

WHAT'S PALTAC



統合報告書2023
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
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 PALTACの歩み

PALTACの価値創造

- 28 マテリアリティ(重要課題)
- 30 価値創造プロセス
- 32 中期経営計画 VISION 2024
- 34 リテールソリューション力の強化
- 48 ロジスティクスソリューション力の強化
- 58 システム機能の強化・デジタル化の推進
- 66 人財・組織の強化
- 72 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)
- 106 会社・株式情報
- 107 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
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 PALTACの歩み



「変わらぬ信念」を貫き
歩み続ける

創業

125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

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



取引企業数	取扱品目数	取引企業数	納品店舗数
1,000社	5万品目	400社	5万店舗

年間出荷数量

35億個

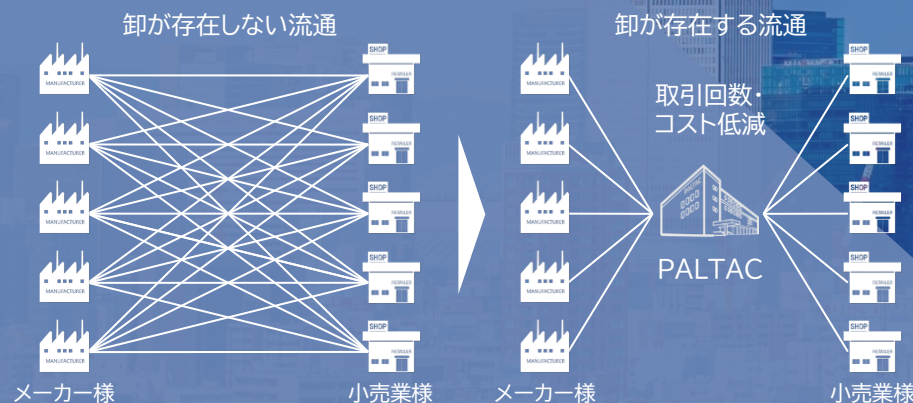
国民1人当たり30個の商品をお届けしています

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、店頭での「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

持続的成長に向け 価値提供の最大化を図る

代表取締役会長
糟谷 誠一



新型コロナウイルスの感染拡大が始まってから既に3年が経過し、ようやく沈静化の兆しが見え、感染症法上の分類が5類に移行された後は、人々の生活もコロナ前の日常を取り戻し外出が増えるなど、世の中に活気が戻ってきたように感じています。この数年の間に生活者の消費スタイルの変化だけでなく、当社においても在宅勤務やWEB会議システムを活用したりリモート会議、時差出勤やフレックスタイムなど、働き方も大きく変化してきています。また、コロナ後の経済リオープンや世界情勢の変化の中で、資源価格の上昇や人手不足の加速化により、日本では鮮明な物価上昇経済にシフトしています。

このような変化が激しい環境のなかで、当社は創業125周年、大型物流センターの建設など現在の事業モデルに移行した「新生パルタック」から25周年となる節目の年を迎えます。当社が100年を超える歴史を刻むことが出来たのはひとえに「変化に対応してきたから」と考えています。企業経営という視点で見ても、例えばコーポレートガバナンス・コードやCO2排出量の削減、資本コストを意識した経営など、環境変化に応じて持続的成長を果すために目を配るべきファクターの重要性がこの10年

でも大きく変化しています。

おかげさまで、三木田前会長はじめ諸先輩方が25年前に定めたサプライチェーン全体を視野に最適化・効率化を図る方針に沿って事業拡大に取り組み、これまで成長し続けてきました。私たち卸売業は、商品を作っていませんので、商品をメーカー様から受け取り、その商品を小売業様にお届けし、さらには小売業様から生活者の皆様にわたって初めてビジネスが完結します。ビジネスの流れはシンプルですが、この一連の流れ、すなわちサプライチェーンにフォーカスして当社が何をやるべきかを判断する考え方は、近江商人の「三方よし」にもつながる考え方で、この考えがあったからこそ現在のPALTACがあると考えています。

サプライチェーン全体の効率化にお役立ちできるよう、25年の間に2,000億円を越える投資を行い、高効率・ローコストで対応できる物流網を構築してきたことが、現在では当社の強みとなっています。同時に、どのように最適化・効率化に取り組むべきかの判断材料が必要と考え、情報システムへの投資も進めてきました。ABC分析を導入し、取引先ごとの利益やコスト、さらにコストにおいては物流セン

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。

破壊と創造ともいえる
企業変革を目指す

持続的成長へ

「経営陣の若返り」
新しい発想を生み出し、具現化する力

「ガバナンス体制の強化」
公正性・透明性の向上 ステークホルダーとともに成長

「企業精神の承継」
三方よし・進取の気性・GRIT(やりきる力)

中間流通プラットフォームとしての
機能強化

流通を通じた
価値提供の最大化

ター内なのか配送なのか、どこで多くのコストが発生しているかなど「事業の見える化」を図り、サプライチェーン全体の最適化に活用しています。これらそれぞれの取り組みが、組織としてつながることで「VANサービス」や「自動棚割システム」、「PITシステム」、「販促物一貫サポート」などの新しいサービスとなり、私たちの強みを伸ばすことにつながっています。目下、クローズアップされている物流の2024年問題などにより、業界全体で大きく変化していく必要があります。当社の強みを活かし、共同配送などの個社別の取り組みにとどまらず、業界全体の新たな枠組み作りに積極的に取り組んでまいります。

