

# 中期経営計画「PALTAC VISION 2027」説明資料

2024年5月13日



(東証プライム:8283)

# CONTENTS

1.	前中期経営計画「PALTAC VISION 2024」振り返り	3
2.	PALTAC長期ビジョン	9
3.	新中期経営計画	14
4.	APPENDIX	31

# CONTENTS

1.	前中期経営計画「PALTAC VISION 2024」振り返り	3
2.	PALTAC長期ビジョン	9
3.	新中期経営計画	14
4.	APPENDIX	31

## 財務目標

	修正計画 *	FY2024/3 実績	
売上高	1兆1,420億円	1兆1,519億円	達成
営業利益	265億円	271億円	達成
販管費率	5.25%	5.14%	達成

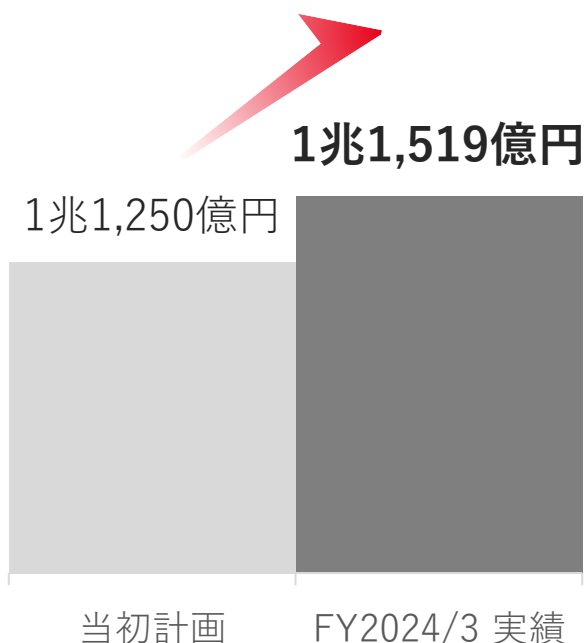
\* 2023年5月11日に当初計画を修正 原材料及びエネルギー価格の高騰や社会全体で脱コロナに向けた動きが加速するなど、足下の市場環境が当初計画の前提である2021年5月頃から大きく変化したことを反映。

## 総括

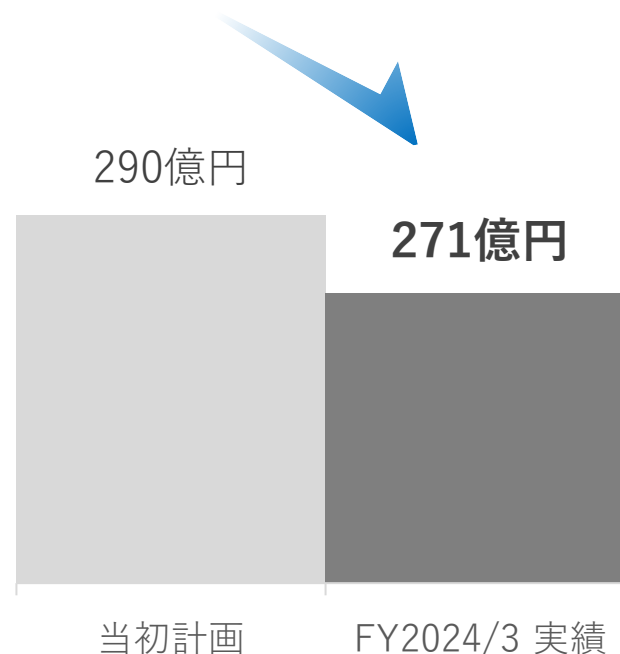
- 修正計画項目は全て達成 (※計画修正の詳細は2023年3月期決算説明資料参照)
- 多様なニーズに対応した新規商材の調達、お取引先様との取り組み強化が売上・営業利益に寄与
- 新たな収益基盤の仕掛けは完了 (栃木物流センター稼働、海外現地法人の設立)
- コスト上昇環境の中、仕入・配送・庫内など様々な視点からの改善が販管費率に寄与

- 当初計画比では、売上高は上回るも、営業利益は額・率ともに下回る
  - 売上高は、お取引先様との取引拡大、新規商材の取扱強化、外出増等による化粧品・医薬品の回復が寄与
  - 継続した改善活動により販管費率は計画を下回る（改善）
  - 営業利益未達の要因は、エネルギー価格高騰や低価格志向進行等による売上総利益率の低下（悪化）

