

ファッション企業における持続可能性と収益性の両立 —パタゴニア社の研究をケースとして—

How to balance sustainability and profitability in the fashion industry: Studying the case of Patagonia, Inc.

李 晨*

LI Chen

【要旨】 本論文の目的は、ファッション企業が「脱成長（Degrowth）」のパラダイムの下で持続可能性と収益性を両立させるための実践的な戦略と活動を探ることである。そのために、パタゴニア社の事例を分析し、同社が環境問題と社会的責任の目標を一貫して重視しながら、アウトドア・ファッション分野に大きな影響を与えてきたことを明らかにした。パタゴニアは利益を上げるために価値観や優先事項を妥協することはなかった。しかし、環境・社会問題や民主的ガバナンスに関する優れた実績を持っているにもかかわらず、同社は脱成長企業というよりも、安定して持続的な成長企業またはスロー成長企業とすべきであると批判的に指摘されている。さらに、持続可能性と脱成長の観点から、利益の最大化が主な目的であってはならないことを明らかにした。

【Abstract】 This paper explores practical strategies and activities for balancing sustainability and profitability in the fashion industry under the "degrowth" paradigm. We analyzed the case study of Patagonia, Inc. and discovered that the company has made a significant impact on the outdoor fashion sector while maintaining a consistent and expanded focus on environmental and social responsibility goals. Patagonia has not compromised its values and priorities for the sake of making profits. However, despite its strong record on environmental and social issues and democratic governance, the company should be described as a steady-state or slow-growth firm, rather than a degrowth firm. Furthermore, we have learned that profit maximization should not be the main objective from the perspective of sustainability and degrowth.

キーワード：パタゴニア、持続可能性、脱成長、ファッション・ビジネス、ケーススタディ
Key words: Patagonia, Inc., Sustainability, Degrowth, Fashion business, Case study

1 はじめに

「ファッション業界は存続の危機に瀕している」（Niessen, 2020）、これほどの確な表現はない。従来のファッション慣行は、社会生態学的な境界を超えて生産と消費を推し進める成長パラダイムに根ざしている。その結果、ファッション業界では持続可能とは程遠い天然資源の採掘と労働力の搾取に強く依存した、過剰生産のパターンを生み出している（European Environment Agency, 2019）¹⁾。

今日、ファッション業界の一部の関係者は、従来の慣行が社会生態学的に与える憂慮すべき影響に気づきつつ

あり、その影響を軽減するために積極的に取り組んでいる。脱成長移行の提唱者は、経済成長よりもウェルビーイングに焦点を当てることで、成長に代わる経済モデルを推進し、それによってファッションの資本主義構造に挑戦している。際限のない成長を追求し、持続不可能な慣行を促進する代わりに、グローバル・ファッション産業の脱成長、つまり生産量の減少に伴う計画的な経済縮小が切実に必要とされている（Niinimäki et al., 2020）。

しかしながら、脱成長のミクロレベルでの影響と運用に関する現在の研究は限られており、脱成長に合わせたビジネス・モデルについて具体的に説明したり基準を示したりしようとする論文はわずかである（Hankammer

* 東海大学大学院経済学研究科 博士後期課程

et al., 2021; Khmara & Kronenberg, 2018; Nesterova, 2020)。

「ビジネス・モデル」と「脱成長」は整合性がある概念であるかどうかは議論されている問題である。本論文では、持続可能なビジネスの象徴の一つと見なされ、その創業者兼オーナーがエコプレナーや持続可能性起業家の模範とされるパタゴニア社のケースをあげて (Khmara & Kronenberg, 2018)、パタゴニア社が初期に受けた影響やブランド誕生の歴史を紹介するとともに、同社が持続可能性のためのビジネス・モデルとして脱成長を実践しているかを議論する。

2 先行研究

脱成長とビジネス

ビジネスの文脈では、企業は成長期待を実現する義務があるとされてきた。右肩上がりの成長であることが生き残りの条件として描かれてきた。成長は規模の拡大につながり、それが長期的な生存と成功の必須条件と認識されている (Rich, 1999)。

