

[研究ノート]

政府・企業・NGO のパートナーシップ

ーインドにおけるオーガニック・コットンを通じた官民連携による総合的
農村開発プロジェクトー

Public Private Partnership PEACE BY PEACE Cotton Project in India as Comprehensive Rural Development Project by PPP

榎木 美樹
ENOKI Miki

はじめに

1. 問題の所在
 - 1.1 援助機関における官民連携への動き：民間セクターへの期待
 - 1.2 開発とビジネスの観点の相違と両立させる難しさ
 - 1.3 インドにおける開発とビジネス
2. インドの農民の自殺問題と疲弊する綿花栽培農家
3. 各セクターのアクター
 - 3.1 公的セクター/政府：JICA
 - 3.2 営利セクター/企業：フェリシモ
 - 3.3 非営利セクター/公共セクター：インドの NGO
4. PBP プロジェクトとは
 - 4.1 基金設立までの経緯とプロジェクトのデザイン
 - 4.2 サプライ・チェーンの循環システムの構築と PBP プロジェクトの発展
 - 4.3 PBP プロジェクトが持つ可能性
5. 考察
 - 5.1 PBP プロジェクトの秀逸性
 - 5.2 パートナーシップ形成と保持に際する課題

おわりに

参考文献

参考 URL

要旨

「官・産・市民社会」によるパートナーシップ（官民連携）のインドにおけるグッド・プラクティスとして位置づけられる PEACE BY PEACE プロジェクト（PBP プロジェクト）は、公的機関の JICA、民間企業のフェリシモ、インドの NGO チェトナが協働して企画・運営されたもので、オディシャ州カラハンディの綿花栽培農家に対し、有機農法への転換支援とその子弟への就学支援を行ってきた。日本企業の本来のコア・ビジネスを活かした戦略的 CSR 活動として、総合的農村開発の文脈に位置づけられる事業である。公的資金をほとんど投入せずに立ち上がり、6年間の累計基金総額が 9,000 万円規模であるという意味ではレバレッジ効果が非常に高い事例である。

PBPプロジェクトのユニークさの一つは、取引を公正化するサプライチェーンの構築（公正貿易の要素）に加えて、消費者から集められた資金が基金として再度インド農民に還元されるという二重支援体制のプロジェクト・デザインにある。また、本来の基金活動から派生していく活動の多様性も特徴的である。さらに、事業地として最貧困地として名高いオディシャ州カラハンディが選定されたことで、支援ターゲットが重層化する意味合いを帯びることとなった。ストーリー性としても極めて精密につくり込まれている。

他方で、汎用的なエッセンスの抽出とマニュアル化が期待されるグッド・プラクティスであるが、属人的な要素が強いことも特徴の一つである。

キーワード：官民連携、パートナーシップ、オーガニック・コットン、総合的農村開発、戦略的CSR

はじめに

国際開発において、最も重要かつ深刻な問題は貧困であるという認識が世界的に広く共有されている。貧困削減のアプローチは様々あるが、本稿では、昨今注目を集めるビジネスを通じた開発途上国の社会課題の解決に資するビジネス促進の動きに注目する。また、その中でも、開発課題を充足しつつ、経済的充足も満たすことを目的とした官民連携の動きを取り上げる。本稿でいう官とは総合的な政府開発援助の実施機関、民とは民間セクターだが、営利組織の民間企業と非営利組織のNGOを指す。官と民の二項図式でみるより、それぞれの特性や思考方法の違いに注目して公的セクター（政府）、営利セクター（企業）、非営利セクター（NGO）といった3分類が適切であると判断した。

政府・企業・NGOがそれぞれの特性を活かしながら参画する事業の事例としてインドにおける総合的農村開発事業として展開したピース・バイ・ピース・コットン・プロジェクト（PEACE BY PEACE Cotton Project. 以下PBPプロジェクト）を紹介する。PBPプロジェクトは、政府機関としての独立行政法人国際協力機構（JICA：Japan International Cooperation Agency. 以下JICA）、民間企業としての株式会社フェリシモ（以下フェリシモ）、インドのNGOであるチェトナ・オーガニック（以下チェトナ）が三つ巴で関与し、ビジネスを通じて日本人とインド人をつなげ、健康な大地を次世代に残すプロジェクトである。「100年後の子どもたちにもコットンのTシャツを着て欲しい」——この思いが根底にある。2010年のPBP基金設立から今日までに集めた基金は総額9,000万円を超えてインドの農家に届き、オーガニック・コットン栽培を通じた総合的農村開発として発展している。現在も進行中のグッド・プラクティスである。「官・産・市民社会」によるパートナーシップ（官民連携）事業の例として、PBPプロジェクトを取り上げ、それぞれのアクターの役割を検証し、課題を検討するのが本稿の試みである。

筆者は PBP プロジェクトがインドで立ち上がる際、JICA の企画調査員という立場で本プロジェクトに参加した。つまり官の立場で本件連携を推進する役割を担った¹。本稿は、筆者のそのときの経験と考察によって構成される。

1. 問題の所在

1.1 援助機関における官民連携の動き：民間セクターへの期待

グローバルな問題が深刻化する中、民間セクターの役割が重視されている。NGO 活動の重要性はいうに及ばず、近年では、企業による CSR 活動²や BOP ビジネス³へ注目が集まっている⁴。特に経済的貧困層を対象とする BOP ビジネスはこれまで市場としてあまり関心を払われてこなかったが、BOP 層の莫大な人口数を背景に、そのニーズに対応した事業展開次第でビジネスチャンスが拡大され、企業の持続的成長の確保に繋がるのが期待されている。産業界にとって CSR 活動と BOP ビジネスの違いは、前者は社会貢献的色彩が強いのに対し、後者は利益率は低いにしても、収益を重視していることである。

援助機関の視点としては、途上国の開発援助の促進という点から CSR 活動や BOP ビジネスに注目し、貧困層者社会的に弱い立場にいる人々を対象に企業が本業としてビジネスを行うことで、社会課題の解決に貢献するへの期待を高めている。

このような民間セクターの役割の重要性を認める機運を受け、日本の援助実施機関としての JICA は 2008 年 10 月に民間連携室を設置した。2009 年 10 月には海外投融資業務を担う部門も設置され、民間企業や民間資金の重要性を踏まえて、開発途上国の発展に貢献する連携体制の強化がさらに進んだ。

こうした組織強化とそれを支える JICA の持つビジョンと 4 つの使命⁵を達成するためにも、途上国の経済成長と持続的な社会発展・貧困削減に寄与する開発パートナー（民間企業）の存在は非常に重要である。加えて、日本国民の支持の取り付けが決定的な意味を持つことは言うに及ばな

¹ 筆者は 2009 年 9 月から 2012 年 9 月までインド事務所でも市民参加協力分野の企画調査員として勤務した。その後 2015 年 3 月までは農林業分野の企画調査員として、2016 年 2 月までは JICA インド事務所のナショナル・スタッフとして勤務し、PBP プロジェクトを担当した。

² CSR : Corporate Social Responsibility 「企業の社会的責任」と訳される。CSR 活動に明確な定義はないものの、日本において一般的には、法令の遵守や環境保護、人権尊重など、環境・経済・社会の分野において企業活の向上につながる各種活動を指す。

³ BOP : Base of the Pyramid 主に途上国の経済的貧困層を指す。BOP 層に関する単一の定義は存在しないものの、国際金融公社 (IFC : International Finance Corporation) は、世界の諸特別人口構成で一人当たり年間所得 3,000 ドル (2002 年時点の購買力平価換算) 以下の世帯を BOP 層と位置づけており、世界人口のうち約 72% の 40 億人が BOP 層にあたるという。BOP ビジネスとは、企業が本業として途上国の BOP 層のニーズに応えるビジネスの形態をいう。インドの場合、人口の 77% (8.36 億人) が 1 日あたり 20 ルピー (40 円) 以下で生活している [Shankar and Shah 2012: 135]。インド国立応用経済研究所 (NCAER) では、年収 9 万ルピー (18 万円) 以下を「貧困層」と定義している。BOP 層を市場にするには高リスク低利潤回収が付きまとうが、市場としての厚さそのものの魅力がある。こうした大規模人口をターゲットにする BOP ビジネスや NGO 活動により、産業構造の変化が伴えば、成長の果実が裾野へいきわたることも期待される。

⁴ 近年のインドは世界有数の IT 大国となり、投資対象やビジネス対象としてインドは、擁する巨大な人口を見込んだ巨大市場として日本企業の進出が年々増加を続けている。在インド日本大使館「インド進出日系企業リスト」によると、全インドに置ける日経企業数合計は 2016 年 2 月時点で 1,229 社 (2014 年比 6%増)、拠点数合計は 4,417 拠点 (同 14%増) である。業種別に見ると製造業が半数を占め、特に自動車・電気関連のメーカーが多い。本稿では、こういった純粋な営利企業ではなく、経済活動を通して社会課題の解決を強く志向する企業活動に焦点をあてる。

⁵ 4 つの使命とは以下。使命 1 「グローバル化に伴う課題への対応」、使命 2 「公正な成長と貧困削減」、使命 3 「ガバナンスの改善」、使命 4 「人間の安全保障の実現」 [JICA 2016 : 7]

い。すなわち、企業活動と国民の支持に裏打ちされるヒトとモノとカネと情報の流れをつくることにより、途上国の持続的発展を経済活動と開発の観点から支援することが援助機関が実施する民間連携事業においては求められる⁶。

1.2 開発とビジネスの観点の相違と両立させる難しさ

官民のパートナーシップを JICA と NGO⁷ という観点でみると、両者の具体的対話は会合という形態をとって 1998 年から始まっている⁸。こうした会合は NGO と ODA との連携・協力強化のための協議機関として機能し、お互いの理念や活動の方向性の確認、助成金の設置や運用方法、提出書類の内容検討、モニタリング体制のあり方を検討する場となってきた。政府が上、民間（市民）が下という権力関係を克服すべく、対等なパートナーシップに基づいた関係構築に貢献してきた。より効果的な国際協力の実現と、国際協力への市民の理解と参加を促進するための意見交換の場を定期的に持つことに努め、対話を通して、資金協力（政府から NGO への国際協力活動の資金提供）や活動環境整備（NGO の能力強化支援）、これらの運用に関する意見交換が継続されている。この意味では、開発という同じフィールドに立ちながら、政府中心の援助では対応が困難な草の根レベルのニーズ把握に努め、機動性を担保しながらきめ細かい支援を行う NGO の活動を、政府が資金面・外交面・活動面で支援する体制が構築されつつあるといえる。両者は規模の大小やスピード感の違いはあるものの、使用する言語や世界観の面で親和性が高い。

他方、もう一つの民である営利セクターに目を向けると、官民のパートナーシップに基づく連携に際する企業側のモチベーションは、第 1 に企業の社会貢献というフィランソロピーの観点と、第 2 によりよいビジネス環境の構築の 2 点が挙げられる。途上国に進出する企業にとってビジネスを成功させるには、教育のある人的資本、民主的社会、途上国における購買力を高めるための個人所得の増加が必要となるが、このような問題意識は政府による開発と、一見同様の問題意識である。しかし厳密には、企業にとって快適な投資環境を整備することと開発インパクトを生み出すこ

⁶ 海外の代表的な官民連携イニシアティブとして、米国国際開発庁（USAID : The U S Agency for International Development）の GDA（Global Development Alliance）がある。官民連携プロジェクトのマッチング支援、当該プロジェクトに対するグラント、技術支援を行う枠組みである [USAID ウェブサイト : <https://www.usaid.gov/gda>]。GDA は 2001 年にブッシュ政権誕生後に設立されたが、その設立の背景には、①米国企業内で CSR や社会貢献の関心が高まったこと、②多国籍企業が途上国の人材を雇用し税金を納めるなど、途上国において大きな影響を持つようになったこと、という米国における二つの状況が存在した。米国の GDA が着実にプログラム数を増加できた要因のひとつは、民間企業を共通の社会課題解決に取り組む「Co-funder」としてみなして対等に扱ったことである。さらに GDA の連携は、投資とチャレンジをうまく組み合わせることができた点特徴的であった。そのため、CSR 分野での連携も、チャリティ（慈善）ではなく、あくまでもコア・ビジネスを活かした戦略的 CSR を対象とした点が評価される。それにより GDA からの資金投入が呼び水となって、企業側からそれを上回るレバレッジが可能になった。2010 年時点での JICA の官民連携体制では、側面支援に限られているため、企業からの本格的なレバレッジを取りつけるまでには至った事例はない。他方、GDA でも 2010 年時点では、事業評価そのものは実施していなかった。現在外部コンサルタントに委託し評価方法を検討しているものの、運用には至っていなかった。適切な評価方法を構築することにより、民間連携を実施したことによって、「連携なし」に比較してどれだけ効果が増大したかを計り得る手法が必要である。

⁷ 日本の国際協力 NGO は、1960 年代より徐々に誕生し、70 年代終わりから 80 年代初頭にかけて、インドシナ難民への支援を契機に活動を活発化させた。90 年代になると、国際的な問題への市民の関心の高まりとともに団体数も飛躍的に増加した [外務省 2013 : 3]。

