

## 2019年6月期 本決算説明会 質疑応答要旨

決算説明会における質疑応答（要旨）を記載しております。  
ご理解いただきやすいように内容を一部加筆及び修正しております。

### Q1. CEO交代の発表はなぜこのタイミングだったのでしょうか？

A：2020年を達成年度とした中期経営計画「ビジョン2020」を、1年前倒しで達成できたことが、きっかけのひとつです。

経営計画の推進については、それを立案し発表する人が達成する責を負うべきという考えから、新中計策定から新体制に委ねることとしました。

経営組織については、時代の要請や規模に応じて変化していく必要があると考えており、あらゆるバックグラウンドを持つ人がCEOとなっても崩れない営業体制や企業運営をしていけるような組織作りが重要です。

### Q2. 吉田新CEOはどのような形で今後PPIHを運営していかれるのでしょうか？

A：吉田新CEOを支える営業組織体系とすることで、今後のPPIHの発展を担っていきます。

具体的には、営業部門から新たに4名の常務執行役員を選任して、それぞれの得意分野（海外・営業・商品・GMS事業）で役割を担う予定です。

現在、グループにおける決裁やバランスシートの管理や資金調達などについて、役員間で役割分担して行っておりますが、今後もチームで行ってまいります。

### Q3. 今期・来期において、ユニーの転換店はどのようなパフォーマンスを見込んでいますか？

A：決算業績説明資料34ページにある通り、2019年2月期と比較すると本プロジェクト最終年の2024年は、ユニー及びUDリテールを合算した売上高が約50%増。営業利益は2019年2月期において約210億円でしたが、2023年6月期にさらに200億円超の上積みを見込んでおります。

Q4. 大原社長が米国事業に今後専念されるということですが、米国事業の拡大加速を期待してよろしいでしょうか？

A：米国市場において「加速」とは、1,000店舗単位で出店することを指すと思いますが、そこまでは考えておりません。  
まずは100店舗体制を作ることが当面の課題と考えています。

米国はコストインフレですが、賃料はデフレになっており、利益が取りやすい状況となっております。

つまり、賃金が上昇しているにも関わらず消費に繋がりがづらい日本国内市場に対して、米国は賃金が上がる分、消費に繋がっていることから、米国市場は大きな金鉱脈であると考えております。

Q5. 吉田新CEOにとって、就任後の最重要課題は何ですか？

A：ユニーの転換による収益改善を含めたグループ全体利益の増大を、まず実現すべきであると考えます。

さらに、「次の成長の種」を撒いていくことが必要となります。

例えば、当社の電子マネーmajica（マジカ）とユニーにおけるカード会員を合計すると約1,300万人の会員数となりますが、このアセットをどのようにしていくのか、などが重要なもののひとつとしてあげられます。

また、事業展開においてどのようにリソースを配分していくかということも重要であると考えております。

Q6. 吉田新CEOにとって、経営者としてのどのようなことが強みですか？  
また、これからやりたいことは何ですか？

A：正直であること、発言と行動を一致させることを強みとしています。

また、2014年の時点で「小売の第3極を目指す」という願望を抱いておりましたが、それが現実のものとなってきました。

私の座右の銘は「不易流行」です。

変えては行けないものは変えない一方、変わらなくては行けないものは変化対応業として変えていくことをチームでやっていきたいと考えております。

Q7. 大原社長は今後アジア事業における店舗開発には携わらない予定でしょうか？  
また、米国事業における人の育成はどのようにされますか？

A： 創業者の安田がシンガポールに在住していることから、色んなご縁から物件開発に繋がっています。

私は米国事業に集中してまいりますが、まずは米国内に住むことで現地の食文化、消費生活やマインド及び多様な価値観を理解して、どこに金鉱脈があるのかを発見して、新業態を創りたいと考えております。

以 上