A.T. カーニー　プレスリリース

2026 年 10 月 15 日

ファッション業界における世界 241 ブランドの循環型経営を調査―日本企業は世界平均を 0.6 ポイント上回る【A.T. カーニー】

規制対応を競争優位へ転換する、サーキュラリティ経営のあり方を提言

A.T. カーニー株式会社（東京都港区、日本代表：針ヶ谷 武文）は、サーキュラー・ファッション・インデックス（CFX）レポート「The Kearney CFX 2026 report: ファッション業界のサーキュラリティは、規制対応から競争優位性を生む次の段階へ」を公開しました。

本レポートは、ファッションブランドが製品ライフサイクル全体にわたり、サーキュラリティをどのように実践しているかを 10 点満点で評価するものです。2026 年版では、世界 21 カ国、5 つの製品カテゴリーにわたる 241 ブランドを対象に評価を実施しました。全体の平均スコアは、2025 年の 3.4 から 3.7 へ上昇し、日本の対象 16 ブランドの平均は世界平均を 0.6 ポイント上回りました。

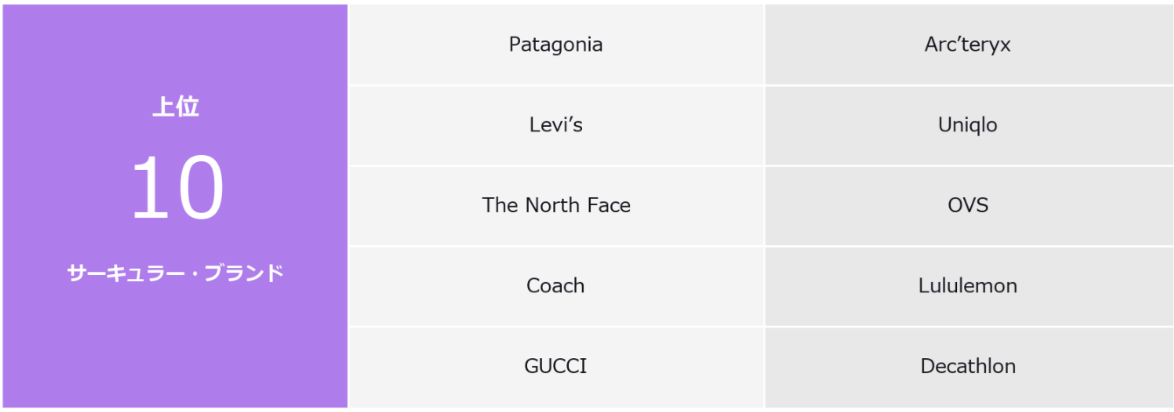
世界平均は 3.7 へ上昇、日本 16 ブランドの平均値は 4.3。日本企業からユニクロが初のトップ１０にラインクイン

CFX の世界平均は、インデックス開始時の 2020 年の約 2.0 から、2025 年に 3.4、2026 年に 3.7 へ上昇しました。地域別では欧州が 3.9、北米が 3.7、アジア太平洋が 3.4 です。今回対象とした日本の 16 ブランドの平均は 4.3 となり、全体平均を 0.6 ポイント上回りました。（対象とした日本企業は、アダストリア、アシックス、CFCL、ゴールドウィン、GU、マッシュホールディングス、ミズノ、良品計画、オンワード、しまむら、スノーピーク、TSI ホールディングス、ユニクロ、ユナイテッドアローズ、ワコール、ワールド）。

一方、取り組みの広がりと実行の深さには差があります。一次市場の評価軸では、73～84%のブランドが一定程度の活動を示したものの、広範な実行に達したのは 3～7%でした。上位 20%に入るための閾値は 2025 年の 5.8 から 2026 年の 6.0 へ上昇し、上位 10 ブランドのうち 9 社は、前年も上位グループに含まれていました。ユニクロは今回、新たにトップ 10 入りしました。

図表1　サーキュラリティ上位10ブランド中9社が前年から継続

リーダーシップは依然として一部ブランドに集中



上位 10 サーキュラー・ブランド	Patagonia	Arc’teryx
	Levi’s	Uniqlo
	The North Face	OVS
	Coach	Lululemon
	GUCCI	Decathlon

出所：Kearney『Circular Fashion Index 2026』

注：掲載順はブランドの順位を示すものではありません。

規制対応を 4 つのライフサイクル価値へつなげる

本稿は、規制がサーキュラー対応力を市場アクセスの条件へ変えつつある一方、製品データ、素材に関するコミットメント、使用後の仕組みは、それだけでリターンを生むわけではないと指摘しています。経営上の機会は、規制対応で得た能力を、①販売前の余剰在庫・値引きの削減、②調達における素材アクセス、③初回販売後の製品価値と消費者価値の維持、④使用後の回収・再利用、という 4 つの領域に結び付けることにあります。

規制対応を競争優位性へ転換する

サーキュラリティを経営上の優位性につなげるには、営業、調達、財務、オペレーションの意思決定に組み込み、信頼できる製品データを市場、部門横断で活用するとともに、パートナー間の役割と説明責任を明確にする必要があります。その上で、製品を初回販売時の利益だけでなく、余剰在庫、素材供給リスク、残存価値、回収価値など、ライフサイクル全体の経済性から評価し、判断することが重要です。規制対応は、いまや市場参入の前提条件です。企業に求められるのは、対応のために整備した能力を経営基盤として活用し、収益性と環境パフォーマンスの双方を高め、競争優位性へ転換することです。

論考について

論考名：『The Kearney CFX 2026 report: ファッション業界のサーキュラリティは、規制対応から競争優位性を生む次の段階へ』

URL：https://www.jp.kearney.com/issue-papers-perspectives/circular-fashion-index/2026

本レポートは、英題「From circular intent to operating advantage: The Kearney Circular Fashion Index 2026」を、同社東京オフィスのシニアパートナーであり、消費財・小売プラクティスの APAC 共同リーダーを務める福田 稔の監修のもと加筆・日本語化したものです。

監修者

福田稔　シニアパートナー/消費財・小売プラクティス APAC 共同リーダー
慶應義塾大学商学部卒業、IESE ビジネススクール MBA 修了、ノースウェスタン大学ケロッグビジネススクール MBA exchange program 修了。電通総研（旧電通国際情報サービス）、欧州系戦略コンサルティングファームを経て、A.T. カーニー入社。消費財・小売プラクティスの APAC 共同リーダーを務める。主にアパレル・繊維、ラグジュアリー、化粧品、小売、飲料、ネットサービスなどのライフスタイル領域を中心に、戦略策定、ブランドマネジメント、GX、DX などのコンサルティングに従事。上記領域においてプライベートエクイティやスタートアップへの支援経験も豊富。

A.T. カーニーについて

A.T. カーニー（グローバル・ブランド名：Kearney）は、100 年にわたり世界有数の経営コンサルティングファームとして、Fortune Global 500 企業の 4 分の 3 以上をはじめ、世界各国の政府機関に信頼されるパートナーであり続けてきました。世界 40 カ国以上に拠点を展開し、私たちの最大の強みは「人」にあります。インパクト・ファーストを掲げ、独創的な発想と実行力をもって、顧客企業が直面する最も困難な課題に挑み、変革の実現をともに推進します。日本には 1972 年に進出し、主要産業のリーディングカンパニーに、戦略策定から変革の実行まで一貫した支援を提供しています。

https://www.jp.kearney.com/

本件に関するお問い合わせ

部署名：A.T. カーニー株式会社　広報
メール：Japan.PR@kearney.com