経済成長が現代社会の発展に寄与してきたことは間違いないが、それにもかかわらず、経済成長は人間や人間以外の生活に前例のない壊滅的な影響を与えてきたため、経済成長の継続は不可能であり、望ましくないと結論づける人もいる (Schmelzer, 2015)。経済成長の継続に反対する主な論拠は以下の5点に要約できる (Holme, n.d.)：

1. 資源の供給が有限である以上、無限の経済成長は不可能である。
2. 経済成長は生態系の破壊を引き起こしている。
3. GDP は幸福度や社会進歩を推定する方法としては欠陥がある。
4. 人々は経済成長の恩恵を平等に受けていない。
5. ある時期を過ぎると、さらなる成長がさらなる幸福に貢献することはない。

産業資本主義社会が推し進める成長命令に対し、人間と環境の幸福に基づいた社会を求める反対運動が勃興している。特に脱成長運動は、資本主義の成長体制の支配的な物語に対する批判と代替案を展開する学者や活動家のネットワークである。フランスではすでに1970年代に登場した概念であり、2008年にパリで開催された脱成長会議の宣言では、脱成長を次のように定義している。

公正で参加型の生態学的に持続可能な社会への自発的な移行 (中略) 脱成長の目的は、人間の基本的なニーズを満たし、生活の質を高めると同時に、世界経済が生態系に与える影響を、国家間で公平に分配される持続可能なレベルまで削減することである (Research and Degrowth 2008) ²⁾。

脱成長とは、「短期的にも長期的にも、人間の幸福度を高め、地域および地球レベルの生態学的条件を改善する生産と消費の公平なスケールダウン」を提唱する社会的および経済的運動である (Schneider et al., 2010)。この意味で、脱成長は究極の目的ではなく、手段である。脱成長によって経済の「適正規模」に達したとき、一定の処理能力を持つ定常状態の経済が維持されるはずであり、原則として、社会的・生態学的に持続可能な未来を確保することを目指し、人生におけるより多くの意義と人間の基本的欲求の充足を目指している (Hankammer et al., 2021)。

さらに、定常状態と脱成長は二つの異なる概念であり、どちらも別々の前提に基づいている。たとえば、定常状態のビジョンでは、市場メカニズムを利用して資源利用を安定化させることができるが、脱成長運動はこれに対して懐疑的であり、資本制度全般に対しても懐疑的である。一方、脱成長の支持者は、定常状態の場合よりも社会的成果を重視している。しかし、両概念は補完的に用いることができる (Kallis et al., 2012)。

Fletcher & Tham (2019) によれば、脱成長とは、ファッション・システムを、衣服の生産と再利用の数多くの新しいモデルへと開放する機会であり、デザイナーがクライアントと協力して、既存の素材や持続可能な素材からオーダーメイドの衣服を作り、作り手や消費者と強い関係を築く機会であると想定している。

3 ケーススタディ：パタゴニア社

パタゴニア社は一次情報源と二次情報源から入手可能な情報量が多いため、このケーススタディは二次情報源 (同社のウェブサイト、ブログ、イヴォン・シュイナードが出版した書籍、他の著者による評価) のみに基づいている (Yin, 2018)。

パタゴニアはその成長し続ける進化と革新的ビジネス・アプローチにより、小売り大手に成長し、持続可能なビジネスの実践を提唱している。

過去 50 年間の成長を示すパタゴニアの主な統計データ

について：

- 2022 年 9 月 14 日、パタゴニアは株式の 98% を非営利団体に譲渡する新しい企業体制を発表³⁾
- 米国施設の電力の 100% を再生可能エネルギーで賄う⁴⁾
- パタゴニア製品の 98% にはリサイクル素材を使用⁵⁾
- 世界 70 店舗以上のパタゴニア直営店を経営⁶⁾
- アウトドア・アパレル市場でシェア 1 位保持者 (10% 近く)⁷⁾
- 広告費 (デジタルおよび印刷物) は 1 億ドル未満⁸⁾
- 1985 年以来、パタゴニアは利益の 1% を草の根環境保護団体に寄付 (総額 1 億 4,000 万ドル)⁹⁾
- 全世界で 2,000 人以上の従業員¹⁰⁾