⁸ NGO-JICA 協議会は、2008 年度の新 JICA の設立とともに設けられたが、旧 JICA と NGO との定期会合は 1998 年度、旧 JBIC と NGO との定期会合は 2001 年より開始されている [JICA ホームページ「NGO との定期会合」https://www.jica.go.jp/partner/ngo_meeting/index.html]。

とは重なることもあり得る領域ではあるものの、必ずしも合致するとは限らない。企業にとってビジネスと環境整備としての開発との両立は大きなチャレンジであり、特別な配慮が必要である。

そもそも、開発とビジネスは異なる視点からアプローチしており、言語も含めて異なった対話の仕方が必要である。したがって、ビジネスを通じた官民連携において最も重要なことは、JICA あるいは経産省による協力・介入を通じて、資金のみならず、企業が豊富に持つスキルや技術をレバレッジすることにより、開発の相乗効果を生む仕組みを創り出すことである。本来の企業のコア・ビジネスを実施することが開発にも繋がるような仕組みをつくるという視点が重要になる。

1.3 インドにおける開発とビジネス

インドは広大な国土を有する (29 州、22 言語) 多様性の国である。経済面では年間 5~9% の GDP 成長率を挙げ、2040 年以降に人口ボーナスの恩恵を受ける。こういった成長の側面と同時に、BOP 層を年間所得 3000 ドル (購買力平価換算) 以下の人口だとすると、インドの場合、人口の 95% (9 億人 : 2010 年時点) が該当する。成長と貧困が共存する社会である。

このような基礎情報を携えて、インドの地へ足を踏み入れた日本企業は、分散した市場 (都市) と未開拓の地方という現状に、進むべき道を見出せず最初の第一歩が踏み出せないという事態に直面する。農村人口がほぼそのまま BOP 層とすれば、農村で BOP ビジネスを展開することになるが、農村のニーズも農村へのアクセスもわからない。ましてや農村といっても、インド人口の 69% は農村居住者であるから [Census of India 2011]、どこを対象としてよいかもわからない。頼りは自社製品だが、それが農村でどれほどの需要が見込まれるのかもわからない。大海の一滴にも似た心境に立たされ、製品は自社で開発し、NGO が見込み顧客である人々にアウトリーチし、販路を確保・拡大してくれることを期待する。

他方、人々の生活向上を目指す NGO の活動の多くは、何らかの理由で「出会ってしまった」人々の苦しみに添う形で事業が展開されている。その NGO にとっては、その場所と人々に意味があるため、多少、非効率的でも、利潤を度外視してでも、その人々の困難を克服するために心血を注ぐ。NGO や農村の側には、企業の進出に伴って市場経済システムに組み入れられ、絡め取られるのではないかという懸念が生じる場合が多々ある。

企業側のニーズおよび途上国に対する理解の幅には多様性があり、同時に現地の民間団体や連携可能性のあるパートナー NGO にもそれぞれの理念があることから、企業と NGO のマッチングは難しいのが現状である。2010 年、JICA インド事務所と関係を有する NGO に経済産業省が提唱する「BOP ビジネス推進プラットフォーム」への登録参加を呼びかけても、JICA の草の根技術協力事業実施団体を含め、多くは参加の意思表明を行わなかった。一部の NGO からの聞き取りによれば、せっかく現地で何年もかけて築いてきた関係を、企業の進出によって壊されたくないとの懸念があるとのことであった。この言説は、非営利団体と営利団体の接点を探ること自体がいかにか難しいかということをよく示している。

先述 1.2 のごとく、そもそも開発とビジネスは異なる視点からアプローチしているため、物事の

優先順位も企業と NGO では異なる。言語も含めて異なった対話の仕方が必要である。

2. インドの農民の自殺問題と疲弊する綿花栽培農家

インドは世界の生産量の約 67%を占めるオーガニック・コットンの最大の生産国である。Textile Exchange の最近のレポートよれば、オーガニック・コットン生産上位 5 カ国は、規模が大きい順にインド（世界全体に占める生産高が 66.9%）、中国（11.7%）、トルコ（6.5%）、キルギスタン（4.9%）、アメリカ（2.2%）であった [Textile Exchange 2016:32]。

インドのコットンは大い地域で栽培されているが、主要栽培地は、マディヤ・プラデーシュ州（インド中部）、マハーラーシュトラ州（中・西部）、オディシヤ州（東部）で、インド中央部を東西に亘って各州が帯状に隣接することから「コットンベルト」と呼ばれる。

インド人口の約 58%は農業関連の仕事に従事し、同国の GDP の約 18.5%を占める [JETRO2012: 4-5, 8]。前述のごとくインド人口の約 7 割は農村居住者だが、1990 年代後半から農民の自殺が大きな社会問題となっている。インドにおける綿花栽培農家の自殺の問題は深刻で、「コットンベルト地帯」西側では、今でも 8 時間に 1 人の自殺者を出している [CNN2015 年 4 月 20 日付記事]。

インドにおける自殺の統計は、インド国家犯罪統計局（NCRB: National Crime Record Bureau）が 1967 年からデータを公表しているが、2005 年前後から、自殺の中でも農民の自殺に関する議論が活発になった。インドの著名な環境活動家ヴァンダナ・シヴァは、1997 年以来の 4 万にのぼる農民の自殺はジェノサイド（大量殺戮）である旨の声明を発表し（<http://www.global-sisterhood-network.org/content/view/941/76/>）、マドラス開発研究所（<http://www.mids.ac.in/>）の K・ナガラジ教授は NCRB データの包括的研究を行って 1997~2005 年の間に 15 万人の農民が自殺していることを明らかにした。インドの英語紙 The Hindu のコラムニストの P.サイナートは農民の自殺問題を重点的に取り上げ、これら自殺の 3 分の 2 が、人口では 3 分の 1 を占めるだけの 5 つの州（マハーラーシュトラ、アーンドラ・プラデーシュ、カルナータカ、マディヤ・プラデーシュ、ケララ）に集中していることが注目されると指摘した [The Hindu 紙:2007 年 11 月 12 日記事]。

これらインドの研究者、活動家、ジャーナリストは、それぞれの関心に従ってグローバリゼーションや遺伝子組み換え（GM）種子の問題、高価な化学肥料の購入に絡む生産コスト上昇と価格低下など、独自の視点から分析を行っているものの、彼らが共通して指摘するのは、農家の抱える負債が農民を死に追い込むという点である。事態を重く見たインド政府は、2006 年 7 月、シン首相が農民の自殺が最も多く綿花栽培で有名なマハーラーシュトラ州を視察し、危機緩和策を打ち出すなどの対策が採られたものの、事態は改善されていない。

他にも、遺伝子組み換え作物（GMO）の農家経営および社会的厚生に及ぼす経済的便益を計量的に評価した経済学文献の方法論を整理し、最近の計量経済学的文献の大半は GMO「途上国利益」論を補強している一方で、途上国の現地で活動する研究者や開発 NGO は否定的な内容報告が相次いでいるとの報告がある [久野 2005 : 275]。インドのアーンドラ・プラデーシュ州での GM 品種の導入は零細家族経営の強制的淘汰と大規模資本集約化の推進を狙った農業政策と符合しながら

進められている [久野 同上]。インドの零細農民が GMO を通した多国籍企業の大規模なアグリビジネスの犠牲になっている事例を示し、貧困のつくられた側面が指摘されている。

また、児童労働の撤廃と予防に取り組む日本の国際協力 NGO (認定 NPO 法人) である ACE は、ホームページ上に「インド・コットン生産地の児童労働」という記事を掲載し、コットンの人工授粉に 40 万人の子ども (その 7~8 割は女子) が従事させられているという児童労働の実態について報告している。

インドは現在世界一のコットン生産国だが、上記でみたように、農薬や化学肥料の大量使用による健康被害、児童労働 (特に女兒)、生産コストの高騰や価格降下に伴う農民が抱える負債とそれを苦にした農民の自殺など、諸々の問題を抱えている。

3. 各セクターのアクター

3.1 公的セクター/政府 : JICA

3.1.1 JICA 概要

JICA は、技術協力、有償資金協力 (円借款)、無償資金協力の援助手法を一元的に担う、総合的な政府開発援助 (ODA : Official Development Assistance) の実施機関である。「独立行政法人国際協力機構法 (平成 14 年法律第 136 号) に基づき設立された独立行政法人で、開発途上地域等の経済及び社会の開発若しくは復興又は経済の安定に寄与することを通じて、国際協力の促進並びに我が国及び国際経済社会の健全な発展に資することを目的とする⁹⁾ [JICA ウェブサイト「組織概要」]。世界最大の二国間援助機関である JICA は、約 90 ヶ所にのぼる海外拠点を窓口として、世界 154 の国・地域で事業を展開する [JICA 2016 : 5]。2014 年度の事業規模は、技術協力 1,764 億円、有償資金協力 8,279 億円、無償資金協力 1,112 億円である¹⁰⁾ [同上]。

インドは、広大な国土と、多様な民族・文化によって構成される、世界最大の民主主義国であると同時に、1991 年以来の経済自由化によって急速な経済成長を遂げる BRICs¹¹⁾の一翼を担う国である。人口は 12 億人を超え [インド国勢調査 2011]、生産年齢 (15-59 歳) が 62% を占める。全体の 54% 以上が 25 歳以下であるという若年層を多く抱えて人口ボーナスを享受し、2022 年までには世界一の人口大国となるとの予測がなされている。経済的・社会的成長が著しい一方で、貧困者が多く、インフラ整備をはじめとする開発ニーズは膨大だ。

インドは日本が最初に円借款を実施した国で (1958 年)、現在、インドにとって日本は最大の二国間ドナーとなっている¹²⁾。2015 年度末時点の累計支援額としては、技術協力 483 億円、有償資金協力 4 兆 7,609 億円、無償資金協力 921 億円で [JICA インド事務所 2016 : 40]、対インド支援の

⁹⁾ 前身は 1974 年 8 月に設立された国際協力事業団。その後、2003 年 10 月に独立行政法人化し、2008 年 10 月には国際協力銀行 (JBIC : Japan Bank for International Cooperation) の海外経済協力業務との統合を経て現在の組織形態となる。

¹⁰⁾ 技術協力は管理費を除く技術協力経費、有償資金協力は実行額、無償資金協力は贈与契約締結額 (但し、複数の会計年度に及ぶ案件については、各会計年度の供与限度額を計上) [JICA 2016 : 5]。

¹¹⁾ BRICs (Brazil, Russia, India and China) は、2000 年代以降著しい経済発展を遂げているブラジル、ロシア、インド、中国の 4 カ国の総称。

¹²⁾ 1998 年にインドが強行実施した核実験への措置として新規円借款は一時凍結されたが、2003 年に歳々された。2010-2011 年度を除き、インドは 2004 年度以降、最大の円借款受け取り国である [JICA インド事務所 2016 : 40]。

窓口実施機関たる JICA インド事務所でのオペレーションは圧倒的に有償資金協力が優勢である。

セクター別に有償資金協力実績を見ると、円借款供与額累計（2006～2015年度）約2兆3400億円のうち、運輸（55%）上下水（16%）、電力・ガス（13%）農業・林業（7%）、その他（9%）となっている [JICA インド事務所 2016: 42]。本稿が対象とするオーガニック・コットンはセクター分類としては「農業・林業」であるが、JICA インド事務所のオペレーションとして、オーガニック・コットン関連のプロジェクトは有償・無償資金協力及び技術協力のいずれにも含まれていない。

3.1.2 JICA：期待された農業農村開発分野での官民連携（PPP）

日本の NGO、大学、地方自治体および公益法人等がこれまでに培ってきた経験や技術を活かして企画した、途上国への協力活動を JICA が支援し、共同で実施する事業として草の根技術協力事業（JICA Partnership Programme. 以下 JPP）がある¹³。JPP は、先述した日本の団体が、開発途上国の地域住民を対象とする協力活動で、JICA が政府開発援助（ODA）の一環として、その協力を促進し助長することを目的に実施する事業である。したがって、①人を介した「技術協力」であること、②開発途上国の人々の生活改善・生計向上に直接役立つ内容であること、③日本の団体が行い日本の市民が国際協力に対する理解・参加を促す機会となること、の3点を特に重視する。

JPP 以外に市民参加協力の分野において重要なのは、民間セクターと連携して開発課題の解決に挑戦する、官民連携体制の構築を目指す動きである。PPP（Public Private Partnership）で知られる動きで、官と民がパートナーを組んで事業を行うという、新しい官民協力の形態である。JICA は ODA の実施機関であるから、ODA を効果的・効率的に活用する PPP として、日本の国際協力の得意分野であるインフラ整備促進に力を入れている [JICA ホームページ「PPP 支援」：https://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/about/ppp.html]。加えて、企業の海外進出に際する投資環境整備に係る様々な支援、海外ボランティアへの民間企業からの派遣制度（民間連携ボランティア制度）、BOP のビジネス調査支援（協力準備調査-BOP ビジネス連携促進調査）など、ハードのみならずソフトの分野でも ODA による官民連携が図られている [国際開発ジャーナル社 2014: 319]。

日本企業であるフェリシモより照会を受けた JICA インド事務所は、その相談内容に鑑み、民間連携仲介のモデルケースになり得ると考え、情報収集と情報提供に積極的に応じた。しかしながら、5.2.1 で詳述するが、この相談内容を JICA のどの部署が担当するかは常に曖昧であった。一応、インド側での対応は JICA インド事務所が担当し、JICA 本部としては民間連携室が窓口となった。こうして、JICA の観点としては、インドにおけるの総合的農村開発を基盤とする官民連携事

