



# **FAST RETAILING CSR REPORT 2013**

# CEO Commitment



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**

## 夢や希望が実現する社会をつくるために グローバル企業として責任を果たす

### より良い社会を実現するために

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」。これは2008年に制定したファーストリテイリング (FR) の企業理念「FAST RETAILING WAY」のステートメントです。私たちは単に服を販売するだけでなく、服の持つ価値を通じて人々の生活をより豊かにし、社会をさらに良い方向に変えていくことを目指しています。

近年、グローバル企業が社会に与える影響力はますます強くなってきています。アップル社のiPhoneの登場がコミュニケーションの世界を大きく変えてしまったように、企業には社会を変える力があります。社会をより良く変えていく力があるのは国や政府よりもグローバル企業であるという認識はますます強まっていくでしょう。一方で社会を変える力を持つことは、すなわち、より大きな責任が伴うことを意味します。影響力のある存在は、強い責任感を持たなければなりません。

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。CSR活動とビジネス活動は表裏一体であり、どちらが欠けてもその企業は社会から評価されません。その意味で両者は車の両輪であるといっても良いでしょう。私たちは企業活動を通じて本当に良い服、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を提供します。そして世界のどこでも人々に尊敬され、歓迎される企業として、より良い社会の実現のために貢献していきます。それが真のグローバル企業を目指す私たちの社会に対する責任であると考えています。

企業としてのこうした価値観に立って、FRは以下のような課題に取り組んでいきます。

### 世界中で事業をつくり出し、人を育てる

グローバルに活動する企業として、世界各地での新たな産業の育成、雇用の創出、そして世界的な視野での人材の育成は、社会に対する大きな責任の一つです。

FRはSPA (アパレル製造小売業)主体の企業であり、原材料の調達から工場での生産、物流、販売と広い事業領域を持っています。とりわけ縫製業は経済の成長を目指す発展途上国にとって、効果的かつ社会的意味の大きな産業です。私たちは世界各地の途上国を中心に服の生産を通じて新たな産業を起し、雇用を創出し、人材を育成することで、それらの国や地域の発展に貢献していきます。

またグローバルに活躍できる人材の育成も、私たちの大きな責任です。FRはこれまでに世界各地で2,000以上の店舗を展開し、2012年は新たに200を超える店舗を出店しました。これらの事業を通じて、より多様な仕事にチャレンジする場を世界中の人々に提供し、成長の機会をつくり出していきます。こうした活動を通じて、地域社会に暮らす人々やFR従業員にとって新たな未来の可能性を切り開くことが、グローバル企業としての責任であると考えています。

## SPAのすべてのプロセスに関与する

私たちファーストリテイリング (FR) はグローバルにSPAを展開する企業として、原材料の調達、商品の企画や生産、物流、販売、リサイクルにいたるまで、一つひとつのプロセスを一貫して自らの手で把握し、管理する体制を整えています。自らのサプライチェーン全体に積極的に関わ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、SPA企業としての責任であると考えています。

自然環境に対して自らの事業が与える影響を正確に認識し、環境負荷が最も少ない形で事業を進めることは、企業としての重要な責任です。FRはこれまでも環境負荷の継続的な低減を目指して環境保全に取り組んできました。今後もその姿勢を継続していきます。特に素材生産工程では危険化学物質の排出量削減、ひいては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。また原材料調達の面でも、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努力を続けています。こうした取り組みでは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、異なる意見に対しても謙虚に耳を傾けつつ、ともに課題を解決する道を探ります。労働環境についても、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もとで生産されているかなどについて、第三者機関を通じてモニタリングを実施し、労働環境の改善に向けて継続的な活動を進めています。

## 夢・希望を次世代の子どもたちと若者に

近年、世界では経済の低迷や貧富の差の拡大などによって、未来のグローバル社会を担う若い世代の間で閉塞感が強まっています。これからの世界をつくっていくのは若者であり、子どもたちです。大きな可能性を持った子どもたちや若者が夢や希望を持ち、「自分たちが未来をつくる」という気持ちを持ってほしいと私は心から願っています。そのための一助として、世界トップクラスのプロテニスプレイヤーであり、セルビアのユニセフ親善大使を務めるノバク ジョコビッチ氏と共同発案したプロジェクト、「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」をスタートしました。このプロジェクトは10億円のファンドを設立し、これから未来を担う子どもたちや若者のさまざまな夢と希望を実現していくものです。FRならではの革新的でユニークな活動にしていきたいと考えています。

こうしたあらゆる活動を通じて社会をより良いものにしていくことが私たちの使命です。今後とも変わらぬご支援・ご助力をお願いします。

# A Message from Our Global Ambassador



プロテニス選手  
**Novak Djokovic**  
ノバク ジョコビッチ

1987年5月22日生まれ、セルビア出身  
2008年、2011年、2012年のオーストラリアオープンや、2011年のウィンブルドン、USオープンで優勝するなど4大会でも活躍し、2012年10月に行われた中国オープン、同月の上海マスターズの男子シングルスで優勝。2012年ATP世界ランキング1位  
またセルビアにおけるユニセフ親善大使としても活躍しており、2007年からはNovak Djokovic Foundation (ノバク ジョコビッチ 基金)を設立。青少年の生活と教育について、寄付活動を行っている

## 未来をつくる子どもたちに夢と希望を届けたい

私は、2012年5月、ユニクロのグローバル・ブランド・アンバサダーに就任しました。敬愛する日本文化に深いつながりを持った、スタイリッシュなアパレル・ブランドであるユニクロ。そのユニクロとともに活動ができることに、心からの喜びを感じています。

私はセルビアで生まれ、育ちました。夢を追うことには困難が伴いましたが、「世界で最高のテニスプレイヤーになる」という夢は、決して諦められませんでした。幸運なことに、多くの人々の助けを得て夢は実現し、私のなかには「Be Unique (ユニークであれ)」という哲学が生まれました。困難があったとしても、夢を諦めなくていい。私はそのために助けを必要としている人々、特に子どもたちがいたら、その力になりたいと願うようになったのです。

ユニクロも、私も、「人々の生活と社会をより良い方向に変えていきたい」という情熱を持っています。その情熱から生まれたのが、「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」プロジェクトです。

このプロジェクトは、ユニクロの売上げの一部を拠出して10億円のファンドを設立し、これから未来をつくる彼らにさまざまな夢と希望を提供していこう、というものです。ファンドの半分は、世界中の人々からファンドの活用アイデアをインターネット上で募集し、実行していく活動に、残りの半分は、グローバルアライアンスを結ぶユニセフ(国際連合児童基金)が世界中で行う子どもたちの教育環境の改善に関するプログラムに使われます。

この革新的、かつユニークなプログラムが、これからどんなことを成し遂げられるのか、私は心からワクワクしています。子ども時代からの、数知れない多くの方々の助けがあって、今の私があります。この「Clothes for Smiles」プロジェクトに世界中の方々に参加くださり、一人でも多くの子どもたちの夢が実現し、笑顔が広がりますように。

ノバク ジョコビッチ

## FR CSR Statement

### ファーストリテイリングはCSRとビジネスが車の両輪となり 「世界を良い方向に変えていく」ことを目指します

ファーストリテイリング (FR) グループの目指すことは、服の持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。FR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確立

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、国という枠組みを超えた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いいでしょう。日常の事業活動を通じて本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造する。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。



## FAST RETAILING WAY

### 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

- 本当に良い服、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

## FR CSR Statement

### 「世界を良い方向に変えていく」

私たちは、「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きます。

世の中にとって継続的な価値をつくる企業であるために、正しい経営を追求し、社会とともに成長し、次の世界基準を創造します。

「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。

# 世界を良い方向に変えていくために 私たちは「Challenge」を続けます

チャレンジ

ファーストリテイリンググループのCSRステートメントは「世界を良い方向に変えていく」こと。  
「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きたい。  
それが私たちの目指すCSR活動の考え方です。

私たちがビジネス活動やCSR活動を行ううえで特に重要視し、  
継続的に取り組むべきテーマとしているのは、「生産・地域社会・人材・環境」の4つです。  
「生産」は、服づくりという私たちのビジネス活動の根幹。社内の生産管理体制はもちろん、  
各工場との強固なパートナーシップにより、世界最高水準の服づくりの実現を目指しています。  
またグローバル企業として発展し続ける私たちにとって、密接な関係にあるのが「地域社会」です。  
地域社会に暮らす人々にとって本当に必要で、かつ良い服を提供することが、私たちの社会貢献であり、責任だと考えています。  
一方、グローバルに展開するためには、それを支える「人材」が必要です。  
これからの私たちの活動を推進し、世界の未来をつくっていける人材を育成し続ける必要があります。  
「環境」に対しては、私たちの事業が与える影響を正確に認識し、環境負荷が最も少ない形で事業を推進することが、  
企業としての重要な責任であると考え、日々取り組んでいます。

2011年版から掲げてきたこれらのテーマについて、今回の『FAST RETAILING CSR REPORT 2013』でも考え、  
常に挑戦し続ける活動の内容を「Challenge (チャレンジ)」として特集しました。  
本レポートをもとに、ステークホルダーの皆さまからのさらなるご期待・ご関心・ご懸念事項などに  
真摯におこたえていきたいと考えておりますので、忌憚のないご意見をいただければと思います。

Challenge 1 生産／Production ..... p9

パートナーとともに創造する「世界最高水準の服づくり」

Challenge 2 地域社会／Community ..... p20

服の力で新しい価値を生み、コミュニティを変える

Challenge 3 人材／Human Resources ..... p27

世界中から人材が集まり、希望を持って成長できる舞台になる

Challenge 4 環境／Environment ..... p34

ステークホルダーと連携・協働しながら環境負荷削減に挑む

FR Global Leader Commitment ..... p40

世界各拠点のリーダーによるCSRコミットメント

Corporate Governance／Compliance ..... p42

コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

Company Profile ..... p43

ファーストリテイリンググループの概要

# Challenge 1

生産／Production



## パートナーとともに創造する 「世界最高水準の服づくり」

良い商品をお届けすることは、お客様からの期待にこたえることの一部であり、基本条件に過ぎません。

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、  
すべての取引先と正しい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されるものなのです。

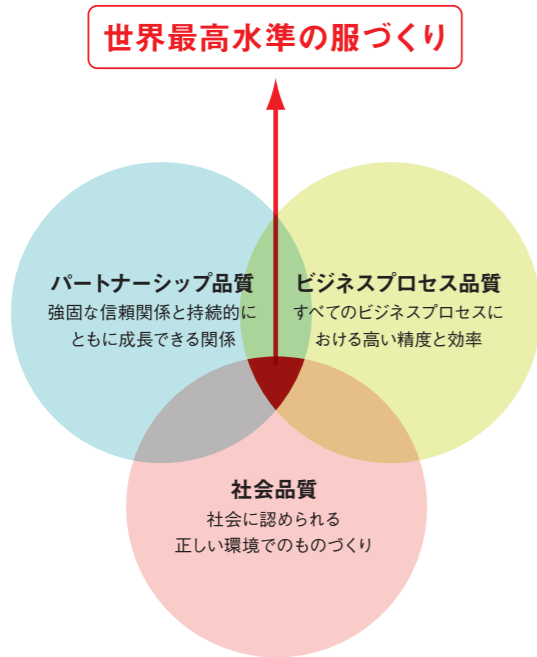
そのために、私たちは長期的な視野に立ち、同じ理想、同じ理念を共有する世界各地のパートナーとともに成長していくために、  
さまざまな取組みを進め、チャレンジし続けています。



Global Strategy

すべての面で「世界最高水準の服」を追求する  
ファーストリテイリングの服づくり

「世界最高水準の服」を実現するために、本当に良い生地、本当に良い商品を開発し、原料、生地から最終商品まですべての製造プロセスを直接管理し、お客様へお届けすること。その一連のプロセスが持続性を持ち、さらに改善され、進化していく仕組みこそが、私たちの目指す「世界最高水準の服づくり」です。そして、その実現には3つの品質が必要だと考えています。



まずベースとなるのは「社会品質」、つまり社会に認められる正しい環境でのものづくりです。具体的には工場での労働環境や環境保全、生態系に対する影響など、社会的に求められる品質のことです。私たちが商品を製造するときには、原材料の選定においては動物愛護の観点も含み、安全・快適な工場で、環境負荷の低い方法でつくる必要があります。企業は、社会に生かされており、守らなければならない義務があります。また積極的に社会に貢献していくべきであり、事業そのものが社会を良くするものである必要があります。

二つ目は私たちの最大の強みでもある、工場との「パートナーシップ品質」です。多くのグローバルアパレル企業は数百から千を超える委託工場で生産していますが、ユニクロは6億着以上の商品を約70社の取引先で生産しています。これは、私たちが取引をする工場を長期的にビジョンを共有できるパートナーに限定していること、そしてパートナーと私たちが事業を行うことでともに成長していくことを前提としてい

るからです。そのためには、当然私たちにも大きな責任が発生します。製造プロセスにおいて、強い信頼関係を築いたとしても、商品が計画どおりに売れなければ安定した発注は不可能であり、工場の経営に大きな影響を与える可能性があるからです。信頼関係と具体的な取組み成果を土台にした、あたかも一つと同じ会社であるかのような強固なパートナーシップが必要なのです。

三つ目は、「ビジネスプロセス品質」です。どれほど素晴らしい労働環境やパートナーシップがあったとしても、仕事の精度と効率が悪ければ、コスト低減、品質管理など、すべてのプロセスがうまく機能しなくなり、商品品質やパートナーの成長にも悪影響をおよぼします。社会の要請に対応し、お客様の期待におこたえするために、高い精度と効率で仕事を積み重ねることが必要です。

このように「世界最高水準の服づくり」は、これら3つの品質がすべて連動することで初めて実現します。強固な信頼関係のもと、正しいビジネスを正しいやり方で推進し、より多くのお客様のお役に立てるように持続的な成長を追求することが重要です。常に正しいビジネスを行うファーストリテイリング (FR) の姿勢に共感していただける企業や経営者の方々とともに「取引」ではなく、「取組み」として事業を行っていくことで、「世界最高水準の服づくり」を実現し、世界を良い方向に変えていきたいと考えています。



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

Production Center

最高品質を世界中で実現する  
上海の生産体制

2011年9月、FRは中国を中心とした生産パートナーとの距離を縮めることで、商品の完成度をさらに向上させ、開発のスピードを速めるため、生産部およびR&D(研究開発)の機能を上海に集約しました。原材料調達からデザイン、発注、生産プロセスの管理など、すべての業務を上海で展開する体制が実現し、業務に大きな成果が表れています。

「お互い同じサンプルを、目の前で見ながら議論できるということが一番大きかったと思います。そして、工場との行き来が頻繁になることで、双方の現実的な課題を理解することができ、解決すべき論点が明確になりました。これにより、品質、納期、生産調整などのあらゆる対応を飛躍的に改善することができました。スタッフも、工場も、誰もが実現すべき『世界最高水準の服』を共有できたのです」と上海事務所の池田茂は話します。



今後の課題は、生産数の多い商品などを複数の地域で分けて生産する際、特に中国以外の国で生産する場合に高い水準で品質を揃えていくことです。国によって、素材や副資材の品質にばらつきがあったり、国内で調達できないなどの問題や、工場の従業員のスキル、国民性の違いなど、多くの難題があります。これらの課題をクリアするために、「匠」(18ページ参照)の経験と知恵も最大限活用し、上海を生産本部として、各生産事務所、そしてパートナーと連携することにより、「世界最高水準の服」の実現を目指してあらゆるチャレンジをしていきます。



(株)ユニクロ 生産部  
上海総公司・深圳分公司  
統括リーダー  
池田 茂

ユニクロの服

企業としてのミッションは「本当に良い服」を通じて、あらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供していくことです。FRの中核を担うユニクロが目指す究極の服は「LifeWear」。それを明確にするため、「ユニクロの服」を定義し、言葉にしました。

ユニクロの服とは、服装における**完成された部品**である。

ユニクロの服とは、人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための**道具**である。

ユニクロの服とは、つくり手ではなく**着る人の価値観**からつくられた服である。

ユニクロの服とは、服そのものに**進化**をもたらす**未来の服**である。

ユニクロの服とは、**美意識のある超・合理性**でできた服である。

ユニクロの服とは、世界中の**あらゆる人のための服**、という意味で**究極の服**である。

Our Partner — 1

## 高いレベルで切磋琢磨し、ともに世界一を目指す ファーストリテイリングが誇る最強のパートナーシップ

グループ従業員8,000人、8つの工場を持ち、  
年間4,000万着以上を生産する中国を代表するアパレル生産企業、チェンフェングループ。  
15年前、まだお互いに小さな会社であった頃から、  
ともに世界最高水準の服づくりに邁進してきたベストパートナーの一つです。

