

# 服のチカラ

世界を良い方向に変えていく



05 ソーシャルビジネスって何だろう？  
世界中のあらゆる人に、本当に良い服を

MADE FOR ALL



# 世界中のあらゆる人々に、本当に良い服を ソーシャルビジネスって 何だろう？

撮影：見米康夫、上岡伸輔

## 世界を良い方向に変えていく 服のチカラ 05

世界には、貧困・紛争・災害などにより、お腹いっぱい食べることも、家族と一緒に暮らすこともできない、明日生きる保障さえもない人々が多くいます。こうした社会的課題について、一時的な寄付やボランティアではなく「ビジネス」として継続的に取り組み、課題解決を目指すのが「ソーシャルビジネス」の考え方です。

ユニクロは、世界最貧国のひとつといわれるバングラデシュで、ソーシャルビジネスを立ち上げました。現地の人々が買えるよう衣料品の販売価格を1ドル以下に設定。生産から販売まで現地で完結する

仕組みをつくり、ビジネスのサイクルをまわしていくことで、自立を促し、バングラデシュが抱える社会的課題（貧困、衛生、教育など）の解決を目指します。

初めて手にするユニクロの服を、嬉しそうに試着する人がいます。服を売った収入で、子どもたちを学校に行かせたい、と笑顔で話す人もいます。またある人は、明日はもっと服を売りたいと、夢をふくらませています。

服を着る楽しみや働く意欲、教育の機会など、さまざまな形で広がる服のチカラ。

M A D E F O R A L L .  
私たちは、世界中のあらゆる人々に本当に良い服を着る喜びを、服のチカラを届けたいと思っています。

## CONTENTS

- 04 バングラデシュにおけるユニクロのソーシャルビジネス
- 06 1枚1ドル以下のTシャツの価値
- 08 エネルギッシュ バングラデシュ
- 10 グラミンレディ、READY FOR LIFE!
- 12 バングラデシュでつくるバングラデシュで売る
- 14 Special Issue  
グラミン銀行 総裁 ムハマド・ユヌスさん  
立教大学経営学部教授 笠原清志さん



国名：バングラデシュ人民共和国  
 首都：ダッカ  
 人口：約1.6億人  
 貧困ライン以下の率：36.3%  
 識字率：47.9%  
 平均寿命：60.6歳  
 宗教：イスラム教徒約90%、ヒンズー教徒約9%、  
 その他仏教徒、キリスト教徒など

※貧困ライン=1日1.25USドル以下で生活をしている人々



## 利益は再投資

利益を追求し、その収益は、  
 ソーシャルビジネスに再投資。  
 1年目は10万枚、3年後には100万枚の  
 生産・販売が目標。

# 06

ビジネスの拡大再生産



# 05

## 買う・着る

現地で販売されているTシャツに比べて、  
 2~3割ほど値段は高いが、  
 品質が良く丈夫であることを伝え、  
 納得して買ってもらう。商品を長く着てもらう。

### 安全・衛生

清潔な衣料の重要性を、服と一緒に伝える。

### 女性の社会参加

家族以外の男性とは、接する機会のない女性がほとんど。服を売る・買うを通じて、社会に参加。

### 学校に行くきっかけ

着る服がなく、学校に行けない子供たち。服があれば通学の動機付けになる。

### 新商品のヒント

服を手にした人々の様子や感想、要望をグラミンレディからヒアリング。商品開発に取り入れる。

### 選ぶ・着る楽しみ

サイズも豊富な商品の中から、自分や家族に合ったものを選び、大切に着る。

### グラミン銀行

1983年にムハマド・ユヌス総  
 裁により設立されたバングラ  
 デシュで最大のマイクロレ  
 ジット機関。失業や貧困状態  
 にある人々を対象に無担保で  
 融資を行う。グラミン銀行とユ  
 ナス総裁は、「底辺からの経済  
 的及び社会的発展の創造に対  
 する努力」により2006年、ノー  
 ベル平和賞を受賞。

# 04

## グラミンレディ による対面販売

商品の販売を担当するのは、  
 グラミン銀行から融資を受け、  
 それをもとに自立を目指すグラミンレディたち。  
 自身も貧しい農村部出身である彼女たちが、  
 農村部の家々をまわり、  
 商品の特徴を説明しながら対面販売をしたり、  
 自分の家を店舗代わりにして販売する。