¹³ 経済産業省による官民連携体制構築に向けた動きとして、当該ビジネスに関心を持つ民間事業者等から提案を募り、これを実現するために必要な、途上国の現地ニーズ・市場・制度等の把握、関係政府機関・民間団体等の探索、連携可能性のあるパートナーの発掘等のための F/S 調査等を委託事業にて実施して以来（2009年8月）、本格的な民間連携の取り組みが始まった。日本企業等による BOP ビジネス参入事例が欧米に比して相対的に少ない現状への打開策として、2010年10月には、BOP ビジネス支援センターを設立し、BOP ビジネスを総合的に支援する仕組みをつくった。JETRO（日本貿易振興機構）などの業界団体やシンクタンク、民間企業の参加を得て、現地の政府機関や NGO への橋渡しを行い、現地調査に基づく製品やサービスへのニーズに関する情報提供を想定している。詳しくはホームページ参照。 <http://www.bop.go.jp/>

業のパイロット企画として連携活動を始めることになった。

3.1.3 政府・企業連携の難しさ

一般的な政府・企業連携の難しさとしては、優先順位と価値観の相違といえるものである。JICA が支援の対象とするのは、当該事業の実施により開発課題の改善に資することが期待できるものである。企業に対しては「現場に赴き、望むらく長期滞在して、村の生活を観察し、村人から話を聞いていただきたい」とか「Needs と Wants は異なる」（陥りがちな誤解）、「顧客は自分の商品ニーズを整理・把握しているとは限らない」（顧客の潜在ニーズ発掘）といった JICA としての経験をシェアするところから始まる。他方、企業との対話を深めても、製品情報や価格、事業展開を希望する基準や場所も不明瞭に終始するということが続く。推察するに、企業秘密の問題もあり、詳細に語ることを回避する目的もあるものと思われるが、そういう状態では JICA 側からも、当該セクターにおける一般的な問題や課題の説明および知己のある現地組織・NGO の紹介に留まらざるを得ず、双方にとって消化不良感を残すものとなることが非常に多い。

また、企業は効率的・合理的組織体であるから、当該企業の製品を通して利潤を追求するという観点から活動する。しかも、時間と資金（投入）の制限の中で、一定の成果（売り上げ）を出さなくてはならない。ビジネスを成功させるために「1年や2年程度の短いスパンではなく、場合によっては10年以上の長期スパンを想定」するというのは、開発の観点を重視する JICA のような組織にとっては世代を超えてでも成果を出したいところであるが、企業にとっては、経費対効果、投資効率、意思決定の期限など、先行投資の全体枠が決められていないと、ビジネスとしては成立しがたい。たいいていの企業は3年以内の成果を望む。どんなに遅くとも5年目からは黒字になる見込みがないと本社や執行部を説得できない。現地ニーズの発掘やニーズに沿った商品の開発といった分野（いわゆる R&D）を先行投資と位置づけ、長期的な展望で事業展開できる企業のみが産有することができるのが BOP ビジネスであろう。この意味でも、社会へ貢献することを是とする企業理念があり、それを社員が共有している前提が必要である。

さらに、現地で永続的に活動するためには、当該国で現地法人を設立するか、既存の組織の有する知見やネットワークを利用することになる。前者の場合、当該国の法律や制度（雇用制度や保険制度）、決算や納税に関する手続き、営業や R&D に関する諸知識と経営チームを自前で組織することが必要になってくる。後者の現地におけるパートナーの発掘に関しては、進出企業の理念に賛同し、企業が展開しようとするビジネスに対する意義を理解したうえで、自らの持つ知見やネットワークを、その遂行のために役立てる事が利益を生むということを得心している現地企業や NGO の協力が不可欠である。これら既存の組織の有する啓発手法とネットワークを活用することで、販売チャンネルを確保し、村人へのアウトリーチに結びつくことになるが、無数に存在すると思われる NGO などの組織体とのマッチングをどのように行うかという課題がつきまとう。

理念を共有するというのは、建前論を強調したいのではなく、進捗が計画通りに進まなかった場合や手法に行き詰ったときに、原点に戻ることができることを示している。また、ビジネスモデル

を進化させるために現場とコンセプトの間を往復する作業（いわゆるフィードバック作業）を行ううえで、理念を共有している事で、軸とのズレを確認できる。単に、成果のみが目標であれば、スケジュールの遅延や目標額を達成できない事が、即、失敗や撤退と位置づけられてしまうことになる。その意味でも、理念を持ちそれを各ステークホルダーと共有することおよび長期的展望にたつてビジネスを構想できることは、不可分の要素である。

BOP ビジネスの類型としては、①貧困層を消費者層と捉えるものと、②貧困層をヴァリュー・チェーンの一部として捉えるものに大別されるが、筆者の任期中に実際に受けた企業からの相談では、圧倒的に①が多い。人間開発に対する相当の構想がないと、貧困層を単にお金を吐き出す消費者と捉え、これまであまり貨幣を必要とせず生きてきた人々をも、資本主義的貨幣経済に組み込む作業を強化するだけのことで終わりがかねない。②の視点があれば、雇用の創出や、賃金を得たBOP層がその賃金で消費者としての行動を起こすこともできる。しかし、教育レベルや、商品の質の問題などから、貧困層をヴァリュー・チェーンの一部として組み込むことは口で言うほど簡単ではない。まさに企業はそれで利益を出さなくてはならないからだ。

民間連携事業室も立ち上がって間もない時期で、際立った前例実績も特になく、全てが初めての試みであったこの官民連携は、実際に動き出すと様々な問題に直面した。フェリシモのPBPプロジェクトを推進していく上でまず強かったのは、「一社支援」に該当するのではないかというJICA内部からの批判である。JICA内でも、特定の企業に有利になるような情報を提供するのとは公的組織として如何なものかという意見が根強かった。こういった批判に対処する意味合いもあり、一般的な窓口対応以上の情報提供になるような部分、端的に言えば、オーガニック・コットンに関する調査内容などは、ウェブ上に公開することで、情報を収集する機会の公平性を確保することにした。実際、筆者がJICAインド事務所に赴任した最初の数ヶ月のうちにも、当時世界的に注目されていたインドの農民の自殺問題に絡む、綿花や綿花栽培農家、オーガニック・コットンの状況やそれに取り組むNGOに関する照会を、日本の企業やヨーロッパに拠点を置く日系企業から月に数件は受けた。また件の調査に関する照会も受けた。「一社支援」に対する批判は、その後民間連携室が民間連携部に拡大され、JICA内に様々な企業支援のスキームが立ち上がっていく中、いつの間にか消えていった。

3.2 営利セクター/企業：フェリシモ

3.2.1 株式会社フェリシモ

株式会社フェリシモは、1965年に創業した、衣料品や生活雑貨、ステーションナリーなどの様々な商品を企画し、カタログやインターネットで販売するダイレクトマーケティングの企業である¹⁴。日本全国に約140万世帯を顧客に持つ。20~40代の女性を中心とする世帯で、持続的な関係性

¹⁴ フェリシモ代表取締役の矢崎和彦氏は、「簡単に言ってしまうと、『通信販売』の会社ですが、私たちはあえて『通信販売』とは言いませんし、言いたくありません。ただ単に売り手としてモノを売ろうと考えているだけではないからです」と述べる[矢崎2013:5]。

にある固定客が中心で、文化創造型の生活者あるいは社会課題解決に前向きな生活者が顧客層の大半を占める [フェリシモ内部資料：2013年3月2日入手]。「単なる売り手と買い手ではない」関係 [矢崎 2013:6] を生み出すのが、フェリシモ流の経営スタイルや仕事への考え方である。社名の「Felissimo」は、ラテン語の「felicity」（至福）と強調を示す接尾語の「ssimo」を融合した造語で「最大級で最上級のしあわせ」を意味する。経営理念は「しあわせ社会学の確立と実践」で、「ともにしあわせになるしあわせ」を掲げ、永続的発展的なしあわせ社会を創造することに努める [フェリシモ HP：<http://www.felissimo.co.jp/company/cfm/001.cfm?HL=10325&ID=10326&P=philosophy>]。この経営理念に基づき、事業性と独自性と社会性の輪が重なるビジネスを志向している。自らの事業基盤の上に社会性を乗せて持続性と継続性を確保することで、「失敗のしようがない」魅力的な社会貢献活動が可能であるとの哲学を有する [矢崎 2013：41-44]。

CSR 活動は、本業で得た利益の一部を文化的な活動や社会貢献活動に拠出するといった文脈で扱われることが多いが、本業の推進が社会貢献活動そのものであるという姿勢を明確に打ち出しているのがフェリシモの会社運営の特徴の一つである。CSR 専任部署はおかず、社員各人が本業に平行して、自らの関心プロジェクトに関わるスタイルである。実際にフェリシモが実施している CSR 活動¹⁵として、「環境保全・育成」に関するプロジェクト7つ、「教育の機会の創出・こどもの夢をはぐくむ」プロジェクトが10、「健康支援・創造」3つ、「社会参画・雇用機会の創出による自立支援による自立支援」4つ、「文化の継承・創造」2つ、「動物との共生」3つ、「災害復興支援」9つ、「その他」9つ（アーカイブの10プロジェクトを入れれば合計19）が実施されている。いずれも、当該基金やプロジェクトとヒモづけられた商品を購入することが、支援に繋がる形態となっている。本稿で扱う PBP プロジェクトは、「環境保全・育成」の中の「PBP コットン基金」である。

表1：フェリシモの CSR 活動一覧

カテゴリー	基金・プロジェクト名
環境保全・育成：豊かな自然を守り、育成する	<ul style="list-style-type: none"> ● フェリシモの森基金 ● 自然栽培基金 ● はな・はな・みどり基金 ● 海基金・沖縄サンゴ基金 ● PBP コットン基金 ● サンゴの森基金 ● グリーンドレス基金
教育の機会の創出・こどもの夢をはぐくむ：全ての人が学ぶ、高め合える世界へ	<ul style="list-style-type: none"> ● インフィニット・ホープ基金 ● フェリシモこども基金 ● てのひらを太陽に基金 ● 難病のこどもの夢支援 ● ラブ&サンクス基金

¹⁵ フェリシモの CSR 活動方針は「ともにしあわせになるしあわせ」を共創していくことであるとして、CSR の頭文字を次のように捉えている。CSR: Cooperating with Customers for a Sustainable Society with Responsiveness and Responsibility 会社とお客様が一緒になって (C: Cooperating with Customers for)、永続的発展的社会*のために (S: Sustainable Society with)、責任ある応答能力を高め続ける (R: Responsiveness and Responsibility) [フェリシモ HP：<http://www.felissimo.co.jp/company/csr/>]。*印を付した「永続的発展的社会」という記述に関して、HP 上では「永続的発展的『会社』」（二重カギカッコは筆者）となっているが、「社会」の誤植だと判断した。

	<ul style="list-style-type: none"> ● ピンクアンブレラ運動基金 ● ザ・チルドレン・オブ・セブファウンデーション基金 ● ニットループ・プロジェクト基金 ● ユネスコ世界寺子屋運動基金 ● こどもみらい基金
健康支援・創造:大切な命を守り、育む	<ul style="list-style-type: none"> ● iPS細胞研究支援 ● 医療活動支援 ● 栄養改善事業支援
社会参画・雇用機会の創出による自立支援による自立支援:すべての人がかがやける社会へ	<ul style="list-style-type: none"> ● フェリシモ地球村基金 ● 盲導犬育成支援 ● コンゴ子ども兵支援 ● UNICOLART 基金
文化の継承・創造:未来へ文化のバトンをつなぐ	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本伝統生活文化基金 ● 式年遷宮基金
動物との共生:人と動物がしあわせに暮らせる社会を目指して	<ul style="list-style-type: none"> ● わんにゃん基金 ● フェリシモの猫基金 ● ペット里親探し支援
災害復興支援:被災からの復興、緊急災害支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 東日本義捐金 ● もっとずっときつと基金 ● もっとずっときつとこども基金 ● 神戸学校参加科 ● 花咲かおかあさんプロジェクト基金 ● ネパール中部地震義捐金 ● 東日本大震災メリーしあわせ基金 ● 東北100のツリーハウス応援 ● 女川スペインタイルプロジェクト基金
その他の基金活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全活動支援 ● エイズ対策活動支援 ● 広葉樹の森づくり基金 ● 国内医療支援 ● アルモンドリンク基金 ● mama.f.スマイリー基金 ● 地雷廃絶活動支援 ● トリビュート21基金 ● ベトナム子どもの家基金 ● アーカイブ(10プロジェクト記載)

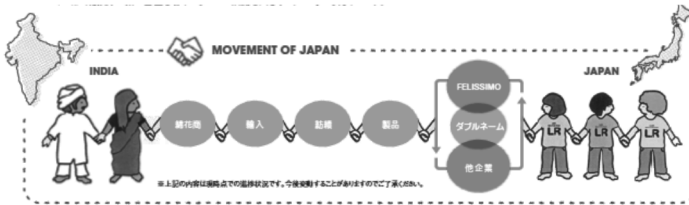
[出所:フェリシモ HP「CSR」:<http://www.felissimo.co.jp/company/csr/>]

