

ブラジルにおける皮革産業の現状と 日本企業のビジネス機会

(2018年3月)

日本貿易振興機構(ジェトロ)

サンパウロ事務所

ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課

報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構(ジェトロ)サンパウロ事務所が現地 IF Holdings S.A.に作成委託し、2018年3月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本稿はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本稿にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求め下さい。

ジェトロおよび IF Holdings S.A.は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび IF Holdings S.A.が係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課
E-mail：BDA@jetro.go.jp

ジェトロ・サンパウロ事務所
E-mail：SAO@jetro.go.jp

JETRO

INDEX

I.	ラテンアメリカ・カリブ地域及びブラジルの皮革産業	4
	1. 世界におけるラテンアメリカ・カリブ地域の位置づけ	
	2. ラテンアメリカ・カリブ地域各国の原皮生産概要	
	3. ブラジル国内の素材(原皮)産業の状況(牛、羊、山羊、爬虫類、その他)	
	(1)ブラジル国内に流通する素材とその価格について	
	(2)ブラジルの皮革産業を取り巻くマクロ経済と経営環境	
	(3)品質について	
II.	中間加工産業	17
	1. タンナー事業者	
	2. WET BLUE 供給者の事例紹介	
III.	製品加工産業(カーシート、衣類、カバン、靴、工芸品)	22
	1. 産業概要	
	2. 製造業者	
	(1)高級・ハイブランド系国産メーカー	
	(2)普及品・中級国産メーカー	
	(3)都市圏以外の小規模商店	
IV.	職業訓練	25
	(1)なめし職人	
	(2)革職人	
V.	貿易動向	28
	(1)輸出	
	(2)輸入	
VI.	ロジスティクス	34
VII.	製品消費動向	34
VIII.	ブラジルの皮革産業の特徴、参入障壁(制度、文化)	34
	1. 制度による障壁	
	2. 文化的な障壁	
	(1)品質面の課題	
	(2)調達面の課題	
	(3)消費者嗜好	
IX.	日系企業のビジネスチャンス	37
	1. 日本企業、日本人がブラジル皮革市場に参入する場合のSWOT分析	
	2. その他、提言など	

I. ラテンアメリカ・カリブ地域及びブラジルの皮革産業

国連食糧農業機関（Food and Agriculture Organization of the United Nations、以下、FAOと記載）の統計によれば、2014年ブラジル牛革生産量（面積）が、中国（シェア17.3%）について世界2位（シェア14%）であるのに対し、99%が原皮のまま輸出に回されている。また同統計によれば革靴の輸出量は、中国が46.3%で世界1位であるのに対しブラジルはシェア1%以下で世界18位であり、製品メーカーの競争力が低く、何らかの理由により高付加価値化できないでいると推定される。

一方、日本においては、経済産業省が皮革産業国際化等推進事業等を実施するなど、日本の皮革関連産業の競争力強化に向けた取り組みが行われている。

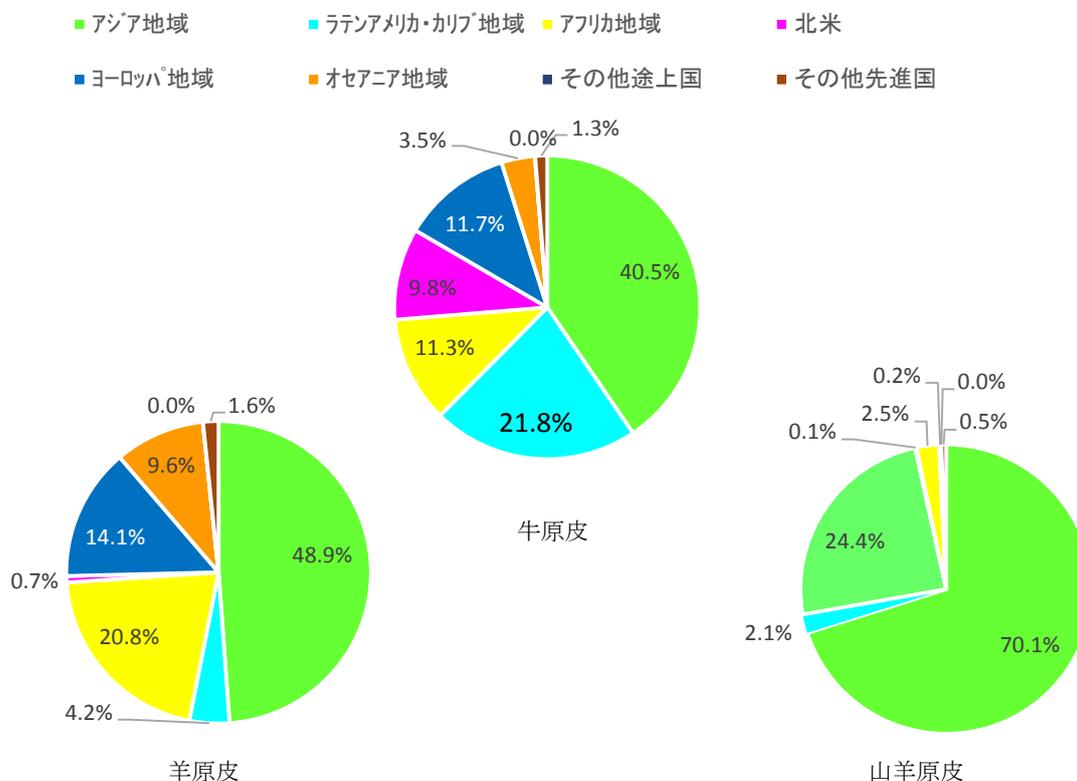
そこで、ブラジル側の生産ポテンシャルと日本側企業が有する皮革関連生産技術をうまくマッチングできないか模索しながら調査を進めた。

1. 世界におけるラテンアメリカ・カリブ地域の位置づけ

はじめに、世界から見たラテンアメリカ・カリブ（以下、中南米と記載）地域を俯瞰し、同地域におけるブラジルの特徴を記載する。

まず、FAO統計をみながら過去5年間の全世界における各地域の牛・羊・山羊原皮の生産シェアを図表1-1に示し、中南米の位置づけを確認する。

図表 1-1 世界に占める各地域の各原皮生産枚数シェア



（拠出：FAO 統計）

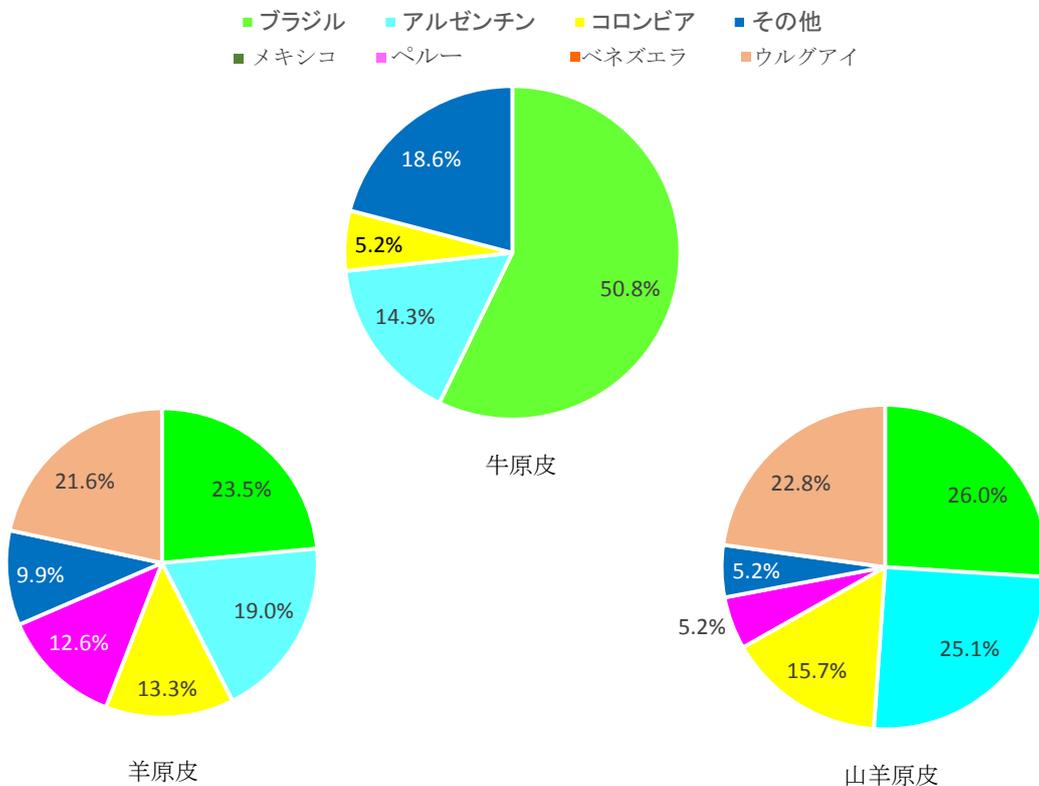
図表 1-1 を俯瞰すると、中南米で生産される牛原皮の枚数は、アジア（40.5%）に次いで世界 2 位（21.8%）の生産地域として重要な位置づけにあることがわかる。一方、その他の原皮はシェアが低く、羊と山羊の原皮生産枚数のシェアはそれぞれ 4.00%と 2.09%程度に留まっている。従って、中南米の主力皮革は牛革といえる。

また、世界と中南米における各原皮の生産枚数の推移を比較すると、牛と山羊の枚数は比較的割合しているといえる。過去 5 年間における世界の牛原皮の生産枚数は 3.68%増で、中南米でも 3.30%増であった。同期間における世界の山羊原皮の生産枚数は 1.64%増、中南米地域でも 1.21%増であった。ところが、羊原皮のみ、世界的な生産微量減（-0.76%）であったのに対し、中南米は生産増（6.7%）であった。この生産増に貢献したのは主にウルグアイ（+372 千枚、19.5%増）やペルー（+274 千枚増、9.8%）であったが、保有頭数は直近 5 年間で各国夫々-9.3%、-12.0%減っていることから、これまで不使用のまま処分されていた羊の頭数が相当数あり、それらが皮革産業で使用される割合が両国の中で高まっているものと推定される。1 次産業全体における持続可能な生産や自然への配慮といった動きが後押ししているであろう。

2. 中南米地域各国の原皮生産概要

次の図表 1-2-1 は、中南米内の生産構造を示している。

図表 1-2-1 ラテンアメリカ・カリブ地域における各国の各原皮生産枚数シェア



(拠出：FAO 統計)

中南米では、上位3か国が同地域内の牛原皮の75%を超える生産シェアを有している。トップから順にブラジル(40.7百万枚、地域シェア50.8%)に次いで、アルゼンチン(11.4百万枚、地域内シェア14.3%)、メキシコ(8.8百万枚、同地域シェア11%)と並ぶ。また、メキシコに次ぐ4位の生産国はコロンビアだが、生産シェア5.2%と3位の半分以下に留まり、当面この構造が変わることはないと考えられる。

羊原皮の生産枚数でもブラジル(5.4百万枚、同地域内シェア23.5%)とアルゼンチン(4.3百万枚、同地域内シェア19.0%)が1位、2位と並ぶが、3位と4位はペルー(3.0百万枚、同地域内シェア13.3%)とメキシコ(2.8百万枚、同地域内シェア12.6%)が僅差で年によって入れ替わる状況である。これら4か国の合計生産枚数は同地域内の羊原皮70%弱を占めている。ただし、過去5年間の生産高の推移を見ると最も生産枚数を伸ばしているのはウルグアイ(+372千枚)、ペルー(+274千枚)であり、構造が数年後に変わる可能性は十分考えられる。

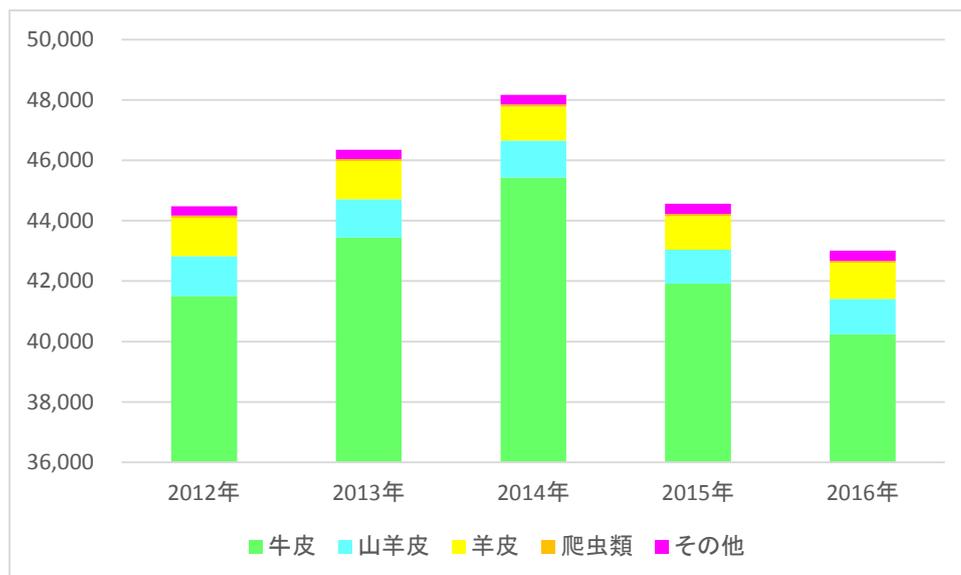
山羊の原皮は年によってトップが入れ替わることがあるが、近年はブラジル(2.6百万枚、同地域内シェア26.0%)、メキシコ(2.5百万枚、同地域内シェア25.1%)の順が続いており、次いでアルゼンチン(1.5百万枚、同地域内シェア15.7%)が3番目に高い生産枚数を有している。ここでも3か国で同地域内生産シェアの大部分(65%強)を占めている。アルゼンチンに次ぐ生産国はペルーとベネズエラであるが、いずれもアルゼンチンの1/3程度の生産量であり、この構造も当面変わりそうにない。これら3種の原皮生産のいずれもブラジルが最も多く生産しているが、とりわけ牛原皮(枚数)に関しては全世界の約11%の生産シェアを有しており、中南米の皮革産業の中でも極めて高いポテンシャルを持っている。

3. ブラジル国内の素材(原皮)産業の状況(牛、羊、山羊、爬虫類、その他)

(1) ブラジル国内に流通する素材とその価格について

ブラジル国内における原皮の統計データは、ブラジル地理統計院(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística、以下、IBGE)が四半期毎に公表しているデータと、全国タンナー産業センター(Centro Internacional de Convenções do Brasil、以下、CICB)が月間・年間ベースで公表しているデータの2つがあるが、ここではより詳細なCICBの調査データ(2017年版“Estudo do Setor de Curtumes no Brasil”, IEMI社共同調査、CICB及びBrazilian Leather協会共同監修)を使用する。2012年から2016年までのブラジル国内における各原皮の生産内訳は下図のとおりであった。

図表 1-3-1 ブラジル国内 2012 年～2016 年 各原皮の生産推移（単位：千枚）



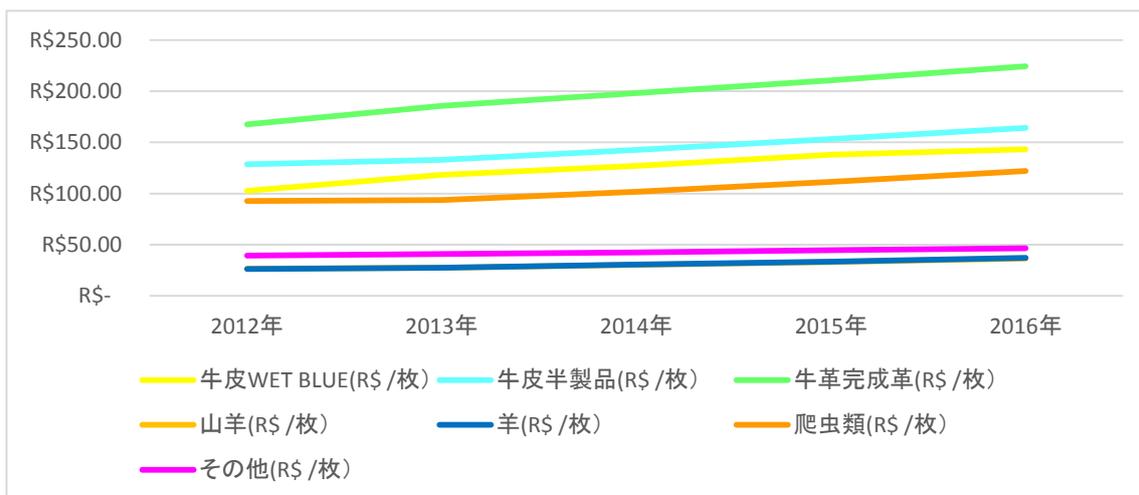
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
牛皮	41,503	43,440	45,429	41,920	40,237
山羊皮	1,328	1,270	1,223	1,123	1,181
羊皮	1,270	1,268	1,129	1,109	1,189
爬虫類	68	62	65	72	63
その他*	313	308	325	336	336
合計	44,482	46,349	48,172	44,560	43,005

