

**国際ファッション専門職大学共同研究
2020年度共同研究報告書**

SDGs と大阪・関西万博、ファッションにできることは

2021年3月

**国際ファッション専門職大学
大阪産学連携研究会
代表 富澤修身**

は し が き

大阪産学連携研究会は、2019年度の国際ファッション専門大学の共同研究の受け皿として、2019年9月に活動を開始した。テーマは、「SDGsと大阪・関西万博、ファッションにできることは」である。

ここ数年ファッション及びファッション産業に対する風当たりがかなり強くなっており、これまでのあり方を変えない限り、生き残れないところまで追い込まれているという現実があり、他方で新しいプレーヤーと新しいビジネスモデルも生まれつつある。こうした状況は2015年9月に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）と多に関連していることは言うまでもない。それゆえ共同研究のテーマの1つとして、SDGs達成に関してファッションとファッション産業にできることは、と問うことにした。

他方で、SDGsと多に関連している2025年開催の大阪・関西万博も大阪ファッションクリエイション・ビジネス学科が存在している大阪の地で行われる以上、無関心ではいられなかった。それゆえ、共同研究のテーマとして、大阪・関西万博に関わり、ファッションにできることは、と問うこととした。

3年間の共同研究の1年目である2019年度は後半の半年間しかなかったが、研究会のメンバーのこれまでの蓄積と大阪商工会議所流通・サービス産業部と協同組合関西ファッション連合事業推進グループの協力もえて、個別研究報告と討論を踏まえた2019年度共同研究報告書を作成できた。研究成果の一部は12月11日に大阪キャンパス内のコズミックホールで開催されたシンポジウムで披露することができた。

2年目に当たる2020年度は、前年度の活動を踏まえて、SDGs達成に積極的なファッション関連の企業に対してインタビューを計画していた。しかし、新型コロナウイルス禍と緊急事態宣言の2度の発出により、対面でのインタビュー調査は不可能となった。また、大学の授業が未経験の遠隔授業となり、これへの対応のため2020年度の前期は共同研究の実施は滞った。こうした中で8月28日に関西ファッション連合のSDGsに関する新しい取り組みへのインタビューを皮切りに、研究活動を開始した。しかし、やはり対面調査が不可能であることには変わりがなく、ウェブサイトで入手できる資料や新聞報道から得られる二次情報で共通テーマに関わる個別研究を進めるとともに、11月12日にはズームを用いて河田フェザー株式会社からSDGs推進に関する事例報告を頂くことができた。こうした研究活動の成果を取りまとめたのが本報告書である。

2020年度の活動としてSDGsと万博に関する文献収集も限られた予算の範囲内ではあるが順調に行うことができた。最終年度である2021年度にはこうした文献から得られる知見と個別事例研究から得られた知見を取りまとめる作業を行いたい。加えて大阪・関西万博に大いに関わる「いのち」をキーワードに、ファッションとファッション産業にできること、を問いたい。

2020年度共同研究報告書が、時代の大きな変化に適応できるファッションとファッション産業の新しいあり方の模索に些かなりとも寄与できれば、幸いである。

2021年3月

大阪産学連携研究会
代表 富澤修身

目 次

序 論	現代ファッションの消費と創造のあり方に作用する諸要因……………	1
第1章	中小素材メーカー・河田フェザー株式会社にみる 先進的 SDGs 達成推進活動について……………	7
第2章	株式会社 FABRIC TOKYO……………	25
第3章	ケリングの SDGs に向けての経営戦略……………	31
第4章	ケリングの環境損益計算書運用に関する効果や影響……………	53
第5章	CSO（Chief Sustainability Officer）と SDGs の関係に 関する一考察……………	61
第6章	ニューノーマル時代の SDGs について ——掛け声で終わらせない。一時的ブームで終わらせないために——……………	68
資 料	SDGs 達成進捗度測定シートについて……………	73

序論

現代ファッションの消費と創造のあり方に作用する諸要因

富澤修身

1 はじめに

現代のファッションとファッション産業に対する視線には厳しいものがある。問題発生源としてのそのあり方が問われているからである。他方で問題解決のツールとしてのファッションとファッション産業のあり方も模索されている。

こうした状況を多面的に位置付けること、そして時間軸を長く取って位置付けることが事態を正確に理解するために必要であろう。これによって現在進行している事態が一過性のものではなく、時代の大きな動きと連動していることがわかるし、どのように対応していくか、を的確に見定める事ができるからである。

序論では、多様性軸と時間軸を念頭にファッションとファッション産業に影響を及ぼしているないし及ぼすであろう諸要因を整理することで、本報告書の第1章から第6章の諸論考の位置づけを明らかにする。第2節では多様な諸要因について検討する。第3節では時期区分を踏まえて整理し、それまでの諸要因がSDGs（持続可能な開発目標）に集約され、不可逆的な環境条件となっていることを確認する。第4節では新しい動きを紹介し、第5章でむすびとして環境変化への適応の方向性を示す。

2 ファッションとファッション産業のあり方に作用する諸要因^{*1}

2.1～2.3で地球環境、2.4と2.5で人権、2.6で動物福祉に関わる要因別にみよう（表1）。いずれもそのカタカナ表記から分かるように欧米発で、多くの財及びサービスに関わる要因であり、ファッションとファッション産業は例外と言うことにはなり得ない。

2.1 グリーン購入

グリーン・コンシューマーの活動は*The Green-consumer Guide* (1988)をきっかけに始まった。日本では1989年に（財）日本環境協会によってエコマークが制定され、1996年にはグリーン購入ネットワークも始動した。1999年にはグリーンコンシューマー全国ネットワークによりグリーンコンシューマー10原則が打ち出され、2000年5月にはグリーン購入法が制定され、翌年4月1日に施行された。

2.2 リサイクル

1994年ドイツでエコログ・リサイクリングシステムが始まった。

日本では2001年資源有効利用促進法が施行された。個別法としてはこれ以前に1995年

*1 経済成長、経済構造、産業構造、所得・資産分布等の経済的要因も重要ではあるが、本稿では省略した。

に容器包装リサイクル法が、1998年に家電リサイクル法が制定されているが、繊維製品リサイクル法は未だ制定されていない。

EUは2015年12月循環型経済システム（Circular Economy）を提唱した。

2018年には英国バーバリー社の売れ残り商品の焼却処分が社会的批判を浴びたが（表2）、2020年2月には売れ残った衣服等の廃棄処分を禁止する法律がフランスで施行された。

2.3 サステナビリティ

持続可能な開発は1987年の国連の「環境と開発に関する世界委員会」の報告書の中心的な考え方であり、1992年にブラジルのリオデジャネイロで開催された国連地球サミット（国連環境開発会議）のリオ宣言の基調である。

1996年にはISO（国際標準化機構）が企業等の環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001を制定した。

2001年国連ミレニアム開発目標（MDGs）が策定され、この後継として2015年9月にはSDGsが国連持続可能な開発サミットで採択された。同年12月にはCOP21で地球温暖化対策の国際的枠組みであるパリ協定も採択された。

2016年の生物多様性条約の第13回締約国会議（CBD-COP13）で生物多様性と人間の健康という課題に対処する手段として「ワンヘルス」アプローチが提唱された²。

2018年末にはファッション業界主導で策定された「ファッション業界気候行動憲章（Fashion Industry Charter for Climate Action）」がポーランドのカトヴィツェで開催された国連気候変動会議（COP24）で発表された。

2.4 ユニバーサル・デザイン

1985年米国でロナルド・メイス（Ronald L. Mace）によりユニバーサルデザイン7原則が打ち出され、1990年米国で「障がいを持つアメリカ人に関する法律（Americans with Disabilities Act）」が制定された。

日本では1999年ユニバーサルファッション協会が設立され、2001年にNPO法人化された。ユニバーサルデザインは、SDGsの包摂性（inclusiveness）の考え方に繋がっている。

2.5 サプライチェーン監視とエシカル・ファッション

1997年後発国で児童労働を用いて製造されたナイキ製品への米国での不買運動が象徴的な出来事であった（表2）。2000年頃からエシカルファッションへの取り組みが始まり、2004年パリでエシカルファッションショーが開催された。ファッション界が地球環境やファッションを支える後発国の労働者に目を向け始めた。

2013年4月24日のバングラデシュのダッカ近郊の縫製工場ビル（ラナ・プラザ）の倒壊による1000人以上の死者は世界に衝撃を与えた（表2）。しかもそこでは当時盛況であったファストファッションが縫製されていた。

²<https://www.wwf.or.jp/activities/basicinfo/4546.html>（2021年2月27日閲覧）。

世論は、発注者責任としてサプライチェーンの上流に関わるトレーサビリティの透明性を求める動きとなった。このトレーサビリティはすぐ後に労働の視点から二酸化炭素排出の視点へと応用されることになる。日本では 2009 年度から 3 年間の 4 省庁による「カーボンフットプリント制度試行事業」を経て、2012 年 4 月に「カーボンフットプリントコミュニケーションプログラム」が設立され、一般社団法人である産業環境管理協会が運営している。

2.6 動物福祉 (animal-welfare) とアニマルフリー

1965 年英国で「すべての家畜に立つ、寝る、向きを変える、身繕いする、手足を伸ばす行動の自由を与えるべき」とする原則がブランベル委員会によって提唱された。EU では 1976 年「農用目的で飼育される動物の保護に関する欧州協定」を締結した。

欧州委員会は、動物福祉に関する EU の各種施策をまとめた「動物の保護と福祉に関する 2006-2010 年の共同体行動計画」を 2006 年に採択し、2012 年には「動物の保護と福祉に関する 2012-2015 年の EU 戦略」が提出された^{*3}。

2013 年に英国とドイツで動物愛護団体 PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) が Vegan Fashion Award の授与を開始し、2014 年 2 月にはステラ・マッカートニーが受賞している。アルマーニは 2016 年秋冬シーズン商品から毛皮の使用廃止を発表し、グッチは 2017 年 10 月脱毛皮を発表した。2019 年 2 月には世界初のヴィーガン・ファッションウィークが米国ロサンゼルスで開催された。

3 時期区分の視点で考えよう (表 1 参照)

3.1 第 1 期 (1980 年代後半から 2000 年代半ば) : 立ち上がり期

2000 年前後に集中する動きである。グリーン購入、リサイクル、地球温暖化対応が動き出し、企業の社会的責任 (CSR) が問われた。温暖化物質として冷媒フロンが全廃され、廃棄物による土壌汚染と大気汚染が深刻化する中でエコマーク、カーボンフットプリントが打ち出された。

1998 年 12 月の旧通産省最後の『今後の繊維産業及びその施策の在り方 (新繊維ビジョン)』答申で初めてほぼ 5 年毎に策定されてきた繊維ビジョンに環境対応が取り入れられた。

3.2 第 2 期 (2000 年代半ばから 2010 年代半ば) : 停滞期

この時期は EC (電子商取引) と並んで、ファストファッションが「ファッションの民主化」を謳いもてはやされた時期であるとともに、2013 年 4 月 24 日のバングラデシュのダッカ近郊で縫製工場ビル (ラナ・プラザ) の倒壊により 1000 人を超える犠牲者を出し、ファストファッションの暗部が白日の下に晒された時期である。後発国における労働が人

*3 「農林水産省 平成 25 年度海外農業・貿易事情調査分析事業 (欧州) 報告書 第 III 部 EU における動物福祉 (アニマルウェルフェア) 政策の概要」(農林中金総合研究所、2014 年 3 月) III- 43 頁。

権の問題として位置付けられ、サプライチェーンの透明性が問われ始める。

3.3 2010年代半ばから現代：大きな潮流となる時期

この時期は、2015年9月に国連で採択されたSDGsが原動力となっている。包摂する範囲は広い。それまで個別の動きであった諸ベクトルが17の持続可能な開発目標に合流し不可逆的な動きとなっている。背景には深刻な地球環境破壊、地球規模の格差・人権の問題が露わになったことがある。

2018年末にはファッション業界主導で策定された「ファッション業界気候行動憲章」が公表された。

4 「ファッション業界が今すぐやるべき5つのこと」、中小企業、デジタル化 新しいファッションと新しいファッションビジネス・モデルの模索をみよう。

4.1 ファッション業界が今すぐやるべき5つのこと

エミリー・チャンは、「ファッション業界が今すぐやるべき5つのこと。サステナビリティ最前線」^{*4}で5つの課題と革新的先進事例を紹介している。5つの課題として、

- ① カーボンニュートラルの実現
- ② サプライチェーンの改善
- ③ 未来の素材への投資
- ④ 新規ビジネスモデルの構築
- ⑤ 次世代人材の育成

をあげた。

①ではケリングの例、またファッション業界のトップブランド200うちの55%が二酸化炭素の排出量を公表し、19.5%が年間サプライチェーンでの二酸化炭素の排出量を公表していた^{*5}。

②ではLVMHとケリングの例を紹介した。

③ではパイナップルの葉の繊維を用いた革の代替素材と蜘蛛の糸に似た人工糸に触れつつ、ヒューゴ・ボスやH&M、そしてシャネルを取り上げた。

④リユースやリセールと関わってステラ・マッカートニーとバイト・ストゥディオスを紹介した。

⑤ではH&Mデザインアワード2019を受賞した若いデザイナーであるプリヤ・アルワリア（ビンテージや不良在庫の生地を用いるデザイナー）とベサニー・ウィリアムズ（廃棄物から新たな生地を作るデザイナー）を紹介した。

最後に、LVMH会長のベルナール・アルノーの次の言葉を紹介している。「ブランドには、エコデザインの教育を受けたデザイナー、環境監査についての知識があるバイヤー、

*4Emily Chan「ファッション業界が今すぐやるべき5つのこと。サステナビリティ最前線」『Vogue Japan』2019年8月5日付 (<https://www.vogue.co.jp/>を2021年2月27日閲覧)。

*5筆者（E.チャン）の表現を変えてある。

環境に好ましくない化学物質に精通している生産責任者が必要です。つまり、この問題の鍵を握っているのは『教育』なのです」と。その通りである。

4.2 中小企業の場合

中小企業が大勢を占めるファッション産業で、中小企業はどのように対応しているのだろうか。生存環境の不可逆的な変化に対し他企業との連携、社会組織及び市民との連携によって生き残ろうとしている。ここではつながる、つなげるという発想が最重要であり、この関係性のなかで個々の中小企業の得意技が生かされようとしている（本報告書第1章参照）。4.1で紹介した華々しい動きとは異なるが、地道で力強くかつ応用の利く動きと言えよう。

4.3 デジタル技術の進化と活用

ファッションとファッション産業の情報化は IBM360 の活用を始点として 1960 年代半ばから行われてきた。経営管理への活用、個別機械の CNC 制御、工場ラインの生産計画及び進捗管理、専用線によるオンライン化、製販統合化、CG の導入、オンラインの Web 化、自社サイトによる電子商取引、モール型電子商取引、クラウドサービスの登場、電子商取引支援サービスの充実、ビッグデータと AI（人工知能）の活用による商品開発と在庫管理の効率化といった経過をたどってきた^{*6}。現状は互いに重なり合う AI とデジタル化の 2 語に集約されている。しかも、こうした動向は廃棄物と二酸化炭素の削減という 2 大目標の達成及び新型コロナウイルス禍の下での非接触型ライフスタイル及び同ビジネスモデルの構築に大きく関わっている。

5 むすび

ファッションとファッション産業は、これまで地球と社会に大きな負荷を与えてきた。それゆえ現段階では、社会から大きな制約を課されようとしている。しかし、これはファッションとファッション産業が生き延びるための環境の不可逆的な変化であり、これに適応できなければそうした企業は滅び、適応できた企業のみが生き続ける。ファッションとファッション産業はなくなることはないが、プレーヤーは環境適応力いかんによって、交替する。コロナ禍の EC の隆盛とリアル店舗の衰弱はこうした法則性を疑問の余地なく示している。向かうべき方向ははっきりしている。地球環境に配慮し、人権に配慮し、動物福祉に配慮するという点である。これにデジタル活用力も絡んでいる。いまや適応競争が序

*6 最近の代表的な企業の設立ないし創業年を見ておこう。1994 年アマゾン法人設立、1997 年楽天創業、2004 年 ZOZOTOWN 設立、同年カナダのショッピングファイ創業、2005 年ユーチューブが立ち上がり、2006 年アマゾンのクラウドサービス開始、同年深層学習による第 3 次 AI ブームの開始をあげておく。

電子商取引は、参加者の多様化、モール型プラットフォームの登場、取引商品の多様化（例えば中古品の売買によるシェアリング）、取引の多様化（売り切りだけでなく、定額制利用サービス）等々多様化が著しい。

盤から次の段階に入ろうとしている。社会的要請による企業のスクリーニングは始まっている。

表1 ファッションとファッション産業に作用する諸要因

要 因	西暦年数					
グリーン購入	1988		2000			
リサイクル		1994	2001			2015
サステナビリティ	1987	1992	2001			2015
ユニバーサルデザイン	1985		1999			
後発国の労働環境			1997			2013
エシカルファッション			1997	2000	2004	
動物福祉	1976				2006	2012, 13 2016

注) 各要因に関連する年数については第2節を参照。

出所) 筆者作成。

表2 ファッション産業を揺るがした3つの象徴的な出来事

1997年	後発国で児童労働を用いて製造したナイキシューズへの不買運動。
2013年	Bangladesh のダッカ近郊の縫製工場ビル（ラナ・プラザ）の倒壊で1000人をこえる死者がでた。
2018年	英国バーバリー社による売れ残り商品総額2860万ポンド（約42億円）相当の焼却処分に対する社会的批判。

出所) 筆者作成。

第1章

中小素材メーカー・河田フェザー株式会社にみる 先進的 SDGs 達成推進活動について ——概要、条件、教訓・課題——

大阪産学連携研究会*1

富澤修身 菅原正博 高原昌彦 高山遼太 畑中艶子 藤井輝之

1 はじめに

サステナビリティ (sustainability) は今や取り組むか否かではなく、どのように取り組むかが求められている。取り組みが拙劣であれば企業のゴーイングコンサーン性にも関わる課題となっている。サステナビリティが人々の話題に上らなく時は、その関心がなくなる時ではなく、広く社会に定着して至極当然になる時であろう。

最終消費者との距離があり、しかも中小企業である場合は、サステナビリティの主体的な取り組みのハードルは高い。しかし、本章で紹介する河田フェザー株式会社 (以下、河田フェザーと略) は従業員 44 名 (正社員) の企業ではあるが、サステナビリティ及び SDGs (Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標) 達成に向け積極的に取り組み成果を挙げている。それゆえ最終消費者と直接的接点のない素材メーカーの課題、中小企業の課題への解決策を示唆する社会経済ビジネスモデル (socio-economic business model) *2の好事例といえよう。本章で SDGs 達成に積極的な河田フェザーを取り上げ、教訓を引き出すことの社会的意義は大きいと考える。

以下、第2節では河田フェザーの概要を紹介し、第3節では SDGs 推進要因を整理し、第4節では教訓と課題を論じる。第5節では本章で確認できる社会的意義をまとめる。

なお、本章では表記として主に羽毛を用いるが、回収後再生した羽毛についてはリサイクルダウンないしグリーンダウンを用いている。主資料としては 2020 年 11 月 12 日の同社 SDGs 推進室長・黒田健様の報告、河田フェザー及びグリーンダウンプロジェクトのウェブサイト掲載の情報に大きく依拠している。

2 概要

(沿革)

表 1 を見よう。河田フェザーは 1891 年創業の羽毛加工企業であり、代表取締役の河田勝敏氏で 5 代目となる。1991 年に名古屋市内から現在の三重県多気郡明和町大字山大淀に工場を移設した。

*1大阪産学連携研究会 (代表・富澤修身) は、国際ファッション専門職大学の共同研究テーマ「SDGs と大阪・関西万博、ファッションにできることは」の受け皿として 2019 年 9 月に発足した。

*2経済組織の行動が市民及び社会組織との関係性 (回収システム) の中で成立している状況を意味している。

(三重県明和町の好立地：水と風)

天然の超軟水の酸化還元水となった地下水を使用。工場内に3か所の井戸を持っている。硬度 (mg/l) が 3.2 で、水の粒子が細かいので洗剤の使用量が少なく、硬度が低いので石鹼カスも発生しにくい。水の浸透力が高いため、羽毛の隅々まで浸透し垢や脂肪分を取り除く。還元力が高い弱アルカリ性 (ph8~9) の水のため酸化した部分を還元する力があり、羽毛の損傷部分を修復する。また明和町は1年を通して湿度が安定した風が吹いており、羽毛の乾燥に良い。以上のメリットが工場を移設した理由である。

(事業内容)

新羽毛を加工し国内外に出荷している。さらに羽毛ふとんの OEM 製造、寺院・神社の神具“破魔矢”の羽 (フェザー) の加工、グリーンダウン加工を行っている。

(食肉市場と羽毛)

水鳥肉需要の減少傾向や世界的に安価な肉を求める流れに伴い、食用水鳥の飼育数が減少し、飼育日数も短くなっており一羽当たりの羽毛の採取量も減り、品質も落ちる。河田フェザーではフランスや台湾など味にこだわりがある国・地域で長期飼育されている成鳥の羽毛を選び、原羽毛の段階から品質の高い羽毛を仕入れている。

(動物福祉と羽毛)

現在は動物福祉の観点から原羽毛は食用鳥からの採取になっていて*3、ガチョウ・カモの1羽から約10g程度の採取となり、ダウンウェア1着には100gから150gほど、10羽~15羽が、羽毛ふとんの場合100羽のダックが必要となる。これを踏まえて次世代に羽毛を残すためと鳥インフル*4などによる不確定要因に対して安定供給と価格安定を図るために2010年から羽毛を循環させる活動を始めた。

