

サステナビリティと価値創造

——パタゴニアが示す未来への挑戦——

李 晨^{1*}・遠藤 誠 二^{2*}

Possibilities of Sustainability and Value Creation
- Patagonia's Challenge for the Future -

Li Chen, Seiji ENDO

要旨

本研究はアウトドア・アパレル企業パタゴニア社をケースとし、企業の環境的責任とビジネスの両立可能性を共創的価値創造の観点から考察する。同社は「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」というミッションのもと、三つの戦略的イノベーション—サプライチェーン革新、循環型ビジネス・モデル、ステークホルダーとの共創—を推進している。特に2022年の株式譲渡は、企業所有権を環境団体へ移管し全利益を保全活動に再投資する革新的ガバナンス・モデルを確立した。分析の結果、同社の戦略は環境保全を競争優位の源泉とする「パタゴニア・パラドックス」を具現化し、持続可能性と収益性を両立させていることが明らかになった。また、透明性のあるメッセージングや反消費キャンペーンを通じて環境価値を真正に伝える価値主導型マーケティングを実践している。本研究はサステナビリティ経営と共有価値創造理論に貢献し、環境保全とビジネス成功の両立を目指す他企業への示唆を提供する。

キーワード：持続可能性、循環型経済、価値共創、パタゴニア社

Abstract

This case study investigates Patagonia, Inc. as a model of sustainable business practice, showing how the outdoor apparel company aligns environmental responsibility with profitability through its mission “We’re in business to save our home planet” and three

*1 東海大学大学院経済学研究科博士課程後期 *2 東海大学経営学部教授

strategic innovations that transform sustainability into competitive advantage. First, structural reduction of environmental impact through supply chain innovation; second, resource efficiency through the circular business model; and third, social value creation through stakeholder and community-based value co-creation, and the groundbreaking 2022 ownership transfer (\$3 billion valuation) that dedicates all profits to environmental trusts. Empirical analysis reveals these strategies enable Patagonia to prove that being ethical, transparent, and sustainable need not come at the expense of profit, validating the “Patagonia Paradox” where environmental commitment drives competitive advantage. Additionally, Patagonia’s sustainable marketing approach authentically communicates environmental values through transparent messaging, anti-consumption campaigns like “Don’t Buy This Jacket,” and storytelling that educates consumers about environmental issues rather than merely promoting products. The study contributes to sustainable business theory by demonstrating ecological responsibility’s viability in the fashion industry, illustrating sustainable marketing’s role in building brand loyalty, and showing how purpose-driven businesses can achieve market differentiation. Findings offer actionable insights for businesses seeking to reconcile environmental responsibility with business success in today’s increasingly eco-conscious marketplace.

Keywords: Sustainability, Circular Economy, Value Co-creation, Patagonia Inc.

1. はじめに

企業の持続可能性への取り組みは、従来の企業の社会的責任（CSR）の枠組みを超え、戦略的価値創造の中核的要素として再定義されつつある（Dentoni et al., 2021）。特に気候変動や資源枯渇といった地球規模の環境課題が深刻化する中、企業活動の環境的側面と経済的側面の統合に関する学際的研究が急速に発展している（Schöggl et al., 2022）。

しかし、持続可能な企業戦略における環境保全とビジネスの両立メカニズムについては、依然として理論的・実証的解明が不十分であり、複雑な相互作用の全体像の解明が課題となっている（Velte, 2021; Whelan et al., 2021; Meskini et al., 2024）。

本研究では、環境保全を企業理念の中核に据え、持続可能なビジネス実践において先駆的役割を果たしてきたアウトドア・アパレル企業パタゴニア社を事例として、持続可能性と価値創造の相互関係を分析する。同社は「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」という使命のもと、環境負荷の最小化と企業の長期的成長の両立を追求してきた点で、重要な研究対象となる（Chouinard & Stanley, 2016）。

特に本研究では、パタゴニア社の(1)サプライチェーン全体における環境配慮型実践、(2)製品ライフサイクル延長戦略、(3)顧客・パートナーとの共創的關係構築、という三つの次

元に注目し、これらの取り組みが環境・社会価値と経済価値の同時創出にどのように貢献しているかを分析する。さらに、2022年9月に創業者 Yvon Chouinard による株式譲渡決定という前例のない組織形態の変革が持つ戦略的意義についても考察を加える。

本研究の理論的貢献は、持続可能性と価値創造の統合的理解を深めることにあり、実践的貢献としては、環境志向型ビジネス・モデルの構築を志向する企業への具体的示唆を提供することにある。

2. 先行研究

2.1 企業の持続可能性と価値創造

持続可能性（サステナビリティ）と企業価値の関係については、相反する二つの理論的視点が存在する。一方は、持続可能性への投資は追加的コストをもたらす、株主価値を毀損するという伝統的な見解である（Friedman, 1970）。他方、資源ベース理論や制度理論に基づく新たな視点では、持続可能性への投資は長期的に企業価値を高める戦略的資源として捉えられている（Hart, 1995; Bansal, 2005）。