### パートナーシップに支えられ中国屈指の縫製工場へ

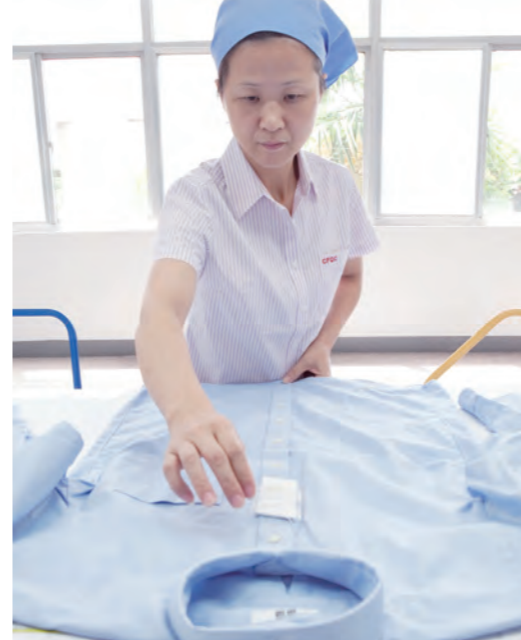
中国・上海の郊外、江蘇省の金壇市に広がるチェンフェングループの本工場は、敷地面積22万㎡（東京ドーム約5個分）。各棟1,000人以上が勤務する広大なスペースに、数十もの生産ラインが整然と形成されています。生地管理から裁断までのすべてをコンピュータで管理する機械を導入、フロアでは、縫製、プレス、畳みなど、それぞれの担当チームが一心に作業に取り組んでいます。目を引くのは、ラインごとに掲げられた“改善”と書かれた一枚の紙。これは、すべての工程で常に業務の効率を見直し、ユニクロとともに問題の本質を共有、改善に取り組んでいくためのものです。今では、縫製工場として中国国内でも高い評価を獲得。品質はもちろん、生産量においても中国を代表する工場に成長した



グループの董事長、尹國新(イン コクシン)氏は当時を振り返り、こう語ります。

「地元の小さな縫製工場だった私たちがここまで成長できたのは、ユニクロとのパートナーシップの影響が大きいです。取組みを始めて、まず、品質管理の方法が変わりました。そのポイントは1. 商品の全工程分析、2. 商品の問題点の吸い上げ(原因特定、改善立案、管理導入)、3. 品質意識向上です。それまでは結果としての不良品率のチェックしかなく、検品も全品ではなかったので、安定した運営ができていませんでした。そのため“品質は各人が各工程でつくる”ことを全従業員とともに認識。最後の検品で品質が確保されるのではなく、一つひとつのパーツが完成品であり、次の工程にまわす前に確認し、さらに次の工程で作業に入る前に確認するという考えを徹底しました。もちろん、従業員の意識を変え、工場の生産性を高めるためには、ある程度のコストや時間も必要です。そのためには、機械も入れ替え、技術の勉強・習得に対し惜しみなく投資をしていくことも重要でした」

今後「世界最高水準の服づくり」を一緒に実現するために、最も力を入れているのは、品質のさらなる向上です。「ユニクロが生産計画の精度にこだわることで、生産が安定し、我々も工場の技術をさらに向上させ、結果としてお互いに効率も向上していくのです。これまでも、毎日のようにユニクロの



生産部スーパーバイザー (SV) や『匠』が私たちとともに現場に入り込んで、日々課題を解決してきました。これは、ユニクロにとっては普通のこと。問題があればすぐ連絡をとり、すぐに対応する。指摘された問題を一つずつ解決していくことが、“成長”につながっていくのです」(尹氏)

このように、現場を重視する姿勢は、現在でも貫かれています。この日もユニクロの生産部SVの呉亜峰(ゴアホウ)が工場を訪れ、共有すべき課題を示すと、工場の各ライン責任者が次々に集まり、真剣な議論が交わされます。「お互いに利益を生める環境をつくるのが大切です。たとえば工場に対して『全品検品をしてください』というのは簡単ですし、ユニクロの品質に貢献するのは明らかです。しかし、それだけではリスクを工場に負担させてしまう。前もって問題を解決できるように、品質管理の仕組みを一緒につくる。チームワークをつくる必要があります。工場は、品質達成のための家族なのです」と呉はいいます。

もちろん、最初からすべてがうまくいったわけではありません。「最初に担当になったとき、チェンフェンさんの工場長に問題点と感じたことを指摘すると、『ずっとこれでやってきたから変えたくない』という返答でした。どうしたら納得してもら

えるかを『匠』と一緒に考えて、自分で実際に縫ってみせたところ、長年のやり方でもすぐに改善してくれました。役に立つ、力になるよう考えて成果を出していれば、良い関係がつけられるのです」(呉)

### 各従業員が技術を高め、工場とともに成長する

チェンフェングループは、従業員の労働環境にも最大限の配慮をしています。それは“従業員は家族”という尹氏のポリシーでもあります。「賃金は、業界では最も高いレベルですし、従業員の健康のためにも、品質のためにも、労働時間のコントロールは大切なこと。私は自分をボスと呼ぶことを禁止しています。工場は一人のものではないですからね。ここで働くことはただ賃金のためだけだとは思ってほしくない。自分の技術を高め、工場とともに発展していき、家族の一員だと感じてもらえるようになってほしい」

工場の壁には、困ったことや不安があればいつでも相談ができるように、24時間連絡可能なホットラインの番号が書かれたプレートが掲示されています。そのなかには、董事長である尹氏と工場長の電話番号、そして行政当局の電話番号などが掲載されています。「今は少なくなりましたが、10数年前最初に掲示をしたとき、電話が鳴りやみませんでした。『工場長にすごく怒られた、納得がいかない、プレッシャーがある』と。ですから、管理者が集まってすぐに解決するようにしていったのです」(尹氏)

従業員を愛し、パートナーを大切にする尹氏の夢は、世界一の縫製会社になることです。「ユニクロの夢は、世界No.1の実現です。チェンフェンとともに、品質No.1を目指したい。ぜひ夢を実現してほしい」

ともに切磋琢磨し成長を目指す心強いパートナーこそが、ファーストリテイリングにとって、最大の強みなのです。



(株)ユニクロ  
商品本部 生産部 布帛生産チーム  
スーパーバイザー  
呉 亜峰  
ゴアホウ



CHENFENG GROUP CO., LTD.  
董事長 / CEO  
尹 國新  
イン コクシン

Our Partner — 2

## ユニクロと働くということ、それは「不可能だと思ったことを可能にする」こと

ユニクロとの取組みを始めて2年目のパンブラザーズ。数々のグローバルブランドと取引を手がけてきましたが、ユニクロとの取引は、ユニクロの高い品質基準と綿密なプロセスへの驚きと苦闘の連続でした。そして、高い壁を超えたとき、世界一への夢が大きく広がっていました。

### ユニクロの高い基準と理念に衝撃

インドネシアに16工場を展開し、21,000人の従業員を擁するパンブラザーズは、ユニクロとの取組みを始めて2年目という、まだ新しいパートナーです。この間を振り返って、CEOのLudijanto Setijo (ルディアント セティジョ) 氏はいいます。「さまざまなグローバルブランドと、ずっと仕事をしてきたのですが、日本のブランドはユニクロが初めてでした。まず、驚いたのは品質要求の高さです。不良品率という基準があるのですが、他のグローバルブランドに比べて3倍以上厳しい。そして、前例のない全品検査。正直なところ、厳しい取引先だと感じましたが、生産が始まる数カ月前から丁寧に準備を重ねる真摯な姿勢に感銘し、長期的なビジョンのもとに結ばれたパートナーシップを信じようと思いました」

ユニクロと働くということは、高い品質基準や、それを達成するための考え方も含め、これまで不可能だと思ったことが可能になることだと、副社長のAnne Patricia Sutanto (アン パトリア スタント) 氏は語ります。「最初にユニクロの基準やプロセスを聞いたとき、達成できるのか本当に不安でした。案の定、最初の3カ月は信じられないくらいたいへんでしたが…」

懸念したとおり、パンブラザーズにとっては難しい課題の連続でした。たとえば、工程ごとに検品が入るので、ミスをするとその工程ごとにやり直さなければなりません。この仕組みによって、最終的な不良品を減らす効果があるのですが、これまではなかったやり直しの作業が発生します。面倒なうえに、一見効率が悪いように感じられるので、従業員にとっては、あまり取り組みたくないと感じるのも当然のことです。しかし、ユニクロの従業員が来て、ともに工程に入って仕組みを説明し、不良品が実際に減っていく結果を具体的に示すことにより、工場の従業員たちにも変化が現れ始めました。課題が明確になり、今後の仕事に活用できることがわかり始めたのです。「ユニクロの生産プロセスは、工程のどの段階で、どのロットでミスがあったのかがすぐわかるので、大量に生産される商品のなかで問題があるものだけを特定して対応することができる。一見仕事が増えるようだが、それにより得られるものは大きい」(セティジョ氏)。また、ともに取り組んできたユニクロの辻本充宏は「一緒に成長していくためには、本当の信頼関係が大切です。欧米の企業は不良品率が〇%ならOKというスタンスですが、ユニクロは工場と一緒にアイデアを出し合って、改善をしていく。より良い労働環境で品質を上げながら、生産性も向上させていくために、あらゆる協力をしていきます。パンブラザーズさんはそれに対し最大限の能力を結集してくださる、すばらしいパートナーです」と、期待を込めて語ります。

結果として、パンブラザーズの従業員にも規律や品質に対する意識が高まり、3カ月後には生産や品質にも大きな変化が出てきました。「ユニクロと一緒に仕事をする中で、結果が出てきており、自信もついてきました。2015年までに、毎年10%以上の生産能力拡大、サプライチェーンのさらなる強化を目指します」とパンブラザーズの二人の代表は声を揃え、力強いメッセージをくれました。

PAN BROTHERS  
Vice Chief Executive Officer  
Anne Patricia Sutanto  
アン パトリア スタント

PAN BROTHERS  
Chief Executive Officer  
Ludijanto Setijo  
ルディアント セティジョ



### アジアの一大生産拠点を目指して

インドネシア第三の都市、ソロの郊外で新工場も始動し、毎月50万点～100万点を生産するパンブラザーズですが、さらに成長するためにはまだまだ課題も多いとセティジョ氏は語ります。「今後の課題の一つは、素材や副資材の調達です。求められる品質を維持し、しかも多くの量を安定して生産し続けるためには、品質の良い素材を確保し、必要な量を、計画的に工場に納品できなければなりません。中国ではほぼすべてを国内で調達することができるのですが、インドネシアでは、素材や副資材の多くをベトナムからの輸入に頼っているため、供給が安定していません。今後はユニクロとともに、素材メーカーの発掘などサプライチェーンの上流、調達先などの強化に取り組んでいきたいと思えます。もう一つは、人材です。豊富な労働力を擁するインドネシアですが、スキルの面で課題が多く、縫製をする従業員の比率に対して、管理の人数、検品の人数比率がまだ高い状況です。今後は高い品質を維持しながら、縫製をする従業員の比率を高めていきたいです」

一方スタント氏は、工程以外の部分でも学んでいくべきところがあると考えています。「日本人の仕事をするうえで

チームワークや5S (整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)+1A (安全)の考え方に関心があるのです。学んで改善することが多くあると思っています。また、就業規則の浸透やコンプライアンスへの対応も重要。私たちは海外の基準に対応したものを本社で統一して作成し、運用に関しては各地域の人事部が、その工場ごとに現地の労働基準に則しながら法律で定められている基準で実践と浸透に取り組んでいます。そうした取組みが、人材の維持、品質の向上につながっていくと考えています」

パートナーシップを通じて、メリットとともに課題の指摘を受け入れ、ともに成長していきたいというパンブラザーズの姿勢に深く共感しながら、辻本は期待を込めます。「今は布帛中心ですが、近い将来はインドネシアで、フルアイテムの商品の生産をやっていききたい。素材から縫製までインドネシアのなかで完結できるように。中国に匹敵する生産拠点にしていきたいですね」

アジアの一大生産拠点を目指して、ユニクロとパンブラザーズの挑戦は続きます。



(株)ユニクロ  
生産部  
インドネシア事務所 所長  
辻本 充宏





Monitoring

より良い品質の安心・安全な商品と、  
サプライチェーンに関わる人々の幸せ・満足のために

ファーストリテイリングにとってのモニタリングは、「世界最高水準の服づくり」を実現するための、パートナーとの協働の取り組みです。単なる基準のチェックにとどまらず、労働環境を整備し、生産性と品質、従業員満足度を高め、企業と地域の双方に価値を生み出すサイクルを一緒につくるために、取組みを進化させていきます。

さらに効果的なモニタリングと改善指導へ

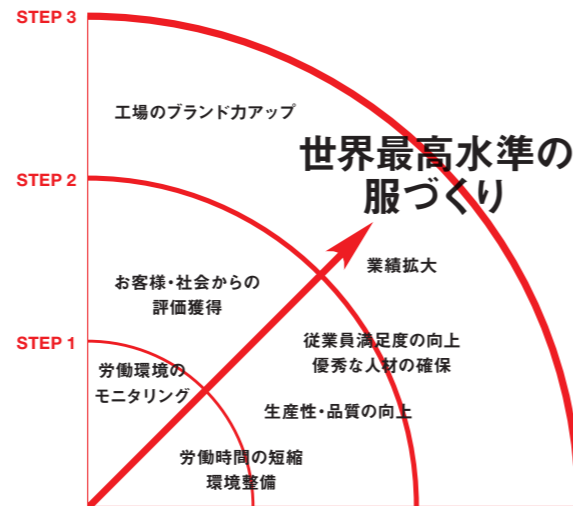
ファーストリテイリング (FR) は、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC) (19 ページ参照)」を 2004 年度に制定し、主要パートナー工場に対する労働環境モニタリングを行っています。モニタリングでは、生産現場において児童労働や強制労働が行われていないか、作業環境が安全に保たれているかなどを外部の専門機関が確認し、その結果に対して FR の従業員が必要な指導を実施します。

2012 年 8 月末時点のモニタリングの結果は、17 ページのとおりです。2012 年度中に発生した深刻な事例 (E 評価) は、虚偽報告 5 件、児童労働 3 件、また所定の期間内に改善ができなかった事例 5 件の計 13 件です。いずれも「企業取引倫理委員会 (19 ページ参照)」で雇用への影響がないかなども含めて審議したうえで取引の見直しを行いました。その後、1 件は改善を確認し、4 件は取引を停止したため、2012 年 8 月末時点の E 評価工場は 8 件となっています。

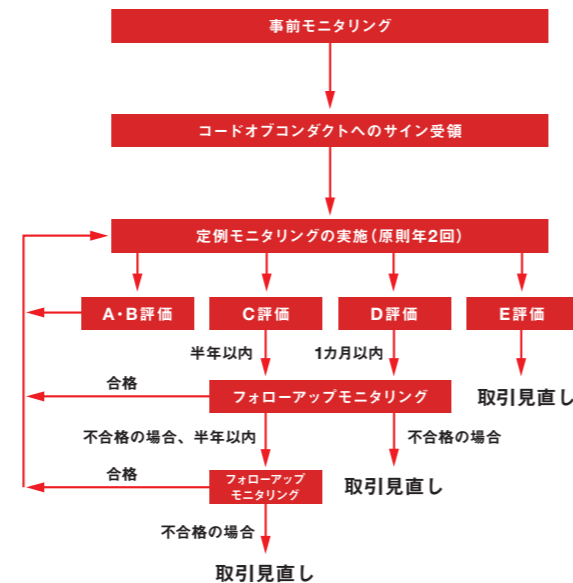
FR の CSR 活動も含めた生産体制は、取引先数を絞り、工場と一体となって改善活動を進めていくことに特徴があります。工場の労働環境改善についても、対症的な解決方法ではなく、工場と信頼関係を構築しながら根本的な解決を図ることが大事であると考えています。改善が必要な工場については、FR の従業員による直接訪問指導の他、中国では課題別や企業グループごとの研修会を開催し、FR 基準の内容、具体的な解決方法をより深く解説し、解決へ導く取組みを始めました。工場での専任担当者設置などの体制づくり、自社監査の仕組みづくりなど、工場におけるマネジメント力向上にも取り組んでいます。

またこの取組みに対して NGO などの第三者からのレビュー・評価実施や、工場自らが問題を解決する能力の向上支援を通して、モニタリングをさらに効果的なものにしていきます。

●生産パートナーとの取組み・目指す姿



●労働環境モニタリングの仕組み



●FRグループの労働環境モニタリング結果 (2012年8月末時点)

