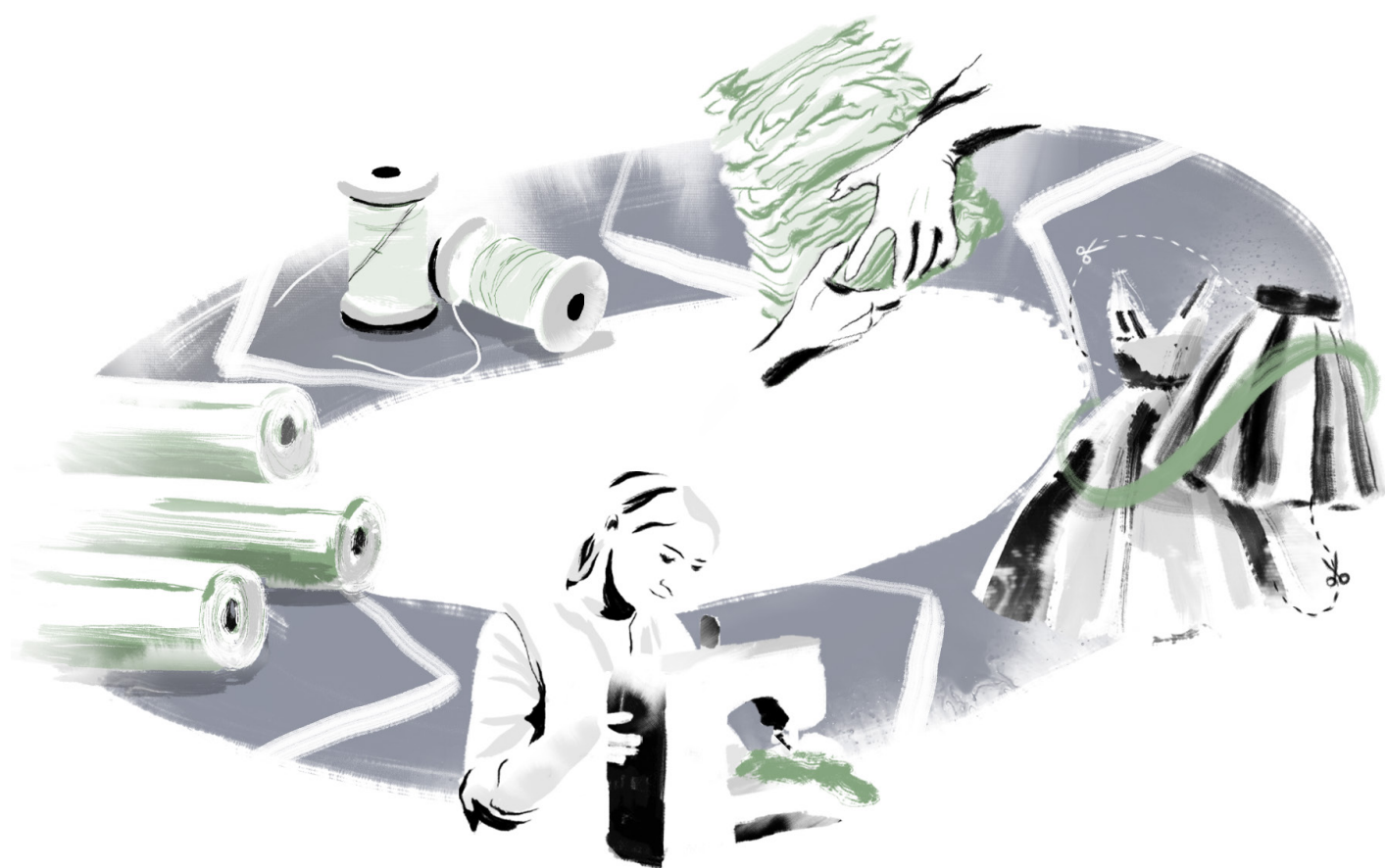


# 完全なる循環へ

循環型社会に向けた取り組み



K E R I N G



# 概要

従来の「取る、作る、捨てる」というモデルから脱却するという事は、単にリサイクルすることを意味するのではなく、資源や製品の製造、使用、長寿命化をどうすべきか見直すことでもあります。ケリングの循環型アプローチは、気候変動および生物多様性に関するそれぞれの戦略と完全に連携しており、足並みを揃えています。この3つが一体となって、私たちの行動の枠組みを作っているのです。

サーキュラーエコノミー（循環型経済）は、資源にとってプラスとなる影響を与える方向に進むだけでなく、お客様により良いサービスを提供し、サステナビリティに関する目標をさらに前進させるためのイノベーションを生み出します。これは単なる戦略ではなく、創造性、卓越したノウハウ、優れた品質といったケリングを定義づける特色をより強固なものにする、まったく新しい考え方です。

私たちは、次のような新しいビジネスモデルを支援することで製品の寿命を延ばします。服ができるだけ長期間にわたり循環的に流通することを可能にする。耐久性を備え、また再利用に耐えられるような、製品および素材のデザイン。科学的根拠に基づく研究と連携した環境再生型農業への移行を加速させ、生態系の健全性と、その土地で働く人々の生活を向上させる。修理サービスの拡充。ケリングは製造面の実践において、廃棄物の削減、エネルギーと水の使用量の削減、マイクロファイバーの放出防止、使い捨てプラスチックの排除を実現する方向へと移行しつつあります。

私たちは一企業として、サーキュラーエコノミーは未来の世代のために、自然に逆らうのではなく、自然と共に活動するという目的に沿った業界を構築する機会になると考えています。私たちはこの取り組みを軌道に乗せるため、製品廃棄ゼロ、2022年までに再生可能エネルギー100%、2025年までに使い捨てプラスチックゼロ、2025年までにすべての原材料をケリング・スタンダードに準拠させる、2030年までにマイクロファイバーの放出ゼロ、

といった一連の目標を掲げています。

体系的な変革には、投資や創造的な思考、そして変革への意志が必要であると私たちは理解しています。本書では、さまざまな問題に対して各ブランドが着手した具体的な取り組みを紹介しています。廃棄される素材のアップサイクルによる新たな製品作り、ファッション業界における年間スケジュールのサイクルの見直し、解体可能なデザインの技法の検討、修理やリセール市場をより簡単に利用できるような取り組みなどです。また、私たちは「自然再生基金」に投資し、循環型システムに必要な将来のスキルを確保すべく、トレーニングの機会を提供しています。

しかし、それだけでは十分ではありません。これは、ケリングの各ブランドのためだけでなく、業界全体で一丸となって取り組むべきものなのです。私たちに必要なのは、オープンソースのソリューションと、一致団結した行動です。2019年に発足したファッション協定は地球温暖化に歯止めをかけ、生物多様性を回復し、海洋を保護するためのグローバルな企業連合として、業界全体が与える影響への責任を全うするための第一歩となりました。2月には、アパレル・インパクト・インスティテュートが主導するプロジェクト「メイド・イン・イタリー」を発表し、他のブランドと協力しながらケリングのサプライヤーの効率化、廃棄物管理、エネルギー使用の改善に取り組んでいます。

さらに、ケリングはマイクロファイバー・コンソーシアムやアパレル・インパクト・インスティテュート、Fashion for Good、エレン・マッカーサー財団など、さまざまな専門家団体と協力しています。また、イタリアの代表的な環境NGOであるレガンビエンテと公明な協力関係を築き、ケリングの活動が透明性を有した監査によって裏付けられていること、また有限である資源の消費から経済発展を切り離す、循環型システムの実現という最終目標を達成できる事業方法への転換につながることを確認しています。



# 全円的な取り組み

循環型社会に対するケリングのアプローチ

## 永続するラグジュアリー

### デザインを通じた耐久性の確保

ケリング アイウェア

耐久性を追求したデザイン

MCQ 長期的な関係性を確立

### 修理、再利用する文化

ユリス・ナルダン 真贋の検証

ポメラート 金継ぎ

プリオーニ 一生モノのスーツ

ケリングの上海修理センター

### 商品に第二の命を与える

ビジネスモデルの構築

アレキサンダー・マックイーンと

ヴェスティエール コレクティブ

愛用した洋服を引退させない

ラグジュアリーなサービスの

一環としてのリセールの仕組み

## 環境再生型の調達と クリーンな製造

### 自然と共に活動

グッチ 未来に向けた環境再生型の取り組み

ケリング 自然再生基金

### 循環型素材の基準策定

バレンシアガ システムの変革

### クリーンで効率的な

製造工程の確立

クリーン・バイ・デザイン

Legambienteとの連携

マイクロファイバー汚染をゼロに

## 製造工程の効率化

マテリアル・イノベーション・ラボ

ポッテガ・ヴェネタ

サーキュラーデザインと

店舗における廃棄物管理の改善

不必要な製造の削減と使い捨て

プラスチックの排除

使い捨てプラスチックパッケージへの

取り組み

再利用/アップサイクル/リサイクル

グッチ 循環し続ける仕組み作り

サンローラン 余ったレザーに新たな命を

La Réserve des Arts

# 背景

ファッションの世界を取り巻く状況は、過去20年間で不可逆的に変化しました。気候変動はすべての人にとって最重要課題ですが、特にファッション業界は、エネルギー、水、資源の使用や、化学物質による汚染などの面で大きな影響を与えており、喫緊の課題と言えます。加えて、新型コロナウイルスのパンデミックは、業界がビジネスモデルを再考する契機となりました。パンデミックは私たち全員が社会的、経済的にどのようにつながっているのかを示すと共に、私たちと自然との結びつきがいかに大切であるかを明らかにしました。パンデミックの影響は、綿花畑から織物工場、店舗の売場まで、あらゆるレベルで実感されています。ファッションのサイクルが強制的に一旦停止したことで、各ブランドやデザイナーは一旦立ち止まってこれまでを振り返り、過去を評価する機会を得ました。私たちはパンデミックが起きる前からすでに多くの取り組みを進めていたのですが、昨年は「より良い形に再構築すること」に注力することとなりました。その結果、弾力性のあるサプライチェーンの重要性や、供給・生産プロセス全体におけるトレーサビリティと説明責任の必要性が浮き彫りとなりました。汚染や地球温暖化の脅威を制御し続けるには、迅速に行動する必要があることが明らかになったからです。ケリングは、ファッションと自然界の関係をさらに尊重しなければならぬと考えています。自然への依存を把握し、悪影響を食い止め、自然界のシステムやプロセスを修復、再生するために行動しなければなりません。私たちは、コットン、カシミヤ、レザーなどの原材料の調達方法を変えることで、自然と人々の生活の両方にとってプラスとなる成果をもたらすことができると確信しています。10年以上にわたりイノベーションを主導し、各ブランドの環境への影響を反映した会計の仕組みに率先して投資を行ってきたケリングは、温室効果ガスの排出量を測定、削減し、天然資源の使用を制限し、未来のために環境を保護するという責任を非常に真剣に受け止めています。

