迅銷有限公司　東京股份代號9983　香港股份代號6288

FAST RETAILING

2026財政年度　普通股東大會通告（2025年9月1日至2026年8月31日年度）

日期及時間　2026年11月26日（星期四）
上午10時30分（日本時間）

地點　山口縣山口市佐山10717－1
總部會議大樓主會議室

待批准議案　第1號議案：選舉11名董事
第2號議案：選舉1名法定核數師





成為全球第一品牌

目前，我們正站在嶄新的發展階段。美國《時代雜誌》（TIME） 於今年4月公布的年度全球百大最具影響企業名單中，UNIQLO（優衣庫）首次榮獲入選。此外，在全球品牌顧問公司Interbrand 所公布的「2025年全球最佳品牌」排行榜中，UNIQLO亦名列世界百大品牌第47位。這些全球具影響力的媒體及第三方機構開始將UNIQLO視為國際頂尖品牌，是一項重大的轉變。

同時，世界各地對LifeWear（極致的日常服）理念的支持也不斷攀升。集團2026年度綜合業績錄得收益總額39,633億日圓，較上年度增長16.6%；事業溢利總額達7,184億日圓，同比增長30.4%；連續五個年度創下歷史新高水平。對於我們「成為全球第一品牌」這一目標，現在已終於站上起跑點上。而真正的勝負，就從現在開始。

推動集團下一階段成長的重要舞台之一，是東南亞、印度及澳洲地區。我們在歐美市場也獲得愈來愈多的支持，同時更多人認同我們是全球品牌，代表顧客對UNIQLO品牌的認知已出現變化。顧客選購UNIQLO的原因，已由「因為這是個日本品牌」，逐漸轉變為「因為這是個全球品牌」。這是一股強勁的助力。此外，極有潛力成為集團下一個成長支柱的，正是GU（極優）。迎來成立20周年的GU，將由本季秋冬系列開始全面蛻變。我們希望GU能為所有人提供自由享受個人時尚風格的服飾，並與UNIQLO並肩成為全球品牌。

近年來，世界各地不斷地發生地震、豪雨等自然災害。對不幸離世者，我謹致以最深切的哀悼；對所有受災的人們，亦致以誠摯慰問。正如「衣、食、住、行」所代表的一樣，我們所從事的行業就是支撐人們日常生活基礎的一部分。我們的使命，就是向顧客提供真正有價值、能夠改善人們生活的服裝。迅銷集團能夠發展至今，全賴顧客和地區社會一直以來的支持。我們期許成為全球第一品牌，並不只為了擴大企業規模，而是希望能為更多顧客的生活作出貢獻，讓社會更加美好。我們將銘記這一初心，繼續勇於挑戰，不斷前行。

董事長、總裁兼CEO 柳井 正

股東大會通告

2026年11月5日

2026財政年度普通股東大會通告
（2025年9月1日至2026年8月31日年度）

１．日期及時間　2026年11月26日（星期四）上午10時30分（日本時間）

２．地點　山口縣山口市佐山10717－1
總部會議大樓主會議室

３．於大會處理的事宜

呈報事項
1. 有關2026財政年度（自2025年9月1日起至2026年8月31日止）業務報告、綜合財務報表及財務報表的報告
2. 有關獨立核數師及法定核數師委員會就2026財政年度（自2025年9月1日起至2026年8月31日止）綜合財務報表的審核結果的報告

決議事項
第1號議案：選舉11名董事
第2號議案：選舉1名法定核數師

４．關於股東大會參考文件的電子文件提供方式

本屆股東大會召開期間，股東大會參考文件等相關資訊（採用電子文件提供）將透過電子文件方式，在互聯網以下各網站上發佈電子文件提供方式的相關資訊。

迅銷網站

https://www.fastretailing.com/tc/ir/meeting/

５．其他

（1）本屆股東大會期間，無論諸位股東是否申請發送書面文件，將統一發送載列電子文件提供方式的書面文件。此外，在發送的書面文件中，關於電子文件提供方式，根據法律及本集團章程第15條規定，將不予載列以下內容。因此，該書面文件爲法定核數師及獨立核數師編制核數報告時予以核數的文件之一。

業務報告：……涵蓋集團各項業務的門店數量、員工情況、主要債權人情況、股票情況、外部行政人員相關事項、會計核數師情況、股份認購權等情況、確保恰當經營業務

綜合財務報表：……涵蓋綜合權益變動表、附註總表

財務報表：……涵蓋資產負債表、損益表、資產淨值變動表、特別附註表

核數報告：……財務報表等內容的獨立核數師的核數報告，法定核數師委員會報告

（2）若電子文件提供方式發生更改，將在第3頁載列的互聯網各網站（集團網站）上發佈更改內容。

MEMO

股東大會通告 P3
股東大會的參考資料 P5
業務報告 P20
綜合財務報表 P53
核數師報告 P55

股東大會的參考

第1號議案　選舉11名董事

現任董事11名將於本次股東大會結束時任期屆滿。因此，謹提請選任11名董事。董事候選人如下。

候選人編號	姓名			職位	擔任董事年數	董事會出席狀況
1	柳井　正 YANAI TADASHI	77週歲	續任	執行董事（董事長）	54年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
2	新宅正明 SHINTAKU MASAAKI	72週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	17年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
3	大野直竹 ONO NAOTAKE	78週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	8年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
4	KOLL KATHY MITSUKO	61週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	5年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
5	車戶城二 KURUMADO JOJI	70週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	4年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
6	京谷裕 KYOYA YUTAKA	64週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	4年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
7	國部毅 KUNIBE TAKESHI	72週歲	續任 外部董事 獨立行政人員	非執行董事	1年（戴至本次大會結束時）	100%（10／10次）
8	岡崎健 OKAZAKI TAKESHI	61週歲	續任	執行董事	8年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
9	柳井一海 YANAI KAZUMI	52週歲	續任	執行董事	8年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
10	柳井康治 YANAI KOJI	49週歲	續任	執行董事	8年（戴至本次大會結束時）	100%（13／13次）
11	塚越大介 TSUKAGOSHI DAISUKE	48週歲	續任	執行董事	1年（戴至本次大會結束時）	100%（10／10次）

參考　董事候選人的專業能力

集團希望董事候選人具備卓越見解及豐富經驗，尤其是在企業經營、全球業務及可持續發展方面。此外，若能基於IT及數碼化、店鋪開發、物流、財務、會計及金融等專業領域的相關知識及經驗提供建議和意見，對於集團的業務經營實屬具有寶貴價值。出於上述考慮，集團希望各位董事候選人具備以下方面的專業能力。但董事候選人所應具備的專業能力並非僅限於此。

柳井　正：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化、店鋪開發、物流、財務、會計及金融
新宅　正明：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化
大野　直竹：企業經營、全球業務、可持續發展、店鋪開發、物流
KOLL KATHY MITSUKO：企業經營、全球業務、可持續發展、財務、會計及金融
車戶　城二：企業經營、全球業務、可持續發展、店鋪開發
京谷　裕：企業經營、全球業務、可持續發展、物流
國部　毅：企業經營、全球業務、可持續發展、財務、會計及金融
岡崎　健：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化、財務、會計及金融
柳井　一海：企業經營、全球業務、可持續發展
柳井　康治：企業經營、全球業務、可持續發展
塚越　大介：企業經營、全球業務、可持續發展

1　柳井　正（YANAI TADASHI）

續任



- 出生日期：1949年2月7日，77週歲
- 擔任董事年數：54年（戴至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13／13次）
- 持有集團股票數目：42,261,852股
- 簡歷及集團職務職責：

1972年 8 月　加入集團
1972年 9 月　集團董事
1973年 8 月　集團董事兼CEO
1984年 9 月　集團董事長兼CEO
2001年 6 月　SOFTBANK GROUP CORP.外部董事（2019年12月31日卸任）
2002年11月　集團董事長兼董事局主席
2005年 9 月　集團董事長、董事局主席兼CEO（現任）
2005年11月　UNIQLO CO., LTD.董事長、董事局主席兼CEO
2008年 9 月　GOV RETAILING（現名G.U. CO., LTD.）董事局主席（現任）
2009年 6 月　Nippon Venture Capital Co., Ltd.外部董事（現任）
2011年11月　LINK THEORY JAPAN CO., LTD.董事（現任）
2018年11月　Fast Retailing Foundation理事長（現任）
2023年 9 月　UNIQLO CO., LTD.董事長兼董事局主席（現任）

- 重要兼任職務：
  - Nippon Venture Capital Co., Ltd.外部董事
  - Fast Retailing Foundation理事長
  - Yanai Tadashi Foundation理事長
  - UNIQLO CO., LTD.董事長兼董事局主席、另外15間子公司董事

董事候選人入選原因

候選人自1984年擔任集團董事長以來的42年間，負責指揮集團經營工作，創造出將集團發展成世界馳名服裝製造零售企業的實際成果。候選人作爲集團創始人，全力建設出如今的迅銷集團，其經營成績、廣博的業務知識以及致力於持續提高企業價值的領導能力，對於集團今後的進一步增長不可或缺，故將彼列爲董事的候選人。

候選人致各位股東發言

自創業以來，迅銷集團始終秉持「透過服裝創造更美好的社會」這一使命開展事業。這樣的理念獲得全球顧客的認同，使本集團持續在全球成長。然而，真正的挑戰才正要開始。在「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念下，今後我們也將持續為世界各地的人們帶來穿著服裝的幸福與喜悅。

2 新宅　正明(SHINTAKU MASAAKI)

續　任　外部董事　獨立行政人員



- 出生日期：1954年9月10日，72週歲
- 擔任董事年數：17年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：— 股
- 簡歷及集團職務職責：

1978年 4 月	加入IBM Japan, Ltd.
1991年12月	加入ORACLE CORPORATION JAPAN
2000年 8 月	ORACLE CORPORATION JAPAN董事長兼CEO
2001年 1 月	Oracle Corporation高級副總裁
2008年 4 月	Special Olympics Nippon(現名Special Olympics Nippon Foundation)副理事長
2008年 6 月	ORACLE CORPORATION JAPAN董事長兼董事局主席(2008年12月31日卸任)
2009年11月	集團獨立非執行董事(現任)
2019年 3 月	Special Olympics Nippon Foundation成員
2020年 6 月	NTT DOCOMO, Inc.外部董事
2021年 6 月	NTT Communications Corporation(現名NTT DOCOMO BUSINESS, Inc.)外部董事(現任)
2023年 4 年	順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師(現任)

- 重要兼任職務：
  - NTT DOCOMO BUSINESS, Inc.外部董事
  - 順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師

※候選人根據第17頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認定為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

候選人曾ORACLE CORPORATION JAPAN擔任企業高層，具備豐富的知識及經驗，亦有擔任醫療機構的外部審查委員等，活動領域非常廣泛，相關的知識和經驗對集團而言極有價值。此外，候選人在長期任職期間，對於集團亦有深厚瞭解，能夠基於獨立立場坦率提供經營方針方面的準確意見，對集團的作用不可替代。我們認爲彼能爲集團的IT、數碼化、ESG等方面作出貢獻，故將彼列爲獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

迅銷集團已從一家日本零售企業，大幅蛻變為源自日本的全球性企業。我們接下來致力達成的目標不僅是擴大營收規模，更要在商品、服務以及企業理念等各個層面成為全球第一。為實現此目標，引領由人工智慧(AI)驅動下嶄新產業樣貌的發展至關重要。我將坦率提出最佳方案，並竭盡所能加速AI在各項業務流程中的應用。

3 大野　直竹(ONO NAOTAKE)

續　任　外部董事　獨立行政人員



- 出生日期：1948年10月28日，78週歲
- 擔任董事年數：8年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：— 股
- 簡歷及集團職務職責：

1971年 4 月	加入Daiwa House Industry Co., Ltd.
2000年 6 月	Daiwa House Industry Co., Ltd.董事
2004年 4 月	Daiwa House Industry Co., Ltd.專務董事、榮業總部副部長
2007年 4 月	Daiwa House Industry Co., Ltd.董事長兼副CEO、榮業總部部長
2011年 4 月	Daiwa House Industry Co., Ltd.董事長兼CEO
2017年11月	Daiwa House Industry Co., Ltd.特別顧問(2021年3月31日卸任)
2018年 6 月	Nomura Management School Foundation兼職理事(現任)
2018年11月	集團獨立非執行董事(現任)
2021年 4 月	Asai Ken Architectural Research Inc.特別顧問(現任)
2021年 5 月	PATIENCE CAPITAL GROUP 特別顧問(現任)

- 重要兼任職務：
  - Nomura Management School Foundation兼職理事
  - Asai Ken Architectural Research Inc.特別顧問
  - PATIENCE CAPITAL GROUP 特別顧問

※候選人根據第17頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認定為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

候選人曾Daiwa House Industry Co., Ltd.擔任董事長兼CEO,在經營方面具備豐富的知識和經驗。彼亦可基於擔任營業本部部長的經驗，立足於業務前線視角提出建議。鑑於集團正在全球市場加速開設UNIQLO(優衣庫)及GU(極優)門店，候選人作爲優秀經營者的經驗及知識將可發揮巨大作用，且爲集團所需。我們認爲彼可爲集團的開店戰略、物流等方面作出貢獻，故將彼列爲獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

每當造訪門市時，我都能深刻感受到店舖現場的創意巧思推動事業不斷進化；同時，在「為顧客滿意而努力」這一共同志向下持續努力的員工身上，也讓我對公司的持續成長充滿信心。在董事會中，針對人權及供應鏈透明度等全球化經營不可或缺的重要議題，均展開了積極且深入的討論。未來我也將從攻守兩方面，持續為公司作出貢獻。

4 KOLL KATHY MITSUKO（KATHY 松井）

續　任　外部董事　獨立行政人員



- 出生日期：1965年2月2日，61週歲
- 擔任董事年數：5年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13／13次）
- 持有集團股票數目：— 股
- 簡歷及集團職務職責：

1990年 1 月	加入Barclays de Zoete Wedd, Limited（現名Barclays Capital）
1994年 3 月	加入 Goldman Sachs Japan Co., Ltd.
1998年 1 月	Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 常務董事
2000年 1 月	Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 合夥伴
2015年 4 月	Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 副會長（2020年12月卸任）
2018年11月	Fast Retailing Foundation理事
2021年 5 月	MPower Partners Fund L.P. General Partner（現任）
2021年 7 月	Paidy Inc. 外部董事（2021年10月卸任）
2021年11月	Fast Retailing Foundation評議員（現任）
2021年11月	集團獨立非執行董事（現任）
2025年 6 月	SHE, Inc. 外部董事

- 重要兼任職務：
  - Fast Retailing Foundation評議員
  - MPower Partners Fund L.P. General Partner
  - SHE, Inc. 外部董事

※以一般財團法人迅銷財團評議員的身份與集團開展的交易或以貨幣及其他財產支付之金額符合第17頁載列的「外部行政人員獨立性的判斷標準」。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

候選人曾Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 擔任首席策略師、副會長等職務，亦在重視ESG領域的全球性風險投資基金機構MPower Partners Fund L.P. 擔任普通合夥人，在投資及ESG領域經驗豐富。此外，包括彼於1999年提出的「女性經濟」概念滲透至世界各地在內，彼基於經濟合理性對多樣性及可持續發展進行分析的觀點，影響了衆多企業及投資家。我們認爲彼可爲集團的全球經營、多樣性管理、ESG等領域作出貢獻，故將彼列爲獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

對於以進一步於全球成長為目標的迅銷集團而言，創造能讓多元人才充分發揮所長的組織，是重要的經營課題。身為外部董事，我除了履行監督經營的職責之外，也深感自身作為共同創造未來的策略夥伴，肩負使命持續貢獻一己之力，擴大女性及外籍經營人才的培育與任用，並推動團隊經營的進化。