評価	内容	2010 年度		2011 年度		2012 年度	
		FR グループ	(内、ユニクロ)	FR グループ	(内、ユニクロ)	FR グループ	(内、ユニクロ)
A	指摘事項なし	10	(9)	6	(6)	9	(8)
B	軽微な指摘事項が 1 つ以上	53	(52)	66	(56)	87	(59)
C	重大な指摘事項が 1 つ以上	68	(50)	91	(63)	69	(51)
D	極めて重大な指摘事項が 1 つ以上	39	(19)	25	(19)	56	(34)
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	4	(2)	0	(0)	8	(7)
定例モニタリング実施工場数		174	(132)	188	(144)	229	(159)

- 2012 年度における労働環境モニタリングは、229 工場を対象に実施しました
- D 評価は件数が増加。新規で取引を開始した工場における D 評価の割合が高いため、事前モニタリング後の改善指導の徹底や、研修会の実施などを引き続き行い、早期解決に注力します
- E 評価も件数が増加しているため、通達、研修会、説明会、工場訪問などあらゆる機会を捉えて、FR 基準の浸透と未然防止に努めます

2012 年度に検出された結果の改善事例

- 労働時間の管理 (中国)  
出勤記録では日曜日は全員休日となっていたが、原材料の受け渡し記録では従業員数名がある日曜日に勤務していたことが判明。原材料が日曜日に入荷された場合、出勤を記録せず受領する従業員がいたことが原因であった。荷物の受領のみであっても出勤記録を確実にすること、また、休日は原材料の搬入が行われないよう徹底。フォローアップモニタリングで改善を確認した。
- 週 1 日の休日確保 (タイ)  
最長連続勤務が 13 日間の従業員がいた。原因を確認したところ、工場団地内の人材募集のタイミングが重なり、必要人員の採用が遅れ、工場立ち上げ作業のためエンジニアが休日出勤していたことがわかった。工場は週 1 日を休みとする方針を改めて徹底し、フォローアップモニタリングで改善を確認した。

2012 年度に検出された深刻な事例 (E 評価)

- 児童労働 (中国)  
2011 年 10 月、FR 従業員が工場を訪問した際に、1 名の従業員が 1995 年 12 月生まれで、姉の ID カードを使って入社したと回答したことにより、児童労働が発覚した (中国では満 16 歳未満による就労は禁止されている)。採用面接は、工場総経理が実施し、ID カードが本物であるかは確認していたが、容貌が似ており姉のものと思いつけなかったことがわかった。FR 従業員が再度訪問し、当該児童が 16 歳になるまでの賃金支払いを受けたいと退職したこと、人事ファイルは全従業員分整備されていることを確認。工場経営陣はしるべき採用手順をとっていたものの過失があったことは事実であり、本件内容を重く受け止め、取引量を縮小した。
- 虚偽報告 (中国)  
定例モニタリングにおいて、従業員インタビューと労働時間の記録との不一致が発覚。従業員の出勤記録と給与明細では土曜日の勤務時間は 4 時間だったが、4 名の従業員が土曜日に 8 時間勤務していると回答した。FR 従業員が再度訪問して確認したところ、人事責任者が、法定残業時間以内に見せるために、実働時間を部分的に記録したものをモニタリング時に提出し、残りは手書きの記録で管理し残業代を支払っていたことを証言。虚偽の報告は極めて悪質とみなし、本件内容を重く受け止め、当該工場と取引停止の措置を実施した。

- 賃金計算方法の周知 (ベトナム)  
モニタリングの際に従業員が賃金の計算方法を正しく理解していないことが指摘された。FR の従業員が工場を訪問し、計算方法のポリシーはあるものの周知されていないことを確認。従業員ミーティングの開催や工場内への掲示で周知を図るよう指導し、フォローアップモニタリングで改善を確認した。

- 有給休暇 (中国)  
法定祝日は法律上有給休暇とすべきところ、試用期間 (1 カ月) 中の従業員が有給とされていなかった。FR の従業員が有給休暇付与の正しい考え方を工場と確認し、フォローアップモニタリングで改善を確認した。

- 新規工程の化学物質対応 (中国)  
新しく追加したラミネート工程において、法規対応 (化学物質の取扱い説明書作成、空気中の有害物質検査、マスクの着用など) が漏れていた。FR 従業員から、新規工程追加の際には法律対応を漏れなく行うよう改めて工場に要請。検査レポートを含む改善報告を受領し、対応完了を確認した。

## 品質・安全管理体制およびお取引先への責任

ファーストリテイリングは、お客様に本当に良い服を提供するために、徹底した品質・安全管理体制を整えています。また企業として法令を遵守し、公正さを心がけ、従業員やお取引先に対しても「正しい」行動を求めています。

### 徹底した品質・安全管理体制

ユニクロは、事業展開を行っている日本・欧米・アジア諸国など、国や地域を超えて各国で制定されている安全基準のなかで最も厳しいものを「ユニクロのグローバル品質・安全基準」として採用しています。これらの基準は、生産担当役員をトップとする「品質確定委員会」で決定され、生産部内の生産リーダーが中心となって生産工場と連携しながら、「匠」による知見・経験を踏まえ、すべての商品がこの基準を満たしているかを確認しています。確認した情報は、関連部署間で共有しており、商品品質顧客対応チームが中心と

なってお客様からの問い合わせに円滑に対応できる体制を整えています。

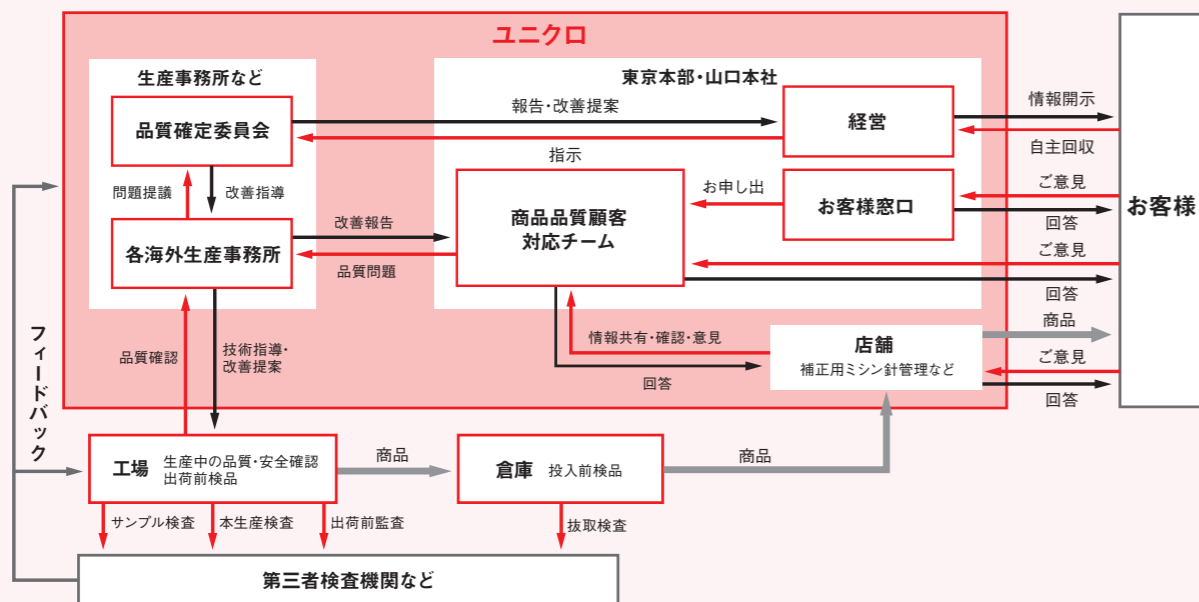
また毎月、CS (Customer Satisfaction: 顧客満足) 推進チームの「お客様のご意見・ご要望」と、商品品質顧客対応チームの「お客様お申し出案件」をもとに、海外生産事務所 (上海、深圳、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア) にその内容をフィードバックします。そしてその内容に対し、それぞれ改善と対策を立案した「異常値事例集 (個々の品質問題についての改善提案書)」を作成し、各事業所間で水平展開することで、同じ商品に関わる担当者の啓発や品質改善に役立っています。

### 品質と安全性を守る「匠制度」

ユニクロは2000年より、日本が世界に誇る繊維産業で長年の経験を持つ「匠」と呼ばれる技術者を各工場に派遣し、生産現場での技術指導や工程管理、人材育成にあたっています。素材匠と縫製匠に分かれ、現在35名の匠が中国をはじめとした生産地域で活躍しています。



### ユニクロの品質・安全管理体制



(株)ユニクロ 上海事務所  
生産技術部 匠  
白石 高廣

現在は全世界で35名いる「匠」の一人として、インナーウェアの生産に対する品質の責任を負っています。他のSPAは通常、検品会社や公的な検査機関で商品を抜き取って品質をチェックするのですが、ユニクロはスタッフが毎週工場に入ります。現場で、現物を見てチェックするのは、ユニクロぐらいではないでしょうか。入社以来取り組んできた中国の工場における品質の向上と安定については、成果が上がっています。当初はすべての工場で、最終的な商品について第三者機関が監査検品を実施し、合格、出荷という体制をとってききましたが、工場とユニクロの担当者との日々の改善努力により、工場自身での検品の精度が監査検品と同レベルにまで上がったため、今では約半分ぐらいのインナーウェア工場 (靴下含む) はその第三者の監査検品をする必要がなくなっています。今後の課題は、生産数量が拡大していくなかで、中国以外の国も含めて、いろいろな工場で生産されたものが、同じ品質、同じ規格の商品であること。それぞれの国の事情、設備、経験、技能レベルが違うので、難しい課題ですが、中国でのこれまでの経験と知識を生かしながら、一つひとつクリアしていきたいと思っています。

[プロフィール]  
大手アパレルメーカー出身。縫製に関するだけでなく、生産機器の開発から関連会社の技術指導まで行い、台湾の子会社で最後の7年間は総経理を務めた。2005年に(株)ユニクロ入社

### 安全性に関する 第三者機関の品質調査

ユニクロ商品に使われるすべての素材は、第三者検査機関 (※1) による「サンプル検査 (染色堅牢度検査 (※2) やホルマリン (※3) 検査など)」を実施して安全性を確認しています。量産時には「本生産検査」を実施して、さらに安全性を確認し、工場出荷時にはすべての商品に「出荷前検品 (針・危険物の混入のチェックも含む)」を行っています。

また生産パートナー工場でこうした検品が確実に実施されているかを確認する「出荷前監査」を、第三者検査機関などと実施。倉庫へ商品搬入後には、倉庫での「投入前検品」の実施に加えて、第三者検査機関による「抜取検査」も実施され、安全・品質管理体制の強化を図っています。

※1 第三者検査機関：宮内庁納入や一般商取引において、公正な第三者の立場から繊維および商品に対する品質テストを行う機関。日本では「一般財団法人カケンテストセンター」などがある

※2 染色堅牢度検査：染色された製品固有の耐久性検査のこと

※3 ホルマリン：ホルマリン (ホルムアルデヒド) は、縮みを防ぐための防縮剤、防しわ剤や柔軟剤などとしてごく少量が天然繊維の加工に使われるが、皮膚がデリケートな方などに湿疹やかぶれ、皮膚アレルギーなどを引き起こす可能性がある

### 商品自主回収について

ファーストリテイリング (FR) では、品質には万全を期してお客様に商品をお届けしていますが、万一、お客様のもとで商品に不具合が発見された場合には、本部と現地事務所不具合の状況を確認し、すぐに当該商品の生産工場を特定できる体制を整えています。

2012年度は、ジーユー商品においては、商品不良や品質表示誤りによる商品自主回収が3件発生。コントワー・デ・コトニエ商品においても、商品不良による商品自主回収が1件発生しました。これらの合計4件の商品自主回収を重く受け止め、社内の「品質・安全管理担当者」を中心に再発防止に取り組むとともに、さらなる品質・安全性向上を図ることで、お客様からの信頼回復に努めていきます。

### 生産パートナー向けの コードオブコンダクト (CoC)

FRでは、商品が児童労働や強制労働などのない適正な労働環境のもとで生産されているかどうかを定期的にチェックし、改善に向けて活動を進めると同時に、定期的な情報開示を実施。具体的な活動としては、生産工場の労働環境 (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)」を2004年度に制定し、誓約書にサインした縫製工場の労働環境を中心に、外部の専門機関によるモニタリングを実施しています。

#### 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

### 企業取引倫理委員会の設置

FRでは、取引先と対等かつ友好的なパートナーシップを築くために、行動基準として「優越的地位の濫用 (※4) 行為防止ガイドライン」を制定。企業としてふさわしくない行為をなくすために、従業員の意識を高め、企業行動を見直ししていくものです。委員会はCSR部責任者を委員

長とし、常勤監査役、社外監査役、顧問弁護士や社内関係部署の責任者を中心に構成されています。

審議に際しては、取引先とFR側双方にヒアリングを実施し、事実関係を調査後、委員会に上程し、審議結果を申請部門に通知しています。

※4 優越的地位の濫用：取引上の地位が優越していることを利用して、相手方を抑圧し、対等な関係ではあり得ない一方的かつ不利益な取引条件を強要すること

#### 企業取引倫理委員会への上程案件数

- ・2010年度 53件
- ・2011年度 57件
- ・2012年度 79件

### 全部署対象の 取引先アンケート調査

FRは四半期に一度、取引先との金銭的な負担を伴うトラブルの有無をCSR部が調査しています。また取引先に対しては、2003年度から年1回のアンケート調査を実施、2012年度はグループ会社も含めて390社にアンケートを依頼し、207社から回答をいただきました。

発注者は、常に優位な立場になることで取引先との間で公正な取引が損なわれる可能性もありますが、FRではそのようなことのないように日々取り組み、取引先とのフェアなパートナーシップの構築を目指しています。

なお、回答いただいたアンケートの内容として、多くは好意的なコメントをいただいておりますが、なかには当社従業員の服装や言葉遣いといったビジネスマナーに関するものや、発注や納期、金額といった取引に関わるコメントもありました。これらのご意見を真摯に受け止め、全社で共有するとともに、役員や従業員の行動に問題がなかったかどうかを確認し、関係部門への報告および是正活動を行っていきます。

#### 2012年度取引先アンケートの結果

- ・実施期間：2012年8～9月
- ・対象：FRおよびグループ各社の主要取引先

	送付社数	回答社数 (%)
FR/ユニクロ (国内)	138社	101社 (73.2%)
FR/ユニクロ (海外)	174社	54社 (31.0%)
ジーユー	51社	36社 (70.6%)
リンク・セオリー・ジャパン	27社	16社 (59.3%)
合計	390社	207社 (53.1%)

※2011年度実績：送付395社、回答156社 (39.5%)

# Challenge 2

地域社会 / Community

## 服の力で新しい価値を生み コミュニティを変える

「高い倫理観を持った地球市民として行動します」。

これは企業理念「FAST RETAILING WAY」に掲げる「Principle・私の行動規範」の一つです。

ユニクロとジーユーが取り組む「全商品リサイクル活動」の累計回収点数は1,680万点に達し、  
全世界4,250万人といわれるすべての難民・避難民の他、服を必要とする人々に必要な服を届けることを目指しています。

3年目に入ったバングラデシュの「ソーシャルビジネス」は、さまざまな試行錯誤を繰り返しながらも、  
新たなビジネスモデルの構築に向けて着実に前進しています。

世界のあらゆる国や社会に対して服のビジネスを通じて貢献し、

すべてのコミュニティにとって価値ある企業であり続けるため、全力でチャレンジを続けます。

### Recycling

## 全世界で服を必要としているすべての人に 必要な「服」を届けることを目指す

「『300万着足りません。』キャンペーン」や「ケニア難民キャンプへの100万点支援」など、  
2012年もファーストリテイリングは、グローバルな規模で積極的に  
「全商品リサイクル活動」を展開してきました。  
日本国内の教育機関と連携したプロジェクトも実施し、活動は新たな広がりを見せています。

### 300万着を難民キャンプに届けたい

「世界中の難民キャンプにいる人々に300万着の服を届けたい」。UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）からの要請を受け、ファーストリテイリング（FR）は「全商品リサイクル活動」において、2012年6月1日から「『300万着足りません。』キャンペーン」を世界各地のユニクロやジーユーの店舗で行いました。このキャンペーンは大きな反響を呼び、皆さまのご協力により10月7日までに3,043,114着が集まり、300万着の目標を達成しました。

このキャンペーンの大きなきっかけとなったのが、2012年3月、東アフリカのケニアに対して行った衣料支援です。同国に難民キャンプが設置されたのは1991年。以来、周辺国からの難民を積極的に受け入れています。隣接するソマリアでは長引く国内紛争に大干ばつが重なり、2011年、過去最悪といわれる人道危機に直面し、多くの人々がケニアに逃れました。ソマリアだけでなく、南スーダンやコンゴ、ブルンジ、エリトリアなど周辺国からの難民も多く、ケニアのダダーブ難民キャンプやカクマ難民キャンプなどでは約63万人の難民が避難生活を強いられています。