政治家がより大きな決意を持って様々な法案を提出し、使い捨てプラスチックの使用を止め、製品や素材の不要な破壊を回避し、また修理可能でリサイクルできる製品を推進する法律を打ち出すなど積極的に行動し始めていますが、ケリングはかねてからこれらの重要な分野で説明責任を果たすことに力を尽くしています。2030年がわずか数年先に迫る中、国連のファッション業界気候行動憲章とパリ協定が定めた「地球温暖化による気温上昇を1.5度に抑える」という目標を達成するには、業界全体が気候や自然に対してポジティブなアプローチに転換する必要があり、その緊急性は非常に高いと言えます。ケリングは製造する衣服と自然との間に良好な関係を育むことで気候変動を緩和しつつ、生態系や生物多様性を修復する取り組みを進めていますが、これらの施策を果敢に、また効果的に実行するには戦略的かつ測定的なフレームワークを整備する必要があります。とはいえ、今後さまざまな課題が待ち受けていることでしょう。

お客様の意識も変わってきています。新しい世代は、優先する事柄やロールモデルが異なります。ソーシャルメディアは、制度や視点、不平等や不正義に疑問を投げかけ、異議を申し立てる場となっています。それと同時に、気候や環境、消費のあり方などが相互に関連していること、また私たちが着ている衣服やその扱い方が与える影響についての意識も高まっています。このような背景のもと、ケリングはエレン・マッカーサー財団が発表した報告書『ファッションのサーキュラーエコノミーに関する展望 (Vision of a Circular Economy for Fashion)』を参考に、「取る、捨てる」という直線型のモデルから、自然を再生しながら製品や素材を使い続けるモデルへ移行するための包括的かつ戦略的なアプローチに取り組んでいます。この取り組みは土壌に始まり、生物多様性の促進、ケリングのブランドやデザイナーを対象にした素材やデザインの耐久性に関する

情報提供、閉ループ型システムの追求、マイクロプラスチックへの対応、使い捨てプラスチックの排除へと続きます。さらに、素材を効率のかつクリーンにリサイクル、再生するための新技術や新たなスキルへの投資も進めています。

すべての製品ができる限り長くそれぞれの機能を発揮できるよう、修理を提供したり、リセールを奨励したりするサポートシステムも充実させています。また、ファッション業界の年間スケジュールに関しては、創造性を発揮し、実験する時間を確保するためには、新たなリズムが必要であると理解しています。ケリングにとって、サーキュラリティは単なる戦略ではありません。廃棄物の削減に向けたデザインや土壌の再生、素材の使用、そして再利用の方法の再構築に向けて、イノベーション、創造性、そして責任に焦点を当てた新しい考え方なのです。

ケリングはかねてから進めてきたサーキュラリティを推進するパイロット・プロジェクトへの取り組みをさらに深めています。新たな技術やアイデアを導入し、ケリングのすべてのブランドが簡単にアクセス、実行できるようにシステム化されたソリューションを構築し、知識やリソースの共有を可能にしています。

目的に合致した形で、また自然に逆らうのではなく、自然と共に歩む未来のラグジュアリーファッション業界を構築するためには、先駆的で急進的な循環型アプローチが不可欠だと私たちは考えます。しかし、問題に対するすべての答えを自社で有していると主張するつもりはありません。より多くの知識や専門技術を持つ他の組織とのコラボレーションを積極的に模索しています。そして何より重要なことは、この業界と地球の未来、そして世界中で暮らす人々のウェルビーイングのために、ケリングはリスクを取り、再生し、実験し、投資することを固く決意しているということです。



# 全円的な取り組み

## 循環型社会に対するケリングのアプローチ



# 1

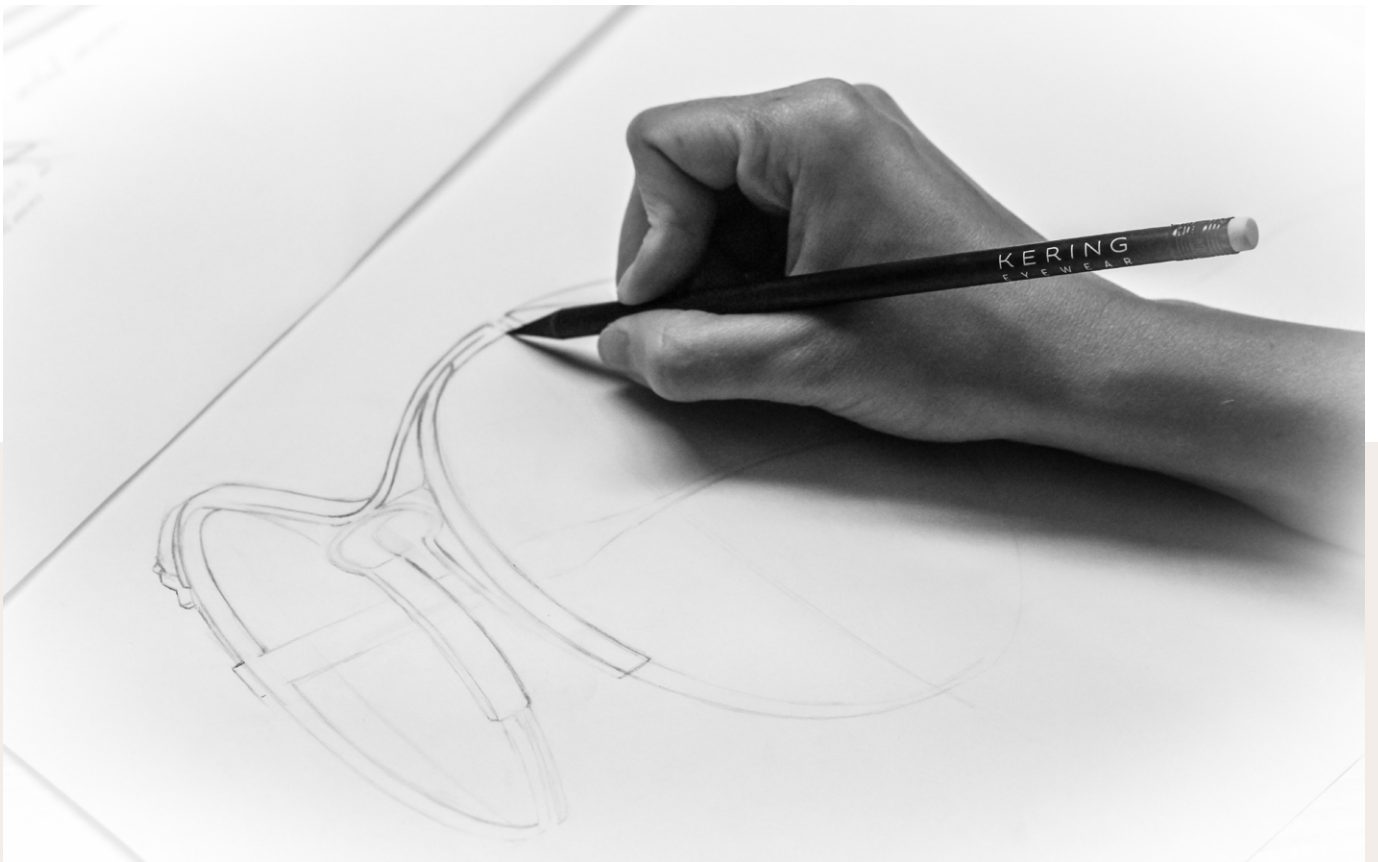
---

## 永続する ラグジュアリー

エレン・マッカーサー財団が2017年に発表した報告書『テキスタイルの新たな経済：ファッションの未来を再設計する』が示した3つの柱の中で、ラグジュアリー業界が一丸となって進歩を遂げるために優先すべき事項として挙げられたのが、衣服を「より活用すべき」というものでした。これが実際に意味するところは、たとえば修理サービスやリセールなどのビジネスモデルを活用し、可能な限り長い期間にわたって製品の価値を最大限に維持することが必要、ということです。ケリングは、製品が長期にわたり時代遅れになることなく、人々から求められる魅力を備えているかを確認しながら、製品寿命や修理のしやすさといった観点から耐久性を考慮してデザインする責任があると考えています。そのために、私たちは品質を保証するためのテストを多数実施し、長く愛用できることを保証しています。また、過剰在庫にも注意を払い、生産レベルをより正確に予測する技術を活用することで、不要な生産を最小限に抑えています。

## 1.1 今、そして未来のために。 デザインを通じた耐久性の確保

ある製品の物理的な耐久性を、別の製品と比較して測定することは極めて困難です。製品の長寿命化を実現するため各ブランドが品質管理テストを実施していますが、これを拡充するため、ケリングは2021年4月にイタリア・フィレンツェ郊外のプラートに安全性と耐久性に関するテスト技術の最先端を担うテスト・イノベーション・ラボを設立しました。



### ケリング アイウェア: 耐久性を追求したデザイン

メガネは、フォルムと機能の両方を考慮してデザインされる特殊なカテゴリーです。ケリング アイウェアのアイテムは、耐久性に加え、長きにわたって美しいと思わせる魅力を兼ね備えていなければなりません。フレームは高度なテストを受けており、デザイン段階ではサングラスとアイウェアの両方において、2Dおよび3D CADを使用して技術的な実現性を検証し、機能性と美しさを確認します。その上で、実際のサンプルを使用して耐久性テストを行い、破損や色あせをチェックし

ています。製品が可能な限り長期間にわたって新品同様の状態を維持できるか確認すると共に、長きにわたって愛用できる製品であると自信を持って言えるのは、このような品質テスト体制を整備しているからです。

ケリング アイウェアはフレームが環境にもたらず影響を抑制するため、原材料および製造プロセスに関するケリング・スタンダードに沿って新素材を開発するための社内ロードマップを作成しました。また、さまざまな新

