

# Sustainability Report 2018

## 目次

- 01 目次／編集方針
- 03 A LETTER FROM OUR CEO
- 06 FAST RETAILING WAY (ファーストリテイリンググループ企業理念)
- 07 サステナビリティステートメント
- 09 ファーストリテイリンググループの重点領域
- 11 特集 Part1 それぞれの現場で
- 15 特集 Part2 取引先工場とともに
- 19 特集 Part3 「情報製造小売業」への進化を通じて
- 23 重点領域1 サプライチェーン
- 29 重点領域2 商品
- 35 重点領域3 店舗とコミュニティ
- 43 重点領域4 従業員
- 49 コーポレートガバナンス／情報セキュリティ／外部評価／サステナビリティコミュニケーション
- 50 ファーストリテイリンググループの概要

## 編集方針

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、異なる場合は個別に対象範囲を記載

報告対象期間:  
2016年9月から2017年8月  
※本サステナビリティレポートの数値は、特に記載のない限り、会計年度での実績を開示  
※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

参考にしたガイドライン:  
GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」

発行:  
2018年1月(次回2019年1月予定)

## ファーストリテイリングのウェブサイト

- 株式会社 ファーストリテイリング  
[www.fastretailing.com/](http://www.fastretailing.com/)
- 株式会社 ファーストリテイリング「サステナビリティ」  
[www.fastretailing.com/jp/sustainability/](http://www.fastretailing.com/jp/sustainability/)

素材工場が建設した汚水処理場 (p18)  
取引先素材工場のルータイが建設した汚水処理場。1日あたりの排水量2万tのうち、1.2万tの水を浄化して工場で再利用するほか、地域の生活廃水約6万tも浄化処理して河川に戻しています。

服のチカラを、社会のチカラに。

## 無駄なものをつくらない、運ばない、売らない 日々の事業を通じて持続可能な社会をつくる

### サステナビリティの実現は 企業活動の目的

世界中の国や企業、人々がデジタルを通じてダイレクトにつながる時代。世界のどこかで起きたことが即座にあらゆる人々の生活やビジネスに影響します。地球上から「他人事」はなくなりました。透明性のある責任をもった行動がすべての企業や個人に求められています。

一方で世界には、環境負荷の増大、貧困、難民問題、人種差別、テロ、地域紛争など一刻の猶予も許されない問題が山積しています。人類の長期的な生存自体が危ぶまれる状況です。世界が平和で持続可能でない限り、企業活動はできません。サステナビリティの実現そのものが企業の事業目的でなければならない。そういう時代になりました。グローバルに事業を展開する企業として、私たちは社会に、そしてすべてのステークホルダーにとって「本当に良いこと」をしているか。それが厳しく問われています。

このような観点から、ファーストリテイリング(FR)は、2017年、新たに「服のチカラを、社会のチカラに。」をキーメッセージとした「サステナビリティステートメント」(後掲)を策定しました。良い服とは、シンプルかつ上質で、長く使える高い性能をもつ服であり、自然との共生を深く考え、革新的な技術でつくられた、環境に余計な負担をかけない服です。服のビジネスを通じて社会の持続的発展に寄与する、そんな私たちの決意をこのステートメントに込めました。今後はFRグループすべての従業員がこれを指針にあらゆる業務を行っていきます。

### 日常の活動でサステナブルな 世界を実現する

持続可能な社会の実現には、環境負荷の低減を重視した企業活動が求められます。素材の調達から生産プロセス、最終消費段階までのトレーサビリティ(追跡可能性)の確保と透明性の向上、情報開示に取り組みます。また事業に関わるすべての人たちの人権、安全、健康の確保、さらには現実の生活で困難な状況に陥っている世界の人々に対し、私たちの事業を通じて何ができるのかを常に考え、実行します。

それらの活動における私たちの基本的な考え方は「無駄なものをつくらない、運ばない、売らない」。すべての業務プロセスを私たち自身が完全に理解し、把握したうえで、明確な目標を自ら設定します。そして生産や物流のパートナー、取引先と一緒に問題を解決していきます。重要なのは言葉でなく行動です。一つひとつの日常的な事業活動がサステナブルな世界の実現につながっているか、常にそのことを考えながら仕事に取り組みます。

### 一人ひとりの従業員と話し合い、 行動に移す

しかし現実を省みれば、私たちの取り組みは緒についたばかりで、まだまだ不十分です。自分たちの扱っている商品、日々行っている商売が本当にお客様や社会のためになっているか。私たちの進める事業のコストと効果が見合っているか。

柳井 正

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

こうしたことを全員がもっと深く考え、日々の仕事を変えていかなければなりません。

そのような問題意識に立って、2017年春から店舗も含む全世界のすべての従業員、11万人を対象にサステナビリティに関するeラーニング講座などの受講を必須としました。8言語での受講が可能で、2017年8月末現在、全従業員の7割以上が受講を終え、今年度中に全員が修了する見込みです。サステナビリティに対する経営の明確な方針を従業員に伝えると同時に、店舗や本部の従業員の意見を徹底的に聞き、「今何をすべきか」「なぜやらなければならないのか」を話し合い、行動に移す取り組みに着手しています。

## 主要取引先縫製工場のリストを公開

加えて、私たちの事業で特に地球環境や社会への影響と責任の大きい分野として「サプライチェーン」「商品」「店舗とコミュニティ」「従業員」の4つの領域を特定し、持続可能性の実現に向けた行動指針「サステナビリティポリシー」を制定しました。さらにサプライチェーンの透明性を高め、環境と人権に一層の責任を果たしていく目的で、ユニクロとジーユーの主要取引先である縫製工場のリストを公開しました。

私たちは今全社を挙げて「有明プロジェクト」の実現に取り組んでいます。これは生産や物流のプロセスにとどまらず、店舗での接客、従業員の働き方含め、仕事の仕方をすべて変え、サステナビリティを基盤としたまったく新しい企業に

なるためのチャレンジです。「持続可能かどうか」をあらゆる仕事の判断基準とし、日常のビジネスそのものがサステナビリティの実現である。そういう明確な意識を共有した企業になることを宣言します。

## 自ら変わり、世界を変える

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

これはファーストリテイリング(FR)グループのステートメントです。私たちFRグループは服のビジネスを通じ、社会をより良い方向に変えるために事業を行っています。最終的な判断基準は、事業に関わるすべての人々が幸福になっているかにあります。社会が未来にわたって平和で安定的に持続、発展できなければ、どれだけ大きな利益を上げていても意味がありません。

本当に良い服をつくって、売り、自分たちだけでなく、すべてのステークホルダー、社会全体が幸せになる。これが究極の目的です。そのためにまず、自ら変わり、世界を変える。私たちは時代を超え、国境を超え、世界のあらゆる人々に服を着る喜び・幸せ・満足を提供し続けることで、持続可能な世界の実現のために全力を尽くすことを約束します。

2018年1月

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



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

# 服を変え、 常識を変え、 世界を 変えていく

よい服をつくり、よい服を売ることで、  
世界をよい方向へ変えていくことができる。  
私たちは、そう信じています。

よい服とは、シンプルで、上質で、長く使える性能を持ち、  
あらゆる人の暮らしを豊かにできる服。  
自然との共生を考え、  
つくられる過程で革新的な技術を使い、  
地球に余計な負荷をかけない服。  
健康と安全と人権がきちんと守られた環境で、  
いきいきと働く多様な人々の手でつくり届けられる服。  
そして、よりよい社会を願うお客様と共に活動し、  
地域との共存共栄を目指していく。

私たちは、服のビジネスを通して、  
社会の持続的な発展に寄与できるよう、  
新たな基準をつくり、  
不断の努力をもって進めていくことを約束します。

## SUSTAINABILITY STATEMENT

# 服のチカラを、 社会のチカラに。

# 持続可能な社会の実現に向けて 4つの重点領域を特定

## 世界共通の目標



## 重要なステークホルダー



## 4つの重点領域

### サプライチェーン

- 人権尊重
- 無駄をなくすことによる環境負荷の最小化
- 取引先との強固なパートナーシップによる経営の安定と成長
- トレーサビリティの追求と課題の理解・解決
- お客様への情報開示

### 商品

- 原材料調達・生産における社会・環境への配慮
- サステナブルな商品づくり
- 社会・環境に貢献するライフスタイルと商品の提案

### 店舗とコミュニティ

- 店舗使用エネルギーの抑制・削減
- 店舗での廃棄物管理とリサイクル
- サステナブルな店舗建材・設備・消耗品
- コミュニティの安定・持続的成長および地域社会との共存共栄
- 顧客創造および従業員のモチベーション向上につながる社会貢献

### 従業員

- 人権尊重
- 機会均等・多様性尊重
- 安全・健康尊重
- キャリア開発の促進
- 能力開発・教育の促進

環境負荷の増大、貧困、難民問題、人種差別、テロ、地域紛争など、世界では今、一刻の猶予も許されない問題が山積しており、人類の長期的な生存自体が危ぶまれています。これらの課題解決に向けて、国連は2015年9月、「SDGs(持続可能な開発目標)」を加盟193カ国すべての合意で採択。「(世界中の人々が) 共同の旅に乗り出すにあたり、誰も置き去りにしないことを誓う」というメッセージを発するとともに、国際機関と自治体、NGO・NPO、企業が協働して目標を達成していくことを目標の一つに位置づけました。ファーストリテイリング

(FR)グループにおいても、世界各地の取引先工場を含むすべての従業員が不平等なく、安全で働きがいのある労働環境を実現していくこと(目標8)、大量生産に伴うエネルギー消費量や二酸化炭素排出量を削減し、かつ長く着られる上質な服をつくっていくこと(目標12)などは、グローバルな事業を営むうえで重要な課題です。そこでFRは、長年にわたってこれらの課題解決を目指して取り組んできた、社内外のステークホルダーとの協働を、一層強化していくために、「サステナビリティステートメント」を策定し、4つの重点領域を特定しました。

# 特集

サステナビリティの実践

## Part 1

それぞれの現場で



## FRグループの一人ひとりが 役割に応じた サステナビリティを追求

### 社会や環境に与える影響が高まるなかで

ファーストリテイリング (FR) グループは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というステートメントのもと、自社の事業を通じてサステナビリティの実現を目指しています。グローバルに事業を展開するFRグループのサプライチェーンは世界各地に広がっており、事業活動が社会や環境に与える影響は年々高まっています。また、それらの課題の多様化、深刻化に伴い、事業リスクも増えています。サステナビリティの実現に向けた従業員一人ひとりの取り組みが不可欠だと考えています。

### サステナビリティ目標を制定

サステナブルな世界を実現していくために、FRは環境・社会・経済のバランスを考え、未来の地球社会を創造していくため、自社の事業を通じてさまざまな課題解決に取り組んでいます。2017年度は、その実践に向けて、具体的なサステナビリティ目標を制定。サステナブルな素材の使用や、取引先工場の労働環境の改善、生産時の環境負荷の低減、サステナブルな店舗資材の活用、従業員の多様性の尊重などに取り組んでいます。また同時に、「サステナビリティステートメント」を制定するとともに4つの重点領域を特定し、サステナビリティ目標の達成を目指しています。

### 従業員一人ひとりのチャレンジを重視

これらステートメントの実践と目標達成のためには、世界各地の一人ひとりの従業員の行動が重要です。そこでFRは、人権や多様性の尊重、コンプライアンスの重要性などを明記した「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト (CoC)」を定めて全従業員に研修を実施しています。また、研修の際には人権や労働安全、環境への配慮が自社の成長につながることも具体例を交えて紹介。従業員が各々の日常業務のなかで、サステナビリティの実現に粘り強くチャレンジし続けています。

