

平成 29 (2017) 年度  
NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2018 年 3 月 8 日	
氏名	猪瀬 絢子	団体印
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人シャプラニール=市民による海外協力の会	
受入機関名(所在国)	Lehigh University (アメリカ合衆国)	
研修期間	2017 年 6 月 19 日ー 2017 年 8 月 3 日	
研修テーマ	フェアトレード事業の自立した経営に必要な販促方法や営業戦略について	

1. 導入 (研修前の問題意識、所属団体や NGO が持つ課題および課題解決策の分析など)

シャプラニールは、バングラデシュ独立翌年の 1972 年に渡航したボランティアチームが、現地で見つめた矛盾に満ちた援助の現状に突き動かされる形で活動を開始した。独立戦争後の貧しさは特に農村部がより厳しく、中でも女性・子どもらへの支援は皆無な状況であった。そんな中シャプラニールは青空学級や戦争で夫を失った寡婦たちを対象に支援に取り組み始めた。その後一部の村民との衝突やスタッフのストライキなど数々の失敗を乗り越えて今に至る。女性たちがバングラデシュの特産品であるジュート（黄麻）を使用して手工芸品を生産しそれらを日本で販売する、というフェアトレードの草分け的な活動も活動開始数年後からスタートした。当時はまだフェアトレードという言葉が誕生しておらず、手工芸品販売、などと称して活動していた。生産者の女性らは都会へ出稼ぎに行かずとも現金収入が得られるので家族と離れて暮らさずに済み、また寡婦の女性たちも自分の子どもたちを養っていける、ということから重要な取り組みとして継続してきた。活動を共にする現地 NGO を徐々に増やしていき、2017 年現在はバングラデシュ 6 団体、ネパール 5 団体とパートナーシップという形をとって当活動を続けている。

これらの取り組みは、活動開始当初から紆余曲折を経つつも好調に推移し、クラフトリンク部門として会内の活動の柱の一つとなった。ところがこの 6 年程は売上の低迷が続き、2013 年以降は前年度を下回る状況が続いている(※1)。その要因は競合他社の台頭、断捨離の流行や不景気の影響による嗜好品の買い控え、シャプラニール内の人員が短期での入れ替わりことによる引継ぎ業務の頻発とそれに伴う業務の非効率化、日本国内の食品のフェアトレード業界の伸びは著しいが手工芸品はそれほどでもないこと、東日本大震災など日本国内にも様々な問題があることから国際協力だからというだけでは購入に至らないこと、など様々なことが考えられる。また、1990 年代以降年経済成長率 5% を中心に成長し続けているバングラデシュでは(※2) 特に人件費の高騰が激しく(※3) 仕入価格の上昇が毎年続いている。故にこれまでの「南アジアで適正な価格で仕入れたものを適正価格で先進国

の日本で販売する」というロジックの限界が近づいているようにも考えられる。一方、こうした急速な経済成長の裏側で農村への還元には依然として時間を要し、現金収入を得るのにまだ出稼ぎに行かねばならない、あるいは子どもを働きに出さねばならない貧困世帯がいるのも事実である。依然として格差がなくなるバンングラデシュやネパールへ、継続的な発注をするフェアトレードの取り組みは今後も必要と考えられる。

また、日本のフェアトレード市場は 2007 年から 2015 年にかけて 3 倍強の 265 億円規模に拡大しているが（※3）、その 9 割は食品が占めておりシャプラニールのメイン商材がクラフト商品であることを考えるとその点でも厳しい状況と言えよう。

今回こうした状況を踏まえて経済成長の裏側で取り残される人々の生活向上の為に、フェアトレードの取り組みを継続していくためにはどうしたらよいか、という点をグローバルビレッジに用意された様々な講習や、アクティビティを通じて学んでみたいと考え今回の応募にいたった。

## 2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、課題解決を前提とした研修実施内容の詳細報告）

「グローバルビレッジ」は、アメリカにあるリーハイ大学のサマースクールで、今年で 22 回目を迎える国際的な短期留学プログラムである。今年も 53 カ国から 99 名が参加した。

