

2012年8月期の振り返りと 今後の展望

柳井 正

株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長

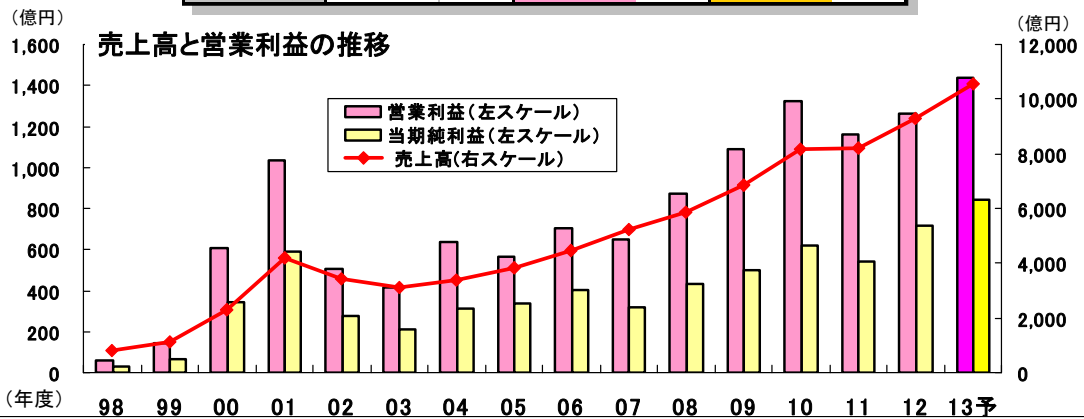
柳井です。

それでは、2012年8月期の振り返りと今後の展望についてお話いたします。

2012年8月期は増収増益を達成

売上高 9,286億円 (前期比+13.2%)
営業利益 1,264億円 (前期比+ 8.7%)
当期純利益 716億円 (前期比+31.8%)

	2011年8月期		2012年8月期		2013年8月期	
	通期(実績)	前年比	通期(実績)	前年比	通期(予想)	前年比
売上高	8,203	+0.7%	9,286	+13.2%	10,560	+13.7%
営業利益	1,163	-12.1%	1,264	+8.7%	1,435	+13.5%
経常利益	1,070	-13.5%	1,252	+16.9%	1,425	+13.8%
当期純利益	543	-11.9%	716	+31.8%	845	+17.9%
EPS(円)	533.9		703.6		829.6	



こちらのスライドにありますように、2012年8月期は増収増益を達成いたしました。

2012年8月期の振り返り

○国内ユニクロ事業は増収減益

既存店売上高は0.5%減収、原料コストアップにより粗利益率が低下

○ヒートテックを全世界で1億点販売

○コア商品の販売が好調

ウルトラライトダウン、暖パン、AIRism(サラファイン、シルキードライ) イージーレギンスパンツ等のコア商品の販売が好調

○中国・台湾・韓国などのアジア地区で大量出店

○ニューヨーク5番街、台北、ソウル、銀座にグローバル

旗艦店をオープン、ユニクロのブランド認知度が高まる

○ジーユーの銀座旗艦店がオープン。年商500億円を突破

○セオリー事業は増収増益を達成

まず、2012年8月期の振り返りですが、残念ながら、国内ユニクロ事業は増収減益になりました。これは、既存店売上高が0.5%減収になったこと、原料のコストアップにより、粗利益率が低下したことによります。