## 特集

サステナビリティの実践

### Part 1

それぞれの現場で

#### サプライチェーン

### 自社と取引先工場のサステナビリティの両立へ

カキ 郭 征

ジーユー事業  
生産部 リーダー

郭はジーユー商品開発部が企画した商品を取引先工場に依頼し、サンプル作成から生産を経て、店頭へ届くまでの管理業務を担っている。「ジーユーらしい旬のファッションを驚きの価格で提供できるよう、品質、コスト、納期…きめ細かな進捗管理を徹底しています」。これらの業務を通じて商品価値を高めていく一方で、取引先工場のサステナビリティを確保することも重要なミッションだ。「そのためには、良質な素材を使い、商品の完成度を上げつつも、コストを削減するといった、相反する要素を満たさなければなりません。難しい仕事ですが、課題を関連部署に伝えたり、工場でのプロセスを最適化できる効率的な生産方法を提案するなど、少しずつでも前進できることがあると思っています」。



#### 商品

### 生産時の環境にも配慮した、今の時代に求められるジーンズを開発したい

松原 正明

ジーンズイノベーションセンター  
センター長

2016年11月、ジーンズの本場として知られる米国・ロサンゼルスに「ジーンズイノベーションセンター」を開設。場所の選定や設備購入など、ゼロから立ち上げたのが松原だ。彼が今注力しているプロジェクトの一つが、生産時の環境負荷を大幅に低減するジーンズの開発。その象徴が、生産時の水の使用量を、極限まで抑えたジーンズだ。「環境に配慮したジーンズをつくることはグローバルブランドの使命です。そのうえで、生地もシルエットも、はき心地もデザインも。さらに美しく快適なジーンズをいかに作るかだと考えています」。



#### 店舗とコミュニティ

### 店舗の設計を通じて地域のサステナビリティも高めていく

ジュリー・エスペセル

ユニクロEU  
店舗設計 プロジェクトマネジャー

古くから脈々と受け継がれてきた歴史と文化が、街並みや景観に色濃く残る欧州各地で、ユニクロの店舗をデザインするジュリー。サステナビリティを考えることはライフスタイルの一部だと彼女は言う。「過去と未来の間に今の私があります。ですから店舗をデザインするには、まず地域の歴史や文化を学び、何を残すべきかを考えます。そのうえで、未来を生きる人々にどんな場をつくり、人々の行動や意識をどうやって良い方向に変えていけるかを考えます。こうしたアプローチは、子どもや地球の未来のために行動するという私の生き方そのものであり、サステナビリティの考え方も共通します」。その強い意思を日々の業務に活かしながら、「これからも、店舗というリアルな場でしか体験できない、わくわく感や交流の機会をつくっていきたいですね」。



#### 従業員

### 最高のサービスでお客様の記憶に残るお買い物体験を

シルベスター・カーギル

ユニクロ米国事業  
ミシガンアベニュー店

ユニクロ米国事業の旗艦店の一つ、シカゴのミシガンアベニュー店で接客を担当するシルベスター。障がい者人材の紹介会社を通じて、2015年に入社した彼は、どんなに忙しい日でもお客様一人ひとりに元気にあいさつし、丁寧に応対する。さらに仕事の合間には、新しいスタッフに自分が覚えた業務の工夫を、積極的に共有している。そのエネルギーあふれる姿勢には、お客様から数多くのお褒めの言葉をいただくほか、同僚も大いに刺激を受けている。「数多くの店舗のなかからユニクロを選んで来ていただいたお客様を、仲間たちとともに歓迎し、ご要望に応えるのは当然のことです。お客様が店舗に足を踏み入れた瞬間から、最高のサービスを提供するために、自分が何をすれば良いかを考え、行動する。そして、お客様にとって記憶に残るお買い物体験にするという仕事は、私の誇りです」。

# 特集

サステナビリティの実践

## Part 2

取引先工場とともに



## パートナー工場と理念を共有しサステナビリティを追求

### 長期的な視点で取引を開始

1990年代、ファーストリテイリング(FR)は、ユニクロ事業におけるオリジナル商品の販売に向けて、中国の縫製工場に生産を委託しました。以来、FRは中国をはじめ東南アジアや南アジア各国で次々と取引先工場を開拓。取引の際には技術力や生産能力だけでなく長期的な視点から、服づくりを通じて「世界を良い方向に変えていく」という理念を共有することを重視し、品質管理や労務管理、安全対策、環境活動などを確認。お互いが持続的に成長する関係づくりを目指してきました。

### サプライチェーン全体でサステナビリティを追求

90年代以降、世界では環境問題や人権・労働問題などを背景に、企業の社会的責任が強く意識されるようになりました。こうしたなか、FRは2004年から取引先工場の労働安全や地球環境に配慮するための「生産パートナー向けのコードオブコンダクト(CoC)」を制定。モニタリングを開始(p26)したほか、各領域の課題や解決策における専門的な知見をもつNGO・NPOと対話を重ねるなど、取引先工場を含む多様なステークホルダーとの連携を活かして、課題を克服してきました。

### パートナーシップのさらなる深化へ

今、FRと取引先工場のサステナビリティへの取り組みは新たな段階に入っています。環境面では、縫製工場に対するモニタリングに加え、二次取引先の素材工場に対しても、サステナブル・アパレル連合(SAC)が開発した環境評価基準を活用して、エネルギーや水の使用量削減活動を、協働で進めています(p27)。一方、社会面でもモニタリングを通じて、適正な労働時間や安心・安全な労働環境を確保するほか、一部の取引先工場に対しては一層の生産性向上や労働環境改善に向けた、IT活用や自動化を提案しています。また、ユニクロ事業では、より計画的な発注と生産によって、取引先工場の経営の安定化に貢献できるよう、世界6拠点の生産事務所と各地域の工場が連携しています。

ユニクロ事業の生産事務所



## 特集

サステナビリティの実践

### Part 2

取引先工場とともに

## 縫製工場で

### 「服をつくる人」が主役となる 世界一競争力のある工場へ

#### 「世界最高水準の服づくり」を目指して

中国・江蘇省金壇市。緑豊かな広大な敷地に立地するチェンフェンは、国内に11工場を展開し、月間約650万着を生産する世界的なアパレル製造企業です。ファーストリテイリング（FR）は、1990年代に取引を開始して以来、「世界最高水準の服づくり」を目指し、「匠」制度（p32）などを通じて現場の意識改革や品質管理体制を協働して強化。今ではFRグループの成長に不可欠な主要取引先の一社となっています。

#### 「We are a Family」という理念

この20年余の歩みを、とうじちやう いんごうしん 董事長の尹國新氏はこう振り返ります。「FRと出会えたのは幸運でした。FRはサステナビリティは事業目標という明確な方針をもっており、品質やデザインなど目の前のことだけでなく、労働環境や環境面でより良くあるために、どこに変更や改善の余地があり、どんな工夫や努力が必要かを一緒に考えてくれます。こうした姿勢は、従業員をコストではなく、付加価値を創造する家族と位置づけ、「We are a Family」を掲げる当社の理念と重なります。アパレル産業は今、急速にグローバル化、デジタル化が進み、中国の縫製工場も変革を迫られています。そのなかでFRと当社は、時代の変化を会社や人材の成長機会にしていくことで合致しています。従業員の業務を効率化する設備の自動化など、日常的にFRと取り組む施策はグローバルなアパレル企業との取引強化にもつながっており、今後も最重要なパートナーであることは間違いありません」。

#### アパレル製造企業として初めてFLAに加盟

2006年にアパレル製造企業として世界で初めてFLA（p28）に加盟した同社の労働環境は、中国のアパレル産業のなかで最上位にあります。地域最高レベルの賃金を保証するとともに、早くから効率化に向けた自動化を推進。新たな生産ラインの導入に伴う安全研修も実施しています。また、尹氏は労働・生活環境の改善とともに、自社の成長戦略について年2回、従業員に対して直接伝えています。さらに、従業員の教育プログラムやキャリアアップ制度なども整備し、個人の能力・待遇向上と企業競争力強化の両立を目指しています。人が主役の「世界一競争力のある工場」へ。チェンフェンとFRの挑戦はこれからも続きます。



## 素材工場で

### 「社会と向き合う経営」を貫き 新たな環境目標に挑戦

#### 企業と地域社会が共生するモデルケース

中国・山東省スノーボ淄博市。月間約1,600万m<sup>2</sup>という世界最大級の素材生産量を誇るルータイは、ルータイ 両脇を緑に囲まれた「魯泰大道」沿いにあります。この道路名が示すように、同社は毎年の収益を、道路整備をはじめ、近隣の職業専門学校の共同運営、体育広場や動物園、観光宿泊施設の建設・維持などに還元し、企業と地域社会が共生するモデルケースとして、地域社会や地元政府から注目されています。

#### 独自に汚水処理場を建設

地域社会との共生を示す象徴的な施設が、汚水処理場です。素材生産では、多くの水と染料を使いますが、地域では水不足や染色排水による河川の水質悪化が懸念されていました。そこで同社は自らの資金で汚水処理場を建設。工場排水を国の基準値以下のレベルまで浄化し、1日あたりの排水量2万tのうち1.2万tの水を工場で再利用しています。また、工場廃水だけでなく、地域の生活廃水6万tも浄化処理して河川に戻しています。さらに、近隣の発電所を買収し、最先端設備を導入。高い発電効率と環境性能を備えた発電所から生み出される電気や蒸気は、工場で用いられるほか、一般家庭の冬期暖房用にも用いられるなど、地域のエネルギー供給源として重要な役割を果たしています。

#### 2020年の環境目標を設定

ルータイとFRは現在、環境面での新たな挑戦を始めています。FRは2015年、ユニクロ商品の全生産量の70%を占める素材工場を対象に、環境評価基準「HIGGインデックス」を導入。ルータイも対象工場の一つで、同社ではこの基準を活用して蓄積した環境データをもとに、2020年に向けた環境目標設定に着手しています。董事長リュウツウベンの劉子斌氏はこう語ります。「『社会と向き合う経営』を掲げる当社が、国の環境規制を守ることは当然のことです。ベトナムやカンボジアなどに事業展開するグローバル企業となった今、私たちには、より長期的な視点から、未来に向けた取り組みを推進していく責任があるのです」。

# 特集

サステナビリティの実践

## Part 3

「情報製造小売業」への  
進化を通じて



## お客様満足と サステナビリティの両立へ

### サステナビリティを視野に入れた、 新しい産業をつくる

人と人、モノとモノ、モノと人たちが情報で緊密につながり、製造業や流通業、サービス業といった「業界」の概念が消失しつつあります。そのなかで、アパレル製造小売業であるユニクロ事業においても、情報によるお客様とのつながりを活用して、いかに早くお客様にご満足いただける商品やサービスを提供できるかが、企業競争力を左右する時代になりつつあります。一方、サステナビリティの観点からも、お客様が求める商品をタイムリーに提供することは、原材料やエネルギー、人材など、地球資源や経営資源を無駄なく効率的に活用することに通じています。こうした認識のもと、ファーストリテイリング (FR) は、お客様満足度の向上とサステナビリティを両立させる新しい産業、「情報製造小売業」への進化を目指しています。

