



CSR REPORT 2014

FAST RETAILING WAY

<ファーストリテイリンググループ 企業理念>

Statement ステートメント

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

Mission ファーストリテイリンググループのミッション

ファーストリテイリンググループは

- 本真好い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

Value 私たちの価値観

- お客様の立場に立脚
- 革新と挑戦
- 個の尊重、会社と個人の成長
- 正しさへのこだわり

Principle 私の行動規範

- お客様のために、あらゆる活動を行います
- 卓越性を追求し、最高水準を目指します
- 多様性を活かし、チームワークによって高い成果を上げます
- 何事もスピーディに実行します
- 現場・現物・現実に基づき、リアルなビジネス活動を行います
- 高い倫理観を持った地球市民として行動します

ファーストリテイリンググループ CSR ステートメント

世界を良い方向に変えていく

ファーストリテイリンググループの目指すことは、服のもつ力で社会や人々の生活を豊かにしていくこと。それは企業理念「FAST RETAILING WAY」の冒頭に掲げたステートメントに表されています。

CSR（企業の社会的責任）とは「社会に対する約束」を守ることであると私たちは考えます。ファーストリテイリングにとっての社会に対する約束ごとが、まさに「FAST RETAILING WAY」です。私たちのすべての行動や判断について、この約束ごとを基準に進めていきます。そこに妥協の余地はありません。コンプライアンスや企業倫理を常に重視し、誠実に行動します。チェックアンドバランスの行き届いた経営体制を構築し、公正で健全なコーポレート・ガバナンスを確立します。そしてステークホルダーとの対話や、説明責任を果たし、グローバルな取組みを推進していきます。

企業にとってのCSR活動とビジネス活動は表裏一体で、どちらが欠けてもその企業は社会的に評価されません。その意味で車の両輪であるといっても良いでしょう。日常の事業活動を通じて本真好い服、今までにない新しい価値をもつ服を創造する。世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することによって「世界を良い方向に変えていく」。それが私たちの目指すCSRです。



株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長

柳井 正

CEO Commitment

ビジネスを通じて世界をより良い方向に変えていく それが今、最も必要なことだと考えています

世界中のあらゆる人々に自立して働く機会を

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」。これは私たちファーストリテイリンググループのステートメントです。服のもつ価値を信じ、ビジネスを通じて世界中の人々の生活をより豊かにし、社会をより良い方向に変えていきたい。そう考えて私たちは日々の事業に取り組んでいます。

しかし現実の世界を見わたしたとき、社会的、経済的に弱い立場に立たされている人は、強い立場に立つ人より圧倒的に多いという事実があります。低所得層とされる人々は世界に40億人といわれています。今、最も大切なことは、政府機関や行政、あるいは一国の範囲では解決が難しい課題に対して企業や個人が積極的に参加し、ビジネスを通じて世界をより良い方向に変えていく努力をすることです。

社会的に弱い立場にある人々が、企業からの支援にもとづいて、多くのビジネスチャンスを得て、自分で考え、自分で実行し、自分の力で商売をまわす。自らの夢を実現できる。そういう自立した個人を一人でも多く生み出すことが必要です。企業はそのための有効な仕組みをつくり、個々人の日々の具体的な行動を手助けする。それが今、私たちのやるべきことだと私は考えています。

ソーシャルビジネスのモデルを構築

ファーストリテイリングは2010年、バングラデシュのグラミン銀行グループと協力して「ソーシャルビジネス」を立ち上げました。当初、農村部での訪問販売を中心に展開してきましたが、2013年7月からはダッカ市内に直営店の出店を開始し、これまでに6店舗をオープンしています(2013年12月末現在)。

グローバルが進む一方で、バングラデシュにはバングラデシュ固有のニーズがあります。その地で暮らす人々にとって「服」とは何か、それを深く考え、SPA(アパレル製造小売業)としての蓄積を活かして人々が本当にほしいと思う商品を開発し、誰でも買える価格で販売します。そのために人材を採用、育成し、雇用を拡大しながら、事業で得た利益はすべて社会に還元することが、企業としての存在意義であると考えています。これを一つのモデルケースとし、私たちは社会的課題の解決を目指す新しいインパクトのあるビジネスモデルを構築し、40億人の人々とつながっていきたく、そう考えています。

SPAのすべてのプロセスに積極的に関与する

一方、私たちは、原材料の調達から商品の企画や生産、物流、販売、リサイクルにいたるまで、すべてのプロセスを自らの手で把握し、管理する体制を整えるべく、日々努力を重ねています。サプライチェーン全体に積極的に関与することで問題の発生を未然に防ぎ、万一、何らかの問題が発生した場合、その原因を明確にして適切な対応を取ることは、企業としての責任であるからです。

環境負荷の継続的な低減はその大きなテーマの一つです。特に素材生産工程では危険化学物質の排出ゼロを実現することが重要な課題と認識し、その実現に努めています。また労働環境の面では、第三者機関によるモニタリングを実施し、児童労働や強制労働、危険な作業などのない適正かつ安全な労働環境の確保に最大限の注意と努力を傾けています。原材料調達についても、国際機関やグローバルなNGOなどとのコミュニケーションを積極的に図り、羊毛の刈り取り方法などについて動物の倫理的な扱いに配慮するなどの取組みを続けています。

未来は自分の手でつくることができる

人は誰でも他の人の力を借りて生きています。もちろん企業も同じです。ですから自分以外の人々のために責任をもって、社会が少しでも良くなるよう努力しなければなりません。グローバルが進む現在、もはや世界に自分とかわりのない出来事は存在しないといって良いでしょう。CSR活動は企業の社会的責任ですが、私は個人についても同じだと思います。人が「仕事をする」「生きる」ことはイコール社会的責任を果たすことです。

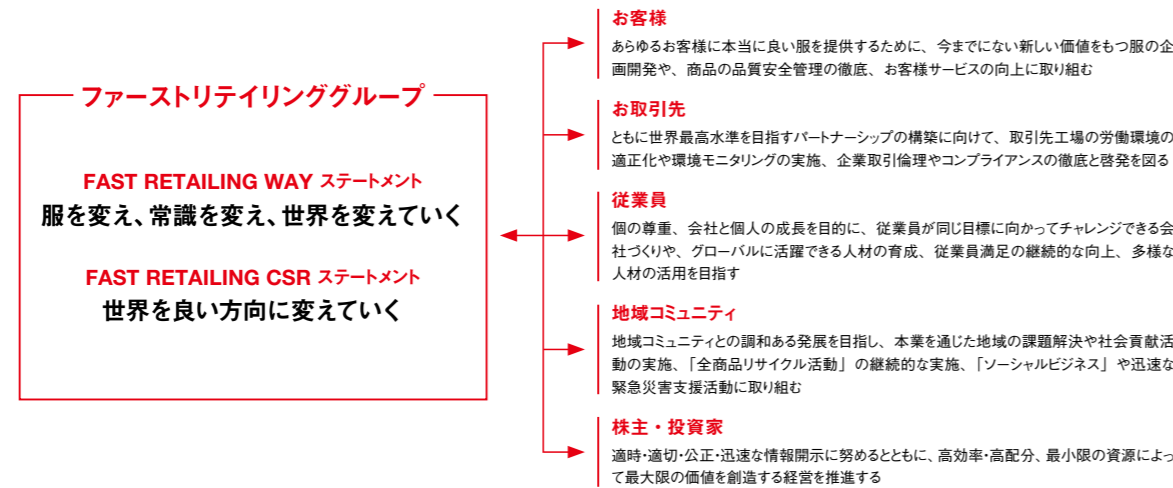
「あなたを求めている人がいます。あなたにはそれができます。でもやっていますか?」。こういう姿勢でファーストリテイリングの従業員には、自分自身の問題としてCSR活動に関与することを求めます。またそのような理念をもつ企業の一員であることを誇りにしてもらいたいと思います。そして、ぜひ世の中の皆さまにも私たちの「志」を知っていただきたいと願っています。

未来を予測することは誰にもできません。しかし未来は自らの手でつくることができます。私たちのビジネスを通じて世界を少しでも良い方向に変えていくために、これからもチャレンジを続けます。

ステークホルダーとともに、世界を良い方向に変えていくために 重点テーマを特定し、チャレンジを続けていきます

ファーストリテイリンググループは、企業理念「FAST RETAILING WAY」の実現により、「衣服のあり方」を変えることで、世界中の人々の生活を豊かにしていくことをミッションとしています。

そのためには、CSR活動とビジネス活動が表裏一体であることが必要であり、世界中のあらゆるステークホルダーの皆さまの声を聞き、日々の事業活動を通じて、「世界を良い方向に変えていく」取組みが求められていると考えています。



重点テーマを特定し 4 つのチャレンジを推進

ファーストリテイリング (FR) は、グローバルで客観的な視点を持ち、各専門領域に精通している NGO や外部専門機関との議論を通じて認識した課題を、自社の経営戦略、経営資源に照らし合わせ、4 つの領域を優先課題として特定し、重点テーマとして取り組んでいます。その内容と進捗については、年次で発行する「CSRレポート」において4つの「Challenge (チャレンジ)」として特集し、報告しています。ステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、さらなる改善へつなげていきます。

また、具体的な CSR 活動推進については、経営と一体化した判断を実現するために、すべての上席執行役員が出席する CSR 委員会を設置。東京本部の CSR 部を中心に、海外の各拠点には CSR 担当を置き、グループ・グローバル推進体制を構築しています。

社会からの課題、要請の確認
国際社会からの主たる要請を把握するため GRI、DJSI、FTSE4 などの主要な枠組み、インデックスの指標を分析。FR の事業活動における課題を抽出

事業活動における重要性の反映
抽出された課題領域について、グローバルで客観的な視点を取り込むために、各領域の NGO などから意見を収集。また FR 担当役員、経営層へのヒヤリングや議論を通じて優先課題を特定し、重点テーマを選定

CSR 活動への反映
特定された 4 つの重点テーマ、「生産 (サプライチェーン・労働安全衛生)」「環境」「地域コミュニティ」「人材」について方針を明確化し (本 CSR レポートの各 Challenge の冒頭ページ参照)、各取組みを推進



Challenge 1 生産

パートナーとともに実現を目指す 「世界最高水準の服づくり」

ファーストリテイリングの目指す「世界最高水準の服」とは、単に品質が良いということではなく、すべての取引先と強固なパートナーシップを構築し、適正な環境と正しいプロセスでつくられた、最高品質の商品をお届けすることによってのみ実現できるものです。

そのためには、サプライチェーンにおけるすべてのプロセスに深く関与し、あたかも一つの会社のようなパートナーシップへと進化させていく必要があります。私たちは長期的な視野に立ち、同じ理想、同じ理念を共有する世界各地のパートナーと、ともに成長を続けるために、さまざまな取組みを進め、チャレンジを続けていきます。

7	Challenge 1 生産 パートナーとともに実現を目指す「世界最高水準の服づくり」	38	FR Global Leader Commitment 世界各拠点のリーダーによる CSR コミットメント
16	Challenge 2 環境 ステークホルダーと連携・協働し、すべてのプロセスで環境負荷低減に取り組む	41	Corporate Governance / Compliance コーポレート・ガバナンス / コンプライアンス
22	Challenge 3 地域コミュニティ 世界中のさまざまな社会課題に対して、服のビジネスを通じて貢献する	42	Company Profile ファーストリテイリンググループの概要
30	Challenge 4 人材 世界中の多様な人材が、希望をもち、誇りをもって働ける職場にする		

Challenge 1

Global Strategy

「世界最高水準の服づくり」を目指し、サプライチェーンのすべてのプロセスに直接関与する

ファーストリテイリング（FR）が追求する「世界最高水準の服」とは、商品として品質が良いということだけではありません。すべての取引先との強固なパートナーシップをもとに、適正な労働環境と製造プロセスによって生産することのみ、実現できるものです。

「世界最高水準の服づくり」には、三つの品質が必要です。まずベースとなるのが「社会品質」、すなわち社会に認められる正しい環境で生産活動を行うことです。これは取引先工場の従業員にとって、安全で適切な労働環境が持続的に確保され、服が地球環境や動物愛護に配慮した適切なプロセスで生産されることであり、企業として存在するための前提条件です。二つ目は「パートナーシップ品質」。長期的に強固な信頼関係を築き、互いの強みを引き出し合いながら、ともに成長していける世界最高水準の工場に限定し、一つの会社のように事業を行っていくパートナーシップは、FRの強みでもあります。最後は、「ビジネスプロセス品質」です。仕事の効率が悪ければ、コストや品質管理などすべてのプロセスに影響し、品質向上やパートナーの事業成長の妨げになってしまうため、無駄を排除した高効率なプロセスは、「世界最高水準の服づくり」に欠かせない品質の一つです。

常にFRが力を入れて取り組んでいるのが、アパレル製造産業全体の課題、特に新興国において、従業員を取り巻く環境をどのように良くしていくかということです。そのためには、安全な労働環境、安心して生活ができる賃金が保障されることが必要です。近年、バングラデシュでは大規模な工場火災やビル崩壊という痛ましい事故が起きました。業界全体としてこの事故を教訓とし、労働安全環境のさらなる水準向上を目指して、バングラデシュで取組みを開始しています。もう一つ力を入れていることは、地球環境に対する負荷低減

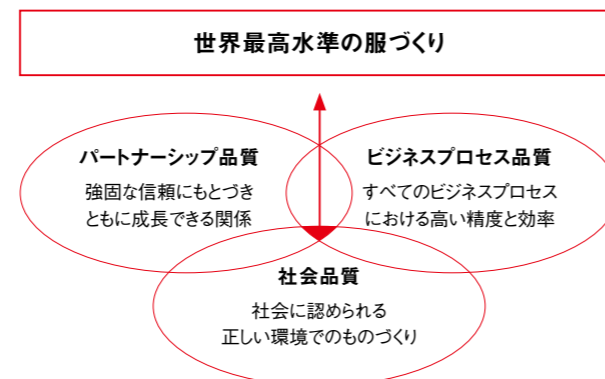
です。これまでも、SPA（アパレル製造小売業）としてできる限りの活動は行ってきており、多くのNGOをはじめとするステークホルダーとの対話によりその重要性を再認識し、取引先工場とともに取組みを強化しています。たとえば、危険化学物質排出ゼロに向けて、サプライチェーン全体で取組みを開始しました。

このような課題を解決していくためにFRが目指しているのが、「サプライチェーン全体が一つの会社のように協働」していくことです。これを実現するためには、品質のみならず、労働環境、環境負荷、製品安全にかかわるすべてにおいて、全サプライチェーンの直接管理が求められます。ユニクロでは、縫製工場や素材工場においてはほぼ100%をカバーしており、次の課題は原材料です。まずは、主要な素材から取組みを進めています。

また、FRは生産の重要な拠点である中国の上海に、生産部とCSR部を設置。労働環境の管理としては、CSR部が実施するモニタリングに加え、毎週工場を訪問する生産部も、労働安全衛生などのさまざまな情報発信を行っており、現場とのコミュニケーションを密にとりながら、生産を進めています。中核事業であるユニクロの取引先は約70社であり、多くのグローバルアパレル企業が数百から数千の委託工場生産していることから考えると、少数精鋭の世界最高水準のパートナーと協働しているからこそ、可能な体制です。

FRは「世界最高水準の服づくり」を実現するために、常に正しいビジネスを推進し、サプライチェーンすべてのプロセスに直接コミットし、深く関与していきます。そして、FRの姿勢に共感していただけるすべての取引先と、「取引」でなく、「取組み」として事業を行っていくことで、世界を良い方向に変えていきます。

■ 生産方針における「三つの品質」



(株)ファーストリテイリング
グループ上席執行役員
生産統括責任者
国井 圭浩

Our Partners

サプライチェーンで協働し、ともに成長する強固なパートナーシップ

ファーストリテイリングは、サプライチェーンすべてのパートナーと協働し、互いに成長していくことで、社会に貢献していくことを目指しています。17年にわたり、ともに成長してきたパートナーであるクリスタルグループとの取組みは、私たちの理念を実現しているベストプラクティスの一つです。

成長を支えたのは、理念の共有と強固なパートナーシップ

中国・深圳^{シンセン}から車で2時間ほどの工業地帯、東莞^{トウガン}。ここには、17年間、ユニクロとともに成長してきたクリスタルグループの主力縫製工場があります。

中国に8,500名、ベトナムに1万名の従業員を擁する大企業に成長したクリスタルグループのDennis S. W. Wong（デニス エス ダブリュ ウォン）氏が、その成功の理由を次のように強く語ります。「価格、納期、品質は、出発点に過ぎません。大切なのは、同じ理念をもち、ともに一つの事業に取り組むことで、互いが成長していくこと。そのための最善の方法を考え抜き、実践することです。ユニクロの生産における理念は、三つの品質（8ページ参照）による『世界最高水準の服づくり』の実現。つまり、発注者も、私たちも、私たちのサプライヤーも、一つの事業を行う会社として、この理念を共有していくことが大切なのです。なかでも、最も重要なパートナーシップ品質を体現しているのが、ユニクロの仕事の仕方です。ユニクロの担当者の多くは、毎日のように私たちの工場を訪れていて、工場の現場については私より詳しいほど。彼らは信じられないほど多くの努力を注ぎ、品質レベルのすべての側面をモニターしています」

クリスタルグループとユニクロのパートナーシップは、品質、

生産効率、労働環境などあらゆる面におよんでいます。開発から生産におけるすべての部分で、どのように品質を整えるか。難しい部分はどこか。工場の生産能力、品質水準とも密接にかかわる従業員のモチベーション向上や労働環境など、あらゆる課題について、クリスタルグループとユニクロの担当者全員で考え抜き、技術的課題や生産能力、マネジメントなど、さまざまな観点から検討して、最善の方法を導き出します。