### ケニアの難民キャンプに100万点を支援

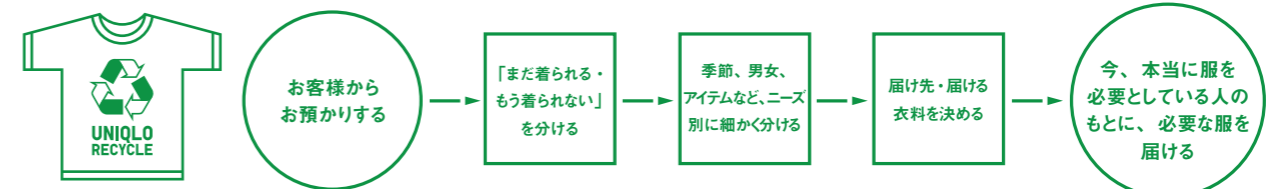
今回ケニアのカクマとダダーブの難民キャンプと首都ナイロビの難民に対して、FRとして1カ国あたりの支援としては過去最大級となる100万点の衣料支援を実施しました。



難民キャンプには水や食糧、テントなどの物資は優先的に配給されますが、衣料支援は滞りがちです。今回は1人あたり4点（トップス、ボトムス各2点）を配布。難民のなかには着の身着のままで逃げてきた人も多く、多くの人々から感謝の声が寄せられました。その一方で、ケニアは場所によっては冬は気温が10℃以下になるなど寒暖差のある地域のため、夏物も冬物も必要であることや、難民の総数に対して支援できた衣料数はまだまだ不足しており、今後も支援を継続していく必要があります。

服はけがや感染症などから身を守り、暑さや寒さを防ぐ生活に欠かせないものであるとともに、人間の尊厳を表し、自己表現の手段ともなること、さらに子どもが学校に通うきっかけとなり、女性たちがコミュニティ参加をする動機付けにもなります。服の価値を最大限に生かし、効果的な支援に、これからも全力を挙げて取り組みます。

### ●「全商品リサイクル活動」の流れ



### 累計回収点数は1,680万点を突破

「全商品リサイクル活動」の歩みは2001年10月、ユニクロのフリースリサイクル活動で始まりました。その後、回収商品の対象をユニクロとジーユーで販売する全商品に拡大。現在、日本国内のユニクロとジーユーすべての店舗で年間を通じて回収を行っており、海外でも2011年3月開始の韓国を皮切りに英国や米国、フランス、シンガポールでも活動を開始。2012年3月には香港、台湾、上海市内でも同様の取組みをスタートしています。

店舗での告知やイベント、新聞広告やウェブサイト、SNS（ソーシャル ネットワーキング サービス）などのメディアを通じて、この取組みはお客様の間で徐々に浸透し、回収点数は着実に増えています。累計回収点数は約1,680万点。このうち約629万点をUNHCRやNGOなどを通じてケニアやネパール、ザンビアなど24カ国の難民キャンプや途上国の妊産婦の人々などに寄贈しました。しかしUNHCRの調べでは、世界の難民・避難民の総数は約4,250万人。服の数はまだまだ足りないのが実情です。今後の目標は、すべての販売国で、より多くのお客様のご協力をいただき、可能な限り多数の商品を回収し、本当に服を必要とする人々にお届けしていくことです。



### UNHCRや教育機関との協働

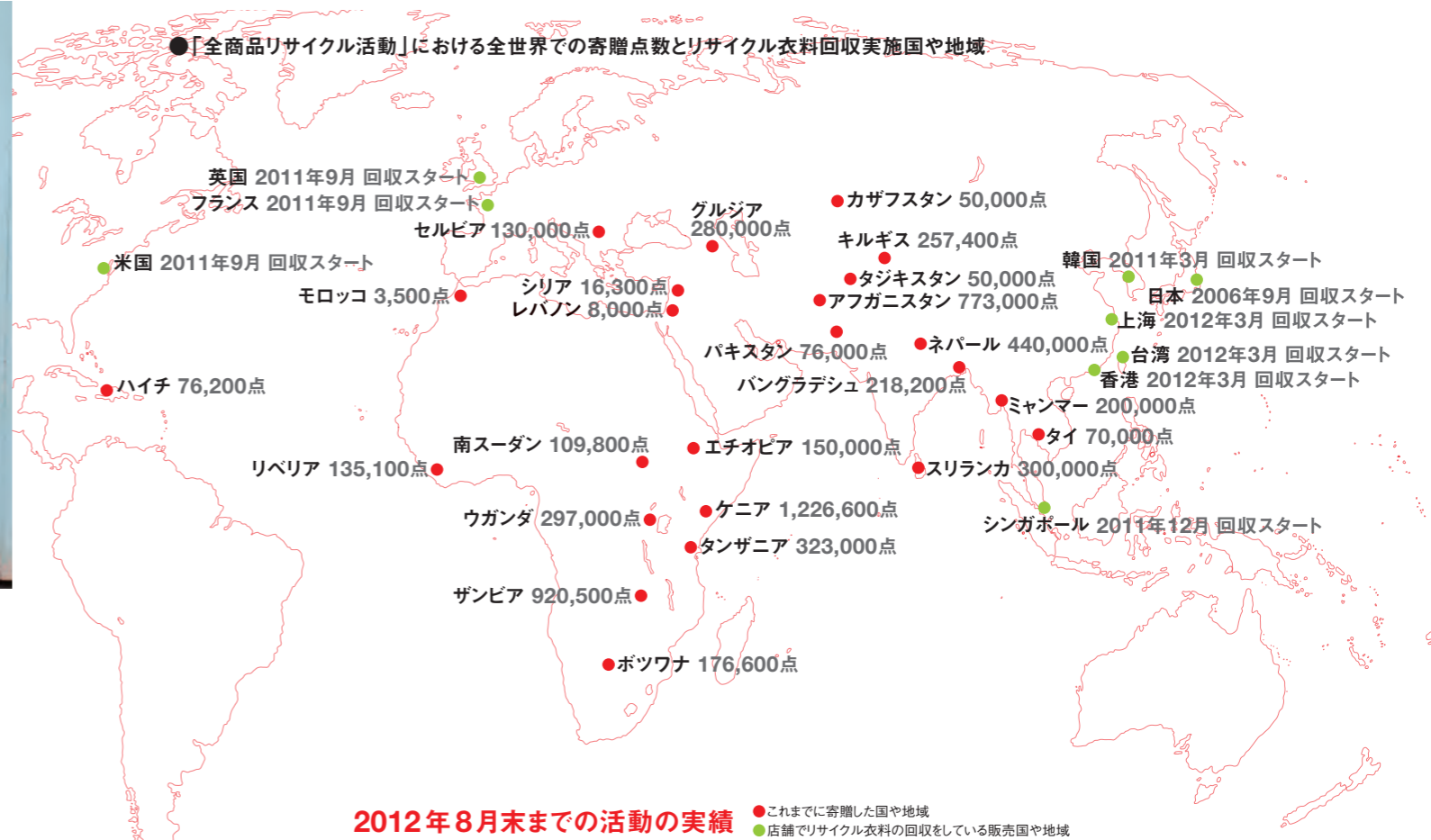
この活動の根底にあるのは、私たちが企業理念に掲げる「高い倫理観を持った地球市民として行動します」という決意です。2006年からUNHCRとの協力による難民・避難民への支援活動を開始し、2011年2月には、より広い領域での問題の解決を目指すグローバルパートナーシップをUNHCRとの間で締結しました。これによって、回収衣料寄贈先範囲の拡大や、ファーストリテイリング（FR）従業員のUNHCR現地事務所でのインターンシップ（下部コラム参照）、日本で難民認定を受けた人々のユニクロ店舗でのインターンシップなど、さまざまな活動を実施しています。

また日本国内では、「全商品リサイクル活動」の拡大を目指し、次世代を担う若者たちにより幅広い参加を求めたいとの思いから、日本国内の小学校、中学校、高等学校などの教育機関と連携し、学校での衣料回収活動を2009年から実施しています。2012年度（2012年4月から2013年3月）は全国38校で実施され、計4万点（全累計1,680万点に含む）の衣料を回収しています（23ページ下部コラム参照）。



#### 難民キャンプにFR従業員をUNHCRのスタッフとして派遣

UNHCRとのグローバルパートナーシップの一環として、FRは2011年10月から、従業員によるUNHCRへのインターンシッププログラムをスタートし、2012年4月と9月の計3回を継続して実施しています。1回目と2回目は、それぞれ半年間、各2名の従業員がネパールのUNHCRダマク事務所に派遣され、南西部のクドゥナバリの難民キャンプなどで活動しました。現地では、衣料や生活様式に関する聞き取り調査や衣料・生理用品などについての衛生講習、「全商品リサイクル活動」により現地に届いた衣料の配布、今後に向けた支援ニーズの把握などを行っています。また自立支援活動とメンタルケアを兼ねた折り紙やアロマテラピー教室なども実施。難民の人々の生活改善につながる活動やFR従業員の社会貢献意識の向上など、徐々に成果をあげています。2012年9月の第3回目の派遣では、2名の従業員を半年間、バングラデシュのUNHCRコックスバザール事務所に派遣しています。



### 2012年8月末までの活動の実績

**1,680万点**  
9の国や地域で回収した点数

**628.8万点**  
24の国や地域に寄贈した点数

### 「全商品リサイクル活動」の今後の課題

このように年々拡大を続けている「全商品リサイクル活動」ですが、課題も少なくありません。まず活動の認知度を上げる必要がありますし、服を届けたい数に対し、回収点数が少ないことです。

活動が7年目に入る日本国内においても、FRの調べでは「全商品リサイクル活動」に対するお客様の認知度は41.4%で、全体の半数未満でした。より多くのお客様にご

協力いただける活動にするためには、寄贈した服がどのように役立っているかを、私たちはもっとお客様に伝えていく必要があります。また、難民キャンプでは子ども服の需要が大きいものの、回収数が少なく、ニーズに応じきれないという実情もあります。さらに回収、選別、輸送にかかるオペレーションの効率化を図っていくことも課題です。こうした課題を踏まえ、本当に服を必要とする、より多くの人々に届けるため、新たなチャレンジを続けていきます。



#### 教育機関との協働による「全商品リサイクル活動」の広がり

教育機関との協働による「全商品リサイクル活動」は、さらなる広がりを見せています。小学校や中学校、高等学校での取組みは、2011年度の4校から2012年度は38校に増加。地域も東京や神奈川をはじめ、兵庫、新潟、徳島などの各地に広がりました。多くの学校で授業や生徒会活動の一環として導入され、生徒たちの国際問題や環境問題への理解が深まることも、地域の方々と一緒に活動に取り組むことで、地域社会への貢献心が養われるといった教育効果が生まれています。FRからはCSR部担当者だけでなく、店舗など幅広い部門の従業員が学校に赴き、レクチャーを行うことで、地域社会との新しい接点が生まれています。また早稲田大学や東京薬科大学などでも2011年秋から回収活動が始まりました。こうした試みを、さらに多くの学校に広げていきたいと考えています。

Social Business

貧困・衛生・教育——社会問題の解決を目指し  
あらゆる可能性にチャレンジする

2010年9月にスタートした Bangladesh の「ソーシャルビジネス」。  
さまざまなトライ & エラーを繰り返しながらも、着実に前進しています。  
農村部でのグラミンレディの手による商品の販売に加え、首都ダッカにショールームもオープン。  
価格帯も見直して、ビジネスモデルの再構築を進めています。

ビジネス手法を通じて社会問題解決を目指す

ファーストリテイリング (FR) は「社会にとって良い企業であること」が最も大切なことと考えています。その考え方に立ち、FRは2010年9月から Bangladesh で「ソーシャルビジネス」を開始しました。この「ソーシャルビジネス」は、貧困や環境問題など社会のさまざまな課題をビジネスの手法で解決していく取り組みです。

その目的のために2010年9月、FRは新会社 UNIQLO Social Business Bangladesh Ltd. を、2011年8月には GRAMEEN Bank グループの Grameen Healthcare Trust との間に合弁会社 GRAMEEN UNIQLO Ltd. を設立。高品質な服を大量かつ効率的に生産、販売できる FR の強みを生かし、生産から販売まで現地で完結する仕組みを



確立し、ビジネスのサイクルをまわしていくことで、貧困・衛生・教育などの社会課題の解決を目指します。服の製造販売というビジネスのプロセスを通じて現地の雇用を生み出し、現地の人々自身が生活の改善や自立などをを目指す仕組みなのです。

商品構成、価格帯を見直し、新市場に挑戦

商品は Bangladesh 国内で素材を調達し、ユニクロなどの商品生産で培った品質管理ノウハウを生かし、「ソーシャルビジネス」の理念に賛同する現地の工場で生産します。商品を販売するのは、グラミン銀行から融資を受け、それをもとに自立を目指すグラミンレディたちです。自らも貧しい農村部出身の彼女たちが、農村の家々を訪ねたり、自分の家を店代



わりにするなどして、一つひとつ商品の特徴を説明しながら販売していきます。商品は基本的には委託販売方式で、売上代金に応じてグラミンレディにコミッションを支払います。

商品構成は、当初からのインナー類や無地のTシャツなどに加え、その後、ポロシャツやプリントTシャツ、襟付きシャツなどを追加。民族衣装のサリーや衛生改善に役立つ下着やサニタリーナプキンの販売も開始しました。商品の価格については、当初は1ドル以下に設定しましたが、生産コストとの兼ね合いで商品に競争力がなく、思うように販売が伸びませんでした。そこで商品構成と価格帯を見直し、2〜4ドルの商品も開発。素材もコットンに加え、ポリエステルやアクリルなど機能的な化学繊維も取り入れるなど、その種類も豊富になりました。さらに従来からの農村部における販売に加え、首都ダッカのショールームでの販売もスタート。またダッカ市郊外を車で巡回して商品を販売する移動販売にも取り組んでいます。このように、今後も都市部での出店と情報発信を積極的に行い、ブランディングとプロモーションを強化していきます。

まだまだ試行錯誤の連続ですが、「ソーシャルビジネス」が Bangladesh の社会を良い方向に変えていける大きな可能性があることは、過去2年半の取り組みを通じて確信しています。ビジネスを通じた社会課題の解決に向け、今後もあらゆる可能性に向けてチャレンジを続けます。



会社名：GRAMEEN UNIQLO Ltd.  
設立：2011年8月  
資本金：10万ドル（約900万円）相当  
役員構成：ファーストリテイリングから役員4名派遣  
Grameen Healthcare Trust から  
1名の役員を選任

Grameen UNIQLO [grameenuniqlo.com](http://grameenuniqlo.com)



GRAMEEN FABRICS AND FASHIONS  
Managing Director  
Ashraful Hassan  
アシュラフ ハッサン

Bangladesh の最貧層の人々に良い服を届けるために

グラミングループの1社である「グラミン ファブリックス アンド ファッションズ」は、グラミンユニクロの「ソーシャルビジネス」に協力しています。両社は、貧困ライン以下で生活している最貧層の人々に手に届く価格で良い服を提供して生活の質向上に貢献したい、また、そのような活動をしながら社会に雇用をつくり出したい、というビジョンを共有しています。 Bangladesh でこれを実現するには、従業員や素材など、リソースの組み合わせが重要であり、価格を抑えながら生産性を高め、そして、良い商品を迅速に開発し市場に提供しなければいけません。パートナーとのつながり、適切な調達、従業員の意識の向上、流通チャネルとインフラ、コミュニケーションの向上。こうした課題を一つずつ解決していく必要があります。決して簡単なことではありませんが、グラミンユニクロはそれに挑戦しており、ビジョンは実現可能だと信じています。



女子中学生対象の健康教育プログラムを実施

Bangladesh では、女性たちの多くがサニタリーナプキンの必要性を実感しておらず、農村部では下着の着用率も低いことなどから、なかなか普及が進んでいません。この問題への取り組みとして、布サニタリーナプキンやショーツ着用の利便性、必要性を理解してもらうための啓発活動を行っています。2012年4月、ダッカ郊外のカジプールエリアの女子中学生450人を対象に、日本の聖路加看護大学の学生有志の協力を得て、女性の健康教育プログラムを実施。授業では、手づくりの教材を使い、月経の意味や仕組みの解説、布サニタリーナプキンのサンプリング、使用方法の説明を行い、参加者からは「具体的な知識がなかったので、とても役に立った」などの感想が寄せられました。このように商品提供のみならず、女性たちの健康教育への啓発活動など、現地社会で必要とされる取り組みを今後も継続していきます。

## 地域社会への貢献

ファーストリテイリングは、「高い倫理観を持った地球市民として行動します」という行動規範のもと、国際社会が抱える課題を認識し、地球環境にも配慮した行動を心がけ、社会との調和ある発展を目指しています。

