

エチオピア国
エチオピア貿易産業省
エチオピア皮革産業開発機構
エチオピア皮革産業組合

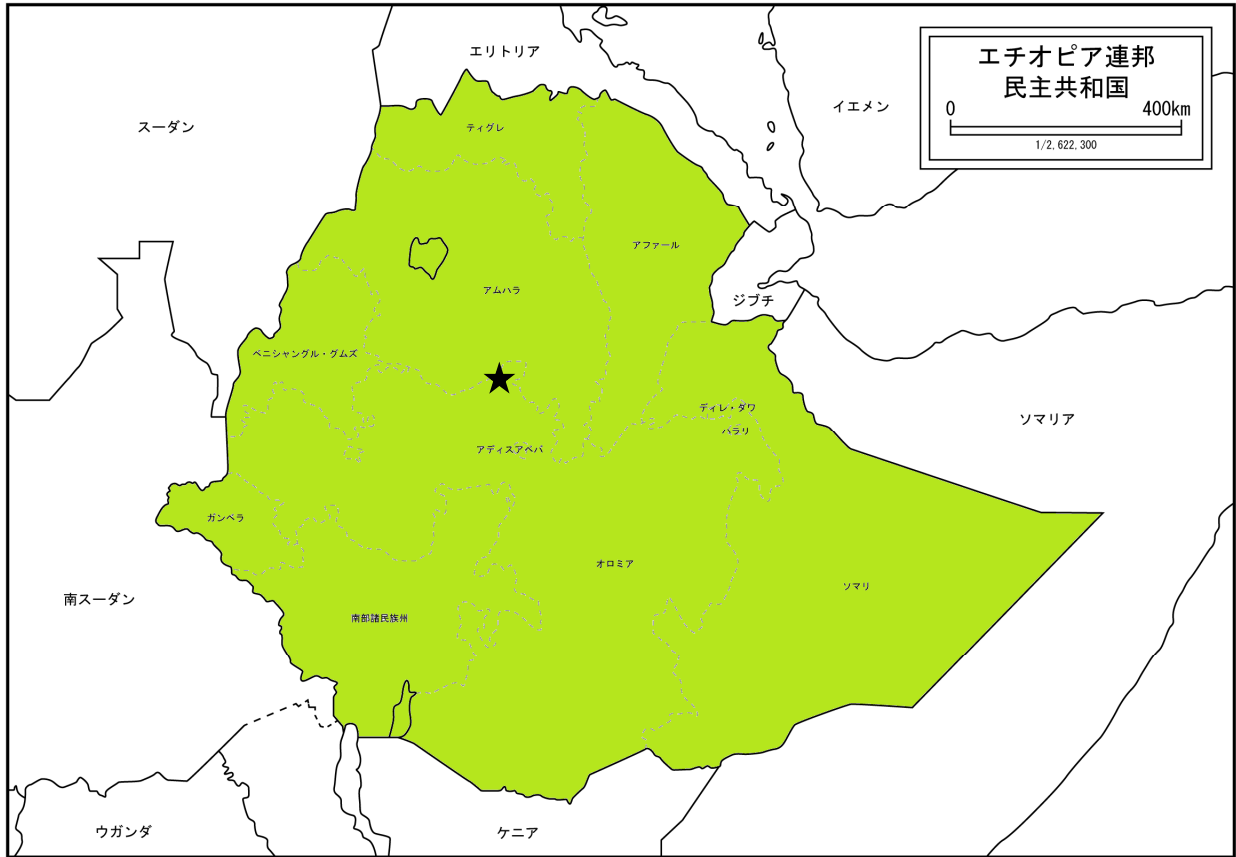
エチオピア国
産業振興プロジェクト（輸出振興）
（第一フェーズ）
業務完了報告書

2020年11月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

一般財団法人
国際開発機構（FASID）

地図



活動写真



写真 1 : 広報活動の一環として実施した天皇誕生日祝賀レセプションにおける製品展示 (2018.12)



写真 2 : ELICO Awash Tannery 事前調査 (2018.3)



写真 3 : Bahirdar Tannery なめし技術支援 (2018.5)



写真 4 : ELICO Awash Tannery なめし技術支援 (2019.5)



写真 5 : Elico Awash Tannery 仕上げ技術支援の様子 (2019.7)



写真 6 : 企業が使用していたパターン。損傷が激しく、意味をなしていない。



写真7：専門家の指導により修正されたパターン



写真8：サンプル発送前の検品。ハンドル付け根、革の左右のサイズ違い。(2018.12)



写真9：のり付け・縫製の指導による改善例：左／指導前の形状 中／専門家による見本 右／指導後の形状



写真10：ライン検品でのソール不良。左：曲がり右：センターのずれ



写真11：企業担当者への検品結果の説明 (2018.8)



写真 12



写真 13



写真 14



写真 15

写真 14～17：サンプル作成の手順 ①デッサンでの検討（14）②布帛で縫製の手順などを確認（15）
③革素材で部分的な手法を必要に応じて検討（16）④ファーストサンプルの完成（17）



写真 16：Tikur Abay Shoes 商品開発支援（2018.4）



写真 17：企業担当者へデザイン支援を行う LIDI 職員（2018.4）



写真 18：パートナー企業が検討したデザインコンセプトボード



写真 19：ビジネスワークショップ（2018.5）



写真 20：2019.5 に 3 日間で実施されたブランド管理ワークショップ 1 日目の様子



写真 21：Bahirdar Tannery における EHL 認証のための立ち入り検査（2019.6）



写真 22：ELICO Awash Tannery における EHL 認証のための立ち入り検査（2019.6）



写真 23：ELICO Awash Tannery における EHL 認定証書授与（2019.8）



写真 24: Bahirdar Tannery における EHL 認定証書授与 (2019.8)



写真 25: 展示会での接客の様子 (2018.9)



写真 26: Premiere Classe Paris の EHL ブース (2018.9)



写真 27: Who's Next の EHL ブース (2019.9)



写真 28: 植物なめし革製品の展示 (2019.9)

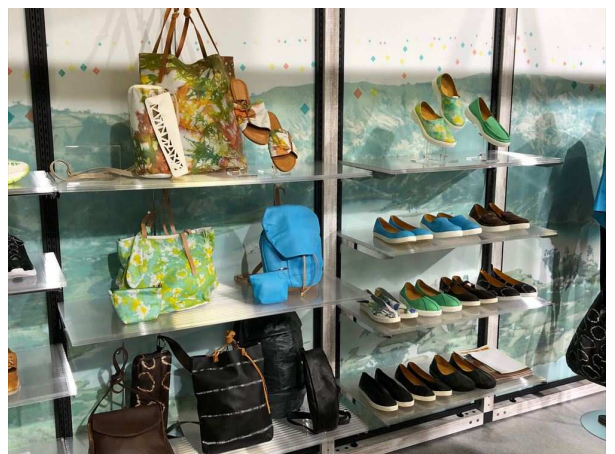


写真 29: 絞り染め革などの製品の展示 (2019.9)



写真 30 : Who's Next (左) ブランドコンセプトパネル (中) SDGs への貢献に関するパネル、(右) 比較研究の結果を用いた説明パネル (2019.9)



写真 31 : ワックスフィニッシュ革の製品の展示 (2019.9)

写真 32 : アメリカのラスベガスにおける Project Womens at MAGIC での出展ブース (2020.2)



写真 33 : アメリカのラスベガスにおける Footwear Sourcing at MAGIC への出展ブース (2020.2)

写真 34 : Footwear Sourcing のブース内では各企業の工場の様子を紹介するビデオも活用した (2020.2)



写真 35: All African Leather Fair における EHL セミナーの様子 (2019.11)



写真 36: All African Leather Fair におけるブース出展の様子 (2019.11)



写真 37: フランス渡航に合わせて在仏エチオピア大使館にショールームを設置 (2020.1)



写真 38: 製靴企業での技術支援の様子 (2020.3)

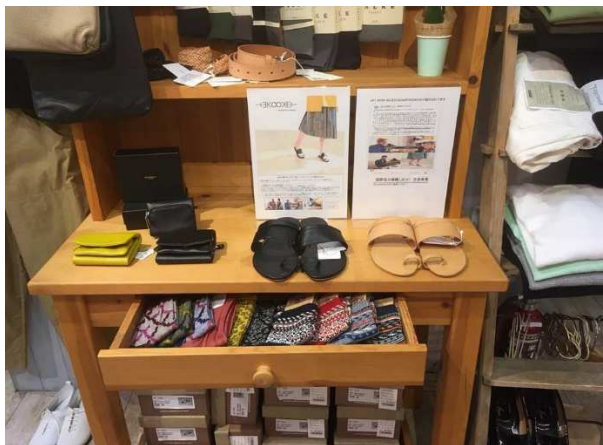


写真 39: 日本で販売開始された EHL ブランドのサンダル (2020.6)



写真 40: International Coffee Day のイベントにおけるプロジェクト活動の発表 (2018.12)



写真 41-42 : コーヒーセクターステークホルダー会議 ブランドロゴ発表 (2019.8)



写真 43-44 : SCAJ2019 の Ethiopian Coffee ブース (2019.9)

目次

地図	i
活動写真	iii
略語表	xiii
要約	xv
第1章 本プロジェクトの概要	1
1.1 案件の背景	1
1.2 案件の目的	1
1.3 相手側実施機関	3
1.4 対象地域	4
1.5 基本方針	4
第2章 活動内容 全体事業計画と運営	5
2.1 本事業の計画と運営	5
2.2 専門家派遣	8
第3章 活動内容 エチオピアン・ハイランド・レザー コンポーネント	9
アウトプット1. 品質の高いEHLブランドの皮革素材と皮革製品が生産される	
3.1 [活動1-1] パートナー企業の製品の競争力を強化する（デザイン、製品品質、生産ライン管理、マーケティング）	9
3.2 [活動1-2] LIDI及びELIAの技術（デザイン、製品品質、マーケティング）及びトレーニング能力を強化する	21
3.3 [活動1-3] エチオピアの皮革産業バリューチェーン上のボトルネックを分析し対策を提案する	22
アウトプット2. EHLブランドが適切に管理され、国際的に認知される	
3.4 [活動2-1] ブランド戦略（ターゲット市場、予算、商品（アピールポイント、アイテム、デザイン）、価格設定、販促用資材）を設定する	25
3.5 [活動2-2] ブランド管理体制を強化する（人事、財務、知的財産権登録）	30
3.6 [活動2-3] ブランド認証基準と認証システムを確立する	32
3.7 [活動2-4] ブランド使用に関するガイドラインを作る（ロゴ、タグなどの使用基準）	41
3.8 [活動2-5] 科学的データを得るため羊革の比較研究を実施する	42
3.9 [活動2-6] ブランドプロモーションを行う（プロモーション資料、ウェブサイト、見本市広報ツールの作成・更新支援）	44
3.10 会議の実施	55
第4章 活動内容 新チャンピオン商品 コンポーネント	56
アウトプット3. 新しいチャンピオン商品のブランドが開発される	
4.1 [活動3-1] チャンピオン商品アプローチを広める	56
4.2 [活動3-2] 潜在的なチャンピオン製品を特定する	56
4.3 [活動3-3] 潜在的なチャンピオン商品の特性・市場を調査する	58

4.4	[活動 3-4] EHL 経験を共有して、選定されたチャンピオン商品のブランドコンセプトを開発する	58
4.5	[活動 3-5] ナショナルブランディングを整理する	61
4.6	[活動 3-6] 輸出促進を阻害するボトルネックを分析し、対策を提案する	61
第 5 章	フェーズ 1 における本プロジェクト目標の達成度	63
5.1	進捗状況	63
第 6 章	案件運営上の課題と教訓、およびフェーズ 2 での留意事項	65
6.1	EHL コンポーネント 全体運営に関する課題と教訓	65
6.2	アウトプット 1 「品質の高い EHL ブランドの皮革素材と皮革製品が出展される」に関する課題と教訓	66
6.3	アウトプット 2 「EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認められている」に関する課題と教訓	67
6.4	アウトプット 3 「新しいチャンピオン商品のブランドが開発される」に関する課題と教訓	68
第 7 章	次期活動計画	70
7.1	フェーズ 2 活動計画案	70
別添資料	73

略語表

略語	英語	日本語
ALLPI	Africa Leather and Leather Products Institute	アフリカ皮革・皮革製品産業機構
AGOA	African Growth and Opportunity Act	アフリカ成長機会法
ATA	Agricultural Transformation Agency	エチオピア農業転換庁
COMESA/LLPI	Common Market for Eastern and Southern Africa/ Leather and Leather Products Institute	東南部アフリカ市場共同体/皮革・皮革製品産業機構
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
C/P	Counterpart	相手国実施機関
CP	Champion Product	チャンピオン商品
新 CP	New Champion Product	新チャンピオン商品
CPA	Champion Product Approach	チャンピオン商品アプローチ
CPA1	Policy Dialogue on Industrial Development in Ethiopia (Phase 2) Study on Implementation Support of 'Champion Product Approach'	プロジェクト研究「産業政策支援対話に関する調査（フェーズ2）」チャンピオン商品アプローチ実践支援調査
CPA2	Champion Product Approach Implementation Assistance Survey in Ethiopia (Phase 2)	チャンピオン商品アプローチ 実践支援調査（フェーズ2）
DFID	Department for International Development	イギリス国際開発省
EC	electronic commerce	電子商取引
ECEA	Ethiopian Coffee Exporters Association	エチオピアコーヒー輸出組合
ECTA	Ethiopian Coffee & Tea Authority	エチオピアコーヒー・茶庁
ECRA	Ethiopian Coffee Roasters Association	エチオピアコーヒー商工組合
EHL	Ethiopian Highland Leather	エチオピアン・ハイランド・レザー
EIB	European Investment Bank	欧州投資銀行
EIC	Ethiopian Investment Commission	エチオピア投資委員会
EIPO	Ethiopian Intellectual Property Office	エチオピア知的財産庁
EKI	Ethiopia Kaizen Institute	エチオピア・カイゼン機構
ELIA	Ethiopian Leather Industries Association	エチオピア皮革産業組合
ELICO	Ethio-Leather Industries P.L.C.	エチオ・レザー・インダストリーズ（エチオピア企業名）
EP	Enterprise Partners	エンタープライズ・パートナー（DFID 実施のプロジェクト名）
ETB	Ethiopian Birr	エチオピアブル
EU	European Union	欧州連合
EUIPO	The European Union Intellectual Property Office	欧州連合知的財産庁
EUTM	The European Union Trade Mark	欧州連合商標
IC	Implementation Committee	運営委員会
ICR	Inception Report	インセプションレポート
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術

IPDC	Industrial Parks Development Corporation of Ethiopia	エチオピア工業団地開発公社
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
LIDI	Leather Industry Development Institute	エチオピア皮革産業開発機構
LIDI TWG	LID Technical Working Group	LIDI テクニカルワーキンググループ
MLC-CETP	Modjo Leather City Common Effluent Treatment Plant	モジョレザーシティ共同排水処理場
MOFA	Ministry of Foreign Affairs	エチオピア外務省
MOTI	Ministry of Trade and Industry	エチオピア貿易産業省
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
OJT	On-the-Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PDC	Product Development Center	プロダクト・ディベロップメント・センター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
POP	Point of Purchase Advertising	購買時点広告
PPE	Personal Protective Equipment	個人用防護具
SCAJ 2019	SCAJ World Specialty Coffee Conference and Exhibition 2019	SCAJ ワールド スペシャルティコーヒーカンファレンス アンド エキシビション 2019
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SNS	Social Networking Service	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
TBD	To be determined	未定
TTF	Transformation Triggering Facility	トランスフォーメーション・トリガリング・ファシリティ (EU 実施のプロジェクト名)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USD	United States Dollar	アメリカ合衆国ドル
VAT	Value Added Tax	付加価値税
VMD	Visual Merchandizing	ビジュアルマーチャンダイジング

要約

本プロジェクトの概要

産業振興プロジェクト（輸出振興）は、既存の量産市場（mass market）に向けた輸出とは異なる新しい方法として、独自性ある高品質なエチオピア製品の価値を認める市場（niche market）に向けて輸出を促進することを目指して実施されている。「EHL コンポーネント」、「新チャンピオン商品（新CP）コンポーネント」の2つのコンポーネントから構成されている。プロジェクトは2つのフェーズに分けて実施されている：フェーズ1（2017年6月～2020年11月）、フェーズ2：2020年12月～2022年1月。本プロジェクトの相手側実施機関（C/P）は、エチオピア貿易産業省（MOTI）、エチオピア皮革産業開発機構（LIDI）、エチオピア皮革産業組合（ELIA）の3組織である。

活動内容 エチオピアン・ハイランド・レザーコンポーネント

アウトプット① 品質の高いEHLブランドの皮革素材と皮革製品が生産される

フェーズ1においては、2018年9月、2019年9月、2020年1月のフランス展示会、及び2020年2月のアメリカ展示会を実践の場と位置付け、先進国市場の嗜好や品質を満たすサンプル製品の制作やバイヤーとの取引に重点をおいた技術支援を実施した。初回の展示会以降、サンプルの品質だけでなく顧客対応にも改善が見られ、以降の展示会においては成果の向上が見られた。一方でその後、本受注に至ったケースはまだ数件であり、引き続き技術支援が必要な状況である。

タンナーに対しては、EHLの特徴を生かした仕上げ技術や、植物なめし革や低等級の革を活用した絞り染め等、エコやアップサイクルにより付加価値を生む技術に関する支援を実施した。これらの技術支援及び展示会出展を通じ、タンナーも植物なめしや絞り染め等メッセージ性の強い商品が海外市場でニーズが高いことを学び、ターゲット市場に沿った販売戦略の重要性を理解した。

皮革製品メーカーに対しては、羊革を使用した製品の品質向上と顧客対応品質の向上を目的とした支援を行った。前フェーズにおいて日本での展示会出展を行った際、サンプルオーダーの受注を得た企業もあったが、その後のサンプルの品質や納期に問題が発生し、顧客の求める情報にも的確な回答ができなかった。結果、本受注に結び付いた取引は極限られていた。こうした教訓から、本プロジェクトでは、専門家の現地派遣を通じた技術支援を実施した。

展示会におけるサンプル受注については、ターゲット市場にあわせたサンプル作成や商談支援、綿密なプロモーション計画の結果、その件数や確実性など前フェーズ以上の成果を収めることができた。展示会出展の回を追うごとに、継続するやり取りも増え、小口ではあるが本受注に結び付く事例も出始めてきている。残念ながらCOVID-19の感染拡大の影響で多くのサンプルオーダーがキャンセルとなってしまったが、世界的に加速する電子取引への対応など、フェーズ2で取り組むべき課題が明らかになってきている。

アウトプット② EHLブランドが適切に管理され、国際的に認知される

前フェーズにおいて設定したEHLブランドコンセプトとブランドストーリーに基づき、C/Pと共にEHLが持つブランド価値を生かしたブランド戦略の検討を行った。欧州における市場調査の実施とC/Pから提案のあった複数の展示会に関するデスクリサーチの結果、出展展示会をPremiere Classe Paris（2019年よりWho's Nextに名称変更）に決定した。

ブランド管理体制の強化の一環として、欧州連合知的財産庁（The European Union Intellectual

Property Office : EUIPO) に対する EHL ブランドの商標登録の出願可能性に関して調査を実施した。調査の結果を受けて、EHL のブランドオーナーである ELIA より国際弁理士事務所を通じて EUIPO へ申請書類を提出し、分野 18 と 25 における商標の登録が 2020 年 1 月に完了した。

EHL 皮革素材のブランド認証基準は、LIDI 職員による①立ち入り検査と②サンプル革の物性・薬品試験の 2 つから構成されている。EHL 認証基準の策定にあたっては、基本的に国際基準に準拠することとした。一方でエチオピアのタンナーの現状や、LIDI 試験能力、皮革製品に関して羊革に特化した国際基準が存在しないことを考慮し、工場への立ち入り検査とサンプル素材の試験結果に基づき段階的に改定を加えることとした。2 回にわたる試験運用を通じて当初設定した認証基準値の改定を行い、EHL 皮革素材の認証基準（第三案）を C/P と合意した。このプロセスを通じて、2019 年 8 月に ELIA より 2 つのタンナーに対して 1 年間有効の EHL 認定証書を授与した。

EHL 皮革製品の認証基準に関しても C/P 及びパートナー企業間で基準及びシステム（案）を合意した。皮革製品の製造企業は、ELIA に①EHL 認証を受けたタンナーから革を購入した際の取引伝票、及び②最終製品の出荷前に品質管理確認表を提出することとなった。認証基準の運用に関しては、展示会参加に先立ち各企業において試験運用を実施するとともに、OJT で企業の品質管理スタッフに対する品質管理確認表の活用方法等についても指導を実施した。

当初計画では、フェーズ 1 において認証基準の最終化を実施する予定であったが、COVID-19 感染拡大により活動途中で帰国を余儀なくされた。EHL 皮革素材及び EHL 皮革製品の認証基準・システムに関しては、C/P 及びパートナー企業とも協議・レビューし最終化することができなかつたため、同活動は、フェーズ 2 において継続実施する。

EHL ブランドの強みである原皮の強度に関する科学的なデータを取得するため、日本（東京農工大学、東京都立皮革技術センター、札幌総合病理研究所）とエチオピア（LIDI）の共同で比較研究を実施した。研究の結果、エチオピアの羊革はインドネシア産、南アフリカ産の羊革と比較して銀面層の厚みが占める割合が低く、繊維層の厚みはその強度を保つに十分なだけ残されていることから、エチオピア産の羊革が、薄く仕上げても物性強度を保つことが出来る理由の一つであると推測された。この研究結果は報告書に纏められ C/P に共有されるとともに、展示会におけるプロモーションツールの一つとして活用された。

活動内容 新チャンピオン商品コンポーネント

アウトプット③ 新しいチャンピオン商品のブランドが開発される

MOT と各業界団体間の協議を経て、MOT より 8 セクター（テフ、ゴマ、ヒヨコ豆、赤唐辛子、ローストコーヒー、牛肉、乳香、はちみつ）が新 CP 候補として提示された。ワークショップや関係企業・団体の訪問により更なる情報収集を行った結果、2018 年 3 月、コーヒーが新しいチャンピオン商品として選定された。ステークホルダー間の意見調整は ECTA が行うこととなった。また、ECEA と ECRA は他のステークホルダーと比較して ECTA との関係が深く、実行委員会の構成員に加わることになった。

2018 年 12 月、International Coffee Day のイベントに参加し、ナショナルブランド立ち上げの提案とそれに向けた JICA 支援による活動について報告した。エチオピアコーヒーのブランドロゴの候補が複数選定され、一連の協議とコンペティションを経て、2019 年 8 月に決定となった。2019 年 9 月に東京で実施された SCAJ2019 では、ECRA がエチオピアコーヒーのブースを出展し、本プロジェクトは同展示会においてコーヒーのナショナルブランドの披露を支援した。また、ブランドリーフレット

の作成、展示会ブースのデザイン・施工を支援した。ブースでのプロモーションに加えて、ECEA が ナショナルブランドの立上げの経緯、ブランドバリュー、今後のブランド管理体制等について説明した。ブランドの認証基準の確立と国内外市場での商標登録が計画されている。Ethiopian Coffee Association 立ち上げとブランドオーナーの決定を待って、申請が始まる予定である。

EHL などのエチオピアの輸出産業を統括するブランドとして立ち上げられた Creativity in Motion は、CPA2 においてプロモーションフィルムとウェブサイトが制作された。2020 年 10 月現在、MOTI が所有するホスティングサーバーへの設置作業が保留となっており未だ更新には至っていない。引き続きフェーズ 2 において MOTI 主導により進められる予定である。

フェーズ 1 における本プロジェクト目標の達成度

EHL コンポーネントの成果の一つめは、「品質の高い EHL ブランドの皮革素材と皮革製品が生産される」ことである。2019 年 5 月以降、「EHL 皮革素材・製品の認証基準と運用システム」(第一案)の試験運用を行い、レビュー後、再び 2020 年 1 月の展示会に向けて二回目の試験運用を行った。これらの結果をふまえて、2020 年 4 月に EHL 認証制度の完成を目指していたが、COVID-19 感染拡大を受けて 2020 年 3 月下旬以降、専門家の現地渡航ができなくなり、作業が中断している。従って、フェーズ 2 期間中における認証制度の最終化を予定している。その後、パートナー企業の申請を受けけることで、指標 1-1)の達成を見込んでいる。指標 1-2)については、達成済みである。2018 年 9 月の展示会以降、パートナー企業から情報共有を受けている範囲だけで計 57 件のサンプルの受注を確認し、目標値の 30 件を超えた。

二つめの成果は、「EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認知される」ことである。パートナー企業のタンナー 2 社の両方が 2019 年 8 月に EHL ブランドの認証を受けており、指標 2-1)は達成済みである。指標 2-2)は未達成であった。2020 年 1 月のフランスでの展示会において、EHL のブース来訪者 46 人中、事前に EHL を知っていたのは 11 人 (24%) であった。偶然通りかかってブースに立ち寄った人が多くいたためと思われる。

案件目標は「皮革素材と皮革製品の輸出金額の増加」である。パートナー企業の EHL 素材・製品の輸出金額の実績は、タンナー 2 社の約 7,000USD である (2019 年 9 月時点) (指標 1-1)、製靴・製靴企業の輸出実績は、製靴企業 2 社で計 7 件、3,419.94 ユーロ+983.33 USD である (2020 年 6 月現在) (指標 1-2) であり、未達成である。フェーズ 2 完了までの達成を目指し、プロモーション方法の多様化を含めて活動を実施していく予定である。製靴企業 2 社が新規バイヤー 5 社とのコミュニケーションを開始させたが、本オーダーには至っていない (指標 1-3)。

新チャンピオンコンポーネントの成果は「新チャンピオン商品のブランド開発」である。新 CP としてコーヒーが選定され、ブランド構築の一環として、ロゴを制作し、ブランド管理の手引書となるブランドブックを完成させた。他方、エチオピアコーヒーの国内における商標登録は遅延している。コーヒーセクターの各生産者団体を統括する組織が設立される計画があり、同組織がオーナーとして商標を登録する可能性があるため、その設立を待ってからとなる。

案件運営上の課題と教訓、およびフェーズ 2 での留意事項

フェーズ初期において EHL コンポーネントでは、ELIA と LIDI より専門家派遣の長期化、予算分配の公開について求められ、具体的な活動の開始に時間を要した。しかし、フェーズの中盤からは ELIA の人事が刷新され、会員企業からプロジェクトへの評価が得られたことで同組織のプロジェクトに対するオーナーシップが高まり、活動が円滑に進むようになった。

各パートナー企業における技術支援については品質の向上が認められ、展示会出展時におけるサンプル受注の件数は増加した。こうした成果から企業と専門家の信頼関係も深まり、企業からのプロジェクト活動への参加意欲も高まった。

プロモーション支援では、サンプルの質が向上したことで来場者の関心は集められたものの、サンプル受注後に各企業が適切な対応が取れずに本受注につなげられないことが大きな課題となった。展示会終了後の企業間のやり取りに専門家が関与するのは難しく、展示会における商談時に、出来るだけ必要な情報を集められるよう、商談の進行や書式を整備することで、その後の関与の必要性を軽減するよう努めた。こうした支援の方針に沿って商談を実施した企業からは、本受注につなげられる企業も出始めている。

ブランド管理については、ワークショップや試験の実施を通じブランド認証制度設計当初から C/P 及び企業の参加を促すことで、自分たちのブランドであるという意識とブランド管理活動における主体性を高めることができた。

フェーズ 2 では、企業との信頼関係を維持していくためにも、またブランド管理を実践的な取り組みとするためにも、本受注に一つでも多くつなげていく必要がある。そのために、引き続き展示会等でのマッチングや商談手法の充実に取り組んでいく。COVID-19 の感染流行が止まない状況から、フェーズ 2 では遠隔支援を通じて、バーチャル展示会に適したプロモーション、及び EC プラットフォームの活用等への支援が必要となる。また、エチオピア側からはアフリカ市場での展開を求める声が強い。そうしたプロモーション活動と並行して、EHL ブランドの持続性のために必要となるブランド戦略の見直しを中期的な活動として実施していくことも重要である。新 CP コンポーネントに関しては、エチオピア国内と日本市場における商標登録を残すところとなっている。

次期活動計画

フェーズ 2 の活動計画については、C/P と事前協議を重ね、活動計画案について概ね了承を得た上で、2020 年 10 月 14 日に開催した第 6 回 JCC 会議で出席者に諮った。会議では、フェーズ 2 の目標金額の設定、各市場における輸出ポテンシャルとそれを引き出すためのアプローチ、それぞれのアプローチに基づく活動案、COVID-19 の感染拡大に伴うフェーズ 2 の期間延長の要否について説明し、出席者に意見を求めた。目標値、活動の方向性については同意が得られ、実施期間については延長の要望が挙げられた。今後は、同会議での議論や企業から寄せられた要望を踏まえ、MOTI、LIDI、ELIA との協議を継続的に実施し、具体的な活動案について C/P 間での合意を形成する。

第 1 章 本プロジェクトの概要

1.1 案件の背景

2009 年 6 月より続けられている日本とエチオピア国の産業政策対話において、2012 年に輸出振興の具体的な手段としてチャンピオン商品アプローチ（Champion Product Approach: CPA）が提案された。CPA とは、その国の文化や歴史背景によってユニーク（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、市場需要・顧客志向型の取り組みである。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、その有効性を検証するための「CPA 実践支援調査フェーズ 1 (CPA1)」が行われた。「エチオピア国チャンピオン商品アプローチ実践支援調査フェーズ 2 (CPA2)」(2014 年 11 月～2017 年 3 月) 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の支援が実施された。

具体的には、エチオピア産シープレザーのブランド「エチオピア・ハイランド・レザー (Ethiopian Highland Leather: EHL)」を立ち上げ、日本で 2 度の展示会に参加し、延べ 6 日間で 340 を超える企業との商談を行った。多くの商談がサンプル受注に繋がったものの、サンプルの品質の低さや納期の遅れなどから商談の成立には至らなかった。一方、日本市場での盛況に可能性を感じ、要求品質の高さを目の当たりにしたエチオピア皮革産業開発機構 (Leather Industry Development Institute : LIDI) とエチオピア皮革産業組合 (Ethiopian Leather Industries Association: ELIA)、そして各企業からは、デザインや品質・生産管理における具体的な技術支援を求める声が上がった。

CPA2 では、皮革セクターへの支援と並行し、エチオピア製造業を横断的にプロモーションするブランド「Creativity in Motion」の立ち上げを行い、プロモーションビデオやウェブサイトが制作された。それらはエチオピア外務省 (Ministry of Foreign Affairs: MOFA) やエチオピア投資庁 (Ethiopian Investment Commission: EIC) が海外からの使節団の歓迎の場で紹介したり、エチオピア航空機内で時折放映されたりした。しかしその活用の方は限定的であった。

本プロジェクトは、エチオピア国からの要請に応え、上記のような CPA2 までの成果に基づき、CPA の継続的实施を行う輸出振興支援であり、2016 年 7 月に合意文書が締結された産業振興プロジェクトのコンポーネント③輸出振興として、コンポーネント①産業政策対話、②投資促進・工業団地開発と共に実施されている。

1.2 案件の目的

本プロジェクトは、既存の量産市場 (mass market) に向けた輸出とは異なる新しい方法として、独自性ある高品質なエチオピア製品の価値を認める市場 (niche market) に向けて輸出を促進することを目指している。「EHL コンポーネント」、「新チャンピオン商品 (新 CP) コンポーネント」の 2 つのコンポーネントから構成されており、各コンポーネントの具体的な目的は以下のとおりである。

EHL コンポーネント : EHL (皮革素材と最終製品) の輸出を増やすこと

新 CP コンポーネント : EHL の成功例を他のチャンピオン製品に展開すること

本プロジェクトは、CPA2 の課題や教訓を元に羊革に焦点を当てた活動（EHL コンポーネント）を通じて CPA の有効性を確立し、エチオピアにおける中期的な産業化を促進するため、新たな分野に CPA を展開した（新 CP コンポーネント）。このように、本プロジェクトはエチオピア産品のユニークな特徴を生かし、輸出促進に向け適切な手段を用いて、エチオピアの産業発展に貢献することを目指している。

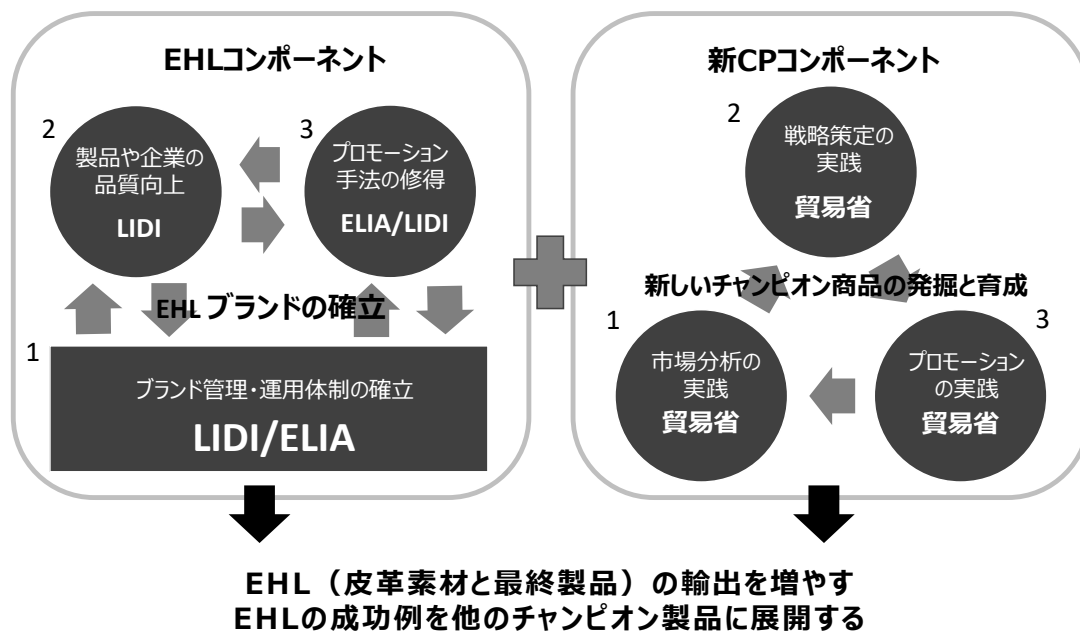


図 1: 本プロジェクトの2つの目的の関係性

表 1: 本プロジェクトの概要

事業名	産業振興プロジェクト（輸出振興）
期間	フェーズ1：2017年6月～2020年11月 フェーズ2：2020年12月～2022年1月
相手国実施機関	エチオピア貿易産業省 Ministry of Trade and Industry（2018年に貿易省（Ministry of Trade）より改編） エチオピア皮革産業開発機構 Leather Industry Development Institute エチオピア皮革産業組合 Ethiopian Leather Industries Association
対象地域	エチオピア全土と国際市場
上位目標	チャンピオン商品アプローチとプロモーションを通じてブランド認知度を上げ、輸出を拡大する。
案件目標	コンポーネント1（エチオピアン・ハイランド・レザー）羊の皮革素材と製品の輸出を増やす。 コンポーネント2（新チャンピオン製品）他のチャンピオン商品に羊革の事例が活用される。
成果	コンポーネント1（エチオピアン・ハイランド・レザー） 1. 品質の高いEHLブランドの皮革素材と皮革製品が生産される。

	2. EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認知される コンポーネント2（新チャンピオン商品）
	3. 新しいチャンピオン商品のブランドが開発される。
投入	エチオピア側：カウンターパート、事業事務所と家具、活動費 日本側：専門家、活動費

本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリクス (Project Design Matrix: PDM) は別添 1 (2019 年 7 月に開催された第 4 回合同調整委員会 (Joint Coordination Committee: JCC) 会合で合意された第 4 版) を参照。

1.3 相手側実施機関

本プロジェクトの相手側実施機関 (Counterpart: C/P) は、エチオピア貿易産業省 (Ministry of Trade and Industry: MOTI)、LIDI、ELIA の 3 組織であり、上記目標達成のため、各機関はそれぞれ以下の役割を担っている。

表 2: 各 C/P の役割と目標

機関名	目標や役割
MOTI	【役割】輸出促進戦略の一つとして CPA を推進し、他の潜在的なチャンピオン製品を特定し、開発を支援する。
	【目標】市場分析、戦略策定 (ブランド開発)、プロモーションの実践を通し、新しいチャンピオン商品の発掘とバックアップの方法を修得する。
LIDI	【役割】プロモーション活動、ブランド管理・運営、マーケティング活動を支援する、各企業に技術移転する。
	【目標】上記支援活動の自発的な遂行能力を修得する。
ELIA	【役割】EHL のプロモーションやブランド管理・運営を主体的に実施する。
	【目標】前述の活動の実施方法を学び、継続的なマーケティング活動とブランド管理を確実にするための体制を整える。

新 CP コンポーネントに関しては、2018 年 3 月に対象セクターがコーヒーに決定したことを受けて、MOTI から、農業省傘下でコーヒー産業のバリューチェーン全体を監督しているエチオピアコーヒー・茶庁 (Ethiopian Coffee and Tea Authority: ECTA) と連携して具体的なブランド開発の取り組みを進めるよう依頼があった。その後、ECTA と協議を行った結果、コーヒー産業におけるステークホルダーが多岐にわたることから ECTA にエチオピアコーヒー輸出組合 (Ethiopian Coffee Exporters Association: ECEA)、エチオピアコーヒー商工組合 (Ethiopian Coffee Roasters Association: ECRA)、エチオピア知的財産庁 (Ethiopia Interregional Property Office: EIPO) を加えた運営委員会 (Implementation Committee: IC) を組織して具体的なブランド開発の活動に取り組み、決定事項についてはステークホルダー会議において承認を得ることで、業界全体のコンセンサスを得ながらブランドの立ち上げを進めることとした。その後、2019 年 2 月には IC に参加する各組織の実務者からなる Technical Group が組織された。

1.4 対象地域

エチオピア全土をその対象とした。羊革の原皮の産地は特定せずに皮革産業の上流も含めること、新しいCPセクターとして農産品や他の製造業を巻き込む可能性もあったこと等が全土とした理由である。また、輸出促進を図る先進国の市場も対象地域に含め、展示会やその他の販促活動、また、商談のフォローアップを実施した。

1.5 基本方針

2016年12月のCPA2のラップアップ会議（CPA2の活動を総括し、次のステップに向けた活動について検討した）で、本プロジェクトにおけるEHLのブランド戦略について関係者間の合意が形成された。皮革セクターへのこれからの支援においては、その合意事項に十分留意し戦略を策定することが、エチオピア側のイニシアチブを引き出し、合意形成を円滑に行うために重要であると考えられた。よって、本プロジェクトではエチオピア関係者間での合意事項に考慮した上で、以下のように基本方針を定めた。

表 3: プロジェクトの基本方針

技術面の基本方針
<ul style="list-style-type: none">● CPAのコンセプトを関係者間で共有する● 展示会という具体的な目標設定を行い、技術支援の効果を高める● 幅広いステークホルダーとのつながりを活用し、波及効果の大きい活動を目指す● EHLを成功事例としてCPAを普及する
運営面の基本方針
<ul style="list-style-type: none">● C/P機関（MOTI、LIDI、ELIA）が活動主体であり、日本人専門家はあくまで側面支援を行う● 産業政策対話と連携し業務の効果を高める● MOTIによる皮革セクターTechnical Working Groupと協力をはかり、東南部アフリカ市場共同体皮革・皮革製品産業機構（Common Market for Eastern and Southern Africa/ Leather and Leather Products Institute : COMESA/LLPI）¹によるStrategy Paperにある方針に基づき、他パートナーと連携する● 活動の進捗／内容の変化に応じ、専門家を追加または変更するなど柔軟に対応する

¹ COMESA/LLPIは、2018年にAfrica Leather and Leather Products Institute（ALLPI）に組織改編を実施し、COMESA加盟国だけでなくアフリカ地域の皮革産業を広く支援することとなった。

第2章 活動内容 全体事業計画と運営

2.1 本事業の計画と運営

本プロジェクトの運営に関する活動を以下のとおり実施した。EHL コンポーネント及び新 CP コンポーネントの活動は、それぞれ3章、4章で報告する。

(1) プロジェクトオフィス設置と事業用物品の調達と管理

2017年7月の日本人専門家の第1次派遣時に、主要 C/P である ELIA、LIDI、MOTI とプロジェクトオフィスの設置について協議した結果、LIDI 副局長である Hailekiros 氏の秘書室内にプロジェクトの執務スペースを設置することとなった。プロジェクトオフィス設置に伴い調達した機材は表4のとおり。現地調達機材の稼働状況はすべて良好であり、これらは2020年12月より開始予定の第2フェーズにおいても継続利用する予定である。2018年5月からは ECTA の事務所内にもプロジェクト実務のためのスペースの供与を受け、コーヒーセクターに関する活動において活用した。このスペースにおける物品の調達は発生していない。

表 4: 現地調達機材

機材名 (型番・メーカー・数量)	購入価格	稼働状況 (2020年9月時点)	管理状況 (2020年9月時点)
ラップトップ PC (Toshiba C50, C55-COREi5) 2台	1,425USD	稼働中	第2フェーズで引き続き使用
スタビライザー 1,500W 1台	1,150ETB	稼働中	第2フェーズで引き続き使用
複合機 (Toshiba E-STUDIO 2802AF) 1台	37,499.99ETB	稼働中	第2フェーズで引き続き使用

(2) 実施体制の構築と定期的な会合の開催

エチオピア国側関係者との協議の結果、半年に1度の JCC 会合と EHL コンポーネントの IC 定例会議 (毎月)、新 CP コンポーネントの IC 定例会議 (隔週) を実施し、プロジェクトの運営にあたった。パートナー企業への指導を日本人専門家と共に行う LIDI 職員とは Technical Working Group (LIDI TWG) を組織した。この LIDI TWG は、IC の下の技術委員会と位置付けられており、2018年7月までは隔週での会議を開催してきた。しかし、それ以降は必要に応じての会議の開催とした。展示会の準備業務が継続的に行われ各企業での活動が多くなったこと、各部担当者との個別の面談の方が効率的であることなどが理由である。また、TWG に参加すべき LIDI 担当者との協働については、第2フェーズの実施にあたり再検討が必要な事項である。本フェーズにおいては、本来、各企業に教える立場にある LIDI 職員への現場での指導の難しさに加え、各企業へ出向いて業務にあたる際の日当・交通費の支給額、交通手段の確保などが障害となり、オーナーシップを引き出すことが十分だったとは言えない。日本人専門家の企業訪問に同行する形でのオン・ザ・ジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) から他の技術移転の方法への転換が必要であり、この点については C/P との議論を通じて決定する予定である。

新 CPA では ECTA を中心に組織された IC、及び担当者レベルの Technical Group と活動に取り組んできた。2019 年 8 月のステークホルダー会議の開催、2019 年 9 月に日本スペシャルティコーヒー協会により主催された SCAJ World Specialty Coffee Conference and Exhibition 2019 (SCAJ 2019) への出展に際し、必要に応じて会議開催を支援した。

(3) JCC 会議

本プロジェクト第 1 フェーズでは、計 6 回の JCC 会議が開催された。概要は別添 2 のとおり。

(4) 産業振興プロジェクトの他コンポーネントとの連携

本プロジェクトは、JICA の産業振興プロジェクトの一部として位置づけられており、これまで、政策対話の現地派遣前に開催される対処方針会議等において進捗の共有を行ってきた。企業の外貨保有の制限など、輸出促進上での政策・制度上の問題にも注意を払い、情報共有してきている。

(5) 現地コンサルタントの活用

新 CP コンポーネントにおける市場調査、また、対象セクターをコーヒーに決定した後のブランド開発業務をエチオピアの広告制作会社に委託した。同社はエチオピアコーヒーのブランドブックの開発に日本人専門家と協働で取り組んだほか、2019 年 8 月にブランドロゴの承認を得る目的で開催されたステークホルダーミーティングに発表者として登壇し、ブランドの意義やブランドロゴ選定の経緯等を発表した。完成したブランドブックは、外部向けにリーフレットとして再編集・印刷を行い、2019 年 9 月にエチオピアコーヒーとして出展した SCAJ2019 での広報に活用された。同社は EHL コンポーネントにおけるリーフレットの改訂や印刷、展示会出展時のブース壁面デザイン、Creativity in Motion のウェブサイトの更新作業も担当した。

一方、プロジェクトオフィサーとして、ELIA の All African Leather Fair の運営に携わり、皮革セクターの民間企業で働いた経験（運営管理、広報）のある Ms. Bethel Dagnachew を雇用した。2018 年 7 月からは Ms. Bethel と入れ替わりで、かつて JICA の水分野のプロジェクトで働いた経験があり本邦研修に参加した経験もある Ms. Azalech Solomon を雇用した。プロジェクトオフィサーは主に、コンサルタントチームと C/P 間の打合せの調整、パートナー企業との連絡調整といった業務に従事した。

(6) 広報活動

本プロジェクトの実施期間全体を通して行われた広報活動は以下の表 5 のとおり。

表 5: 広報活動

	広報時期	活動内容
1	2017 年 11 月	「皮革科学」63 巻 2 号への関係記事掲載 (CPA2 における調査業務の記事の寄稿) “エチオピアの皮革産業の実態視察” 相原道郎、松本誠
2	2017 年 11 月 23 日	在エチオピア日本大使館で行われた天皇誕生日祝賀レセプションにおける企業製品の展示と説明
3	2017 年 12 月	JICA エチオピア 2017 年 10-11 月 ニュースレターへ天皇誕生日レセプションにおける活動の記事掲載
4	2018 年 3 月	「日本ナイル・エチオピア学会 ニュースレター」No25-3 コラムへの寄稿 “JICA による輸出振興支援の取り組み 「チャンピオン商

		品アプローチ」 ²⁾
5	2018年6月	アジスアベバ ミレニアムホールにて開催された All African Leather Fair に EHL として出展
6	2018年6月20日	アジア経済研究所開発スクール日本人研究生向け講義「開発途上国の商品開発」
7	2018年7月11日	2018年度 JICA 研修「先進国市場向け輸出振興・マーケティング戦略」講義 “Champion Product Approach - Export Promotion & Marketing of Ethiopian Products”
8	2018年8月9日	International Leather Maker (皮革業界誌のウェブサイト記事にて広報) “Ethiopian Highland Leather heading for Paris fair debut” ³⁾
9	2018年8月-9月	International Leather Maker eNews letter へのバナー広告出稿。
10	2018年12月6日	在エチオピア日本大使館で行われた天皇誕生日祝賀レセプションにおける企業製品の展示と説明(写真1)
11	2019年3月27日	パートナー企業による国際基督教大学高等学校生徒12名の海外研修受け入れ(Ramsay Shoe 工場見学)
12	2019年8月	コーヒーセクターステークホルダー会議において披露されたナショナルブランドについてのエチオピア国内における報道 The Ethiopian Herald (英字新聞)、Capital (英字新聞)、Art TV news (テレビニュース)
13	2019年10月	2019年9月のフランスでの展示会出展について JICA エチオピア事務所 ニュースレターへの寄稿
14	2019年10月	2019年9月のフランスでの展示会出展について アフリカひろばフェイスブックへの寄稿
15	2019年10月	フランスのウェブマガジン Leather Fashion Design における Who's Next IMPACT への出展企業紹介記事 https://leatherfashiondesign.fr/6-marques-6-demarches-smart/
16	2019年11月	2019年度 JICA 研修「先進国市場向け輸出振興・マーケティング戦略」講義
17	2020年1月	JICA スーダンからのスタディミッション受け入れ(プロジェクト説明、及びパートナー企業見学)
18	2020年2月	在エチオピア日本大使館で行われた天皇誕生日祝賀レセプションにおける企業製品の展示と説明
19	2020年5月	ShirShir Ethiopia 製造のバッグが名古屋市所在のセレクトショップ「Green Rose」で販売開始。Green Rose のブログに商品紹介が掲載。
20	2020年6月	Kootkeet 製造のサンダルが、関東地域に店舗展開するセレクトショップ「Artwork Blue」で販売開始。JICA 民間セクター開発クラスターの Facebook に商品紹介が掲載。 https://www.facebook.com/JICA.Private.Sector.Development.Group
21	2020年7月	Kootkeet 製造のサンダルが日本で販売開始されたことが JICA 広報室の Facebook 及び Twitter で紹介された。 https://www.facebook.com/jicapr

²⁾ http://www.janestudies.org/drupal-jp/sites/default/files/JANES_NL25_3_20180316.pdf (2018年9月19日閲覧)

³⁾ http://internationalleathermaker.com/news/fullstory.php/aid/5826/_Ethiopian_Highland_Leather_heading_for_Paris_fair_debut.html (2018年9月19日閲覧)

(7) COVID-19 感染拡大による運営方針の変更

2020年3月にエチオピアで1例目のCOVID-19感染者が確認され、3月に現地渡航していた専門家は滞在期間を短縮して帰国を余儀なくされた。当初は2020年4月に第6回JCC会議を開催し、同年6月に第一フェーズを終了する予定だった。しかし、3月下旬以降のエチオピアへの渡航が制限されたことから、第一フェーズの実施期間を同年11月末まで延長し、第6回JCC会議は10月に延期することとした。延期を決定した時点では第6回JCC会議はエチオピアで実施することを想定していたが、エチオピアにおける感染拡大の収束が見られず、JICAによる渡航制限も継続していたことから、JCC会議をオンラインで実施することとし、C/PとのJCC会議の準備会合もオンラインツールを用いて実施した。