5 車戸　城二（KURUMADO JOJI）

續　任　外部董事　獨立行政人員



- 出生日期：1956年4月23日，70週歲
- 擔任董事年數：4年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13／13次）
- 持有集團股票數目：— 股
- 簡歷及集團職務職責：

1981年 4 月	加入TAKENAKA CORPORATION
1982年 1 月	一級註冊建築師
2012年 4 月	TAKENAKA CORPORATION設計總部長
2013年 4 月	TAKENAKA CORPORATION主管人員設計總部長
2014年 5 月	日本建築學會理事（會館委員）
2015年 4 月	TAKENAKA CORPORATION設計的主管人員
2017年 4 月	TAKENAKA CORPORATION常務主管人員
2022年 4 月	TAKENAKA CORPORATION顧問（2023年3月26日卸任）
2022年11月	集團獨立非執行董事（現任）
2024年 7 月	Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問（現任）
2025年12月	MOUNT FUJI ARCHITECTS STUDIO高級顧問（現任）

- 重要兼任職務：
  - Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問
  - MOUNT FUJI ARCHITECTS STUDIO高級顧問

※集團與TAKENAKA CORPORATION於過去三年之交易金額，分別均低於各自營業額的1%。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

候選人株式會社TAKENAKA CORPORATION內擔任設計及工程監督多年，先後參與過多個建築項目，同時亦具備城市建設及環境開發規劃等方面的參與經驗，在建築的設計及施工以及大規模開發項目方面具備十分豐富的知識及經驗。除了建築外，彼對藝術及美術亦具備深厚造詣。此外，得益於以株式會社竹中工務店常務主管人員的身份參與海外顧客項目的的經驗，對於企業經營及海外業務亦有深刻見解。鑑於集團計劃今後在全球市場加速開設門店，我們認爲彼可基於上述的知識及經驗，爲集團打造更具吸引力的門店作出貢獻，故將彼列爲獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

迅銷集團旗下的門市已不僅是銷售商品的場所，更成為對地方社區及人們生活產生重大影響的存在。展望未來，以開設門市本身創造新的價值，並促進地區發展的觀點，將變得更加重要。我將以在建築業界累積的知識與經驗為基礎，全力推動下一世代的店舖建設，以及其所帶動的社會蛻變與成長。

6 京谷　裕(KYOYA YUTAKA)

續　任　外部董事　獨立行政人員



■ 出生日期：1962年1月7日，64週歲

■ 擔任董事年數：4年(截至本次大會結束時)

■ 董事會出席状況：100%(13 / 13次)

■ 持有集團股票數目：— 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1984年 4 月	加入Mitsubishi Corporation
2013年 4 月	Mitsubishi Corporation漁業總部長
2013年 5 月	Lawson, Inc.董事
2014年 4 月	Mitsubishi Corporation主管人員生活材料事業部長
2015年11月	OLAM INTERNATIONAL LIMITED執行董事
2016年 4 月	Mitsubishi Corporation常務主管人員生活産業集團CEO
2019年 4 月	Mitsubishi Corporation常務主管人員消費産業集團CEO(2021年3月31日卸任)
2021年 6 月	Mitsubishi Shokuhin Co., Ltd.代表董事總裁兼CSO
2022年11月	集團獨立非執行董事(現任)
2025年 9 月	Mitsubishi Shokuhin Co., Ltd.代表董事總裁兼次世代事業統括兼CSO
2026年 4 月	Mitsubishi Shokuhin Co., Ltd.高級顧問(現任)
2026年 5 月	Retail ISAC Japan代表理事(現任)

■ 重要兼任職務：

- Mitsubishi Shokuhin Co., Ltd.高級顧問
- Retail ISAC Japan代表理事

※集團與MITSUBISHI CORPORATION集團於過去三年之交易金額，分別均低於各自綜合營業額的1%。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

候選人MITSUBISHI CORPORATION從事零售及流通業務多年，在消費類業務領域具備深厚的知識及經驗。彼亦在擔任MITSUBISHI SHOKUHIN CO., LTD.代表董事等職務，對於企業經營亦具備深刻見解。我們認爲彼可運用上述知識及經驗，爲集團的經營戰略、物流等方面作出貢獻，故將彼列爲獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

我認為，迅銷集團成長的原動力，來自於始終設定高遠目標並持續挑戰不懈的企業文化。就我個人而言，在日本國內外食品業領域累積了許多成功與失敗的經驗。我將分享從這些經驗中獲得的見解與啟示，為公司邁向「全球最值得信賴與喜愛的企業」的挑戰作出貢獻。

7 國部　毅(KUNIBE TAKESHI)

續　任　外部董事　獨立行政人員



■ 出生日期：1954年3月8日，72週歲

■ 擔任董事年數：1年(截至本次大會結束時)

■ 董事會出席状況：100%(10 / 10次)

■ 持有集團股票數目：— 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1976年 4 月	入行Sumitomo Bank(現名Sumitomo Mitsui Banking Corporation)
2007年 6 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.董事
2011年 4 月	Sumitomo Mitsui Banking Corporation董事總經理兼行政總裁
2017年 4 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.董事總裁
2017年 6 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.董事總經理兼行政總裁
2019年 4 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.董事會主席(2025年6月27日卸任)
2021年10月	Sumitomo Mitsui Banking Corporation董事會主席(2023年4月1日卸任)
2025年 6 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.特別顧問(2026年3月8日卸任)
2025年11月	集團獨立非執行董事(現任)
2026年 3 月	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.榮譽顧問(現任)

■ 重要兼任職務：

- Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.榮譽顧問
- Taisho Pharmaceutical Holdings Co., Ltd.外部董事
- Komatsu Ltd.外部董事
- NANKAI Co., Ltd.獨立非執行董事兼審核委員會成員
- The Royal Hotel, Limited外部董事
- Nippon Venture Capital Co., Ltd.外部董事
- Azuma Kanko Kaihatsu Co., Ltd.外部董事
- Japan Hydrogen Association代表理事

※候選人根據第17頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認定為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及應有職責概要

該候選人曾擔任Sumitomo Mitsui Banking Corporation的董事總經理，以及Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.的董事，在金融與財務領域、集團公司管理等實業界，擁有卓越見識與豐富經驗。因此，本公司期望他能發揮上述專長，就本公司整體經營提出建議，並在財務、會計、金融等領域作出貢獻，故提名其為獨立非執行董事候選人。

候選人致各位股東發言

正因目前處於充滿不確定性、難以預見未來的時代，企業更需要具備洞察環境變化並主動進化的能力。迅銷集團透過不斷迎向新的挑戰，實現了卓越的成長。我將運用在金融集團經營以及支援各類企業事業營運過程中累積的經驗，為本公司以LifeWear理念成為全球No.1的目標及進一步發展作出貢獻。

8 岡﨑　健(OKAZAKI TAKESHI)

續　任



- 出生日期：1965年7月9日，61週歲
- 擔任董事年數：8年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：5,790股
- 簡歷及集團職務職責：

1988年 4 月	加入The Long-Term Credit Bank of Japan, Limited
1998年 7 月	加入McKinsey & Company
2005年 1 月	McKinsey & Company合夥人
2011年 8 月	加入集團
2011年 8 月	集團主管人員兼CFO
2012年 9 月	集團高級主管人員兼CFO(現任)
2018年11月	Fast Retailing Foundation評議員(現任)
2018年11月	集團董事(現任)
2023年 6 月	PLST CO., LTD.代表董事(現任)

- 重要兼任職務：
  - Fast Retailing Foundation評議員
  - 迅銷(中國)商貿有限公司董事長
  - Fast Retailing USA, Inc. CEO
  - PLST CO., LTD.代表董事、另外21間子公司董事、執行董事

董事候選人入選原因

候選人自2011年加入集團以來，作爲集團CFO，爲會計、財務、經營計劃、收購等管理部門的全球制度建設作出貢獻。對於有明項目，亦以核心領導者的身份，在總體業務中發揮領導能力。我們認爲候選人可以集團CFO的身份，憑藉多年來的強大領導力，解決集團總體事務中最爲重要的議題，故將彼列爲董事的候選人。

候選人致各位股東發言

人們對LifeWear理念的支持正逐漸擴展至全球各地。我深信，只要我們持續從顧客角度出發，不斷精進商品及購物體驗，並在所有地區和各個事業滿足大眾對「極致的日常服」多元的需求，必定能夠達到成為全球No.1的目標。為此，我們將積極推進成長投資及業務變革，提升作為數碼消費零售企業的組織能力，同時致力培育多元人才，並根據企業理念打造具包容性的組織。

9 柳井　一海(YANAI KAZUMI)

續　任



- 出生日期：1974年4月23日，52週歲
- 擔任董事年數：8年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：14,345,424股
- 簡歷及集團職務職責：

1997年 9 月	加入Goldman Sachs Japan Co., Ltd.
2004年 7 月	加入Link Theory Holdings (US) Inc.(現名Theory LLC)紐約總部
2009年 9 月	加入集團
2012年 1 月	Theory LLC主席(現任)
2012年11月	集団主管人員
2013年11月	UNIQLO USA LLC COO
2015年11月	UNIQLO USA LLC主席(現任)
2017年 7 月	J BRAND HOLDINGS, LLC董事長兼董事局主席
2018年11月	集團董事(現任)
2020年 6 月	集團高級主管人員(現任)
2022年 8 月	LINK THEORY JAPAN CO., LTD.代表董事兼CEO(現任)

- 重要兼任職務：
  - LINK THEORY JAPAN CO., LTD.代表董事兼CEO
  - Theory LLC 主席另外12間子公司董事、執行董事

董事候選人入選原因

候選人Goldman Sachs Japan Co., Ltd.累積相關經驗後，於2004年加入集團附屬公司。透過迄今爲止主要參與的美國Theory業務及美國UNIQLO(優衣庫)業務，培養出國際性企業的經營意識，在集團的日本附屬公司LINK THEORY JAPAN CO., LTD.擔任代表董事至今。我們認爲候選人取得的成績對於致力擴大全球業務的集團在今後的進一步增長不可欠缺，故將彼列爲董事的候選人。

候選人致各位股東發言

隨著集團事業在全球持續擴展，各界對本公司應扮演角色的期望亦日益提高。身為企業，我們必須繼續透過事業成長為實現更美好的社會貢獻心力。為此，我們將珍視「真、善、美」的價值觀，以誠信態度踏實經商活動。為了實現「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念，作為創辦人家族的一員，同時作為董事，我將竭盡所能履行職責。

10 柳井　康治（YANAI KOJI）

續　任



- 出生日期：1977年5月19日，49週歲
- 擔任董事年數：8年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13 / 13次）
- 持有集團股票數目：14,345,985股
- 簡歷及集團職務職責：

2001年 4 月	加入MITSUBISHI CORPRATION
2012年 9 月	加入集團、負責UNIQLO運動市場榮銷
2013年 5 月	UNIQLO CO., LTD.全球市場榮銷部部長
2013年 9 月	集團主管人員
2018年11月	集團董事（現任）
2020年 6 月	集團高級主管人員（現任）

董事候選人入選原因

候選人曾在日本大型綜合商社積累經驗，後於2012年加入集團。迄今爲止負責領導UNIQLO（優衣庫）業務的全球營銷及體育營銷工作，並在可持續發展領域擔任主管幹部，發揮着強大的領導力。候選人在市場營銷領域及可持續發展領域的見解及成績，對於提升集團的品牌價值和全球業務進一步增長而言確有需要，故將彼列爲董事的候選人。

候選人致各位股東發言

在顧客、股東及其他利益相關者對本公司的期待日益提高之際，我認為應比以往更加重視「人的判斷」。隨著社群媒體普及、AI持續進化，以及世界各地衝突持續發生等，企業所面對的環境日益複雜，風險也隨之升高。然而，新的成長機會也隨之不斷湧現。因此，我們此刻更應回歸原點，在全球各地徹底實踐「正確的經營」。

11 塚越　大介（TSUKAGOSHI DAISUKE）

續　任



- 出生日期：1978年11月11日，48週歲
- 擔任董事年數：1年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（10 / 10次）
- 持有集團股票數目：1,077股
- 簡歷及集團職務職責：

2002年 3 月	加入集團
2015年 6 月	集團FR-MIC（Fast Retailing Management and Innovation Center）部長
2015年 7 月	集團主管人員
2019年12月	集團高級主管人員（現任）
2020年 8 月	UNIQLO USA LLC CEO（現任）
2022年 7 月	UNIQLO North America CEO（現任）
2022年 7 月	UNIQLO CANADA INC.CEO（現任）
2022年11月	UNIQLO CO., LTD.董事
2023年 9 月	UNIQLO CO., LTD.代表董事兼COO（現任）
2024年11月	G.U. CO., LTD.董事（現任）
2025年 4 月	集團COO（現任）
2025年11月	集團董事（現任）

- 重要兼任職務：
  - UNIQLO CO., LTD.代表董事兼COO
  - UNIQLO USA LLC CEO另外3間子公司董事、執行董事

董事候選人入選原因

自2002年加入本公司以來，該名候選人歷任日本國內UNIQLO（優衣庫）門市店長及教育部門負責人，之後擔任北美業務負責人，積極推動品牌策略、善用社交媒體作市場推廣，同時投入在地貢獻活動，成功促成北美事業首次全年獲利。該名候選人在國內外的UNIQLO（優衣庫）事業及人才培育領域累積了深厚的知識與實績，對本集團未來的成長具關鍵意義，因此我們提名其為董事候選人。

候選人致各位股東發言

無論身處任何國家或地區，徹底實踐經商的基本原則，並獲得顧客的高度滿意，始終是我們的初衷。同時，不論是地區社會、業務合作夥伴，以及股東等所有利益相關者，都是我們的合作夥伴。我們珍視與這些夥伴建立長期互信關係。為了將事業成長轉化為對更美好社會的貢獻，我們將與志同道合的員工及合作夥伴攜手，訂立更高目標，持續推動創新與挑戰。

● 非執行董事責任限定合約內容概要
集團為使非業務執行董事能充分發揮其預期職能，已於公司章程第29條中規定，可與非業務執行董事訂立有關因怠於履行職務所引致損害賠償責任之限制契約。基於上述條文，集團已與新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戶城二、京谷裕及國部毅訂立責任限制契約。倘若上述人士之續任獲得批准，該等責任限制契約將繼續有效。有關該契約之概要如下所示：
基於公司法第427條第1項規定、在公司法第423條第1項涉及的損害賠償責任的限定合約中、該合約所規定的損害賠償責任上限、定爲500萬日圓興法令規定金額之中的較高者。
● 行政人員賠償責任保險合約內容概要
集團與保險公司締結公司法第430條之3第1項規定的行政人員賠償責任保險合約，將在被保險人面臨職權行爲導致損害的索賠要求時，代爲賠償相關損害，該合約按年續簽。各候選人將在當選並就任董事職位後，成爲該保險合約的被保險人。
● 新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戶城二、京谷裕及國部毅已向東京證券交易所申報為獨立董事。倘若其續任獲得批准，集團將繼續向東京證券交易所申報其為獨立董事。
● 柳井正、岡崎健、柳井一海及塚越大介現任UNIQLO CO., LTD.等集團附屬公司之董事，集團亦已與各該公司訂立有關品牌使用等事項之契約。
● 柳井正、Koll Kathy Mitsuko及岡崎健擔任Fast Retailing Foundation的理事長及評議員，集團與該財團訂有寫字樓租賃等方面的合約。
● 若獨立非執行董事候選人於過去五年曾擔任其他股份有限公司之董事、執行役或法定核數師，則需就其任期內該公司是否曾有違反法令或公司章程之事實，或其他不當業務執行之情況進行說明：
國部毅曾擔任Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.（下稱「SMFG」）及Sumitomo Mitsui Banking Corporation（下稱「SMBC」）之董事。SMFG及其子公司SMBC日興證券股份有限公司（下稱「日興證券」）因日興證券前任職員違反《金融商品交易法》第159條第3項（非法穩定操作交易）之事實，於2022年10月遭金融廳依據該法令作出行政處分。此外，日興證券亦因上述事件於2023年2月遭東京地方裁判所判決有罪，該判決已確定。再者，於2022年10月，日興證券因其與SMFG子公司SMBC之職員間進行未公開資訊之授受，亦遭金融廳依據《金融商品交易法》作出行政處分；SMFG及SMBC則因同一事件，遭金融廳依據《金融商品交易法》及《銀行法》發出報告徵求命令。國部毅雖未認知上述情況，但於董事會及各委員會中持續強調法令遵守、業務適當性及風險管理之重要性，並提出相關建議。事件揭露後，亦透過董事會及各委員會之審議，推動有效之再發防止措施之制定與執行，並致力強化SMBC集團之法令遵守體制與內部管理制度，以及培養健全之企業文化。
● 其他各位董事候選人與集團之間不存在任何利益關係