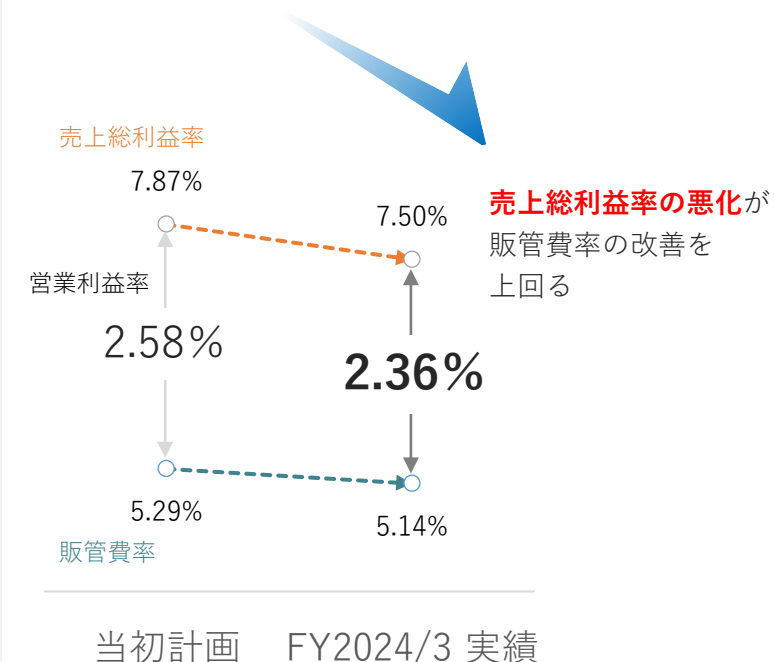
## 売上高



## 営業利益



## 営業利益率



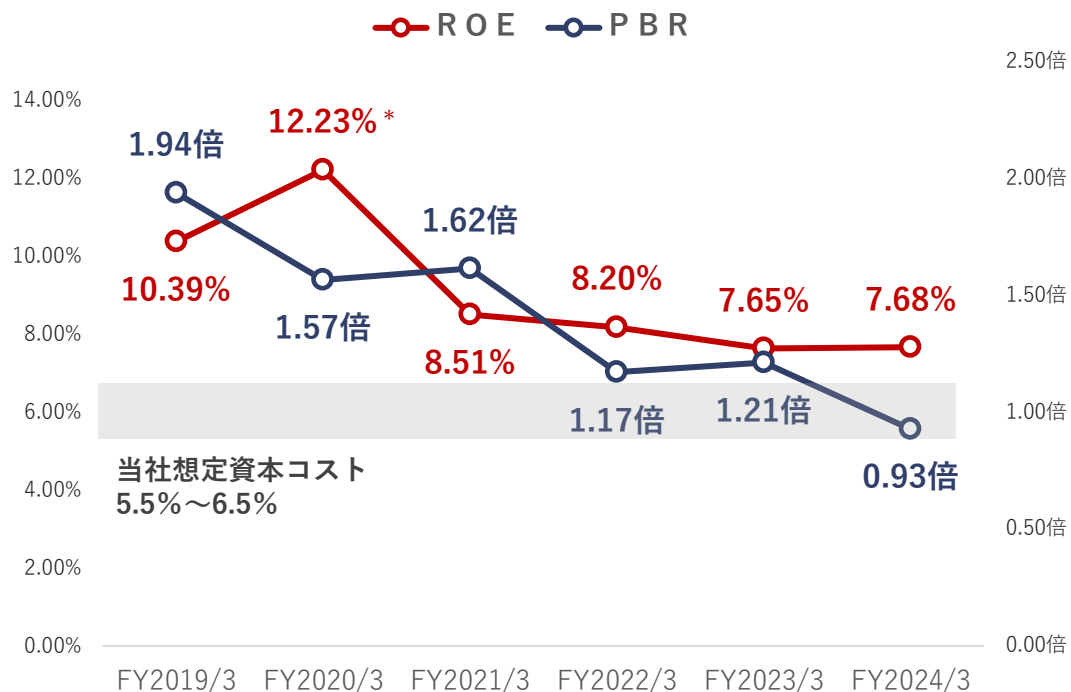
# 振り返り 資本収益性の分析

## 【現状認識】

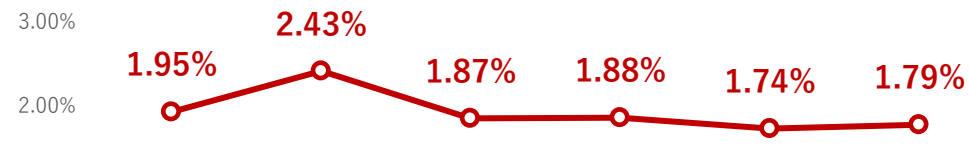
- ROEは当社が想定する株主資本コストを上回り、エクイティ・スプレッドは正の値
- 一方で、ROEは低下傾向にあり、PBRも2024年3月末時点で1倍割れ