### お客様中心のプロジェクト

お客様が求める商品をリアルタイムで企画・商品化、生産し、独自の物流網でタイムリーにお届けするために、FRは2017年2月、東京都江東区の有明地区に、約5,000坪の面積をもつオフィス「UNIQLO CITY TOKYO」をオープンしました。ここでは、ユニクロ商品の企画、デザイン、素材調達、生産、マーケティング、情報システムなどに関わる1,000人以上の従業員が集まり、「メンズシャツ」や「ウィメンズアウター」など、商品ジャンルごとの“小チーム”で連携しながら業務を推進しています。店頭での販売状況やSNSで交わされるお客様の声、デザイン会議での社内評価、取引先工場での生産状況や倉庫の在庫数などの膨大な情報を、先端ITを活用して分析し、共有しています。

### サステナビリティという新たな価値を創造

UNIQLO CITY TOKYOでは、今、お客様のニーズに応えるため、高精度な需要予測を反映した商品情報の発信や商品改善、新商品開発、取引先工場での計画的な増減産、店舗・倉庫での在庫管理などの業務を、従来以上のスピードで進めています。高品質な服をお求めやすい価格で提供するユニクロの特長を活かしつつ、多くの情報を活用して、徹底的に無駄を省いたサステナビリティという新たな価値創造を実現していく。ユニクロ事業にとって、サステナビリティの追求はイノベーションと同義語です。

## 特集

サステナビリティの実践

### Part 3

「情報製造小売業」への進化を通じて

## 商品企画・開発

### お客様満足度を高める 迅速な商品改善・開発体制を実現

UNIQLO CITY TOKYOでは、お客様満足度を高めるために、商品企画・開発において、2つのイノベーションが生まれつつあります。一つは、商品の改善がより迅速に、頻繁に行われるようになったことです。たとえば、ユニクロのウェブサイト「UNIQLO UPDATE」(p33)を立ち上げました。お客様が感じた商品へのご不満やご要望を、どう改善したかを具体的に紹介しています。もう一つは、新商品の開発スピードが向上したことです。従来、新商品の企画から開発まではほぼ1年を要していましたが、売れ筋、トレンドや新素材などのさまざまな情報を、それぞれの小チームで共有。活発に議論する環境をつくったことで、最短約2週間で商品の提案ができる体制が整いつつあります。



## 生産計画

### リードタイムを短縮しながら 取引先工場の労働環境改善に貢献

世界6拠点にあるユニクロ事業の生産事務所の担当者たちは、定期的取引先工場を巡回し、生産計画の進捗や工場キャパシティを常に確認するなど、工場と緊密に連携しています。しかし、準備と計画を整えても、新商品が予想以上に売れて追加生産が必要になることもあり、生産途中で数量変更を要請するなど、労働環境に影響が出る可能性があります。そこでユニクロ事業では、市場での売れ行き情報や、SNSを通じて収集したお客様のニーズなどの情報を活用して、需要予測データの精度を向上させ、より計画的な発注体制の構築を目指しています。



## 生産

### 発注精度を向上させることで 取引先工場の設備投資や人材育成を支援

取引先工場では、FRグループの発注計画をもとに、将来の経営を見通した自動化など、生産設備への投資が進んでいます。たとえば、ユニクロ事業のシャツを縫製する主力取引先工場の一つ、チェンフェン(p17)では、「ハンガーシステム」と呼ばれる縫製工程を導入しています。これは、ミシンで縫製する従業員一人ひとりの作業の進捗状況に応じて、その従業員に最適なタイミングで、次に縫うパーツがハンガーに吊るされたまま届く仕組みです。自動制御されたハンガーが縫製の全工程を一巡すると、シャツが完成します。システムの導入前は、各従業員の縫う速さの違いによって、従業員の作業時間が空いたり、逆に従業員の前にパーツが積み上がるなど、生産量のばらつきや従業員の心理的負荷が生じていました。ハンガーシステムの活用を通じて、従業員は一人ひとりのリズムとスピードで作業ができ、作業効率も平準化したことで生産性は1割以上高まりました。

## 販売・在庫管理

### 売れ筋商品をタイムリーに提供しながら 在庫管理の効率化と保管スペース削減を実現

店頭での販売情報や店舗・倉庫での在庫数をより精緻に、リアルタイムに把握するために、ユニクロ事業はICチップを埋め込んだRFID(電子タグ)を全商品に取り付ける取り組みを進めています。このタグを活用することで、店舗や倉庫での在庫数の把握を大幅に効率化することができます。また、販売情報を活用して、店舗で商品の入荷量を調整したり、売れ筋商品を強調したレイアウトにすることで、お客様は欲しい商品を見つけやすくなり、在庫保管スペースも削減できます。さらに、RFIDの活用は、店舗だけでなく、一部の取引先工場でも始まっており、工場での生産状況もリアルタイムで把握できるようになっています。



# 適正な労働環境と地球環境に配慮したサプライチェーンの構築へ

## 課題認識

原材料調達から商品開発、生産、物流、販売——企業のサプライチェーンは国や地域を超えて広がっています。こうしたなか、企業が社会と調和しサステナブルに発展していくためには、自社の活動が影響を及ぼす範囲を幅広く捉えることが重要です。そして、すべての人々の人権を尊重するとともに、サプライチェーンの課題を一つひとつ特定し、解決していきます。

## アプローチ

ファーストリテイリング (FR) グループの事業活動が与える影響とその責任の範囲は、グローバルな事業展開とともにますます増大しています。こうしたなか、FRは適正な労働環境と地球環境に配慮した責任あるサプライチェーンの構築を目指しています。取引先工場に対しては、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト (CoC)」を制定し、その遵守を要請しています。またアパレル業界に関する幅広い知見を有するNGO・NPOと連携して、環境、人権、労働環境面を中心とした定期的なモニタリングプログラムを実施し、その強化を図っています。さらに、発注者としての責任を果たすために、商品開発部門や生産部門、サステナビリティ部門などが取引先工場と連携して生産性の向上や労働環境の改善に取り組んでいます。



# 適正な労働環境と地球環境に配慮した サプライチェーンの構築へ

## 責任ある調達

### ■ 人権、労働、環境を重視した調達を推進

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」という理念にもとづき、サプライチェーンのすべての段階で人権を守り、社会、環境の両面で責任ある調達の実践に努めています。

そこでFRは、FRグループが工場との取引において、責任ある調達を推進するためのガイドラインづくりを進めています。このガイドラインは、以下の3項目の実現を掲げています。

- ① 労働者の健康や安全、人権と法律で保証された権利が守られ、生活および労働条件向上に貢献する。
- ② 取引先工場がFRグループとの取引を通じてビジネスを安定的に拡大成長させることができる。
- ③ 適正なプロセスで生産した商品の提供を通じて、お客様の信頼に応える。

また、責任ある調達の実践には、関連部門が適切な手順で業務を行う必要があります。そのため、このガイドライン

では、部門ごとに具体的な手順を明記した、業務原則を制定しています。

FRは、当ガイドラインをもとに、関連部門に対する研修を実施していきます。

### ■ 企業取引倫理委員会の設置

FRは「企業取引倫理委員会」を定期的に開催し、企業間取引における課題案件を審議しています。委員会はサステナビリティ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。

また、委員会ではFRグループの主要取引先に対して、2003年度から年1回のアンケートを実施しています。2017年度は、330社にアンケートを依頼しました。特に、取引先工場に対しては、調達の現状についてフィードバックをいただくための質問項目を拡充しました。アンケートの結果は、責任ある調達を推進するためのガイドラインにも反映させ、改善につなげていきます。

## 労働環境モニタリング

### ■ 「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を改定

取引先工場の労働環境の改善、従業員の人権尊重と満足度向上、工場の生産性と品質の向上という観点から、FRは「生産パートナー向けのコードオブコンダクト(CoC)」を制定しています。2015年からは工場労働者の権利保護に取り組む国際NPO、公正労働協会(FLA)に加盟。2016年にはFLAなどとの意見交換を通じて、ホットライン制度の強化など、CoCの一部を改定しました。

取引先工場がCoCに合意し、遵守を誓約することが、FRと取引先工場で行われる契約に含まれています。

### ■ 取引先工場への労働環境モニタリングを実施

FRは、「生産パートナー向けのCoC」の各項目について、縫製工場と素材工場を対象とした労働環境モニタリングを実施し、その結果を開示しています。

労働環境モニタリングでは、取引先工場の労働環境や環境対応を外部の専門機関が定期的にモニタリングし、FRが

その評価を取引先工場に伝えています。改善が必要な工場については、FRの従業員が直接訪問し、取引先工場とともに改善活動に取り組みます。また、新規に取引を開始する工場に対しては「事前モニタリング」を実施することで、早期に労働環境の改善に着手できるようにしています。

2015年からは、国際労働機関(ILO)と国際金融公社(IFC)の共同プログラム、「ベターワーク」によるモニタリングも実施しています。複数ブランドによる縫製工場へのモニタリングや改善活動の重複を減らすことで、より労働環境の改善に注力できるよう支援しています。

### ■ 取引先工場からFRへのホットラインを整備

FRは、取引先工場において従業員が職場の問題を通報したり、意見や懸念を表明できるホットラインの有無や実効性の把握に努めています。2017年度は、FLAの基準を踏まえ、ホットラインの有効性や工場従業員の代表者制度、トレーニング機会の確保に関する監査項目を加えました。また、工場の従業員が直接、FRに通報できるホットラインの運用を開始。今後、対象工場を順次拡大していきます。

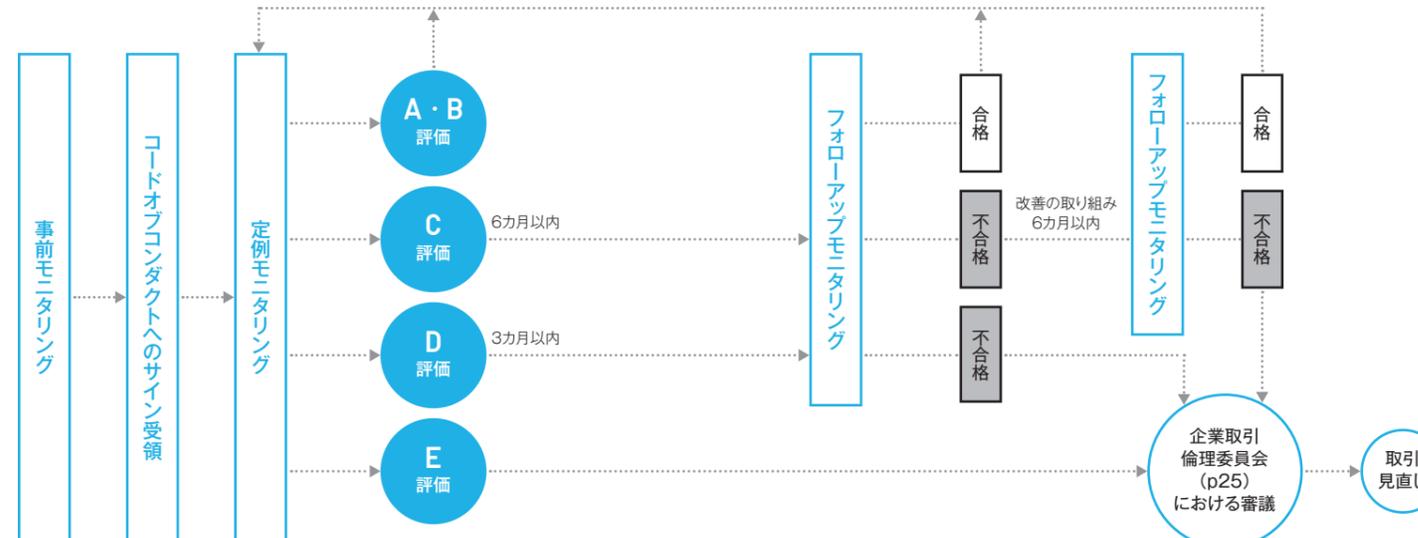
企業取引倫理委員会への上程案件数

2015年度	101件
2016年度	105件
2017年度	69件

### 「生産パートナー向けのコードオブコンダクト(CoC)」の主な項目

- 法的要求事項
- 児童労働
- 強制労働
- 抑圧及びハラスメント
- 差別
- 健康と安全性
- 組合結成の自由
- 賃金と諸手当
- 労働時間
- 環境保護
- 文書化とコミュニケーション
- モニタリング及び本コードオブコンダクトの遵守
- 是正措置
- 再委託及び資材調達
- 透明性及び誠実性

