

## お客様に本当に満足していただけるものづくりを途上国で行う

LS研究委員会 総合発表会2013「特別講演」

株式会社マザーハウス 代表取締役兼チーフデザイナー **山口 絵理子** 氏

**やまぐちえりこ** 1981年埼玉県生まれ。慶應義塾大学総合政策学部卒業。ワシントンD.C.にある国際機関でのインターンを経てバングラデシュBRAC大学院開発学部修士課程入学。2年後帰国し「途上国から世界に通用するブランドをつくる」をミッションとして、2006年、株式会社マザーハウスを設立。バングラデシュ、ネパールにて生産活動を行い、国内外に直営店舗を展開。Young Global Leaders 2008、ハーバードビジネススクールクラブ・オブ・ジャパンアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー2012など受賞多数。



### 「マザーハウス」の活動と理念

「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を使命に、2006年、私は「マザーハウス」を立ち上げました。現在、バングラデシュとネパールにて生産活動を行い、東京、大阪、福岡、台湾などに15の直営店舗を展開しております。160個の手作りバッグからスタートした会社は、今では、バッグ部門の輸出金額では現地の上位に入り、自社工場と提携工場で毎月何千個という単位で生産するまでになりました。

私たちのもの作りの理念は、作り手の皆が誇りを持ち、お客様が純粋に「かわいい」「かっこいい」と感じ、心から欲しくなるような商品を作ることです。それは、途上国での経済活動にありがちな、善意や自己犠牲の上に成り立つ援助や寄付、「かわいそうだから買ってあげる」というイメージのフェアトレード商品を作ることはありません。私たちは、その国が誇れる資源を使って、先進国にも十分に通用する魅力ある商品を作ること、そして、作り手も買い手も、皆が自分らしく幸せになれる商品、まさに“途上国発のブランド”を作ることを目指しています。

さらに、現地の人々自らが経済的な基盤を持つことを助け、輸出を促進していくことは、持続的な経済協力になります。そのような事業の継続が、社会をよい方向へと導いていくことにつながるのです。マザーハウスの商品を通して、「途上国」という言葉で一括りにされてしまう国にも、素晴らしい資源と可能性があることをお伝えしたいというのが私の思いです。

### 「ジュート」との出会い

私が現在の仕事にたどり着いた原点は、小学校でいじめに遭ったことにあります。この体験をきっかけに、教育や学校問題に興味を抱くようになった私にとって、大学は自分の進路を決定する大きな出会いの場となりました。途上国には学校に行きたくても行けない子供たちがいること、それを解決するには人的資本を育てることが最も大切であることを授業で知った私は、まさにそのような国に

学校を作る支援や援助に携わりたいと思い、アメリカのワシントンD.C.にある米州開発銀行のインターンに応募しました。

しかし、国際機関での仕事は、私の理想とはかけ離れたものでした。頭だけを使って政策やデータ分析を行う日々の中で私は、「現場を見なければ途上国の問題は解決しない」という思いにかられ、インターネットを使い“アジア”“最貧国”というキーワードで検索をしました。そして出てきたのが、「バングラデシュ」でした。現場を見てみたい一心で、2週間の予定でバングラデシュに旅立った私は、貧困や路上生活者があふれる光景に衝撃を受け、そのまま現地の大学院に進み、自分にできることを模索し始めました。

世界一の人口密度、貧困やテロ、ストライキ、汚職が蔓延する社会の中で、私はそれまで自分が信じてきた正義という軸では答えは見つからないと感じました。そして、何よりも重要なのは、自分が胸を張って自分らしい生き方をする事だと考えるようになりました。そのとき目に入ってきたのが、それまで当たり前のように身近にあった、コーヒー豆の袋として使われている麻の一種「ジュート」でした。独特の風合いに惹かれて調べてみると、ジュートは「黄金の糸」と呼ばれ、バングラデシュ・インドで世界の輸出量の90%以上を占める特産品でした。さらに、耐久性や通気性、吸湿性にも優れたジュートは、成長過程で大量の二酸化炭素を吸収し、土に埋めれば完全分解するなど、環境にもやさしい特長も持っています。「ひどいだけの国だと思っていたバングラデシュに、このような素晴らしい資源がある」ということが、私にとって衝撃的な発見でした。そのとき私の心の中に、この魅力ある特産品のジュートを使って付加価値のある商品が作れないだろうか、その商品を日本で売ることはできないだろうかという考えが浮かびました。そして、自分で貯めたお金をすべて使って日本人にも買ってもらえるようなファッションバッグを作ると、次に、それを売るための販路の問題が出てきました。

### お客様の声を共有してよりよい商品を

製作した160個のバッグは交渉を重ね、何とか日本の百貨店やセレクトショップに置かせてもらうことになりましたが、あるお店で、バッグが倒れたまま、ぞんざいに置かれているのを目にしました。

これを見て、商品にとって一番大切なのは店舗であること、自分たちの商品の魅力を最大限に伝えるためには直営店を持つことが必要であることを痛感しました。

そして、東京都台東区にオープンした最初の直営店で、私は初めてお客様の生の声を聞くことができました。私はその声を一刻も早く工場に伝え、よりよい製品作りに反映させようと思いました。しかし、生産委託をしている工場では、工場長のやり方や性格が先行し、私たちの意見はなかなか聞いてもらえません。納得できる商品を作るためには、今度は直営工場がどうしても必要になってきました。