# 01

## 商品の企画

バングラデシュでの  
 Tシャツ1枚あたりの  
 市場価格は50円程度。  
 マーケティングを重ね、  
 品質と価格の両立を目指す。

# 02

## 素材調達

バングラデシュの  
 パートナー工場から  
 生地を安価で調達。

# 03

## 現地の工場生産

価格は抑えても品質には妥協しない。  
 ソーシャルビジネスの趣旨と  
 ユニクロの品質基準の両方に  
 賛同いただいた現地の工場生産。



### 自立支援

衣料の販売という仕事を始めることで自立への道が生まれる。

### 貧困の改善

収入を得ることで、日々の生活の質が向上。

### 生きるチカラ

自立への道が見えることで、明日への夢、目標が生まれる。生きるチカラになる。

ユニクロは、グラミン銀行と合弁会社を設立し、  
 バングラデシュでソーシャルビジネスをスタートします。  
 本来に良い服をバングラデシュでつくり、  
 貧困層の人も購入可能な価格で販売する。  
 自立を支援するこの仕組みは、  
 「仕事で得たお金で子どもに教育を(販売)」、  
 「丁寧な縫製で心地よい(購入)」など、  
 たくさんの笑顔へとつながっていきます。

# バングラデシュにおけるユニクロのソーシャルビジネス



# 1枚1ドル以下のTシャツの価値

首都ダッカの中心部、外資系ホテルや高層オフィスビルの目と鼻の先にカウラン・バザールという大きな市場がある。大小数百の店や屋台が並び、野菜や魚などの生鮮食品を中心に、衣料品や雑貨、日用品など彩り鮮やかな商品が山と積まれている。

働く人たちは徹底的にフレンドリーだ。やってくる外国人は多くないせいか、あちこちから声がかかる。「ハイ、ボンドウ(友達)！」「どこから来たんだい？」「写真撮ってよ」。胸を張ってポーズをつくる子どもたち。店の前を歩くと誰もが微笑みかけてくる。あつと言う間にバン格拉デシユが好きになってしまった。

この国が今、目指しているのは貧困からの脱却である。貧しさゆえに、特に農村では子どもに十分な教育ができず、識字率も低い。衛生環境が悪く、乳幼児の死亡率は高い。家庭がそういう状況だと、その子どももまた同じ状況に陥る。この悪循環を断ち切らねばならない。

そのために必要なことは、仕事を創り出すことである。人々が自分の手でお金を稼ぎ、自立できる仕組みをつくる。人に魚

をあげても食べてしまったら終わりだが、魚を釣る方法を教えれば、自分の力で生きていくことができる。そういう自立可能なサイクルをつくるのができるのは政府機関ではなく、独自の「技」を持ち、なおかつビジネスを通じて社会を変えようという意志を持った企業である。

商品を販売するという仕事にはさまざまな知識や技術が必要だ。品物を大切に扱い、手洗いを励行し、接客に笑顔を絶やさず、在庫の数や種類を管理し、代金をきちんと回収、保管するなど、基本的な動作がたくさんある。そこにはすべて何らかのノウハウがある。

今回、ユニクロがつくった商品を売るグラミンレディの女性たちは、こうした知識や技術を学ぶことで、自分の力で生きる術を身につけていく。ソーシャルビジネスとは、ある意味で自立する術を学ぶための学校のようなものである。お金を稼ぐことはもちろん大切だが、これらの「技」を学ぶことの価値はとてつもなく大きい。

1枚1ドルのTシャツを売ることで自分や家族の生活はもっと良くなる、自分の人生が変わるのだと彼女たちは信じている。「稼いだお金を何に使うのですか？」と聞けば、答えはみな同じだ。「子どもの教育にお金をかけます」。それは貧しさから抜け出す唯一の道であることを、彼女たちはよく知っているのだ。



田中信彦  
経済ジャーナリスト

早稲田大学政治経済学部卒業。同大学在学中より日中学院で中国語を学び卒業後、毎日新聞社に記者として入社。退職後、中国語の通訳・翻訳者などを経て、88年からフリーで執筆活動に入る。現在、日本と上海の両方に活動拠点を持つ。

# エネルギー バングラデシュ

人、笑顔、アートから放たれる  
あふれんばかりのエネルギー。  
そんなバングラデシュってどんな国？

## 1日5回、 お祈りの時間

90%近くがイスラム教徒。1日5回、決められた時間になると、仕事中でも手を止めて、メッカの方向に向かって20分間、祈りを捧げる。同時刻に一齐に行うため、工場内にお祈りのためのスペースが設けられている場合も。



## 街を駆け巡るアート「リキシャ」

リキシャとは自転車タクシーのこと。カラフルな装飾がされているのが特徴で、その名前は日本の「人力車」に由来しているともいわれている。1回約10円ほど。移動手段として日常的に用いられ、マーケットの前にはリキシャがずらりと並ぶ。