⇒ 増収増益も、**利益率の低下及び資産効率の低下**によりROEは低下傾向

### 資本収益性と市場評価



### 当期純利益率



### 総資産回転率



### 財務レバレッジ

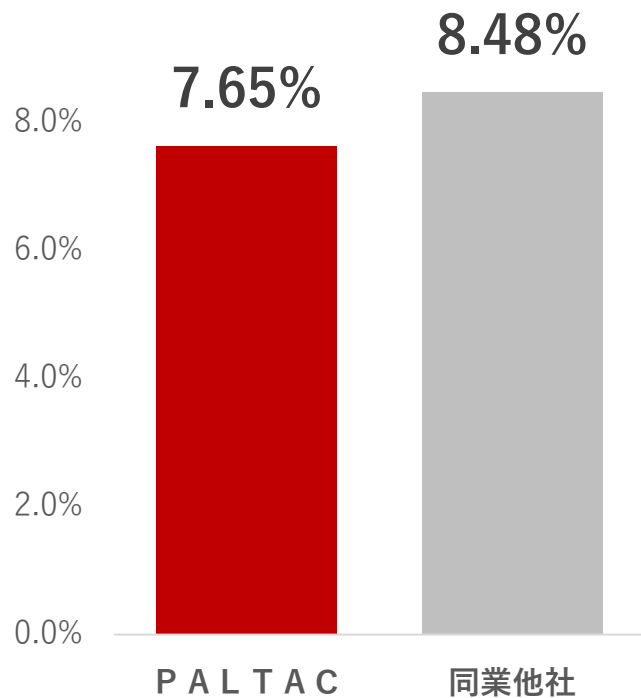


\*FY2020/3は物流センター(RDC東京)の売却益により利益率が大幅に上昇

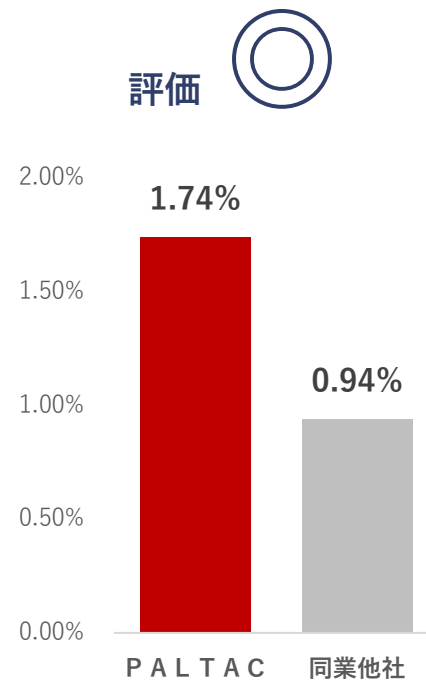
- 総資産回転率・財務レバレッジは同業他社と比較しても低水準

同業他社との比較 (FY2023/3)

ROE

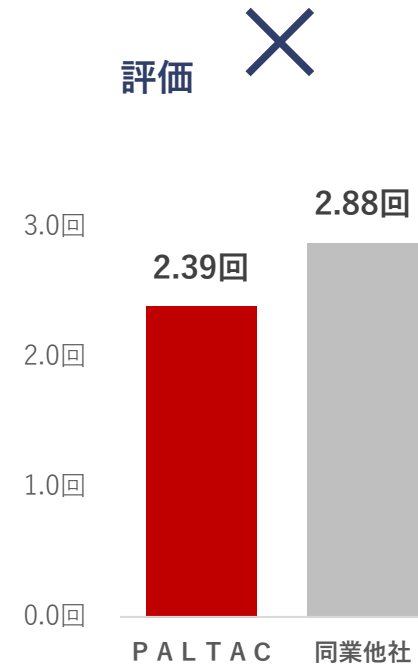


当期純利益率

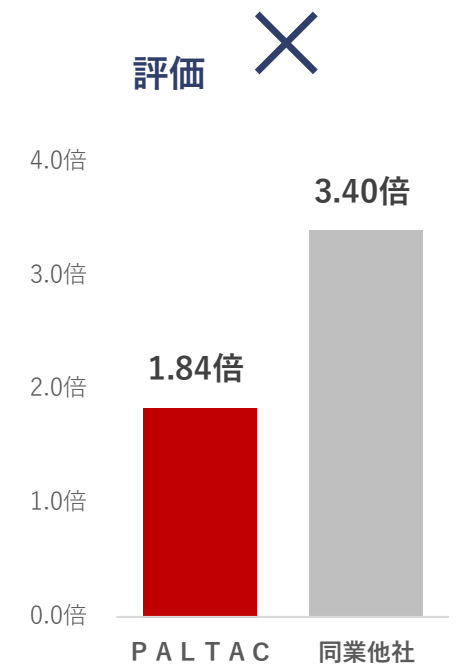


— デュポン分析 —

総資産回転率



財務レバレッジ



- 売上・利益は順調に拡大したものの、**利益率は低下**
- PLを重視した経営により自己資本が積み上がり、**総資産回転率・財務レバレッジは悪化**

資本収益性の向上に向けた課題

利益率の改善・資本構成の見直し



# CONTENTS

1.	前中期経営計画「PALTAC VISION 2024」振り返り	3
2.	<b>PALTAC長期ビジョン</b>	<b>9</b>
3.	新中期経営計画	14
4.	APPENDIX	31

- 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）
- 流通のイノベーションを通じて社会課題の解決を図り、当社の存在意義を果たす

## PALTACの存在意義

流通を通じた  
人々の豊かで  
快適な生活の実現

### 社会環境の変化

労働人口の減少

少子高齢化

価値観の多様化

気候変動・  
資源/エネルギー不足

### 環境認識

#### 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

#### 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)

売上高 2兆円 / ROE 9-10%  
環境・社会との共生・共創



## つなぐ力で人と社会のミライを創る

### イノベーションによる流通の多様なつながりを通じて 人と社会のウェルビーイングな「ミライ」の創造に挑戦

#### 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

- 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
- 情報とモノと人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

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
- 業種や慣行を越えた協働で、持続可能な物流ネットワークを構築する

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

リスクの低減

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

## つなぐ力で人と社会のミライを創る

- 既存事業の強化により資産を蓄積  
(物流機能/商社機能/人財/データ)
- 資産をもとに新規事業領域へ挑戦
- 新規事業の創出により収益性の向上を図る

2024年3月期

新規事業領域  
(事業エリアの拡大含む)

