株式会社ファーストリテイリング　　証券コード 9983

2026年8月期　定時株主総会招集ご通知

日　時　2026年11月26日（木曜日）　午前10時30分（午前10時開場）

場　所　山口県山口市佐山10717番地1　本社会議棟大会議室

議　案　第1号議案　取締役11名選任の件
第2号議案　監査役1名選任の件

FAST RETAILING



世界一のブランドになる

私たちは今、新たなステージに立っています。米『TIME』誌は今年4月、ユニクロを「世界で最も影響力のある企業100社」に初めて選出しました。また、世界的なブランドコンサルティング会社「インターブランド」の「Best Global Brands 2025」では、世界トップ100の47位にランキングされています。世界的な影響力のあるメディアや第三者機関が、グローバルな有力ブランドとしてユニクロを見るようになったことは、大きな変化です。

LifeWear(究極の普段着)に対する支持は、世界各地で高まっています。2026年8月期の連結業績は、売上収益3兆9,633億円、前期比16.6%増、事業利益は7,184億円、同30.4%増と、5期連続で過去最高の業績を達成しました。「世界一のブランドになる」という目標に向けて、本格的なスタートラインに立つことができました。ここからが本当の勝負です。

次の成長を担う大きなステージの一つが、東南アジア・インド・豪州地区の市場です。欧米市場で支持が広がり、グローバルブランドとして認知が高まったことで、ユニクロブランドの意味は変わりました。「日本のブランドだから買う」から「グローバルブランドだから買う」に、お客様の視線は変化しています。これは大きな追い風です。そして、グループの次の成長の柱となる可能性をもつのがジーユーです。今年20周年を迎えたジーユーは、この秋冬のコレクションから本格的に生まれ変わります。あらゆる人が自由に自分らしいファッションを楽しめる服として、ユニクロと並ぶグローバルブランドをめざします。

最近、地震や豪雨などによる災害が世界各地で頻発しています。亡くなられた方々に、心よりお悔やみ申し上げますとともに、被災された皆様に、心からお見舞いを申し上げます。「衣食住」といわれるように、私たちはいわば生活インフラの一部を担う企業です。お客様の暮らしに役立つ、真に価値のある服をご提供する。それが私たちの使命です。私たちがここまで成長できたのは、お客様と地域社会の支持があったからです。世界一のブランドをめざすことは、単に企業規模を大きくすることではありません。より多くのお客様の暮らしに貢献し、より良い社会をつくる。この原点を忘れず、これからも挑戦を続けてまいります。

代表取締役会長兼社長　**柳井　正**

招集ご通知

2026年11月５日
（電子提供措置の開始日　2026年11月４日）

2026年8月期 定時株主総会招集ご通知

1. 日　時　2026年11月26日（木曜日）午前10時30分

2. 場　所　山口県山口市佐山10717番地1
本社会議棟大会議室

3. 株主総会の目的事項

報告事項
1. 2026年8月期（2025年9月1日から2026年8月31日まで）
事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件
2. 2026年8月期（2025年9月1日から2026年8月31日まで）
会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項
第1号議案　取締役11名選任の件
第2号議案　監査役1名選任の件

株主総会参考資料等の電子提供措置について

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトに電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト
https://www.fastretailing.com/jp/ir/stockinfo/meeting.html

電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。
下記ウェブサイトにアクセスして、銘柄名（会社名）で「ファーストリテイリング」または証券コードで「9983」と入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を順に選択してご確認ください。

東京証券取引所ウェブサイト
https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show

4. 議決権行使についてのご案内

議決権は、株主様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。以下をご参照いただき、いずれかの方法にてご行使ください。

インターネットによる議決権行使

当社の議決権行使ウェブサイトにて議案に対する賛否をご入力ください。
行使方法は5ページをご確認ください。

行使期限
2026年11月25日（水曜日）午後6時まで

郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に関する賛否をご記入いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。
【ご注意】議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、「賛」の意思表示をされたものとしてお取扱いいたします。

行使期限
2026年11月25日（水曜日）午後6時到着分まで

株主総会へのご出席

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。（ご記入・ご捺印は不要）また、資源削減のため議事資料として本冊子をご持参ください。

開催日時
2026年11月26日（木曜日）午前10時30分開催
（午前10時開場）

5. その他

（1）本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面を送付しております。なお、送付書面では、電子提供措置事項のうち、法令および当社定款第15条の規定に基づき、下記を記載しておりません。したがいまして、当該書面は、監査役および会計監査人が監査報告を作成するに際し監査を行った書類の一部です。

- **事業報告** …… グループ事業別店舗数、従業員の状況、主要な借入先の状況、株式の状況、社外役員に関する事項、会計監査人の状況、新株予約権等の状況、業務の適正を確保するための体制
- **連結計算書類** …… 連結持分変動計算書、連結注記表
- **計算書類** …… 貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表
- **監査報告** …… 計算書類等にかかる会計監査人の監査報告、監査役会の監査報告

（2）電子提供措置事項に修正が生じた場合は、3ページ記載のインターネット上のウェブサイト（当社ウェブサイト、東京証券取引所ウェブサイト）に修正内容を掲載いたします。

以　上

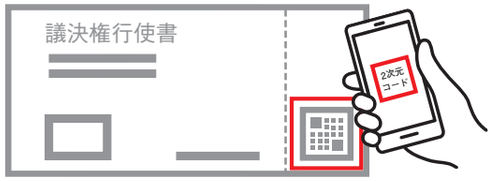
招集ご通知 P3
株主総会参考書類 P7
事業報告 P22
連結計算書類 P55
監査報告書 P57

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限：2026年11月25日（水曜日）午後6時まで

2次元コードを読み取る方法

1 議決権行使書用紙の右下に記載された2次元コードを読み取る



2 画面の案内に従って賛否を入力

ログインID・仮パスワードを入力する方法

1 議決権行使ウェブサイトにアクセス

議決権行使ウェブサイト：
https://evote.tr.mufg.jp/

2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」・「仮パスワード」を入力

3 画面の案内に従って賛否を入力

議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて

パソコンまたはスマートフォンを使用した議決権行使の操作方法については、下記にお問い合わせください。
三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部　0120-173-027（通話料無料、受付時間　9：00～21：00）

- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料・通信料等）は株主様のご負担となります。
- 株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、「仮パスワード」は議決権行使サイト上で任意のパスワードへの変更が可能です。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

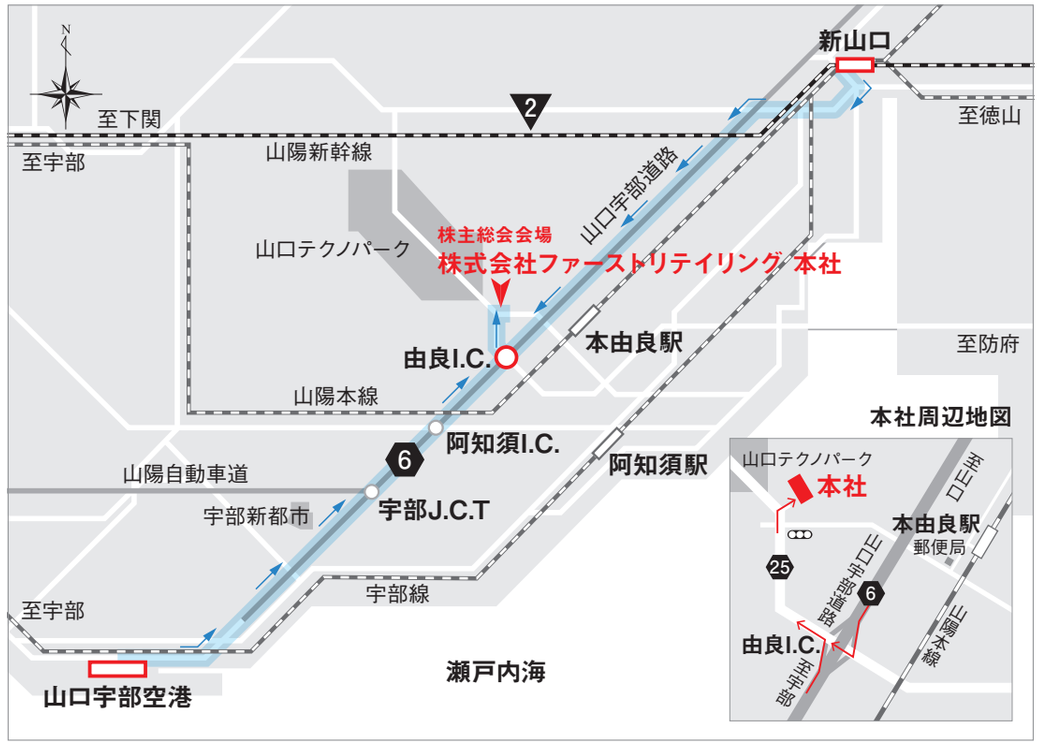
- 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネットを使用し複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。またパソコンまたはスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

株主総会会場

開催場所　**山口県山口市佐山10717番地1　本社会議棟大会議室**

2020年9月に開催場所の地番変更がありました。カーナビゲーションシステムで該当住所の検索ができない場合は、「山口県山口市佐山717番地1」で検索してください。

株主総会会場周辺図



株主総会参考書類

第1号議案　取締役11名選任の件

現取締役11名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役11名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名		地位	取締役在任年数	取締役会への出席状況
1	柳井 正（満77歳）	再任	代表取締役	54年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
2	新宅 正明（満72歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	17年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
3	大野 直竹（満78歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	8年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
4	コール キャシー ミツコ（満61歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	5年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
5	車戸 城二（満70歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	4年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
6	京谷 裕（満64歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	4年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
7	國部 毅（満72歳）	再任 社外取締役 独立役員	取締役	1年（本株主総会終結時）	100%（10／10回）
8	岡崎 健（満61歳）	再任	取締役	8年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
9	柳井 一海（満52歳）	再任	取締役	8年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
10	柳井 康治（満49歳）	再任	取締役	8年（本株主総会終結時）	100%（13／13回）
11	塚越 大介（満48歳）	再任	取締役	1年（本株主総会終結時）	100%（10／10回）

ご参考　取締役候補者の専門性

当社は、取締役候補者に対し、特に、企業経営、グローバルビジネスおよびサステナビリティに関する高い知見・経験を期待しています。これに加え、IT・デジタル、出店、ロジスティクス、財務・会計・金融といった専門分野に関する知識・経験に基づく助言・提言も、当社の事業経営において有用なものと考えています。上記項目に関し、当社が各取締役候補者に特に期待する専門性は以下のとおりです。なお、本項目は、取締役候補者が有する全ての専門性を表すものではありません。

柳井　正：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル、出店、ロジスティクス、財務・会計・金融
新宅　正明：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル
大野　直竹：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、出店、ロジスティクス
コール キャシー ミツコ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、財務・会計・金融
車戸　城二：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、出店
京谷　裕：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、ロジスティクス
國部　毅：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、財務・会計・金融
岡崎　健：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル、財務・会計・金融
柳井　一海：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ
柳井　康治：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ
塚越　大介：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ

1 柳井 正

再任



- **生年月日：**1949年2月7日生 満77歳
- **取締役在任年数：**54年（本株主総会終結時）
- **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）
- **所有する当社の株式数：**42,261,852株
- **略歴および当社における地位、担当**

1972年 8 月　当社入社
1972年 9 月　当社取締役
1973年 8 月　当社専務取締役
1984年 9 月　当社代表取締役社長
2001年 6 月　ソフトバンク（株）（現ソフトバンクグループ（株））社外取締役（2019年12月31日退任）
2002年11月　当社代表取締役会長
2005年 9 月　当社代表取締役会長兼社長（現任）
2005年11月　（株）ユニクロ代表取締役会長兼社長
2008年 9 月　（株）GOVリテイリング（現（株）ジーユー）取締役会長（現任）
2009年 6 月　日本ベンチャーキャピタル（株）社外取締役（現任）
2011年11月　（株）リンク・セオリー・ジャパン取締役（現任）
2018年11月　（一財）ファーストリテイリング財団理事長（現任）
2023年 9 月　（株）ユニクロ代表取締役会長（現任）

- **重要な兼職の状況：**
  - 日本ベンチャーキャピタル（株）社外取締役
  - （一財）ファーストリテイリング財団理事長
  - （公財）柳井正財団理事長
  - （株）ユニクロ代表取締役会長他子会社15社取締役

取締役候補者とした理由

候補者は、1984年に当社代表取締役に就任して以来、42年間にわたり当社の経営を指揮し、当社グループを世界有数のアパレル製造小売業に成長させてきた実績を有します。当社創業者として、今日のファーストリテイリンググループを築き上げてきた候補者の経営実績、事業における幅広い知識、持続的な企業価値向上のために発揮されるリーダーシップは、今後も当社グループのさらなる成長に必要であることから、取締役の候補者としました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

ファーストリテイリングは創業以来、「服を通じて、より良い社会をつくる」ことを使命に事業を展開してきました。こうした姿勢が世界中のお客様に受け入れられ、グローバルで成長を続けています。しかし、本当の挑戦はこれからです。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念のもと、これからも服を着る幸せや喜びを、世界中の人々にお届けしていきます。

2 新宅　正明（しんたく　まさあき）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1954年9月10日生 満72歳

■ **取締役在任年数：**17年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**— 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1978年 4 月　日本アイ・ビー・エム（株）入社
1991年12月　日本オラクル（株）入社
2000年 8 月　同社代表取締役社長
2001年 1 月　米国オラクル・コーポレーション上級副社長
2008年 4 月　認定NPO法人スペシャルオリンピックス日本
（現（公財）スペシャルオリンピックス日本）副理事長
2008年 6 月　日本オラクル（株）代表取締役会長（2008年12月31日退任）
2009年11月　当社社外取締役（現任）
2019年 3 月　（公財）スペシャルオリンピックス日本参与
2020年 6 月　（株）NTTドコモ社外取締役
2021年 6 月　NTTコミュニケーションズ（株）（現NTTドコモビジネス（株））社外取締役（現任）
2023年 4 月　順天堂大学医学部附属順天堂医院外部監査委員（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- NTTドコモビジネス（株）社外取締役
- 順天堂大学医学部附属順天堂医院外部監査委員

※候補者は、19ページ記載の「社外役員の独立性判断基準」に照らし、独立性を有する役員として選任する予定です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、日本オラクル（株）でトップを務め経営に関する豊富な知識と経験を有する他、医療機関の外部監査委員を務めるなど幅広く活動しており、それらの知識や経験は当社にとって大変貴重なものです。さらに、候補者は、長く在任することで当社を熟知され、かつ独立の立場から率直かつ的確に経営の指針となる意見を提言していただける、当社にとって他に代えがたい存在です。当社のIT・デジタル、ESG等の分野における貢献を期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

ファーストリテイリングは、日本の小売業から、日本を代表するグローバル企業へと大きく進化しました。次にめざすのは、売上規模だけでなく、商品、サービス、企業姿勢のあらゆる面で世界一になることです。その実現には、AIによって変わる新しい産業のあり方を先導していくことが重要です。最良の道を率直に提言し、業務のあらゆるプロセスでAI活用を加速するために力を尽くします。

3 大野　直竹（おおの　なおたけ）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1948年10月28日生 満78歳