Porter & Kramer（2011）が提唱した「共有価値の創造（Creating Shared Value: CSV）」の概念は、社会的価値と経済的価値の同時創出が可能であると主張している。同様に、Hart & Milstein（2003）は持続可能な価値フレームワークを提示し、環境・社会課題への取り組みが企業価値の向上につながる四つの経路を示している。これらの理論的アプローチは、環境保全とビジネスの両立可能性を示唆しているが、その具体的メカニズムについては更なる実証研究が求められている（Crane et al., 2014）。

2.2 循環型経済と製品ライフサイクル管理

循環型経済（Circular Economy）は、従来の「採取－製造－廃棄」型の線形経済モデルに代わる新たな経済パラダイムとして注目されている（Geissdoerfer et al., 2017）。製品設計段階からリサイクルを前提とした材料選択を行い、製品寿命を延長する修理・リユースの仕組みを構築することで、資源効率性の向上と環境負荷の低減を同時に実現する経済モデルである（Murray et al., 2017）。

アパレル産業は特に資源集約的かつ廃棄物を多く生み出す産業として知られており、循環型経済への移行が強く求められている（Ellen MacArthur Foundation, 2017）。しかし、アパレル企業による循環型ビジネス・モデルの構築とそのビジネス効果に関する実証研究は限られている（Hvass, 2014; Stål & Corvellec, 2018）。

2.3 共創的価値創造と顧客エンゲージメント

Prahalad & Ramaswamy (2004) が提唱した「共創 (co-creation)」の概念は、企業と顧客が共同で価値を創造するプロセスを指す。従来の企業中心の価値創造プロセスから、顧客を含む多様なステークホルダーとの相互作用を通じた価値創造への移行を示している (Ramaswamy & Ozcan, 2018)。

共創的アプローチは特に持続可能性の文脈で重要性を増しており、環境意識の高い顧客との協働は企業の環境イノベーションを促進する効果があることが指摘されている (Nidumolu et al., 2009)。しかし、持続可能性を志向するビジネス・モデルにおける共創プロセスの役割については、さらなる研究が必要とされている (Bocken et al., 2014)。

2.4 企業のパーパスの再定義と制度的革新

Mayer (2021) が提唱する「企業のパーパス (corporate purpose)」の理論的枠組みは、現代企業の存在意義を根本から問い直す視点を提供している。Mayer の主張は、従来の株主資本主義を超えた企業の社会的役割の再定義にあり、パタゴニア社の実践と密接に関連する理論的支柱から構成される。Mayer (2021) は「企業の目的は人と地球が直面する課題を解決することであり、利益はその手段でしかない」と主張している。この考え方は、パタゴニア社の「We're in business to save our home planet」という企業理念に直接反映されている。

さらに、Mayer が提唱する「相互利益の経済学 (Economics of Mutuality)」では、伝統的な市場メカニズムでは解決できない社会的課題に対し、企業が非財務資本の統合、ステークホルダー協働、制度設計の革新すなわち利益分配モデルの再構築の三つの方法で介入する必要性を強調されている。

3. パタゴニア社の持続可能性戦略の背景と発展

3.1 パタゴニア社の概要と企業理念

パタゴニア社は1973年に登山家 Yvon Chouinard によって設立され、米国カリフォルニア州ベンチュラに拠点を置く、アウトドア・アパレルを扱う非上場企業であり、環境保全を企業理念の中核に据えた経営で知られている。同社は現在、全世界で70以上の店舗を所有・運営し、年間売上高は約10億ドル (約1,400億円) と推定され¹⁾、約2,000人の従業員を擁している²⁾。

パタゴニア社は、主力製品であるフリース・ジャケットやダウン・ジャケットを中心としたアウトドア・アパレルおよび、ギア製品を展開して、機能性とファッション性を兼ね

備え高い人気を維持している。2012年からは「パタゴニア プロビジョンズ」ブランドで持続可能な食品事業にも注力しており³⁾、アパレルで培った環境配慮のノウハウを食品分野へ拡大している。全製品ラインで再生ポリエステル（PCR シンチラ）やオーガニック・コットンなどのサステナブル素材を採用し、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を図っている⁴⁾。

同社は長年にわたり責任あるビジネスの実践を提唱しており、2011年に B Corp となった、翌年には定款を変更し、持続可能性と労働者を大切に扱うことを採択し、カリフォルニア・ベネフィット・コーポレーションとして事業を登録している⁵⁾。

2018年には、同社の目的を「We're in business to save our home planet」に変更した⁶⁾。同社の使命である「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」は、ビジネスを通じた環境問題解決への強いコミットメントを示している（Chouinard & Stanley, 2016）。

パタゴニア社はプライベートカンパニーとして長年運営されてきたが、2022年9月に創業者 Chouinard は同社の全所有権を環境保全を目的とする信託（Patagonia Purpose Trust）と非営利組織（Holdfast Collective）に移転するという画期的な決定を行った⁶⁾。この決定により、同社の利益の大部分は気候変動対策と環境保護活動に充てられることとなった。