（拠出：IEMI 調査、当社加工）

* 「その他」には水牛、豚、馬、うさぎ、削りだし等が含まれるが内訳情報なし。

これらのデータと FAO 統計データとでは若干の誤差はあるものの誤差の範囲内と考えられる。なお、2017 年の全皮革の実績はないものの、CICB によると対 2016 年比で+2.5%、2018 年は 2017 年比で+3.5%の見込みとなっている。爬虫類やその他の原皮は比較的少なく、その内訳の統計データの存在も確認されなかった。また、日常生活の中で、例えばショッピングモールの売場でその他に該当する本革のバッグ・鞆等の製品を見かけることも肌感覚としてほとんど無い（合成皮革の型押し等、クロコダイルに似せたものはあるが、合成皮革は今回の調査対象とはしていないので詳細記載せず）。後述する一部のタンナーや製品製造業者には、古代魚であるピラルクーの皮やカエルの皮を扱う業者もいるが、小規模である。ここで重要なのは、FAO 統計データ及び CICB 統計データの双方から、ブラジルの主力皮革産業はあくまで牛革と伺える点である。なお、各素材の国内取引の平均価格は次の通りである。

図表 1-3-2 ブラジル国内の各原皮の取引平均価格の推移



牛原皮・牛革	2012	2013	2014	2015	2016
WET BLUE(R\$/枚)	102.52	118.13	126.89	137.95	143.2
中間原皮(R\$/枚)	128.43	133.07	142.69	153.34	164.22
完成革(R\$/枚)	167.50	185.52	198.02	210.59	224.19
山羊(R\$/枚)	26.69	27.6	30.37	33.24	36.49
羊(R\$/枚)	26.38	27.37	30.49	33.51	37.07
爬虫類(R\$/枚)	92.69	93.63	101.68	111.33	122.10
その他(R\$/枚)	39.50	40.78	42.51	44.78	46.64

(拠出：IEMI/CICB)

*WET BLUE=クロムまたはタンニンなめしをしただけの状態。

中間原皮=なめしたあと、加脂剤などを加えて乾燥した状態で保存したもので、一部染色済み含む。

完成革=染色し、製品毎に必要なとされるコーティング・仕上げ等を施した状態。

2012年から2016年までのタイプ別牛皮革の価格上昇率はそれぞれWET BLUEで39.68%、中間原皮で27.87%、そして完成品で33.84%である。上昇の要因は二つ考えられ、一つ目は、「同期間において生産コストが増した分だけ価格に転嫁されたこと」、そして、二つ目は「市場全体の在り方が転換していること」である。つまり、低付加価値の大量消費市場からより高付加価値市場をターゲットとする転換である。これらの要因は、全体の市場規模及びマクロ経済指標を見ながら解説する。

(2) ブラジルの皮革産業を取り巻くマクロ経済と経営環境

ブラジルにおける皮革産業の市場概要は次のとおりである。

図表 1-3-3 ブラジルの皮革産業の市場規模

指標	2012 年	2016 年
タンナー事業者数(対 2012 年比)	310 社	257 社(-20.62%)
雇用創出(対 2012 年比) (※労働人口 1.02 億人、'16 年現在)	42.1 万人	38.8 万人(-7.89%)
年間皮革総生産枚数**(対'12 年比)	44.5 百万枚	43.0 百万枚(-3.37%)
(年間牛中間原皮生産高/千㎡(内、輸出量))	124,002 ㎡(9,671 ㎡)	128,415 ㎡(16,612 ㎡)
(年間牛革完成品総生産高/㎡(内、輸出量))	111,006 ㎡(75,741 ㎡)	103,686 ㎡(85,751 ㎡)
年間総生産高(米ドル換算、対'12 年比)	R\$59 億(US\$30 億)	R\$76 億(US\$22 億,+29.51%)
年間皮革製品の輸出高 (対'12 年度期末比)	US\$20.79 億	US\$20.32 億(-4.76%)
為替変動 (対ドル) (対'12 年平均比)	US\$1.00=R\$1.955	US\$1.00=R\$3.4833(-78.17%)

(拠出：IEMI)

*鉦工業用生産財及び建設財含まず

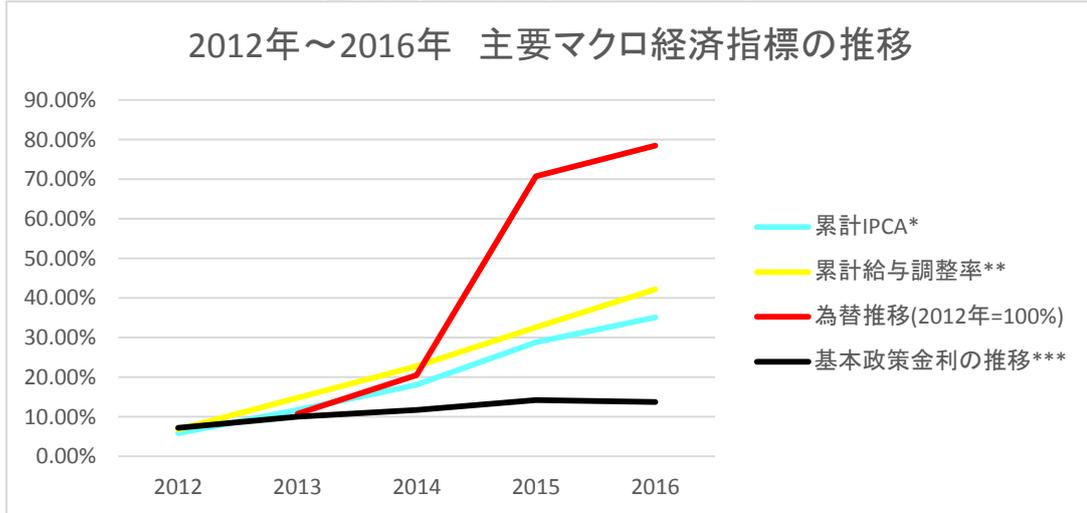
**図表 1-3 に記載ある全種類の皮革

2016 年時点の全体の事業者数は、対 2012 年比で-20.62%減と、5 分の 1 減少している。大手 JBS 輸出マネージャーによると、「なめし継承者不足のため廃業した零細・小企業もあるし、合併もある。ある意味で業界再編が進められている」状況であるとのこと。事業者数及び従事する労働者数は年々減少傾向にあるが、詳細は後述(第二章中間加工産業)する。

年間の総生産皮革枚数とリアル通貨ベースの総生産高(R\$)をみると、総生産枚数は減少傾向(-3.37%)にあるものの、総生産高(R\$)は 29.51%上昇しており、一枚当たりの単価が国内では上昇している。それぞれの平均価格は先述の図表 1-3-2 にて記載したとおりだが、上昇の要因は二つ考えられる。一つ目は、「同期間において生産コストが増した分だけ価格に転嫁されたこと」、そして、二つ目は「市場全体の在り方が転換していること」である。

まず、前者の要因は企業活動の基礎的なコストを引き上げるマクロ経済指標(インフレ率・為替変動率・基本政策金利)及び係る給与調整率と直接関係する。その推移をみると概算ながら費用の上昇率がわかる。

図表 1-3-4 ブラジルのマクロ経済指標及び係る給与調整率の推移



	2012	2013	2014	2015	2016
IPCA*	5.83%	5.90%	6.40%	10.67%	6.29%
累計 IPCA*	5.83%	11.73%	18.13%	28.80%	35.09%
給与調整率**	6.8%～	8.00%	8.00%	9.81%	9.56%
累計給与調整率**	6.8%	14.80%	22.8%	32.61%	42.17%
為替推移(US\$1/R\$)***	R\$ 1.95	R\$ 2.16	R\$ 2.35	R\$ 3.33	R\$ 3.48
為替推移(100%=2012年)***		110.77%	120.51%	170.77%	178.46%
SELIC(基本政策金利)の推移***	7.25%	10.00%	11.75%	14.25%	13.75%

(拠出：*IBGE、**São Paulo 州皮革タンナー産業労働組合、***ブラジル中央銀行)

まず、物流コストや原料（原皮、クロム、タンニン等）の調達コストに係するインフレ率（公式指標=Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo、以下 IPCA）が当該期間内に 35.09%上昇している。当然ながら各年の値上げ幅は各企業が自由に決めるので誤差はあるものの、インフレ率を下回る修正値では企業の収益率が逼迫するので、ブラジルでは大多数の企業が最低限 IPCA と同程度の値上げを毎年繰り返す。なお、効率化による収益力の向上を図る企業は少数派に留まる。

次に、人件費に係する給与調整率がある。一般に、インフレ率からさらに 2%～5%程度加算した数字を各労働同組合が要求し企業との間で合意される修正値は毎年異なる。本調査では、出来る限り正確な数値を入手すべく São Paulo 州皮革タンナー産業労働組合（Sindicato da Indústria do Curtimento de Couros e Peles no Estado de São Paulo、以下 SINDICOURO）に確認した。同業界では毎年 8 月までに修正される。これは人件費の上昇に直結し、最終的には価格に転嫁されていると推定される。

最後に、資金調達コストや為替リスクに係する基本政策金利（公式レート=Sistema Especial de Liquidação e de Custódia、以下 SELIC）及び為替変動がある。原則として、これらに影響されるのは中堅・大手のタンナーで中央銀行から借入金

ある若しくは直接海外に輸出をする業者である。ブラジル国内の市中銀行からの資金調達は、企業毎のリスクにより差はあるものの、SELICに5%~10%加算した年間金利が発生する。従い、例えば2015年時点では外部からワーキングキャピタルを調達した企業の場合、金利の返済だけで19%~24%の利益率がなくてはならなかったことになる。他方、為替変動幅をみると、対2012年比で2016年時点の-78.46%減とリアルは大幅下落している。従い、リアル安の影響を受けて輸出量(m²)は各タイプ別でそれぞれ伸びてはいる(中間原皮で71.77%増、完成品で13.22%増)が、輸出高は微量減(-4.76%)に留まった。

こうした厳しい経営環境の中、図表1-3-3のとおり、タンナー事業者数が5年間で20%強減少したことは不思議ではない。他方、でマクロ経済、特にIPCAと基本政策金利は2016年下期から改善されている。過去に類を見ない低水準まで下落し、2018年2月現在のIPCAは2.84%(12ヵ月累積)、基本政策金利は6.5%/n.n.まで引き下げられている。給与調整率も、2017年末時点ではFrigo Estrela社をはじめ、数社見送るとした会社もあり、全体的な経営環境は改善されている。

最後に、当該期間中に米ドルベースの年間総生産高に占める年間皮革製品の輸出高の比率が急上昇している点は重要である。同比率は、対2012年(68.76%)比で2016年時点は+23.72%増の92.48%に上昇している。解釈は二つあり、一つは単純にリアル安を受けてブラジル産原皮がより安価で仕入れられるようになったとする見方。実際、2012年時点イタリア向け総輸出高÷総輸出面積の平均単価はUS\$13.13であったが、2016年はUS\$8.08まで落ち込んでいる。もう一つは、ブラジル産牛革が世界的に認知度を高めているとする見方である。CICBのビジネスインテリジェンス担当役員Rogerio Cunha氏によると、こうした変化の背景にはブラジル貿易・投資促進庁(Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos、以下APEX)を中心とした官民共同取組の功績も働いているという。一例として挙げられたのは、APEXとCICBとの共同プロジェクトである「Brazilian Leather」である。これは、ブラジル国内のタンナー向けに品質保証や「持続可能事業者認定シール」を発行し、海外に対するイメージ向上に繋げたり、タンナー自らが国際見本市(伊リネアペレや香港APLF等)へ参加するよう促すといったプロジェクトである(これまでは一部の輸出者のみ参加)。APEXによると、2013年までは対中国・香港向けの輸出高(US\$9.11億)が対イタリア及び米国向けを足した数値(US\$7.64億)を大きく上回っていたのに対し、2017年現在ではその数値が逆転しており(US\$6.10対US\$6.31億)、APEXでは「徐々にブラジル産レザーの価値が認められ、より高付加価値市場でも需要が増している。」と捉えているとのことである。中国が引き続きも重要な貿易国であることに変わりはないが、イタリアや米国といった高品質志向の市場でシェアを伸ばすことが当面の課題とされている。

(3) 品質について

次に、原皮の品質と問題点をまとめる。日本企業がブラジルを生産拠点とした場合、完成品の牛革を用いた革靴やカーシート等の製造を行うと想定されるが、ブラジル国内の既存業者よりもさらに高品質・高付加価値な製品が顧客から期待

される。従い、ブラジル企業以上に品質の高い原皮を調達し、最終製品の品質を保証する必要性が生じる。

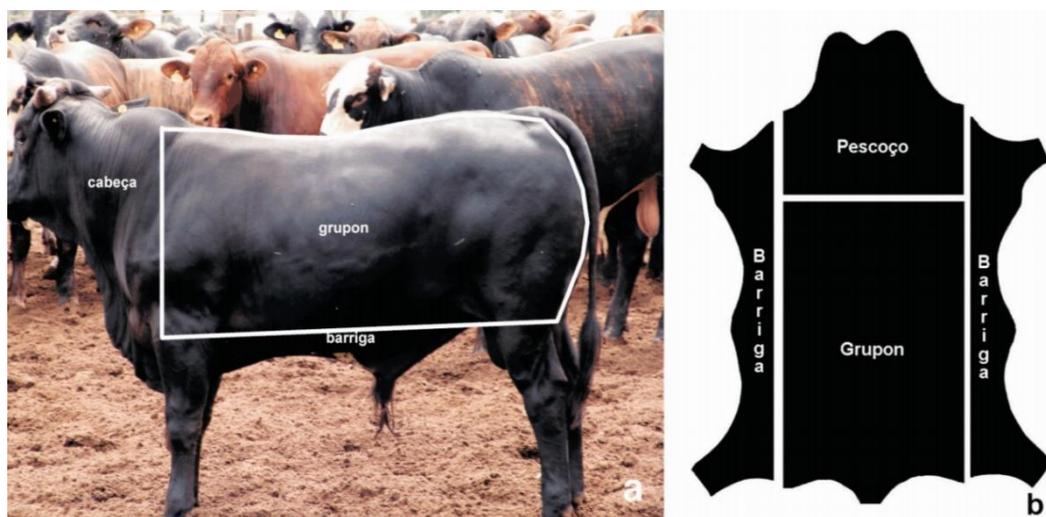
まず、ブラジル国内では農牧食料供給省（Ministerio de Agricultura, Pecuaria e Abastecimento、以下 MAPA）独自の試みよって、2002年に全国統一的な品質基準が定められた(IN N.12/2002)ものの、あまりに厳格なため機能していない。その内容は次の図表のとおりである。

図表 1-3-5 MAPA による品質基準(IN No.12/2002)

問題/欠陥	A ランク	B ランク
ダニ	許容不可	許容不可
寄生虫刺され痕(未治療)	許容不可	許容不可
寄生虫刺され痕(治療済)	許容不可	許容可
すり傷痕 (未治療)	許容不可	許容不可
すり傷痕 (治療済)	許容不可	許容可
皮膚真菌症	許容不可	許容可
刻印痕	許容不可	許容不可

上述の図表のとおり、MAPAはランク A/B/Dの3つに区分し、Aが「最高品質」、Bが「中品質」、そしてDは「失格（欠陥品）」扱いとした。通常のランク付けは、それぞれの問題/欠陥の個数と発見箇所を区別するものだが、MAPAはほとんどのケースをMAPAは許容せず、市場からは「品質評価のための基準でなく失格扱いとするための基準」と言われている。実際、当該ランク付けに際して、Minas Gerais州（MG州）の牧畜業者から牛皮1000枚、Rio Grande do Sul州（RS州）からも牛皮1000枚のサンプルが利用され、実際にランク分けされたが、MAPA基準では2000枚すべて「Dランク」の欠陥品とされた。理由は「背部から側腹部に刻印痕があってはならない」ためだとした。以下の写真 a/b の白枠「Grupon」に刻印痕があってはならないという。

図表 1-3-6 MAPA 品質基準において刻印痕があってはならないとされる部位



(拠出：EMBRAPA、2009)

その後、民間からの要請を受け、ブラジル農牧研究公社（Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária、以下 EMBRAPA）が後に商業ベースで活用可能な品質基準の開発を行った。MAPA 品質基準を踏襲しつつも、商業ベースの品質基準は上位ランクから順に A/B/C/D/E/R の 6 段階に区分され、主に革靴向け原皮の評価に使用される。一番の違いは MAPA が「塩漬け皮」を評価していたのに対し、EMBRAPA はなめし後の「WETBLUE 皮」の評価を推奨している点である。ただ、現状もっとも使用されている基準カーシート向け WETBLUE 皮の TR1/TR2/TR3/TR4・RR 基準である。畜産業にとって問題となっているのは、こうした基準に全国一貫したものがなく、各バイヤーが独自に定める基準に従い格付け検査員が適宜ランク分けしていくのである。

