに影響力のある人をブランド・マネージャーとして立てることです。「Ethiopian Highland Leather」のケースでは、ELIA の理事長がブランド・マネージャーとして名乗りを上げました。ブランドに思い入れを持ち、業界の代表として、エチオピアンシープレザーの地位を引き上げようという強い意志を持った人です。もちろん、ブランドマーケティングの知見はありませんでしたが、専門家とブランドを作り上げていく中で、品質保障の必要性、ブランド・デリバリーの必要性を理解し、業界の仲間たちに訴え、政府にも協力を請う役割を担いました。

(5) 走りはじめてから「能力がある人」を育成する(又はヘッドハントする)

品質保証責任者とブランド・デリバリー担当者の役割は、ブランド立ち上げ当初であれば、ブランド・マネージャーが、専門家の力を借りながらその機能も果たすこともできます。その後、ブランドを確立する過程で、品質保証とブランド・デリバリーに関する技能を持った人を、OJT で育てるか、外部から調達するなどして、ブランド・マネージャーの下で動くような体制づくりを目指します。

9.2.4. 組織化と担当の明確化

成功イメージの共有により、ステークホルダー間の調整が進んで行く過程で、このブランド維持管理に必要な「ブランド・マネージャー」、「品質保証」、「ブランド・デリバリー」の担当を組織単位で明確にしていきます。

9.2.5. アクション・プランとスケジューリング

組織化と担当の明確化が動き出したところで、活動を本格的に始動させるためには、アクション・プランとスケジューリングを詰めることが必要です。ここで現実的に前に進めるようにするコツは、「できること(Doable)からやる」ということです。予算や人員など、また、技術力も不足する段階では、現有スタッフをやりくりして、どんなことができるのか、定例会は、集まれる人だけでもやりはじめ、継続させ、少しずつ実績を積み重ねる姿勢が重要です。ブランド管理の立上げ当初は、以下のような初動を促すための活動が有用です。

- (1) 「誰が」、「いつまでに」を具体化し、達成を進捗管理する。
- (2) できることからやる。
- (3) こちらがコーディネートできる領域で、具体的な成功体験や厳しさを実地で感じてもらい、教訓を得てもらうようする。
- (4) 課題について俯瞰的な視点でとらえ直し、状況を打破するブレークスルーソリューションがないかも同時に検討する。
- (5) 組織面での課題に対応するため、現地組織内情報や他団体情報を収集し、解決策・代替策を模索する。

「Ethiopian Highland Leather」においては、ステークホルダー間で、成功のイメージを共有するための議論を何度も繰り返しました。今治タオルや Harris Tweed の事例に学んだり、ブランドのロゴやポスターを作ったり、ブランド・ブックの内容を検討したり、ワークショップスタイルや、対話の多いレクチャースタイルで、何度も繰り返し議論しました。その中で徐々にイニシアティブをとる人や団体も現れるようになりました。国のブランド「Creativity in Motion」においては、首相直轄の EIC であり、業界ブランド「Ethiopian Highland Leather」においては、ELIA です。「Ethiopian Highland Leather」では、日本での展示会への出品をひとつの目標に据え、それに向けて商品開発をし、世界一厳しい日本の品質基準の現実を、バイヤーとの実際のやり取りの中で経験し、品質保証の具体的取り組みの重要性を体感するなどの活動をしています。

10. 評価の実施

Point!

CPA のサイクルは 1 回限りのアクションではなく、継続的なプロセスです。そのため、CPA の各ステップの実施内容、そして結果を評価し、プロセスを改善することが非常に重要です。

- ✓ CPA のプロセス全体を見直そう

10.1. CPA のプロセス全体を評価し次のプロセスに向け改善する

CPA の改善ために、サイクルの中の現在の活動の位置付けを確認し、前後のプロセスとの関連を常に念頭に置き、現在の活動を行います。特に、1 サイクルを実施した後は、次のサイクルに向けた見直しが必要になります。市場は、静的ではなく常に動的(時間にしたがって変化するもの)なものですから、取るべき戦略も、この変化し続ける市場に合わせ、変更し改善する必要があります。例えば、パンフレットのデザインも、数年するうちに古いと思われるかもしれません。参加した展示会には当初のターゲットとする人たちが来なくなっていて、参加するとは効率的でないかもしれません。評価は全体のステップを見直したり、大きく見込みを外した事柄に集中したり、様々な形で行うことができます。

エチオピアの場合、評価は参加型の形式で行いました。主要な利害関係者(政府関係者、民間中間組織関係者、一般企業)を集めてセミナーを開催し、CPA に関する課題や、そのための解決策について議論を行いました。CPA に参加した企業は実際に市場と対面し、その反応を直に受け止めたため、もっとも敏感で、改善提案も具体的です。それらを関係者で共有することで、共感し次の行動に繋がりがやすくなります。

