

サイザルバッグでの成功と挫折

越えられなかったインフォーマルの壁

Sisal bag business in Kenya: successes and setbacks

牛尼 恭史

Ushiamo Yasushi

日本のマーケットが求める品質を求めて

AJF の会員でアフリカ専門の輸入販売会社、アフリカンスクエアーを経営している牛尼です。アフリカの商品と生産者とのかかわりをテーマに書いてほしいとのことだったので、ケニアのサイザルバッグを生産する工房を営む女性Aを取り上げることにします。彼女は弊社にとってもっとも深いつながりをもっていた生産者で、15年以上にわたり協業を続けてきました。最終的には多額の損失を被り、関係を切らざるをえなかった失敗の記録です。アフリカの小規模クラフトの生産者とのかかわりの難しさをアフリカでビジネスやNGOの活動をしたいと考えている人たちに伝えておくのも意味があると思いました。

弊社の目的はアフリカの優れたものを日本のマーケットに紹介することです。優れたものを見つけることができれば、それを購入し日本で売るだけです。生産者との関わり方はそれほど緊密なものではありません。食品についてはおいしくて安全なもの、民芸品やバッグなどのファッション雑貨については、作りがよく、日本人の美意識に受け入れられるものを探し出して、日本のマーケットで営業し、売るという業務を続けてきました。しかし1992年の創業から10年が経過したあたりから、商品輸入の仕方が変わってきました。特にファッションのアイテムについては、日本の流行や消費者の好みや需要に合わせて、特別な商品を生産者に注文するようになり、販売量は増えていきました。特にケニアの伝統的な民芸品である、サイザル麻の手編みのバッグは、日本のファッション業界の要望を満たす品質とデザイン性のあるものが作れるようになり、注文は飛躍的に増えていきました。

ケニア女性Aの驚異的ながんばり

この立役者となったのが、生産地で作られたバッグを首都ナイロビのマーケットに運んで販売するいわゆる「運び屋」をしていた、ある若いケニア人女性Aで

した。週末に人の集まるナイロビのカリオコマーケットにはサイザルバッグの生産地から英語の堪能な女性たちが、たくさんのバッグを持って売りに来ていました。彼女らは生産者たちの期待を一身に担い、観光客や店、販売業者にバッグを持ち込むのです。普段は小学校の先生をしているというような人もいて、地方のリーダー的な女性が多かった。弊社は当時、こうした運び屋が持ってきたバスケットのうち、よいものを購入し日本に送っていました。2005年ころの話です。その場で買い付けられる量などたいしたことはないため、確実な供給ルートを作るため、運び屋の女性たちに注文するようになりました。その中でもAはすぐに頭角を現してきました。やる気とバイタリティーのある女性で、弊社の JICA 海外協力隊 OB のスタッフからの難しいリクエストに応え、品質のよい製品を作り、だんだんと量産もできるようになっていきました。

手作りで、高品質でしかも指定のサイズスペック通りのバスケットを大量に作るのは大変な仕事です。日本のファッション業界から要求される条件は結構厳しい。たとえば、編みの細かさを保証するために1cmの幅の中に入る糸の数まで指定されます。模様を編み込む場合も糸1本ごとに色の指定を受け、糸1本分違っただけで仕様違いになってしまうこともあります。背中の赤ちゃんをあやしながらのんびりと編み棒を動かしている女性たちの姿は、サイザルバッグ製作の地域ではおなじみの光景ですが、適当に手を動かせばできるような仕事ではなく、実はかなりの技術と集中力を必要とされるのです。

こうした良質のバッグを大量に作るためには、編み手の数を増やし、製作指導をする必要があります。村ごとに生産者のグループを作り、それを増やしていく。それぞれのチームにリーダーを決め、編み子たちを指導・監督させなければなりません。組織を作っていくのは大仕事です。

サイザルバッグを作っているのはカンバランドと呼ばれる乾燥した地域で、乾季は農業ができない貧しい地域です。その地域のすみずみまで各村を回り、生

うしあま やすし：1957年東京生まれ。大学でフランス文学をかじり、卒業後、5年間にわたりアフリカ33カ国を旅する。1992年アフリカ専門の輸入会社、有限会社アフリカンスクエアー（<https://african-sq.co.jp>）を設立、ファッション雑貨と食品の輸入を行う。今年30周年を迎えた。

産者のグループを増やし、最盛期には約50グループ1,500人の編み子が組織されました。同時に、糸の染色施設、材料や完成品のストック施設を建設し、生産量を増やしていきました。2016年に生産個数は年間3万個を越え、弊社の購入額も数千万円に達しました。ここまでに10年かかりましたが、ケニア人女性リーダーの驚異的ながんばりによる起業・成功物語でした。