3.2 持続可能性戦略の発展過程

パタゴニア社の持続可能性戦略は、以下のような段階的発展を遂げてきた：

1. **認識と基盤構築期（1970年代－1980年代中期）**：環境問題への認識が高まり、事業活動の環境影響の把握と初期的な対応策が模索された時期。1984年に売上の1%を環境団体に寄付する「地球のための1%（1% for the Planet）」を開始⁷⁾。
2. **革新と実験期（1980年代後期－1990年代）**：環境負荷の少ない素材やプロセスの探求が進んだ時期。1996年にはオーガニックコットンの100%導入を実現し、業界に衝撃を与えた⁸⁾。同時に、企業としての成長と環境保全のジレンマに直面した時期でもある。
3. **システム構築期（2000年代－2010年代前半）**：サプライチェーン全体を視野に入れた体系的な環境マネジメントシステムの構築が進んだ時期。フットプリント・クロニクルによるサプライチェーンの透明性向上⁹⁾ や、コモンズレズ・イニシアチブによる循環型モデルの構築が進展した¹⁰⁾。
4. **変革と拡大期（2010年代後半－現在）**：ビジネス・モデル自体の変革と社会的影響力の拡大を図る時期。Worn Wear プログラムの拡充¹¹⁾、リジェネラティブ・

オーガニック認証の推進¹²⁾, そして2022年の所有権構造の革新的変革⁶⁾などが特徴的である。

この発展過程は, 単なる環境配慮型製品の提供から, ビジネス・システム全体の変革, さらには資本主義のあり方そのものへの問いかけへと進化してきたことを示している。

4. 研究方法

本研究では, パタゴニア社の持続可能性経営と共創的価値創造に関するケース・スタディを行った。研究の方法論として, 単一ケース・スタディ (single case study) を採用し, パタゴニア社を「ユニークなケース」(unique case) として選定した (Yin, 2018)。選定の理由は, ファッション企業による環境保護や持続可能性への取り組みの多くがリサイクルプログラムや寄付などにとどまる中, 株式を環境団体に譲渡するという形でコミットメントを示したパタゴニア社のケースは極めてユニークであり, 同社は持続可能性とビジネスの両立において業界内で顕著な成果を示している点に基づいている (Eisenhardt & Graebner, 2007)。単一ケース・スタディの方法論的限界を克服するため, データの三角測量 (triangulation) を重視し, 複数の情報源 (社内資料, 公開文書, 報告書, 市場データなど) と分析手法を組み合わせることで, 研究の妥当性と信頼性を確保した。このアプローチにより, パタゴニア社における持続可能性実践と価値創造の複雑な相互関係について, 文脈依存的かつ深い理解を得ることが可能となり, 理論構築の基盤を提供している (Yin, 2018)。

4.1 データ収集

本研究では以下の多様な情報源からデータを収集した：

1. 公開資料の分析

- パタゴニア社の公式ウェブサイト, 年次報告書, サステナビリティ報告書, プレスリリース (2010–2023年)
- 創業者 Yvon Chouinard の著書『社員をサーフィンに行かせよう：パタゴニア経営のすべて』, 『レスポンシブル・カンパニー：パタゴニアが40年かけて学んだ企業の責任とは』 および『レスポンシブル・カンパニーの未来：パタゴニアがこの50年で学んだこと』
- 環境・社会的取り組みに関する公式声明文書 (2015–2023年)
- 同社が参画する業界イニシアチブの報告書 (Sustainable Apparel Coalition, 1% for the Planet など)

2. 観察調査

- 小売店舗における顧客エンゲージメント観察（東京）

3. 業界データ

- アパレル業界サステナビリティ指標
- 競合他社の環境関連取り組みデータ

4.2 データ分析

一次データと二次データを組み合わせた三角測量手法を活用し、同社の価値主導型マーケティングの発展過程を時系列で追跡とともに、「Don't Buy This Jacket」キャンペーン、B Corp 認証取得、株式譲渡などの重要な意思決定や転換点を詳細に分析し、環境保全への取り組みとビジネス成長の関係性の変遷についてプロセス分析を基に検討した。また、持続可能性と価値創造の相互関係を分析するため、以下の理論的フレームワークを統合的に活用した：

1. 共有価値創造（Creating Shared Value）理論（Porter & Kramer, 2011）
2. 持続可能な価値フレームワーク（Sustainable Value Framework）（Hart & Milstein, 2003）
3. 価値共創（Value Co-creation）理論（Prahalad & Ramaswamy, 2004）
4. 循環型経済モデル（Circular Economy Model）（Geissdoerfer et al., 2017）

これらのフレームワークを統合することで、パタゴニア社の環境保全活動とビジネスの関連メカニズムを多角的に分析し、持続可能性と価値創造の相互補完的関係を解明した。さらに、研究の妥当性と信頼性を高めるため、データの三角測量を行なって複数の情報源からのデータを照合し、一貫性を確認した。

5. 分析結果

一次データ（社内文書、公式ウェブサイト）と二次データ（業界データ、専門誌の記事とレポート）の三角測量およびプロセス分析を通じて、以下の分析結果が得られた。

5.1 環境負荷低減を目指したサプライチェーン管理

パタゴニア社のサプライチェーン管理における環境負荷低減の取り組みは、原材料調達から製造、物流に至る全プロセスを対象としている。

5.1.1 持続可能な原材料調達

同社は1996年に業界に先駆けてオーガニックコットンの100%導入を実現した⁸⁾。これ

は当時の収益の20%減少というリスクを伴う決断であったが、長期的には差別化要因となり、環境意識の高い顧客層の獲得に貢献した (O'Rourke & Strand, 2017)。現在では製品の98%にリサイクル素材または有機素材を使用している¹³⁾。

