

統 合 報 告 書

2024



WHAT'S PALTAC

Contents

1 PALTACについて

- 4 経営理念
- 5 PALTACの歩み
- 6 積み重ねた強み
- 7 数字で見るPALTAC

2 価値創造ストーリー

- 10 会長メッセージ
- 12 社長メッセージ
- 18 長期ビジョン
- 19 マテリアリティ
- 22 価値創造プロセス
- 23 中期経営計画
「PALTAC VISION 2027」

3 価値創造の実践

- 26 リテール
- 30 グローバル
- 32 ロジスティクス

4 価値創造を支える力

- 38 DX戦略
- 41 サステナビリティマネジメント
- 42 人財
- 46 環境
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス
- 61 人権尊重
- 62 災害対策
- 62 品質管理

5 コーポレート・データ

- 64 財務データ(11か年推移)
- 65 ESGデータ(3か年推移)
- 66 株式情報
- 67 会社情報・編集後記

編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様に、当社の持続的な成長に向けて創造する「価値」、そして価値創造を実現する「強み」などをよりわかり易くお伝えするために、経営戦略や業績などの財務数値に加えて、当社の歴史や企業文化、流通に対する考え方を取り入れて作成しています。

また、読みやすさ向上の観点から、報告書内の関連情報へのリンク設定を随所に設けております。

右のオブジェクトにリンク設定しています。 [詳細P.O](#)

参考ガイドライン

IFRS財団が推奨する国際統合報告フレームワークや、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしています。

見通しに関する注意事項

本書において提供される資料並びに情報は、本書の作成時点における予測等を基礎として記載しています。これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述又は前提(仮定)には、将来における既知又は未知のリスク及び不確実性が内在し、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、当社は、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。

1 PALTACについて

- 4 経営理念
- 5 PALTACの歩み
- 6 積み重ねた強み
- 7 数字で見るPALTAC



PALTAC MIND

私たちの源流

誠実と信用

私たちが目指すもの

私たちは流通を通じて、お取引先の繁栄と、
人々の豊かで快適な生活の実現に貢献します

私たちが大切にしているもの

私たちは、人とのつながりを大切に、感謝の心を忘れず謙虚な姿勢で行動します

私たちは、常にスピードをもって、新しい発想と技術で変革に挑戦し続けます

私たちは、協働の姿勢をもち、責任ある判断と行動で役割を果たします

コーポレートスローガン

顧客満足の最大化と流通コストの最小化



「PALTAC MIND」は、
常に変化する環境の中で、
流通という社会インフラ
を支える企業として価値
を提供しつづけるために、
PALTACの全従業員が
等しくもつ「想い」であり、
すべての行動の「原点」と
なるものです。

PALTACの歩み

創業以来125年にわたり、
「誠実と信用」そして「進取の気性」を行動の原点として
流通を支え続けてきました。

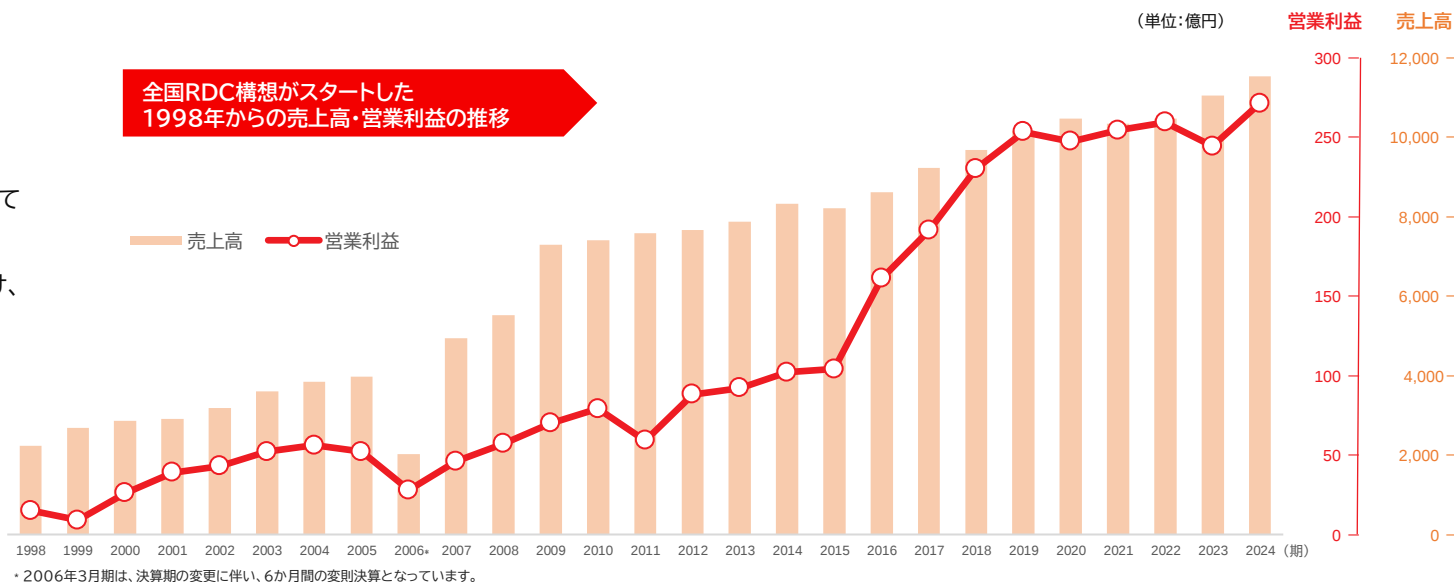
これからも、人々の豊かで快適な生活の実現に向け、
流通全体の新たな価値を創造してまいります。

当社ホームページに、より詳しい「PALTACの歩み」を記載しております。

当社ホームページ「沿革」
<https://www.paltac.co.jp/today/history/index.html>

当社ホームページ「統合報告書 バックナンバー」
<https://www.paltac.co.jp/tomorrow/report.html>

全国RDC構想がスタートした
1998年からの売上高・営業利益の推移



1898年～ 創業 「誠実と信用」の始まり

1898年、角倉種次郎が大阪船場で小間物商（化粧品や日用品）を営む「おぼこ号角倉支店」を創業し、PALTACの歴史が始まりました。創業当時は資金が乏しく、商品を十分にそろえることができない前途多難な船出でしたが、「算用・才覚・始末」を信条に、堅実経営に徹する経営姿勢で取引先との信頼関係を構築し、着実な成長の一途を歩み始めました。創業当時の精神は今の時代に引き継がれており、PALTACの価値創造を実現する強みとなっています。



創業者
角倉 種次郎



創業当時の社屋
「おぼこ号角倉支店」

1951年～ 流通変革に 対応し全国卸へ

1950年代、高度経済成長を背景とした大量生産・大量消費時代が到来し、流通業界も変革の時代を迎えました。小売業のチェーンストア化が進むなか、当社はそれに対応するべく、同業卸とのグループ化を進めていきました。創業当時からコスト管理に長けていたことで、同業卸からの依頼を受け在庫管理・配送などの改善支援を行っていたこともあり、着々と全国グループ展開を拡大させ、旧来型卸から化粧品と日用品の総合卸への転換を図りました。



1951年：「大阪で化粧品を販売する」という意味を込めて商号を「大粧」に変更

1976年：商号を「パルタック」に変更。Pioneers Alliance of Living-necessaries, Toiletries And Cosmetics（生活必需品、トイレタリー及び化粧品の開拓者連合）の頭文字を組み合わせたもので、「PAL」には「気の合った仲間」という意味合いも込められており、全国で流通を担うものとしての連帯感を強めるという思いが込められている。

1998年～ サプライチェーン全体の 最適化・効率化へ

1990年代、バブル経済の崩壊による景気低迷に伴い、卸業界の再編が進み、当社も流通体制の強化とローコスト経営の実現に向けて、全国グループ展開を加速していきました。

そして、1998年、物流・情報システムに強みを持つ㈱新和と合併し、「全国営業網と商品力」に「優れた物流システム」を融合した新生パルタックが誕生しました。この頃から大型物流センターを全国に配置する「全国RDC構想」がスタートし、今に至るまでサプライチェーン全体の最適化・効率化を追求し続けています。



1998年：㈱新和と合併し、全国RDC構想がスタート

2005年～ 「美と健康」の フルライン卸へ

2005年、医薬品卸である㈱メディセオHDとの経営統合により、化粧品・日用品に加えて新たに一般用医薬品の取り扱いを開始し、次世代流通業として「美と健康」の領域における全方位的な対応を実現しました。生活必需品をフルラインで一括してお届けできることは、小売業の利便性向上やトラックの積載率向上など流通全体の最適化につながっています。

2018年、AIやロボットなど先端技術を導入した物流センターを稼働させ、さらなる生産性の向上に挑戦しています。



2005年：㈱メディセオHD（現メディカルHD）と経営統合し、一般用医薬品の取り扱いを開始

2023年～ 新たな価値創造へ

2023年、多様かつ複雑に変化する環境のなかで持続的成長を果たすためには「破壊と創造」を厭わない新しい発想で企業変革に挑戦する必要があると判断し、経営トップの大幅な若返りを図りました。

2024年、10年程度先を見据えた長期ビジョン及び3か年の中期経営計画を策定しました。「つなぐ力で人と社会のミライを創る」をスローガンに、流通の変革を通じた新たな価値創造に挑戦し、当社の存在意義である「人々の豊かで快適な生活の実現」を果たし続けていきます。



中計策定プロジェクトメンバー（中計策定プロジェクト）新中計策定に伴い、現場の考えや意見を反映したいとの考えから、全国の選抜メンバーが成長戦略を立案し経営層にプレゼンを行いました。

積み重ねた強み

お取引先様とのつながり

人々の豊かで快適な生活をともに支えるパートナー

小売業様



約 **400** 社

店舗数 約 50,000 店舗

メーカー様



約 **1,000** 社

取扱商品数 約 50,000 SKU

生活者のみなさまとのつながり

人々の生活に欠かすことのできない生活必需品の流通を担う

年間出荷数量



35億 個 国民一人当たり **30** 個

物流基盤

全国どこでも安定的かつ効率的に商品をお届けできる物流網

主要物流拠点

23 拠点

仕組みを作る従業員数 200 名 (物流・研究開発・情報システム)



人財

流通に新たな価値を提供し続ける源泉

従業員数

2,237 名



豊富な流通情報

商品情報・販売情報・店頭情報・配送情報など

情報量

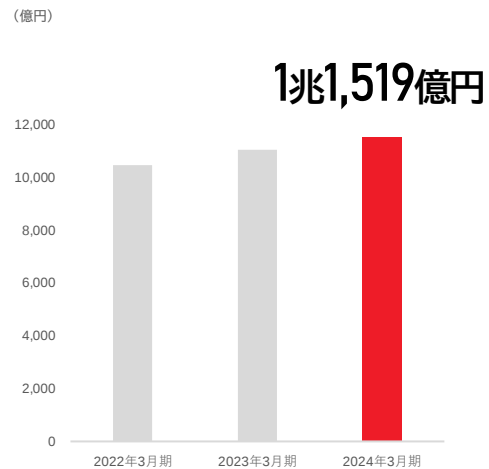
業界 **No.1**



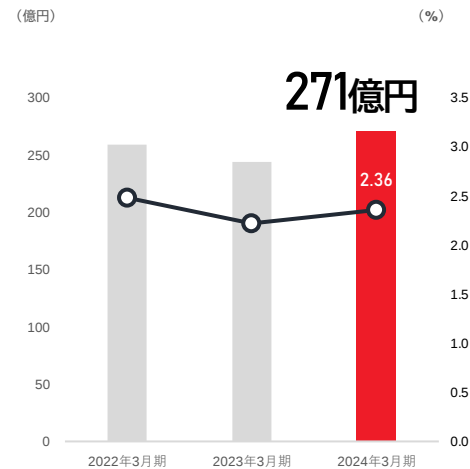
数字で見るPALTAC

財務指標

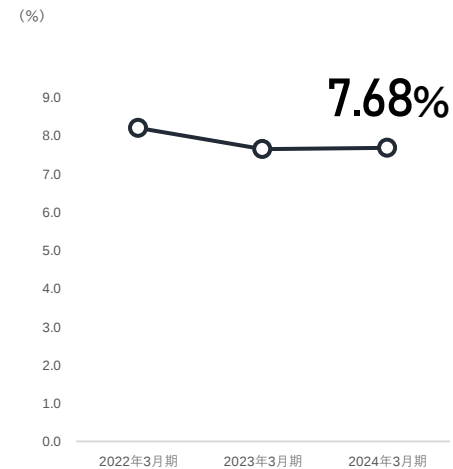
売上高



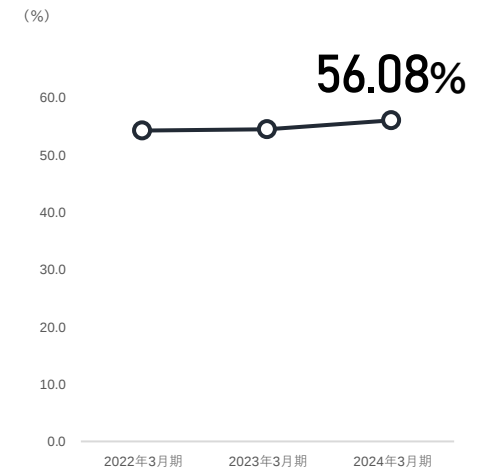
営業利益・営業利益率



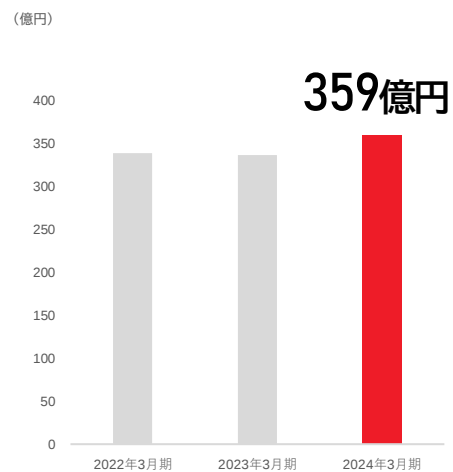
ROE



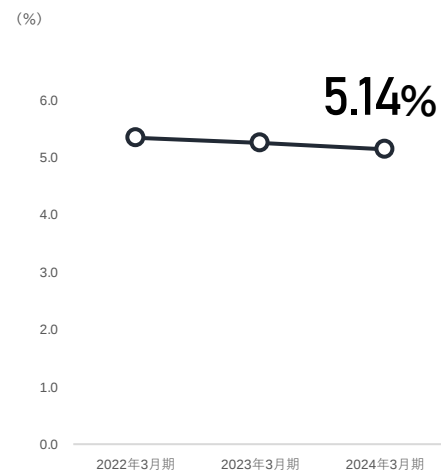
自己資本比率



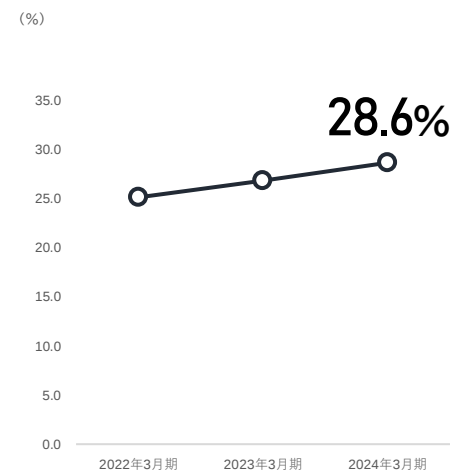
EBITDA



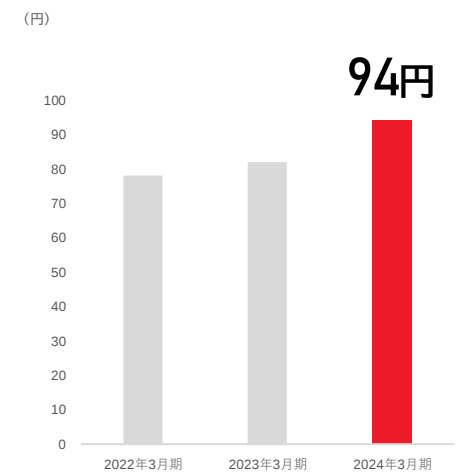
販管費率



配当性向



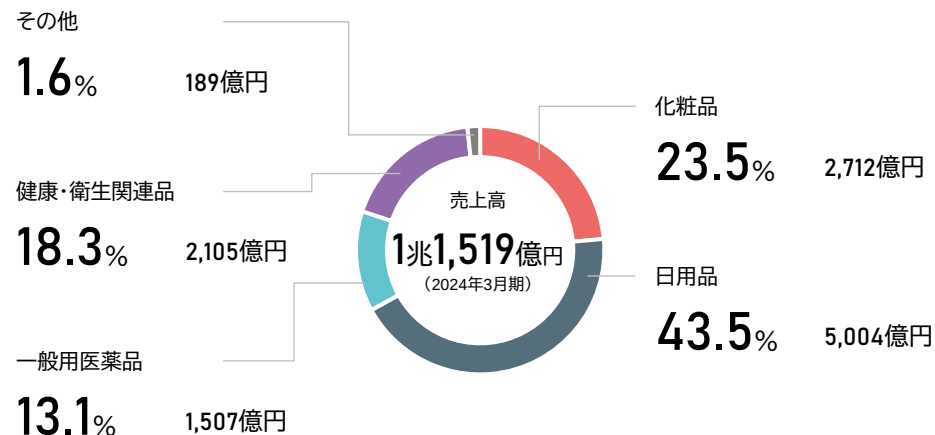
1株当たり配当金



数字で見るPALTAC

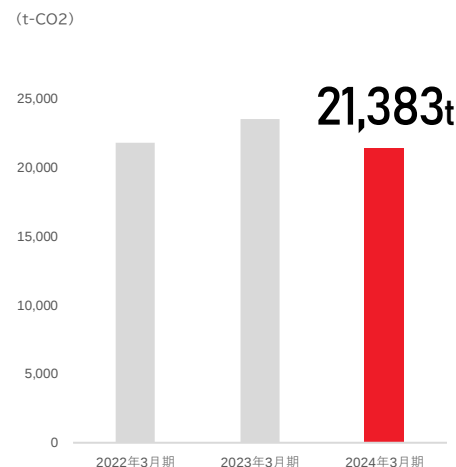
財務指標

商品分類別売上高構成

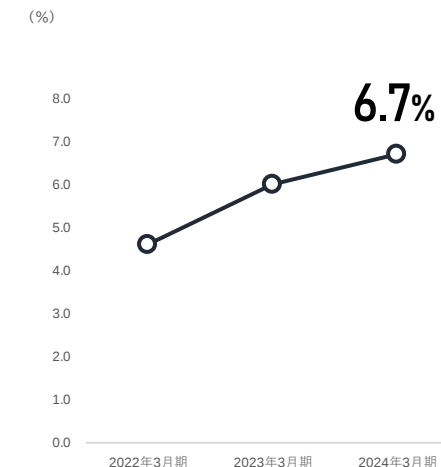


非財務指標

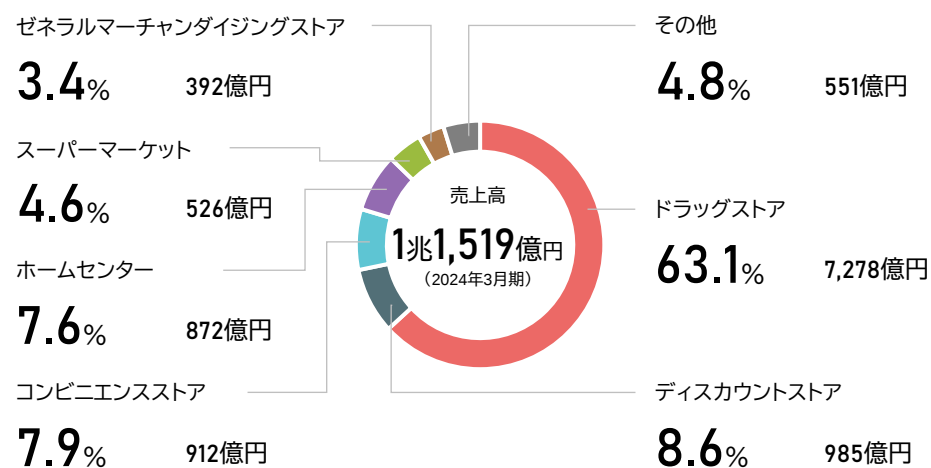
CO2排出量 (Scope1+2)



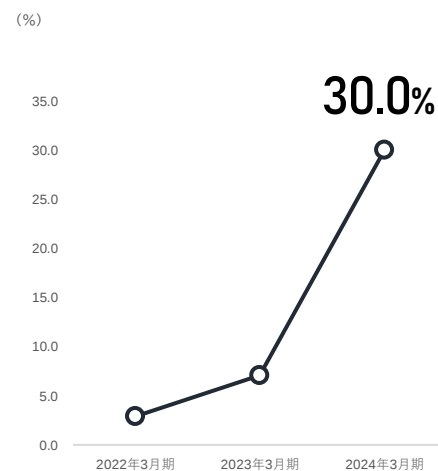
女性管理職比率



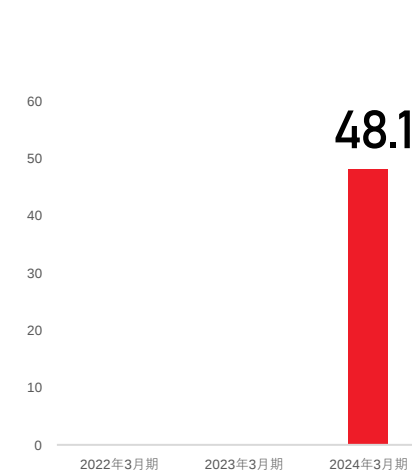
販売先業態別売上高構成



男性従業員育児休業取得率



エンゲージメントスコア*



* エンゲージメントスコア: 2024年3月期から㈱リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」により計測

2 価値創造ストーリー

- 10 会長メッセージ
- 12 社長メッセージ
- 18 長期ビジョン
- 19 マテリアリティ
- 22 価値創造プロセス
- 23 中期経営計画
「PALTAC VISION 2027」



会長メッセージ

戦略実現に向け、 会社と従業員のつながりの深化を目指す

代表取締役会長

糟谷 誠一

当社は、昨年12月におかげさまで創業125年を迎えることができました。このような節目の年に、過去最高の売上高、営業利益、経常利益を計上することができました。これもひとえにお取引先様をはじめ、株主の皆様、従業員の皆様、諸先輩方など、ステークホルダーの皆様のおかげであると、心より感謝申し上げます。長い歴史の中で、現在バトンを受け継いだ私どもの使命は当社の存在意義である「流通を通じて人々の豊かで快適な生活の実現」のお役に立ち続けることにより、更なる企業の歴史を刻み、持続的成長を果たしていくことだと考えております。同時に当社の持続的成長に向け、新しい発想で将来を見据えた企業変革を進めることが重要であると判断し、昨年6月の株主総会において、経営トップの大幅な若返りを図り、事業変革に向けた新たな挑戦をスタートいたしました。今年度からスタートさせた中期経営計画策定に際し、当社としては初めて10年程度先のありたい姿について議論を重ね、「つなぐ力で人と社会のミライを創る」という長期ビジョンを設定いたしました。その長期ビジョンからのバックキャストと、足許の現状からのフォアキャストとの双方からのアプローチにより3か年の中期経営計画「PALTAC VISION 2027」を設定し、全社一丸となって取り組みを進めております。

長期ビジョン策定の過程で、人口の減少(労働人口の減少を含む)や少子高齢化に伴う価値観の多様化などが、当社事業への影響が大きな環境変化であると再認識するに至り、そこから当社が取り組むべき重要なポイントを2つ見出しました。1つ目は、新しいチャレンジをしていくことです。当社の強みである物流や業界No.1の情報量を活かすとともに「つながりやネットワーク」を活用・深化させ、既存事業の成長を目指すだけでなく、既存事業の周辺エリアにおいて新たな価値提供による新規事業の創出にチャレンジしてまいります。



2つ目は、人的資本経営の推進です。計画を実行しビジョンを実現していくために、私が重視しているポイントは「組織」であり、そこに集う「人」です。加えて、戦略に応じた人財の育成・確保と組織構築へ向けた一つの切り口が「エンゲージメント向上」だと考えています。スキルに長けた人財を採用したり、育成をするだけで長期ビジョンが実現できるほど経営は単純ではありません。エンゲージメントとは、企業と働く従業員の深いつながりを持った関係性を築くことであり、企業と社員の確固たる信頼関係を指しています。企業と働く従業員とのつながりが深く、互いの考えを理解しているほど、戦略を実現に導く可能性は高まると考えています。

前期には社内でエンゲージメントプロジェクトを発足しました。初めてエンゲージメントサーベイを実施し、平均を下回る結果が出た時は正直残念な気持ちもありましたが、長期ビジョンの策定においても、可能な限り社員に語りかけ、社員の想い・考えを聞き、議論することで長期ビジョンの納得度を高めてきました。その姿は、ちょうど自分の家族との関係に例えるとわかりやすいと思います。お互いの本音や目標、夢を認識し、それを尊重し合っていますし、至らぬ点があれば互いに指摘し、改善を求め、元気がなければ励まし合う、そのような関係を従業員と築いていきたいと思っています。

将来の「企業と従業員とのつながりの深化」を、我々にとっての伸び代と考えますと、会社と従業員が連携し、互いに成長した姿を想像しただけで、私は興奮してワクワクが止まりません。長期ビジョンのなかでも「エンゲージメント向上」は新たな価値創造や自律・自発の人財を育てる上で大きなポイントになると思っていますし、企業と従業員のつながりが深い組織を構築し、従業員全員の背中を押すことが代表取締役会長である私の役目だと思っています。

提供する価値は最終的にステークホルダーの皆様に伝わると考えています。我々を含め、従業員全員が幸せであり、同じ方向を向いていないと当社の存在意義である「人々の豊かで快適な生活の実現」に貢献できません。皆様におかれましては、ぜひ長期的な視点で見守っていただき、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



社長メッセージ



代表取締役社長

吉田 拓也

『つなぐ力』で 人と社会のミライを創る企業へ

2023年6月に代表取締役社長を拝命して以降、慌ただしいながらも充実した毎日が続き、あっという間の一年であったと感じています。社長として、まずは2024年3月期を最終年度とする前中期経営計画を確実に実行すること、そして、お取引先様や全国の従業員など、社内外でコミュニケーションを積極的に図ることにより、当社の置かれた環境や、現場の実態、皆様の考えを深く理解することに注力しました。

前中期経営計画については、修正計画ではあるものの、おかげさまで全ての数値目標を達成することができ、「売上高、営業利益、経常利益」においては過去最高を更新することができました。取組みの面においても、コロナという大きな環境変化を受けてさらに多様化した消費者ニーズに応える「新規商材の取扱強化」による売上拡大や、「栃木物流センター」稼働による物流キャパシティおよび収益の拡大、加えて、ベトナム、インドネシアでの現地法人設立など、新しい収益基盤の確保に向けた成果を得ることができました。これも一重にステークホルダーの皆様のおかげであると心より感謝しております。