一方、第6回JCC会議の延期により生じた期間を利用し、世界の皮革産業についての市場調査をデスクリサーチにて実施した。本調査結果とプロジェクトでこれまで出展した展示会の結果、世界的なCOVID-19感染拡大を踏まえて、EHLのブランド戦略の再考を行った。また、パートナー企業に対しては展示会後のフォローアップをメールにて実施した他、COVID-19の感染拡大により企業が受けた影響についての聞き取り調査や、個人防護具(PPEs)の製造可能性について調査を行った。EHLコンポーネントにおける、COVID-19感染拡大下での各パートナー企業の状況は別添3にて、EHLブランド管理、認証基準に関する活動への影響はp.38においてそれぞれ詳細を記述する。

2.2 専門家派遣

本プロジェクト実施期間を通して、エチオピア及び第3国へ渡航した専門家の派遣時期は、別添4のとおり。

第3章 活動内容 エチオピアン・ハイランド・レザー コンポーネント

アウトプット1. 品質の高い EHL ブランドの皮革素材と皮革製品が生産される

3.1 [活動 1-1] パートナー企業の製品の競争力を強化する（デザイン、製品品質、生産ライン管理、マーケティング）

フェーズ1においては、2018年9月、2019年9月、2020年1月のフランス展示会、及び2020年2月のアメリカ展示会を実践の場と位置付け、先進国市場の嗜好や品質を満たすサンプル製品の制作やバイヤーとの取引に重点をおいた技術支援を実施してきた。初回の展示会以降、サンプルの品質だけでなく顧客対応にも改善が見られ、以降の展示会においては成果の向上が見られた。一方、その後の本受注に至ったケースはまだ数件であり、引き続き技術支援が必要な状況に変わらない。

2020年3月のCOVID-19のエチオピアにおける感染拡大に伴う日本人専門家の緊急帰国の時点において、アウトプット1に関して予定していた現地活動は完了している。その後の延長期間においては、納品した製品のプロモーション等の支援を行った。

(1) タンナーに対する技術支援

CPA2で行われた調査において、エチオピア国内の主要タンナーは欧州やインドなどの大手メーカーの薬剤を使用しており、その品質自体に問題はないという結果が得られた。ELIAでも石灰や塩など基本的な資材をタンナー向けに共同購入していることから、その調達については比較的安定していると考えられた。そのため、薬剤の調達については安定している前提で、高付加価値化という着眼点に基づき支援計画を作成し、技術支援に臨んだ。しかし実際には各タンナーは新しい技術に使用する薬品の購入に消極的であり、薬品の調達に比較的負荷のかからない種類に絞った技術支援となった。実施した技術支援のうち、植物なめしの手法は環境や健康に感度の高い先進国市場のニーズに合致しており、フランス、及びアメリカ市場でも顧客側の興味・関心は高かった。

これまで EHL が標榜していき「柔らかく、薄く、丈夫」は、エチオピア産羊革の特徴であるものの、その生産には品質の高い原皮が必要となる。しかし、エチオピアのサプライチェーンにおける原皮の流通の改善は難しい状況である。同国政府がセミフィニッシュド・レザーの輸出関税撤廃に舵を切ったことから、国内で流通する高品質な原皮の割合は一段と低くなると考えられる。こうした状況を踏まえ、本プロジェクトでは EHL の特徴を生かした仕上げ技術や、植物なめし革や低等級の革を活用した絞り染め等、エコやアップサイクルにより付加価値を生む技術に関する支援を実施した。これらの技術支援及び展示会出展を通じ、タンナーも植物なめしや絞り染め等メッセージ性の強い商品が海外市場でニーズが高いことを学び、ターゲット市場に沿った販売戦略の重要性を理解した。

1) パートナー企業の選定

本プロジェクトでは「パートナー企業」として特定の企業を選出し、集中的な支援を提供することでモデル企業の創出を目指した支援体制を取ってきた。2017年当時、エチオピアには29のタンナーが操業していた⁴。本フェーズ開始当初から C/P との継続的な議論の中で決定した選定基準と候補企業の一覧より2017年12月に3企業が選ばれた。

タンナー選定基準

- ① ELIA の会員企業であること
- ② エチオピア現地法人であること
- ③ 十分な輸出経験と輸出可能性を備えていること
- ④ 皮革の品質が優れていること
- ⑤ 羊革製造に関する経験があること
- ⑥ ISO9001、14001 などの品質管理・環境認証を取得していること

⁴ http://www.elidi.org/Contents_Eng/TanningIndustries.aspx 2018.1.10 閲覧

支援対象企業（パートナー企業）

- ① Bahirdar Tannery⁵
- ② ELICO Awash Tannery⁶
- ③ Colba Tannery

しかし、Colba Tannery はプロジェクト活動への積極的な参加、指標設定のための情報提供などを明記した覚書に合意せず、プロジェクト活動に参加しないこととなった。

2018年3月にはC/P及びタンナーが出席し、支援技術の方針について説明会を実施した。その中で植物なめしに関する技術支援、及び低等級のセミフィニッシュド・レザーの高付加価値化が可能な仕上げ技術に関して提案を行った。

表 6: エチオピアのタンナーに提案を行った仕上げ技術

	名称	特徴
1	Wax finishing, paper crush effect	ワックス仕上げのようなつやと、クランチ効果を持つ。
2	Double face	スウェード面と銀面を別色で仕上げ、両面使いができる。
3	Pigment finishing with transparency look	顔料仕上げであるものの、グレードの高い革に用いられるアニリン仕上げのようなつやと透明感のある仕上がりを持つ。
4	Pigment finishing with soft touch	エチオピアの各タンナーが普段作成している顔料仕上げの革を、さらにやわらかく風合いのある仕上がりとする技術。

その後、要望の強かった 1) Wax finishing、3) Pigment finishing with transparency look に関する技術支援を行うことを決定した。

2) 皮革生産技術に関する技術支援

上記の提案にあたり、まず各企業を訪問し、経営者層や担当者への聞き取りのほか、生産ライン及び最終製品の仕上がりに関する現状調査を実施した（写真 2）。その結果、エチオピアのタンナーでは慢性的に低等級のフィニッシュド・レザーが売れ残り、大量の在庫を抱えていることが分かった。

等級の低い革は、通常、表面に様々な仕上げ加工をした上で販売する。エチオピアの場合、その加工のための薬剤が入手しにくく、技術も未熟なために販売に至らないケースが多い。一方で高品質の革は 1 - 3 等級の革を混包して販売しても各タンナーの総生産量の 10%に満たない状況で、プロモーションが必要ないほど市場ニーズも高い。

国際市場では重金属を使用するクロム革を敬遠する動きがある。一方で植物なめしやクロムフリーレザーなど健康や環境に配慮した皮革素材の需要が高まっている。こうした状況から、本プロジェクトでは植物なめし革の生産技術、低等級な革に付加価値が付けられる仕上げ加工技術の移転を進めることとした。植物なめしは環境や健康に配慮した革として、クロム革とは一線を画す付加価値をつけられる。仕上げ加工は低等級のクラスト（仕上げを施す前の中間原料としての革）の表面の傷を目立たなくすることができる。LIDI の担当者と共に、パートナー企業を訪問し、植物なめし革生産と各種仕上げ技術の習得を目的とした技術支援を行った。

各タンナーからは、上記の技術移転のほか、染料の種類とその特徴、適合性、日々の業務で発生する諸問題への解決策、クロムなめし革の柔性や堅牢度の改善などについて支援の要望が挙げられた。プロジェクトでは、それぞれの要望に対し、講義や同企業の試験室を使った実験、実地での指導を通じて技術支援を行った（写真 3～5）。

今回の一連の技術支援では使用できる薬品の量も限られていたことから、LIDI 担当者へは補助的な作業を通じた技術移転にとどまり、実際のなめし～仕上げ作業は各タンナーの技術者が行った。LIDI の担当者は理論的な理解はあるものの、現場経験年数が少なく技術力が十分でなかった。LIDI は職員が現場（タンナー）での経験を積み、サンプル革を見ながら同じ品質の革を再現するような

⁵ <http://www.bahirdartannery.com/> 2018.1.10 閲覧

⁶ <http://www.elicopl.com.et/> 2018.1.10 閲覧

技術移転を行える体制が求められる。

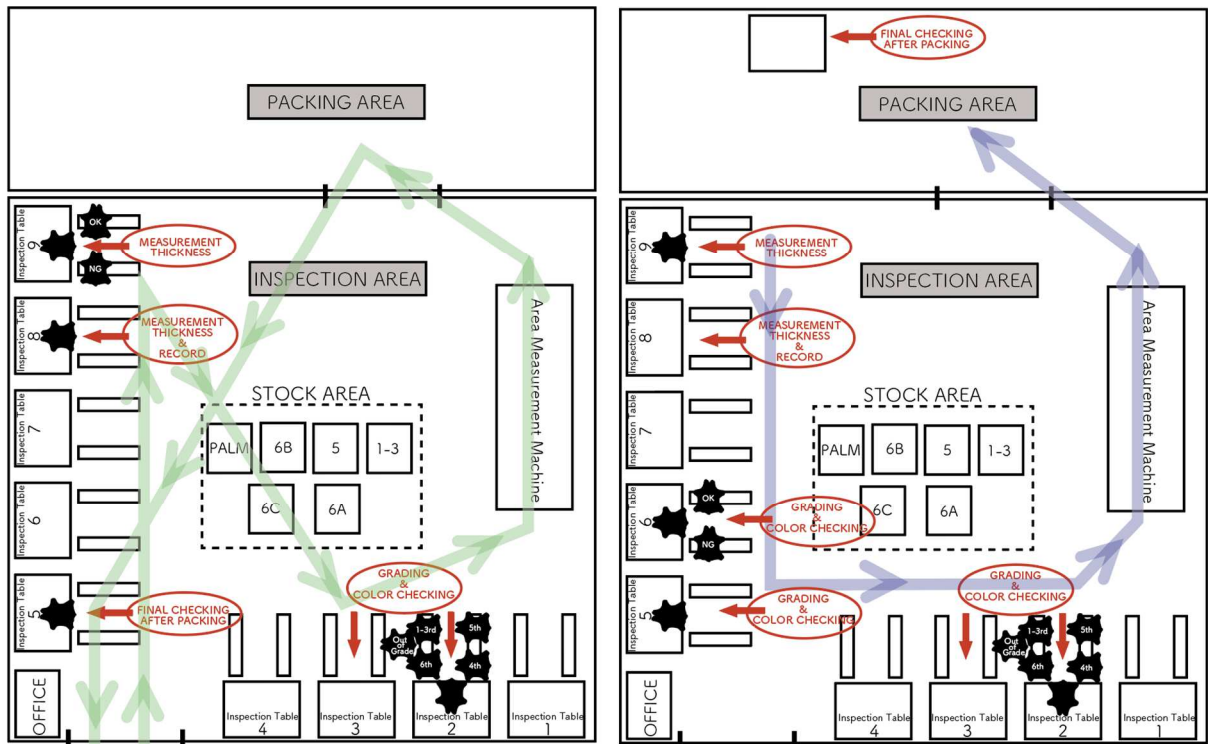
3) 品質管理に関する技術支援

生産技術と並行し、品質管理に関する技術支援を行った。まず、品質管理基準の有無とその運用体制についての調査を行ったところ、パートナー企業2社ではLIDIより共有されているISO基準に基づき各企業で独自の基準を定めていることが分かった。ISO基準と統制を取りつつ、各タンナーが生産する品目に則している基準であった。検品の行程では、こうしたグレーディングに加え、厚み測定、見本との色差検査も実施されていた。

このように明確な基準に基づくグレーディングや検査が実施されているにも関わらず、色差、同等級内での品質のバラつき、厚みの違いなどについて顧客からのクレームが多く寄せられていた。その原因は、担当者個々の評価の差と考えられた。品質管理においては、評価の個人差を縮めていくかが重要となる。評価基準に対する個人の解釈の差を縮めるため、評価基準表をアムハラ語に翻訳してタンナーへ配布し、各検品テーブルへの掲示を依頼した(表7)。

また、グレード5-6の低等級のクラストレザーについては、再度細かい選別が必要であるが、同じ等級の中に様々なレベルの物が混在していた。仕上げ工程を考慮しクラスト、そしてウェットブルー(クロムなめしを施された後の、水分を含んだ中間原料としての革)のセレクションを実施することで、グレード5-6の革でも十分な競争力を生むことができる。例えば、プロジェクトで支援したPigment finishing with transparency lookに使用可能なクラストとWax finishingにしか使えないクラストでは傷のレベルが異なるため、きっちりした選別が必要となる。

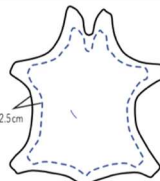
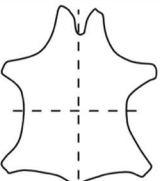
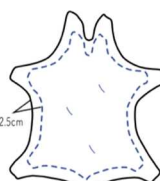
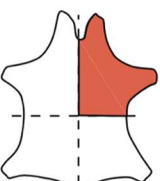
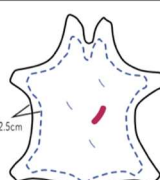
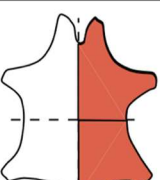
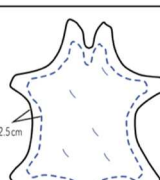
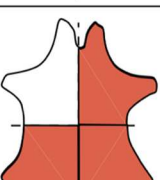
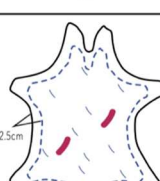
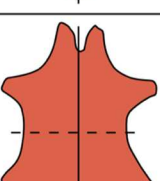
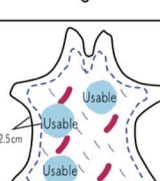
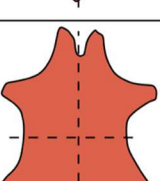
また、異なる等級や検品完了・未了の製品の混合が起きやすい複雑な導線であることが分かった(図2左)。厚み測定→検品→パッキング→出荷前抜き取り検品の流れに合わせた明確な導線が確保できるよう、改善案を提案した(図2右)。



現地での調査結果を元に、コンサルタントチームが作成

図2: パートナー企業検品部門の検品導線(左:現状、右:改善案)

表7: ISO 基準（左）とエチオピア企業独自（右）のグレーディングシステムの比較

I	 <p>使用できる範囲：90%-100% 軽不良 1個まで</p>	 <p>1つの区分にも不良がない</p>
II	 <p>使用できる範囲：75%-89% 軽不良 3個まで</p>	 <p>1つの区分に不良がある</p>
III	 <p>使用できる範囲：60%-74% 軽不良 3個まで 重不良 1個まで</p>	 <p>2つの区分に不良がある</p>
IV	 <p>使用できる範囲：45%-59% 軽不良 5個まで</p>	 <p>3つの区分に不良がある</p>
V	 <p>使用できる範囲：25%-44% 軽不良 10個まで 重不良 2個まで</p>	 <p>4つ全ての区分に不良がある</p>
VI	 <p>使用できる範囲：15%-24%</p>	 <p>全体的に不良がある</p>

現地での調査結果を元に、コンサルタントチームが作成

一方、タンナー内の仕上げ工程では、塗料の飛沫がひどく、スプレー機など器具の清掃も十分にされていない状態が確認された。これまで、黒や茶といった定番色を主に扱ってきたため、このような状況でも問題となることはなかった。しかし、流行色など淡色の革を生産するためには、埃の流入を防ぐカーテンの設置や機械の配置の見直しなどが必要となる。それには大規模な修繕となることから、すぐに取り掛かれることとして、以下の提案を行った。

- ① 仕上がった革は常に表面を合わせて保管し、削りくずやホコリの付着を防ぐこと。
- ② 溶液を調合した後は必ずフィルタを通し、異物の混入を防ぐこと。
- ③ 染色前には布等で革表面の汚れを拭き取ること。
- ④ 染色後の革は、受け取った場所ですぐに汚れの付着がないか確認し、汚れが発見された場合は速やかにスプレーブースへ報告して機械を停止し、清掃などの措置を取ってから再開すること。

- ⑤ 照度が不足しているため、蛍光灯を増設すること。
- ⑥ スプレー機を淡色専用と濃色専用に区別すること。
- ⑦ スプレー機とアイロン機の清掃は、作動を止めた状態で6ヶ月に1回は実施すること。

提案後には、作業員が作業前の革の清掃、銀面と銀面を合わせた革の保存、スプレーブースやスプレーガンの清掃に取り組む様子が確認できたが、定着には継続的な支援が必要と考えられる。

(2) 靴・鞆等、皮革製品メーカーに対する技術支援

エチオピアの皮革製品メーカーに対しては、羊革を使用した製品の品質向上と顧客対応品質の向上を目的とした支援を行った。CPA2において日本での展示会出展を行った際、サンプルオーダーの受注を得た企業もあったが、その後のサンプルの品質や納期に問題が発生し、顧客の求める情報にも的確な回答ができなかった。結果、本受注に結び付いた取引は極限られていた。サンプルの品質に関しては、量産の時に解決すれば大丈夫であろうというその重要性に関する理解の欠如や、支援を得ずには展示会同様の品質を再現できない技術力不足が原因と考えられた。納期の遅れは、主に革素材の手配に時間を要したことが原因となった。

こうした教訓から、本プロジェクトでは、専門家の現地派遣を通じた技術支援を実施した。また、対象市場も日本市場ほどに皮革製品の品質管理に関して要求が高くないと考えられる欧州市場を対象とした。皮革素材に関しても3.1(1)で述べたように、グレードの高い革を使用しなくても差別化が図れるような支援をタンナーに行うことで解決を図った。

今回、多くの企業はCPAの活動に初めて参加する企業であったため、企業への技術支援は初歩的な段階からの対応が必要となった。しかし、展示会におけるサンプル受注については、ターゲット市場にあわせたサンプル作成や商談支援、綿密なプロモーション計画の結果、その件数や確実性などCPA2以上の成果を収めることができた。展示会出展の回を追うごとに、継続したやり取りや小口ではあるが本受注に結び付く事例も出始めている。そうした取引からは、顧客からの料金支払いに際して生じる問題等も明らかとなった。残念ながらCOVID-19の感染拡大の影響で多くのサンプルオーダーがキャンセルとなってしまったが、世界的に加速する電子取引への対応など、フェーズ2で取り組むべき課題も明らかになった。

1) パートナー企業の選定

タンナー同様に、C/Pとの議論で決定した選定基準と候補企業リストから2017年12月に6企業が選ばれた。タンナー同様、各企業の参加姿勢を明確にするため、各パートナー企業とプロジェクトの間で覚書を締結した。

皮革製品メーカー選定基準

- ① ELIAの会員企業であること
- ② エチオピア現地法人であること
- ③ 十分な輸出経験と輸出可能性を備えていること
- ④ 皮革の品質が優れていること
- ⑤ 羊革製造に関する経験があること

支援対象企業（パートナー企業）

■靴・小物

- ① Kootkeet⁷
- ② Yezichalem Meaza⁸（2020年1月、支援辞退）
- ③ Entoto Beth Artisan⁹
- ④ Shirshir Ethiopia¹⁰（2019年4月より参加）

⁷ <http://kootkeet.com/kookeet-plc-ethiopia/> 2020.10.22 閲覧

⁸ <http://www.indezi.no/vare-leverandorer/yezichalem-meaza?tm=menyside> 2020.10.22 閲覧
<https://www.oliberte.com/pages/where-its-made-oliberte-gear/> 2020.10.22 閲覧

⁹ <https://www.facebook.com/Entoto-Beth-Artisan-233271773470318/> 2020.10.22 閲覧

¹⁰ <https://www.shirshirethiopia.com/> 2020.10.22 閲覧

- ⑤ ELICO Universal Leather (2019年10月より参加)
- ⑥ Abka Leather¹¹ (2019年12月より参加)

■靴

- ① Sheba Leather¹² (2018年7月、支援辞退)
- ② Ramsey Shoes (2019年9月、話し合いにより支援終了)
- ③ Tikur Abai Shoes¹³
- ④ Ambessa Shoe¹⁴ (2019年5月より参加)
- ⑤ Natural Footwear Studio¹⁵ (2019年12月より参加)

■衣料

- ① Kinaff Leather¹⁶ (2019年6月より参加)

上記企業のうち、Yezichalem Meza はサンプル作成時の費用負担が困難として、2020年以降のプロジェクトへの参加を辞退した。Sheba Leather はCPAに基づくプロジェクトの支援方針と、企業側が求める市場提供という支援の内容に一致が見られず、2018年7月に支援を継続しないことに双方で合意した。Ramsay Shoe は2019年9月の展示会参加時に代表者がプロジェクトに相談なく行程を変更、単独行動を取る事態が発生し、話し合いを経て支援を終了することとなった。

2) 最終製品の品質向上・生産管理に関する技術支援

バッグ・革小物メーカーへの支援

上記企業の選定にあたっては、まず各企業を訪問し現状調査を行った。経営者層や担当者への聞き取り、生産ライン及び最終製品の仕上がりに関する調査を実施した。この調査の結果、各企業共通の問題として以下の点が指摘された。

- ① 製品の仕上がりサイズと形状のばらつき
- ② 部品、ブランド刻印等の位置のばらつき
- ③ ミシンの調整不足が原因となる皮革素材表面の損傷
- ④ 縫い目の乱れ
- ⑤ 皮革素材表面への接着剤付着やライニング材の埃などの汚れ
- ⑥ 横積み等、完成品の粗悪な保管状況
- ⑦ 低い生産効率

こうした課題の多くは、品質を均一に保つための基準が整備されておらず、工員が各々の感覚、目測で作業を行っているために起きていると考えられた。また、転職率の高さから、他の工員を指導し生産ラインの管理監督を務めることのできる熟練工の育成ができていない企業も多く見受けられた。そのため、「品質・生産性向上のための見える化の推進（作業工程の標準化）」や不良品を出来るだけ早い工程で発見し、次の工程に流さないための「インライン検品の導入」が必要という検討結果に至った。個人の技術力の向上を目指すより、短期間で改善効果を各企業に実感させることができ、訓練を受けた従業員の定着率の影響を受けにくく、持続性も担保しやすいと考えられた。

パートナー企業の1社において、品質管理・生産性向上のための支援を始めるにあたり3Sを徹底・習慣化するため、①清掃チェック表、危険物管理台帳、工具管理表記録の運用、②退勤前、出勤後のテーブル清掃、③不要物の廃棄、④倉庫内の整理などを継続的に実施した。50名程度までの企業では、中間マネジメント層とのコミュニケーションもとやすく、また、その成果も目に付きやすいこ

¹¹ <http://www.abkaleather.com/> 2020.10.22 閲覧

¹² www.shebaleather.com 2020.10.22 閲覧

¹³ <https://www.tikurabbayshoe.com/> 2020.10.22 閲覧

¹⁴ <https://www.anbessashoesc.com/> 2020.10.22 閲覧

¹⁵ <http://www.natural-shoe.com/> 2020.10.22 閲覧

¹⁶ <http://www.kinaff.com/> 2020.10.22 閲覧

とから、企業全体で3Sに取り組むモチベーションを醸成することができた。自主的に現場のレイアウトの変更が行われたり、設置したホワイトボードにチームごとの出来高を退勤前に記入したり、3Sに対する意識が従業員間に根付いてきている（表8）。

表8: 3Sの徹底・習慣化による改善事例

改善前		改善後	
	<p>箱・糊の缶が無造作に山積みされている。</p>		<p>無駄なものが無くスペースが取れている。</p>
	<p>ゴミの箱を放置しスペースをとっている。</p>		<p>ゴミが廃棄され整理されている。*清掃用具置き場にする予定</p>
	<p>箱がバラバラで整理されていない。</p>		<p>箱が1列で整理して置いてある。</p>
	<p>在庫の前にも荷物があり取り出し困難。</p>		<p>不要物を処分し取り出しやすく整理された。</p>

	<p>ファスナー裁断場が暗く、テーブルも無い。ダンボールの上で裁断しており、長さが不均等。</p>		<p>ファスナー裁断テーブル設置（定規固定）この改善により商品の仕上がりが均一化した。</p>
	<p>在庫が整理されておらず探すのに時間がかかる</p>		<p>色別に整理整頓（ラベル表示付き）</p>
	<p>テーブルの上に危険物がある</p>		<p>道具使用（針山・マグネット）での危険物管理</p> 

同社において、3S に続いて取り組みを始めたのが、ライン内検品の導入に関する試みである。まず従業員の間で自分たちの生産している製品のうちで仕上がりに差異があることへの理解を促すため、仕上がりにばらつきのある商品の写真を比べてみせるプレゼンテーションを行った。その後、専門家がラインに立ち、違いや間違えに気づかせるような指導を行った。検品担当者には、不良個所へのマーキングを行い、何故これが不良品と判断されるのか理由を説明しながら繰り返し実施した。また、ライン内検品から、製品不良の原因となる技術の不足を割り出し、その点に対して技術指導を行った。加えて、直線断裁の方法、パターンの修正／導入、糊付け作業の手順の改善、ミシン調整によるミシン押さえ跡の軽減などの技術指導を行った。特に以下の基本を徹底するよう、繰り返し指導を行った（写真6～9）。

- ① 対称になるべきところは対称に作る。
- ② 直線であるべきところは直線に作る。
- ③ 直角であるべきところは直角に作る。

こうした技術支援を通じて、製品の中心や左右対称の注意を忠実に意識した製品を上げられるようになってきている。不合格品写真の作業スペースへの掲示や、グループ作業内で自主的に不良判断するなど、インライン検品に関する意識、品質に関する意識は確実に高まってきている。従業員からは以下のような「問題点／課題・対策／以前より改善したこと」の共有がなされた（表9）。

表 9: 製靴業従業員による「問題点／課題・対策／以前より改善したこと」の共有

問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・作業前の準備不足が作業に支障をきたしている。 ・縫製担当がテーブルでの下仕事のヘルプに入る。(下仕事の非効率) ・修理、検査が不足している(下仕事のレベル) ・アクセサリーが不足している。 ・機械が不足している。(一部、全チームで一つの機械を共有している)
課題・対策	<ul style="list-style-type: none"> ・経験者を雇ってほしい。 ・セクション別、業務責任、業務分担が必要。 ・機械を協力して使う。
以前より改善したと思うこと	<ul style="list-style-type: none"> ・社員同士での仕事に対しての会話、ミーティングが増えた。 ・会話をすることで改善できたことが増えた。

ある企業はプロジェクトの実施期間に、工場移転を行った。その際、生産性向上のため工場内のラインの整備に関するアドバイスへの要請があった。同社ではプロジェクトによる支援が入った後、顧客からその品質のついての評価が上がってきている。プロジェクトの支援の効果がビジネス上のインセンティブとなってきており、専門家からのアドバイスに対して企業の積極的な投入が見られるようになっている。

靴メーカーに関する支援

靴メーカーでも同様の調査を実施した。調査の結果、多くの企業が十分な規模を持ち設備も整っていることがわかった一方¹⁷、以下のような各作業工程における問題点が指摘された。

- ① 裁断の際、皮革素材の色と光沢の未確認が原因となる、靴の左右の色のばらつき
- ② 成型の際、木型への装着を目検討で行うことで起こる、つま先の形やかかとの高さのばらつき
- ③ ブランド刻印の位置のばらつき
- ④ 準備加工として切れ目を入れていないため、曲線の仕上がりが滑らかでない
- ⑤ 内羽根、外羽根、及び舌部分の左右非対称
- ⑥ 銀ペンの消し忘れや接着剤の皮革素材表面への付着などの汚れ
- ⑦ 中敷の周囲に剥き加工がなされていないために起こる、中敷の浮き

今回支援対象となる製靴企業に対しては、これまでエチオピア・カイゼン機構 (Ethiopia Kaizen Institute: EKI) によるカイゼン指導や EU によるプロジェクト Transformation Triggering Facility (TTF) による技術支援が行われてきた。それらの実績があるにも関わらず、製靴企業と同じく問題となったのは、生産ラインにおける品質基準 (A 品と B 品の区別基準) の区別がないことであった。そのため、生産が進められている商品について、顧客が要求する品質基準と乖離する恐れはあったが、日本市場を想定した品質基準に基づいて完成品の検品を行った (表 10)。その結果は高い不良率となったが、中間マネジメント層や担当者とも共有し、ラインの中でどのような点に問題があるかを特定する作業を行っていった (写真 10~11)。

表 10: 製品検品結果

検品箇所	不良率	検品箇所	不良率
ハトメ位置非対称不良	100%	ソール剥がれ不良	15%
羽根非対称不良	100%	高さ (アッパー・かかと) 不良	40%
ベロ非対称不良	100%	外観不良 (汚れ・シミ) 不良	100%
インナー裁断不良	100%	縫製不良 (糸飛び・外れ)	20%
インソール外観不良	100%	アッパー・インナーのシワ不良	60%

¹⁷ 敷地が不十分でエチオピア政府に支援の要請を数年前からしているものの、回答が得られていないという企業もあった。

完成品の検品によって明らかになった上記の問題に対してライン内で指導を行い、その後の抜き出し検品においては品質にも改善が見られた。しかし、国内向け製品と輸出向け製品それぞれの受注の状況により、従業員の配置が流動的であるため、技術の定着が難しいという問題が生じた。こうした状況から、製品の品質の向上が認められるまでには至っていない。

3) 商品開発に関する技術支援

フェーズ 1 の期間中、各パートナー企業に対して展示会に出展するための商品開発支援を継続的に行った。製靴企業のいずれも羊革を使用した製品の生産経験に乏しく、素材の特徴をいかに活かしたデザインとするかというテーマから取り組んでいった。製靴企業についても羊革の素材の取り扱いの経験はあるものの、やはりその素材の特徴を活かしたデザインについて専門家、企業担当者、LIDI 職員との間で議論をしながら商品の開発を進めていった（写真 12～16）。

羊革は牛革に比べて薄くて柔らかく、伸縮性があり、銀面（なめし革の表皮部分）も繊細で、裁断・縫製・成型に高い技術を要する。そのため、使用する縫い針や糸に関しても、通常牛革に使用するものより、細いものを用意するなど生産環境の整備もあわせて行った。

製靴企業におけるサンプル作成の過程においては、LIDI の Product Development Center (PDC) の担当者による専門家の企業訪問への同行を得ることができた（写真 17）。当初、支援の効果に懐疑的であった企業の代表者も、サンプルの仕上がりや企業側担当者の取り組みを見て、サンプル作成に必要な靴底などの中間材の調達にも協力的になっていった。こうした支援にかかわる中で LIDI 担当者が提案するデザインの完成度も向上していることが確認できた。

一方、製靴企業においては、他の業務との調整がつかないなどの理由から PDC の担当者の参加は限定的であった。海外市場への露出の少ないことが課題の一つである PDC の担当者にとって、本プロジェクト専門家との共同作業は、そのデザインの質や指導方法を学ぶ上で貴重な機会となると考えられた。しかし、PDC は通常各企業には赴かない業務形態であるため、他業務との調整が難しかった。また、日当や交通費の額に対する不満から実際に各企業に同行する機会も限られていた。さらには、企業にデザインを提供する立場である PDC 担当者が企業の工房において、日本人専門家から指導を受けるという形態も、PDC の関与が限定的であった理由の一つと考えられる。

完成したサンプルの情報は、展示会の出展毎に写真や価格、納期、サイズを記載したカタログとしてまとめられた。このカタログにおいて、限られたエシカルブランドへの輸出を主とする製靴企業は、海外で流通する同品質レベル製品に比べて高い価格をつける傾向が見られた。また、国内市場や軍靴や安全靴の輸出などマスプロダクトが主である製靴企業は安い価格をつける傾向が見られた。いずれにしても、原材料費や工場の生産能力など積算根拠があいまいで、再検討を促す助言を行った。また、納期に関しても製靴、製靴企業ともに、これまで生産を行ってきた品質、しかも資材が全てそろっているという条件での計算であった。短納期であれば顧客受けがよいと考える結果であろうが、実際にその納期で収まるとは考えにくく、価格設定と合わせて、展示会の都度、見直しを求める提言を行った。

初回の出展となった 2018 年 9 月のフランスでの展示会のサンプル作成は、企業の選定が完了し、具体的な支援業務ができる体制が整った 2018 年 4 月より開始した。2 回目となる 2019 年 9 月のフランス展示に向けては、初回の展示会において得られた具体的な課題（p.46 参照）に基づき、同年 1 月から展示会に向けたサンプル作成に関する支援を開始した。デザインコンセプトに関する議論の後、2019 年 3 月、各パートナー企業には以下の課題の提出を依頼した。

課題① 展示会主催者による前回開催時のレビューを読むこと。

課題② 上記資料やインターネット上の情報などから、2019 年 9 月の出展に向けて自社で作ってみたいデザイン、使ってみたい技術について検討すること。その検討結果を写真などの資料を用いてワークショップの場で説明すること。

課題③ 上記の課題①と②を行う中で見つけた「流行」について 3 つ述べること。

2019 年 4 月、各社を訪問して課題への回答を得た。「イメージボードを作成する」「プレゼンテーション用のスライドとしてまとめる」「デザイン画を提出する」など、それぞれ方法は異なるものの、羊革の特徴を意識したデザインや、小型のバッグやエシカルな打ち出しなど、昨今の市場の傾向を反

映した提案が行われた。内容的にもデザイン力や考察力の向上が認められるものであった(写真 18)。同年 5 月より、各企業から要望のあったデザインや技術の方向性に基づき、具体的なサンプル作成支援が開始された。このように 2 回目の展示会出展においては、企業がデザインの核としたいアイデアに基づき、対象市場で通用するレベルまで各企業が試行錯誤しながら、各企業の強みを活かしながら、改良が進められるように支援を行った。

(3) 中間マネジメント層へ生産管理支援

各企業への技術支援においては、各企業の代表や部門長を企業側の窓口としながら生産管理支援を行ってきた。また、次節で述べるビジネスセミナーの開催や展示会での実践でも、そうした中間マネジメント層への能力強化を目的に行われた。

バッグ・革小物メーカーに関しては、上記のような技術支援や展示会出展を経て、サンプルの品質も向上し、本受注に結びつく事例も出始めている。実際に展示会出展に同行する部門長(中小企業においては経営者)は、自分達の製品の品質と先進国市場で求められる品質の差を認識し始めている者もいる。こうした認識を生産ラインと共有し、A 品と B 品間の明確な線引きを示すことで、現場の意識も変えていくことが可能となる。顧客とのコミュニケーション能力についても数回の展示会出展を経て、サンプルが実際に先方の検討に乗る段階まで来ている企業、メールやメッセージのやり取りが継続する企業も出始めている。

タンナーと製靴企業は主に規模が大きく、専門家による技術支援を受けた中間マネジメント層の理解を、社の方針や生産ラインの工員にまで浸透させるには時間を要する。フェーズ 2 では現地渡航や活動期間も限定的となることから、「3.9. (2) 市場調査の実施」で述べるターゲット市場や戦略について検討を行い、プロモーションに軸足を置き、効率的な支援に取り組む必要がある。

(4) ビジネス取引を改善する

本プロジェクトではビジネス取引の改善を目的とし、展示会での実践を念頭においたマーケティングの基礎知識や顧客関係管理、交渉術などについてのセミナーを開催した。2018 年 9 月、初めての展示会出展に向けて 3 回シリーズの開催とし、その後も展示会の開催前に前回の参加から得られた教訓をテーマとして各 1 回を開催した。

1) 第 1 回セミナー Marketing 101 (2018 年 3 月/7 日間)

基本的かつ重要なマーケティング・ツールとそのケーススタディを学び、それを Key Goal Indicator (KGI) となる展示会出展に向けた準備に活用する構成でワークショップ形式の実施とした。参加者がマーケティングの基本ツールの使い方を体得し、展示会出展に向けて、パートナー企業が 1 つのグループとしてモチベーションを維持できることを目標とした。

2) 第 2 回セミナー Customer Relationship Management (CRM) (2018 年 5 月/4 日間)

第 1 回セミナーで参加者より要望のあった CRM の手法を取り入れ、顧客への事前のアプローチ活動に役立てられるような構成とした。前回習得したマーケティング・ツールを使い、参加者が共同して欧州市場の潜在顧客の分析を行い、実際のアプローチ活動への準備を行った(写真 19)。

3) 第 3 回セミナー Communication to Negotiation (2018 年 7 月/3 日間)

展示会前最後の開催に臨み、コミュニケーションスキルとネゴシエーションスキルの習得を目標とした。展示会において、バイヤーと建設的な駆け引きが出来るよう、言語・ヴォイストーン・ボディランゲージが、それぞれ如何に相手の意思決定に影響するかを説明し、バイヤーとの交渉を想定したロールプレイ形式のトレーニングを行った。

4) 第 4 回セミナー (2019 年 8 月/1 日間)

実施前の企業へ個別の聞き取りにおいて、プロジェクトと自社の販売戦略の差異、プロジェクトへの参加やパートナー企業間の協働と自社業務の間の優先付けに苦慮している様子が見られた。そのため、企業間の協働によって得られるメリットの認識、その認識に基づく持続可能な協業環境の構築、プロジェクト活動を通じて達成可能な各社の目標設定を目的にセミナーを実施した。

2018 年 2019 年とサンプルの受注数を延ばす中でも、その後のコミュニケーションで立ち消えになってしまう商談が目立った。こうした中断においては、企業側の対応の遅れだけでなく、顧客側からの連絡が途絶えることも多々あった。その原因として、現地商談におけるニーズの掘り起しが不十分

なまま、無理にサンプル受注につなげようとする企業側の技術不足によるところが多いと考えられた。

5) 第5回セミナー（2019年12月／1日間）

最後の開催となった本セミナーでは、サンプル受注からその後の本受注へつなげていくために必要な顧客との関係構築をテーマとした。これまでのプロモーション支援において、サンプルの品質だけでなく、その受注から本受注に至るまでの顧客とのやり取りも課題であることが確認された。そのため、如何に顧客のニーズを引き出し適切な提案を行っていくか、各専門家から知見の共有を行った。また、現地商談におけるニーズの掘り起しをしっかりと行えるよう、専門家からの提案内容に則して商談に使用する聞き取り票を修正し、より詳細に情報が取れるよう改善を加えた。

(5) 他パートナーとの連携

2018年2月には皮革セクターを支援する主なドナーとの連携を図るため、情報交換のための会議を行った。EPの呼びかけにより、JICA、UNIDO、EU、SOLIDARIDADの代表者が集まり、活動に関しての情報交換を行った。各ドナーの2018年2月時点での活動状況は以下のとおり（表11）。

表 11: 2018年2月におけるエチオピア皮革セクター支援に関する各パートナーの活動状況

パートナー	プロジェクト名	活動内容
EU	Modjo Leather City Common Effluent Treatment Plant (MLC-CETP)	実行可能性に関する事前調査を実施中。調査結果は資金援助を得るためヨーロッパ投資銀行に提出される。実施段階においてはUNIDOがエチオピア工業団地開発公社（Industrial Parks Development Corporation of Ethiopia：IPDC）と連携して行っていく予定。
	Transformation Triggering Facility (TTF)	複数の製靴企業に外国人専門家を派遣し、輸出振興に資する技術サポートが行われてきた。継続要求がMoFECからない限り、プロジェクトは完了する。
UNIDO	Cluster Development Support	引き続きアジスアベバの各地域で中小零細企業のクラスター化に取り組んでいる。Teramaji、Tesfa、Redietという3つのグループから構成されるMercato Cluster、Lomi、Belaという2つのグループからなるKirkos Network、Yeka Michael地域にある製靴に関する企業が集積したEFICOSを支援している。
SOLIDA-RIDAD	Green Tanning Initiative	EUからの資金提供を受け、オランダのNGO、SOLIDARIDADによって開始されるプロジェクト。第1フェーズではStahlとの共同事業体でBatu Tannery、Wallia Tannery、Sheba Tanneryを対象として実施される。このプロジェクトではインドでの事例に基づき、より環境に配慮した技術やクロムフリーなめしの手法に焦点を当てている。また、オランダのバイヤーとの協力により市場ニーズも担保されており、その効果が期待されている。LIDI内に組織されるプロジェクトチームによって、技術支援、品質管理、その他のモニタリング活動がサポートされる。
EP	Market Development Approach	皮革セクター全体における経済活動の問題の解決を目指す。皮革素材においては、STAHL、Schil&Seilacher、BASFなど薬品会社、マーケティング会社、Leather Working Group 認証機関等と協力していく。皮革製品の輸出促進については、Made By Ethiopia や Ethiopian Industrial Inputs Development Enterprise (EIIDE)と提携したインプットサプライチェーンマネジメントを通じ、製靴企業のマーケティングと技術サポートに取り組んでいく。

EU が支援する TTF については 2019 年に活動を完了している。MLC-CETP については、2020 年 7 月時点で COVID-19 感染拡大により、欧州投資銀行の担当者が現地を訪問できずに活動は中断しているものの、用地の買収が進んでいる。買収の費用はオロミア州政府の予算では捻出が難しいことから、欧州投資銀行がエチオピア政府に対して実施する借款に含める可能性がある。既に実現可能性調査については欧州投資銀行（European Investment Bank: EIB）が実施済みであり、MLC-CETP は MOTI と LIDI によって管理されることとなる。現在、集約型の排水処理については適正技術を検討している段階である。その建設にあたっては全費用を EU が負担するわけではないため、日本からの技術の提案が受け入れられる可能性もある。各パートナー間での役割分担は未だ流動的であり、今後 UNIDO や MOTI、LIDI の間において引き続き調整が進められると考えられる。今後、皮革素材のプロモーションを行う上で、環境対策や労働環境の整備は避けては通れない課題であり、MLC-CETP のプロジェクトと協力して整備を進めるのは効率的な選択肢と考えられる。

UNIDO が実施している Cluster Development Support は引き続き実施されており、女性企業家からなる Lomi クラスタへの参加企業には、当プロジェクトに参加する企業も含まれる。また、2020 年 2 月に当プロジェクトが出展した米国の展示会 MAGIC においては、Lomi クラスタからも出展があった。当プロジェクトでは出展するパートナー企業の追加を検討していた時期であり、UNIDO 担当者とは情報共有を行いながら、企業の重複が起きぬように調整を行った。

SOLIDARIDAD が実施している Green Tanning Initiative では、メーカーも参加する環境配慮に関するワークショップも実施しており、当プロジェクトに参加する企業も参加している。

(6) COVID-19 感染拡大下における各企業の状況について

取引先国及び自国内において COVID-19 の感染流行の終息の見込みが立たない中、市場における皮革素材の需要の落ち込みから、各パートナー企業でも売上げが落ち込んでいる。Bahirdar Tannery では、従業員が有休を取得しながら生産を続けているが、生産量は 2020 年 2 月と比較し 3 分の 1 程度まで減少している。顧客からの発注量の下落だけでなく、エチオピア航空の貨物便が医療品の輸送を優先することで、納期どおりに貨物便の手配が付かないことも重なり、顧客離れを招いてしまっている。ELICO Awash Tannery は鞆や靴の生産を行うグループ企業を持っていることがリスクヘッジとなっている。グループ企業が受注する警察や軍隊からのブーツの受注は継続しており、生産量の調整は通常の半数程度に抑えられている。

皮革製品を生産する各企業でも、人員の配置を減らし、フェイスマスクの生産等に切り替えながら、雇用を維持している。本プロジェクトでも、JICA エチオピア事務所を通じたフェイスマスクの販路の検討や、感染症対策に資する皮革製品の開発についてアイデアを提供するなどの支援を実施した。COVID-19 感染拡大下におけるパートナー企業の状況の詳細については別添 3 を参照。

3.2 [活動 1-2] LIDI 及び ELIA の技術（デザイン、製品品質、マーケティング）及びトレーニング能力を強化する

(1) LIDI 及び ELIA の専門職員と専門家がパートナー企業への技術移転を行う

本プロジェクトでは 2017 年 9 月に LIDI 職員と日本人専門家からなる調査団をヨーロッパ諸国（フィンランド・フランス・イタリア・スペイン）に派遣し、市場選定のための調査を実施した。また、EHL 認証タンナーの認証工程においては、LIDI の専門職員が各タンナーへの立ち入り検査を行うなど、ブランド確立・プロモーション活動において、同職員の巻き込みを図っている。タンナーへの技術支援においても、理解度テストの実施や LIDI 上層部への活動報告を LIDI 担当者と共同で行い、プロジェクトへの積極的な参加につなげることができた。

メーカーへのサンプル制作支援にあっても、LIDI の職員が専門家に同行し、企業への支援方法を習得することを目指したが、スケジュールの調整や交通手段の確保、日当¹⁸の金額などの問題が発生し、成果を得るには至っていない。フェーズ 2 に向けては、OJT 以外の技術移転の手法を LIDI 担当者とも議論しながら決定する必要がある。

ELIA は事務局長の Abdissa 氏と副事務局長の Teshome 氏が 2018 年末に退職し、新事務局長として

¹⁸ Revised Harmonized DSA manual for Donor Funded Projects (effective since 9 April 2016) に基づいて設定された。

Daniel Getachew 氏が着任した。新体制の下、継続的に EHL ブランドのプロモーションを行えるよう、ブランド管理と効果的なマーケティング戦略について議論をしながら進めている。特に、EHL 認証タンナーの認証工程に関しては、上述の LIDI の専門職員と共に、その制度設計や実施に Daniel 事務局長が参加した。AALF におけるセミナーの企画・開催においても積極的な関与が得られている。

(2) LIDI の Product Development Center と COMESA / LLPI の「Regional Design Studio」との連携

アジスアベバに本部のある COMESA - Leather and Leather Products Institute (COMESA / LLPI) は、2018 年 1 月の総会により、Africa Leather and Leather Products Institute (ALLPI) として組織改編された。このことにより、COMESA の加盟国だけに留まらず広くアフリカの国々の皮革産業を支援する組織となった。2021 年にはアジスアベバで International Union of Leather Technologists and Chemists Societies の大会が開催されることが決定しており、そのホストを ALLPI が務めることとなっている。

2017 年に COMESA / LLPI はエチオピアの皮革セクターの Strategy Paper の取りまとめを行い、関係するドナー間での調整を試みたが、その後、具体的な活動には結びついていないようである。本プロジェクト開始時にアジスアベバの本部敷地内に旗艦スタジオの建設計画されており、LIDI の Product Development Center (PDC) とデザイン指導などの連携が検討されていた Regional Design Studio はフェーズ 1 完了時点まで開設されていない。

3.3 [活動 1-3] エチオピアの皮革産業バリューチェーン上のボトルネックを分析し対策を提案する

フェーズ 1 の期間中、エチオピア政府はタンナーの排水処理についての規制を強化し、営業停止処分などを実施する一方で、輸入額の伸び悩みから 2019 年 5 月にはこれまで 10 年近く行ってきたクラスト革やウェットブルー革等のセミフィニッシュド・レザーにかけてきた高額な輸出税を廃止した。2020 年 9 月の ELIA 事務局長への聞き取りでは、この規制緩和の結果、品質上の問題が指摘されているものの、セミフィニッシュド・レザーのインドやトルコへの輸出が拡大している。

(1) 革素材の不足

皮革産業の構造として、靴や革小物のメーカーに関しては従業員が 50 名程度までの中小企業が多い一方、靴メーカーに関しては、大掛かりな製造ラインを持ち、数百人の従業員を抱える企業も多い。共通して聞かれる課題として、皮革材料の不足やタンナーからの遅配、品質の悪さである。特に中小企業では、海外企業からのオーダーにあわせてタンナーに皮革材料を注文しても、注文どおりの納期に材料が届かず、海外の顧客に対しても納品の遅れが発生して、結果、その後の取引が長続きしなくなっている。また、納品された革の中でも傷が目立ち、使い物にならない革も多い。グループ企業にタンナーを持つような大手靴メーカーでも、タンナーからよい革が入ってこないという同様な不満の声が聞かれる。こうした状況は産業上流の問題だけでなく、グレードの低い革の表面の傷を隠し、流行の色や独特の風合いを革に与えることのできる仕上げ技術をもつタンナーが少ないことにも起因している。中間品であるウェットブルーやクラストレザーの輸出関税が大幅に引き上げられるまでは、日本や欧州の企業は主にそうした中間材を仕入れ、最終の仕上げを行うことで商品に付加価値をつけてきた。

▶ プロジェクトの対応

これらの点から、タンナーに対する支援の必要性が再認識され、タンナーに対して仕上げ技術向上の技術移転と品質管理の支援を実施するに至った。

(2) その他中間材の不足

海外に顧客を持つ企業では、海外の顧客が注文にあわせて必要な中間材を支給されている場合も多く、顧客との関係構築による解決が可能なのにも考えられる。また、ジッパーなどの中間材を極力必要としないデザインとするなどの工夫を行っている企業もある。製靴企業でも、化粧箱も含めた中間材の海外顧客からの支給が多い。しかし、同じ皮革製品でも靴などの製品に比べて中間材の種類が多岐に渡る靴に関しては、外底や中底の素材の調達に未だ多くの問題を抱えており、商品企画力の低さの原因の一つと考えられる。

▶ プロジェクトの対応

プロジェクトでは YKK と ELIA 内に設立されている合資会社とミーティングを行う機会を得た。

ELIA の合資会社はこれまでもタンナー向けに薬品の共同購入を行ってきており、空港内の保税倉庫を持ち外貨の優先割当を受けているとのことであった。今後、靴企業向けにジッパーの共同購入を開始したいという要望を持っている。一方の YKK も 2020 年 4 月にエチオピアでの工場立ち上げが決定しており、国内での販路の拡大が重要課題である。この両者の協力については引き続きフォローしていく。

(3) 各企業の品質向上の意欲を阻害する要因

製靴企業に多い傾向として 100%海外への輸出に依存していることがある。各社がクライアントとしているのは、実店舗を持たずに EC サイトでビジネス展開する ABLE¹⁹や OLIBERTE²⁰、SAVANNA METRO²¹といった欧米のエシカルブランドである。こうした企業の品質への要求がさほど高くない傾向があり、一方で買い上げる単価は高い。エチオピア製靴企業には、売り上げのほぼ 100%を 1 社の企業からの発注に頼っている企業もある。一社依存への危機感があることに加え、デザイン、仕様書やアクセサリまで支給される受注生産となるため、自社の商品企画力が向上する機会も少ない。

