

公司治理的思路

迅销集团为与时代及社会并进,持续发展成全球第一大服饰制造零售集团,致力于强化董事会的独立性和监督职能,实现反应快速且公开透明的经营方式,同时不断提高公司治理(Corporate Governance)的水平。

作为强化公司治理机制的一环,迅销集团采用委任型高级行政执行官制度(由董事会在一定范围内下放业务执行权),将经营决策与业务执行分离,从而实现经营上的快速反应。此外,聘用外部董

事比例达全体董事半数以上,在提高董事会独立性的同时,强化监督机制。

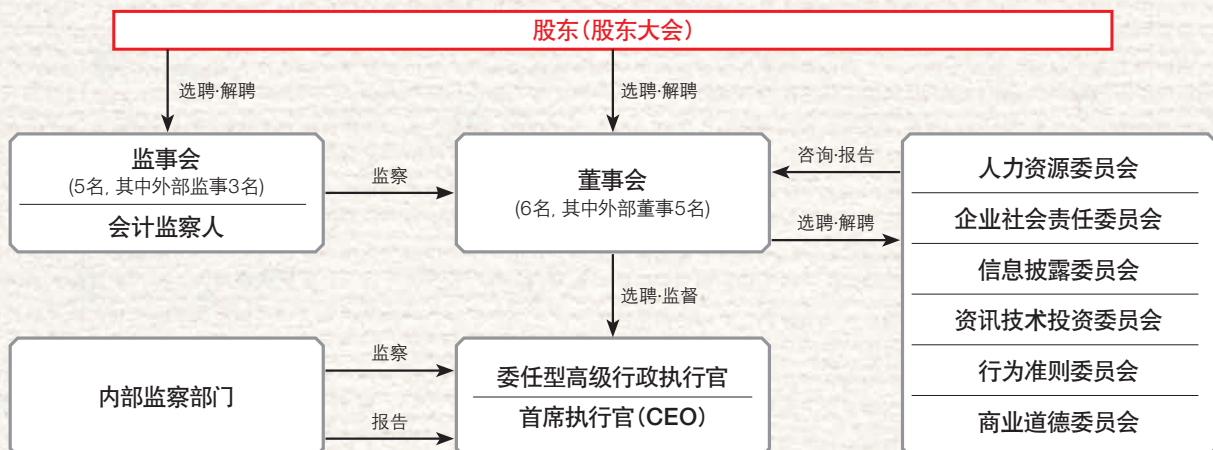
本公司除了设有监事会以外,为完善董事会职能还设置了各类委员会,包括人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、资讯技术投资委员会、行为准则委员会及商业道德委员会等。委员会各司其职,进行迅速公开的讨论,并进行相关决策。

公司治理的概要(2013年9月1日至2014年8月31日)

组织形态		监事会设置企业
董事会主席		柳井 正
董事人数		6名,其中外部董事5名
监事人数		5名,其中外部监事3名
2014财政年度 董事会召开情况	• 召开次数	13次
	• 董事出席率 ^{※1}	96.2%
	• 监事出席率 ^{※2}	98.5%
	• 议案案例	年度预算、决算批准、高级行政执行官人事任免、“GU台湾事业”等
2014年财政年度 监事会召开情况	• 召开次数	13次
	• 监事出席率 ^{※2}	98.5%
	• 议案案例	监察方针、监察计划、与董事长的意见交换、“GU事业的现状与课题”、“有关劳务问题”、“生产部的现状与课题”、“优衣库国内外店铺监察”等
监事出席的主要会议		董事会、人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、行为准则委员会、商业道德委员会、资讯技术投资委员会
独立高级行政执行官的聘任		聘任外部董事3名、外部监事3名
各个董事报酬等的决定		在股东大会批准的范围内,由董事会参考各个董事所承担的职务、责任、业绩、贡献度等要素作出决定。 2014财政年度报酬总额:6名董事共计2亿9千万日元(其中外部董事5千万日元)
各个监事报酬等的决定		在股东大会批准的范围内,根据监事协商作出决定。 2014财政年度:5名监事共计6千5百万日元(其中外部监事3千万日元)
会计监察人		新日本有限责任监察法人