■外部行政人員獨立性的判斷標準

集團對於包含外部董事在內的外部行政人員的獨立性，在東京證券交易所規定的獨立董事條件的基礎上，根據以下標準進行判斷：

(1) 在現階段或過去三年間，未擔任最後一個財政年度的年度交易總額佔集團綜合銷售額2%以上的業務夥伴*1或相關業務執行人*2
(2) 在現階段或過去三年間，未擔任最後一個財政年度的年度交易總額佔該業務夥伴綜合銷售額2%以上的業務夥伴*1或相關業務執行人*2
(3) 在現階段或過去三年間，除去從集團收取幹部報酬外，未擔任現金及其他財產年收入達1,000萬日圓以上的顧問、會計專家或法律專家
(4) 在現階段或過去三年間，未擔任集團獨立核數師或集團子公司獨立核數師的僱員、合夥人、關聯人或業務人員

*1. 「業務夥伴」包含法律事務所、審計機構、稅務機構、顧問機構等組織。
*2. 「業務執行人」對於公司內部是指業務執行董事、執行官、執行幹部或其他業務人員，對於公司外部組織（基金會、企業、協會等）是指負責該組織業務執行的理事、董事、合夥人、關聯人、僱員或其他業務人員。

第2號議案 選舉1名法定核數師

由於法定核數師樫谷隆夫將於本次股東大會結束時任期屆滿，因此，謹提請選任1名法定核數師。
此外，本議案已獲法定核數師會同意。
法定核數師候選人如下。

姓　名			職　位	擔任法定核數師年數	董事會等活動出席狀況
大　野　功 OHNO ISAO	64週歲	新　任 外部法定核數師 獨立行政人員	—	—	—

● 外部法定核數師有限責任合約內容概要
集團為能讓外部法定核數師充分履行應有職責，可與外部法定核數師訂立涉及公司法第423條第1項損害賠償責任的責任限制契約。若大野功之選任獲得批准，集團亦預定與其訂立責任限制契約。另外，該契約的內容概要如下：
基於公司法第427條第1項規定、在公司法第423條第1項涉及的損害賠償責任的限定合約中、該合約所規定的損害賠償責任上限、定爲500萬日圓興法令規定金額之中的較高者。
● 行政人員賠償責任保險合約內容概要
集團與保險公司締結公司法第430條之3第1項規定的行政人員賠償責任保險合約，將在被保險人面臨職權行爲導致損害的索賠要求時，代爲賠償相關損害，該合約按年續簽。候選人將在當選並就任法定核數師職位後，成爲該保險合約的被保險人。此外，集團將在其就任期間依照同樣內容續簽該保險合約。
● 大野功為新任法定核數師候選人。
● 倘大野功之選任獲得批准，集團將向東京證券交易所申報其為獨立行政人員。
● 大野功與集團之間不存在任何利益關係。

大野　功（OHNO ISAO）

新　任　外部法定核數師　獨立行政人員



■ 出生日期：1962年9月2日，64週歲

■ 擔任法定核數師年數：一

■ 董事會出席状況：一

■ 法定核數師會出席状況：一

■ 持有集團股票數目：一 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1986年 4 月	加入Aoyama Audit Corporation
1988年10月	註冊為公認會計師
2004年 7 月	ChuoAoyama Audit Corporation指定及項目合夥人
2006年 9 月	PricewaterhouseCoopers Aarata(現名 PwC Japan LLC)指定及項目合夥人（2023年6月卸任）
2017年 7 月	PricewaterhouseCoopers Aarata(現名 PwC Japan LLC)執行役（品質管理主管 Chief Quality Officer）
2018年 1 月	PricewaterhouseCoopers Aarata(現名 PwC Japan LLC)常務執行役（品質管理主管 Chief Quality Officer）
2023年 7 月	大野功公認會計師事務所所長(現任)
2024年 6 月	Saibo Co., Ltd.外部法定核數師(現任)

■ 重要兼任職務：

- 大野功公認會計師事務所所長
- Saibo Co., Ltd.外部法定核數師

外部法定核數師事候選人入選原因

候選人具備作為公認會計師的專業知識及深厚見解，並曾於大型會計師事務所歷任提名委員會、社員評價委員會及監察委員會主席等職務，在組織管治及風險管理方面亦擁有豐富經驗。本公司期待其能運用上述知識與經驗，進一步完善本集團的企業管治及合規體制，因此提名其為外部法定核數師候選人。

候選人致各位股東發言

本人作為公認會計師，於大型會計師事務所服務超過35年，除參與眾多企業的審核工作外，亦負責會計師事務所的企業管治及品質管理工作。未來，本人將善用上述經驗，從客觀及獨立的立場監督業務執行及內部控制，同時秉持「堅持做正確的事」的理念作為判斷準則，在維持與業務執行部門之間具適度緊張感且互信的關係下，作為法定核數師致力提升企業價值。



UNIQLO密西根大道店
（美國芝加哥）

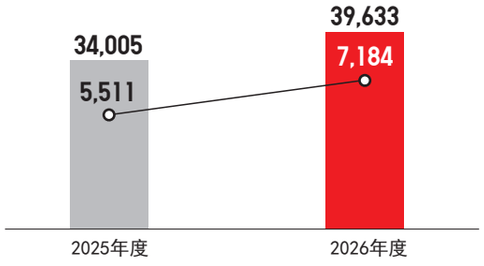
1. 迅銷集團現狀

1 本財政年度綜合業績概況

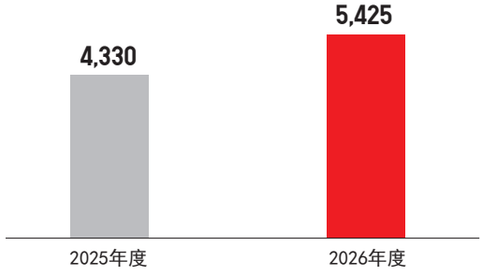
- 2026年財政年度綜合收益總額為39,633億日圓，較上年度增長16.6%；事業溢利總額為7,184億日圓，同比增長30.4%；錄得收益、溢利雙雙大幅增長，連續五個年度創下歷來最高業績。
- 利息淨收入達522億日圓，加上以外幣計值的資產帳面價值等在換算為日圓後產生71億日圓匯兌收益，使融資收入及成本項下錄得淨增593億日圓。因此，全年度稅前溢利總額達8,025億日圓，同比增長23.4%；母公司擁有人應佔溢利達5,425億日圓，同比增長25.3%。
- 持續推出能夠傳遞LifeWear理念、高品質的店舖，同時，策略性地強化商品、賣場規劃與資訊傳播之間的連動亦見成效，使UNIQLO事業於各個地區皆達成收益及溢利雙增長。
- 褲裝及T恤等全年性商品，以及HEATTECH保暖及防曬等功能衣物，因能加入潮流輪廓設計及素材，成功獲顧客認同新價值，銷售旺盛。
- GU錄得收益增長、溢利大幅增長。不但穩定推進事業結構改革，並提升銷售計劃及庫存管理等營運品質。

財務摘要

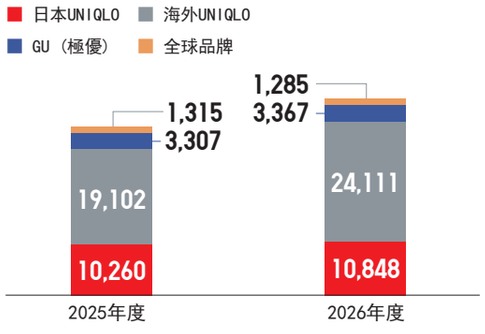
收益 / 事業溢利(億日圓)



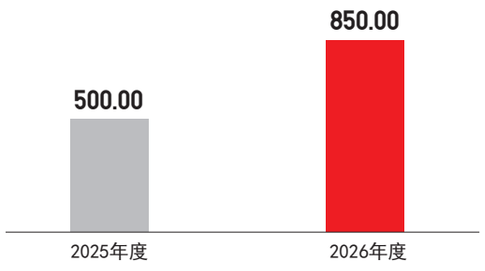
母公司擁有人應佔年內溢利(億日圓)



分部收益(億日圓)



每股股息(日圓)



新聞快訊　2025年9月—2026年8月

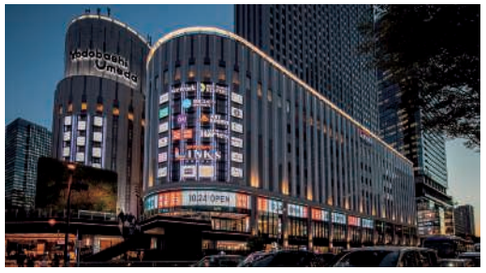
2025.9

- 於紐約現代藝術博物館(MoMA)舉辦「The Art and Science of LifeWear」特別活動
- KAWS 就任UNIQLO首位「駐任藝術家」



2025.10

- UNIQLO 全球旗艦店「UNIQLO UMEDA」於日本大阪開幕



2025.12

- 於「氣候變遷」及「水資源安全」兩大領域獲選為「CDP 企業A級*1」評價，其中在氣候變遷領域連續四年獲得該國際評比的最高評價

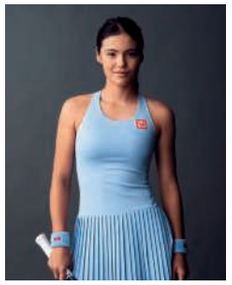
2026.1

- Francesco Risso出任GU創意總監



2026.2

- 英國職業網球選手Emma Raducanu出任UNIQLO全球品牌大使



2026.3

- 提前四年達成2030年度止對於門市、辦公室等自營設施之溫室氣體減排目標*2
- UNIQLO與美國職棒大聯盟洛杉磯道奇隊締結合作夥伴關係



2026.5

- UNIQLO全球旗艦店「UNIQLO 明洞店」於南韓首爾開幕



*1：授予在因應氣候變遷方面，於目標設定、具體措施及資訊公開等層面被評價為引領全球的企業。
*2：2025年度底達成2030年度對Scope 1(範疇1)與Scope 2(範疇2)的溫室氣體減排目標



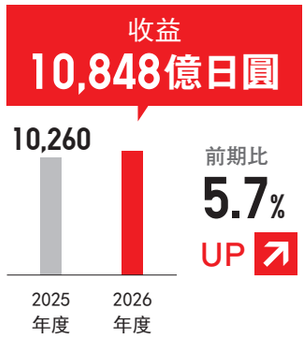
「UNIQLO新宿本店」全球旗艦店(日本 東京)

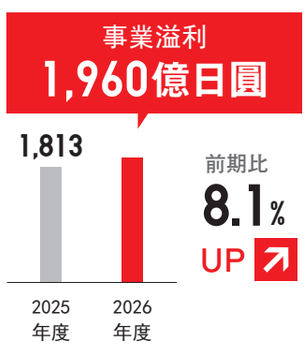


UNIQLO舊運河店(荷蘭 Utrecht)

日本UNIQLO(優衣庫)事業分部

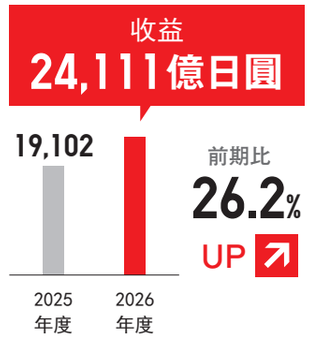
- 收益為10,848億日圓，同比增長5.7%；事業溢利為1,960億日圓，同比增長8.1%。錄得收益溢利雙增長，創歷來最佳業績。
- 全年度同店銷售淨額同比增長5.1%。期間，彈性長褲及防曬等功能性商品，以及反映潮流輪廓的繭形褲等商品帶動銷售，業績表現強勁。
- 毛利率為50.6%，同比減少0.1個百分點。其中，上半年度毛利率同比下降0.2個百分點，因用於採購的預約匯率中日圓水準走低，使成本率上升所致。下半年度毛利率則同比改善0.3個百分點。雖然用於採購的預約日圓匯率水準仍較低，但因追加生產的數量減少，使受現貨匯率的影響降低，進而改善成本率所致。
- 全年度銷售、一般及行政開支佔收益比率為32.6%，同比改善0.4個百分點。此因以上半年度為中心，人事及租賃費用比率相對下降所致。

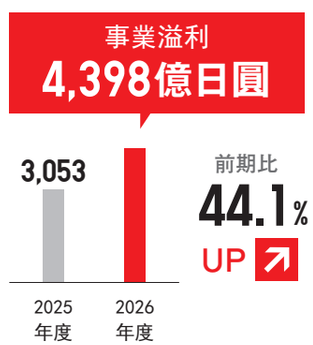




海外UNIQLO(優衣庫)事業分部

- 收益為24,111億日圓，同比增長26.2%；事業溢利為4,398億日圓，同比增長44.1%。錄得收益溢利皆大幅增長，創歷來最高業績。
- 旗下各個地區皆錄得收益及溢利雙增長，業績亮麗。其中，歐美地區的合計收益規模首度超越大中華地區以及南韓與東南亞、印度及澳洲地區，帶動集團表現。
- 大中華地區(包括中國大陸、香港及台灣市場)收益為7,240億日圓，同比增長11.3%；事業溢利為1,120億日圓，同比增長24.6%。事業結構改革穩步推進，顯現可望再次成長的態勢。
- 南韓以及東南亞、印度及澳洲地區收益為8,094億日圓，同比增長30.7%；事業溢利為1,683億日圓，同比增長44.0%。策略性地強化商品及賣場規劃，並有效連動資訊傳播，業績表現優異。
- 北美地區收益為3,649億日圓，同比增長34.6%；事業溢利為679億日圓，同比增長53.3%；歐洲地區收益為5,126億日圓，同比增長38.7%；事業溢利為917億日圓，同比增長69.0%。除開設旗艦店及加強品牌傳播，捕捉潮流新商品亦開拓新客群。





UNIQLO TOPIC

擴展深受顧客喜愛與信賴的店舖



美國

密西根大道店

2026年3月於美國芝加哥市開幕的旗艦店。透過與芝加哥藝術博物館合作，推出讓顧客同時體驗藝術與LifeWear的活動。開幕當天吸引約1,000名顧客排隊等候入場，盛況空前。

對我們而言，店舖是與顧客最重要的接觸點。具備豐富商品知識的銷售人員，不但知道當地顧客，同時深刻了解他們多樣化的需求，從而致力提供能令顧客由衷感到滿意的服務。此外，我們亦積極構築能於各個地區傳遞品牌價值的核心店舖。我們的目標並非單純為銷售商品的場所，而是成為深受當地顧客信賴並長久喜愛的存在。我們尊重各地的歷史與文化，並與地區社會攜手合作，致力構築能自然融入當地生活、成為社區一部分的店舖。希望能讓顧客感到「真高興這附近有UNIQLO（優衣庫）」，這也正是我們所追求的店舖形象。2026年度，UNIQLO於全球共開設115間新店。以下將介紹其中具有代表性的店舖。