以下項目を追って報告していきたい。

### 2-1 相手のニーズを考慮した売込み

相手のニーズを考える、という点で良い経験となった取組に、毎朝各国ごとに実施されるカントリープレゼンテーションがあった。カントリープレゼンテーションとは、いかに自国を PR し投資を呼び込むかというお題が与えられ、7 分間という制限時間の中でプレゼンテーションを行うものである。およそ 100 人に加えて数十人の講師がならぶ講堂で、毎朝 5～8 カ国程のプレゼンターが正装して行った。自国の紹介と PR ポイントを 7 分の中で印象的に伝える為には、準備に膨大な時間を要した。それを英語で行う、ということだけでも私にとっては挑戦であったが、普段 10 分にも満たない短時間で誰かに何かを訴える、という機会は稀だったこと、あったとしてもこれほど悩みぬいて準備したことがなかったという意味では、とても貴重な機会となった。また、相手にとってどういった点が魅力的にうつるかを考えることも重要な点であり、他国と似たような質疑が出る場合はその内容が不足していたという意味で、プレゼンテーションの内容の充実度が明確になった。

当会でも寄付のお願いや、当会が行っているリサイクル事業の「ステナイ生活」の取組依頼をする際、またクラフトリンクの卸の営業活動等でもどこか通り一遍な説明になっていたのではないかと気づかされた。クラフトリンクの場合は特に、当会の商品の魅力を伝えるだけでなく、当会の商品を取り扱うことで卸先にどのようなメリットがあるのかが重要となる。売上が上がるのか、社会貢献の意味合いも含めて店舗の価値が上がるのか、など。個人経営の店舗から大手流通チェーンの企業まで多岐にわたる取引先に対し、そう

した点を分類してPRしてく必要がある。

## 2-2 実践的なマーケティング

一番多くの時間を割いたプロジェクトチームで行ったコンサルティングの取り組みでは、クライアントが望む以上のものを返せるようチームで何度も議論やリサーチを繰り返すことで、実践的なマーケティングについて学んだ。クライアントは実在する企業で、チームごとに非公開の場でスカイプまたは実際にリーハイ大学に來訪してもらいヒアリングすることから始まった。私の参加したチームはEco-Fashionというルーメニアにある企業のマーケティングであった。内容は守秘義務契約を結んだ為控えるが、与えられた課題に対して調査の必要な項目を洗い出し分担して共有、取捨選択し、内応をすり合わせていく、という地道な作業が続いた。

フェアトレードについても考えるタイミングもあり、日本でのフェアトレードの状況やシャプラニールのクラフトリンクの取り組みなども紹介した。ところが、フェアトレードに対しては意見が別れた。基本的な考え方には賛成だが、それだけでは不十分ではないのか、という議論が出たのだ。普段接客の際や営業先の企業らと接する中でもフェアトレードに対する様々な意見を頂戴する機会はあったが、なぜそのように考えるのかを腰を据えて議論できたことは有意義であった。北と南という大きな概念だけでなく、仲介する私たち NGO や企業も正当な賃金を経る仕組みはどのようにして確立していくべきか、が主な焦点であった。仲介者が増えその人らが私腹を肥やそうとしたことで生まれた”アンフェア”な現状を変えていくための“フェア”トレードであるが、そのフェアトレードも最低限仲介者は必要で、その役目を果たしているのが私たちシャプラニールなどの NGO である。その存在はもちろん受け入れられたが、その仲介者も公平な賃金をもらうべきで、それはビジネスとして成り立つのか、という点が議論となった。クラフトリンクはビジネス、という表現を使用していないが、社会貢献の意義や手づくりであること、天然素材を使用し環境にも良いことなどから付加価値をつけてブランディングすることで現在日本での販売活動が成立している。だが適正価格の決め方に正解はなく、クラフトリンクでも毎シーズン価格設定は頭を悩ませている。この時のように深くフェアトレードについて賛成できない、または不十分だ、という意見と向き合う機会は貴重な時間であった。こうした議論を通じて、冒頭でも述べたように経済成長著しいバングラデシュと先進国とは言え経済成長が停滞しつつある日本(※2)との間でフェアトレードを継続していく場合、携わる人全てが適正な賃金を享受し続ける為にもこれまでの仕組みを変える必要があるのではないかと考えた。

## 2-3 付加価値

付加価値についてはユニバーサルデザインなどが注目を浴びているが、すでに自分のアパレルブランドを持ち、かつフェアトレードのような自社基準を策定してビジネスを行っている参加者もいて刺激を受けたので言及したい。その取り組みは、ジンバブエで行われているもので、アフリカで障害者が暮らしにくい現状に気づきスタートしたものだという。盲目のお客にも色やデザインを理解してもらうべく、タグに点字で商品説明をつけている