一方、良かった点として、まずヒートテックを、全世界で1億点、販売いたしました。

また、コア商品の販売が好調でした。ウルトラライトダウン、暖パン、エアリズム、イージーレギンスパンツ等のコア商品が好調でした。

中国、台湾、韓国といった、アジア地区で大量出店をいたしました。

ニューヨーク五番街店、台北、ソウル、銀座にグローバル旗艦店をオープンし、ユニクロのブランド認知度が飛躍的に向上しました。

また、ジーユーの銀座旗艦店がオープンし、ジーユーの年商は500億円を突破しました。

セオリー事業は、増収増益を達成しました。

ユニクロを、真のグローバル ブランドにする

ユニクロが世界中の人々に知れ渡り、
その日から、お客様に喜んで買っただけの
商品とサービスを提供する

その次に、我々のファーストプライオリティーですが、「ユニクロを真のグローバルブランドにする」ということです。

これは、ユニクロが世界中の人々に知れ渡り、その日から、お客様に喜んで買っただけの商品とサービスを提供していく、ということなのです。

ユニクロを、真のグローバル
ブランドにするためには・・・

アジアで圧倒的なナンバーワンになる

世界中で大型店中心に年間200～300店舗
を出店

グローバル旗艦店、グローバル繁盛店、
メガストアを世界の主要都市に出店

グローバルで、ファッションリーダーシップ、
プライスリーダーシップをとる

5

そのために、まずアジアで圧倒的なナンバーワンになることです。

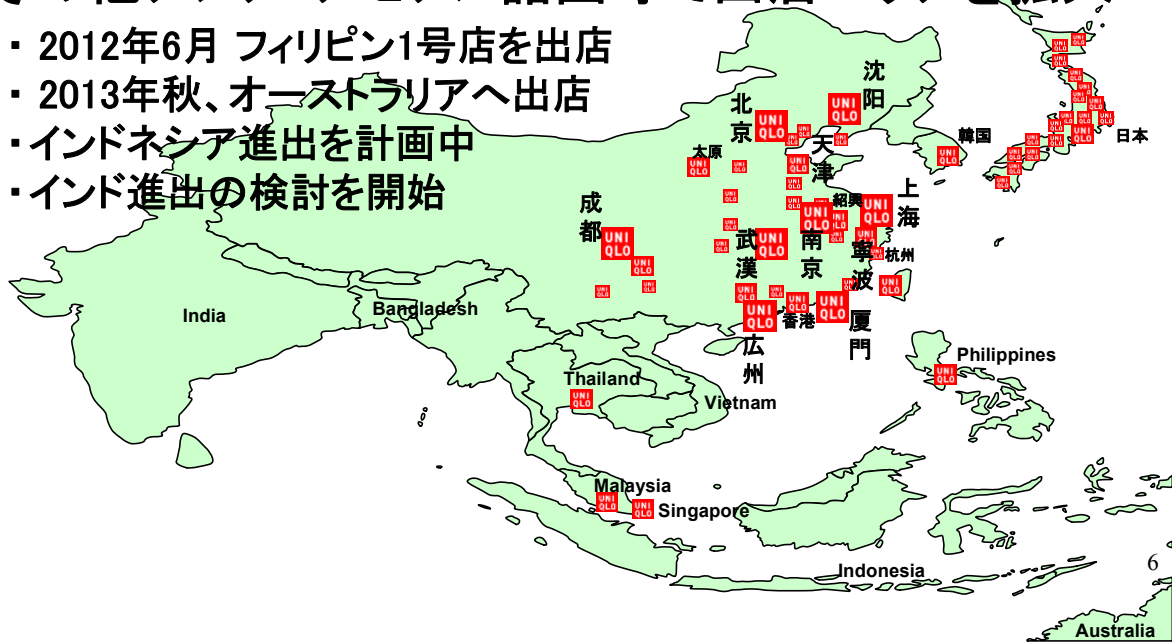
2番目としては、世界中で大型店を中心に、年間200～300店舗を出店していくことです。

3番目としては、グローバル旗艦店、グローバル繁盛店、メガストアを世界中の
主要大都市に出店していくことです。

また、グローバルでファッションリーダーシップ、プライスリーダーシップを
とるということです。

アジアで圧倒的なナンバーワンになる

- ・2013年8月期のアジア全体の売上高(日本除く)は1,700億円以上が目標
- ・その他アジア・アセアン諸国等で出店エリアを拡大
 - ・2012年6月 フィリピン1号店を出店
 - ・2013年秋、オーストラリアへ出店
 - ・インドネシア進出を計画中
 - ・インド進出の検討を開始



「アジアで圧倒的なナンバーワンになる」ということですが、2013年8月期の日本を除くアジア全体の売上高は1,700億円以上が目標です。

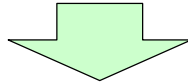
また、その他のアジア、アセアン諸国で、出店エリアを拡大していこうと考えています。

今年6月に、フィリピンに1号店を出店し、来年の秋には、オーストラリアへ出店していきます。

また、インドネシア出店を計画中です。
また、インド進出の検討を開始しました。

アジア市場の展望

グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)・
アセアン諸国・インドは最大の成長機会
大量出店を継続する