フェリシモの最大の関心事は「しあわせ」の創造にある。「しあわせ」を「よりよい暮らし」「豊かな暮らし」と解釈すれば、この点こそ、JICA といった公的援助機関や非営利セクターの NGO の掲げる開発の理念との親和性が極めて高い。フェリシモの企業としての在り方が、3.1.3 で既述したように「社会へ貢献することを是とする企業理念」を有する企業であり、それを実践できる企業であったことが決定的に重要だった。

自分たちがインドから購入する綿製品が、実はインドの大地を疲弊させ、農民の体を壊し、児童労働の温床となっていることを悲憤したフェリシモが、コットンに関わる人全員がしあわせになる循環をつくることを考えた。自分たちが綿花を購入することで、健康被害や土壌汚染を減らし、児童労働を削減できる術はないのか、と考えて辿り着いたのが PBP プロジェクトの原型だ。「日本

の消費者が服を着れば着るほどインドの生産者もしあわせになる仕組み」が構想の根幹にあった。循環の輪 (サプライチェーン) を単純化すると、お客様 (Consumer) → 基金 (Fund) → 農家さん (Farmer) → 子どもたち (Children) → 輸入・紡績 (Manufacture) → 商品・製品 (Products) という循環になる [フェリシモ HP より]。

図 1 : みんなが手を繋ぐイメージ図



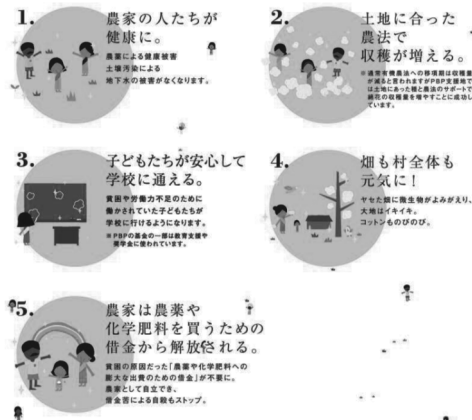
[フェリシモ haco.2010: 194]

基金つきの商品という発想と展開は、「9.11」の際の経験が大きかったように思われる。2001年9月11日に起きたニューヨーク同時多発テロである。当時、入社3年目の若手社員 (葛西龍也氏) の発案により、基金つきの「LOVE&PEACE PROJECT」Tシャツを販売し、その基金は9.11に関連して両親を失ったアメリカの子どもたちとアフガニスタンの子どもたちのために使われた。1枚1200円のTシャツに基金として300円を加算して1500円で販売した。フリースが大ヒットしていた時代に、このTシャツはフリース2枚と同じ値段であったにもかかわらず、1年間で7万枚、11年間の累計で23万枚 (売上合計3.74億円、基金合計6,869円: 2012年時点) 売れた大ヒット商品となった [矢崎 2013 およびフェリシモ内部資料 2013年3月2日入手]。

ポイントは、Tシャツを洋服ではなくメッセージツールだと考え、デザイン性を重視したこと、顧客 (特に日本の若者) を信頼したことにある。フェリシモの代表取締役社長である矢崎氏は「Tシャツの物質的な部分に意味があるのではなく、そこに乗っているコンセプトに意味があった」「私たちには、独自のノウハウがあった。商品開発、受注、生産、在庫管理、出荷など、自分たちで確立してきたノウハウが、ここで生きた」と分析する [矢崎 2013: 83]。

PBP 基金を発案し、企画・運営・実施の中心にいたのは、まさにこの葛西氏である。2002年1月、真冬に売り出した半袖Tシャツでの経験——この発想と経験の延長線上に、PBPプロジェクトがある。この経験がなかったら、PBPプロジェクトはなかったのかもしれないと思わせられる。

図 2 : コットン製品を買えば買うほど (使えば使うほど) 1~5 の状態になるという構造の説明



[出所：フェリシモ資料 2013年3月2日入手]

3.2.2 豊島株式会社：循環システム構築のさらなるパートナー

上述のフェリシモの仕組みを支えるには、インドの綿花を日本へ輸入する綿花商の役割が重要だ。フェリシモが考案したこの循環モデルのカギとなるのがこの部分を担う綿花商の存在で、そこで白羽の矢が立ったのが、豊島株式会社（以下豊島）である。

豊島は、170年余の歴史を持つ（創業1841年）日本屈指の繊維専門商社¹⁶で、総合社を含めた売上高ランキングで第4位、繊維専門商社では第3位の実力を持つ企業である [豊島 HP より：<http://www.toyoshima.co.jp/saiyo/sp/number/>]。現在、日本国内ではオーガニックコットンを含め、ほぼ全てのコットンは輸入によって供給されているが、その中核をなすのが豊島で、綿花の取扱量では常にトップクラスのシェアを占める。

豊島は繊維の専門商社である特性を活かし、繊維原料や原糸の買い付け・輸入（川上）から、木機やテキスタイルの扱い（川中）、最終製品の企画・制作・アパレル売り（川下）まで、全ての分野を手がけている。この点が、フェリシモの構想した「構造」には決定的に重要であった。繊維にかかわる「川上から川下まで」に一貫して携わる総合力をもつ繊維商社は稀有だが、その事業形態を有しているのが豊島だった¹⁷。

3.3 非営利セクター/公共セクター：インドの NGO

3.3.1 インドの NGO と市民社会

インドは NGO 大国として、活動する団体数、活動資金量の点でもその存在感を示す国である [斉藤 1997]。インドにおける多くの NGO は、独立の前後に活動した社会活動家の思想と実践方法を

¹⁶ 豊島は1841年創業。1918年に「株式会社山一商店」として設立、1942年に「豊島株式会社」に改称した。名古屋市の本社、東京都中央区に東京本社、愛知県一宮市に一宮本店、静岡県浜松市に浜松支店をおく会社である。2016年現在、日本国内に4社、海外拠点13社を有する [豊島 HP より]。

¹⁷ 豊島も、PBPプロジェクトに関わった経験を活かし、オーガニック・コットンを通して、みんなで「ちょっと (bits)」ずつ地球環境に貢献しようという想いを、「オーガビット (Orgabits)」という社会貢献プロジェクトに発展させた。参照：オーガビット ホームページ <http://orgabits.com/>

色濃く継承している¹⁸。その代表格は、インドを独立へと導いた M.K.ガンディ (いわゆるマハトマ・ガンディ) の国産品愛用や非暴力抵抗運動の流れである。インドにおいてサービス提供型あるいは地域福祉型の NGO よりも、特定の問題解決を掲げ、エンパワーメントを喚起する社会運動型あるいは開発協力型の NGO が多く存在するのは、こうした伝統によるものと言われている。

このようにアドボカシーや社会運動を主軸におく NGO が多数ある一方で、インド政府の肝いりで教育や保健衛生などの行政部門と連携を密にし、政府からの資金助成を主財源とする NGO もある。こういった NGO は災害救援や女性の地位向上、教育問題などに取り組み、本部をデリーに設置してほぼ全州に支部をもつ。インド計画委員会の NGO ディレクトリを参照すると、州別登録では約 45,000 団体、セクター別では実に 53 万団体 (1 つの団体が複数のセクター活動をしている) が登録している。

現代インドは、躍進的な経済成長を成し遂げると同時に NGO 活動が盛んであるという、成熟した市民社会の要素をもつ近代国家として成長しつつある。2011 年以降、成長のスピードが落ちたとはいえ、インドの実質国内総生産 (GDP) は年平均 7% という高水準の成長を続けている。こうしたインドの経済発展は国内の内需が牽引しており、その中で内需を支える中産階級の存在は、人口比にしては少数ながら、インド政治・経済を方向づける重要なアクターであることは無視できない。そして NGO の担い手の多くは、この中産階級である。

他方、華々しい経済成長とその陰で広がる所得格差の問題をインドの市民社会は抱えている。1 日 1 ドル以下で生活する最貧困層が人口の 40%、1 ドル/日はかろうじて上回るが貧困層に分類される人々が人口の 60% を占めるインドで、格差の拡大は、貧困層のさらなる拡大とスラムの増加を招き、犯罪を発生させる。生活不安を抱える民衆の不満は政情の不安定要素となって多くの悪循環を生む。治安の問題は市民の日常生活と直結している。

その意味でもインド社会が NGO の活動を利用して上述の問題解決に向けた取り組みを積極的に行うのであれば、地域の治安の回復・保全となり、それはひいては国政を安定化させ、知識と富が市民社会に還元される仕組みをつくるという道筋をつけることになる。そして支援される貧困層と NGO 活動を牽引し経済成長を支える中産階級が接点を持つことは、近代的な意味での豊かな市民社会の構築に繋がる貴重な歩みとなる。

¹⁸ MK ガンディ [1869-1948 年] の系譜は、今日にも引き継がれている。一時期、ガンディの思想はあまりにも理想主義的であるとの理由から、美辞麗句的な徳目とみなされたりもしたが、映画・ドラマ等も含め、ガンディを扱うメディアが 2006 年以降増加したこともあり、学校や NGO で基本理念として再び取り上げられるなど、ガンディの再評価が顕著である。環境運動を推進する団体の多くは、ガンディ主義的实践を展開する S バフグナー [1927 年-現在] を批判あるいは肯定しながら組織の方向性を模索している。ナルマダ・ダム建設反対運動 (ナルマダ救済運動) に加え、反原発の言説やマオイストへの同行取材で知られ、世論を牽引する文筆家のアルンダティ・ロイ [1961 年-現在] はガンディを否定しながら持論を展開する。ダリトと称される被抑圧者たちの運動の多くは、思想的には不可触民の父といわれる BR アンベードカル [1891-1956 年] を基盤に、カースト制度に基づく差別の撤廃、識字率の向上、職業訓練による収入向上など、明確な問題意識と人間開発の視点を出发点として活動している。この運動もガンディに対する理解をどう捉えるかによって立ち位置が異なってくる。2011 年から顕著になった汚職に反対する市民運動もアンナー・ハザーレ [1940 年-現在] はガンディ主義者である。アンナー・ハザーレの起こした運動は、マス・メディアを巧みに利用し、その他の政治家・運動家・俳優といった著名人を「チーム・アンナー」として組織して、デリーやマハーラーシュトラ州の都市部を中心に数十万の人を巻き込む運動に発展した。公職者の汚職に怒れるインドの民衆運動・民主主義の力強さをみせつけるものであったと同時に、数々の力で議会を動かすそのやり方に対し、大衆の力によるポピュリズムを喚起して議会制民主主義の根幹を揺るがす大衆運動であったとの批判も受けることになった。

3.3.2 チェトナ・オーガニック：現場で動く農村開発 NGO

フェリシモの実施する PBP プロジェクトのインド側カウンターパートとして 2009 年に選ばれ、2010 年 7 月より連携を開始した、インドの農村開発 NGO がチェトナである。チェトナの組織は NGO 部門とビジネス部門に二分される。その名称の示すとおり、オーガニック（有機）を掲げた啓発（*chetna*=awareness）活動を目指す。小規模農民以下を主な対象に、参加型技術移転を基礎として、有機栽培を通じた生計手段の選択肢を広げるための活動を支援する。

チェトナは、2004 年にインド人のアルン・アンバデプディ氏によって創設された非営利組織（NGO）で¹⁹、当時は有機栽培で生活向上を目指すプロジェクト・チェトナとして活動を始めた。特に土地なし・小規模土地所有農民の支援を行ってきた。立場が弱く借金漬けになりがちな農民を対象に、有機栽培作物を市場で販売することで、農民の健康被害の軽減と児童労働の削減、生活向上を図る。貧困・借金・出稼ぎの連鎖を断ち切ろうという試みである。コットン・ベルトに重なるように居住するアディヴァシ²⁰で農業への生活に移行した者に対しても、同様の試みを実施している。事業開始当初、NGO 部門にあたるチェトナ・オーガニック農民組合（COFA: Chetna Organic Farmers Association）への参加農民は 230 人であったが、PBP プロジェクト企画構想期の 2009 年には 6,000 人が加盟する団体に成長していた。また、インド国外からのファンド・レイジングにも力を入れており、ICCO（蘭：Inter Church organisation for development cooperation）、G-STER（蘭：アパレル）、フォード基金（米）など 7 つのドナーより寄付を得ており、2010 年当時、フェリシモは 8 番目のドナーとなった。本部のあるアーンドラ・プラデーシュ州（現テランガーナ州）他、マハーラーシュトラ州、オリッサ州が主な活動場所で、本部スタッフ 11 名、フィールド・スタッフ 30 名の組織であった（2010 年時点）。当時、支援農家のフィールドは 20,000 エーカーで 4,500t の綿花が栽培されており、そのうち 1,800t がオーガニックコットンであった。農家を数軒ごとに一つの SHG（Self Help Group: 自助グループ）に分け、各 SHG と COFA とが、それぞれの SHG にとってどういう支援内容がふさわしいのかを話し合っていくというスタイルだ。

ビジネス部門としてはチェトナ・オーガニック農業生産者会社（COAPCL: Chetna Organic Agriculture Producer



[出所：チェトナ・オーガニック HP「事業地」：<http://www.chetnaorganic.org.in/about-us/operational-area>]

¹⁹ アルン氏は大学卒業後、国連食料農業機関（FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations）で勤務していた。このときの経験を活かしてプロジェクト・チェトナを創設した。