労働環境モニタリングの仕組み



■ 取引先工場を定期的に訪問

世界6拠点にあるユニクロ事業の生産事務所の従業員が、取引先工場を定期的に訪問し、品質管理体制や生産状況、環境対応などを確認しています。

訪問時には、課題の解決策を協議するとともに、定められた労働時間を維持できるよう、工場の生産能力に応じて発注量や納期を互いに精査しています。さらに、取引先工場に、工場内部の監査の仕組みと体制の構築を推進するため専任担当者の設置を求めるとともに、取引先工場の自主マネジメント力の向上に取り組んでいます。

■ 素材工場環境プログラム

■ 素材生産工程での水・エネルギー使用量の削減

FRは、サプライチェーンにおける環境負荷の低減に取り組んでいます。なかでも、水やエネルギーを使用する、素材の生産工程で生じる環境負荷は大きな割合を占めています。そこでFRは、素材工場を対象に、環境と労働環境の両側面におけるモニタリングを実施しています。

2014年には、取り組みをさらに強化していくために、サステナブル・アパレル連合(SAC)に加盟。ユニクロ商品の全生産量の70%を占める主要素材工場に対して、SACが開発した環境評価基準であるHIGGインデックスを、2015年に導入しました。FRは、この基準を利用して「素材工場環境プログラム」を開発。環境マネジメントシステムやエネルギー使用量、温室効果ガス排出量、水使用量、化学物質使用量など7つの環境テーマについて取り組み状況を継続的に評価し、工場関係者と外部専門家とともに改善に取り組んでいます。

FRは、ユニクロ全生産量の70%を占める主要素材工場において、2018年から2020年までの期間に、水、エネルギー使用量を、2016年実績値の15%、10%にあたる量をそれぞれ削減することを目指しています。

■ 業界団体や他ブランドと連携

FRは、国際的な基準に沿ったCoCの制定や効果的なモニタリングを実施していくために、また一企業では対応しきれないアパレル業界全体の課題解決に貢献することを目指

して、業界団体や他ブランドとの連携を強化しています。FRが連携する主な組織と取り組みは下表の通りです。

■ 危険化学物質排出ゼロプロジェクト

■ 厳格な基準をもとに危険化学物質を管理

FRは2013年から、商品の危険化学物質の排出を2020年1月までにゼロとする「危険化学物質排出ゼロプロジェクト」を推進しています。この目標を達成するために、FRは、化学薬品業界やNGOなどとさまざまな実験を実施しています。また、取引先工場に対して定期的なモニタリングを実施するとともに、排水検査などで危険化学物質が検出された場合は、匠チーム(p32)を工場に派遣して改善をサポートしています。特に、洗浄剤として広く使用されている界面活性剤APEOに関しては、2012年から使用ゼロを周知徹底しています。耐久撥水加工剤のPFCに関しては、販売商品に占める比率を2016年に約2%まで削減し、2017年秋冬シーズンからは使用ゼロとしました。

これら活動の透明性を確保するために、FRはウェブサイ

トで制限物質リストやプロジェクトの進捗を公開しています。

■ 情報開示

■ 主要取引先工場のリストを開示

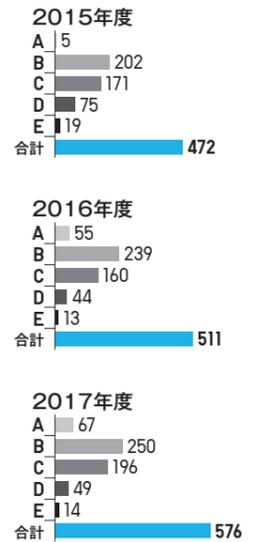
FRグループが取引先工場と進める生産活動に関する情報は、本サステナビリティレポートやFRのウェブサイトです。逐次開示しています。

サプライチェーンの透明性を高め、適正な労働環境の実現と人権問題、環境問題に一層の責任を果たしていく目的で、2017年2月にユニクロ、12月にジーユーの主要取引先工場のリストをFRのウェブサイトに公開しました。

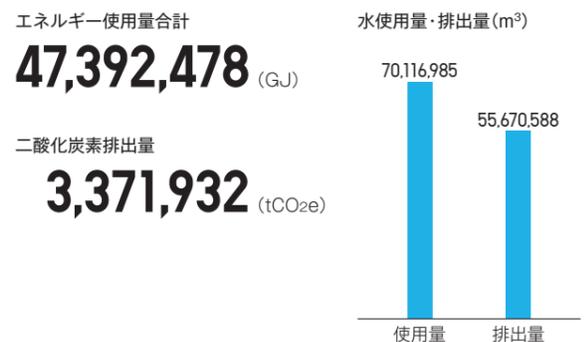
労働環境モニタリングの実施工場数とその結果(2017年8月末時点)

2017年度は、FRのサステナビリティ部担当者が工場を訪問し、改善へのサポートを強化したことなどにより、A評価が増加。D評価の工場では、諸手当に関する法律の変更への対応が遅れているケースが多いため、FRからの指導を強化していく予定。

- A評価 指摘事項なし
- B評価 軽微な指摘事項が1つ以上
- C評価 重大な指摘事項が1つ以上
- D評価 極めて重大な指摘事項が1つ以上
- E評価 即取引見直し対象に値する極めて悪質かつ深刻な事項



主要素材工場における環境負荷(2016年)



物流の環境影響(国内ユニクロ事業 2016年4月~2017年3月)



FRが連携する主な組織・プログラム

名称	加盟時期	ミッション	組織の主な活動内容
Bangladeshにおける火災予防および建設物の安全に関わる協定(通称:アコード)	2013年8月	防火・安全対策により、工場従業員が火事や建物の倒壊などの事故に巻き込まれない、安全な労働環境を実現すること。	縫製工場の防火・建物安全性の評価を実施し、合意された基準にもとづくベストプラクティスの導入を支援して、改善を促す。
サステナブル・アパレル連合(SAC)	2014年9月	アパレルやフットウェア業界のサプライチェーンにおける環境負荷を低減し、生産活動に関わる人々やコミュニティの発展に貢献すること。	サプライチェーンの環境負荷・社会的影響を測定する業界共通ツール(HIGGインデックス)を開発・普及させること。
公正労働協会(FLA)	2015年7月	ブランド、サプライヤー、市民団体、大学などの協働により、労働者の権利を保護し、労働環境を国際基準に適合するよう改善すること。	加盟ブランドおよび工場の労働環境モニタリングプログラムを評価し、FLAの基準に適合するよう改善に向けたアドバイスを行うこと。
ベターワーク	2015年12月	アパレルやフットウェア業界のサプライチェーンにおいて、国内法や国際的労働基準の遵守を促す。そして業界全体の安定性や競争力を高めることで、工場労働者の権利向上や労働環境の改善を、業界を超えて実現すること。	加盟工場に独自の監査・改善支援を実施し、そのレポートを複数ブランドで共有することで、ブランド間の監査や改善指導の重複を軽減する。それにより労働環境の持続的改善のため、管理体制の強化に注力させること。

# 高品質で革新的な 服づくりへ

## 課題認識

本当に良い服をお客様にお届けするためには、商品を通じてサステナビリティを実現していかなければなりません。これは、企画・開発から使用後までの商品のライフサイクルを通じて、環境および社会的な影響に配慮すること、トレーサビリティや商品の安全・品質を確保していくことを意味します。ファーストリテイリング (FR) は、サステナビリティの実現はアパレル業界における共通の課題であり、業界全体での連携・協働が重要であると考えています。

## アプローチ

FRグループの売上の約8割を占めるユニクロ事業では、LifeWearをコンセプトとした服を提案しています。LifeWearとは、高品質で、シンプルかつベーシックでありながら、高いデザイン性と機能性、着心地の良さを実現し、お客様の個性や価値観を活かす服です。こうした新しい服をシーズンごとに提案するとともに、長年にわたって着続けられる価値を通じてお客様の暮らしを豊かにしていくこと、お客様とのコミュニケーションを通じてLifeWearを進化させていくことが、ユニクロ事業のサステナビリティの原点です。また、FRグループは、アパレル業界におけるサステナビリティ課題に対応していくために、環境・人権に配慮した素材選定や厳格な品質管理体制の構築とトレーサビリティシステムの構築、お客様の声を反映させた商品開発、使用後のリサイクルなど、商品のライフサイクル全体で環境・社会のサステナビリティを追求しています。



# 高品質で革新的な服づくりへ

## 企画・開発時の配慮

### ■ 動物愛護と責任ある原材料調達

ファーストリテイリング (FR) はグローバルに事業を展開するアパレル製造小売業の責任として、原材料調達においても最善を尽くしています。

ユニクロ事業は動物愛護の観点から、メリノウールのサプライヤーに対して「ミュールシング」を行う農家からの調達を廃止していくよう指示しています。ミュールシングとは、皮ふ表面のシワが深いメリノ種の羊に害虫が繁殖することを予防するために行われている措置の一つです。ユニクロ事業はミュールシングでなく、薬剤などによって害虫の繁殖を防いでいる農家から調達しています。

また、ユニクロ事業のダウン商品は、鳥に強制給餌を行ったり鳥が生きている状態で羽毛を採取したりせず、食肉加工工程で発生する副産物の羽毛のみを使用しています。さらに、リアルファー（動物の毛皮）も使用していません。

### ■ 「アップサイクリング・プロジェクト」による支援

ユニクロ事業では、廃棄物を価値あるものに変えて再利用し、循環させていく「アップサイクリング・プロジェクト」に取り組んでいます。

ユニクロフィリピン事業などを中心に、ユニクロ店舗でジーンズのすそ直しをした際に出るハギレを利用したトートバッグやポーチなどのグッズを製作しています。NGOと連携し、ホームレスや難民に製作を依頼。自立支援が必要な人々に対し、ユニクロ事業の「匠」が縫製指導にあたるなど、縫製技術の向上と就労支援につなげることも目指しています。

2017年度は、20人によって、約2,400個のグッズを製作しました。グッズはユニクロ事業が買い取り、お客様にノベルティとして配布しました。

また、この取り組みに賛同した企業から、ファスナーなどの資材の提供を受けるなどの展開もあり、今後は、他企業との取り組みを拡大していきます。



## 品質・安全管理の徹底

### ■ ユニクロ事業の品質・安全管理

ユニクロ事業は、事業を展開する国や地域で制定されている安全基準より高いレベルで「グローバル品質・安全基準」を設定しています。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、生産部が取引先工場と連携しながら全商品への適用を確認しています。また、確認した情報は関連部門間で共有しています。