■ **取締役在任年数：**8年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**— 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1971年 4 月　大和ハウス工業（株）入社
2000年 6 月　同社取締役
2004年 4 月　同社専務取締役　営業本部副本部長
2007年 4 月　同社代表取締役副社長　営業本部長
2011年 4 月　同社代表取締役社長
2017年11月　同社特別顧問（2021年3月31日退任）
2018年 6 月　（公財）野村マネジメント・スクール非常勤理事（現任）
2018年11月　当社社外取締役（現任）
2021年 4 月　浅井謙建築研究所（株）特別顧問（現任）
2021年 5 月　ペイシャンスキャピタルグループ（株）特別顧問（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （公財）野村マネジメント・スクール非常勤理事
- 浅井謙建築研究所（株）特別顧問
- ペイシャンスキャピタルグループ（株）特別顧問

※候補者は、19ページ記載の「社外役員の独立性判断基準」に照らし、独立性を有する役員として選任する予定です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、大和ハウス工業（株）で代表取締役社長を務めた経験をもち、経営に関しての豊富な知識と経験を有しています。また、営業本部長としての経験に基づく、現場の視点に立った提言をいただいています。ユニクロとジーユーの、グローバル市場での店舗展開を加速していくことをめざしている当社にとって、候補者のすぐれた経営者としての経験と知識は大いに役立つものであり、必要とされるものです。当社の出店戦略、ロジスティクス等の分野における貢献を期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

店舗を訪れるたびに、現場での創意工夫による事業の進化を実感するとともに、「お客様の満足のために」という共通の志のもと、努力を重ねる従業員の姿に、持続的な成長への手ごたえを得ています。取締役会では人権やサプライチェーンの透明性など、グローバル展開に不可欠なテーマについて、活発な議論が行われています。攻めと守りの両面で、引き続き貢献していきます。

4 コール キャシー ミツコ（キャシー松井）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1965年2月2日生 満61歳

■ **取締役在任年数：**5年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**— 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1990年 1 月　バークレイズ証券（株）入社
1994年 3 月　ゴールドマン・サックス証券（株）入社
1998年 1 月　同社マネージング・ディレクター
2000年 1 月　同社パートナー
2015年 4 月　同社副会長（2020年12月退任）
2018年11月　（一財）ファーストリテイリング財団理事
2021年 5 月　MPower Partners Fund L.P.ゼネラルパートナー（現任）
2021年 7 月　（株）Paidy社外取締役（2021年10月退任）
2021年11月　（一財）ファーストリテイリング財団評議員（現任）
2021年11月　当社社外取締役（現任）
2025年 6 月　SHE（株）社外取締役（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （一財）ファーストリテイリング財団評議員
- MPower Partners Fund L.P.ゼネラルパートナー
- SHE（株）社外取締役

※（一財）ファーストリテイリング財団評議員としての地位に基づく当社グループとの取引または金銭・その他の財産の支払額は、19ページ「社外役員の独立性判断基準」を満たしています。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、ゴールドマン・サックス証券（株）でのチーフストラテジストや副会長を歴任し、またESG重視型のグローバルベンチャーキャピタルファンドであるMPower Partners Fund L.P.のゼネラルパートナーを務めるなど、投資およびESG分野での豊富な経験を有しています。また、1999年に提唱した「ウーマノミクス」の概念が広く世界に浸透するなど、多様性と持続可能性を経済合理性の観点から分析する視点は、多くの企業や投資家に影響を与えています。当社のグローバル経営、ダイバーシティ・マネジメント、ESG等の分野における貢献を期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

グローバルでさらなる成長をめざすファーストリテイリングにとって、多様な人材が活躍できる組織づくりは重要な経営課題です。社外取締役として経営の監督機能を果たすことはもちろん、未来を共につくる戦略的パートナーとして、女性や外国籍の経営人材の拡大やチーム経営の進化に貢献することが、私の使命だと感じています。

5 車戸（くるま ど）　城二（じょうじ）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1956年4月23日生 満70歳

■ **取締役在任年数：**4年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**— 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1981年 4 月　（株）竹中工務店入社
1982年 1 月　一級建築士登録
2012年 4 月　（株）竹中工務店設計本部長
2013年 4 月　同社執行役員設計本部長
2014年 5 月　日本建築学会理事（会館委員）
2015年 4 月　（株）竹中工務店設計担当執行役員
2017年 4 月　同社常務執行役員
2022年 4 月　同社顧問（2023年3月26日退任）
2022年11月　当社社外取締役（現任）
2024年 7 月　パシフィックセンチュリーホテル（株）エグゼクティブアドバイザー（現任）
2025年12月　（株）マウントフジアーキテクツスタジオ一級建築士事務所顧問（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- パシフィックセンチュリーホテル（株）エグゼクティブアドバイザー
- （株）マウントフジアーキテクツスタジオ一級建築士事務所顧問

※当社グループと(株)竹中工務店との過去3年間における取引額は、それぞれの売上高の1%未満です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、（株）竹中工務店において、長年にわたり設計および工事監理業務に携わり、多くの建築プロジェクトに関与してきたとともに、都市づくりや環境開発計画などへの参加の経験もあるなど、建物の設計、施工業務や大規模開発プロジェクトに関して豊富な知識と経験を有しています。また建築にとどまらず、アート・美術全般についても深い造詣をもっています。加えて、（株）竹中工務店の常務執行役員の海外顧客プロジェクト経験から、経営および海外ビジネスに関しても深い見識を有しています。今後もグローバル市場での出店を加速していくことをめざしている当社にとって、これらの知識や経験をもとに、より一層の魅力的な店舗づくりに貢献されることを期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

ファーストリテイリングの店舗は、商品を販売する場にとどまらず、地域社会や人々の暮らしにも大きな影響を与える存在になっています。今後の旗艦店戦略では、出店する都市に新たな価値を生み、発展につなげていく視点がより一層重要です。建築業界で培ってきた知見と経験をベースに、次世代の店づくりと、その先にある社会の進化をしっかり後押ししていきます。

6 京谷 裕（きょうや ゆたか）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1962年1月7日生 満64歳

■ **取締役在任年数：**4年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**― 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1984年 4 月　三菱商事（株）入社
2013年 4 月　同社農水産本部長
2013年 5 月　（株）ローソン取締役
2014年 4 月　三菱商事（株）執行役員生活原料本部長
2015年11月　OLAM INTERNATIONAL LIMITED取締役
2016年 4 月　三菱商事（株）常務執行役員生活産業グループCEO
2019年 4 月　同社常務執行役員コンシューマー産業グループCEO（2021年3月31日退任）
2021年 6 月　三菱食品（株）代表取締役社長兼CSO
2022年11月　当社社外取締役（現任）
2025年 9 月　三菱食品（株）代表取締役社長兼次世代事業統括兼CSO
2026年 4 月　同社相談役（現任）
2026年 5 月　（一社）流通ISAC代表理事（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- 三菱食品（株）相談役
- （一社）流通ISAC代表理事

※当社グループと三菱商事グループとの過去3年間における取引額は、それぞれの連結売上高の1%未満です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、三菱商事（株）において、長年にわたり小売・流通事業等に関与し、いわゆるコンシューマービジネスの分野に関して深い知識や経験を有しています。また、三菱食品（株）の代表取締役を務めた経験を持ち、経営に関しても深い見識を有しています。これらの知識や経験を活かし、当社の営業戦略、ロジスティクス等の分野における貢献を期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

ファーストリテイリングの成長の原動力は、常に高い目標を掲げ、挑戦し続ける企業文化にあると感じています。私自身、国内外の食品ビジネスに携わる中で、多くの成功と失敗の経験を積んできました。そうした経験から得た知見や教訓を共有しながら、「世界で最も信頼され、愛される企業」になるための挑戦に貢献していきます。

7 國部 毅（くにべ たけし）

再　任　社外取締役　独立役員



■ **生年月日：**1954年3月8日生 満72歳

■ **取締役在任年数：**1年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（10／10回）

■ **所有する当社の株式数：**― 株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1976年 4 月　（株）住友銀行（現（株）三井住友銀行）入行
2007年 6 月　（株）三井住友フィナンシャルグループ取締役
2011年 4 月　（株）三井住友銀行頭取兼最高執行役員
2017年 4 月　（株）三井住友フィナンシャルグループ取締役社長
2017年 6 月　同社取締役 執行役社長
2019年 4 月　同社取締役会長（2025年6月27日退任）
2021年10月　（株）三井住友銀行取締役会長（2023年4月1日退任）
2025年 6 月　（株）三井住友フィナンシャルグループ特別顧問（2026年3月8日退任）
2025年11月　当社社外取締役（現任）
2026年 3 月　（株）三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （株）三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問
- （株）小松製作所社外取締役
- （株）ロイヤルホテル社外取締役
- 東観光開発（株）社外取締役
- 大正製薬ホールディングス(株)社外取締役
- （株）NANKAI社外取締役監査等委員
- 日本ベンチャーキャピタル（株）社外取締役
- （一社）水素バリューチェーン推進協議会代表理事

※候補者は、19ページ記載の「社外役員の独立性判断基準」に照らし、独立性を有する役員として選任する予定です。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

候補者は、（株）三井住友銀行において、長年にわたり、経営企画、財務、グループ会社管理等の実務に携わるとともに、同行の頭取や（株）三井住友フィナンシャルグループの社長を務めるなど、金融・財務分野および企業経営全般に関して、豊富な実務経験と高い見識を有しています。今後もさらなるグローバル展開をめざしている当社に対し、これらの知識や経験をもとに、財務・会計等の分野のみならず、当社の経営全般について提言いただくことを期待し、社外取締役の候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

不透明で先行きが見通しにくい時代だからこそ、企業には環境の変化を先取りし、自ら進化する力が求められます。ファーストリテイリングは、新たな挑戦を重ねながら、高い成長を実現してきました。金融グループの経営やさまざまな企業の事業運営をサポートしてきた経験を活かし、LifeWearで世界No.1をめざす当社のさらなる発展に貢献していきます。

8 岡﨑 健（おかざき たけし）

再 任



■ **生年月日：**1965年7月9日生 満61歳

■ **取締役在任年数：**8年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**5,790株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1988年 4 月　（株）日本長期信用銀行入行
1998年 7 月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2005年 1 月　同社パートナー
2011年 8 月　当社入社
2011年 8 月　当社グループ執行役員兼CFO
2012年 9 月　当社グループ上席執行役員兼CFO（現任）
2018年11月　（一財）ファーストリテイリング財団評議員（現任）
2018年11月　当社取締役（現任）
2023年 6 月　（株）プラステ代表取締役（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （一財）ファーストリテイリング財団評議員
- 迅銷（中国）商貿有限公司董事長
- Fast Retailing USA, Inc. CEO
- （株）プラステ代表取締役他子会社21社取締役、執行役員

取締役候補者とした理由

候補者は、2011年の当社入社以来、グループCFOとして経理・財務・経営計画・購買等の管理部門のグローバル体制の構築に貢献してきました。また、有明プロジェクトにおいて、主幹リーダーとして事業全体にリーダーシップを発揮しています。候補者は、グループCFOとして、当グループ全体の最重要課題を、引き続き強いリーダーシップによって解決していくことが期待されていることから、取締役の候補者としました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

LifeWearへの支持は、世界中に広がりつつあります。お客様視点で商品と購買体験を磨き続け、全地域・全事業で、多様な「究極の普段着」へのニーズに応えていけば、世界No.1の志は実現できると確信しています。そのために、積極的に成長投資と業務変革を進め、情報製造小売業としての組織能力を高めるとともに、多様な人材の開発と経営理念に基づく包摂的な組織づくりに邁進します。

9 柳井 一海（やない かずみ）

再 任



■ **生年月日：**1974年4月23日生 満52歳

■ **取締役在任年数：**8年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**14,345,424株

■ **略歴および当社における地位、担当**

1997年 9 月　ゴールドマン・サックス証券（株）入社
2004年 7 月　Link Theory Holdings（US）Inc.（現Theory LLC）ニューヨーク本社入社
2009年 9 月　当社入社
2012年 1 月　Theory LLC Chairman（現任）
2012年11月　当社グループ執行役員
2013年11月　UNIQLO USA LLC COO
2015年11月　UNIQLO USA LLC Chairman（現任）
2017年 7 月　J BRAND HOLDINGS, LLC CEO, Chairman and President
2018年11月　当社取締役（現任）
2020年 6 月　当社グループ上席執行役員（現任）
2022年 8 月　（株）リンク・セオリー・ジャパン代表取締役会長兼社長兼CEO（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （株）リンク・セオリー・ジャパン代表取締役会長兼社長兼CEO
- Theory LLC Chairman他子会社12社取締役、執行役員

取締役候補者とした理由

候補者は、ゴールドマン・サックス証券（株）で経験を積んだ後、2004年に当社子会社に入社しました。これまでに主に携わってきた米国でのセオリー事業、米国ユニクロ事業を通して、国際的な企業の経営感覚を培ってきており、国内子会社の（株）リンク・セオリー・ジャパンの代表取締役としても活躍しています。こうした候補者の実績は、グローバルに事業を拡大していくことをめざす当社グループにとり、今後のさらなる成長のために必要不可欠であることから、取締役の候補者としました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

グローバルに事業を拡大するなか、当社が果たすべき役割への期待はさらに高まっています。事業成長を通じて、より良い社会の実現に貢献する企業であり続けなければなりません。そのために「真・善・美」を大切にしながら、誠実に一つひとつの商売を積み重ねていきます。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を実現するために、創業家の者として、取締役として、責務を全うします。

10 柳井 康治（やない こうじ）

再任



■ **生年月日：**1977年5月19日生 満49歳

■ **取締役在任年数：**8年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（13／13回）

■ **所有する当社の株式数：**14,345,985株

■ **略歴および当社における地位、担当**

2001年 4 月　三菱商事（株）入社
2012年 9 月　当社入社、ユニクロスポーツマーケティング担当
2013年 5 月　（株）ユニクログローバルマーケティング部部長
2013年 9 月　当社グループ執行役員
2018年11月　当社取締役（現任）
2020年 6 月　当社グループ上席執行役員（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、国内大手総合商社で経験を培い、2012年に当社に入社しました。これまでに、ユニクロ事業におけるグローバルマーケティング・スポーツマーケティングの分野、担当役員であるサステナビリティ領域において力強いリーダーシップを発揮しています。候補者のマーケティング領域・サステナビリティ領域の知見や実績は、当社グループのブランド価値向上やグローバル事業のさらなる成長に必要なものであることから、取締役の候補者としました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

当社に対するお客様や株主をはじめとするステークホルダーからの期待が一段と高まるなか、「人による判断」をこれまで以上に大切にしたいと考えています。SNSの普及やAIの進化、世界各地で続く紛争など、企業を取り巻く環境は複雑さを増し、リスクが高まっています。しかし、新たな成長機会も生まれているため、今こそ原点に立ち返り、グローバル全体で「正しい経営」の実践を徹底していきます。

