

# 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

### 見通しに関する注意事項

本書において提供される資料並びに情報は、本書の作成時点における予測等を基礎として記載しています。これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述又は前提(仮定)には、将来における既知又は未知のリスク及び不確実性が内在し、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見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

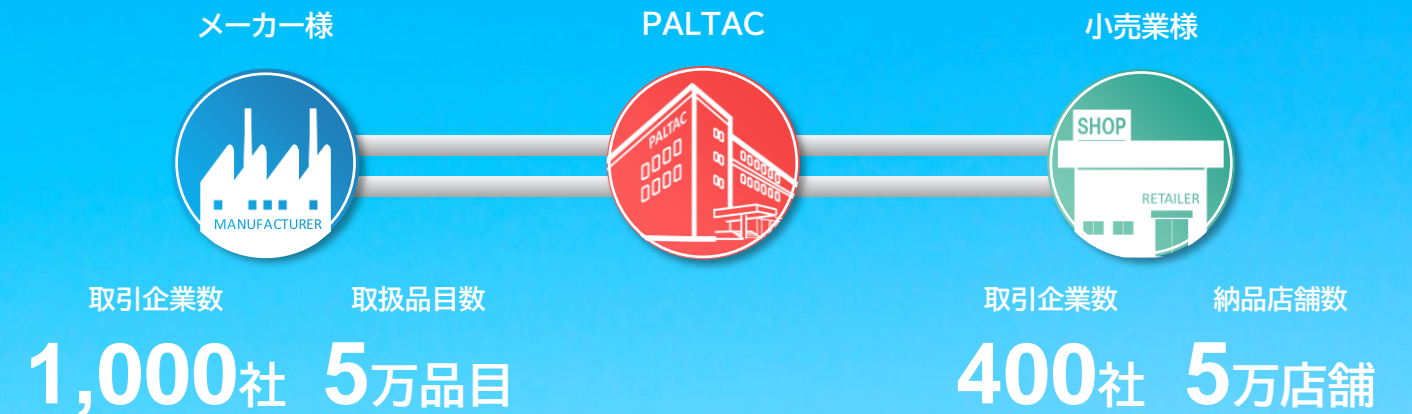
年間出荷数量

# 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

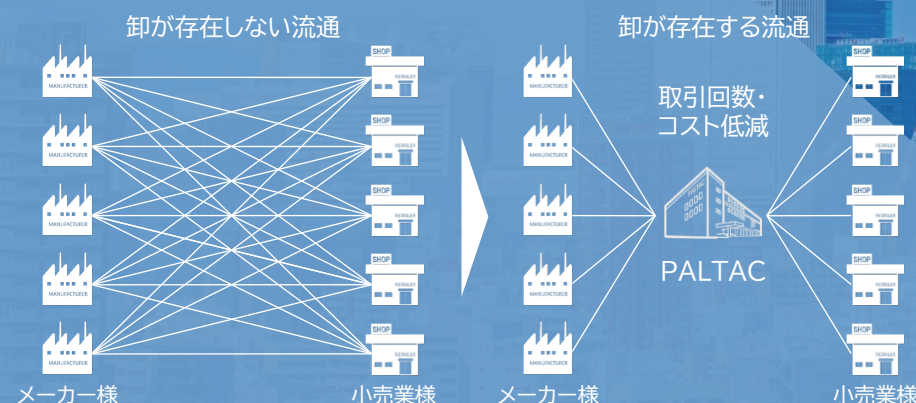


私たちPALTACは、「美と健康」に関する生活必需品を取り扱う中間流通業です。日々の暮らしを豊かにする商品が“どんな時でも”“お手頃”に手に入る、そんな「当たり前」の日常を支えるために、平時はもとより有事の際にも安定的かつ効率的に小売業様へお届けすることが当社の使命です。

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

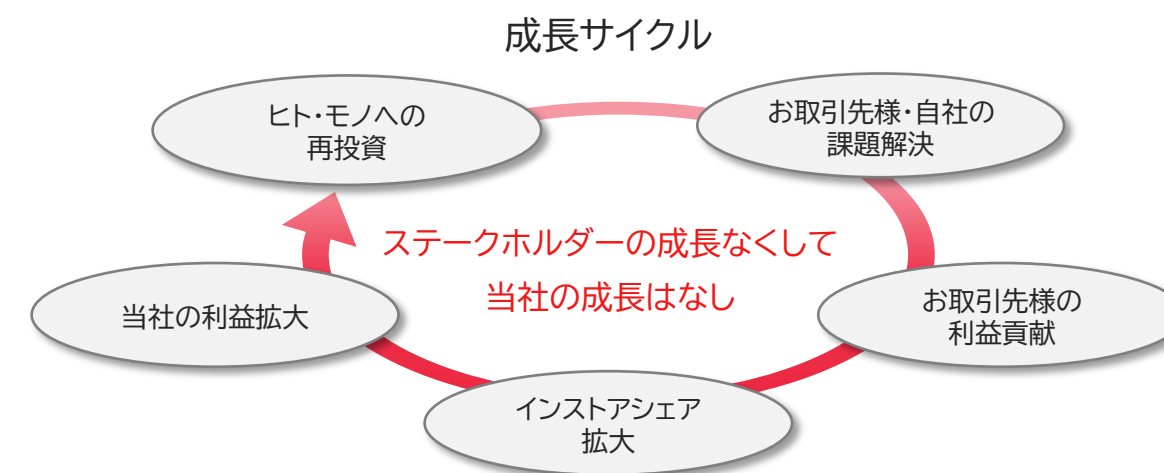
新型コロナが発生して、既に2年以上が経過しました。この間に感染の波が繰り返す中で、人流抑制による経済収縮と併せ、生活スタイルも大きく変化し、人々のこれまでの価値観や常識を覆し、過去の経験則だけでは対応しきれない環境になってきていると感じています。当面は感染対策をとりながら、ウイルスと共存するという生活を続けていくことになってみえています。