特筆すべき取り組みとして、2017年から開始されたリジェネラティブ・オーガニック農法¹²⁾の推進がある。これは単に化学物質を使わないオーガニック農法を超え、土壌の炭素固定能力を高め、生物多様性を促進する農法であり、サプライチェーンの最上流における革新的アプローチとして評価できる。

5.1.2 製造プロセスの環境配慮

製造工程においては、ブルーサイン認証の取得を推進し¹⁴⁾、有害化学物質の使用削減と労働環境の改善を同時に追求している。

5.1.3 サプライチェーンの透明性確保

2008年に開始された「フットプリント・クロニクル」は⁹⁾、サプライチェーンの環境・社会的影響を可視化するツールとして機能している¹⁵⁾。この透明性確保の取り組みは、消費者の信頼構築に寄与するとともに、サプライヤーの環境パフォーマンス向上を促す効果を持っている。

5.2 製品ライフサイクル延長戦略

パタゴニア社の製品ライフサイクル延長戦略は、循環型経済の理念 (図1参照) を実践する具体的施策として機能している¹⁶⁾。

5.2.1 耐久性重視の製品設計

同社の製品設計は「必要以上に作らない」という理念に基づき、長期使用を前提とした耐久性を重視している¹⁷⁾。この方針は短期的な販売数量の最大化とは相反するが、長期的な顧客ロイヤルティ構築に貢献している。

5.2.2 修理サービスの提供

パタゴニア社はアメリカ・ネバダ州リノにある北米最大のアパレル修理センターを運営し¹⁸⁾、年間約5万点の製品修理¹⁹⁾を行っている。修理サービスは直接的な収益源としての機能よりも、顧客との関係性強化および長期的なブランド価値向上に有意に寄与していることが明らかとなった。

5.2.3 中古品市場の確立

2017年に本格化した「Worn Wear」プログラムは¹¹⁾、同社製品の中古品市場を確立することで、製品ライフサイクルの延長を実現している。このプログラムは、(1)新品購入への依存度低減、(2)廃棄物削減、(3)新規顧客層の獲得、という三重の効果をもたらしていることが分析から明らかになった。特に、通常より20-50%低価格の中古品提供は、若年層な

Product Circularity

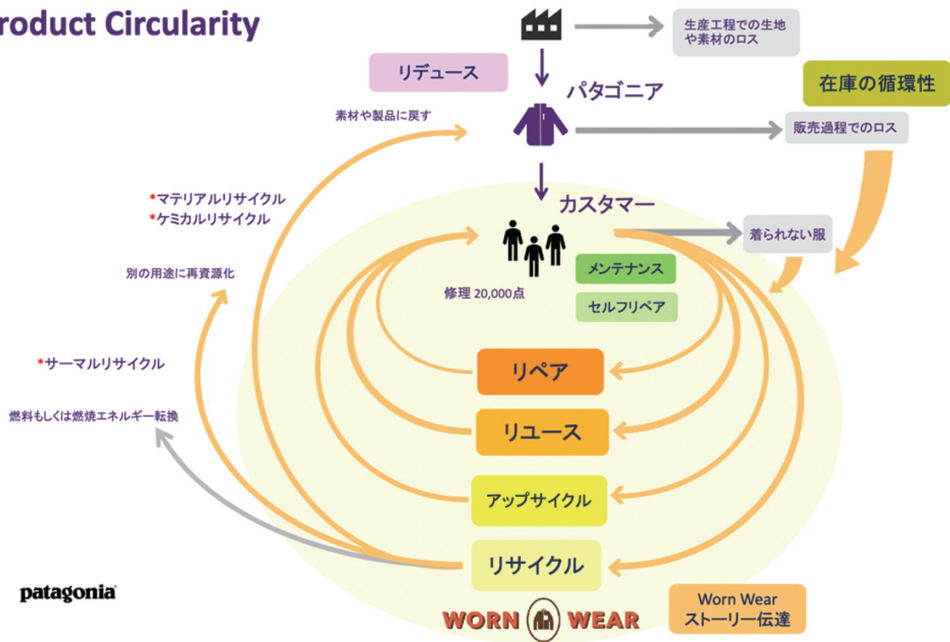


図1 循環型経済の理念

出典：平田（2023）

ど新たな顧客セグメントへのアクセスを可能にしている。

例えば、パタゴニア社の日本における古着循環システムは、小泉壱徳氏が代表を務める「国内循環古着プロジェクト」によって運用されている²⁰⁾。同プロジェクトでは、パタゴニア社が回収した使用可能な中古衣料を買い取り、専門店「衣〜ころも」で販売する。このリユース事業で得た収益は全額、古着交換会「xChange」の運営支援に充てられる仕組みである。

5.2.4 アップサイクルとリサイクル

使用済み製品の素材化学的リサイクルにおいては、日本のJEPLANとの協働によるポリエステル繊維の循環的リサイクル技術の開発が注目される²¹⁾。この取り組みは素材レベルでの「循環の輪を閉じる」試みとして評価できる。

