

－ シャプラニールのオピニオン誌 －

もうひとつの
南の風

認定 NPO 法人

シャプラニール = 市民による海外協力の会

Vol.28 2026.03

目次

クラフトリンク事業の現在地

—2019年事業縮小後の4年間における構造的課題の分析と「進化」への提言— 3

クラフトリンク部 小川晶子

クラフトリンク事業の現在地

—2019年事業縮小後の4年間における構造的課題の分析と「進化」への提言—

クラフトリンク部 小川 晶子

1. はじめに 振り返りの趣旨

シャプラニールは、2019年度の会員総会において、45年続いた「クラフトリンク」事業の規模縮小を決定した。2020年度の販売再開から4年が経過した2025年、縮小決定時に掲げた「国際協力への入口」としての役割や「市民参加」の視点はどの程度体现されたのか。また、当時の試算に基づいた運営体制は持続可能であったのか、また現在の活動はその目標に合っているのかについて評価し、今後の方針決定の参考とする。

本報告は、客観的なデータに基づき、この4年間の成果と課題を総括するものである。応援を続けてくださる会員の方々や支援者へ、事実に基づいた分析や成果と課題の透明な共有を、また次期フェーズへ向かうことへの理解促進を目的とする。

2. 前提事項

1) 2019年縮小時の決定事項

縮小後の活動を振り返る前提として、2019年の決定事項を記す。会報誌「南の風」286号（2019年12月発行）より抜粋。

決定事項

販売規模・体制について

- ・販売先を個人、委託販売（2週間）に絞り、食品（コーヒー、スパイス）、She ソープの一部、手工芸品の一部について継続して販売をする。
- ・オリジナル商品の受注生産販売は継続する。
- ・季刊カタログは発行せず、チラシや公式ウェブサイト等での販売とする。
- ・クラフトリンクグループを国内活動グループに統合し、担当職員を1名配置する。
- ・販売規模はおおむね1,000万円で、クラフトリンク単体で見ると年間300万円程度のマイナスとなる見込みだが、国際協力活動の一環であること、広報効果や開発教育活動としての側面を考慮し、自己財源で賄う。
- ・これまでシャプラニールが日本国内でフェアトレードの普及推進のために果たしてきた役割、貢献が小さくないことに鑑み、今後も引き続きこれに取り組む。

クラフトリンクが求める活動

- ・バングラデシュ、ネパールの変化著しい社会状況の中で、取り残されそうな女性たちのエンパワメントのために、商品を厳選して「より現地に近い」販売活動を実施していく。
- ・クラフトリンクは市民の国際協力活動への入り口の役割を大きく果たしているため、フェアトレードや市民参加を更に活発化させるものとなる。

2) 縮小時の振り返りタスクフォースチームからの投げかけ

(オピニオン誌「もうひとつの南の風 Vol.22 (2022年3月発行)」より)

ポイント1：現地で起こっていたこと、いること

“時の経過に伴う生産者グループの変化というものを読者や支援者に伝わるべく丁寧に伝えることはあまりできていなかった(1-2. 現地や生産者を日本に伝える)”

“社会の中で、就業の機会やそれによって生活向上のきっかけを必要とする人びととはどのような人びとで、なぜそのような環境に身を置かざるをえないのかを、しっかり追っていくことは次のクラフトリンクに求められている(1-4. まとめ)”

ポイント2：フェアトレードの展開

“クラフトリンクは、この市民参加のきっかけ作りに有効な商品というツールや現地情報、学びの場を提供してきた。今後は、これらに加えて、得た出会いを「フェアトレードの深化」につなげるような提案や枠組み作りもクラフトリンクの新たな役割になり得るのではないだろうか(2-6. まとめ)”

ポイント3：組織全体の力の底上げに向けて

“以前からの教訓の継承や、現状を読み解き言語化する力の伸長、組織内部の日常的な当たり前の助け合いなど、今回のクラフトリンク縮小を組織全体の力の底上げに役立ててほしい”(4-3. 組織全体の力の底上げに向けて)”

3) 2020年、再出発以降の外部影響

クラフトリンクの再出発と時期を同じくして、世界を揺るがすCOVID-19の拡大があり、言うまでもなくクラフトリンク活動へも影響を及ぼした。販売再開は2020年6月から12月に後倒しになったほか、生産地のロックダウンや輸送手段の減少、輸送コスト高など大きな影響を受けた。また、2022年までは対面での多くの販売機会を失ったことから、事務局主体のイベント販売だけではなく委託販売や店舗からの注文件数にも長期的なダメージを与えたことは、明らかである。さらには、その後も続く歴史的な円安と現地物価のインフレによる原価高が追い打ちをかけている。以降に示すデータはそうした大きな外部要因があった上での数値となることを前置きしたい。

