



インクルーシブ・サプライチェーンの構築にむけて

無印良品の事例

IN PARTNERSHIP WITH



© International Finance Corporation 2021. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

Internet: www.ifc.org

IFCについて

世界銀行グループの一機関である国際金融公社（IFC）は、途上国の民間セクター開発に特化し、雇用創出と世界における喫緊の開発課題に取り組む世界最大規模の国際開発機関です。IFCは、最も支援が必要とされる地域を中心に、投融資や助言、資産運用などの支援を組み合わせながら、“市場を拓き、機会を創る”民間セクターによるソリューションを提供しています。世界100カ国以上で民間企業との協力を通じ、IFCはその資金、専門知識、影響力を行使することで、極度の貧困を撲滅し、繁栄の共有を促進できるように支援を行っています。2020年度には民間企業や金融機関に対し約220億ドルの投融資を行いました。詳しくはIFCウェブサイト (www.ifc.org) をご覧ください。

権利と許諾 © International Finance Corporation 2021. All rights reserved.

本出版物に記載されている内容は著作権で保護されています。本出版物の一部またはすべてを許可を得ずに複製および／または伝播すると適用法違反となる場合があります。IFCは、本出版物に含まれる内容の正確性、信頼性もしくは完全性、または本出版物に記される結論もしくは判断について保証しません。また、あらゆる内容における誤記脱漏（誤植および技術的誤りを含みますが、これらに限定されません）またはその信頼性に対しても一切の責任または義務を負いません。本出版物の地図に記載される境界、色、名称およびその他の情報は、領土的法的地位に関する世界銀行の判断、またはかかる境界に関する是認または受諾を示唆しません。本出版物に記載された所見、解釈および結論は、世界銀行の理事会または理事会が代表する政府の意見を反映しているとは限りません。著作権および使用許諾（副次的権利を含む）に関するそのほかすべての問い合わせは、IFCのコーポレート・リレーションズ部（2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, DC 20433）にご連絡ください。

目次

謝辞	2
略語	2
はじめに	3
インクルーシブ・サプライチェーンを構築する無印良品のアプローチ	7
無印良品の事業－サプライチェーンと調達戦略	7
無印良品の事業概要	7
無印良品のサプライチェーンについて	7
無印良品の品質基準	9
無印良品のインクルーシブ・ビジネスに関わる活動について	10
JICA, IFC, UNDPと連携したプロジェクト	10
MGSによる途上国での商品開発活動	15
プロジェクトの社会・経済的効果	17
キルギス共和国の小規模生産者調査	17
女性の社会進出及びエンパワーメント	22
日本と台湾の従業員調査	24
日本と台湾の顧客調査	27
インクルーシブ・サプライチェーンを構築する上での教訓	29
企業と小規模生産者間に生じる課題とその解決策	29
企業が途上国の小規模生産者と取引する上で直面する課題	30
生産者から見たメリット	34
生産者に形成された無形資産	35
第三者団体やアグリゲーターの役割	37
パートナーシップの構築	38
おわりに	41
付録	43
付録1. キルギス共和国の小規模生産者調査	43
付録2. 日本と台湾の従業員調査	44
付録3. 日本と台湾の顧客調査	46
参考文献	47
Endnotes	47

謝辞

本レポートは IFC の猿田志乃と千葉商科大学人間社会学部の増田明子によって執筆され、増岡俊哉の指導の下に作成されました。本レポート作成にご協力いただいた以下の方々に心から感謝を申し上げます。

良品計画：金井政明、清水智、鈴木啓、梁益嘉（台湾無印）、大栗麻理子、大空隆明（MGS）

JICA：原口明久

ILO：小林有紀

その他：Nargiza Erkinbaeva, Mark Schreiner

IFC: Henriette Kolb, Tracy Washington, Heather Kipnis, 中山幸穂、Christian Oleg Zeballos, Sabine Hertveldt, Rebecca Post, Kathleen Mignano, IFC Inclusive Business team (敬称略)

デザインは Groff Creative が担当し、David Lawrence と Ricardo Gilb が英語版の編集と校正を担当し、金子千里が日本語版の校正を担当しました。本レポートは、日本政府財務省の信託基金の支援を受け、出版されることとなりました。

略語

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
BCI	Better Cotton Initiative	ベター・コットン・イニシアティブ
BCtA	Business Call to Action	ビジネス行動要請
BOP	Base of the Pyramid	
BW	Better Work Program	ベターワーク計画
CBO	Community Based Organization	コミュニティ/住民組織
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
ILO	International Labour Organization of the United Nations	国際労働機関
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MGS	MUJI Global Sourcing Private Limited	
MUJI	Ryohin Keikaku Co., Ltd.	株式会社良品計画
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
OVOP	One Village One Project	一村一品プロジェクト
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
UNDP	United Nations Development Programme	国際連合開発計画

注：特に明記されていない限り、ドルで表示される金額はすべて米ドルで表示されています

はじめに

2015年に国際連合総会で採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals - SDGs）では、企業とのパートナーシップを通じた様々な開発課題の解決が一つのゴールとして設定され、ビジネスを通じた開発課題解決への貢献が、国際的な潮流として注目されている。2030年までにSDGs達成に必要な投資額は世界で年間5－7兆ドル、特に途上国の民間投資機会だけでも、年間1－2兆ドルと試算され、民間投資が果たす役割への期待は非常に大きい¹。

日本では、SDGs達成のために公的機関だけではなく、より多くの民間セクターの貢献が期待されており、SDGs達成に向けた動きが活発化し、SDGsを経営強化の好機と捉え、様々な取り組みも始められている。無印良品を展開する良品計画（これ以降、企業としての活動も「無印良品」と統一して記す）は、商品開発の過程において、消費者だけでなく、世界中の生産者の生活や環境にも配慮し、バリューチェーン全体でインパクトを追求しながら、ビジネスとして成功してきた。例えば、キルギス共和国をはじめとした様々な国で、現地の生産者と共同で素材の生産過程において環境や人権に配慮したオーガニックコットンや天然染の（天然素材を使用した染色）ファブリック商品を開発、生産者の品質及び生産性向上を実現するなど、本業を通じて社会的課題の解決を追求してきた。

「より良きビジネス より良き世界（Business & Sustainable Development Commissions）」²のレポートによると、世界中のビジネスリーダーは、開発課題

のためのソリューションの提供はビジネス機会になると着目しており、SDGsをビジネス戦略として取り組む企業が増えている³。同時に企業のグローバル化が進み、企業の海外での事業展開や商品開発におけるオペレーション及びサプライチェーンにおける社会環境負荷の低減、労働生産性の向上、製造工程の改革などによる地球環境の持続可能性及び南北間の格差による貧困削減に向け、その社会的な影響力を十分に認識した活動が益々重要視されている。

こうした流れの中、多くのグローバル企業が様々なイノベーションを起こしている。ある衣料品メーカーは、途上国の衣料品サプライヤーに対して、社会・環境監視システムの元で優れた実績評価を上げた借り手に、金融機関と協力して委託先工場等に低金利の短期融資へのアクセスを提供するなどし、環境、健康、安全、労働に関する水準を改善する金銭的インセンティブを提供している⁴。また、別のある衣料品メーカーは、労働者の生活を改善、支払い履歴をデジタルで残すなど透明性を高め、工場コスト全体を削減するため、途上国のサプライヤーに対しモバイル等のデジタル形態で報酬を支払うことを推進しており、銀行にアクセスのない従業員を正式な金融システムに取り入れることで、経済成長促進とフィナンシャル・インクルージョン（金融包摂）⁵の拡大にも寄与している⁶。他にも、農業や林業などでサプライチェーンを通じて*企業の持続可能性の支援をする Rainforest Alliance などに参加したり、HIGG インデックス（素材工場に対し、労働環境のモニタリングだけでなく、エネルギーや水の



使用削減活動を協働で進める、サステナブルアパレル連合が開発した環境評価基準)を活用するなど、課題包括型のビジネスや活動を支援する NGO 組織や様々な企業が参加する産業グループに加盟して社会環境経済に配慮した活動を実施している企業もある。このようなグローバル企業の取組と実績は、社会環境管理と優れた財務実績は相互に関連することを証明している。

世界銀行グループの一員で開発途上国の民間セクター支援に特化した開発金融機関である国際金融公社 (IFC)¹⁰ は、2015 年より上記に挙げられた無印良品の様々な取り組みに着目し、無印良品の途上国における商品開発及び途上国生産者の能力開発に関与したインクルーシブ・サプライチェーンの構築に向け

無印良品と新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)

本調査を終えた現在、新型コロナウイルス感染症拡大における無印良品のサプライチェーン全体への長期的な影響は不確かである。無印良品は引き続きインパクトを最小限に抑えつつ、従業員、生産者、顧客やブランドなどステークホルダー全体と良好なパートナーシップを維持したいと考えている。筆者は、ポストコロナ環境下では無印良品をはじめとする企業は、事業だけでなくサプライチェーン全体をより包括的かつ持続可能なものにしていく努力は続くであろうと期待している。

た活動を支援してきた。IFC は途上国の民間企業に対し事業への投融資やアドバイザーサービスを提供し、開発途上国の持続可能な成長を支援している。無印良品とはアドバイザーサービスを通じ途上国の小規模生産者とのつながりやサプライチェーンをより強固なものとするべく協働してきた。また IFC と国際労働機関 (ILO) はベタワーク計画を通じ、無印良品の取引先であるカンボジアおよびベトナムにある 22 の縫製工場 (2021 年 1 月) における生産性向上や労働環境改善にむけた活動も行ってきた。

IFC は 2018 年から無印良品がインクルーシブなサプライチェーンを構築することによる、現地社会やステークホルダーに及ぼす影響を多面的に精査するため調査を始めた。調査の目的は、サプライチェーン構築の進捗状況を把握し、途上国生産者及び無印良品従業員や顧客からのインサイトを集め、無印良品の経験をもとに企業が小規模生産者をグローバルバリューチェーンに組み込む際に生じる課題や機会などの教訓を考察することだった。

無印良品との協業は IFC の戦略やアプローチと一致している。IFC は途上国において、グローバルブランドとの協業を通じ、現地のサプライヤーが社会、労働、環境基準を満たし、バリューチェーン全体及び現地の地域社会にもより大きなインパクトを残せるような活動を支援している。無印良品のようなグローバルブランドは、サプライヤーの行動にも大きく影響し、材料の生産手法から最終商品 (衣服など) がどのように製造され販売されるかを決定するなどバリューチェーン全体で影響を及ぼすためである。

本レポートは、無印良品の事業内容や途上国のサプライヤーを組み込むサプライチェーンの戦略だけでなく、IFCが無印良品の現状の取り組みについて、2018年より途上国の生産者や無印良品の消費者、経営層及び従業員等の関係者から直接聞き取り調査やアンケートを行い、本活動で得られた教訓やこれらの活動が社会に及ぼす影響を多面的に調査した結果をまとめたものである。なお、本レポート内における「インクルーシブ・サプライチェーン」とは、途上国の生産者を含んだサプライチェーンのことをいい、「インクルーシブ・ビジネス」とは、途上国を含んだビジネスのことをいう。途上国に住む人々の活動をビジネス

のバリューチェーン（調達・生産・流通・消費）のいずれかに含めて協働により、経済や社会の成長を目標とするものである。

本調査は無印良品のインクルーシブ・サプライチェーン構築に関連する主要なステークホルダー（生産者、経営層、消費者、従業員）から、IFCが独立的な立場より、直接聞き取り及びアンケートが実施できた稀なケースである。本レポートが同様に途上国の生産者と協働でインクルーシブ・ビジネスに取り組む関心を持つ方（読者）の参考になれば幸いである。

Box 1. IFCと無印良品の現在までの協働分野

	活動の概要	年度
インクルーシブ・ビジネス賞	無印良品がIFCのインクルーシブビジネスリーダーズ賞受賞。本賞は企業のビジネスモデル、開発効果、社会環境財務持続性の項目で評価するものである。	2013
インクルーシブ・サプライチェーンの構築	IFCは途上国の生産者と無印良品の共同商品開発を支援。途上国での商品開発により、生産者の能力開発に関する活動を支援するアドバイザーサービスを提供。インドやタンザニア等でのオーガニックコットンや天然染キルギスのフェルト商品が対象。1,000人以上の途上国生産者への100以上のトレーニング実施を支援。キルギス生産者団体への市場開拓へのアドバイスも実施。	2015–2018
ベタワーク	無印良品がILOとIFC主導のベタワーク計画(BW)に参画。途上国の縫製工場における生産性向上や労働環境改善にむけた包括的なプログラムを実施。BWは国際労働基準及び各国労働法に沿った労働環境の確保を目的とし、監査、対話・アドバイスをを行い、また遵守不足部分は専門家が研修を実施。現在までに無印良品のカンボジアとベトナムの22の工場がBWに参加(2021年1月)。	2016–現在
サプライヤー開発発掘支援	IFCは世界銀行と協業し、無印良品の途上国生産者及びパートナーの発掘を支援。途上国各地の生産者団体及びアグリゲーター180社から、無印良品と合意した選択基準を元に80社を選択。途上国で業務展開する30カ国、39社への調査を実施・結果を分析。	2017–2020

※ベターコットンイニシアチブ (BCI)⁷との協業により、2020年までに全ての綿製品を100%オーガニックコットンで調達する企業⁸、2020年までにすべての木材、紙、段ボールを持続可能な形で調達することにコミットする企業がある⁹。

インクルーシブ・サプライチェーンを構築する 無印良品のアプローチ

無印良品の事業—サプライチェーンと調達戦略

無印良品の事業概要

「無印良品 (MUJI)」は、株式会社良品計画が企画・製造委託・販売を行うブランドである。無印良品は1980年に総合スーパー (GMS) の西友 (現: 合同会社西友) のプライベートブランドとして始まった。1989年に西友から独立した良品計画は、無印良品の企画・製造委託から流通・販売を行う製造小売業として衣料品から家庭用品、食品など日常生活全般にわたる商品群を展開している。

商品数は、2019年2月現在7375品目を扱っている (衣服雑貨1691、生活雑貨5148、食品536)。他にもキャンプ場の運営、カフェ・レストラン事業など多様なビジネスを展開している。良品計画は、日本

458店舗 (内、無印良品420店舗) の他、海外27の国 (オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、韓国、シンガポール、台湾 (中国)、と地域517店舗、国内・海外合計で975店舗を運営している。良品計画グループの連結営業収益は4096億97百万円、従業員数は19,370名 (臨時従業員等10,233名を含む) である (2019年2月)。なお、以降の本ケースにおいては、会社である良品計画の活動についても、一般消費者に知られているブランド名である「無印良品」に統一して記載を行う。

無印良品のサプライチェーンについて

一般的なストアブランド¹¹ (Store Brand) の商品開発と同様に、「無印良品」の商品の開発や調達は、次のような流れとなっている。社内で市場の分析より商品の企画立案、それが通るとデザイン仕様書が作成さ

商品の開発から調達、販売まで



社内で市場の分析より商品を企画立案



商品が承認され、デザイン仕様書を作成



製造を請け負う委託工場を決定



商品を発注



商品を生産



主に無印良品の店舗およびネットストアを中心に販売

れる。その後、製造を請け負う委託工場を探し、発注がなされて、商品の生産へと進む。作られた商品は、主に無印良品の店舗およびネットストアを中心に販売がなされる。

製造について

このように企画から販売までのサプライチェーンのうち、無印良品が関与するプロセスは多くを占める。7375品目もの多岐にわたるカテゴリーの商品を製造しているが、基本的に自社の工場は持たず、商品に応じて必要な外部工場に生産を委託する形式を採用している。生産委託する工場の所在地は、日本、中国、アセアン各地域に幅広く分布している。現在、無印良品は1,000社以上の委託工場があり、以前はその内訳の90%を中国が占めていたが現在では20%近くに減少しており、多くの製造拠点はタイ、カンボジア、ベトナムそして最近ではバングラデシュに移っている。2018年からはヨーロッパ市場に製品を供給するためポーランドの委託工場も採用し、トルコにも製造拠点を展開している。

