

PART

1

TOP MESSAGE

DMC 複合通販企業としての真価を発揮し、 経済価値と社会価値の両立を通じて、 持続的成長を目指してまいります。

いつまでもお客様を思い、 そして変革に果敢に挑む企業グループへ

昨年、私が代表取締役社長に就任し、スクロールは新たな体制として船出しました。この先、100年続く企業に向かって、さらなる成長を遂げていくためのスタートと考えております。

一昨年、昨年と足元の業績が堅調に推移するなか、このたび改めて当社グループのパーパス（存在意義）を、「ダイレクトマーケティング事業を通じて、時代が求める豊かな暮らしづくりをサポートする」と定義いたしました。これは、創業からの歴史を振り返り、創業の精神、創業から受け継がれてきた企業文化、諸先輩方が時代の荒波を乗り越え紡いできた商魂など、私なりに解釈し、意味づけた結果、辿り着いた表現です。いつの時代も常に「お客様」に対する真摯な思いがど真ん中にあり、それは時代がどう変化してきても、全く色褪せることなく変わることがなかった、と私は強く感じました。したがって、これからの時代においても、商品やサービスを購入していただくお客様に対しての真摯な思いをいつまでも持ち続け、当社グループとして何ができるのかを誠実に追求していくことこそが、持続的成長につながると確信しており、その思いをパーパスに込めました。

そして、パーパスを実現するため、「DMC 複合通販企業として、多様かつユニークで、変化を恐れない事業体であり続ける」というミッションもあわせて策定しました。これは、我々を取り巻く環境や市場の将来性は必ずしも明るいものではないとの前提に立ち、変化への対応なしに成長はない、変化への対応力がなくなった瞬間に、当社グループの歴史は終わるという危機感から出た言葉でもあります。

また、我々が具現化したいあるべき姿として、「人、社会、地球に、グッドライフカンパニーであること」をビジョンと定めています。グッドライフカンパニーとは、2015年に私が社長に指名されたときに設定したもので、ひと言でいえば、「いい会社にしようよ」という願いを込めています。「いい会社」とは、私が決めるのではなく、従業員一人ひとりにとって「いい会社」であること。それはすなわち従業員一人ひとりが考え、行動するなかで、各人が本当に大事にしていることを自ら追求していくことによって実現できると考えています。そしてまたその延長線上に、ステークホルダーや地球にとっての「いい会社」があるのです。

厳しい環境や変化をチャンスと捉え 事業の発展を目指す

続いて直近の市場環境ですが、この一年、コロナ禍が経済に対して深刻な影響をもたらしたことは申すまでもありません。また、東欧などでの地政学的リスクが顕在化したことで、世界経済の混乱に拍車がかかっております。さらに、日本経済を長期的にみますと、人口減少の時代を迎えて、流通マーケットに今後、逆風が吹き続けるのは間違いのないものと考えます。しかも、中長期の時間軸で到来するはずだった時代の変化がコロナ禍によって前倒しで生じております。経営のトップとしては強い危機感を抱きつつも、経営課題を着実に解決していくことで力強く前進していく覚悟です。

当社グループは、今後想定される非常に厳しいマーケット環境を流通暗黒時代の到来として捉え、冷静かつ厳しく受け止めながらも、悲観することなく、むしろ変化をチャンスと捉えて事業のさらなる発展を目指してまいります。

2021年度は全体として好調な業績を確保するとともに、各事業の本質的な課題を明確にできた一年

直近の業績であります。2021年度は、来たる流通暗黒時代に備えた、ビジネスモデルの進化に向けた準備を行う一年と定め、グループが一体となって経営課題に取り組んできました。その結果、事業によってはコロナ禍の影響を大きく受けたものの、全体としては好調に推移しました。ここ数年にわたって、ものづくりの現場では、品質を維持しながら、より安価な生産地を求め、ASEANを中心に海外での直接生産比率を高めてきました。一方、販売については、より少ない販促費で売上を獲得するための販売効率の向上に取り組んできました。こうした損益構造をしっかりと固め、効率的な事業運営を追求してきたことがベースとなって、コロナ禍でのプラス影響がさらなる上乗せとなり、好業績につながっています。

ただ、当社グループの中核事業である通販事業が好調に推移した一方、ソリューション事業をはじめとする他の事業には課題が見えた一年となりました。いずれの事業にも共通していることは、「従来の延長線上には未来はない」ということでしょう。各事業ともに積極的に新たな展開をした結果、本質的な課題が明確になったという点ではむしろ大きな成果であると捉えています。当社グループの最大の課題は、収益の大半を通販事業に依存する一本足経営からの脱却ですが、ソリューション事業を筆頭に、将来の成長に向けて取り組むべき課題が見つかったことに前向きな手応えを感じています。

代表取締役社長

鶴見知久



マーケットで勝ち残っていくために 各事業における「幅と奥行き」の拡大を目指す

今後の事業展開につきましては、中期経営計画「Next Evolution 2024」(以下、「NE2024」)の着実な遂行を通じて、各事業セグメントのビジネスモデルを進化させることで、売上成長と収益性向上の両立を目指していきます。