既存事業領域

### 長期の目指す姿

売上高 **2兆円**

ROE **9-10%**

### サステナビリティ

- 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

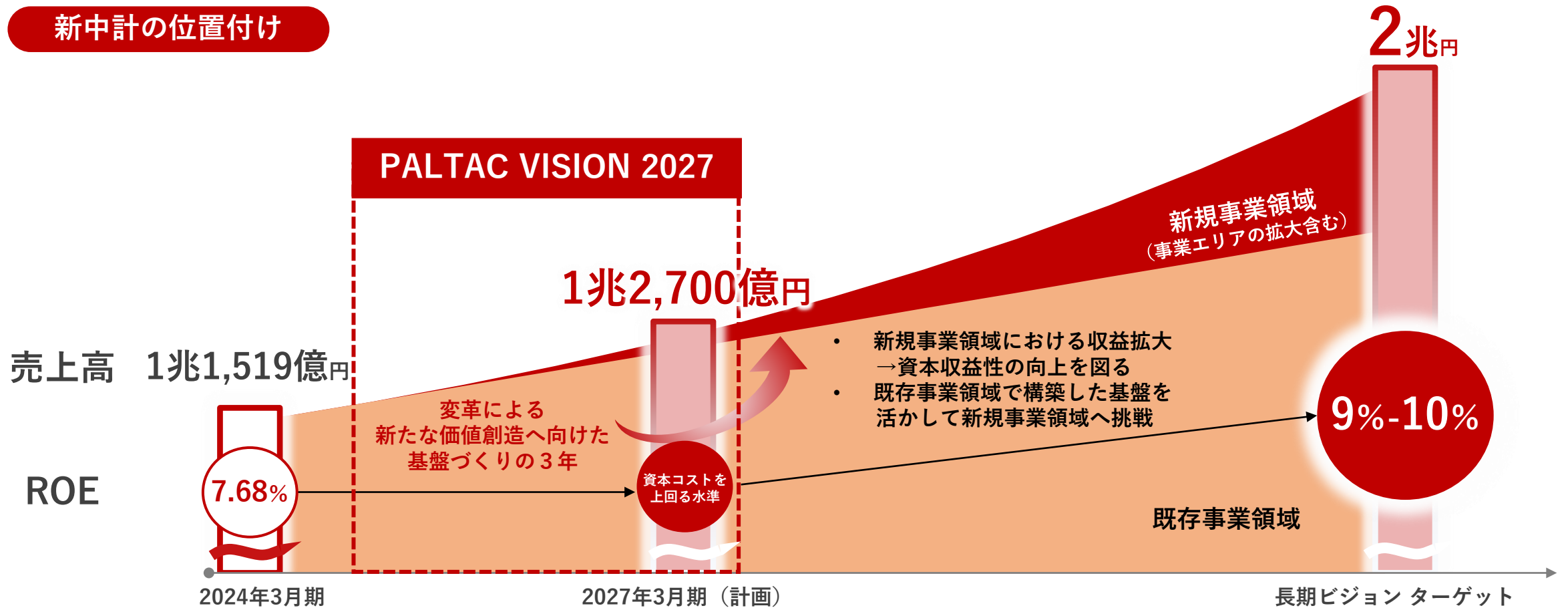
# CONTENTS

1.	前中期経営計画「PALTAC VISION 2024」振り返り	3
2.	PALTAC長期ビジョン	9
3.	<b>新中期経営計画</b>	<b>14</b>
4.	APPENDIX	31

# PALTAC VISION 2027

## 構造改革による変革基盤の構築

### 新中計の位置付け



## 変革基盤構築のポイント

### 長期ビジョン実現に向けた

「つなぐ・つながる力」	「原資」を得る	既存事業の売上・利益拡大
	「競争力」を得る	物流・営業・デジタル機能の強化、提供価値強化（新規事業の芽） パートナーとのリレーション強化/構築、価値あるデータの蓄積
	「実行力」を得る	組織余力の創出（業務の構造改革）、人財育成/獲得/活躍環境の整備 ガバナンスの強化、デジタル/データの活用度向上
	「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 etc.）



## 重点戦略

### 1. 既存事業の収益性改善

- 新規取扱商材の拡充
- 配送改善の強化

### 2. 新たな価値創造に向けた挑戦

- 流通情報のデジタル化
- 新物流モデルの構築
- 物流の価値提供領域拡大
- グローバルネットワークの構築

### 3. サステナビリティの向上

- 人財価値の最大化
- DX推進基盤の強化
- 環境・社会への貢献
- ガバナンスの強化

### 4. 資本効率を意識した経営の実践

インプット  
(財務資本)

**1,350**億円

アウトプット  
(財務面)

売上高

**1兆2,700**億円

ROE

資本コストを  
上回る水準を維持

## 目 標

		FY2027/3	対 FY2024/3 増減	対 FY2024/3 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)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

