

2025年8月期 定時株主総会招集ご通知

日 時 2025年11月27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 定款一部変更の件

第2号議案 取締役11名選任の件

第3号議案 取締役の報酬制度改定(報酬等の総額上限の改定および
ストック・オプションとしての新株予約権の付与)の件

第4号議案 監査役の報酬額改定の件

FAST RETAILING





「新しい服」の時代が来た

世界の人々が求める服の基準が、大きく変わり始めています。目先の華やかさや新奇なデザインを追い求め、過剰生産、大量廃棄が当たり前だった時代は、過去のものとなりました。本当に必要で、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、それを可能な限り、リサイクル、リユースしていく。そのような服の着方が主流になりつつあります。世界的な規模で「新しい服」の時代が来たと、私は考えています。そこで最高のポジションにいるのが、私たちファーストリテイリングです。私たちは「使い捨て」の服は作りません。上質な素材で丁寧に作られ、時代を超えて長く着られる服、いわばTimelessな服を作っています。LifeWear(究極の普段着)はその象徴です。

私たちのこうした姿勢に、今、世界中でお客様からの強い支持が広がっています。2025年8月期の連結業績は、売上収益3兆4,005億円、前期比9.6%増、営業利益5,642億円、同12.6%増と、4期連続で過去最高の業績を達成しました。時代の変化を敏感に捉え、お客様のニーズやトレンドに合わせて、商品のアップデートを繰り返すことで、LifeWearは「新しい服のスタンダード」として世界中で認知され始めています。

私たちは「衣食住」の、いわば人々の生活インフラの一部を担う企業です。社会にとってプラスになる事業を行うことが私たちの使命であり、義務です。お客様の暮らしに役立つ、真に価値のある服を継続的にご提供する。それが会社の収益を生み出し、株主の皆様の利益にもつながる。事業活動そのもので社会に貢献し続けることが、企業が成長する唯一の道です。

大切なのは挑戦と革新です。過去のやり方の繰り返しに未来はありません。従来のファッションやアパレルの常識を覆し、まったく新しい服を創り出す。それによってお客様の暮らしをもっと楽しく、快適で、便利なものにする。この使命を実現するために、最大限の努力を続けます。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

招集ご通知

2025年11月6日
(電子提供措置の開始日 2025年11月5日)

2025年8月期 定時株主総会招集ご通知

1. 日 時 2025年11月27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. 2025年8月期(2024年9月1日から2025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. 2025年8月期(2024年9月1日から2025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 定款一部変更の件

第2号議案 取締役11名選任の件

第3号議案 取締役の報酬制度改定(報酬等の総額
上限の改定およびストック・オプション
としての新株予約権の付与)の件

第4号議案 監査役の報酬額改定の件

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
2025年11月26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
2025年11月26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
2025年11月27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。

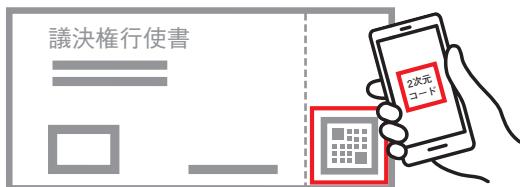
以上

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限：2025年11月26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。
- インターネットにより複数回にわたり議決権行使された場合は、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 定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社では、中長期的な企業価値向上をはかるための体制等について議論を重ねてきましたが、今般、現在の事業規模の拡大や経営環境の変化を踏まえ、経営体制の強化およびガバナンス体制の充実をはかる観点から、取締役の定員を現行の10名以内から15名以内に変更することとし、これに伴い定款第18条を変更するものです。

2. 変更の内容

具体的な変更の内容は以下のとおりです。

現行定款	変更案
(下線は変更箇所を示しております。)	
(取締役の員数) 第18条 当会社の取締役は、3名以上 <u>10名</u> 以内とする。	(取締役の員数) 第18条 当会社の取締役は、3名以上 <u>15名</u> 以内とする。

第2号議案 取締役11名選任の件

現取締役10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、経営体制の強化およびガバナンス体制の充実をはかるため、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	やな い ただし 正 (満76歳)	再任 代表取締役	53年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
2	しん たく まさ あき 正明 (満71歳)	再任 社外取締役 独立役員	16年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
3	おお の なお たけ 直竹 (満77歳)	再任 社外取締役 独立役員	7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60歳)	再任 社外取締役 独立役員	4年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
5	くるま ど じょう じ 車戸城二 (満69歳)	再任 社外取締役 独立役員	3年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
6	きょう や ゆたか 谷裕 (満63歳)	再任 社外取締役 独立役員	3年 (本株主総会終結時)	92.3% (12/13回)
7	くに べ たけし 國部毅 (満71歳)	新任 社外取締役 独立役員	—	—
8	おか さき たけし 岡崎健 (満60歳)	再任	7年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
9	やな い かず み 柳井一海 (満51歳)	再任	7年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
10	やな い こう じ 柳井康治 (満48歳)	再任	7年 (本株主総会終結時)	100% (13/13回)
11	つか ごし だい すけ 塚越大介 (満47歳)	新任	—	—

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 やない ただし 柳井 正

再任

- 生年月日：1949年2月7日生 満76歳
- 取締役在任年数：53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：53,391,852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 一般財団法人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
- 一般財団法人ファーストリテイリング財団理事長
- （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、41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、グローバルでのさらなる事業成長をめざしています。同時に、服のビジネスを通して社会的責任を果たしながら、世の中をより良い方向へ変えていくことが我々の使命だと考えています。「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、LifeWear（究極の普段着）を通じて、服を着る幸せや喜びを、世界中のあらゆる人々にお届けしていきます。

2 しんたく まさあき 新宅 正明

再任 社外取締役 独立役員

- 生年月日：1954年9月10日生 満71歳
- 取締役在任年数：16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：一株
- 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
(現公益財団法人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 公益財団法人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、20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

デジタル分野への効率的な投資によって「情報製造小売業」への変革が進み、分析したデータから価値を創出する取り組みが加速しています。ステークホルダーの皆様にも、デジタル化を成功させている企業だという認識が、定着しつつあります。また、IT人材の厚みが増したことで、次のステージをめざせる体制が整いつつあります。社外取締役として、こうした進化をさらに後押ししていきます。

3 大野 直竹

再任 社外取締役 独立役員

- 生年月日：1948年10月28日生 満77歳
- 取締役在任年数：7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：一 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 公益財団法人野村マネジメント・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：

- 公益財団法人野村マネジメント・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、20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、経営に関する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

一人の消費者として店舗を訪れ、現場の声を聞くことを習慣にしています。かつての経営の経験から、「現場が一番大切」という考えをもっているからです。取締役会では、常に活発に意見が交わされ、柳井氏もしっかりと耳を傾けてくれています。お客様視点での体験を積むことで得た気づきや改善点を、経営に活かせるように、これからも提言していきます。

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60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：一 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 一般財団法人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 一般財団法人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）

■ 重要な兼職の状況：

- 一般財団法人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

※一般財団法人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、20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

ファーストリテイリングは、グローバル化を加速していくステージに入りました。人材の多様化も進み、より大きく成長できるポテンシャルが高まっています。女性であり、外国籍の社外取締役として、そうした可能性を広げるための助言を行うことが、私の使命だと感じています。証券会社での経験も活かし、資本市場とガバナンスの視点も重視しながら、国を超えたチーム経営に貢献していきます。

5 くるま ど 車戸 城二

再任 社外取締役 独立役員

- 生年月日：1956年4月23日生 満69歳
- 取締役在任年数：3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：一 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 9月 早稲田大学創造理工学部建築学科非常勤講師(現任)
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)

■ 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

※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。



6 きょう や 京谷 裕

再任 社外取締役 独立役員

- 生年月日：1962年1月7日生 満63歳
- 取締役在任年数：3年(本株主総会終結時)
- 取締役会への出席状況：92.3%(12/13回)
- 所有する当社の株式数：一 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(現任)

■ 重要な兼職の状況：

- 三菱食品(株)代表取締役社長兼次世代事業統括兼CSO

※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、(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

建築業界で培ってきた知見と経験をベースに、未来基準のサステナブルな次世代店舗の開発につながる、より良い提案やアドバイスを心掛けています。未来の社会の姿を思い描き、そのシナリオの上で利益とサステナビリティのバランスをとりながら、現在やるべきことを的確に進めていく。このような当社のイノベーションを、社外取締役の一人としてサポートしていきたいと考えています。

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、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るなど、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

長年携わってきた食品関係のビジネスは、生活必需品という点でLifeWearに通じます。いずれも、すべてのステークホルダーからの信頼獲得が事業の最優先事項です。これまで国内外で培ってきた経営者としての経験や知見を活かし、「世界で最も信頼される会社」をめざすファーストリテイリングの新たなチャレンジを後押ししつつ、社外取締役の責務を果たしていきます。

7 國部 たけし 毅

新任
社外取締役
独立役員

- 生年月日：1954年3月8日生 満71歳
- 取締役在任年数：—
- 取締役会への出席状況：—
- 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)
2019年 6月 大正製薬ホールディングス(株)社外取締役(現任)
2020年 6月 (株)小松製作所社外取締役(現任)
2021年 6月 南海電気鉄道(株)社外取締役監査等委員(現任)
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)ロイヤルホテル社外取締役(現任)
2025年 6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ特別顧問(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特別顧問
- (株)小松製作所社外取締役
- (株)ロイヤルホテル社外取締役
- (公財)SMBCグループ財団代表理事
- 大正製薬ホールディングス(株)社外取締役
- 南海電気鉄道(株)社外取締役監査等委員
- 日本ベンチャーキャピタル(株)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、20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

企業経営は変化に対応していくことが重要です。今のような不透明感が強い時代だからこそ、変化を先取りし、ビジネスモデルを進化させなければなりません。私は金融グループのトップを長年務めてきた経験や、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、社外取締役としての監督機能を果たしながら、世界No.1ブランドをめざすファーストリテイリングの新たな挑戦を後押ししていきます。

8 岡崎 たけし 健

再任

- 生年月日：1965年7月9日生 満60歳
- 取締役在任年数：7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 一般財団法人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)プラスチ代表取締役(現任)