図表 1-3-7 ランク付けの現場風景



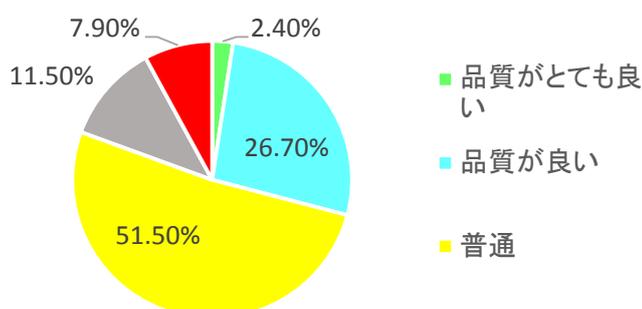
(a) MAPA 品質基準によるランク付けの現場

(b) EMBRAPA 開発の商業品質基準によるランク付けの現場

なお、刻印痕問題を解決しようと EMBRAPA と共同で様々な試験を実施した事業者もある。例えば刻印替わりにピアスや電子チップによるトレース試験などである。しかし、結局と畜中に作業員が紛失したり経済コストが高騰し収益力が縮小するなどの問題があった。

次に、ブラジル国内の既存業者が国産の原皮についてどう考えているか、図表 1-3-8 にて IEMI 社がまとめたなめし業者各社による原皮の品質評価に関するアンケート調査結果を記載する。

図表 1-3-8 ブラジルで生産される原皮の品質に関するアンケート調査結果



(拠出：IEMI 調査 対象：全国の中間加工業者 257 社 5 段階評価)

ブラジル国内で流通する原皮の内、「品質がとても高い」と考える業者はわずか2.4%に留まる。「品質が良い」と答えた業者は3割弱であった。日本企業から評価した場合、この認識にズレが生じる可能性も否定できない。他方で、品質が「とても悪い」及び「悪い」は併せて19.4%であり、当該調査によれば、過半数の業者が「品質は普通」と回答している。

続いて、同アンケート調査にて「原皮にどのような問題があるか」に係る回答結果もあるので記載する。当該品質調査の結果をより客観的に把握するための補足データとして参考になる。概要、図表 1-3-9 のとおりである。

図表 1-3-9 ブラジル国内で生産される原皮の主な問題点

主な問題点	回答率
寄生虫	42.4%
刻印痕	18.2%
劣悪な保管環境	13.0%
皮の剥ぎ方	12.1%
キズ	10.3%
その他	4.0%
合計	100.0%

(拠出：IEMI 社調査)

品質の5段階評価だけでは、ブラジル国内の既存業者の評価がどの程度日本企業にとって客観的な指標となるかは判断しにくいですが、これら二つの回答結果を組み合わせると、より透明性を増す。

40%以上のタンナーが外部寄生虫、特にダニや幼虫などによる刺され痕が常態化していると答えた。別途、当方で牛を牧畜する大手・中堅食肉業者3社（Frigo Estrela、Vicunha、JBS）に「寄生虫対策はしていますか」と尋ねたところ、3社とも「放牧の場合は特にしていない。自然現象なので仕方ないと思っている」とし、提携先の畜産業にも要求はしていないと回答した。20%弱のタンナーが「刻印痕に問題がある」と回答しているが、1頭に複数個所の刻印があったり、刻印が大きすぎるという。

こうした IEMI 社のこの調査に対し、本調査では原皮供給者側から補足情報の入手を試みた。以下、大手・中堅3社がそれぞれ現状をどのように認識しているかをまとめた。図表 1-3-10 はその結果をまとめたものである。

図表 1-3-10 ブラジル産の原皮に関する問題点のヒアリング内容

問題点	ヒアリング内容
寄生虫	<ul style="list-style-type: none"> ・寄生虫やダニの予防剤を使っているが、放牧が中心なのでケアしきれない。 ・提携先の中・小規模の牧畜家にケアを強制できない。肉の値段に影響きたす。 ・ダニや虫に刺され痕が目立つのは仕方ないと思っている。 ・現在、皮の品質管理まで徹底した畜産業に対価が支払われない。手間をかけても報酬がなければだれもやらない。 ・1 ロットすべて高品質の原皮という注文はほとんどない。一部の注文だけなので、必要となった際は隣国のウルグアイ・パラグアイ・米国から調達して補えば良い。(畜産業の品質管理に投資するメリットは今のところ無い)
刻印痕	<ul style="list-style-type: none"> ・牛の肩や腹部に刻印の痕があると利用価値が下がることは認識している。 ・自社で飼育する牛には気を付けているが第三者の場合管理不可。 ・一般に刻印の大きさに国家規定がない。 ・推奨値が半径 11 cm未満であることは認識しているが遵守しきれない。 ・一頭の牛に刻印が 3～5 つも付いてくるものがある。管理手法が未熟と思われるが中小規模の牧畜家にそうした指導はしていない。
劣悪な保管環境	<ul style="list-style-type: none"> ・寄生虫に関連するが、塩漬する環境の清潔保持に問題あり。
皮の剥ぎ方	<ul style="list-style-type: none"> ・「自社ではうまくやっている自信がある」と 3 社ともに回答。
キズ	<ul style="list-style-type: none"> ・有刺鉄線の囲いを使用しているのが問題だが、最もコストが安いのも事実。 ・自社では気を付けているが、特に中小規模の牧畜家は古くからの慣習を続け、現代的な手法を取り入れようとはしない。
その他	(特筆すべき言質取れず)

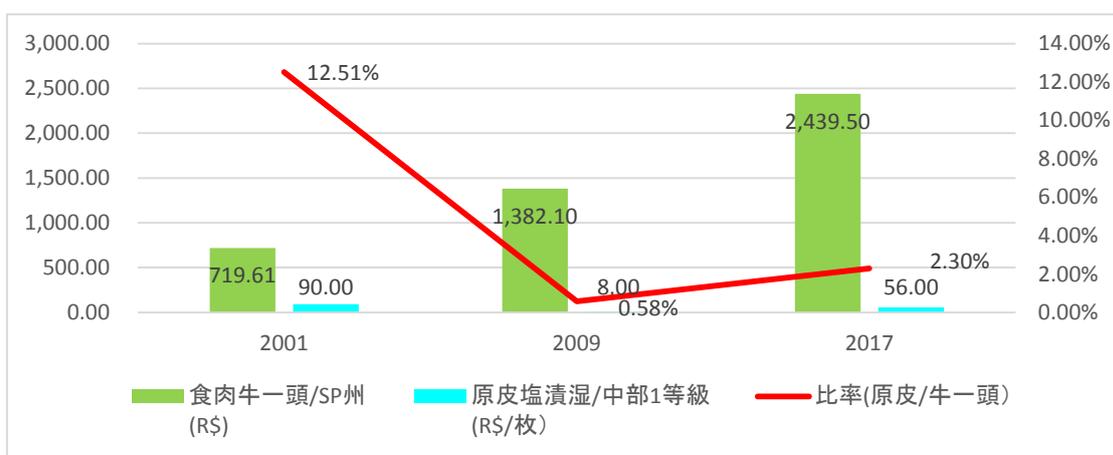
(主に電話及び面談によるヒアリング)

Frigo Estrela 社や Vicunha 社によると、通常、海外から受注する WET BLUE の注文はランク別に入るといふ。「TR1 が 10%、TR2 が 60%、TR3 が 30%」といった具合である。すると、受注側は注文の少数部分に過ぎない高品質な原皮は海外から仕入れ再販する方が安上がりだといふ。高品質な原皮の需要も海外からしかなく、国内向け需要はほとんどない。海外に販路を持つのはほとんど大手であり、その大手からすると「ブラジル国内の原皮供給元となる畜産業に投資をし、国産原皮の品質向上を図るよりも、既に厳格な品質管理を行う畜産業が豊富なウルグアイ、パラグアイ、アルゼンチン、米国、イタリア等から調達する方が早く合理的だ」といふ。

他方で、WETBLUE 牛原皮に対する輸出税が大きな弊害となっている見方もある。全国農牧連盟 (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil、以下 CNA) によると、2000 年から導入された WET BLUE 輸出税 (9%) は、結果的に輸出者から畜産業に対する原皮の値下げ圧力に拍車をかけた。原皮はコモディティのため、国際的な需給バランスで価格決まるものであり、輸出者が輸出税分の販

売価格に転嫁することはできないためである。当時、輸出税を導入した政府は革靴・靴メーカーの保護政策を考えていた、つまり、WET BLUE を輸出するのでなく、国産靴・靴メーカー向けに卸すよう促したかったが、そもそも4千万枚以上の原皮生産キャパシティを持つブラジルにおいて、靴・靴メーカーの生産キャパシティは約1.5千万枚のため、余剰分は輸出するしかないで、結果的に畜産業者を苦しめることとなった。結果として、図表1-3-12のとおり、食肉牛一頭に占める牛原皮一枚あたりの価格が、最もひどい時期でわずか0,58%まで落ち込んでしまった。

図表 1-3-12 畜産業に支払われる牛一頭あたりの価格と牛原皮（塩漬湿）の価格の皮革



2001年時点では牛一頭（R\$719）の価格の12%（R\$90）に相当していた原皮一枚が、2009年にはわずか0.58%（R\$1,382.1/牛一頭に対しR\$8/原皮一枚）にまで落ち込んだ。その後、現在では2%まで回復したものの、それでは畜産業としても手間暇かけるメリットがない状況である。

業界全体が1次産業に対し、牛原皮含めて正当な対価を支払わない限りブラジル国産原皮の品質が向上することは難しい。しかし、海外に販路を持つ大手からの圧力や貿易収支を重視した政府側の政策下では零細～中堅企業が独自に対策を打つことは困難である。São Paulo州内のある小規模飼育家兼タンナー（従業員50人未満）の話によると、当該業界は大手食肉加工業及び中堅タンナー等バイヤー側の権力が強く、零細・小企業が供給先を勝手に変更することは許されないという。従って、単純に外国資本のタンナーやバイヤーが参入し、畜産業（独立系飼育家含む）に適正な対価を支払いつつ原皮の品質向上を図ることも容易ではない。ただし、自社飼育・自社販売であれば可能性が違ってくる。例えば、Vicunha社は放牧でなく牛舎でWagyu種の飼育をするため、必然的に高い品質の原皮を確保することが可能である。この場合、自社飼育・自社販売であるため他社からの圧力があっても悪影響はない。また、Vicunha社は提携先の小規模タンナーに一定のサービス委託料を担保し、他の中堅・大手に目立たない範囲でタンニング技術開発を試みており、今後はエルメスなど世界

的ハイブランド向けの高品質原皮を供給したいとする（サンプル供給済み）。

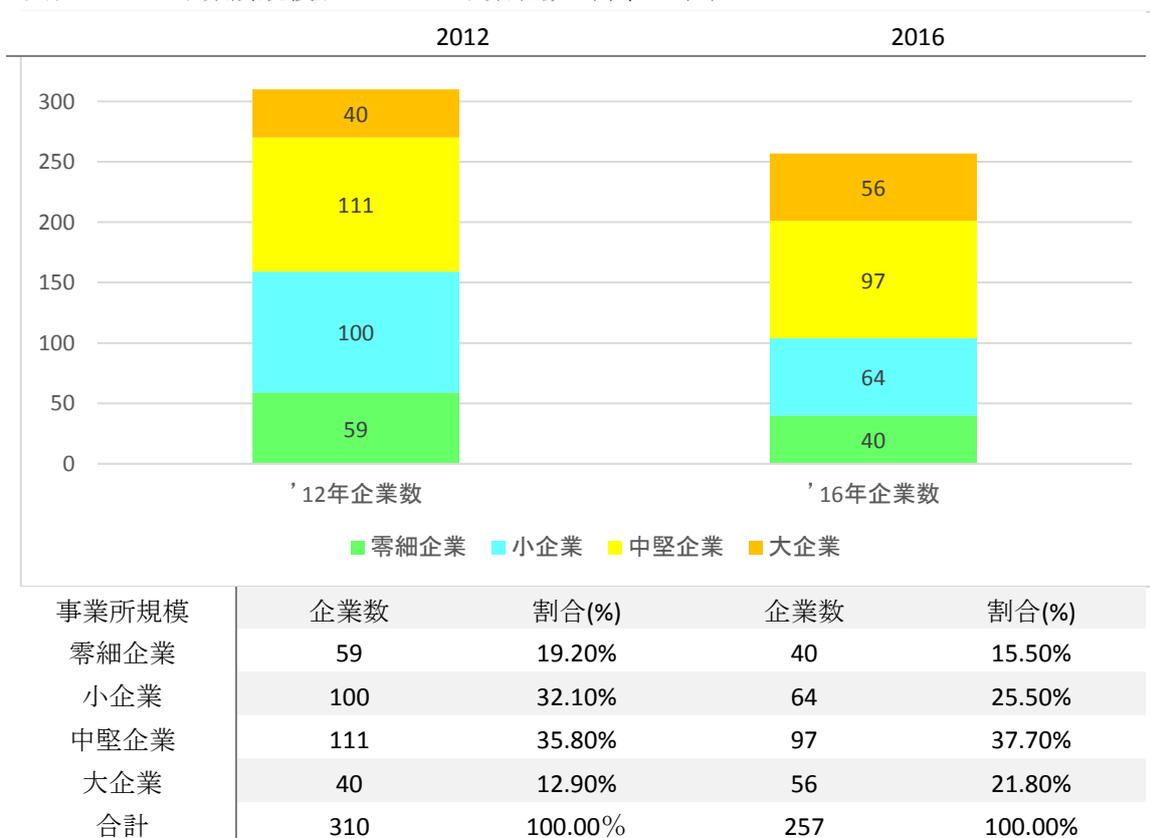
経営文化的な弊害もある。ブラジルの経営者は「企業の存在意義」は重視せず、利益最大化志向である。そのため、各事業に投入する資源は最小化し、利益を最大化する傾向があるので、例えば Frigo Estrela 社の原皮輸出販売は、実際には食肉輸出担当マネージャーが「隙間時間」で取組んでいる状況である。同担当曰く、収益事業は「食肉が 90%、原皮が 10%程度」であり、当然作業時間も断然食肉関連作業の方が長い。従い、同氏は「なるべく手間をかけず、赤字にならない範囲で早急に処分できれば良い」と考えている。手間を省くなら、品質向上に取り組むことは考えにくい。こうした背景もあり、シフトチェンジは容易ではない。

II. 中間加工産業

1. タンナー産業概要

IEMI/CICB は 2012 年時点と 2016 年時点（CICB 最新の調査）の事業者数を下記の図表のとおりまとめている。

図表 2-1-1 事業所規模別タンナー事業者数（単位：社）



（拠出：IEMI/CICB 定義はそれぞれ次のとおり。）

従業員数 1 人～9 人=零細企業、10 人～49 人=小企業、50 人～249 人：中堅、250 人以上=大企業）

同調べによると、2012年時点でも登記事業者数の670社は、実際にはペーパーカンパニーや廃業しているにも関わらず行政処理がされていない企業が半数以上あったという。登記情報をもとに電話やメールにて連絡し、活動が確認された事業者数は最終的に310社であった。2016年時点でも活動が確認された事業者数は257社と▲17%減少している。タンナー産業に従事する労働人口は2016年時点で3.88万人であり、この数字は2012年時点の4.21万人に比べ7.8%減である。ブラジルにおけるタンナーは南部・南東部にしている。州別内訳は次のとおりである。