## 遊園地まである！ 巨大なショッピングモール

屋外のバザールとは別に、服や雑貨、食品などの日用品から、高級ブランド品まで扱うショッピングモールもある。最上階にはフードコートや映画館、遊園地まであり、1日中賑わう。特にラマダン明けのお祭り「イード」前の混雑はすごい！

## 1か月断食？「ラマダン」

イスラム教では、年1回、ラマダンにあたる1カ月間は、断食をしなければならない。ただ完全な断食は日中のみで、日没から日の出までは食事をしてOK。日没後・真夜中・日の出前の3回、政府が決めた時間に食事をする。夜食べることになるので、ラマダンになると太る！という人も。



## きらびやかな「サリー」は 女性の正装

5~8mほどの細長い布1枚で体を包み込むようにまとう、サリー。1着300円~400円。地元の人には高級品だが、バングラデシュの女性にとって、サリーは正装であり特別なもの。年に1度、思い切って購入する女性が多いという。



## 日用品のすべてが そろうバザール

首都ダッカには、あらゆる日用品が購入できる大きなバザールがいくつかある。野菜、肉、布など、商品別に通りが分かれており、道に沿って無数の店舗がひしめいている。1日中、地元の買い物客で賑わい、活気にあふれる。

## 高い経済成長率と、 未だ深刻な貧困問題

2009年度の経済成長率は、日本経済のバブル期をしのぐ5.9%。繊維産業を中心に経済成長が期待される一方で、1日1.25USドル以下で生活をしている人口は全体の3割以上、文字の読み書きができる人は50%に満たない。農村部を中心に、貧困・衛生・教育などの社会的課題は今も多く存在している。



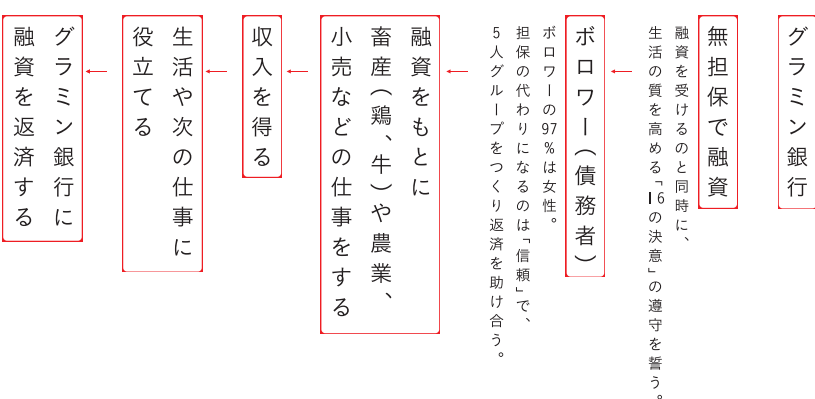


# グラミン・ユニクロ、 READY FOR LIFE!



「利益があがったら、2人の子どもの教育に使いたい」。ユニクロから支給されたばかりの販売用バックを肩から掛け、瞳をキラキラと輝かせて話す「グラミン・レディ」たち。彼女たちは、全国800万人にのぼるグラミン銀行のボロワー（債務者）の中から、ユニクロのソーシャルビジネスに自ら手を挙げたメンバーだ。バングラデシュでは、衣料販売の行商は珍しくない。今回も、月に1万タカ（1タカ＝約1.2円。9月末現在）以上の売り上げを誇るエキスパートが参加している。実際、現地のマーケット価格はTシャツ1枚が50円くらい。ユニクロ商品とは数十円ほどの差があるが、彼女たちは、確信をもって、売れる！と言ってくれた。「ユニクロの商品は丈夫でサイズも豊富。長い目で見ればとても価値があると思います。」もちろん、商売は、商品だけでなくも駄目。たくさん覚えることがある。学ぶべきことがある。商品知識はもちろん、礼儀、マナー……。最初は、大変。文字も読めないし、数字がカウントできない。でもユニクロの人たちは根気よく、丁寧に、私たちに接してくれました。商品のサイズや形もわからないと言ったら、商品ごとに色別のシールで分類してくれた。でもシールがうまく剥がせない（笑）。シールなんて見たこともなかったこともないし。値段は、すぐわかりました。なにしろお札の絵を商品台帳に貼ってくれたから（笑）。そして、2010年9月、待望のユニクロ商品のテスト販売が始まる。「試着会は大成功でした。女性同士なので、みんなほんとうに楽しそうで、興味津々。賑やかでしたよ。馴染みのない商品もあるので、しっかり説明しないとイケない。例えば、農村部ではショーツをはく習慣はありません。でも、衛生面や働くことを考えれば、あった方がいい。ユニクロの服が女性の生き方さえ変えてくれるかもしれない」。グラミン・レディたちが服を売り、お客さんが笑顔になる。その利益で教育を受けた子どもたちが、新しい未来を描いた時、きっと服のチカラは未来になる。