一方で、製靴企業は、アジスアベバ市内の各ショッピングセンターに数店舗を持ち、エチオピア国内市場における売り上げも大きい。国内市場は、低価格の製品が好まれ、品質についてはあまり問われない。輸出先と輸出品目については、サブサハラアフリカ諸国への軍靴やビジネスシューズで、同様に品質はあまり問われないため、仮に生産ラインの品質向上に資する技術支援を行ったとしても、定着が難しい。輸入品にかけられる高額な関税や、エチオピア国内に拠点を構える外資企業も特恵を得る条件としてエチオピア国内での最終製品の販売が行えないために、エチオピアの製靴企業においては、国内市場が大きな後ろ盾となり、輸出が伸びなくても事業維持には差支えない状況が続いているため、品質向上のモチベーションにつながらない。

▶ プロジェクトの対応

4 度の展示会出展のサンプル作製の際、比較的規模の大きい生産ラインを持つ工場では、サンプル作製のためのチームを編成してもらい、そのメンバーに対しサンプルの品質改善の技術支援を重点的に実施した。これにより展示会に出展するサンプルは一定レベルの品質を担保することが可能となった。一方で、展示会でオーダーを受けて各企業が作製した製品については、専門家による検品がなければ縫製不良、針孔キズ、採寸違い、堅牢度などの不良に自ら気づくことができず、検品については今後も引き続き取り組むべき課題となっている。

(4) 外貨取引上の問題

トライアルオーダーを受けたものの、エチオピア企業が海外に銀行口座を開設できないことを理由にその後の取引を断られるケースが発生した。CPA2 で支援した取引においても、エチオピア企業が海外への銀行に外貨送金ができないことから、不良品発生の際にクレジットノートの発行が不可能という問題が発生した。クレジットノートとは、輸入者に対して輸出者が返金を約束するために発行する書類をさす。クレジットノートの発行が難しいエチオピア企業は、不良品に対して代替の商品を送ることで対応することとなる。タンナーの場合は、返金だけでなく交換にも応じないケースも多いため、発注者による現地での出張検品が通常である。

アメリカや欧州の特に小規模な顧客においては、クレジットカードでの決済を望む声が多い。また、複数のパートナー企業に対して、小口のオーダーを同時期の納品で臨む顧客には送料を抑えるために同一梱包での発送を望む声も多い。しかし、エチオピアの企業への支払いが電信送金のみと限られ、商品の発送も各企業の口座への着金と各企業から発送する品目が同一である必要があることから難しく、小口企業との取引上の障害となっている。

▶ プロジェクトの対応

JICA エチオピア事務所を通じてエチオピアで活動する本邦企業への聞き取り調査では、規制上では返金対応は可能であり、実際に返金できている企業もあることがわかった。企業への聞き取りなどを行った結果、1 万米ドルを上限として、エチオピアへの Paypal を利用した支払いが可能となった(2019

¹⁹ <https://www.livefashionable.com> (2018 年 9 月 22 日閲覧)

²⁰ <https://www.oliberte.com/> (2018 年 9 月 22 日閲覧)

²¹ <http://savannametro.no/> (2018 年 9 月 22 日閲覧)

年 12 月～)。また、一部の銀行により VISA による電子決済が可能となったこと（2020 年 8 月～）が明らかになった。

(5) 水質汚染

水質汚染への対応の難しさが国内資本のタンナーにとって事業継続の大きな障害となっているが、国際市場への参入のためには今後必ず必要となる対策である。浄水設備の改善と合わせて、本プロジェクトが取り組む環境に配慮したなめし技術の波及なども今後国際市場で望まれる対応策となる。

アジスアベバ市からタンナー（市内に 5 社）に対しては排水処理整備の強化が求められている。水質汚染、周囲への悪臭被害を改善するための条例で、対応できない企業には営業停止処分が下る。2019 年 1 月には同様の命令がタンナーの集積するオロミア州のモジョ市でも発令された。営業停止処分までの期限もアジスアベバ市より短く 4 社のタンナーが営業停止となる事態となった。浄水設備プラントの輸入には外貨での支払いが必要となり、外貨取引上の問題とも無関係ではない。

▶ プロジェクトの対応

UNIDO と EU が EIB の融資を受けて進めている MLC-CETP の開発に関して情報収集を行った。（詳細は p21 参照）

(6) 輸出規制の変更

市場の縮小からタンナーの廃業が相次ぐ中、その影響はサプライチェーンの上流、原皮の需要の減少にもつながっている。クラスト革の輸出税の廃止だけでなく、ELIA と原皮を扱う生産者団体は、さらに生産工程上流の中間製品となるウェットブルーやピクルでの輸出許可についても政府側と話し合いを進め、2020 年 1 月、ウェットブルー革やピクル革の輸出税の廃止が決定された。現状、フィニッシュまでの設備を備えているプロジェクトのパートナー企業が本決定に則して安価に中間製品の輸出を始めることはないと思われる。一方で、この政府の決定はエチオピアの皮革産業全体としての輸出が一層厳しい状況となってきていること、またエチオピア国家全体としても外貨の保有高がより切迫した状況となってきていることの証左であると考えられる。一方、こうした政策の変更により、今後、品質のよい革がエチオピア国内で益々流通しにくくなる恐れがある。

▶ プロジェクトの対応

2020 年 3 月からの市場調査において、ウェットブルーやピクルなどのセミフィニッシュド・レザーの輸出可能性についても調査を行った。その中で、既にエチオピアがセミフィニッシュド・レザーの輸出を止めてから 10 年近く経過しており、改めてその市場を築くには時間を要する。加えて、その流通価格はフィニッシュド・レザーより安価であり、仮に販路が築けたとしても大幅な上積みにはつながらないと考えられた。

(7) 電子決済の普及

展示会における顧客との関係づくりは、距離や時間の制限が課題となることが多い。現在、バーチャル展示会のためのプラットフォームや BtoB 向けのマーケットプレイスが増えてきており、いずれ COVID-19 の世界的な感染拡大が終息に向かうとしても、商取引の電子化は止まることのない流れと考えられる。エチオピア側としては、バーチャル展示会やマーケットプレイスへの参加は時間や距離の制約を受けにくく、特に欧州市場においては、時差の少なさから有力なプロモーションの場となると考えられる。しかし、こうしたオンライン上での商取引を推進する上では、プロモーションだけでなく、その後の決済においても、オンライン上での取引が求められる。

▶ プロジェクトの対応

2020 年 8 月にはエチオピアのアジスアベバに本店を構える Abyssinia Bank が VISA による国際的な決済取引を開始した。今後、各パートナー企業がこうした電子決済のシステムを取り入れ、海外との取引を円滑に行えるよう、各企業に助言を行っていく。


アウトプット 2. EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認知される

3.4 [活動 2-1] ブランド戦略（ターゲット市場、予算、商品（アピールポイント、アイテム、デザイン）、価格設定、販促用資材）を設定する

（1）CPA2 で設定した EHL ブランドコンセプトとターゲット市場候補の選定

CPA2 において設定した EHL ブランドコンセプトとブランドストーリー（表 12）に基づき、C/P と共に EHL が持つブランド価値を生かしたブランド戦略の検討を行った。ターゲット市場（対象国）の選定にあたっては、CPA2 の終了時、2016 年 12 月に東京で開催された会議において議論され、C/P より日本、欧州、米国、ロシア、香港などの国/地域の名前が潜在的市場として挙げられた。加えて、同会議では CPA のコンセプトに基づき、高い品質を求める国/地域における活動に重点を置くことで合意したことから、本プロジェクトでは同議論を踏まえ、欧州（EU 加盟国）を市場調査の対象とし、その調査結果を元にターゲット市場を選定することで C/P と合意した。

表 12: CPA2 で設定した EHL ブランドコンセプト及びブランドストーリー

ブランドネーム	Ethiopian Highland Leather
ブランド ロゴマーク	
ブランド コンセプト	'Light, thin, and soft. Yet, strong and durable. World's Highest quality sheep leather made in the highlands of Ethiopia.' 「薄く、軽く、やわらかい。なのに、丈夫で長持ちする。 エチオピアの高地が生んだ、世界最高品質のシーブレザー。」
ブランド ストーリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 350 万年前人類が初めて生まれた地、エチオピア。 ● 2600 万という数の羊が、エチオピア高地で暮らしています。 ● 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。 ● 0.35mm まで薄くできるのにちゃんと丈夫。だから画期的なレザーの使い方を実現します。 ● 1860 個/cm²という毛穴の数が、柔らかくなめらかな触り心地を生み出します。 ● 100+ Colors にもおよぶ、エチオピアならではの色合いを、楽しんでください。

（2）欧州市場における市場調査とターゲット市場の特定

欧州における市場調査対象国の選定に際しては、①欧州におけるファッション及び皮革素材・皮革製品の主要市場として確立していること、②地理的な特性の違いを把握するため、北部・中央・南部における各地域別の主要市場を選定すること、③各市場における主要なファッション展示会の訪問が可能なことを考慮し、フィンランド、フランス、イタリア、スペインの 4 カ国が選定された。

欧州市場調査は、①各地域特性と EHL の強みを最大限生かせる市場を特定する事、②調査手法やネットワークング手法に関する LIDI 職員への OJT とする事を目的とし、2017 年 9 月 13 日～29 日の日程で実施された。調査団は日本人専門家 2 名と本プロジェクトの TWG のメンバーである LIDI 職員 4 名の計 6 名により構成された。各国における市場調査結果は以下のとおり。

1) フィンランド（ヘルシンキ）

訪問展示会 1: HABITARE 2017

内容	インテリアを中心とした大規模な展示会。北欧に限らず、世界各国からトップクラスの出展者があり、流行色とともに最新の市場動向を垣間見る事が出来る。
期間	09/13/2017 – 09/15/2017
開催頻度	年 1 回

出展社数	136
来場者内容	Professionals & Public (55,964 人) Forma 含む
会場 (主催者)	Messukeskus, Helsinki

訪問展示会 2: FORMA AUTOMN 2017

内容	フィンランド最大のギフトウェア、家庭装飾品、ホームデコレーションの展示会。Habitare 同様、欧州最新の流行色やデザインが紹介される。革製品も比較的多い。
期間	09/14/2017 – 09/17/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	574
来場者内容	Professionals & Public (55,964 人 Habitare 含む)
会場 (主催者)	Messukeskus, Helsinki

フィンランド市場を視察した理由の1つに、「新しい市場」、「競争の少ない市場」を模索する事がある。HABITARE と FORMA は、皮革が伝統的に得意とする靴や鞆等を中心とした展示会ではなく、家具を中心としたインテリア関連製品が主体である。但し、インテリア関連製品や家具には、部分的に皮革を使用した製品が多い。同時に皮革を使って新しい製品開発をするのに適した製品（枕やクッション）も多く展示されていた。現地で出展者へ EHL を説明したところ、高い関心が示された。

2) フランス (パリ)

訪問展示会 1: APPAREL SOURCING PARIS

内容	メンズ、ウィメンズ、キッズ、あらゆるカテゴリーを対象としたアパレル関連の国際展示会。バイヤーとサプライヤーの間のネットワーキングが会場を通じて他の展示会と比較してもかなり頻繁に行われるのが特徴で、新規に参入するバイヤーとサプライヤーにとっての情報交換の場となっている。
期間	09/18/2017 – 09/21/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	229
来場者内容	Professionals Only (15,473 人 Avantex 含む)
会場 (主催者)	Messe Frankfurt

訪問展示会 2: AVANTEX PARIS

内容	上記アパレルソーシングと会場を隣接し、テキスタイル等に重点を置いた展示会を実施。欧州・東南アジア、東アジア、中央アジア、その他各国からの出展者やバイヤーが集まる。
期間	09/18/2017 – 09/21/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	69
来場者内容	Professionals Only (15,473 人 Apparel Sourcing を含む)
会場 (主催者)	Messe Frankfurt

フランス市場は競争の激しい場であり、世界各国からのバイヤーが集まる。しかし、APPAREL SOURCING PARIS では、大多数のバイヤー及びサプライヤーが中国人で占められており、各ブースでは活発な交渉等が展開されていたものの、品質や商品のスタイルや規格等の内容よりも、価格と量が頻繁に提示される形で進められている印象であった。一方、AVANTEX PARIS においては、素材やその表面への印刷などに関する最新の技術を見ることができた。

3) イタリア (ミラノ)

訪問展示会 1: MICAM

内容	革を主体とした靴・鞆その他のトータルファッションウェアを扱う、世界でも最高レベルの商品が集まる展示会。
期間	09/17/2017 – 09/20/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	365
来場者内容	Professionals Only (57,187 人 MIPEL を含む)
会場 (主催者)	ASSOCALZATURIFICI (Italian Footwear Manufacturer Association)

訪問展示会 2: MIPEL

内容	MIPEL は現在皮革製品業界の展示会の中で世界最高峰の一つ。常に最先端の皮革製品の流行を具現する展示会として知られている。
期間	09/17/2017 – 09/20/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	162
来場者内容	Professionals Only (57,187 人 MICAM を含む)
会場 (主催者)	Aimpes Servizi S.r.l.

訪問展示会 3: THE ONE MILANO

内容	トップクラスのテキスタイル、毛皮、皮革、ニットウェア、靴、アクセサリやジュエリー等を全て網羅した、ワンストップショップ的な総合ファッション展示会。
期間	09/22/2017 – 09/25/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	174
来場者内容	Professionals only (22,000 人 The White Milano 含む)
会場 (主催者)	Ente Fieristico Mifur

訪問展示会 4: THE WHITE MILANO

内容	ウィメンズウェアを中心とした、トップクラスのアクセサリ、皮革、アパレル、ファブリックその他あらゆるライフスタイル&ファッション産業の集まる展示会。
期間	09/22/2017 – 09/25/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	452
来場者内容	Professionals Only (22,000 人 The One Milano 含む)
会場 (主催者)	Ente Fieristico Mifur

イタリアで訪問した展示会はいずれも業界の「頂点」に立つような有名な存在である。同行した LIDI 職員がその品質の高さやデザインに大変刺激を受け、今後の商品企画へのモチベーションを高められた事は大きな収穫であった。加えて「とても太刀打ちできない」という素直な感想も聞かれ、彼らが現在のエチオピア製品の国際市場における品質レベルに関して日本人専門家と共通認識を持てたことは大きな進歩であった。これまで LIDI や ELIA より対象市場として強い要望があった「ミラノでの出展は現時点では非現実的と思わざるを得ない」というのが、調査団全員の一致した意見であった。

4) スペイン (マドリッド)

訪問展示会 1: MOMAD

内容	ファースト&ヤング・カジュアル、コンテンポラリー、レトロ、エシカルファッションを網羅した、靴&皮革、鞆等の展示会。
期間	09/20/2017-09/24/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	220
来場者内容	Professionals only (18,545 人)
会場 (主催者)	IFEMA

訪問展示会 2: BISUTEX

内容	ジュエリー、アクセサリ、皮革、鞆、その他テキスタイルのライフスタイル関連の展示会。
期間	09/20/2017-09/24/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	309
来場者内容	Professionals only (42,354 人 INTERGIFT を含む)
会場 (主催者)	IFEMA

訪問展示会 3: INTERGIFT

内容	様々なタイプのギフト製品、ハンドメイドの製品、テキスタイル等々の展示会。
期間	09/20/2017-09/24/2017
開催頻度	年 2 回
出展者数	398
来場者内容	Professionals only (42,354 人 BISUTEX を含む)
会場 (主催者)	IFEMA

スペインも、その品質の高さ、デザイン力の高さは相変わらずエチオピアの比ではなかった。イタリアに比べてスペインはまだ可能性があると感じた LIDI 職員もいた。しかし、スペイン市場も短期的な目標とするにはハードルが高すぎるという点において、調査団全員が一致した意見となった。

5) まとめ

市場調査後に行われた調査団内での会議では、以下のような点が議論された。

- ① イタリアの技術レベルは大変高く、参入する事自体、現状では困難と思われる。一方でスペインは、イタリアに比べ相対的には参入の可能性がある。「段階を経た参入計画」で将来参入の可能性を探るべきである。
- ② フランスの市場では、参入自体に大きな困難は感じなかったが、今回訪問した展示会においては出展者・バイヤーが重視しているのは、大袈裟に言えば「大量消費と安売り優先」の印象が拭えず、EHL のターゲットには適さない。ファッション産業が盛んな欧州においては同じ市場においても、多様な展示会がある。
- ③ 間口が広く且つ参入障壁が低い上に、新分野(クッション・敷物・枕類や家具製品)で EHL の強みが発揮できる可能性が高いと思われるフィンランド市場が今回の調査では最も適している市場である。
- ④ 「EHL ブランド」を欧州市場へ販売していくためには、品質向上のみならず、ストーリーと付加価値のある商品が重要であることから、以下の点を考慮した商品開の検討が必要。
 - エコロジカル：植物なめしレザーやリサイクル素材を使用した環境配慮の打ち出し
 - エシカル：100%食用肉の副産物として生産されているレザー、エチオピア経済への貢献

➤ オリジナル：エチオピア企業ならではのユニークなデザインやハンドワーク

また、スペイン並びにフランスでの展示会視察の際、展示会を訪問していたバイヤー等へのインタビューを通じて、エチオピアのシープレザーを高く評価する声が聞かれたが、他方、一様に「ロジスティクス上の危惧」も懸念されていた。具体的には、輸出の際の通関業務が常に停滞し、納期に間に合わせる事が殆ど不可能とのことであった。

(3) 調査手法やネットワーキング手法に関する LIDI 職員の OJT

2017年9月の市場調査同行した LIDI 職員4名は以下のとおり。

- ① Mr. Sisay ABEBE (PDC バッグ・ガーマント担当デザイナー)
- ② Ms. Dagnew NEGASA (皮革技術部 品質管理担当)
- ③ Mr. Kasahun Hailu ESHETU (PDC 靴担当デザイナー)
- ④ Ms. Tinsae AFEWORK (マーケティング部)

PDC 所属2名の Sisay 氏、Kasahun 氏については、商品開発専門家の指導下で「品質の高さをどこで判断するか、どの様な差異がエチオピアの製品と顕著にあるか」等々を現場で議論しながら OJT を受けた。マーケティング部の Tinsae 氏と皮革技術部の Dagnew 氏はマーケティング専門家の指導下で OJT を受けた。出展者と積極的にコミュニケーションを図ることによって、製品の品質を維持するという基本的な考え方、カラーコーディネーションや展示方法の知識を訪問した展示会の現場で経験しながら体得した。後日、4名により市場調査の報告書がまとめられた(別添5)。

(4) 展示会出展に向けた戦略の設定

市場調査の結果から、C/Pには今後出展を検討すべき市場としてフィンランド、及び北欧諸国市場に関する調査の継続を提案した。しかし、その後の LIDI、ELIA との議論の中で市場を北欧と小さく限定せず欧州まで拡大すること、これまでの LIDI や ELIA のマーケティング活動から得られた知見に基づいて新規顧客獲得のポテンシャルが認められる大規模な展示会へ出展すること等、対象市場と出展展示会の見直しが求められた。そのため、2018年9月に開催される展示会として LIDI から提案を受けた3つの展示会候補(表13)を元に、継続的なデスクリサーチを実施した。

表 13: LIDI 提案の欧州展示会候補の比較

	Premiere Classe Paris	ILM	MOMAD Shoe
Grading	A	C	B
Duration	7 - 10 September 2018	1 - 3 September 2018	7-9 September 2018
Location	Paris, France	Offenbach, Germany	Madrid, Spain
Visitors	50,000 (Professionals)	6,000 (Professionals)	18,000 (Professionals)
Exhibitors	750 brands	320 brands	220 brands
Items	Shoes, leather goods, jewelry, and other types of accessories.	Leather goods, bags and accessories	Shoes, and other leather goods
Fact	Quality level: High - middle standard Major leather materials: Not only leather. Exhibitor ratio: International Entry barrier: Mid	Quality level: High standard Major leather materials: no data Exhibitor ratio: International (local majority: no data) Entry barrier: High	Quality level: High standard Major leather materials: Cow(majority), Sheep Exhibitor ratio: International (Local majority) Entry barrier: Mid-High
	One of the world-famous exhibition in fashion industry. So, the visitors and exhibitors come from all over the world including Asia and North America. Due to the diversification, this exhibition can be appropriate for inauguration.	Due to information in website (limited number of visitors and web catalogue and brand list), this exhibition's quality level and competition with other exhibitors are expected higher and harder than other two exhibitions.	The quality of the products are still too high enough to survive for the EHL. Several year hardship to be expected if enter the market.

その結果、ターゲット市場として最もポテンシャルが高いと考えられるフランスのパリで開催さ

れる Premiere Classe Paris（毎年2月・9月開催）を提案し、C/Pとの協議の結果、2018年9月開催の Premiere Classe Paris への出展が決定した。調査結果に基づきターゲット市場に合致した EHL ブランド戦略（表14）を設定し、商品開発及びプロモーション活動の準備を行った。当初計画では、欧州と合わせてアメリカ市場における調査が計画されていたが、上記の決定により中止となった。

表 14: Premire Classe Paris に向けた EHL ブランド戦略の設定

ブランド戦略	決定事項
市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 出展する展示会：Premire Classe Paris（2018年9月開催）（場所：パリ、フランス） ● ターゲット市場：欧州市場 ● 同展示会はフランス国内に限らず、欧州・世界各地からの集客が見込めるため、フランスをエントリーポイントとして欧州市場を広くターゲット市場として進出を目指す。
予算	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトが参加者の渡航費用まで含めて全額を負担する。
商品	<ul style="list-style-type: none"> ● エコロジカル：タンナーは、環境・健康に配慮した皮革素材として、ベジタブルタンニングレザー、セミベジタブルタンニングレザーを提案。また特色あるクロムタンニングレザーとして、セミアニリン、Wax finishing, paper crush effect、Pigment finishing with transparency look を提案。 ● オリジナル：バッグ・靴のデザイン・アイテムの構成は、各企業の特徴を活かしながら、各企業のデザイナー、LIDI 職員、専門家間で決定していく。製品の色展開は、アースカラーで構成する。また、上記の各皮革素材の特徴にも配慮する。
価格設定	<ul style="list-style-type: none"> ● Premire Classe Paris はミドル・アッパーミドル層の顧客を持つバイヤーが中心であることを想定し、製品価格の上代 200～300USD 程度になるよう FOB 価格を設定する
販促用資材	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州市場調査を踏まえ、CPA2 で作成したパンフレットを改定する。 ● EHL ブランドタグ、商品カタログ、EHL ブランドの名刺を作成する。

CPA2 で作成した EHL パンフレットに関して、欧州市場調査の際、数名のバイヤーよりパンフレットで使用している少女が子羊を抱いている写真が動物愛護の視点から偽善的であると批判を受けた。そのため修正をエチオピア側に提案し、写真の差し替えを行うとともに、連絡先や文面のアップデートを行った（別添 6）。これらの更新作業は、アジスアババに拠点を置くエチオピアの広告制作会社の広告制作会社（KrimsonPLC）に再委託し行われた。同再委託先では、EHL のタグの増刷やパンフレットのフランス語への翻訳、展示会ブース内のビジュアルの作成、比較研究の成果をまとめたパネルの作成などの広報ツールの作成を行った。これらの作業には、専門家がディレクションを行い、品質を担保するようにした。

EHL ブランドの更なる認知度向上のため、展示会出展時にバイヤーに対して EHL のブランド管理及び品質管理について紹介できるプロモーションツールとして、EHL 説明資料（英語・仏語）を作成した（別添 7）。構成は、1) EHL の説明とパートナー企業の連絡先、2) EHL のイノベーションとして植物なめし・絞り染め革素材の紹介、3) EHL 素材としての特徴を説明する科学的根拠、の3つに分かれており必要に応じて単体でもセットでも使用することが可能である。本ツールを 2019 年 9 月のフランス展示会では英語版 100 部と仏語版 100 部を用意し、それぞれ約半数程度が配布された。2020 年 2 月の MAGIC 出展に際しては、他ドナーからの支援で出展する企業 4 社の情報も掲載し、ブランド認知度向上に向けた他ドナーとの連携を実施した。MAGIC 出展時は英語版 200 部を用意し、最終的に半数程度が顧客への説明用として配布された。

一連のブランディング戦略策定及び展示会出展に関する経験については、今後マニュアルとして参照・活用することができるよう、CPA2 で作成した CPA マニュアルの改定を行った。内容の最終化は、フェーズ 2 における C/P との協議・レビュー後に実施する。

3.5 [活動 2-2] ブランド管理体制を強化する（人事、財務、知的財産権登録）

ブランド管理体制の強化の一環として、2018 年 3 月に欧州における展示会出展を決定した後、欧州連合商標（The European Union Trade Mark : EUTM）を欧州連合知的財産庁（The European Union Intellectual Property Office : EUIPO）に対する出願可能性について調査を開始した。当初、出願人適格としてパリ条約加盟国であることなど一定の条件が求められることが懸念されたため、日本側における代理出願の可能性も含めて調査を行った。結果、過去にエチオピアのコーヒーの産地

「YIRGACHEFFE」の事例において、エチオピア政府（Government of Ethiopia）名義での登録があったこと、また EUTM の規則²²の第 5 条にも、“Any natural or legal person, including authorities established under public law, may be the proprietor of an EU trade mark.”とあることから、エチオピア側での出願を目標として手続きを進めることとした。

並行して、EHL の商標登録の可能性を調査するため、欧州での商標登録を取り扱う国際特許事務所に、同地域における同一商標についての調査を依頼した（表 15）。両調査区分において、それぞれ類似の商標があることあるものの、「異議申し立ての可能性はあるものの、登録可能性は高く申請を進める」という調査結果を受けて、申請を進めることで C/P と合意した。

表 15: EHL の EU における商標登録に向けた同一商標に関する事前調査の内容

商 標	Ethiopian Highland Leather（ロゴマークとの複合商標として調査）
調査区分	国際第 18 類－「皮革、かばん」他 国際第 25 類－「手袋、被服、靴類」他
対象国	EU 加盟 28 ヶ国

出願人に関しては、2018 年 5 月、ブランドオーナーである ELIA と上述の調査結果を踏まえて協議を行い、日本同様にエチオピア政府名義での登録を進めることとした。直ちに ELIA 担当者と EIPO を訪問して同省を通じた出願を依頼し、EIPO から協力への同意が得られたものの、その後の進展が見られなかった。そのため、MOFA による出願についても検討したが再び関係者間の調整に時間を要すこととなり、最終的にブランドオーナーである ELIA から申請書類を提出することとなった。2019 年 10 月に国際弁理士事務所を通じて EUIPO へ申請書類を提出した。EU 内での 3 ヶ月間の公表期間を経た後、分野 18 と 25 における商標の登録が 2020 年 1 月に完了した（図 3）。



図 3: EU における商標登録証明書

²² <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017R1001&from=EN>（2018 年 9 月 23 日閲覧）

3.6 [活動 2-3] ブランド認証基準と認証システムを確立する

(1) EHL 皮革素材の認証基準及び認証システム

EHL ブランド認証基準及び認証システムの構築に向け、2019年5月14-16日に第一回ブランド管理ワークショップを開催した(写真20)。C/P、パートナー企業(タンナー)、パートナー企業(靴・靴製造業)の3回に分け、皮革素材認証、EHL認証を受けた革を使用した皮革製品認証基準案、その運用システムと役割分担について議論した。ワークショップではELIAより、①ブランドとは何か、②EHLのブランド管理の現状と品質基準の設定及び運用システム確立の重要性に関してプレゼンテーションを実施した。その後日本人専門家より、エチオピアの品質レベルの現状と世界的な品質基準とのギャップを説明した。その上で、エチオピアにおける品質検査の実施可能性と最低限求められる品質基準、それらを認証システムとして運用するためのフローと役割分担、今後のスケジュールについて協議し、第一案として関係者より合意を得た。

EHL認証基準の策定にあたっては、基本的に国際基準に準拠することとした。一方でエチオピアのタンナーの現状や、LIDI試験能力、皮革製品に関して羊革に特化した国際基準が存在しないことを考慮し、LIDI職員による工場への立ち入り検査とサンプル素材の試験結果に基づき段階的に改定を加えることとした。また、認証フローの運用の実用性についてもテスト運用するとともに、展示会出展を通じた顧客からのブランドに対するフィードバックを踏まえて、2020年4月を目処にEHLブランド認証基準・認証フローを最終化することで合意した(図4)。

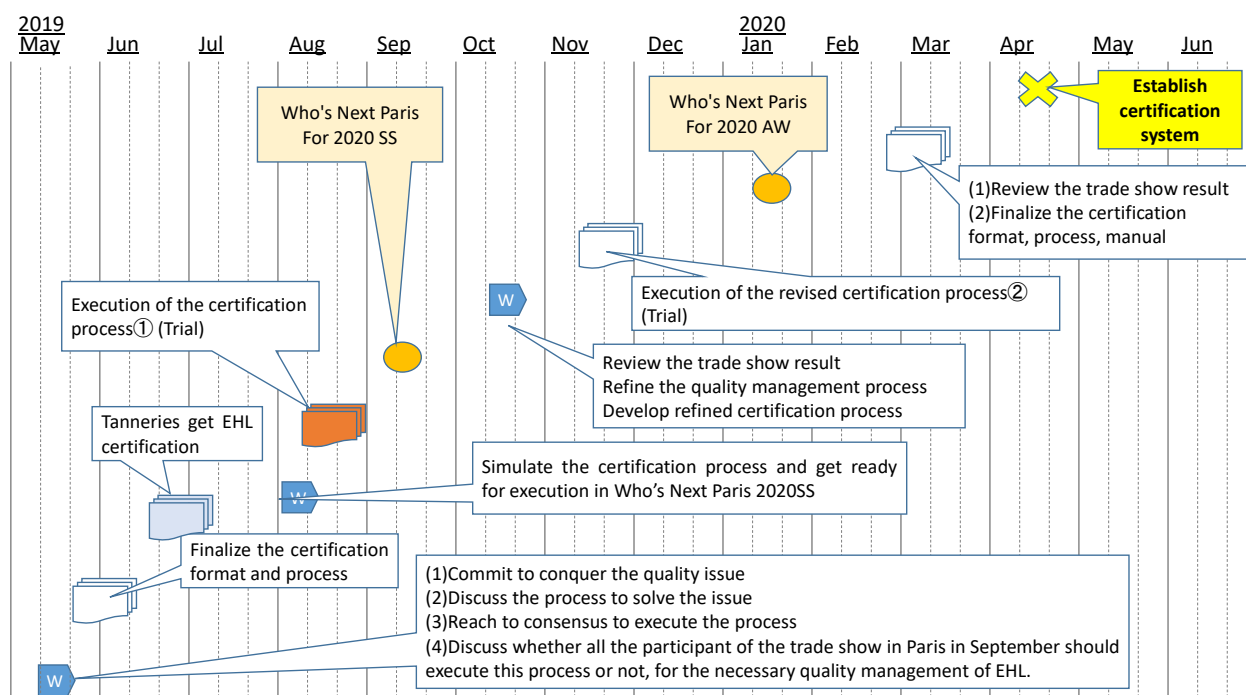


図4: EHL 皮革素材・製品の認証システム確立に向けた実施スケジュール

EHL 皮革素材の認証基準(第一案)(表16)は、①立ち入り検査と、②サンプル革の物性・薬品試験の2つから成る。①は確認表(表17)を用いて各項目に沿って評価を行い、70点以上を合格とする。また、誰が評価しても大きなばらつきがないように、質問項目ごとに poor, fair, good の3段階に分けて配点し、その合計点を集計することにした。②に関しては、立ち入り検査時にサンプル革(3枚)を採取し、LIDIの試験室において以下の試験(試験方法はISO基準を採用)を実施することとした。

1. 物性試験(引っ張り強度、引っ張り破断伸度、引き裂き強度、摩擦堅牢度(乾燥・湿潤))
2. 薬品試験(六価クロム、ホルムアルデヒド、pH)

表 16: EHL 皮革素材の認証品質基準 (第一案) (2019 年 5 月合意)

No.	Category	Criteria	Standard	Methodology	Reference
1	Eligible Applicants	Companies which produce finished sheep leather	<ul style="list-style-type: none"> ●Tanning-Finishing machinery are equipped /operated ●Waste water treatment plant are equipped/operated 	Inspection visit by LIDI using check sheet	check sheet will be prepared by LIDI (by 7 th June)
2	Origin of raw skin	<ul style="list-style-type: none"> ①hair sheep skin ②They are sourced from highland area in Ethiopia 	<ul style="list-style-type: none"> ●Check which type of raw hide and skin are used for EHL production (hair sheep) ●Check the procurement record of raw hide and skin ●Check whether tannery implements segregation system according to their procurement area 		
3	Physical test (lab)	①Tensile strength(N/mm2)	<ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 20 ●Garment: more than 25 ●Glove: more than 25 ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD 	ISO 3376	International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS)
		②Elongation at break (%)	<ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 40 ●Garment: less than 60 ●Glove: less than 50 ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD 		International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS)
		③Tear strength (N/mm)	<ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 25 ●Garment: more than 35 ●Glove: more than 35 ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD 	ISO 3377-2 * double edge tear test	International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS)
		④Rubbing fastness (dry and wet)	<p><Dry fastness></p> <ul style="list-style-type: none"> ①pigment finish: at least 3-4 grade ②Pale shade and natural finish: at least 3-4 grade ③Dark shade and natural finish: at least 2-3 grade <p><Wet fastness></p> <ul style="list-style-type: none"> ①pigment finish: at least 2-3 grade ②Pale shade and natural finish: at least 2-3 grade ③Dark shade and natural finish: at least 2 grade 	ISO 11640 *Sample size: min. 3 pieces / leather article (random sampling based on the company's business deals) *Sampling will be done by LIDI during the inspection visit	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
4	Chemical test	①Chromium VI	<ul style="list-style-type: none"> ●For adult (skin contract and non skin contract): Not detectable at the time of test * *A detection limit: 3mg/kg, 	ISO 17075	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
		②Formaldehyde and ph	<p>Formaldehyde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●For adult (skin contract): 75mg/kg ●For adult (skin non contract): 300mg/kg <p>Ph:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●≥3.5 (for all leathers) 	Formaldehyde: ISO 17226-1(HPLC) or ISO 17226-2 (colorimetric analysis) ph: ISO 4045	
		③Use of REACH certified chemicals	<p>All the chemicals used for the leather productions are REACH certified chemicals.</p> <p>*Companies submit the REACH certificates upon request from LIDI/ELIA or the buyers</p>	Check on the application form Check during the inspection visit	
5	Validated period of EHL certificate	-	one year	-	-
6	Fee for test	Inspection visit(1-2ppl)	<p>Applicant companies pay cost (or (provide in-kind) for the visit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①air fare fee ②Transportation ③Lunch (if the inspection continued for 1 day) 	-	-
		Lab test	<ul style="list-style-type: none"> ①tensile strength: 200ETB ②Tear strength: 200ETB ③Rubbing fastness (dry and wet): 100ETB ④Chromium VI: 258ETB ⑤Formaldehyde: 258ETB TOTAL: 1,016 ETB/sample 	-	-

立ち入り検査の結果及び LIDI 試験室における試験結果の両方が基準値よりも上回ったタンナーに対し、有効期限 1 年の EHL 認証を ELIA から授与することとした。

表 17: 立ち入り検査時の確認項目

項目 (点数)	確認項目	確認方法
原皮 (25 点)	①ヘアシーブ種であるか ②エチオピア高地から調達されている原皮か	①目視による確認 ②原皮調達記録による確認
品質管理/環境配慮 (25 点)	なめし～仕上げ～排水処理に関し生産品質管理が実施されているか	①目視による確認②品質管理記録の確認 (数値・指標)
ISO 等の認証取得/労働者の安全健康配慮 (25 点)	①ISO9001 (品質)、140001 (環境) の取得の有無 ②労働者への防護用品の提供等の有無	①目視による確認 ②インタビュー及び目視
薬品 (25 点)	REACH 認証を取得した薬品会社から調達した薬品を使用しているか	薬品倉庫の目視による確認、 調達記録の確認

認証フローに関して、タンナーは ELIA に認証申請書を提出し、LIDI による両方の検査をクリアした上で認定書を ELIA から受領し、EHL 認証皮革として海外へ輸出、もしくは国内の製造業者へ販売することとした (図 5)。

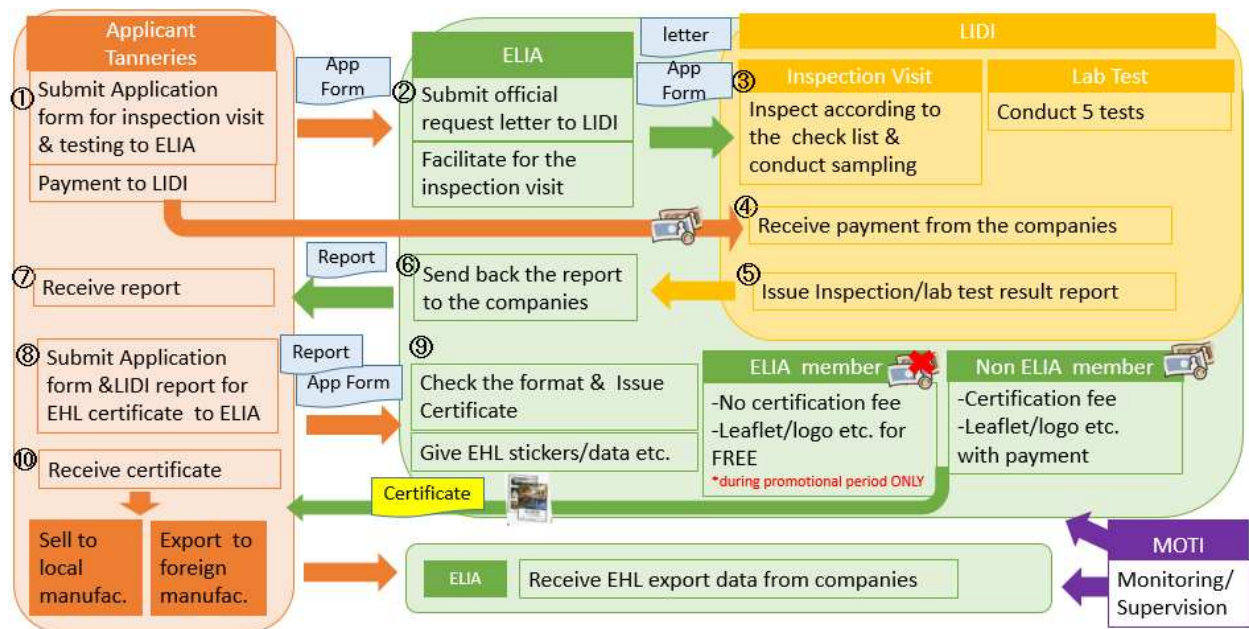


図 5: EHL 皮革素材の認証システムフロー (第一案) (2019 年 5 月合意)

第一案の合意を受けて、パートナー企業 2 社に対して第 1 回立ち入り検査を実施し、採取したサンプル革の試験を実施した (写真 21~22)。

立ち入り検査の結果は、両社とも第一案で定めた基準 (70 点) を上回り、ELICO Awash Tannery が 80 点、Bahirdar Tannery が 81 点という結果であったが、改善すべき点も明らかになった。両社へは検査報告書を共有するとともに個別訪問を実施し、ELICO Awash Tannery へは ISO14001 及び ISO9001 の更新、Bahirdar Tannery へは生産工程における品質管理部門の設置及び排水処理にかかる基礎的な指標のモニタリングについて勧告を行い、今後の改善策について協議した。

立ち入り検査で採取したサンプル革は、各企業における最も主要で生産量の多い種類・色・等級のものから、3 枚を無作為にサンプリングし、LIDI の試験室で物性及び薬品試験を実施した。概ね薬品試験に関しては基準値をクリアしているものの、引っ張り・引き裂き強度に関しては第一案で設定した基準値と結果に差異があることが判明した。これは、EHL 皮革素材の認証基準の設定に際し、羊革に特化した国際基準がなく、製品別 (牛革を使用した製品が主流) の強度基準を適用したことが理由であったと考えられる。試験結果を踏まえ、引っ張り・引き裂き試験に関しては LIDI と学術的

に交流のあるインドの研究機関が策定した羊革の基準値を適用することとし、エチオピア企業及びC/Pと認証基準（第2案）（表18）に合意した。改定点は太字で示したとおり。

上述の認証試験の結果から、ELIAは2019年8月にELICO Awash Tannery及びBahirdar Tanneryの2社をEHL認証タンナーとして1年間有効の認定書を授与した(図6)（写真23～24）。



図6: EHL 認定証書

表 18: EHL 皮革素材の認証基準 (第 2 案) (2019 年 8 月合意)

No.	Category	Criteria	Standard	Methodology	Reference
1	Eligible Applicants	Companies which produce finished sheep leather	<ul style="list-style-type: none"> ●Tanning-Finishing machinery are equipped /operated ●Waste water treatment plant are equipped/operated 	●Inspection visit by LIDI using check sheet	Check list
2	Origin of raw skin	<ul style="list-style-type: none"> ①hair sheep skin ②They are sourced from highland area in Ethiopia 	<ul style="list-style-type: none"> ●Check which type of raw hide and skin are used for EHL production (hair sheep) ●Check the procurement record of raw hide and skin ●Check whether tannery implements segregation system according to their procurement area 		
3	Physical test (lab)	<ul style="list-style-type: none"> ①Tensile strength(N/mm²) ②Elongation at break (%) 	Finished leather for: <ul style="list-style-type: none"> ①Tensile strength <ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 2015* ●Garment: more than 2515** ●Glove: more than 2515** ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD ②Elongation at break (%) <ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 4035* ●Garment: less More than 6040** ●Glove: less More than 5040** ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD 	Test method: ISO 3376	International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS) *Indian Standard: 5914:1970 **Indian Standard:11230-2003
3	Physical test (lab)	③Tear strength (N/mm)	Finished leather for: <ul style="list-style-type: none"> ③Tear strength (N/mm) <ul style="list-style-type: none"> ●Shoe upper/bag/leather goods: more than 2515* ●Garment: more than 35 ●Glove: more than 35 ●Veg. tanned leather: TBD ●Suede: TBD 	Test method: ISO 3377-2 * double edge tear test	International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS) *Indian Standard:5914:1970
		④Rubbing fastness (dry and wet) *dry 10cycle/ wet 10 cycle	<Dry fastness> <ul style="list-style-type: none"> ①pigment finish: at least 3-4 grade ②Pale shade and natural finish: at least 3-4 grade ③Dark shade and natural finish: at least 2-3 grade <Wet fastness> <ul style="list-style-type: none"> ①pigment finish: at least 2-3 grade ②Pale shade and natural finish: at least 2-3 grade ③Dark shade and natural finish: at least 2 grade 	Test method: ISO 11640 *Sample size: min. 3 pieces / leather article (random sampling based on the company's business deals) *Sampling will be done by LIDI during the inspection visit	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
4	Chemical test	①Chromium VI	<ul style="list-style-type: none"> ●For adult (skin contract and non skin contract): Not detectable at the time of test * *A detection limit: 3mg/kg, 	ISO 17075	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
		②Formaldehyde and ph	Formaldehyde: <ul style="list-style-type: none"> ●For adult (skin contract): 75mg/kg ●For adult (skin non contract): 300mg/kg Ph: <ul style="list-style-type: none"> ●ph: ≥3.5 (for all leathers) 	Formaldehyde: ISO 17226-1(HPLC) or ISO 17226-2 (colorimetric analysis) ph: ISO 4045	
		③Use of REACH certified chemicals	All the chemicals used for the leather productions are REACH certified chemicals. *Companies submit the REACH certificates upon request from LIDI/ELIA or the buyers	Check on the application form Check during the inspection visit	<ul style="list-style-type: none"> ●REACH regulation.: https://echa.europa.eu/web/guest/regulations/reach/legislation ●Restricted Azo dyes: http://exporthelp.europa.eu/update/requirements/ehir_eu15_02v001/eu/auxi/eu_cherest_entry43_annexXVII_r1907_2006.pdf

改定した第二案の認証基準に基づき、2019年10月3日に ELICO Awash Tannery、10月4日に Bahirdar Tannery にそれぞれ第二回目の立ち入り検査を実施した。6月に実施した第一回の立ち入り検査結果から大きな変化はなかったが、認証フローや実施方法を LIDI と企業等の関係者が確認したことで、認証制度の維持管理に関する当事者意識が高まった。

サンプル革の物性・薬品試験に関しては、物性試験に関してのみ、皮革の個体差により第二案で設定した基準と若干の差異が生じた。C/P と協議の結果、基準値そのものは変更しないが、認証制度の運用面に関して以下の点について改定を行った。

加えて、より客観的・公平に可否の判断が下せるよう、立ち入り検査の結果及び物性・薬品結果のスコアをサマリーシート（図 7）にまとめて提示することとし、両試験が合格となったタンナーに対してのみ EHL ブランドの使用を 1 年間許可することに改定した。

X July 2019

To: XXXX Tannery
From: Leather Industry Development Institute (LIDI)

EHL certification score sheet (summary)

No.	Item	Score allotment (points)	Company's result (points)
1	Inspection visit	100	XX points
TOTAL		100 *more than 70points is pass	XX points Pass/ Fail

Lab test			
No.	Item	Score allotment (points)	Company's result (points)
1	Tensile strength	35 35: X (average) ≥ standard 25: standard (-10%) ≤ X (average) < standard 15: standard (-20%) ≤ X (average) < standard(-10%) 0: X (average) < standard (-20%)	XX
2	Elongation at break (%)	30 30: X (average) ≥ standard 20: standard (-10%) ≤ X (average) < standard 10: standard (-20%) ≤ X (average) < standard(-10%) 0: X (average) < standard (-20%)	XX
3	Double Tear strength	35 35: X (average) ≥ standard 25: standard (-10%) ≤ X (average) < standard 15: standard (-20%) ≤ X (average) < standard(-10%) 0: X (average) < standard (-20%)	XX
TOTAL		100 *more than 70points is pass	XX points Pass/ Fail
4	Rubbing fastness (dry & wet)	Pass: average above the standard Fail: average below the standard	Pass/ Fail
5	Chromium VI	Pass: average above the standard Fail: average below the standard	Pass/ Fail
6	Formaldehyde	Pass: average above the standard Fail: average below the standard	Pass/ Fail
7	pH	Pass: average above the standard Fail: average below the standard	Pass/ Fail
TOTAL			Pass / Fail

**The company which scores more than 70 points as well as pass all the chemical and rubbing fastness tests is entitled to receive EHL certification*

図 7: 物性・薬品試験結果のサマリーシート

<認証基準（第2案）から第3案の主な変更点>

● 立ち入り検査の実施

1. （革のサンプリング方法）摩擦堅牢度を確認するために濃色の革（黒もしくは茶）3枚を無作為にサンプリングする。
2. 原皮のトレーサビリティが確保されていないタンナー（エチオピアの高地帯に生息している羊の皮から革を生産している事が証明できない）は EHL 認証審査の対象外とする。

● EHL 認証試験結果サマリーシートの詳細

1. 立ち入り検査は 100 点中 70 点以上を合格とし、物性・薬品試験にも基準値を満たしたタンナーにのみ EHL 認証を 1 年間授与する。
2. 物性試験のうち、引き裂き・引っ張り試験に関しては、3 つのレザーの平均値が認定基準に対して-10%までであれば個体差による誤差の範疇とし、合計点 70%以上を合格とする。
3. 物性試験のうち摩擦堅牢度と薬品試験に関しては、展示会の出展結果を鑑みて顧客からの要望が大きいことと、クレームになった場合ブランドの価値を損なう恐れがあることから、平均値が認定基準値を満たした場合にのみ合格とする。

上記より、第二回目の試験運用を経て最終的に C/P と合意した認証基準（第三案）は表 19 のとおり。また、立ち入り検査時の確認表に関しても、試験運用の結果を踏まえて改訂することで合意した（別添 8）。

当初計画では、フェーズ 1 において認証基準の最終化を実施する予定であったが、COVID-19 感染拡大により活動途中で帰国することとなった。C/P と合意した認証基準（第三案）に関してパートナー企業とも協議・レビューし最終化することができなかつたため、同活動は、フェーズ 2 において実施する。

表 19: EHL 皮革素材の認証基準 (第 3 案) (2019 年 12 月合意)