■ 重要な兼職の状況：

- 一般財団法人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)プラスチ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、当社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への共感が世界中に広がっています。お客様の期待に応え、顧客を創造していくために、業務革新を加速し、グローバル情報製造小売業としての組織能力を高めるための投資を積極的に進めます。テクノロジーや経済、社会構造、法規制など、グローバルな規模で進む事業環境の変化に機動的に対応し、高成長と高ROEを両立させながら、企業価値の向上に努めています。

9 柳井 一海

再任

- 生年月日：1974年4月23日生 満51歳
- 取締役在任年数：7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14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

ファーストリテイリングは、事業を通じて世の中を本気で良くしていきたいと考えています。グローバルで事業を拡大することで、より実現性が高まっていくと思います。「真・善・美」を大切にし、世界で最も良いやり方を追求しながら、各事業の成長を加速させます。そのためには、世界中の人才やリソースを結集して、企業組織をより強くする必要があります。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

再任

- 生年月日：1977年5月19日生 満48歳
- 取締役在任年数：7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

人工知能をはじめとする新しい技術やサービスの台頭により、市場環境が加速度的に変化しています。こうした変化に柔軟に対応するため、企業経営の観点から組織力の強化に取り組んでいます。さらに重要なのは、商品やサービスに対するお客様のご期待・ご要望に迅速にお応えすることです。社内取締役として、社会的責任を果たしながら、継続的な事業成長の実現をめざします。

11 塚越 大介

新任



■ 生年月日：1978年11月11日生 満47歳

■ 取締役在任年数：一年

■ 取締役会への出席状況：— %

■ 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(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)

■ 重要な兼職の状況：

- (株)ユニクロ代表取締役社長
- UNIQLO USA LLC CEO他子会社4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

一店舗一店舗、商品一枚一枚、毎日の商売の積み上げが、グループ全体の売上です。「凡事徹底」なしに成長はありません。経営理念第一条に掲げている「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」という当社の原点を大切にし、お客様の声に真摯に向き合う経営を行っていきます。店舗運営、人材、Eコマース、物流など、あらゆる工程で、お客様の声をもとに、変革を進めています。

● 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、車戸城二氏および京谷裕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。また、國部毅氏の選任が承認された場合、上記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。

● 國部毅氏および塚越大介氏は、新任の取締役候補者です。

● 新宅正明氏、大野直竹氏、コールキャシーミツコ氏、車戸城二氏および京谷裕氏は、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。また、國部毅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。

● 柳井正氏、岡崎健氏、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、岡崎健氏およびコールキャシーミツコ氏は、一般財団法人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)三井住友ファイ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。

- 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
- 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
- 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3号議案 取締役の報酬制度改定(報酬等の総額上限の改定およびストック・オプションとしての新株予約権の付与)の件

1. 提案の理由

当社の取締役の報酬等の総額は、2021年11月25日開催の第60期定時株主総会において「年額2,000百万円以内(うち社外取締役分は年額200百万円以内)」とする旨ご承認いただいている。当社は、その枠内において、当社の社外取締役を除いた取締役(以下、「社内取締役」といいます。)に対し、基本報酬、単年度の業績に連動する短期変動報酬とともに、長期変動報酬として、グレードごとに定められた長期変動報酬テーブルに応じたターゲット長期変動報酬額をファントム・ストックの形式で付与していました。また社外取締役に対しては、上記枠内において、取締役会が定める固定額での報酬を支払っています。

当社では、第1号議案記載のとおり、中長期的な企業価値向上のための体制等につき議論してきましたが、あわせて、新たな体制等を踏まえた取締役に対する報酬体系のあり方についても検討を重ねてきました。その結果、取締役員数の増加を踏まえた報酬額の引き上げが必要なこと、さらに、事業規模の拡大や経営環境の変化にともない、当社の経営理念、ビジョンに共感し、世界一をめざすという経営目標の達成に意欲的に貢献いただける社内外の優秀な人材を確保することが重要であるとの認識をふまえ、社内取締役に対する報酬額の上限を引き上げたく存じます。また、社外取締役についても、近年、コーポレート・ガバナンスの観点から求められる役割・責務が拡大している中で、今後も優秀な人材を安定的に確保するためには、報酬水準の引き上げが不可欠と判断しています。

加えて、社内取締役については、業績向上に対する取締役のインセンティブを一層強化しつつ、社内取締役の報酬等に関する透明性の向上およびコーポレート・ガバナンスのさらなる充実の観点から、自社株式を用いた株式報酬制度を導入することが望ましいとの結論に至りました。なお、社外取締役は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断する経営監督機能を担っていることから、株式報酬制度の対象としません。

つきましては、取締役の報酬等の総額の上限を引き上げるとともに、長期変動報酬として、新たにストック・オプションとしての新株予約権の付与のための報酬枠を設定したく、株主の皆様にご承認をお願いするものです。なお、社内取締役に付与するストック・オプションとして、従前のファントム・ストックと同様、当社グループの業績向上に対する意欲や士気を一段と高めるとともに、取締役の報酬等に関する透明性の向上を目的としたターゲット長期変動報酬としての新株予約権と、より長期的な当社グループの企業価値向上に向けた取り組みの実施を一層促進させることを目的とした特別長期インセンティブ報酬としての新株予約権の2種類を付与したいと存じます。

本改定は、当社の現在および将来における事業規模に応じた取締役への報酬の支払いを可能にしつつ、取締役の報酬等に関する透明性の向上およびコーポレート・ガバナンスのさらなる充実をはかるとともに、業績向上に対する取締役のインセンティブを一層強化し、より長期的な企業価値の向上をはかることを目的としたものです。具体的な内容は、すべての社外取締役が委員を務める指名報酬アドバイザリー委員会の決議を経て決定したものであり、本議案が原案どおり承認可決された場合には、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を上記趣旨に沿って変更する予定であることから、本議案の内容はいずれも相当なものであると考えています。

2. 議案の内容

(1) 取締役に対する報酬額の改定

上記「1. 提案の理由」記載のとおり、当社の取締役の報酬等の総額を「年額100億円以内(うち社外取締役分は年額300百万円以内)」に改定したいと存じます。当該報酬額には、従来と同様、使用者兼取締役の使用者分給与を含まないものとします。

なお、本議案の対象となる取締役の人数は10名(うち社外取締役6名)であり、第1号議案および第2号議案が原案どおり承認可決された場合、11名(うち社外取締役6名)となります。

(2) ターゲット長期変動報酬としての新株予約権の付与

上記「1. 提案の理由」記載のとおり、社内取締役に対し、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交付し、当該新株予約権に関する報酬等の額は、上記(1)に記載の報酬等の総額とは別枠で、年額10億円以内としたく存じます。社内取締役に割り当てる新株予約権の内容は下記のとおりとします。

なお、本議案の対象となる社内取締役の人数は4名であり、第1号議案および第2号議案が原案どおり承認可決された場合、5名となります。

記

(ア) 新株予約権の数

各事業年度において発行する新株予約権の上限は22,000個とする。

(イ) 新株予約権の目的たる株式の種類および数

新株予約権の目的たる株式は当社普通株式とし、各新株予約権の目的である株式の数は1株とする。なお、当社が株式分割(当社普通株式の無償割当てを含む。以下同じ。)または株式併合を行う場合、付与株式数を次の算式に基づき調整し、調整の結果生じる1株未満の株式については、これを切り捨てる。

$$\text{調整後株式数} = \text{調整前株式数} \times \text{分割・併合の比率}$$

また、上記の他、割当日後、当社が合併、会社分割、株式交換または資本金の額の減少を行う場合その他これらの場合に準じる付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができる。

(ウ) 新株予約権の払込金額

新株予約権の払込金額は、新株予約権の割当日においてブラック・ショールズ・モデルにより算定される公正な評価額とする。ただし、当社は、新株予約権の割当てを受ける者に対し、新株予約権の払込金額の総額に相当する金銭報酬を支給することとし、この報酬請求権と新株予約権の払込金額の払込債務とを相殺する。

(エ) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、当該各新株予約権行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

(オ) 新株予約権の行使期間

新株予約権の割当日の3年後の応当日から10年以内の範囲で、当社取締役会にて定めるものとする。

(カ) 新株予約権の行使の条件の概要

① 新株予約権者が次の各号のいずれかに該当することとなった場合、その保有する本新株予約権を

行使することができない。

- (i) 当社もしくは新株予約権者が所属する当社の子会社の社内規則もしくは役員就任に関する契約上の降格以上の処分事由に該当し、または、それに比肩する事由があると当社が認めた場合
 - (ii) 新株予約権に関する割当契約に定める義務に違反した場合
 - (iii) 当社、当社の子会社または当社の関連会社の取締役、執行役員、監査役または従業員のいずれの地位も退任した場合(死亡した場合を含む)。
- ② その他の新株予約権の行使の条件に関する詳細は、当社取締役会において定める。

(キ) 新株予約権の譲渡制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する。

(ク) 新株予約権の取得に関する事項

当社は、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、無償で新株予約権を取得することができる。

(ケ) 新株予約権のその他の内容

新株予約権に関するその他の内容については、新株予約権の募集事項を決定する当社取締役会において定める。

(3) 特別長期インセンティブ報酬としての新株予約権の付与

上記「1. 提案の理由」記載のとおり、社内取締役に対し、特別長期インセンティブ報酬として、ターゲット長期変動報酬として付与する新株予約権よりも長期間の権利行使期間等を設定したストック・オプションとしての新株予約権を交付したく存じます。特別長期インセンティブ報酬としての新株予約権に関する報酬等の額は、上記「(1) 取締役に対する報酬額の改定」に記載の報酬等の総額、および、「(2) ターゲット長期変動報酬としての新株予約権の付与」に記載の報酬等の年額とは別枠で、年額30億円以内としたく存じます。また、社内取締役に割り当てる新株予約権の内容は下記のとおりとします。

なお、本議案の対象となる社内取締役の人数は4名であり、第1号議案および第2号議案が原案どおり承認可決された場合、5名となります。

————— 記 —————

(ア) 新株予約権の数

各事業年度において発行する新株予約権の上限は66,000個とする。

(イ) 新株予約権の目的たる株式の種類および数

新株予約権の目的たる株式は当社普通株式とし、各新株予約権の目的である株式の数は1株とする。なお、当社が株式分割(当社普通株式の無償割当てを含む。以下同じ。)または株式併合を行う場合、付与株式数を次の算式に基づき調整し、調整の結果生じる1株未満の株式については、これを切り捨てる。

$$\text{調整後株式数} = \text{調整前株式数} \times \text{分割・併合の比率}$$

また、上記の他、割当日後、当社が合併、会社分割、株式交換または資本金の額の減少を行う場合その他これらの場合に準じる付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができる。