(前史：UMOUプロジェクト、グリーンダウンリサイクル・プロジェクト)

2012年UMOUプロジェクトを開始し、2013年にグリーンダウンリサイクル・プロジェクトを開始した。前者は狭域でのプロジェクトであり、後者はパートナー企業(株式会社

*3ライブハンドプラッキング plucking (ライブハンドピッキング) ではないということ。

*4東京大学医科学研究所 感染・免疫部門 ウイルス感染分野の渡辺登喜子氏・河岡義裕氏の「鳥インフルエンザ A(H5N1) ウイルス」 (https://www.cas.go.jp/jp/influenza/kako_11.html、2021年3月10日閲覧)によれば、「一旦終息したかのように見えた高病原性 H5N1 鳥ウイルス感染騒動が再燃したのは、東アジア諸国で、H5N1 鳥ウイルスの流行が起こりはじめた2003年末のことです。この H5N1 鳥ウイルスの流行は、家きんだけでなく渡り鳥のような野鳥にまで波及したため、アジア諸国だけに留まらず、ヨーロッパやアフリカまで拡大していき、それに伴い、ヒトにおける感染例の報告も増えていきました」とある。直近の2021年1月には千葉県内のアヒル農場で高病原性鳥インフルエンザ感染が確認され殺処分が行われた。

ゴールドウイン) 限定のプロジェクトであった。両者の地域面及びパートナー面での限界を乗り越えようとしたのが、2015年に開始のグリーンダウンプロジェクトであった。活動は全国に広がり、多様なパートナー企業が参画した。

(グリーンダウンプロジェクト GDP)

2015年4月3日に羽毛の回収と再資源化に取り組む一般社団法人グリーンダウンプロジェクトを14社・団体で立ち上げた。準備会議には三陽商会、アーバンリサーチ、ユナイテッドアローズ、豊島、三菱商事、日鉄物産、西川などが参画した。その理念・ビジョンとミッションについては表2を参照。現状のパートナー企業・団体については表3を参照。

(設備能力)

現有設備の処理(洗浄)能力は年400トンで、うち40トンがグリーンダウン加工である。400トンのうち半分をグリーンダウン加工へと目指している。2020年は100トンが回収され集まる。新羽毛のブランドは「KAWADA DOWN」、リサイクル羽毛のブランドは「GREEN DOWN」である。

(羽毛の回収)

環境貢献をする人が増えている。アウトドアが好きな人、自然を大切にする人たちである。回収量の面では店頭回収ではなく一般廃棄物である羽毛ふとんを粗大ゴミとして回収する行政回収があるからリサイクルが成立している。これを行うために自治体と契約を結んでいる。2020年には300の自治体と契約を結んで回収するとともにこのほかにGDP会員を通じて全国700箇所で店頭回収をしている。

(障がい者就労)

障がい者就労はUMOUプロジェクトの段階から始まっている。

グリーンダウンプロジェクトの循環回収型システムの「解体」作業で障がい者就労が行われている(後出表9参照)。

(羽毛ユーザー企業との取引)

羽毛ユーザー企業からの店頭回収羽毛の仕入れ量は少量である。上述のように柱は粗大ゴミなどからの羽毛ふとんの回収仕入れである。よって、グリーンダウン素材の販売比率は企業からの回収比率でなされるのではなく、卸売りである。近年リサイクルダウンの需要が増えているが、新毛の価格変動によりかなり左右される。つまり新毛価格が上昇すればグリーンダウンへの需要は増えるが、新毛価格が下落すればグリーンダウンへの需要は減る。

ユーザー企業には、新羽毛とリサイクルダウンの混用は避けるようお願いしている。

(品質の客観的証明)

日本羽毛製品協同組合の基準では出荷可能な新羽毛の清浄度*5は 1000mm 以上と定められているが、河田フェザーの社内基準では 2000mm 以上と定めている。ダウン率 80%以上のグリーンダウンは 3000mm 以上と、より厳格な品質基準を定めている。グリーンダウンの清浄度の方が新羽毛よりも高い基準値となっている。

(国際認証の取得)

2014 年には食用鳥から採取した羽毛のみを使用していることを証する「ダウンパス」認証を取得し、2020 年 11 月 15 日には二酸化炭素削減の SBT (Science Based Targets) の認定を受けている。

(ターゲット)

安い物を欲しい消費者もいるし、高くてもよい物が欲しい消費者もいる。消費は二極化している。環境貢献する人は増え、アウトドアが好きな人は自然を大切にする。支持してくれている消費者はいるのでそこに狙いを定める。

(社会との交流・連携、学習の役割)

企業・市民との交流・連携・学習に熱心である (図 1)。

3 条件——分析

条件には制約条件と推進条件がある。制約条件は企業行動を制約するが、しだいに競争条件となり、企業行動の優位性を保証するものとなる。

企業の外部環境と企業行動推進の論理は図 2 のようである。外部環境からの圧力が強い。つまり、羽毛の循環型回収システム構築への取り組みは、当初においては社会貢献というよりむしろ原料である羽毛の安定確保のための、企業存続にとって不可欠の取り組みから始まったといえよう。

3.1 企業行動の制約条件から競争条件へ

(競争条件の変化)

3つあげることができる。①鳥インフルエンザの大流行、②動物福祉、③SDGs である。

①高病原性鳥インフルエンザの大流行は飼育羽数の突発減、その結果としての原羽毛の量と価格に深刻な影響を与える。

②ダウンの場合は、序論でみたように皮革の場合と同様動物に対するエシカルな視点、つまり動物福祉(アニマルウェルフェア)が 2015 年国連採択の SDGs 以前から問われている(資料 1)。原料の確保と加工製品の販売に大きく影響する動物福祉に関する規制は、企業活動のインプットとアウトプットの双方つまり企業の存続いかんに関わる環境変化である。

③廃棄物と二酸化炭素排出に関わる環境コストの負担では、社会的コストの内部化が急

*5清浄度とは「羽毛に付着した汚れを純水に溶かし、その水の透明度を調べる試験」で検査する透視度のこと (<https://kwd.jp/2021年2月16日閲覧>)。

速に進んでおり、消費者も商品の購入判断の基準として「なぜ安いのか」を問い始めている。企業にとっても SDGs は充足すべき競争条件となりつつある。

上記 3 点への対応力の相違が即企業の競争優位の相違となっている。

3.2 企業行動の推進条件——経営的・技術的裏付け

3.2.1 素材

(素材特性)

羽毛は 100 年以上使用できることに加え、リサイクル羽毛は新羽毛より 3 倍きれいになる。羽毛は健康に寄与する安全な自然素材である。また、ダウン 1.0kg 燃やすと約 1.8kg の二酸化炭素が発生するが、これを焼却せず再利用することで二酸化炭素の固定化を促進し、二酸化炭素の発生を抑止できる。

3.2.2 経営的裏付け

(経営者)

経営者（学歴、業界団体の役職については**表 4**を参照）のイニシアティブ、エンジニアとしての能力、グローバルな視野と問題意識を挙げなければならない。こうした経営者としての能力と発想及び責任感はその経歴、特に国際羽毛協会副会長の職を長年にわたって果たされてきたことに大いに関係しているのではなかろうか。

品質の裏付けを支えるエビデンス面では、経営者は 2019 年 7 月に三重大学大学院医学系研究科で博士号を取得している。博士論文名は、「An Integrative Evaluation Method for the Biological Safety of Down and Feather Materials（羽毛原料の新規安全性品質評価技術の開発）」である。

(経営理念と使命)

経営理念「情熱」と明確な使命「清潔でキレイな羽毛を精製する」（**表 5**は参考のために部外者の目で整理を試みたもの）。

(SDGs 推進室の設置と熱心な担当責任者の配置)

2020 年 4 月に CSR 推進室から SDGs 推進室に衣更えし今日に至っている。しかも熱心な担当責任者が配置され、地元と横浜市で勉強会を開いている（後述）。

(目標の見える化)

17 の SDGs 毎にできることを見える化している（**表 6**）。

(羽毛加工のリーディングカンパニー)

世界標準ルールで競争する世界のリーディングカンパニーであり、世界ナンバーワンの技術力を有する。この点は国際的にも認知されている。

(経営的裏付け)

既存の新羽毛ビジネスで経営面の裏付けができている（**表 7**）。ただし、これも飼育羽

数の減少と高病原性インフルエンザの大流行という深刻な与件を抱えている。

3.2.3 技術的裏付け

(独自技術、自然条件)

得意分野を徹底深掘りした独自技術に裏付けられている。超軟水を利用できる好立地条件も有する。

3.2.4 学習・交流・連携を指向する企業風土

幅広く社外と連携活動、学習会を行う。地元の伊勢市や横浜市*6でオンライン学習会を開いている。

ユーザー企業とも協力しながら回収システムを構築している(表8、表9)。加えて自治体経由のルートを全国レベルで構築してきた。

三重大学大学院医学系研究科の研究者と新たな羽毛原料の安全性品質評価技術開発のための共同研究を開始(産学連携)した(2019年3月19日プレスリリース、三重大学ウェブサイトより、2021年2月24日閲覧)。

3.2.5 アーリーアダプターへの働きかけ

1%、0.1%の国民を念頭に働きかけ、消費の2極化を前提にターゲットを明確に設定している(表5)。

3.2.6 従業員への好影響、社会的高評価

従業員へのナイスフィードバックと士気高揚を期待できている(“うちの会社はすごいんだ”との従業員の声)。

4 教訓、そしてさらなる前進に向けて

以上第2節、第3節でみてきた河田フェザーの概要とその企業行動の条件から得られる教訓と課題について述べよう。

どのリサイクルでも必ず問題となるポイントは2つである。①コストないし価格である。新羽毛のコストないし価格が基準となってグリーンダウンのコストないし価格が比較される。その結果単純比較ではグリーンダウンが割高に見える*7。②品質である。新羽毛の方が再生羽毛より品質面で優れているとの先入観である。これは多くの他の商品からの類推による。

もちろんこれら2つの先入観を打破する技術的科学的エビデンスを河田フェザーは見える化している。これをさらに進めてグリーンダウンの高い品質・クリーン度は過剰品質ではなく、人々の健康のための不可欠な優位価値であることを分かりやすく示して、アーリ

*6横浜市は「サーキュラーエコノミーplus」の実現に向け、地域発の学習プログラム Circular Economy Plus School を実施している。また、2018年には国から「SDGs 未来都市」に選定され、19年には「ヨコハマ SDGs デザインセンター」を立ち上げている。

*7品質を考慮すればこの割高感は修正されることになる。

ーアダプターからアーリーマジョリティへと共感と協働の輪を広げることが重要である。

そのためには科学的エビデンスを見える化するに留まらず、市民との心に触れる学習を通して共感の輪を広げることが重要といえる。理性・理屈による理解を、幅広い心底からの納得に支えられた生活行動へと変換するためである。

(消費者の分類)

目標として国民の1%に河田フェザーの価値を知ってもらい、国民の0.1%に河田フェザーの製品を使ってもらうことを掲げているが(表5)、消費者への直接的働きかけは分かりづらかった。なぜであろうか。

消費者はこれまで単純化すれば品質と価格を比較考量して商品を選択してきた。高品質・高価格、中品質・中価格、低品質・低価格の受容である。ユニクロが実践した良品質・低価格を打ち出せなければ、どうするか。現代の消費者を分類し直した上でそれぞれの消費者層への働きかけ方を明示することであろう。

現代の消費者は品質と価格に加えて企業ないし商品の理念・倫理性への共感度で商品を選択する。もちろん価格に高感度の消費者もいるが、これだけではない。こう考えると「理念・倫理」、「品質」、「価格」を3つの頂点とする正三角形内に消費者を配して、そこから各頂点までの距離(疎遠度)に応じて消費者を分類し、共感者を増やしていく発想が求められよう。それゆえ消費者分類の各層に対応したコミュニケーションによる訴求内容が重要になる。

(コミュニケーション)

高品質で健康によい素材を作ってもそれだけでは消費者には伝わらない。さまざまな品質、さまざまな価格帯の製品が社会にあふれているだけに、伝えるためのコミュニケーションがますます重要になる。組織コミュニケーションには、インターナル・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーション、パブリック・コミュニケーションがある。品質面・機能面のコミュニケーションに加えて、動物虐待を連想させるダウン採取に対するエシカルな視点からの社会的コミュニケーションが特に必要となる。そして、ユーザー企業及び高感度の市民と連携しての、インパクト報告書を用いての発信がますます重要であろう。

(アーリーアダプターとアーリーマジョリティとの間にある壁を突破する)

社会的課題解決に高感度な消費者以外にまで対象を広げるには、経済的インセンティブあるいは行動経済学が教える「ナッジ」の工夫も考えられよう。

(会社ブランド)

素材の高コストを回収するためには信頼の確立とサポーター層の育成が重要となる。素材の価値実現度は素材が組み込まれる最終製品の販売価格の水準で決まるので素材メーカーと製品メーカーとのWin-Winの連携構築が重要となる(資料2)。ダブルチョップの確保である。そのためにも最終消費者によるグリーндаウンの指名買い、それに応じる製品メーカーによるグリーндаウンの指名買いに繋がる、素材メーカーとしての会社ブランド

の確立である。

(見える化)

見えない部分に使用されるダウンの性質上、分かりづらい。パッケージ化されて見えない物に対する価値をどのように見える化するか。この点では米国の綿作団体・企業が行っているサステナビリティに関わる広報活動が参考になろう*8。つまり素材そのものの訴求だけでなく、ストーリーのなかで生産・消費・リサイクルを解き明かすことであろう。

(「エコ+」戦略*9としての新用途開発)

気温・重量課題解決型素材としての用途開発を深掘りすることに加えて別の切り口、例えば健康面の弱者、年齢面の弱者のための課題解決型用途開発が考えられないであろうか。いわゆるテック企業とのコラボは意外な用途の発見に繋がらないであろうか。

(学習による共感の輪とサポーター育成)

頭だけによる理解から公益に寄与できる体験による実感と共感の輪を広める場と発信が重要と言えよう。素材のリサイクルを他人事ではなく我が事と納得する高感度な生活者の育成である。そして、価値あるものを評価し、それに相応する価格を支払う消費者サポーターとの協働である。核となるサポーター（プライマリーサポーター）といえよう。現段階ではこれを超えるサポーター（セカンダリーサポーター）の創造こそが求められている。Z世代といわれる小中高校で環境教育を受けてきた高感度な若者のなかには相当数の予備軍が待機していると認識すべきであろう。

5 むすび

何事につけ社会的課題を解決するための社会的目標の達成は、個々の消費者及び個々の企業の第一歩の踏み出しから始まる。河田フェザーの事例は、SDGs 達成のための行動は企業規模の大小とは無関係であること、そのために必要な企業内外の条件を示している。経営者の明確なリーダーシップと確信、当該事業を推進するための組織設計と熱心な担当責任者の配置、構想を実現するための科学と技術の力、当該企業への厚い信頼が企業内の条件であり、外部の企業や団体・消費者・市民・自治体と学習・協働を推進し、分かりやすいコミュニケーションにより共感者を増やしていくことが企業外の条件である。ビジネスモデルとしては、たんなるエコノミック・モデルではない **Socio-economic Business Model** といえる。ベースに相互学習と連携が必要となる。この点は河田フェザーが加わるグリーンダウンプロジェクトのなかに次のように明確に表現されている。「一企業の技術だけでは『羽毛循環サイクル社会』は実現できません。羽毛に関わる企業を始め、地域社会、そして生活者一人ひとりの理解と協力で作る羽毛循環システム。それが、**Green Down Project**

*8例えば、「Cotton USA アメリカ綿のさらなる進化が綿繊維業界の SDGs を牽引」『日本経済新聞』2020年6月16日付け14面。

*9エコに関連する戦略には、既存のシステムや製品をエコ化する「+エコ」戦略とエコな素材を製品化する「エコ+」戦略の2つがある。

です」*10と。

2020年初に始まった新型コロナウイルス禍の影響でニューノーマルというキーワードが出現し、企業も市民もともに急速なパラダイムチェンジを余儀なくされた。

しかしこれは、これから約10年かけて徐々に変化するであろう事象の、急激な取り込みにつながった。こういった時代にモノに対するエシカルという考え方も大きな位置を占めている。すなわちモノの作り手の顔が見えその考え方を、個を大切にしている消費者にオンライン・オフラインの両面で情報発信をして行かなければならない時代となった。

地球環境問題を我が事として大切に考える1人ひとりの消費者を念頭にSDGs、サステナブルの考えに基づきモノづくりに携わっていくことは、日本の産地の活性化に今後なくてはならない発想でありより重要度を増すものと考えている。

(謝意：河田フェザー株式会社SDGs推進室長の黒田健様には、2020年11月12日にZOOMにて貴重な事例報告と研究会メンバーとのディスカッションに応じて頂いた。その後のご教示を含め改めてここに御礼申し上げたい。)

表1 河田フェザーの略年表

1891年創業
1963年法人設立
1980年頃、デサントと共同で日本で初めてダウンジャケットを企画開発
1991年工場を名古屋市内から三重県多気郡明和町大字山大淀に移設
2010年循環を社会に訴えてきた
2011年障がい者就労支援
2012年UMOUプロジェクト（羽毛の回収）
2014年三陽商会がグリーンダウンを指名で買ってくれた
2015年アーバンリサーチ・アウトドアーズに回収ボックス設置 (2015年9月国連サミットでSDGs採択)
2020年300自治体と契約し回収
2020年4月SDGs推進室設置（それまではCSR推進室）
2020年6月勉強会開始

出所）黒田氏の事例報告等より富澤が作成。

*10www.gdp.or.jp/2021年2月15日閲覧。

表2 一般社団法人 Green Down Project

理念・ビジョン	将来にわたる羽毛の安定的供給のため、国内で羽毛を循環させる仕組みを確立し、その普及を目指す。
ミッション	回収した羽毛をリサイクルし、有効活用を目指す。 Green Downの良さを広く生活者に周知し、羽毛の回収と再利用の取り組みを会員企業・団体と協働して社会に浸透させる。

出所) グリーンダウンプロジェクトのウェブサイト www.gdp.or.jp/
(2021年2月15日閲覧)。但し、表現は富澤が簡略化した。

表3 グリーンダウンプロジェクトのパートナー43企業・団体

(株)アーバンリサーチ
(株)ユナイテッドアローズ グリーンレイベルリラクシング
(株)三陽商会 ナチュラル・ビューティーベーシック
(株)ストライプインターナショナル JEANASIS (株)パブリックスペース
(株)コックス
ジーンズファクトリー リー・ジャパン(株)
(株)スノーピーク KURA HOLIC
田村駒(株) 豊島(株) 山一(株) (株)ダリドゥア
シーアイ・ショッピング・サービス(株)
西川(株) 昭和西川(株) 布団工房かわむら (株)ウメナ寝具 有限会社タキ・リビング (株)アイワ (株)沢田商店 杉屋(株) (株)和多屋 夢工房かしわざ
河田フェザー(株) エコランド(株) (株)黒田商事
有限会社三栄ドライ
(株)グリーンアップル
生活協同組合コープこうべ ユニー(株)
三重県共同募金会 山口県共同募金会 特定非営利活動法人エコメッセ 特定非営利活動法人WE21ジャパン 特定非営利活動法人中部リサイクル運動市民の会 車いすスポーツクラブ・ウラテ 赤い羽根共同募金会 園むすびプロジェクト チャリティーショップ道

注) グリーンダウンプロジェクトのウェブサイト www.gdp.or.jp/
(2021年2月18日閲覧)。分類は富澤が行った。

表 4 河田敏勝代表取締役の学歴等と社外役職

1983年3月 早稲田大学理工学部 工業経営学科卒業		
1985年1月入社		
1985年9月 米国コロラド州立大学 大学院入学、MBAを 学ぶ		
	2005年5月～17年5月 日本羽毛製品協同組合 技術委員長	
2007年4月代表取締役 就任（～現在）		
2008年4月 三重大学大学院医学系 研究科博士課程入学 2019年三重大学より 博士（医学）号取得		2008年6月～現在 国際羽毛協会副会長
		2014年9月～18年6月 欧州羽毛および寝具 産業協会理事
	2017年5月～現在 日本羽毛製品協同組合 理事長	
	2017年6月～現在 日本寝具寝装品協会 副会長	

出所) 河田フェザー株式会社ウェブサイト <https://kwd.jp/>

(2021年2月15日閲覧) 等より富澤が作成。

表5 ビジョン、ミッション、ストラテジー

ビジョン	安心安全な羽毛を次世代に
ミッション	オンリーワンを目指す ①羽毛素材のリーディングカンパニー ②環境リーディングカンパニー
ストラテジー	国民の1%に河田を知ってもらおう／河田の価値を伝える 国民の0.1%に河田を使ってもらいたい。 高品質なリサイクルダウンをアパレル業界、そして寝装業界においても販売拡大していく

出所) 黒田氏の事例報告より富澤が作成。

表6 17 SDGs 毎の活動

目標番号と目標スローガン	目標毎の河田フェザーの活動
1 貧困をなくそう	1 貧窮克服、(水鳥)食肉の副産物
2 飢餓をゼロに	2 農業向上
3 すべての人に健康と福祉を	3 睡眠
4 質の高い教育をみんなに	4 社会学習、環境福祉教育
5 ジェンダー平等を実現しよう	5 女性雇用率52%
6 安全な水とトイレを世界中に	6 超軟水、水素水に近い
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	7 エネルギー使用量節約
8 働きがいも経済成長も	8 障がい者雇用
9 産業と技術革新の基礎をつくろう	9 品質の安全、安全な羽毛産業 基盤を構築
10 人や国の不平等をなくそう	10 羽毛ふとんで生活向上
11 住み続けられるまちづくりを	11 各所と連携して捨てたら もったいない
12 つくる責任 つかう責任	12 2010年から循環を訴え、回収
13 気候変動に具体的な対策を	13 各カテゴリーでのCO2削減
14 海の豊かさを守ろう	14 排水処理
15 陸の豊かさも守ろう	15 羽毛を通じて環境保全(熊野古道)
16 平和と公正をすべての人に	16 WAFCAと組み回収と車椅子寄付
17 パートナリシップで目標を達成しよう	17 300自治体と契約、志摩市SDGs パートナーシップ協定