No.	Category	Criteria	Standard	Methodology	Reference
1	Eligible Applicants	Companies which produce finished sheep leather	<ul style="list-style-type: none"> ● Tanning-Finishing machinery are equipped /operated ● Waste water treatment plant are equipped/operated 		
2	Origin of raw skin	<ul style="list-style-type: none"> ① hair sheep skin ② They are sourced from highland area in Ethiopia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Check which type of raw hide and skin are used for EHL production (hair sheep) [Mandatory] ● Check the procurement record of raw hide and skin ● Check whether tannery implements segregation system according to their procurement area 	● Inspection visit by LIDI using check sheet	Check list
3	Physical test (lab)	<ul style="list-style-type: none"> ① Tensile strength(N/mm²) ② Elongation at break (%) 	Finished leather for: <ul style="list-style-type: none"> ① Tensile strength <ul style="list-style-type: none"> ● Shoe upper/bag/leather goods: more than 15* ● Garment: more than 15** ● Glove: more than 15** ● Veg. tanned leather: TBD ● Suede: TBD ② Elongation at break (%) <ul style="list-style-type: none"> ● Shoe upper/bag/leather goods: more than 35* ● Garment: More than 40** ● Glove: More than 40** ● Veg. tanned leather: TBD ● Suede: TBD 	Test method: ISO 3376	*Indian Standard: 5914:1970 **Indian Standard:11230-2003
	Physical test (lab)	③ Tear strength (N/mm)	Finished leather for: <ul style="list-style-type: none"> ③ Tear strength (N/mm) <ul style="list-style-type: none"> ● Shoe upper/bag/leather goods: more than 15* ● Garment: more than 35 ● Glove: more than 35 ● Veg. tanned leather: TBD ● Suede: TBD 	Test method: ISO 3377-2 * double edge tear test	International Union for Leather Technologists and Chemists Society (IUP/IULTCS) *Indian Standard:5914:1970
		④ Rubbing fastness (dry and wet) *dry 10cycle/ wet 10 cycle [Mandatory]	<Dry fastness> <ul style="list-style-type: none"> ① pigment finish: at least 3-4 grade ② Pale shade and natural finish: at least 3-4 grade ③ Dark shade and natural finish: at least 2-3 grade <Wet fastness> <ul style="list-style-type: none"> ① pigment finish: at least 2-3 grade ② Pale shade and natural finish: at least 2-3 grade ③ Dark shade and natural finish: at least 2 grade 	Test method: ISO 11640	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
4	Chemical test [Mandatory]	① Chromium VI	<ul style="list-style-type: none"> ● For adult (skin contract and non skin contract): Not detectable at the time of test * *A detection limit: 3mg/kg, 	ISO 17075	Japan eco leather label http://japan-ecoleather.jp/english-3/japan-eco-leather-standard-jes/
		② Formaldehyde and ph	Formaldehyde: <ul style="list-style-type: none"> ● For adult (skin contract): 75mg/kg ● For adult (skin non contract): 300mg/kg Ph: <ul style="list-style-type: none"> ● ph: ≥3.5 (for all leathers) 	Formaldehyde: ISO 17226-2 (HPLC) (colorimetric analysis) ph: ISO 4045	
		③ Use of REACH certified chemicals	All the chemicals used for the leather productions are REACH certified chemicals. *Companies submit the REACH certificates upon request from LIDI/ELIA or the buyers	Check on the application form Check during the inspection visit	<ul style="list-style-type: none"> ● REACH regulation.: https://echa.europa.eu/web/guest/regulations/reach/legislation ● Restricted Azo dyes: http://exporthelp.europa.eu/update/requirements/ehir_eu15_02v001/eu/auxi/eu_cherest_entry43_an_nexXVII_r1907_2006.pdf
5	Validated period of EHL certificate	-	one year	-	-
6	Fee for test	Inspection visit(1-2ppl)	Applicant companies pay cost (or (provide in-kind) for the visit: <ul style="list-style-type: none"> ① air fare fee ② Transportation ③ Lunch (if the inspection continued for 1 day) 	-	-
		Lab test	<ul style="list-style-type: none"> ① tensile strength: 200ETB ② Tear strength: 200ETB ③ Rubbing fastness (dry and wet): 100ETB ④ Chromium VI: 258ETB ⑤ Formaldehyde: 258500ETB TOTAL: around 1,258 0 16 ETB/sample	-	-

(2) EHL 皮革製品の認証システム

2019年5月14-16日に実施された第1回ブランドワークショップにおいて合意された皮革製品の認証基準（第1案）（表20）は、以下の3点である。

- ① EHL 認証を受けた革で製品を生産していることを確認するため、レシートを提出する。
- ② 最終製品の出荷前に、品質管理確認表（概観の汚れの有無、形・色が左右対称か、アクセサリ一の不具合の有無、釘や針は適切に管理され混入の心配はないか等）（図8）を提出する。
- ③ EHL と異素材を組み合わせて製品を製造する場合には、EHL の割合が50%以上を条件とする。

表 20: EHL 皮革製品の認証品質基準（第1案）（2019年5月合意）

No.	Category	Criteria	Methodology	Check Item
1	Eligible Applicants	●Companies which produce shoes/leather goods/garment etc. using EHL	Application form with EHL certificate copy +receipt	ELIA check the application form, the purchase record (receipt issued by tanneries) and copy of EHL certificate submitted by applicants
2	Proportion of EHL to the products	●More than 50% (shoe upper, bags, garment, leather goods) if the products are made with other materials	Application form	ELIA check the application form
3	Valid term for tag/hot stamp	●Purchased lot based on the application form		
4	Fee for tag/hot stamp	●ELIA member: free ●Non-ELIA member: TBD * Use of hot stamp machine is required the payment to LIDI		
5	Quality of products	●No defects in appearance ●symmetry shape/color ●Quality stitch and cut ●No defective accessories ●No nail/broken needles etc. contain in the export products	Copy of quality check sheet to ELIA Inspection visit will be conducted upon the request from LIDI/ELIA	See check list

Quality Check Sheet for EHL ለ EHL ምርት የጥራት መፈተሽ ሰንጠረዥ													
Company Name የኮምፒዩተር ስም				Inspected by ፍተሽ ያካሂደው ሰው				Submission Date ቀን		Defect Ratio (%) (③÷①)*100			
Delivery date የማስገባት ቀን													
Inspection data ፍተሽ የተካሄደበት ቀን	Style No. ስታይል ቁ.	Color የምርት ቀለም	QTY order ብዛት	①QTY Inspected ፍተሽ የተካሄደበት ምርት ብዛት	②QTY Accepted ተቀብይቶታል የሚችል ምርት ብዛት	③QTY Rejected ተቀብይቶታል የማይችል ምርት ብዛት	Inspection Result የምርት ፍተሽ ውጤት					Signature	
							Body / Lining አካል/ሽፋን	Shape ቅርፅ	Sewing ስፈት	Metal Accessories ብረት ነክ መለግጫዎች			Brand mark የብረት ምልክት
							Stain(Leather), Scorching, Wrinkles, Fold, Glue stain/Glue overflow ጭንቅ ወይንት፣ ጭንቅ፣ ጭንቅ፣ የጭንቅ ስፈት	Asymmetry / Distorted-Shape, Incorrect size የተቀበሉ ቅርፅ የያዘ፣ ያልተስተካከለ መጠን ያለው	Accuracy/Defective Thread trimming በትክክል መስፈርቱን መረጋገጥ ስፈት በጋላ የክር አቆራረጥ/መክርክም ስህተት	Rust, Scorching ገነት፣ ወይንት	Movement is smooth? (Magnet, straps, Zippers) በጠሩ ሁኔታ ላይ ይንገዳል? (የቁልፍ ጣጣኝ፣ ዘለብ፣ ዘገገ)	Incorrect position/size/shape በትክክል ስታይል/መጠን/ቅርፅ ያለመቆጣጠር	
TOTAL ጠቅላላ													
Remarks አስተያየት													

图 8: 品質管理確認表

認証フロー（第1案）に関しては、図9のとおり。各企業より ELIA に EHL 使用申請書と EHL 認証タンナーから購入した革のレシートを提出する。許可が下りたら EHL 焼印を借り受け、製品の製造を開始する。製品が出来上がり検品を実施した後に品質管理確認表を ELIA に提出し、企業は ELIA より EHL タグとパンフレットを受領する。

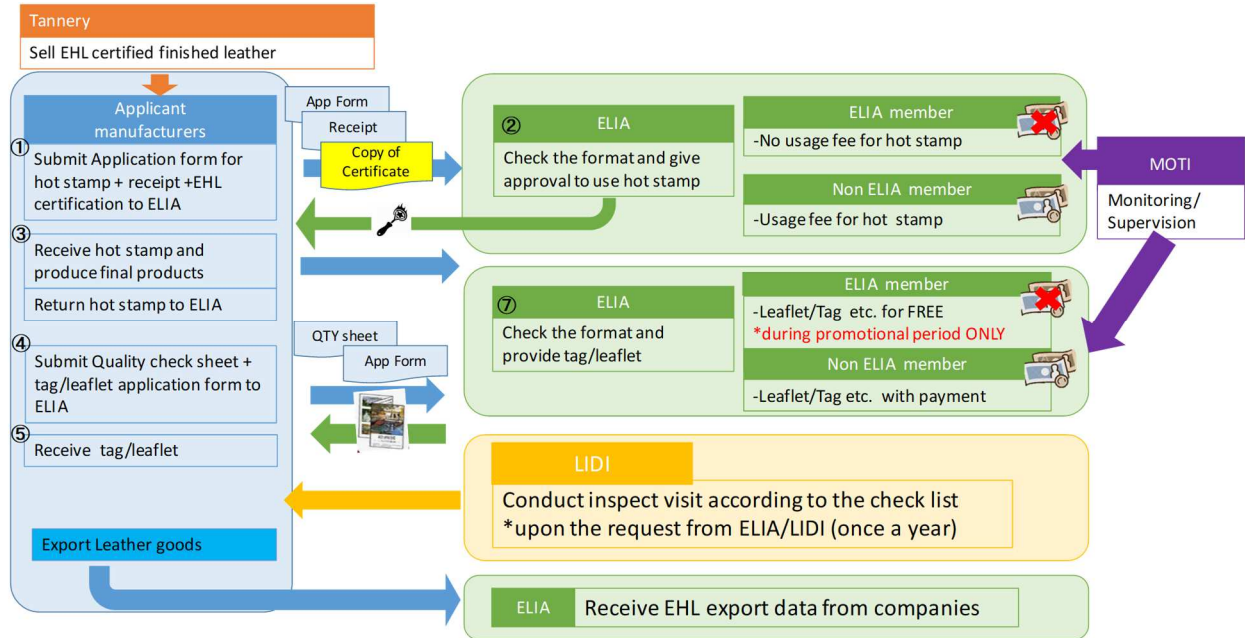


図9: EHL 皮革製品の認証システムフロー（第一案）（2019年5月合意）

2019年9月の展示会前に実施した認証フローの試験運用では、革の納品が遅れたことで各企業がサンプル作成にかけられる時間が短くなり、品質管理確認表を使用した最終検品を実施することができなかった。そのため、2020年1月及び2月の展示会に向けた2回目の試験運用時に、一部企業において品質管理確認表の運用を実施した。加えて、展示会出展後に受注したサンプルの生産過程においても、①EHL 焼印の借用申請、②EHL タグ及び冊子の使用申請、③品質管理確認表を使用した検品の実施、④ブランド管理に関するサポートを実施した。③については、生産管理を担当する専門家と企業を訪問し、出荷前の製品に対して OJT により最終検品を実施し、品質管理確認表への記載方法について指導を実施した。

多くの小規模企業では、品質管理の一環としてどのような不良がどの程度発生したかを記録しておらず、品質管理担当者によっては、表に数値を書き込むことに慣れていないため、記録すること自体に困難がある企業も多い。確認表はアムハラ語表記で分かりやすくなるよう更新したが、確実に定着するまでは引き続き現地での OJT が重要である。

また、①、②の申請手続きに関しても、受注の都度何度も申請するのが手間だという声があり、EHL 焼印を各企業で購入できないかという提案も出された。これらの要望及び今後の運用方法に関しては、フェーズ2で ELIA 及びエチオピア企業と協議を続け、EHL のブランド価値を保持しつつ、より多くの企業にとって使いやすいブランド管理方法を検討していく。

3.7 [活動2-4] ブランド使用に関するガイドラインを作る（ロゴ、タグなどの使用基準）

EHL ブランドの認知度を高め、多くのエチオピア企業に使用してもらうためのプロモーション戦略の一環として、EHL 認証制度の試験運用期間中は、EHL タグ及びパンフレット、ロゴの使用を ELIA 会員企業に対して無料で提供することとした。

試験運用期間中はパートナー企業のみが EHL の認証を受ける対象となっていた。しかし、海外のバイヤーから注文を受けた企業や、海外の既存顧客へ積極的に EHL のプロモーションを行っている

企業から EHL のタグや焼印、パンフレット等を展示会出展以外でも使用したいとの要望を受けた。これを受け、3.6 で前述した申請書類の提出のみならず、EHL ロゴ使用に関して ELIA と企業間において MOU を締結することを検討した。タグやパンフレットの印刷費用や内容改定のための費用の捻出に関しては、ELIA 内の財源確保及びプロジェクト終了後を見据えたロイヤリティ制度構築についても、ELIA と協議・検討を行った。より具体的な内容に関してはフェーズ 2 で協議を行う。

CPA2 で作成したブランドブックのコンテンツ改定に関しては、ブランド認証基準が最終化された段階で改定を行う。最終的にはブランドブックをウェブサイトからもダウンロードできるようにフェーズ 2 において整備を行う予定である。

3.8 [活動 2-5] 科学的データを得るため羊革の比較研究を実施する

エチオピアの高地帯で育った羊の皮革をエチオピアの低地帯の羊、及び他地域の羊と比較分析し、科学的な特性を導き出そうとする調査を、日本（東京農工大学農学部附属硬蛋白質利用研究施設、東京都立皮革技術センター、札幌総合病理研究所）とエチオピア（LIDI Research Lab）との共同で行った。本調査の結果を取りまとめ、2018 年 9 月以降の展示会において、エチオピアの羊革がなぜ薄く・やわらかく・強いのか、その根拠を科学的にバイヤーに示すことが本研究の目的の一つであった。

2018 年 3 月、現地調査及びサンプリングのため東京農工大学農学部の野村義宏教授をエチオピアへ派遣した。しかし、オロミア州の情勢が不安となり、アジスアベバ市内のみでの活動となった。そのため、後日、LIDI の職員がオロミア州北部の高地帯（2959m）、及び南部の低地帯（797m）を訪問し、それぞれサンプリングを行った。北部でサンプルされた Menze 種、南部でサンプルされた Wankae 種、それぞれの検体はホルマリン及びエタノールで固定した上で日本へ送られ、コラーゲンの電気泳動、アミノ酸分析、電子顕微鏡観察、エラスチン染色、コラーゲン染色、グリコサミノグリカン染色などの分析が行われた。また、LIDI の試験室でも同検体の部位を使用して、電子顕微鏡観察、及び引き裂き強度などの物性試験が行われた。

電子顕微鏡観察結果では Menze 種のコラーゲン線維密度、コラーゲン線維径が太いように見えたが、コラーゲン密度に関しては逆に Wankae 種の方が高くなるなど、日本の研究機関における調査からは、Menze 種と Wankae 種の間には明らかな違いは認められなかった。また、LIDI の試験室における試験も同様で物性強度に大きな差異はなく、一部、Wankae 種の方がよい数値もあった。北海道産の羊においても、入手できた検体の年齢差もあり、エチオピア産羊のデータを上回るものであった。こうした調査結果から、2018 年 9 月の展示会におけるエチオピアシーブレザーの特徴を科学的根拠とともにバイヤーに示す計画は見送られた。

その後、12 月 7 日に都立皮革技術支援センターにて、エチオピア産、インドネシア産、南アフリカ産の羊革の比較試験を行った。サンプルとして 3 ヶ国で生産された原皮から日本の同一のタンナーでなめされた羊革を準備した。薄さの違いによる物性強度の変化を比較するため、厚さ 0.4mm 及び 0.7mm のサンプルを用意し、電子顕微鏡による断面構造観察、引張、伸び、引裂き、及び柔らかさについての試験を行った。結果、0.7mm では 3 ヶ国の間に大きな差異は見られなかったが、0.4mm では引張強度に大きな差が生じた。

皮革の強度は銀面層（Papillary Layer）の底面から始まる繊維層（Reticular Layer）の厚みやその密度に由来する。電子顕微鏡による観察から、エチオピア産の羊が 0.4mm の厚みまで薄く加工した際にも銀面層の厚みが占める割合が 40%と最も低く、繊維層の厚みはその強度を保つに十分なだけ残されていることが観察できた。一方、0.4mm の厚みにおいて、インドネシア産は銀面層の割合が 100%、南アフリカ産も 60%であった（図 10）。この実験から銀面層の薄さが、エチオピアの皮革が 0.4mm のように薄くても強度を維持できる理由の 1 つであると推測できた。

比較研究の結果（別添 9）は LIDI、ELIA と共有され、協議の結果、エチオピア産の羊革が、薄く仕上げて物性強度を保つことが出来るのは、その銀面層の薄さによるものという実験の結果は大変に明解であり、プロモーションでも活用されていくべきという点で同意を得た。

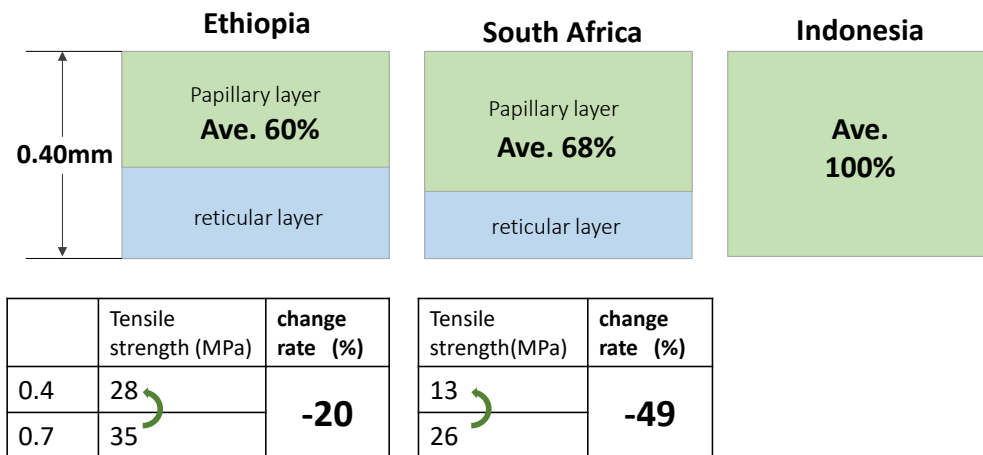


図 10: 厚み 0.4 mmにおける各国産の羊革の強度の比較

この結果に基づき、2019年9月以降の展示会におけるプロモーション用として、エチオピア産羊革の薄くしても強度を保つことができる理由を科学的に説明するパネル及び資料を用意した。パネルの内容はできるだけ簡略化し、主にタンナーの担当者がエチオピア産羊革の特徴を説明する際に使用することとした (図 11)。

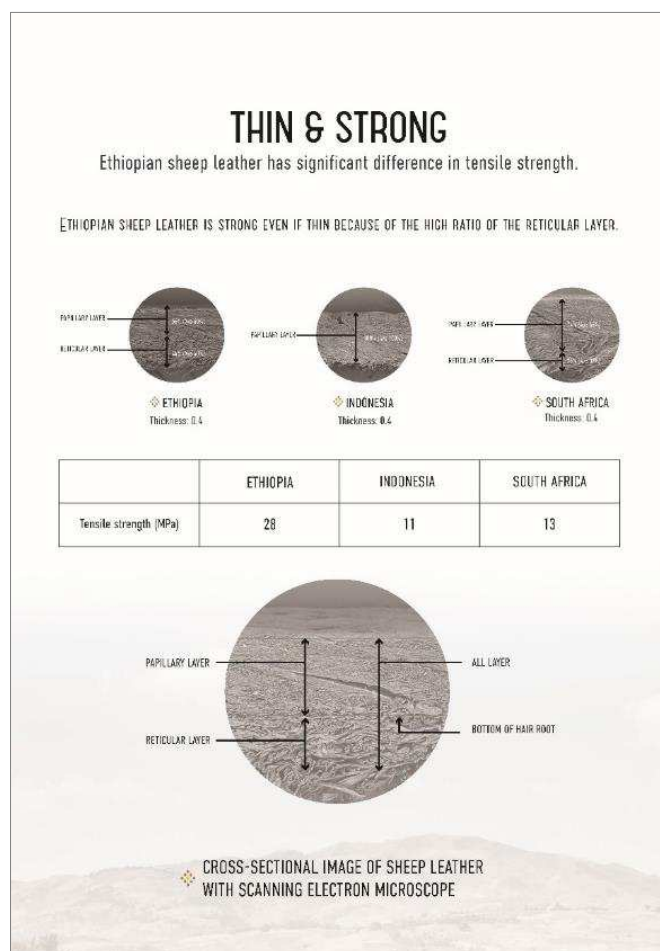


図 11: 科学的データに基づくエチオピア産羊革の特徴訴求パネル

3.9 [活動 2-6] ブランドプロモーションを行う（プロモーション資料、ウェブサイト、見本市広報ツールの作成・更新支援

ブランドプロモーションに関しては、主に LIDI、ELIA との協議の結果決定した 2018 年よりフランス市場、2019 年にはアメリカ市場において展示会への出展を実施した。展示会出展を通じて明らかになった課題に対して、サンプル作成やビジネスセミナーにおける技術支援にフィードバックし次の出展時には改善できるように取り組んでいった。また、Visual Merchandising (VMD) の理論に沿った展示方法の実践、国際市場における流行調査などについて学ぶことも目的とした。展示会出展に際しては各企業の代表の他、LIDI、ELIA の代表者、日本人専門家が同行した。

出展を重ね、商品の品質やプロモーション手法、顧客との交渉スキルには改善がみられた。その結果、サンプルの受注数も増加させることができた²³。しかし、サンプルの受注後、実際の本受注まで至った件はまだ数件である。2020 年初頭には、取引先へのフォローアップの手法やサンプルの品質向上に焦点を当てた支援も行った。サンプルの改善に向けたやり取りが顧客と継続するようになり、本受注が数社においてみられるようになってきたところでの COVID-19 の感染拡大であった。

(1) 展示会等の海外イベント出展

2017 年に実施された市場調査の結果、および、展示会出展を通じて明らかになった課題を踏まえ、2018 年 9 月以降、フランスで 3 回の展示会出展、アメリカで 1 回の展示会出展を実施した。アメリカ市場での活動については当初計画されていなかったが、フランス展示会において製靴企業が狙うターゲット市場とのミスマッチが明らかとなったため、2020 年 2 月にラスベガスで開催されるファッション業界の展示会である MAGIC 内の Footwear Sourcing 及び Project Womens に出展した。

1) Premiere Classe Paris Porte De Versailles（パリ／2018 年 9 月 7~10 日）

① プロモーションの計画策定

2018 年 2 月に開催された第 2 回 JCC において、2018 年 9 月のフランスでの展示会出展及び出展準備計画について承認を得た。皮革素材については、仕上げの技術支援まで行ったために、専門家の出張回数を増やしたが、その他の主な活動に関しては、下記のスケジュールに沿って実施された。

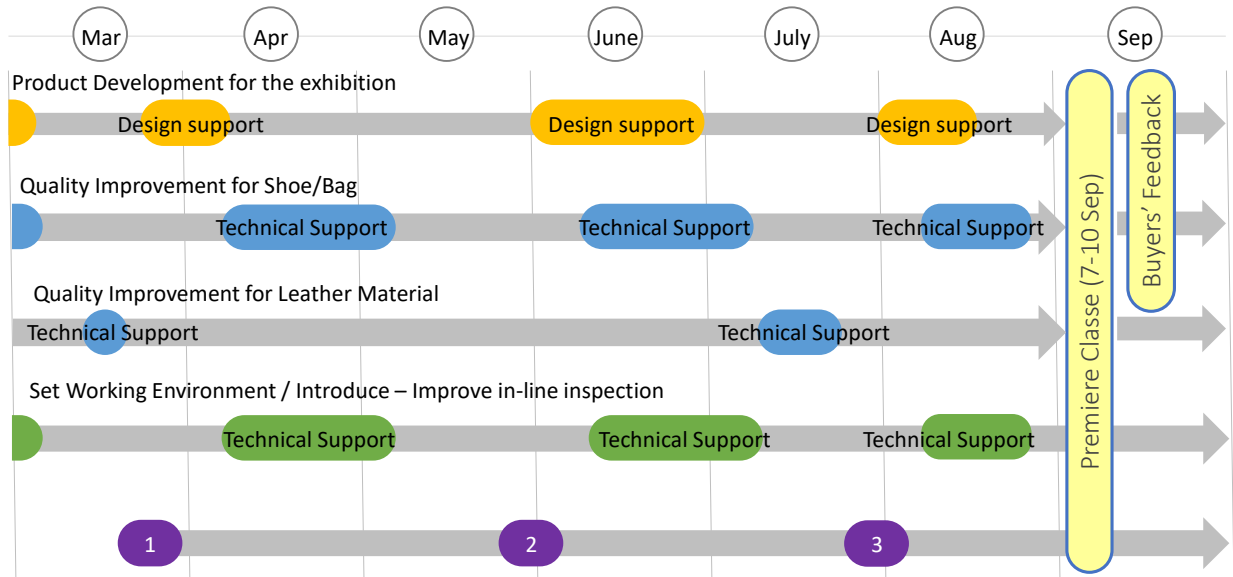


図 12: 2019 年 9 月の展示会出展に向けた技術支援計画案

²³ 2020 年 1 月にフランスにおいて出展した Who's Next は、パリ市内の公共交通機関のストライキにより客足が伸びず、サンプルオーダー数は 2019 年 9 月の出展に比べて大幅な減少となった。

② Premiere Classe Paris Porte De Versailles 出展

Premiere Classe Paris Porte De Versailles は世界でも有数の規模を誇るファッションセクターの展示会である。毎年1月と9月に開催され、出展するには主催者側の審査を通過しなければならない。また、Premiere Classe Paris Tuileries というさらにアップラインに出展者数を絞った展示会も毎年3月と9月、パリのファッションウィークにあわせて開催している。

展示会名	Premiere Classe Paris Porte De Versailles
開催時期	2018年9月7日（金）－10日（月） 9：00-19：00（最終日のみ17：00にて閉場）
開催場所	Parc des expositions de la Porte de Versailles 1 place de la Porte de Versailles 75015 Paris HALL 3
出展者数	約1,400（同時開催のWho's Nextを含む）
来場者数	43,500（同時開催のWho's Nextを含む）
EHLブース	24平米

各企業、ブース内で来場者商談を実施した結果、4日間で以下の成果を収めることができた。しかし、CPA2で参加した日本での展示会に比べると、商談数も少なく、新しい市場における取り組みとして様々な課題が残る出展であった（写真25～26）。

来場者数	110名（名刺交換数）
顧客分類	小売業26%、卸業12%、製造業21%、無期入27%、その他（エージェント、デザイナー、メディアなど）14%
商談結果	トライアルオーダー／サンプルオーダー＝13

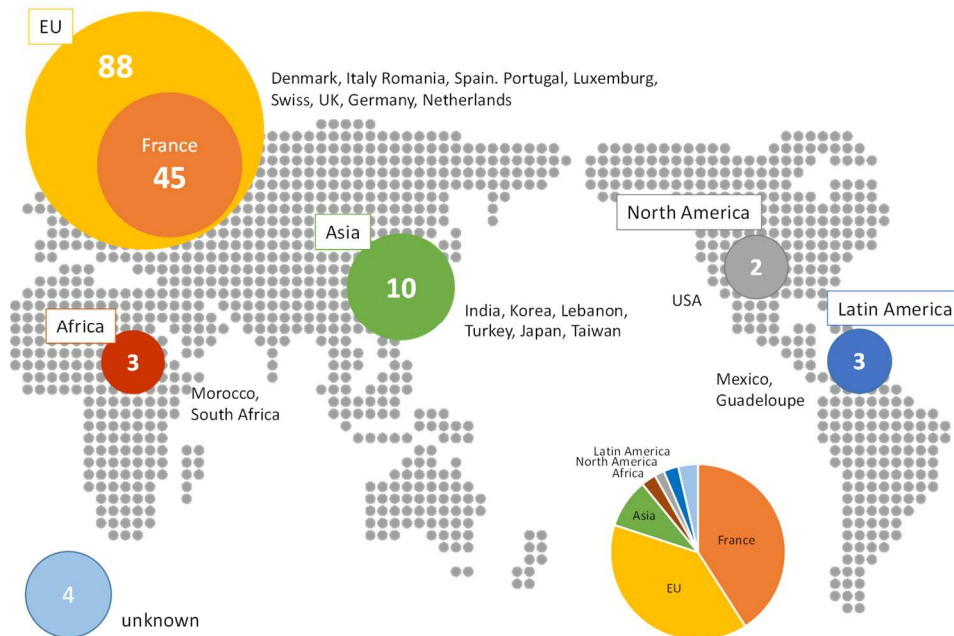


図 13: EHL ブース来場者 地域別分析

来場者の地域別内訳は上記のとおり。EU 圏外からの顧客は予想を下回ったが、EU 圏におけるバランスはフランス国内からの来場者が約5割であり、今回のターゲット市場であるEU 圏の顧客との商談機会は多かった。

③ フランス企業との個別商談

欧州市場における EHL ブランドの知名度を高めるために、展示会出展と並行してフランス企業における EHL を用いた商品開発を画策した。2018 年のフランス渡航中に、以下の 2 名と商談の機会を設け、EHL について提案を行ったが、商談成立には至らなかった。

Mr. Olivier Lapidus, デザイナー Lanvin 前アートディレクター

革自体の品質には高い評価を得たものの、仕上げの品質についての指摘を受けた。また、羊革のやわらかさ、肌触りのよさを活かした、同モチーフによるスカーフと手袋のコーディネート提案があった。一方で、柔らかい材料でバッグを作ることの難しさに関して指摘を受けた。動物愛護の視点から革製品の市場縮小が懸念される中、コットンやシルクなど他の素材も含め、Made in Ethiopia というコンセプトで展開したほうがよいのではないかというアドバイスを受けた。

Mr. Jean-Marc Loubier, First Heritage Brands 代表 (Robert Clergerie, Delvaux を傘下に持つ)

タンナーにおける排水処理、明淡色の染色技術に関する質問があった。その後、各出張者を交えて、ブランドとは何か、どのように自社製品を差別化していったらよいかについて意見交換を行った。

④ ラップアップ会議の開催

出張者間で行ったラップアップ会議では、以下のような教訓や今後の課題が挙げられた。

1. セールスポイント、価格のユーロ表示、革素材価格の平方メートル表示、各グレードの価格の表示、使用薬剤等、欧州市場でのプロモーションのための準備が不十分であった。
2. 次回は商品ラインアップの見直し、トレンド色とデザインの事前調査が必要である。
3. 鞆の価格の見直し（2割ほど高い印象）が必要である。
4. ヨーロッパ人バイヤーとビジネスを始めるための準備。輸入 VAT、輸送費（航空便、DHL、船舶、送金費用）などの情報の準備が必要である。
5. ブースにはエチオピアのモチーフを配し、Made in Ethiopia であることの打ち出しが必要である。
6. 羊革製品であることの訴求となる象徴的な製品の展示が必要である。
7. 顧客へのノベルティや、もてなすための飲食（コーヒーとコロ等）の用意が必要である。

エチオピアに帰国し一週間後の聞き取りでは、情報交換を行った顧客にメールを送り、オーダーに沿ったサンプル作成を開始した企業がある一方、未だ対応が取れない企業もあった。

2) 2019 年 9 月 6 日～9 日 Who's Next (パリ)

① プロモーションの計画策定

Premiere Classe Paris Porte De Versailles は、同時開催であった Who's Next に名称が一本化された。Who's Next では、エシカルやエコロジカルをコンセプトとする企業や商品をフィーチャーしたエリア IMPACT が新設され、事前の主催者との打合せにより EHL はそのエリア内で出展することとした。その出展エリアのコンセプトに沿った出展内容の構成とするため、2019 年 1 月からその準備に取り掛かった。植物なめしと、ワックス仕上げや絞りに染めなどアップグサイクリングレザーを前面に打ち出し、エシカルの要素を加えることで差別化を図る方向性を、各企業や LIDI、ELIA と共有しながら準備を進めた。

表 21: プロジェクト内で共有された活動スケジュール

1. Concept Development	Jan. 2019 Start meeting to discuss the concept Apr. 2019 Share the concept "Ethical + Ecological"
2. Concept Embodiment	Apr. 2019 Start sample development Apr. 2019 Start veg-tanned Leather production May 2019 Discussion with the organizer and select the venue
3. Brand Management System	May. 2019 Brand Management Workshop (1) Jun-July 2019. Inspection activities for Brand certification Aug. 2019 Brand Management Workshop (2)
4. Skill Grade-up and Company Target Setting	Jun. 2019 Business Seminnar (1) Aug. 2019 Business Seminnar (2)

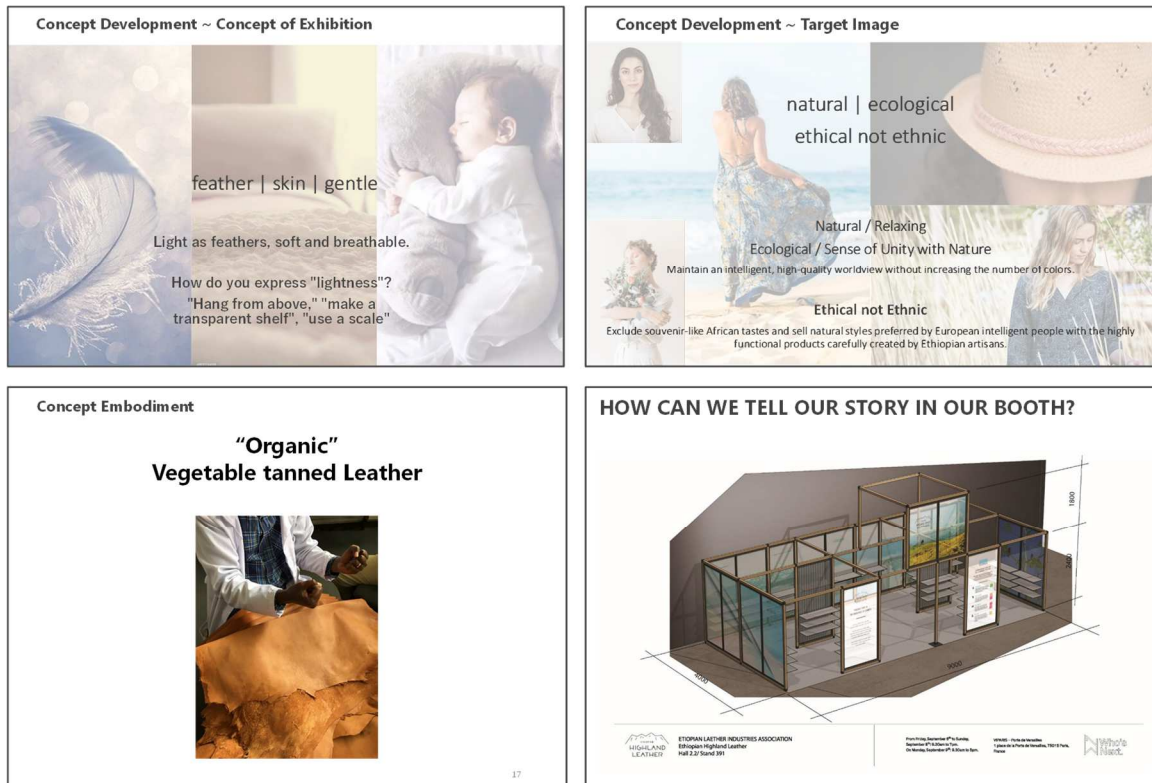


図 14: プロジェクト内でプロモーション戦略の共有に使用されたイメージボード

参加企業の増加もあり、ブースも拡張（10社36平米）することとした。前回の出展では、プロジェクト終了後の持続性に軸足を置き、ブースは主催者側が用意する最低限のもので構成した。しかし、その訴求力の弱さから、本出展においては、エチオピアの風景写真などの装飾により、ブランドの世界観が訴求できるデザインとした。前面のパネルにはEHLのブランドコンセプト、及びEHLブランドがSDGsの達成に向けてどのような貢献が可能かについて説明を掲示することとした（写真27～31）。また、参加者は全員、EHLロゴ入りのTシャツにEHLロゴ入りのワークショップコートを着用することとした（女性スタッフは民族衣装も着用）。商談を行った来場者には、ノベルティとして、革の端切れを利用したゾウやライオンなど組み立て式の動物を配布した。

② Who's Next 出展

展示会名	Who's Next
開催時期	2019年9月6日（金）－9日（月） 9：00-19：00（最終日のみ17：00にて閉場）
開催場所	Parc des expositions de la Porte de Versailles 1 place de la Porte de Versailles 75015 Paris HALL 1 & 2.2
出展者数	約1,400
来場者数	43,675
EHLブース	36平米

以上のような改善や各企業のサンプルの質の向上・各企業の接客態度の向上もあり、のべ198件、昨年比で200%に近い商談をブース内で行うことができた。全体のサンプルオーダーも約40件と向上が見られた。

表 22: 2019 年 9 月 Who's Next 出展時におけるサブセクター別商談数

	9/6	9/7	9/8	9/9	9/10	total
Bag	34	20	28	8		90
Shoes	15	10	14	6		45
Garment	11	7	6	6		30
Material	8	12	8	3	2	33
total	68	49	56	23	2	198

France: 54% Other EU: 27% Asia/Oceania:8% Africa: 2% North America: 0.5% South America: 0.5%

表 23: 2019 年 9 月 Who's Next 出展時におけるサブセクター別商談数

	Retailer	Whole Seller	Manu-facturer	Others	Designer	Consultant	Agent	PR	Showroom
Shoes	22	10	2	1	1	1	2	2	
Bag	48	10	9	1	2	1	4	2	1
Garment	11	1	5		3		3	2	
Material		2	24						
total	81	23	40	2	6	2	9	6	1

前回、商談が少なかった革素材は、春夏コレクション、最終製品が中心の本展示会の設定から引き続きの苦戦が予想された。そのため皮革製品製造業を中心に事前のアポイントを行い、会期中及び会期後に 11 件の商談を行った(生産者団体 1 件、最終製品を対象としたセレクトショップ 1 件を含む)。バイヤーの質も高く、タンナーの 2 社はそれぞれサンプルオーダーを受けることができた。

こうした成果は、ブランドコンセプトの打ち出しが明確になり、そのコンセプトも市場のニーズにマッチしたこと、ブースのデザインや展示サンプルがそのコンセプトに沿って開発され、全体としても展示の統一感が取れたことが主な要因と考えられる。一方で、来場者とのミスマッチが原因と考えられる製靴企業の苦戦が目立った。小規模小売業が多く、製靴企業が期待する大口の注文につながる商談を持つことが難しかった。テーマカラーであった水色やグリーン、絞り染め、生成りに近い植物なめしなど明るい色の展開がフランスの靴市場の傾向に合致しなかったことも、出展企業・専門家間でも一致した意見であった。小売業の来場者が多いことは、前回の統計と比べてもその傾向が変わっておらず、靴企業への対応を前年より検討すべきであった。前回の展示会では製靴企業に比べて製靴企業のサンプル受注が多く、このような傾向へ注意を向けることができなかった。

商談先の国・属性は前回とほぼ変わらない結果となった。半数をフランス国内から、全体の 8 割を欧州からの来場者が占め、アジアで 1 割程度、北米からの来場者はほぼなかった。

③ ラップアップ会議の開催

展示会に立ち会った専門家や ELIA・パートナー企業とのラップアップ会議から、以下の点が挙げられた。

1. EHL ブランドと各企業の関係性がわかりにくい。ブランドロゴの下にパートナー企業各社のロゴを配置したパネルを設けるなど、ブランドと各企業の関係性を表現する必要がある。
2. SDGs に関する説明も文字が多すぎるため、シンプルにまとめ直す必要がある。
3. 省庁・生産者団体担当者の活用。具体的な役割の用意などが必要である。
4. 商談シートはフォローのポイントが不明瞭なものが多数ある。詳細な項目設定が必要である。
5. 前回より続けて訪問のあったバイヤーは数件と低調で、アポイント方法の再考が必要である。

製靴企業については今後どう対応していくか、エチオピアに帰国後、他展示会への出展や事前のア

ポイントの実施も含めて検討を行うこととした。

3) 2020年1月17～20日 Who's Next (パリ)

2020年1月には Who's Next に2019年9月に続いて出展した。前回の教訓から製靴企業を除いて、製靴企業4社、ガーメント1社、タンナー2社の構成でプロモーション活動を実施した。前回から継続して、エコやアップサイクリングをコンセプトに植物なめしや絞り染めの革製品を展示したことに対しては継続的に顧客の関心を得ることはできた。しかし、会期中ほぼ全日程において実施されたパリ市内公共交通機関のストライキの影響から商談数はのべ70件と大幅に落ち込んだ。

展示会名	Who's Next
開催時期	2020年1月17日(金)～20日(月) 9:00-19:00(最終日のみ17:00にて閉場)
開催場所	Parc des expositions de la Porte de Versailles 1 place de la Porte de Versailles 75015 Paris HALL 6
出展者数	約1,400
来場者数	42,565 ※主催者発表の数字であるが、ここまでの賑わいを感じることはなかった。
EHL ブース	36平米

前回同様にプレマッチングを行ったタンナーは一定の数の商談が行なえたものの、製靴企業、ガーメント企業においては大幅な減少となった。一方で前回展示会から継続して商談に訪れ、サンプルを発注する顧客も見られた。こうした商談の継続性はこれまで見られなかったことであり、継続的な出展やビジネスセミナーにおける取組の成果が出てきていると考えられる。

表 24: 2020年1月 Who's Next 出展時におけるサブセクター別商談数

	1/17	1/18	1/19	1/20	total	In Sep. 2019
Bag	5	8	5	15	33	90
Shoes	-	-	-	-	-	45
Garment	2	1	2	0	5	30
Material	12	7	6	7	32	33
total	19	16	13	22	70	198

表 25: 2020年1月 Who's Next 出展時におけるサブセクター別の商談相手のセグメント集計

	Retailer	Whole Seller	Manu-facturer	Others
Bag	17(48)	6(10)	6(9)	8(1)
Garment	3(11)	0(1)	0(5)	2(0)
Material	2(0)	2(2)	29(24)	
total	22	8	35	10

※表中カッコ内の数値は2019年9月出展時の商談数

4) 2020年2月4～7日 Footwear Sourcing /Project Womens at MAGIC (ラスベガス)

Who's Next では、小売店のバイヤーが多く、製靴産業が大口の注文につながる商談を持つことは難しいことが明らかとなった。そのため、製靴企業のみ分離して他展示会へ出展する可能性を探ることとし、靴の専門展についてのデスクトップリサーチ、及び専門家への聞き取り調査を行った。

表 26: 欧米における靴専門展示会の比較検討

	FOOTWEAR SOURCING AT MAGIC	Gallery Shoe	Expo Riva Schuh	CMC LA MARKET WEEK & LA KIDS MARKET	THE ATLANTA SHOE MARKET
Duration	4-7 Feb 2020	08-10 Mar 2020	11-14 Jan, 2020	12 –15, Jan, 2020	15–17, Feb, 2020
Location	LAS VEGAS, USA	Dusseldorf, Germany	Riva del Garda, Italy	California, USA	Atlanta, USA
Organizer	UBM, Informa Markets	Igedo	Expo Riva Schuh	California Market Center	Southeastern Shoe Travelers Association
Visitors	16,300	9,800+	12,000+	A few hundred	5,000
Exhibitors	1,200	400 (600 brands)	1,474	3,000+	800
Items	Shoes	Shoes (Mainly Shoes for Women)	Shoes	Apelles, Shoes, leather goods, and other types of accessories.	Shoes
Fact	Quality level: Medium (volume shoe) Exhibitor: From 29+ countries (Mainly China? Need to consider the FN Platform at Magic?) Entry barrier: Low https://www.ubmfashion.com/shows/footwearsourcing	Quality level: Medium-High Exhibitor: domestic 35%, International 65% Visitors: Germany, Italy, Spain, Portugal, France and the Netherlands Entry barrier: Mid https://gallery-shoes.com/	Quality level: Medium (volume shoe) Exhibitor: China, India, Brazil, Italy and other 35 countries Visitors: 1.Italy, 2.Germany, 3.Spain, 4.France, 5. UK ... Entry barrier: Low https://exporivaschuh.it/en	Quality level: Medium-High Exhibitor: Visitors: Entry barrier: Mid http://www.californiamarketcenter.com	Quality level: Medium-High Exhibitor: International Visitors: Retailer Entry barrier: Mid https://www.atlantashoemarket.com
	As a part of USAID and UNIDO activities, the focal person has rich experience to welcome Ethiopian delegates. Some Ethiopian shoe makers has achieved some orders in the exhibition, so they have some understandings about the trend.	It is characterized by well-organized categorization and gallery format exhibition (it is easy to prepare but difficult to express Ethiopian features). The gallery shoes was started after GDS was terminated a few years before, however the downtrend has not been changed.	Riva Schuh is a trade fair concentrating on mass product on medium prices shoes. Main visitors come from south European countries where elegant design shoes are popular. So, it would be difficult for Ethiopian companies to develop samples which can win the visitors' interest.	The quality level would not be difficult to enter but the size of exhibition is smaller than others and we could not find clear information if an area dedicated to shoe was set up.	One of the biggest shoe exhibition in US market. It is characterized by well-organized categorization and gallery format exhibition (it is easy to prepare but difficult to express Ethiopian features).