この1年を振り返りますと、将来を見据え、今後の変化に対応し持続的成長を果たしていくためにPALTACのマテリアリティをどのように解決していくか、そして、それを実現するにはどのような体制が望ましいかなど、様々な検討を行った1年でした。労働人口の減少がさらに加速化する中で、日進月歩のデジタル技術などをいかに取り込み成長していくか、新しい発想で検討する必要があると考え、まずは経営の若返りを図る決断をしました。サプライチェーン全体を視野に事業展開を図っていくことについては、今後も変わることは無いと考えていますが、当社に求められるニーズには当然に大きな変化があると予想しています。これらの変化に対応するため、新しい発想で、破壊と創造ともいえる変革に取り組み、持続的成長を実現していきたいと考えています。

本年6月に代表取締役社長に就任しました吉田氏は50歳、私よりも10歳以上若い社長です。せっくなので、この場をお借りして吉田新社長の紹介をさせていただきます。社内では、様々な部署で経験を積んでおり、多面的な視点から物事を判断できると考えています。財務経理や経営企画部門の経験を通じて培った環境分析や企業数値分析能力、営業や仕入部門の経験による事業現場への理解に加えて、様々な部署での仕事を通じて築いた社内外の人のつながりも社長としての業務のバックボーンになると考えています。

吉田社長とは私も共に仕事をしてきた仲間です。経営者としての経験はこれからですが、力を合わせて、共に将来のPALTACの礎を築いていこうと考えています。

また、新たな経営体制においてもガバナンスの更なる強化に取り組んでいます。変化に対応し、中長期視点でステークホルダーの皆様と共に成長していくためには、当社の経営を様々な視点から評価し、改善を図っていく必要があると考えています。このような考えを基に、本年6月から、公正性と透明性を強化するために、新たに特別委員会を設置したほか、指名・報酬委員会も独立社外取締役を中心とした構成に見直し、委員長も独立社外取締役といたしました。

新たな経営体制で臨む今年度は、まずは現中期経営計画の達成、そして将来の成長につながる次期中期経営計画の立案に取り組んでまいります。

社長メッセージ

「不易流行」の精神で 変革に挑戦

代表取締役社長
吉田 拓也



社長就任に際して

本年6月株主総会、取締役会の決議を経て、当社代表取締役社長を拝命いたしました吉田でございます。創業125年、売上高1兆円超、従業員数はパート従業員を含め7,000名のPALTACの代表取締役社長として、非常に大きな責任の重みを感じておりますとともに、チャレンジャーとして積極果敢に業務に邁進し、当社成長のお役に立ってまいり所存です。どうぞよろしくお願い申し上げます。

今回の新経営体制への移行は、大きな環境変化のなかで持続的成長を果たすために、新しい発想とフロンティア精神に基づき、破壊と創造ともいえる変革を成し遂げていくことが目的です。当社は、戦後間もないころからオーナー色のない卸売企業として事業を運営してまいりました。このため、社長は「支配人」であるとの考え方が受け継がれており、私も将来へ連続と続く当社の一時期を担う経営者としてバトンを預かり、1回も2回も大きくして次世代へつないでいくことが役割だと考えております。

当社は化粧品・日用品、一般用医薬品を取り扱う卸売企業であり年間35億個の商品が私たちの手を通じて流通し、生活者に届いています。これは、国民

1人あたりに置き換えますと年間30個となっており、その内容も歯磨き粉やシャンプー、石鹸、洗剤、トイレットペーパー、胃薬、風邪薬など、日常生活に欠かすことのできない商品ばかりです。見方を変えますと、当社は日常生活を支えるエッセンシャルなインフラ企業と言え、社会的な重要性が非常に高い企業だと考えています。前段の糟谷会長の言葉にもありましたが、当社が大切にしている「サプライチェーン全体の最適化・効率化」や「三方よし」の考え方は、当社の社会的な役割・意義から見ても非常に重要かつ当社らしい考え方だと感じています。

私自身、今後においては松尾芭蕉の俳諧理念の一つである「不易流行」の精神をもって企業運営を進めたいと考えています。サプライチェーン全体を視野に事業運営を考えること、そして「売り手よし、買い手よし、世間よし」という語源通りの意味に加え、「メーカー様も、小売業様も、当社も」それぞれにとって良いという意味の「三方よし」の考え、そして当社を125年間継続させてきた「誠実と信用」の精神は、今日のPALTACの根幹であり、不変のものとして大切に守っていきます。一方で、この根幹を守

りながらも、例えば人手不足への対応や、AI・ロボティクス等のデジタル技術の採用など、顧客や社会ニーズの変化に対応するために、組織や機能などの思い切った変革にチャレンジしていきます。

社会の変化が激しく、また早くなっている環境において変革を成し遂げていくには、「スピーディーかつ正確な意思決定」が求められると考えています。これを実現するために、まずは糟谷会長はじめ幹部社員との連携・協議を強化し、物事の方向性を決めていこうとしています。そこでの議論や決定の精度を高めるために、先日の社内会議において、社内の重要な情報は経営陣が格差なく共有できるよう報告ルールを徹底し、それぞれの立ち位置でしっかりと意見を主張し合うことを、幹部社員と話し合い合意しました。そのうえで関係者がフラットに協議し意思決定を行う方法を取り、ダイバーシティの価値を高度に経営に反映させていきたいと考えています。