11 塚越 大介（つかごし だいすけ）

再任



■ **生年月日：**1978年11月11日生 満48歳

■ **取締役在任年数：**1年（本株主総会終結時）

■ **取締役会への出席状況：**100%（10回／10回）

■ **所有する当社の株式数：**1,077株

■ **略歴および当社における地位、担当**

2002年 3 月　当社入社
2015年 6 月　当社FR-MIC（Fast Retailing Management and Innovation Center）部長
2015年 7 月　当社グループ執行役員
2019年12月　当社グループ上席執行役員（現任）
2020年 8 月　UNIQLO USA LLC CEO（現任）
2022年 7 月　ユニクロノースアメリカCEO（現任）
2022年 7 月　UNIQLO CANADA INC. CEO（現任）
2022年11月　（株）ユニクロ取締役
2023年 9 月　同社代表取締役社長兼COO（現任）
2024年11月　（株）ジーユー取締役（現任）
2025年 4 月　当社COO（現任）
2025年11月　当社取締役（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- （株）ユニクロ代表取締役社長兼COO
- UNIQLO USA LLC CEO他子会社3社取締役、執行役員

取締役候補者とした理由

候補者は、2002年に当社入社以降、国内ユニクロ店舗での店長や教育部門の責任者の経験を経て北米事業の責任者となるなど、徹底したブランディングとSNSなどを活用したマーケティング、地域貢献活動などに積極的に取り組み、北米事業の初の通期黒字化達成にも貢献しました。候補者の国内・海外のユニクロ事業や人材教育領域の知見や実績は、当社グループのさらなる成長に必要なものであることから、取締役の候補者としました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

国や地域を問わず、商売の基本を徹底し、高いお客様満足を実現することが、私たちの原点です。同時に、地域社会、お取引先、株主をはじめとするすべてのステークホルダーをパートナーと捉え、長期的な信頼関係を築くことを重視しています。事業成長をより良い社会への貢献につなげるために、同じ志をもつ従業員やパートナーと、高い目標を掲げて革新と挑戦を続けます。

● 非業務執行取締役との責任限定契約の内容の概要
当社は、非業務執行取締役がその期待される役割を十分に発揮できるよう、定款第29条に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を非業務執行取締役との間に締結することができる旨を定めています。これにより、当社は、新宅正明氏、大野直竹氏、コールキャシーミツコ氏、車戸城二氏、京谷裕氏および國部毅氏との間に責任限定契約を締結しており、各氏の再任が承認された場合、上記責任限定契約は継続されます。なお、当該契約の概要は以下のとおりです。
会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約で、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、5百万円または法令が規定する額のいずれか高い額となります。
● 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその地位に基づき行った行為に起因し損害賠償請求がなされたことにより被る損害を当該保険契約により填補することとしており、1年毎に契約更新しています。各候補者が取締役に選任され就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。
● 新宅正明氏、大野直竹氏、コールキャシーミツコ氏、車戸城二氏、京谷裕氏および國部毅氏は、東京証券取引所に独立役員として届け出ており、各氏の再任が承認された場合、東京証券取引所に届け出を行う予定です。
● 柳井正氏、岡﨑健氏、柳井一海氏および塚越大介氏は、(株)ユニクロをはじめとした当社グループ子会社の取締役を務めており、当社は各社とブランド使用等に関する契約を締結しています。
● 柳井正氏、岡﨑健氏およびコールキャシーミツコ氏は、(一財)ファーストリテイリング財団の理事長および評議員を務めており、当社は同財団と事務所の賃貸借等に関する契約を締結しています。
● 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任中の当該株式会社における法令または定款に違反する事実その他不当な業務執行が行われた事実等について：國部毅氏は、(株)三井住友フィナンシャルグループ(以下「SMFG」)、(株)三井住友銀行(以下「SMBC」)の取締役に就任しておりましたが、SMFGおよびSMFGの子会社であるSMBC日興証券(株)(以下「日興証券」)は、日興証券の元役職員が金融商品取引法第159条第3項(違法な安定操作取引)に違反した事実に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、日興証券は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け、同判決が確定しています。さらに、2022年10月、日興証券は、日興証券およびSMFGの子会社であるSMBCの役職員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けましたほか、SMFGおよびSMBCは、同事態に関して、金融庁より金融商品取引法および銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。國部毅氏は当該事態を認識しておりませんでしたが、恒常的に、取締役会や各委員会等において、法令順守、業務の適切性の確保およびリスク管理等の重要性を述べるとともに、それらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定および遂行、SMBCグループのさらなる法令遵守体制および内部管理体制の強化ならびに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進していました。
● 他の各取締役候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

社外役員の独立性判断基準

当社では、社外取締役を含む社外役員の独立性について、東京証券取引所が定める独立役員の要件に加えて、以下の基準に基づき判断しています。

(1) 現在または過去3年間において、直近事業年度における年間取引総額が当社グループの連結売上高の2%以上である取引先*1またはその業務執行者*2ではないこと
(2) 現在または過去3年間において、直近事業年度における年間取引総額が当該取引先の連結売上高の2%以上である取引先*1またはその業務執行者*2ではないこと
(3) 現在または過去3年間において、当社グループから役員報酬以外に、年間1,000万円以上の金銭およびその他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家ではないこと
(4) 現在または過去3年間において、当社または当社の子会社の会計監査人の社員、パートナー、アソシエイトまたは従業員ではないこと

*1. 「取引先」には、法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルタントその他の団体を含みます。
*2. 「業務執行者」とは、会社においては業務執行取締役、執行役、執行役員またはその他の従業員をいい、会社以外の組織(財団法人、社団法人、組合等)においては当該組織の業務執行に当たる理事、役員、パートナー、アソシエイト、社員またはその他の従業員をいいます。

第2号議案 監査役1名選任の件

監査役樫谷隆夫氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。
なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。
監査役候補者は次のとおりです。

氏名	地位	監査役在任年数	取締役会等の出席状況
おおの 大野 いさお 功(満64歳) 新任 社外監査役 独立役員	—	—	—

● 社外監査役との責任限定契約の内容の概要
当社は、社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるよう、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しています。大野功氏の選任が承認された場合、新たに同氏との間に同様の内容の責任限定契約を締結する予定です。なお、当該契約の概要は以下のとおりです。
会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約で、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、5百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。
● 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその地位に基づき行った行為に起因し損害賠償請求がなされたことにより被る損害を当該保険契約により填補することとしており、1年毎に契約更新しています。大野功氏が監査役に選任され就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。
● 大野功氏は、新任の監査役候補者です。
● 大野功氏の選任が承認された場合、東京証券取引所に独立役員として届け出を行う予定です。
● 大野功氏と当社との間に特別な利害関係はありません。

大野（おおの）　功（いさお）

新　任　社外監査役　独立役員



■ **生年月日：**1962年9月2日生 満64歳

■ **監査役在任年数：**—

■ **取締役会への出席状況：**—

■ **監査役会への出席状況：**—

■ **所有する当社の株式数：**— 株

■ **略歴及び当社における地位**

1986年 4 月　青山監査法人入所
1988年10月　公認会計士登録
2004年 7 月　中央青山監査法人代表社員
2006年 9 月　あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）代表社員（2023年6月退任）
2017年 7 月　同法人執行役（品質管理担当Chief Quality Officer）
2018年 1 月　同法人執行役常務（品質管理担当Chief Quality Officer）
2023年 7 月　大野功公認会計士事務所所長（現任）
2024年 6 月　サイボー（株）社外監査役（現任）

■ **重要な兼職の状況：**

- 大野功公認会計士事務所所長
- サイボー（株）社外監査役

社外監査役候補者とした理由

候補者は、公認会計士としての専門的知見と高い見識を有するとともに、大手監査法人において指名委員会、社員評価委員会および監視委員会の議長等を歴任するなど、組織ガバナンスおよびリスク管理に関しても豊富な経験を有しております。当社グループのコーポレートガバナンスおよびコンプライアンス体制のさらなる充実に向け、その知識と経験を活かしていただくことを期待し、社外監査役候補者といたしました。

候補者より株主の皆様へのメッセージ

公認会計士として大手監査法人で35年以上勤務し、数多くの企業の監査に加え、監査法人のガバナンスや品質管理を担ってきました。その経験を活かし、業務執行や内部統制を客観的な立場から監督するとともに、常に「正しいことをする」を判断軸に、執行との緊張感のある信頼関係を大切にしながら、監査役として企業価値の向上に貢献してまいります。

以上



ユニクロ ミシガンアベニュー店
（米国 シカゴ）

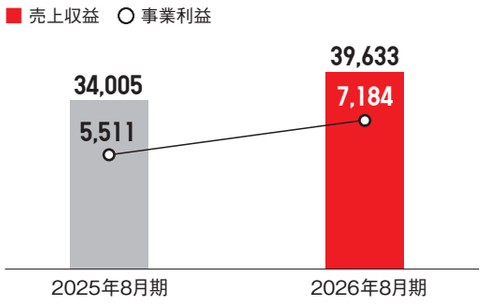
1. ファーストリテイリンググループの現況

1 当連結会計年度の事業の概況

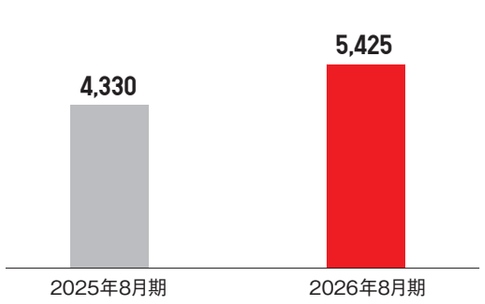
- 2026年8月期は、売上収益は3兆9,633億円、前期比16.6%増、事業利益は7,184億円、同30.4%増と、大幅な増収増益。 5期連続で過去最高の業績を達成。
- 利息がネットで522億円のプラスとなったことや、外貨建資産の換算などによる為替差益が71億円発生したことで、金融収益・費用が593億円のプラスとなった結果、税引前利益は8,025億円、前期比23.4%増。親会社の所有者に帰属する当期利益は5,425億円、同25.3%増。
- LifeWearの価値を伝える質の高い出店を継続したことに加え、戦略的に商品と売場づくり、情報発信の連動を強化したことが奏功し、ユニクロ事業はすべての地域で増収増益を達成。
- ボトムスやTシャツなどの通年商品、ヒートテックやUVカットなどの機能性商品に、トレンドのシルエットや素材を反映させ、お客様に新しい価値を訴求できたことで、好調な販売。
- ジーユー事業は、増収、大幅な増益。事業構造改革を着実に進めるなかで、販売計画や在庫管理などのオペレーションの質が向上しつつある。

財務ハイライト

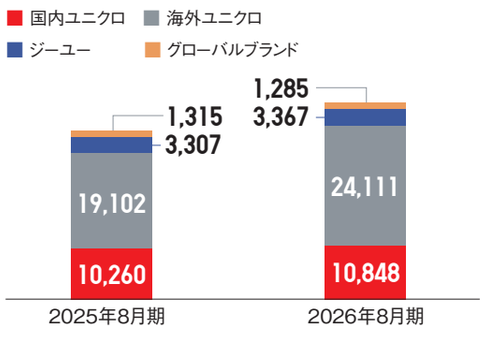
売上収益／事業利益（億円）



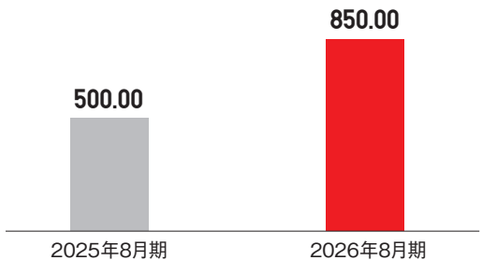
親会社の所有者に帰属する当期利益（億円）



セグメント別売上収益（億円）



1株当たり配当金（円）



NEWS FLASH 2025年9月－2026年8月

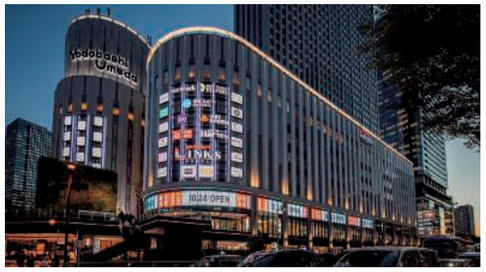
2025.9

- ニューヨーク近代美術館で特別イベント「The Art and Science of LifeWear」を開催
- KAWSがユニクロ初のアーティスト・イン・レジデンスに就任



2025.10

- ユニクロのグローバル旗艦店「UNIQLO UMEDA」を大阪・大阪市にオープン



2025.12

- 「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野で「CDP Aリスト[*1]」に選出。気候変動分野は4年連続で国際指標の最高評価を獲得

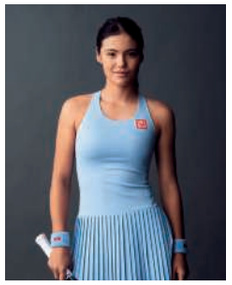
2026.1

- ジーユーのクリエイティブ・ディレクターにフランチェスコ・リッソ氏が就任



2026.2

- プロテニスプレーヤー エマ・ラドゥカヌ選手がユニクロ グローバル ブランドアンバサダーに就任



2026.3

- 店舗とオフィスなど自社運営施設における温室効果ガス排出量削減の2030年度目標を4年前倒しで達成[*2]
- ユニクロがロサンゼルス・ドジャースとのパートナーシップを締結



2026.5

- ユニクロのグローバル旗艦店「ユニクロ 明洞店」を韓国・ソウルに出店



*1：気候変動対策において、目標設定、取り組み、情報開示の点で世界を先導していると評価された企業に与えられるものです。
*2：2025年8月期末までに、スコープ1、スコープ2の2030年度の削減目標を達成



ユニクロ 新宿本店（日本 東京）

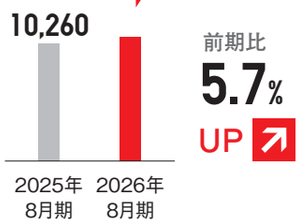


ユニクロ アウデグラハト店（オランダ ユトレヒト）

国内ユニクロ事業

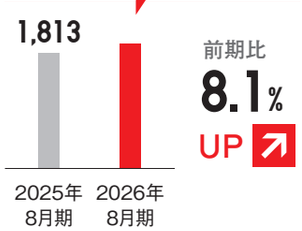
- 売上収益は1兆848億円、前期比5.7%増、事業利益は1,960億円、同8.1%増と増収増益。過去最高の業績を達成。
- 通期の既存店売上高は同5.1%の増収。期を通して、ウルトラストレッチパンツ、UVカットなどの機能性商品や、バレルパンツなどのトレンドのシルエットを反映した商品が売上をけん引し、好調な販売。
- 売上総利益率は50.6%、同0.1ポイント低下。上期は前年同期比0.2ポイント低下。調達に使用する為替予約レートが円安となり、原価率が上昇。下期は同0.3ポイント改善。調達に使用する為替予約レートは円安となったが、追加発注の数量の減少により、スポット為替レートの影響が低減し、原価率が改善。
- 通期の売上高販管費比率は32.6%、前期比0.4ポイント改善。上期を中心に人件費比率や賃借料比率が低下。