一方、社内外のコミュニケーションを通じて、強く感じたことは、「当社のあるべき姿」とは何かということです。当社には、中間流通業として年間35億個の生活必需品を必要な時に、必要な数量だけお届けする社会インフラとしての役割があります。しかし、当社の置かれた環境について理解を深めるにつれ、「労働人口の減少、少子高齢化、価値観の多様化、気候変動」などの環境変化に伴い、様々な分野でルールや在り方が変わるであろう「変革の時代」に、生活必需品を流通の中間でお届けすることだけが当社の役割なのか、当社が保有する機能を活かして、

より良い未来をつくり出すことはできないのかという強い想いをもちました。これが、後述する長期ビジョンの策定に至った大きな理由の1つです。

もう一つは「働き方」です。従業員の働き方を見つめていますと、旧態依然としたやり方が見られ、改善すべき箇所があると考えました。例えば、営業社員の商談ひとつをとっても、小売業様だけでなくメーカー様のご協力を得ることは必須ですので、その調整に時間を要しているのが現状です。資料作成や分析といった全ての業務のやり方を、デジタルの力を借りるなど負担を減らし、中間流通業として本来果たすべき役割を全うし、社会や従業員のより良い未来を創りだすための体制整備が必要だと感じました。



新しい中期経営計画を機会に 初の長期ビジョンを策定

長期ビジョンを策定した理由は大きく2つあります。1つ目は先述のとおり、「変革の時代」に、当社が保有する機能に大きなイノベーションを起こし、よりよい未来を創り出したいという想いを形にするためです。当社では、従来足許からのフォアキャストで3年間の中期経営計画を策定していました。しかし、この手法では変革は生まれづらく、現状の延長線上に陥りやすいという側面がありました。少し先の未来にあるべき姿を思い浮かべ、バックキャストで環境変化へ柔軟に対応していくことで、変革を実現し、提供する価値やそれに伴う当社の成長を、現在の延長線上から飛躍させたいという考えです。

2つ目は「従業員に夢を持って欲しい」ということが挙げられます。我々、中間流通業は、業界の黒子のような存在であり、「目立つ必要はない」という声が社内でも挙がることもあります。私は必ずしもそうとは思いません。自らが主となって周囲を巻き込んでいかなければ、社会へ新たな価値を生み出すことは難しく、従業員には自身と会社のビジョンを重ね合わせ「自分達はこんな形で新しい価値を生み出していくんだ」と、夢と自信をもって「目立って」欲しいと考えています。何のために仕事をやっているのかを認識できないと、まるで暗闇の中で仕事をしていることと等しいと思います。我々が目指す「人々の豊かで快適な生活」には、生活者の皆様やお取引先様だけではなく、

当社で働く従業員も含まれています。長期ビジョンの実現に向けて働くことが、従業員の皆さんにとっても豊かで幸せな人生を送ることにつながる。そんな願いを込めて、ビジョンを策定しました。

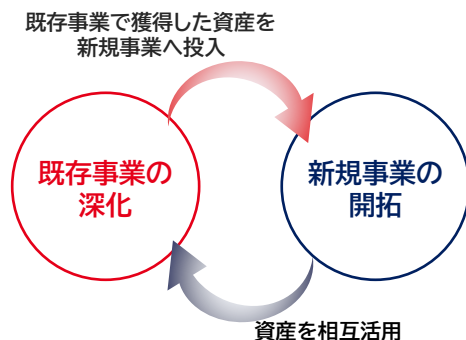
長期ビジョン スローガン

『つなぐ力で人と社会のミライを創る』

長期ビジョンで実現したいこと 成長ストーリー

当社は、125年にわたり中間流通業としてメーカー様と小売業様を「つなぐ」役割を果たしてきました。「調達、販売、物流、金融、情報提供、リテールサポート」などの「つなぐ」機能がありますが、長期ビジョンには、これらの機能を高度化することで、「人と社会のウェルビーイングなミライ」につながるサービスと商品を提供していきたいという想いを込めました。データを軸に情報を「つなぎ」、流通のムリ・ムダ・ムラを解消する仕組みや、より多くのモノとヒトの出会いを生み出す仕組みの構築により、社会課題の解決を進め、人と社会、そしてそれらを取り巻く環境を、より良い状態にしていきたいと考えています。そして、これらの価値提供を通じて、「売上高2兆円、ROE9～10%」を目指していきます。これは現在の2倍近い売上計画ですが、敢えて高いハードルを設定することにより、新たな事業を考えるための視野を一気に広げ、

「破壊と創造を厭わない新しい発想」を引き出す意図もあります。既存事業だけで売上高2兆円の達成は想定しておらず、既存事業の強化により人財やデータなどの資産を蓄積し、それらを活用することで既存の事業エリアにおける価値提供の深化とその周辺領域での新規事業開拓につなげていきます。我々が保有する資産・ノウハウを活用すれば、決して到達できない数字ではないと考えています。



長期ビジョン達成に向けたマテリアリティについて

将来の環境変化から、社会と当社の課題を踏まえて、「収益機会の獲得」と「リスクの低減」という大きく2つの観点で分類し、長期ビジョン達成に向けた4つのマテリアリティを特定しました。

長期ビジョン実現に向けて解決すべきマテリアリティ

収益機会の獲得	ボーダレスなサプライチェーンネットワークの構築による新たな価値の創造
	ダントツNo.1の生産性による常識の枠を超えた物流ネットワークの構築
リスクの低減	持続可能な環境・社会に向けた共生・共創
	自律・自発の組織風土づくりと個人・会社・社会の成長の実現

1つ目は「ボーダレスなサプライチェーンネットワークの構築による新たな価値の創造」です。デジタル技術の発展などにより、あらゆるモノがつながることで価値を生み出す時代になりました。そして、今後もその流れは加速していくと考えています。当社においてもデジタル技術とデータの積極活用により、これまで中間流通で培った「つながり」を深化・進化させること

で提供価値を高めていきます。課題解決における重要な視点は、メーカー様、卸売業、小売業様のそれぞれの過程で断片的になっている情報を「デジタルでつなぐ」ことで、サプライチェーンにおけるモノ・情報の流れとそこに付随する様々な活動の最適化・効率化を図ることです。例えば、各企業がそれぞれ保有している在庫をデータでつなぐことができれば、サプライチェーンに存在する流通在庫の可視化が図れます。これにより、品切れ防止や、過剰在庫の適正化による返品(廃棄物)の抑制、また販売動向との組み合わせで、より計画的な生産にもつなげることができます。また、販売動向についても、データの活用を拡げることで、販売の結果と販促施策などとの因果関係を紐解き、より魅力的な商品の創出や効果的な施策の導入が可能となります。また、「ボーダレス」には海外でのビジネス拡大も含んでいます。国内人口の減少により、海外市場獲得の重要性が高まるなか、協業やM&Aを視野に入れ海外現地ビジネスの強化を進めていきます。より現地に根差した事業を展開させたいと、各地の拠点をハブとして国境を越え、そして価値観や文化、情報の壁を超え、暮らしを豊かに彩るモノとサービスをグローバルにつなげていきます。

2つ目は「ダントツNo.1の生産性による、常識の枠を超えた物流ネットワークの構築」です。物流はサプライチェーンの重要な機能であり、「ボーダレスなサプライチェーン」に含まれるものですが、物流機能が当社の大きな強みの1つであること、「労働人口の減少」

や「気候変動」などの環境変化を受け、物流領域を取り巻く環境がことさらに厳しくなることから重要課題の1つとして切り分けました。生活必需品を必要な時に、必要な人に届け続けるという役割は、未来永劫なくなるものではありません。中間流通はもちろんのこと、サプライチェーンの全体を視野に、厳しい環境に負けない「強く」「しなやか」で「効率的」な未来の物流を創っていきます。今後、価値観の多様化に伴い、サービスや商品のパーソナル化に対応するため「多品種・少量生産・少量販売」の増加が予想されます。これは、働く人が減っていくなか、物流オペレーションがより複雑になっていく可能性があるということであり、対応していくためには、倉庫内の流通加工と配送の劇的な生産性向上が必要になります。まず倉庫内の生産性については、当社の成長を支えてきたローコスト物流に人財とデジタルの力で新たなイノベーションを起こし、自社の物流センターにおいて、ダントツNo.1の生産性を誇る新物流モデルを生み出していきます。「多品種・少量生産・少量販売」の世の中では、バラ物流*の効率性がますます重要になることから、未来のバラ物流を創っていく必要があると考えています。配送面では、すでに各所で共同配送などの協業が進んでおりますが、これをさらに拡げていきます。効率的な配送ネットワークはそれ自体が生産性を向上させますが、ネットワークの結節点である各倉庫の生産性を飛躍的に高め、さらにデータでつなぐことで、相互に生産性を高めあう「常識の枠を超えた物流ネットワーク」を構築できると考えています。言葉に

すれば簡単ですが、実現のためには、商慣行や競争、業種間の違いなど、多くの壁を越えていく必要があります。しかし、道は険しく壁は高いほど、より持続的な社会の実現につながり、乗り越えたときの喜びはひとしおです。当社は、この夢のようなネットワークを構築する中心となって汗をかきたいと考えています。

3つ目は「持続可能な環境・社会に向けた共生・共創」です。これは、マテリアリティの1つ目と2つ目に取り組むうえでの、重要な視点と考えています。どちらのマテリアリティも端的にはサプライチェーンの最適化・効率化に向けて新たな仕組みを創っていくことです。その「最適」であり「効率」には、環境では脱炭素社会、資源循環型社会への移行に貢献する仕組み、社会ではサプライチェーンをとりまく人々が、安心・安全に活躍できる仕組みを創るという観点を必ず含んでいきます。そこに、事業運営上の環境・社会への配慮を加えて、ムリ・ムダ・ムラを生まない流通を生み出すことで、環境・社会を含むすべてのステークホルダーと「共に生き、共に価値を生み続ける」未来につながっていきます。

最後の4つ目は「自律・自発の組織風土づくりと個人・会社・社会の成長の実現」です。長期ビジョンの実現には、変革が不可欠であり、変革を成し遂げるには、「従業員一人ひとりが自ら考え、新たな道を切り開く」ことが必要と考えています。そのためにも、多様な人財が働きやすい環境づくりや、自己の変革・成長への

挑戦を支える仕組みづくり、また双方向のコミュニケーションや社内外の積極的な交流により、自律・自発の組織風土を醸成していきます。そして、事業での活躍、変革の実現を通じて、従業員と会社、社会が深い「つながり」をもち、共に生かし育みあえる状態を目指していきます。それは言い換えれば、従業員にとって自社が働きやすさ・働きがいNo.1と胸を張って言える状態だと思います。私個人としても、そういう会社に行っていきたいと強く想っています。



* バラ物流：ケース単位で入荷した商品を単品(バラ)単位で出荷・納品する物流

長期ビジョン達成における 中期経営計画の位置づけ

新たな中期経営計画は、長期ビジョンの実現のために何をすべきかという観点から「構造改革による変革基盤の構築」の3年間にしたいと考えています。まずは既存事業の売上・利益拡大によって変革に向けた投資の「原資」を獲得し、これらをリテール・グローバル・ロジスティクスの各領域において、新規事業を視野に入れた新たな価値創造へ、デジタル機能やデータの強化などDXの観点を交えて投資することにより、将来の「競争力」を強化したいと考えています。同時に業務の構造改革を断行し根本から見直すことで、組織余力をはじめ新たなチャレンジができる「実行力」を獲得していきます。前述の3つに加えて、「つなぐ力・つながる力」を活かして、マルチステークホルダーとの「協力」関係を築くことで、長期ビジョン実現に向けた変革の基盤を構築していきます。

「PALTAC VISION 2027」

構造改革による変革基盤の構築

変革基盤構築の
ポイント



変革基盤構築に向けた
4つの重点戦略

「原資」を得る

Nb1 既存事業の収益性改善

「競争力」を得る

Nb2 新たな価値創造に向けた挑戦

「実行力」を得る

Nb3 サステナビリティの向上

「協力」を得る

Nb4 資本効率を意識した経営の実践

中期経営計画の 具体的な取り組み内容について

変革基盤の構築に向けて、4つの戦略を軸に取り組んでいきます。

1つ目は「既存事業の収益性改善」です。収益性改善の大きなポイントは、物価高騰などの環境変化に伴って低下傾向にある売上総利益率の改善と、物流の2024年問題など諸々の影響を受け、今後増加が見込まれる配送費への対応です。コロナにより大きく変化した人々の価値観や生活様式は、長期的視点で見ますと家族構成の変化などによってさらに変化していくと予想しています。このような環境のなかで、生活者の皆様に支持される新規取扱商材を拡充するために目利き力（マーケティング機能）と調達力を強化していきます。生活者の皆様に付加価値を認めていただき、業界全体で確保できる利益を増加させ、当社の売上総利益改善につなげたいと考えています。配送面では、もはや説明不要なほど、各所で問題が取り上げられていますが、ここにおいては、長期ビジョンでも言及した配送ネットワークを構築するために、配送関連データの拡充を図り、配送マネジメント力を強化すると同時に、共同配送など競争の壁や業界の垣根を超えた協働にチャレンジしていきます。

2つ目は「新たな価値創造に向けた挑戦」です。リテール・グローバル・ロジスティクスの3つの領域で

価値創造に挑戦していきます。流通全体を見ますと、アナログ情報が多く、まだ可視化されていないプロセスが存在しています。これらをデジタル情報に置き換え、中間流通の1/3を担う当社が有する既存データと合わせることで、これまでにない新たな価値を生み出していきたいと考えています。特にリテールでは、流通情報のデータ化により、当社が培ってきた営業・店舗支援・SCMなどのソリューションをさらに活かせる仕組みを構築していきます。グローバルにおいては、グローバルネットワーク構築の橋頭保として、まずは、現地法人を設立した、人口増加に加えて経済発展も期待できるベトナム・インドネシアでの投資を進め事業拡大を図っていきます。ロジスティクスでは、ダントツNo.1の生産性を実現する新物流モデルの開発と、当社の物流機能をさらに多くの場面で使っていただくことを念頭に本年9月から食品物流に挑戦し、新規領域におけるノウハウ獲得を目指します。



3つ目は「サステナビリティの向上」です。これからの企業運営は、環境や社会との「つながり」がますます重要になります。これらを実現していくのは人であり、人はまさしく財産だと考え、人的資本経営を進めていきます。労働人口の減少は明らかであり、労働市場の流動化が進むなかで、成長力のある企業体質の確立に加え、「この会社で働きたい」と思える組織風土の醸成に、経営層が率先して取り組んでいきます。また、当社のDXについて、価値提供におけるトランスフォーメーションは戦略の1つ目と2つ目が対象となりますが、それを実現するための推進基盤の強化は広義のサステナビリティを向上させるものと考えています。推進基盤の強化に向けては、全社員を対象としたデジタルリテラシー教育や専門人材育成プログラムを整備し、自律的な能力向上を促進していきます。また、DXを効果的かつ安全に推進するため、IT基盤の整備・情報セキュリティの強化を図るとともに、業務のムリ・ムダ・ムラの可視化を通じたプロセスの改革により組織余力を創出し、変革の実現力を高めていきます。

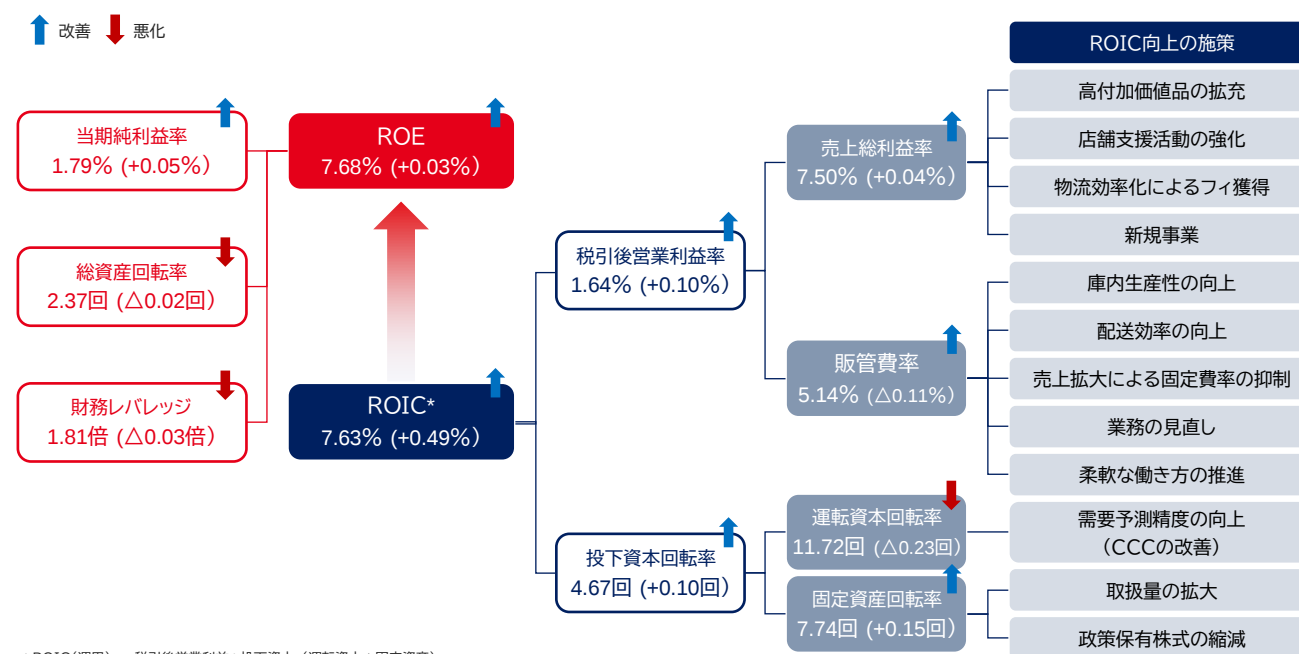
4つ目は「資本効率を意識した経営の実践」です。長期ビジョンや中計策定に際し、ROEの時系列比較や他社比較、デュポン分析などを通じて、資本収益性の向上に向けた課題抽出を行い、取締役会においても議論を実施しました。課題は、利益率の改善と資本構成の見直しです。利益率については、すでにP/Lに関連する様々な指標に基づき改善を図っていますが、

今後は最適な資本構成に関する指標も重視していく必要があると考えています。3年間のキャッシュ・アロケーションについては、成長に向けた投資と株主還元、事業運営に必要な運転資金への配分を検討しました。配分を検討するうえでは、中計期間のキャッシュ・インとキャッシュ・アウトを基本としましたが、中計期間後に発生が見込まれる、老朽化した物流センターの更新にかかる投資が相応の規模になることも含め、多角的に検討を実施しました。

成長に向けた投資については、先に述べた戦略の1～3つ目を対象としています。株主還元については、

資本政策に基づき強化する方針です。配当面では、これまで14期連続で増配を継続しておりますが、今後においても業容の拡大に伴う増配を継続する方針です。加えて、利益成長を上回る増配を実施することで、中計最終年度の配当性向を35%以上にすることを目指します。また、これらと併せて、機動的に自己株式取得を実施することにより、株主還元に厚みを持たせたいとも考えています。事業成長による利益拡大と、資本構成の最適化に取り組むことで、中計期間中は資本コストを上回るROEを維持し、長期的には9～10%のROEを目指してまいります。

ROE・ROICの改善状況 2024年3月期実績(対2023年3月期比)



長期ビジョン

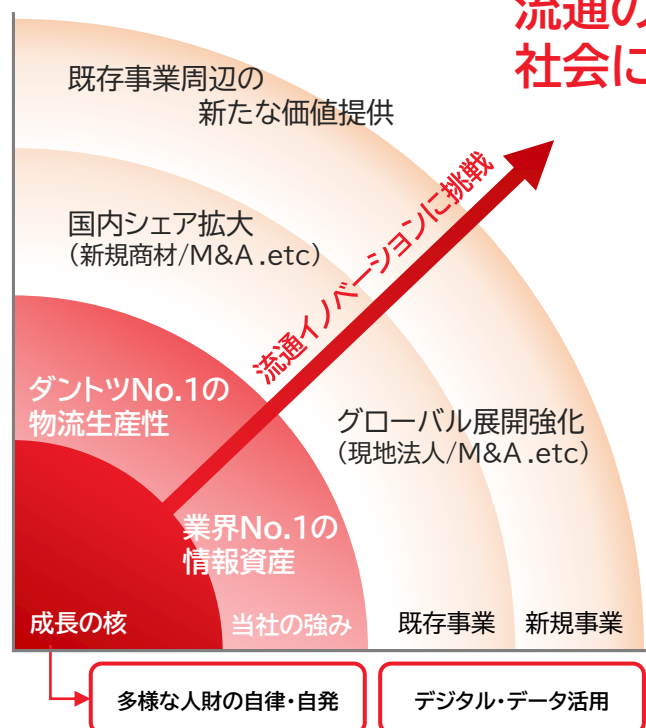
つなぐ力で人と社会のミライを創る

新たに策定しました長期ビジョンでは、「つなぐ力で人と社会のミライを創る」をスローガンに掲げ、これまで築き上げてきた強みを活かした「流通のイノベーション」に挑戦します。「人」や「モノ」そして「情報」など流通の多様なつながりを創出することで、生活者の皆様、そして、社会に対して新たな価値を提供し、当社の存在意義である「人々の豊かで快適な生活の実現」を果たしてまいります。

成長ストーリー

環境認識

次の10年は、持続可能な社会の実現に向けた変革の時代(様々な分野でルールや在り方が変わる)



流通の多様なつながりを創出し
社会に新たな価値を提供



長期ビジョン 目指す姿(10年程度先)

人と社会の
ウェルビーイングな
「ミライ」を創る

財務目標

売上高

ROE

2兆円

9%~10%

サステナビリティ目標

多様な人財が自律・自発で活躍する組織の構築

安心・安全な流通の構築

脱炭素 / 資源循環型社会 移行への貢献

既存事業の深化

人口減少に伴う国内市場の縮小や労働力不足など厳しい環境が続く中、当社の強みを活かし、国内シェアの拡大を図る

新規事業の創出

既存事業の深化により蓄積した資産を新規事業領域に展開。既存事業周辺での新たな価値提供やグローバル展開の強化により収益性の向上を図る

重要課題(マテリアリティ)

長期ビジョンの実現に向けて、「収益機会の獲得」と「リスクの低減」につながる4つの解決すべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、課題ごとに目指すミライを描きました。当社の強みを活かした価値提供を実現するため、「リテール」「ロジスティクス」「グローバル」の3つの領域で重要課題の解決に取り組み、社会課題の解決と企業価値の向上を両立できる持続可能な事業運営を推進していきます。

長期ビジョン達成に向けて解決すべき重要課題(マテリアリティ)

重要課題(マテリアリティ)		目指すミライ	価値提供領域	SDGs
収益機会の獲得	ボーダレスなサプライチェーンネットワークの構築による新たな価値の創造	- 流通プロセスをデジタル情報でつなぎ、流通のムリ・ムダ・ムラを解消する - 人とモノと情報をデジタルネットワークでつなぎ、暮らしに彩りを増やす	リテール 	 流通における過重労働を排除 人々の豊かで健康な暮らしを支える
	ダントツNo.1の生産性による常識の枠を超えた物流ネットワークの構築	- ダントツNo.1の生産性を備えた高効率物流網を生み出す - 業種や慣行を超えた協働で、持続可能な物流ネットワークを構築する		 女性活躍など多様性のある組織の構築 サプライチェーンの人権尊重
リスクの低減	持続可能な環境・社会に向けた共生・共創	負担を生まない流通づくりで持続可能な環境・社会の実現に貢献する	グローバル 	 太陽光発電の設置など 再生可能エネルギーの創出に貢献
	自律・自発の組織風土づくりと個人・会社・社会の成長の実現	- 自律・自発の組織風土と多様な人財が活躍できる環境を構築する - 個人・会社・社会の持続的成長を支えるガバナンスを構築する	ロジスティクス 	 多様な人財が自律・自発で活躍する組織の構築 個人・会社・社会の共成長の実現
				 AI・ロボット等の先端技術を導入した ダントツNo.1の生産性を実現
				 生活必需品が「いつでも」「お手頃」に 手に入る持続可能な流通を構築
				 返品削減やエシカル消費の拡大等 循環型社会の形成に貢献
				 オペレーションの改善と同期した CO2排出量の削減・リサイクルの推進

重要課題(マテリアリティ)

特定プロセス

Step.1 社会環境認識 機会とリスクの特定

GRIガイドライン・SDGsなどに加え、ステークホルダーとの対話を通じて、重要な社会環境の変化を特定し、当社事業に影響を及ぼす機会とリスクを洗い出しました。

Step.2 重要課題をマッピング

「ステークホルダーにとっての重要度」と「PALTACにとっての重要度」の2軸に対して、重要度の評価を行い、優先順位を付けました。

Step.3 マテリアリティの特定

作成した素案をもとに経営層で議論を重ねたのち、取締役会においても議論を実施し、「収益機会の獲得」と「リスクの低減」に分類される4つのマテリアリティを特定しました。

Step.1 社会環境認識 機会とリスクの特定

重要な社会環境の変化	成り行きシナリオ		PALTACへの影響
労働人口の減少	持続可能な流通網の構築が困難に ・ドライバー不足により貨物輸送力が減少 ・狭商圈化/店舗数増で店舗の作業負担が増加		機会 ・ 高効率物流ニーズの高まり ・ データ流通ソリューションの浸透 ・ 健康衛生ニーズの高まり ・ パーソナライズ商品の需要拡大 ・ エコビジネスの経済価値向上
少子高齢化 (人口減少)	国内市場の縮小 ・ 消費支出の多い年代の家計負担が増加(社会保障費) ・ 消費額の少ない年代(高齢者)の構成比が拡大		
価値観の多様化	様々な場面で多様なニーズが生まれる ・ One to Oneマーケティングの重要性が上昇 ・ 柔軟かつ多様な働き方が浸透		
気候変動・ 資源/エネルギー不足	事業継続性への懸念が高まる ・ 異常気象の激甚化により自然災害が増加 ・ 資源/エネルギー価格が高騰		リスク ・ 国内経済縮小による収益の減少 ・ 事業運営コスト高騰による収益性の低下(エネルギー/資材価格上昇・少量生産少量販売の増加によるコスト上昇等) ・ 人財の流出/獲得難化による競争力の低下 ・ 流通の持続性に対する脅威の増大(人手不足・自然災害激甚化)

重要課題(マテリアリティ)

Step.2 重要課題のマッピング

ステークホルダーにとっての重要度

● 収益機会の獲得 ○ リスクの低減

最重要	●○ サステナブル/エシカル消費の促進 ○ 再生可能エネルギーの創出 ○ 感染症拡大への対応	● 持続可能な収益モデルを実現するサービスの創出 ● 多様な価値観を満たす商品/サービスの創出 ● 健康寿命の延伸 ●○ 流通DXによるサプライチェーン全体の最適化(流通データの連携 etc.) ●○ 強靱で持続可能な高効率物流ネットワークの構築 ●○ 生活必需品の安定供給 ○ 人権の尊重	
より重要	○ 水資源の保護	●○ 働きやすい環境の構築 ●○ 地域社会との共生 ○ 情報セキュリティの強化	●○ グローバルネットワークの構築 ●○ RDCキャパシティの確保 ●○ 脱炭素社会への移行 ●○ 循環経済への移行 ○ イノベーションを生み出す人財の育成/組織風土の醸成 ○ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ○ コーポレートガバナンスの実効性向上
重要	○ 生物多様性の保全		○ 健康経営の推進 ○ コンプライアンスの徹底
	重要	より重要	最重要