(ウ) 新株予約権の払込金額

新株予約権の払込金額は、新株予約権の割当日においてブラック・ショールズ・モデルにより算定される公正な評価額とする。ただし、当社は、新株予約権の割当てを受ける者に対し、新株予約権の払込金額の総額に相当する金銭報酬を支給することとし、この報酬請求権と新株予約権の払込金額の払込債務とを相殺する。

(エ) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、当該各新株予約権行使することにより交付を受けることが出来る株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

(オ) 新株予約権の行使期間

新株予約権の割当日の5年後の応当日から40年以内の範囲で、当社取締役会にて定めるものとする。

(カ) 新株予約権の行使の条件の概要

- ① 新株予約権者が、当社、当社の子会社または当社の関連会社の取締役、執行役員、監査役または従業員のいずれの地位も退任した場合に行使が可能となる旨の条件を付すことができる。
- ② 新株予約権者が次の各号のいずれかに該当することとなった場合、その保有する本新株予約権を行使することができない。
 - (i) 当社もしくは新株予約権者が所属する当社の子会社の社内規則もしくは役員就任に関する契約上の降格以上の処分事由に該当し、または、それに比肩する事由があると当社が認めた場合
 - (ii) 新株予約権に関する割当契約に定める義務に違反した場合
 - (iii) 当社、当社の子会社もしくは当社の関連会社の取締役、執行役員、監査役もしくは従業員のいずれの地位も退任した場合(死亡した場合を含む。)またはかかる退任後一定の期間が経過した場合
- ③ その他の新株予約権の行使の条件に関する詳細は、当社取締役会において定める。

(キ) 新株予約権の譲渡制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する。

(ク) 新株予約権の取得に関する事項

当社は、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、無償で新株予約権を取得することができる。

(ケ) 新株予約権のその他の内容

新株予約権に関するその他の内容については、新株予約権の募集事項を決定する当社取締役会において定める。

第4号議案 監査役の報酬額改定の件

当社の監査役の報酬等の総額は、2003年11月26日開催の第42期定時株主総会において、「年額100百万円以内」としてご承認いただき、今日に至っています。その後の経済情勢、経営環境の変化を考慮するとともに、コーポレート・ガバナンスの一翼をなす監査役に期待される役割や責任の大きさに見合った報酬水準を実現していくため、監査役の報酬等の上限部分を増額し、「年額300百万円以内」に改定したいと存じます。

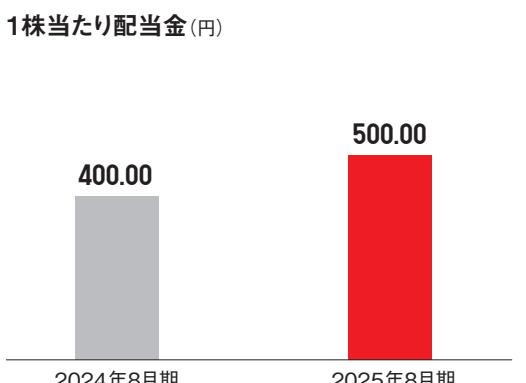
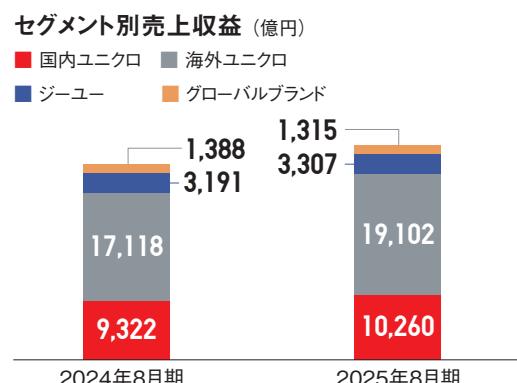
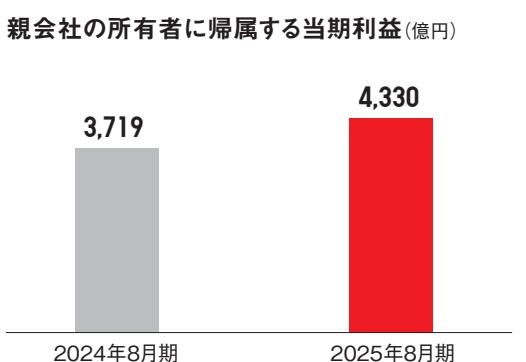
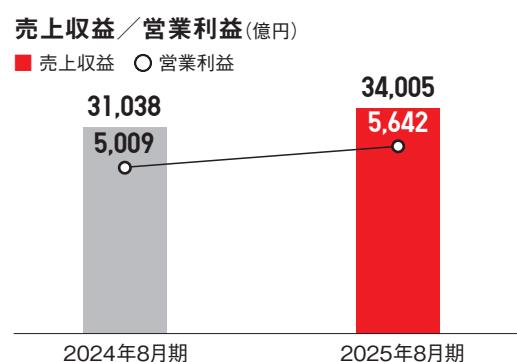
なお、現在の当社監査役は5名(うち社外監査役は3名)です。

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

- 2025年8月期は、売上収益3兆4,005億円、前期比9.6%増、営業利益は5,642億円、同12.6%増と、増収、大幅な増益。4期連続で過去最高の業績を達成。
- 利息がネットで524億円のプラスとなったことに加え、外貨建資産の換算などによる為替差益が338億円発生したこと、税引前利益は6,505億円、同16.8%増、親会社の所有者に帰属する当期利益は4,330億円、同16.4%増。
- 特に、日本、韓国、東南アジア・インド・豪州地区、北米、欧州のユニクロ事業は、大幅な増収増益と事業拡大が継続。中国大陸のユニクロ事業やジーユー事業は減益も、事業構造改革は順調に進捗。
- グローバルで質の高い出店を継続し、新規出店した店舗が大成功を収めた。出店することでブランドの認知、理解が広がり、Eコマースが拡大する好循環が生まれる。
- お客様のLifeWearへの支持が高まり、ユニクロの店舗、商品、企業活動が、各地のメディアに取り上げられ、グローバルでユニクロの存在感がさらに高まる。

財務ハイライト



NEWS FLASH 2024年9月-2025年8月

2024.9

- クレア・ワイト・ケラー氏がユニクロ クリエイティブ・ディレクターに就任



- 米国初のジーユー店舗をニューヨークに出店
- ポーランド初のユニクロ店舗をワルシャワに出店
- ユニクロの全世界店舗数が2,500店舗を突破

2024.11

- ユニクロがヒートテックなどを寄贈する活動「The Heart of LifeWear」を開始。28の国や地域で、困難な状況に置かれた人々に100万点以上を寄贈(2025年5月時点)



2025.1

- ファーストリテイリングは、日本の報酬を改訂し、人材投資を大幅に強化。企業の競争力をさらに高め、事業成長と賃上げの好循環を推進



2024.10

- ユニクロのグローバル旗艦店
ユニクロ新宿本店
を出店

- ユニクロ 40周年記念特別展 The Art and Science of LifeWear: What Makes Life Better?をパリで開幕



2025.5

- プラスチ (PLST)
初のデザイナー
コラボレーションに
村田晴信氏を起用



2025.8

- ユニクロのグローバル
ブランドアンバサダーに、
俳優ケイト・ブランシェット
氏が就任

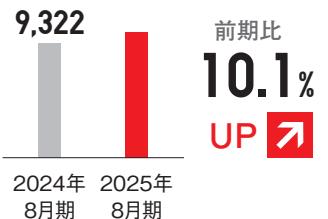




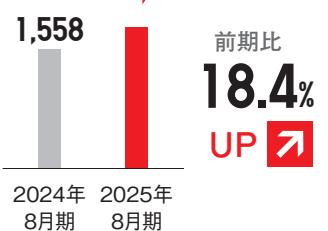
国内ユニクロ事業

- 売上収益は1兆260億円、前期比10.1%増、営業利益は1,844億円、同18.4%増と、大幅な増収増益。売上収益は初めて1兆円を突破し、過去最高の業績を達成。
- 通期の既存店売上高は同8.1%増。上期は前年同期比9.8%増、下期は同6.2%増と、期を通して好調な販売。気温に対応した商売の組み立てやマーケティング戦略が奏功したことに加え、スウェットやジーンズなど、コア商品にトレンドのシルエットやデザインを反映した商品が好調な販売。インバウンド販売も大幅な増収。
- 通期の売上総利益率は50.7%、前期比0.1ポイント低下と、ほぼ前年並み。上期は、主に値引率が改善し、前年同期比0.8ポイント改善。円安による調達コストの増加や、一部の春夏商品を対象に、早期に値引き販売を行ったため、下期は同1.2ポイント低下。
- 通期の売上高販管費比率は33.0%、前期比1.2ポイント改善。販売が好調だったことで、賃借料比率や人件費比率を中心改善。継続的な報酬の引き上げと生産性向上の好循環を実現。

売上収益
1兆260億円



営業利益
1,844億円



海外ユニクロ事業

- 売上収益は1兆9,102億円、前期比11.6%増、営業利益は3,093億円、同9.1%増と、大幅な増収、増益。
- グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)の売上収益は6,502億円、同4.0%減、営業利益は926億円、同11.6%減。中国大陸は現地通貨ベースで減収、大幅な減益。ただし、8月、9月は若干の増収、第4四半期3ヵ月間は、販管費比率、売上総利益率が改善したことで大幅な増益。事業構造改革は順調に進捗。
- 韓国、東南アジア・インド・豪州地区の売上収益は6,194億円、同14.6%増、営業利益は1,163億円、同19.2%増。北米の売上収益は2,711億円、同24.5%増、営業利益は446億円、同28.1%増。欧州の売上収益は3,695億円、同33.6%増、営業利益は554億円、同19.2%増、と好調な業績。グローバルで質の高い出店、ブランディングが奏功し、LifeWearに対するお客様の支持が一段と上昇。
- グレーターチャイナ、韓国と東南アジア・インド・豪州地区、欧米の事業規模が同程度まで拡大。収益の柱の多様化が進む。

売上収益
1兆9,102億円



営業利益
3,093億円



TOPICS

INNOVATION OF "HEATTECH"

カシミヤ混がもたらす新感覚のヒートテック

冬の定番インナーとして浸透したユニクロのヒートテック。お客様からのご要望を受け、天然素材を取り入れたヒートテックカシミヤブレンドが登場しました。より暖かく、軽く、肌ざわりも滑らかな高機能ウェアです。



POINT

1.