日本

UNIQLO UMEDA全球旗艦店

2025年10月，於正進行再開發中的大阪梅田開幕，成為西日本規模最大的全球旗艦店。從這個匯聚來自日本國內外眾多訪客的舉世聞名繁華商圈，向全球傳遞LifeWear的魅力及梅田的活力。



比利時

比利時梅爾(Meir)店

2025年9月於比利時第二大城市安特衛普開幕的旗艦店。店舖在保留16世紀歷史建築「Osterrieth House」優美設計特色的同時，融合LifeWear與當地文化。

顧客心聲



我是安特衛普本地人，從比利時首間UNIQLO門市開業以來便一直是顧客。新店保留了歷史建築優美的外觀，同時以現代風格重新裝修，完美地融合傳統與現代魅力，形成一個非常獨特的購物空間。能夠一邊享受逛店過程，一邊尋找心儀的商品，令日常購物變成一種特別的體驗。

布萊恩特公園第五大道店



美國

2026年3月開設於紐約鄰近大中央車站及布萊恩公園的第五大道上歷史建築裡的新店舖。以上班族為主要客群，吸引眾多顧客到訪。

顧客心聲



我過去已在德國及東南亞等地經常光顧UNIQLO。在社群媒體上得知UNIQLO即將進駐法蘭克福的消息後，便一直翹首期待開幕。這裡能以合理價格買到設計簡約且品質優良的商品，因此喜歡的商品我經常會重複購買。每次來到這裡，都有一種一定能找到所需商品的安心感。



德國

比伯街(Biebergasse)店

2025年10月於德國經濟重鎮法蘭克福所開設的首間店舖。該店舖開幕消息不但獲國營電視台報導，更成為備受當地期待的店舖。

中國

長沙平和堂店



2025年9月於中國華中地區主要城市長沙開幕的旗艦店。以切合當地顧客需求的商品組合及服務，獲得眾多顧客支持。

2026年5月於首爾明洞開設的全球旗艦店。銷售面積約達3,200平方米，為南韓規模最大店舖，讓顧客能盡情體驗LifeWear完整商品系列、現代化的店舖設計及當地文化。

南韓

首爾明洞店

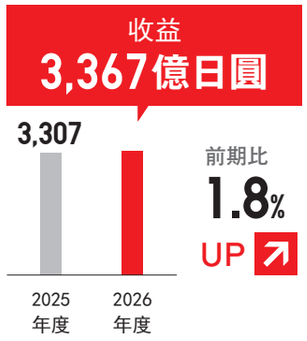


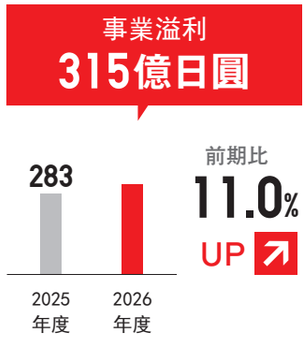


GU(極優)事業分部

- 收益為3,367億日圓，同比增長1.8%；事業溢利為315億日圓，同比增長11.0%；錄得收益增長，溢利大幅增長。
- 為邁向進一步的成長，致力提升營運品質及在商業踐行中體現「時尚與低價」獨特的品牌價值，積極推動事業結構改革
- 本財年期間致力篩選產品種類於熱銷商品上，並提升銷售計劃精準度，著實提升營運品質。
- 本年度期末，亦即8月底起，商品全面蛻變，並為提升新的GU知名度，進一步強化品牌形象。
- 第四季度單季期間收益降低，錄得些微虧損。主因商品全面刷新後，在2026年秋冬新品上市之際，又需因應夏季商品需求，使平衡商品組合上有所挑戰，銷售欠佳。同時，進行策略行銷及擴充倉儲容量，亦使銷售、一般及行政開支佔收益比率上升。

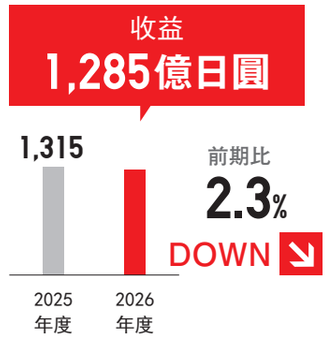
* 照片為GU的2026年秋冬系列。在新任創意總監Francesco Risso帶領下，開啟品牌全新篇章。

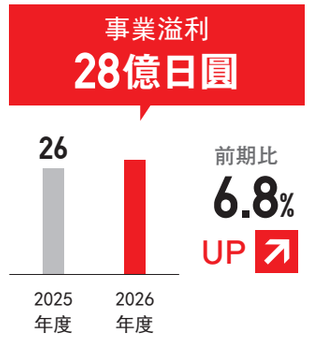




全球品牌事業分部

- 收益為1,285億日圓，同比減少2.3%；事業溢利為28億日圓，同比增長6.8%。
- Theory 業務因處事業改革過渡期，以當地貨幣計算，收益下降，溢利大致持平於上年度水平。因其全球批發銷售減少，加上關閉美國網路折扣店，導致收益主要於上半年度出現下滑。
- PLST業務錄得收益及溢利雙增長。男裝銷售強勁，網路商店亦拉動業績成長。
- 法國品牌 Comptoir des Cotonniers 與 Princesse tam.tam 業務以當地貨幣計錄得收益減少，事業虧損幅度略有縮窄。此因反映出其構造改革的一環，以虧損店舖為主整合門市網絡；截至期末8月底，店舖總數由上年度同期的98間減少至77間。同時因上年度提計減值虧損，使得本年度經營虧損大幅縮減。





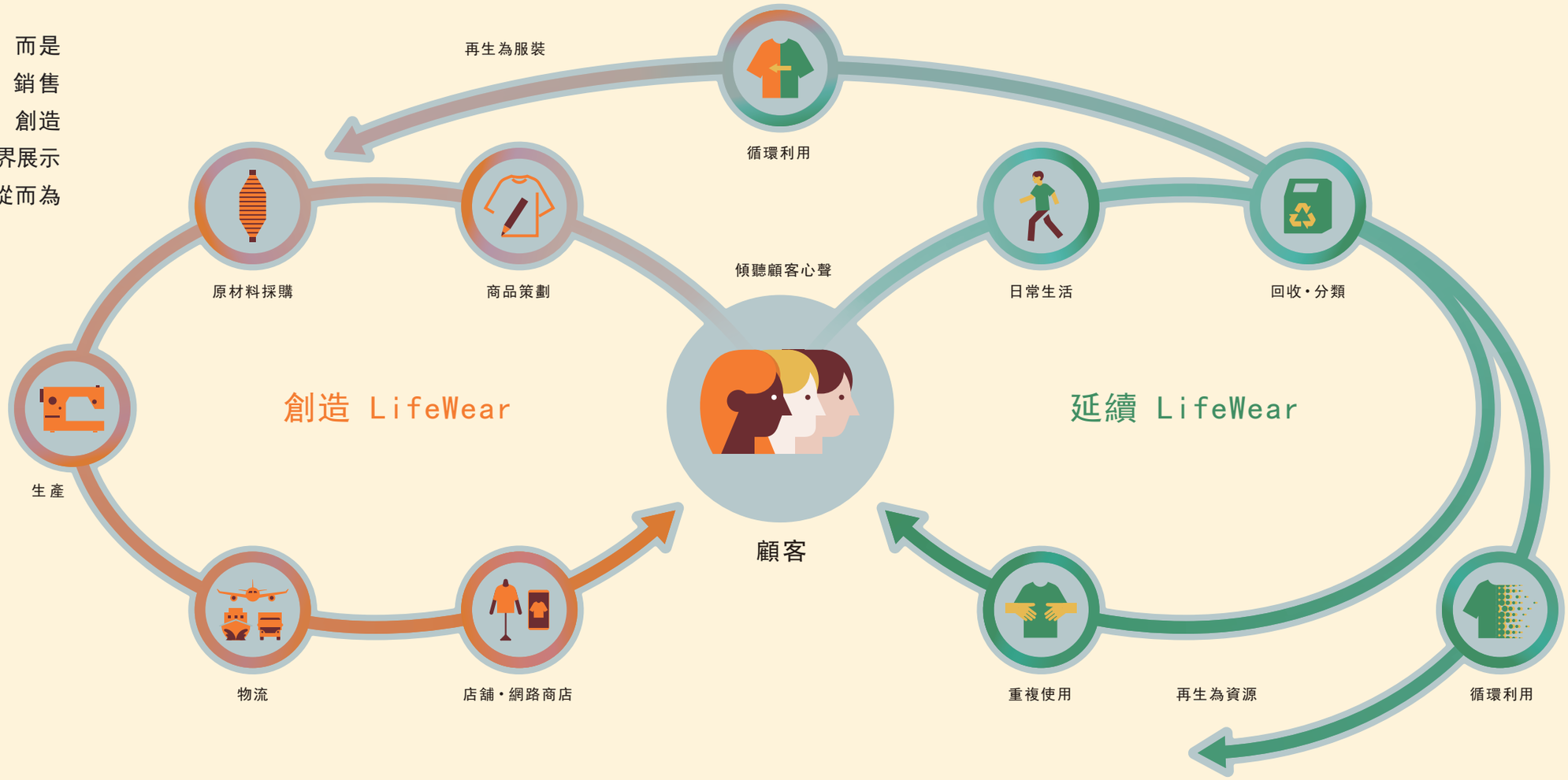
LifeWear 服適人生
‖
「新產業」

不僅僅是作為商品的服裝，而是深入到服裝的生產過程、銷售方式，甚至銷售後的服裝，創造出一個「新產業」，並向世界展示前所未有的時尚新形態，從而為實現可持續發展作出貢獻。

可持續發展活動中選定六大重點領域
（重大議題）

1. 透過商品與銷售實現新的價值創造
2. 尊重供應鏈人權和勞動環境
3. 保護環境
4. 與社區共存共榮
5. 員工福祉
6. 正確的經營

迅銷集團所追求的
新服裝商業模式



創造可持續發展的供應鏈 ― 以全球為規模進行循環價值

支持社區貢獻社會 ― 尊重所有人的多樣性

PRODUCTS

重點領域一
重點領域三

以顧客為本的服裝製作

我們的理念

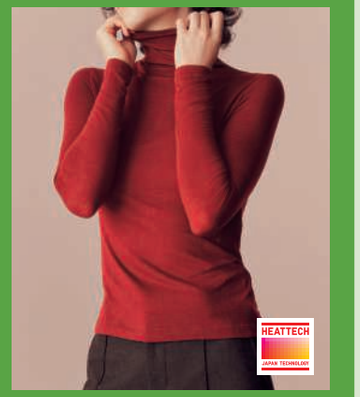
將顧客心聲反映於商品企劃

在商品開發過程中，最重要的就是傾聽顧客的心聲。我們追求了解顧客真正需要什麼樣的服裝，在不斷改良每季商品的同時，也將這些意見用於開發符合時代與生活方式變遷的新商品。例如，UNIQLO(優衣庫)廣受歡迎、冬季必備的HEATTECH保暖內衣。因應顧客希望內衣能採用天然素材而開發的 HEATTECH CASHMERE BLEND(HEATTECH茄士咩混紡系列)，憑藉其保暖、輕盈與觸感柔軟舒適，獲得來自全球顧客好評，銷售表現亦十分亮眼。此外，雖然採用了纖細的茄士咩材質，仍可方便地以家用洗衣機清洗，深受顧客肯定。

近年來，除了日本之外，來自海外門市、網路商店以及顧客服務中心的意見與需求也持續增加。我們將來自世界各地顧客的心聲即時可視化，並迅速反映於商品開發之中，進一步推動創造出真正符合顧客需求的商品。

顧客・店鋪的心聲
(2026年8月止年度)

約4,201萬件



根據顧客意見開發的HEATTECH茄士咩混紡系列(含9%羊絨)

打造能夠長久陪伴顧客的服裝

LifeWear理念重視兩個層面的可持續發展。首先，是感性的可持續發展，也就是提供即使歷經歲月依然耐看、不受潮流淘汰的設計，讓顧客能夠長久穿著與喜愛。另一種則是理性的可持續發展，包括耐久性、舒適性，以及使用再生材料等，使商品能夠長期穿著。LifeWear理念正是基於這兩個層面，持續改良與進化，致力於打造能夠長久受到顧客青睞的 Masterpiece(極致日常服)。

例如，UNIQLO的50色襪系列作為深受顧客喜愛逾20年的經典商品，至今仍持續進化。正因為是每天穿著使用，我們特別講究耐久性，透過嚴格的耐磨測試，達到能讓顧客安心穿著的品質。此外，我們每年都會更新色彩系列，讓顧客能依照當下心情與穿搭風格自由選擇，同時享受搭配的樂趣。



為了呈現理想中的色彩，我們會依不同顏色調整所使用的素材與染色方式。

不斷進化的 LifeWear

自2024年9月就任UNIQLO（優衣庫）創意總監以來，Clare Waight Keller即不停推動LifeWear的進化。我們邀請 Clare 分享她對 UNIQLO 所感受到的特別魅力，以及今後希望著重於哪些計劃。

INTERVIEW

Clare Waight Keller

Creative Director



出身於英國。曾先後於Chloé及Givenchy擔任要職。2017年，她成為首位獲任Givenchy藝術總監的女性，2019年獲《時代》雜誌選入「全球最具影響力100人」之一。其對細節的講究、現代感，以及貼近人們生活的設計風格廣受好評。

Q. 您為何對 UNIQLO 的服裝製作理念產生共鳴？

我最深有同感的，是LifeWear理念的清晰明瞭。它貼近人們的日常生活，致力追求真正為人們所需要的服裝，同時對簡約設計始終堅持不懈，這些都深深吸引着我。從素材選擇、縫製工藝，以至服裝製作的每一個細節，都應具備明確的意義和作用 —— 我亦十分認同其背後的哲理。

對我而言，優秀的設計應能自然融入生活，並成為人們日常生活中不可或缺的一部分。重點不在於增添什麼，而是在於準確掌握真正需要的事物，並將其細心打磨至臻完美。

UNIQLO的獨特之處，在於能夠高度融合創意、功能與創新。科技並非最終目的，而是用來創造兼具美感、實用性和價值、真正符合顧客需要的服裝。能夠接觸各種不同素材，並參與製作人人皆可輕鬆擁有的優質服裝，對我而言既充滿吸引力，亦帶來莫大啟發。最重要的是，能夠製作支撐人們日常生活的服裝，並讓顧客長久喜愛和穿著，這份對普世價值的追求，我認為是一件極具意義的事情。

Q. 作為 UNIQLO 創意總監，未來的挑戰是什麼？

對我而言，其中一項重要挑戰在於UNIQLO龐大的事業規模，以及伴隨而來的責任。身為設計師，不單是為某個系列做出決定，其所帶來的影響擴及眾多顧客以至整個社會。因此，我一直深入思考如何在素材選擇、設計及生產等各個方面，持續推動服裝製作的進步與革新。

可持續發展並非在商品開發的最後階段才額外加入的元素，而應從企劃及設計開始便融入其中。我希望能探索更多元的素材可能性，在擴大應用天然素材的同時，進一步追求融合功能性及創新。當然，至關重要的是，必須維持UNIQLO一直以來深受顧客信賴的品質與功能性。具責任感的服裝製作方式，亦能讓顧客長久愛用。與其追逐一時流行，更重要的是製作無論現在或未來都能讓顧客感受到價值的服裝。