という点が特徴的であった。採算までは聞けなかったが、今後も活動を継続していくという強い意志が伝わってきた。付加価値の付け方には様々な方法があるが、ニッチな顧客に向けた商品でも市場があれば開拓できる可能性がある。そうしたニッチな商品開発ができればそれも一つ、新たな売上が見込める可能性があると考えた。

#### 2-4 経営形態

世界でもフェアトレードの先駆者の団体である Ten Thousand Village にも訪れる機会を得た。希望者で訪問するツアーを組んでもらい、店舗スタッフから話を聞いた。このとき、参加者は大半がアフリカからの参加者で、かつアフリカで自らアパレルの会社を営んでいる女性やブランドを立ち上げた女性がいた。中には“フェアトレード”という言葉や仕組み自体をほとんど知らずにいる経営者もいて驚いた。このツアーで一番印象深かったのは Ten Thousand Village がフランチャイズで店舗を増やしているという点である。フランチャイズ契約を結んだ店舗では、80%は同ブランドのオリジナルの商品を仕入れる義務があるが、20%は独自に仕入れることが可能とのこと。また、ボランティアも店舗ごとに管理しているようで、今回訪れたところでは40名程登録があり随時倉庫作業などを手伝ってもらっているとのこと。この方法の場合、ボランティアの収集もそうであるが、店舗毎に経営を考えて営業活動をしていかなければならないため販売スタッフ含め店舗内の全てのスタッフに主体性が生まれるとのこと。ネームバリューがあつてこそその手法であるが、母体の取り組みを継続・拡大させていく上では確かに良い方法だと思った。日本ではまだそこまですることができるフェアトレード団体は存在していないが、良い参考となった。

#### 2-4 現地企業訪問

ギターの老舗ブランドマーチンギターに訪れた際は、非常にクラフトリンクの取り組みに通じるものがあつた。180年以上続く同社であるが、今では知る人ぞ知る業界最高峰のギターブランドとなつたが、その歴史は決して楽なものではなかつたという。工房開始当初そのブランドが世間に知られるまでの間や歴史的な世界恐慌など、幾度も経営の危機に陥つたという。だがその際、決してコンセプトは変えることなくハンドメイドかつハイクオリティのギターを製造する、という当初の志を貫いたことでユーザーの信頼を勝ち取り今も続く老舗ブランドになつたという。現在は一部機械製造も入れているとのことだが、ほとんどの工程が今も職人により手づくりされている。また、全ての行程で目検の品質検査を行っていたことも言及しておきたい。機械を導入して効率化をはかる一方で品質を担保するために検査の工程に人を割くことは今も変わらずに継続しているという点が印象的であつた。社内の雰囲気はとてもよく、社員にはアーティストを目指している人も多いそうで、社内でコンサートが開かれることもあるとか。クラフトリンクでも日々商品の品質改良に取り組んでいるが、このように意思を貫き、かつ追求し続けることの大切さを痛感した訪問であつた。

#### 2-5 インターネット通販

グローバルビレッジ終了後に Google ニューヨーク支社を訪問した。そこでは、インター

ネット広告の可能性について学んだ。現在 Google はインターネットやスマートフォンのアプリを使用して様々なビジネスを展開しているが、突出して大きな部門となっているのは広告事業で 9 割弱に当たるという。それはつまり、企業もそれだけ見込みがあるからこそ広告費を投じるという意味で、広告収入の中でも上位を占めるリスティング広告は現在も力を入れているようだ。このことから、Google が NGO 向けに提供してくれている Google アドグランツという支援スキームは大変魅力的なものであり、有効活用できれば大きな収入源となる可能性がある。

## 2-6 リーダーシップ・コミュニケーション

全体で受講したリーダーシップのコミュニケーションについての授業も興味深いものであった。人前で話す際の印象については3つの要素からなること(ボディーランゲージ 60%、声のトーン 30%、言葉の選び方 10%)、また席を立つ時からスピーチがスタートすることなど、即実践していけるものであった。チームをまとめるリーダーの仕事の90%は部下またはチームメンバーの話を聞くことという点も印象的であった。別の授業で経営者からの体験談を聞いた際も複数名が同様の言及をしており、説得力があった。全体を見つづ、そうして個人の状況を把握することがよい判断につながるという。また、人は自分の意志を伝えたい生き物であり、自分が理解されていると考えるとその分貢献度も上がるのだそうだ。他に特筆すべき点は、リーダーはゴールに向かう中で組織に不足しているものは何かを見極める必要があるという。それが人材なのか専門技術なのか資金なのか。タイミングや状況でも異なる判断が必要だが、それを判断し責任を持っていくことこそがリーダーの役割である、ということであった。当会のフェアトレード事業の自立した経営に向けて、局面ごとに判断が必要なことも出てくるであろうが、その際チーフや事務局長ができる限り判断しやすくなるようサポートできるようになりたいと考えた。