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がなるところです。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えます。

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」だったはずですが。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、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っていますが、「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



皆様とともに成長できる  
流通のプラットフォームを目指して

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。

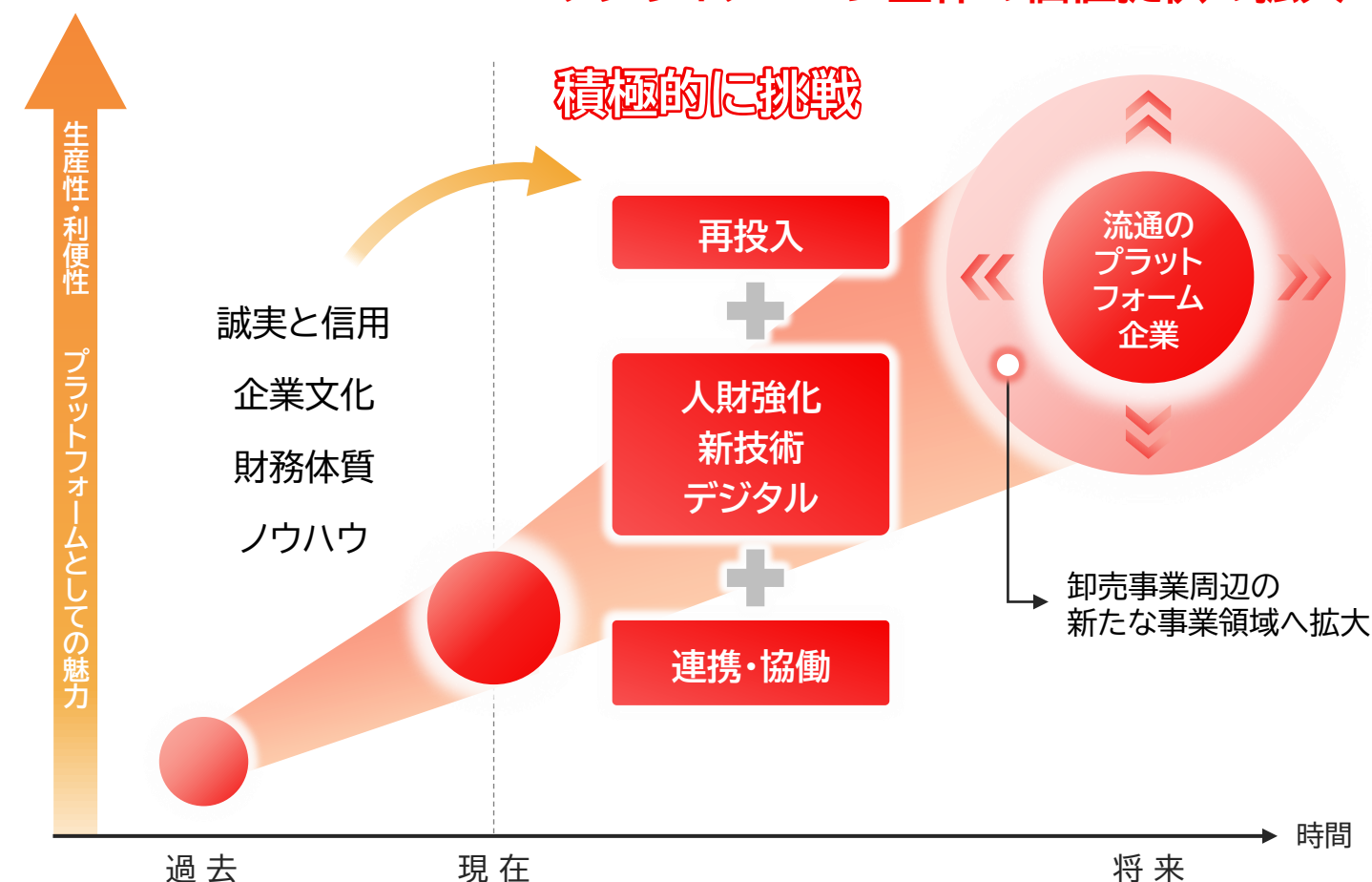
当社の歴史を振り返って考えますと、将来の環境変化を見通しながら20年以上に亘って総額2,000億円の投資を続け、効率的かつ利便性の高い仕組み作りを行ってきました。現在では、この一貫した取り組みが業界トップの生産性につながり、大きな差別化の要素になっています。「生産性」や「利便性」は、今後さらに重要性が高まっていきます。将来の5年・10年を見通し、デジタルやAI・ロボティクスなど新しい技術を積極的に取り入れ、当社の優位性をさらに高めていく方針です。