調査は、本フェーズの終了までに欧米で実施される靴の専門展を対象に行った。結果、規模やエチオピアの製靴企業が求める大口の受注を得るために適した上記 5 件の展示会に絞って詳細を確認し比較検討を行った。

検討の結果、男女の製品が扱われること、パートナー企業を含むエチオピア企業に出展経験があり市場特性について理解していること、アメリカ市場が既にエチオピアの最大の靴の輸出市場であることから、米国のラスベガスで開催されるファッション産業の総合展示会「MAGIC」内の展示区分「Footwear Sourcing」に出展することとした。また、同展示会は靴及びその生産に必要な素材も扱う展示会であることから、タンナーもあわせて参加することとした。また、「MAGIC」内には女性向けのアパレルブランドや小物を扱う「Project Womens」があり、EHL ブランドの靴製品の出展に適していることが確認できたため、製靴企業も参加することとした。これまで、MAGIC の各区分には他ドナーの支援でエチオピアの企業も参加してきているが、今回 EHL は「Project Womens」の審査を初めて通過したエチオピアのブランドとなった。

アメリカ政府の、COVID-19 感染拡大防止策としてとられた中国からの航空便乗り入れの制限により、数百社単位での中国企業の出展が取りやめとなった。そのため、「Footwear Sourcing」及び「Sourcing」の区分では大幅な規模縮小となった。

出展前、Footwear Sourcing の来場者は主に卸業と考えられた。しかし、実際には大手小売店も含めた小売業が多く、E コマースサイトを通じて商品を販売する小規模な企業の経営者も多く見られた。中国企業の出展が多く取りやめになったこともこうした卸業の来場が少なかった原因の一つと考えられるが、一方で国内に多くの拠点を持たずに EC サイトを販売チャネルとする小売業が Footwear Sourcing の会場に足を運ぶという現象は、昨今のアメリカにおける流通の変化であるとも考察できた。こうした小売業の顧客を多く取り込むためには、顧客がプロモーションに利用できる販促物やストーリーを用意することが重要となる。また、大手の卸業の間では当然認知されていると考えられた AGOA (African Growth and Opportunity Act) による関税特恵も改めて訴求する必要があると考えられ

た。Footwear Souricng 以上に小規模な小売業からの来場者が多く観察された Project Womens では、クレジットカードの利用や、出荷に際して各企業間のサンプルを同梱とする要望が寄せられた。また、アメリカ市場に販売網を持つ日本企業からのアドバイスもあり Eco-responsibility や Up-Cycling といった素材のストーリーをさらにアピールしていく必要性が認められた（写真 32～34）。

表 27: 2020 年 2 月 MAGIC 出展時におけるサブセクター別商談数

		1/18	1/19	1/20		Total (sector)	Total (booth)
Shoes	10	15	13	26	64(TBC)	76	
Leather	1	4	4	3	12(TBC)		
Bag	-	27	18	2	47	66	
Garment	-	10	5	4	19		
total	11	55	40	33	142		

表 28: 2020 年 2 月 MAGIC 出展時におけるサブセクター別の商談相手のセグメント集計

	Retailer (incl. EC)	Whole Seller (Distributor)	Manufacturer	Others	unknown
Shoes	26	11	0	7	21
Leather	1	2	4	4 (designer)	1
Bag	39	0	0	1	7
Garment	13	1	1	1	3
total	79	14	5	14	32

MAGIC の出展においては各企業が得た商談数とサンプル数の比率には大きな違いが生じた。ある企業は 13 件の商談に対し 3 件のサンプルオーダーを得た。19 件の商談に対し 1 件のサンプルオーダーを得た企業もあれば、9 件の商談に対し 5 件のサンプルオーダーを得た企業もあった。商談数に対し高い割合でサンプルオーダーにつなげている企業からは、ラップアップ会議において「プロジェクトが実施したワークショップで学んだ商談のコツを忠実に実施している」というコメントが得られ、他企業からは改めてワークショップ時の資料の共有を求める声があがった。

(2) All African Leather Fair への出展

ELIA が運営を担ってきた All African Leather Fair (AALF) は、2019 年より Messe Frankfurt 社が運営を請け負うこととなった。同社はドイツに本社を置く世界最大の展示会オーガナイザーであり、同社の東中央部アフリカの公式代表である Trade and Fairs Consulting が具体的な運営を行っている。

2018 年までも継続的に EHL として AALF には出展してきており、エチオピア国内における EHL の認知度を高めるには有用であったと考えられる。特に 2019 年 11 月に開催された同展示会では、製品の展示のみならず、”Trademark for Quality Assurance and Value Addition of Your Leather Products, ‘Ethiopian Highland Leather’”と銘打ち、ブランドカンファレンスを行ったことで注目を集めた（写真 35～36）。カンファレンスへはタンナー業界関係者や開発パートナー等約 70 名（定員）が参加した。プレゼンテーションではまず ELIA より EHL ブランドに関して説明を行った。その後、アジスアババ大学教授のファシリテーションによる LIDI、パートナー企業のタンナー 2 社、プロジェクトの日本人専門家の 4 名によるパネルディスカッションを行った。本カンファレンスでは、「エチオピアの羊革は良い」という漠然とした認識を「ブランド」として管理・認証したはじめての試みに対して、多くの賛同と反響が寄せられた。また、UNIDO 等の開発パートナーからも連携の可能性を模索していきたいとの意見もあり、予定時間を大幅に超えた活発な質疑応答から EHL に関する関心の高さが伺えた。同展示会期間中には EHL ブランドを使用したいというエチオピア企業から多くの問い合わせがあり、同期間を通じて新たに ELIA 会員となる企業が 25 社程あった。2020 年の AALF は COVID-

19 感染拡大のため翌年への延期が発表されている。

(3) 展示会出展後のフォローアップ

1) タンナーへのフォローアップ

2018年9月のPremiere Classeにおいてはタンナーからは最終的に3件のサンプル発送を行なったが、続くテスト発注を受けることなく顧客先とのメールのやり取りが途絶えてしまった。価格について最終的な合意まで至らなかったことが主な原因との報告を受けた。一方で、展示会での商談数が少なかったことも成約まで結びつかない原因と考えられ、母数となる商談数を増やす施策の必要性が認識された。こうした教訓から2019年9月の展示会においては事前マッチングの支援を行った。フランスで海外からの展示会出展を支援するエージェントを通じてフランスの皮革衣類のメーカーを中心に商談依頼をかけた結果、のべ30件程の商談を行うことができた。商談自体の内容も押し並べてよく、2社合計で4件の本発注につながる可能性の高いサンプルオーダーが取れた。その中には1,000sqft以上の大型のサンプルオーダーも含まれている。タンナーはこれら顧客との持続的な関係構築を望んでおり、2020年1月の出展の際には、在仏エチオピア大使館にショールームを設置した(写真37)。一連のプロモーション活動でタンナーが受注したサンプルは、アニリン仕上げのクロムなめし革がほとんどであり、今回の展示会に向けて技術支援を行った植物なめし革は少数であった。一方で、最終製品においては植物なめし革を使用した製品へのバイヤーの関心は強く、その傾向はアメリカでも同様であった。これまで同様、市場クロム革のなめらかな手触りに対する需要は高い一方で、タンナーに積極的に植物なめし革を売り込もうとする姿勢が見られなかったことも、こうした結果の要因と考えられる。

2) メーカーへのフォローアップ

2018年9月、フランスの展示会に出展した製靴企業2社と製鞆企業3社は、65件の商談を行い、メールのやり取りを経て9つのサンプル受注や企業訪問の機会を得た。このうち実際のサンプル発送まで行ったのは5件、その後も継続的にメールの交換をしているのもごく限られた商談のみである。各社、まだサンプル作成については意識が低く欠陥が散見されたため、作り直しや修正を繰り返した結果、発送は12月となった。セカンドサンプルやテスト発注へ進むためには、ファーストサンプルの品質が大変重要であるため、展示会出展後の支援の重要性が再認識された。

2018年9月の展示会出展後には、サンプルのデザインや品質だけでなく、ブランドとしてのまとまりや、プロモーション戦略の不明確さ、フランス市場参入にあたっての準備の不十分さについて議論された。また、展示会で展示されたものと同等の品質のサンプルが専門家の指導と検品なしでは制作できない各企業の品質に対する認識の甘さが改めて確認された。

こうした教訓から、2019年9月の展示会では、同年1月にまず展示コンセプトの検討から準備を開始した。サンプル開発やプロモーション手法もその展示コンセプトのもとで一貫して行われ、バイヤーにとっても魅力的な構成とすることができた。その結果、前回の出展を上回るのべ165件の商談を行うことができ、サンプル受注ものべ30社程まで増加した。また、展示会終了後の9月後半から10月にかけて専門家の派遣を集中させ、その後の顧客とのコミュニケーションのフォローアップにあたった。サンプルを受注し各企業が制作した製品は出荷までに2~3回の修正を要した。専門家による検品で縫製不良、キズ、採寸違い、堅牢度などの不良が度々見つかったが、専門家の検品なしではこうした不良に気が付けないことも、各企業の品質管理に関する課題の1つである。

ファーストサンプルの生産・納品にかかる顧客とのコミュニケーションの質もその後の取引につながっていくために重要な技術である。しかし、革素材の納品の遅れや上記不良の修正のために納期が遅れそうな場合の顧客都合の確認漏れや、顧客からの問い合わせに対する返信の遅れ、その後の顧客からの無回答などの問題が散見されている。

2019年9月の展示会出展後のサンプルのやり取りを経て、KootkeetがEHLブランドのサンダル90足の本受注を得て、3月末の納品スケジュールで生産を行った(写真38)。発注元は東京でインポートセレクトショップの直営店と輸入卸業を営む(株)プライムコーポレーションで、6月より東京都と神奈川県直営店で販売を行っている(写真39)。店頭ではJICAの支援についてのPOPが作成され、JICA広報部のSNSでも、発売に関しての情報が発信された。同社からは、当初ウェストバッグ1型、サンダル2型についても、サンプルオーダーを得た。しかし、ファーストサンプルでは、ウェストバ

バッグが縫製の品質の問題からキャンセルとなった。セカンドサンプルでは、サンダル1型がストラップ部分の牛革とその他の部分の羊革の色の不揃いが改善されないことからキャンセルとなった。結果、サンダル1型の本受注を得た。Shirshir Ethiopia では愛知県のインポートセレクトショップである Green Rose 社からバッグ4型計20個について納品を完了した。2019年9月のフランスでの展示会出展時に、サンプルオーダーを経ない初回からの小ロットのオーダーとして受注した。Green Rose 社は、これまで欧州やアジアからの仕入れ時に電子決済で支払いを行っていたため、銀行窓口からの電信送金による支払い手続き完了まで専門家による支援が必要となった。今回のサンプルや本発注の納品物に関しては、梱包の際に型崩れしないような補強材の入れ方や箱への詰め方も含めて支援を行った。細かい点であるが、こうした配慮がサンプルをきれいに保ち、顧客を安心させ、継続的な取引へとつながっていく。

各企業からは、コロナ禍からサンプル作成の段階でオーダーがキャンセルとなった事例や、メールをやり取りしながら仕様を詰めていたが顧客からの連絡が急に途絶えてしまった事例、本受注の製品を生産中にキャンセルとなった事例などの報告を受けている。そうした中でも、サンプル生産の進捗について繰り返し連絡を取りながらサンプルオーダーを納品まで完了させた企業もある。また、プロジェクトが再開した時点で連絡が欲しいとの顧客からの依頼や、フランスのレザーファッションを扱うウェブマガジンの運営者から今後の展開予定について問い合わせを受けるなど、これまでのプロモーションが実を結びつつある動きもある。

一方で、展示会出展直後から、製造業のパートナー企業からタンナーに対し、サンプル作成や本受注した製品生産のための革の発注が入っている。しかし、各タンナーは小口オーダーへの対応に苦慮しており、製造業者からの品質や納期に関する不満も改善されていない。2019年秋以降の展示会でアップサイクルレザーとして売り出している絞り染めについては小ロットでの生産にも対応しやすい技術である。ELICO Awash Tannery は本技術を活用した革を生産し、カバンやジャケットへの加工をグループ企業である ELICO Universal Leather が行ない、国内市場向けに販売を開始している。

(4) 展示会会場における認知度調査

本出展期間中に、プロジェクトの成果指標の一つである市場における認知度測定のためのアンケート調査を実施した。調査はアンケート担当者がブース内で実際の来場者に聞き取りを行う形で実施された。3日間の調査実施中に「ブース訪問前にすでに EHL を知っていたかという質問に対して」46名から回答を得た。結果は知っていると答えた人数が11名、23.9%と目標として掲げていた50%のほぼ半分にとどまる結果となった(図15)。

Did you know the Ethiopian Highland Leather before you came to this booth?

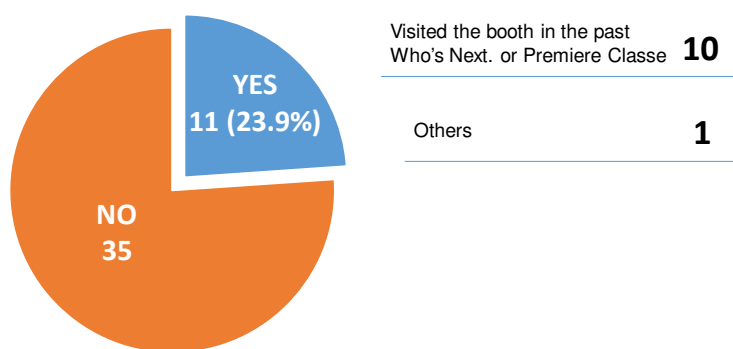


図15: EHL ブランド認知度アンケート結果

(5) 業界誌におけるブランド商品の広報

2018年9月のパリ展示会の出展時期に合わせてブランドの広報を行うこととした。ELIA から提案を受けた複数の皮革業界誌の中から、地域のカバー率、またデジタル発信が主であり、購読者数の層も厚いことから、International Leather Maker 誌 に出稿することで決定した(購読者数 17823 (2017))。

EHL ブランドに知名度がなく、そのブランド価値も確立していないことから、紙媒体における純広告の出稿は効果が薄いと考えられた。そのため出版社側と折衝し、本プロジェクトの取り組みとフランス展示会出展について同ホームページ内に記事として取り上げてもらうこととした。また、同誌が週数回発行しているニュースレター内にバナー広告を掲載し、そのページから、Creativity in Motion ホームページ内の展示会参加告知のページへリンクを貼った。International Leather Maker 誌の記事やパリ展示会に関する情報はエチオピア国内の各メディアに取り上げられた。新聞社 Addis Standard と The Reporter のウェブサイトやツイッター、Semonegna や LTV といったソーシャルメディア、Ethiopian News Agency、EIC といった公的メディアや省庁のウェブサイトなどで上記の記事の引用が見られた。



図 16: International Leather Maker 記事

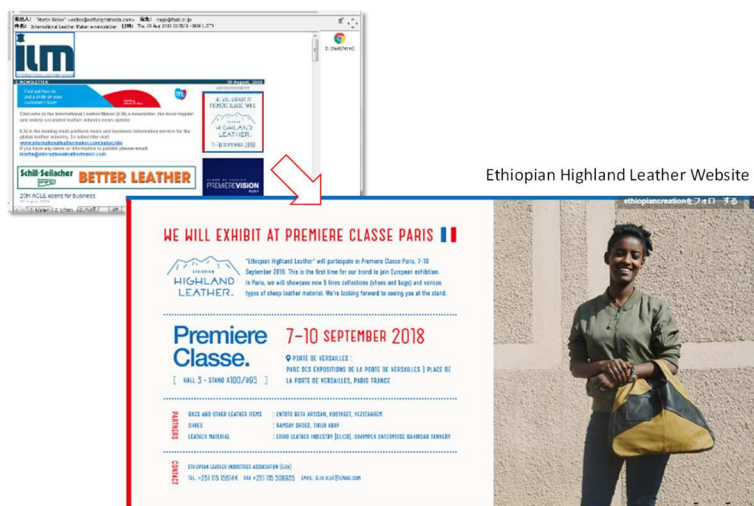


図 17: International Leather Maker eNews Letter 上のバナー広告からのホームページ内特設ページへの誘導

(6) 欧州ブランドとのタイアップ企画

2018年9月より欧州にて著名ブランドとダブルネーム製品の販売交渉を行ってきた。結果、イタ

リアの高級バッグブランド、及びパリを中心に活動を続け、著名ラグジュアリーブランドをクライアントとして作品を発表してきた日本人アーティスト、それぞれとのダブルネームでの限定商品の販売企画が進んでいた。

本企画は EHL ブランドのステータス作り、今後の展示会出展に向けた話題作りを一次的な目的とするが、商品の評判次第では、ビジネスベースでの取引に発展させることも視野に入れて話を進めていた。当初、バッグブランドに関しては、EHL ブランドのレザー素材を提供し、同ブランドの工房での製造を検討していた。しかし、エチオピアの製造工場で最終製品まで完成させることができれば、その過程で各工場の技術の向上が期待でき、製造費用もエチオピア企業に落ちる。そのため、同ブランドのデザイナーの監修のもと、エチオピア企業によるサンプル生産を進めていた。日本人デザイナーとも、エチオピア側が作成したバッグをキャンバスに見立ててアーティストが作品を描くことを検討していた。COVID-19 の感染拡大前の時点において、それぞれとサンプルの作成・作品発表の企画打ち合わせが進められていたが、それぞれ現在まで中断している。

(7) 追加市場調査の実施

これまでの欧州を中心としたプロモーション活動の経験を踏まえ、フェーズ 2 において、エチオピア皮革産業の輸出拡大に貢献し得る活動とするには、対象市場や対象品目の拡大が重要となる。そのため、フェーズ 1 が延長となった 2020 年 3 月より追加的に市場調査を実施した。本調査において世界各地域・国の市場や流通、消費動向、エチオピアの皮革セクター概況についてレビューし、今後の EHL、その他の革素材・最終製品の市場展開を検討した。

貿易統計から、エチオピアの皮革セクターの輸出ポテンシャルは 40 百万ドル近いと試算された。輸出関税が撤廃されたセミフィニッシュド・レザーは単価が安いいため、数量を伸ばしても積み上げ額は少なく、輸出ポテンシャルもフィニッシュド・レザーに比べ 6 分の 1 程度と小さいと推測された。一方のフィニッシュド・レザーについては、中国やベトナムなどにポテンシャルが認められ、国内製靴産業の成長も視野に入れ、シューアッパー革の輸出振興を第一とする戦略が考えられた。中国はエチオピア産皮革の最大の市場である。しかし、既に多国籍企業の生産拠点は他アジア諸国へ移り始めており、皮革素材の輸出市場としての伸び代は小さい。しかし、高い技術力を誇る中国での生産ニーズは未だ高く、EHL やエコレザーなど品質や機能にこだわった提案が今後必要となると考えられた。

最終製品の輸出拡大には、多国籍企業のサプライチェーンへの参入が必須と考えられる。エチオピア製靴産業の技術力や国内サプライチェーンの整備状況を鑑みると、まずは技術的に容易で中間材調達の負担も少ないシューアッパーの供給地から、漸進的な参入を目指すことが肝要と考えられた。北アフリカは、欧州企業にとって皮革製品のオフショア生産の拠点となっている。自由貿易協定を見据え、そうしたアフリカ域内の輸出生産拠点へのシューアッパー、およびシューアッパー革の供給からサプライチェーン参入の端緒につく戦略が有用と考えられた。

また、アフリカ市場に関しては、小売市場が確立している南アフリカ市場において価格面で比較優位性がある革靴の輸出振興が考えられる。鞆等の皮革製品は、生産規模から輸出目標にインパクトがある数字は残せない。その一方で、EHL ブランドの定着のために果たす役割は大きく、ファッション流行の発信地である欧州やアメリカでの販売促進は引き続き実施する必要がある。

エチオピア政府は皮革素材・製品に関する海外市場調査を行い、自国のポジショニングを理解する必要がある。各企業の海外取引の円滑化のため外貨規制の緩和や、設備投資や中間材の購入に関する融資条件の緩和も合わせて進める必要がある。

3.10 会議の実施

「2.1 (2) 実施体制の構築と定期的な会合の開催」(p5) を参照。

第4章 活動内容 新チャンピオン商品 コンポーネント

アウトプット3. 新しいチャンピオン商品のブランドが開発される

4.1 [活動3-1] チャンピオン商品アプローチを広める

新CPコンポーネントに関する活動のC/PはMOTIの輸出調査振興局である。事業の円滑な運営を図るため、プロジェクト開始当初、MOTIの本プロジェクト担当者とプロジェクトチームは2週間に1回程度の頻度で定例会議を開催し、活動計画の策定、活動の進捗状況確認、及び活動内容に関する協議を実施してきた。しかし、セクターがコーヒーに決定した後は、MOTIにより指名された同セクターにおけるC/PであるECTAやECEA、ECRAの担当者との打ち合わせが中心となり、MOTIには一ヶ月に一度程度の近況報告を実施し、また、コーヒーセクターにおける実行委員会の会議の場での議論への参加を依頼した。実行委員会の会議にはAssefa局長の代理として、Hamanot氏やYodit氏が参加する機会が多く、MOTI本省への報告はAssefa局長に対して行った。

コーヒーセクターはステークホルダーが多く、意見の取りまとめが難航することが懸念されたため、ECTAとの協議の結果、コーヒーセクターにおける実行委員会のメンバーは、ECTA、ECEA、ECRA、MOTIの4組織とすることとし、実行委員会のメンバーとの打合せを定期的実施した。

表 29: エチオピアコーヒーセクターにおける実行委員を構成する4組織と主な参加者

所属先	役職	氏名
MOTI 輸出調査・振興局	局長	Mr. Assefa Mulugeta
	ダイレクター	Ms. Haimanot Tibebe Kassaye
	シニア・エキスパート	Ms. Yodit Alemayahu
ECTA	副局長	Mr. Shafi Oumer
	ダイレクター	Mr. Dassa Daniso
ECEA	本部長	Mr. Gizat Worku
ECRA	会長	Mr. Minilik Habtu

4.2 [活動3-2] 潜在的なチャンピオン製品を特定する

MOTと各業界団体間の協議を経て、MOTより以下8セクターが新CP候補として提示された。

表 30: 新CP候補及び関連する業界団体名

No.	新CP候補	関連する業界団体名
1	テフ	Ethiopian Pulses Oil Seeds and Spices Processors & Exporter Association
2	ゴマ	Ethiopian Pulses Oil Seeds and Spices Processors & Exporter Association
3	ヒヨコ豆	Ethiopian Pulses Oil Seeds and Spices Processors & Exporter Association
4	赤唐辛子	Ethiopian Pulses Oil Seeds and Spices Processors & Exporter Association Ethiopian Spices, Aromatic and Herbs Products Growers and Processors Association (ESAHPGPA)
5	ローストコーヒー	Ethiopian Coffee and Tea Development and Marketing Authority
6	牛肉(食肉)	Ethiopian Meat Producer-Exporters Association
7	乳香(フランキンセンス)	Natural Gum Marketing Enterprises/Association
8	ハチミツ	Ethiopian Apiculture Board (EAB)

2017年8月、EHLをはじめとするこれまでのCPAの取り組みの紹介とブランディングの活用

提案について、MOT 及び新 CP 候補に関連する業界団体を招き、表 31 のとおりワークショップを開催した。プロジェクト側からのプレゼンテーションを実施した後、上記の新 CP 候補 8 セクターについて、①エチオピアらしさ、②市場競争力、③実行可能性、④業界環境の 4 つの観点に基づき各業界団体から発表（議事次第 5）を実施した。その後、エチオピアの商品をどのようにブランド化することで付加価値を高められるのか、EHL や他の事例をどのようにエチオピアに適用できるのか等に関して活発な議論や質疑応答があった。

表 31: ブランドワークショップの概要

開催日時	2017 年 8 月 23 日 10 : 00 ~ 16 : 00
場所	MOT 本省 8F Meeting Hall
議長	MOT 輸出調査・振興局 局長 Mr. Assefa Mulugeta
参加者数	エチオピア側 : 27 名、日本側 : 4 名 計 31 名
C/P 側の主な出席者	MOT (貿易省国務大臣、輸出調査・振興局、Oil seeds and Pulses Marketing Directorate, Information and Advisory Directorate) Ministry of Livestock and Fisheries Agricultural Transformation Agency (ATA) Ethiopian Pulses Oil Seeds and Spices Processors & Exporter Association Ethiopian Coffee Roaster Association Ethiopian Apiculture Board Natural Gum Marketing Enterprises/Association Ethiopian Coffee and Tea Development and Marketing Authority Allana (食肉加工企業)
プロジェクト側出席者	プロジェクトチーム (岡田、藤浪、鈴木、Bethel) Krimson PLC
議事次第	午前 : ブランディングに関するプレゼンテーション (藤浪) 1. Introduction "What are brands?" 2. Case study 1 "Creativity in Motion"--Manufacturing branding in Ethiopia 3. Case Study2 "Ethiopian Highland Leather" --The first "Champion Product" brand under the concept of "Creativity in Motion" 午後 : 新 CP 候補 8 セクターのプレゼンテーション 4. Introduction "What is the Market Research?" (岡田) 5. Presentation of "Potential Champion Products" (エチオピア関連団体) 6. Summarization and Comments

上記のワークショップで得た個別セクターに関する情報を踏まえて、以下の関係企業・団体を訪問し更なる情報収集を行った。ハチミツ、テフ、赤唐辛子、ヒヨコ豆に関しては、それらを販売しているアジスアベバ市内の市場や生産者、業界団体を訪問し、製品・価格・販売状況の確認を行った。

表 32: 新 CP 候補 8 セクターに関連する業界団体訪問先

訪問先	関連の新 CP 候補	入手した情報
Ethiopian Commodity Exchange (ECX)	コーヒー、ゴマ	エチオピア国内及び国外取引に関するバリューチェーン
AKSEKER ETHIOPIA CASING PLC Group	食肉	エチオピア食肉産業に関する概要・課題、輸出状況聞き取り、食肉工場訪問

(Allana Group)		
Natural Gum Marketing Enterprises/Association	乳香（フランキンセンス）	ナチュラルガムの植生・種類、グレーディングシステム、輸出状況聞き取り
Ethiopian Coffee and Tea Development and Marketing Authority	コーヒー豆 ローストコーヒー	コーヒーの輸出状況、グレーディング・インスペクションシステム、焙煎業者への訪問
Warka Trading House	ゴマ	輸出状況、加工品の可能性についての聞き取り、工場訪問

4.3 [活動 3-3] 潜在的なチャンピオン商品の特性・市場を調査する

(1) エチオピアにおける市場調査：チャンピオン商品候補の選択

上記で絞り込まれたセクターに関して、現地再委託先（KrimsonPLC）を通じて日本とエチオピアにおいて市場調査を実施した。各セクターにおける調査の結果は、市場規模・成長性、競合環境、バリューチェーン、エチオピア国内における支援環境、農産加工品としての輸出の可能性、CPA のターゲットセクターとしての適切性ごとにそれぞれ 3 段階で評価され、その平均をもって総合評価とした。結果は、コーヒーが 1 位、ハチミツが 2 位という結果であった。

表 33: 新 CP 候補 8 セクターにおける市場調査の評価結果

Research Items	Fresh Meat	Honey	Chickpea	Teff	Sesame	Pepper	Coffee	Natural Gum	
Market - Market size and growth	3	2	3	2	2	1	3	1	
Competition - Competitiveness within the exporting countries	1	1	2	3	3	2	2	2	
Environment of the sector - Difficulties	1	2	2	1	2	2	2	1	
Industrial Environment in Ethiopia Institutional Support	2	3	2	2	2	1	3	2	
Ethiopian Companies' General Status - Possibility of Processing	2	2	3	2	1	1	2	2	
Fitness with the CPA	Uniqueness	1	3	1	3	2	1	3	3
	Impact	3	3	1	1	2	1	3	1
Overall Evaluation (average points)	1.8	2.2	2	2	2	1.2	2.5	1.7	

Evaluation: 3=High, 2=Fair, 1=Low

(2) 詳細市場調査：候補となる潜在的なチャンピオン商品の絞り込み

MOT から提案された候補 8 セクターのうちテフ、ハチミツ、ゴマの 3 商品に関しては、ATA²⁴のプロジェクトが、本市場調査開始と前後して、ブランディングと国際プロモーション支援への着手を決定していた。当初、前フェーズのセクター決定の手順に倣い、上位 2 セクターにおいて詳細調査を実施する予定であった。しかし、ハチミツへの ATA の支援がすでに決定していたことから、候補をコーヒーに一本化してはどうかという議論がなされ、2018 年 3 月 19 日の JCC に諮り承認を得た。

4.4 [活動 3-4] EHL 経験を共有して、選定されたチャンピオン商品のブランドコンセプトを開発する

コーヒーセクター決定後は MOT と面談を行い、ECTA をコーヒーセクターにおける主なステークホルダーとして活動を進める事を確認した。その後、ECTA 副局長の Shafi 氏との面談を行い、以下

²⁴ ATA は首相が議長を務める Agricultura Leatheransformation Council の事務局でビル&メリンダ財団から支援を受けている機関。

の点について合意を得た。

1. JICA 窓口は ECTA に集約、他のステークホルダーについては ECTA が意見を取りまとめる。
2. 主なステークホルダーである ECRA、ECEA、Ethiopian Women in Coffee と Ethiopian Cotton Growers and Exporter Association を対象とし、キックオフミーティングを ECTA 主催で行う。
3. 本プロジェクトの活動スコープは、エチオピアのコーヒーのセクターブランドを作り上げる作業に特化し、その活動の終了をもって本プロジェクトでの活動は終了となる。

上記のようにステークホルダー間の意見調整は ECTA が行うこととした。一方で、ECEA と ECRA は他のステークホルダーと比較して ECTA との関係が深く、ECTA から実行委員会の構成員として迎えるよう要請があった。特に ECRA 会長である Menelik 氏は、2013 年の CPA1 開始当時から当プロジェクトが企画した一連のブランドセミナーに、コーヒーセクターの代表として参加してきた。その経験から、以下の 2) で述べる Technical Group でも Chair に選出され、ECTA と共に本プロジェクトにおけるブランド開発の活動において中心的な役割を担った。

2018 年 5 月 24 日、各関係団体の代表者、MOT、JICA エチオピア事務所の参加を得てキックオフミーティングを開催、本プロジェクトの紹介やこれまでの経緯を説明し、活動の目的とスコープに関して合意を得た。

(1) International Coffee Day での活動内容発表

2018 年 12 月 4-5 日の 2 日間、国連会議場で International Coffee Day のイベントが実施された本プロジェクトでは、同イベントにて国による品質認証の証としてのナショナルブランドを発表することを目標として取り組んできた。しかし、省庁の再編の影響もあり 11 月当初時点でブランドロゴの最終化は難しいことが明白であったため、発表内容をエチオピアコーヒー産業における高付加価値化、ナショナルブランド立ち上げの提案とそれに向けた JICA 支援による活動についての報告に切り替えて準備を進めてきた。発表当日（12 月 5 日）は"Opportunities in Value Addition"というテーマで、IC の Secretary を務める ECRA の Minilik 会長がモデレーターを務め、本プロジェクトを含めて 3 名が発表を行った。Minilik 氏からは国内におけるローストコーヒーの現状を踏まえ（品質の高い豆の入手が困難等）コーヒーの高付加価値化の課題を提示した。その後、長年エチオピアでコーヒーの輸出に携わっている Willem Boot 氏からマーケティングによるターゲットの明確化や戦略作りの重要性が示された。また、Coffee Quality Institute の Kimberly Easson 氏からは社会的責任を切り口とした高付加価値化の取り組みが示された。本プロジェクトからは Krimson PLC の Dawit Lemma（現地再委託先代表）が、JICA の CPA の取り組み（ビデオの放映含む）、コーヒーセクターにおけるブランディングの取り組みについて発表を行った（写真 40）。

(2) Technical Group の組成

ECRA の Minilik 会長及び ECEA の Gizat 事務局長より、IC のメンバーである ECTA のマネジメントクラスを含めた打合せの機会が限られること、またプロジェクトの関与も限定的となることから、IC の下に担当者レベルの Technical Group を組織して実施を進めていきたいとの提案があり、プロジェクト実施期間中、定期的にミーティングを実施した。下記メンバーに加え、プロジェクトよりプロジェクトオフィサー、Krimson PLC のコンサルタントが参加した。

表 34: Technical Group メンバー

Title	Name	Org.
Chair	Mr. Minilik Habtu	President, ECRA (IC と兼任)
Co-Chair	Mr. Gizat Worku	Secretary General, ECEA (IC と兼任)
Secretary	Ms. Mekdes Gizachew	Coffee Market Research & Promotion Expert, ECTA
	Mr. Samson Tesfaye	Team Leader, EIPO
	Mr. Berhanu Gezahegn	Coffee Quality Inspection & Certification Center, ECTA

(3) ブランドロゴの決定

2018年9月にフィールド調査を実施し、収集したコアブランドバリューを元にC/P側と議論を行った。その後、ECTA/ECRA/ECEA主催によるコンペティションを実施し、4社の候補者から提出された12のロゴを、IC内における議論を通じて2社による2点にまで絞り込んだ。

2019年1月、ICは輸出業者や生産者等、100名以上のステークホルダーを集めて最終選抜を行うことを試みたが、参加者は10数名程度でその場では決定に至らなかった。ECTAからのレターの発出が会議前日となってしまったことが、参加者数に影響してまったとの報告を受けた。

その後、2019年8月5日にステークホルダー会議が実施された。150名を超える出席者が集まり本プロジェクトの取り組みの紹介、ナショナルブランドのロゴの最終候補の提案が行われた(写真41~42)。最終段階となつての全体への共有であったことに対する不満や、ロゴデザインの詳細部分について修正の要望が上がったものの、最終化を進め2019年9月に日本で開催されるSCAJ2019で海外市場での披露を行うことで合意が形成された。この会議の様子はエチオピア国内のテレビや新聞などのメディアでも取り上げられた。

(4) SCAJ2019へのECEAとしての出展、及びセミナーの開催

2019年9月12日~9月14日、東京ビッグサイトで開催されたSCAJ2019にECEAがブースを出展した(写真43~44)。本プロジェクトでは同展示会においてコーヒーのナショナルブランドの披露を支援した。また、ブランドリーフレットの作成、展示会ブースのデザイン・施工(一部は「付加価値型森林コーヒー生産販売促進プロジェクト」も負担)、ECRA代表の招へいを支援した。ブースでのプロモーションに加えて、産地国セミナーでは、ECEA事務局長のGizat氏が、ナショナルブランドの立上げの経緯、ブランドのバリュー、今後のブランド管理体制等について説明した。同セミナーは定員を超える参加者があり、高い関心が寄せられた。

展示会の来場者は、コーヒーの焙煎や卸売業者、カフェ経営者、コーヒー愛好家など様々であったが、試飲した来場者からの評価はおしなべて高かった。ナショナルブランドの認知を広げていくためには継続して展示会でブランドを掲示し、エチオピア産スペシャルティコーヒーとブランドのイメージを結び付けていく必要がある。一方で、来場者からは「小規模な輸出企業や生産者団体からもエチオピアのスペシャルティコーヒーが入手できると嬉しい」「ナショナルブランドとして品質だけでなく工程が管理され、輸出までがスムーズに行くと助かる」といった意見が聞かれた。

今回の出展では各スペシャルティコーヒーの試飲やカップリングを設け、これまでのコーヒーセレモニーと生豆のサンプルのみの展示とは大きく異なるプロモーションを行った。そのため、試飲用の豆の手配や接客などブース運営上の様々な課題の残る出展となった。ブランドプロモーションの面でも、説明にあたった輸出業者がナショナルブランドと自社ブランドの関係性についての説明をうまく行えないなどの課題が残った。展示会期間中には、ECEA、ECRA、ECTA、輸出業者を対象として、ブランド管理体制構築と品質基準設定に関するワークショップを行った。このうち管理体制についてはエチオピア帰国後に再検討されることとなった。

(5) SCAJ2019開催後のフォローアップ

展示会後に、エチオピアにおいてECEA、ECRA(ECTAは欠席)と共にフォローアップの会議を行った。そこでは、東京で開催されたワークショップでの議論をもとに、以下の認証フローの構築を目指していくことが確認された(図18)。認証基準については、従来のECTAのグレーディングシステムを用い、各年の豆の出来不出来に合わせて、ECTA及び主要な生産者団体から構成されるSteering Committeeによってカットラインを設定することとした。また、世界の各市場ではそれぞれのパートナーの支援を得てブランドロゴの商標登録を行っていくこと、手始めにエチオピア国内での商標登録をEIPOと共に進め、2019年11月のInternational Coffee Dayまでの登録完了を目指すこととしたが、国内における商標登録はまだ完了していない。エチオピア国内に存在にする各生産者団体を統括するEthiopian Coffee Association立ち上げの構想があり、ブランドオーナーを誰とするかの検討に時間を要している。

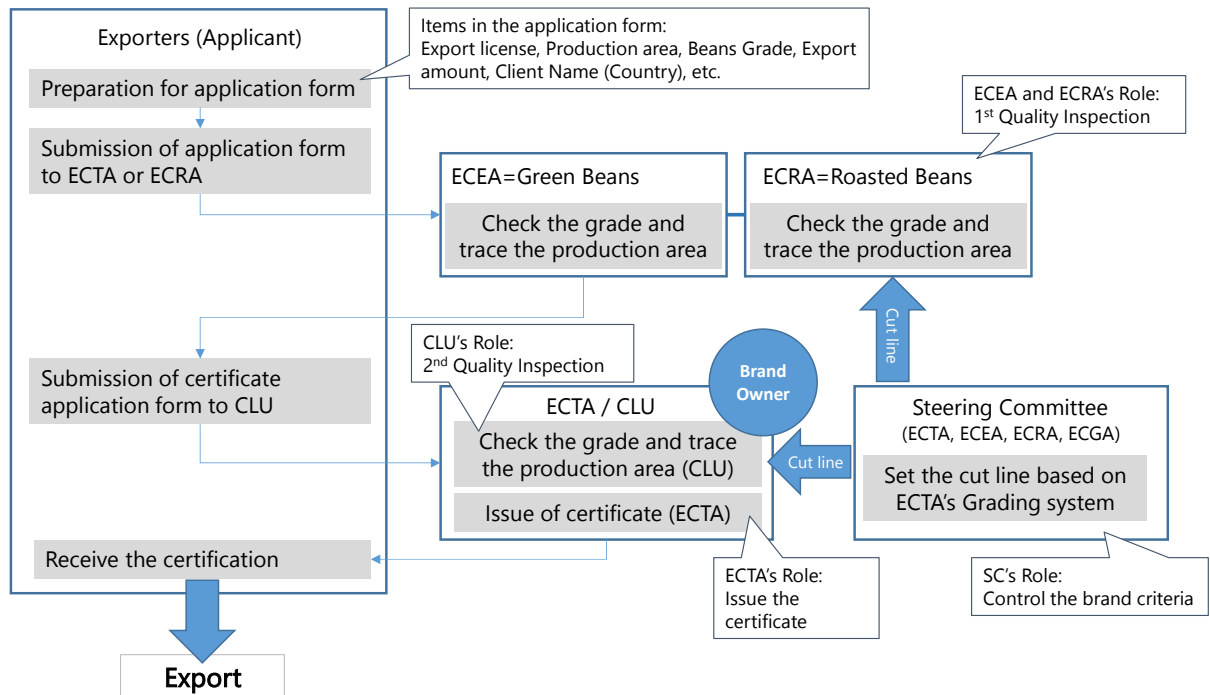


図 18: エチオピアコーヒーナショナルブランド認証フロー (案) ²⁵

4.5 [活動 3-5] ナショナルブランディングを整理する

EHL などのエチオピアの輸出産業を統括するブランドとして立ち上げられた Creativity in Motion は、CPA2 においてプロモーションフィルムとウェブサイトが制作された。EIC 主導で立ち上げられた同ブランドは、MOTI が主管となりウェブサイト等を通じて各セクターの情報を発信していくことが期待された。本プロジェクトにおいては、まず代表問い合わせ先を EIC から MOTI へ移管等の C/P の変更によって生じた情報の修正を行った。また、横スクロールのウェブサイトに関する使用感の改善や、スマートフォンにあわせたフォーマットの用意が必要等の意見があり、現地再委託先の Krimson PLC に改訂作業を依頼した。現在までにそれらの作業は完了しているが、MOTI が所有するホスティングサーバーへの設置作業が保留となっており未だ更新には至っていない。引き続きフェーズ 2 において MOTI 担当者との確認を進め更新を行う必要がある。

エチオピアの輸出産業関連のブランドには、観光セクターの Land of Origin や皮革セクターの Ethiopian Highland Leather に加え、本プロジェクトで開発を支援した Ethiopian Coffee、ATA が開発に携わる農産品の Go Ancestral などがある。特に Land of Origin は露出も多く、農産品の海外プロモーションでは、そのバリエーションとして Taste of Origin が利用されている。これらは輸出振興を目的とした農産（加工）品、工業製品、サービス業のナショナルブランドであるが、ブランド間の連携が取れておらず MOTI としても改善の必要性を認識している。

4.6 [活動 3-6] 輸出促進を阻害するボトルネックを分析し、対策を提案する

活動開始に先立ち、エチオピアのコーヒーセクターのバリューチェーン上にある課題を調査した。

²⁵ 図中の ECGA は Ethiopian Coffee Growers, Producers & Exporters Association、CLU は Coffee Liquoring Unit の略称。

表 35: エチオピアコーヒーセクター バリューチェーン上の課題

上流	<p>農家は、早く現金化することを優先し、2度に分けて収穫する手間も省こうとするため、未完熟な豆から完熟、そして熟しすぎたチェリーまで一緒に収穫してしまう＝Strip picking。</p> <p>JICA の森林コーヒープロジェクトにおいても、グレード1に分類される真っ赤に完熟したチェリー1袋に対して、グレード2に分類されるオレンジ色のチェリーが2コンテナ、それ以上の量のグレード3のチェリーが収穫される。農業技術指導員へのアクセスの改善、収穫後における技術の改善などの変化も起き始めているものの、その導入は限定的である。</p>
中流	<p>水洗式加工を行うためには収穫の10-12時間以内にその工程を開始し、加工されるチェリーも完熟している必要がある。このような制約に対して、上流での問題点で指摘した農家のStrip pickingが問題となっている。国際市場において、水洗式の豆は乾燥式の豆に比べて20%もの高値で取引されるが、エチオピアの総輸出量の30%に留まっており、付加価値が付きにくくなっている。政府の金融政策による融資条件の厳しさが、水洗ステーションを運営する小規模な生産者組合の経営を立ち行かなくしていることも一つの原因である。</p>
下流	<p>2008年のエチオピア商品取引所開設後は、トレーサビリティが担保できず、買い手による細かな産地の指定が困難になっている。生産者も地域指定で買い付けていた海外顧客と継続的な取引関係を維持することが困難となり、品質の高いコーヒーを生産するインセンティブが下がっている。コーヒー生産国の農家への利益配分率は一般的に1-3%とされるが、それと比べてもエチオピアの農家が手にする収入は低い。コロンビアやグアテマラなどの成功例を見ても、世界市場における統合的なプロモーションには全国的な生産者組合のイニシアチブが必要となる。エチオピアには地域ごとの組合が数多く存在するものの、コロンビアコーヒー生産者連合会やグアテマラ全国コーヒー協会といったような、生産者の加盟率が高い全国的な生産者組織が存在しない。</p>

こうした本プロジェクトの各活動の中で得た情報のうち特に下流の問題について、ブランド開発を進めるC/Pとの会議において、今後ブランドプロミスに紐づき品質を維持管理する上で特に留意する必要がある点として、エチオピア側に共有された。

第5章 フェーズ1における本プロジェクト目標の達成度

5.1 進捗状況

PDM 第4版（2019年7月改訂）の案件目標、成果とそれぞれの指標と2020年9月末時点の進捗状況は表36のとおりである。

表36: プロジェクトの目標／成果の進捗状況（2020年9月）

Project Purpose Component 1 (Ethiopian Highland Leather) To increase export of sheep leather (finished leather and final product)	指標	1-1) Partner companies (tanneries)' export value of EHL finished sheep leather to France, other European countries, etc. increases by 880,000 USD by June 2021. 1-2) Partner companies (manufacturers)' export value of EHL branded sheep leather products to France, other European countries, etc. increases by 164,500 USD by June 2021. 1-3) New buyers increase by 60% in France and other European countries, etc. by June 2021.
	進捗	1-1) 検証は時期尚早（達成目標が2021年6月のため）。タンナー2社で計3件、4,200 USD+30-40万円。 1-2) 検証は時期尚早（達成目標が2021年6月のため）。製靴企業2社で計7件、3,419.94ユーロ+983.33 USD。 1-3) 検証は時期尚早（達成目標が2021年6月のため）。
Component 2 (New Champion Product) To expand sheep leather case to other champion products	指標	2) Under the brand developed in this project, coffee is showcased in exhibition(s) in the target market by June 2021.
	進捗	2) 達成。2019年9月東京で開催されたSCAJ2019でナショナルブランドが披露された（ブース及びセミナーでの説明）。
Outputs Component 1 (Ethiopian Highland Leather) 1 Quality EHL branded finished leather and leather products are available	指標	1-1) ALL of 8 partner companies (manufacturers)' products (shoes, bags and garments) can pass the quality criteria of the EHL brand by June 2021. 1-2) Partner companies can get 30 sample orders after participation in international trade shows by June 2021.
	進捗	1-1) 検証は時期尚早（達成目標が2021年6月のため）。EHLブランド認証基準の最終化以降、実績を確認する。 1-2) 達成。①2018年9月の展示会（Who's Next.）後、タンナー2社で2件、製靴企業3社で3件、製靴企業2社で3件のサンプルを発送済み。 ②2019年9月の展示会（Who's Next.）後、タンナー2社で2件、製靴・製靴企業4社で9件、製靴企業1社で2件のサンプルを受注。 ③2020年1月の展示会（Who's Next.）後、製靴企業5社が7件のサンプルオーダーを受領。 ④2020年2月の展示会（MAGIC）後、製靴・製靴企業6社で20件、製靴企業3社で9件のサンプルを受注。
2 EHL brand is properly managed and internationally recognized	指標	2-1) All of 2 partner companies (tanneries) get certification of EFL finished leathers by June 2021. 2-2) More than 50% of visitors in the trade show in France in January 2020 recognize the EHL brand.
	進捗	2-1) 達成。2019年8月、全2社のタンナーがEHLブランドの認証を受けた。

		2-2) 未達成。2020年1月の展示会で、EHL ブース来場者のうち EHL を知っていたのは 24%であった (サンプル 46)。
Component 2 (New Champion Product) 3 Another champion product brand is developed	指標	3) The brand is registered in Ethiopia by June 2020.
	進捗	3) 未達成。ECTA がエチオピア国内での商標登録に向けて準備継続。

(1) EHL (コンポーネント 1)

EHL コンポーネントの成果の一つめは、「品質の高い EHL ブランドの皮革素材と皮革製品が生産される」ことである。2019年5月以降、「EHL 皮革素材・製品の認証基準と運用システム」(第一案)の試験運用を行い、レビュー後、再び2020年1月の展示会に向けて二回目の試験運用を行った。これらの結果をふまえて、2020年4月に EHL 認証システムの完成を目指していたが、COVID-19 感染拡大を受けて2020年3月下旬以降、専門家の現地渡航ができなくなり、作業が中断している。従って、フェーズ2で EHL 認証の更新に合わせて認証制度の最終化を予定している。その後、パートナー企業の申請を受付けることで、指標 1-1)の達成を見込んでいる。指標 1-2)については、達成した。2018年9月の展示会以降、パートナー企業から連絡を受けている範囲だけで計57件のサンプルの受注を確認し、目標値の30件を超えた。

二つめの成果は、「EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認知される」ことである。パートナー企業のタンナー2社の両方が2019年8月に EHL ブランドの認証を受けており、指標 2-1)は達成済みである。指標 2-2)は未達成であった。2020年1月のフランスでの展示会において、EHL のブース来訪者46人中、事前に EHL を知っていたのは11人(24%)であった。偶然通りかかってブースに立ち寄った人が多くいたためと思われる。

案件目標は「皮革素材と皮革製品の輸出金額の増加」である。パートナー企業の EHL 素材・製品の輸出金額の実績は、タンナー2社の約7,000USDである(2019年9月時点)(指標 1-1)、製靴・製靴企業の実績は、製靴企業2社で計7件、3,419.94ユーロ+983.33 USDである(2020年6月現在)(指標 1-2)であり、未達成である。フェーズ2完了までの達成を目指し、プロモーション方法の多様化を含めて活動を実施していく予定である。製靴企業2社が新規バイヤー5社とのコミュニケーションを開始させたが、本オーダーには至っていない(指標 1-3)。

(2) 新チャンピオン商品 (コンポーネント 2)

新チャンピオンコンポーネントの成果は「新チャンピオン商品のブランド開発」である。新 CP としてコーヒーが選定され、ブランド構築の一環として、ロゴを制作し、ブランド管理の手引書となるブランドブックを完成させた。他方、エチオピアコーヒーの国内における商標登録は遅延している。コーヒーセクターの各生産者団体を統括する組織が設立される計画があり、同組織がオーナーとして商標を登録する可能性があるため、その設立を待ってからとなる。

第6章 案件運営上の課題と教訓、およびフェーズ2での留意事項

本フェーズの活動において、EHL コンポーネントについては特にプロジェクトの後半から ELIA の積極的関与を得ながらプロモーション活動やブランド管理の活動に取り組むことができた。パートナー企業と専門家の信頼関係も深まり、製品の品質にも向上が見られた。そうした成果からサンプル受注の件数は増加したものの、本受注まで繋げられるケースは限られていた。一方で新 CP コンポーネントの活動に関しては、SCAJ2019 でのブランドの発表も終了しエチオピアと日本における商標登録を残すところとなっている。

下記では、フェーズ1の活動において浮上した課題やその克服のため活動内で行った工夫などについてまとめた。引き続きエチオピア側との信頼関係の構築に努めるとともに、以下の課題から得られた教訓を生かし、フェーズ2における活動がより効果的な支援となるよう取り組んでいく。

6.1 EHL コンポーネント 全体運営に関する課題と教訓

(1) フェーズ1における課題

プロジェクトの初期の段階において、3つのC/P組織の実務者間で、運営に係る物事をどのように打ち合わせ、合意して業務にあたるかという仕組みである運営体制について合意を得るのに時間を要した。その理由は、第1回JCC会議で了解されたプロジェクトの大枠に紐づく活動が、実務者レベルで必ずしも了解されていなかったこと（プロジェクトには含まれない日本市場での展開に関する、両国間の了解事項の齟齬）と、運営体制の決定と活動の詳細（体制決定後に順に議論すべき内容）の検討が混同されてしまったことにある。具体的には、技術支援を開始するにあたって日本側とC/P実務者間の役割を協議すべき場において、ELIAの実務者からは日本市場での展開へのコミットメントを求められ議論が空転した。また、他ドナーのプロジェクト実施において長期専門家と共同で予算管理を担っていたLIDIの実務者からは本プロジェクトの詳細予算の公開、技術支援を行う専門家の長期派遣について求められ、具体的な支援活動の開始に長らく支障をきたした。

プロジェクトの後半では、皮革セクター全体における輸出の落ち込みや、昨今のCOVID-19の感染拡大における市場の冷え込みを受け、EHLの輸出振興のみならず、他の皮革製品についても支援の対象に含める可能性について日本側で議論された。その結果、アフリカ域内貿易を含め、今後どのような支援が可能か検討する必要性が生じた。

(2) フェーズ1における対応と教訓

C/Pには開かれた議論において判断を求めるのではなく、日本側からの案と根拠を示した上で協議し、決定を求めるといった進捗が求められた。エチオピア側からコメントが無い場合も、理解し、合意しているとは限らないため、繰り返し確認を取るよう注意した。

プロジェクトの開始当初は、担当者個人との対立となるケースが多々あり、詳細部分で議論が膠着しないよう気を配りながら、大枠の合意形成を目標として繰り返し協議の場を持った。それでも実務者間で協議の継続が難しくなった場合には、ELIA会長やLIDI局長へ調整を依頼した。ブランド管理に関する活動など、合意に至らない点については最低限の活動に留め冷却時間をおくこととし、まずは運営体制を整える事を重視した。特に2018年末にELIAの人事が刷新されるまでは、展示会や企業の選定、業界誌への出稿、EHLの商標登録など、先方の要望を受け入れながら、まずはLIDIやELIAと協議の場につくことに努めた。予算情報の開示については、JICAエチオピア事務所から技術協力プロジェクトというスキームの目的を繰り返し説明することで、先方の理解を得ることに努めた。

皮革セクター全体への支援の検討に関しては、COVID-19の感染拡大により延長されたプロジェクト期間を活用してデスクリサーチによる市場調査を行った。エチオピア側との議論においても、アフリカ市場を念頭においた短期的な輸出拡大策の必要性が挙げられ、フェーズ2の活動において実施を検討することとした。

プロジェクトの中盤よりELIAの人事が刷新され、活動への積極的な関与と協力が得られるようになった。ELIA会員で同組織への出資者であるパートナー企業においても技術移転の効果が認められるようになり、AALFのプロジェクトの発表を聞いてELIAの会員となる企業も出てきている。こうした成果からもELIAと建設的な話し合いが持てるようになった。中盤以降、ELIAとの積極的な協

議の結果を踏まえた話し合いとしたり、参加企業からの報告や提案の機会を設けたりし、LIDI との議論についても円滑に行えるように配慮している。

このように、プロジェクトの前半ではプロジェクト活動の大枠に関する両国間の認識が異なったままプロジェクトが開始されたことにより、運営体制の構築に時間を要した。プロジェクトの活動が進行し成果が出始めて以降は、ELIA の顧客にあたる企業からのプロジェクトへの評価を得ることができ、それが同組織のプロジェクトへの意欲的な関与につながっている。また ELIA や企業の積極的な関与は、産業を支援すべき立場にある LIDI との合意形成にもよい影響をもたらしている。前半の課題において属人的な要因が大きかったことは否めないが、ステークホルダー内の関係性を確認し、本来受益者となるべきステークホルダーからの評価を得たことで、プロジェクトの運営が進めやすくなっている。

(3) フェーズ 2 での留意事項

フェーズ 2 においても、ELIA やパートナー企業の巻き込みを図り、産業及び民間企業の総意に基づいた活動案として LIDI や MOTI に提案し合意を形成していく。こうして議論が 2 国間の対立とならずに、エチオピア側の C/P 間で、運営の方針や具体的活動の議論を行った上で決定できるようにする。C/P がこだわりを持つ活動は必要に応じ取り入れ、プロジェクト側が重要と考える活動を紐付けることで全体としてスムーズな進行となるよう心掛ける。