Part 3. 「ブランド管理」成功事例

1. 今治タオル



「今治タオル」とは、日本の愛媛県今治市のタオル生産者組合が作ったブランドです。今治市は、120年前からタオル生産が盛んで、長く日本のタオル生産業の中心地でした。しかし、1990年代から2000年代にかけて、中国産の安価なタオルが市場を席巻しはじめ、今治市のタオル産業は、絶滅の危機に瀕します。これに対して今治市のタオル生産者組合は、「今治タオル」というブランドを確立して、高付加価値化をはかり、中国製とは異なる品質の高さで、生き残りに成功しました。その特徴の中心にあるのは、吸水性と柔らかさです。「高品質」といっても、単に「ファッショナブル」「ゴージャス」なだけではなく、実用的で機能的な付加価値が充分にあるという点が、市場で高い評価を受けている理由のひとつでしょう。このブランドは2007年から開始され、今では、日本という国のブランドを代表するような国際ブランドに育っています。

1.1. 今治タオルの「ブランド・プロミス」

この「今治タオル」の「ブランド・プロミス」は以下の通りです。品質について、作り手が情熱をもって語り、使い手に対してしっかりと約束をしている7箇条です。

「今治タオル」のブランド・プロミス

1. タオルは心を表現する商品、感動を創る商品であることへの自覚と責任と誇りを持ちます。
2. お客様の視点に立ったお客様主義のものづくりに努めます。
3. 常に新しいファッション感覚を磨き、独自性のある高感度の商品を提供します。
4. 世界最高水準の品質と技術を維持管理できる体制を確立します。
5. 技術力向上のために絶え間なく新しい素材・情報・デザインを探索・検証します。
6. タオルの中心地として、国際的にタオルのレベルアップを牽引し、タオルを通じて「やさしさ」「もてなし」「環境配慮」など、世界中のお客様の心を和ませ癒すメッセージを発信しつづけます。
7. Imabari towel を通じてタオルの素晴らしさとともに、今治のよさを広く世界にアピールします。

出所: 今治タオル公式案内サイト

1.2. 今治タオルの「ブランド・システム」と「ブランド・ビジョン」

この「約束」を果たすため、今治タオルの「ブランド・システム」には、独自の品質基準と認定制度、それらを運営管理する組織体「今治タオル工業組合」があります。

まずは商品そのものの品質についてです。今治で製造されたタオルが全て「今治タオルブランド 認定商品」となるわけではありません、数々の独自の品質基準をクリアした商品だけが「今治タオルブランド 認定商品」を名乗ることができます。

表 11. 今治タオルの品質基準

試験項目		試験方法	合格基準
タオル特性	吸水性	JIS-L1907 / 沈降法	5 秒以内 (「未洗濯」と「3 回洗濯」の 2 回の検査に両方とも合格)
	脱毛率	JIS-L0217 洗い方 103 法(タオル検法)	パイル 0.2%以下 無撚糸 0.5%以下 シャーリング 0.4%以下
	パイル保持性	(タオル検法)	BT・KT 2.45cN / パイル以上 FT・WT 2.16cN / パイル以上
染色堅牢度	耐光	JIS-L0842 / カーボンアーク法	4 級以上 (パステル色及び淡色 3 級以上)
	選択	JIS-L0844 / A-2 号法	変退色 4 級以上 汚染 4 級以上
	汗	JIS-L0848	変退色 4 級以上 染 3~4 級以上
	摩擦	JIS-L0849 / (II 型)	乾燥 4 級以上 湿潤 2~3 級以上 (濃色及び顔料プリントは 0.5 級下げる)
物性	引張強さ	JIS-L1096 A 法 / (ラベルドストリップ法)	縦 147N 以上 横 196N 以上
	破裂強さ	JIS-L1096 A 法 / (ミューレン形法)	392.3KPa 以上
	寸法変化率	LIS-L1096 G 法 / (電気洗濯機法)	±7%以内
	メロー巻き部分の滑脱抵抗力	JIS-L1096(タオル検法)滑脱抵抗カビン引掛け法準用	縦 20N 以上 横 30N 以上
有機物質	遊離ホルムアルデヒド	厚生省令 34 号アセチルアセトン法	吸光度差 0.03 以下

出所:今治タオル公式案内サイト

この中で、最も特徴的なのは「沈降法」による吸水性試験です。タオル片を水に浮かべると、タオル片は徐々に水を吸い、やがて水中に沈降します。日本タオル検査協会が定める吸水性の評価基準は、浮かべてから沈降するまで 60 秒以内ですが、今治タオルの認定基準は 5 秒間です。「5 秒で吸水して水に沈まなければ今治タオルではない」、この基準の作り方はとても特徴的で分かりやすく、しかも店頭などでのデモンストレーション効果も高い試験方法です。今治タオルの商品の品質はこうした非常に固有性の高い、しかもコミュニケーションしやすい固有の価値(ファクト)に支えられています。次に、その生産方法や品質管理、流通経路などについて説明します。

「今治タオル」の品質管理方法・流通経路等

「今治タオル」のブランドは、「今治タオル工業組合 (ITIA)」によって管理される。

「今治タオル」という称号の使用には、ITIA の許諾が必要。

「今治タオル」を作れるのは ITIA のメンバーの企業のみ。

「今治タオル」を名乗るには、ITIA が定義した品質基準を満たしていなければならない。

ITIA 企業は、全ての消費者に対して、「今治タオル」の品質を約束する。

その最大の特徴は、卓越した吸水性である。

「今治タオル認定ビジネス規則ブランド商品認定事業規約」と「今治タオルブランドマニュアル」に、の2つの明文化されたレギュレーションを満たしていることが必要。

出所:今治タオル公式案内サイトより調査団抜粋

また、上記のような品質管理基準は、愛媛県のタオル関連事業者による業界団体を中心とした「今治タオル工業組合」が強いリーダーシップをもって基準を設け、それを満たした製品のみに「今治タオル」ブランドを付与するといった認定制度によって、厳密に保持・管理されています。