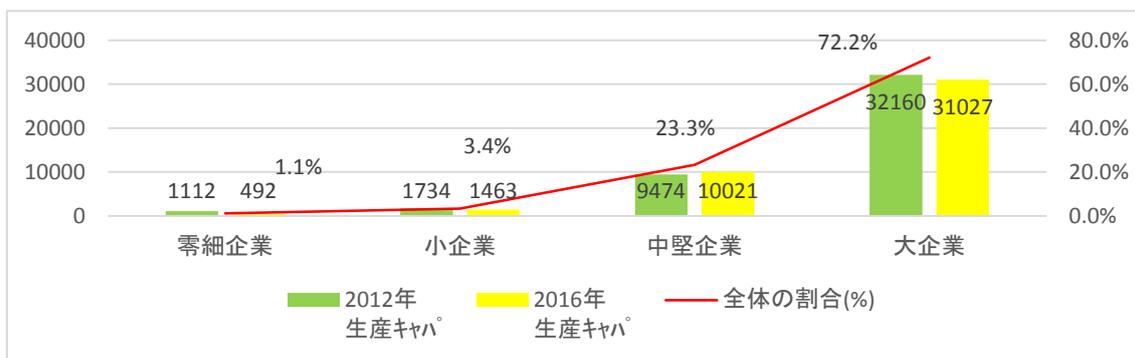
図表 2-1-2 地域・州別タンナー事業者数とその比率

地域/州	事業者数	割合(%)	地域/州	事業者数	割合(%)
北部	19	7.4%	南東部	86	33.5%
Rondônia 州	7	2.7%	Minas Gerais 州	30	11.7%
Acre 州	2	0.8%	Espírito Santo 州	2	0.8%
Amazonas 州	0	0.0%	Rio de Janeiro 州	1	0.4%
Roraima 州	2	0.8%	São Paulo 州	53	20.6%
Pará 州	5	1.9%	南部	110	42.8%
Amapá 州	0	0.0%	Paraná 州	22	8.6%
Tocantins 州	3	1.2%	Santa Catarina 州	7	2.7%
北東部	16	6.2%	Rio Grande do Sul 州	81	31.5%
Maranhão 州	3	1.2%	中西部	26	10.1%
Piauí 州	2	0.8%	Mato Grosso do Sul 州	7	2.7%
Ceará 州	5	1.9%	Mato Grosso 州	10	3.9%
Rio Grande do Norte 州	0	0.0%	Goiás 州	9	3.5%
Paraíba 州	0	0.0%	連邦直轄区	0	0.0%
Pernambuco 州	2	0.8%	全体	257	100.0%
Alagoas 州	0	0.0%			
Sergipe 州	1	0.4%			
Bahia 州	3	1.2%			

(拠出：IEMI/CICB)

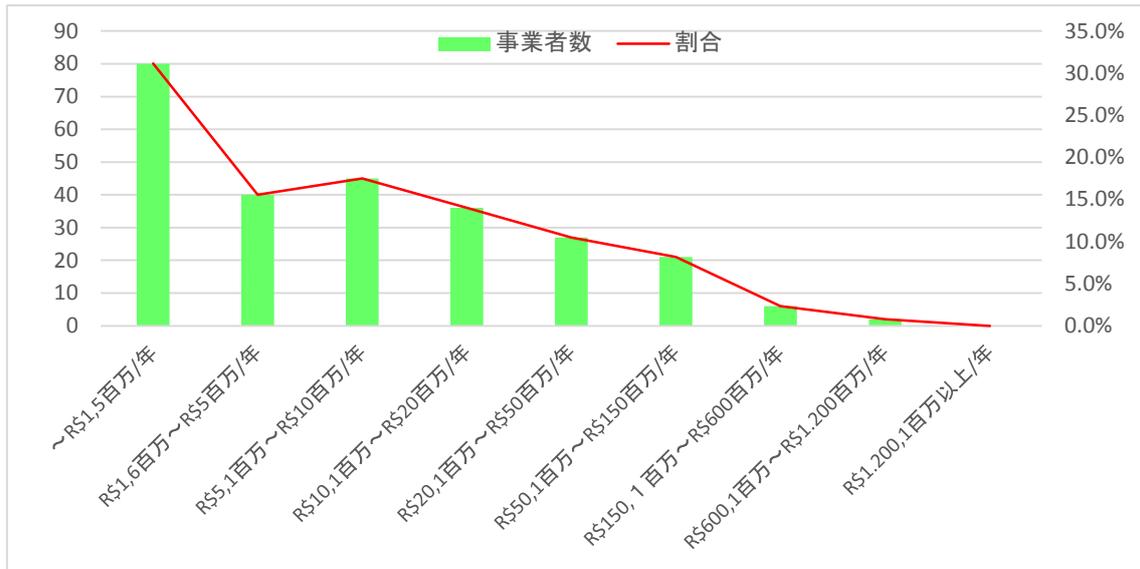
全257社のタンナー事業者の内、州別にみるとRio Grande do Sul州(31.5%)とSão Paulo州(20.6%)及びMinas Gerais州(11.7%)に60%超集中している。地域別では、北部・北東部・中西部を合わせても13.6%に留まり、南東部及び南部で76.3%集中している。各社事業者の生産キャパシティと、売上高(R\$)別事業者数は次のとおりである。

図表 2-1-3 事業所規模別の皮革生産キャパシティと業界に占める割合(単位：1000枚)



(拠出：IEMI/CICB)

図表 2-1-4 年間売上高(R\$)別事業者数の内訳

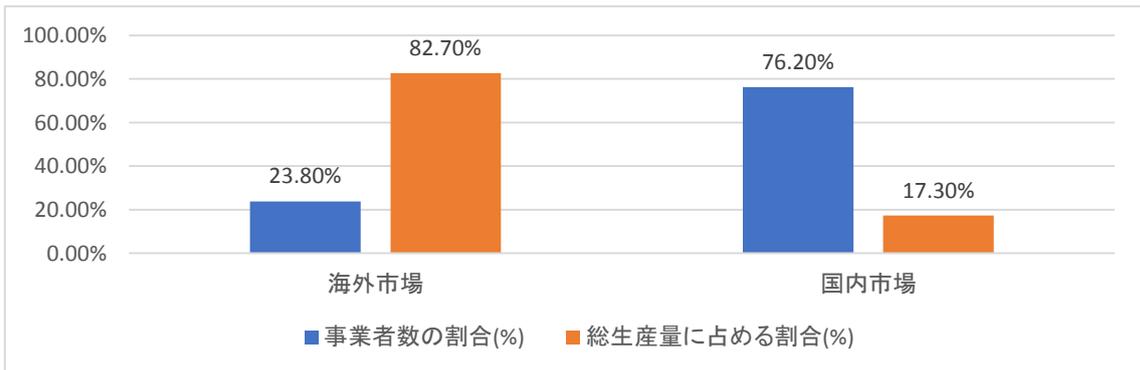


(拠出：IEMI/CICB、当社加工)

事業所規模別の生産キャパシティをみると、大企業と小企業は横ばい、零細企業が減少し、中堅が伸びているが、いずれも若干の変動である。背景には、中堅による零細企業（独立系畜産業）の買収や零細企業の廃業がある。

これら事業者の主なターゲット市場は、図表 2-1-5 のとおり、23.8%の事業者が海外市場を狙い、その生産規模は全体の 82.7%に達する。海外市場を狙えるのは、主に海外に事務所がある若しくは代理店ないしエージェントを有する大企業やごく一部の中堅企業だけである。

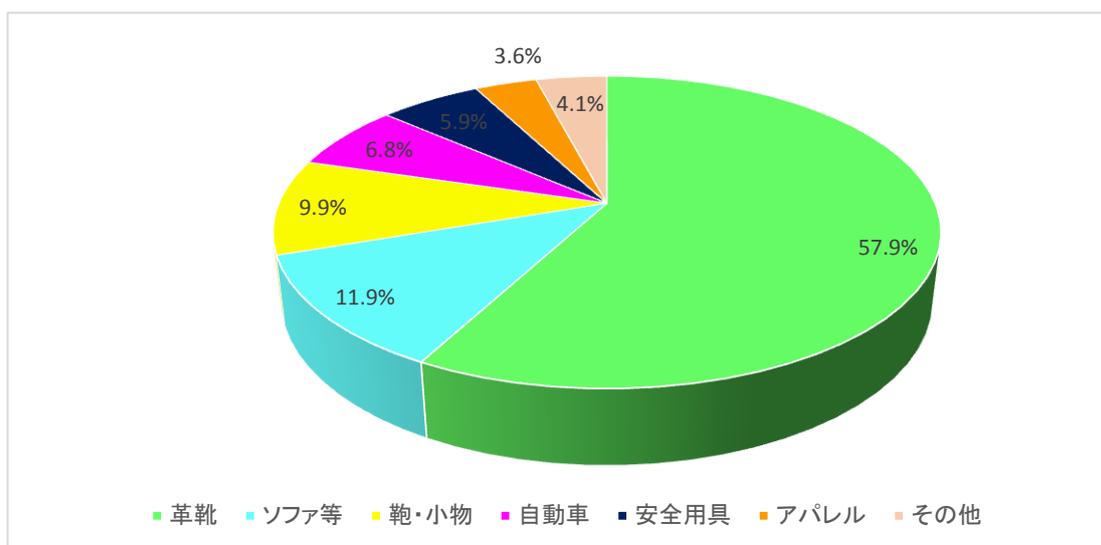
図表 2-1-5 ターゲット市場別タンナー事業者数



(拠出：IEMI/CICB)

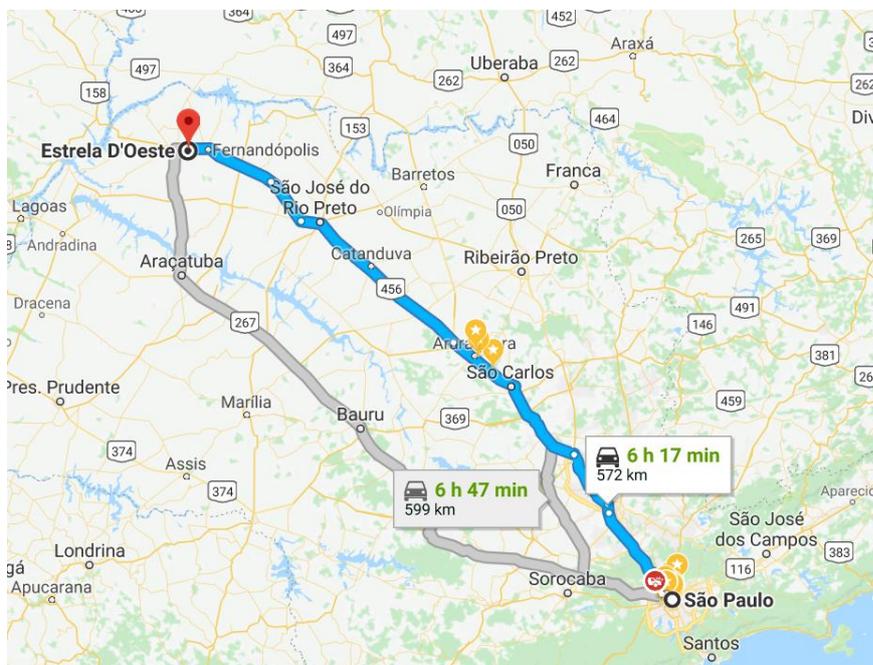
海外市場をターゲットとする事業者の向け先セグメントは後述するが、国内市場をターゲットとする事業者の主な用途は過半数(57.9%)が革靴であり、次いでソファ等(11.9%)、鞆・小物(9.9%)が続く。

図表 2-1-6 国内市場をターゲットとする事業者の用途別生産割合



革靴向けといっても、南東部以南の大都市部（São Paulo 市、Curitiba 市、Belo Horizonte 市、Florianopolis 市、Porto Alegre 市等人口 100 万人以上の市）かつ比較的ファッションに敏感な人口が多い市を除いて、とても世界レベルの競争力を有する靴屋はない。次項の製品加工産業にて参考までに Frigo Estrela 社本社の隣町 Fernandópolis（人口 7 万人弱）にあるタンナー直営店の靴屋を掲載するので参照願いたい。

2. WET BLUE 供給者の事例紹介



事例紹介のため、今回は食肉処理場を持ち原皮も供給する Frigo Estrela 社を訪問した。同社は、サンパウロ市の北東約 570 km に位置する Estrela D'Oeste 市(人口 8,000 人弱)に拠点を構える中堅食肉製造者(従業員 2,200 人、と畜場 4 工場)である。原皮

の販売までのフローは、主に下記の通りである。

- (1) 牛の飼育または買い取り：約 18 か月前後（放牧）
- (2) 牛舎における観察期間：3 ヶ月～6 か月（太り具合や健康状態の調整）
- (3) と畜前の検査等：（1 日～2 日）
- (4) と畜～食肉処理：1 日 800 頭前後（原皮剥皮も同水準）
- (5) 原皮剥皮：剥いだ原皮は当日中に提携先のタンナーにデリバリー。
- (6) WETBLUE 仕上げ：タンナーは最大で 5 日間かけて WET BLUE 状態に。
- (7) 顧客への発送：通常、バイヤーがタンナーの元に品質検査係を派遣し、出荷前検査を一枚一枚済ませた上で出荷させる。一日当たりの検査速度は係員によってばらつきがあり、800 枚/日の処理能力を有する係員もいれば、300 枚/日程度の係員もいる。

Frigo Estrela 社から原皮を購入する顧客はすべてスポット取引で長期契約は持たない。1 回あたりの契約規模は、概ね 45 日間～60 日間で 8 千枚～1 万のパターンが過半数を占める。1 万枚を超えることはごく稀である。

供給する原皮の中には、自社で一貫して飼育からと畜、剥皮までした原皮と、独立系の飼育家から牛を買い取り、と畜と剥皮だけを自社でしたものの両方が含まれる。剥皮した原皮は、同社の Fernandópolis 工場から 130 km 南下した先に位置する Aracatuba 市在のタンナーに「サービス委託」として WET BLUE に仕上げてもらっている。顧客へのデリバリーは、当該タンナーからの Ex Works 引き渡しのケースと、顧客指定地まで持込むケースもある。梱包条件は通常のパレット積みである。海外取引の場合の条件は FOB または CFR（DAP は不可）で、梱包はパレットの木材を燻蒸処理したうえで冷蔵コンテナに積む。最低出荷ロットは 20 フィートのフルコンテナからである。（グレードによるが 800 枚～1000 枚）

同社の取引先に日本企業であるカーシートメーカー MIDORI 社がある。卸しているのは原則 WET BLUE の牛革であり、すべてスポット取引である。MIDORI 社が購入する品質は TR1～TR3 のグレードであり、TR4 及び RR は購入歴がない。長期契約はなく、毎回スポット購入である。

その他、リオデジャネイロに本社を置く数少ないタンナー NOVA KAERU 社。同社は、当初カエルの皮なめしから事業を立ち上げたが、現在では世界でも類を見ない古代魚ピラルクーの皮を中心に扱っている。同社は、環境活動も活発で、なめしはすべてオーガニックなタンニンのみを使用（クロム 0%）。化学品を使わず、水の再利用にも取り組んでいる。同社が生産する革の 80% は輸出向けであり、価格は 1 枚あたり 250 ドル (0.700 m²) と高価である。日本の鞣メーカーにも、スポットながら何度か供給実績がある。年間 10 回も見本市（仏、伊、米、香港島）に参加しながら海外顧客を開拓する。



III. 製品製造産業

1. 産業概要

以下にて、ブラジル靴産業協会（Associação Brasileira de Indústrias de Calçados、以下 Abicalcados）からブラジル国産靴全般及び革靴別輸出データを記載する。

図表 3-1 ブラジル国産靴全般及び革靴別輸出データ

	2015年	2016年	2017年
靴全般製造量（百万足）	944	948.2	973.8
靴全般輸出金額（US\$百万）	960	999	1090
靴全般輸出数量（百万足）	124.5	125.7	127.1
革靴輸出額（US\$百万）	441	471	445
革靴輸出数量（百万足）	17	20.3	17.3
革靴輸出額比率（%）	45.9%	47.1%	40.8%
革靴輸出数量比率（%）	13.7%	16.1%	13.6%

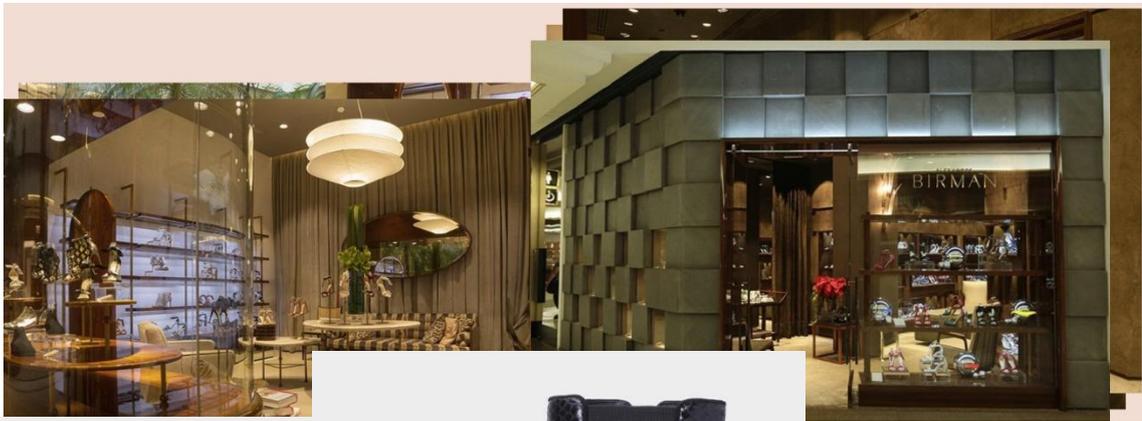
（拠出：Abicalcados、MDIC）

図表 3-1 のとおり、年間に輸出される靴全般の内、数量に占める革靴の割合はわずか 13%～16%ながら金額では 40%～47%を占める。ただ、年々この比率は低下しており、人工皮や合成皮、樹脂などの代替品が増していく傾向にある。革靴を扱う事業者も、繊維素材やキャンバス、樹脂とのコンビネーション製品が増えている。

