

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# 持続的な価値創造

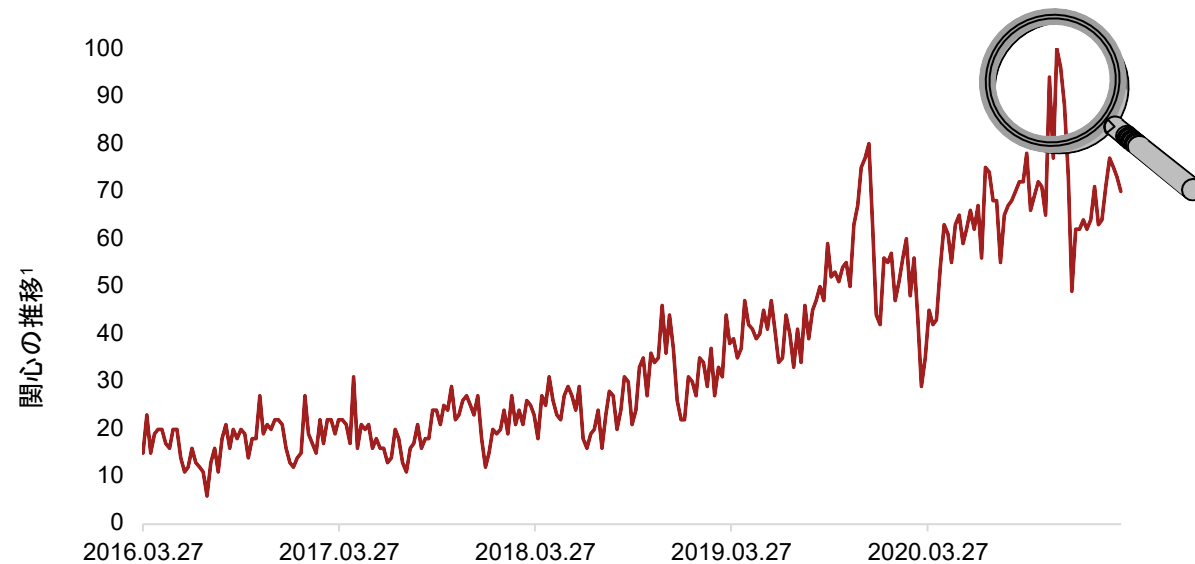
ファッション業界における  
サステナビリティ課題への取り組み

# サステナビリティに対する社会的意識が高まり、購買の意思決定につながるケースが増えている

## サステナビリティの重要性

サステナビリティは(オンライン)ショッピングで**検索頻度の高い用語**となっております...