2024年3月期の取り組みについて

中期経営計画の最終年度に当たる2024年3月期は、現中計の取り組みを確実に遂行し、数値面も含め計画達成に向けて取り組んでまいります。

現中計は、社内・社外との連携・協働による「リテールソリューション力の強化」「ロジスティクスソリューション力の強化」「システム機能の強化・デジタル化の推進」「人財・組織の強化」の4つの柱とそれらすべてを通じた「ESGの強化・SDGs達成への貢献」という軸をもって進めています。詳細については本書後段に譲り、2024年3月期における考え方について説明させていただきます。

■ リテールソリューション力の強化

現在、人手不足による人件費の上昇や原材料価格高騰による燃料費・電気料金の上昇など販管費の増加が当社だけではなく小売業様を含めた流通全体

の課題となっています。このような環境のなかで、私たちが過去から取り組んできたサプライチェーン全体の最適化・効率化がより重要になると考えています。店舗支援機能によるPITシステムを活用した店頭活性化や販促物一貫サポートの拡大などに取り組むとともに、SCM機能による店頭作業の改善を起点とした、配送や当社の庫内作業の改善にまでつながる取り組みを、小売業様と連携・協働し進めてまいります。これにより、業界全体の利益のパイが縮小する環境下において、コスト上昇を抑え、生活者の皆様に対して適正ながらも買い求めやすい価格で商品をご提供していくことで、流通全体の適正利益を追求する考えです。

■ ロジスティクスソリューション力の強化

ロジスティクスにおける最大の課題は物流の2024年問題です。現中計では、配送課題によりフォーカスできるよう、策定時にロジスティクスの課題を物流センターの運営面と配送面に切り分けました。2024年問題に対しては、配送面の社内横断的な取り組みを通じて、各エリアでの成功事例の横展開やエリアを跨いだ長距離輸送の縮減などを継続して進めていきます。加えて、なかなか難しいのですが、2024年問題の影響をより詳細に見積もり、各配送業者様と同じ数字を持って、連携・協働によって影響を最小限に止める取り組みも進めていきます。

■ システム機能の強化・デジタル化の推進

情報システムやデジタル技術は、リテールソリューションやロジスティクスソリューションだけでなく、働き方改革など、様々な取り組みの要であると考えています。このためDX推進部を設け全社的な取り組みを進めています。デジタル化を支えるIT基盤については、情報システムのオープンクラウド化などを計画通り順調に進めており、並行してIT人財の採用・教育を充実することで、柔軟かつスピーディーに



サービスを構築できる体制を整えていきます。

また、IT人財のみならず、全社員がデジタル技術を使いこなせるようにするためのリスクリングにも取り組んでいきます。社員が相互に教えあう機会・場所としてオンラインコミュニティを提供し、社員それぞれのノウハウやスキルをオープン化することで、全体のリテラシー・スキル向上を図るとともに、互いを認め合い、支え合えるデジタルカルチャーを醸成していきます。

■ 人財・組織の強化

労働人口減少の環境下、政府は労働市場の流動性引き上げに動き、そこにコロナ後の経済活性化なども相まって、人財にフォーカスした経営の重要性はますます高まっています。少し極端かも知れませんが、企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ時代だと感じています。このような時代に企業が成長を続けていくためには、従業員と会社がお互いに選び選ばれる関係になる必要があり、そのためには報酬などのハード面だけでなく、ワークライフバランスや生涯を通じて働き甲斐のある環境をいかに作っていくかが重要な視点になると考えています。これらを実現するために、従業員との対話やエンゲージメントサーベイなどを通じて現状や課題を可視化し、

課題解決を通じて従業員と会社の結びつきをさらに強化していきます。会社の基本的な考え方や戦略、方針を共有することで、コミュニケーション効果の発揮だけでなく、組織の目的と個人の目的の一致による自発的な行動につなげ、戦略実現性の向上や企業行動のスピード化を図りたいと考えています。

■ ESGの強化・SDGs達成への貢献

当社は、生活必需品を扱う会社であり、社会生活に根差した企業であると考えています。このため、事業活動を通じたサプライチェーン全体の最適化・効率化によって社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。この度、サプライチェーンイノベーション大賞の優秀賞を受賞した「既存流通網を活用した効率的な資源再生循環型サイクルの構築」は当社らしい取り組みであり、それが評価されたことは非常に嬉しく感じています。

持続可能な社会と当社の持続的成長は同じベクトルの上にあると考え、今後も取り組みを進めてまいります。サステナビリティ課題においては、プロジェクトを立ち上げて、先ほどご説明した人財・組織の強化いわゆる「人的資本経営」と「CO2排出量の削減」を目下の課題として優先度を上げて取り組んでいます。