しっかりとした認定制度、品質基準(特に固有性高くデモ効果も高い「沈降法」含む)、そしてこれらのルールを運用する組織によって、今治タオルのブランド・システムは、効果的に機能しています。

次に、「ブランド・ビジョン」についてです。前述の通り、ブランド・ビジョンとはそのブランドのバリューチェーンに携わるあらゆるステークホルダー間で共有されるべきブランドの「意志」です。ブランドに携わるあらゆる関係者が同じ意志を共有することで、ブランドを維持・育成していく上での共通のモチベーションが生まれます。今治タオルは、「ブランド・ビジョン」(ブランドの意思)を以下のように規定しています。

今治タオルのブランド・ビジョン

キーワードは Emotional Link = 感動の連鎖。imabari towel を通じて、心の絆、心のつながりを広く世界に伝えていく。これが今治タオル産地が担うべき使命です。

五感と心を研ぎ澄まし、より秀でたタオルワールドを創り、世界に誇れる産地として未来につながっていきます。

今治タオル産地のビジョンは、imabari towel を介してお客様に満足される価値を提供し、社会に貢献することです。

お客様に喜ばれるタオルを、裏づけのある独自能力を活かした視点から創造することによって、つくる側も使う方もともに感動でつながる活動を展開していきます。

心身にやさしい安心・安全な素材をゆっくり味わっていただき、タオルを通して素敵なライフスタイルを謳歌してもらうことが産地の願いなのです。

出所:今治タオル公式案内サイトより、調査団抜粋

これらの文章には、作り手のこだわり、技術、ビジョン、想いがあふれています。作り手のこだわりは、「タオルをただのタオルではなく、使った人がその使い心地に感動するようなタオルを作る」ということです。これが「Emotional Link＝感動の連鎖」という言葉になっています。またその使い心地は、カラダにやさしいだけでなく、心にもやさしい「心身にやさしい」というような表現になっています。この「感動の使い心地」を作るために、持てる技術の粋をつくす、という意味合いが「五感と心を研ぎ澄まし」といった言葉になっていますし、「裏付けのある独自能力を活かした」という言葉に技術への強い自負があらわれ、「広く世界に」「世界に誇れる」と、世界市場を相手にしよう、というビジョンが語られています。また、「タオルワールドを創り」「素敵なライフスタイルを謳歌してもらい」というように、単に「タオルを使う」ととどまらない、ライフスタイル全体への提案へのビジョンが語られ、それこそが「社会への貢献」なのである、というところまでの表現になっています。特に、タオルの使い心地を、単なる「使い心地」といわずに、「感動」という言葉で表現しようとしているところに、歴史に裏付けられた今治独自の、強いこだわり・技術・想いが感じられます。こうした強いこだわりや想いが「ブランド・ビジョン」として、あらゆるステークホルダー間で共有されることで、今治タオルブランドを維持・育成していく上での共通のモチベーションが生まれます。

今治タオルは、このようにしっかりとしたブランド・システムとブランド・ビジョンに支えられて、使い手への約束(ブランド・プロミス)を果たし続けることで、ブランドとして成功し続けています。

2. Harris Tweed



2.1. Harris Tweed の「ブランド・プロミス」

「Harris Tweed」とは、18 世紀頃、スコットランド北西部の“Lewis and Harris Island”で誕生したツイード生地で、島でとれた羊毛を手紡ぎした糸を用い、手織り織機で織り上げるという「手作りであること」を特徴とする素材ブランドです。100 年以上続くブランドであり、製法も昔とほぼ同じで今もなお「人力織機」を使って生地を織っています。

ここ最近のテキスタイルデザインの大きな潮流が「ブランドの名前」だけでなく「その製品がどう作られているのか」というプロセスを重視するようになってきている中で、Harris Tweed は、ブランド名もさることながら、その裏にあるストーリー性（手作り、特定の地域、100 年以上の歴史、等）が非常に豊かであるため、この潮流に乗って近年注目を集めています。

Harris Tweed のブランド・プロミス

'Harris Tweed' is a real brand – a fabric crafted by local people only in the beautiful islands of Scotland's Outer Hebrides.

