

WHAT'S PALTAC



統合報告書2022
株式会社PALTAC

目次

PALTACってどんな会社？

- 05 PALTAC MIND
- 06 事業概要
- 08 会長メッセージ
- 10 社長メッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 PALTACの歩み

PALTACの価値創造

- 32 マテリアリティ(重要課題)
- 34 価値創造プロセス
- 36 中期経営計画 VISION 2024
- 38 リテールソリューション力の強化
- 50 ロジスティクスソリューション力の強化
- 60 システム機能の強化・デジタル化の推進
- 68 人財・組織の強化
- 74 環境への配慮
- 80 財務資本

見直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、見直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。

PALTACを支える力

- 84 役員の状況
- 90 コーポレート・ガバナンス
- 96 CSRマネジメント

コーポレート・データ

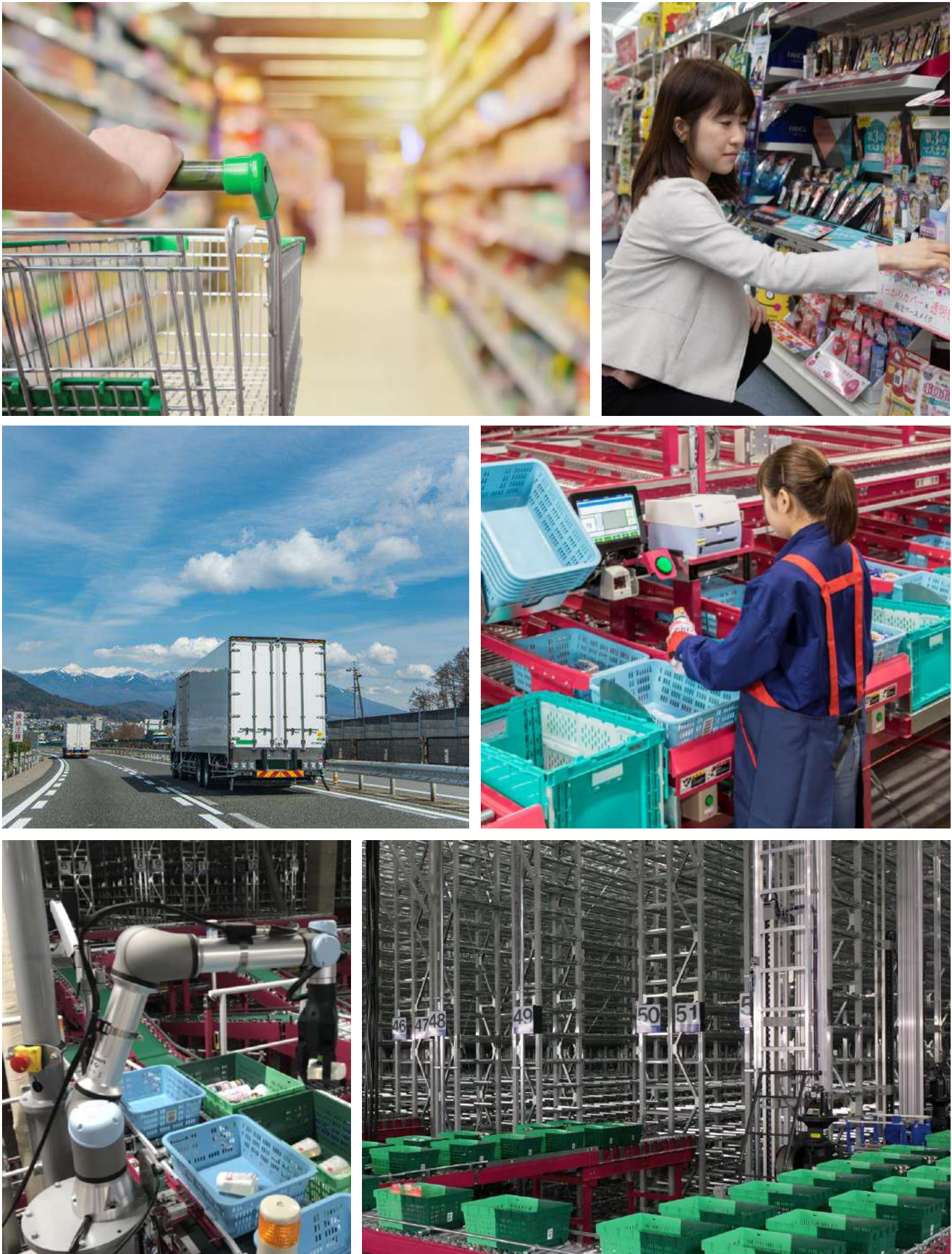
- 102 財務データ(11か年推移)
- 104 ESGデータ(3か年推移)
- 105 会社・株式情報
- 106 編集後記

編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様へ、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。

参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の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。



PALTACってどんな会社？

- 05 PALTAC MIND
- 06 事業概要
- 08 会長メッセージ
- 10 社長メッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 PALTACの歩み



「変わらぬ信念」を貫き
歩み続ける

創業

124年

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。

「当たり前」の日常を支える 使命の重さ

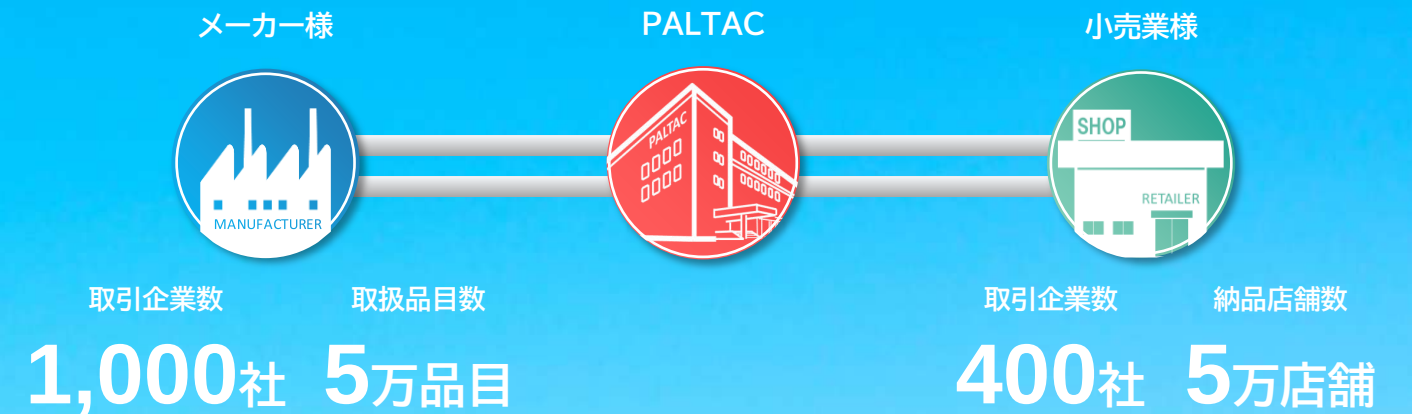
年間出荷数量

35億個

国民1人当たり30個の商品をお届けしています

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

サプライチェーン全体の最適化・効率化



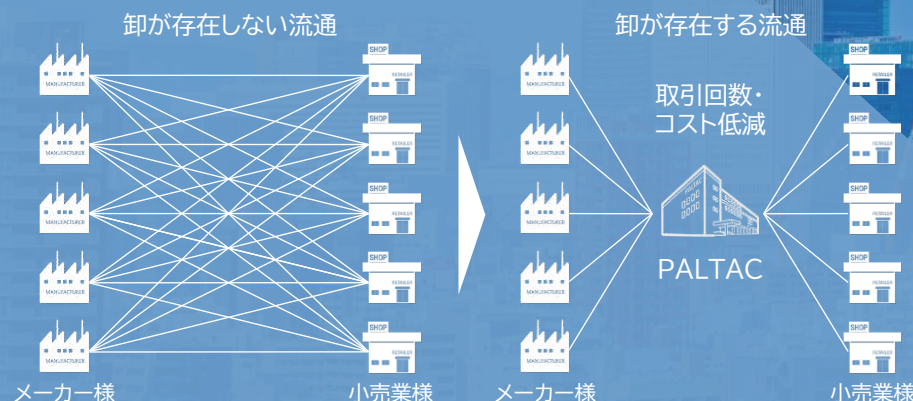
私たちPALTACは、「美と健康」に関する生活必需品を取り扱う中間流通業です。日々の暮らしを豊かにする商品が“どんな時でも”“お手頃”に手に入る、そんな「当たり前の日常」を支えるために、平時はもとより有事の際にも安定的かつ効率的に小売業様へお届けすることが当社の使命です。

販売データや市場動向などの情報分析をもとに、店頭「品揃え」から商品陳列などの「店舗支援」に至るまで、効率的かつ効果的な情報提供及び販売提案を行うリテールソリューション機能と、流通過程と店舗作業の効率化を実現する高品質・ローコストのロジスティクスソリューション機能、そして、それらの根幹を支える当社独自の情報システムにより、メーカー様から小売業様、ひいては生活者の皆様のお手元に届くまで、サプライチェーン全体の最適化・効率化を追求しています。

中間流通機能によりサプライチェーン全体のコストを低減

卸が持つ集荷分散機能により、中間地点で取引を集約することでサプライチェーン全体の最適化・効率化を実現しています。

それにより、社会コストが低減されるため、生活者の皆様に安定した価格で商品をお届けすることに貢献しています。



すべての人々の日常に密着した商品を取り扱っています

化粧品	日用品	一般用医薬品	健康・衛生関連品
シャンプー／ヘアカラー 洗顔料／クレンジング剤 化粧水／シートマスク 男性化粧品／制汗剤 リップ／メイク など	衣料用洗剤／食器用洗剤 歯ブラシ／歯磨き粉／石鹸 ペーパー類／食品用ラップ カミソリ／フェミニンケア 殺虫剤／カイロ など	風邪薬／頭痛薬 皮膚治療薬／ビタミン剤 胃腸薬／生活改善薬 目薬／外用消炎剤 など	ベビー用品／サプリメント 機能性食品・飲料 マスク／消毒液／介護用品 コンタクトケア用品 など

会長メッセージ



難しい環境だからこそ 中間流通業の真価を発揮する

代表取締役会長兼CEO
三木田 國夫

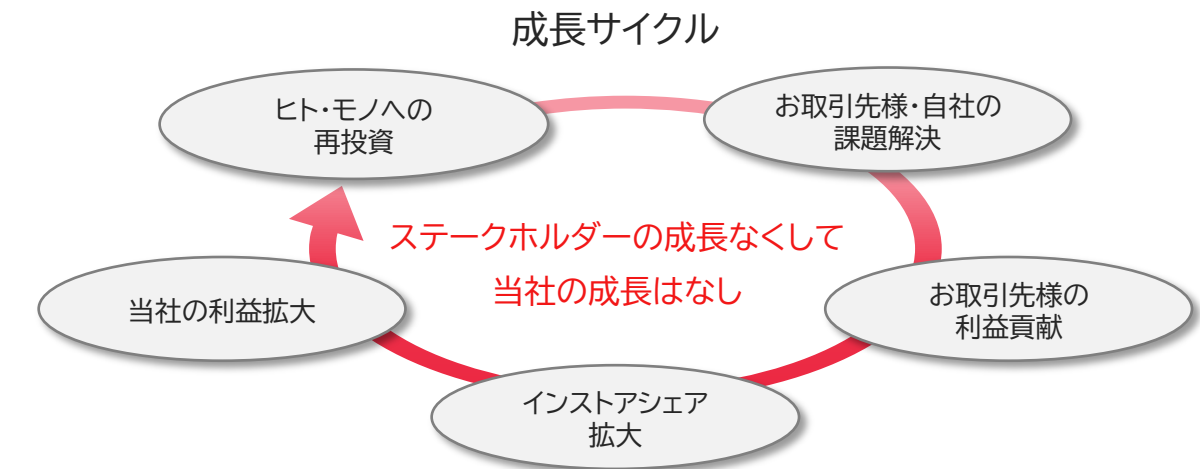
新型コロナが発生して、既に2年以上が経過しました。この間に感染の波が繰り返す中で、人流抑制による経済収縮と併せ、生活スタイルも大きく変化し、人々のこれまでの価値観や常識を覆し、過去の経験則だけでは対応しきれない環境になってきていると感じています。当面は感染対策をとりながら、ウイルスと共存するという生活を続けていくことになると思っています。

事業面に目を移すと、原材料費高騰、何十年ぶりの円安などにより、今は食品ほど激しくは無いものの、当社の取扱商品についても価格上昇の傾向が強くなり、生活者の消費マインドが低下しないかどうか気になるところです。同時に、配送費や電気代といった各種コストの単価は確実に上昇し、運営面でのコストコントロールが重要性を増しています。言い換えますと、売上の拡大も利益の確保も難しい環境の中で事業運営を行っていく必要があるということだと思います。

しかしながら見方を変えれば、複雑で難しい環境だからこそ、チャンスがあると考えています。当社は

おかげさまで120年を超える歴史があります。当然に、この歴史の中には「山あり谷あり」だったはずです。本書には、私どもの企業文化の背景となる歴史についても記載しておりますが、戦後の復興期やオイルショックを乗り越えたこと、その後の成長など、歴史の中に今現在の環境に立ち向かうヒントは沢山あります。私もこの業界に身を置いて約半世紀になります。この間にPALTACより歴史のある会社や大きい会社が倒産する事例も見えてきました。厳しい環境であっても、その変化をとらえ新しいものを採り入れながら常に進化し続けることこそが、次の成長の源泉になると考えています。業績が好調な時には課題も見えづらいものですが、環境が厳しくなれば、それまで目に入らなかった課題が自然と見えてきます。見えてきた課題に対し、早く、的確に、社内の各本部だけでなくお取引先様も巻き込んでともに取り組んでいくことが重要です。

例えば、現在は節約志向に傾きつつあり、商品が売れづらい環境にあります。商品が生活者に渡る現場は小売業様の「店頭」です。この店頭を活性化して



いくことが流通全体にとって重要だと考え、店舗支援機能の充実を考えました。この機能は以前から存在していましたが、より高度に小売業様やメーカー様のニーズを満たすにはどうすればよいかを考え、店頭支援に特化した本部として組織を再編し、機能強化を図りました。また、デジタル技術を新たに採り入れ、活動する社員の生産性を上げるだけでなくメーカー様や小売業様の本部の方に店頭の有効情報をいかに届け、活用するかを考え、店頭の画像をリアルタイムで提供したり、店頭の定性的情報を定量化して提供するなどしています。さらに、店舗支援機能を活用することで「販促物一貫サポート」という新しいサービスを生み出すこともできました。これは一例ですが、環境変化に対応しながら、サプライチェーン全体の最適化・効率化に貢献することができれば、この難しい環境が、業界全体ひいては当社のさらなる成長に向けた好機になり得ると考えています。

取り組みにあたっては、業界全体が発展する中で当社も成長させていただくという考え方が重要です。当社は中間流通業者であるため、商品を作っていたメーカー様、生活者の方に販売いただく小売業様、商品を運んでいただく配送業者様が、それぞれつながって事業が成立しています。こう考えると、当然にそれぞれの役割や提供した価値に対する正当な

対価をいただくことは大切ですが、サプライチェーンの中のそれぞれの企業が、自社だけが良くなるということはありません。得られた利益を業界全体でシェアしていく「三方よし」の考えを大切にし、実行していくことが重要です。常日頃、ともに働く従業員には伝えていますが、部分最適で得られる小さな効果よりも製・配・販を含めた全体最適で取り組む方が、得られる効果は明らかに大きく、結果的にそれが業界発展につながります。そういう意味で、中期経営計画において連携・協働を基本に置いています。

また、当社は生活に密着した商品を取り扱っており「人々の豊かで快適な生活」がより高度に持続していくことを目標に事業を行っています。今で言うSDGsになると思いますが、これを事業の中に取り入れ実行しています。17項目あるSDGsの中で、当社に関連性の高い7項目を選定しており、それぞれに課題認識を持ち、ガバナンス構築と経営判断を行ってまいります。私が申し上げると古い言葉になってしましますが、「会社は社会の公器」とあるとの認識に立ち、CEO、COO、取締役会メンバー、執行役員そして社員がそれぞれ連携・協働し、チームPALTACとして、社会と当社が属するサプライチェーン、そして当社の持続的成長を推し進めてまいります。

社長メッセージ



代表取締役社長兼COO
糟谷 誠一

新たな挑戦により業界トップの生産性をさらに拡大

一進一退を繰り返す新型コロナウイルス感染症拡大、デジタル技術の進展、物価の上昇や気候変動対策をはじめとしたSDGs達成に向けた取り組みなど社会環境が複雑に変化するなかで、人々の行動も様々な変化を見せています。

当社が属する化粧品・日用品、一般用医薬品業界においても、市場動向の変動などの短期的な変化だけでなく、人手不足などの社会構造に影響を与えるような中長期的な変化まで、幅広くかつ大きな変化が見て取れます。

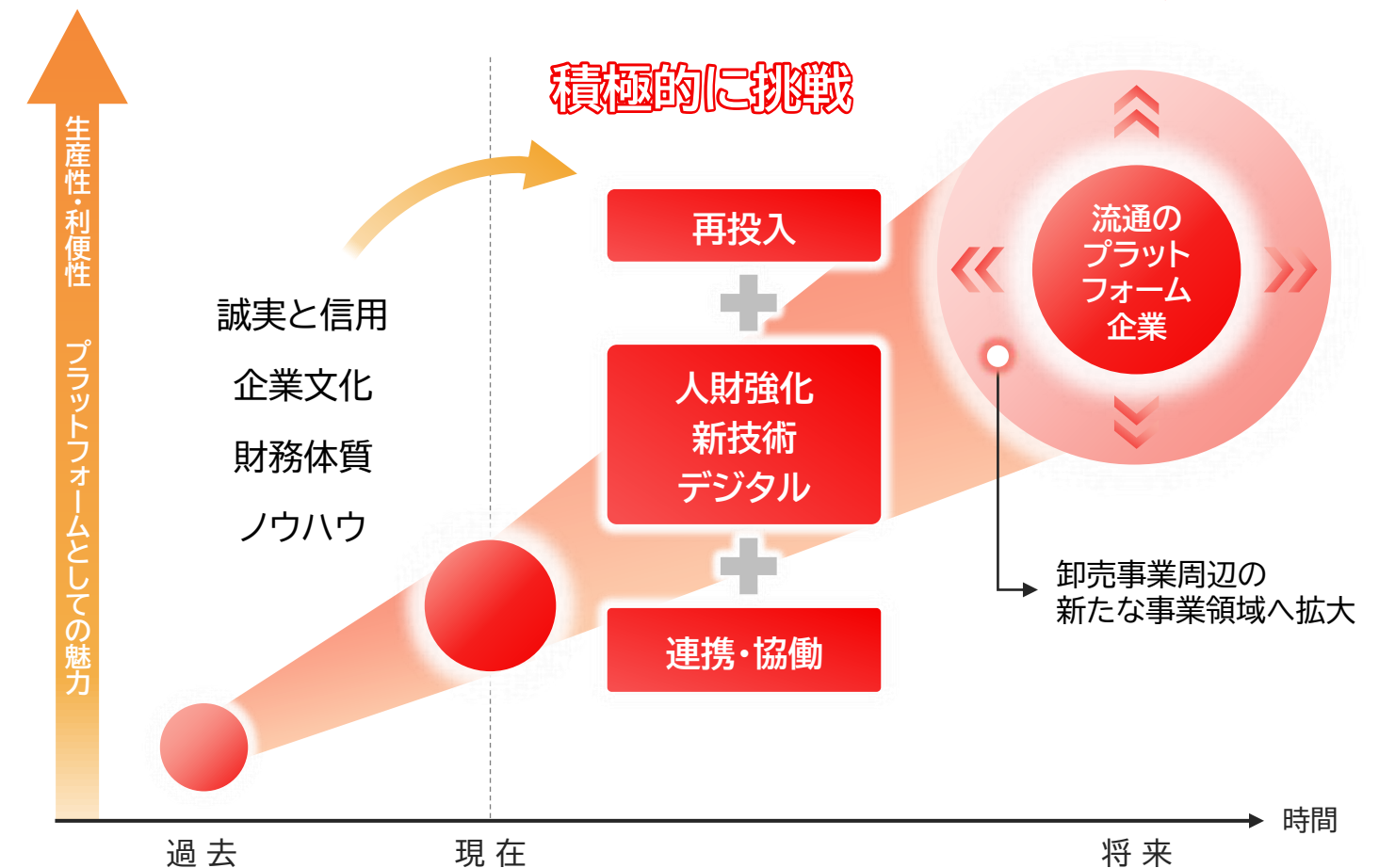
当社の歴史を振り返って考えますと、将来の環境変化を見通しながら20年以上に亘って総額2,000億円の投資を続け、効率的かつ利便性の高い仕組み作りを行ってきました。現在では、この一貫した取り組みが業界トップの生産性につながり、大きな差別化の要素になっています。「生産性」や「利便性」は、今後さらに重要性が高まっていきます。将来の5年・10年を見通し、デジタルやAI・ロボティクスなど新しい技術を積極的に取り入れ、当社の優位性をさらに高めていく方針です。

方向性として重要なのが、「サプライチェーン全体」を視野に推進していくことです。中間流通業の場合は、製・配・販それぞれの企業が役割分担をしながら一体となって、生活者の皆様に商品をお届けしています。流通の中間に位置する当社が、仕組み作りに取り組み、これを「連携・協働」を深化させることで流通に携わる皆様により多く活用いただく。このようなサイクルを通じてサプライチェーン全体の発展につながる価値を提供していきたいと考えています。

従来の枠組みにとらわれず、新しいことに積極的にチャレンジし、流通という事業を核に、その周辺部までを視野にいたした「流通のプラットフォーム」の役割を果たせるよう事業を推進してまいります。

これらの具体的施策について、3か年の中期経営計画として昨年5月に発表いたしました。詳細については、別途記載しておりますのでそちらに譲り、ここでは中期経営計画1年目における新たな挑戦についてご説明させていただきます。

■ 中長期の成長ビジョン



物が「売れる」仕組みを強化

まずは、リテールソリューション力の強化です。コロナ禍のなかで物が売れにくい時代において、メーカー様、小売業様そして私どもにとっても「売れる」ことは最も重要だと考えています。先ほど会長の言葉にもありましたが、物が売れる現場を重視した店舗支援本部の機能強化と、そこから生まれた「販促物一貫サポート」など業界初の取り組みを行っています。

また、中間流通の立ち位置で得られる情報を分析し需要動向をとらえる仕組みを自社開発し、小売業様の販売に活かす取り組みをスタートしています。同時に、需要動向の変化により、これまで取引のあったメーカー様には取り扱いがなかった商品については、新規のメーカー様との取引を進め、現在では売上高の1%を超える状況まで成長してきています。コロナ禍による「過去のマーチャンダイジングが通用しな

い」と言われるニューノーマルに対応した売れる仕組みを構築したいと考え、様々な新しい取り組みにチャレンジしています。

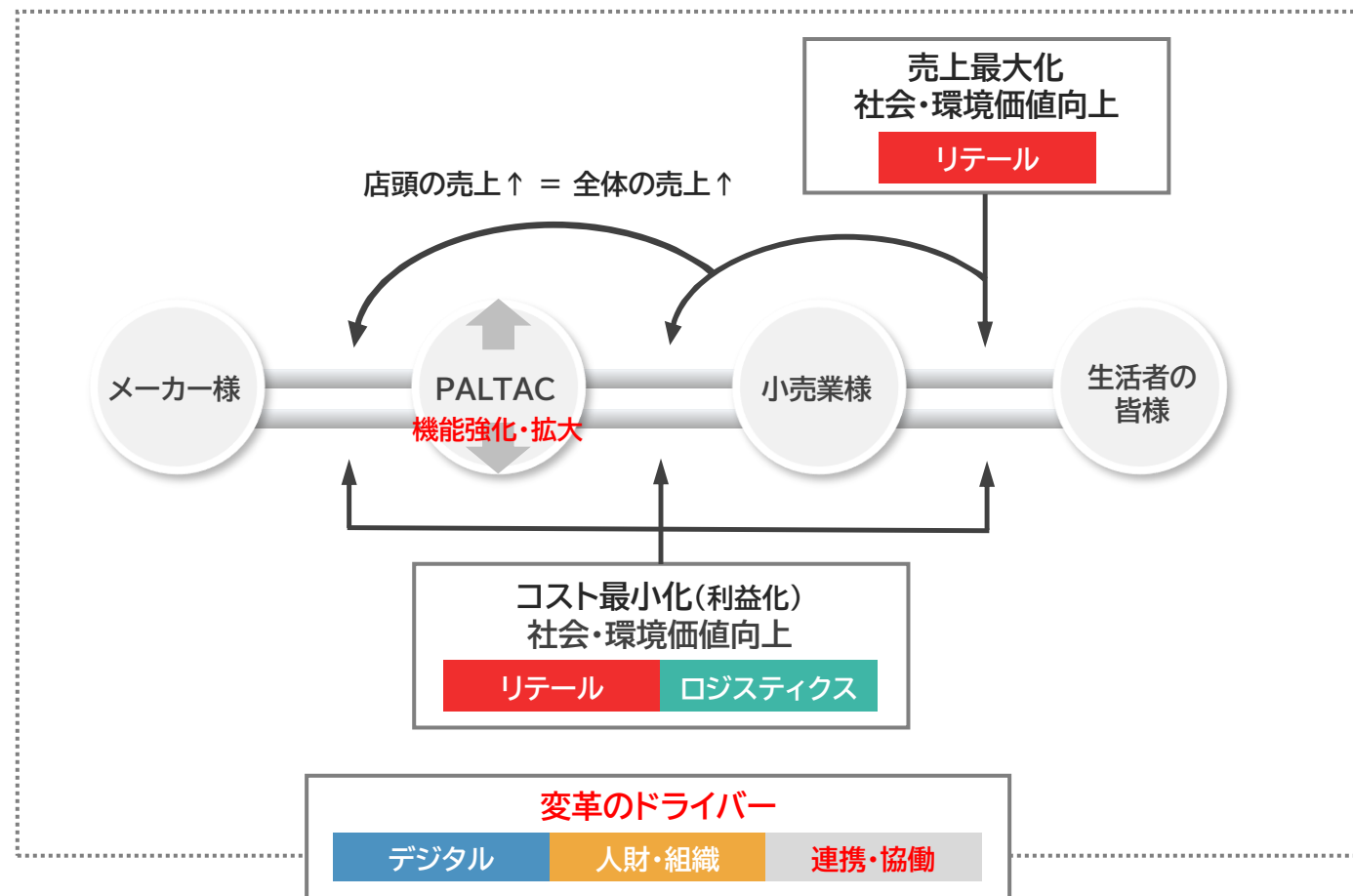
新たな物流領域への挑戦

ロジスティクスソリューション力の強化では、新物流モデルの出荷金額拡大や主要市場における関東エリアの出荷キャパシティ拡大に向けた「栃木物流センター」の稼働を2023年早々に実現させます。

また、食品物流への参入のためRDC宮城の増設にも着手しました。これは、既存事業での当社や小売業様の生産性向上やCO2削減などの意味合いもありますが、当社として最も大きいのは、従来の化粧品・日用品、一般用医薬品の枠を超えて、食品分野における物流へ新たに挑戦することです。物流においては

サプライチェーン全体を視野に変革へ挑戦 より「広く」さらに「深く」価値提供を追求

■ 中期経営計画 重点取り組みの位置づけ



ホワイト物流やCO2など社会的な課題が多い分野ですが、これまで培ってきた「進取の気性」により、既存の枠にとらわれない変革に挑戦していきます。

DX推進の加速

デジタルは、様々な変革に欠かせない技術であると考えています。これまで、物流システムなど基幹システムの自前開発、人手不足への対応となる物流の新しい仕組み「SPAID」での最先端のロボティクスやAIの活用など、デジタル技術は当社の成長における重要な要素となってきました。

今後、小売業様、メーカー様との連携・協働を深め

流通のプラットフォームの役割を果たしていくためには、デジタル技術をさらに積極的に活用していくことが必要であり、DX経営の重要課題と考えています。DXを進めるにあたっては、まずは基盤となるセキュリティの強化とクラウド化を含めた社内の基幹システムの刷新を進めています。しっかりとした基盤を作りつつ、DXを担う組織として2022年4月「DX推進部」を新たに設置し、全社的な取り組みとして推進しています。推進に当たっては、多様な視点、知見、アイデアが重要なポイントになるとの考えから、DX推進部が中心となり、全社横断的なプロジェクト(DDI: Digital Dynamics Initiative)も構築しました。既に「ヴァーチャル展示会」や「VANサービス」

「PITシステム」など、デジタル技術を活用した新たな取り組みを進めています。DDIを通じて、個別案件同士をつなげたり、お客様のニーズに合わせて新しいサービスに展開するなど、現場の意見や発想を採り入れた具体的な活動を展開していきます。また、DX推進においてはデータ活用も重要なポイントです。既に、「売れる」仕組み作りにおいて、当社が持つビッグデータの活用を進めています。他にもPITシステムでは「商品の展開率」×「販促物の活用度」×「販売実績」(店頭における販促効果)といった、従来では正確に、あるいは定性的にしか把握できなかった情報が定量化されたデータとして蓄積されつつあります。このような今まで見えていなかったデータをつなぎ合わせることで、実態に即した最適な流通の把握・展開が可能となり、流通全体の生産性や利便性はさらに向上すると考えています。新たに整備した体制のもと、既存の領域における「デジタル活用」をはじめ、流通全体の生産性革新の可能性を秘めた「情報のデータ化」にも挑戦し、当社のDX実現につなげていきます。

新しい価値を見出せる人財

今後、当社がもう一段階レベルアップするには、新しい価値を見出せる人財がより重要になると考えています。全ての変革は「人」のアイデアから始まり、「人」の手によって実現されるものです。そういう意味合いをこめて、当社では「人」は「財産」と考えて社内では「人財」という字を使っています。当社のサプライチェーン全体の最適化・効率化に根差した仕組みも当社の「人財」が生み出しています。DXやAIという言葉が日常的に使われ、技術もどんどん進化していきます。「自分がやるべき仕事」や「自分の強み」を冷静に見つめ、新しいものを採り入れることができる人財が当社の将来の成長を支えていくと考えています。

おかげさまで、一人当たりの売上高や営業利益額は改善傾向で推移しています。現在、さらなる成長を見据え、専門人財のキャリア採用や、社員の育成を積極的に進めています。人手不足のなかで簡単ではありませんが、本質を見落とさないよう慌てず腰を据え、しかしながらスピード感をもって「ゆっくり、急ぐ姿勢」で対応していきたいと考えています。そして同時に社員が生き生きと活躍できる制度や組織構築を進め、人財価値の最大化につなげたいですね。

気候変動への対策

SDGs達成に向けた取り組みが世界各地で進行するなかで、低炭素社会への移行をはじめとする気候変動への対策は、特に優先度の高い課題となっています。

このような環境下で、当社はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに沿って将来予想されるリスクや機会について分析を実施しました。10年20年のスパンで当社の事業継続が危ぶまれるほどのリスクはなかったものの、低炭素社会への移行に伴う政策・法規制の影響は多方面での



コスト増加という形で影響することが予想されます。

一方で、気候変動対策によるコストの増加に、業界の喫緊の課題である人手不足なども相まって、効率的な流通の仕組みに対するニーズはさらに上昇することが見込まれます。

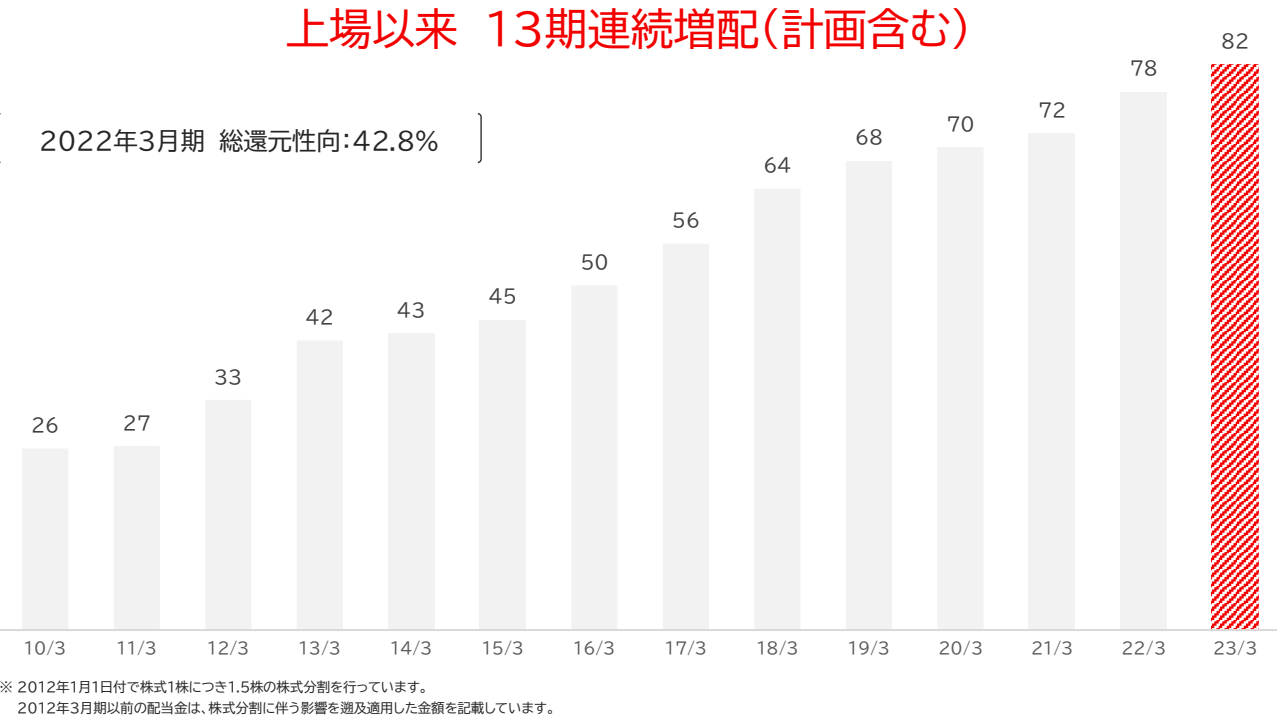
当社はこの機会を逃さず、流通のプラットフォームの構築を進め、サプライチェーン全体の最適化・効率化を、小売業様・メーカー様・配送業者様などパートナー企業様との連携・協働で推進し、気候変動対策を含む社会課題に対応したいと考えています。