このように、商品を作る1つ1つの過程の中で、お客様に本当に満足していただけるものを追求した結果、製造から小売りまで、ワンサイクルになっていきました。今では、お客様の声は、早ければその日のうちに現地の工場に伝わり、工場長には各店舗の日報が届きます。これにより、新宿店で人気の商品を、バングラデシュの工場スタッフがすぐに答えることも可能になりました。

また、私は今でも工場では皆と同じ席に着き、一緒にバッグ作りを行っています。私はデザイナーではなく、コミュニケーターであり、エンターテイナーであり、皆と同じ1人のワーカーであると思っています。そのベースには、地元の人々と同じ目線で一緒にもの作りを行うことで一体感を生み出し、作り手1人1人にこの商品を作っているのは自分だという自覚と誇りを持ってもらいたいという思いがあります。そして、このように商品に対して最後まで責任を持って作業することは、不良品を防ぎ、結果として、お客様に満足していただける商品作りにつながるのです。

## 途上国からサプライズを贈りたい

さまざまな改良や工夫を重ねたジュートバッグに加えて、お客様の要望からレザーバッグという新しい商品も生まれました。こちらでも、現地の素材を使用して、<sup>なめ</sup>鞣しから染色までオリジナルの商品を開発しています。このように、お客様の声を活かした商品作りを目指す一方、お客様を驚かせるような、サプライズのある商品開発にも取り組んでいます。例えば、民族衣装を裏地に使ったり、現地の自然をモチーフに取り入れたりなど、さらなる付加価値を探りながら、新しいものにチャレンジしています。要望を取り入れるだけの商品開発ではなく、バングラデシュにしかない新たな魅力を開拓し、お客様に発信する姿勢も、退屈なブランドにならないための大切な工夫だと思っています。

商品開発においては、工場スタッフ全員の意見を聞き、話し合いながら行っています。不可能に思えることでも、どこかに糸口はないかと一緒に考えてみる。そして、スタッフの意見を取り入れて作った新商品のリピートオーダーが入ることによって、彼らの中に誇りと責任感が生まれる。それが、さらなるモチベーションを生み出していく。このようなことも、途上国でビジネスを継続してやっていく原動力になるのではないかと考えています。

さらに、お客様の声や交流が、もの作りの大きなモチベーションになると考え、マザーハウスでは旅行会社と提携したツアーを始めました。これは工場見学に加え、お客様のデザインされたバッグを6日の滞在期間中に仕上げるというものです。このツアーに参加された方々は、その後も私たちのコアなお客様になってくださり、ここ

からも人と人、国と国との交流が広がっています。

2009年からは、隣国のネパールでも、生産活動を始めました。ネパールの工場では地元の女性たちが、特産品の手織りの布を利用したバッグや洋服、小物雑貨などを作っています。アジア最貧国の1つであり、バングラデシュ同様、多くの問題を抱えた国ですが、閉鎖寸前の工場を再生したり、オリジナルの商品を開発したりと、地域の活性化と新しいブランド作りに日々挑戦しています。

## これからのチャレンジ、そしてビジョン

途上国でビジネスを継続していくには、何よりも従業員が長く働きたいと思える環境を育てることが大切です。私たちの工場では、皆で給食を食べる、月1回メディカルチェックを行う、頑張った従業員を日本に呼ぶなど、他の工場とは全く違う取り組みを行っています。マザーハウスという社名の通り、私たちの工場では、まさに温かい“家”のような雰囲気皆が働いていると自負しています。例えば、多くの従業員が少しでも早く技術を習得するために、始業時刻よりも早く出勤し、できないことを練習しています。これは、バングラデシュの人々にも自ら何かを作りたいという思いがあり、その力を引き出す方法がきっとあると、彼らを信じて、彼らと同じ目線に立って、人作りから歩んできた成果ではないかと思っています。

さらに私は、商品にとって最も大切な店舗の社員教育にも、自分たちらしさを出すように力を入れています。時間を割いて何かを求めてお店に足を運んでくださるお客様にお伝えすることは、単なる商品説明ではありません。お店はストーリーを伝える場であり、お客様との出会いの場、途上国の可能性を広げる場です。なぜバングラデシュやネパールという途上国で作っているのか、どのような人々がどのような思いで作っているのかというバックグラウンドをきちんと説明することが、マザーハウスの存在意義であると思っています。

この7年間で、自分たちにしか作れない商品、そして、工場や店舗の温かな雰囲気を築き上げてきました。スタッフの中には、大企業を辞めてまで、リスクのあるこのベンチャー事業に挑戦してくれる人もいます。途上国に初めて足を踏み入れたとき、私なら絶対に生きてはいけないと思うような過酷な状況の中でも生活している人々を見て、とてつもなく大きなエネルギーを感じました。バングラデシュで起きた変化は、違う国でもきっと起こせると思います。私はマザーハウスのストーリーや温もりを、今後はさらにグローバルに広げていきたいと思っています。その中で、常に自分たちらしさを追求し、小さくても誰かにとって大事なブランドであり続けたいと思っています。



マザーハウス本店（東京都台東区）