



**FAST RETAILING**

**CSR REPORT 2014**

# FAST RETAILING WAY

<迅销集团的企业理念>

## Statement 我们的声明

### 改变服装、改变常识、改变世界

## Mission 迅销集团的使命

迅销集团

- 真正优质服装，创造前所未有崭新价值的服装，让世界上所有的人能够享受身着称心得体、优质服装的喜悦、幸福和满足。
- 通过开展独特的企业活动，为人们充裕的生活作出贡献，实现企业与社会和谐发展。

## Value 我们的价值观

- 站在顾客的立场上。
- 革新和挑战。
- 尊重个体，公司与员工共成长。
- 坚持正直诚信。

## Principle 我的行为准则

- 开展一切以顾客为中心的经营活动。
- 追求完美，追求最高水准。
- 充分发挥多样性优势，通过团队合作取得更大的成就。
- 雷厉风行做好每件事。
- 以现场、现物、现实为本，开展确切、实际的经营活动。
- 作为拥有崇高伦理观的地球市民而行动。

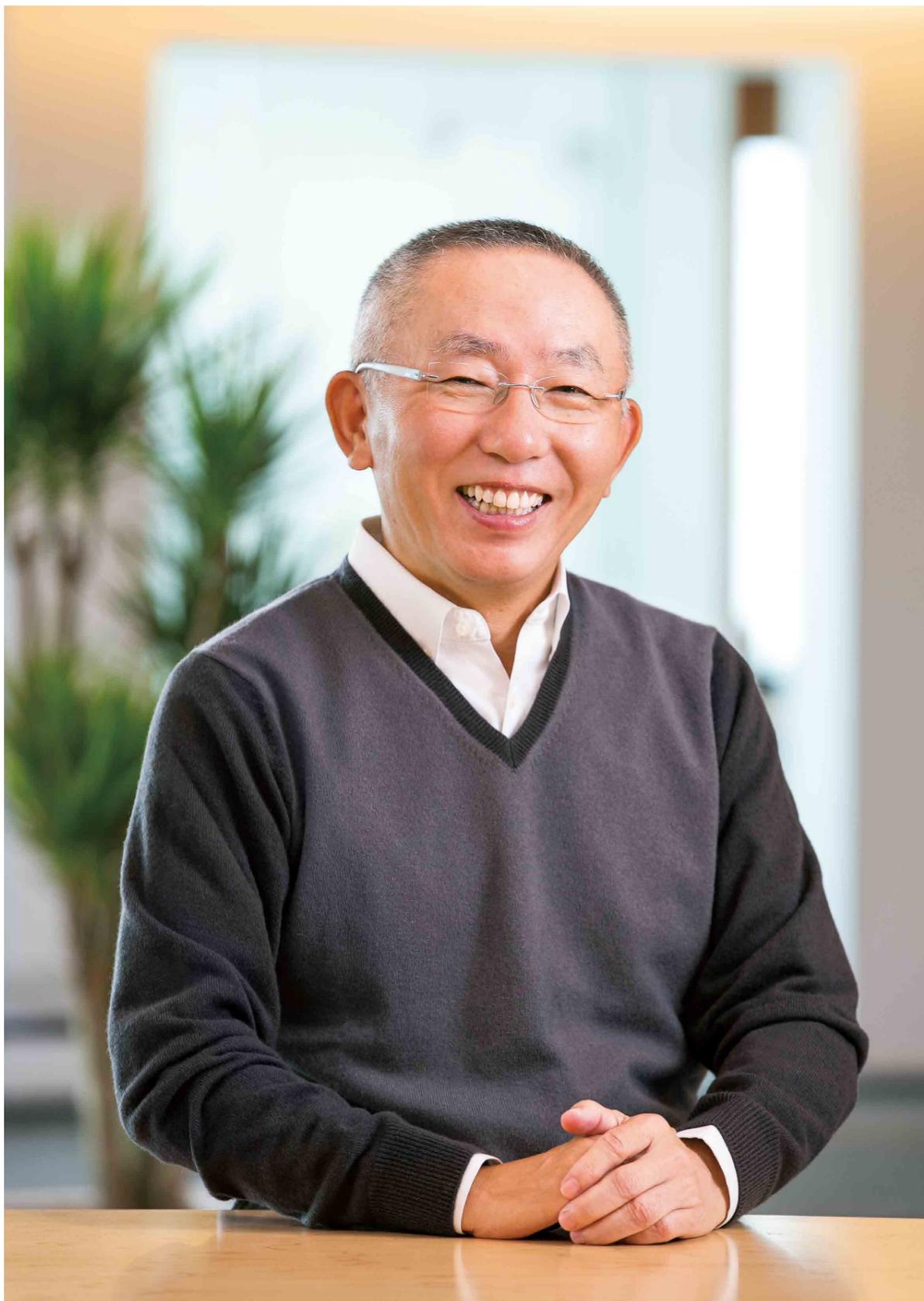
## 迅销集团 CSR 声明

### 让世界朝更好的方向发展

以服装所拥有的力量不断丰富社会 and 个人的生活——这正是迅销集团的目标所在。这一目标被醒目地写在企业理念“FAST RETAILING WAY”的卷首声明中。

我们认为，所谓 CSR（企业社会责任）即是遵守对社会的承诺，而“FAST RETAILING WAY”就是迅销对社会做出的承诺。我们所有的行动和判断，都将以此承诺为标准，绝不动摇。我们将始终重视遵纪守法和企业治理，以诚为本开展各种企业活动；致力于构建完善的权力制衡体制和公正健全的企业内部管理体制；肩负起与利益相关者进行对话和解释说明的责任，不断推进各种全球性举措。

对企业而言，CSR 活动与经营活动是密不可分的整体，无论缺少哪一个，企业都无法得到社会的认可。从这个意义上讲，二者可谓是车之两轮，相辅相成。为实现“让世界朝更好的方向发展”这一迅销的 CSR 目标，我们正在努力通过日常的企业活动创造真正的优质服装、具有前所未有崭新价值的服装，让全世界所有人都能享受到身着称心得体优质服装的喜悦、幸福和满足感。



株式会社迅销  
董事长兼CEO  
柳井正

## CEO Commitment

# 通过商业活动让世界朝更好的方向发展 我认为这是现在最为重要的课题

### 为世界所有人提供独立自主的工作机会

“改变服装、改变常识、改变世界”，这是我们迅销集团的声明。我们相信服装所具有的价值，希望通过商业活动进一步丰富人们的生活，让社会朝着更好的方向发展。本着这个理念，我们坚持不懈地开展日常业务。

但是放眼现实世界，事实却是在社会上、经济上处于弱势的人远远多于处于强势的人。据统计，低收入人群在全球有40亿人。对于这种单靠政府机关、行政机关，或者以一个国家的力量无法解决的难题，企业和个人就要积极地参与进来，通过商业活动共同努力让世界朝更好的方向发展，这一点在当今社会尤为重要。

必须尽可能多地培养独立自主的社会人，即社会上的弱势群体在企业的支持下，获得更多商务机会，进行自我思考和自我实践，凭自己的力量开展商业，实现自己的梦想。而企业则应该为此构建起有效的体制，帮助每个人开展每天的具体行动。我认为，这就是我们迅销集团所应该做的。

### 构筑社会企业商务模式

2010年，迅销在孟加拉格莱珉银行集团的帮助下，启动了“社会企业商务”。最初以农村地区上门销售为主要形式开展业务，2013年7月起开始在达卡市内开设直营店，迄今为止已在孟加拉开设6家店铺（截至2013年12月末）。

虽然全球化不断深入，但孟加拉也有着其固有的需求。对于生活在这里的人们而言，“服装”到底意味着什么？迅销深刻思考这一问题，并运用身为SPA（成衣制造零售业）所积累的知识经验，开发真正为人所需的商品，以所有人都买得起的价格销售。为此迅销不断地招聘和培养人才，增加雇用机会，同时将事业所得利润回报给社会，我们认为，这正是迅销作为企业存在的意义。我们将“社会企业商务”作为一种模式案例，努力构筑起可解决社会性课题且具有冲击性的全新商务模式，并与40亿人紧密相连。

### 积极参与SPA的所有流程

另一方面，迅销集团每天积极进取，努力构筑一套完善的管理体制，对从原材料采购、商品企划到生产、物流、销售、循环再利用的所有流程，确保亲自参与调控。通过亲自参与整条供应链能将问题防范于未然，并能在万一发生问题时积极明确原因、采取妥善的应对措施，而这也是作为企业应尽的责任。

持续降低环境负荷是我们所面临的一大课题。我们深刻地认识到在面料生产工序中实现危险化学物质零排放是一项重要课题，并且我们也正在为实现这一目标而不懈努力。另外，在劳动环境方面，我们委托第三方机构实施审核，倾力构建合理安全的劳动环境，确保杜绝雇用童工、强制劳动和危险作业等现象。在原材料采购方面，我们积极推进与国际机构以及国际性NGO（非政府组织）等间的交流，努力采取从关爱动物角度出发的羊毛剪取等措施。

### 凭借自己的双手创造未来

任何人都要依靠他人才能生存，企业也不例外。因此我们必须为他人负责，努力让社会朝着更好的方向发展。随着今日全球化的不断深入，甚至可以说世界上所有的事物都和我们有着千丝万缕的联系。CSR活动是企业的社会责任，我认为对个人而言也有着相同意义。人们努力“工作”和“生存”，便是履行社会责任。

“有人需要你。且你做得到。然而你做了吗？”这是迅销对员工所提出的问题，要求员工们端正态度，将他人问题视为自己的问题，全身心地投入到CSR活动中来。也希望员工们能够为自己身为具备这种理念的企业一员而感到自豪。我们期待全世界的人们都能够理解我们的这个“志向”。

没有人能够预测未来，但是我们却可以凭借自己的双手来创造未来。今后，迅销也将不断发起挑战，通过自身的商务活动，竭尽全力让世界朝更好的方向发展。

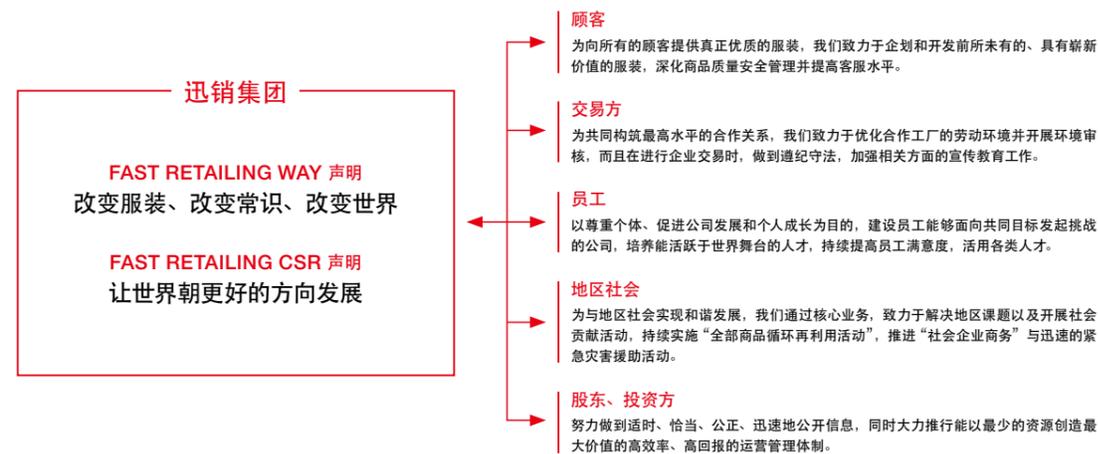
## 为了与利益相关者共同推动“让世界朝更好的方向发展”，我们筛选出重点主题，并不断发起挑战

迅销集团的企业理念是“FAST RETAILING WAY”，我们的使命便是实现这一企业理念，

通过改变对服装的固有观念，使全世界的人们生活得更加充裕。

为此我们必须使 CSR 活动和经营活动结合成密不可分的整体，倾听世界各地利益相关者的心声，

通过日常的事业活动，努力推动“让世界朝更好的方向发展”。



### 确定重点主题，推进四大挑战

迅销 (FR) 不断与全球具有客观视角、精通各专业领域的 NGO 及外部专业机构展开讨论，并结合本公司的经营战略和经营资源，从讨论所得出的课题中选出了四大领域作为优先课题，并确定为重点主题积极推进。同时在每年发行的“CSR 报告”中，会针对课题的内容和举措的进展，按照 4 个“Challenge (挑战)”编辑成特辑进行报告。我们通过与利益相关者进行沟通交流，不断努力实现更大的改善。

另外，在推进具体的 CSR 活动方面，为了真正做到与经营一体化，我们成立了由所有首席执行官出席的 CSR 委员会。同时正在努力构筑在集团内、全球范围内推进 CSR 的体制，以东京总部的 CSR 部为中心，在海外各据点配置 CSR 负责人。

#### 确认来自社会的课题和要求

为了掌握国际社会的主要要求，我们对 GRI、DJSI、FTSE4 等的主要结构和指数指标进行分析，并筛选出 FR 事业活动的课题。

#### 反映课题在事业活动中的重要性

对于筛选出的课题领域，为了汲取全球性、客观性观点，我们从各个领域的 NGO 等处收集各种意见。另外我们还通过听取 FR 负责董事、经营层等人的意见，相互讨论，确定优先课题，并选择重点主题。

#### 将重点主题反映到 CSR 活动中

针对确定的四个重点主题，即“生产（供应链和劳动安全卫生）”、“环境”、“地区社会”、“人才”，明确相应的方针（参考本 CSR 报告中各 Challenge 起始页），并不断推进各项举措。



## Challenge 1 生产

# 与合作伙伴携手创造“世界最高水平的服装”

要想实现“世界最高水平的服装”这一迅销目标，仅靠优良的品质远远不够，还需要与所有交易方构建稳固的合作关系并提供在合理的环境及正确的流程中制造而成的最优质商品。

为此需要深入参与供应链上的全部流程，深化合作伙伴关系，建立如同一家公司般的稳固关系。

我们将立足长远，继续推进各项举措并不断进行全新挑战，从而与心怀相同理想和理念的全球合作伙伴共同成长。

- 7 **Challenge 1 生产**  
与合作伙伴携手创造“世界最高水平的服装”
- 16 **Challenge 2 环境**  
与利益相关者协同合作，致力于减轻所有流程的环境负荷
- 22 **Challenge 3 地区社会**  
通过服装事业，为解决全球各种社会课题做出贡献
- 30 **Challenge 4 人才**  
推进职场环境建设，让全球多样化人才充满希望、满怀自豪

- 38 **FR Global Leader Commitment**  
全球各事业区经营高层的 CSR 宣言
- 41 **Corporate Governance / Compliance**  
公司治理/遵纪守法
- 42 **Company Profile**  
迅销集团简介

## Challenge 1

### Global Strategy

## 致力于创造“世界最高水平的服装”， 直接参与供应链的所有流程

要想实现“世界最高水平的服装”这一迅销目标，仅靠优良的品质远远不够，还需要与所有交易方构建稳固的合作关系并提供在合理的环境及正确的流程中制造而成的最优质商品。

“世界最高水平的服装”需要确保三大质量。首先“社会质量”是基础，即在社会认可的合理环境下开展生产制造。这可以持续确保交易方工厂的员工能够在安全合理的劳动环境中工作，并在保护地球环境与爱护动物的合理的生产流程中生产服装，是企业生存的前提条件。第二个是“合作伙伴关系质量”，FR 的优势是只与能够构筑长期稳固的信任关系、相互激发优势、共同发展的世界最高水平的工厂建立如同一家公司般的合作伙伴关系。最后是“商务流程质量”，一旦工作效率低，就会影响到成本及质量管理等全部流程，从而影响提高质量乃至合作伙伴的事业发展，因此杜绝徒劳的高效流程是“世界最高水平的服装”不可或缺的质量之一。

FR 一直努力采取措施，致力于解决整个成衣制造产业的课题，尤其是思考如何改善新兴国家员工的劳动环境。为此就需要保障安全的劳动环境和可以放心生活的工资制度。近年孟加拉发生了大规模工厂火灾和大楼倒塌事故，令人痛心。该事故让整个行业引以为鉴，为了进一步提高工作安全环境水平，我们在孟加拉开始实施对策。另外我们还在致力于降低地球环境的负荷。迄今为止，迅销作为 SPA

(成衣制造零售业) 尽可能地推行了各种活动，通过与众多 NGO 等利益相关者进行对话，再次认识到降低地球环境负荷的重要性，并与交易方工厂共同强化举措。例如，为了做到危险化学品零排放，开始在整个供应链流程中采取各项措施。

为了解决上述课题，FR 的目标是实现“整个供应链如同一家公司般相互合作”。为了实现这一目标，不仅在品质方面，还要求在劳动环境、环境负荷、产品安全等所有相关方面，对整个供应链进行直接管理。优衣库基本上已顾及 100% 的缝制工厂及原料工厂，接下来面临的课题是原材料。将首先从主要原料开始实施措施。