売上収益
1兆848億円



前期比 **5.7%** UP

事業利益
1,960億円

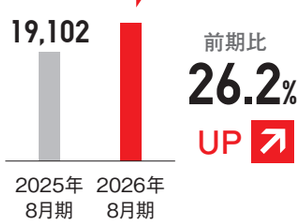


前期比 **8.1%** UP

海外ユニクロ事業

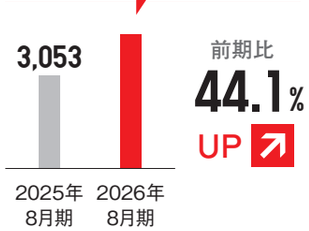
- 売上収益は2兆4,111億円、前期比26.2%増、事業利益は4,398億円、同44.1%増と大幅な増収増益、過去最高の業績。
- 全ての地域で増収増益と好調な業績。なかでも欧米合計の売上規模が、グレーターチャイナ、韓国・東南アジア・インド・豪州地区を初めて上回り、成長をけん引。
- グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）の売上収益は7,240億円、同11.3%増、事業利益は1,120億円、同24.6%増。事業構造改革が着実に進み、再成長に向けて手応えを得る。
- 韓国、東南アジア・インド・豪州地区の売上収益は8,094億円、同30.7%増、事業利益は1,683億円、同44.0%増。戦略的な商品構成、売場づくり、情報発信が奏功し、好調な販売。
- 北米の売上収益は3,649億円、同34.6%増、事業利益は679億円、同53.3%増、欧州の売上収益は5,126億円、同38.7%増、事業利益は917億円、同69.0%増。旗艦店の出店やブランド発信に加え、トレンドを捉えた新商品が新規顧客の獲得につながる。

売上収益
2兆4,111億円



前期比 **26.2%** UP

事業利益
4,398億円



前期比 **44.1%** UP

UNIQLO TOPIC

お客様に愛され、信頼される　店舗を拡大

私たちにとって店舗は、お客様との最も大事な接点です。豊富な商品知識をもつ販売員が地域のお客様や多様なニーズを深く理解し、心から満足していただけるサービスの提供に努めています。また、各地域においてブランドの価値を発信する中核となる店舗づくりを進めています。私たちがめざすのは、単に商品を販売する場所ではなく、地域のお客様から信頼され、長く愛される存在となることです。地域の歴史や文化を尊重し、地域社会の皆さまと協力しながら、その街に自然に溶け込み、暮らしの一部として親しまれる店舗をつくっていきます。「ユニクロがこの街にあってよかった」と感じていただける店舗こそが、私たちのめざす店舗の姿です。ユニクロは、2026年8月期にグローバルで115店舗をオープンしました。そのなかから、代表的な店舗を紹介します。



ミシガンアベニュー店

2026年3月、シカゴに旗艦店としてオープン。シカゴ美術館との協業を通じて、アートとLifeWearを楽しんでいただける取り組みも展開しています。オープン当日は約1,000名のお客様にお並びいただき、大盛況となりました。



UNIQLO UMEDA（グローバル旗艦店）

2025年10月、再開発が進む大阪・梅田に、西日本最大のグローバル旗艦店をオープン。国内外から多くの人々が集まる世界有数の繁華街から、LifeWearの魅力と梅田の活気を世界へ発信します。



メイヤー店

2025年9月、ベルギー第2の都市アントワープに旗艦店としてオープン。16世紀の歴史的建造物「Osterrieth House」の美しい意匠を残しながら、LifeWearと地域文化を融合した店舗です。

CUSTOMER VOICE



私はアントワープ出身で、ベルギー1号店の頃からユニクロを利用していました。新店舗は美しい歴史的建造物の外観を残しながら、内装は現代的に改装されていて、伝統とモダンな魅力が調和した、とてもユニークな空間です。売場を楽しみながら、お気に入りの商品を見つけていくのがとても楽しいので、普段の買い物が少し特別な体験になります。

ブライアントパーク5thアベニュー店



2026年3月、ニューヨークのグランドセントラル駅とブライアントパークに近接する5番街の歴史的建造物に出店。オフィスワーカーを中心に、多くのお客様が訪れています。

CUSTOMER VOICE



以前から、ドイツのケルンや東南アジアでもユニクロを利用していました。SNSでフランクフルトへの出店を知り、オープンを心待ちにしていました。ベーシックで高品質な商品を手頃な価格で購入できるので、気に入った商品は何度も買っています。ここに来れば、必要なものが見つかる安心感があります。



ビーバーガッセ店

2025年10月、ドイツ有数の経済都市であるフランクフルトに、初の店舗をオープン。国営放送でも紹介されるなど、地域から大きな期待を集める出店となりました。



長沙平和堂店

2025年9月、中国中南部の主要都市である長沙に旗艦店として出店。地域のお客様のニーズに応える品揃えとサービスで、多くのお客様に支持されています。



2026年5月、ソウル・明洞にグローバル旗艦店をオープン。韓国最大規模となる約1,000坪の売場で、LifeWearのフルラインナップと、モダンな店舗デザイン、地域文化を楽しんでいただけます。

ユニクロ明洞店
（グローバル旗艦店）

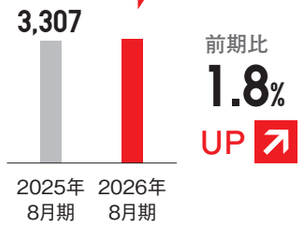


ジーユー事業

- 売上収益は3,367億円、前期比1.8%増、事業利益は315億円、同11%増と、増収、大幅な増益。
- さらなる成長拡大を見据え、オペレーションの質の向上や「ファッションと低価格」という独自のブランド価値を商売で具現化することをめざして、事業構造改革を推進。
- 期を通して売れ筋商品への品番数の絞り込みと、販売計画の精度向上に取り組み、オペレーションの質は着実に向上。
- 2026年8月末から商品を一新し、新たなジーユーの認知拡大に向け、ブランディングを一層強化。
- なお、第4四半期3カ月間は減収、若干の赤字。商品全体を刷新し、2026年秋冬から新しいコレクションに切り替わる過渡期であったため、夏物需要に対応しきれなかったことに加え、商品構成のバランスに課題が残り、販売に苦戦。戦略的にマーケティングや、倉庫キャパシティを拡充したことで、販管費比率は上昇。

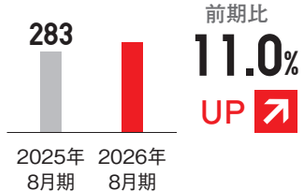
*写真はジーユーの2026秋冬コレクション。フランチェスコ・リッソ氏をクリエイティブディレクターに迎え、商品を一新。

売上収益
3,367億円



前期比 1.8% UP

事業利益
315億円

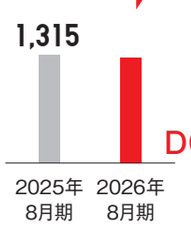


前期比 11.0% UP

グローバルブランド事業

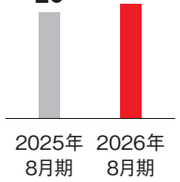
- 売上収益は1,285億円、前期比2.3%減、事業利益は28億円、同6.8%増と減収増益。
- セオリー事業は、構造改革の過渡期にあり、現地通貨ベースで減収、利益はほぼ前年並み。グローバルで卸売り販売が減少したことに加え、米国のEコマースアウトレットサイトを閉鎖したことで、上期を中心に減収。
- プラステ事業は増収増益。メンズ商品の販売が好調だったことに加え、Eコマース販売が業績をけん引。
- コントワー・デ・コトニエ／プリンセス タム・タム事業は、現地通貨ベースで減収、事業赤字は若干縮小。構造改革の一環で不採算店舗を中心に店舗網を集約し、8月末の店舗数は前年の98店舗から77店舗に減少。前年に減損損失を計上した反動で、営業赤字は大幅に縮小。

売上収益
1,285億円



前期比 2.3% DOWN

事業利益
28億円



前期比 6.8% UP

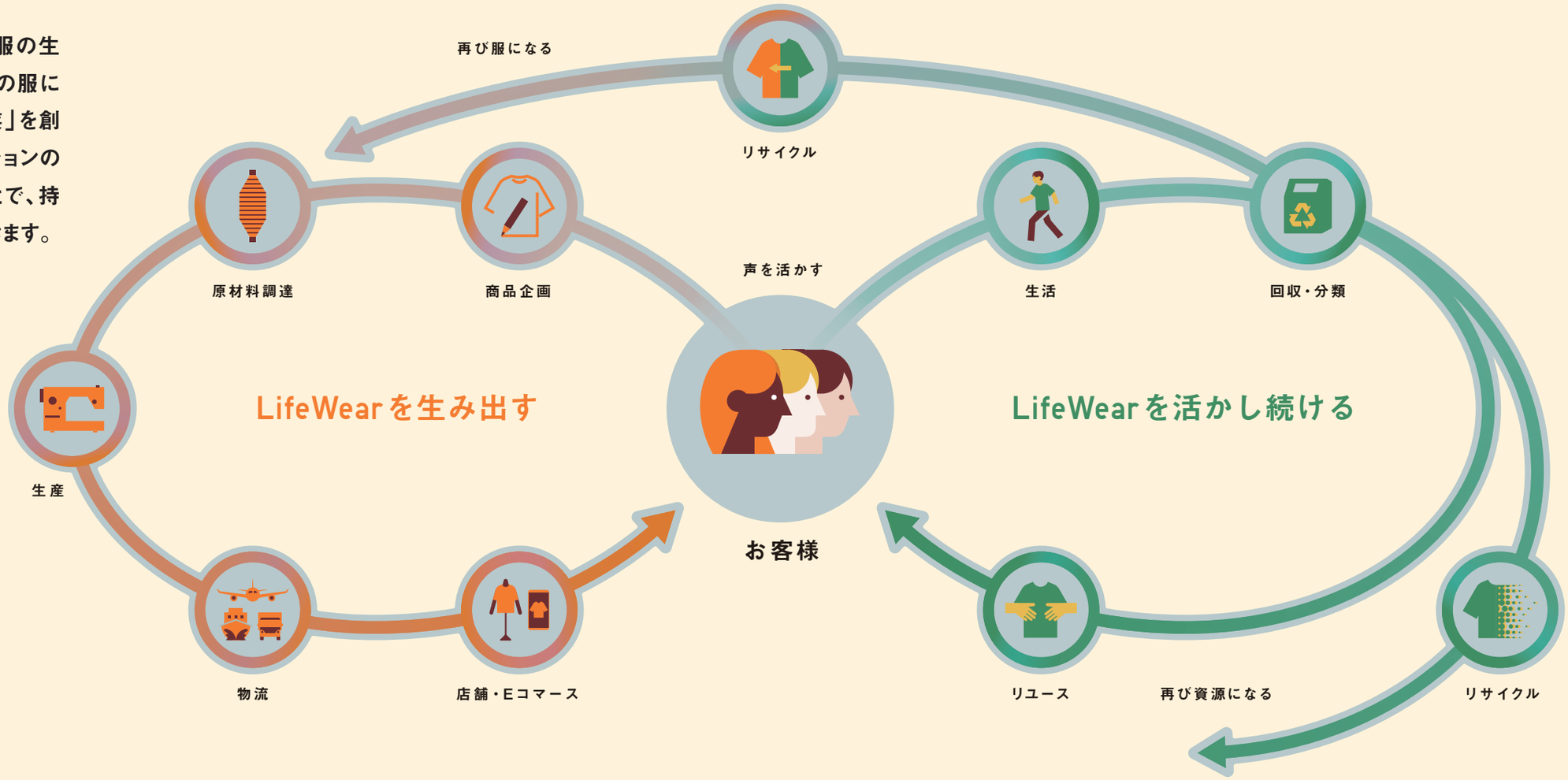
Life Wear
＝
「新しい産業」

商品としての服だけでなく、服の生産過程や販売方法、販売後の服にまで踏み込んだ「新しい産業」を創出し、これまでにないファッションのあり方を世界に提示することで、持続可能な社会に貢献していきます。

持続可能な社会に貢献するための6つの重点領域（マテリアリティ）

1. 商品と販売を通じた新たな価値創造
2. サプライチェーンの人権・労働環境の尊重
3. 環境への配慮
4. コミュニティとの共存・共栄
5. 従業員の幸せ
6. 正しい経営（ガバナンス）

ファーストリテイリングのめざす新しい服のビジネスモデル



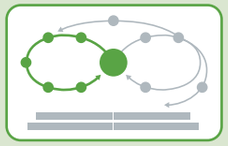
サプライチェーンを持続可能にする　地球規模で価値を循環させる

あらゆる人の多様性を尊重する　コミュニティを支え社会に貢献する

PRODUCTS

マテリアリティ 1

マテリアリティ 3



お客様中心の服づくり

私たちの考え

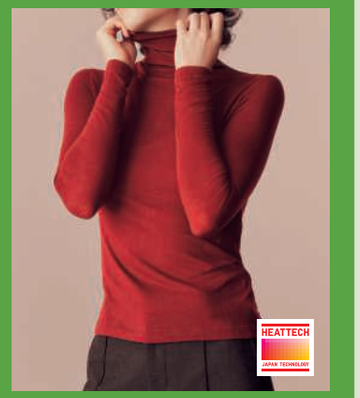
商品企画にお客様の声を反映

私たちが商品づくりで最も大切にしているのは、お客様からの声です。お客様が本当に求めている服は何かを追求し、シーズンごとの商品改良を重ねるだけでなく、時代とともに変化するライフスタイルに対応した新商品の開発にも活かしています。例えば、冬の定番インナーとして親しまれているユニクロのヒートテックです。天然素材を取り入れたインナーが欲しいというお客様のご要望を受けて開発したヒートテックカシミヤブレンドは、その暖かさ、軽さ、柔らかな肌触りについて、世界中のお客様からご好評をいただき、販売も好調です。繊細なカシミヤ素材を使用しながらも、自宅の洗濯機で洗えるため、お手入れの手間が少ない点も評価されています。

近年では、日本に加え、海外の店舗やEコマース、カスタマーセンターに寄せられるご意見・ご要望も増えています。世界中のお客様からいただく声を即座に可視化し、商品化することで、お客様が本当に必要とする商品づくりをさらに推進します。

お客様・店舗の声
（2026年8月期）

約4,201万件



お客様の声から生まれたヒートテック
カシミヤブレンド（カシミヤ9%混合）

長くご愛用いただける服づくり

LifeWearは、二つのサステナビリティを大切にしています。まず、商品を長くご愛用いただけるように、時がたっても飽きず、廃れないデザインという情緒的なサステナビリティ。もう一つは、長く着用できる耐久性や着心地、リサイクル素材の使用など、物理的なサステナビリティです。LifeWearはこれらを踏まえて、改良と進化を重ね、長く愛されるマスターピース（究極の完成形）をめざしています。

例えば、ユニクロの50色ソックスは、20年以上愛され続ける定番商品として、進化を重ねています。毎日履くものだからこそ耐久性にこだわり、厳しい摩耗試験を実施することで、安心して履いていただける品質を実現しています。さらに、毎年カラーラインナップを更新し、その時々の気分や、着こなしに合わせて選べる楽しさも提案しています。



理想の色を表現するため、色ごとに素材や染色方法を調整しています。

進化するLifeWear

2024年9月、ユニクロのクリエイティブディレクターに就任以来、クレア・ワイト・ケラーさんは、LifeWearの進化を牽引してきました。ケラーさんに、ユニクロに感じた特別な魅力と、今後注力したい取り組みについてお聞きしました。