2. 製品製造業者

(1)高級・ハイブランド系国産メーカー

Alexandre BIRMAN（レディース靴全般 価格帯 R\$1,500～R\$4,000、6万2千～13万円）



上：高級ショッピングモール内の2店舗の店構え。店内ではグルココーヒーやお菓子を食べながら試着。左：得意とする繊細なデザインのハイヒールラインで人気を博した。R\$1,790（約 57,500 円）中央：ブーツラインでは多様な素材の可能性に挑戦。パイン革×スエード。R\$3,250（約 104,500 円）右：シンプルな曲線美のイタリアンレザーブーツ。R\$1,850（約 59,400 円）

Paula Ferber (レディース靴・靴全般 価格帯 R\$700～R\$1,500 約 22,500 円～48,000 円)



上：高級ショッピングモール内の店構え。環境を意識ディスプレイ。
左右：2017 年冬コレクションは異素材コンビネーションに意欲的であった。
本革×樹脂・キャンパス・紐・プリント等。

(2)普及品・中級国産メーカー

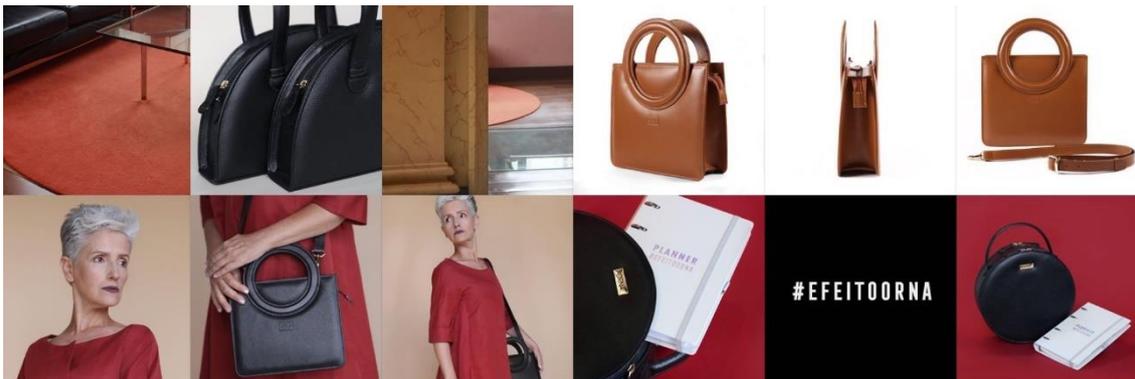
AREZZO (レディース靴・鞆・小物全般 価格帯 R\$200~700 約 6,000 円~23,000 円)

Alexandre BIRMAN の親会社 AREZZO&CO の主力フランチャイズブランド



右：ディズニーとのコラボ作。海外デザイナーの起用も得意。R\$319(約 1 万円)とのコラボに取り組む。左：同ブランドの通販ウェブサイトによる収益 50%近くは通販事業。

ORNA (レディースバッグ/化粧品メーカー 価格帯 R\$530~R\$1,200 約 17,000 円~38,000 円)



上：ブラジルでは珍しいハンドメイド系メーカー。年齢問わないベテリックなラインナップが人気。「世代間で引き継いで欲しい」との願いから長持ち丈夫な本革のみ使用。

左：ハンドバッグの取っ手が丸いのが特徴的。ブラジルでは珍しいコバ仕上げが比較的綺麗にできている。R\$610 (約 19,500 円) 中央・右：ラウンドリュックシリーズ。ハンドステッチが際立つ。R\$720 (約 23,000 円)

(3) 都市圏以外の小規模商店

Frigo Estrela 社本社工場に隣接する市にて、家族経営のタンナー直営靴屋。



左上：店舗構えが地方らしい雰囲気。上中央：ライ名「Wrangler」の本革ブーツ。

R\$68（約 2.300 円）右上：ブーツ内装の仕上げが粗く、材料もスポンジ。

右：エキゾチックレザー×牛革コンビのブーツ。R\$250（約 8.000 円。）

IV. 職業訓練

(1) なめし職人

現在のところ、なめし職人を養成する教育機関の存在は確認されなかった。

なめし事業を家族で営むケースが 75%を占めると推測されており、その世代間で技術継承されるのが一般例である。

なお、参考事例として、ブラジル国産和牛の牧畜・精肉・間屋事業を営む Vicunha 社が提携先のなめし業者の技術水準を引き上げる試みに挑戦している。具体的には、提携先のなめし加工会社に高度な技術を供与すべく、ペルー等海外から著名ななめし職人を招聘し講演・実践を企画している。しかしながら、すべての提携先から牛皮のなめしに関する技術供与は拒否されたという。理由を確認した Vicunha 社によると、ブラジルのなめし職人は世代間で継承された技術以外は取り扱わず、現状の技術レベルを維持したいとのこと。

(2) 革職人

第一章で記述したように、革製品を扱う企業はその 7 割以上が南部・東南部の地域に集中している。職業訓練も同地域の方がより盛んと推定されるものの、現状のところ確認されたのは、手工芸の家業を世代間で引き継ぐ際の技術継承または全国工業職業機関（以下、SENAI）による養成コースのみである。地域も São Paulo 州または Rio Grande do Sul 州のみであった。

革職人関連の養成コースを提供している SENAI の中でも、イピランガ校は革靴・鞆、その他宝飾・アクセサリ関連のコースに特化したキャンパスとして職人の養成に注力している。



写真1 SENAI イピランガ校正門風景



写真2 素材学習で使用される革



写真3 特殊機材の取扱い室



写真4 面積測量機器



写真5 在学中の制作作品例



写真6 作業風景

もともと革産業からの要望を受けて設立されたものであり、職業斡旋やキャリア支援も行われるが、青少年インターンシップ制度に基づくコース以外は、ほとんどの受講者が独立起業を目指すため、産学連携機能は弱まっている。

主要キャンパスは3校であり、それぞれの特色は次の図表のとおりである。

図表 4-1 SENAI 各キャンパス別コース内容

キャンパス名	州	青少年インターンシップ制度(*)	初級コース	テクニカルコース	スペシャリストコース
イピランガ校	São Paulo 州	○	○	○	○
フランカ校	São Paulo 州	X	○	○	X
リオグランデ校	Rio Grande do Sul 州	△(不定期)	○	△	X

(*)青少年インターンシップ制度とは、労働法 (CLT) 428 条に定められている、業種別に特定の条件を満た

す企業が、14歳～24歳の青少年で当該青少年最初の就職をする支援するためのインターシップ[®]採用しなければならぬという制度である。SENAIでは、その制度に基づき革職人として採用され採用企業の推薦状を持つ者または採用される見込みの者を対象に一般的（入社面接対策、履歴書作成、基礎コミュニケーション論等）・技術的支援をするためのコースを設けている。

もっとも教育内容が充実しているイピランガ校において、各コースの特徴及び修了生の知識・技術レベルをヒアリングしたところ次のとおりである。

図表 4-2 職業訓練コース別概要一覧

特徴・スキル	青少年 インターシップ [®] 事業	初級コース	技術コース	スペシャリスト コース
訓練総時間数	800 時間	160 時間	120 時間	120 時間
訓練時間	全日制	二部制（朝・夜）	二部制（朝・夜）	二部制（朝・夜）
入学条件	革製品関連企業からの推薦状提示または取得見込	特になし。	(1) 革産業に就業中である (2) 製造技術を身に着ける意欲がある	技術コースを修了した者に限る
対象年齢	14 歳～24 歳	制限なし	制限なし	制限なし
募集人数	16 人	16 人	16 人	16 人
期間	1 月～12 月	1 カ月～2 カ月	1 カ月～3 カ月	1 カ月～3 カ月
年間卒業人数	32 人	96 人～184 人	64～184 人	64 人～184 人
過去 5 年間の 訓練生増減傾向	横ばい	横ばい	横ばい	横ばい
取扱い素材	各種革（牛・羊・山羊・爬虫類・馬・うさぎ等）	各種革（牛・羊・山羊・爬虫類・馬・うさぎ等）	各種革（牛・羊・山羊・爬虫類・馬・うさぎ等）	各種革（牛・羊・山羊・爬虫類・馬・うさぎ等）
	合成皮革	合成皮革	金属（アケサリ）	金属（アケサリ）
	生地（テキスタイル）	生地（テキスタイル）		
	金属（アケサリ）	金属（アケサリ）		
	シール	シール		
	リサイクル材（段ボール等）、他	リサイクル材（段ボール等）、他		
制作作品	カードケース、財布	財布、小物、ポーチ	鞆、革靴	鞆、革靴、アパレル
進路	メーカーの製造アシスタント	企業の製造技術者	企業の技術管理職 独立系職人、家業継承	独立系職人 家業継承

（まとめ：IF HOLDING）

SENAI 主催のコースは大きく分けて 2 種ある。一つは企業からの推薦状を要する若しくは取得見込みの者に限定された Jovem Aprendiz（青少年インターンシップ事業）コース（年齢制限あり）と、受講者を公募する一般コース。後者は企業

側や一般の応募数を踏まえながら不定期に開講。

ただし、SENAI の高度技術コースの受講者は半数以上が個人事業主としての独立系職人（複数のブランドと提携する職人）もしくは家業を引き継いだり起業したりなど、タンナーやメーカーへの進路は考えない。そのため、中堅未満の企業数減少や業界全体の職人が不足するなど、業界の先行きが懸念される。

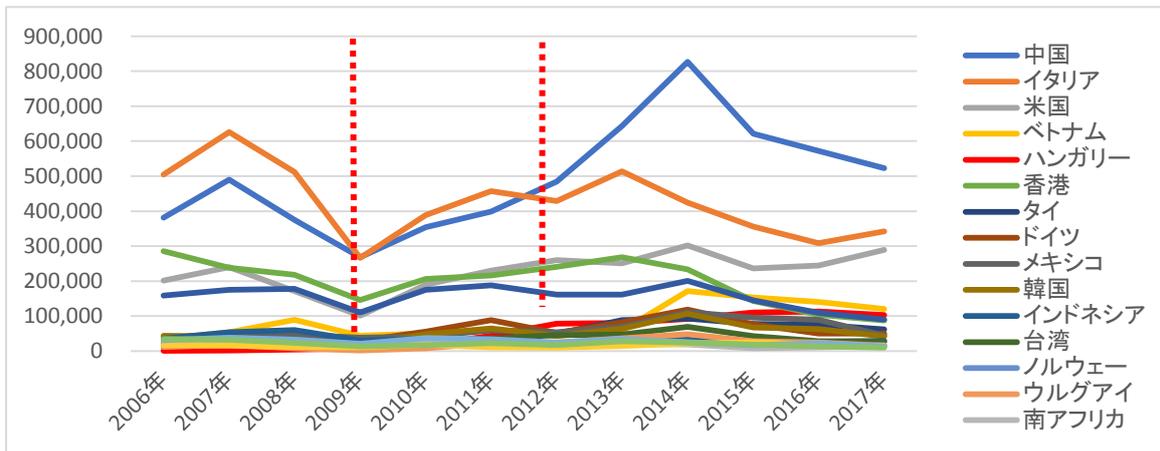
今回調査では訪問できなかったが、Franca 校のみハンドメイド革靴の製造訓練が行われ、その他はすべてマシンや機械製造の訓練である。

V. 貿易動向

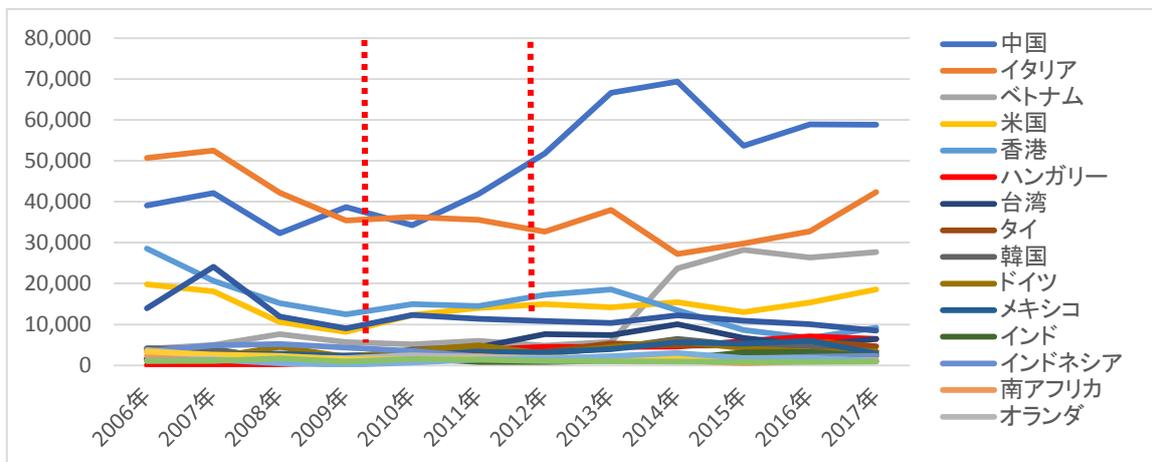
(1) 輸出

リーマンショック以前のデータも併せて参照できるように、2017 年から過去 12 年間のブラジルから海外向けの輸出実績を下記の通りとりまとめた。

図表 5-1-1 ブラジルから海外向け輸出額の実績（単位：FOB/US\$千）



図表 5-1-2 ブラジルから海外向け輸出面積の実績（単位：千㎡）



		輸出高 (FOB/千US\$)											
順位*	国名	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
1(-)	中国	381.363	490.394	374.995	267.952	354.287	399.187	484.957	643.413	826.251	621.428	571.693	523.021
2(-)	イタリア	504.648	625.719	511.714	266.501	388.402	456.903	428.834	513.656	424.546	355.931	308.465	342.389
3(-)	米国	201.208	239.690	171.660	101.127	189.746	229.480	259.828	250.466	302.392	236.647	244.593	289.251
4(-)	ベトナム	35.785	53.604	89.011	43.501	51.486	58.304	43.151	57.974	171.363	153.017	140.773	120.299
5(-)	ハンガリー	915	1.636	4.347	8.071	17.555	44.153	78.376	79.978	92.370	110.111	113.175	103.489
6(-)	香港	285.931	237.782	217.771	145.925	206.512	215.907	241.164	267.947	233.819	142.910	104.004	87.828
7(11)	タイ	15.787	21.429	16.449	15.824	29.462	34.472	49.443	88.366	93.052	77.377	75.972	61.795
8(12)	ドイツ	21.508	32.390	39.691	29.168	55.407	88.887	51.800	81.685	118.912	76.776	50.043	50.147
9(12)	メキシコ	22.394	37.853	47.129	37.952	41.782	59.415	53.497	69.378	110.851	96.198	89.279	45.102
10(11)	韓国	44.205	41.713	19.107	17.119	47.898	65.183	43.762	63.727	106.489	67.711	63.059	42.359
11(11)	インドネシア	35.177	53.639	60.303	29.692	35.673	22.919	15.128	26.729	32.470	20.586	26.688	29.376
12(11)	台湾	31.891	33.882	22.578	15.173	19.266	36.703	45.934	47.763	69.359	43.255	28.057	27.473
13(11)	ノルウェー	16.555	17.748	30.297	13.119	25.253	28.190	21.683	19.972	21.707	19.070	15.886	16.944
14(11)	ウルグアイ	12.027	17.544	7.801	1.570	7.940	22.784	24.715	36.377	48.039	27.913	24.592	15.515
15(14)	南アフリカ	27.497	27.384	21.135	12.138	24.590	26.925	17.844	20.843	18.752	8.284	10.903	15.439
16(11)	インド	17.047	15.145	11.609	11.086	17.787	11.107	10.223	14.625	22.221	25.216	18.513	14.521
17(13)	オランダ	31.123	38.211	32.471	21.053	37.546	34.015	24.958	34.470	25.873	16.638	22.396	13.793
18(-)	ポルトガル	34.361	33.180	24.056	13.814	17.132	23.196	17.337	28.314	25.020	18.005	13.667	10.240
-	その他	158.920	174.978	178.039	109.976	174.992	188.014	161546	161.595	200.621	144.925	109.403	90.512
	年間合計	1,878.342	2,193.921	1,880.163	1,160.761	1,742.716	2,045.744	2,074.180	2,507.278	2,944.107	2,261.998	2,031.161	1,899.493