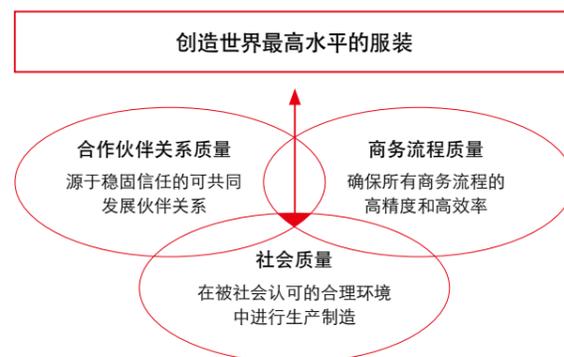
FR 在重要生产基地中国上海设立了生产部和 CSR 部。在劳动环境管理方面，除了 CSR 部所实施的劳动环境审核措施外，每周拜访工厂的生产部也会宣传劳动安全卫生等各种信息，与现场保持紧密的沟通交流，同时推进生产。作为核心事业的优衣库交易方约有 70 家公司，相对于众多全球性成衣企业在数百或数千家代工工厂进行生产，正因为 FR 仅与少数精锐的世界最高水平的合作伙伴合作，才能实现这样的体制。

FR 为了实现“制造世界最高水平的服装”，坚持走正确的经营之路，直接参与并深入管理全部供应链流程。而对于能够对 FR 的态度产生共鸣的所有交易方，不是进行“交易”，而是“合作”开展事业，让世界朝更好的方向发展。



株式会社迅销  
集团执行董事  
生产统管负责人  
国井 圭浩

### 生产方针中的“三大质量”



### Our Partners

## 在供应链中相互合作， 共同发展的稳固合作关系

迅销努力追求与整个供应链中的所有合作伙伴相互合作，共同发展，一起为社会做贡献。在长达 17 年期间，迅销与共同发展起来的合作伙伴晶苑集团的合作，可谓是实现我们理念的最佳实践之一。

### 理念分享与稳固的合作关系支撑着发展

距离中国深圳 2 小时左右车程的工业地带——东莞。这里有 17 年来与优衣库共同发展起来的晶苑集团主要缝制工厂。

晶苑集团在中国拥有 8500 名员工，在越南拥有 1 万名员工，现在已经发展成为一家大型企业，对于能够取得成功的原因，Dennis S. W. Wong 先生坚定地说道：“价格、交期和质量只不过是出发点。重要的是彼此拥有相同的理念，共同为同一个事业而奋斗，从而实现共同成长。因此需要找到实现上述目标的最佳方法并付诸于实践。优衣库的生产理念，是通过三大质量（参考第 8 页）实现‘世界最高水平的服装’，也就是说，订购方、我们、我们的供应商，都应一起作为开展同一项事业的公司，相互分享理念。其中最为重要的是合作伙伴关系质量，优衣库的工作方法充分地体现了这一点。很多优衣库的负责人几乎每天都来我们的工厂，对工厂现场非常了解，其熟悉程度甚至超过了我。他们付出令人难以想象的心血，对质量水平的所有方面进行审核。”

晶苑集团与优衣库的合作伙伴关系涉及质量、生产效率、劳动环境等各个方面。晶苑集团与优衣库的全体负责人针对各个课题（如从开发到生产的所有部分应如何完善质量？哪些部分较为困难？如何提高与工厂生产能力和质量管理水平休戚相关的员工积极性与劳动环境等等）积极进行思考，从技术性课题、生产能力、管理等各种各样的观点出发进行讨论，得出最佳方法。

Dennis 先生所说的另一个成功原因，是与供应商的关系。“与优衣库的合作，改变了我们与我们的供应商原材料工厂间的合作模式。在服装的最终质量方面，一大半的问题都与原料有关。如果问题出在缝制流程，则重点在于改变缝制方法等，我们会在缝制工厂内部尽力解决。但原料的问题则非常复杂，还涉及染料等的使用，因此需要从化学的角度采取对策。只有从流程的第一步原料开始坚持制作优质产品，才能实现‘世界最高水平的服装’这一目标。也就是说，包括原料工厂在内，三者合作发挥了很大的作用。优衣库与晶苑集团以及原料工厂犹如一个公司般的合作模式正是我们的优势，我们将利用这三者间众多的协同效应，相互扶持共同发展。”



晶苑集团  
(CRYSTAL GROUP)  
执行董事  
Dennis S. W. Wong





互太纺织控股有限公司  
(PACIFIC TEXTILES HOLDINGS LTD.)  
主席  
尹惠来

### “优衣库”“缝制工厂”“原料工厂” 三家公司围坐一张桌子共同讨论课题

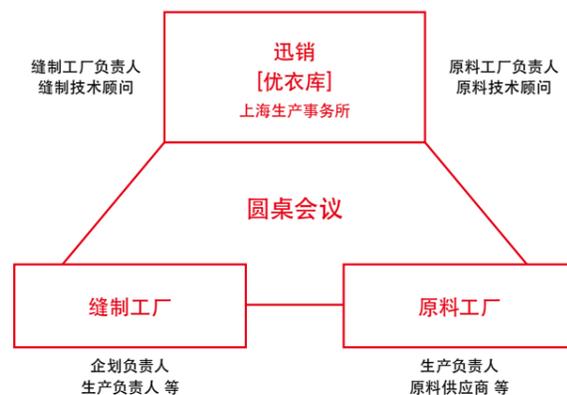
迅销 (FR) 的目标是整个供应链如同一家公司般相互合作，为此所采取的一项举措便是“圆桌会议”。在中国统管生产管理的 FR 的今村裕一如此说道。“SPA (※1. 参考第 11 页) 模式中，除了缝制工厂，与处于上游流程的原料工厂间的合作也非常重要。仅仅保持采购与交付的关系，无法实现‘制造世界最高水平的服装’这一目标。优衣库与缝制工厂及其供应商的原料工厂朝着同一目标，开诚布公地交流各自的技术和知识，这一点不可或缺。为此 FR 实施了‘圆桌会议’，即‘优衣库’、‘缝制工厂’和‘原料工厂’这三者围坐在同一张桌子共同讨论课题。所有相关人员不仅分享技术性课题，还相互分享工作开展方法、运营等课题。通过反复坦诚地讨论，在解决技术性课题方面获得了显著效果，并成为事业的推动力。而优衣库的‘技术顾问’ (※2. 参考第 11 页) 则在交易方工厂进行技术指导、提供

流程改善建议等，其职责是引导作为供应方的原料工厂毫不犹豫地直抒己见、提供必要建议。技术性知识所奠定的基础获得了交易方工厂的信任，进而打破了商流的壁垒，更具说服力。”

晶苑集团的原料供应商工厂、太平洋织物公司的尹惠来先生也对该会议的价值表示肯定。“同处供应链中的三者能够坐在同一桌边进行讨论，是一项划时代的创举，而优衣库正是这种方法的开拓者。此前的流程都是订购方缝制工厂决定与优衣库等品牌持有者进行交易，再确保原料，缝制工厂在整个交涉过程中有着很大的影响力。而我们作为原料工厂，即使碰到决策难以实现的情况，也必须根据要求的标准制作与之相符的原料，因此为了确保利润也会出现不得已在某种程度上牺牲质量的情况。但是原料工厂、缝制工厂和品牌持有者，有时还加上其他相关业者，大家聚在一起共同针对课题相互交换意见的话，就能够做到事先解决。”



迅销 (上海) 企业管理咨询有限公司  
商品总部生产部 统管部长  
今村 裕一



### 与合作伙伴一起， 提升中国纤维行业的技术水平

正如“圆桌会议”的职责所在，FR 的“技术顾问”制度支撑着迅销与交易方工厂间的合作伙伴关系。日本纤维产业的中流砥柱“技术者们”凭借自身技术和知识提高交易方工厂技术水平这种模式，是有效实施供应链中能力建设组织基础强化) 的一项创举。很多交易方工厂不仅仅生产优衣库的产品，因此“技术顾问”为工厂培育的技术、改善的流程、提升的员工技能，也推动了工厂本身的发展。而“技术顾问”则负责多个工厂，不仅对当前交易方工厂实施技术



援助，同时在中国以外地区开展事业时还会对新交易方工厂实施技术援助，努力为该地区成衣制造产业整体水平的提升做贡献。

负责晶苑集团的缝制“技术顾问”久保武阐述了其意义。“在 SPA 架构中，为了持续确保质量，需要提升整个缝制产业的水平。缝制产业原本是认认真真一针一线制作完成一件商品的行业，基础是关键。不仅要确保各个流程内的最高质量，还要努力提高前后流程的完成度、实现相互协作，做到忠于基础并付诸于实践。”

对于 FR 和交易方工厂而言，所共同面临的下一个课题是在工厂内和生产国内培养新一代“技术顾问”。为此，2013 年我们在主要生产地中国雇用当地工作人员作为“技术顾问”候补，并开始一对一的教育。为了实现“世界最高水平的服装”这一目标，FR 将努力构筑与所有供应链企业间的稳固合作关系，实现共同发展，并不断发起挑战。



迅销 (上海) 企业管理咨询有限公司  
商品总部 生产部  
缝制技术 技术顾问小组  
久保 武

※ 1 SPA: “Specialty store retailer of Private label Apparel” 的缩写，意为“制造零售企业”，指对原料采购、商品企划、研发、生产至物流、销售、库存管理等各流程实行一条龙式管理的生产销售模式。其中的生产环节多采取委托外包的形式。  
※ 2 技术顾问：领先于世界的日本纺织产业中活跃着一批拥有多年丰富经验的技术人员。从 2000 年起，他们被派往各生产现场负责技术指导、工序管理和人才培养工作。技术顾问分为原料技术顾问和缝制技术顾问，正活跃在中国等生产地区。

## 为了在合理的环境及正确的流程中制造服装，与交易方携手开展劳动环境审核

迅销与交易方工厂携手开展的劳动环境审核，是推动有益循环的重要举措，即维持安全、合理的劳动环境，提高生产率、产品质量和员工满意度，最终实现双方共同创造价值的循环。今后迅销也将与交易方工厂一起继续携手推动改善方案，为追求最佳流程而不断前进。

### 与合作伙伴齐心协力，推进改善活动

迅销 (FR) 生产体制的特征在于，为了做到共享理念、共同发展，精简交易方数量，与工厂形成一个整体，共同推进改善活动。在交易方工厂的劳动环境改善方面，我们在积极与工厂构建信赖关系的同时，以解决根本性问题为前提，于 2004 年制定了《生产合作伙伴行为准则 (CoC)》，并以此为基础针对交易方工厂实施劳动环境审核 (2013 年的审核结果请参考第 13 页)。

审核过程中，我们委托外部专业机构对生产一线是否存在雇用童工和强制劳动现象，以及作业环境能否确保安全等方面进行审核。对于有必要进行改善的工厂，由 CSR 部员工直接前往工厂进行指导。具体为，CSR 部员工根据各交易方工厂的具体情况，针对建筑防火安全相关证书的取得方法、工资计算结果的确认方法、劳动时间的记录方法等实践性内容，提供个别建议。另外对于所有即将开始合作的新工厂，还会实施“预先审核”，确认其是否符合合作

的标准。审核工厂是否符合 FR 的标准后，对于发现的问题立即给予指导，待确认问题已得到改善后才开始进行合作，因此可以确保迅销仅与符合标准的工厂合作。

为了让劳动环境审核发挥更大效果，迅销与交易方工厂一起，积极推进各项举措以提高对工厂的管理能力，如在工厂内配置专业负责人及建立公司自我监查机制等方法。同时还根据各国情况和各项课题，举办研修会。在 FR 公司内部还面向生产部的员工实施公司内部培训，帮助他们学习 CSR 整体知识、采购相关伦理课题、劳动环境审核的目的、意义、标准和注意事项。同时结合 NGO 等来自第三方的审核和评价等，努力实现更大改善。

2013 年，迅销重要生产基地之一的孟加拉发生了工厂火灾以及大厦倒塌事故，虽非迅销的交易方工厂，但我们以此为教训，追加实施以防火安全为主题的相关审核。现在孟加拉国内所有交易方工厂的审核工作已经结束，跟进工作已经开始 (请参考第 15 页)。迅销将继续努力改善整个孟加拉缝制工厂的劳动环境。

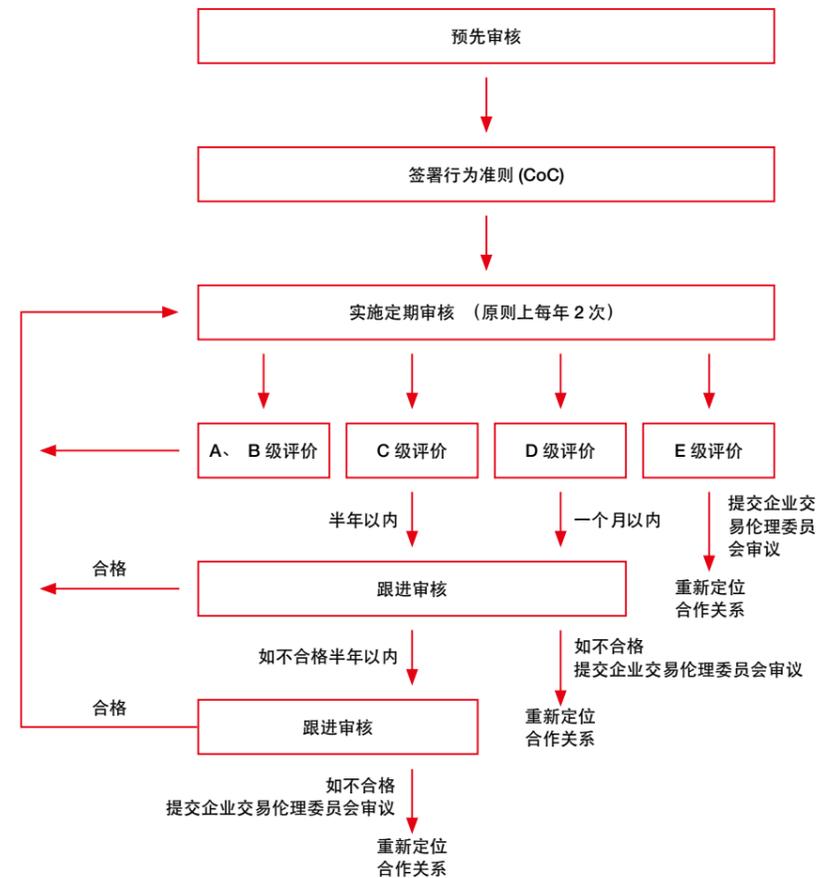
### 生产合作伙伴行为准则 (CoC)

针对生产一线的劳动环境 (禁止雇用童工及加班时间限制等)，FR 参考国际劳动机构 (ILO) 的条款和建议等，制定了《生产合作伙伴行为准则 (CoC、行为规范)》，并与交易方工厂签订了保证书。

#### [CoC 项目]

- 禁止雇用童工
- 禁止强制劳动
- 禁止压迫和人身侵犯
- 禁止歧视
- 关于健康和安全性
- 关于组建工会的自由
- 关于工资和各种补贴
- 关于劳动时间
- 关于环境保护
- 关于公司规章的制定
- 审核及确认 CoC 的遵守情况

### 劳动环境审核的体制



#### 预先审核

开始合作前实施的审核。事先判断是否能与该工厂进行合作。审核步骤和评价标准与定期审核所包含的项目基本相同，但实施重点放在雇用童工等重要项目上。

#### 定期审核

专业机构的审核员亲自前往工厂。从启动会议开始，陆续实施工厂、宿舍、食堂等现场审核、员工访谈、资料审核等。最后召开总结大会，就审核中发现的问题事项，与工厂负责人确认，并提供反馈以便改善。

#### 审核评价

审核的结果，按照 FR 的标准 (A~E) 进行评价，性质极为恶劣的事例为 E 级评价，会立即决定重新定位合作关系。针对 C 级与 D 级评价进行改善指导，实施跟进审核来确认改善结果，如未有改善再提交企业交易伦理委员会审议，做出重新定位合作关系等决定，可以看出迅销对于审核的态度极为严格。另外如发生严重事态，CSR 部员工将直接前往该工厂，确认事实关系后重新审视合作内容，并根据工厂的经营和雇用情况作出最终决定。然后与工厂一起采取措施防止复发，如果工厂能够加以改善，也会进行重新定位，恢复正常合作关系。

### FR 集团劳动环境审核总结 (截至 2013 年 8 月末)

评价	内容	实施工厂数量 (其中优衣库)		
		2011 年度	2012 年度	2013 年度
A	未发现问题	6 (6)	9 (8)	11 (10)
B	发现轻微问题 1 件以上	66 (56)	87 (59)	134 (95)
C	发现严重问题 1 件以上	91 (63)	69 (51)	97 (45)
D	发现极为严重问题 1 件以上	25 (19)	56 (34)	48 (19)
E	应立即重新评估交易状态的极为恶劣和严重的问题	0 (0)	8 (7)	4 (1)
实施定期审核的工厂数量		188 (144)	229 (159)	294 (170)

- 2013 年度针对 294 个工厂实施了审核
- 与 2012 年度相比，D 级评价的改善明显。由于加强了预先审核后的指导工作，针对 D 级评价的问题事项与交易方相互协商，讨论直接原因和改善措施并予以执行，因此获得了改善
- 与 2012 年度相比，E 级评价也有所改善。今后不仅要继续向交易方工厂推广普及审核标准，还要致力于强化工厂内的管理体系
- 2013 年度因 E 级评价而重新定位合作关系的事例共有以下 10 件 (10 件中有 6 件已结束合作关系)
  - 虚假报告：5 件
  - 雇用童工：1 件
  - 未经 FR 批准转外包：1 件
  - 在规定的审核次数内未见改善：2 件
  - 在为恢复合作关系所实施的审核中，仍无法达到恢复合作关系的标准：1 件

### 2013 年度违规问题的改善事例

#### ● 仓库防火安全管理 (孟加拉)

2012 年 5 月的首次定期审核中, 审核员发现副资材仓库中的紧急出口数量少于规定数量。另外化学物质仓库门朝内侧打开, 与避难方向相反。

CSR 部员工提出了改善要求, 指导增加紧急出口, 并将仓库门的打开方向改为朝外开启 (往避难方向)。2012 年 11 月的跟进审核中确认了上述情况已得到改善。