資本政策

当社では、株主の皆様に対する「利益配分」と持続的成長による「企業価値向上」を経営の最重要課題であると考えています。

資本政策においては、資本の圧縮や資金調達の多様化など様々な打ち手がありますが、当社は生活必需品の中間流通を担う社会インフラとしての財務健全性、持続的成長に向けた投資、株主の皆様への安

■ 1株当たり年間配当金(円)の推移



定的な還元への「バランスのとれた利益配分」を重要視しています。

成長投資については、健全な財務状況を維持しつつ、卸売業の成長にとって必要条件となる高効率の出荷キャパシティ確保に向けた物流センターへの投資、DXに向けたデジタル投資、成長を支える人財への投資などを着実に実行していきます。

株主の皆様への還元については、安定配当の実施、収益拡大に伴う増配の継続、総還元性向30%目標を基本方針としています。2022年3月期には、12期連続の増配実施、また当社初となる自己株式の取得により、総還元性向は42.8%となりました。2023年3月期においては、「栃木物流センター」稼働に伴う一過性費用等の影響で減益を見込んでおりますが、還元の基本方針に沿って13期連続の増配を実施する考えです。

引き続き「バランスのとれた利益配分」と「持続的成長による企業価値向上」に努め、ステークホルダーの皆様とともに成長できる事業運営を行ってまいります。

中期経営計画 PALTAC VISION 2024 重点取り組みの進捗状況

1
リテール
ソリューション力
の強化

店頭における売上拡大への貢献、信頼構築による取引の拡大によって
感染症拡大の厳しい環境下で実質過去最高の売上を計上

- ・ デジタルを活用した店舗支援機能強化で「売れる仕組み」の好事例増加
- ・ SCM取り組みは着実に進捗、改善効果実感で取組先との関係深化
- ・ 生活者ニーズに対応する新規商品の調達増加、環境配慮型商品の開発にも挑戦
- ・ コロナ禍において好調に推移する小売業様のEC事業拡大を継続してサポート
- ・ リテールソリューションの各機能を連携した「販促物一貫サポート」開始

2
ロジスティクス
ソリューション力
の強化

高効率・全体最適を目指した物流の仕組み構築を進め
ホワイト物流・CO2削減など社会・環境課題に対応しつつ、販管費率を改善

- ・ 単位当たり発注量の減少など市況悪化の影響を受けるなか、庫内全般の改善を強化
庫内生産性は継続して向上
- ・ ドライバー不足、配送単価上昇の環境下、様々な観点から改善を進め配送効率向上
- ・ 高効率物流網の拡大に向け、「栃木物流センター」の稼働準備を着実に遂行
- ・ これまでの事業領域を超えた流通全体の最適化・効率化を目指した
「非食品・食品の一括物流」への挑戦を開始

3
システム機能の強化
デジタル化の推進

中計の重点取り組み・DX推進を支える基盤を着実に整備
デジタルを活用した新たな領域での価値提供に挑戦

- ・ 基幹システムの刷新は計画どおり進捗、2023年3月期から順次新環境が稼働
- ・ 「情報管理委員会」発足、情報セキュリティをPDCAで強化する体制を構築
- ・ 「DX推進部」を新設、社内外の連携・協働によりDX推進を加速する体制を整備
- ・ 流通に携わるPALTACが販売・物流に加えて、データ交換までを担い
業界全体のコスト削減を目指す「VANサービス」開始

4
人財・組織の強化

中計のビジョン達成、さらにその先の成長に向け
中長期視点で基盤強化を推進

- ・ 多様性の確保に向けた専門人財の積極採用を継続
- ・ 多様な考え・スキルを活かす人事制度の改定を実施(専門職コースの新設)
- ・ 成長の源泉である従業員の健康増進に向け健康経営宣言を制定
全社をあげた取り組みを開始(健康経営優良法人2022に認定)

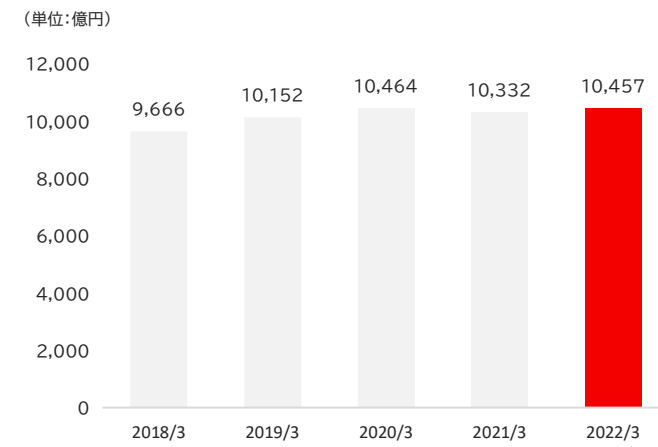
ESG・SDGs
達成への貢献

持続的成長を支える経営基盤の強化
事業活動を通じたSDGs達成への貢献を推進

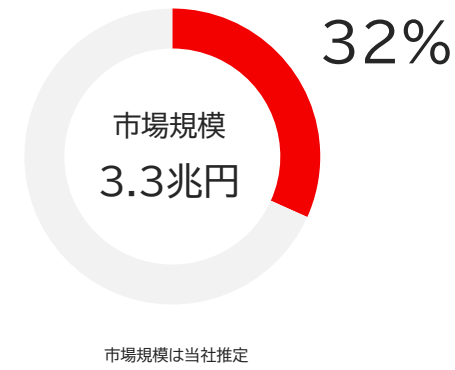
- ・ TCFD提言への賛同及び開示に対応、長期目標の達成に向けた取り組みを開始
- ・ ガバナンスのさらなる強化に向け、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成
- ・ 流通効率化やエシカル消費拡大などSDGs達成と当社の成長を同時に実現する取り組みを展開

財務・非財務ハイライト

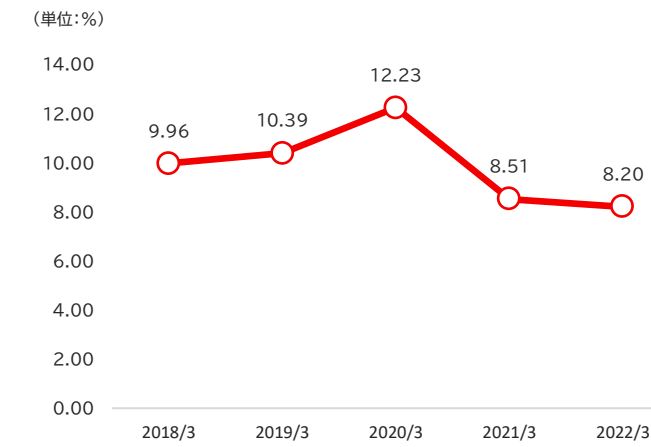
売上高



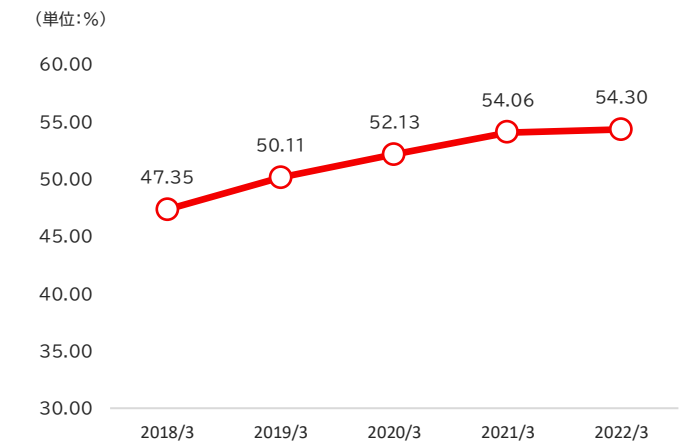
市場シェア



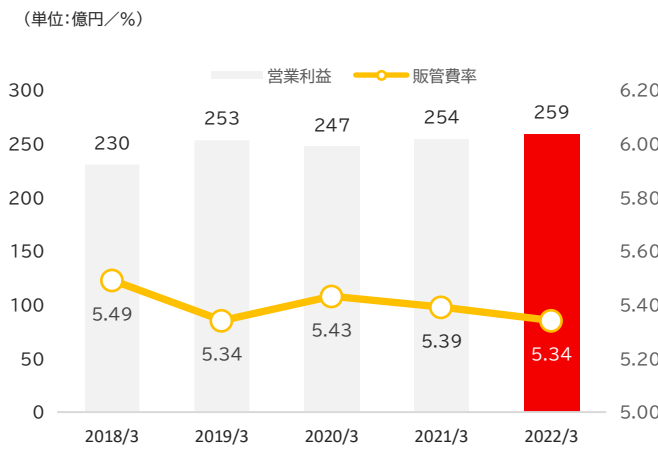
ROE



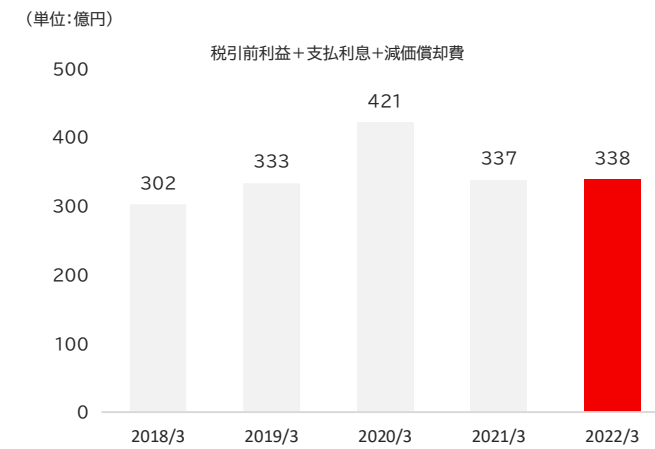
自己資本比率



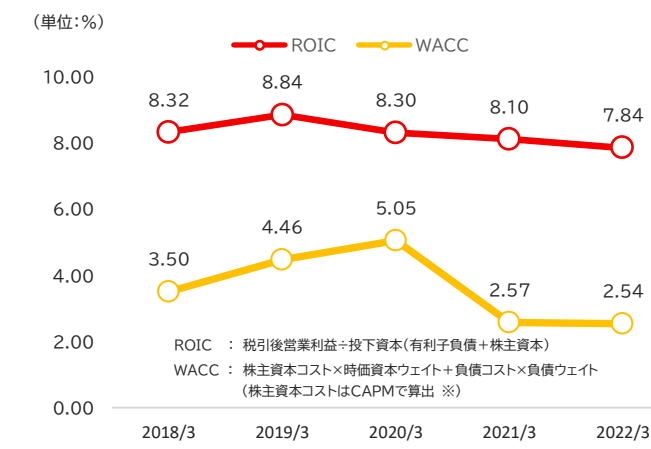
販管費率 / 営業利益



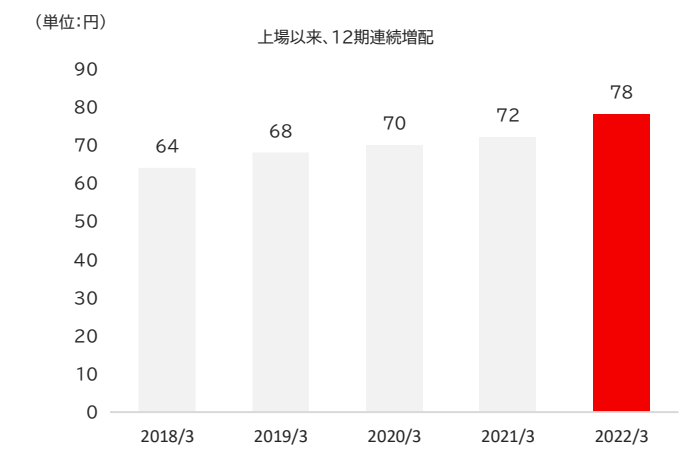
EBITDA



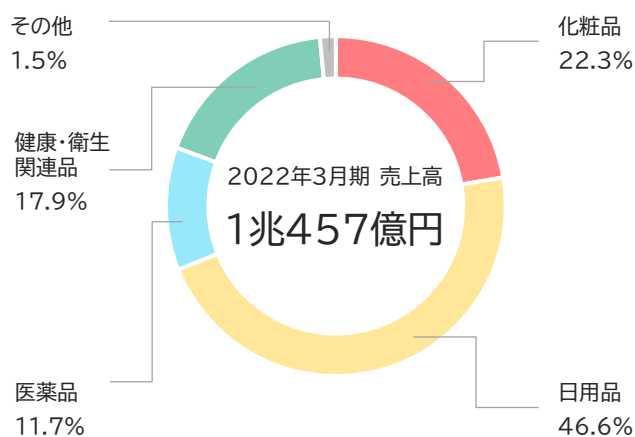
ROIC / WACC



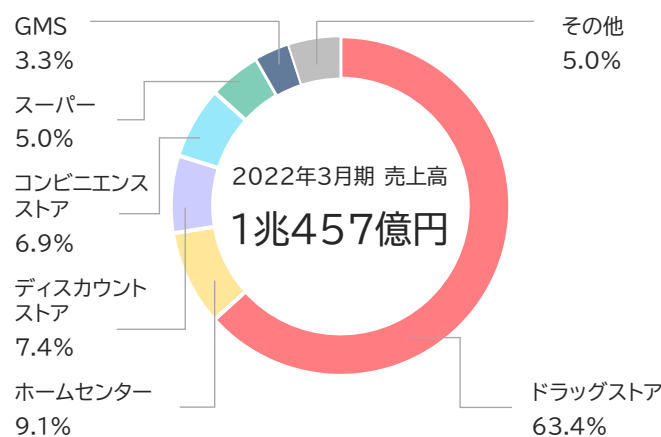
1株当たり年間配当金



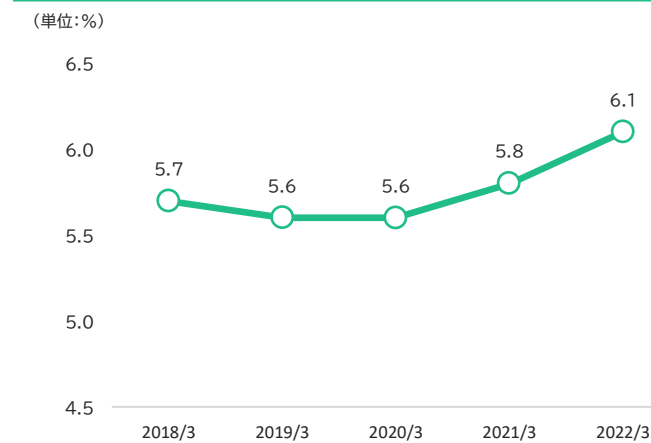
商品分類別売上構成比



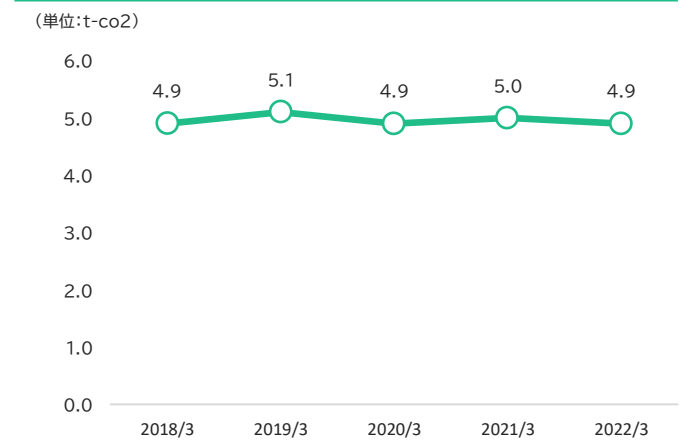
販売先業態別売上構成比



女性管理職比率



売上高1億円当たりCO2排出量



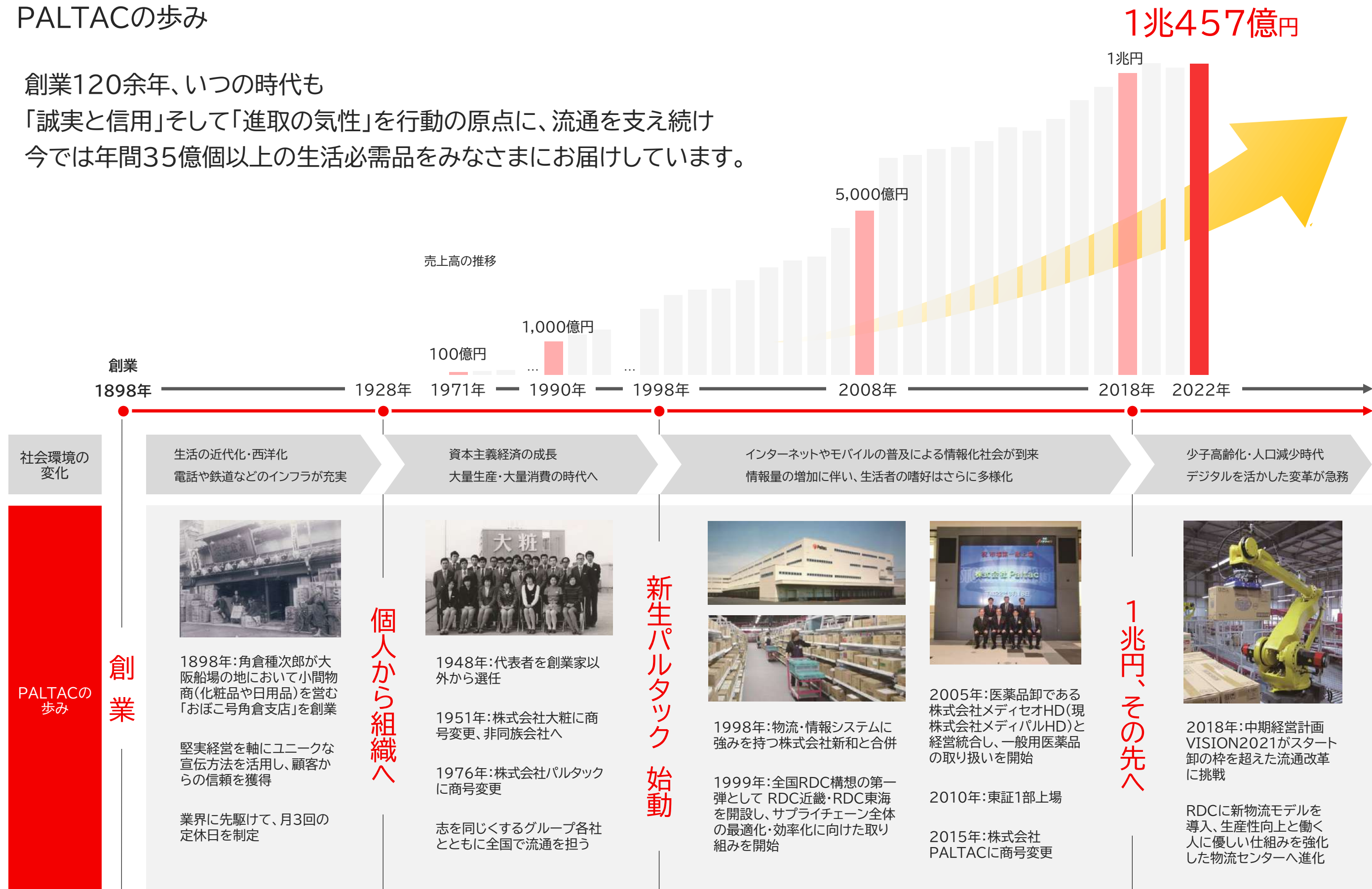
※ WACCの算出に使用する数値は下記のとおりです。
・リスクプレミアム : 4.37%(東証1部全銘柄平均益回りからリスクフリーレートを減算)
・リスクフリーレート : 0.18%(日本国債10年物を使用)
・β値 : 0.54(日経平均株価と当社株価推移(月末)の回帰係数)

PALTACの歩み

創業120余年、いつの時代も

「誠実と信用」そして「進取の気性」を行動の原点に、流通を支え続け

今では年間35億個以上の生活必需品をみなさまにお届けしています。



VISION
2024

輝く未来へ

サプライチェーンとともに歩む

(P36)

1898年 創業

大阪船場に産声をあげた「誠実と信用」の歴史

独創的な発想と顧客第一主義

1898年12月1日、角倉種次郎(当社創業者)は、大阪船場で化粧品・小間物商(白粉や口紅などの化粧品や石鹸・歯磨粉などの日用品)を営む「おぼこ号 角倉支店」を開業しました。これがPALTACの創業となり、120余年の歴史はここからスタートしました。小間物商を営む家庭に生まれた種次郎は、幼少期から船場商人の信条「算用・才覚・始末」を教え込まれ、商売の素地を身に付けていきました。

しかし、創業当時は資金が乏しく、商品を十分に揃えることができず前途多難な船出でした。この困難を乗り越えるため、種次郎は徹底した堅実策をとりました。商品の見込み買いは一切せず、小口顧客を相手にした現金売りに専念し、商品と資金の回転率を上げることがを最重要視しました。

当時の従業員はわずか3名。商売を軌道に乗せるため、まずはこの小規模な店の知名度を上げることと顧客サービスの向上を図りました。商品の名前を載せた風刺画のようなイラスト広告の掲載や、種次郎の肖像入り新聞広告や年賀状を考案し、遠方の顧客

やなかなか会えない顧客に対して積極的に自身を売り込むと同時に、ビジネスの関係を越えた親密さをアピールしました。大阪で初めて電柱広告を打ったのも角倉支店でした。顧客サービスの向上については、取扱品目が多い化粧品の一つひとつに対して品質の良し悪しや使用上の注意を書き添えるようにし、新商品が出ればいち早く紹介しました。こうしたユニークな広告と熱心な顧客サービスが功を奏し、日増しに信用を高め、売上は順調に伸びていきました。また種次郎は、従業員の健康も大切にしており当時の船場界限では月1回の休日日が慣例のところ独自に月3回の休日制度を導入しました。

本業一筋で取引先との信用を築く

1905年、戦後景気で国内経済は活気づき、化粧品業界も躍進の時代を迎えましたが、同時に競争の激化も招きました。同業者の多くは競争を勝ち抜くため、品質を二の次にして利益追求を優先していました。戦後景気に浮かれて、一獲千金を夢みた新事

今に引き継がれる信条

算用

きちんとした採算管理が出来ている

- ・作業工程別コスト管理(ABC※)
- ・約5万品目の単品別利益管理

才覚

先進的で独創的なアイデアとそれを実現する戦略を有する

- ・自社開発物流機器及び自社開発システムによる流通最適化
- ・AI、ロボット等の卸の枠を超えた流通改革への挑戦
- ・流通全体の革新的な生産性向上を実現するDXへの挑戦

始末

計画性をもってムダを省く一方で経営に必要な投資は惜しまない

- ・流通効率化を目的とした積極投資
- ・投資余力を生み出す企業体質

業への投資が盛んになり、本業を顧みず、投機に熱中する者も多くいました。しかし、角倉支店はそのようなことは一切せず、本業一筋で良品を安く売る方針を堅持しました。世間から嘲笑されることもありましたが、種次郎は創業当時の心得のひとつである「事業によって得た利益は、その事業のいっそうの発展のために利用すべきである」という考え方を貫きました。こうした顧客第一主義の「角倉商法」は、自然と顧客の信用を高め、「角倉の商品には間違いがない」といわれるまでになり、売上は着実に伸長し続けていました。また、現金主義をとっていたことから、資金の回転もスムーズに運び、製造元の信用もますます高まりました。製造元から受ける取引の申し込みも増加し、取扱品目は実に3,000種

にも達しました。当時開催された小間物品評会において角倉支店の取扱商品が賞を受賞し、社会的名声を一段と高め、同年12月、種次郎は大阪化粧品同盟会の役員にも推挙されました。

このように、万事において堅実な経営手法は取引先に安心感を与え、角倉支店の商いは着実に成長の一途を歩みました。この堅実主義こそが、角倉支店を今日のPALTACにまで発展させました。また大阪船場商人の「算用・才覚・始末」の信条は今の時代にも引き継がれており、PALTACの価値創造を実現する強み(資本)となっています。

創業者
角倉 種次郎



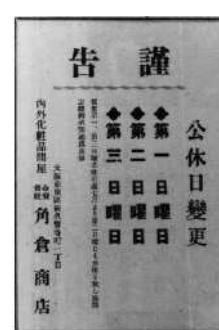
当時の広告



肖像画入りの年賀状



新聞に掲載された
休日変更の広告(月3回)



※ABC(Activity Based Costing 活動基準原価計算):業務を活動単位に細かく分類し、コストを管理する手法。正確な利益構造に基づいた事業活動を行う。

1928年 信用築き、全国卸へ

戦後復興を果たし、流通変革に対応

組織経営へ、社員の経営参画

昭和初期に入ると、個人の信用だけで営業できた時代は終わり、組織の信用を重くみる時代へと移り変わり、角倉支店も1918年に合資会社角倉商店1928年には株式会社角倉商店へと改組し、個人経営からの脱却を図りました。設立当時の出資割合は角倉家8割、社員2割。この頃から社員の資本参画経営参画がなされており、何事も全員で取り組むPALTACの基本的な経営姿勢は、これが原点となっています。

南久宝寺町の初荷風景



戦後復興に向け社員奮闘

株式会社角倉商店は、新体制発足を機に一層の事業繁栄に邁進し、順調に業績を伸ばしていました。しかし、日本が戦争に突き進み、国民生活の窮状が深まるにつれ、派手な化粧は影をひそめ化粧品の消費量は激減しました。そして、1945年大阪大空襲によって大阪は一面焼け野原となり、角倉商店の本社は全焼し、在庫商品すべてが焼失しました。角倉商店に残されたものは、内部の壁が真っ黒に焼けただけだれた倉庫を急遽改造した事務所のみとなり、再興の見通しもありませんでした。

しかし、社員の間では「このままでは角倉はだめになる」との危機感が広がり、若手社員が力を合わせ栄光の角倉を再興しようという意識が高まってきました。終業後、若手社員は北浜の喫茶店に集まり、現状打開に向けて熱心な討議を重ね、再興に向けて動き出しました。

戦後の混乱期は、モノ不足を背景にどの会社も必死に商品を買求めようとしていました。そのため闇取引が横行しており、利益を取れるところからは取れるだけ取るという商品の値段があつてないような時代で、通常の5倍の値段でも売れていました。しかし、角倉商店は正価取引を徹底しました。目の前の大きな利益を見送ってでも信用を重んじるというのが角倉精神でした。この対応が、取引先からの信用を築き、後に起きたオイルショックによって再びモノ不足に陥った環境下においても、各メーカーの協力によって商品の入荷は極めて順調に行うことができました。

戦後しばらくして、戦費調達のために引き上げられていた物品税も徐々に引き下がり、統制経済下から解放され自由販売へと戻りました。船場の久宝寺界隈も往年の街並みに戻り、商売も活気づいてきた頃

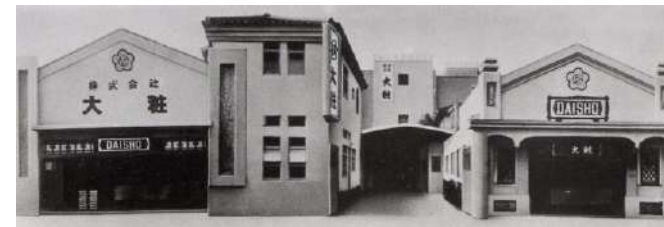
角倉商店の事業立て直しも一段落し、販売網も再編整備され、営業は引き続き販売活動に奮闘しました。

角倉商店の営業は、販売先の店で男手が出払っていると見ると、届けた荷物を開封し商品を取り出し商品を梱包していた木箱の整理やゴミの処理まで手伝うこともありました。当然、販売先から感謝されました。当時の「店員心得」の中に、「商売とは、単に物の売り買いだけでなく、人の心を動かす力を備えていなければならない。」と書かれており、角倉商店の販路拡充の秘訣は、まさにこの「人の心を動かす力」でした。

家業から企業へ、「大粧」誕生

1949年、病弱だった創業家の社長が辞任したことを機に、商号を大阪で化粧品を販売するという意味で「大粧」に変更しました。販売先からは創業から53年の永きにわたり馴染んできた「角倉」の名が消えるのは惜しいとの反対もありましたが、あえて「一から出発しよう！」との総意で決し、家業から企業への脱皮を内外に示したものとなり、名実ともに非同族会社となりました。その後、日本経済が復興に向かう中、大粧も東京と名古屋への進出を果たし、大きく成長しました。

「大粧」に商号変更した後の本社



当時の企業広告



流通変革に対応する卸へ「パルタック」誕生

1950年代に入ると日本は高度経済成長を背景に大量生産と個人所得増加による大量消費ブームが到来し、流通業界もそれらに対応した形で変革の時代を迎えました。小売業においては、「量販店」や「スーパー」が台頭し、続々と各地に出店されました。大手スーパーの全国化・チェーンストア化による大躍進が進み、これに対応できるかできないかで差がつく大きな変化でした。その頃から、取扱品目も拡大し、全国で対応可能な卸になるべく、同じ志を持った同業卸とのグループ化を進めていきました。

大粧は、コスト管理に長けていたため同業卸からの依頼により、事務作業の効率化をはじめ仕入れ・在庫管理・配送など、多岐にわたる業務の改善支援を行っていました。そのような取り組みもあり、着々と全国にグループ展開を拡大させるとともに組織改革にも着手し経営の合理化を進め、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。

そして、1976年、商号を今に続く「パルタック」に変更。「PALTAC」は、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」という意味合いもあり、全国で流通を担い、志を同じくする大粧グループ各社の同志的連帯感を強めるという想いも込め、新たなスタートを切りました。

当時の新しい社章



1998年 新生パルタック

サプライチェーン全体の最適化・効率化へ

RDC構想スタート 物流・システム再編

1991年、しばらく続いていたバブル経済が崩壊。景気が低迷する中で、卸業界の再編は加速し、規模の拡大に動き出しました。パルタックはこれまで、グループ化の推進など全国流通体制の強化とローコスト経営の実現に向けて、物流・情報システムの改革を進めてきましたが、自社リソースだけでの対応が難しくなってきました。そんな中、当時、物流・情報システムに関して高い評価を得ていた同業卸である(株)新和との合併を決定。パルタックの「全国営業網と品揃えの総合力」と(株)新和の「優れた物流・情報システムの技術」が融合した、新生パルタックが1998年に誕生しました。この頃から、サプライチェーン全体の最適化・効率化の取り組みを本格化させ、大型で効率的な物流センターを活用した、全国RDC構想がスタートしました。

1999年、第一弾となるRDC近畿とRDC東海を開設。以降、積極的な設備投資により、着実に事業基盤強化を推進しています。

RDCには、自動化設備をはじめ、生産性を追求した仕組みが随所に施され、中でも最も革新的であったのは、出荷方法の変更でした。小売業の売場レイアウトに合わせて、従来のメーカー別納品からカテゴリ別納品に変更したことで、当社の出荷作業効率化と、小売業の店舗内の商品陳列作業効率化を同時に実現することができました。2005年には、(株)メディセオHD(現(株)メディパルHD)との経営統合により、化粧品・日用品に加えて一般用医薬品の取り扱いも開始しました。フルラインで一括して商品をお届けできることは、小売業の利便性向上につながり、当社のさらなる成長にもつながりました。

