



# 「服」の事業を通じて世界を良い方向に変えていく それが私たちのCSRです



株式会社ファーストリテイリング  
代表取締役会長兼社長

柳井 正

## 世界の誰もが自己実現できる社会に

Global is Local, Local is Global.

(グローバルはローカルであり、ローカルはグローバルである)

世界はグローバル化、デジタル化が急速に進み、すでに事実上、あらゆる情報は私たちの掌の上にあります。世界中の人々が自分の隣にいるのと同じで、個人と個人がダイレクトにつながる。そういう世の中になりました。人は世界のどこで生まれても、世界のどこにいても、自分のいる場所が世界の中心になり、そこで自己実現ができるようになります。それがまさに「グローバルはローカルであり、ローカルはグローバルである」ということです。

いい方を変えると、世界のどこで何が起きても、もう他人ごとでは済みません。世界で起きるすべての問題、あらゆる変化が、すべて自分に影響してきます。たとえば、バングラデシュで縫製工場のビルが崩壊して1,000名以上の方が犠牲になった、ある国のベンチャー企業が画期的な新製品を開発した、南米で天候不順により作物の価格が値上がりした——。こういった情報が瞬時に世界を駆けめぐり、それらはすべて私たち一人ひとりの生活に直接影響する。そういう時代です。

## ミッションを核に世界とつながる

世界はすべてつながっています。私たちが生きていくことができるのは、世界中のたくさんの人々のおかげです。その現実を認識する必要があります。そして自分以外の他の人々の生活がもっと良くなるように、責任をもって行動すべきです。私たちには、

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

というミッションがあります。それが核にあるからこそ世界中の人々とつながることができます。その結果として利益を上げ、そこにかかわる一人ひとりの個人がチャンスを得て、人間として成長していく。そういう環境を提供できる会社をつくらうとしています。これが私たちの目指すCSRです。

企業としてのこうした価値観に立って、私たちは具体的に次のような課題に取り組んでいきます。

## あらゆる差別をなくす経営、人権の尊重

私たちは経営理念で「あらゆる差別をなくす経営」を謳っています。個人の成長と幸せの実現のため、「人権の尊重」に重きを置いた経営を行います。お客様の不要になった服を回収し、UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）やNGOとの協働のもと、服を必要とする人に届ける「全商品リサイクル活動」も、私たちが考える人権の尊重です。また、障がい者雇用は2014年8月末現在、世界12の国と地域で1,372名に達し、日本国内での雇用率は6.36%と大手企業のなかではトップの実績を挙げています。社内では、女性やさまざまな国籍の従業員にとって働きやすい環境の実現、個性を活かすダイバーシティ促進、グローバルな人材活用などに積極的に取り組んでいます。

## 個々の従業員が成長し、自信と誇りをもつ 「新しい個店経営」

私はファーストリテイリング（FR）を従業員が主役の会社になりたいと考えています。社会のなかで強い立場に立つ人は常に少数です。そうではない多くの人々にもさまざまなビジネスチャンスや自己実現の機会を提供することが企業の責任です。雇用を増やし、日々の仕事を通じて従業員の能力を高め、地域社会に貢献できる新しい個店経営のあり方をつくり出す。誰もが「自分は社会の役に立っている」という自信をもち、勇気をもって次の一歩を踏み出せる環境が大切です。

そのために日本国内では、地域における職場体験の受け入れ、地域正社員の登用・採用を積極的に進めているほか、日本以外では障がいのある方々などの「お買いもの体験」イベント、知的障がいのある方々のスポーツの祭典、スペシャルオリンピックスの支援など、事業活動を通じた地域貢献をより強く推進していきます。「服」を通じて社会を変えていくというミッションに従業員が誇りをもって取り組む環境を構築します。

## 原材料の供給源まで自身で確かめる 「責任ある調達」

近年、バングラデシュで発生した工場火災やビル崩壊など、胸の痛む事故が相次いでいます。サプライチェーンにおける労働環境や製品の安全は絶対に確保しなければなりません。そのためにすべてのパートナーと力を合わせ、生産プロセスへの関与をさらに強めるとともに、労働環境モニタリングの徹底などにより、児童労働や強制労働の防止、適正な賃金の支払い、労働時間の管理などを通じて、働く人々の安全や健康を守ります。またカシミアやコットン、ウールなどの原材料の安全性、合法性を供給源までさかのぼって私たち自身で確認しています。積極的な姿勢で「責任ある調達」を実現し、より安全かつ効率的なサプライチェーンを構築していきます。

環境への取り組みも重要です。企業に対する社会の要求はますます厳しくなっています。環境に対して自らの事業が与える影響を正確に認識し、最も負荷が少ない形で事業を進めることが必要です。素材工場の「環境モニタリング」や危険化学物質排出ゼロに向けた取り組みなどを通じて環境負荷の低減を徹底し、2020年1月までに商品のライフサイクル全般において危険化学物質の排出ゼロを目指します。同時にお客様が求める環境配慮型の商品開発にもチャレンジしていきます。

## 社会・地球の持続可能な発展に貢献する

環境への取り組みも重要です。企業に対する社会の要求はますます厳しくなっています。環境に対して自らの事業が与える影響を正確に認識し、最も負荷が少ない形で事業を進めることが必要です。素材工場の「環境モニタリング」や危険化学物質排出ゼロに向けた取り組みなどを通じて環境負荷の低減を徹底し、2020年1月までに商品のライフサイクル全般において危険化学物質の排出ゼロを目指します。同時にお客様が求める環境配慮型の商品開発にもチャレンジしていきます。

## 社会の声に謙虚に耳を傾けるオープンな経営

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ることは、企業活動の基本です。私たちは企業倫理を常に重視し、あらゆる活動を誠実に進めます。チェック&バランスの行き届いた経営体制を構築し、公正で健全なコーポレート・ガバナンスを確立します。常にステークホルダーとの対話を心がけ、オープンな姿勢で社会の声に謙虚に耳を傾け、改めるべき部分は迷わずに改める。そういう姿勢を堅持していきます。企業としての説明責任を果たし、透明性の高いグローバルな経営を推進します。

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」。これが私たちのステートメントです。世界をより良い方向に変えていくために、これからも果敢なチャレンジを続けます。

2014年8月

## FAST RETAILING WAY (ファーストリテイリンググループ企業理念)

### Statement ステートメント

# 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

### Mission ファーストリテイリンググループのミッション

ファーストリテイリンググループは

- 本来に良い服、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

## ファーストリテイリンググループ CSR ステートメント

# 世界を良い方向に変えていく

ファーストリテイリンググループが目指すのは、「服のもつチカラ」で社会や人々の生活を豊かにしていくこと。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。

### Challenge 1 生産

責任ある調達と正しいプロセスで「世界最高水準の服づくり」を実現



08

### Challenge 2 環境

サプライチェーン全体で環境負荷を低減する



16

### Challenge 3 コミュニティ

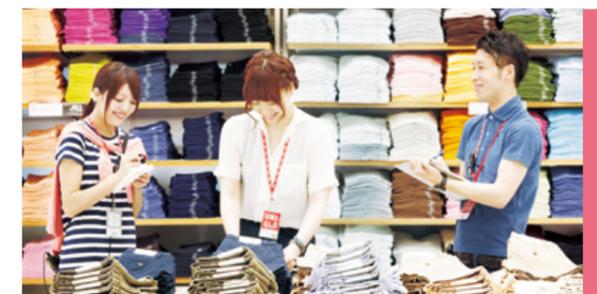
コミュニティの幸せのためにビジネスを超えて課題解決に挑戦



24

### Challenge 4 人材

世界中の多様な人材が輝きチームワークで価値を創造する



32

06 CSR Challenge Data 2014

40 世界中のお客様の声を聞き、さらなる顧客満足を目指す

41 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

42 ファーストリテイリンググループのCSR

43 ファーストリテイリンググループの概要

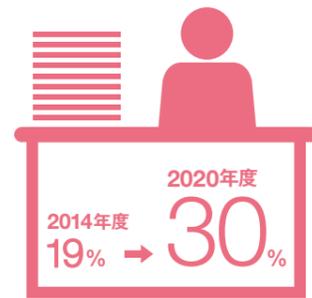
「全商品リサイクル活動」における衣料寄贈点数 (2014年9月末現在)



53の国や地域に寄贈した点数  
約 **14,200,000**

11の国や地域で回収した点数 約32,500,000

女性管理職の目標比率



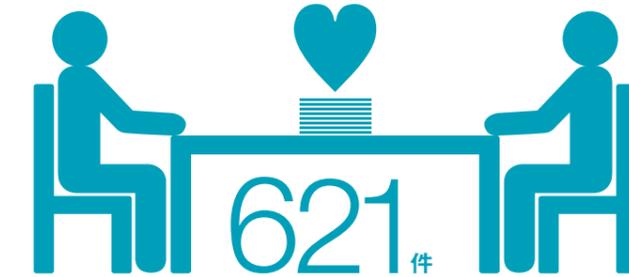
「全商品リサイクル活動」における回収衣料の使用用途



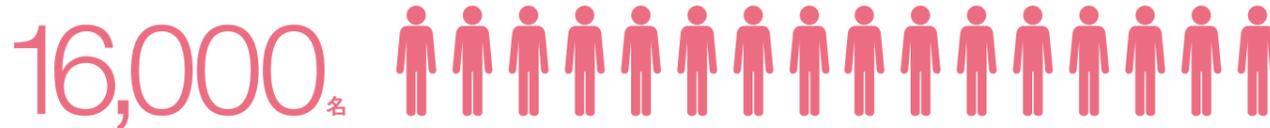
環境モニタリング実施のべ件数



労働環境モニタリング実施のべ件数



国内ユニクロ事業における地域正社員の目標雇用数



全世界の障がい者雇用従業員数

**1,372** 名

日本での障がい者雇用率

**2.0%**  
法定雇用率

**6.36%**  
ファーストリテイリンググループ  
障がい者雇用率

UNHCR (国連難民高等弁務官事務所)とのグローバルパートナーシップ



ユニセフ (国際連合児童基金)とのグローバル アライアンス



Bangladeshにおける防火および建設物の安全強化のための自主検査指摘事項改善状況



Bangladeshでソーシャルビジネスを展開する「グラミンユニクロ」店舗数



「お買いもの体験」プロジェクトの実施国



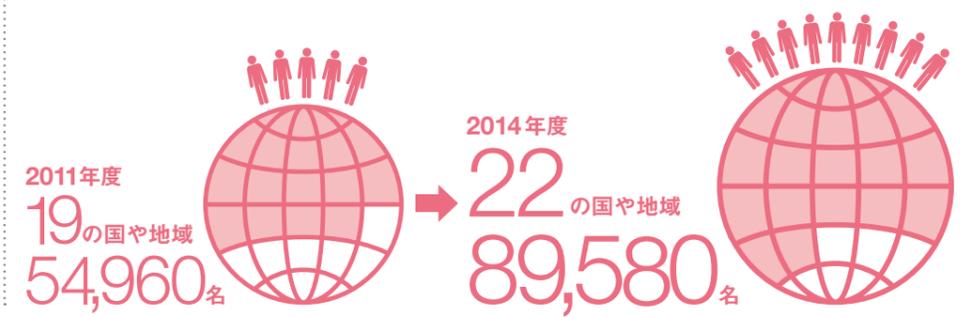
スペシャルオリンピックスへの支援活動実施国



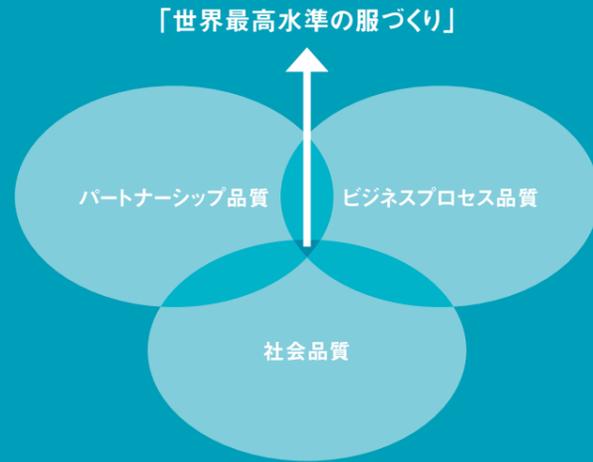
危険化学物質排出量の目標値



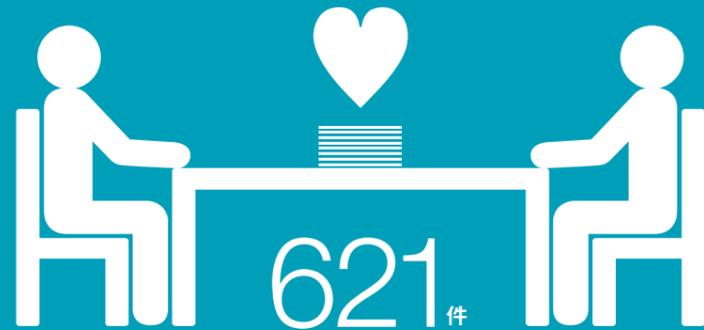
全世界の従業員数



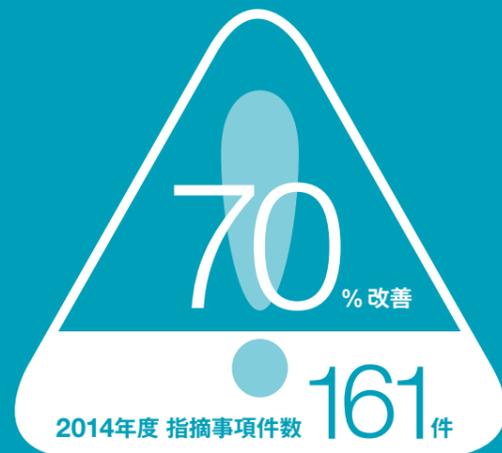
生産方針における「三つの品質」



労働環境モニタリング実施のべ件数



バングラデシュの取引先工場における防火および建設物の安全強化のための自主検査指摘事項改善状況



# Challenge 1

生産

## 責任ある調達と正しいプロセスで「世界最高水準の服づくり」を実現

ファーストリテイリングが目指す「世界最高水準の服」とは

着る人も、つくる人も、サプライチェーンにかかわるすべての人を幸せにする服です。

そのために、適正な環境と正しいプロセスで服を生産することが、

お客様や社会に対して果たすべき最低限の約束です。

私たちは「世界最高水準の服」を届け続けるために、サプライチェーンすべてのプロセスに深く関与します。

長期的な視野に立ち、同じ理想、同じ理念を共有するパートナー、そして、お客様とともに、

世界を良い方向に変えていくチャレンジを続けていきます。

コミットメント

### サプライチェーンにかかわるすべての人を幸せにする「世界最高水準の服づくり」を実現

ファーストリテイリング (FR) が追求する「世界最高水準の服づくり」とは、取引先工場の従業員の労働安全環境が担保され、地球環境や動物愛護などに適切に配慮されたプロセスで生産する「社会品質」、世界最高水準の取引先工場と長期的な視野で互いの成長を目指して取り組む「パートナーシップ品質」、持続的な成長の源泉となる高い精度と効率で仕事をする「ビジネスプロセス品質」の、三つの品質によって実現されます。