出所) 黒田氏の事例報告より富澤が作成。

表7 SDGs 推進を支える経営条件

しっかりした新羽毛事業 ①新羽毛素材事業 ②新羽毛を使った製品OEM事業
--

出所) 富澤が作成。

表8 回収場所数

北海道	19	東北	20	関東	248
中部	81	近畿	136	中国	30
四国	19	九州・沖縄	57	合計	610

出所) グリーンダウンプロジェクトのウェブサイト
www.gdp.or.jp/2021 年2月18閲覧。富澤が作成。

表9 グリーンダウンプロジェクト参画企業・団体等

【回収企業・自治体一覧】
西川株式会社
株式会社 ナンガ
株式会社 ダブルアイインターナショナル
ユニー 株式会社
株式会社 黒田商事
特定非営利活動法人 中部リサイクル運動市民の会
株式会社 グリーンアップル
シーアイ・ショッピング・サービス株式会社
株式会社 沢田商店
ひが寝具店
有限会社かしわざ
有限会社タキ・リビング
株式会社ハシモト
株式会社ケイヤマ商店
株式会社鳥居
有限会社カセットインターナショナル
株式会社コスギ

東谷商店
有限会社新川リサイクルセンター
社会福祉法人すぎな
株式会社北川商店
有限会社立野商店
社会福祉法人三重県共同募金会
社会福祉法人山口県共同募金会
生活協同組合コープこうべ
有限会社三栄ドライ
タキヒヨー株式会社
株式会社ウメナ寝具
杉屋株式会社
認定特定非営利活動法人WE21ジャパン
企業組合ワーカーズ・コレクティブ・キャリー
株式会社ヒマラヤ (KURA HOLIC)
荒川産業株式会社
鹿沼市環境クリーンセンター
鹿沼資源回収事業協同組合
特定非営利活動法人ふうめらん
株式会社インターナカツ
株式会社サニー
UMOUプロジェクト関西
株式会社和多屋
株式会社近鉄百貨店 四日市店
車いすスポーツクラブ ウラテク
株式会社小田急百貨店
社会福祉法人つばさ福祉会
株式会社 サザビーリーグ エストネーションカンパニー
一般財団法人グリーンスポーツアライアンス
株式会社アイワ
株式会社ストライプインターナショナル
特定非営利法人エコメッセ
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
社会福祉法人協同の苑くすのき
有限会社hapuna&Co.
園むすびプロジェクト
株式会社ライトアップショッピングクラブ
デザートジャパン株式会社
WE21 ジャパン都筑

WE21ジャパンほどがや
WE21ジャパン藤沢
株式会社スタイリングライフ・ホールディングス
株式会社好日山荘
株式会社川村
有限会社三幸舎
株式会社ジュン
有限会社三幸舎
田村駒株式会社
株式会社丸正
株式会社アネックス
チャリティーショップ道
株式会社 Save the Ocean

【解体】

社会福祉法人明和町社会福祉協議会 就労継続支援B型事業所 ありんこ
社会福祉法人すぎな

【羽毛原料購入企業一覧】

豊島 株式会社
東レインターナショナル 株式会社
山一 株式会社
河田アパレル 株式会社
河田フェザー販売 株式会社
蝶理株式会社
長谷虎紡績株式会社
株式会社マツオカトレーディング
三井物産アイ・ファッション
伊藤忠商事株式会社
株式会社ヤギ
株式会社サードオフィス
株式会社東伸

【販売企業一覧】

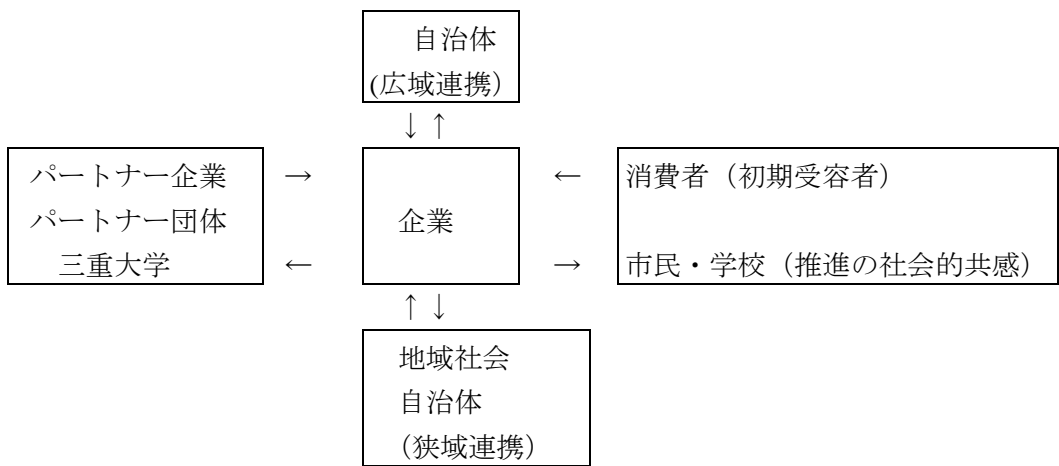
株式会社ゴールドウイン
株式会社 三陽商会
株式会社 アーバンリサーチ
株式会社 ユナイテッドアローズ
西川リビング 株式会社
株式会社 アダストリア
株式会社ビームス
リー・ジャパン株式会社

株式会社 ナンガ
 イオンリテール株式会社
 株式会社コックス
 株式会社サンエー・ビーディー
 株式会社オンワード樫山
 PUBLIC SPACE CO.,LTD
 株式会社ダリドゥア
 株式会社新津

出所) グリーンダウンプロジェクトのウェブサイト

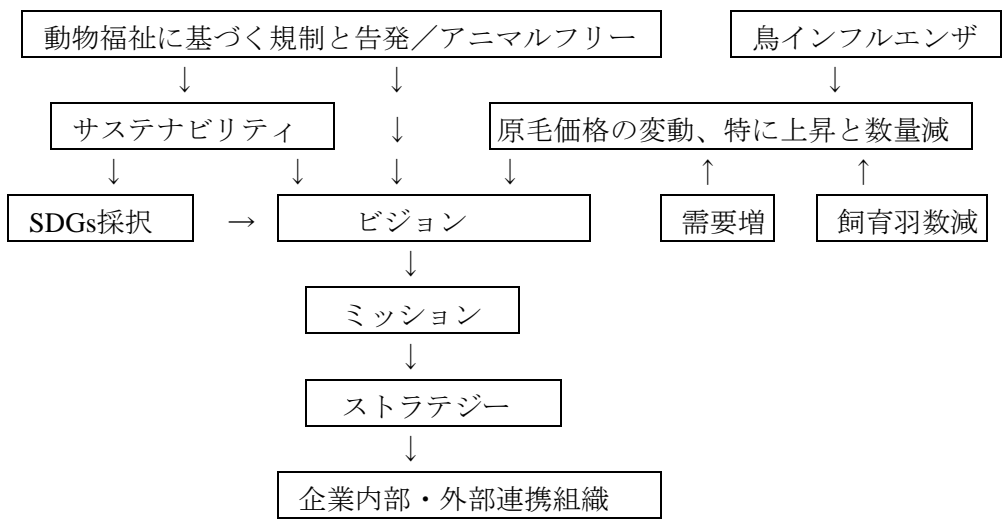
www.gdp.or.jp/2021年2月18閲覧。表記を一部省略した。

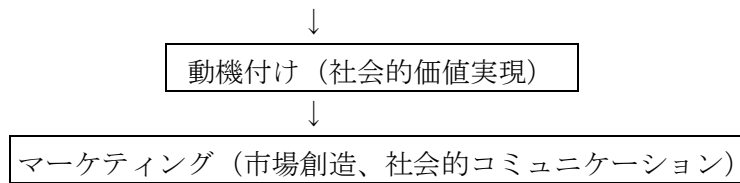
図1 ソシオエコノミック・ビジネスモデル——エコシステムの構築



出所) 富澤が作成。

図2 羽毛を取り巻く課題と企業行動推進の論理





出所) 富澤が作成。

資料1 ダウンパスとEUにみる動物福祉 (アニマルウェルフェア)

・「ダウンパス (DOWNPASS)」は、「生きた水鳥から採取していない羽毛」のみを使用した商品であることや、羽毛の品質を保証する規格です。水鳥の飼育や羽毛の品質基準について「農業的動物飼育における動物保護に関する欧州協定 (European Convention for the Protection of Animals kept for Farming Purposes)」で定められた基準に従っています。科学者や獣医学者、動物保護機関が関わり、世界中、例えば羽毛需要の高いアジアの新興国などでも倫理的に適切に飼育された水鳥の羽毛を調達できるようにすることを目指しています。

・「ダウンパス」ってどのような監査をするの？自社製品に「ダウンパス」ラベルをつけたい企業は監査手続きを受ける必要があります。日本ではQTEC「日本繊維製品品質技術センター」が「ダウンパス」監査機関となっています。

・EDFA (European Down & Feather Association) 「ヨーロッパ羽毛協会」は1980年にドイツ、マインツで設立された欧州の羽毛協会です。羽毛寝具に関するあらゆる情報を提供する組織で、特に消費者や動物愛護を重視しています。このEDFAに認定された会員企業はトレーサビリティ (追跡可能性) を確保するため情報の整理や行動規範が義務付けられており、ダウンやフェザーの動物虐待的採取や加工が禁止されています。また虐待的採取をおこなっていないことが追跡可能であることを証明するために「現地証明」「納品書」「獣医証明書」などの文書が第三者機関によって定期的に監査されます。このEDFAの認証を受けているメーカーの羽毛が使われているかどうか、信頼できる商品かどうかの目安となります。

・河田フェザー株式会社 1891年創業の羽毛原料メーカー。2014年に「ダウンパス」を取得。長年扱いのあった羽毛でもトレーサビリティの確保が出来ないものは扱いを中止するなど徹底した管理をおこなっています。

・「屠殺の際における動物の保護に関する 2009年9月24日の規則 No (EC) 1099/2009」本指令は 2013年1月1日から適用される (30条)。

・農林水産省『平成 25 年度海外農業・貿易事情調査分析事業（欧州）報告書 第 III 部 EU における動物福祉（アニマルウェルフェア）政策の概要』2014年3月（株式会社 農林中金総合研究所・平澤明彦担当）。

出所) <http://futon-concierge.com/down-pick/> (2021 年 1 月 2 日閲覧)。一部修正。
https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_syokuryo/pdf/h25eu-animal.pdf (2021 年 1 月 2 日閲覧)。

資料2 「ショップチャンネル」での西川フランス産ダック防ダニ 羽毛掛けふとんの紹介（事例）

- ・羽毛の品質、高密度側地による防ダニ効果、和室にも合う7色使いの側地デザインを強調。なかでも羽毛の高品質を最も強調していた。
- ・輸入羽毛価格が供給減・需要増で2016年から2019年にかけて50%以上上昇。今がお買い時との印象を狙った言い回し。
- ・フランス産羽毛を使用、蒸気の色を用いたバイオアップ加工でかさ高性とちり・ほこりの除去を強調。**加工現場の動画も紹介**。透明度アップ、かさ高性をビーカーサンプルを用いて見える化。シングルサイズのふとんでは、ダウン85%、フェザー15%含有で、詰め物重量は1kgと紹介。
- ・西川は創業400年以上の企業であること、ふとんと言えば西川であること、そして西川品質を強調。**羽毛の品質を支える河田フェザーの名前は登場せず**。協力工場という表現が使用されていた。
- ・シングルサイズ羽毛掛けふとん27,900円を期間限定で19,999円にて販売。

出所) 「ショップチャンネル お買い物エンターテイメント」
『BS11』2020 年 12 月 30 日朝放送より富澤が作成。

【参考資料一覧】

- ・河田フェザー株式会社ウェブサイト <https://kwd.jp/> (2021 年 2 月 15 日閲覧)。
- ・グリーンダウンプロジェクトウェブサイト www.gdp.or.jp/ (2021 年 2 月 15 日閲覧)。
- ・三重大学ウェブサイト mie-u.repo.nii.ac.jp/ (2021 年 2 月 23 日閲覧)。
- ・三重大学ウェブサイト mie-u.ac.jp/ (2021 年 2 月 23 日閲覧)。

第2章

株式会社 FABRIC TOKYO

高山遼太

1 企業情報

FABRIC TOKYO Inc.

設立

2012年4月6日

※現在の FABRIC TOKYO の前身である「LaFabric」のリリースは2014年4月

資本金

5,000万円（資本準備金含む）

決算期

12月

所在地

東京都渋谷区千駄ヶ谷5丁目23-13 南新宿星野ビル6階

アクセス

JR線「代々木駅」徒歩2分

大江戸線「代々木駅」より徒歩3分

丸ノ内線・副都心線・都営新宿線「新宿三丁目駅」より徒歩4分

JR線・小田急線・京王線「新宿駅」新南口より徒歩7分

従業員数

71名（2018年8月末現在）派遣、業務委託除く

※派遣／業務委託含め87名

男女比

男：女 = 54%：46%

事業内容

カスタムオーダーアパレルブランド「FABRIC TOKYO」の運営

役員陣

代表取締役 森 雄一郎

取締役 経営・財務戦略担当 三嶋 憲一郎

※2018年3月1日に、社名を「株式会社ライフスタイルデザイン」から「株式会社 FABRIC TOKYO」に変更

1.1 FABRIC TOKYO の企業名の由来

Fabric には「構築する・組織する」という語源もあり、Tokyo というダイバーシティ豊かな都市で「多様性を構築する」という裏の意味合いも持たせています。また、私たちの創業の地である東京という街から世界に羽ばたくサービスを創造していく想いが込められています。

引用 URL : https://corp.fabric-tokyo.com/news/post_849

2021 年 1 月 15 日閲覧

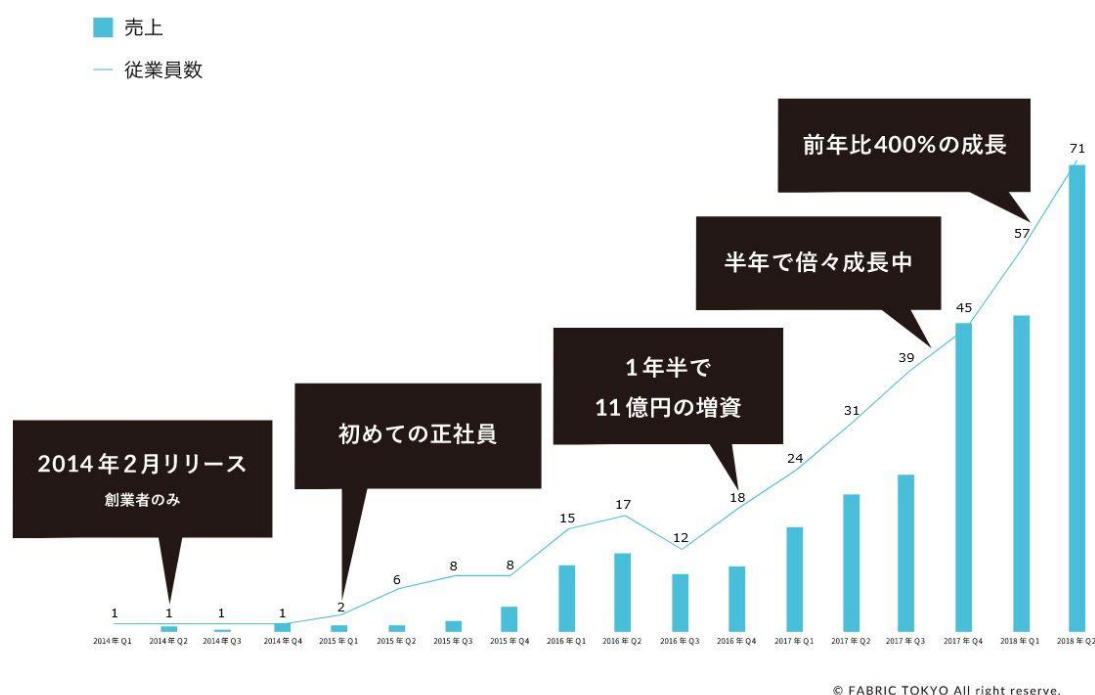
1.2 代表取締役 森 雄一郎 公式プロフィール

1986 年岡山生まれ。大学生時代にファッションメディアで起業し、海外コレクションを取材するなどグローバルに活動。卒業後はファッションショー演出家アシスタントを経て、デザイナーズ不動産「ソーシャルアパートメント」の創業期とフリマアプリ「メルカリ」の創業期に参画。2014 年に自身が服のサイズに困った経験から、オーダーアパレル D2C ブランド「FABRIC TOKYO」をリリース。5 年で二桁億円規模に成長。

引用 URL : <http://yuichiro-mori.com/profile/>

2021 年 1 月 15 日閲覧

1.3 株式会社 FABRIC TOKYO 売上高の推移 2021 年 1 月 15 日閲覧



2 株式会社 FABRIC TOKYO の販売業態について

- ・D2C (Direct to Consumer) マーケティング方式
 - ・オムニチャネル販売を採用
 - ・大都市部を中心に16店舗運営
店舗に客が出向き、採寸・注文できる従来型のサービス。
(その後採寸データが登録されるため、その後来店する手間がないのも特徴である)
 - ・店舗に出向かなくても採寸・注文ができるECサービスも展開
例) 客が手持ちのスーツを企業に発送したのち、企業スタッフが採寸・寸法データを登録。
その後、客が登録サイズを基に注文し商品が4週間程度で届く。
 - ・ECサービスに関連し、生地サンプルの取り寄せも可能。
以前から存在していた敷居が高く感じるオーダースーツ業界に、手軽に注文できるため
スーツ離れが叫ばれる昨今でも堅調に売り上げを伸ばしており、様々な顧客ニーズを取り
入れた次世代型のオーダースーツブランドである。
- また、商品販売後の顧客満足度も高めるため、コーディネーターなどによる「日々の着こなしサポート」や「クリーニング・保管サポート」を受けられるサブスクリプションサービス「FABRIC TOKYO HUDRED」の導入も行っている。

3 FABRIC TOKYO のSDGs・サステナビリティへの取り組み事例

3.1 事例1) ホワイトフライデーの実施

ブラックフライデーという世界的な大規模セールのタイミングに、時々の社会の価値観を問うかたちでWHITE FRIDAYプロジェクトを実施。

掃き出しきれない工場の生地在庫を使用し、工場の売り上げ補助と工場内在庫を減らす取り組みである。

参照 URL : https://fabric-tokyo.com/news/detail/white_friday

(SDGs 目標 12. つくる責任 つかう責任)

2021年1月13日閲覧

大量の商品が生産され消費される現在、生地工場に残されたサンプル生地を再活用した取り組みを行っている。客が自ら生地を選択していくことで、新たな価値を感じ取ってもらうことにもなると期待している。

コロナ禍で必要以上に生地工場が抱えている在庫の掃き出しにも貢献することで、メーカーと工場との相互の関係向上もつながる取り組みだ。

3.2 事例2) アパレル業界が抱える「大量廃棄」問題を解決し、廃棄した服から服を生産する「サーキュラーエコノミー」の構築。これは日本環境設計と提携し、他社製も含めた回収衣服から再生生地（アップサイクル生地）を再生成し、FABRIC TOKYO の製品の素材に採用していく。2023 年以降、すべての自社の洋服にこうしたサステナブル素材を使う方針だ。

参照 URL : <https://www.businessinsider.jp/post-199521>

(SDGs 目標 12. つくる責任 つかう責任)

2021 年 1 月 13 日閲覧

アパレル業界が提案する大々的なセール習慣などに触発され、何気なく洋服を買って消費するだけではなく、「物の価値を見直すきっかけになれば」との FABRIC TOKYO 代表 森雄一郎氏の思いから開始。梱包資材から循環型素材に切り替えるなど行っている。

事例 1 のホワイトフライデーにも共通する考え方で、客側にも環境に配慮した消費行動に意識がつながることが今後期待できる。

3.3 事例3) 性別を問わずメンズパターンのオーダースーツをお買い求めいただける

『FABRIC TOKYO think inclusive fashion』

ブランドコンセプト「Fit Your Life.」に含まれる「You」の幅を広げていくための取り組みとして、2019 年夏に開催時に大変なご反響を頂いた「女性のためのメンズオーダースーツ採寸イベント」で得られたヒントを元に、今回はジェンダーインクルーシブをテーマに、第三弾の開催を行う

参照 URL : https://fabric-tokyo.com/news/detail/inclusive_fashion202008

(SDGs 目標 5. ジェンダー平等を実現しよう)

2021 年 1 月 15 日閲覧

男性には男性らしいスーツ、女性には女性らしいスーツではなく性差を問わず個人の表現したいスタイルをかなえるための取り組み。

ユニセックスやジェンダーレスなどの性別の概念を使用しない「インクルーシブファッション」と位置づけている。

既存のジェンダーの枠にとらわれず、メンズ特有の直線的なシルエットのスーツを着こなしたい消費者に向けたイベントの開催である。前述した企業名の由来に込められたダイバーシティへの意識の高さもうかがえる。