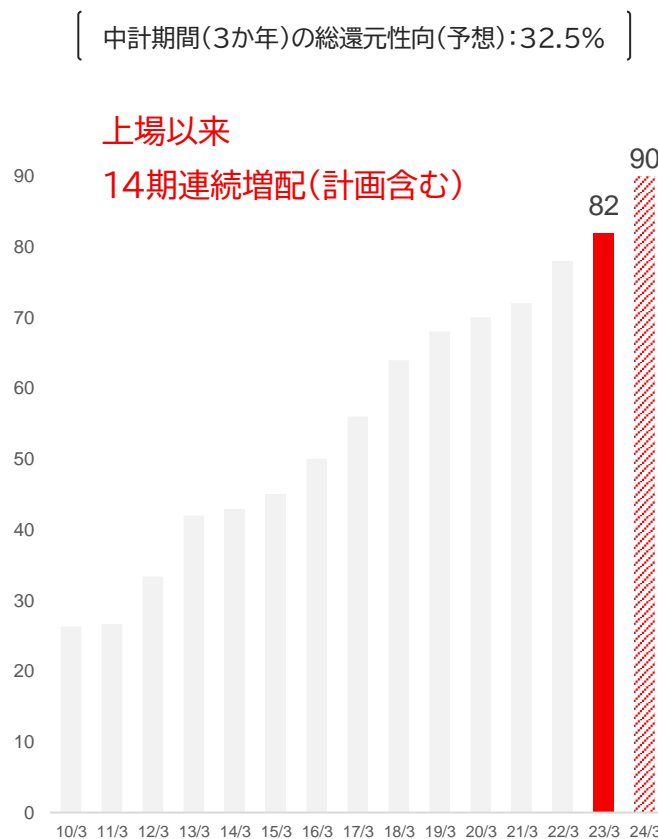
気候変動による大雨や台風など自然災害の増加は、生活必需品の中間流通を担う私たちにとって対応すべき経営の重要課題の一つです。「CO2排出量の削減」については、まずは自社排出(Scope1・2)の削減に向けて、2030年時点(2020年度比50%減)までのロードマップに沿って、再エネの活用などにより着実な削減を進めていきます。Scope3については、過去から進めてきた事業の改善活動とCO2削減の関連性の高い商品輸送について、配送距離の短縮や共同配送など配送効率化による削減を継続していきます。その他のサプライチェーン排出においても、事業活動との関連性を踏まえつつ、お取引先様との連携を図り、削減につなげていく考えです。

■ 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。

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を前提として、「持続的成長に向けた投資」、「株主様への安定的な還元」のバランスを重視した利益配分を行う方針です。現中計では上記方針を基に、総還元性向30%を目標とし、業績拡大に応じた増配に努めています。2024年3月期の配当につきましても、事業拡大に合わせ2023年3月期に比べ1株当たり8円増配の90円を予想数値として公表しています。これにより、中計期間中の総還元性向は2022年3月期に実施した自己株式取得を含め32.5%になる見込みです。また、配当を予想数値のとおり実行いたしますと、14期連続増配となり、引き続き増配を継続できるよう取り組んでまいります。

1株当たり年間配当金(円)の推移



次期中期経営計画について

2024年3月期においては、現中計の達成と併せ、次期中計の策定に取り組んでまいります。現在、少子高齢化をはじめ中長期にわたる社会課題は種々存在しており、今後も流通全体にとって難しい環境は続くと思われまます。そのような中で次期中計は、サプライチェーン全体を視野に入れた課題解決により当社事業を拡大していくという基本の考えは変わりませんが、新経営体制移行の狙いにあるとおり、新しい発想で破壊と創造ともいえる変革に挑戦していきます。

現時点の私自身の考えを少しだけお話しさせていただきますと、流通全体の発展に向けては、小売業様・メーカー様はもとより、競争領域・非競争領域を見極め、適切な競争関係を維持しつつ、例えば共同配送など同業者様との連携、さらには業種を超えた企業様との連携も検討していく必要性を感じています。加えて、グローバル化が進むなか、品質の高い日本の製品やサービスを海外市場に広めていくチャンスがあると見ています。既に現地法人を設立し、海外卸売業への挑戦を始めていますが、次期中計においても、当社がこれまで培ってきた強みを活かした海外への流通拡大は重要な取り組みになると考えています。

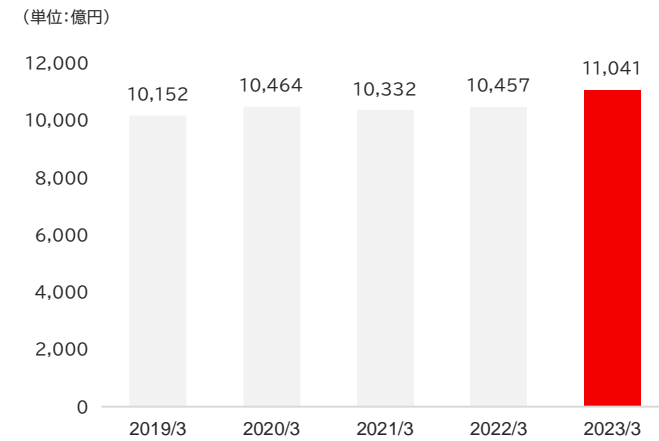
また、資本効率という観点においては、現在もROICやROEという指標に着目していますが、経営環境の大きな変化を踏まえて、既存事業のリスクや収益構造を多方面から分析するなど、改めて現状を捉え改善に向けた新たな施策、経営資源の適切な配分について議論を深めていきたいと考えています。