FRは世界各地に広がる生産拠点のすべてで「社会品質」を担保するために、労働環境モニタリングを実施。児童労働や強制労働の防止、適正な賃金の支払い、労働時間の管理の強化などを徹底しています。モニタリングは指摘にとどまらず、改善指導までを実施し、取引先工場自体の「社会品質」を高め、競争力の源泉にしていくことを目的としています。

三つの品質を実現するためには、CSR部はもとより、生産部がその意義を認識し、日常業務のなかにCSR活動を組み込む必要があります。FRでは、上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブールの生産事務所に、約400名の品質・生産進捗管理の従業員が勤務しており、取引先工場とともに三つの品質の実現に取り組んでいます。

さらに重要なのが、地球環境負荷低減への取り組みです。NGOなど多くのステークホルダーとの対話により、取引先工場とともに取組みを推進。2012年に宣言した危険化学物質排出ゼロについては、担当役員が参加する月例の会議で進捗を管理し、着実に進めています。また、さまざまな環境課題のなかで、FRがどこに重点を置いて活動すべきかを特定するために、サプライチェーン全体での環境リスクに関する調査を行っています。

FRは「世界最高水準の服づくり」を実現するために、サプライチェーンすべてのプロセスに関与し、互いに信頼し合うパートナーとともに、三つの品質を実現。世界を良い方向に変えていきます。



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



#### CSR部と生産部の協働

## 世界各地の生産拠点で、現地の工場と協働 ともに「社会品質」を担保していく

### 生産現場の日常業務に「社会品質」を組み込む

ファーストリテイリング (FR) グループは、取引先工場の従業員の安全や適正な労働環境を確保する「社会品質」の実現に向けて、生産活動における社会的側面を重要なCSR課題と認識。CSR部内に取引先工場との取組みを専門に行うCSRソーシングチームを設置し、東京本部および生産拠点となる各地域で活動を展開しています。たとえば、最大の生産拠点である中国・上海生産事務所にはCSRの専任チームが常駐。各地の取引先工場を日々訪問し、安全面や労働時間管理など労働環境はもちろん、工場環境対応などについても、現場で問題を発見しながら状況を把握し、ともに解決に取り組んでいます。

また、取引先工場とともに社会的責任を果たしていくためには、取引先と密なコミュニケーションを取りながら事業活動を行っている生産部が、日常業務として主体的に適正な労働環境の実現に取り組む必要があります。FRは、取引

先とともに成長するという理念を実現するため、上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブールの生産事務所に、約400名の品質・生産進捗管理の従業員が勤務する強固な現地体制を整備。生産部従業員が担当している工場を毎週訪問して、現場の状態を直接把握し、必要に応じて改善するなど、取引先工場とともにさまざまな取組みを行っています。

また生産部では、新規工場と取引を開始する際、品質、価格、経営などのビジネス面の判断に加え、必ず労働環境モニタリングを受けたいというスタートするというルールのもと、発注を決定しています。2013年には、CSR部と生産部の協働をより効果的に進めるため、「労働環境モニタリングをクリアできない工場とは、いかに高品質低価格、すぐれた納期対応が可能であっても、取引を行わない」というFRの基本ルールを、生産部内に徹底。さらに、生産部従業員の業務研修にCSRのプログラムを組み込むことで、理解、浸透を図りました。

### 業界全体の課題解決に取り組む

2013年、バングラデシュで縫製工場が入居する建物の崩壊事故が起こった際、FRも取引先工場に本当に問題がないかを再確認しました。そのときに改めて感じたことは、現場を訪問し、取引先の経営状況や問題点まで把握していれば、致命的な問題が発生する可能性を低く抑えられるであろうということです。FRの取組みの特徴は、CSR部や生産部が日常的に取引先工場を訪問し、常に現状を把握しながら、工場とともに根本的な改善を目指している点であり、それを可能にしているのは、互いに信頼し合う取引先工場との強いパートナーシップです。

そして、FRはアパレル業界を代表するグローバル企業グループの一つとして、中国をはじめ各生産拠点で顕在化している業界全体の課題を強く認識。自社の取引先工場にとどまらず、現地の課題解決に貢献していく必要があると考えています。

中国では法令や規制も厳しくなる傾向にあり、取引先工場にとっても労働環境の整備は不可欠。日常的に工場を訪問している生産部との協働を進め、取引先とともに、取組みを推進します。

迅销(上海)企业管理咨询有限公司  
CSR部 責任者  
田中 利之



事業のリスクや品質の観点からも適正な労働環境は最低限の条件。日々の会議や研修、CSR部とともに工場を訪問する機会などとおして、生産部内での意識共有の徹底を図っています。

迅销(上海)企业管理咨询有限公司  
生産部 部長  
宇津野 智哉



## 適正な労働環境と正しいプロセスによる服づくりで サプライチェーンにかかわるすべての人に幸せを

### 労働環境モニタリングにおける取組み

ファーストリテイリング (FR) の労働環境モニタリングは、取引先工場とともに安全で適正な労働環境を維持し、生産性と品質、従業員満足を高めることによって、双方に価値を生み出すための重要な取組みです。2004年に制定した「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC)」を基準として、取引先工場に対し、生産現場において児童労働や強制労働はないか、作業環境が安全に保たれているかなどを外部の専門機関が確認。改善が必要な工場については、CSR部従業員が直接訪問、指導します (2014年度の結果は下表参照)。

具体的には、取引先工場に対し、建築・防火安全に関する証明書の取得方法や、賃金計算結果の確認方法、労働時間の記録方法など、個別の課題に対する実践的な内容について、アドバイスをしています。また、新規に取引を開始する工場を対象に「事前モニタリング」を実施。2014年からは基準をさらに厳格化し、実施ルールも再徹底しました。「事前モニタリング」によって、早期に改善に着手していた結果、取引開始後に指摘を受ける工場の割合が減少。指摘を受けた工場についても、監査評価が向上するケースが多くなりました。

この他にも、FRの基準を周知徹底するために、取引先工場に対する教育や研修などの回数を増やし、内容も強化。虚偽報告で取引停止になるケースや、不適切な労働時間管理など、個

別の問題に応じて取引先工場がすぐに現場に取り入れられるよう、実践的な内容で実施しています。

#### ● 労働環境モニタリングにおける三つのミッション

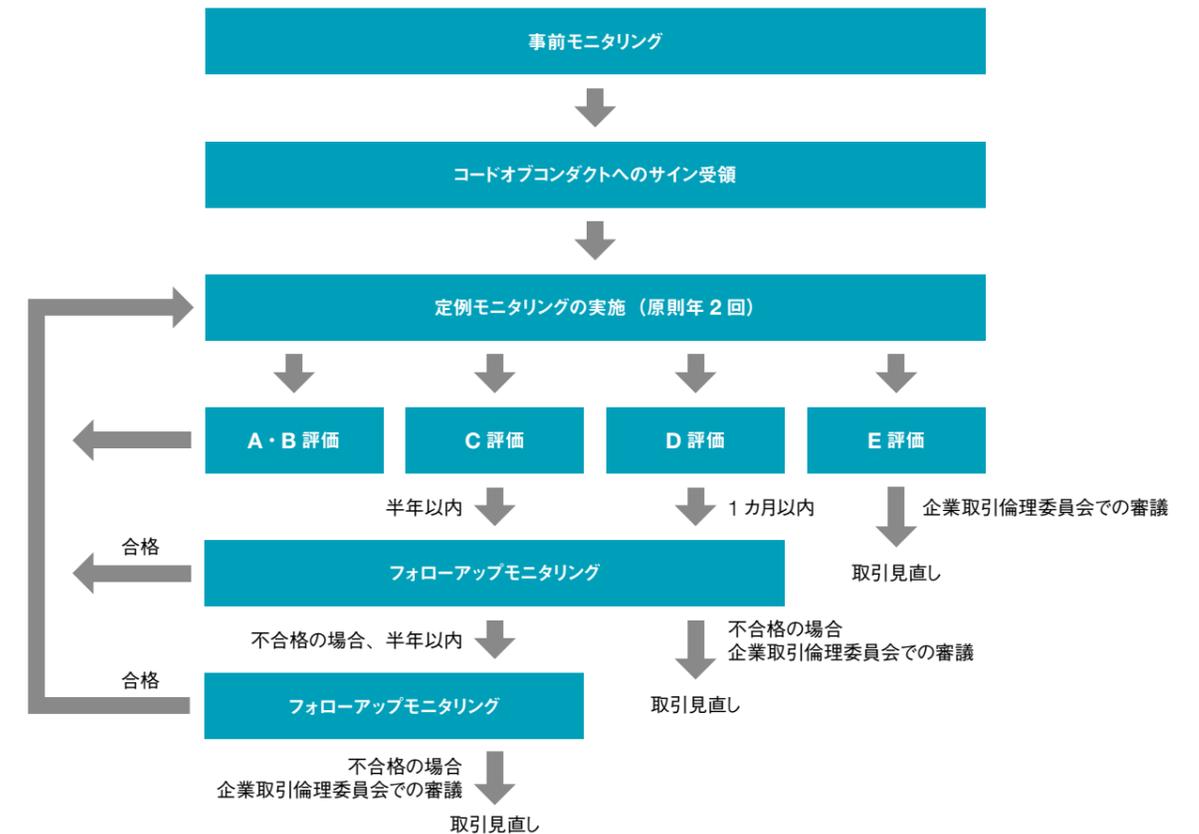
労働環境モニタリングをより確実に進めるため、FRはCSR部内に倫理的な調達を行う専任のCSRソーシングチームを設置。以下の三つのミッションを掲げ、改善・強化を行っています。

1. サプライチェーンについて、労働環境、環境保全面での課題を特定し、解決することで社会の要請にこたえる
2. 生産部とともに取引先工場と連動し、業界をリードするベストプラクティスを実践する
3. お客様、取引先工場、NGO、地域社会との適切なコミュニケーションを行い、公正に情報発信をする

### 取引先工場にCSR専任担当者を設置

FRは、労働環境モニタリングをより効果的なものにするために、取引先工場にCSR専任担当者の設置を求め、自社監査の仕組みと体制を構築するなど、取引先工場におけるマネジメント力向上の取組みも進めています。また社内でも、生産部従業員にCSR全般、調達に関する倫理的課題、労働環境モニタリングの目的と意義・基準・注意事項についての研修を実施。常に研修内容の改善を行っています。

### ■ 労働環境モニタリングの仕組み



### ■ 労働環境定例モニタリング結果 (2014年8月末時点)

評価	内容	定例モニタリング実施工場数 (内、ユニクロ)		
		2012年度	2013年度	2014年度
A	指摘事項なし	9 (8)	11 (10)	1 (1)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	87 (59)	134 (95)	175 (115)
C	重大な指摘事項が1つ以上	69 (51)	97 (45)	72 (32)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	56 (34)	48 (19)	77 (17)
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	8 (7)	4 (1)	7 (3)
合計		229 (159)	294 (170)	332 (168)

- 2014年度は332工場を対象に実施
- 2013年度と比較し、FR全体ではD評価の工場が増加した。新規の取引先工場においてD評価が多いため、取引開始段階からの説明および指導を強化し、課題の早期解決に努めている
- 2013年度と比較し、E評価は増加した。特に、所定のモニタリング回数で改善が見られなかったため取引を見直すケースが増加している
- 2014年度にE評価となった工場では取引の見直しを実施。改善が見られなかった工場については取引を終了している

#### ● 事前モニタリング

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

#### ● 定例モニタリング

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

#### ● モニタリングの評価

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

「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」の詳細は、CSRウェブサイト/コードオブコンダクトの制定 ([www.fastretailing.com/jp/csr/business/supplier.html](http://www.fastretailing.com/jp/csr/business/supplier.html)) 参照