もう一つ、デニス氏があげるのが、サプライヤーとの関係です。「ユニクロとの取組みは、私たちにとって調達先である素材工場とのかかわり方を変えました。服の最終的な品質において、問題の半分以上は素材に関することです。縫製のプロセスであれば、縫い方などの変更がおもな内容なので、私たち縫製工場内の努力で解決できる。しかし、素材の問題は非常に複雑であり、染料などを使用するので、化学的な知見からの対策が必要になります。プロセスの最初である素材から本当に良いものをつくらなければ、『世界最高水準の服』は実現できません。つまり、素材工場を含めた3者での取組みは極めて大きな役割を果たしているのです。ユニクロとクリスタルグループ、そして素材工場が、まさしく一つの会社のように事業に取り組むこのようなスタイルこそ、私たちにとって強みであり、3者間で多くの相乗効果が生じ、互いの成長を支え合っているのです」



晶苑集團
(CRYSTAL GROUP)
執行董事
Dennis S. W. Wong
デニス エス ダブリュ ウォン





互太紡織控股有限公司
(PACIFIC TEXTILES HOLDINGS LTD.)
主席
尹 惠 來
ワンワイロイ

「ユニクロ」「縫製工場」「素材工場」 3社がワンテーブルで課題を議論

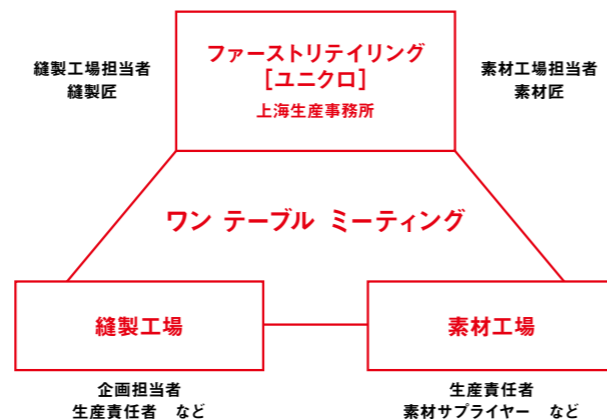
ファーストリテイリング (FR) が目指す、サプライチェーン全体が一つの会社のように協働するための仕組みの一つが、「ワンテーブルミーティング」です。中国での生産管理を統括するFRの今村裕一は語ります。「SPA(※1、11ページ参照)モデルにおいて、縫製工場はもちろん、プロセスの川上である素材工場との連携はとても重要です。単に調達する側と納入する側の関係性だけでは、『世界最高水準の服づくり』を実現することはできません。ユニクロと縫製工場、そしてそのサプライヤーである素材工場が、一つの目標に向かって、それぞれの技術・知見をオープンにぶつけ合うことが不可欠なのです。そのためにFRが行っているのが、『ユニクロ』『縫製工場』『素材工場』の3者が一つのテーブルを囲んで議論する『ワンテーブルミーティング』です。すべての関係者が、技術的な課題はもちろん、仕事の進め方、運営などについて共有。率直な議論を重ねることで、抜本的な課題解決に直接的な効果をもたらし、かつ事業の推進力になります。そして、受注者側である素材工場が、

発言を躊躇することなく必要な提言ができるように導くのは、取引先工場の技術指導やプロセス改善の提言などを行っているユニクロの「匠」(※2、11ページ参照)の役割。技術的な知見を背景とした取引先工場からの信頼が、商流の壁を越えて説得力をもってくるのです」

このミーティングにおいては、クリスタルグループのサプライヤーである素材工場、パシフィック テキスタイル社の尹惠來(ワンワイロイ)氏もその価値を認めています。「サプライチェーンのなかの3者が、同じテーブルで議論できるのは画期的な取組みであり、このアプローチはユニクロが開拓者です。これまでは、発注者である縫製工場が、ユニクロのようなブランドオーナーと取引を決定し、素材を確保するという流れで、全体の交渉過程で大きな影響力を握っていました。素材工場の立場としては、決定事項の実現が難しい場合でも、提示された基準に合わせて素材をつくらねばならないため、利益を確保するために品質をある程度妥協せざるを得ないケースもありました。しかし、素材工場、縫製工場、ブランドオーナー、ときにはその他の関連業者も集まり、課題について意見を互いに交換することにより、事前に解決できるようになったのです」



迅销(上海)企业管理咨询有限公司
商品本部 生産部 統括部長
今村 裕一



パートナーとともに、 中国繊維業界の技術向上を実現

「ワンテーブルミーティング」で担っている役割が表すように、取引先工場とのパートナーシップを支えているのが、FRの「匠」制度です。日本の繊維産業を支えた職人たちが、自身の技術と知見により、取引先工場の技術レベルを向上していく仕組みは、サプライチェーンにおけるキャパシティビルディング(組織の基盤強化)に有効な取組みの一つです。多くの取引先工場はユニクロの製品だけを生産しているわけではないので、「匠」によって育てられた技術やプロセスの改善、従業員のスキルの向上は、その工場自体の成長をもたらします。さらに、「匠」が多くの工場を担当することや、

現在の取引先工場とともに中国外で事業を展開する際に新たな取引先となる工場に対しての技術支援を実施し、その地域のアパレル製造産業全体のレベルアップへの貢献も目指しています。

クリスタルグループを担当する縫製の「匠」久保武は、その意義について語ります。「SPAの仕組みのなかで持続的に品質を維持していくためには、縫製産業全体のレベルをあげる必要があります。もともと、地道な一針一針の積み重ねで、一枚の商品をつくっていく業界であり、基本が大切。それぞれのプロセス内で最高の品質を確保することはもちろん、前後のプロセスの完成度を向上し、連携させていくことについても、基本に忠実に実行することを目指しています」

FRにとっても、取引先工場にとっても、次の課題は工場内や生産国内で次世代の「匠」を育成していくことです。そのため、2013年には主力生産地である中国において、「匠」候補として現地スタッフを採用。マンツーマンでの育成を開始しました。「世界最高水準の服づくり」を実現するために、サプライチェーンすべてと強固なパートナーシップを築き、ともに成長していくことを目指して、チャレンジを続けていきます。



迅销(上海)企业管理咨询有限公司
商品本部 生産部
縫製技術・匠チーム
久保 武

※1 SPA:[Specialty store retailer of Private label Apparel] の略語で「製造小売業」の意。素材調達から商品企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理など、製造から販売までのすべてのプロセスを一貫して行う業態のことで、生産そのものは外部委託する例が多い

※2 匠:ユニクロが2000年より、生産現場での技術指導や工程管理、人材育成にあたるために各工場に派遣している、日本が世界に誇る繊維産業で長年の経験をもつ技術者のこと。素材匠と縫製匠に分かれ、中国をはじめとした生産地域で活躍している

Workplace Monitoring

適正な環境と正しいプロセスでの服づくりのために 取引先と協働する労働環境モニタリング

ファーストリテイリングが取引先工場とともにやっている労働環境モニタリングは、安全で適正な労働環境を維持し、生産性と品質、従業員満足度を高め、双方に価値を生み出すサイクルをつくるための重要な取組みです。今後も、取引先工場とともに改善策の協働を進め、プロセスの最適化に向けての取組みなどを進化させていきます。

パートナーと一体となって、改善活動を推進

ファーストリテイリング (FR) の生産体制は、理念を共有し、ともに成長していくために、取引先数を絞り、取引先工場と一体となって改善活動を進めていくところに特徴があります。取引先工場の労働環境改善についても、双方の信頼関係を構築しながら根本的な解決を図ることを前提として、2004年度に制定した「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC)」を基準とした取引先工場に対する労働環境モニタリングを実施しています (2013年度の結果は13ページ参照)。

モニタリングでは、生産現場において児童労働や強制労働が行われていないか、作業環境が安全に保たれているかなどを、外部の専門機関が確認。改善が必要な工場については、CSR部従業員が直接訪問し、指導します。具体的には、建築・防火安全に関する証明書の取得方法や、賃金計算結果の確認方法、労働時間の記録方法など実践的な内容について、各取引先工場の実情を踏まえたアドバイスを個別に行っています。また、新規に取引を開始するすべての工場を対象に、取引開始基準を満たしているかどうかを確認する「事前モニタリング」も実施しています。FRの

基準を満たしているかどうかを確認し、検出された課題に関してはすぐに指導を実施。改善を確認したうえで取引をスタートするので、あらかじめ基準を満たした工場のみと取組みを始めることが可能となります。

さらに、労働環境モニタリングをより効果的なものにするために、取引先工場とともに、工場に専任担当者を設置するといった体制の構築、自社監査の仕組みづくりなど工場におけるマネジメント力向上への取組みを実施。国別、課題別の研修会も開催しています。また、FR社内でも、生産部の従業員にCSR全般、調達に関する倫理的課題、労働環境モニタリングの目的と意義・基準・注意事項についての社内研修を実施。取組みに対するNGOなど第三者からのレビュー・評価などと合わせて、さらなる改善を目指しています。

2013年度は、FRの取引先工場ではありませんが、重要な生産拠点の一つであるバングラデシュで起きた工場火災およびビル崩壊事故を教訓として、防火安全に特化したモニタリングを別途実施。バングラデシュ国内のすべての取引先工場で監査を終了し、フォローアップを開始しています (15ページ参照)。引き続き、バングラデシュにおける縫製工場全体の労働環境向上を実現していきたいと考えています。

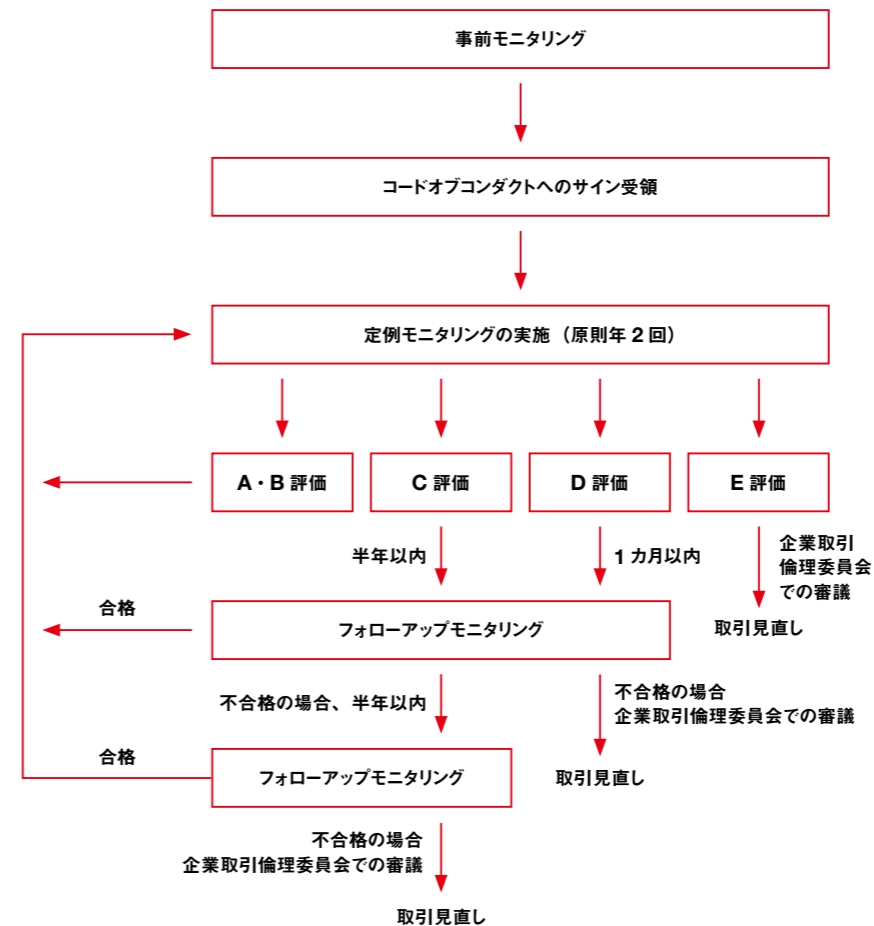
■ 生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC)

FRでは、生産現場の労働環境 (児童労働の禁止や残業時間の制限など) について、国際労働機関 (ILO) の条約・勧告などを参考に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC、行動規範)」を定め、取引先工場と誓約書を交わしています。

【CoCの項目】

- 児童労働の禁止
- 強制労働の禁止
- 抑圧およびハラスメントの禁止
- 差別の禁止
- 健康と安全性について
- 組合結成の自由について
- 賃金と諸手当について
- 労働時間について
- 環境保護について
- 社内規定の作成について
- モニタリングおよびCoCの遵守確認について

■ 労働環境モニタリングの仕組み



事前モニタリング

取引開始前に実施するモニタリング。その工場に対する取引が可能かどうかを事前に判断します。その手順や評価基準は、定例モニタリングに含まれる項目と基本的には同じですが、児童労働など特に重要な項目について、重点的に実施します。

定例モニタリング

専門機関の監査員が実際に工場を訪問して行います。オープニングミーティングに始まり、工場や寮、食堂などの現場確認、従業員へのインタビュー、書類のチェックなどと続きます。最後にクロージングミーティングを開き、モニタリングで検出された事項について、工場の責任者と確認や改善のためのフィードバックを行います。

モニタリングの評価

モニタリングの結果は、FRの基準 (A～E) により評価され、特に深刻かつ悪質なケースはE評価として即座に取引を見直し決定をします。CおよびD評価は、改善指導を行い、結果を確認するためのフォローアップモニタリングを実施し、改善が見られない場合は企業取引倫理委員会での審議を経て取引を見直すなど、厳正な姿勢でのぞんでいます。また深刻な事象が発覚した場合は、当該工場にCSR部従業員が直接赴き、事実関係を確認したうえで取引内容の見直しを行います。その後、工場の経営・雇用状況を踏まえて最終決定をします。その後、工場とともに再発防止に取り組み、改善できれば、通常の取引に戻すなどの見直しも行います。

■ FRグループの労働環境モニタリング結果 (2013年8月末時点)

評価	内容	実施工場数 (内、ユニクロ)		
		2011年度	2012年度	2013年度
A	指摘事項なし	6 (6)	9 (8)	11 (10)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	66 (56)	87 (59)	134 (95)
C	重大な指摘事項が1つ以上	91 (63)	69 (51)	97 (45)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	25 (19)	56 (34)	48 (19)
E	即取引見直し対象に値する極めて悪質かつ深刻な事項	0 (0)	8 (7)	4 (1)
定例モニタリング実施工場数		188 (144)	229 (159)	294 (170)

- 2013年度は294工場を対象に実施
- 2012年度と比較し、特にD評価の改善が進んだ。事前モニタリング後の指導を強化したことや、D評価となった指摘事項に対して、取引先と直接原因や改善施策について協議し実行したことによる改善があった
- 2012年度と比較し、E評価も改善が進んだ。今後は基準の浸透だけでなく、工場内のマネジメントシステム強化も図っていく
- 2013年度のE評価により取引見直しとなった全10件の内訳 (10件中6件は取引終了)
 - ・虚偽報告: 5件
 - ・児童労働: 1件
 - ・FRの承認を受けず外注先に発注を行っていた: 1件
 - ・所定のモニタリング回数で改善が見られなかった: 2件
 - ・取引復活のためのモニタリングを実施した結果、取引復活基準に満たなかった: 1件

2013 年度に検出された結果の改善事例

● 倉庫の防火安全管理（バングラデシュ）

2012 年 5 月、初回の定例モニタリングで、副資材倉庫における非常口の数が法定より少ないことが判明。また、化学物質倉庫の扉が、避難する方向とは逆方向の内側に開く形式となっていた。

CSR 部従業員が改善を要請し、非常口の増設と、倉庫の扉が外側（避難する方向）に開く形式に変更を指導。2012 年 11 月のフォローアップモニタリングで改善を確認した。

● 残業代の支払い（中国）

2013 年 1 月の定例モニタリングで、残業代の支払い不足が検出された。2012 年 9 月 30 日（祝日）が日曜日と重なるため、取引先工場は 10 月 4 日を振り替え休日としたが、10 月 4 日出勤した従業員に対して土日出勤の残業代の割り増しが必要であるところを、平日出勤時の残業と同様の支払いとし割り増しを行っていなかった。

CSR 部従業員と取引先工場の間で原因究明と、正しい残業代の計算方法を確認。2013 年 6 月のフォローアップモニタリングにおいて、その後の残業代計算方法の間違いがないことや、不足分の支払いが完了していることを確認した。

● 労働安全衛生管理（インドネシア）

2012 年 7 月、初回の定例モニタリングにおいて、労働安全衛生上の指摘が 17 件（救急員の人数不足、作業環境測定・健康診断の範囲が不十分など）検出された。

CSR 部従業員が訪問し、改めて基準の確認と、労働安全衛生の項目を確認し、改善するための仕組み確立を要請。2013 年 3 月にフォローアップモニタリングやその後の改善指導などを行った結果、指摘全件において改善を確認した。

2013 年度に検出された深刻な事例（E 評価）

● 児童労働（中国）

2013 年 1 月、初回の定例モニタリング時の従業員インタビューにおいて、1 名の児童労働（当時 15 才 10 カ月、2012 年 11 月入社）が発覚。取引先工場に確認すると、当該従業員の存在は把握していたが、人事ファイルや ID カードのコピーは提出していなかった。

当該従業員について、取引先工場は入社時に ID カードのコピーが提出されないまま雇用。本人の希望により両親に連絡をしたところ、ID も紛失したとのこと。1 カ月以内に書類の提出を条件に入社を許可したが、それ以降 ID カードは提出されていなかった。

2013 年 3 月、CSR 部従業員が再度訪問し、当該児童が法定で労働が認められる満 16 歳になるまでの賃金の支払いをしたうえで退職したことを確認。本件内容を重く受けとめ、当該取引先工場との取引を停止した。