## 2-7 起業後の事業継続方法

エクゼクティブが来訪し自らの体験に基づいて行う授業もあった。中にはグローバルビレッジに参加した後に起業して今回講師側として再度参加した講師もいた。皆一同に起業当初はとにかく大変で寝ても覚めても仕事のことを考え休みなく働いていた、という苦労話が続いた。また、興味深かったのはどのようにしてそれら新規事業を継続しているか、という点であった。起業後幾度か財政危機を経験した経営者もいたが、その際も最後まであきらめずに資金の工面に奔走したこと、もち直し始めた段階で少し無理をしてでも先行投資を行ったことなどが紹介された。現在のシャプラニールも財政的に厳しい状況にあることは類似している。事業形態によって対応策は異なるかもしれないが、諦めずに厳しい状況と向き合うことの重要性を改めて実感した。

### 3. 考察・提言

#### 3-1 結論

今回の研修を通してクラフトリンクに対し2つの提言を行った。私自身がバングラデシュ駐在となったことですぐの実現は難しいかもしれないが、継続して最善の策を考えていきたい。今回の研修テーマに掲げた「フェアトレード事業の自立した経営に必要な販促方法や営業戦略について」であるが、自立した経営とはつまりクラフトリンク部門で採算が取れる事、およびその為の方法を考えた。日々の業務に忙殺されていると新たな試みを考えること及びその資金をどのように調達するのか、など頭を悩ませたものだが、今回グローバルビレッジの研修を受講して見聞きし、得た経験を元にクラフトリンクの活動を俯瞰して考えた提言である。

##### 3-1-1 投資する判断

営業を増やす、またはWeb専任担当を置く、という先行投資を提案したい。

売上を後から改修する形となり、NGOの経営的にはあまり好まれる方法ではないかもわからないが、2つの方法を考えてみた。

前者の営業を増やす、についてであるが、簡単に言えば人数を増やして業務分担をすることである。理想としては生協担当と常設・流通大手担当の2つに分けられたら店舗フォローなどもきめ細かく対応でき、売上増を見込めるのではないかと考えた。その理由として、現在シャプラニールで使用している受発注システムがクラフトリンクの卸販売に対応（税抜価格の表示や赤伝処理の方法など）しておらず、見積りや請求書の発行、および入金処理などほとんどの工程でマンパワーでの対応が必要な為、処理に膨大な時間をとられている。その為全卸先の対応を一手に引き受けると積極的な営業活動をする時間が限られてしまう為である。

もう一つは、Web専任担当の配置である。現在、クラフトリンク部門のスタッフ内で担当を配置しているが、年度によっては必ずしもその専門知識がないまたは経験のないスタッフが担当しており、かつ他の業務と兼任せざるを得ないこともある。そうになると、日々進化しているWebビジネスにおいてやるべきことは多々あるにも関わらず、必要最低限の業務にとどまってしまい、なかなか売上増かにつながらない現状があると考えた。Google訪問時にも痛感したが、リスティング広告の対応は必須であり、今後も増加が予想されるWebビジネスは売上増に欠かせない分野と考える。時間を要するSEO対策よりも優先順位は高いと考える。また、クラフトリンクがターゲットとしている40代以降という点と、ネットビジネスで一番支出総額が高いのが50代ということからも見込みある市場と考える(※5)。

##### 3-1-2 海外進出

海外での販売の可能性について言及したい。その際、小売ではなく、卸でまとまった注文をとりに行くことを想定する。プロジェクトチームのクライアントであった、ルーマニアの企業で、エコでありエシカルな商品を取り扱っている会社がノクシカタのタペストリーに興味を持ったことや、グローバルビレッジ全体を通じて、参加者にカタログ及び一部

商品を紹介しながらヒアリングをしたりもしたところ、ペルー、アゼルバイジャン、中国、スペイン、南アフリカの参加者から興味および購買意欲を持てるとの回答を得た。この点については詳細なリサーチが必要となるが、それでも現地パートナー団体のニーズにこたえて売上を上げていこうとする場合はこうした方法も一つの選択肢ではないかと考える。