3. 前活動の分析と取り巻く環境の考察

分析の枠組み：4つの評価軸

本振り返りを行うにあたり、以下の4つの評価軸を設け、多角的な分析を行った。(対象期間：2020年12月～2025年3月)

- 3.1 市民参加の効果
- 3.2 フェアトレードの理解促進にかかわる活動とその質
- 3.3 効率性と持続可能性
- 3.4 社会環境の変化

3.1 市民参加の効果：「国際協力への入口」として、どれほど多様な市民を巻き込めたか

クラフトリンクは、シャプラニールにおいて、今なお堅固な「市民参加の基盤」としての機能を維持している。

クラフトリンクパートナー*による草の根活動の浸透

前述の COVID-19 の影響が大きな影を落としたものの、個人や学校等へクラフトリンク商品を貸出し、イベントにて販売してもらった委託販売制度による活動の普及について注目したい。クラフトリンクパートナーの 25% が学校関係である。この委託販売制度は、学生たちが自ら商品を手に取り、その背景を学びながら販売する体験であり、開発教育の実践場となっている。実際に、「委託販売制度を続けてくれてありがとう」という学校からの感謝の声を聞いたり、また、ときに数十年前の委託販売の利用者とイベント出展の場等で再会し、国際協力のキャリア形成の一助となったことを知ることもある。フェアトレードタウン運動を日本各地で盛り上げている立役者がシャプラニール関係者ということも多く、「委託販売を長く続けてきた成果だ」と捉える声を聞くと、草の根活動が深く浸透していることを感じる。これらは、地道な、小さな活動を長年継続することで生まれた成果でもあり、クラフトリンクの「やりがい」であると確信するところだ。しかし、「どこまでできたら良し」という評価基準が曖昧であることは、他部門の職員もふくめて課題認識を同じにしている。

シャプラニールの認知拡大や寄付への波及効果

ハガキ注文の約 30% 商品購入と同時に寄付を行っている。これはクラフトリンクが単なる消費の場ではなく、団体の活動全体への「信頼と関心」を醸成する重要なゲートウェイであることを証明している。(P5 表 1 参照)

※クラフトリンク商品の販売を通して、商品の背景やストーリーを伝えることで、多くの人に現地生産者やフェアトレードについて伝えていく役割を担う協力者。文化祭での販売をする高校、大学や、小規模フェアトレード店、地域マルシェ出店の個人など 2024 年度末には 150 件の登録がある。

種類	入金額 (CL)	全入金額	%	件数 (CL)	全件数	%
寄付	¥230,688	¥6,064,558	1.16%	485	485	18.20%
冬期募金/年末年始募金	¥1,637,060	¥19,819,516	0.97%	530	2,665	23.38%
夏期募金	¥1,465,097	¥168,728,322	0.87%	495	2,267	21.84%
基金 (子どもの夢基金)	¥64,402	¥5,785,871	1.11%	2	143	1.40%
指定募金	¥10,016	¥556,855	1.80%	2	28	7.14%
50 周年記念募金	¥491,868	¥8,024,043	6.13%	173	557	31.06%
WSDO 新型コロナ基金	¥172,843	¥188,673	91.61%	36	39	92.31%
総計	¥4,071,974	¥209,167,838	2%	1,723	6,184	28%

表 1：クラフトリンク商品代金とともに振り込まれる寄付 (期間：2020 年 12 月～2025 年 3 月 31 日)

3.2 フェアトレードの理解促進にかかわる活動とその質

情報発信の面では、デジタル活用の進展が一定の成果を上げた。SNS (特に X) では、ネパールのマスコット商品「イエティ」を用いた発信が、3 万の「いいね」と 8,000 のリツイートを獲得したことから、朝の全国放送のテレビ番組にも取り上げられる等、これまで国際協力に馴染みのなかった層へのリーチ

を可能にし、親しみやすさを醸成することができた。そうしたイエティのファンの中には、X上のリアクションだけに留まらず、ボランティアへの参加や寄付につながるケースもあった。また、2024年に実施したクラウドファンディングで「イエティからの寄付の呼びかけ」という寄付企画へは20万円が届けられた。そのほか、COVID-19禍での現地パートナー生産団体への募金活動、生産者や生産の様子を伝える動画の作成、オンラインショップでの配信の工夫を交えパートナー生産団体や生産者についての発信を行ってきた。