(Harris Tweed は本当のブランドです。スコットランドのアウターヘブリディーズ諸島の地域の人たちによる手作りのファブリックです。)

出所: Harristweed.org ホームページ

2.2. Harris Tweed の「ブランド・システム」と「ブランド・ビジョン」

この、「本当のブランド」、つまりプレミアムな価値を世界で認められるブランドであるために、Harris Tweed は、「ブランドガイドライン」をホームページに公開し、ブランドの運用方法（ブランド・システム）、ブランドの意志（ブランド・ビジョン）を、以下のような文章で語っています。

Harris Tweed のブランドガイドライン

Harris Tweed を選んでいただく理由:

Harris Tweed は、

- ✓ 世界的に有名で古典的な布です。
- ✓ スコットランドのアウターヘブリディーズ諸島の島民たちが、自分の家で手織りした布です。

- ✓ 世界中で唯一、イギリス下院法で、その出自由来を保護している布であり、その商標は、「Harris Tweed オーソリティ」により、守られています。
- ✓ それは、100%純粋な新品のウールでできており、染色もブレンドも精製も糸縫りも織りも仕上げもすべて、スコットランドアウトターヘブリディーズ諸島で行われています。
- ✓ 純粋かつ高品質であることを、保証され、証明され刻印されています。
- ✓ ワイルドなアウトターヘブリディーズ諸島の景色の中で、作られている職人芸の布です。
- ✓ 離島経済の中に、様々なものづくりの雇用を供給しています。
- ✓ 美しく、丈夫で実用的であり、環境にも優しい。
- ✓ 著名なファッションデザイナーやインテリアデザイナーも、この独自のキャラクターと時を超えたクラッシーなスタイルを認めており、ラグジュアリーブランドとして確立しています。

出所: Harristweed.org ホームページ

Harris Tweed のブランド・ビジョン: 上記文章の中で、最古の歴史や下院法の権威などに裏打ちされ、「世界的、古典的、確立されたラグジュアリーブランド」である、という強い想いで表現されています。また、「手作り」「職人芸」に強いこだわりを見せ、「ヘブリディーズ諸島の景色」の中で「島人」が担うものなのだ、という、作り手に関わるストーリーを強く表現しています。そして何より、それらは、強力なブランド運用方法(ブランド・システム)によって、常に保たれ続けているわけです。

Harris Tweed のブランド・システム: 以下 5 つの特徴があります。Harris Tweed もこのようにしっかりとしたブランド・システムとブランド・ビジョンに支えられて、使い手への約束(ブランド・プロミス)を果たし続けています。

(1) 徹底した品質管理

Harris Tweed は、世界で唯一国会の制定法(the Harris Tweed Act of Parliament 1993)で保護されているテキスタイルです。制定法は、生地自体の保護、その周辺文化の保護を目的としています。“Harris Tweed”の定義は、以下のように法律で明文化されています。

- ・ アウターヘブリディーズ諸島で染色、紡績された
- ・ 100%ピュアバージンウールの糸を使って
- ・ アウターヘブリディーズ諸島の島民により自宅を手織りされ
- ・ アウターヘブリディーズ諸島でフィニシング(完成)されたツイード

(2) 職人のプライド

Harris Tweed の生産者は、議会で制定された法律を順守した上で、さらに厳しい品質管理を自主的に行っています。Harris Tweed は、基本的に「機械は使わず、職人による手作業」を原則としています。1974 年、ある職人が織り機の一部を機械化して紡いでいることを協会がを見つけ、その

人は即刻解雇になったという記録も残っています。「紋章を守るために全てのプロセスを厳密に守ること」こそが、他のツイードとの圧倒的な差別化に繋がっています。

(3) ブランドの一元管理

Harris Tweed Authority は、1909 年に発足し、以来 100 年以上、Harris Tweed ブランドを守っています。Harris Tweed Authority から、アウターヘブリディーズ諸島内の、手織り工場を持つ農家に向けて、注文書とデザイン見本を送り、農家は協会に向けて生地を納品するという仕組みになっています。Harris Tweed Authority は、農家から上がってきた生地を一元的に厳しく品質管理し、規格をクリアした生地に対してのみ「紋章」をつけて、“Harris Tweed”ブランドとして輸出しています。このように、一元的にブランドを管理することで、品質を保ち、同時に偽物が出回ることを防いでいます。

(4) ブランドの証明

Harris Tweed の紋章は、Harris Tweed Authority の品質管理をクリアした生地に対して与えられる認定ラベルです (P60 の写真参照)。生地の 3 ヤードごとに一枚ずつこのラベルをつけなければいけません。この紋章は 1910 年につくられ、英国最古の登録商標と言われています。この商標は「英国王室許可証」ともよばれる英国王室の権威の象徴であり、Harris Tweed が英国紳士文化とも密接に関わるブランドだったことを証明しています。紋章のタグの右下には番号が打たれており、販売業者や実際に生地を織った農家まで遡って識別することができます。

(5) 技術伝承の基盤作り

100 年以上にわたって高品質を保つためには、技術を伝承する担い手を継続的に育てる必要があります。現在アウターヘブリディーズ諸島で Harris Tweed 製造に関わっている職人は 110 人ほどですが、職人の平均年齢が 56 歳で高齢化が進んでおり、大学教育施設とのタイアップ等で、織る技術や関連する文化について習得する機会を設けるなど、若い世代に後継するような施策を行っています。



図 20. ハリス・ツイードブランドの構造整理

別 添

別添 1: CPA 導入のサンプルスケジュール

(エチオピア CPA7 フェーズ 2 の事例より)