## 検出された事項の改善事例

### ● 労働時間記録の不備 (中国)

2013年4月の第1回フォローアップ監査で、取引先工場の守衛所に鍵の借用記録があったが、労働時間記録では休みになっており、検出された労働時間記録の信憑性がないと判断され、C評価となった。

ファーストリテイリング(FR)のCSR部従業員が取引先工場を訪問し原因を確認すると、当該日は工事があり、従業員が外部作業者に扉を開けるために鍵の借用記録を残したことがわかった。鍵をわたすのみでも出勤とみなして出退勤記録に残すべきであるため、取引先工場の従業員に勤怠管理の規則の徹底を指導。第2回フォローアップ監査前に、取引先工場と生産部、CSR部で集まり、改善された状態とその徹底方法を改めて確認した。

2013年12月の第2回フォローアップ監査で、改善を確認した。

### ● 残業代の支払い漏れ (中国)

2013年5月の第1回フォローアップ監査の指摘事項の改善確認のため、CSR部従業員が取引先工場を訪問したところ、残業代の支払い漏れ・労働時間の記録漏れ・化学物質の保管状況不備などが発覚した。

残業代支払い漏れについては給与計算担当者の認識違いにより、平日に残業した分を代休取得とした場合に、残業としてカウン

トしていなかった点であり、CSR部従業員が正しい計算方法と漏れなく支払うことを指導した。また、労働時間の記録漏れやその他の指摘については、毎日の朝終礼で正しく管理することの重要性を説明するなど、工場内の管理を徹底するよう指導した。CSR部従業員も、当該工場を繰り返し訪問して、確認と指導を実施。後日、未払い賃金が支払われ、他の指摘事項もすべて改善されたことを確認した。

## 検出された深刻な事例

### ● 虚偽報告 (中国)

2013年12月の第1回フォローアップ監査で、生産記録と出退勤記録の不一致が検出。

2014年6月、CSR部従業員が改善状況確認のため当該工場を訪問したところ、出退勤記録と工場従業員インタビューとの間でさらに不一致が検出された。

その後、改善に向けた協議において、工場から提出されたタイムレコーダーの打刻記録と、手書きの出退勤記録の内容が異なったために説明を求めたところ、打刻記録および、今まで提出された出退勤記録は虚偽であったことが判明した。

正しい出退勤記録のシステム運用を求めたところ、取引先工場からは納得性のある改善方法が示されなかったため、改善姿勢がみられないと判断し、取引停止とした。

## 中国におけるアパレル業界全体の課題解決に挑む

### ベストパートナーとの協働で推進する新たな取組み

中国を代表するアパレル企業、チェンフェングループは、FRとともに21年にわたって取組みを進めてきた最高のパートナーの一つです。品質の面では高い信頼性から外部検査を免除され、CSR面でも、世界の工場における労働監査を行うFLA (Fair Labor Association) にサプライヤーとして最初に参加するなど意欲的に取り組んでいます。多くの工場を見ているFRの上海生産事務所のCSR部責任者、田中利之から見ても、チェンフェングループは突出した存在です。「CSRを現場、取引先工場の従業員に教えて徹底させることは、私たちにしても工場にとっても、最も難しい課題です。チェンフェングループは、地域ごと、工場ごとにCSR部、CSR担当者を置き、現場に根づいた活動を

実施しています。特に入社後の最初の3カ月を重要視し、労働環境や賃金計算の問題など個別の課題に対して『なぜそれをしないといけないか』という理由を従業員に説明し、結果を提示。理解したうえで、行動してもらえという基本的な流れができています。仕組みはもちろん、特に従業員とのコミュニケーションについては、ぜひ他の取引先工場にも直接学んでほしいと思っています」FRとチェンフェングループは、このベストプラクティスを他工場へ展開する取組みを開始することで合意。まず手始めに、2014年8月、江蘇省にあるチェンフェングループの工場にて、FRのCSR部と、チェンフェングループの董事長、CSR部担当者などの意見交換会を実施しました。董事長の尹國新(イン

ゴウシン)氏(写真左)は語ります。「FRとともに取組みを進めてきたから、ベストプラクティスといわれる現在の私たちがいるのです。今後は、このすばらしいFRとのパートナーシップを、さらに深化させ、良いケーススタディとして業界全体の発展と成長に役立てていきたいと考えています。そして、雇用など各地域の課題解決や技術や経営水準の向上、中国のアパレル業界全体の底上げに貢献していくことが、業界のリーダーとなったFRとチェンフェンの責任であると考えています」FRとチェンフェングループは、アパレル産業のリーダーとして中国アパレル業界全体の向上に貢献するために、さらなるチャレンジを続けていきます。



## Bangladeshにおける火災予防および建設物の安全に向けての取組み

FRは2012年11月、2013年4月にBangladeshで発生した火災やビル崩壊事故などを受けて、Bangladeshの取引先工場働く従業員の安全を守るために、業界全体の取組みだけでなく、自主検査も実施し、適正な労働環境維持に取り組んでいます。

具体的には、通常の労働環境モニタリングに加え、2013年5月より防火および建設物の安全性強化のための自主検査を実施。CSR部従業員による現場訪問および取引先工場からの改善報告を通じて、2013年12月時の指摘項目351件のうち、2014年3月末時点までに190件の改善を確認しました。建設物の安全性についても、実績のある日本の検査会社による強度検査を完了、問題がないことを確認しました。

またFRは2013年8月8日付で、工場の崩壊や火災などから労働者を守ることを目的とした「Bangladeshにおける火災予防および建設物の安全に関する協定」に署名。本協定には2014年現在、労働組合の国際組織であるIndustriALL Global UnionおよびUNI Global Unionが主導し、国際NGOや190を超えるブランドなどが参加しています。2014年2月より、防火、電気系統、建設物の安全性における各国の専門家38チームによって検査が開始され、今後、約1,500工場を対象に検査を実施し、労働環境の安全性を確保していく計画です。

Bangladeshでの取組みの最新情報や詳細は、  
CSRウェブサイト/Bangladeshの安全性確保の取組み ([www.fastretailing.com/jp/csr/business/bangladesh.html](http://www.fastretailing.com/jp/csr/business/bangladesh.html)) 参照

環境モニタリング実施の件数



「全商品リサイクル活動」回収衣料の使用用途



「危険化学物質排出ゼロプロジェクト」



# Challenge 2

## 環境

### サプライチェーン全体で環境負荷を低減する

ファーストリテイリングは「環境配慮型経営」を目指し、サプライチェーンすべてのプロセスでの環境負荷低減をとおり、国際社会が抱える課題や地球環境課題に積極的に対応していきます。そのため、まず経営の効率化により、最低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ます。そして、ステークホルダーの声を聞き、ともに考え、行動し、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に向けて、チャレンジを続けます。

コミットメント

#### より明確な環境方針を策定し「環境配慮型経営」の実現を目指す

ファーストリテイリング (FR) はSPA<sup>※1</sup>を展開する企業として、地球環境課題である、水、エネルギー、CO<sub>2</sub>などについて、最小の負荷で持続可能な事業活動を構築します。サプライチェーンすべてのプロセスで環境負荷低減に取り組み、サプライチェーン全体での環境影響を把握。負荷の量と質による優先順位を決め、課題解決を目指します。

2014年、FRは責任を明確化し、「環境配慮型経営」を実現するべく、環境方針を策定しました(18ページ参照)。

FRのサプライチェーンで、特に負荷が高いのは生産工程です。すでに一次サプライヤーの縫製工場では労働環境モニタリングを実施しており、エネルギー消費量や水使用量が最も大きい二次サプライヤーの素材工場では環境モニタリングを実施しています。今後は、グループ事業の取引先素材工場についても環境モニタリング実施を目指します。2015年以降は、特定された影響と負荷の実情を把握したうえで、優先される側面を決定し、徹底的に取り組んでいきます。特に危険化学物質については、2020年1月までに商品のライフサイクル全般において、危険化学物質排出をゼロにすることを宣言しました。

また、直接管理責任のある店舗においては、購買や店舗設計など各部署単位でなく、全社、そしてサプライチェーン全体のなかで一貫性をもって取り組むことで、一層の成果をあげられる仕組みづくりに着手。明確な方針を掲げ、特にエネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量削減などについては、具体的な施策と数値目標を策定し、2020年までの達成を目指しています。

さらに「全商品リサイクル活動」による服のリユース・リサイクルを通じて、生産した服を大切にしていけることももちろん、生産した服の価値をなるべく長く活用し、「環境についても良い影響をもたらす活動」を進め、ステークホルダーとともにトータルの負荷低減に貢献します。



(株)ファーストリテイリング  
グループ執行役員  
CSR担当  
新田 幸弘

※1 SPA: Specialty store retailer of Private label Apparelの略語で、アパレル製造小売業の意。素材調達・企画・開発・製造・物流・販売・在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態のこと

## ステークホルダーと協働し 事業プロセスすべてにおいて負荷低減に取り組む



### 環境方針の策定

ファーストリテイリング(FR)はサプライチェーン全体で、環境負荷を最小化するために、お客様や取引先、地域社会、NPO・NGO、取引先工場を含むすべての従業員など、あらゆるステークホルダーとの協働を進めています。特に生産工程においては、一次サプライヤーの縫製工場にとどまらず、原材料や素材加工におけるすべての取引先工場とともに、高い効率で、高品質を実現する事業プロセスの確立を通じ、環境負荷を低減していく取組みを推進。2014年には、目標を明確化し、確実に取組みを進めるために、環境方針を策定しました。

### 環境方針

ファーストリテイリングは「環境配慮型経営」を目指し、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、経営の効率化と考え、むだな業務を行っていないか、最低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。

- 商品の企画・生産・物流・販売および廃棄のプロセスにおいて、環境負荷低減を重視した活動を積極的に実施していきます
- 事業活動のなかでも、経営の要である店舗において環境負荷低減目標を策定し、目標達成に向けた取組みを行います
- 特に環境負荷が高いとされる商品の生産プロセスを重点的に、取引先工場とともに低減に取り組みます
- 最重要ステークホルダーであるお客様とともに、環境について考え、良い影響をもたらす活動や対話を積極的に促進していきます

### ■ SPAプロセスにおける環境負荷低減への取組み



#### 企画

FRは、素材の安全性や調達による負荷、生産時の環境負荷低減に配慮した商品企画はもちろん、効率的な生産工程を可能とするデザイン配慮、着る人のライフスタイルを変えることや、保温性や速乾性など服自体の機能性向上などにより、環境負荷低減にも貢献するような服の開発などを目指しています。

#### 原材料

FRでは、原材料の直接管理を目指して、綿などの主要な原材料について、調達先への訪問を実施しています。2013年は中国・新疆ウイグル自治区の綿花畑において、農業や水の使用が適切か、児童労働はないか、などを確認しました。今後も、現地の事業者と対話を進めながら、継続的に確認を進めていきます。

#### 生産

SPAプロセスで最も環境負荷が高いのが、多くの水や熱エネルギー、化学物質を含む染料を使用する素材生産工程。FRでは2013年6月からパイロットプロジェクトとして、取引先素材工場にエネルギー診断の専門家を派遣し、その結果に応じた各種対策を実施。効果測定を行い、今後、他工場への展開を検討していきます。

#### 物流

サプライチェーンのなかでも物流は、CO<sub>2</sub>排出量などに大きな影響があります。FRは、世界規模での物流ネットワークの合理化に取り組んでおり、輸送手段の最適化、倉庫(拠点)から店舗への配送運送網の合理化や倉庫レイアウトの最適化、運送資材の軽量化とリユース、積載方法の効率化などで、環境負荷低減を図っています。

#### 販売

FRの事業活動のなかでも直接管理責任がある店舗での事業活動においては、環境負荷低減目標を策定し、目標達成に向けた取組みを行います。まずは国内ユニクロ店舗で、2020年度末までに2013年度比10%のCO<sub>2</sub>排出量削減(延床面積原単位)を目指し、2015年度以降はFRグループ全体で取組みを進めます。

#### リユース・リサイクル

世界のユニクロ、ジーユーの店舗で「全商品リサイクル活動」を実施。11の国や地域で回収を実施しており、回収商品の約90%は難民キャンプへの寄贈などでリユースし、残りの約10%は燃料化、繊維化して活用します。また店舗から出る商品の梱包材などの廃棄物の回収と、その資源有効活用も進めています。

## 「素材工場向け環境基準」にもとづき環境モニタリングを推進

### 素材工場の環境モニタリング

ファーストリテイリング (FR) では、環境負荷低減について、サプライチェーン全体で対応することが重要だと考えています。なかでも、素材の生産（紡績、織布、編立、染色、加工など）に関しては、使用する化学物質や廃棄物、排水量の多さなどから、環境に与えるインパクトが大きいと認識し、2010年からユニクロ製品の素材を生産する取引先工場に対して、環境モニタリングを行っています。

環境モニタリングは「素材工場向け環境基準」にもとづいて実施されます。この基準は、1. 環境管理体制、2. 化学物質の管理、3. 廃棄物の管理・処理、4. アスベスト／PCBへの対応、5. 排出物（排水など）の処理・測定、6. 従業員の健康・安全、という6つの大項目で構成されており、各項目の下に5～10の詳細基準が設けられています。

環境モニタリング実施時には、まず外部専門機関がこの基準をもとに現場を詳細に確認。その結果をFRと取引先工場が共有し、工場は合意した期間内での改善に取り組みます。さらにFRと外部専門機関による改善確認が行われ、指摘事項が多い取引先工場に対しては、FRが訪問を含む改善指導を行い、フォローアップ監査を実施しています。