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

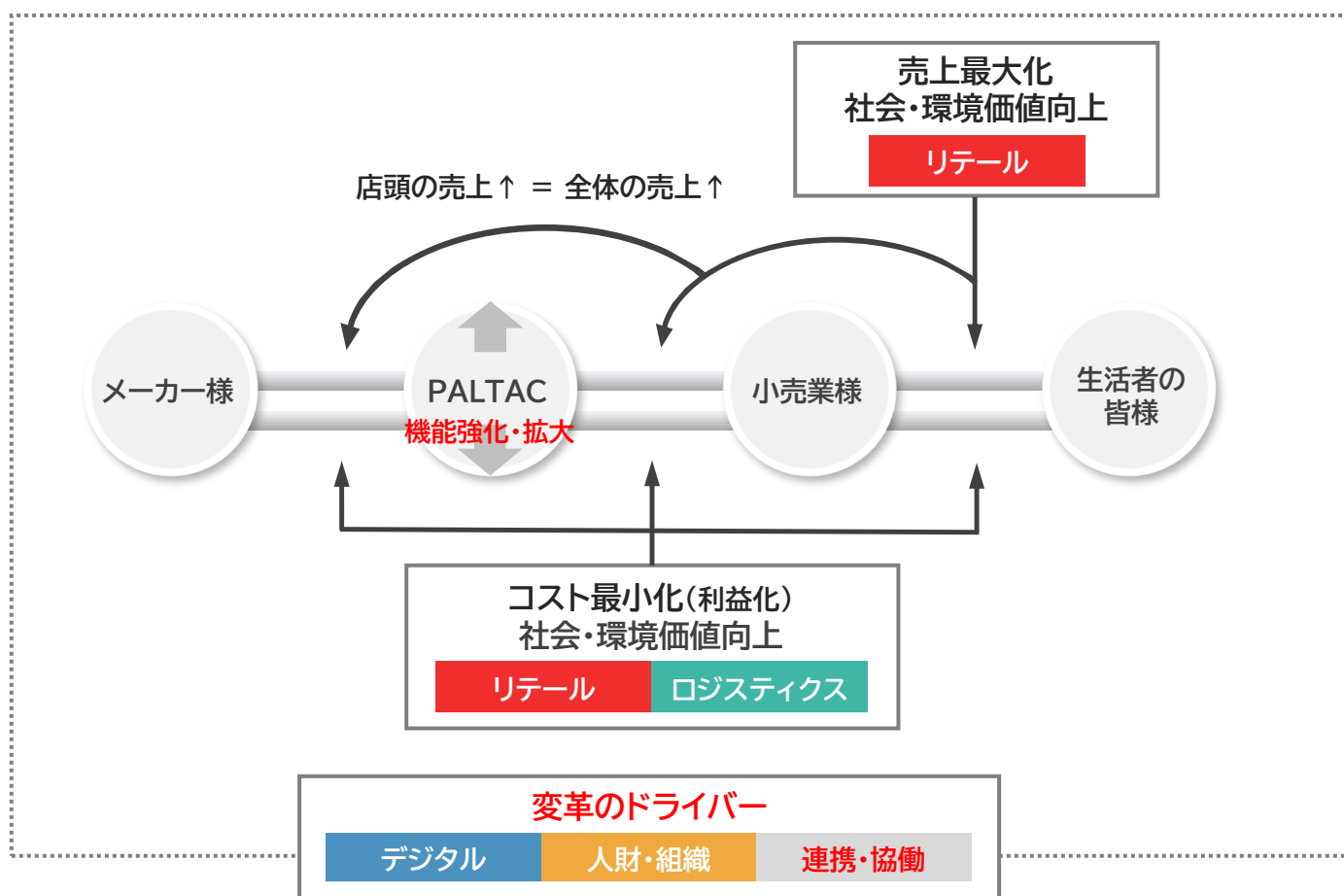
ロジスティクスソリューション力の強化では、新物流モデルの出荷金額拡大や主要市場における関東エリアの出荷キャパシティ拡大に向けた「栃木物流センター」の稼働を2023年早々に実現させます。

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が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

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。

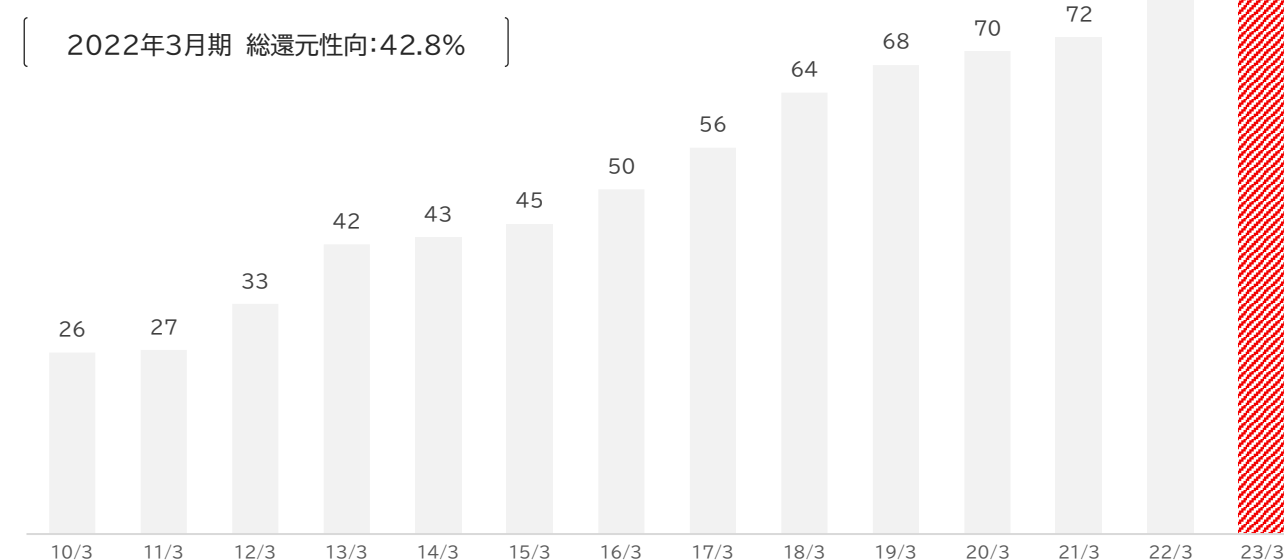
成長投資については、健全な財務状況を維持しつつ、卸売業の成長にとって必要条件となる高効率の出荷キャパシティ確保に向けた物流センターへの投資、DXに向けたデジタル投資、成長を支える人財への投資などを着実に実行していきます。