お客様からの品質面に関するお問い合わせには、商品品質顧客対応チームが中心となって、お客様の生の声を生産現場および関係部署と共有し、商品の改善と再発防止に努めています。また、毎月、カスタマーセンターの「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、商品の改善と対策を立案した「異常事例集」を作成し、世界各地の生産事務所に周知徹底を図り、品質改善に役立てています。

### ■ 「匠」による取引先工場支援

ユニクロ事業は、長年の経験をもつ「匠」と呼ばれる技術者を取引先工場に派遣しています。素材匠と縫製匠に分かれ、それぞれ技術指導や工程管理、人材育成にあたるとともに、必要に応じてジーユーなどグループ事業の取引先工場も支援しています。

「匠」制度は、高品質で革新的な服づくりを支える独自の仕組みであり、商品の品質向上や生産効率の改善、安全な作業環境の確保に重要な役割を果たしています。同時に、サプライチェーンのキャパシティビルディング（組織の基盤強化）においても有効です。多くの取引先工場はユニクロ事業の商品以外も生産しているため、「匠」がもたらす技術・プロセス改善、従業員のスキルアップは工場自体の成長につながり、「匠」が多くの取引先工場を担当することで、アパレル産業全体のレベルアップにも貢献します。

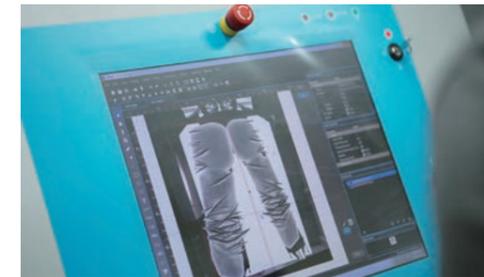


## TOPICS

### 「Good Wool by Theory」が誕生

2017年10月、セオリー事業から、サステナブルなコレクションである「Good Wool by Theory」が誕生しました。オーストラリアのタスマニア島にある牧羊農場からウールを調達し、再生可能エネルギーで稼動するイタリアの繊維工場で糸と生地を生産しています。

「Good Wool by Theory」は軽くて柔らかく通気性にも優れることから、実用性とエレガンスさを兼ね備えたシルエットを実現。スーツコレクションとして展開し、従来商品と同等のプライスラインで販売しました。さらに、生分解性セルロースの裏地やゾウゲヤシの実からつくられたボタン、再生紙を使った品質表示タグも採用しています。米国で生まれたこのコレクションを世界各地の店舗で販売しました。



## TOPICS

### 「ジーンズイノベーションセンター」におけるサステナブルなジーンズ開発

FRは2016年11月、ジーンズの本場として知られる米国・ロサンゼルスにジーンズ研究開発施設「ジーンズイノベーションセンター」を開設しました。商品開発にあたっては、デザインや品質と同時に、生産時の環境負荷低減や業務の効率性・安全性を追求しています。

たとえば一般的にジーンズの生産時には、ユーズド感を出すために化学薬品と大量の水を使用し、人がやすりで削るなどの作業を要しますが、ジーンズイノベーションセンターでは、レーザー加工などの最先端技術の導入によって労力・時間を短縮するとともに、化学物質・水の使用量や廃棄物の大幅削減を可能にするジーンズの開発を目指しています。

## お客様の声で商品を改善

### ■ カスタマーセンターでお客様の声を収集

時代の変化とともに変わるお客様のニーズに速やかに対応するため、ファーストリテイリング (FR) グループは世界各地にカスタマーセンターを設置しています。電話やメールに加え、日本では2017年にチャットサービスを開始。より気軽、かつスピーディな問い合わせが可能になりました。いただいた声は、一両日中に各店舗や関連部門に伝達し、対応結果を責任者やカスタマーセンターが確認するなど、お客様の声を企業活動に反映させています。また、ご不満については特に貴重なご意見であると認識し、いち早く店舗や関連部門と共有。同様のケースが連続して発生しないよう、問題の根本的原因の特定と改善に取り組んでいます。

また、さらなるサービスの品質向上を目指して、カスタマーセンターへの評価をお客様アンケートで収集しています。アンケートにはオペレーターの評価も含まれており、今後、お客様の評価をオペレーター一人ひとりの教育に活かしていく予定です。

### ■ 商品・サービス改善に向けたデータ分析

お客様の声を詳細かつスピーディに分析し、商品・サービスに活かしていくための取り組みを進めています。リアルタイムな情報収集・分析を担うグローバルデジタルコマース部では、カスタマーセンターに寄せられる情報や商品レビューからオンラインストアで交換・返品になった商品の要因を分析し、改善策などを検討しています。

また、お客様情報を管理する会員アプリを開発し、店頭での商品購入時にアプリのバーコードをスキャンすることで「どのお客様がいつどこで何を買ったか」を収集。このデータを蓄積することで、お客様の年齢・属性や購買履歴にもとづいた最適な商品をおすすめすることが可能になりました。

さらに、お客様の購買履歴や商品レビュー、モニターアンケート、店頭で購入いただけなかったお客様の声などを分析することで、売れている商品の評価ポイントや改善要望、求められている商品をリアルタイムに抽出し、関連部門と情報共有しながら商品改善・開発につなげています。

## アパレル製造小売業としての責任

### ■ 不要になった自社商品を店頭で回収

FRグループは、服を生産し、販売するだけでなく、リユース・リサイクルすることを通じて、服の価値を最後まで活かすことも重要な責務と考えています。お客様のもとで不要になった服を、ユニクロおよびジーユー店舗で回収し、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) や世界各地の NGO・NPO とともに、難民をはじめ、服を必要としている人々に届ける活動を行っています。

回収した服は選別し、着られる服 (約80%) は必要な数量や種類、届けられるルートを確認し、難民などに寄贈しています。また従業員も定期的に寄贈先に赴き、服の寄贈とともに、服の配布状況を確認しているほか、人々の生活や服に対する要望について、直接話を聞く活動も継続的に実施しています。2017年8月末現在、16の国や地域で回収しています。

また、コントワー・デ・コトニエ事業では、フランスの NGO と協働し、2015年から規格外などの理由で販売に至らな

かった商品を集めて、服を必要としている人々に寄贈するほか、断熱材に加工したり雑巾などに再利用したりしています。2016年は約9.5tの服を集め、そのうち60%以上を寄贈、30%以上をリサイクルしました。

### ■ 固形燃料へのリサイクル

お客様から回収した服を選別した結果、着られない服 (約20%) は、固形燃料に生まれ変わります。服を破砕機で細かく裂き、金属を取り除いてから紙とプラスチックを混ぜ合わせて圧縮すると、高カロリー固形燃料 (RPF) になります。固形燃料は、石炭など化石燃料の代替として、大手製紙会社の専用ボイラーで使われています。

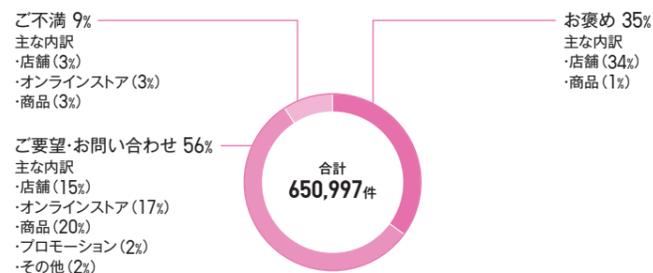
### お客様から寄せられた声の件数 (国内ユニクロ事業)

※ ウェブ、ハガキ、アンケート、電話、メール、チャットの合計

2015年度	273,400件
2016年度	390,890件
2017年度	650,997件

### 2017年度にカスタマーセンターにお客様から寄せられた声 (国内ユニクロ事業)

※ 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



## TOPICS

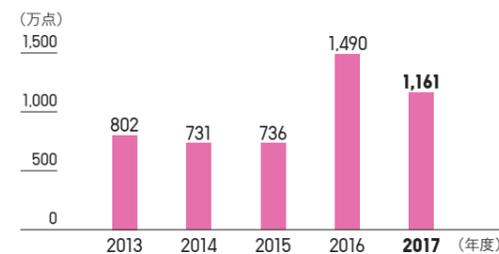
### UNIQLO UPDATEを開設

2017年9月にウェブサイト「UNIQLO UPDATE」を開設しました。このサイトでは、お客様の声によって改善した商品の代表例を、進化のポイントとともに紹介。たとえば「素材のごわつきが気になる」というご意見から素材のタッチを柔らかく改良したパンツや、コートの下に着た時にえり元から見えないようVネックにもなるダウンベストなど、さまざまな商品が掲載されています。

お客様から多くの声を収集し、その一つひとつを丁寧に検討し、商品をより良くしていくことで、多くのお客様に喜んでいただける服をつくり続けたいという、商品開発への姿勢を伝えています。



### 服の回収点数の推移



2016年度は、難民支援の拡大を目的に服の回収を強化した「1000万着のHELP」プロジェクトの展開を受けて単年度での回収点数が大幅に増加しました。



## コミュニティに歓迎される 個店経営の実践へ

### 課題認識

環境負荷の増大、貧困・難民問題、人種差別、テロ、地域紛争など、国際社会は今、重大な社会課題に直面しています。ファーストリテイリング(FR)グループは、世界各地のさまざまなコミュニティのなかで生かされている存在です。これらコミュニティの持続可能な成長と発展に貢献することは、私たちの重要な責任です。コミュニティには、難民問題などのグローバルな社会課題と、事業国固有の課題が存在します。持続可能な社会の実現のためには、自治体やNGO・NPO、国際機関などが有する知見やノウハウだけでなく、持続的な成長を使命とする民間企業がもつ多様な技術とノウハウ、製品・サービス、情報や資金、マネジメント力を活かすことが求められています。

### アプローチ

FRグループは、服をビジネスとする企業としての強みを活かし、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) とのグローバルパートナーシップを通じて難民・避難民や災害の被災者への衣料支援活動を実施しているほか、緊急支援、自立支援、啓発活動などを実施しています。また、コミュニティが発展し続けるためには、人々が自立できる生活環境が不可欠です。そこでFRグループは、世界各地の店舗を活用して、さまざまな理由で社会的な弱者となった人々に対して職業訓練や就業の機会を提供するとともに、次世代を担う子どもたちの教育を支援しています。さらに、店舗そのものがサステナブルになるよう、地域の人々と交流しながら地域固有の伝統や文化に根ざした、安全で、かつ環境負荷の少ない店舗開発に注力しています。



# コミュニティに歓迎される個店経営の実践へ

## サステナブルな店舗開発

### ■ 地域に根ざした個店経営を推進

店舗がある国や地域には、歴史に培われた固有の文化・生活・気候があり、服に関しても好みの色やデザイン、シルエット、ふさわしいサイズがあります。ファーストリテイリング(FR)グループは、世界各地の文化、価値観、歴史を尊重しながら、新しいトレンドを取り入れた店舗を開発しています。地域のニーズと売れ行きに応じた品揃えを行い、商品知識を十分に備えた店舗スタッフがお客様一人ひとりと対話しながら顧客ニーズを満たしていく店舗運営を目指しています。また同時に、環境に配慮した店舗開発・運営を推進し、グローバルな社会課題にも解決策を提示していきたいと考えています。

FRグループは、経営者マインドをもった従業員たちが地域ごとに異なるニーズに応えながらビジネスの成長と環境・社会のサステナビリティを両立させていく個店経営を、グローバルな店舗運営の指針としています。