### 素材工場向け環境基準

#### 1. 環境管理体制

環境活動の継続的・効果的な推進のため、経営者自身が環境活動にコミットメントを表明したうえで、環境管理を行う担当者を任命。情報収集および具体的な対策を進め、進捗状況を確認する仕組みが重要です。

#### 2. 化学物質の管理

アパレル素材の生産に使用される、染料・加工助剤をはじめとする化学物質の確実な管理・緊急時の対策を行うことが、従業員の健康および周辺環境を保護するために極めて重要です。

#### 3. 廃棄物の管理・処理

廃棄物を適切に管理・処理し、漏洩の危険を防ぎ、リサイクルの促進や資源の有効活用につなげます。最終処理・リサイクルのために工場外に排出された廃棄物も処理の確認が必要です。

#### 4. アスベスト／PCBへの対応

アスベストおよびPCBは、特に危険性が高く、従業員および周辺環境に深刻な影響を与える可能性があります。

#### 5. 排出物（排水など）の処理・測定

アパレル素材の生産過程で発生する公害としては、染色・加工工程などからの排水や、ボイラーからの排気、大規模な機械を使用することによる騒音などが挙げられます。

#### 6. 従業員の健康・安全

従業員が安心・安全な環境で勤務するために、火災防止や避難経路の確保など、設備面の整備や、労働災害や職業病の防止についての従業員の日ごろの教育・訓練が極めて重要です。

### 環境モニタリングの結果

2014年度は、2010年6月以降に環境モニタリングを実施した取引先工場のうち、継続供給先62工場を対象に実施しました（遵守状況は20ページ参照）。説明会および現場訪問による指導により、環境管理体制の整備、化学物質および廃棄物管理への理解が深まり、この3項目において遵守率が向上しました。従業員の健康・安全については、フォローアップ監査において、手袋などの保護具が、配布されても着用されていないケースがあるなどの指摘事項が検出され、遵守率が低下しました。今後も指摘事項の改善が確実にされるよう、工場の経営層とともに根本原因を解決する改善活動を行っていきます。

### 検出された事項の改善事例

#### ●化学物質と廃棄物の管理・保管（タイランド）

2013年3月のフォローアップ監査で、化学物質や廃棄物の保管場所への措置不備などが検出された。監査実施後、改善についての対話を行い、12月にCSR部従業員が染色・素材生産の専門家「匠」と社外専門家とともに訪問。改善確認と具体的な指導を実施。フォローアップ監査において、改善を確認した。

#### ●児童労働（中国）

環境モニタリングには、児童労働の禁止も監査項目に含まれます。2014年5月初回監査で、過去に2名が中国の法定就労年齢である満16歳未満に入社したことが発覚。CSR部従業員が取引先工場を訪問し確認したところ、人事部の十分な年齢確認を経ず、生産現場の判断で採用した経緯が判明。FRの指導にもとづき、人事部採用の仕組み変更などの改善を行った。2014年7月に再度訪問。経営陣から一般従業員まで対象の人事制度教育の実施、年齢確認ができる採用プロセスの改善、人事部が月3回、従業員勤務状況を従業員リストと比較して確認している状況などを確認し、従業員インタビューからも管理体制の強化がうかがえた。しかし、過去に児童が入社した事実は重いと判断し、企業倫理委員会での審議を経て、発注量を削減した。

■ 「素材工場向け環境基準」遵守状況（2014年8月末時点、2010年6月以降にモニタリングを実施した取引先工場のうち継続供給先62工場）

カテゴリー	遵守率	確認項目事例
1. 環境管理体制	90%	●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
2. 化学物質の管理	35%	●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）
3. 廃棄物の管理・処理	34%	●資格保持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
4. アスベスト・PCBへの対応	97%	●アスベストとPCBの適切な確認と管理
5. 排出物（排水など）の処理・測定	74%	●汚染排出許可証など当局からのライセンス取得 ●施設からの排出測定と法令基準の遵守
6. 従業員の健康・安全	27%	●保護装具（マスク、耳栓、手袋）の着用 ●非常口・火災安全設備の整備 ●職業病健康診断の実施



## コミットメントの実現に向けて着実に進める「危険化学物質排出ゼロプロジェクト」

### ステークホルダーと協働し、取組みを推進

ファーストリテイリング (FR) は、2020年1月までに、商品のライフサイクル全般において、危険化学物質排出をゼロとすることを宣言し、「危険化学物質排出ゼロプロジェクト」を推進しています。達成に向けては、自然界に存在する物質や、排水に含まれるものなど、事実上制御できない物質も存在するなど現実的な困難を伴いますが、アパレル業界全体での行動に加え、取引先や化学薬品業界、NGO、同業他社など、あらゆるステークホルダーと協働し、実現を目指しています。

具体的には、取引先にFRの基準遵守を求め、取引先工場では製品および排水の検査を実施。指摘事項が検出された場合は、取引先工場や化学メーカーへのヒヤリングと現場訪問によって原因を特定し、代替物質の採用を指示するなど、速やかに対応しています。

プロジェクトは、1.製品の検査、2.排水の検査、3.NGOとのコミュニケーション、という三つの柱で推進しています。

### 経営層が参加する定例のプロジェクト会議

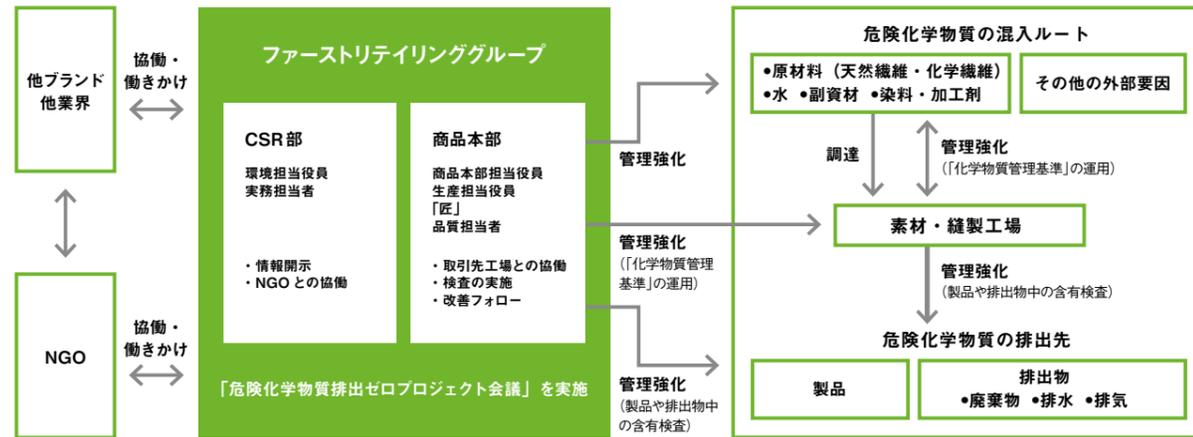
FRでは取組みを確実に進めるため、月1回「危険化学物質排出ゼロプロジェクト会議」を実施しています。CSR部、生産部、商品本部の各役員と実務担当者に加えて、染色・素材生産の専門家である「匠」、品質チームの責任者も出席し、東京本部と世界各国の生産事務所をテレビ会議でつなぎ、行っています。

会議は、プロジェクトの三つの柱への対応が主となります。1.製品から検出された有害化学物質リストをもとに、FRの基準に照らして、対応が必要な製品と物質を特定。原因の追究と改善施策を協議。2.排水は、検査情報をもとに状況と対応報告を実施。3.NGOとのコミュニケーションは、協働するNGOと定期的なミーティングを実施。その他、各国の法律の変化などに対応した基準の変更などの協議をしています。

また情報開示も、お客様や工場近隣地域住民にとっての環境や健康に関係することであり、正確に、透明性をもって、逐次開示することが必要です。FRは、サプライチェーンで使用する危険化学物質に関する情報開示と、透明性確保のための仕組みを確立し、2013年4月に規制物質リストをFRのCSRウェブサイトに掲載。定期的に更新し、最新の情報を公開しています。

危険化学物質排出ゼロの実現に向けて、グループ一丸となって取組みを進めていきます。

### 危険化学物質排出ゼロに向けた取組み



「危険化学物質排出ゼロプロジェクト」の詳細・進捗は、  
CSRウェブサイト/危険化学物質の排出撲滅に向けた取組み ([www.fastretailing.com/jp/csr/environment/zero.html](http://www.fastretailing.com/jp/csr/environment/zero.html)) 参照

## ステークホルダーと連携・協働しながら環境負荷低減に向けて取り組む

FRグループでは、SPAモデルにおけるサプライチェーンのすべてのプロセスで生じる環境負荷に関するデータ把握を目指しています。数値からも明白なように、生産工程における環境負荷が圧倒的に高いため、一次サプライヤーの縫製工場だけでなく、二次サプライヤーである素材工場の数値把握も進めています。素材工場では、特にエネルギーと水の使用量が多いため、外部専門家を派遣し、使用量の

診断と削減への取組みを進める活動に着手しています。FRの強みである取引先との強固なパートナーシップを活かし、取引先工場と協働してエネルギーと水使用量削減の取組みを推進。環境負荷低減とともに、取引先工場のコスト削減や経営効率向上も目指しています。また、直接管理責任のある店舗でのエネルギー削減は、FRグループにとって最優先課題です。国内ユニクロ店舗の全照明LED化、

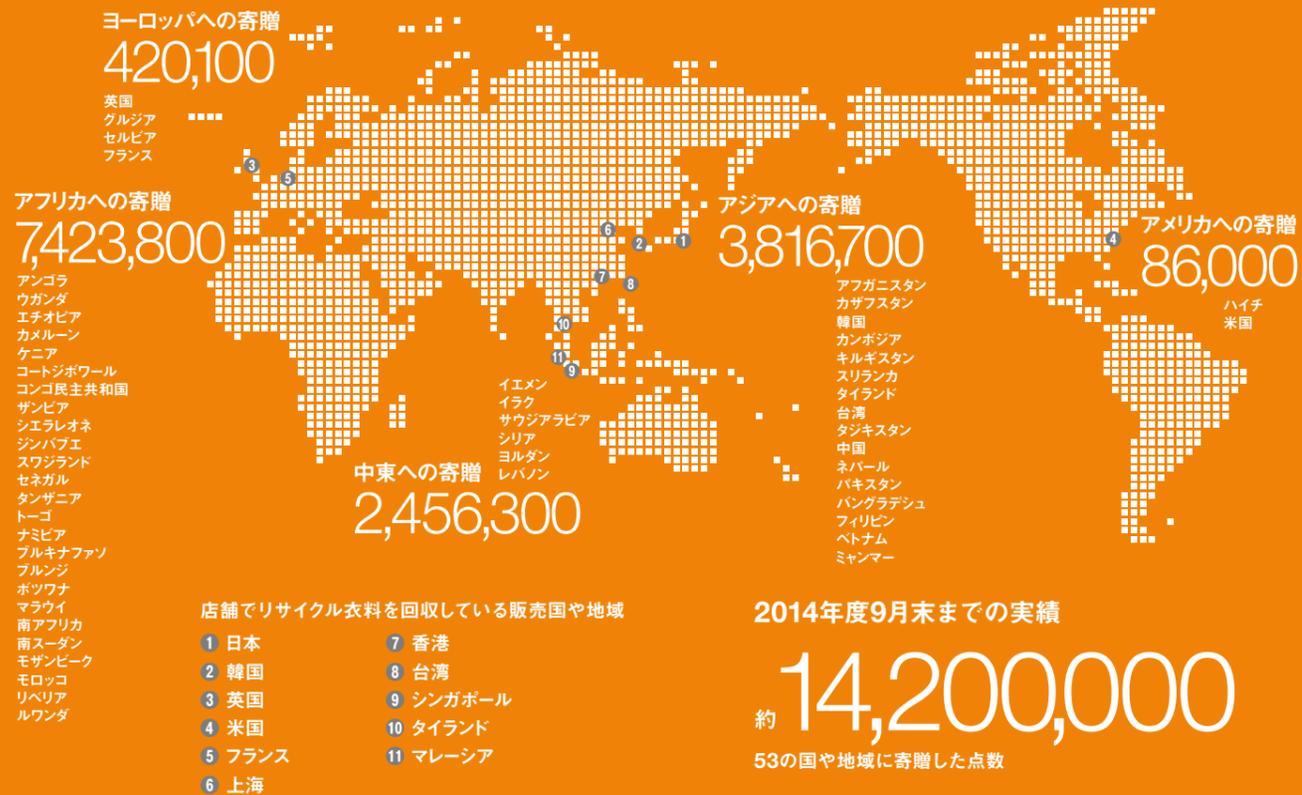
省エネコントローラーつき空調設備の導入、営業準備時間帯の省照明、省エネマニュアルによる店舗スタッフへの意識浸透などにより、2020年には2013年度比10%の床面積あたりのCO<sub>2</sub>排出量削減を目指しています。FRグループは、取引先工場をはじめとするさまざまなステークホルダーと協働し、最小の資源を、効率的に使用し、環境負荷を極小化していきます。

