

集思广益

坚持贯彻正确的企业原则





外部董事致辞



半林 亨

外部董事

由 My Company 转变为 Your Company

作为外部董事，我们代表迅销集团(FR)的利益相关者，时刻评估公司是否实现良性发展。董事长兼总裁柳井先生是一位具有强烈道德感且非常罕见的杰出经营者，不过对FR而言，如何能够由“My Company 转变为 Your Company”是公司的重要课题。今后我将继续尽最大努力，协助FR实现理想，成长为“世界No.1企业”。

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)株式会社总裁，双日控股(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、纺织企业Unitika株式会社外部董事



服部 畅达

外部董事

致力提升企业价值

持续保持高速增长步伐的迅销集团今后检讨是否进行M&A(企业并购)的机会将越来越多。因此，董事会能否严格履行风险提示职能就显得尤为重要。我将根据本身积累的经验，对“资本市场如何看待迅销集团的企业价值”进行客观评价，并就如何提升企业价值提出建议。

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，以及医疗保健服务公司Miraca Holdings株式会社、博报堂DY Holdings株式会社外部董事



村山 彻

外部董事

克服“二律背反”，即可获得成长动力

提出不同意见，同样是外部董事所肩负的职责。对于希望成为名副其实的全球零售商的迅销集团而言，经营层能否及早发现并迅速解决地域、事业、职能这三个维度间相互冲突的课题，至关重要。为此，我将更加努力地致力于经营人才的培养，以使全体员工都能具备经营者般的创见。

2007年11月就任本公司外部董事。

历任埃森哲株式会社总裁、董事长。现为早稻田大学理工学院客座教授(经营设计专业)



新宅 正明

外部董事

为加速全球化进程铺路开道

目前迅销集团(FR)经营层与员工已能够充分凝聚对未来目标的共识,并逐渐形成可在世界各地成功运作的模式。公司需要克服的课题日趋明朗,为跨越难关谋求成长,不论人员或体制,皆已能迅速地朝目标迈进。董事会团队承担着为FR成长提速的职能,作为其中一员,我将继续尽自己最大的努力为企业今后的发展做出贡献。

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裁、日本甲骨文公司董事长。现任日本最大食谱网站之一的COOKPAD株式会社外部董事、公益法人日本特奥会副理事长



名和 高司

外部董事

继续以国际视角提供建言

我希望借助过去为其他全球企业提供咨询的经验,由“如果自己是外籍董事将会如何考虑”的角度出发,为迅销集团(FR)提供多样化建议,使国际化的见解在FR的经营中发挥重要作用。作为外部董事,我将在FR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适当的建议,持续为FR的成长提供助力。

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、味之素株式会社外部董事

监事致辞



金子 圭子

外部监事

以不同的视角建言献策

迅销集团(FR)正在经历一个不同于以往任何时期的全新阶段。随着全球化的脚步快速拓展,公司在海外将可能面对意想不到的问题或新课题。FR是一家兼具速度和执行力的企业,公司监事肩负着支持企业成长的职责,同时,更重要的是,协助企业以各种不同的角度思考问题,从而避免不必要的经营风险。我将不断纠正错误,不惜余力地为FR的经营体制提供全力支持。

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、株式会社优衣库监事、株式会社朝日新闻社外部监事



安本 隆晴

外部监事

柳井先生是一位心怀高远的经营者。他为未来描绘出目标，并致力培养大批能够迅速共同向该目标迈进的经营者和员工。经营方式没有正确答案，重要的是要思考如何能有效利用人力、物力、资金和信息等资源。今后我将一如既往地做一个严厉的监督者，为FR提供有建设性的意见和提议，使其成长为更优秀的企业。

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。株式会社优衣库及株式会社LINK THEORY JAPAN 监事，办公用品企业ASKUL 株式会社及株式会社UBIC 外部监事



渡边 显

外部监事

为了完善董事会的职能，迅销集团(FR)设立了商业道德、人力资源、企业社会责任、信息披露、资讯技术投资、行为准则等多个委员会，此外，设置监事一职，以便公正认真地履行董事会的职能。今后我们将一如既往地坦陈己见，为FR的发展提供更有力的支持。

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，KADOKAWA DWANGO CORPORATION 外部监事



田中 明

常任监事

对我们而言，现场(即店铺)是最重要的。每当身临店铺，我总是尽可能多与店长及员工进行交流，直接倾听他们的心声。今后我将继续就人才培养等方面积极建言，协助迅销集团成长为能够赢得每一位员工高度认可的优秀企业。

2006年11月就任本公司常任监事。

历任麦当劳株式会社(现更名为日本麦当劳控股株式会社)董事长兼副总裁、顾问



新庄 正明

常任监事

作为常任监事，我时刻密切关注公司各项业务所面临的风险和课题，并与外部监事、会计监察人员及内部监察部门紧密联系、通力协作。今后我将继续以本身在迅销集团积累的实务经验，广泛地履行监察职责，积极提出有建设性的意见和提议。