#### ● 支付加班费 (中国)

2013 年 1 月的定期审核中, 审核员发现在未全额支付加班费的情况。2012 年 9 月 30 日 (节日) 与星期天重叠, 交易方工厂将 10 月 4 日作为调休日, 需要向 10 月 4 日上班的员工支付周末加班补贴, 但是工厂却按照平日上班的加班费进行计算, 未支付超额部分的补贴。

CSR 部员工与交易方工厂共同查找问题原因, 并确认了正确的加班费计算方法。2013 年 6 月的跟进审核中, 确认了此后的加班费计算方法无误, 且已补发所不足的加班费。

#### ● 劳动安全卫生管理 (印度尼西亚)

2012 年 7 月的首次定期审核中, 发现在劳动安全卫生方面存在 17 个问题 (急救人员数量不足、作业环境测量和健康检查的范围不完整等)。

CSR 部员工前往印尼, 重新确认了标准, 并检查了劳动安全卫生项目, 要求构建起相关体制予以改善。通过于 2013 年 3 月进行的跟进审核及其后所进行的改善指导等, 确认所有问题事项均已得到改善。



### 2013 年度发现的恶劣事例 (E 级评价)

#### ● 雇用童工 (中国)

2013 年 1 月的首次定期审核中, 审核员进行员工访谈时发现员工中有 1 名童工 (当时年龄为 15 岁零 10 个月, 2012 年 11 月开始聘用)。经与交易方工厂确认, 发现工厂已知道有该童工的存在, 但该童工一直未提交相关人事档案和身份证的复印件。

聘用时, 工厂在其未提交身份证复印件的情况下便雇用了该童工。根据童工本人的要求, 工厂与其父母取得联系, 发现其身份证丢失。工厂以 1 个月内提交资料为条件聘用, 但此后该童工一直未提交身份证。

2013 年 3 月, CSR 部员工再次访问工厂, 确认了工厂已向该儿童支付了直到法定劳动年龄 16 周岁的所有工资, 并已做辞退处理。迅销深切反省这一事例并引以为鉴, 停止了与该工厂间的合作关系。

#### ● 虚假报告 (中国)

2012 年 8 月的定期审核中, 审核员发现工厂提交了与事实不符的劳动时间记录。

根据劳动时间记录, 一个月的最长加班时间为 36 小时, 但根据工资支付记录, 却存在最长加班 105 小时的加班记录。另外, 在工厂所提供的记录中, 其中有 3 名员工的劳动时间记录与休假记录不一致。

2013 年 10 月 CSR 部的员工拜访了交易方工厂, 确认上次问题事项的改善情况, 总经理承认此前在监查中提供了虚假报告。虚假报告性质极为恶劣, 因此迅销停止了与该交易方工厂的合作关系。

## 在孟加拉开展预防火灾及确保建筑物安全的相关举措

迅销汲取孟加拉火灾及大厦倒塌事故等的教训, 为了保证工厂员工们的安全, 不仅采取行业内部一般性措施, 还实施公司的自主检查, 努力确保合理的劳动环境。

### 迄今为止迅销在孟加拉的活动背景与应对措施

12 年 11 月孟加拉阿苏里亚 (Ashulia) 地区发生了工厂火灾, 2013 年 4 月该国达卡市近郊沙瓦区 (Savar) 的商业设施“拉纳广场大厦”发生了倒塌事件, 受这两起事故的影响, 迅销 (FR) 为了保证孟加拉交易方工厂员工的安全, 在实施劳动环境审核的基础上, 还开始实施防火及强化建筑物安全的自主检查。5 月起委托监查公司针对所有交易方工厂进行防火相关检查, 现已全数检查完毕。还邀请拥有良好业绩的日本检查机构逐步实施建筑物安全性的强度检查。此外在 2013 年 8 月 8 日, 迅销签署《孟加拉消防及建筑物安全协议》(Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh), 并

参与了由劳动工会国际组织 IndustriALL Global Union (※1) 及 UNI Global Union (※2) 组织的活动。超过 100 个品牌签署了本协议。旨在保护劳动者免受工厂倒塌及火灾等的威胁, 协议规定: 首先由参加本协议的企业提供资金, 在未来 2 年内在全部工厂内进行防火和安全性检查, 此后通过必要的修缮活动等, 逐步改善劳动环境等。

今后迅销将继续开展 SPA 事业, 肩负起责任, 不仅会采取自主措施, 同时还实施整个行业的举措, 努力改善整个孟加拉缝制企业的劳动环境, 为孟加拉的更大发展做贡献。

※ 1 IndustriALL Global Union: 总部位于瑞士日内瓦, 拥有 140 个加盟国、涵盖 5,000 万人的国际工业劳动工会  
 ※ 2 UNI Global Union: 总部位于瑞士尼永, 拥有 150 个加盟国、涵盖 2,000 万人的国际工业劳动工会

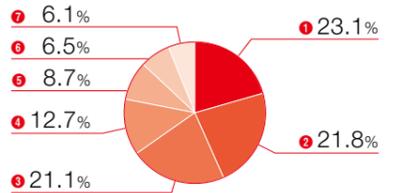
2012 年 11 月	阿苏里亚 (Ashulia) 地区的工厂发生火灾 (不含 FR 集团的交易方)
2013 年 1 月	针对交易方工厂实施防火相关研讨会 (第 1 次)
2013 年 4 月	沙瓦区 (Savar) 的“拉纳广场大厦”倒塌事故 (不含 FR 集团的交易方)
2013 年 5 月	由监查机构实施防火和建筑物安全性检查
2013 年 8 月	签署《孟加拉消防及建筑物安全协议》(Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh)
2013 年 9 月	由日本的检查机构针对交易方实施建筑物强度检查
2013 年 9 月	针对交易方工厂实施防火相关研讨会 (第 2 次)

### 实施火灾预防与建筑物安全相关自主检查

针对孟加拉工厂的防火体制, 2013 年 5 月由监查机构实施突击检查, 对许可证进行了确认并检查工厂内是否备有消防用具、紧急出口是否上锁等。很多火灾的原因在于漏电导致失火, 因此还对配电盘等进行了检查。另外火灾的避难过程中, 很有可能出现因“紧急出口上锁”而导致受灾的情况, 因此“紧急出口不上锁”对于防火安全而言至关重要。本次检查中发现了 2 个有关紧急出口上锁的事例, 因此检查人员要求工厂立即进行改善, 并确认了改善结果。此外在确保避难通道、电线管理、避难计划、防火设备、证书等方面也发现了问题, 监查机构要求所有交易方工厂提出改善报告和计划。需立即改善的问题应在 1 个月内完成改善, 其他问题应在 3 个月内完成改善。另外还在交易方工厂实施

了避难等实地演练, 提高员工的建筑物安全意识与防火意识, 并进行有效改善方法的培训。  
 另外从 2013 年 9 月起, 迅销委托值得信赖的日本检查机构针对建筑物安全性进行强度检查。根据建筑物结构, 进行了外观目视调查、图纸对照调查、混凝土反弹数试验、柱子倾斜测量等, 并根据调查内容进行协商或提供维修建议。接下来将在所有交易方工厂内开展该项检查。

#### ■ 防火安全相关监查中的各类问题事项



- ① 避难计划和体制 (避难演习、烟雾探测器、紧急避难计划)
- ② 防火设备 (喷淋装置、灭火设备的数量和维修保养)
- ③ 资料 (证书、许可证)
- ④ 避难通道 (紧急出口状况、确保避难通道)
- ⑤ 电气系统 (电线、配线盘的管理情况)
- ⑥ 管理体制
- ⑦ 其他





Environmental Policy and Activities

坚持方针强化举措，  
减轻环境负荷

迅销作为一家开展 SPA 事业的企业，积极采取各种举措，致力于减轻包括供应链在内的全部流程的环境负荷。我们认识并掌握 SPA 流程中所产生的环境负荷，确立优先课题，根据具体方针，不断推进各项举措。

方针

- 重点针对商业活动中对环境影响较大的产品生产工序，与交易方工厂共同携手开展减轻环境负荷的举措。
- 身为开展 SPA 事业的企业，要肩负责任，从原材料的选用开始，坚持重视减轻环境负荷的采购、生产维持与管理。
- 与最重要的利益相关者——客户一起共同思考环境问题，积极开展能够带来良好影响的活动和对话。

2013 年度重点举措

- 与交易方工厂携手，共同实施环境审核等，掌握环境负荷数据，并采取改善措施。
- 不断推进试点项目，开展交易方工厂内削减使用能源的具体举措。
- 在原材料方面，CSR 部员工前往生产一线针对主要原料之一的棉花实施相关调查。
- 通过与客户共同开展措施，推进商品的循环再利用。

■ 针对服装的生命周期而采取的环保举措



原材料

与交易方工厂一同，有效采购最佳原材料。

原料生产、染色、加工等

针对业务流程中对环境负荷最大的面料生产流程实施环境审核等措施。同时还实施相关项目以实现危险化学品零排放的目标。

缝制

在缝制工厂实施包括环保项目在内的劳动环境审核并全方位地确认实施情况。

物流

在从生产地到销售地的全部物流环节中，我们采取了减轻纸板箱重量、循环使用等简化措施以及提高装载效率等手段，在减轻环境负荷的同时努力降低物流成本。

销售和回收

在店铺内通过 LED 化照明及空调等开展节能措施。另外优衣库和 g.u. 店铺还开展“全部商品循环再利用活动”来回收所销售的商品，并致力于将该项活动陆续推广至全球各店。

循环再利用

优衣库及 g.u. 店铺所回收的商品中，约 75% 被捐赠至难民营等处，其余商品则被用作燃料和纤维的原料，从而实现循环再利用。

Challenge 2 环境

与利益相关者协同合作，  
致力于减轻所有流程的环境负荷

迅销通过 SPA 的所有流程，认识和掌握整个供应链中所产生的环境负荷，并不断致力于减轻这些环境负荷，认真倾听世界各地利益相关者的多方意见，并与他们协同合作。

我们尤其认识到关于处理危险化学物质的重要性，承诺在 2020 年前实现危险化学物质零排放的目标。

今后为了做好全部流程的管理工作，我们还将深入参与原材料采购环节，并积极开展相应举措。

Reducing Our Environmental Impact

# 与利益相关者协同合作， 致力于减轻所有业务流程的环境负荷

迅销积极与所有利益相关者协同合作，致力于减轻 SPA 所有流程中的环境负荷。我们通过建立高效、高品质的业务流程，努力减轻整个供应链中的环境负荷。

## 减轻 SPA 流程中环境负荷的举措

### ● 原材料

迅销 (FR) 不仅致力于减轻环境负荷，为了完成确保品质、实现有效事业活动这一根本使命，我们认为有必要对原材料采购进行直接管理，CSR 部及生产部的员工会定期拜访原材料供应商。2013 年 10 月，迅销员工拜访了主要面料产地之一中国新疆维吾尔自治区的棉花田，检查这里是否存在雇用童工的现象，以及是否合理使用农药和水源等。今后迅销也将继续与当地企业进行对话，同时会持续不断地进行检查确认。

### ● 原料生产、染色、加工

由于面料生产需要使用大量的水、热能以及含化学物质的染料，因此是 SPA 流程中环境负荷最大的流程。2013 年 6 月，作为试点项目，迅销向工厂派遣了能源诊断专家进行能源诊断，掌握哪个工序发生了浪费、哪里可以削减能耗等，并根据诊断结果，探讨未来推广应用到其他工厂的可行性。

另外迅销在与环境 NGO (非政府组织) 反复进行对话的过程中，认识到关于处理危险化学品的重要性，承诺到 2020 年前实现危险化学品零排放的目标。为了切实完成这一目标，迅销正与交易方工厂一起，不断开展各个项目，共同推进相关举措 (请参考第 21 页)。

### ● 缝制

FR 制定了《生产合作伙伴行为准则 (CoC)》，在交易方工厂实施包括环保相关项目在内的劳动环境审核。

此外在节能减排活动方面也取得了成效，比如通过生产工序有效化、通风最佳化实现节能以及推动电力系统现代化实现节电等，迅销与交易方工厂携手，彼此分享最佳实践经验等，共同开展相关举措。

### ● 物流

为建立高效率的物流体制，集团经常对物流过程进行调整及改进。主要改进举措包括：从仓库到店铺的配送网络合理化及仓库布局最佳化、运输物资轻量化、装载方法有效化等。例如，从 2006 年起对商品配送用的纸板箱进行了改进，实现了 15% 的轻量化。

除此之外，我们还力求对生产工厂发货时所使用的纸板箱进行循环再利用，在从仓库配送到店铺的过程中重复使用这些纸箱。为了做到这一点，还规定工厂向仓库发货时使用统一尺寸的纸板箱，逐年降低纸箱的使用数量。通过上述一系列举措，目前装运不同颜色和尺寸的同类商品的纸板箱中，约有 50% 正被循环利用。此外，迅销还在商品装箱方法方面下工夫，通过减轻整个箱子重量等，积极采取各种节能降耗的措施。



### ● 销售

集团向日本国内所有优衣库和 g.u. 店铺发放了《店铺节能节源指南》，严格检查监督店铺是否做到节能减排。另外还与生产商共同开发能够实现温度设定管理最佳化的空调控制器，并安装在日本国内所有优衣库的临街店铺中。

照明方面，我们将开店准备时段的照明量设定为营业时段的 40%。同时不断推进照明器具的 LED 化，首先便是做到日本国内优衣库临街店铺招牌 LED 化。现在我们正致力于推进全部店铺照明的 LED 化，预定从 2014 年春季开始，新开设店铺将正式引进 LED 照明。g.u. 也正在推行相同举措。

另外在店铺设计方面，通过部分店内用具的单元化，提高店铺间的通用性。新设临街店铺时，采用事先组装好店铺的一部分并运到当地的方式，以实现现场的简单施工，迅销正不断开展此类有效的节能降耗举措。

### ● 回收和循环再利用

日本国内所有优衣库和 g.u. 店铺都在开展“全部商品循环再利用活动”。活动范围包括日本在内，已涵盖 10 个国家和地区，从这些国家和地区的客户手中回收他们不再需要的商品。所回收的商品中，约 75% 被捐赠至难民营等处，其余商品则被用作燃料和纤维的原料，从而实现循环再利用。

此外，在店铺产生的废弃物中，99% 均为商品进货时所使用的包装材料和塑料袋，目前日本国内 58% 的优衣库店铺都委托相关公司回收废弃物并将其中可继续利用的资源进行循环再利用，集团会对循环再利用的结果报告进行确认。今后我们还会针对入驻综合设施等以致相关公司无法进行废弃物回收的店铺进行回收状况的统计。

## ■ 事业活动所产生的环境负荷

		总部办公室	用电量 5,124,906 kWh	煤气用量 6,918.4 m <sup>3</sup>	用水量 13,666 t
		总部办公室	复印纸用量 11,471,922 张		
In 能源及原材料的投入	能源燃料等	缝制工厂和面料工厂 能源使用量(热量) 13,248,904 GJ	电能 388,064,798 kWh LPG(液化石油气) 2,704,876 kg LNG 1,568,000 kg 天然气 17,044,559 m <sup>3</sup> 燃料油 1,131,779,604 ℓ 柴油 3,481,556 ℓ 汽油 306,079 ℓ 煤炭(包括煤气) 229,844,232 kg 蒸气 774,105 t	国内物流 能源使用量(热量) 227,972 GJ	店铺 用电量 189,148,572 kWh 城市燃气使用量 1,396,654 m <sup>3</sup> LP 气体使用量 1,365,441 m <sup>3</sup>
	资材等				容器包装 5,480t
Out 二氧化碳及废弃物的排放	二氧化碳排放	总部办公室 二氧化碳排放量(电、煤气) 1,003 t-CO <sub>2</sub>	缝制工厂和面料工厂 二氧化碳排放量 1,347,795 t-CO <sub>2</sub>	日本国内物流 二氧化碳排放量(电) 15,600 t-CO <sub>2</sub>	店铺 二氧化碳排放量(电) 104,031 t-CO <sub>2</sub> 二氧化碳排放量(煤气) 12,066 t-CO <sub>2</sub>
	废弃物、循环再利用	总部办公室 可燃物排放量(纸屑等) 93 t	不可燃物排放量(废塑料等) 17 t		店铺 一般废弃物排放量 39,088 t
					顾客 “全部商品循环再利用活动” 中回收的商品 1,370 t

※原则上采用 2013 年度的数据。※总部办公室的数据为山口总公司和东京总部的合计数值。※容器包装为日本国内优衣库和 g.u. 所使用的购物袋(纸袋、塑料袋)。※物流数据为 2012 年 4 月至 2013 年 3 月的数值。※店铺数据不包括作为承租者经营的部分店铺数据。※“全部商品循环再利用活动”中回收商品的统计对象为截至 2013 年 8 月末送至回收物分类站的商品。

想要减轻面料生产工序中的环境负荷，必须提高生产效率。染色工厂首先要做到面料无染色不均或其他问题。一般可以通过改变升温时间、选择染料、使用辅助剂等，在一定程度上解决染色不均的问题，但是其中存在很多无法数据化的部分，因此具备相关经验显得非常必要。另外引进最新设备，如可大幅削减用水量的设备等，也可以带来很大的效果，但是为了保证面料的颜色品质，需要精细调整用水量，实现最佳用水方法。也就是说，在减轻环境负荷方面，具备专业知识和知识经验的“技术顾问”将发挥巨大作用，我认为今后我们需要与交易方工厂分享更多更广的知识，如化学相关知识经验以及对于机械设备的理解等。