ステップ	1年目			2年目												3年目											
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月		
1. 導入計画の立案																											
2. 対象セクター候補の選定																											
3. ターゲット市場の設定と分析																											
4. 対象セクターの決定																											
5. セクター・ブランドの開発																											
1) Creativity in Motion																											
2) Ethiopian Highland Leather																											
6. パートナー企業の選定																											
7. プロモーションの実行																											
1) Creativity in Motion プロモーションビデオ																											
1) Creativity in Motion ホームページ運用																											
2) Ethiopian Highland Leather パンフレット																											
3) 展示会出展1回目																											
4) 展示会出展2回目																											
2) Ethiopian Highland Leather ポスター																											
8. 市場の理解と改善点の特定																											
9. ブランドの管理																											
10. 評価の実施																											

別添 2: 展示会準備スケジュールの例

どんな準備をするのか	スケジュール	注記
展示会の選考と申し込み	12～18ヶ月前	
ブースサイズの決定	6～9ヶ月前	
宿泊先のアレンジ(ホテルの予約)	9～12ヶ月前	ブースサイズの決定まで済んだら、すぐに自分や関係者のホテルの予約を済ませること。
展示商品の選定	9～12ヶ月前	ブースサイズの決定まで済んだら、すぐに始める。
出展料の支払い	主催者側が決めた期日までに	
出展物の運搬手配	9～12ヶ月前(ブースのサイズ決定後すぐに)	主催者側に提携している運搬会社を確認すること。
ブースデザイン、施工の発注	9～12ヶ月前(ブースのサイズ決定後すぐに)	もしも追加の什器などが必要で、出展マニュアルで調べて追加レンタルが可能な場合は、出来るだけ早く、主催者に連絡を取ること。
販促物の企画と制作	1ヶ月前までに終わらせる	
展示物の種類と数の決定	運送会社へ搬入する10日前までに済ませる	事前に運送会社へ詳細な商品情報(数と内容)を伝えておくこと。
保険への加入	倉庫から製品を搬出する前に済ませる	
展示物の運搬	運搬会社との打合せにより日にちを決定	
会場への製品搬入	1～3日前	詳細を主催者側に確認を取ること。早すぎる搬入は、盗難の原因になる。
会場到着	1～3日前	商品の搬入時には会場で立会い、すぐに製品を確認すること。
商品の展示作業	1～2日前	
説明員へ接客や展示物の整理整頓のための助言	展示会開催期間中	
展示会終了後の展示物の扱いの決定	展示会終了前日までに	売却? 廃棄? 返送? それとも寄付?
展示物の搬出	展示会最終日	盗難の危険を減らすために、展示会が終わったらすぐに梱包すること。
製品へ興味を示したバイヤーへのフォロー	展示会の終了後に始めて、1ヶ月以内に終わらせる。	

出所: JETRO(2010) 原本より抜粋

別添 3: 展示会データベースリスト

No.	地域	国	運営組織、あるいはホームページの名前	URL
1	世界中		Events Eye	http://www.eventseye.com/
2			m+a Expo Data Base	http://www.expodatabase.com/
3			FITA	http://www.fita.org/
4			ExpoPromoter	http://expopromoter.com/
5			Bvents	http://www.bvents.com/
6			10times	http://10times.com/
7	アジア	日本	JETRO (J messe)	http://www.jetro.go.jp/en/database/j-messe/
8		中国	ChinaExhibition.com	http://www.chinaexhibition.com/
9		香港	HKTDC	http://www.hktdc.com
10		韓国	KOTRA	http://www.kotra.or.kr
11		インド	ITPO	http://www.indiatradefair.com
12		マレーシア	MACEOS	http://www.maceos.com.my
13		フィリピン	Citem	http://www.citem.gov.ph
14		シンガポール	IE Singapore	http://www.iesingapore.gov.sg
15		タイ	IMPACT	http://www.impact.co.th
16		ベトナム	VIETRADE	http://www.vietrade.gov.vn
17	ヨーロッパ	フランス	Promosalons	http://www.promosalons.com
18		ドイツ	AUMA	http://www.auma.de/en
19		イタリア	ITA	http://www.italtrade.com
20			AEFI	http://www.aefi.it/Aefi/site/en/index
21	北アメリカ	アメリカ	TSNN	http://www.tsnn.com/

別添 4: 展示会选择のポイント

展示会の趣旨	ターゲット／一般消費者向け？バイヤー向け？ 国際展示会か？国内向けか？ テーマ／総合展？専門展？
展示会の規模	会場の広さは？ 参加企業数は？どんな会社が多いのか？ 来場者はどれくらいか？どのような人が多いのか？ ヨーロッパでは、イベント主催者側の発表を第三者機関が評価する認証システムがある。
イベント主催者	主催者はだれか？ その主催者は信用できるか？
入場資格、入場料	来場者に入場資格が求められているか？ 入場料はいくらか？ それとも無料か？ 入場料が無料、もしくは安い展示会には、一般消費者の来場が多くなる。
展示即売	展示即売は禁止されているか？ 一般的に、バイヤーをターゲットとしている展示会では、会場での展示即売が禁止されている。これは、一般消費者の来場を減らし、ビジネス上の取引がスムーズにおこなえるようにとの配慮である。
主催者のレポート以外の情報	検討している展示会に出展した人を知っている？ 客観的な情報はその展示会を評価するのによい情報となる。
主催者の広報活動	主催者がどのように展示会の広報を行っている？ 主催者の広報活動は、来場者数に大きな影響を与える。