しかし、その一方で情報の「質」と「深化」には構造的な課題が残った。財政的な許容ラインとされた収支のマイナス370万円を死守するための売上確保に奔走し、職員リソースの大部分が販売業務に割かれたということは現場感として大きい。実際に、受注件数は縮小の際に想定していた300件の約6倍にあたる1,800件となっている。そのため、バングラデシュやネパールの生産者が直面している複雑な社会背景、例えば後発開発途上国(LDC)卒業を見据えた経済変化や労働環境の変容などを深く掘り下げ、時代に即した情報を集め発信することを可能にする人的リソースが慢性的に不足している。結果として、発信がSNSやカタログの簡素な紹介に留まり、クラフトリンクが継続するべきとされた活動本来の目的を果たすこと、中でもシャプラニールの強みである「現地のリアルを伝える」という本来の役割を十分に果たしきれなかった点は、次期フェーズへの大きな反省材料である。

3.3 効率性と持続可能性：試算と実績の乖離および労働構造の検証

評価軸の3つ目が最も深刻な「構造的誤算」を露呈した領域である。前提として、2019年には事業継続案としていくつかの試算がなされた上でケース9(P11、別添資料1)が採用されている。

2019年試算(ケース9)の見通しの甘さ

当時の試算では「年間受注300件で売上884万円」が想定されていた。これは1件あたりの客単価が約3万円になる計算だが、1,000円前後の安価な食品や石けんを中心とする商品構成では、現実的には不可能な効率性であった。また、卸販売を終了し、BtoC(直接販売)へと販売方法を移行するとしながら、小口受注に伴う事務コスト、資材、手数料等の「実務コスト」が試算にほとんど加味されていなかった。

収支の不一致と外部環境の激変

2024年度の売上実績は当初想定約2倍にあたる約1,744万円、受注件数は6倍以上にあたる約1,800件を達成している。一見すると増収は事業の成功に見えるが収支構造には問題を抱えており、その背景には、「円安(1ドル110円前後の想定から140~160円台へ)」「活動地のインフレの進行」による原価の上昇、「主力商品のSheソーブの販売停止」というトリプルパンチがあった。さらには、原価率の低い卸販売を終了したにもかかわらず、商品の平均原価率は約5%上昇し、商品価格の高いノクシカタ商品の販売休止や衣類の販売中止が客単価を低くする要因となっている。そうした厳しい現状の中でも、事業単体で赤字を許容範囲内に抑えるためには、きわめて非効率的な収支構造である薄利多売の受注対応が必要となった。

財政赤字を許容範囲内に抑えるために次のような施策を行った。

紙媒体の広告宣伝費の削減とオンライン通販の伸長

商品宣伝用の写真撮影にかつてはモデルの協力を得、貸スタジオを利用し、本格的な冊子型カタログを作成していたものを、簡易チラシ型のカタログに移行した。商品の撮影からレイアウトまで自主制作、オンデマンド型の印刷を利用し、全体経費のうち広告宣伝費を13%から4%に、金額にして約500万円のコストを削減できた。COVID-19禍で、全世界的に人々の活動がフィジカル（対面）からバーチャル（非接触、WEB媒体）へのシフトし、通販需要の高まりがあった。これを後押しに、クラフトリンクでもオンラインショップに可視性の高い画像や、動画を含めデジタル情報を盛り込み、ハガキ受注からオンライン通販への誘導を行った。オンラインショップからの注文件数の増加は顕著であり、イエティ人気などに連動したBtoCの新規顧客開拓にも向いているといえる。

カタログの簡易化によって支出の大幅削減を達成しながらも、が売上等へのマイナス影響はなかったことから、固定費を抑え、投資対効果を高めたといえる。

発送関連の倉庫業務委託費の削減

2020年の再出発と同時に在庫の整理、倉庫内の商品配置見直しを行い、倉庫の家賃をこれまでの40%に削減した。また、委託費の算出方法をBtoC対応型に変更し、また依頼内容の簡素化をすることにより、業務委託費を全体支出の10%から6%へと約400万円削減した。これまで倉庫で担ってきた部分の検品業務も職員とボランティアの力を借りて行っている。