フェーズ 2 の活動開始後は、アフリカ市場の獲得を短期目標としながら活動を進める必要がある。しかし、プロジェクト当初の目標である EHL ブランドの持続的な運用体制の確立のためにも、ELIA を始めとする C/P がプロジェクト終了後も持続的にブランドを運用・管理できるよう、フェーズ 1 の活動に継続して取り組んでいく必要がある。

6.2 アウトプット 1「品質の高い EHL ブランドの皮革素材と皮革製品が展覧される」に関する課題と教訓

(1) フェーズ 1 における課題

プロジェクトの活動内容に対する C/P 担当者との合意形成に時間を要したことから、企業への技術移転を開始することができず、その後のプロジェクトの進行に大幅な遅れが生じた。6.1 に述べたような両国間の認識の不一致は、専門家の選定自体にも反対を招くこととなった。そのため、専門家が持つ技能が本プロジェクトの活動において適切であることを示し、C/P 担当者の承認を得ることから開始する必要があった。

活動開始後の課題としては、展示会におけるサンプル受注後に各企業が適切な対応が取れないことが挙げられる。海外顧客との取引に専門家が介入する機会は限定的であり、十分な支援を行うことができない事例も多かった。皮革素材の納期が常に遅れがちとなることで、靴や靴、ガーメントなどのサンプル作成に十分な時間が取れない事も取引成立の妨げとなった。企業の規模が大きくなるに従い、担当者の決定では物事が進まず、上層部の許可が下りないと前に進まない事もあった。C/P の担当者や企業の担当者の離職や異動も多く、技術移転にも支障をきたした。こうした状況から、LIDI からは各企業が売り上げを伸ばすまでに時間がかかりすぎていることの批判を受けた。各パートナー企業は COVID-19 の世界的な感染拡大を受けて国内外の市場で売り上げを大幅に落としている。

(2) フェーズ 1 における対応と教訓

各専門家の初回派遣の際に実施した企業のギャップ調査では、その調査内容を通じて専門家の適性も示すプレゼンテーションとし、その発表の場には LIDI 局長も招いて専門家の選定について了解を得た。また、専門家の 2 回目以降の現地渡航を延期し、プロジェクト全体運営の調整に十分な時間をあてた。プロジェクトの円滑な運営を優先し、企業選定、ターゲット市場の決定に関してはエチオピア側の意向を可能な限り汲むこととした。その結果、経営者が CPA に対して理解があること、デザインや製品生産の技術において先進国市場で流通するポテンシャルを持っていることなど、CPA を遂行する上で適切と考えられる企業の選定が行なえないこととなった。そこで、技術支援においては基礎的な支援から取り組み、小さな成果を積み重ねることに努め、C/P 担当者へ各企業からプロジェクトの成果が伝わるよう、企業側との信頼構築を第一とした。こうした信頼関係の構築もあり、当初の遅れから余裕のないスケジュールとなったが、計画していた回数の展示会におけるプロモーション

ン活動を実施することができた。

開始当初の活動においては、専門家が成果達成のために最善と考える策に対して、合意が得られない事項が多かった。しかし、プロジェクトの中盤において、プロジェクトの活動内容に批判的であった LIDI の副局長（プロジェクト担当責任者）が展示会に同行し、その成果を目の当たりにしたことでプロジェクトにおける戦略への理解を得ることができた。一方で、本来であれば専門家との各企業への技術移転を通じてその支援能力の向上を期待した LIDI 職員の巻き込みには、離職者も多く、引き続き苦慮している。

フォローアップに関しては、当初ナショナルスタッフや現地派遣中の専門家が問題点を取りまとめ、日本側に写真を送ったり、電話で帰国中の専門家に意見を求めたりしながら支援を行った。しかし、やり取りに時間を要し、納期に間に合わないケースも発生した。こうした経験から、展示会における聞き取り時にできるだけ詳細な情報を顧客から得ることに注力することでフォローアップにおける情報の透明性の確保を図った。具体的には、現地での商談の際に確認する項目を明文化し、聞き取りシートの内容を充実させた。こうした専門家からの支援に沿って商談を実施した企業がサンプルの受注件数も多く、その後本受注につながられるようになってきている。LIDI には、こうした成果について報告を行い、初めての取引成立には時間を要することについて理解を得ていく。

COVID-19 感染拡大により現地渡航が出来なくなって以降は、日本からの遠隔支援により対応している。また、プロジェクトオフィサーから各企業に電話で連絡を取り、隔週での定期的な状況把握にも努めている。売り上げが落ち込んでいる企業への支援策としては、JICA の別スキームを活用したフェイスマスクや PPE の製造と調達を通じた支援を模索した。

C/P との折衝においては、6.1 の教訓に述べたような受益者からのプロジェクトへの評価も有用だが、C/P の担当責任者を活動に巻き込み、現場を見てもらうことでさらに理解が得られ、その後のプロジェクトの運営が容易となった。また、フォローアップが難しい海外顧客との取引の支援においては展示会で詳細な情報を得られるように準備を整えたことで、限られたフォローアップでも取引の継続性を向上させることができた。

(3) フェーズ 2 での留意事項

企業との信頼関係を高め、プロジェクトの目標を達成していく上で、具体的な受注に一つでも多くつなげていく必要がある。そのためには特にフェーズ 1 の後半において取り組むことのできた展示会における商談の内容を充実させるための支援に継続して取り組んでいく。また、欧州ブランドのタイアップ企画の限定商品の開発を継続する。

COVID-19 感染の流行により、フェーズ 2 の開始当初も日本から遠隔での支援が継続することとなる。プロモーション活動においても同様に、顧客とは遠隔でマッチングを行い、国際的に進む商取引の電子化の流れに乗ることは必須である。こうした状況から、フェーズ 2 では、遠隔支援における手法の確立、遠隔マッチングに適したプロモーション活動、及び EC プラットフォームの構築等を通じた支援が必要となる。引き続き C/P を積極的に活動に巻き込み、滞っている LIDI 職員に対する技術支援は先方からの要望も聞き取りながら、トップダウンで効果的かつ充足感の得られる支援を検討していく必要がある。

6.3 アウトプット 2 「EHL ブランドが適切に管理され、国際的に認められている」に関する課題と教訓

(1) フェーズ 1 における課題

対象市場の決定に関しては、C/P の意向と専門家が LIDI 職員と実施した市場調査や各企業からの聞き取り調査の結果の間の隔たりが大きかった。特に ELIA はこれまで他ドナーからの資金援助を得て実施してきた輸出振興の方法論や知見に固執し、日本側から提案した CPA に基づく輸出振興について必要を感じていなかった。また、プロジェクトが目指すブランド管理の手法の確立によるドナーからの財政的自立の必要性も感じていなかった。

ELIA の事務局長が代わり、2019 年よりブランド管理に関する活動が始動した。しかし、エチオピア企業が製造する皮革素材の品質と海外市場が求める品質には、摩擦堅牢度などの項目において差があり、基準値の設定は慎重に行う必要があった。LIDI や MOTI などの政府機関にも ELIA による

EHL ブランドの管理を支援する上で必要な知識や経験がなかった。

(2) フェーズ1における対応と教訓

ブランド管理の重要性に理解が得られなかったプロジェクト開始当初は、計画していたワークショップ等の活動を取りやめ、合意できた各企業への具体的な支援活動から開始することとした。2019年以降、認証基準の設定を開始し、工場への立ち入り検査やサンプル革の試験を実施した。その結果を関係者と確認しながら、エチオピアの現状に則した認証基準・システムとなるよう配慮した。認証システムの運用方法はワークショップ等で繰り返し共有し、企業自らがそのシステムを実践することで企業内に浸透していくよう、定期的な企業訪問を通じたフォローアップを行った。

一連のワークショップでは、ELIA がブランド管理の重要性に関するプレゼンを実施し、ブランドオーナーであるとしての自主性を強化した。エチオピア人同士で協議する頻度を高め、彼らから議論の結果を発信してもらうことを心掛けた。品質基準と運用フローに関しては、具体的なフォーマットや数値に落とし込むことで議論が具体化し、目標とする活動計画を示すことで、短期間での関係者間での合意形成が可能となった。

活動初期においては、ELIA の関心が高かった対象市場での商標登録から開始した。活動を具体的に始められた後は、各 C/P のブランド管理の経験が無いことを補うためにも、ワークショップや検査の実施を通じ制度設計から参加を促すことで自主性を高めた。パートナー企業からもブランド管理の重要性について理解が得られるよう、認定証の授与などを通じた巻き込みに注力した。また、AALF で日ごろプロジェクトに関わっていない関係者に広く告知する機会を設けたことでも、関係者のモチベーションを高めることができた。ブランドの維持管理には継続が必要であり、今後の活動においてもモチベーションの維持が重要となる。

(3) フェーズ2での留意事項

展示会での露出や AALF での発表を受け、EHL ブランドの認知度が高まり、企業のプロジェクトへの参加意欲も増している。今後は、こうしたやる気を維持に努めながら、メーカーにおける申請書類の提出や焼印の管理などについても、ブランドシステムに沿った運用を徹底させる必要がある。

ブランド管理を実践的な取り組みとするためには、実際の顧客からの EHL ブランド製品の発注が不可欠となるため、プロモーション及び商談のフォローアップにも注力する。

売れるブランドとするためにも、これまでの展示会への出展結果、及び市場調査の結果、COVID-19 の影響をそれぞれ考慮し、EHL ブランド戦略の再検討を行う。SDGs を始めとする社会貢献が、消費者が商品を選択する上での動機となり、バイヤーとのマッチングにおいては遠隔で行われる機会が増加する。そのような市場動向から EHL のエシカルな打ち出しを強化する。

6.4 アウトプット3「新しいチャンピオン商品のブランドが開発される」に関する課題と教訓

(1) フェーズ1における課題

本コンポーネントの C/P は MOTI であったが、CPA2 まで本プロジェクトに関わった経験がなく主体性も高いとは言えなかった。当初 MOTI からは新 CP 候補としてテフ、ハチミツ、ゴマを含む8セクターを提示されたものの、それら3商品に関しては、すでに本プロジェクトと同様のブランド支援の国際入札が始まったことが明らかとなると、活動の軌道修正が求められた。

コーヒーが新 CP に選定されると、その C/P も含めて関係構築を行ったが、同セクターはステークホルダーが多く、その取りまとめが課題となった。ステークホルダーは押しなべてブランド立ち上げに対する意欲は強い。しかし、エチオピア側の中心人物であった ECRA の Minilik 氏が多忙になることにより活動が停滞してしまうことも度々生じた。

(2) フェーズ1における対応と教訓

プロジェクトの初期には、MOTI との運営委員会を2週間に1度実施し、専門家との関係構築、プロジェクトへの理解及び活動実施と主体性を引き出すことができるよう積極的な働きかけを行った。結果として、2017年8月に実施したブランドワークショップに貿易省国務大臣が出席するなど、省としてのプロジェクトの主体性を引き出すことができた。

2018年5月のコーヒーセクターにおけるキックオフミーティング後は、ECTA、ECEA、ECRA、

MOTI から構成される IC を立ち上げ、窓口となる団体の数を限定的なものとしたことで、議論にもまとまりが出た。EHL における C/P との関係構築の反省から、ECTA 内に執務スペースを設けて専門家を配置し、密なコミュニケーションが図れるようにした。

(3) フェーズ 2 での留意事項

フェーズ 2 では皮革セクターへの支援に注力することとなり、コーヒーセクターで計画されている活動は、エチオピア国内及び日本における商標登録の後方支援のみとなる。しかし、ステークホルダーの多さから、エチオピア側の調整にも時間がかかり、そのまま棚上げされてしまう可能性も高い。そのため商標登録についてもプロジェクトでも逐次進捗を確認し、手続きが滞らないよう留意する。これまでも商標などの権益に関する活動は政府機関へ持ち込むと調整に大変時間を要してきた。フェーズ 2 の実施期間も限られていることから、ブランドオーナーと目される、新たに発足する生産者団体及びこれまで活動を実質的に指揮してきた ECRA と連絡を密にし、活動を進める必要がある。

第7章 次期活動計画

7.1 フェーズ2 活動計画案

フェーズ2の実施期間は2020年12月から2022年1月を予定している。活動案については、C/Pと事前協議を重ね、概ね了承を得た上で、2020年10月14日に遠隔会議システムを用いて開催した第6回JCC会議において出席者に提案を行った。同会議では、フェーズ1の実績を踏まえた新たな目標金額、各サブセクターにおけるターゲット市場と輸出ポテンシャル、それを引き出すためのアプローチ、それぞれのアプローチに基づく活動について提案した。

(1) フェーズ2 開始時における目標額の設定

フェーズ2の目標金額については、以下のとおり提案を行った。EHL素材と最終製品に関しては、フェーズ1においてそれぞれ未達成であったため、フェーズ2においても同額を引き続き目標とすることを提案した。また、皮革セクター全体の目標額は、LIDIの2020/21年度の目標に沿うこととした。フェーズ1の達成状況とCOVID-19の影響からプロジェクトとしても下方修正を検討する中でLIDIの担当者に相談したところ、LIDIでも100百万USDへ目標額を下方修正したことがわかった。当プロジェクトでも同目標額の達成へ貢献することとしJCC会議でも提案を行った。今後も継続的にLIDIと打ち合わせを行い、毎月の輸出実績や市場動向を確認していく。

- ① EHL素材 880,000 USD
- ② EHL最終製品 164,5000 USD
- ③ 皮革セクター全体 100,000,000 USD

(2) サブセクター毎のターゲット市場とアプローチ案

2020年3月より実施した追加的な市場調査の結果（p.55 参照）を元に、各サブセクターにおいて輸出ポテンシャルが認められる市場や今後EHLのブランド確立のために重要となる市場をターゲットとして提案した。また、各市場のニーズやアフリカ域内FTAの活用を見据えたアプローチ、電商取引化が加速する市場への対応として、電商プラットフォームの活用やエシカルブランドとして打ち出すアプローチなどを提案した。

サブセクター (輸出ポテンシャル)	ターゲット市場	アプローチ案
皮革 素材	羊フィニッシュ ド・レザー (23.1百万USD)	ベトナム シューアッパー革のプロモーション ベトナムは靴の生産拠点として近年目覚ましい発展を遂げている。シューアッパー革の輸出促進は、その品質向上に繋がり、エチオピア製靴産業の成長にも貢献することができることから、優先的に取り組む必要がある。
		中国 EHLやエコレザーなど、高品質・付加価値を打ち出したプロモーション 多国籍企業の生産拠点は他アジア諸国に移転し始めているが技術の優位性から「Made in China」のニーズは依然として高い。高品質な製品を求める顧客に採用される事を目標に、中国の製造業に向けてEHLや植物なめしなど、品質や付加価値を重視した皮革素材を提案する。
	羊セミフィニッシュ ド・レザー (4.1百万USD)	インド、 トルコ ウェットブルーやクラストのプロモーション 規制前と国際的な商流が異なっている可能性があり、現在の商流に関する調査が必要。
牛フィニッシュ ド・レザー (1.5百万USD)	－ 統計上は1.5百万USDのポテンシャルが認められたものの、国内需要が高いため輸出ポテンシャルは低い。	

最終製品	革靴 (11.3 百万 USD)	北アフリカ 経由 欧州市場への 参入	多国籍企業サプライチェーンへの段階的な参入 シューアッパーの生産拠点から開始し、多国籍企業サプライチェーンに段階的な参入を目指す。シューアッパーの製作には、靴底、木型、金型などの中間素材の調達が必要である。
		アフリカ	域内貿易の優位性の活用 東アフリカ諸国だけでなく、小売市場が確立している南アフリカでも価格と品質の優位性を掲げ「Made in Ethiopia」の靴をプロモーションする。
	靴、その他の皮革製品 (1.12 百万 USD)	アメリカ・ 欧州	EHL ブランドの評価の確立 政府の輸出目標に大きなインパクトを与えることはできない。しかし、EHL ブランドの評価を確立するために欧米市場でのプロモーションは重要な役割を果たす。
		アフリカ	地域団結の象徴として EHL 製品をプロモーション アフリカ大陸における FTA の発足を機に、EHL ブランドの製品を地域団結の象徴として打ち出す。

(3) 各市場における具体的な活動案

上記アプローチを踏まえ、各ターゲット市場においてどのような活動が検討し得るか、具体的な活動案として参加者に提案し、他に補足すべき活動はないか意見を求めた。

1) アフリカ市場でのプロモーション活動案（皮革素材・靴・靴等）

ELIA が既に MOFA の協力の下で活動を開始していること、また、他の国際市場と比較して、取引開始までが容易と推測されることから、まず短期的な取り組みとして提案した。

- ① アフリカ諸国のエチオピア大使館におけるセミナーの開催、及びショーケースの設置
→活動の延長として、米国のエチオピア大使館/領事館でのセミナー開催やショーケースの設置を通じて、同国のエチオピア人移民とそのコミュニティの巻き込みを図る。
- ② ボレ国際空港の ELIA 運営の免税店における什器調達、および VMD の支援
- ③ アジスアベバで開催される国際会議における EHL ブランドノベルティの配布

2) 他のターゲット市場における皮革素材と靴のプロモーション活動案（皮革素材・靴）

エチオピアの皮革製品の輸出状況を改善するには、製造小売業を展開する多国籍企業サプライチェーンへの参入が不可欠であることから、1) と合わせて取り組むべき活動として提案した。

- ① 欧州の多国籍企業のサプライチェーン参入を目的とした展示会での革素材と靴のプロモーション
本プロジェクトでは、シューアッパー革のプロモーションに焦点を当てることを提案する。エチオピアは欧州市場へのアクセスにおいて、アジアの生産拠点に対し時差と地理的距離について比較優位を有する。一方で、エチオピア製靴産業の技術程度や国内サプライチェーンを鑑み、北アフリカの靴メーカー向けのシューアッパー（中間品）のサプライヤーを目指すところから開始することを提案する。
- ② AALF への欧州多国籍企業の招聘

3) 他のターゲット市場における EHL ブランド製品のプロモーション活動案

欧米市場において EHL ブランドを確立することで、エチオピアの皮革製品の価値を高めることができることから、フェーズ 1 より継続・改善しながら取り組むべき活動として提案した。

① e コマースプロモーション

COVID-19 感染拡大により、電商取引への移行がファッション業界でも加速している。一方で、インテリアなど需要の拡大等の市場の変化に対応する必要がある。プロジェクトでは、バーチャル展示会への参加と電商取引プラットフォームの導入と、合わせて市場の変化に応じて新しい商品カテゴリーの開発とプロモーションを提案する。

② エシカルブランド戦略

バーチャル展示会においては、バイヤーは実物に触れることなく、その製品を評価する必要がある。

こうしたプロモーションにおいて、エシカルブランドとしてのストーリーや、それを訴求する新しいビジュアルや映像素材は有用である。

4) 活動案に関する議論

ターゲット市場、アプローチ、及び活動に関する提案内容に関して、COVID-19 感染拡大により人々の動きが停滞しており、多くの取引が EC プラットフォームに移行していることを受け、「EC プラットフォームの活用」および「バーチャル展示会への出展」が必要不可欠であると賛同が得られた。同時に活用のためのトレーニングへの要望も挙げられた。

アフリカ諸国でのプロモーションについては、MOFA よりアフリカ諸国に限らず欧州諸国やアメリカでも大使館を通じたプロモーション支援が可能であると協力の意思が示された。アフリカ市場におけるプロモーションについては、企業から、革素材と靴に限定せず、靴や衣料製品も含めてプロモーション実施するよう要望が寄せられた。また、タンナーからは、フェーズ 1 の取り組みにより、欧米市場への参入も可能であると信じており、同市場における取組の継続を望む声が聞かれた。

(4) フェーズ 2 実施期間の延長の要否について

上記の提案に続いて、フェーズ 2 の実施期間の延長の必要性について参加者からの意見を求めた。現在の計画では 2022 年 1 月にフェーズ 2 の活動も完了となる。

各企業からは、COVID-19 の影響により輸出が完全に停止してしまっていること、フェーズ 1 とのバイヤーが途絶えてしまっている一方で、まだ数か月は COVID-1 の影響により事業の見通しが立たないと予測されることなどから、目標値を達成するためにも 1 年程度のプロジェクト期間の延長が必要との意見が多く挙げられた。

(5) フェーズ 2 開始に向けた具体案の取りまとめ

こうした会議での議論やその後の要望を踏まえ、LIDI、ELIA、MOTI との協議を今後継続的に実施し、プロジェクトの輸出目標額、期間延長、活動案について、C/P 間と共通認識を得るようにする。フェーズ 2 の開始は 2020 年 12 月を予定している。特に専門家の現地派遣が開始されるまでの半年間（最短で 2021 年 4 月まで）の活動案とスケジュールについては、既に具体的に活動が開始しているアフリカ市場に向けたプロモーションや遠隔での支援が可能な活動を中心に詳細を詰めていく必要がある。また、並行して本 JCC では詳細について議論がなされなかった ELIA や LIDI に対する技術移転、およびブランド管理に関する活動についても、C/P 間で話し合い詳細を詰めていく。

別添資料

第1フェーズ業務完了報告書における別添資料は以下のとおり。

別添 1	PDM 第4版	75
別添 2	JCC 会議記録	76
別添 3	COVID19 感染拡大下のパートナー企業の状況	83
別添 4	業務従事者の派遣実績表	84
別添 5	LIDI 欧州市場調査報告書	85
別添 6	EHL パンフレット	103
別添 7	EHL 説明資料（英語版）	107
別添 8	立ち入り検査時の確認票	111
別添 9	比較研究レポート	115

Target Group: Leather Industry Sector (Sheep Leather) and selected sectors as potential champion products in Ethiopia
Duration: June 2017-January 2022
Target Area: The whole Ethiopia and international market

Version No: 4 draft
Date: 9 July 2019

Project Summary	Indicators	Means of Verifications	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>To increase export as well as to expand the brand recognition through the champion products approach and its promotion. (Overall Goal is development effect that will come as a result of the achievement of the project purpose after 3-5 years of closing the project.)</p> <p>Project Purpose</p> <p>Component 1 (Ethiopian Highland Leather) To increase export of sheep leather (finished leather and final product) Component 2 (New Champion Product) To expand sheep leather case to other champion products</p> <p>Outputs</p> <p>Component 1 (Ethiopian Highland Leather) 1 Quality EHL branded finished leather and leather products are available 2 EHL brand is properly managed and internationally recognized Component 2 (New Champion Product) 3 Another champion product brand is developed</p> <p>Activities</p> <p>Component 1 (Ethiopian Highland Leather) 1-1 Strengthen product competitiveness of selected companies (product design, product quality, production line management, and marketing) 1-2 Strengthen technical and training capacity of LIDI and ELIA (product design, product quality, marketing) 1-3 Analyze Ethiopia's leather value chain's bottleneck, and propose countermeasure. 2-1 Set brand strategy (target market, budget, product (appeal point, items, design), pricing, promotional materials) 2-2 Strengthen brand management system (personnel, financial source, intellectual property registration) 2-3 Establish brand certification criteria and system 2-4 Set guidelines for brand usage (logo, tags, etc.) 2-5 Comparative study on sheep leather for scientific evidence 2-6 Conduct brand promotion activities (promotional materials, website, trade fair, journal, display) Component 2 (New Champion Product) 3-1 Promote champion products approach 3-2 Identify potential champion products 3-3 Analyze product/market of potential champion products 3-4 Develop the brand concept of selected champion product with sharing EHL experience 3-5 Unify national branding activities 3-6 Analyze bottlenecks in export promotion, and propose countermeasure.</p>	<p>The export value of Champion Products (coffee and sheep leather material/final products) will increase by X% and 64% respectively by 2025.</p> <p>1-1) Partner companies (tanneries)' export value of EHL finished sheep leather to France, other European countries, etc. increases by 880,000 USD by June 2021. 1-2) Partner companies (manufacturers)' export value of EHL branded sheep leather products to France, other European countries, etc. increases by 164,500 USD by June 2021. 1-3) New buyers increase by 60% in France and other European countries, etc. by June 2021. 2) Under the brand developed in this project, coffee is showcased in exhibition(s) in the target market by June 2021.</p> <p>1-1) ALL of 8 partner companies (manufacturers)' products (shoes, bags and garments) can pass the quality criteria of the EHL brand by June 2021. 1-2) Partner companies can get 30 sample orders after participation in international trade shows by June 2021. 2-1) All of 2 partner companies (tanneries) get certification of EFL finished leathers by June 2021. 2-2) More than 50% of visitors in the trade show in France in January 2020 recognize the EHL brand. 3) The brand is registered in Ethiopia by June 2020. *The registration in the target market will be discussed between MOT and JICA.</p>	<p>LIDI's annual report, ECTA report</p> <p>1) Project Report (monitoring of partner countries) 2) Project Report</p> <p>1-1) LIDI's report 1-2) Project report 2-1) LIDI's report 2-2) Project report (Questionnaire in the trade show) 3) Project report</p>	<p>EHL and coffee are managed as brand products and promoted continuously. •International markets of EHL and new CP do not shrink drastically.</p> <p>International leather market does not shrink drastically.</p>
	<p>Ethiopian Side Personnel</p> <p><MOT> Export Promotion Directorate <LIDI> Director General Deputy Director General Marketing Directorate Leather Technology Directorate Research and Testing Directorate (Quality Assurance Manager) Footwear Directorate Leather goods and Garment Directorate <ELIA> President Secretary General (Brand Manager) Deputy Secretary General (Brand Delivery Manager) <Private sector> Partner companies</p> <p>Others</p> <p>Office space with necessary equipment Credentials or identification cards Participation to trade fairs and other promoting opportunities.(MOT)</p>	<p>Japanese Side Personnel</p> <p>Dispatch of Experts; Chief Advisor/Export Promotion Brand Management Marketing /International Market Research Product Development Production management Quality management Promotion Visual Merchandising Project Coordinator, etc.</p> <p>Others</p> <p>Promotional opportunities in target market decided in this project •Participation to leather trade fair •Promotional tools such as brochures, posters, advertising at magazines.</p>	<p>Livestock skin disease situation does not worsen than present.</p> <p>Preconditions</p> <p>Relevant stakeholders understand Champion Product Approach's concept as export strategy to sell high quality and unique product to premium market.</p>

別添 2 : JCC 会議記録

第 1 回 JCC 会議

開催日時・ 場所	2017 年 8 月 3 日 9:00-12:00 MOTI 8 階 会議室
エチオピア 国側出席者	<p><議長> Mr.Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長</p> <p><副議長> Mr. Hailekiros Debesay, LIDI 副局長 Mr. Yigzaw Assefa, ELIA 理事長</p> <p><出席者> Mr. Terefe Burka, MOFA Business Diplomacy 局長 Ms. Haimanot Tibebe, MOTI 輸出振興局 部長 Mr. Hailu Belete, MOTI 輸出振興局 アシスタントエキスパート Mr. Lemma Feyissa, Director, EIC Mr. Welay Yihidego, Senior Expert, Hide and Skin Improvement Department, 畜産水産省 Mr. Teshome Besufekad, ELIA 副事務局長 Mr. Wubie Mengestu, エチオピア商工会 副事務局長 Ms. Selam Gebrehiwot, IP Development Directorate Director, エチオピア知的所有権庁 (EIPO)</p>
日本側出席 者	<p>JICA エチオピア事務所 山田健 所長 田中宏幸 次長 栗田恵美 企画調査員 Mr. Gebeyehu Tuji, プログラムオフィサー Ms. Sara Sem, 広報担当</p> <p>JICA コンサルタントチーム (永井、岡田、鈴木) プロジェクトオフィサー Ms. Bethel Dagnachew</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) JCC 会議の役割と本会議の目的について (2) Champion Product Approach の概要 (3) プロジェクトの概要 : 目的、スケジュール、活動 4. 討議 5. 閉会挨拶
主な内容	<p>第 1 回会議の目的は、JCC の役割を明確にした上で、本プロジェクトの内容を確認し、各関係機関の役割を確認することであった。プロジェクトが輸出振興という政府の大きな政策に関わるため、また、皮革セクターが輸出振興に果たしてきた役割の大きさを反映して、参加者の関心も高く、議論が活発になされた。議論の結果、JCC 会議は本プロジェクトのモニタリングの目的もあり、年 2 回開催されることになった。</p>

第 2 回 JCC 会議

開催日時・ 場所	2018年3月19日 9:00-11:45 MOTI 8階 会議室
エチオピア 側出席者	<p><議長> Mr. Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長</p> <p><副議長> Mr. Teshome Besufekad, ELIA 副事務局長</p> <p><出席者> Mr. Yirgashewa Teshome, MOTI 国務大臣アドバイザー Ms. Yodit Alemayehu, MOTI 輸出振興局シニアエキスパート Mr. Kasahun Hailu, LIDI Footwear Directorate 主任研究員/デザイナー Ms. Workaferahu Aklilu, 外務省 参事官 Mr. Araya Gebreegziabher, 外務省 Director Mr. Minilik Habtu, ECRA 理事長 Mr. Adisu Tekle, ECCSA アドバイザー Mr. Dassa Daniso, ECTA 市場開発担当 Ms. Tigist Bufale, EIPO 局代表 Mr. Kiros Weldearegay, Natural Gum Association 役員 Mr. Dawit Lemma, Krimson Aviation Consulting Media & Communication PLC, マネージング ダイレクター, Ms. Hellen Kassa, Krimson Aviation Consulting Media & Communication PLC</p>
日本側出席 者	<p>JICA エチオピア事務所 山田健 所長 田中宏幸 次長 栗田恵美 企画調整員 Mr. Gebeyehu Tuji, プログラムオフィサー Ms. Sem Sara 広報担当</p> <p>JICA コンサルタントチーム (岡田、鈴木) プロジェクトオフィサー Ms. Azalech Solomon プロジェクトオフィサー Ms. Bethel Dagnachew</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) プロジェクトの進捗報告 (2) パートナー企業に対する技術支援 (靴・鞆) Champion Product Approach の概要 (3) 新 Champion Product に関する市場調査の結果 (4) 次期活動予定 4. 討議 5. 閉会挨拶
主な内容	<p>第 2 回会議の目的は、2017 年 8 月に実施された第 1 回会議以降に実施された本プロジェクトの活動内容を報告し、意見交換を通して、今後の進め方について同意を得ることであった。EHL コンポーネントについては、2018 年 2 月より開始されたパートナー企業への技術支援の進捗が報告された。新 CP コンポーネントでは、市場調査の結果から、新 CP 候補としてコーヒーが 1 位に上げられたことが報告された。コーヒーを新 CP とすることについての議論が持たれた後、今後、コーヒーを新 CP として活動を行っていくことで了解を得た。</p>

第3回 JCC 会議

開催日時・ 場所	2018年11月22日 9:00-11:45 MOTI 8階 会議室
エチオピア 側出席者	<p><議長> Mr. Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長</p> <p><副議長> Mr. Teshome Besufekad, ELIA 副事務局</p> <p><出席者> Ms. Haimanot Tibebu, MOTI 輸出振興局 部長 Ms. Tinsae Afework, LIDI マーケティング部門 マーケッツリサーチオフィサー Ms. Munteha Jemal, 外務省 Director General Ms. Workaferahu Aklilu, 外務省 Japan Desk Officer, Mr. Belete Moges, 畜産水産省 Q. gine inspector Mr. Tadesse Worku, EIPO Director Ms. Tiruwork Tizazu, エチオピア商工会議所 Women and youth business support and promotion division Head Mr. Shafi Ouma, ECTA Deputy Director General, Marketing Development & Regulatory Sector Mr. Tatek Girma, ECTA Team Leader Mr. Gizat Worku, ECEA General Manager Mr. Minilik Habtu, ECRA President</p>
日本側出席 者	<p>JICA エチオピア事務所 松山剛士 次長 菊間祥人 所員 天谷浩之 企画調査員</p> <p>在エチオピア日本大使館 枝村暢久 二等書記官 JICA コンサルタントチーム (永井) プロジェクトオフィサー Ms. Azalech Solomon</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) プロジェクト活動の進捗 (2) Premiere Classe Paris (2018年9月) 参加の成果 (3) コーヒーセクターブランディング活動の進捗 (4) 次期活動予定 4. 討議 5. 閉会挨拶
主な内容	<p>第3回会議の目的は、2018年3月以降の活動の報告、及び、今後の進め方について同意を得ることであった。質疑応答では、EHL コンポーネントに関し、展示会決定の経緯、展示会出展以外の活動、MOFA による協力についてなど、プロモーション活動に関する質問が多く寄せられた。また、新 CP コンポーネントに関しては EIPO より Ethiopian Fine Coffee ブランドを使用せず、なぜ改めてブランド開発を行う必要があるのかという質問があがった。この質問に対して、MOTI や ECTA をはじめとする IC の各メンバーが回答したが議論が尽きず、後日 JCC 参加者で改めて議論の場を持つこととなった。また、新 CP コンポーネントの活動スコープの見直しに関する要望もあった。この要望に対しては、プロジェクト、JICA エチオピア事務所、双方からブランドの立ち上げまでが本プロジェクトの活動スコープであることが繰り返し説明された。</p>

第4回 JCC 会議

開催日時・ 場所	2019年7月9日、9:00-12:45 貿易産業省内8階カンファレンスルーム
エチオピア 側出席者	<p><議長> Mr. Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長</p> <p><副議長> Mr. Hailekiros Debesay, LIDI 副局長 Mr. Yigzaw Assefa, ELIA 理事長</p> <p><出席者> Mr. Lealem Tilahun, 外務省 Director Ms. Haimanot Tibebu, MOTI 輸出振興局 部長 Ms. Yodit Alemayehu, MOTI 輸出振興局 シニアエキスパート Mr. Ketema Welderufaile, MOTI 輸出振興局 PR エキスパート Ms. Desnet Belay, 畜産水産省 Director Mr. Tadesse Worku, EIPO Director Mr. Shafi Ouma, ECTA Deputy Director General, Marketing Development & Regulatory Sector Mr. Gizat Worku, ECEA General Manager Mr. Solomon Getu, ELICO Awash Tannery Quality Manager</p>
日本側出席 者	<p>JICA エチオピア事務所 晋川真 所長 若井将貴 所員 天谷浩之 企画調査員 Ms. Sem Sara 広報担当</p> <p>JETRO アジアベバ事務所 山下純輝 Deputy Director JICA コンサルタントチーム (永井、野口、今) プロジェクトオフィサー Ms. Azalech Solomon</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) プロジェクト活動の概要 (2) なめし工場における技術移転の進捗 (3) 製造業者向けの技術移転の進捗 (4) 比較研究の結果について (5) タンナーと製造業者向けのブランド管理サポート (6) 新チャンピオン製品コンポーネント (コーヒーセクター) における活動について (7) 次期活動予定 (8) プロジェクトのモニタリング 4. 討議 5. 閉会挨拶
主な内容	<p>第4回 JCC 会議では 2018 年 10 月から 2019 年 5 月までの主な活動実績について、C/P やパートナー企業を含む各担当者から報告を行った後、報告内容に関する質疑応答及び議論を行った。EHL のプロモーションに関しては、パリの展示会出展だけで十分かを問う声があがったが、皮革セクターの関係者から、海外市場で大きなオーダーを得るためには、顧客の信頼を得ることが重要であり、そのためには継続して同一の展示会に出展し繰り返し商談を行うこと、また、本プロジェクトの目標は高品質市場への参入であり、バルクオーダーはとりづら</p>

	い反面、単価の高い商品の販売が期待できることなどが説明された。議長のアセファ氏からは、品質の伴わないブランドは効果がなく、一度失った信用は取り戻すことは困難であること、プロモーションが実を結ぶまでには時間を要するため、プロジェクトが示した方法について政府と企業が協力して継続していくことの重要性が述べられた。
--	--

第 5 回 JCC 会議

開催日時・ 場所	2019 年 12 月 12 日 9:30-12:45 MOTI 8 階 会議室
エチオピア 側出席者	<p><議長> Mr. Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長</p> <p><副議長> Mr. Daniel Tadesse, ELIA 役員/Kootkeet 社代表取締役</p> <p><出席者> Mr. Bekabil Lisanework, 外務省 一等書記官 Mr. Bereket Yohannes, MOTI 輸出振興局 輸出振興エキスパート Mr. Ketema Welderufaile, MOTI PR エキスパート Mr. Berhanu Negus, LIDI Director Mr. Tsegaab Bekele, LIDI Quality Manager Mr. Desnet Belay, 畜産水産省 Director Mr. Tassen Negessa, EIC Export Expert Mr. Yesuf Ademmur, ECCSA Secretary General Mr. Minilik Habtu, ECRA President, Ethiopian Mr. Solomon Getu, ELICO Awash Tannery Quality Manager Ms. Hirut Zeleke, Shir-Shir Ethiopia 社 代表取締役 Mr. Dawit Lemma, Simply Black Advertisement Plc. Managing Director, Mr. Yonas Desalgne, Simply Black Advertisement Plc. Manager</p>
日本側出席 者	<p>JICA エチオピア事務所 松山剛士 次長 天谷浩之 企画調査員</p> <p>JICA 本部 鈴木桃子 企画役 原祥子 特別囑託</p> <p>在エチオピア日本国大使館 アクバルタスミン 二等書記官 柴山千晶 三等書記官</p> <p>JETRO アジスアベバ事務所 Ms. Leyou Sirege, プロジェクトコーディネーター JICA コンサルタントチーム（永井、野口、鈴木、今） プロジェクトオフィサー Ms. Azalech Solomon</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) プロジェクト活動の概要・パリ展示会（2019 年 9 月）の出展報告 (2) EHL レザーのプロモーションについて (3) フランス市場における EHL レザーの付加価値について (4) ラスベガスの展示会「Footwear Sourcing at MAGIC」の出展支援について (5) EHL ブランド管理の進捗報告 (6) 新チャンピオン製品コンポーネント（コーヒーセクター）における活動について

	<p>(7) プロジェクトのモニタリングとターゲット設定</p> <p>(8) フェーズ2の活動について</p> <p>4. 討議</p> <p>5. 閉会挨拶</p>
主な内容	<p>EHL コンポーネント及び新 CP コンポーネントの活動の進捗について CP やパートナー企業を含む各担当者から報告を行った後、報告内容に関する質疑応答及び議論を行った。質疑はプロジェクトのフェーズ2に関するものに集中し、EHL に関しては、活動のサステナビリティを考慮すると、フェーズ2ではカウンターパート機関の能力強化にフォーカスすべきとの意見が挙げられた他、フェーズ1で輸出振興の対象としている羊革とコーヒー以外の製品に対象を広げるのは時期尚早でないかとの意見も挙げられた。これに対し、JICA から、フェーズ2では引き続き羊革の輸出振興を行うが、そこで得られた知見を他の皮革素材の輸出振興にも生かしていくべきだと説明された。コーヒーセクターからは、フェーズ2の計画にコーヒーが含まれていない理由について質問が挙げられた。これに対し、JICA より、当初目的であったコーヒーのブランドロゴがすでに最終化されており、日本におけるブランドの商標登録の支援のみ継続的に行う予定であると説明された。</p>

第6回 JCC 会議

開催日時・場所	<p>2020年10月14日 10:00-11:50（エチオピア時間）</p> <p>Zoomによるオンライン開催</p>
エチオピア側出席者	<p><議長></p> <p>Ms. Haimanot Tibebu, MOTI 輸出振興局 部長</p> <p><出席者></p> <p>Mr. Assefa Mulugeta, MOTI 輸出振興局 局長（部分的に参加）</p> <p>Mr. Bekabil Lisanework, 外務省 一等書記官</p> <p>Mr. Moges Bekele, エチオピア商工会議所 Head of Event Management Division</p> <p>Mr. Minilik Habtu, ECRA, President</p> <p>Mr. Tewodros Gebremariam, ECTA, Market Research and Promotion Team Leader</p> <p>以下、パートナー企業からの参加</p> <p>Ms. Addishiwot Kinde, K&T Trading PLC. Commercial manager</p> <p>Ms. Elleni Solomon, Entoto Beth Artisan, Duty Coordinator</p> <p>Ms. Genet Abegaz, ABKA Leather, Managing Director</p> <p>Ms. Rahwa Aregawi, Natural Footwear Studio, Communication Manager</p> <p>Mr. Wolde Migora, ELICO Awash Tannery, Production Manager</p> <p>Mr. Terefe Alemu, Shir-Shir Ethiopia, Production Manager</p> <p>Mr. Biruk Hailu, Davimpex Enterprise Bahirdar Tannery PLC. Commercial Manager</p>
日本側出席者	<p>JICA エチオピア事務所 松山剛士 次長</p> <p>若井将貴 所員</p> <p>天谷浩之 企画調査員</p> <p>JICA 本部 石塚 賢司 補佐</p> <p>苅込里佳 特別囑託</p> <p>上原実彩子 特別囑託</p> <p>在エチオピア日本国大使館 枝村暢久 一等書記官</p>

	<p style="text-align: center;">アクバルタスミン 二等書記官</p> <p>JETRO アジスアベバ事務所 関隆夫 所長 JICA コンサルタントチーム（永井、野口、鈴木、今） プロジェクトオフィサー Ms. Azalech Solomon</p>
議事次第	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶 2. 参加者自己紹介 3. 事業報告 <ol style="list-style-type: none"> (1) 第1フェーズの活動まとめ (2) 第2フェーズの活動計画 4. 討議 5. 閉会挨拶
主な内容	<p>質疑応答の主なポイントは、①フェーズ2における輸出目標値、②フェーズ2の活動内容、③フェーズ2の実施期間（延長の要否）についてであった。②に関しては、活動案としてプロジェクト側が提案した「EC プラットフォームの活用」および「バーチャル展示会への出展」について、パートナー企業の参加者からは、COVID-19 感染拡大により多くの展示会がバーチャルプラットフォームに移行していることを受け、必要不可欠であると賛同が得られた。同時に活用方法のトレーニング等も実施してほしいとの要望が挙げられた。アフリカ諸国のエチオピア大使館を通じてのプロモーション案については、外務省から主席した Bekabil 書記官より、アフリカ諸国に限らず EU 諸国やアメリカのエチオピア大使館でもプロモーション支援が可能であるとの意見が得られた。③についても、パートナー企業の参加者より、COVID-19 の影響により輸出が完全に停止してしまった期間があるため、輸出目標値を達成するためにはプロジェクト期間の延長が必要との意見が多く挙げられた。</p> <p>本プロジェクトの C/P である LIDI および ELIA の担当者が、ネットワーク不良等により本 JCC に出席できなかったことから、LIDI および ELIA の担当者とは別日に本 JCC の内容、議論の結果について打合せの機会を持つこととした。</p>

別添 3： COVID-19 感染拡大下のパートナー企業の状況（2020 年 8 月時点）

パートナー企業	COVID-19 感染拡大の影響
製靴企業①	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の半数が自宅待機。 ・フランス展示会で得たサンプルオーダーのキャンセル。 ・アジスアベバ市内の店舗における 2020 年 7 月の売上げは、同年 2 月の 20～40%にまで落ち込んだ。 ・フェイスマスクの販売先を模索中。
製靴企業②	<ul style="list-style-type: none"> ・出勤者数を制限しながら工場を稼働中。 ・マスターカード基金による援助が決定。内容は、①マシン 6 台、②従業員の給与 3 か月分（5,000 エチオピアブル／人）。 ・アメリカの既存の顧客の紹介により、同国の別の顧客からバッグ 200 個のオーダーを受注。 ・新規顧客からのサンプルオーダーのキャンセル。オーダー以前にメール連絡が途絶えたケースもあり。 ・フェイスマスクの販売先を模索中。
製靴企業③	<ul style="list-style-type: none"> ・工場は通常稼働。 ・アジスアベバ市内の店舗における 2020 年 7 月の売上げが、同年 2 月の 20%程度まで落ち込んだ。 ・スペインの顧客からオーダーを受注し 55 個のバッグを生産完了した後で、オーダーキャンセルを受けた。 ・アメリカの顧客 3 者から、合計 65 個のバッグのオーダーキャンセルを受けた。 ・フェイスマスクの販売先を模索中。
製靴企業④	<ul style="list-style-type: none"> ・政府機関からバルクオーダーを受注（バッグ、パソコンケース、財布等）。 ・デンマークの顧客から牛革のバック 250 個のオーダーを受注。 ・アジスアベバ市内の店舗の売上げは COVID-19 感染拡大下でも増加している。
製靴企業	<ul style="list-style-type: none"> ・国内顧客 4 者と海外顧客 2 者からオーダーキャンセルを受けた。 ・アジスアベバ市内の店舗における 2020 年 3～5 月の売上げは 0。6 月は同年 2 月の 25%程度まで落ち込んだ。 ・フェイスマスクの販売先を模索中。
製靴企業①	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の約 35%が工場出勤、残りは自宅待機。 ・2020 年 6 月の 1 か月の靴生産量は、同年 2 月の 40%程度に落ち込み。 ・エチオピア国内の店舗における 2020 年 6 月売上げは、同年 2 月の 30%程度まで落ち込んだ。
製靴企業②	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の約 25%が工場出勤、残りは自宅待機。 ・2020 年 6 月の 1 か月の靴生産量は、同年 2 月の 25%程度まで落ち込んだ。 ・アメリカとスペインの顧客からオーダーを受けてサンプルを生産。進捗を写真のやり取りで確認していたが、途中から連絡がとれなくなった。
製靴企業③	<ul style="list-style-type: none"> ・政府機関から靴のオーダーを継続的に受注。 ・エチオピア国内の店舗における 2020 年 6 月の売上げは、同年 2 月の 120%程度に増加。他の靴屋の多くが閉店していたことが理由と考えられる。
タンナー①	<ul style="list-style-type: none"> ・皮革製品を生産する姉妹企業用に革を生産している。
タンナー②	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の多くが有給を取得しながら、出勤者数を制限して稼働中。 ・2020 年 6 月の 1 か月の革生産量は、同年 2 月の 30%程度まで落ち込んだ。 ・中国の顧客からオーダーのキャンセルあり。

Report on Euro-Market inspection trip

ETHIOPIAN LEATHER INDUSTRY DEVELOPMENT
INSTITUTE



With



JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)

REPORT ON EURO-MARKET INSPECTION TRIP

Submitted by :-

1. Dagnew Negasa
2. Kasahun Hailu
3. Sisay Abebe
4. Tinsae Afework

October 2017

Report on Euro-Market inspection trip

Contents

1. INTRODUCTION.....	1
2. EXECUTIVE SUMMERY OF THE TRIP.....	2
3. OBJECTIVE	4
4. SPECIFIC OBJECTIVES:	4
5. TEAM PURPOSE.....	5
6. EXPECTED OUTCOMES.....	5
7. METHODOLOGY OF INSPECTION	6
8. EXHIBITIONS OVERVIEW	6
I. HABITARE	6
II. FORMA.....	7
III. APPAREL SOURCING, AND AVANTEX	8
IV. MICAM and MIPEL	8
V. MOMAD	9
VI. WHITE MILANO AND ONE MILANO	10
Product groups (one Milano):.....	10
Product groups (White Milano):	10
VII. FILO:	10
9. MAJOR FINDINGS.....	11
10. RECOMMENDATION	11
11. FUTURE PROPOSAL:.....	12
12. UPCOMING ACTIVITIES	13
13. PROBLEMS ENCOUNTERED.....	13
14. SUGGESTED ACTION PLAN (TENTATIVE).....	1
15. ANNEX PICTURES AND PRESENTATION	1

1. INTRODUCTION

In line with Japan's ODA (official development assistance), JICA has been putting a lot of resources on two areas of activities. The first is a range of activities that will broadly contribute to improving the business environment of Africa and the second area has to do with such activities that can directly encourage the activities of the private sector of Japan in Africa.

Marketing is one of the key segments in the business world, Periodic test and review for the nature of the market in the dynamic business is a known approach to appear and sustain oneself in the business, Market for industrial commodities requires close and considerable attention to meet its requirement of the need.

Ethiopian Highland Leather (EHL) remains silent to the owner though the world still acknowledge for its incredible intrinsic natural qualities. Having been supported by JICA, great effort has been exerted in branding EHL based on qualifying its attributes through scientific analysis. Inspecting market test and trend for some destinations would unquestionably be helpful to come forward and get into the market. Although East Asia is becoming potential market destination for quality leather products, Europe and USA have also remained potential market places particularly for high-line segment.

Sponsored by the Japan International Cooperation Agency (JICA), via its Champion's Product Approach in Ethiopia, establishment of legally protected patent and intellectual property rights and promotion of Ethiopian highland sheep skin and products has already started. The patent and intellectual property rights protection has already been established in Japan.

To achieve the luxury Leather Products Export through engaging in to the niche, a market inspection Project has been set to understand the trend and set strategy that'll allow Ethiopian local manufacturers enter in to EU and US markets. Taking this in to consideration, a team composed of Ethiopian and Japanese experts has gone to EU to visit selected international trade fairs so that Ethiopian team can learn from the experienced Japanese experts.

2. EXECUTIVE SUMMERY OF THE TRIP

The inspection has begun from Finland (Helsinki). In here the two selected trade fairs were called **Habitare** and **Forma**. Habitare is furniture, interior design and design trade fair for professionals and the public in Helsinki. Many international exhibitors present here the latest trends, shapes and colors. In addition to hundreds of top-class exhibitors as the fair offers interesting exhibitions and special stands on many different topics of the range furniture, interior decoration and design. It was taken place from Wednesday, 13 September to Sunday, 17 September 2017. Forma on the other hand is also a big professional event in the giftware, household goods and home decoration branch in Finland. Visitors will find new colors, trends and ideas from the world of giftware and home decoration it also enables exhibitors to find new customers and meet the present ones, bring their products to attention of both buyers and media and strengthen their company image. It was taken place from Friday, 15 September to Sunday, 17 September 2017 at the same place where Habitare was held but with separate halls.