5.3 共創的価値創造とステークホルダー・エンゲージメント

パタゴニア社の価値創造プロセスでは、マルチ・ステークホルダーとの協働的關係構築が特徴的である²⁾ ²²⁾。

5.3.1 顧客との共創

パタゴニア社は顧客をビジネスパートナーとして位置づけ、製品開発や環境活動におけ

る共創を促進している。特に「アンバサダー・プログラム」²³⁾を通じた顧客との価値共創は、製品改良と環境意識向上の両面で効果を発揮している。また、フィールドテスターとして参加する顧客²⁴⁾は、単なる消費者としての立場を超え、実質的に「共同開発者」としての役割を担っていることが明らかとなった。

5.3.2 環境 NGO との協働

年間売上の1%を環境保護団体に寄付する「1% for the Planet」イニシアチブは、1984年の開始以来、累計1億ドル以上の資金を環境NGOに提供している⁷⁾。この長期的なコミットメントは、環境NGOとの信頼関係構築に寄与するとともに、同社の環境保全への真摯な姿勢を示す象徴となっている。また、2014年にPatagoniaはフェアトレードUSAと協力し²⁵⁾、フェアトレード認証製品を通じて労働者の生活賃金を支払う取り組みを行って、フェアトレード製品ごとに賞与を支払い、労働者がその用途を決定できるようにしている。

さらに、環境保護キャンペーンにおける協働は、パタゴニア社のブランド価値向上と環境NGOの活動強化という相互補完的な効果をもたらしている。ベアーズ・イヤーズ国定記念物の保護キャンペーン²⁶⁾では、同社の情報発信力とNGOの専門知識の相乗効果が政策変更につながった事例が確認された。

5.3.3 業界協働と知識共有

パタゴニア社は競合他社との協働も積極的に推進している。2011年に開始された「持続可能なアパレル連合 (Sustainable Apparel Coalition)」への参画²⁷⁾や、有害化学物質排除に向けた「ブルーサイン・イニシアチブ」への加盟²²⁾は、業界全体の環境パフォーマンス向上を目指す取り組みである。

パタゴニア社の経営で最も革新的なのは、競合他社と環境技術を積極的に共有する「オープンソース戦略」である。2016年に発表された「環境・社会イニシアチブ」白書で公式に表明されたこの方針²⁸⁾は、同社が開発したサステナブル素材やエシカル調達システムの技術情報を業界全体に公開することを意味する。例えば、湿式スーツ用の石油由来ネオプレンに代わる植物由来素材「ユーレックス」の開発技術を業界全体に公開した事例²⁹⁾は、環境問題解決を競争優位より優先する同社の理念を示している。

5.3.4 価値主導型マーケティング

パタゴニア社は、透明性のあるメッセージングや「Don't Buy This Jacket」などの消費削減キャンペーン³³⁾を通じて、環境保護への取り組みを明確に伝えるマーケティング戦略を展開している。また、ストーリーテリング³⁴⁾を活用し、消費者に環境問題について教育することで、製品の宣伝だけでなく共感を呼び起こしている。さらに、リサイクル素材の使用やサプライチェーンの持続可能性を追求し、環境保護に対する企業およびコミュ

ニティとの連携を深めることで、単なる製品販売企業ではなく、消費者との信頼関係を構築すると同時に、社会的責任と環境保護への取り組みが評価されるブランドとして確立されており、持続可能な消費行動を促進している。

5.3.5 持続可能なブランドとのパートナーシップ

パタゴニア社は他の持続可能なブランドとも提携し、エコフレンドリーなライフスタイルを促進する製品を共同開発したり、共同イベントを開催している。たとえば、耐久性に優れ、環境に配慮したハイキング・ブーツのラインアップにおけるダナー・ブーツとのコラボレーション³⁰⁾は、両ブランドの専門知識を組み合わせ、顧客体験を向上させるものである。

5.4 企業統治の革新：所有権構造の転換

2022年9月に発表されたパタゴニア社の所有権構造の転換⁶⁾は、企業統治における画期的な革新として位置づけられる。Yvon Chouinard は同社の議決権株（2%）を「Patagonia Purpose Trust」に、非議決権株（98%）を気候変動対策を行う非営利組織「Holdfast Collective」に譲渡した。

この決定により、同社の経営理念と環境保全への取り組みが永続的に保証されるとともに、年間約1億ドルと推定される利益の大部分が環境保護活動に充てられることになった。Yvon Chouinard は「地球を唯一の株主にする」との表現でこの決断を説明したが、これは企業の究極の目的が株主価値最大化ではなく、社会的・環境的責任の遂行にあるという新たな企業観を示唆している。

この所有権構造の転換は、法的には「永続的目的信託（perpetual purpose trust）」と非営利組織への寄付という形式をとっており、既存の法制度内で企業の社会的使命を制度化する革新的アプローチとして評価できる。