このように、試算の5.7倍に達した海外仕入れ高が示すインフレ・円安の逆風を、経費削減と売上げによって一定程度吸収することができた。活動継続の許容範囲の財政を死守しようとした4年間の運営努力である。また、支出の最大40%以上を占める管理不能経費（職員人件費・家賃等の共通経費の配賦）については、クラフトリンク事業だけではなく、シャプラニール全体の人事が影響し大きく変動している。

シャプラニールへの財政的な影響はこれに限らず、「自己財源率」についても言及する必要がある。ODA（政府開発援助）資金の管理費獲得については自己財源率が影響する*が、クラフトリンクの収入は自己財源を上げる意味でもシャプラニール全体へ寄与している。

自己資金率の減少は助成金の増加によるところが大きいものの自己資金全体に対してのクラフトの貢献が縮小前と比べて15%程度減っている。

* 外務省の日本NGO連携無償資金協力では、ある時点（一般管理費の割合を10%に拡大した年度）の自己財源率から3年後の自己財源率が増えているれば、一般管理費10%が保て、下がれば、一般管理費は5%になる。

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
収益	a	196,178,488	262,487,280	254,303,284	233,028,066	247,200,297	313,622,629	325,666,710	275,048,394	382,960,279
助成金	b	36,821,873	79,705,981	89,641,684	66,217,018	104,554,557	177,713,292	176,324,176	143,235,146	242,662,110
自己資金率	c=(a-b)/a	81%	70%	65%	72%	58%	43%	46%	48%	37%
クラフト収益	d	50,758,440	50,907,695	45,209,244	39,733,471	9,210,925	14,685,072	14,634,595	17,823,472	17,090,041
自己資金全体に対するクラフトリンク収入の割合	e=d/(a-b)	32%	28%	27%	24%	6%	11%	10%	14%	12%

表2：シャプラニールの自己資金率

この項目で述べてきたように、当初試算された活動の財政収支をめざし、クラフトリンク活動事業を継続するための効率化を模索してきた。販売再開から2024年度までは、職員1名とアルバイト1名の運営体制で、年間約1,700件以上、繁忙期には月400件近くの受注実務を担ってきた。クラフ

トリンクは、組織内の部署編成により、開発教育や国内活動としての位置づけから「国内活動グループ」や「市民アクション促進グループ」等への配置変えを経て、2024年度にはクラフトリンク部へと独立しているが、結果として、担当職員1名がマネジメントと実務を並行して行う必要も出てきた。このような組織体制の中では、単純にモノを売るビジネスではなく、本来国際協力の専門職が担うべき、またクラフトリンク縮小後のミッションである「現地情勢の分析」や「質の高い発信」のための時間は、構造的に確保することは難しい。

	売上合計 (円)		件数合計	
	個人顧客合計 (一般・WEB・会員割引)	'24 売上額	9,530,926	'24 売上額
	'23 売上額	8,279,585	'23 売上額	2,445
	'22 売上額	8,391,571	'22 売上額	1,453
	'21 売上額	9,582,476	'21 売上額	1,500
	'20 納品額	5,461,285	'20 納品額	762
	'19 入金額	16,759,962	'19 入金額	2,369
	'18 入金額	12,266,234	'18 入金額	1,558
	'17 入金額	14,973,749	'17 入金額	1,490
	'16 入金額	13,600,957	'16 入金額	1,725

表3：個人顧客件数（BtoCへの以降）

※一般通販とWEB通販の比較においてもWEB通販が伸びている。WEB通販経由で新規顧客を獲得している。

販売分類	2016	2017	2018	2019	販売分類	2020	2021	2022	2023	2024
一般通販(割引通販・国内カレー含む)	493	530	493	746	一般通販(割引通販・国内カレー含む)	0	607	526	464	427
WEB(割引含む)	376	527	537	612	WEB	0	828	848	816	1169
会員割引	97	149	119	145	会員割引	0	101	79	66	65
委託 学校	40	36	36	29	CLP 学校	0	17	39	40	40
委託 上記以外	71	52	55	28	CLP 店舗	0	26	34	29	27
卸 個人・団体・企業	193	171	154	125	CLP 個人・団体	0	46	51	52	34
友の会	108	108	106	90	CLP 友の会	0	34	43	64	61
特別注文(別注)	3	5	5	4	特別注文(別注)	3	2	2	3	3
合計(対面販売除く)	1381	1578	1505	1779	合計(対面販売除く)	3	1661	1622	1534	1826

表4：顧客分類内訳(単位：件)

※ CLP=クラフトリンクパートナーの省略形

3.4 社会環境の変化：生産地と日本社会の二極化

現地情勢の変化(バングラデシュ・ネパール)