生産者と地域社会への影響

実はこの地域、今まで生産者を組織してビジネスを拡大しようとする試みは何度もありましたが、いいところまでいってことごとく失敗しているのです。デンマークのNGOが入って良質のバスケットを生産、輸出もしていましたが、外国人が工房をケニア人に譲渡するとすぐに、スタッフによる運営資金の横領が起こり破綻しました。ケニア人の実業家がデザイン性の高いサイザルバッグを作らせ、世界の見本市で紹介し、輸出ビジネスを試みましたが、現地の生産者をまとめきれず生産できず事業をやめています。田舎のコミュニティとうまくつきあい、生産者の女性たちをうまくまとめあげていくのは大変な仕事なのです。Aも一度は生産地の人々の嫉妬を買い、アトリエを自分の生家の地域に移転せざるをえませんでした。また何度も材料の盗難や前払金の使い込みにあっています。

ともあれ、10年以上の継続的な買い付けは、この地域の人々の生活に一定の影響を及ぼしていたことは確かだと思います。ぼろぼろの服をまとっていた編み子の服もこざいになり、多くの編み子が携帯電話をもつようになり、生活水準の向上も明らかでした。2015年に私も初めて村々を訪問しましたが、各村で歌と踊りによる歓迎を受け、花の首飾りや鶏をプレゼントされました。干ばつで食うや食わずの時に、サイザルの仕事によって、食いつなぐことができたという話もその時に聞きました。地方にあっては、月1,000～2,000円程度の現金収入であっても貴重であり、女性が現金収入を得ることで、家の中でも一目置かれるようになり、自信を持てるようになったという女性もいました。

弊社も継続して注文できるように日本で営業努力を行い、工房の事業継続のため長期の無利子融資を行い、注文した分については、生産や工房の運営が困らないだけの前金を払っていました。買取価格についても、すべての経費や利益、編み子への支払い金額をAから出してもらい、その数字をもとに、両者の話し合いで決めていました。この地域での通常の買取価格よりかなり高い金額で買い取りを行っていました。

工房の経営悪化

発注量はさらに増えて、だんだん生産が追いつかなくなってきました。前払金も増えていきます。複数の注文が重なり、生産グループも多岐にわたってくると、前払金の管理は簡単ではありません。そうこうしてい

るうちに、注文品の納品のたびごとに払うべき残金以上の支払いが要求されるようになってきました。編み子に支払う金がないので商品を回収できない、少し金を貸してくれという要求です。弊社としては顧客からの注文を受けているので、約束通りに納品できなければ信用を失います。またAは材料のサイザル麻や染料を大量に在庫しており、アトリエのスタッフや契約している編み子もいるので、弊社が生産を止めさせるわけにもいきません。少しずつ追加融資を続けざるをえませんでした。毎年シーズンの初めに、資金計画と一緒に立てて、買取価格を決めたうえで注文をするのですが、計画通りにいかず必ず資金がショートしてしまうのです。

資金が不足する原因を突き詰めていく中で、彼女が銀行からもかなりの額の借金をしていることがわかりました。返済と利子の支払いがかなりの額になっていたようでした。さらに弊社から受け取っているサイザルバッグ事業の資金で土地やアパートを購入したり、パイロット志望の息子の教育に使ったりしていることもわかりました。

このころからサイザルバッグの日本での販売に陰りが見えてきました。注文を減らしたかったのですが、急に注文を減らしたら工房の運営は行き詰まる。しばらくの間は在庫がたまっていきますが、同じように注文をしつつ、徐々に工房や編み子グループのリストラをしていくしかありませんでした。日本での増えた在庫をなんとかさばくためにオーストラリアや台湾の展示会にも出店して、新しい販路を求めましたが、結果は芳しくありませんでした。

Aの工房の経営悪化の原因を探り対策を立てるために、アトリエの財務状況や日々の経理の情報を開示してもらう必要がありました。銀行通帳の開示を要求したのですが、見せてもらえませんでした。現実を直視せず、必要な行動をとらず、その場にしがみこんで場当たり的に必要なお金を要求することが続きました。弊社への債務についても正確に把握していなかったもので、弁護士を立てて、債務金額と返済方法の確認文書を交わすこともしました。