ニーズ多様化対応  
環境負荷軽減

売上拡大  
売上総利益改善

## 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

### 新規取扱商材の拡充

#### マーケティング/開発機能の強化 (目利き力)

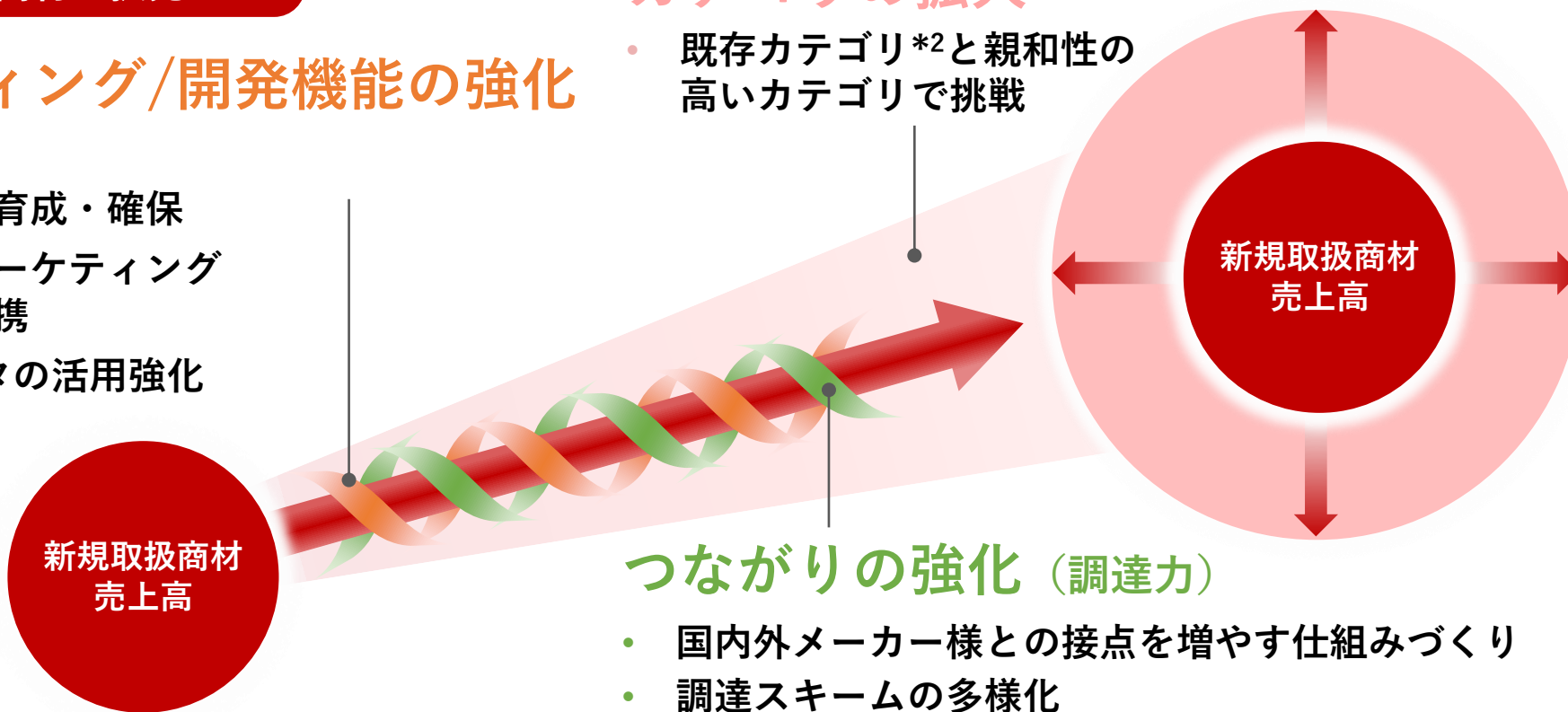
- 専門人財の育成・確保
- デジタルマーケティング企業との連携
- PIT\*1データの活用強化