店舗内作業の効率化に貢献するRDCの仕組み

< 出荷精度99.999% >



重量検品を搭載した自社開発のピッキングマシンをはじめ、出荷ミスを起こさない「仕組み」によって極めて高い納品精度を実現

検品作業を削減

< 陳列しやすい荷姿で出荷 >



カテゴリ毎に商品を梱包・納品



化粧品
入浴剤
ボディソープ
シャンプー・コンディショナー
シャンプー・コンディショナー

店頭での陳列場所が近いオリコンを自動で段積み

オリコンがセットされたキャリーをそのままの荷姿で出荷。店頭での荷降し、陳列時の負担軽減

陳列作業へスムーズに移行可能
陳列時の歩行距離を最小化 ⇒ 陳列時間の削減

効果的な仕組みを支えるシステム

このRDC構想の推進と同時に、物流センターをはじめ、事業を円滑に運用するための基幹システムも全て刷新を図りました。一般的に物流センターでは設備などのハード面に注目が集まりますが、効率的にセンターを運用するには、実はそれらを動かす「システム」が重要になります。事業や業務を最も理解している自社でシステムを構築する方が有効と考え、外注せずに独自システムを開発し、RDCの生産性を飛躍的に向上させることができました。また、独自システムの構築により、以降のバージョンアップにおけるスピード化とローコスト化につながっています。物流システム刷新の次に取り組んだのが、事業活

動におけるコスト分析システム「ABC」の開発でした。2002年に同業卸に先駆けて導入し、従来は困難であった取引先ごとのコスト算出を可能とし、営業利益までの数値の見える化を実現しました。これにより、取引先ごとの課題が具体的に可視化され、効果的な改善提案を行えるようになりました。ABCは自社の課題発見にも有効で、各業務を分析し課題を見つけ、改善する。このサイクルを繰り返すことで、強みであるコストコントロールの精度を高めてきました。近年、ABCそのものの改良や、業務サポートツールとの組み合わせなどにより、分析の精度はさらに向上しています。

効率的な仕組みを支える自社開発システム



大型物流センターを効率的に動かす

- ・入荷から出荷までの一連のフローをシームレス化
 - ・精緻な作業予測による人員配置の適正化
 - ・自社開発物流機器による作業効率化
- 【特許取得件数:18件(2022年3月末時点)】



改善活動の精度を高めるコストの見える化

入荷から出荷に至るまでの各工程のコストを算出
ボトルネックの発見・改善を繰り返す



営業・仕入部門等のサポートツール開発

デジタルを活用し多種多様な業務の効率と質を向上

輝く未来へ

現在、労働人口減少に伴う人手不足や、気候変動に伴い多発する自然災害、新型コロナウイルス感染症の拡大によるニューノーマルへの対応など、多様化かつ複雑化する社会環境の変化への対応が求められています。過去から一貫してサプライチェーン全体の最適化・効率化に取り組んでいる当社は、労働人口の減少に対応するため、2016年から「既存の物流ノウハウ」と「AI・ロボットなどの先端技術」を融合した従来比2倍の人員生産性と、働く人に優しい新物流モデルの研究・開発を開始しています。また、2021年4月からは新たな中期経営計画VISION2024「輝く未来へ」を策定し、複雑化する社会環境の変化に対応する取り組みを進め、お取引先様の多様な課題解決への貢献に挑戦しています。

当社は、創業以来、顧客第一主義に徹し、120年間、真摯に事業に取り組む、特にこの20年間はサプライチェーン全体の最適化・効率化を追求し続けてきました。創業時よりビジネスモデルは変わりませんが、時代の変遷とともに変化するニーズを一步早く捉えることで成長を果たしてきました。

今後も、生活必需品を取り扱う中間流通業として、サプライチェーンを構成するパートナーとともに、人々の豊かで快適な生活の実現に向けて、邁進してまいります。

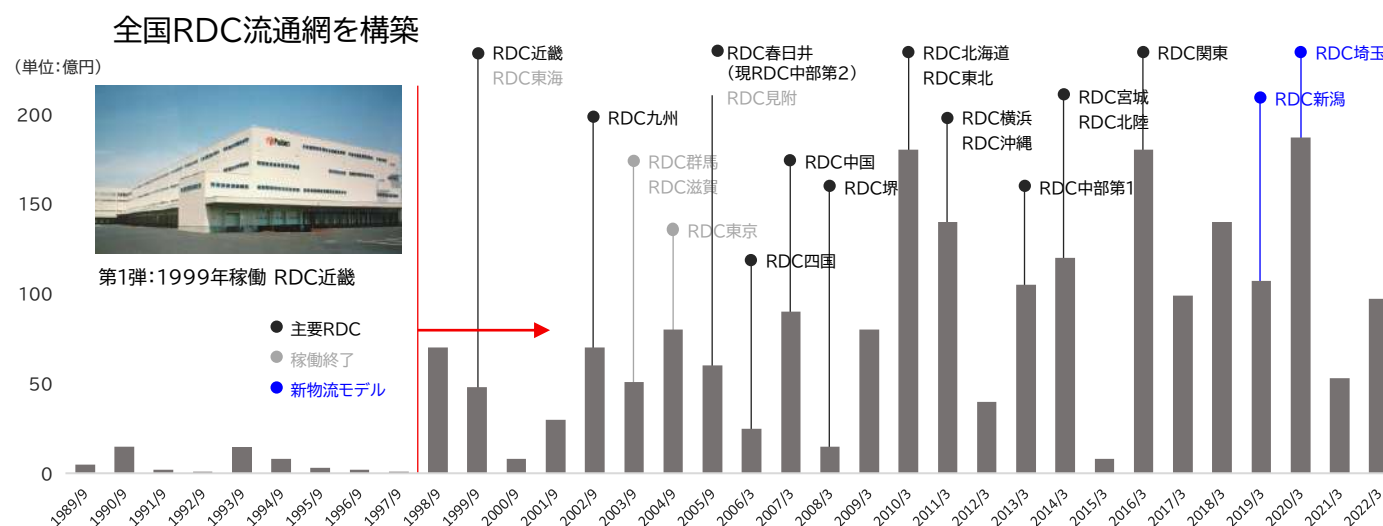


RDC埼玉と新たに導入したケースローディングロボット



感染対策を徹底し、コロナ禍においても商品供給を継続

設備投資金額の推移と主要RDCの開設年



全国化を実現した統合の歴史

PALTACの前身である「おぼこ号角倉支店」から、現在に至るまで、数多くの合併を繰り返し、全国流通網を構築してきました。様々な価値観を持つ人財が、様々な地域から1つの組織となることで、多様性の高い組織を生み出しています。

1898年 創業



1898年12月1日

大阪船場に「おぼこ号角倉支店」創業

1960年～

合併社数 8社

関東・東海・九州北部へ進出

1980年～

合併社数 18社

四国・東北・北陸・中国へ進出

2000年～

合併社数 28社 (医薬品卸との合併含む)

北海道・南九州・沖縄へ進出

現在まで **54** 社と合併
全国流通網を確立

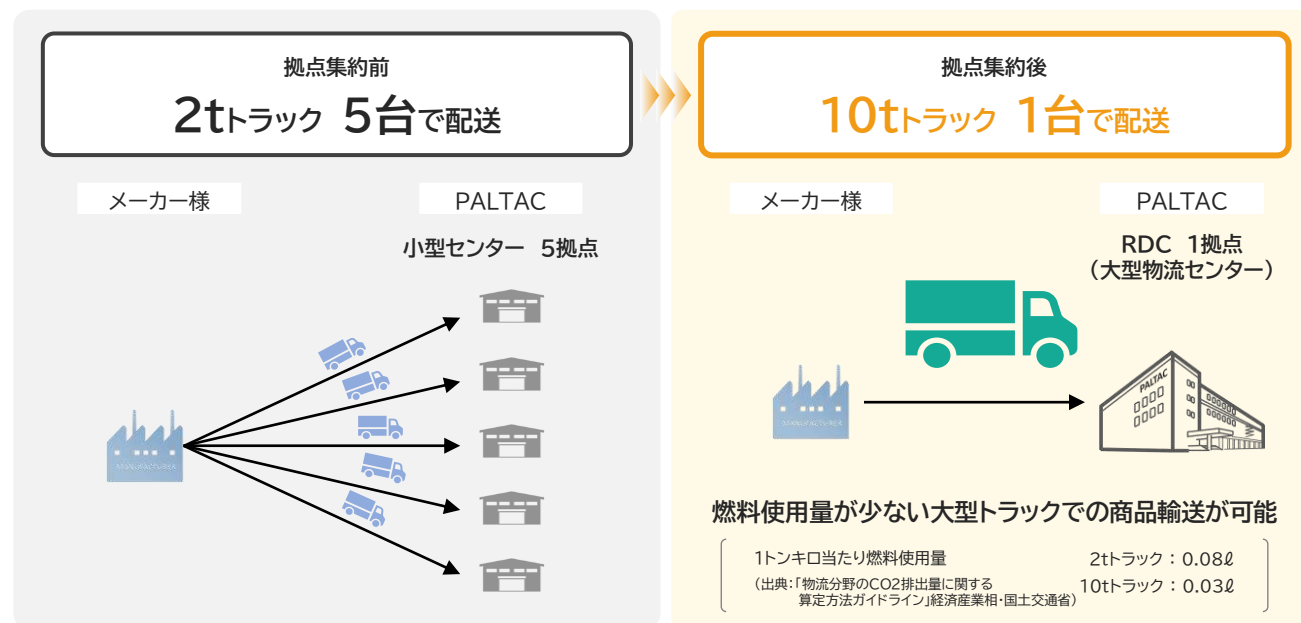
全国RDC流通網の構築を通じて 環境負荷の軽減に貢献



物流センターの大型化・拠点集約は CO2排出量の削減にも大きな効果を発揮

1999年から全国RDC網を構築したことで、主要物流拠点を約5分の1に集約し、メーカー様の出荷から小売業様店舗の商品陳列に至る流通全体の効率化に貢献してきました。物流センターの大型化・拠点集約による効果はそれだけではなく、環境負荷の少ない大型トラック(小型トラックとの比較において単位当たり燃料使用量が少ない)での商品輸送が可能となり、CO2排出量の削減にもつながっています。

主要物流拠点を約5分の1に集約（73拠点 → 16拠点）



トラック輸送に伴う**燃料使用量を10分の1以下**に削減

試算ベース : 0.40ℓ/トンキロ ⇒ 0.03ℓ/トンキロ
 $0.08ℓ(2tトラックの1トンキロ当たり燃料使用量) \times 5台 \Rightarrow 0.03ℓ(10tトラックの1トンキロ当たり燃料使用量) \times 1台$

※ 73拠点は2005年時点

太陽光発電システムの設置

再生可能エネルギー創出への貢献に向け、一部のRDCの屋上スペースを発電業者に貸借し、太陽光発電システムを設置しています。

年間発電量は5,094千kwh(当社の年間電力使用量の約11%分)となり、CO2排出に換算すると、約2,100t分の排出削減に相当します。

また、その他にも事業所・物流センターの照明をLED化するなど、電気使用の観点から環境負荷の少ない事業運営に取り組んでいます。

太陽光発電による
年間発電量(推定)

5,094千kwh
年間電力使用量の約11%

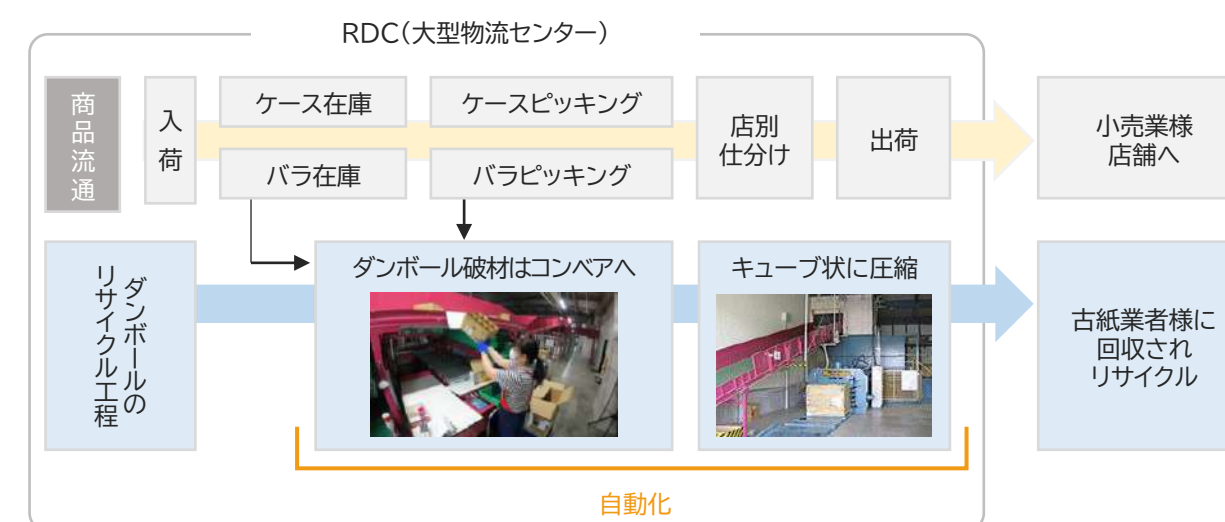


CO2排出量
約**2,100t**分の
削減に相当

ダンボール破材のリサイクル

当社の物流センターでは、メーカー様から仕入れた商品の梱包に使用されていたダンボールの破材が毎日大量に発生しますが、これらを効率的にリサイクルする仕組みをセンター機能の一部として組み込んでいます。発生した破材は、コンベアを通じて自動で1か所に集約、運びやすいキューブ状に圧縮・結束化し、古紙業者様に回収されます。回収されたダンボール破材は、トイレトペーパー等のリサイクル紙として甦ります。

RDC(大型物流センター)の機能の一部としてリサイクルする仕組みを構築



PALTACの価値創造

- 32 マテリアリティ(重要課題)
- 34 価値創造プロセス
- 36 中期経営計画 VISION 2024
- 38 リテールソリューション力の強化
- 50 ロジスティクスソリューション力の強化
- 60 システム機能の強化・デジタル化の推進
- 68 人財・組織の強化
- 74 環境への配慮
- 80 財務資本



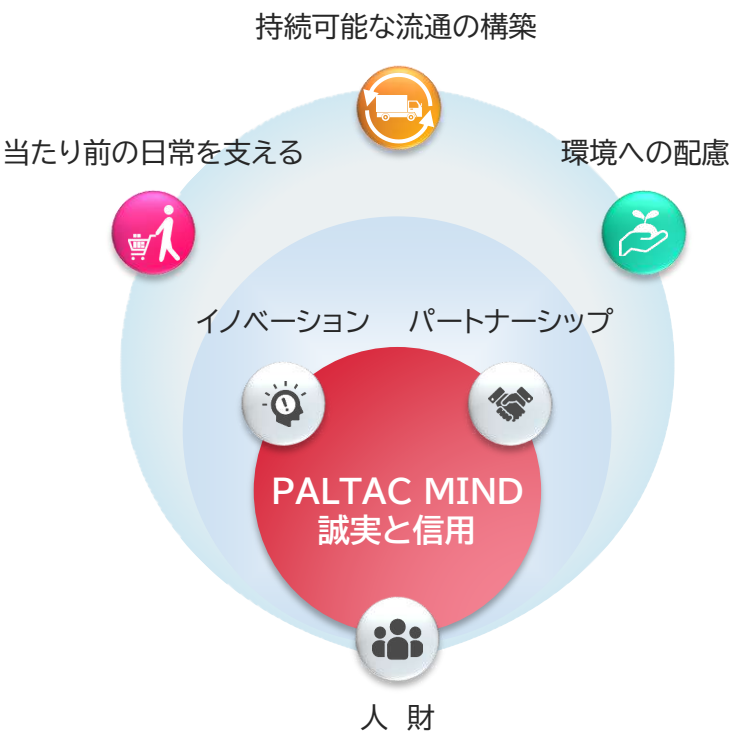
PALTACの持続的成長へのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティの考え方

様々な環境の変化に対応し、社会とともに持続的に成長していくために、当社が優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しました。特定したマテリアリティは、当社の「成長の源泉(解決に取り組むことで当社の強みに磨きがかかり、さらなる成長の機会となり得る課題)」と「社会課題解決への貢献(当社の強みを活かして解決に貢献できる課題)」という大きく2つの観点で分類し、戦略策定や意思決定における重要な要素として位置づけ、事業活動を通じて解決を図っていきます。また、環境の変化を確実に捉え、必要に応じてマテリアリティの見直しを行っていきます。

マテリアリティの特定

新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめ、社会環境が多様かつ複雑に変化するなか、中期経営計画(VISION2024)の策定に際して、マテリアリティの見直し・特定を行いました。特定に際しては、自社内での環境分析に加えて、当社の事業が主に国内市場を対象としていることから、「持続可能な開発目標(SDGs)を達成するための具体的施策(国内の施策)」(首相官邸HP公表)などを活用して、様々な角度から検討・分析を行い、当社の事業と関連性の高いものを抽出し、解決すべきマテリアリティを特定しました。中期経営計画においては、重点戦略を着実に遂行することでマテリアリティを解決し、持続的な成長を実現するとともにSDGsの達成に貢献していきます。



環境分析

特に重要な環境変化		当社への影響
機会	少子高齢化	- 効率的な流通網に対するニーズの上昇 - 小売業のM&Aに対応できる全国流通網へのニーズの上昇 - シニア世代の販売機会の増加 - ヘルスケア市場の拡大 - 生活者ニーズの多様化・複雑化 - データ活用の重要度上昇(販売提案・物流改善) - 安心・安全な流通網に対するニーズの上昇 - SDGs浸透による環境等に配慮した消費の拡大(エシカル消費) - EC市場拡大に伴うお取引先様の課題増加 - デジタルを活用した柔軟な働き方
	労働人口の減少	
	深刻化する配送課題	
	コロナ・ニューノーマル	
脅威	気候変動	- 市場縮小による価格競争の激化 - 小売業のM&Aによるバイイングパワーの拡大 - サプライチェーンを支える業務の負担増加(製造・出荷・店舗作業等) - 物流費(人件費・配送費単価)の上昇 - ドライバー不足による商品の供給不安 - 外出控えや所得減少による消費の冷え込み - 自然災害の増加による物流網の寸断 - カーボンプライシングなどによる利益圧迫 - デジタル対応への遅れによる競争力の低下
	デジタル化	

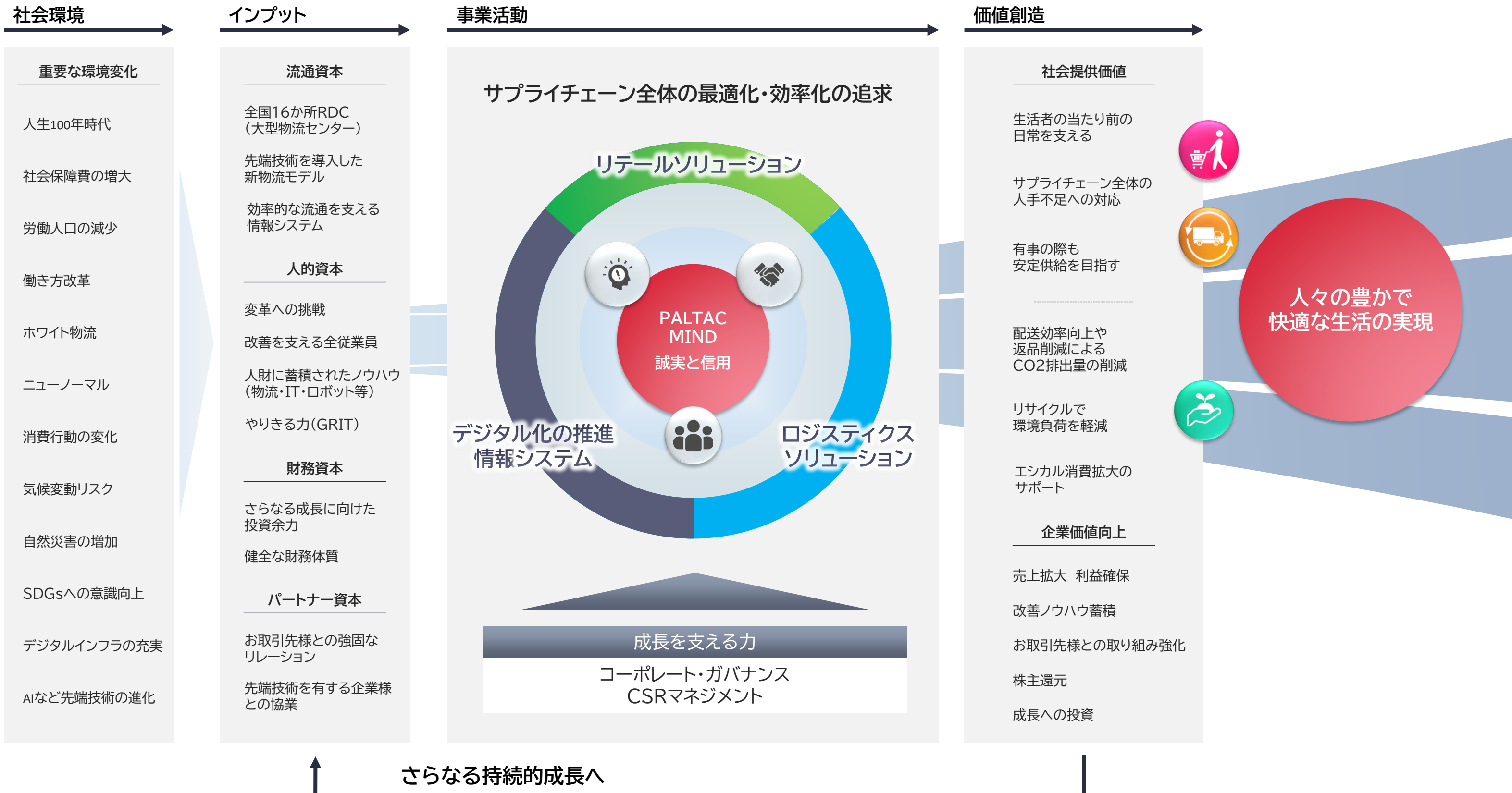
マテリアリティ

	強みを活かして解決すべき課題			解決を通じて自らの強みとすべき課題		
マテリアリティ	当たり前の日常を支える	持続可能な流通の構築	環境への配慮	イノベーション	パートナーシップ	人 財
SDGsとの関連	3 すべての人に健康と福祉を 最適化・効率化の取り組みにより、流通における過重労働を排除	11 住み続けられるまちづくりを 生活必需品が“いつでも”“お手頃”に手に入る仕組みを維持・継続	12 つくる責任 つかう責任 返品削減による廃棄物の発生防止 エシカル消費拡大のサポート	5 ジェンダー平等を実現しよう 女性活躍はじめ、ダイバーシティ目線の業務改革を推進	8 働きがいも経済成長も 商品を持たない中間流通業にとって一人ひとりの成長が「成長の源泉」	9 産業と技術革新の基盤をつくろう AI・ロボット等の先端技術を積極的に導入し、非連続の生産性向上に挑戦

PALTACの価値創造プロセス

PALTAC VISION 2024

『輝く未来へ』～ サプライチェーンとともに歩む ～



中期経営計画 VISION 2024

現在、業界全体を取り巻く環境は、労働人口の減少に加え、新型コロナウイルス感染症の流行や気候変動に伴う自然災害の増加など急速かつ複雑に変化しています。このような環境下において、人々の生活に欠かせない生活必需品を安定的にお届けする当社が担う使命の重要性はますます高まっていると考えています。

新たに策定したVISION2024では、お取引先様の幅広い課題に対応できる中間流通機能の強化に取り組むとともに、小売業様・メーカー様をはじめとしたステークホルダーの皆様との連携・協働を加速させ、社会のニーズに柔軟に対応することにより、持続的成長を果たしてまいります。

PALTAC VISION 2024

「輝く未来へ」

～ サプライチェーンとともに歩む ～

連携・協働と機能強化により

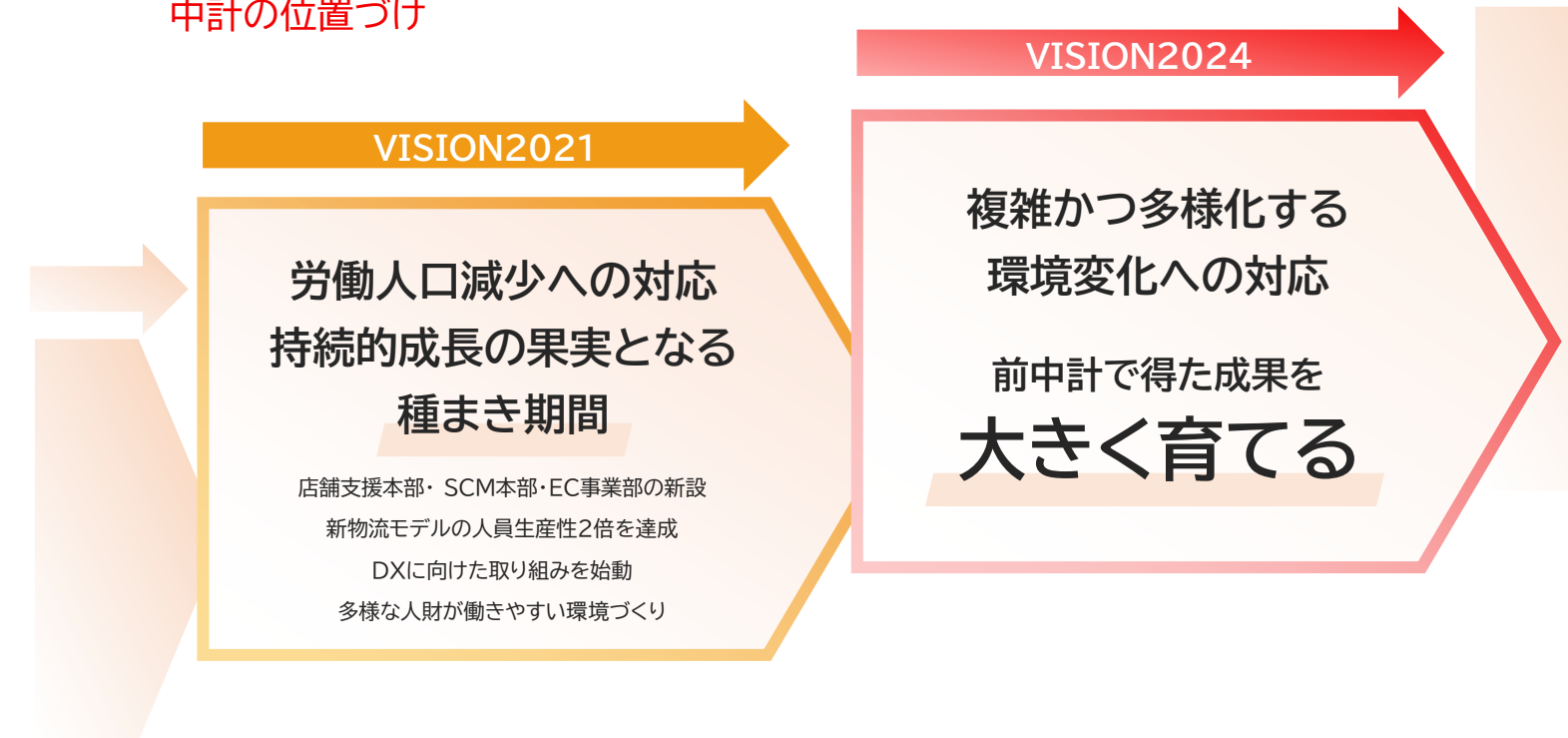
中間流通プラットフォームとしての真価を発揮

サプライチェーン全体の最適化・効率化を通じて

すべてのステークホルダーとともに持続的な成長を目指す



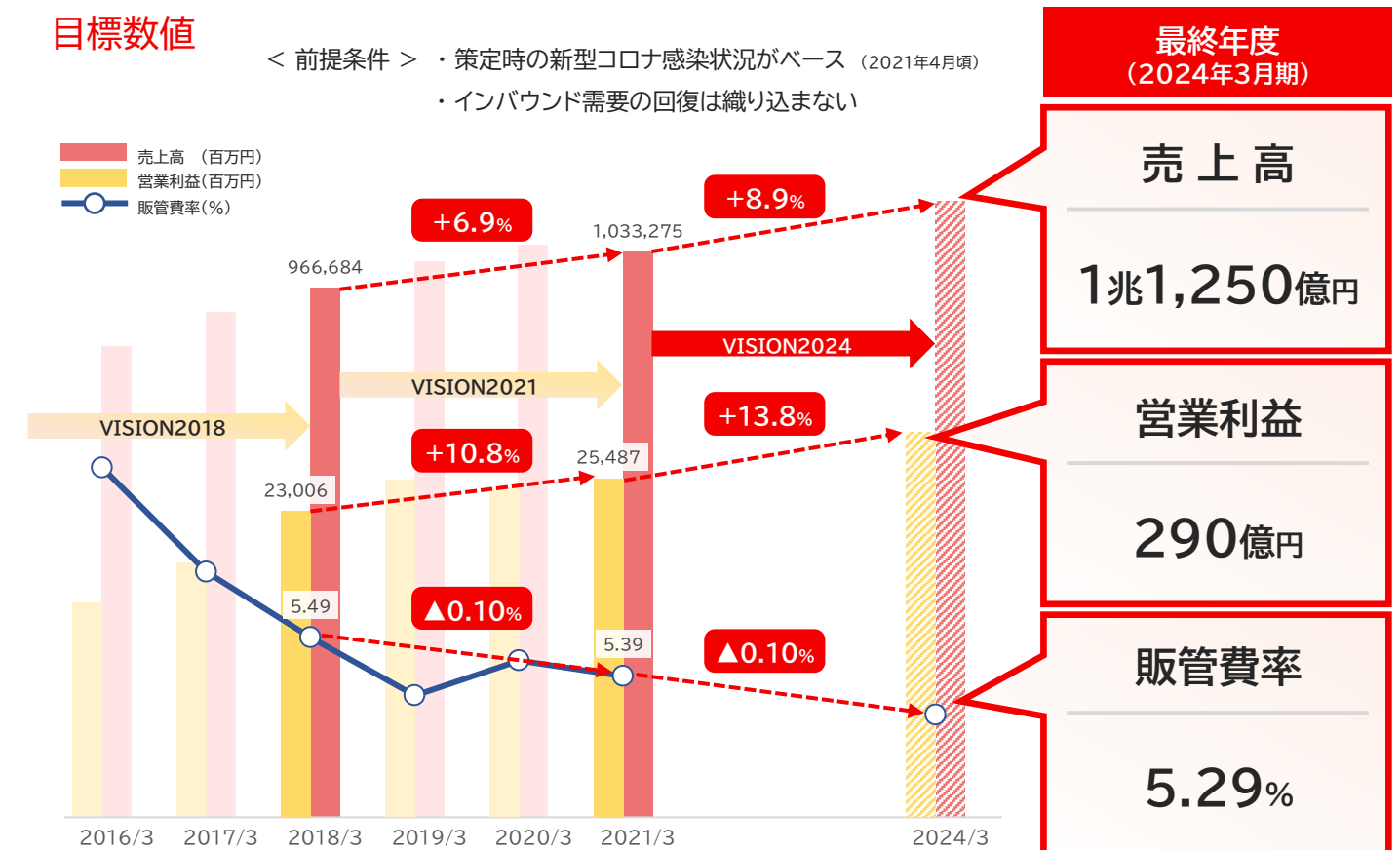
中計の位置づけ



対応すべき課題

労働人口の減少 コロナ・ニューノーマル 配送課題クローズアップ ESG・SDGs

目標数値



01

激変する環境に対応する リテールソリューション力の強化



「ニューノーマル」と言われるような、従前の常識が通用しない変化が起こるなか、「商品が生活者にわたる現場（店頭）」を重視し、前回の中期経営計画において機能強化を目的に設置した店舗支援本部・SCM本部・EC事業部をはじめ各部門と営業部門との連携・協働により、マーチャンダイジングや生産性向上など流通全体の幅広い課題に対応できるソリューション力を強化してまいります。