INTERVIEW

Clare Waight Keller

クレア・ワイト・ケラー
Creative Director



英国出身。クロエやジバンシィで要職を歴任し、2017年には、女性として初めて、ジバンシィのアーティスティック・ディレクターに就任。2019年には『TIME』誌の「世界で最も影響力のある100人」の一人に選出。細部へのこだわり、モダンさ、人々の生活に寄り添ったデザインが支持されています。

Q. ユニクロの服づくりに共感した理由は?

私が最も共感したのは、LifeWearの理念の明快さです。人々の暮らしに寄り添い、本当に必要とされる服を追求する姿勢、そして、シンプルさへのこだわりに強く惹かれました。素材選びから縫製、服づくりの細部に至るまで、すべてに明確な意味と役割があるべきだ、という哲学にも深く共感しています。私にとって優れたデザインは、暮らしに自然と溶け込み、人々の日常に欠かせない存在になることです。何かを付け加えるのではなく、本当に必要なものを見極め、それを丁寧に磨き上げることが大切です。

ユニクロのユニークな点は、創造性、機能性、革新性を高い次元で融合させていることです。テクノロジーは目的ではなく、お客様にとって美しく、実用的で価値のある服を生み出すための手段として活用されています。多様な素材に触れ、あらゆる人が手に届く、質の高い服づくりに携われることは、私にとって大きな魅力であり、刺激です。何より、日々の暮らしを支える服をつくり、お客様に長く愛用していただく、その普遍的な価値を追求できることに、大きな意義を感じています。

Q. クリエイティブ・ディレクターとして、これからのチャレンジは?

私にとって大きなチャレンジの一つは、ユニクロの事業規模の大きさと、それに伴う責任です。デザイナーとしての意思決定は、一つのコレクションにとどまらず、多くのお客様や社会に影響を与えます。そのため、素材の選択や設計、生産など、服づくりをどのように進化させることができるのか、常に深く考えています。サステナビリティは、商品開発の最後に付け加えるものではなく、企画やデザインの段階から組み込むべきものです。より幅広い素材の可能性を探求し、天然素材の活用を広げると同時に、機能性やイノベーションとの融合を追求していきたいと考えています。もちろん、ユニクロがお客様から期待される品質と機能性を維持することも重要です。責任あるものづくりは、服を長く愛用していただくことにもつながります。その時々の流行を追うのではなく、今も将来も価値を感じていただける服をつくることが大切です。LifeWearの理念のもと、長期的な視点で、お客様に普遍的な価値を提供するとともに、日々の選択の積み重ねを通じて、より持続可能な未来に貢献していきたいと考えています。

PARTNERS

マテリアリティ 2
マテリアリティ 3

信頼が支える持続的な成長

私たちの考え

生産パートナーとの信頼関係をもとに、持続的なサプライチェーンを構築

世界中でお客様に最も愛されるNo.1ブランドになるためには、事業成長と持続可能性を両立しながら、安定的かつ機動的に生産できるサプライチェーンの構築が不可欠です。

この体制づくりを支えるのは、素材生産や縫製を委託している生産パートナーとの強固な信頼関係です。私たちは世界中のお客様に、「本当に良い服」をお届けするため、「高品質な商品を正しいプロセスで生産する」ことを、共通の理念としています。この理念や価値観を共有できる取引先工場とは、長年の取引の中でWin-Winの関係を築き、共に成長してきました。生産パートナーの約8割は10年以上、約5割は20年を超える取引関係があります。ファーストリテイリングは、2023年から、このパートナーシップをサプライチェーンの最上流の原材料調達まで拡大することを推進しています。すべての工程で、品質・コストの安定化、リードタイムの改善、環境負荷の低減、人権の尊重、労働環境の向上に継続的に取り組んでいます。

INTERVIEW

パートナー工場と、世界中で変わらない品質を届ける

ユニクロでは、2000年から日本の繊維産業の各分野を究めた「匠」チームが、生産パートナーへの技術指導を行っています。上海をはじめ海外の各生産事務所に在籍し、週の半分以上はパートナー工場を訪れ、生産技術や品質の向上に向けた指導に取り組んでいます。私は染色の技術向上と新規工場の生産プロセスの管理監督を担当しています。染色や加工工程の適切な設計方法や品質管理の注意点などを丁寧に共有し、工場の皆さんと真摯に対話を重ねながら、一つひとつ成果を積み上げてきました。今では、現地の技術者も大きく成長し、新たな国で工場が立ち上がる際にも、安心して任せられるようになりました。

パートナー工場では、商品を数百万着単位という大きなロットで生産しています。そのなかで、一着一着の品質を均一に保つことは決して容易ではありません。工場と共に試行錯誤を重ね、色の安定化に取り組んでいます。店頭に並んでいるピンクのフリースが、どれも同じ色であること。それを生産パートナーが支えていることを、少しでも感じ取っていただけたら嬉しいです。

「本当に良い服」をお手ごろな価格でお客様にお届けする。それが私の大きな喜びになっています。



株式会社ユニクロ 商品本部生産部
素材技術匠チーム
匠

いいだ かずあき
飯田和秋

ニット染めの会社で加工技術者として20年以上のキャリアを積み「匠チーム」へ。海外技術指導の経験を豊富にもつ。

監査を強化し、持続可能な調達を推進



労働環境モニタリングの結果はこちら

ファーストリテイリングは、2004年より、取引先工場に対して、「生産パートナー コードオブコンダクト」の遵守の要請と、それに基づく労働環境モニタリングを毎年実施するとともに、より実効性のある監査を行うため、監査の有効性の検証や監査体制の強化を定期的に実施しています。対象となる工場は、すべての縫製工場、主要素材工場、ユニクロ綿商品の主要紡績工場および一部の副資材工場です。

2025年8月期から、従来の監査項目に加え、各国・各工場固有のリスクを反映した項目の追加、工場のガバナンス機能・組織体制、工場から共有される情報の信頼性に対する監査項目も充実させ、より厳しい基準で、工場の人権リスクを把握できる新監査体制を構築しました。2026年8月期には、すべての対象工場が新監査体制に移行しています。厳格化した監査の結果、28工場で情報の信頼性や勤務記録の正確性などの問題が発見され、速やかに是正措置や取引見直しの対象となるE評価となりました。このうち、すでに18工場では、必要な改善策の策定と対応が完了しています。残りの10工場とは、課題の解決や対策の協議と実行など、再発防止の取り組みを行っています。

当社では、サプライチェーンの継続的な労働環境の改善に向けて、人権委員会において定期的に監査の実効性を検証しています。2027年8月期からは、さらに評価基準を厳格化し、リスク項目を細分化した監査を導入しています。また、取引先工場への発注が適切な手順で行われるよう、「責任ある調達方針」を自社で策定しています。当社の従業員教育を実施するとともに、生産部門とサステナビリティ部門が連携し、工場と密にコミュニケーションを取りながら改善活動を進めています。

■ 縫製工場の労働環境モニタリングの結果（取引先工場の評価）

評価	評価内容・条件	2025年度（うちユニクロ）	2026年度（うちユニクロ）
A	「生産パートナー コードオブコンダクト」の遵守が徹底されており、人権リスクは極めて低い。非常に効果的なリスク管理体制も整備されている	25 (15)	45 (22)
B	概ね遵守しており、人権リスクは低い。効果的なリスク管理体制も整備されている	58 (39)	139 (102)
C	一部遵守されていない項目があるものの、改善できる水準にあり、人権リスクは中程度。基本的なリスク管理体制は整備されている	46 (30)	82 (61)
D	複数の項目が遵守されておらず、人権リスクは高い。十分なリスク管理体制が整備されていない	3 (3)	10 (8)
E	重大な人権リスク（例：連続勤務や情報の信頼性の問題等）があり、リスク管理体制が不十分。改善策を取りつつ、取引見直しの要否を検討	28 (19)	28 (17)

2025年度 工場合計数160（うちユニクロは106工場）
2026年度 工場合計数304（うちユニクロは210工場）

COMMUNITIES

マテリアリティ 1

マテリアリティ 4

服のチカラで世界を笑顔に

私たちの考え

持続的な事業成長には、地域社会の平和と安定が不可欠

国際社会は今、貧困や難民問題、気候変動、地域紛争など、数多くの課題に直面していますが、各地域の経済状況や社会情勢が安定してこそ、小売業は成り立ちます。生産拠点も同様です。私たちは、グローバルに事業を展開する企業として、自社がもつ店舗・人材・商品・ノウハウなどを活用し、社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。特に、難民や貧困などの困難な状況に置かれている人々の支援、緊急災害支援、地域社会の環境保護・保全活動、若者の教育と社会参加の機会創出、スポーツや文化の発展への貢献などを重点領域として、取り組みを加速しています。

地域のニーズや課題を理解し、解決に向けた具体的なアクションを実行するために、商売を通じてお客様の声・店舗販売員の声の把握に努めています。また、サステナビリティ担当者を各国・各地域に配置し、同じ志をもつ企業・団体・個人とパートナーシップを組み、持続可能な社会貢献活動を実施しています。

服の産業は平和産業です。LifeWearを通じて、人々の暮らしをより豊かに、楽しく、快適にすることが、ファーストリテイリングの使命です。

衣料提供や映画基金への参画など多角的に難民を支援

ファーストリテイリングは、世界の難民・国内避難民への支援のため、国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)と2006年から協働、2011年には同事務所とグローバルパートナーシップを締結し、活動の強化を図ってきました。当社の支援活動の軸は4つあり、1)「緊急支援」では紛争や災害による難民の方々にいち早く衣料品を提供、2)「衣料支援」ではRE.UNIQLOで回収した衣料を含め、81の国や地域の難民キャンプなどへ累計6,371万点の衣料品を寄贈、3)「自立支援」では、教育や職業訓練を通して、難民の方々の生活再建を支援。2022年からロヒンギャ難民女性の自立支援プロジェクトをUNHCRと共に立ち上げ、難民女性に対して縫製技術習得の機会などを提供しています。また、4)「雇用支援」では、ユニクロやジーユーの店舗などで難民を雇用し、安定して働き続けるための研修も行っています。

2025年には、ユニクロが「難民映画基金」に創設パートナーとして参画。映画を通じて難民問題への理解と関心を深めることを目的に、毎年選出される5名の難民の映画製作者に総額10万ユーロを寄付しています。2026年10月の東京国際映画祭では、2025年に選出された映画監督の作品が上映され、大きな反響となりました。



モーリタニアで服を受け取った難民の子供たち

衣料寄贈実績*
(2025年8月末までの累計)

81 の国や地域
6,371 万点

＊一部、支援要請に応じて、難民以外の受益者も含む

チャリティTシャツで世界平和を広げる「PEACE FOR ALL」

「世界の平和を願ってアクションする」との想いを出発点に、ユニクロは2022年から「PEACE FOR ALL」プロジェクトを始動。これは、活動の目的に賛同した著名人の方々に、ボランティアで参加いただき、平和への願いを込めてデザインしたTシャツを販売するものです。これまで、安藤忠雄氏、ヴィム・ヴェンダース氏、KAWS氏、村上春樹氏など計54組が参加しています(2026年8月末時点)。利益の全額(1枚当たり日本の定価の20%相当)は、緊急人道支援などの寄付に充てられ、2026年7月末までに国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)、セーブ・ザ・チルドレン、プラン・インターナショナルの3団体へ総額34.5億円を超える寄付を実施。2026年6月からは難民映画基金も新たな支援先として加わりました。同基金がコラボレーターとして参加した新しいデザインのTシャツも販売されました。

2026年9月には、世界を代表する建築家の隈研吾氏と藤本壮介氏が新たに参加し、新作2柄を発売しました。隈研吾氏が手描きしたひとつの花束の絵には、「人間一人ひとりが、粒子のようにバラバラだからこそ、お互いを思いやり、軽やかに支え合える」という思いが込められています。藤本壮介氏は、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の会場デザインプロデューサーに任命された際、まだ何もなかった万博予定地・夢洲でご本人が撮影された一枚の空の写真をモチーフに採用しました。世界中の人々が同じ場所に集い、大屋根リングの上に広がるひとつの空を見上げて分かち合う情景に平和への願いを込めています。



藤本壮介氏がデザインしたTシャツ

Tシャツ販売による寄付金総額
(プロジェクト開始から2026年7月末時点)

34億5,974万円

衣料提供など「令和8年熊本地震」への緊急支援を実行

2026年7月28日に発生した「令和8年熊本地震」に対する緊急支援として、ファーストリテイリンググループは、約2万点のユニクロ商品の寄贈に加え、総額1億円規模の寄付を実施しました。衣類支援では、通気性や速乾性に優れたエアリズム商品を中心に、肌着やTシャツなどを、認定NPO法人ピースウィンズ・ジャパンを通じて、学校や防災センターなど熊本県内のさまざまな避難所や在宅避難者などにお届けしました。被災された方々からは「普段から愛用している商品が手に入って嬉しい」「エアリズムの商品は洗いやすくて助かる」といった声が寄せられました。また、寄付金は、ピースウィンズ・ジャパン、セーブ・ザ・チルドレンの2団体にそれぞれ拠出し、生活再建に欠かせない家電支援や、避難所環境の改善に加え、子どもたちが安心して過ごせる環境づくりに活用される予定です。さらに、災害時こそ地域の日常を支えることが企業の重要な役割であると考え、安全が確認できた店舗については、一日も早い店舗の営業再開に取り組んできました。「服の力で日本を元気にする」という想いのもと、被災地に寄り添いながら、必要とされる支援を継続していきます。



社員も被災地を訪問し、被災された方々へ必要な衣料を直接お届けしました。

EMPLOYEES

マテリアリティ 5

個の成長が企業の成長

私たちの考え

世界中で活躍する社員が、成長の原動力

ファーストリテイリングがめざす「お客様中心の経営」を推進する上で、最も重要なのは「人材」です。FAST RETAILING WAY（FRグループ企業理念）では、共有すべき価値観として「個の尊重、会社と個人の成長」を掲げ、社員一人ひとりの多様性が確保された環境で、それぞれが能力を高め、個人の成長が会社の成長につながることをめざしています。

人材育成では、「挑戦できる環境づくり」「正しい評価」「抜てき・降格をともなう登用」を重視しています。成果を上げた社員には、大きな仕事を任せ、失敗しても再び挑戦できる機会を提供します。また、直属の上司だけでなく、関わりのある役職者や部下・同僚からの評価、挑戦する姿勢や過程も評価します。そして、入社の経緯や社歴に関係なく、実力を評価し、抜てき・降格をともなう登用を積極的に行います。「グローバルワン・全員経営」の方針のもと、多様な人材が主役となって能力を発揮できる組織をつくり、一人ひとりの成長を事業成長につなげていきます。

グローバルワン・全員経営を支える価値観の共有

「グローバルワン・全員経営」を実現するためには、国や地域を超えて共通の価値観や判断基準を共有することが重要です。社内人材育成機関「FR-MIC（Fast Retailing Management and Innovation Center）」では、ファーストリテイリングの未来をつくるため、販売員から店長、経営者候補に至るまで、幅広い層に向けた教育プログラムを、グローバル規模で展開しています。年2回開催される「FRコンベンション」には、オンラインでの参加も含めて、世界中から約10,000人の店長や本部社員が参加します。経営方針や事業戦略を共有するとともに、各国・各地域での成功事例や課題を学び合うことで、グループ全体の成長につなげています。また、各地域でも「ローカルコンベンション」を開催することで、現地の実情に照らして、学びを深めています。加えて、ファーストリテイリングが大切にしている理念・価値観や「商売・経営・仕事」における原理原則を、経営者から直接学ぶことのできるダイレクトセッションも定期的に開催しています。経営陣と社員が率直に意見を交わし、社員の声を経営に反映するとともに、自分が直面している経営課題に対し、どう行動すべきかを、経営者から直接学ぶことができます。こうした対話を通じて、社員一人ひとりが経営者として考え、行動できる組織づくりを強化しています。



