

2 価値創造ストーリー

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



社長メッセージ



代表取締役社長

吉田 拓也

卸売業の枠を超えて、価値創造の起点へ

私たちは今、流通業界の大きな転換点に立っています。社会はかつてないスピードで変化し、生活者の価値観や購買行動はますます多様化・複雑化しています。こうした環境のなかで、従来の枠組みのままでは、生活者のみなさまの暮らしを支え続けることは困難であり、企業単独では解決できない課題が広がっていることを、強く認識しています。

このような変化に対応するため、私たちは「卸売業」という枠にとらわれることなく、サプライチェーン全体の変革をプロデュースする企業へと進化する必要があると考えています。私たちが目指すのは、単なる流通効率化ではなく、ステークホルダーのみなさまとのつながりを再構築し、価値創造の起点となる存在です。

中計初年度の挑戦と進展

変革の実現に向けて、昨年策定した長期ビジョン「つなぐ力で人と社会のミライを創る」と、それに基づく中期経営計画「PALTAC VISION 2027」のもと、重点戦略に沿った取り組みを着実に進めてきました。その初年度となる2025年3月期は、業績面では、物価上昇や物流費の増加など、厳しい外部環境に直面しましたが、概ね計画通りの成果を得ることができ、売上高・営業利益・経常利益のすべてにおいて過去最高を更新しました。取り組み面においても、業種・業界を超えた連携による配送効率化や新規取扱力カテゴリの拡充、社員の主体性から生まれた労働環境や制度の見直しなど、各所で「変化の兆し」が現れ始め、まさに変革の礎となった一年でした。

この取り組みの進展は、長期ビジョンの実現に向けた確かな一歩となり、この成果を着実に深めながら、生活者のみなさまの暮らしを支え続けるため、持続可能な流通の構築を加速させていきます。

「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

No.1 既存事業の収益性改善

「競争力」を得る

No.2 新たな価値創造に向けた挑戦

「実行力」を得る

No.3 サステナビリティの向上

「協力」を得る

No.4 資本効率を意識した経営の実践

生活者満足度を高める商材の開拓と 流通拡大への挑戦

変革によって新たな価値を創造するためには、まず既存事業の競争力を高めることが不可欠です。既存事業で蓄積されたデータやノウハウ、人財といった経営資源を最大限に活用し、これを新規事業の創出につなげていきます。特に、変革に向けた戦略的投資の原資は、既存事業の収益性を継続的に改善することで確保していきます。

この取り組みの一環として、新規取扱商材の拡充を進めています。社会の目まぐるしい変化に呼応するように生活者のみなさまのニーズは多様化しています。そのニーズにただ応えるだけでなく、期待を上回る高付加価値商材の投入を図っています。これにより生活者のみなさまの満足度を高め、業界全体の利益拡大を通じて、当社の売上総利益の増加につなげてい

きたいと考えています。

市場にはまだ存在しない、あるいは十分に認知されていない機能や用途を持つ商品の開拓を進める中で、特に、韓国のインナービューティー商材や、ベトナム・インドネシアの現地化粧品ブランドの国内導入において、当社にとって前向きな変化が感じられました。これらの地域では、私たちの認知度はほぼない状況でした。そうした状況から、メーカー様一社一社を訪れ、当社のビジョンや方向性を丁寧にお伝えしながら、ブランド育成に向けた協働関係を育み、国内での流通につなげることができました。

メーカー様にとって、自社のブランドの流通を委ねることは大きな決断です。そのような中で、仕入部門や現地法人のメンバーが自ら考え、行動し、信頼関係を一から築き上げ、「PALTACに流通を任せたい」と言ってくれたことは、私たちにとって大きな励みであり、今後の取り組み拡大に向けた大きな推進力となります。

また、これまで私たちは生活者のみなさまに対して直接的な価値訴求を行う機会が限られていましたが、現在では自社プロデュースによるポップアップイベントの開催やSNSの活用など、新たな手法にも挑戦しています。市場での認知が十分でない商材に対しても、生活者との接点を丁寧に築きながら、商品の魅力を伝える取り組みを重ねています。こうした活動を通じて、マーケティングの面でも、少しずつではありますが、将来につながる変化の兆しが見え始めています。