3.4 事例4) FABRIC TOKYO がプロデュースし、オーダー製造を行う縫製工場と協力して実現した「スマートファクトリー」の稼働を開始

IT化が進まない国内縫製工場に協力し、オーダーのプロセスなどをIT化し、ユーザーがオーダーした服がどこまで製造が進んでいるのかをアプリから「見える化」していく。

参照 URL : <https://www.businessinsider.jp/post-199521>

(SDGs 目標 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう)

2021年1月15日閲覧

見た目のデザインが同質化しやすいスーツにおいて、自分の注文した商品がどのようなプロセスにあるのか知る体験は洋服の出来上がるストーリーも合わせて感じることができる。また、作り手と買い手の双方をつなぐことで人にフォーカスし、商品を介した関わりを消費者にも体験させることが可能だ。

日本のアパレル工場はIT化から取り残されたところも少なくない。近年では繊維産業に従事する人員も減少を続けており、生き残っていくためにはITの力が必要な工場も多いだろう。

スマートファクトリーはB2B (Business to Business) につながる。FABRIC TOKYO が得意とするITとアパレルの融合において、自社で持つクラウドパーソナルデータと受注管理システムの統合、CAD/CAMシステムの導入、RFID (radio frequency identifier ID情報を埋め込んだRFタグから、電磁界や電波などを用いた無線通信によって情報をやりとりするシステム。工場においては商品の情報を読み取り生産管理を行う)を使用したデジタルで管理するシステムを導入し、生産効率を大幅にアップさせ、納期の短縮や製品品質の向上を狙いだ。

4 結びに代えて

FABRIC TOKYO は紳士服業界の中でもD2C企業として発展する企業であり、特にベンチャーらしさのある、ITとアパレルの融合やサステナブル意識の強い取り組みを次々に展開している。

RaaS (Retail as a service リテイルがサービス化する) が象徴するスマートファクトリー事業、サブスクリプションサービス事業や、国内縫製工場との協業・取り組みも盛んに行っており、ますます今後の発展が期待される企業である。

近年、オフィスウェアのカジュアル化に伴うスーツ市場の縮小が一因で「吊るし」と呼ばれるR/M(レディメイド)商品に対して、個人の顧客満足度を上げるためにP/O(パターンオーダー)やE/O(イージーオーダー)など個人の体系や好みに合った洋服を作ることのできる販売方式が目立ってきている。

FABRIC TOKYO のようなECを利用したスーツ販売の手法は新規参入するには経験を持つ縫

製工場に委託することが必要になってくるが、現状のスーツ縫製現場においては日本国内のスーツ市場が縮小してきているため、経営の厳しい工場が多く存在する。消費者のスーツに対する意識が前述したオフィスカジュアルに向いてくると、今後の紳士服産業においては縫製にこだわったスーツではなく、機能性や運動性能の高いカジュアルセットアップの企画が増加し、工場内ラインで取り扱う品番において縫製仕様の複雑化が懸念される問題が発生してくる。

製品品番別の細かな仕様をこなすには多能工頼りになる場面が多く、なかなか技術の継承もままならない。生産管理部門においては FAX や紙伝票で売り場とやり取りする現場も少なくなく、現場のオペレーションが複雑化して生産効率の低下も懸念される。工場の利益が上がらなければ、人員採用などが起点になる世代交代も難しくなり、さらに利益が上がらない限りは設備投資を行って問題を解決することすら難しくなってくる。

この部分において、FABRIC TOKYO のスマートファクトリー事業の取り組みはメーカー・工場双方の利益につながることを期待でき、SDGs 目標 9. 産業と技術革新の基盤をつくろうにもあるような技術革新で持続可能な生産現場への寄与、これに伴った企業の成長と働きやすさ・働きがいなどへのつながりに期待したい。

EC を活用した他スーツメーカーが台頭してきている中で、今後どのような取り組みが進められていくのか非常に興味深く、今後も研究を続けていく。

第3章

ケリングのSDGsに向けての経営戦略

畑中艶子

1 はじめに

グローバルファッション市場において、ラグジュアリーブランド製品の市場規模は、「1996年の約850億ユーロに対し、2013年には約2170億ユーロ（約17兆8150億円）と約2.55倍に伸長した。その背景には、世界的な人口の拡大と中国、BRICsを始めとする新興国市場の拡大傾向にある」¹とされている。筆者は2020年度の共同研究において、日本のSPA（Specialty-store retailer of Private-label Apparel：SPA製造直売小売業）企業のリーディングカンパニーであるファーストリテイリング株式会社（以下、ファーストリテイリングと称する。世界のSPA企業のなかで3位に位置する）のSDGs（Sustainable Development Goals：SDGs エスディージーズ）に向けての戦略を報告した。その研究の一環として、今回は世界的な地位を誇るラグジュアリーブランドのリーディングカンパニーであるKering S.A.（以下、ケリングと称する）のSDGsに向けた経営戦略を考察する。

2020年には世界中が新型コロナウイルスの大きな影響を受け、ファッション産業にも未曾有な危機に陥り、数多くの企業は経営難に直面している。原因はコロナの影響だけといえるのだろうか。ファーストリテイリングの会長兼社長である柳井正は2021年2月2日の記者会見で次のように述べている。「全世界の人々、企業が、人類全体の将来を考えて、経済活動はどうあるべきか、地球環境はどうあるべきか、自分のビジネスはどうあるべきか、本当に真剣に考えて行動しなければいけない」²。激動の時代に企業は何をすべきかが今、問われている。

世界的な不況に陥った際、ファーストリテイリングのようなSPA企業は世界中に自社独自の販売網を持ち、専門店やEC販売により利益を維持し続けている（2020年8月決算期の売上高は2兆88億4600万円、純利益は1090億8500万円）³。しかし、ラグジュアリーブランドを多く持つ企業は百貨店への依存度が高く、Covid-19により世界各地がロックダウンになった際、百貨店の売上高は軒並み落ち込み、ラグジュアリーブランド企業の収益も同時多発に影響を受けていた。

¹長沢伸也（2014）『グッチの戦略 名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』東洋経済新報社、pp.45-48。（2013年10月のBAIN & COMPANY(2013)のレポート）。

²HUFFPOST2021年2月2日配信「ユニクロ率いる柳井正氏『地球は今の世代で終わってしまうかも』。サステナビリティ戦略を発表」

<https://news.yahoo.co.jp/articles/cfa05077fb9e02303a86e51f3d14ffa2b9be6477> 2021年2月2日閲覧。

³ファーストリテイリング2020年8月期決算短信。

例を挙げると、LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトン (LVMH MOET HENNESSY LOUIS VUITTON、以下、LVMH と称する) は、2020 年 1~3 月期 (第 1 四半期) の決算は、売上高が前年同期比 15.4%減の 105 億 9600 万ユーロ (約 1 兆 2503 億円) になった⁴。同じくラグジュアリーブランドのケリングは、2020 年 1~3 月期 (第 1 四半期) の売上高が前年同期比 15.3%減の 32 億 320 万ユーロ (約 3747 億円) になり、既存店ベースでは同 16.4%減だった。ブランド別の売上高では、「グッチ (GUCCI)」が同 22.4%減の 18 億 410 万ユーロ (約 2110 億円)、「サンローラン (SAINT LAURENT)」が同 12.6%減の 4 億 3460 万ユーロ (約 508 億円)、「ボッテガ・ヴェネタ (BOTTEGA VENETA)」が同 10.3%増の 2 億 7370 万ユーロ (約 320 億円) だった⁵。ウィズコロナ時代での経営戦略は、ブランド力を維持しながらリスクの軽減に取り組むことが重要となってくる。これはファッション関連企業の共通の課題である。

また、世界のファッション産業においては、ケリングのように SDGs に取り込む企業が増える一方⁶、他方イギリスのバーバリーのブランド商品では 2018 年に 2860 万ポンド (約 41 億円) 相当の衣料品や香水、アクセサリーが廃棄された例もある (朝日新聞, 2018 年 9 月 8 日) ⁷。SDGs に対して、企業によって温度差があることは明白である。

ケリングのラグジュアリーブランドの最高経営責任者 (CEO) であるフランソワ=アンリ・ピノー (François Henri-Pinault) が「ラグジュアリーとサステナビリティは同一である」と主張している⁸。ケリング・グループの経営戦略は、「ラグジュアリーに対する大胆で枠にとられないビジョンの実現に挑戦する。目指すのは、創造性、正統性、サステナビリティを兼ね備え、パワフルかつ独創的な作品を生み出すと共に、一人ひとりの個性の表現を可能にするラグジュアリーである」⁹としている。

⁴LVMH の 2020 年 1~3 月期部門別の売上高では、「ルイ・ヴィトン (LOUIS VUITTON)」や「ディオール (DIOR)」「フェンディ (FENDI)」「ジバンシィ (GIVENCHY)」などのブランドを抱える主要事業のファッション・レザーグッズ部門が同 9.1%減の 46 億 4300 万ユーロ (約 5478 億円)、香水&コスメティクス部門は同 18.0%減の 13 億 8200 万ユーロ (約 1630 億円)、ワイン&スピリッツ部門は同 12.9%減の 11 億 7500 万ユーロ (約 1386 億円)、ウォッチ&ジュエリー部門は同 24.2%減の 7 億 9200 万ユーロ (約 934 億円) だった。

出所：WWD JAPAN.com 「『ルイ・ヴィトン』、営業を再開した中国で売り上げ 50%増」

https://www.wwdjapan.com/articles/1071254?utm_source=yahoo_news&utm_medium=referral&utm_campaign=1106650 2020 年 4 月 17 日閲覧。

⁵WWD JAPAN.com (2020 年 4 月 22 日) 「『ボッテガ・ヴェネタ』が 10%増！ ケリング 20 年 1~3 月期」 <https://www.wwdjapan.com/articles/1072679> 2021 年 2 月 15 日閲覧。

⁶ケリングの SUSTAINABILITYPROGRESS REPORT, 2017-2020, pp.1-68。

⁷朝日新聞(2018 年 9 月 8 日) 「バーバリー、売れ残りの廃棄『やめます』寄付など拡大」

<https://www.asahi.com/articles/ASL966J9XL96UHBI02K.html> 2020 年 11 月 12 日閲覧。

⁸ケリングの「サステナビリティ」 <https://www.kering.com/jp/sustainability/> 2020 年 8 月 25 日閲覧。

⁹ケリングの HP ケリング・グループ (経営戦略) <https://www.kering.com/jp/group/discover-kering/our-strategy/> 2021 年 2 月 6 日閲覧。

ケリングの経営戦略とサステナビリティはどのように関連しているのでしょうか。本稿は、ケリングの事業拡大の軌跡、そして競争優位を維持する戦略の秘訣を考察する。

2 ケリングの戦略的提携と M&A による成長の軌跡

2.1 ケリングの概況

ケリングは、グローバル・ラグジュアリー・グループとして、ファッション、レザーグッズ、ジュエリー、ウォッチ製品を取扱っている。ケリングの傘下にはグッチ (Gucci)、ボッテガ・ヴェネタ (Bottega Veneta)、イブ・サンローラン (Yves Saint Laurent)、アレキサンダー・マックイーン (Alexander McQueen)、バレンシアガ (Balenciaga)、ブリオーニ (Brioni)、クリストファー・ケイン (Christopher Kane)、McQ、ステラマッカートニー (Stella McCartney)、トーマス・マイヤー (Tomas Maier)、ブシュロン (Boucheron)、ドド (Dodo)、ジラルール・ペルゴ (Girard-Perregaux)、ジャンリシャール (Jean Richard)、ポメラート (Pomellato)、キーリン (Qeelin)、ユリス・ナルダン (Ulysse Nardin) など数多くの有名ブランドを有している (付表 1 参照)。またスポーツ&ライフスタイルブランドであるプーマ (Puma)、ボルコム (Volcom)、コブラ (Cobra) も展開している。ケリングは各ブランドがその可能性を最もサステナブルな方法で実現するよう後押しをし、120 以上の国でビジネスを展開している。1988 年にユーロネクスト・パリに上場 (FR 0000121485, KER.PA, KER.FP) した以降、戦略的提携および M&A (Mergers (合併) and Acquisitions (買収)) によるラグジュアリーブランドの老舗企業を傘下に収め、成長し続けた。2019 年度の売上高は 158 億 8400 万ユーロを達成し、グループ社員の数は年度末時点で 3 万 8068 人に上った。また、売上高のなかにおいては、ラグジュアリーブランドの製品割合は 97% にも達している。2020 年度は世界的なパンデミックのなかにおいても、売上高は 131 億ユーロであり、対前年度比は減少したものの、純利益は 21 億 5000 万ユーロを確保した。

また、2021 年 2 月現在の従業員数は 3 万 8553 人を維持し、女性マネジャーの比率は約 55% に上る、さらに 2020 年度の Financial Report の中に環境損益計算書 (EP&L) はマイナス 29% を記録した。ケリングは 2020 年現在、数千社のサプライヤーを持ち、直営店舗数は 1381 軒を有する¹⁰。

¹⁰ケリングのサステナビリティ「ケリングについて」 および 2020 年度の「KERING - 2020 Financial Document」
https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-generation-sustainability-strategy_
https://www.kering.com/integrated-report_2019/en/ 2020 年 8 月 25 日閲覧。
https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf 2021 年 2 月 21 日閲覧。

2.2 戦略的提携と M&A による成長

ケリングの創業者であるフランソワ・ピノー (Francois Pinault) は 1936 年 8 月 21 日にフランスのブルターニュに生まれた。1963 年、フランソワ・ピノーが、フランスのレンヌに、木材会社である *Établissements Pinault* を設立した。木材会社を創業後、戦略的提携や M&A による事業の多角化を計り、家具や百貨店、通信販売事業などの小売業を主軸に拡大した。プランタンの買収とラルドゥートの株の保有を経て、1994 年に「ピノー・プランタン・ルドゥート」が誕生し、2005 年には社名を「PPR」に変更した¹¹ (以下、PPR と称する) (付表 1 参照)。1999 年に PPR がグッチグループの株を 42%取得し、また、フランスの伝説的なファッションブランド、イヴ・サンローラン、ハイジュエリーブランド、ブシュロンを買収した。これを皮切りに、まずはラグジュアリーグループへの転換戦略を進めた。さらに 2005 年に創業者の子息であるフランソワ＝アンリ・ピノーがセルジュ・ヴァンベルグに代わって PPR の会長兼 CEO に就任した。フランソワ＝アンリ・ピノーがラグジュアリー分野以外のグループ子会社を売却し、代わりに著名なラグジュアリーブランドを買収することで、世界的なラグジュアリーグループへの転換を推進してきた。

1999 年にグッチの 42%の株を取得し、ラグジュアリーグループへの転換戦略に成功した。2001 年にイタリアの高級レザーブランドであるボッテガ・ヴェネタ、そして、世界的に有名なラグジュアリーファッションメゾンであるバレンシアガを買収した。同年、アレキサンダー・マックイーンとパートナーシップを締結した。これらの買収された企業は軌道に乗った後、スイスの高級時計メーカーであるジラルール・ペルゴに対し、2008 年の非支配株主持分の取得を経て、2011 年に買収した。続いて 2012 年にイタリアの伝説的なラグジュアリーブランド、ブリオーニを買収し、2013 年に中国のファインジュエリーブランドであるキーリンを買収、2014 年にスイスの高級時計メーカーであるユリス・ナルダンを買収した¹²。

ファッションや高級腕時計以外には、2007 年スポーツメーカーのプーマを買収し、経営資源を集中させるため、2009 年に非中核事業の化粧品事業、2011 年には通信販売業を切り離した。2013 年には PPR よりケリング(Kering)に社名変更を行った¹³。この間、1993 年シャトー・ラトゥール・ワイナリーを、1998 年には美術品の競売会社クリスティーズをも傘下に収めた。2007 年にパリ南西部セーヌ川のスガン島に安藤忠雄の設計による世界級の現代美術館“ピノー美術館”を、

¹¹ケリングの歴史 <https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/>
2020 年 9 月 27 日閲覧。

¹²ケリングの歴史 <https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/>
2020 年 9 月 27 日閲覧。

¹³ケリングの歴史 <https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/>
2020 年 9 月 27 日閲覧。

2009年にはイタリア・ベネチアに“プンタ・デラ・ドガーナ”美術館を建設した¹⁴。

2.3 グッチとの戦略的提携

グッチの事例を挙げると、以下の経緯からうかがえる（表1参照）。1999年にPPRがグッチグループの株を42%取得。これを皮切りに、ラグジュアリーグループへの転換戦略を進めたことは歴史に残されている。しかし、その背後にある提携のストーリーはまだ多く知られていない。

表1 グッチに忍び寄るLVMHによる敵対的買収策（1999年1月31日時点）

買付け可能なグッチの発行済み株式	58,510,700
LVMHIによる株式取得	
1月19日以前の市場での公開買付け	10,068,185
1月14日にプラダから購入した分	5,560,000
1月19日～22日にかけて、NYSEでの買い付け	919,800
1月19日～22日にかけて、アムステルダム株式市場での買付け	47,000
Capital Research and Management社からの購入分	3,550,000
計	20,144,985
LVMHのグッチへの出資比率	34.40%

出所) 長沢伸也 (2014) 『グッチの戦略 名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』 東洋経済新報社、p.151 より引用 (元の出所: Moffett and Ramaswamy(2003)p.3 を基に長沢伸也作成)。

1921年、グッチの創設者であるグッチオ・グッチ（1881-1953年）がフィレンツェにレザーグッズのショップをオープンした。グッチは品質保証をするために、世界で初めてデザイナーであるグッチの名前（「ダブルG」のモノグラム）を入れて商品を販売し、ブランド商品の先駆的な存在となった。また、洗練された乗馬の世界から多くのインスピレーションを得て、「グリーン/レッド/グリーン」のカラーリングのウェブストラップ柄（馬の腹帯）もアイコン的モチーフになっている。後にダブルGを表面に捺染したジャカードのバッグ、メトロポリタン美術館に展示したビットモカシンや、全てが手作りというバンブーバッグ等、多数のヒット商品を世に輩出するブランドに成長した。艶やかに磨きあげられたバンブーハンドルが特徴的なバンブーバッグは、瞬く間に大人気アイテムとなった¹⁵。

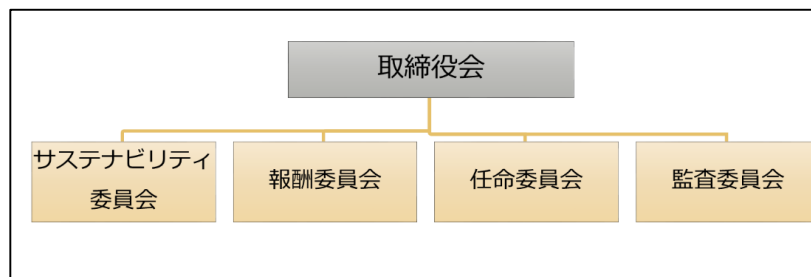
¹⁴日外アソシエーツ「現代外国人名録 2016」<https://kotobank.jp/dictionary/foreign2016/> 2021年2月5日閲覧。

¹⁵ケリングの歴史 <https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/> 2020年9月27日閲覧。ファッション通信 <https://www.tsushin.tv/> 2020年11月6日閲覧。

しかしその後、ファミリー企業の経営戦略に欠ける部分や創業者一族の相続問題などの内紛により経営不振に陥った。1999年1月6日にLVMHからグッチに対して、グッチ株の5%以上を取得したという通知がきた。その後、敵対的な買収劇に発展し、LVMHとグッチの攻防は裁判まで及んだ(表1参照)。LVMHの敵対的姿勢や苛酷な買収条件をグッチは到底受け入れられなかった。同年3月19日、グッチは、PPR(現ケリング)がグッチに29億ドル投資する(これはグッチ資本の40%を占める)、そして、PPRとの新たな提携関係にグッチを完全に委ねると発表した¹⁶。LVMHの強硬な敵対的買収と対照的に、ケリングのトップであるピノーのほうがグッチの経営の自主性を保障し、グッチのマルチブランド構想実現のために資金を提供した。なぜピノーはこのような友好的な戦略的思考ができたのか。かつて材木の王として知られていたピノーは、1990年代には、プランタンデパートの買収を皮切りに、家電、調剤薬局、下着、通販、事務用品、家具、書籍、CDといった分野の流通企業を次々と買収し、ヨーロッパ最大の流通グループを形成していた¹⁷。これらの経験の持ち主であったピノーは敵を作らずに勝つことを戦略として熟知していたに違いない。

3 SDGs に向けての戦略転換による競争優位の維持

図1 サステナビリティの位置づけ



出所) ケリングの「サステナビリティ」より作成 <https://www.kering.com/jp/sustainability/>
2020年8月25日閲覧。

ケリングは1996年にグループ内初となる倫理規定を作成し、企業の社会的責任および環境責任を事業活動の中に盛り込んだ。2003年にはサステナビリティ専門チームが設置され、環境報告のためのデジタルプラットフォームも開設した。2020年現在、取締役会からサステナビリティ委員会、グループのブランドのマネジャー、サステナビリティ責任者に至るまで、ケリングのあら

¹⁶長沢伸也(2014)『グッチの戦略名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』東洋経済新報社、pp.148-153。

¹⁷長沢伸也(2014)『グッチの戦略名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』東洋経済新報社、pp.152-155。