対応すべき
環境の変化

労働人口の減少による店舗作業負担の増加
消費行動・販売チャネルの多様化

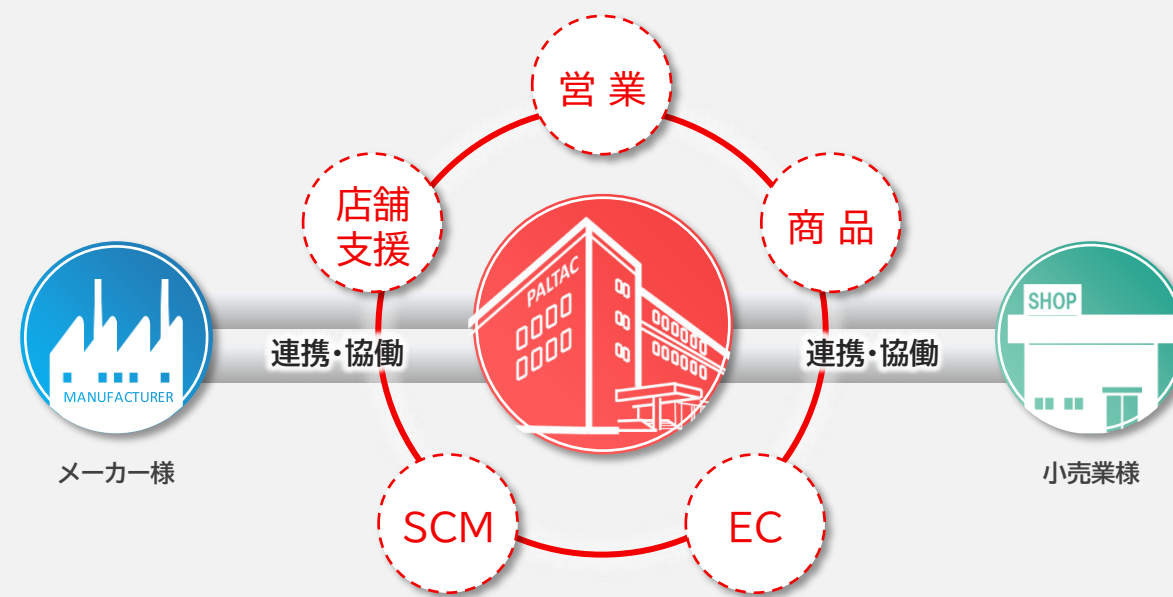
価値提供

小売業様の幅広い課題解決をサポート
生活者の当たり前の日常をより豊かに

重点施策

新機能(店舗支援・SCM・EC)の展開強化 ・ MD機能の進化

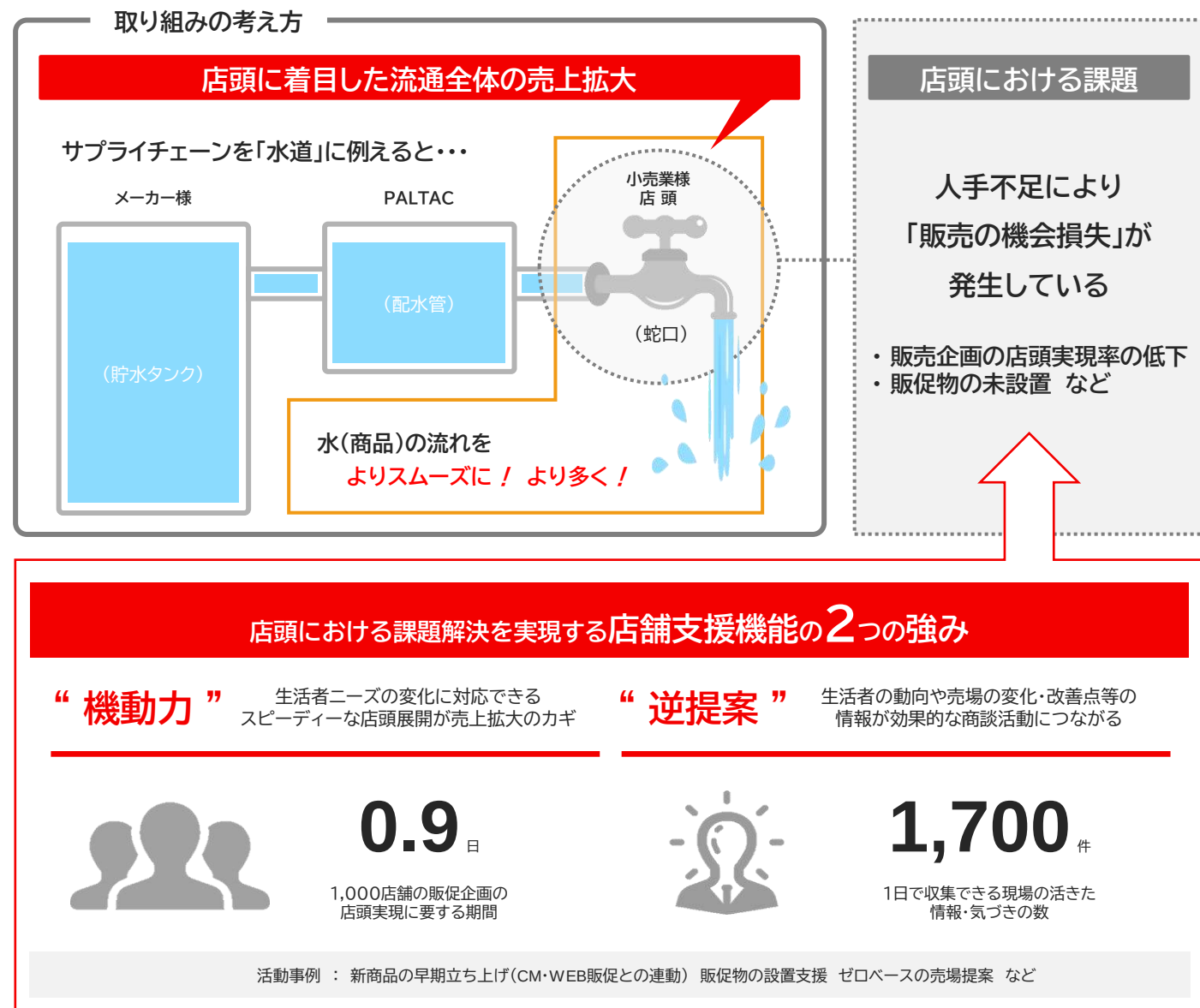
各機能の連携・協働により幅広い課題に対応



店舗支援機能の展開強化

モノが売れる現場(店頭)を起点に「売れる仕組み」を強化
流通全体の「売上拡大」を図る

人手不足の影響により、小売業様の店舗においては販売企画の店頭実現率の低下や販促物の未設置などによる「販売機会の損失」が発生しています。メーカー様が手掛けた商品をより多くの生活者の皆様にお届けするために、私たちは商品が生活者の手にわたる現場(店頭)に着目し人的リソースを配分しています。当社が、約250名からなる店舗支援専門の部署を持ち、スピーディーな店頭実現を可能にする「機動力」と、店舗活動を通じて得た「現場の活きた情報を効果的な商談につなげる逆提案」機能を活かして、小売業様とともに生活者にとって魅力的な店頭の実現に取り組んでいます。人手不足の環境下においても、ビジネスの旬を逃さない仕組みを構築し、流通全体の売上拡大を目指しています。

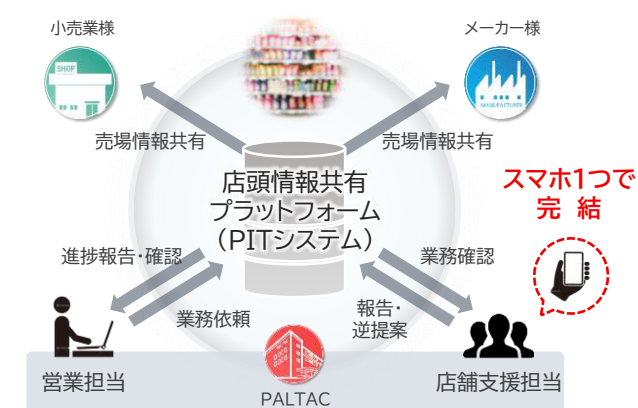


「売れる仕組み」をデジタルで強化

2つの強みに加えて、連携・協働による効果的な店頭活動を実現するため、店舗作業の進捗状況や売れ行き情報などを小売業様・メーカー様・当社の3者で共有できる情報連携プラットフォーム「PITシステム」を構築しています。

PITシステムにより、これまで把握しきれなかった詳細な店頭状況(陳列場所・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、各店舗の展開状況を踏まえたPOS分析等、より精緻な効果検証が可能となります。精緻な効果検証に基づく販促提案や好事例の水平展開をスピーディーに行うことで、店頭の販売機会の損失を削減し、さらなる売上拡大につなげていきます。

スピーディーかつ効率的な店頭活動を実現



また、PITシステムには当社の店舗支援担当がスマートフォン1つで活動内容の把握や報告・逆提案を行える機能を搭載しているため、効率的かつ働きやすい環境づくりにもつながっています。

■ 店舗支援機能+PITシステムによる販促活動への効果

販促活動の流れ	従来 (営業担当のみ)	現在 (営業担当 + 店舗支援機能 + PITシステム)
商談	企画提案 ⇒ 企画採用後、商品・販促物手配等	企画提案 ⇒ 企画採用後、商品・販促物手配等 ⇒ 店舗巡回計画の策定 (誰が、いつ、どの店舗を巡回するか)
店頭実現	当社営業の店頭確認は 定点訪問の数店舗のみ	・ 計画的な店舗巡回により店頭実現をフォロー (商品一斉展開・販促物の完全設置等) ・ PITシステムで展開状況をリアルタイムで確認 (店頭状況に対するコメントや画像・動画)
効果検証	各店舗の展開状況が不明瞭なまま POS分析を実施(精度の低い効果検証)	各店舗の展開状況を把握したうえで POS分析を実施(精度の高い効果検証)
展開状況の確認	販売個数が低い店舗等を訪問し 分析結果の要因を特定 ・ 企画どおりに商品が陳列されていない ・ 販促物が付いていない 等	(展開状況はリアルタイムで確認済み)
従来の課題	・ 機会損失が発生 ・ 精緻な効果検証が困難 ⇒ 打ち手が後手になる	現在の効果 ・ 計画的な店舗フォローにより機会損失を削減 ・ 精緻な効果検証による、効果的な販促提案が可能 ⇒ “売れる販促サイクル”をつくる

ムリ・ムダ・ムラを解消し、流通全体のコストを利益化

世界的に見て、日本の生産性は低いと言われています。同様に流通業界においても、「ムリ・ムダ・ムラ」が存在しており、生産性改善のチャンスがあると考えています。当社のSCM機能は、強みであるデジタル技術に基づくデータ分析、マーチャンダイジングノウハウなどを活用し、店頭を起点に「ムリ・ムダ・ムラ」を見つけ出し、これを解消することで流通全体を視野に「生産性向上」と「コストの利益化」を追求しています。

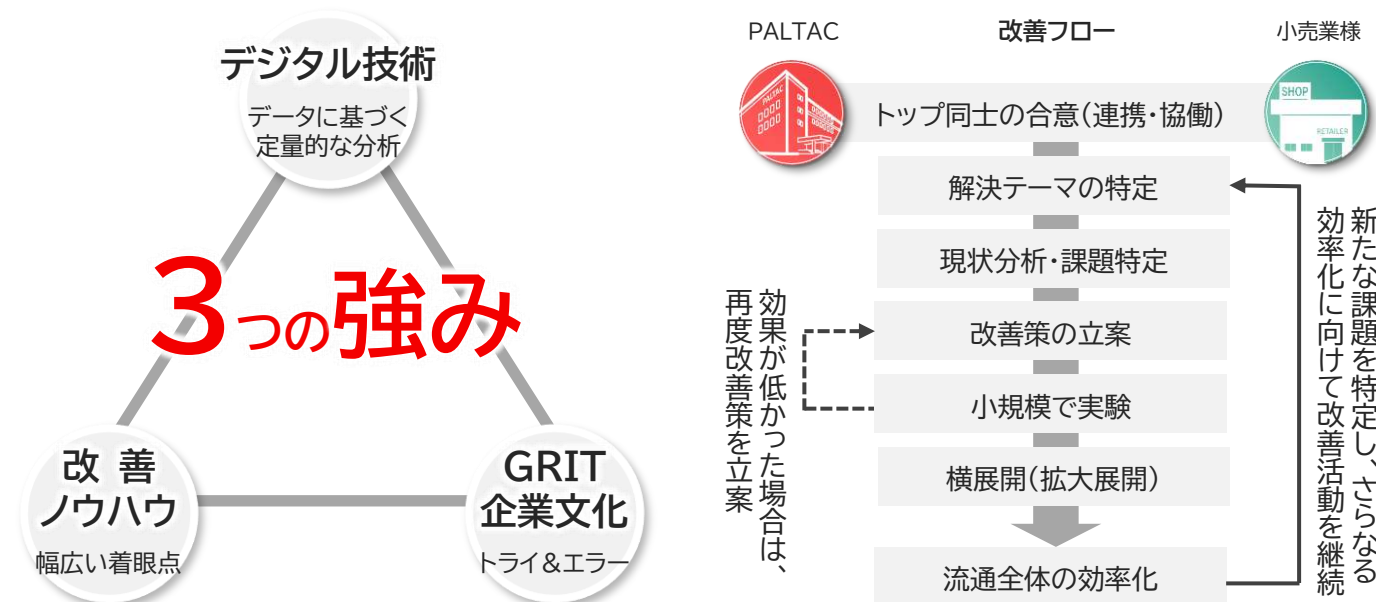
この取り組みは、流通に携わるそれぞれの企業のコスト削減や利益拡大に止まらず、リーズナブルな価格での商品提供やより良い売場づくり・接客による生活者の満足度向上、配送効率化によるCO2削減など、ESGやSDGsにつながる活動となっています。

強みを活かして、効果の最大化を図る

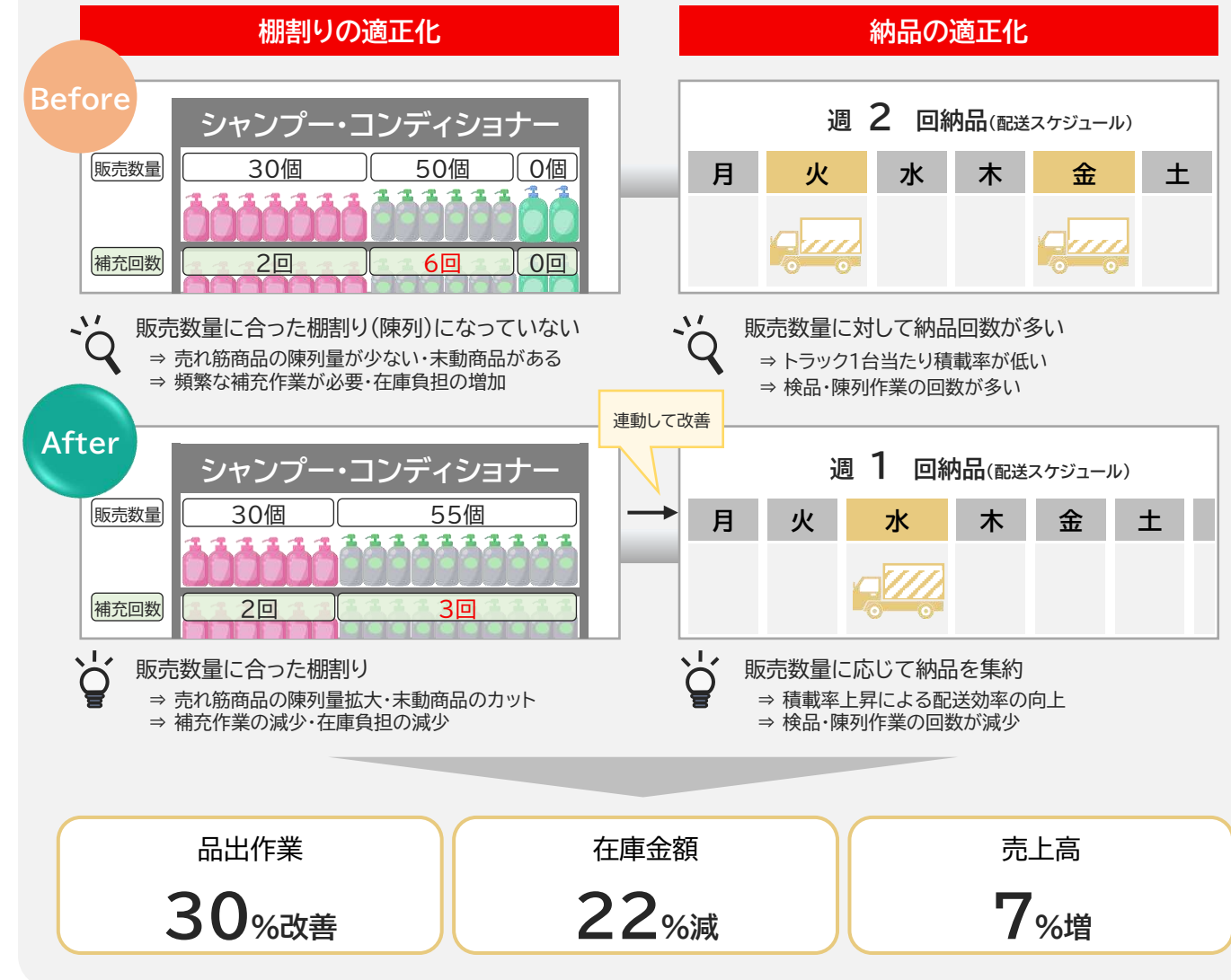
「ムリ・ムダ・ムラ」の解消は、課題の可視化から始まります。まずは、販売・在庫データや店内作業の動画データなど、あらゆる側面からデジタルを駆使して、課題を「見える化」したうえで、仮説・検証を繰り返し無駄な作業を削減していきます。一度の検証で成果が出ない場合もありますが、当社が長年培ってきた生産性向上に対する「改善ノウハウ」や、当社社員に備わる「やりきる力(GRIT)」といった強みを活かして継続的な改善活動に取り組むことで、効果の

最大化を図っています。

現在、当社売上高の45%を占める小売業様との協働取り組みを進めており、好事例も着実に生まれています。取り組みにあたっては、お互いのトップ同士が参画し、前向きな姿勢で、広範囲かつ一歩踏み込んだ取り組みを継続することで、小売業様への利益貢献、そして信頼獲得による取引関係の強化につなげていきます。



店舗における改善取り組みの事例



小売業様の「コスト利益化」を起点に、流通全体の最適化・効率化を推進 三方よしの効果を狙う



販促物展開のムダを削減し、売上拡大と環境負荷の軽減に貢献

当社が有する店舗支援機能、SCM機能及び子会社の株式会社ハバクリエーションの売場プロモーション機能(販促物の企画・製作など)の連携により「販促物一貫サポート」を開始しました。これは、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、商品の流通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、店頭における

販売機会の損失や環境負荷を引き起こしています。

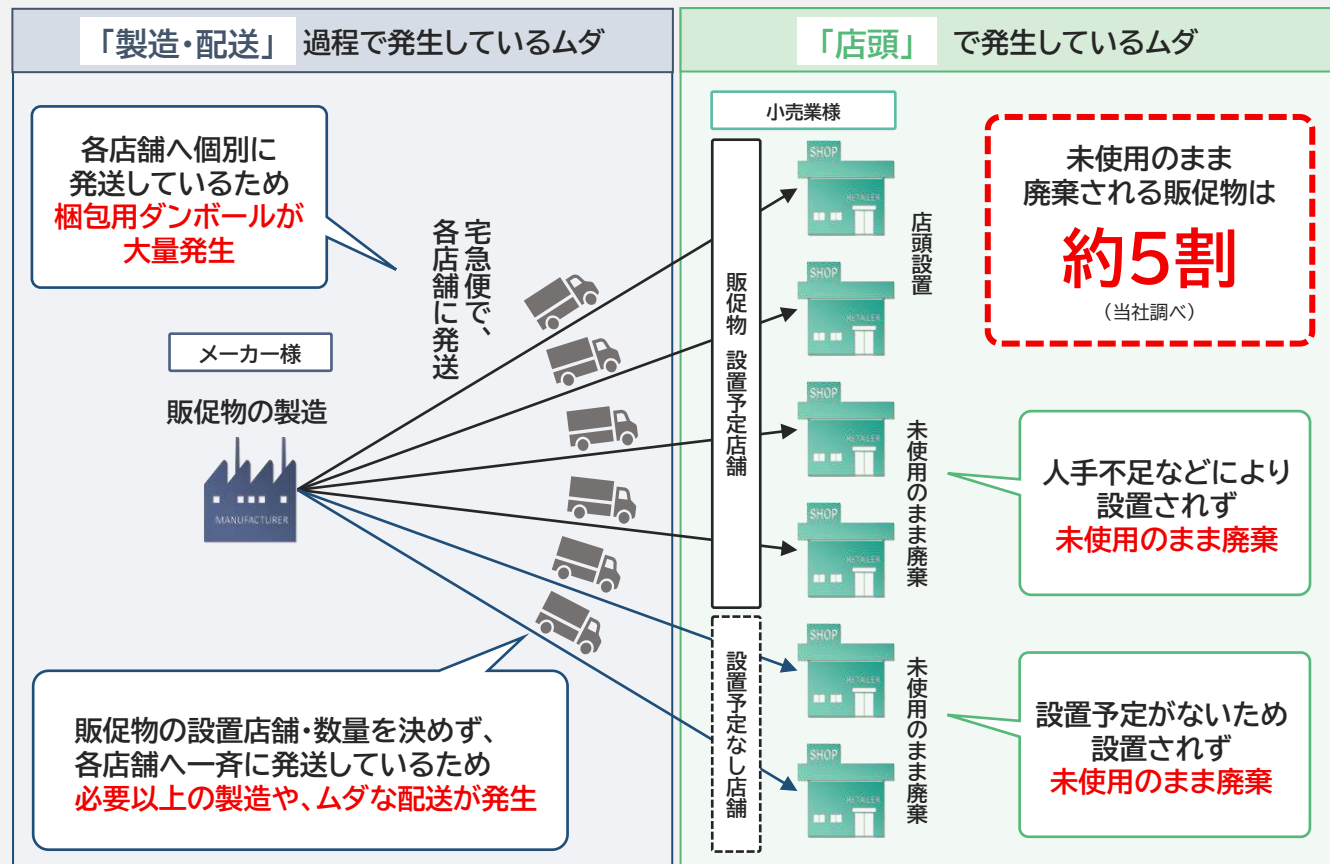
「販促物一貫サポート」の提供により、販促物の製作段階から小売業様・メーカー様と連携し、販促企画に見合った数量の製造や効率的な配送、また、販促物の完全設置や精度の高い効果検証を行うことで、販促物の流通におけるムダを削減します。

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。

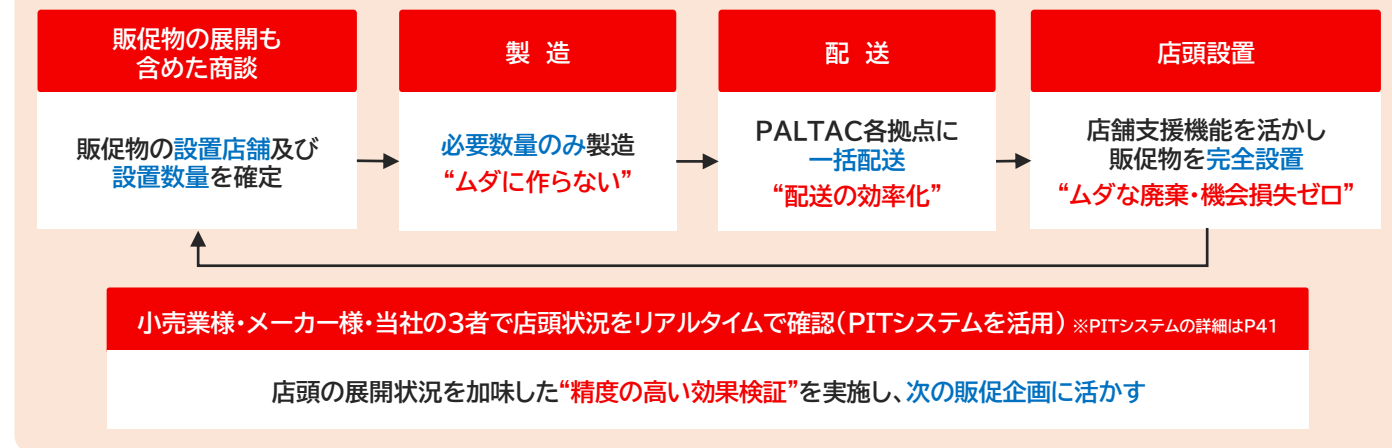
課題認識

販促物の流通におけるムダが**販売機会の損失**や**環境負荷**を引き起こしている

～ 販促物の流過程で発生する様々なムダ ～



販促物のムダ削減に向けた取り組み内容（販促物一貫サポートの全体像）

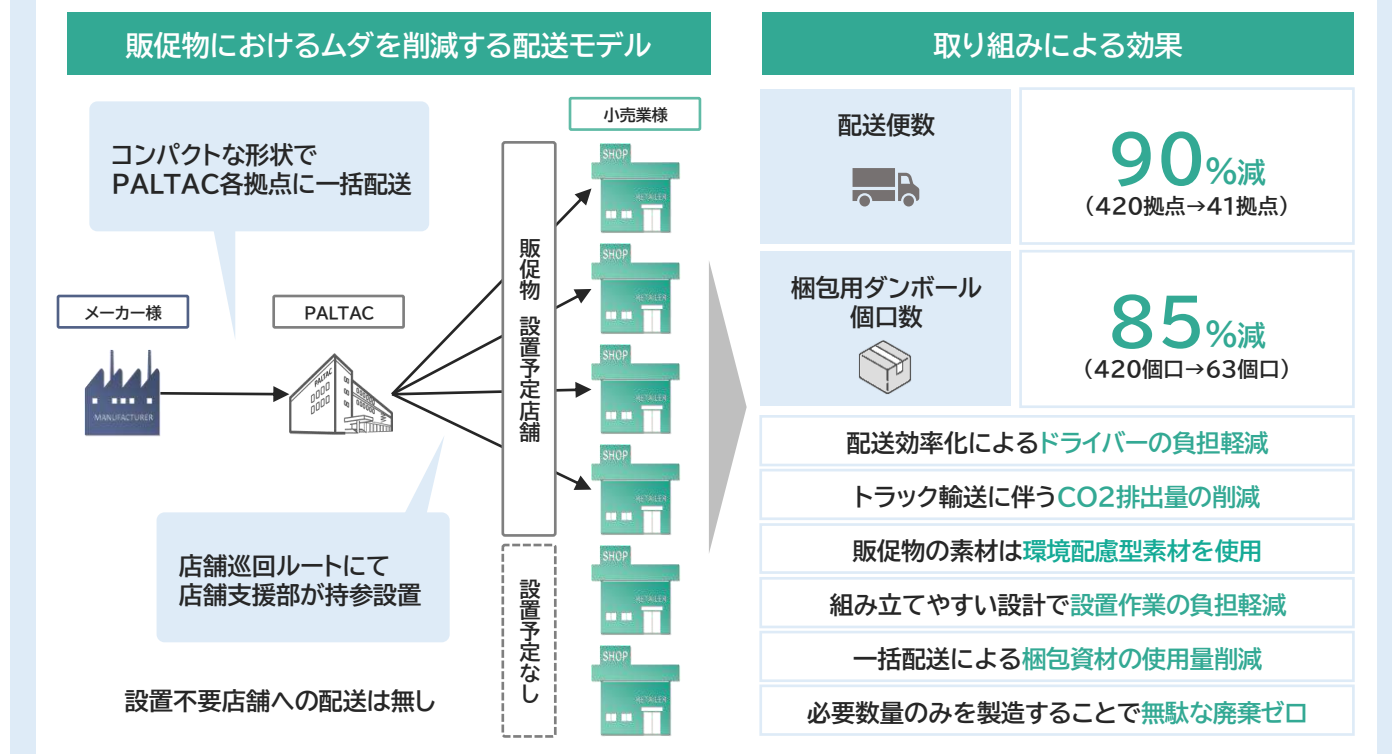


経済価値の向上

- 必要数量のみの製造、配送による**メーカー様のムダなコストを削減**
- 店舗支援機能を活かした販促物の完全設置により機会損失をなくし、**店頭における売上拡大に貢献**
- SCM機能やPITシステムの活用により、各店舗の展開状況を踏まえた精度の高い効果検証が可能
→ **精度の高い効果検証を次の販促企画に活かし、“売れる販促サイクル”を回す**



社会・環境価値の向上



ニーズの激変に対応した鮮度の高いMD提案を実現

生活者のニーズが激変する環境下では、前例どおりのMDが通用しなくなっており、効果的なMD提案を行うためには、タイムリーかつ、より多くの情報収集と取捨選択が必要になります。

社内外の連携によって、生活者との接点である店頭の情報や市場全体を見渡したマーケティング情報、そして業界トップの当社が持つ膨大なデータを活かして、生活者のニーズを満たす新たな商品の調達などを行い、鮮度の高いMD提案を実現しています。



エシカル消費の拡大

気候変動による自然災害や海洋汚染など社会課題が深刻化するなか、環境などに配慮された商品への注目が高まっており、メーカー様から市場に投入される環境配慮型商品の数は年々増加傾向にあります。当社は、中間流通を担う立場から、生活者の皆様がこれらの商品を選んで購入する「エシカル消費」の拡大に取り組んでいます。

エシカル消費の拡大には、成分へのこだわりや環境に配慮された製造方法など、商品が持つ付加価値をわかり易く伝える工夫が欠かせません。当社は、これらの商品を単に店頭に並べるだけでなく、デジタル販促ツールの活用や環境にフォーカスした商品展開など、商品の価値が伝わりやすい売場作りに取り組んでいます。エシカル消費の市場規模は、SDGsの浸透などを背景に今後拡大することが予想されます。既存商品の販促強化に加えて、新規商品の取り扱い強化を図り、エシカル消費の拡大を通じて、持続可能な流通サイクルの構築に貢献します。



環境にやさしい商品を集めた売場提案



映像と音声で商品の価値をわかり易く伝える(デジタルPOP)

環境配慮型商品の開発

エシカル消費の拡大に向けた新たな取り組みとして、資源循環を促進する素材・商品開発等を行う企業様と協働で廃棄プラスチックを原材料に使用した環境配慮型商品を開発しました。メーカー様が手掛ける商品に加え、当社自らも商品開発に携わり、積極的に「生活者の皆様が身近に環境貢献を実現できる付加価値の高い商品」の流通拡大に貢献していきます。

使えば使うほど 世界のプラごみを減らせるゴミ袋



株式会社TBMと共同開発
環境配慮型の素材開発や資源循環を促進する事業等を行う企業

- ⑤ リサイクル素材
- ⑤ エコマーク認定取得
- ⑤ バージンプラスチックのみで作られたゴミ袋に代えて、本製品を使用いただくことにより廃プラスチック量を削減

詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。
2021年10月14日:「プラごみを減らせるゴミ袋」の取り扱い開始に関するお知らせ

サステナブレラ(つかいすてない傘)



株式会社TBM／株式会社サエラと共同開発
株式会社サエラはリサイクル可能なビニール傘の開発・販売を通じてエシカル消費の拡大を図る企業

- ⑤ リサイクル素材
- ⑤ 石突は安全なフラット設計
- ⑤ 風に強く、錆びない「長く使える傘」
 - ・オールプラスチック設計でリサイクルも可能
 - ・骨部分は強化プラスチックを使用 壊れにくい仕様

詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。
2022年4月27日:つかいすてない傘「サステナブレラ」の取り扱い開始に関するお知らせ

TOPIC

「サステナブレラ」の新商品記者発表会を開催

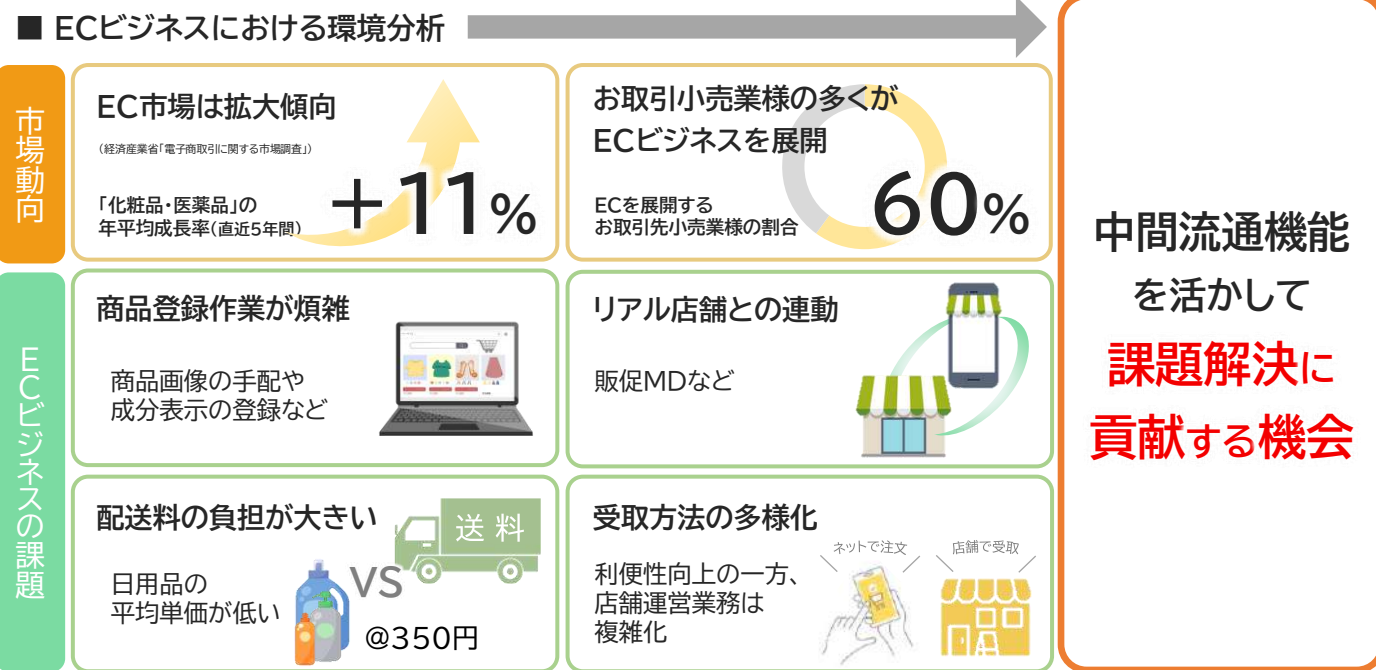
2022年4月27日、株式会社サエラ、株式会社TBMとともに、サステナブレラの新商品記者発表会を開催しました。ビニール傘は年間約6,000万本、1日当たり約10万本以上廃棄されています。再生材料の活用等により循環型社会を目指すという3社の共通の想いから生まれた「サステナブレラ」の流通拡大を図ることで、ビニール傘の新しいスタンダードの創出に挑戦していきます。