中産階級の人口が
爆発的に増える可能性

「1店舗1店舗が儲かる店」
最終的に売上高営業利益率15%以上が目標

アジア市場の展望ですが、グレーターチャイナから、アセアン、インドは最大の成長機会だと考えています。

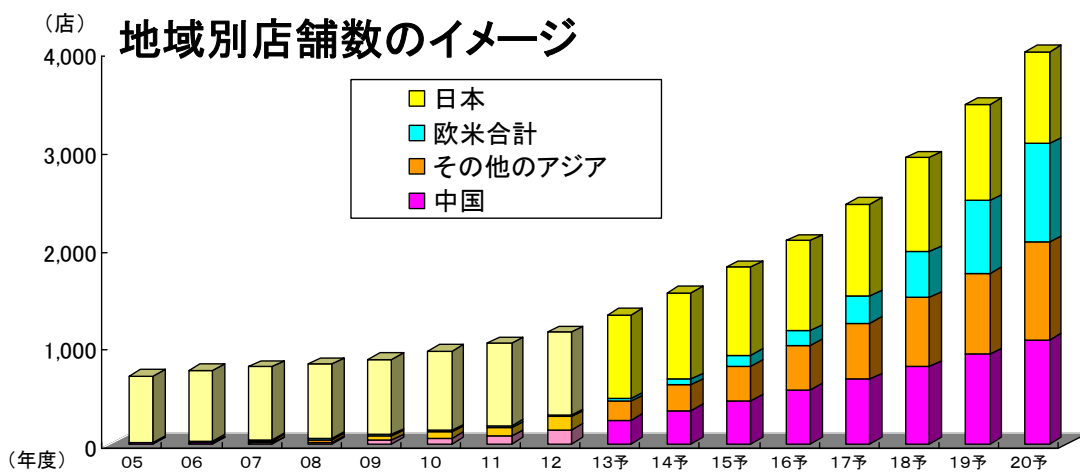
この地域には40億人の人口があり、今後10年間に3分の1から半分くらいが中産階級になっていくと考えています。中産階級の人口が爆発的に増えるということは、生活商材がすごく売れるということです。現状、今は何も持っていない人々が、生活商材を買っていくということです。我々は、これを「ゴールドラッシュ」だと申し上げています。

このために、1店舗1店舗が儲かる店を作っていきたいと思っております。最終的には、売上高営業利益率15%以上が目標です。

世界中で年間200～300店舗を出店

2020年の店舗数(目標)

日本	⇒ 1,000店舗
中国	⇒ 1,000店舗
その他のアジア等	⇒ 1,000店舗
欧米	⇒ 1,000店舗



その次に、世界中で年間200から300店舗を出店していきたいと思っています。

2020年の目標店舗数として、日本で1,000店舗、中国で1,000店舗、
 その他アジアで1,000店舗、欧米で1,000店舗を作りたいと思います。

世界の主要都市にグローバル旗艦店、 グローバル繁盛店、メガストアを出店

ビックロ新宿東口店	2012年9月27日開店	グローバル繁盛店
San Francisco店	2012年10月5日開店	旗艦店
プランタン銀座店	2012年11月2日開店	メガストア
池袋店(仮称)	2014年春開店予定	グローバル繁盛店
上野店(仮称)	2014年春開店予定	グローバル繁盛店



ビックロ ユニクロ新宿東口店(東京)



ユニクロの商品の隣に家電製品が並ぶ

その中で、中心となるのが、グローバル旗艦店、あるいはグローバル繁盛店です。

先日オープンいたしましたビックロ新宿東口店、これはグローバル繁盛店になります。グローバル繁盛店に関しては、後でご説明します。

また、先週、サンフランシスコにオープンしたお店はフラッグシップストア。

プランタン銀座店はメガストア。

この他、再来年には、池袋、上野にグローバル繁盛店を出店する予定です。

グローバル繁盛店「ビックロ」

グローバル
旗艦店

=

世界に向けた
ショーケース

グローバル
繁盛店
「ビックロ」

=

ユニクロの
最高のサービスと
エンターテイメント



異業種と組むことによって、
新しい発想の小売業を作る

先日、ビックカメラ様と一緒に、新宿東口に「ビックロ」をオープンし、グローバル繁盛店と位置づけました。

新宿の、この立地というのは、日本最高の立地で、ユニクロとしては、一番売上げが取れる店になると考えています。

単純に電化製品のお店と、服のお店が一緒に出店するということではなく、お互いに協力しあって、今までにない、もっと集客力がある新しい業態を作りあげたいと思っています。