創業者の柳井正がファーストリテイリングの理念や価値観を記した4冊を、教育の様々な場で活用



経営陣とのダイレクトセッションの参加人数（2026年8月期）

110,227人

GOVERNANCE

マテリアリティ 6

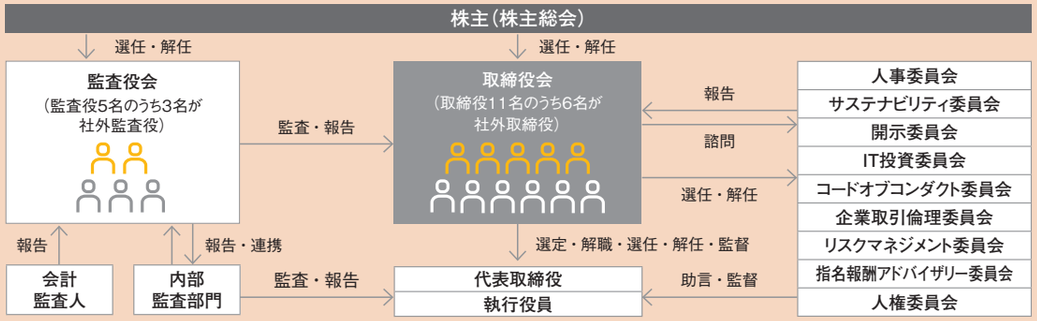
正しい経営の追求

私たちの考え

取締役会の独立性を高めながら、監督機能を強化

当社は、世界中のお客様から最も愛されるNo.1ブランドになることをめざし、事業の拡大とサステナビリティの取り組みを一体で強化しています。その実現のために、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に努めています。監査役制度を基礎とし、取締役の過半数を社外取締役とすることで、独立性を高めるとともに監督機能を強化しています。執行役員制度のもと、経営の意思決定と業務執行の分離を図り、迅速な経営判断・業務執行を行っています。

コーポレートガバナンス体制（2026年8月31日現在）



各委員会の構成（2026年8月31日現在）

● 委員

		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	リスクマネジメント委員会	指名報酬アドバイザリー委員会	人権委員会
社内取締役	柳井　正	委員長	●	●	委員長				●	
	岡崎　健	オブザーバー	●	委員長	●			委員長		●
	柳井　一海		●							
	柳井　康治		委員長							
	塚越　大介		●	●	オブザーバー			●		●
社外取締役	新宅　正明	●			オブザーバー			●	委員長	
	大野　直竹								●	
	コールキャシーミツコ		●						●	●
	車戸　城二								●	
	京谷　裕	●							●	
	國部　毅								●	
常勤監査役	田中　智大		●	オブザーバー	オブザーバー		●	オブザーバー		
	水澤　真澄	●	●	オブザーバー		●		オブザーバー		●
社外監査役	金子　圭子	●				●				●
	樫谷　隆夫						●		●	
	森　正勝							オブザーバー	●	
執行役員・社外有識者など		3名	6名	2名	3名	6名	6名	9名	0名	6名

注：企業取引倫理委員会の委員長はサステナビリティ部門の責任者が、コードオブコンダクト委員会の委員長は法務部門の責任者が、人権委員会の委員長は社外有識者が、それぞれ務めています。社外取締役及び監査役からは、それぞれの知見に基づくご意見をいただいています。

DISCUSSION

活発な議論が支えるガバナンス

ファーストリテイリングは、世界で最も愛されるNo.1ブランドになることをめざし、成長を続けています。
企業価値の持続的な向上に向け、社外取締役は、どのような視点で経営を見ているのか。
取締役会の実効性、経営課題、人材育成についてお伺いしました。



社外取締役
國部　毅

×

社外取締役
キャシー松井
(コール キャシー ミツコ)

×

社外取締役
新宅 正明

現在の当社の取締役会の実効性について、どのように評価していますか。また、その機能を高めるために、今後強化すべき点があれば教えてください。

新宅：ファーストリテイリングの社外取締役を務めて17年になりますが、取締役会の構成メンバーは大きく変わりました。特にこの10年ほどで、経営の経験があり、かつグローバルでの経験がある社外取締役が増えました。取締役や監査役それぞれが、自身の多様な経験を活かし、柳井社長とは異なる角度からの意見も数多く出ており、取締役会の実効性が一層高まってきたと感じています。

松井：そうですね。取締役会の役割は、教科書的に言うと監督機能ですが、同時に戦略的パートナーでもあります。次の10兆円、企業の未来を一緒に作る機会を探すための、非常に自由で活発な議論ができる雰囲気があると、5年近く務めているなかで感じています。

國部：私が社外取締役に就任したのは、約1年前ですが、取締役会の印象は、実質的かつ深い議論が交わされていることです。近年重視されている取締役会メンバーの多様性についても、形だけでなく、実質的な多様性が実現していると感じます。ファーストリテイリングの今後の成長や企業価値向上のためには、どういう資質を備えた方が必要なのか、という観点で社外取締役が選ばれています。商社やIT、建設、金融など、様々な分野から集まり、有益な知見が提供される体制になっていると思います。

松井：社外取締役のお話をいただいたとき、実は最初は少し迷いがありました。外国籍で女性の私が、思うように発言できるのか、ただのお飾りになるのではないかと心配でした。それを柳井社長に正直に伝えると、「あなたのアイデンティティではなく、ガバナンスや金融市場の知識に期待している。自分と違う意見でも、自由に発言してください」と言われてお受けすることにしました。

國部：自分と異なる意見でも言ってくれと、社長がはっきり伝えるのは、取締役会を活性化させる重要なポイントだと思います。その点で当社の取締役会は極めて健全だと感じます。とはいえ、成長を続ける会社ですから、取締役会も進化していく必要があります。

新宅：そうですね。当社のステークホルダーは、お客様も社員も、ジェンダーとしては女性が多く、最近は海外の方も多い。社外取締役にも執行役員にも、そうしたバックボーンをもつ方に入っていただくことが必要だと思います。それを推進しようという意志決定はすでに行っていますし、選定プロセスも始まっています。

國部：そこでやはり大事なのが、形だけ整えて良しとしないことです。比率を高めるためだけに、女性もしくは外国籍の取締役を増やすのではなく、半分以上を占める女性のステークホルダーを代表し、かつ独自の専門性、グローバルの経験を活かして、当社の企業価値を高められる女性、または外国籍の方を選ぶという視点は、絶対に外してはいけないと思います。

松井：ジェンダー以外で強化が必要だと思うのが、危機管理の高度化です。近年、地政学的なリスクや経済的なリスク、サイバー関連のリスクなど、様々な危機が顕在化しています。しかも、複数の危機が、同時多発的かつ相互に影響し合って、より困難な事態に拡大することが心配されています。そうしたリスクに関して豊富な知見をもつ方を、取締役会メンバーに加えるなど、危機に対する備えを強化する余地はあると思います。

社外取締役

國部　毅
（くにべ　たけし）

2025年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。株式会社三井住友フィナンシャルグループにおいて取締役社長、会長を歴任。現在は、大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役、株式会社小松製作所 社外取締役、株式会社NANKAI 社外取締役監査等委員、株式会社ロイヤルホテル 社外取締役他。



招集ご通知 P3
株主総会参考書類 P7
事業報告 P22
連結計算書類 P55
監査報告書 P57

今後も高い成長を続けるために、経営面でさらに強化すべき点や、優先的に取り組む課題は何ですか?

國部：ファーストリテイリングは、今や売上が4兆円に届く規模に達し、近い将来の10兆円達成をめざしています。それを実現する上で必要なのは、グローバルな経営体制をさらに進化させることだと考えています。会社の規模が大きくなるに従って、人材不足や内部管理が追いつかなくなることは、どの企業でもよくあり、そこを先んじて強化していく必要があります。海外事業の売上が大きくなる中、世界各地のスタッフは、現地のお客様のニーズ、法令などに基づいて様々な意志決定をしています。ただ、現場だけでは解決できない問題もあります。東京にあるグローバルヘッドクオーターは、役割をより明確にし、現地事業とのコミュニケーション、つながりをもっと密にしていく必要があります。グローバルヘッドクオーターが、人材や働き方も含めて、本当の意味でグローバル化することが、この先の成長に必要不可欠だと思います。

松井：当社がユニークなのは、糸などの原料から、商品の企画、生産、販売、販売後のリサイクルまで、全体のバリューチェーンに深く入り込んでいることです。私は、ESGやサステナビリティへの関心が高く、原材料の調達や、生産時の環境への影響などに注目してきました。当社は、これまで真剣に、これらに対応してきたことで、非常に先進的な取り組みを実践している企業だと感じます。しかし、事業のスケールが大きくなるほど、社会への影響も大きくなりますので、将来を見据えた管理がもっと必要です。だからこそ、今のベストではなく、5年後、10年後のベストなリーダーシップ体制をつくっていくことが、我々の責任だと思います。

新宅：ここまでの成長は、多大な努力の結果ですが、この先の5年、10年はもっと大変だと思います。今までの成功パターンが通用しない場面も増えてくるでしょう。次にやるべきことを、社員全員が自律的に考え、アイデアを出し合うことが、次代へのブレークスルーになると考えています。これまでの成功の延長線上ではない、新しい、尖ったアイデアを喚起する、もし閉塞感があれば、突破口になるのも取締役会の役割だと思います。世界一の会社になるためには、一人ひとりの社員に輝いてもらわなければいけないんです。そのためにも、社員の皆さんがワクワクして働ける環境づくりをめざしたいです。



社外取締役

キャシー 松井
（コール キャシー ミツコ）

2021年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。一般財団法人ファーストリテイリング財団 評議員。過去に、ゴールドマン・サックス証券株式会社でパートナー、副会長を歴任。1999年に「ウーマノミクス」を提唱。2021年5月MPower Partners Fund L.P.を設立。SHE株式会社 社外取締役。

社外取締役

新宅 正明

2009年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。NTTドコモビジネス株式会社 社外取締役、順天堂大学医学部附属 順天堂医院 外部監査委員。過去に、米国オラクル・コーポレーション 上級副社長、日本オラクル株式会社 代表取締役会長などを歴任。



経営トップを含む後継者計画について、どのような観点で議論を行っていますか。

國部：サクセッションプランは、CEOだけでなく、COOやCFOなどの重要なポストも含め、世の中のすべての企業が平時から議論し、準備しておかなければなりません。ファーストリテイリングのような、創業家が経営をリードしている企業では、柳井社長の後の経営体制をどう作っていくのかは、株主の皆様をはじめ、社内外の関心も高いと思います。現在のように企業規模が大きくなると、チーム経営の体制を築く必要があります。

新宅：今、次世代の若い方たちが各事業、各部門でリーダーシップを取っていて、チームで会社を動かす流れができてきました。ファーストリテイリングで長く働き、企業理念が浸透しているロイヤリティの高い方たちです。何かあっても、心配のない体制ができつつあると思います。

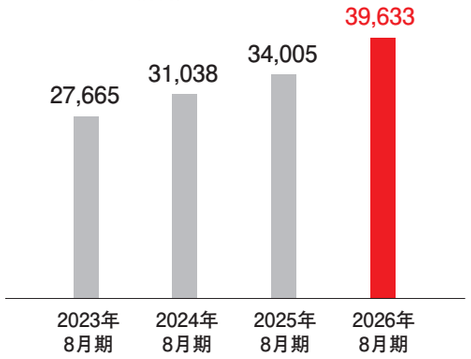
松井：同感です。有望な方は社内にたくさんいますよね。その上で一つ付け加えると、少し先の経営を担う人材、つまりマネジメントの候補者となる層は、これまでの実績だけでなく、ポテンシャルも見て評価すべきだと思っています。女性の登用についても、しっかり取り組んでいますが、増やしていくための努力はもっと必要です。

國部：おっしゃる通り、人材を育てるためには、将来の経営リーダーになり得る一定数の候補者を選び、その人たちのキャリアパスを考えなければいけないと思います。色々な経験を積むことが大事で、この分野は元々得意なので、別の分野も経験してもらおうといった、人に合わせたキャリアパスを考えることが重要です。経営リーダーになるには、修羅場を乗り越えることも必要なので、どこかのタイミングでかなりタフな役割を与えて、その結果を評価する。仕組みはすでにありますが、さらに加速していくべきでしょう。

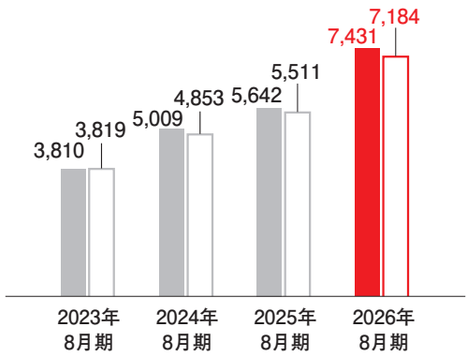
新宅：2世代先までの人材プールができていることが重要だと思いますので、國部さんが話されたように、もっとスピード感を上げていく必要があります。若い頃から当社で働き、ファーストリテイリングの企業理念を十二分に理解した人材がたくさんいます。そうした人材が経験を積み、リーダーシップを発揮することを期待しています。取締役会としても、そうした議論をさらに促進していきたいと思います。

2 財産及び損益の状況（国際会計基準IFRSを適用）

■ 売上収益（億円）

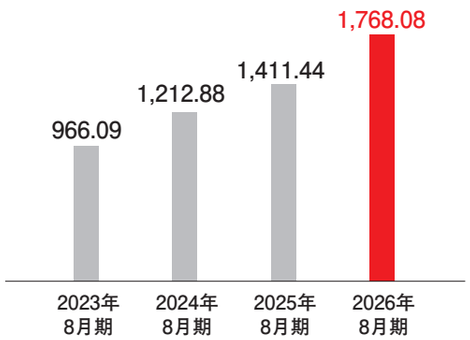


■ 営業利益（億円） □ 事業利益（億円）



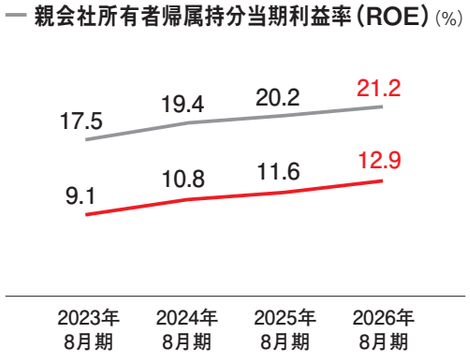
事業利益は、売上収益から売上原価、販管費を控除して算出しています。

■ 基本的1株当たり当期利益（円）

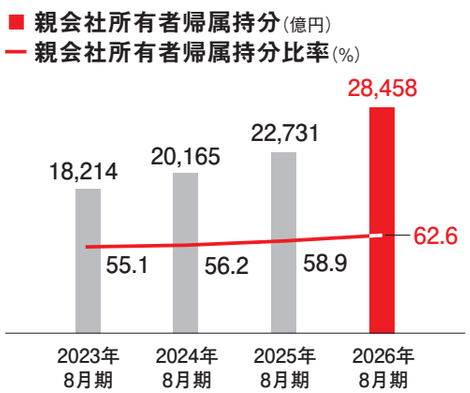


※2023年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。過年度の基本的1株当たり当期利益も、当該株式分割を考慮した金額を記載しております。