これらの動きは、国内市場での成果にとどまらず、私たちが目指す中長期的なグローバル展開の基盤としても重要な意味を持っています。私たちは日本と諸外国、そして諸外国間を相互につなぐ流通のグローバルネットワークを構築することで、国境を越えて生活者のみなさまの豊かなで快適な暮らしを実現したいと考えています。昨年、インドネシアの現地法人からモンゴルへの輸出を開始しましたが規模としては小さいものです。日本から諸外国への輸出においても拡大の余地はあります。各国の暮らしを豊かにする商品はまだまだ存在します。各国・地域のニーズを的確に捉え、それを上回る価値を提供する商品の選定や、現地パートナーとの協働によるブランド育成をさらに強化し、単なる卸売業ではなく、価値創造型のプロデューサーとしての存在感を得ることで、流通の規模を拡大していきます。





持続可能な流通インフラの共創

流通の未来を考えたとき、今もっとも危機に瀕しているのが物流です。人口減少や労働力不足、環境負荷の増大、災害リスクの高まりなど、物流を取り巻く問題は多岐にわたり、従来の枠組みのままでは、近い将来、豊かな暮らしも持続的な成長も望めなくなる可能性があります。そのようななかで、私たちは中間流通業としての立ち位置と自社の強みを活かして、サプライチェーン全体の物流をプロデュースする役割

を担っていきたいと考えています。

現在、物流を取り巻く問題は、各企業が単独でそれぞれの最適解を追求しても解決が困難であり、「協働」そして「共創」という考えをもって、共通の課題に対して取り組んでいく必要があります。これまで、業界や商慣習、そして競争といった壁があり非効率な構造であってもそれが当たり前として存在してきました。例えば、近隣の物流センターで、運ぶ先が同じで、それぞれ少量の荷物であっても、別々のトラックが走っていたわけです。これについては、真っ先に作り変えていかなければならないということで、共同配送も珍しい取り組みではなくなってきました。

私たちも、物流業界の佐川急便様や食品業界の三菱食品様、同業であるあらた様など業種・業界を問わず共通の課題をもつ企業同士で手をとり、共同配送の取り組みを加速しています。特に同業者間の協働は、そもそも日頃から切磋琢磨して競争している間柄ですので、非競争エリアで協働することは、簡単なことではありませんが、もはや待ったなしの環境を踏まえてお話を進めさせていただきました。

協働の内容は共同配送に限らず、各企業様と様々な可能性を今後も模索していきたいと考えています。加えて、他の企業様とも手をとり、協働の輪を広げることで持続可能な物流のネットワークを「共創」していきます。

他方、物流ネットワークの質を高めるためにできることとして、その結節点である物流センターの機能強化があります。これについては、私たちの物流センター

の機能を強化することで、より多くの価値を提供したいと考えています。

1つはダントツの生産性です。私たちの成長ドライバーであった物流センターの効率性をさらに追及しています。この先、日本の少量多品種化は進むことから、このままでは物流センター内のピッキングが追い付かず、せつかくネットワークを整備してもうまく活かせない可能性があります。それに耐える生産性の獲得を目指して、試行錯誤をしながら基本設計の完了までたどり着きました。

他にも、取扱カテゴリの拡大にも挑戦しています。共同配送の考え方にも近いのですが、同じ店舗で扱っている商材ならば、同じセンターで取り扱う価値は高いと考え、2024年9月に、既存センターの増設により、食品と非食品の一括取扱いを開始しました。それぞれの特性の違いという課題はありましたが、納品先である小売業様はじめ各所のご協力もあり、現在安定的に稼働することができています。取り組みを通じて積み重ねたノウハウは、自社のセンター運営のみならず、協働の輪を広げていくうえでも重要なファクターになると考えています。

人とデジタルが紡ぐ変革 —DX推進

変革の原動力は、創造性や共感力といった人の力です。そこへスピードと規模をもたらすデジタル技術を使いこなすのもまた人。ゆえに、これからの時代に人とデジタルの融合なくして変革は実現できません。私たちは今、サプライチェーンをデータでつなぐことに挑戦しています。物理的には結ばれていても、現場で何が起きているのかが見えずムリ・ムダ・ムラにつながる——そんな“見えない断絶”をデジタル・AIの力で乗り越えようとしています。