### 東日本大震災への支援活動

ファーストリテイリング (FR) では、2011年3月に発生した東日本大震災に関する支援を表明して以来、さまざまな活動をととして支援を実施しており、今後も継続的な復興支援を行っていきます。

#### ■被災地にユニクロ店舗をオープン

2012年3月9日より、宮城県気仙沼市、岩手県釜石市に仮設店舗を開設し、福島県南相馬市のユニクロ原町店の営業も再開。その後、釜石市のシープラザ釜石店は通常店舗になりました。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、営業していきます。



#### ■NGOとの復興応援プロジェクト活動の実施

2012年3月の全店舗の売上げから3億円と、お客様からお預かりした募金を合わせて「復興支援金」とし、被災地での自立支援、雇用創出、経済支援に取り組むNGO、5団体を3年間支援することを決定。またFRの従業員もNGO団体の活動にボランティアとして参加しています。

#### ■活動実績紹介

「特定非営利活動法人 JEN」では、「『夢や希望のある街、石巻』～未来を担う子どもたちの育成～」と題して、子どもたちや周囲の大人、地域を含む心理社会ケアおよび地域の復興に広く貢献することを目指します。宮城県石巻市内の学校で継続的にFRの従業員ボランティアを派遣し、子どもたちのサポートを実施。たとえば音楽室の清掃や課外活動、学校行事の準備のサポートなどを通して、子どもたちとふれあい、学ぶ場の環境整備を進めます。また少しでもこれらのサポートをすることで、教師や保護者が子どもたちの心のケアに集中できる環境の構築をしていきます。

また「特定非営利活動法人 ADRA Japan」では、「未来・夢・希望」をテーマに、高校生を対象にした包括的な人材育成プログラムを実施。高校生が

さまざまな経験を通じて自信ややる気を持ち、多様な能力を身に付けることで、将来の可能性を広げる機会を提供します。2012年は福島県立浪江高等学校、富岡高等学校、双葉翔陽高等学校の3校を対象に活動を行い、ユニクロの店長による講演会や、FRのデザイナーと生徒が協働でTシャツをつくる活動などを実施しました。実体験を通じて、コミュニケーション能力や行動力を身に付け、さらに達成感や自信を得ながら、それぞれの夢に向かって進むための力を養うことを目指して活動しています。

#### ■総額約33億円相当の寄付を実施

FRグループでは、従業員ボランティア (累計347名) による直接配布も実施した衣料 (下着類などのユニクロ商品) 120万着 (10.6億円相当) を被災地に配布するなど、総額約33億円相当の寄付を実施しました。今後も全社を挙げて、できる限りの支援を行っていきます。

### 子宮頸がん予防啓発プロジェクト支援

ユニクロでは、子宮頸がんについて広く知っていただくため、子宮頸がんの正しい情報発信と検診の受診推奨する予防啓発プロジェクト「HelloSmile」に賛同し、チャリティTシャツを11の国と地域で発売。プロジェクトの応援キャラクターであるハローキティやマイメロディ、リトルツインスターズを用いたオリジナルデザインです。Tシャツ1枚あたりの売上げの一部が「HelloSmile」を通じて、啓発活動や、国連人口基金、日本対がん協会などへ寄付され、役立てられました。



©1976, 2012 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO.S533219

### 「瀬戸内オーリーブ基金」の支援

「瀬戸内オーリーブ基金」は、産業廃棄物の不法投棄事件のあった豊島をはじめとする、瀬戸内海の島々や沿岸部に豊かな自然を再生するため、2000年にスタートした活動です。ユニクロは、2001年か

ら店舗での募金活動を実施しており、2011年9月からはジーユーでも募金活動を始めています。

#### ■支援活動実績

- 植樹された累計本数  
141,740本 (2000年11月から)
- お客様からお預かりした累計募金額  
194,173,362円 (2001年4月から)



### スペシャルオリンピックス日本への支援

スペシャルオリンピックス (SO) は、知的発達障がいのある方々に、さまざまなスポーツトレーニングとその発表の場である競技会を提供している国際スポーツ組織です。ユニクロは、2002年からSO日本本部のオフィシャルパートナーとして、ボランティアスタッフ用ユニフォームの提供や競技会の運営支援などを行ってきました。

2012年2月に開催された「2012年第5回SO冬季ナショナルゲーム・福島」では、参加のスタッフやボランティアが着用するユニフォーム約3,500点を寄贈。FRの役員、店舗や本部の従業員36名もボランティアとして参加しました。

2013年1月に開催される「2013年SO冬季世界大会・ピョンチャン (平昌)」においては、韓国・日本・シンガポール各国の選手団のアスリートウェア一式について、それぞれの拠点ごとに寄贈を実施します (エファールエル・コリアは3,200点、国内ユニクロは1,200点、ユニクロ・シンガポールは500点)。



## 世界中から人材が集まり、 希望を持って成長できる舞台になる

世界各地で活躍できる人材を育てることは、私たちファーストリテイリングにとって最も大きなテーマの一つです。ファーストリテイリングが世界中の人々から見て魅力的なワークスタイルの会社でなければ、その価値観に共感し、ともに成長できる人材が集まることはありません。私たちは、世界中のどこでも、誰にでも平等にチャンスがあり、能力と成果によってフェアに評価され、キャリアアップしていける仕組みの構築を進め、未来をつくる人材の育成を目指します。また、お客様に支持される商品も、ハイレベルなCS (顧客満足) も、すべては「人」が実現するもの。一人ひとりの個性を生かし、その能力を発揮できる場であることが企業としての責任であると考えています。

# Challenge 3

人材 / Human Resources



Human Resources Policy

従業員全員がグローバルに活躍し、  
経営者として活躍する人材育成企業になる

全従業員が経営者視点で「全員経営」を実践

ファーストリテイリング (FR) の企業としての志は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことです。本当に良い服、新しい価値を持つ服を創造し、世界中の人々に良い服を着る喜び、幸せや満足を提供したい。それによって社会をより良い方向に変えていきたい。本気でそう考え、行動しています。

この目標を実現するためには、この志に共感し、一生をかけて取り組む価値があると信じる人々が集まり、同じ目標に向かってチャレンジを続ける。そういう会社であることが必要です。FRの理念に共感する世界中の人々が、常に希望を持ち続け、自身の成長を実感できる企業とは、どのようなものなのか。そのために私たちは何をすべきなのか。FRの「人」に対する考え方は、すべてここから出発しています。

一つの例を挙げましょう。FRは「全員経営」を基本にしています。私たちは経営とは経営者の仕事だとは考えていません。従業員が階層に分かれているとか、本部や店舗など組織に上下があるとも考えていません。トップやミドル、ボトムといった発想はなく、組織はフラットで、個々の従業員に経営者の視点での判断を求め、そのために必要な情報もオープンにしています。すべてはFRの志、理念に照らして、どう判断すべきか、お客様のために、社会のために何ができるか、誰もが対等な立場で議論し、一人ひとりが意思決定し、即行動します。そういう企業文化が根底にあります。



(株)ファーストリテイリング  
グループ執行役員 人事担当  
若林 隆広

グローバルな人事制度を構築

世界の優れた人材を引き寄せ、実力を発揮してもらうためには、透明性の高い、公平な採用・処遇の仕組みが不可欠です。FRは世界のどこで採用されても、現地最良・同一基準で採用活動を行い、能力と成果によってフェアに処遇され、グローバルにキャリアアップが可能な人事制度の構築を進めています。具体的には、目標設計や評価基準、ジョブグレード、キャリア開発、教育制度などの各領域でグローバルな標準をつくり、グループ全体へ浸透させていく制度改革が進行中です。これらの制度を通じて、すべての従業員が自らの可能性を広げ、グローバルに活躍できる人材として、また世界各地で経営者となれる人材として活躍してほしいと考えています。

しかし現実には、私たちの取組みはまだまだ早急に改善、向上させなければならないことが山積しています。たとえば、現時点ではFRの経営人材の大半は、日本人が占めています。今後の海外展開を加速するためには、外国人を積極的に登用する必要があります。このようなさまざまな取組みを、全力で進めていきます。

従業員一人ひとりが自分自身の可能性を信じてチャレンジを続け、一人ひとりの将来の夢や目標が会社の未来につながっている。そして、そのことが明るい未来社会を創造することにもつながっていることが、大事です。FRの理念に共感する、より多くの人々がこの事業に参加し、従業員全員がグローバルに活躍できる人材に育っていく人材育成企業になること。それが私たちの目標です。



Our Employees — 1

世界各地で活躍する  
従業員たちのストーリー



世界中のどこでも、誰にでもチャンスがあり、努力した人、成果を出した人がフェアに評価される。ファーストリテイリングの企業理念に共感、賛同して集まった多くの従業員で、ファーストリテイリングは成り立っています。世界各国で働く従業員たちのストーリーをご紹介します。

UNIQLO FRANCE

パリの新店オープンを担う2人の店長、それぞれの「共感」と「思い」

誰にもチャンスがある、フェアな風土

ユニクロはフランス、パリの郊外、ルヴァロア ソーウエストに同国3店舗目の新たな店を2012年10月18日にオープンしました。店長として活躍しているのがキャロライン ジレ (Caroline Gire) です。「以前から顧客サービスに関心を持っていて、もっと広いフィールドで顧客満足を実現したいと思ってユニクロを選びました」

入社後、最も力を入れたのはスタッフの意識を変えることだったといえます。「FRの理念や哲学をスタッフに伝え、私たちが追求している価値は何なのか、お客様の満足がいかにか大切かを繰り返し話し合いました。そして、OJT (実務を通じて行う教育訓練) で具体的な作業を進めながら、どうやってお客様の視点に立ち、競争相手と違う価値を感じていただくかを感じ取るように努めました」と話します。

ルヴァロア ソーウエスト店のオープンでは、店長としてスタッフの募集からトレーニング、販売計画の立案と実行、顧客サービスの向上など、店舗経営のすべてに責任を負っています。「ユニクロは全員が共通の目標を共有しているので、何をすべきかがはっきりしていて、意思決定が明確にでき、人材の成長も速いと思います。誰にでもチャンスがあり、成果を出せばすぐに認められる、フェアな風土があります。確かに現状はまだ日本中心の部分があり、完全なグローバル企業を目指している段階ですが、方向は正しい。着実に前に進んでいます。この点、私はまったく悲観していません」



UNIQLO FRANCE S.A.S.  
ルヴァロア ソーウエスト店 店長  
Caroline Gire  
キャロライン ジレ

ラグジュアリーブランドやパリ市内の老舗百貨店のマネジャーなどを経て、2009年9月にUNIQLO FRANCE S.A.S.に入社。大阪で2カ月間の研修後、パリ オペラ店でフロアマネジャーとなる。2012年4月から東京で店長研修。同年10月からルヴァロア ソーウエスト店店長

チャレンジ精神で、フランス勤務を勝ち取る

ルヴァロア ソーウエスト店の立ち上げからジレと一緒に店舗のマネジメントに関して取り組んでいるのが、今井彩加です。彼女は大学時代、フランスに1年間留学してフランス語を学びました。「フランスをはじめグローバルに事業を展開しているので、そこでチャンスを得たいと思って」、2011年3月、(株)ユニクロに入社し、半年で日本国内の店舗の店長に昇格した。社内公募制度でフランス勤務を希望すると同時に、2012年3月、世界中から店長たちが集まる会議で「将来はユニクロのフランス事業に貢献したい」と発言。それをきっかけに、店長としての活躍ぶりと旺盛なチャレンジ精神が認められ、入社2年目でフランス赴任が決まりました。

ルヴァロア ソーウエスト店では、新人スタッフの募集とトレーニングを担当。スタッフの指導を担当する店舗内のリーダーたちと一緒に、お客様に対するユニクロの考え方や店舗運営に必要な具体的なスキルの指導に取り組んでいます。「店長として日本で学んだことを生かして『ユニクロとはこういうブランドなんだ』ということをフランスのお客様に知ってほしい。スタッフと一緒に私も成長していきたいと思っています」



UNIQLO FRANCE S.A.S.  
ルヴァロア ソーウエスト店 フロア店長  
今井 彩加

大学時代に1年間、フランスに留学。卒業後、2011年3月に(株)ユニクロ入社。JR新大阪店店長などを経て、2012年4月から東京で研修。同年9月、UNIQLO FRANCE S.A.S.に赴任

FRL KOREA

韓国初のグローバル旗艦店店長に。オープンでフェアな姿勢に感動

韓国・ソウルで一番の繁華街にあるユニクロ明洞中央店は、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海、大阪、台北などに続く、世界8番目のグローバル旗艦店。グローバル旗艦店とは、ユニクロの最新ブランドコンセプトを世界に伝える情報発信基地の役割を果たす、まさにユニクロの「顔」です。

この初代店長を務めたのがスンウォン カン (Seungwon Kang) です。カンは学生時代、日本に留学してユニクロの存在を知り、卒業と同時に入社。超難関として知られる韓国の国家公務員試験にも合格し、考えた結果、ユニクロを選びました。「大きな目標に向かって全員が力を合わせて挑戦していく企業の姿勢に共感しました。将来、経営者になりたいと思っていたので、グローバルに展開し、成長しているユニクロならチャレンジできるのではないかと思いました」

カンは店長、スーパーバイザーとして目覚ましい成果を上げ、韓国では初めてのグローバル旗艦店店長に。「ニューヨークやパリ、ロンドンなどグローバル旗艦店のトップは本当に実力のある尊敬できる人ばかりです。努力して成果を出せば誰でもチャンスを得られる。オープンでフェアな姿勢に感動しました」

同店のオープンは大成功、その後も好調を続けています。「オープンの成功をスタッフと一緒に喜び、メディアで大きく報道されるなど社会的に認められたことが、経営者としてとてもうれしく思いました。経営者は一人では何もできません。お客様やスタッフのために自分は何ができるのか、常に考え、実現していくことが経営者の責任だと改めて実感しました」

今ではグローバル旗艦店も含めたエリアを統括するブロックリーダーとなったカンの夢は、より大きなフィールドで活躍する経営者になること。世界のどこでも、誰にでもチャンスがあり、成果がフェアに認められる。そういうファーストリテイリングの企業風土から、彼に続く経営人材が次々と誕生できるよう、私たちは世界中でチャレンジを続けます。



FRL KOREA CO., LTD.  
ブロックリーダー  
Seungwon Kang  
スンウォン カン

大学卒業後、2006年2月、韓国でユニクロを展開するFRL Korea CO., LTD.に入社。釜山店店長、スーパーバイザーなどを経て、2011年11月、世界で8番目のグローバル旗艦店、明洞中央店の店長に就任。2012年9月からソウル市中心部を統括するブロックリーダー

HELMUT LANG

良いアイデアとビジネスプランがあれば、誰でもそれにチャレンジできる

ジェーン クシュナー (Jane Kushner) の大学での専攻は心理学で、ファッション業界の経験はゼロ。デパートに勤めていた友人がたまたまセオリーに履歴書を送ってくれたのが縁で、この業界で働き始めました。「最初はセールスとマーケティングの違いもわかりませんでした」というクシュナーは、国内向けのセールスからスタート、少しずつ勉強し、まもなく国際部門の仕事をするようになりました。

2006年、セオリーがヘルムート・ラングを獲得したとき、キャリアアップをする絶好のチャンスと感じたクシュナー。自ら手を挙げ、新しい領域に挑戦しました。「この会社が素晴らしいのは、自分に良いアイデアがあり、ビジネス的に可能性があるならば、誰でもそれに挑戦できること。多くの会社では社内にもいくつも階層があってなかなか実現できないこともありますが、ここではそんなことはありません」

ヘルムート・ラングの主力はウィメンズとアクセサリー。しかしブランドの認知度はアメリカでもまだまだ十分ではありません。最近、クシュナーたちは新しいラインを立ち上げました。「やや低めのプライスゾーンで、よりベーシックなラインは既存のお客様だけでなく、新しいお客様にもアピールできるはず。メンズやバッグにも大きな市場があると思います」

2012年9月に初めての子どもを出産。仕事と家庭の両立はたいへんだけれども、必ず実現できるとクシュナーは考えています。「大きなチャレンジではありますが、適切な時間管理と権限委譲、業務の優先順位づけなどに努力すれば必ずできるはず。ここには素晴らしいチームと会社のサポートがあるので、心配していません」。グローバルブランドのマネジメントチームの一員として、クシュナーの可能性は大きく広がっています。



Helmut Lang New York LLC  
Vice President of Sales  
Jane Kushner  
ジェーン クシュナー

大学卒業後、2004年にセオリーに入社。海外セールス部門などを経て、2006年、セオリーによるヘルムート・ラングの買収と同時に移籍。2011年、セールス担当ヴァイスプレジデントに就任。現在、米国の国内販売および欧州地域のセールスを統括する