The second destination selected for the inspection was France (Paris). Paris le Bourget which was more in to textile and garments. In here five different halls with the name “apparel sourcing”, “avantex”, “shawls and scarves”, “texworld”, and “tex world denim” were held in almost similar dates. Paris le Bourget consolidates its position as the European leading sourcing trade fair, offering wide and consistent supplying possibilities for clothing: knitwear, casual wear, sportswear, outerwear and corporate wear. From entry level to top-of-the-range, the offer covers ready-to-wear for men, women, children and accessories, providing solutions to demanding buyers. It was taken place from 18 – 21 September, 2017.

Next to Paris, the team went to Italy (Milan) where two exhibitions called **Micam** and **Mipel** were held at Fiera Milano RHO. The MICAM is the leading international footwear fair, promoted by ASSOCALZATURIFICI ITALIANI, the Association of Italian Footwear Manufacturers. The event is held twice a year in Milan, the fashion capital, in the modern and functional fair grounds of Rho Fiera. In spring and autumn, a sneak-preview of the autumn/winter collections and those for spring/summer of the following year were presented.

Mipel, on the other hand was an international leather-goods show where bags, luggage, sacks, wallets and the full spectrum of leather accessories are presented. MIPEL has always been at the

Report on Euro-Market inspection trip

fore front of the industry and in tune with the market. It is the most authoritative trade fair for the leather-goods industry.

The fourth destination was **MOMAD** shoes – international footwear and accessories trade show taken place in Madrid, Spain. Certain categories, such as Urban & Young, Casual, Contemporáneo, Espacio Metro, Eco, Kids, Bags and Accessories, Point of sale services were all present.

Last but not list the team has returned back to Milan to attend the **white Milano** and **one Milano** trade fairs. White Milano is a 3 day event being held from 22nd to 25th September 2017 at the Via Tortona in Milan, Italy. This event showcases products like contemporary fashion and the cultural reference for the new generation of designers and artists. As a talent scout, season after season, it dictates fashion trends through a scrupulous and constant selection of the coolest collections on the market etc. in the Apparel & Clothing, Lifestyle & Fashion industries. It hosts 300 collections. National and international buyers from: Europe (UK, France, Germany), Russia, Japan, Korea, China and the USA. “THE ONE MILANO” is the new international fair dedicated to top-end prêt-à-porter women’s wear and accessories. This new event merges the knowhow and experience of MIPAP (international trade fair), the prêt-à-porter show organized by Fiera Milano, and of MIFUR, and the fur and leather exhibition organized by the Mifur Exhibition Organization.

3. OBJECTIVE

The general objective of the trip: is to grab some critical success factors (CSF) that would help in launching of EHL in to EU market successfully so as EHL products will be positioned in the market place accordingly.

4. SPECIFIC OBJECTIVES:

- The product idea/trend from the aspects of color, design, touches fashion trend, price, & other attributes and come up with possible opportunities (if any) for EHL products in some margent segments including material trend.
- Customer idea from the kind of products displayed and exhibiter's converse
- To find out the best way to promote EHL products and raw materials in the distribution channel
- Get acquainted with organizers who could possibly introduce EHL to potential buyers' group
- Prospect potential buyers that could be major revenue sources of EHL products in the near future
- To assess the Europe's market test with respect to quality, design, To investigate and device possible means for promotion of EHL products for the identified market line (segment)
- To expose and get acquainted oneself with international market inspection
- To find opportunities for buyers who could be possible revenue sources of EHL in the near future.
- To analyze the gap between Ethiopian leather and leather product manufacturer to the European.
- Using the uniqueness of the Ethiopian sheep skin to make advantageous of Ethiopian leather and leather product manufacturer in European market.

5. TEAM PURPOSE

In all moves the purpose is to serve on scanning of the renowned international fair specially in EU market so as to gain knowledge on existing technologies, trends, product test relevant for global competition by using EHL for the coming season and selecting appropriate market for Ethiopian leather and leather product manufacture's by working Japanese will experienced expertise

6. EXPECTED OUTCOMES

- Industrial networking sources that would move the project forward.
- Comparison and selection of best suitable market place for EHL products.
- Potential buyers for preliminary talk.
- Updated knowledge, trend and experience about the potential European market.
- Knowledge and understanding to support and direct selected Ethiopian manufacturers in a way that they could produce a product appropriate for the selected market.
- Opportunities to reconsider current marketing mix such as pricing level, types of promotion, distribution channel, product attribute
- By studding the market to select which one of country market its best opportunities to Ethiopian manufacturer
- what kinds of approaches should follow to get easily the EU market
- To have knowledge European potential customer what kind of product does preferred?
- For skill and knowledge transferring LIDI young expertise.
- General overviewing of display and visual merchandising technics for future.

7. METHODOLOGY OF INSPECTION

- The inspection has been done through physically appearing to selected exhibitions, making observation on the displayed products, have a generic idea on the kind of design, material, color, feel and visualize the customer preference.
- By conversation with prospective exhibitors with regard to future business deal by showing sample materials and products.
- Through searching feedback from samples and experience of business deals with Ethiopian manufacturers and by exchanging business cards.

8. EXHIBITIONS OVERVIEW



I. HABITARE

products showcased include small quantity of leather bag, footwear, bathroom equipment, curtains, decorations, fireplaces, Furniture, kitchen furniture, lamps, saunas, stoves, tablecloths, dining room fittings, tables, chairs, book shelves and wall units, office furniture, cabinets, shelves, fabrics hangings and wall rugs, textiles, accessories for interior decoration, floor & wall coverings and tiles, in the Architecture & Designing, etc.

Among the displayed products the team has focused on leather made furniture and furnishings, such as sofas, chairs, bags shoes and accessories, rugs, cushions, lamp shades which are specifically made and related to sheep skin however, it has been realized that the products that were made out of leather more pertain to cow hide and goat and major exhibitors were found to be Scandinavians. Keeping general track of visitors was also part of the work that the team has

Report on Euro-Market inspection trip

taken with such regard, it could be said that majority of visitors were individual consumers and number of professionals such as buyers were found to be less. Exhibitors were found to be approachable in which the team has tried to have a discussion with, show sample materials and products together with feedbacks.

The design and color for the scene of exhibition in general and booth in particular are classic in detecting the type and nature of product under showcase. The color of leather based exhibits was in trend for Autumn/Winter which comprising cow, goat and sheep leather substrates. Cow leather products were the major ones as furniture products took the lion share for same products under showcase. Quality of furniture leather was observed to be very high in terms of the approach for finishing and feel of bulk property of the leather. Smaller articles made of sheep leather have also been exhibited. Finished leather for leather product manufactures have been from European tanners (mainly from Italy, Sweden, Denmark, Portugal, and Austria). It has been happened to observe that eco-friendly leather viz. vegetable tanned, reconstituted leather, etc. sound to the market revealing the eco-friendly conscious of the consumer. In general, finished leather for each product was designed to render natural aesthetic feel and look. Some EHL leather swatches have also been showcased to some of exhibitors and found interest for their suitability for chairs and other smaller leather articles.

Therefore, there would be good opportunity for chairs and smaller articles made of EHL leather being produced with the intention of eco-friendly minded approach.

II. FORMA

The fair was held at the same place where Habitare was held but with different halls. It is held twice a year in autumn with several trade fairs. It is more focused on small yet luxurious accessories, like baskets, candles, cards, ceramic products, Christmas items, clocks, crafts, decorative items, furniture, gifts, glassware, home textiles, house wares, jewelry, mirrors, posters, pots, silverware, souvenirs, stickers, toiletries, toys, etc. The team realized that people who came to visit Habitare would defiantly visit forma. There were also articles made out of leather which was a concern for the team. Generally, the participants were found to be open minded and showed an interest for the samples offered finally the team believes that there is an opportunity in the market to develop and introduce variety of EHL products.

III. APPAREL SOURCING, AND AVANTEX

In events, fake leather/fur and leather products have been exhibited with textile clothing: knitwear, casual wear, sportswear, outerwear and corporate wear. From entry level to top-of-the-range, the offer covers ready-to-wear for men, women, children and accessories products displaying the major show. The overall scene of the exhibition was felt to be of high standard. In both events, bags and jackets were major leather products exhibited mainly of cow substrate. The quality of leather for associated products was up to the standard. Fake leather and fake fur products mainly by Chinese and Korean have been displayed with the intention to overtake the use of leather though the quality still far under par with genuine leather. The color of the leather products are also within the trend, Autumn/Winter. .

Among the product groups, the team has focused on fake leather, fur and leather products however, much couldn't be found from the fair as it is more in to textile and garments.

IV. MICAM and MIPEL

In **MICAM** leather products like footwear in different categories such as luxury containing emerging and international designers, contemporary, kids, and cosmopolitan. bags and accessories have been displayed. Products under showcase were produced of cow, sheep and goat leather with first substrate taking major share. Major Lady's shoe and some collection of Men's shoe are made of sheep and goat leather with hand finish. Leather Products are of very high quality where the types finishing being used were found to be highly suitable to the intended final product. Leather products exhibited were almost devoid of heavy finished leather. Light finishing (aniline, semi-aniline), digital print, wax coat, brush off, foil print and perforation are the main finishing approach undertaken eventually rendering leather with natural aesthetic feel and look. To put in a nutshell, skillful finishing techniques have been utilized to explore leather defects to have natural look and feel. Of footwear collections, dress shoe were found dominating. Besides black and white color, earthy colors are dominant ones which in deed are in line with fashion trend.

Report on Euro-Market inspection trip

In **MIPEL** event though dominated by various collections of bags, luggage, sacks, wallets and the full spectrum of leather accessories Casual, fashion, party, contemporary, designer are of higher quality with quality of leather, too. Plat printed leather of various reptile skin pattern was also observed to be used for some bags collection. In addition, sport and kids shoe were also displayed. Leather products were found to rely on European tanners, mainly of Italian ones with the intention of the having their brand in the European market.

MICAM and MIMPEL the two big events inspected in the first Milan trip. Alongside the usual chrome tanned leather, vegetable tanned and semi-chrome leathers were still prevail in the market exhibiting higher quality. Similarly, It was an appealing exhibition because of the many innovations introduced, and the unique displays. The team has found out that it is of a high end exhibition which was more in to “made in Italy” products and there might be a room for EHL producers in the future to participate in the cosmopolitan category.

V. MOMAD

MOMAD is one of the biggest events showcasing the various collections of leather products like leather footwear, bags, Textile and leather plus textile mix products were also exhibited. The quality of leather for the products in the event was nearly similar to the one in Milan except product design and some finishing technique a bit surpassed by the later. Footwear, leather goods, accessories and services to sales point companies, Fast & Young, Casual, Kids, Bags and Accessories, Point of sale services etc. in here it could be said that majority of the products displayed were “made in Spain” and material wise, were made out of cow leather. Majority of the visitors were professionals i.e. Agents, Specialized chains, Independent stores, Manufacturers, Department Stores, Superstores, Importer-Wholesalers, Online shops. It has also been happed to showcase EHL swatches for some of exhibitor and found good interest to procure in the future. Moreover, the intrinsic quality of EHL has been witnessed by some of exhibitor who previously had attachment to our leather industry. BISTEX and INTERGIFT were the other events being surveyed Interior decor, various collections of gifts where leather made bags and partial leather bags were among a few exhibited.

Report on Euro-Market inspection trip

VI. WHITE MILANO AND ONE MILANO

Product groups (one Milano): In the former, leather bags, and footwear have been in showcase though women wear, accessories and fashion accessories of fabric and other non-leather material origin dominated. Leather being used was of high quality rendering top line products.

Product groups (White Milano): leather products looked contemporary and cultural reference for the new generation of designers and artists. The team happened to scout an exhibitor to whom EHL has been known for so long. Despite the quality and delivery phobia of Ethiopian tanner, the natural quality of EHL has been witnessed thereof. For the sake of completeness,

VII. FILO:

FILO was the last event entertained though product from Apparel & Clothing, Gifts & Handicrafts, Textile, and Fabrics & Yarns.

VIII. General technical product overview

Technical things	Futures	Remark
Product design concept	Minimalist	Simple and functionally base with perforation
Product color	Naturalist (earthy colors)	Light intensity color schema
Product category	All types of footwear based on forecasted seasonal	Most of the product future is handmade and hand finished product
Product materials	Cow ,sheep, goat and non-leather	Men`s shoes mainly uses leather sole
Product quality	High with hi tech finishing chemicals	Look simple but with big effort
Product hardware	Less number of accessories	Zip and buckle with perforation ornaments

9. MAJOR FINDINGS

Throughout the inspection, the team has come to know and understand the following points:

- There is high innovation capacity in product development.
- High display skills that support the marketing and branding of the particular product.
- Strong international/regional connection, image and fashion orientation
- Majority are highly skilled European manufacturers that tend to use European tanners
- Sizable domestic as well as regional market.
- High sales of luxury goods and leather furniture (upholstery) because of consumer's disposable income
- Major leather materials are cow.
- A decrease in the use of full leather material (rather textile or synthetics are combined)
- No African players, but Morocco, staging
- Some market places were found to be less open to the new entry
- Very "Eco-Friendly" conscious All countries fairs are following the fashion forecast that means seasonal, color trend, fashion trend, textures, material type, styles and shape of the product
- There is very high creative skill based on the season trend.
- Large number of buyers are expected to come that could give the exhibitors more opportunities
- In general product design concept fall in to minimalist and naturalist preferences.
- Very high competitive environment expected that could drive us to "price war" like situation.
- The majority of buyers are Chinese nationals that give us less option for growth.
- European manufacturer are very high skilled to make luxury products.
- Some booths are not allowed to professional visitors such as designers.

10. RECOMMENDATION

Report on Euro-Market inspection trip

- As has been stated entering in to EU market requires being highly quality conscious and work on product development skills of factories, therefore JICA once selected Ethiopian manufacturers to partner with has to deploy experts who can enhance the performance accordingly.
- Participating in EU market requires an intensive preparation including studying the kind of exhibition selected for participation, how to display products that has similar To be a competent of in European market our manufacturer must have follow the fashion trend
- All Ethiopian manufacturers should understand what is niche market and producing the product as per the market need.
- To get the EU market as a beginning Ethiopian leather goods manufacturer should produce small articles such as male's and female's wallet, key holder, cravat, credit card holder , coin purses, belt, watch strap etc. These small articles should be new, well designed, attractive, creative simple and easier to hold
- As beginning our market target is Scandinavian countries more suitable to Ethiopian leather goods manufacturer.
- It is very high competitive environment place based on this Ethiopian leather goods manufacturer should have Eco- leather products.
- Theme with the kind of product selected and other promotional materials such as flyers and brochures.
- Even if the kind of market is subjected to have a strong regional connection, as EHL has its unique feature, if supplied and very well supported by a creative design and display the team believes that there still exist a room to get in to the market.
- In order to break in to the market especially with the leather supply, selected factories need to be (or at least be willing to get certified as soon as possible) environmentally friendly such as having ISO and social compliance certification.
- EHL should be first introduced for EU market through promotion (Europeans has a tendency to have full information before they perched anything)

11. FUTURE PROPOSAL:

Report on Euro-Market inspection trip

The team has come up with the following proposal on the basis of the experience gained during the mission:

- Planning for Scandinavian countries market penetration and promotion through international fair along with key industry partners to make enhanced business development
- Comprehensively made preparation for designers fair participation as LIDI from Ethiopia side to let visitors know there is such potential institute in Africa serving the sector.

12. UPCOMING ACTIVITIES

- Selecting partner companies how are willing and committed to work on EHL for EU market
- Working deep market research on northern Europe area.
- Starting product development based on the rough market research result.
- Product development activity at LIDI on leather, footwear and Leather goods with collaboration of partner companies.
- Deep following and acquiring the next seasonal design trends.

13. PROBLEMS ENCOUNTERED

- Hotel location most of the time located outside of the city ,this create limited information about the end user (consumer) behavior and preference in detail (design and product aspect)
- Very tight schedule.

14. SUGGESTED ACTION PLAN (TENTATIVE)

S/No	Activities	Duration in Months (November 2017 – November 2018)													
		Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	
1	Selection of manufacturers to partner with														
2	Gap assessment														
3	Deployment of experts to fill the gap by JICA														
4	Throw/detailed research of Scandinavian market														
5	Comparison and selection of up to three Scandinavian countries														
6	Making a marketing mix strategy														
7	Selection of three prominent trade fairs from the selected three countries														
8	Giving feedback to designers and experts supporting the manufacturers.														
9	Planning and discussing on the design, costing and making quotation and display (preparation)														
10	Participating accordingly.														
11	Collecting feedback and potential business deals.														
12	Supporting the factories in dealing with the first international market.														

15. ANNEX PICTURES AND PRESENTATION



OPENING NEW POSSIBILITIES OF LEATHER | TRANSFORMING WAYS TO ENJOY LEATHER | IMPROVING OUR LIVES WITH LEATHER
HIGHLAND LEATHER
MADE IN ETHIOPIA

ETHIOPIAN LEATHER INDUSTRIES ASSOCIATION (ELIA)

TEL: 251 115 158144 ELIA.AA17@MAIL.COM WWW.ELIA-AAE.ORG

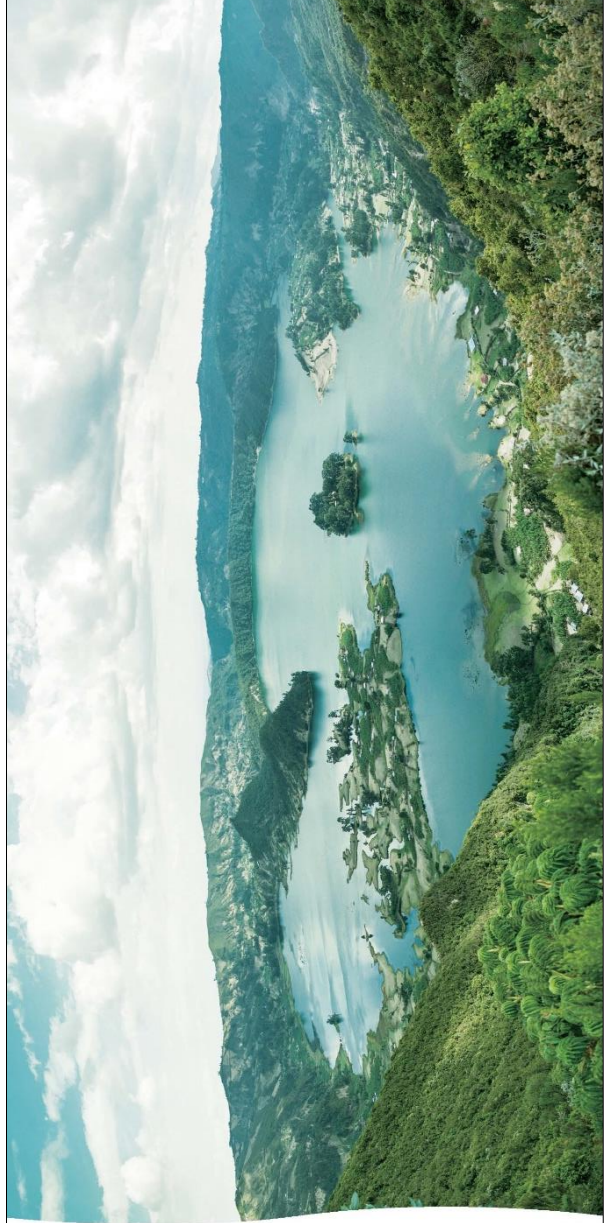
P.O. BOX 12888, ADDIS ABABA, ETHIOPIA LION BUILDING 6TH FLOOR (IN FRONT OF PARKEL SQUARE)

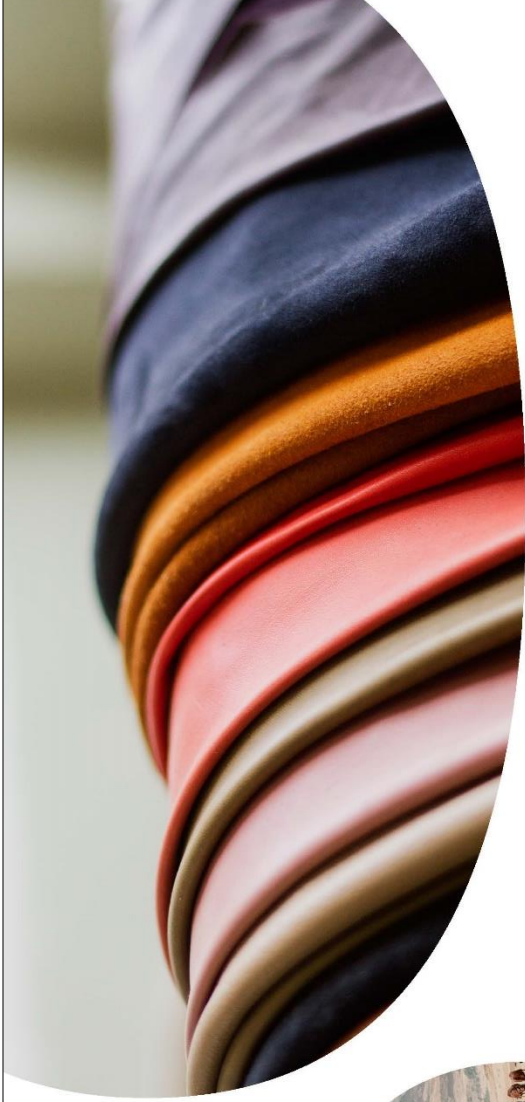
WWW.ETHIOPIANCREATION.COM/HIGHLAND_LEATHER



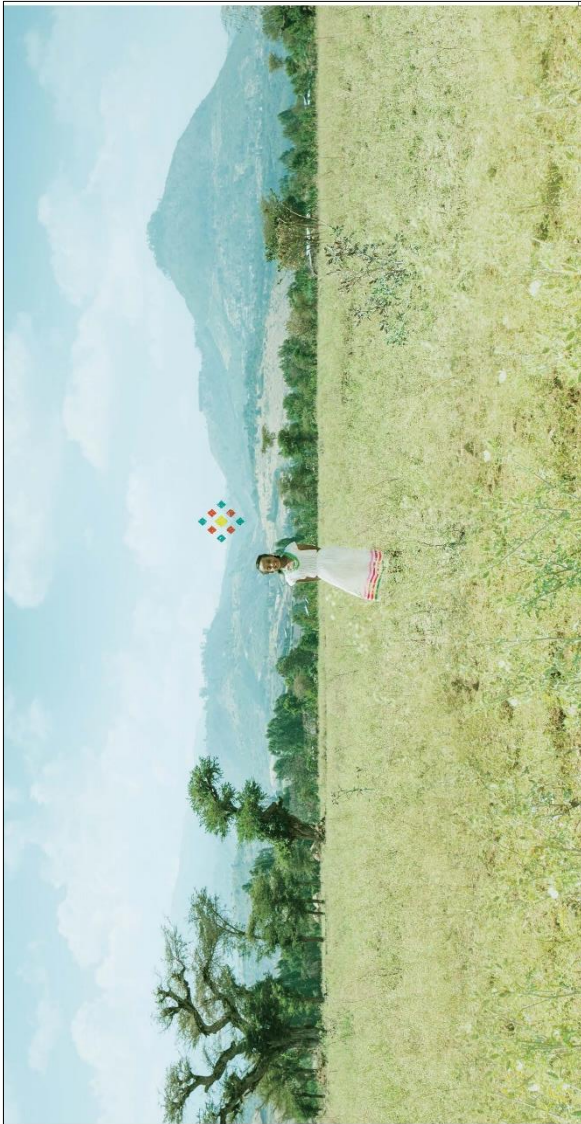
HIGHLAND LEATHER.

WORLD'S HIGHEST QUALITY SHEEP LEATHER,
FROM THE MYSTICAL HIGHLANDS OF ETHIOPIA.





LIGHT, THIN, AND SOFT, YET STRONG AND DURABLE.
THE SUPERIOR QUALITY OF SHEEP LEATHER IS NOT LIKE ANY OTHER.
HIGHLAND LEATHER, THE WORLD'S HIGHEST QUALITY SHEEP LEATHER MADE FROM
A SPECIAL TYPE OF HARD SHEEP BREED IN THE PHYSICAL ETHIOPIAN HIGHLANDS,
AND NEATLY FINISHED BY EXPERIENCED CRAFTSMANSHIP OF ETHIOPIAN TANNERS.
HIGHLAND LEATHER WILL DRAMATICALLY TRANSFORM WHAT IS POSSIBLE WITH LEATHER,
WAYS TO ENJOY LEATHER, AND OUR LIVES WITH LEATHER.



3.5 MILLION YEARS AGO

ETHIOPIA, THE CRADLE OF MANKIND
Ethiopia is the birthplace of humanity. It is the land where humans first began creation. In producing new inventions like coffee, one after another, Ethiopia has always created new things that had never existed in the world. Highland Leather is another new invention of Ethiopia, a flagship industry of Africa's largest growing country.

26 MILLION SHEEP

ROAMING FREELY IN THE VAST HIGHLANDS OF ETHIOPIA.

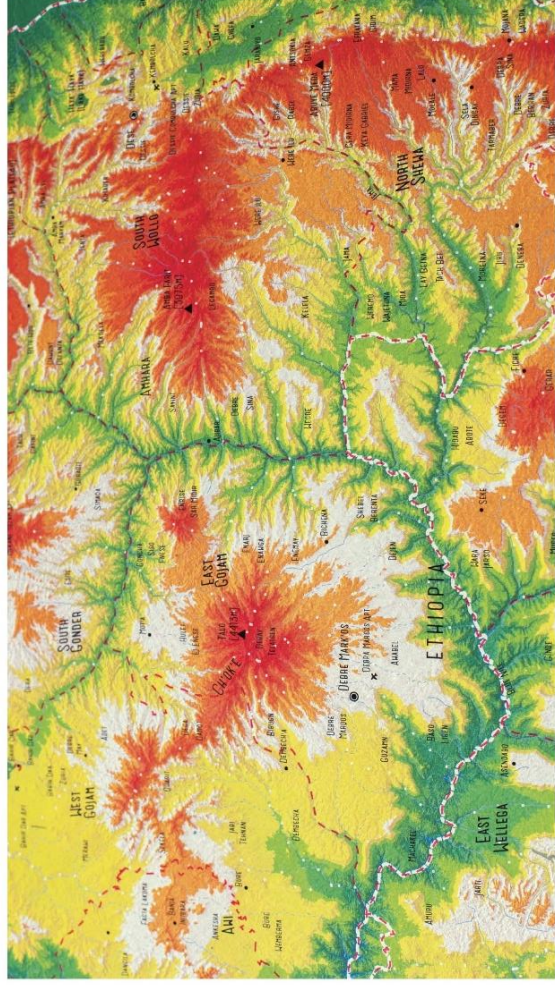
Over 26 million sheep live in Ethiopia. That is a world-class figure, and the highest in Africa. Most of them graze freely in the vast fields of the highlands, in a stress-free environment. Out of the millions, only a handful with the very best quality skin become labelled as Highland Leather, to be delivered to the rest of the world.



3000 METERS

ETHIOPIA'S HIGHLANDS HAVE BRED A SPECIAL TYPE OF HAIR SHEEP.

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



0.35
MM

SURPRISINGLY THIN, LIGHT, AND SOFT. YET, STRONG.

This sheepskin is what makes for thin and light sheep leather. The skin of the special hair sheep raised in Ethiopia is thinner than that of a typical woad sheep, because they have no need to protect their bodies from the cold. On top of that, our skilled craftsmanship have enabled this leather to be thinned down to less than 0.35 mm. Amazingly thin, light, and soft. Yet, strong and durable. This quality expands the possibilities of leather to be used to create innovative products, previously unheard of in leather.

100+
COLORS

ENJOY THE UNIQUE COLORS OF ETHIOPIA.

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



What is EHL?

Ethiopian Highland Leather (EHL) is a brand

1. of high quality finished leather of sheep.
2. owned by Ethiopian Leather Industries Association(ELIA), not one company.
3. to generate premium added value to Ethiopian economy.
4. supported by Japanese brand/leather specialists through Official Development Assistance (ODA).



Two advantages of EHL:

(1) Unique sheep species only living in Ethiopian high land area

1. It is a 'hair sheep' with straight hair, not a 'wool sheep' with curled hair.
2. The structure of its skin is very strong to adapt with severe climate of highland even though it is soft and thin.
3. It can be up to 0.35mm thickness with reliable strength and softness (i.e. Majority of golf/dress glove is made with Ethiopian sheep).

(2) Quality control by committed producers and laboratory with international standard

1. It is produced by ISO 9001 / ISO 14001 certified tanneries, only using REACH certified chemicals. Two certified EHL tanneries are in process of Leather working Group (LWG) certification.
2. It is only provided by certified tanneries inspected by Leather Industry Development Institute (LIDI), which is a nation-owned laboratory with international accreditation of scientific study and inspection.
3. Its inspection for certification covers chemical test (Chromium VI, Formaldehyde, PH), physical test (color fastness, tensile/tear strength), and traceability of raw-material.

EHL contacts:



Certified Finished Leather Manufacturers

 <p>Davimpex Enterprise Bahir Dar Tannery PLC. Tel: +251-115-159-040 / +251-115-535-978 Fax: 251-115-159-050 Email: bdtcommercial@gmail.com Website: www.bahirdartannery.com</p>	 <p>Ethio-Leather Industries P.L.C. (ELICO) Awash Tannery Tel: +251-114-707-413 Mob: +251-930-533-474 Email: eliconew@elicopl.com.et / teferi1955@gmail.com Website: www.elicopl.com.et</p>
--	--

Leather Goods Manufacturers

 <p>Abka Leather Products Mob: +251-929-189-427/ +251-911-250-330 Email: info@abkaleather.com genabegaz@gmail.com Website: www.abkaleather.com</p>	 <p>Amour Leather Mob: +251-911-855-152 Email: zemenzege4@gmail.com amour@amourleather.com Website: www.amourleather.com</p>	 <p>Ethio-Leather Industries P.L.C. (ELICO) Universal Leather Products Factory Tel: +251-114-707-413 Mob: +251-930-533-474 Email: eliconew@elicopl.com.et teferi1955@gmail.com Website: www.elicopl.com.et</p>	 <p>Entoto Beth Artisan Mob: +251-912-605-468/ +251-911-540-519 Email: entotobethartisans@gmail.com Website: www.entotobethartisans.com www.facebook.com/Entotobet hartisan/</p>	 <p>KABANA LEATHER Mob: +251-910-017-038 Email: kabanaleather@gmail.com Website: kabanadesign.com</p>
 <p>Kinaff Leather Mob: +251-945-421-022 Email: fishkinaff@me.com Website: kinaff.com</p>	 <p>KootKeet Mob: +251-911-383-490 Email: dtaddani@gmail.com</p>	 <p>Meron Addis Ababa Mob: +251-911-122-108 Email: exoticamer@gmail.com Info@meronaddisababa.com Website: www.meronaddisababa.com</p>	 <p>Root in Style Mob: +251-911-692-063 Email: rootinstyle@gmail.com info@rootinstyle.com tigist.seife@gmail.com Website: www.rootinstyle.com</p>	 <p>Shirshir Ethiopia Mob: +251-911-615-876 Email: shirshirethiopia@gmail.com Website: shirshirethiopia.com</p>

Shoe Manufacturers

 <p>Anbessa Shoe Share Company Tel: +251-114-715-454 Mob: +251-912-122-537/ +251-924-425-419 Fax: +251-114-716-779 Email: anbessa2015@gmail.com Website: www.anbessashoesc.com</p>	 <p>Natural Footwear Studio Mob: +251-911-571-695 Email: cheruassefa@gmail.com Website: www.natural-shoe.com</p>	 <p>Tikur Abbay Shoe P.L.C Mob: +251-911-205-527/ +251-983-091-322 Email: sales@tikurabbayshoe.com/ pdc@tikurabbayshoe.com Website: www.tikurabbayshoe.com</p>
---	---	---

Owned by :
Ethiopian Leather Industries Association (ELIA)

Supported by:
-Leather Industry Development Institute (LIDI) of Ethiopia
-Ministry of Trade and Industry (MOTI) of Ethiopia
-Japan International Cooperation Agency (JICA)



EHL's challenge for innovation:



Tie-dye is a dyeing method newly attached for Ethiopian sheep leather.

The leather is tied with strings during the dyeing process according to the designs.

This method is inspired by dyeing method of Kimono, the Japanese traditional clothing. Since tie-dye-Kimono has tradition over centuries, the pattern of tie-dye has become authentic washed by the time.

Please enjoy our craftsmanship.



EHL's challenge for innovation:



Vegie-tan, the abbreviation of vegetable-tanned-leather, is leather tanned with metal-free and vegetable-derived organic materials.

We apply this eco-responsible method to sheep leather to make this as one of unique feature of Ethiopian Highland Leather.

Chrome-free

In addition to Vegie-tan, we also produce leathers tanned without chrome.



EHL research result:



<Research objective>

To quantify physicochemical property of Ethiopian sheep leather

<Sample leather>

Production area Ethiopia, Indonesia and South Africa
 Sample type Crust leather
 Thickness 0.4mm and 0.7mm
 Number 5 pieces (total 30 pieces)

<Researcher>

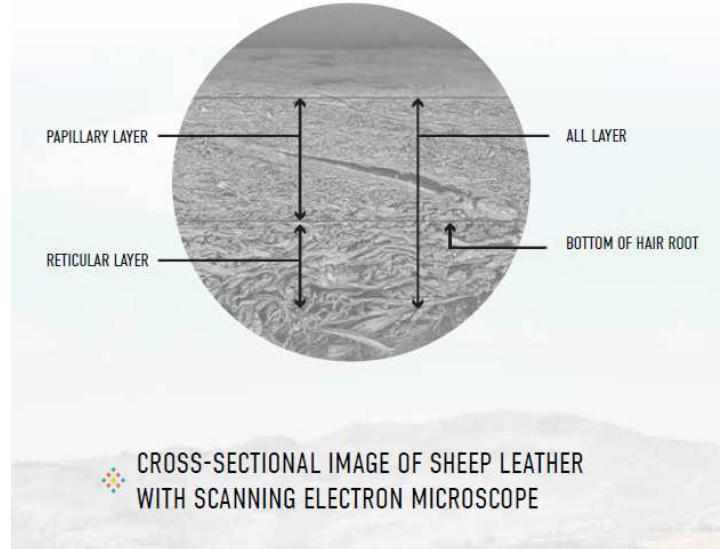
Tokyo University of Agriculture and Technology in Tokyo, Japan

<Research period>

December 7, 2018

<Research result>

Difference in strength derived from its unique fiber structure



EHL research result:

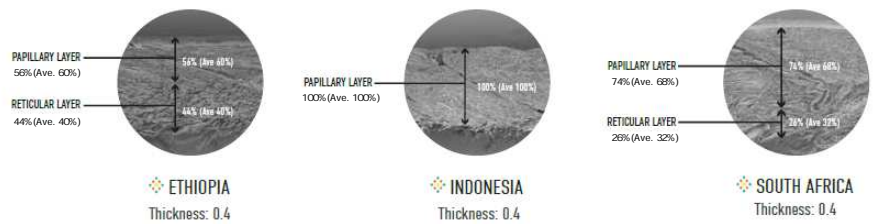


THIN & STRONG

Ethiopian sheep leather has significant difference in tensile strength.

ETHIOPIAN SHEEP LEATHER IS STRONG EVEN IF THIN BECAUSE OF THE HIGH RATIO OF THE RETICULAR LAYER.

- ✓ Difference in strength derived from its unique fiber structure



	ETHIOPIA	INDONESIA	SOUTH AFRICA
Tensile strength (MPa)	28	11	13

Ethiopian Highland Leather (EHL) Brand Certificate Inspection Visit check list for Tannery

Compiled Date: XXXX

Inspection date: _____

Name of the Inspectors: _____

<Applicant Company's Information >

Company Name: _____

Contact Person: _____

Contact Person's phone number: _____

Production capacity (sheep skin): _____

Main products: _____

Export Destinations: _____

I. Origin of raw sheep skin (25pts)

1. Does the tannery procure `Ethiopian hair sheep` skin (highland sheep skin)?
(Check by observation +confirm the procurement record) **【Mandatory Criteria】**
 - a. Yes
 - b. No (If No, no need for further inspection)

Remarks: _____

2. Does the tannery keep procurement records according to the region/suppliers?
(check the records for the past one year) (poor: 1pt, fair: 2 pts, good: 3pts)
 - a. Yes
 - b. No

Remarks: _____

3. Where are the main areas of sourcing sheep skins for the past one year?

(poor: 2pt, fair: 4 pts, good: 6pts)

Remarks: _____

4. How much is the procurement ratio (%) in each sourcing area for the past one year?
(poor: 1pt, fair: 2 pts, good: 3pts)

Remarks: _____

5. How does the tannery implement the segregation system of raw sheep skins in order to ensure the traceability? (poor: 1pt, fair: 3 pts, good: 5pts)

Remarks: _____

6. Is selection and grading done with respective origin? How does the tannery implement?
(poor: 1pt, fair: 2 pts, good: 3pts)

b. Yes b. No

Remarks: _____

7. Is the selection and grading result communicated to the supplier?
(poor: 1pt, fair: 3 pts, good: 5pts)

c. Yes b. No

Remarks: _____

II. Process quality control (25pts)

Production Process/ Section	Parameters Checked	Remark/objective evidence
Beamhouse (poor: 1pt, fair: 3 pts, good: 5pts)		
Tanning (poor: 1pt, fair: 3 pts, good: 5pts)		
Re-tanning		
Crust		
Finishing (poor: 1pt, fair: 3 pts, good: 5pts)		
Quality control (poor: 1pt,		

Article: _____

Type of finishing: _____

Grade: _____

Color: _____

Thickness: _____

No. of pieces: _____

VI. Final Remark

Recommendation: _____

In conclusion, XXXX fulfills XX% of the basic EHL brand requirements according to the overall inspection findings. Hence, the company passes the EHL inspection criteria.

Section	Points	Company's score
I. Origin of raw hair sheep skin	25	
II. Process quality control	25	
III. Implementation of management system	25	
IV. Chemicals	25	
Total	100	

**The company which scores more than 70 points passes the EHL inspection criteria and fails if otherwise.*

End

Compiled by:

Leather Industry Development Institute (LIDI)

Ethiopian Sheep Leather Comparative Research Report



Takase K , Aihara M, Terashima M, Nakamura Y, Nomura Y, and Tsegaab B

Contents

I. Characterization of Ethiopian Highland Sheep in Comparison with Ethiopian Lowland Sheep	1
1. Purpose	1
2. Sampling	1
3. Sampling Method	3
4. Sample Processing Method	3
5. Analytical Methods	3
6. Results.....	4
1) Electron microscopic observation.....	4
2) Skin tissue staining observation	8
3) Amino acid composition.....	14
4) SDS-PAGE pattern of collagen from highland and lowland sheep skin.	15
7. Discussion	15
II. Physicochemical Property of Ethiopian Highland Sheep Leather in Comparison with South African and Indonesian Sheep Leathers.....	16
1. Purpose	16
2. Materials and methods.....	16
1) Physical Test: Density, Specific gravity, Tensile strength, Elongation, Tear strength and Softness test.....	17
2) Chemical Test: Volatile matter, Chromium content and Fat content.	17
3) Electron microscope observation Test	17
3. Result	18
1) Density and Specific gravity	18
2) Tensile strength	18
3) Elongation.....	19
4) Tear strength.....	19
5) Softness.....	20
6) Chemical analysis.....	20
7) Observation with scanning electron microscopy.....	20

I. Characterization of Ethiopian Highland Sheep in Comparison with Ethiopian Lowland Sheep

Yoshihiro NOMURA¹

Tsegaab Bekele²

1. Purpose

For the international branding of Ethiopian highland sheep leather, it is necessary to characteristic analysis of the raw sheep skin. It is difficult to physicochemical analysis of highland sheep skin in the problem of equipment of Ethiopian laboratory. Ethiopian native sheepskin is impossible to obtain in Japan with quarantine issues and Ethiopian government trade regulation, so test material was sheepskin fixed with ethanol and formalin. In this experiments, we performed amino acid analysis and histochemical analysis.

2. Sampling

The sheepskins for the experiment were sampled in the location indicated in figure1.

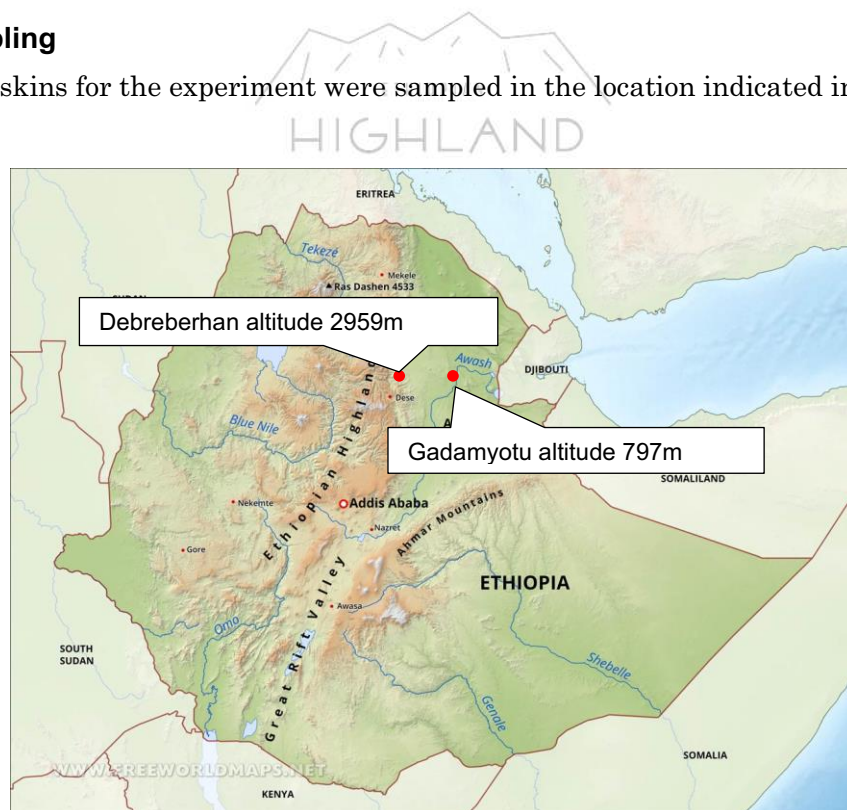


Figure 1: Sampling Points

¹ Professor, Institute of Leather and Scleroprotein, Agricultural Department, Tokyo University of Agriculture and Technology (TUAT)

² Lead Physical/Mechanical Testing Expert Testing and Research Laboratory /Co-MR, Quality Assurance Manager of EHL brand / Leather and Leather Products Research Council Secretary / Ethiopian Leather Industry Development Institute

Highland sheep skin

- Species: Menze
- Sex and age: Male (One years)
- Place: Debreberhan, about 250km from Addis in Amhara region
- Mainly feed on grass
- Marketing age: 6 months and above
- Debreberhan altitude is 2959m, LAT 9.38398/LON 39.33438
- DMS: 9°14'4.14"N/39°11'9.39"E
- Breeding environment: The sheep were raised by farmers on field.



Figure 2: Sampling of Highland Sheep

Lowland sheep skin

- Species: Wankae
- Sex and age: Male (1 years)
- Place: Gadamyotu about 350km from Addis in Afar region
- Mainly feed on grass
- Marketing age: 6 months and above
- Gedamyotu altitude is 797m, LAT 9.73624/LON 40.45683
- DMS: 9°3'46.2"N/40°12'3.33"E
- Breeding environment: The sheep were raised by farmers as member of a family in a small manger.



Figure 3: Sampling of Lowland Sheep

There was no normal slaughter house in the both site and the main slaughtering way was traditional. There were collection sites of skins with salt a common preservation technique. The slaughtering was implemented in Addis Ababa Kera Enterprise. The lowland sheep skins were brought to LIDI and preserved in a refrigerator for two days until the highland sheep were brought.

3. Sampling Method

Samples were then taken from the two sides (one for Ethiopia and one for Japan) of the back bone of one Wankae / Menze sheep skin from the head, belly and hip areas.

- 1) Cut three parts of the head, belly, and hip part
- 2) Cutting area: 10cm * 10cm
- 3) Cut hair
- 4) Cut quadrant
- 5) Dip two pieces in 30% ethanol solution
- 6) Dip two pieces in 18.5% formalin solution

4. Sample Processing Method

The samples were fixed with formaldehyde (Kashima Chemicals Co Ltd). Using the right half of a sheepskin, sampling was performed in 10 cm ×10cm square from 3 places of head, belly and hip. Wool, meat, and fat were removed as much as possible and soaked in 30% ethanol and 18.5% formaldehyde solution. After that, it shipped to Nomura's laboratory in TUAT by DHL.

5. Analytical Methods

Protein, mainly collagen from ethanol fixed samples was extracted with 4M guanidine

HCl containing protease inhibitors. Extracted samples were analyzed by SDS-PAGE. Formaldehyde fixed samples were hydrolyzed with 6N HCl, and were analyzed by amino acid analyzer.

Formaldehyde fixed samples were analyzed by electron microscopic observation in Tokyo Metropolitan Leather Technology Center, and were prepared of skin sample in Sapporo General Pathology Laboratory Co., Ltd . Hematoxylin-eosin (HE, general), Elastica van Gieson (elastin), Masson's trichrome (collagen), Alcian blue (glycosaminoglycan) stain was done.

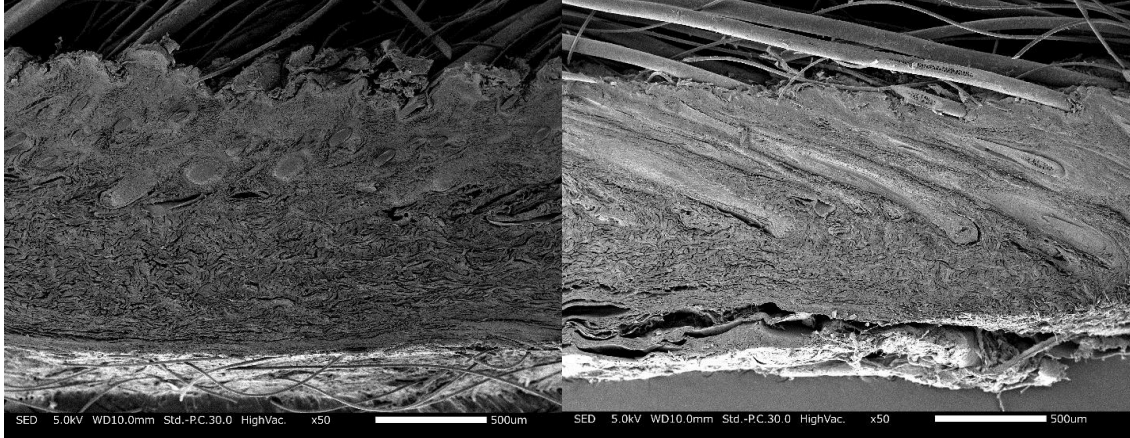
6. Results

1) Electron microscopic observation

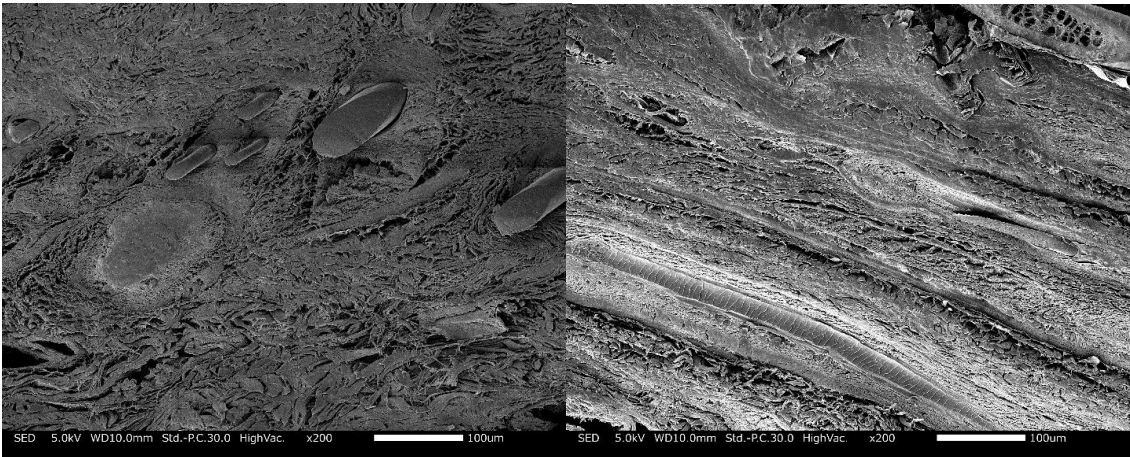
Electron microscopic observation of skin from highland and lowland sheep were shown in Figure 4 to 6.

Papillary layer and reticular layer from head, belly, and hip sheep skin were shown. In reticular layer, the density of collagen fiber from high land sheep skin is denser than that from low land sheep skin. Especially, the density of collagen fiber on hip position from high land sheep skin was denser.