### ■ 3つの柱で店舗における環境負荷を低減

FRグループは、事業活動におけるさまざまな環境負荷を低減していくために、「店舗設計とオペレーションポリシー」を策定し、以下の3つを柱とした活動を推進しています。

#### 店舗でのエネルギー使用の抑制・削減

店舗の照明や空調システムの更新、運用改善を通じて温室効果ガス排出量やエネルギー使用量の削減に努めています。国内のユニクロ店舗では、2020年度末までに二酸化炭素排出量を2013年度比で10%削減(延床面積原単位)することを目指し、環境に配慮した店舗設計や資材の調達を進めています。

#### 店舗での廃棄物管理

店舗から出る廃棄物の99%は、商品の梱包材です。国内ユニクロ・ジーユー事業の路面店では、これらのリサイクル率100%を目指すとともに、ビルインの店舗においてもゴミの最少化を実施しています。

### サステナブルな店舗建材・設備・消耗品

店舗で使用している建材・設備・消耗品を定期的に見直し、リユースや、よりサステナブルな資材へ切り替える方法を検討しています。たとえば国内ユニクロ事業では、店舗の閉店や改装の際に発生する店舗什器や設備の一部を、新規店舗でリユースしています。この取り組みを、中国、韓国事業にも拡大していきます。

### 地域に歓迎される店舗運営

#### ■ シンガポールで新たな障がい者向けプログラムを開始

ユニクロシンガポール事業は、2009年に同国に進出以降、障がい者の積極的な雇用や、ユニクロ店内でアプリを活用したTシャツデザインイベントを開催するなどの活動を続けています。

2017年には、障がい者の就労支援を目的とする新たな職業訓練プログラムを開始しました。これは、シンガポールの職業訓練施設内にユニクロの疑似店舗をつくり、障がい者が店員となって販売を体験するなど、小売業で働く業務

スキルを習得できるプログラムです。

### 服そのもので社会に貢献

#### ■ 「全商品リサイクル活動」を展開

服は、人間の尊厳や自立につながるさまざまな役割を果たします。これら服がもつ力を最大限に活かし、必要とする人々に服を届けるために、ユニクロ事業は、2006年からお客様のもとで不要になった服を店舗で回収。国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) と協働し、「全商品リサイクル活動」として難民・避難民への寄贈などを実施しています。

回収した衣料の用途は、当初は燃料化でしたが、UNHCRの協力を得てリユース中心にシフト。UNHCRとアジア企業初のグローバルパートナーシップを締結した2011年からは海外での回収活動を開始しました。

2017年8月末現在、16の国や地域で回収を行っており、約80%はリユース、約20%は高カロリー固形燃料(RPF)としてリサイクルしています。

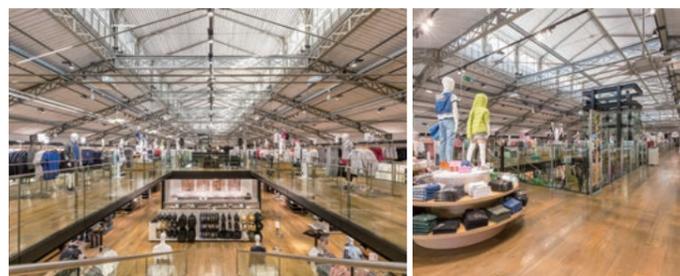
## TOPICS

### 歴史的建造物を活かした店舗開発 ——モンペリエ店での取り組み

2017年3月、南仏の都市モンペリエにユニクロの新店舗がオープンしました。店舗が入居するのは19世紀に建設された地域でも有数の歴史的建造物。その価値を守るために、地元自治体は出店店舗を厳しく審査し、出店後も保存状況を管理しています。ユニクロフランス事業は、出店にあたり、地元の自治体など対話を重ね、伝統を重視しながら事業を通じて地域を良い方向に変えていくというFRグループの価値観や理念、実績を紹介。自治体と共同で計画を進めていくことを提案しました。また、デザイン面でもファサードや屋根のトラス構造をそのまま残す一方で、LED照明を多用。伝統とモダンさを融合させています。オープンから約1年、自治体関係者によれば、ユニクロの賑わいは周囲の店舗へと拡大し、ショッピング街全体の売上は約1割向上しました。



現在の建物と19世紀に建設された建物の対比



建物の最大の特徴である屋根のトラス構造を保存して活用

### 店舗および本社の環境影響(国内グループ会社)

※ 店舗は、日本におけるユニクロ・ジーユー事業の数値。本社は、六本木本部・有明本部および山口本社の数値。

エネルギー使用量	二酸化炭素排出量 (tCO <sub>2</sub> e)	廃棄物 (t)
電気(店舗) <b>272,424,374</b> kWh	ガス(店舗) <b>13,169</b>	店舗 <b>55,543</b>
電気(本社) <b>12,016,239</b> kWh	ガス(本社) <b>40</b>	本社 <b>289</b>
都市ガスおよびLPGガス(店舗) <b>3,086,825</b> m <sup>3</sup>	スコープ1合計 <b>13,209</b>	
ガス(本社) <b>6,073</b> m <sup>3</sup>		
	電気(店舗) <b>159,913</b>	国内ユニクロ店舗における二酸化炭素排出量の削減目標(延床面積原単位)
	電気(本社) <b>6,158</b>	
	スコープ2合計 <b>166,071</b>	2020年度末までに2013年度比 <b>10%</b>

■ UNHCRとの対話を通じてマッチング精度を向上

難民・避難民に寄贈した服が有効に利用されるためには、宗教や文化のほか、生活環境の変化などを考慮したマッチング精度が極めて重要です。そこでファーストリテイリング(FR)は、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) との対話を通じて必要な服の種類や数量、物流ルートなどを確認するとともに、従業員が自ら難民キャンプなどに赴き、服の配布状況や、人々の服に対するニーズを直接ヒアリングしています。

2017年度は、UNHCRと協力して長期的に支援を必要とする地域と緊急性の高い地域に分けて寄贈先を管理する体制を構築したほか、FRの六本木本部で世界各地のUNHCR職員を集めたワークショップを開催しました。その結果、南スーダン、アフガニスタン、コロンビアの難民・避難民への寄贈量が増加しました。2017年8月末までの累計では、65の国や地域に約2,558万点の寄贈を実施しています。

次世代支援

■ 難民問題を考える出張授業を実施

国内ユニクロ事業は、子どもたちが難民問題に関心を持ち、解決に向けて行動できるよう、2009年から「届けよう、服のチカラ」プロジェクトを行っています。これは、従業員が講師を務める出張授業で、子どもたちが難民の避難生活や服の役割について学ぶとともに、服の回収活動を体験します。最後には、難民キャンプで服を寄贈している様子をまとめたフォトレポートを見ながら、服が現地でのどのように役立てられているかを学びます。

2017年は全国322校・約30,600人が参加し、難民キャンプなどでニーズの高い子ども服を集めました。また、韓国や米国でもプロジェクトを開始しました。

■ 店舗で「職場体験」を実施

日本のユニクロとジーユーの店舗では、小・中・高等学校の子どもたちを対象とした「職場体験」を実施しています。

「職場体験」では、すべての仕事がお客様満足や店舗の

チームワークにつながる意義のあるものであることを実感してもらえよう、店長や店舗スタッフが対象年齢に合わせて活動内容を組み立てています。そして、課題に対し自ら考え、解決する場を設けるなど、生きる力につながる問題解決能力を、社会に必要なモラル・マナーやコミュニケーションスキルと同時に習得できるよう工夫しています。これらの活動は、参加するスタッフにとっても大切な学びの場となっています。

2017年は全国735校・2,066人を受け入れました。

■ リーダー育成を目指した奨学金プログラムを開始

ユニクロ香港事業では、人々がいきいきと活躍できる社会を目指して、2015年、未来のリーダー育成を目的に、5年間にわたる奨学金プログラムを開始しました。毎年10人の若者に奨学金を提供しています。

2017年度は、応募対象を従来の大学生に加え、ユニクロ店舗で働く学生やスタッフにも拡大しました。

難民の自立を支援

■ 難民雇用

国内ユニクロ事業では、2011年から難民事業本部などと連携し、日本で難民認定を受けて定住が認められた難民とその家族を対象に、難民雇用を積極的に進めています。

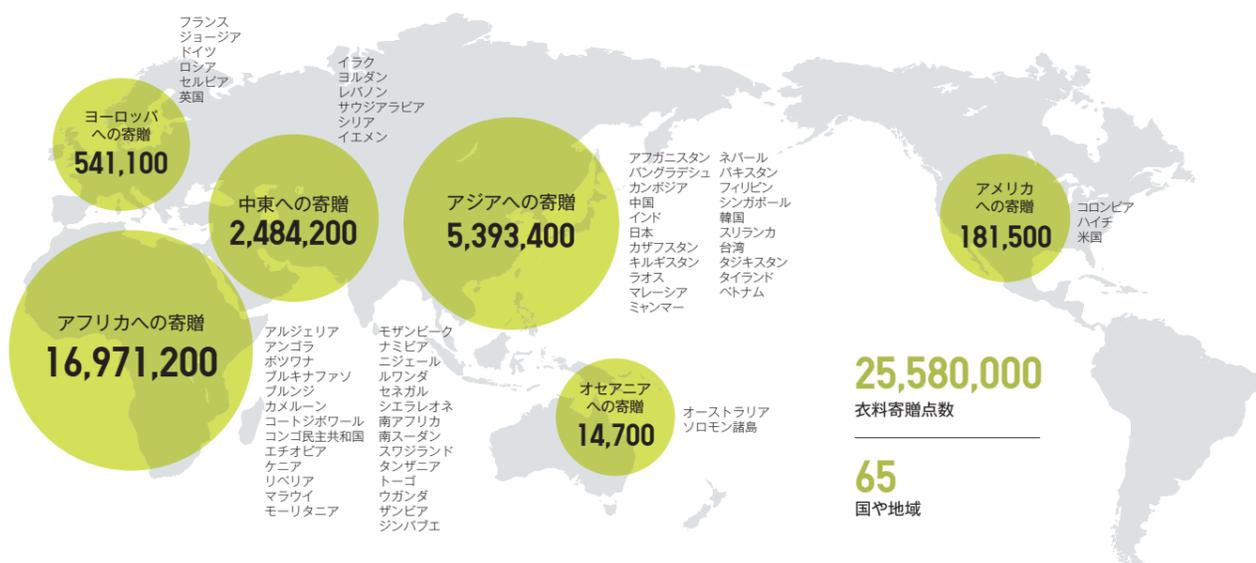
毎年、受け入れ人数の拡大を図るとともに、従業員本人だけでなく、難民への理解を深めるため、店長と、トレーナーとなる従業員へも研修を行っています。

さらに現在は、難民雇用をドイツ、フランスなどでも実施しており、2017年10月末現在、FRグループで合計57人が勤務しています。今後は100人の雇用を目指しています。

■ UNHCRの自立支援プログラムに協力

FRは、UNHCRに対して、2016年から550万USドル(約6.6億円)を難民の自立支援プログラムに拠出しています。洋裁やパソコン操作など、地域で必要とされるスキルを身につける職業訓練や、自営業の支援など収入創出プログラムを、アジアの5カ国で展開しています。

「全商品リサイクル活動」における衣料寄贈の実績(点) (2017年8月末までの累計)



「届けよう、服のチカラ」プロジェクトと職場体験の実施数 (国内グループ会社 2017年)



「届けよう、服のチカラ」プロジェクト 322校 約30,600人が参加

職場体験 735校 2,066人が参加

UNHCRとユニクロ事業の自立支援プログラム参加者数 (2016年)