²⁰ アディヴァシ（Adivasi）。インドに居住する先住民の総称。主にデカン高原やオディッシュ州、アーンドラ・プラデーシュ州の森林部に多く、狩猟採集生活など、独自の文化を持つ人々。一説にはインド全土に 5,000 万人いるともいわれるが、定かではない。

Company Ltd.) があり、農民が摘み取ったオーガニックコットンおよびトランジット・コットン²¹をこの会社が買い取る。農民は決められた袋を COAPCL より購入し、その中に摘んだ綿花を入れて村の決められた場所に持ち込む。農民はこの時点で現金収入を得る。袋には生産者の氏名、トランジット何年目の綿花か等の情報が記載されている。

COAPCL が地元のジン工場で賃ジンした後、連携している紡績工場に綿花を販売し利益を出す。利益は COFA を通して COFA の SHG 支援に回される。2010 年当時、リント・ベースで年間 800 t のオーガニック・コットンを生産（生産能力としては 1,200 t まで可能）していた。COAPCL を通してプレミアをつけて買い取っているオーガニック・コットンは、それまでのチェトナの活動の中で国際フェアトレード²²を取得していた。

4. PBP プロジェクトとは

4.1 基金設立までの経緯とプロジェクトのデザイン

2008 年 11 月、フェリシモ・豊島（以下 PBP チーム）が JICA インド事務所を訪問した。これが全ての始まりだ。両社は、インド綿花栽培農家の苦境を改善すると同時に日本の消費者も楽しくショッピングができるような仕組みをつくる方策としての基金設立構想を掲げており、インド側でパートナーになる組織を紹介して欲しいというのが訪問の趣旨であった。

当時、農民の自殺の問題がインドの社会問題で、特に綿花栽培農家は借金苦や農薬での健康被害を理由に他の農民に比べても自殺する者が極端に多いという報道が欧米の大手ニュースメディアや日本のメディアを通して行われていたため、エシカル・ファッションに関わる日本企業や欧米に拠点を置く日系の企業から、インドの綿花栽培、特にオーガニック・コットン栽培に関わる問い合わせやインドで活動する農村開発に携わる NGO に関する問い合わせが JICA インド事務所に多く寄せられていた。PBP チームからの照会は、そのような数多い問い合わせの一つだった。

このような背景もあったため、JICA インド事務所は一般公開用に、他企業からの問い合わせも多くニーズの高かったインド綿花に関する調査を実施した。2009 年 2 月に実施された調査は、7 月 30 日付で JICA インド事務所のウェブサイトへアップされた²³。

これを日本で閲覧した PBP チームが、調査中に記載のあった企業 1 社と NGO1 団体を提携候補として選定し、どちらと事業提携を結ぶか、再度訪印して決定することとなった（2009 年 12 月）。この訪問を通して NGO のチェトナをカウンターパートにすることが決定された。2010 年 4 月の

²¹ 有機栽培への移行途中のコットンのこと。オーガニック・コットンと認定されるのは、3 年間有機栽培を継続したものだけであるため、農薬を使用した栽培方法から有機栽培に転換していても、1 年目や 2 年目のものは「オーガニック・コットン」とはみなされないため、「移行中（トランジット）コットン」と呼称している。

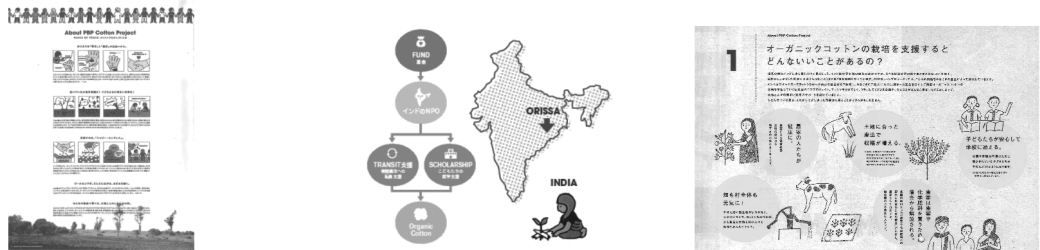
²² フェアトレード認証が主に 3 種類あるうちの一つ。国際フェアトレード（Fairtrade International）認証は、製品に対するフェアトレード認証で、当該製品が国際フェアトレード規準を遵守していることを証明している。第三者機関による定期監査を実施している。国際フェアトレード認証ラベルの基準では、次の 5 つの基準が守られていなくてはならない。1. 生産者への適正な価格と長期的な取引、2. 生産者の社会的・経済的な発展、3. 生産物の品質と技術の向上、4. 生産者の労働環境と労働条件（強制労働と児童労働の禁止）、5. 生産地の環境保全（農薬使用、水質、森林、土壌の保全、廃棄物の扱いに関し国際規約を遵守）。

²³ JICA インド事務所『インドにおけるオーガニック・コットン生産の概況』
<http://www.jica.go.jp/india/office/information/event/2009/090730.html>

PBP チーム訪印ではチェトナと協議を重ね、主たる事業地をオディシャ州カラハンディ県にすることを決定した。同年 7 月、フェリシモとチェトナ・オーガニックの間に覚書が締結され、PBP 基金が設立した。2008 年の最初のインド事務所訪問から 3 年越しで循環体制構築への具体的第一歩を踏み出した。以来、毎年 11 月～1 月の間に PBP チームはインドを訪問し、基金運営体制および事業地の確認、次年度事業の打ち合わせ、各社広報資料用の情報収集とアップデートなどを行っている。JICA は本件事業の設立相談から事業が軌道に乗って安定する 2015 年まで、選定視察への同行・アドバイス等を行った。

PBP プロジェクトの骨子は、綿花栽培をめぐるサプライチェーンを見直し再構築して、綿花を栽培する農民を支援するというものである。農民支援は、農薬を使用する栽培からオーガニック・コットン栽培への切り替えに加え、その農家の子弟の教育支援することで児童労働を減らすこと重きを置いた。つまり、有機栽培に切り替えることで、農薬や化学肥料による健康被害を軽減し、生産物にプレミアをつけて買い取ることで農家の収入向上を図る。児童労働の認められる畑からは購入しないようにすれば、児童労働の削減にもなる。生産者と消費者が手を携え、自分の満足・しあわせが、相手の満足・しあわせと繋がっていることを意識することが出発点だ。

図 3：PBP 基金についての説明



[(株)フェリシモ haco. 2009 : 194]

[フェリシモ haco. 2011 : 2]

[フェリシモ haco. 2012 : 1]

表 2：PBP 基金（2016 年 11 月 30 日時点）

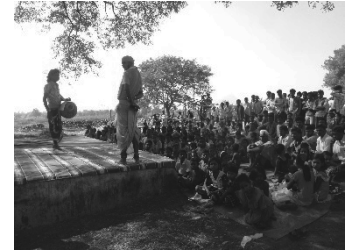
基金総額	98,658,450 円
オーガニック・コットンアイテムの販売枚数（2013 年 12 月末）	325,944 枚
有機農法に転換した農家の数	12,079 軒
小中等教育過程の復学支援した児童の数	1,857 人
農家・大学へ進学した子どもたちの数	773 人

[フェリシモ内部資料 2016 年 11 月 30 日入手]



左から、

- ・オーガニック・コットンの栽培風景。
- ・化学肥料の代わりに村で調達できる材料で堆肥をつくる。農家が購入するのは、ブルーシート Rs.500 のみ。
- ・村人へフェリシモのカタログを使って会社と商品を紹介。自分たちが栽培した綿花の最終形を確認する。



左から、

- ・「学校に行っている人、手を挙げて」に応えた子どもたち。
- ・奨学生（一部）がフェリシモのオーガニックコットンの mente（軍手）をはめてくれた。
- ・教育啓蒙のための寸劇に集まる村人。

4.2 サプライチェーンの循環システムの構築と PBP プロジェクトの発展

4.2.1 循環するサプライチェーンの構築

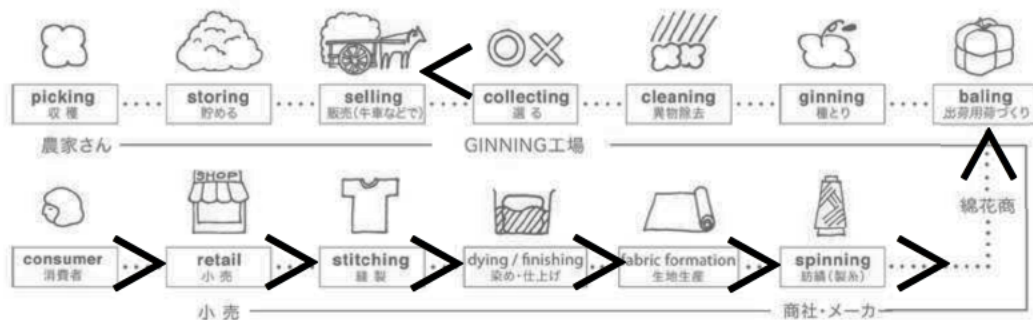
PBP プロジェクトの肝は、綿花栽培から綿製品の販売までの各過程において、関わるステークホルダーの全員が適正な対価を得ながら、自らの職務を果たし、利益を上げ、あるいは安心して製品を入手できるかということである。いかに関わる全員が「しあわせ」かが鍵である。

以下に示す図は、フェリシモが作成した製品のサプライチェーンのイメージ図である [フェリシモ内部資料 2012 年 11 月 17 日入手]。この図の説明には次のようにある。

「>」マークのあるところには「取引（トレード）」が発生します。そして、取引というのは、大体は「買う人の方が売る人より強い」です。農民に高利でお金を貸すのも、このサプライチェーン上に登場してくる人であることも多いです。時には有機農法への転換支援をしている NPO が、表ではいい顔をしてお金を集めながら、農家にはお金が渡らないことや、陰で高利貸しをやっていることまであるとか。

取引の流れの外に、第三者的な立場で公正に農家の有機農法への転換支援、こどもたちへの奨学支援を支えてくれるパートナー（=NPO）が必要。

図4：サプライチェーンのイメージ図



[出所：フェリシモ内部資料 2012年11月17日入手]

図5：PBPプロジェクト全体像

この「第三者的な立場で公正に」状況に介入し、農家の有機農法への転換支援と農家子弟への奨学支援を支えてくれるパートナーが必要、というのがフェリシモの考えだ。パートナー候補としては、現場を熟知した信頼できる組織として、インドにある社会貢献の視点を持った企業でもよかったし、NGO/NPOでもよかった。いずれにせよ、農民の利益と生活改善を推進し、プロジェクトを運営する力と実績のある組織が必要だった。

こうして、日本から遠く離れたインドで信頼できるパートナー探しの相談のための JICA インド事務所訪問に繋がる。そこで当時の JICA インド事務所の次長（山田浩司氏）が対応し、「個別企業の



の便益を図るようなことはできない。しかしこれは、インド国内の農業および日本のアパレル業界全体の利益にもつながるテーマだ。そういう視点で、私たちなりに調査してみたい」との言説を得た [フェリシモ葛西氏からの聞き取り]。この言葉は、JICA の『インドにおけるオーガニック・コットン生産の概況』という調査になり、ウェブサイト上に公開されることになる。それを読み込んだ PBP チームが再度訪印し、連携パートナー探しをする流れについては既述した。

日本国内のチェーンの流れの整理はビジネスのプロであるフェリシモと豊島が行い、インド側での流れの整理は JICA がチェトナとの調整という形で開発の文脈で行った。循環体制の構築には3年を要した。このサプライチェーンを具体的な各ステークホルダーの役割に落とし込んでいくと、

下表のようになる。

表 3 : PBPプロジェクト関係者一覧

※着色は、インドでのオペレーション

所属	担当：名前	役割
PBPチーム	(株)フェリシモ：haco.	小売（カタログ通信販売）
	豊島(株)：製品部門	製品を作る
	豊島(株)：素材部門	綿を輸入する
Shree Sanjay Trading Co.	綿花商：インド側	綿を輸出する
チェトナ	ビジネス部門：	農家の綿の品質管理をし、綿花商に売る
	NGO部門：プロジェクト総括/PBP担当シニア・マネジャー/広報担当/リサーチ担当/農業専門家/益虫・害虫担当など	PBPプロジェクトを運営する
JICA	関係者間の調整	関係者間の調整・アドバイス

4.2.2 PBPプロジェクトの発展

PBP コットン基金支援の 2 本柱は、1) 綿花の有機栽培への転換支援、2) 農家子弟への就学支援である。これまでのプロジェクトの進展は大きく 2 つのフェーズに分けることができる。

【第 1 フェーズ】インド側カウンターパートの発掘からサプライチェーン構築まで

《第 1 段階》基金設立からサプライチェーンを循環させるシステムの構築期

期間：2010 年 7 月～2012 年 6 月（3 年間）

金額：900 万円（1 年間 300 万円のうち、有機農法への移行支援 150 万円、奨学金 150 万円）

事業地：オリッサ州カラハンディ県の 2 地域（バワニパトナムおよびゴラムンダ）

支援対象：上記 2 地域 10 カ村の 1300 世帯への移行支援および 110 名への奨学金供与と教育啓発・途中退学児童の復学支援プロジェクト

《第 2 段階》構築した新サプライチェーンの安定的運用と基金の拡大期

期間：2012 年 4 月～2014 年 3 月

金額：2012 年度 1,395 万円・2013 年度 1,455 万円（移行支援、奨学金を含む）

事業地：オリッサ州カラハンディ県の既存 2 地域に加え、同県ランジガおよびアーンドラ・プラデーシュ州ウトゥヌール

支援対象：上記事業地における移行支援および農家子弟への奨学金供与に加えて、エコセクターや職業訓練所を通じた農家の収入向上活動支援（例：養鶏資金の補助、縫製コース

の実施等)