● 虚偽報告（中国）

2012 年 8 月の定例モニタリングにて、事実とは異なる労働時間記録を提出していたことが発覚した。

労働時間の記録によると、過去の月の最長残業時間は 36 時間であったが、給与の記録によると最長 105 時間の残業が記録されていた。また 3 名の従業員について、取引先工場側の提示した労働時間の記録と取得休暇の記録が一致していなかった。

2013 年 10 月に CSR 部従業員が取引先工場を訪問し、前回の指摘事項の改善内容を確認したところ、総経理から、今までの監査において虚偽報告をしていたとの話があった。虚偽の報告は極めて悪質であり、当該取引先工場との取引を停止した。



バングラデシュにおける火災予防および建設物の安全に向けての取り組み

ファーストリテイリングは、バングラデシュで発生した火災やビル崩壊事故などを受けて、工場で働く人々の安全を守るために、業界全体の取り組みだけでなく自主検査も実施し、適正な労働環境維持に取り組んでいます。

バングラデシュにおけるこれまでの背景とファーストリテイリングの対応

ファーストリテイリング（FR）は、2012 年 11 月にバングラデシュのアシュリア地区で発生した工場火災、および、2013 年 4 月に発生した同国ダッカ近郊サバルの商業施設「ラナ・プラザビル」崩壊事故を受けて、バングラデシュの取引先工場で働く従業員の安全性を担保するために、労働環境モニタリングに加え、防火および建設物の安全性強化のための自主検査を実施。5 月に開始した監査会社による防火関連検査はすべての取引先工場ですべて完了しました。建設物の安全性に関する強度検査についても、実績のある日本の検査会社により順次実施しています。

また、2013 年 8 月 8 日付で「バングラデシュにおける火災予防および建設物の安全に関する協定（Accord on Fire and Building

Safety in Bangladesh）」にも署名。労働組合の国際組織である IndustriALL Global Union(※1)および UNI Global Union(※2)が主導する活動に参画しています。本協定は 100 を超えるブランドが参加し、工場の崩壊や火災などから労働者を守ることを目的としたもので、まず参画企業の資金により今後 2 年以内に全工場の防火・安全検査を行い、その後必要な修繕活動などの実施を通じて労働環境を改善していくことが定められています。

今後は、SPA 事業を展開する責任ある立場として、独自の取り組みはもちろん、業界全体での取り組みも合わせて展開し、バングラデシュの縫製業全体の労働環境の改善に努め、同国のさらなる発展に貢献していきます。

※1 IndustriALL Global Union：スイスのジュネーブに本部を置く、加盟国 140 カ国、5,000 万人におよぶ国際産業別労働組合
 ※2 UNI Global Union：スイスのニヨンに本部とする、加盟国 150 カ国、2,000 万人の国際産業別労働組合

2012 年 11 月	アシュリア地区での工場火災（FR グループの取引先は含まれていない）
2013 年 1 月	取引先工場に対し、防火関連のセミナー実施（第 1 回）
2013 年 4 月	サバル地区「ラナ・プラザビル」の崩壊事故（FR グループの取引先は含まれていない）
2013 年 5 月	監査会社による防火・建設物の安全性の検査実施
2013 年 8 月	「バングラデシュにおける火災予防および建設物の安全に関する協定」（アコード）に署名
2013 年 9 月	日本の検査会社による取引先の建設物強度検査実施
2013 年 9 月	取引先工場に対し、防火関連のセミナー・トレーニング実施（第 2 回）

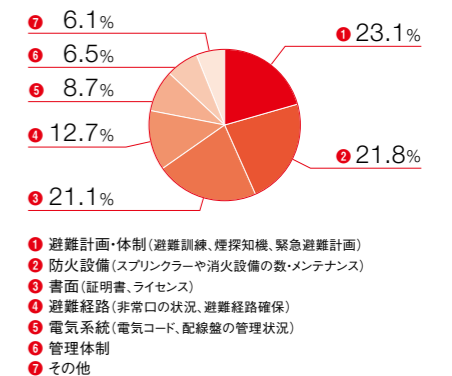
火災予防と建設物安全に関して自主検査を実施

防火体制については、2013 年 5 月の監査会社による抜き打ち検査で、認可証の確認、消火器の設置、非常口が施錠されていないか、などをチェック。火災の原因として、漏電による引火が多いことから、配電盤などの確認も実施しました。また特に、火災時の避難においては、「非常口の施錠」によって被災する可能性が高く、「非常口が施錠されていないこと」は防火安全上極めて重要です。今回、非常口の施錠に関する指摘が 2 件検出されたため、即改善を要請のうえ、結果を確認しました。その他には、避難経路の確保、電気線管理、避難計画、防火設備、証明書などに関する指摘があり、全取引先工場に対し、改善報告・計画の提出を依頼。速やかな改善が必要な項目は 1 カ月以内、それ以外については 3 カ月以内の改善完了計画としました。また取引先工場では、避難などの実地トレーニングや、従業員に

対しての建設物および防火に対する意識の向上、効果的な改善方法のトレーニングも実施しています。

一方、建設物の安全については、信頼できる日本の検査会社による強度検査を 2013 年 9 月から実施。建設物の構造に応じ、外観目視調査、図面照合調査、コンクリート反発度試験、柱の傾斜測定などを行い、その調査内容にもとづいた打ち合わせやメンテナンスアドバイスをしました。引き続き、すべての取引先工場で開催していきます。

■ 防火安全に関する監査におけるカテゴリー別指摘事項





Environmental Policy and Activities

方針にもとづき取組みを強化、 環境負荷低減を実現する

ファーストリテイリングは、SPA 事業を展開する企業として、サプライチェーンを含むすべてのプロセスで環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。SPAプロセスを通じて発生する環境負荷を認識・把握し、優先的な課題を決め、具体的な方針にもとづき、取組みを進めています。

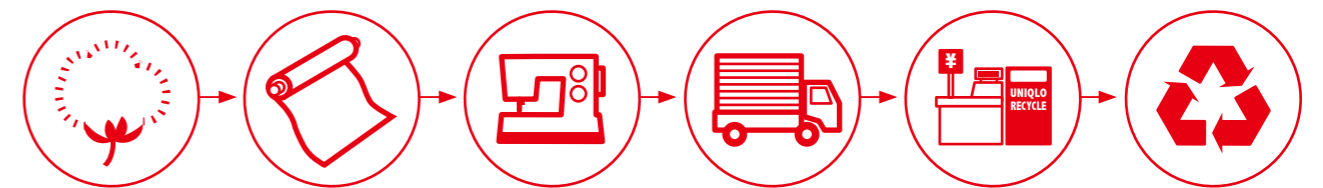
方針

- 事業活動のなかでも特に環境影響が高いとされる製品の生産プロセスを重点的に、取引先工場とともに環境負荷低減に取り組めます。
- SPA 事業を展開する企業の責任として、原材料までさかのぼり、環境負荷低減も重視した適切な調達と生産の維持・管理を行います。
- 最重要ステークホルダーであるお客様とともに、環境について考え、良い影響をもたらす活動や対話を積極的に促進していきます。

2013 年度の重点取組み

- 取引先工場とともに、環境モニタリングの実施などにより、環境負荷を数値として把握し、改善に取り組めます。
- 取引先工場における使用エネルギー削減の具体化に向けて、パイロットプロジェクトを推進します。
- 原材料については、主要素材の一つである綿花について、CSR 部従業員による生産現場への訪問、調査を実施します。
- お客様との取組みによる商品のリサイクルやリユースを推進します。

■ 服づくりのライフサイクルにおける環境対応



原材料

取引先工場とともに、最適な原材料を効率的に調達

素材生産・染色・加工など

事業フロー中で最も環境負荷が高いとされる素材生産プロセスについて、環境モニタリングなどを実施。危険化学物質排出ゼロを目指したプロジェクトも実施

縫製

縫製工場では環境保全分野の項目を含めた労働環境モニタリングの実施と状況確認を徹底

物流

生産地から販売地までの物流プロセスにおいて、段ボール箱の軽量化や、リユースによる簡素化、運搬トラックへの積載効率を高めることなどで、環境負荷と物流コストを低減

販売・回収

店舗では、照明のLED化や空調などによる省エネルギーへの取組みを推進。またユニクロとジーユーでは「全商品リサイクル活動」による商品の回収も実施、グローバルでも展開

リユース・リサイクル

ユニクロやジーユーの店舗で回収した商品の約75%は、難民キャンプへの寄贈などでリユースし、残りは燃料化・繊維化して活用

Challenge 2 環境

ステークホルダーと連携・協働し、 すべてのプロセスで環境負荷低減に取り組む

ファーストリテイリングは、SPA すべてのプロセスをとおして、サプライチェーン全体で発生する環境への負荷を認識・把握し、環境負荷を低減していくことを目指して、世界各地のステークホルダーの意見を聞き、協働しています。特に、危険化学物質については重要性を認識し、2020年までに排出ゼロをコミットしています。今後は、すべてのプロセスでの管理を実現していくため、原材料の調達にも深く関与し、積極的に取り組んでいきます。

Reducing Our Environmental Impact

ステークホルダーと協働し、
事業プロセスすべてで、環境負荷低減に取り組む

ファーストリテイリングはSPAプロセスのすべてにおいて、環境負荷を低減するために、すべてのステークホルダーと協働。高い効率で、高品質を実現する事業プロセスの確立を通じ、サプライチェーン全体における環境負荷低減を目指しています。

SPAプロセスにおける環境負荷低減への取り組み

● 原材料

ファーストリテイリング (FR) は、環境負荷低減のみならず、品質の確保、効率的な事業活動という本来のミッションを果たすためにも、原材料調達の直接管理が必要と考え、CSR 部や生産部の従業員による調達先への定期的な訪問を行っています。2013 年 10 月には、主要な素材産地の一つである中国・新疆ウイグル自治区の綿花畑を訪問。児童労働はないか、農薬や水の使用が適切かなどを確認しました。今後も、現地の事業者と対話をしながら、継続的に確認を進めていきます。

● 素材生産・染色・加工

多くの水や熱エネルギー、化学物質を含む染料を使用するため、SPA プロセスにおいて最も環境負荷が高いとされるのが素材生産プロセスです。2013 年6月には、パイロットプロジェクトとして工場にエネルギー診断の専門家を派遣。どのプロセスで無駄が発生し、どこに削減の可能性があるのかなどの診断を行いました。その結果に応じて、今後は他工場への展開の可能性を検討していきます。また、環境 NGO と対話を重ねるなか、危険化学物質についての重要性を認識し、2020 年までに排出ゼロにすることをコミット。目標を確実に達成するために、取引先工場とともにプロジェクト化し、取り組みを進めています (21 ページ参照)。

● 縫製

FR は「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC)」を制定し、環境保全に関する項目を含む労働環境モニタリングを取引先工場で実施しています。また、エネルギー削減活動については、生産工程の効率化や、通風の最適化による省エネ、電気システムの近代化による節電などが効果的であり、取引先工場とともに、ベストプラクティスの共有などの取り組みを進めていきます。

● 物流

高効率な物流体制の構築を目指し、常に物流フローの見直しや改善に取り組んでいます。倉庫 (拠点) から店舗への配送運送網の合理化や倉庫レイアウトの最適化、運送資材の軽量化、積載方法の効率化などが、おもな取り組みです。たとえば、2006 年から見直している商品配送用段ボール箱は、それ以前よりも 15% の軽量化を実現しています。使用する段ボール箱は、生産工場から出荷時に用いたものを、倉庫から店舗へ配送する際に再利用するよう努めています。そのため工場から倉庫へ出荷する際の箱のサイズを統一する取り組みも行っており、年々使用する箱の数は減少。これにより現在、同じ種類の商品の色・サイズをまとめて入れる段ボール箱の約 50% は、再利用の箱を使用できています。この他、商品の箱詰め方法の工夫によって、全体の箱の量を減らすなどの省資源の取り組みも行っています。



● 販売

国内ユニクロとジーユー全店に「店舗における省エネ・省資源マニュアル」を配布し、エネルギー削減を徹底的にチェックしています。また、温度設定管理を最適化するエアコンコントローラーをメーカーと共同で開発し、国内ユニクロの全ロードサイド店に導入しました。照明については、開店準備時間帯の照明量は営業時間帯の 60% 減に設定。照明器具の LED 化も進めており、まずは、国内ユニクロのロードサイド店舗の看板を LED 化しました。現在は店舗照明のすべての LED 化に取り組んでおり、2014 年春以降、新規店舗への本格的な導入を開始する予定です。またジーユーでも同様の取り組みを進めています。一方、店舗の設計に関しては、一部の什器をユニット化することで店舗間での汎用性を高めたり、ロードサイド店舗建設時には、現場で簡単に施工できるように、事前に店舗の

一部分を組み立てて現地に運ぶ方式を採用するなど、効率的かつ省資源化を目指した取り組みも進行中です。

● 回収・リユース・リサイクル

国内ユニクロ、ジーユーの全店舗で「全商品リサイクル活動」を実施。日本を含め、10 の国や地域でもお客様からご不要になった商品を回収をしています。回収した商品の約 75% は難民キャンプへの寄贈などでリユースし、残りは燃料化、繊維化して活用します。また、店舗から出る廃棄物の 99% は納入される商品の梱包材とビニール袋ですが、現在、国内ユニクロ店舗の 58% では、協力会社による廃棄物の回収が実施されており、資源として有効活用できるものはリサイクルされ、その結果報告も確認しています。今後は複合施設などに入っていて協力会社で廃棄物を回収していない店舗についても、回収状況の把握をしていきます。

■ 事業活動に伴う環境負荷

		本部オフィス	電力使用量 5,124,906 kWh	ガス使用量 6,918.4 m ³	水道使用量 13,666 t
		本部オフィス	コピー用紙使用量 11,471,922 枚		
In エネルギーや原材料の投入	エネルギー燃料など	縫製工場・素材工場 エネルギー使用量(熱量) 13,248,904 GJ		国内物流 エネルギー使用量(熱量) 227,972 GJ	店舗 電力使用量 189,148,572 kWh 都市ガス使用量 1,396,654 m ³ LPガス使用量 1,365,441 m ³
	資材など	電力 388,064,798 kWh LPG 2,704,876 kg LNG 1,568,000 kg 天然ガス 17,044,559 m ³ 重油 1,131,779,604 ℓ 軽油 3,481,556 ℓ ガソリン 306,079 ℓ 石炭(石炭ガス含む) 229,844,232 kg 蒸気 774,105 t 水使用量 22,088,327 t			
Out CO ₂ や廃棄物の排出	CO ₂ 排出	本部オフィス	CO ₂ 排出量(電力、ガス) 1,003 t-CO ₂	国内物流 CO ₂ 排出量(電力) 15,600 t-CO ₂	店舗 CO ₂ 排出量(電力) 104,031 t-CO ₂ CO ₂ 排出量(ガス) 12,066 t-CO ₂
	廃棄物・リサイクル	本部オフィス	可燃物排出量(紙くず等) 93 t	不燃物等排出量(廃プラスチック等) 17 t	店舗 一般廃棄物排出量 39,088 t
					お客様 「全商品リサイクル活動」で ご提供いただいた商品 1,370 t

※原則、2013 年度の数値を記載しています ※本部オフィスのデータは、山口本社と東京本部の数値です ※容器包装は、国内ユニクロ・ジーユーにおけるショッピングバッグ(紙・ポリ)使用量です
※物流データは 2012 年 4 月～2013 年 3 月までのデータです ※店舗データは、テナントとして入居している一部の店舗については含まれません ※「全商品リサイクル活動」回収商品は、2013 年 8 月末までに回収選別所に届いた商品が対象

素材生産プロセスにおける環境負荷低減には、生産効率の向上が不可欠。染色工場では、まず染めムラやトラブルがないということ。染めムラは、昇温時間や染料の選択、助剤の使い方などで、ある程度は解決できますが、数値化できない部分も多く、相応の経験値が必要です。また水使用量を大幅に削減できる機械など、最新設備の導入は大きな効果がありますが、色の品質を確保するためには、水量の細かな調整や使用方法の最適化が必要です。つまり環境負荷低減においても、専門的な技術や知見をもつ私たち「匠」の果たす役割は大きく、今後はさらに、化学的な知見や機械設備への理解など幅広い知識を、取引先工場と共有していくことが必要だと考えています。

迅销(上海)企业管理咨询有限公司
商品本部 生産部 素材技術・匠チーム
高 弘

Challenge 2

Environmental Monitoring

素材工場向け環境基準にもとづき 環境モニタリングと環境負荷低減を推進する

ファーストリテイリングは、SPAプロセスのなかで最も環境負荷が高いとされる素材の生産プロセスにおいて、「素材工場向け環境基準」にもとづき、環境モニタリングを実施しています。環境モニタリングを実施した工場については、基準の遵守と改善の期限を定め、遵守率を100%にすることを目標としています。

素材工場の環境モニタリング

ファーストリテイリング（FR）の環境モニタリングは「素材工場向け環境基準」にもとづいています。この基準は、環境管理体制、化学物質の管理、廃棄物の管理・処理、アスベスト・PCB、排出物（排水など）の処理・測定、従業員の健康・安全に関する基準を定めたものです。まずはこの基準への理解を深めるために、取引先工場へ詳細を記したガイドブックを送付したり、詳細を解説する集合研修を行います。その後、外部専門機関が取引先工場へモニタリングを実施し、FRがその結果をフィードバックします。取引先工場では合意した期間内に改善に取り組み、FRはその進捗を確認のうえ、必要に応じてアドバイスを行います。モニタリングの結果、特に指摘事項が多い取引先工場に対しては、訪問を含む改善指導を行ったうえで、フォローアップモニタリングを実施しています。

2013年度の環境モニタリングは、ユニクロの素材を生産する28の取引先工場に対して行いました。2010年6月の環境モニタリング開始以降、73の取引先工場で実施（2013年8月末時点、継続供給先を対象）しており、「素材工場向け環境基準」の遵守率は下表のとおりです。