特に外国人の人が、あるいは日本全国からのお客様が、新宿に来たら、必ず寄るお店にしたいと思っています。

グローバル旗艦店は世界へのショーケースでした。
グローバル繁盛店は、「この店で買いたい」とお客様が思う繁盛店です。
ユニクロの最高のサービスとエンターテイメントがあるお店にしたいと思っています。

ファーストリテイリングのグループブランドを ひとつの店舗で展開する新業態

「女性のための、新しいユニクロ」

幅広い価格帯、
色々なタイプの服を
ワンストップで選べる店

ユニ
クロ UNI
QLO
UNIQLO
MARCHÉ

=

ユニ
クロ UNI
QLO
P L S T
g.u.

COMPTOIR DES
COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam
PARIS

次にプランタン銀座店ですが、11月2日に、プランタン銀座の2フロアで、新しいタイプのユニクロをオープンします。

これは、女性のための新しいユニクロです。
銀座は女性のお客様、特に20代、30代、40代の人が多いですが、女性のお客様が、幅広い価格帯で、色々なタイプの服を、ワンストップで選べるお店にしたいと考えています。

今までは、ユニクロだけで出店していましたが、この店舗は「ユニクロマルシェ」と称しまして、ユニクロと、セオリーのPLST、ジーユー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムを同時に出店するものです。

プリンセス タム・タムは、パリを中心に100店舗以上を展開しているランジェリー専門店ですが、この店舗が日本初の出店となります。

セオリー、コントワー・デ・コトニエとの 初のコラボレーション ウルトラライトダウンの素材を使ったアウター



COMPTOIR DES
COTONNIERS

t h e o r y



(左:コントワー・デ・コトニエが
ギャラリー・ラファイエットに
ポップアップストアを出店
ウルトラライトダウンジャケット
(Mademoiselle Plume)が大好評)

Mademoiselle
Plume

T-DOWN



12

その次に、グループブランドとのコラボ商品の開始についてお話しします。

ユニクロとセオリー、ユニクロとコントワー・デ・コトニエとの初のコラボ商品がこの秋にお見えます。ユニクロのウルトラライトダウンの素材を使ったアウターを、それぞれのブランドが開発したものです。

左の写真は、コントワー・デ・コトニエがパリのギャラリーラファイエットで、ポップアップストアを出店し、ウルトラライトダウンジャケットを販売したものです。大変好評で、好調な売上げとなっています。

右側の写真はユニクロのウルトラライトダウンの素材を使って、セオリーがスタイリッシュなダウンジャケットを作ったものです。

中国・香港・台湾・韓国で ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウルトラ ストレッチジーンズのテレビCMをスタート



ウルトラライトダウンのCM(2012年FW、台湾)



ウルトラストレッチジーンズのCM(2012年FW、韓国)

その次にグローバルマーケティングの本格化についてご説明します。

台湾、中国、韓国、香港でそれぞれの国で最も人気があるタレントを使って、グローバルで同じコンセプトを基本にテレビCMを作っています。

これらのエリアでは、それぞれユニクロビジネスが中堅企業クラスの規模になってきましたので、こういったテレビCMの放映を開始しております。

米国ユニクロの展開

9月28日、ニュージャージー州の ショッピングモールに出店

米国トップ10に入る最大級のショッピングモール
Westfield Garden State Plazaに
売場面積1,000坪のユニクロを出店



UNIQLO Garden State Plaza店



オープン前には1,000名のお客様が行列

その次に米国の展開ですが、9月28日、ニュージャージー州のショッピングモールに大型店を出店しました。このショッピングモールはウエストフィールド ガーデンステートプラザという、全米トップ10に入る、最大級のショッピングモールです。

そのショッピングモールに、売場面積1,000坪のユニクロをオープンしました。今まで日本でもショッピングモールで1,000坪という規模はなく、初めて1,000坪級の店舗を出店しました。非常に好評で、すごく良く売れています。

10月5日、サンフランシスコに初出店

初の米国西海岸への出店
サンフランシスコの繁華街 Union Square に出店
オープン前に1,000人のお客様が行列する大盛況



UNIQLO San Francisco Union Square店



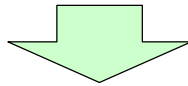
混雑する店内

こちらのスライドは、先日オープンいたしましたサンフランシスコの旗艦ショップストアです。米国西海岸への初の出店です。立地は、ケーブルカーが発発するユニオンスクエアのパウエルストリートで、最高の立地です。オープン日には、1,000人のお客様が行列する大盛況でした。