両国は2026年後半にLDCからの卒業を控え、急速な経済成長の過程にある。人々の職業選択の拡大や、ものづくりの機械化による手しごとの衰退が進んでおり、明らかにフェアトレードを取り巻く状況は変化している。しかし、経済成長に伴い、むしろ都市部と農村部の貧困の格差の拡大が深刻になり、支援が不要になった、または手工芸品をつくることで身をたてるしかない人がいなくなったという状況にはない。

世界のフェアトレード市場の変化

経済構造や各国の経済バランスの変化により世界のフェアトレード市場も変化をしている。日本では国際フェアトレードラベル*の認証を受けた食品の市場は右肩上がりに伸び続けており、食品の直輸入ができるメーカーや団体は伸長傾向にある。一方で、手工芸品を扱う小規模店舗は次代に繋げず閉店するところが多い。現地のパートナー生産団体からも、主要な欧米の取引先やこれまで業界をけん引してきた団体からの注文の減少や閉業の知らせを聞くことが増え、各団体はサステナビリティについて頭を悩ませている。その中において、伝統的な技術をいかに現代的な価値に翻訳するか、現地の若者の雇用をいかに創出するかといった、シャプラニールと各団体とのより高度で密接な「パートナーシップ」への転換が求められているのではないかと思う。

*国際フェアトレード認証ラベルとは、フェアトレード・インターナショナルが発行する認証ラベルで経済・社会・環境の3つの柱を持つ国際フェアトレード基準が守られている商品であることを示す。

日本社会の変容と消費行動

SDGsの普及により「エシカル消費」は認知、理解共に一般化した。と同時に商品の生産過程に対する消費者の目は厳しさを増している。企業では「ビジネスと人権」の観点に目を向け始め、具体的な対策について模索している。わたしたちが先駆者のNGOとして、模索中の企業に何が提供できるかといった視点も今後の活動の1つのヒントになるだろう。さらに、物価高騰により消費者は「本当に価値のあるもの」を厳選する傾向にある。今の「業務に追われ、情報の質が低下した体制」では、既存の支援者や意識の高い消費者の信頼を維持し続けることは困難であり、目先の売上を伸ばすための安易な商品開発は、「価値ある商品」の創出にはつながってはいかない。

4. 結び 構造の正常化への提言と次のステージへの挑戦

2019年の計画が抱えていた「実務構造の無視」という不備を認め、事業を健全な運営体制へと正常化させること、またそれを支える組織的体力が活動の継続には必要である。

振り返りを終えての改善案

発送事務業務のDX化による専門性の回復

予算を投じ、オンラインショップのマーケティング・運営と配送実務を外部委託またはDX化（デジタル技術とデータを活用し、業務プロセス、組織文化、製品・サービスを根本的に変革すること）する。これは贅沢な投資ではなく、2019年に予算化を漏らしていた「BtoC実務コスト」の適正な計上である。これにより日々のマーケティングや受注業務を減らし、生産者との対話や深い情報発信に回帰させることにつなげたい。

収支目標の再定義

適正な人件費（職員2名等）を確保し、現地の変化を正確に伝えるためのリサーチコストを担保したい。規模拡大の野心ではなく、組織全体の財政にも寄与するための「損益分岐点」としての再設定を行う。

なぜクラフトリンクは規模を縮小しても、その事業を継続すべきとして残されたのか。その再確認と数字のみにならない評価を事務局職員のみではなく、シャプラニールの支援者にもお願いしたい。

現場の実情を含めた、情報開示についても事務局の責任として怠らず行っていく。負の外部要因を最小限にとどめ、売上に転嫁してきたこの4年間は、クラフトリンクの可能性もみせてくれているように感じる。

2026年度以降の指針・施策は、この矛盾を解消し、クラフトリンクを「単なる物販の窓口」から「世界の変化を共に学び、市民と対話するプラットフォーム」へと進化させるためのものにしたい。時代に即した学びと発信、事務局体制の改善を行い、本来の使命に立ち戻る決意に、あらためてご理解いただき共に歩みを進めていただけるようお願いしたい。



もうひとつの南の風 Vol.28

—シャプラニールのオピニオン誌—

発行：認定NPO法人シャプラニール＝市民による海外協力の会
〒169-8611 東京都新宿区西早稲田2-3-1 早稲田奉仕園内
Tel. 03-3202-7863 Web. <http://www.shaplaneer.org/>
発行日：2026年3月