迅销(上海)企业管理咨询有限公司  
商品总部 生产部 面料技术 技术顾问小组  
高弘

## Challenge 2

### Environmental Monitoring

## 根据《针对面料工厂的环境标准》，推进环境审核工作，减轻环境负荷

迅销根据《针对面料工厂的环境标准》，针对 SPA 流程中环境负荷最大的面料生产工序实施环境审核。对于已实施完环境审核的工厂，要求其遵守标准，并规定改善期限，努力达到 100% 的标准遵守率。

### 面料工厂的环境审核

迅销 (FR) 的环境审核依据《针对面料工厂的环境标准》。该标准规定了环境管理体制、化学物质、废弃物的管理和处理、排放物 (排水等) 的处理和测量、员工健康与安全相关标准。首先，为了让交易方工厂深入理解该标准，向交易方工厂寄送详细介绍该标准的指南，开展综合培训对详细内容进行解说。然后由外部专业机构对交易方工厂实施审核，FR 向交易方工厂反馈审核结果。在双方协商一致的期限内，交易方工厂须进行改善，FR 对改善进展进行确认后，根据需要提供建议。根据审核结果，对于存在很多问题的交易方工厂，迅销将进行包括上门拜访在内的改善指导，并实施跟进审核。

2013 年度，针对生产优衣库面料的 28 个交易方工厂实施了环境审核。2010 年 6 月开始实施环境审核以来，一共针对 73 个交易方工厂实施了环境审核 (截至 2013 年 8 月末，审核对象为长期合作供应商)，审核结果显示，《针对面料工厂的环境标准》的遵守率如下表所示。

随着首次实施环境审核的新交易方工厂数量的增加，2012 年度末之前实施初次审核的工厂的目标是在 2015 年

末前达到 100% 遵守率，2013 年以后实施初次审核的工厂的目标是在 2016 年末前达到 100% 遵守率，为了促进交易方工厂对该标准的理解，迅销正在开展实践性培训等，以求加强改善指导效果。

另外，在 2013 年度，迅销还开始统计优衣库面料生产工厂的能源与水源使用量。

### 环境审核改善事例

#### ● 化学物质与废弃物管理 (中国)

审核过程中，发现存在以下问题：化学物质管理列表存在疏漏 (未记载物性和危险性等项目)，未委托具有废弃物处理资格的处理企业进行废弃物处理等。CSR 部员工前往工厂直接洽谈，并指导应对方法。经跟进审核，确认问题已经得到改善。

#### ● 环境项目测量 (泰国)

审核过程中，发现存在未进行噪音测量和锅炉排气测量的问题。CSR 部员工前往当地，指导应对方法，经跟进审核，确认问题已经得到改善。

■ 《针对面料工厂的环境标准》遵守情况 (2010年6月以后实施审核的交易方工厂中的73个长期合作供应商工厂，截至2013年8月末的统计)

项目	达标率	改善确认项目事例
环境管理体制	85%	• 任命环境负责人 • 实施环境管理培训 • 制定环境管理计划
化学物质管理	29%	• 制定包含详细信息的化学物质表 • 化学物质的安全保管 (例: 安放防止泄漏的容器、张贴标识、任命管理负责人、收集和共享安全信息)
废弃物管理和处理	30%	• 废弃物交由相关资质机构处理 • 分类 (例: 化学废弃物和其他废弃物) 并张贴标识 • 安全保管废弃物
石棉和 PCB	100%	• 妥当确认和管理石棉及 PCB
排放物 (排水等) 处理与测量	74%	• 从行政机关取得排污许可证等 • 测量设施的排放量，遵守法律标准
员工健康和	36%	• 佩戴劳保用品 (口罩、耳塞、手套) • 完善紧急出口和火灾安全设备 • 实施职业病健康检查

### Eliminating Hazardous Chemicals

## 为了实现危险化学品零排放，强化与交易方间的合作

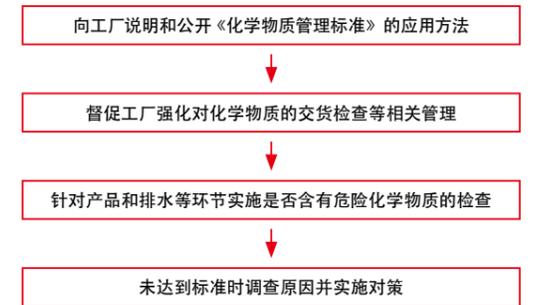
迅销致力于在 2020 年 1 月前实现整个商品生命周期中生产与使用相关危险化学品零排放的目标。

### 实现危险化学品零排放的相关举措

为了实现危险化学品零排放的目标，除了整个成衣行业的行动外，还需要各利益相关者的参与。FR 与交易方、化学药品行业、NGO 以及同行业其他公司等携手合作，致力于实现危险化学品零排放的目标。

该项举措中，信息公开也非常重要。这些信息对于客户以及工厂附近地区居民而言，是与环境和健康休戚相关的信息，因此需要努力确保正确、透明地依次公开信息。为将供应链中所使用的危险化学品相关信息公开并确保信息的透明性，FR 构建了相应体制，并于 2013 年 4 月公开了限制物质列表。同时还实施定期审核，努力在 FR 网站等处公开最新信息。另外，迅销要求交易方遵守相关规定，实施交易方工厂的产品和排水检查。如发现存在问题事项，通过前往交易方工厂或化学生产商进行听证和现场访问，探明原因，指示采用替代物质等，迅速予以应对。FR 的 CSR 部与生产部每月还会召开 1 次定期会议，分享包括检查在内的项目进展状况，共同探讨课题对策。

### ■ 《危险化学品标准》的运用流程

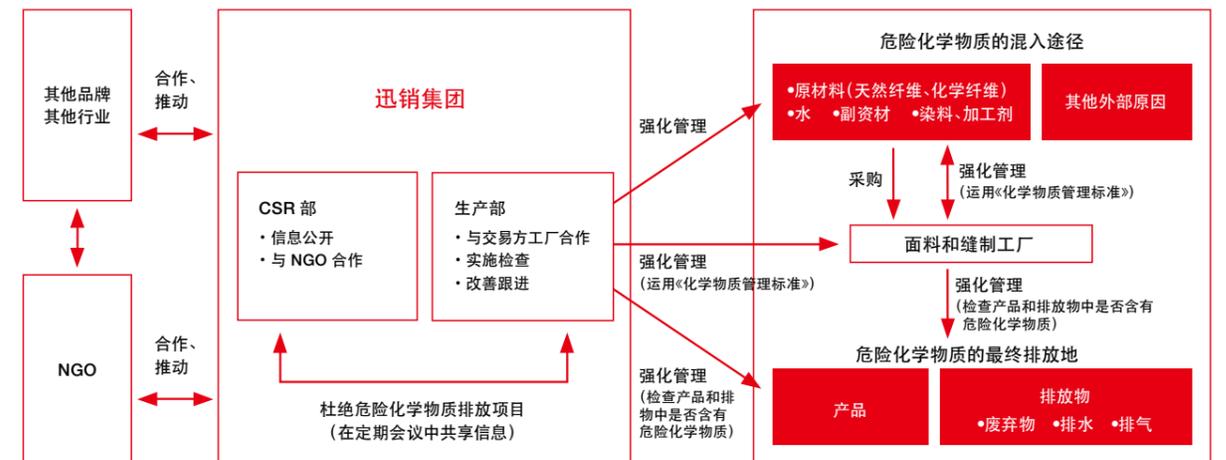


实现危险化学品零排放的目标非常困难。例如只要含有微量有害物质的雨水进入取水水源，便无法达到零排放。也就是说，仅仅由工厂提交资料是不够的。另外还存在很多仅靠 FR 与交易方工厂无法解决的问题，如化学类溶剂等，因此需要与化学生产商等一起制作路线图，并依次加以验证。各国和各工厂的自主管理标准也有所不同，FR 想要实现零排放的目标，就需要制定自己的标准并进一步采取措施，为了实现零排放的目标，FR 将不断挑战。



迅销 (上海) 企业管理咨询有限公司  
商品总部 生产部 面料技术 技术顾问小组 组长  
平见 严

### ■ 实现危险化学品零排放的相关举措





Social Business

贫困、雇佣、自立...  
通过“社会企业商务”解决社会课题，与地区社会共同发展

迅销与“社会企业商务”的倡导者格莱珉银行集团携手，成立了合资公司 GRAMEEN UNIQLO Ltd. (格莱珉优衣库)。2010 年起便开始在迅销的重要生产基地孟加拉开展“社会企业商务”事业。通过当地群众的双手来开展特殊的 SPA 模式，从而为解决贫困问题、扩大雇佣机会、帮助人们自力更生以及促进产业发展做出贡献。

逐渐发展成为一项事业，  
持续解决当地社会课题

GRAMEEN UNIQLO Ltd. (格莱珉优衣库) 正在开展的“社会企业商务”，是希望通过孟加拉人民之手，在孟加拉国内开展 SPA 事业，并不断发展，从而持续为解决该国的贫困问题、雇佣问题等社会课题做贡献。

该项事业的计划是，利用优衣库的技术经验，在孟加拉制造当地人们所需要的服装，并以贫困阶层的人们也能买得起的价格进行销售，所得利润全部再次投入“社会企业

商务”事业中。另外，其中一部分的销售是“格莱珉女性”通过面对面的方式进行的，她们为自立而接受格莱珉银行的融资，因此该项活动也有助于帮助女性实现自力更生。从 2013 年起，开始在孟加拉的城市地区开设实体店。

为了改善孟加拉人们的生活水平并帮助他们实现自力更生等，我们积极努力地创造新市场，致力于解决社会课题，这些举措都是为了实现迅销 (FR) “通过自身企业活动为丰富人们的生活做贡献”这一使命。在孟加拉推行的“社会企业商务”，对于 FR 而言，是一项非常重要的挑战。

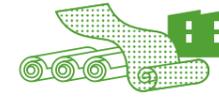
■ 社会企业商务的组织架构

01 商品企划



孟加拉销售的每件 T 恤的市场价格为 0.6 美元左右。我们不断在当地从事市场营销活动，推进商品企划，尽量以人人都能买得起的价格，向人们提供优质服装。

02 原材料采购



我们与孟加拉的面料工厂签订协议，采购廉价且高品质的原材料。

03 生产



即使价格较低，在品质方面也丝毫不能放松，这一点非常重要。我们利用优衣库所制定的独有标准，在支持“社会企业商务”理念的当地工厂进行生产，同时也为扩大雇佣机会做贡献。

04 销售



通过“格莱珉女性”开展面对面销售“格莱珉女性”拜访各个家庭，以自己的家为店铺，边向顾客说明商品特征，边认真地进行推销。采用委托销售的方式，根据销售所得向她们支付相应的佣金。

店铺销售



由当地员工开展店铺运营，努力树立品牌形象，强化市场营销功能，从而为扩大销售和培养当地人才做贡献。

06 收益再投资



我们将销售服装所获得的收益，再次投入到“社会企业商务”中去，鼓励当地人自己来开展商务，从而扩大雇佣机会、改善生活，帮助他们树立独立自主自力更生的意识。

05 购买、穿着



虽然我们在孟加拉国内销售的产品比其他公司的商品要贵，但是我们的商品质量好又结实耐穿，得到顾客认可和青睐。我们希望顾客能长期穿着我们的商品，并切身感受我们商品与其他公司商品在质量上的差异。



Challenge 3 地区社会

通过服装事业，为解决  
全球各种社会课题做出贡献

迅销认为，我们的企业责任，不仅要通过服装事业为解决各种社会课题做出贡献，还要积极开展各项举措来实现能够让孩子充满梦想和希望的社会和社区。

并且，要尽可能地向更多利益相关者传递社会现状和所存在的课题，争取与各种活动的赞成者建立网络，群策群力，从而解决更大的课题。

为成为一家被所有地区社会需要的有价值的企业，未来我们将不断挑战下去。



**正视理想与现实间的差距，重新思考真正的需求**

开始推行“社会企业商务”时，我们凭借自身在独特SPA模式中所积累的技术经验，在孟加拉生产高品质低价格的商品。我们描绘着蓝图，认为通过开拓休闲服装市场便可随着事业的成长扩大雇佣。另外，在销售方面，我们通过接受格莱珉银行融资的“格莱珉女性”，开展以委托销售模式为主的销售活动。这项事业的主要目的是帮助这些女性实现独立自主。

但是随着举措的不断深入，课题也渐渐凸显出来。在

格莱珉优衣库统管当地市场的山口忠洋先生这样回忆道：“虽说当初就已经做好预想，但是农村地区的购买力真的有限，他们的经济状况不允许日常生活中在服装方面有什么支出，我们的商品仅仅是质量好，但是与市场上其他商品相比价格偏贵，因此缺乏竞争力。另外，在商品内容方面，尤其是女性的服装，越是农村地区，身着民族服装孟加拉沙丽的情况就越普遍，对优衣库所擅长的T恤等休闲服装并没有什么需求，因此‘格莱珉女性’针对‘价格’和‘商品种类’等的改善提出了更多的要求。”

这与优衣库普通的业务不同，当地也没有有效的信息传播方式，依靠人们口口相传的营销以及接待客人时与



GRAMEEN UNIQLD Ltd.  
COO  
山口 忠洋

顾客之间的交流尤为重要。为了了解孟加拉人们的需求，我们需要相当的时间和经验。此后我们开展移动销售，开设展厅，并根据“格莱珉女性”在现场所收集到的实时信息，如女性及家庭所需要的服装等，重新思考商品种类，业务也终于开始步上正轨。我们必须扎根当地开展事业活动，这样才能了解并满足人们的生活需求。

**发展业务，同时为当地的人才培养做贡献**

我们在孟加拉所开展的事业，到今年已步入第三个年头，从首都达卡开始，我们着手构筑店铺网络，实施全新的举措。

“这一举措的目的是提高优衣库在城市地区的品牌知名度，并成为市场营销及信息传播的起点。‘格莱珉女性’的活动范围主要在农村地区，我们把通过‘格莱珉女性’销售网络获得的评价以及真实需求反映到商品企划中去，这样有助于在不久的将来推动优衣库从城市地区再次向农村地区深入。同时也希望能够为创造新雇佣机会、培养经营人才等当地人才以及帮助人们自力更生做出贡献。”（山口）

迅销正在孟加拉全国范围内与当地居民共同携手，努力建设“所有人随时随地”都能买得起商品的社会。

孟加拉人民非常欢迎优秀的全球品牌及其商品落户达卡。人们的反应，让我深刻感受到3年前开始的合作伙伴关系有了成果，并且今后必将持续稳健发展。本次我们在达卡市新开了6家优衣库店铺（截至2013年12月末），让我感到非常高兴。借此良机，我们将继续开展各项活动，为促进孟加拉经济和繁荣做贡献。该项事业对于格莱珉银行集团而言也是一项非常有意义的合作，希望在未来我们与格莱珉集团也能继续保持这一良好的合作伙伴关系。

GRAMEEN UNIQLD Ltd.  
Director (Grameen Healthcare Trust)  
Lamiya Morshed  
拉米亚 莫舍德



Full of Colors ~丰富色彩交织而成的世界。

在两年多的生活中，我不知何时开始对这个国家怀有这样的印象：孟加拉的色彩世界非如南方国度特有的原色，而是利用微妙色调的差异形成丰富的色彩。美丽的孟加拉景色所孕育出的丰富感性，造就了生活在这里的人们敏锐的色彩感。我认为，格莱珉优衣库在孟加拉开展事业，就意味着向这种优异的色彩感发起挑战。世界品牌优衣库的时尚将与孟加拉的感性产生何种共鸣，我们将全心全意为这一全新挑战加油鼓劲，同时也衷心希望这一挑战能够取得重大进展，推动优衣库实现更大飞跃。

日本驻孟加拉大使  
佐渡岛 志郎



## Challenge 3

### Reuse and Recycling

## 为了最大限度地发挥服装的价值， 要将服装送到真正需要的人们手中

优衣库与 g.u. 作为服装生产和销售企业，为了最大限度地发挥服装的价值，在店面回收顾客不再需要的服装，在与迅销集团签订了全球合作伙伴关系的 UNHCR（联合国难民事务高级专员公署）以及 NGO（非政府组织）的协助下，实施“全部商品循环再利用活动”，将服装送到真正需要的人们手中。

### 与各种机构合作，将服装送到真正需要的人们手中

“全部商品循环再利用活动”在全球 10 个国家和地区的优衣库和 g.u. 店铺开展。自 2001 年启动以来，累计回收服装件数已达 2,897 万件，并向全球 46 个国家和地区一共捐献了 1,129 万件服装。

2012 年，我们积极响应 UNHCR（联合国难民事务高级专员公署）的号召，实施了“急需 300 万件”活动，并向非洲难民营等约 20 个国家捐赠了活动中所回收的服装。另外，迅销（FR）认为，让自己的员工前往当地切身了解当地课题和需求也非常重要。2013 年 1 月和 12 月，迅销员工访问了接收了超过 12 万叙利亚难民的中东约旦 Zaatar 难民营。为了向缺少过冬衣物的叙利亚难民提供紧急服装援助，我们在 UNHCR 和国际 NGO 特定非营利活动法人 JEN 的协助下，向难民提供了“急需 300 万件”活动中回收的 55 万件服装，其余可再利用的服装也已经送到了世界各地。另外从 2013 年 10 月起我们开始实施全新的强化回收活动，继续为叙利亚难民提供援助。