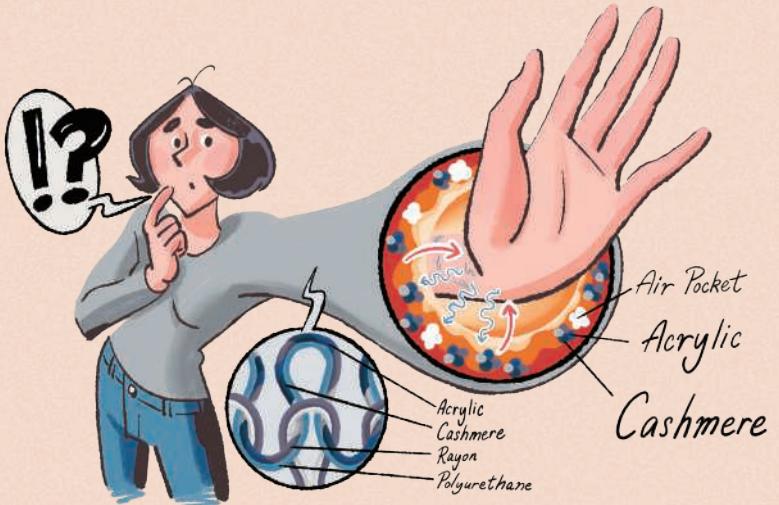
Ensuring Optimal Texture and Warmth

約1.5倍の暖かさ

ヒートテックはレーヨン、アクリル、ポリウレタン、ポリエステルの4種の合成繊維を編み込むことで、身体が発する水蒸気を熱に変え、保温性を高める機能を備えています。ヒートテックカシミヤブレンドは、ポリエステルを天然繊維のカシミヤに変更。カシミヤの巻き毛状の構造により、暖かさを閉じ込める繊維の間のエアポケットがこれまで以上に多くなることで、従来のヒートテックより約1.5倍(※)の保温性を実現しています。

※衣類の熱抵抗を表すCLO値を元に算出。

通常の「ヒートテック」との比較。



POINT

3.

How to Wash Delicate Natural Fabrics

カシミヤなのに洗濯機で洗える

機能性や肌ざわりの検討から見い出した最適なカシミヤの混紡率は約9%でした。繊細な自然素材が加わっても、お手入れの心配はいりません。ヒートテックカシミヤブレンドは、自宅の洗濯機で洗えます。洗濯ネットを使うことで生地の伸びも防げます。

POINT

2.

Thinner, Lighter, and More Flexible

薄く、軽く、しなやか

ヒートテックカシミヤブレンド開発の出発点は、ヒートテックの高い機能性を備えつつ、天然素材ならではの優しさも味わいたいというお客様の声でした。そこで着目したのがカシミヤ。その風合いは、セーターなどのニット製品で多くのお客様を魅了しています。極細のカシミヤの原糸を採用し、染色・乾燥などの工程で繊細なカシミヤのダメージを最小限にする工夫を施すことで、包まれるような優しい肌触りを実現。着地も軽く、しなやかなため、ヒートテックカシミヤブレンドの重ね着という新たな楽しみも生まれています。



ヒートテック
カシミヤブレンドの
商品の一覧はこちら

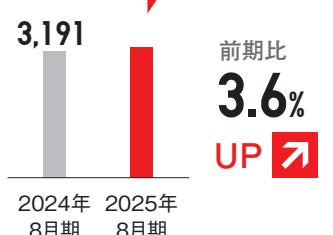




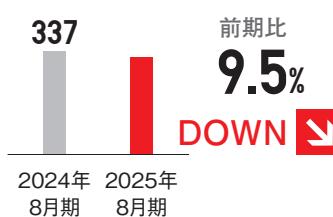
ジーユー事業

- 売上収益は3,307億円、前期比3.6%増、営業利益は305億円、同9.5%減と、増収減益。
- マストレンドを捉えたヒット商品が十分でなかったことや、売れ筋商品の欠品が発生したことにより、売上を最大化できず、通期の既存店売上高は前年並み。
- 報酬の引き上げに伴い、人件費が増加したことに加え、米国に旗艦店を出店したことで、賃借料、本部費が増加し、販管費比率が上昇。営業利益は減益。
- ジーユー事業は、グローバル市場で競争力があるブランドに変革するために、事業構造改革を推進中。「ファッショントローブ」、「低価格」というジーユー独自のブランド価値を確立すると同時に、店舗、商品、生産など、あらゆる面で経営の質の向上を図る。

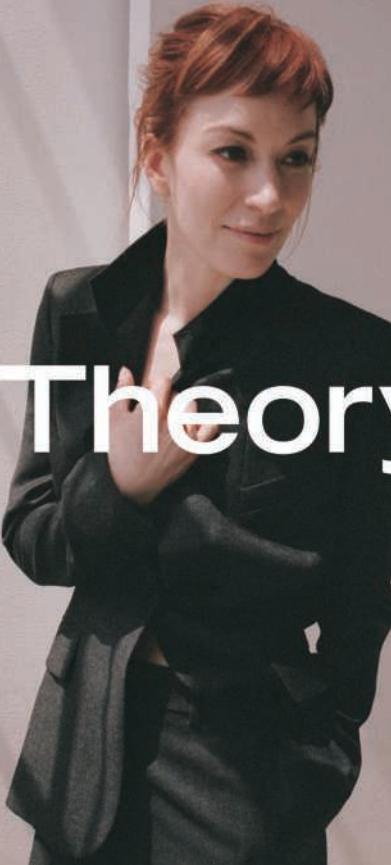
売上収益
3,307億円



営業利益
305億円



Theory



グローバルブランド事業

- 売上収益は1,315億円、前期比5.3%減、事業利益*は26億円（前期は1億円）。コントワー・デ・コトニエ事業の事業構造改革に伴い、減損損失など39億円を計上したことで、営業利益は9億円の赤字（前期は6億円の黒字）。
- セオリー事業は、減収減益。中国大陸で消費意欲が低下した影響を受けたことに加え、マストレンドやお客様のニーズを十分に捉えきれず、主力商品の販売に苦戦。
- プラステ事業は大幅な増収増益。ワイドパンツやシアーセーターなどの販売が好調で、既存店売上高は増収。販管費比率が改善したこと、営業利益率も改善。
- コントワー・デ・コトニエ事業は減収。ユニクロとのコラボ商品の販売が好調で、ライセンス収入が増加し、売上総利益率が改善。店舗の集約により、販管費比率も改善したこと、事業利益*の赤字は半減。一方、事業構造改革に伴い、減損損失などを39億円計上したことで、営業赤字は拡大。

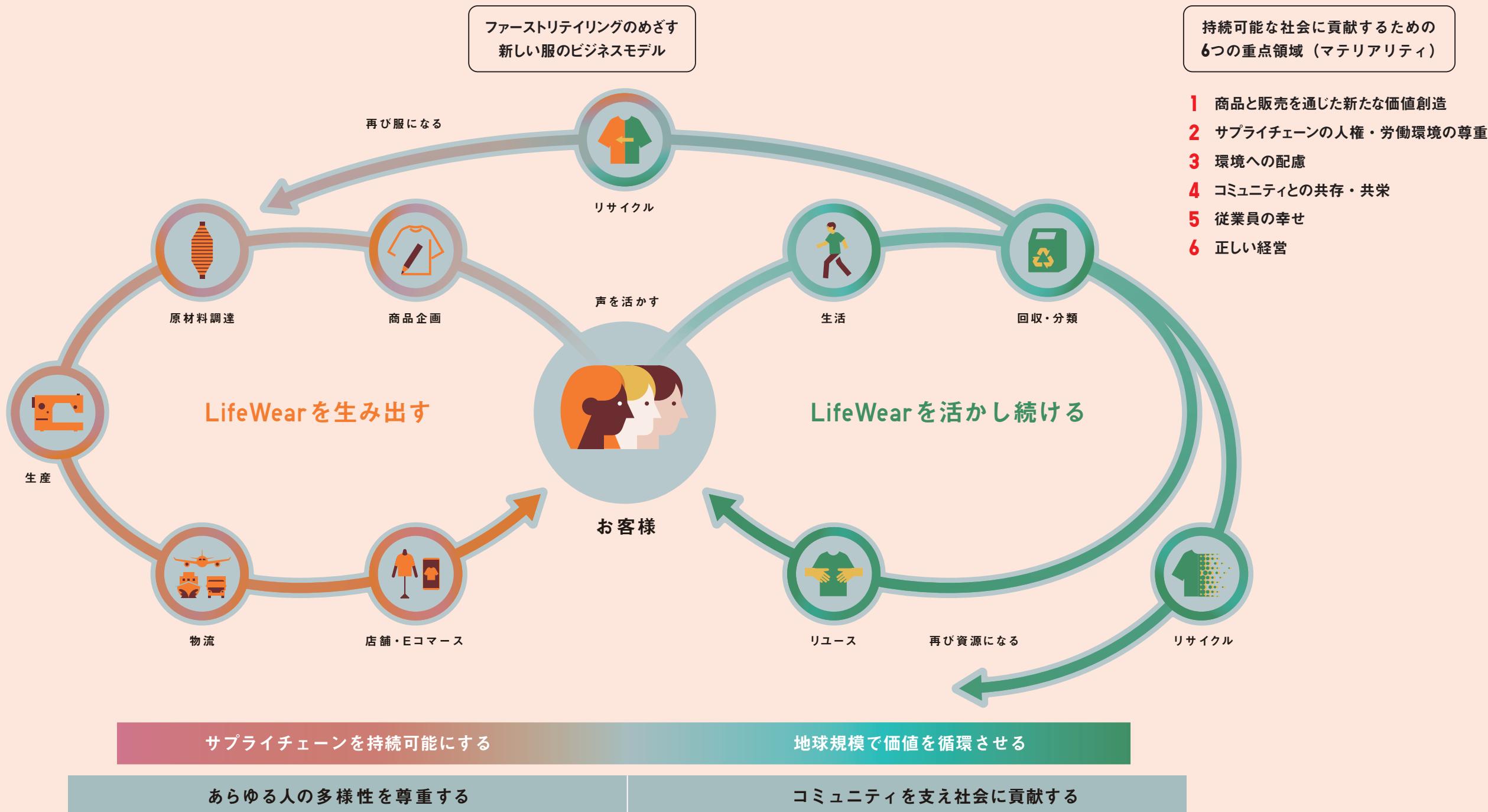
売上収益
1,315億円



営業利益
△9億円



* 売上収益から売上原価と販管費を控除して算出する、事業そのものの利益



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。

PRODUCTS

お客様中心の服づくり

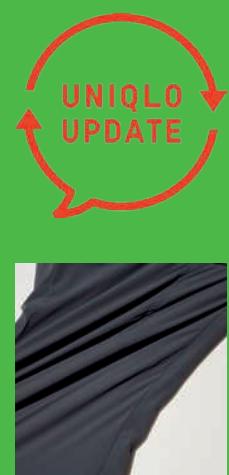
私たちの考え方

商品企画にお客様の声を反映

私たちの服づくりのコンセプトであるLifeWearは、あらゆる人の生活をより豊かにするための服です。LifeWearは、2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、時が経っても飽きず、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。