在LifeWear理念的指引下，我希望以長遠視野為顧客提供普世價值，並透過每天一點一滴的選擇和努力，為更具可持續發展的未來作出貢獻。

PARTNERS

重點領域二

重點領域三

透過信賴實現永續成長

我們的理念

以與生產合作夥伴的信賴關係為基礎，構建可持續發展的供應鏈

要成為全球最受顧客喜愛的No.1品牌，必須在兼顧事業成長與可持續發展的同時，建立能夠穩定且靈活生產的供應鏈。

支撐這套體系的關鍵，在於與負責素材生產及縫製加工的生產合作夥伴之間，建立穩固的信賴關係。我們與生產合作夥伴秉持共同理念，致力於透過「正確的製程生產高品質商品」，為全球顧客提供「真正優質的服裝」。對於能夠認同這一理念及價值觀的合作工廠，我們在長期合作中建立了雙贏關係，並共同成長。其中，約八成的合作夥伴與本集團合作超過十年，約五成更維持超過二十年的合作關係。自2023年起，迅銷集團積極推動將此合作夥伴關係延伸至供應鏈最上游的原材料採購環節。在所有製程中，我們持續致力於提升品質與成本穩定性、縮短交貨周期、降低環境負荷、尊重人權，以及改善勞動環境。

INTERVIEW

與合作夥伴工廠攜手，向全球提供始終如一的品質

自2000年起，UNIQLO（優衣庫）便由來自日本紡織產業各領域專家的組成「工匠技術顧問」，負責為生產合作夥伴提供技術指導。工匠技術顧問組同仁並由上海開始駐點於海外各生產事務所，每週有超過一半時間親身走訪合作夥伴工廠，致力提升生產技術及產品品質。我負責的領域是提升染色技術水平，以及管理及監督新工廠的生產流程。我們仔細分享染色及加工工序的適當設計方法，以及品質管理方面需要注意的事項，並透過與工廠同仁坦誠溝通，一步一步累積成果。如今，當地技術人員已大幅成長，即使在新的國家與地區設立工廠，也能放心交由他們負責。

合作夥伴工廠以動輒數百萬件為單位進行生產。在這樣的規模下，要確保每一件商品都維持一致品質，絕非易事。我們與工廠攜手反覆研究及改良，致力提升顏色的穩定性。當顧客在店舖看到陳列架上的粉紅色搖粒絨商品時，每一件都呈現相同色調，而這背後正是生產合作夥伴努力的成果。若能讓大家感受到這一點，我將感到十分欣慰。

能夠以合理價格向顧客提供「真正優質的服裝」，正是我最大的喜悅。



UNIQLO商品總部生產部
素材工匠技術顧問組
工匠技術顧問

飯田和秋

於針織品染色企業擔任加工技術超過20年後加入「工匠技術顧問組」，擁有豐富的海外技術指導經驗。

強化監測審核，推動可持續的採購



迅銷集團自2004年起，即要求合作工廠遵守《生產合作夥伴行為守則》，並據此每年進行勞動環境監測。為進一步提升監測工作的實效性，亦定期檢視其有效性及加強監測體制。審核監測對象涵蓋所有縫製工廠、主要素材工廠、UNIQLO棉質商品的主要紡紗工廠，以及部分副料工廠。

自2025年度起，除了原有審核項目外，本集團新增反映各國、地區及各工廠特定風險的審核內容，並強化有關工廠企業管治職能、組織架構，以及工廠所提供資料可靠性的評估項目，藉此建立一套能以更嚴格標準識別工廠有否涉及人權風險的新審核機制。自2026年度，所有對象工廠均已全面採用新審核機制。在加強審核後的評估中，發現共有28間工廠出現問題，主要涉及資料可靠性及勤務記錄等事項，被評定為E級，即須立刻採取糾正措施或檢討合作關係。當中18間工廠已完成制定及落實所需改善措施；剩下的10間工廠，則正透過解決問題、協議及執行改善方案等，推動防止問題再次發生的措施。

勞動環境監測結果於此 >

本公司為持續改善供應鏈的勞動環境，由人權委員會定期檢視監測審核工作的成效。同時，自2027年度起，本集團將採取更為嚴格的評估準則，引入將風險項目細分化的新審核制度。此外，為確保向合作工廠下達訂單時遵循適當程序，本集團已制定《負責任的採購政策》。除了持續推行員工培訓外，集團生產部門與可持續發展部門亦緊密合作，透過與工廠保持密切溝通，共同推進改善工作。

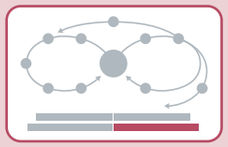
■ 縫製工廠勞動環境監測結果（合作工廠的評價）

評定結果	評價內容・條件	2025年度（括號為UNIQLO業務部份）	2026年度（括號為UNIQLO業務部份）
A	「生產合作夥伴行為準則」的遵守已徹底落實，於法人權風險極低。 非常有效的風險管理體制也已建立。	25（15）	45（22）
B	大致遵守，於法人權風險低。 有效的風險管理體制也已建立。	58（39）	139（102）
C	雖有部分項目未遵守，但仍在可改善的水準，於法人權風險屬中等。 基本的風險管理體制已建立。	46（30）	82（61）
D	多項規範未被遵守，於法人權風險高。 未建立充分的風險管理體制。	3（3）	10（8）
E	存在重大於法人權風險（例如：超時工作或資訊可信度問題等），且風險管理體制不足。 需在採取改善措施的同時，檢討是否需要重新審視合作交易。	28（19）	28（17）

2025年度：合計共160間合作工廠（其中UNIQLO為106間）
2026年度：合計共304間合作工廠（其中UNIQLO為210間）

COMMUNITIES

重點領域一
重點領域四



以服裝的力量，讓世界洋溢歡顏

我們的理念

事業的持續成長，有賴於地區社會的和平與穩定

當今國際社會面臨貧困、難民問題、氣候變化及地區衝突等眾多挑戰。然而，只有在各地經濟環境與社會情勢穩定的情況下，零售業才能安定發展，生產據點亦是如此。作為於全球開展事業的企業，我們積極運用旗下店舖、人員、商品及專業知識等資源，致力解決各項社會課題。尤其著重支援難民、陷於貧困等困境中的人士、緊急救災援助、地區社會的環境保護及保育工作、促進年輕人教育及社會參與機會，以及推動體育與文化發展等重點領域，並持續加快相關工作。

為了理解當地社區的需求與面臨的課題，並採取具體解決方案，我們在業務中積極聆聽顧客及店舖同事的聲音。同時，在各國與地區配置可持續發展專責人員，並與擁有共同理念的企業、團體及個人建立合作夥伴關係，一起推動可持續的社會貢獻活動。

服裝產業是和平產業。透過 LifeWear理念，讓人們的生活更加豐富多彩、快樂與舒適，正是迅銷集團的使命。

透過提供衣物及參與難民影像基金等，多方面支援難民

迅銷集團自2006年起與聯合國難民署(UNHCR)合作，支援全球難民及境內流離失所者；雙方並於2011年建立全球合作夥伴關係，進一步強化相關活動。本集團的支援活動主要分為四大軸心：在「緊急支援」方面，迅速為因衝突或災害而流離失所的難民提供衣物；在「衣物支援」方面，包括RE.UNIQLO活動回收的衣物在內，目前累計已向81個國家及地區的難民營等捐贈共6,371萬件衣物；在「自立支援」方面，透過教育及職業培訓，協助難民重建生活。自2022年起，我們與UNHCR共同推動羅興亞難民婦女自立支援計劃，為難民婦女提供學習縫製技術等培訓機會；在「就業支援」方面，集團旗下UNIQLO(優衣庫)及GU(極優)店舖開展難民聘用，並提供培訓以協助他們穩定就業。

2025年，UNIQLO以創始夥伴身分參與「難民影像基金」。該基金旨在透過電影加深社會大眾對難民問題的認識與關注，每年向五位獲選的難民電影工作者提供合計10萬歐元資助。2026年10月舉行的東京國際電影節上，2025年度入選導演的作品得以放映，引起極大的迴響。



於毛里塔尼亞難民營領取衣物的兒童

衣物捐贈實際成果
（累計至2025年8月底）

81 個國家與地區
6,371 萬件

＊ 包括部份難民以外的支援請求受益者

透過「PEACE FOR ALL」慈善T恤向世界傳遞和平訊息

以「為祈願世界和平採取行動」為出發點，UNIQLO(優衣庫)自2022年起推出「PEACE FOR ALL」慈善T恤計劃，邀請認同活動宗旨的知名人士義務參與，設計蘊含和平願景的T恤並公開發售。截至2026年8月底，包括安藤忠雄、Wim Wenders、KAWS、村上春樹等共54組人士參與其中。T恤銷售所得利潤全數(按每件T恤相當於日本售價20%的金額計算)用作緊急人道援助等慈善用途。截至2026年7月底，已向UNHCR、救助兒童會(Save the Children)及國際培幼會(Plan International)三個機構捐款超過34.5億日圓。自2026年6月起，難民影像基金亦成為新增支援項目，而與基金合作推出的新設計T恤亦開始發售。

2026年9月，世界知名建築師隈研吾及藤本壯介亦加入，推出兩款全新設計。隈研吾以親手繪製的花束圖案為主題，表達「正因人們如同散落的粒子般彼此獨立，因此更應彼此關懷、溫柔地相互扶持」的理念。藤本壯介的設計主題，則來自一張他在獲任命為2025年日本國際博覽會(大阪・關西世博會)會場設計製作者時所拍攝的照片。當時他在仍一片空曠的世博會預定會場「夢洲」，仰望天空拍下快門。他希望透過世界各地人士在同一地點聚集、共同仰望大屋根環形建築上方同一片遼闊天空的景象，寄託對和平的期盼。



藤本壯介先生設計的T恤

透過銷售慈善T恤募得之捐款總額
（由推出該計劃起至2026年7月止）

34億5,974萬日圓

向日本「令和8年熊本地震」提供衣物等緊急支援

對於2026年7月28日發生的日本「令和8年熊本地震」，迅銷集團除捐贈約2萬件UNIQLO商品外，亦提供總額約1億日圓的緊急支援捐款。在衣物支援方面，集團透過非牟利組織日本和平之風，向熊本縣內學校、防災中心等各避難場所捐贈以具透氣及快乾性能的AIRism系列商品為主，包括內衣及T恤等。也收到眾多災民的心聲表示「很高興能有平日慣用的商品」、「AIRism產品容易清洗，十分實用」。此外，相關捐款分別交付與日本和平之風及救助兒童會，計劃用於支援災民重建生活，包括提供家電援助、改善避難場所環境，以及為兒童營造安心生活的空間。同時，我們認為在災害發生時維持地區日常生活運作，是企業的重要責任。因此，對於已確認安全的店舖，我們亦積極推動盡早恢復營業。

秉持「以服裝的力量讓日本重拾活力」的理念，我們將持續陪伴受災地區，並提供需要的支援。



員工亦前往災區，直接向受災人士送上所需衣物。

EMPLOYEES

重點領域五

個人的成長等同企業的成長

我們的理念

活躍於世界各地的員工，正是企業成長的原動力

迅銷集團所追求以「顧客為本的經營」，其中最關鍵的就是「人才」。在《FAST RETAILING WAY》(FR集團企業理念)中，將「尊重個體、公司與個人共同成長」列為集團共享的價值觀，致力營造一個確保員工多元性的環境，讓每個人都能提升自身能力，並在個人成長的同時帶動企業的成長。

在人才培育方面，我們重視「營造勇於挑戰的環境」、「公平公正的評價制度」，以及「晉升與降職並具的人才任用機制」。對於獲得成果的員工，公司會委以更重要的工作；即使遭遇失敗，亦會給予再次挑戰的機會。此外，針對員工的評價，除了直屬上司之外，亦會綜合相關主管、下屬及同事的意見，同時評估其面對挑戰的態度及過程。不論入職背景或年資，皆以實力為評價基準，並積極推行包含晉升及降職在內的人才任用制度。在「Global One・全員經營」方針下，我們致力創造一個讓多元人才成為主角、充分發揮所長的組織，並將每位員工的成長轉化為事業成長的動力。

構築「Global One・全員經營」的共同價值觀

要實踐「Global One・全員經營」，構築跨越國界與地域的共同價值觀與判斷標準至關重要。為了創造迅銷集團的未來，公司內部專責人才培育的「迅銷管理暨創新中心(FR-MIC, Fast Retailing Management and Innovation Center)」針對從一般員工、店長以至經營人才等不同層級，於全球推行培訓課程。每年舉辦兩次的「FR全球大會」，包括線上參與者在內，共約有一萬名來自世界各地的店長及總部員工參加。除了分享經營方針及事業策略，同時透過學習各國與地區的成功案例與課題，推動集團整體持續成長。此外，各地區亦舉辦「地區大會」，依據當地實際情況進一步深化學習。同時，針對迅銷集團所珍視的理念、價值觀，以及「經商、經營與工作」等基本原則，集團定期開設能讓員工直接向經營者學習的「直接對話(Direct Session)」。透過經營團隊與員工坦率交流意見，不僅將員工聲音反映於經營之中，員工更能直接向經營者學習如何面對及處理自身所遭遇的經營課題。透過這種對話交流，進一步強化讓每位員工都能以經營者思維思考和採取行動的組織文化。



創辦人柳井正所撰寫有關迅銷集團理念與價值觀的四本著作，運用於各類培訓及教育場合。



參加與經營層「直接對話」討論會的人數
(2026年度)

110,227人

GOVERNANCE

重點領域六

追求正確的經營

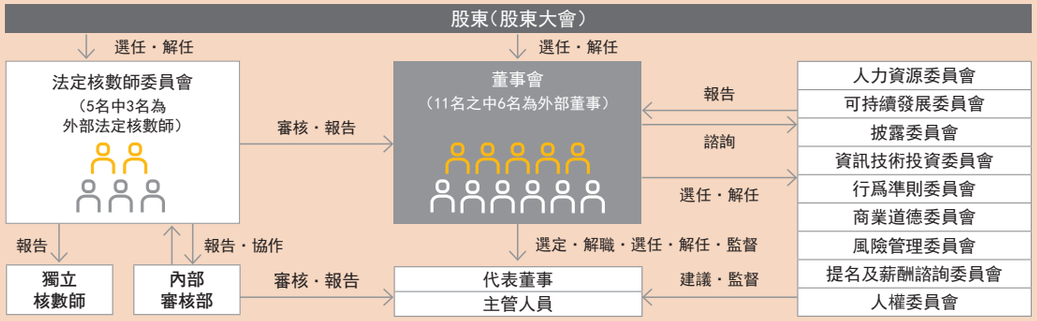
我們的理念

提升董事會獨立性，並強化監督職能

迅銷集團以成為深受全球顧客信賴、全球No.1的品牌為目標，加強在推動事業發展的同時，亦推進可持續發展。為達到這一目標，本公司致力建立具實效性的企業管治架構。在監事制度的基礎上，透過由外部董事佔董事會過半數席位，進一步提升董事會的獨立性，同時強化監督職能。此外，本公司採用執行董事制度，明確區分經營決策與業務執行職能，從而提升經營決策及業務執行的效率與速度。

企業管治制度

(截至2026年8月31日)



各委員會人員構成

(截至2026年8月31日)

● 委員

		人力資源委員會	可持續發展委員會	披露委員會	資訊技術投資委員會	行爲準則委員會	商業道德委員會	風險管理委員會	提名及薪酬諮詢委員會	人權委員會
執行董事	柳井　正	主席	●	●	主席				●	
	岡崎　健	觀察員	●	主席	●			主席		●
	柳井　一海		●							
	柳井　康治		主席							
	塚越　大介		●	●	觀察員			●		●
非執行董事	新宅　正明	●			觀察員			●	主席	
	大野　直竹								●	
	KOLL KATHY MITSUKO		●						●	●
	車戶　城二								●	
	京谷　裕	●							●	
	國部　毅								●	
常任法定核數師	田中　智大		●	觀察員	觀察員		●	觀察員		
	水澤　真澄	●	●	觀察員		●		觀察員		●
外部法定核數師	金子　圭子	●				●				●
	樫谷　隆夫						●		●	
	森　正勝							觀察員	●	
主管人員、外部專家等人數		3	6	2	3	6	6	9	0	6