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。

### ■ 1株当たり年間配当金(円)の推移

#### 上場以来 13期連続増配(計画含む)



※ 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。  
2012年3月期以前の配当金は、株式分割に伴う影響を適及適用した金額を記載しています。

### 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)

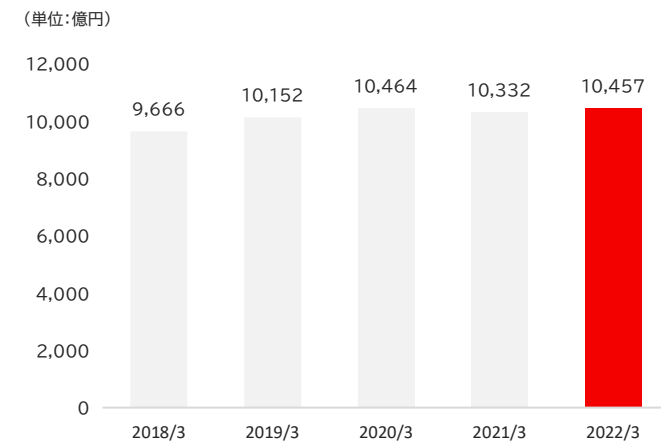
#### ESG・SDGs 達成への貢献

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

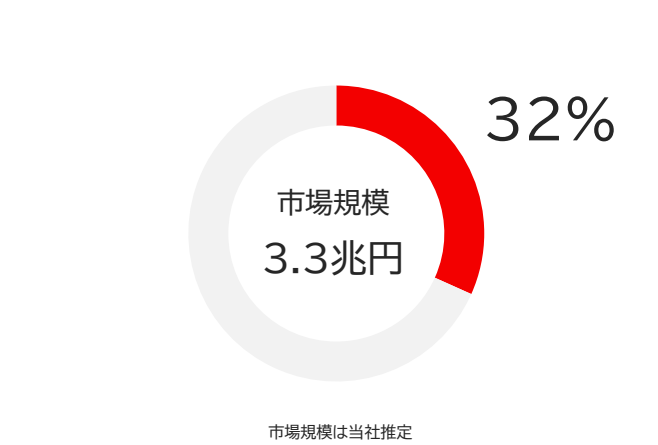
- ・ TCFD提言への賛同及び開示に対応、長期目標の達成に向けた取り組みを開始
- ・ ガバナンスのさらなる強化に向け、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成
- ・ 流通効率化やエシカル消費拡大などSDGs達成と当社の成長を同時に実現する取り組みを展開