無印良品の調達には、このように多岐の商品にわたるために、工場と直接的に取引するのではなく、中間に商社やメーカーが入る場合がほとんどである。なかでも中心的な役割をもつのが、MUJI Global Sourcing Private Limited〈略称 MGS〉¹²である。MGSは2006年に設立されたシンガポール拠点の無印良品の調達子会社で、全世界に広がる生産地の中でも、特に中国や東南アジア、インドを中心として活動を行っている。その特徴としては、直接の取引となるため、生産者と「継続的な信頼関係の構築」をよりしっかりと行えることにある。生産者側へ無印良品の開発におけるコンセプトを伝え、相互にコミュニケーションを密にしなが、継続的に商品が供給される仕組みを作り上げている。

物流について

無印良品の販売国は、アジア、アメリカ、ヨーロッパ、中東、オセアニアと世界中に存在するため、無印良品では、生産国と販売国との物流の最適化の見直しを絶えず行っている。例えば中国からは、商品によっては日本を経由せずに直接、中国国内はもちろん各国へ輸出する物流システムが構築されている。

インタビュー

MGSの担当者によると、「近年ではオーガニックコットンや羽毛、家具に使う木材など、天然素材の産地に入った際には、生産者たちが消費社会の要求、つまり調達を行う側に都合に良いような要求がなされている場面にも遭遇することもある」という。MGSは、「できるだけ生産者の本音を聞き、生産地の周辺で起きている社会や環境に対する問題を把握した上で、本来あるべき相互に公平な取引形態（フェアトレード）にのっとり、原材料調達することや、生産効率を高めるためのプロセスの改革の提案、産業化された生産方法では作り出せない世界各地に残る手仕事の商品を調達するなどの活動を行うことを心掛けている」という。

無印良品の調達は、MGSの活動に代表されるように生産者のおかれた状況の改善、自然環境との調和や共生も視野に入れながら行われている。これは、無印良品の商品開発が「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」を原則にして、「自然と」、「無名で」、「シンプルに」、「地球大」といったキーワードのもとに進められている（無印良品 n.d.）ことが影響してい

る。つまり、商品開発のプロセスにおいて生産者側への積極的な協働への働きかけが絶えずなされているといえる。

積極的な働きかけのひとつとして、以下で示した無印良品独自の品質基準をもとにした生産現場の改善活動があげられる。

無印良品の品質基準

無印良品が生産を委託する際には、独自の品質管理基準「良品基準」を用いて工場を監査し、合格基準を満たした工場において生産がなされる(図1)。この「良品基準」を順守することを各取引先工場へ伝え、基準を

満たさない場合は現場にて改善の指導をすることにより、幅広いカテゴリーで多くの外部工場と取引があるにもかかわらず、無印良品として等しく安定した品質の商品が市場に供給される仕組みとなっている。

良品基準では、工場における基準に加えて、各商品についても、品質基準が定められており、品質試験に合格した商品のみが店舗で販売される。無印良品の品質基準は、比較的高いところに設定されていると言われる。それはブランド名に「良品」と付けられていることもあり、良い品にブランドを付けずに適正な価格で販売するというブランドコンセプトに由来している。無印良品の商品は、世界中の消費者が安心して購入できる品質レベルが目指されている。

図1：良品基準

	項目
製品基準	タグ表記基準(素材, サイズ, 原産国など)
	外観(汚れ, 傷などがないこと)
	安全基準(法的規制を遵守しているか)
	実用テストの実施
生産基準(生産現場確認項目)	品質管理体制の管理基準
	原材料管理・保管の管理基準
	原材料・パーツの検品基準と管理基準
	放反条件と管理基準
	加工・組立ラインの環境条件の管理基準
	工程管理の管理基準
	危険物の管理基準
	指示書の管理基準
	オペレーターの管理基準
	生産数の管理基準
	各種装置の管理基準
	検品体制の管理基準
	タグ・シール付け管理基準
	梱包, 保管, 出荷の管理基準
	納品・品質トラブルの管理基準
工場内の整理・整頓・清潔・清掃の管理基準	

出典：増田・大平(2017)

無印良品の取引先工場における自然環境課題、労働課題、安全性に関わる基準の有無や調達に関するガイドラインは以下のように設けている。

「当社グループは『良品価値の探求』『成長の良循環』『最良のパートナーシップ』を企業理念として掲げており、これらを体現するにあたり、取引先やサプライヤーを含む、当社グループの商品に携わるすべての従業員の人権を尊重し、適切な労働環境を維持することが必要であると考えています。当社グループ及び取引先に対して『良品計画の環境・労働・安全マネジメント』を2007年に策定しました。2015年には、活動をさらに強化するため、国連グローバルコンパクトの10原則及びILOの中核的労働基準を基に『良品計画の環境・労働・安全に関する基本方針』を策定し、『良品計画の環境・労働・安全マネジメント』を併せて改訂しました。このマネジメント内に、重点原料における調達ガイドラインや労働に関するガイドラインも含んでいます。」¹³

無印良品はアジアで衣服雑貨を生産する工場の一部に関して、2016年から国際労働機関（ILO）とIFCとの共同事業である「ベターワーク計画（Better Work Programme）」¹⁴という生産現場の労働環境監査・改善システムにも参加している。無印良品は、現在までにベターワークに加入する3社の日本企業のうちの1社である。ベターワークに参加したことで、無印良品は労働環境監査や改善に関する情報や外部との新しいネットワークができたことに加え、サプライチェーンにおける労働環境をどう捉えているか？という問いを受けた際に、対外的に説明もしやすくなるという利点もあった。日々、世界中のNPOや評価機関からのアンケート等が舞い込む中、サプライチェーンでの適正な労働環境を推進するベターワーク計画に参加していると回答できることは強みになっているという。

なお、現在も店舗が世界中へ拡大していく中、今後の調達構造の変革についても検討がなされている。2017～2020年中長期経営計画（2020年4月達成時期未定）では、グローバルサプライチェーンのマネジメント向上を掲げ、「サプライチェーンのPDCAサイクルを循環させながら、グローバル視点による効率的な調達構造を構築し、調達フロー改善による在庫効率化により倉庫在庫50%削減、独自性のある品揃え及び、購入しやすい価格の実現を目指している」としている¹⁵。このように、今後も生産者との良い関係を構築していく取り組みは続けていく一方で、同時に調達構造については改善していくことが目標として掲げられている。

無印良品のインクルーシブ・ビジネスに関わる活動について

JICA, IFC, UNDPと連携したプロジェクト

プロジェクトのはじまり

無印良品におけるインクルーシブ・ビジネスの代表プロジェクト¹⁶として、MUJI × JICAプロジェクトがあげられる。この2011年にはじまった無印良品（MUJI）と独立行政法人国際協力機構（JICA）における共同プロジェクトは、2021年現在も続けられている。

本プロジェクトのきっかけは、無印良品において、クリスマスシーズン向けのギフト商品として、エシカルな商品（購入することで、社会的課題の解決に繋がる商品）を開発することが企画され、国際協力を主要な事業とするJICAとの協働が検討されたことにはじまる。

プロジェクトとして検討された際には、民間企業と政府機関との連携であり、互いに異なる役割と期待をもっていた。まず、無印良品側が期待したのは、商品開発のテーマであるエシカル性と国際協力を行う JICA のイメージが合致していること、政府の活動のひとつであり関わる取引先も信用があると捉えられること、JICA が世界中にプロジェクト支援やボランティアを派遣していることより、全世界に存在する JICA が支援するプロジェクトの成果物である商品情報に期待したことである。また、過去に途上国での商品化の難しさを無印良品の商品開発者が経験していたこともあって、JICA による商品開発へのサポートも期待された。

他方、JICA が一民間企業である無印良品に期待したことは次のとおりである¹⁷。まず、JICA が支援している一村一品プロジェクトでは、技術やスキルを向上させる教育・訓練活動を行ってはいないものの、販売先の確保までは及んでいなかった。民間企業と連携することによって生産物の現金化が可能になり、大量生産・品質や生産管理輸出手続きなど生産から販売に至る一連のビジネスのプロセスを経験することで、実践を通して

海外の小売業との取引を学ぶことができる。そして、途上国生産者たちのプロジェクトの成果物である商品が、世界の販売市場において評価される貴重な機会になると捉えられ、無印良品との連携が模索された。

こうした背景の中、無印良品は、連携のための商品の企画として、クリスマス時期に向けた納期に対応できること、そして約3,000個の数量を生産できることなどを条件として、JICA に商品情報を依頼した。その後、JICA が関係する途上国のプロジェクトより商品提案が約80のアイテムが提示され、無印良品の商品開発者の検討により、キルギスのウールフェルトとケニアのソープストーン¹⁸が選ばれた。

商品選定の際には、商品の素材自体の魅力、商品化にむけた実現可能性などが検討された。またキルギス、ケニアのどちらの商品も、もともとの提案には、一部色を付けた（染色）商品サンプルが提示されていたが、無印良品には、もともと「工程の見直し」という商品開発の原則があるため、これにもとづき、色を付ける工程を省いて開発が進められた。



ケニアのソープストーン商品 (2012年販売)



キルギスのウールフェルト商品 (2012年販売)

染色に関していうと、余計な染色によるコストアップや、染色の成分を科学的に調査する必要性、商品化した際の色落ちの問題など、いくつかの商品開発に対するハードルが上がることを懸念したことに加えて、フェルトやソープストーン素材そのものの色の美しさをそのままに商品化させたいという無印良品側の開発意図があった。この開発手法は、もともとウールの原毛色を大事にしたり、無漂白であったり、色を付けたり抜いたりすることを避ける無印良品の商品開発コンセプトに沿ったものである。

キルギスとケニアの生産者との取り組み(2011年～2013年)

商品の開発が決まったキルギスのフェルトとケニアのソープストーンに関しては、その後サンプルの確認を重ね、無印良品の商品開発担当者やデザイナーから何度も品質やデザインなどの修正コメントが入った。キルギスやケニアの生産者グループは、そのコメントに対してそれぞれ対応していった。

本プロジェクトにおける役割は、無印良品側では、商品の企画、デザイン、発注、生産への指導、販売を担当し、JICA側では、現地一村一品のプロジェクトを通して、現地の生産者への技術や教育支援を行っていた。特にキルギスでは、生産者はほぼフェルトづくりがはじめての女性たちであり、JICAの専門家が中心となって、生産者を集めてフェルトの技術習得講習会を何度も開いた上で、生産に対応していった。ケニアでは、生産者は既にNPOとしてヨーロッパを中心に海外への輸出も経験している生産者団体であったために、JICAケニアからは、主にコミュニケーション支援が行われた。具体的には、無印良品側からの問い合わせのメールに対して返信が来ない場合、現地JICAケニアから生産者団体へ連絡を取ってもらい、

なぜ発注側がメールの回答や返信を早急に求めるのか、といった連絡の意図を伝えてもらうことを行った。またJICAケニアから無印良品側へは、国によっては、欧米諸国間でのビジネスのメールのやり取りと違い、返信まで時間がかかることがあることが普通の状態であることを知らせ、コミュニケーションにおける相互の信頼感の醸成に寄与した。

初年度は、生産者もキルギスで1万個、ケニアで4千個近くの発注を受け、納期に間に合わせるのがやっとであったが、二年目、三年目と続く中でスケジュール管理や品質向上に関して生産者の成長が大きくみられるようになった。なお、ケニアでは、生産者は既に職人でありビジネス経験もあったことから、四年目まで無印良品とのビジネスを行ったが、十分な成長が見られたことと、無印良品以外への販売先も開拓することができ、JICAケニアにおける一村一品のプロジェクトが終了したことにより、共同プロジェクトも終了となった。キルギスでは、初心者からスタートして、生産者の技術や生産管理能力の更なる進歩、成長が見込めることから、JICAでも第二次の支援プロジェクトが開始され、無印良品も共同プロジェクトを続けることとなった。

なお販売に関しては毎年、クリスマスのプロモーションに合わせてギフト商品のひとつとして販売がなされた。特に初年度は「無印良品の考える支援の形」として、商品の特徴だけでなく、生産者に対する無印良品の支援内容についても世界各国でリーフレットを作成して訴求が行われた。消費者からは、フェルト素材の特性とデザインにより「かわいらしい」といった評価を中心に、購入がなされていた。またギフト好適品として、特にクリスマス時期における市場規模の大きい欧州において好調であった。そのため、継続的な支援の意味と共に、消費者からの支持もあり、当該商品の販売が継続されていった。

国際的な評価

無印良品と JICA の共同プロジェクトは、民間企業による本業のビジネスを通じた途上国支援事業として、マスコミをはじめ、国際機関にも知られるようになってきた。2013年5月には、国連開発計画 (UNDP) の主導する Business Call to Action (BCtA) に承認された。また同年10月には IFC の主催する「インクルーシブ・ビジネス・リーダー賞」を受賞するなど、対外的な評価を受けるようになった。BCtA に承認されたことにより、プロジェクトに関する毎年の目標を立てて報告

することが求められるようになり、本プロジェクトの社内・社外における継続する意義も増すこととなった。このプロジェクト初期の期間には、つまり2011年より2017年まで、無印良品の生活雑貨部長がプロジェクト責任者であったが、経営層として初めてキルギスの現場にも赴き、途上国に対する本業である商品開発を通じた社会貢献に対して理解と支援を行った。このように経営層の積極的な関与もあり、BCtA への参加、IFC のインクルーシブ・ビジネス・リーダー賞の受賞へと繋がったといえる。



キルギスの生産者の進歩(2014年～2019年から現在)

2014年以降も、継続的にキルギスへの発注は行われた。ウールフェルトでつくられた動物の置物である「フェルト動物 ロバ」といった売れ筋商品を中心に発注がなされる一方、新商品としても、シートクッションや小物ケースなどのインテリア雑貨、マフラー、ネックレス、スリッパといった身につけられる小物なども商品化がなされ、次第に商品のバリエーションが増えていった。ウールフェルトという商品の性質上、秋冬の商品、特にクリスマスギフト向けの商品として、毎年継続して発売がなされていた。

2015年、無印良品とIFCはアドバイザリー契約を締結し、キルギスをはじめとする途上国における商品開発において、IFCのグローバル・ネットワークを活かした支援協力を受けることとなった。主に、ワークショップや技能トレーニングを通じて小規模生産者や小規模農家の能力を強化すること、商品管理や品質管理の強化、輸出入書類の作成、品質管理のモニタリングの質を高めるためのトレーニングやコミュニティ・ワークショップの実施、現地の生産者リーダー達がより最終消費者の近くで品質や販売及びデザインに関する考え方やスキルを身に付けるため日本への派遣、そして無印良品が途上国現地の生産者から直接買い付けを行うための事業開発調査及び機会発掘活動などを支援した。

2016年には、無印良品の品質基準に合致した認定工場としての登録¹⁹がなされたことにより、2017年の出荷からは、キルギスの生産国よりヨーロッパなどの販売国へ直接出荷が出来ることとなった。工場登録をする以前は、一度すべての商品を日本に輸入した後に、各販売国へ再度輸出がなされていた。認定工場