註：商業道德委員會主席由可持續發展部門的負責人擔任，行爲準則委員會主席由法務部門的負責人擔任，人權委員會主席由公司外部的有識人士擔任。並將由非執行董事及法定核數師基於各自的專業見解發表意見。

DISCUSSION

以積極討論完善企業管治

迅銷集團以成為全球最獲人們青睞的No.1品牌為目標，持續成長。
為持續提升企業價值，外部董事是從哪些角度審視公司的經營發展呢？
我們就董事會的實效性、經營課題以及人才培育等議題進行了訪談。



外部董事 國部毅 × 外部董事 Koll Kathy Mitsuko × 外部董事 新宅正明

您如何評價目前本公司董事會的實效性？為了提升其功能，今後有哪些方面應進一步加強？

新宅：我擔任迅銷集團外部董事至今已有17年，董事會成員構成也出現很大的變化。尤其過去約十年來，具備經營管理經驗，同時擁有國際視野的外部董事人數明顯增加。各董事及監事運用自身多元的經驗，從不同於柳井董事長的角度提出許多意見。我深感董事會的實效性已進一步提升。

Koll：的確如此。若以教科書上的角度來說，董事會的角色是監督經營，但同時也是策略夥伴。在擔任董事近五年來，我深深感受到，這裡擁有非常自由且積極的討論氛圍。大家共同探討如何邁向下一個10萬億日圓目標，開創公司的未來。

國部：我於約一年前出任外部董事，對董事會的印象，就是討論內容務實而深入。至於近年備受重視的董事會成員多元化，我認為本公司並非流於形式，而是真正做到了實質性的多元化。外部董事的選任，是基於為了迅銷集團未來的成長及提升企業價值所需的人才條件而進行。成員來自貿易公司、IT科技、建築、金融等不同領域，已形成能夠提供寶貴見解的體制。

Koll：當初收到邀請出任外部董事時，其實我曾經有些猶豫。作為外籍人士，同時又是女性，我曾擔心自己是否能夠暢所欲言，抑或只是作為一種象徵性的安排。我坦誠向柳井董事長表達這個顧慮後，他對我說：「我們期待的並非您的身份背景，而是您在企業管治及金融市場方面的專業知識。即使與我的看法不同，也請自由發表意見。」正因如此，我決定接受邀請。

國部：我認為，董事長本身明確表示歡迎不同意見，就是活化董事會運作的重要因素。在這方面，我認為本公司的董事會非常健康。話雖如此，在公司持續快速發展的同時，董事會當然也必須不斷進化。

新宅：確實如此。本公司的利益相關者，不論是顧客還是員工，女性的比例都相當高，而近年也有不少海外人士。無論是外部董事還是執行董事，我認為都需要有更多具備相關背景的人士加入。公司已決定朝該方向推動相關措施，亦開始甄選程序。

國部：最重要的是不能流於形式。我們不是單純為了提高比例而增加女性或外籍董事，而是應從以下觀點出發：能夠代表佔利益相關者超過半數的女性群體，同時具備獨特專業知識及國際經驗，並能提升公司企業價值的女性或外籍人士。我認為這個原則絕對不能偏離

Koll：除了性別議題外，我認為另一個需要加強的是提升危機處理能力。近年地緣政治、經濟及網絡安全等風險接連出現。此外，令人擔憂的是，不同風險可能同時多發且相互影響，進而演變為更為棘手的局面。因此，我認為董事會仍有空間進一步加強相關準備，包括引入在風險管理方面擁有豐富經驗及專業知識的人士加入等。

外部董事

國部毅

（Kunibe Takeshi）

2025年11月就任為迅銷有限公司外部董事。曾先後擔任日本三井住友金融集團總裁及董事長。現任日本大正製藥控股外部董事、小松製作所外部董事、南海電氣鐵道獨立非執行董事兼審核委員會成員，以及皇家酒店外部董事等職。



股東大會通告 P3
股東大會的參考資料 P5
業務報告 P20
綜合財務報表 P53
核數師報告 P55

> 為了維持今後的高度成長，在經營方面還有哪些需要進一步加強的地方？又有哪些課題應優先處理？

國部：迅銷集團目前的收益規模已接近四萬億日圓，並期許在不久的將來達到10萬億日圓的目標。要實現這一目標，我認為有必要進一步提升全球化經營體制。隨著企業規模擴大，無論是哪一家企業，都可能面臨人才短缺及內部管理跟不上步調的情況，因此必須先一步強化面對這些問題。隨著海外事業收益持續擴大，世界各地員工都需要根據當地顧客需求、法規要求等作出各種決策。然而，有些問題並非單憑當地團隊便能解決。位於東京的全球總部有必要進一步明確自身角色，並加強與各地事業之間的溝通和聯繫。我認為，全球總部無論在人才組成還是工作方式方面，都必須真正做到全球化，這對企業未來的持續成長至關重要。

Koll：本公司的一大特色，在於從紗線等原材料開始，到商品企劃、生產、銷售，以至售後回收再利用，均深入參與整條價值鏈。我一直十分關注ESG及可持續發展議題，特別是原材料採購及生產過程對環境造成的影響等。一直以來，本公司始終認真應對這些課題，因此我深感到本公司是一家在相關範疇實踐了許多先進措施的企業。然而，隨著事業規模不斷擴大，企業對社會的影響力亦會隨之增加，因此更需要從長遠角度做好管理和規劃。正因如此，我認為我們的責任並非建立當下最佳的領先體制，而是構築一套在五年後、十年後仍然能夠發揮最佳作用的體制。

新宅：公司迄今的成長，是大家付出巨大努力的成果，然而，我認為未來五年、十年的道路將會更加艱鉅。以往成功的模式未必能夠繼續適用。因此，我相信，讓全體員工自主思考下一步應怎樣做，並彼此交流創新意念，將會成為邁向下一個世代的重要突破口。我們不能只延續過往的成功模式，而需激發嶄新獨特的創見。若遇到僵局停滯不前，開闢突破口也就是董事會的職責所在。若要成為世界第一的企業，必須讓每一位員工都能綻放光芒。為此，我希望建立一個能夠讓員工懷抱熱忱、充滿幹勁投入工作的環境。



外部董事

Koll Kathy Mitsuko

2021年11月就任為迅銷有限公司外部董事，並擔任迅銷財團負監督責任的評議員。曾於日本高盛證券歷任合夥人及副董事長。她於1999年提倡「Womenomics（女性經濟學）」概念。2021年5月創立 MPower Partners Fund L.P.。現任SHE, Inc. 外部董事。

外部董事

新宅正明

（Masaaki Shintaku）

2009年11月就任為迅銷有限公司外部董事。現任日本NTT DOCOMO Business 外部董事，以及順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部審核委員。過去曾出任 美國Oracle Corporation 高級副總裁，以及日本甲骨文代表董事會長等職務。



> 對於最高管理層在內的接班人計劃，董事會是從哪些角度進行討論和監督？

國部：接班計劃不僅於CEO，也包括COO、CFO等重要職位，這是所有企業都必須在平時就需討論和規劃的重要課題。對於像迅銷集團這樣由創辦人家族主導經營的企業而言，柳井董事長之後將建立怎樣的經營體制，相信不僅股東，公司內外對此皆高度關注。在企業規模發展至現今水平後，建立團隊經營體制已屬必要。

新宅：目前，新一代年輕人才已在各個事業及部門承擔領導角色，公司已逐步形成以團隊帶動經營的模式。這些人才在迅銷集團工作多年，對企業理念有深刻理解，並對公司抱有高度認同感。我認為，公司已逐步建立起即使出現任何情況也能妥善應對的體制。

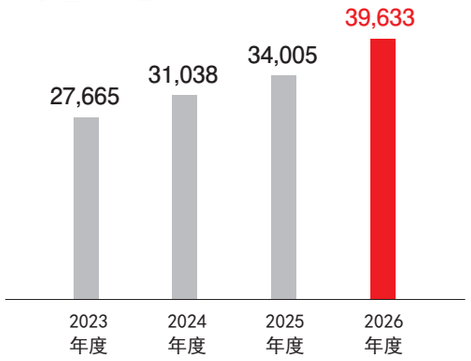
Koll：我也有同感。公司內部確實有很多具潛力的人才。除此之外，我認為還有一點十分重要，就是在評估將來有望成為管理層的後補人才時，除了過往業績表現，亦應重視其潛力。至於任用女性人才，公司一直積極推進，但若要進一步提高比例，我認為仍需要投入更多努力。

國部：您說的沒錯。要培育人才，我認為首先必須挑選出一批具潛力成為未來經營領袖的人選，並為其規劃職業發展路徑。重要的是必須積累多方面經驗。即使某人在某一範疇已十分出色，也應安排其接觸其他領域，為每個人設計適合的職涯路徑相當重要。此外，若要成為經營領袖，亦必須經歷艱鉅挑戰。因此，應在某個階段讓其承擔相當具挑戰性的職責，再根據表現進行評估。公司目前已具備相關制度，但仍應進一步加快推進。

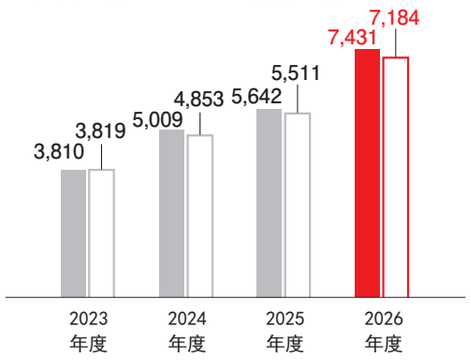
新宅：我認為，建立涵蓋未來兩個世代的人才儲備至關重要，因此正如國部先生剛才所說，我們必須進一步加快速度進行。公司擁有許多自年輕便在迅銷集團工作、並對企業理念了解十分透徹的人才。我期待他們持續累積經驗、發揮領導力。作為董事會，我亦希望進一步促進相關討論。

2 集團資產及收益(國際財務報告會計準則)

■ 收益（億日圓）

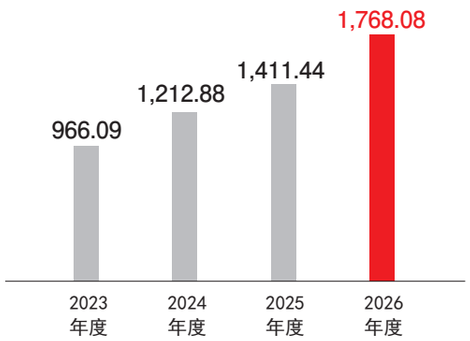


■ 經營溢利（億日圓） □ 業務溢利（億日圓）



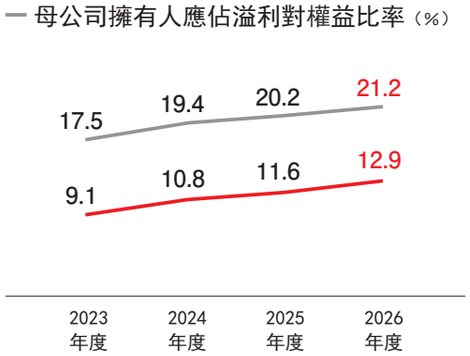
業務溢利之計算為收益減除銷售成本和銷售，一般及行政開支之餘額。

■ 母公司擁有人應佔溢利(每股盈利)（日圓）

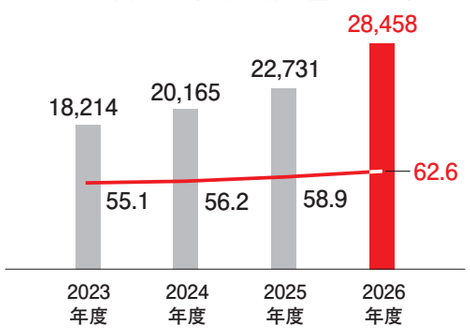


※集團按1:3的比例分拆普通股，並已於2023年3月1日生效。過往年度的基本每股盈利已將股份分拆影響計算在內。

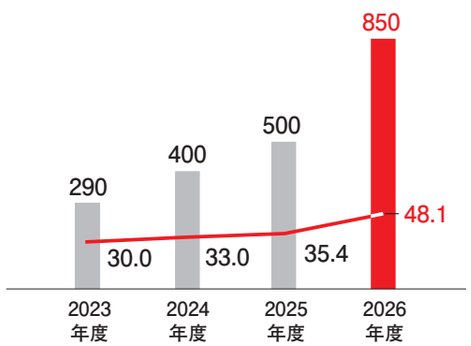
— 溢利對資產總值比率（%）
— 母公司擁有人應佔溢利對權益比率（%）



■ 母公司擁有人應佔權益（億日圓）
— 母公司擁有人應佔權益對資產總值比率（%）

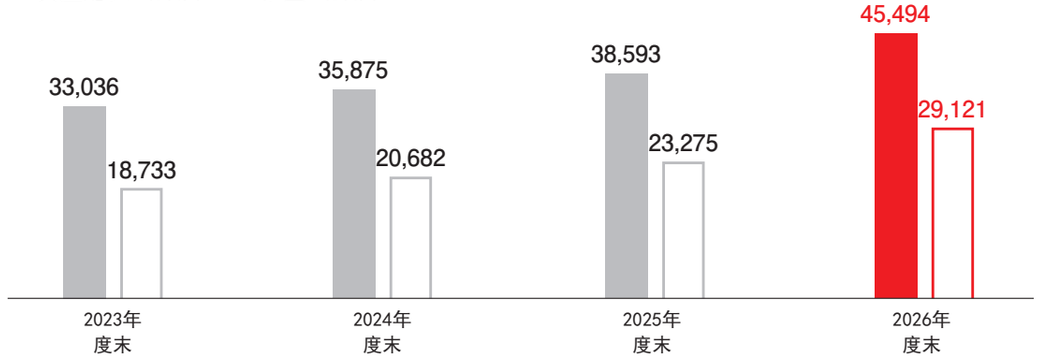


■ 每股股息（日圓） — 派息比率（綜合）（%）



※集團按1:3的比例分拆普通股，並已於2023年3月1日生效。過往年度的派息已將股份分拆影響計算在內。

■ 資產總值（億日圓） □ 權益（億日圓）

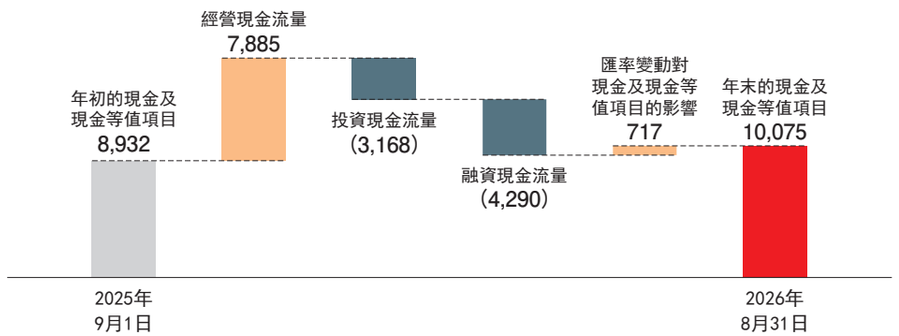


觀點看法

於2026年8月31日的資產總值為45,494億日圓，較上一綜合財政年度末增加6,901億日圓。主要因素為現金及現金等值項目增加1,143億日圓，貿易及其他應收款項增加31億日圓，其他流動金融資產增加2,374億日圓，存貨增加1,062億日圓，物業、廠房及設備增加451億日圓，使用權資產增加645億日圓，非流動金融資產增加597億日圓，按權益法入賬的聯營公司之投資增加50億日圓，衍生金融資產增加599億日圓及遞延稅項資產減少151億日圓等。