#### カテゴリの拡大

- 既存カテゴリ\*2と親和性の高いカテゴリで挑戦

#### つながりの強化 (調達力)

- 国内外メーカー様との接点を増やす仕組みづくり
- 調達スキームの多様化



\*1 PIT：当社開発の店頭情報共有プラットフォーム \*2 既存カテゴリ：化粧品・日用品・一般用医薬品・健康衛生関連品

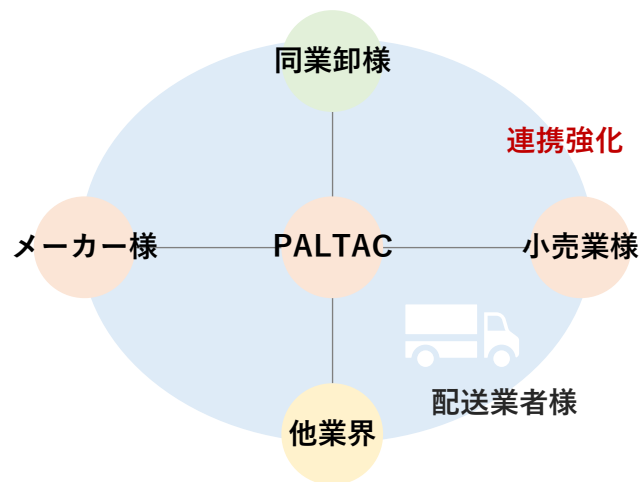
人手不足対応  
環境負荷軽減

販管费率改善

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

### 協働配送の推進

競争の壁/業界の垣根を越え  
パートナーシップでの  
配送改善を加速

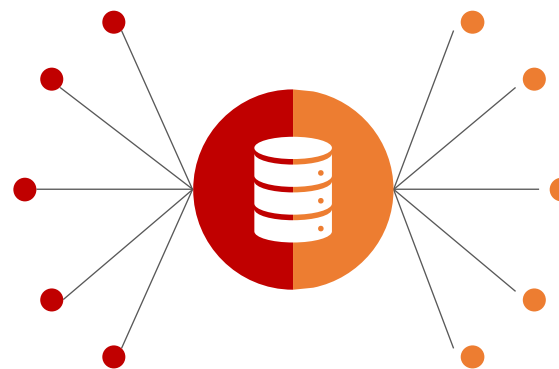


### 配送マネジメント力の向上

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

配送業者様が  
保有するデータ



配送業者様との連携により  
より多くの  
配送データを可視化

KPI管理/施策の幅を拡げ  
配送マネジメント力を向上

「協働による配送網の構築」  
へ貢献するための土台

人手不足対応  
ニーズ多様化対応  
環境負荷軽減  
売上拡大  
新規収益基盤獲得

## 流通情報のデジタル化と最適なソリューションにより 店頭の上上最大化とムリ・ムダ・ムラの解消を図る

現在のソリューション

流通情報のデジタル化によるDMDソリューション\*

### 営業ソリューション

- ・店舗棚割 ・販促企画
- ・商品提案 等

### 店舗支援ソリューション

- ・店頭の具現化
- ・店頭情報の定量化/分析 等

### SCMソリューション

- ・店舗作業効率化
- ・自動棚割 ・デジタル販促 等

デジタルで各ソリューションを強化  
アナログ情報のデータ化を促進  
ソリューションを通じて



データをつなぎ  
MDプロセスを透明化  
→今まで見えなかった課題を発掘

最適なソリューションを提供  
課題に対応した

売上最大化  
・店頭活性化  
・販促効果拡大 etc.  
ムリ・ムダ・ムラの解消  
(流通最適化)

- ・作業負担軽減
- ・返品/廃棄物削減 etc.

小売業様  
メーカー様

ムリ・ムダ・ムラの解消  
(流通最適化)

- ・作業負担軽減  
→働き方改革の推進
- 変革余力の創出

従業員

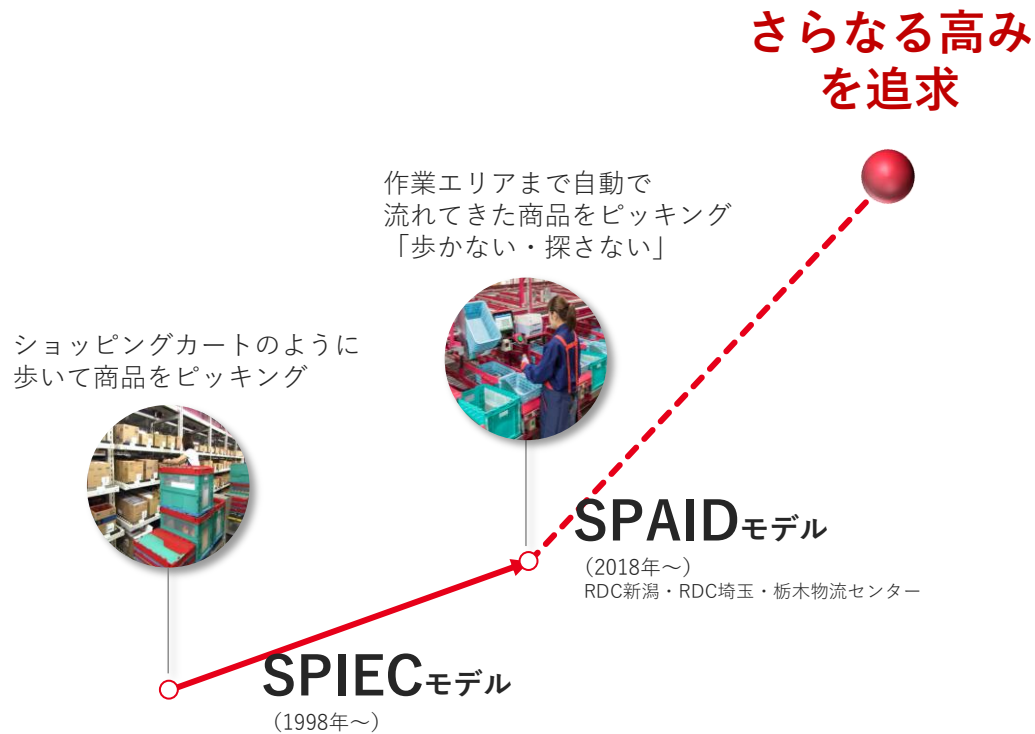
\*DMD (デジタルマーチャンダイジング) ソリューション：店頭を起点とした「商品販売に関わる課題」をデジタルで解決するサービス

人手不足対応

販管费率改善  
設備投資効率改善

## 業界をリードする 生産性ダントツNo1の物流モデルを構築

### 物流モデルの変遷と今後のターゲット



### 新物流モデル

バラピック生産性  
ターゲット

SPAID比 **2倍以上**

- 新物流モデルの技術開発を開始
  - 新中計期間中に建設着手
- 2028年3月期中の稼働を目指す**

人手不足対応  
環境負荷軽減

新規収益基盤獲得

# ダントツNo1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拡大を狙う

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

ニーズ多様化対応  
環境負荷軽減

売上拡大  
新規収益基盤獲得

## 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を目指す

### グローバルネットワークのイメージ



### ネットワーク強化

#### 海外現地法人の規模拡大

- ・ 現地ブランドの開拓
- ・ 現地有力企業とのM&A / アライアンス

#### エリアの拡大

- ・ 成長が見込まれる  
近隣諸国における拠点構築



## 新たな価値を創造する自律・自発の変革人財を育む

### 戦略に応じて組織の最適化を図る

#### 多様な人財の育成・確保

##### 多様な人財の育成

- 人財ポートフォリオの構築  
(流通デザイン、DX、グローバル、事業開発等)
- 能力開発プログラムの設計/運用
- ジョブポスティング/ローテーションの活性化