2012年11月就任本公司常任监事。

历任迅销集团监察部部长、革新室部长、株式会社GU 监事、株式会社优衣库营业支援统括部部长以及计划管理部部长

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。

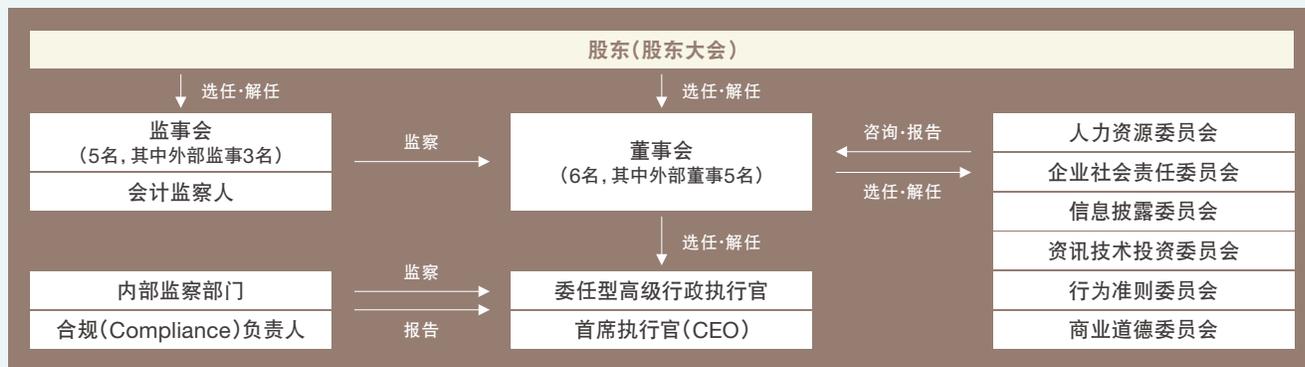
本公司除了设有监事会以外,为完善董事会职能还设置了各类委员会,包括人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、资讯技术投资委员会、行为准则委员会及商业道德委员会等。委员会各司其职,进行迅速公开的讨论,并制定相关决策。

公司治理的概要 2015财政年度(2014年9月1日至2015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	
2015财政年度 董事会召开情况	· 召开次数	13次
	· 董事出席率※1	100%
	· 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、“优衣库美国事业”、“有明项目”等
2015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、与董事长交换意见、“集团教育体制的现状与课题”、“有关劳务问题”、“商品有关部门的现状与课题”、“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、资讯技术投资委员会、行为准则委员会、商业道德委员会	
独立董监事的聘任	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。2015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。2015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(2016年1月7日时)



各委员会的职责及工作内容

■ 人力资源委员会

由外部董事半林亨出任主席,负责随时讨论迅销集团的重大组织变动及人事制度调整等,并向董事会提出意见及建议。

■ 企业社会责任(CSR)委员会

负责讨论暨决定包括公司企业社会责任政策、编制并刊发企业社会责任报告,以及环境保护、社会公益、合规与多元化发展等议题方向。该委员会由企业社会责任部门的主管担任主席,成员包括外部专家、外部监事,以及行政执行官。

■ 信息披露委员会

由公司内负责向东京证券交易所(东交所)进行信息披露事宜的主管担任主席。该委员会旨在透过“提供适时、公正、公平且易于理解的信息”,提高公司经营透明度。若出现需及时向东交所及香港联合交易所披露的信息,以及可能对股东及投资者的投资判断构成重大影响的事宜,经该委员会认定后则向证交所作出自愿性披露。该委员会于2015财政年度共召开16次会议。

■ 资讯技术投资委员会

该委员会负责对如何获得最适当的资讯技术投资进行审议并提供建议,以推动信息系统业务改革。具体负责考证个案的投资效果,并审查外部专业机构制定的投资预算是否合理。2015年度共召开八次会议。

■ 行为准则委员会

该委员会负责就违反迅销行为准则(《FR Code of Conduct》)的事例进行讨论,商讨解决对策,不断谋求改善。此外,对如何让公司行政执行官及员工更为认识行为准则,以及热线运作(通报及咨询窗口)等提供建议。委员会主席由法务部门负责人担任,成员包括监事及顾问律师等。

■ 商业道德委员会

该委员会旨在确保本集团不会利用本身优越地位向来厂商(生产工厂及供货商等)施加不当压力。委员会根据第三方专门机构对实际情况及对供货商进行的调查,向涉及部门提出意见及建议。该委员会于2015年度共召开14次会议。

各委员会的构成(2016年1月7日时)

●=委员

		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	商业道德委员会
内部董事	柳井 正	●		●	主席		
外部董事	半林 亨	主席					
	服部 畅达						
	村山 彻				观察员		
	新宅 正明				观察员		
常任监事	名和 高司	●					
	田中 明	●	●			●	●
外部监事	新庄 正明			●	●		●
	安本 隆晴		●				●
	渡边 显						●
	金子 圭子	●				●	
高级行政执行官、外部专家等等		4名	12名	6名	3名	7名	4名

注:企业社会责任(CSR)委员会及商业道德委员会的主席:由CSR部门负责人担任。

信息披露委员会主席:由负责向东京证券交易所披露信息者担任。

行为准则委员会主席:由法务部门负责人担任。

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。



迅销集团山口市总公司

内部控制

迅销集团为贯彻本集团“经营理念”、“FR WAY”、“迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)”等基本方针及公司内部各项规章制度,持续致力提高本公司的企业道德水平及合规管理能力。此外,公司还设立监督内部控制程

序的监察部门,以及统管企业合规事宜的法务部门,并任命法务部长担任企业合规负责人,积极致力构筑内部管制体系。

《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对迅销集团而言至关重要。目前集团事业规模庞大,在全球范围拥有约3,000间门店,年销售额达16,818亿日元。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,可立即向相关部门提出建议和忠告。

《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》,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》,并聘请专门机构针对面料工厂进行监测。