の登録をすることによって前述の工場における「良品基準」を満たしたことが証明され、信頼できる工場(生産現場)であることが認められることとなった。この認定は、取引が開始して以来、毎年のように生産管理の担当者がキルギスに赴き、生産現場における改善箇所を指摘し指導をしたことに対し、キルギスの生産者が無印良品からの改善アドバイスを受け入れ実行し、成長をしてきた結果である。

キルギスの生産者団体は、JICAの一村一品プロジェクト(OVOP=One Village One Project)²⁰の専門家らが「OVOP + 1」という事務局を立ち上げて運営を行い、生産者を束ねてビジネスを行う組織へと変容していった。



OVOP+1は、無印良品との取引を行う他、国内販売の拡充を進めていったり、海外のギフトショーなどの展示会に出展をはじめ、海外からも小規模ではあるが発注を受けられるようになってきた。

無印良品側の担当者や経営層は、キルギスなど途上国支援を含む商品開発では、一定の生産管理基準を満たした認定工場登録をひとつの支援の目標達成と捉えていた。ただし、生産現場の管理基準が満たされ、他の供給先と同様に商品を取り扱うことができるようになったとはいえ、OVOP+1と無印良品との取引は、生産現場の他の面で、通常取引先の基準にまで達しているとはいえなかった。例えば、新商品・新デザインの提案レベルや具体的な商取引に関するコミュニケーションなどは、無印良品とOVOP+1ともに使用言語の課題などもあり、まだミスマッチがあることで、間にJICAや商社が入ることも続いていた。

IFCはOVOP+1のグローバルな市場開拓を支援するため、新規市場の開拓（アメリカ）に対するコンサルティングを行った。このグローバルな市場開拓へのチャレンジは、キルギスの生産者らにとって、主要な販売先が無印良品に偏ることのリスクマネジメントのひとつであり、自ら市場を開拓する力をつけ生産者団体の自立を促すために、無印良品やIFCと相談の上、実施された。IFCと無印良品との協議を経て、OVOP+1の経営陣は、現状はマーケティングを強化し地域へ焦点を当てる戦略を打ち出し、即座の新規市場開拓には至らなかつたが、生産の技術が向上し組織としても成長したキルギスの生産者らの自立への新たな挑戦機会の探索として、有用であった。他にも途上国支援に繋がる商品プロジェクトや生産者の情報提供などがIFCから無印良品に対して行われた²¹。

MGSによる途上国での商品開発活動

MGSは、無印良品の調達子会社として商品の供給の一部を担っている。IFCは無印良品のキルギス共和国やケニアでの活動と同様に、MGSが途上国生産者と協働で行う商品開発活動の企画及び実行までの活動を支援した。主に、MGSが行う途上国現地における小規模農家や生産者への生産指導やアドバイスの提供、現地への専門家の派遣、生産者の品質管理を強化するための調査や開発、そして現地の生産者との関係構築に対して支援する活動が含まれる。IFCのアドバイザリーサービスの対象プロジェクトとして、MGSはラオスのマイバッグ、インドのオーガニックコットンや天然染といった商品を、生産者のいる現場に入り、生産者との関係を構築しながら継続的に発注する取り組みを行った。以下にそれぞれのプロジェクトの特徴について述べる。



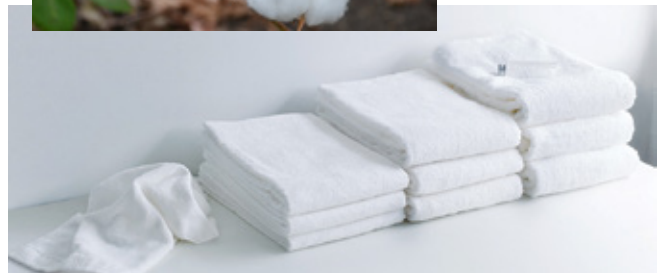
ラオスのマイバッグ(出所:良品計画HP(良品計画))

ラオスの「布製マイバッグ」

まずラオスの「布製マイバッグ」は、2011年ラオスの縫製工場をもつ生産者と契約し、縫製作業が行われている。縫製の他に、藍染めといった天然素材を使用した染色（天然染）も行われている。マイバッグは、コットンのシンプルなバッグであり、無印良品の国内外ほぼすべての店舗で取り扱いがある定番商品である。そのため、継続的な発注が生産者らになされ、雇用創出による生計への安定的貢献がなされている²²。MGSや無印良品より、定期的に生産管理や商品開発に関わる現地生産地への訪問が行われており、生産技術や生産管理方法へのアドバイスがなされている。そのために、生産者は、品質の安定した商品を供給できるよう常に技術向上に励んでいる。

オーガニックコットン

次に無印良品のオーガニックコットンは、コットンを利用するすべての商品にオーガニックコットンを含めることに取り組んでおり、商品政策上、重要な役割を果たしている。以下の調査でも明らかになっているが、顧客や従業員にとっても認知度の高い商品となっており、無印良品を代表する定番素材であるといえる。このオーガニックコットンの調達では、以前はタンザニア、現在は主にインド産を使用して商品化を行っている²³。MGSは、長年の取引がある紡績工場のパートナー（A社）とともに生産地を訪問し、オーガニックコットンのサプライチェーンを築いている。A社は、南インドのポラチにある。「A社の社長とはコットンの品種から価格、工程の詳細に至るまで全てオープンにMGSと共有して一緒にモノづくりがされている」²⁴と言うほど両社の連携は密で、信頼に基づいた商品開発がマネジメントされている。MGSが南イ



オーガニックコットン混しなやかタオル：良品計画（2020年販売）

インドで生産するオーガニックコットンの綿糸は全てA社に集約されている。具体的には、現地のパートナーであるA社と共に綿花の品種の選択から一緒に行い、生産地に訪問を重ね、オーガニックコットンの仕入れを行うことで、安定的に質の高いオーガニックコットンの供給が実現される仕組みが構築されている。

そして、インドでの天然染やオーガニックコットンの商品では、オーガニックコットンを用いて、染色と縫製を行い、最終製品を製造している。染色は天然染と言われる天然由来の染色素材(藍など)を用いて色を付け、化学染料を用いるよりも、生産者や環境に対してやさしい製品づくりが行われている。MGS及び無印良品の生産管理担当者や商品開発者は、インドにおける生産地にも長年の取引関係を継続している。無印良品による生産地に対する基準なども継続して満たしていることより、安定した生産が可能となっている。

プロジェクトの社会・経済的効果

IFCは無印良品の途上国における商品開発及び途上国生産者の能力開発に関与したインクルーシブ・サプライチェーンの構築に向けた活動を、アドバイザーサービスを通じて支援してきた。また、IFCは無印良品がインクルーシブなサプライチェーンを構築することによる、現地社会やステークホルダーに及ぼす影響を多面的に精査するため、途上国生産者及び無印良品従業員や顧客へ直接聞き取り調査やアンケートを実施した。本章では、調査の結果を紹介する。

キルギス共和国の小規模生産者調査

調査概要

本調査は、キルギスの生産者及び生産者グループの視点から、無印良品によるキルギスをはじめとする途上国における商品開発や生産者への能力開発活動が、彼女らの経済及び社会活動にどのように影響をもたらしているかをIFCが多面的に検証し、活動を継続的に継続するために必要な教訓を明らかにするために実施した。IFC調査団²⁵は2018年7月から約2か月間、キルギスのイシククリ州の5地域にて、無印良品向けの商品の生産者119名から直接ヒアリングを行い、生活の実態、仕事内容や所得レベルを調査、生産者から見た無印良品との連携が及ぼした経済的及び社会的インパクトについて検証した。

図2：生産者調査参加者の属性

地域：キルギスのイシククリ州の5つの(Tong, Issyk-Kul, Ak-Suu, Jeti-Oguz, Tup)地域在住。1人当たりGDP1,220米ドル。

貧困レベル：33%の調査参加生産者はキルギス共和国貧困ライン以下(1日3.2米ドル)。同国の平均数値(19%が貧困ライン以下で生活)、同イシククリ州地域の平均数値(22%が貧困ライン以下)よりも高くフェルト作業参加者が同国・同地域の中でもより貧困層だということがわかる。

世帯平均年間所得：

**約2,382米ドル
(173,684ソム)**

平均世帯人数：

5.1人

無印良品へ商品を提供している年数：

3.7年

平均年齢：

46歳

女性の割合：

100%

生産者が世帯主である割合：

21%

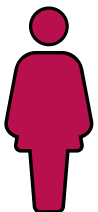


図3：87%の貧困層は所得レベルが向上

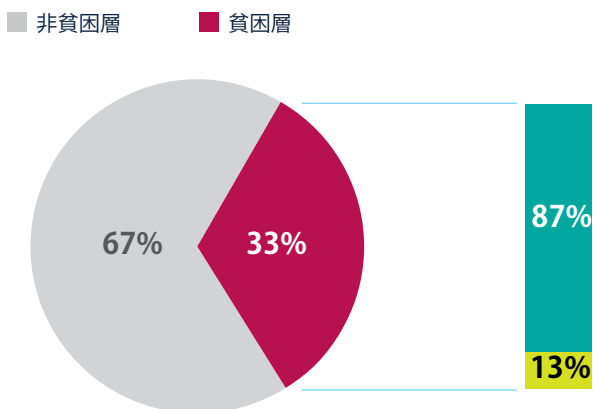
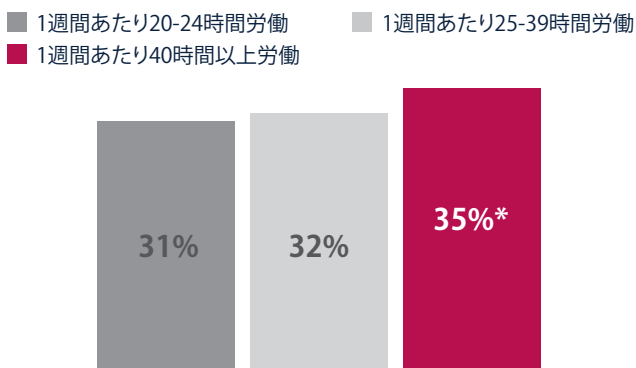
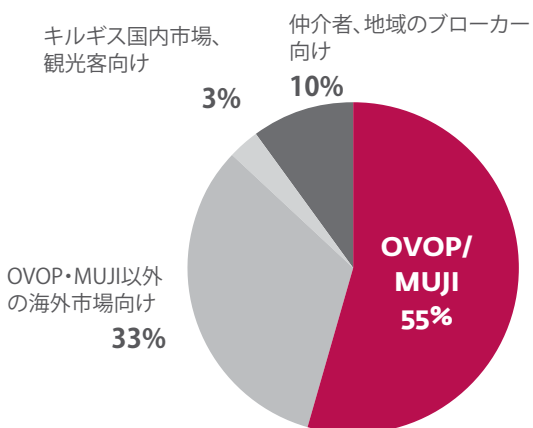


図4：貧困層程長時間働く傾向に。作業と収入が直結したしくみ



※1週間あたり40時間以上労働と回答した生産者(35%)は、貧困ラインよりも下である傾向であった

図5：生産者の年間売上に占める販路別売上の構成比(2017年)



調査結果

主に生産者の視点では、無印良品及びOVOP+1、JICAそしてIFCとの連携によって、彼女らの「経済活動や日々の暮らし」及び「能力向上の機会」、「社会的な側面」でポジティブな変化がみられることがあきらかとなった。

経済活動と日々の暮らしへのインパクト

収入向上の機会の創出

生産者は本プロジェクトにより、収入と直結した生産活動と収入向上の機会を獲得している。回答者の8割以上は家計収入が向上していると回答した²⁶。貧困層のおよそ9割が収入の向上について実感しており、貧困層のポジティブな変化が顕著である(図3)。この活動は、ある程度の基準をクリアできれば働けば働くほど収入が上がる、作業量と収入が直結した仕組



みである。貧困層ほど、副業を持たず、長時間働く傾向にあることがわかった(図4)。販路を見ても、約3割の回答者は無印良品/OVOP+1のみが生産商品の販売先である。2017年の生産者全体の収益の半分以上は無印良品への販売から得られた収入となっている(図5)。68%以上の生産者は収入を通常の家計支出(子供の学費、食費、衣類等)に回しており、ごく一部(14%)は個人ビジネスや自宅の改築にお金を使っている。

生産者は、無印良品の持つ「良品基準(p.9 図1参照)」又は国際的な品質基準に合致する製品を生産することで、技術の向上や品質管理に責任感を持ち、契約や商品の納期から責任や自制心を身につけ、日々の生活に張り合いや目標を見出している。JICA担当リーダーの話によると、活動を始めた当初に比べ、多くの生産者はただフェルト製品を作るのではなく、クライアント及び最終的な消費者の求める品質に見合う売れる製品について学ぶ姿が見られるという。生産者からは、無印良品とOVOP+1との連携によって「手に職がついた」、「毎年高いレベルの製品生産に挑戦することで、常に成長の機会を与えてくれる」などのフィードバックも得られた。このフェルト製品生産活動への参加は基本的には自由意思だが、他の仕事にも選択肢がある生産者にとって、この作業に参加する理由は、「フェルト製品生産活動自体に興味があり文化及び慣習と合致している(24%)」、「在宅勤務ができるフレキシブルな勤務体系で、家事や他の副業との両立が可能であること(13%)」、と回答している。

OVOP+1のCEOからのフィードバック

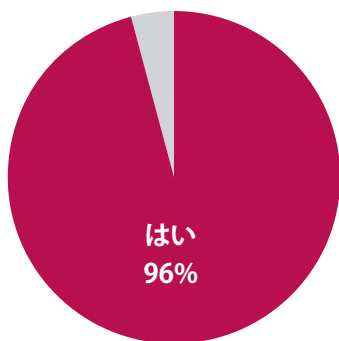
生産者及び住民組織の技術指導、流通、ビジネス面の支援や調整を担当し、無印良品と直接取引をする生産者グループ(OVOP+1)の代表やスタッフからも同様のフィードバックが得られた。無印良品の商品開発のルールは、明確で生産者にもわかりやすくシンプルなおことが大切であったが、無印良品と経験を積み年数を重ねるごとに、OVOP+1のスタッフ自身も、製品を世界で売っているという自信にもつながってきている。2016年にOVOP+1の工場が無印良品に正式に工場認定されてからも、チーム一丸となって安全に生産できるスキルを向上させ、更なる高みに向けて励んでいる。

能力開発へのインパクト

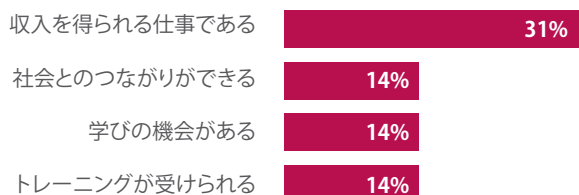
継続的な能力開発トレーニング・技術指導の提供

無印良品はJICA/OVOP+1に対して、製品の品質に関わる検査や、品質向上のアドバイス、また生産現場の視察と改善指導を継続的に行うことで、生産者団体及び間接的に生産者の競争力の引き上げにも貢献してきた。JICAとOVOP+1は、無印良品が発注したデザイン仕様書と求める「良品基準」に基づいて、生産工程に関する独自のマニュアルも作成している²⁷。OVOP+1は各住民組織(CBO)に技術責任者を置き、その責任者からグループ内でフェルト製品の技術習得トレーニングを繰り返し受け、生産者の技術の習得及び向上に努めている²⁸。これは無印良品の品質規