於2026年8月31日的權益總值為29,121億日圓，較上一綜合財政年度末增加5,846億日圓。主要因素為保留溢利增加3,645億日圓，其他權益組成部分增加2,068億日圓及非控股權益增加118億日圓等。

現金流量資料（億日圓）



觀點看法

於2026年8月31日的現金及現金等值項為10,075億日圓，較上一綜合財政年度末增加1,143億日圓。

經營業務產生的現金淨額為7,885億日圓，主要收益來源為UNIQLO(優衣庫)事業。

投資業務使用的現金淨額為3,168億日圓，主要因素為三個月以上到期的定期存款淨增加，購買物業、廠房及設備及投資的購買、出售及償還淨收入額。

融資活動使用的現金淨額為4,290億日圓，主要因素為償還公司債券，已付現金股息及償還租賃負債。

3 經營方針、經營環境以及待解決問題等

經營方針・經營環境

迅銷集團秉持「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念，致力為全球各地顧客帶來穿著優質服裝的喜悅、幸福與滿足。

「LifeWear 服適人生」(極致的日常服)是集團服裝設計的理念，是一種從生活需求出發、經過深思熟慮而創造出的簡約而優質的服裝，致力令每個人的生活更加豐富。近年來，全球消費者對服裝的價值標準出現重大轉變。人們傾向只購買真正需要、對舒適生活不可或缺的服裝；選擇以沒有浪費、安全且公平的方式採購及生產的優質服裝，並長久珍惜穿著；同時透過回收再利用及循環再用延長產品生命周期。隨著這種穿衣方式逐漸成為主流，LifeWear在全球獲得愈來愈多顧客的支持。

雖然全球地緣政治風險持續升溫，但人與人之間的連繫卻日益緊密，全球市場亦進一步融合。同時，以人工智慧(AI)為中心的資訊科技發展快速。這些經營環境變化是成長的機遇，透過積極應對，持續推動集團數碼消費零售企業模式的進化，以邁向可持續的高度成長。

UNIQLO(優衣庫)目前於歐洲及北美的市場佔有率均不足1%，於東南亞、印度及澳洲地區，以及大中華地區亦僅佔數個百分點以下，仍具備巨大的增長潛力。我們相信，以GU(極優)、Theory等為首的集團品牌，亦能以 LifeWear 理念為基礎，透過提升各自品牌價值，進而成為集團新的增長支柱。為此，我們將集中投入經營資源於以下課題，持續推動高度的成長。

長期目標

本集團以成為全球顧客信賴、生活中不可或缺的品牌為目標，不僅追求業務規模成長，更致力於包括企業文化在內的整體經營質素提升，邁向成為全球第一。本集團將2023財政年度定位為「第四次創業」的起點，提出將邁向收益達10萬億日圓的長期目標。其中的中期目標則是力求於2028財政年度實現收益5萬億日圓，並持續強化事業基礎。

需應對的課題

1. 培育能帶動全球成長的人才

我們為所有員工皆提供成長的機會，並以公平的評核制度及具競爭力的薪酬予以回報。透過多元職涯發展帶來的「挑戰」、完全實力主義的「評價」、並採取機動晉升或降職機制的「任用」，以及由經營者親自參與的「培育」，致力培養具備高標準及理想、能夠獨立思考並付諸行動的人才，打造精簡高效的精英團隊。

2. 追求透過事業發展促進可持續發展的商業模式

我們致力達到僅生產顧客真正需要的商品，並在由服裝生產到物流運輸及銷售的各個環節中，確保環境及人權受到尊重和保障。同時，透過循環再用及回收再利用等方式，建立商品售後仍能持續循環的商業模式。我們的目標在於透過自身發展令全球各地人民的生活及社會更加豐富。為實現此目標，我們已就溫室氣體減排、建立供應鏈可追溯性、循環再用與回收再利用、促進多元共融以及社會貢獻活動等領域，制定截至2030年財政年度的目標，並加快推進相關工作。

3. 回應顧客需求，拓展客群

● 強化以顧客為本的商品開發

善用App(應用程式)會員基礎及店舖網絡，收集及分析顧客意見，反映於商品開發之中，加快開發能切合顧客生活方式轉變及「真正想要的商品」。

● 個店經營的進化

持續提升個別店舖經營能力，包括構築符合當地顧客需求的商品組合、SKU管理、資訊發布及店舖營運等，從而提升顧客滿意度及經營效率。

● 推動店舖與網路商店的質量升級

店舖不但是能展現「LifeWear」的媒介，同時也能成為生活中不可或缺的基礎設施，因此我們將以此目標為中心，持續擴展店舖網絡。同時，為實現店舖與網路商店一體化的購物體驗，我們將改善線上平台的操作體驗及包括供應鏈在內的便利性，進一步強化資訊發布。

● 推動數碼消費零售企業進一步進化

隨着資訊科技持續發展，顧客的需求、生活方式及消費行為亦不斷改變。為持續回應顧客需求並提升顧客滿意度，我們將繼續推動運用AI等數碼技術進行業務改革。

4. 集團全球收益支柱多元化

● 海外UNIQLO事業分部加速成長

北美及歐洲地區將在擴大現有店舖及網路商店銷售的同時，持續開設旗艦店及大型店舖，達到高度成長目標。此外，亦加強培育及拔擢本地人才，建立更穩固的經營體制。在東南亞、印度及澳洲地區方面，在維持高增長的同時，將着力強化店舖營運、商品組合及人才培育等，為未來加速發展穩固事業基盤。大中華地區則將透過店舖拆舊建新、品牌建設及強化個店經營等措施，推動業務結構改革，達致可持續增長。

● 日本UNIQLO事業分部將引領變革，致力持續增長

透過持續積極推動店舖大型化及媒體化、強化個店經營、改善折扣率及提升生產力等改革措施，以達到收益與溢利的穩定成長。

● GU(極優)事業分部邁向全新成長階段

將「年輕人支持度No.1的時尚品牌」、「驚喜價格」及「具魅力的造型提案」等獨特品牌價值透過商業活動具體化，並徹底落實經營基本原則、為顧客提供最佳購物體驗，以建立穩固的品牌定位。

● 全球品牌事業分部推動結構改革

活用UNIQLO累積的經商原理原則及數碼消費零售企業模式基礎，提升該事業分部各品牌的經營水平，致力在不同國家及地區建立穩固的品牌定位。

5. 確立通脹時代的收益及成本結構

透過提升能獲得顧客支持的商品價值，並以具競爭力的價格提供商品，在擴大收益的同時，持續提升生產力，並維持及提升獲利能力。此外，在徹底消除浪費的同時，我們將積極投資於人才、資訊科技、店舖及物流等未來成長所需的領域，建立長遠而可持續的成長基礎。

4 主要附屬公司（於2026年8月31日）

	已發行普通股／註冊股本面值(千)	持有投票權比例	主要業務詳情	地　點
UNIQLO CO., LTD.	1,000,000日圓	100.0%	日本UNIQLO	山口縣/東京
迅銷(中國)商貿有限公司*	20,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中華人民共和國（「中國」）
優衣庫商貿有限公司*	30,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中國
迅銷(上海)商業有限公司*	35,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中國
FRL Korea Co., Ltd.	24,000,000韓圓	51.0%	海外UNIQLO	南韓
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	86,000新加坡元	100.0%	管理公司	新加坡
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	1,820,000泰銖	75.0%（75.0%）	海外UNIQLO	泰國
PT. FAST RETAILING INDONESIA	115,236,000印尼盾	75.0%（75.0%）	海外UNIQLO	印尼
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	21,000澳元	100.0%（100.0%）	海外UNIQLO	澳洲
Fast Retailing USA, Inc.	8,201,621美元	100.0%	管理公司	美利堅合眾國（「美國」）
Fast Retailing USA Technologies LLC	100,000美元	100.0%（100.0%）	管理公司	美國
FAST RETAILING EUROPE LTD	1,401,002歐元	100.0%	管理公司	聯合王國（「英國」）
UNIQLO EUROPE LTD	40,000英鎊	100.0%（100.0%）	海外UNIQLO	英國
UNIQLO VIETNAM Co., LTD.	15,800美元	75.0%（75.0%）	海外UNIQLO	越南
UNIQLO INDIA PRIVATE LIMITED	2,000,000印度盧比	100.0%	海外UNIQLO	印度
G.U. CO., LTD.	10,000日圓	100.0%	GU	山口縣/東京
極優(上海)商貿有限公司	62,090美元	100.0%	GU	中國
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	2,000歐元	100.0%	全球品牌	法國
Theory LLC	1,101美元	100.0%（100.0%）	全球品牌	美國
PLST CO., LTD.	10,000日圓	100.0%	全球品牌	山口縣/東京

（附註）於「持有投票權比例」一欄括弧內的數字表示由本集團附屬公司持有的投票權比例。

● 本公司(迅銷有限公司)的主要設施位於東京和山口縣。

* 英文版本內所有在中國成立的附屬公司的英文名稱均為譯名，僅供識別。

5 資本開支

（單位：億日圓）

	資本開支					
	日本UNIQLO	海外UNIQLO	GU	全球品牌	其他資訊科技	總　計
截止2026年8月31日財政年度累計	113	688	38	18	267	1,127

2. 本公司

1 本公司行政人員

（1）董事及法定核數師（於2026年8月31日）

職位及職責	姓　名	其他重要兼任職位
執行董事（董事長）	柳井　正	Nippon Venture Capital Co., Ltd.外部董事 Fast Retailing Foundation理事長 Yanai Tadashi Foundation理事長 UNIQLO CO., LTD.董事長兼董事局主席、另外15間子公司董事
非執行董事	新宅　正明	NTT DOCOMO BUSINESS, Inc.外部董事 順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師
非執行董事	大野　直竹	Nomura Management School Foundation兼職理事 Asai Ken Architectural Research Inc. 特別顧問 PATIENCE CAPITAL GROUP 特別顧問
非執行董事	KOLL KATHY MITSUKO	Fast Retailing Foundation評議員 MPower Partners Fund L.P. General Partner SHE, Inc. 外部董事
非執行董事	車戸　城二	Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問 MOUNT FUJI ARCHITECTS STUDIO高級顧問
非執行董事	京谷　裕	Mitsubishi Shokuhin Co., Ltd. 高級顧問 Retail ISAC Japan代表理事
非執行董事	國部　毅	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.榮譽顧問 Taisho Pharmaceutical Holdings Co., Ltd.外部董事 Komatsu Ltd.外部董事 NANKAI Co., Ltd. 獨立非執行董事兼審核委員會成員 The Royal Hotel, Limited外部董事 Nippon Venture Capital Co., Ltd.外部董事 Azuma Kanko Kaihatsu Co., Ltd.外部董事 Japan Hydrogen Association代表理事
執行董事	岡﨑　健	Fast Retailing Foundation評議員 迅銷(中國)商貿有限公司董事長 Fast Retailing USA, Inc. CEO PLST CO., LTD.代表董事、另外21間子公司董事、執行董事
執行董事	柳井　一海	LINK THEORY JAPAN CO., LTD.代表董事兼CEO Theory LLC 主席另外12間子公司董事、執行董事
執行董事	柳井　康治	
執行董事	塚越　大介	UNIQLO CO., LTD.代表董事兼COO UNIQLO USA LLC CEO另外3間子公司董事、執行董事
常任法定核數師	田中　智大	FR健康保險組合監事 迅銷(中國)商貿有限公司監事他子公司4社監事
常任法定核數師	水澤　真澄	LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 法定核數師
法定核數師	金子　圭子	Anderson, Mori & Tomotsune LPC合夥人 UNIQLO CO., LTD. 法定核數師 Shiseido Company, Limited外部董事 Mitsubishi Corporation外部董事

法定核數師	樫谷　隆夫	樫谷公認會計師事務所所長 Brain Core Co.，Ltd.董事長兼CEO FP Brain Co.，Ltd.董事長兼CEO Japan Freight Railway Company外部董事 Kaneshime Holdings Co.，Ltd.外部董事
法定核數師	森　　正勝	International University of Japan特別顧問

附註 1. 董事新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戶城二、京谷裕及國部毅均爲公司法第2條第15號所定義的非執行董事，已在東京證券交易所登記爲獨立行政人員。
2. 董事柳井正、岡崎健、柳井一海及塚越大介目前分別擔任UNIQLO CO.，LTD.等集團附屬公司的董事，集團與各附屬公司之間訂有品牌使用等方面的相關合約。
3. 董事柳井正、Koll Kathy Mitsuko、岡崎健擔任Fast Retailing Foundation的理事長及評議員，集團與該財團訂有寫字樓租賃等方面的合約。
4. 法定核數師金子圭子、樫谷隆夫、森正勝均爲公司法第2條第16號所定義的外部法定核數師，已在東京證券交易所登記爲獨立行政人員。
5. 法定核數師田中智大、樫谷隆夫是公認會計師，森正勝亦具備公認會計師資格。皆具備高度的財務及會計專業知識。
6. UNIQLO CO.，LTD.，LINK THEORY JAPAN CO.，LTD.，PLST CO.，LTD.，迅銷(中國)商貿有限公司均爲集團的全資附屬公司。
7. 其他兼任職務所屬機構與集團之間不存在任何利益關係。
8. 於2025年11月27日舉行之2025年8月期定時股東大會結束時，董事服部暢達已退任。

(2) 有限責任合約內容概要

集團與非執行董事及外部法定核數師已根據公司法第427條第1項規定、簽訂公司法第423條第1項涉及的損害賠償責任的限定合約。

合約規定的全體非執行董事及外部法定核數師損害賠償責任上限、定爲500萬日圓與法令規定金額之中的較高者。

(3) 本財政年度董事及法定核數師酬金等實績

1. 有關股東大會就董事及法定核數師酬金等作出決議之事項

本公司董事之酬金等，已於2025年11月27日舉行之第64期定時股東大會上決議，董事酬金等總額以每年100億日圓為上限(其中外部董事部分以每年3億日圓為上限)(惟不包括兼任本公司僱員之董事的僱員薪酬部分)。此外，於上述酬金總額之外，對非外部董事之董事，作為目標長期浮動報酬，以每年10億日圓為上限授予作為股票期權之新股認購權；作為特別長期激勵報酬，以每年30億日圓為上限授予作為股票期權之新股認購權(該決議所涉及之董事人數為11名，其中外部董事6名)。法定核數師之酬金則已於2025年11月27日舉行之第64期定時股東大會上決議，以每年3億日圓為上限(該決議所涉及之法定核數師人數為5名)。

2. 行政人員酬金等之決定方針及決定程序

本公司有關董事個別酬金等內容之決定方針，由董事會制定。該方針之概要如下。

各執行董事之個別酬金金額，將按照酬金類別，依下列方式決定。另，各執行董事之職級(Grade)，將由董事會參考提名及薪酬諮詢委員會之討論結果後決定。

(a) 基本酬金

基本酬金將根據各執行董事之職務、責任、實績及對本公司之貢獻程度等因素所釐定之職級，依據董事會經參考提名及薪酬諮詢委員會討論結果後制定之酬金表(Remuneration Table)，計算並決定個人酬金金額。

(b) 短期浮動酬金

短期浮動酬金將依據以業績目標／組織目標及個人目標為基礎設定目標之目標管理制度，就前一年度目標之達成情況以五級制進行評估。根據該評估結果，依照下列支付基準表決定適用比率，再乘以酬金表所定之目標短期浮動酬金金額，據以計算個人酬金金額。其最終金額由獲董事會授權之董事長兼總裁柳井正，在股東大會批准之酬金等總額範圍內作出最終決定。

[支付基準表]

評定結果	定義	對應目標比例
A	大幅超越目標，並且執行過程常有優秀表現	200%
AB	達成目標，並且執行過程曾有優秀表現	150%
B	達成目標，或者執行過程曾有達成目標對應的優秀表現	100%
BC	未能達成目標，但認可其堅持不懈的努力	75%
C	未能達成目標，執行過程未及預期	50%