PALTACにとっての重要度

Step.3

長期ビジョン達成に向けて 解決すべき重要課題(マテリアリティ)

収益機会の獲得

ボーダレスなサプライチェーンネットワーク
の構築による新たな価値の創造

ダントツNo.1の生産性による
常識の枠を超えた物流ネットワークの構築

持続可能な環境・社会に向けた共生・共創

自律・自発の組織風土づくりと
個人・会社・社会の成長の実現

リスクの低減

価値創造プロセス

長期ビジョン スローガン(10年程度先)

つなぐ力で人と社会のミライを創る

重要な 環境変化

労働
人口の
減少

少子
高齢化
(人口減少)

価値観の
多様化

気候
変動・
資源/
エネル
ギー不足

主な資本 (インプット)



流通資本

日本全国に効率的に商品をお届けできる物流網

全国主要物流拠点 **23**拠点



人的資本

流通イノベーションに挑戦し持続的な成長の源泉となる多様な人材

社員数 **2,237**名

臨時従業員 **5,356**名



社会関係資本

当たり前の日常を共に支え、新たな価値提供に向けてともに歩むパートナー

取引小売業様 約 **400**社

取引メーカー様 約 **1,000**社



財務資本

中長期的な成長を支える安定した財務基盤

総資産合計 **4,956**億円

営業CF **267**億円



自然資本

事業活動の改善を通じた環境負荷の軽減

エネルギー使用量 **12,208**kl

うち電力使用分 **11,067**kl

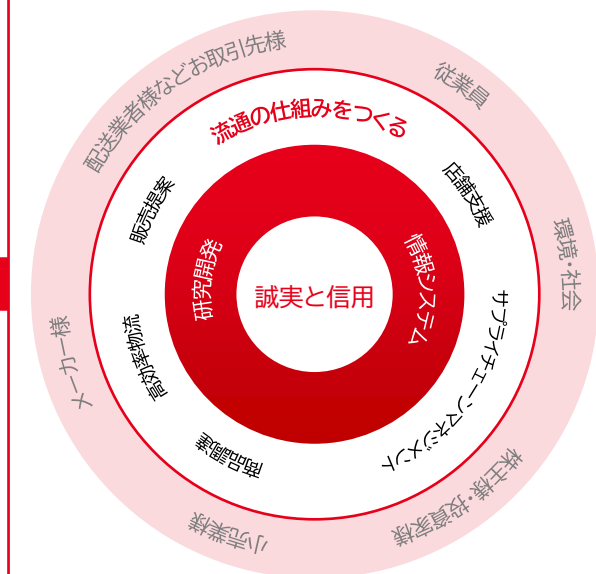
(電力使用量 **49,645**kWh)

(2024年3月期)

マテリアリティの解決を通じた価値提供

事業活動

ステークホルダーとともに 流通イノベーションに挑戦



価値提供領域

リテール



人・モノ・情報をデジタルネットワークでつなぎ、暮らしに彩りを増やす

流通プロセスをデジタル情報でつなぎ、流通のムリ・ムダ・ムラを解消する

グローバル



ボーダレスなサプライチェーンネットワークを構築する

ロジスティクス



ダントツNo.1の生産性を備えた高効率物流網を生み出す

業種や慣行を越えた協働で、持続可能な物流ネットワークを構築する

価値創造を支える力

(DX推進基盤・人財の活躍・ガバナンス)

アウトカム

ステークホルダーに 提供する価値

生活者

生活必需品を安定的にお届けする多様な商品で生活に彩りを増やす

小売業様 (カスタマー)

店舗売上を最大化流通効率化による店舗作業負担の軽減

メーカー様 (サプライヤー)

全国の小売業様に商品を効率的にお届けできる仕組みの提供

配送業者様

ドライバー様の労働環境の改善

従業員

個人の成長を促す職場環境の整備
自律・自発の組織風土の醸成
エンゲージメントの向上

自然環境

CO2排出量の削減
循環型社会の形成

株主・投資家

利益成長を上回る株主還元の充実
株式価値の向上

経済価値の創出

長期ビジョンの
財務目標
(10年程度先)

売上高

2兆円

ROE

9%-10%

人々の豊かで快適な生活の実現

中期経営計画 PALTAC VISION 2027

長期ビジョンの実現に向けた「構造改革による変革基盤の構築」の3年間

当社は、長期ビジョンの実現に向けて、長期ビジョンと足許の現状との双方からのアプローチにより2027年3月までの3か年の中期経営計画「PALTAC VISION 2027」を策定しました。この3か年を、長期ビジョン実現に向けた「構造改革による変革基盤の構築」の期間と位置づけ、既存事業の収益性改善、新たな価値創造に向けた挑戦、サステナビリティの向上、資本効率を意識した経営の実践に取り組んでいきます。

変革基盤構築のポイント



「原資」を得る

既存事業の売上・利益拡大により、
新たな価値創造に向けた投資余力を得る



「競争力」を得る

物流・営業・デジタル機能を強化
価値あるデータの蓄積
パートナーとのリレーションを強化



「実行力」を得る

変革を実現するための組織余力を創出
デジタル・データの活用度向上
自律・自発の組織風土の醸成
ガバナンスの強化



「協力」を得る

マルチステークホルダーとの協働推進
(環境・社会への貢献、従業員・株主への適切な配分等)

長期ビジョン：つなぐ力で人と社会のミライを創る

PALTAC VISION 2027

新たな価値創造に向けた 変革基盤を構築

重点
戦略

1. 既存事業の収益性改善
2. 新たな価値創造に向けた挑戦
3. サステナビリティの向上
4. 資本効率を意識した経営の実践

既存事業で
獲得した資産を
新規事業へ投入

新規事業

既存事業の
深化

資産を
相互活用

長期の目指す姿

財務目標

売上高

2兆円

ROE

9%-10%

サステナビリティ目標

多様な人材が自律・自発で
活躍する組織の構築

安心・安全な流通の構築

脱炭素/資源循環型社会
移行への貢献

中期経営計画 PALTAC VISION 2027

4つの重点戦略で「変革基盤を構築」

PALTAC VISION 2027		価値提供領域		
4つの重点戦略		 リテール	 グローバル	 ロジスティクス
価値創造の実践	重点戦略1	既存事業の収益性改善	新規取扱商材の拡充 マーケティング力と調達力を強化	配送改善の強化 協働の推進と多角的なアプローチで配送改善を強化
	重点戦略2	新たな価値創造に向けた挑戦	流通情報のデジタル化 データをつなぎ流通プロセスを可視化しムリ・ムダ・ムラを解消	グローバルネットワークの構築 各国拠点をハブとしてグローバルに商品・情報をつなぐ
価値創造を支える力	重点戦略3	サステナビリティの向上	DX推進基盤の強化 新たな価値創造に向けた変革の推進基盤を強化	
			人財価値の最大化 自律・自発の変革人財を育み、戦略に応じて組織を最適化	
			ESG 環境・社会への貢献 ガバナンスの強化 持続的成長を実現する企業基盤を構築	

重点戦略4

資本効率を意識した経営の実践

キャッシュ・アロケーション

事業成長と資本構成の最適化を意識した経営を実践
持続的成長に向けた投資とともに株主還元を充実

キャッシュ・イン

手元現金
約600億円

事業から生じる
キャッシュ・フロー
約750億円

キャッシュ・アウト

事業成長に向けた投資
600億円～
700億円程度

株主還元
300億円～
400億円程度

安全運転資金
350億円程度

物流センターの新設

人的資本開発・DX・サステナビリティ投資

戦略投資(M&A・アライアンスなど)

新規事業投資(物流領域の拡大など)

利益成長を上回る増配
配当性向35%以上を目指す

機動的な自己株式の取得

月商0.35-0.5か月分程度の現預金を保有する方針

定量目標

	2027年3月期	2024年3月期比 増減	2024年3月期比 増減率	
財務指標	売上高	1兆2,700億円	+1,180億円	+10.2%
	営業利益	300億円	+28億円	+10.4%
	ROE	資本コストを上回る水準を維持	—	—
	配当性向	35%以上を目指す	—	—
非財務指標	CO2排出量 削減率 ^{*1}	28%削減	+16%	—
	多様性	女性管理職比率 8.4% 男性育休取得率 60%	+1.7% +30%	—
	エンゲージメントスコア ^{*2}	55.0	+6.9	—

^{*1} CO2削減率:対FY2021/3のScope1+2 排出量

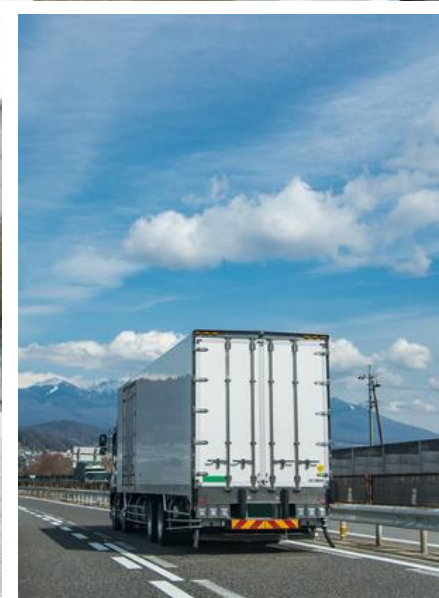
^{*2} エンゲージメントスコア:株主リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」により計測

3 価値創造の実践

26 リテール

30 グローバル

32 ロジスティクス



Value Creation Area

リテール

流通プロセスを“可視化”し、新たな価値を創造

少子高齢化に伴う国内人口の減少が進む中、生活者の価値観は多様化しており、市場の活性化には「個」に焦点を当てたこれまで以上に高度なマーケティングが不可欠です。さらに、労働人口の減少が進む中において、商品の製造から販売に至る流通全体の効率化も急務となっています。

私たちはこれまで、「人々の豊かで快適な生活の実現」に貢献するため、生活必需品を幅広く提供するとともに、店舗運営や配送の効率化など、流通のあらゆる課題に対応する多様なソリューションを提供してきました。

今後は、データの活用をさらに推進し、生活者の多様なニーズに対応できる新規商材の取り扱いを拡充します。また、デジタル技術を駆使して既存ソリューションの価値提供能力を向上させ、その過程で得られた情報を統合し、流通プロセスを可視化することで、課題解決に向けた最適なソリューションを提供していきます。



》 環境認識

機会

- ・店舗運営の効率化に対するニーズの高まり
- ・データ活用の重要度向上による流通情報資産の価値向上
- ・生活者ニーズの多様化によるパーソナル消費の拡大

リスク

- ・価値観の多様化に対応する店舗オペレーションの複雑化
- ・物価高騰による個人消費の冷え込み
- ・人口減少に伴う国内経済の縮小及び労働力の減少

》 活かす強み



売れる販促サイクルを実現する仕組み

デジタル技術を活用したスピーディーな店頭実現力と店頭情報を活かした精度の高い効果検証で質の高い販促企画を実現



長年培った生産性向上に向けた「改善ノウハウ」

デジタル技術で店頭情報を定量的に捉え、課題を「可視化」幅広い着眼点で仮説・検証を繰り返し「ムリ・ムダ・ムラ」の解消を追求



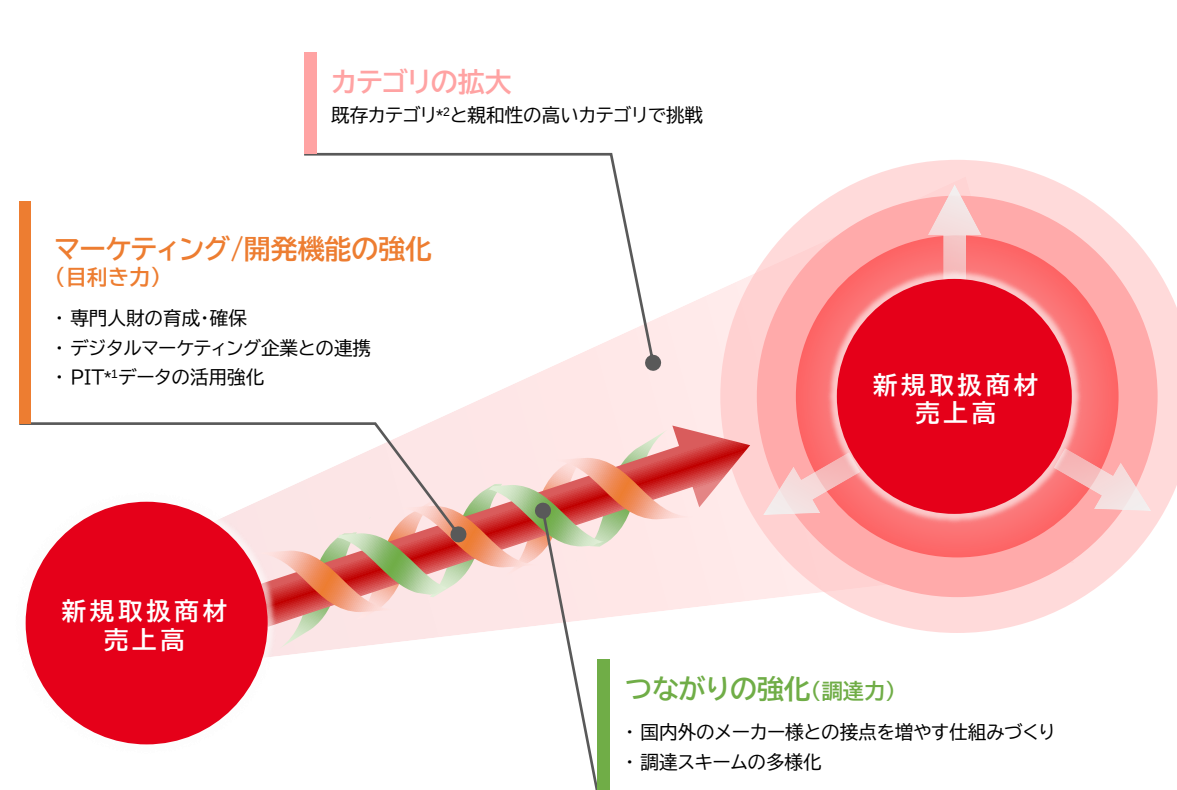
小売業様・メーカー様との「つながり」

1,000以上のメーカー様とのつながりで魅力ある商品を調達
全国の小売業様とのつながりで生活者の皆様に広く商品を提供

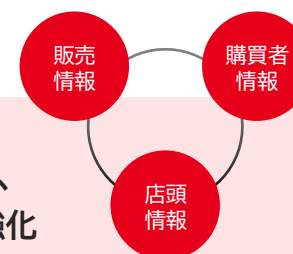
重点戦略.1 既存事業の収益性改善

目利き力と調達力の強化により「生活に彩りを増やす」新規取扱商材を拡充

SNSをはじめとする個人の情報収集機会が増加したことで、生活者は手軽に欲しい情報を集めることができるようになりました。これをきっかけに爆発的な需要が生まれる「バズ消費」や、個人の好みや体質に合わせた商品を選別する「パーソナライズ消費」など、近年の消費トレンドは激しく移り変わっています。当社は、このような消費トレンドの変化に素早く対応するために、新規取扱商材の拡充に注力していきます。的確な市場分析やマーケティング戦略の立案を担う専門人財の育成・確保、SNSプラットフォームを活用した購買行動分析を行うデジタルマーケティング企業との連携、そしてPITシステムに集約された店頭情報のデータを活用することでマーケティング機能を強化し、「目利き力」を高めていきます。また、国内外のメーカー様との新たな「つながり」を創出できる仕組みを構築し、商品調達力を強化していきます。これらの取り組みの下で、既存の取扱いカテゴリと親和性の高いカテゴリで取扱商品の拡充を図り、「生活に彩りを増やす」商品の提供を通じて新たな収益の獲得に繋げていきます。



3つの情報を活かし、 マーケティング機能を強化



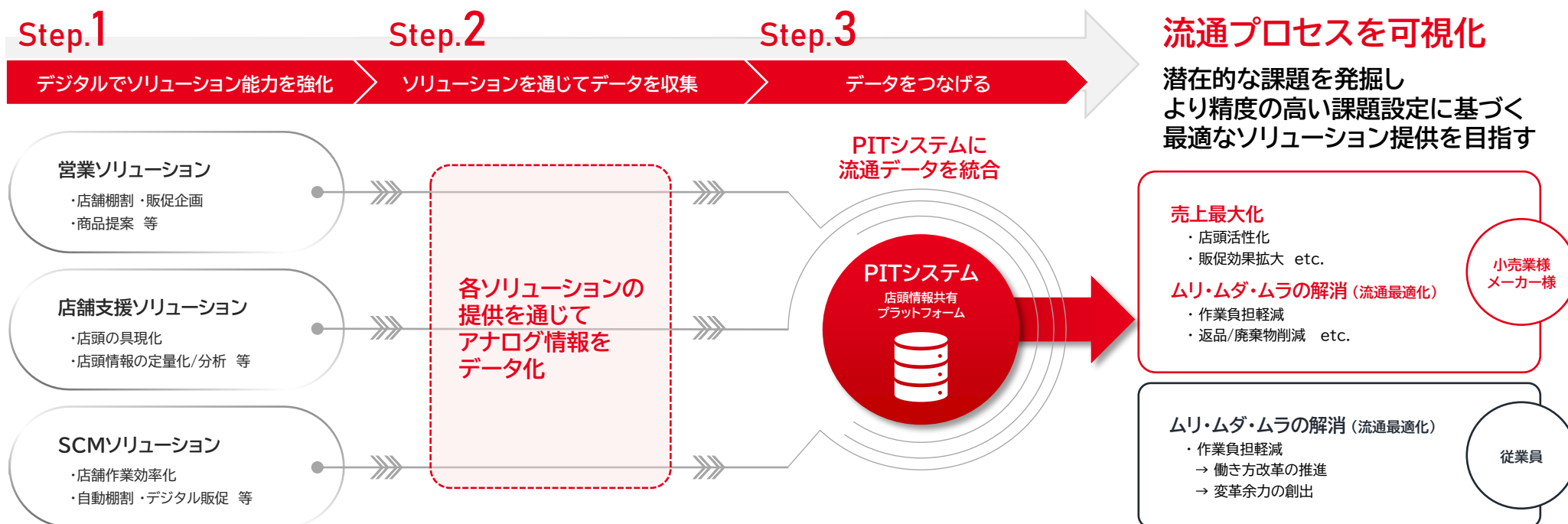
「販売情報」「購買者情報」「店頭情報」の3つの情報を活かし、マーケティング機能の強化を図っていきます。POS・ID-POS分析を通じた販売情報の分析能力の向上に加え、デジタルマーケティング企業との連携により、SNSプラットフォームを活用した購買者情報の分析を強化していきます。店頭情報については、自社開発の店頭情報共有プラットフォーム「PITシステム」を活用して収集しています。PITシステムは、店頭情報(商品陳列状況・販促物の有無など)をリアルタイムで共有することができ、販売情報と統合することで各店舗の展開状況を踏まえた精度の高い販売分析を可能としています。これら3つの情報を活かすことで、生活者の多様なニーズを捉えることができるマーケティング機能の強化を図り、新規取扱商材を拡充していきます。

重点戦略.2 新たな価値創造に向けた挑戦

流通情報のデジタル化と最適なソリューション提案により店頭の売上最大化と流通のムリ・ムダ・ムラの解消を図る

昨今の流通業界は、国内人口の減少による市場縮小や労働人口の減少、価値観の多様化、物流費をはじめとした運営コストの高騰など、多様な課題が交錯する複雑な事業環境に直面しています。当社はこれまで「営業機能」「店舗支援機能」「SCM機能」を軸としたソリューションを提供し、サプライチェーン全体の最適化・効率化を追求することで、流通業界の発展に貢献してきました。しかし、このような複雑な環境下でさらなる発展を目指すためには、従来の手法だけでなく、流通全体の在り方を変革していく必要があります。

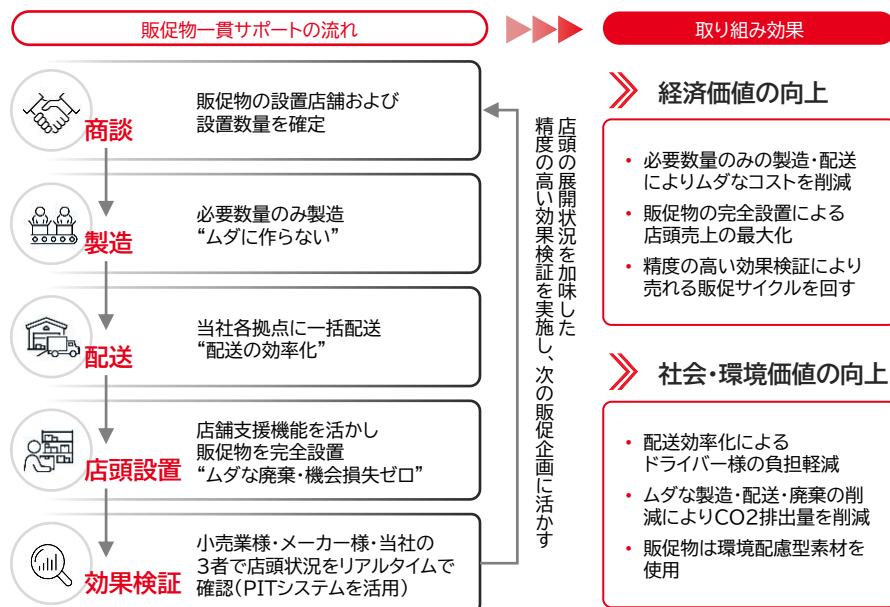
その第一歩として、流通全体に点在するあらゆる情報をデータ化し、つなぎ合わせることに取り組みます。当社はサプライチェーンの中間に位置する中間流通業として、川上から川下に至るあらゆる情報をデータでつなぎ流通プロセスを可視化することで、潜在的な課題を発掘し、最適なソリューションを提供できる仕組みを構築していきます。具体的には、デジタル技術の活用度を向上させ、各機能のソリューション能力を強化します。そして、提供した各ソリューションを通じて得たアナログ情報をデータとして蓄積し、それらのデータを当社の店頭情報共有プラットフォーム「PITシステム」に統合します。これにより、流通プロセスの可視化を通じた潜在的な課題の発掘と、より精度の高い課題設定に基づく最適なソリューションを提供し、店頭の売上最大化や流通のムリ・ムダ・ムラの解消、働き方改革の推進など、さらなるサプライチェーン全体の最適化・効率化に貢献していきます。



重点戦略.2 新たな価値創造に向けた挑戦

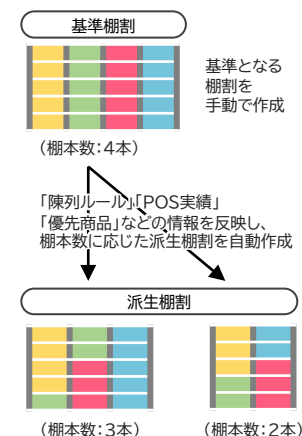
販促をデータでつなぐ「販促物一貫サポート」

「販促物一貫サポート」は、当社が有する店舗支援・SCM機能及び子会社の㈱ハバクリエーションの売場プロモーション機能の連携による販促物（販売促進のための売場什器）の企画・製作、梱包、配送及び店頭設置、その後の効果測定までを一貫して当社が担うサービスです。当業界は、商品のみならず販促物の流通においても多くのムダが存在しており、販売機会の損失や環境負荷を引き起こしています。「販促物一貫サポート」の提供により、販促物の製作段階から小売業様・メーカー様と連携し、販促企画に見合った数量の製造や効率的な配送、そして、店頭状況をリアルタイムで確認できる「PITシステム」を活用した販促物の完全設置と精度の高い効果検証の実現により、販促物の流通におけるムダを排除します。既に複数のお取引先様との取り組み効果が表れており、売上拡大に貢献するとともに社会・環境価値の向上につながる販促活動を実現しています。



デジタル化で作業負担を軽減「自動棚割機能」

小売業様に対する棚割提案活動の効率化を目的に、㈱サイバーリンクス様と協働で「自動棚割機能」を開発しました。商品の陳列位置を決める「棚割」は、店舗売上を左右する重要な業務である一方、店舗毎に異なる条件を考慮しながら作る必要があり、製・配・販全体で負担の大きい作業となっています。本機能で作業の一部を自動化することで、作業時間の約6割（約18,000時間/年間）の削減を目指します。これにより創出したリソースを活用し、魅力的な「売場づくり」の強化とワークライフバランスの向上を図ります。



AI需要予測で食品ロス削減「自動発注サービス」

営業機能のソリューションのほか、当社のIT部門が開発した店舗運営システムの提供も行っています。

小売業様において食品ロスの削減が課題となる中、AIを活用した需要予測と自動発注システムにより食品ロス削減を目指すサービスを開始しました。本サービスは、AI自動発注の商材毎の得意・不得意を考慮し、不得意分野は従来の発注方式を活用できるハイブリッド運用が可能な仕組みを構築しています。実証実験では食品ロス10%削減を達成しました。今後は、AI自動発注の精度向上に努め、より多くの小売業様にご利用いただくことで、発注業務の効率化と食品ロスの削減に貢献していきます。



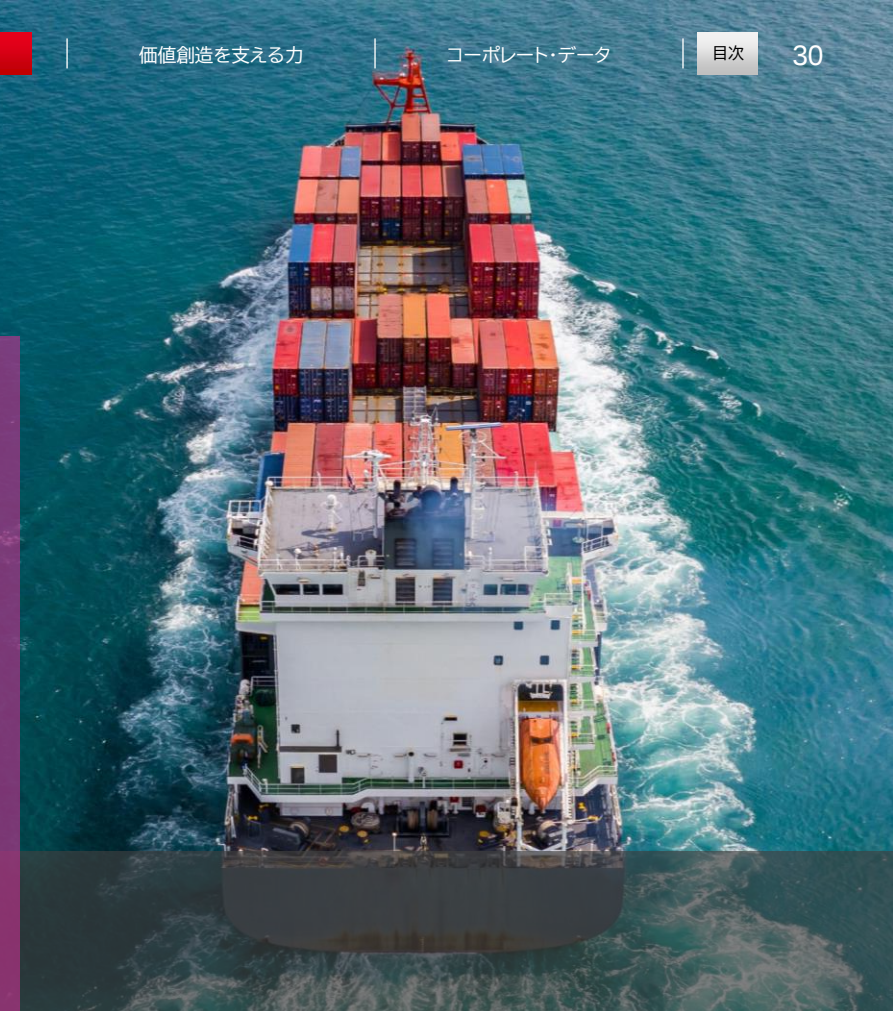
Value Creation Area グローバル

世界の人々の生活に彩りを増やす流通網を構築

国内の人口減少に伴う市場縮小や新興国における著しい経済発展を見据え、海外進出の意欲を強める国内メーカー様・小売業様が増加しています。しかし、商品・販路の確保や現地マーケティング戦略の立案など、海外進出には多くの課題が存在しており、これらの課題に向き合い、海外戦略を成功させることは、国内企業の今後の成長を左右する重要な要素となっています。