そしてその先に見据える、より効率的で持続的な流通を実現することが私たちのDXだと考えています。先にお伝えしたグローバルな商品ネットワークや物流のネットワークを構築する取り組みは、データの源泉でもあり、集めたデータの可視化を進めることで、さらにネットワークの質を高めていきます。それを活かす仕組みと、それを使いこなせる“人”がいてこそ、初めて価値が生まれます。

そこでまず大切なのは、誰もがデジタル・AIを“自分の道具”として使いこなせるようになること。デジタルはあくまでも手段ですが、使いこなせなければ、変革は実現できません。これまでも手書きの伝票や電卓から、パソコンに変化し、今は当たり前になりました。スマートフォンを使っています。クラウドや生成AIのように技術は進歩していきませんが、「使うものが変わるだけ、決して難しいことではない」というマインドが必要です。

と考えています。

2025年4月にフレックスタイム制度を導入しました。この制度には仕事と人生を対立から融和に導く一助になることを期待しています。各自がライフスタイルにあわせた多様な働き方を選択できることで、例えば、今までは時短で働かざるを得なかった従業員が負担なく業務に従事できるようになります。加えて、従業員が業務を主体的に設計するきっかけになるとも考えています。そして、効率的な業務、質の高いアウトプットを考える際、大きな力を発揮するのがデジタルです。現在、社内でも生成AIを広く使うようになり、ITパスポートの取得推奨などリテラシーを育む環境も少しずつ整ってきました。「AIと相談してみよう」「そこはAIに任せてみたら」というような会話も増えており、AIを前提とした業務には至っていませんが、その入り口には立ったと感じます。

ここからデジタルを自分の道具として使いこなす従業員が増え、さらにAIを道具ではなくパートナーとして協働するところまで進んだときには、サプライチェーンがデータでつながる日もそう遠くはないと考えています。従業員一人ひとりが自律的に行動し、デジタルを自身の力として取り込むことで変革を実現していけるよう、取り組みを一層加速させていきます。



企業価値向上に向けた課題

私たちは事業成長による利益拡大と資本構成の最適化を両輪として、資本効率を長期的にROE9~10%まで高めたいと考えています。2025年3月期においては、営業利益率の維持と政策保有株式の売却等により、当期純利益率が向上した結果、ROEは前期と比べて+0.4%改善となりました。卸売業が流通のインフラであり、倉庫などの設備に対する依存度が高い事業であることから、劇的に資本効率をあげるとは叶いませんが、既存事業の安定成長と、ここまでお伝えした周辺領域における新たな価値の創出、そして得られたキャッシュを適切にステークホルダーのみなさまへ還元することで、着実に効率性を高め、企業価値の向上を実現していきます。

株主のみなさまへの還元においても、中期経営計画で掲げる方針「利益成長を上回る増配、最終年度の配当性向35%以上、自己株式取得による還元の充実」に沿って、15期連続の増配に加え、自己株式の取得を実行するなど着実に推進しています。

株主還元 (2025年3月期)

- 15期連続増配 (年間11円の増配)
- 利益成長を上回る増配
 - 当期純利益 成長率 +10.8%
 - 配当金 前年比増加率 +11.7%
- 総還元性向 50.4% (約50億円の自己株式取得)