素材をテストし、開発を進めた結果、複数の素材の開発に成功しています。デザイン、素材、安全性、快適性、技術的特徴などにおいて品質管理と一貫性を確保するため、ケリングは厳選されたサプライヤーと戦略的なネットワークを構築しました。非常に複雑なサプライチェーンで使用されるすべての素材や部品を完全に可視化し、適切に管理するため、ケリング アイウェアは業界初のブロックチェーンを用いたプラットフォームを開発し、継続的に投資しています。



製品の耐久性を測定し、適切であると評価するのは依然として難しく、課題は複雑です。製品をより長く使い続けられるように、またそれに合わせて長く愛用できるデザインにするためには、最高品質の素材、最高水準のクラフツマンシップ、そして製品がどのように着用され、使用されるかよく考える時間が必要です。ラグジュアリー製品は物理的により耐久性に優れているというイメージがありますが、環境フットプリント表示のためのライフサイクル分析や、環境への影響を定量的に測定するツール、EP&L(環境損益計算)の一環として耐久性を数値化し、その数値を用いて製品を改善できることが極めて重要だとケリングは考えています。そのため、私たちはフランス・モード研究所と共同で、ラグジュアリー製品の物理的な耐久性に関する初の研究プログラムを立ち上げ、素材や製品の耐久性をより徹底的に調査することにしました。今後3年間にわたって発表される研究結果は、ケリングと各ブランドにより多くの情報を提供し、私たちの実践を継続的に改善していくのに役立てられます。

「製品をより長く使い続けるためには、最高品質の素材と最高水準のクラフツマンシップが必要です」

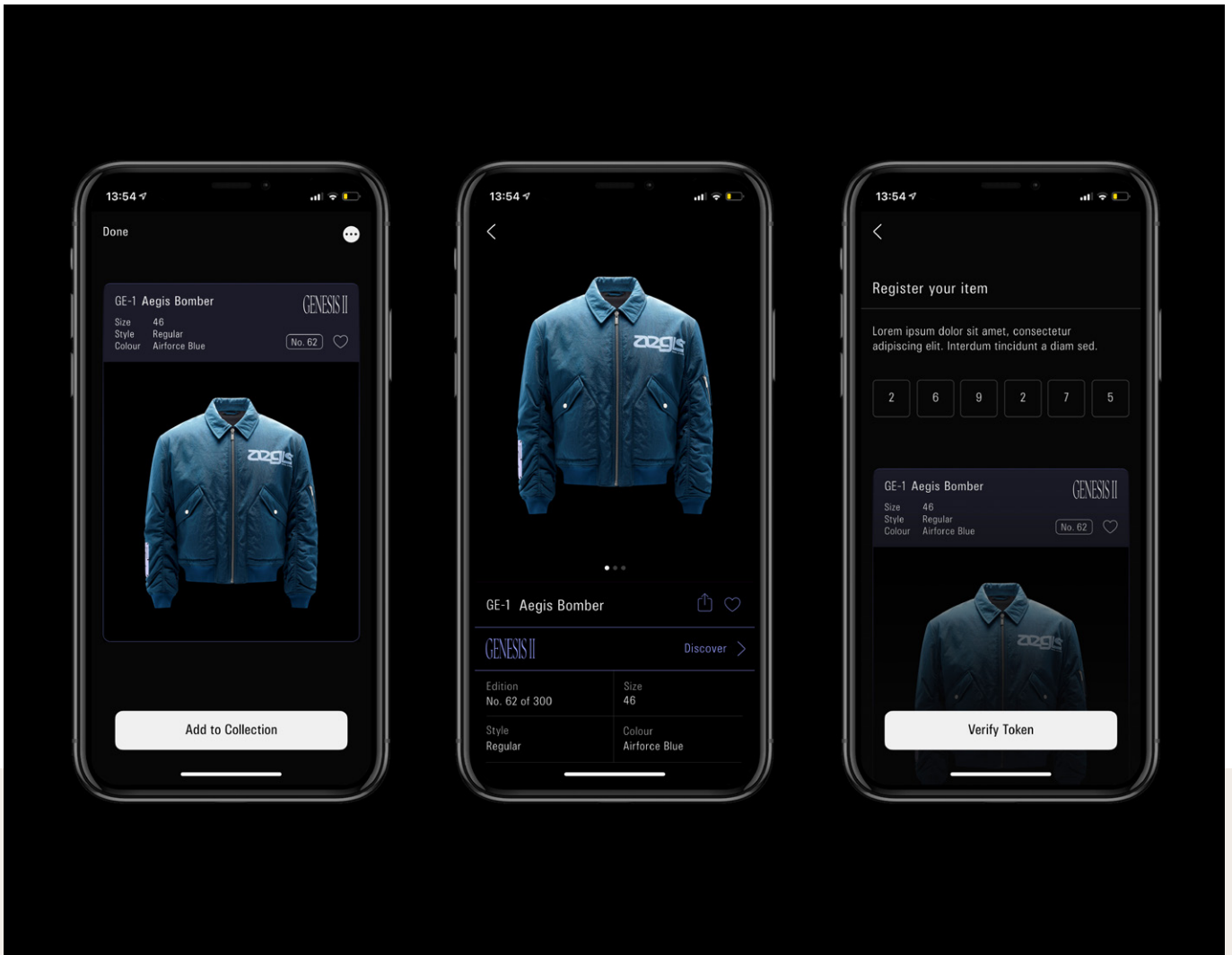
## 長く愛される魅力

製品は物理的に長持ちするだけでなく、長く愛されるような魅力的なデザインでなければなりません。流行は一瞬のものかもしれませんが、次世代の消費者はより意味のあるつながり、つまり情緒的な結びつきを求めています。コレクションには、数年後に再び着用したり、過去のコレクションのアイテムと組み合わせたりできるような継続性のあるデザインが求められます。ケリングは、季節やトレンドを超えた独自の「ヴェスティエール」（仏語で“クローゼット”の意味）を構築するという目的のもと、アイコニックなデザインを生み出すことを常に目指してきました。ラグジュアリーに対する私たちの循環型アプローチは、今も昔も、時の試練に耐えうるラグジュアリーなものを作ることなのです。

「私たちは常に、季節やトレンドを超えた独自のクローゼットを構築すべく、アイコニックなデザインを生み出すことを目指してきました」







## MCQ：長期的な関係性を確立

2020年9月に初のコレクションを発表したMCQは、従来のモデル、シーズン、システムから脱却し、ファッションを製造し販売するまったく新しいシステムを構築しています。すべての洋服が信頼性に裏付けられ、その価値を維持したまま循環できる仕組みです。

MCQでは、情報を保存・伝達する手段として主に用いられるブロックチェーン技術（MCQが「アイコン」と呼ぶ）コレクションの商品に組み込むことで、あらゆる服がすべての工程で追跡可能となっています。また、NFC（近距離無線通信）タグを使用することで、洋服がビデオや音楽、発売記念パーティなどの情報を備えたメディアとなり、製造ラインの番号から、いつ、どこで作られたか、どこで販売されたか、誰がデザインし、誰が所有しているかなど、それぞれのストーリーを語る事ができる仕組みとなっています。持ち主の登録は、公開でも匿名でも可能です。登

録された持ち主はコミュニティの一員となり、お互いのデジタルワードローブやコレクションを見ることが出来ます。最終的に、MYMCQのプラットフォームではすべてのアイコンがストーリーやコラボレーターで構成されるネットワークの一部となり、オーナー間での売買や交換が可能になります。このような仕組みを通じて、コラボレーターと持ち主はアイテムそのものと同様に重要な存在となり、それぞれのアイテムは変わらぬ価値を持つ存在となります。

ナンバリングされた各アイテムはMCQの世界の中に存在し、集めたり、交換したり、売ったり、保管したりすることができます。それぞれのアイテムに宿る、時代に呼応した魅力はシーズンやトレンドを超え、色あせません。また、オーナーは関係するクリエイターのソーシャルネットワークとつながります。すべてのアイコン（1つのサイクルには2つか3つのアイコンがあります）は音楽

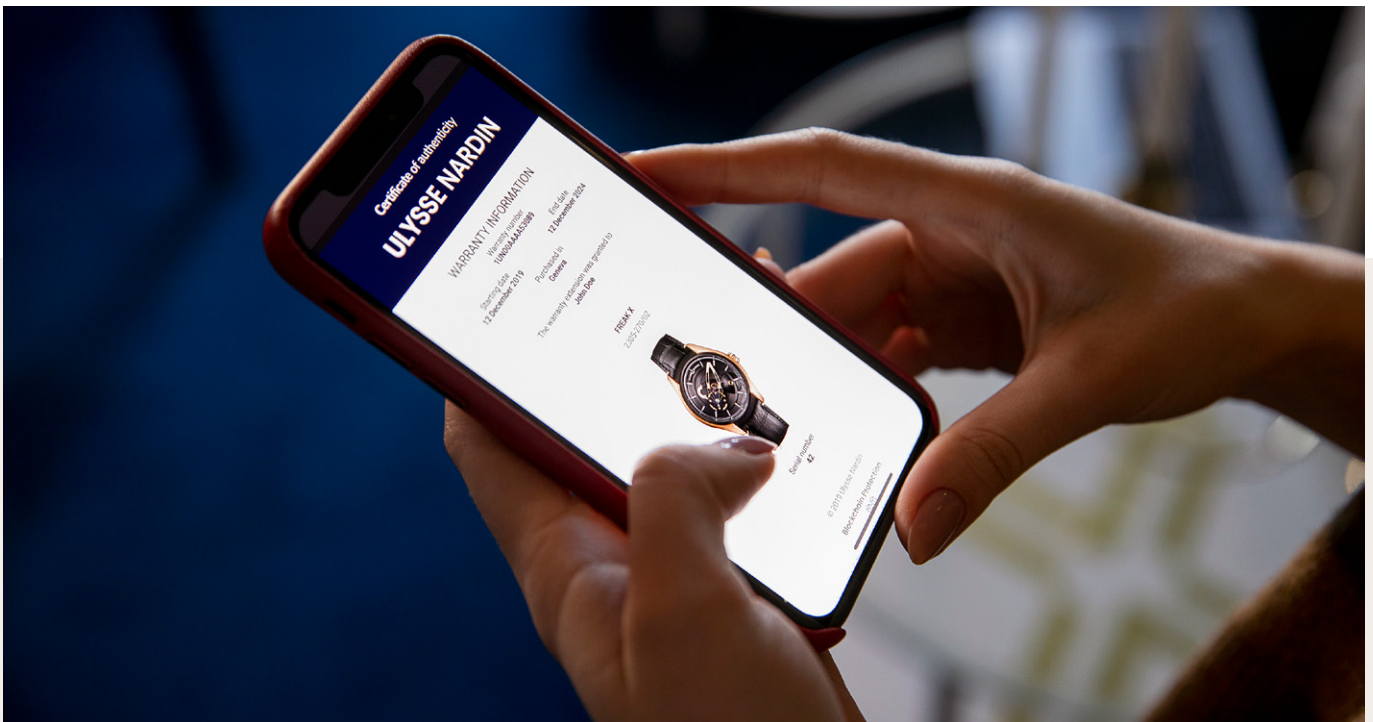
やアート、ファッション、写真、映画など、さまざまな分野で活躍する新しいクリエイター、またはクリエイターが集まったチームによってデザインされています。たとえば2番目のアイコン（コレクション）であるGenesis IIでは、デザインを担当したクリエイティブ・チームのメンバーとして、ロンドンを拠点とするボーカリストのShygirlや、詩人でありスポークンワード・アーティストでもあるジェームズ・マシアなど、5人のコラボレーターと3つの組織の名が挙げられています。このアイコンは、将来発表されるアイコンと共に、プラットフォーム内に存在し続けます。