環境モニタリングを初めて実施する新規取引先工場の増

加に伴い、初回モニタリングを2012年度末までに実施した工場は2015年末までに、2013年度以降に実施した工場は2016年末までに、基準の遵守率100%にすることを目標とし、基準の理解を促進するためのより実践的なトレーニングの実施など、改善指導を強化していきます。

また2013年度は、ユニクロの素材を生産する取引先工場のエネルギー・水使用量の把握も開始しています。

環境モニタリングの改善事例

● 化学物質と廃棄物の管理（中国）

モニタリングにおいて、化学物質管理リストの不備（物性・危険性などの項目が記載されていない）および廃棄物の処理が資格をもつ処理業者に委託されていないなどの問題点が検出された。CSR部従業員が直接面談し、対応方法を指導。フォローアップモニタリングで改善を確認した。

● 環境項目の測定（タイランド）

モニタリングにおいて、騒音測定およびボイラーからの排気ガス測定を行っていなかったことが発覚した。CSR部従業員が現地訪問のうえ対応方法を指導、フォローアップモニタリングで改善を確認した。

「素材工場向け環境基準」遵守状況（2013年8月末時点、2010年6月以降にモニタリングを実施した取引先工場のうち継続供給先73工場）

カテゴリー	遵守率	確認項目事例
環境管理体制	85%	●環境担当者任命 ●環境マネジメントのトレーニング実施 ●環境マネジメント計画の策定
化学物質の管理	29%	●詳細情報含む化学物質リスト作成 ●化学物質の安全な保管（例：漏出防止容器設置、ラベリング、管理担当者任命、安全情報収集・共有）
廃棄物の管理・処理	30%	●資格保持業者への廃棄物引き渡し ●分別（例：化学廃棄物と他の廃棄物）とラベリング ●廃棄物の安全な保管
アスベスト・PCB	100%	●アスベストとPCBの適切な確認と管理
排出物（排水など）の処理・測定	74%	●汚染排出許可証など当局からのライセンス取得 ●施設からの排出測定と法令基準の遵守
従業員の健康・安全	36%	●保護装具（マスク、耳栓、手袋）の着用 ●非常口・火災安全設備の整備 ●職業病健康診断の実施

Eliminating Hazardous Chemicals

危険化学物質排出ゼロに向けて 取引先との協働を強化する

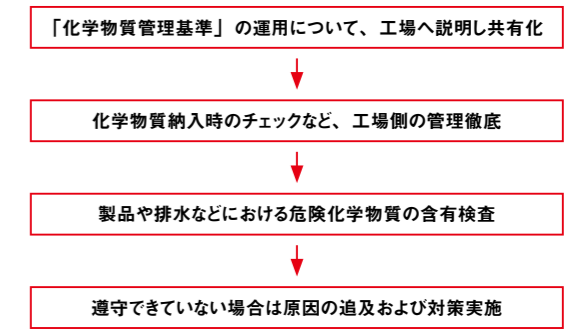
ファーストリテイリングは、2020年1月までに商品のライフサイクル全般において、生産と使用に関する危険化学物質の排出ゼロを目指します。

危険化学物質排出ゼロに向けた取組み

危険化学物質の排出ゼロを達成するためには、アパレル業界全体での行動に加え、あらゆるステークホルダーの関与が必要です。FRは取引先や化学薬品業界、NGO、同業他社などと連携・協働し、排出ゼロを目指しています。

この取組みでは、情報開示も重要です。お客様や工場近隣の地域住民の人々にとっての環境と健康にかかわる情報であり、正しく、透明性をもって逐次開示に努める必要があります。FRとしては、サプライチェーンで 사용되는危険化学物質に関する情報開示と透明性確保のための仕組みづくり、2013年4月に規制物質リストを公開。定期的に見直しを実施し、常に最新の情報をFRウェブサイトなどで公開しています。また、取引先に規制の遵守を求め、取引先工場では製品および排水の検査を実施。指摘事項が検出された場合は、取引先工場や化学メーカーへのヒヤリングと現場訪問で原因を特定し、代替物質の採用を指示するなど、速やかに対応しています。さらにFRのCSR部と生産部で月1回の定例会議を行い、検査を含むプロジェクトの進捗状況と課題に対する対策を協議しています。

「危険化学物質基準」運用の流れ

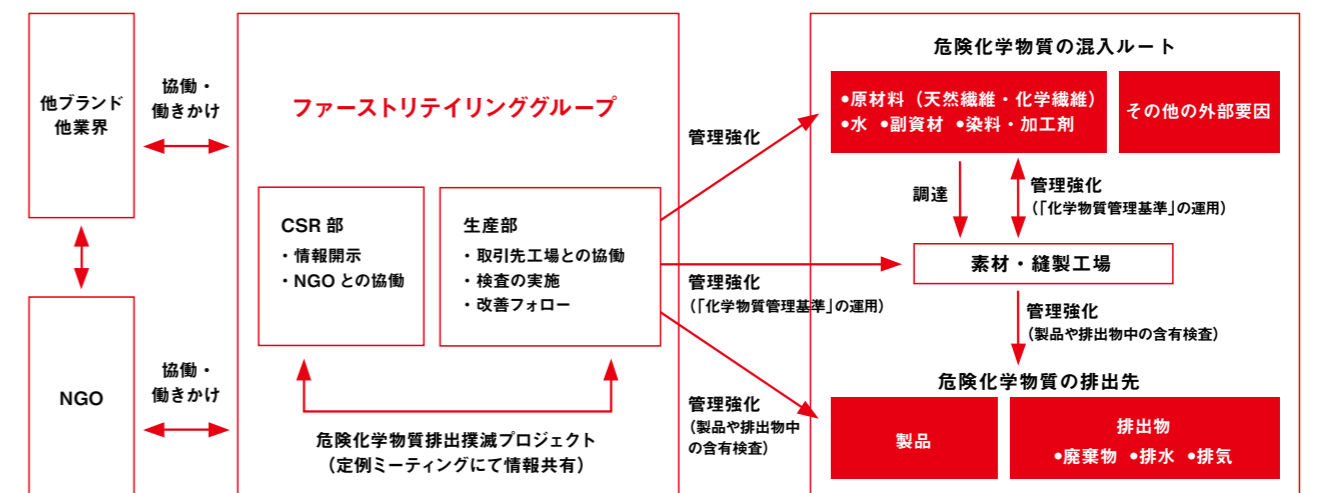


危険化学物質の排出ゼロの実現は難しい課題です。たとえば、水源に有害物質が微量でも入った雨水があれば、ゼロにはなりません。つまり、工場からの資料提出だけでは不十分です。また、化学系溶剤などFRと取引先工場だけでは解決できないことも多いため、化学メーカーなどとロードマップを作成し、逐次検証を進めています。国や各工場の自主管理基準の違いもあり、FRが目指す排出ゼロの実現には、FR独自の基準とさらなる取組みが必要ですが、排出ゼロ実現のため、挑戦を続けています。



迅銷(上海)企業管理咨询有限公司
商品本部 生産部 素材技術・匠チーム リーダー
平見 巖

危険化学物質排出ゼロに向けた取組み





Social Business

貧困、雇用、自立…「ソーシャルビジネス」で社会課題を解決し、地域とともに発展する

ファーストリテイリングは、「ソーシャルビジネス」の提唱者であるグラミン銀行グループとともに、合弁会社 GRAMEEN UNIQLO Ltd. (グラミンユニクロ) を設立。2010年より、自社の重要な生産拠点でもあるバングラデシュで「ソーシャルビジネス」を開始しました。独自のSPAモデルを現地の人々の手で展開することで、貧困問題の解決や雇用の拡大、人々の自立、産業の発展に貢献します。

ビジネスとして成長することで、 現地の社会課題を持続的に解決する

GRAMEEN UNIQLO Ltd. (グラミンユニクロ) が展開する「ソーシャルビジネス」は、バングラデシュの人々によって自国内でSPA事業を展開し、成長していくことで、自国が抱える貧困、雇用問題などの社会課題の解決に持続的に貢献していくことを目的としています。

その仕組みは、ユニクロのノウハウを活用して、現地の人々が求める服をバングラデシュで作り、貧困層の人々でも購入可能な価格で販売し、その利益のすべてを「ソーシャ

ルビジネス」へ再投資するというものです。また販売の一部は、グラミン銀行から融資を受けて自立を目指す「グラミンレディ」たちによる対面販売で行われており、彼女たちの自立にも貢献しています。2013年からは、都市部の店舗展開も開始しました。

バングラデシュの人々の生活、自立などに貢献するために、新たな市場を創造し、社会課題の解決につなげていくことは、「独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献していく」というファーストリテイリング (FR) のミッションを実践している取り組みです。バングラデシュでの「ソーシャルビジネス」は、FRにとって重要なチャレンジです。

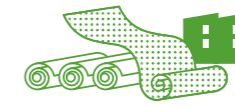
■ ソーシャルビジネスの仕組み

01 商品の企画



バングラデシュにおけるTシャツ1枚あたりの市場価格は0.6USドル程度。できるだけ良い品質の服を、人々が購入可能な価格で届けるために現地でマーケティングを重ねつつ、商品の企画を進めています

02 素材調達



バングラデシュの生地工場と契約を結び、安価で高品質な素材を調達します

03 生産



価格は抑えても、品質で妥協しないことが重要です。ユニクロで培った独自の基準により、「ソーシャルビジネス」の理念に賛同を得た現地の工場で生産、雇用の拡大にも貢献します

04 販売



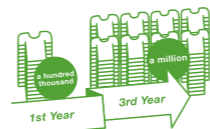
「グラミンレディ」による対面販売
「グラミンレディ」が、各家庭を訪問したり、自分の家を店舗のかわりにして、商品の特徴を説明しながら丁寧に販売。委託販売方式で、売上代金に応じてコミッションを支払います

店舗での販売



現地スタッフによる店舗運営を展開。ブランディング、マーケティング機能を強化し、販売拡大と現地の人材育成への貢献を目指します

06 利益の再投資



服の売上げで得た収益を、「ソーシャルビジネス」に再投資。現地の人々自身がビジネスを発展させることで、雇用や生活の改善、自立への意欲を生み出していきます

05 買う・着る



現地で販売されている他社の商品に比べて割高ですが、それ以上に品質が良く、丈夫なことを納得して購入していただきます。商品を長く大切に着ることで、品質の違いを実感していただきます

Challenge 3 地域コミュニティ

世界中のさまざまな社会課題に対して、 服のビジネスを通じて貢献する

ファーストリテイリングは、服のビジネスを通じて社会課題の解決に貢献していくことはもちろん、子どもたちが夢や希望をもてるような社会やコミュニティの実現に向けて、企業として積極的に取り組む責任があると考えています。

そして、社会の現状と課題の存在を多くのステークホルダーに伝え、さまざまな活動への賛同者とネットワークをつくり、力を結集することで、より大きな問題解決につなげていかなければなりません。

すべてのコミュニティにとって価値ある企業であるために。私たちは、チャレンジを続けていきます。



**理想と現実のギャップに直面、
本当のニーズを見直す**

「ソーシャルビジネス」を開始するにあたっては、独自のSPAモデルで培ったユニクロのノウハウを活用し、バングラデシュで高品質・低価格の商品を生産。カジュアルウェアの新たな市場を開拓し、事業の成長による雇用拡大の道筋を描いていました。また販売面では、グラミン銀行から融資を受ける「グラミンレディ」たちによる委託販売を中心に展開。彼女たちの自立に貢献することを大きな目的の一つとして事業を行ってきました。

しかし、取組みを進めると同時に課題も明らかになりました。

グラミンユニクロで現地を統括する山口忠洋は振り返ります。「当初想定していたこととはいえ、農村部の購買力には限界があり、日々の生活のなかで服にそれほど支出ができないという経済状況のなか、品質が良いというだけでは、市場に並ぶ他の商品に比べて割高であることの説得材料としては不足していました。また商品面でも、特に女性の服装は農村部に行くほど民族衣装であるサロワカミューズなどが一般的で、ユニクロが得意とするTシャツなどのカジュアルアイテムはあまりニーズがなく、グラミンレディたちからも“価格”や“商品の種類”などについての要望が強まりました」

通常のユニクロのビジネスと違い、現地には有効な情報発信の仕組みもなく、口コミによるマーケティングや接客に



GRAMEEN UNIQLO Ltd.
COO
山口 忠洋

おける顧客との対話が最も重要です。バングラデシュの人々のニーズを知るには、現地での相応の時間と経験が必要でした。その後、移動販売やショールーム設置、「グラミンレディ」が現場で集めてくる女性や家族がほしいと思う服についてのリアルな情報などにより、商品構成を見直し、ビジネスが軌道に乗り始めました。必要なのは、現地に根づいた事業活動からしか得られない、生活のなかにある人々のニーズを満たすことだと考えています。

ビジネスを成長させ、現地の人材育成にも貢献

3年目を迎え、新たな取組みとして、首都ダッカを皮切りと

した店舗ネットワーク構築に着手しました。「都市部でグラミンユニクロのブランド認知度を高め、マーケティングや情報発信の起点とすることが目的です。農村部を中心とした『グラミンレディ』のネットワークから得られる口コミやリアルなニーズを商品企画に反映することにより、近い将来、都市部から農村部への再浸透にもつなげていきます。同時に、新たな雇用創出や、経営者人材の育成など現地の人材育成や人々の自立にも貢献できると考えています」（山口）

ファーストリテイリングは、バングラデシュ全土で“いつでも・どこでも・誰でも”商品が買える状況の実現に向けて、バングラデシュの人々とともにチャレンジを続けます。

バングラデシュの人々は、素晴らしいグローバルブランドがダッカにきたこと、そして商品そのものについて、とても好意的に受けとめています。人々の反応を見て、私は3年前に始まったこのパートナーシップが、今後も着実に成長できるという手ごたえを感じました。今回、グラミンユニクロの新店舗6店（2013年12月末現在）がダッカでオープンし、非常にうれしく思っています。これを良いきっかけとして、バングラデシュの経済と繁栄に貢献する活動を継続していきます。この事業は、グラミン銀行グループにとっても最も意義ある協働の一つであり、今後にわたって永くパートナーシップが続くことを期待しています。

GRAMEEN UNIQLO Ltd.
Director (Grameen Healthcare Trust)
Lamiya Morshed
ラミヤ モーシェド



Full of Colors ~多様な色彩が織りなす世界。
2年余りの暮らしのなかで、いつしかそんなイメージをこの国に対して抱くようになりました。バングラデシュの色彩の世界は南国独特の原色ではなく、かすかなトーンの違いから生み出される多彩なもの。麗しきベンガルの情景により育まれた豊かな感性が、ここで暮らす人々の鋭い色彩感覚を養います。グラミンユニクロのバングラデシュにおける事業展開は、同時にそうした優れた色彩感覚に対する挑戦をも意味しているものと考えます。世界的ブランド、ユニクロのファッションがベンガルの感性にどのように響くのか、新たな挑戦に心よりエールを送りますとともに、ユニクロにとってこれがさらなる飛躍へ向けた大きな一歩となることを祈念しております。

駐バングラデシュ日本国大使
佐渡島 志郎



Challenge 3

Reuse and Recycling

服の価値を、最大限に活かすために 本当に服を必要としている人に届ける



ユニクロとジーユーは、服を生産・販売する企業として、その価値を最大限に活かすため、お客様のもとで不要になった服を店頭で回収し、ファーストリテイリングとグローバルパートナーシップを締結しているUNHCR（国連難民高等弁務官事務所）やNGOとの協働のもと、本当に服を必要としている人に届ける「全商品リサイクル活動」を実施しています。

さまざまな機関と協働し、 本当に服を必要としている人へ届ける

「全商品リサイクル活動」では、10の国や地域のユニクロ、ジーユー店舗で回収を行っています。2001年の開始以降、累計回収点数は2,897万点に達し、46の国や地域に1,129万点の寄贈を実施してきました。

2012年は、UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）からの要請により「300万着足りません」キャンペーンを実施し、回収した服をアフリカの難民キャンプなど約20カ国へ寄贈しました。また、ファーストリテイリング（FR）の従業員が現地を訪問し、現地の課題やニーズを体感することも重要だと考えています。2013年1月と12月には、12万人以上のシリア難民を受け入れている中東・ヨルダンのザータリ難民キャンプを訪問。冬服の備えがないシリア難民への緊急衣料支援として、UNHCRや国際NGOである特定非営利活動法人ジェンの協力のもと、「300万着足りません」キャンペーンで回収した服のうち55万着を届けました。残りの再利用可能な服もすべて世界各地に届けています。また2013年10月からは新たな回収強化キャンペーンを実施し、シリア難民支援を継続して行っています。

一方、難民への寄贈だけではなく、中国では貧困に苦しむ雲南省で、ユニクロ中国事業が上海市内で回収した衣料を寄贈。上海市民政局・雲南省民政庁・武定県民政局などとの協働により配布を行いました。ユニクロ米国事業では、聖ヴィンセント＝ポール教会と協働でホームレス支援の一環