これらの考えも含めて、10年先の未来にどのような会社になりたいかを起点に、ダイバーシティの思考を取り入れ、経営陣のみならず全社で意見を出し合い議論を重ね、計画を策定してまいります。

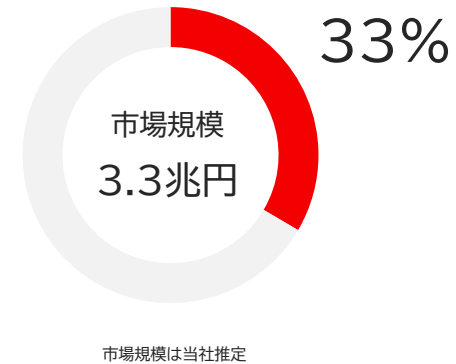
ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

財務・非財務ハイライト

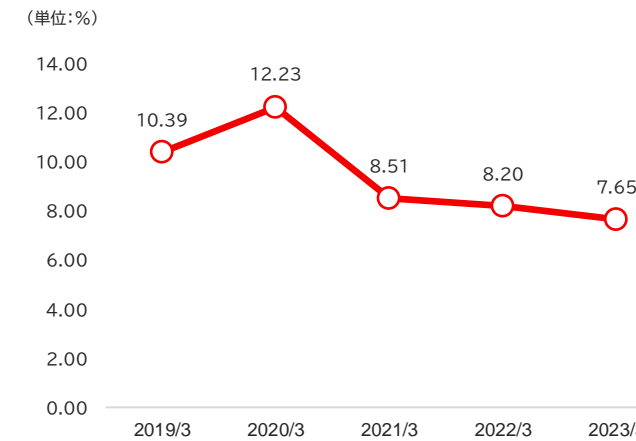
売上高



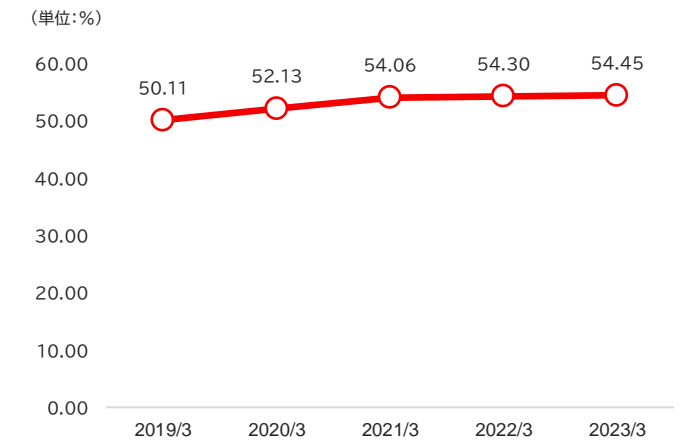
市場シェア



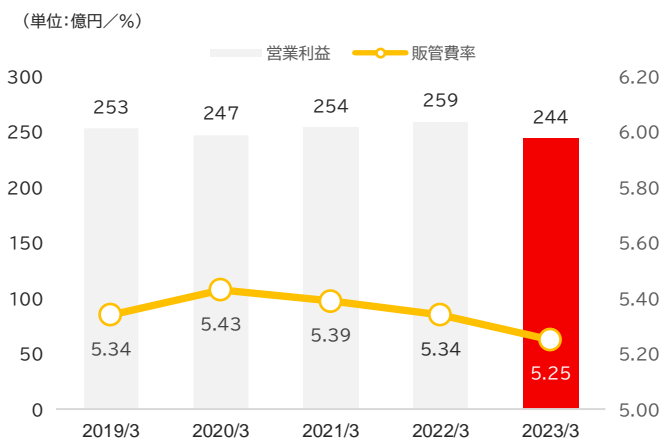
ROE



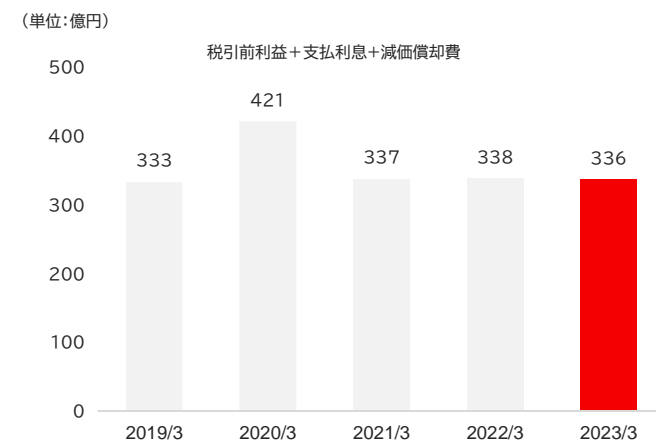
自己資本比率



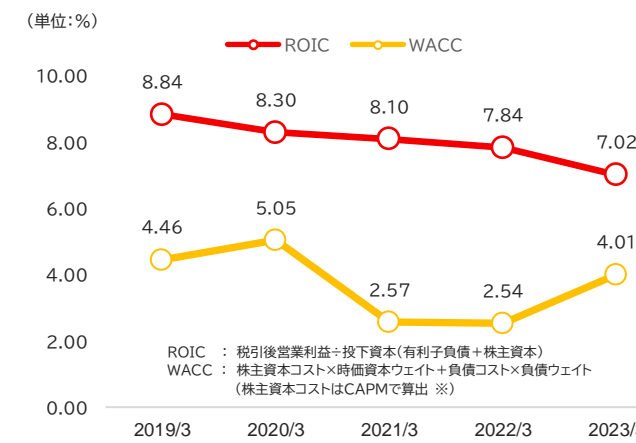
営業利益 / 販管費率



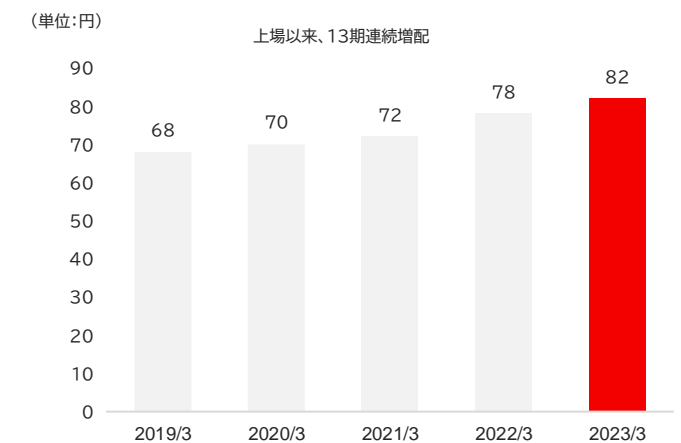