MCQはパッケージも含めて、従来のビジネスモデルを見直しています。製造拠点から消費者の手元にたどり着くまで同じパッケージを使用することで、商品のライフサイクルが続く限り、服に合わせてパッケージも一緒に移動するというアイデアに基づいています。



## 1.2 修理、再利用する文化

修理して長く使うという文化への新たな関心を背景に、取れたボタンを付けるというシンプルな行為も、より責任を持って服を手入れすることとして再認識されています。また、お客様は、時計やジュエリーといった貴重なアイテムと同じように、自分の服やアクセサリを大切にしていることをアピールしたいと考えています。このアプローチは、エレン・マッカーサー財団が『ファッションの循環型経済に関する展望 (Vision of Circular Economy for Fashion)』で提唱した「より活用すべき」という原則と一致しており、ケリングの各ブランドも規模の大小を問わず、標準的なアフターケアとして充実した修理サービスを提供しています。私たちは、最新の技術を用いて時計の保証期間を延長し、その真贋と持ち主の履歴を保証しています。また、ジュエリーに関しては古くからある技術を活用し、熟練の職人の力を借り、傷のついた宝石を再利用しています。



### ユリス・ナルダン：真贋の検証

ブロックチェーン技術の発展は、私たちが製品保証に関して提供できるものを変えつつあります。この目覚ましい進歩がお客様にもたらすメリットを私たちは認識しています。ユリス・ナルダンでは、ブロックチェーンを利用することで、時計の真贋を追跡しており、近い将来には、その保証を次のオーナーに引き継ぐことができるようになります。高級時計ブランドが変更不可能な情報を記録するシ

ステムであるブロックチェーン技術をこのように用いるのは初めてのことです。この技術を使うことにより、改ざん不可能な各時計の保証やアフターケアなどの情報をグローバルにデータベース化し、お客様に真贋の確認とメンテナンスの記録を安全に提供することができます。また、このデータベースは、お客様が時計の売却を希望される際に、所有権の有効性やその他の情報を提供します。



「ポメラートでは、割れた石に新たな命を与えています。その壊れやすさや欠陥をも尊重した、美しく詩的な一点モノのジュエリーとして」



### ポメラート：金継ぎ

ポメラートの「金継ぎ」は、修理が生み出す美しさを表現したコレクションです。貴重な宝石が無駄になったり捨てられたりすることが決まらないう、ポメラートは破損してしまったジェットやカシヨロンなどの宝石を、日本の伝統的な修理の技法である金継ぎの技を応用してアップサイクルしています。割れて捨てられてしまうはずだった宝石を、日本人アーティストの手によって金で修復したコレクションです。この技法は15世紀に日本で生まれたもので、苦境から立ち直る力や慈悲深さといった日本人の哲学を表現しています。「金継ぎ」という名は、「ゴールド」を意味する「金」と、「つなぎ合わせる」という意味の「継」に由来しています。

ポメラートのクリエイティブ・ディレクターは日本の考え方における優雅さや、壊れたものが修理を通じてより貴重なものになるという発想に惹かれました。

宝石にキズや内包物があるのはごく自然なことですが、割れた石を高度な技術と金を使って元の形につなぎ合わせることで、その壊れやすさや欠陥をも尊重した、美しく詩的な一点モノのジュエリーとして新たな命を与えています。

捨てるのではなく再利用するという姿勢は、私たちの生活や、サステナビリティに対する真摯な取り組みと密接に関係しています。



アフターケアや修理サービスの整備は、循環型のラグジュアリーファッションに対するケリングのアプローチにおいて不可欠です。この点に関する取り組みの一環として、中国（上海一以下を参照一と香港）とアメリカ（ニュージャージー州ウェインにある米国本社）に、お客様のためのリペアの専門拠点を設けています。これは、地域に密着したサービスと迅速なソリューションをお客様に提供することを目的としたもので、各ブランドがアトリエで提供しているのと同じサービスをご利用いただけます。修理をクリエイティブな技術の一部と捉え、経験豊富なイタリア人技術者から特別なトレーニングを受けた熟練の職人が修理を行います。技術者自身も、ケリングのアフターセールス・チームや、イタリアにある各ブランドのアトリエでトレーニングを受け、バッグや靴を作るのに必要な技術を学んでいます。また、各修理センターは最先端の機械を完備しています。

さらに、ドバイやヨーロッパにもこうしたリペアの拠点を開設し、トレーニングを受けた職人が修理に携わる予定です。また、イタリア西北部のミラノから50kmほど離れた街、トレカーテに新設した物流拠点を通じて、サプライヤーに対するサポートも強化していきます。私たちはすでにスニーカーの靴底交換サービスを提供しており、いくつかのブランドではスニーカーのクリーニングやメンテナンスを行う試験的なスキームを導入しています。ケリングのアフターサービスは、ブランドロイヤリティの醸成に貢献すると共に、スニーカーの寿命を延ばし、新品同様の状態をより長く保つための仕組みの一部となっています。

ケリングのすべてのブランドにとって、アフターセールスは循環型アプローチの一部であり、私たちの製品が使い続けられること、またリセールのために価値を維持することは、企業として非常に重要なことです。私たちは、カスタマージャーニーや顧客体験の一環として、質の高い修理・リフォームサービスをより多くのお客様へお届けできるよう取り組みを続けていきます。



## 上海にあるケリングの リペアセンター

上海では、この4年間で当社のアフターケアサービスが広く利用されるようになりました。2020年には、この拠点で約2万点におよぶアイテムの修理が行われ、2021年には25%増の2万5,000点となる見通しです。修理するアイテムがビンテージ品である場合には、当該のブランドに確認を取り、素材がまだ現存していれば修理が可能です。

ステッチの損傷、ハンドルの修理、色落ちなどの問題は、すべて付帯するアフターサービスや2年間の保証の一環で直すことができます。また、ケリングは適切な水準のスキルを有した職人を採用できるよう、大学機関と協力し、徒弟制度の導入を検討しています。





## プリオーニ：一生モノのスーツ

プリオーニのスーツを1度購入すれば、お客様とプリオーニとの永続的な関係が始まります。プリオーニのスーツは、着ている人とともに進化するようにデザインされています。お客様の体形の変化に合わせて、生涯にわたって寸法直しができるよう縫い代が設けられているのです。さらに、破れやポケットの縁のほつれ、毎日の着用に伴うダメージも修理・修繕が可能です。

修理やアフターケアサービスに対するこのユニークなアプローチは、「スローラグジュアリー」というコンセプトに基づいています。プリオーニは生地の高品質と調達、テーラーのクラフツマンシップ、そしてお客様のニーズの変化に対する経験を重んじています。プリオーニはお客様にスーツやコート、シャツの

最適なお手入れ方法をアドバイスしています。お客様とプリオーニがコミュニケーションをとることで、お客様に洋服を長く大切に使用していただくことができます。プリオーニは、世界各地にある店舗のほとんどで即日仕上げのサービスを含む寸法直し、修繕サービスを提供しており、気軽に立ち寄ることができます。

ビスポークでは、数量が限定されていますが過去のシーズンの生地を選ぶことができます。これにより、プリオーニとお客様は協力して、新たな素材の調達を控え、環境への影響を軽減できます。また、プリオーニはサーキュラーファッションの精神に基づき、余った生地をNGOや服飾専門学校に寄付しています。



## 1.3 製品に第二の命を与える ビジネスモデルの構築

ファッション業界では、サブスクリプションやレンタル、リセールなど、さまざまな新しいビジネスモデルが登場しています。高品質の製品を購入し、手入れをすれば、その価値を維持できるでしょう。だからこそ、製品のライフサイクル全体がケリングにとって非常に重要であり、EP&Lの原則の一つにもなっています。リセール市場は、ケリングのラグジュアリーブランドにとっても好機で、提供すべきサービスになると考えています。私たちは、製品が本物であることを認証することで価値を与えることが可能です。これにより、お客様は私たちが提供するサービスを通じて、あるいは私たちが提供する情報を利用して、その商品を売りに出すことができるのです。

特にレザーグッズや洋服などのカテゴリーに関して、ラグジュアリー品をリセールで購入するという体験を改善、促進することは理にかなっています。報告書『テキスタイルの新たな経済』は、サーキュラーエコノミーが「経済活動を有限な資源の消費から徐々に切り離し、システムから廃棄物を排除していくことにつながる」と述べています。この報告書によると、衣類の平均着用回数を2倍にすることで、温室効果ガスの排出量を44%も削減することができます。また、ケリングが実施した消費者調査『ラグジュアリーにおける消費者の使用および製品寿命の影響 (Capturing the Impacts of Consumer Use and Product End of Life in Luxury)』によると、平均して約65%のラグジュアリー製品が友人に譲られたり、リセール品として売られたり、慈善団体に寄付されたりしていることがわかりました。これは、かなりの割合の製品がすでに「第二の命」を与えられていることを示しています。

14

ラグジュアリーグッズのリセールを扱う世界有数のプラットフォームであるヴェスティエール コレクティブによると、バッグを中古で購入した場合、新品で購入するのに比べて、環境への影響を90%以上削減することができます。