...消費者の**購買意思決定**に非常に**大きな影響**を与えつつある



**41%** より簡素な包装の商品を好む消費者の割合

**45%** プラスチックの使用を可能な限り避けている消費者の割合

**34%** 環境に配慮した商品を積極的に求める消費者の割合



# ファッション業界は、サステナビリティの取り組みを加速させるため、6つの課題への対応が求められる

## ファッション業界におけるサステナビリティの重要な課題

1



### 戦略

中核的な企業戦略に統合されているサステナビリティ課題があるか？

2



### 循環性

ビジネスモデルをより持続可能なものにするために循環型経済戦略を導入しているか？

3



### サプライチェーン

サプライチェーンの透明性を高めるための包括的なフレームワークを導入しているか？

4



### 原材料

持続可能な原材料に関するサプライヤーの主張を検証するために、商品の軌跡をその源流までたどることができるか？

5



### 倫理

自社の商品が倫理的に調達されていることを確認するための主体的かつ十分なアクションをとっているか？

6

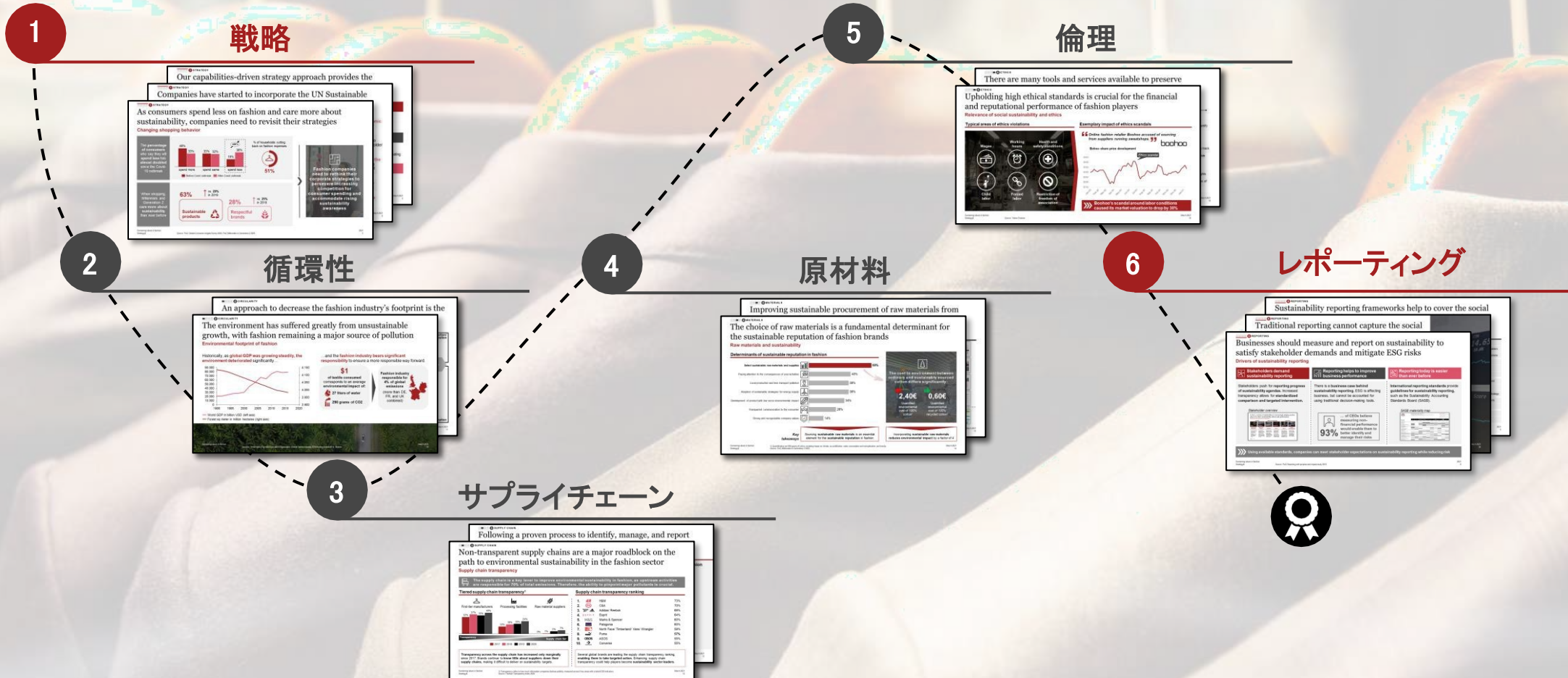


### レポートイング

サステナビリティ指標を測定し、透明性の高い方法でパフォーマンスを報告しているか？