EBITDA



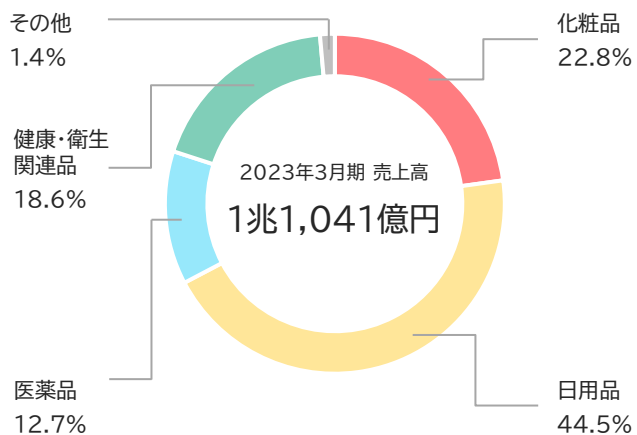
ROIC / WACC



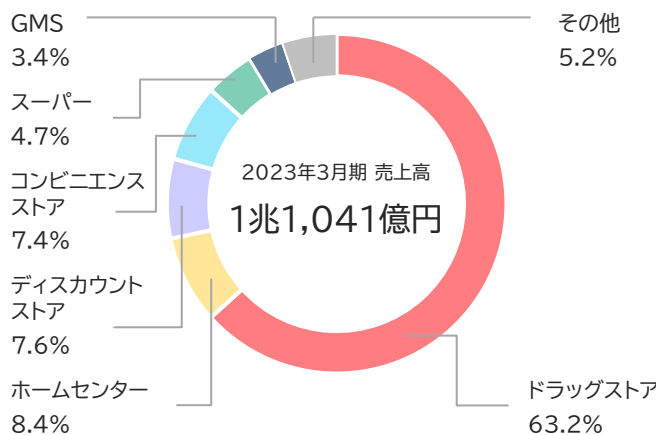
1株当たり年間配当金



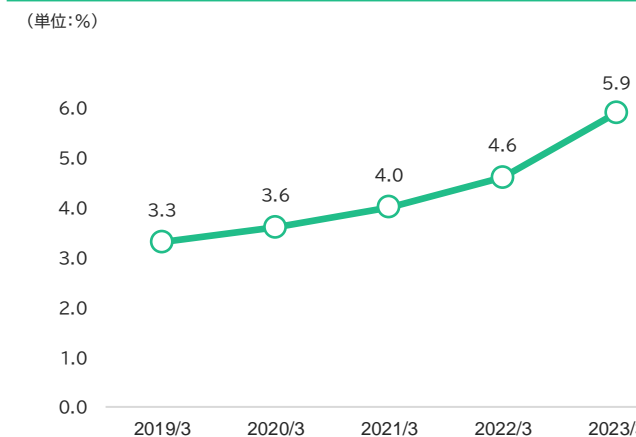
商品分類別売上構成比



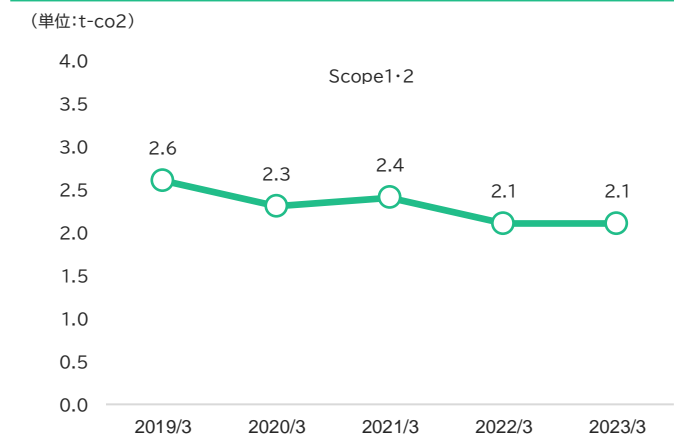
販売先業態別売上構成比



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 : 6.26% (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 : 0.50% (日本国債10年物を使用)
 ・ β値 : 0.56 (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125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。