※1 各董事的平均出席率 ※2 各监事的平均出席率

公司治理体制(2014年12月31日时)





迅销集团山口市总公司

内部管制

迅销集团致力于贯彻明确事业活动基本方针的“经营理念”、“FR WAY”、“迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)”及公司内部各项规章制度,不断提高本公司的企业道德水平及合规(compliance)管理能力。此外,为确保财务报表的可信度,还确立

了有效的企业信息披露控制机制及披露程序。为保证上述工作的顺利进行,公司另设置有独立于执行部门的监察部门及统管企业合规事宜的法务部门,定期进行风险分析、实施风险管理。

《迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)》

迅销集团要求公司高级行政执行官及员工每年对FR企业行为准则的内容进行确认,并签署遵守承诺书,以切实加深全体员工对该准则的认识和理解。此外,在公司内部建立热线通报机制,如存在可能违反行为准则的现象或工作上的烦恼,任何员工都可以通过热线电话通报或进行咨询。员工如遇与上司沟通困难、性

骚扰、劳动时间、无法获得带薪休假、劳动合同续签等方面的问题,可以匿名方式进行咨询,如有必要,还可求助于外部律师。对于员工向热线通报的问题,公司将视情况安排行为准则委员会进行讨论、寻求解决方案,予以改善。

《防止滥用优势地位行为指针》

与交易方建立平等友好的合作伙伴关系是迅销集团的第一要务。目前集团事业规模庞大,在全球范围拥有约2,700间门店,年销售服装达8亿件之多。在这种情况下,很容易出现利用优势地位不正当地对交易方(生产工厂、供货商等)施加压力的情形。对此,

商业道德委员会制定了《防止滥用优势地位行为指针》,以期防患于未然。此外,我们还对主要交易方实施一年一次的问卷调查。如发现问题,可立即向相关负责部门提出建议和忠告。2014年度该委员会一共审议了53个案件。

《生产合作伙伴行为准则》及其监测

迅销集团始终与生产合作伙伴齐心协力、共同致力于商品安全、品质及工厂劳动环境的改善。我们制定了《生产合作伙伴行为准则(Code of Conduct)》,定期实施监测,确认劳动环境中是否存在雇用童工或强制劳动等不合规现象,并予以改善。此外,为保

护环境,除制衣工厂外,我们还对造成环境负荷较大的面料工厂制定了《面料工厂环境基准》,并聘请专门机构对面料工厂进行监测。

各委员会的构成(2014年12月31日时)

● = 委员

	内部董事		外部董事				常任监事		外部监事			高级行政执行官 外部专家、 其他
	柳井 正	半林 亨	服部畅达	村山 彻	新宅正明	名和高司	田中 明	新庄正明	安本隆晴	渡边 显	金子圭子	
人力资源委员会	●	委员长	●	●	●	●	●		●			-
企业社会责任委员会							●		●			12名
信息披露委员会	●							●				6名
资讯技术投资委员会	委员长			观察员	观察员			●				3名
行为准则委员会							●				●	7名
商业道德委员会								●	●	●		3名

企业社会责任(CSR)委员会及商业道德委员会的委员长,由CSR部门负责人担任。

信息披露委员会委员长,由负责与东京证券交易所对接的信息披露负责人担任。

行为准则委员会委员长,由总务暨ES部门负责人担任。

聘任半林亨、服部畅达、新宅正明、安本隆晴、渡边显、金子圭子为独立董事的独立董事报告书已提交东京证券交易所。



(左起)服部畅达、名和高司、半林亨、新宅正明、柳井正、村山彻

名和 高司

外部董事

2012年11月就任本公司外部董事。
曾任麦肯锡公司董事，现为日本一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授、波士顿咨询集团高级顾问、NEC Capital Solutions株式会社外部董事、株式会社电装外部董事。

新宅 正明

外部董事

2009年11月就任本公司外部董事。
历任美国甲骨文公司高级副总经理、日本甲骨文公司董事长。现任日本最大食谱网站之一COOKPAD株式会社外部董事、公益法人日本特奥会副理事长。