図6：無印良品との仕事は自らを成長させる機会だと思えますか？



具体的にはどのように？



格内の製品だけが買い取られ、それを満たさない製品は受け取ってもらえないことも背景にある。

無印良品の「良品基準」の品質基準を満たすため、9割以上の生産者は継続的にフェルト製品の技術習得トレーニングを受けており、そのトレーニングが有益であったと回答している。このように、無印良品で求められる高品質な製品生産への挑戦や技術習得（トレーニング）の機会も、作業参加の重要な要素である。半数の回答者はフェルトの生産技術は伝統技術や家族の慣習として両親や親戚から学んでいたが、先進国で販売できるレベルの製品は作れず、継続的なトレーニングにより技術レベルを向上させてきた。回答者の9割以上は直接OVOP+1のメンバーより平均して年3.5回トレーニングを受けており、75%はCBOメンバーの責任者から直接フェルト技術の指導を受けていた。約半数の回答者は2016年から2017年にかけて、同類の商品を作る際に全体の作業時間が短縮するなど、生産性の向上を実感している。

自らを成長させる機会の提供

96%の回答者はOVOP+1や無印良品との連携による仕事は自らを成長させる機会だと回答しており（図6）、具体的には次のような箇所で成長がみられると回答している。

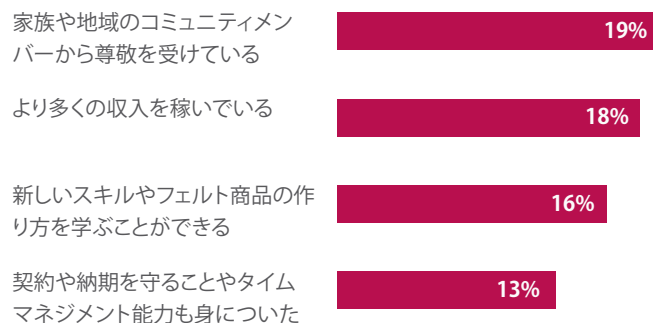
生産者の声

- 高等機関での教育よりも、無印良品との連携で得られる学びのほうが多い。
- 私は、作業の計画の必要性、タイムマネジメント、そしてビジネススキルも学んでいます。
- トレーニングと新しい製品を作る生産活動の機会は私にとってとても重要です。これがなかったら今までと同じように家で非生産的で、退屈な時間を過ごしているだけでした。
- 収入を得ることだけでなく、仲間と共同で仕事に取り組むことで協調性を学び、人間関係を築き社会の中でも地位が向上しました。そして継続的な学びによって成長しました。

社会的なインパクト

プロジェクトに参加した生産者は経済的に向上するに従い、自分自身のエンパワーメントや自立につながり、家族やコミュニティ・地域メンバーからの尊敬を受けるなど社会的にも様々なポジティブなインパクトを実感していた。また、フェルト生産作業への参加に

図7：生産者は周囲から尊敬を受け、自信にもつながっている



よって彼女たちの新しいネットワークの構築にもつながっている。

コミュニティへのインパクト

生産者はフェルト製品生産作業に参加することで、家族以外の人々や地域社会コミュニティとのつながりもできた。8割の回答者は、他の地域活動にも積極的に参加するようになり、周りとの協調する姿勢を学び、仕事を持つことで、地域メンバーからも尊敬を受けるようになった。つまり、家庭内での役割や地位が向上しただけでなく、コミュニティ内でも地位を築き、家庭以外での社会・地域メンバーとの繋がりを強くしたことにもつながっている。貧困層ほど、こうした実感を報告する傾向にあった。8割の回答者は無印良品の仕事に参加して、日々の生活に変化を感じているが、7割以上の回答者が自分自身の自信や自尊心の向上につながっていると回答し、8割の回答者は社会や地域との繋がりが強くなったと回答している。具体的な生活の変化について尋ねると、2割の回答者は「家族や地域のコミュニティメンバーから尊敬を受けている」と回答、「より多くの収入を稼いでいる」(18%)、「新しいスキルやフェルト商品の作り方を学ぶことができる」(16%)、「契約や納期を守ることやタイムマネジメント能力も身についた」(13%)、「より多くの人々と出会える」(11%)と回答している(図7)。

生産者の声

- 働き始めてお金を稼ぐようになって、もっと多くの人から自分の話を聞いてくれるようになった。
- ハンドメイドの作業を行うことで自信もつき、このハンドメイドの活動を続けたいと思っています。
- この経験をもとに他の仕事にもチャレンジしたい。

女性の社会進出及びエンパワーメント

生産者の女性たちは仕事を持ち、世界の市場、海外の消費者に製品を売ることで自信をつけており、女性の社会進出およびエンパワーメントにもつながっている。キルギス共和国では公式セクターでの女性の雇用機会は限られており、男性と同種の仕事でも賃金は低く、公式セクターでの女性の賃金は男性の63%である²⁹。

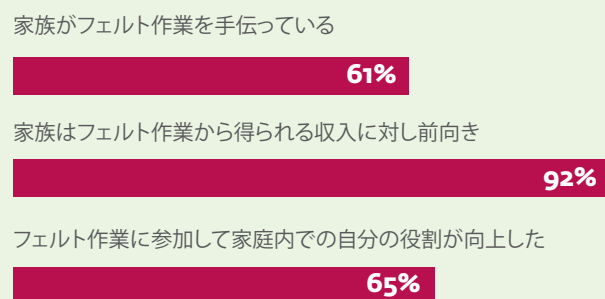
収入と資産：プロジェクトに参加した女性はより多くの有形な資産や収入へのアクセスを手に入れ、自らの稼いだ収入を自分で意思決定できるようになった。例えば、3分の2の回答者はプロジェクトに参加して家計収入が向上したと回答し、経済的・社会的に力をつけ、自分自身の自立につながっていると回答した。女性たちは自らが意思決定できる収入を稼ぐことで、家族内での発言の機会が増えたとしている。70%以上の回答者は、フェルト商品を販売して得た収入の使い道を自分自身で決定しており、20%はパートナーと一緒に決定している。

教育と知識：生産者は無印良品に求められる一定の国際品質基準に達するため、チームが一丸となって、安全に生産できるスキルを向上させ、より多くの知識や技能を獲得し、コミュニティメンバーに対してそれらを伝達してきた。わずかな回答者ではあるが、女性たちはプロジェクトに参加することで、ハンドメイド技術など手に職をつけるだけでなく、国際基準を満たすプレッシャー、

契約や納期から責任や自制心を、商品の顧客及びクライアントの求める品質など新しいことを学んだと回答した。公式な仕事場と在宅勤務等の仕事形態の違いは自制心やタイムマネジメントなど個人的な資質の向上につながり、周りと協働しチームで作業することで社会的なスキルも身についた。また、女性たちの中には商品を生産し販売を通じて収入を稼ぐスキルだけでなく稼ぐ意欲を持つようになり、そうした姿勢は日常生活の他の側面でもみられている。

リーダーシップ：女性たちはプロジェクトの現場だけでなく地域コミュニティや家庭内でも意思決定をする役割を担うようになった。6割以上の回答者が「フェルト作業に参加して家庭内での自分の役割が向上した」と回答した。11%の回答者はチームメンバーへの指導など自らリーダー的役割を担う経験が得られたとしている。

図8：フェルト生産作業は女性たちの家庭内でもポジティブな影響をもたらした



他の社会的な利点:76%の回答者は、女性のエンパワーメントをもたらす重要な要素である自己の自信や自尊心の向上³⁰につながったと報告した。90%の回答者は、家族はフェルト作業から得られる収入に対し前向きであり、こうした傾向はコミュニティ内の社会規範が見直され、女性の経済活動への参加機会の増加³¹にもつながる可能性がある。また65%の回答者は家庭内での自身の役割も改善したと回答している。近隣での少人数でのワークショップ形式や在宅勤務が主流のフェルト作業は、キルギス共和国の文化と慣習にも合致し、家庭生活及びケアワークや仕事との両立を維持できるものとして

生産者の声

- 病弱であった義母は、最初は自身の家庭での内職に懐疑的だったが、私がお金を稼ぎ始めるようになって自分の活動を支援してくれるようになった。
- 私の旦那は単にフェルトづくりの作業を手伝うだけでなく、作業効率を上げるため不必要な作業工程を見直したり、商品を作るための型(テンプレート)を率先して作るようになった。
- 家族は私の仕事に感謝してくれています。働き始めてから、旦那は私のことをコントロールすることをやめました。
- 私の視野は広がりました。女性が家で家事をしてもお金を稼ぐことができます。
- 家庭内暴力(Domestic Violence)防止のためのNGOで働く女性は、住民組織を立ち上げ、メンバーと協力してフェルトづくりの作業に参加する中で、自身のリーダーシップを発見した。



日本と台湾の従業員調査

インクルーシブ・ビジネスを進めている企業に働く従業員の意識について、無印良品の協力のもと、日本と台湾にて従業員の意識調査を実施した³²。

調査概要

従業員調査は、日本は2017年12月2日～27日に349名（本部11%、店舗89%；女性76.5%；平均年齢31.5歳）、台湾は2018年3月1日～31日に1308人（本部5.5%、店舗94.5%；女性70.8%；平均年齢26.1歳）を対象に、社内システムを利用したアンケート形式で回答を得た。

インクルーシブ・ビジネスに対する従業員の意識

日本・台湾共に、7割以上の従業員は、「良品計画（無印良品）がインクルーシブ・ビジネスにおいて最大限の努力をしている」、更に8割以上の従業員が、「持続可能なビジネスを最大限の努力で行っている」と認識しており、ビジネスの社会的側面については理解されていると考えられる。

従業員が考えるインクルーシブ・ビジネスの成果として、約8割が「ブランド価値向上に貢献している」と回答している。また「売上に対する貢献がある」と考える者も、両国ともに半数を超えていた（図10）。どちらかという、売上よりもブランド価値向上への効果を高く評価する従業員が多かった。インクルーシブ・ビジネスを行うことにより、途上国への支援に繋がること、それが企業のブランド価値向上につながっていると考えられている。

図9：従業員調査の回答者の属性

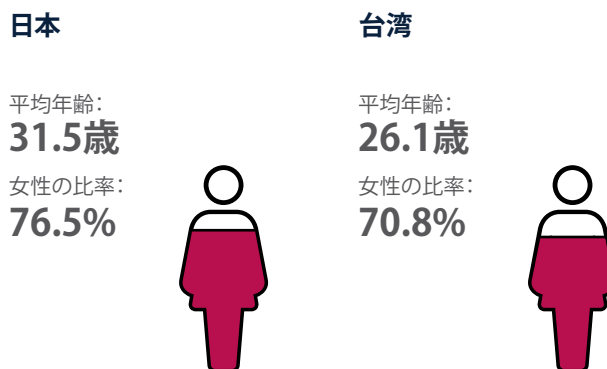


図10：インクルーシブ・ビジネスの効果とは？

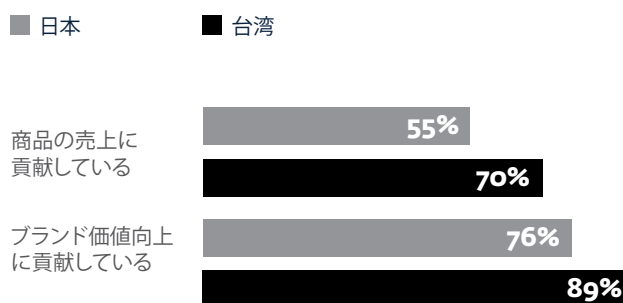
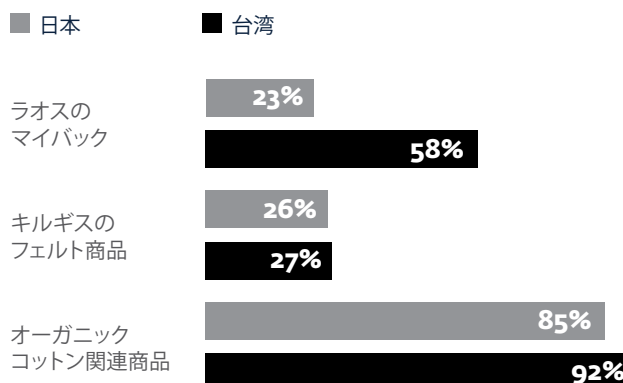


図11：オーガニックコットン以外の個々のエシカル商品の認知度は限定的



ただし、実際にはインクルーシブ・ビジネスの成果物である個別の商品に対する認知度に関しては、オーガニックコットンを除いてあまり高くなかった(図11)。オーガニックコットンを使用した商品は、無印良品の繊維製品全般に使用されているため、認知度も高いが、個別の商品に関する認知は、限定されているといえる。これは2018年現在、衣服雑貨、生活雑貨、食品合計で7600品目³³も取り扱っていることから、従業員自身が関わっていない場合に、知らないことが多いことが明らかにされた。

インクルーシブ・ビジネスの情報提示について

従業員は、「良品計画のインクルーシブ・ビジネスが、社会や途上国に貢献していることについて、消費者へ伝わっていると思うか」という質問に対して、従業員の意識として、日本は伝わっていると思うのは2割である一方、台湾は、ある程度は伝わっていると考えていた(日本20%、台湾59%)。

なお、消費者への情報提示に関しては、「A：商品自体の素材や機能の特徴」と「B：途上国への貢献」の説明を合わせて行う場合に、最適な割合を聞いたところ、日本ではA:B=7:3が25%と最も多く、台湾では5:5が28%と最も多かった。日本は商品自体の説明を重視するが、台湾では、貢献内容も商品情報と同等に伝えるべきであると回答していた。

消費者へインクルーシブ・ビジネスに関わる貢献内容を伝えることについては、国によって考え方が異なるようである。続く顧客調査をみても、台湾の方が日本に比べて、エシカル商品への関心が高い(日本73%、台湾92%)。こういった顧客環境の違いに対して、それぞれの国の従業員が、適切だと考えられる割合を回答したものと考えられる。

図12: 無印良品のインクルーシブ・ビジネスが、社会・途上国に貢献していることについて、消費者へ伝わっていると思うか?