# 財務・非財務ハイライト

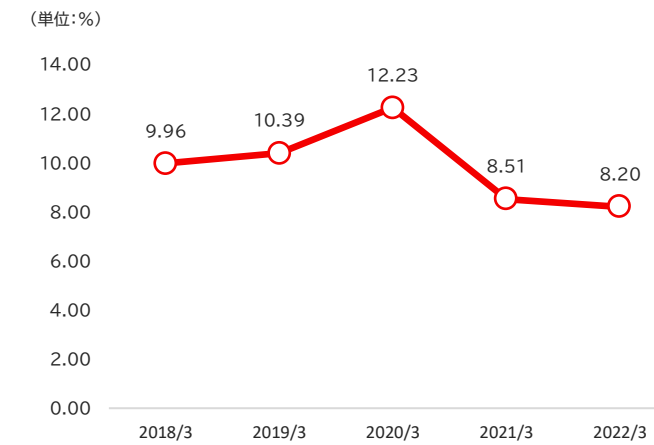
## 売上高



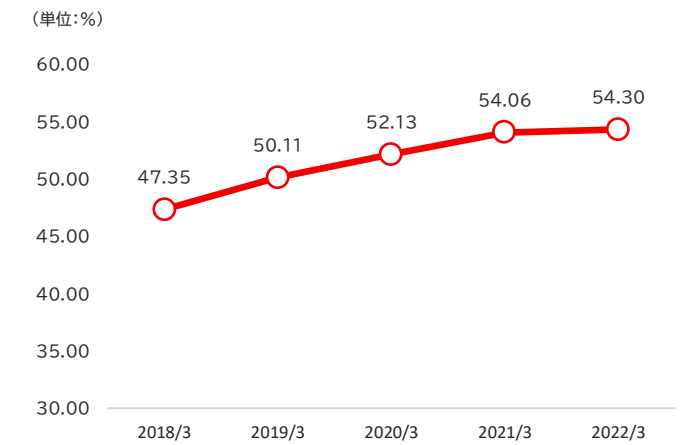
## 市場シェア



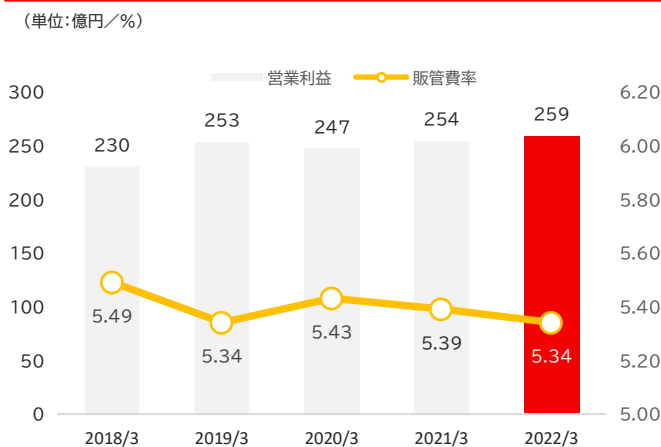
## ROE



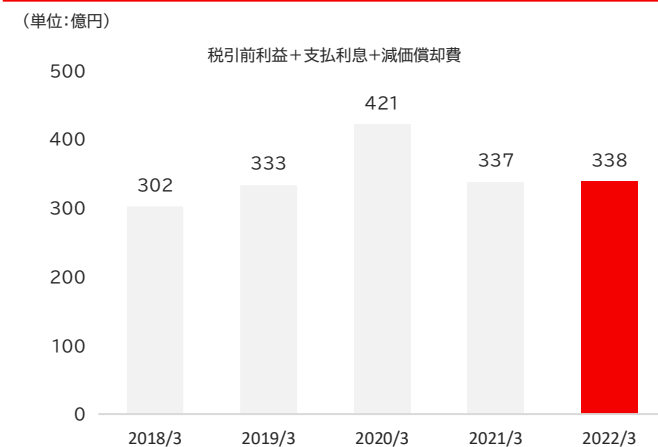
## 自己資本比率



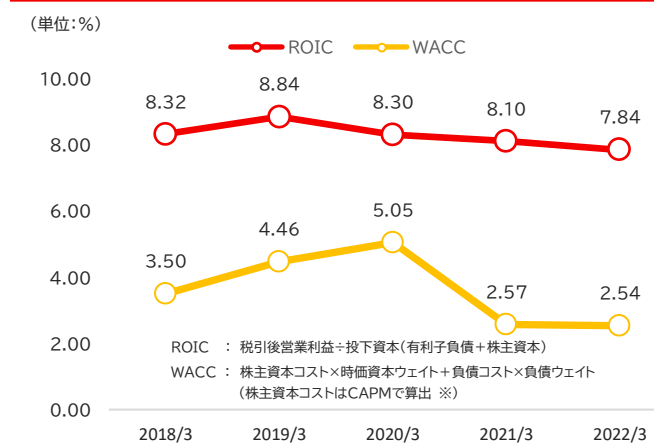
## 販管費率 / 営業利益



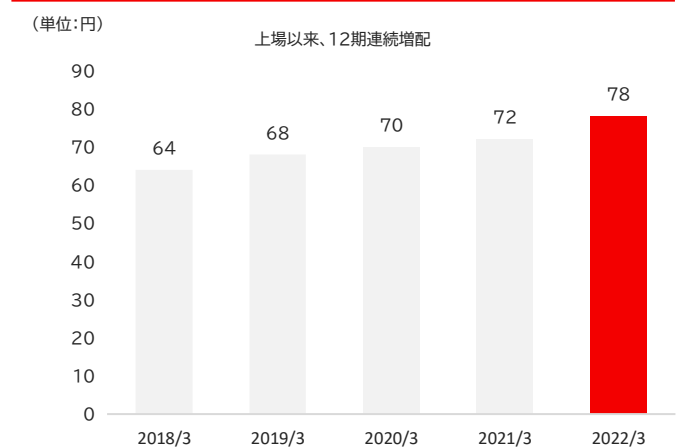
## EBITDA



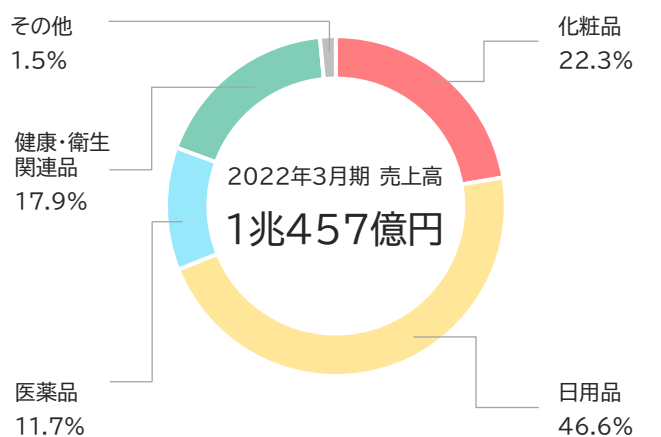
## ROIC / WACC



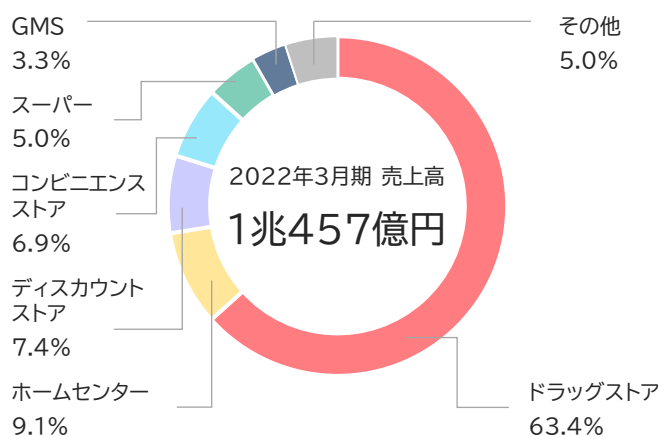
## 1株当たり年間配当金



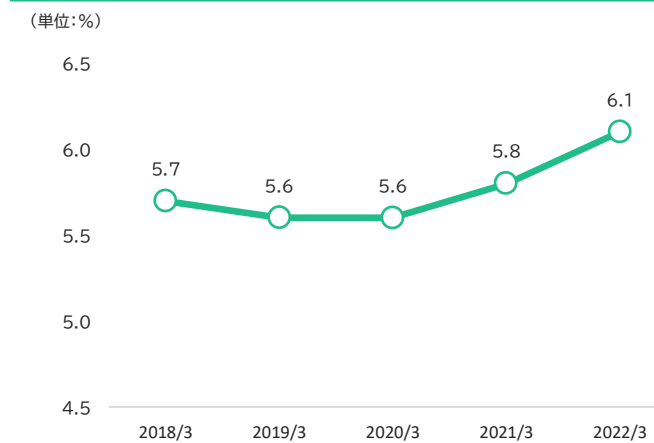
## 商品分類別売上構成比



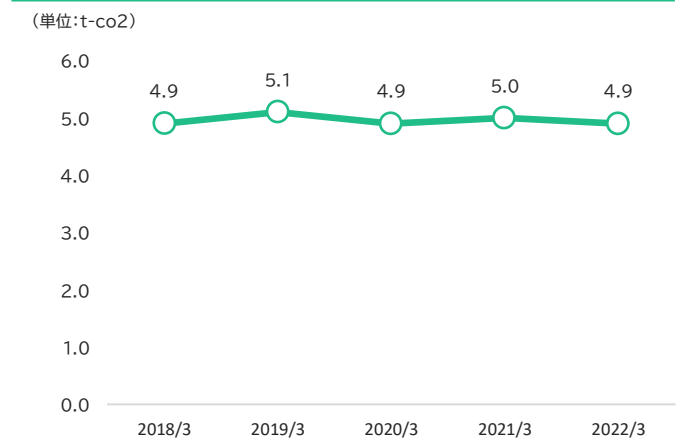
## 販売先業態別売上構成比



## 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。

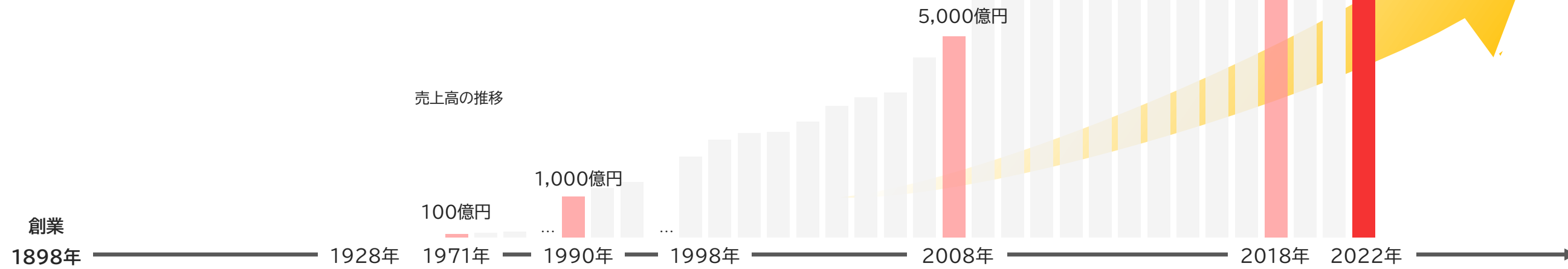
1兆457億円

VISION 2024

輝く未来へ

サプライチェーンとともに歩む

(P36)



PALTACの歩み

## 創業



1898年:角倉種次郎が大  
阪船場の地において小間物  
商(化粧品や日用品)を営む  
「おぼこ角倉支店」を創業

堅実経営を軸にユニークな  
宣伝方法を活用し、顧客か  
らの信頼を獲得

業界に先駆けて、月3回の  
定休日を制定

## 個人から組織へ



1948年:代表者を創業家以  
外から選任

1951年:株式会社大粧に商  
号変更、非同族会社へ

1976年:株式会社パルタック  
に商号変更

志を同じくするグループ各社  