ゆるガバナンスレベルに反映されている（付表 2 参照）。また、各レベルから集まった 50 名の担当者が、ケリングのロードマップの実現に取り組んでいる¹⁸。

2005 年にフランソワ＝アンリ・ピノーが PPR の会長兼 CEO に就任後、競争優位を維持するため、世界的なラグジュアリーグループへと本格的な戦略転換期を迎えた。また、1996 年に策定した企業の倫理規定を、2005 年より 12 の言語に翻訳し、グループの全従業員に周知させたのである。2007 年には社内でエグゼクティブ・コミッティーの一部門として、CEO への直接報告を行うサステナビリティ部門を新設するとともに、2008 年には女性に対する暴力の根絶を目指すケリング・ファウンデーションを設立した。また、国内外の NGO の活動支援、社会企業家のサポート、啓発活動の実施にも取り込んでいる¹⁹。2017 年に、国連の「持続可能な開発目標」(SDGs)を基に、ケリングは、定量化できる 2025 年ターゲット目標を、CAREーケア（配慮）、COLLABORATEーコラボレート（協業）、そして CREATEークリエート（創造）という 3 つのテーマを戦略策定に取り入れたのである。この 3 つのテーマは以下の通りである²⁰。

（1）地球のケア

- 科学的なアプローチで「プラネタリー・バウンダリー」範囲内の資源を使用し、ケリングの事業活動から発生する炭素放出を温室効果ガス (GHG) プロトコルの及ぶスコープ 1、2 及び 3 において 2025 年までに 50%減少削減を目指す。
- 更に、ケリングの環境損益計算書(EP&L)の少なくとも 40%抑制を目標として設定。全サプライチェーンで環境インパクトに取り組む事を意味し、残留炭素放出、さらには水使用、水質・大気汚染、廃棄物発生そして土地利用変容も含む。
- “サステナビリティのサプライヤー指数”を創り、サプライヤーは原材料及び工程に対するケリングの高度な基準を 2025 年までの 100%履行を目標とする。トレーサビリティ（追跡管理）、動物福祉、化学製品使用そして社会福祉についても高い基準を設定。
- サステナブルなデザインを促進し、部品調達から製造そして輸送から消費者使用に至る各段階で環境インパクトを最少化し、オープンソースのツールを創り、ケリング基準に基づいた製品を査定。
- ファブリックとテキスタイルのための、ケリングのマテリアル・イノベーション・ラボ

¹⁸ケリング・グループ HP「サステナビリティ」<https://www.kering.com/jp/sustainability/> 2020 年 8 月 25 日閲覧。

¹⁹ケリングのサステナビリティ <https://www.kering.com/jp/sustainability/our-approach/historic-commitment/> 2021 年 1 月 16 日閲覧。

²⁰ケリングのサステナビリティ <https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-generation-sustainability-strategy> 2020 年 8 月 25 日閲覧。

(MIL) 成功に続いて、ウォッチとジュエリーに フォーカスした MIL を創設し、サステナブル・オルタナティブを提供。

- 新しいインセット・アプローチを含むオフセット・コミットメントを拡大し、サプライチェーン全体での行動が社会的価値を生むと同時に、気候にも有益な結果を生み出す取り組みを行う。

(2) 人々とコラボレート

- クラフトマンシップの伝統と、彼らを支えるコミュニティの継続を支援。
- サプライチェーン全体に重点を広げ、原材料の供給を担うコミュニティの暮らしを改善。
- 国連の「持続可能な開発目標」達成を測る、業界トップのシステムを展開。
- 優れた大学との現行パートナーシップを有効活用し、サステナビリティ・ソリューションを見出すための協力展開を継続。
- グループ育児支援制度、2018年までに創設する職場福利制度、そして2020年までに創設する従業員援助制度を含む、進歩的な雇用を行う。
- あらゆるレベルで男女平等を実践。
- ラグジュアリー業界において選ばれる企業となるよう努める。

(3) 新しいビジネスモデルをクリエート

- ラグジュアリー部門の従来工程を一変させ、産業に影響を及ぼす革新的イノベーションに投資。
- リサイクル布地を用いた新品衣類の製造を介して、バイオテクノロジーの現地踏査と、循環経済促進を含む、原材料調達のための新しくサステナブルなソリューションを展開。
- 内部購買プラットフォームを増強し、高品質でサステナブルな原材料を入手。
- 内部ガバナンスを通じてビジョンを行動に変換するため、イノベーションを奨励し、可能性を与える。
- 新しいアイデアを生むため、若手リーダーによるアドバイザリーグループを創設。

なぜ、ケリングはこのように SDGs を視野に、グループ全体の経営戦略として、一連の活動を行ったのか。それは経営トップの戦略的思考と密接に関係している。会長兼 CEO であるフランソワ＝アンリ・ピノーは、「私は、サステナビリティこそがビジネスバリューを再定義し、将来の成長を牽引していくという認識を、改めて確信しました。ビジネスリーダーとして、私たちは皆、果たすべき重要な役割を担っています。私たちのサステナビリティ戦略を次なる重要な段階へと進ませるべく、グループのラグジュアリーメゾンの CEO たちと共にその概念を浸透させてきました。私たちの戦略は、将来に向けて継続的にサステナビリティに対する認識を深めるために、事業の再設計を行い、ラグジュアリー業界の変換を実現させ、現在社会及び環境が直面している

難問に対処することに貢献していきます」²¹とサステナビリティ活動への決意を述べている。

ケリングは意思決定のツールとして、サプライチェーン全体にわたる Co2 の排出量、水使用量、大気汚染、水質汚染、土地利用、廃棄物量を測定し、事業活動による様々な環境負荷を可視化、定量化、比較検討できるようにしている²²。環境フットプリントを正確に把握したうえ、原材料の栽培、トリサビリティ管理、素材の加工や処理、製品の縫製や組み立て、流通販売までバリューチェーン全体を分析している。その評価指標の1つ EP&L は、グループと各ブランドの事業活動を包括的かつ明確に把握し、サプライチェーン、生産工程、原材料調達のいずれにおいても、環境負荷を大幅に低減することを提示している。EP&L の展開は①より詳しい情報の提供、②原材料調達の改善、③環境負荷の特定、④サプライヤーとの関係強化、⑤パフォーマンスの向上などに役立っている²³。

ケリングの会長兼 CEO であるフランソワ＝アンリ・ピノー (François-Henri Pinault) は、「資本主義は自己破壊的なものではない。我々には自身の企業を長く存続させるという責任があり、(中略)。自分が腰掛けている枝を切るようなまねはしない」とフランスのラジオ局 France Inter にて語った²⁴。

サステナビリティの観点で世界各国の企業を評価する「Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (Global 100 Index)」によると、ケリングは2021年に第7位であった。「テキスタイル・アパレル・ラグジュアリー」企業からは唯一の選出となり、見事に1位に輝いた²⁵ (カナダの出版社 Corporate Knights 社によって「世界で最も持続可能な企業100社」として発表された。表2参照)。

²¹ケリングのサステナビリティ <https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-generation-sustainability-strategy> 2020年8月25日閲覧。

²²ケリングのサステナビリティ (環境損益計算書 EP&L) <https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/> 2021年2月22日閲覧。

²³ケリングのサステナビリティ (環境損益計算書 EP&L) <https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/why-develop-an-ep-l/> 2021年2月22日閲覧。

²⁴「環境と社会：「新世代の経営者を信じる」フランソワ＝アンリ・ピノー」
出所：FASHIO NETWORK

<https://jp.fashionnetwork.com/news/%E7%92%B0%E5%A2%83%E3%81%A8%E7%A4%BE%E4%BC%9A-%E6%96%B0%E4%B8%96%E4%BB%A3%E3%81%AE%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%80%85%E3%82%92%E4%BF%A1%E3%81%98%E3%82%8B-%E3%83%95%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%BD%E3%83%AF-%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%83%AA-%E3%83%94%E3%83%8E%E3%83%BC,1132606.html> 2020年9月24日閲覧。

²⁵サステナビリティ・ESG 投資ニュースサイト (2021年ダボス会議)「Global 100 Index: 世界で最も持続可能な企業100社」より引用。

<https://sustainablejapan.jp/2021/01/26/global-100-2021/58336> 2021年2月13日閲覧 (原出所) CorporateKnights 社の発表を基にニューラル作成)。

表 2 2021 年 ダボス会議「Global 100 Index: 世界で最も持続可能な企業 100 社」

順位	企業	国	業界
1	シュナイダーエレクトリック	フランス	電機
2	オーステッド	ノルウェー	エネルギー
3	ブラジル銀行	ブラジル	銀行
4	ネステ (Neste)	フィンランド	エネルギー
5	スタンテック	カナダ	建設
6	マコーミック	米国	食品
7	ケリング	フランス	アパレル
8	メッツォ・オートテック	フィンランド	金属
9	アメリカン・ウォーター・ワークス	米国	水道
10	カナディアン・ナショナル鉄道	カナダ	鉄道

出所) サステナビリティ・ESG 投資ニュースサイト (2021 年 ダボス会議)「Global 100 Index: 世界で最も持続可能な企業 100 社」より作成。

<https://sustainablejapan.jp/2021/01/26/global-100-2021/58336> 2021 年 2 月 13 日閲覧 (原出所) Corporate Knights 社の発表を基にニューラル作成)。

また、ケリングはダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) の「ワールド & ヨーロッパ」に 8 年連続で選出され、「テキスタイル・アパレル・ラグジュアリーグッズ」部門の業界リーダーとしての存在を認められている²⁶。カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP) に参加したケリングは、気候変動に対する積極的な取り組みも認められ、ラグジュアリー業界初の CDP の最高評価である「A リスト」企業に認定された (2 年連続でリスト入りした唯一のラグジュアリーグループとなっている)²⁷。ケリングは 2008 年に国連グローバル・イニシアチブ (UNGC) に参加し、グループ全体のビジネス戦略として、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗

²⁶ケリングサステナビリティランキング

<https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/> 2021 年 1 月 25 日閲覧。DJSI は、S&P グローバル BMI に選出されている 2500 社を対象に、最高水準のサステナビリティ・パフォーマンスを実現している企業を選定する。毎年、応募企業は業種別の調査票に基づいて評価され、上位 10% の企業のみが DJSI に選出される。

²⁷ケリングサステナビリティランキング

<https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/> 2021 年 1 月 25 日閲覧。ケリングは、気候変動に対するその努力や対策が認められ、評価対象となった何千社もの企業の中の数少ない優れた環境パフォーマンスを示した企業となった。ケリング・グループの GHG の排出を削減し、環境リスクを軽減し、低炭素経済の発展に役立つという決意が高く評価されたものである。

防止」推進してきたのである²⁸。この一連の戦略によって業界内で競争優位を維持している。

4 おわりに

企業が幾多の時代の荒波を乗り越え生きてきたプロセスは多様であり、その時々企業のトップのリーダーシップが負うところも大きい²⁹。サステナビリティ経営戦略には、より大きな社会や生態系と企業の共生関係を反映した分析が求められる³⁰。

ファッションのラグジュアリーブランドを持つ企業のなか、「LVMH、リシュモン (Compagnie Financière Richemont SA)、そしてケリングといったラグジュアリー・コングロマリットによるメゾンの集約化が加速している。かつてのラグジュアリー・ブランドメゾンは、大半が同族経営による中小企業であり、多くの場合はデザイナー兼経営者という形で運営され、マネジメント上の専門性も欠除していた」と指摘されている³¹。ケリングは、1963年に木材企業を創業後、従来のステップバイステップの成長ではなく、おもに戦略的提携やM&Aによる多角化を行い、欧州の同族経営の老舗ブランドを傘下に収めることに成功した。しかも、企業買収をする際、自社の利益のみならず、買収先企業の経営者の考えも尊重し、コングロマリット型合併により数多くの老舗・有名ブランドを手に入れた。また、欧州のみならず、近年はアジアの新興市場でのクリエイターの獲得や市場開拓にも力をいれている。中国のファインジュエリーブランドであるキーリンの買収はその一例である。しかし、これらのグループ企業は買収や戦略的提携により合成されたため、各々の子会社で共通のビジョンやミッションを持たないと、グループ全体の求心力が低下する懸念がある。

そこで持続可能な開発目標 (SDGs) という理念と経営戦略がグループ全体に共有され、共通のビジョンとなった。ゆえに各ブランドを束ねることに成功したのである。また、素材や縫製など

²⁸UNGCは、1999年の世界経済フォーラム (ダボス会議) の席上でコフィー・アナン国連事務総長 (当時) が提唱し、潘基文現国連事務総長も明確な支持を表明しているイニシアチブである。企業を中心とした様々な団体が、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加する。2000年7月26日にニューヨークの国連本部で正式に発足し、2004年6月24日に開催された最初のGCリーダーズ・サミットにおいて腐敗防止に関する原則が追加され、現在の形となった。現在 (2015年7月時点) では世界約160カ国で1万3000を超える団体 (そのうち企業が約8,300) が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開している。

出所：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパ <https://www.ungcjin.org/gc/index.html>
2021年2月15日閲覧。

²⁹足立辰雄編著 (2013) 『サステナビリティと中小企業』同友館、pp.160-162。

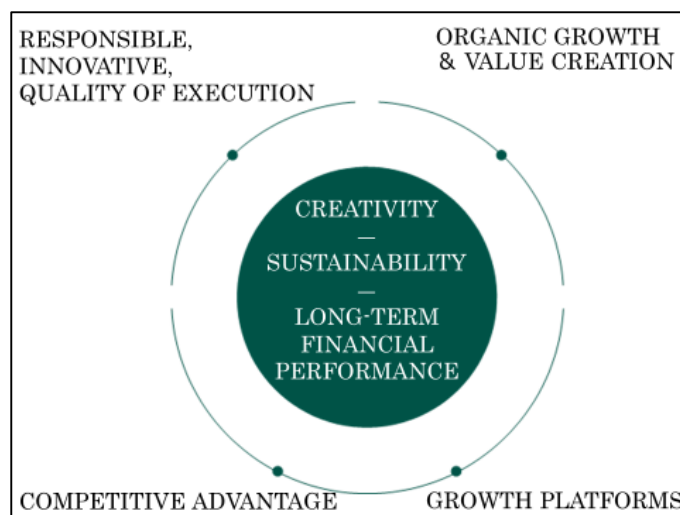
³⁰ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワード (2014) 『サステナビリティ経営戦略——利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』柏樹外次郎・小林綾子訳、日本経済新聞出版社、pp.101-102。

³¹寺崎新一郎 (2013) 「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリーブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』 (77)、pp.139-161、早稲田大学大学院商学研究科。

の関連企業に 1000 社以上を抱え、クリエイターや女性社員も多くいる。そこで差異なく共通した SDGs を念頭に取組むことで一体化を強固とし、ラグジュアリーブランドのキーストンとしてのグローバルな市場展開の役割を果たすことができた。

ケリングはこれまでの協業や協力により拡大してきた経験の基、2021 年現在もサステナビリティを経営戦略の中心においている。CREATIVITY（創造性）、SUSTAINABILITY（持続可能性）、LONG-TERM FINANCIAL PERFORMANCE（長期的な財務健全性）のもとに、(CARE—ケア（配慮）、COLLABORATE—コラボレート（協業）、そして CREATE—クリエート（創造）という 3 つのテーマは経営トップの先見性と経営手腕の表れともいえる（図 2 参照）。

図 2 ケリングの経営戦略



出所) ケリングの 2020 年度の「KERING - 2020 Financial Document」より引用

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf 2021 年 2 月 21 日閲覧。

ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワード（2014）は、「ビジネス生態系に欠かせないのが協働と空間という概念である。協働とは、企業の補足的な能力とメンバーというシステムを構築し、多種多様な利害関係者に価値を創造するために必要なものだ。空間（市場空間、ホワイトスペース、機会空間、ブルーオーシャンとも呼ばれる）とは、企業家の頭のなかに存在する新しい市場範囲の概念である」と言及している³²。協業について、ケリングはグッチの株を取得した際に、LVMH のように敵対的な買収ではなく、戦略的な提携によるグッチの 10 の有名ブラ

³²ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワード（2014）『サステナビリティ経営戦略——利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』柏樹外次郎・小林綾子訳、日本経済新聞出版社、p.107。

ンドを収めた。グッチの経営の柔軟性やブランド力を維持しつつ、経営管理、生産と物流、流通といったグループ資産の効率化を推し進めた。付表1に記したように、ケリングが「協業」という基本戦略のもと、世界中の数多くのラグジュアリーブランドを手に入れたことは、ラグジュアリーブランド再生の仕掛け人であったと言い換えられるだろう。

新型コロナウイルス感染症の蔓延により、外出自粛や在宅勤務で百貨店などの集客力をそがれ、世界規模で人の移動やコミュニケーションが制限されたいま、社会・経済活動が停止し、ファッション業界が影響を受けている。しかし、ファッション業界の衰退はコロナの感染拡大以前から続き、コロナ禍により市場ニーズの変化への対応の遅れが露呈されたともいえる。SPA企業には通販サイトやアプリを通じて購入する若者が増えているのに対し、ラグジュアリーブランド企業はこれまで百貨店や高級専門店など実店舗依存の販売手法が主流であり、最も遅れているのがデジタル化である。ケリングは2020年度の「KERING - 2020 Financial Document」の経営戦略のなかで、①従来の販売モデルよりオンライン販売を拡充する、②ラグジュアリー商品のデジタル化、③クライアントの期待する大胆なラグジュアリーを探る、④社会および環境問題に重視する未来の消費世代を育成する、この4つのことを重視している³³。このようなコロナ環境下において、ケリングの「地球ケア、配慮、協業」は、世界のファッション産業の企業経営トップにとって、参考となるに違いない。また、ケリング・グループ自体も共存共栄を念頭にラグジュアリーブランドの強みをさらに出していくであろう。

〈主要参考文献〉

足立辰雄編著（2013）『サステナビリティと中小企業』同友館。

ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワード（2014）『サステナビリティ経営戦略——利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』柏樹外次郎・小林綾子訳、日本経済新聞出版社。

寺崎新一郎（2013）「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリーブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』（77）pp.139-161、早稲田大学大学院商学研究科。

長沢伸也（2014）『グッチの戦略 名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』東洋経済新報社。

〈主要インターネット参考資料〉

³³ケリングの2020年度の「KERING - 2020 Financial Document」
https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf p.19より筆者翻訳、2021年2月21日閲覧。

ケリングのサステナビリティランキング

<https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/> 2021年1月25日閲覧。

ケリングの歴史

<https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/> 2020年9月27日閲覧。

ケリングのサステナビリティ（環境損益計算書 EP&L）

<https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/> 2021年2月22日閲覧。

ケリングのサステナビリティ「ケリングについて」

<https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-generation-sustainability-strategy> 2020年8月25日閲覧。

ケリングの2019年度レポート「KERING – 2019 Integrated-report」

<https://www.kering.com/integrated-report-2019/en/> 2020年8月25日閲覧。

ケリングの2020年度の「KERING - 2020 Financial Document」

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf 2021年2月21日閲覧。

サステナビリティ・ESG投資ニュースサイト（2021年ダボス会議）「Global 100 Index: 世界で最も持続可能な企業100社」

<https://sustainablejapan.jp/2021/01/26/global-100-2021/58336> 2021年2月13日閲覧。

日外アソシエーツ「現代外国人名録2016」

<https://kotobank.jp/dictionary/foreign2016/> 2021年2月5日閲覧。

ファッション通信

<https://www.tsushin.tv/> 2020年11月6日閲覧。

FASHIO NETWORK（2020）「環境と社会：『新世代の経営者を信じる』フランソワ＝アンリ・ピノー」

<https://jp.fashionnetwork.com/news/%E7%92%B0%E5%A2%83%E3%81%A8%E7%A4%BE%E4%BC%9A-%E6%96%B0%E4%B8%96%E4%BB%A3%E3%81%AE%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%80%85%E3%82%92%E4%BF%A1%E3%81%98%E3%82%8B-%E3%83%95%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%BD%E3%83%AF-%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%83%AA-%E3%83%94%E3%83%8E%E3%83%BC,1132606.html> 2020年9月24日閲覧。

付表1 ケリングの歴史

年	ケリングの歴史(各ブランド)	概要
1791	ジャン=フランソワ・ポットがジュネーブにウォッチ&ジュエリーメーカーを設立。	マスターピースである「スリー・ゴールド ブリッジ トゥールビヨン」は、今日に至るまで高級時計業界のアイコンとして知られている。
1846	ユリス・ナルダンが、スイスのル・ロックルで自身の名を冠した高級時計工房を設立。	革新とアバンギャルドな精神で最新技術と新素材を用いた時計製造を追求する
1858	フレデリック・ブシュロンが、当時パリのラグジュアリーを中心だったパレ・ロワイヤルに最初のブティックをオープン。	ジュエリーと時計製造における独自のサヴォワールフェールと、宝石の輝きを引き立たせる卓越した技術により、瞬く間に高い名声を獲得した。
1917	クリストバル・バレンシアガがスペインのサン・セバスティアンにバレンシアガメゾンを設立。	その 20 年後にはパリにメゾンをオープンし、以来オートクチュール界を席卷した。
1921	創設者グッチオ・グッチがフィレンツェにレザーグッズのショップをオープン。	卓越したイタリアのクラフツマンシップ、コンテンポラリーなクリエイティブビジョンという2つの価値観を基盤として急速な成長を遂げ、イタリアンラグジュアリーの本質を体現する存在となった。
1945	ローマで創業したブリーオーニは、その卓越したテーラリング技術で名を馳せている。	1952 年、ブリーオーニは史上初となるメンズ・ファッションショーを開催。大胆な色彩や近代的な生地を取り入れたコレクションを発表し、一流ブランドとしての地位を確立した。
1961	ムッシュ イヴ・サンローランはピエール・ベルジェと共に、パリのポエシー通りにブランドを立ち上げた。	ひと目でそれとわかる独特のデザインにより、イヴ・サンローランは 20 世紀を代表するファッションブランドの一つへと成長した。