ケリングはお客様が衣類を着用する回数を決めることはできませんが、衣類が循環し続けるためのシンプルな仕組みを作ることは可能です。その一環として、2021年3月にヴェスティエール コレクティブへの出資を発表しました。これは、ビジネスチャンスであると同時に、ケリングがラグジュアリーグッズの二次流通市場をいかに真剣に捉えているかを示す重要な証左でもあります。米国だけを見ても、人々のワードローブに占めるリセール品の割合は、2021年の21%からわずか2年後には27%に増加すると予測されており、二次流通セクターの価値は2025年には600億ドル以上になるとみられています。

ヴェスティエール コレクティブが顧客基盤の中心として捉えているのは、消費の習慣を縮小したいと考えている人々や、デザインと品質が優れているアイテムは本質的に長く使えることを理解している人々で構成されたファッション・コミュニティです。ケリングも、このような価値観を共有しており、リセール市場は循環型社会を構築する重要な要素の一つであると考えています。また、リセールは次世代にとってラグジュアリーの世界に踏み込む入り口であると同時に、普段のお手入れやメンテナンス、修理、再利用に関するアイデアや実践を促すエコシステムとして活発化していくと考えています。

究極的には、ブランドのDNAにリセールを取り込む方法はいくつもあり、私たちのチームはそれぞれ、アフターケアサービスや修理サービス、また愛用品を引き取り再販する方法を見つけることで得られるビジネスチャンスに独自のアプローチで取り組んでいます。また、美的センスや創造性、芸術的ビジョンに対するまったく新しいアプローチを通じて、新たな柔軟性や理解を取り込むことにも、それぞれのチームが取り組んでいます。





## アレキサンダー・マックイーン & ヴェスティエール コレクティブ： 愛用した洋服を引退させない

アレキサンダー・マックイーンでは、素材からスタートし、衣服の寿命を永続的に延ばすことを含めてサイクル全体を視野に入れた、循環型社会に対する包括的なアプローチを採用しています。2021年2月、アレキサンダー・マックイーンは、ラグジュアリーグッズのリセールの扱うプラットフォーム、ヴェスティエール コレクティブと共に試験的なスキームを立ち上げました。これはお客様が愛用品を売ること、ストアクレジット（アレキサンダー・マックイーンの店舗で使えるバウチャー）を得るというものです。

この革新的なプログラムは、お客様が所有する服

やアクセサリのリセールを容易にすることを目的としています。このサービスの一環として、お客様からお預かりした商品を、アレキサンダー・マックイーンとヴェスティエール コレクティブが認証して買い取り、すぐにクレジットを発行するため、お客様は商品に買い手がつくまで待つ必要がありません。商品にはNFCタグが付けられ、将来の所有者がその商品が本物であることを確認できるようになっています。ユーザーは、自らがサーキュラーエコノミーに参加していることを自覚し、自分が所有する服やアクセサリの寿命を延ばし、所有している間は確実にお手入れをするようになります。



## ラグジュアリーなサービスの 一環としてのリセール

リセールは、ケリングの各ブランドの事業計画に組み込まれており、クリエイティブな面でも新たな動きを生み出しています。ラグジュアリーグッズのリセール品は、サステナビリティを意識しながら買い物をする次世代のお客様の文化において、不可欠な存在だと考えています。衣類やアクセサリーの寿命を延ばす強力なエコシステムを確保する戦略の一環として、ケリングは2021年3月にヴェスティエール コレクティブに出資しました。リセール市場での成長加速と、よりサステナブルなファッション業界への変革推進を目的とし、ケリングはタイガー・グローバル・マネジメントと共に1億7800万ユーロの資金調達ラウンドに参加しました。ケリングは、ヴェスティエール コレクティブに出資し（出資比率は約5%）、同社の取締役会に参加することで、先駆的な戦略を示しています。つまり、革新的なビジネスモデルを支援し、新しい市場トレンドを取り入れ、リセール市場の影響を実証してEP&Lに反映させ、ファッションやラグジュアリーのお客様に向けた新しいサービスを探求しているのです。

ケリングは、新品とリセール品を組み合わせるといった新しい文化を支持しています。また、この新旧のアイテムをミックスするという文化は小売業の将来的な方向性を示していると考えており、季節ごとにマストアイテムを購入するという消費行動から、より流動的で季節を超えたアプローチへとシフトするとみています。

「リセール市場は、ケリングのラグジュアリーブランドにとっても好機で、提供すべきサービスになると考えています」



## 包括的アプローチ —環境再生型の調達と クリーンな製造

ラグジュアリー業界が、自然界への悪影響を最小限に抑えている、というだけではもはや十分ではないとケリングは考えます。自然を修復し、保護するために、私たちはより良い形で行動しなければなりません。だからこそ、私たちは環境再生型農業に優先的に取り組み、農業の回復力を高め、地球を守ることに力を尽くしています。健全な土壌は、私たちが使用する天然素材や再生可能素材の原点です。健全な土壌を必要とする素材は私たちが調達する素材の90%以上を占めており、その筆頭はコットンですが、レザー、ウール、カシミアも放牧地に由来する素材です。

環境再生型農業とは、自然に働きかけることで、その土地の健全性や長期的な生命維持能力、回復力を確保し、その土地に関わる人々のウェルビーイングを実現する、作物の栽培や動物の放牧の方法です。自然の修復と再生に焦点を当てることは、農業を通じて単に「悪いことを減らす」のではなく、「良いことを増やしていく」ということです。従来の集約的な農法による土壌浸食を防ぐだけでなく、農家の生活を改善し、家畜の福祉にも配慮できる点が最も重要な点です。また、ケリングでは野生動物を含めた環境再生型のアプローチを構築できると考えています。環境再生型農業は土壌や植物だけでなく、野生動物と農家の共存をも可能にするのです。

循環型社会は素材から始まると私たちは考えます。長持ちする製品をデザインするためには、品質が高いというだけでなく、自然を修復し、尊重する方法で育てられた素材でなければなりません。このような考え方は、製造工程全体に及ぶべきだと考えます。循環型アプローチの基本原則の一つとして、私たちはサプライチェーン全体で環境再生型農業への移行を加速させています。

環境再生型農業の最も重要なポイントの一つは、適切な栽培・放牧を経て作られた素材であれば、炭素や温室効果ガスの排出量という点でネットポジティブのインパクトを実現できる、ということです。ケリングは使用する原材料について厳しい基準を設けており、基準をあえて高く設定しつつ、サプライヤーの継続的な改善を支えることを目指しています。その第一歩として、オーガニック、再生可能、または再生可能なオーガニックとして証明または認定を受けた素材を最大限に使用するよう真摯に取り組んでいます。また、素材の調達からアップサイクルまで、最新の戦略を伝授するため、サーキュラー・ファッションやサステナブル・アングル<sup>2</sup>など外部の専門家によるワークショップなど、さまざまなトレーニングや専門知識を各ブランドに提供しています。

「長持ちする製品をデザインするためには、品質が高いというだけでなく、自然を修復し、尊重する方法で育てられた素材でなければなりません」

## 再生可能エネルギーへの転換と効率化

ケリングの事業運営において、全世界で使用する電力の90%はすでに再生可能エネルギーであり、2022年までに再生可能エネルギー100%を達成するため尽力しています。製造工程におけるエネルギー効率の改善と廃棄物の管理をサプライチェーンとともに行うために、業界全体の水質汚染と炭素排出量を調査する「クリーン・バイ・デザイン」プログラムと連携し、織物工場での調査結果の改善に努めています。

さらに、サーキュラーエコノミーにおける重要なコミットメントである生態系保護の一環として、繊維製品から出るマイクロファイバーの断片化の問題にも取り組んでおり、マイクロファイバーを除去するための試験的なスキームについて協力しています。

<sup>1</sup> Circular.Fashion は、Fashion for Goodの後押しを受けたスタートアップ企業で、ファッション業界に循環型社会に関するさまざまなソリューションを提供しています。

<sup>2</sup> The Sustainable Angleは、ファッション業界が環境に与える影響を軽減するためのプロジェクトを立ち上げ、支援することを目的とした非営利団体です。同団体の主なプロジェクトであるFuture Fabrics Expoは、ファッション業界のための画期的でサステナブルな素材のソリューションに特化した最大規模の展示会となっています。



## 2.1 自然と共に活動

ケリングのEP&L（環境損益計算）ツールによると、環境への最も大きな影響は、サプライチェーンのティア4、つまり自社のカシミアやコットン、レザーの調達先に存在するヤギの牧畜業者や綿花畑、牛の放牧地で起きています。ケリングがもたらす環境負荷の32%は、生物多様性と土地利用による影響に関連しています。また、そのほとんどがサプライチェーンのティア4における原材料の生産に起因するものです。私たちには、自然を利用したソリューションによって、ポジティブな結果を生み出すシステムに変えるチャンスがあります。

ケリングとコンサベーション・インターナショナルは、変革のための行動を加速するため、自然再生基金を設立しました。現在、農地や放牧地として使われている100万ヘクタールの土地について、2025年までに自然を修復し気候変動を緩和する環境再生型農業に転換します。これは、ケリングの土地利用フットプリントの合計の約3倍に相当します。

「自然の修復と再生に焦点を当てて  
ることは、農業を通じて単に  
“悪いことを減らす”のではなく  
“良いことを増やしていく”と  
いうこと」





## グッチ：未来に向けた環境再生型の取り組み

グッチは「自然環境ソリューション ポートフォリオ」の一環として、農家に資金を提供し、「カーボンファーム」を通じた環境再生型農業への転換を奨励しています。その一例として、グッチから資金を得たパタゴニアのウール生産者は、1,800ヘクタールの草原を環境再生型の放牧地へ転換させることができました。これにより、土壌の健全化、水質や生物多様性の向上、動物福祉のベスト・プ

ラクティス、炭素隔離といった効果が長期にわたって促されます。グッチは、自らのサプライチェーンを検証し、環境再生型農業のための広範かつ長期的な戦略を策定し、重要な第一歩を踏み出しました。再生可能な原材料を調達することを目的として、グッチは調達地域内で実施している環境再生型農業のプロジェクトを特定し、その規模を拡大できるか、実現可能性を調査しています。



## 「土壌は環境型社会の の起点です」

### ケリング 自然再生基金

土壌は循環型社会の起点であり、大気中の炭素を封じ込めて土壌に蓄えることで、温室効果ガスの排出を削減するという方法で原材料を育てます。環境再生型農業では、オーガニックな堆肥や天然の肥料を使用し、有害な化学物質や農薬をその土地から取り除きます。これらの化学物質の投入は、健康面でも、また費用の面でも農家に悪影響を及ぼします。これらの化学物質を取り除くことは、すべての面で理にかなっているのです。