3-1 パタゴニアの歴史

「パタゴニアの歴史」¹¹⁾ を引用すると、パタゴニアは伝説的なロッククライマー、イヴォン・シュイナードが登山で使用する高品質のピトンを見つけることができなかったことから誕生した。シュイナードのピトンの噂が広まるにつれ、彼は車に工具を積んでビッグサーからサンディエゴまでカリフォルニア沿岸を、サーフィンをしながら、車の荷台でピトンを 1 本 1.5 ドルで売り始めた。このピトンの成功が 1957 年にシュイナード・イクイップメントを設立するきっかけとなり、1970 年には米国最大のクライミング用具メーカーになっていた。

シュイナードは間もなく、クライミングが山肌に与える悪影響を認識。その結果、1972 年、シュイナード・イクイップメントは収益性の高いピトン事業をやめる決断をし、より環境に配慮した代替品を開発した。これが、長年にわたる環境配慮の道に踏み出した最初の一歩だった。その後もシュイナード・イクイップメントは、クライミング・アイアンやピックなどの革新的な製品を開発・発売し続けている。1972 年、アウトドア産業が活況を呈する中、シュイナード・イクイップメントは耐久性を備えたテクニカルウェアの新ラインを加え、パタゴニアと名付けた。

3-2 パタゴニア：1972 年以降

1970 年代、パタゴニアは絶縁素材である合成繊維 (フリースなど)、重量が軽く水分を吸収しないポリプロピレンの使用を開始。数々の実験を経て、レイヤリングという概念のパイオニアとなり、カタログにはさまざまなタイプのウェアを特定の順番で着用することで、優れた保温性と除湿性の両方が保証されることを説明していた。

1985 年、パタゴニアはフリースとポリプロピレンの代わりに「シンチラ」フリースと「キャプリーン」ポリエステルを採用。これらの高度な技術を備えた製品により、全米でその名を知られるようになった。

同社は革新を続けた。競合他社のアウトドア製品に使われていたブラウン、フォレスト・グリーン、サビといった古典的な色の代わりに、鮮やかな色彩の製品を展開し、丈夫さはそのままに、目立たない姿から華やかな人目を引くウェアとなった。

しかし 1990 年代初頭、パタゴニアはあまりにも急速に事業を拡大しすぎたため、危うく倒産しかける。景気後退のなか、1991 年に従業員の 20% を削減せざるを得なくなった。シュイナードは会社の売却も検討したが、その代わりに会社の価値観を再検討し、パタゴニア製品が環境に与える影響を最小限に抑える、より持続可能な方向へと会社を導くことを選んだ。

現在のパタゴニアは 5 つのコア・バリューで成り立っている¹²⁾：

- 1) 品質：最高の製品を作り、最高のサービスを提供し、すべての行動を常に改善する。
- 2) 誠実さ：パタゴニアの実践を率直に検証し、過ちから学び、約束を守る。
- 3) 環境主義：私たちの故郷である地球を守る。
- 4) 公平さ：会社としてコミュニティにおいて公正、公平、反人種差別の立場をとっている。
- 5) 慣例にとらわれない：パタゴニアのやり方で実行する。

3-3 環境と社員に対するパタゴニアのコミットメント

パタゴニアは創業以来、進歩的な決断を下し続け、今後も進歩的なイニシアチブを採用し、チームと地球を大切にすることを明らかにした。

1986 年、パタゴニアは持続可能性に関する最初の公約を掲げ、毎年売上 1% が税引前利益の 10% のいずれかを環境保護 NPO や支援団体に寄付すると宣言。以来、同社は毎年この公約を守り続け、1,000 万ドル以上を環境保護団体に寄付してきた¹³⁾。2002 年の 1% for the planet の設立により、他社も同様のことがしやすくなった。