当社は、50年を超える貿易取引経験を通じて培った貿易ノウハウや現地代理店様とのつながりを有しています。また、2022年からは新興国に設立した現地法人において、日本で培った流通機能を活かした海外卸売業にも挑戦し、現地における有益な情報の収集力と販売力の強化を図っています。

今後は、これらの強みを活かし、まずは取引先様の海外進出における課題解決に貢献します。そして、現地法人を含めた当社拠点をハブに、日本製品・海外製品を問わず、人々の生活に彩りを増やす商品がシームレスにつながるグローバルネットワークの構築に挑戦していきます。



》 環境認識

機会

- ・ 将来有望な海外マーケットの拡大
- ・ 国内小売業様・メーカー様の海外進出
- ・ 他国のマーケット情報に対するニーズの高まり

リスク

- ・ 他国製品との競争激化に伴う、日本製品の競争力低下
- ・ 人口減少に伴う国内経済の縮小
- ・ 海外製品調達ルートの開拓遅れによる国内競争力の低下

》 活かす強み



国内小売業様・メーカー様とのつながり

国内事業で培った数多くの国内小売業様・メーカー様との取引関係
当社のソリューション提供機会が豊富に存在



貿易ノウハウ

50年以上の貿易取引経験から培った現地代理店様との販売網と
販売ノウハウにより、日本製品を世界に広く流通させることが可能



現地法人から得られる鮮度の高い海外情報

将来有望なASEAN経済圏に現地法人（ベトナム・インドネシア）
を構え、鮮度の高い現地マーケット情報が収集可能

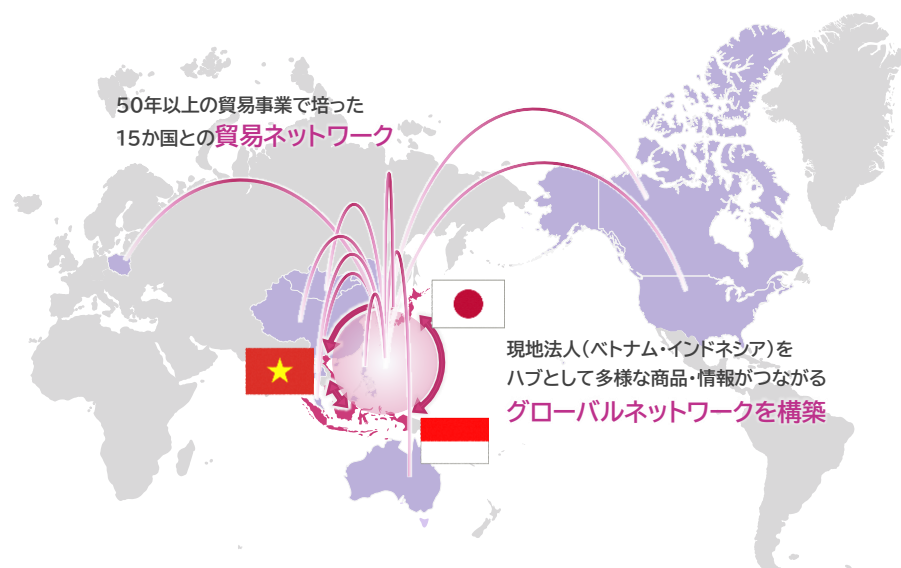
重点戦略.2 新たな価値創造に向けた挑戦

多様なニーズを満たす商品・情報が飛び交うグローバルネットワークの構築

海外事業における新たな価値創造に向けた第一歩として、今後の著しい経済成長が見込まれるベトナムおよびインドネシアに現地法人を設立しました。現地法人ならではの機動力と情報収集力を活かしたサービス提供により、国内メーカー様の海外進出のサポートや現地ニーズに適した品質の高い日本製品の提案で好評を得るなど、着実に現地法人ビジネスのノウハウを獲得しています。

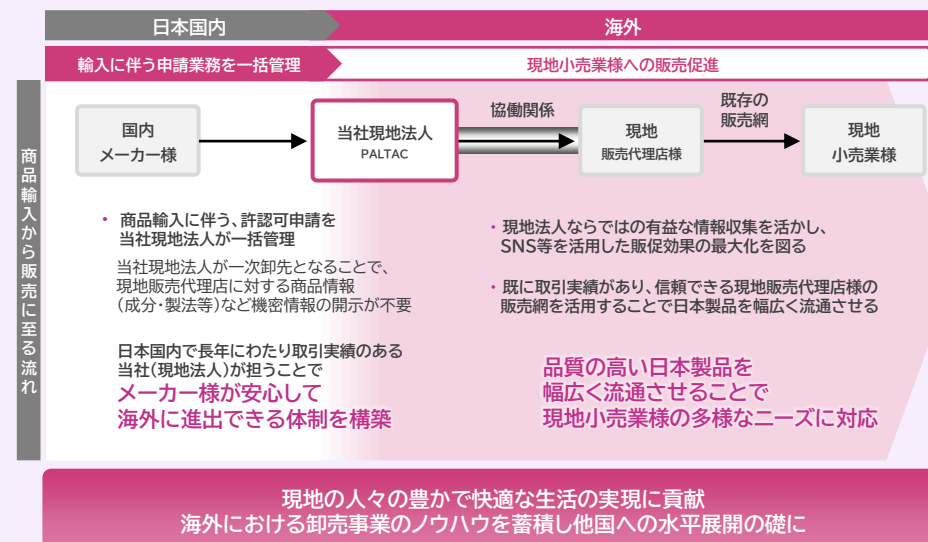
今後は、現地法人の規模拡大に向けた新たな挑戦を進めていきます。これまでの日本製品の販促提案に加え、現地ブランドの開拓に取り組み、現地製品の国境を越えた流通拡大に挑戦します。また、販売網の拡充に向けて、現地有力企業とのM&A・アライアンスを積極的に検討していきます。これらの取り組みにより、現地法人をハブとして魅力的な商品や有益な情報がシームレスにつながるグローバルネットワークの構築に挑戦していきます。

また、ネットワークの構築においては、今後の経済成長が見込まれる近隣諸国での新たな拠点構築に向けた調査も進めていきます。



ネットワークのハブとなる「海外現地法人」

現地法人を設立したベトナムとインドネシアは、若年層が多く人口も増加傾向にあり、今後の経済成長が期待できます。一方で、日本国内のメーカー様としては、現地における許認可情報の管理やマーケティング、販路の確保などの課題もあり、進出の希望があるものの、ハードルは高い状況です。そこで、当社の現地法人が、国内で培った流通機能・貿易ノウハウを活用した卸売事業で課題解決を図っていきます。具体的には、輸入に際して必要となる機密情報(商品の成分・製法等)を取り扱う「許認可の申請業務」を当社グループが直接担うことで、メーカー様の海外進出をサポートします。また、既にお取引があり信頼できる現地販売代理店様の販売網を活用することで、広く商品を流通させ、現地法人ならではの有益な情報収集を活かし、SNS等を活用した販促効果の最大化を図ります。これらを通じて、品質の高い日本製品を幅広く流通させることで、現地の人々の豊かで快適な生活の実現に貢献していきます。



Value Creation Area

ロジスティクス

持続可能な「当たり前」をミライの日常へ

労働人口の減少や気候変動など、モノが運べなくなるリスクの高まりを受け、日本の物流をめぐる環境は大きく変化しています。持続可能な社会の実現においては、流通のムリ・ムダ・ムラを解消し、「強く」「しなやか」で「高効率」の物流システムを構築することが重要な課題です。

当社は、従来からサプライチェーン全体の最適化・効率化を目指し、全国物流網の整備や先端技術を活用した物流センターの構築などを通じて、中間流通における高効率物流基盤とノウハウを獲得してきました。今後においては、培った強みにイノベーションを起こし、効率性をさらに追及したダントツNo.1の生産性を誇る物流モデルを創出していきます。

これに加えて、新たな物流領域におけるノウハウの獲得、業種や慣行の枠に収まらない協業により、「必要なモノが必要なときに必要なヒトへ届く」持続可能な「当たり前」を、ミライの日常にお届けする物流ネットワークの創造に挑戦していきます。

》 環境認識

機会

- ・ 高効率物流網に対するニーズの高まり
- ・ 物流現場における標準化ニーズの高まり
- ・ 物流シェアリング市場の発達
- ・ 持続可能性の獲得に向けた社会全体の行動変容(返品削減の推進 etc.)

リスク

- ・ ドライバー不足に伴う輸送力の大幅な低下
- ・ 人手不足に伴う物流センター稼働の困難化
- ・ 商材の多様化に伴う物流オペレーションの複雑化
- ・ 資材/人件費高騰による収益性低下
- ・ 自然災害の激甚化によるサプライチェーンの停止
- ・ 化石エネルギーに対する規制の強化

》 活かす強み



仕組みを作るノウハウ

店舗作業を起点にサプライチェーン全体を俯瞰した物流デザイン、センターを効率的に運用するマテハン・ソフトウェアの内製化により、最適化・効率化を推進する仕組みを創出



仕組みを改善するノウハウ

データを活用したプロセスの可視化、蓄積した分析手法・改善施策の組み合わせにより、仕組みを継続的に改善



日本全国に高効率・大型物流センターを展開

高効率・大型物流センターを中心とした全国物流網により、どのエリアにおいても高品質の流通サービスを提供

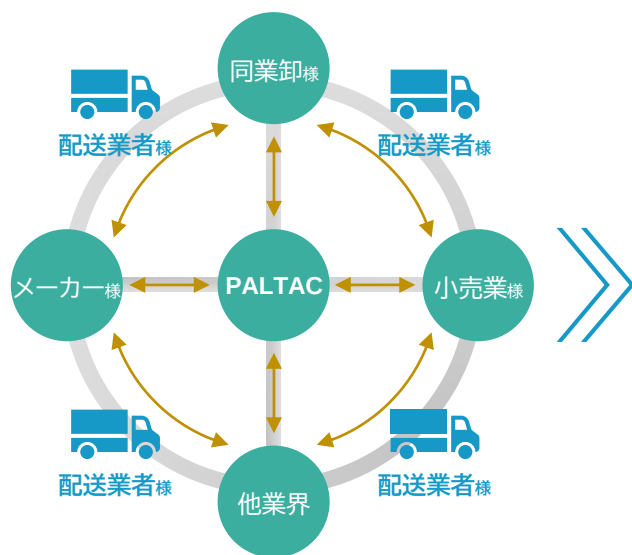
重点戦略.1 既存事業の収益性改善

協働の推進と多角的な改善アプローチによりドライバー不足に対応できる配送網を構築

モノの輸送を取り巻く環境は年々厳しくなっており、2024年4月から自動車運転業務にも適用された時間外労働の上限規制により、トラックドライバーの不足に拍車がかかっています(物流の2024年問題)。それと同時に、需要の超過などにより配送費は確実に上昇していくことが見込まれ、仕組みを抜本的に見直さなければ「モノが届かない・運べない」社会が数年のうちに現実となってしまう可能性があります。

仕組みの見直しにおいては、待ち時間の削減、積載効率の向上、運転時間の短縮、モーダルシフトなどがポイントとなりますが、各企業が単独でできる施策については既に取り組みが進んでおり、今後は商慣行の見直しなども含め、競争や業界の垣根を越えた協働の輪をさらに広げ、施策の効果を高めていくことが必要と考えています。

このようななか、当社は中間流通において培った、仕組みをデザインするノウハウ、データをもとに仕組みを改善するノウハウを活かして協働を推進し、多角的な改善アプローチによりドライバー不足へ対応できる配送網を構築していきます。



改善ポイント	代表的な施策
待ち時間の削減 (荷役・荷待)	- ロジスティクスEDI*の促進 - 入荷予約システム - マテハン標準化
積載率の向上	- 共同配送 - 納品回数の調整 - 発注量の調整 - 納品期限の緩和
運転時間の短縮	中継輸送
モーダルシフト	鉄道や船舶の活用

* EDI(Electronic Data Interchange):
企業間の商取引で発生する発注・納品・請求等の情報を電子データとしてやり取りするシステム

配送マネジメント力の向上

ドライバー不足への対応を進めるうえで重要な視点はドライバー様の労働環境改善です。協働による配送改善を推進するにあたり、まずは配送業者様と「配送管理の可視化」を目的に配送マネジメントシステムの構築を進めています。

配送の数量やコースなど自社で取得できるデータから一歩踏み込み、ドライバー様の業務に係るデータの取得・分析を通じて、配送課題を広く把握することで、取り組みの幅を広げていきます。

配送関連データを結合した 配送マネジメントシステムを構築

PALTACが 保有するデータ

- 配送コース
- 配送日
- 配送数量
- 商品情報 など

配送業者様が 保有するデータ

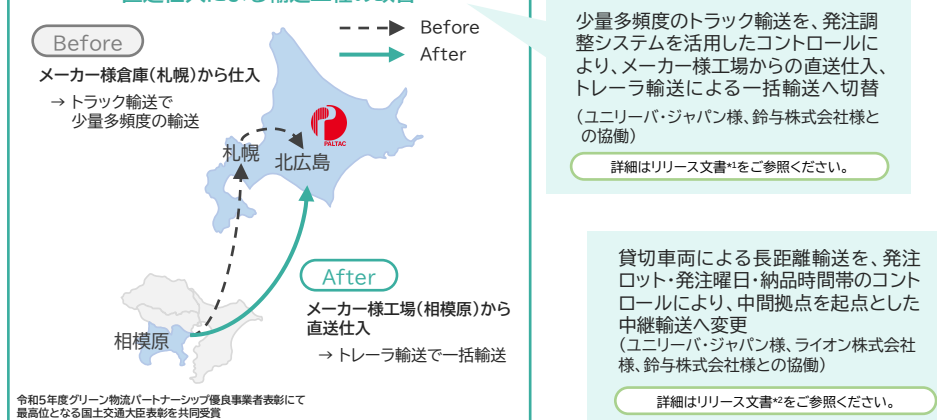
- 荷積時間
- 休憩時間
- 配送ルート
- トラック情報 など

重点戦略.1 既存事業の収益性改善

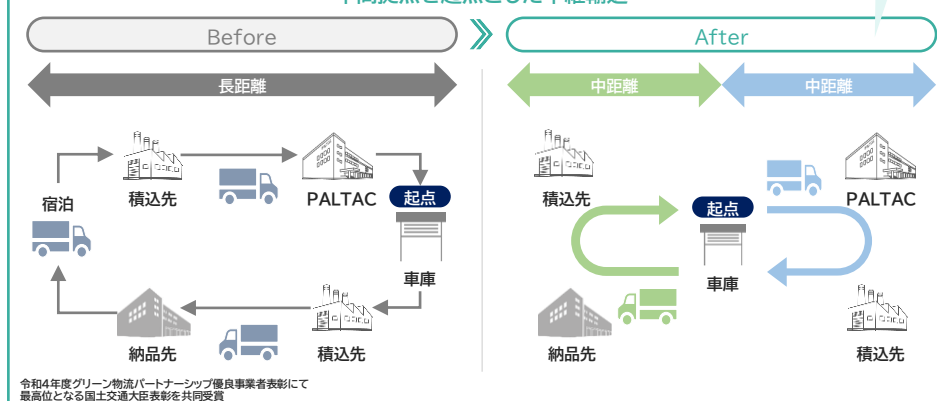
輸送工程の見直しによる改善

メーカー様から当社への配送においては、当社から小売業様への配送と比較すると、物量が多く、エリアを跨ぐ(配送距離が長い)配送が多い傾向にあります。この特色をおさえ、メーカー様・配送業者様と協働で輸送工程の見直しを実施し、発注のタイミングや量などを当社(荷受側)でコントロールすることにより、配送距離(運転時間)の短縮や車両台数の削減を進めています。

直送仕入による輸送工程の改善



中間拠点を起点とした中継輸送

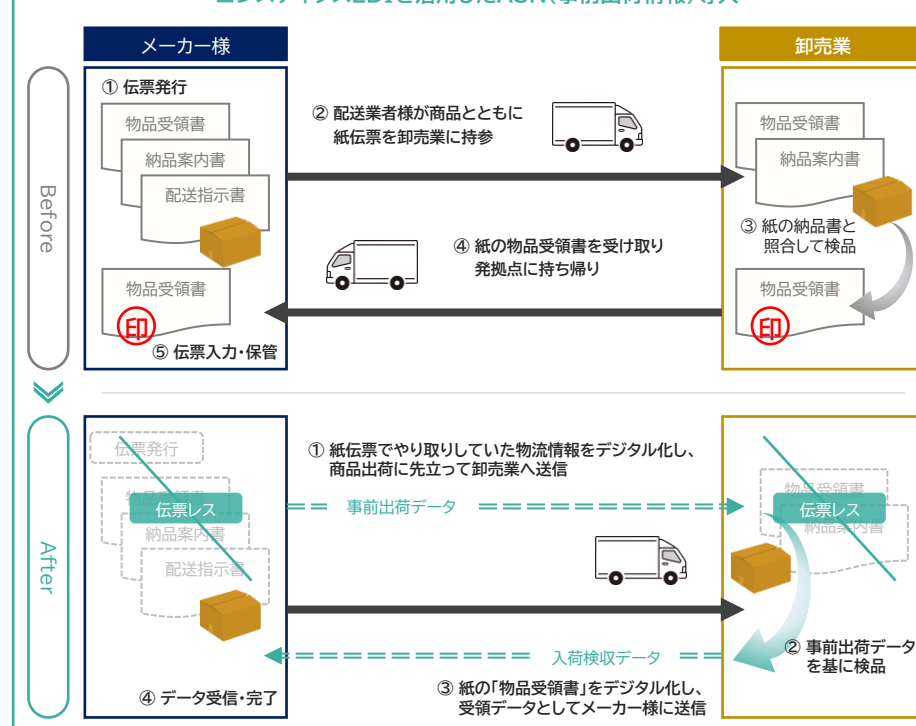


データの「つながり」による生産性向上

物流現場には、紙を中心としたアナログ業務が多く残っており、デジタル化による生産性向上のチャンスが眠っています。当社は、EDIサービスを提供するプラネット様・メーカー様・同業卸様等と連携して、EDIを活用したメーカー様の出荷情報の事前データ連携(ASN)による商品入荷時の検品作業簡素化や紙伝票の電子化について、業界標準化に向けた取り組みを進めています。出荷情報を事前に、かつデータで「つなぐ」ことで、検品作業の簡素化によるドライバー様の待ち時間削減、紙伝票の電子化による印刷・保管・受け渡し・入力作業の削減など、幅広い効果を生み出すことが可能になります。

詳細はリリース文書^{*3}をご参照ください。

ロジスティクスEDIを活用したASN(事前出荷情報)導入



^{*1} 2023年12月19日「グリーン物流優良事業者表彰にて最高位である国土交通大臣表彰 共同受賞」 当社HP IRニュース: <https://www.paltac.co.jp/tomorrow/news.html>
^{*2} 2022年12月23日「グリーン物流優良事業者表彰にて最高位である国土交通大臣表彰 共同受賞」

^{*3} 2023年8月29日「物流デジタル化による業界全体の生産性向上に関するお知らせ」 当社HP IRニュース: <https://www.paltac.co.jp/tomorrow/news.html>

重点戦略.2 新たな価値創造に向けた挑戦

業界をリードする生産性ダントツNo.1の物流モデル

当社は、将来の環境変化に対応し持続的な成長を続けるため、サプライチェーン全体の最適化・効率化を視野に高効率の全国物流網の構築を続けてきました。なかでも、中間流通の物流において特に重要な役割を占める物流センター内のバラピッキングにおいては、1998年のRDC近畿稼働以降、SPIECモデルに改善を重ねることで、より早く・より正確なピッキング作業を実現しました。さらに、2018年以降に新設した物流センターでは、労働人口の減少を見据え、既存のノウハウとAI・ロボティクスなどデジタル技術の融合により開発した、SPIECモデルの2倍の生産性を誇るSPAIDモデルが活躍しています。

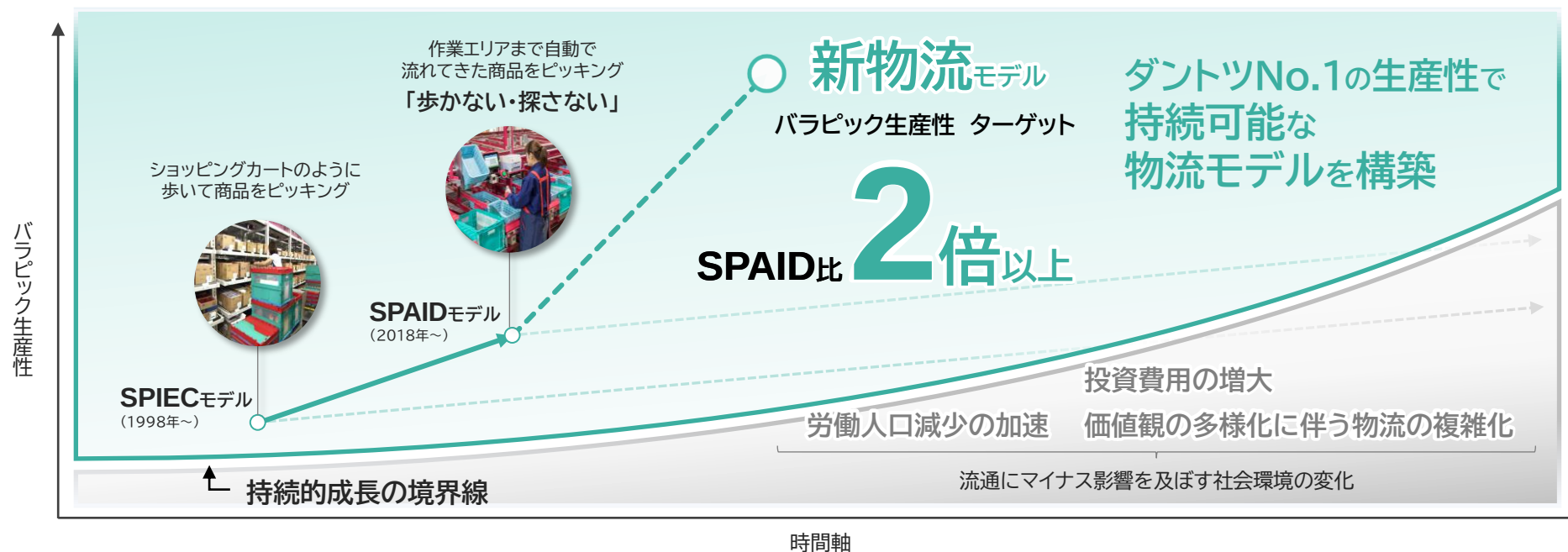
しかし、労働人口の減少に加えて、資材価格の高騰による投資費用の増大や価値観の多様化に伴う物流オペレーションの複雑化など、流通にとってより厳しい環境の変化に対応していくためには、さらなる生産性の向上が必要となります。

そこで当社は、200名を超える「仕組みを生み出す」専門人財の力とこれまで培ったノウハウを源に、SPAIDモデルのさらに2倍の生産性をターゲットとする、物流センターオペレーションのイノベーションに挑戦します。これにより、未来の流通を、そして当社の持続的成長を支える「生産性ダントツNo.1」の物流モデルを構築していきたいと考えています。

物流モデルの変遷と今後のターゲット

バラピッキング:単品(バラ)単位で商品をピッキングすること(物流センターにおける作業の約6割を占める)

中間流通の物流では、メーカー様からケース単位で入荷した商品を在庫し、小売業様の発注に応じてバラ単位の商品をカテゴリ毎にまとめ、より早く・より正確に出荷することで、店頭の豊富な品揃えを支えています。



重点戦略.2 新たな価値創造に向けた挑戦

ダントツNo.1の生産性、ノウハウ・つながりの増強により物流ソリューションの価値提供領域を拡大

今後、労働人口減少は加速し、トラックドライバー様のみならず物流のあらゆるプロセスで人手不足の深刻化が想定されます。その一方で、価値観の多様化に伴い、サービスや商品のパーソナル化が進むことで「多品種・少量生産・少量販売」が増加し、物流のオペレーションはより複雑になっていく可能性があります。

このようななかでも、「必要なモノを必要なときに必要なヒトへ届けつづける」ためには、未だかつてない圧倒的な生産性を備えた物流ネットワークが必要になると考えています。

そこで当社は、物流ネットワークにおける「なくてはならない存在」になるため、過去から徹底的に効率を追求してきた物流センターの生産性を、ダントツNo.1に高める新物流モデルの開発を進めています。これにより培ったノウハウや生み出したキャパシティに加え、食品物流など新規領域におけるノウハウの蓄積、競争や業界の壁を越えた配送網の構築を進めることで、カテゴリや業種の壁を超えて物流の価値提供領域を拡大していきたいと考えています。

物流ソリューションの価値提供領域

生産性
ダントツNo.1の
物流モデル構築

既存領域のノウハウ

これまでに
蓄積した
物流ノウハウ

価値提供領域の さらなる拡大へ

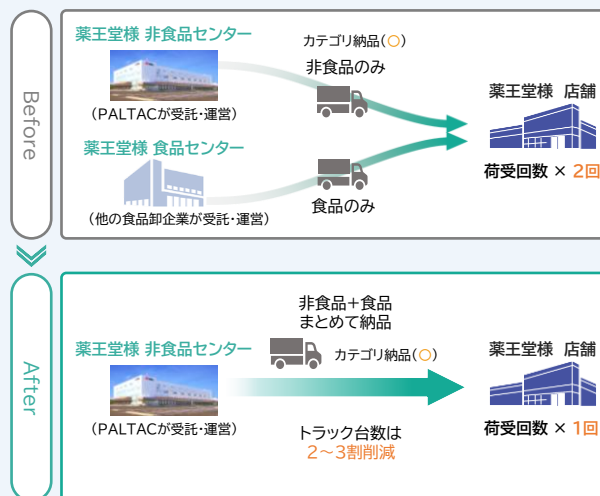
協働配送網の構築
食品物流ノウハウの獲得

2024年9月：RDC宮城 食品物流スタート

つながり/新規領域のノウハウ

非食品・食品の一括物流

株式会社薬王堂様との協働で、非食品（化粧品・日用品など当社取扱カテゴリ）と食品の一括物流に挑戦しています。当社売上の約6割を占めるドラッグストアでは、生活者ニーズの高まりから食品の取り扱いを拡大しています。非食品と食品の一括物流により、配送の効率化に加えて、カテゴリ納品等の当社ノウハウを食品に展開し、店舗における陳列作業の効率化を図っていきます。また、取り組みを通じて、食品における物流の特性や効率的な運営ノウハウなどの知見獲得に努め、物流の価値提供領域の拡大につなげていきます。