商品開発で最も大切にしているのは、お客様からの声です。お客様のニーズを理解し、商品の改良を重ねるだけでなく、ライフスタイルの変化を捉えた新商品の開発に活かしています。こうして開発されたパフテック(高機能中綿アウター)は、世界中で販売が好調です。パフテックは綿抜けしにくく、手洗いができる、撥水機能も備えた、現代の暮らしにフィットした商品として評価されています。

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。こうした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。



ウォームイージーパンツ

"もっとストレッチ性を高めて、暖かさと動きやすさを両立してほしい"
(40代・男性 お客様の声)

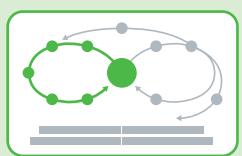
今年は表地を縦横の双方向に伸びる素材に変更。脚の曲げ伸ばしや、しゃがむ時にも突っ張りを感じにくく、より快適な着心地に進化しました。

より詳しい情報を
ご覧いただけます



マテリアリティ1

マテリアリティ3



持続可能な事業の実現に向けて、原材料調達の取り組みが進化

環境負荷が低い素材への切り替えが着実に進捗

ファーストリテイリングでは、2030年8月期までに全使用素材の約50%を、リサイクル素材など温室効果ガス(GHG)排出量の少ない素材へ切り替えることをめざしています。リサイクル素材の利用や、商品から商品へのリサイクルに積極的に取り組んでいます。

2025年8月期の商品では、全使用素材に対するGHG排出量の少ない素材の使用割合が約19%、特にポリエチルは約46%に達し、切り替えが進んでいます。天然繊維は品質、価格、生産量の面で、取り組みが難しいとされていますが、コットンでは、一部のUTやジーンズで、リサイクルコットンの導入を進めています。

商品から商品へのリサイクルでは、お客様から不要になったユニクロのダウン商品を回収し、ダウンとフェザーを取り出して、新たなダウン商品の素材として再活用しています。今後も、商品の品質・機能性向上と同様の重要性と位置づけ、取り組みを加速します。

「サステナブル素材」を再定義

お客様に、より安心してお買い求めいただける商品をお届けするために、ファーストリテイリングでは、「サステナブル素材」を再定義し、新たな原材料調達ガイドラインを定めました。

原材料の調達において重要なのは、最適な品質・価格、安定的な供給量の担保だけでなく、サプライチェーン全体における人権の尊重・環境負荷の低減を両立することです。その実現のために、温室効果ガス排出量、水使用量、生物多様性、人権、動物福祉など、素材の特性に応じて配慮すべき項目を定め、定性・定量の両面で基準に合致する素材を「サステナブル素材」とし、自社商品に採用すべき素材を明確にしています。

今後、パートナー工場とガイドラインを共有することで、「サステナブル素材」の使用比率をさらに拡大していく計画です。



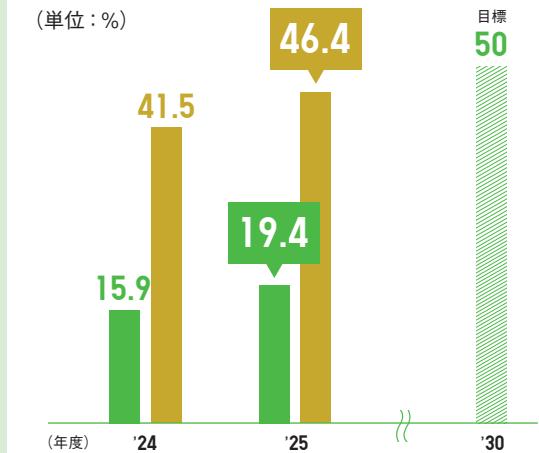
写真のラウンドミニショルダーバッグには、リサイクルナイロンを使用

オンラインストア
リサイクル素材
商品一覧



リサイクル素材など 温室効果ガス排出量の少ない素材の使用比率*

■ 全使用素材 ■ ポリエチル
(単位: %)



24年度は23年秋冬と24年春夏商品、25年度は24年秋冬と25年春夏商品を対象に集計

*ファーストリテイリンググループが対象

信頼が支える持続的な成長

私たちの考え方

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

私たちは「お客様が本当に必要とする商品を、必要な時に、必要な量だけつくる。その過程において、人や地球環境への負荷を最小化する」ビジネスモデルを実現したいと考えています。そのためには、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重要です。

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へ「本当に良い服」をお届けするために、「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、長年にわたる取引の中で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、これらの生産パートナーに対し、「生産パートナー コードオブコンダクト(行動規範)」の遵守を要請し、毎年監査を行っています。

2023年からは、信頼に基づくパートナーシップを、サプライチェーンの最上流である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、人権の尊重と労働環境の向上に継続的に取り組んでいきます。

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、ファーストリテイリングはこれからも、事業の成長を追求しながら、社会にも貢献できるサステナブルな事業のあり方をめざします。



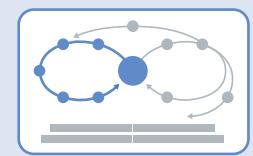
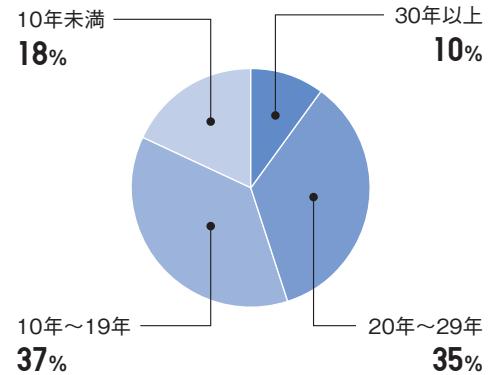
ユニクロの取引先のカットソー工場

生産パートナーリストの一覧はこちら



ユニクロのサプライヤー上位40社 取引期間

当社の委託先縫製工場を運営するサプライヤーの上位40社を対象（生産量のほぼすべてをカバー）



マテリアリティ 2

マテリアリティ 3

持続可能なサプライチェーン構築のため、モニタリングを強化

ファーストリテイリングは、服の生産から物流、販売に至るまでのすべてのプロセスで、人権や環境に配慮し、お客様に安心して商品をお買い求めいただけるサプライチェーンの構築をめざしています。2004年から、取引先工場に対し、「生産パートナー コードオブコンダクト」の遵守を要請、それに基づく労働環境モニタリングを毎年実施しています。労働環境モニタリングでは、人権侵害、労働環境などの項目について、第三者機関の監査などによる確認を行います。結果は、各工場の経営者にフィードバックされ、課題がある場合は、工場と共に解決と再発防止に取り組んでいます。

当社が設置する人権委員会では、労働環境モニタリングの実効性について、定期的に検証しています。2027年の欧州での人権リスクの特定や予防プロセスの義務化を見すえ、より効果的なリスクの特定や監査の品質向上を目的として、ファーストリテイリングでは2025年8月期より独自の監査プログラムを新たに導入しました。当社独自の監査では、従来の監査項目に加え、各國・各工場固有のリスクを反映した項目を設置。さらに、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、従来に比べて、より厳しい基準で、工場の人権リスクを把握できる体制を構築しています。2025年8月期の縫製工場の新監査では、重大なリスクがあり、取引の見直し対象となるE評価は28工場となりました。主に連続勤務や情報の信頼性の問題が発見されています。これらの工場とは、すでに改善や再発防止に向けて、対応策の策定・実行に着手しています。なお、2025年8月期は、監査プログラムの移行期のため、一部の工場では旧監査を実施しています。旧監査の結果は当社サイトにて公開しています。



労働環境モニタリング
の結果はこちら



温室効果ガス排出量の削減を着実に推進

ファーストリテイリングは、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量実質ゼロの目標を達成するために、自社の店舗・オフィス、サプライチェーンにおけるGHG排出量削減を推進しています。2030年8月期までの目標として、自社の店舗・オフィスでは、GHG排出量を2019年8月期比90%削減、ユニクロとジーユーのサプライチェーンでは、同20%削減を目標に掲げ、取り組みを進めています。

気候変動領域での取り組みや開示が評価され、国際的な非営利団体CDPから、3年連続(2022年～2024年)で最高評価である「Aリスト」企業に認定されています。

SCOPE 1&2* **自社の店舗やオフィスで、GHG排出量の削減が加速**

2024年8月期の自社の店舗・オフィスでのGHG排出量は、2019年8月期比で83.3%の削減となりました。自社の店舗・オフィスでは、LED照明の導入、あらかじめ設定した温度に自動調節される空調制御システムの導入や、時間外の利用制御により、省エネルギーを推進しています。また、2030年8月期までに、店舗やオフィスの使用電力における実質再生可能エネルギーの使用比率100%をめざし、グローバルで調達を進めたことで、2024年8月期の実質再生可能エネルギーの使用比率は、84.7%に達しています。