パタゴニアは 1988 年から毎年、ひとつ特定の環境問題に焦点を定めた啓蒙キャンペーンを実施し、社会の意識を高め、変化をもたらしている。たとえば、貿易のグローバルizmへの反対、ダム撤去の主張、原生地域生態系プロジェクトなどを支持している。

何十年もの間、パタゴニアは助成金のスポンサーとなり、2 年ごとに「草の根活動家のためのツール会議」を開催し、

変化を促すために影響力を行使し、あらゆる場面で環境保護に貢献する活動を支援している。

1996 年までには、環境保護活動や環境変化において、同社はより迅速かつ二極化した動きを見せるようになった。この時期、オーガニック・コットンへの切り替え、リサイクル・ペットボトルを使用してリサイクル・ポリエステルを製造した最初の企業となった。コットンの調達に関する調査を発展させ、2007 年にフットプリント・クロニクルを立ち上げ、消費者に製品に関する情報を知る力を与えるパタゴニアの事実の公表により、誠実で信頼できる企業としての地位を確立した。

1996 年にネバダ州リノに新しい配送センターを開設し、建物内のエネルギー消費量を 60%削減した。省エネルギー部品とリサイクル素材や後付け素材を組み合わせたこの配送センターは、当時最も環境に配慮した開発建築のひとつであった。

パタゴニアは持続可能性を信じ、それを戦略の羅針盤としており、その信念はミッション・ステートメントにも明確に反映されている：「最高の製品を作り、不必要な危害を加えず、環境危機に対する解決策を鼓舞し、実行するためにビジネスを活用する」。

同時に、パタゴニアは友好的な職場環境の創造に成功した。1984 年、米国企業として初めて社内に託児所を設置した。それから間もなく、健康的なオーガニックの食事を提供するカフェテリアも用意した。また、パタゴニアはいわゆる『社員をサーフィンに行かせよう』（Chouinard, 2016）を適用しているため、社員は柔軟な勤務時間を確保している。さらに、パタゴニアは従業員に対する価値を継続的に示してきただけでなく、COVID-19 の大流行を受けて全店舗とオフィスを閉鎖している間も従業員への給与を支払い続けた。

パタゴニアの企業文化は、より家庭的な雰囲気に入れられ、従業員に支持されている。2015 年には、勤労者世帯への献身に対して、オバマ大統領に認められた。

3-4 責任ある企業

営利企業とはいえ、パタゴニアのビジネス・モデルは他とはまったく異なる。同社は、現在の環境危機に対する解決策を見出そうとするなど、他の重要な価値観よりも利益を優先することはない。

1993 年、パタゴニアはペットボトルをリサイクルした衣類を販売した最初の企業となった。そして 2005 年、日本のパートナーである帝人株式会社がポリエステルを無限にリサイクルするプロセスを開発し、約 75% のエ

ネルギー節約を実現したため、顧客に古い「キャプリーン」ウェアを店舗に返却するインセンティブを提供した。これはパタゴニアが製品の誕生から死、そして死を超えて再生に至るまで、完全な責任を負うための第一歩であった。

パタゴニアは顧客に耐久性のある製品を提供、同時に製品のリサイクルを促進することで、環境問題の解決に貢献する機会を創出している。後者は 2011 年に発表された Common Threads やその後継である Worn Wear¹⁴⁾ などの取り組みを通じて実現される。Worn Wear は、2012 年に開始されたオンライン・オークション・プラットフォームで、4R のコンセプト（削減、修理、再利用、リサイクル）を採用し、増え続ける消費による環境負荷の低減を目指している。