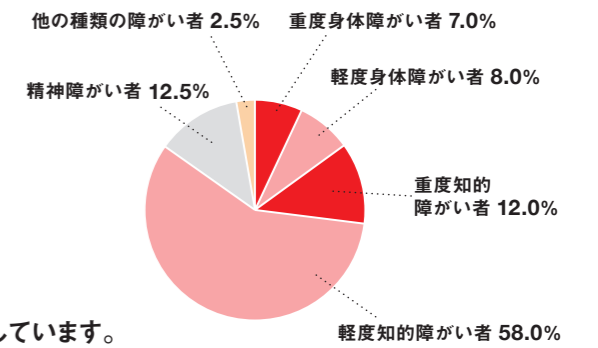
Our Employees — 2

さまざまな個性を生かし、チームワークで高い成果を上げる

ユニクロでは2001年から障がい者雇用に取り組んでおり、2011年には韓国にも広がり、ジーユーでも始まっています。今日も世界のさまざまな場所で、ファーストリテイリングの異なる個性を持つ多くの人と一緒に働き、新しい仕事にチャレンジしています。

●スタッフの障がいの種類 (国内グループ会社)

※採用している障がい者雇用スタッフ人数の割合



UNIQLO

プロ並みの洋裁の腕前を店舗の仕事で生かす

アニメやゲームなどの「聖地」として今や世界的な観光地となった「アキバ」。白井邦子が働くユニクロアトレ秋葉原1店はJR秋葉原駅の駅ビルのなかにあります。場所柄、売場は小さいのですが、お客様はひっきりなし。特に週末の店内にはぎやかで、白井が担当する補正(裾上げ)の業務は一日中、途切れることはありません。

白井は聴覚障がい、耳が聞こえません。そのため言葉もうまく発音できません。コミュニケーションは口話(口の形を読み取ること)と筆談が中心です。白井の趣味は洋裁や手芸。既に立派に成人した娘は3歳のときからバレエを習い、高校時代はコンクールで入選したほど。そのバレエの舞台衣装を縫うのはいつも白井です。娘の体に合わせて、何度も何度も仮縫いをしながら仕上げていきます。「お母さんの縫った衣装以外は着られない」という娘の言葉をずっと励みにしてきました。

店が忙しいので、ミシンのうまい白井は頼りになる人材です。この店で働いて1年、バレエの衣装で鍛えたミシンの腕前が、ユニクロの店舗でも存分に発揮されています。「自分の技術がお客様の役に立つのがたまらなくうれしい」と話す白井は、スタッフからの信頼感も抜群です。



(株)ユニクロ  
ユニクロ アトレ秋葉原1店  
白井 邦子  
(聴覚障がい)

g.u.

服が好き。ファッションの仕事がしたい

貝田哲朗がジーユーに入社したのは、今から2年半前。もともと服が大好きで、ファッション関係の仕事に就きたいと思っていたからです。「毎日仕事に行くのが楽しみ。出勤時に着ていく服は前の晩にすべて考えておきます。まずトップスを決めて、ボトムスを合わせ、最後に靴下でアクセントを付けます。靴下が好きで、つい買ってしまうので母にいつも怒られます」

午前8時15分に出勤し、まず店のパソコンの電源をオン。掃除をして、店に届く商品があれば荷受けの作業をします。商品をビニール袋から取り出し、ハンガーにかけ、まとめてラックに乗せて店頭。自分の仕事をこなすのはもちろん、「教え方がうまい」というのが周囲からの彼の評判。新しいスタッフに店内の清掃や品出し、ゴミ捨てなどの仕事を丁寧に教え、自らの仕事の合間にスタッフの仕事ぶりを確認します。「ジーユーの服は大好き。もっとファッションの勉強をしたい」と貝田は意欲的です。



(株)ジーユー  
ジーユー 京王八王子店  
貝田 哲朗  
(知的障がい)

UNIQLO SINGAPORE

多くの人に出会えるこの仕事がとても楽しい

「朝礼ですー、皆さん集まってくださいー」。オープン前の店内にもハammad シャイフービン サヒド (Muhammad Shaiful Bin Sahid) の声が響きます。それを合図にスタッフがレジ前に整列。店の一日は、いつもここから始まります。彼がユニクロに入社したのは、「もっと多くの人と一緒に働きたい」と思ったから。以前は障がいがある人を支援するためのカフェテリアで働いていました。楽しい職場でしたが、より多くの人と知り合い、もっと広い社会と触れてみたい。そう思ってユニクロの仕事に飛び込みました。

店舗では主に店内倉庫で商品を梱包から取り出し、ハンガーにかけたり、サイズ表示を取り付けたりといった仕事を担当しています。「お客様やスタッフ、多くの人に出会えるのでとても楽しい。新しい友達もたくさんできました」

シャイフーの将来の夢は、もっと勉強してマネジャーになること。持ち前のポジティブさで、彼なら次々と新しい仕事に挑戦していけるに違いありません。



UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.  
シンガポールユニクロ・313 @サマセット店  
Muhammad  
Shaiful Bin Sahid  
モハammad シャイフービン サヒド  
(知的障がい)



Customer Satisfaction

# 「お客様」に本当に良い服をお届けするために 一人ひとりが世界中のお客様の声を聞き、生かしていく

ファーストリテイリングは、世界中のお客様のご要望におこたえるために、世界中のお客様の声を聞き、そして、一人ひとりがその声を真摯に受け止め、常に改善や進化に挑戦し続けることが、CS (Customer Satisfaction : 顧客満足) 実現のための条件だと考えています。すべての従業員が、お客様の声を商品、売場、サービスなどに迅速に反映させていくために、全力で取り組んでいきます。

## お客様の声をダイレクトに反映

ユニクロおよびジーユーでは、お客様満足のさらなる向上を目指して、さまざまな方法でご意見を聞き取っています。具体的には、国内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、手紙、店頭で配布するハガキでいただいたお客様の声を、速やかに経営陣や各関連部署、店舗等に迅速にフィードバックし、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。

また、売場やサービスの改善に、よりダイレクトにお客様の声を反映させるためには、従業員一人ひとりの意識向上が大切です。そのために「お客様の声に真摯に耳を傾ける」、「クレームは自分たちへのフィードバックであり、ご指導していただいたもの」、「良い行動を共有しよう」という考え方を徹底しています。

さらに、商品開発にお客様の声を反映させていくことも、今後の重要な目標です。これまでもいくつかの事例はありましたが、まだ情報が不足していると考え、オンラインストアでご購入されたお客様にアンケートを実施。商品のサイズ感や機能、良かった点、改善点などをお聞きし、集約したデータを生産部やR&D (研究開発) 部にお客様の声としてリアルタイムに伝えています。

## 迅速な対応と未然に防ぐための工夫

特に商品に対するご不満については、お客様からいただいた貴重な言葉であることを全員が深く認識し、CS推進チームが独自にデータとして蓄積。同様のケースが連続して発生しないよう、いち早く把握できるようにしています。

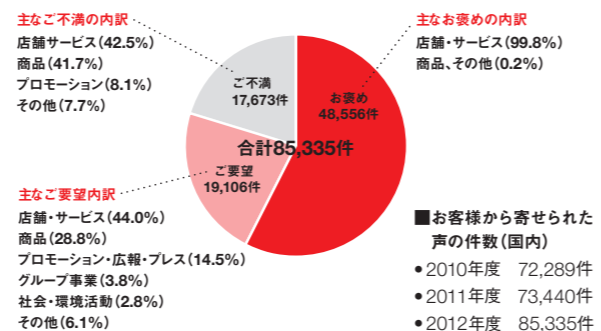
さらに、お客様からのクレームを未然に防ぐために、過去の経緯を調べることで、時期や商品などによって起きやす

いクレームやトラブルを予測。また全世界の店舗スタッフ向けに「CS改革ニュース」をメールで隔週配信して情報を共有し、さらなるサービス向上に努めています。

## 世界中のお客様の声を聞き、要望にこたえる

2011年より、海外のお客様の声を聞き取るための「CSウェブアンケート」を開発。各国のユニクロのウェブサイト、お客様に現地の言語で自由に入力いただいたご意見が日本のカスタマーセンターに集約される仕組みを構築したことで、世界中のお客様から率直なご意見やご要望を、リアルタイムでいただけるようになりました (33ページの円グラフ参照)。いただいたお客様の声は、国や地域別、店舗系や商品系などのカテゴリー別に集計し、各国の事業責任者など経営陣にフィードバック。各国それぞれの要望に合わせて現地が迅速におこたえするとともに、事例を各国に共有し、全世界の事業活動に生かしています。

### ●カスタマーセンター(電話、メール、手紙、店頭配布のハガキ)にお客様から寄せられた声(国内)



# お客様・従業員への責任

ファーストリテイリングは、販売活動や組織体制づくり、経営計画などについても、「お客様の立場に立脚」することを常に意識して取り組みます。また21の国や地域に駐在する従業員に対しても従業員満足度の継続的な向上を目指し、グローバルな視点で革新的な仕事をしていく人材育成に努めています。

## お客様に対する責任と方針

ファーストリテイリング(FR)は、商品、売場、サービス、コミュニケーションなど、販売に関わる活動についてはもちろん、組織体制づくりや経営計画、その他あらゆる経営施策についても、「お客様の立場に立脚」することを常に意識して取り組みます。

## FRの従業員に対する責任

FRは、働きやすい職場環境の実現と、従業員満足度の継続的な向上を目指しています。一人ひとりを尊重し、会社と個人がともに成長できるよう、さまざまな環境を整え、グローバルな視点で、革新的な仕事をしていく人材の育成に努めています。

## 障がい者雇用の推進

ユニクロは、2001年より「1店舗1人以上」を目標に、障がい者雇用に取り組んできました。障がいのある従業員を複数のスタッフでサポートするなど、店舗スタッフ同士のチームワーク向上にもつながっており、ジーユーや海外のユニクロでも、その取り組みは広がっています。FRは2011年4月に、企業グループ算定特例の要件をグループ各社で達成し、特例(※1)の認定を受けました。2012年度は国内で136名を採用、雇用率はグループ算定では2011年度の6.22%から6.43%となりました(※2)。

※1 企業グループ算定特例:「障害者雇用率制度」において、障がい者の雇用機会の確保(法定雇用率=1.8%)は企業

ごとに義務付けられているが、2009年4月より一定の要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適算できるようになった

※2 厚生労働省が2012年11月14日に発表した「平成24年障害者雇用状況の集計結果」によると、民間企業の雇用障がい者数は382,363.5人と過去最高を更新し、実雇用率は1.69%、法定雇用率達成企業の割合は46.8%であった(厚生労働省ホームページ掲載のプレスリリース参照)

## グローバルに活躍できる経営者の育成

「FR Management and Innovation Center (FRMIC)」は、参画者を世界中から選出し、経営人材育成を行う機関です。座学や研修による育成ではなく、事業成長を加速させる重要経営プロジェクトの実践や、FRグループで短期間に急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などを実施しています。今後は海外にも拠点を拡大し、経営人材育成を加速させていきます。

## 従業員が快適に効率良く働くために

FRでは、従業員が毎日快適に、コミュニケーションをと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の利点を生かしたオフィス環境づくりを推進しています。また、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。残業の多い部署や個人に対しては個別指導も実施しています。従業員の健康管理は、定期的に健康に関する情

報をメール配信したり、健康相談室も開設。メンタルヘルスに関しては、社外相談窓口を設置しています。また仕事とライフイベントの両立も支援し、会社と個人の継続的な成長を目指して、従業員が長期に働き続けられる制度も整えています。

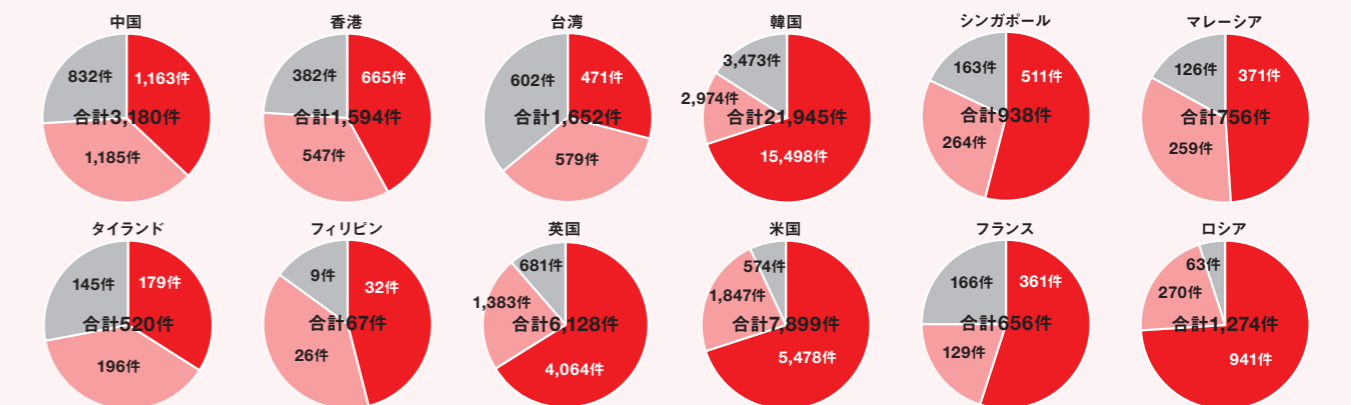
- 育児休暇取得者数
  - 正社員183名、それ以外407名
- 育児時短制度利用者数
  - 正社員144名、それ以外12名
- 介護休暇取得者数
  - 正社員6名、それ以外5名
- 介護時短制度利用者数
  - 0名

## 労働災害事故再発防止への取り組み

FRは、通勤時や業務中などにけがや事故がないよう、従業員への注意喚起を行っています。業務中の事故は、店舗内において、補正作業に使用するマシンによるものや、脚立使用時によるものなどが多く発生しています。事故が発生した場合、その原因についての報告書を提出し、原因の把握と必要に応じて改善を行うなど、適切な対応を実施。また事故事例や改善事例などを共有することで、定期的な注意喚起を行い、再発防止に努めています。

- 労働災害事故件数
  - 2010年度 391件
  - 2011年度 369件
  - 2012年度 323件

### ●カスタマーセンター(CSウェブアンケート、店頭アンケート)にお客様から寄せられた声(国や地域別)



# Challenge 4

環境 / Environment



## ステークホルダーと連携・協働しながら 環境負荷削減に挑む

ファーストリテイリングは、SPAとして服の企画から生産、物流、販売、さらにリサイクルにいたるまで、すべてのプロセスを一貫して管理しています。そうしたサプライチェーン全体をとらえて発生する環境への負荷を深く認識し、それらの削減に取り組むことが、衣料の生産や販売に携わる事業者としての責任であると考えています。



### Environmental Activities SPA すべてのプロセスで 環境負荷低減に取り組む

服の企画から生産、物流、販売、さらにリサイクルにいたるまで、SPA すべてのプロセスを通して発生する環境への負荷を深く認識し、積極的に環境負荷の低減に取り組むことが、私たちの責任だと考えています。