### 事業活動に伴う環境負荷

	企画	生産	物流	販売	使用/廃棄	
In エネルギーや原材料の投入	エネルギー燃料など	<b>縫製工場・素材工場</b> エネルギー使用量(熱量) 18,577,035 GJ 電力 498,628,225 kWh LPG 2,050,836 kg LNG 3,067,414 kg 天然ガス 17,961,193 m <sup>3</sup> 重油 150,237,139 ℓ 軽油 2,434,134 ℓ ガソリン 16,988,813 ℓ 石炭(石炭ガス含む) 227,991,115 kg 蒸気 736,076 t 水使用量 20,212,318 t	<b>物流</b> エネルギー使用量(熱量) 260,474 GJ	<b>店舗</b> 電力使用量 214,140,968 kWh 都市ガス使用量 1,453,680 m <sup>3</sup> LPガス使用量 1,297,710 m <sup>3</sup>		
		<b>本部オフィス</b> 電力使用量 4,952,667 kWh ガス使用量 5,350.9 m <sup>3</sup>	ガス使用量 5,350.9 m <sup>3</sup>	水道使用量 13,111 t		
	資材など	<b>本部オフィス</b> コピー用紙使用量 11,718,000 枚			<b>店舗</b> 容器包装 5,429 t	
Out CO <sub>2</sub> や廃棄物の排出	CO <sub>2</sub> 排出	<b>本部オフィス</b> CO <sub>2</sub> 排出量(電力、ガス) 2,759 t-CO <sub>2</sub>	<b>縫製工場・素材工場</b> CO <sub>2</sub> 排出量 1,836,166 t-CO <sub>2</sub>	<b>物流</b> CO <sub>2</sub> 排出量 17,862 t-CO <sub>2</sub>	<b>店舗</b> CO <sub>2</sub> 排出量(電力) 117,777 t-CO <sub>2</sub> CO <sub>2</sub> 排出量(ガス) 11,806 t-CO <sub>2</sub>	
	廃棄物・リサイクル	<b>本部オフィス</b> 可燃物排出量(紙くず等) 117 t 不燃物等排出量(廃プラスチック等) 21.9 t			<b>店舗</b> 一般廃棄物排出量 43,750 t	<b>お客様</b> 「全商品リサイクル活動」で提供いただいた商品 1,462.3 t

※物流データは2013年4月～2014年3月までの数値を記載 ※物流、店舗のデータは国内ユニクロの数値 ※本部オフィスのデータは、国内(山口本社と東京本部)の数値 ※容器包装のデータは、国内ユニクロおよびジーユーにおけるショッピングバッグ(紙・ポリ)使用量 ※「全商品リサイクル活動」回収商品のデータは、2014年8月末までに回収物選別所に届いた商品が対象

「全商品リサイクル活動」における衣料寄贈と回収の実績



2014年度9月末までの実績

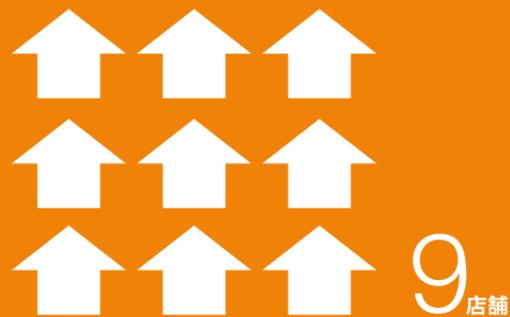
約 **14,200,000**

53の国や地域に寄贈した点数

約 **32,500,000**

11の国や地域で回収した点数

バングラデシュでソーシャルビジネスを展開する「グラミンユニクロ」店舗数



# Challenge 3

コミュニティ

## コミュニティの幸せのために ビジネスを超えて課題解決に挑戦

世界には、それぞれのコミュニティ特有の、さまざまな社会課題が存在します。

それらは複雑・高度化しており、行政、市民、企業など

すべてのステークホルダーが理解し合い、力を合わせて解決していく必要があります。

ファーストリテイリンググループは、服のビジネスを通じて社会課題の解決に貢献していくことはもちろん、

次世代が未来に夢や希望をもてるような社会の実現に向けて、社会の現状と課題を多くのステークホルダーに伝え、理解と賛同のネットワークを拡げていくことが大切だと考えています。

世界中のすべてのコミュニティにとって存在価値のある企業であるために、チャレンジを続けます。



お買いもの体験プロジェクト

世界各地のコミュニティに根ざした活動で  
課題解決に貢献する

新たに取り組むコミュニティ活動

ファーストリテイリング (FR) グループは、グローバルでの活動だけでなく、地域の課題解決に貢献していくために、コミュニティに根ざしたCSR活動を重要視しています。ユニクロシンガポール事業では、現地社会に貢献する活動の立案のために、国内の障がい者施設への訪問を重ねるなか、社会体験の機会が求められていることを実感。店舗で従業員とともに「服を選ぶ」「買いものをする」という社会体験の場を提供するプロジェクト「お買いもの体験」を、2014年に開始しました。

今後も、FRグループの事業に関連するコミュニティの本当のニーズを知り、行政やNPO、NGOなどと協働しながら、独自の活動でこたえ、ベストプラクティスを創造。そしてそれをFRグループ全体で共有し、展開することで、世界各地のコミュニティでの貢献を目指していきます。

障がい者のために／シンガポール・マレーシア

シンガポールでも、障がい者とともにコミュニティを築くことへの理解を進めていくことが、社会課題の一つです。ユニクロシンガポール事業では、障がい者支援に積極的に取り組んでおり、独自の取組みとして2014年2月に開始したのが、知的障がいのある子どもたちのための「お買いもの体験」。一人100シンガポールドル(約8,000円)分のバウチャー(お買いもの券)をわたし、ユニクロ店舗で「自分で服を買う体験」をするイベントです。計算や記憶力の障がいなどで買いものをする機会が少ない子どもたちが、ファッション(=何を着るか)や予算を自分で判断する力を養い、自信をつけてもらうことで、ライフスキルを高めることに貢献します。2014年までに累計6回開催。ノウハウを蓄積し、より多くの店舗・従業員が参加できるように参加実績の管理や事前研修のマニュアルを整備、社内外への情報発信なども行いました。

ユニクロマレーシア事業では2014年6月、この取組みを参考として「お買いもの体験」を開催。知的障がいのある子どもたち20名を店舗に招待し、一人ひとりに300リンギット(約1万円)分のバウチャーを贈りました。ボランティアとして集まった40名の従業員たちも、子どもたちに商品選びのアドバイスや、購入のためのサポートなどを行いました。

この活動はさらに広がりを見せ、米国、韓国、ドイツなどのユニクロや、FRグループの他の事業などにおいて、各々の国や地域の課題に合わせてアレンジされ、展開されています。

ホームレス施設の子どもたちの体験／米国

ユニクロ米国事業では2013年12月、米国国内で大きな社会課題となっているホームレス問題に対し、ニューヨーク市とサンフランシスコのNGO、店舗が協働して、ホリデーシーズンの「お買いもの体験」を実施。ホームレス施設で生活する子どもたち200名に、新品の「服を選ぶ」「購入する」という社会体験の機会を提供しつつ、必要な服を届ける取組みです。子どもたちにわたされた購入のための代金100USドル(約1万円)分のバウチャーは、ユニクロのお客様からの募金でまかなわれました。

孤児に「服を選んで買う」喜びを／韓国

ユニクロ韓国事業での「お買いもの体験」は、国連NGOである救世軍韓国(The Salvation Army Korea)、孤児院(南山院)の2団体と連携し、2014年4月にユニクロ明洞中央店で、孤児を対象に開催しました。普段は服を買えない子どもたちに「服を選んで買う」という喜びを感じてもらうことが目的で、各自に贈られた10万ウォン(約1万円)分のバウチャーで、買いものを体験するという取組みです。当日は、80名の孤児が参加。73名の従業員がボランティアとして、商品選び、試着、購入金額計算サポートなどを行いました。

経済的に恵まれない子どもたちのために／ドイツ

2014年8月ユニクロドイツ事業では、経済的に恵まれない子どもを支援するNPO法人Die Archeから26名の子どもたちを店舗に招き、「お買いもの体験」を実施しました。子どもたちの多くは、自宅周辺から出たことがありません。見知らぬ環境での買いものや、初めて会う人との交流をとらして、対人関係能力や、予算を決めて買いものをするスキル向上の一助となります。当日は、それぞれに40ユーロ(約6,000円)分のバウチャーが配られ、従業員のアドバイスを受けながら買いものを体験。その後ベルリン動物園を訪れ、楽しいひとときを過ごしました。

※本文記載の日本円換算金額は、イベント開催時などの換算レートによる



全商品リサイクル活動

本当に服を必要としている人に届け  
“服のチカラ”で希望を手わたす



“服”の価値を最後まで、最大限に活かす

ファーストリテイリング (FR)グループは、服を生産・販売する企業の責任として、お客様のもとで不要になった服をユニクロ、ジーユー店舗で回収し、本当に服を必要としている人に届けることを目的とする「全商品リサイクル活動」を実施しています。

当初は、工業用繊維やエネルギーとしてのリサイクルを目的に実施しましたが、実際はお預かりした服のほとんどが着ることができる状態でした。また当時 UNHCR (国連難民高等弁務官事務所) から、難民などにとっての服の重要性、不足の現状を聞き、UNHCR とともに検討した結果、リユースして難民キャンプに届ける活動を開始。“服”が果たす役割の重要性を再認識するとともに、世界中の服を必要としているすべての人へお届けする活動へと進化していきました。現在では、11の国や地域のユニクロ、ジーユー店舗で累計3,250万点を回収。回収した服などは、グローバルパートナーシップを結んでいる UNHCR や各地の NGO との協働のもと、53の国や地域に寄贈をし、その数は1,420万点に達しています。

2014年、日本と韓国のユニクロ事業では国内紛争によりヨルダンで避難生活を送るシリア難民が冬を乗り切れるよう、防寒着の回収を強化した「あったかい”をお届けしよう!!」キャンペーンを実施。服だけでなく、寄贈者の気持ちを届けるために、店舗でハートカードを配布しました。その結果、賛同いただいたお客様より11,000枚以上のカードをお預かりすることができ、国際 NGO である特定非営利活動法人 JEN (ジェン) と連携して、ヨルダンの冬が本格化する前に25万着の衣服とともにお届けしました。

コミュニティや教育機関と協働する

FRは、店舗を通じてコミュニティとのコミュニケーションを取りながら、ともに社会を良くしていく活動が重要だと考えています。

日本では、“服のもつチカラ”をテーマに、子どもたちに世界の課題である難民問題を知ってもらうことを目的とした「届けよう、服のチカラ」プロジェクトを実施。全国の学校でFRの従業員が講師となり出張授業を行う取組みで、2014年度は、120校(約16,100名の生徒)を対象に行いました。授業だけでなく、子どもたち自身も「全商品リサイクル活動」の告知・回収・発送などを体験。最終的に難民キャンプに届けた寄贈報告も各学校に届けられ、その内容を生徒たちも確認できるプロジェクトになっています。

■「全商品リサイクル活動」の流れ(店頭ポスター)



ソーシャルビジネス

貧困、雇用、自立…バングラデシュの社会課題を  
ビジネスで解決し、コミュニティとともに発展する



独自のSPAモデルで社会の課題に挑む

FRは、貧困の撲滅や産業の発展、雇用の拡大、人々の自立に貢献していくことを目的とし、ソーシャルビジネスの提唱者であるグラミン銀行グループとともに、合弁会社 GRAMEEN UNIQLO Ltd. (グラミンユニクロ) を設立。2010年より、自社の重要な生産拠点でもあるバングラデシュにおいて、独自のSPA (アパレル製造小売業) モデルでソーシャルビジネスに取り組んでいます。

グラミンユニクロのソーシャルビジネスは、ユニクロのノウハウを活かして、企画、素材調達、生産、販売などのすべてをバングラデシュ国内で行い、服の売上げで得た収益は再投資されます。

バングラデシュの人々の生活、自立などに貢献するために、新たな市場を創造し、社会課題の解決につなげていくこの取組みは、「独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献していく」というFRのミッションを実践するための重要なチャレンジです。

首都ダッカに9店舗。成長の起点にしていく

ソーシャルビジネスの成功には、適正な利益と事業の成長が不可欠です。これまで農村部での販売や移動販売などを行ってききましたが、購買力や服に対する価値観の違いから、想定の結果にはいたりませんでした。そこで2013年から、都市部での販売とブランドの認知拡大を目指し、首都ダッカ他各都市での店舗展開を開始。2014年8月現在、9店舗に拡大しており、現地に小売業のノウハウを伝える相乗効果も生み出しつつあります。また地域のニーズにこたえる商品戦略も重要です。「バンジャビ」や「サロワカミーズ」などの民族服は一定の需要を喚起し、一年のうちで最も売上げが見込める「ラマダン(断食)」明けの商戦で、欠かせないラインナップとなりました。

私たちは、バングラデシュ全土で“いつでも”“どこでも”“誰でも”商品が買えることこそ社会課題が解決された状況と考え、実現に向けて、パートナーとともにチャレンジを続けます。



クローズ・フォア・スマイル

## 子どもたちの笑顔で世界を変えるために 夢と希望を届け、未来を拓く



ユニクロは、プロテニスプレーヤーのノバク ジョコビッチ選手とともに、子どもたちに夢や希望を与えるプロジェクト「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」を実施しています。本プロジェクトは、2012年秋冬シーズンにおける商品、ヒートテックとウルトラライトダウンの売上げから10億円のファンドを設立。世界中から寄せられたアイデア739件のなかから選ばれた8つのプロジェクトの事業化と、グローバル アライアンスを結んでいるユニセフ(国際連合児童基金)とともに行う子どもたちの教育改善に関するプログラム支援の、二つの柱で運営されています。