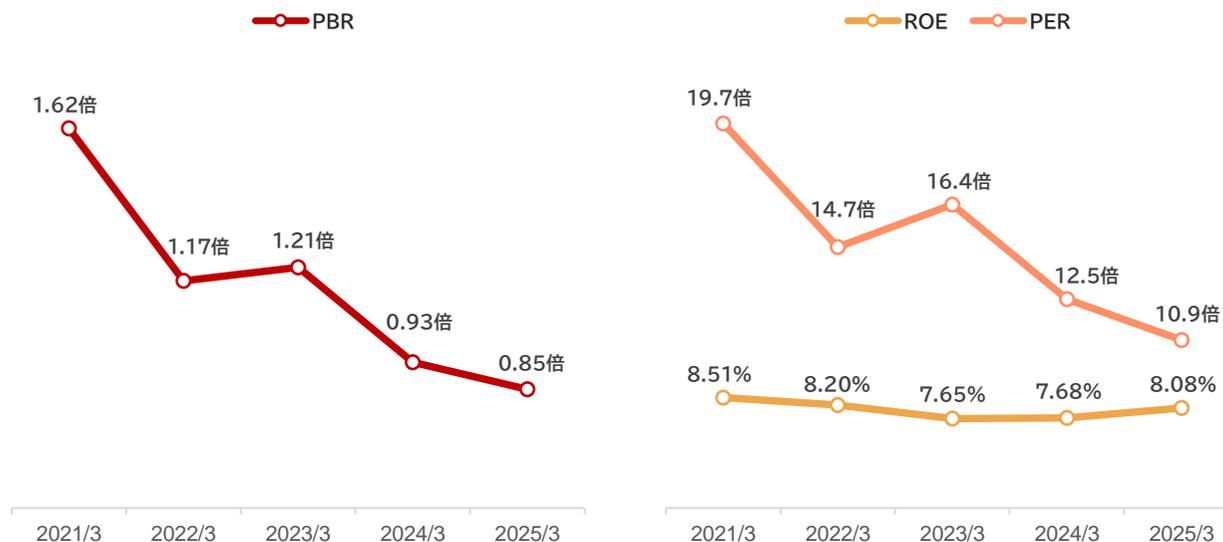
これらの取り組みを進めてはいるものの、当社のPBRは1倍を割っており、この現状は私たちにとって大きな課題です。PBRを分解してみますと、ROEは一定の水準を維持していますので、PERの低下が大きな要因です。

これは様々な要因が複層的に影響しあうものですが、私たちの将来の成長性に対する市場の期待が十分に醸成されていないことを示唆しています。これに対しては本書をはじめ、IR活動や説明会などを通じて、みなさまとの対話を充実していきます。

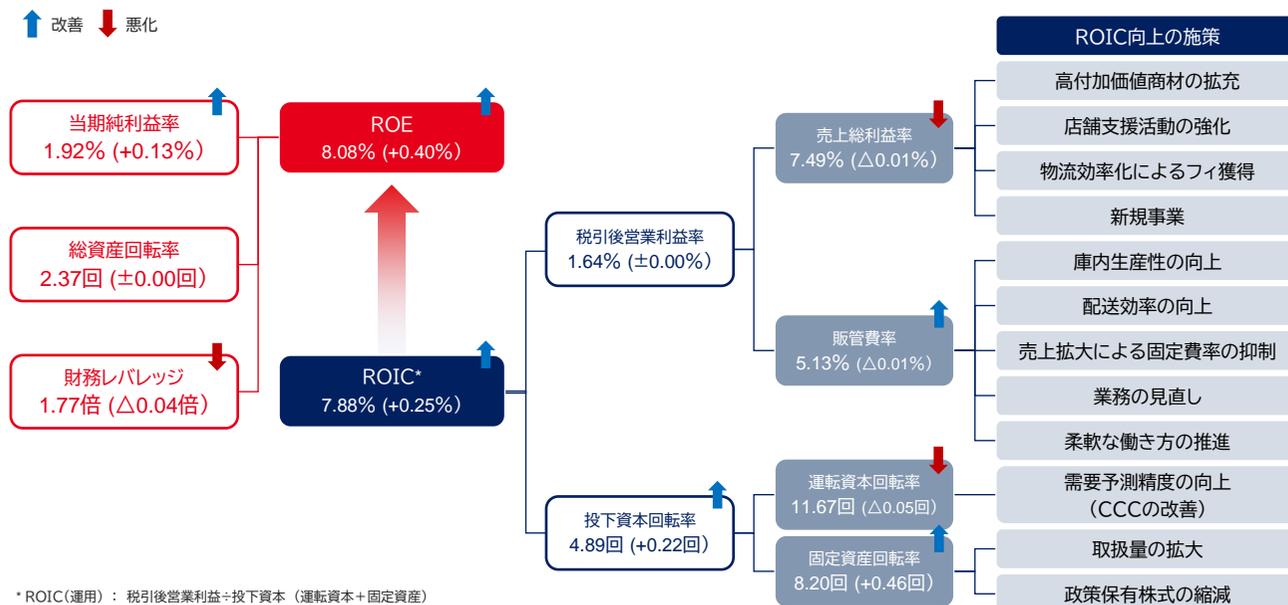
みなさまとの建設的な対話を繰り返しながら、私たちの成長ストーリーをお伝えしていきたいと考えていますので、どうぞ私たちの挑戦に引き続きご支援とご期待を賜りますよう、今後ともよろしくお願いたします。