1963	フランソワ・ピノーが、フランスのレンヌに、木材会社である Établissements Pinault を設立。	同業他社を複数買収して急速な成長を遂げ、1988 年にパリ証券取引所（現：ユーロネクスト・パリ）に上場。1990 年に複数のリテール分野への事業拡大を開始し、1990 年代後半には、ラグジュアリー事業に注力する方針を固めた。
1966	ボッテガ・ヴェネタは長い歴史と伝統を誇るイタリアンレザーのクラフツマンシップに根ざしたブランドとしてイタリアのヴィチエンツァで創業した。	レザーを丹念に編み込んだ「イントレチャート」は、瞬く間にブランドを象徴するデザインとなった。ボッテガ・ヴェネタの哲学は、思慮深さ、独自性、個性を際立たせる美学に基づいている。
1967	金細工職人の家系に生まれたピノ・ラボリーニが、ポメラートをミラノで創業。	その先見性により、ジュエリーの世界にプレタポルテの概念をもたらし、ブランドの豊かな創造性と、ひと目でそれとわかる独自のスタイルは、そのストーンやシェイプ、カラーの組み合わせに表現されている。
1988	ピノー・グループがパリ証券取引所（現：ユーロネクスト・パリ）に上場。	プランタンの買収とラルドゥートの株の保有を経て、1994 年に「ピノー・プランタン・ラルドゥート」が誕生。2005 年には社名を「PPR」に変更した。
1992	リー・アレキサンダー・マックイーンは、ロンドンの名門アートカレッジ、セントラル・セント・マーチンズを卒業。卒業コレクションが高く評価され、イギリスの首都ロンドンの中心地に自身のブランドを設立した。	そのコンセプチュアルなデザイン、確固たるアイデンティティ、豊かな創造性により、アレキサンダー・マックイーンは一流ブランドへの階段を駆け上がった。
1995	ポメラートは、「Dodo (ドド)」という、わずか 1 グラムのゴールドで生み出される、新しいコンセプトのジュエリーを発表。	自分だけのストーリーを語るオリジナルチャームを組み合わせたジュエリーを手の届く価格で提供するという、新たな世界観を切り開いた。
1999	PPR がグッチグループの株を 42%取得。	

	フランスの伝説的なファッションブランド、イヴ・サンローランを買収。	これを皮切りに、ラグジュアリーグループへの転換戦略を進めた。
	ハイジュエリーブランド、ブシュロンを買収。	
2001	イタリアの高級レザーブランド、ボッテガ・ヴェネタを買収。	ブランドのビジョン、影響力、前衛的なスタイルを継承しながら、新たな可能性を進展させ続けている。
	世界的に有名なラグジュアリーファッションメゾン、バレンシアガを買収。	
	アレキサンダー・マックイーンとパートナーシップを締結。	
2004	ジュエリーブランド、キーリンが創業。	中国の古代文化から着想を得た、ストーリー性のあるコンテンポラリーなジュエリーを生み出した。例えば、ダイヤモンドを散りばめた「Bo Bo」コレクションは、中国の国宝であるパンダをモチーフとした、遊び心溢れるメッセージ性の高いジュエリーとなっている。
2005	フランソワ＝アンリ・ピノーがセルジュ・ヴァンベルグに代わって PPR の会長兼 CEO に就任。	ラグジュアリー分野以外のグループ子会社を売却し、代わりに著名なラグジュアリーブランドを買収することで、世界的なラグジュアリーグループへの転換を推進する。
2009	フランソワ＝アンリ・ピノーがケリング・ファンデーションを設立。	そのミッションは、NGO や社会起業家の支援、トレーニング・プログラムの開催、一般大衆向けの啓発活動の実施という 3 つの活動を通して、女性に対する暴力を根絶する。
2011	2008 年の非支配株主持分の取得を経て、スイスの高級時計メーカー、ジラルム・ペルゴを買収。	
2012	イタリアの伝説的なラグジュアリーブランド、ブリオーニを買収。	

2013	「PPR」から「ケリング」に社名を変更。	新しいロゴマークには、叡智、庇護、先見性を象徴するフクロウを採用。新たなシグネチャーである「イマジネーションをその先へ」には、想像力をビジネスの核に据えるというグループの新たなビジョンが反映されている。
	中国のファインジュエリーブランド、キーリンを買収。	
	斬新なイタリアンスタイルとデザインで、世界で最も美しく革新的なジュエリーを生み出してきたブランドであるポメラートとドドを買収。	
2014	スイスのル・ロククルを拠点として、自由な精神のもとに革新的な時計を生み出している高級時計メーカー、ユリス・ナルダンを買収。	航海用計器を世界の海軍に供給していたという輝かしい歴史と、シリシウムの使用をはじめとした先駆的な技術により、ユリス・ナルダンは高級時計製造のパイオニアとしての地位を確立している。
2015	高級アイウエアの製造、販売を専門とする新会社「ケリング アイウエア」を設立。	グッチ、カルティエ、サンローラン、パレンシアガ、ボッテガ・ヴェネタ、アレキサンダー・マックイーン、ステラ マッカートニー、アラリア、クレージュ、モンブラン、ブリオーニ、プシュロン、ポメラート、マックキュー、プーマのアイウエアコレクションのデザイン、製造、販売を一元管理することになった。
	グループ初となる環境損益計算（EP&L）を発表。	グループの事業活動による環境負荷を金額で計算する革新的なツールとなった。EP&L 手法の全容をあらゆるステークホルダーと共有することで、他の業界関係者による EP&L の導入を促し、業界の新たな可能性を模索している

	カンヌ国際映画祭のオフィシャルパートナーとして、映画界に貢献する女性に光を当てる独自のプログラム「ウーマン・イン・モーション」を設立。	カンヌ国際映画祭の公式プログラムとして、トークやアワードをはじめとした様々なイベントを展開し、世界に大きな影響をもたらしている。
2016	パリのセーヴル通り 40 番に本社を新設移転。	ラエネック病院として使用されてきたこの歴史的建造物は、大規模改修を経てケリング本社ビルへと生まれ変わった。創造性を高める、調和のとれた独特の空間には、過去と現在が見事に共存している。ヨーロッパ文化遺産の日には、新社屋が一般公開され、バレンシアガのアーカイブ作品や、ピノー・コレクションからアート作品が展示される。

出所) ケリングの歴史 <https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/>

2020年9月27日閲覧。

付表2 ケリングのサステナビリティ活動の概要³⁴

年	ケリングのサステナビリティ活動の概要
1996	PPR(後のケリング)が、社内初となる倫理規定を策定し、社会及び環境責任をグループの事業活動の中核に据える意思を表明した。
2003	ケリングのサステナビリティ専門チームが設置され、環境報告のためのデジタルプラットフォームを開設した。
2005	ケリングの企業倫理に関する原則、信念、コミットメントが反映された、ケリングとして初の倫理規定を策定。同規定を12の言語に翻訳し全従業員に配布、また倫理規定を確実に履行し、現場からのフィードバックを監視するために、倫理委員会を設立した。
2007	エグゼクティブ・コミッティーの一部門として、CEOへの直接報告を行うサステナビリティ部門を設置した。
2008	女性に対する暴力の根絶を目指すケリング・ファウンデーションを設立。フランソワ＝アンリ・ピノーが会長を務める同財団は、国内外のNGOの活動支援、社会起業家のサポート、啓発活動の実施という3つの活動を中心に取り組んでいる。

³⁴ケリングのサステナビリティ活動の概要は2009年以降英文に記されている。

2009	<p>The Group and several of its brands actively support Home, a film directed by Yann Arthus-Bertrand to increase public awareness of the consequences of global warming. Released in cinemas over 100 countries on June 5, 2009, World Environment Day, the documentary made a lasting impression through its aerial shots, raising awareness of our responsibility as regards the planet and its inhabitants. Nearly 150 million people have watched it.</p>
2010	<p>Attaining sustainability targets is included in criteria for measuring performance and calculating executives' bonuses.</p>
2011	<p>The Group publishes a trial Environmental Profit & Loss account (EP&L), an innovative tool that measures, in monetary terms, the impact of business activities on the environment.</p>
2012	<p>Kering announces a series of sustainability targets to attain by 2016. The well-outlined and ambitious program concerns all the Group's brands.</p> <p>The Group also creates a Sustainability Committee within the Board of Directors.</p>
2013	<p>Kering is listed on the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World & Europe and the CDP Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) France.</p>
2013	<p>Following reassessment in 2009, Kering's Code of Ethics is updated and again issued to all employees. At the same time, the Group bolsters its organization by creating two regional Ethics Committees (APAC and Americas), and an "ethics hotline" in countries where it operates.</p>
2013	<p>Kering creates the Materials Innovation Lab (MIL), a library of sustainable fabric and textile samples. Brands' creative teams can access and choose sustainable and responsible alternatives for their collections. The library's selection of more than 3,000 samples is based in Italy and continually renewed. Consistent with the Group's scope, it operates as a genuine platform for materials and processes.</p>
2014	<p>Kering launches an ethics training campaign for the Group's employees. It highlights Kering's commitments in key ethical areas: fighting corruption, fraud, conflict of interest, respect for the individual, human rights, environmental protection, business confidentiality, etc. It includes role-play scenarios that mirror challenges Group employees may have to face. The training program is held every year.</p>

2014	A collaboration between Kering, the International Union for Conservation of Nature (IUCN) and the International Trade Centre (ITC), the ‘ Python Conservation Partnership’ aims to improve the industry’s practices.
2015	The release of Kering’s first Group Environmental Profit & Loss (E P&L) account paves the way for new business insight and encourages enterprises to devise innovative solutions to assess their environmental impact.
2016	Design students and the fashion industry can use the intuitive My EP&L app to immediately visualize and compare the environmental impact of a creation, from sourcing through to store sales.
2017	Kering presents the three pillars of its 2025 Sustainability strategy: Care, Collaborate, Create. New targets and renewed ambition: Crafting tomorrow’s Luxury.
2017	Kering partners with the ‘Fashion for Good–Plug and Play’ start-up accelerator. Group targets: drive disruptive innovation, transform established processes and encourage overall adoption of more sustainable practices.
2017	For the third time, Kering is named the industry leader for Textiles, Apparel and Luxury Goods in the 2017 Dow Jones Sustainability Index (DJSI), and the world’s most sustainable textile, apparel and luxury goods corporation, according to the Corporate Knights’ Global 100 index.
2017	LVMH and Kering co-create a Charter to safeguard fashion models’ working relations and well-being. It focuses on three key areas: models’ well-being, their image in society, and specific regulations for minors.
2018	Kering and the London College of Fashion launch fashion and sustainability open-access online courses (MOOCs). Combining videos, podcasts, exercises and discussions, the MOOCs cater to professionals, students and the general public interested in promoting sustainable practices for the greater good
2018	Kering publishes the Kering Standards, an official list of advanced industry environmental and social requirements for its brands and suppliers.
2018	Kering’s ethics alert system (committees and hotline) becomes accessible to the Group’s partners.
2018	Kering publishes its 2017 integrated report, the first of its kind in the luxury sector.

2019	Kering was ranked the second most sustainable company in the world across all sectors in the 2019 Corporate Knights Global 100 ranking. As in 2018, the Group topped the “Textile, Apparel and Luxury” sector.
2019	Kering announces its Houses will work exclusively with models aged over 18 as of 2020, an additional step in regard to the Charter on the working relations and well-being of models drawn up in 2017.
2019	For the 3rd year in a row, Kering is the only Luxury group to be included in the Climate change A-List of the Carbon Disclosure Project ranking. The Group is commended for its actions to cut emissions, mitigate climate risks and help develop a low-carbon economy.
2019	Institut Français de la Mode (IFM) and Kering launch the “IFM – Kering Sustainability Chair”. This Chair will seek to create a first-class research and teaching center in the fashion industry, incorporating all aspects of sustainability and corporate social responsibility (CSR).
2019	Kering commits to full carbon neutrality within its own operations and across the entire supply chain. The Group’s commitment is an extension of its annual offsetting approach that has been established since 2011.
2019	32 leading global fashion and textile companies make commitments on climate, biodiversity and oceans by signing the Fashion Pact, initiated by President Emmanuel Macron and presented by François-Henri Pinault as part of the G7 summit in Biarritz.
2019	Kering holds first “K Generation Talk & Award Ceremony” for sustainable innovation in China. They recognized three Chinese startups, Melephant, Heyuan and FeiLiu Technology for their disruptive innovations addressing sustainability challenges in the textile value chain.
2020	Kering shares its Sustainability Progress Report and reports on progress and projects achieved since 2017, as part of Kering’s 2025 sustainability strategy.
2020	The Group takes a further step towards sustainability by unveiling its Biodiversity strategy organized into four stages: avoid, reduce, restore & regenerate, and transform. This strategy focuses on stemming biodiversity loss, restoring ecosystems and species, and sparking systemic change that goes above and beyond our supply chains.

出所) ケリングのサステナビリティ <https://www.kering.com/jp/sustainability/our-approach/historic-commitment/> 2021年1月16日閲覧

第4章

ケリングの環境損益計算書運用に関する効果や影響

藤井輝之

1 はじめに——SDGsは自然の摂理

何を研究したのか？、何故それを研究したのか

SDGsは、流行りすたりのものではなく、自然の摂理ととらえる。自然に還る循環社会。社会や人々が、自然に優しい、持続可能な事柄と捉え実行する事が、必ずしも、思惑通りの結果に結びついていない事をケリンググループのオープンソースである環境損益計算書やそれを利用したステラマッカートニの事例を元に、SDGS、サステナブルの在り方を考察する。

具体的には何をしたのか？

SDGs、サステナブルに対するケリングのスタンス、戦略や戦術、精神を知る目的で1~5をサイトより抽出し内容を分析した。

2 ケリングについて

2.1 資料の紹介

<https://www.kering.com/jp/group/discover-kering/>（2021年2月22日 閲覧）より引用し紹介する。

「グローバル・ラグジュアリー・グループであるケリングは、グッチ、サンローラン、ボッテガ・ヴェネタ、バレンシアガ、アレキサンダー・マックイーン、ブリオーニ、ブシュロン、ポメラート、ドド、キーリン、ユリス・ナルダン、ジラルール・ペルゴ、ケリング アイウエアといった、ファッション、レザーグッズ、ウォッチ、ジュエリーの名だたるブランドを擁しています。

ケリングの戦略の中核を成す創造性

ケリングは、誰もが自分の個性を表現できるような、現代性と正統性を兼ね備えた真のラグジュアリーを推進しています。創造性の追求のためリスクをいとわない姿勢と、夢や感情を刺激する、誠実さを基盤としたラグジュアリー・コンセプトは、グループのビジネスモデルと事業運営の中心にあります。ケリングは創造性をビジネス戦略の中核に据えることで、各ブランドが創造的な表現で新たな基準を構築し、サステナブルかつ責任ある方法によって未来のラグジュアリーを創造することが可能になります。

こうした信念は、ケリングのシグネチャーである「イマジネーションをその先へ」に反映されており、創造性、サステナビリティ、そして経済的業績において、世界で最も影響力のあるラグジュアリー・グループを目指す原動力となっています。

グループ名に反映された価値観

グループ名である「ケリング」は、英語の「caring（ケアリング）」と同じ発音で、グループの各ブランド、社員、顧客、ステークホルダー、そして地球に対する考え方や関係構築に反映されています。

ブルターニュ語の「Ker」は、「我が家」を意味しケリングの原点を表しています。私たちは、全社員とブランドが共に成長し繁栄できる、心地よい環境を構築してきました。また、ケリングのエンブレムであるフクロウは、叡智、庇護、先見性の象徴であり、グループの経営モデルの中核となる3つのテーマと共鳴しています。」

2.2 コメント

自制することで生まれる新規性。上記から垣間見れる様に、ケリンググループの価値観、創造戦略の基、責任ある方法としてサステナブルがうたわれ、世界的影響力のあるラグジュアリーグループの原動力となっている。ベクトルを合わせることで、グループ、各企業、事業部、個々に至るまで、その思考は浸透している。前提条件を加味せずサステナブルな問題を解決しながら進むことで新たな発見や気付きがあり、独自の取り組みや手法・プランがノウハウとして蓄積される。サステナブル思考であることが成長への道標となり、あらゆる部分でのアップデートと捉えると、それはとてつもなくエキサイティングな事である。

例えば、環境を配慮することで利用できなくなった素材の出口を探す過程で、新素材や技術が生まれる。これは自由発想ではあり得ないサステナブルな思考があってこそその答えである。

3 ケリングの環境損益計算書について

3.1 資料の紹介

<https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/>

(2021年2月22日 閲覧) より引用し紹介する。

「EP&L(環境損益計算)

ケリングは、グループの事業活動による環境負荷を測定および定量化する、革新的なツールを開発しました。EP&L(環境損益計算)はサステナブルなビジネスモデルの実現に役立つツールであり、ラグジュアリー業界にとどまらず、様々な業界に普及させたいと考えています。

意思決定を支援するツール

EP&Lは、サプライチェーン全体にわたるCo2排出量、水使用量、大気汚染、水質汚染、土地利用、廃棄物量を測定し、ケリング・グループの事業活動による様々な環境負荷を可視化、定量化、比較検討できるようにします。こうした環境負荷は貨幣価値で計算され、天然資源の消費量を定量化します。ケリングはEP&Lを基にサステナビリティ戦略を進めることで、その過程や供給元を改善し、最適なテクノロジーを選択することができるのです。

透明性の確保、共有、継続的な改善

ケリングは、ラグジュアリー業界だけでなく他の業界にもEP&Lのメソッドロジーを広めることで、サステナビリティ向上という目的に向けたビジネス全体の活動を推進しています。EP&Lは過去の経験や教訓に基づいて、さらなる進化を遂げています。その主要な機能の一つである「シナリオ」モデリング・ツールは、分析結果を可視化し、今後のプロジェクトがもたらす潜在的な意思決定やEP&Lフットプリントに関する影響をリアルタイムに把握できます。また、2018年に発表されたライフサイクル・インベントリとケリング・スタンダードの導入により、EP&Lの効率性がさらに向上しました。」

3.2 コメント

経営には必須の損益計算書を環境に置き換え貨幣価値で負荷を表現することにより、世界中でその価値を感じることができるのがこの取組みの妙である。誰もが身近に感じられるからこそ、日々の意識に繋がり、企業やブランドまたは日々の生活まで人々はサステナブルを意識する事が日常化する。真摯に取り組めば信用は絶大となり、また流行りとして捉えれば、すぐに見破られ信頼を失う。

4 環境損益計算書は全ての人に公開されている

4.1 資料の紹介

<https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/>
7項目あるうち、6を抜粋（2021年2月22日 閲覧）より引用し紹介する。

EP&L（環境損益計算）の方法

「6 抜粋 データを貨幣価値で算出する

6.1 環境の変化と、その影響によって社会が被る代価を特定します。

6.2 係数を計算し、データを人の**ウェルビーイング**に対する影響に換算します。

係数は、都市部と地方、乾燥地帯と多湿地帯などの相違の原因となる影響を考慮して算出されます。

6.3 環境負荷とそれがもたらす人の**ウェルビーイング**への影響を評価します。

6.4 コストと環境面の利点を分析します。

メリット

環境負荷を貨幣価値で計算することで、企業にとってより有意義なデータを提供することができ、社内の議論を充実させることができます。」

数値を人の**ウェルビーイング**に対する影響として換算していることに注目する。サステイナブルを追求する事は、人々の肉体的、精神的、社会的に幸福感を表す数値となっている。

<https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>（2021年2月22日 閲覧）より引用し紹介する。

「世界保健機関憲章前文（日本WHO協会仮訳）

Health is a state of complete physical, mental and social **well-being** and not merely the absence of disease or infirmity.