##### 多様な人財の確保

- 人事部門の強化
- アルムナイ制度の導入

#### 活躍を促す環境整備

##### 働きがいの創出

- 自律的なキャリア形成のサポート
- タレントマネジメント活用による人財の最適配置
- 諸制度の整備

##### 働きやすい環境づくり

- D&I/働き方改革の推進
- ワークプレイスの最適化
- 諸制度の整備

自律・自発の  
組織風土の醸成

従業員  
エンゲージメント向上

健康経営の推進

健康増進・安全衛生向上

## 新たな価値創造に向けた変革の推進基盤を強化

### データ活用

#### データ蓄積/活用によるデータドリブンの価値創出

- 流通データの活用度向上によるソリューション強化
- アナログ情報のデータ化による可視化の促進
- データ品質マネジメントの強化
- データ分析/活用基盤の強化

### デジタル人材の育成

#### 学習と実践の機会を通じた自律的な能力向上の促進

- 全社デジタルリテラシー向上研修
- データ分析/活用、ITインフラ構築に関する専門人材育成プログラム
- 生成AIを活用した個別業務改善
- 社内SNSを通じたデジタル活用のナレッジ・ベース構築

### DXガバナンス・組織余力

#### DXを効果的に推進する体制の強化

- トップ主導の事業構造改革
- 情報セキュリティ強化に向けたPDCAの継続  
(内部監査体制、CSIRT体制強化、セキュリティインフラ刷新 etc.)
- リスク管理部門の強化

#### 業務構造改革による組織余力の創出

- 業務プロセスのムリ・ムダ・ムラ可視化
- 環境変化を捉えた取捨選択/集約/デジタル化
- 外部リソースの有効活用

## Environment 環境

- **Scope1+2の削減**
  - 再エネの導入推進  
(環境証書の取得・太陽光発電の設置等)
  - 環境配慮車 (HV/EV)への切替
- **Scope3の削減**
  - トラック輸送に伴うCO2の削減
  - 算定精度向上及び削減に向けたお取引先様との協働推進
- **廃棄物の削減**
  - 返品削減の推進
  - 業務革新と連動したペーパーレス化の推進

## Social 社会

- **D&I/働き方改革の推進**
  - 働き方の多様化
  - デジタルを活用した業務革新
  - 男性育休取得の推進
  - 推進を支える諸制度の整備
- **サプライチェーンの人権尊重**
  - お取引先様との情報共有体制強化
  - 人権デューデリジェンスの実施
- **健康経営の推進**
  - 健康意識を高める啓蒙活動の拡充
  - 職場安全衛生のプロフェッショナル育成

## Governance 統治

- **企業理念の浸透**
- **取締役会の実効性向上**
  - 実効性評価を通じた改善の継続
- **コンプライアンスの強化**
  - 継続した教育・研修
- **リスクマネジメントの推進**
  - リスク管理部門の強化
  - 情報セキュリティ強化
  - 業界他、外部との連携
- **ステークホルダーとの対話充実**
  - 情報開示の充実
  - 対話を経営に反映

## 資本コストを上回るROEを維持 長期的には9-10%を目指す

### 事業の成長（PL視点）と最適なBSを意識した経営の強化

#### 事業の成長（PL視点）

##### 既存事業の収益性改善

- 多様なニーズに対応した商材の取扱拡充 / 既存物流の生産性向上 / 協働物流推進

##### 新たな価値創造に向けた挑戦

- 流通情報デジタル化による提供価値向上 / 物流領域拡大 / 海外事業強化

#### BSの最適化

##### 資本収益性の向上

- 事業拡大及び安定的な財務基盤の観点で踏まえた最適な資本構成の実現
- 株主還元の充実（継続増配・機動的な自己株式の取得・自己株式の消却）

ステークホルダーとの対話充実（財務・非財務情報における開示充実） /  
事業運営上の長期リスク低減（BCP・サプライチェーン全体のサステナビリティ向上等）

## 持続的成長に向けた積極的な投資とともに株主への還元を充実

キャッシュ・アロケーション (2025年3月期～2027年3月期)

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

### 持続的成長を支える基盤の強化等

- 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)