イラン 3,220人

インド 1,267人

マレーシア 1,015人

ネパール 351人

\* 2017年にパキスタンでも支援を開始。

MESSAGE

国連難民高等弁務官フィリップ・グランディ氏からのメッセージ



フィリップ・グランディ氏(右)と柳井CEO

難民問題は拡大し続けている

今、最も危機的な地域は8つの紛争を抱えるアフリカです。また、アジアにも大きな紛争が2つあります。一つはアフガニスタンで、危機が長期化して避難先で第2世代の難民が生まれるなど、深刻な問題を抱えています。直近では、ミャンマーからバングラデシュに避難しているロヒンギャの問題があります。内乱や戦争、暴力、迫害によって故郷を追われた難民の数は世界中で推計6,600万人を超えています。

難民問題は、今や欧州や米国、オーストラリアなどの先進国にとっても課題です。政局に利用しようとする政治家もいますが、これは誤りだと考えています。危険から逃れてきた難民は、国に帰れる時が来るまで助けと保護を必要としている人々だということを忘れてはなりません。

多様な経営資源をもつ民間企業に期待

これら情勢を受けて、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) は世界各地に対して、国境を開き難民を受け入れるよう訴え、財政支援を求めています。しかし、難民問題は国家や援助機関だけでは対応できない、規模と深刻さを抱えており、民間企業がもつ経営資源の活用を期待しています。とりわけグローバル企業は、事業を通じて多くの難民を雇用したり、難民問題を人々に啓発する機会を有しています。また、技術力、物流網、ITといった課題解決に不可欠な資源を有しています。企業力を活かした積極的な支援に期待しています。

FRの多角的な活動を評価

こうしたなかで、ファーストリテイリング (FR) との協働は、資金提供だけではなく、FRの従業員や取引先、お客様とともに、多岐にわたる難民支援活動を展開していると

いう点で、他社にとって大いに参考になるものです。

「全商品リサイクル活動」もその一つです。ユニクロ・ジーユー事業は、世界中の店舗を通じて従業員やお客様に難民の存在と問題の深刻さを知ってもらおうと同時に、服の寄贈という解決策の一つを自ら実践しています。

また、店舗では難民の職業体験を実施し、雇用に結びつけています。FRは、「難民は可能性、戦力、あえて言えば資産だと考えるべきで、負担だと考えてはならない」という考えのもと、今、57人の難民が、日本、ドイツ、フランスで働いています (2017年10月末時点)。目標は100人と聞いていますので、これからも地域社会に難民が溶け込めるよう、サポートをお願いしたいと思います。

また、2011年からはFRグループの従業員が、難民支援の現場でUNHCR職員とともに活動を体験するプログラムを実施しています。この活動を通じて、従業員一人ひとりが「アンバサダー」となり、お客様やご家族、友人に難民問題の現状を話していただくことで、問題解決に向けた新たな方法が生まれてくることを期待しています。

難民問題の支援活動に参加を

最後に、改めて申し上げたいことは、難民とは、世界で最も困難な状況に置かれた人たちであるということです。私や皆さんと同じような人たちが、たった一日で、家も、仕事も、学校、友人、そして一番大事な人ですら、何もかも置き去りにして逃げるといった決断を迫られたのです。難民は脅威ではなく、脅威から逃れるために助けを求めている人たちです。難民の置かれた状況について学んだり、その支援を実践している団体や企業の取り組みにぜひ参加してほしいと切に願っています。

ソーシャルビジネスで豊かな暮らしを実現

■ バングラデシュで「グラミンユニクロ」を展開

バングラデシュはFRグループの重要な生産拠点です。近年、著しい経済発展をとげており、2016年の経済成長率は7%に達しています。一方で、貧困や教育などの社会課題が存在しています。そこでFRは2010年、バングラデシュにおける繊維産業の発展と社会課題の解決を目指して、ノーベル平和賞受賞者ムハマド・ユヌス氏が創設したグラミン銀行グループとともにソーシャルビジネスを開始し、2011年、バングラデシュで合弁会社GRAMEEN UNIQLO Ltd. (グラミンユニクロ) を設立しました。

グラミンユニクロは、生産から販売に至るすべての事業プロセスをバングラデシュ国内で展開しています。高品質で快適な商品を、現地の人々が買い求めやすい価格で販売しており、その収益は事業に再投資されています。グラミンユニクロの成長とともに、生産パートナーの事業やその労働者のスキル向上も目指しています。またユニクロ事業のノウハウや経験を積極活用していくために、日本のユニ

クロの商品開発部門に、グラミンユニクロのデザイナーが研修として参加し、さらに出店開発の担当者がユニクロのグローバル会議に参加して、FRグループの方針や出店開発の考え方を確認しました。

グラミンユニクロの店舗はこの2年間で5店舗増え、2017年12月末時点で14店舗となり、初の女性店長も誕生しました。今後も現地での商品開発、雇用、出店、販売などを積極的に推進し、バングラデシュの人々の生活を豊かにしていきます。



# すべての従業員が 健康で活躍できる 職場づくりへ

## 課題認識

グローバル企業は、法令や基準がそれぞれ異なる国や地域で事業を展開しています。国際社会で持続可能なビジネスを推進していくためには、現地の法令遵守だけでなく、ステークホルダーの人権を重視した事業を推進していく必要があります。また、企業が競争力を高めるためには、あらゆる従業員が能力を高め、企業はその能力を発揮できる機会と評価・報酬制度を整備し、従業員の自己実現と企業の成長のベクトルを合わせていく必要があります。

## アプローチ

ファーストリテイリング(FR)グループの成長の原動力は、世界各地で活躍する従業員たちです。FRは、一人ひとりの従業員がもつ力を発揮しながら地域社会や会社とともに成長していけるよう「安心して働ける職場の整備」を重要課題の一つに掲げています。また、FRは「仕事を通じた成長と自己実現の機会提供」も重要課題に位置づけ、キャリア開発や能力開発に関するさまざまな施策の実施やグローバルな評価・報酬制度の整備に努めています。FRは、これら人事面での取り組みを一層強化していくために、グループ・グローバルで施策を実施していく「グローバル人事部」を設けました。

また、人権やコンプライアンスなどを含め、従業員が守るべき地球環境、会社財産、情報管理などについて明文化した「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト(CoC)」を制定しています。従業員全員で常に倫理的な行動がとれるよう、研修を行うなど、取り組みを進めています。



# すべての従業員が健康で活躍できる職場づくりへ

## 人権尊重

### ■ 人権ポリシーの策定に着手

ファーストリテイリング(FR)は、コンプライアンスや人権の尊重、企業倫理など全従業員が共通の指針とすべき基本事項をまとめた「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト(CoC)」を制定しています。

FRは、FRグループの全従業員に対して、CoCの理解と浸透を促進させるためのCoC研修を行っています。FRは、研修を受講した全従業員に対してCoCの遵守を誓約する署名付きの書面の提出を求めています。

また、サステナビリティ研修や企業理念研修においても、企業倫理やコンプライアンスの重要性を伝えています。

さらに、人権問題への世界的な意識の高まりを受けて、2017年には、「人権ポリシー」の策定に着手し、人権尊重の取り組みをより強化しています。

### ■ 世界の各事業拠点でホットラインを運用

FRは、CoC違反が懸念される事柄や個人の業務上の

悩みを伝えるホットラインをグループ・グローバルに運用しています。案件に対しては、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。CoC違反の疑いがある場合は、CoC委員会または関連部門で具体的な解決に向けて審議します。

ホットラインへの相談の内訳は、国内外ともに「上司とのコミュニケーション問題」「業務・キャリアに関する相談」が多数を占めました。これらの問題は、経験の浅い店長やマネジャーの従業員対応に起因するケースが多いことから、FRは今後、管理職に昇格した従業員への研修を強化していきます。

## 機会均等・多様性尊重

### ■ 女性従業員の活躍を支援

女性向けの商品が半数以上を占めるFRグループにとって、女性従業員の活躍は事業の成長に不可欠です。そこでFRは、管理職に占める女性の割合を30%以上にするという目標を掲げて、2015年3月に「女性活躍推進室」を

設置。女性店長と経営層および外部有識者が対話する「Women'sダイレクトミーティング」、子育てをしながら店長として働く女性社員同士が意見交換する「子育て女性店長会」、女性管理職をメンター役とした「女性店長研修」などを実施しています。なお、出産・育児休暇を取得中の従業員が職場復帰への不安を抱くことがないように、希望者はこれらのイベントに参加することができます。

このような取り組みの結果、FRグループの2017年度の女性管理職の割合は31.3%となり、目標を達成することができました。FRグループは今後も各種制度の拡充を図るとともに、管理職候補となる従業員を幅広く選定し、新たな業務へのアサインや部門異動による計画的なキャリア形成支援を図り、リーダーはもちろん、部長や役員のさらなる女性比率向上に取り組んでいきます。

### ■ 仕事と生活の両立を支援

FRグループが成長し続けていくためには、従業員が長期的にわたって働き、活躍できる職場環境の整備が不可欠です。そこでFRは、出産・育児、介護などのライフイベントを

迎えた従業員が多様な働き方を選択できるよう、育児・介護休暇や時短勤務など、男女を問わず仕事と生活の両立を支援するさまざまな制度を整え、利用しやすい環境づくりに努めています。2017年には、国内FRグループの本部社員を対象に、在宅勤務制度を導入しました。

### ■ 障がい者雇用を推進

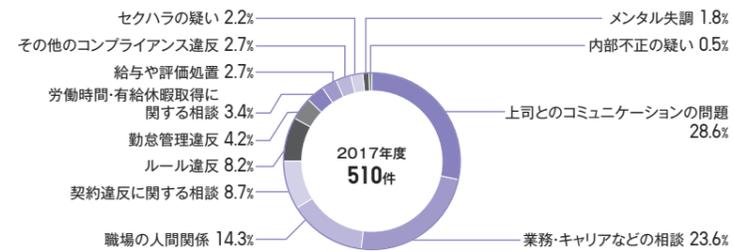
FRグループは、従業員があらゆる障がいの有無を超え、チームの一員として互いに学び合い、成長するために、2001年から国内のユニクロ店舗で障がい者雇用の取り組みを開始しました。2012年には、当初の目標であった「1店舗に1名」をほぼ達成。2017年度の国内グループ会社の障がい者雇用率は、5.35%であり、日本の法定雇用率(2.0%)を大幅に超えています。

2017年8月末現在、16の国や地域で1,613人の障がい者が働いています。

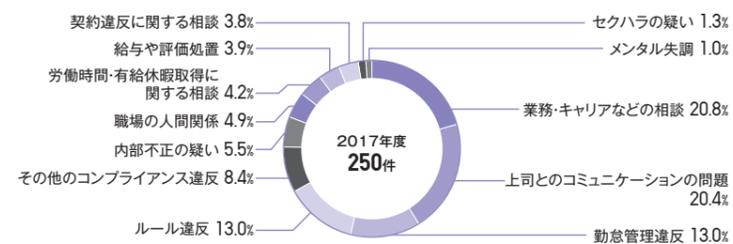
国・地域別従業員数(人)

日本	63,000	マレーシア	1,100
中国	21,300	英国	700
米国	5,000	カナダ	600
韓国	4,600	ドイツ	200
香港	3,100	バングラデシュ	200
台湾	3,000	スペイン	200
フランス	3,000	ベルギー	100
タイランド	1,700	ベトナム	90
ロシア	1,600	イタリア	70
フィリピン	1,500	スイス	50
インドネシア	1,300	インド	10
シンガポール	1,200	トルコ	10
オーストラリア	1,200		
合計		114,830	