村山 彻

外部董事

2007年11月就任本公司外部董事。
历任埃森哲株式会社董事长兼总裁。现为早稻田大学理工学院教授(经营设计专业)。

服部 畅达

外部董事

2005年11月就任本公司外部董事。
曾就职于高盛集团，现从事M&A专门研究。一桥大学研究生院国际企业战略研究科客座教授、早稻田大学研究生院金融研究科客座教授、医疗保健服务公司Miraca Holdings株式会社外部董事。

半林 亨

外部董事

2005年11月就任本公司外部董事。
历任日棉实业(现更名为双日)总裁、日棉·日商岩井Holdings(现更名为双日)株式会社董事长兼共同首席执行官。现为前田建设工业株式会社外部董事、纺织企业Unitika株式会社外部监事。

柳井 正

董事长兼总裁

1984年9月就任本公司总裁。
1972年8月进入本公司。现为株式会社优衣库董事长兼总裁、株式会社G.U.董事长、株式会社LINK THEORY JAPAN董事、软银株式会社外部董事。

监事



(左起)新庄正明、金子圭子、渡边显、田中明、安本隆晴

新庄 正明

| 常任监事 |

2012年11月就任本公司常任监事。
1994年2月进入本公司，历任本集团监察部部长、本集团革新室部长、株式会社G.U.监事、株式会社优衣库营业支援统括部部长，以及本公司计划管理部部长。

渡边 显

| 外部监事 |

2006年11月就任本公司外部监事。
律师。成和明哲法律事务所合伙人。前田建设工业株式会社、保险服务公司MS&AD Insurance Group Holdings株式会社、DUNLOP SPORTS株式会社外部董事。

安本 隆晴

| 外部监事 |

1993年11月就任本公司外部监事。
安本公认会计师事务所所长。株式会社优衣库、株式会社LINK THEORY JAPAN、办公用品企业株式会社ASKUL、株式会社UBIC外部董事。

金子 圭子

| 外部监事 |

2012年11月就任本公司外部监事。
律师。日本安德森·毛利·友常律师事务所合伙人。株式会社朝日新闻社、株式会社优衣库外部监事。

田中 明

| 常任监事 |

2006年11月就任本公司常任监事。
1972年9月进入麦当劳株式会社(现更名为日本麦当劳控股株式会社)、历任该公司副总裁、顾问。

外部董事致辞



半林 亨
外部董事

由My Company 转变为Your Company

柳井先生作为迅销集团(FR)的董事长兼总裁,是最高经营负责人同时还是公司的最大股东。因此,对FR而言,如何由“My Company”转变为“Your Company”将是公司所面临的重要课题。柳井先生是一位具有强烈道德感且非常少见的杰出经营者,我们这些外部董事代表股东,承担着对FR是否获得了良性发展作出评价的使命。另外,尽管目前为时尚早,但如何就接班人人选提出建设性的意见,也是我们所肩负的一项重大职责。

FR的目标是登上世界第一的宝座。我希望自己能够凭借以往积累的经验,为这一理想的实现尽微薄之力。无论世界经济形势如何发展变化,对FR而言,保持日本国内事业的收益,努力扩大正处于成长期的亚洲事业的收益,切实巩固事业基础致为重要。同时,加速在欧美的扩张步伐,也是FR成长战略中至关重要的一环。我们面前那条通向世界第一的道路将会布满荆棘。正因如此,创建并巩固良好的企业文化,秉承全员经营的方针逐步向目标迈进才显得尤为重要。



服部 畅达
外部董事

先输再赢的投资

所谓M&A(企业并购),是指为谋求被收购企业的附加价值而进行的投资。从这个意义上来说,M&A可以说是一种“以输为开始”的投资。如果能够认识到这一点,并在审慎研究该企业与迅销集团的协同效应后再进行M&A,则可控制风险,获致成功。我本人曾在美国大型投资银行负责M&A业务,因此希望凭借这一时期积累起来的经验,从资本市场的角度对迅销集团(FR)的企业价值做出客观判断,并为如何提高FR的企业价值提供建设性的意见。

对FR而言,过去不管是成功也好、失败也好,所有的讨论过程以及经过往验都将有助于今后的M&A取得成功。现在我们已经可以对并购后的利润水平、成长性、相乘效果,或经营机制进行更为深层的讨论。而FR的高速增长对于M&A显然是有促进作用的。我们能够接触到各类出色并购案比以往更多,大型并购案的讨论机会也呈增加态势。越是在这种情况下,董事会中各位董事对风险的提示作用才显得愈加重要。



