

2026年2月26日

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

統合レポート 2025 説明会 質疑応答要旨

(登壇者)

執行役員 IR 本部本部長 渡辺 祐一

人財本部本部長 香西 陽一

経営戦略本部 人事制度企画部部長 渡邊 琢太

IR 本部 IR 部 ESG 推進課 渋谷 卓史

統合レポート 2025 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の一部を加筆及び修正しております。

質問 1. 【事前質問】 個店経営だからこそうまくいった具体例を教えてください。

- 現場への徹底した権限委譲により、本部承認を待たず、迅速な意思決定と改善を実現している点がポイントとなる。
- ◇ 地域のお客さまのニーズに合った商品仕入れと売価設定を柔軟に行っている。また、店舗担当者が独自に仕入れた商品が人気商品となった場合には、スピード感をもって他店舗に波及している。
- ◇ トrend商品に対しては情報を敏感にキャッチし、即座に仕入れ、来店客数増につなげている。
- ◇ コロナ禍においては、マスクや消毒液等の枯渇商品を各店舗・各エリア総動員で確保していた。
- ◇ 大震災が起こった際は、店舗独自の判断で、近隣住民に店舗を開放したほか、炊き出しなども自発的に実施していた。
- ◇ IR 活動においても、海外カンファレンスへの参加や個人投資家向けのイベント出展などは、マネジメントの指示ではなく、IR 本部長・渡辺の判断で実施しているなど、エピソードは無数にあると思う。

質問 2. 【人的資本】 ESG 活動を含め、社内エンゲージメントをどのように行っているのか。

➤ 約半年に 1 度エンゲージメント調査を実施している。

(店舗従業員向けのエンゲージメント)

- ◇ 店舗でのやりがいや支社でのマネジメント状況を点数化している。
- ◇ 最も重要視しているのは、現場がどのような声をあげているかという点であり、コメント欄を細かくチェックしている。
- ◇ コメントに対しては、本部体にヒアリングやフィードバックを必ず行う仕組みが構築されている。
- ◇ エンゲージメントの数値を引き続き高めていきたいと考えている。

(全従業員向けのエンゲージメント)

- ◇ 上司と部下が、半期の振り返りや目標、モチベーション、改善したい点などについて、ざっくばらんに話をする「半俸面談」という機会を設けている。

質問 3. 【サプライチェーン・マネジメント】 お取引先さまとのエンゲージメントについて、お取引先さまはどのように反応しているのか（協力的か否か）。また、どのようにリスクマネジメントをしていくのか。

- 2022 年の開始当初は、あまり協力的ではないお取引先さまも一部いたが、昨年実施したお取引先さま向けの研修会では、多くの方に参加や質問をして頂けた。また、専門部署の方にもご参加をいただくなど、関心や協力度合いが高まってきた。
- サポートが必要なお取引先さまに対しては、より丁寧なエンゲージメントを図っていく予定である。
- このほか、取引前の誓約書やセルフチェックアンケート（SAQ）も実施しており、SAQ はこれまで 2,500 以上の工場を対象に実施し、回答率は 100%となっている。

質問 4. 【人的資本】 女性活躍推進において、女性店長や女性管理職比率を増やしていく予定であると思うが、新卒採用ではどのような取り組みをしていく予定なのか。

- 新卒入社における男女比は、ここ数年は概ね 50:50 である。
- 入社後も様々な研修を実施している。入社 1 年～3 年の社員に対する研修、女性店長

の輩出をめざす研修プログラムの実施など。

- 2030年6月期までに女性店長を100名輩出するという目標に向けて順調に推移している（25年6月期時点で46名）。

質問5. 【人的資本】外国籍従業員に対して、どのように企業理念等の共有をしているのか。

- 企業理念集『源流』は、日本語だけでなく外国語版もある。また、海外でも日本と同様に「源流伝道士試験」を実施し伝道士が誕生している。ローカル人財の強さに繋がっていると感じている。
- 特にアジアにおいては、ローカル人財が成長し、マルチタスク化が浸透したことで生産性向上につながり、オペレーションの改善が進んできた。
- 北米においては、アジアよりも企業理念やノウハウの浸透が難しいと感じているが、TOKYO CENTRALは“ドンキらしさ”が非常に感じられる店舗となっている。グアムやハワイ、Gelson'sにも浸透していくことが今後の課題であると感じている。

以上