記者発表会の様子(リアル&オンライン/同時開催)
左からPALTAC：山田恭嵩 専務執行役員、サエラ：山本健 代表取締役社長、TBM：山口太一 執行役員CSO

ECに特化した中間流通ならではのサービス提供に挑戦

EC市場の拡大はコロナ禍でさらに加速し、当社の主要なお取引先様においても積極的なECビジネスの展開を進めています。しかし、リアル店舗とは異なる様々な課題が存在しており、小売業様の悩みの1つとなっています。当社は、ECビジネス特有の課題に対して、中間流通機能を解決手段として役立たせたいと考え、専門部署を設置しECに特化したサービス提供に挑戦しています。



中間流通ならではの4つのサービス提供

お取引先様が抱えるECビジネスにおける課題を解決するため、EC特有の消費行動に関する「情報提供」や「商品・販促企画」に加えて、ECサイト全般の「運営サポート」を行っています。

また、小売業様と協働で課題解決に取り組みやすい組織体制を構築しています。これまでは、1人の担当者がリアル店舗とECを兼任していましたが2021年1月にECの専門部署(EC事業部)を立ち上げ、より高いレベルの課題解決に取り組んでいます。リアルとECの融合(オムニチャネルなど)にも対

応するため、リアル店舗の担当者との連携を図りつつ、生活者の消費ニーズに対応するお取引先様にお役立ちできるよう取り組んでいます。

情報提供	売れ筋商材や販売の好事例など
商品企画	バンドル品やアウトレット品(廃番品)の提案/EC専売品の開発
販促企画	目的購買のキッカケ作り(サイト内に気づきを与える告知掲載など)
運営サポート	ECサイト運営業務全般の支援活動



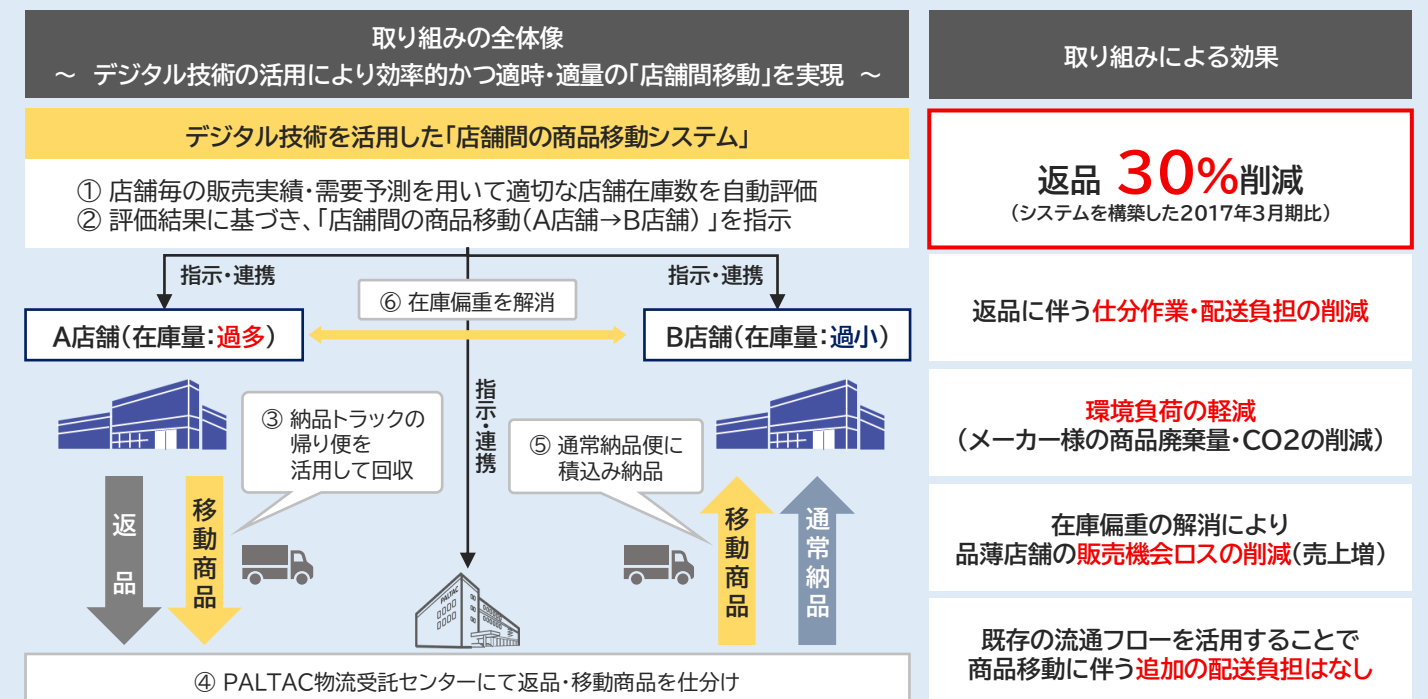
サプライチェーン イノベーション大賞 2022 「優秀賞」を受賞 ～ 返品削減及び在庫偏重解消による販売機会ロスの削減 ～

2022年7月8日、製・配・販連携協議会より、株式会社薬王堂様と協働で実施しました「返品削減及び在庫偏重解消による販売機会ロス削減」の取り組みを評価いただき、「サプライチェーン大賞」の「優秀賞」を受賞しました。

今回の取り組みは、需要予測アルゴリズムなどデジタル技術を活用した「店舗間の商品移動システム」

を共同開発したことで、店舗間の商品移動に要する作業量・時間を大幅に圧縮し、「商品の適時・適量の店舗間移動」による返品及び販売機会ロスの削減を可能にしました。

【本取り組みに関連する主なSDGs】



詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。 2022年7月11日:「サプライチェーンイノベーション大賞 2022」の受賞に関するお知らせ

過去の「サプライチェーンイノベーション大賞」受賞取り組み



サプライチェーンイノベーション大賞
Supply chain Innovation Award 2021

株式会社スギ薬局様・ライオン株式会社様と協働で実施しました「オープンな製・配・販の連携で在庫適正化と返品削減」の取り組みを評価いただきました。

詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。
2021年7月12日:「サプライチェーンイノベーション大賞 2021」の受賞に関するお知らせ



サプライチェーンイノベーション大賞
Supply chain Innovation Award 2020

株式会社薬王堂様、ユニ・チャーム株式会社様と協働で実施しました「キャリアを活用した一貫ユニットロード化」の取り組みを評価いただきました。

詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。
2020年7月6日:「サプライチェーンイノベーション大賞 2020」の受賞に関するお知らせ

02

「安心・安全」「高効率」を追求する ロジスティクスソリューション力の強化



当たり前の日常を支える「安心・安全」を基本に据え、高効率のロジスティクス機能を引き続き強化してまいります。既存センターにおける継続的な改善を進めるとともに、「新物流モデル」を活用した新センター建設により出荷キャパシティ拡大を進めてまいります。同時にホワイト物流など、「配送課題」の解決に向けた取り組みを進めてまいります。

対応すべき
環境の変化

労働人口の減少
ドライバー不足に伴う配送課題の深刻化・自然災害の多発

価値提供

持続可能な流通網の構築

重点施策

配送改善の徹底・高効率物流網の進化
有事における供給体制の強化

物流インフラのレジリエンスを高める



メーカー様



強みを伸ばす

全国規模の
高効率物流網を
強化・拡大



社会課題への対応

ホワイト物流
配送改善

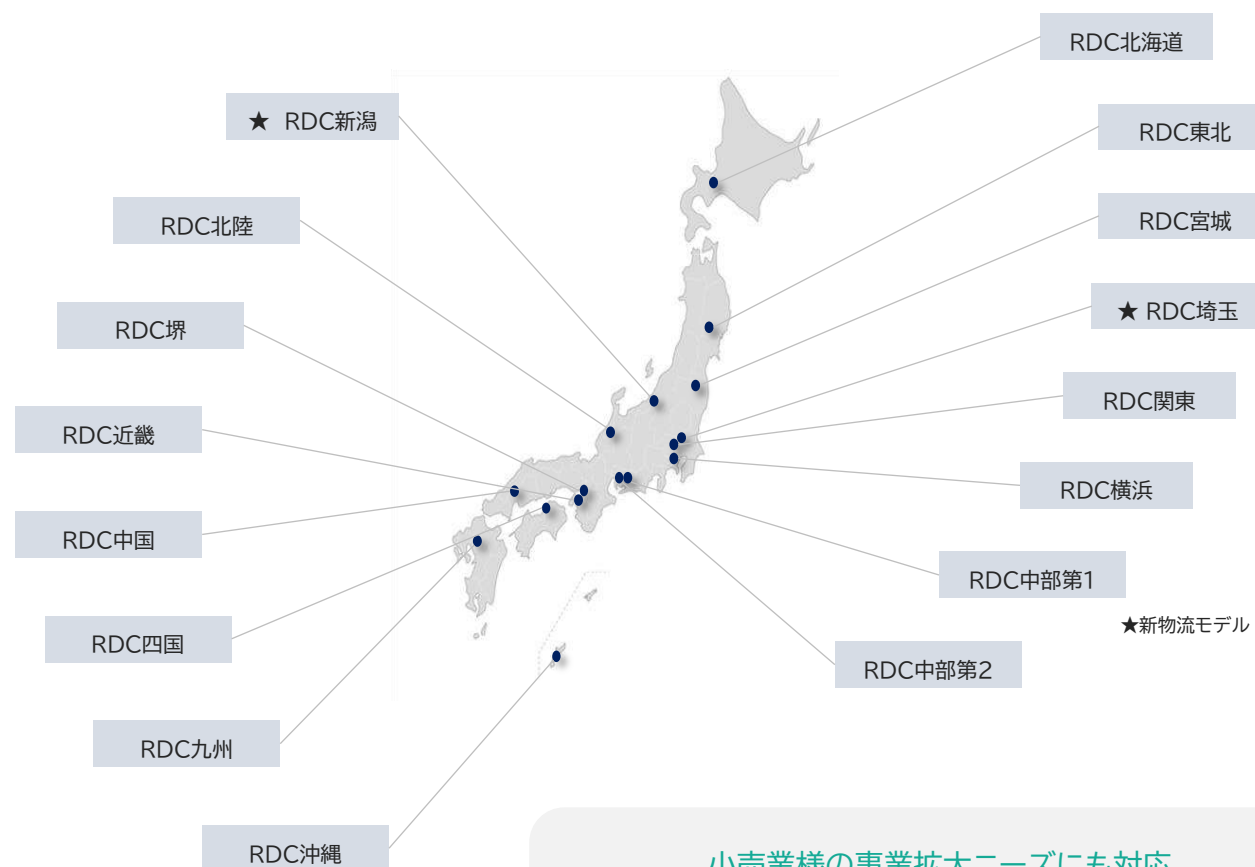


小売業様

高効率・大型物流センターを展開

当社は、生活者の皆様のお手元に商品が届くまでのサプライチェーン全体の最適化・効率化を目指しており、センター内の効率化はもとより、当社を活用いただくことで、流通プロセスのムダを排除し、小売業様・メーカー様・配送業者様の生産性向上にも貢献したいと考えています。そのような考えに基づき、RDCの土地・建物を自ら所有し、流通サービスを第一に考えた、建物と庫内の設計を自社ノウハウで実施しています。また、全国16か所に配置したRDC流通網により、どこのエリアにおいても安定した高品質の流通サービスを提供しています。

全国16か所に配置したRDC流通網



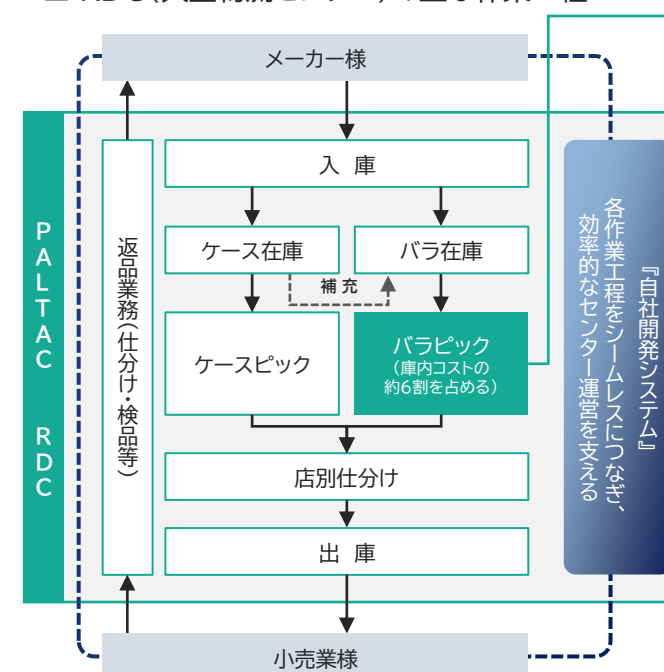
小売業様の事業拡大ニーズにも対応

全国RDC流通網は、積極的な新規出店やM&Aによる小売業様の急激な商品の取扱量増加・展開エリア拡大にも対応することができます。

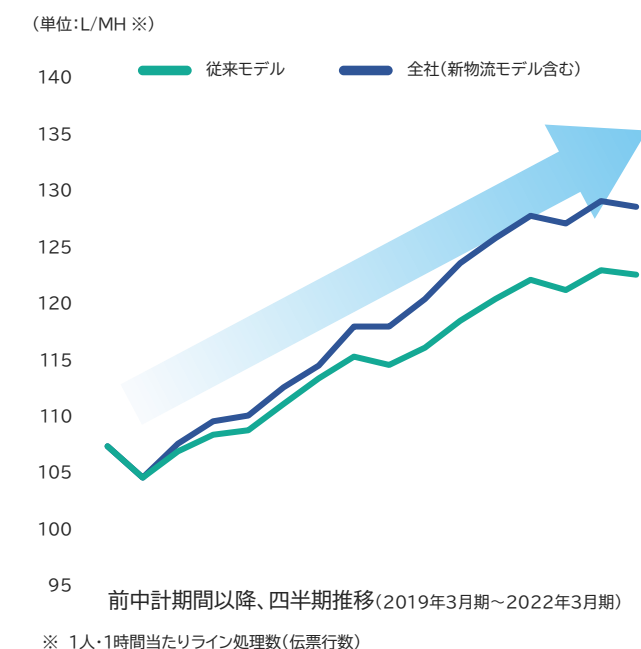
継続した既存センターの改善強化

当社は、物流センターの庫内設計及びマテハンを動かすITシステムを内製化し、複雑な作業工程をシームレスにつなぐことで効率的なセンター運営を実現しています。また、多岐にわたる作業工程に応じたコストや生産性を「見える化」しています。それにより、精緻なデータをもとに作業単位でボトルネックを改善する活動を継続的に進め、センター全体の生産性向上を図っています。さらに、改善提案アンケート等の活用による現場の社員・パート従業員を起点としたボトムアップでの活動を進め、全社一丸となって改善に取り組んでいます。今後におきましても、庫内コストの約6割を占めるバラピックをはじめ、入庫や補充などセンター内作業の改善活動を強化するとともに、社内外の連携・協働を通じた「流通全体を視野に入れた改善」を進め、当社の利益創出力を支える既存センターのさらなる生産性向上に取り組んでいきます。

■ RDC(大型物流センター)の主な作業工程



バラピック生産性



“仕組み”を生み出す力

センター内の効果的な改善活動を支える内製化は、事業環境の変化に合わせて最適なマテハン機器の導入やITシステムの「仕組み」を柔軟に変えることを可能としており、これにより、継続的な生産性の向上を図っています。また、内製化により、ローコストで対応できることに加え、流通業でありながら特許を取得(18件)するなど、ノウハウをさらに蓄積することで、新たな仕組みを生み出す原動力にもなっています。

自社開発を支える人材

198名

※システム部門 116名
研究開発部門 43名
物流部門 39名
(2022年3月末時点)

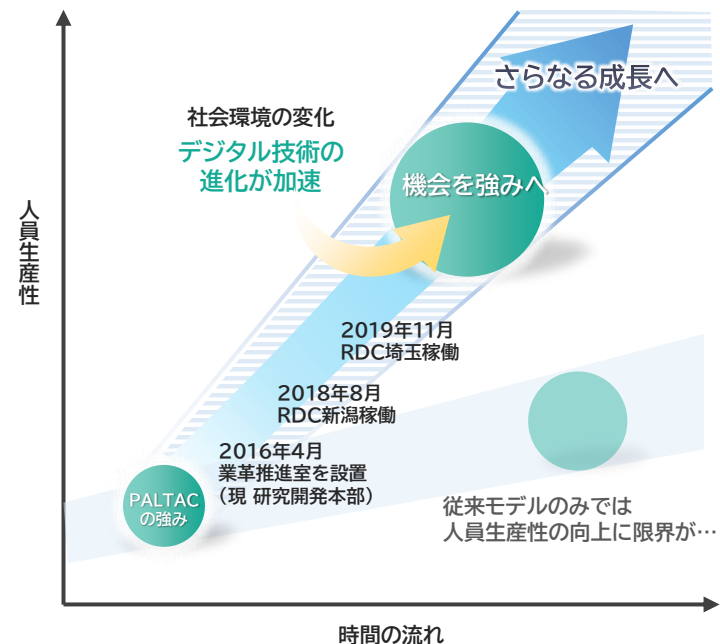
特許取得件数

18件

人員生産性のさらなる向上に挑戦

AIやロボットなどのデジタル技術の進化が加速するなか、当社は、この環境変化を流通効率化によるさらなる成長の機会と捉え、2016年4月に業革推進室(現 研究開発本部)を新設し、先端技術の知見獲得に着手しました。そして、当社がこれまで築き上げてきたローコスト物流のノウハウと先端技術の融合により、飛躍的な生産性向上を図る新物流モデルの確立に挑戦してまいりました。第1弾となる「RDC新潟」が順調に稼働したことに伴い、2019年11月に第2弾となる「RDC埼玉」を稼働させました。RDC埼玉においても、着実に生産性向上を果たし、2020年10月以降は、目標としていたバラピッキング生産性従来比2倍を安定的に実現しています。

今後につきましては、さらなる運用改善に取り組むとともに、新センターの建設を進め、現在10%程度である新モデルの出荷比率を向上させ、高効率物流網の強化を図るとともに、売上成長を支える出荷キャパシティを確保していきます。



RDC埼玉

出荷キャパシティの拡大・新モデルの出荷比率拡大を目指す

中期経営計画 3か年投資計画
(2022年3月期～2024年3月期)

300億円

【投資エリア】

東北・関東・関西・九州

中計期間においては、「栃木物流センター」を2023年2月に稼働予定

新物流モデル 生産性の向上と人に優しいセンター運営を実現

【バラピッキング】
作業エリアまで自動で
流れてきた商品をピッキング
作業割合
歩行 0% : ピック 100%



【自動入庫検品】
パレットに積まれた
商品を検品レーンに
投入するだけで
自動で検品が完了
⇒フォークリフト作業が
不要なので安全
⇒レーン搬送中に
検品が完了することで
ドライバーの荷降ろし
時間を削減



(従来モデル)
買い物をするように商品の
所まで歩いてピッキング
作業割合
歩行 50% : ピック 50%



【ケースピッキングロボット】
マスターレスで商品を判別
⇒煩雑な登録作業が不要



【ケースローディングロボット】
ケースを出荷マテハンに
自動で積み付け
⇒重労働からの解放



【ピースピッキングロボット】
難易度の高い
ピースピッキングの
自動化にも挑戦



「栃木物流センター」を建設

当社の最大市場である関東エリアにおける出荷能力の拡大と生産性向上を目的として、株式会社カワチ薬品様の物流を受託する「栃木物流センター」の建設を進めています。

本センターは、新物流モデルを導入しており、既に新物流モデルで稼働している「RDC新潟」「RDC埼玉」で培った運営ノウハウを受託センターに展開していきます。

また、カワチ薬品様の専用センターとして運用することで、カワチ薬品様の店舗立地や配送計画

等に適した効率的な流通を構築するとともに、両社の連携・協働を深化させることで、商品流通網を活かした効率的な資源ごみのリサイクルなど、環境負荷の軽減にも取り組んでいきます。



「栃木物流センター」所在地：栃木県下都賀郡野木町

投資金額 : 233億円 稼働予定 : 2023年2月

配送改善への挑戦

ホワイト物流の推進と配送費上昇への対応を同時に実現

運送業界における労働時間の上限規制を起因とする2024年問題が目前に迫るなか、ホワイト物流の推進など、ドライバー不足に端を発する配送危機への対応が加速しています。生活必需品をお届けする当社にとって、配送費単価の上昇だけではなく、安定した商品供給が継続できなくなる可能性があるなど、配送改善への挑戦は重要な課題であると認識しています。持続可能な流通の構築に向けて、対症療法ではなく原因療法となる流通全体を視野に入れた取り組みを協働で進めていきます。

また、取り組みを進めるに際しては、サプライチェーンのCO2排出量削減効果も狙っています。

■トラック輸送に関する課題は深刻化

ドライバー不足と回答した事業者の割合

85%

(出典:全日本トラック協会「2018年度人材確保セミナー」参加者アンケート)

荷待ちが発生しているドライバーの平均荷待ち時間

1時間45分

(出典:国土交通省・厚生労働省「トラック輸送状況の実態調査」(2015年))

ドライバーの需給予測(出典:鉄道貨物協会「平成30年度本部委員会報告書」)

2028年には25%が不足
⇒ 4回に1回モノが運べない

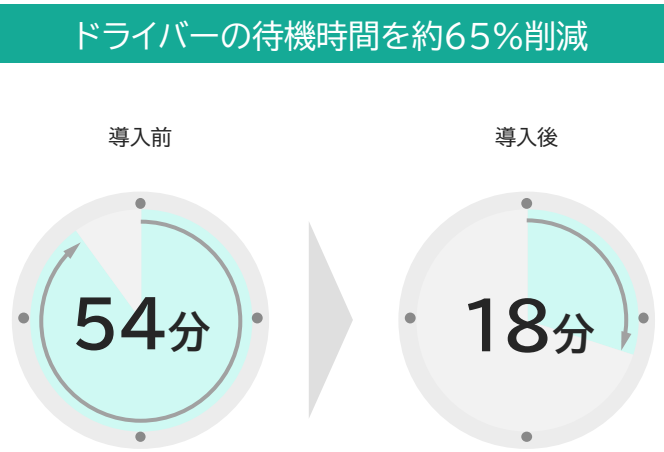
取り組みのポイント： 積載効率の向上・空車率の低下・ドライバーの拘束時間の削減など

狙う効果	PALTAC(荷主)	配送業者様	ドライバー様	環 境
	配送費コントロール	収益改善	所得の増加 労働環境の改善	CO2排出量の削減

入荷予約システムの活用

2021年3月までに全国主要物流センターに自社開発の入荷予約システムを導入しました。これにより、センター前での順番待ちが解消されたことで、ドライバーの待機時間を約65%削減することができました。また、データ化された入荷予約状況に基づいた計画的な人員の適正配置により、庫内作業の効率化も実現しています。

今後は、入荷予約システムを活用していただける配送業者様の拡大と、運用改善を図り、さらなるホワイト物流の推進と生産性の向上に取り組めます。



配送効率化の取り組み

配送効率化は今に始まった取り組みではありませんが、納品先や物量などの状況は常に変化しており、ある時には最適であった仕組みがいつまでも最適ではなく、柔軟な発想で継続して取り組むことが重要となります。現在は、配送業者様・ドライバー様・荷

主である当社・環境の「全員がメリットを共有できる仕組み」「積極的な情報共有」を合言葉に、全国の現場担当者が参加する配送革新プロジェクトを立上げ、配送距離の短縮、空きトラックの活用、共同配送など、様々な取り組みを全社一丸となって進めています。

配送革新に挑戦する現場の声

「連携・協働」と「三方よし」の精神で社会課題の解決に全員で取り組む

Q：現場で感じる配送における問題を教えてください。

やはり一番は「ドライバー不足」です。5年前はそうでもなかったのですが、急なトラック手配が必要になった場合、10社依頼しても1～2社しか回答を得られないのが現状で、毎回苦労しています。また、ドライバーさん1人当たりの運行数も多くなっていて、ドライバーさんの負担は年々大きくなっていると感じています。

Q：プロジェクトを進めるにあたって気を付けているポイントがありますか？

基本理念である「三方よし」の精神を大切にしています。当社だけでなく、小売業様・配送業者様にもメリットが生まれるように心掛けています。仮に、配送業者様から、コスト削減の提案をいただいた場合も小売業様にもメリットがあるのか全体最適を考えて対応をしています。また、改善にあたっては、視野を広く持つことと相手先の考えを正しく認識するため、社内外問わずたくさんの方とコミュニケーションをとることを心掛けています。

九州支社
RDC九州 物流部
デリバリー担当 係長
永淵 徹



Q：プロジェクトの推進を通じてご自身に変化はありましたか？

他支社の改善活動や成功事例を知ることができましたので、視野が広がったように思います。始まった当初は配送コストを下げることにばかりに固執していましたが、「ドライバー不足」という業界の共通課題の解決が重要だと再認識でき、考え方の幅も広がりましたし、取り組みの意識レベルも上がったように思います。

Q：今後の意気込みを教えてください。

「2024年問題」が迫るなか、「三方よし」の精神でドライバーさんの業務負担軽減をテーマに取り組みたいです。現在の契約単価は変えずに、当社の運用を工夫することで、ドライバーさんの業務負担が軽減できないか検証しています。うまくいけば、ドライバーさんの生産性が上がり、結果的に収入増加にもつながらないかと考えています。こういった取り組みを継続することで、より効率的な仕組みを構築し、今度は九州の改善が全国の成功事例になれるよう頑張っていきたいです。

非食品・食品の一括物流に挑戦

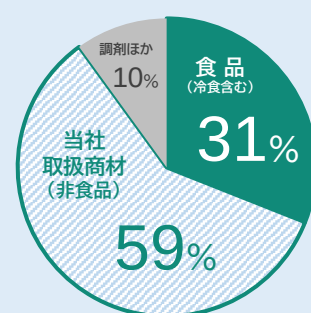
株式会社薬王堂様との協働で、従来別々に行っていた非食品(化粧品・日用品など)と食品の物流を一括で行うことに挑戦しています。

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。それに伴い、物流効率化に対するお取引先様のニーズも高まっており、非食品と食品の一括物流への挑戦は、当社の物流ノウハウを活かして課題解決に貢献できる大きな機会と捉えています。

一括物流による配送の効率化に加えて、当社が非食品で培ってきた物流ノウハウ(カテゴリー納品※等)を食品に展開することで、従来の領域を超えた流通全体の効率化に挑戦します。

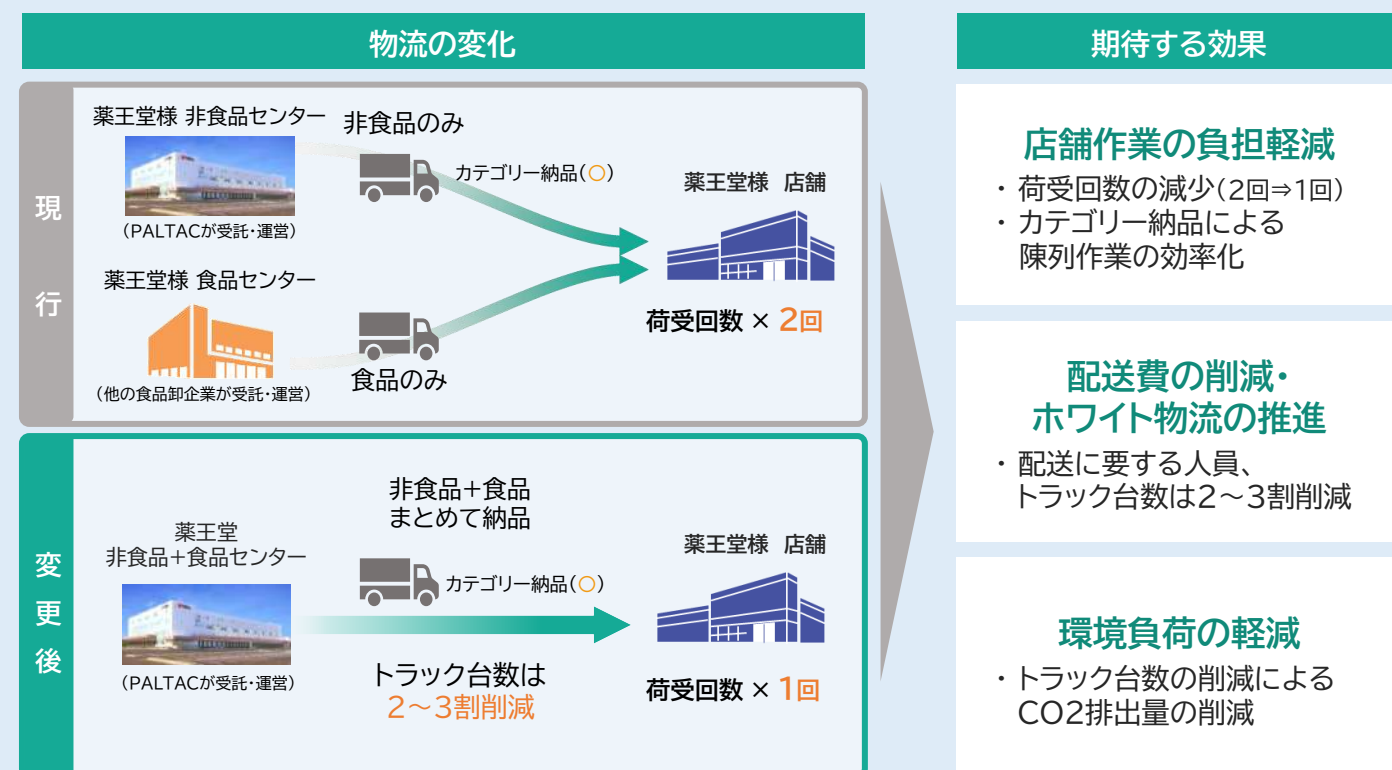
本取り組みを通じて、ドライバー不足への対応やCO₂排出量の削減など社会課題の解決に貢献するとともに、食品における物流の特性や、効率的な運営ノウハウなどの知見獲得に努め、新たな事業領域の拡大に挑戦できる基盤強化を図っていきます。

ドラッグストア市場 商品分類別 売上高構成比



出典：経済産業省 商業動態統計(2021年4月～2022年3月)

「RDC宮城」の出荷能力を拡充して対応	物流の対象
年間出荷能力：350億円 ⇒ 550億円 投資金額：40億円 2024年9月本格稼働	南東北エリア ・ 常温食品



※ カテゴリー納品：店舗の売場レイアウトに合わせて、カテゴリー毎に商品を分類して納品すること。商品陳列時の移動距離を削減し、店舗作業の負担軽減につながる。

BCP

有事の際にも安定供給を実現する「安心・安全」の物流基盤を強化

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BCP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きます。

BCPを支える機能



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

災害発生時の組織体制の構築

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」を原則として、本社に設置します。

2011年3月の東日本大震災や2021年2月・2022年3月の福島県沖地震発生時にも、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、事業継続に向けた様々な対応を本部が中心となり推進しました。

災害対策マニュアルの整備

あらかじめ被害想定、事前対策、災害時の業務、非常時の組織体制などについて、具体的内容を示したマニュアルを作成し、全従業員に周知徹底しています。



「災害対策整備基本マニュアル」



「地震初動マニュアル」

03

価値提供の仕組みを支える システム機能の強化・デジタル化の推進



当社の価値提供の仕組みを支えるシステム機能の強化は、生産性及び対応スピード向上を実現するためには欠かすことができない「扇の要」です。増大するサイバーリスクに対応するためのセキュリティ強化はもとより、基幹システムの刷新やデジタル人財の育成・確保などにより、守りから「攻めのIT」へ転換を進め、急速に変化する現場ニーズに対応してまいります。さらに、業務の効率化や提供価値の向上など、将来のデジタルトランスフォーメーションに向けた体制を強化してまいります。