とともに全国で流通を担う

## 新生パルタック始動



1998年:物流・情報システムに  
強みを持つ株式会社新和と合併

1999年:全国RDC構想の第一  
弾として RDC近畿・RDC東海  
を開設し、サプライチェーン全体  
の最適化・効率化に向けた取り  
組みを開始



2005年:医薬品卸である  
株式会社メディセオHD(現  
株式会社メディパルHD)と  
経営統合し、一般用医薬品  
の取り扱いを開始

2010年:東証1部上場

2015年:株式会社  
PALTACに商号変更

## 1兆円、その先へ



2018年:中期経営計画  
VISION2021がスタート  
卸の枠を超えた流通改革  
に挑戦

RDCに新物流モデルを  
導入、生産性向上と働く  
人に優しい仕組みを強化  
した物流センターへ進化

# 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「おほこ号角倉支店」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

創業者  
角倉 種次郎



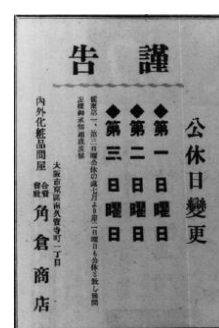
当時の広告



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)



### 今に引き継がれる信条



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



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



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。

※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、角倉商店の本店は全焼し、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、倉庫を急遽改造した事務所のみとなり、再興の見通しありませんでした。