4 価値創造を支える力

- 38 DX戦略
- 41 サステナビリティマネジメント
- 42 人財
- 46 環境
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス
- 61 人権尊重
- 62 災害対策
- 62 品質管理

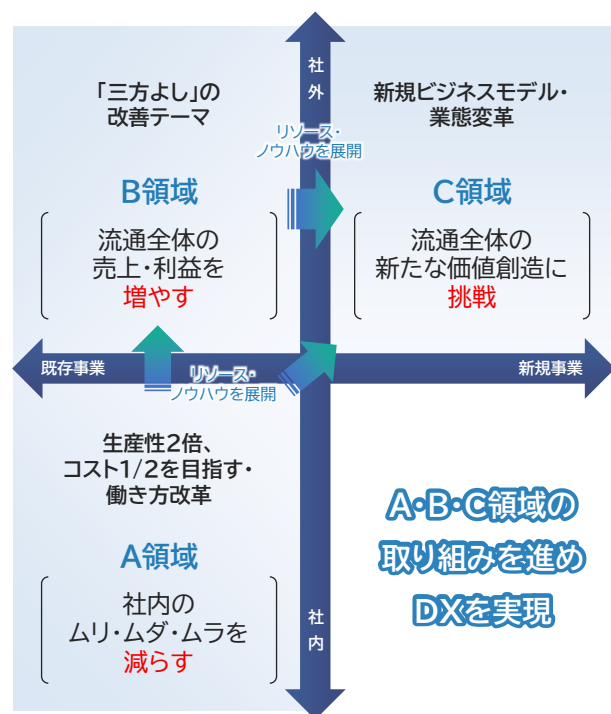


DX戦略

私たちはデジタル技術を活用した流通全体のイノベーティブな生産性向上こそが、目指すべきDXであると考えています。まずはデジタル人財の育成やDXガバナンスの強化・組織余力の創出によりDX推進基盤を強化し、そこで生み出したリソースを活かして、モノ・人が「つながる」技術の展開や、社内外のデジタルニーズへの対応など、状況に応じた最適なデジタル化の取り組みを積み重ね、流通全体のイノベーティブな生産性向上の実現に挑戦していきます。

取り組みのターゲットとしては、「社内・社外」「既存事業・新規事業」の視点からA・B・Cの3つの領域に分類して進めています。社内のムリ・ムダ・ムラを減らすA領域では、業務プロセスの変革により、社外へ価値を提供するためのリソース増強を目指しています。既存事業における社外への価値提供を目指すB領域では、流通全体の売上・利益を増やしつつ、新たな価値創造につながる課題の抽出、データの蓄積を狙った領域となります。そして、A・B領域を通じて得たリソースやノウハウをC領域へ投入することで、流通全体の新たな価値創造に挑戦するサービスにつなげ、生産性の革新を実現していきたいと考えています。

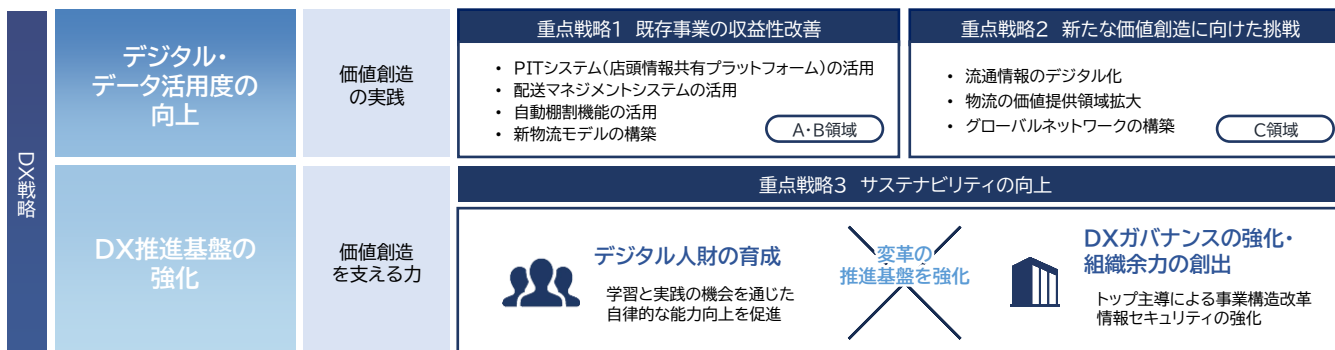
取り組みターゲット 3つの領域



PALTAC VISION 2027におけるDX戦略の位置付け

新たに策定した中期経営計画の3か年は、長期ビジョンを実現するための変革基盤を構築する期間と位置付けています。変革基盤の構築には、「デジタル・データ活用度の向上」と「DX推進基盤の強化」が欠かせません。

「デジタル・データ活用度の向上」については、流通の中間に位置する当社だからこそ得られる流通のあらゆるデータを収集・管理し、それらを活用することで、多様なニーズに対応できるソリューションを提供するデータドリブンな価値提供を目指します。そして、それらの効果的な実現に向けて「DX推進基盤の強化」に注力していきます。具体的には、デジタル人財の育成に向けて、学習と実践の機会の提供により、自律的な能力向上を促進し、新たな価値創造に挑戦する変革人財を育成します。また、情報セキュリティを強化しDX推進に伴うリスク管理を徹底するとともに、トップ主導で事業構造改革を推し進め、デジタル活用による業務の効率化と外部リソースの活用により、当社従業員が付加価値の高い業務に集中できる環境を構築していきます。



私たちが目指すもの

流通を通じて、お取引先の繁栄と、人々の豊かで快適な生活の実現に貢献



DX推進体制

デジタル技術を活用した新たな価値創造の実現には、デジタル技術と流通の現場課題を多様な視点・知見・アイデアで「つなぐ」ことが重要となります。そこで、社内の「つながり」を視点に、社内公募で集まったメンバーで構成する部門横断型のDX推進組織「DDI*」を構築しています。DDIを中心に部門間の連携を強化し、システム部門の事業活動・現場ニーズに対する理解の促進と、ユーザーである事業部門のデジタルリテラシーやデジタル意識の向上を図ることで最適なデジタル活用を推進していきます。また、IT環境など外部リソースの有効活用にも努め、DDIを中核に据えた社内外の連携・協働の深化により、「多様な知見獲得」と「取り組みスピードの向上」、そして「提供価値の最大化」を図っていきます。

* DDI(Digital Dynamics Initiative)

デジタル人財の育成

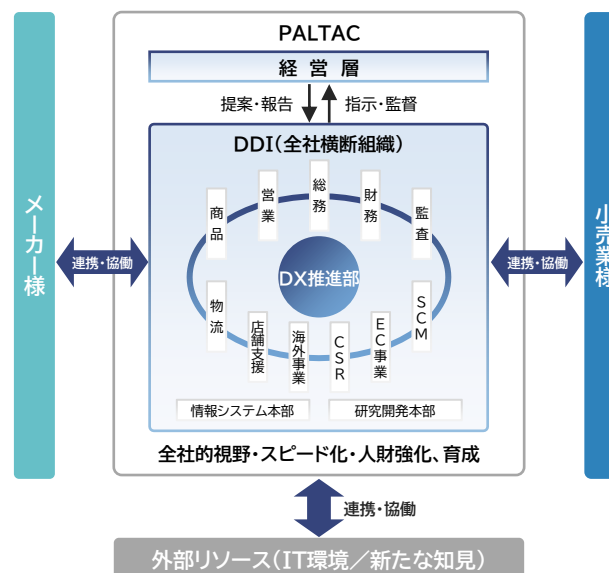
長期ビジョンの実現に向けて、戦略に応じた人財ポートフォリオを構築し、デジタル技術を駆使する専門人財の育成と全社員のデジタルリテラシーの向上に取り組み、組織全体でデジタル活用を促進する体制を整えます。

専門人財の育成には、クラウドエンジニアやビジネスアーキテクトといった高度な人財を育成するための教育プログラムやキャリアパスを整備し、継続的なスキル向上を促進します。

全社員のデジタルリテラシーの向上については、オンライン研修によるデジタル技術の知識習得などを図っています。全社員がデジタル技術を理解し効果的に活用できるようになることで、多様な視点からの改善や新たな価値創造のアイデア創出を促し、競争力の向上につなげていきます。

さらに、DX推進を効果的に実現するために、地理的な距離や職種を超えて人財をつなぐ「DXの広場」を創設しています。「DXの広場」は多様な人財の交流や協働を可能とするデジタルワークスペースで、社員同士が現場の課題やデジタル活用に関する相談・知識の共有を行います。ここで議論された内容や改善事例は「DXポータルサイト」に掲載され、社内に広く発信しています。この仕組みにより、個人が持つデジタルや現場に関する知見やノウハウをオープンにし、組織の資産として蓄積することで、質の高い企画を生み出すための「視野・視点・視座の拡大」「デジタルリテラシー向上」「デジタルスキルの獲得」「現場理解の深化」を図ります。

部門横断でDX推進の中核を担う組織「DDI」を軸に有効なデジタル活用を推進



生成AIの活用

DX推進基盤の強化に向け、デジタル技術を活用した組織余力の創出の一環として、生成AIの活用を進めていきます。新たな価値創造を可能にする組織変革を目指し、まずは生成AIによる既存業務の効率化から着手します。既に生成AI活用による業務効率化の効果検証を完了しており、議事録作成、メール処理、市場情報の収集などの事務作業で大幅な業務改善を確認しています。

生成AIを効果的に全社に展開するためには、まずは成功事例の作成と共有が重要と考えています。まずは、イノベーター気質の高い一部社員を対象に生成AIを導入し、積極的な活用を促して成功事例を「DXの広場」などで発信していただきます。これにより、生成AIの効果的な活用方法を習得しやすいナレッジベースを構築することで、導入後のスムーズな全社展開を計画しています。生成AIの活用に伴うリスク管理には、AI利用ガイドラインに基づくセキュリティ教育を実施し、情報セキュリティの確保を徹底しています。

段階的な導入により、効果的な活用体制を整えた上で全社に展開し、生成AIの活用効果を最大化します。これにより、DX推進基盤を効果的に構築し、組織全体の競争力向上を目指していきます。

情報セキュリティ体制

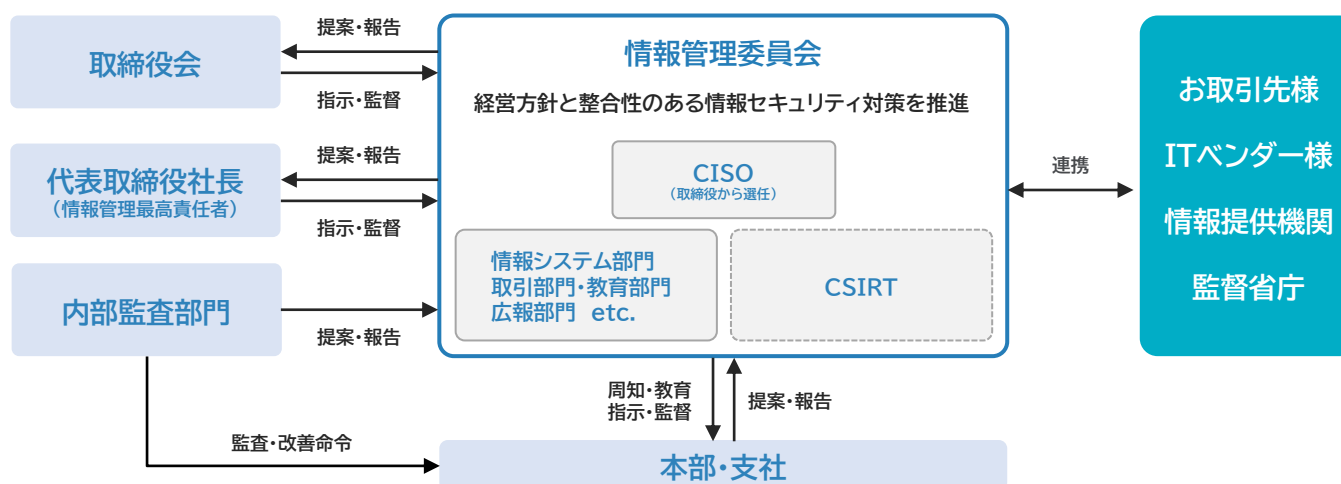
社会全体のデジタル化の進展に伴い、サイバー攻撃などのセキュリティ上の脅威は増大しており、企業においても、サイバー攻撃により操業が停止する被害が増加しています。

当社はデジタル技術を持続的成長に向けた重要なツールとして積極的に活用するとともに、生活必需品の中間流通を担う企業として、商品の安定供給に影響を与えかねない情報セキュリティリスクへの対応強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティを含む情報セキュリティ体制としては、情報管理最高責任者(代表取締役社長)の直轄組織として「情報管理委員会」を設置しています。委員会は最高情報セキュリティ責任者(CISO)の指揮の基、各部門から選任した管理者・実務担当者で構成されており、委員会を中心に計画の策定・実行・評価(監査)・改善を繰り返すPDCAを回し、組織的かつ継続的なセキュリティの強化を図っています。

現在は、前期に発足したCSIRT*を中心に「もしも明日業務が止まったら？」を想定し、インシデント発生時の対応強化に取り組むとともに、サプライチェーンのセキュリティ強化を見据え、デジタルでのつながりを前提として、社外の連携先の拡大に注力しています。

■ 情報セキュリティ体制



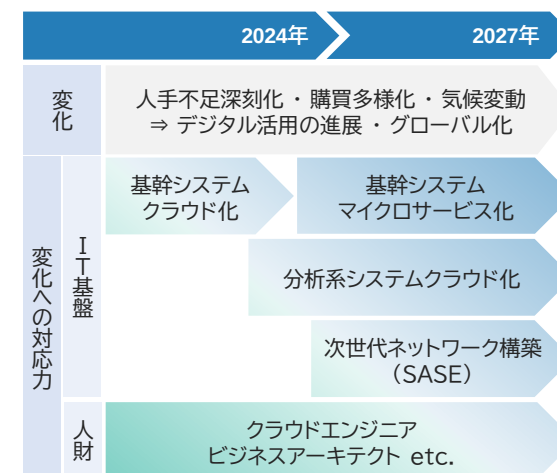
* CSIRT(Computer Security Incident Response Team)

DX推進を支えるシステム基盤強化

流通におけるデジタル活用の進展(AI・データ活用、クラウド化など)やお取引先様の海外展開といった外部環境、現場ニーズの変化に対応する力を獲得するために、情報システムのクラウド化と人材の獲得・育成(「攻めのIT」への転換)を進めています。

クラウド化においては、セキュリティやコスト面の効果に加えて、サービスの実装速度向上を狙っています。基幹システムは既に移行が完了しており、現在は、システムの変更速度を高めるマイクロサービス化と分析系システムの移行に加えて、外部とのセキュアかつ柔軟な連携を実現する次世代ネットワーク(SASE)の構築に取り組んでいます。

人材面では、業務効率化による人材の再配置に加え、計画的なキャリア採用を実施することで、新たな事業領域への展開に向けた人材を確保しています。さらに、クラウドエンジニアやビジネスアーキテクトといった高度な人材を育てるために、教育プログラムやキャリアパスを整備し、継続的なスキル向上を促進しています。

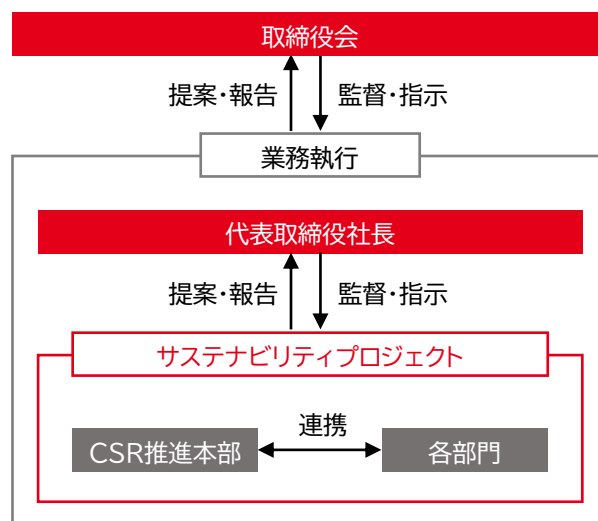


サステナビリティマネジメント

ガバナンス

当社は、気候変動への適切な対応や人的資本の向上といったサステナビリティ課題への対処に向けて、代表取締役社長の監督・指示のもと、全社横断的な取り組みを推進するサステナビリティプロジェクトにおいて、事業に影響を及ぼすリスク・機会の特定、及びそれらへの対応方針の立案を行っています。これらの結果は、プロジェクトの事務局を担うCSR推進本部が定期的に取締役会に報告し、取締役会において当該報告内容に関する管理・監督を行っています。

■ 推進体制

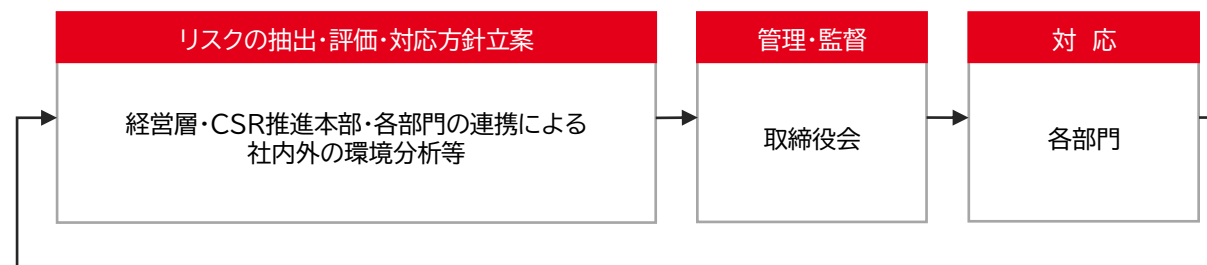


リスク管理

当社は、経営目標の達成に向けて、事業遂行上に存在し得るリスク要因に適切に対応し、企業の社会的責任を果たすことを目的に「リスクマネジメント基本規則」を制定しております。リスク管理体制については、リスク管理の統括部署であるCSR推進本部が中心となり、経営層・各部門と連携し、気候変動や人的資本投資などサステナビリティの観点を含む事業運営に影響を及ぼすリスクの抽出・分析、影響度・発生可能性等を基準とした重要性の評価、及び対応方針の立

案を行っています。これらのプロセスを経て特定した「重要なリスク」は、定期的に取り締役に報告され、取締役会において管理・監督を行い、中期経営計画の戦略に織り込んで対応を進めています。

■ リスク管理プロセス



人財価値の最大化

当社は、人財こそが価値創造の源泉かつ最も重要な資産であると考えており、長期ビジョンにおいて、多様な人財が互いを尊重し合い、自律・自発の活躍を通じて、会社ひいては社会とともに成長していくことを目指しています。ビジョンの実現に向けては、「多様な人財の育成・確保」、「活躍を促す環境整備」、「健康経営の推進」に積極的な投資を実行することで、各取り組みの相乗作用を促し、自律・自発の組織風土の醸成と従業員エンゲージメントの向上を図ってまいります。

戦略

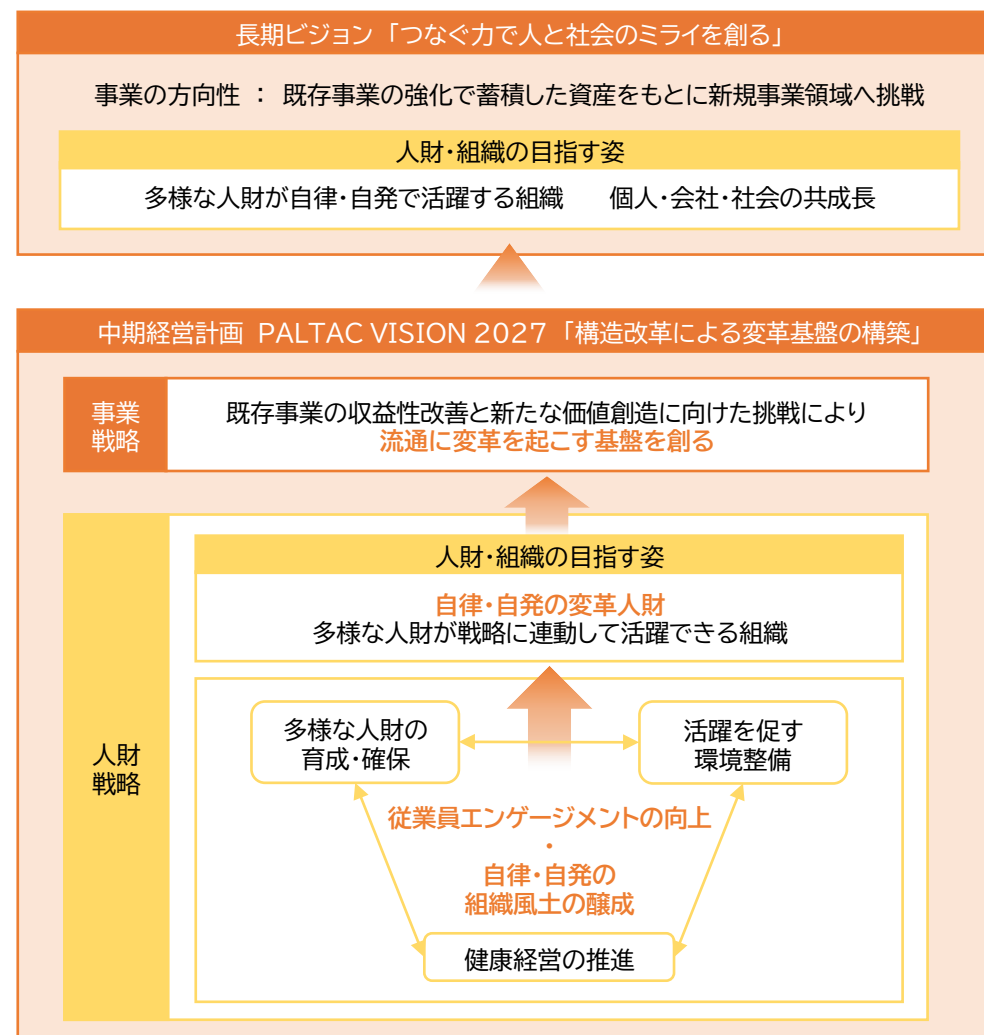
多様な人財の育成・確保については、既存の枠組みに捉われず、新たな流通の形をデザインできる人財や、デジタル技術を最適な形で活用し、アイデアを具現化できる人財など、長期ビジョンの実現に向けて必要となる人財のポートフォリオを構築し、ポートフォリオに沿った能力開発プログラムの設計と運用および柔軟な採用を進めていきます。また、育成においては、ジョブローテーションの活性化や公募制の部署異動を通じて、新たな学習の機会を提供するとともに、異なる部門という視点での「知と経験のダイバーシティ」にもつなげていく考えです。

活躍を促す環境整備については、自律的なキャリア形成をサポートする制度の整備、タレントマネジメントを活用した人財一人ひとりの特性に応じた最適配置などにより「働きがい」を高めていきます。加えて、性別などの属性を問わず活躍を促すための各種制度の整備や働き方改革、オフィスの快適性向上などのワークプレイス最適化により、多様な価値観を最大限活かせる「働きやすい環境」を構築していきます。

健康経営の推進については、セミナーや研修の充実による一人ひとりの意識向上、心と身体を守る各種サポートの充実、職場の労働安全衛生を守る専門チームの強化などを通じて、すべての取り組みの根幹となる従業員の健康と安全をトータルでケアする体制を強化していきます。

指標と目標

目標	指標(2027年3月期)		実績(2024年3月期)
多様な人財が 自律・自発で活躍する 組織の構築	女性管理職比率	8.4%	6.7%
	男性の育児休業取得率	60%	30%
	エンゲージメントスコア	55.0	48.1



人財価値の最大化

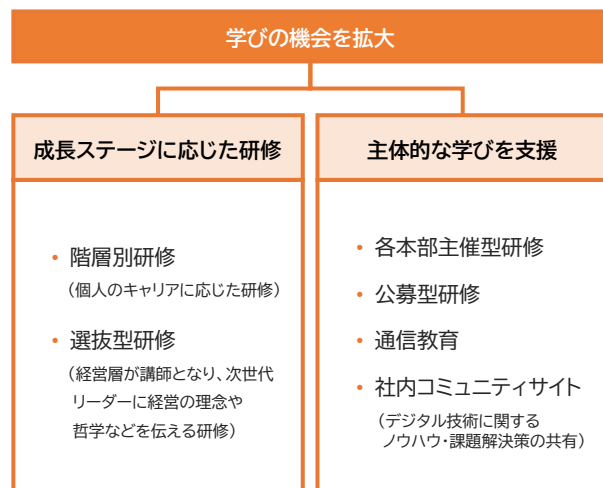
多様な人財の育成・確保

継続的な人財育成

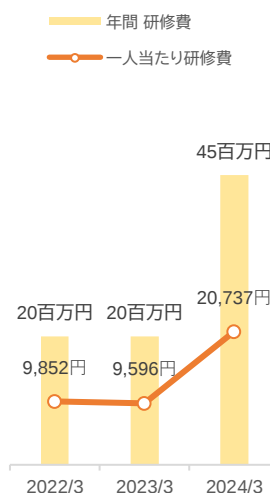
長期ビジョンの実現に向けて、戦略遂行に必要なスキル・マインドのアップデート・リスキリングの機会を提供しています。具体的には、個人の成長ステージに応じた研修に加え、個人のニーズに応じて受講できる多種多様な通信教育や、専門性を高める各本部主催の研修、公募型の研修制度により、従業員の主体的な学びの機会を拡大し、プロフェッショナルな人財への成長を継続的にサポートしています。

流通の新たな価値創造に不可欠なデジタル技術の有効活用に向けては、拠点・部署を問わず社員同士が交流し、知識やノウハウ、課題等を共有できる社内コミュニティ・ポータルサイトを創設し、従業員のデジタルリテラシーの向上を図っています。

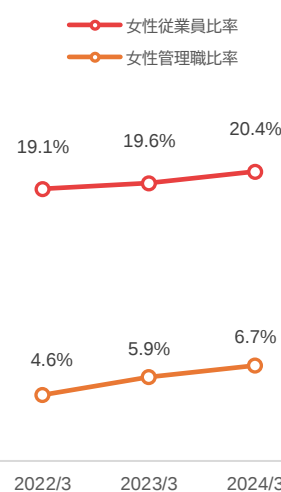
また、ジョブローテーションの活性化や公募制の部署異動を通じて、新たな学習の機会を提供し、異なる部門という視点での「知と経験のダイバーシティ」にもつなげていきます。