【第2フェーズ】既存の支援に加えた活動の多様化の試み

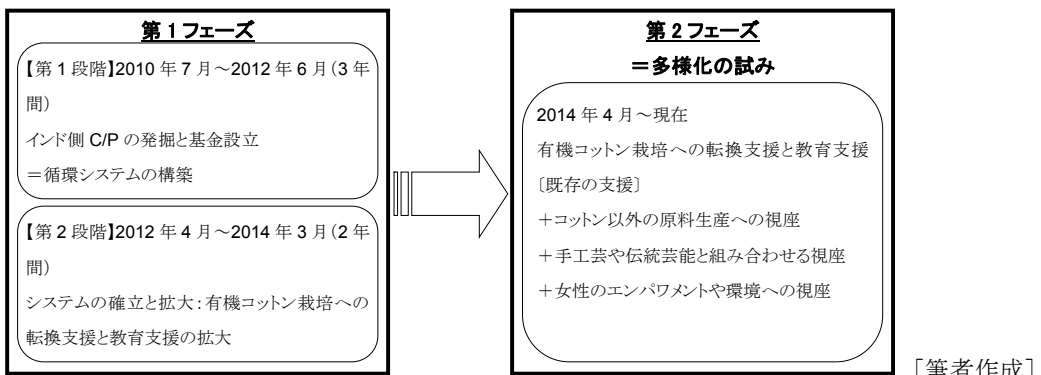
期間：2014年4月～現在

金額：2014年度1,627万円・2015年度1,500万円（移行支援、奨学金を含む）

事業地：これまでと同じ

支援対象：これまでに実施してきた事業地における移行支援および農家子弟への奨学金供与に加えて、コットン以外の原料生産の可能性の検討、手工芸や伝統芸能と組み合わせた製品開発、女性のエンパワーメントや環境を配慮した活動・製品の開発を射程に入れ、フェリシモが関係する専門家（刺繍作家など）を現地に派遣。綿花栽培農家の有志女性に、刺繍や製品開発の訓練を実施。

図6:PBPプロジェクトの発展経緯



上記のプロジェクト・デザインとその活動は、基金の着想から3年、基金設立から2年目を迎えた2011年にグッドデザイン賞（社会貢献活動のデザイン部門）、2013年にソーシャルプロダクツアワードを受賞することで、社会的な評価を受けた。

グッド・デザイン賞2011の受賞は、生産者や消費者の倫理に問いかけ環境に配慮するという「正論」の製品素材を美的なマーケティングで魅力を発展させたことに対する「デザインの手法」が評価され、社会貢献のデザイン部門での受賞となった。選考委員によるコメントには、「この一連の製品には綿の安全性はもとより環境負担を最小限にした製造工程にその特徴がある。さらに綿畑から最終製品にまで一環した秩序があり、21世紀プロダクトのモラリティを雄弁に語る代表的な製品である。正論の製品素材を美的な感性でマーケティングをし製品としての魅力に発展させた事に成功している。オーガニックコットンを選ぶ事の価値に新たな側面を見いだした『デザインの手法』を評価する」とある[GOOD DESIGN AWARD ホームページより]。

他方、2013年のソーシャルプロダクツアワード受賞に際する審査員評価には、「オーガニックコ

ットンと言った時に忘れられがちな、環境配慮以外の社会的配慮(生産者への配慮)が、購入時のプレミアムの支払いや商品の購入者が参加する基金を通じてなされている他、社会的取り組み成果の情報発信も充実している。また、自社内だけの取り組みで終わらせず、様々な企業やブランドとコラボして一緒にプロジェクトを創り上げることで、多様なデザインの商品を揃えており、そのいずれもがデザイン性が高く、値段も手ごろである。多くの生活者が気軽に接点を持てるソーシャルプロダクツとして高く評価したい」とある[ソーシャルプロダクツ普及推進協会ホームページより]。

4.3 PBP プロジェクトが持つ可能性

PBP プロジェクトは、オーガニックコットンをめぐるサプライチェーンの公正な循環を軸に、始まりの綿花を栽培するインドの農家から、末端の日本の消費者を繋ぐ、ビジネスであり開発事業である。生産者から消費者までの全体を包括したシステムであるため、関与するステークホルダーが多岐にわたるのもその特徴の一つであり、PBP が拡大していく中で、様々なコラボレーションが発生した。ビジネスの文脈では、すべてが事業化できたりビジネスとして確立できているわけではないが、その可能性は十分にあるように思われる。また、開発の文脈としても教育機関を動かす活動になっている。

4.3.1 国連機関との連携

ユネスコと提携した女性のエンパワーメントおよびインドの伝統工芸・芸能を重視した商品の開発(例えば手刺繍)とサプライチェーンの構築の可能性を検討している。フェリシモは、2009年よりユネスコと連携して、デザインを使った社会貢献を目指す「デザイン 21」を企画・運営している。ユネスコ内の組織再編と人事異動等により、2011年よりユネスコにおいてデザイン 21 を運営する部署の消滅・担当者不在となり今日に至るまでコンタクト先がない状態が続いてきた。2013年、PBP を担当する葛西氏が、フェリシモ内でデザイン 21 の担当に就任したことを契機に、インドの文脈でユネスコが管轄する条約内容を推進し具体的政策・プロジェクトを担当するユネスコ・インド事務所の文化専門官(Programme Specialist for Culture)と知己を得た。PBP チームの訪印にあわせてこの文化専門官にも面談を取り付け、PBP の活動とフェリシモの企業活動を通じたユネスコとの連携について協議した。

4.3.2 オディシャ州政府との連携

オディシャ州政府が推奨する柞蚕絹(Tussar Silk)を使用したコットンとの混紡製品の開発可能性がある。州政府と良好なパイプを有するチェトナが仲立ちになって、このシルクの生産・商品化と PBP プロジェクトとのコラボレーションを検討している。まだ具体化はしていないものの、進行中である。

4.3.3 MAAD

PBP チームによる 2012 年の訪印時に、アディヴァシ（インド先住民・部族）の持つユニークな感性が芸術活動を通じた生活向上に繋がるのではないかと話が盛り上がり、その企画構想は MAAD (Music-Art-Agriculture-Dance) と命名され、PBP の主要な活動のひとつになった。事業地訪問時には部族学校に立ち寄り、奨学金の授与や文房具・遊具の贈呈、スクールキッチン農場²⁴の開園式を実施する際に、児童に楽しみながら絵を書いてもらう「お絵かき大会」を実施した。このときの作品の一部がフェリシモのデザイナーによってデザイン化され、Tシャツやハンドタオルになって、消費者の許に届けることができるようになった。現在も、フェリシモのカタログ上には商品ラインアップを拡大して販売されている。

4.3.4 日本の教育機関との連携「スクール・コットン・プロジェクト」

青年海外協力隊 OB/OG ネットワークが繋がって発展したのが「スクール・コットン・プロジェクト」である。当初は、フェリシモ本社が立地する兵庫県を管轄する JICA 関西で当時国際協力推進員をしていた中西真実氏（マラウイ共和国で放送技術設備の職種で協力隊を経験）がフェリシモに、関西圏で学校教員をしている JOCV (Japan Overseas Cooperation Volunteer：青年海外協力隊) の OB/OG を紹介したことがきっかけである。

中でも積極的に推進しているのが、大阪市立関目東小学校の渡辺美紀教諭である。彼女は JOCV としてセネガルへ小学校教諭の職種で派遣された経験を持つ。現在は勤務する関目小学校で、校庭で綿を育てたり、学校内の子どもたちの様子を写真やビデオに収めたりして PBP 支援地域の子どもの交流を企画するなど、積極的に授業カリキュラムに組み込んでいる。

そのほかの事例としても、奈良県立法隆寺国際高校の学生 42 名とインド側 42 名（9 年生 23 名および 10 年生 19 名）と手紙とバナーの交換を行った。法隆寺国際高校では、授業の一環として、国際教育と英語力の強化の文脈で PBP プロジェクトの取り組みをとりあげている。校庭で綿花を栽培したり、コットンをめぐる諸問題（借金苦による農民の自殺、農薬や化学肥料の多用による健康被害、児童労働など）を学んで自分たちで調べ、英語でプレゼンテーションを行っている。2013 年に交換した手紙の内容は、自己紹介やオーガニックコットン栽培あるいはインドでの生活に関する質問事項などであった。

啓明学園（東京都に本部を置く、キリスト教主義・自由主義神学の学校法人）の高校生 43 名とインド側 43 名（9 年生）と手紙とバナーの交換を行った。啓明学園では、綿花栽培や授業での取り組みを通して国際教育を推進。手紙・バナーの内容も同様、自己紹介やオーガニックコットン栽培あるいはインドでの生活に関する質問事項などであった。

JICA の青年海外協力隊 OB/OG ネットワークの活用事例といえよう。スクール・コットン・プロジェクトの活動は、PBP プロジェクトのフェイスブックやフェリシモのホームページ上で随時

²⁴ 児童自らが、有機野菜を校庭で栽培する活動のこと。できるだけ自己栽培して市場から購入する野菜の経費を抑える目的に加え、農家の子弟として野菜の栽培を学ぶ機会としている。

アップされている [PBP プロジェクト FB : <https://www.facebook.com/pbpcotton> あるいはフェリシモ HP : <http://info.felissimo.co.jp/pbp/nr/news/school/>]。

4.3.5 刺繍作家との連携「スティッチ・バイ・スティッチ」

オディシャ州の村の女性はたいてい縫製や刺繍の技術を有している。チェトナはこれまでもこうした支援活動を行っていたが、MAAD の設置を受けて、この部門をより強化したいとの意向表明があった。これを受け、2015 年に、フェリシモと契約している刺繍作家二宮佐和子氏が訪印し、女性たちに簡単なワークショップを行って、女性たちのやる気や技量を見極めた。女性たちの刺繍技術が向上すれば、PBP 商品だけでなく、フェリシモ内の別の部署、ひいては他企業の刺繍業務を受注できるようになるのではないかと見込んでいる。PBP が目指すのは、一方的な支援の関係（日本側が支援し、インド側が支援を受け取る）を仕事の発注・受注という「協業」の関係に転換することだ[Web マガジン Fragments : <http://www.fragmentsmag.com/2016/03/stitch-by-stitch-project/>]。

現在二宮氏は SNS など現地女性と連絡を取りながら、通信教育で刺繍の指導をしている。2016 年訪問時には、1 年間の通信教育の成果で、女性たちの刺繍技術に著しく上達が見られた。講師と訓練生の信頼関係もさらに強まり、女性たちから具体的な刺繍技術の質問もたくさん出された。二宮氏がひとつひとつ実演しながら疑問点を解決し、より仕上がりの美しい作品を作るための深い学びの時間となった。2017 年からは WEB サイトや展示会場での定期的な販売を予定しており、女性たちの新しい仕事へと発展させるべく、技術向上と商品制作・販売を進めていく。

5. 考察

5.1 PBP プロジェクトの秀逸性

PBP プロジェクトの持つ最大の魅力はそのストーリー性にある。循環の輪の一端を担う者や消費者には、自分もそのストーリーの出演者になりたいと思わせ、生産者には、生活の安定や健康状態の改善に加えて、自分のルーツや子どもの将来を考え始めさせるのだ。

独創的なプロジェクト・デザインに加え、官民連携パートナーシップという点では邂逅とでも言うべき各アクターとの出会いと絶妙なバランスが今日の PBP プロジェクトへと繋がった。

5.1.1 プロジェクト・デザインの秀逸性

PBP プロジェクトの構造が他のフェアトレードや CSR、BOP ビジネスと決定的に異なるのは、オーガニック・コットンの栽培農家からプレミアをつけて綿花を買い取ることにくわえ、その原料からできた商品を買った消費者からの基金が再び栽培農家とその子弟への支援に還元される点である。生産者であるインドの農家の視点で見れば、「2 度おいしい」仕組みになっている。つまり公正な価格で原料を買うというフェアトレード（公正貿易）の要素に加え、消費者からの支援（基金）が再度農家に届く設計になっている。

さらに特記すべきは PBP 基金創設に向けた JICA の支援は、JICA のスキームや予算を使用しての支援ではないという点である。JICA の投入は、ウェブ上に掲載した調査のためのローカルコンサルタント備上費と日本語への翻訳費用、加えて事業地訪問にかかる所員（筆者）の出張旅費である。調査と翻訳費用は一般公開用の経費である。PBP プロジェクトのための支出は実質的には所員の出張経費のみで、そこから累計 8,000 万円の基金を生んだというレバレッジの高さは他に類をみない。公的資金をほとんど投入していないにもかかわらず、対費用効果が非常に高い。そして繰り返すが、この基金はフェアトレード部分ではなく、有機栽培への転換支援と子弟への教育支援に充てられる部分だ。フェアトレードの経済効果は別途計上できる。