# Strategy&は、機能・業界の深い専門知識を組み合わせ、持続可能な価値創造のための総合的な見解を提供する

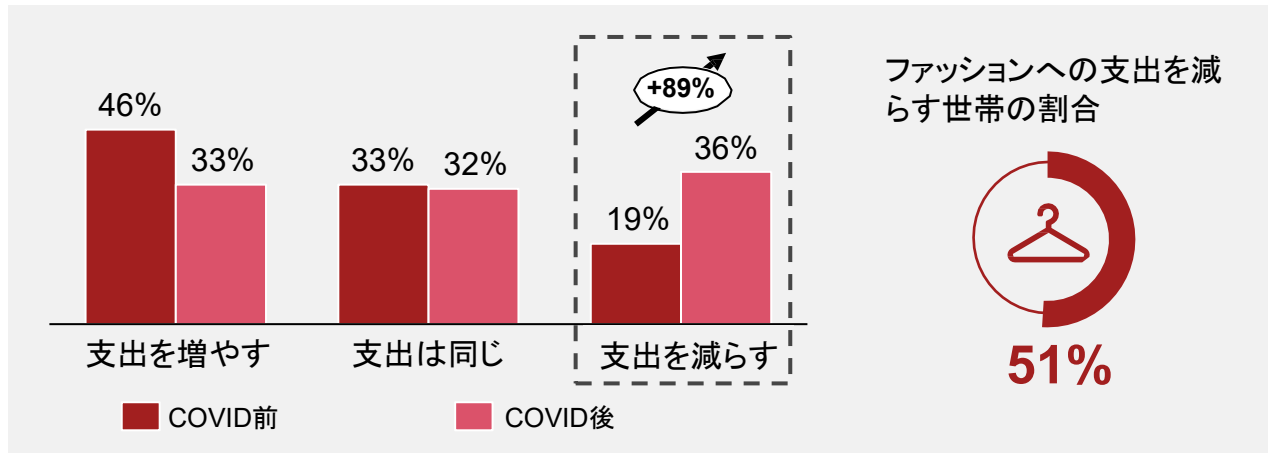
## Strategy&の視点の概要



# 消費者のファッションに対する支出が減り、サステナビリティへの関心が高まる中、企業は戦略を見直す必要がある

## 購買行動の変化

消費支出を減らすと答えた消費者の割合は、COVID-19発生以来、ほぼ2倍、半数以上の世帯がファッションへの支出減らすとしている



ファッションへの支出を減らす世帯の割合



ミレニアル世代とZ世代は、ショッピングの際、これまで以上にサステナビリティを重視するようになった

63% ↑ 2019年は29%

サステナブルな商品



28% ↑ 2019年は25%

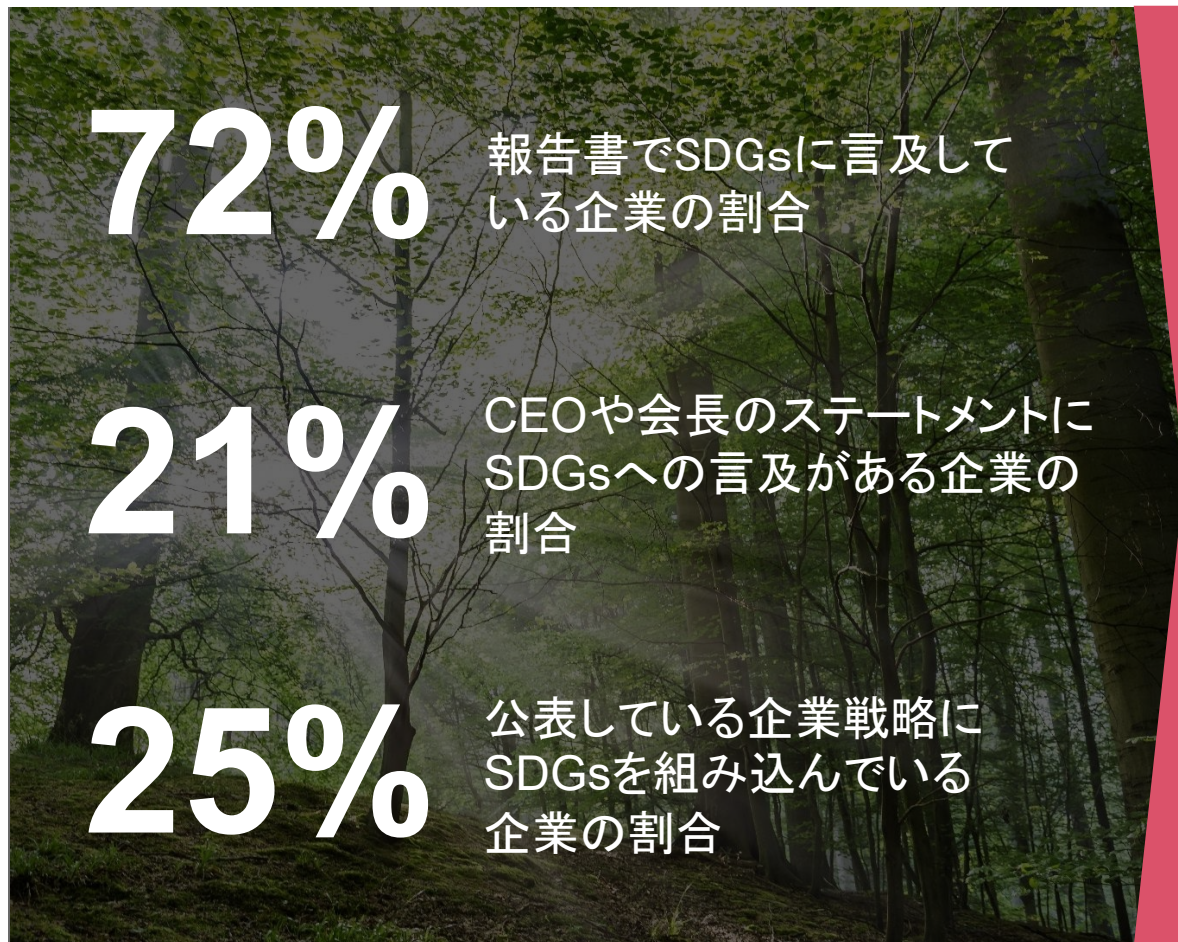
環境に配慮したブランド





# 企業は、サステナビリティ推進のために、国連の「持続可能な開発目標」を戦略に組み入れ始めている

## 持続可能な開発目標 (SDGs)



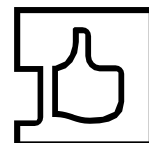
持続可能なオペレーションは、高い株主還元率など、**企業の経済的な目標**に貢献する