グラミン銀行の仕組み





パートナー工場の社長  
ナシルさん

このソーシャルビジネスは、 Bangladesh ソーシャル社会にとって、すばらしい取組みになると思います。それは、ひとつには、貧困層が購入できる価格の商品を提供していること、二つ目には、貧困層のニーズをきちんと把握していること、三つ目には、このビジネスを通じて、貧困層の人たちが、品質の良い商品を身につけることで、生活改善に向けて大きな助けを得られることです。また、お金を貯めたり、儲けたお金でさらに他のものを購入したり、職業を得るきっかけにもなります。

貧困層のコミュニティで商品をつくれるようにすれば、もっと安く生産でき、さらなる利益を上げて、次なるソーシャルビジネスの拡大に充てることができると思います。



グラミン銀行  
エティシヤンさん

ソーシャルビジネスで大切なのは、モチベーション、リーダーシップ、体力の3つです。特に直接販売に携わるグラミンレディたちの高いモチベーションは欠かせません。そのため、グラミン銀行の融資と同じように、このビジネスには、彼女たち自身の生活を向上させる可能性のあることを、繰り返し伝える必要があります。

一方で彼女たちの意見を引き出し、ヒアリングをする能力も問われます。ユニクロの杉山さんは、いつも彼女たちの話を真剣に聞き、日々奮闘している。まさに「ジャパニーズソルジャー」ですね。  
今、ユニクロをはじめ、さまざまなグローバル企業によってソーシャルビジネスがスタートしようとしています。こうした動きによって、近い将来「貧困」が世界からなくなること期待しています。



## で売る

「下着は必要なのですか？」一。

日本では当たり前のことが、Bangladesh ではそうとも限らない。識字率は50%未満。

グラミンレディへの説明は、文字中心のマニュアルの代わりに、

写真やイラストなどを活用する。また下着を身につける習慣がない農村部では、

販売よりも前にまずは清潔な下着の大切さを知ってもらう。

多くの差を越えて、ひとつ伝えひとつ理解してもらう。その度に、不安は期待に変わっていく。



## でつくる

最大の課題は、コストと品質の両立だ。

コスト面では、国内調達生地を活用することで、

Bangladesh の平均販売価格に近づけた。パートナー工場は、多くの工場と交渉の末、サンプル販売予定日ぎりぎりになって、ようやく見つかった。

現在、1カ月の生産量は5000枚程度。グラミンレディからは「もっと売りたい!」と、

頼もしい声も届いている。今年の目標は10万枚。3年後までに、300万枚/年を目指す。



ユニクロソーシャルビジネス  
Bangladesh シュ(生産担当)  
吉川智清

ソーシャルビジネスはチャリティではないので、お客様にとって魅力的でなおかつ価格競争力のある商品を生産できなければ成立しません。そのために販売価格に見合うコストで生産できる工場の確保が大きな課題です。取組みの意義や目的をお伝えして協力をお願いしますが、あくまでビジネスですから、工場が損を出すようでは継続できません。限られたコストでいかに魅力のある商品を生産するか。難しいチャレンジが多いですが、この国で安く高品質な服を生産・販売して社会の問題を解決しようという事業が展開できるのは、ユニクロの強みがあればこそです。将来的には他の国でもソーシャルビジネスを展開したいと思います。



ユニクロソーシャルビジネス  
Bangladesh シュ(販売担当)  
杉山敬

農村部で商品を販売すると、村中の人たちが集まってきます。まるで、パートのバーゲンセールのような感じですね。商品はとりあえず7アイテムで、平均単価は日本円で70〜80円ぐらい。現地の感覚では特に安いというわけではありませんが、品質と価格のバランスで見ればとてもお買い得です。現時点での評判は上々で、自信を持ちました。商品を販売するとき大切にしているのは、ソーシャルビジネスとしての目的を明確にすることです。社会をより良い方向に変えていくことが私たちの目的です。そのため販売する女性たちには販売のプラクティスになって欲しい。ユニクロが重視している基準をしっかりと伝え、それを覚え、実行してもらえるように一緒に頑張って勉強しています。

## 社会にとって価値ある会社であるために

フ アーストリテイリングの経営理念の中に「独自の企業活動を通じて、社会との調和ある発展を目指します」という言葉があります。私たちは、社会にとってよい会社、価値ある会社でなければ、企業は存在する価値がないと考えています。