5.1.2 企業理念と長期展望／ストーリー性

PBP プロジェクトが主たる事業地として選定したオディシヤ州カラハンディは、インドの貧困・開発という観点からは非常に大きな意味を持つ。カラハンディは、インドでも有数の貧困地域として知られており、1980 年代、赤ちゃん 1 人が 40 ルピー（772 円：1985 年レートは 1 ルピー＝19.3 円）で売買されているとして世界を驚かせた場所である [インド英語雑誌『INDIA TODAY』2006 年 12 月 18 日付記事]。またこの地域はインドの先住民であるアディヴァシが多い場所でもある。森に住み狩猟採集を営んできた文字を持たないアディヴァシは、独立インドの政策の中で定住と農業を強いられ、マジョリティのインド人からの差別と蔑視の中で苦難の道を歩んできた。慣れない農業をする過程で、多国籍企業や政府の役人、その他「知識人」に言われるまま GMO や化学肥料・農薬を借金により購入し、借金苦あるいは健康を害した病苦などの理由で自殺するアディヴァシ農民は多い。さらにナクサライト²⁵（共産党毛沢東主義者）の活動に加わるアディヴァシやダリト²⁶の存在もある。そういった場所、社会背景を有する人々が生きる場所がカラハンディなのだ。この土地を事業地として選定したことで、PBP プロジェクトは綿花栽培農家の支援であると同時にアディヴァシ支援、ダリト支援の意味合いも帯びることになる。

通常、プロジェクト・サイトは社会的大義（Cause）に準じて選定されるが、大抵はアクセスの良い所が選ばれる。視察もしやすく事業管理もしやすいからだ。しかし、PBP プロジェクトでは、必要性和メッセージ性が重視され、カラハンディが選ばれた。全ての行程をたとえチャーターした乗り物を使っても日本からたどり着くのに少なくとも 2 日はかかる場所だ。だが「そこである必要」があった。この発想を持つことができたのは、9.11 に端を発した「LOVE&PEACE PROJECT」T シャツでの経験と自信、カタログを用いて商品を販売する会社であるため、紙面上でじっくりと「ストーリー」を説明・表現できる場があったこと、カタログやネット上の説明を読み込んで購入してくれるコアな消費者が顧客にいたことに起因しよう。コース・リレーテッド・マーケティング

²⁵ インドにおけるナクサライトは武装農民闘争を通じた社会変革を目指す意味合いが強い。歴代政権が貧困やカースト制度の問題を放置してきた不満から、貧しい農村地帯での支持が厚く、アディヴァシや非抑圧階級からの参画者も多い。

²⁶ インド現地諸言語で「抑圧された者たち」を意味する。講義には被抑圧創全体を指すが、教義には特に、もと不可触民を指し、通常は後者の意味で用いられる。独立インド共和国憲法上、不可触民に対する差別が禁止され（法的ならびに行政上のカテゴリー名称は指定カーストとされる）、また差別的用語である不可触民の語の使用を避ける意図もあり、現在、学術書やメディアなどではダリトが用いられることが主流である [辛島ほか 2012：481]。

の手法を通じた社会貢献のブランディングが活きている。

5.1.3 意思決定の早さ

筆者が JICA の企業支援を通して数十の日本企業とのやり取りに関わった経験に鑑みて、フェリシモは意思決定が迅速であった。通常、JICA に相談したり事業地訪問するのは、特定の部署の担当者であり、役員や重役などでない。現場を見た担当者は必ず「本社に持ち帰って検討する」と言う。そして持ち帰ると、大抵、理事会や役員会が反対して没となる。没とならないまでも、何度も検討会議にかけられ決裁過程を行きつ戻りつして、議論をしているうちに時間が過ぎていくということになる。だが、フェリシモの場合、インドのカウンターパート発掘の視察のときから意志決定権限者が訪印していた。会社の意思決定に関わる人間が現場を見て判断するため、日本に帰ってからの動きが格段に異なっていた。そして意志決定権限者が直接インド側カウンターパートと顔を合わせるため、信頼醸成の意味でも大きな意味を持った。

5.1.4 インド側カウンターパートの実力

NGO 大国インドで活躍する真摯な NGO が多数存在する一方で、NGO 活動を隠れ蓑にして私腹を肥やしたり、政治利用をする組織も多数存在する。「善きパートナー」を見つけるのは難しいのが実情だ。加えて、誠実で真摯で外国人とのやり取りを厭わない組織の存在が不可欠であった。チェトナは、FAO に勤務していたアルン氏が立ち上げたこともあり、外国人の扱いに慣れていて、また、NGO 部門に加えてビジネス部門を備えていたことで、開発の理念を実践しながらビジネスも行って経済的にもターゲットを支援する体制を整えていた。日本的な発想で言えば、理念とビジネス・スキルが共存する NPO (Non Profit Organization : 非営利組織) だ。

チェトナの事業地を訪問した際、この組織が本当に村に足を運び村の人々とコミュニケーションをとっている NGO だとすぐ分かった。NGO もいろいろなタイプがあり、字を書くのを苦手とする農民に代わって帳簿つけからマーケティングまで全てやってしまったり、対等な関係を謳いながら農民より一段高い所から話しかけたりする NGO も多い。チェトナのスタッフが村に行くと、同じ高さの場所に座り、同じものを食べる。農民たちの自立した行動と営みをエンパワーするという視点が強い。たとえ日が暮れても必要とあればスタッフは村へ足を運ぶ。村人が呆れて、筆者にそういう話をしてくる。ナクサライト活動地域における夜の移動がどれほど危険かは、地元民なら肝に銘じている。夜に移動できるというのは、スタッフ自身に神と人に対する信頼と勇気、そして使命感がなくてはできないことだ。その関係は村人からスタッフに話しかける姿にも表れている。幾ら対等を謳ってはいても、村人が NGO を信頼し近い関係だと思っていなければ、雑談や無駄話を NGO スタッフにする村人、特に女性はいない。「都会に住む」「学のある」「マジョリティのインド人」に気安く接する村人はいない。開発の現場を知る人なら、こういった状況が如何に稀有な状況か理解していただけたと思う。カラハンディを事業地にと強く押したのは他ならぬチェトナであった。

5.1.5 JICA 内部の人材

JICA にとって、PBP チームから持ち込まれた事案は、非常に分類しにくいものであった。管轄がないと対処しにくい組織の体制上、複合的な問題あるいは曖昧な領域は、担当を決めるのが難しい。日本の企業からの相談であるため、企業支援だが、2008年11月時点では民間連携室はあるものの、明確な企業支援体制はまだ構築されていなかった。この新しい部署が主管になるべきか、市民参加協力の枠で、国内機関の市民参加協力課（この場合、フェリシモは本社が神戸にあるため、JICA 関西）が担うべきか、そもそもこれはインド側でのオペレーションが重要であるから JICA インド事務所が主管たるべきか。その場合、誰が担当するのか—NGO デスクか、農業案件担当者か。そしてフェリシモのやろうとしていることは、CSR（特に戦略的 CSR）なのか、BOP ビジネスなのか、日本企業のインド進出の変形バージョンなのか。どれかに分類しようとすると、どれにも当てはまるようで、どこからもこぼれ落ちるような複合的・包括的な事案を、とりあえず一旦引き受けたのが、JICA インド事務所の当時の次長、山田氏である。次長という、事務所を包括的に管理する立場の人間が受け止めなければ、JICA としての意思決定や管理、立ち位置の点で、宙に浮いたまま消滅した可能性が高かったと考えられる。この次長は、自分でも NGO を立ち上げようかというほどの意気込みを持つ人物であり、JICA に勤務する以前は民間企業にいた経験もあるという、「開発-ビジネス-NGO」に理解のある人物であった。だからこそ、海のものとも山のものとも分らなかった漠然とした段階から、この案件の可能性を嗅ぎ取ったのだ。裏を返せば、このような人物だったからこそ、突然の PBP チームの事務所訪問を受付対応や若手職員の対応で済ますことはせず、次長自らが対応したということだろう。このような人物が次長であり、最初の対応から関わったというのは、幸運としか言いようがない。

JICA インド事務所には JICA-NGO デスクが設置されているが、その業務の一環ではなく²⁷、2009年に筆者が赴任するまでは、次長が対応し、筆者赴任以降（2009年9月）は企画調査員（市民参加協力案件形成促進・監理）の業務として携わった。日本の企業への支援は、後に「中小企業支援調整員」というポストが設置され、2014年5月にその人員が派遣されてくるまで、筆者が BOP ビジネス促進支援・企業の CSR 支援の流れへ実施した。

5.2 パートナーシップ形成と保持に際する課題

5.2.1 公的機関の縦割り業務：JICA

JICA インド事務所は、PBPCP のもつ開発の視点と、企業と NGO のパートナーシップ構築の観点から、在外拠点を持たない日本の企業と現地 NGO との橋渡し役として、初めて相談を受けた

²⁷ JICA-NGO デスクは、市民参加協力事業の一環で設置されているが、その業務は、主にインドで活動する日本の NGO への支援である。代表的なものとして、草の根技術協力事業がある。また、当時は、草の根協力事業だけで 13 件実施されており、広大なインド全土の活動地域で業務を行う日本の NGO の事業運営管理をデリーの NGO デスクが行っていたため、日本の NGO 以外からの問い合わせ（例えば、日本の自治体、大学、企業、個人など）からの問い合わせは、新設されたポストである企画調査員（市民参加協力案件形成促進・監理）が行うという業務整理をした。

2008 年から「アレンジャー」として関わってきた。

PBP プロジェクトは、企業・NGO が経済活動の充足を前提に、インドの環境と人間開発の問題に取り組むものである。開発の観点からは、当初に期待されたとおり、有機栽培を通じた総合的村落開発事業として発展してきた案件だ。こういった潜在性が極めて高い事業に JICA インド事務所が支援を行ったことは、JICA が求める戦略的 CSR 活動の観点にも合致し、広報効果も高い。他方で、JICA が資金を供与しているわけではなく、プロジェクトのオーナーシップはあくまでも企業側にあるため、アドバイスはできても強制力はない。JICA としては時間をかけても「開発効果」を優先してもらいたいが、利益を上げる必要のある「企業の事業性」との折り合いが難しかった。

量的観点からは広報回数は健闘したといえるが、質的観点や JICA の組織内連携の観点からは中途半端で、効果的な広報活動に結びつけられたかは訝しい。国内機関の扱いも中途半端で、特に在外事務所と国内機関の連携は芳しかったとは言えない。それは、コミュニケーションの面でも広報の面でも現れている。

PBP プロジェクトに関する広報・イベント実績としては、2009 年から 2014 年の間に全 27 件ある。JICA 本部（地球ひろば、JICA 関西含む）が 5 本、JICA インド事務所が 5 本、世界銀行と JICA インド事務所との連携イベント（日本及びインドにおける CSR の経験共有のための日印間テレビ会議セミナー）が 1 本、外部（商業雑誌への掲載やメディアへの露出）が 17 本（TV 出演 1 本含む）である。だが、日本側で、あるいはインド側でどのような広報活動やイベントが行われていたか、JICA 内ではほとんど共有は行われていなかった。両方の国を行き来するフェリシモが知らせてくれたことで遅ればせながら知るという状況だった。JICA 内での主管が明瞭であれば、もっと効果的なアプローチを取れたのではないかと思料する。しかし、上述したように管轄に関しては真空ポケットに落ちていたので、この点に関しては「歴史の if」を持ち出しているに過ぎないのかもしれない。

5.2.2 企業人材と立ち位置の課題：フェリシモ

日本企業の事業実施面でのキャパシティの問題である。フェリシモは基本的に日本人を顧客として日本国内で商品を販売しているため、海外で異なる言語を使用し、しかも開発の分野も視野に入れながら交渉し物事を決定していくという点で経験も乏しく、実質的に JICA が通訳状態になった。単なる異言語間の通訳のみならず、開発業界とビジネスで使用する言語の相違についても翻訳しなければならなかった。双方が同様に「事業」「プロジェクト」という言葉を使用しても、そこに与えられているイメージや展開方法は根本的に異なっていた。だが、なまじ同じ言葉を使用するがゆえに、特に当初は、自分の使用言語と意味が相手と同じもとだと期待していた。

加えて、フェリシモは基本的に営利企業なので、自社向けの広報用に写真を撮ること、子どもに接することに集中してしまい、NGO との話し合いや開発効果の確認への優先順位を下げることがしばしばあった。専用のカメラマンや記録係をつけられればいいのだが、予算の制約上、それはできなかった。CSR 担当部署もないから、現場に臨む人員で臨機応変に対応せざるを得ない

のだが、刹那的に生じる事象に反射のような速度で、迅速かつ慎重に対処しなければならないことも多く、ある種「現場なれ」している JICA にそのお鉢が回ってくる。JICA が当初想定していたより、広くかつ深く、介入することを求められた。

5.2.3 市民団体との距離のとり方：チェトナ・オーガニック

チェトナの NGO 部門に関して、NGO にはありがちで、インドの組織では往々にして存在する問題だが、例に漏れず、資金獲得には熱心だが、報告が遅れがちといった側面があった。人員も少なく、限られた予算の中で忙しく立ち回っているのは理解しつつも、報告書の遅れは、フェリシモからみれば消費者への説明責任を遅らせることに繋がる。消費者の理解が購買につながり基金をもたらすのであるから、報告の遅れは顧客の不信や猜疑を引き起こす事態を招きかねない。