6. 考察

6.1 持続可能性とビジネスの相互強化関係

パタゴニア社の事例分析から、持続可能性への投資とビジネスの間に相互強化的な関係が存在することが明らかになった。この関係性は以下の経路を通じて形成されている：

1. **ブランド差別化効果**：環境保全への真摯な取り組みは、競合他社との明確な差別化要因となり、環境意識の高い顧客セグメントにおけるブランド選好を高めている。2023年12月に実施された YouGov 社の調査³¹⁾によると、世界中の消費者の半数以上が、自分が選んだ衣料品やアクセサリーのサステナブル・バージョンの

ためなら、より高い金額を支払ってもよいと回答している。17の国際市場で実施されたこの調査では、サステイナブルな衣料品にプレミアムを支払う場合、17市場全体で消費者の約4分の1が最大10%多く(26%)、13%が最大25%多く支払うと回答していることが明らかになった。

2. **リスク低減効果**：サプライチェーンの環境・社会的リスク管理は、規制強化や消費者批判といったリスクの事前回避に貢献している。特に有害化学物質の先行的排除や、労働条件の厳格な監視は、将来的なコンプライアンスコストの低減につながっている。
3. **イノベーション促進効果**：環境課題への対応を目的としたイノベーションは、コスト削減や新市場開拓といった経済的効果をもたらしている。例えば、リサイクル素材の開発は原材料コスト削減と差別化の両方に貢献している。
4. **長期的顧客関係構築効果**：修理サービスや Worn Wear プログラムは、製品の長寿命化を通じて短期的な再購入頻度を下げ一方、顧客ロイヤルティと生涯顧客価値(lifetime customer value)の向上をもたらしている。Circular Economy Insightsによると、パタゴニア社の顧客の30%が「Worn Wear」プログラムに参加しており、より持続可能な顧客体験の創造に成功していることが浮き彫りになっている³²⁾、さらに、CSR Trends Reviewによると、35%の顧客は、環境に貢献しているブランドを支持する傾向が高く、持続可能性への取り組みと顧客ロイヤルティとの間に強い結びつきがあることを示している³²⁾。

これらの分析結果は、Porter & Kramer (2011)の共有価値創造理論やHart & Milstein (2003)の持続可能な価値フレームワークと整合的であり、環境価値と経済価値の同時創出が可能であることを示している。

6.2 共創的アプローチの役割

パタゴニア社の共創的アプローチは、持続可能性と価値創造の相互強化関係を促進する共創のプラットフォームを提供することが明らかになった。顧客、NGO、サプライヤー、競合他社といった多様なステークホルダーとの協働は、以下の効果をもたらしている：

1. **信頼関係の構築**：環境保全への真摯な取り組みは、ステークホルダーとの信頼関係構築に寄与している。特に環境NGOとの長期的な協働は、「グリーンウォッシング」批判を回避し、環境コミットメントの信頼性向上に貢献している。
2. **協調的意思決定能力の向上**：複雑な環境問題の解決には、多様なステークホルダーの知識と資源の集約が不可欠である。パタゴニア社の共創的アプローチは、こうした協調的意思決定能力を高める効果を持っている。

3. **イノベーションの加速**：顧客やサプライヤーとの共創は、環境イノベーションの質と実装速度を高める効果がある。フィールドテスターとしての顧客参加は、製品品質向上と環境性能の両方に貢献している。

質的調査の分析から、Prahalad & Ramaswamy (2004) の価値共創理論に新たな視点を加えるものであり、特に持続可能性の文脈における共創プロセスの重要性を示している。

6.3 所有権構造と企業のパーパスの再考

パタゴニア社の所有権構造転換は、企業の究極的目的と統治構造に関する根本的な問いを提起している。この決定は、学術的示唆と実務応用の両面で、以下の点をもたらす：

1. **株主資本主義の限界と代替モデルの可能性**：株主価値最大化を唯一の目的とする従来の企業観に対する挑戦として、環境・社会目的を制度的に優先する新たな企業モデルの可能性を示している。
2. **長期的成長戦略へ**：業績に左右される短期志向の経営からの脱却を可能にし、世代を超えた長期的視点での環境・社会課題への取り組みを制度的に保証する仕組みとして機能している。
3. **パーパス主導型組織の制度的基盤**：パタゴニア社の所有権構造の転換は、Mayer (2021) が提唱する「企業のパーパス (corporate purpose)」の実践例として位置づけられ、企業統治のあり方に関する議論に新たな視点を提供している。企業の存在意義 (パーパス) を単なる理念やスローガンではなく、法的・制度的に担保する革新的アプローチとして評価できる。

結論

本研究の分析結果は、パタゴニア社の事例を通じて、企業の持続可能性戦略と価値創造プロセスが相互補完的な関係にあることを明らかになった。環境保全を企業理念の中核に据えたビジネス・モデルは、単なる社会的責任の遂行を超え、企業の長期的競争優位性に貢献していることが明らかになった (Porter & Kramer, 2011; Hart & Milstein, 2003)。特に注目すべき点として、Worn Wear プログラムやリサイクル素材の戦略的活用は、製品ライフサイクル管理の革新的アプローチとして評価でき、これらの取り組みが顧客との価値共創 (Prahalad & Ramaswamy, 2004) を促進する効果を持つことが確認された。本研究を通じて明らかになったことは以下の通りである：