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

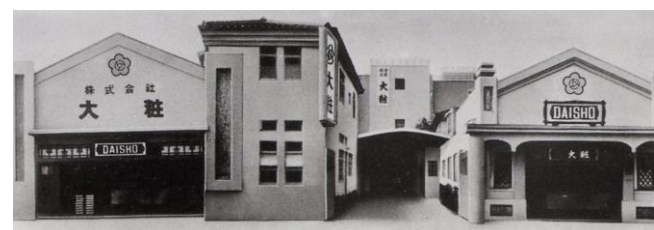
角倉商店の事業立て直しも一段落し、販売網も再編整備され、営業は引き続き販売活動に奮闘しました。

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は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

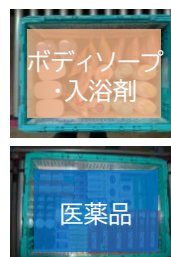
#### < 出荷精度99.999% >



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



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

- 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

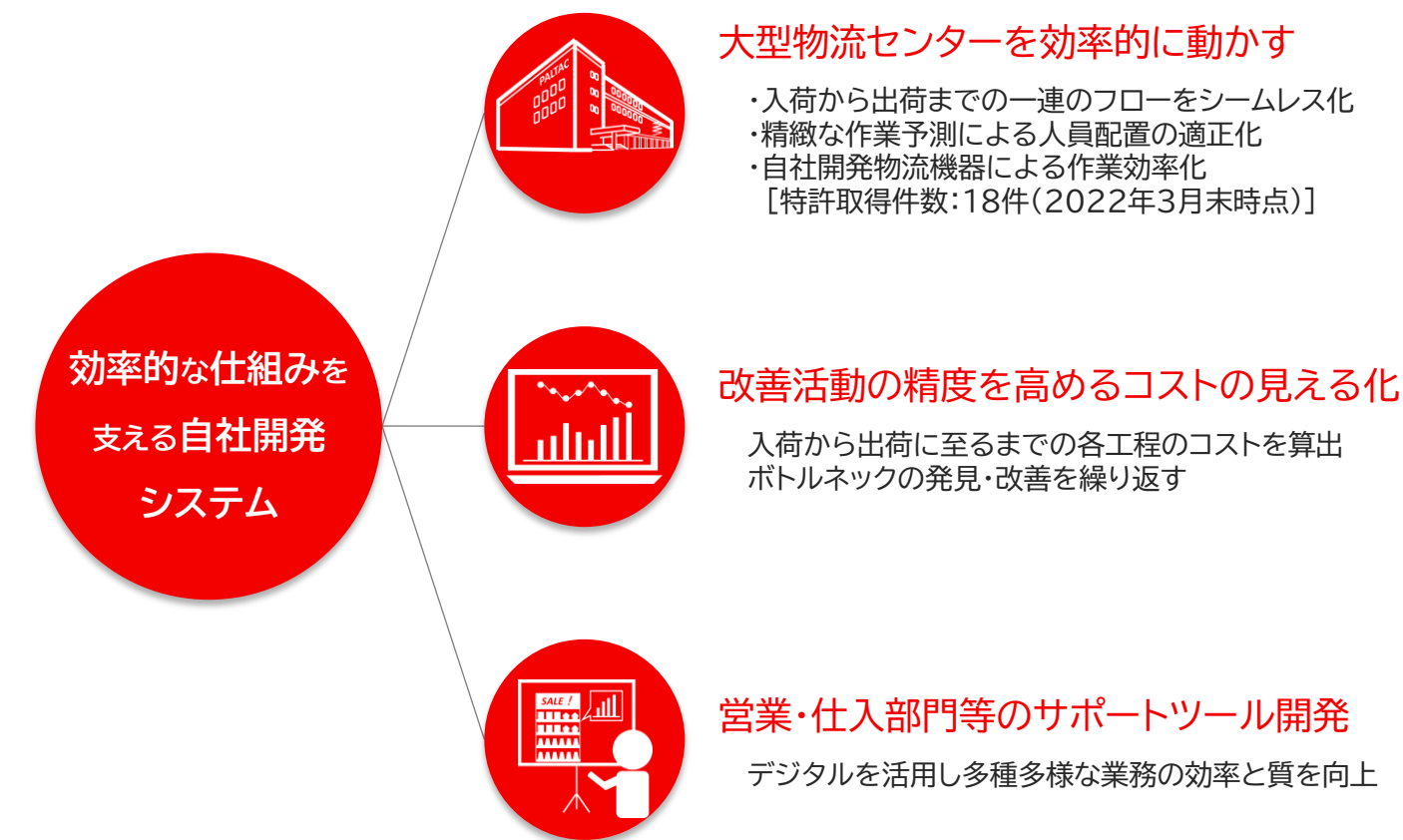
店頭での陳列場所が近いオリコンを自動で段積み

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。



### 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



PALTACの歩み