2011 年、カリフォルニア州初の B コーポレーションとなった、これによりパタゴニアは、アウトドアおよび日常着、ギア、食品産業における革新的なデザインと高品質な製品だけでなく、環境および社会的良心に対する評価もさらに確固たるものにした。

2013 年、パタゴニアはベンチャー・キャピタル・ファンドを設立し、環境および社会的リターンを財務的リターンと同等に位置づける新興企業を支援している。ティン・シェッド・ベンチャーズと呼ばれるこの投資ファンドは、未来志向の起業家が長期的な視点で考え、行動できるように支援。2014 年からフェアトレード USA と提携し、サプライチェーンにおける生活賃金の確保に向けた第一歩を踏み出した。

さらに、繊維と食料を栽培するサプライチェーンに再生オーガニック農法を採用することは、同社にとって次の大きなステップである。2018 年、イヴォン・シュイナードと CEO はこの転換を反映させ、ミッション・ステートメントを「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」に変更した。新たな使命にさらに沿うため、2022 年 9 月に所有構造の大幅な変更も行った。パタゴニアの所有権は Patagonia Purpose Trust と非営利団体 Holdfast Collective に移管された。事業に再投資を行った後の余剰利益はすべて、地球を保護するための配当金として分配される。

今では、「パタゴニア・アクション・ワークス」¹⁵⁾ で関連する理念情報を宣伝することにより、活動家たちを結びつけ、専用のキャンペーン・ウェブページを大衆に提供することで世界を支援する能力を高めている。

パタゴニアは同社の発展経緯に基づいて、長年にわたり、教育、環境管理、革新的な持続可能生産とライフサ

イクル・ビジネス戦略、そしてより持続可能なアパレル業界を目指す業界連携におけるリーダーシップを通じて持続可能性を提唱し、環境への影響を軽減するためにサプライチェーンのあらゆる段階を評価し、そのアプローチを他のブランドや小売業者、そして消費者に伝え、他の企業がより持続可能な慣行を採用するのを支援することで、持続可能な行動をとり、他の企業の模範となっているのである。環境問題に対するパタゴニアの強いコミットメントは、模範的な責任ある企業として数々の研究や受賞によって確認されている（Allal-Chérif et al., 2023; Khmara & Kronenberg, 2018; Rattalino, 2018）。

4 分析：パタゴニアは脱成長企業か？

パタゴニアに対する主な批判のひとつは、成長に依存する企業であり続けていることである。環境に関するあらゆる発言やアプローチにもかかわらず、そして脱成長ビジネスに比較的近いにもかかわらず、消費財の販売によって利益を上げ依然として成長を続けている。

パタゴニアは現在、カリフォルニア州を拠点とする国際的なアウトドア衣料品大手企業である。しかしながら、個人所有であるため公開されている財務情報はほとんどない。二次情報源を参照すると、パタゴニアが少なくとも1989年の（倒産後の）完全な組織再編以来、成長を続けてきたことがわかっている（Khmara & Kronenberg, 2018）。パタゴニア・ワークスの慈善法人の年次報告書に示されているように、2013年度にはグループ全体が純売上高の1%を773個の非営利団体に寄付し、総額は5,602,433ドルになった（Patagonia Works, 2014）¹⁶⁾。フォーチュン誌によると、2016年に同社はブラック・フライデーの売上の100%、総額1,000万ドルを環境保護のために寄付した¹⁷⁾。ニューヨーク・タイムズ紙¹⁸⁾によれば、同社の推定価値は約30億ドルで、年間1億ドルの収益をもたらしている、さらに、その売上高は過去10年間で4倍に増加し、年間約10億ドルになったのである（Semuels, 2019）¹⁹⁾。

パタゴニアはアウトドア・アパレルおよびアウトドア用品の会社として製品を提供し、さまざまな形態のマーケティング活動に大きく依存している。2011年に「このジャケットを買わないでください」というブラック・フライデー広告を発表した後のネット上のコメントでは、同社が実際にジャケットの購入を止めなかったことを指摘している（Lowitt, n.d.）。実際、広告キャンペーン発表後の9ヵ月間で売上は1億5,800万ドル増加した