		輸出面積 (千㎡)											
順位	国名	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
1(-)	中国	39.098	42.140	32.308	38.724	34.252	41.921	51.824	66.624	69.346	53.660	58.894	58.815
2(-)	イタリア	50.717	52.492	42.169	35.404	36.304	35.571	32.664	37.960	27.245	29.784	32.742	42.337
3(-)	ベトナム	4.006	4.936	7.659	5.640	5.104	6.015	4.787	5.719	23.687	28.214	26.344	27.708
4(-)	米国	19.805	18.076	10.556	8.159	12.344	14.038	14.949	14.170	15.438	13.001	15.338	18.533
5(11)	香港	28.579	20.694	15.212	12.469	14.939	14.518	17.241	18.571	13.518	8.609	6.691	9.194
6(11)	ハンガリー	75	102	278	769	1.129	3.789	4.492	4.511	4.622	5.879	7.061	6.469
7(13)	台湾	4.139	3.499	2.241	2.360	2.771	4.402	7.635	7.423	10.062	6.724	4.895	6.456
8(-)	タイ	1.319	1.551	955	1.374	2.146	2.366	3.307	5.378	4.844	4.912	5.944	4.668
9(11)	韓国	4.077	4.013	1.312	1.703	3.869	4.564	2.941	4.197	6.434	4.919	4.688	3.414
10(12)	ドイツ	1.537	1.978	4.474	2.095	3.591	4.910	2.767	4.470	5.876	4.218	3.226	3.396
11(14)	メキシコ	1.645	2.525	2.855	2.225	2.205	3.268	3.171	3.991	5.639	5.268	5.962	2.830
12(11)	インド	1.627	1.369	922	1.505	1.751	828	809	1.183	1.543	3.152	3.236	2.328
13(-)	インドネシア	3.429	4.922	5.197	4.356	3.501	2.148	1.213	1.932	2.079	1.511	2.106	2.298
14(13)	南アフリカ	2.429	1.952	1.416	1.367	2.059	2.217	1.509	1.902	1.211	515	1.004	1.344
15(-)	オランダ	3.704	2.355	1.953	1.772	2.510	2.001	1.829	1.981	1.420	1.154	1.670	1.069
16(-)	ポルトガル	3.298	2.657	2.357	1.493	1.389	1.656	1.318	2.217	1.858	1.578	1.314	1.040
17(13)	ウルグアイ	1.179	1.350	535	166	666	1.455	1.512	2.244	3.018	1.799	1.743	1.012
18(-)	ノルウェー	1.110	1.040	1.698	941	1.578	1.408	1.074	965	922	876	844	904
-	その他	13.954	24.066	11.940	9.025	12.313	11.383	10866	10.332	12.200	10.868	10.010	8.469
	年間合計	2,632.765	2,976.799	2,608.599	1,634.370	2,483.956	2,903.461	2,853.214	3,469.069	4,071.292	3,046.862	2,683.623	2,420.537

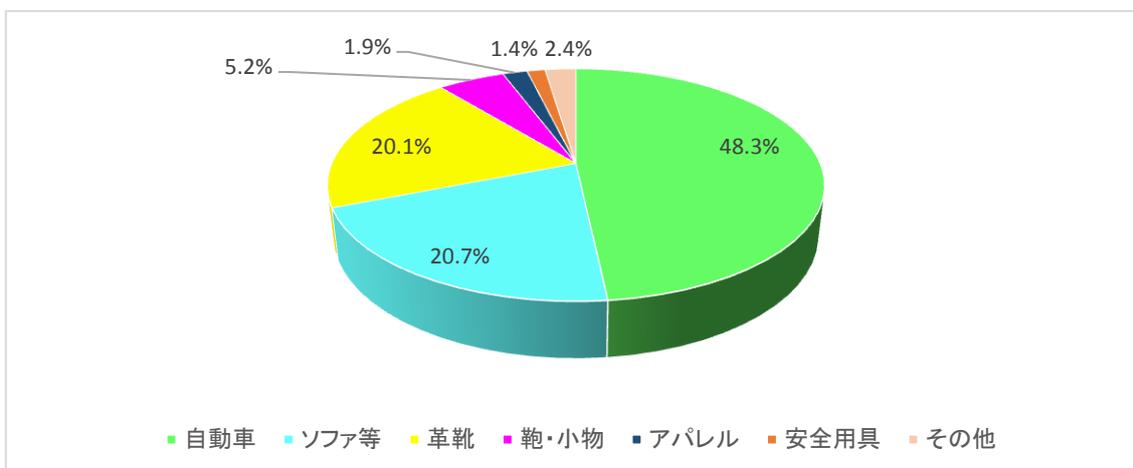
(拠出：Alice Web、SECEX から通関実績を取得、F-BIZ にて加工)

上記のデータは、2017 年時点の輸出高ランキング順に並べたもので、同年 US\$1 千万未満の国はすべてその他に合算した。過去 12 年間の推移を見ると、2009 年から 2012 年にかけて大きな変化が窺える。ブラジルの輸出の特徴は、2006 年来、上位 4 か国で 7 割前後の輸出額を占めることである（2006 年時点：73%→2017 年時点 67%）。ただし、CICB ではこれをリスクと考えており、戦略地域及び地域別の戦略商品を含め、貿易を分散したいとのこと。

近年、中国向け輸出額の成長ぶりが極めて大きく、今では群を抜いてトップであるが、2009年まではイタリアがトップの座にあった。リーマンショックの影響により、全取引国向けの輸出額は大幅に下落したものの、中国とイタリアとでは下落幅とその後の回復速度が違っている。下落幅に関して言えば、2008年のイタリア向け輸出は前年比-18、22%減、中国は-23.53%減であり、ここまでは両国ともに大きな差はない。ところが、2009年の実績では、イタリア向け輸出が前年比に-47.92%の大幅減と、2007年比で半分以上下落してしまった。2009年の中国向け輸出は前年比で-28.55%減に留まり、2007年比で半減にまでは至っていない。その後、2011年までは両国ともに回復基調であったが、2012年からイタリア向け輸出が再び落ち込みをみせ、2012年には金額・面積ともに中国に抜かれる。2014年までに中国向け輸出は倍近くまで急速に伸び、2015年から減少するも、今なおリーマンショック以前よりも高い水準にある。一方のイタリアは、リーマンショック以前の水準まで回復することはなく、トップの座を中国に譲った。

また、絶対値こそ中国を上回ることではないものの、2006年から飛躍的に輸出額が伸びている国はハンガリー（113倍）、タイ（3.9倍）、ベトナム（3.3倍）、ドイツ（2.3倍）、メキシコ（2.0倍）である。その内訳の半数近くは自動車用皮革向けで高級レザーシートやオプションとしてのレザーパネル等（ハンドル、ハッドブレーキ、ドア等）用で、もう20%超は高級本革ソファ用の輸出である。特に、中国、ベトナム、タイ、ドイツ、メキシコは自動車組立て各社が生産拠点としており、まとまった量が取引可能であり、「副産物を手っ取り早く、最小限の手間で売りさばきたい」食肉加工業にとっては都合の良い市場である。ハンガリー向けの輸出増を客観的に裏付けるデータはないが、同国における自動車生産台数が2015年に初めて50万台を超える等活況をみせており、こちらも自動車向けの輸出と推定される。なめし皮革のセグメント（用途）別輸出割合は次のとおりである。

図表 5-1-3 海外市場をターゲットとする事業者のセグメント別輸出割合



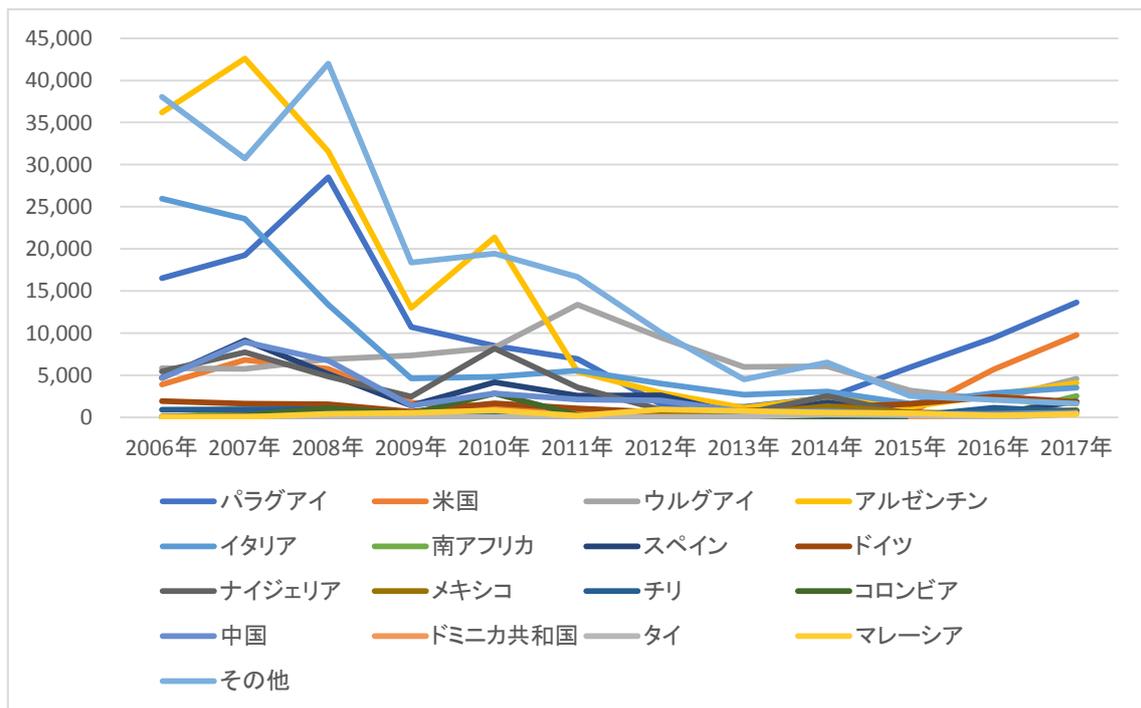
(拠出：IEMI/CICB)

FAO レポートによると、2014 年暫定値で Heavy Leather の輸出総量は 58.6 千トンであるが、ブラジルは過半数を占める 31.4 千トン輸出している。こうした Heavy Leather は高級カーシートや高級ソファの製造に適している。Light Leather では、世界の輸出総量は 9,329mil f² で、ブラジルは 2,025mil f² と、20%超を占める。一方で、革靴を代表とする革製品の輸出は、国産原皮の総量の 17%に留まり、金額にすると 10%に満たない数字である。こうした背景には、CICB の取組は裏腹に、政府側による貿易収支重視の政策が影響している。つまり、革靴の輸出入ではブラジルの貿易収支は大した黒字にはならない(例えば、2017 年 1 月～11 月期比で、輸出額 US\$973 百万に対し輸入は US\$323 百万と約 3 倍程度)。ところが、次の輸入実績でもみるように、原皮～なめし皮の貿易収支は、輸出 US\$18 億に対し輸入 US\$4.8 千万と、約 40 倍弱の開きがあり、この政府はこの更なる拡大を目指す方針である。具体的には、業界の再編(M&A)を間接的に促進し、海外に販路を有する食肉加工事業者またはタンナー事業者を増やすことである。先述第二章の図表 2-1-5 に記載したとおり、ターゲット市場別ブラジル国内のタンナー数事業者とその生産量を見ると、よりわかりやすい。2016 年時点で国内市場をターゲットとする事業者数の割合は、先の中間加工業で記述した零細～中堅の事業者数の割合(77%)と類似している。大手の割合は 21% (56 社) であり、大手の生産面積は全体の 82.7%を占める。総生産高と輸出額を改めて見ると、US\$22 億の総生産高内 US\$20 億が輸出されている。つまり、21%の事業者が総生産高の 90%を占有し、輸出している状況である。

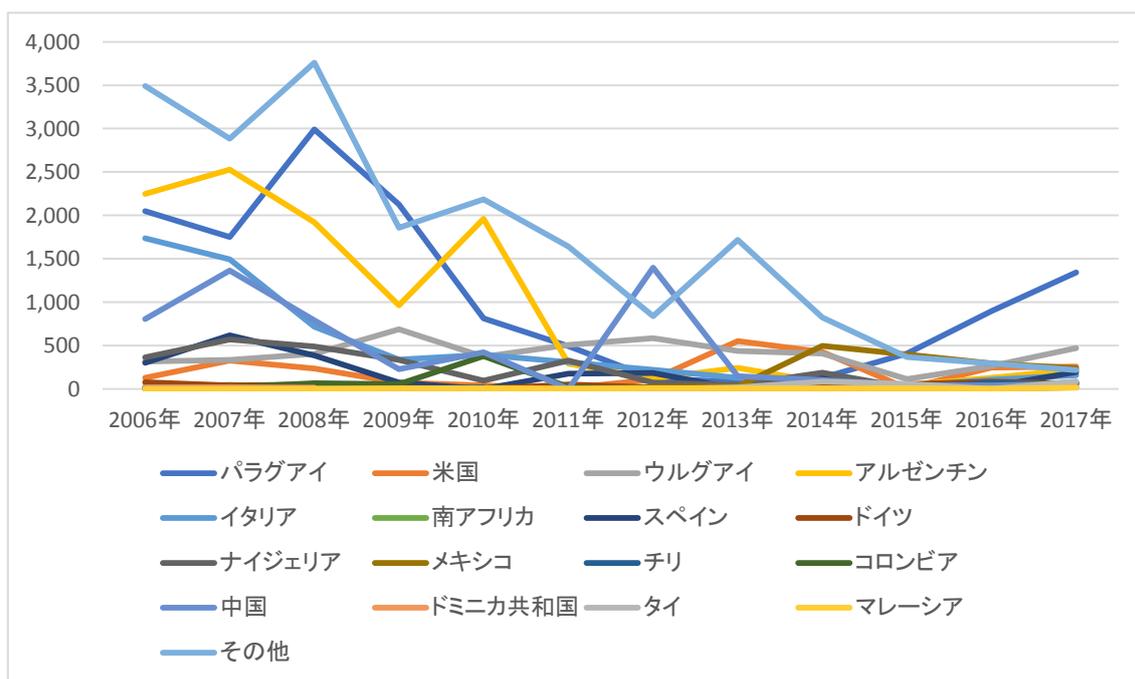
(2) 輸入

皮革産業における原皮輸入は極めて少ない。連邦政府にとっては貿易収支を黒字に保つうえで重要視されているためである。

図表 5-2-1 海外からの輸入額の実績 (単位: FOB/US\$千)



図表 5-2-2 海外からの輸入枚数の実績（単位：千枚）

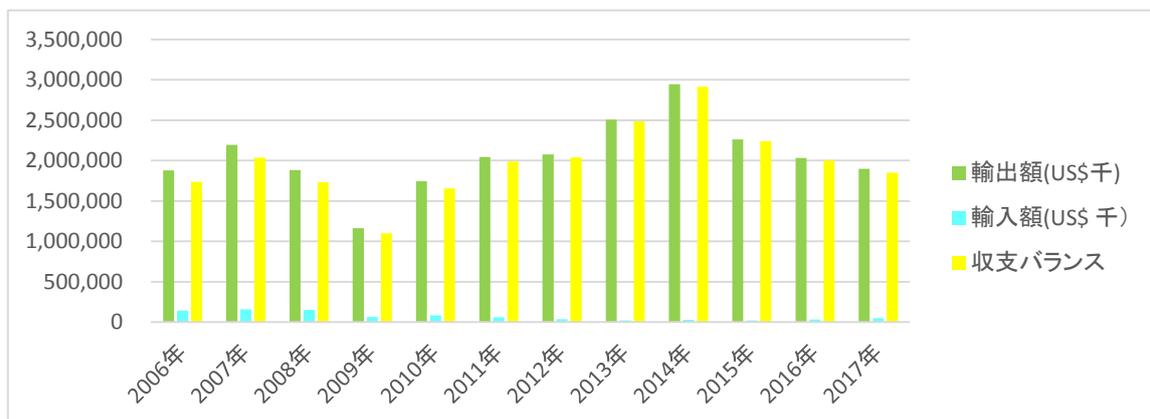


`06年順位	`17年順位	輸入高 (FOB/千US\$)											
		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
アルゼンチン	パラグアイ	16.499	19.231	28.485	10.717	8.464	6.913	1.520	1.231	2.287	5.944	9.438	13.621
イタリア	米国	3.892	6.794	5.747	1.730	1.291	507	549	533	160	544	5.663	9.756
パラグアイ	ウルグアイ	5.804	5.752	6.889	7.337	8.297	13.354	9.470	5.969	6.038	3.179	2.078	4.565
オーストラリア	アルゼンチン	36.194	42.613	31.582	12.975	21.352	5.387	2.909	1.104	2.277	1.226	2.655	4.080
ウルグアイ	イタリア	25.952	23.569	13.377	4.614	4.817	5.555	4.002	2.659	3.051	1.631	2.857	3.495
ナイジェリア	南アフリカ	29	526	0	0	73	125	9	20	8	17	93	2.517
スペイン	スペイン	4.681	9.120	5.139	1.380	4.157	2.547	2.612	233	1.755	395	392	1.869
中国	ドイツ	1.898	1.625	1.546	650	1.667	1.059	581	724	1.206	1.585	2.452	1.818
米国	ナイジェリア	5.440	7.721	4.850	2.449	8.184	3.564	905	447	2.507	355	617	805
ボリビア	メキシコ	90	179	561	138	265	153	233	273	1.308	575	410	803
エジプト	チリ	907	947	954	39	268	0	0	85	104	126	1.105	683
ペルー	コロンビア	34	199	1.073	452	2.808	248	0	0	155	172	428	654
香港	中国	4.630	8.920	6.744	1.375	2.821	2.108	1.978	661	704	386	392	570
ドイツ	ドミニカ共和国	76	95	67	0	0	0	49	32		73	27	430
インド	タイ	0	0	0	0	7	0	0	48	315	231	0	393
英国	マレーシア	2	27	416	509	804	188	922	736	567	469	203	380
	その他	38.052	30.744	42.011	18.356	19.423	16.659	10069	4494	6508	2528	2054	1602
	年間合計	144.180	158.062	149.441	62.721	84.698	58.367	35.808	19.249	28.950	19.436	30.864	48.041