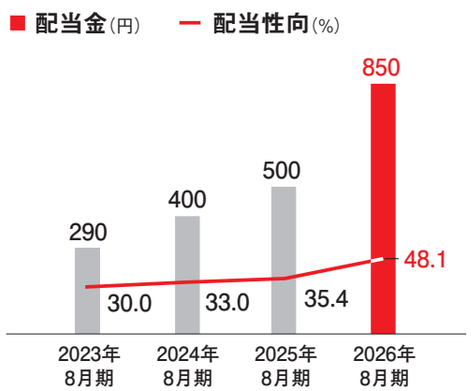
— 資産合計当期利益率（ROA）（%）
— 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）



■ 親会社所有者帰属持分（億円）
— 親会社所有者帰属持分比率（%）

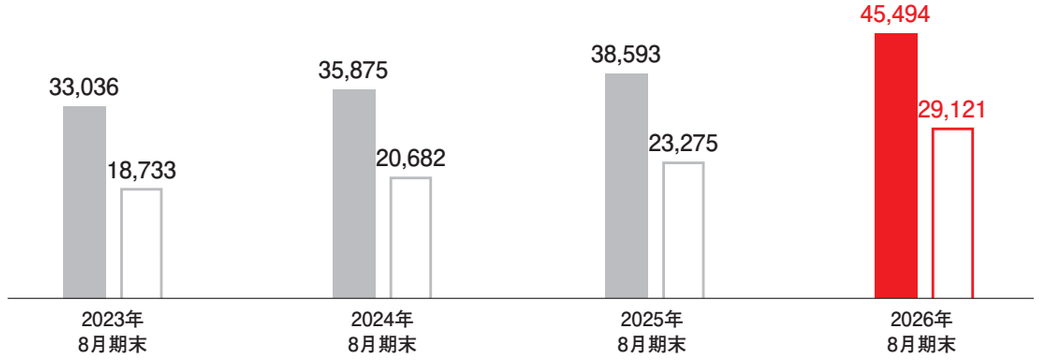


■ 配当金（円） — 配当性向（%）



※2023年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。過年度の配当金も、当該株式分割を考慮した金額を記載しております。

■ 総資産（億円） □ 資本（億円）

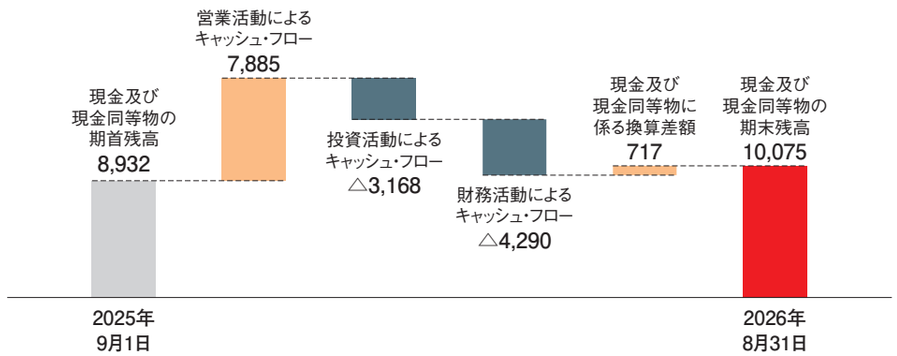


ポイント

総資産は、前期末比6,901億円増加し、4兆5,494億円となりました。これは主として、現金及び現金同等物の増加1,143億円、売掛金及びその他の短期債権の増加31億円、その他の短期金融資産の増加2,374億円、棚卸資産の増加1,062億円、有形固定資産の増加451億円、使用権資産の増加645億円、長期金融資産の増加597億円、持分法で会計処理されている投資の増加50億円、デリバティブ金融資産の増加599億円、繰延税金資産の減少151億円等によるものです。

資本は、同5,846億円増加し、2兆9,121億円となりました。これは主として、利益剰余金の増加3,645億円、その他の資本の構成要素の増加2,068億円、非支配持分の増加118億円等によるものです。

連結キャッシュ・フロー計算書の概要（億円）



ポイント

現金及び現金同等物の期末残高は、前期末比1,143億円増加し、1兆75億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは7,885億円の収入となりました。これは主にユニクロ事業の利益貢献によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは3,168億円の支出となりました。これは定期預金の純増、有形固定資産の取得による支出、投資の取得、売却及び償還による純収入等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは4,290億円の支出となりました。これは社債の償還、配当金の支払、リース負債の返済等によるものです。

3 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

経営方針・経営環境

ファーストリテイリンググループは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念を掲げ、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をめざしています。

私たちの服づくりのコンセプトであるLifeWear（究極の普段着）は、あらゆる人の生活をより豊かにする、生活ニーズから考え抜かれたシンプルで上質な服です。近年、世界の人々が求める服の基準が、大きく変化しています。快適な暮らしに不可欠な、本当に欲しいと思う服だけを選んで買う。無駄のない、安全かつフェアな方法で調達・生産された品質の良い服を、長く、大切に着る。そして、リサイクル、リユースする。そのような服の着方が主流になりつつあります。こうした価値観の変化を背景に、グローバルでLifeWearへの支持が拡大しています。

世界で地政学リスクが高まっている一方で、個々の人々のつながりは強くなり、世界市場はますます一体化が進んでいます。また、AIを核とする情報技術も加速度的に進化しています。こうした事業環境の変化を成長の機会と捉え、積極的に対応することで、情報製造小売業としてさらなる進化を続け、持続的な高成長をめざします。

ユニクロの市場シェアは、欧州、北米でそれぞれ1%未満、東南アジア・インド・豪州地区、グレーターチャイナでも数%以下と、拡大のポテンシャルが多く残されています。ジーユー、セオリーをはじめとするグループブランドも、LifeWearのコンセプトを基盤に、それぞれのブランド価値を高めることで、新たな成長の柱になることができると考えています。そのために、下記の課題に経営資源を重点的に投入し、高成長を継続していきます。

長期目標

世界中のあらゆるお客様から信頼され、生活に必要不可欠なブランドになることを目標に、事業規模だけでなく、企業風土を含めた事業の質の面でも、グローバルNo.1をめざします。 2023年8月期を第4創業の始まりと位置づけ、売上収益10兆円をめざしています。その中間目標として、2028年8月期を目途に売上収益5兆円の達成をめざし、事業基盤を強化していきます。

対処すべき課題

(1) グローバル成長を支える人材の育成

すべての従業員に対し、その属性に関わらず成長機会を与え、公正な評価と高い報酬で報います。多様なキャリアパスによる「挑戦」、完全実力主義による「評価」、常に抜擢・降格をともなう「登用」、経営者自らによる「育成」を通して、高い基準や理想をもって自ら考え、実行できる従業員の育成に注力し、少数精鋭の組織を実現します。

(2) 事業の発展が、サステナビリティに寄与するビジネスモデルの追求

お客様が本当に必要とするものだけをつくり、服の生産から輸送、販売までのプロセスで、環境や人権が守られ、商品の販売後もリユースやリサイクルなどを通して循環するビジネスを追求します。そして当社の発展が、世界中の人々の生活や社会をより豊かにすることにつながる事業活動のあり方をめざします。これを実現するために、温室効果ガスの削減、トレーサビリティの確立、リサイクル・リユース、多様性の推進、社会貢献活動などの領域で、2030年8月期の目標を定め、取り組みを加速します。

(3) お客様のニーズに応え、顧客を創造する

●お客様起点の商品づくりを強化

アプリ会員基盤や店舗網を活かし、お客様の声を収集・分析し、商品開発に活かすことで、お客様のライフスタイルの変化を捉えた「本当に欲しい商品」の開発を加速します。

●個店経営の進化

地域・個店のお客様のニーズに合った商品構成、SKU管理、情報発信、店舗運営に磨きをかけ、より高いお客様満足と生産性の向上を実現します。

●店舗とEコマースの質的進化

LifeWearのメディアとなる店舗、生活インフラとして必要不可欠な店舗を中心に店舗網を拡大します。また、店舗とEコマースが一体となった購買体験を実現するために、Eコマースの操作性や、サプライチェーンを含む利便性を見直すと同時に、情報発信を強化します。

●情報製造小売業の進化

情報技術の進歩に伴い、お客様のニーズ、生活様式、購買行動も変化しています。常にお客様のニーズに応え、高いお客様満足を実現するために、AIをはじめとするデジタル技術を活用した業務変革に継続して注力します。

(4) グループ・グローバルで収益の柱を多様化

●海外ユニクロ事業は成長を加速

北米、欧州は、既存店、Eコマースの売上拡大と同時に、旗艦店、大型店の出店を継続することで、高成長をめざします。現地人材の育成・抜擢も強化し、より強固な経営体制を構築します。東南アジア・インド・豪州地区は、継続的な高成長を実現しながら、店舗運営や商品構成、人材育成など、将来の成長加速に向けた事業基盤の確立に注力します。グレーターチャイナは、店舗のスクラップ&ビルド、ブランディング、個店経営の強化など、事業構造改革を推進し、持続的な成長を実現します。

●国内ユニクロ事業は変革をリードし、継続的な成長をめざす

店舗の大型化・メディア化、個店経営の強化、値引率の改善、生産性の向上など、積極的に変革を推進し続けることで、売上、利益ともに安定成長をめざします。

●ジーユー事業は新たな成長ステージへ進化

「若者支持率No.1のファッション」「驚きの価格」「魅力的なスタイリング」という、独自のブランド価値を商売で具現化するとともに、経営の基本を徹底し、最高の購買体験を提供することで、確固たるブランドポジションの確立を図ります。

●グローバルブランド事業は構造改革を推進

ユニクロで培った商売の原理原則や情報製造小売業の基盤を活用し、各事業の経営水準を高め、それぞれが各国・各地域での確かなブランドポジションの確立をめざします。

(5) インフレ時代の収益・経費構造の確立

お客様の支持につながる商品価値を高め、競争力のある価格で提供することで、売上の拡大を図ると同時に、継続的な生産性の向上に取り組み、収益性の維持・向上をめざします。また、無駄を徹底的に排除しながら、人材、IT、店舗、物流など将来の成長に向けた投資を積極的に行い、持続的な成長基盤を構築します。

4 重要な子会社の状況及び主要な事業所（2026年8月31日現在）

	資本金又は出資金	議決権比率	主要な事業内容	所在地
株式会社ユニクロ	1,000,000 千円	100.0%	国内ユニクロ事業	山口県／東京都
迅銷（中国）商貿有限公司	20,000 千米ドル	100.0%	海外ユニクロ事業	中国
優衣庫商貿有限公司	30,000 千米ドル	100.0%	海外ユニクロ事業	中国
迅銷（上海）商業有限公司	35,000 千米ドル	100.0%	海外ユニクロ事業	中国
FRL Korea Co., Ltd.	24,000,000 千ウォン	51.0%	海外ユニクロ事業	韓国
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	86,000 千シンガポールドル	100.0%	管理会社	シンガポール
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	1,820,000 千タイバーツ	75.0% (75.0%)	海外ユニクロ事業	タイ
PT. FAST RETAILING INDONESIA	115,236,000 千インドネシアルピア	75.0% (75.0%)	海外ユニクロ事業	インドネシア
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	21,000 千オーストラリアドル	100.0% (100.0%)	海外ユニクロ事業	オーストラリア
Fast Retailing USA, Inc.	8,201,621 千米ドル	100.0%	管理会社	米国
Fast Retailing USA Technologies LLC	100,000 千米ドル	100.0% (100.0%)	管理会社	米国
FAST RETAILING EUROPE LTD	1,401,002 千ユーロ	100.0%	管理会社	英国
UNIQLO EUROPE LTD	40,000 千英ポンド	100.0% (100.0%)	海外ユニクロ事業	英国
UNIQLO VIETNAM Co., Ltd.	15,800 千米ドル	75.0% (75.0%)	海外ユニクロ事業	ベトナム
UNIQLO INDIA PRIVATE LIMITED	2,000,000 千インドルピー	100.0%	海外ユニクロ事業	インド
株式会社ジーユー	10,000 千円	100.0%	ジーユー事業	山口県／東京都
極優（上海）商貿有限公司	62,090 千米ドル	100.0%	ジーユー事業	中国
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	2,000 千ユーロ	100.0%	グローバルブランド事業	フランス
Theory LLC	1,101 千米ドル	100.0% (100.0%)	グローバルブランド事業	米国
株式会社プラステ	10,000 千円	100.0%	グローバルブランド事業	山口県／東京都

注．議決権比率欄の（　）内は、当社の子会社等が所有する議決権の比率を内数で示しています。

● 当社（株式会社ファーストリテイリング）の主要な事業所は山口県及び東京都にあります。

5 設備投資の状況

（単位：億円）

	設備投資					
	国内ユニクロ	海外ユニクロ	ジーユー	グローバルブランド	システム他	合計
2026年8月期 通期実績（12カ月累計）	113	688	38	18	267	1,127

2. 会社の状況

1 会社役員の状況

(1) 取締役および監査役の状況（2026年8月31日現在）

会社における地位および担当	氏　名	重要な兼職の状況
代表取締役 会長兼社長	柳井　　正	日本ベンチャーキャピタル㈱社外取締役 （一財）ファーストリテイリング財団理事長 （公財）柳井正財団理事長 （株）ユニクロ代表取締役会長他子会社15社取締役
取締役	新宅　正明	NTTドコモビジネス（株）社外取締役 順天堂大学医学部附属順天堂医院外部監査委員
取締役	大野　直竹	（公財）野村マネジメント・スクール非常勤理事 浅井謙建築研究所（株）特別顧問 ペイシャンスキャピタルグループ（株）特別顧問
取締役	コール　キャシー　ミツコ	（一財）ファーストリテイリング財団評議員 MPower Partners Fund L.P.ゼネラルパートナー SHE（株）社外取締役
取締役	車戸　城二	パシフィックセンチュリーホテル（株）エグゼクティブアドバイザー （株）マウントフジアーキテクツスタジオ一級建築士事務所顧問
取締役	京谷　　裕	三菱食品（株）相談役 （一社）流通ISAC代表理事
取締役	國部　　毅	（株）三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問 大正製薬ホールディングス（株）社外取締役 （株）小松製作所社外取締役 （株）NANKAI社外取締役監査等委員 （株）ロイヤルホテル社外取締役 日本ベンチャーキャピタル（株）社外取締役 東観光開発（株）社外取締役 （一社）水素バリューチェーン推進協議会代表理事
取締役	岡﨑　　健	（一財）ファーストリテイリング財団評議員 迅銷（中国）商貿有限公司董事長 Fast Retailing USA, Inc. CEO （株）プラステ代表取締役 他子会社21社取締役、執行役員
取締役	柳井　一海	（株）リンク・セオリー・ジャパン代表取締役会長兼社長兼CEO Theory LLC Chairman他子会社12社取締役、執行役員
取締役	柳井　康治	
取締役	塚越　大介	（株）ユニクロ代表取締役社長兼COO UNIQLO USA LLC CEO他子会社3社取締役、執行役員
常勤監査役	田中　智大	FR健康保険組合監事 迅銷（中国）商貿有限公司監事他子会社4社監事
常勤監査役	水澤　真澄	（株）リンク・セオリー・ジャパン監査役
監査役	金子　圭子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー （株）ユニクロ監査役 （株）資生堂社外取締役 三菱商事（株）社外取締役