健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。」

EP&L（環境損益計算）の結果

<https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/results/>
（2021年2月22日 閲覧）より引用し紹介する。

「ケリングのEP&L（環境損益計算）デジタル・プラットフォームから、2018年度のケリングEP&Lレポートをご覧ください。グループ全体がもたらす影響から、特定の原材料、処理工程、調達先などの詳細情報に至るまで、EP&Lがもたらした結果をご確認いただけます。また、EP&Lのメソドロジーとその基盤となるデータセットも公開しています。こうした高い透明性を確保することで、グループの事業とそれを支える天然資源の関係について、前例のない情報開示を実現しています。

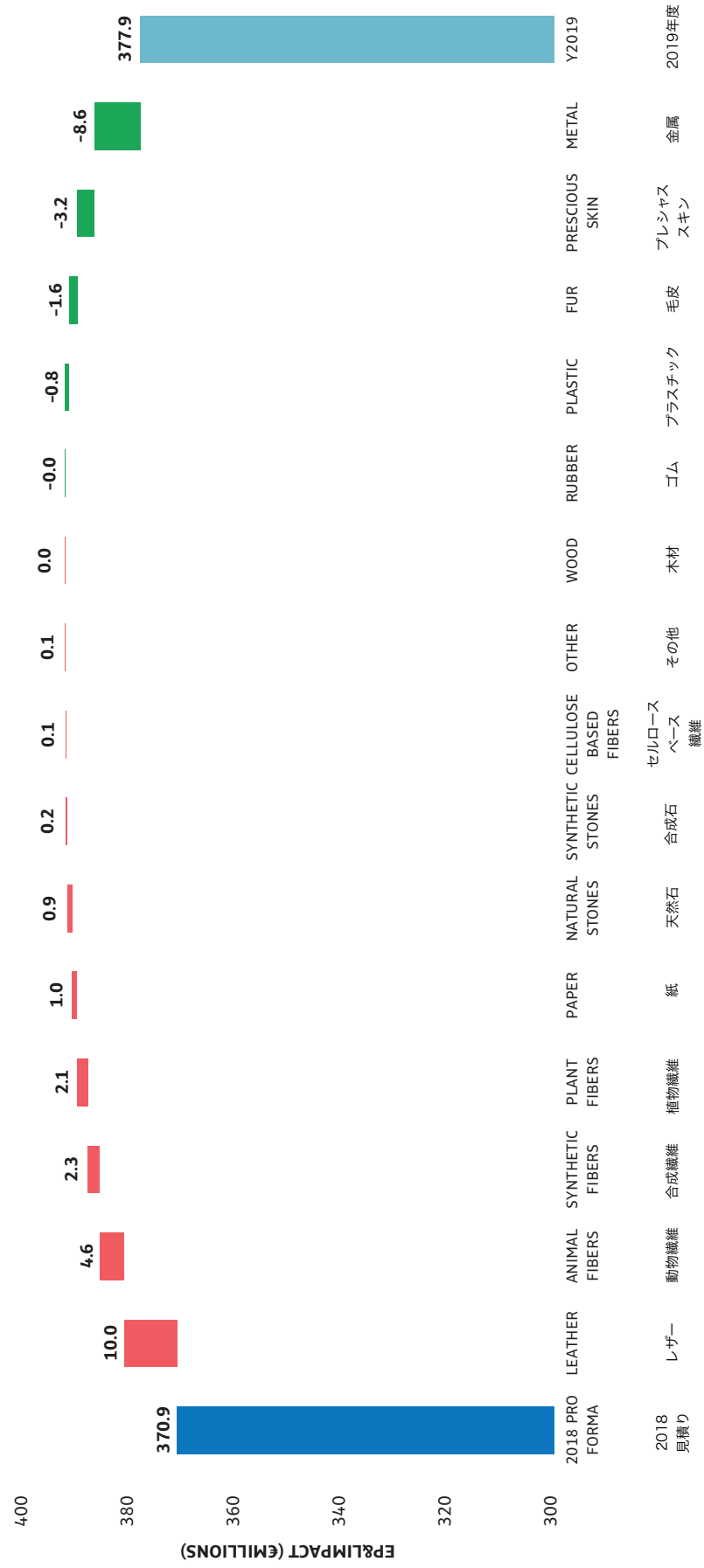
A key priority underlining Kering's 2025 Sustainability Strategy continues to be focused on reducing the impacts of the raw materials used in our brand's products. To support our efforts, we launched our Kering Standards for Raw Materials and Manufacturing Processes⁷ in January 2018. An updated and more comprehensive version of the Kering Standards have been released in January 2019 and are publicly available on the Kering website, with a newly updated 2020 version to be published soon. The Kering Standards are the fruit of several years' research, both internally and in collaboration with external experts and NGOs, and founded on internationally recognized principles and research. Where no regulations existed, Kering defined sustainability standards of our own that set the bar high and are applicable across the luxury sector. The Kering Standards are covering the key materials used by the Group: leather and precious skins, fur, wool, cotton, paper, wood, plastics, feathers and down, cellulosic fibers, gold and diamonds, silk, synthetic fibers, colored gemstones and silver.

Thanks to the Group's continued efforts to implement the Kering Standards, we saw a limited increase of impacts linked to the use of leather (Figure 6) in 2019. This was possible especially through improved raw material use efficiency programs, sustainable sourcing strategies and sustainable manufacturing processes, such as metal-free tanning. The impact related to fur continues to decrease as the number of brands using this category of materials decreases within the Group.

We can also highlight the significant decrease of impacts linked to metals, which is directly attributable to the Group's continuous efforts to include more and more recycled metals within our brand's product lines. This is especially true when it comes to brass but is also applicable to precious metals such as gold for which a dedicated buying platform, the Kering Responsible Gold Framework, is encouraging our brands to increase their use of responsible gold (RJC Chain of Custody-certified gold, Fairtrade and Fairmined-certified artisanal gold, recycled gold).

To drive best practices even further, Kering published its Animal Welfare Standards in May 2019⁸, with the aim of ensuring humane treatment for animals throughout the Group's supply chain and to raise awareness for the importance of animal welfare. The Kering Animal Welfare Standards constitute the first body of guidelines addressing animal welfare in the world of luxury and fashion. Kering's chief aim is to help change animal welfare practices across the sector as a whole. The standards cover all the species in the Group's supply chains around the world, namely cattle and calves, sheep, goats, ostriches, crocodiles and alligators, pythons and species raised for their fur. For each of these species, the open-sourced standards highlight the specific challenges and criteria needed around breeding, transportation and abattoirs, as a few examples, and provide best practices as well as a list of existing benchmark certifications. In addition to its multi-species overviews, Kering has published comprehensive individual standards for cattle, calves, sheep and goats, as well as guidelines for abattoirs.

FIGURE 6: A CLOSER LOOK AT CHANGES IN RAW MATERIAL IMPACTS IN THE SUPPLY CHAIN SINCE 2018 PRO FORMA RESULT



以下Google翻訳後、抜粋整理

ケリングの2025年の持続可能性戦略を強調する重要な優先事項は、引き続き、当社のブランドの製品に使用される**原材料の影響を減らすことに焦点**を当てている。

2018年1月に原材料および製造プロセスのケリング基準7を開始国際的に認められた原則と研究に基づいている。**規制が存在しなかった場合、ケリングは、基準を高く設定し**、高級品セクター全体に適用できる独自の持続可能性基準を定義しました。ケリング基準は、グループが使用する主要な材料をカバーする。革と貴重な皮、毛皮、羊毛、綿、紙、木、プラスチック、羽毛と羽毛、セルロース繊維、金とダイヤモンド、絹、合成繊維、着色された宝石と銀。

ケリング基準を実施するためのグループの継続的な努力のおかげで、2019年には革の使用に関連する影響の限定的な増加が見られました（図6）。特に原材料使用効率プログラムの改善、持続可能な調達戦略、持続可能な製造を通じて可能でした。金属を含まないなめしなどのプロセス。グループ内でこのカテゴリーの素材を使用するブランドの数が減少するにつれて、毛皮に関連する影響は減少し続けています。

また、金属に関連する影響の大幅な減少。ブランドの製品ラインにリサイクル金属を含めるグループの継続的な取り組みに直接起因しています。専用の購入プラットフォームであるKering Responsible Gold Frameworkが責任ある金の使用を増やすことを当社のブランドに奨励している金などの貴金属にも当てはまる。

2019年5月に動物福祉基準を発表。グループのサプライチェーン全体で動物の人道的な扱いを確保し、動物福祉の重要性に対する認識を高めることを目的とする。ケリング動物福祉基準は、贅沢とファッションの世界における動物福祉に取り組む最初のガイドラインである。この基準は、世界中のグループのサプライチェーンのすべての種、つまり牛と子牛、羊、山羊、ダチョウ、ワニ、ニシキヘビ、毛皮用に飼育されている種を対象とする。繁殖、輸送、食肉処理場に必要特定の課題と基準を強調し、最も効率の良い手法と既存のベンチマーク認証のリストを提供する。加えて、ケリングは牛、子牛、羊、山羊の包括的な個別基準、および食肉処理場のガイドラインを公開している。」

4.2 コメント

原材料の影響を減らすことに焦点を当て、規制が存在しない場合は自ら厳しい基準を設ける。原材料は使用効率の改善、調達戦略金属や、動物性皮革に至るまでの包括的な取り組みではある。自らウェートをかける事で筋肉質な企業体質となることは理解するが、今後はさらに多角的な視点で施策を練る事により、今までの常識は非常識として新たな基準や思想が生まれると考える。

4.3 資料の紹介とコメント

My Ep&L アプリ

<https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/app-my-ep-l/>

（2021年2月22日 閲覧）より引用し紹介する。

「ケリングは、環境問題に対する意識啓発を図るために、誰でも1着は持っているよう代表的なアイテムがもたらす環境への影響をすばやく計算できるアプリ「My EP&L」を開発しました。このアプリは学生およびファッション業界関係者向けに設計されたもので、生産の初期段階からサステナビリティを念頭において生産を進めることを目的としているツールです。」

このアプリはスマートフォンで利用する事ができ、簡単な環境損益計算書を体験する事が出来る。アプリ自体は簡易なものではあるが、個人が、所有している物にどれくらいの環境負荷があるのか？調べるきっかけが意識の向上を図り、ブランドや企業の選択の基準の一つとなって行く。環境への配慮がない商品は、購入しない等、意識の向上が、地球環境を保つ原動力となる。

5 ステラマッカートニーの事例

5.1 資料の紹介

<https://www.stellamccartney.com/experience/jp/sustainability/themes/measuring-our-impact/>

(2021年2月22日 閲覧) より引用し紹介する。

「環境に与えている影響を従来の環境報告書をはるかに上回るレベルで評価、把握するために、ステラ マッカートニーではEP&L（環境損益計算書）という意思決定にも役立つ画期的なツールを使用しています。

環境損益計算書は、企業が環境に与える影響を把握するために、ケリングが開発した画期的なツールです。ステラ マッカートニーでは環境損益計算書を活用して、事業の一つひとつのプロセス（使用している原材料から、服を製造して店頭で販売する方法に至るまで）が与えている影響を評価しています。

私たちが与える影響の緩和

ステラ マッカートニーは、2012年から環境損益計算書を使用しており、これによって毎年、環境負荷の大幅な低減を実現しています。私たちが下した決定の一例です。私たちがいかにして環境負荷を減らしたかを概ねご理解いただけたらと思います。

2014年の環境損益計算書から明らかになったのは、ステラ マッカートニーの使用素材の中で**カシミアが占める割合は0.1%に過ぎなかったにもかかわらず、原材料段階での合計環境負荷の42%を占めていた**ということでした。この実態を把握したことにより、私たちは**ヴァージンカシミアの使用を中止し、代わりに再生カシミアを使用すると決断**するに至ったのです。カシミアの調達方法をこのように変更することで、私たちは環境への影響を軽減させました。例を挙げると、2014年のカシミア使用量が使用素材全体に占める割合は0.1%にすぎませんでしたが、環境損益計算書の総影響量に占める割合は28%でした。2016年までに、多くのカシミアを使用したにもかかわらず、これを総影響量の11%にまで抑制できたのです。

リサイクルポリエステルはヴァージンポリエステルと比べて炭素フットプリントが75%低く、水使用量を最大90%削減できます。2016年にはリサイクルポリエステルの使用量を38%増やし、コレクションにリサイクルナイロンを導入しました。

結果

ステラ マッカートニーの2016年グローバル環境損益計算書は、697万ユーロでした。

私たちが環境に与えている主な影響は、使用する原材料の生産に起因するものです。

2015年と比較して2016年は、総使用原材料が5%増加しましたが、環境損益計算書の影響量は2015年比2%増にとどまり、私たちのサプライチェーンが原材料生産段階で与える影響は、実質的に8%減少しました。

動物繊維の使用は、動物を飼育するのに必要な土地や、動物の飼育中に放出される温室効果ガスの排出が原因で、私たちのサプライチェーンに最大の影響を与えていることを認識しています。

私たちは2つの方法で、この影響に対処しています。

- 1) 最高のアニマルウェルフェア基準を満たした牧場から調達したウールを確実に使用できるようにするため、これまで2年間かけて牧場に特化したプロジェクトを発足させました。
- 2) このような新しい形の繊維を開発する革新的企業を支援し、連携しています。ポルトスレッド社（酵母と砂糖を使用して、分子レベルではクモの糸に酷似しているが人工的に製造できるシルクを開発している秀逸な企業）とのパートナーシップは、その一例です。

原材料が与える影響がこのように低減したのは、当社が使用する素材の種類やその調達先を変更したためです。」

5.2 コメント

使用素材中0.1%に過ぎなかったカシミアが環境に対して高負荷であった事は、ナチュラル素材イコール環境に優しいとは必ずしも一致しない事の現れである。再生素材、人口素材においても、再々生する事、自然に還す事を前提の開発が重要で、それは品質安定リサイクルであり、環境に配慮した素材である。また再生素材も限りある資源と捉え新たな展開も模索が必要である。

6 結論

何がわかったのか？

1つの視点でサステナブルを意識していても、実際は、かなり多角的に影響を受けている事が理解できる。この様なあらゆる要素を加味、数値化されたものが環境損益計算書である。人間主体ではなく、自然、地球、宇宙を主体として考える壮大なテーマである。大きくは社会や企業が動き、個々への浸透はアプリなどを通じて行う試みである。

見つけたことは何を意味するのか？

実行しなければ成果は無く、実施した結果をさらに分析し検証を繰り返すことで、精度も上がる。多角的な思考、前提条件を加味しないこと、自然の摂理や宗教観や思想を超え、立ちはだかる、壁を乗り越えることで、新たな技術や思考、新素材などに繋がって行く。

この研究を通じて得られたものは？

日常的にサステナブルな心を持ち、地球規模で思考することが、個々のモチベーションアップさらには企業精神につながる。地球を視野に入れながらも、グローバルな視点を持ち、例えば土に還す更なる技術開発、マイナス要素に対してプラスの作用がある技術を取り入れる発想で取り組むことで、今までの経済や産業をアップデートしながら変革可能と考える。

参考資料一覧

https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.kering.com/jp/group/discover-kering/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/app-my-ep-l/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.kering.com/jp/sustainability/environmental-profit-loss/results/	(2021年2月22日 閲覧)
https://www.stellamccartney.com/experience/jp/sustainability/themes/measuring-our-impact/	(2021年2月22日 閲覧)

第5章

CSO (Chief Sustainability Officer) とSDGsの関係に関する一考察

菅原正博

1 はじめに

本学の共同研究の一環で、「SDGs, 大阪・関西万博、ファッションでできること」をテーマに共同研究を進めてきたが、本稿では、この三者の関係を推進していくリーダーの役割について、社会広報学の視点に立って、CSO (Chief Sustainability Officer) とSDGsの関係に重点をおいて、報告書をまとめている。

このテーマを取りあげる契機となったのは、河田フェザー株式会社の執行役員、黒田健SDGs推進室長とのZOOM会議でのミーティングだった。黒田氏は、同社の羽毛再生活動に関して17項目にわたるSDGs活動を社会に向けて広く伝える広報活動を経営レベルで推進しておられるのを拝聴したので、この啓蒙活動は筆者が広報学で研究してきた「CCO」(Chief Communication Officer)の役割りに類似しているという点に気がついた(7)。

これをヒントにして、SDGsの社会的普及活動に取り組んでいる他の先行研究を調べると、すでに海外では「SCO」の研究が進んでいることが確認できた(6)。日本でも先進的な組織では「サステナビリティ経営」の重要性が論じられていることが確認できた(5)。

そのような先行研究の成果を踏まえて、本学の共同研究のテーマである「SDGs, 大阪関西万博、ファッションでできること」を实践していくためのCSOとSDGsの関係性に関するテーマに取り組んだ。

2 CSOに関する海外の研究動向

欧米では、CSOに関する研究は、文献的には「The Sustainability Executive: Profile and Progress」2012(1)や「Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?」(2)が紹介されているが、2012年ごろから2014年ごろにかけて、CSOの役割りが議論し始めていることがわかる。

Longsword等(1)は、サステナビリティ問題について、長期的な視点と戦略的な視点に立って、CEOをサポートする経営者的役割を強調している。

Miller、Seregaim(2)は、CSOの役割りが、①苦情対応(Compliance)、②効率(Efficiency)、③技術革新(Innovation)へと進化しつつある点を指摘している。

このようなCSOの役割りを見る限り、1990年代の後半から広報学の分野で注目されてきたCCO(最高広報責任者)の役割りと多くの点で共通点が見いだせる。

他方、日本でも、経営者的な視点にたった「サステナビリティ経営」に関して注目され始

めている。例えば、2018年にサステナビリティと経営を統合する「サステナビリティ経営」サステナブル・ブランド国際会議 2018 東京で開催された

このセッションは日本でも注目される『サステナビリティ経営』とは?』というテーマで、味の素、花王、リコーの3社が登壇し、どのように取り組んでいるか、具体例を挙げながら議論している。

3 サステナビリティの自己点検研究

日本でも各組織で「サステナビリティ・オフィサー」の役割りが注目されて始めているが、問題は、そういった組織運営が、計画通りに実施されているのか、という計画と実績のPDCAサイクルが作動しているか、という疑問点が指摘されている。米国では「Sustainability Self-Assessment」の研究が進みつつある。その一例として「Chief Sustainability Officer A Complete Guides-2021 Edition」(4)があげられる。この研究では、組織のサステナビリティのレベルを5段階に分けて、次のような7つの評価基準を設定して、自己点検する方法を提案している。

Criterion1# Recognize (サステナビリティの現状認識評価基準)

Criterion2# Define (課題の定義づけ基準)

Criterion3# Measure (計画値と実績値の乖離測定基準)

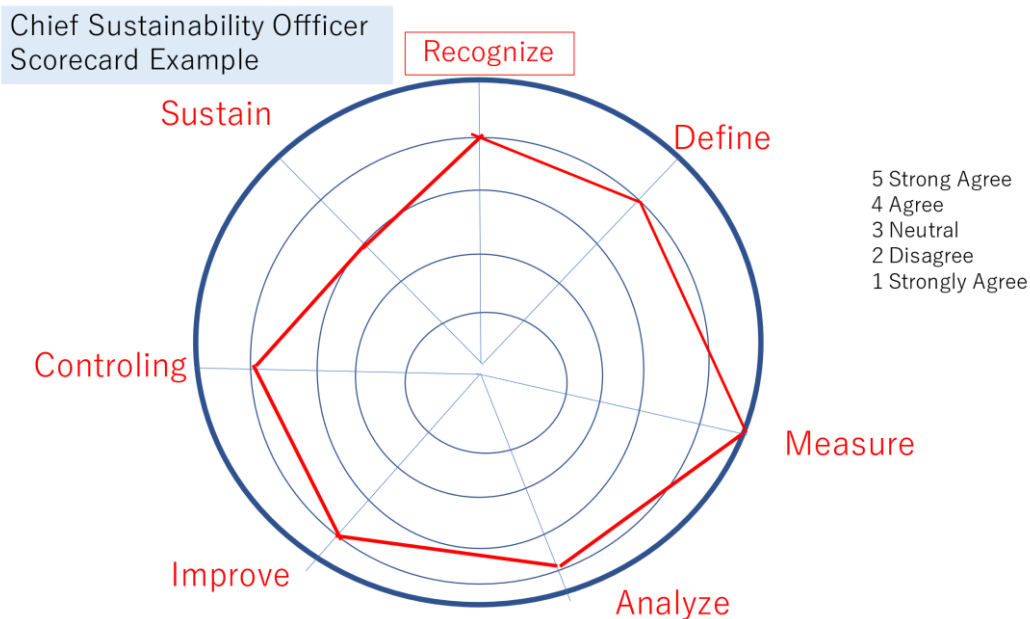
Criterion4# Analyze (乖離の分析基準)

Criterion5# Improve (乖離解消のための施策基準)

Criterion6# Control (改善施策の実行度の制御基準)

Criterion7#Sustain (サステナビリティの成果基準)

以下のように各基準の点数をスコアカード化して、自己点検を定量的に行う方法が開発されている



出所) Chief Sustainability Officer A Complete Guides-2021 Edition P. 8

4 大阪・関西万博のSDGs施策とCSOの役割

大阪・関西万博のイベント計画で、SDGs施策の実施が重視されている。この点で、万博推進の責任母体である「近畿経産局」の担当官に、ヒアリングする機会をえた。(6)

4.1 「万博活用戦略のコンセプト～「テーマ」「空間」「時間」の適用・拡大

関西は、万博開催地域であることをフルに活かすべく「テーマ」「空間」「時間」の3つの概念を適用、拡大し、5年間の戦略を立てることが重要です。

大阪・関西万博のメインテーマは「いのち輝く未来社会」であり、「いのちを救う」「いのちに力を与える」「いのちをつなぐ」がサブテーマ。また、この大阪・関西万博が持続可能な開発目標(SDGs)達成への貢献や未来社会の実験場として、Society 5.0の実現を目指している。

こうした大阪・関西万博の理念の実現を多様な経済主体が我が事と考え、事業やイベントを広義に捉えることが「テーマ」の適用・拡大である。

近畿経通局では、万博のパワーを地域に活かす取組み「万博活用地域活性化戦略(万博活用戦略)」を展開します。

近畿経産局では、25年の開催期間の前段階から開催時、開催後にわたって、国内・国外に向けて、「テーマ」に適用・拡大に関して、広範囲な普及活動が要求されるが、この広報活動は、従来のような「近畿経産局」からの上からの目線で展開する「一方的」な広報活動ではなく、万博に関連してくる「利用者」「関係従業員」「海外の関係者」と双方向に交流する「サステナビリティ担当官CSO」を養成する役割を担っていく必要がある。

4.2 万博とシンクロする様々なイベントの創出（地域への開発の取り組み）

2025年 大阪・関西万博には外国人350万人を含む2800万人の来場が予想される。このような人々を、万博会場のみならず関西各地・日本各地に案内・誘客し、地域毎の良さを感じていただき、地域での消費や新ビジネスの契機となるような流れを作る。

地域における万博への理解促進とその活用を促すフォーラムを開催（府県別自治体等向け「万博活用セミナー」）し、地域における地域活性化の「芽」を発掘。

5 大阪・関西万博でファッションができること






現在、大阪・関西万博とファッションの取り組みを推進する「プロデューサー」は任命されていない。しかし、万博で、関西で振興させるために、ファッションができる施策は多い。SDGsの目標にファッション・サステナビリティが数多く存在する。

ファッションが関与できる目標は、以下の10目標に絞りこむことができる。その理由に関して、2019年度から始まった共同研究が目標とするSDGsの17目標のうち、ファッションが関与できる目標は、以下の10目標に絞りこむことができる。