另一方面，优衣库不仅仅向难民捐赠服装，优衣库中国事业还在上海市内开展服装回收活动，并将所回收的服装捐赠给中国生活贫困的云南省。在上海市民政局、云南省民政局、武定县民政局等的协助下，完成了服装分发工作。而优衣库美国事业则与圣文生教堂（Saint-Vincent de Paul）



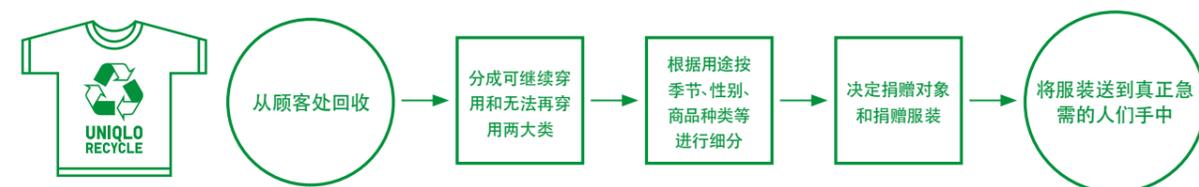
携手，通过捐献衣服来帮助流浪者等。全球优衣库正根据当地社会的需求，积极开展各项活动。

### 响应联合国机构的号召， 向叙利亚难民实施紧急援助

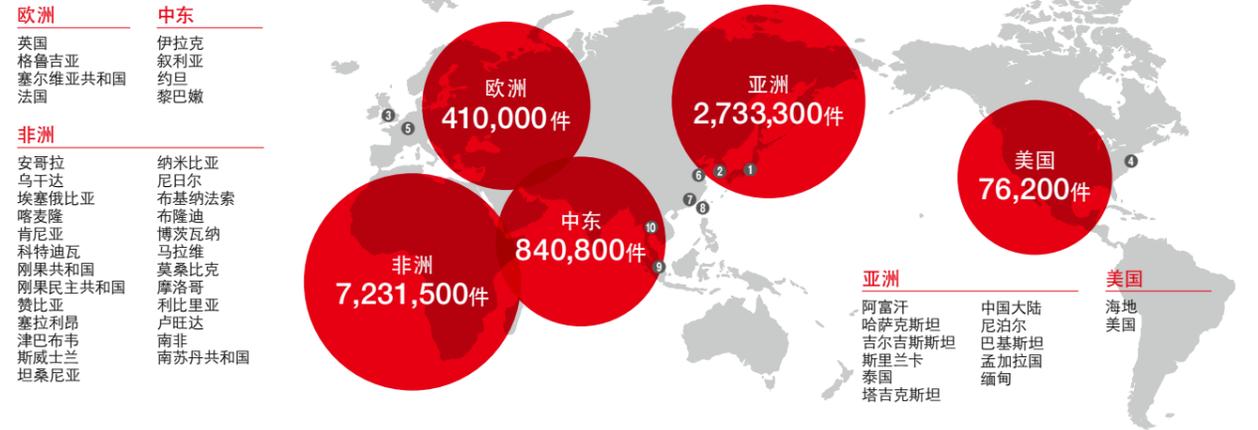
自爆发叙利亚危机以来，已经过去了 3 年时间，现在叙利亚难民人数已超过 200 万人。到了冬天，很多难民营所在地区的气温都在零度以下，因此采取防寒对策是当务之急。为此我们从“全部商品循环再利用活动”中回收的服装中挑选出了防寒服，并捐献给叙利亚难民。此外，2013 年 9 月，我们通过 UNHCR 向难民捐赠了 100 万美元。并且还通过 UNICEF（联合国儿童基金会）向儿童（3 岁~18 岁以下）捐献了约 10 万件防寒服装（价值约 100 万美元），包括全新的 HEATTECH 商品和轻型羽绒服等。



### 全部商品循环再利用活动的流程



### “全部商品循环再利用活动”捐献服装的件数和开展该回收活动的国家及地区



### 已在店铺开展服装回收再利用的销售国与地区

- |      |       |
|------|-------|
| 1 日本 | 6 上海  |
| 2 韩国 | 7 香港  |
| 3 英国 | 8 台湾  |
| 4 美国 | 9 新加坡 |
| 5 法国 | 10 泰国 |

### 截至 2013 年 9 月末的活动成果

**2,897 万件** 10 个国家和地区回收的服装件数

**1,129 万件** 向 46 个国家和地区捐赠的服装件数

### 与教育机构合作开展“带去服装的力量”项目。 涉及 107 所学校，约 15,000 名学生

FR 认为必须通过店铺与当地社会进行密切的沟通交流，并同时携手开展让社会朝着更好方向发展的活动。首先我们积极开展相关举措，通过“服装”将从“全部商品循环再利用活动”中所学到的知识感悟以及环境问题等世界重要课题，传递给肩负未来的儿童。

2009 年启动的“带去服装的力量”项目，是在全日本学校实施的以儿童为中心的“全部商品循环再利用活动”相关举措。FR 的销售部员工等担任讲师，前往学校走上讲台授课。由儿童实践在当地社会进行宣传并开展回收活动，最终再由 FR 向各所学校提交捐赠给难民营的情况报告。特定非营利活动法人日本可持续发展教育（ESD）推进论坛旨

在普及可持续发展教育（ESD：Education for Sustainable Development），实施各种联系企业与儿童的活动，在其协助下，这个举措得到了很多地区和学校的支持。2013 年度（2013 年 4 月至 2014 年 3 月）我们在 107 所学校面向约 15,000 名学生进行了授课。

今后我们将继续开展当地学校和店铺间的沟通交流活动，进一步扩大推广，从而共同为当地社会做贡献。



ESD 是指儿童通过教育现场的各种教材，学习可持续发展的相关内容，这也有助于培养优秀消费者和优秀社会人。“带去服装的力量”项目可以说是最符合 ESD 理念的实践性举措。然而，服装所具备的“力量”，并不局限于援助难民或发展中国家，还包含着通过活动的开展过程，让国家与国家、企业与学校和当地社会、老师与学生、父母与子女等各种关系“紧密相连”的力量。我们希望通过与 FR 协作，不断推进各种活动，加深人们对于可持续发展的理解，同时尽可能与世界上更多的儿童们分享学习机会，从而创造更多的“联系”。

特定非营利活动法人 日本可持续发展教育（ESD）推进论坛理事  
冈山 庆子



Clothes for Smiles

## 帮助肩负未来的儿童实现梦想与希望，开拓无限未来



“Clothes for Smiles”项目通过八项特别活动，为全球处于困境中的儿童们送去梦想和希望。我们还与 UNICEF (联合国儿童基金会) 结成全球联盟，共同携手通过四个项目，努力改善儿童们的教育环境。

### 为儿童开拓未来的“Clothes for Smiles”项目

优衣库与优衣库全球形象大使、职业网球选手诺瓦克·德约科维奇 (Novak Djokovic) 共同携手启动了“Clothes for Smiles”基金项目，专为肩负未来的儿童们设立了10亿日元的基金，基金源于2012年秋冬季节 HEATTECH 和轻型羽绒服的销售所得。该项目旨在帮助肩负未来的儿童们实现自己的梦想和希望。

基金主要分为两大部分。其一是从全球征集创意，来自全球46个国家的739个创意中选出了8个，利用基金助其实现。现在其中的6个项目正在进行事业规划，并进入实践环节。2013年4月，“e-Education项目”在菲律宾的马尼拉和棉兰老岛启动，这一项目是通过DVD方式向无法上学的儿童们授课。11月在塞尔维亚的贝尔格莱德实施了“购物体验项目”，让难民等的子女在优衣库特设店铺内自己购买衣服，获得社会体验。此外我们还在孟加拉、津巴布韦和加纳实施了“女子足球项目”，通过成立足球队、

参加比赛等活动，让发展中国家的女性有机会多结交朋友，大家朝着共同的目标努力，培养女性走入社会上并能在社会上立足的能力。

其二是迅销 (FR) 与 UNICEF (联合国儿童基金会) 缔结全球合作伙伴关系，并使用基金来援助改善儿童教育环境等相关四个项目。目前我们已向孟加拉、中国、菲律宾和塞尔维亚的相关项目提供了援助。

#### ■ “Clothes for Smiles”八大项目



e-Education 项目



购物体验项目



女子足球项目



UNIQLO DREAM WALL



图书馆项目



随处学习项目



儿童关怀项目



Waku Work 中心项目

## Clothes for Smiles



## 努力实现与当地社会的和谐发展

迅销深刻认识到国际社会面临着各种各样的课题，通过开展扎根各国和地区的活动，努力为当地经济与社会的发展做贡献。

### 为“亚洲女子大学”提供援助并推进“TOMODACHI UNIQLO Fellowship”

FR 相信，帮助肩负未来的年轻人实现梦想，将能推动世界朝更好的方向发展，因此将其作为我们社会贡献活动的一个重要主题，不断开展相关举措。

2013年6月，FR 决定在5年时间内向孟加拉亚洲女子大学 (ASIAN UNIVERSITY FOR WOMEN) 捐献100万美元 (约折合1亿日元)。孟加拉亚洲女子大学是一所国际大学，旨在培养亚洲地区女性领袖，向60%的学生提供全额奖学金，而FR通过向该大

学提供捐款，让女性不再受自身经济状况的制约，只要有学习的欲望，任何人都享有去大学学习的机会，从而培养能够活跃在世界舞台的女性人才，帮助女性走上社会。

另外，日美两国间启动了日美官民合作伙伴关系“TOMODACHI”项目，旨在帮助东日本大地震受灾地区的灾后重建、通过对日美未来领袖进行投资来强化日美两国间文化、经济联系，FR 对该项活动表示了支持，并启动了合作项目“TOMODACHI UNIQLO



Fellowship”。我们向在美国著名大学及研究生院留学的日本年轻人提供奖学金，帮助那些立志成为经营管理者或设计师等，并拥有着丰富才能的日本年轻人实现梦想和希望。

### 持续开展的东日本大地震重建援助活动“优衣库 重建援助项目”

FR 通过捐赠服装、捐献善款、与 NGO 携手合作、派遣员工志愿者等各种方式，不断开展各项活动，为2011年3月发生的东日本大地震受灾地区提供援助。在三年期间，FR 将向受灾地区提供3亿日元的“重建援助金”，针对5个NGO组织 (特定非营利活动法人 JEN、特定非营利活动法人 ADRA Japan、特定非营利活动法人 PlaNet Finance Japan、认定 NPO 法人 IVY、一般财团法人 东北共益投资基金) 提供援助，帮助受灾地区自力更生、创造雇佣机会、实现经济复兴。

另外，2012年3月9日开业的临时店铺宫城县优衣库气仙沼店，最初预定营业1年时间，但是应当地顾客以及自治体各位人士的要求，并在他们的大力协助下，决定继续营业。店铺规模也得到了大幅扩充，已于2013年11月作为正式店铺重新装修并开业。同样，2012年3月9日作为临时店铺开业的岩手县优衣库海滨广场釜石店，以及重新营业的福岛县优衣库原町店也成为正式店铺。今后优衣库店铺也将继续作为一个平台运营下去，为社会提供雇佣机会、向人们提供每天生活的必需品、让人们享受着装乐趣。



### 迅速实施的紧急灾害支援

2012年12月，飓风“桑迪”袭击了美国东部地区，FR 通过优衣库美国事业，向受灾地区捐赠了约10万件 HEATTECH 和约1万件轻型羽绒服，约合230万美元 (约1亿9,000万日元)。优衣库的员工作为志愿者参与了服装分发工作。

另外，2013年4月中国四川省发生了大地震，FR 集团向受灾地区提供了总额800

万人民币 (约1亿2,800万日元) 的援助。其中FR 集团提供了200万人民币的善款 (约3,200万日元)，优衣库中国事业根据受灾地区防寒、卫生需求，提供了约5万7,000件各种内衣、T恤、下装等，服装价值共计600万人民币 (约9,600万日元)。

菲律宾于2013年11月遭遇了台风海燕的破坏，FR 集团向受灾地区提供了总额约

650万比索 (约折合1,460万日元) 的援助。其中FR 捐献了450万比索 (约折合1,000万日元) 善款，优衣库菲律宾事业向受灾地区捐献了100万比索 (约折合230万日元) 的善款，并提供了价值100万比索的T恤及内衣类等服装。



## Challenge 4

### Human Resources Policy

## 随着事业的不断发展，帮助全球员工实现多样化发展

迅销 (FR) 集团将当前事业阶段定位为“第三次创业”。过去我们开展的全球经营是“第二次创业”，即日本企业纷纷向海外拓展，FR 集团也取得了相应的成果，但是未来是否能够实现真正意义上的全球经营，则取决于“第三次创业”。

想要成为真正的全球企业，在人才方面也必须做到真正的全球化。FR 集团以继承日本企业的优秀 DNA，同时汇聚全球优秀人才、努力开展事业的经营为目标。为此，我们必须端正身为全球企业的标准态度，不分国籍地选用领导人才，由他们来指挥全球司令部（总部），各国都主要依靠当地人才的力量开展事业。

随着事业的不断扩大，FR 集团现在已经发展成为一家拥有 7 万多名员工的企业集团，并力求实现“全员经营”的目标，在经营管理人才培养方面苦下工夫。我们开展全球规模的人事政策，向每一名员工提供实现自我价值的舞台，帮助拥有更高目标并不断发起挑战的人才实现进一步成长。例如我们执行相应措施，让从全球任何地方入职的员工都能实现自己的理想职业规划，公司与上司尽力满足每一名员工的要求，对他们实现目标给予最大限度的支持。其中我们将职场建设放在首位，这是因为顾客是我们最为重要的利益相关者，而店铺员工与顾客接触机会最多，因此我们必

须进行职场建设，让这些店铺员工以及负责员工管理的经营管理人员店长感到工作具有价值，同时在健康、放心和安全的环境中开展工作。

在关注员工多样化个性与注重发展机会的人才培养方面，我们也从过去的经验中学到了很多。以前我们过于注重让员工在短时间内实现成长，希望他们能够尽早担任店长职务，在教育制度方面也提出了“半年成为店长”的目标，人才培养过于强调时间性。虽然造就了很多年纪轻轻便实现了很大发展且具有职业经验的员工，但也有很多人不能适应这一价值观和教育速度，未能做到顺应每一名员工的能力，使其达到最佳化和最大化的发挥。

因此我们再次回到尊重多样性的原点，人才培养不应强调时间，而是逐渐转换方式，转型成为重视个人成长和因材施教的人才培养方式。例如，店铺员工并非一定要成为店长，也可以成为接待方面的专家等，由于人才培养方式转变为根据本人的个性和意愿进行职业规划，因此，在各个领域发挥才能的员工人数正在不断增加。

今后迅销将努力实现真正的人才多样化，成为能够实现员工、企业各自的价值，并共享价值的企业，推动迅销作为全球企业不断向前发展。

## Challenge 4 人才

## 推进职场环境建设，让全球多样化人才充满希望、满怀自豪

迅销作为一家全球企业，想要实现持续发展，必须成为一家充满吸引力的企业，汇聚世界各地的优秀人才，让大家形成一个团队，可以安心稳定地在此工作。

迅销认为，让员工满怀梦想、希望和志向，不断挑战自我，切身感受成长的喜悦，同时实现个人价值和企业发展，这一点尤为重要。

为此我们充分认识员工的多样性，尊重每一名员工的价值观，提供公平的机会，帮助他们开展能够发挥自身能力的工作方式，努力成为一家让员工感到自豪的企业。



株式会社迅销  
集团首席执行官  
分管人事  
横滨 润



## Challenge 4

### Fostering Diversity

## 推进多样化发展， 实现全球事业成长

随着事业的不断发展和全球化的推进，迅销集团汇聚了各种人才。为了让员工在注重多样性的最佳团队中团结一致开展工作，在取得优秀成果的同时也要充实个人生活，迅销集团正朝着实现员工自我价值和公司发展这一双重目标而不断努力。

迅销 (FR) 集团认为，我们既然在全球各地开展事业，那么员工的性别、国籍和出生地必然呈现多样化，而迅销必须利用并融合这些多样的因素 (异文化、价值观等)，形成一个员工集团，并取得优秀成绩。

但是现实所存在的问题是，现在对于女性员工以及各国籍的员工而言，迅销并未构建起一个可称为易于工作的职场环境。举例来说，虽然女性担任店长以下管理职务的比例达到了一个较高水平，但在公司经营管理层中女性担任管理职务的比例仍处于很低水平。FR 集团商品中的一大半都是面向女性的商品，且多半顾客都是女性，从这些方面考虑，我们认为

由女性来担任新一代经营管理层的核心是再自然不过的事。

为了建设多样化人才易于工作的职场环境，我们必须一一列出具体课题，并加以解决。比如需要根据女性的生活阶段实施灵活的人事政策，从而让女性员工对于未来充满希望和期待，并活跃在职场中。迅销集团不仅制定了相关制度，还努力打造易于工作的职场环境，让包括店铺员工在内的所有员工都能享受产假和育儿假。另外，从人才全球化的角度出发，我们也正在致力于相应的职场环境建设，保证非日籍员工也能融入东京总部顺利地开展工作，这在经营管理方面具有很大的意义。

#### ■ FR集团女性管理职务人数

董事		部长		经理		大区经理		店长	
总数	(其中女性人数)	总数	(其中女性人数)	总数	(其中女性人数)	总数	(其中女性人数)	总数	(其中女性人数)
33	(3)	81	(12)	246	(63)	324	(102)	2,327	(1,265)