監査役	樫谷　隆夫	樫谷公認会計士事務所所長 (株)ブレイン・コア代表取締役社長 (株)エフ・ピーブレイン代表取締役社長 日本貨物鉄道(株)社外取締役 カネシメホールディングス(株)社外取締役
監査役	森　　正勝	学校法人国際大学特別顧問

注 1.取締役新宅正明氏、大野直竹氏、コールキャシーミツコ氏、車戸城二氏、京谷裕氏および國部毅氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
2.取締役柳井正氏、岡﨑健氏、柳井一海氏および塚越大介氏は、(株)ユニクロをはじめとした当社グループ子会社の取締役を務めており、当社は各社とブランド使用等に関する契約を締結しています。
3.取締役柳井正氏、コールキャシーミツコ氏および岡﨑健氏は、(一財)ファーストリテイリング財団の理事長および評議員を務めており、当社は同財団と事務所の賃貸借等に関する契約を締結しています。
4.監査役金子圭子氏、樫谷隆夫氏および森正勝氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
5.監査役田中智大氏および樫谷隆夫氏は公認会計士であり、森正勝氏は公認会計士となる資格を有しています。各氏は、いずれも財務・会計に関する専門的な知見を有しています。
6.(株)ユニクロ、(株)リンク・セオリー・ジャパン、(株)プラステおよび迅銷(中国)商貿有限公司は当社の100%子会社です。
7.その他の兼職先と当社との間に特別な利害関係はありません。
8.2025年11月27日開催の2025年8月期定時株主総会終結の時をもって、取締役服部暢達氏は退任しました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と非業務執行取締役および社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、非業務執行取締役および社外監査役いずれも、5百万円または法令が規定する額のいずれか高い額としています。

(3) 当事業年度にかかる取締役および監査役の報酬等

1. 役員の報酬等についての株主総会の決議による定めに関する事項

当社の取締役の報酬等について、2025年11月27日開催の第64期定時株主総会において、取締役の報酬等の総額を年額100億円(うち社外取締役分は年額300百万円)(なお、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません)を限度と定めるとともに、これとは別枠で、社外取締役以外の取締役に対して、ターゲット長期変動報酬としてストック・オプションとしての新株予約権を年額10億円を限度として、特別長期インセンティブ報酬としてストック・オプションとしての新株予約権を年額30億円を限度として、それぞれ交付することとしています(当該決議に係る取締役の員数は11名、うち社外取締役は6名)。

監査役は2025年11月27日開催の第64期定時株主総会において、年額3億円を上限額とすること(当該決議にかかる監査役の員数は5名)を決議しています。

2. 役員の報酬等の決定方針と決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を、取締役会において決定しています。当該方針の概要等は以下のとおりです。

社内取締役の個人別の報酬額は、報酬等の区分に応じ、以下のとおり決定する。なお、各社内取締役のグレードは、指名報酬アドバイザリー委員会での協議を踏まえて、取締役会が決定する。

(a)基本報酬は、各社内取締役の職務、責任、実績、当社への貢献度等の要素を基準として定められた各人のグレードに基づき、指名報酬アドバイザリー委員会の協議を踏まえて取締役会が定める報酬テーブルをもとに個人別の報酬額を算出、決定する。

(b)短期変動報酬は、業績目標/組織目標と個人目標に基づいて目標設定を行う目標管理制度に基づき、前年度の目標に関する達成度を5段階で評価。その評価をもとに、以下の支払基準表に従いレートを決定し、報酬テーブルに定めるターゲット短期変動報酬額を乗じて算出の上、取締役会から信任を受けた代表取締役会長兼社長である柳井正が、株主総会で承認を受けた報酬等の総額の枠内で個人別の報酬額を最終決定する。

(支払基準表)

評価	定義	ターゲットに対するレート
A	目標を大幅に超え、かつ優れた行動過程が多く見られた	200%
AB	目標を達成し、かつ優れた行動過程が見られた	150%
B	目標を達成した、または目標達成に相応する優れた行動過程が見られた	100%
BC	目標を達成できなかったが、次につながる努力が認められた	75%
C	目標を達成できず、期待する行動過程が不足していた	50%

(c)ターゲット長期変動報酬は、報酬テーブルから算出されるターゲット長期業績連動報酬額を基準に、当該報酬額の1/2に相当する金額を株主総会で承認を受けた金額の枠内でストック・オプションとしての新株予約権等の形式で付与する。あわせて、目標管理制度に基づき中期(3年間)の目標の達成度を5段階で評価。その評価をもとに以下の支払基準表に従いレートを決定し、当該ターゲット長期業績連動報酬額の1/2に相当する金額を乗じて算出の上、取締役会から信任を受けた代表取締役会長兼社長である柳井正が、株主総会で承認を受けた報酬等の総額の枠内で個人別の報酬額を最終決定する。

(支払基準表)

評価	定義	ターゲットに対するレート
A	目標を大幅に超え、かつ優れた行動過程が多く見られた	300%以上
AB	目標を達成し、かつ優れた行動過程が見られた	200%
B	目標を達成した、または目標達成に相応する優れた行動過程が見られた	100%
BC	目標を達成できなかったが、次につながる努力が認められた	50%
C	目標を達成できず、期待する行動過程が不足していた	0%

(d)特別長期インセンティブ報酬は、各社内取締役の職務、責任、実績、当社への貢献度等の要素を基準に、必要に応じて、指名報酬アドバイザリー委員会の承認のもと、取締役会において個人別の報酬額を決定し、株主総会で承認を受けた金額の枠内でストック・オプションとしての新株予約権等の形式で交付する。

社外取締役の報酬は、固定額とし、当該固定額は、取締役会で決定します。

監査役の報酬等の額は、上記株主総会で承認された監査役報酬等の限度額内で、監査役の協議により決定します。

3. 取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる委任に関する事項

当社取締役会は、短期変動報酬およびターゲット長期変動報酬の一部に関する社内取締役の個人別の報酬等の額の決定を、代表取締役会長兼社長である柳井　正に委任しています。当該委任は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の職責に関する評価を行うには代表取締役会長兼社長である柳井　正が適しているとの判断に基づくものです。なお、個人別の報酬等の決定にあたっては、全ての社外取締役を構成員とする指名報酬アドバイザリー委員会の協議を踏まえて決定することとしており、適切に権限が行使されるものと考えています。

4. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額と対象となる役員の員数

役員区分	会社区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
			基本報酬	短期変動報酬	長期変動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	当社	1,191	557	370	263	5
	連結子会社	650	327	170	152	
社外取締役	当社	90	90	－	－	7
監査役（社外監査役を除く）	当社	48	48	－	－	2
社外監査役	当社	45	45	－	－	3

注 1. 変動報酬については、2026年8月期の業績評価を加味する前の引当額を基準に算定した金額を記載しています。実際の支給額については、個別の取締役の業績評価等に基づき算出・決定されます。
2. 当社連結子会社の役員を主たる職務とする社内取締役の報酬は、当該連結子会社から支給しています。
3. 社外取締役の報酬は年額15百万円の固定額としています。
4. 取締役会は、当該事業年度における取締役会の報酬等の内容が上記決定方針に沿うものであると判断しています。

5. 役員ごとの連結報酬等の総額（連結報酬等の総額1億円以上である者）

氏名	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		
		基本報酬	短期変動報酬 注1	長期変動報酬 注2
代表取締役　柳井　　正	600	360	240	－
取締役　　岡﨑　　健	445	150	100	195
取締役　　柳井　一海	185	130	40	14
取締役　　柳井　康治	200	120	60	20
取締役　　塚越　大介	410	124	100	185

注1. 上記2.(b)に記載のとおり、短期変動報酬は、前年度の業績の評価に基づき算出されます。
2. 長期変動報酬は、主に当社が発行する株式の価格に連動し将来支払われるもので、対象取締役が当該プログラムの行使条件を充足した時に給付されます。現時点では、その給付額が不確定であるため、その付与時の評価単価に基づき算定した報酬のうち当期に期間配分された金額を記載しています。なお、当期末時点において、今回およびこれまでの累計配分相当分を当日の株価を基準として算定した評価額は、付与時の株価を基準として算定した場合と比較すると、対象取締役の合計で1,441百万円（うち岡﨑健につき1,102百万円、柳井一海につき22百万円、柳井康治につき54百万円、塚越大介につき261百万円）上回って推移しております。

(4) 使用人兼務役員の重要な使用人給与

該当事項はありません。

(5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその地位に基づき行った行為に起因し損害賠償請求がなされたことにより被る損害を当該保険契約により填補することとしており、1年毎に契約更新しています。ただし、被保険者が違法に利益もしくは便宜を得たこと、犯罪行為、不正行為、詐欺行為等に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。

当該保険契約の被保険者は、当社および当社の子会社の取締役、監査役および執行役員等の主要な業務執行者であり、被保険者は保険料を負担していません。

当該保険契約は、次回更新時においても同内容での更新を予定しています。

2 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、中長期的な事業成長を最優先課題とし、世界各地での旗艦店出店、サプライチェーンの強化、人材育成、デジタル化など、将来の成長に向けた積極的な投資を行っています。一方で、株主の皆様への利益還元も重要な経営課題と位置づけており、グローバルな事業成長と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。

近年、グローバルで持続的に成長できる体制がより強固になり、収益基盤の拡大により、安定した収益力とキャッシュ創出力が向上しています。このため、成長投資を最優先としながら、配当性向50%程度を目安として株主の皆様への利益還元の充実を図る方針です。

当事業年度の期末配当金は、上記の方針ならびに連結会計年度の業績結果を勘案し、当社取締役会での決議により1株当たり530円とさせていただきました。この結果、当事業年度の年間配当金は850円（中間配当金1株当たり320円を含む）と、前期比350円の増配となります。

連結計算書類（IFRS）

連結財政状態計算書（2026年8月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	2025年8月期	2026年8月期
資　産		
流動資産	2,527,815	3,020,345
現金及び現金同等物	893,239	1,007,586
売掛金及びその他の短期債権	96,407	99,595
その他の短期金融資産	899,701	1,137,106
棚卸資産	510,958	617,243
デリバティブ金融資産	94,803	115,949
未収法人所得税	8,042	17,236
その他の流動資産	24,662	25,627
非流動資産	1,331,538	1,529,119
有形固定資産	332,351	377,465
使用権資産	477,111	541,642
のれん	8,092	8,092
無形資産	91,606	89,283
長期金融資産	312,438	372,224
持分法で会計処理されている投資	31,361	36,456
繰延税金資産	40,889	25,750
デリバティブ金融資産	33,882	72,648
その他の非流動資産	3,803	5,554
資産合計	3,859,353	4,549,464

科　目	2025年8月期	2026年8月期
負　債		
流動負債	911,291	938,588
買掛金及びその他の短期債務	390,149	481,242
その他の短期金融負債	150,942	60,713
デリバティブ金融負債	19,250	12,646
リース負債	126,830	135,305
未払法人所得税	73,072	60,346
引当金	1,651	1,569
その他の流動負債	149,394	186,764
非流動負債	620,561	698,722
長期金融負債	141,071	141,523
リース負債	386,670	453,053
引当金	55,711	61,361
繰延税金負債	22,539	31,441
デリバティブ金融負債	12,110	9,083
その他の非流動負債	2,457	2,258
負債合計	1,531,852	1,637,311
資　本	2,327,501	2,912,153
親会社の所有者に帰属する持分	2,273,115	2,845,897
資本金	10,273	10,273
資本剰余金	30,998	32,314
利益剰余金	2,056,437	2,420,992
自己株式	△ 14,529	△ 14,480
その他の資本の構成要素	189,936	396,797
非支配持分	54,385	66,256
負債及び資本合計	3,859,353	4,549,464

注．記載金額は百万円未満を切捨てて表示しています。

連結損益計算書（2025年9月1日から2026年8月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	2025年8月期	2026年8月期
売上収益	3,400,539	3,963,389
売上原価	△ 1,571,681	△ 1,774,864
売上総利益	1,828,858	2,188,524
販売費及び一般管理費	△ 1,277,701	△ 1,470,025
その他収益	19,491	29,072
その他費用	△ 8,087	△ 5,224
持分法による投資利益	1,704	780
営業利益	564,265	743,128
金融収益	99,143	74,460
金融費用	△ 12,834	△ 15,084
税引前利益	650,574	802,505
法人所得税費用	△ 191,421	△ 218,364
当期利益	459,153	584,141
当期利益の帰属		
親会社の所有者	433,009	542,516
非支配持分	26,143	41,624
合　計	459,153	584,141

注．記載金額は百万円未満を切捨てて表示しています。

招集ご通知 P3
株主総会参考書類 P7
事業報告 P22
連結計算書類 P55
監査報告書 P57

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年10月23日

株式会社ファーストリテイリング
　取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　増田　洋平

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　肝付　晃

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ファーストリテイリングの2025年9月1日から2026年8月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

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.
本社事務所	山口県山口市佐山10717番地1
六本木本部	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	東京都江東区有明1丁目6番7号
設立	1963年5月1日
資本金	102億7,395万円
事業の内容	株式又は持分の所有によるグループ全体の事業活動の支配・管理等
連結社員数	60,935名

株主メモ

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場　（証券コード 9983） 香港証券取引所 メインボード市場（証券コード 6288）
単元株式数	100株（東京証券取引所）　300HDR（香港証券取引所）
事業年度	9月1日～翌年8月31日
定時株主総会	毎年11月下旬
剰余金の配当基準日	期末配当：8月末日 中間配当：2月末日
公告方法	電子公告により行います。 公告掲載　URL https://www.fastretailing.com/jp/ir/ （ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告します）

住所変更、買取請求、その他各種お手続きについて

■ 証券会社等に口座をお持ちの株主様

口座を開設されている証券会社まで、お問い合わせください。

■ 特別口座をお持ちの株主様

下記連絡先（三菱UFJ信託銀行 証券代行部）まで、お問い合わせください。

未受領の配当金について

三菱UFJ信託銀行本支店まで、お問い合わせください。

株主名簿管理人・特別口座管理機関へのお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
0120-232-711（通話料無料）
9:00～17:00（土・日・祝日等を除く）

郵送先　〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

本レポートは、森林管理協議会（Forest Stewardship Council®）が認証する適切に管理された 森林からの原料を含むFSC® 認証紙を使用しております。

招集ご通知 P3
株主総会参考書類 P7
事業報告 P22
連結計算書類 P55
監査報告書 P57

FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング

www.fastretailing.com

表紙：2026年3月、米国・シカゴに旗艦店としてオープンしたユニクロ ミシガンアベニュー店