SCOPE 3* **取引先工場との密な連携で目標達成に向けて大きく前進**

2024年8月期のサプライチェーンのGHG排出量は、2019年8月期比で18.6%削減しました。ユニクロとジーユーの生産量の約9割を占める主要工場を対象とし、省エネ施策や脱石炭、再生可能エネルギーの導入を、工場とともに推進しています。工場は、削減計画の進捗確認や見直しを3ヵ月ごとに行い、課題の解決までユニクロやジーユーの担当者と密に連携。工場のニーズに応じて、高効率なボイラーへ切り替えるための取引先の紹介や、必要な資金の調達先の紹介など、課題解決のサポートを引き続き実施しています。

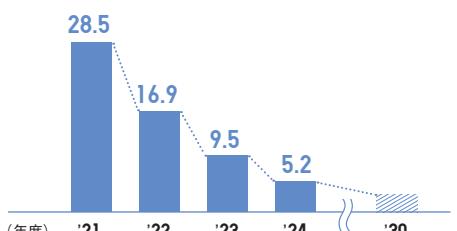


CDPによる気候変動領域の「Aリスト」とは、気候変動対策において、目標設定、取り組み、情報開示の点で世界を先導していると評価された企業に与えられるものです。

**2030年8月期
温室効果ガス(GHG)
排出量削減目標**

90 %削減
(2019年8月期比)

GHG排出量の推移
(単位:万t-CO2e)



**2030年8月期
温室効果ガス(GHG)
排出量削減目標**

20 %削減
(2019年8月期比)

GHG排出量の推移
(単位:万t-CO2e)



*スコープ2はマーケットベースで集計
*カテゴリ1(購入した製品・サービス)、ユニクロとジーユーが対象

INTERVIEW | 李 副社長インタビュー

**最新の技術や設備を導入。
品質、生産性に加え、
労働環境も向上しています**

華利達服装集團有限公司 **李海驕**(リー・ハイジャオ) 副社長



私たちは長年にわたって、ユニクロのウルトラライトダウンの生産を受託しています。2015年からはシームレスダウンの生産も請け負っており、アウターについて多くの知識や技術を蓄積してきました。より良い商品を作るために、働き手の提案や声に耳を傾けながら、日々新たな視点で工程の見直しを継続的に行ってています。

ユニクロは、すべての商品の生産工程において、サステナビリティへの寄与が大前提になっています。労働環境の改善や温室効果ガス排出量の削減、リサイクル素材の活用など、具体的な目標を設定し、毎年のように細かな改善を重ねてきました。

最新技術を取り入れた設備の導入も積極的に行ってています。品質の向上だけでなく、働き手の負担の軽減と、効率アップもめざしています。例えば、生地の裁断はすべて手作業でしたが、デジタル制御の自動裁断機を導入したこと、設計図をスキャンするだけで、必要となる生地を無駄なく正確に裁断できるようになりました。羽毛を充填する工程も、15年ほど前までは手作業で、一日の終わりには働き手が羽毛だらけになっていました。充填専用の機械を開発し、投入してからは、効率と正確性が飛躍的に高まっただけでなく、労働環境も向上しました。

自動化は進みましたが、品質を保つために、働き手の目と感覚が重要な場面はまだ多くあります。検品作業も、今のところは人間の目には敵いません。働き手は私たちの宝です。これからもお客様に良い商品をお届けするために、生産工程・労働環境の改善を続けていきます。



人力だった工場内の服の運搬が自動化され、働く人々の負担が軽減しました。



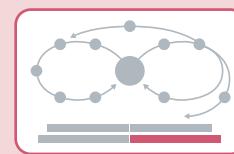
自動で縫製するミシン。人の手がそのサポートを行います。



工場内は明るく清潔。常に整然としています。

COMMUNITIES

マテリアリティ
マテリアリティ 4



服のチカラで世界を笑顔に

私たちの考え方

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、難民問題、環境負荷の増大、テロ、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いなければ、小売業は成り立ちません。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、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、緊急災害支援、スポーツや文化の発展への貢献などを注力領域として、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、サステナビリティ担当者を各国・各地域に配置しています。また、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を通して、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。

大阪・関西万博で、難民支援の意義を伝える

ファーストリテイリングは6月16~22日、大阪・関西万博内の国連パビリオンで、国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)と共同で難民支援に関する展示を行いました。ユニクロの平和を願うチャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」の取り組み紹介に加え、3周年を記念し、新たなコラボレーターとなった役所広司氏やイチロー氏との新作Tシャツを発表、トークセッションも開催しました。

「PEACE FOR ALL」は、既に45名のコラボレーターが参加し、約862万枚のTシャツを販売。利益の全額(一枚当たりの販売金額の20%相当)を寄付し、その総額は25億88百万円に達しました。万博会場でも多くの方々にご賛同いただき、展示期間中の販売枚数は、ユニクロ店舗のなかで世界一となりました。

Tシャツ販売による寄付金総額 (プロジェクト開始から2025年8月末時点)

2,588,064,000円

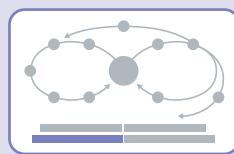
世界での総販売枚数 8,626,880枚



万博会場では、俳優・役所広司氏を迎えたトークセッションを実施

EMPLOYEES

マテリアリティ 5



個の成長が企業の成長

私たちの考え方

世界中で活躍する従業員が、成長の原動力

企業活動の主役は人です。ファーストリテイリングは、「グローバルワン・全員経営」の方針のもと、すべての従業員に対して成長機会を提供し、多様な人材が主役となって能力を発揮できる環境づくりに努めています。

FAST RETAILING WAY(FRグループ企業理念)のなかでも、共有すべき価値観として、「個の尊重、会社と個人の成長」を掲げています。従業員一人ひとりが仕事を通じてプロフェッショナルな能力を高め、多様性が確保された環境でいきいきと働くことで、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。これを推進するために、従業員エンゲージメント方針を策定し、「機会均等と多様性の推進」「人材確保と育成」「従業員の健康と安心・安全な職場環境」を柱として取り組みを強化しています。

今後、グローバルでさらに事業成長するために、最も重要なのは、人材への継続的な投資です。各国・各地域の経営者の発掘と成長を後押ししながら、世界各地の店舗を支える店長や販売員の育成に注力していきます。

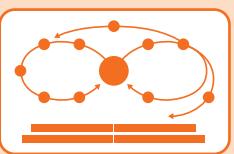
世界で活躍できる「経営者」を育成

ファーストリテイリングでは、多様な人材の採用と育成に力を入れています。その軸となるのが、UMC(UNIQLO Management Candidate)という、ユニクロ独自の将来の経営幹部候補者を育成するための制度です。UMCとして入社する人材は、まず店舗の販売員や店長を経験し、個店の販売計画の立案や在庫管理、人材マネジメントなど、経営者としての基本を身に付けます。より大きな店舗の経営や、本部の機能部署、さらに海外の本部機能や店長なども経験します。年齢に関係なく、それぞれの適性や志向に合わせて育成を行っています。店舗だけでなく、本部の機能部門で全社課題を解決する経験や、国境を越えた異動を通じて、慣れない環境で直面した壁を乗り越える経験を積むことで、より視野、視座の高い経営者として、グローバルでの活躍の幅が広がります。

現在、UMC出身者を中心に約500人の経営幹部候補が育っています。経営幹部として育った人材が、次の世代を育成するという良い循環が生まれることで、グローバル全体での人材の厚みが増しています。



年2回、開催している「FRコンベンション」。オンラインも含め、世界中から約4,500人の店長や本部社員が参加



正しい経営の追求

私たちの考え方

取締役会の独立性を高めながら、監督機能を強化

ファーストリテイリングは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を企業理念に掲げ、世界で最も愛される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、当社では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、取締役会の独立性を高めるとともに、監督機能を強化しています。また、執行役員制度の導入により、経営の意思決定と業務執行の機能の分離を図り、迅速な経営判断・業務執行を行っています。取締役会の機能を補完するために、指名報酬アドバイザリー委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会をはじめとする各種委員会を設け、迅速でオープンな討議・決定を行っています。

各委員会の構成 (2025年8月31日現在)

		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	● 委員
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								
社外取締役	服部 暢達							●	●		
	新宅 正明	●			オブザーバー				委員長		
	大野 直竹								●		
	コールキャシミゾコ		●					●	●		
常勤監査役	車戸 城二							●			
	京谷 裕	●						●			
	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	●				●				●	
	樺谷 隆夫					●			●		
	森 正勝						オブザーバー				
執行役員・社外有識者など	3名	7名	3名	4名	6名	8名	10名	0名	8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る。

挑戦の精神をつなぐ

チーム経営への体制づくりに貢献

社外取締役 京谷 裕

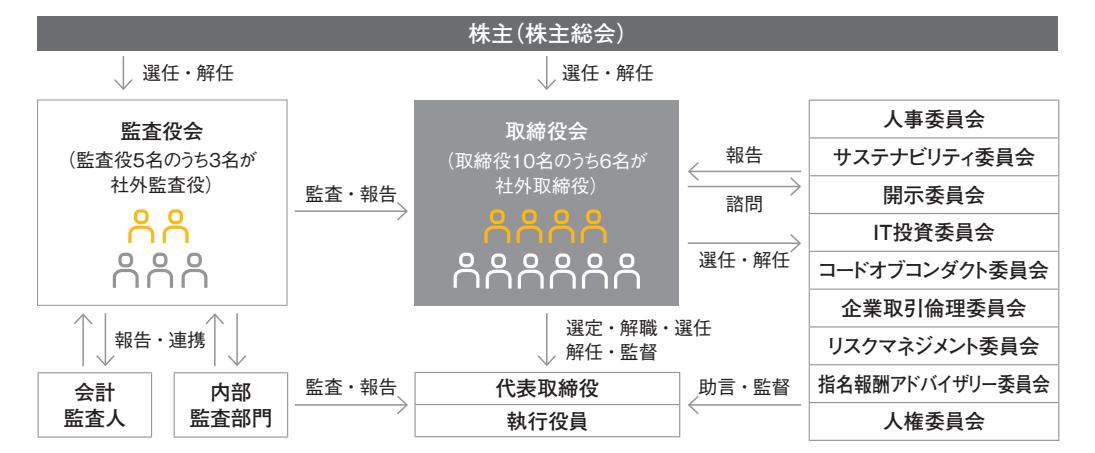


ファーストリテイリングは、過去30年間で、日本で最も成長した会社の一つです。その原動力は、常に高い目標を掲げ、挑戦し続けるチャレンジ精神にあると感じています。当社の取締役会に初めて出席した時の驚きを、今も鮮明に記憶しています。形式的な議事進行とは異なり、重要事項が決議される過程で、非常に活発な議論が交わされていたからです。提案事項が議論を経て変わることも少なくありません。まるで創業間もない企業の取締役会のようなスピリッツを、強く感じました。