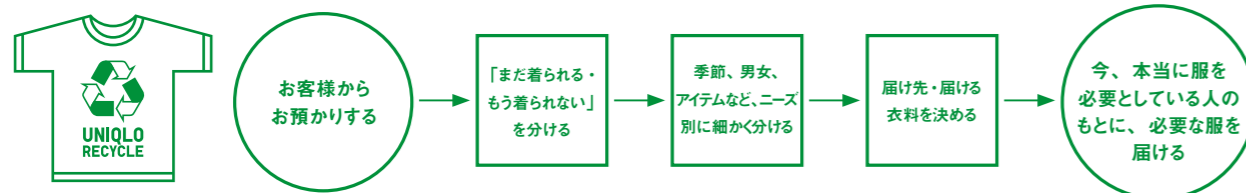
として服を寄贈するなど、地域社会のニーズに合わせた活動を展開しています。

国連機関の要請を受け、 シリア難民への緊急支援を実施

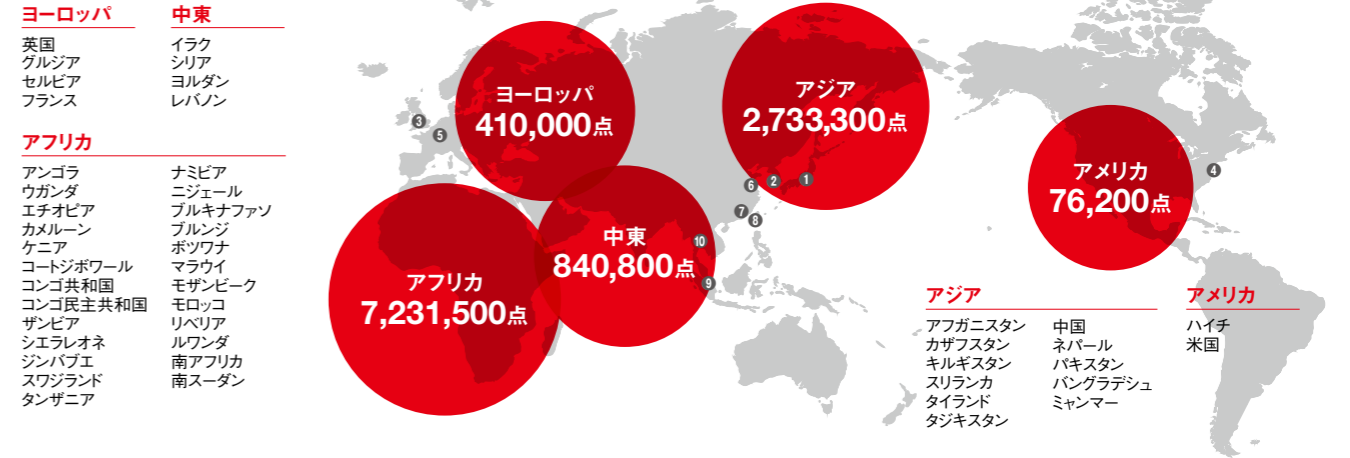
シリア危機が発生して3年が経過し、シリア難民は200万人を超えています。冬場には気温が氷点下まで下がる地域も多く、防寒対策が急務です。このため「全商品リサイクル活動」で回収した服のうち、防寒服を中心にシリア難民に寄贈しています。この他、2013年9月にはUNHCRを通じた100万USドルの寄付を実施。また子どもたち（3歳～18歳以下）に対し、ユニセフ（国際連合児童基金）を通じた新品のヒートテックやウルトラライトダウンなどの防寒服約10万着（約100万USドル相当）を寄贈しました。



「全商品リサイクル活動」の流れ



「全商品リサイクル活動」における寄贈点数とリサイクル衣料回収実績国や地域



店舗でリサイクル衣料を回収している販売国や地域

- | | |
|--------|----------|
| ① 日本 | ⑥ 上海 |
| ② 韓国 | ⑦ 香港 |
| ③ 英国 | ⑧ 台湾 |
| ④ 米国 | ⑨ シンガポール |
| ⑤ フランス | ⑩ タイランド |

2013年9月末までの活動実績

2,897 万点 **1,129** 万点

10の国や地域で回収した点数 46の国や地域に寄贈した点数

「『届けよう、服のチカラ』プロジェクト」で 教育機関と協働。107校・約15,000名と学ぶ

FRは、店舗を通じて地域コミュニティと緊密なコミュニケーションを取りながら、ともに社会をより良くしていく活動が必要だと考えています。まずは、「全商品リサイクル活動」を通じて私たちが学んだことや、環境問題など世界の重要な課題を、次世代を担う子どもたちに「服」を通じて積極的に伝える取組みを行っています。

2009年から開始した「『届けよう、服のチカラ』プロジェクト」は、全国の学校で、子どもたちが中心となって「全商品リサイクル活動」に取り組む活動です。FRの営業部従業員などが講師となり出張授業を実施。子どもたち自身が実際に地域社会に告知、回収を行い、最終的にFRが、難民キャンプに届けた際のレポートを各学校に届けます。持続発展教育（ESD：Education for Sustainable

Development）の普及を目指し、企業と子どもたちをつなげる活動を実施している特定非営利活動法人 日本持続発展教育（ESD）推進フォーラムの協力により、多くの地域や学校で賛同をいただき、2013年度（2013年4月から2014年3月）は107校で約15,000名の生徒を対象に授業を行っています。

今後は、地域の学校と店舗が密にコミュニケーションを取り、ともに地域に貢献できるよう、さらなる拡大を目指します。



ESDとは、子どもたちが教育現場のあらゆる教科のなかで持続可能性について学ぶことであり、それは良き消費者、良き社会人を育てることにもなります。「『届けよう、服のチカラ』プロジェクト」は、まさにESDの理念に適った実践的な取組みといえるでしょう。また、服のチカラがもつ「力」とは、難民や途上国への支援だけにとどまりません。活動のプロセスを通じて国と国、企業と学校と地域、先生と生徒、親と子など、さまざまなものを「つなげる力」をもっています。私たちがFRと協働することで、持続可能性への理解をより深める活動へと進化させるとともに、世界の一人でも多くの子どもたちとこの学びの機会を共有し、より多くのつながりを生み出していきたいと考えています。

特定非営利活動法人 日本持続発展教育（ESD）推進フォーラム
理事
岡山 慶子



Clothes for Smiles

次世代を担う子どもたちの、 夢や希望の実現を通して未来を拓く



「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」は、困難な状況にある世界中の子どもたちに8つのユニークな活動で夢や希望を届けるプロジェクト。さらに、ユニセフ(国際連合児童基金)ともグローバル アライアンスを結び4つのプロジェクトをととして、子どもたちの教育環境の改善に取り組んでいます。

子どもたちの未来を拓くプロジェクト 「Clothes for Smiles」

ユニクロとユニクロのグローバル ブランド アンバサダーであるプロテニスプレーヤー、ノバク ジョコビッチ氏が共同発案した「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」は、次世代を担う子どもたちのために、2012年秋冬シーズンのヒートテックとウルトラライトダウンの売上げから10億円のファンドを設立。未来を担う子どもたちの夢や希望を実現するプロジェクトです。

ファンドの活動は大きく分けて二つあります。一つは、世界中からアイデアを募り、46カ国から寄せられた739件のなかから選ばれた8件のプロジェクトの実現です。現在、6件が事業計画化され、実行フェーズに進んでいます。2013年4月から、教育機会に恵まれない子どもたちにDVDでの授業を届ける「e-Education プロジェクト」がフィリピンのマニラ、ミンダナオ島で開始。11月にはセルビアのベオグラードにおいて、ユニクロの特設店舗で難民などの子どもたちが自分で服を買うという社会体験をプレゼントする「お買い物体験プロジェクト」を実施しました。また、サッカーチーム設立と

■ ■ Clothes for Smiles



大会参加などの活動を通じて、途上国の女子が多くの仲間と触れ合う機会をもち、同じ目標に向かって努力することで社会で活躍できる力を養成する「女子サッカープロジェクト」も、バングラデシュ、ジンバブエ、ガーナで実施しています。もう一つの活動は、ファーストリテイリング(FR)がユニセフ(国際連合児童基金)とグローバル アライアンスを結び、子どもたちの教育環境などの改善に関する4つのプログラムを支援していく活動です。バングラデシュ、中国、フィリピン、セルビアでの活動を支援しています。

■ 「Clothes for Smiles」8つのプロジェクト



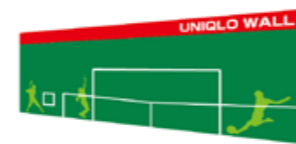
e-Education プロジェクト



お買い物体験プロジェクト



女子サッカープロジェクト



UNIQLO DREAM WALL



図書館プロジェクト



どこでも学校プロジェクト



子どものホスピスプロジェクト



ワクワークセンタープロジェクト

地域コミュニティと調和ある発展を目指す

ファーストリテイリングは、国際社会が抱えるさまざまな課題を認識し、その国や地域に根ざした活動により、経済や社会の発展に寄与していくことを目指しています。

「アジア女子大学」への支援と「TOMODACHI UNIQLO Fellowship」の推進

FRは、次世代を担う若者の夢の実現が、世界を良い方向に変えていく力につながると信じ、社会貢献活動の重要なテーマとして取り組んでいます。

2013年6月、FRはアジアで女性リーダー育成を目指している国際大学、バングラデシュのアジア女子大学(ASIAN UNIVERSITY FOR WOMEN)に5年間で100万USドル(約1億円)の寄付を決定。学生の約60%が全額奨学金受給者というアジア女

子大学への寄付を通じ、個人の経済事情にとらわれず、意欲のある女性の誰もが大学で学べる機会を提供し、世界を舞台に活躍する女性人材の育成と女性の社会進出を支援していきます。

また、東日本大震災からの復興支援と、日米の次世代リーダーへの投資を通じた両国間の文化的・経済的結びつきの強化を目指す日米官民パートナーシップ「TOMODACHI」プロジェクトにも賛同し、協働プロジェクト



「TOMODACHI UNIQLO Fellowship」を開始。米国の名門大学や大学院に留学する日本の若者に奨学金を支給し、経営者やデザイナーを志す、才能豊かな日本の若者の夢や希望を応援します。

継続的に取り組む東日本大震災復興支援「ユニクロ 復興応援プロジェクト」

FRは、2011年3月に発生した東日本大震災について、服の寄贈、寄付、NGOとの協働、従業員ボランティアの派遣など、さまざまな活動を継続しています。3億円を「復興支援金」とし、被災地での自立支援、雇用創出、経済復興に取り組む5つのNGO(特定非営利活動法人ジェン、特定非営利活動法人ADRA Japan、特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパン、認定NPO法人IVY、一般財団法人東北共益投資基金)の活動を3年間にわたり支援しています。

また2012年3月9日に仮設店舗としてオー

ブンした宮城県のユニクロ気仙沼店は、当初は1年間の営業予定でしたが、地元のお客様や自治体の皆さまのご要望やご協力により営業継続を決定。店舗規模を大幅に拡大し、2013年11月29日に通常店舗としてリニューアルオープンしました。また同じく2012年3月9日に仮設店舗としてオープンした岩手県のユニクロシーブラザ金石店と、営業を再開した福島県のユニクロ原町店も、通常店舗として営業しています。今後も雇用の場、毎日の生活必需品を提供する場、着ることを楽しんでいただく場として、営業して



迅速に実行する緊急災害支援

2012年12月、米国東部で発生したハリケーン「サンディ」の被災地に対して、FRはユニクロ米国事業を通じて、ヒートテック約10万点とウルトラライトダウン約1万点、約230万USドル(約1億9,000万円)相当を寄贈。配布にはユニクロの従業員もボランティアとして参加しました。

また、2013年4月、中国四川省で発生し

た大地震に際し、FRグループは総額800万円(約1億2,800万円)の支援を実施しました。内訳は、FRグループから義援金として200万円(約3,200万円)を寄付、ユニクロ中国事業から、被災地のニーズに応じた防寒・衛生対策の一助として、各種インナー類、Tシャツ、ボトムスなど約5万7,000点、計600万円(約9,600万円)

相当分の服を提供しました。さらに、2013年11月に発生したフィリピンでの台風30号の被災地支援として、FRグループは総額約650万ペソ(約1,460万円)の支援を実施。その内訳は、FRからの450万ペソ(約1,000万円)、ユニクロフィリピン事業より100万ペソ(約230万円)と、Tシャツや下着類など100万ペソ相当の衣料寄贈です。

※本文記載の日本円換算金額は、FRウェブサイト内のニュースリリース発表時の換算レートによる



Challenge 4

Human Resources Policy

事業成長に伴い、グローバルに広がる 従業員の多様な成長を支援する

ファーストリテイリング (FR) グループは、現在の事業フェーズを「第三創業」と位置づけています。これまで「第二創業」として推進してきたグローバル経営は、いわば日本企業の海外進出であり、FRグループも相応の成果をあげてきましたが、今後は本当の意味でのグローバル経営を行っていくという意味で、「第三創業」なのです。

真のグローバル企業になるためには、人材についても真のグローバル化が必要不可欠です。FRグループは、日本企業の良さをDNAとしてもちながら、世界中の優れたメンバーが結集し、経営していくことを目指しています。それは、国籍を問わないリーダーがグローバルヘッドクォーター（本部）を牽引し、それぞれの国ではローカルの人材が中心となる、グローバル企業としてのスタンダードな姿の実現に他なりません。

FRグループは事業拡大を重ね、今や7万人を超える従業員を有する企業グループとなっています。そして「全員経営」の志を求め、経営人材の育成に力を入れています。その実現のために、従業員一人ひとりに、自己実現のための活躍の場を提供し、高い目標を掲げてチャレンジを続ける人はさらに成長することができる、グローバル規模での人事施策を実施しています。たとえば、全世界のどこから入社しても希望するキャリアプランが実現可能となる施策を構築するなど、会社と上司が一人ひとりの意思にこたえ、希望の実現に向けて最大限のサポートを行っていくことが必要であると

考えています。なかでも、私たちにとって最も重要なステークホルダーであるお客様と一番近いところにいる店舗スタッフと、スタッフを束ねる経営者としての店長が、やりがいを持ち、健康で、安心安全な環境で仕事ができる職場をつくるということ、最優先事項として取り組んでいます。

従業員の多様な個性や成長の機会に配慮した人材育成については、過去の経験から学んだこともあります。かつて、従業員に短期間で成長してもらおうということに注力しすぎ、少しでも早く店長として活躍してもらうために、教育の仕組みも“半年で店長を目指す”という時間軸を中心とした人材育成を行ってきました。その結果、若くして大きな成長とキャリアを実現した従業員が多かった一方で、その価値観やスピード感についていけない人材も多く、一人ひとりの能力の最適化と最大化を実現できていませんでした。

そこで私たちは、多様性尊重の原点に帰り、人材育成を時間軸ではなく、個人の成長と適材適所を重視する育成へと、仕組みの転換に取り組みました。たとえば店舗スタッフによっては店長にはならなくても、接客のプロフェッショナルとして極めていくなど、本人の個性や意思に応じたキャリアプランを描けるような仕組みに変えることにより、さまざまな分野で能力を発揮する従業員も増えています。

今後も、グローバル企業の成長を支えるために、真のダイバーシティを実現し、従業員と会社がそれぞれの価値を実現、共有できる企業になることを目指していきます。

Challenge 4 人材

世界中の多様な人材が、希望をもち、 誇りをもって働ける職場にする

グローバル企業として成長し続けていくためには、世界各地の優秀な人材が集い、一つのチームとして、安心して、長く働き続けられる、魅力ある企業であることが必要です。ファーストリテイリングは、従業員が夢・希望・大志をもってチャレンジを続けることで成長を実感し、自己実現と企業の成長を両立させることが重要だと考えています。そのために、多様な従業員一人ひとりの価値観を尊重しながら、公平なチャンスを提供し、それぞれが能力を発揮できる働き方を支援し、働くことに誇りを感じられる企業を目指しています。



(株)ファーストリテイリング
グループ 上席執行役員
人事担当
横濱 潤



Challenge 4

Fostering Diversity

グローバルな事業成長を実現するために ダイバーシティを推進する

事業の成長とグローバル化に応じ、さまざまな人材が集まります。

ファーストリテイリンググループは、多様性を活かした最高のチームで一致団結して仕事をし、高い成果をあげながら、個人の生活も充実させるために、自己実現と会社の成長がともに達成できる企業を目指していきます。

世界各地で事業を行う以上、従業員の性別や国籍、出身地域は、多様に構成されているべきであり、異なる文化や価値観など、多様な個性を活かし、融合させることで高い成果をあげる従業員の集合体が、ファーストリテイリング (FR) グループであるべきだと考えています。

ただし、現実的な課題として、現時点で女性やさまざまな国籍の従業員にとって、必ずしも働きやすい環境が実現できているとはいえません。一例をあげれば、店長までの女性管理職比率については高い水準に到達していますが、経営層については低い水準にとどまっています。FR グループの商品の半分以上が女性向けであり、かつ、顧客も半分以上は女性であることを考慮すると、次の世代の経営層の中核

を女性が担っていくのは、自然なことだと考えています。

多様な人材が働きやすい環境を実現するためには、まずは課題を具体的に一つひとつ特定し、解決していくことが必要です。たとえば女性従業員も希望やビジョンをもって仕事をし、活躍するためには、ライフイベントに応じた柔軟な人事施策が必要です。FR グループでは、制度を設けるだけでなく、出産休暇や育児休暇を、店舗スタッフを含めたすべての従業員が活用しやすい環境づくりを目指しています。また人材のグローバル化という視点では、日本人以外の従業員に、東京本部で違和感なくスムーズに仕事してもらえ環境をつくるということも、経営として、明確な意思をもって取り組んでいきます。

■ FRグループ女性管理職数

役員		部長		マネジャー		エリアマネジャー		店長	
総数	(内、女性)	総数	(内、女性)	総数	(内、女性)	総数	(内、女性)	総数	(内、女性)
33	(3)	81	(12)	246	(63)	324	(102)	2,327	(1,265)

■ FRグループ出産休暇・育児休暇取得人数 (国内)

	正社員			契約・準社員			アルバイト		
	取得人数	店舗	本部	取得人数	店舗	本部	取得人数	店舗	本部
FR	7	—	7	4	—	4	0	—	0
ユニクロ	49	43	6	286	279	7	51	51	0
ジーユー	1	1	0	16	15	1	6	6	0
リンク・セオリー・ジャパン	16	14	2	5	5	0	0	0	0
コントワー・デ・コトニエ	8	8	0	2	2	0	0	0	0
合計	81	66	15	313	301	12	57	57	0