ユニクロが実施する8つのプロジェクトは、教育機会の提供からスポーツを通じたエンパワーメントまで、子どもたちのライフスキル向上に焦点をあてたプログラムで、2013年までに8件中6件の事業が具体化し、世界各地で実施されています。2014年度は、カンボジアの子どもたちや大人たちの教育機会を広げること

を目的とする「図書館プロジェクト」もスタート。手づくり絵本の制作・配布からコミュニティ図書館の建設まで、さまざまな活動を実施し、2014年11月に図書館がオープンしました。



次世代支援

## 次世代のリーダーを育成し 社会を変える原動力をつくる

ファーストリテイリング(FR)グループは、世界を良い方向に変えていくために、次世代を担う若者の夢の実現が大きな力になると考え、若者への支援を社会貢献活動の重点テーマとしています。

2013年からはアジアで唯一、女性リーダーの育成を目指すバングラデシュの国際大学、アジア女子大学(ASIAN UNIVERSITY FOR WOMEN)に、5年間で100万ドルの寄付を実施。個人の経済事情にとらわれず、意欲のある女性誰もが大学で学べる機会を提供することで、世界を舞台に活躍する女性の人材育成、社会進出を支援しています。2014年には支援学生20名に対し、ユニクロシンガポール事業とグラミンユニクロがインターンシップを実施。店舗や本部勤務、市場調査などを経験しています。

また、東日本大震災からの復興への支援と、日米の次世代リーダーへの投資を通じた両国間の文化的・経済的結びつきの強化を目指し、2012年より日米官民パートナーシップ「TOMODACHI」

プロジェクトにも賛同。米国名門大学・大学院に留学する日本の若者に奨学金を支給するプログラムを通じて、経営者やデザイナーを志す、才能豊かな若者の夢や希望を支援しています。



## コミュニティとの調和ある発展を目指す

### 東日本大震災復興支援「ユニクロ 復興応援プロジェクト」

FRは、2012年3月の国内ユニクロ全店舗の売上げからの3億円と、FRグループ、グローバル全店でお客さま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団体を支援。また2014年3月には仮設店舗のシーブラザ釜石店が通常店舗となり、お客様のニーズにこたえつつ、地域雇用への貢献を実現しています。さらに、被災地の若者支援の取組みとして、

高校生職場体験プロジェクトを実施。福島原子力発電所隣接地域(福島県双葉郡)から避難し、同県内(福島県いわき市)の仮校舎で学ぶ福島県立双葉高校の1年生14名が、ユニクロ店舗で職場体験をしました。FRは復興支援継続の重要性を認識し、ユニクロ全店舗での新たな東北支援ポスターの掲示やリーフレット配布など、コミュニケーション活動を実施。私たちにできる、さまざまな支援を続けていきます。



### エシカルコレクションで女性職人を支援

コントワー・デ・コトニエ事業は、2014年、商品の生産地であるグアテマラで現地の女性職人300名を雇用。春夏のコレクションで、エシカルなハンドメイドのウィメンズ・アクセサリーコレクションを立ち上げました。女性職人の雇用のほか、ビジネスを教え、彼女たちの手による作品を国際市場に紹介することで自立を促す団体「メルカド・グローバル」との協働の取組みも推進。この取組みに

は、21のコミュニティに住む121名の女性職人が参加し、20,000時間を費やしてユニークな作品をつくり上げました。コントワー・デ・コトニエのコレクションとして誕生したこれらの作品は、ピュアコットンとナチュラルレザーを使ったエシカルな商品として登場し、ベルギー、中国、フランス、ドイツ、イタリア、日本、スペイン、スイス、米国の9カ国で発売しました。



### ルーツとなる地でCSR活動を継続

2004年、プリンセス タム・タム事業では、創立者の出身地であるマダガスカルに生産工場を立ち上げました。同時に、同エリアにおいてシングルマザーの家庭で低所得者層の子どもたちへの教育機会の提供や、母親たちの雇用や健康、教育ニーズにこたえる「マダガスカル・スクール」初代校の開設に際し、30%の費用を負担。学校で使用する備品の寄付も行いました。現在でも支援を継続しており、242名の生徒が在籍しています。

また、2013年の9月に、マダガスカルで生産された子ども向けのナイトウェアについて、フランスで販売を開始。デザインは欧州の人気アーティストであるAYOさんによるもので、利益はすべてマダガスカル・スクールに寄付されています。プリンセス タム・タム事業ではブランドの原点、そしてお客様や外部のパートナーとともに実施されているCSR活動に、誇りをもって取り組んでいます。

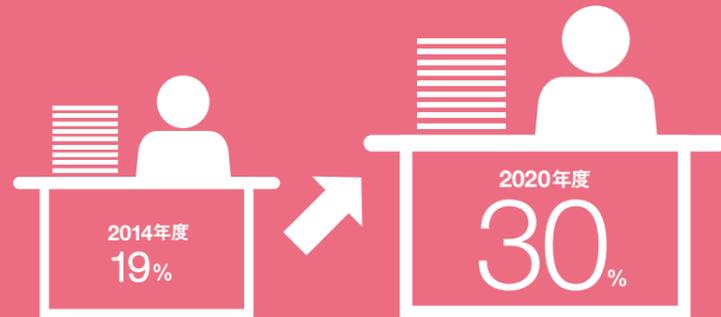


ファーストリテイリンググループの国・地域別従業員数

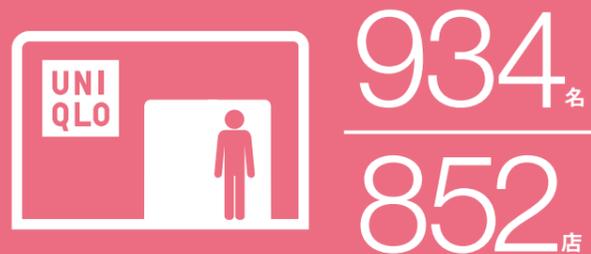


日本	53,200名
中国	11,100名
米国	5,300名
韓国	3,600名
フランス	3,500名
台湾	3,300名
香港	2,400名
タイランド	1,200名
シンガポール	1,100名
フィリピン	800名
マレーシア	800名
インドネシア	800名
英国	700名
オーストラリア	500名
ロシア	500名
ドイツ	300名
バングラデシュ	200名
スペイン	100名
イタリア	60名
ベルギー	50名
ベトナム	40名
スイス	30名

女性管理職の目標比率



国内ユニクロ店舗における障がい者雇用従業員数



# Challenge 4

## 人材

### 世界中の多様な人材が輝き チームワークで価値を創造する

ファーストリテイリンググループは、多様な人材の尊重を経営理念の根幹としています。それは、人種、国籍、男女などあらゆる差別をなくすという、人権という観点からの最低条件にはとどまりません。世界各地の多様な人材が大志をもって集い、それぞれの個性を最大限に発揮すること。最高のチームでしか生み出せない価値をつくり、従業員にとって誇りになる仕事。私たちは、自己実現と企業の成長を両立させていく究極のチームワークで、社会や人々に存在意義を認められた、価値ある企業を目指します。

コミットメント

#### 多様な個性を尊重し 競争力の源泉に

ファーストリテイリング (FR) グループの人材に対する考え方は、多様な個性の尊重を基本としています。従業員の個性を認め、公平性、透明性をもって評価することを絶対条件としており、昇降格が平等かつ公正に行われています。

また、多様な働き方で力を発揮できる環境が競争力の源泉になると考えています。FRグループは2014年、さらなる多様性の尊重を目指し、日本で改革を行いました。「地域正社員 (リージョナル: Regional (R) 社員) 制度」の導入です。希望する地域や店舗でじっくり腰を据えて働き、専門性を高めることで、お客様に喜ばれる店舗づくりに貢献します。R社員という枠に捉われず、グローバルに活躍するナショナル社員 (National (N) 社員) への転換も可能で、個人の希望や事情に合わせ、相互の転換ができる仕組みです。一方、女性の活躍を促進させることも重要です。FRグループでは、役職が高くなるほど女性管理職比率が低下することを重大な人事課題と認識。2020年までに女性管理職比率を30%にすることを目標とし、さまざまな施策を進めています。

障がい者雇用については、FRグループの国内雇用率は圧倒的な首位を誇っています。障がいのある従業員が店舗に貢献し、周囲の従業員は彼らが働きやすい環境をつくることに尽力するなど、良い変化が生まれています。日本を含め12の国や地域で雇用に取り組んでおり、今後も全世界で推進していきます。さらに、世界中の人事担当者が集う「グローバルHRカンファレンス」で、各国の入社人数や退職者数、昇格者数などの情報を共有。特に退職者数を重視しており、退職原因の把握などについて情報を密に交換し、従業員が仕事とプライベートの両方を充実させ、安心して働ける環境づくりに活かしています。

FRグループは、従業員と会社がそれぞれの価値観を認め合い、成長し続けることのできるグローバル企業を目指し、チャレンジを続けます。



(株)ファーストリテイリング  
グループ上席執行役員  
人事担当  
小山 紀昭

## ダイバーシティの推進

# 人材の多様性を財産とし 成長の原動力にする

ファーストリテイリング (FR) グループは、人材の多様性のさらなる促進を目指して、制度面での大きな転換にチャレンジしました。その一つが、日本国内もしくはグローバルで活躍するN社員か、地域で活躍するR社員かを選択できる制度です。たとえば、結婚や介護などにより家族が暮らす地域で仕事を続けたいという希望が出てきた場合には、R社員へ転換することが可能で、環境が変わり、もう一度グローバルで活躍したいと考えたときには、再度転換にチャレンジすることも可能です。一人ひとりの人生計画に応じて、働き方を選択できるようにすることで、より長く、能力を発揮し続けられる可能性を拡大します。

また、世界的な潮流でもある女性活用は、FRグループにとっても大きな課題です。取り扱う商品の半分以上が女性向けであり、お客様、従業員の過半数を女性が占めていることから明らかです。FRには、欧米がベースであるコントワー・デ・コトニエ事業やプリンセス タム・タム事業など、経営層を含め女性が事業の核を担っている事業会社もありますが、ユニクロ事業、特に日本

では、女性が十分に活躍できる環境整備の必要性を認識し、早急に整えています。日本において、女性が将来への希望やビジョンをもって活躍し続けるためには、結婚や出産などのライフイベントに合わせた人事施策が必要だからです。FRグループでは、この課題を解決していく第一歩として、国内ユニクロ事業の300名を超える女性店長と経営層、そして外部有識者を含めた対話集会「Women'sダイレクトミーティング」を開始しました。

さらに、世界的な要求事項である女性管理職比率について、執行役員を含む管理職における女性が占める割合は約19%です(2014年8月末現在)。FRとしては、2020年までに女性の管理職比率を30%以上にすることを決定。営業系ではマネージャー層である女性スーパーバイザーを50%、スーパースター店長を30%以上に増やすという明確な目標を立てました。また、ウイメンズの商品関係責任者、人事部門をはじめ、女性にこそ活躍してもらいたいポジションに、社内公募や抜擢を通じて、積極的に登用していきます。

## 国や地域ごとの課題解決に貢献

# 柔軟な働き方を創造し 雇用の多様性で課題解決に貢献する

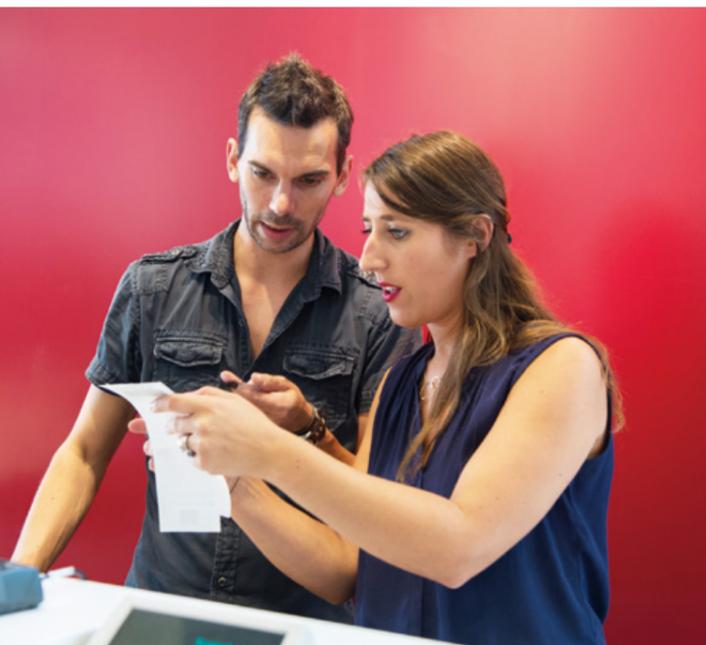
## 地域正社員制度／日本

日本国内では地方での雇用創出、特に若年労働層の活性化は喫緊の課題です。2014年、国内ユニクロ事業では、雇用における課題解決への貢献と地域の優秀な人材が長く働くことによる安定的な店舗運営の実現を目指して、新たな地域正社員制度の運用を開始しました。店舗に勤務するパートおよびアルバイトを対象に、勤務地域を限定する正社員として雇用するもので、転勤ができないなど、さまざまな事情を抱える従業員に活躍の場を提供します。働き方に合ったさまざまなキャリアプランも選択でき、店長などのマネージャー経験を経てグローバルで活躍するプランや、地域内限定のマネージャー層として地元で活躍する地域密着のプラン、専門職プランなど、多様なキャリアプランが選択可能になります。今後は、現在在籍しているパートおよびアルバイトなどからの転換と外部からの採用を合わせて、16,000名の地域正社員採用を目標に掲げ、推進していきます。