今回の私の大発見としては、西海岸はすごくビジネスチャンスがあるということです。特にサンフランシスコ周辺には大学やハイテク産業があり、生活水準が非常に高い、文化度が高い、アジア人が多いといった地域です。そして、ユニクロブランドへの親和感みたいなものがあると思いました。西海岸では、ユニクロは大量に出店できるのではないかと考えています。

今後の拡大戦略

- ・売上拡大と経営効率化による事業の黒字化
- ・経営チーム・店長育成のさらなる強化
- ・ニューヨーク市内・郊外で20～30店舗を出店し、ドミナント化を図る
- ・サンフランシスコ市内・郊外でも20～30店舗を出店し、ドミナント化を図る
- ・グローバルインターネット販売をスタート



北米全土への出店

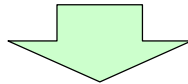
今後の拡大戦略ですが、米国では売上拡大と経営効率化による事業の黒字化を、早急に行いたいと考えています。

米国ユニクロは、少なくとも来期には黒字にし、今後は収益が上がる事業にしたいと考えています。そのために、経営チームと店長の育成を図り、ニューヨーク、サンフランシスコ市内、郊外に、それぞれ30店舗ぐらいずつのチェーン店を作っていきます。

我々は、グローバルでの知名度、ニューヨークでの知名度、全米での知名度が上がってきているので、モールから勧誘してもらえ、または、すごく良い条件で出店できる状況になっています。デベロッパーの方に歓迎されていると思います。ですので、米国での大量の出店は可能だと考えております。

今後の拡大戦略

- ・新CEOのもと、ヨーロッパ事業（英国・フランス・ロシア）の経営を統合、経営陣を強化
- ・英国は、S&Bによりロンドン市内の大型店中心の事業へ再構築
- ・フランスはパリ中心にチェーン展開
- ・ベルリン、ミラノ、バルセロナへの進出を検討中



ユニクロを欧州の主要都市へ出店

次に欧州ユニクロですが、優秀な新CEOのもと、英国、フランス、ロシアの事業を統合すると同時に、経営陣の強化を図っていきたいと思っています。

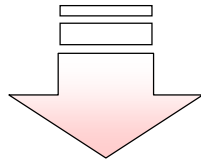
我々は、コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タムといったブランドを持っているので、単純にユニクロだけを展開している企業ではなく、本当にヨーロッパにコミットしている企業です。ですので、これからも、優秀な大卒の採用を行って、経営幹部を育てていきたいと考えています。

英国は、ロンドン市内中心に、フランスはパリを中心に、ニューヨークと同じように、チェーン展開をしていきたいと考えています。

さらに、ヨーロッパの大都市、ベルリン、ミラノ、バルセロナにも出店する計画です。

ユニクロがSPAを始めた頃は、
「低価格」でお客様を驚かせ、
次に、「高品質」でお客様の期待に応えた

次にユニクロがめざすのは……



グローバルで**ファッションリーダーシップ**を
とる、ユニクロの強みをさらに活かして、
プライスリーダーシップをとる

我々は今後のグローバル政策として、ファッションリーダーシップとプライスリーダーシップをとりたいと考えています。

アパレルのSPA、製造販売小売業として、ユニクロは、初めの頃は低価格でお客様を驚かせたと思います。次に高品質でお客様の期待に応えたと思います。

次に、ユニクロが目指す姿というのは、グローバルでファッションリーダーシップをとるといこと、ユニクロの強みをさらに活かして、グローバルでプライスリーダーシップをとっていくということだと思っています。

2012年8月期は過去最高の営業利益を達成

日本: theory、theory luxe は百貨店で好調な販売
PLST事業の成功(2012年8月末:43店舗)

米国: theyskens' theory、Helmut Lang が高い人気

ヨーロッパ: theoryパリ旗艦店がオープン(2012年9月)



(PLST店)



(Theory パリ旗艦店がコレットと同じ
サントノーレ通りにオープン)

19

その次に、セオリー事業ですが、2012年8月期は過去最高の営業利益をグローバルで達成しました。日本では、theoryとtheory luxeが百貨店で好調な販売となっています。また、PLST事業という、セオリーとユニクロのちょうど中間のブランドを立ち上げて、その収益寄与が始まっています。PLSTは現在43店舗あり、今後はチェーン展開をし、将来は大きな事業になると思っています。