ケリングは環境フットプリントの低減に真摯に取り組んでいますが、EP&Lの結果から、最大の課題は土地の使用方法であることがわかりました。自然再生基金は、私たちのサプライチェーン内にとどまることなく、将来の土地利用に変化をもたらすことを目的としています。重要な素材（コットン、カシミア、レザー、ウールなど）を栽培・飼育している生産者が私たちのアプローチを試しながら、より環境再生型の手法に移行するのを支援することで、土壌の健全性の改善、生物多様性の回復と保護、気候変動の緩和、農村の生活向上など、多くの「コベネフィット」（1つの活動から得られるさまざまな利益）を提供することができます。また、基金の取り組みはサプライチェーン全体でサステナブルな調達を行ってきた10年間の経験と、これまで築いてきたパートナーシップを活用しています。これには例えば、モンゴルの南ゴビ地区で実施してきたサステナブルなカシミア生産のための長期プログラムや、成果を測定する先駆的な方法であるEOV（環境に関する成果の検証）を支援するセイボリー研究所との協力関係などが挙げられます。土壌は改善されているか？生物多様性は向上しているだろうか？私たちは常に問いかけています。

自然再生基金では、ウール、レザー、コットン、カシミアを中心に、農業改革の最前線にいる17カ国の生産者が繊維の栽培や家畜の放牧を行うことを支援する助成金を提供します。私たちは、土壌管理を改善し、またインパクトのある変革を通じて地元の農家を支援することで、生活や生物多様性が良い方向に変わり得ることを示したいと考えています。これらのプロジェクトは、環境再生型農業がもたらすプラスの効果を科学的に測定すると共に、再生可能な原材料を循環型社会の基礎として示すことに貢献します。



## 2.2 循環型素材の基準策定

原材料および製造プロセスに関するケリング・スタンダードは、コットンからゴールドまで、私たちが使用するすべての素材について、明確な基準とベストプラクティスを提示しています。2017年、私たちは2025年までにケリング・スタンダードを完全に遵守するというコミットメントを掲げました。

ケリングとコンサーベーション・インターナショナルは、変革のための行動を加速するサーキュラリティとは、インテグリティ（誠実さ）や予防原則の適用と並んで、ケリング・スタンダードを支える3つの原則の1つです。ケリング・スタンダードは、循環性を予め組み込んだ原材料の使用を推進しています。つまり、原材料として使用される最初の段階から資源を枯渇させることがなく、より良い形で新たなものを生み出す再生型の生産方法を用いることで、原材料の再生が可能あるか、あるいは（未使用または使用後の素材の）廃棄物をリサイクルした原料に由来した原材料であることを意味しています。ケリングは、調達における「クラス最高」の実践を示した基準を通じて、資源を減らす無駄の多い生産から完全に脱却し、代わりに再生可能な材料の使用を促進することを目指しています。

ケリング・スタンダードは、最低限の要求事項から追加の条件まで段階的なアプローチを採用しており、この業界で必要とされる継続的な進歩を明確に示す形で策定されています。より良い土地管理方法から、有機農業、環境再生型農業まで、私たちは毎年改善を積み重ねていますが、さらに上を目指す必要があります。ケリングは現在、プロセスの各段階を測定し、ライフサイクル評価を行う循環性指標の開発に取り組んでいます。この指標はケリング・スタンダードと同様、専門家の協力の下で策定され、また一般公開し精査する予定です。

「私たちは2025年までにケリング・スタンダードを完全に遵守するというコミットメントを掲げました。サーキュラリティは、ケリング・スタンダードを支える原則の一つです」





## バレンシアガ：システムの変革

バレンシアガのデザインチームによる取り組みにはいくつかの技法が組み込まれています。先日、チームは研究のため、2つのワークショップに参加しました。一つはサステナビリティチームが用意したもので、もう一つはファッション業界にさまざまなソリューションを提供している外部団体サーキュラー・ファッションによるワークショップです。これはより実践的な内容のもので、素材や製品の循環性、持ち主の愛着がどれくらい続くか、という気持ちの面での耐久性、製品の長寿命化を実現するための戦略などに関するものでした。

バレンシアガは、使用する素材の効率性を上げるために、入念な戦略を立案しました。第1のステップは、メンズとウィメンズのコレ

クションを統合し、製造が環境にもたらす影響を最小限に抑えるというものです。第2のステップは、2シーズン分のコレクションを同時にデザインするというもので、夏とその次の秋シーズンを同時にデザインしています。これにより、コレクション全体で使用される素材の効率が格段に上がりました。使用される生地の種類が減り、また同じ生地をより多くのアイテムに使用するため、サンプルとして使用される生地の量も減少しました。このようにシーズンやジェンダーを融合させることで継続性も保つことができ、服やアクセサリーは次のシーズンになっても組み合わせることが可能となりました。つまりそれらのデザインは、より長時間にわたってバレンシアガの世界観、持ち主のワードローブというどちらの面においても相応しいものとなっ

ています。

バレンシアガの2021年夏・秋シーズンのコレクションでは、認証を受けたサステナブル素材が使われたほか、古着の大幅なアップサイクルが採用されています。コンセプトは、最も平凡なものを投入し、そこから非凡なものを生み出す、というものです。コレクションに使用されている無地の素材の93.5%は、ケリング・スタンダードに基づいてサステナブルであると認定されたものか、バレンシアガにおいて使用しなくなった生地のアップサイクル、または軍が放出したブーツやバイカーパンツ、ウィメンズのレザーシューズのデッドストックを購入してアップサイクルしたものでした。また、プリント生地はすべて、サステナブルの認証を受けています。



## 2.3 クリーンで効率的な製造工程の確立

エレン・マッカーサー財団による『ファッションの循環型経済に関する展望』では、「安全でリサイクルされた、または再生可能な原材料」を使用して製品を製造することをブランドに求めています。「安全」とは有害物質が含まれていないことを意味しており、ケリングはサプライチェーンにおいてそのような有害化学物質を段階的に排除してきました。実際、私たちはラグジュアリー業界の中でいち早く、製造規制物質リストを導入しました。このリストには、製造工程で使用される業界基準を超えた化学物質も含んでおり、最終製品だけでなく、労働者の健康や環境への影響を最小限に抑えることができます。ケリングは2020年にクライメイト・グループとカーボン・ディスクロージャー・プロジェクトが主導するイニシアチブのRE100に参加し、2022年までに使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーにするという公約を掲げると共に、再生可能エネルギーのサプライヤーへの切り替えや投資を行っています。また、屋上のソーラーパネルを利用して、自社の敷地内で再生可能エネルギーを生産しています。

サーキュラリティのもう一つ重要な柱は、製造工程から廃棄物や汚染を排除することです。グローバル・ファッション・アジェンダとマッキンゼーの作成したレポート『ファッションが気候に与える影響 (Fashion on Climate)』によると、ファッション業界全体の温室効果ガス排出量は、世界全体の4%に及びます。主な環境問題は、染色やプリントに大量の水や化学物質が使われる織物工場で発生しています。また、紡績や製織にも多くのエネルギーが必要です。これらの問題に対処するため、ケリングは2015年に「クリーン・バイ・デザイン」プログラムに参加し、多くのサプライヤーに同プログラムを導入し確実な成果を上げています。







## クリーン・バイ・デザイン

クリーン・バイ・デザインは、環境保護で主導的な役割を果たしているNGOのNatural Resources Defense Councilが、ファッション業界が引き起こす水質汚染や二酸化炭素の排出に特化する形で2009年に立ち上げたプロジェクトです。同プロジェクトは水やエネルギーの節約、化学物質の投入量の削減、さらには全体的な効率改善について、メーカーや織物工場に明確な方法論を提供しています。ケリングは2015年にこのプロジェクトに参加し、主要なサプライヤーである紡績や染色などの工程を専門とするイタリアの25の織物工場と連携しました。

ケリングは2015年から2018年の間に、年間8,000トンの二酸化炭素排出量を削減したほか、温室効果ガスの排出量を平均19%削減すると共に、石油の代わりに天然ガスや木材に移行しました。また、この取り組みを他のサプライヤーにも拡大すべきと判断し、2017年にはウールやシルクを扱う工房6社、2018年にはイタリアのジーンズメーカー2社とこのプロジェクトを実施しました。2021年2月、ケリングは業界全体の協力体制を強化するという継続的な取り組みの一環として、アパレル・インパクト・インスティテュートとのパートナーシップの下、他のブランドと協働し、イタリアのメーカー20社にクリーン・バイ・デザインを導入しました。「メイド・イン・イタリア」と名付けられたこの取り組みは、業界全体で対処すべき課題であるため、より多くのラグジュアリーブランドに参加してもらうことを目指しています。ケリングだけで成し遂げることはできません、ロールモデルとして率先して行動していきます。



## イタリアの環境NGO Legambienteとの連携

ケリングが2021年2月に発表したプロジェクト、メイド・イン・イタリアー クリーン・バイ・デザインはバーバリーおよびステラ・マッカートニーとの連携のもと、アパレル・インパクト・インスティテュート（Aii）が主導し、イタリアの環境NGOであるLegambienteが現場で監督、調整に携わっています。

衣料・テキスタイル産業は大気の水質や河川等の水質に最も大きな影響を与える産業の一つですが、イタリアを代表する環境NGOがこの業界と協働するのは今回が初めてのことです。同団体は科学的なアプローチでデータを分析し、プロセスが適切かつ透明性を持って運営されているか確認します。

3つのブランドが出資するこのプログラムは、他のブランドにも門戸を開いています。プログラムに参加する工場の効率性とサステナビリティを向上させるため、実際的かつ具体的な対策を講じることを目的としているほか、イタリアのテキスタイル産業全体の意識を高め、よりクリーンで効率的な製造活動を通じて利益も得られるということを訴えています。

Aiiによるクリーン・バイ・デザインプログラムは、初期の省エネ対策という目的をはるかに超えた継続的なプロセスとなり、水に排出される廃棄物を合法的かつ効率的に管理するための循環性と閉ループ型システムを実現します。今回の共同プログラムはまず約20の工場でスタートしますが、他のブランドが参加し、それぞれのサプライチェーン内でこのプログラムに出資するようになれば、より多くの工場が追加され、プログラム継続につながります。織物工場は1つのブランドで独占的に稼働しているものではないため、クリーン・バイ・デザインの導入を広げるには、複数のブランドが共に取り組み、出資する必要があります。突き詰めていけば、工場にとっては、エネルギーや燃料にかかるコストを削減し、効率と性能を向上させることがこのプログラムに参加する大きな動機となります。特にLegambienteに対する信頼性によってプログラムが広がれば、関わる工場の評判も高まるでしょう。