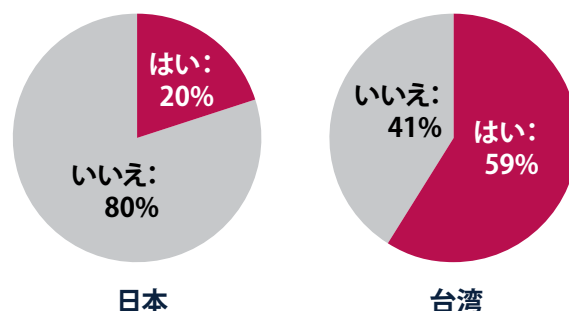
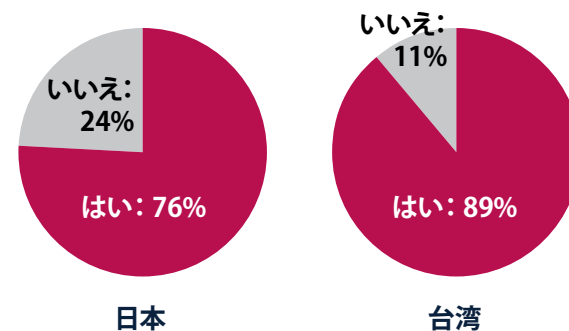


図13: 無印良品はもっと多くのインクルーシブ・ビジネスを進めるべきだ



無印良品が推進するインクルーシブ・ビジネスの今後について

インクルーシブ・ビジネスを今後も更に進めるべきだと回答したのは、両国ともに8割程度であり、両国ともに高い推進意向であった(図13)。特に「更に進めるべき」とポジティブな回答した者の中には「良い取り組みが多いものの知られていないことが多い」という指摘があり、店舗展開、情報提供方法を見直し、従業員の認知を高める必要があると考えられる。逆に、「どちらでもない」「やめるべき」とネガティブな回答した者の意見には、「スタッフやお客様が知らないことが多いことが課題である」や「継続して理解は深めていきたい」と、知識・情報不足に原因を見出すものがうかがえる。

所属する企業に対するロイヤルティ

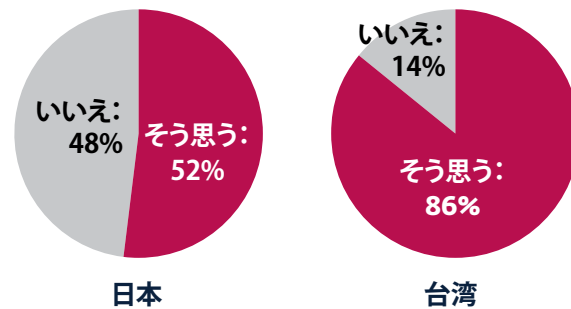
無印良品が、社会的責任を全うする形で事業を展開していることに対して、両国ともに9割の従業員は、「誇りを感じる」と回答をしている。また、インクルーシブ・ビジネスを行っていることで、自分と企業との結びつきや絆が深まったと思うか、という質問に対しては、「会社が良いことを行うことに対して、誇りや絆の深まりを感じる」と回答したのは日本では52%、台湾では86%であった(図14)。

企業がこのような社会的責任を全うする事業やインクルーシブ・ビジネスを行うことで、従業員の会社へのポジティブな態度を醸成すると考えられる。

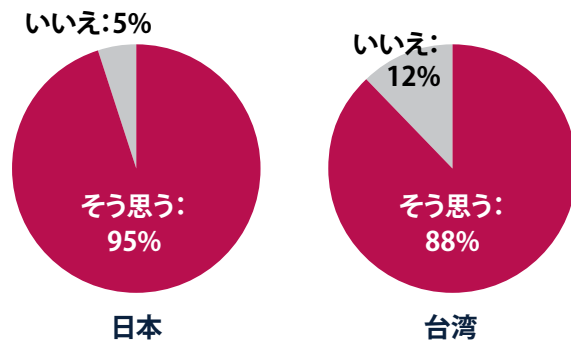
全体として、両国ともに、従業員が知識・情報不足であるとインクルーシブ・ビジネスへのポジティブな態度が形成されない。また、消費者への情報提供が不

図14: 無印良品が社会的責任を全うする事業やインクルーシブ・ビジネスを行うことで、従業員の会社へのポジティブな態度を醸成している

会社が良いことを行うことに対して、誇りや絆の深まりを感じる



無印良品が、社会的責任を全うする形で事業を展開していることに対して、誇りを感じる



足しているとの指摘もあった。インクルーシブ・ビジネスについて知識がありポジティブな態度をもつ者は、企業との絆や誇りといったロイヤルティに繋がる項目に対してもポジティブな結果となっていた。また国別の視点でいうと、日本よりも台湾の従業員の方が、インクルーシブ・ビジネスに対してポジティブに捉えている。国民性や文化の違いもあることに加えて、日本と台湾における無印良品の情報発信の具体的な方法についてまで今後の課題として検証する必要があるだろう。

日本と台湾の顧客調査

顧客調査は、日本では自社アプリを用いたアンケート、台湾ではソーシャルメディアを用いたアンケートの形で実施した³⁴。まず、調査1では、日本のみの調査結果であるが、ロイヤルティの高低による違いを分析している。調査2では、日本と台湾の二国間における消費者の意識の違いについて分析を行った結果を示した。

調査概要

日本では、MUJI Passportというスマートフォン用のアプリを使用して、2018年1月12日～18日に30532人（欠損値2229人）より回答を得た（女性84.4%、平均年齢40.5歳）。平均購入金額は、一回あたり3812円であった。

日本ではアプリのMUJI Passportは、購入、店舗への訪問、アンケート回答などで獲得できる「マイル」がデータとして存在し、そのマイルをアンケート回答に

あてて、マイルの多い顧客をロイヤルティの高い顧客として、マイルの少ない顧客をロイヤルティの低い顧客と二つのグループに分けて、回答の傾向について分析を行った³⁵。

台湾では、ソーシャルメディア経由にてネットアンケートへの協力を依頼して、2018年7月10日～8月30日に、629人（欠損値3人）より回答を得た（女性85.1%、平均年齢34.4歳）。平均購入金額は、一回あたり3700円であった。

調査結果1—日本におけるロイヤルティ別の分析

MUJI Passportのマイルの多いロイヤルティの高い顧客は、無印良品の取り組みやエシカルな商品への理解、無印良品での一回あたりの購入金額の高さ、無印良品を他者へ推奨する意向も高かった。エシカル商品の購入意図に関して、マイルの多い顧客の方がエシカル商品としての本質的な価値の獲得を求めているが、マイルの少ない顧客の場合は、価格、種類の豊富さや入手のしやすさを重要視している。マイルの多い、ロイヤルティの高い顧客は、無印良品の持つコンセプト「商いを通じて社会に貢献する」への共感度も高いことより、エシカル商品に対するポジティブな反応が得られたと考えられる。

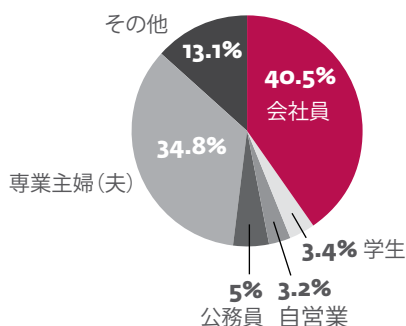
ただし、定性調査による結果から、マイル数にかかわらず多くの顧客は、どの商品がエシカルな商品なのか分からないと回答しており、店頭での表示をわかるようにして欲しいと回答をしていた。またブランドとして訴求、説明不足であ

図15: 顧客調査の回答者の属性

日本

平均年齢：**40.5歳**
女性の比率：**84.4%**

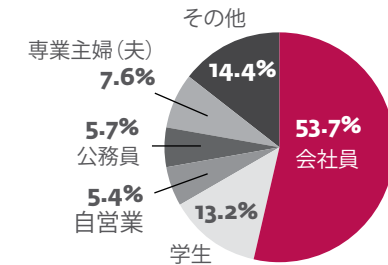
職業：



台湾

平均年齢：**34.4歳**
女性の比率：**85.1%**

職業：



るとの指摘もあった。ある顧客からは、「毎週、店舗に行っているのだが、エシカルな商品であることに気が付かなかった」と回答があった。またその他にも、「エシカルな商品の種類や商品数を増やしてほしい」といった要望や「今のままの姿勢で商品を作り続けてほしい」「支援に関連して、そのプロセスや結果を知りたい」「支援に関するストーリーを知りたい」といったエシカル商品に対する理解、情報開示に対する要望の他、「価格を下げしてほしい」といった価格面に対する不満の声も得られた。

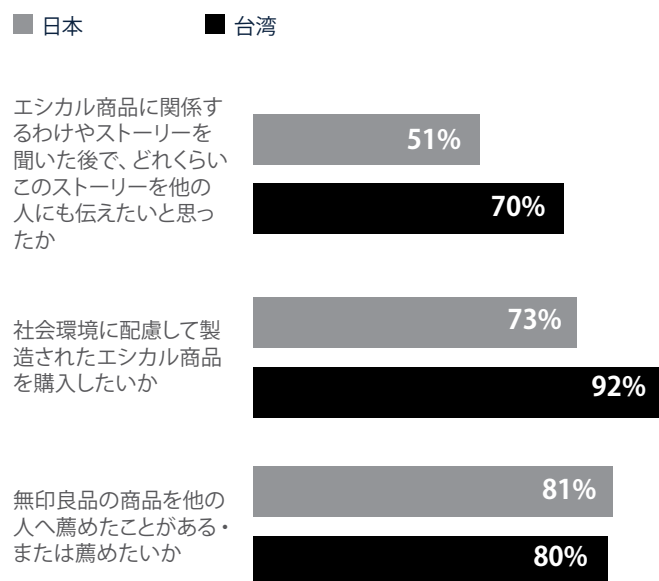
なお、マイルの多い、ロイヤルティの高いグループの顧客の方が、マイルの少ないロイヤルティの低いグループの顧客に比べて、前述のキルギスのフェルト商品やオーガニックコットンの認知度も高く、エシカル商品のストーリーに対する要望も高かった。

調査結果 2 - 日本と台湾における顧客調査

エシカル商品への関心は、日本と台湾の顧客は、ともに高いが、台湾の方が9割以上と高い関心がみられる（日本73%、台湾92%）。両国ともにエシカル商品への関心の高い人は、無印良品に対する推薦意向も統計的に有意に高かった（日本81%、台湾80%）。これは無印良品のブランドとエシカル性の親和性を高く評価しているためと考えられる。またエシカル商品に関して、他者へ推奨したいかという伝達意向は、台湾が7割以上、日本で5割以上の顧客が「伝えたい」と回答をしていた。なお、エシカル商品の購買決定要因として重要な点は、品質、商品情報の確かさ、価格、用途、エシカルな理由、素材、入手のしやすさ、自己の倫理観との一致、販売会社の倫理的イメージである。一方、ハンドメイドであること、ブランド名、などはあまり重要視されていないことが、回答より判明した。

なお、上述した無印良品のキルギスのウールフェルトの商品やオーガニックコットンに対する顧客の認知であるが、全コットン商品に含まれているオーガニックコットンに対しては、日本・台湾共に8割を超える認知率であり、回答者の約半数に購入経験があった。また購入した顧客の商品に対する満足度は9割を超え、無印良品の代表的な商品といえる。キルギスのウールフェルトは、日本・台湾共に認知率、購入経験共に、低い結果となった。これは、キルギスのウールフェルトの商品が限定店舗、期間限定で販売されていることから、この結果となったと考えられる。しかしながらキルギスのウールフェルトに対する購入意向は、6割を超えており、本商品に対する市場機会はあると考えられる。

図16: 両国ともエシカル商品への関心の高い人は、無印良品に対する推薦意向も統計的に有意に高い



インクルーシブ・サプライチェーンを構築する上での教訓

無印良品は、「大戦略である、社会の『役に立つ』」³⁶を具現化するひとつの道として、途上国の小規模生産者を巻き込んだ商品開発を実行し、その商品を消費者に提供することで、本業を通じて社会貢献をしている。これにより途上国の小規模生産者は、国際市場への継続したアクセスを得ることで、現金収入獲得の機会を得ると同時に技能及び競争力を向上させている。この両者を繋ぐ重要な役割を果たしているのが第三者生産者団体またはアグリゲーター（生産活動を行う小規模生産者、起業家や零細企業と直接協業し、解決すべき課題に対して、人材やモノ、技術などを集めて活動する組織）の存在である。本章では無印良品がインクルーシブ・サプライチェーンを構築する上で様々な課題に直面する中で、かかわりのあるバリューチェーンの関係者と共同で解決策を見出し、継続的に活動を実施する上で見えてきた教訓をアク

ター別に考察する。最後に各アクターがどのようにパートナーシップを構築していったかについても考察する。

企業と小規模生産者間に生じる課題とその解決策

ここで重要なのは、様々な課題に対応していく前提として、無印良品は「商いを通じて社会貢献する」方針があったことである。それがインクルーシブ・ビジネスにつながり、こうした活動を本業として、一時的ではなく、会社として継続していく方針を立てている。その方針から、以下のように、本活動を Corporate Social Responsibility (CSR企業の社会的責任³⁷) としてではなく本業のビジネスとして捉え、商品を他の商品と同様に市場に出すという活動指針が派生した。

企業が途上国の小規模生産者と取引する上で直面する課題



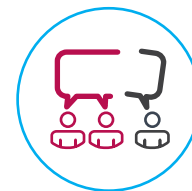
課題1

製品品質のばらつきや不安定な生産量により、小売企業が一定で継続した調達量を確保できない



課題2

高い調達・物流コストが生じる



課題3

課題1と2を解決する為の、民間企業と生産者間の関係の構築と恒常化の難しさ

無印良品の顧客との コミュニケーションのアプローチ

キルギスの事例では、発売の初年度2011年より、ホームページにおいてキルギス生産者の姿を日本語と英語によるブログ形式で連載、リーフレット、ネットストアでも無印良品の考える支援の姿を顧客に告知した。次年度以降は、無印良品の他の商品と同様に、生産者の支援状況よりも商品そのものに焦点を当てて顧客へのコミュニケーションを行った。これは、商品購入者は、支援のために購入するという意図よりも、商品そのものの魅力によって購入することを考慮してのことである。

MGSから調達したオーガニックコットンや天然染の商品について、ホームページにおいて生産者にやさしい素材としての訴求を行っている。「感じ良い暮らし」を実現するために素材の良さや成り立ちについて消費者に対して説明するのは、無印良品の顧客へのコミュニケーションの特徴である。

無印良品の経営層によると、「こうした活動や取り組みと社会への貢献を、いかに“おしつけ”ではなく消費者に、知ってもらえるかが大事。無印良品のコンセプトに沿った、あたり前の活動をPRとして宣伝するのではなく、いかに消費者に商品とストーリーを知ってもらえるか、消費者にはあえてCSRの一部としての宣伝はしなかった。³⁸⁾」という。

途上国の小規模生産者から原料及び製品を調達する民間企業は、様々な課題に直面している。企業が通常の調達業者と取引をするよりも、途上国の小規模生産者と取引をする際には、特有の課題が生じる。以下では、無印良品の経験から主な課題3つについての教訓をまとめた。

企業が途上国の小規模生産者と取引する上で直面する課題

課題1：
製品品質のばらつきや不安定な生産量により、小売企業が一定で継続した調達量を確保できない

多くの場合、途上国の小規模生産者は、国際基準に見合う製品や農産物を生産する技術やノウハウを持っていない。トレーニングや適切な材料及び機械などの資材へのアクセスが限られているため、期待通りの品質を持つ生産物の製造が難しいことも多い。また、多くの生産者は作業に必要な資材や材料などへのアクセスがなく、生産する前では金銭的な問題あるいは物理的な問題で購入できないことが多い。その為、企業の期待する質及び量的要件を満たせず、納期遅延などの問題もある。

解決策：

能力開発機会の提供

民間企業や生産者団体は様々な能力開発のトレーニングを通じて生産者の生産性と品質を向上させている。

生産者はこれらの能力開発・向上機会を得ることで技術を習得し、高品質な製品を生産・販売することで所得が増加し、企業や生産者団体に対しての生産者の忠誠心も高まる。また、国際基準を採用することで、生産者は新たな市場に参入する機会も手に入れることができる。

キルギスでは、無印良品は、ほぼ年1回程度のキルギス出張に、デザイナー、生産管理担当者、商品開発担当者（マーチャンダイザー）が訪問し、現地にて品質への考え方のレクチャーや現場での指導を行ってきた。また、生産管理担当者による詳細な指導レポートを作成しキルギス側と共有することで、現地の生産管理の能力向上が図られた。

MGSから途上国生産者に対しては、無印良品の「良品基準」を満たす商品を作るために、生産現場に対する改善指導を継続的に行っている。直接的に一次産品である綿花の栽培に対して指導をするわけではないが、縫製や染色など加工工程に関して、染色堅牢度をあげるためにどうすればよいのか、また安全性の高い生産現場を実現するための指導などがインドやラオスなどの生産現場で行われている。

国際基準に見合うよう製品をデザインする

キルギスの事例では、当初から無印良品は、キルギスの生産者の作成したサンプルをベースに無印良品のデザインへ修正していった。無理のない作れるデザインをコミュニケーションのなかで模索していた。こうしたやり取りを経て、徐々に、生産者側の工程削減につながるデザイン改良や新商品のアイデアが出るようになってきた。生産者側でも、世界市場に通