1. **持続可能性と企業のパフォーマンスの共進化メカニズム**：パタゴニア社は環境保全への投資を通じて、ブランド差別化とロイヤルティ構築を実現し、プレミアム

価格設定を可能にしている (Eccles et al., 2014)。これは企業の持続可能性活動が経済的リターンを生み出すメカニズムを示している。

2. **マルチステークホルダーによる共創的価値創造**：パタゴニア社の顧客、サプライヤー、NPO などとの協働的關係構築は、社会・環境問題に対する協調的意思決定能力を高め、企業の価値創造範囲を拡大している (Tate & Bals, 2018)。
3. **産業エコ・システムへの波及効果**：パタゴニア社の先進的な取り組みは、持続可能性の業界標準を引き上げ、ビジネス・モデル的变化を促進する共創プラットフォームを提供している (Nidumolu et al., 2009)。
4. **ガバナンス構造の再構築**：2022年全株式譲渡決定は、株主資本主義の枠組みを超えて環境保全を企業目的の中核に据えた「パーパス主導型ガバナンス・モデル」を確立し、営利組織の所有構造に関する従来の理論的パラダイムを刷新する画期的な事例となった (Mayer, 2021)。このモデルでは、非営利団体「Holdfast Collective」と信託「Patagonia Purpose Trust」が全株式を保有することで、企業利益が自動的に環境保護活動に還元される仕組みが構築されている。

理論的な観点から、本研究は持続可能性戦略が企業価値創造に与える影響に関する文献 (Eccles et al., 2014; Hart & Milstein, 2003) に貢献するとともに、共創理論 (Ramaswamy & Ozcan, 2018) の企業実践における具体的適用を示した。また、環境志向型ビジネス・モデルの構成要素と発展プロセスに関する理解を深めることで、サステナビリティ経営の理論に新たな視点を加えている。

実務的な観点から、環境配慮型製品開発、循環型サプライチェーン構築、ステークホルダーとの協働的關係形成、そしてパーパス主導型組織文化を育むための実用的なアプローチを提示している。

研究の限界として、単一ケース・スタディの一般化可能性については慎重な解釈が必要であり、今後は複数業種・地域における比較分析を通じて実証する必要がある。また、今後パタゴニア社への直接インタビューを実施することで、より深い洞察を得ることが今後の課題である。さらに、パタゴニア社が非公開企業であるため、一部の財務データへのアクセスが制限されたため、持続可能性戦略の財務効果を長期的に分析する必要があり、実績データで財務効果を検証が求められる。

将来の研究課題としては、(1)環境志向型ビジネス・モデルの異業種適用可能性、(2)持続可能性と価値共創の相互作用メカニズムの詳細分析、(3)時代に合ったガバナンス形態の模索が重要であろう。

以上を踏まえて、適切な戦略とビジネス・モデルの構築によって環境的責任と事業の持続可能性を両立させ得ることが明らかとなった。パタゴニア社の事例は、ビジネスの本質

的目的に関する再考を促すとともに、持続可能な発展に向けた企業の役割拡大の可能性を提示している。

References

- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 197-218.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 105-149.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Čábelková, I., Smutka, L., Mareš, D., Ortikov, A., & Kontsevaya, S. (2023). Environmental protection or economic growth? The effects of preferences for individual freedoms. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1129236.
- Chouinard, Y., & Stanley, V. (2013). *The responsible company: What we've learned from Patagonia's first 40 years*. Patagonia.
- Chouinard, Y. (2016). *Let my people go surfing: The education of a reluctant businessman—Including 10 more years of business unusual*. Penguin.
- Stanley, V., & Chouinard, Y. (2023). *The Future of the Responsible Company*. Patagonia.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56 (2), 130-153.
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60 (5), 1216-1252.
- Diaz, A., Schöggli, J. P., Reyes, T., & Baumgartner, R. J. (2021). Sustainable product development in a circular economy: Implications for products, actors, decision-making support and lifecycle information management. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 1031-1045.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60 (11), 2835-2857.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67.

- Hvass, K. K. (2014). Post-retail responsibility of garments—a fashion industry perspective. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18 (4), 413-430.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58 (3), 887-901.
- Mayer, C., & Roche, B. (2021). *Putting purpose into practice: The economics of mutuality*. Oxford University Press.
- Meskini, M., Mahmud, T. S., Ray, S., Richter, A., Sithi, T. T., & Ng, K. T. W. (2024). Sustainability, profitability, and resiliency of the fast fashion industries during a pandemic. *Energy & Environment*, 0958305X241239896.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140 (3), 369-380.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87 (9), 56-64.
- O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia: Driving sustainable innovation by embracing tensions. *California Management Review*, 60 (1), 102-125.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29 (1), 3-10.
- Stål, H. I., & Corvellec, H. (2018). A decoupling perspective on circular business model implementation: Illustrations from Swedish apparel. *Journal of Cleaner Production*, 171, 630-643.
- Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of business ethics*, 152, 803-826.
- Velte, P. (2021). Environmental performance, carbon performance and earnings management: Empirical evidence for the European capital market. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (1), 42-53.
- Whelan, T., & Douglas, E. (2021). How to talk to your CFO about sustainability. *Harvard Business Review*, 99 (1), 86-93.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.
- 平田健夫 (2023年). 「パタゴニア Worn Wear の取り組み」. 日本マーケティング学会 サービス・マネジメント研究会