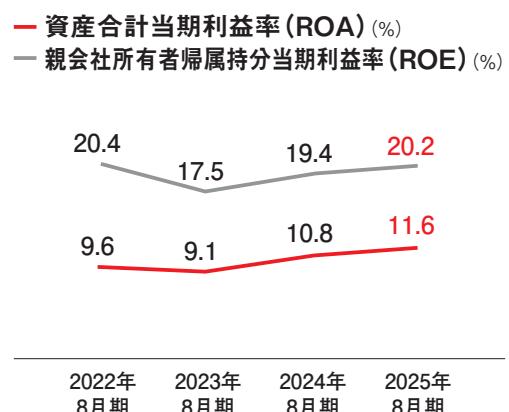
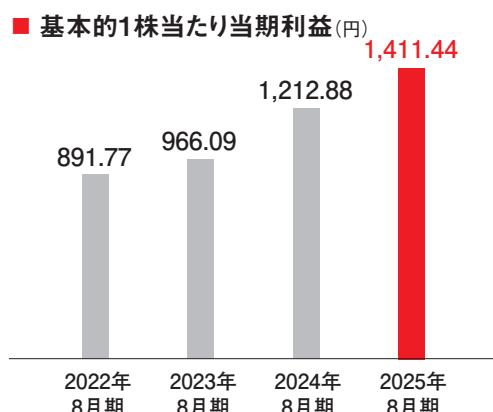
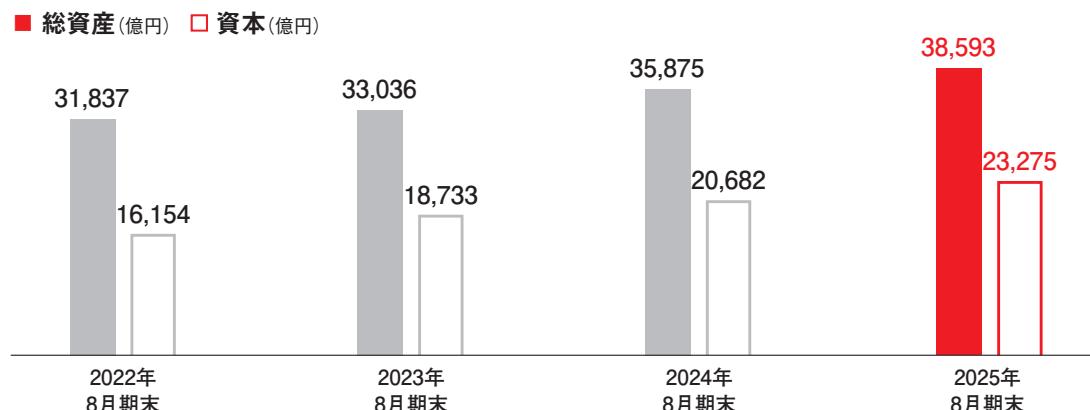
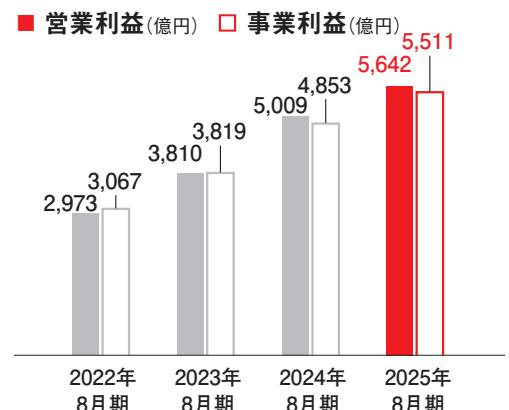
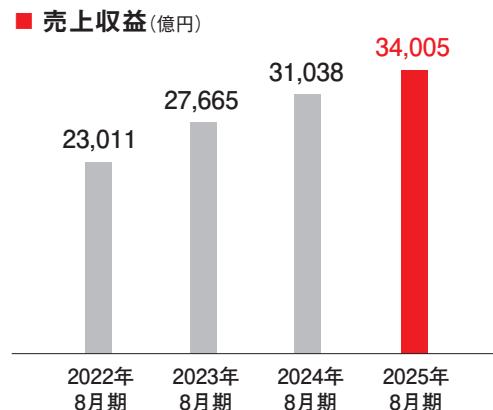
グローバルで急成長を続ける当社の重要な経営課題が、経営人材の育成です。教育システムを構築し、育成と抜擢を繰り返すことで、国内外の優秀な経営人材は着実に増えていますが、よりスピードを上げていく必要があります。そこから少数精鋭のチームを作り、柳井社長のリーダーシップをチーム経営という形で承継していく。のために、私が委員を務める指名報酬アドバイザリー委員会では、多くの時間を割いています。取締役会も同様で、直接関連する議論でなくとも、議題の多くは、人事体制や組織改編など、将来の体制に関連しています。近年では、取締役会に執行役員や事業の責任者が出席し、業務遂行の立場から意見を述べる機会が増えたことで、社外取締役の次世代の経営幹部候補への理解がさらに深まっています。

柳井社長がよく「一勝九敗」と語るように、当社の強みは、過去の失敗を糧に、自ら進化を創造し続ける姿勢にあります。私自身も、総合商社で多くの失敗を重ねながら、グローバル市場での知見を培ってきました。これらの経験に基づいた提案・助言を行い、10兆円企業へのチャレンジを後押ししていきます。

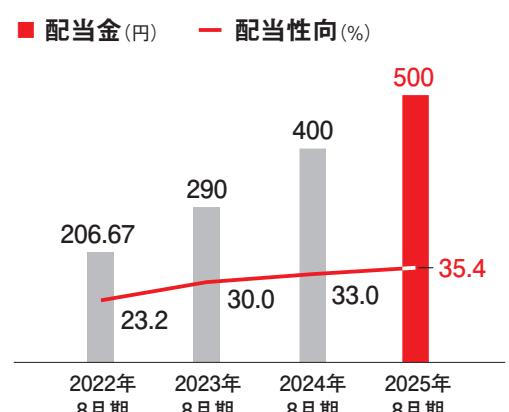
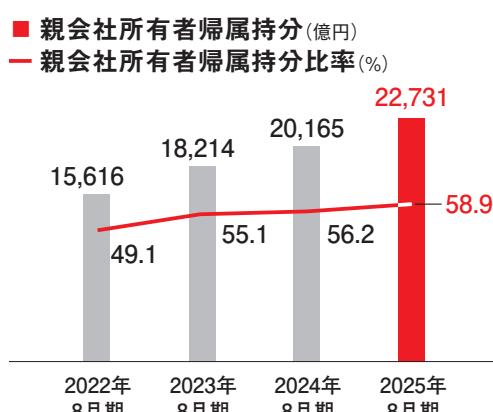
コーポレートガバナンス体制 (2025年8月31日現在)



2 財産及び損益の状況(国際会計基準IFRSを適用)



※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。



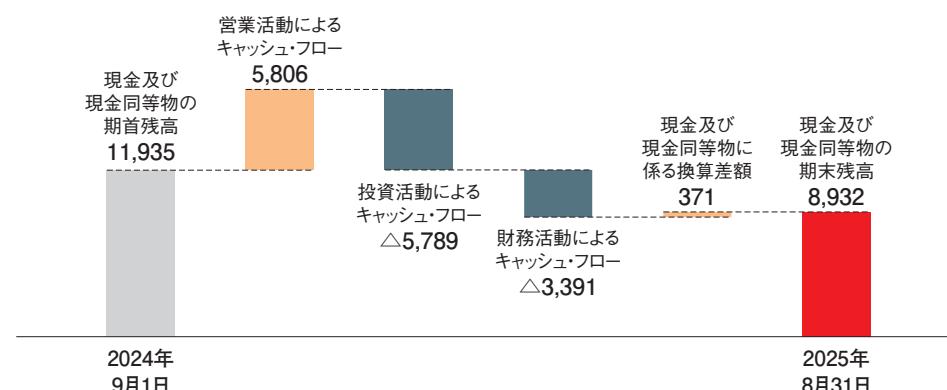
※2023年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。過年度の配当金も、当該株式分割を考慮した金額を記載しております。

ポイント

総資産は、前期末比2,717億円増加し、3兆8,593億円となりました。これは主として、現金及び現金同等物の減少3,003億円、売掛金及びその他の短期債権の増加124億円、その他の短期金融資産の増加4,291億円、棚卸資産の増加364億円、有形固定資産の増加866億円、使用権資産の増加603億円、長期金融資産の減少238億円、持分法で会計処理されている投資の増加118億円、デリバティブ金融資産の減少499億円等によるものです。

資本は、同2,592億円増加し、2兆3,275億円となりました。これは主として、利益剰余金の増加2,903億円、その他の資本の構成要素の減少351億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3,003億円減少し、8,932億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは5,806億円の収入となりました。これはユニー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5,789億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、投資有価証券の取得、売却及び償還による純支払によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは3,391億円の支出となりました。これは配当金の支払やリース負債の返済によるものです。

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。着心地が良く、快適な時間を過ごせる服、資源を無駄にしない服へのニーズの高まりに伴い、世界中でお客様からの支持が拡大しています。2025年8月期は、日本、韓国、東南アジア・インド・豪州地区、北米、欧州のユニクロ事業が2桁の大幅な増収増益を達成し、グローバルで着実に利益を上げられる体制がより強固になりました。

LifeWearのコンセプトは唯一無二であり、グローバルで大きな成長余地があります。欧州、北米のアパレルの市場規模120兆円規模のうち、私たちの市場シェアはその1%未満です。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。LifeWearの価値観がグローバルに浸透し、生活に必要不可欠なブランドになることができれば、10%を超える市場シェアを実現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10兆円をめざします。その中間目標として、2028年8月期を目指して、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) 経営人材の育成