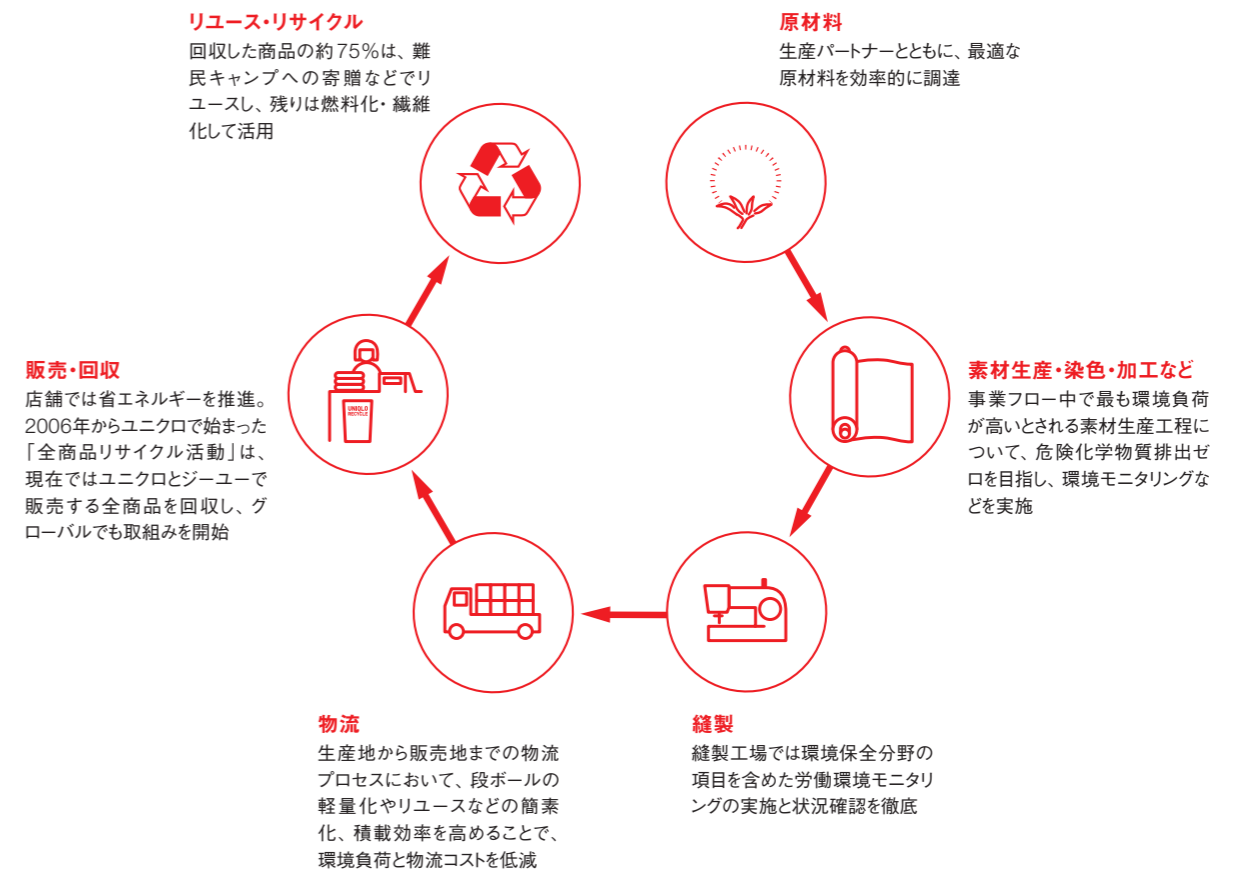
#### ファーストリテイリングの環境に対する考え方

天然・化学繊維の栽培・製造から、商品の廃棄まで。ファーストリテイリング (FR) は、すべての過程において環境影響を正確に把握し、資源を無駄にしない、無駄なもの・有害なものを出さない服づくりを目指します。事業活動のなかでも特に環境影響の大きい「商品の生産工程」から重点的に取り組み、環境負荷を削減します。また、環境問題

の解決に向けて、お客様・地域社会・従業員とともに、広がりを生む取り組みを行います。

FRでは、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC) (19ページ参照)」を制定し、2004年から、環境保護に関する項目を含む労働環境モニタリングを縫製工場に実施しています。さらに2010年からは、その前段階の素材工場に対して独自の環境基準による環境モニタリングを開始しています。

#### ●服づくりのライフサイクルにおける環境対応



Environmental Monitoring

## 「素材工場向け環境基準」にもとづき 継続的に環境モニタリングと負荷削減を推進

すべてのプロセスにおける環境への負荷を削減するため、直接のパートナー工場である縫製工場だけではなく、その前段階の素材工場に対しても、環境モニタリングを実施。「2015年までに遵守率 100%」を目標に、外部専門機関とともに、モニタリングと改善指導を強化しています。

### 素材工場の環境モニタリング

2010年に作成した「素材工場向け環境基準」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ています。この基準にもとづき、外部専門機関が工場をモニタリングし、ファーストリテイリング（FR）が結果を工場にフィードバック。工場は、合意した期間内で改善に取り組み、FRのCSR部従業員がその進捗を確認し、必要に応じてアドバイスを提供します。

2010年6月から2011年3月にかけて、ユニクロに素材を提供している75工場に対して初回のモニタリングを実施。2011年から2012年にかけて、そのうちの17工場に対してフォローアップモニタリングを行いました。問題があった工場に対しては、2011年9月から2012年8月にかけて、専門機関とともに2工場への工場現場での研修と、6工場へのグループセミナーを提供し、問題と解決方法の情報共有を徹底しました。

今後の目標は、「2015年までに遵守率 100%」にすること。化学物質管理、廃棄物管理、従業員の健康安全については重点項目として、特に改善指導を強化していきます。さ

らに、素材工場のエネルギー・水使用量把握、環境NGOとのエンゲージメントによる課題解決、問題のある全工場でのトレーニング提供、全ブランドへのモニタリング拡大などに取り組んでいきます。

### 環境モニタリングの改善事例

- 作業環境測定や健康診断の受診（中国）  
法律では、化学物質を扱う、騒音が発生するなどの工程で、有害物質や騒音の測定を行うこと、従業員が職業病の健康診断を受診することが定められているが、ある工場では従業員が通常の健康診断しか受診していなかった。FRのCSR部従業員は、具体的な対応手順（測定・健康診断の資格を持つ当局に問い合わせるなど）について情報を提供し、測定結果・健康診断結果を受領し、確認。フォローアップモニタリングでも改善を確認した。
- 化学物質保管・使用場所整備（中国）  
化学物質の保管・使用場所に取扱説明書が掲示されていなかったため、工場の従業員が理解できる言語で必要な内容をわかりやすく掲示した他、化学物質の流出防止の受け皿と、緊急時に眼や体を洗浄するためのシャワーを設置。フォローアップモニタリングでも改善を確認した。
- 廃棄物分別の徹底（中国）  
段ボールなどの一般廃棄物と廃染料などの廃棄物が工場内に分別されずに保管されていた他、染色不良のため廃棄となった布が屋外に捨てられていた。FRは、廃棄物については分別を徹底する他、保管場所を屋内に確保するよう工場に指導し、改善を確認した。

### ●「素材工場向け環境基準」遵守状況（2012年8月末時点、初回モニタリング実施75工場のうち継続供給先60工場）

カテゴリー	遵守率	改善確認項目事例
環境管理体制	88%	●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	48%	●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	45%	●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	87%	●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	50%	●保護器具(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

## 危険化学物質の排出撲滅に向けて 徹底した管理・取組みを実施

2012年に「化学物質管理基準」を改定し、改定基準にもとづく危険化学物質の含有検査を開始しました。衣料業界におけるリーダーとして、環境負荷の問題についてリーダーシップを発揮し、取引先の皆さまともに対応を進めていきます。

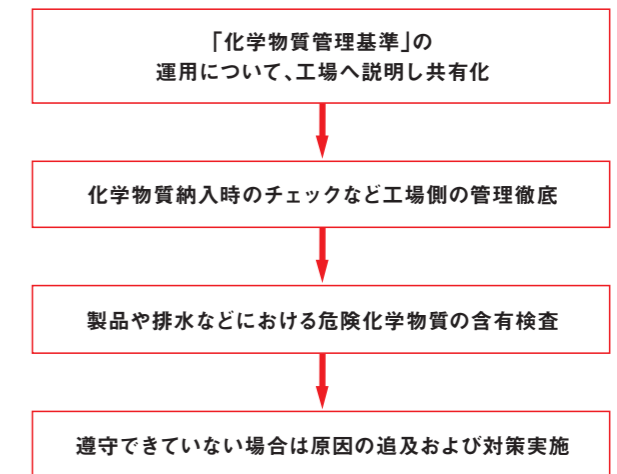
### 危険化学物質排出ゼロに向けた取組み

FRでは、予防原則にもとづき、ライフサイクル全般にわたる危険化学物質の排出がゼロになるよう取組みを進めていきます。その一環として、2012年に、販売国すべての安全基準のうち最も厳しい基準に合わせて作成している「化学物質管理基準」を改定し、取引先への説明会を開催しました。

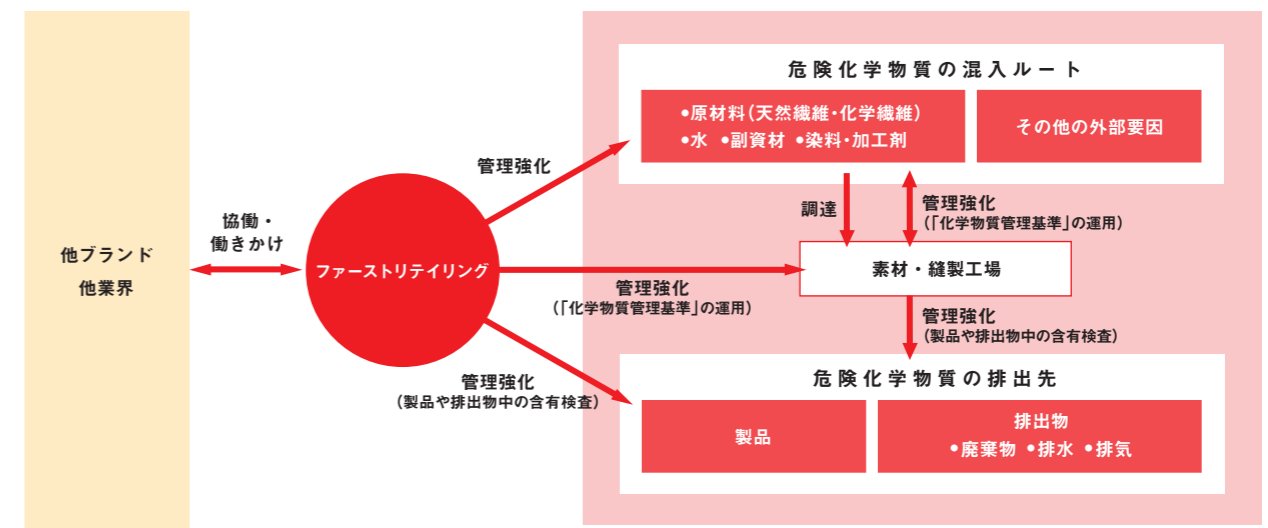
製品については、2012年9月から改定後の基準にもとづき危険化学物質の含有検査を開始しています。排水については、2012年中にパイロット検査を実施し、プログラムを修正し、本検査を開始する予定です（2012年8月時点で4件実施済み）。

2013年以降は、副資材などの検査も開始。検査の結果にもとづき、生産工程で使用する原材料や化学物質などの他に危険化学物質が混入する可能性について、調査を実施します。

### ●「化学物質管理基準」運用の流れ



### ●危険化学物質排出ゼロに向けた取組み概念図



## 環境への責任

ファーストリテイリングは、環境に関する法令を遵守し、国際社会が抱える課題や地球環境にも留意した行動を心がけます。企業として環境負荷を最小限に抑えるためにまずできることは、経営の効率化と働き、無駄な業務を行っていないか、最小限の資源で最大の付加価値を提供するためにはどうしたら良いかを常に考えて行動しています。

### 環境に対する考え方

ファーストリテイリング (FR) は、SPA として服の企画から生産、物流、販売、さらにリサイクルにいたるまで、すべてのプロセスを一貫して管理し、さまざまな工程での環境負荷低減を図っています。

また 2006 年よりユニクロで開始し、現在ではユニクロとジーユーで実施している「全商品リサイクル活動」のように、本業を通じて、お客様と一緒に取り組める、本当に効果が実感できる活動も継続して推進していきます。

### 商品における環境配慮 A

ヒートテックやドライなど、最先端の素材を使用する衣服を提供することで、人々は温かさや、涼しさを感じることができます。それはすなわち、衣服を通じて人々の快適な暮らしに貢献することであり、そういった商品を開発し、提供していくことも、環境への配慮だと考えています。



いるジーユーなどについては、商品の安定供給を踏まえた効率良い物流フローを構築することが課題です。

一方、商品を梱包する箱については、2006 年より商品配送用段ボール箱の重量を見直し、15% の軽量化を図ることでコストと資材の削減を目指しています。また商品の箱詰め方法の工夫によって、一つの段ボール箱に入れる商品の点数を増やし、全体の箱の数量を減らす取組みも、引き続き実施しています。

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、倉庫から店舗へと配送する際に再利用するよう努めています。また、段ボール箱の再利用促進のため、工場から倉庫へ出荷する際の箱のサイズを統一するなどの取組みも行っており、年々、使用する箱の数は減少しています。こうした取組みによって、現在、同じ種類の商品の色・サイズ違い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、工場出荷時に使用する商品の梱包材については、可能な限り減らすなど、省資源の取組みも行っています。

### ●省資源の取組み事例



フланネルシャツの梱包時の箱を廃止



ソックスの梱包をビニール袋から紙帯に変更

こういったオフィスでの効率的な業務を考え、メーカーと共同で開発したプリンターを導入。いつでもどこでも必要ときに自分の印刷ジョブを出力できるプリンタになり、また無駄な出力も減らすようになりました。ファクスについても同様で、ペーパーレス化も進めています。

またグローバル化に伴い、各国事業を支えるサーバ群を一つに統合することで、スピーディな新規国出店を実現することに加え、効率化、コスト削減、電力使用量の削減を実現。今年度各国のユニクロ事業は統合が完了し (ロシアは 2013 年度)、2013 年度にはジーユーの統合完了と、その他グループブランドの統合に着手します。

### 店舗での省エネ・省資源活動 E

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、電力使用量などの削減を徹底的にチェックしています。店舗における電力使用量は、照明が約 6 割、エアコンが約 4 割となっているため、それぞれについて、使用量削減の取組みを進めています。

エアコンについては、設定した時間にエアコンのスイッチが切れるなど、温度設定管理などを行うエアコンコントローラーをメーカーと共同で開発。国内ユニクロの全ロードサイド店に導入が完了しています。

一方、照明については、準備時間帯の照明は営業時間帯の 60% 減として照明量の調節をするなど、節電も心がけています。

照明器具の LED 化は、まず、国内ユニクロのロードサイドの看板について、導入を始めました。今後は、新店や、既存店の器具交換のタイミングで順次 LED に交換していく予定です。

店内の照明については、演出照明の LED 器具は内容もコストも要望にかなったものになってきており、ユニクロやジーユーにおいて、その導入を検討しています。また間接照明についてはユニクロ銀座店にて LED 化のトライアルを実施しており、2013 年春頃からユニクロやジーユーの新店で導入予定です。

### オフィスでの省エネ・省資源活動 D

FR の本部は固定席ではなく、グループアドレス制を導入したオフィスです。部署変更や人員増などに伴うレイアウト変更時に発生しやすい、備品や資源の無駄を省き、従業員がオフィスを自由に動き、コミュニケーションがとりやすい場面にしています。



ロードサイド店舗の LED 看板



ユニクロ銀座店の LED 間接照明



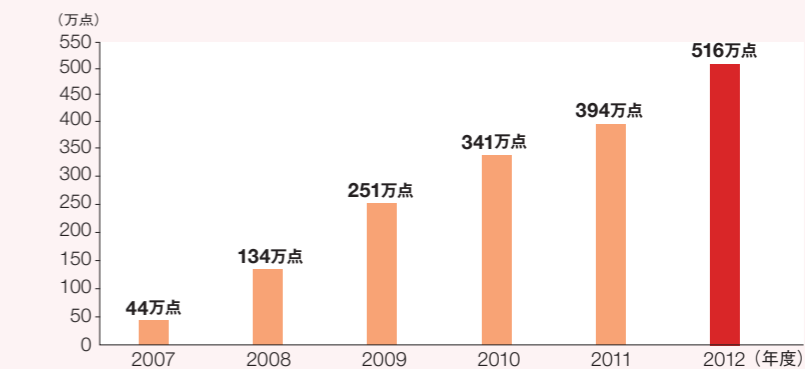
リサイクル回収ボックス

### リサイクル活動と廃棄物削減 F

ユニクロとジーユー全店では、お客様からご不要となった衣料をお預かりし、リユース・リサイクルする活動を実施。回収地域は、日本、韓国、英国、米国、フランス、シンガポールに加え、2012 年 3 月からは、上海、香港、台湾でも始めました (詳細は 21 ~ 23 ページ参照)。

また、店舗から出る廃棄物の 99% が、納入される商品を梱包していた段ボール箱とビニール袋です。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できており、資源を有効活用できるものはリサイクルへまわし、毎月それらの報告も受けています。今後は、残りの店舗についても、自社回収ならびに回収状況把握を推進していきます。