米国セオリー事業では、theyskensという、オートクチュールの優秀なクリエイターがセオリーブランドの再活性化に貢献しています。また、数年前に買収したHelmut Langの業績も好調です。

ヨーロッパでは、パリにセオリーの旗艦店がオープンしました。これは、サントノーレ通りのコレットというセレクトショップのすぐそばです。店舗デザインも日本の優れたクリエイターがデザインしたお店で、現地では評判になっております。

セオリー事業は、これからもグローバルに飛躍できると考えています。米国、日本だけではなく、今後はヨーロッパ、また、アジアでも本格的な展開ができると考えています。

コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムでは 事業改革が進行中

- ・グローバルワン全員経営
- ・新CEOのもと、経営陣を強化
- ・フランスを中心にヨーロッパ全土で
展開する事業基盤をつくる
- ・2012年春夏シーズンから売上回復の兆し



(コントワー・デ・コトニエ パリ パヴェ通り店)



(コントワー・デ・コトニエ
2012年FW商品)

コントワー・デ・コトニエ事業とプリンセス タム・タム事業ですが、グローバルワン全員経営を、新しいCEOのもとに実行し、さらに経営陣を強化し、フランス中心にヨーロッパ全土で展開する経営基盤を作っていく計画です。

コントワー・デ・コトニエは、この春夏から、売上がアップしてまいりました。これも、単にヨーロッパということだけではなく、セオリー事業の基盤を利用した、米国事業、ユニクロ事業を利用した日本事業、あるいは中国の上海やシンガポールを基点にしたアジア事業により、グローバルで展開を行っていきたいと考えています。

ジーユー事業の成長

好調な業績

2012年8月期実績	売上高	約580億円
	営業利益	約50億円
2013年8月期予想	売上高	800億円
2014年8月期予想	売上高	1,000億円

ジーユー事業、成功の要因

- ・ファッション性&超低価格が市場ニーズをとらえる
- ・ゆるパン、マキシワンピースなど、次々と人気のアイテムを展開
- ・銀座旗艦店、人気タレントのTVCM効果で知名度が飛躍的に向上



その次にジーユー事業ですが、まず最初にきゃりーぱみゅぱみゅさんが出演している、ジーユーの新しいテレビCMをご覧ください。(TVCM放映)

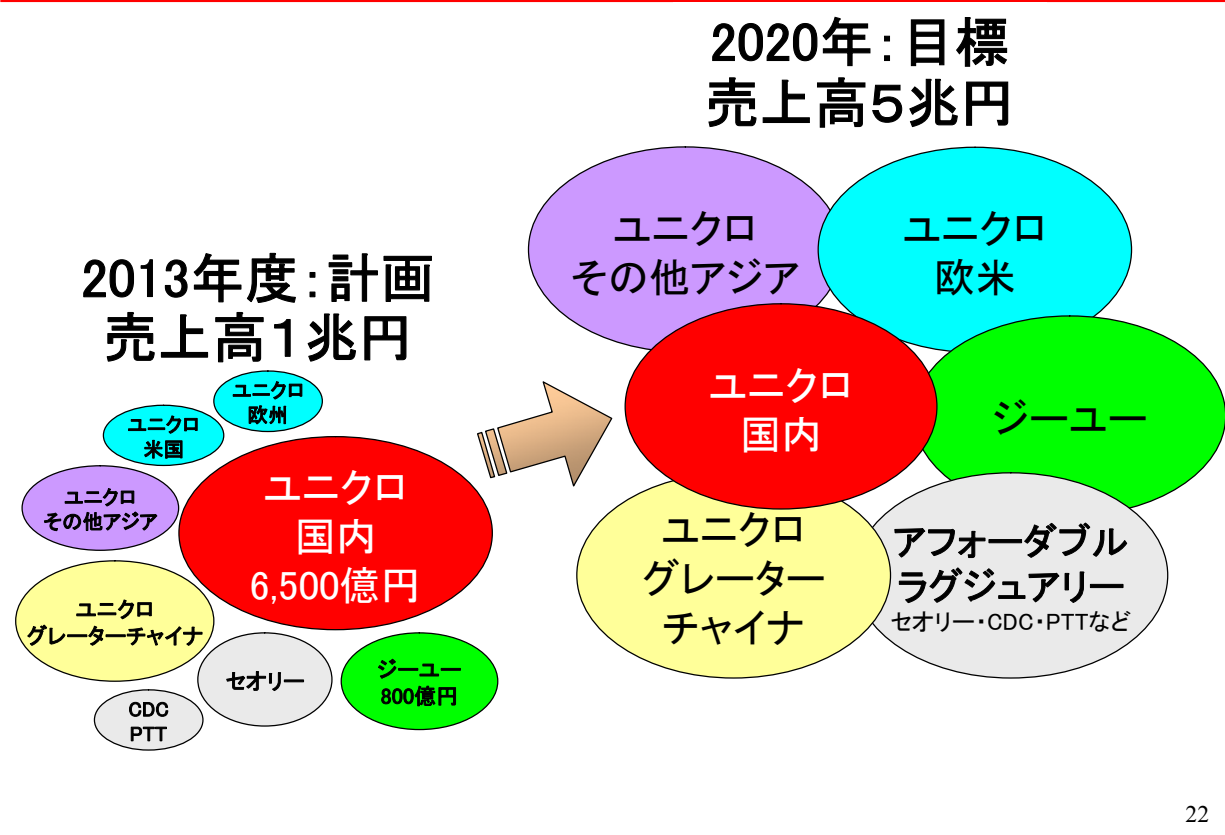
ジーユーの2012年8月期の売上高は580億円を超え、営業利益も約50億円となりました。今期の売上高は800億円、来期は1,000億円を狙いたいと思っています。