“どんな取り組みも継続と持続可能性が大事である。特にこうした活動は本来の会社のコンセプト・大戦略を具現化したものであると同時に、事業として継続する為の理由・意義も必要である。顧客から取り組みへの賛同を得られても、継続するためには、最終的には顧客の一票（購入、ファンになってもらうこと）が大事です。³⁹

—良品計画常務取締役

用するデザインは結果的に国内市場でも売れていることが分かった。サンプル作りはOVOP+1が担当し、JICAは仲介として協力し、サンプルの原型を作って量産化するためのマニュアル作りや各グループへの配布なども行った。

国際的な製品開発基準に見合う商品開発へ

上記の通り国際基準に見合う製品を生産するために、生産者は常に生産技術を向上させ、スキルやノウハウを身に付ける必要がある。

無印良品は、商品の品質基準である「良品基準」がある。良品基準は20もの大項目に分かれる品質に関わる基準であるが、この無印良品独自の良品基準に合致しない商品は、発売されていない。発売するた

めには、一定の品質基準を満たすことが求められる。キルギスをはじめ途上国の生産者との商品開発では、生産者がこの基準に達するために、商品の品質に関わる検査や、生産現場の視察と改善指導を行い、生産者が安全に生産できるスキルを向上させることに成功している。

課題 2 :

高い調達・物流コストが生じる

小売り企業は輸送インフラが脆弱な地域で多数で広域に点在する途上国生産者から製品や原料を回収するので、ロジスティクスの面で費用がかさむ。

解決策 :

低コストの実現

無印良品では、多くの顧客が購入できる価格にするために、生産者と共に製品の生産方法を工夫し、生産性を上げ、適正な販売価格で商品を販売した。生産者と共に工程の見直しや原材料、副資材の調達、物流ルートの見直しなどを通じてコスト改善に取り組んだ。無印良品では2006年から、MGSという調達子会社を活用することにより、従来の他商社を介するよりも調達コストを削減することに成功している。

キルギスの事例では、初年度(2011年)は検品、包装を日本の無印良品側で実施していたが、次年度以降キルギス現地で実施することで、これらのコストを下げることができた。出荷の回数をまとめることによっても、物流コストを下げることを実現した。その他、

2016年には、無印良品の工場認定をキルギスの生産現場が受けることにより、当初キルギスから全量日本に輸送してから、海外店舗へ輸出する物流であったところ、直接キルギスから欧州の海外店舗向けに出荷することが可能となり、大幅な物流コスト改善が実現したことにより、コスト削減および売価を下げられた。

課題 3 :

上記2つの課題を解決する為の、民間企業と生産者間の関係の構築と恒常化の難しさ

多くの場合、小売り企業が途上国の小規模生産者と取引をするのは一時的な関係が多く、一定の調達量を継続的に確保することが難しい。コミュニケーションの不全により、双方が求めているものがわからず、生産者の企業に対する忠誠心も維持しにくい。結果的に、生産者は少しでも高く商品や生産物を購入してくれる他の企業やブローカーに対して商品を卸すこともあり、恒常的な関係を築くことは難しい。

解決策 :

コミュニケーションの充実

企業は生産者とコミュニケーションを密にとることでより相互理解を深めていく。これによって双方に必要なことを理解する。

製品を途上国から調達する側の工夫

途上国との取引で生じる不安定性のリスクを考慮し、発注数量のコントロールを行う必要がある。商品の仕様の決定は、途上国生産者が作れる技術レベルをサンプルとコミュニケーションにてきちんと見極めて設定すること（一般に生産者は、契約を締結するために「何でも出来る」といいがちである）。「出来る」のレベルを合わせるコミュニケーションは重要である。

発注時期は早ければ早い程、生産側にとって好ましい。発注時期は生産側の生産能力や受け入れ態勢を考慮する必要があるが、発注時期が早ければ、生産側は多くのリソースを効率的に動員し、他の仕事とも調整が可能になる。価格は市場に受け入れられる商品として設定することが大前提となる。数量も発注する際には、納期と生産能力に合わせてコントロールする。

生産者組合や支援を提供している JICA などの援助機関の協力を得て、コミュニケーションを積極的にとり、企業及び生産者お互いの背景を理解する必要がある。特に、コミュニケーションにおけるお互いの文化の違いは、ビジネスを遂行する上で理解することが不可欠な要素である。

MGS での事例でも、オーガニックコットンを消費者が使用する意義を関連取引先（紡績工場、綿繰り工場、縫製工場など）に対してできるだけ共有し、プロジェクトに対する思いを共有した上で、必要な数量を得られるように調整している。協働パートナーとなることが重要である。

調達の恒常化と活動の規模拡大

企業は規模拡大の実現を通じ、途上国の生産者から継続して、一定量の調達を確保している。キルギスの事例では、BCtA に 2013 年に承認されたことより、その後 3 年間で、年 5% の取引額の増加を自らに課すことで、無理のない範囲で規模拡大に取り組んだ。その際に、毎年の発注を安定化、微増し、製造できる商品カテゴリーやデザインを増やしていくことを行った。MGS を通じた世界各地の生産者との共同商品開発・発掘、オーガニックコットンや天然染ファブリック商品開発、キルギスの生産者との共同商品開発活動は、様々なコミットメントを社内外で働きかけることで活動の規模拡大を実現させている。

“キルギスのような事例が続いているのは、無印良品の企業風土として、途上国の生産者との取引はお互いの成長のためにも継続的にかかわるべき、中途半端では迷惑をかけるだけという意識があり、こうした意識は経営層から担当者レベルにまで共有されているからです。⁴⁰

－良品計画 取締役

無印良品では全てのコットン製品にオーガニックコットンを適正量入れることを決定することにより徐々に規模の拡大が実現されている。例えば、MGSは南インドのポラチにある紡績工場A社と協力しオーガニックコットンを調達している。MGSが南インドで生産するオーガニックコットンの綿糸は全てA社に集約され、綿花の品種の選択から一緒に行っている（2019年）。MGSのオーガニックコットンはタオルやシャツ、クッション、しなやかタオル、手織りのランチョンマットなど、定番商品に使われており、継続的に商品が発売されている。

これらの課題に対する企業努力は、途上国の生産者から見てもメリットがあり、双方にとってウィンウィンな形で実現させることで、継続的な成果が期待できる。次に、生産者側から見た主なメリットについて触れる。

生産者から見たメリット

生産者は、こうした事業（グローバルな小売り企業への供給）に関わることにより継続的な利益が得られる。その際、継続的に市場へのアクセスがあり、現金収入獲得に直結した活動であり、生活向上の機会を得られることが大事である。以下に、生産者が企業との活動により期待されている効果を挙げる。

現金収入の獲得機会

キルギスの事例では、IFCが実施した調査結果によると、8割以上の回答者（生産者）は無印良品との連携によって家計収入が向上したと実感していると報告している。貧困層⁴¹ほど評価が高かった。この活動は、生産者にとって働けば働くほど、収入が上がる、作業と収入が直結したしくみとして捉えられており、貧困層ほど、ハンディクラフト以外の職を持たず、長時間働く傾向にあった（生産者への調査結果参照）。

生活の様々な場でのインパクト

キルギスの事例では、現金収入獲得以外にも、技術習得・スキルアップの機会の獲得、家族内での役割向上、社会との結びつきや地位向上など様々な分野で影響をもたらしており、現地の生産者からみても生産活動を継続する意義があった（生産者への調査結果参照）。

市場へのアクセス、市場のニーズ及び売れるデザインの把握

小売り・民間企業の持つ流通・販売網を活かし、基準に見合う製品はグローバル市場で広く販売される。

多くの場合、開発援助機関や NGO では途上国の小規模生産者への能力開発活動を実施するが、必ずしもターゲットとする市場があり、市場へのアクセスが確保されるわけではない。例えば、キルギスの事例では、無印良品は品質指導から商品のデザイン開発まで、市場のニーズを満たすことに焦点が当てられており、無印良品がもつ販売網や広報力は商品販売に大いに活用された（JICA 専門家報告書より）。

大口の取引先へ一定量の製品を販売する機会

途上国の小規模生産者は多くの場合、現地市場で直接農産物や製品を販売するよりも、大手小売り企業との取引の方が、多めの数量でまとめ買いをしてもらうことが可能である。キルギスでは、同じ商品を毎年ある程度の数量まとめて取引してもらうことが可能となり、取引規模も年々大きくなっている。

信用度の向上とブランド構築

キルギスの生産者たちは無印良品や JICA とパートナーを組むことで、信用度の向上と高いブランド構築に成功している。商品の品質だけでなく品質管理や生産管理の向上、ビジネススキルの獲得を目指し、世界で通用する品質基準への達成に取り組んだ。無印良品の生産管理指導に対して、改善を繰り返すことを通して、様々な商品カテゴリーで品質の高い商品を作れるようになった。結果、新たなバイヤーとの契約及び市場の発掘にも役立てることに繋がった。

生産者に形成された無形資産

以下では、企業が途上国の生産者を巻き込んだ活動を行う過程で、重要な無形資産が間接的に形成されている点を挙げる。

地域の伝統や文化を継承

キルギスの事例では、フェルト作業はその国の文化の一部で（フェルトで天幕やカーペットをハンドメイドで生産する伝統技術がもともとあり）、その文化や、地域でとれる素材が環境にあっていること、その地域の伝統を受け継ぐ住民にとっても活動に参加する意義があった。

ラオスのマイバッグの事例では、手で紡いだ綿の糸を本藍で染め、それを手織機で織るという手仕事の伝統が今も残っている農村があった。（MGS より）。

辺境地でも働ける仕組み作り

キルギスの事例では、小規模生産者は、小さな地域グループの集合体によって量産を達成する仕組みを構築している。点在している生産者が無理のない場所で製品を作ることができ、辺境地の現場でも製品を回収できる仕組みがあった（広域点在量産システムの構築）。このように JICA のようなドナー（支援団体）や生産者組合との協力で量産できる体制及び仕組みがあったことは大きい（この面での生産者団体の役割については以下参照）。

地域内での人材育成や組織構築を通じて生産者の自立を支援する仕組み作り

キルギスの事例では、生産者をまとめる生産者組合の実施体制の構築のために、OVOP+1という組合のスタッフやリーダーの育成などが行われていた。受け身ではなく、自立を目指した組織構築、組織を動かす優秀な人材の発掘と人材育成につながっていた。

ラオスのマイバックの事例では、その土地に農業以外にほとんど仕事がなく、地元の若者たちが隣国のタイへ出稼ぎに行かなければならなかった状態を変えるため、地元の起業家がマイバッグの縫製工場を立ち上げた経緯もある（MGSより）。



第三者団体やアグリゲーターの役割

生産者と小売り企業をつなぐアグリゲーター：近年では上記のような民間企業と小規模生産者をつなぐ第三者団体やアグリゲーターがインクルーシブ・ビジネスの構築において、重要な役割を果たしている。彼らは、生産者に対し必要な材料を提供、時には生産者がこれらにアクセスする為の金融サービスも提供する。アグリゲーターは、生産者との直接対話やグループ形成にも携わり、生産者に対し継続的にトレーニング等も行い、生産者の能力開発に努め商品の品質向上に貢献している。小売り企業（無印良品）にとっての課題を共有し、その解決に寄与している。以下ではアグリゲーターの役割と解決策について記載する。

小規模生産者の集約

企業は OVOP+1 やスイスの Remei 社の子会社である bioRE Tanzania のような生産者団体やアグリゲーターを通じて生産者と個人単位ではなく、グループ単位で取引することで、取引コストを削減し、輸送から支払いに至る全てのプロセスを比較的簡素化できた。この仕組みによって各生産者との交渉・調達における困難も軽減されている。

必要な資材・材料の提供

生産者団体は、生産作業に必要な材料や資源を事前に提供し、製品を回収する時に経費コストを差し引く仕組みにより、生産者の事前の経費削減を支援している。たとえば、キルギスでは、ウール等原材料調達やウール刈り取り、ウールの草木染素材についての工夫も生産者団体・ドナーの役割である。原材料は、

必要な数量のみ生産者に無償で支給。完成製品のみを原材料のコストを差し引いて、生産者から買い取る仕組みを作った。

能力向上に投資

生産者団体やドナー団体は合同で、様々な能力開発のトレーニングを定期的に行うことで、生産者の生産性と品質を向上させている。国際基準を採用することで、生産者は、新たな市場に参入する機会も手に入れることができる。結果として、これらの能力開発の機会によって、技術を習得し、所得が増加し、企業や生産者団体に対しての生産者の忠誠心も高まる。キルギスの事例では、無印良品のアドバイスを受けた生産者側グループ（OVOP + 1）が、個々の生産者に対して州都カラコルで、技術指導のトレーニングセミナーを年数十回開催。各住民組織（CBO）に技術責任者を置き、重点的に能力向上を行い、その責任者から各 CBO 内に技術を教えるという能力向上を図ることで、継続的な能力向上が可能となった。

1994年に開始したタンザニアの bioRE Tanzania は、有機農法の農業技術指導により農民の生活環境の改善を図り、生産者市場価格より有利な価格での買い取りを行う、買取保証生産を実施している。これにより農家の生活の安定を支援し、農業技術指導の分野では農民に有機農法への転換も支援することに繋がった。（無印良品プレゼンテーションより）

生産者との関係構築に努める

生産者との対話及びグループ形成を取りまとめている生産者団体やドナーとの協働により、生産者への理解を深められ、事業の効率化、リスクの削減、また生

産者が抱えているニーズや問題点など（製品支払いのタイミングや支払い形態及び好まれる発注の時期）を把握でき、サプライチェーンを効率化する効果的なアプローチを組み合わせやすくなる。上記で触れたように、企業と生産者双方のコミュニケーションの不全により、生じる問題も多々あった為、企業と生産者が関係を築く上で、生産者団体やドナーなどの関係者の存在が不可欠である。

生産者から一定量の調達量を確保し、品質向上に努める

キルギスの生産者側グループ（OVOP + 1）は、当初から無印良品とのパートナーシップを足掛かりに、品質向上、ビジネススキルの獲得を目指し、世界で通用する品質を作ろうと取り組んだ。無印良品の生産管理指導に対して、改善を繰り返すことを通して、品質の高い様々な商品カテゴリーを作れるようになった。

MGSのパートナーであるインドのA社は、無印良品との取り組みを通じて、無印良品がいかにして良い品質基準を実現しているのかということを学んでいる。MGSは原料の段階から生産工程を理解することから始める。オーガニックコットン製品に関していうと、綿花の種子から栽培条件など、詳細な栽培方法まで理解しようとするところから始め、過去に世界各国の生産者から得てきた経験や知見を活かしながら、より良い生産方法に関する有意義なヒントを与えてくれることもある⁴²。

パートナーシップの構築

これまでの活動を各アクターが実施する上で、以下では各アクターがどのようにパートナーシップを構築していったか、インクルーシブ・ビジネスを実施する上でのパートナーシップ構築における成功要因について考察する。

信頼がおけるパートナーの選択と役割分担

お互いに選ばれるパートナーとなるためには、企業側とドナー、生産者団体の提携メリット、デメリットを検証し、メリットの多いことを確認する。お互いに達成すべき目標を合わせると共に役割を分担することを相談した。

例えば、無印良品とJICAとの協業で見られたように、双方にとってお互いの理念や方針だけでなく、既にある各組織特有の技術や経験が、事業を進める上で不可欠である。

関係者全員が、小売り企業が必要とする商品のコンセプトを明確にし、理解し合うことが重要であった。連携を進める上で、企業が必要とする商品の素材やコンセプトを明確にする。例えば、キルギスの事例では、無印良品⁴⁴は素材の選択、シンプルな工程、現地の生産者の生活が伝わるような商品が必要だった。無印良品の商品開発のルールをもとに、通常の商品開発と同様に良質の素材を選び、工程を確認し包装を決定させている。キルギスに存在する素の、素朴な素材を活かした商品開発が無印良品の商品としても適合した。こうした商品のコンセプトを初期の段階で明確にすることで、生産者団体や生産者、及び