Websites

- 1) Patagonia, 環境 NPO に株式を譲渡 <https://esgjournaljapan.com/world-news/21096>
- 2) 企業の責任とパタゴニアの歩み
<https://www.patagonia.jp/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>
- 3) パタゴニア プロヴィジョンズ <https://www.patagonia.jp/shop/provisions-food?page=3>
- 4) パタゴニアのウェアの製造：どこで？ どうやって？ なぜ？
<https://www.patagonia.jp/stories/patagonia-clothing-made-where-how-why/story-18467.html>
- 5) ベネフィット・コーポレーションについての最新ニュース：パタゴニアがスコアを116に向上させて「B インパクト・アセスメント」に合格
<https://www.patagonia.jp/stories/benefit-corporation-update-patagonia-passes-b-impact-assessment-improves-score-to-116/story-17871.html>
- 6) 地球が私たちの唯一の株主 <https://www.patagonia.jp/ownership/>
- 7) 1% for the Planet <https://www.patagonia.jp/one-percent-for-the-planet.html>
- 8) 変革のためのコットン <https://www.patagonia.jp/our-footprint/cotton-for-change.html>
- 9) フットプリント・クロニクルが刷新されて patagonia.com/japan に再登場
<https://www.patagonia.jp/stories/introducing-the-new-footprint-chronicles-on-patagoniacom/story-18443.html>
- 10) 「コモンスレッド・イニシアティブ」のご紹介：リデュース（削減），リペア（修理），リユース（再利用），リサイクル（再生），リイマジン（再考）
<https://www.patagonia.jp/stories/introducing-the-common-threads-initiative/story-18725.html>
- 11) Worn Wear <https://www.patagonia.jp/worn-wear/>
- 12) なぜ，リジェネラティブ・オーガニックなのか？
<https://www.patagonia.jp/regenerative-organic/>
- 13) なぜ，リサイクルなのか？ <https://www.patagonia.jp/why-recycled/>
- 14) ブルーサイン <https://www.patagonia.jp/our-footprint/bluesign.html>
- 15) 隠蔽策，それとも透明性？
<https://www.patagonia.jp/stories/footprint-chronicles-fall-2010-update/story-19223.html>
- 16) 循環型の追求 <https://www.patagonia.jp/stories/our-quest-for-circularity/story-96496.html>
- 17) 皆様には衣類の製造方法を変える力があります。
<https://www.patagonia.jp/buy-less-demand-more/>
- 18) パタゴニアの歴史 <https://www.patagonia.jp/company-history/>
- 19) What Happens to Your Gear at the Patagonia Repair Center: Photos
<https://eu.patagonia.com/be/en/stories/fixation/story-71115.html>
- 20) 国内を循環する古着を着る，そしてライフシフトへ
<https://www.patagonia.jp/stories/wearing-used-clothes-circulating-throughout-the-country/story-107637.html>
- 21) JEPLAN
<https://www.patagonia.jp/stories/recycle-cotton-into-biomass-ethanol/story-107791.html>
- 22) 共通の環境価値のために競合企業が協力する
<https://www.patagonia.jp/stories/competitors-working-together-toward-a-common-good/story-19561.html>

- 23) アウトドアスポーツへの情熱と先端をいくアンバサダーたちの魅力が満載のスポーツページが登場 <https://www.patagonia.jp/stories/sports-and-ambassadors/story-107523.html>
- 24) 核心の疑問：アルパイン・フィールドテスターの記録
<https://www.patagonia.jp/stories/crux-questions-notes-from-an-alpine-field-tester/story-106806.html>
- 25) フェアトレード <https://www.patagonia.jp/our-footprint/fair-trade.html>
- 26) すべては石油, 石炭, ガス, ウランなのだ
<https://www.patagonia.jp/stories/it-was-always-about-oil-coal-gas-and-uranium/story-71222.html>
- 27) サステイナブル・アパレル・コーリション
<https://www.patagonia.jp/sustainable-apparel-coalition.html>
- 28) パタゴニア 環境的・社会的イニシアチブ 2016
<https://www.mountainblog.eu/patagonia-environmental-social-initiatives-2016/>
- 29) ユーレックス天然ラバー <https://www.patagonia.jp/our-footprint/yulex.html>
- 30) パタゴニア×ダナー 新たなフィッシングブーツの魅力とは
<https://www.patagonia.jp/stories/our-new-fishing-boots/story-109403.html>
- 31) A quarter of global consumers say they would pay up to 10% more for clothing and cosmetics
<https://business.yougov.com/content/49176-a-quarter-of-global-consumers-say-they-would-pay-up-to-10-more-for-clothing-and-cosmetics>
- 32) How Patagonia Enhances Customer Experience (CX) with a Commitment to Sustainability
<https://www.renaissance.io/journal/how-patagonia-enhances-customer-experience-cx-with-a-commitment-to-sustainability>
- 33) 「Don't Buy This Jacket (このジャケットを買わないで)」: ブラックフライデーとニューヨーク・タイムス紙
<https://www.patagonia.jp/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>
- 34) Patagonia Stories <https://www.patagonia.jp/stories/>