

課題解決の鍵は、 ステークホルダーと築く「共創」の力 ファッションビジネスを通じた サステナビリティで共に描く未来

近年、企業経営において重要性が高まっているサステナビリティ。当社と同様に事業活動を通じたサステナビリティでの課題解決に高い志を持つ、株式会社ZOZO執行役員のカリスティン・エドマン様をお迎えし、ファッションビジネスだからこそできるサステナビリティ課題への道筋、社会や環境問題への企業アプローチを支える想い、今後の展望までをお話ししました。

株式会社ZOZO 執行役員
ブランド営業本部・EC推進本部
カリスティン・エドマン



株式会社アダストリア 管理本部
サステナビリティ推進室長
深川 智子

サステナビリティポリシーを事業活動の源泉に — 社会や環境へポジティブインパクトを創出 —

— 経営戦略における、サステナビリティの位置づけについて教えてください。

カリスティン ZOZOは、2021年4月にサステナビリティステートメント「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」を発表しました。ただ、ステートメントを定める以前から、地域貢献等のサステナブルな活動は我々のDNAの中に深く刻まれており、4つの重点取り組みを策定することで、改めて可視化したというイメージです。ZOZOは本社を置く千葉市を中心に、拠点ごとに様々なアクションを起こしています。例えば、2019年に千葉市、国立大学法人千葉大学と包括的連携協定を締結しており、SDGsに関わる様々な啓発活動を実施している千葉大学の環境ISO学生委員会と共に、

「ファッションとサステナビリティ」をテーマにさまざまな企画を実施するなど、近年活動が深まっています。

深川 ZOZOさまと当社は、サステナビリティポリシーを含め、育まれてきた風土や企業カルチャーが非常に近いと感じます。当社も創業の地である水戸はもちろん、出店地域やステークホルダーと良好な関係を築きながら店舗展開を進め、ともに成長を遂げてきた歴史があります。私は新卒で入社し約20年経ちますが、「サステナビリティ」という言葉が社会で当たり前に使われるようになる以前から、私たちのビジネスを展開する上で、サステナビリティが重要な位置づけにあることが従業員の共通認識として刻み込まれていたと感じます。そうした歴史もあり、各部署や従業員が業務を通じてサ

ステナビリティに関するアクションを起こす際に、常に立ち戻るべき考え・想いを従業員とともに言語化し、2020年には、立ち戻るべき考えや想いを従業員とともに言語化した「ファッションのワクワクを、未来まで。」というサステナビリティポリシーを定めました。当社にとっても、事業を通じて社会や環境へポジティブインパクトを創出することは、中長期的に重要な経営課題であると位置づけています。これらの取り組みに更なるドライブをかけるため、2023年のサステナビリティ委員会設立に続き、2024年3月より専任組織である「サステナビリティ推進室」を立ち上げ、社会課題に向き合う企業姿勢を示しながら推進しています。



クリスティン 経営層がサステナビリティアクションを重要な経営課題のひとつであることを改めて理解しつつ、サステナビリティに真摯に取り組む企業姿勢を明確に打ち出し、コミットすることが重要ですよね。



積極的な情報開示で方向性を定め、一人ひとりの行動に結びつける

— 両社のガバナンス強化、また、情報開示についてどのようにお考えですか？

クリスティン ZOZOは経営における健全性や透明性を常に意識しており、昨年6月より更なるガバナンス体制強化を目的に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。

現在、取締役11名のうち6名が社外取締役、また5名が女性と、多様なバックグラウンドがある人材で取締役会が構成され、以前より具体性を増した議論ができるようになりました。

深川 当社も、2024年5月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。意思決定の迅速化を実現するとともに、取締役会の監督機能の強化等によりさらなるコーポレートガバナンス向上を図っていきます。

また、サステナビリティにおけるガバナンス強化として、サステナビリティ担当役員をはじめとする各部門責任者が集まるサステナビリティ委員会を月に2回開催することで、課題解決に向けてタイムリー、且つ建設的な議論を展開することができています。各部門の責任者が頻度高く集まり、自分ごと化されて各部門に方針が落ちていくことで、より具体的なアクションへと繋がっていると感じます。

クリスティン 月2回の実施は大変だと思いますが、各部門の意識が高まりますね！ ZOZOは隔月でSDGs推進委員会を実施しており、私が副委員長を務めています。執行役員全員で、ZOZOのサステナビリティの課題や解決策についてディスカッションをおこなっています。また、情報開示については2022年度コーポレートサイト上に統合報告ポータルを開設し、財務情報やサステナビリティなどの非財務情報の他、ステークホルダーインタビューなどを積極的に開示しています。情報開示が進み、社外から評価をいただく機会が生まれたことで、「グローバル基準での取り組みレベルを目指そう」という社内の意識が高まりました。

深川 私たちも様々な媒体やビジネスシーンにおいて、積極的なESG情報の開示拡充を図っています。その結果と



して、金融機関や投資家の方たちからコミュニケーションのオファーをいただくことが増加しています。社外からの客観的な評価がフィードバックされることで、どのような要求事項があるのかがクリアになり、活動レベルの底上げとともに、サステナブル経営のシフトアップにも繋がります。企業としてサステナビリティに前向きに取り組む際の後押しになりますね。