セオリーでもともと女性が主力の職場なので、女性活用は進んでいます。働きやすい環境づくりは店舗にも根づいており、職場に復帰する女性は毎年増加。今では、ほとんどの女性が復帰しています。良い事例となったのは、母となり、勤務時間の制約があるスタッフが決められた時間内で仕事を工夫することで、より効率が上がったこと。しかも全員がその状況をチームとして認識し、協力し合うことで、以前よりも効率的に業務が遂行されています。現在では、管理職の出産後制度利用者や、制度を利用しながら、新たに管理職につく人材も増えつつあります。次のステージでは、スタッフそれぞれの個性や意思を反映した多様なキャリアプランを実現したいと考えています。

(株)リンク・セオリー・ジャパン
営業部 部長
原 洋子



Globalization of the Workplace

事業成長の源泉になる 相互理解と融合のプロセスを進める

ファーストリテイリンググループが真のグローバル企業として事業を展開し、

成長し続けていくために、グローバル人材の育成は最重要課題です。

それは単に多国籍の人材を増やすということではなく、互いに文化や習慣の違いを理解し、尊重したうえで融合し、グローバルとローカルの視点をもって仕事ができる人材を育成するということです。

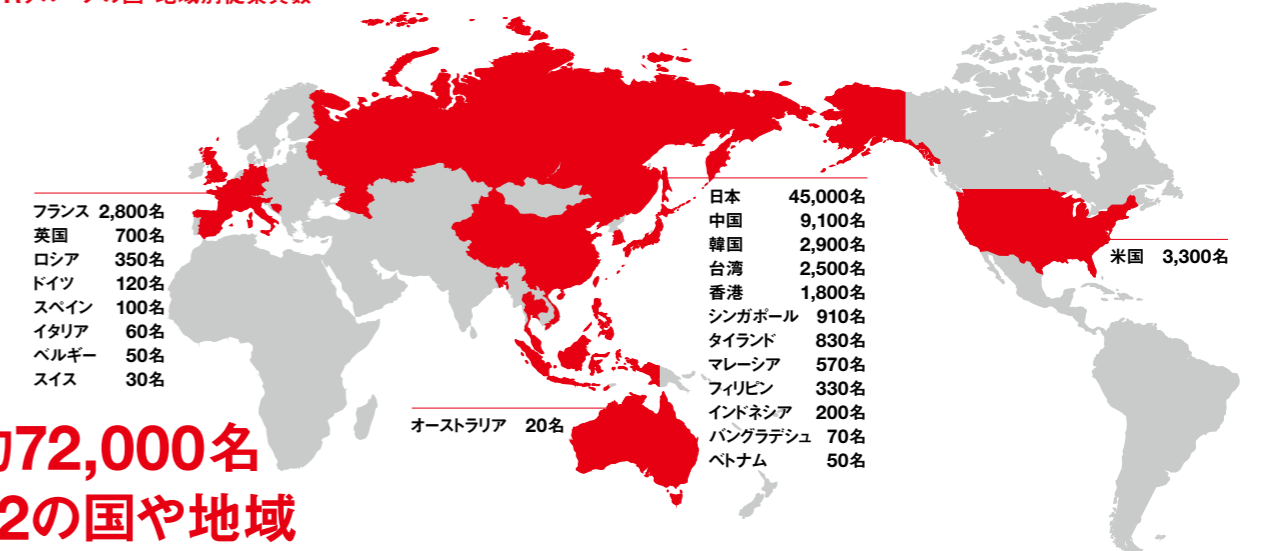
グローバル企業において、本来“外国人”という括りは存在しません。おもに事業を展開する各国の国籍をもった従業員の集合体であるはず。このチームの力を最大限に発揮するためには、地域の文化や習慣の違いを理解し、そのうえで共通の土俵をつくっていく相互理解のプロセスが大切です。これは、FR グループが、グローバル企業として強い競争力を得るための挑戦です。

また、FR グループは世界を舞台に活動していますが、グループ全体の成長を支える中枢機関として東京に本部を置

いています。グループ従業員約 72,000 名のうち、日本で勤務する従業員は約 45,000 名。今後はこの東京本部を、FR グループの成長を支える真のグローバル ヘッドクォーター (本部) とするために、多様性をもった最高のチームで編成していきます。

グローバルで活躍する人材の戦略的採用、およびグループ内異動、ならびに将来海外事業を牽引する経営人材の育成を通じ、多様な価値観を受容し、融合させ、FR グループの成長の源泉となるビジネス環境を創造していきます。

■ FRグループの国・地域別従業員数



約72,000名
22の国や地域

FR の CSR ステートメント「世界を良い方向に変えていく」は、職業人として私が思う企業のあり方、方向性と合致します。私は 2012 年、フランスにおける障がい者雇用プロジェクトのマネジャーに着任し、現在では、グループすべてのブランドでプロジェクトを推進しています。自分のミッションは「世界を良い方向に変えていく」ことに貢献することだと考えています。2013 年からはこのプロジェクトを英国でも展開しているのですが、障がいに関する国や地域などによる文化的な違いを知るのは、興味深いことでした。各国でそれぞれのアプローチがあり、それぞれの取組みから多くを学んでいます。私たちの活動は違いを理解し合うことにより、より豊かになり、発展しています。

UNIQLO FRANCE S.A.S.
Human Resources Department CSR project manager
Carole Paitier
キャロル ペティエ



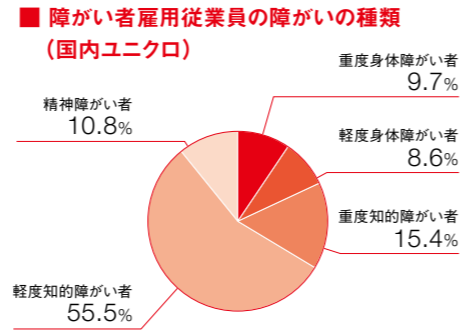
Employment of Persons with Disabilities

障がいの有無を超え、チームの一員として学び合い、ともに成長する

大切なのは、全従業員が最高のチームであること。障がいのあるスタッフに、働く場を提供するだけでなく、スタッフの一員としてチームに貢献し、やりがいをもって取り組める環境をつくるのが、最も重要だと考えています。

2001年より国内のユニクロで本格的に取り組んでいる障がい者雇用は、当初の目標であった「1店舗1名」はほぼ達成され、ジーユーなどのグループ事業や、韓国、シンガポール、フランスなど海外9の国と地域のユニクロでも展開が始まっています。2011年には、企業グループ算定特例の要件を満たし、特例(※1)の認定を受けました。2013年度は国内で161名を採用、雇用率はグループ算定で、2012年度の6.45%から6.64%になりました。

また、この取組みは国内外で多く表彰されており、2013年には、米国のコンサルティング会社、スプリングボード・コンサルティング社が主催するアワードで、障がい者雇用・活動支援奨励賞「ディサビリティ・マターズ」の従業員賞を受賞しました。ビジネスが成長し、店舗の増加とともに障がい者の雇用が増えていく仕組みが、ユニークなベストプラクティスであるという評価です。確かに、障がいのあるスタッフにはできな



いこと、難しい仕事があるのは事実です。しかしファーストリテイリング (FR) には店舗があり、多種多様な仕事があります。そして障がいの内容や能力に応じて、やりがいのある仕事を見つけて、努力できる環境があります。現在さらに取り組んでいるのは、雇用の質をあげることです。従業員がやりがいをもって働けることが最も大切ですが、店舗やお客様に貢献してくれることこそが、双方にとって最も幸せな環境だからです。

今後の課題は、この取組みを世界中で実施するということ。独自の事業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指すというFRのミッションどおり、障がい者雇用の取組みも、私たちができる独自の活動の一つとして、さらにチャレンジを続けていきます。

※1 企業グループ算定特例「障害者雇用制度」において、障がい者の雇用機会の確保(法定雇用率2.0%)は企業ごとに義務づけられているが、2009年4月より、一定の条件を満たすグループとして、厚生労働大臣の認定を受けたものは、特例子会社がない場合でも、企業グループ全体で実雇用率を算定できるようになった

Career Development

全世界のグループ会社においてすべての人材の多様な成長を実現する

ファーストリテイリンググループは、従業員一人ひとりが明確なキャリアプランをもち、世界中で、個性と能力に応じて成長できる環境づくりを目指しています。さらに、すべての従業員が自己実現できるための活動の場や機会を提供し、会社と上司がその実現に向けて最大限のサポートを行う体制づくりを進めています。

FRグループでは、従業員一人ひとりのキャリア実現を支える人事施策を、グローバルで導入しています。まずは、従業員の希望、意思を集約し、チャンスを提供するための「キャリアチャレンジプログラム」があります。世界中どの事業からでも応募できる「グローバル公募制度」も実施しています。

さらに、グローバルで活躍する場を提供するため、日本国内の店長、および本部従業員を海外に赴任させることにより、現地人材を育成しながら、赴任者自身のグローバルリーダーシップを育成します。同様の目的で海外人材の東京本部への異動、さらには海外の人材を海外間で異動し、グローバルなフィールドで活躍の場を広げる取組みも実施しています。

一方、FRグループがさらに成長するためには、経営者の視点をもつ従業員の育成が必要不可欠です。その実

現のために、FRグループが展開しているのが「FRMIC (FR Management and Innovation Center)」です。FRMICは、新入社員から店長、その先の経営者育成まで、一貫した人材育成を行うFRグループの社内教育機関であり、世界各国の従業員が参加し、事業成長をさらに加速させる経営プロジェクトの実践や、FRグループで成長した事業の経営者から成功と失敗の本質を学ぶプログラムを実施しています。また、FRMICでは国内ユニクロの全店長の他、役員や東京本部従業員を集めた全体ミーティングを定期的に開催し、店舗が抱える問題を抽出。その解決法を徹底的に議論して、実際の解決に結びつけています。今後はFRグループの他のブランドにも同様のミーティングを拡大していきます。

人、国や地域、文化など、あらゆる違いを超えて、成長する機会と環境がある

● 1999年 日本 (入社)

1999年に新卒で入社してからずっとユニクロで店舗の仕事をしていましたが、印象に残っているのは、店長時代の挫折の経験です。着任した店舗で、自分のやり方だけが正しいと思い込み、強引に進めたのですが、従業員サーベイでスタッフから「店長の考えていることがわからない」と酷評されました。日本国内でさえ、地域ごとの文化があり、店舗によるやり方の違いがあったのです。このときの経験から、チームで仕事をすること、コミュニケーションの大切さを学びました。

● 2008年 香港 (営業部リーダー)

香港に営業部のリーダーとして赴任した際、当時のユニクロ中国事業および香港事業のCEO、潘寧 (パン ニン)のもと、リーダーの領域を超えて、商売の構築からマーケティングなどのすべてを学ぶ機会を得られたことが、自分自身の成長の糧になり、その後のキャリアの礎にもなりました。海外での仕事は地域性や文化の違いもあり、どうしたら人が動いてくれるかというところに最も苦労しましたが、日本の店長時代の経験をもとに、一人ひとりのスタッフと丁寧にコミュニケーションを取ることで、スタッフの力を引き出し、事業の成長に貢献することができました。

● 2010年台湾 (COO)、2013年台湾・香港 (CEO)

香港赴任から2年後、台湾の営業責任者として着任。自分の能力を超えているという自覚はありましたが、一緒に取り組むメンバーの力をチームとして活かすことができれば成功する、という確信ももっていました。結果として事業の立ちあげは成功し、台湾における一時期のユニクロブーム後の停滞からも脱却。持続的な成長の軌道に乗りつつあります。今後も能力ややる気に応じた若手への権限委譲も、現地で積極的に実施していきます。また、台湾では「海外に行きたい」という従業員が多いため、世界各地のユニクロ事業との人事交流も進めようと考えています。従業員の夢の実現と、グローバルに展開するユニクロ事業への貢献をとおして、FRグループ全体の成長につながるような機会を広げ、さらなる成長へチャレンジをしていきたいと思っています。

UNIQLO TAIWAN LTD. CEO
UNIQLO HONG KONG, LTD. CEO
滝 寛志



私は左目を失明しており、右目が弱視です。以前の職場が、パソコンを使う仕事で目の負担が大きかったため、もともと大好きなジーユーの仕事に就きました。視覚障がい者にとっては、知らない場所で動くことが最も難しく、日常での経験が頼りです。ジーユーには店舗の奥に、商品を保管しているバックヤードがあり、整理整頓やマニュアル化が重要。私は作業に適した導線をつくるために、常に頭のなかで仕事の流れを想像し、自分も、他のスタッフも効率的に動けるような整理整頓を心がけ、スムーズに動ける環境をつくっています。店舗運営に重要なバックヤードを任せられることで、スタッフにも感謝され、やりがいを感じています。もちろん視野が狭くて困ることもありますが、店長やスタッフがちょっとした行動まで見ていて、フォローしてくれるので、安心して仕事に取り組んでいます。

(株)ジーユー 伊丹西野店
奥村 累
(軽度視覚障がい)



私は、中学校を卒業後にパンをつくる学校に通ったのですが、覚えることが苦手で辞めてしまい、自分の存在意義が見えなくなっていました。しかし2012年、ユニクロに入社してからは違いました。なぜなら、ここには商品整理や清掃など、私がお客様のためにやりがいをもってできる仕事があったからです。自分が店舗に貢献し、また仲間が必要とされていることを実感しました。今一番やりがいを感じているのは、先輩たちに仕事を教えること。新入社員に対して、店舗に並ぶ商品を段ボール箱から取り出すときに、女性用と男性用の商品が混ざらないよう注意したり、商品の扱いやお客様へのご挨拶など、重要な作業を教える立場になり、自分自身仕事をする意義を感じています。

UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD. KLCC 店
Chan Jin Xiong
チャン ジンシオン
(知的障がい)



Fair and Uniform Standards Worldwide グローバルで基準を統一した 公正な人事評価と報酬制度

ファーストリテイリンググループはグローバルに活動する企業として、すべての従業員が活力をもって働き、一人ひとりが成果を出せる企業を目指しています。そして、グローバル統一で公正な評価がなされるための人事評価制度や、期待される役割と成果を反映した公正な報酬制度を導入しています。

ファーストリテイリング (FR) グループでは、全従業員が同じ基準で評価されるためのグレード制度を導入。統一された基準をもとに、目標設定や成果にもとづく人事評価、昇降格制度を実施。従業員が納得できる透明性のある評価、報酬の支払いを目指しています。

国や地域による経済格差や法令などの違いもあり、必ず

しも、同じ評価に対して、報酬額が同じにはなりません。一部の高グレード層に適用される報酬体系そのものをグローバルで統一する絶対的統一基準と、報酬体系の考え方のみを統一し、ローカルの状況に合わせて運用する相対的統一基準を採用。これらをグローバル報酬制度として運用し、公正な評価による適正な報酬の支払いを実現します。

Comfortable and Efficient Work Environments 快適で、効率の良い職場を実現し 従業員が健全に働ける環境を目指す

ファーストリテイリンググループは、従業員が快適に、効率良く働ける職場を実現するために、ITの利点を活かしたオフィス環境づくりを進めています。そして、従業員が心身ともに健康で、安心して仕事に取り組めるよう、さまざまな仕組みや社内コミュニケーションの充実によってサポートする体制を目指しています。

FR では、従業員が毎日快適に、コミュニケーションを取りながら効率的に働くために、グループアドレスによる職場環境の整備やテレビ会議システムなどの積極的な導入による業務の効率化、ITの利点を活かしたオフィス環境づくりを推進しています。

長時間労働防止の観点も踏まえて、本部では週4日のノー残業デーを設定。定期的に全社に呼びかけを実施し、残業の多い部署や個人に対しては経営層が自ら関与し、個別指導も行っています。その他、正社員を対象に、通常の有給休暇以外に年間16日の特別休暇を設定するとともに、計画的な休暇の取得を促しています。

従業員の健康管理については、定期的に健康管理に関する情報をメールで配信したり、健康相談室も設置。メンタルヘルスに関しては、専門カウンセラーを含む従業員相談室や、

社外の相談窓口を設けています。

またFRでは、通勤時や業務中などに怪我や事故がないよう、従業員への注意喚起を行っています。労働災害事故件数は、2012年度は323件でしたが、2013年度は524件となりました。そのおもな内容は、店舗における業務中の事故で、服の補正作業で使用するミシンによる怪我などや、店舗内のレイアウト変更時による事故などが多くなっています。

事故が発生した場合には、その原因などに関する報告書を提出し、原因の把握と必要に応じて改善を行うなど、適切な対応を行っています。その他、店内に注意喚起のポスターを貼ったり、社内通達や店長研修などを通じて定期的な注意喚起も行い、再発防止に努めています。

世界中のお客様の声を聞き、ともに良い服づくり、社会づくりに取り組む

ファーストリテイリングでは、全従業員がすべての企業活動において、お客様の声を真摯に受けとめ、常に改善につなげていくことで、高いCS (Customer Satisfaction : 顧客満足) 実現を目指していきます。

お客様の声を迅速に、ダイレクトに反映

ユニクロおよびジーユーでは、年中無休のカスタマーセンターを設置。メールや電話、店頭配布のハガキなどでいただいたお客様の声を、経営陣や各関連部署、店舗などへフィードバックし、回答が必要なものについては、迅速におこたえする仕組みを整えています。たとえば日本、韓国、中国では、日本のカスタマーセンターからお客様の声を一両日中に