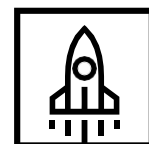
サステナビリティ目標を追求することは、株主価値を超えた**社会の価値創造**に貢献する



サステナビリティは**企業とステークホルダーの協調**を確かなものとする (CO2フットプリント削減に対する消費者の関心の高まりなど)



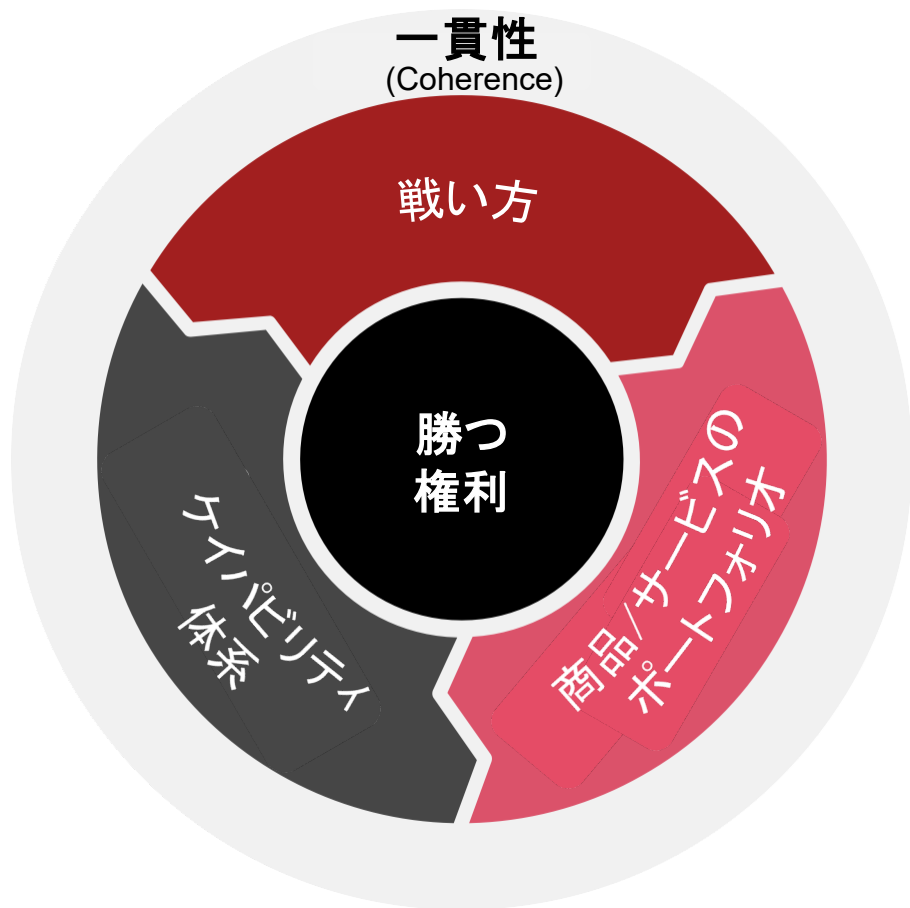
サステナビリティ目標を設定することは、**従業員とスタッフにPurpose (存在意義)**をもたらす一ともに目標を達成するために人が力を合わせる