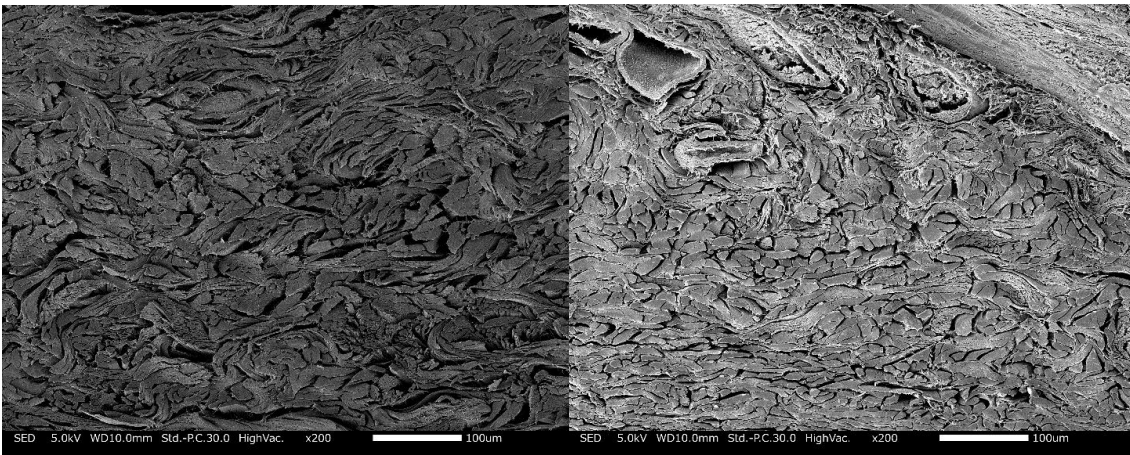




Overall

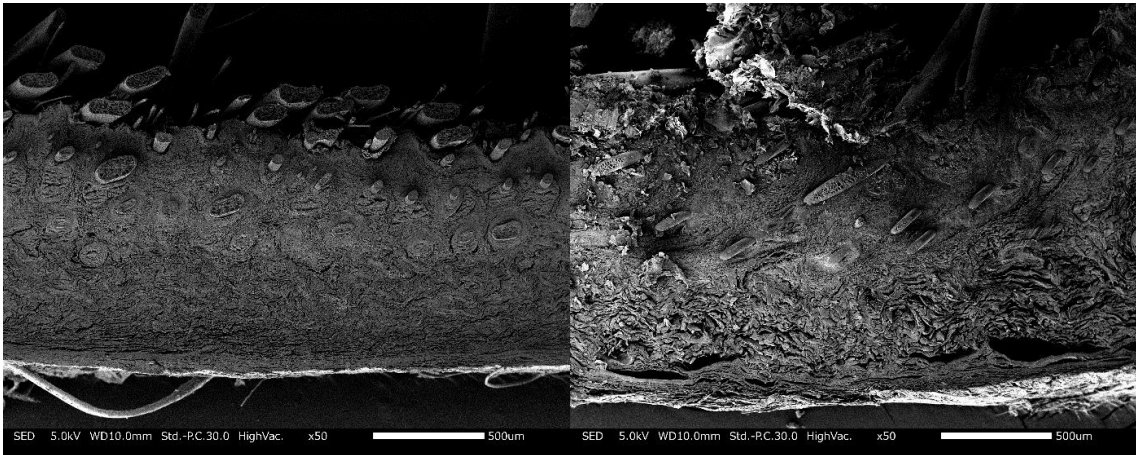


Papillary layer



Reticular layer

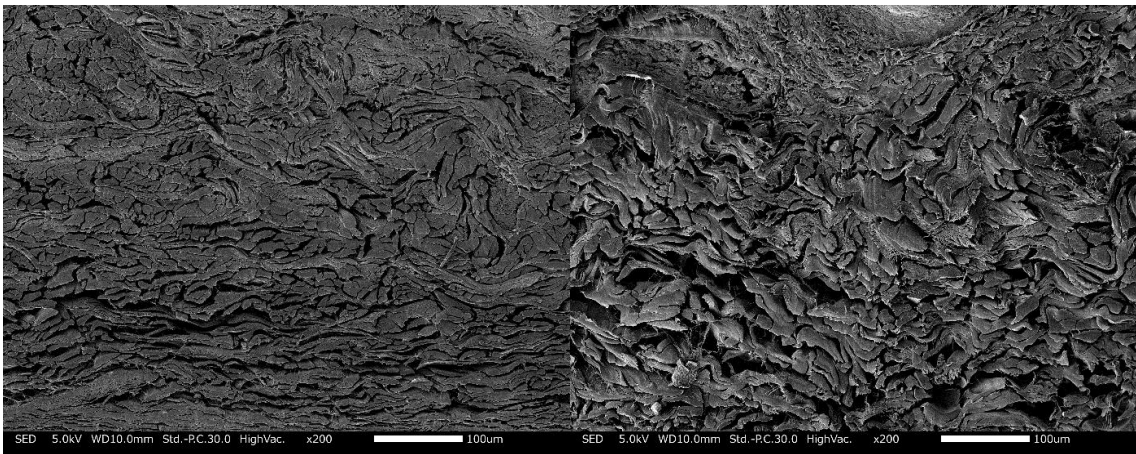
Figure 4: Scanning electron microscope image of Head area on sheepskin from Ethiopia (Left: Highland, Right: Lowland)



Overall

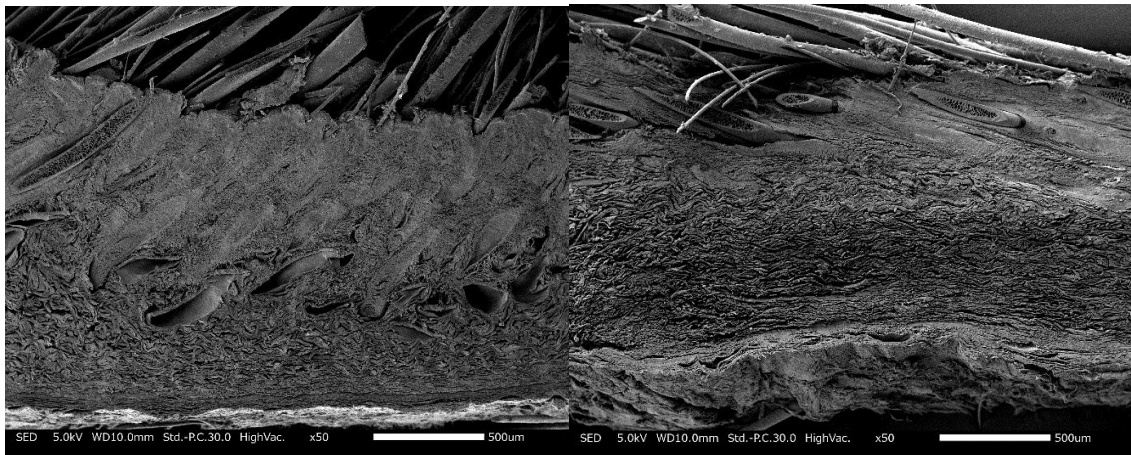


Papillary layer



Reticular layer

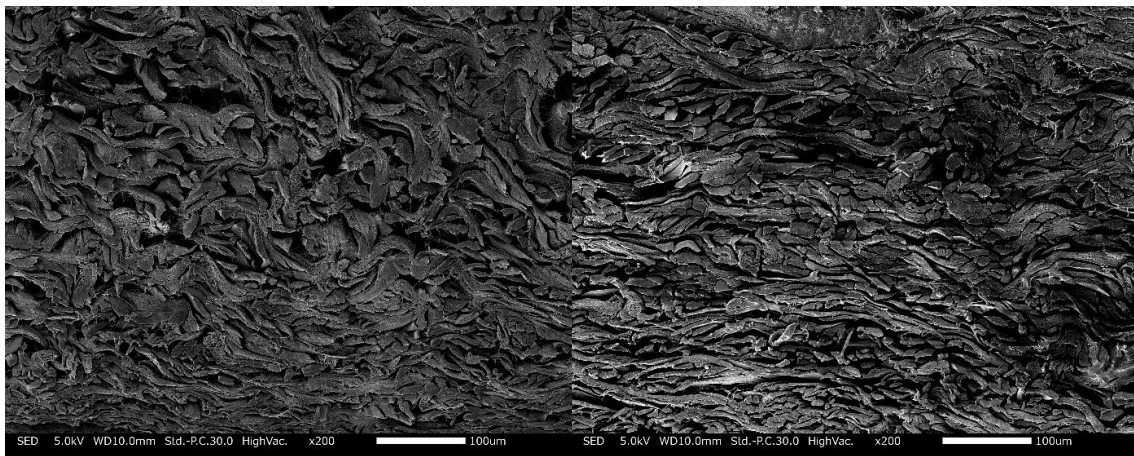
Figure 5: Scanning electron microscope image of belly area on sheepskin from Ethiopia (Left: Highland, Right: Lowland)



Overall



Papillary layer



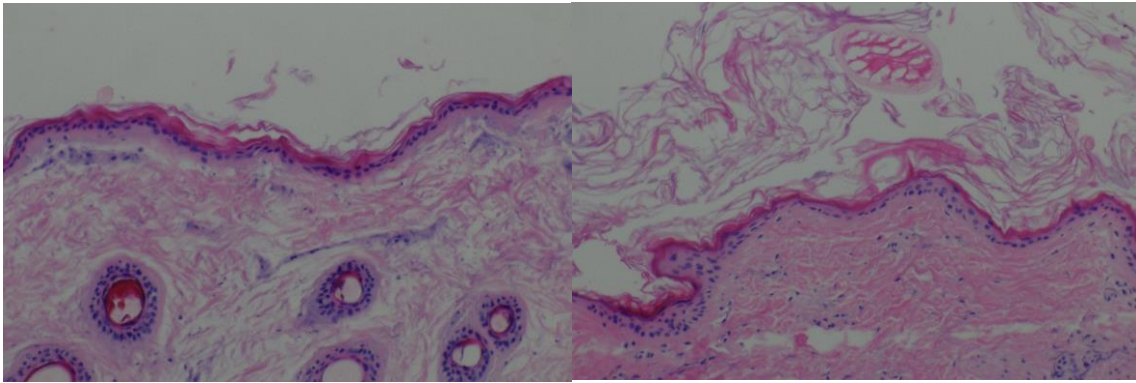
Reticular layer

Figure 6: Scanning electron microscope image of hip area on sheepskin from Ethiopia (Left: Highland, Right: Lowland)

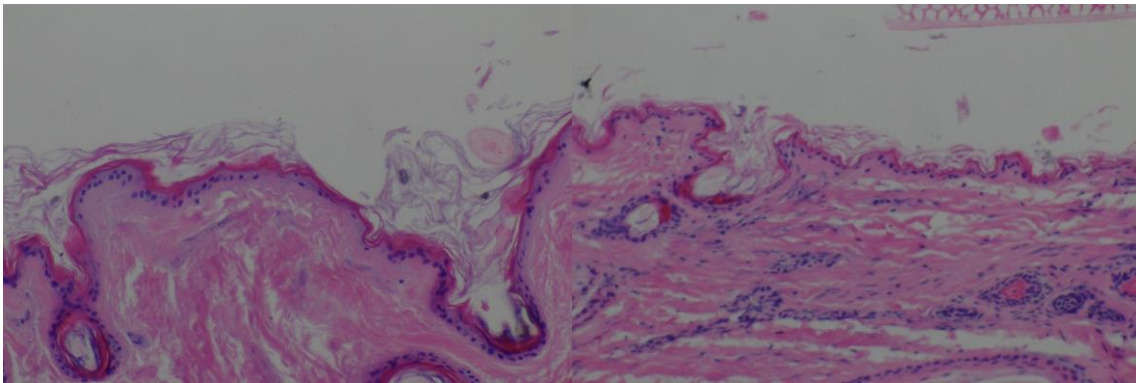
2) Skin tissue staining observation

In Fig. 7, skin tissue staining image were shown. HE staining was a general staining image. In hip, epidermis of highland sheep skin was thicker than that of lowland sheep skin. Elastica van Gieson stain, that is dark blue stain showed the elastin fibers in the dermis. Elastin fibers were spreading in dermis. In lowland sheep hip skin, elastin fiber were strongly stained than that of highland sheep hip skin. It is considered that lowland sheep have more activity than highland sheep. Masson's trichrome stain show the collagen fibers in dermis. The staining intensity of Masson's trichrome of lowland sheep skin was stronger than that of highland sheep skin. The collagen contents of lowland sheep skin was higher. Alcian blue stained glycosaminoglycan in the skin. The intensity of Alcian blue stain was weak at all sites. So, there was no difference.

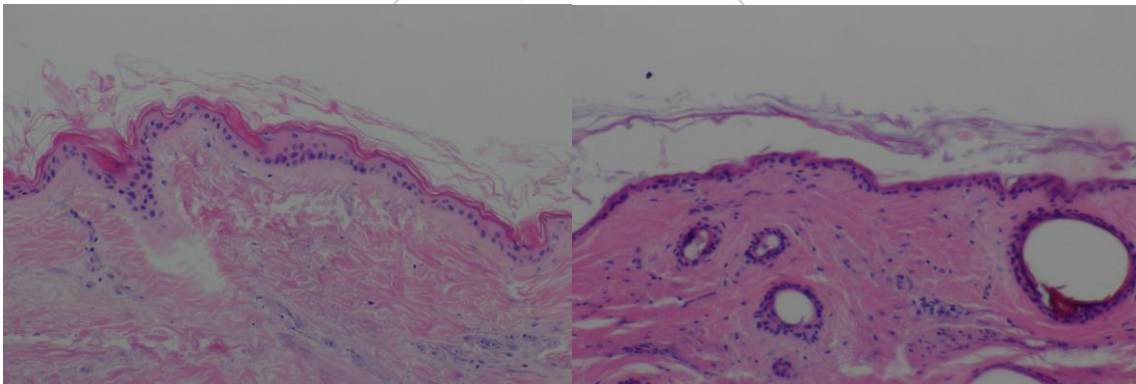




head

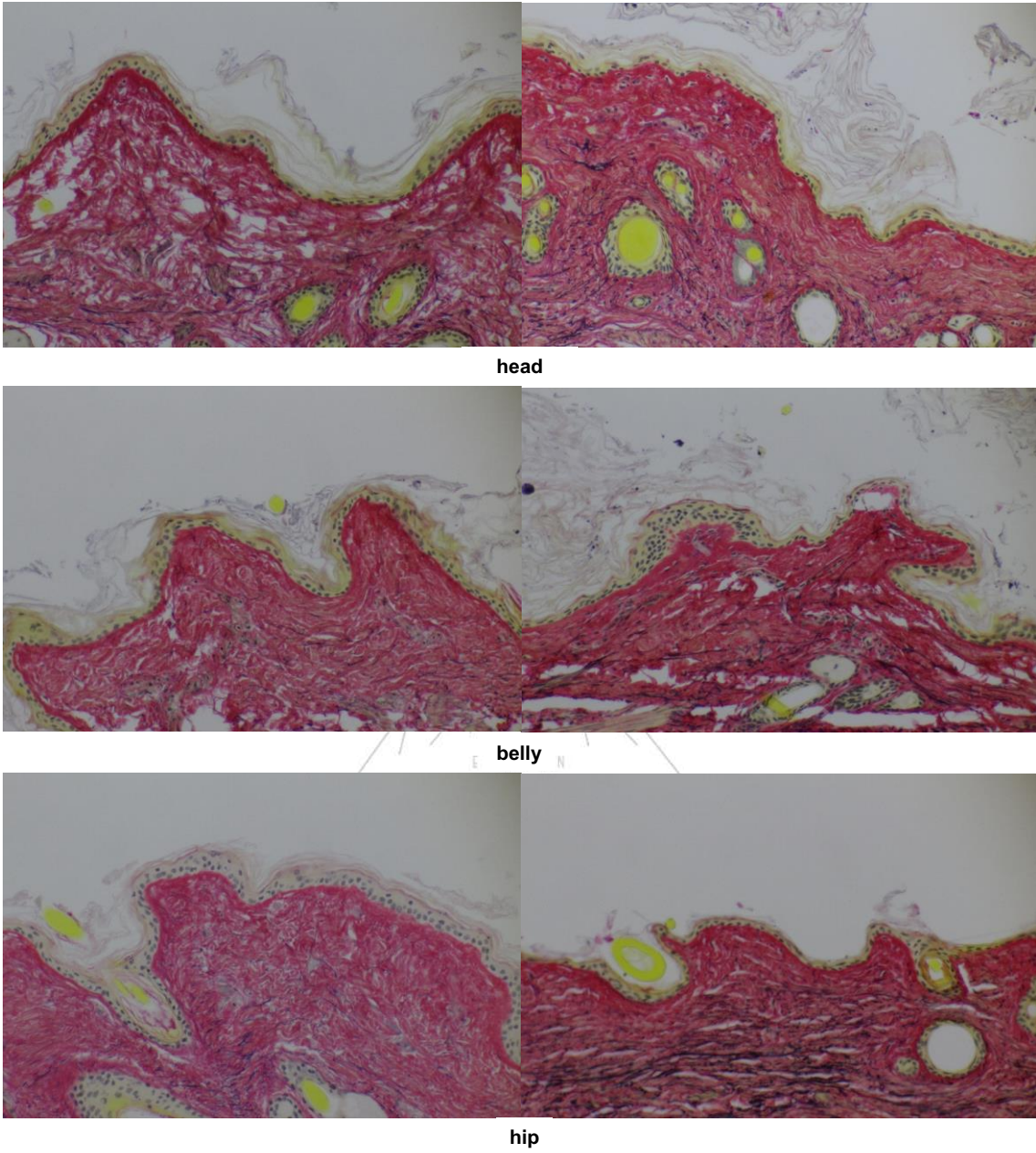


belly

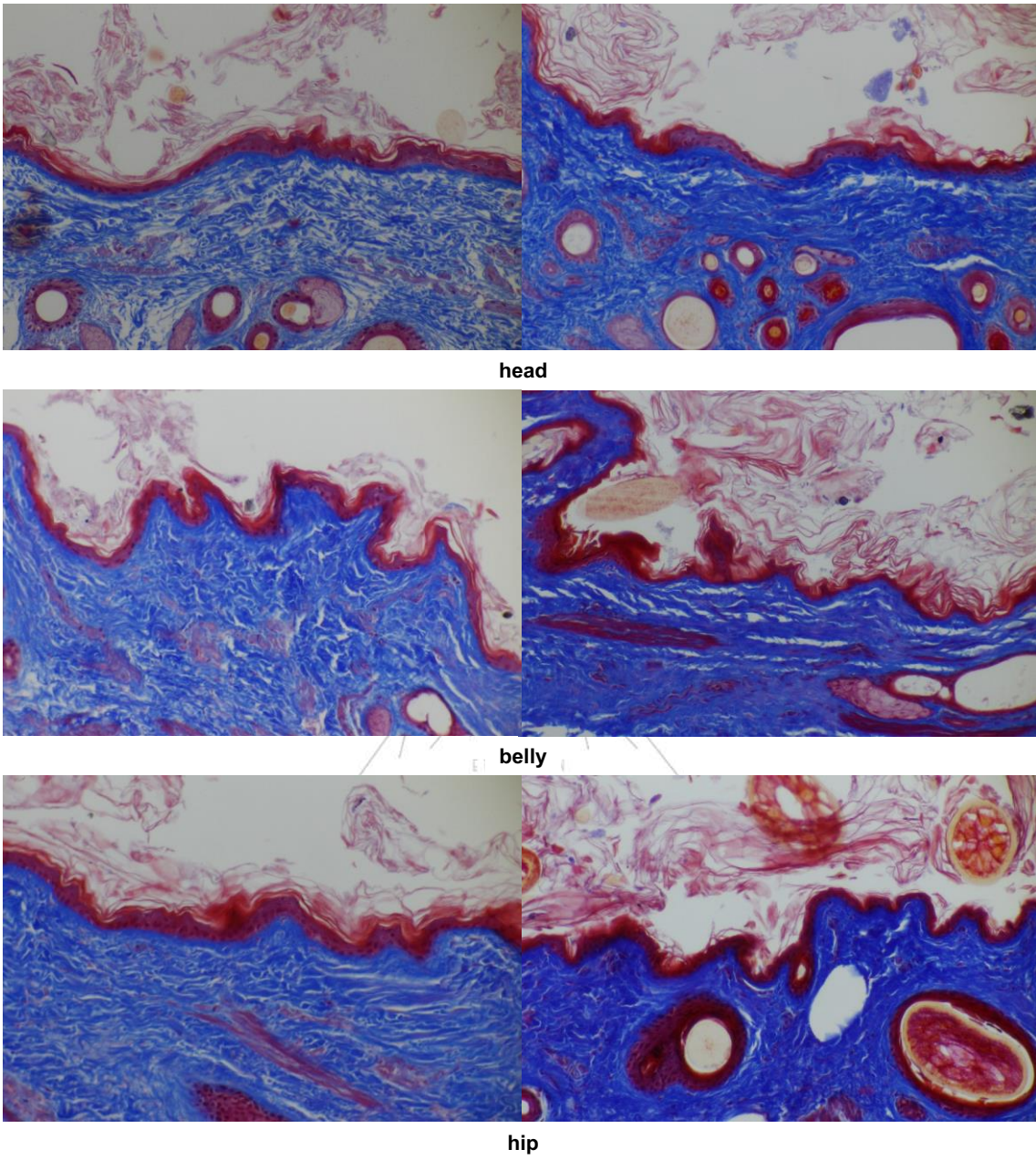


hip

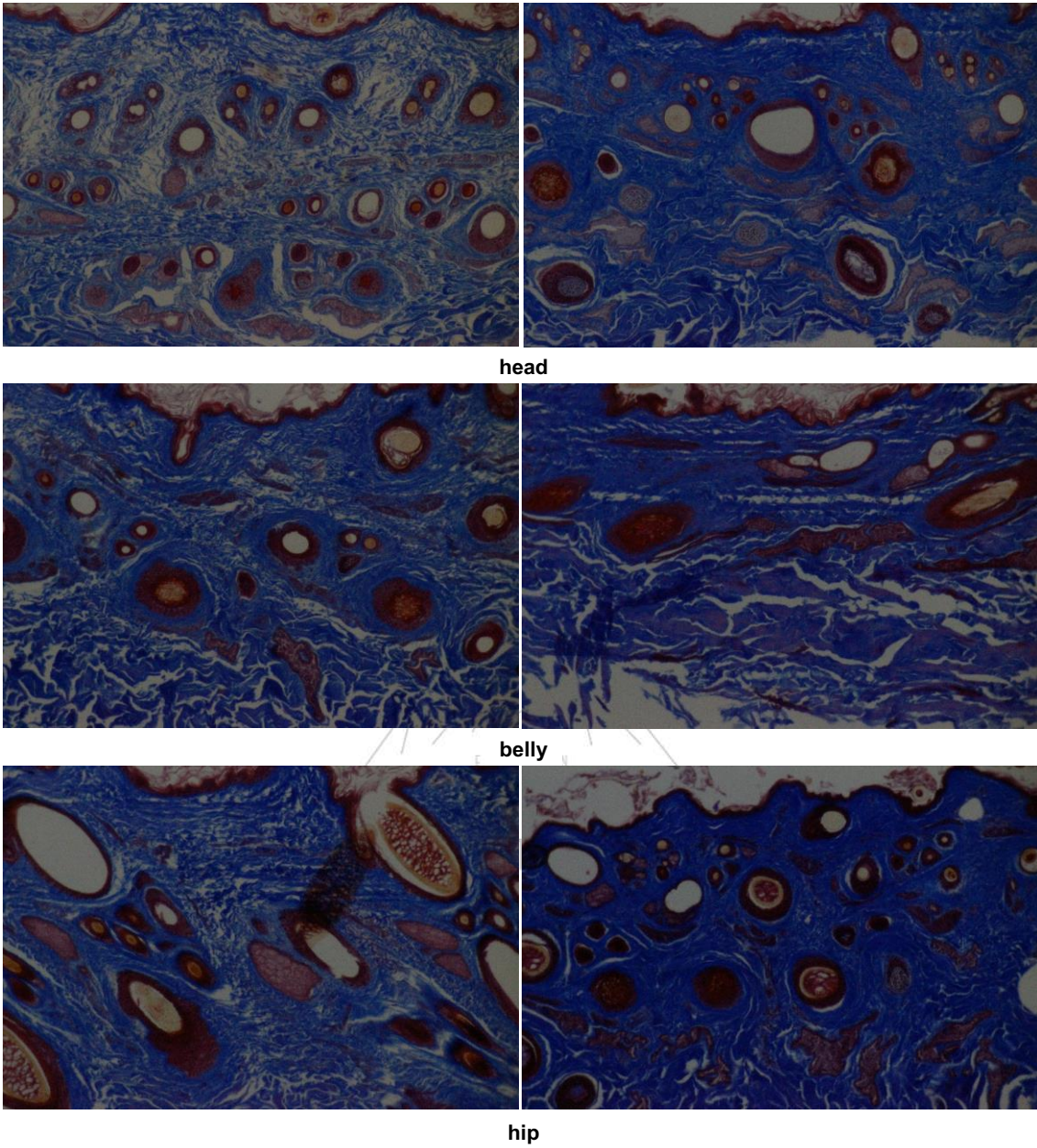
**Figure7: Haematoxylin-eosin stained image of sheepskin from Ethiopia (×200)
(Left: Highland, Right: Lowland)**



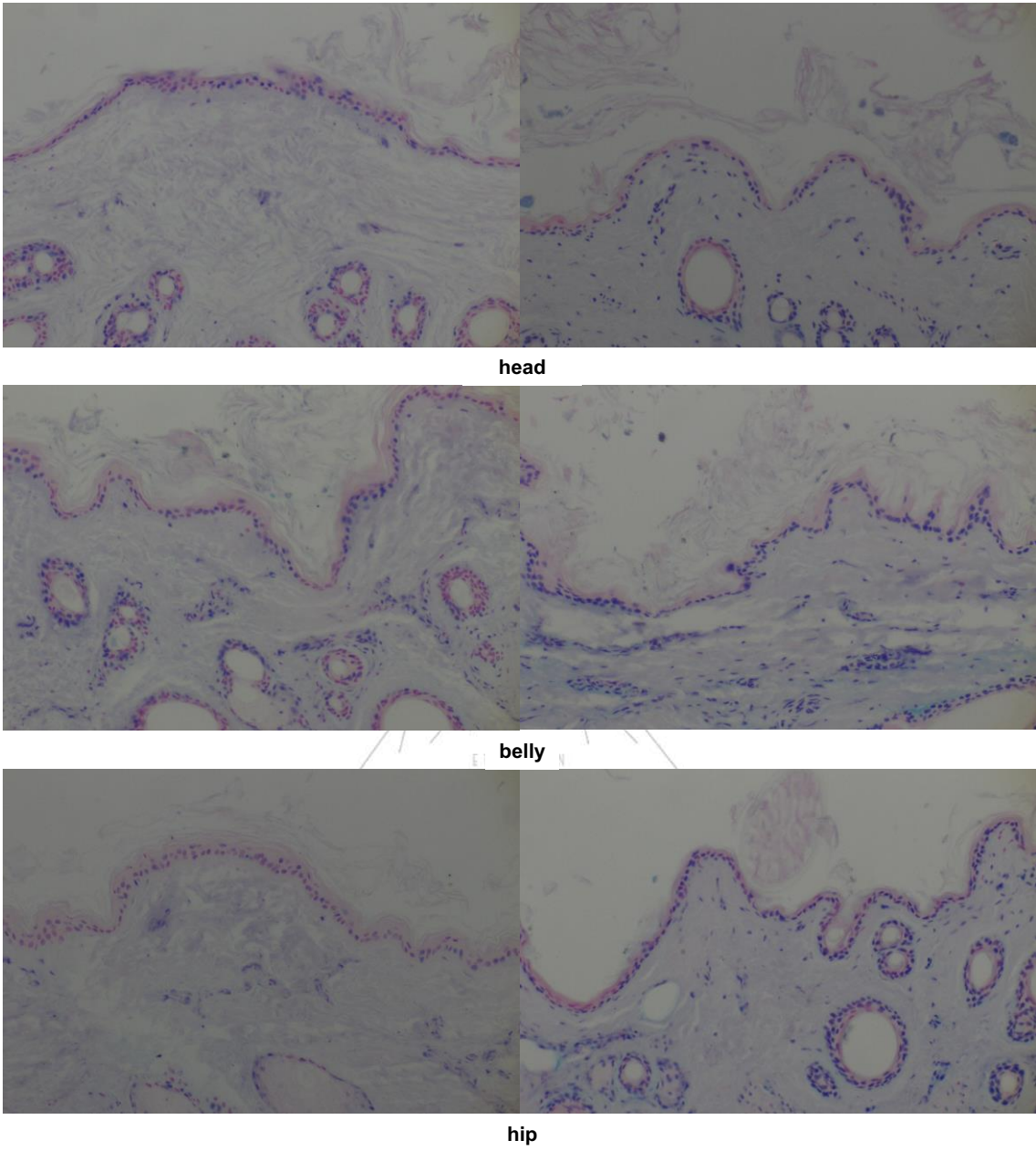
**Figure 8: a van Gieson stained image of sheepskin from Ethiopia (×200)
(Left: Highland, Right: Lowland)**



**Figure 9: Masson trichrome stained image of sheepskin from Ethiopia (×200)
(Left: Highland, Right: Lowland)**



**Figure 10: Masson trichrome stained image of sheepskin from Ethiopia ($\times 100$)
(Left: Highland, Right: Lowland)**



**Figure 11: Alcian blue stained image of sheepskin from Ethiopia (×200)
(Left: Highland, Right: Lowland)**

3) Amino acid composition

Amino acid composition of sheep skin were shown in Table 1. Hydroxyproline is the specific amino acid residue of collagen. The contents of hydroxyproline in lowland sheep hip skin was higher than that in highland sheep hip skin. It is considered that the contents of collagen in the lowland sheep hip skin was higher than that in highland sheep hip skin. The tendency was the same as Masson's trichrome stain.

Table 1: Amino acid composition of Ethiopian sheep skin (/1,000AA)

	Highland Sheep			Lowland Sheep		
	head	belly	hip	head	Belly	Hip
Asp	68.5	70.5	71.3	66.6	65.2	61.3
Glu	106.2	111.8	109.4	113.3	108.2	103.3
Hyp	104.7	100.9	95.5	93.5	105.3	117.8
Ser	39	29.7	37.7	29.5	42.6	35.3
Gly	193.1	198.6	178.2	198.5	189.8	201.9
His	8.1	3.1	8.7	0	4.5	5.9
Arg	71	62.4	67.7	68.7	62.9	66.4
Thr	32.1	28.3	34.3	32.1	34	29.1
Ala	72.5	82.6	71.5	83.1	71.5	76.3
Pro	121.7	129.2	118.2	131.2	123.4	130.8
Tyr	0.8	1.4	1.6	2.2	1.1	1.1
Val	32.2	33.9	37.8	33.6	35.3	30.5
Met	11.3	10.4	13.3	4.3	12.8	10
Cys	5.7	6.4	6.6	5.3	5.6	5.4
Ile	21.1	19.7	23.2	21.8	21.1	18.5
Leu	43	40.3	47.5	44.7	43.1	37.2
Hyl	9.9	10.6	10	10.3	10.5	10.8
Phe	24.8	23.9	28.3	24.5	26	23.1
Lys	34.5	36.4	39.3	37	37	35.3

4) SDS-PAGE pattern of collagen from highland and lowland sheep skin.

SDS-PAGE patterns of 4M GuHCl extracts from sheep skin was shown in Fig. 12. There were no difference.

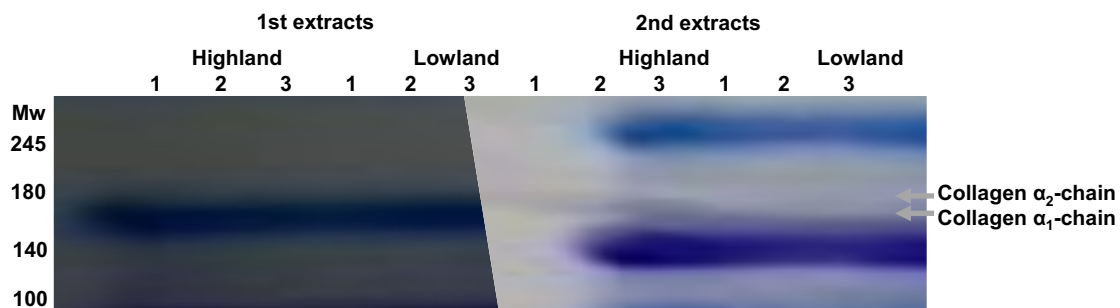


Figure 12: SDS-PAGE patterns of 4M GuHCl extracts from Ethiopian sheep skin

7. Discussion

In this report, morphological observation was done. It is interested in the point of reticular layer in hip skin. Collagen fiber was thinner and larger amount in lowland sheep hip skin. It is not clear the difference of collagen fibers in hip skin, for the species, geopolitics, breeding environment, etc. It is considered that the character of Ethiopian sheep leather has tensile strength in thin leather. It is important to study the tensile strength of slice thinly leather from soft tanning highland and lowland leather.

HIGHLAND
LEATHER

II. Physicochemical Property of Ethiopian Highland Sheep Leather in Comparison with South African and Indonesian Sheep Leathers

Takase K³, Aihara M², Terashima M², Nakamura Y⁴, and Nomura Y⁵

1. Purpose

In this report, we show the characterization of highland sheep leather in Ethiopia. Ethiopian sheep leather is famous as golf gloves with thin and physically strong. The physicochemical property of Ethiopian highland sheep leather was examined to compare that from other sheep leather. So in this study, raw hides from different origins (Ethiopia, Indonesia, and South Africa) were tanned in the same methods.

2. Materials and methods

Sheep skins from Ethiopia, Indonesia and South Africa were purchased ten pieces each from Tanner in Japan (FYSCO Co. Ltd). The five pieces each of 3 materials were split up 0.4 and 0.7 mm at crust condition.

The sample collection site is shown in the figure 13. Samples for physical property test were taken from the site specified by JIS K 6550⁶. For chemical test samples, the surrounding area of JIS K 6550 and the remnants subjected to the physical property test were used. Sample for electron microscopic observation, was used a part adjacent to JIS K 6550⁷.

³ Tokyo Metropolitan Leather Technology Center

⁴ TFL Japan

⁵ Tokyo University of Agriculture and Technology

⁶ The design of JIS K 6550 (Sample collection site) corresponds to ISO 2418:2002.

⁷ The design of JIS K 6550 (Sample collection site) corresponds to ISO 2419:2002.

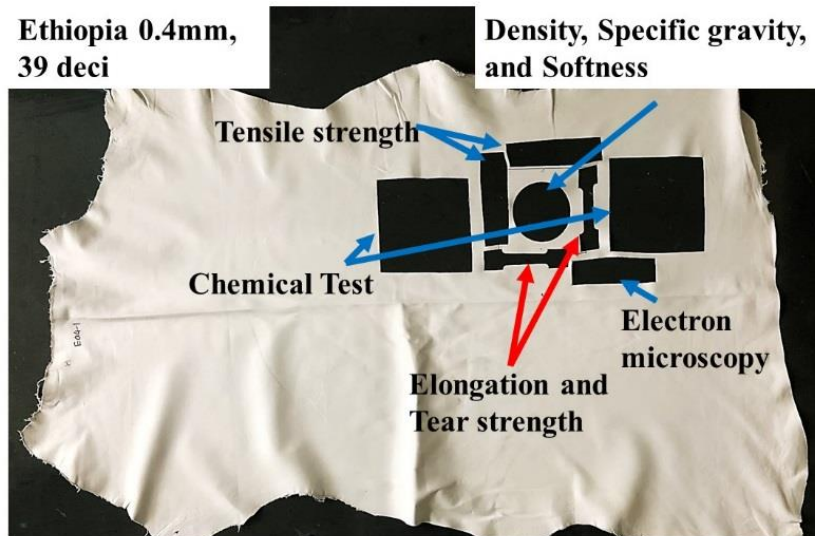


Figure 13: Sampling Method

1) Physical Test: Density, Specific gravity, Tensile strength, Elongation, Tear strength and Softness test

Density and Specific gravity were measured according to JIS K 6505⁸. The measurements of tensile strength, elongation and tear strength were measured using a universal material testing machine (5565 type testing machine manufactured by Instron Co.) according to JIS K 6550⁹. The softness test was measured by a softness tester (manufactured by BLC) based on ISO 17235: 2002 (IULTCS / IUP 36). The measurement was carried out by fixing the sample to a metal ring having a diameter of 20 mm.

2) Chemical Test: Volatile matter, Chromium content and Fat content.

Measurement of volatile matter, chromium content and fat content was carried out according to JIS K 6550¹⁰.

3) Electron microscope observation Test

The cross section of each sample was observed with scanning electron microscope JSM-IT300 (Nippon Denshi Co., Ltd.). For the measurement of the cross

⁸ The design of JIS K 6505 (measurements of density and specific gravity) corresponds to ISO 2589 and ISO 2402.

⁹ The design of JIS K 6550 (measurements of tensile strength, elongation and tear strength) corresponds to ISO 2402 and ISO 3377-1:2002(E).

¹⁰ The design of JIS K 6550 (measurement of volatile matter) corresponds to ISO 4684:2005. The design of JIS K 6550 (chromium content) corresponds to ISO 5398-1:2018(E). The design of JIS K 6550 (fat content) corresponds to ISO 4048:2008(E). In the extraction procedure, N-hexane was used instead of dichloromethane.

section of each samples in thicknesses of the papillary layer and the reticular layer, the captured image was analyzed using analysis software.

3. Result

The average size of each sample is shown in the Table 2. The unit is square decimeter (dm² : Square decimeter). South Africa leather tended to be larger than that from other areas (P <0.001).

Table 2: Area of leather from different origin

(± standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	41.2±3.1	43.0±3.1	61.2±4.5*
0.7mm	45.0±4.5	37.8±1.9	75.0±8.2*

1) Density and Specific gravity

Density and Specific gravity is showed in Table 3. In 0.4mm leather, Ethiopia leather tended to have a higher density than other production areas (P <0.001). It is considered that the fibers of Ethiopia sheep skin may be dense in the papillary layer as compared to other production areas. Even at 0.7 mm, Ethiopia was shown to be more dense than South African and Indonesian (p <0.001).

Table 3: Specific gravity of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

(± standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	28±1.0*	26±1.4	26±1.2
0.7mm	44±1.4	38±1.9	46±2.6

Table 4: Apparent density of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

(± standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	0.62±0.04*	0.59±0.03	0.59±0.01
0.7mm	0.59±0.03*	0.49±0.01	0.54±0.02

2) Tensile strength

The results of tensile strength in each production area are shown in Table 4. At 0.4 mm leather, there was no significant difference in tensile strength between

Indonesian and South African ($p = 0.7$). Leather from Ethiopia was shown to be significantly stronger than any other origin ($p < 0.01$).

On the other hand, at 0.7 mm leather, the tensile strength from Indonesian product was significantly lower than that of other origin. It is interesting points that the tensile strength of South African leather has been decreased to about half, while that of Ethiopia leather was only about 20% lower. In other words, it is suggested that the tensile strength of Ethiopia leather is not likely to decrease even if it is made thinner. For the Indonesia leather, the change in tensile strength between 0.4 mm and 0.7 mm was not difference.

Table 4 Tensile strength of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa
(\pm standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	28 \pm 8.3*	10 \pm 1.1	13 \pm 3.1
0.7mm	35 \pm 4.1	9 \pm 1.1	26 \pm 2.7

3) Elongation

The results of elongation are shown in Table 5. At 0.4 mm and 0.7 mm leather, the elongation from Indonesia leather was lower than the other production areas. There is no significant difference in elongation of leather from the production areas.

Table 5 Elongation of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa
(\pm standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	72 \pm 5.3	48 \pm 3.9	65 \pm 6.1
0.7mm	76 \pm 4.4	58 \pm 5.2	74 \pm 5.7

4) Tear strength

The results of tear strength are shown in Table 6. At Indonesia leather, the tear strength was significantly smaller in both 0.4 mm and 0.7 mm compared to other production areas. The change in tear strength at 0.4 mm and 0.7 mm was confirmed, whereas Ethiopia leather decreased by about 16% (P value = 0.28), while that from South Africa leather was decreased by about 29% (P value = 0.0025). From these results, it was shown that the tear strength of Ethiopia leather is not decreased even if it is made thin.

Table 6 Tear strength of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

(± standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	32±6.8	7±1.3	30±3.8
0.7mm	38±2.8	10±1.7	41±3.9

5) Softness

Softness of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa is shown in Table 7. In both 0.4 mm and 0.7 mm leather, Ethiopian leather is inferior in flexibility compared to other production areas.

Table 7 Softness of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

(± standard deviation)

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	9.9±0.4	10.7±0.2	11.1±0.1
0.7mm	7.8±0.5	9.6±0.4	10.2±0.4

6) Chemical analysis

Chromium and fat content is showed in Table 8 and 9. There is no significant difference of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

Table 8 Chromium content of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	2.9	2.5	3.5
0.7mm	2.8	2.5	3.7

Table 9 Fat content of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	10.6	9.1	14.2
0.7mm	8.9	7.6	11.6

7) Observation with scanning electron microscopy

The ratio of the papillary layer and the reticular layer of leather are shown in Table 10. In both 0.4 mm and 0.7 mm leather, the proportion of reticular layers in Ethiopia leather tended to be larger than that in South Africa. Indonesia leather was cut off the reticular layer.

Table 10 Ratio of the papillary layer and the reticulated layer of leather from Ethiopia, Indonesia and South Africa

(papillary/reticular layer)	Ethiopia	Indonesia	South Africa
0.4mm	60/40	100/0	68/32
0.7mm	46/54	100/0	48/52

Based on this result, the relationship between the ratio of the reticular layer and the tensile strength was investigated. In Indonesia leather, since there were only papilla layers at 0.4 mm and 0.7 mm, they were excluded from statistical treatment. For the 0.4 mm leather from Ethiopia, the correlation between the ratio of the reticular layer and the tensile strength was calculated. There is correlation between the reticular layer and the tensile strength, extremely strong correlation with $R^2 = 0.91$. That is, the tensile strength tended to become stronger as the ratio of the reticular layer became larger. Other cases were similar. The tensile strength of Indonesian leather was weak compared to other production areas, probably because there was not enough reticular layer.

Ethiopia 0.4mm

	Ratio of reticular layer	Tensile strength (MPa)
1	0.4459	27.31
2	0.3088	18.82
3	0.2586	21.44
4	0.6158	32.75
Ave	0.4037	28.438

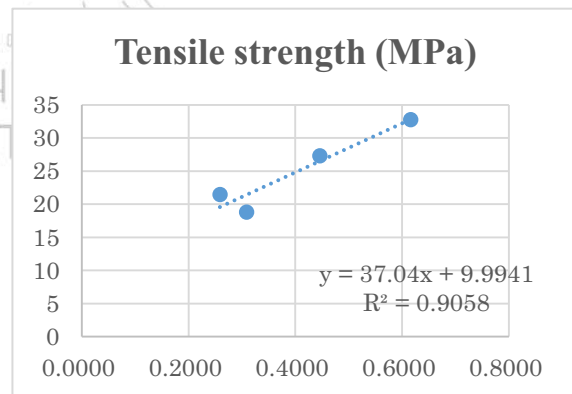


Figure 14: Correlation between ratio of reticular layer and the tensile strength (Ethiopian sheep leather 0.4mm)

In the figure 15, the ordinate represents the tensile strength (MPa), and the abscissa represents the ratio of the reticular layer.

Ethiopia 0.7mm

	Ratio of reticular layer	Tensile strength (MPa)
1	0.5421	36.03
2	0.5848	41.95
3	0.2862	28.96
4	0.4354	34.89
5	0.4354	35.20
Ave	0.4568	35.406

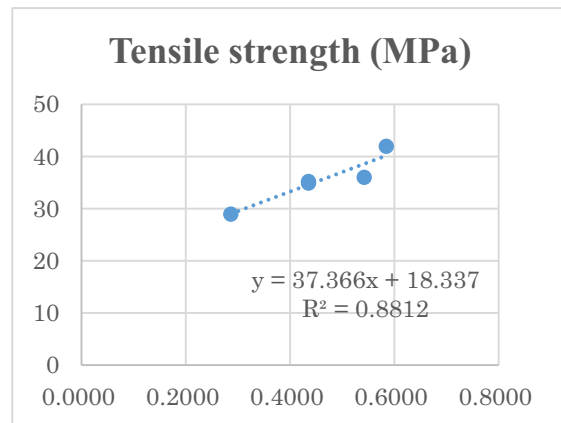


Figure 15: Correlation between ratio of reticular layer and the tensile strength (Ethiopian sheep leather 0.7mm)

South Africa 0.4mm

	Ratio of reticular layer	Tensile strength (MPa)
1	0.2339	12.42
2	0.3971	12.95
3	0.2173	12.38
4	0.2041	10.23
5	0.5415	19.36
Ave	0.3188	13.468

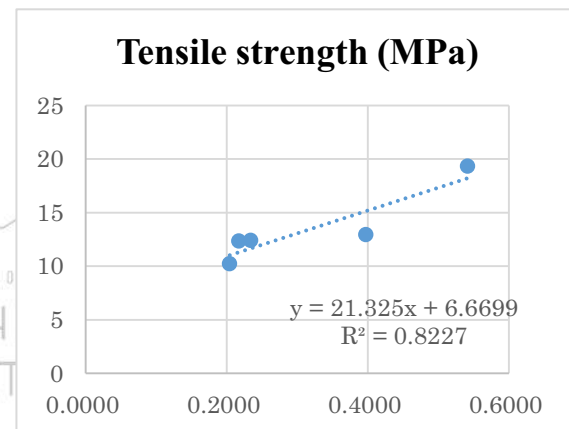


Figure 16: Correlation between ratio of reticular layer and the tensile strength (South African sheep leather 0.4 mm)

South Africa 0.7mm

	Ratio of reticular layer	Tensile strength (MPa)
1	0.5341	30.35
2	0.4230	24.26
3	0.4643	24.79
4	0.5323	28.59
5	0.4465	23.47
Ave	0.4801	26.292

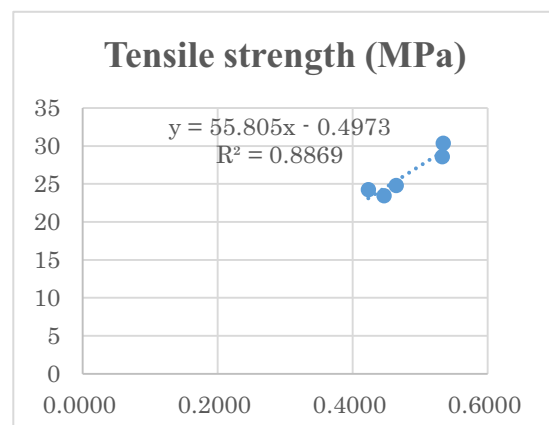
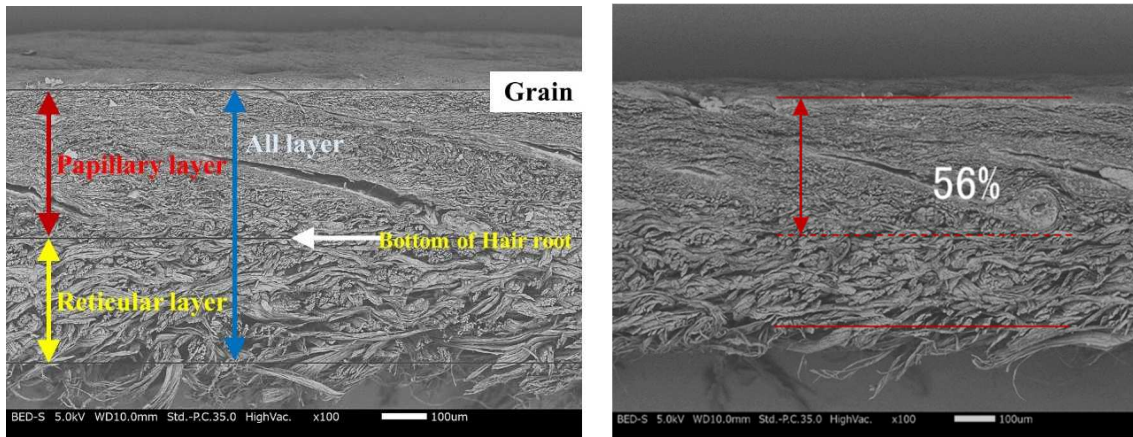
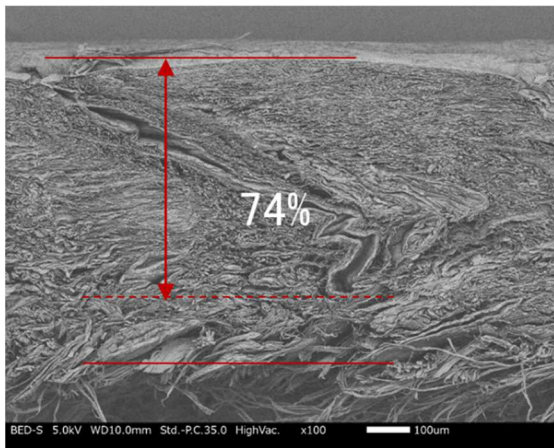


Figure 17: Correlation between ratio of reticular layer and the tensile strength (South African sheep leather 0.7 mm)

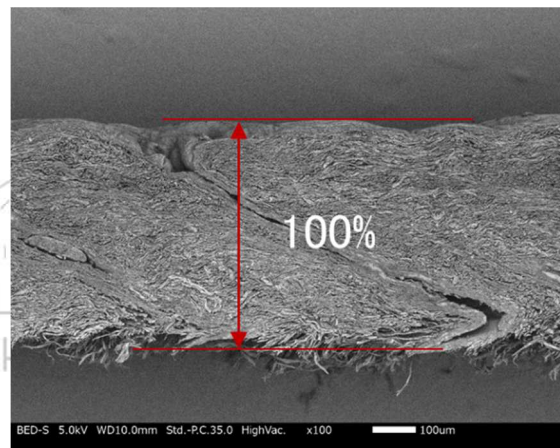
The photograph shows the state of the cross section of each production area and the measurement result of the papillary layer.



Ethiopian leather



South African leather



Indonesian Leather

Figure 18: Cross sectional image of sheep leather with scanning electron microscope

end