#### ■ FR集团休产假和育儿假的人数 (日本国内)

	正式员工			合同工			临时工		
	休假人数	店铺	总部	休假人数	店铺	总部	休假人数	店铺	总部
FR	7	—	7	4	—	4	0	—	0
优衣库	49	43	6	286	279	7	51	51	0
g.u.	1	1	0	16	15	1	6	6	0
LINNK THEORY JAPAN	16	14	2	5	5	0	0	0	0
COMPTOIR DES COTONNIERS	8	8	0	2	2	0	0	0	0
合计	81	66	15	313	301	12	57	57	0

THEORY 的企业环境中，原本就是由女性担任主力军，现在正继续深入开展任用女性的工作。店铺中易于工作的职场环境建设也不断深入人心，生育后回归职场的女性人数正在逐年增加，现在基本所有女性都会回归职场。其中的一个好现象，便是女性员工成为母亲后需要育儿，工作时间受到制约，因此会努力在规定的时间内完成工作，有助于提高工作效率。而且全体团队成员都能理解女性员工需要分出时间来育儿的情况，大家互帮互助，业务效率比过去更高。现在担任管理职务的女性在生育后享受育儿制度的人数正不断增加，同时在享受育儿假期间晋升到管理职务的人才也有所增加。下一阶段，我们希望能够做好多样化职业规划，尽量尊重每一名员工个性和意愿。

株式会社 LINNK THEORY JAPAN  
销售部 部长  
原 洋子



### Globalization of the Workplace

## 相互理解相互融合， 为事业发展注入原动力

迅销集团作为一家真正的全球公司开展事业，并不断实现成长，所面临的最重要课题是培养全球人才。这不是单纯的增加多国籍人才，而是要在相互理解和尊重彼此文化、习惯差异的基础上相互融合，培养能兼顾全球视角和本地视角开展业务的人才。

在全球企业中，本来便不存在“外国人”这一条框限制，而应该形成不同国籍的员工共同开展事业的大家庭。为了最大限度的发挥这支团队的能力，相互理解的过程显得尤为重要，即大家理解各地区文化和习惯存在差异，并在此基础上创造共同条件。FR 集团作为一家全球企业，想要获得强大的竞争力，就必须接受这一挑战。

FR 集团的事业舞台面向全球，但支撑整个集团发展的中枢机构则是位于东京的总部。集团员工约有 72,000 名，

其中在日本工作的员工约为 45,000 名。今后我们将对东京总部进行改组，将其打造成为具有多样性的最佳团队，从而真正成为领导 FR 集团发展的全球司令部 (总部)。

FR 集团通过战略性地采用活跃在世界舞台的人才，以及集团内部人事调动、培养引领未来海外事业的经营人才，包容并融合多样化的价值观，创造良好业务环境，为 FR 集团的发展注入原动力。

#### ■ FR集团各国和地区的员工人数



## 71,750名员工 遍布22个国家和地区

FR 的 CSR 声明中提出“让世界朝更好的方向发展”，这与我作为职业人所描绘的企业形象和方向完全一致。2012 年，我作为法国地区残障人士雇佣项目的经理进入 FR 工作，现在所有集团的旗下品牌都在推行残障人士雇佣项目。我认为自己的使命是努力推动“世界朝更好的方向发展”。2013 年起，也开始在英国实施残障人士雇佣项目，通过这个项目了解到各国和各地区在残障方面所存在的文化差异，实在是非常有意思。各国都有其独特的方法，现在我正在努力学习各种不同的举措。相互理解彼此的差异，能够进一步丰富我们的活动内容，并使其不断开展。

UNIQLO FRANCE S.A.S.  
Human Resources Department CSR project manager  
Carole Paitier  
卡罗莱·帕提亚



Employment of Persons with Disabilities

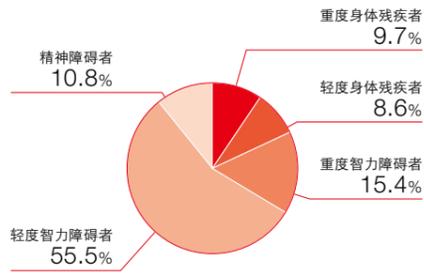
## 突破残障壁垒，作为团队一员相互学习，共同成长

我们认为，重要的是全体员工组成最优秀的团队。不仅仅是为残障员工提供一个工作场所，而是要打造一个让残障员工能够作为一分子为团队做贡献，感受自身工作价值的职场环境，这一点尤为重要。

2001年起，日本国内优衣库正式开展残障人士雇佣活动，基本实现了最初“每个店铺至少雇佣一名残障人士”的目标。g.u.等集团事业，以及韩国、新加坡、法国等海外9个国家和地区的优衣库也开始实施该项活动。2011年，迅销集团满足企业集团计算特例条件，集团整体也因此获得了特例(※1)认定。2013年度，我们在日本国内共雇佣161名残障人士，以集团整体计算，残障人士雇佣率从2012年度的6.45%提高至6.64%。

另外，该项举措在日本国内外均荣获了众多表彰，2013年在美国咨询公司Springboard Consulting主办的评选中，迅销荣获了残障人士雇佣和活动援助鼓励奖“Disability Matters”的员工大奖。随着迅销业务的不断发展，店铺数量的不断增加，残障人士雇佣人数也随之不断增加，这一举措被誉为“独特的最佳实践”。某些工作具有难度，残障

■ 残障员工的残障类型（日本国内优衣库）



员工无法完成，这确实是事实。但迅销(FR)的店铺中有多种多样的工作，我们还能提供残障人士根据自己的身体情况和能力从事合适的工作并为之努力的企业环境。现在我们正致力于进一步提升残障人士雇佣品质。虽然让员工感受工作价值非常重要，但是对店铺和顾客有所贡献，才是对于双方而言最为幸福的工作环境。

今后的课题，是在全球实施该项举措。正如FR使命所提出的，要通过自身的事业活动，为丰富人们的生活水平做贡献，与社会和谐发展。而残障人士雇佣举措便是我们力所能及的活动之一，今后我们仍将不断挑战下去。

※1 企业集团计算特例：“残障人士雇佣制度”规定各企业均有义务确保残障人士的就业机会（法定雇佣率为2.0%）。自2009年4月起，满足一定条件并获得厚生劳动大臣认定的企业集团，即使其旗下的各企业未获得特例子公司认定，也可以企业集团整体为单位，对实际雇佣率进行总计。

Career Development

## 实现全球集团旗下各公司所有人才的多样化发展

迅销集团正致力于职场环境建设，确保全球每一名员工都有明确的职业规划，实现符合其个性和能力的成长。我们还努力向所有员工提供实现自我价值的平台和机会，并致力于体制建设，要求公司和上司为员工实现自我价值提供最大限度的支持。

FR集团正在开展全球规模的人事政策，来帮助每一名员工实现自身的职业规划。首先我们通过“职业挑战项目”收集员工希望和意愿并提供相应的机会。同时还实施“全球公开征集制度”，让全球任何事业的员工都能报名。

为了给员工提供活跃于世界舞台的机会，我们派遣日本国内的店长和总部员工前往海外任职，他们在培养当地人才的同时，也能锻炼自己的全球性领导能力。出于同样目的，我们也会将海外人才调到东京总部工作，并在海外各集团旗下公司间进行海外人才调动，帮助他们在全球领域内扩展可以活跃的工作舞台。

另一方面，迅销集团想要实现更大发展，必须培养具

备经营管理者眼光的员工。为此FR集团设立了“FRMIC (FR Management and Innovation Center)”。FRMIC是从基层开始培养人才的FR集团内部教育机构，负责新入职员工到店长甚至未来经营管理者的培养，世界各国的员工都能参加，通过让学员亲身实践能让事业加速发展的经营项目，并让他们向集团里令事业取得发展的经营管理者学习，了解成功与失败的体会。FRMIC除了举办日本国内优衣库全体店长会议外，还会定期召集董事和东京总部的员工举行全体大会，筛选出店铺所存在的问题。会议上大家会深入探讨问题的解决方法，并予以实际解决。今后FR集团旗下的其他品牌也将召开同类型的会议。

### 拥有突破个人、国家和地区、文化等各种差异创造自我发展的机会和环境

#### ● 1999年日本（入职）

我1999年大学毕业就进入公司，一直在优衣库的店铺工作，印象最深的是担任店长时期的挫折经验。我担任店铺店长，一味地认为只有自己的做法才对，并强行推进，结果员工调查中对我的做法评价很差，他们说“完全不能理解店长的想法”。我发现即使是在日本，国内各地区都有自己的文化，各个店铺的做法也不同。由于这一时期的经验，让我学会了应该开展团队合作，沟通交流也非常重要。

#### ● 2008年香港（销售部领导）

我前往香港担任销售部的领导时，是在当时优衣库中国事业及香港事业CEO潘宁(Pan Ning)的手下工作，因此除了领导领域的知识，还有机会学习销售渠道构筑、市场营销等所有知识，这成了促使我成长的粮食，也奠定了我此后的事业基础。在海外工作，就要面对地区性和文化差异，如何调动员工工作也曾让我倍觉辛苦，但是我运用在日本担任店长时的经验，认真地与每一名员工进行沟通交流，从而调动起员工积极性，最终为事业发展做出了贡献。

#### ● 2010年台湾(COO)、2013年台湾·香港(CEO)

外派香港工作2年后，我又前往台湾担任销售负责人。我知道这一职务超出了我自己的能力范围，但同时我也确信，只要能够调动工作伙伴的能力，大家形成一个团队共同开展工作，便一定能够获得成功。最终我们成功地启动了事业，并打破了台湾短暂优衣库热潮后的停滞状态，事业步上不断发展的轨道。今后我将继续在当地积极下放业务权限，让具有能力和干劲的年轻人更多地承担责任。另外台湾有很多员工都有“想去海外”的想法，所以我考虑与世界各地优衣库海外事业间进行人才交流。我希望通过实现员工的梦想，为在全球开展的优衣库事业做贡献，来增加整个FR集团实现发展的机会，为了实现事业的更大飞跃，我将不断挑战下去。

UNIQLO TAIWAN LTD. CEO  
UNIQLO HONG KONG, LTD. CEO  
泷宽志



我左眼失明，右眼是弱视。在以前公司，我的工作需要使用电脑，对眼睛的负担很大，因此我换到一直很喜欢的工作。对于视觉障碍者而言，在不熟悉的场所工作最为困难，全部都要依靠日常的经验。g.u.店铺最里面有保管商品的后方作业空间，因此该区域的整理整顿和规范化很重要。为了制定作业的最佳活动轨迹，我一直在脑海中模拟工作流程，尽心地进行整理整顿，方便自己和其他员工能够有效率地工作，创造便于工作的环境。大家能够把在店铺运营方面具有重要意义的后方作业空间交给我管理，并对我的工作表示感谢，让我觉得自己的工作非常有意义。由于视野狭窄，我也会有碰到困难的时候，但是店长和其他员工都很留心我的行动，时刻注意协助我，让我能够放心地工作。

株式会社g.u. 伊丹西野店  
奥村累  
(轻度视障人士)



我初中毕业后就去了面包烘焙学校，但是总是记不住内容，最后只好放弃，渐渐地感觉失去了自己的存在意义。但是2012年我进入优衣库工作后，情况完全不同了。因为我在这里从事商品整理和清洁等工作，能够对顾客有所贡献，让我感受到了工作意义和价值。我真切地感受到自己能够对店铺有所贡献，也被伙伴们所需要。现在让我觉得最有意义的事情，是教后辈们工作。新入职员工从瓦楞纸箱中取出商品陈列在店内时，我会提醒他们不要把女性商品和男性商品混淆，还会教他们如何摆放商品、怎样和顾客打招呼等各种重要工作，让我感觉自己的工作非常有意义。

UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD. KLCC店  
Chan Jin Xiong  
(智障人士)



## 全球统一标准的 公平人事考评和薪酬制度

迅销集团作为一家在全球开展活动的企业，努力成为所有员工都能积极工作、每个人都能取得成果的企业。同时迅销集团正在构建公平的人事考评制度和薪酬制度，确保全球员工都能按照统一标准得到公平考评，并通过员工薪酬反映公司对员工的期待和员工的业绩。

迅销 (FR) 集团正在构建职务等级制度，确保所有员工都能按照相同标准进行考评。按照统一标准，根据设定的目标和业绩进行人事考评，实施晋升降级制度。我们的目标是开展得到员工认可、透明公正的考评，并支付相应薪酬。由于各个国家和地区存在经济差异，法令法规也有所不同，无法完全做到相同考评支付相同的薪酬。我们采用

绝对统一标准和相对统一标准相结合的方式，绝对统一标准是指在全球范围内统一部分高级职务等级所适用的薪酬体系，相对统一标准是指仅统一薪酬体系的理念，另外还要结合考虑当地状况。我们运用这种全球薪酬制度，努力实现公平的考评和合理的薪酬支付。

## 实现舒适高效的工作环境， 打造确保员工身心健康的职场环境

为了实现舒适高效的工作环境，迅销集团不断推进利用 IT 优势的办公环境建设。同时，迅销集团还实施各项举措，不断充实公司内部的沟通交流，构建支持体制，确保员工的身心健康，从而放心地开展工作的。

FR 为了让员工每天都能积极进行沟通交流并舒适高效地开展工作，采取了 Group Address (一种职员无固定座位的办公方式) 制度进一步完善职场环境，并积极引进视频会议系统，努力提升业务的高效化，不断推进利用 IT 优势的办公环境建设。

我们还从防止长时间劳动的观点出发，在东京总部制定了每周 4 天的无加班日制度，定期地向全公司呼吁，并由经营管理层针对加班多的部门和个人进行个别指导。此外还向正式员工提供特别休假福利，他们除了可以享受普通的带薪休假外，每年还有 16 天的特别休假，同时敦促员工有计划地安排休假。

在员工的健康管理方面，除每月通过电子邮件向员工发送与健康相关的资讯外，还开设了健康咨询室。我们还开

设了配有专业咨询师的员工咨询室，并在公司外部设置了咨询窗口以维护员工的心理健康。

FR 始终呼吁员工在上下班途中和工作期间注意避免受伤或发生事故。在工伤事故件数方面，2012 年度为 323 件，而 2013 年则增至 524 件。主要是店铺里发生的作业事故，多为在修改服装时使用缝纫机导致受伤等，以及店铺内布局变动时发生的事故。

一旦发生相关事故，我们会通过提交事故原因等相关报告、了解事故原因、根据需要采取相关改善措施等方式，做出最恰当的处理。此外，还会在店内张贴提醒注意的海报，通过公司内部通告和店长培训等方式，定期呼吁员工注意安全，防止类似事故的再次发生。

## 认真倾听全世界顾客的心声，共同努力制造优质服装，建设美好社会

迅销要求全体员工在所有企业活动中，真诚地接受顾客的意见和建议，并不断进行改善，努力实现高水平的 CS (Customer Satisfaction : 顾客满意)。

### 迅速直接反映顾客心声

优衣库和 g.u. 设置了全年无休的顾客服务中心。客服中心将通过电子邮件、电话、店铺发放的反馈卡等渠道获取的顾客意见迅速反馈给经营管理层、各相关部门以及店铺，对于需要答复的意见，也构建起了一套可以迅速对应的组织体系。

例如，日本的客服中心会在一天内将顾客意见反馈给日本、韩国和中国的各店铺。

这些地区的店铺会立即改善，上司和客服中心也会对改善结果进行确认。对于其他国家的店铺，每周反馈一次顾客意见，目前正在准备进行改善，以便今后能够更加迅速的予以对应。

另外为了将顾客意见反映到商品开发之中，我们正针对网购顾客开展问卷调查，了解他们使用商品的感受，以及对商品功能方面的意见，并反映到今后的商品开发之中。

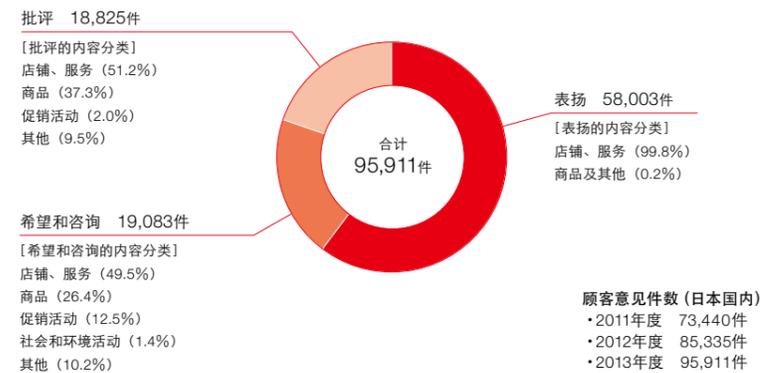
### 为了倾听顾客的真实心声

日本每家优衣库和 g.u. 店铺都配备有一名受过专业培训的 CS 负责人。现在日本已经建立起在店铺内宣传 CS 理念的循环体系，2013 年度起海外店铺也开始引进 CS 负责人制度。为此我们还制作了 7 种语言的“看漫画学 CS”作为 CS 教育工具，每月向 14 个国家发送教育资讯。

2011 年，为了倾听海外顾客的心声，我们开设了“CS 在线问卷调查”，回答数量正在不断增加。但是对于海外顾客，店铺会在顾客结账时发放调查问卷，很多情况是当场直接询问顾客意见并回收调查问卷，然而这样顾客容易给予好的评价，所以能否真实反映顾客心声是个问题。因此我们面临的一个重要课题，便是如何获得更多的顾客意见来帮助改善和提高业务水平。对此我们采取了对策，向顾客发放明确写有主页网址的反馈卡，在收集顾客意见后，终于发现了不同于过去的课题与要求。今后我们将继续利用店面和网站两种渠道，加强与顾客间的沟通交流。