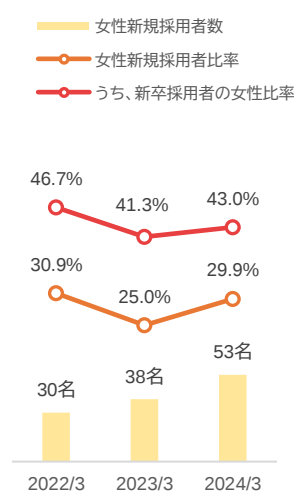
研修費



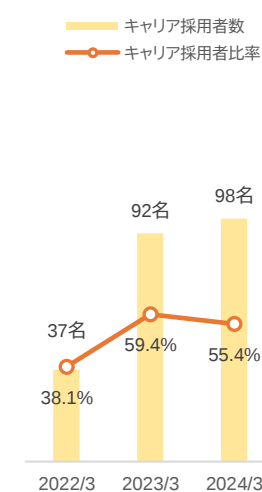
女性従業員・女性管理職比率



女性従業員 採用者



キャリア人財 採用者



人財価値の最大化

活躍を促す環境整備

自律的なキャリア形成をサポートする制度の整備、タレントマネジメントを活用した人財一人ひとりの特性に応じた最適配置などにより「働きがい」を高め、従業員と会社、そして社会が共に成長できる組織を構築していきます。さらに、性別などの属性を問わず多様な人財の活躍を促すため、仕事と育児・介護の両立を支援する「育児・介護支援制度」など各種制度の整備や働き方改革、オフィスの快適性向上などのワークプレイス最適化により、多様な価値観を最大限に活かせる「働きやすい環境」を構築していきます。

活躍を促す環境整備

- ・ 育児・介護支援制度
短時間勤務等は法律で義務とされている期間を大きく上回り利用可能
 育児：小学6年生まで利用可能
 介護：初回利用開始日から3年、または要介護状態が終了するまでの間で回数を問わず利用可能
- ・ 在宅勤務/変形労働時間制
- ・ フレックスタイム勤務制度
- ・ 有給休暇の時間単位取得
- ・ 専門職コースの人事制度制定（専門人財のモチベーション向上）
- ・ 定年退職年齢の引き上げ（65歳定年）
- ・ シルバー人材雇用制度（最大70歳まで就労可能）

本社の食堂をリニューアル



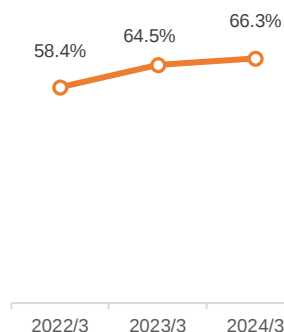
オープンなミーティングの場、集中して仕事に向き合う場（集中ブースを設置）など、幅広い用途で活用できる場所としてリニューアルしました。食事をするだけでなく、社員間の交流の場所として利用されています。

健康経営の推進

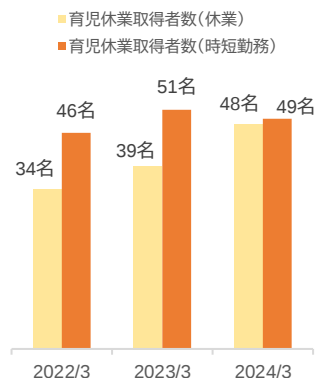
生活必需品の流通を担う当社にとって、従業員の健康維持・増進は経営における重要課題と認識しています。従業員一人ひとりが自ら高い健康意識を持ち、長期的に活躍できる環境で働くことが企業の持続的成長につながるという考えのもと、健康増進に向けた取り組みを推進しています。

具体的には、健康維持・増進に向けたセミナー・研修の充実を通じた一人ひとりの意識向上を図り、健康診断の二次健診の受診を勧奨しています。また、心と身体の健康を守るメンタルヘルス教育やEAPホットラインなど各種サポートの充実や、職場の労働安全衛生を守る専門チームの強化などを通じて、全ての取り組みの根幹となる従業員の健康と安全をトータルでケアする体制を構築しています。

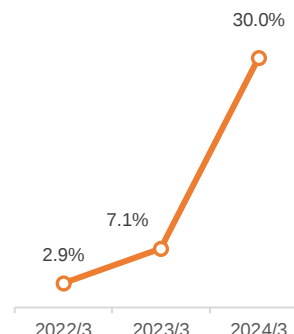
有給休暇取得率



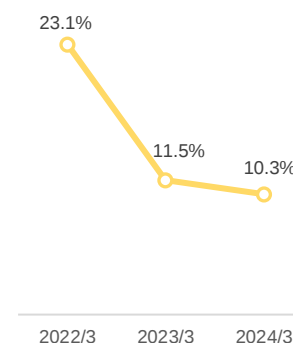
育児休業取得者数



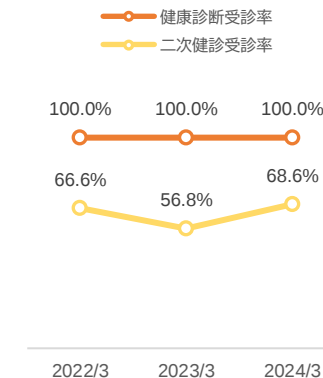
男性育児休業取得率



大卒入社3年以内の離職率



健康診断受診率



人財価値の最大化

エンゲージメント向上に向けた取り組み

人財の流動性が高まるなか、継続して企業価値を向上するためには、従業員一人ひとりが“やりがい”をもって生き活きと働き個々の能力を最大限に発揮することが重要です。当社では、多様な人財の「活躍」と「定着」を図るため、継続的な人財育成や柔軟な人事制度の構築、相互の理解・信頼に基づく一体感の醸成を通じてエンゲージメントの向上に努めています。

2023年8月からは「エンゲージメントサーベイ」の運用を開始し、エンゲージメントスコアを測定しています。従業員の主観や感じ方などを可視化し、組織毎の強みや課題に応じた施策を展開しています。

社内の一体感を醸成する施策としては、まず変革を先導する経営層のエンゲージメントに対する意識向上が重要と考え、取締役や経営幹部を対象としたワークショップを開催しています。外部講師を招聘し、エンゲージメントの重要性を理解するとともに、具体的な施策を計画・実践することで会社全体の意識変革を図っています。また、社内報等を通じて経営トップのビジョンや想いを従業員に伝える機会を増やすとともに、例えば経営トップが現場を訪問するタウンホールミーティングなどを通じて、従業員の意見や疑問に直接答える機会を増やすことで双方向のコミュニケーションを促進しています。

多様な人財の育成・確保

活躍を促す環境整備
(働きやすさ、働きがい)

健康経営の推進

社内の一体感を醸成する取り組み

経営層のエンゲージメント意識を向上

エンゲージメントワークショップを開催

経営層を対象にエンゲージメントワークショップを開催しています。外部講師を招聘し、対象者のエンゲージメントに向き合う意識を高めるとともに、エンゲージメントサーベイ結果を分析し、自組織を変革するための施策を立案・実行計画を策定しました。



双方向のコミュニケーションを促進

経営トップからのメッセージ配信

経営トップの想いを従業員に「伝える」機会を増やすため、社内報を活用して定期的にメッセージを配信しています。



タウンホールミーティング

経営トップ自らが定期的に現場を訪問し、従業員の意見や疑問に直接答える機会を増やしています。

エンゲージメントスコア
中期経営計画
最終年度目標

55.0

(2027年3月期)

48.1

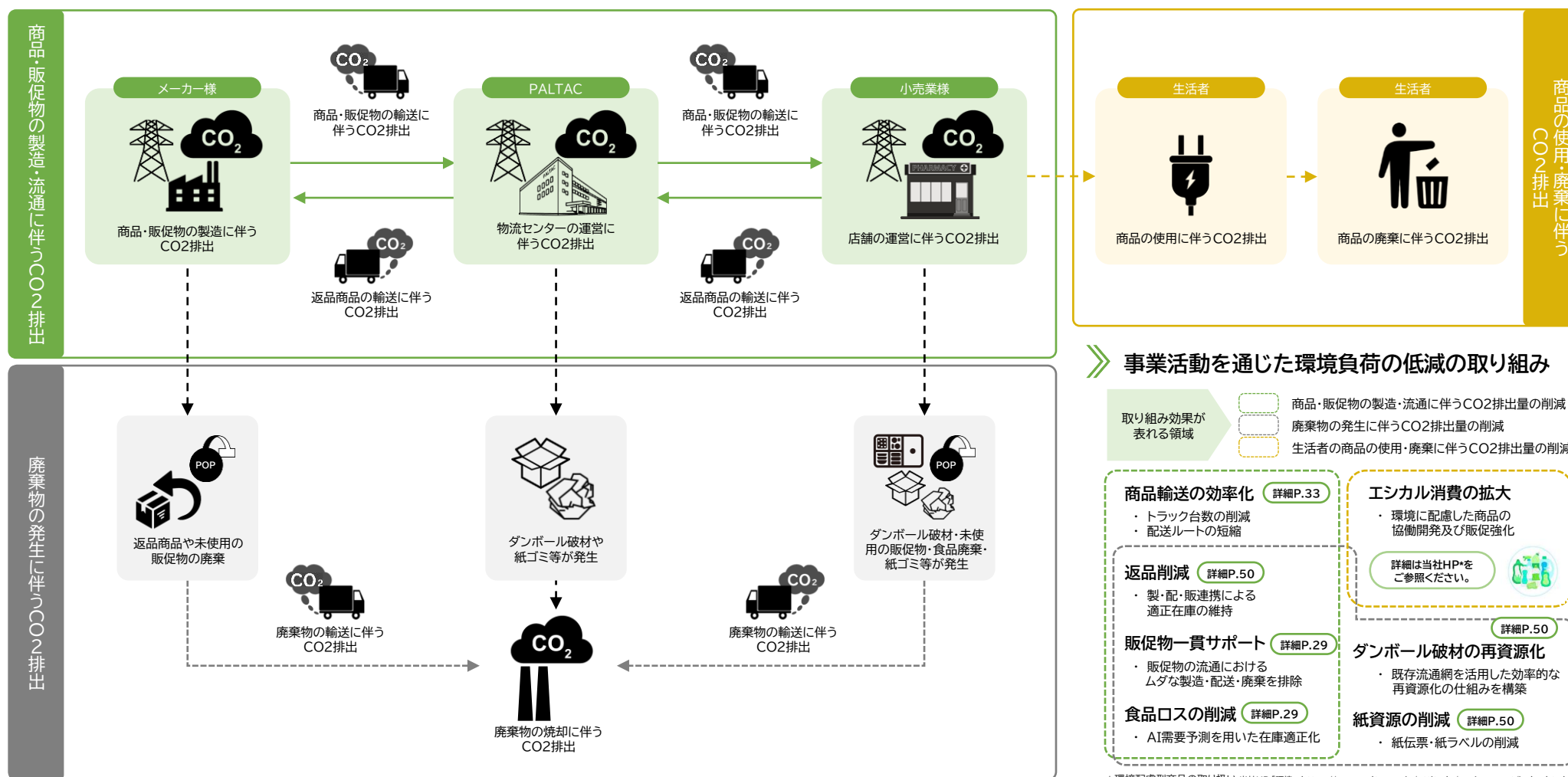
(2024年3月期)

エンゲージメントスコア: 株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」により計測

環境への配慮

当社は、人々の美と健康に貢献する企業として、サプライチェーン全体で発生する環境負荷の低減に取り組んでいます。取り組みテーマとしては、事業活動との関連性が高い「気候変動への対応」と「資源循環型社会の形成」に向けた取り組みを優先的に進めています。その他の水資源の保護や生物多様性などの課題については、当社の事業活動による影響を調査したうえで、必要に応じて、順次対応策の検討・実施および情報開示に努めてまいります。

サプライチェーンで発生する主な環境負荷



気候変動への対応

当社は、サプライチェーン全体の最適化・効率化を推進するなかで気候変動への対応を進めています。具体的には、配送効率化によるCO2排出量の削減や環境配慮型商品の開発・販売促進など事業活動を通じた環境負荷の軽減と合わせて、省エネ施策や再エネ由来電力の調達を進めています。また、気候変動による事業へのリスク・機会を継続的に把握・評価し、それらへの対応を進めるとともに、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、取り組みレベルの向上や情報開示の充実に努めていきます。

戦略

異なるシナリオ(2℃未満、4℃)における事業インパクトを評価するとともに、気候関連リスク・機会に対する自社戦略のレジリエンスを評価することを目的として、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数のシナリオを参照し、2030年時点における気候変動の影響について分析を実施しました。

分析の結果、2℃未満シナリオでは、炭素税等の導入や気候変動対応への取り組み遅延による取引縮小等のリスクが高まる一方で、エシカル商材等の需要拡大が見込まれると認識しました。4℃シナリオでは、主なリスクとして自然災害による供給網への被害が想定されます。しかし、当社は平時より大規模災害等の様々なリスクを想定した実効性のあるBCPを策定しており、その一つとして、1つのセンターが被災により出荷不能に陥ったとしても、他センターから配送を補完するバックアップ体制を整えています。そのため、2030年時点での自然災害による物理的リスクの影響は大きくないと考えています。

一方で、機会については、気温上昇に伴う夏物商材や災害対策商材等の需要拡大が見込まれると認識しました。また、いずれのシナリオにおいてもコスト上昇圧力が強まることが見込まれますが、これはリスクである一方、当社が築き上げてきた「強み」であるローコストかつ高効率物流網を活かす機会でもありと考えています。

当業界は、店舗における人手不足や配送ドライバー不足への対応など喫緊の課題に直面しており、気候変動以外を要因とするコスト上昇圧力も強まっています。当社は、このような環境下において、強みである「物流機能」、中間流通

で培った「つながり」にイノベーションを起こすことで、負担を生まない流通づくりに努め、リスクの低減および収益機会の獲得を図っていきます。

■ リスクと機会

区 分			内 容	影響度	
				2℃未満	4℃
リスク	移行	政策・法規制	・炭素税等の導入によるコスト増加 ・配送業者のコスト増加による配送単価の上昇	中	小
		評判	・気候変動対応への取り組み遅延による取引縮小	中	小
	物理	慢性	・気温上昇による季節商材(冬物)等の需要減少	小	小
			・気象パターンの変化による原材料費の高騰(仕入原価の上昇)	小～中	小～中
		急性	・異常気象の激甚化による供給網への被害(物的・人的)	小	小
機会	販売機会の増加	・生活者のエシカル消費ニーズの拡大 ・災害対策商材の需要増加	小～中	小	
		・気温上昇による季節商材(夏物)や熱ストレス対策商材等の需要増加	小	小	
	相対的競争力の上昇	・気候変動対策に伴うコスト上昇効果を最小限に抑えるローコスト物流網へのニーズ上昇	小～中	小	
		・安定供給を維持する物流基盤へのニーズ上昇(BCP対策及び全国物流網)	小～中	小～中	

【財務影響度の評価方法】 2031年3月期の営業利益に影響を及ぼすと想定される金額の大きさと影響度を大・中・小で評価(2031年3月期の営業利益は2028年3月期以降、毎年3%増加したと仮定)

大:営業利益に10%以上の増減を及ぼすことが想定される(±35億円以上) 約3年間の営業利益増加額に相当
中:営業利益に3%以上の増減を及ぼすことが想定される(±10億円以上) 約1年間の営業利益増加額に相当
小:営業利益に3%未満の増減を及ぼすことが想定される(±10億円未満)

指標と目標

Scope1+2

当社は、今世紀末までの気温上昇2℃未満実現に貢献するため、Scope1・2について「2030年度(2031年3月期)にCO2排出量2020年度(2021年3月期)比50%削減」「2050年度(2051年3月期)にCO2排出量実質ゼロ」の目標を設定しております。目標達成に向けた指標としては、「PALTAC VISION 2027」における重要な非財務目標として「2026年度(2027年3月期)にCO2排出量2020年度(2021年3月期)比28%削減」を設定しています。

当社のScope1・2においては、物流センターの電力使用による排出が大半を占めておりますが、商品出荷を止める

ことはできないため、電力使用量を大幅に減らせないなかで排出削減を実現する必要があり、再エネを「創る」「買う」施策を中心に目標達成に向けた取り組みを進めています。具体的には、太陽光発電システムを設置可能な物流センターの屋上へ順次設置するとともに、環境証書の調達や再エネ電力プランへの切り替えにより再エネ電力を調達し、段階的な削減を進めていきます。併せて、事務所・物流センターの稼働時間短縮や階段の使用推奨などコスト削減と従業員のワークライフバランスや健康促進も狙った「減らす」取り組み(節電)も進めています。これらの取り組みにより、2024年3月期のCO2削減量は年度計画を達成して

います。

引き続き、年度毎に着実な削減を進めるとともに、PPAを活用した追加性のある再エネ電力の創出などあらゆる手段を検討して環境変化に応じた効果的な取り組みを推進していきます。

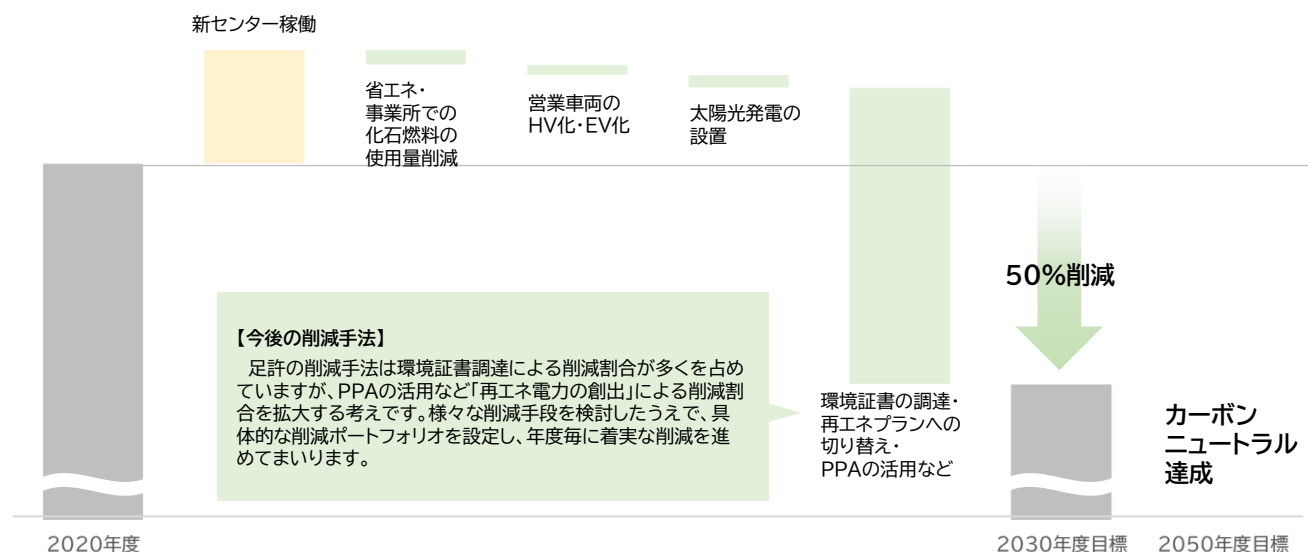
TOPICS

Scope1+2の削減に向けた投資資金については、7月29日に公表しました「ESG自己株式取得」において生じることが期待されるアウトパフォーム相当額も充当していきます。

詳細はリリース文書をご参照ください。

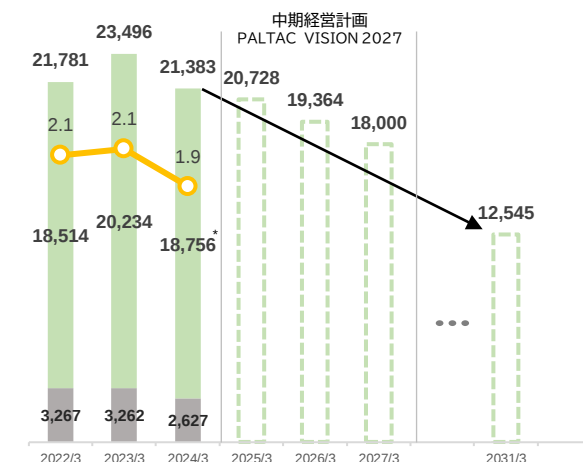
2024年7月29日「自己株式取得に係る事項の決定及び「ESG自己株式取得」に関するお知らせ」
当社HP IRニュース: <https://www.paltac.co.jp/tomorrow/news.html>

■ 2030年度の削減目標達成に向けたロードマップ



CO2排出量 Scope1+2

(単位:t-CO2) Scope1 Scope2
売上高1億円当たりCO2排出量(Scope1+2)



* Scope2のCO2排出量の算定に用いた「環境証書調達に伴うCO2削減量」は、2024年6月24日に公表されました「全国排出係数」及び「FIT補正率」を用いて算定しております。

Scope3

Scope3については、商品輸送に伴うCO2排出量（GHGプロトコル：カテゴリ4）の削減に向けて、配送効率化に向けた既存の取り組みを加速させるとともに、お取引先様との連携・協働により取り組みの幅を拡大することで、事業活動を通じたCO2排出量の削減を進めています。その他のカテゴリにおいては、当社事業との関連度を考慮したうえで、CO2排出量の算定及び算定精度の向上に努めるとともに、GXリーグ*での活動などを通じて削減可能性の調査・情報収集を行い、順次対応してまいります。

* GXリーグ：2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群を官・学と共に協働する場）

Scope3 CO2排出量*1

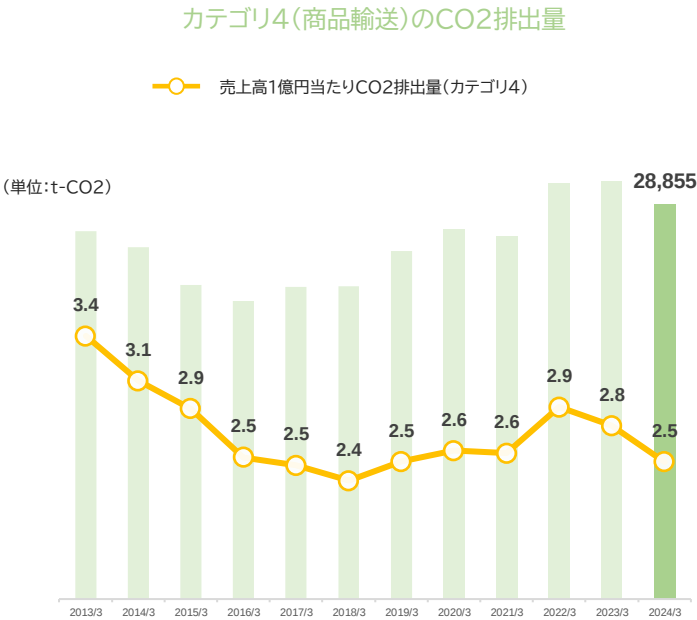
カテゴリ	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope 3 計	30,408	6,189,933	6,399,372
1：購入した製品・サービス	－	5,523,521	5,715,331
2：資本財	－	36,855	5,638
3：Scope1.2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	－	7,332	3,993
4：輸送、配送（上流）*2	30,408	30,578	28,855
5：事業活動から出る廃棄物	－	460	483
6：出張	－	284	290
7：雇用者の通勤	－	9,571	9,554
12：販売した製品の廃棄	－	581,197	635,096
13：リース資産（下流）	－	135	132

*1 2023年3月期より、Scope3の算定カテゴリを拡大し、上記の9カテゴリを算定しています。
算定に際しては、環境省公表のガイドライン（Ver3.4）及び排出原単位データベース（Ver3.4）を参照しています。
*2 カテゴリ4は、当社から小売業様への商品輸送に伴う排出量を算定しています。

商品輸送に伴うCO2排出量の削減

商品輸送に伴うCO2排出量の削減に向けては、輸送距離の短縮や積載効率の向上など配送効率化を通じた燃料使用量の削減を進めています。新たに策定した中期経営計画に基づき、今後は配送マネジメントシステムの構築による配送データの可視化や、他企業との協働配送の推進を計画しており、さらなる配送効率の向上を通じたCO2排出量の削減を進めていきます。[詳細P.33](#)

また、中長期の視点では、技術進化や市場環境の変化に着目しつつ、配送トラックの非化石エネルギーへの転換に向け、配送業者様をはじめとするお取引先様との連携を強化していきます。



循環型社会の構築

当社は、流通段階で発生する段ボール破材の再資源化や返品削減など事業活動で発生する廃棄物の削減を通じて、循環型社会の形成に取り組んでいます。

ダンボール破材の再資源化

資源再生事業者様との連携・協働のもと、ダンボール破材を効率的に再資源化する仕組みを構築しています。商品を納品したトラックの帰り便を活用して小売業様で発生するダンボール破材を回収し、当社物流センターの「破材自動集約・圧縮機能」と組み合わせることで、資源再生事業者様による破材回収、圧縮・加工作業が不要になります。また、当社から製紙メーカー様へ直送することで荷積み・荷下ろし回数の削減につながり、ダンボール破材の効率的な再資源化と同時に、流通全体の作業負担軽減にもつながっています。

既存の流通フローを活かした効率的なダンボール破材の再資源化



資源再生事業者様と連携し、ダンボール破材売却により得た収益の一部を
森林保全活動を行う「緑の募金」に寄付

返品削減

当社は、持続可能な流通サイクルの構築に向けて、お取引先様と協働で返品削減に取り組んでいます。当業界の商慣習において発生する返品は、仕分けや配送などの追加コストだけでなくCO2排出や商品廃棄といった環境負荷も増加させます。返品は、日本の四季や生活者ニーズの変化に応じた商品をいち早く店頭で展開する過程で発生し、販売機会ロスと表・裏の関係にあります。生活者ニーズを満たす売場を作りつつ(販売機会ロスを発生させない)、返品を削減するためには、流通全体の連携による適正在庫の維持が欠かせません。

当社は、各店舗の販売や在庫状況、季節品であれば気温に応じた販売指数の変化、商品の改廃情報などを小売業様・メーカー様と早期に連携し、過剰在庫を発生させないよう店舗間移動や発注止めなどの施策を適時的確に実行することで返品削減に取り組んでいます。

環境に優しいオリコンを使用

新たに稼働した物流センターにおいては、必要な出荷情報をレーザー方式でオリコンに印字・消去できる「リライタブルレーザーシステム」を導入しています。従来、手作業で貼付・貼替をしていた使い捨てのラベルシールが不要となることで、作業効率の向上と廃棄物の削減につながっています。



非接触で繰り返し
ラベルの書き換えが可能
使い捨てラベルシールが
不要となり
廃棄物の削減に貢献

【従来方式】
ラベルシールを
手作業で貼付・貼替

AI需要予測による食品ロスの削減

「AI需要予測による自動発注サービス」の提供を開始し、小売業様の発注作業の効率化に加え、食品ロスを削減しています。[詳細P.29](#)

エシカル消費拡大に向けて、環境配慮型商品の取り扱いを拡大しています。
(詳細は当社HPをご覧ください。)