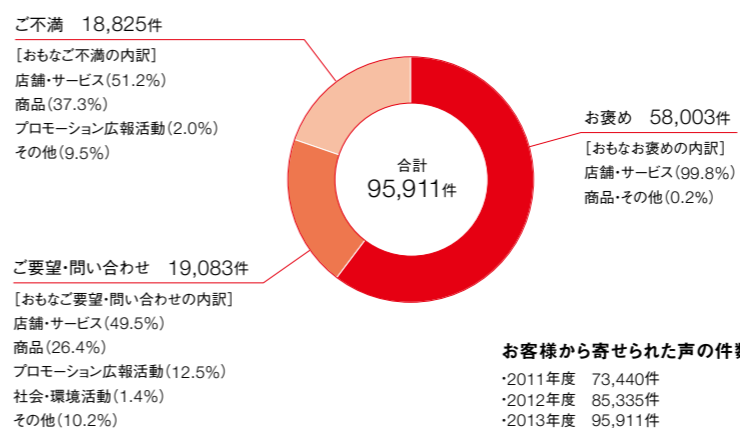
各店舗に伝達。店舗では即改善し、結果を上司やカスタマーセンターも確認します。その他の国の店舗では、週次でお客様の声が店舗へ伝達され、改善活動に取り組んでおり、今後さらに迅速に対応できるよう、現在準備を進めています。また、商品開発にお客様の声を反映するために、インターネット販売のお客様に対して、商品の使用感と機能に関して意見をお聞きし、今後の商品開発につなげるアンケートを実施しています。

お客様の真の声を聞くために

ユニクロおよびジーユーにおいて、日本では、教育を受けたCSリーダーを各店舗に一人配属。CSの考え方を店舗に浸透させていくサイクルが確立されており、2013年度からは海外でもCSリーダー制度の導入を進めています。またそのための教育ツールとして「漫画でわかるCS」を7カ国語で制作し、14カ国に毎月発信しています。2011年に開設した海外のお客様の声を聞く「CSウェブアンケート」については、件数は増加しているものの、海外のお客様には、会計時にアンケートを配付し、その場で直接ご意見をうかがって回収するケースが多いため、お褒めの言葉をいただく比率が高くなりがちで、お客様の本音を聞いているのかという点が大きな課題です。そのため、業務の改善や向上のもとのご意見をいかに多くいただくかが重要なテーマです。その対策として、ホームページアドレスを明記したカスタマーカードをお客様に配付し、ご意見を集めたところ、今までは違う課題や要望が見えてきました。今後はさらに、店頭とウェブサイトの両方を使ったお客様とのコミュニケーション強化に取り組めます。

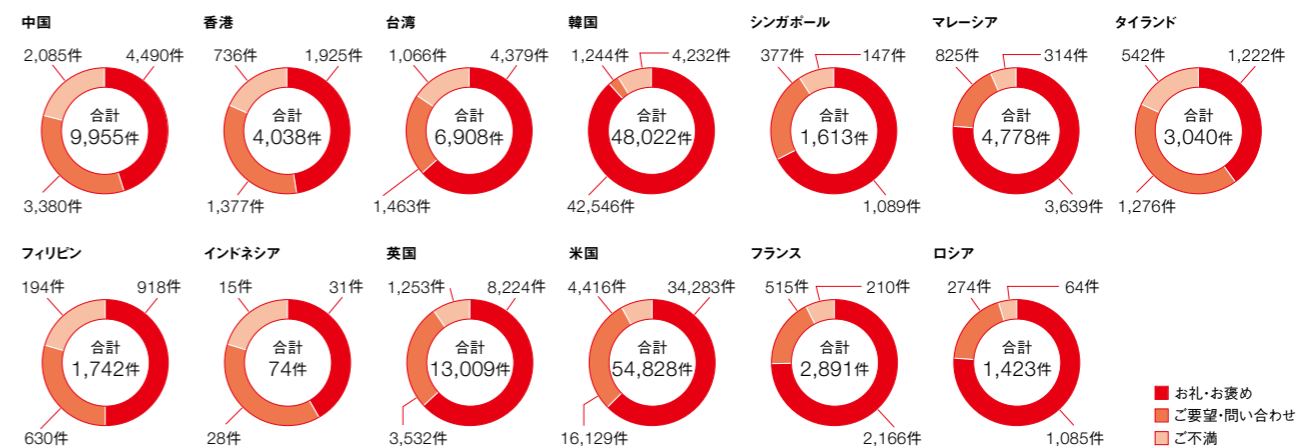
■ カスタマーセンターにお客様から寄せられた声 (国内)

※電話、メール、手紙、店頭配布のハガキによる、自由回答の集計結果



■ カスタマーセンターにお客様から寄せられた声 (海外)

※CSウェブアンケート、店頭アンケートによる、自由回答の集計結果



FR Global Leader Commitment

世界各拠点のリーダーによる CSRコミットメント

ファーストリテイリンググループはグローバルで事業を展開する企業の責任として、グローバル共通の課題解決に貢献することはもちろん、現地のニーズに応じたCSR活動に取り組んでいます。国・地域ごとに異なる課題や社会的責任への認識と取組みについて、グローバルリーダーによるコミットメントを集めました。

ユニクロ事業／日本

日本発のグローバル企業として、社会から必要とされる企業になるというファーストリテイリング（FR）の理念を体現する実績を日本で確立し、全世界へ広げるモデルをつくるのが、基幹ブランドとしてのユニクロのミッションだと考えています。またそのためには、前提として、すべての従業員がビジネスとCSRを一体のものとしてとらえ、FRで働くことに誇りをもてるCSRマインドの醸成が不可欠です。

具体的には、小売業として、ユニクロが最も重要と考えている店舗スタッフを中心とした従業員が、本当に満足して、チャレンジしながら成長していく環境についての取組みを強化していきます。いかに会社がCSR活動として良い取組みを行っていても、従業員が誇りをもって働くことができれば、



株式会社ユニクロ
COO
黒瀬 聡

実態を伴ったものとはいえません。これまでは、従業員の成長を支援したいという思いから、やや画一的なキャリアプランに片寄っていた傾向がありましたが、今後は人事的なプログラムも含めたいろいろな施策を行い、より多様な働き方、成長の仕方を支援する柔軟な体制を構築していきたいと考えています。そのうえでFRの理念にそったCSR活動を展開し「世界を良い方向に変えていく」ためのチャレンジを続けていきます。

また、CSRを本業として取り組み、実践していくには、従業員が活動を体験することも重要です。なぜなら、参加することで「自分も企業も、社会に生かされている」ことが実感できるからです。自社の企業姿勢や活動を知り、誇りをもつことで、長期雇用や、個人と会社の成長にもつながっていきます。

そういう意味で、活動の一つの柱である「全商品リサイクル活動」を全国の教育機関の現場で展開する取組みは、現在107校、約15,000名の参加者を数え、さらに広がっており、地域コミュニティや、生徒たちと従業員たちがともに学び合うことで、CSRの本質を理解できる非常に良いプログラムです。今後はさらに広げながら、グローバルで展開していけるモデルにしていきたいと考えています。

ユニクロ事業／中国・香港

中国では、CSR活動は事業に欠かせない取組みであり、将来への活力ある投資と考え、今期初めてCSR活動を予算化しました。CSR部と議論しながら、きちんと具体的なプラン、実行可能なプランをつくり、実行しながら、ローカルの課題に迅速に対応します。たとえば、緊急時の支援にはスピードが重要ですし、中国は広く、社会制度も複雑で、ローカルごとに事情が異なります。つまり、自分たちの意思とスピードを実現するためには、予算化が必須なのです。また香港では、「一国両制」政策のもと、中国大陸とはかなり違います。それはつまり、中国大陸ではできないことが香港ではできる可能性があるということです。その代表的な活動が、障がい者雇用。中国大陸では制度上の難しさがあり実現できていませんが、香港では今期中に開始できるよう、準備を進めています。



FAST RETAILING (CHINA) TRADING CO., LTD.
CEO
UNIQLO HONG KONG, LTD.
CEO
潘 寧
バンニン

ユニクロ事業／韓国

韓国では、経済や就職難など、さまざまな社会課題への企業の対応や活動が、よりいっそう求められています。つまり、社会のなかで継続的に存在していくためには、「真正性」のあるCSR活動を通じ、お客様に信頼されることが必要です。そのためには、FRがグローバルで展開している「全商品リサイクル活動」や障がい者雇用などの活動などに加え、お客様と従業員と一緒に推進することができる、地域社会密着型のCSR活動が重要だと考えています。今後は、韓国国内で低所得層の子どものための教育支援事業や、全地域の店舗を対象とした従業員ボランティア活動などを実施。さらに、政府や行政機関、NGO団体などと連携した継続的なCSR活動を通じて、社会から認められる企業を目指し、活動を続けていきます。



FRL KOREA CO., LTD.
Co-CEO
伊勢 浩
ホンソクホ

ユニクロ事業／台湾

台湾は世界最低水準の出生率であり、少子高齢化が課題。経済状況も芳しくなく、就職率低下など、特に若者にとっては厳しい状況が続いています。当然、雇用は最も重要ですが、従業員が安心して働きやすい環境を整備することも大切です。2012年は、台風休暇や夜間の残業対応など現地に即した仕組みをつくり、従業員の意見を経営に反映させるための労使委員会も立ちあげました。またCSRの観点から障がい者雇用は、既存店は目標の1店舗1名を達成。現場でも、障がいのある従業員をカバーしようという思いやりや気遣いの精神が養われるなど、良い面が表れています。2013年は、台湾出身のスーパーバイザーも3名誕生したので、彼らが地域の学校を講師として訪問する出張授業を実現したいです。今後もより地域コミュニティに根ざしたCSR活動を展開していきます。



UNIQLO TAIWAN LTD.
CEO
滝 寛志

ユニクロ事業／シンガポール

シンガポールでのCSR活動はおもに寄付が多く、人や企業がかかわる取組みは限られています。たとえば、障がい者雇用でも、効率を落とす懸念から実行しない企業が多いのが現状です。FRでは、まず働く場の提供だけでなく、自立するための環境をつくり、社会に参加できるようにサポート。賃金も他のスタッフと同様に設定し、「特別扱い」せずに全員が貢献できる体制を整え、1店舗1名以上の達成を目指しています。もう一つは、スペシャルオリンピックスへの従業員派遣。障がい者のニーズや困難を理解し、職場でのコミュニケーションを改善、支援できるようにすることを目的としています。今後は、2011年に開始した「全商品リサイクル活動」などを継続しながら、シンガポール社会に貢献し、根ざすことを目指し、最も働きたい会社の一つになれるよう努力していきます。



UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.
Co-CEO
Albert Chew
アルバート チュー

ユニクロ事業／マレーシア

マレーシアは、人口ピラミッドや経済的な指標を見ても、今後さらに国が成長していく過程にあり、まずはビジネスを通じて雇用創出や生活水準の向上に寄与し、経済成長への貢献をしていくことが前提です。それには従業員が誇りを持ち、働き続けたい企業でなくてはならず、CSR活動も重要な要素です。従業員全員にCSRに関するマインドをもってもらいたいという思いから、まず取り組んだのは障がい者雇用。店舗で一緒に働くことでスタッフ一人ひとりにマインドが広がることが、極めて重要だと考えたからです。現在検討中の「全商品リサイクル活動」は、まだまだ所得格差がある国でもあり、回収方法や寄贈先など、地域の思いにこたえる形で始められるよう、調査を進めています。今後も、かかわる従業員が理解し、共感したうえで行える活動を実施していきます。



UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.
CEO
小野 悟

ユニクロ事業／フィリピン

フィリピンは、小学校を卒業できない子どもがいまだに3割もいる国であり、事業による貢献はもちろんですが、課題そのものへの取組みが求められます。そのためにユニクロができるのは、格差や貧困の原因でもある教育への支援だと考えています。実際、ユニクロでグローバルに実施している「クローズ・フォア・スマイル」において、ユニセフ（国際連合児童基金）との協働プログラムの支援先にはフィリピンがあります。ユニセフと一緒に支援先の学校を訪問し、現況を確認、今後の参考にしていきたいと思っています。その他、障がい者雇用については、2014年からフィリピンの採用スケジュールに合わせ、新規採用に向けて支援機関とともに確実に推進します。今後は、実際に従業員が参加できるようなローカルレベルでのCSR活動にも、積極的に取り組みたいと考えています。



FAST RETAILING PHILIPPINES, Inc.
COO
久保田 勝美

ユニクロ事業／英国

欧州における若者の失業問題は、英国でも大きな課題ですが、この1年間でユニクロの事業環境が良くなり、雇用が増えたのは、社会においても意義あることでした。今期、新たにスタートしたのが障がい者雇用。英国には、個性を受け入れ、お互いを尊重し合う土壌が根づいていることもあり、従業員の理解も早く、順調なスタートを切っています。また「全商品リサイクル活動」は、ロンドンのNGOとの協力で、英国で社会問題となっているホームレスの方々への支援とあわせて展開。自立、再生を望む方々を支援していくうえで、病気を防ぎ、寒さをしのぐ「服」は、直接的に貢献することができるからです。今後これらの活動をより浸透させていくためにも、FRのCSR活動の全体像や考え方をストーリーとして、お客様にもっとも伝えていく必要があると考えています。



UNIQLO (U.K.) LTD.
CEO
桑原 尚郎

ユニクロ事業／米国

米国は、多くの人にすばらしい機会を提供する国である一方、近年の経済状況により、支援が必要な人も増えています。そのなかで企業は、コミュニティを支援し、その一部となることが求められています。FRは、CSRプログラムを推進すべく、マネジメントにおいて専任のCSR担当者を指名し、持続可能で継続的な関係を求めて、パートナーとの強力な関係形成に取り組んでいます。その一つの取組みとして、地域の慈善団体とのパートナーシップにより、「全商品リサイクル活動」の枠組みで、現地の援助を必要とする人に衣料支援を行っています。また、大学生にトレーニングプログラムに参加してもらい、キャリアの方向性と機会を提供するUMC（ユニクロ マネジャー候補）プログラムは、若い世代へ成長に貢献しています。FRでは引き続き、高い意識をもって取り組んでいきます。



FAST RETAILING USA, Inc.
CEO
Larry Meyer
ラリー マイヤー

ユニクロ事業／タイランド

安定的に経済が成長し、失業率は1%以下のタイランドでは、魅力的な企業という観点からもCSR活動は重要です。2013年4月開始の「全商品リサイクル活動」は、全店で商品を回収するペースはできましたが、実際の回収数はまだまだこれからです。お客様に自分の服が誰かの役に立つ活動であることをもっと知っていただければ、共感していただき、回収数も増えてくると思います。独自の活動としては、バンコクの2つの大学、合計20名の学生を対象に、奨学金のインターンシップを開始しています。経済的に厳しい学生への学業の助けになれば、という思いと、ユニクロで働くという実際のビジネス体験を提供し、実社会のイメージを学生のうちから身につけてもらうことが目的です。この取組みは、新店舗がオープンしたチェンマイの大学にも拡大しています。



UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
COO
西村 隆寛

ユニクロ事業／インドネシア

事業開始からまもない今は、まずはビジネスを確立すること、すなわち雇用での貢献が前提です。インドネシアでは、労働者への考え方としても、労働法上もよほどのことがない限り退職する、退職させるということがなく、育成という部分で、従業員に対するコミットは非常に大きくなっています。さらに、現地では小売業に対するイメージがあまり良くないので、ユニクロとしては門戸を開き、成長し、活躍するチャンスがある企業として、業界のリーダーになっていきたいと考えています。そのうえで、たとえば「全商品リサイクル活動」や障がい者雇用など、グローバル活動での成功事例を実施しながら、良いものをローカライズしていきます。それ以外にも、インドネシア特有の、小売業、アパレル業としてできることを探し、積極的に取り組んでいきます。



PT. FAST RETAILING INDONESIA
COO
林 泰寛

ユニクロ事業／ヨーロッパ

欧州では、CSRへの関心がさらに高まり、人々が商品や就職先を選ぶ際の重要な要素になっています。ユニクロのCSR戦略では、グローバルに事業活動を行いながら、欧州各国での取組みを加えており、たとえば「クローズ・フォア・スマイル」のセルビアでの活動には多くの従業員が参加。またホームレスの人々にはヒートテックなどの商品を寄贈するなど、現地の支援組織に協力しています。さらにヨーロッパ全体での重要課題に雇用がありますが、ユニクロは、成長中のブランドとしてより多くの雇用を創出し、人材育成のトレーニングを提供。そのことが一つの重要な社会貢献であると広く認知されています。これは、障がい者の雇用においても同様です。CSR専任の担当者をチームに迎えた今、さらに強力でCSR活動を発展させ、推進していきたいと考えています。



UNIQLO EUROPE
CEO
Berndt Hauptkorn
ベント ハウトコーン

グラミンユニクロ事業（ソーシャルビジネス）／バングラデシュ

バングラデシュでのCSRは「ソーシャルビジネス」の成功そのもの。アパレル産業では中国に次ぐ国で、そのインフラを活用し、現地の人々とともにSPAを成功させることで雇用を拡大し、産業を向上させ、人々の生活に貢献します。そのために、農村部を中心に商品を販売する「グラミンレディ」の存在が重要。現場のニーズを知り、貧しい地域でも買える本当に良い商品を開発、販売できれば、人々の生活を向上させられないからです。今後の課題は、規模の拡大と利益の確保で、2013年から都都市での店舗展開を開始。現地の小売業の経営者人材育成のためにも、教育や運営の仕組みを確立する必要があり、今後は多店舗展開というステージに入ります。ブランドコンセプト「バングラデシュの人々に本当に良い服を」の実現に向け、現地の人々とともに事業を進化させていきます。