クリスティン 日本には、共通化された「サステナブルなアパレル製品」の定義が存在しません。環境や社会に少しでも配慮された商品を選択したいと考えるお客さまは少しずつ増えています。サステナブルな商品が選択肢のひとつになるために、製品情報を開示することが重要です。アダストリアさまが、独自にサステナブルを定義付け、公表されたことで業界全体のモチベーションが上がったのではないかと思います。

深川 アダストリアでは、サステナブルな素材や加工、社会に配慮された背景をもつ商品の下げ札に、独自のサステナブルマークを付与しています。サプライヤーさまはもちろん、生産部やブランドMDなど当社のサステナブルなものづくりの方針や想いに賛同し、サステナブルな商品を社会に生み出

すために重ねた多くの努力を可視化させ、付加価値としてお客さまに伝えていきたいとの思いがあるからです。2024年2月期時点でマークの付与率は17.1%ですが、お客さまに見えにくい企業努力を情報として積極的に開示することで、サステナブルな購買行動の後押しのみならず、ファッションを楽しみながら、そうした取り組みを行う企業を応援することにも繋がるのではないのでしょうか。

ファッションのサステナビリティで企業とお客さまとの循環の輪を育む

— お客さまの行動をサステナブルに変えるために取り組まれていること、取り組んでいることを教えてください。

深川 社会や環境に配慮したものづくりへの転換を促進し、お客さまの行動をサステナブルなものに変えていくためには、自社生産機能やマルチブランドの事業特性を最大限に活かし、当社らしいサステナビリティの推進と、お客さまが求めるデザイン性や価格といった付加価値とのバランスを取りながら商品を生み出していくことが重要だと考えます。サプライヤーさまやお取引先と連携し、日本のファッション産業が持続可能な成長を遂げられるよう、今の私たちができること、すべきことを戦略的に実行することで産業全体のサステナビリティに関する取り組みの底上げに貢献していきたいです。

クリスティン ZOZOは、2022年9月に生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」というサービスを始めました。過剰生産・大量廃棄の課題解決を目指すため、商品1点から生産できる仕組みを導入し、現在、31ブランド*との受注生産に取り組んでいます。受注生産のため、目当ての商品の完売による買い逃しがなくなるだけでなく、



*2024年7月現在

「気付いたら、サステナブルなお買い物が出ていた！」という体験を同時に提供できることもこの仕組みの魅力です。

深川 「気付いたら」という点に深く共感します。当社では、素材開発部が独自素材を開発する際に必ずサステナブルな要素を取り入れています。そしてマルチブランド展開を活かし、ブランド規模の大小関係なく横串で商品に採用できるようにする。そうすることで、価格に転嫁することなく商品をお届けすることができています。まずは、「この服を身に付けたい！」とワクワクしながら商品を手にしていただき、そのアイテムが、サステナブルな背景をもっていれば二重にうれしい。そんなストーリーが描けたらと思っています。



アダストリアは、2030年までに全商品の半分以上をサステナブルな素材・加工に切り替えることを目標に掲げています。目標達成のためにデジタル技術を活用し、商品企画から生産工程といったサプライチェーン上での課題の可視化を図ることで、取り組みのスピードとクオリティを向上させていくといったことにも着手しています。最終的には、アダストリアのどの商品を買っても、いつの間にかサステナブルな行動に加わっている、という状態が理想ですね。

クリスティン 業界全体でサーキュラーファッションを実現していくためには、若者に人気のブランドを多数展開するアダストリアさまの力が必要です。サステナブルな素材・加工を取り入れたり、商品のライフサイクルを意識した商品設計を行っていただくなど、ともに循環の輪を創り出せたらいいですね。

現在、ZOZOの提供サービスの軸は、ECプラットフォームでのショッピングです。お客様の行動を自然な形でサステナブルなものに変えるには……

と考えると、リユース・リサイクルの促進が重要だと感じています。ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSUED」では、お客さまから下取りしたアイテムを二次流通させています。今後はより、ZOZOTOWN上で新品だけでなく古着も取り扱っていることを認知してもらい、お客さまの選択肢を広げるような打ち出しを行っていきたくですし、古着の買取・販売を活性化させることで服一着の製品寿命を伸ばし、古着の買取・販売を通じてお客さまの選択肢を広げ、服一着の製品寿命を伸ばすことでサーキュラーファッションをより押し進めていきたいです。

深川 お客さまも新しいファッションを楽しみたいときもある。洋服を手放す際の選択肢が広がる、サーキュラーファッションに自然とお客さまを巻き込んでいけるような、素晴らしい取り組みだと思います。

クリスティン お客さまの行動を変えるという観点では、サステナビリティへの意識を高めたいと考え、2022年11月、ZOZOTOWN内にサステナビリティ情報発信コンテンツ「elove by ZOZO (エラブ バイ ゾゾ)」を立ち上げました。サステナブルファッションに関する情報だけでなく、カルチャーやマインドフルネスなど様々なコンテンツを発信しています。