* 環境配慮型商品の取り扱い

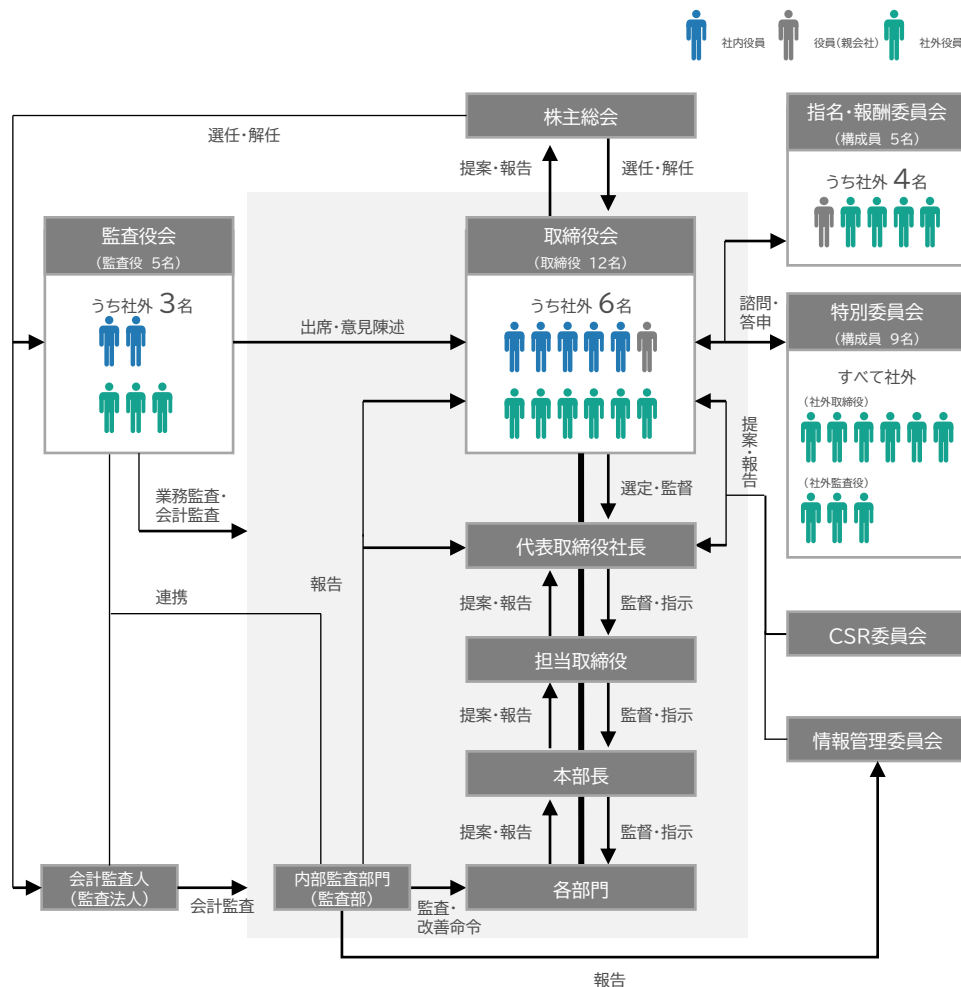
当社HP「環境」:
<https://www.paltac.co.jp/attitude/environment/index.html>



コーポレート・ガバナンス

当社は、「美と健康」に関連する生活必需品を取り扱う中間流通業者であり、自社の生産性向上はもとより、サプライチェーン全体の最適化・効率化をステークホルダーの皆様とともに推進することで、社会的役割を果たしていきます。また、経営の透明性と健全性を確保できるガバナンス体制の構築並びに適切な情報開示と株主様との対話を通じて、持続的成長を重視した取り組みを行っていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス改革の変遷

2004年	執行役員制度の導入											
2011年	独立社外取締役の選任											
2015年	女性取締役の選任											
2019年	任意の指名・報酬委員会の設置 社外取締役の適切な関与を得ることで役員等の指名・報酬等に関する手続きの公正性・公平性及び客観性を高めガバナンスの強化・充実を図っています。 〔 構成員：2024年6月21日時点 〕 <table><tr><td>委員長</td><td colspan="3">乾 新悟(独立社外取締役)</td></tr><tr><td rowspan="2">委員</td><td>大石 歌織(独立社外取締役)</td><td colspan="2">吉武 一郎(独立社外取締役)</td></tr><tr><td>服部 明人(独立社外取締役)</td><td colspan="2">左近 祐史(取締役)</td></tr></table>	委員長	乾 新悟(独立社外取締役)			委員	大石 歌織(独立社外取締役)	吉武 一郎(独立社外取締役)		服部 明人(独立社外取締役)	左近 祐史(取締役)	
委員長	乾 新悟(独立社外取締役)											
委員	大石 歌織(独立社外取締役)	吉武 一郎(独立社外取締役)										
	服部 明人(独立社外取締役)	左近 祐史(取締役)										
2020年	社外取締役比率を3分の1以上に											
2021年	取締役会の実効性評価を開始											
2023年	特別委員会の設置 支配株主との取引・行為等の公正性・透明性、客観性を確保することを目的に、支配株主と少数株主の利益が相反する重要な取引・行為について、その必要性・合理性、条件等の妥当性を審議検討し、取締役会へ答申を行います。 〔 構成員：2024年6月21日時点 〕 <table><tr><td>委員長</td><td>吉武 一郎(独立社外取締役)</td><td>委員</td><td>全独立社外取締役・監査役</td></tr></table>	委員長	吉武 一郎(独立社外取締役)	委員	全独立社外取締役・監査役							
委員長	吉武 一郎(独立社外取締役)	委員	全独立社外取締役・監査役									

役員の状況(2024年6月21日時点)

取締役

選任理由については、「第96期定時株主総会招集ご通知」をご参照ください。
当社HP IRライブラリー「株主総会情報」:<https://www.paltac.co.jp/tomorrow/material.html>



代表取締役会長

糟谷 誠一

年齢 61歳
在任年数 7年
取締役会出席回数 14回/16回
所有株式数 21,082株
(2024年3月期末時点)

1985年 4月 ㈱バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2011年 6月 当社執行役員横浜支社長
2013年 4月 当社常務執行役員横浜支社長
2014年 6月 当社取締役常務執行役員横浜支社長
2016年 6月 当社常務執行役員営業本部長
2017年 6月 当社取締役専務執行役員営業本部長
2018年 4月 当社取締役副社長執行役員営業統括本部長
2018年12月 当社代表取締役社長兼COO営業統括本部長
2019年 4月 当社代表取締役社長兼COO
2019年 6月 ㈱メディバルホールディングス取締役
2023年 4月 当社取締役副会長
2023年 6月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長

吉田 拓也

年齢 51歳
在任年数 1年
取締役会出席回数 11回/11回
所有株式数 22,165株
(2024年3月期末時点)

1995年 4月 ㈱三和銀行(現 ㈱三菱UFJ銀行)入行
2000年 4月 ㈱新和バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2016年 4月 当社執行役員近畿支社長
2019年 4月 当社常務執行役員商品本部長
2020年10月 当社常務執行役員東京支社長
2021年 4月 当社専務執行役員東京支社長
2023年 4月 当社副社長執行役員兼COO
2023年 6月 当社代表取締役社長(現任)
2023年 6月 ㈱メディバルホールディングス取締役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
㈱メディバルホールディングス取締役



取締役専務執行役員
管理統括本部長

野間 正裕

年齢 61歳
在任年数 6年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 17,954株
(2024年3月期末時点)

1985年 4月 ㈱バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2012年 6月 当社執行役員近畿支社長
2013年 4月 当社常務執行役員近畿支社長
2014年 6月 当社取締役常務執行役員近畿支社長
2016年 6月 当社常務執行役員名古屋支社長
2018年 4月 当社専務執行役員西日本営業本部長
兼商品本部長
2018年 6月 当社取締役専務執行役員西日本営業本部長
兼商品本部長
2019年 7月 当社取締役専務執行役員北海道支社長
2020年 1月 当社取締役専務執行役員営業統括本部長
2020年10月 当社取締役専務執行役員営業統括本部長
兼商品本部長兼海外事業本部長
2023年 4月 当社取締役専務執行役員管理担当
2024年 4月 当社取締役専務執行役員管理統括本部長(現任)



取締役専務執行役員
経営企画本部長

嶋田 政治

年齢 56歳
在任年数 4年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 17,262株
(2024年3月期末時点)

1990年 4月 東洋信託銀行㈱(現 三菱UFJ信託銀行㈱)入社
2005年 4月 ㈱バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2013年 4月 当社執行役員経営企画本部副本部長
2014年 4月 当社執行役員経営企画室長
2018年 4月 当社常務執行役員経営企画室長
2020年 6月 当社取締役常務執行役員経営企画室長
2021年10月 当社取締役常務執行役員経営企画本部長
2023年 4月 当社取締役専務執行役員経営企画本部長(現任)



取締役専務執行役員
営業統括本部長兼海外事業本部長

山田 恭嵩

年齢 58歳
在任年数 1年
取締役会出席回数 11回/11回
所有株式数 5,166株
(2024年3月期末時点)

1993年11月 ㈱新和バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2016年 6月 当社執行役員中四国支社長
2020年 4月 当社常務執行役員営業本部長
2021年 4月 当社専務執行役員東日本営業本部長兼
EC事業部長
2023年 4月 当社専務執行役員営業統括本部長兼
海外事業本部長
2023年 6月 当社取締役専務執行役員営業統括本部長兼
海外事業本部長(現任)



取締役

左近 祐史

年齢 71歳
在任年数 1年
取締役会出席回数 11回/11回
所有株式数 216株
(2024年3月期末時点)

1977年 4月 ㈱三星堂(現 ㈱メディバルホールディングス)入社
2008年 7月 ㈱クラヤ三星堂(現 ㈱メディセオ)執行役員
2012年 4月 ㈱メディバルホールディングス執行役員
コーポレート部門担当
2012年 6月 同社取締役コーポレート部門担当
2012年10月 同社取締役コーポレート部門担当兼
CSR委員会委員長
2013年 6月 同社取締役管理本部長兼CSR委員会委員長
2016年 1月 ㈱アステック取締役(現任)
2017年 6月 ㈱MMコーポレーション取締役
2018年 6月 ㈱メディバルホールディングス
常務取締役管理本部長兼CSR委員会委員長(現任)
2022年 5月 ㈱ファルフィールド取締役(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
㈱メディバルホールディングス常務取締役
㈱アステック取締役
㈱ファルフィールド取締役

役員の状況(2024年6月21日時点)

取締役



社外取締役
大石 歌織

年齢 47歳
在任年数 7年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 835株
(2024年3月期末時点)

2001年10月 弁護士登録
2001年10月 北浜法律事務所
(現 北浜法律事務所・外国法共同事業) 入所
2013年 1月 同事務所パートナー(現任)
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2020年 6月 東和薬品㈱社外取締役監査等委員(現任)

〔重要な兼職の状況〕
北浜法律事務所・外国法共同事業パートナー
東和薬品㈱社外取締役監査等委員



社外取締役
織作 峰子

年齢 63歳
在任年数 3年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 742株
(2024年3月期末時点)

1981年 4月 ミス・ユニバース日本代表選出
1982年 4月 大竹省二写真スタジオ入門
1987年 4月 フリーランスフォトグラファーとして独立
2004年 4月 大阪芸術大学写真学科助教授
2005年 1月 有限会社織作事務所代表(現任)
2006年 4月 大阪芸術大学写真学科教授(現任)
2007年 4月 同校写真科学科科长(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
有限会社織作事務所代表(フォトグラファー)
大阪芸術大学写真科学科科长兼教授
公益社団法人日本広告写真家協会
業務執行理事常務
公益財団法人私立大学通信教育協会理事
一般社団法人日本写真著作権協会理事
日本写真芸術学会評議員



社外取締役
乾 新悟

年齢 56歳
在任年数 2年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 481株
(2024年3月期末時点)

1990年 4月 大阪商船三井船舶㈱(現 韓商船三井)入社
1995年 2月 ローレンツェン・ステモコ社(オスロ)入社
1996年 7月 乾汽船㈱入社
2000年 6月 同社取締役営業部長
2001年 6月 同社代表取締役社長
2014年 6月 同社取締役会長
2016年10月 同社顧問(現任)
2020年 1月 乾光海運㈱代表取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 4月 日本管財ホールディングス㈱
社外取締役監査等委員(現任)

〔重要な兼職の状況〕
乾汽船㈱顧問
乾光海運㈱代表取締役
日本管財ホールディングス㈱
社外取締役監査等委員

〔指名・報酬委員会 委員長〕



社外取締役
吉武 一郎

年齢 67歳
在任年数 2年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 240株
(2024年3月期末時点)

1979年 4月 トヨタ自動車工業㈱
(現 トヨタ自動車㈱)入社
2011年 1月 トヨタマーケティングジャパン㈱取締役
2015年 6月 ダイハツ工業㈱取締役専務執行役員
2017年 4月 トヨタ東京販売ホールディングス㈱
代表取締役社長
2019年 4月 トヨタモビリティ東京㈱代表取締役副会長
2020年 4月 トヨタモビリティパーツ㈱代表取締役社長
2022年 3月 ㈱ユニカフェ社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
㈱ユニカフェ社外取締役

〔特別委員会 委員長〕



社外取締役
高森 龍臣

年齢 71歳
在任年数 2年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 340株
(2024年3月期末時点)

1975年 4月 ㈱資生堂入社
1995年 4月 ㈱アユーラ取締役営業部長
2007年 4月 ㈱資生堂執行役員中国事業部長
2009年 6月 同社取締役国内化粧品事業
事業戦略・マーケティング領域担当
2010年 4月 同社取締役執行役員常務
国内化粧品事業部長
2012年 4月 同社取締役執行役員常務国内化粧品事業
事業戦略領域担当(2014年6月退任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
服部 明人

年齢 65歳
在任年数 1年
取締役会出席回数 11回/11回
所有株式数 108株
(2024年3月期末時点)

1989年 4月 弁護士登録
1989年 4月 三宅・畠澤・山崎法律事務所入所
1991年 4月 尾崎法律事務所入所
2006年11月 服部明人法律事務所代表(現任)
2013年 1月 ㈱萩原材木店代表取締役社長(現任)
2016年 9月 穴吹興産㈱社外監査役(現任)
2018年 6月 雪印メグミルク㈱
社外取締役監査等委員(現任)
2021年 6月 社会福祉法人親善福祉協会理事(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
服部明人法律事務所代表
㈱萩原材木店代表取締役社長
穴吹興産㈱社外監査役
雪印メグミルク㈱社外取締役監査等委員
社会福祉法人親善福祉協会理事

役員の状況(2024年6月21日時点)

監査役



1985年 4月 日本生命保険相互会社入社
2011年 4月 当社情報システム本部長
2012年 6月 当社執行役員情報システム本部長
2013年 4月 当社常務執行役員情報システム本部長
2019年 1月 当社常務執行役員情報システム本部管掌
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役

新谷 尚志

年齢 62歳
在任年数 5年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 7,451株
(2024年3月期末時点)



1986年 4月 ㈱バルタック(現 ㈱PALTAC)入社
2009年 4月 当社営業本部LC事業部部长
2011年 6月 当社LC事業本部LC事業部部长
2012年 4月 当社LC事業本部副本部長
2012年 6月 当社LC事業本部長
2014年 4月 当社執行役員LC事業本部長
2018年 4月 当社常務執行役員LC事業本部長
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役

五味 威夫

年齢 62歳
在任年数 <新任>
取締役会出席回数 -
所有株式数 8,334株
(2024年3月期末時点)



1978年 4月 東洋信託銀行㈱
(現 三菱UFJ信託銀行㈱)入社
2006年 6月 同社大阪証券代行部長
2010年 4月 三菱UFJ代行ビジネス㈱常務取締役
2015年11月 ㈱みどり会シニアコンサルタント
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

社外監査役

原口 裕

年齢 70歳
在任年数 2年
取締役会出席回数 16回/16回
所有株式数 240株
(2024年3月期末時点)



1991年10月 太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1995年 8月 公認会計士登録
2019年 7月 足田公認会計士事務所所長(現任)
2021年 2月 ㈱マルカ社外監査役
2021年 4月 関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科教授(現任)
2021年10月 フルサト・マルカホールディングス㈱
社外監査役(現任)
2022年 7月 日本公認会計士協会理事(現任)
2023年 6月 当社社外監査役(現任)

社外監査役

足田 鏡子

年齢 59歳
在任年数 1年
取締役会出席回数 10回/11回
所有株式数 0株
(2024年3月期末時点)

〔重要な兼職の状況〕
足田公認会計士事務所所長
関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授
フルサト・マルカホールディングス㈱社外監査役
日本公認会計士協会理事



1995年 4月 弁護士登録
2000年 4月 いびき法律事務所共同開設(現任)
2014年 9月 みやこ債権回収㈱取締役
2018年 6月 エース証券㈱(現 東海東京証券㈱)社外取締役
2023年 7月 南海プライベートリート投資法人監督役員(現任)
2024年 6月 当社社外監査役(現任)

社外監査役

三木 恵明

年齢 56歳
在任年数 <新任>
取締役会出席回数 -
所有株式数 0株
(2024年3月期末時点)

〔重要な兼職の状況〕
いびき法律事務所弁護士
南海プライベートリート投資法人監督役員

役員の状況(2024年6月21日時点)

執行役員

専務執行役員

森谷 晃佳

関東管理本部長

前田 政士

情報システム本部長

芦原 英生

営業本部長
兼 物流本部長

三木田 雅和

研究開発本部長

常務執行役員

村井 浩

SCM本部長
兼 (株)ハバクリエーション
代表取締役社長

関 光彦

店舗支援本部長

村尾 直人

財務本部長

秋山 哲

横浜支社長

吉田 幸代

総務本部長

小西 誠

MCC事業本部長

執行役員

磯部 良平

総務本部 副本部長

稲葉 英樹

LC事業本部長

吉田 浩二

海外事業本部 副本部長

澤田 直樹

北海道支社長

高山 博一

中部支社長

榊原 志典

近畿支社長

三上 彰

九州支社長

松本 祥平

研究開発本部 副本部長

上村 隆

東京支社長

三上 裕司

東北支社長

村木 博明

CSR推進本部長

吉原 広志

中四国支社長

井上 浩一

商品本部長

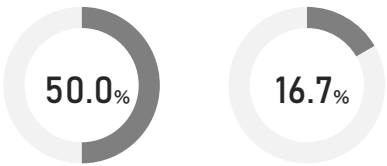
役員の状況(2024年6月21日時点)

取締役及び監査役に求めるスキル

取締役会全体として有する知識・経験・能力のバランス、多様性の確保等を踏まえ、各構成員に特に期待される要件・役割は次のとおりです。なお、当該一覧表は各構成員が有するすべてのスキルを表すものではありません。

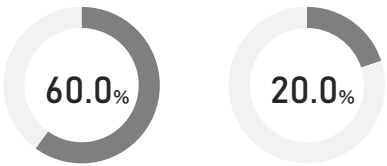
	氏名	地位	年齢	在任年数	指名・報酬委員会	特別委員会	企業経営	業界経験・営業戦略	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	物流・SCM・デジタルテクノロジー
取締役	糟谷 誠一	代表取締役会長	61	7			●	●	●				●
	吉田 拓也	代表取締役社長	51	1			●	●	●	●			●
	野間 正裕	取締役	61	6			●	●		●	●		
	嶋田 政治	取締役	56	4			●		●	●		●	●
	山田 恭嵩	取締役	58	1			●	●				●	●
	左近 祐史	取締役	71	1	●		●		●			●	
	大石 歌織	独立社外取締役	47	7	●	●			●			●	
	織作 峰子	独立社外取締役	63	3		●	●		●		●		
	乾 新悟	独立社外取締役	56	2	●(委員長)	●	●		●				●
	吉武 一郎	独立社外取締役	67	2	●	●(委員長)	●		●				●
	高森 龍臣	独立社外取締役	71	2		●	●	●	●				
	服部 明人	独立社外取締役	65	1	●	●	●				●	●	
監査役	新谷 尚志	常勤監査役	62	5			●		●				●
	五味 威夫	常勤監査役	62	新任			●	●					●
	原口 裕	独立社外監査役	70	2		●	●		●	●	●		
	疋田 鏡子	独立社外監査役	59	1		●			●	●			
	三木 憲明	独立社外監査役	56	新任		●	●		●			●	

社外取締役比率女性取締役比率



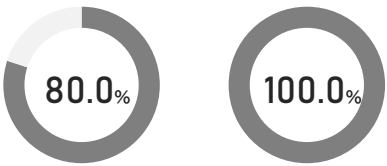
取締役平均年齢：61歳	
社内役員：57歳	社外役員：62歳
役員(親会社)：71歳	

社外監査役比率女性監査役比率



監査役平均年齢：62歳	
社内役員：62歳	社外役員：62歳

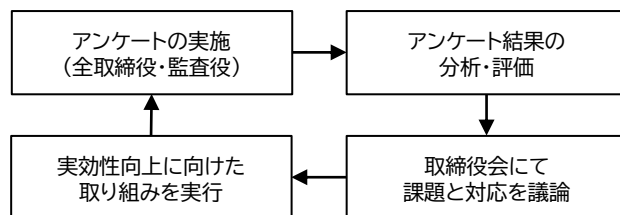
指名・報酬委員会社外役員比率特別委員会社外役員比率



実効性評価

取締役会の実効性をより一層向上させるため、2021年から年に1回、取締役会の実効性評価を行っています。取締役会の実効性評価では、全取締役及び全監査役にアンケートを配付し、そのアンケートを取締役会事務局が回収・集計しています。アンケートの集計結果から分析・評価を行い、取締役会に報告しています。取締役会では、分析・評価結果に基づき、課題及び今後の対応について議論し、取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組みを進めています。

■ 評価プロセス



■ 評価項目

アンケート内容については、下記の項目のとおりとなっております。

設問ごとに5段階で評価する方法としており、当該項目に関する自由記載欄も設けております。

主なアンケート評価項目

- ・ 取締役会の構成
- ・ 取締役会の運営
- ・ 取締役会の議題
- ・ 取締役会の支援体制
- ・ 社外取締役の役割
- ・ 指名・報酬委員会
- ・ 総括

2023年10月実施の評価結果の概要

取締役・監査役全員へのアンケートでは、指名・報酬委員会や取締役会における議論の活性化や少数株主保護の強化の取り組みなどに関して改善が図られているとのコメントがあり、各項目においても適切である旨の回答が高い割合を占めていることから、取締役会全体としての実効性は確保されていると評価しました。

全体的に評価を得られた一方で、「取締役会の構成」に関しては評価が低下しました。評価低下事由については、社外取締役比率が過半数を割り込んだ（現状50％）ことと、取締役の員数が多いことがそれぞれ意見として挙げられています。当社の場合、事業会社であるため事業に必要な業務執行取締役が相応に必要であると同時に、親会社を有する上場会社であることからコーポレートガバナンス・コードで社外取締役比率は50％超を求められている状況にあります。これら双方の視点から見て当社にとって最適な取締役会の構成とすべく議論・検討を進めていきます。また、中長期的な成長戦略に関する議論の充実などさらなる取締役会の実効性向上に向けたその他取り組みも実施していきます。

■ 2023年10月実施の実効性評価アンケートで抽出した課題および今後の取り組み

課題	取り組み
・ ガバナンス強化に向けた最適な取締役会の構成（新規課題）	・ 親会社を有する上場会社としての最適な取締役会構成の議論・検討
・ 情報提供・共有及び意見交換の充実（新規課題）	・ スムーズな議論に向け、情報提供・共有及び意見交換ができる機会創出
・ 中長期的な成長戦略に関する議論の充実化（継続課題）	・ 当社事業等の理解促進に向けた勉強会の実施 ・ サステナビリティに関する重要課題をテーマとしたフリーディスカッションの実施
・ 議論活性化に向けた議案や当社事業の理解促進（継続課題）	・ 取締役会議案に関する事前説明会の実施 ・ 社外役員による支社・本部訪問を通じた現場責任者との対話の機会創出

実効性評価アンケートに記載された具体的なコメント

- ・ 重点項目に絞り、以後、継続的・連続的に議論できるように改善された点は良かった
- ・ 社外取締役を対象とした勉強会を開催するなど、取締役間で議論できる機会を意識的に提供いただけた
- ・ ガバナンス・コードの方向性を考えると、社外取締役が過半数であることが望ましいが、現在以上に社外取締役を増やすと全体の人数が多く感じるため、当社に適した構成について検討を継続する必要がある
- ・ 取締役会の場合以外での社外取締役と会社、社内役員間などの情報共有や意見交換の機会を増やして欲しい

役員報酬

当社は、役員の報酬等の額又は算定方法の決定に関する方針については、経営戦略の達成に向けて、優秀な人財を引き付けるに足るインセンティブとするとともに、経営環境の変化や外部の客観的なデータ等を考慮し、世間水準及び経営内容、従業員給与とのバランスを勘案した水準としています。取締役の報酬等の内訳については、固定報酬、単年度の業績に連動する賞与及び非金銭報酬で構成されており、中長期業績に連動する報酬は設定していません。固定報酬の金額については、役位・職責などを基に決定しています。賞与については、年間の総報酬の概ね20%～30%を目途に役位が上位の取締役ほどその占める割合が多くなるように設定しています。

また、賞与の変動について具体的な指標は設定していませんが、企業運営上の重要指標と考えている営業利益、経常利益及び販管費率等の公表した計画との比較並びに前期実績との比較などに加え、担当業務における成果及び企業価値向上に向けた貢献などを総合的に検討し決定しています。

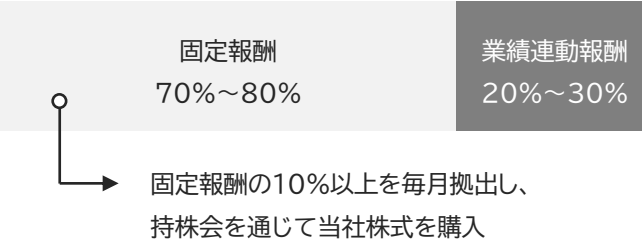
非金銭報酬については、過去の合併等により全国にまたがる優秀な人財を適材適所に配置するために、規則に基づく社宅提供等を実施しています。

また、取締役の報酬等の決定プロセスを明確化することを目的に、取締役会の諮問委員会として過半を社外取締役で構成し、社外取締役が議長を務める指名・報酬委員会を設置しています。固定報酬及び賞与の決定については、取締役会の決議に先立ち指名・報酬委員会において審議したうえで、決定権限を有する取締役会に上程し決議を行っています。

■ 役員持株会を通じた当社株式の購入

当社は中長期業績に連動する役員報酬等は設定していませんが、固定報酬の10%以上を毎月拠出し、持株会を通じて一定の株数に到達するまで当社株式を購入しています。この株式購入は、株主目線での経営や持続的成長に資するものと判断しています。

役員報酬イメージ



(2024年3月期)

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
取締役 (うち社外取締役)	15 (7)	359 (72)	288 (72)	67 (－)	2 (－)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	92 (36)	92 (36)	－ (－)	－ (－)
合 計 (うち社外役員)	21 (11)	451 (108)	380 (108)	67 (－)	2 (－)

グループガバナンス

当社議決権の過半を有する親会社である㈱メディカルホールディングスは、「医療と健康、美」の流通で社会に貢献することを目指し、主な事業として「医療用医薬品等卸売事業」、「化粧品・日用品、一般用医薬品卸売事業」、「動物用医薬品・食品加工原材料卸売等関連事業」を営んでいます。

当社は、そのなかで「化粧品・日用品、一般用医薬品卸売事業」を専属的に担っており、他のグループ企業とは取扱商品や流通形態等が大きく異なることから、当社との間に競合関係は存在せず、親会社グループから影響を受けることなく独自に営業活動を行っています。

また、当社の事業戦略、人事政策等の経営判断については、全て当社が独立して主体的に検討のうえ決定しており、当社取締役会の決定が、グループ内の最終決定となっています。

親会社においても、少数株主の権利保護をはじめ当社の独立性確保は重要であると認識しており、「グループ会社基本規程」(適切なグループガバナンスの確保に向け制定された規程)のなかで、当社に対しては「独立性を確保し、独自の資金調達、迅速な意思決定のもと積極的に事業展開を図ることで企業価値を向上させることがグループ経営の観点からも望ましい」と明記しており、併せて当事業にかかわる意思決定については当社の取締役会がグループの中での最終意思決定機関である旨が明確になっています。