対応すべき
環境の変化

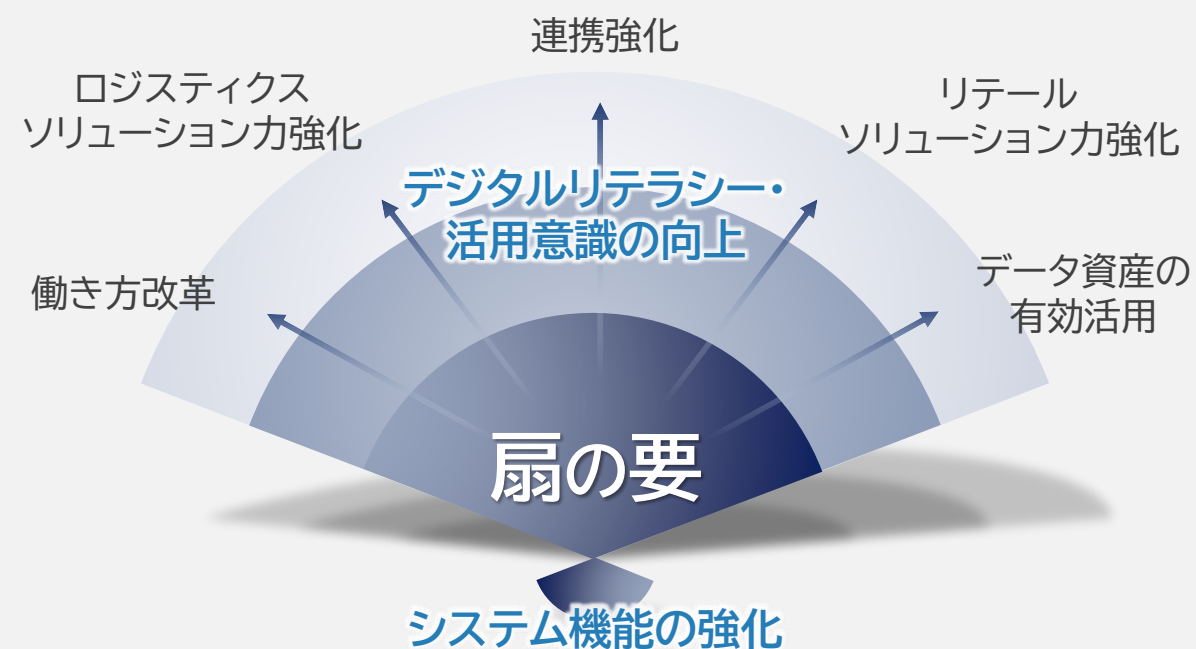
デジタル技術の進展
ニーズの複雑化・多様化に伴うデータ活用の重要度上昇

狙い

価値提供を支える「扇の要」の強化

重点施策

基幹システムの刷新・デジタルの積極活用・セキュリティの強化
デジタル人財の育成・確保



流通全体の革新的な生産性向上の実現へ

当社はデジタル技術を活用した流通全体の革新的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。その実現に向けて、2022年4月に新たに設置した「DX推進部」を中心に取り組みを進めています。

取り組みにおいては、まずは社内システムの刷新やセキュリティの強化によりDX推進の基礎を構築、そこで生み出したリソースを活かし、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、流通全体の革新的な生産性向上の実現に挑戦していきます。

私たちが目指すもの

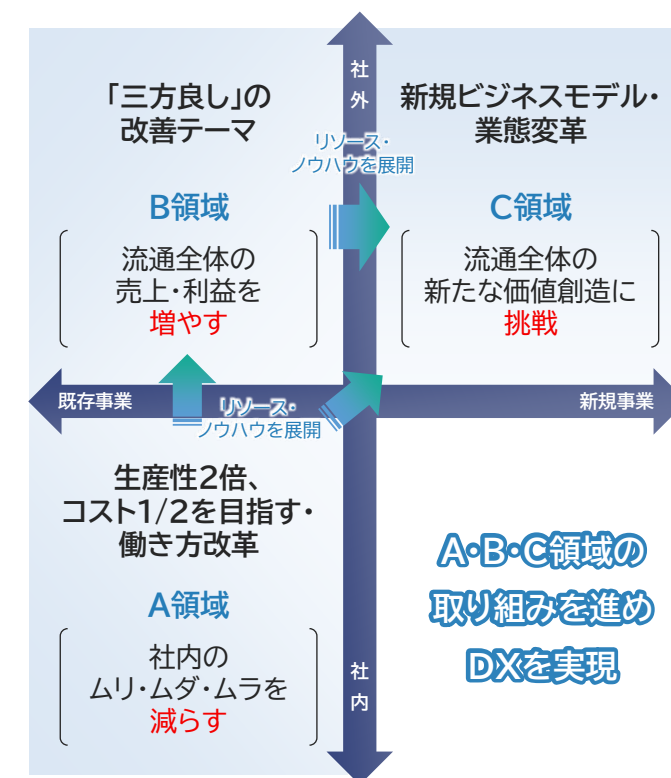
私たちは流通を通じて、お取引先の繁栄と、人々の豊かで快適な生活の実現に貢献します



DX推進の施策

DX実現に向けては、「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。KPIとしては、総労働時間や各業務の工数などに着目しています。続いて、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、現在進行している「PITシステム」や「VANサービス」などが該当します。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。

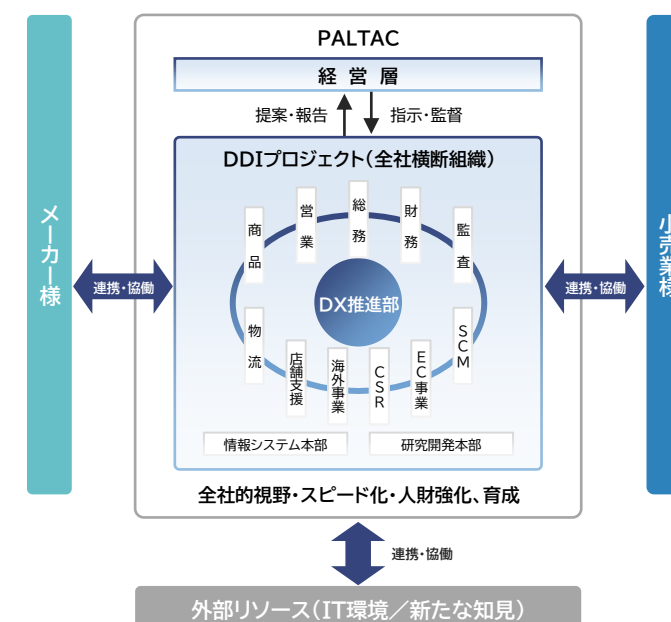


DX推進体制の考え方

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、社内公募で集めたメンバーで構成する部門横断型のDX推進組織「DDI※」を構築しました。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。

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



※ DDI (Digital Dynamics Initiative)の詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。 2022年7月28日:DDI始動に関するお知らせ

開発能力・スピードの向上により、加速する現場ニーズの変化に対応

社会の多様化・複雑化にあわせて、システム機能に対する現場ニーズの変化は加速しています。しかし、効率的な仕組みを追求し、幾度となく改修を重ねた当社の基幹システムは、保守などにかかる手間が増大し、現場のニーズに対応しづらくなっています。そこで、開発能力・スピードの向上により、「守りのIT」偏重の状況から脱却し、顧客への価値提供を高める「攻めのIT」へのリソース配分を拡大するため、2020年4月より基幹システム刷新に着手しました。

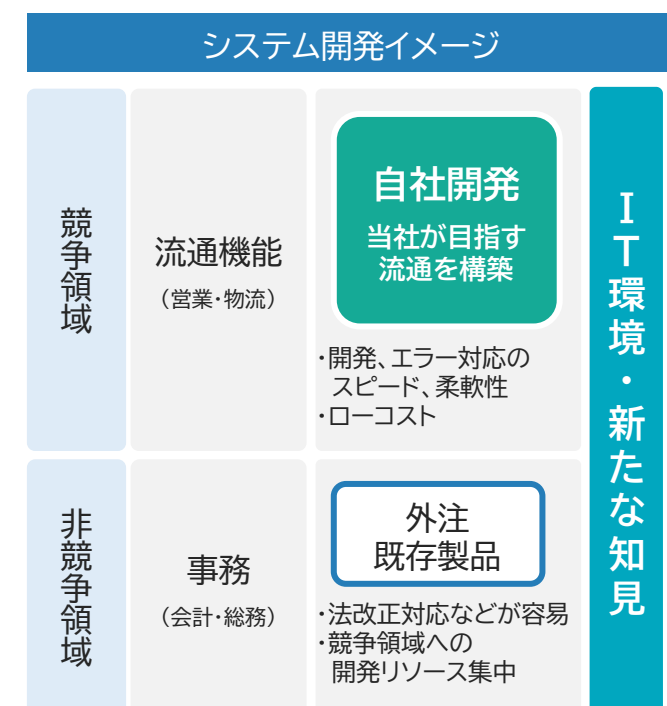
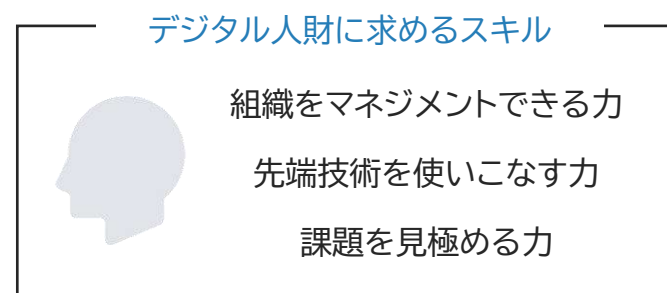
また、基幹システムの刷新と並行して、オープンクラウドへの移行や、より柔軟にデータを活用するためのデータ統廃合も行っています。そして、戦略の実現を支えるデジタル人財の確保においては、既存人財の育成・スキルアップ支援に加えて、キャリアパスの設定など外部から獲得した新たな人財が定着できる体制を整え、積極的な採用を進めています。

強みを生み出す自社開発

当社は営業や物流の効果的な仕組みを支えるシステムは、事業や業務を最も理解している自社で構築する方が有効と考え、外注せずに独自のシステム開発を行ってきました。そして、それが競争優位性につながり、現在までの成長を支えています。

しかし、全てのシステムで自社開発を行っているわけではありません。外注や既存製品にもメリットがあるため、会計などの非競争領域ではそれらを活用し、自社の開発リソースを競争領域に集中しています。

今後においては、外部のIT環境や新たな知見も有効に取り入れつつ、競争優位性を高める自社開発体制をさらに進化させていきます。

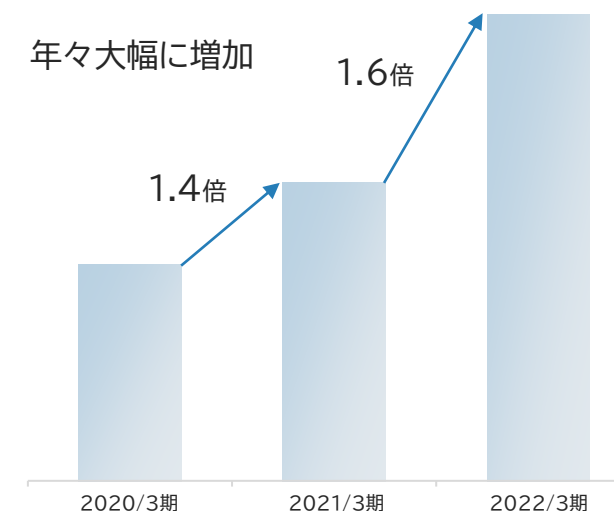


サイバーリスクに対応できるセキュリティを構築

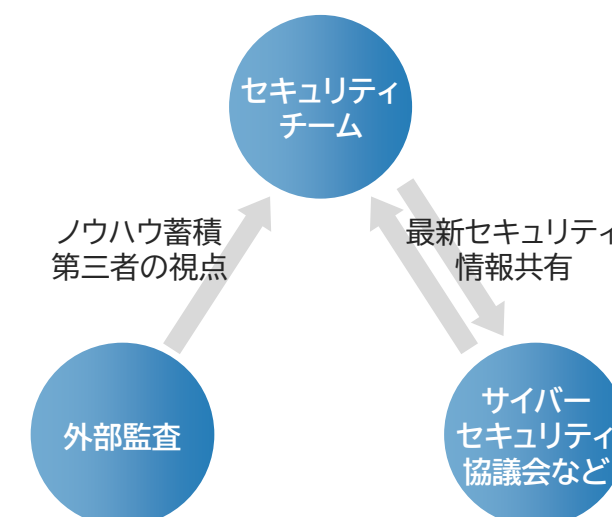
デジタル化の進展に伴いサイバーリスクは増大しており、実際にサイバー攻撃による被害を受け、金銭的な被害だけではなく信用を失墜した企業も少なくありません。当社はデジタル技術を持続的成長に向けた重要なツールとして活用するとともに、生活必需品の中間流通を担う企業として、商品の安定供給に影響を与えかねないサイバーリスクに対応するため、セキュリティの強化に取り組んでいます。

具体的には、サイバーセキュリティの有識者及び有資格者を中心に専門チームを構成し、サイバーセキュリティ協議会などのコミュニティ、第三者による外部監査などとも、連携・協働しつつ、強固なセキュリティを構築しています。また、システムを管理する側だけではなく、使う側に対してもセキュリティ強化の重要性を周知徹底し、会社全体で盤石な体制の構築を図っています。

当社へのサイバー攻撃・侵入アクセス検知数



盤石なセキュリティ体制を構築



「情報管理委員会」を中心としたセキュリティの強化

情報管理を徹底するため、情報管理の基準として「情報セキュリティ・ポリシー」及び「情報管理規則」を制定するとともに、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。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、委員会を中心に情報管理

の強化に向けた計画の策定・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。

また、セキュリティの強化だけでなく、オンライン研修を定期的実施するなど、情報を取り扱う社員一人ひとりの情報管理に対する意識の向上も図っています。

DX実現に向けたデジタル活用による価値提供 取り組み事例のご紹介

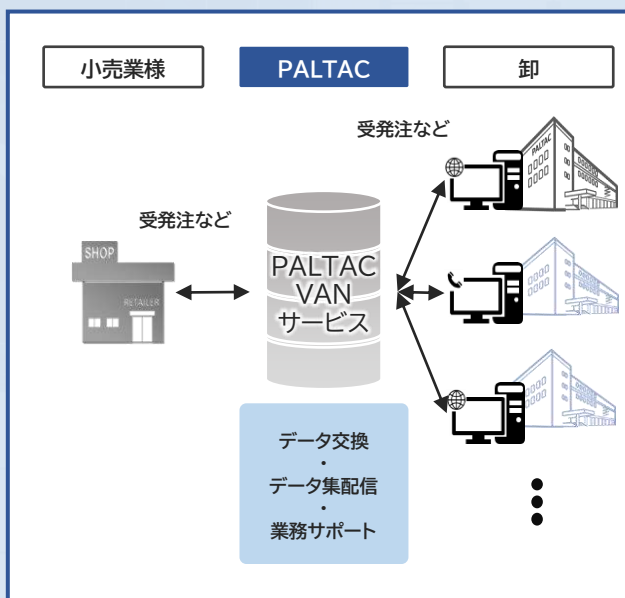
社会環境の変化に対応する効果的なデジタル活用を積み重ね、
「流通全体の革新的な生産性向上」実現を目指してまいります。

電子商取引システムである「VANサービス」の提供を開始

小売業界におけるDX推進支援及び、当社のDX推進に向けて、電子商取引システムであるEDI(VAN)サービス「PALTAC VANサービス」の提供を開始しました。

一般的にはITベンダーが担う「VANサービス」を流通に携わる当社が担うことで、「販売」「物流」

に加えて、「データ交換」までも業界内で完結することができ、業界全体のコスト削減に貢献します。今後は、VANサービスをはじめとし、これまでの事業エリアに留まらず、「データ交換」における課題解決にも挑戦し、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。



これまでの事業領域「販売」「物流」に加えて
「データ交換」における課題解決に貢献

「データ交換」までも業界内で完結
業界全体のコスト削減に貢献

小売業様のIT予算の原資創出や
IT人員のリソース確保など
小売業様のDX推進に向けた課題解決に貢献

取り組みの詳細につきましては、当社ホームページに掲載のリリース文書をご参照ください。
2021年12月16日開示：DX推進に向けた取り組み「VANサービス」提供に関するお知らせ

ヴァーチャル展示会「PALTACフェア2022 勝売繁盛」を開催

当社は、例年2月に全国の小売業様を招待し、当社独自のMD提案や中間流通機能を紹介する展示会を開催しています。展示会では、メーカー様にもブースを出展いただき、具体的な商品提案の機会を設けるなど、お取引先様との取り組み強化を図れる機会となっています。

2022年は、昨年に続きコロナ禍でリアルでの展示会開催が困難であったため、オンラインによるヴァーチャル展示会を開催しました。デジタル技術を活用した展示会により、感染リスクの低減に加えて、移動コストをかけることなく当社独自の提案を行うことができました。

また、リアル開催では実現できない情報量の多さや、長期間(約1か月間)にわたり開催できるといったオンラインの特性を活かし、小売業様の気になる箇所や重要箇所については繰り返し時間をかけて説明することができたため、「商品や取り組みの理解が深まった」と高評価を頂きました。

また、ヴァーチャル展示会で得たノウハウを新製品発売時などの商談会に展開し、商品特徴などの情報を充実したご提案を行っています。コロナ禍に対応するために構築したシステムですが、メーカー様と小売業様をデジタルで「つなぐ」重要な販促支援ツールとなっています。

■ PALTACフェア2022



「入荷予約システム」 配送業者様の長時間労働を削減

深刻化する配送問題の解決に向けて、2021年3月までに全国物流センターに自社開発した「入荷予約システム」を導入しました。ドライバーの待機時間を約65%削減するとともに、入荷予約状況のデータを活用することで、庫内に入荷作業における生産性向上も実現しています。

(取り組みの詳細は、P56をご覧ください。)

「PITシステム」 店頭活性化と働きやすい環境づくりを実現

小売業様・メーカー様・当社の3者で店頭における商品の展開状況などをリアルタイムで共有できるPITシステム(店頭情報共有プラットフォーム)を構築しています。店頭情報を基にした、より精緻な販促効果の検証・提案による売上拡大に貢献するとともに、効率的な店舗支援活動を実現しています。

(取り組みの詳細は、P41をご覧ください。)

04

持続的成長の源泉 人財・組織の強化

当社従業員の多様性を活かしながら、経営理念(PALTAC MIND)の浸透を図り、当社の事業戦略を実現できる組織強化を進めてまいります。人財面では、現場力や専門知識などのスキル向上を進め、チャレンジ精神やGRIT(やりきる力)など、従業員に備わっている強みを最大限に引き出す取り組みを進めてまいります。また、組織面では、人財が活躍できるよう、デジタル技術を活用するなど、各部門間が連携・協働できる体制を整え、組織として総合力を発揮できる基盤を構築してまいります。

対応すべき
環境の変化

解決すべき課題の多様化・複雑化

狙い

ビジョン達成を実現できる人財・組織の構築

重点施策

経営理念の浸透・多様性を活かす働きやすい環境づくり
各個人のスキル向上・キャリア人財の積極採用

01 リテールソリューション力の強化

02 ロジスティクスソリューション力の強化

03 システム機能の強化・デジタル化の推進

04 人財・組織の強化

人財が原動力
となり新たな
価値創造を実現

一人ひとりの活躍が流通の新たな価値創造を実現

人財が成長の源泉であるという考えのもと、事業戦略の遂行に必要なスキル・マインドを兼ね備えた人財・組織の構築に取り組んでいます。多様な人財の確保を積極的に行うとともに、HRデータを活用した人財の見える化を図り、目指すべき人財・組織と現状のギャップの把握、対策立案を行い、「柔軟な人事制度」「健康の増進」「継続的な育成」の3つの観点から取り組みを進めています。取り組みを通じて、従業員のエンゲージメント向上を図り、一人ひとりが持つ多様な考え方や強みを発揮できる組織を構築することで流通の新たな価値創造を実現していきます。

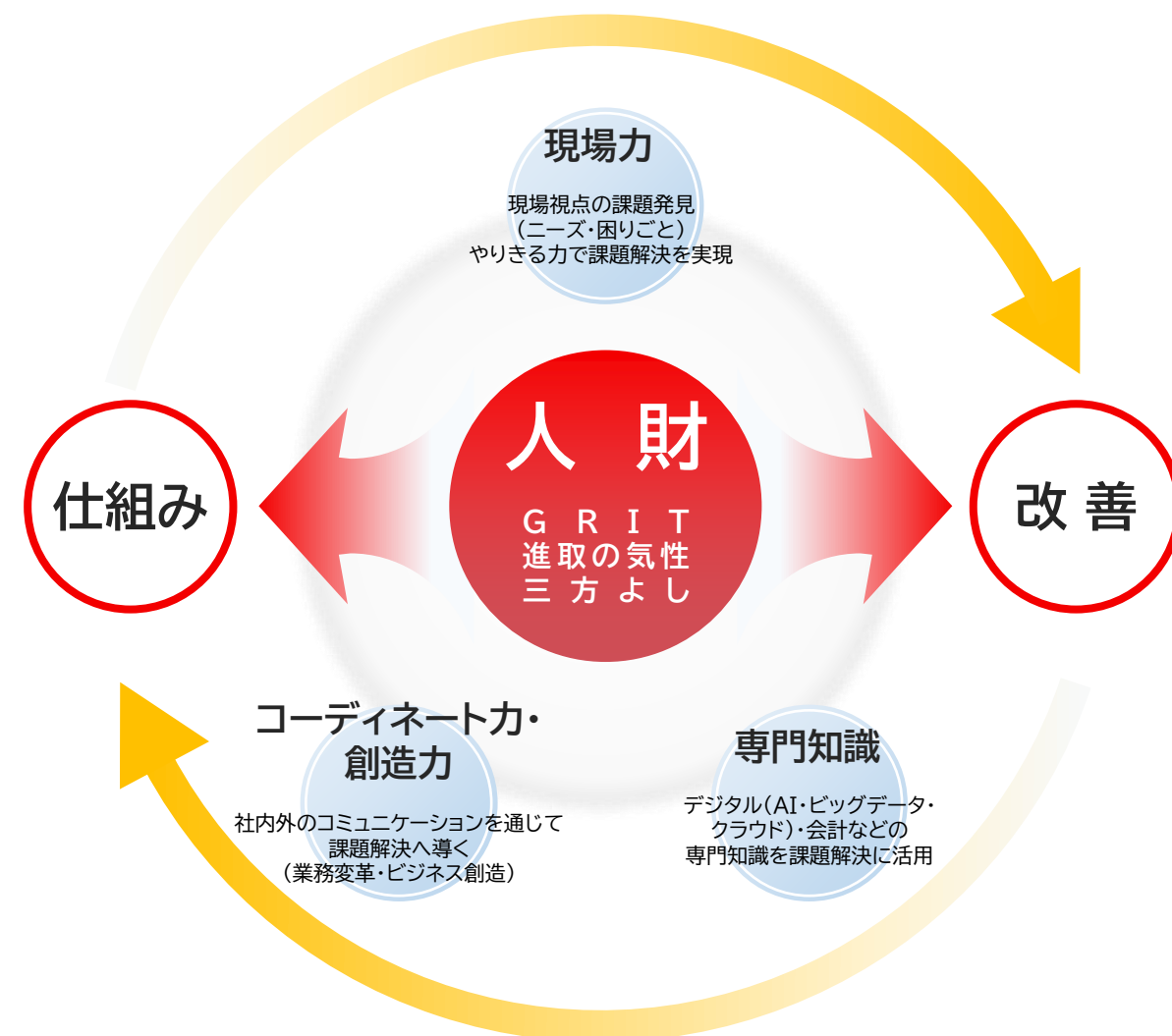
私たちが目指すもの

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



目指す姿

流通全体の最適化・効率化は、高効率な「仕組み」のみでは実現できません。それを効率的に運用し、改善するノウハウがあるからこそ最大限の効果を発揮できます。また、「仕組み」は一度構築すれば終わりではなく、ある時では最適であったものも、環境の変化に応じて改善の余地が生まれればアップデートや革新が必要となります。そして新たな価値を生み出すのは人の力です。当社では、社会環境が加速度的に変化するなか、自ら進んで新たなチャレンジをする「進取の気性」に富んだ人財が、困難な状況に立ち向かいながらも、最後までやりきる力 GRI Tを発揮し、「改善」と「仕組み」作りのサイクルを継続的に回すことで、時代の変化に応じた最適な流通網の構築に挑戦し続けています。



多様性の確保に向けて

急速かつ複雑な変化に対応する戦略の実行に向けて、多様な人財の確保に取り組んでいます。

デジタル技術など専門スキルを有する人財の積極的な採用を進めるとともに、女性管理職比率の向上に取り組んでいます。

女性管理職比率の向上においては、仕事と家庭を両立する柔軟な働き方を実現できる環境整備に加えて、現在約2割に留まる女性従業員比率を向上させるため、積極的な採用を進めています。

柔軟な人事制度の構築

従業員一人ひとりが働きがいと意欲をもって業務に取り組み、従業員と会社が相互に成長できることを目指し、仕事と家庭の両立を支援する「育児・介護支援制度」をはじめ多様な人財が活躍できる柔軟な職場環境の整備に努めています。

また、デジタル化の進展など専門人財の活躍が一層重要になる環境変化を踏まえ、2022年6月には、専門人財のモチベーション向上を図り、有するスキルを存分に発揮いただくことを目的に、専門職コースを新設する人事制度の改定を行いました。

今後におきましても、多様な人財の持つ能力を活かせる環境整備を進め、人財・組織の強化を図っていきます。

健康増進に向けた取り組み

従業員の健康維持・増進を経営の重要課題と認識し、健康診断の充実や二次検診の受診率向上、メンタルヘルス教育やEAPホットラインなどのメンタルヘルス対策、健康維持・増進に向けた研修などに取り組んでいます。

2022年3月には、「健康経営優良法人2022」に認定されました。引き続き、従業員一人ひとりが自ら

	2020/3	2021/3	2022/3
キャリア採用者比率	21.3%	34.0%	38.1%
中途入社管理職比率	68.3%	68.4%	67.9%
女性従業員比率	18.1%	18.3%	19.1%
女性管理職比率	5.6%	5.8%	6.1%
女性新規採用者比率	28.0%	35.8%	30.9%

※ 女性管理職比率の目標値：8.0%(2025年3月期まで)

主な取り組み
・ 育児・介護支援制度 ・ 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)
・ 在宅勤務・変形労働時間制の導入(2020年12月)
・ 専門人財の強みを活かす人事制度の改定(2022年6月)

	2020/3	2021/3	2022/3
育児支援制度利用者数(休業)	31名	31名	34名
育児支援制度利用者数(時短勤務)	52名	51名	46名
育児休業後復職者比率	100%	100%	100%
シルバー人材雇用制度利用者数(65歳以上)	270名	333名	421名

の健康に高い意識を持ち、生き活きと活躍できる環境で働くことが持続的成長の基盤になるとの考えのもとづき、健康増進に向けた取り組みを深めています。



継続的な人財育成

成長の源泉である人財の長期的な成長を支援するため、各ステージに応じた様々な研修を用意しています。個人のニーズに応じて受講できる通信教育や専門性を高める各本部主催の研修を実施し、より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。

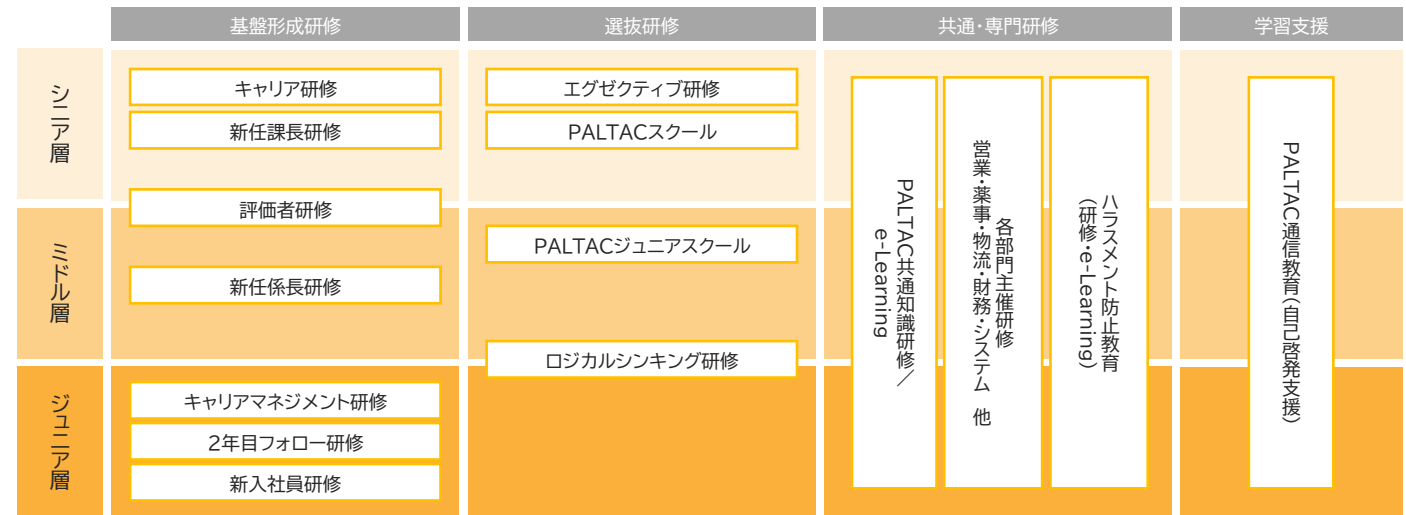
また、事業継続の観点から次世代リーダーの育成は企業の重要課題であると認識しており、経営者が直接次世代の人財に経営の理念や哲学などを伝える研修をはじめ様々な教育制度を構築するとともに、責任と権限を持ったポストで経験を多く積めるよう企業運営を行っています。



(WEB会議システムを活用した研修の様子)



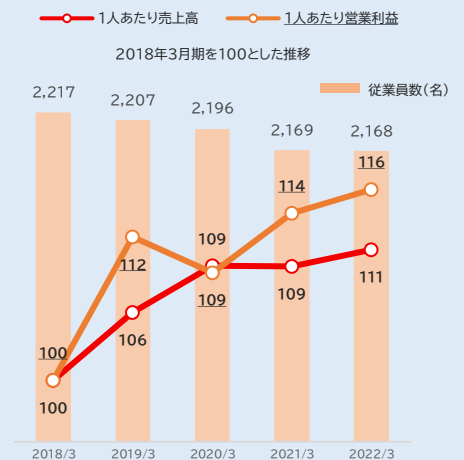
(社内研修「PALTACスクール」の様子)



一人ひとりの着実な取り組みが成長を支える

過去5年間、従業員数は減少していますが、売上高は+8.3%成長しており、従業員1人当たり指標は売上高・営業利益ともに二桁成長となっています。これは、コロナ禍をはじめ厳しい環境下においても、戦略に基づき、従業員一人ひとりが生活者ニーズに合った販促活動や物流効率化に向けた改善活動を着実に進めてきた結果であると考えています。

引き続き、様々な活動の着実な遂行による事業成長を図るとともに、2023年3月期においては、中長期的な環境変化に対応し、さらなる成長ステージを目指すべく、積極的な外部人財の確保を進めていきます。