“ 現地の人々と距離を縮めることが大前提となる。無機質なものが広がってくる中、原料や素材にこだわる無印良品では、表現があるものが必要である。例えば、現地の方の伝統や先人の知恵を活かした商品など。⁴³

—MGS経営層

ドナー等のパートナーによる素材の選択や商品開発のアプローチ、商品仕様の決定する際の調整が可能となった。

素材を調達する際にはパートナーに対し、企業のイメージする最終商品についてできるだけ細かく開示している。例えば、オーガニックコットンでは、求める素材の質、決められた仕様で最終商品を生産されるかが重要である。素材のサンプルをもらって、最終商品につなげていくには、企業側の努力が必要である。例えば、MGSは各パートナーに対し、糸がどのような最終商品（タオルなど）になるか、コットンの品種の選択、生産工程の確認、最終商品であるタオルの織り上げ方について全て開示する。そのような開示体制によって生産者側も目標とする最終商品の仕様を理解して生産方法を調整することが可能になり、お互いに必要なものを開示し、すり合わせを行うことで、無駄なく安定的に質の高いオーガニックコットンを供給する体制の確保が実現される仕組みを構築している。

パートナーシップの強化

企業との連携から生産者の自立に向けて、どのように自立を促していくかを検討しはじめる時期になると、他のビジネスパートナーを生産者と共に開発する手助けをすることなどが有効と考える。

無印良品、MGSとパートナーであるタンザニアやインド、ラオスの生産者とは、MGSが年に数回商品開発などで訪問することにより、絆を深める活動を行っている。継続的、発展的なパートナーシップ構築のために、定期的に生産現場を確認し、新規商品を共に作り上げることについて、現場の担当者同士でコミュニケーションを行うことで実現している。

事業の継続にむけて

継続性の重要性は本事業に関わる全ての関係者が共有しており、見える化されていることが重要であった。生産者にとって本活動が継続した活動であり、その次の年にも仕事があることが大事であるが、この認識は全ての関係者に共有されるべきだ。

事業を継続していく上で、担当者レベルでの調整も重要である。ビジネスを成功させる思いを持つ者が、企業内を調整し実現化する。トップダウンよりも、担当者レベルの自発的な活動の方が長続きすると考えられる。

一方で活動を継続していくためには、企業内でも活動を引っ張っていく経営者・リーダーの理解も必要である。その為には、正当な意義のほかに、継続して売

り上げに貢献していること、継続した活動となるための組織の仕組み、多くの従業員が理解できるような成果も必要である。

公的機関からの承認も、事業を継続する上で重要だ。例えば、UNDPのBCtAでの承認、IFCのインクルーシブ・ビジネス・リーダー賞など、外部機関より承認されることにより、各組織において公式な取り扱いとなり、継続性が生まれてくる。



おわりに

IFCは、インクルーシブ・ビジネスを展開する企業を対象に、過去15年間で220億ドルを超える投融資とアドバイザリーサービスを提供してきた。IFCはこれらの企業との協業を通じて、企業がバリューチェーンの中に低所得層を組み込み、新たな市場を構築すると共に、人々が生活設計をし、生活に必要なモノとサービスを手に入れる一助となっていることを学んできた。

無印良品との協業により、グローバル企業が途上国でインクルーシブなサプライチェーンを構築する上で留意すべき点や開発金融機関がグローバル企業と協業する際の教訓が得られた。本レポートの最終的な目的は、無印良品の経験と事例を共有し、世界のビジネス・リーダーに、途上国の小規模生産者を企業のバリューチェーンに組み込み、さらに事業の成長に結びつけるには何が必要かを理解していただくことである。

以下に、これらの教訓を5点挙げる。

途上国の小規模生産者を巻き込む際に生じる課題に対処する

多くの場合、途上国の小規模生産者は、国際基準に見合う製品や農産物を生産する技術やノウハウを持っていない。商品の品質のばらつきや不安定な生産量に対処するため、生産者側に定期的にトレーニング、資材や情報、及びネットワークへのアクセスを

提供する等の能力開発機会を提供することが求められる。高い調達コストに対処するために、工程の見直し、原材料の調達、物流ルートの見直しなど生産者と共に調達側が工夫をこらし、取引コストを軽減するためグループ単位での取引をするなどの方策も必要である。文化やバックグラウンドが一様でない生産者との関係構築を恒常化し、途上国との取引で生じる不安定性のリスクを軽減するため、コミュニケーションを充実させ相互理解を深め、定期的に活動の規模拡大の実現を図っていくことが求められる。

長期的な事業の成功にはプロジェクトへの想いとビジネスの意義を共有できるパートナーとの協業が不可欠である

上記のような様々な課題を解決していく上で、プロジェクトへの想いとビジネスの意義を共有できるパートナーの存在が欠かせない。無印良品の事例では途上国の現場で直接生産者へ能力開発やトレーニングを定期的に行うことができるパートナーと協業することが不可欠であった。多くの場合、パートナーは途上国での生産者への能力構築や集約、生産者への必要な資材や材料の提供、そして企業が生産者との関係構築を強化する上で重要な役割を担っている。

経営層からの支援と組織内で継続していく仕組み作りが事業の継続性につながる

本事例ではインクルーシブ・ビジネスの活動を引っ張っていく経営層やリーダーの理解と支援が不可欠

であった。経営層のコミットメントや社内外でのインクルーシブ・ビジネスに関する取り組みの発信・啓蒙活動は、社内外での人やモノ、技術や情報を収集・動員させ活動を存続させていく仕組み作りを実施する上で重要である。無印良品のようなグローバルな企業では多くの場合、経営層から担当者レベルの人事異動や組織編成が行われ、特に経営層の異動は活動の方向性や優先順位にも大きな影響を及ぼす。よって、社内外で事業の継続性や存続を可能にする仕組みが重要である。本事業では UNDP の BCtA など公式な場で、無印良品の経営層がインクルーシブ・ビジネスや小規模生産者からの取引額の増加と規模拡大に取り組むことを公共の場で発信したことなどが挙げられる。

インクルーシブ・ビジネスへのポジティブな態度を形成し、認知度を高める社内でのサポーターが不可欠である

社内でのサポーターは会社内でインクルーシブ・ビジネスの認知度を高め、途上国ビジネスへのポジティブな態度や文化を形成する上で重要な役割を担う。IFCと無印良品が実施した調査から、従業員・顧客共に、途上国に貢献している商品の認知度は、オーガニックコットン以外は低く、商品のストーリーなどの情報提供をより積極的に行い、従業員や消費者の認知度を高める必要があることも分かった。周りの従業員や顧客に対して、インクルーシブ・ビジネスやエシカル商品などの商品開発の背景や重要性を推薦し説得・普及し、本事業が会社にもたらす利益や意義を示したビジネスケースを明確にすることで、本事業への支援や活動に対しポジティブな態度が醸成され、企業との絆や誇りといった忠誠心にもつながるであろう。

インクルーシブ・ビジネスの進捗状況を測定し、事業に関わる関係者のインサイトを収集できる仕組みを構築し、事業の改善や継続性を保てるようなフィードバックループが重要である

事業を発展させ、途上国の小規模生産者など、より複雑でインクルーシブなバリューチェーンを構築していく中で、進捗状況を測定し、定期的に業績を見直すことが重要である。特にインクルーシブ・ビジネスに関わる多くの関係者（生産者、最終消費者、従業員など）から定期的にフィードバックを得ることが必要だ。社内にこうした機能がなければ独立評価機関などを活用することもできる。IFCは本調査で、活動に直接関わった生産者、経営層、事業担当者、現地のパートナーだけでなく、最終消費者や無印良品の従業員から意見を聞いた。定期的にフィードバックを得ること、事業を客観的に検証することで、多方面から得られた情報、初見や課題点を活動に随時反映させ、会社のプロセスや方針の改善を図り、事業の継続性を保たせるために会社として進むべき方向性を見直し、必要な対策・アクションを明確にしていくことができる。

本レポートでは、企業がインクルーシブなサプライチェーンを構築するには、途上国の小規模生産者を巻き込む活動を本業の一つとして、継続していく方針が必要であることを示した。そのためには経営層から担当者レベルまで様々な立場からの働きかけと事業の意義を理解するパートナーの存在が重要である。小規模生産者を巻き込んだサプライチェーンの構築にはそれなりの時間がかかるが、無印良品が IFC や他のパートナーとの実践で示したように、効果的な取り組みを実施することで、企業は途上国の小規模生産者の生計の機会に貢献するのみならず、事業の発展にも資することになるであろう。



付録

付録1：キルギス共和国の小規模生産者調査 調査参加者の属性

生産者はキルギスのイシククリ州の5つの地域(Tong, Issyk-kul, Ak-Suu, Jeti-Oguzm, Tup)に住む女性で、その内世帯主は21%を占める。平均年齢は46歳(86%は既婚者で残りは未亡人、離婚した女性)、平均世帯人数は5.1名である。調査参加者の33%はキルギスの貧困ライン(1日3.2米ドル)以下で生活しており、この数字は同国の平均数値(19%が貧困ライン以下で生活)⁴⁵、同イシククリ州地域の平均数値(22%が貧困ライン以下で生活)よりも高く、フェルト作業参加者が同国・同地域の中でもより貧困層だということがわかる⁴⁶。また生産者の中でも遠隔地に住む生産者(86%)はより貧困層であることがわかった。

キルギスでは、公式セクターでの女性の雇用機会に限られており、男性と同種の仕事でも賃金は低く、公式セクターでの女性の賃金は男性の63%である⁴⁷。イシククリ州に暮らす人々の一般的な収益形態は、農牧業(家畜飼育、根菜類、果樹の生産)を中心に、季節による自然の恵み(魚、ハーブ、ベリー、キノコ)、様々な副業(パートタイム、日曜日などでの手工芸・花・加工食品販売)などで成り立っている(JICA専門家報告書)。たった4割の生産者の家庭しか定職についておらず、多くの生産者の家庭の収益形態は農家で、遠隔地に住んでおり、家事をしながら収入を得られる仕事の機会は多くない。

本調査対象者全体の76%はハンディクラフトを本業とし、25%はハンディクラフト以外は仕事をもたない。92%はCBO(住民組織)に加入してグループの一員として活動している。生産者の一世帯平均年間所得は約173,684ソムで、無印良品へのフェルト商品販売による収益は家計所得全体のうち19%を占めている。55%以上の生産者は何らかの形でお金を借りているが、貯蓄をしているのは、たったの13%の回答者である。回答者は、平均して約9年ハンディクラフトを仕事(週約32時間従事)としており、49%の回答者は在宅勤務、無印良品向け商品の生産活動には平均して約3.7年間参加している。

付録2：日本と台湾の従業員調査

1. 無印良品が扱う代表的なインクルーシブ・ビジネスの成果物である商品に関する認知度(「良く知っている」及び「知っている」を足して算出)

- ①オーガニックコットン(日本85%、台湾92%)
- ②キルギスのフェルト商品(日本26%、台湾27%)
- ③ラオスのマイバッグ(日本23%、台湾58%)
- ④インド・ベトナムの天然染ファブリック商品(日本22%)
- ⑤ドイトウン(タイ)のコーヒー(日本19%)

2. 従業員が考えるインクルーシブ・ビジネスの成果

- ①「ブランド価値」向上に貢献している（日本76%、台湾89%）
- ②「売上」に対する貢献がある（日本55%、台湾70%）

3. 個別の商品に対する結果

キルギスのフェルト商品とオーガニックコットンについて聞いている。

①キルギスのウールフェルト商品

本商品を知ったのは、店舗での入荷時、店長会議、ネットストアにおける販売によってである。本商品を知った後には、キルギス、JICA、社会貢献といった商品に関わる情報への関心が高まったと日本の従業員はフリーアンサーで回答している。また、キルギスのフェルト商品の今後の方向性に関して、「更に進めるべき」と回答する人は、日本48%、台湾56%であり、両国ともに半数前後は推進すべきだと考えている。そして「更に進めるべき」と回答した人は、認知度は低いが、「企業価値を高める可能性を秘めている」「生産者支援につながる商品は進めるべき」という意見が多く見られた。他方、「どちらでもない」「やめた方が良い」と回答する者は、「あまりよく知らない」といった知識不足による回答が多く、商品知識・情報があると、態度変容が期待される。

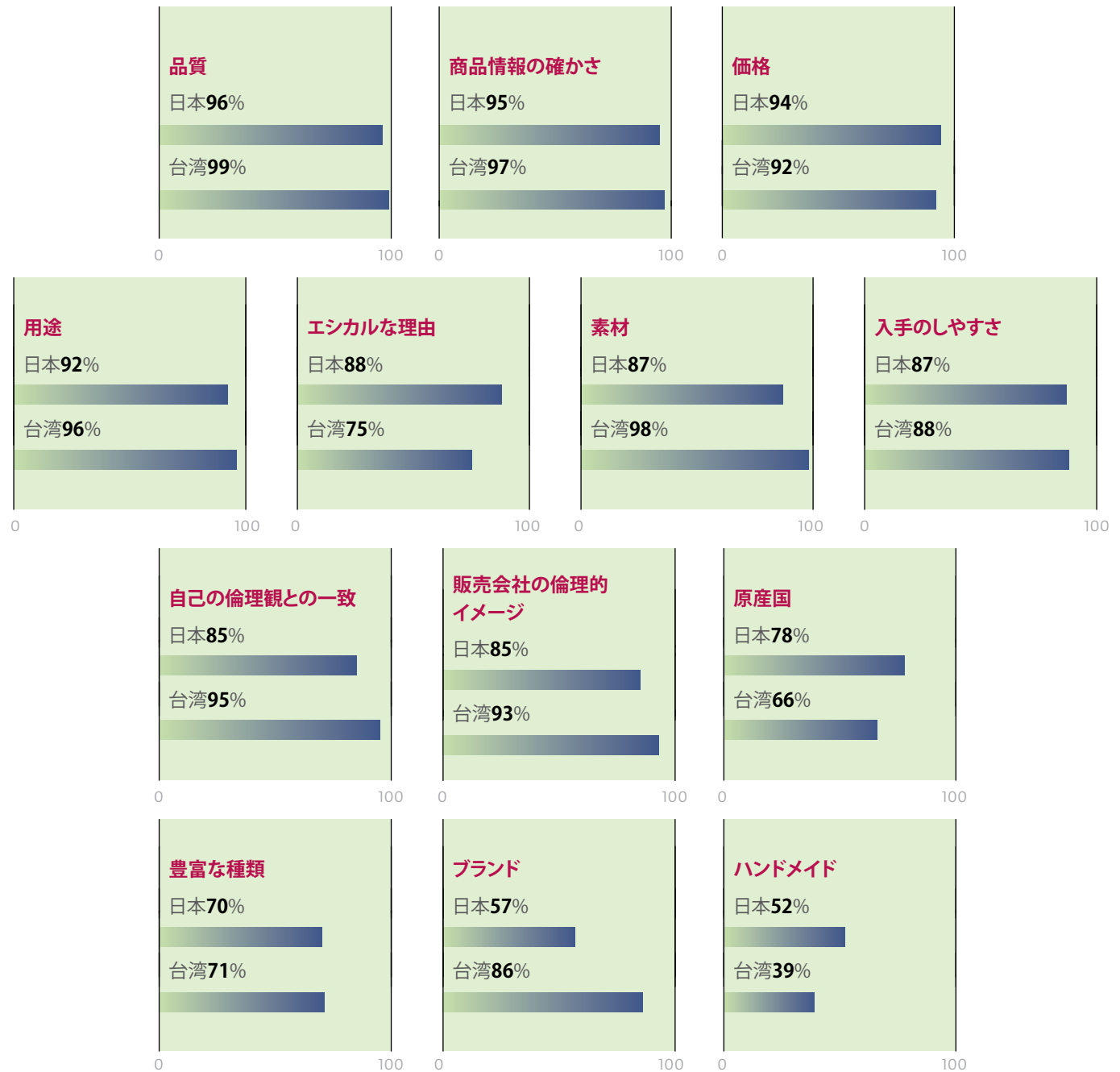
②オーガニックコットン

8割以上の社員はオーガニックコットンの商品を知っている。そして、両国ともに、9割以上の社員はオーガニックコットンを更に推進すべきだと考えている（日本92%、台湾96%）。オーガニックコットンの今後の方向性は、「更に進めるべき」と考える人は、「生産者の配慮は、他の商品も含めてどんどん進めるべき」と多くが回答を行う。他方「わからない」「あまり進めるべきではない」と回答する人は、「あまりよく知らない」といった知識不足による回答が多かった。そのため、商品知識や情報を従業員が知ることにより、従業員の態度変容が期待されるといえるだろう。

なお、本調査の依頼に対する回答率は、非常に高かったことを付記しておく。日本では、店舗の全スタッフのリストよりランダムに回答者を指名の上、回答を依頼している。本部は掲示板に対する任意回答にて回答を得ている。台湾では、店舗・本社に働く従業員全員に対して、回答を求め回答を得ている。従業員にとって会社からの依頼という面もあるが、回答に対するフリーアンサーなどを確認しても、非常に意識の高い従業員が多いことがうかがえた。

付録3：日本と台湾の顧客調査

エシカル商品購入時の購買決定要因



参考文献

増田明子・大平修司 (2017) 「ハンドメイド製品のコース・ブランディング：良品計画と JICA によるインクルーシブ・ビジネスにおける製品開発」『企業と社会フォーラム学会誌：企業と社会シリーズ 6』, pp. 61-84.