ジーユーの成功要因ですが、これは単純なことです。ファッション性と、超低価格が両立しているということです。また、ニーズを捉えた、ゆるパン、マキシワンピースといった、人気アイテムを次々に展開していることで、人気が出ていると思います。

さらに、銀座に旗艦店をオープンしたことによるブランドビルディング、人気タレントのテレビCMで、知名度が飛躍的に向上しました。

将来はジーユー事業をユニクロに次ぐ、第二の柱にしたいと考えております。特に海外に進出するとき、ジーユーはすごくポテンシャルがあると思います。

できたらジーユーを、売上高1兆円くらいの事業にしたいと思っています。



我々の長期ビジョンですが、ユニクロ日本、ユニクロのグレーターチャイナ、ユニクロのアジア、ユニクロの欧米、ジーユー、アフォーダブルラグジュアリーのセオリー、CDC、PTTを事業の柱にしていきたいと考えております。

CSR活動の重要性

服の企画・生産・販売を通して、
「世界を良い方向に変えていく」

企業の精神そのものを買っていただき、
企業として永続的に支持されることをめざす

《主なCSR活動》
ユニクロ復興応援プロジェクト
全商品リサイクル
ソーシャルビジネス
障がい者雇用
生産工場における、労働環境モニタリング
環境保全活動

次にCSR活動の重要性についてお話しします。

我々は、服の企画生産、販売を通して、世界を良い方向に変えていくことを基本に、CSR活動を行っています。「企業の精神そのものを買ってもらい、企業として永続的に支持される」、こういった姿勢が、事業の成績と同等に、あるいはそれ以上に重要なことだと考えています。

いつも海外に行くと聞かれることは、「あなたの企業は何ですか？我々の国に対して、どういう良いことをしてくれるのですか？世界に対してどういう良いことをしているのですか？」という問いです。

世界はグローバル化しており、情報は一瞬で広まります。
本当に良いブランドでないと、世界のお客様から支持されません。

さまざまな活動を通して復興を応援

2012年3月、被災地にユニクロ店舗をオープン

- ・ユニクロシープラザ釜石店(岩手県釜石市:仮設から通常店舗へ)
- ・ユニクロ気仙沼店(宮城県気仙沼市:仮設店舗)
- ・ユニクロ原町店(福島県南相馬市:一時閉店店舗の再開)



総額約33億円相当の寄付を実施

- ・ユニクロ商品(下着類など)を120万着(10.6億円相当)を被災地に配布
- ・「桃・柿育英会 東日本大震災遺児育英資金」に約2.3億円の寄付
約1,500名の孤児・遺児に奨学金を支給、学業をサポート
- ・全世界のユニクロ、ジーユー、セオリー等の店頭に寄せられたお客様からの寄付金2.8億円
- ・取引先様からお預かりした1.3億円の義援金、毛布20万着を寄付
- ・全世界のファーストリテイリンググループ従業員から1.8億円、柳井正個人から10億円、
合計11.8億円を日本赤十字、NGO等へ寄付
- ・SAVE JAPAN! Tシャツの売上のうち1.3億円を日本赤十字に寄付
- ・ファーストリテイリンググループから3億円を寄付