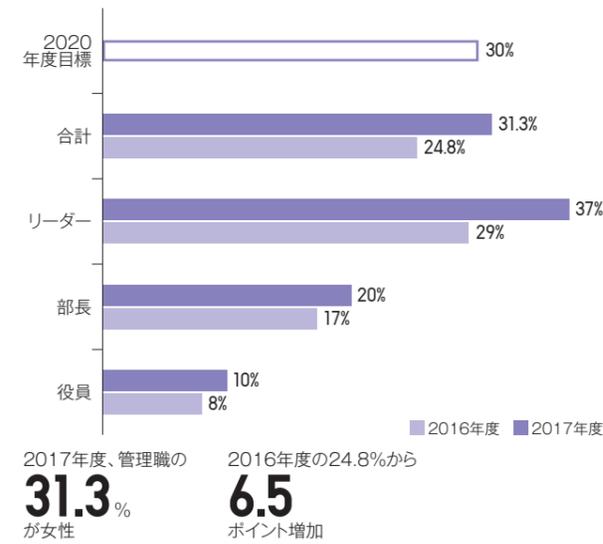
ホットライン相談件数とその内容(国内グループ会社)



ホットライン相談件数とその内容(中国・台湾・韓国事業)



管理職に占める女性の割合



育児・介護支援制度利用者数(人)(国内グループ会社)

	育児		介護	
	休暇取得者数	時短制度利用者数	休暇取得者数	時短制度利用者数
正社員	992	618	38	12
正社員以外	650	32	7	0
男性	9	2	3	0
女性	1,633	648	42	12
合計	1,642	650	45	12

## 障がい者雇用

1,613人 16の国や地域

うち国内グループ会社が1,266人

### 安全・健康管理

#### ■ 労働安全衛生プログラムを推進

ファーストリテイリング (FR) は、国内のグループ従業員に対して安全で健康的な職場環境を提供するために、全国で50名以上の産業医と契約しています。

また、国内3カ所に「FRウェルネスセンター」を設置。同センターは、従業員の健康診断の受診促進のほか、心身の健康に関する継続的な情報発信や、保健師やカウンセラーによる健康相談を実施しています。また、統括産業医を中心とした「中央安全衛生委員会」を毎月開催し、労働安全衛生プログラムの進捗状況の確認や課題解決を議論しています。

2017年度は、増加する海外異動者に対する赴任前の健康診断と健康指導、現地のかかりつけ医の選定などを実施しました。FRは、これらの活動を今後、海外拠点にも拡大していきます。

#### ■ 労働災害事故の防止策で発生件数が減少

FRグループの労働災害事故の多くは店舗内での脚立の

使用やレイアウト変更時の什器移動に伴うけがであることから、2017年度は、脚立の正しい使用方法を、写真や動画を用いて、イントラネットで通達しました。

### キャリア開発の促進

#### ■ ビジョン・方針を共有

ビジネス環境が多様化するなか、従業員一人ひとりが能力を発揮し活躍するためには、ビジョンを共有することが重要です。FRグループは、そのための機会として、店長および本部従業員約5,000人が参加する「FRコンベンション」を年2回、日本で開催しています。

#### ■ キャリア開発の促進

FRは、従業員のキャリア開発の一環として、従業員が自らのキャリア希望を人事部へ直接申告できる「自己申告制度」、店舗・本部各部署への異動希望者を募る「社内公募制度」を実施しています。2017年8月からは、FRグループ各社の事業経営者と各部門責任者、人事部が、従業員の

キャリア計画を議論する「人材開発会議」を行い、個々人の業務割当・異動・登用を計画的に実施しています。2017年には、FRグループの全従業員の能力、評価、キャリアなどを統合した人材データベースを構築。また、グローバルな観点から最適な人事異動を実施していく「グローバル人事部」を設置しました。

#### ■ キャリア開発を支える評価制度を整備

FRは、従業員を正しく評価するために、目に見える成果だけでなく、上司・同僚・部下が個人の多様な能力を360度評価する制度を2017年10月から全グループに導入しています。

また、透明で公正な人事評価や報酬をFRグループで統一して実施していくために、職種階層別に求められる能力や要件を定義したグローバルグレードを採用。2015年度からは、国、地域、評価者、業績による評価の偏りを防ぐためにFRグループ共通の評価分布ガイドラインを導入しています。

### 能力開発・教育の促進

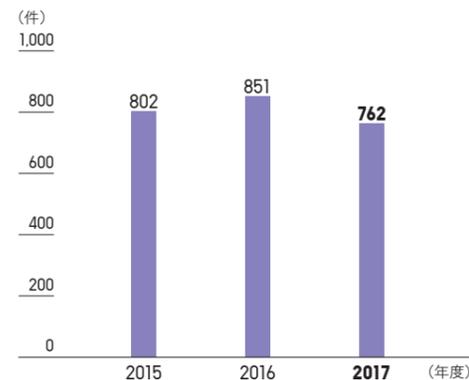
#### ■ 人事制度と教育プログラムの連動

従業員のキャリアを広げるためには、全体教育に加え、個性や目標に応じた個別教育が重要です。また、複雑なビジネス環境のなかで成果を出せるグローバルリーダーの育成には、人事制度と教育プログラムの連動が不可欠です。

そこでFRグループの社内教育機関「FR-MIC (FR Management and Innovation Center)」は、人事部とともに長期的な視点で人材を育成する「10年教育カリキュラム」を策定しています。また、グローバルリーダーの育成に向けて、世界各地の事業拠点から推薦された経営者候補が、ブランドや事業国・地域を横断した業務上の重要課題を解決することを目指す「未来のグローバルリーダープログラム」、事業課題の解決や新規事業の開発、提案と実行にチャレンジする「MIRAIプロジェクト」を運営。現在は、これら活動の成果を検証しながら、一層効果的なプログラムの開発に取り組んでいます。



労働災害事故発生件数の年次推移 (国内グループ会社)



10年教育カリキュラム

	教育段階			
	基礎教育 入社1年	初級教育 入社1~2年	中級教育 入社2~6年	上級教育 入社6~10年
FRの価値観	新人教育 新店長教育		FRコンベンション 店長ダイレクトコミュニケーション/経営者になるためのノートセッション	
FRの理念	FRの理念教育(基礎~上級)			
問題解決力	問題把握・原因分析	問題解決の型	課題設定・判断力強化	事業課題解決演習
情報活用	情報の収集	情報の分析	情報の活用	
クリエイティブ思考力	クリエイティブに触れる	発想の基本手法	発想をビジネスにつなげる	
ビジネスコミュニケーション	基本動作	受容・話す・聞く・読む	説明・説得	合意形成
異文化コミュニケーション	異文化コミュニケーション			
販売計画	販売計画(基礎~上級)			
部下育成	部下育成(基礎~上級)			

## 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、取締役会および代表取締役から一定の範囲内で業務執行権限を委譲する執行役員制度を採用することで、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。

当社は監査役会設置会社で、取締役会の機能を補完する各種委員会を設置しています。委員会には「人事委員会」「サステナビリティ委員会」「開示委員会」「IT投資委員会」「コードオブコンダクト委員会」「企業取引倫理委員会」があります。

### 2017年度の開催実績

サステナビリティ委員会	2回
企業取引倫理委員会	12回
コードオブコンダクト委員会	10回

## 情報セキュリティ

FRグループは、事業のグローバル化やEコマース事業の売上比率向上、また世界の国や地域における個人情報保護関連法案の制定・厳格化が進むなかで、情報セキュリティへの取り組みの重要性を強く認識しています。2014年5月には、情報セキュリティ担当役員であるグループCSO(チーフセキュリティ オフィサー)の直下組織として、FRグループの情報セキュリティ室を設置。IT関連の各部門や事業部門などを横断する情報管理体制を構築し、事業全体での情報セキュリティについてアセスメントを行い、対策を実施しました。

また、従来の情報セキュリティ規程を昨今の状況に合わせて見直し、従業員の意識向上を目指した新たな情報セキュリティポリシーとして、2017年2月に「情報セキュリティ基本規

程」「個人情報基本規程」を制定しました。従業員には、eラーニングなどを通じて周知徹底を図っています。

今後も、世界の国や地域の情報セキュリティ室や法務部門と連携し、情報管理体制の強化と従業員への定期的な教育・啓発活動に取り組んでいきます。また、万が一情報セキュリティに関わる問題が発生した場合には、関連する法規制に従って適時・適切に情報を公開するとともに、関係部門が連携し、再発防止に向けた対策を迅速に実行します。

## 外部評価

世界の代表的なESG投資指標であるDow Jones Sustainability Index(以下DJSI)のアジアパシフィック地域の構成銘柄であるDJSI Asia Pacificに2年連続で選定されています。



## サステナビリティコミュニケーション

FR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、本サステナビリティレポートに加え、ウェブサイト、小冊子「服のチカラ」、店頭リーフレット・ポスター、SNSなどを通じて、さまざまな種類の情報開示を積極的に行っています。



ウェブサイト  
<http://www.fastretailing.com/jp/sustainability/>

## ファーストリテイリンググループの概要

ファーストリテイリング(FR)は、グローバルに事業を展開するアパレル企業です。国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業、グローバルブランド事業の3つのセグメントで構成されています。特に海外ユニクロ事業は、われわれの成長エンジンになっています。2001年に英国・ロンドンに最初の海外ユニクロ店舗がオープンしてから、2017年8月現在、海外ユニクロは1,089店舗まで拡大し、ユニクロ事業全体に占める売上構成比は約38%まで成長しています。

## 会社概要

商号	株式会社 ファーストリテイリング
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
六本木本部所在地	〒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
有明本部所在地	〒135-0063 東京都江東区有明1-6-7-6F UNIQLO CITY TOKYO
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

	(年度)	2015	2016	2017
連結売上高(億円)		16,817	17,864	18,619
連結営業利益(億円)		1,644	1,272	1,764
連結従業員数(人) (社員、準社員、契約社員、 アルバイト・登録社員数の合計)		99,500	100,130	114,830

店舗数(店)	(年度)	2015	2016	2017
国内ユニクロ事業		841	837	831
海外ユニクロ事業		798	958	1,089
グローバルブランド事業		1,339	1,365	1,374
合計		2,978	3,160	3,294

### 免責事項

本レポートには、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。

## 事業内容

### 国内ユニクロ事業(日本)

日本全国で831店舗を展開し、売上高は8,107億円を超える国内最大のアパレル小売ビジネスです。

●売上高: 8,107億円 ●営業利益: 959億円



### 海外ユニクロ事業

ユニクロ店舗を中国、香港、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイランド、フィリピン、インドネシア、オーストラリア、米国、カナダ、英国、フランス、ドイツ、ベルギー、スペイン、ロシアで展開しています。

●売上高: 7,081億円 ●営業利益: 731億円



### グローバルブランド事業

「ファッションを、もっと自由に。」というブランドコンセプトで誕生したジーユー事業、コンテンポラリーなファッションを提案するセオリー事業、フランス生まれの婦人服ブランドであるコントワー・デ・コトニエ事業、ランジェリーブランドのプリンセス タム・タム事業、そしてロサンゼルス発のプレミアムデニムが人気のJ Brand事業があります。

●売上高: 3,401億円 ●営業利益: 140億円