出所：JETRO(2010, 8-9) 原本より抜粋し表組

別添 6：商品展示のコツ(VMD)

顧客の興味を引き続けるためには、様々なメディアをつかった広告など時には高額な費用が掛かる方法もありますが、以下のような方法を使って店舗の魅力を維持することも大変効果的です。

- 1.店舗デザイン(インテリア、分かりやすい看板、観葉植物)
- 2.商品(新鮮さ、品質、価格、在庫管理)
- 3.商品展示(見つけやすさ、ユニークな POP、VMD)
- 4.サービス(顧客に心地のよいサービスと環境(例:きれいなトイレ))

上記 3. の商品展示でも、ビジュアル・マーチャндаイジング(VMD)は、店舗の魅力や製品の魅力(新鮮さ、品質、季節感、バラエティ、材質、価格)を伝える方法で、その実践のために大きな予算を使う必要はありません。この VMD の手法を店員が学ぶことによって、売り場の商品展示を魅力的なものとし、維持することができます。VMD を構成するのは、次の 3 つの異なる場所での展示です。

VP=**V**isual **P**resentation ビジュアル・プレゼンテーション

(ショーウィンドウ／売り場のステージ等での展示)

PP=**P**oint of sale **P**resentation ポイント・オブ・セール・プレゼンテーション

(テーブル什器の上や棚上での展示)

IP=**I**tem **P**resentation アイテム・プレゼンテーション

(売り場の商品陳列スペースでの展示)

VMD のこれら 3 つの構成要素の前に、展示の基本的な考え方について説明します。それは、「特定のルールに従って商品を整理整頓すること」です。例えば、商品の色、形、大きさ、角の数など、その特徴に従って整理整頓をすることが、VMD における展示の基本となります。特定のルールに従って展示することが、商品の魅力を引き立たせたり、来店客の商品の選びやすさや買いやすさにつながったりします。