（Stock, 2013）²⁰⁾。また、パタゴニアの衣料品は、他のブランドの衣料品と同様の目的を果たす。例えば、環境に配慮し、自然に関する価値観を表現し、コミュニティの一員であるアクティブな人々をターゲットにして、特定のエリート消費者グループに位置づけられる。要するに、これらの側面はすべて企業によってコントロールされ、関与する消費者の（成長する）コミュニティを惹きつけることを意図している（Hepburn, 2013）。さらに、消費者へのメッセージやプロモーションは、適切な視聴者や適切な嗜好に合うように注意深くデザインされていると、研究者（Hepburn, 2013）とシュイナード自身（Chouinard, 2016）の両方が言及している。

同社は2011年からeBayと提携し、パタゴニア製品の中古市場を創出するために、パタゴニア・ブランドのマーケット・プレイスを展開している。中古市場を促進することで、自社製品のリーチを従来のハイエンド層からより大きな顧客層（たとえば、余裕があるときにパタゴニアの新製品を最初で購入することがさらに期待できる若者）へと明らかに拡大し、その結果、同社の売上をさらに拡大することができる（Moratis, 2014）。

同社の成長は、消費者グループのニーズを満たすためにパタゴニアが生み出したギア／衣料品のカテゴリーやブランドの数にも反映されている。「脱成長は、人々がより少ないもので暮らす、より良い世界を創造するビジョンを提供すべきである」（Van Den Bergh & Kallis, 2012）と明確に定義されていることを考慮すると、パタゴニアは好例とは言えない（ただし、他の企業もほとんどそうだが）。たとえパタゴニアが人々にパタゴニア製品を買わないよう勧めることがあったとしても、一方では高価な製品を売り続けているため、人々が少ないお金で生活することを奨励してはいないだろう。

そして、すでに何人かの著者が論じているように、「企業が最善の意図を持っていると仮定しても、彼らのマーケティング手法や、実践の誠実さについて伝えるメッセージ、その動機となる崇高な美学については、実際には『コア顧客』のニーズをはるかに超えて消費を増大させる」（Hepburn, 2013）のものであり、シュイナードの本来の顧客であった少数の「クライミング同志」のニーズを確実に超えている（Hepburn, 2013）。

利益追求と継続的成長への欲求は、環境を事業運営に組み込むことを困難にする金融市場の要素のひとつである。シュイナードは、環境に配慮する企業であっても利益を得ることが必要であり、そうでなければ存続できないと述べている（Chouinard & Stanley, 2012）。

パタゴニアに対するもうひとつの批判は、パタゴニアが製造する製品のすべてが環境に優しいわけではないということである。たとえば、使用するすべての天然素材がオーガニック認証を受けているわけではなく、その宣言はパタゴニアの保証によってのみ裏付けられている。さらに、パタゴニアが環境や人体に有害な化学薬品を製品に使用しているにもかかわらず、自らをグリーン企業であるかのように装っていると批判している報告書がある (Nemes, 2012)²¹⁾。

また、パタゴニアが従業員の労働と生活の質に配慮しているとはいえ、サプライチェーンのすべての段階で同じことを保証できているわけではなく、サプライヤーを監査した結果、パタゴニアに製品を供給している台湾の工場ですべてのために、労働搾取業者がアジア諸国からの移民労働者に最多 7,000 ドルを請求していることが明らかになった (Ims, 2019)。

このように、脱成長ビジネスに比較的近いにもかかわらず、パタゴニアでは依然として成長を続けており、成長に依存する企業であることは明らかである。

5 結論と今後の研究

パタゴニアは成長と収益性の追求と同時に、環境への影響を最小限に抑えるという、やや矛盾する目標を達成してきた。環境・社会問題に対する強力な実績と民主的なガバナンスを持っているが、脱成長企業というよりは、むしろ安定して持続的な成長企業またはスロー成長企業と呼ぶことが適切だろう。