PBR/ROE/PERの5か年推移 (2021年3月期~2025年3月期)

※PBR=ROE×PERの分解



ROE・ROICの改善状況 2025年3月期実績(対2024年3月期比)



長期ビジョン

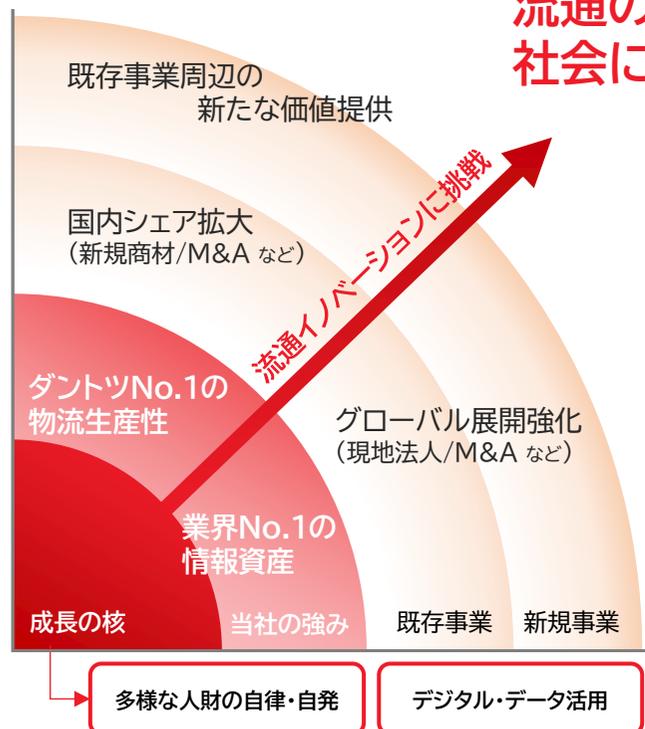
つなぐ力で人と社会のミライを創る

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、生活者のみなさま、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」を果たしていきます。

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

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

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

多様な人財の自律・自発

デジタル・データ活用

重要課題(マテリアリティ)

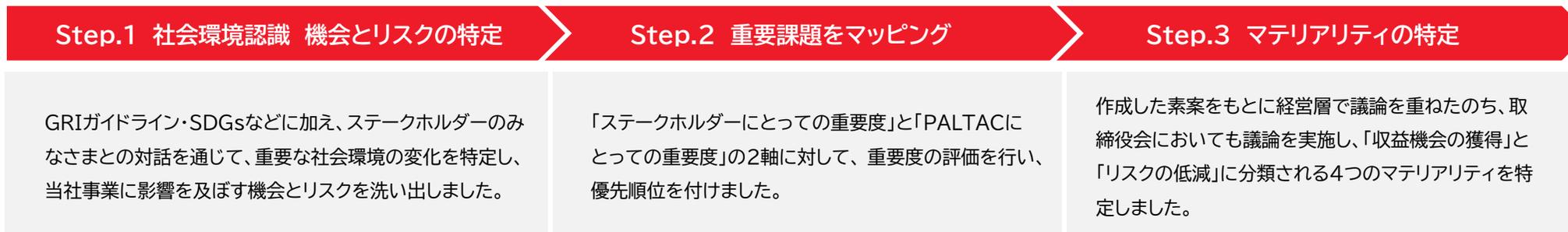
長期ビジョンの実現に向けて、「収益機会の獲得」と「リスクの低減」につながる4つの解決すべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、課題ごとに目指すミライを描きました。当社の強みを活かした価値提供を実現するため、「リテール」「グローバル」「ロジスティクス」の3つの領域で重要課題の解決に取り組み、社会課題の解決と企業価値の向上を両立できる持続可能な事業運営を推進していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 		グローバル 
リスクの低減	持続可能な環境・社会に向けた共生・共創	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 		 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