1兆1,041億円

1兆円

5,000億円

1,000億円

100億円



VISION
2024

輝く未来へ

サプライチェーンとともに歩む

(P32)

社会環境の
変化

生活の近代化・西洋化
電話や鉄道などのインフラが充実

資本主義経済の成長
大量生産・大量消費の時代へ

インターネットやモバイルの普及による情報化社会が到来
情報量の増加に伴い、生活者の嗜好はさらに多様化

少子高齢化・人口減少時代
デジタルを活かした変革が急務



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
「おぼこ号角倉支店」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



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
導入し、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

PALTACの
歩み

創業

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、125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なりました。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、その事業の一層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、売上は着実に伸び続けていました。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きました。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、派手な化粧品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た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倍の値段でも売っていました。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

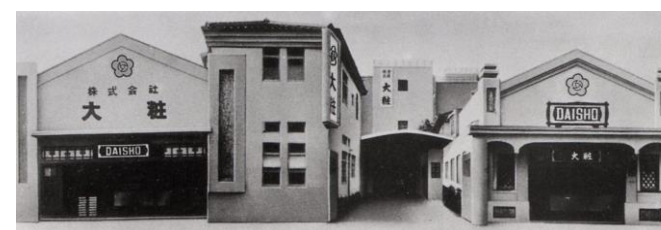
角倉商店の事業立て直しも一段落し、販売網も再編整備され、営業は引き続き販売活動に奮闘しました。

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。

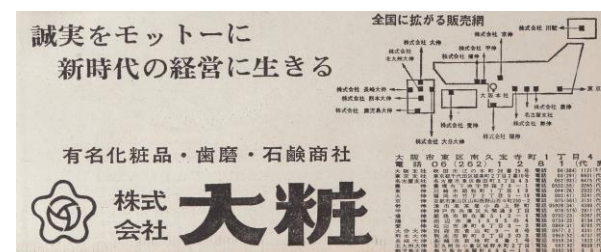
家業から企業へ、「大粧」誕生

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

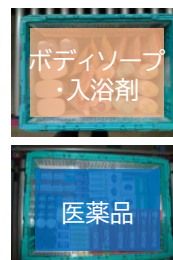
< 出荷精度99.999% >



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

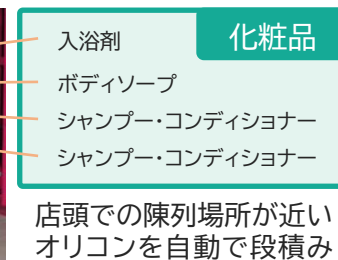
< 陳列しやすい荷姿で出荷 >



カテゴリ毎に商品を梱包・納品



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



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。

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(2023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

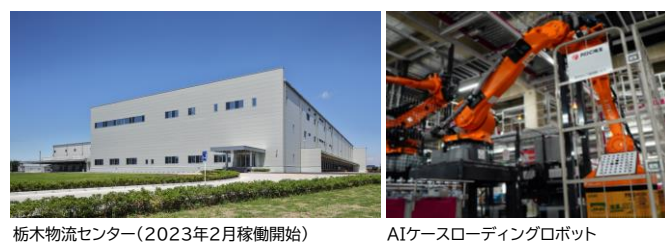
輝く未来へ

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拡大に端を発す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 PALTAC VISION 2024「輝く未来へ」を策定し、お取引先様の多様な課題解決に挑戦しています。2023年4月には、デジタル化の進展や人手不足など大きな環境変化のなかで持続的成長を果たすためには「破壊と創造」を厭わない新しい発想で企業変革に挑戦する必要があると判断し、経営トップの大幅な若返りを図り、将来の展望や事業計画の策定及び事業運営を進めています。