また、他社との協業やテックの活用も行動変容の後押しになります。ZOZOは、ヤマト運輸さまとともにCO2削減に向けた物流の変革に着手し、「ゆっくり便」や「あんしん置き配」といった新たな配送方法にも取り組ん

でいます。テックの活用では、足の3D計測用マット「ZOZOMAT」という自分の足のサイズがミリ単位で計測できるツールを2020年から導入しています。ZOZOMAT対応シューズは非対応シューズに比べ、返品率が36.9%低く、返品配送時に発生するCO2削減に大きく寄与しています。

深川 アダストリアもDXに注力しています。需要予測AI活用による精度向上や、商品が購入されなかった理由を店舗スタッフが音声入力し、それをAIがスクリーニングして商品開発やマーケティングに活用する「スタッフボイス」の導入など、お客さまのニーズに合ったビジネススキームにつなげています。DXの活用を進め、サステナビリティをさらに後押ししていきたいですね。

ダイバーシティの推進で個性が輝き、能力を最大限に発揮できる組織に ファッションの力で、多様性のある社会を目指す

— お客様の行動をサステナブルに変えるために取り組まれていること、取り組んでいることを教えてください。

深川 持続的な事業成長や新たなイノベーション創出、共創による社会課題解決には、人財の力が欠かせません。従業員が働きやすい安心・安全な職場環境を整備し、個々が最大限に力を発揮できるよう仕組みや制度を整えるだけでなく、一人ひとりがチャレンジを続け、変化することを恐れない柔軟な組織づくりが重要です。ダイバーシティは、強靱で柔軟な組織づくりに欠かせない要素です。重点課題の一つに掲げる女性の活躍支援や、男性の育休取得促進を通じた両立支援、LGBTQ+の理解促進など、多彩なステークホルダーにあわせた様々な取り組みを行っています。ZOZOさまの取り組みについても、是非知りたいです。

クリスティン ZOZOでは、「2030年までに取締役と上級管理職（部長



Christine EDMAN

以上)の女性比率を30%以上にする」というKPIを定めています。達成するためには様々な面で変革が必要ですが、一番変えていきたいのは、女性本人のマインドセットです。現在は自分でキャリアパスを描く上で助けになるネットワークづくりに力を入れています。女性自身が自分のポテンシャルを発揮して働いていると感じられている状態こそが、「女性活躍」ですからね。

深川 私もそう思います。性別や役職に関係なく、自身の能力を活かして活躍できる状態をつくり出すことが、結果的に女性管理職比率向上に繋がると思います。ライフとキャリア、どちらも大事な人生の要素ですから、自分がどうありたいのかを描き、上司や会社がその実現を後押ししていただける組織風土の醸成や仕組みを構築していきたいと考えています。ダイバーシティ経営は重要な課題ですが、従業員一人ひとりが「自分らしく」活躍することで、組織はあらゆる違いを力に変えていくことができる。更なる変革や成長に向

けた大きな後押しになると確信しています。

クリスティン ZOZOは、セクシュアルマイノリティへの理解・啓発も行っています。社内規程における配偶者の定義に同性パートナーを含め、パートナーの性別にかかわらず社内制度の適用を受けられます。また、LGBTQ+に対する正しい認識と理解を促進するためeラーニングの実施や、お取引先と啓発企画を共催しています。

深川 アダストリアも2022年から、DE&I推進の一環としてALLY（アライ）の象徴であるレインボーフラッグを国内約1,200店舗で一斉に掲げる「アダストリアプライドマンス」を毎年6月に開催しています。[従業員にLGBTQ+](#)



[に関するオリジナル接客研修動画](#)を視聴してもらい、当たり前とは何かを改めて考え、新たな視点や気づきを得てもらおうきっかけとしています。多くの方に観ていただきたいと考え、研修動画は当社の公式Youtubeで一般公開しています。こうした取り組みを通じて、ファッションを起点とした多様性のある社会づくりにも努めています。

クリスティン 女性活躍を含むDE&Iの推進は、人材採用からデザインの在り方に至るまで、広くサステナビリティに影響する重要なトピックであることを意識し続けることが大切です。

—最後に、ファッション業界の未来に向けてメッセージをお願いします。

クリスティン 一言で申し上げるなら、「Together Forever」ですね。プラットフォームであるZOZOとしては、ステークホルダーを巻き込むパートナーシップが鍵です。アダストリアさまをはじめとする多くのパートナーと協業し、サーキュラーファッションを実現したいと思っています。

深川 「Together Forever」、良いですね！多くのサステナビリティ課題は個社では解決することができません。グッドコミュニティ共創カンパニーとして、ときには業界を超え様々な企業や人、地域コミュニティと繋がりながら、持続可能なファッションビジネスへの転換を目指します。ファッションが未来でも毎日の生活や人生を豊かに彩るものであり続けるために、ステークホルダーの皆さまと共にサステナブルファッションのかたちを創りあげていきたいと思っています。



Tomoko FUKAGAWA