「ケリングだけで成し遂げることはできませんが、ロールモデルとして率先して行動していきます」

## マイクロファイバー汚染をゼロに

マイクロファイバーによる汚染が人の健康や環境に及ぼす影響は、テキスタイル産業にとって重要な問題となっています。正確な数値はまだ確立されていませんが、海洋や空气中に漂うマイクロファイバー汚染はかなりの割合で、合成繊維だけでなく天然繊維も含めた衣類に起因することが明らかとなっています。私たちは製造工程において、有害な化学物質の使用をなくすことと、マイクロファイバーやマイクロプラスチックの放出をなくすことの両方に取り組む必要があります。

ケリングは現在、マイクロファイバー・コンソーシアムと提携し、メーカーとブランドが協力しながら、マイクロファイバー汚染とは何か、また水環境および大気環境にどのような悪影響が及ぶのかということについて理解を深めるといった新たなニーズに取り組み、その概要を説明しています。このコンソーシアムは、マイクロファイバーの脱落、流出レベルを測定し、マッピングすると共に、削減に向けて指導することを業界全体に呼びかけています。

ケリングのマテリアル・イノベーション・ラボは2021年に、ケリングのサプライチェーンにおいて工業的規模のマイクロファイバー除去システムをテストするパイロット・プロジェクトを開始します。このテストの結果とフィードバックは、フィルターのさらなる最適化と改良、およびマイクロファイバーの捕捉効率の検証に使用されます。また、その結果は業界全体に公開される予定です。

ケリングはソリューションを求めています。私たちは、まず製品のライフサイクルのできるだけ早い段階でマイクロファイバーの放出を防ぐことが最善の解決策であると確信しています。その第一歩として、まずは最高品質の素材やより耐久性に優れた長繊維を使用するといったエコデザインに取り組み、特定の織物構造、素材の組成、繊維、糸、染色工程を用いて製品の耐久性を高めると同時に、マイクロファイバーの脱落を抑制します。

マイクロファイバーを除去する試みには、オープンソースと集団的なアプローチが必要です。ケリングでは、サプライヤーにサステナビリティ原則を遵守することを求めており、サプライヤーは製造段階でマイクロファイバーの放出を減らすため、以下のような改善策を講じなければなりません。

- ・長繊維や強化繊維を優先的に使用する
- ・繊維系の強度を保ち、繊維のムラを減らすような染色、仕上げ、裁断のプロセスを採用する
- ・マイクロファイバーの放出を抑制する洗浄プロセスを選択する（閉ループ型またはマイクロファイバーフィルター）
- ・製造工場での完成品のプレウォッシュとフィルタリングを増やす

「マイクロファイバーを除去する試みには、オープンソースと集団的なアプローチが必要」



# 3

---

## 製造工程の 効率化

ファッションのサーキュラーエコノミーに向けて変化をさらに加速させるには、製造工程と資源利用の効率化が引き続き極めて重要です。ケリングのマテリアル・イノベーション・ラボは、リサイクルされた素材や、無害で再生可能な原材料から作られた素材を集めた包括的なライブラリーで、すべてのブランドがアクセスできる中心的な施設です。循環型のファッションモデルを実現するためにケリングの傘下ブランドが一体となってシステム全体に取り組み、廃棄物の削減、使い捨てプラスチックの排除、ベストプラクティスの実践のためにリソースを出し合っています。私たちは、製品や余剰素材を破壊するのではなく、再利用、リサイクル、別の目的に沿って使用できるようにしています。また、売上をより正確に予測し、過剰在庫を最小限に抑えるため、AI技術を活用しています。

## マテリアル・イノベーション・ラボ

ケリングのマテリアル・イノベーション・ラボ (ML) は、ファッションの循環的なシステムを構築する素材や工程、技術サポートをサプライヤーとブランドの両方に提供する中心的な役割を果たしています。ミラノにあるケリングのイタリア本社に設置されたこのラボは、2013年に設立されました。その中心となるのは、サステナブルで革新的なソリューションを提供する、ケリング・スタンダードに準拠した何千もの素材を集めたライブラリーです。各ブランドのクリエイティブ・チームは、MLを訪れて織物の調達に関連する特定の分野をリサーチすることができます。MLは唯一無二のリソースと言えるでしょう。

MLのスタジオそのものがラボの活動を表現しており、内装にはケリングの余剰在庫生地を使用した硬質繊維ボードの壁パネルなどのリサイクル素材が使われています。

工程の循環化の一環として、MLは加工技術（染色、プリント、仕上げ、加工処理など）や素材そのものの製造・加工に注目しています。MLが主に重点を置いているのが衣料用の織物です。リサイクル素材の使用例としては、イタリアのプラートにある織物工場の技術と専門知識を生かして作られた再生ウールがあります。その工場では、異なる色の繊維をまとめて処理することで特定の色のウールを作ることができ、再染色する必要がないため、水や化学薬品の使用量を節約することができます。

この他にも、通常ならば品質を妥協せざるを得ない機械的処理で品質基準を維持しながら繊維から繊維へリサイクルするソリューションや、市場に出始めたばかりながらも将来有望なケミカルリサイクル技術など、革新的なソリューションがMLで試験的に導入されています。合成繊維に関するより具体的な取り組み例としては、ケリングは2015年から、衣類の製造とリサイクルに関して革新的な技術を市場に投入するため、先駆的なスタートアップ企業であるWorn Againを支援しています。同社の新技術は、繊維から繊維へのリサイクルにおける大きな障害を解決するものです。

また、MLではブランドのマークやロゴが入った生地をシュレッダーにかけた上で新たな素材に織り直してリサイクルしたり、在庫過剰となった生地をシュレッダーにかけ、リサイクルされたポリエステルやダウンに代わる高品質な中綿を作ったりするなど、革新的なソリューションを試験的に導入しています。また、製造過程で発生するポリアミドの廃棄物を回収して閉ループ型システムに取り込み、循環するサイクルに再投入する回収スキームもあります。これは織物だけでなく、ファスナーやボタン、バックルなどの付属品にも適用されています。

MLのエコシステムにおいては、たとえばケリングのイノベーション・パートナーであるFashion for Goodなど、卓越した組織との協働がイノベーターのスカウトや循環型社会に向けたプロジェクトの試験運用を行う上で鍵となります。ケリングはこの他にも、セルロース系織物のケミカルリサイクルに関わるステークホルダーを幅広く集めたフル・サークル・テキスタイル・プロジェクトなど、数多くのコラボレーションに携わっており、イノベーションのプロセスを仕組みとして確立させ、そのアウトプットを業界の専門家と共にテストし、技術のスケールアップを最善の形で実現することを目指しています。

「リサイクル/再生されたさまざまな糸を混紡することで特定色のウールを作ることが可能となり、再染色する必要がありません」



## ポッテガ・ヴェネタ：サーキュラーデザインと 店舗における廃棄物管理の改善

ポッテガ・ヴェネタはサーキュラーエコノミーへ移行するための最も効果的な手段を見つけるべく尽力しています。

デザインチームは、サーキュラー・ファッションのトレーニングに参加し、デザインのプロセスにサーキュラーデザインの原則を取り入れる最善の方法について学びました。また、ポッテガ・ヴェネタは、原材料の選択においても循環性の基準を満たしています。例えば、モンゴルで実施している南ゴビプロジェクト（完全に再生可能な実践を目指して牧畜業者と取り組むケリングの先駆的プロジェクト。「2.1 自然と共に活動」を参照）から何年にもわたってカシミヤを調達しているほか、シューズのコレクションでは生分解性ポリマーやリサイクルプラスチックを導入。また、衣服やレザーグッズのコレクシ

ョンではリサイクルされたナイロン素材を使用しています。また、ジュエリーについては、シルバーで作られたポッテガ・ヴェネタの過去の試作品をリサイクルすることを検討しています。

これらの取り組みを補うため、ポッテガ・ヴェネタは店舗におけるサーキュラリティについても深く研究しています。専門のコンサルティング会社と協力して世界中の店舗を調査し、そこで発生するリサイクル可能な廃棄物とリサイクル不可能な廃棄物をどのようにすればより効果的に管理できるか、循環型のアプローチに基づき研究しています。その結果、現在、店舗で失われている価値が明らかとなり、リサイクル可能なパッケージが回収され、リサイクルされることで資源としての価値を持つことへの理解が深まりました。

ポッテガ・ヴェネタはまず、店舗で発生する廃棄物の現状を分析しました。廃棄物の流れとして、商品の梱包、お客様に提供する飲料、スタッフの昼食、清掃用品、バックオフィスの備品、メンテナンス、店舗ディスプレイ、店舗の改装の8つを特定し、その量と頻度で価値を評価しました。

この調査により、店頭での廃棄物管理を評価するだけでなく、廃棄物の発生を防ぐために取るべき行動が明らかになりました。例えば、返却できるガラス製のボトルに入った水を使用することや、サーキュラーデザイン、ディスプレイ用の什器の廃棄から再循環が容易な素材の特定、グローバルレベルでのエネルギー効率の標準化まで、幅広い取り組みが挙げられます。



## 3.1 unnecessary製造の削減と 使い捨てプラスチックの排除

循環型システムは、自然への悪影響を回避するだけでなく積極的に環境を改善することで、ファッション業界の繁栄を実現するものです。ケリングは、 unnecessary製造を減らすための措置を講じるのに加え、そもそも循環するサイクルに取り込む織物の量をチェックする必要があると考えています。そのために、ブランド全体で資源や素材を共有する取り組みにおいて、透明性と効率性の向上を図っています。こうした取り組みを加速させるため、ケリングはAIに投資し、販売予測の精度を高め、購買や製造レベルの管理を強化しています。テクノロジーを活用することで、需要やシーズンの動向をより正確に予測し、過剰な在庫を生み出す unnecessary製造を避けることができます。

### 使い捨てプラスチックを用いたパッケージへの取り組み

2019年、ケリングは地球温暖化の阻止、生物多様性の修復、海洋の保護に取り組む企業およびサプライヤーの世界的な連合体であるファッション協定の一員として、2025年までにB2C（企業対消費者）、2030年までにB2B（企業間）で用いるパッケージの使い捨てプラスチックを廃止するというコミットメントを掲げました。私たちは、業界全体で使い捨てプラスチックを排除することを優先事項と捉えており、社内ではさらに意欲的で厳格な目標を設定しています。