サステナビリティは、**バリューチェーン全体のイノベーション**を推進し、持続可能なプロジェクトを通じて**事業を成長**させる

# ケイパビリティに基づく戦略により、持続可能な戦略の策定を体系的に行うことが可能になる

## ケイパビリティに基づく戦略(CDS)アプローチ



### 戦い方

どのように市場に向き合うか？

成功する企業は、顧客のために持続可能な価値を創造する方法を明確に理解している



### ケイパビリティ体系

競争優位をもたらすものは何か？

価値創造の原動力は、企業の価値提案を実現する3~6の差別化されたケイパビリティの体系である



### 商品/サービスのポートフォリオ

何を誰に売るか？

ケイパビリティ体系を活用した一貫性のある商品やサービスを提供する企業は収益力が高い

# 企業は、ステークホルダーの要求を満たし、ESGリスクを軽減するために、サステナビリティを測定し、報告する必要がある

## サステナビリティ報告の推進要因



ステークホルダーはサステナビリティ報告を求めている

ステークホルダーは、サステナビリティ課題の進捗状況の報告を求めている。透明性の向上により、標準化された比較と的を絞った介入が可能になる。

### ステークホルダーの概要



サステナビリティ報告は業績向上に役立つ

サステナビリティ報告の背景には、ビジネスケースがある。ESGはビジネスに影響を与えるが、従来の意思決定ツールでは説明しきれない。



93%

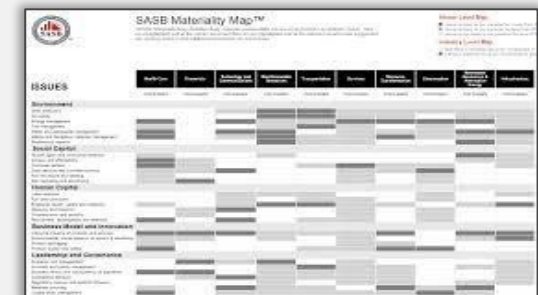
…のCEOは、非財務業績を測定することで、自社のリスクがより適切に識別され、管理できるようになると考えている



以前と比べて報告は容易になっている

サステナビリティ会計基準審議会(SASB)など、国際的な報告基準がサステナビリティ報告のガイドラインを提供している。

### SASBのマテリアリティマップ



既存の報告基準などを活用することでリスクを低減しながら、サステナビリティ報告に関するステークホルダーの期待に応えることができる



# ファッション業界の事業活動による社会・環境の影響の網羅性は、サステナビリティ報告のフレームワークによって担保することができる

## サステナビリティ報告のフレームワーク

? 論点	📁 カテゴリー	🧠 提案
サステナビリティは、組織の目的や戦略にどのように適合しているか？	組織の概要	組織の主要な活動と事業環境の概要を提供する
	目的	株主への利益還元に残らない自社の存在意義を説明する、明確で簡潔な目的を発信する
	戦略	サステナビリティ戦略が企業戦略にどのように統合されているかを説明し、事業全体にどのように浸透しているかを明示する
優先順位についてどのように考えているか？	重要性	自社やステークホルダーにとって最も関連性の高いサステナビリティ課題の内容を明示する
	ステークホルダー	自社が主要なステークホルダーとどのように関わり、それがサステナビリティ戦略にどのような影響を与えているかを説明する
	リスクと機会	サステナビリティの課題から生じる、組織にとっての主要な戦略的リスクと機会について説明する
パフォーマンスのモニタリングと管理をどのように行っているか？	KPIと目標	サステナビリティ戦略に関連するKPIを特定し、パフォーマンスを評価するための難易度が高いが現実的な目標を設定する
	影響	事業活動がもたらす社会・環境・経済の影響について、明確な説明と数値化を行う
	ガバナンス	サステナビリティのガバナンス体制を説明し、サステナビリティ戦略を実現するために取締役と従業員への動機付けがどのように行われているかを概説する
事業のより広範な実行可能性についてどのように検討しているか？	バリューチェーン	潜在的なESG関連の影響をすべて考慮するため、事業の上流と下流のバリューチェーンの関連する側面について検討する
	将来の保証	自然資本、人的資本などの非財務資源も含め、事業に影響を及ぼす将来の資源制約を開示する
どのように透明性のある報告をするか？	バランスのとれた報告	バランスのとれた透明性の高い方法で情報を提示し、改善予定の領域や方法についても説明する
	保証	独立した調査、外部のベンチマーク、専門家のレビューパネル、または第三者の保証を参照することにより、信頼性を確保する

# 執筆者



**Willibald Kofler**  
Partner



**Harald Dutzler**  
Partner



**Jens Dinkel**  
Partner



**David Tramontana**  
Director



**Stefanie Schröder**  
Director



**Mirjam Kolmar**  
Senior Manager

# 担当者

## 監訳者

---

### 唐木 明子（からき・あきこ）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。国内外のリテール、消費財、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略などのテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。2021年まで4年弱ロンドンオフィスへ出向し東京オフィスに復帰。

## その他の担当者

---

### 服部 真（はっとり・まこと）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心にコンサルティング経験を有する。近年は日本企業の海外進出案件を多く手がけ、アジア、南米、アフリカ市場などを対象としたプロジェクトをリードしている。対象業界は総合商社、消費財、産業財、サービス、エネルギーなど、多岐に及ぶ。

## 問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング  
(Strategy&)  
jp\_cons\_srategy-info-mbx@pwc.com



# Thank you

---

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年に発行した『Sustaining values, Driving the sustainability agenda in Fashion』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/library/sustainability-in-fashion.pdf>

日本語版発刊年:2022年

**strategyand.pwc.com**

© 2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

**Disclaimer:** This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.