東北で活動するNGOとの共同復興支援活動を開始

- ・2012年3月、ユニクロから3億円、お客様からの募金を合わせて「復興支援金」とし、被災地での自立支援、雇用創出、経済支援に取り組むNGO団体を今後3年間支援することを決定
- ・ファーストリテイリングの従業員もNGO団体の活動にボランティア参加

24

CSR活動のひとつの大きいトピックスとして、「復興応援プロジェクト」があります。

まず、この3月ですが、釜石市、気仙沼市、南相馬市に、それぞれユニクロ店をオープンしました。ユニクロのお店を通して、復興を応援していきたいと思っております。

また、今まで33億円相当の寄付を実施しました。

さらに、この3月に、3億円をユニクロから拠出して、お客様からの募金と合わせて被災地の自立支援、雇用創出、経済支援に取り組むNGO団体を、今後3年間支援することを決めました。ファーストリテイリングの社員もボランティア活動に積極的に参加しております。

「300万着足りません」キャンペーン(6月開始) 回収目標数値を10月現在までに達成

2001年から活動を開始して以来、
世界22ヶ国に519万点の衣料を
難民・避難民へ寄付



(2012年3月、ケニアの
難民キャンプで100万点
の衣料支援を実施)

25

次に、全商品リサイクル活動ですが、6月から「300万着足りません」というキャンペーンを開始し、お蔭様で10月現在で、目標数値を達成しました。

11年前からこの活動を開始して以来、22ヶ国に519万点の衣料品を難民、避難民支援として寄付してまいりました。

このスライドの写真は難民の方たちですが、ユニクロの服が非常に似合っている。服は生活必需品で、人が生きていく上で本当に服が必要だということを、改めて認識させられます。

プロテニス世界トップランカーの ノバク・ジョコビッチ選手と「グローバル ブランド アンバサダー」契約を結ぶ

ジョコビッチ選手と共同で
社会貢献活動を開始

“中国オープン2012”
3度目の優勝



26

また、グローバルな社会貢献活動の一環として、プロテニスのノバク・ジョコビッチ選手と、グローバルアンバサダー契約を締結し、共同で、社会貢献活動を開始しました。

10月16日にジョコビッチ選手が来日します。我々と一緒に、グローバルで子供たちの将来のために社会貢献活動を行っていきたいと考えています。ジョコビッチ選手はセルビア出身で、テニス選手ということ以上に、セルビアでは英雄です。というのは、セルビアの子供たちが将来に対して希望を持つように、彼は社会貢献をしているからです。そういった彼の考え方と、我々の意思が同じなので、彼と一緒に社会貢献をすることにしました。

それと、先週ですが、中国オープンでジョコビッチ選手が3度目の優勝を遂げました。これは偶然なんですけど、同日に我々がスポンサーしている錦織選手が日本オープンで優勝しています。

国枝慎吾選手

北京、ロンドンパラリンピックと
2回連続で**金メダル**を獲得



“楽天・ジャパン・
オープン2012”
優勝！



錦織圭選手

2012年全豪オープンで、日本男子
として80年ぶりにベスト8入り。
現在、プロテニス世界ランク15位

27

錦織選手は、日本男子として全豪でベスト8入りしました。そして、世界ランクは日本選手として史上最高の15位です。

それともう一人、我々が応援している国枝慎吾選手は2回連続でパラリンピックで金メダルをとりました。彼の勝利に対する執念、周到な準備、メンタルの集中度は素晴らしいです。試合の半年前にひじの手術をして、半年間でリカバリー、もしくは、それ以前よりももっと強くなっています。

国枝選手がいつも自分に言い聞かせている言葉は、「俺は世界で最強だ！」ということです。世界で最強だということがイメージできない限り、絶対に世界一になれないからです。もし彼がビジネスをやったら、大成功するでしょう。

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

そして最後に、ファーストリテイリングのステートメントは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」です。

これを日常のモットーとして、日々のビジネスを行っていきたいと考えています。

ありがとうございました。