* (注：特に網掛け欄は金額・面積ともに変動幅が極端だが誤記ではない。)

		輸入面積 (千㎡)											
'06年順位	'17年順位	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
アルゼンチン	パラグアイ	2,050	1,750	2,989	2,128	814	494	121	82	128	408	896	1,344
イタリア	米国	130	329	235	75	42	9	112	553	428	9	245	256
パラグアイ	ウルグアイ	316	334	404	687	373	507	583	438	409	114	266	469
オーストラリア	アルゼンチン	2,247	2,529	1,921	962	1,959	290	121	244	77	45	127	223
ウルグアイ	イタリア	1,735	1,494	716	339	393	309	222	127	93	35	106	158
ナイジェリア	南アフリカ	8	47	0	0	1	3	0	0	0	0	1	20
スペイン	スペイン	302	617	387	74	0	178	183	1	129	0	31	194
中国	ドイツ	76	40	51	16	0	52	18	21	35	55	85	62
米国	ナイジェリア	365	570	488	334	94	329	75	45	186	15	34	75
ボリビア	メキシコ	3	7	24	4	15	5	22	30	497	398	294	238
エジプト	チリ	22	15	29	0	19		0	3	2	5	74	52
ペルー	コロンビア	4	17	67	54	378	21	0	0	8	7	40	72
香港	中国	805	1,365	791	229	423	0	1,399	147	103	43	41	64
ドイツ	ドミニカ共和国	20	19	15		0	0	8	6	0	2	1	22
インド	タイ	0	0	0	0	0	0	0	17	84	57	0	89
英国	マレーシア	0	0	5	8	9	3	7	6	8	7	3	14
	その他	3,490	2,885	3,758	1,858	2,185	1,641	838	1,718	823	369	295	216
	年間合計	11,573	12,018	11,880	6,768	6,705	3,841	3,709	3,438	3,010	1,569	2,539	3,568

貿易収支は以下の通りである。



	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
輸出額 (US\$千)	1,878,342	2,193,921	1,880,163	1,160,761	1,742,716	2,045,744	2,074,180	2,507,278	2,944,107	2,261,998	2,031,161	1,899,493
輸入額 (US\$千)	144,180	158,062	149,441	62,721	84,698	58,367	35,808	19,249	28,950	19,436	30,864	48,041
収支バランス	1,734,162	2,035,859	1,730,722	1,098,040	1,658,018	1,987,377	2,038,372	2,488,029	2,915,157	2,242,562	2,000,297	1,851,452

(拠出：SECEX)

皮革ほどブラジルの貿易収支が黒字である産業はないと言って過言ではない。US\$18.99億の輸出に対しわずかUS\$4千8百万ドルと40倍以上の開きがある。ブラジル連邦政府は、他の貿易収支の赤字を補う材料としてこのまま完成革でなく中間原皮/WET BLUE皮の輸出を促進したいとする。従い、現状の輸入額が3倍以上まで上昇し、リーマンショック以前の水準に戻るとは考えにくい。その反面、WET BLUE以上の付加価値が施された完成革や革製品の製造及び輸出を促進する事業がない点は弊害である。先述となるが、各事業者が輸入するのは、主にブラジルでは調達が困難な高品質の原皮が注文書に含まれている場合である。パラグアイ・ウルグアイ・アルゼンチン・チリなどは特にその傾向が強い。従い、そういった注文がなければ2014年のように大幅下落したり、2017年のように急増する。

輸出欄と違ってランキングを2017年前年比でなく2006年比としたのは12年間で

様変わりしているためと、数字にいくつか疑問を呈する点があるためである。まず、網掛けにしてある国は、2006年時点では取引がなかったも同然の国である。南アメリカやドミニカ共和国の輸入量に対する金額を見ると、希少価値が相当高いエキゾチック革の可能性はある。ただ、ブラジル国内で製品化・商業化されるとは思えず、また、ブラジルで製品化し輸出しているとも考えにくい。メキシコからの輸入は2014年に突然開始され、同年最多を記録している。メキシコ向けのカーシート用レザーを輸出するブラジルが何故メキシコから原皮を輸入しだしたのかはCICBはじめ、実態がよく知られていない。コロンビアからの輸入は突発的な大型ロットの補うためと推定される。タイやマレーシア材は、年々減少してきている中国材にとって代わるアジア産原皮のトライ材と推定される。ただ、いずれも単価するとパラグアイと比べ極めて高額であり、調達・物流コストを鑑みるとまだまだストックを抱えるパラグアイから仕入れる方が効率が良いように思える。

VI. ロジスティクス

Euroamerica 社 (<http://www.euroamerica.com.br/>) のように専門業者もあるが、基本的には乾燥させた状態でパレットに梱包し、冷蔵トラックデーターナーまで輸送するのが一般的。パレットが詰める陸路輸送業者なら、どこでも対応してくれる。ただし、と畜場等からタンナーに輸送する際、塩漬前または塩漬後乾燥前の状態で輸送する場合は自社トラックを使わなければならない。ほとんどの中堅・大企業は自前のトラックを持っているため、あまり外部から雇いあげることにはしない。

VII. 製品消費動向

図表 7-1 ブラジル国内靴生産量の推移

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
靴全般生産量 (百万足)	956,5	903	852,4	785,9	807,2
靴全般生産高 (R\$/bi)	20,6	20,6	21,2	20,8	21,8
生産量推移 (%、前年比)	4,7	-5,6	-7,8	-1,4	2,7
生産高推移 (%、前年比)	7,9%	0,00%	2,91%	-1,89%	4,81%

(拠出：IBGE/SIDRA)

2014年の大規模政治汚職問題を発端とする経済危機以来、売上高はほぼ横ばいであったが、生産量は落ち込む一方であった。2017年によく量数字ともプラスに転じた。生産量が落ちながらも売上高はほぼ維持できていたこと、また、2014年以來一回あたりの購入足が2足に回復したことを受け、一人当たりの平均購入価格は2016年のR\$191,87/人/回からR\$215,84/人/回に上昇している。2018年の見込みは、数量・売上高ともに3.3%程度の成長が見込まれている。

VIII. ブラジルの皮革産業の特徴、参入障壁

1. 制度による障壁

皮革産業特有の制度的な障壁は特にない。いわゆるブラジルコストをどのように

ハンドリングするかがポイントとなるが、特別複雑な皮革産業特有の問題はない。

先述の輸出税に企業の利益率が圧迫されるが、特別高い税率でもないので、いかにロスや人件費、アドミ費用を削減できるかが肝となる。

2. 文化的な障壁

(1) 品質面の課題

まず、品質上の障壁があることは先述のとおりである。ブラジルでは高品質な原皮生産を目指す事業者が少ない。従い、日本がそれらを求める場合は入手が困難を極める、参入障壁は高いと考えられる。他方で、今回ヒアリングした複数社はいずれも「コモディティの価格推移の特質上、長期契約を結ぶ習慣はブラジルには無い」と言い切っていたため、長期契約と数量を担保に品質向上に取り組んでくれる事業者を開拓する余地はあると推定される。端的に考えるならば、高品質な原皮を追求するならむしろアルゼンチン・パラグアイ・ウルグアイの方が見つけやすいが、近隣諸国は、原皮の海外販路開拓を海外エージェントまたはブラジルの大企業に任せてきているので、依存度が高い。それら畜産業または原皮供給者がブラジル企業を無視して新参者の日本企業に供給先を変えるとは考えにくい。

(2) 調達面の課題

ブラジル国内においても良い調達先を見つけることは容易ではない。大企業にとって、手間をかけず大量の原皮を捌くためには、規模の経済性を活かした海外輸出が手っ取り早い。では、零細～中堅原皮供給元はどうかというと、日本と変わらないが基本的には家族経営のタンナーが7割以上を占めており、限られた生産キャパシティのどの程度を供給してくれるかが課題であり、場合によっては分散して調達することになる。その場合、流通コストの増大が問題となる。零細～中堅はそれほど生産量に余裕がないので、まったくの新規参入は難しいと思われる。例えば、納期の遵守に関するアンケート調査もあるが、ブラジルのタンナーのわずか54%の事業者は期限内に注文内容の100%はデリバリーできない。

図表 8-1 ブラジルタンナーの納期遵守率の現状

期限内に納入可能な割合	全量	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度
事業者数の割合	38.8%	33.1%	21.5%	3.7%	1.8%	1.8%

(拠出：IEMI)

こうした中で、古くからの付き合いのある事業者からの依頼を差し置いて新参者の対応をするとは考えにくい。高品質な原皮を問題なく調達するには、小企業で飼育・と畜・なめしまでを事業化している事業者を買収するのが一番効率的である。

(3) 消費者嗜好

① 楽しみ方の違い

ブラジルのレザーグッズの消費者は、日本と違って「エイジングを楽しむ」嗜好をほとんど持たない。インターネットや SNS（インスタグラム等）でエイジングのワードを検索にかけてもヒットせず、例えばユーズド加工等施されたソファしかでてこない。その他、「独特の質感や風合いを大事にする」、「自分で手入れ（靴磨き等）をする」といった親しみ方もしない。家政婦文化が残るブラジルでは、靴磨きは経済的に最下層の人または家政婦がするものという認識が根強い。サラリーマンはショッピングモール内や道端等にいる靴磨き屋で新聞を読んだりスマートフォンで仕事したりしながら手入れをする傾向が強い。

図表 8-1 革靴の手入れをするブラジル人男性の様子



そのため、日本国内同様のイメージ戦略やマーケティング「一生ものを」や「大切にできる」といった宣伝文句を仕掛けても消費者に響きにくく、効果的とは考えにくい。

② ヒットブランド・商品の傾向

先述にて紹介した普及品以上の価格帯は、所有欲が満たせる欧米系ハイブランドでないとなかなか市場に浸透できない。国産系ハイブランドはいずれもイタリアやアメリカで成功したデザイナーが U ターンし、成功したパターンである。ブラジルの女性は、パリ・マイアミ・オーランド等、最もブラジル人観光者の多い地域でヒットしたアッパーミドル～ハイブランドの商品には弱く、高額商品を分割払い（大抵 6 回払いまで金利無）してでも購入する傾向が強い。但し、直営店 10 店舗以上のハイブランドは存在しない。（最大のルイヴィトン社で 8 店舗）。アッパーミドルの成功事例としては、Carolina Herrera（4 店舗）、Michael Kors（6 店舗、）、Coach（10 店舗）などがある。

ヒット商品の傾向として、女性向けデザインや色は、日本よりも多彩な色合いが市場に出回り、人気を博している。日本ではヒットしやすいモノグラム系は少なく、単色・ビビッドカラーの方が街中で見かける率が高く感じられる。

IX. 日本企業のビジネスチャンス

1. 日本企業、日本人がブラジル皮革市場に参入する場合の SWOT 分析

平成 28 年 3 月付年東レ作成レポート「皮革製品における各種皮革素材の普及状況調査報告書」によると、日本では次のような課題があるとされている。

- (1) 原皮の調達難：膨らむ中国市場の需要に大多数の原皮が流出し、確保困難
- (2) 価格の高騰：他国の需要数量に規模の経済で勝てない。
- (3) 市場の縮小傾向：少子化高齢化に伴い革製品の消費が伸びない。また、欧州や米国等と EPA が進展しても国内・海外ともに状況改善でなく問題の方が増える。実際に日本向けブラジル産原皮も年々減少しており、実績は下記図表のとおり。

図表 9-1 日本向けブラジル産原皮の輸出（単位：千枚）

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
日本	2,016	2,113	1,673	722	704	1,152	1,303	1,363	2,792	2,124	1,279	556

（拠出：SECEX）

日本の皮革関連企業がブラジルへ進出する上での基礎的な SWOT 分析を記載する。

図表 9-2 日本企業がブラジルに進出する際の SWOT 分析

	好影響	悪影響
外部環境	マクロ環境 <ul style="list-style-type: none"> ①政治的：労働法改正 ②経済的：インフレ率・政策金利・通貨の安定化 ③社会的：人口増加/高内需/対日信頼感が高い ④技術的：付加価値向上のための「By Brasil」「Brazilian Leather」「持続可能な皮革産業」の動き 	マクロ環境 <ul style="list-style-type: none"> ①政治的：大統領選に伴う政治不安/米国商業戦争の懸念/付加価値材の輸出反対圧力 ②経済的：輸入規制の変更/高い失業率/税制・労働法の頻繁な改正 ③社会的：治安が年々悪化/安価な模倣品受容の姿勢 ④技術的：良質な原料調達/計画的な仕入れ（相手側対応可否）
	ミクロ環境 <ul style="list-style-type: none"> ⑤顧客：人口密度の高い特定エリアに集中/年間購買頻度が高い/レザー製品手入れサービスを知らない/品質に対する不満 ⑥競合：革新性低い/経営戦略なし/ファクトリーブランドなし/応用・新技術・新素材の開発不得意/模倣不可/海外バリューチェーンなし ⑦市場：原皮が供給過多/エキゾチックレザーの種類豊富/国産皮革が欧米市場で浸透/新素材による代替リスク低い 	ミクロ環境 <ul style="list-style-type: none"> ⑤顧客：米・仏・伊のネームバリュー追求/エイジング等楽しみ方知らない/分割払いの習慣 ⑥競合：ポジションング/ブラジルコストの処理能力/調達網の保有/商標ライセンス・商品の模倣 ⑦市場：流通チャンネルが不安定、統廃合の動きが活発

内部環境	日本企業	<p>⑧技術力: 高い染色技術と縫製技術/ディテール仕上げ力/新素材開発力や融合力</p> <p>⑨生産能力: 高い生産効率と生産管理/品質管理/コスト管理</p> <p>⑩人材・組織: 高い職人養成力/高いチームマネジメント力/模倣不可な組織力</p> <p>⑪販売力: ブラジル企業にない欧米での信頼/エンドユーザ目線の訴求力/高付加価値材のマーケティング力</p>	日本企業	<p>⑧一般: ブラジルコストの理解困難/事業立上げ速度が遅い/ローカルノウハウが乏しい</p> <p>⑨技術: オーバースペックな商品開発/購買力を上回る高額商品</p> <p>⑩情報: 消費者嗜好がわからない/日本人以外の足型やサイズ感のデータ不足</p> <p>⑪資金力: 海外事業の限られた予算・人員</p>

まず、日本企業がブラジル向けに輸出することはブラジル側の輸入関税率(35%)に鑑み、実現的でないため検討の対象外とする。仮にニッチな市場にうまく入り込めたとしても、2～3年で安価中国産代替品が台頭し、価格競争力を失い、売上不足により撤退に追い込まれることが想定される。また、安易にポップアップストアや期間限定の販売を試みる上でも、事前に係る商標権登録作業等に膨大な労力が伴い、採算が見込みにくく、とって不十分な対策では模倣品・模倣ブランドを誘発してしまい、現地で二度と事業が成立しなくなるリスクがある。

次に、三角貿易で日本企業が現地から原皮やなめし皮を調達し、海外の現地企業に直接売り込むことも可能ではあるが、結局良質な原皮の確保も難しく、また、日本企業が現地企業と資本関係も一定のポジショニングも持たずに付加価値を高めることも容易ではない。そのため、日本企業にとって意義のある事業になるとは考えにくい。上述 SWOT 分析に記載した悪影響欄内の各項目の対策案を記載し、提言を後述する。

【外部環境/悪影響の対策案】

①政治的悪影響: 大統領選に伴う政治不安/米国商業戦争の懸念/付加価値材の輸出反対圧力

【対策案】 実際の進出は必ず1年様子を見る必要がある。ただし、選挙から1年経ってから準備を進めては、実際に進出する頃には次期大統領選が障壁に。

②経済的: 輸入規制の変更/高い失業率/税制・労働法の頻繁な改正

【対策案】 労働法の改正により2017年末よりシェアドサービス・アウトソーシング等が利用可能になった。このような事業形態をうまく活用しながら費用を最小限に抑えつつ、常時、輸入規制の変更や法改正をチェックする体制を構築。失業率が高い時期は人事訴訟も増えるため、直接雇用には要注意。