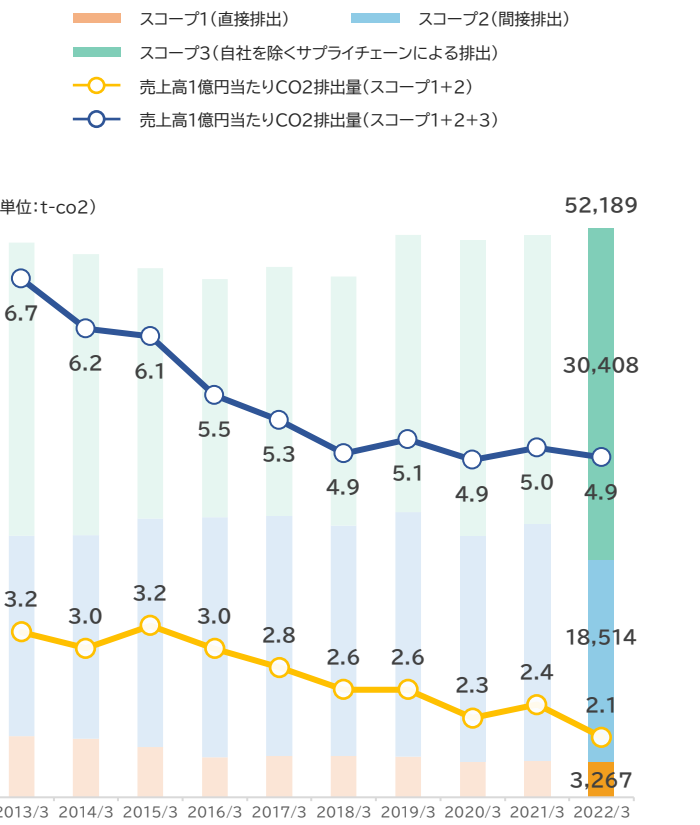
環境への配慮

最適化・効率化に向けた取り組みを通じて サステナブルな社会を構築

CO2排出量の削減

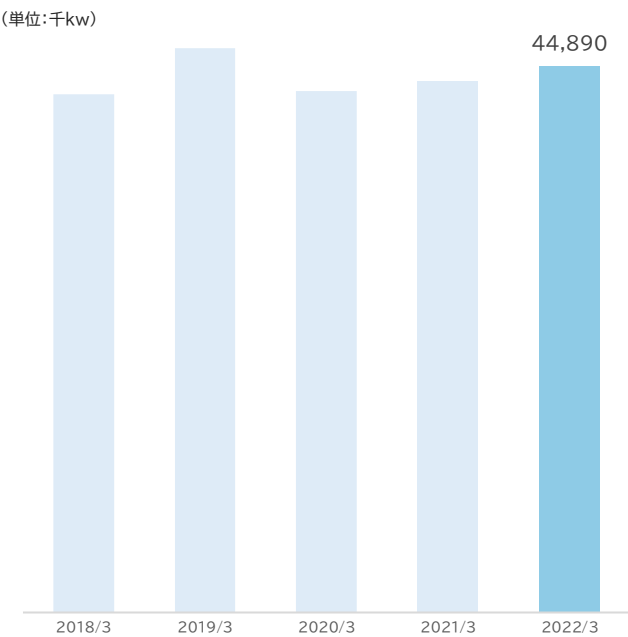
当社は人々の豊かで快適な生活の実現に貢献し、社会とともに歩む企業として、事業活動を通じた温室効果ガスの削減など、持続可能な社会を目指した取り組みを進めています。商品輸送における積載効率の向上や配送ルート of 最適化など配送効率の向上に取り組み、トラック輸送に伴うCO2排出量の削減や、事業所で使用する照明のLED化など電力使用量の削減に努めています。

CO2排出量



※ CO2排出量の算定範囲
スコープ1: 自社の燃料使用に伴う排出
スコープ2: 事業所・RDCの電力使用に伴う排出
スコープ3: トラック輸送に伴う排出(当社物流センターからの出荷: GHGプロトコル「カテゴリー4」)

電力使用量



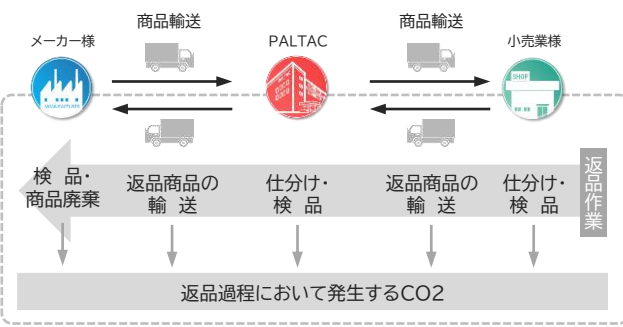
返品削減

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。

返品は流通全体のコスト・環境負荷を増大させる



返品は販売機会ロスと表・裏の関係



返品削減は製・配・販で連携した適時的確な施策を
実行し、適正在庫を維持することが重要

環境に優しいオリコンを使用

商品輸送に使用しているオリコンはプラスチック使用量が少なく、破損時にリサイクルしやすいようビスなどの不純物が含まれていないものを使用しています。プラスチックの使用量が少ないオリコンは、作業の負担軽減や配送時のCO2排出量の削減にもつながっています。



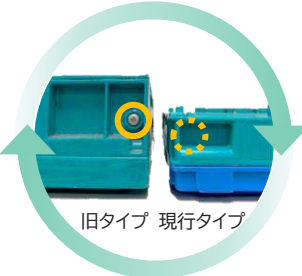
オリコン(折りたたみコンテナ)

24%軽量化



- ⇒ プラスチック使用量低減
- ⇒ 作業効率の向上

ビスなどを含まないので
手間なくリサイクル可能



TCFDに沿った情報開示

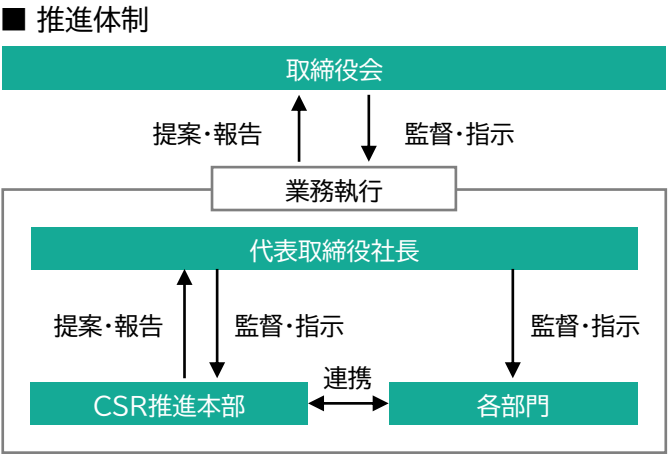
世界全体で解決すべき課題である気候変動は、生活必需品の流通業界においても、異常気象の激甚化による安定供給への脅威となる等、業界全体で対応すべき重要なテーマであると認識しています。当社は、気候変動をはじめ環境に関する社会課題を持続的成長に向けて解決すべき重要課題の一つとして捉え、中長期戦略に織り交ぜた対応を進めています。

具体的には、当社が果たすべき使命である「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、物流センターの集約や配送効率化によるCO2排出量の削減・事業所のLED化、環境配慮型商品の開発・販売促進など、事業活動を通じて環境負荷の軽減に取り組んでいます。

今後におきましても、これらの取り組みを含め、気候変動への対応を一層強化するとともに、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ていきます。あわせて、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。

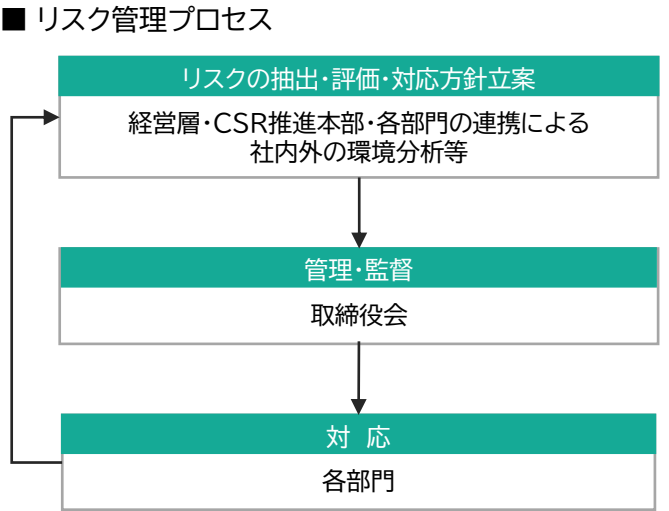
ガバナンス

気候変動への適切な対応に向けて、全社横断的な取り組みを推進するため、代表取締役社長の監督・指示のもと、CSR推進本部が中心となり、各部門と連携し、事業活動に影響を及ぼす気候変動に関するリスク・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、CSR推進本部が定期的に取り締役に報告し、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。



リスク管理

当社では、CSR推進本部が中心となり経営層・各部門と連携して、気候関連リスクを含む、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。これらの結果は、定期的に取り締役に報告され、取締役会において管理・監督を行っており、上記プロセスを経て特定した重要リスクは、中期経営計画の戦略に織り交ぜて対応を進めています。



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、センターが被災して出荷不能に陥ったとしても、他の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

リスクの影響は大きくないと考えています。

一方で、機会においては、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ると考えています。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。このような環境下においては、いかに効率的な流通の仕組みを構築出来るかが、持続的成長の実現を左右すると考え、「中期経営計画VISION2024」に基づき、中間流通機能の強化及びステークホルダーとの連携・協働を通じて、サプライチェーン全体の最適化・効率化に取り組んでいます。

■ 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
		急性	・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
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

事業/財務影響度の評価 大:事業戦略への影響または財務的影響が大きいことが想定される 中:事業戦略への影響または財務的影響が中程度と想定される
小:事業戦略への影響または財務的影響が小さいことが想定される

<ご参考>異なるシナリオにおいて想定される世界観

2℃未満シナリオ	炭素税の導入など、脱炭素社会への移行リスク及び機会の影響が大きくなる
4℃シナリオ	自然災害の増加など、物理的なリスク及び機会の影響が大きくなる



指標と目標

今世紀末までの気温上昇2℃未満実現に貢献するため、スコープ1・2について「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年度に実質ゼロ」の目標を設定しました。物流センターの電力使用による排出が大半を占めることから、エネルギーを「減らす」「創る」「買う」施策を中心として、目標達成に向けた取り組みを進めています。

削減目標	2030年度:50%削減(2020年度比) 2050年度:実質ゼロ
------	--------------------------------------

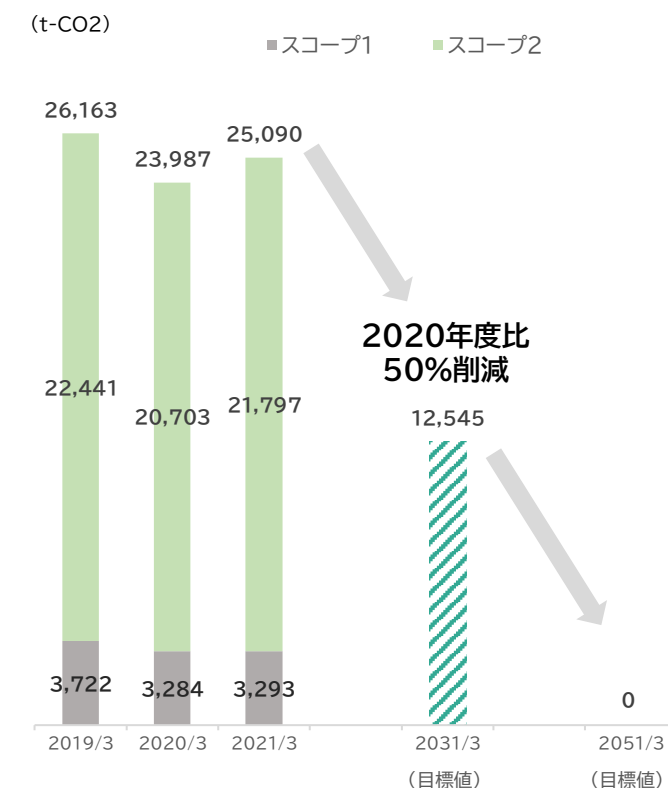
CO2排出量削減の具体策

- 「減らす」・事務所、センターにおける節電
・物流機器の使用電力省エネ化に関する研究、知見獲得
- 「創る」・有事における安全性を考慮しつつ、屋上等への太陽光パネルの設置を検討
- 「買う」・再生由来エネルギー電力の調達

技術進展など市場動向を注視しつつ
上記具体策をバランス良く実施し、
削減目標の達成を目指す

また、スコープ3については、配送効率化の取り組みを通じて、商品輸送に伴うCO2排出量(GHGプロトコル:カテゴリー4)の削減に努めるとともに、その他カテゴリーの算出に向けた調査・情報収集を進め、自社との関連度及び削減可能性を考慮し、順次対応していきます。

CO2排出量の推移





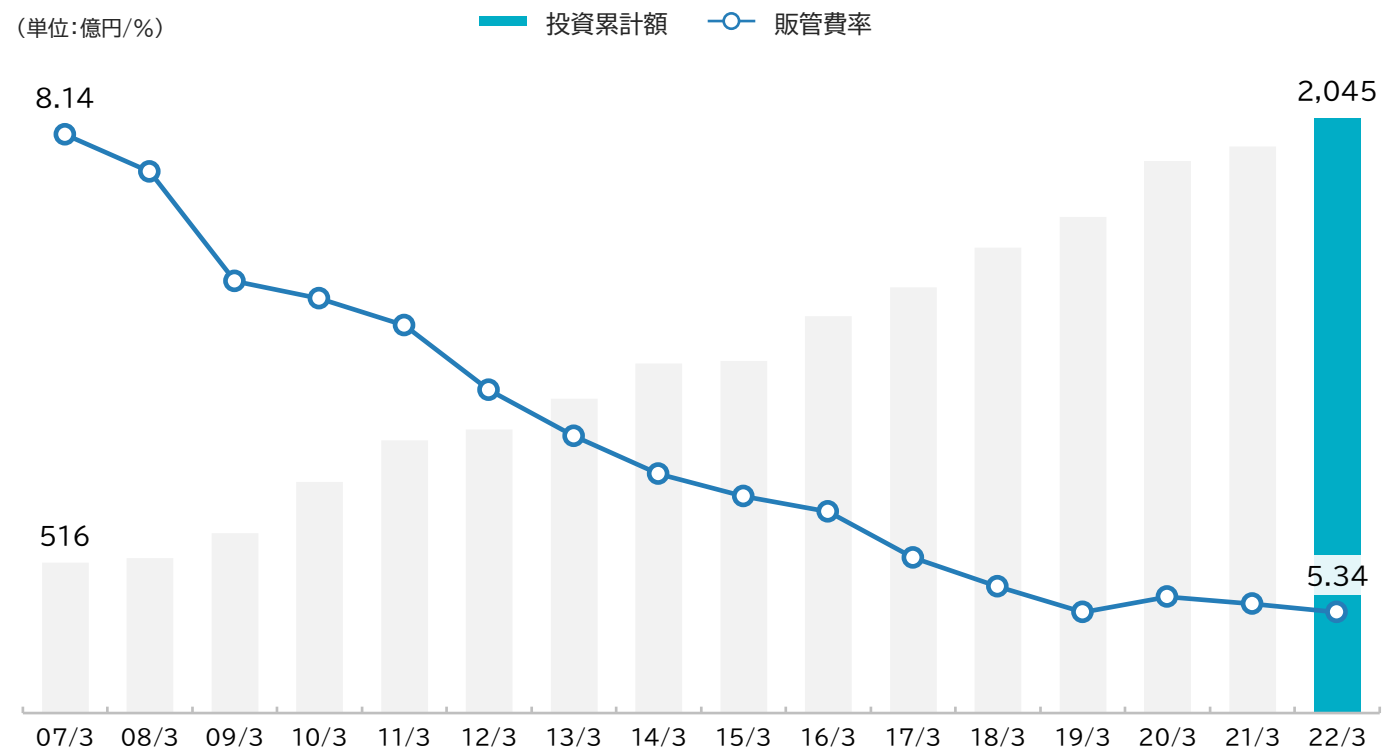
財務資本

利益を生み出す企業体質 成長サイクルを加速させる

生産性向上の追求による利益創出

当社は過去20年以上にわたり、サプライチェーン全体の最適化・効率化に向けて、事業で得た利益を積極的に投資し、そこから生み出された利益を再び投資することで、さらなる成長につなげるサイクルを回してきました。高効率の大型物流センターとそれを支えるシステムによる効率的な仕組み、そして全従業員による徹底した改善への取り組みの2つを掛け合わせ販管費率を低減させるという強みはサイクルを経るたびに磨かれ、利益創出力を強化することにつながっています。

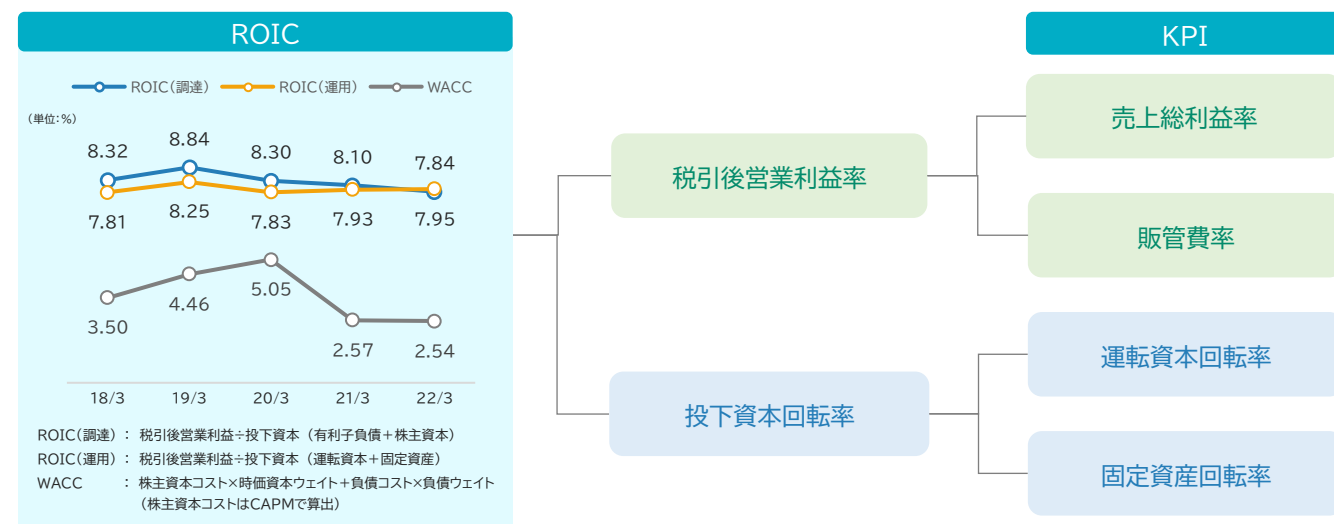
今後においても、サプライチェーン全体の最適化・効率化に向けた積極的な投資と、飽くなき生産性向上の追求によって成長サイクルを加速させ、企業価値の向上に努めていきます。



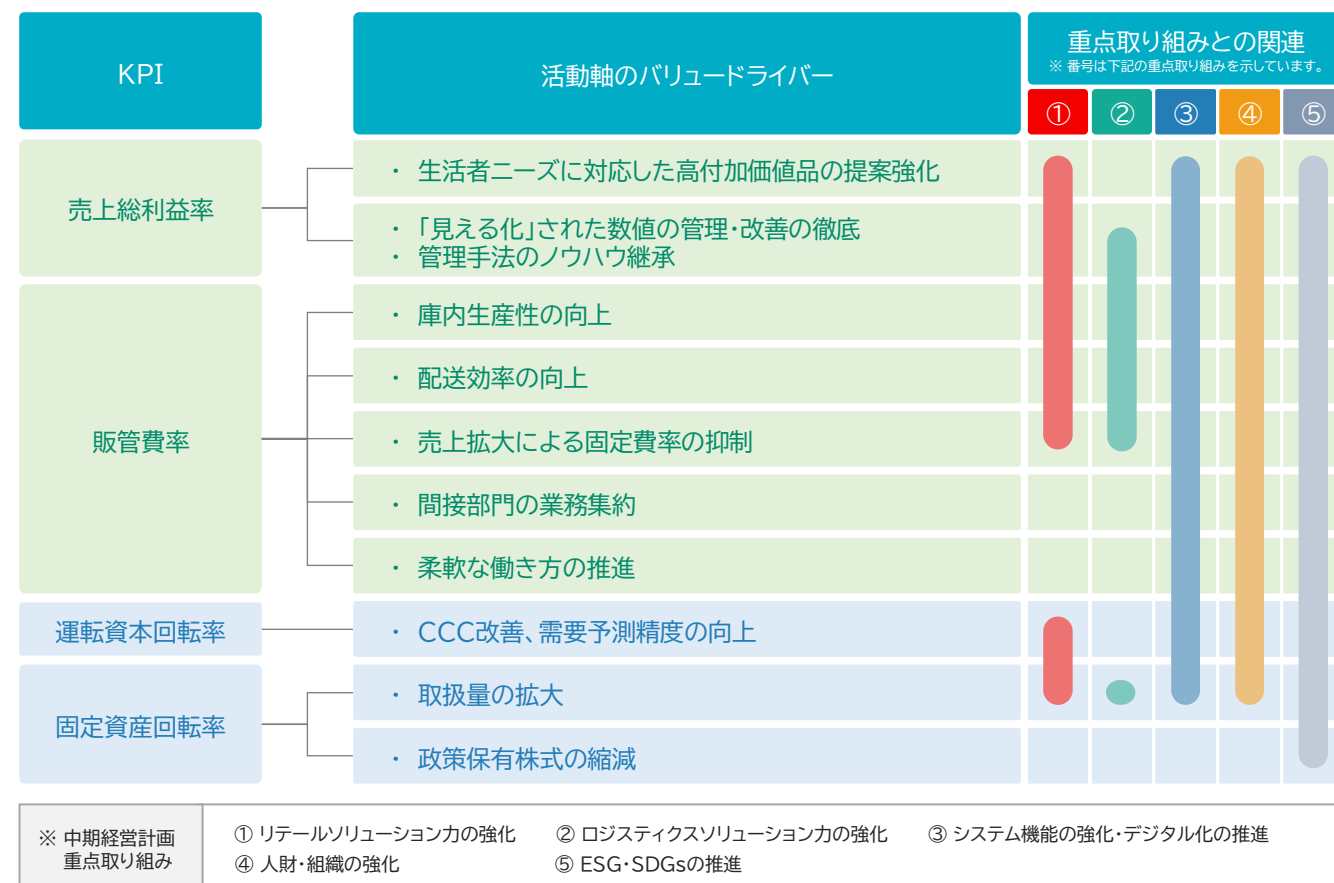
※ 投資累計額は1998年RDC投資開始後の累積金額です。

企業価値向上

当社は、販管費率低減の追求といったP/L視点の改善活動、仕入債務回転日数や在庫回転日数などB/S視点の改善活動をKPI管理のもと徹底しており、投下資本に対する利益率を表すROICはWACCを上回る水準で推移しています。引き続き、サプライチェーン全体の最適化・効率化に向けた取り組みを通じて、利益率向上と同時に資本効率化を図り、持続的な企業価値向上に努めていきます。



ROICを構成するKPIと中期経営計画に基づく取り組みとの関連



PALTACを支える力

84 役員の状況

90 コーポレート・ガバナンス

96 CSRマネジメント



取締役 ○ 取締役会出席回数



代表取締役会長
兼CEO

三木田 國夫 ○ 17回／17回

選任理由

当社の営業部門で要職を歴任し、1990年に取締役に就任後、1998年から2010年まで代表取締役社長、2010年から代表取締役会長を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識、強いリーダーシップを有しています。当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化など、当社の企業経営において適任であるとともに、この豊富な経験及び実績を活かして、経営全般の監督機能及び意思決定機能において十分な役割を果たすことができると判断しました。



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

野間 正裕 ○ 17回／17回

選任理由

当社の営業部門で要職を歴任し、2018年に取締役に就任後、現在は取締役専務執行役員営業統括本部長兼商品本部長として、広く営業部門、仕入部門及び海外事業部門の強化に努めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化など、当社の企業経営において適任であるとともに、この豊富な経験及び実績を活かして、経営全般の監督機能及び意思決定機能において十分な役割を果たすことができると判断しました。



取締役常務執行役員
経営企画本部長

嶋田 政治 ○ 17回／17回

選任理由

金融・信託業界で培った専門知識を活かして当社の経営企画部門で要職を歴任し、現在は取締役常務執行役員経営企画本部長として経営企画・IR部門の強化に努めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化など、当社の企業経営において適任であるとともに、この豊富な経験及び実績を活かして、経営全般の監督機能及び意思決定機能において十分な役割を果たすことができると判断しました。



代表取締役社長
兼COO

糟谷 誠一 ○ 17回／17回

選任理由

当社の営業部門で要職を歴任し、2017年に取締役に就任後、2018年から代表取締役社長を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識、高い実行力を有しています。当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化など、当社の企業経営において適任であるとともに、この豊富な経験及び実績を活かして、経営全般の監督機能及び意思決定機能において十分な役割を果たすことができると判断しました。



取締役専務執行役員
管理担当

森谷 晃佳 ○ 17回／17回

選任理由

当社の財務部門で要職を歴任し、2019年に取締役に就任後、現在は取締役専務執行役員管理担当として管理部門全般の強化に努めており、豊富な経験と幅広い見識を有しています。当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化など、当社の企業経営において適任であるとともに、この豊富な経験及び実績を活かして、経営全般の監督機能及び意思決定機能において十分な役割を果たすことができると判断しました。



社外取締役

大石 歌織 ○ 17回／17回

選任理由

弁護士としての専門知識及び豊富な経験を有するとともに、企業法務にも精通しており、2017年から当社の社外取締役を務めています。過去に社外取締役になること以外の方法により会社経営に関与したことはありませんが、専門知識及び豊富な経験を活かして、独立した立場に加え女性の目線から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。



社外取締役 ○ 14回／14回

織作 峰子

選任理由

フォトグラファーや大学教授としての活動に加え、自身の事務所を経営しながら、公益社団法人等の理事などを幅広く務め、環境・社会に関する豊富な見識を有しており、2021年から当社の社外取締役を務めています。この幅広い見識を活かして、特にESGや人材育成の面において、独立した立場に加え女性の目線から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。



社外取締役

吉武 一郎 <新任> ㈱ユニカフェ社外取締役

選任理由

日本を代表する自動車製造関連企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。この豊富な経験と幅広い実績を活かし、当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化に向け、独立した立場から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。



社外取締役

浅田 克己 ○ 17回／17回

選任理由

生活協同組合に入組後、2011年から2017年まで全国の消費者組合組織の会長を務めるなど、生活者目線での組織運営で培った豊富な経験と幅広い見識を有しており、2020年から当社の社外取締役を務めています。この豊富な経験と幅広い実績に加えてESG領域における長期的な視野も踏まえ、独立した立場から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。



社外取締役

乾 新悟 <新任> 乾光海運㈱代表取締役

選任理由

海運業界を中心としたグローバルな事業領域において経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。この豊富な経験及び実績を活かし、当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化に向け、独立した立場から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。



社外取締役

高森 龍臣 <新任>

選任理由

日本を代表する化粧品製造企業における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。海外事業を含むこの豊富な経験及び実績を活かし、当社の持続的な企業価値向上の実現並びにガバナンス強化に向け、独立した立場から当社の業務執行の監督や意思決定に参画いただけるものと判断しました。

監査役

○

取締役会出席回数

□

監査役会出席回数



1982年 4月 小林製薬㈱入社
2001年 4月 ㈱コバショウ
(現 ㈱PALTAC)入社
2003年10月 ㈱青瑛(現 ㈱PALTAC)
代表取締役社長
2006年 6月 ㈱コバショウ執行役員
2008年 1月 同社取締役
2008年 4月 当社常務執行役員四国支社長
2009年10月 当社常務執行役員経営企画本部長
2010年10月 当社常務執行役員商品本部長
2012年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役

金岡 幸宏

○ 17回／17回 □ 15回／15回

選任理由

当社の営業部門及び管理部門で要職を務めるなど豊富な経験と実績を有しており、2012年に常勤監査役に就任後、当社経営の適法性・妥当性の確保及び向上に重要な役割を果たしています。この豊富な経験を当社の監査体制の強化に活かすことができると判断しました。



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

○ 17回／17回 □ 15回／15回

選任理由

大手保険会社及び当社において情報システム部門で要職を務めるなど豊富な経験と実績を有しており、2019年に常勤監査役に就任後、当社経営の適法性・妥当性の確保及び向上に重要な役割を果たしています。この豊富な経験及び実績を当社の監査体制の強化に活かすことができると判断しました。



2004年10月 弁護士登録
2004年10月 菊池総合法律事務所入所
2005年12月 小寺一矢法律事務所入所(現任)
2012年 6月 当社社外監査役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
小寺一矢法律事務所弁護士

社外監査役

小寺 陽平

○ 16回／17回 □ 15回／15回

選任理由

弁護士としての専門知識及び豊富な経験を有しており、2012年に社外監査役に就任後、当社経営のコンプライアンス体制の構築・維持について重要な役割を果たしています。過去に社外監査役になること以外の方法により会社経営に関与したことはありませんが、独立した立場から、この専門知識と経験を当社の監査体制強化に活かしていただけるものと判断しました。



2002年10月 中央青山監査法人
(みずす監査法人に改称)入所
2007年 1月 公認会計士登録
2007年 8月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
2017年 4月 原公認会計士事務所開設 同代表(現任)
2019年 6月 当社社外監査役(現任)

〔重要な兼職の状況〕
原公認会計士事務所代表
日本公認会計士協会近畿会幹事
ダイバーシティ推進委員会委員長

社外監査役

原 繭子

(戸籍名 有馬 繭子)

○ 17回／17回 □ 15回／15回

選任理由

公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しており、2019年から社外監査役を務めています。過去に社外監査役になること以外の方法により会社経営に関与したことはありませんが、大手監査法人等での豊富な経験と専門知識を、独立した立場に加え女性の目線から、当社の監査体制の強化に活かしていただけるものと判断しました。



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
(現任)

〔重要な兼職の状況〕
㈱みどり会シニアコンサルタント

社外監査役

原口 裕

<新 任>

選任理由

銀行業界における経営者としての豊富な経験及び証券代行分野における総合的なソリューションの提供、株主との対話支援、ガバナンス関連支援等の高い専門知識を有しています。この豊富な経験及び見識を、独立した立場から当社の監査体制の強化に活かしていただけるものと判断しました。

執行役員

専務執行役員

吉田 拓也

東京支社長

山田 恭嵩

東日本営業本部長 兼 EC事業部長

前田 政士

情報システム本部長

芦原 英生

西日本営業本部長

常務執行役員

伊東 章文

MK事業本部長

五味 威夫

LC事業本部長

村井 浩

SCM本部長
兼 ㈱HACリージョ 代表取締役社長

関 光彦

店舗支援本部長

村尾 直人

営業本部 副本部長

秋山 哲

横浜支社長

三木田 雅和

研究開発本部長

野瀬 賢二

物流本部長

吉田 幸代

総務本部長

執行役員

磯部 良平

東京支社・LC事業本部 管理統括部長

中村 克己

財務本部 副本部長

小西 誠

東京支社 MK事業部長

稲葉 英樹

北陸支社長

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

名古屋支社長

榊原 志典

近畿支社長

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。

		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
	代表取締役 三木田 國夫	●	●	●				
	代表取締役 糟谷 誠一	●	●	●				●
	取締役 野間 正裕	●	●					●
	取締役 森谷 晃佳	●			●	●	●	
	取締役 嶋田 政治	●		●	●		●	
	社外取締役 大石 歌織			●			●	
	社外取締役 浅田 克己	●		●				
	社外取締役 織作 峰子	●		●		●		
	社外取締役 乾 新悟	●		●				●
	社外取締役 吉武 一郎	●		●				●
	社外取締役 高森 龍臣	●	●	●				
	常勤監査役 金岡 幸宏	●	●			●		
	常勤監査役 新谷 尚志	●		●				●
	社外監査役 小寺 陽平			●			●	
	社外監査役 原 繭子 〔戸籍名 有馬 繭子〕			●	●			
	社外監査役 原口 裕	●		●	●	●		

役員報酬

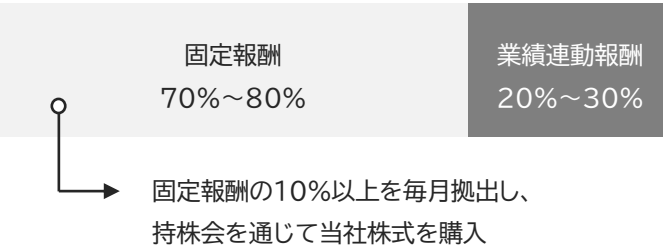
当社は、役員の報酬等の額又は算定方法の決定に関する方針については、経営戦略の達成に向けて、優秀な人材を引き付けるに足るインセンティブとするとともに、経営環境の変化や外部の客観的なデータ等を考慮し、世間水準及び経営内容、従業員給与とのバランスを勘案した水準としています。取締役の報酬等の内訳については、固定報酬、単年度の業績に連動する賞与及び非金銭報酬で構成されており、中長期業績に連動する報酬は設定していません。固定報酬の金額については、役位・職責などを基に決定しています。賞与については、年間の総報酬の概ね20%～30%を目途に役位が上位の取締役ほどその占める割合が多くなるように設定しています。ま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

なお、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



(2022年3月期)