乗り越えられなかったインフォーマルの壁

そのころ別の心配が出てきました。取り扱い金額が多くなったので、税金の問題をきちんとしないと大きなペナルティにつながる恐れが出てきたのです。ケニアの事業所の所得や税金はデジタルで管理されるようになってきました。サイザルバッグの事業者は規模が小さいのでほとんど非課税で、いわゆるインフォーマルセクターでの取引といえます。他のクラフトの生産も大多数はインフォーマルで通常の税金のシステムの外にあります。所得を把握されて、厳密に税金を課税されることはありません。どこの国でも事情は似たり寄ったりで、インフォーマルの生産者はほとんどの場合、インフォーマルのままなので、あまり税金の問題を心配することなく、比較的簡単に取引を続けること

展示会で展示するサイザルバッグ。お客から注文を取る
2015年8月 東京五反田 写真提供：アフリカンスクエアー



ができるのです。インフォーマルな生産者が急成長し、きちんとした会社にし、帳簿や申告に基づいた税金を払うフォーマルセクターに入ることはきわめて珍しいのです。

Aの工房の取引額はすでにフォーマルの事業者の規模になっていました。それだけ起業家として彼女ががんばったといえるのですが、インフォーマルからフォーマルに成長するには乗り越えなければならない高い壁がそびえていました。それは経理事務の壁です。少なくとも簡単な会計の知識を身につけ帳簿をつけ、資金管理を行っていかなければ、フォーマルセクターのビジネスはできません。自分でできないのであれば、会計知識のある人を採用しやってもらう必要があります。債務返済の交渉をしながら同時にフォーマル化に対処するための助言や援助も申し出たのですが、経理の情報を開示されなければ方法を考えることもできません。結局、合意には至りませんでした。

修羅場から取引停止へ

2018年春、例年のように、日本の顧客から受注し彼女に発注を行っていたバッグが出来上がっていました。必要な支払いを済ませたのち、あとはコンテナへの商品の積み込みを残すだけでしたが、修羅場となりました。コンテナに載せる商品の金額をもう一度払わないと送らないと言い出したのです。商品はできているけれど、編み子や原料、スタッフへの支払いが滞っていたのです。未払いの編み子からもかなり突き上げられているようで、彼女も必死でした。結局、編み子などへの未払い金額を計算し、弊社が400万円を補填することで出荷にこぎつけました。送金しても出荷してくれる保証はなかったので、送金した後、こちらでトラックを用意し、弊社スタッフが同乗し、コンテナの倉庫まで運ばざるをえませんでした。商品が人質で、その解放のために^{ほんろう}翻弄されたのです。ケニアだけではなくアフリカで小規模生産者とビジネスをしているとこうした状況に^{どうかつ}追い込まれることは多々あります。「弱者」からの恫喝で、身代金を払わざるをえなくなるのです。

Aとの信頼関係は完全に崩れました。翌年の日本の

サイザルバッグの製作指導風景。手前のジグザグ柄は難しい
2011年10月 カンパランドの村
写真提供：アフリカンスクエアー



顧客にむけた特別な営業は中止せざるをえませんでした。弁護士立会いのもとで作った現実的な借金の返済計画は実行されず、翌年、債務はさらに膨れ上がっていました。これ以上続けることは限界だと判断し、取引を停止しました。数千万円の債務が損失となり、無理して購入していた1500万円分のサイザルバッグの在庫が残り、重い負担になりました。取引停止の経営判断が遅かったため深追いして傷を深めてしまったとも言えますが、それだけ弊社もAとの協業で生産地にしっかりとしたケニア人の会社を作りたいという大きな夢があったのです。

失敗からの学び

この一件は弊社にとって大きな挫折で、アフリカにおけるビジネスの難しさを改めて痛感することになりました。弊社の基本的な考え方として、アフリカでの事業については間接的に関与していくという方針がありました。つまり事業の主役はアフリカの現地の人であるべきで、日本人が出て行って主役になる必要はない。われわれよそものは友人としてつきあい、最低限のサポートをしていくのが本来の在り方だという考えです。おそらく日本人がケニアの田舎に住みつき、起業して同じような事業を行ったとしても、うまくいかなかったと思います。1,500人以上の編み子を管理し、田舎の各コミュニティと良好な関係を維持し、あまりクリーンだとは言われていない行政組織と問題を起こさずに事業を拡大させていくのは難しかったのではないかと思います。われわれにはわからない商習慣や社会のしきたりのようなものもあり、Aという傑出した人物がいたために事業を拡大させることができたのでしょう。

しかし振り返ってみて、急成長の兆候が出たとき、フォーマルへの移行も見据えて、もう少し直接的な関与を増やし、ビジネスとして必要な基礎的なことを学習させる必要があったという反省もあります。もしかしたら早いうちに合弁会社などの形にすれば、今でもまだ夢に向かってAとともに走っているかもしれない。だがそれも、Aのパーソナリティーを考えると大変な仕事だったのでないかと思います。