## 各国で雇用に関する表彰／韓国、米国

ユニクロ韓国事業では、2013年に「雇用に貢献した企業トップ100」に選定され、2014年には「雇用創出有功者褒賞団体部門」で「国務総理賞」を受賞するなど、継続的な雇用創出が韓国国内で評価されています。パートタイマー制度や大学生インターンシップ制度などの新人事制度の導入、主婦層の積極的な雇用による地域の活性化や、障がい者雇用の推進など、社会や従業員の期待にこたえる人事施策を展開していきます。

ユニクロ米国事業では、2014年Division Advisorである従業員が、非営利団体JVSが選定する「Department of Rehabilitation Employee of the Year」を受賞しました。身体的・精神的問題から、社会に適応することが難しい状況の当該従業員を、個人の背景を差別せずに採用し、必要なトレーニングを提供したこと、公正な評価で2回の昇進、重要な役職で活躍していることなどが高く評価されたものです。



## 障がい者雇用

# ともに働き、ともに生きる ともに学び合い、ともに成長する

あらゆる障がいの有無を超え、チームの一員として互いに学び合い、ともに成長する。ファーストリテイリング (FR) グループの障がい者雇用に関する基本的、かつ普遍的な考え方です。FRグループは、この考え方をもとに2001年、国内のユニクロ店舗で障がい者雇用の取組みを開始。2011年には、国内FRグループとして、企業グループ算定特例の認定を受けました<sup>※1</sup>。

2012年には当初の目標であった「1店舗1名」の水準を日本国内ではほぼ達成。2014年1月より大型店舗での2名以上採用なども推進し、2014年度のFRグループ障がい者雇用率は、日本国内における従業員5,000名以上の企業では圧倒的なトップ、グループ算定で6.36%になっています。グループブランド、海外への拡大も進んでおり、2013年はアメリカ、フランス、ロシアで開始。12の国と地域で、1,372名の障がい者の方々が働いています。

FRは、障がい者雇用のトップランナーの責任として、さらに雇用数を増やしていくことが重要であると考えており、店舗だけでなく、本社や本部オフィスでの雇用機会の拡大も目指しています。そのために、日本国内で2013年から注力しているのが、精神障がい者の雇用です。さまざまな障がいの種類がありますが、精神障がいは圧倒的に人数が多いにもかかわらず、安定的な勤務が難しいた

め、大きな社会課題となっています。FRグループはその重要性を認識し、山口本社で総務職を中心に7名の採用を実施しました。

今後の課題は、障がい者とともに働くということ、全従業員に浸透させていくことです。ともに働き、成長するためには、まず障がいを知る必要があります。そして障がい者にとっても、ただ働く場所があるということではなく、店舗やお客様に貢献し、やりがいを感じることが不可欠なのです。そのために、これまで実施していたマネージャーへの研修だけではなく、全従業員の導入研修のなかに、FRグループの障がい者雇用の考え方を組み込んでいく準備を進めています。FRグループは、独自の事業活動を通じて、全世界でさらなるチャレンジを続けていきます。

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

### ■ ファーストリテイリンググループの障がい者雇用数

国/地域	人数	国/地域	人数
日本	1,164	マレーシア	11
韓国	83	英国	9
台湾	34	タイランド	8
シンガポール	25	香港	4
米国	18	ロシア	3
フランス	11	インドネシア	2
合計			1,372

### 山口本社における障がい者雇用の取組み

障がい者雇用数をさらに増やすには、店舗以外でも雇用機会を創造することが必要です。FRでは、これまで店舗の仕事に向いている知的障がい者の方の雇用が多くなっていましたが、今後は、本社などオフィスでの採用を通じ、さまざまな障がい者の方に雇用の可能性を上げていきたいと考えています。

その取組みの一環として、山口本社では精神障がいのある7名の従業員が活躍しています。仕事はできているのに“本当に自分の仕事会社が会社への貢献につながっているのか”と不安を感じるようなことなどもありました。彼らとよく話し合い、きちんとできていることについて日々具体的に伝え続けることを大切にしてきました。今ではコミュニケーションも円滑に取れ、積極的に業務に取り組むことができている。さらに現在では、担当の総務や経理業務に加え、国内のFRグループ全店舗に週次で発送するメール便プロジェクトにも取り組み始めました。これは、チームとして仕事をすることの大切さを学ぶための業務でもあり、彼ら自身が日々工夫し、反省会などによって知見も共有しています。また彼らをサポートするトレーナー従業員も一体となり、それぞれが成長することで、チームとして大きな成果をあげていくことを目標に、取組みを進めています。



(株)ファーストリテイリング  
総務・ES推進部  
山口本社統括責任者  
森田 生夫

## 人事評価・報酬制度

# 限りなく透明で、公正 人を育てるための人事評価と報酬制度

### グループ・グローバルでの透明・公正な評価

透明で公正な人事評価や報酬制度をグループ・グローバルで実現させることは、グローバルに活動する企業として必要なことです。それを実現するために、全世界で約9万人の多様な人材が働くFRグループでは、会社が共通して求める能力や要件を共通化したグローバルグレードを導入。FRグループの全従業員が同じ基準で評価され、目標設定にもとづく人事評価、昇降格の決定などを四半期ごとに行う仕組みを構築し、運用しています。

### 人事評価制度と評価者教育

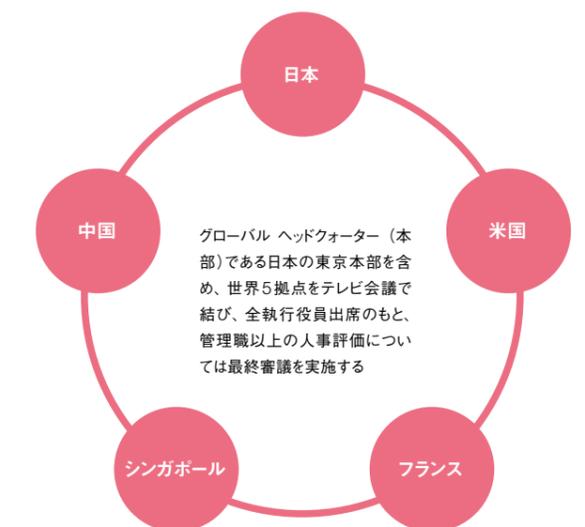
FRグループでは、世界の人事担当者が集う「グローバルHRカンファレンス」(写真下)を定期的実施。入社人数や退職者数、昇格者数、男女比率など、人事の基本的な情報をグループ全体で改めて共有し、問題点や課題点などについて話し合い、対応策を検討しています。特に退職者数など早急な対応が必要な部分は重要視しており、原因の把握、対策の有効性を国、地域、事業を横断して相互にチェックし、評価や報酬、教育制度のベースとしています。

統一した評価基準があっても、評価者によって解釈が違えば、公平性を担保することができません。FRグループでは、各事業が実施した評価分布状況をグループ・グローバル全体で精査したうえで、評価水準のずれなどを各事業責任者にフィードバック。事業責任者はグループ全体の評価水準に照らして再評価を実施しています。さらに管理職以上は、業績評価と昇降格に関して、FRグループの全執行役員が参加する「グローバル評価役員会」(下図)にて審議。会議の場で事業共通のグレード別、役職別の調整を行い、評価の公平性、透明性を担保しています。

一方、人事考課の考え方は、目標の設定や評価について、単に数値化されたデータを見るだけでなく、人を育てるという視点で評価する点にあります。そのためにはすべての評価者が、何を目標とし、どのように評価すべきか、共通の基準と評価スキルをもつことが必要です。評価するための目標、最後に数字だけで判断する評価であっては、個人の成長にもつながりません。結果にいたるプロセスやビジネス環境などを含め、多面的な視点での公正な評価が求められるのです。これまでも研修や教育の一環として、評価教育は実施してきましたが、今後は新たに日本で評価者になる従業員を皮切りに、全事業のすべての評価者に対して、拡大していくことを目指します。



### ■ グローバル評価役員会



## 世界中で活躍できる 経営者視点をもつ人材を育成

ファーストリテイリング (FR) グループは、一人ひとりの従業員が、世界中で個性と能力を活かして成長し、自己実現できるための活動の場や機会を提供。会社と上司が実現に向けて最大限のサポートを行う体制づくりを進めています。世界中、どの事業からでも応募できる「グローバル公募制度」など、社内公募を積極的に行っています。

FRグループが社会に認められるグローバル企業として事業を展開し、成長し続けていくために、グローバル人材の育成は最重要課題です。それは単に多国籍の人材を揃えるということではありません。国や地域を超えて、職種や能力によって最適な人材が、互いに文化や習慣の違いを理解し、尊重したうえで融合する一つのチームになることが重要です。そのために必要なのが、グローバルとローカルの両方の視点をもって仕事ができる人材の育成なのです。

さらにFRグループの事業にとって不可欠である、経営者視点をもつ従業員の育成を目指して展開しているのが「FR-MIC (FR Management and Innovation Center)」です。FR-MICは、

新入社員から店長、経営者育成まで、一貫した人材育成を行うFRグループの社内教育機関であり、経営プロジェクトの実践や、FRグループで成長した事業の経営者から成功と失敗の本質を学ぶプログラムを実施しています。

たとえば、全事業の店長および本部社員が参加する「FRコンベンション」(年2回開催、のべ約1万名が参加)や、国内ユニクロ事業の店舗スタッフを対象とした「スタッフコンベンション」(2014年4月から開始、11月までに合計57回、約4,300名参加)を開催し、世界No.1のアパレル企業グループとなるために、全従業員が進むべき方向性を合わせる重要な機会としています。また、経営者と従業員の直接対話も重視しており、CEOの柳井正が自ら、国内ユニクロ店舗の店長と毎週30名ずつ2時間かけて対話をする「ダイレクトコミュニケーション」を20回以上実施し、現在も継続しています。

今後は、FR-MICを中心として、多様な価値観を受容し、融合させることによって、FRグループの成長の源泉となる人材育成を目指していきます。



## 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す

### 従業員が“こころ”も“からだ”も健康で幸せに働くための環境づくり

誰もが気軽に相談できる場として、2014年に「ウェルネスセンター」を東京本部に設立。この他、健康診断の受診促進と受診後の産業医保健師による指導、健康に関する定期的な情報発信、保健師による健康相談も行っています。メンタルヘルス

は、社外カウンセラーによる相談窓口を設置。またメンタルヘルス研修として、“上司”となる従業員を対象に、部下への気遣いの重要性を再認識するための研修や、全従業員を対象にストレスをセルフコントロールできるようにする研修などを実施しています。



### 職場環境の改善と業務時間の短縮

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整備や、テレビ会議システムなどの積極的な導入による業務の効率化、ITの利点を活かしたオフィス環境づくりも推進しています。

また山口本社や東京本部では、毎日残業をしない働き方への変革にも取り組んでいます。定期的に全社に呼びかけを実施し、残業の多い部署や個人に対しては経営層が自ら関与して、個別指導も実施しています。また総労働時間管理だけでなく、1日の労働

時間にも注目して、指導を行っています。この他、全従業員に支給されている携帯電話に出退勤打刻用アプリケーションを導入。打刻漏れ防止はもちろん、勤務時間が1日の所定労働時間を超えると退勤を促すアラートが表示され、時間管理に役立っています。

### ワークライフバランス

FRは仕事とライフイベントの両立を支援し、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を整えています。育児休暇は、子どもが満1歳の誕生日を迎えるまで、また職場復帰後の育児短時間勤務に関しては、子どもが小学校3年生まで、取得可能です。同様に、介護休暇なども整備しています。この他、国内ユニクロ事業では、小学生まで

の小さな子どもをもつ店長には、副店長や代行者を優先的に配置することにより、繁忙期であっても子どもの学校行事などに合わせて

柔軟に休める体制を整えるなど、出産・育児と仕事の両立をサポートするさまざまな制度づくりを進めています。

#### ■ 育児休暇・介護休暇取得者人数 (国内グループ会社)

	正社員	正社員以外	男性	女性	合計
育児休暇取得者数	269	562	0	831	831
育児短時間制度利用者数	281	16	0	297	297
介護休暇取得者数	8	9	1	16	17
介護短時間制度利用者数	4	1	0	5	5

### 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。2014年度は業務中災害は544件、通勤災害は135件となりましたが、店舗内における脚立使用時の落下などによるものが発生

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、適切な対応を実施するとともに、事故や改善した事例を共有することで、定期的な注意喚起を行い、再発防止に取り組んでいます。

#### ■ 労働災害事故発生件数

- 2013年度 651件
- 2014年度 679件

## 世界中のお客様の声を聞き、さらなる顧客満足を目指す

お客様の声を真摯に受けとめ、常に改善につなげていくことで、高いCS (Customer Satisfaction: 顧客満足) 実現を目指していきます。

### 世界中のお客様の声を、ダイレクトに

ユニクロおよびジーユーでは、事業を展開する世界各国でカスタマーセンターにいただいた、お客様の貴重な声を共有する体制を構築。経営陣や各関連部署、店舗などへフィードバックし、回答が必要なものについては、迅速におこたえする仕組みを整えています。たとえば日本、韓国、中国では、各国にカスタマーセンターがあり、各国単位でお客様の声を一両日中に各店舗に伝達。店舗では即改善し、結果を上司やカスタマーセンターも確認します。

2014年は、特にモバイル施策の増加による顧客対応に課題がみられたために、カスタマーセンターのオペレーター向けのITリテラシー研修を実施しました。またオペレーター教育強化のために、OJT中心だった教育に加え、ベテラン従業員を講師とする対応品質研修を、半年間で10回実施しました。