(c) 目標長期浮動酬金

目標長期浮動酬金以根據酬金表計算所得之目標長期業績連動酬金金額為基準，其中相當於該酬金金額二分之一之金額，將在股東大會批准之額度範圍內，以作為股票期權之新股認購權等形式授予。此外，根據目標管理制度，就中期(3年)目標之達成情況以五級制進行評估。根據該評估結果，依照下列支付基準表決定適用比率，並以相當於上述目標長期業績連動酬金金額二分之一之金額乘以該比率據以計算個人酬金金額。其最終金額由獲董事會授權之董事長兼總裁柳井正，在股東大會批准之酬金等總額範圍內作出最終決定。

[支付基準表]

評定結果	定義	對應目標比例
A	大幅超越目標，並且執行過程常有優秀表現	300%以上
AB	達成目標，並且執行過程曾有優秀表現	200%
B	達成目標，或者執行過程曾有達成目標對應的優秀表現	100%
BC	未能達成目標，但認可其堅持不懈的努力	50%
C	未能達成目標，執行過程未及預期	0%

(d) 特別長期激勵酬金

特別長期激勵酬金將根據各執行董事之職務、責任、實績及對本公司之貢獻程度等因素，於必要時經提名及薪酬諮詢委員會批准後，由董事會決定個別酬金金額，並在股東大會批准之額度範圍內，以作為股票期權之新股認購權等形式授予。

非執行董事之酬金為固定金額，該固定金額由董事會決定。

法定核數師之酬金等金額，將在上述股東大會批准之法定核數師酬金等限額範圍內，由法定核數師協議後決定。

3. 有關董事個別酬金等內容決定之授權事項

本公司董事會已授權代表董事董事長兼總裁柳井正，就社內董事之短期浮動酬金及部分目標長期浮動酬金之個別酬金金額作出決定。作出上述授權，乃基於董事會認為，由董事長兼總裁柳井正在綜觀本公司整體業績之同時，對各董事之職責履行情況進行評估，最為適當。另外，個別酬金等之決定，將參考由全體外部董事組成之提名及薪酬諮詢委員會之討論結果後作出，因此本公司認為有關權限將獲適當行使。

4. 各位行政人員的報酬總額、各類報酬總額及適用行政人員人數

行政人員類型	公司類型	報酬總額（百萬日圓）	各類報酬總額（百萬日圓）			適用行政人員數（人）
			基本報酬	短期変動報酬	長期変動報酬	
董事（非執行董事除外）	撥表公司	1,191	557	370	263	5
	綜合附屬公司	650	327	170	152	
非執行董事	撥表公司	90	90	—	—	7
法定核數師（外部法定核數師除外）	撥表公司	48	48	—	—	2
外部法定核數師	撥表公司	45	45	—	—	3

註 1. 浮動報酬的入賬金額爲2026年8月止年度業績評定結果前被列爲撥備金的費用金額。實際支付金額根據各位董事的業績評定結果等因素計算決定。
2. 主要職務爲集團綜合附屬公司行政人員的執行董事，其報酬由其任職的綜合附屬公司支付。
3. 非執行董事的報酬爲每年1,500萬日圓的固定金額。
4. 董事會認為，本業務年度董事酬金等的內容符合上述決定方針。

5. 行政人員的綜合報酬總額（綜合報酬總額超過1億日圓的人員）

氏名	報酬總額（百萬日圓）	各類報酬總額（百萬日圓）		
		基本報酬	短期浮動報酬	長期浮動報酬
柳井　正（董事長）	600	360	240	—
岡﨑　健（董事）	445	150	100	195
柳井　一海（董事）	185	130	40	14
柳井　康治（董事）	200	120	60	20
塚越　大介（董事）	410	124	100	185

註 1　如条文2.（b）所述　短期浮動報酬額上年度的業績評定得出
2　長期浮動酬金主要與本公司所發行股份的股價掛鈎，並於日後支付，在相關董事符合該計劃的行使條件時給付。由於現時給付金額尚未確定，因此，本表所列金額為按照授予時的評估單價計算的酬金中，於本期按期間分配的金額。此外，截至本期末，以當日股價為基準計算的本次及過往累計分配相應部分的評估金額，與以授予時股價為基準計算的金額相比，相關董事合計高出1,441百萬日圓（其中岡﨑健為1,102百萬日圓、柳井一海為22百萬日圓、柳井康治為54百萬日圓、塚越大介為261百萬日圓）。

（4）兼任行政人員的重要薪酬

無。

（5）行政人員等賠償責任保險合約內容概要

集團與保險公司締結公司法第430條之3第1項規定的行政人員等賠償責任保險合約，將在被保險人面臨職權行爲導致損害的索賠要求時，代爲賠償相關損害，該合約按年續簽。但當中亦包含若干免責條款，例如對於被保險人違法獲利、犯罪行爲、不當行爲、欺詐行爲等行爲導致的損害不予賠償等。

該合約的被保險人爲本集團及其附屬公司的董事、法定核數師、主管人員等主要的業務執行人員，且被保險人不承擔該合約產生的保險費用。

該合約在續簽時，內容將維持不變。

2 由可分配利潤決定股息分派等事項的方針

本公司以中長期事業成長為最優先課題，並積極投資於未來的發展，包括於世界各地開設旗艦店、強化供應鏈、培育人才及推動數碼化等措施。同時，回饋股東亦是重要經營課題之一。於此，本公司將持續推動全球事業成長，並根據業績表現作出適當的利益分配作為基本方針。

近年來，本公司已進一步鞏固可於全球持續成長的體制，隨著收益基礎不斷擴大，營收及現金創造能力亦穩步提升。因此，本公司將在優先推動成長投資的同時，以股利分配比率約50%為目標，進一步提升對股東的回報。

就本財政年度末期股息而言，經考慮上述方針以及本財年的業績表現後，董事會決議期末每股派發530日圓股息。據此，全年度合計派發股息將為每股850日圓（包括中期派息每股320日圓），較上年度增派350日圓。

綜合財務報表(國際財務報告會計準則)

綜合財務狀況表 (於2026年8月31日)

(百萬日圓)

項　目	於2025年8月31日	於2026年8月31日
資　產		
流動資產	2, 527, 815	3, 020, 345
現金及現金等值項目	893, 239	1, 007, 586
貿易及其他應收款項	96, 407	99, 595
其他流動金融資產	899, 701	1, 137, 106
存貨	510, 958	617, 243
衍生金融資產	94, 803	115, 949
應收所得稅	8, 042	17, 236
其他流動資產	24, 662	25, 627
非流動資產	1, 331, 538	1, 529, 119
物業、廠房及設備	332, 351	377, 465
使用權資產	477, 111	541, 642
商譽	8, 092	8, 092
其他無形資產	91, 606	89, 283
非流動金融資產	312, 438	372, 224
按權益法入賬的聯營公司之投資	31, 361	36, 456
遞延稅項資產	40, 889	25, 750
衍生金融資產	33, 882	72, 648
其他非流動資產	3, 803	5, 554
資產總值	3, 859, 353	4, 549, 464

項　目	於2025年8月31日	於2026年8月31日
負　債		
流動負債	911, 291	938, 588
貿易及其他應付款項	390, 149	481, 242
其他流動金融負債	150, 942	60, 713
衍生金融負債	19, 250	12, 646
租賃負債	126, 830	135, 305
應付所得稅	73, 072	60, 346
撥備	1, 651	1, 569
其他流動負債	149, 394	186, 764
非流動負債	620, 561	698, 722
非流動金融負債	141, 071	141, 523
租賃負債	386, 670	453, 053
撥備	55, 711	61, 361
遞延稅項負債	22, 539	31, 441
衍生金融負債	12, 110	9, 083
其他非流動負債	2, 457	2, 258
負債總額	1, 531, 852	1, 637, 311
權　益	2, 327, 501	2, 912, 153
母公司擁有人應佔權益	2, 273, 115	2, 845, 897
股本	10, 273	10, 273
資本盈餘	30, 998	32, 314
保留溢利	2, 056, 437	2, 420, 992
庫存股份，按成本	(14, 529)	(14, 480)
其他權益組成部分	189, 936	396, 797
非控股權益	54, 385	66, 256
負債及權益總額	3, 859, 353	4, 549, 464

(附註)金額向下調整至最接近百萬日圓。

綜合損益表 (截至2026年8月31日止年度)

(百萬日圓)

項　目	截至2025年8月31日止年度	截至2026年8月31日止年度
收益	3, 400, 539	3, 963, 389
銷售成本	(1, 571, 681)	(1, 774, 864)
毛利	1, 828, 858	2, 188, 524
銷售、一般及行政開支	(1, 277, 701)	(1, 470, 025)
其他收入	19, 491	29, 072
其他開支	(8, 087)	(5, 224)
分佔按權益法入賬的聯營公司之利益	1, 704	780
經營溢利	564, 265	743, 128
融資收入	99, 143	74, 460
融資成本	(12, 834)	(15, 084)
所得稅前溢利	650, 574	802, 505
所得稅	(191, 421)	(218, 364)
年內溢利	459, 153	584, 141
以下各方應佔：		
母公司擁有人	433, 009	542, 516
非控股權益	26, 143	41, 624
年內溢利	459, 153	584, 141

(附註)金額向下調整至最接近百萬日圓。

核數師報告

（譯文）

綜合財務報表的核數師報告

獨立核數師報告

致迅銷有限公司
　董事會

Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司)

執業會計師
指定及項目合夥人　增田洋平

執業會計師
指定及項目合夥人　肝付　晃

意見
我們已根據公司法第444條第4節的規定審核迅銷有限公司及其附屬公司(以下簡稱「貴集團」)的綜合財務報表，其中包括於2026年8月31日的綜合財務狀況表，截至該日止年度的相關綜合損益表，綜合權益變動表及綜合財務報表附註。
我們認為，綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則編製，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，在所有重大方面均公平呈列 貴集團截至2026年8月31日止財政年度的綜合財務狀況及綜合財務表現。

意見之基礎
我們根據日本公認審核準則進行審核。在該等準則下，我們之責任在我們之報告內「核數師就審核綜合財務報表須承擔之責任」一節進一步闡述。根據日本審核綜合財務報表相關的道德守則，包括與公共利益實體財務報表審計相關的倫理規範，我們獨立於 貴集團，並已根據這些要求和守則遵守履行其他道德責任。我們相信，我們所獲得之審核憑證能充足及適當地為我們之審核意見提供基礎。

其他資料
管理層須對其他資料承擔責任。法定核數師及法定核數師委員會負責監督 貴公司董事履行與其他資料相關監控的設計和運行成效有關之職責。其他資料包括業務報告及相關補充附表。
我們對綜合財務報表作出之意見並無涵蓋其他資料，而我們不會對其他資料發表任何形式之核證結論。
就我們審核綜合財務報表而言，我們之責任為閱讀其他資料，從而考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們在審核過程中獲悉之資料存在重大不符，或似乎存在重大錯誤陳述。倘若我們基於已進行之工作認為其他資料出現重大錯誤陳述，我們須報告有關事實。就此，我們毋須作出報告。

管理層及法定核數師及法定核數師委員會對綜合財務報表的責任
管理層須負責根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則編製及公平呈列綜合財務報表，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，及管理層釐定對編製綜合財務報表屬必要之有關內部監控，以使該等綜合財務報表不會存在由於欺詐或錯誤而導致之重大錯誤陳述。
在編製綜合財務報表時，管理層須根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，負責評估 貴集團持續經營之能力，並披露與持續經營有關之事項(如適用)。
法定核數師及法定核數師委員會負責監督 貴集團董事履行與 貴集團財務報告流程的相關監控的設計和運行成效有關之職責。

核數師就審核綜合財務報表須承擔之責任
我們之目標為合理確定此等綜合財務報表整體而言不會存在由於欺詐或錯誤而導致之重大錯誤陳述，並發出載有我們意見之核數師報告。錯誤陳述可因欺詐或錯誤產生，倘個別或整體在合理預期情況下可影響使用者根據綜合財務報表作出之經濟決定時，則被視為重大錯誤陳述。
在根據日本公認審核準則進行審核之過程中，我們運用專業判斷，保持專業懷疑態度。我們亦：
- 識別及評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述之風險、設計及執行審核程序以應對該等風險，所挑選的程序乃取決於核數師的判斷，以及獲取充足和適當之審核憑證，作為我們意見之基礎。
- 於進行此等風險評估時，了解與審核相關之內部監控，以設計適當之審核程序，惟並非旨在對 貴集團內部監控之有效性發表意見。
- 評估管理層所採用會計政策之恰當性及作出會計估計和相關披露之合理性。
- 對管理層採用持續經營會計基礎之恰當性作出結論，並根據所獲取之審核憑證，確定是否存在與事項或情況有關之重大不確定性，從而可能導致對 貴集團之持續經營能力產生重大疑慮。倘我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中之相關披露。倘有關披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們結論乃基於截至核數師報告日期止所取得之審核憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團無法持續經營。
- 根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，評估綜合財務報表之整體呈報方式、結構及內容，包括披露資料，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以就集團內實體或業務單位之財務資料獲取充足及適當之審核憑證，作為對集團財務報表形成意見之依據。我們負責就集團審核目的而執行之審核工作之方向、監督和審閱。我們為審核意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與法定核數師及法定核數師委員會溝通了審核之計劃範圍、時間安排及重大審核發現，該等發現包括我們在審核過程中識別之內部監控之任何重大缺失。
我們亦向法定核數師及法定核數師委員會作出聲明，說明我們已符合有關獨立性之相關道德要求，並與彼等溝通可能被合理認為會影響我們獨立性之所有關係及其他事宜，以及相關消除威脅或防範措施而採取的行動(如適用)。

日本公認會計師法要求披露的利益衝突
貴公司與我們之間並無根日本公認會計師法的規定須予披露的利益。

Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司)
2026年10月23日

(附註)
此為由Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司)以日語刊發的綜合財務報表審核報告的中文譯本。本中文譯本沒有翻譯在「其他資料」部分中提述的「相關補充附表」中的其他資料。

以　上

公司簡介

公司名稱	迅銷有限公司 FAST RETAILING CO., LTD.
總公司	日本山口縣山口市佐山10717番地1，郵編 754-0894
六本木總部	日本東京都港區赤坂9丁目7番1號Midtown Tower，郵編 107-6231
有明總部	日本東京都江東區有明1丁目6番7號6樓 UNIQLO CITY TOKYO， 郵編 135-0063
成立日期	1963年5月1日
註冊資本	102億7,395萬日圓
業務內容	基於所持股份及股權以支配及經營集團全體事業活動
全職員工數(集團全體)	60,935名

投資者信息

上市證券交易所	東京證券交易所 主要市場 (股份代號9983) 香港聯合交易所 主板市場 (股份代號6288)
每手交易單位股票數	100股　(東京證券交易所) 300份HDR (香港聯合交易所)
會計結算期	8月31日
年度股東大會	11月下旬
末期股息 登記基準日	8月最後一天
中期股息 登記基準日	2月最後一天

香港預託證券(HDR)持有者請參照本公司將於8月份、2月份發佈的新聞稿。

東證上市股票

日本東京都府中市日鋼町1-1
過戶代理 三菱UFJ信託銀行株式會社
郵編183-0044
TEL：0120-232-711(日本諮詢電話)

香港預托證券(HDR)

託管銀行 JP摩根大通銀行
處理機構 香港中央證券登記有限公司
香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓
電話 +852-2862-8555(諮詢電話)
Website: www.computershare.com/hk/contact

FAST RETAILING

迅銷有限公司

www.fastretailing.com

封面：2026年3月開幕的美國芝加哥旗艦店「UNIQLO密歇根大道店」