表1 ファッションSDGsの10項

ファッションSDGs

① ゴール3: 健康な生活	
② ゴール4: 教育	
③ ゴール5: ジェンダー	
④ ゴール8: 雇用	
⑤ ゴール9: インフラ	

⑥	ゴール10: 不平等の是正	
⑦	ゴール11: 安全な都市	
⑧	ゴール12: 持続可能な生産	
⑨	ゴール16: 法の支配等	
⑩	ゴール17: パートナーシップ	

出所) 筆者作成。

大阪・関西万博でファッションができる施策として、以下のような5つの施策を提案している。いずれも、実現が難しい施策であるが、今後、万博開催までに環境が大きく変化し、実現可能性が期待される。できれば、各施策の推進に当たって、CSOといったディレクターを任命し、リーダーシップを発揮する環境づくりが必要である。結局、CSOが各施策の推進に当たって、困難な壁を乗り越えていく「情熱」「リーダーシップ」「イノベーション」を発揮する必要がある。

表2 大阪・関西万博でファッションができる5つの施策

施策1. 神戸・京都・大阪のキャリア・マダムの「美と健康」をテーマとしたファッション文化戦略(京都文化庁との連動)

健康な生活 SDGs 3、ジェンダーSDGs 5

施策2. 「うめだファッション市場」の国際化

インフラSDGs 9,不平等の是正SDGs 10,安全な都市SDGs 11

施策3. 「ナレッジキャピタル」に本拠を置く業界主導型の「ファッションMBA」大学院の創設

教育SDGs 4,ジェンダーSDGs 5,持続可能な生産SDGs 12

施策4. 「夢島」を拠点とした大阪・関西と瀬戸内コミュニティのデジタル・ネットワーク化]

雇用SDGs 8,安全な都市SDGs 11,法の支配等SDGs 16,パートナーシップSDGs 17

施策5 「大坂・関西ファッション・ウィーク推進機構」の設立

健康な生活SDGs 3,ジェンダーSDGs 5,持続可能な生産SDGs 12,パートナーシップSDGs 17

出所) 筆者作成。

6 今後の研究課題

この5つのファッションできる施策の実現度は、現時点では「ネガティブな意見」が多いと推察できる。その原因は何なのか、3年目の研究の課題は、このネガティブな「心の壁」をいかに理解し、その心の壁を、一枚、一枚ずつ、うち砕いていく挑戦意欲を持ち続ける覚悟が必要である。この「理想」と「現実」の「誤差」を数値的にとらえ、誤差の多い要因を解消し、「誤差」の幅を少なくしていくといったフィードバック力を重視し、「ネガティブ」な意識を「ポジティブ」な意識に高めていき、5つの施策の実装率を逆に9割まで高めていくことは決して不可能ではないと考えている。この方法論の一つは、現在、AI分野で社会実装されている「デープラーニング」(深層学習)である。

万博といった地域イベントの質と成果を高めるDXの研究を社会情報学の視点にたって、深めていきたいと考えている。(5)

参考文献

- (1) Amy Longworth, Hannah Doran, Jennifer Webber *The Sustainability Executive: Profile and Progress*, 2012.
- (2) Kathleen Miller George Serafeim Working Paper Harvard Business School 15-011 August 20, 2014.
- (3) サステナビリティ経営、どうすればできる? 『本気のSDGs』①SDGsをツールにしよう」 JBpress (Japan Business Press) (ismedia.jp)。
- (4) **Chief Sustainability Officer A Complete Guides-2021 Edition.**
- (5) 菅原正博 築地達郎「社会広報学におけるAI実装戦略の展望」口頭発表 日本広報学会第25回研究発表大会 2019年10月20日。
- (6) 近畿経産局「大阪・関西万博と万博活用戦略の推進」2021 国際CCO交流研究所定例会資料より。
- (7) 菅原正博、石橋陽「広報最高責任者CCOハンドブック」2009 日本広報学会。

第6章

ニューノーマル時代のSDGsについて ——掛け声で終わらせない。一時的ブームで終わらせないために——

高原昌彦

1 はじめに

新型コロナウイルスによる感染症の拡大で、世界的に劇的なパラダイムチェンジが起こっている。

オンラインによる在宅ワーク、EC ビジネスの進化、自分発信と同時に世界から様々な情報を受信するという、まだ10年先であろうと思っていた変化が急速に取り入れられ日常となった。

市場動向を俯瞰すると、単にモノを売るから、オンライン、オフラインの両面でブランドの世界観を伝え発信する。まさにモノからコト市場へ変化し、さらに個（パーソナル）化が進化している。

また消費市場だけではなく日本のテキスタイル、服飾産地も地方の活性化を求めて技術の発信をしている。しかしながら、そこはただ単に技術の発信だけでは世界的な反響は得られず、その内容にSDGs（持続可能な開発目標）の考え方に基づくサステナブル（持続可能）の考え方が求められている。

ニューノーマル時代にあるいま、ファッション業界も大変革をしなければならない。

大きなテーマはサステナビリティ（持続可能性）とDX（デジタルトランスフォーメーション・デジタルを利用した変革）である。

企業は儲けなければならない。成長し続けなければならない。という利潤を追求することにその存在意義が置かれた結果、自然環境の破壊や経済格差などを生んだ。

そのような事象を踏まえ、現状のファッション業界での顕著な動きをまとめ、ニューノーマル時代におけるファッションビジネスの方向性を考察して行きたい。

2 2019年のファッション業界の潮流

2.1 イエール国際フェスティバル

2019年5月9日付け『織研新聞』の10面の記事によると、第34回イエール国際フェスティバルにおいて、今まで以上に力量のあるメンズコレクションとサステナブル（持続可能）を考慮した素材が特徴的だった、との報道がなされている。

イエール国際フェスティバルはモードを発信する若きデザイナーを発掘する登竜門として知られているコンペティション。

報道によると「グランプリのプルミエール・ヴィジョン（PV）賞はオーストラリアの25

歳的美大生クリストフ・ランフのメンズコレクション。古いペルシャじゅうたんやクラシカルで貴重とされる生地を自分でリサイクルした素材を使い、構築的で重厚なコートなどを創り、アシンメトリーなコスチュームで貴公子のような男性像を表現した。また、クロエが提供するクロエ賞は、「スイスのティナ・シュウィプスゲール・ワングの毛皮を再利用したレディースコレクションがとった」と伝えている。

一昨年からの動きは決して一過性のものではなく、その後、世界の潮流としてサステイナブル（持続可能）の流れを加速、国内ファッション企業もその流れに乗ってサステイナブルの方向へと動き始めたのである。

また、2019～20年の秋冬デザイナーコレクションは、デザイナーブランドのビジネスモデルの変化をも見せつけたものがあった。

2019年は特にカール・ラガーフェルドが死去。亡くなる数日前まで電話でコレクション会場の色を決めるなど精力的に最終調整を行っていたという。その真摯なモノづくりに向かう姿勢は人々の感銘を与えたが、この時すでに世界的な社会変革が起こりはじめファッション界に新しい風が吹いていた。

2.2 サステイナブルをチャレンジ目標に掲げるブランドが増加

2019年は持続可能な社会を目指す英国や北欧を中心にデザイナーや運営団体が発信を強化した。ロンドンやニューヨークでコレクションを開催する若手デザイナーがサステイナブルを社会へのアプローチとして打ち出しを強めた。

リサイクル素材やオーガニック素材の使用だけでなく、薬物中毒厚生施設内や英国の刑務所内での工場で縫製を行うなど、社会にその考え方を発信するなど、具体的な行動で自らのポリシー、コンセプトを表明した。

また、2019年2月のロンドンコレクションは公式スケジュールに参加するブランドはすべて、ファーフリーを徹底していた。

ファーフリーについてはサステイナブルか否かは意見の分かれるところではあるが、団体としていち早く変化する意思を表明したといえる。

3 日本を含め世界のファッション業界の動き

3.1 商社や団体、会議の動き

時を同じくして、三井物産はサステイナブルな潮流を重要視した動きを始めた。

経営の持続的成長に向けマテリアリティー（重要課題）を見直している。新たに掲げられたマテリアリティーは以下の5項目である。

- ① 安定供給の基盤をつくる
- ② 豊かな暮らしをつくる
- ③ 環境と調和する社会をつくる
- ④ 新たな価値をつくる人をつくる

⑤ インテグリティター（誠実さ）のある組織をつくる

国連総会で採択された SDGs（持続可能な開発目標）や ESG（環境・社会・ガバナンス）投資への関心の高まりなどサステイナブル（持続可能）な企業活動に取り組む世界的な潮流を重要視した内容となっている。

また、日本メンズファッション協会も SDGs（持続可能な開発目標）を活動の中核と位置付けている。

昨年で 39 回を数えるベストファーザー賞では、1982 年から推進してきたイエローリボンキャンペーンを通じて「父の日」を国民的な社会行事に定着させるためのものである。

日本メンズファッション協会理事長の八木原保氏は「スタート当初から取り組んできたベストファーザー賞でのあしなが育英会へのチャリティーをはじめ、高齢化社会が進む中、60 歳以上が元気に社会で活躍できるように呼び掛けるグッドエイジングキャンペーン、若い才能の発掘・育成を目的としたベストデビュタント賞、お互いに感謝の気持ちを形にするきっかけをつくる“いい夫婦”などの各事業でも今まで以上に社会貢献活動に力を入れる」と述べられている。

お父さんへの似顔絵・作文コンクールや小売り店向けの父の日告知販促物の提供なども行い、さらに「親のいない子供たちへの愛」をテーマにあしなが育英会へのチャリティー活動も続けている。

SDGs の「③すべての人に健康と福祉を」「⑧働きがいも経済成長も」と関連付けて発展させる動きである。

さらに、③と⑧に加え「⑫つくる責任 つかう責任」と関連付け、次世代に残したい日本の職人を表彰する「MFU マイスター（技術遺産）認証・授賞式」も数年前から行っている。

また、2019 年 4 月 11 日、第 12 回アジア化繊産業会議（アジア化繊産業連盟＝ACFIF 主催）がインドネシアのバリ島で開かれた。

そこでは各国の動向、需給問題やスマートテキスタイル、サステイナビリティといった直面する課題について報告、討議が行われ共同コミュニケが採択された。

第 12 回の会議では中国、インド、韓国、台湾、タイなど 9 か国・地域の加盟団体とオブザーバーとしてベトナム、欧州も参加した。

副題を「化学繊維の持続可能性」として、日本「世界の化合繊の需給見通し」、中国「中国化繊産業の新しい方向性」、インド「世界の合繊原料需給見通し」、韓国「インダストリー 4.0 と化繊産業」、台湾「化繊産業におけるスマートマテリアル発展傾向」、タイ「クオリティー・オブ・ライフ」、インドネシア「サステイナビリティ関連の議題」、欧州「サステイナビリティ（マイクロプラスチック、リサイクルなど）」の特別テーマ報告が行われた。

この会議で参加各国の直面する課題を情報共有し今後の方向性について討議された。

次回の第 13 回は 2021 年に日本で開催される予定ではあるが、新型コロナウイルスによる感染症拡大の影響でリモート開催になる可能性もある。

どちらにしても SDGs、サステナビリティについて世界各国が地球レベルで問題を共有化しさらに発展推進して行く動きが加速されていることは確かである。

こういった商社や団体の動きだけではなくアパレル企業各社、ODM 企業各社、そして小売企業各社がサステナビリティ（持続可能性）をメインテーマに掲げ素材調達、生産、販売に取り組みだした現状もある。

また、D2C（ダイレクト to コンシューマー：メーカーが商品を仲介業者や店頭に出すことなく、EC サイトを構築し直接ユーザーに販売するビジネスモデル）でもサステナブルを意識した企業が立ち上げられており、商品発売時に素材や生産にまつわるストーリーに触れるほか、下げ札には生産者の自筆書名の印刷、オンライン上でのサロンの開催や個人顧客を対象としたパーソナルスタイリストのような提案で商品購入を促進させるビジネスモデルも始まっている。

3.2 サステナビリティに関連したオフプライスストアー

アメリカ発祥の業態であるオフプライスストアーが日本国内でも広がりを見せている。アウトレットストアーが自社の商品在庫をアウトレット商品として販売するのに対し、他社の在庫商品を仕入れて販売するビジネスモデルである。

2019年6月6日。株式会社オーティーエスが主催し織研新聞社がメディア協力した「ファッションとサステナブル」～これからのアパレル企業が目指すもの～と題されたビジネスセミナー。会場となった TKP 渋谷カンファレンスセンターは募集人員 70 名に対し、それを大きく超える参加者で満席となった。

セミナーの開催趣旨は次のように書かれていた。「良いものを作れば売れた時代は終わり大量に作られた商品が廃棄され、その問題は地球規模で環境破壊へとつながっています。そこで、その在庫を扱う物流会社からの提案で、『廃棄在庫の削減』テーマに、これからのファッション企業の売り方や在庫のあり方、さらには、国内だけでなく、海外含め、滞留在庫の還元方法についてセミナーを開催いたします」。

まさに SDGs 「⑩つくる責任、つかう責任」に関連するセミナーであった。

2019年にオフプライスストアーを出店し始めていた2社は、当初の立地であった郊外から、都市部の駅近へと移転開業しており、業態の認知度を向上させようと取り組んでいる。

すでに A 社は商業施設を中心に 21 年 3 月までに 9 店舗。B 社は 22 年 3 月は 5～10 店舗、23 年 3 月はさらに 10 店舗出す計画を立てている。

また、20 年以降に新規参入を狙う 2 社はコンセプトを明確に出すことで差別化を図る。特に強く打ち出して行くコンセプトは「環境配慮や社会貢献」。

オフプライスストアーを運営するある企業幹部は、アメリカのオフプライスストアーの衣料品の市場規模は 15%。この数値を踏まえると日本においても約 15%。1 兆円超まで成長する可能性がある」と述べられている。

SDGs（持続可能な開発目標）、サステナビリティ（持続可能性）の切り口でどこまで

業績を伸ばすことができるのか、今後の動向が気になるところである。

ただし、ここでも決して忘れてはならないのは、SDGs やサステナビリティという言葉だけを独り歩きさせず、地球規模の視野に立ったビジネスモデルであり続けることが絶対条件としての課題となることは間違いないだろう。

4 おわりに

2050 年、世界人口は 97 億人に達すると国連は予想する。これだけの人々が健康で文化的な生活を営むためには、企業の行動を変えなければならない。また、新型コロナウイルスによる感染症の拡大により、ニューノーマルが始まりさらなる企業の意識変革、業務変革を余儀なくされている。SDGs（持続可能な開発目標）が求めるのは、まさにこの企業姿勢そのものである。

DX（デジタルトランスフォーメーション・デジタルを利用した変革）も効率化や人員削減だけを目的にするべきではないことは明らかである。企業姿勢だけではなく産業構造を過剰生産・大量廃棄から持続可能な循環型に転換すること。

このような取り組みが生活者の共感を呼び、さらにその輪を広げて行き新しい価値を生み出すことが、今後求められる持続可能な循環型社会へと歩む道であると考えている。

【参考文献】

『織研新聞』2019 年 4 月 16 日～4 月 24 日付け、サステナビリティ-FB と CSR 特集記事。

『織研新聞』2019 年 5 月 9 日付け 10 面。

『織研新聞』2019 年 5 月 10 日付け 4 面。

『織研新聞』2019 年 5 月 13 日付け 11 面。

『織研新聞』2019 年 5 月 15 日付け 1 面。

『織研新聞』2019 年 5 月 31 日付け 9 面紙上広告。

『織研新聞』2021 年 1 月 1 日付け 1 面。

『織研新聞』2021 年 1 月 25 日付け 1 面。

資料

SDGs 達成進捗度測定シートについて

富澤修身

SDGs の達成度合いを見える化するために以下のような「SDGs 達成進捗度測定シート」を作成しました。これを用いることで自社と他社との比較、自社の現在と過去との比較が可能になります。多くの皆さまにご活用頂くとともに、これからもご利用者皆さまの貴重なご意見を踏まえて改良に務めたいと考えています。

【資料】

SDGs 達成進捗度測定シート

回答年月日 20 年 月 日

回答者の属性 企業名 ()

所 属 ()

役 職 ()

氏 名 ()

連絡先 (eメール)

以下で行って頂きたいことは3点です。

1) まず、以下の表中の「SDGs 達成方策」について以下の4点から1点を基準に「自己採点スコア」の該当する数字に○印をつけて下さい。

- 【スコア】
- 4 かなりできている
 - 3 ややできている
 - 2 あまりできていない
 - 1 まったくできていない

2) 次にスコア計算式を用いてスコアを算出して下さい。

3) 最後に自社のスコアを踏まえた自己点検評価を行い合わせて改善点もご記入下さい。

1) まず、各方策について自己採点しましょう。

企業活動	SDGs達成方策	自己採点スコア
(経営)		
経営方針	SDGs達成方針	4 3 2 1
経営者	率先垂範の指導力	4 3 2 1
担当者	SDGs担当責任者の配置	4 3 2 1
担当組織	SDGs推進組織の設置	4 3 2 1
環境報告書	環境報告書の作成公表	4 3 2 1
(戦略)		
製品戦略	環境配慮型製品	4 3 2 1
	付加価値創造	4 3 2 1
生産戦略	受注生産指向	4 3 2 1
	柔軟な生産戦略	4 3 2 1
調達戦略	トレーサビリティ	4 3 2 1
	調達者責任	4 3 2 1
デジタル戦略	ムダを減らす予測精度向上	4 3 2 1
	ペーパーレス	4 3 2 1
人材戦略	SDGs教育研修	4 3 2 1
エネルギー戦略	エネルギー戦略の策定	4 3 2 1
脱炭素戦略	脱炭素戦略の策定	4 3 2 1
対消費者連携戦略	消費者との協働	4 3 2 1
PR戦略	理解・仲間作りのための訴求	4 3 2 1
	社会的インパクトの見える化	4 3 2 1
(生産要素)		
原料	環境配慮型原料の使用	4 3 2 1
生産設備	環境配慮型設備の使用	4 3 2 1

労働力	LGBT対応 後発国の労働条件改善	4 3 2 1 4 3 2 1
(生産過程)		
有害物質の排出	有害物質排出ゼロ	4 3 2 1
エネルギー	再生可能エネルギー利用 省エネルギー	4 3 2 1 4 3 2 1
CO2発生	自社のCO2発生量の把握と削減	4 3 2 1
サプライチェーン	CO2の発生量の把握 労働環境の把握	4 3 2 1 4 3 2 1
デジタル技術	積極的導入	4 3 2 1
(流通過程)		
輸送エネルギー	脱・減炭素エネルギーの使用	4 3 2 1
輸送関連CO2	多頻度配送によるCO2の発生	4 3 2 1
フェアトレード	フェアトレードの取り組み	4 3 2 1
(在庫・廃棄)		
不良在庫	過剰在庫削減	4 3 2 1
製品廃棄	リデュース・リユース・ リサイクルの実施	4 3 2 1
(販売)		
包装・買い物袋	過剰包装を止める 環境配慮型容器包装素材の使用	4 3 2 1 4 3 2 1
(循環回収システム)		
回収システム	循環型システムの構築	4 3 2 1
再利用システム	循環型システムの構築	4 3 2 1
(コミュニケーション)		
消費者との対話	消費者との対話	4 3 2 1
NPOとの対話	NPOとの対話	4 3 2 1
環境報告書の活用	対話での環境報告書の活用	4 3 2 1

2) 以下のスコア計算式にしたがって、スコアを計算しましょう。

まず、回答結果は、以下の通りです。

4の回答項目数 ()

3の回答項目数 ()

2の回答項目数 ()

1の回答項目数 ()

合計回答項目数 ()

4の項目数×2点+3の項目数×1点+2の項目数×(-1点)+1の項目数×(-2)
回答した項目数×2点

上記の計算式にしたがって算出した結果は

3) 自社の自己点検評価と改善点について

自社のスコアは最大で1、最小でマイナス1となります。計算結果が1に近いほど進捗度は高く、マイナス1に近いほど進捗度は低くなります。

今回の自社の計算結果を踏まえて、自己点検評価と改善点を書き出してみましょう。

(自己点検表)
(改善点)

4) SDGs 達成進捗度測定シートに対する改善点をご記入ください。

(本シートの改善点等)

研究代表者・編集者 富澤修身（国際ファッション専門職大学教授）

（執筆者紹介）

序 論	富澤修身
第1章	大阪産学連携研究会
第2章	高山遼太（国際ファッション専門職大学講師）
第3章	畑中艶子（国際ファッション専門職大学准教授）
第4章	藤井輝之（国際ファッション専門職大学准教授）
第5章	菅原正博（国際ファッション専門職大学教授）
第6章	高原昌彦（国際ファッション専門職大学准教授）
資 料	富澤修身

（日誌）

2020年7月16日第10回大阪産学連携研究会開催
9月24日第11回大阪産学連携研究会開催
10月22日第12回大阪産学連携研究会開催
11月12日第13回大阪産学連携研究会開催
12月24日第14回大阪産学連携研究会開催
2021年2月4日第15回大阪産学連携研究会開催
3月4日第16回大阪産学連携研究会開催

2021年3月30日発行

国際ファッション専門職大学共同研究 2020年度報告書

SDGs と大阪・関西万博、ファッションにできることは

発行・編集 国際ファッション専門職大学大阪産学連携研究会
代表者 富澤修身

〒530-0001 大阪市北区梅田3-3-2
国際ファッション専門職大学大阪キャンパス
電話 06-6347-5111（代表）
tomizawa.osami@piif.ac.jp