B2CやEコマースのレベルでは、プラスチックからダンボール（FSC認証を得たものやリサイクルされたもの）への移行が大幅に進んでいますが、サプライヤーや第三者が関与する場合のパッケージの廃止には、サプライチェーンやケリングの倉庫全体を巻き込んだ体系的な変化が必要です。ケリングの各ブランドは、プラスチックをどこから排除できるか検討を進めており、たとえば、Eコマースでは箱の隙間に詰めるプラスチック製の緩衝材を廃止する、メガネなどを包むプラスチック製の保護材を薄紙に置き換えるなど、取り組みやすいステップから着手しながら、より大きく複雑な分野へと取り組みを進めています。

「テクノロジーを活用して需要を  
予測すれば、過剰在庫を持たずに  
済みます」



## 3.2 再利用/アップサイクル/リサイクル

余剰在庫や製品、素材を破棄するのは理解しがたいことです。このような行為は、ケリングの環境に関する方針や価値観と相容れません。この2年間、ケリングは一元管理された先駆的なダッシュボードを構築し、すべてのブランドの在庫レベルを追跡すると共に、販売、再利用、その他のリサイクル方法を調整してきました。データ分析により、各ブランドがどれだけ売れ残りの在庫を持っているのか、またそれが世界のどこにあるのかを把握することができます。ケリングの各ブランドはそれぞれの在庫を継続的に評価し、売れ残りの在庫水準を抑制するためにさまざまな対策を講じています。その選択肢として、従業員を対象に家族・友人を招待できるセールを実施したり、アウトレット店で在庫の再利用または再販する方法を模索したりといったことが挙げられます。また、販売できない旧モデルの在庫をリサイクルする方法を研究するための試験的なスキームにも投資しています。

また、ケリングはオーバーストックの生地についても取り組んでおり、未使用の生地の在庫をブランド間で共有するシステムなどを導入しています。しかし他に選択肢がない場合、例えばブランドのロゴが入った織物で他では販売や再利用ができないなど場合には、アップサイクルやリサイクルのための方法を探しています。ケリングはフランス南西部にある工学技術センターのCETIAと共同で、複雑な構造の衣類や靴を分類、解体する新技術を開発しています。CETIAは新しい技術に着目し、靴やトレーニングシューズ、バッグ、そして複雑な構造のラグジュアリーウェアなどをロボット制御で分解し、分かれたパーツをリサイクルしたり、原材料として再利用したりする方法を模索しています。製品がどのように分解されるのかを学べば、チームはデザイン方法を見直し、リサイクル素材が将来的に有効な資源となるよう、より簡単かつ効率的に分解できるようデザインすることができます。

この2年間で、ケリングと各ブランドは100のパートナーと連絡を取り、65のイニシアチブを立ち上げました。これらのイニシアチブは、衣類やアクセサリーの分類、販売、リサイクルに関連したビジネスチャンスを生み出しています。また、衣類の分解とアップサイクルを中心とするファッションおよびテキスタイル産業の新興分野で、新しいスキルを教えることに取り組んでいます。さらに、ケリングはこれと同様のアプローチで社会的なインパクトをもたらす企業と協力し、ショーで用いられるセットや店舗のディスプレイの再利用を行っています。使用済みの生地やユニフォームを扱うLe Relaisや、衣類の再利用およびアップサイクルを中心にスキルや雇用を創出するコミュニティベースのネットワーク、Tissons la Solidaritéといった社会的企業を対象に、アップサイクルの技術を身につけるためのスキームも支援しています。







## グッチ：循環し続ける仕組み作り

グッチは、事業全体でサーキュラーエコノミーに取り組むため、数々の革新的なスキームを導入しています。Gucci-Upプログラムを通じてスクラップの再利用やリサイクルを行い、余った材料の処分を支援しています。イタリアのNGOや社会協同組合と協力して、2018年から2020年までの間に約27トンのスクラップレザーを回収、再生しました。また、2020年には25トンのレザーの切れ端を回収し、肥料として再利用しています。さらに同年、ブランド名を特定できないように処理することでアップサイクルを促進するレザーの別プロジェクトがスタートしました。現在、廃盤となった、ブランドロゴの入っていない生地やレザーはすべて、社内で再利用されるか、非営利団体への寄付など外部チャネルを通じて再利用されています。

2015年以降、グッチは繊維くずの回収とリサイクルを専門とするイタリアの企業グリーン・ラインと協力し、ファッションのサプライチェーンへの再投入に取り組んでいます。これにより、2018年から2020年の間だけでも、グッチのサプライヤーから290トンの繊維くずが回収されました。

2019年以降、グッチはアクセサリを輸送する際の保護箱を再利用し、新たに作る箱の数を減らしています。これは比較的シ

ンプルな施策ですが、大きなインパクトを与える可能性があります。グッチはすでに100万個の保護箱を再利用できおり、この取り組みをスタートしてから約90トンのプラスチックを節約することができました。

2016年、グッチはラグジュアリーブランドとして初めて、再生された漁網や古いカーペットから作られた生地、Econyl®（エコニール）を洋服のコレクションに採用しました。エコニールは、Gucci Circular Lines の元で発表された初のコレクション、Gucci Off the Gridにも使用されています。このGucci Circular Linesは完全循環型の製品を作るための取り組みであり、コレクションが使用するパッケージにリサイクル素材やリサイクルが可能な素材を採用することから、製造過程で発生するエコニールのスクラップを回収し、新たなエコニール糸に再紡績することまで、あらゆる点が考慮されています。

グッチは、2025年までにアクセサリやジュエリー、金具にリサイクルされた貴金属を最大限使用し、これにより未使用の新しい原材料の採掘や採取がもたらす環境への影響を軽減する、というコミットメントを掲げています。

グッチはすでに2019年末から、バッグ、ベルト、シューズなどのアクセサリの金具に施すパラジウムのコーティングにリサイクルされたパラジウムを使用するという目標を100%達成しています。また、2020年には余ったアクセサリの金具や廃盤になったアクセサリの金具から、約17トンの貴金属（真鍮および金）を回収しています。

2020年には「ニュー・グリーン・パッケージ」を開始し、ブティックやEコマースで用いるパッケージについても、未使用の使い捨てプラスチックを廃止しています。新しい製品パッケージは完全にリサイクル可能で、紙はサステナブルな形で管理された森林から採取された資源を用いて作られた非塗工紙を使用しています。また、残りのプラスチック部分にはリサイクル素材を使い、ショッパーの持ち手部分には再生ポリエステルを使用、持ち手を結び目で留めることで、接着剤を使わないようにしています。

グッチは、サーキュラーエコノミーを支援する戦略の基礎となるアップサイクルと再生素材の活用に、真摯に取り組んでいます。また、従来の直線的なモデルから脱却し、バリューチェーン全体に循環性を取り入れています。





## La Réserve des Arts

ケリングはサーキュラーエコノミーと社会的企業の発展に向けて、2017年に文化・クリエイティブ分野を支援する非営利団体のLa Réserve des Artsとのパートナーシップを立ち上げました。このプラットフォームは、再利用に対する意識を高め、エコデザインや起業家精神に関するトレーニングを行うためのもので、劇場、ギャラリー、博物館、ファッション&ラグジュアリー業界から素材を集め、メンバーである独立系の職人、工芸家、学生に提供しています。ファッションショーのセット、店舗のウィンドウディスプレイやビジュアルマーチャンダイジング、デッドストックなどの素材は、不要になった時点で回収され、（ブランドロゴがすべて取り外されている、汚れを落としてある、など）チェックを受けた後、独立系の工芸分野を支援する手段の一つとして、手頃な価格で再配布されます。

La Réserve des Artsのショップでは、捨てられたボタンやビーズ、木の端材、使われなくなった布ロール、ハンガーの束など、あらゆるものを販売しています。また、パリ、パンタン、マルセイユにある同団体の工房では、メンバーがそこにある素材を使って作業でき、クリエイティブな人々が回収された廃棄物の画期的な使い方を見つけるための実験室のような役割を果たしています。また、文化のためのサーキュラーエコノミーや素材の価値に関するトレーニングや、アップサイクルに必要な技術も提供しているほか、研修生がサーキュラーエコノミーを広めるアンバサダーとしての役割を果たせるよう、自分の仕事についてプレゼンテーションする方法も教えています。さらに、同団体はケリングのいくつかのブランドと協力しながら廃棄物の回収とチェックを行っているほか、エコデザインのコンサルティング・プロジェクトを実施しています。

ケリングの支援を受け、パリの同団体で活動していた元スタッフが、ミラノに姉妹団体を立ち上げました。この団体はLa Réserve des Artsと同様の使命を掲げており、ラグジュアリーや文化セクターから出る廃棄物を再利用し、新進の作り手を材料やトレーニングの提供を通じて支援し、彼らの作品からビジネスを立ち上げることを目的としています。





## サンローラン: 余ったレザーに新たな命を

サンローランは、素材の効率的な使用、再利用とリサイクルを考慮した循環型のアプローチを採用しています。

レザーグッズ部門ではまず、専用のプログラムを開発することで、サーキュラリティのコンセプトを取り入れました。

はじめに、レザーを裁断する作業の大部分をサンローランのアトリエへと段階的に移し、最先端の技術を利用しながら、世界レベルで裁断の効率を上げました。ハンドバッグの製造ラインで余ったレザーは、財布やケー

スなどの革小物に再利用することもできます。このような取り組みはモノグラムのラインなどで進めており、他のラインについても現在開発中です。

ここ数年、革新的でサステナブルなソリューションを求めてきたサンローランは、未使用の新しい素材に代わる新たなレザー素材を作るため独占的なパートナーシップを通じて、レザーの裁断時に出た切れ端に第二の命を与える取り組みをスタートさせました。このアップサイクルされたレザーを使った最新のハンドバッグは、21年秋にサンセット・ライ

ンにおいて発売される予定です。

この革新的なアプローチは、製品にとどまりません。現在、ヨーロッパ、中東、アフリカで新しくオープンするサンローランの店舗のほとんどが、過去のコレクションで使用されたレザーの端材から作られた床材をバックヤードの床に使用しています。これにより、サンローランはレザーを裁断した後の残材に第二の命を与え、なおかつ未使用の新しい素材の使用を避けることができるため、環境への影響を大幅に軽減することができます。



Empowering Imagination