このケーススタディでは、模範的な責任あるファッション企業であるパタゴニアが、環境と社会に責任を持ち、長期的な脱成長志向を持ちながら伝統的な資本主義ファッション市場で成功裏に競争するという矛盾した緊張関係に対処するための経営実践を探ってきた。持続可能性と脱成長の観点から、利益の最大化が主な目的であってはならず、脱成長ビジネスについてはさらなる研究が必要である。

このケーススタディは、二次資料のみに基づいており、単一のケースに焦点を当てているため、いくつかの限界がある。今後の研究としては、次回はパタゴニアへのインタビューを行う予定であり、さらに、異なる業種の企業ならびに社会的企業のコミュニティを対象として、複数のケーススタディや分析を行うことがより適切であろう。これにより、他のグローバル・ファッション企業との比較が可能になり、より適切な脱成長企業を特定でき

る可能性がある。

参考文献

[英語文献]

- Allal-Chérif, O., Costa Climent, J., & Ulrich Berenguer, K. J. (2023). Born to be sustainable: How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business. *Journal of Business Research*, 154, 113379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113379>
- Chouinard, Y., & Stanley, V. (2012). *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.
- Fletcher, K., & Tham, M. (2019). *Earth logic: Fashion action research plan*. JJ Charitable Trust.
- Hankammer, S., Kleer, R., Mühl, L., & Euler, J. (2021). Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps. *Journal of Cleaner Production*, 300, 126818. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126818>
- Hepburn, S. J. (2013). In Patagonia (Clothing): A Complicated Greenness. *Fashion Theory*, 17 (5), 623-645. <https://doi.org/10.2752/175174113X13718320331035>
- Holme, J. H. (n.d.). *EXPLORING FUTURES IMAGES OF DEGROWTH BUSINESS MODELS*.
- Ims, K. J. (2019). Caring Entrepreneurship and Ecological Conscience—The Case of Patagonia Inc. In O. Setter & L. Zsolnai (Eds.), *Caring Management in the New Economy* (pp. 197-220). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14199-8_11
- Kallis, G., Kerschner, C., & Martinez-Alier, J. (2012). The economics of degrowth. *Ecological Economics*, 84, 172-180. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.08.017>
- Khmara, Y., & Kronenberg, J. (2018). Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 177, 721-731. <https://doi.org/10.1016/>

jyclepro.2017.12.182

- Lowitt, E. (n.d.). *Patagonia's "Buy Less" Campaign May Lead to More Revenue*.
- Moratis, L. (2014). The perversity of business case approaches to CSR: Nuancing and extending the critique of Nijhof & Jeurissen. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34 (9/10), 654–669. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2013-0063>
- Nesterova, I. (2020). Degrowth business framework: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121382>
- Niessen, S. (2020). Fashion, its Sacrifice Zone, and Sustainability. *Fashion Theory*, 24 (6), 859–877. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2020.1800984>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1 (4), 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review*, 60 (5), 747–755. <https://doi.org/10.1002/tie.21917>
- Rich, J. T. (1999). The growth imperative. *The Journal of Business Strategy*, 20 (2), 27. <https://doi.org/10.1108/eb039992>
- Schmelzer, M. (2015). The growth paradigm: History, hegemony, and the contested making of economic growthmanship. *Ecological Economics*, 118, 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.07.029>
- Schneider, F., Kallis, G., & Martinez-Alier, J. (2010). Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 18 (6), 511–518. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.014>
- Van Den Bergh, J. C. J. M., & Kallis, G. (2012). Growth, A-Growth or Degrowth to Stay within Planetary Boundaries? *Journal of Economic Issues*, 46 (4), 909–920. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624460404>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

[ウェブサイト]