ビジネス部門に関しては、全ての企業体が経験する問題であろうが、納期と品質問題である。予定していた納期に間に合わなかったり、サンプルで送られてきた綿に異物(靴が入っていることもあった!)が混入していたこともあった。こういうことが起きると、例えば、ジーン工場での作業過程でオーガニック・コットンと他の農園から持ち込まれた通常の化学肥料や農薬を使用したコットンが混ざっている可能性があるのではないかというようなコンプライアンスに関わる疑惑を引き起こしかねない。こちらは豊島が何度も確認し、トレーサビリティを確保して状況を改善した。

NGO-ビジネス部門共通の事項として、「人財」の問題がある。よりよい条件の職場への転職、家庭の事情による退職が比較的多いインドという環境を反映してか、スタッフの入れ替わりによる、継続性の断絶が起きる。諸事情により、2~3年で辞職するスタッフが續くと、農家と新任スタッフ、PBP チームと新任スタッフの間に新しい関係性を築くのに時間を要する。何よりも事業や報告書に遅れが出やすくなる。それだけ特定の人物の力量が大きく発揮されておりそれがプラスに働く面もあるのだが、継続性という観点からは、よりエネルギーと一定の時間を必要とする事態に直面させられる。特定のスタッフの技能に強く依存するため、人事異動で状況は一変してしまう。チェトナにとっても、一身上の都合によるスタッフの入れ代わりはコントロールできないこともあり、どこまで指摘して改善を求めるのか、業務の質をどこまで問うのかというのは常に頭を悩ませた。

5.2.4 それでも寄ってしまうシワ

PBP プロジェクトをサプライチェーンの適正な循環によるビジネスの永続性という観点から見たとき、取引量/規模については常に議論があった。当初はパイロット的に実施するため量に関してはあえて問題にしなかったが、有機栽培へ転換が進み、オーガニック・コットン栽培農家が増えてくると、当然生産量も増える。比例して原料の買取量も増えるわけで、これを COAPCL が捌くには限界があり、PBP にもっと取引量を増やすよう、何度も要請があった。農民やチェトナに負担させるわけにはいかないし、かといって PBP チームも捌けない量を買取って在庫を増やすこともできない。ビジネスとしてこの循環を維持しようとする限り、このジレンマは大きなテーマだ。

そしてやはりどこかにシワ寄せが行く。それは、フェリシモや豊島が想定以上の取引をして想定以上の営業活動を行わざるを得ないとか、発注先での一層の「企業努力」という名の時間外労働・低価格を強く要請するとか、最終商品の販売価格への上乗せだったりする。インド側が負担しない分は日本側が蒙って吸収していくことが求められがちになる。

現在、基金の管理は、最終商品の販売元であるフェリシモが単独で行い、リスクも基金管理も一元的に担っている。永続的・持続的可能性を追求するには、フェリシモ社が基金を抱えて奔走するのではなく、多企業が参入して基金を運営していくような体制に移行する（基金をオープン化する）ことで、リスク分散を図りつつ、社会貢献活動の規模は拡大するという道を模索することが必至であろう。

おわりに

構想から3年を経て基金が立ち上がり、プロジェクトが始動して6年が経つ。基金のフェリシモ単独管理体制は限界に来ており、基金をオープン化する構想が立ち上がっている。官民連携のパートナーシップを発揮して無から生み出し循環の歯車を回すステージ（第1フェーズ）から、現在はPBPプロジェクトが徐々に規模を拡大しながら自力で車輪を回して走っていく時期にいる（第2フェーズ）。これまでの官民連携フェーズから、今後は市民社会内・営利セクター内連携のフェーズ（第3フェーズ）に移行する、その転換期に在るともいえる。

筆者が本件プロジェクトに関わった2009年以來のPBPチームやチェトナとのやり取りを振り返って感じるのは、これほどの理想を掲げ、それに近づき、ステークホルダー各人の能力が高いグッド・プラクティスだからこそ、何層にも重なった共時性の連続の中では、個別にオーダーメイド的に対処するしかなく、マニュアル化できないのではないかということである。起きた事柄の報告書は書いても、マニュアルは難しい。

もう一つ強く感じるのは、「官・産・市民社会」のどのセクターに属するかに関わらず、プロジェクトを愛し、みんなであわせになろうと考える熱意を持った人の存在こそが不可欠ということだ。本稿で紹介した、各セクターのキーパーソンの存在は、そこに配属されていたというタイミングも含めて「かくあらざるをえず」という状態であり、事業実施自体が特定の人物の人柄や知識・経験に多くを依存している。その意味では、極めて属人的な要素が、プロジェクトが成功するか否かの大きな部分を占める。

特定の事業をグッド・プラクティスに位置づけるというのは、それを模倣して次の新しいシステム構築や設計に活かしたいというのが意図であるものの、属人的要素が強ければ強いほど、一般化しにくく、マニュアル化もしづらい。本稿の意図を汲んでいただければ、誤解されることはないと思うが、「開発業界で働くなら、あるいはソーシャルプロダクツの推進を図るなら、昼夜の別なく身を粉にして働いて、危険な夜間移動も厭わず、効率性を無視しても社会大義のために滅私して尽くせ」などと言っているのではない。熱意を持つ個人のやる気や使命感につけこんで「ブラックな」働き方を推奨しているわけではない。だが、自ら志向して寝食を忘れ、賃金効率が下ったとし

でも、それでもそれにコミットする人間の存在が不可欠で、そういった意識を共有できる人間が各セクターにいて、セクターを越えてめぐり会い、協働するということが求められるのは確かだ。

また、同じ方向を向いているからこそ、耳の痛いこと、弱点を補い課題を乗り越えるための強い指摘を相互にし合える信頼関係も重要だ。経験も実績も十分とは言えなかった筆者の意見ややり方を温かく受け止めてくれた JICA、フェリシモ、豊島、チェトナ、事業地の村人たちには感謝しかない。関わった全員が以前より少しでも「しあわせ」になれていたなら、幸甚この上ない。筆者は、JICA での任期を終え、現在は大学教員である。今後は民の立場で参画していきたいと考えている。

参考文献

- ・ エリック・オルセナ著 吉田恒雄訳 2012年『コットンをめぐる世界の旅：綿と人類の暖かな関係、冷酷なグローバル経済』作品社
- ・ 外務省 2013年『国際協力と NGO：外務省と日本の NGO のパートナーシップ』外務省国際協力局民間援助連携室
- ・ 金谷信子 2011年「協働」の再考：ローカル・ガバナンスにおける NPO と地縁団体『広島国際研究』17巻 広島市立大学 pp.39-53
- ・ 金谷信子 2008年「ソーシャル・キャピタルの形成と多様な市民社会：地縁型 vs. 自律型市民活動の都道府県別パネル分析」『ノンプロフィット』・『レビュー』Vol.8 No.1 日本 NPO 学会 pp.13-31
- ・ 辛島昇ほか監修 2012 (1992)『[新版] 南アジアを知る事典』平凡社
- ・ 楠木建 2010年『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- ・ 国際開発ジャーナル社 2014 (1987)『国際協力用語集 第4版』丸善出版
- ・ 斉藤千宏 1997年『NGO 大国インド』明石書店
- ・ 清水義次 2014年『リノベーションまちづくり：不動産事業でまちを再生する方法』学芸出版社
- ・ 田尾雅夫 2001年「ボランティアと NPO・NGO：組織論の立場からの論点整理」『国際協力研究』第17巻1号 国際協力機構国際協力総合研究所 pp.1-6
- ・ 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 2016年『JICA Profile』JICA
- ・ 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 2010年『本邦企業の BOP ビジネスと ODA 連携に係る調査研究報告書』(委託先：株式会社日本総合研究所) JICA
- ・ 日本貿易振興機構 (JETRO) 2012年『インドの農業機械業界市場調査報告書』JETRO
- ・ 久野秀二 2005年「再論・アグリビジネスと遺伝子組み換え作物：書評への回答にかえて」『北海道大学農経論叢』61巻 pp.271-290
- ・ フェリシモ haco. 2010年『haco. No.24 2010 夏号』(カタログ) フェリシモ
- ・ フェリシモ haco. 2011年『PEACE BY PEACE COTTON PROJECT：未来に元気な大地を残そう！』(カタログ) フェリシモ

- ・ ボッター, D., 2012 年「日本における国際協力 NPO の研究」『南山大学紀要 アカデミア 社会科学編』第 3 号 南山大学 pp.155-169
- ・ 松下隆 2014 年『参加体験から始める価値創造：綿花栽培に学ぶコトづくりマーケティング』同友館
- ・ 松行康夫・松行彬子 2003 年「新しい公共における NPO を中心とするパートナーシップの形成と社会起業家の創出」『東洋大学経営論集』第 61 号 東洋大学 pp.61-78
- ・ 宮崎道男 2010 年『オーガニックコットン物語』コモンズ
- ・ 矢崎和彦 2011 年『内発的自然感覚で育みあう将来世代：インド植林プロジェクトを通して学ぶ』地湧社
- ・ 矢崎和彦 2012 年『超店舗：幸福の経営を求めて』樹福書院
- ・ 矢崎和彦 2013 年『ともにしあわせになるしあわせ：フェリシモで生まれた暮らしと世の中を変える仕事』英治出版
- ・ BOP ビジネス政策研究会 2010 年『BOP ビジネス政策研究会報告書：途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築』経済産業省
- ・ JICA インド事務所 2016 年『成長するインド：JICA による協力の現状』JICA インド事務所
- ・ Roy, Arndhati 2011 “Walking with the Comrades”, Penguin Books.
- ・ Shankar, P.S.Vijay and Shah, Mihir 2012 ‘Rethinking Reforms: A New Vision for the Social Sector in India’ Nagaraj, R. (edit.) “Growth, Inequality and Social Development in India: Is Inclusive Growth Possible?” United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) Geneva pp.135-167
- ・ Textile Exchange 2016 “Organic Cotton Market Report 2016” Textile Exchange

参照 URL

- ・ インド英語紙 “The Hindu” 電子版：2006 年 5 月 9 日付け記事 “Farmers’ Suicides nothing but genocide, says Vandana Shiva” <http://www.global-sisterhood-network.org/content/view/941/76/> (2016 年 11 月 14 日閲覧)
- ・ インド英語紙 “The Hindu” 電子版：2007 年 11 月 12 日付け記事 “Farmer ends life” <http://www.hindu.com/2007/11/12/stories/2007111257790100.htm> (2016 年 11 月 14 日閲覧)
- ・ インド英語雑誌 “India Today” 電子版：2006 年 12 月 18 日付け記事 “July 31, 1985: The Agony of Kalahandi” <http://indiatoday.intoday.in/story/the-agony-of-kalahandi-orissa/1/180157.html> (2016 年 11 月 20 日閲覧)
- ・ オーガビット ホームページ <http://orgabits.com/> (2016 年 11 月 20 日閲覧)
- ・ 経済産業省：BOP ビジネスの支援について http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/ (2016 年 11 月 20 日閲覧)
- ・ 繊維ニュース：2008 年 11 月 13 日付け記事 <http://www.sen-i-news.co.jp/seninews/viewArticle.do?data.articleId=214563&data.newskey=4dfbac5cc399154d29e7db4a60ef370a&data.offset=520> (2016 年 11 月 20 日閲覧)

- ・ ソーシャルプロダクツ普及推進協会ホームページ：(株)フェリシモが受賞したことに対する審査員評価
<http://www.apsp.or.jp/spa/peace-by-peace-cotton-project-%e3%81%a8%e3%81%9d%e3%81%ae%e5%95%86%e5%93%81%e7%be%a4/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ チェトナ・オーガニック：<http://www.chetnaorganic.org.in/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ 豊島(株)：豊島の仕事 <http://www.toyoshima.co.jp/saiyo/number/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ フェリシモ：経営理念
<http://www.felissimo.co.jp/company/cfm/001.cfm?HL=10325&ID=10326&P=philosophy> (2016年11月20日閲覧)
- ・ フェリシモ：CSR <http://www.felissimo.co.jp/company/csr/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ マドラス開発研究所：<http://www.mids.ac.in/> (2016年11月14日閲覧)
- ・ ACE：インド・コットン生産地の児童労働 <http://acejapan.org/cotton/childlabour> (2016年11月20日閲覧)
- ・ BOP ビジネスセンター：<http://www.bop.go.jp/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ CNN：2015年4月20日記事 <http://edition.cnn.com/2015/04/19/asia/india-cotton-farmers-suicide/>
- ・ Fragments：「刺繍アーティスト・二宮佐和子さんとインドの女性たちが糸と針で描き出す未来“STITCH BY STITCH PROJECT”」
<http://www.fragmentsmag.com/2016/03/stitch-by-stitch-project/> (2016年11月20日閲覧)
- ・ GOOD DESIGN AWARD ホームページ：(株)フェリシモが受賞したことに対する審査委員の評価
<http://www.g-mark.org/award/describe/38191?token=tjZgjfVCpG> (2016年11月20日閲覧)
- ・ JICA 組織概要：<https://www.jica.go.jp/about/jica/> (2016年11月15日閲覧)
- ・ PEACE BY PEACE COTTON PROJECT フェイスブック：<https://www.facebook.com/pbpcotton>