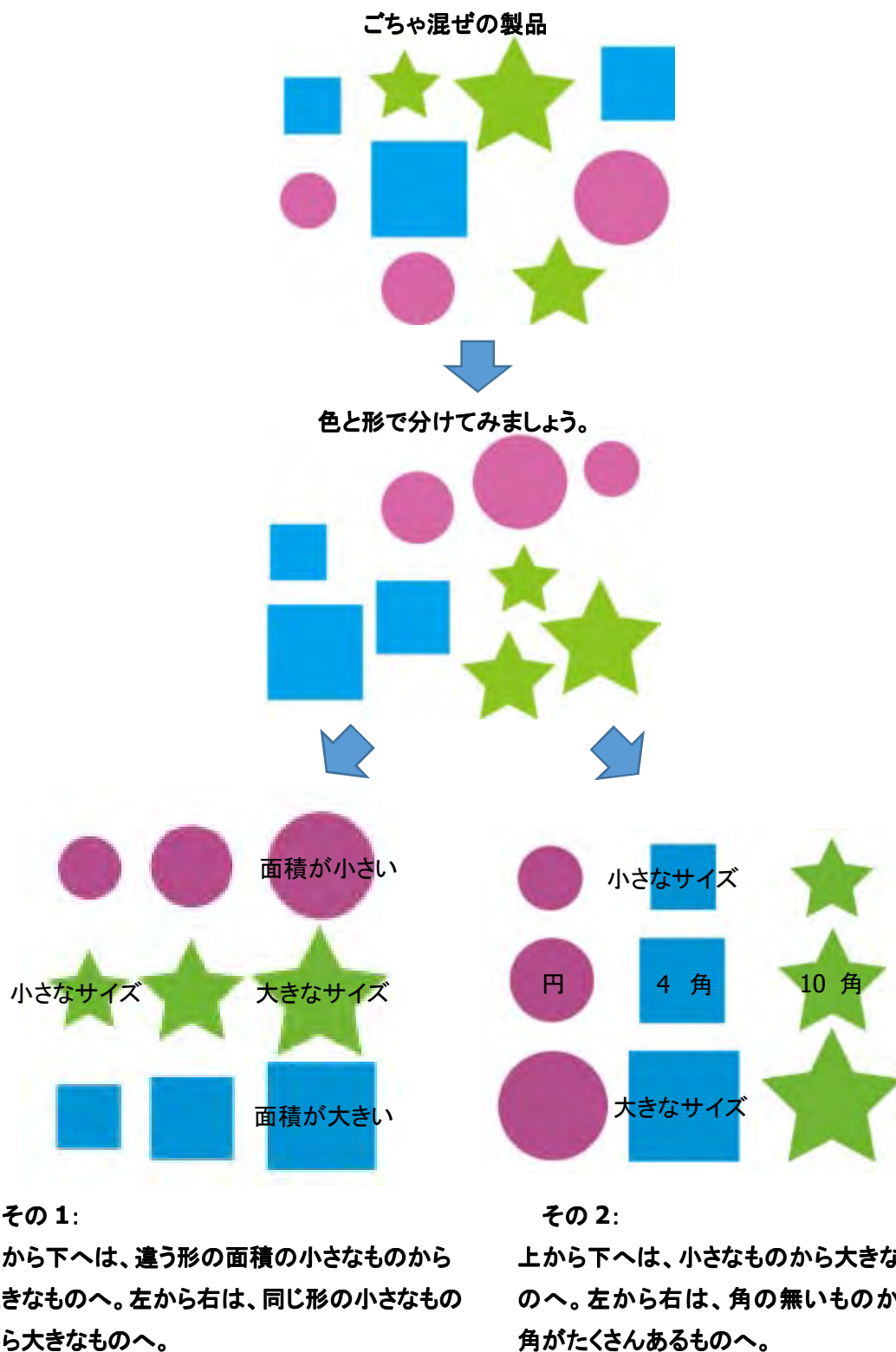


図 1: 特定のルールを用いた整理整頓の例



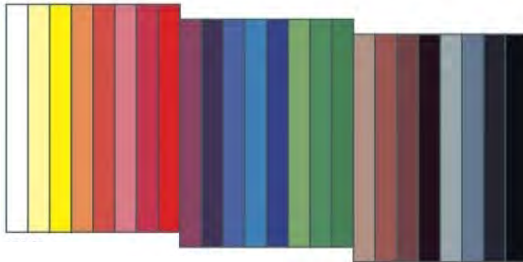
マンセルの輪

アメリカの画家であったアルベルト・マンセルは色相、明度、彩度によって色を順番に並べました。このカラーシステムは VMD のスタイリストの間で定番のガイドラインとなっています。



色の三原色

色の 3 原色はシアン(赤)、マゼンタ(青)、イエロー(黄)で出来ています。左図のように、3色の混ざり合う中央部は、暗くにごった色になります。このことから、VMD において一箇所にいるいろいろな色の商品を混ぜておくことは避けるべきでしょう。



暖色、寒色、無彩色の順番

色と素材による整理整頓の例



図 2: 色による整理のコツ

■ビジュアル・プレゼンテーション (Visual Presentation: VP)

VP は、主に売り場のステージやショーウィンドウで行います。商品のストーリーや季節性などのテーマに基づくメッセージを視覚的に演出することで店舗のコンセプトを表現し、店舗の「顔」のような役割を持ちます。VP は店舗への立寄率の向上、言い換えれば、顧客を店舗へ引き込むことを目的とします。伝えたいメッセージ・テーマに基づき統一的に演出すること、そしてアイキャッチになるよう展示することが重要です。

写真 1: IFF Ethiopian Highland Leather ブースにおける VP



エチオピアの CPA では、エチオピア産シープレザーのプロモーションのため、日本の展示会に 2 度出展しました。その VP では、シープレザー製の模型飛行機を展示し、軽い、薄い、丈夫というメッセージを表現しました。また、テーマカラーとして決められた 10 色で各企業が製品を製作し、VMD のルールに従って企業ごとに展示を行いました。



写真 2: Sabahar における VP(1)

エチオピアの CPA に参加したパートナー企業である Sabahar では、「Sabahar のクリスマス」をテーマに、店舗に入ってすぐのスペースにおいて VP が構成されました。グラスに立てられたナプキンはキャンドルの炎をイメージしています。テーマカラーはホワイト、その他のクリスマスカラー（赤、緑、モスグリーン）がアクセントとして使われています。



写真 3: Sabahar における VP(2)

Sabahar におけるもうひとつの VP の例では、テーマを「手紬のエチオピアシルク」としています。バスケットいっぱいのシルクの繭に、繭から作られた一輪の赤い花が添えられています。その他の繭からつくられた花も、展示されているストールのモチーフと同じ色に染められています。

■ポイント・オブ・セール・プレゼンテーション (Point of sale Presentation: PP)

PP は、テーブル什器の上や棚上、柱周りの上部などのスペースで行います。PP では、おすすめなどの特定の商品情報を視覚的に表現し、型・色などのバリエーションの紹介やコーディネート
の提案を行います。PP の目的は、VP で引き寄せた来店客を各売り場へ立寄らせること、そして、
来店客に具体的な提案を行うことです。PP でもうひとつ重要なことは、その後の実際の購入につ
なげるため、後に説明する IP(後述)と連動させて展示を行うことです。

以下の写真は、エチオピアで CPA に参加した MUYA Ethiopia の例です。VMD の指導を受け
る前は、上段と中段の棚には、クッションカバーが展示され、下段には、クッションカバーとは関連
のないショールが葦で作られたバスケットに入れられて展示されていました。