- 1) European Environment Agency (2019). *Textiles in Europe's circular economy*. <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europes-circular-economy>
- 2) Research and Degrowth 2008. <https://degrowth.info/en/conference/paris-2008-2>
- 3) Patagonia. (2022). *PATAGONIA'S NEXT CHAPTER: EARTH IS NOW OUR ONLY SHAREHOLDER*. Patagonia Works. <https://www.patagoniaworks.com/press/2022/9/14/patagonias-next-chapter-earth-is-now-our-only-shareholder>
- 4) Patagonia Works. (2022). *Annual Benefit Corporation Report*. <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw18ad9c7c/PDF-US/Patagonia-2021-BCorp-Report-Updated-2-15-22.pdf>
- 5) Patagonia. (n.d.). *Explore Footprint*. Retrieved December 7, 2023, from <https://www.patagonia.com/our-footprint/>
- 6) Patagonia. (n.d.). *Owned and Operated*. Retrieved December 7, 2023, from <https://www.patagonia.com/where-we-do-business/owned-and-operated.html>
- 7) Overfelt, M. (2020). *As The North Face battles Patagonia in outdoors market, it bets tackling climate change will pay off*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2020/08/14/as-north-face-battles-patagonia-it-bets-climate-change-will-pay-off.html>
- 8) MEDIARadar. (n.d.). *Patagonia Advertiser Profile*. Retrieved December 7, 2023, from <https://advertisers.mediaradar.com/patagonia-advertising-profile>
- 9) Patagonia. (n.d.). *1% for the Planet*. Retrieved December 7, 2023, from <https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html>
- 10) IBISWorld. (n.d.). *Patagonia - Company Profile*. Retrieved December 7, 2023, from <https://www.ibisworld.com/us/company/patagonia/406422/>
- 11) Patagonia. (n.d.). *Company History*. Retrieved

- December 7, 2023, from
<https://www.patagonia.com/company-history/>
- 12) Patagonia. (n.d.). *Our Core Values*. Retrieved December 7, 2023, from
<https://www.patagonia.com/core-values/>
- 13) Simpson, C. (2019). *PATAGONIA COMMUNITY RAISES \$10 MILLION FOR THE PLANET IN 17 DAYS, COMPANY WILL MATCH*. Patagonia Works.
<https://www.patagoniaworks.com/press/2019/12/16/patagonia-community-raises-10-million-for-the-planet-in-17-days-company-will-match>
- 14) Patagonia. (n.d.). *Worn Wear*. Retrieved December 7, 2023, from
https://wornwear.patagonia.com/?_gl
- 15) Patagonia. (n.d.). *Patagonia Action Works*. Retrieved December 7, 2023, from
<https://www.patagonia.com/actionworks/campaigns/>
- 16) Patagonia Works. (2014). *Annual Benefit Corporation Report*.
https://www.patagonia.com/on/demandware.static/Sites-patagonia-us-Site/Library-Sites-PatagoniaShared/en_US/PDF-US/bcorp_annual_report_2014.pdf
- 17) Addady, M. (2016). *Patagonia's Donating All \$10 Million of Its Black Friday Sales to Charity*. FORTUNE.
<https://fortune.com/2016/11/29/black-friday-2016-patagonia/>
- 18) Gelles, D. (2022). *Billionaire No More: Patagonia Founder Gives Away the Company*. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html?auth=login-googleltp&login=googleltp>
- 19) Semuels, A. (2019). 'Rampant Consumerism Is Not Attractive.' *Patagonia Is Climbing to the Top — and Reimagining Capitalism Along the Way*. TIME.
<https://time.com/5684011/patagonia/>
- 20) Stock, K. (2013). *Patagonia's "buy less" plea spurs more buying*. Bloomberg Business.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-28/patagonias-buy-less-plea-spurs-more-buying>
- 21) Nemes, J. (2012). *Amid Criticism, Patagonia Works to Rid Outerwear of PFCs*. GreenBiz.
<https://www.greenbiz.com/article/amid-criticism-patagonia-works-rid-outerwear-pfcs>