無印良品 (2010) 「インドのオーガニックコットン農場から」
(<https://www.muji.net/lab/report/100505-organic.html> 2019年4月8日確認)

無印良品 (2014) 「オーガニックコットン 大地を健康に、働く人に安心を。」
(<http://www.muji.net/lab/blog/sozai/024959.html> 2019年3月14日確認)

無印良品 (n.d.) 「くりかえし原点、くりかえし未来。」
(<https://www.muji.net/message/2010.html> 2019年4月19日確認)

良品計画 (2018a) 「DATABOOK 平成29年3月1日～平成30年2月28日」
(https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/ir_material_for_fiscal_ym/47523/00.pdf, 2019年3月14日確認)

良品計画 (2018b) 「有価証券報告書」
(https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/yocho_pdf/S100D0Q3/00.pdf 2019年3月22日確認)

良品計画 (2011) 「ラオスの雇用創出 新『自分の印がつけられる布製マイバッグ』誕生」
(https://ryohin-keikaku.jp/news/2011_0801.html)

良品計画 (n.d.) IR情報「中期経営計画2017～2020年度」
(https://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_results/mt_business_plan/ 2019年3月22日確認)
(https://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_results/mt_business_plan/ 2021年2月15日確認)

良品計画 (2018) 「MUJI が生まれる「思考」と「言葉」 pp.26-29.

Endnotes

- 1 World Investment Report 2014, UNCTAD によると SDGs 達成には、途上国だけで年間約 3.9 兆ドル必要とされているが、2014 年時点では官民あわせて約 1.4 兆ドルの資金に留まっており、必要な額と実際の投資額の乖離は年間で約 2.5 兆ドルとなっている。
- 2 よりよきビジネスよりよき世界 (Better Business, Better World), Business & Sustainable Development Commissions, 2017 年 1 月, http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- 3 同書によると SDGs 目標を達成することで、食料・農業、都市、エネルギー・資源、健康・福祉の 4 分野のみでも最低でも 12 兆ドルの新たな市場機会を産み出すとしている。
- 4 リーバイスを展開するリーバイストラウス社は委託先工場の環境・労働環境条件などの「ビジネスパートナー契約条件」の遵守状況を 10 段階で評価し、その評価に基づき、委託先工場が段階的価格設定の短期融資をうけられるよう働きかけている。つまり委託先工場は高い評価を受ければ受けるほど、金利が安くなる。Levi-Strauss, <https://www.levistrauss.com/2014/11/04/ifc-gtsf-sustainability-incentive-program/>
- 5 金融包摂とはあらゆる人々が生涯にわたり経済的に安定した生活を営むことができるよう、金融の知識やノウハウ提供、金融サービスへのアクセス等の支援を行うこと。
- 6 H&M は、国連の「ベター・ザン・キャッシュ・アライアンス (Better Than Cash Alliance)」に加入した初めてのグローバルファッションブランドである。Better than cash alliance によると、工場の観点から見ると、デジタル支払いへの移行は、労働者が生産ライン以外での時間を短縮したため 1 カ月で約 750 生産時間の節約をもたらす、労働者へハイブリッドモバイルマネー／銀行口座経由で支払うことにより、2 年以内にコストを 85% 超削減することができる見込みであることを報告は示している。同時に、デジタル経済への移行は、以前は銀行と縁のなかった従業員を正式な金融システムに引き込み、家計・金銭管理のスキルを身につけることによるフィナンシャル・インクルージョンにつながるとしている。(Kyodonews, Better Than Cash Alliance)
- 7 世界基準の綿製品を持続可能なものにしていくため、世界中の綿花農家と協力し、環境保護と共に綿花の生産改善を行っている。農家と農業労働者の暮らしや労働条件の改善のための支援も行う。企業は BCI と協業することで綿を 100% 持続可能な調達に。既に 73 社が参加。
- 8 NIKE, <https://purpose.nike.com/sustainable-cotton>.
- 9 2017 IKEA Group Annual Report (サステナビリティレポート)
- 10 世界銀行グループに属する IFC は 1956 年に設立され、途上国の民間セクターへの投資資金、事業や政府へのアドバイザーサービスを提供する他、国際金融市場における資本を動員し、開発途上国の持続可能な成長を支援している。IFC の使命は途上国の民間部門における持続可能な民間投資を促進することにより、これらの国々の貧困削減を図り、人々の生活水準を支援すること。
- 11 ストアブランドとは、小売業者が独自に作ったブランドのことをいう。プライベートブランドともいう。対する用語は、ナショナルブランドであり、製造業者の作るブランドのことをいう。
- 12 MUJI Global Sourcing (MGS) は、良品計画の商品調達子会社として世界中の商材情報を集め、商品開発を行っている。途上国における開発も数多い。その中でも、オーガニックコットンを用いた生活雑貨の商品は、農業や化学肥料を用いない綿花の栽培により、化学肥料を用いる通常の綿花の栽培に比べて、生産者の健康が損なわれないことが明らかとなっていることから、良品計画は綿花を使用する全商品に使用することを推奨している。
- 13 良品計画、広報部へのヒアリングより
- 14 ベターワーク計画は、東南アジア 8 か国の縫製工場において労働基準が守られた作業環境の確保を目的とし、参加各国の労働基準の遵守状況を評価し

- ている。遵守が足りていない部分はその問題解決に向けた専門家による助言や訓練を行うサービスを提供し、オンラインシステムを通じて、取組の進捗情報を共有することができる仕組みとなっている。(良品計画 ホームページ) https://ryohin-keikaku.jp/csr/list/list_068.html
- 15 良品計画 (2018b) 「有価証券報告書」 (https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/yuho_pdf/S100D0Q3/00.pdf) 2019年3月22日確認
 - 16 IFCにより、2013年にインクルーシブ・ビジネス・リーダー賞を取得している (良品計画ホームページ、2013年、https://ryohin-keikaku.jp/news/2013_1111_02.html)
 - 17 増田明子・大平修司 (2017) 「ハンドメイド製品のコース・ブランディング：良品計画とJICAによるインクルーシブ・ビジネスにおける製品開発」『企業と社会フォーラム学会誌：企業と社会シリーズ6』, pp. 61-84
 - 18 ソープストーンとは、ケニアで採掘される石罅のように加工しやすい天然石をいう。ケニアでは各種動物型などに彫刻され、カラフルな色が付けられてお土産品として有名な商品である。
 - 19 無印良品の品質基準のしくみについては、「第二章 2-3 無印良品の品質基準」を参照のこと
 - 20 一村一品プロジェクトとは、経済発展から取り残された内陸部や農村部で、地域資源を活かした製品の生産と販売を支援するものであり、もともとは大分県の農村での実施された取り組みであった。JICAは、一村一品プロジェクトを通して、途上国の地域開発支援を行っている。
 - 21 IFCは世界銀行と協業し、途上国各地の生産者団体及びアグリゲーター 180社から、良品計画と合意した選択基準を元に 80社を選択。途上国で業務展開する 30カ国、合計で 23,000人以上の小規模工芸生産者と協働する 39社への調査を実施・結果を分析した。
 - 22 良品計画 (2011) 「ラオスの雇用創出 新『自分の印がつけられる布製マイバッグ』誕生」 (https://ryohin-keikaku.jp/news/2011_0801.html)
 - 23 無印良品 (2010) 「インドのオーガニックコットン農場から」 (<https://www.muji.net/lab/report/100505-organic.html>) 2019年4月8日確認
 - 24 MGS マネージャー大空氏からのインタビュー
 - 25 IFC プロジェクトマネージャー、統計専門家、キルギスの現地調査員 2名で構成されたミッション。MUJIに2016年から2017年までフェルト商品を卸した生産者から調査対象者をランダムに抽出し、直接聞き取り調査を行った。IFCが調査結果を分析 (定量・定性的調査が中心、回答者のパターンも分析) した。IFCはキルギス生産者の生活の実態、仕事や所得レベルの把握、生産者の視点から、MUJI・JICA・IFCとの連携が及ぼした経済的及び社会的インパクトについて検証するための調査を実施。また、生産者団体の強化における影響、今後の MUJIとの連携における教訓についても検証した。本調査では世界銀行が開発した SWIFT 迅速貧困評価ツールにより貧困レベルも算出。SWIFTは貧困推計式を使用し、10問の質問の実施により生産者の所得・貧困レベルを測定する家計調査である。
 - 26 2017年度の無印良品へのフェルト商品販売による各生産者の平均年間収益は 33,000ソム (約 400米ドル) で、家計所得全体のうち 20%を占めている。
 - 27 増田明子・大平修司 (2017) 「ハンドメイド製品のコース・ブランディング：良品計画とJICAによるインクルーシブ・ビジネスにおける製品開発」『企業と社会フォーラム学会誌：企業と社会シリーズ6』, pp. 61-84。
 - 28 同上
 - 29 USAID 2018, World Bank, UNDP Human Development Indicators, International Labour Organization, ILOSTAT database. 2018年9月に確認。World Bank Group. 2018. Women, Business and the Law 2018 (女性・ビジネス・法律 2018年版)。Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29498> License: CC BY 3.0 IGO
 - 30 World Bank Group. 2019. Profiting from Parity : Unlocking the Potential of Women's Business in Africa. (女性事業者の制約を解消する：アフリカの経済生産性向上の視点から) World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31421> License: CC BY 3.0 IGO.
 - 31 World Bank Group. 2019. Profiting from Parity : Unlocking the Potential of Women's Business in Africa. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31421> License: CC BY 3.0 IGO. AND 2016. Voices of Europe and Central Asia: New Insights on Shared Prosperity and Jobs. World Bank, Washington, DC.
 - 32 従業員調査は良品計画の支援を受けて主に増田によって実施された。IFCはアンケート調査のデザイン・設計及び中国語への翻訳を担当した。
 - 33 良品計画 (2018a) 「DATABOOK 平成 29年 3月 1日～平成 30年 2月 28日」 (https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/ir_material_for_fiscal_ym/47523/00.pdf)、2019年3月14日確認
 - 34 顧客調査は良品計画の支援を受けて主に増田によって実施された。IFCはアンケート調査のデザイン・設計及び中国語への翻訳を担当した。
 - 35 マイル別の回答者属性であるが、「ベーシック」が、0～19999マイルであり、回答者は 12715人 (38.8%)、続いて「シルバー」20000～49999マイルが 10245人 (31.3%)、「ゴールド」50000～99999マイルが 6261人 (19.1%)、「プラチナ」100000～199999マイルが 2634人 (8.0%)、「ダイヤモンド」200000マイル以上が 906人 (2.8%) であった。
 - 36 良品計画 (2018) 「MUJIが生まれる「思考」と「言葉」」pp.26-29
 - 37 企業が倫理的観点から事業活動を通じて、自主的に社会に貢献する責任のこと
 - 38 MUJIの経営層によるヒアリングより
 - 39 同上
 - 40 同上
 - 41 キルギスの貧困ライン (1日の収入 3.2ドル) 以下で暮らしている人々
 - 42 A社の社長への聞き取り調査結果より
 - 43 MGS経営層へのインタビューより
 - 44 良品計画では、1980年にブランドが誕生した時以来、3つの商品開発のルールを守ってきた。それは、「素材の選択」「工程の見直し」「包装の簡略化」である。この3つの基本ルールをもとに、商品開発では、出来るだけ現場に入り、素材を選び、無駄な工程や包装を省くことが行われている。特に商品の素材に関しては、原毛や漂白しない再生紙、コットンなど、工程の見直しという点では、色を付けずに自然の色をそのまま活かす商品開発が行われており、ブランドの特色となっている。
 - 45 キルギス共和国では全国民のうち 19.3%の国民が貧困ライン (1日 3.2米ドル以下) 以下で生活している。世界銀行キルギス共和国の Country Snapshot 参照。貧困ラインとは、所得または支出水準が最低限の必要を満たす水準。それに達しない層 (= 貧困者) が全人口に占める割合を貧困率・または指数として示す。これにより表される貧困を経済的貧困、所得貧困とも言う。世界銀行は 2011年の購買力平価に基づき各国の貧困ラインを設定している。
 - 46 本調査で世界銀行が開発した SWIFT 迅速貧困評価ツールにより算出。SWIFTは貧困推計式を使用し、10問の質問の実施により生産者の所得・貧困レベルを測定する家計調査である
 - 47 USAID 2018, World Bank, UNDP Human Development Indicators, International Labour Organization, ILOSTAT database. 2018年9月に確認。World Bank Group. 2018. Women, Business and the Law 2018 (女性・ビジネス・法律 2018年版)。Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29498> License: CC BY 3.0 IGO

「インクルーシブサプライチェーンを構築する無印良品のアプローチ」の章の無印良品の事業概要、無印良品のインクルーシブ・ビジネスに関わる活動について、従業員調査と顧客調査のサブセクションは増田が執筆し、英語版では猿田が改訂した。その他のサブセクションは猿田が執筆した。



PHOTO CREDITS:

Cover: Shino Saruta, Takaaki Ozora,
Akiko Masuda
Page 4: Takaaki Ozora, Shino Saruta
page 11: Ryohin Keikaku
page 13: Shino Saruta
page 14: Akiko Masuda
page 15: Ryohin Keikaku
page 16: Takaaki Ozora
page 18: Akiko Masuda
page 20: Takaaki Ozora
page 23: Shino Saruta
page 25: Akiko Masuda
page 36: Akihisa Haraguchi
page 40: Akiko Masuda
Page 42: Takaaki Ozora
Inside Back Cover: Takaaki Ozora

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433

[ifc.org](https://www.ifc.org)



Creating Markets, Creating Opportunities