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。

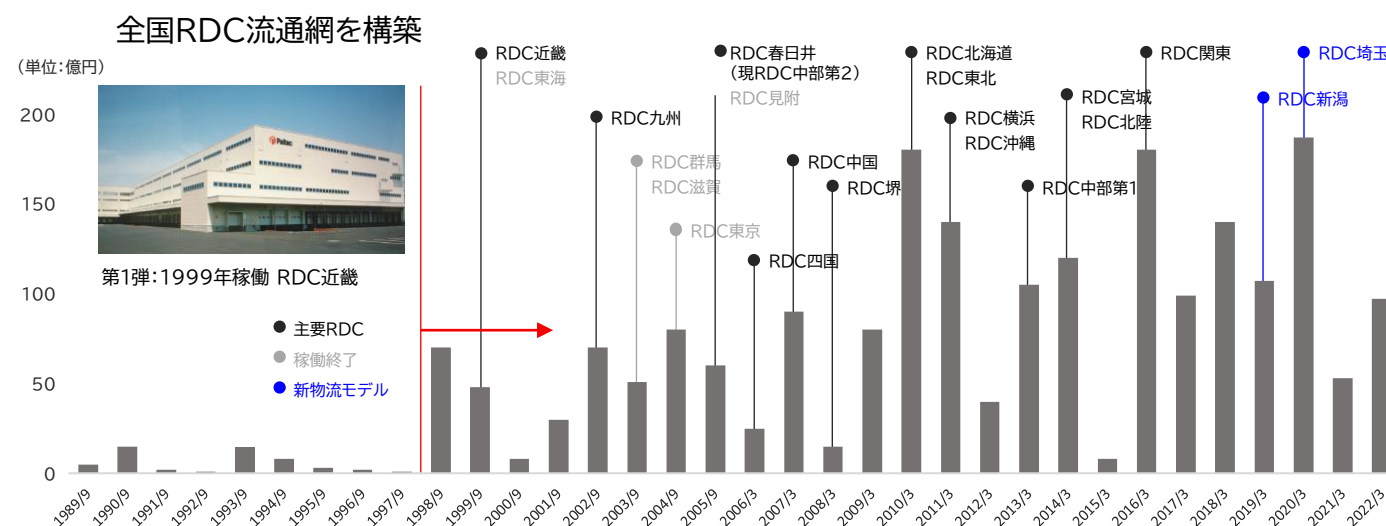


RDC埼玉と新たに導入したケースローディングロボット



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



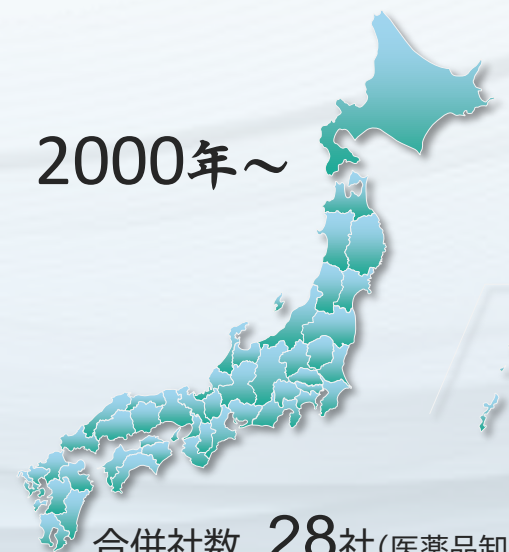
1960年～

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

現在まで **54** 社と合併  
全国流通網を確立



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



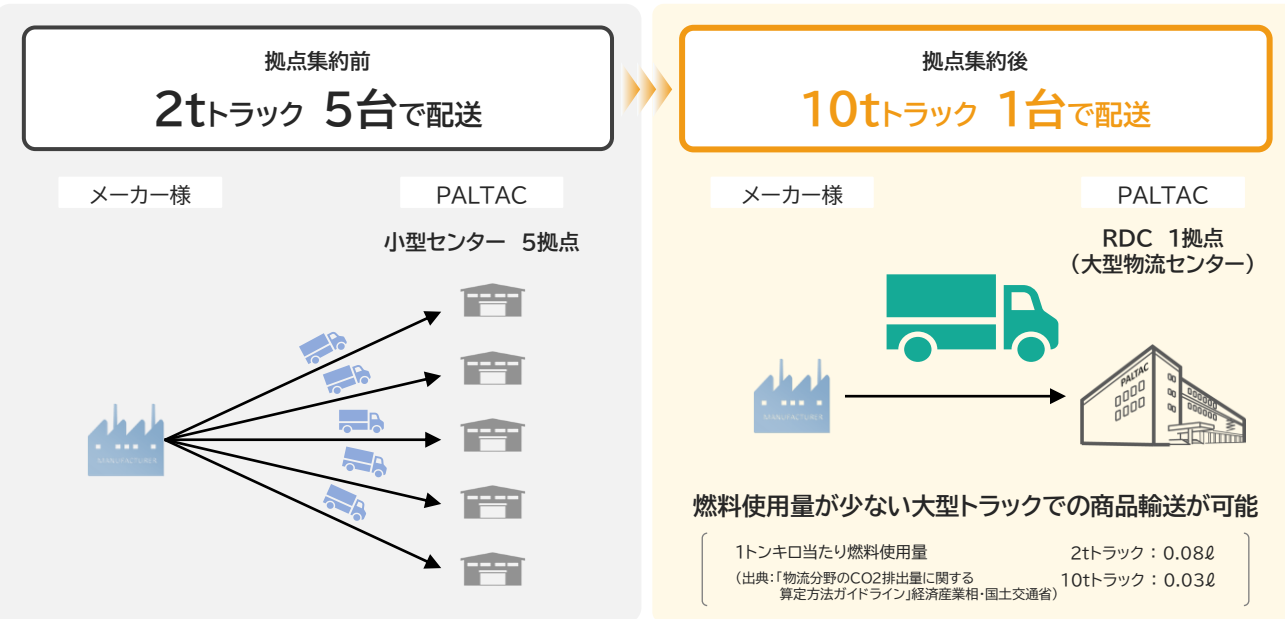
## 全国RDC流通網の構築を通じて 環境負荷の軽減に貢献



## 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)×5台 ⇒ 0.03ℓ(10tトラックの1トンキロ当たり燃料使用量)×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5,094kwh(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)

5,094kwh  
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