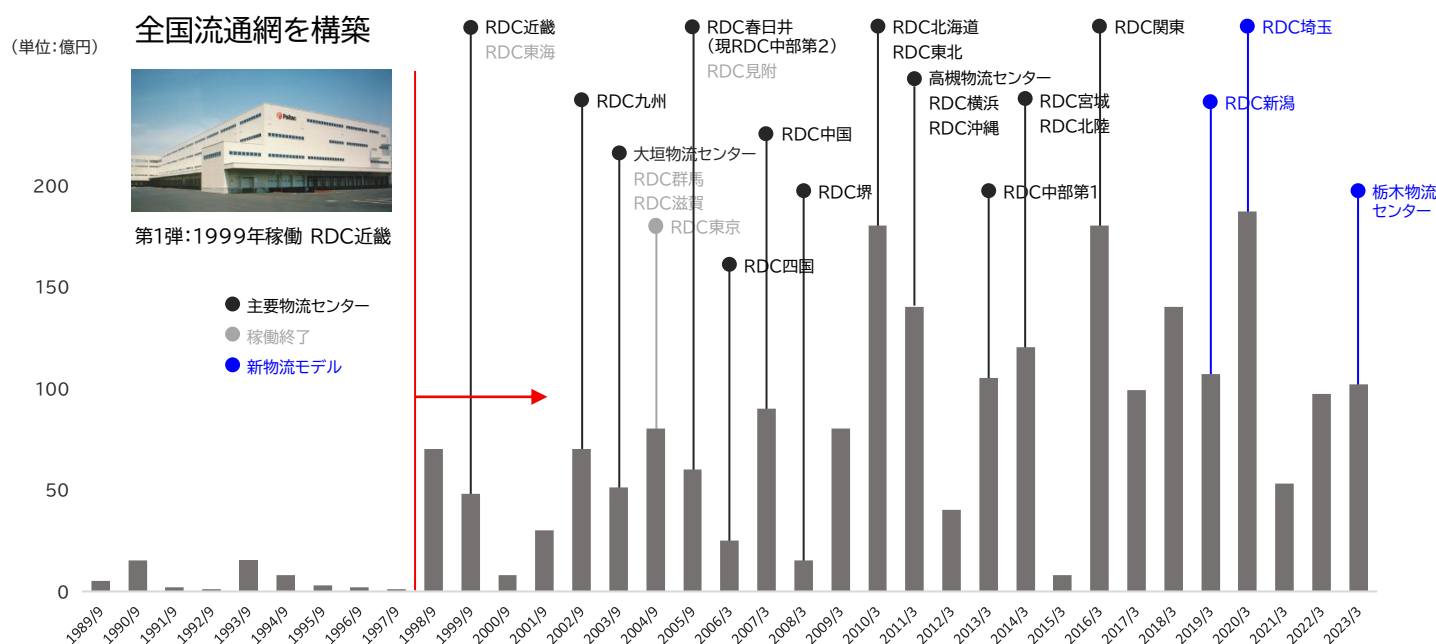
当社は、創業以来125年、54社との合併を繰り返して、全国流通網を構築してきました。顧客第一主義に徹し、真摯に事業に取り組み、特にこの25年間はサプライチェーン全体の最適化・効率化を追求し続けています。創業時よりビジネスモデルは変わりませんが、時代の変遷とともに変化するニーズを一步早く捉えることで成長を果たしてきました。

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の皆様とともに、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。



栃木物流センター(2023年2月稼働開始) AIケースローディングロボット

設備投資金額の推移と主要物流センターの開設年



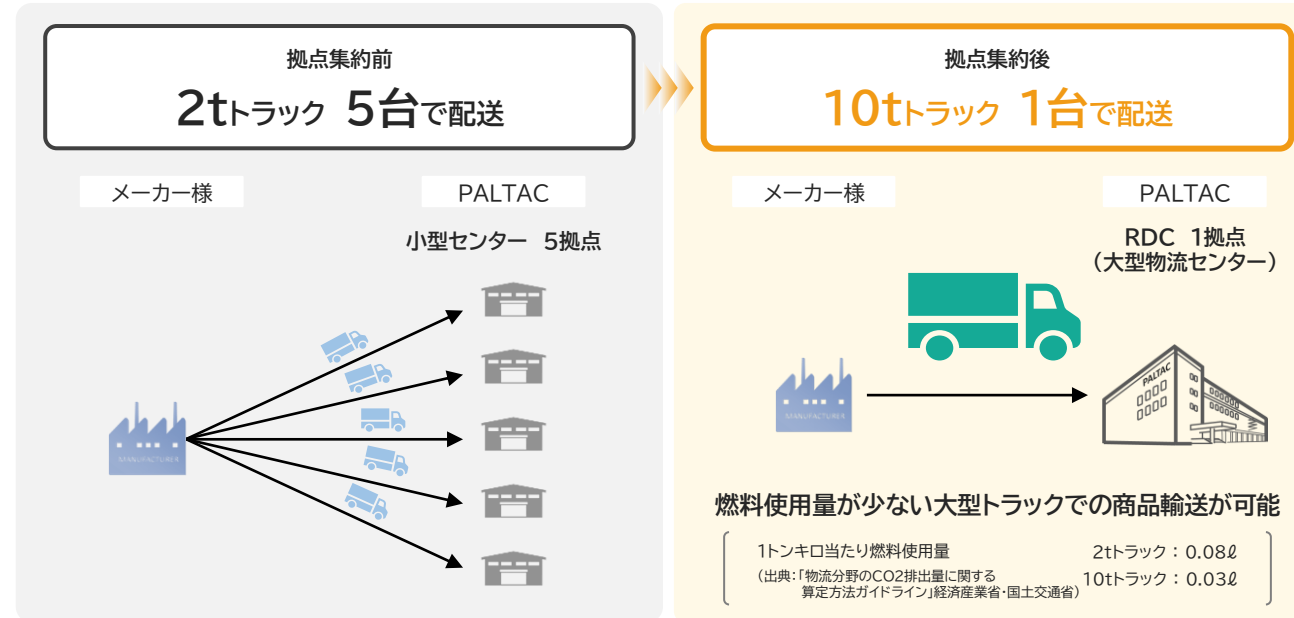
全国RDC流通網の構築を通じて
環境負荷の軽減に貢献



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



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