### CSストアマネジャー制度の立ち上げ

2014年、国内ユニクロ店舗ではCS品質のさらなる向上を目指して、CSストアマネ

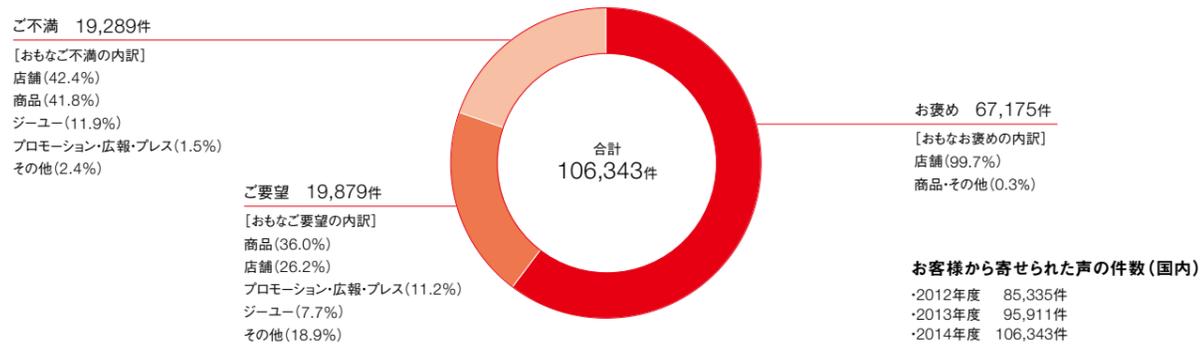
ジャー制度を立ち上げました。店長と同じグレードに該当する専門職として位置づけ、専門知識をもったサービスのプロフェッショナルとして、エリア単位で各店舗の高いサービス品質を実現します。

店舗従業員らの公募によって、現在は50名の教育を実施しています。2016年までには100名、エリアに1名の配属を目指しています。

今後は、日本で行っているこの仕組みを、FRグループ、グローバルにまで展開していきます。

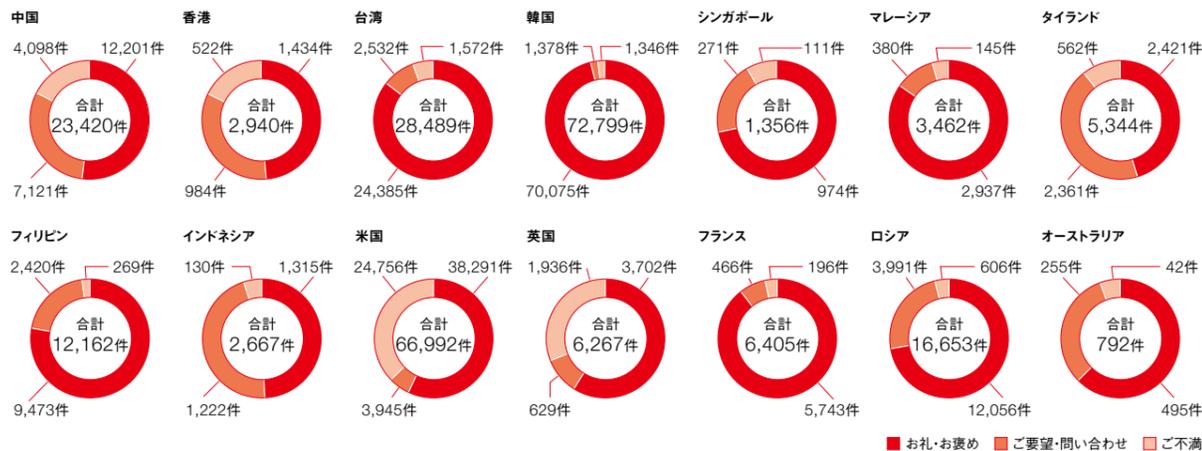
### ■ カスタマーセンターにお客様から寄せられた声(国内)

※電話、メール、手紙、店頭配布のハガキによる、自由回答の集計結果



### ■ カスタマーセンターにお客様から寄せられた声(海外)

※CSウェブアンケート、店頭アンケートによる、自由回答の集計結果



ファーストリテイリングCSRウェブサイト  
www.fastretailing.com/jp/csr/

「お客様とともに」 ● お客様満足向上のために

## コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

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

### コーポレート・ガバナンスの考え方

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

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

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

### ● CSR委員会

CSR方針、CSRレポートの作成・公表、環境保全、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティ(多様性)などについて討議し、方向性を決定。委員長はCSR担当役員が務め、委員として社外の有識者や監査役、全上席執行役員などが参加しています。2014年度は2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。2014年度は8回開催。

### ● 企業取引倫理委員会

CSR担当役員が委員長を務め、委員として社外有識者や監査役が参加する、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。2014年度は11回開催。

### コンプライアンスの考え方

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

### 全従業員との間でCoCの内容を確認

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

### 社内通報窓口の運用

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

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

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

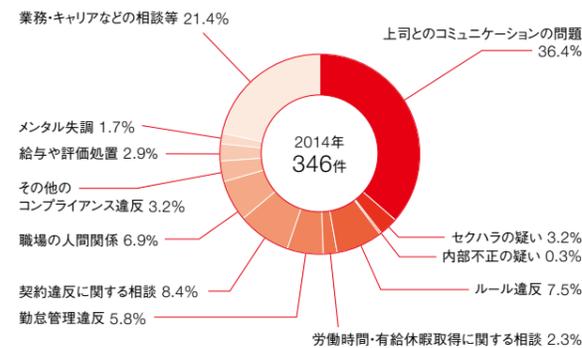
### ● ホットライン相談件数(国内グループ会社)

- ・2012年度 406件
- ・2013年度 392件
- ・2014年度 346件

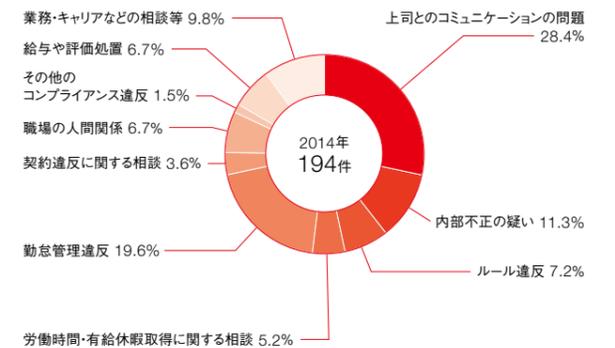
### ● ホットライン相談件数(海外グループ会社)

- ・2012年度 112件
- ・2013年度 152件
- ・2014年度 194件

### ■ ホットライン相談件数とその内容(国内グループ会社)



### ■ ホットライン相談件数とその内容(海外グループ会社)



ファーストリテイリングCSRウェブサイト  
www.fastretailing.com/jp/csr/

「コーポレートガバナンス」  
● コーポレートガバナンスの考え方 ● コーポレートガバナンスの概要 ● コーポレートガバナンス体制  
● 社外取締役・監査役からのメッセージ ● 各委員会の構成 ● 各委員会の役割と活動

「コンプライアンス」

# ファーストリテイリンググループのCSR

ファーストリテイリングは、CSR活動とビジネス活動を表裏一体で進めています。世界中のあらゆるステークホルダーの声を聞き、企業理念「FAST RETAILING WAY」の実現と、日々の事業活動を通じ、「世界を良い方向に変えていく」取り組みを続けます。

## FAST RETAILING CSR ステートメント

### 「世界を良い方向に変えていく」

ファーストリテイリング (FR) グループが目指すのは、“服のもつチカラ”で社会や人々の生活を豊かにしていくこと。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もつ服を創造する。世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することによって「世界を良い方向に変えていく」。それが私たちの目指す CSR です。

### 4つの重点テーマでチャレンジを推進

FR は、国際社会の要請にこたえ、持続可能な社会づくりに貢献するため、国際的なスタンダードによる主要課題を抽出。各専門領域に精通している外部専門機関や国際 NGO との議論における客観的な視点から企業活動を検証し、「FR の経営における重要性」と「ステークホルダーから FR への期待」の観点から評価を行い、「生産」「環境」「コミュニティ」「人材」の4つの重点テーマを設定し、優先的に取り組みを進めています。

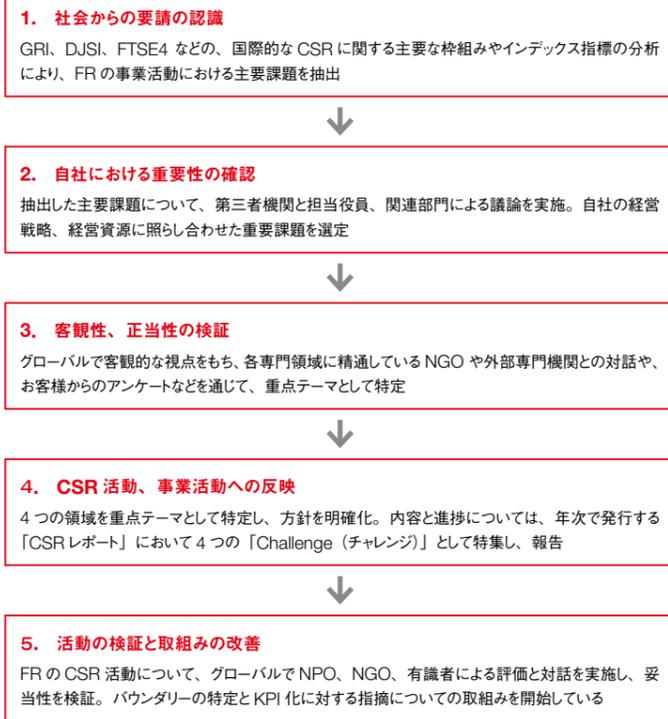
今後もステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、妥当性の検証、バウンダリーの設定、KPI 設定を進め、さらなる CSR の推進を目指していきます。

## CSR 推進体制

経営と一体化した判断を実現するために、すべての上席執行役員が出席する CSR 委員会などを設置しています。

また東京本部の CSR 部を中心に、海外の各拠点には CSR 担当者を置き、グループ・グローバル推進体制を構築。半期に一回、全世界の CSR 担当者が東京本部に集まってグローバル CSR ミーティングを開催し、各国・各地域の課題や活動に関する情報を共有しています。

## 重点テーマ特定プロセス



## ファーストリテイリンググループCSR推進体制



ファーストリテイリングCSRウェブサイト  
[www.fastretailing.com/jp/csr/](http://www.fastretailing.com/jp/csr/)

「私たちが考える CSR」 ● CSR ビジョン ● CSR 推進体制 ● CSR 活動の歩み

# ファーストリテイリンググループの概要 (2014年8月末現在)

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

## 会社概要

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

**設立**  
1963年5月1日

**本社所在地**  
〒754-0894 山口県山口市佐山717番地1

**東京本部所在地**  
〒107-6231 東京都港区赤坂9丁目7番1号  
ミッドタウン・タワー

**資本金**  
102億7,395万円

**事業内容**  
株式または持分の所有による  
グループ全体の事業活動の支配・管理など

**連結従業員数**  
89,580名  
※社員、準社員、契約社員、アルバイト登録社員数の合計

**連結売上高**  
13,829億円

**連結営業利益**  
1,486億円

**決算期**  
毎年8月末日

## 事業内容

**国内ユニクロ事業 (日本)**  
売上高: 7,156億円  
営業利益: 1,106億円  
店舗数: 852店舗 ※フランチャイズ店含む

**海外ユニクロ事業**  
売上高: 4,136億円  
営業利益: 347億円  
店舗数: 633店舗

**グローバルブランド事業**  
売上高: 2,512億円 / 営業利益: 163億円 /  
店舗数: 1,268店舗 ※フランチャイズ店含む



www.uniqlo.com



www.theory.com



www.comptoirdescotonniers.com



www.princessetamtam.com



www.gu-japan.com



www.jbrandjeans.com/

## ファーストリテイリングの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 2015」

**編集方針**  
株式会社ファーストリテイリング発行の本CSRレポートは、ファーストリテイリングの事業活動に伴う社会的責任を明確にし、取り組みの結果を報告するレポートです。本CSRレポートをもとに、ステークホルダーの皆さまとさらなる対話を進めていくことで、さまざまなご期待・ご関心・ご懸念事項などに真摯におこたえしていきたいと考えています。また、CSR活動の詳細な情報や、会社情報、補足データに関しては、アニュアルレポートやウェブサイト (www.fastretailing.com) にも掲載していますので、あわせてご確認ください。

**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**  
2013年9月から2014年8月  
※本CSRレポートの数値は、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。

**発行**  
2015年1月 (次回2016年1月予定)

### ウェブサイト

- 株式会社ファーストリテイリング「CSR」  
www.fastretailing.com/jp/csr/
- 株式会社ユニクロ「CSR」  
www.uniqlo.com/jp/csr/
- Grameen UNIQLO (グラミンユニクロ)  
www.grameenuuniqlo.com
- Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)  
clothesforsmiles.uniqlo.com/

### 「服のチカラ」

CSR活動やさまざまな社会課題について「服を通じてできること」をテーマに構成した小冊子。店頭での配布 (年2回) に加え、ウェブサイトでもご覧いただけます。  
www.uniqlo.com/power\_of\_clothes/

### リーフレット、店頭ポスター

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

### SNS (ソーシャル ネットワーキング サービス)

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



## 免責事項

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



このCSRレポートを印刷する際に使用した電力量 (700kWh) はグリーン電力がまかなわれています。



この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。



ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022784