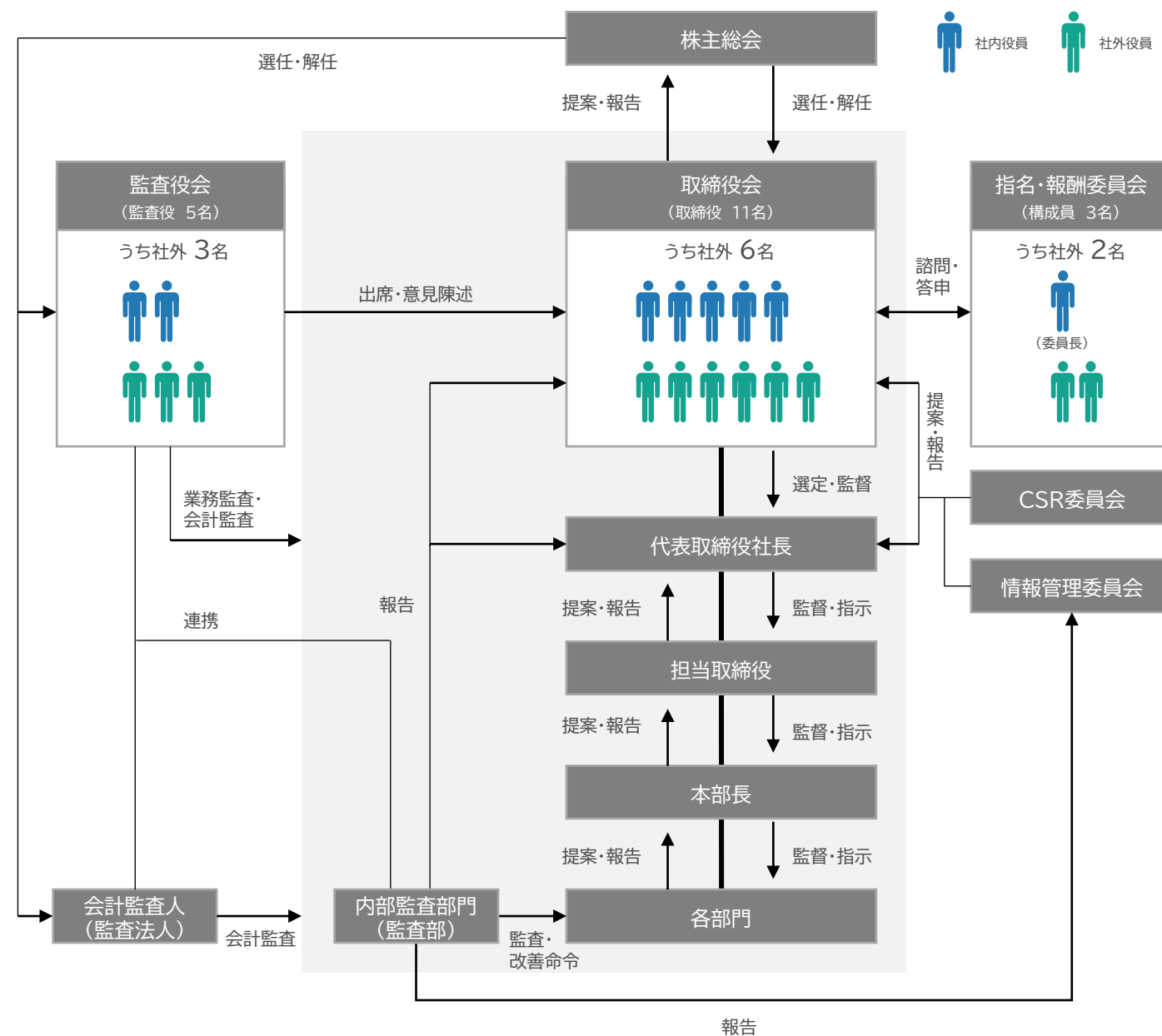
役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
取締役 (うち社外取締役)	9 (4)	420 (46)	314 (46)	100 (－)	5 (－)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	87 (37)	87 (37)	－ (－)	－ (－)
合 計 (うち社外役員)	14 (7)	507 (83)	402 (83)	100 (－)	5 (－)

コーポレート・ガバナンス

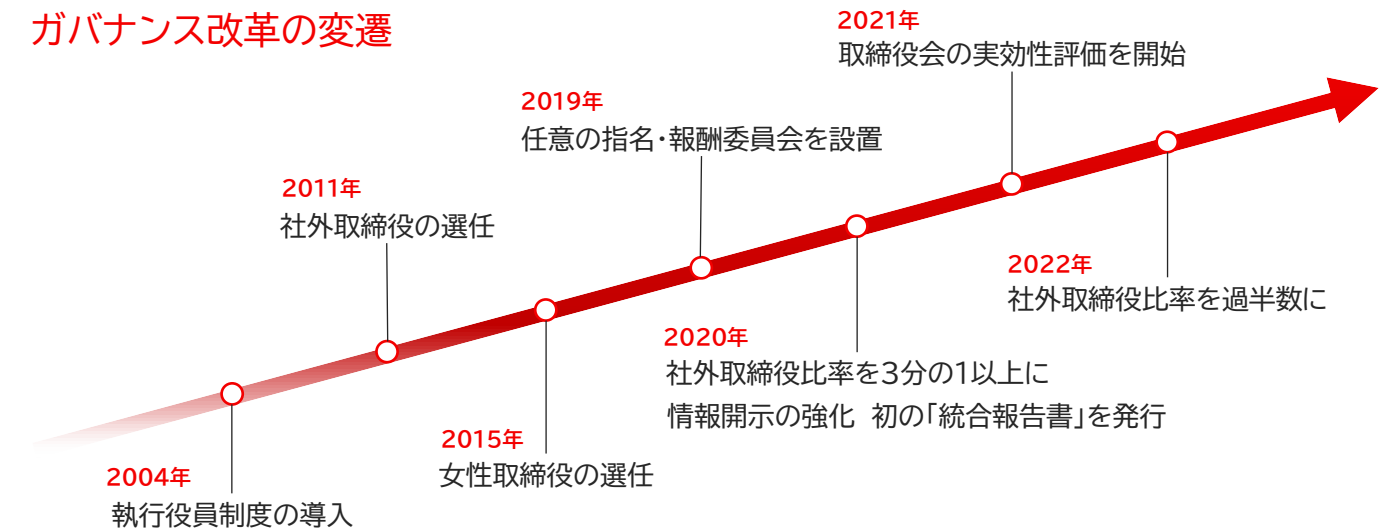
基本的な考え方

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

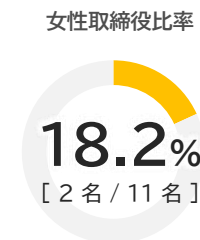
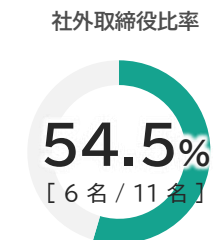


ガバナンス改革の変遷



取締役会

取締役会は、社内取締役5名及び社外取締役6名の計11名で構成しています。監査役出席のもと、原則毎月1回以上開催し、経営方針や法令で定められた事項、その他経営に関する重要事項を検討及び決定するとともに、業務執行状況の監督機関として位置付けています。



監査役会

監査役会は、社内監査役2名及び社外監査役3名の計5名で構成し、取締役の職務執行状況を監査しています。監査役は取締役会に出席し、経営全般に対する監視機能を発揮するとともに、法令・定款違反、競業取引や利益相反取引等の事実の有無についての監査を実施しています。また、監査役は監査部及び会計監査人と適宜に情報交換を行い、監査の実効性を高めています。



指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として委員長である代表取締役社長の糟谷誠一をはじめ社外取締役の浅田克己及び吉武一郎の3名で構成しています。役割としては、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・充実を図ることを目的としています。

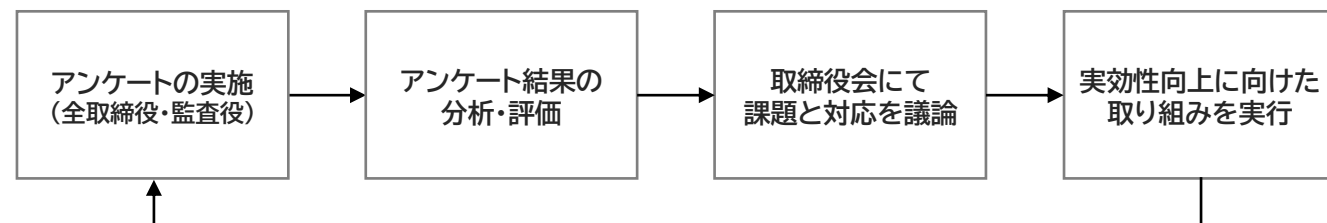
指名・報酬委員会の構成メンバー

	委員長 代表取締役社長	糟谷 誠一
	社外取締役	浅田 克己
	社外取締役	吉武 一郎

取締役会の実効性に関する評価

取締役会の実効性をより一層向上させるため、2021年に初めて取締役会の実効性評価を開始しました。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、右記の項目について「選択式設問20問、記述式設問6問」となっています。

主なアンケート評価項目	
・ 取締役会の構成	・ 取締役会を支える支援体制
・ 取締役会の運営	・ 社外取締役の役割
・ 取締役会の議題	・ 総括

2021年の評価結果の概要

取締役・監査役全員へのアンケートでは、各項目において適切である旨の回答が高い割合を占めており、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。

項目別では、「社外取締役の役割」が特に高い評価となっており、取締役会における社外取締役の発言が経営の質向上にプラスの影響を及ぼしていると考えています。（発言事例を右に記載）

一方、中長期的な成長に関する議論の時間確保や、適切なモニタリングを行うための知識習得の機会増加などが必要という課題認識をしました。2022年

3月期におきましては、右頁に記載のとおり、それら課題に対する対応策を実行しました。

取締役会における社外取締役の発言事例

- ・ 設備投資の効果測定における新たな分析観点の提案
- ・ 企業価値向上に向けた積極的なPRの提案
- ・ 規則改訂、アライアンス案件におけるリーガルリスクマネジメント
- ・ 気候変動への対策など、ESGにおける企業運営の在り方に関する情報提供及び提案

実効性評価から抽出した課題及びその対応

■ アンケートの回答内容

「中長期的な成長戦略に関する議論をさらに充実させたい」

課題認識	対 応
中期経営計画の取組状況のモニタリングレベルの強化	3か月毎に実施している各本部の業務報告や取組状況報告のフォーマットを改訂。中期経営計画との関連性を高め、持続的成長を視点に議論しやすい環境を整備。 ⇒進捗状況の確認他、活発な議論につなげている。
成長戦略に関する議論の時間確保	決議事項・報告事項のバランスを意識した取締役会運営に加え、取締役会におけるさらなる有効な議論に向け、付議事項の精査・見直しを継続。 ⇒毎年、一定の時期に見直しを行えるよう規則として制定

■ アンケートの回答内容

「議論の活性化に向け、議案や当社事業に対する理解を深めたい」

課題認識	対 応
議案の早期提供及び情報伝達コストの低減	議案上程部門と事務局との協働による議案確定と資料作成の早期化。 業界用語、社内固有の用語をまとめた用語集の作成。
社外役員向け勉強会の創設	当社の歴史や理念、強み（物流の仕組み・特徴・将来構想など）、対処すべき課題（カーボンニュートラルなど）について勉強会を実施。
新任社外役員へのサポート	内定後、顧問に就任いただくとともに、オブザーバーとして取締役会に参加いただき役員就任直後から活発な議論が可能となるよう運用。

株主・投資家との対話

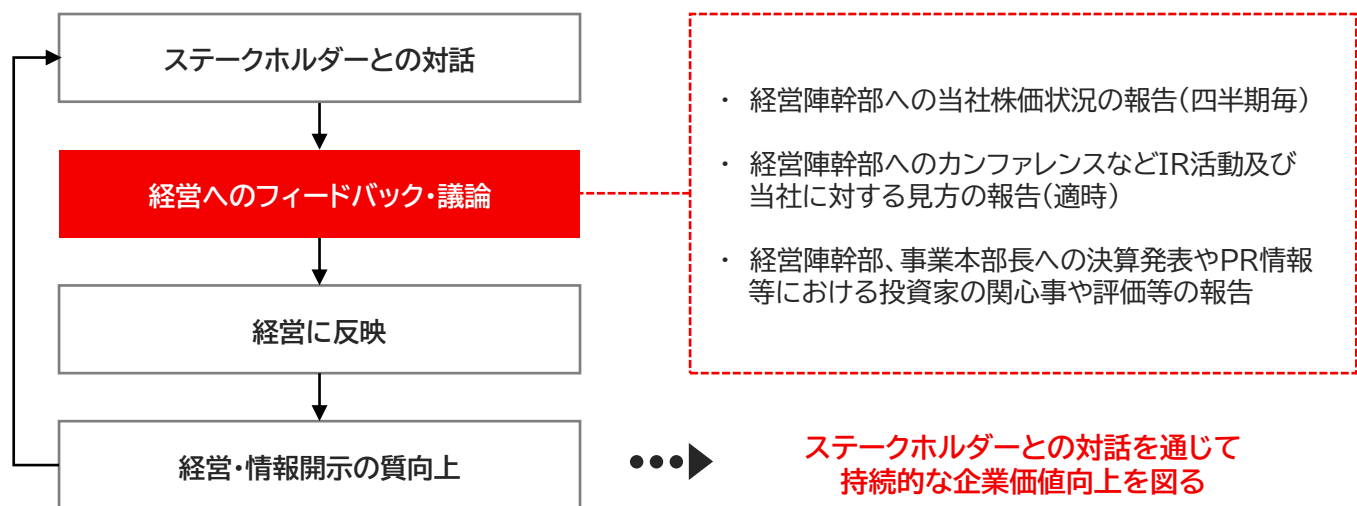
当社は、機関投資家・アナリストをはじめとするステークホルダーとの建設的な対話によって持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、積極的なIR活動を行っています。IR活動を通じて得られた当社に対する投資家の関心事や評価などを経営陣幹部や各事業本部長にフィードバックすることで、より質の高い事業運営・情報開示に努め、また新たな対話に臨むというサイクルを回しています。

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（2022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	3回
個別ミーティング	128回

■ ステークホルダーとの対話のサイクル



個人投資家向け会社説明会(オンライン)を開催

2022年7月、個人投資家向け会社説明会をオンラインで開催しました。説明会では、はじめに投資家の皆様に当社の「存在意義」や「強み」をお伝えするため「日常生活に欠かせない当社の社会における役割」や120年以上に亘る成長に至った「流通に対する考え方」を中心に説明し、そのうえで中期経営計画を軸とした成長戦略、関心の高いESG・SDGsや株主還元に関する説明を行いました。引き続き、より多くの投資家の皆様との対話の機会を重ね、さらなる企業価値の向上に努めていきます。



SMBC日興証券主催イベント「WEB IR DAY」に参加
説明者：取締役常務執行役員 経営企画本部長 嶋田政治

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株式会社メディパ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・食品加工原材料等卸売事業」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、併せて当社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、当社役員について親会社グループからの受け入れはありませんが、適切なグループガバナンス維持のため、当社の取締役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一定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、メディパ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

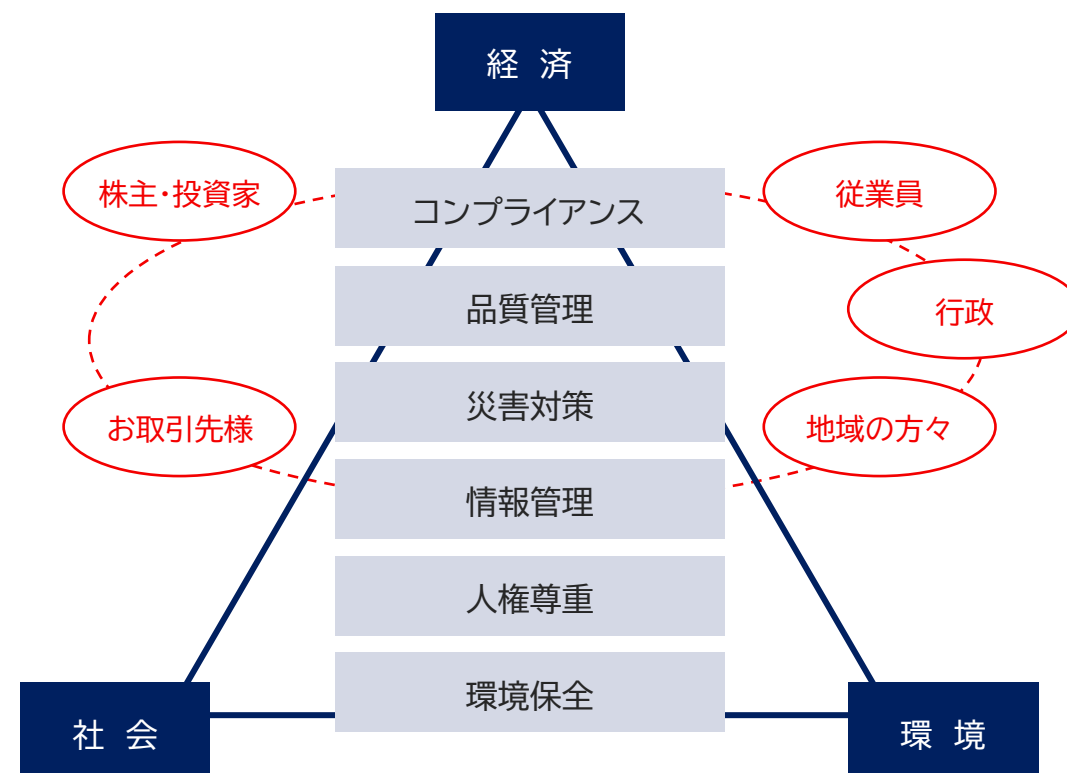
- ・保有目的が適切かどうか
- ・当社資本コストやリスクを上回る利益(取引による利益額と配当による利益額の合計額)や便益が得られている又は得られる見込みがあるか

CSRマネジメント



基本的な考え方

当社の使命は、いついかなる時でも生活必需品を確実にお届けすることです。この使命を永続的に果たしていくために、持続可能性などの観点からコンプライアンス、品質管理、災害対策、情報管理、人権尊重、環境保全の6つのカテゴリーを設け、徹底したリスク管理による盤石な企業体制のもと、社会とともに歩む企業としてマテリアリティの解決に取り組んでいます。



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永続的に発展する企業であるために、一人ひとりが、法令の遵守はもちろんのこと、社会におけるルールやマナーを守り、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。



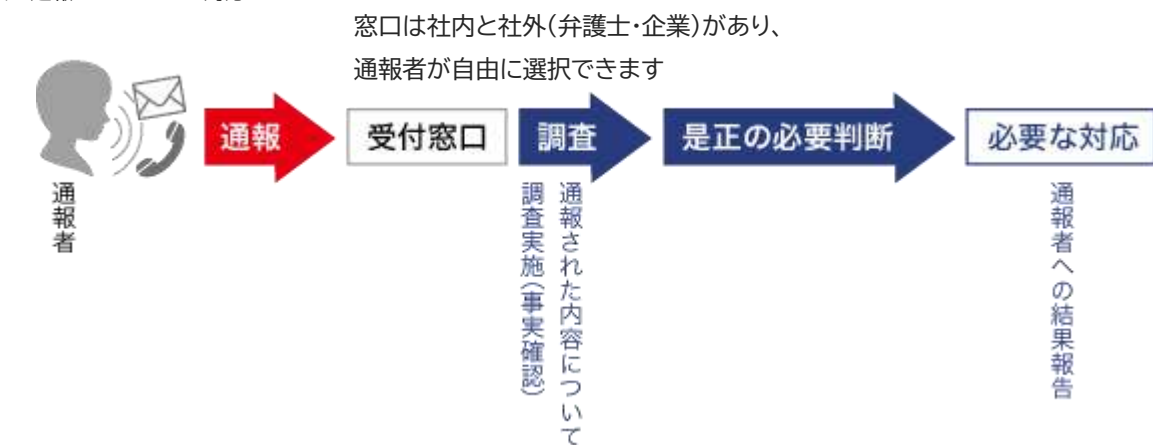
コンプライアンス意識向上の取り組み

- ・メディカルグループ共通の「CSR研修」教材を使用した定期的なオンライン研修
- ・コンプライアンス上の問題事例を紹介した「CSR通信」を社内ネット掲示板に掲載
- ・集合研修
 - 新入社員研修におけるコンプライアンス教育
 - インサイダー取引防止に関する教育
 - 飲酒運転撲滅のための教育
 - 個人情報保護に関する教育

様々な相談窓口の設置

会社内部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つ、社外に2つ設け、より相談しやすい環境を整えています。また、「公益通報ホットライン」の他に、従業員の抱える悩みや不安などを相談できる窓口も社外に設けており、様々な問題の解決に向けた体制を整えています。

公益通報ホットラインの対応イメージ



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、取り扱っている医薬品、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、基本的に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(自主設定日数)が迫っているものをコンピュータで日々確認し、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。

薬事継続研修

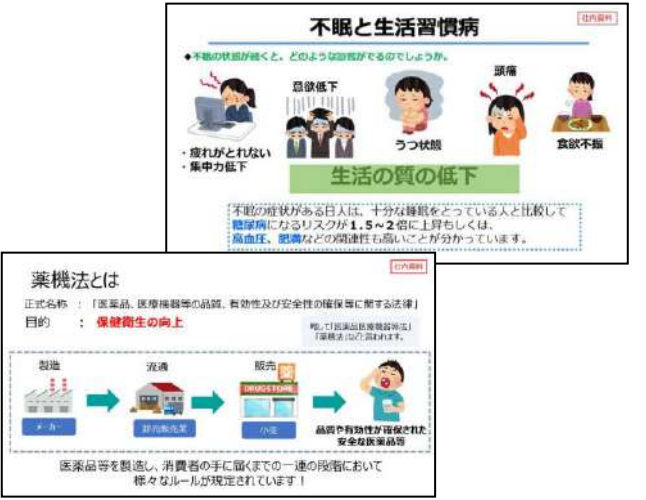
医薬品や医療機器における情報の収集と提供を適切に行うための知識と資質を養うため、営業担当者や薬剤師を対象とした研修を継続的に行っていきます。営業担当者に向けては、医薬品の有効性のみならず、それらを理解するための病態生理、医薬品医療機器等法をはじめとする各種関連法規などについて、支社薬剤師を通じた研修及び教育を行うとともに、オンライン研修によって個人で学習できる環境を構築しています。

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。

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。



(薬事継続研修テキスト)

災害対策

当社が取り扱う商材は、いずれも人々の健やかな暮らしに欠かすことのできないものです。これらの商品を安定的に供給することが当社の社会的使命であると考えています。この使命のもと、たとえ大規模災害や疫病によるパンデミックが起きたとしても、商品の安定供給に支障をきたさないよう、当社では事業継続計画(BCP)を策定し、社会インフラ企業としての役割を果たしていきます。

具体的な取り組みについてはP.59をご参照ください。

情報管理

当社はお取引先様の個人情報をはじめ、様々な情報を保有しています。これらの情報を管理し保全するために、ウイルス対策、不正アクセス対策、モバイルパソコンのデータ暗号化など、情報の保全及び漏洩についてのセキュリティ対策を実施しています。また「情報管理委員会」を中心に、「情報管理規則」の制定や従業員に対する情報セキュリティ教育を実施し、情報管理の徹底を図っています。

具体的な取り組みについてはP.65をご参照ください。

人権尊重

当社の事業活動を支える人財は重要な財産であり、持続的な企業価値向上の原動力であるという考えのもと、従業員一人ひとりの成長ステージに沿った人財教育や、心身ともに健康で安心して働ける職場環境づくり、そして、多様な人財が有するそれぞれの能力を十分に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

具体的な取り組みについてはP.72をご参照ください。

環境保全

当社は人々の豊かで快適な生活の実現に貢献し、社会とともに歩む企業として、環境保全に取り組んでいます。持続可能な社会を目指して、地球温暖化を防止し、循環型社会を形成していくために、温室効果ガスの削減やリサイクルの推進などを行っています。

具体的な取り組みについてはP.74をご参照ください。

コーポレート・データ

102 財務データ(11か年推移)

104 ESGデータ(3か年推移)

105 会社・株式情報

106 編集後記



11年間の主要財務データ

	※2										※3
	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	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
経営成績(百万円)											
売上高	765,654	785,833	831,899	794,221	860,350	922,095	966,684	1,015,253	1,046,412	1,033,275	1,045,735
売上総利益	81,469	82,599	86,440	61,985	67,104	71,348	76,051	79,645	81,527	81,162	81,759
販売費及び一般管理費	72,647	73,398	76,223	47,808	51,003	52,218	53,045	54,246	56,818	55,674	55,838
営業利益	8,821	9,201	10,216	14,177	16,101	19,129	23,006	25,399	24,708	25,487	25,921
経常利益	14,013	14,880	15,779	16,322	18,556	21,573	25,498	28,528	27,316	28,053	28,637
当期純利益	6,159	8,397	9,185	10,267	11,929	14,605	17,453	19,767	25,412	19,317	19,639
減価償却費	4,947	4,860	5,180	4,861	4,985	4,931	4,830	4,493	5,059	5,650	5,486
設備投資額	3,705	10,766	12,056	691	15,583	9,791	13,649	10,700	18,791	5,352	9,726
財政状態(百万円)											
総資産	292,969	302,851	325,189	318,186	351,880	361,363	387,399	393,603	418,756	435,501	448,877
純資産	111,421	125,756	132,427	143,535	154,976	166,921	183,435	197,237	218,297	235,428	243,741
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	6,742	11,792	3,340	23,204	5,226	24,721	24,107	23,565	21,005	28,745	21,949
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,198	△9,982	△11,686	365	△19,327	△6,413	△15,830	△9,531	△3,788	△5,471	△10,170
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,460	△2,705	1,191	△15,464	10,675	△17,876	△5,142	△17,323	△13,001	△8,225	△8,731
フリーキャッシュ・フロー（営業CF＋投資CF）	4,544	1,810	△8,346	23,569	△14,101	18,308	8,277	14,034	17,217	23,274	11,779
1株当たり指標(円)											
1株当たり当期純利益	110.28	144.41	144.54	161.58	187.73	229.84	274.65	311.07	399.90	303.98	310.34
1株当たり純資産	1,994.96	1,978.85	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
1株当たり配当金	40.00 ※1	42.00	43.00	45.00	50.00	56.00	64.00	68.00	70.00	72.00	78.00
財務指標(%)											
売上総利益率	10.64	10.51	10.39	7.80	7.80	7.74	7.87	7.84	7.79	7.85	7.82
販売費及び一般管理費率	9.49	9.34	9.16	6.02	5.93	5.66	5.49	5.34	5.43	5.39	5.34
営業利益率	1.15	1.17	1.23	1.79	1.87	2.07	2.38	2.50	2.36	2.47	2.48
自己資本比率	38.0	41.5	40.7	45.1	44.0	46.2	47.4	50.1	52.1	54.1	54.3
ROE(自己資本当期純利益率)	5.66	7.08	7.12	7.44	7.99	9.07	9.96	10.39	12.23	8.51	8.20
ROA(総資産経常利益率)	4.74	5.00	5.03	5.07	5.54	6.05	6.81	7.31	6.73	6.57	6.48
配当性向	30.2	29.1	29.7	27.8	26.6	24.4	23.3	21.9	17.5	23.7	25.1
期末従業員数(人)											
	2,288	2,284	2,250	2,202	2,245	2,221	2,217	2,207	2,196	2,169	2,168

※1 2012年1月1日付で株式1株につき1.5株の株式分割を行っています。株式分割に伴う影響を遡及適用した、2012年3月期の1株当たり配当金は次のとおりです。[2012年3月期：33.33円]

※2 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。

※3 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2022年3月期の数値については、適用後の数値となっています。

ESGデータ

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
環 境			
CO2排出量(t-CO2) ※	51,052t-CO2	51,627t-CO2	52,189t-CO2
スコープ1	3,284t-CO2	3,293t-CO2	3,267t-CO2
スコープ2	20,703t-CO2	21,797t-CO2	18,514t-CO2
スコープ3	27,065t-CO2	26,537t-CO2	30,408t-CO2
売上高1億円当たりCO2排出量(スコープ1+2)	2.3t-CO2	2.4t-CO2	2.1t-CO2
売上高1億円当たりCO2排出量(スコープ1+2+3)	4.9t-CO2	5.0t-CO2	4.9t-CO2
電力使用量(千kwh)	42,872千kwh	43,665千kwh	44,890千kwh
※ CO2排出量の算定範囲 スコープ1:自社の燃料使用に伴う排出 スコープ2:事業所・RDCの電力使用に伴う排出 スコープ3:トラック輸送に伴う排出(当社物流センターからの出荷:GHGプロトコル「カテゴリー4」)			
社 会			
従業員数	2,196名	2,169名	2,168名
平均年齢	45.9歳	46.3歳	46.3歳
平均勤続年数	19.0年	19.5年	19.6年
女性従業員比率	18.1%	18.3%	19.1%
女性管理職比率	5.6%	5.8%	6.1%
女性新規採用者比率	28.0%	35.8%	30.9%
中途入社管理職比率	68.3%	68.4%	67.9%
キャリア採用者比率	21.3%	34.0%	38.1%
育児支援制度利用者数(休業)	31名	31名	34名
育児支援制度利用者数(時短勤務)	52名	51名	46名
育児休業後の復職者比率	100.0%	100.0%	100.0%
シルバー人材雇用制度利用者数	270名	333名	421名
有給休暇取得率	56.3%	55.9%	58.4%
ガバナンス			
取締役	9名	8名	9名
社外取締役比率	33.3%	37.5%	44.4%
女性取締役比率	11.1%	12.5%	22.2%
監査役	6名	5名	5名
社外監査役比率	66.7%	60.0%	60.0%
女性監査役比率	16.7%	20.0%	20.0%
女性役員比率(取締役・監査役)	13.3%	15.4%	21.4%

会社・株式情報

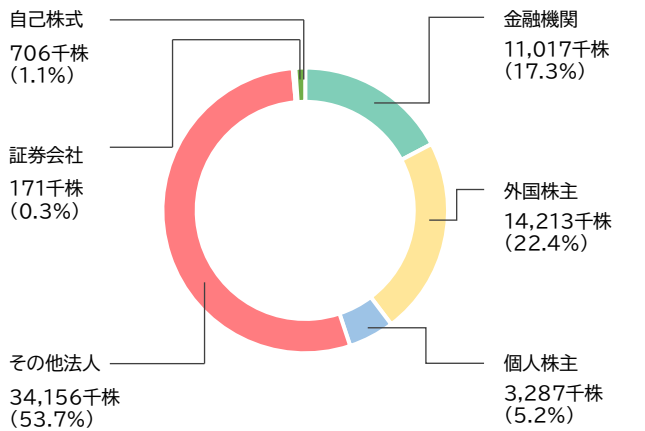
会社情報(2022年3月31日現在)

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	2,168名 (臨時雇用者:4,794名)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8283
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	毎年6月開催
お問い合わせ先	経営企画本部 Tel:06-4793-1090
株式の状況	発行可能株式総数 180,000,000株 発行済株式総数 63,553,485株 株主数 3,173名

株式情報(2022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)	6,845	10.89
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,959	3.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,623	2.58
PALTAC従業員持株会	1,275	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,082	1.72
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	993	1.58
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE MONDRIAN INTERNATIONAL SMALL CAP EQUITY FUND. L. P.	943	1.50
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	888	1.41
野村信託銀行株式会社(投信口)	632	1.01
持株比率は自己株式(706,549株)を控除して計算しています。		

所有者別分布状況(持株比率)



インデックスへの採用情報(2022年7月28日現在)

当社は、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数「JPX日経インデックス400」に2018年度から選定されています。



編集後記

統合報告書「WHAT'S PALTAC 2022」をお読みいただき、ありがとうございます。本年も多数の皆様のご協力を得て本書の発行に至ることができましたことを改めて感謝申し上げます。

今回の報告書は、主に以下の2点に主眼を置いて制作いたしました。

1つ目は、2024年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画「輝く未来へ ～サプライチェーンとともに歩む～」の進捗状況をお伝えすることです。そのなかでも、業界初の「販促物一貫サポート」や「非食品・食品の一括物流」をはじめ流通全体の最適化、ひいては当社の中長期的な成長を見据えた新たな挑戦の説明に注力しております。具体的な事例や期待する効果等を用いて、「わかりやすさ」「伝わりやすさ」の追求に腐心いたしました。当社が実行している取り組みの価値や、創業以来120年以上にわたる歴史に裏打ちされた強みを新たな挑戦においてどのように活かしているかが、本書を通じてお読みいただいた皆様に伝わることを願っております。

2つ目は、ステークホルダーの皆様から頂いた前回の統合報告書に対するご意見・ご感想をしっかりと反映することです。そのなかでも今回は、特にご要望の多かった「ガバナンス」「人財」に関する情報開示の充実と、当社の価値創造ストーリーをより伝わりやすくするために、各項目と全体の中長期戦略との「つながり」を意識して表現するように努めました。

[編集担当：経営企画本部]

取締役常務執行役員 経営企画本部長 嶋田 政治

高木 雄介 山本 訓稔 前田 雅之 田代 尚敬 清藤 将文 木村 和暉 橋本 知周

統合報告書は本年で3回目の発行となります。今後におきましても、当社をご評価いただく判断材料として有用な報告書とするため、情報開示の充実に努めてまいります。

最後に、今回も当社ホームページにアンケートを用意しておりますので、ご意見・ご感想をいただけますと幸いです。

頂いたご意見・ご感想をもとに、引き続き、皆様との対話をより良いものにできますよう、報告書の改善に努めてまいります。

これからも一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

お届けするのは モノ以上の価値



No.003

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