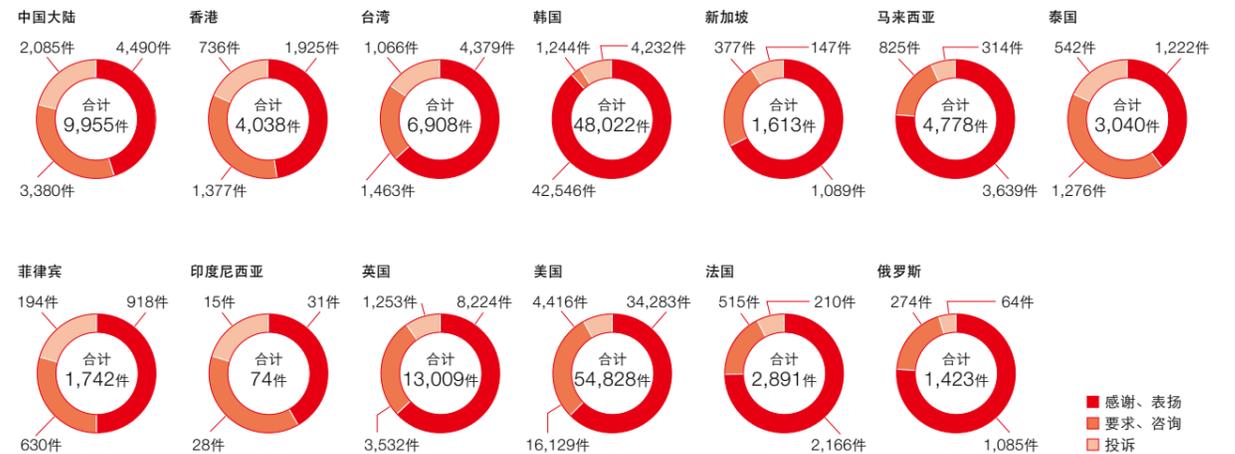
### ■ 反映到顾客服务中心的顾客意见 (日本国内)

※ 透过电话、电子邮件、信件、店面发放的意见卡自由回答的统计结果



### ■ 反馈到顾客服务中心的顾客心声 (海外)

※ 通过 CS 在线问卷调查、店铺问卷调查自由回答的统计结果



FR Global Leader Commitment

## 全球各事业区经营高层的 CSR 宣言

迅销集团作为一家在全球开展事业的企业，不仅肩负着解决全球共同课题、为世界做贡献的责任，同时还须积极开展符合当地社会需求的 CSR 活动。下面是来自全球各事业区经营高层的 CSR 宣言，让我们听听他们是如何认识各个国家和地区多种多样的课题和社会责任并采取相应举措的。

### 优衣库事业 / 日本

我认为，主力品牌优衣库作为从日本发展起来的全球企业，其使命是在日本国内踏踏实实做出成绩，构建能够在全世界开展的模式，体现我们努力成为社会发展所需要的企业这一迅销 (FR) 理念。而其前提，是必须做到所有员工都能理解商务与 CSR 是相辅相成的，培养员工的 CSR 意识，让他们以在 FR 工作为荣。

具体来说，作为零售企业，优衣库认为店铺员工最为重要，并致力于强化职场环境建设，努力让以店铺员工为中心的所有员工都能真正感到满意，不断挑战不断成长。不论公司采取了多么好的 CSR 举措，如果员工不能以此为荣并努力工作，那么这些举措便未做到名



株式会社优衣库  
COO  
果濑 聪

副其实。此前，由于迫切想要帮助员工实现成长，优衣库存在职业规划略偏向统一化的倾向，今后我们将实施各种政策，包括人事项目在内，努力构筑起为更多样化的工作方式和成长方式提供帮助的灵活体制。在此基础上，优衣库将继续开展符合 FR 理念的 CSR 活动，持续挑战实现“让世界朝更好的方向发展”。

另外，为了做到将 CSR 作为本职工作来开展举措并付诸于实践，员工体验 CSR 活动也非常重要。这是因为，员工通过参加这些 CSR 活动，能够亲身体会到“个人和公司都是依托社会而存在”。员工了解自己公司的企业态度和活动，并以此为荣，有助于实现长期雇用，推动个人和社会的发展。

从这个意义上讲，优衣库正在日本全国教育机构现场开展的主力活动之一“全部商品循环再利用活动”是一个非常优秀的项目。目前活动范围涉及 107 所学校，参加者人数约达 15,000 名，范围还在不断扩大，通过地区社区、学生和员工之间相互学习，可以共同理解 CSR 的本质。未来，我们希望能够进一步推广该项举措，将其打造成为可在全世界开展的活动模式。

### 优衣库事业 / 中国·香港

我认为，CSR 活动是我们在中国开展事业不可或缺的一项举措，也是一项对将来充满活力的投资，本财年首次为 CSR 活动分配了预算。我们与 CSR 部相互磋商，严谨地制定了具体且可行的方案，付诸于实践，同时迅速地应对当地课题。例如紧急情况的援助中最为关键的是速度，而中国幅员广阔，社会制度也很复杂，各地区的情况都有所不同，这意味着如果想要按照自己想法、做到迅速应对，就必须有预算支持。另外香港实施的是“一国两制”政策，与中国大陆有着很大差异，也就是说某些在中国大陆没法做到的事情，却可能在香港实现。而其中最具有代表性的活动便是雇用残障人士。由于制度方面存在难度，难以在中国大陆实现残障人士雇用，但在香港我们已开始推行相关准备工作，以便在本财年内开始实施残障人士雇用事业。



FAST RETAILING (CHINA) TRADING CO., LTD.  
CEO  
UNIQLO HONG KONG, LTD.  
CEO  
潘 宁  
PAN NING

### 优衣库事业 / 韩国

韩国面临着经济不景气、就业难等各种社会课题，因此更加强烈地要求企业能够应对这些社会课题，开展相应活动。这意味着企业想要在社会中继续生存，就必须通过具有“真实性”的 CSR 活动，获得客户信任。因此我们认为，除了 FR 正在全球开展的“全部商品循环再利用活动”以及残障人士雇用事业等，能够促进客户与优衣库员工间相互合作、紧密联系地区社会的 CSR 活动非常重要。今后我们将实施帮助韩国低收入家庭儿童们的教育援助事业，以及涵盖韩国所有店铺的员工志愿者活动等。我们还会与政府、行政机关以及 NGO 团体等携手，通过持续性 CSR 活动，不断开展各种活动，努力成为被社会所认可的企业。



FRL KOREA CO., LTD.  
Co-CEO  
洪 性浩  
HONG SONGHO

### 优衣库事业 / 台湾

台湾的出生率处于世界最低水平，面临着少子高龄化的难题。经济状况也不甚理想，就业率低等等，形势对于年轻人而言尤其严峻。雇用当然最为重要，但是我认为提供员工能够安心、愉快工作的环境也很重要。2012 年，我们构筑起符合当地情况的组织架构，以便应对台风休息及夜间加班等情况，同时还成立了劳促委员会，将员工意见反映到经营方面。我们还坚持 CSR 观点，开展残障人士雇用事业，现有店铺已经达成“每个店铺雇用 1 名残障人士”的目标。工作现场也培养出了相互关心、关怀的精神等，大家都努力帮助残障员工，呈现一片良好风貌。2013 年诞生了 3 名台湾本地出身的 Supervisor，希望他们能够前往当地学校，走上讲台为学生授课。今后我们将更扎实地扎根当地社会，继续开展 CSR 活动。



UNIQLO TAIWAN LTD.  
CEO  
沈 宽志

### 优衣库事业 / 新加坡

新加坡的 CSR 活动主要是捐赠，个人与企业参与的 CSR 举措有限。例如在雇用残障人士方面，新加坡目前的现状是由于顾虑会降低工作效率，很多企业实际上并不愿执行。而迅销则不同，首先我们不仅仅是为残障人士提供一个工作场所，还构建起帮助残障人士自力更生的环境，让他们能够参与到社会中来。而且残障人士的工资水平也与其他员工相同，不设“特别待遇”，努力构建一个全体员工都能有所贡献体制，达成“每个店铺雇用 1 名以上残障人士”的目标。另外我们还派员工前往残奥会，目的是让他们理解残障人士的需求和困难，改善职场沟通交流情况，从而帮助残障人士。今后我们将继续推进自 2011 年即开始的“全部商品循环再利用活动”等，深深扎根当地社会，为新加坡社会做贡献，努力成为最受求职者青睐的一家公司。



UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.  
Co-CEO  
Albert Chew  
艾伯特·陈

### 优衣库事业 / 马来西亚

马来西亚的人口呈金字塔式分布，综合各经济指标，都表明马来西亚尚处于发展过程中，而优衣库想要在马来西亚有所作为，前提是能够通过商务活动创造雇用机会，提高人们的生活水平，为马来西亚的经济发展做贡献。这就要求优衣库必须成为员工以公司为荣、希望一直工作下去的公司，为达到这个境界，CSR 活动也是一个重要因素。我们希望全体员工都具备 CSR 思想，首先推行的举措是雇用残障人士。我们认为，通过在店铺与残障人士一起工作，让 CSR 思想渗透到每一名员工，这一点极为重要。现在我们正在讨论“全部商品循环再利用活动”，由于马来西亚仍属于收入差距较大的国家，因此我们正在进行相关调查工作，希望在商品回收方法以及捐赠处等方面做到令当地社会满意，以当地社会所希望的方式开展各项活动。今后我们将在所有参与员工都能够理解和产生共鸣的基础上，持续开展各种活动。



UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.  
CEO  
小野口 悟

### 优衣库事业 / 菲律宾

菲律宾是一个 30% 的儿童仍无法上完小学的国家，因此除了要求企业通过自身事业为社会做贡献，同时还要求企业开展举措解决该社会课题。我们认为，优衣库力所能及的是为教育提供帮助，从而消除阶层差距和贫困。实际上优衣库在全球开展的“Clothes for Smiles”基金项目中，与 UNICEF (联合国儿童基金会) 合作项目的援助对象国就包括菲律宾。我们与 UNICEF 一起前往援助对象国的学校，了解情况，并作为今后的参考。此外在雇用残障人士方面，我们正与援助机构携手扎扎实实地推进相关工作，结合 2014 年开始的菲律宾雇用计划，增加新的雇用机会。今后我们还将积极开展地区范围的 CSR 活动，让员工都能够参与进来。



FAST RETAILING PHILIPPINES, Inc.  
COO  
久保田 胜美

### 优衣库事业 / 英国

整个欧洲所面临的年轻人失业问题，也是英国的一大社会课题，但这一时间里，优衣库的事业环境有所好转，雇用机会也增加了，这对于社会而言也很有意义。本财年启动了残障人士雇用事业。英国社会文化中本来就有包容个性、相互尊敬的风气，员工很快便理解了该项事业，进展顺利。另外我们还开展了“全部商品循环再利用活动”，不仅仅是援助难民，还与伦敦的 NGO 携手为已经成为英国的社会课题的流浪者提供援助。这是因为在帮助那些希望自力更生的人们方面，防止疾病、抵御寒冷的“服装”能够直接有所贡献。为了更加广泛深入地推进此类活动，我认为需要将 FR 活动的整体概念和理念赋予故事性，来向更多顾客传递迅销真正的目的和意义。



UNIQLO (U.K.) LTD.  
CEO  
桑原 尚郎

### 优衣库事业 / 美国

美国是一个提供了众多精彩机会的国度，但受近年来经济状况的影响，需要援助的人数也在不断增加。在这样的背景下，社会对于企业的要求，是企业来援助社区，并成为社区的一份子。为了推进 CSR 项目，FR 在管理方面指定了专门的 CSR 负责人，探求可持续发展的关系，并致力于同合作伙伴建立起稳固的合作关系。其中的一项举措，便是优衣库与当地慈善机构建立合作伙伴关系，按照“全部商品循环再利用活动”的框架，向当地需要援助的人们提供服装援助。另外，我们还邀请大学生参加培训项目，这一提供职业发展方向性和机会的 UMC (优衣库储备经理) 项目能够帮助年轻人实现成长。今后 FR 将继续高度重视 CSR，不断开展各项举措。



FAST RETAILING USA, Inc.  
CEO  
Larry Meyer  
劳里·马雅

### 优衣库事业 / 泰国

泰国的经济正在稳步发展，失业率不到 1%，从打造充满魅力的企业角度出发，CSR 活动也显得非常重要。2013 年 4 月开始的“全部商品循环再利用活动”，虽然在所有店铺开展商品回收活动的平台已经完成，但实际回收数量仍有待提升。我们相信，当更多的客户理解这项活动能够用自己已不需要的服装帮助他人，他们一定能够产生共鸣，回收数量也将随之增加。而泰国优衣库正在实施独具特色的实习活动，活动对象为曼谷的 2 所大学中的共计 20 名学生，他们能够获得优衣库提供的实习奖学金。活动目的是为了帮助经济困难的学生完成学业，同时向他们提供在优衣库工作的实践机会，让他们在学生时代便了解真实的社会。该项举措现已扩大至开设新店铺的清迈市的大学中。



UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED  
COO  
西村 隆宽

### 优衣库事业 / 印度尼西亚

优衣库在印度尼西亚的事业刚刚起步，想要在印度尼西亚开展事业，前提条件是先要建立起商务模式，即通过提供雇用机会为社会做贡献。在印度尼西亚，对于劳动者的认识和劳动法规定都是如果没有特殊情况不会辞职或被辞退，注重对劳动者的培养，企业对于员工的保障范围越来越大。而且印度尼西亚当地社会对零售业的印象并不太好，因此优衣库希望能够打开印度尼西亚的市场大门，成为不断发展并活跃在当地社会的企业，做整个服装行业的典范。在此基础上，我们还会实施优衣库在全球开展的成功活动案例，如“全部商品循环再利用活动”以及残障人士雇用事业等，将好的活动实施于当地社会。此外，我们还会寻找印度尼西亚所特有的、零售业和成衣企业力所能及的活动并积极开展。



PT. FAST RETAILING INDONESIA  
COO  
林 泰宽

### 优衣库事业 / 欧洲

欧洲社会对于 CSR 的关心程度愈发高涨，CSR 正逐渐成为影响人们选择商品和就职企业的一个重要因素。欧洲优衣库的 CSR 战略是在全球开展事业活动的同时，在欧洲各国推行相关举措，如很多员工参与了“Clothes for Smiles”项目在塞尔维亚的活动。另外我们还与当地援助组织合作，向流浪者捐赠 HEATTECH 等商品。同时，我们也面临着雇用问题这一全欧洲的重要课题，但优衣库作为一个正在不断发展的品牌，可以创造更多的雇用机会，提供人才培养相关教育培训。现在欧洲社会已经广泛认识到这是一项重要的社会贡献。在雇用残障人士方面也是同样情况。现在负责 CSR 的专员已加入到团队中来，我们将大力推动 CSR 活动不断向前发展。



UNIQLO EUROPE  
CEO  
Berndt Hauptkorn  
拜顿·哈普普顿

### 格莱珉优衣库事业 (社会企业商务) / 孟加拉

我们在孟加拉开展的 CSR 活动，意味着“社会企业商务”的成功。孟加拉的成衣产业仅次于中国，我们要利用孟加拉所具备的成衣产业基础，与孟加拉人民一起取得 SPA 的成功，从而扩大雇用机会，提升产业水平，为孟加拉人民的生活水平提高做贡献。而其中以农村地区为中心从事商品销售的“格莱珉女性”的作用显得尤为重要。如果不了解人们的需求，不去开发和销售贫困地区也能买得起的真正优质商品，便无法提高人们的整体生活水平。今后我们需要解决的课题是扩大事业规模和保证利润，2013 年起，我们开始在城市地区开设店铺。为了培养当地零售业的经营人才，需要建立教育和运营体制，下一阶段是开设多家店铺。我们的品牌理念是“向孟加拉的人们提供真正优质的服装”，为了实现这一理念，我们将与当地人们共同携手，不断推进事业发展。



GRAMEEN UNIQLO Ltd.  
COO  
山口 忠洋

### Theory 事业 / 全球

为了激活美国成衣产业, Theory 与美国设计师协会以及纽约市经济开发委员会携手, 开始推进划时代的革命性项目“Fashion Manufacturing Initiative”基金会。由 Theory 成立并提供初期资金的基金会于 2013 年 9 月启动, 截至 12 月, 已经募集了超过 250 万美元的资金。预定在 2014 年春季将拿出第一个 100 万美元赞助资金, 帮助纽约市内 10 所工厂引进新技术、更新设备和制定培训计划。今后 Theory 将继续做激活美国成衣产业的带头人, 在未来 2 年时间内募集 500 万美元, 竭尽全力推动成衣产业朝更好的方向发展。



Theory LLC  
Global CEO  
Andrew Rosen  
安德鲁·罗森

### COMPTOIR DES COTONNIERSHIYE / 全球

COMPTOIR DES COTONNIERS 是专为现代女性打造的服装品牌。我们充满热忱, 希望能够为那些不太幸运的女性助一臂之力, 因此我们不仅仅采取捐赠的方式, 还开始通过商品和设计实施创造性的 CSR 活动。2013 年, 我们与非营利性组织 Mercado Global 携手, 运用危地马拉农村原住民的纺织技术, 与当地合作社共同进行产品设计。所生产的产品放在店铺内进行销售, 销售所得回报给当地, 当地女性及其家人、整个村落都参与了该项活动, 并利用所得利润在当地建立了日托中心。我们认为创造令客户心生欢喜的商品, 并实现所有相关方的共赢, 这一点非常重要。今后我们将继续开展 CSR 活动, 让更多人参与进来, 为女性的日常生活提供帮助。