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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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

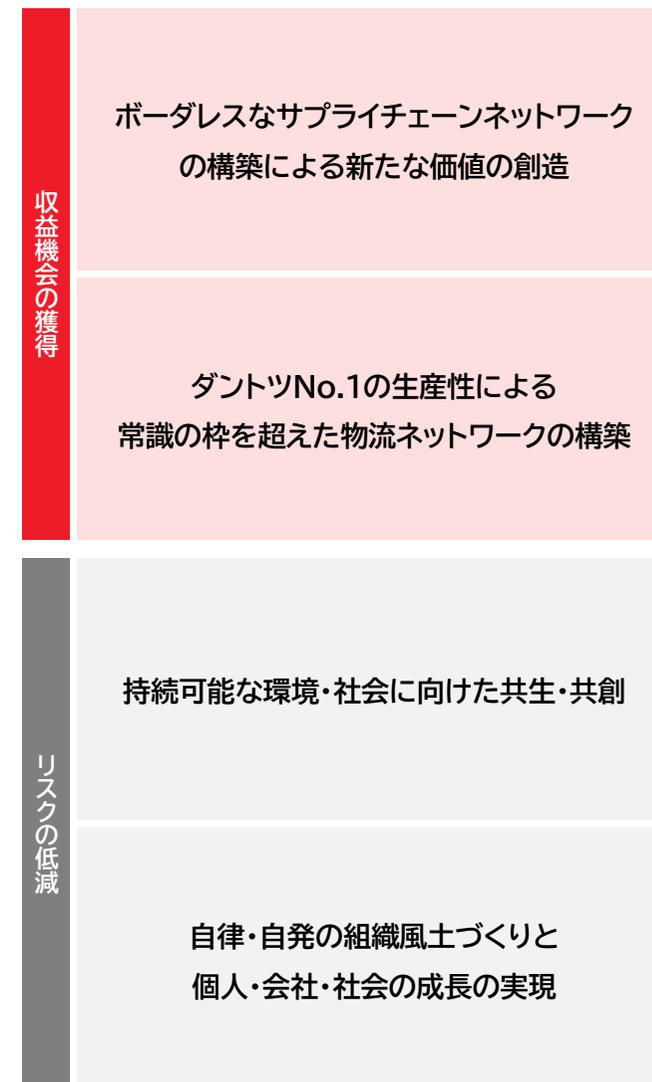
● 収益機会の獲得 ○ リスクの低減

最重要	<ul style="list-style-type: none"> ●○ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 など) ●○ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ●○ 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 ○ 水資源の保護 ○ 生物多様性の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ●○ 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 ○ 健康経営の推進 ○ コンプライアンスの徹底
重要	重要	最重要