親会社グループとの人的関係については、当社役員について適切なグループガバナンスの観点から親会社グループより取締役1名を受け入れるとともに、当社の独立性を維持するため取締役1名が親会社の取締役を兼務しています。

以上により、親会社グループからの相応の独立性は確保されているものと認識しています。一方、流通を通じて社会に貢献するという目標は共通しており、その達成に向けて、お互いが保有する流通ノウハウやサステナビリティ課題の解決に向けた取組事例の共有などグループ全体で有するリソースの有効活用に取り組んでいます。

また、当社のお取引先様のうち、調剤事業を展開されている小売業様におかれましては、メディカルグループ全体でのサポートが可能となり、より強固な信頼関係の構築につながっていると考えています。

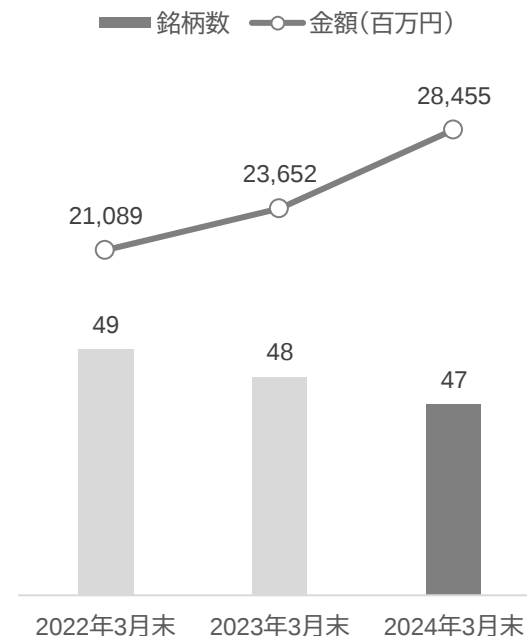
引き続き、このような取り組みを通じて、グループ全体で提供する価値の向上に努めていきます。

政策保有株式の考え方

当社は、持続的成長に向けて、取引先との長期的・安定的な関係の構築・強化による取引深耕・拡大を目的として政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、中長期的視点をを用いつつ当社成長に資するかどうかを判断基準として、縮減していく方針です。この方針に沿って毎年1回取締役会において判断を行っています。具体的には、次の要件を基に個別銘柄ごとに検証しています。

保有株式の評価基準

当社資本コストやリスクを上回る利益(取引による利益額と配当による利益額の合計額)や便益が得られている又は得られる見込みがあるか



株主・投資家との対話

当社は、機関投資家・アナリストをはじめとするステークホルダーとの建設的な対話によって持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、積極的なIR活動を行っています。IR活動を通じて得られた当社に対する投資家の関心事や評価などを経営陣幹部や各事業本部長にフィードバックすることで、より質の高い事業運営・情報開示に努め、また新たな対話に臨むというサイクルを回しています。

また、ウェブサイトによる企業情報の発信や決算説明会、個人投資家説明会などを通じて当社の方針や戦略などをお伝えし、ステークホルダーの皆様との対話を通じた企業価値の向上に努めていきます。

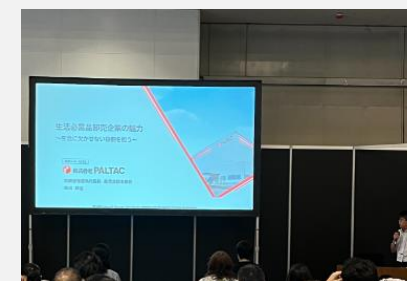
実施イベント（2024年3月期）	実施回数
機関投資家・アナリスト向け 決算説明会	2回
証券会社主催カンファレンス	1回
個別ミーティング	167回

■ ステークホルダーとの対話のサイクル



個人投資家向け「資産運用EXPO 関西」に2年連続で出展

昨年に引き続き、2023年9月1日～3日にインテックス大阪で開催された「資産運用EXPO 関西」に出展しました。2024年1月から新NISAの開始を控えていたこともあり、個人投資家の皆様の関心も高く、昨年を超える多くの個人投資家の皆様と直接対話することができました。当社ブースや会場内で開催されたセミナーでは、ご来場いただいた個人投資家の皆様に当社の事業概要や強み、取り組みなどについてご説明しました。今後も、より多くの個人投資家の皆様と対話を重ねる機会を積極的に設け、さらなる企業価値の向上に努めていきます。



「資産運用EXPO 関西」セミナー開催時の様子
説明者：取締役専務執行役員 経営企画本部長 嶋田政治

コンプライアンス

ステークホルダーの皆様から信頼され持続的に発展する企業であるために、従業員一人ひとりが法令遵守を徹底するだけでなく、社会におけるマナーやルールを守り、高い倫理観を持って行動することが重要であると考えています。そのため、当社では一人ひとりがコンプライアンスの重要性について理解を深められるよう啓発活動や社員教育を継続して行っています。

また、法令違反や不正行為などの問題をより早く発見し解決するため「公益通報ホットライン」を設置しています。通報の受付窓口は社内に1か所、社外に2か所設け、より相談しやすい環境を整えています。その他にも、従業員の抱える悩みや不安などを相談できる「外部相談窓口」も設けており、様々な問題の解決に向けた体制を整えています。

コンプライアンス意識向上の取り組み

オンライン研修

メディパルグループ共通の「CSR研修」教材を使用し定期的なオンライン研修を実施しています。

CSR通信

コンプライアンス上の問題事例を紹介した「CSR通信」を社内ポータルに掲載し、コンプライアンスの重要性について啓発活動を進めています。

集合研修

新入社員研修におけるコンプライアンス研修をはじめ、インサイダー取引防止に関する研修や個人情報保護に関する研修など対面での集合研修も実施しています。

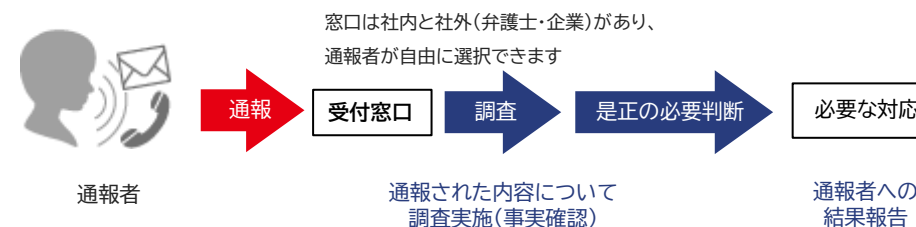


メディパルグループ共通「CSR研修」



新入社員研修「コンプライアンス研修」

公益通報ホットラインの対応イメージ



人権尊重

すべての人が生まれながらにして持つ基本的権利である人権の尊重は、企業が果たすべき重要な社会的責任であり、持続的成長を果たしていくうえでも必要不可欠です。従業員一人ひとりの人権や働く権利を守り、業務が円滑に遂行できるよう社内規定の整備やホットラインの設置など環境整備に取り組んでいます。現在、人権方針の策定に向けた議論を重ねており、今後、取締役会での決議を経て公表する予定です。また、人権方針を策定後、方針に基づき人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいきます。

「コスメバンク プロジェクト」にパートナー企業として参画

本プロジェクトは「女性と地球にスマイルを」を合言葉に、リニューアルに伴う旧仕様品や未開封の店頭返品など、品質には問題がないものの再販売が難しい良品を企業から募り、経済的困難を抱える女性に無料配布することで、女性と企業、そして地球環境という社会全体の課題解決を目指す活動です。当社は化粧品を取り扱う中間流通業者として、お取引するメーカー様にご支援いただく活動を進めています。



COSME BANK
PROJECT

災害対策

当社は、人々の暮らしになくてはならない「生活必需品」を、どんな時も確実にお届けすることが使命であると考えており、平時はもとより有事の際にも安定的に商品をお届けするため、自然災害をはじめとした様々な課題に対応できる物流基盤の強化を進めています。災害発生時の経験を常にBCPIに反映し、設備の強化はもとより、最適な運用を構築することで、日々の暮らしを豊かにする商品が“どんな時でも”“お手頃”に手に入る。そんな当たり前の日常を支える「安定供給」の維持・継続に取り組んでいます。

「安定供給」を支える仕組み

免震構造



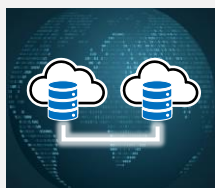
地震による影響を最小限に抑える構造を採用

非常用自家発電装置



災害時に3日間のセンター稼働が可能

サーバー二重化



有事の際も停止しないシステムを構築

相互出荷体制



一つのセンターが出荷不能に陥っても他のセンターから代替出荷対応が可能

災害発生時を想定した組織体制の構築

震度6弱以上の地震発生などの場合には、直ちに災害状況を把握し必要に応じて、「災害対策本部」を本社に設置する体制を構築しています。2023年には、経済産業省の委託する大規模災害の発生時を想定した共同配送の実証実験に参画*するなど、生活必需品を取り扱う企業として、企業間の連携にも取り組みサプライチェーン全体で有事に耐えうる強固な流通網の構築にも挑戦しています。

2024年1月の能登半島地震発生時も、地震発生直後に災害対策本部を立ち上げ、被災地域の従業員及びその家族の安否、被災状況の確認を速やかに行うとともに、本部を中心に各支社が連携し、代替出荷など事業継続に向けた様々な対応を推進しました。

* 詳細はリリース文書をご参照ください 当社HP IRニュース: <https://www.paltac.co.jp/tomorrow/news.html>
2023年3月6日「大規模災害時を想定した共同配送の実証実験に関するお知らせ」

品質管理

当社は、化粧品・日用品、一般用医薬品など、数多くの商品を取り扱っています。医薬品をはじめとした「生命関連商品」については「品質、有効性、安全性」を確保する薬事管理を行い、安心してご使用いただける商品をお届けすることが社会的使命です。そのためにメーカー様から小売業様のお手元に届くまで、品質管理の徹底に努めています。

日付管理

当社では、医薬品、医薬部外品、健康食品などの使用期限や賞味期限がある商品については、入荷時に期限の確認を行い、データとして登録し、システムによる日付管理を行っています。

商品出荷は原則、先入先出で行い、社内で定めた出荷期限が迫っているものをシステムで日々確認し、出荷期限が迫っている商品については出荷商品から除外する処理を行い、小売業様に安心して販売していただけるように日付・品質管理を行っています。

物流情報デジタル化による日付管理の徹底と作業効率化

複数のメーカー様と当社間の物流情報のデジタル化を進めており、メーカー様から受信するASNデータ(事前出荷情報)に付加された期限情報を自動反映することで、入荷時の期限管理品の日付入力作業を削減しています。 [詳細P.34](#)

JGSPを基にした品質管理

一般用医薬品の保管及び流通上の品質管理については、JGSP(一般薬版)*を基本として行っています。物流関連業務や管理薬剤師業務などの各種マニュアルを作成し、それに基づいた適切な保管体制や流通体制の構築に注力しています。

*JGSP(Japanese Good Supplying Practice): JGSP(一般薬版)は一般用医薬品の供給と品質管理に関する実践規範。薬事関連法規をもとに日本医薬品卸業連合会が策定した医薬品卸売業界の自主規範です。

薬事継続研修

医薬品や医療機器における情報の収集と提供を適切に行うための知識と資質を養うため、営業担当者や薬剤師を対象とした研修を継続的に行っています。営業担当者に向けては、医薬品の有効性のみならず、それらを理解するための病態生理、医薬品医療機器等法をはじめとする各種関連法規などについて、支社薬剤師を通じた研修及び教育を行うとともに、オンライン研修によって個人で学習できる環境を構築しています。また、薬剤師に向けては、専門的かつ学術的資料による啓発及び情報共有を目的とした研修を実施しています。

5

コーポレート・データ

64 財務データ(11か年推移)

65 ESGデータ(3か年推移)

66 株式情報

67 会社情報・編集後記



11年間の主要財務データ

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期 ^{*1}	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ^{*2}	2023年3月期	2024年3月期
経営成績(百万円)											
売上高	831,899	794,221	860,350	922,095	966,684	1,015,253	1,046,412	1,033,275	1,045,735	1,104,152	1,151,966
売上総利益	86,440	61,985	67,104	71,348	76,051	79,645	81,527	81,162	81,759	82,395	86,358
販売費及び一般管理費	76,223	47,808	51,003	52,218	53,045	54,246	56,818	55,674	55,838	57,923	59,185
営業利益	10,216	14,177	16,101	19,129	23,006	25,399	24,708	25,487	25,921	24,472	27,172
経常利益	15,779	16,322	18,556	21,573	25,498	28,528	27,316	28,053	28,637	27,440	30,545
当期純利益	9,185	10,267	11,929	14,605	17,453	19,767	25,412	19,317	19,639	19,251	20,638
減価償却費	5,180	4,861	4,985	4,931	4,830	4,493	5,059	5,650	5,486	5,750	6,553
設備投資額	12,056	691	15,583	9,791	13,649	10,700	18,791	5,352	9,726	10,215	1,563
財政状態(百万円)											
総資産	325,189	318,186	351,880	361,363	387,399	393,603	418,756	435,501	448,877	476,936	495,697
純資産	132,427	143,535	154,976	166,921	183,435	197,237	218,297	235,428	243,741	259,700	277,962
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,340	23,204	5,226	24,721	24,107	23,565	21,005	28,745	21,949	16,594	26,790
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,686	365	△19,327	△6,413	△15,830	△9,531	△3,788	△5,471	△10,170	△6,093	△6,268
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,191	△15,464	10,675	△17,876	△5,142	△17,323	△13,001	△8,225	△8,731	△5,177	△5,520
フリーキャッシュ・フロー（営業CF+投資CF）	△8,346	23,569	△14,101	18,308	8,277	14,034	17,217	23,274	11,779	10,501	20,522
1株当たり指標(円)											
1株当たり当期純利益	144.54	161.58	187.73	229.84	274.65	311.07	399.90	303.98	310.34	306.33	328.40
1株当たり純資産	2,083.86	2,258.71	2,438.74	2,626.72	2,886.59	3,103.80	3,435.20	3,704.78	3,878.33	4,132.28	4,422.87
1株当たり配当金	43.00	45.00	50.00	56.00	64.00	68.00	70.00	72.00	78.00	82.00	94.00
財務指標(%/倍)											
売上総利益率	10.39	7.80	7.80	7.74	7.87	7.84	7.79	7.85	7.82	7.46	7.50
販売費及び一般管理費率	9.16	6.02	5.93	5.66	5.49	5.34	5.43	5.39	5.34	5.25	5.14
営業利益率	1.23	1.79	1.87	2.07	2.38	2.50	2.36	2.47	2.48	2.22	2.36
自己資本比率	40.7	45.1	44.0	46.2	47.4	50.1	52.1	54.1	54.3	54.5	56.1
ROE(自己資本当期純利益率)	7.12	7.44	7.99	9.07	9.96	10.39	12.23	8.51	8.20	7.65	7.68
ROIC(投下資本利益率)	5.29	5.40	6.23	6.97	8.32	8.84	8.30	8.10	7.84	7.02	7.35
ROA(総資産経常利益率)	5.03	5.07	5.54	6.05	6.81	7.31	6.73	6.57	6.48	5.93	6.28
PBR(株価純資産倍率)	0.56	0.75	0.82	1.18	1.97	1.94	1.57	1.62	1.17	1.21	0.93
PER(株価収益率)	8.14	10.45	10.62	13.49	20.75	19.35	13.48	19.71	14.66	16.39	12.53
配当性向	29.7	27.8	26.6	24.4	23.3	21.9	17.5	23.7	25.1	26.8	28.6
期末従業員数(名)											
期末従業員数(名)	2,250	2,202	2,245	2,221	2,217	2,207	2,196	2,169	2,168	2,187	2,237

^{*1} 2016年3月期より会計方針を変更しており、2015年3月期の数値については、遡及適用後の数値となっています。
^{*2} 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

ESGデータ

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
環 境			
CO2排出量 Scope1・2・3 計	52,189t-CO2	6,213,704t-CO2	6,420,755t-CO2
Scope1・2 計	21,781t-CO2	23,496t-CO2	21,383t-CO2
Scope 1	3,267t-CO2	3,262t-CO2	2,627t-CO2
Scope 2*1	18,514t-CO2	20,234t-CO2	18,756t-CO2
環境証書調達によるCO2削減量	－	－	3,395t-CO2
Scope 3*2	30,408t-CO2	6,189,933t-CO2	6,399,372t-CO2
カテゴリ 1：購入した製品・サービス	－	5,523,521t-CO2	5,715,331t-CO2
2：資本財	－	36,855t-CO2	5,638t-CO2
3：Scope1.2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	－	7,332t-CO2	3,993t-CO2
4：輸送、配送(上流)*3	30,408t-CO2	30,578t-CO2	28,855t-CO2
5：事業活動から出る廃棄物	－	460t-CO2	483t-CO2
6：出張	－	284t-CO2	290t-CO2
7：雇用者の通勤	－	9,571t-CO2	9,554t-CO2
12：販売した製品の廃棄	－	581,197t-CO2	635,096t-CO2
13：リース資産(下流)	－	135t-CO2	132t-CO2
売上高1億円当たりCO2排出量(Scope1・2)	2.1t-CO2	2.1t-CO2	1.9t-CO2
売上高1億円当たりCO2排出量(Scope3 カテゴリ4「輸送、配送(上流)」)	2.9t-CO2	2.8t-CO2	2.5t-CO2
エネルギー使用量(原油換算)	12,898Kl	13,354Kl	12,208Kl
うち電力使用量分	11,547Kl	11,994Kl	11,067Kl
電力使用量(千kWh)	44,890千kWh	46,627千kWh	49,645千kWh
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
ガバナンス			
取締役	9名	11名	12名
社外取締役比率	44.4%	54.5%	50.0%
女性取締役比率	22.2%	18.2%	16.7%
監査役	5名	5名	5名
社外監査役比率	60.0%	60.0%	60.0%
女性監査役比率	20.0%	20.0%	20.0%
女性役員比率(取締役・監査役)	21.4%	18.8%	17.6%

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
社 会			
従業員数	2,168名	2,187名	2,237名
平均年齢	46.3歳	46.1歳	45.4歳
平均勤続年数	19.6年	19.3年	18.7年
エンゲージメントスコア*4	－	－	48.1
研修費用	20百万円	20百万円	45百万円
一人当たり研修費用	9,852円	9,596円	20,737円
女性従業員比率	19.1%	19.6%	20.4%
女性新規採用者数	30名	38名	53名
女性新規採用者比率	30.9%	25.0%	29.9%
うち 新卒採用者の女性比率	46.7%	41.3%	43.0%
女性管理職比率	4.6%	5.9%	6.7%
中途入社管理職比率	61.8%	65.4%	65.3%
キャリア採用者数	37名	92名	98名
キャリア採用者比率	38.1%	59.4%	55.4%
男女間賃金格差(全従業員)	44.0%	45.9%	48.1%
うち 正規社員	65.8%	68.5%	76.1%
うち 非正規社員	85.7%	88.2%	90.1%
有給休暇取得率	58.4%	64.5%	66.3%
育児支援制度利用者数(休業)	34名	39名	48名
育児支援制度利用者数(時短勤務)	46名	51名	49名
育児休業者復職者比率	100.0%	100.0%	100.0%
男性の育児休業取得率	2.9%	7.1%	30.0%
離職率(大卒入社3年以内)	23.1%	11.5%	10.3%
健康診断受診率	100.0%	100.0%	100.0%
二次健診受診率	66.6%	56.8%	68.6%
シルバー人材雇用制度利用者数	421名	514名	603名
障がい者雇用率	2.6%	2.7%	2.7%
従業員持株会加入比率	96.1%	95.8%	95.6%

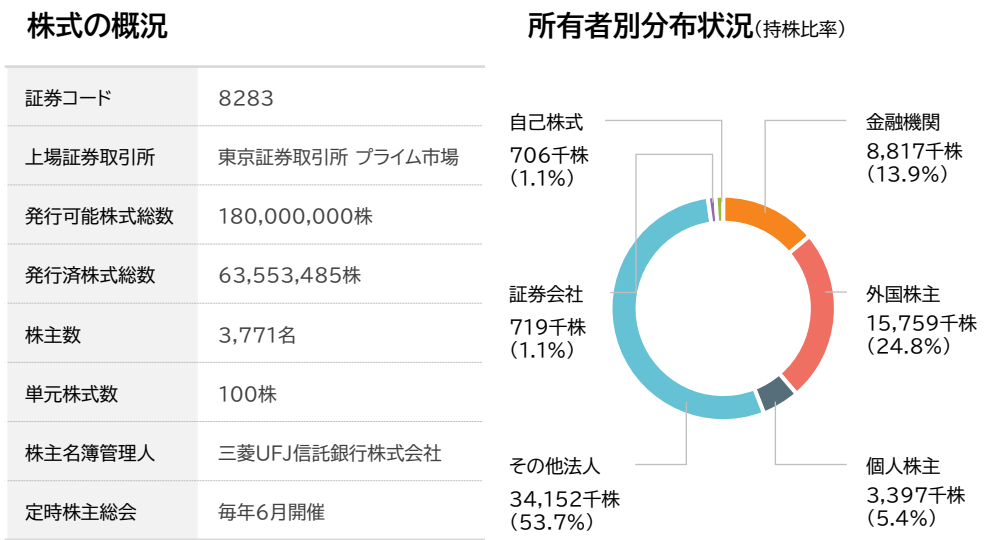
*1 2024年3月期のScope2のCO2排出量の算定に用いた「環境証書調達に伴うCO2削減量」は、2024年6月24日に公表されました「全国排出係数」及び「FIT補正率」を用いて算定しております。

*2 2023年3月期より、Scope3の算定カテゴリを拡大し、上記の9カテゴリを算定しています。算定に際しては、環境省公表のガイドライン(Ver3.4)及び排出原単位データベース(Ver3.4)を参照しています。

*3 カテゴリ4は、当社から小売業様への商品輸送に伴う排出量を算定しています。

*4 2024年3月期から横リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」により計測しています。

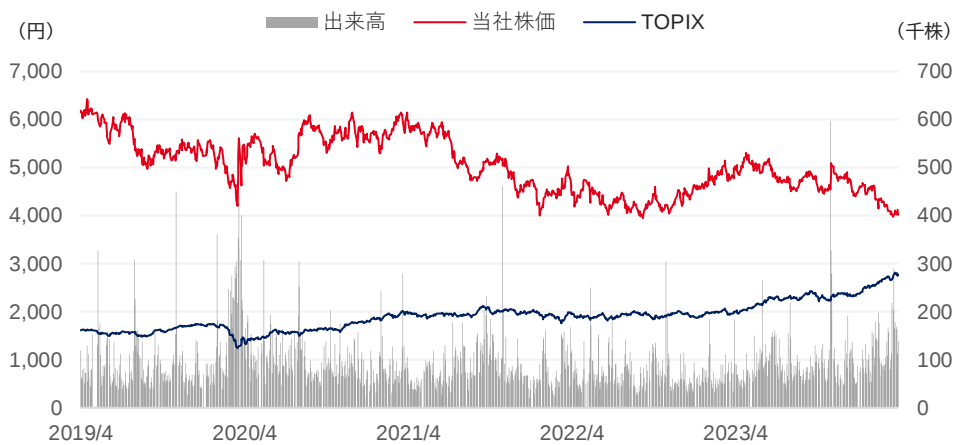
株式情報(2024年3月31日現在)



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社メディアパルホールディングス	31,853	50.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,115	8.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,512	2.41
PALTAC従業員持株会	1,252	1.99
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	1,181	1.88
JP MORGAN CHASE BANK 385635	978	1.56
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	960	1.53
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	945	1.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	939	1.49
GOVERNMENT OF NORWAY	935	1.49

株価推移



1株あたり配当金

決算期	2020	2021	2022	2023	2024
年間(円)	70	72	78	82	94
中間(円)	35	36	39	41	45
期末(円)	35	36	39	41	49

株主総利回り

決算期	2020	2021	2022	2023	2024
株式総利回り(%)	90.7	101.9	79.2	88.4	74.9
(比較指標: TOPIX(%))	(90.5)	(128.6)	(131.2)	(138.8)	(196.2)
最高株価(円)	6,470	6,220	6,050	5,180	5,330
最低株価(円)	4,160	4,695	3,980	3,920	3,933

会社情報(2024年3月31日現在)

会社の概要

商号	株式会社PALTAC
本社所在地	〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番46号 TEL:06-4793-1050
創業	1898年
設立	1928年
資本金	158億69百万円
従業員数	2,237名 (臨時雇用者:5,356名)

当社グループ会社

国内 関係会社	株式会社ハバクリエーション (大阪市中央区)
海外 関係会社	PALTAC VIETNAM COMPANY LIMITED (ベトナム現地法人) PT PALTAC TRADING INDONESIA (インドネシア現地法人)

主要物流拠点

北海道支社	(RDC北海道)
東北支社	(RDC東北 / RDC宮城 / FDC青森 / FDC八戸)
東京支社	(RDC関東 / RDC埼玉 / RDC新潟 / 栃木物流センター / FDC白岡)
横浜支社	(RDC横浜)
中部支社	(RDC中部第1 / RDC中部第2 / RDC北陸 / 大垣物流センター)
近畿支社	(RDC近畿 / RDC堺 / 高槻物流センター)
中四国支社	(RDC中国 / RDC四国 / FDC広島)
九州支社	(RDC九州 / RDC沖縄)



編集後記

No.005

統合報告書2024「WHAT'S PALTAC」をお読みいただき、ありがとうございます。この度の発行に際し、多くの方々のご協力をいただき、心より感謝申し上げます。

本報告書では、新たに公表しました長期ビジョンおよび中期経営計画に基づき、当社の強みを活かした今後の価値創造ストーリーを説明しています。加えて、人的資本をはじめとした非財務指標の開示も充実させ、持続的成長に向けた取り組みをわかりやすく伝えることを目指しました。

また、横長レイアウトの採用や、関連情報へのリンクを設けることで、ご利用が増えているタブレット端末等でも手軽にご覧いただけるよう工夫いたしました。

なお、読みやすさ向上の観点から、過去の統合報告書で詳細にお伝えしていた当社の創業以来125年にわたる歴史については、本報告書ではポイントのみお伝えすることとし、詳細については、バックナンバーまたはホームページの沿革でご覧いただけるようリンクを設定しております。

統合報告書は本年で5回目の発行となります。ステークホルダーの皆様との統合報告書を通じた対話は、企業としての課題や強みを改めて認識する貴重な機会となっています。本報告書作成においても、前回の統合報告書に対してお寄せいただいたステークホルダーの皆様からの貴重なご意見は非常に価値のある示唆となりました。誠にありがとうございました。

今後につきましても、対話で得た気づきを企業活動に反映し、企業価値の向上に一層努めてまいります。今回もホームページにアンケートをご用意しておりますので、皆様のご意見・ご感想をお待ちしております。今後とも変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

[制作・編集：経営企画本部]

外部評価・認定 / イニシアチブへの参画・賛同



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)





お問い合わせ先

株式会社PALTAC

<https://www.paltac.co.jp/>



〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番46号
経営企画本部 Tel:06-4793-1090

統合報告書アンケートはこちら
またはQRコードをお読み込みください。