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。特に、経営人材の獲得と育成を重点課題とし、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において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。そして当社グループの発展が、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、情報発信に磨きをかけることで、より高いお客様満足と生産性の向上を実現します。そのために、店舗人材の育成の強化、本部と店舗が一体となって課題解決を行う働き方に変革します。

● 店舗とEコマースの質的進化

最高の立地にLifeWearを伝える店舗、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。

(4) グローバルで収益の柱を多様化

● 海外ユニクロ事業の成長を加速

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・抜擢も強化することで、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、売上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&ビルト、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、成長軌道への回帰を図ります。

● 国内ユニクロ事業は安定成長を継続

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。

● グローバル視点での経営へ変革

各国・各地域、そしてグローバルヘッドオーナーが常に有機的につながり、課題発見・解決、意思決定をグローバルの視点で推進します。また、商品、売り場づくり、Eコマース、マーケティング、物流において、グローバルヘッドオーナーの機能を進化させます。

(5) グループブランドの拡大

● ジーユー事業

ジーユー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、確固たるブランドポジションの確立を図ります。そのために、品番数を絞り込み、商品一つひとつの完成度を上げます。同時に、販売計画を軸に各部門が連携した働き方に変え、生産調整能力も高めることで、欠品や在庫過剰をなくします。

● グローバルブランド事業

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。

(6) インフレ時代に合わせた経費構造の改革

人材、IT、店舗、倉庫、ブランディングへの投資を積極的に行うと同時に、投資した資産の徹底的な活用、生産性の向上、付加価値の拡大を図ります。また、購買プロセスを改善し、より高い経費効率を実現します。

4 重要な子会社の状況及び主要な事業所 (2025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	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 千インドルビー	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	116,275 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	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

	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
2025年8月期 通期実績(12カ月累計)	151	1,200	77	14	274	1,719

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 (2025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(株)社外取締役 一般財団法人ファーストリテイリング財団理事長 (株)ユニクロ代表取締役会長他子会社15社取締役
取締役	服部 暢達	早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授 (株)博報堂DYホールディングス社外取締役 慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授 (株)アインホールディングス社外取締役
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	公益財団法人野村マネジメント・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	一般財団法人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
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
取締役	京谷 裕	三菱食品(株)代表取締役社長兼CSO
取締役	岡崎 健	一般財団法人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14社取締役、執行役員
取締役	柳井 康治	
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)ダイワク社外取締役
監査役	樺谷 隆夫	樺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.取締役服部暢達氏、新宅正明氏、大野直竹氏、コールキャシーミツコ氏、車戸城二氏および京谷裕氏は、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、岡崎健氏および柳井一海氏は、(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崎健氏は、一般財団法人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、樺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樺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.監査役金子圭子氏は、(株)ダイワクの社外取締役を務めており、当社および当社グループ子会社は同社と倉庫の自動化設備に関する取引等を行っています。
 7.(株)ユニクロ、(株)リンク・セオリー・ジャパン、(株)プラスチおよび迅銷(中国)商貿有限公司は当社の100%子会社です。
 8.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。
 9.2024年11月28日開催の2024年8月期定時株主総会終結の時をもって、監査役新庄正明氏は退任しました。

(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、2021年11月25日開催の第60期定時株主総会において年額20億円以内(うち社外取締役分は年額200百万円以内)を上限額とすること(当該決議にかかる取締役の員数は9名、うち社外取締役は5名)を決議しています。

監査役は2003年11月26日開催の第42期定時株主総会において年額1億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. 取締役の個人別の報酬等の決定方針

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。その方針の概要は以下のとおりです。

- 社内取締役(社外取締役でない取締役をいい、以下同じとします。)の個人別の報酬額は、それぞれ所定の算定方法により算出された金額を、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において協議した後、当該協議を踏まえて、取締役会から委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総額の枠内で最終決定する。
- 社外取締役の報酬は、固定額とし、当該固定額は、取締役会で決定する。

3. 社内取締役の報酬等の構成と算定方法の決定方針

社内取締役の報酬等は、①基本報酬ならびに②変動報酬(短期変動報酬および長期変動報酬)によって構成され、それぞれの内容は以下のとおりです。各報酬の算定方法および支給の時期は、上記指名報酬アドバイザリー委員会での協議を踏まえて、取締役会で決定することとしています。

(a) 基本報酬

各社内取締役のグレードに基づき、所定の報酬テーブルに照らして算出し、各月において均等に支給されます。各社内取締役のグレードは、上記指名報酬アドバイザリー委員会での協議を踏まえて、取締役会が決定します。

(b) 短期変動報酬

グレードごとに定められた短期変動報酬テーブルに応じ、ターゲット短期変動報酬額を定めています。期初に業績目標/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、前年度の目標達成度を5段階で評価をし、以下の支払い基準表に基づき算出します。

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) 長期変動報酬

グレードごとに定められた長期変動報酬テーブルに応じ、ターゲット長期変動報酬額を定めています。かかるターゲット長期変動報酬は、ファーストリテイリンググループの企業価値と連動させるため、自社株連動型報酬であるファンタム・ストックとして付与されます。ファンタム・ストックは当社の株価と連動した現金決済型の報酬であり、付与日から3年経過後に行使可能となり、行使日時点の当社の株価に基づく相当額の現金が支給されます。なお、配当金ならびに配当相当額の支払いは行いません。

4. 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、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。

5. 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。)	提出会社	968	474	310	184	4
	連結子会社	329	218	80	31	
社外取締役	提出会社	90	90	—	—	6
監査役 (社外監査役を除く。)	提出会社	41	41	—	—	3
社外監査役	提出会社	45	45	—	—	3

1. 変動報酬については、2025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. 当事業年度における取締役の個人別の報酬等は、上記2. 記載のプロセスのとおりに決定されており、取締役会は、当事業年度における取締役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. 監査役の報酬等の額については、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することとしています。

6. 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)	報酬等の種類別総額(百万円)			注1	注2
		基本報酬	短期変動報酬	長期変動報酬		
代表取締役 柳井 正	550	330	220	—		
取締役 岡崎 健	416	142	90	184		
取締役 柳井 一海	164	117	35	12		
取締役 柳井 康治	166	102	45	18		

1. 上記3. (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、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332百万円(うち岡崎健につき309百万円、柳井一海につき9百万円、柳井康治につき13百万円)上回って推移しています。

(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、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つとして認識し、グローバルな事業の拡大と、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。

株主の皆様に対する配当金は、将来のグループ事業の拡大や収益向上を図るための資金需要ならびに財務の健全性を考慮した上で、業績に応じた高配当を積極的に実施する方針です。

当事業年度の期末配当金は、上記の方針ならびに当連結会計年度の業績結果を鑑みて、当社取締役会での決議により1株当たり260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、中間配当金1株当たり240円を含め、500円と、前期比100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 (2025年8月31日現在)

科 目	2024年8月期	2025年8月期
資 産		
流動資産	2,363,271	2,527,815
現金及び現金同等物	1,193,560	893,239
売掛金及び その他の短期債権	83,929	96,407
その他の 短期金融資産	470,554	899,701
棚卸資産	474,460	510,958
デリバティブ金融資産	111,658	94,803
未収法人所得税	2,210	8,042
その他の流動資産	26,897	24,662
非流動資産	1,224,294	1,331,538
有形固定資産	245,742	332,351
使用権資産	416,712	477,111
のれん	8,092	8,092
無形資産	92,568	91,606
長期金融資産	336,302	312,438
持分法で会計処理 されている投資	19,559	31,361
繰延税金資産	32,432	40,889
デリバティブ金融資産	66,995	33,882
その他の非流動資産	5,888	3,803
資産合計	3,587,565	3,859,353

注. 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しています。

(単位:百万円)

科 目	2024年8月期	2025年8月期
負 債		
流動負債	852,390	911,291
買掛金及び その他の短期債務	388,656	390,149
その他の 短期金融負債	104,770	150,942
デリバティブ金融負債	12,716	19,250
リース負債	130,744	126,830
未払法人所得税	65,525	73,072
引当金	1,774	1,651
その他の流動負債	148,201	149,394
非流動負債	666,920	620,561
長期金融負債	211,147	141,071
リース負債	347,318	386,670
引当金	52,652	55,711
繰延税金負債	31,896	22,539
デリバティブ金融負債	21,385	12,110
その他の非流動負債	2,521	2,457
負債合計	1,519,310	1,531,852
資 本	2,068,254	2,327,501
親会社の所有者に 帰属する持分	2,016,535	2,273,115
資本金	10,273	10,273
資本剰余金	29,712	30,998
利益剰余金	1,766,073	2,056,437
自己株式	△ 14,628	△ 14,529
その他の資本の 構成要素	225,104	189,936
非支配持分	51,718	54,385
負債及び資本合計	3,587,565	3,859,353

連結損益計算書 (2024年9月1日から2025年8月31日まで)

科 目	2024年8月期	2025年8月期
売上収益	3,103,836	3,400,539
売上原価	△ 1,430,764	△ 1,571,681
売上総利益	1,673,071	1,828,858
販売費及び一般管理費	△ 1,187,713	△ 1,277,701
その他収益	20,384	19,491
その他費用	△ 6,256	△ 8,087
持分法による投資利益	1,417	1,704
営業利益	500,904	564,265
金融収益	67,399	99,143
金融費用	△ 11,101	△ 12,834
税引前利益	557,201	650,574
法人所得税費用	△ 163,596	△ 191,421
当期利益	393,605	459,153
当期利益の帰属		
親会社の所有者	371,999	433,009
非支配持分	21,605	26,143
合 計	393,605	459,153

注. 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しています。

(単位:百万円)

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

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

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 公認会計士 増田 洋平
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 肝付 晃
業務執行社員

2025年10月23日

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2024年9月1日から2025年8月31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説し、通説の過程において、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基準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、職業的懷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、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する重要な不確実性が認められるかどうかを結論付ける。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、連結計算書類に對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、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	59,522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
剩余金の配当基準日	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)

郵送先

〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

9:00～17:00(土・日・祝祭日等を除く)

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。





株式会社ファーストリテイリング
www.fastretailing.com

表紙：ユニクロと東レが約10年かけて共同開発した高機能中綿「バフテック」を使ったバフテックパーカ。ダウンのように空気をたっぷり含む構造を
化学繊維で再現することで、軽さと暖かさを両立。