CREATIONS NELSON S.A.S.  
CEO  
Nancy Pedot  
南希·帕德特

### g.u. 事业 / 全球·日本

g.u. 提供低价商品, 但越是低价制造销售的行业, 尤其是在生产领域, 越需要获得客户信任。因此我们首先要遵守迅销集团绝不妥协的标准。另外与交易方工厂开展开放性的沟通交流也很重要, 我们正努力与交易方工厂构筑起能够直抒己见、共同改善的合作关系。“全部商品循环再利用活动”与本职工作是密不可分的整体, 也是我们的重要生命线。g.u. 是一个追求时尚性的品牌, 因此必须做到设计更新快和服装再利用。对于全部 CSR 活动, 我们需要列出优先顺序, 让每一位员工都能参加和体验各种活动。另外 g.u. 的客户对于信息非常敏感, 我们将努力走在信息前沿开展先锋活动, 以获得这些客户的支持。



株式会社 g.u.  
CEO  
柚木 治

### Theory 事业 / 日本

Theory 是专为职场女性打造的品牌, 客户和员工都以女性为主。因此对 Theory 而言, 创造女性能够安心稳定工作的职场环境非常重要。要实现这一点, 首先需要保证女性的健康。此前, 服装行业从业人员接受健康检查的比率非常低, 这也是本行业的特性, 但是从本财年开始, Theory 要求上司承担起保证下属 100% 接受健康检查的义务, 并将其纳入业绩审核的范围。另外我们的同事中, 有好几个人都是因为有了医生的第二医疗意见病情才大大好转, 尤其是女性还存在某些特殊风险, 因此我们将制定具体健康检查相关规定。我希望在未来, Theory 的服装不仅仅是好看, 还能成为职业人不可或缺的服装。另外我经常与员工一起探讨, 希望不仅从产品, 还能从其他方面尝试开展为全球女性做贡献的活动。



株式会社 LINNK THEORY JAPAN  
CEO  
畑 诚

### PRINCESSE tam tam 事业 / 全球

PRINCESSE tam tam 是由女性专门为女性创立的品牌, 我认为应该开展体现这一特色的 CSR 活动。迄今为止, 在创业地兼合作工厂所在地的马达加斯加, 我们一直进行一项帮助当地女性就学的援助活动。2013 年起, 我们还开始制作和销售与艺术家 Ayo 女士共同企划和设计的原创商品, 她与我们有着强烈共鸣, 而该项活动的目的, 是建设一所设施来帮助学生们发挥自己在艺术和体育方面的才能。商品在当地工厂制造, 并放在店铺内销售, 销售所得加上员工捐款用来支援设施建设。该项活动获得了供应商、交易方工厂、员工以及客户的大力协助, 最终实现了目标。今后我们将运用自己的技能, 与合作伙伴一起, 共同推动创造社会价值的各项活动。



PETIT VEHICULE S.A.S.  
COO  
Pierre Arnaud Grenade  
皮埃尔·诺·格拉纳德

### J BRAND 事业 / 全球·日本

J BRAND 创建于美国的洛杉矶, 是以高级牛仔服饰为主的, 所有商品均在洛杉矶制造。现在洛杉矶正面临着雇用问题, 尤其是年轻人就业机会缺乏的巨大社会课题。面对这一课题, 我们认为首先应该“尽力所能及之事”, 因此实施了让城市学校毕业的优等生帮助在校学生学习的教育援助项目以及帮助具有设计才能的年轻人的援助项目等。除此以外我们还向癌症治疗研究机构提供捐赠、为残奥会提供援助等等, 不断地做一些力所能及之事。今后我们将思考只有我们才能做到的贡献方法, 并在“创造不同、努力回报”这一精神的指引下, 不断开展为教育和服装产业做贡献的 CSR 活动。



J Brand Holdings, LLC  
CEO  
Jeff Rudes  
杰夫·鲁兹

## Corporate Governance / Compliance

# 公司治理 / 遵纪守法

在履行企业社会责任方面, 集团正在建立一套

重视遵纪守法并落实到每位员工身上的相关体制。

### 公司治理的意识

FR 在强化董事会的独立性和监督职能的同时, 还致力于实现迅速而透明的经营作风, 不断提高公司治理的水平。

作为强化公司治理体制的一环, 我们于 2005 年 11 月起采取了委任型执行董事制度(董事会在一定范围内下放业务执行权限), 并致力于分离经营决策职能和业务执行职能, 从而实现雷厉风行的经营作风。此外自 2007 年 11 月起, 我们还采取从公司外部选任半数以上的董事会成员等措施, 积极提高董事会的独立性, 同时强化监督职能。

FR 设有监事会和各种委员会以对董事会职能进行补充, 其中包括人事委员会、CSR 委员会、信息发布委员会、IT 投资委员会、行为准则委员会以及企业交易伦理委员会。各委员均以严格履行相关职责为己任, 迅速公开地进行各种讨论并做出决定。

### ● CSR 委员会

该委员会负责讨论 CSR 方针、CSR 报告的编制发布、环保、社会贡献活动、遵纪守法、多样性等方面的工作, 并决定推进的方向。委员长由 CSR 负责董事担任, 成员包括公司外部的资深人士、外聘独立董事、执行董事等。2013 年度共召开了 3 次会议。

### ● 行为准则委员会

该委员会负责对违反 FR 集团行为准则(CoC)的事例进行审议和处理, 针对热线咨询(通报与咨询的综合窗口)的运用方式提出建议, 并面向董事和员工宣传 CoC 的具体内容。委员长由总务与 ES 推进部负责人担任, 成员包括监查董事及法律顾问等。2013 年度共召开了 8 次会议。

### ● 企业交易伦理委员会

该委员会由 CSR 负责董事担任委员长, 以提高员工意识、改善企业行为为宗旨。2013 年度共召开了 12 次会议。

### 遵纪守法的意识

在履行企业社会责任方面, 迅销集团已建立起一套重视遵纪守法并使之落实到每位员工身上的完整体制。

### 与全体员工确认 CoC 的内容

迅销集团行为准则(CoC)已导入到集团下属的各个公司。新员工入职时, 公司会向他们详细说明准则内容, 让员工正确理解并签字确认。此外, 集团每年还会要求所有员工在重新确认内容的基础上, 签署保证遵守 CoC 的书面协议, 力求全员理解准则内容并予以遵守。我们已经获得全体员工承诺书。

### 公司通报窗口的运用

FR 设置了可通过电话、电子邮件等方式进行咨询的综合性窗口(热线)(海外的集团公司仅限电子邮件形式), 供员工咨询有关工作上的烦恼及违反行为准则等方面的问题。窗口的联络方式除在内部网站公开以外, 还采用张贴在员工休息室等方式广而告之, 从而建立起一套便于员工咨询的良好体制。

对于涉嫌违反 CoC 的案例, 热线负责人会在保护投诉人隐私的前提下对实际情况进行调查, 并在定期召开的 CoC 委员会上针对各个案例进行审议, 以提出具体的解决方案。热线事务局的工作人员将会针对咨询数量较多的“员工与上司之间的沟通问题”, 选取相关案例召开讨论会。集团正在通过上述各种方式积极推进相关活动, 以加深员工对 CoC 的理解。

今后, 我们将向集团各公司公布违反遵纪守法原则的案例, 积极采取各项措施以防止类似事件的再次发生。

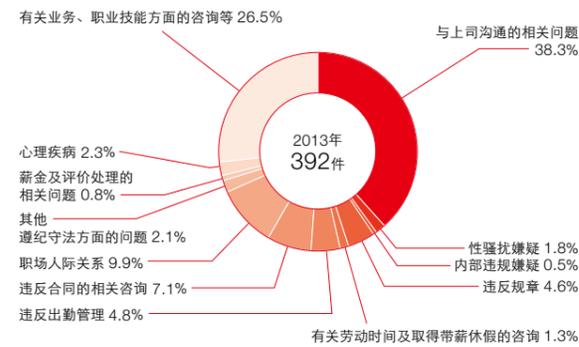
### ● 热线咨询件数(日本国内集团所属公司)

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

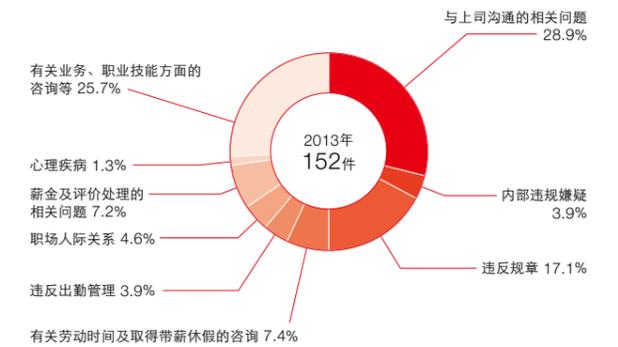
### ● 热线咨询件数(海外集团所属公司)

- 2012 年度 112 件
- 2013 年度 152 件

### ■ 2013年度热线咨询件数及其内容(日本国内集团所属公司)



### ■ 2013年度热线咨询件数及其内容(海外集团所属公司)



# 迅销集团简介 (截至 2013 年 8 月末)

迅销是一家以休闲服装品牌“优衣库”为核心，在日本以及全球市场开展业务的成衣制造零售企业集团。集团的事业包括日本国内优衣库事业和海外优衣库事业，以及拓展其他服装品牌的全球品牌事业。



www.fastretailing.com

公司名称: 株式会社迅销  
FAST RETAILING CO., LTD.  
成立日期: 1963 年 5 月 1 日  
总公司所在地: 日本山口市山口市佐山 717-1 邮政编码 754-0894  
东京总部所在地: 日本东京都港区赤坂 9-7-1 东京中城大厦 邮政编码 107-6231  
资本: 102 亿 7,395 万日元  
事业内容: 通过持股与控股对集团所属各公司的事业活动进行支配和管理等。  
合并决算员工总数: 23,982 名  
※ 合同工、临时工根据实际工作时间进行换算, 按每天工作 8 小时的正式员工计算人数  
合并决算销售额: 11,430 亿日元  
合并决算营业利润: 1,329 亿日元  
决 算 期: 每年 8 月 31 日

## 事业内容

### 日本国内优衣库事业 (日本)

日本国内优衣库事业在日本全国拥有 853 家店铺, 销售额超过 6,833 亿日元, 是日本国内最大的成衣零售商。2012 年 3 月东京银座的全球旗舰店开幕, 9 月在新宿开设“BICQLO”。

www.uniqlo.com



销售额: 6,833 亿日元  
营业利润: 968 亿日元  
店铺数量: 853 家  
※ 含加盟店在内

### 全球品牌事业

全球品牌事业包括: 源于美国纽约、拥有 Theory、HELMUT LANG、PLST 等品牌的男女服装 Theory 事业; 源于法国的女装品牌 COMPTOIR DES COTONNIERS 事业; 诞生于法国的内衣品牌 PRINCESSE tam tam 事业; 传承了优衣库事业所积累的知识经验的低价格服装 g.u. 事业; 以及源于美国洛杉矶的牛仔品牌 J BRAND 事业。

销售额: 2,062 亿日元 / 营业利润: 174 亿日元 / 店铺数量: 1,150 家 ※ 含加盟店在内

theory

www.theory.com

COMPTOIR DES COTONNIERS

www.comptoirdescotonniers.com

PRINCESSE tam tam PARIS

www.princessetamtam.com

GU

www.gu-japan.com

J BRAND

www.jbrandjeans.com/

### 海外优衣库事业

海外优衣库在中国大陆、香港、台湾、韩国、新加坡、马来西亚、泰国、菲律宾、印度尼西亚、英国、美国、法国、俄罗斯开设店铺发展事业。2014 年春季预定将在德国和澳大利亚开设店铺。



销售额: 2,511 亿日元  
营业利润: 183 亿日元  
店铺数量: 446 家



## 迅销集团 CSR 活动动态

2001 年	3 月 启动社会贡献室、推进残障人士雇用事业 (优衣库全部店铺设定“每个店铺雇用一名残障人士”的目标)	9 月 为了解决孟加拉的社会问题, 通过服装企划、生产和销售开始推行“社会企业商务”
	4 月 开始支持“濑户内橄榄基金”, 在优衣库全部店铺设置募捐箱	10 月 g.u 店铺开始“全部商品循环再利用活动”
	10 月 启动“摇粒绒循环再利用活动”	2 月 与 UNHCR (联合国难民事务高级专员公署) 缔结全球伙伴关系
2002 年	6 月 开始支援日本特奥会	3 月 11 日发生东日本大地震, 开始援助赈灾活动
	5 月 开始审核交易方工厂劳动环境	3 月 在韩国开始“全部商品循环再利用活动”的回收活动
2004 年	9 月 面向员工制定行为规范“行为准则 (CoC)”, 成立“行为准则委员会”	2011 年 9 月 “全部商品回收再利用活动”的回收地区新增英国、美国和法国
	9 月 荣获雇用残障人士优秀企业厚生劳动大臣奖	9 月 发表声明援助索马里饥荒
2005 年	12 月 迅销“集团 CSR 部”启动, 召开“第 1 届 CSR 委员会”	11 月 发表声明援助泰国洪灾
	6 月 优衣库在促进女性参与方面荣获“促进平等就业企业”东京劳动局长优秀奖	12 月 在新加坡开始“全部商品回收再利用活动”
2006 年	9 月 “摇粒绒循环再利用活动”的范围不断扩大, 开始针对全部商品推广“全部商品循环再利用活动”	2 月 东日本大地震灾区援助“优衣库 重建援助项目”启动
	11 月 发行首期“CSR 报告”	3 月 “全部商品回收再利用活动”的回收地区新增香港、台湾和上海市内
	2 月 拜访泰国和尼泊尔的难民营, 开始开展难民援助活动	2012 年 3 月 拜访肯尼亚难民营, 捐赠 100 万件衣物
2007 年	6 月 在残障人士雇用方面荣获内阁授予的“重新挑战援助贡献奖”	10 月 与诺瓦克·德约科维奇 (Novak Djokovic) 携手启动了 Clothes for Smiles 基金项目。
	6 月 因援助印度尼西亚爪哇岛中部地震荣获“藏青绶带奖章”	10 月 与 UNICEF (联合国儿童基金会) 缔结了全球伙伴关系
	10 月 制定环境方针和环境指南	2 月 拜访约旦扎塔里难民营, 捐赠 18 万件衣物
2008 年	10 月 “全部商品循环再利用活动”荣获“第 5 届朝日企业市民奖”	4 月 在泰国开始“全部商品循环再利用活动”的回收活动
	3 月 “全部商品循环再利用活动”的回收件数首次超过 100 万件	6 月 发表声明向孟加拉的亚洲女子大学提供援助
2009 年	6 月 在交易方工厂的劳动环境审核中引入新标准, 并开始运用	2013 年 7 月 扩大在孟加拉的“社会企业商务”, 2 家“格莱珉优衣库”店铺首次在达卡市内开幕
2010 年	3 月 全年开展“全部商品循环再利用活动”	8 月 签署“孟加拉消防及建筑物安全协议 (Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh)”

## 迅销的 CSR 交流

迅销为了促进与利益相关者的沟通和交流, 除发行 CSR 报告外, 还积极公布各种相关信息。

### 《FAST RETAILING CSR REPORT 2014》

编写 CSR 报告的目的在于明确与迅销企业活动相关的社会责任, 并以清晰易懂的形式向社会做出说明。

报告对象范围  
原则上以迅销集团 (株式会社迅销以及日本国内和海外的事业公司) 为对象, 有别于上述原则时将标明特定对象范围。

本报告内容的对象期间  
2012 年 9 月 1 日至 2013 年 8 月 31 日  
※ 本报告中的数值, 如无特别说明, 均为会计年度的实际业绩。  
※ 关于重要事项, 本报告刊登内容均为可能范围内的最新信息。  
※ 有关公司概要及最新信息将同时刊登在公司年报和迅销网站上, 敬请浏览。

发行时间  
2014 年 1 月 (下期预计于 2015 年 1 月发行)

### 相关网站

株式会社迅销 CSR  
www.fastretailing.com

株式会社优衣库 CSR  
www.uniqlo.com

Grameen UNIQLO (格莱珉优衣库)  
www.grameenuniql.com



### 《服装的力量》

《服装的力量》是以“通过服装能做到的事情”为主题, 介绍了 CSR 活动及各种社会课题的宣传册。除了在店铺内不定期发放以外, 读者还可以在网站上浏览相关内容 (日语、英语、韩语、中文繁体字、泰语)。  
www.uniqlo.com/power\_of\_clothes/



### 宣传单、店铺海报

我们通过在店铺内张贴海报和分发宣传单等方式, 积极向顾客宣传 CSR 的活动内容并提供相关报告。



### SNS (社交网络服务)

积极利用 SNS 的宣传作用, 及时更新集团各事业公司的 Facebook 等主页。在第一时间将来自公司内部负责人和店长的 CSR 信息传递给全社会。

### 免责声明

本报告不仅涉及株式会社迅销及其集团下属公司过去与现在的实际状况, 还包括截至报告发行时点采取的计划、调整、经营方针及经营战略为基础所作出的未来预测。由于这些预测内容是基于撰稿时获取信息而做出的假设与判断, 故如各相关条件发生变化, 则未来的事业活动结果或进展状况有可能与预测不符。敬请广大读者予以理解。