### 3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

当会内で既に2度報告会を実施した。

- ・2017年8月17日(木) クラフトリンクチーム内での報告会・提言
- ・2017年8月23日(水) 事務局全体への報告会

その後10月からバングラデシュ駐在が決まり部署が変わってしまったが、同研修で学んだことは今後のシャプラニールの活動の多方面で活かしていけると考える。現在の駐在でも海外事務所の運営について、グローバルビレッジで得たことが活かされる面がある。肩書こそ違いがダッカ事務所で唯一の日本人としてリーダーシップの要素など実践する格好の機会と考える。また、渡航前及び渡航中の英語学習を通じて現在の業務の礎となっていることも併記したい。

### 3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

冒頭でも述べたように日本のフェアトレード市場は増加の一途を辿る一方でその9割が食品、特にコーヒーに特化している。このことから今後日本でフェアトレード商品の販売を継続していく場合、取扱い商品の取捨選択、徹底したブランディングおよび品質の担保が必須と考えられる。その場合生産者に一定の技術供与が必要であるし、販売面でも企業並みまたはそれ以外の努力が必要とされる。

一方で、視点を変えてみると、“フェアトレード”や“エシカル”などという謳い文句は今後あえて使わずにブランディングや品質で打って出ていく、とうい発想も必要かもしれない。なぜなら、フェアトレードを押しすぎると地球規模で様々な問題が噴出している中でなぜ今フェアトレードなのか、生産地の窮状を伝えると日本国内でも子どもの貧困が深刻化する中でなぜ南アジアの人たちなのか、を問われることとなる。その際に明確な答えを用意することも大切かもしれないが、そうした社会貢献といった側面よりも純粋に手づくりであること、天然素材を使用したものであることなどからPRし最後の一押しの一一般ブランドとの違いがフェアトレード商品だった、というくらいの方が良いのかもしれない。ただしその為には一般企業に負けないだけのブランディングや品質が必要とされる。それだけの覚悟を持ち共に歩むことこそこれからのフェアトレード事業において必要なことなのではないかと考えた。

#### 4. 団体としての今後の取り組み方針

当該スタッフは当会のフェアトレード部門「クラフトリンク」における営業担当という立場から、今回の研修の短期的な成果目標として、マーケティングについて学びクラフトリンクの売上改善に貢献することを掲げていた。研修では「ビジネスプランの立て方」や「交渉の仕方」などの座学を受け一流のマーケティングの手法に触れる機会を得た他、実在する外国企業へのコンサルティングをチームで担当するというプログラムを通じて、課題の洗い出しから解決策の提示までの手法を学んだ。これらの実践的な学びと、日常業務では得ることのできない広い視野を持つことができたことは、クラフトリンクのビジネスモデル改善に多いに役立つものであると確信している。

当会の人事的な事情により、研修から帰国後間も無く本人はクラフトリンク部門から海外活動グループへ異動となり、バングラデシュ駐在をすることになった。そのため、上述のような専門知識を直ちにクラフトリンクの業務に生かしてもらうことはできなくなったが、今回学んできた内容は汎用性が高いため、当会の業務全般に生かすことができると考えている。特に以前から課題となっている会自体の自立的な経営について、その実現のために必要な施策を生み出し、会に提案をし、実行するということにも、今回の研修での中長期的な成果目標としてチャレンジしてもらいたい。

参考文献：

※1：シャプラニール 2017 年度総会資料 P39

※2：IMF-World Economic Outlook Database (2017 年 10 月)

※3：政府従事者の給与体系を記した National Pay Scale 2009 Bangladesh から 2015 年に改訂された National Pay Scale 2015 Bangladesh を比較しても 2 倍となっている  
(Bdnews24.com/2015 年 9 月 7 日：

<https://bdnews24.com/bangladesh/2015/09/07/8th-national-pay-scale-approved-basic-pay-range-tk-8250---78000>)

※4：(一財) 国際貿易投資研究所と (一社) 日本フェアトレード・フォーラムが実施した『「日本のフェアトレード市場調査 2015」の概要』より

※5：「急増するネットショッピングの実態を探る」(総務省統計局 2016 年 3 月



## グローバルビレッジ 2017

- ・ 99名の参加者およびガイドと



- ・ 日本に投資を呼込むプレゼン



- ・ 大教室の様子



- ・ 国連本部訪問



- ・ グループワーク最終プレゼンの後