PALTACにとっての重要度

Step.3

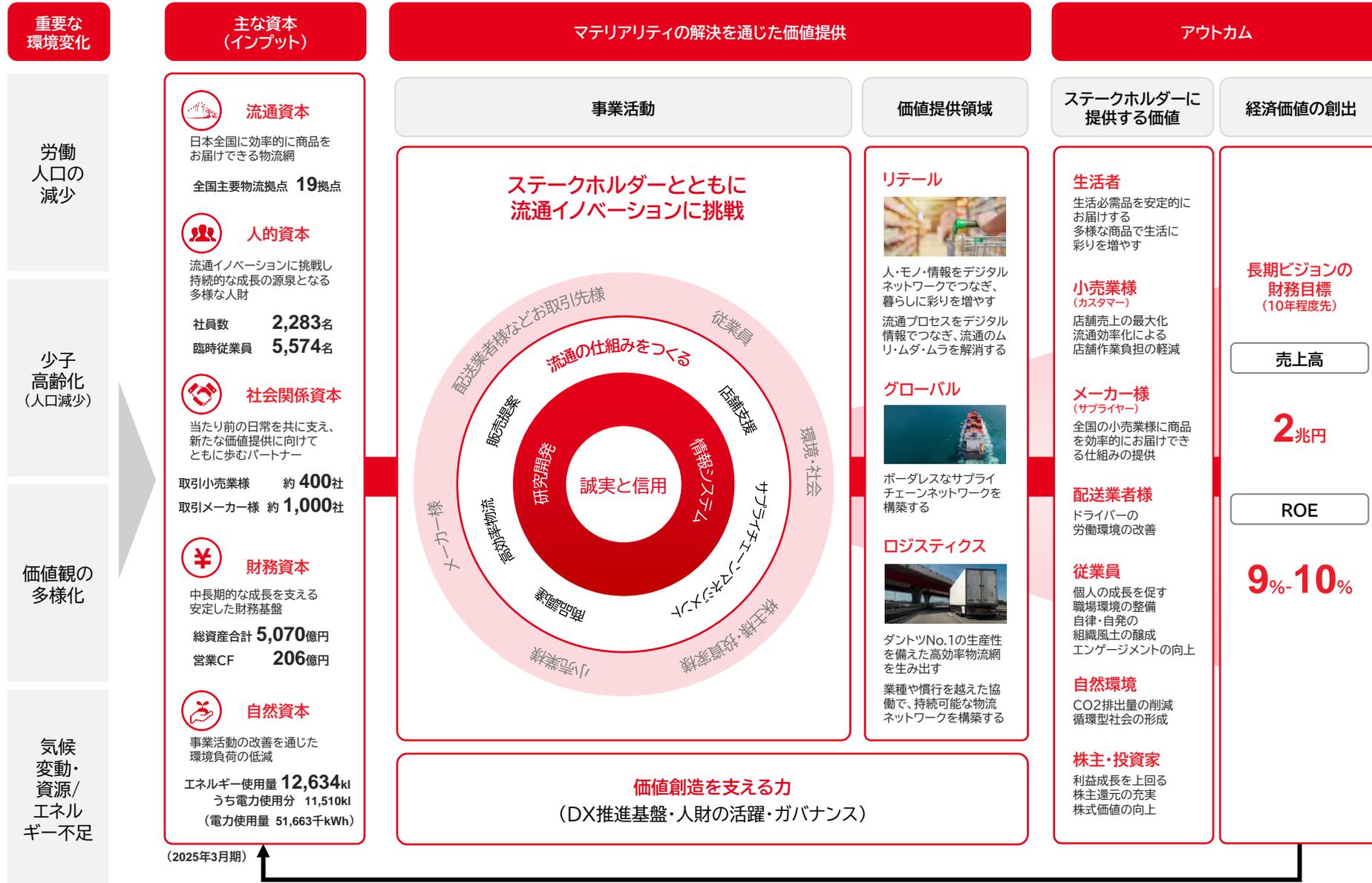
長期ビジョン達成に向けて
解決すべき重要課題(マテリアリティ)



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



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 など)

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

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

4つの重点戦略

価値提供領域





価値創造の実践	重点戦略1	既存事業の収益性改善	<p>新規取扱商材の拡充</p> <p>マーケティング力と調達力を強化</p>	<p>グローバルネットワークの構築</p> <p>各国拠点をハブとしてグローバルに商品・情報をつなぐ</p>	<p>配送改善の強化</p> <p>協働の推進と多角的なアプローチで配送改善を強化</p>
	重点戦略2	新たな価値創造に向けた挑戦	<p>流通情報のデジタル化</p> <p>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</p>		<p>新物流モデルの構築 物流の価値提供領域の拡大</p> <p>ダントツNo.1の生産性 食品物流ノウハウの獲得 協働配送網を構築</p>
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	<p>DX推進基盤の強化</p> <p>新たな価値創造に向けた変革の推進基盤を強化</p>		
			<p>人財価値の最大化</p> <p>自律・自発の変革人財を育み、戦略に応じて組織を最適化</p>		
			<p>ESG 環境・社会への貢献 ガバナンスの強化</p> <p>持続的成長を実現する企業基盤を構築</p>		

重点戦略4

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

資本効率を意識した経営の実践

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト	
手元現金 約600億円	事業成長に向けた投資 600億円～700億円程度	<ul style="list-style-type: none"> 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)
事業から生じる キャッシュ・フロー 約750億円	株主還元 300億円～400億円程度	<ul style="list-style-type: none"> 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
	安全運転資金 350億円程度	<ul style="list-style-type: none"> 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