GRAMEEN UNIQLO Ltd.
COO
山口 忠洋

セオリー事業／グローバル

セオリーは、米国のアパレル産業を活性化するための取組みとして、米国ファッションデザイナーズ協議会やニューヨーク市経済開発委員会と連携し、画期的かつ革新的なプログラム「ファッション マニファクチャリング イニシアチブ」を開始しました。セオリーが設立し、初期資金を提供したこのイニシアチブは2013年9月に発足し、12月現在、すでに250万ドル超の資金が集まっています。2014年春には、最初の助成金100万ドルの資金が提供され、ニューヨーク市内にある10工場で、新技術の搭載、設備更新、トレーニングプログラム作成を行う予定です。セオリーは今後も、米国のアパレル産業を活性化する取組みのリーダーシップを取り、今後2年間で500万ドルの資金を集め、アパレル産業をより良く変えていく力になりたいと考えています。



Theory LLC
Global CEO
Andrew Rosen
アンドリュー ローゼン

コントワー・デ・コトニエ事業／グローバル

コントワー・デ・コトニエは、現代を生きる女性たちのためのブランドです。私たちは、服への情熱と、恵まれない立場の女性たちになりたいという思いから、寄付だけでなく、商品やデザインを通じた創造的なCSR活動への取組みを始めました。2013年には非営利組織 Mercado Global と協働して、グアテマラの農村原住民の織物の技術を活かした製品を現地協同組合とともにデザイン。生産した商品を店舗で販売し、利益を現地に還元する活動とし、現地女性たちとその家族、コミュニティ全体がかかわり、得られた利益から現地にデイケアセンターを設立しました。お客様が喜ぶ商品を生み出し、かかわる全員にとってウィンウィンとなるのが大切だと考えています。今後も、多くの人が関与でき、女性の日常生活の役に立てるCSR活動に取り組んでいきます。



CREATIONS NELSON S.A.S.
CEO
Nancy Pedot
ナンシー ペドット

ジーユー事業／グローバル・日本

ジーユーは低価格の商品を提供していますが、低価格でつくって販売する業態ほど、特に生産領域において、信頼される必要があります。そのためには、まずファーストリテイリングとして譲れない基準を守ること。そして取引先工場とのオープンなコミュニケーションが重要であり、意見を率直に発言でき、一緒に改善できる関係を構築します。また「全商品リサイクル活動」は、本業と表裏一体であり、生命線ともいえるぐらい大切です。ジーユーはファッションを追求したブランドなので、デザインの回転が早く、服のリユースが不可欠からです。CSR活動全般については、優先順位をあげて、従業員一人ひとりがさまざまな活動に参加し、体験することが必要です。また情報感度が高いジーユーのお客様にご支持いただけるような、先進的な活動を目指していきます。



J Brand Holdings, LLC
CEO
Jeff Rudes
ジェフルース

セオリー事業／日本

セオリーは、働く女性のためのブランドであり、お客様も従業員も女性を中心としています。女性が必要だと考えています。これまで、創業のルーツであり取引先工場のあるマダガスカルで、現地の女子が学校に通うための支援を実施。2013年からは、生徒たちの芸術・スポーツ面での才能を伸ばす施設建設を目的に、趣旨に共感していただいたアーティストのAyo氏とともに企画、デザインをしたオリジナル商品の製作と販売を開始。現地の工場で製造し、店舗で販売した収益と従業員の寄付を合わせて、施設建設支援に充当する取組みです。共感をいただいたサプライヤー、取引先工場、従業員、そしてお客様の協力を得て、実現できました。今後も、自らのスキルを活かし、パートナーとともに、社会に価値を生み出す活動に取り組んでいきたいと考えています。



株式会社リンク・セオリー・ジャパン
CEO
畑 誠

プリンセス タム・タム事業／グローバル

プリンセス タム・タムは、女性による女性のためのブランドであり、その特色を活かしたCSR活動が必要だと考えています。今、LAでは、雇用、特に若者たちの就業機会の不足が大きな社会課題です。私たちは、この課題に対し、まず、「できることをしよう」という思いから、都市部の学校で優秀な成績をおさめた卒業生たちが、現役の生徒たちの学習を助ける教育プログラムへの支援や、デザインの才能がある若者を支援するプログラムなどを実施しています。またその他にも、がん治療を研究する機関への寄付、スペシャルオリンピックスへの支援など、できることを継続して行っています。今後は、私たちにしかできない貢献の方法を考え「違いをつくり、還元しよう」という精神のもと、教育や衣料産業に貢献するCSR活動に取り組んでいきます。



PETIT VEHICULE S.A.S.
COO
Pierre Arnaud Grenade
ピエアノー グラナード

Jブランド事業／グローバル・日本

Jブランドは、米国のロサンゼルス(LA)で設立されたプレミアムデニムを中心に展開するブランドで、すべての商品をLAで製造しています。今、LAでは、雇用、特に若者たちの就業機会の不足が大きな社会課題です。私たちは、この課題に対し、まず、「できることをしよう」という思いから、都市部の学校で優秀な成績をおさめた卒業生たちが、現役の生徒たちの学習を助ける教育プログラムへの支援や、デザインの才能がある若者を支援するプログラムなどを実施しています。またその他にも、がん治療を研究する機関への寄付、スペシャルオリンピックスへの支援など、できることを継続して行っています。今後は、私たちにしかできない貢献の方法を考え「違いをつくり、還元しよう」という精神のもと、教育や衣料産業に貢献するCSR活動に取り組んでいきます。



J Brand Holdings, LLC
CEO
Jeff Rudes
ジェフルース

Corporate Governance / Compliance

コーポレート・ガバナンス / コンプライアンス

企業の社会的責任を果たすうえで、コンプライアンスを重視し、グループ全社の従業員一人ひとりに浸透させるための体制を整えています。

コーポレート・ガバナンスの考え方

ファーストリテイリング(FR)は、取締役会の独立性や監督機能を強化しながら、迅速で透明性のある経営を実現し、コーポレート・ガバナンスの水準を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2005年11月に委任型執行役員制度(取締役会から一定の範囲内で業務執行権限を委譲)を導入し、経営の意思決定機能と業務執行機能の分離を図り、迅速な経営を目指しています。また2007年11月から、取締役の過半数を社外取締役とすることにより、取締役会の独立性を高めるとともに、監督機能を強化しています。

FRは監査役会設置会社ですが、取締役会の機能を補完するための各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。

● CSR委員会

CSR方針、CSRレポートの作成・公表、環境保全、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティ(多様性)などについて討議し、方向性を決定。委員長はCSR担当役員が務め、委員として社外の有識者や社外監査役、執行役員などが参加しています。2013年度は3回開催。

● コードオブコンダクト委員会

FRグループコードオブコンダクト(CoC)の違反事例についての対応や審議、ホットライン(通報・相談総合窓口)の運用に関する助言、およびCoCについての役員、従業員への啓発活動などを実施。委員長は総務・ES推進部門担当責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。2013年度は8回開催。

● 企業取引倫理委員会

CSR担当役員を委員長とする、従業員の意識を高めて企業行動を見直していくための委員会。2013年度は12回開催。

コンプライアンスの考え方

企業の社会的責任を果たすうえで、コンプライアンスを重視し、FRグループ全社の従業員一人ひとりに浸透させるための体制を整えています。

全従業員との間でCoCの内容を確認

FRグループコードオブコンダクト(CoC)は、グループ各社に導入しています。入社時には内容を説明して正しく理解してもらい、その後は年1回、従業員が内容を再確認し、CoC遵守を誓約する書面にサインして、確実な浸透を図っています。全従業員から誓約書を受け取っています。

社内通報窓口の運用

FRは、仕事に関する悩みやCoC違反について、電話やメールなどで相談できる総合窓口(ホットライン)を設置(海外グループ会社はメールのみ)。窓口は、イントラネット上に公開している他、従業員休憩室にポスターを掲出するなど、従業員が相談しやすい体制を整えています。

CoC違反の疑いがある案件に関しては、ホットライン担当者が相談者のプライバシーを保護しながら、実態調査を実施。定期的に開催されるCoC委員会では案件ごとに具体的な解決に向けた審議を行っています。またホットライン事務局では件数の多い「上司とのコミュニケーション問題」に関する事例を取りあげてセッションを行うなど、CoCの理解を促進する活動も行っています。

今後も、グループ会社全体に対して、コンプライアンス違反に関する事例を公開するなど、再発防止に取り組んでいきます。

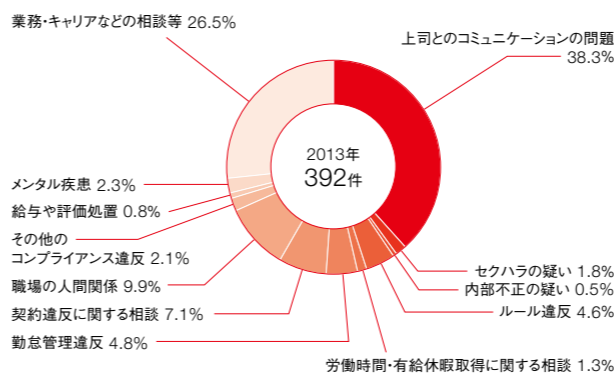
● ホットライン相談件数(国内グループ会社)

- ・2011年度 393件
- ・2012年度 406件
- ・2013年度 392件

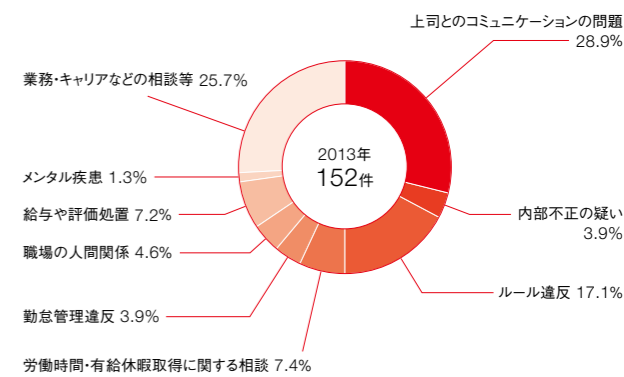
● ホットライン相談件数(海外グループ会社)

- ・2012年度 112件
- ・2013年度 152件

■ 2013年度ホットライン相談件数とその内容(国内グループ会社)



■ 2013年度ホットライン相談件数とその内容(海外グループ会社)



Company Profile

ファーストリテイリンググループの概要 (2013年8月末現在)

ファーストリテイリングは、カジュアルウェアブランド「ユニクロ」を中核として、日本市場だけでなく、世界市場で事業を展開するアパレル製造小売業グループです。

事業には、国内外でユニクロを展開する国内ユニクロ事業と海外ユニクロ事業、およびその他のアパレルブランドを展開するグローバルブランド事業があります。



www.fastretailing.com

商号：株式会社ファーストリテイリング
FAST RETAILING CO., LTD.
設立：1963年5月1日
本社所在地：〒754-0894 山口県山口市佐山717番地1
東京本所所在地：〒107-6231 東京都港区赤坂9丁目7番1号
ミッドタウン・タワー
資本金：102億7,395万円
事業内容：株式または持分の所有による
グループ全体の事業活動の支配・管理など
連結従業員数：23,982名
※準社員・アルバイト数は、就労時間実績にもとづき、1日8時間労働の常勤雇用者に相当する人数に換算して表示
連結売上高：11,430億円
連結営業利益：1,329億円
決算期：毎年8月末日

事業内容

国内ユニクロ事業 (日本)

国内ユニクロ事業は、日本全国で853店舗を展開し、売上高は6,833億円を超える国内最大のアパレル小売ビジネスです。2012年3月には東京の銀座にグローバル旗艦店を、9月には新宿に「ビックロ」をオープンしました。
www.uniqlo.com



売上高：6,833億円
営業利益：968億円
店舗数：853店舗
※フランチャイズ店含む

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業は、店舗を中国、香港、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイランド、フィリピン、インドネシア、英国、米国、フランス、ロシアで展開しています。2014年春にはドイツやオーストラリアにも出店予定です。



売上高：2,511億円
営業利益：183億円
店舗数：446店舗

グローバルブランド事業

グローバルブランド事業には、Theory (セオリー)、HELMUT LANG (ヘルムート ラング)、PLST (プラステ)などのブランドを擁する米国・ニューヨーク発の婦人服や紳士服のセオリー事業、フランス発の婦人服ブランドであるコントワー・デ・コトニエ事業、フランス生まれのランジェリーブランドのプリンセス タム・タム事業、ユニクロ事業で培ったノウハウを受け継いだ低価格衣料のジーユー事業、そして米国・ロサンゼルス発のデニムブランドのJ Brand (J ブランド)事業があります。

売上高：2,062億円 / 営業利益：174億円 / 店舗数：1,150店舗 ※フランチャイズ店含む



theory

COMPTOIR DES COTONNIERS

PRINCESSE tam・tam

GU

J BRAND

www.theory.com

www.comptoirdescotonniers.com

www.princessetamtam.com

www.gu-japan.com

www.jbrandjeans.com/

ファーストリテイリンググループ CSR 活動の歩み

3月	社会貢献室発足、障がい者雇用の推進 (ユニクロ全店で1店舗1名採用の目標設定)
2001年	4月 「瀬戸内オリブ基金」への支援を開始し、ユニクロ全店で募金箱を設置 10月 「フリースリサイクル活動」開始
2002年	6月 スペシャルオリンピック日本への支援開始 5月 取引先工場の労働環境モニタリングの開始
2004年	9月 従業員向け行動規範「コードオブコンダクト」の制定、「コードオブコンダクト委員会」の設置 9月 障害者雇用優良事業所 厚生労働大臣表彰
2005年	12月 ファーストリテイリング「グループCSR部」発足、「第1回CSR委員会」の開催 6月 ユニクロの女性活躍推進において「均等推進企業」東京労働局長優良賞を受賞
2006年	9月 「フリースリサイクル」から対象を全商品に広げた「全商品リサイクル活動」を開始 11月 初の「CSRレポート」発行 2月 タイランドとネパールの難民キャンプ訪問。難民支援活動を開始 6月 障がい者雇用において「再チャレンジ支援功労者表彰」を内閣府より受賞
2007年	6月 インドネシア・ジャワ島中部地震における支援活動において「紺綬褒章」を受章 10月 環境方針、環境ガイドライン制定
2008年	10月 「全商品リサイクル活動」が「第5回朝日企業市民賞」を受賞 3月 「全商品リサイクル活動」の回収点数が初の100万点を超える
2009年	6月 取引先工場の労働環境モニタリングに新基準を導入し、運用開始

3月	「全商品リサイクル活動」が通年化
2010年	9月 バングラデシュにおける社会的課題の解決に向け、服の企画、生産、販売を通じた「ソーシャルビジネス」開始 10月 ジーユー店舗で「全商品リサイクル活動」開始
2月	UNHCR (国連難民高等弁務官事務所)とグローバルパートナーシップの締結合意
3月	11日に東日本大震災発生、支援を開始
2011年	3月 「全商品リサイクル活動」の回収を韓国で開始 9月 「全商品リサイクル活動」の回収地域を英国、米国、フランスに拡大 9月 ソマリア飢饉への支援を発表 11月 タイランド洪水被害への支援を発表 12月 「全商品リサイクル活動」の回収をシンガポールで開始
2月	東日本大震災被災地支援「ユニクロ 復興応援プロジェクト」発足
2012年	3月 「全商品リサイクル活動」の回収地域を香港、台湾、上海市内に拡大 3月 ケニア難民キャンプ訪問。100万着の衣料寄贈 10月 ユニクロがノバク ジョコビッチ氏と「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」プロジェクトを発足 10月 ユニセフ (国際連合児童基金)とグローバル アライアンスを締結
2月	ヨルダンのザータリ難民キャンプを訪問。18万着の衣料寄贈
2013年	4月 「全商品リサイクル活動」の回収をタイランドで開始 6月 バングラデシュのアジア女子大学への支援を発表 7月 バングラデシュで「グラミンユニクロ」初の店舗をダッカ市内に2店舗オープン 8月 「バングラデシュにおける火災予防および建設物の安全に関わる協定」(アコード)に署名

ファーストリテイリングのCSRコミュニケーション

ファーストリテイリングは、多様なステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを促進するため、本CSRレポートに加え、さまざまな種類の情報開示を積極的に行っています。

「FAST RETAILING CSR REPORT 2014」

ファーストリテイリングのビジネス活動に伴う社会的責任を明確にし、わかりやすく伝えることを目指したCSRレポートです。

報告対象範囲

原則としてファーストリテイリンググループ (株式会社ファーストリテイリングおよび国内・海外事業会社) を対象としており、異なる場合は個別に対象範囲を記載しています

報告対象期間

2012年9月1日から2013年8月31日
※本レポート上の数値は、特に記載のない限り、会計年度での実績を開示しています
※特に重要な報告事項に関しては、可能な範囲での最新情報を開示しています
※会社情報や最新の情報に関しては、アニュアルレポートやウェブサイトもご確認ください

発行

2014年1月 (次回2015年1月予定)

ウェブサイト

株式会社ファーストリテイリング「CSR」
www.fastretailing.com/jp/csr/
株式会社ユニクロ「CSR」
www.uniqlo.com/jp/csr/
Grameen UNIQLO (グラミンユニクロ)
www.grameenuniqlo.com



「服のチカラ」

CSR活動やさまざまな社会課題について「服を通じてできること」をテーマに構成した小冊子。店頭での配布 (不定期) に加え、ウェブサイトでもご覧いただけます (日・英・韓・繁体字、タイランド)。
www.uniqlo.com/power_of_clothes/



リーフレット、店頭ポスター

CSR活動内容や報告などを、店頭でのポスター掲示やリーフレットを配布することで、お客様へ積極的にお伝えしています。



SNS (ソーシャル ネットワーキング サービス)

各事業会社のfacebookなど、SNSを積極的に活用。社内の担当者や店長によるCSR情報の発信を、現場からリアルタイムにお伝えしています。

免責事項

本報告書には、株式会社ファーストリテイリングとそのグループ会社の過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見直し、経営方針・経営戦略にもとづいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報にもとづいた仮定なし判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには以上をご理解いただきまますようお願いいたします。