### 株主還元の充実

- 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

## 株主還元方針

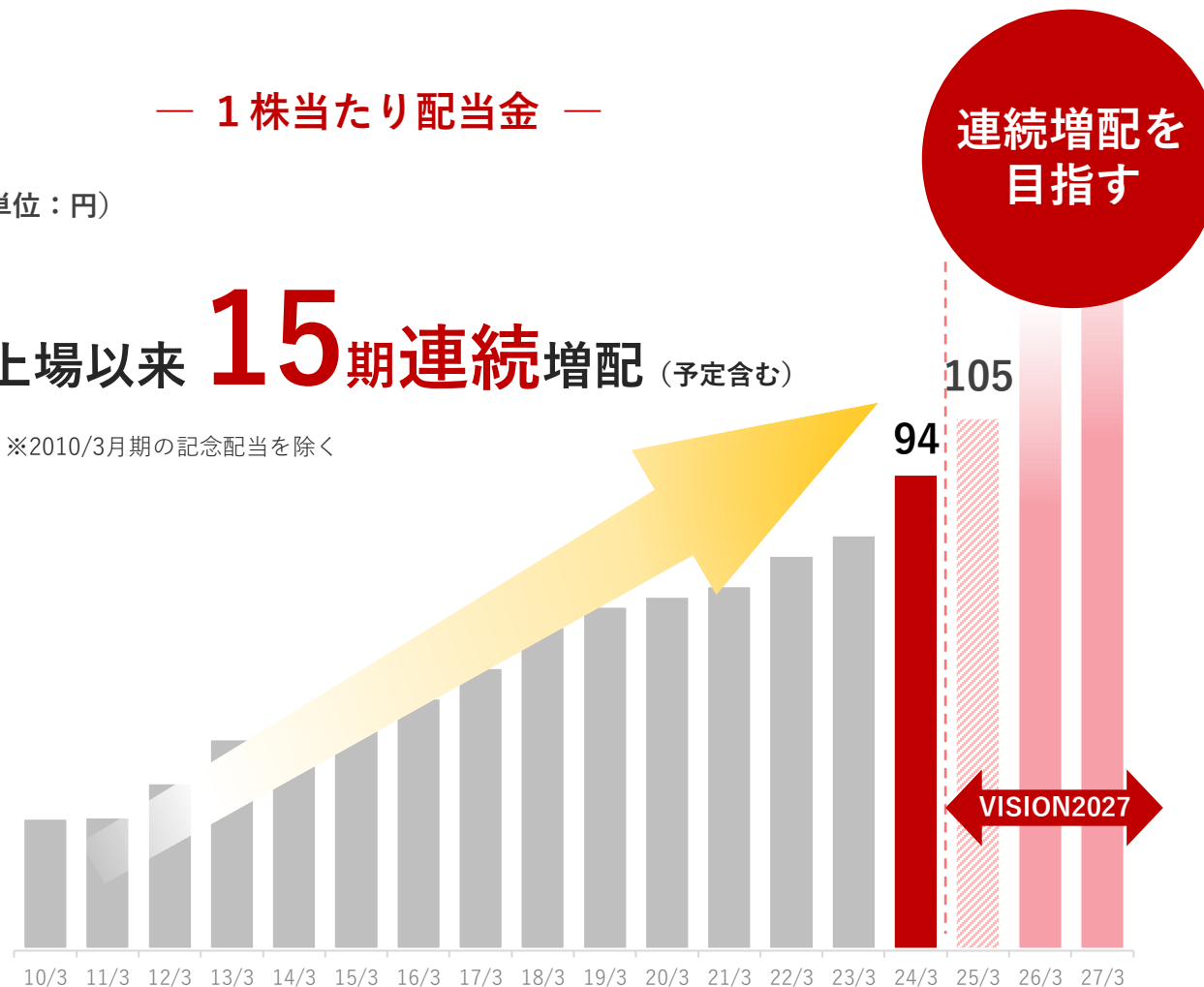
- 継続した**増配**の実施  
→ 利益成長を上回る増配
- 配当性向**35%**以上を目指す
- **自己株式取得**による  
株主還元の充実

## — 1株当たり配当金 —

(単位：円)

上場以来 **15期連続増配** (予定含む)

※2010/3月期の記念配当を除く



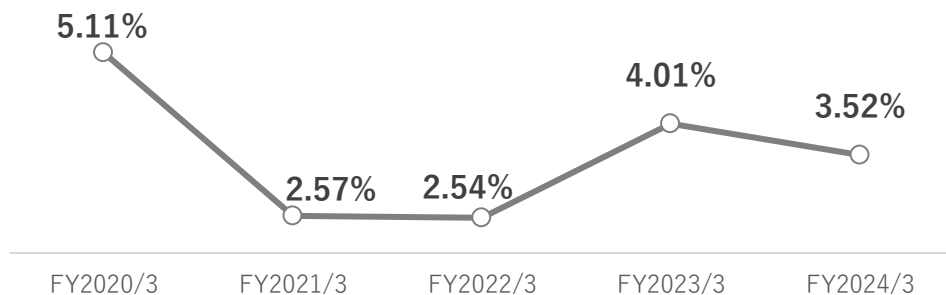
# CONTENTS

1.	前中期経営計画「PALTAC VISION 2024」振り返り	3
2.	PALTAC長期ビジョン	9
3.	新中期経営計画	14
4.	<b>APPENDIX</b>	<b>31</b>

## 当社の株主資本コスト

### CAPMより算出

5 年平均：**3.55%**



### リスクフリーレート

10年国債利回り

+

### ベータ( $\beta$ ): 感応度

日経平均と当社株価  
推移の回帰係数(3年)

×

### リスク・プレミアム

東証プライム市場全銘柄  
平均益回り(PERの逆数)から  
リスクフリーレートを減算

### 市場期待水準

- 当社PER (2024年3月末時点)

12.7倍  $\Rightarrow$  **7.87%** (PERの逆数)

- Russell/Nomura Large(除く金融)

2024年度PER (当社予想EPS成長率を調整後)

※当社をカバーしているアナリストがベンチマークとして使用

15.0倍  $\Rightarrow$  **6.67%** (PERの逆数)

上記より、当社の株主資本コストは **5.5% ~ 6.5%** と想定



## 将来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されています。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。これらの記述または前提（仮定）には、将来における既知また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。