③社会的: 治安が年々悪化/安価な模倣品受容の姿勢

【対策案】 現地生産に際しては治安に鑑み、日本人スタッフの現地配属は地域・期間ともに十分な検討が必要。現地タンナー事業者はどこも日本では想像もつかないほど不便な田舎にあるため、精神衛生上のケアが特に重要。現時点で皮革輸出の多い São Paulo 州が無難。

ブラジルの国民が模倣品に対して受容的なのは良品メーカーにとって悩みの種になる。法整備が成熟するまでは、商標権・技術力・ブランド力ともに堅固な基盤構築（法的対策含む）を目指すほかない。

④技術的：良質な原料調達/計画的な仕入れ（相手側対応可否）

【対策案】 EMBRAPA や Brazilian Leather 等の力を借りて極力原皮の品質管理が行き届いている畜産・飼育家を探す。そうした業者及び中間加工業者の技術的成熟度や生産管理ノウハウの乏しさを起因とする日本企業の現地生産コントロールは難しいと思われるので、文化的背景に配慮（分刻みのスケジュール管理はかえって効率が低下）しながら機能し得る管理手法を導入していく。

⑤顧客：米・仏・伊のネームバリュー追求/エイジング等楽しみ方知らない/分割払いの習慣

【対策案】 日本企業の製品コストパフォーマンスの高さを中心にアピール。エイジングを楽しめないのはレザーに対する知識不足や類似品との区別ができていないためと推定される。店頭で革製品を磨き上げるデモンストレーションは既存販売会社が疎かにする点なので、高い効果が見込める。また、これまで以上に「持続可能な消費行動」や「簡単に捨てない」ことを促す社会運動（ref. 「Re Roupa」「Roupa Livre」など）が盛んなため、そうした運動との相乗効果を狙った動きも重要となる。なお、現地生産し、海外輸出に一定の成功を収めた後にネームバリューで攻勢に出ることも可能。

⑥競合：ポジショニング/ブラジルコストの処理能力/調達網の保有/商標ライセンス・商品の模倣

【対策】 サプライチェーン～エンドユーザの間で一定のポジショニングを有する企業とは敵対せず、友好的な関係を構築する。業界毎にブラジルコストが異なるため、そうしたノウハウは現地パートナーから積極的に吸収する。現地における調達網の構築は業界のインフルエンサーにアプローチし、優位に構築する。商標権やロゴ、知財といった資産の保護に費用を惜しまない（他のアドミ費をシェアドサービスなどで削減）。

⑦市場：流通チャンネルが不安定、統廃合の動きが活発

【対策案】 最大限自社一貫生産に努め、外部依存度を最小化。ブラジル企業の廃業率は高いため、優位な流通チャンネルを構築しても数年で利用できなくなる可能性があることを見越したリスクマネジメントの徹底。また、競合に買収されるリスクも高い。

【内部環境/悪影響】

⑧一般：ブラジルコストの理解困難/事業立上速度が遅い/ローカルノウハウが乏しい

【対策案】 良質なシェアドサービス提供会社を発掘し、各分野に精通する高度人材を低コストで起用。自社が特に注意すべき問題点（例 技術移転・供与、特許、商標、著作権、知財、税務、労務等）の整理がついてから適切な人材を採用。事業立上に際しては、異文化コミュニケーションミスを主因とするタイムロスも多いため、両文化に精通する現地PMO（Project Management Office）を介する、もしくは英語に精通する人材を日本側で確保

するなど。

ローカルパートナーは必須。ブラジルのコンサルはエリート層が多く、現場を知らない人物も多いため要注意。

⑨技術：オーバースペックな商品開発/購買力を上回る高額商品

【対策案】エンドユーザの購買力を踏まえ、商品スペックとコスト管理に柔軟な姿勢が必要。例えば、ブラジル国内専用のエントリーライン（低スペック商品）を一つ設け、海外輸出用のエントリークラス商品をブラジル国内ではミドルレンジとし、国内高級ラインを海外輸出用のミドルレンジとするなど。

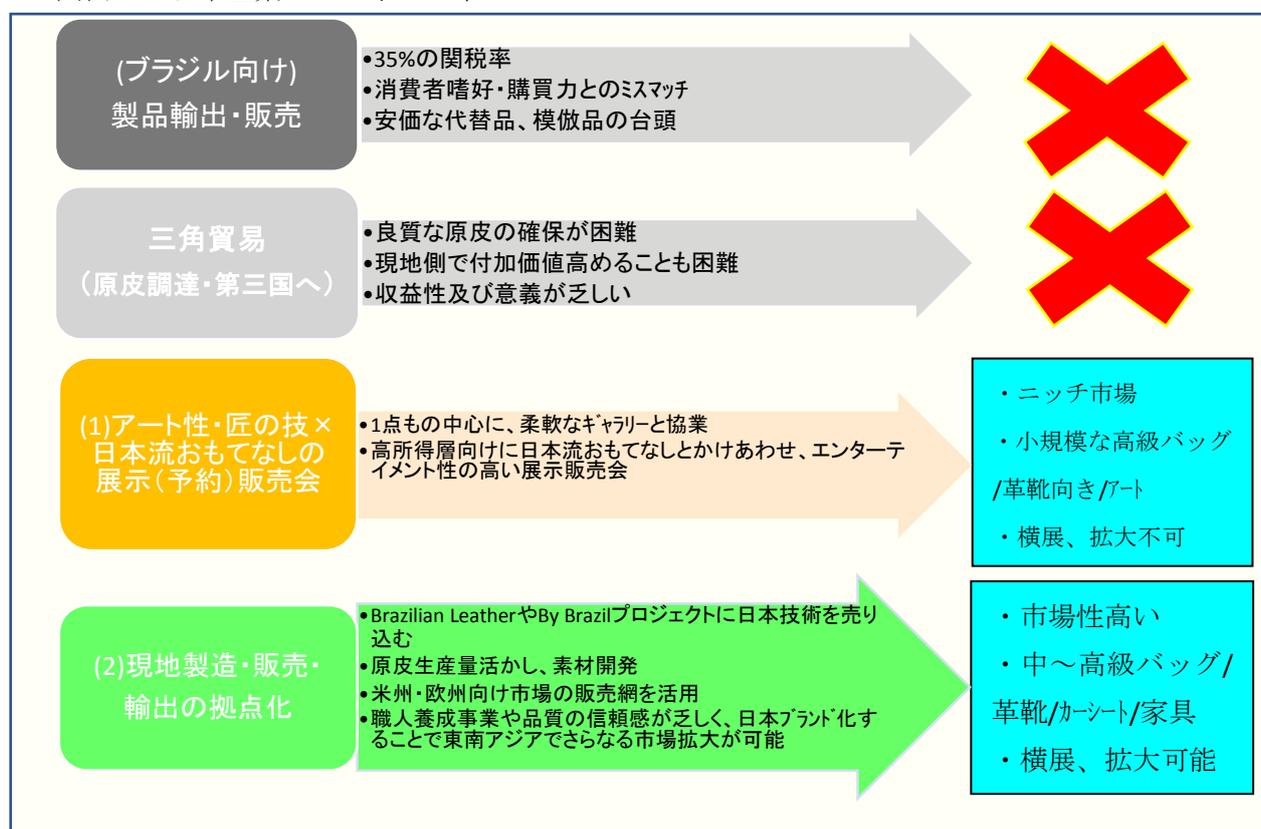
⑩情報：消費者嗜好がわからない/日本人以外の足型やサイズ感のデータ不足

【対策】日本企業の企画担当や製品担当が足疎くターゲット市場の現場に通うのが一番効果が良い（コンサルからのフィードバックは自社アイデンティティ等を顧みないことが多く効果的な商品開発に繋がりにくい）。足型やサイズ感も、ブラジル人でもブラジル人の体形や足の型にまで配慮した企画や製品開発ができないため、日本から担当者が現場でデータを採取するのが一番良い。

2. その他、提言など

以上の諸点に鑑み、ここで提言し得る内容をまとめると次のとおりである。

図表 9-3 日本企業のビジネスチャンス



(1) アート性・匠の技×日本流おもてなしの展示（予約）販売会

ブラジルには、世界最大とされる 160 万人と推計される日系社会がある。移民の歴史も 1908 年まで遡り、特に農業や工学（化学工学、建築工学、土木工学、航空工学等）で成功した日系人の功績もあり、一定の信頼が築かれている。そうした土壌にあって、日本文化やものづくりに対する尊敬と憧れといった心理が広く一般に民衆にある。

日本の皮革製品は、欧米系ハイブランドのようなネームバリューこそ無いものの、例えば日本文化を国際社会に紹介するための日本政府によるプロジェクト「ジャパンハウス」では京都の風呂敷が一点 1.5 万円～2 万円で販売されており、日本でも類を見ない好調ぶりである。販売員は着物を着用し、日本的な礼儀作法で接客する。こうしたホスピタリティはブラジル企業にはない。そして、販売に際しては単なる風呂敷としてでなく、さまざまな用途を顧客に提案している。洋服や鞆のアクセサリ、壁の飾り、贈り物、自動車のシートカバーといった用途である。そうした柔軟かつバリエーション豊富な用途はブラジル人のクリエイティビティを刺激していると推定される。さらに、ブラジル人には真似しえない高い芸術性が高所得層の購買欲求をうまく刺激している。

図表 9-4 ジャパンハウス施設内の FUROSHIKI 販売スペースの様子



ジャパンハウスを通じて日本有数の皮革企業が展示販売を試みるのも可能と推定される。一般のギャラリーとの協業では、展示または予約販売にせねば在庫リスクや不要な税負担が発生してしまう。ギャラリーに対しては日本的なホスピタリティやエンターテインメント性を提案すると相乗効果が期待される。例えば、ブラジルのギャラリーではいわゆる「アートパフォーマンス」の文化はない。そこで、皮革職人が現場で作業スペースを設け、作業風景を演出すると高い集客力が期待できる。さらに、お茶や上菓子でのもてなし方を指導すれば、ギャラリーにとっても良い差別化材料になる。

(2) ブラジルを製造・販売・輸出の拠点化

日本向け 素材開発 拠点

- ①原皮の調達が困難となり、価格も高騰している日本側の問題解決を図る。
- ②Brazilian Leatherやby Brazilと協業すれば高付加価値材の開発インセンティブ享受可能
- ③優先的に日本へ輸出

欧米市場 向け輸出 拠点

- ①ブラジルは既に東南アジア(中国・ベトナム・香港・タイ等)・欧州(伊・独)及び米州に販売網を有するため日本企業にとって市場拡大のチャンスが高い。
- ②現存するブラジル輸出業者よりも高い付加価値材の輸出が可能なので、更なる市場開拓の期待も

関連事業 展開

- ①SENAIとの協業や独自の職人養成事業の関連事業展開の市場性高く、コア事業の収益補完に期待
- ②日本ブランドを通じ、盗難アジアにおけるブラジリアンレザーの更なる市場浸透

もっとも市場規模が大きく、横展や拡大も可能であり、製品バリエーションも広く扱えるのはブラジルを製造拠点とした場合である。但し、日本企業が進出する大前提として、日本側の皮革産業の課題が解決されるまたは他の展望が見込める等のメリットがなくてはならない。日本における皮革産業の課題は先述の東レの報告内容を参照されたい。

日本とは違い、南米各国の人口はいまだ増加基調であり、縮小傾向にはない。また、Abicalcadosによると購買頻度も1人あたり3.6回/年である。対して、男女1500人ずつを対象とした東レのアンケート調査では、1000円以上の靴を年間に一度も買わない人が22.1%おり、2足以上購入するのは19.3%、3足以上となるとわずか12.3%であり、鞆ともなるとさらに数字は下がる。このことから、ブラジルの市場性の魅力ははっきりしている。

また、進出に際しては投資リターンが必要なため、安価製品の大量生産よりある程度の付加価値材生産の方がリターンが早いと推定される。現地側の産業動向の追い風もあり、Brazilian LeatherやBy Brazilといった取組はあるものの、技術力は日本企業に及ばない。そこで、技術を売り込んで協力することで、APEXからは輸出インセンティブを引き出すことが可能と考えられる。そうした付加価値材の指導の傍ら新素材を開発することも可能なので、原皮に加えそれらを優先的に日本へ輸出すれ

ば、「新素材開発」や「原皮の調達難」など日本側の課題も解決しやすい。

東レ報告書によれば、日本メーカーの皮革製品は海外で一定の安定供給先があるわけではなく、スポットベースで売れる。他方、ブラジルは海外に広く安定した WET BLUE の供給先がある。イタリアや米国だけでなく、中国、ベトナム、タイ、香港など、日本企業が他にも製造拠点としやすい国々である。ブラジル企業ではそうした国々のバイヤーのその先のサプライチェーンに付加価値を提供することは困難だが、日本のタンナーにはそのポテンシャルが高く、ブラジルタンナー及び輸出者との相乗効果は利用価値が高い。

最後に、日本企業がブラジルに進出する際、コア事業による収益の確保を中心に取組むが、ブラジル企業は一般に高額な税負担を軽減するため Lei Rouanet（文化・教育事業振興関連法）を活用し、少しでも収益率を高める。皮革産業の場合、職人養成事業が未熟である（養成所が 3 校しかない）状況を活かして、SENAI と協業で職人養成に取り組んだり、環境保護的な視座から持続可能な取り組みの研究をサポートする余地が十分にあると考えられる。

以上

添付資料 I

図表 1 2010 年～2015 年の世界と中南米地域各国の牛原皮生産量（単位：千枚）

【牛原皮生産量】	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
世界	353,850	353,628	355,268	366,399	371,173	366,867
テニアメカ・カリブ地域	77,566	77,147	79,039	81,967	82,286	80,123
アルゼンチン	11,482	10,852	11,210	12,465	12,366	11,467
ボリビア	1,520	1,555	1,533	1,565	1,545	1,608
ブラジル	39,400	39,100	40,205	41,590	42,255	40,739
チリ	819	725	740	750	766	706
コロンビア	3,659	3,887	4,110	4,279	4,227	4,166
エクアドル	1,275	1,315	1,300	1,311	1,371	1,388
メキシコ	8,515	8,795	8,917	8,676	8,399	8,819
パラグアイ	1,229	1,350	1,380	1,400	1,460	1,417
ペルー	1,169	1,219	1,292	1,355	1,365	1,356
ウルグアイ	2,093	2,204	2,137	2,047	2,226	2,046
ベネズエラ	2,100	2,152	2,176	2,190	2,201	2,168
その他	3,697	4,023	4,039	4,067	4,105	4,243

図表 2 2010 年～2015 年の世界と中南米地域各国の羊原皮生産量（単位：千枚）

【羊原皮生産量】	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
世界	547,733	539,371	546,282	550,031	553,368	543,544
テニアメカ・カリブ地域	21,572	22,377	22,688	23,091	23,383	23,017
アルゼンチン	4,103	4,167	4,300	4,420	4,518	4,374
ボリビア	1,472	1,533	1,633	1,709	1,798	1,550
ブラジル	5,150	5,250	5,313	5,367	5,384	5,411
チリ	767	791	798	784	769	786
コロンビア	632	718	750	775	819	792
エクアドル	600	600	606	612	620	537
メキシコ	2,777	2,882	2,838	2,832	2,841	2,898
ペルー	2,795	2,881	2,929	3,053	3,142	3,069
ウルグアイ	1,912	2,184	2,218	2,253	2,265	2,284
その他	1,364	1,371	1,303	1,286	1,227	1,316

図表3 2010年～2015年の世界と中南米地域各国の山羊原皮生産量（単位：千枚）

【山羊原皮生産量】	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
世界	471,669	474,919	479,363	486,656	493,016	479,413
ラテンアメリカ・カリブ地域	9,933	9,891	9,910	10,022	10,067	10,053
アルゼンチン	1,500	1,500	1,548	1,591	1,626	1,574
ボリビア	486	485	517	541	569	490
ブラジル	2,514	2,534	2,464	2,590	2,599	2,612
チリ	320	330	333	327	321	328
コロンビア	484	497	420	396	328	423
キューバ	256	254	265	274	290	281
ハイチ	366	366	370	373	374	364
メキシコ	2,584	2,511	2,472	2,468	2,475	2,524
ペルー	500	490	498	519	534	522
ベネズエラ	493	503	514	521	527	526
その他	430	421	409	422	424	409

（表 1-1～3 出典：「1999年-2015年版 World Statistical Compendium for Raw Hides and Skins, leather and leather footwear」 注：2015年はすべて暫定値）

図表 1-1	世界に占める各地域の各原皮生産枚数シェア (FAO 統計)	4
図表 1-2-1	ラテンアメリカ・カリブ地域における各国の各原皮生産枚数シェア (FAO)	5
図表 1-3-1	ブラジル国内 2012～2016 年 各原皮の生産推移 (IEMI)	7
図表 1-3-2	ブラジル国内の各原皮の取引平均価格の推移 (IEMI/CICB)	8
図表 1-3-3	ブラジルの皮革産業の市場規模 (IEMI)	9