2010年9月、私たちは、バングラデシュ人民共和国にソーシャルビジネスを行う会社を設立しました。この会社は、服の企画、生産、販売などのビジネスを通じて、バングラデシュにおける社会的課題(貧困、衛生状況、教育など)を解決することを目指しています。具体的には、①商品の素材調達から、生産、物流、販売にいたるまでをバングラデシュ国内で完結する仕組みをつくること、②商品は、貧困層の保健衛生や教育機会の創出といった課題解決につながるもので、確実に購入できる価格で販売することで、

日々の生活改善に寄与すること、③バングラデシュの貧困層が起業家として自立した生活を営むことができるよう、雇用機会を創出すること、④利益を追求し、その収益は、ソーシャルビジネスの拡大再生産に再投資する、という4つを事業の基本方針としています。

初年度には、バングラデシュ国内で、250名の雇用創出を目指し、3年後には1,500名規模まで増やしていきたいと考えています。このビジネスは、立ち上がったばかりで、まだまだできていないこと、取り組むべきことがたくさんありますが、「服を通じて世界を良い方向に変えていきたい」、私たちは、本気でそう考えています。一企業や一人の力は小さいですが、こうした考え方に賛同し、一緒に行動していける仲間を増やしていくことで、大きな動きにつながっていきたいと考えています。

アンケートへのご協力をお願いいたします。

ファーストリテイリングでは、「服のチカラ」についてご意見・感想をお待ちしております。みなさまからご意見をいただくことで、改めて自社の取り組みについて見直し、今後の活動につなげていきたいと考えております。アンケートハガキにご記入のうえ、ご返信ください。みなさまからのご意見をお待ちしております。

「服のチカラ」は、ユニクロ店頭のほか、右記WEBサイトからもご覧いただけます。

「服のチカラ vol.1」障がい者と働くということ



「服のチカラ vol.2」HEATTECHが生まれる場所



「服のチカラ vol.3」全商品リサイクル活動



「服のチカラ vol.4」瀬戸内オリーブ基金とユニクロ



URL: <http://www.fastretailing.com/jp/csr/>



2010年7月に行われた  
合併会社設立の記者会見よりコメントを抜粋  
グラミン銀行 総裁  
ムハマド・ユヌスさん  
バングラデシュにあるグラミン銀行 総裁。経済学者。  
マイクロクレジットの創始者でもある。  
2006年には貧困層の経済的・社会的基盤の構築に対する貢献でノーベル平和賞を受賞。

ユ

ニクロの優れた技術や効率的な事業運営の手法が、既存のビジネスの中だけではなく、ソーシャルビジネスとして社会的課題の解決に向けて使われることは、バングラデシュ社会にとって非常に意義あることだと思っています。また、衣料の安定した供給がもたらす健康面、衛生面などのメリットは計り知れません。同時に、経済的にも現地の人たちの自立支援、信頼回復をもたらします。

日本は技術力と勤勉さで世界第二位の経済大国になりました。これからは、その力を社会的事業に向ける番だと思っています。今回のバングラデシュにおける合併事業のスタートは、日本企業として初の試みです。この挑戦は、他の日本企業に対するアピールという意味でも非常に強いメッセージ性を持っていると思います。

ソーシャルビジネスは、利益追求に終わらない新しいビジネスの形です。こうした新しい取組みを、ユニクロと一緒にバングラデシュで始められることを非常に嬉しく思っています。

市



AIC(The Asian Institute for Intellectual Collaboration)所長  
立教大学経営学部教授(社会学博士)  
笠原清志さん

場の論理を押し進めれば、勝ち組と負け組が分かれ、貧富の格差が広がります。それを政府の力で是正しようとするれば、政府の支出が増えて財政が破綻しかねない。今の社会が抱える問題には、「市場の失敗」と「政府の失敗」という2つの要素が大きく影響しています。

そういう限界が見えてきた中で、NPOやNGOなど政府や企業の間立って触媒的な作用をする新しい組織が成長してきました。それがひとつの契機となって、社会が抱えるさまざまな問題の解決にビジネスという手法をもって当たるソーシャルビジネスの考え方が生まれてきたわけです。

そうした流れの中で、世界的に高い評価を受けているグラミン銀行とユニクロが国際的なレベルで手を組みました。この出会いは決して偶然ではないと私は思います。ユニクロにはもとから服の力で社会を良い方向に変えたいという強い意志があった。ソーシャルビジネスに取り組み準備がすでにできていたというべきでしょう。この両者の取組みが日本のソーシャルビジネスの大きな1ページを開いてくれることを強く期待しています。