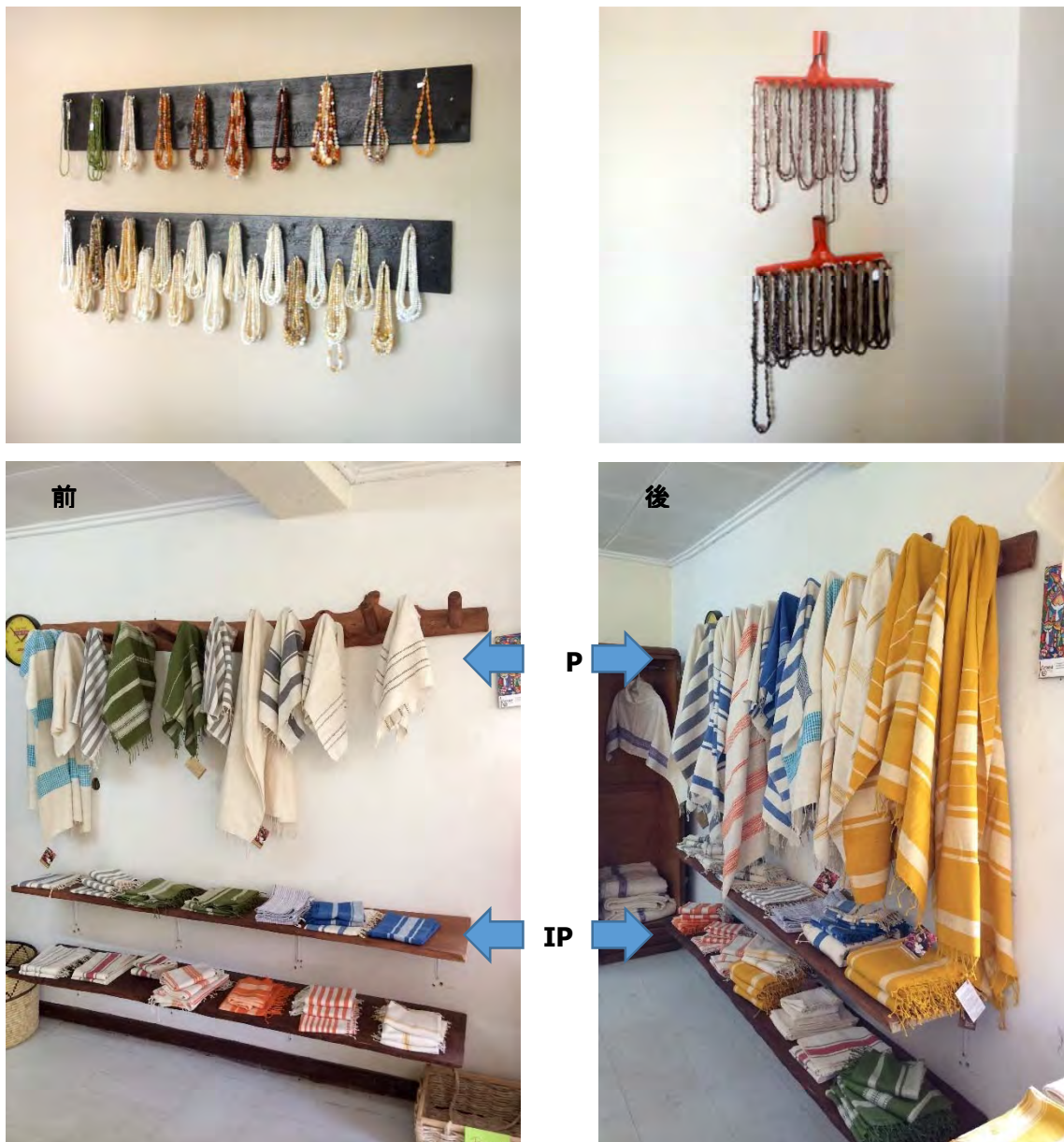
ワークショップの後、一番上の棚には、クッションカバーとバスケットのふたが置かれ、PP として
構成されました。この一番上の棚は高すぎて客の手が届きませんでした。いくつかのクッション
カバーが中段に IP として展示され、色や柄でグループされたクッションカバーが下段に展示され
ました。こうして一箇所 PP と IP が構成されたことによって、クッションカバーを購入したい顧客に
とって商品が大変見つけやすくなりました。PP によってクッションカバーコーナーに来店客を引き
寄せ、そして購入につながる流れを作ったのです。



■アイテム・プレゼンテーション (Item Presentation: IP)

IP は、販売する商品を実際に陳列する棚やハンガーラック、ガラスケースに行います。IP は、来店客が商品を選びやすく買いやすく展示することで、買上率の向上、すなわち実際の販売へつなげることを目的とします。IP では、来店客が商品を選びやすく買いやすくすることが目的なので、デザインや色により整理整頓、十分なサイズ展開、適当な量の展示といったことが重要となります。什器のサイズやレイアウトについても、来店客の目線から商品が見えやすい、選びやすいようにする工夫が必要です。

写真 5: Orbit Ethiopia(上)と Sabahar(下)における IP



以上が、VMDの基本ですが、以下では応用編としてVPやPPで美しく展示するためのポイントについてご紹介します。

写真 6: 三角構成

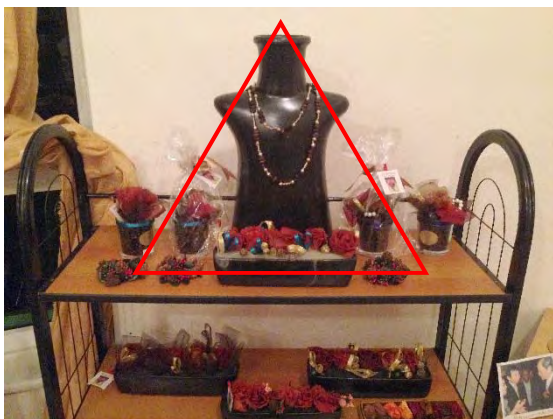


写真 7: 反復構成