村山 彻
外部董事

克服“二律背反”,即可获得成长的动力。

企业随着自身的不断壮大和发展,很容易陷入“二律背反”的困境。只有解决了这个问题,才能够获得新的成长动力。一直以来,在柳井先生的卓越领导之下,迅销集团(FR)依托新的经营理念,所有困难皆迎刃而解。但是,今后FR将成长为一家真正的全球化零售企业,这就要求经营团队必须突破地域、事业、业务职能等框架束缚进行全方位沟通,致力于二律背反问题的解决。为此,建立有效机制,确保全球员工都能共享经营者理念并迅速执行,是一项十分重要的工作。

作为企业,FR通过质疑常识、创造新理念商品、倡导构筑崭新的生活方式,从而能够持续增长至今。增长的基础有时会产生矛盾,但同时也蕴藏着创造新动力的可能。今后,我将更好地协助FR做好经营人才的育成工作,以激发出更多的新动力。



新宅 正明
外部董事

实地推行“全球化与全员经营”

从我过去作为一个全球化企业的经营者的经验而言,我非常清楚全球化企业的优势和问题所在。因此,我希望凭借这方面的经验,为迅销集团(FR)提供客观且有建设性的意见。对FR而言,全球化绝不仅是一个概念,它同时意味着成为世界第一,意味着全体员工认清没有全球化就无法成为世界第一这一事实,并齐心协力向目标迈进。

最近几年,迅销集团(FR)在IT方面的改革取得了突出的成果。通过在店铺引入所有店员都能灵活运用库存管理系统,使每个店员都能把握库存的整体情况,从而能够真正做到站在经营者的角度经营店铺。此外,员工是企业能量的来源,而公司目前已开始在店铺推行录用“地域正社员(工作地点固定于某一店铺或某一地区的正式员工)”的方针,这一方针的实施必定能使员工在店铺中发挥更大的作用。柳井先生在积极发挥领导力的同时,不忘时常倾听外部董事的意见。作为董事会的一员,今后我将继续为FR的成长贡献自己的一份力量。



名和 高司
外部董事

继续以国际视角提供建言

我曾就职于大型咨询管理公司,为在全球拓展的企业提供过咨询。基于这一经历,我将从“如果自己是外国人将作如何考虑”这一角度来思考问题,为迅销集团(FR)提供多样性的建议,以期使国际性的见解在FR的经营中能发挥重要作用。

FR通过对企划、生产到销售的所有环节实施一站式经营而获得了成功。但最近却出现了偏重各自部门效应的倾向,整体供应链的衔接显得力量薄弱。这说明FR已逐渐患上了大企业病。此外,优衣库还面临着如何使虚拟网络的线上经营与线下实体店铺经营相融合的课题。善于店铺运营的优衣库往往集中于对实体经营的讨论,对虚拟的线上经营的研究则尚显力度不够。作为外部董事,我将在发现FR的发展方向出现偏颇时予以指正,并就其在新领域的发展提出客观精准的建议,并将一如既往地地为FR的成长提供助力。

监事致辞



安本 隆晴
外部监事

让迅销集团成长为更好的企业

迅销集团(FR)的董事会中,各成员总是活跃地交换意见。此外,为完善董事会的职能,公司还设置了各类委员会(人力资源、企业社会责任、信息披露、资讯技术投资、行为准则、商业道德),监事们作为委员或列席委员出席各委员会的会议,对各项议事内容的合法性、正确性甚至妥当性进行研讨和确认。各个委员会围绕课题展开热烈的讨论,从而确保FR能够不偏离健全的企业治理及合规(compliance)经营。

柳井先生是一位心怀高远的经营者。他正致力于培养大批与其描绘的企业高速增长相适应的经营者和员工。良好的团队协作与开放的交流氛围,可以确保公司的成长与健全性。经营是没有一定之规的,如何合理分配并高效使用人力、物力、资金和信息,是我们必须时时思考的问题。今后我将一如既往地做一个严厉的监督者,为FR提供有建设性的建议、意见和支持,以期使其成长为更好的企业。