### ●「全商品リサイクル活動」回収点数推移



### ●資源有効リサイクルフロー (段ボール箱、紙ゴミの場合)



### ●事業活動に伴う環境負荷

In エネルギーや原材料の投入	事業活動に伴う環境負荷			
	D 本部オフィス	縫製工場	国内物流	店舗
エネルギー燃料など	電力使用量 5,489,456 kWh ガス使用量 7,452 m <sup>3</sup> 水道使用量 12,842 t	エネルギー使用量 (熱量) 2,261,971 GJ 電力 131,489,409 kWh LPG 193,135 kg 天然ガス 16,489,284 m <sup>3</sup> 重油 166,650 t 軽油 2,176,934 t ガソリン 191,577 t 石炭 27,306,667 kg 蒸気 75,276 t 水使用量 6,363,545 t	国内物流 エネルギー使用量 (熱量) 202,816 GJ	電力使用量 150,416,928 kWh 都市ガス使用量 1,221,555 m <sup>3</sup> LPガス使用量 1,246,908 m <sup>3</sup>
資材など			容器包装 4,482 t (※1)	
Out CO <sub>2</sub> や廃棄物の排出	事業活動に伴う環境負荷			
	D 本部オフィス	縫製工場	国内物流	店舗
CO <sub>2</sub> 排出	CO <sub>2</sub> 排出量 (電力、ガス) 3,576 t-CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> 排出量 243,201 t-CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> 排出量 (電力) 13,889 t-CO <sub>2</sub> (※1) CO <sub>2</sub> 排出量 (ガス) 10,953 t-CO <sub>2</sub> (※1)	CO <sub>2</sub> 排出量 (電力) 78,887 t-CO <sub>2</sub> (※1) CO <sub>2</sub> 排出量 (ガス) 10,953 t-CO <sub>2</sub> (※1)
廃棄物・リサイクル	可燃物排出量 (紙くず等) 81 t 不燃物等排出量 (廃プラスチック等) 12 t		店舗 一般廃棄物排出量 30,484 t (※1)	お客様 全商品リサイクル活動でご提供いただいた商品 539 t (※2)

※原則、2012 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 2011 年 4 月～2012 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 ※1 国内ユニクロのみの数値 ※2 2012 年 8 月末までに回収物選別所に届いた商品が対象

# 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

### ユニクロ事業



株式会社ユニクロ  
取締役  
大竹 直樹

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理念を体現する実績を、日本で明確につくり出すことが私たちのミッションです。活動の柱は「全商品リサイクル活動」。全店舗の全スタッフがお客様に働きかけることができる取組みであり、全員が経営意識を持つことができます。また、活動を通じてお客様に世界の課題を知ってもらうことも大切です。そのなかでも特に子どもたちに対しては、全国の店長やスーパーバイザーなど約1,000名が各地域の学校と協働し、出張授業の実施を目指します。活動に共感する人が増え、社会を良い方向に変えていくことが最大の目標です。



UNIQLO TAIWAN LTD.  
COO  
滝 寛志

経済環境が良くない台湾では、雇用が重要な社会課題です。ユニクロは初出店から2年連続で、雇用創出に貢献した企業として「創造就業貢献賞」を受賞し、大きな社会的責任を求められる企業になりました。今後も台湾社会から認められるために、事業とともにCSR活動にも積極的に取り組みます。障がい者雇用は、現在も台湾の基準は満たしていますが、さらに雇用を増やし1店舗1名を実現します。「全商品リサイクル活動」は、従業員へのさらなる理解促進や、社内浸透を徹底。従業員が活動をお客様に伝えることで、企業姿勢とともに社会に発信していきます。



UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.  
Co-CEO  
UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.  
CEO  
小野口 悟

シンガポールやマレーシアにおいて、現地の政府や行政機関とともに障がい者雇用を積極的に進めています。シンガポールでは「全商品リサイクル活動」も推進し、スペシャルオリンピックスシンガポールへの支援も決まりました。このような取組みはこちらの地域社会にとっては斬新であり、非常に歓迎されているため、浸透は早いと思います。社会貢献は言葉だけでなく、スタッフ自身が体験し、行動で表すことに意味があります。本来のビジネスに裏打ちされた、現地社会への貢献を追求し、さらに、今後は自分たちの活動を社会に発信していきたいと考えています。



FAST RETAILING PHILIPPINES, Inc.  
COO  
久保田 勝美

フィリピンはユニクロが事業展開している国・地域では、平均所得が最も低い国でありながら、人々が助け合うことが極めて一般的な社会です。このため、この国の事業を成長させていくためにはCSR活動は不可欠です。出生率が高く子どもがとても多いのですが、十分に教育が受けられない、不十分な衛生面などの課題があるため、これから教育や学校など、子どもにフォーカスしたCSR活動に取り組んでいきます。既にフィリピンでは一般的である障がい者雇用は今春から開始予定。「全商品リサイクル活動」については、出店拡大に伴い、早期に取組みを開始します。



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

中国は制度や意識、地域による違いなど、多様な課題と側面を持つ社会であり、CSR活動においても実情に即した展開が求められます。中国の社会に認められ、人々の生活のなかでユニクロの存在意義が表現できる活動をしていくために、まず私たち経営者が全社的な仕組みづくりを強力に推進します。さらに重要なのが人材育成。中国の事情をよく理解したうえで世界での活動も理解し、中国と世界をどう結び付けていくかを考えて行動できる人材を育成します。一方、香港はCSRに対する意識がもともと高く、既に開始した「全商品リサイクル活動」について、障がい者雇用の取組みも早期にスタートしたいと考えています。



FRL KOREA CO., LTD.  
Co-CEO  
Sungsoo Ahn  
ソン スアン

持続的な成長のためには、まず韓国のお客様から信頼される、尊敬される企業であることが何よりも大切であり、CSR活動はNo.1ブランドになるために最も大切なことの一つだと考えています。韓国の社会は寄付活動に加え経済的なことだけでなく、「真情(まごころ)」を持ち、かつ継続的な活動が求められています。まずは「全商品リサイクル活動」と障がい者雇用を中心に、スペシャルオリンピックス韓国への支援も含めて、さらなる成果をあげていきます。



UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED  
COO  
西村 隆寛

タイの社会は「人助け」の精神が高く、社会貢献活動が目される国です。まだ事業自体が立ち上がったばかりですが、ファーストリテイリング全体でコミットメントしているCSR活動を確実に進め、ユニクロ自体を知っていただくために「全商品リサイクル活動」については早期に取り組みます。また経済的条件から学業に専念できない将来有望な大学生を支援するために、2012年11月から奨学金付きのインターンシップを開始。単なる奨学金給付という金銭支援だけでなく、実際にユニクロ店舗でアルバイトをするという自活・実社会を学ぶ場も提供しています。



UNIQLO (U.K.) LTD.  
CEO  
桑原 尚郎

英国でも失業が大きな社会課題です。特に若年層は正社員・パートタイマー問わず非常に厳しい環境に直面しており、まずはビジネスでより多くの雇用を創出することが最大の貢献になると考えています。同時に、CSRに対する高い認識も不可欠です。元来英国では、社会的に弱い立場の人々に対する意識が高く、社会に貢献できない企業、不誠実な企業は職場としても選ばれないばかりか、お客様からも受け入れられません。今後お客様と従業員がともに取り組めるローカルに根ざしたCSR活動を創出し、展開していきます。

### ユニクロ事業



FAST RETAILING USA, Inc.  
CEO  
小竹 伸

CSRに関して非常に盛んな国ですが、アメリカは貧富の差も激しく、さまざまな社会課題を抱えているため、国内の課題に対応する活動が求められています。まずは、2012年10月末に東海岸を直撃したハリケーン「サンディ」の被災地支援です。ヒートテックを10万枚、ウルトラライトダウン1万枚を寄付しましたが、ただ単に寄付をして終わりではなく、10週間にわたって毎週従業員がお客様とともにボランティアとして被災地に行き、政府の団体とも連携しながら、直接配布を実施しました。これを端緒に、さらにアメリカの地域に密着したCSR活動を考案し、展開していきます。

### ユニクロ事業



LIMITED LIABILITY COMPANY UNIQLO (RUS)  
COO  
守川 卓

ロシアでは資本主義経済への移行後、貧困や教育の格差が大きな課題となっています。同時に、政府の対応や社会貢献活動における不透明性が市民の信頼を失っており、企業が中心となり社会を変えていく必要があります。ユニクロは、高品質の衣料が乏しいロシア市場で事業を拡大することにより、服を通じて豊かな暮らしを提供し、雇用創出に貢献します。次に、募金や基金を通じて、社会課題である貧困や教育に資する施設や教育機会を設けます。そして報告活動も重視し、企業活動の透明性を理解してもらい、国民の信用を得ることで、社会を変えて行く原動力になっていきます。

### セオリー事業



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

米国、特にニューヨークシティでは、衣料製造業の雇用減少が大きな社会的課題になっています。私は、衣料業界が以前のような繁栄を取り戻すことができると信じ、非営利の基金を立ち上げる取組みを開始しました。セオリー、他の衣料企業、そして私自身が資金を拠出し、2月1日までにUS100万ドルを集め、さらにニューヨークシティからも同額を提供いただきます。この合計US200万ドルの基金を通じて、製造施設の最新化や従業員の雇用条件の改善、技術訓練に使うための無利子のローンを提供していく予定です。こうした取組みにより、アメリカのデザイナーたちが最新設備のなかでコラボレーションし、イノベーションを起こすことを願っています。

### コントワー・デ・コトニエ事業



CREATIONS NELSON S.A.S.  
CEO  
Elisabeth Cunin  
エリザベト クニン

コントワー・デ・コトニエは、商品リサイクル活動や、母と娘に関わるさまざまな慈善活動を毎年実施しています。またギフトカード購入ごとに1ユーロを赤十字に寄付する活動を行っており、この活動を通じて寄付はすでに日常活動になっています。今後はこうした活動に加え、女性の支援、教育や訓練などのための、女性団体とのパートナーシップを計画しており、従業員一人ひとりが主体的に関わり、多くのお客様にも積極的にご参加いただけるように進めていきます。



UNIQLO FRANCE S.A.S.  
COO  
真田 秀信

ヨーロッパでは、日常の生活のなかで貧困などの社会課題に触れる機会も多く、市民それぞれが、社会貢献活動に対して非常に高い意識を持っています。そして企業もビジネスを通じた社会貢献活動を実施しなければ、ヨーロッパで歓迎される企業にはなりません。つまりCSR活動も会社の成長と合わせて成長させていく必要があります。そのためには、引き続き従業員にきちんとした考え方や活動を伝え、全員が誇りを持って働ける企業にしていかなければならないと考えています。

### ジーユー事業



株式会社ジーユー  
CEO  
楠木 治

CSRは、より意識すべきですが、特別なことではないです。まず何よりも、本業をすべて正しく行うことによって初めて、収益を上げ、お客様や社会に価値を還元でき、存在を認められます。そして、従業員の労働環境やキャリア、ダイバーシティ、生産地の雇用と産業創出など、すべて「正しいやり方」で働くことが大切です。「全商品リサイクル活動」は、服を売ることといわば車の両輪で非常に大切であり、ユニクロとともにジーユーも「新しいライフスタイル」として提案していきたいと思っています。



株式会社リンク・セオリー  
ジャパン  
CEO  
畑 誠

企業である限り、社会から存在を認められなければならない。そのためにはビジネスだけでなく、CSR活動は不可欠です。これまで、セオリーとして乳がん撲滅キャンペーンや貧困層への支援としてのホワイトバンド活動など、さまざまなチャリティ活動を中心に行ってきましたが、今後は「今を生きる大人の女性」への支援を中心に取り組みます。同時にビジネスの重要な要素である以上、従業員がやりたいと思うCSR活動であることが大切です。従業員の提案に敏感に反応し、お客様と共有していくような活動を実施します。

### プリンセス タム・タム事業



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

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す。CSR活動においても特に女性たちの力になりたいという思いが強く、パートナー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行っています。2013年からは活動を拡充し、女子の教育支援とその母親たちを助ける活動を行います。そこに、従業員とお客様が関わる予定です。人々にとって本当に価値を生み出すプロジェクトにしていきたいです。

# 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、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) を採用することで、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、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部門担当責任者が務め、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。2012年度は4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。2012年度は12回開催。

### ■企業取引倫理委員会

CSR部責任者を委員長とする、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。2012年度は16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、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。法律上誓約書にサインできないフランスを除き、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)。相談窓口は、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。定期的で開催される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上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。

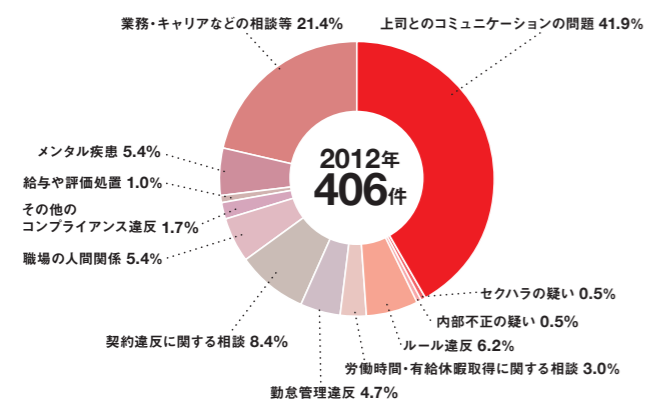
### ■ホットライン相談件数 (国内グループ会社)

- 2010年度 465件
- 2011年度 393件
- 2012年度 406件

### ■ホットライン相談件数 (海外グループ会社)

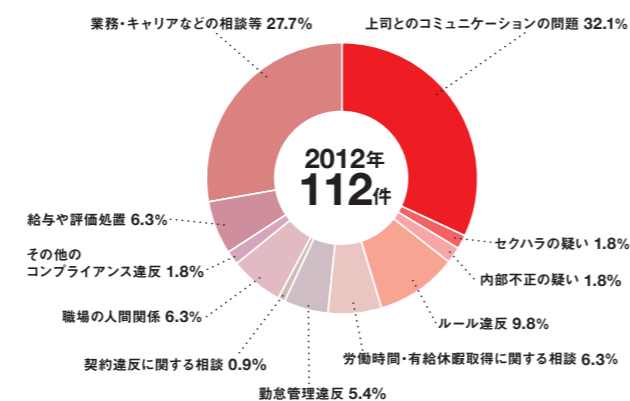
- 2012年度 112件

●2012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)



※数字は国内グループ会社の合計

●2012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)



※数字は海外グループ会社 (FR、ユニクロ、セオリー) の合計

# ファーストリテイリンググループの概要

FR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、世界市場での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。

## 会社概要 (2012年8月31日現在)

### 商号

株式会社ファーストリテイリング  
FAST RETAILING CO., LTD.

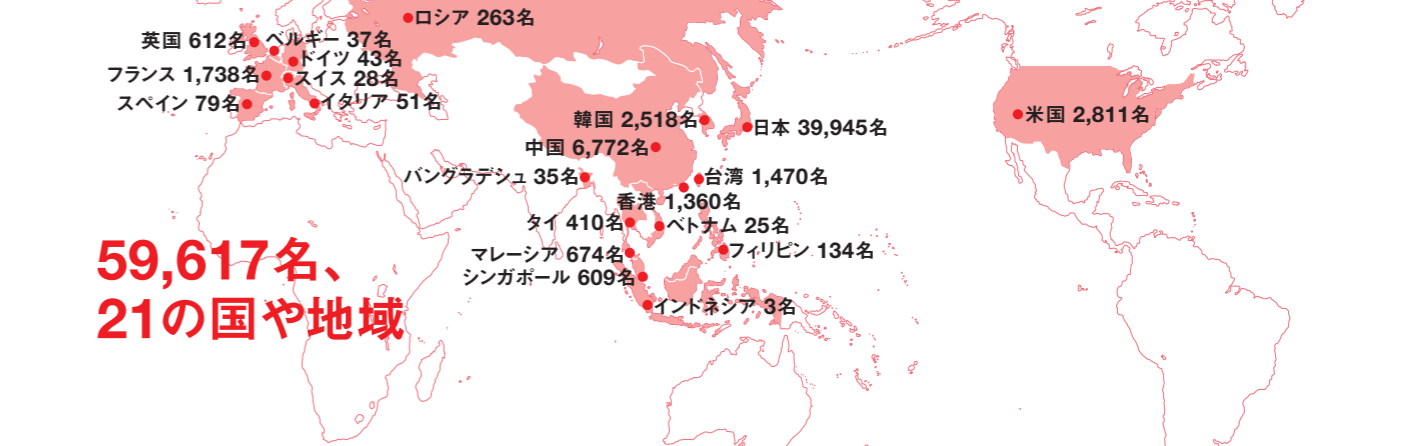
### 設立

1963年5月1日  
〒754-0894 山口県山口市佐山717番地1

### 本社所在地

〒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

## ●FRグループの国・地域別従業員数



59,617名、  
21の国や地域

## 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 2013」

FR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  
2011年9月1日から2012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  
2013年1月 (次回2014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/](http://www.fastretailing.com/jp/csr/)  
株式会社ユニクロ「CSR」 [www.uniqlo.com/jp/csr/](http://www.uniqlo.com/jp/csr/)  
Grameen UNIQLO (グラミンユニクロ) [www.grameenuniqlo.com](http://www.grameenuniqlo.com)

### ■「服のチカラ」

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)。 [www.uniqlo.com/power\\_of\\_clothes/](http://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、お客様へ積極的に伝えられています。

### ■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。

お問い合わせ先  
株式会社ファーストリテイリング CSR部  
FR\_G\_frgcsr@fastretailing.com



### 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・経営戦略に基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基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すようお願いいたします。





**FAST RETAILING**

株式会社ファーストリテイリング  
[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)