我々が目指すDMC複合通販企業戦略の推進には、今後各事業における「幅と奥行き」の追求が重要となります。「幅と奥行き」は、チャールズ・A・オライリー博士の言葉を借りれば、深化と探索の二つを追求していくこと。幅とは、各事業での広がり、全く新しい事業の塊を作るのとは異なり、自分たちの事業の延長線上で広げていくことです。奥行きとは、効率化、高収益化であったり、もっと今の技術、スキルを追求していくことで、ストレートに言えば、利益率が上がる方向性のことです。もう少し具体的にいうと、ある事業セグメント(事業ドメイン)のなかで、ホワイトスペースがあるならば、そこを埋めるようなチャレンジ、これはビジネスモデルに限らず、商品かもしれないし、新しい販売手法かもしれない。これは、事業セグメント内でも幅の部分です。もちろん、今の事業セグメントにない全く異なるセグメントも幅の部分ではあります。要は、今の事業セグメント以外のことを幅というのではなく、各事業のなかにも幅があり、組織的に言えば、最小単位である自ユニットの中にも幅を広げる要素はたくさんあるはずなのです。

この幅と奥行きの追求によって、当社グループとしての強みをさらに磨き、収益性をさらに高め、財務基盤をより強固なものとすることが可能です。そして、主力の通販事業に続く、ソリューション事業やeコマース事業に事業機会を見だし、柱の事業にしっかり育てていくなかで、DMC複合通販企業としての真価を発揮してまいります。

メインテーマは、「通販事業の進化」 「ソリューション事業の再生」 「eコマース事業の収益率向上」

「NE2024」の今後の展開について、事業セグメント別に申しますと、主力の通販事業は、新しい収益源の探索とさらなる事業効率を高めることで、未来を切り開いていきます。具体的にいうと、今までの52週MD以外のビジネスを

いかに構築できるかにあり、これは、地域ごとに個別のモノ・コト・サービスを提供するSVB(ソリューションベンダービジネス)の取組みを加速させていくことで実現していきます。また、いかに事業効率を高めるか大きな視点で見ると、メイン商材の一つであるアパレルは特に長期的にマーケットが縮小していくステージですから、つまり残存競争が厳しくなる。必然的にプレーヤーが減少していくでしょうから、自社のオペレーションをいかに効率的に行い、ローコストを持続させることができるかが、勝ち残りの大きなポイントとなります。この2つを達成することで、通販事業はさらなる進化を遂げます。

続いて、当社グループの成長ドライバーとして、成長を目指しているソリューション事業ですが、まさに名実ともに第二の柱となること。これが至上命題です。それには、マーケットの拡大を上回る成長、利益率の向上を達成することが必須です。ソリューション事業は、個々のサービスメニューとしては確立しつつあるが、トータルサービス(つまりワンストップサービス)としてはまだ確立しきれていない。通販のプロ集団が360度、端から端まで、EC・通販事業者をサポートしていきます。

eコマース事業については、コロナ禍を背景にマーケットは拡大傾向にあるとはいえ、過当競争の時代を迎え、利益を確保することが年々、難しくなっています。特に、当社グループが手がける仕入れ型ビジネスにおいては、期待収益の獲得が困難な状況です。そのため、オリジナルブランド商品の投入強化などを通じて、収益性の高いビジネスへの移行を追求してまいります。当社グループのeコマース事業の最大の特長は、各モールでのプレゼンスの高さです。それは、つまりマーケティング力の高さを示していますので、大きなチャンスとなるはずで

「NE2024」の最終年度に向けては、ただ売上規模だけを追う経営に走るのではなく、各事業において収益をしっかり確保できる経営に注力してまいります。この3年間は、主力の通販事業を中心とした収益の組み立てになりますが、適切な投資やリスクテイクをしつつ、事業全体として8%の経常利益を目指して取り組んでまいります。また、収益性の確保が難しい事業、たとえばROIC(投下資本利益率)が資本コストを下回るといった事業に関しては、柔軟かつ積極的な入れ替えも実施していき、事業ポートフォリオの再構築を進めてまいります。

道徳経済合一を目指し、 Responsibility経営を推進

今年度、当社グループは、DMC複合通販企業としての進化とあわせて、Responsibility経営を重点方針に掲げた経営に邁進してまいります。カーボンニュートラルに向けた取組みをはじめ、タスク・ダイバーシティの推進、コーポレート・ガバナンスへの対応強化などが主な取組みとなります。このなかで重視すべき点は、経済価値と社会価値の両立であり、道徳と経済は本質的に一致するという「道徳経済合一」志向です。

つまり、事業としての収益を安定して確保すると同時に、ESGに関わる社会課題について一つひとつ解決していくことが、当社グループに課せられた使命と捉えています。

また、Responsibility経営の推進に際しては、他社の取組みを追従するのではなく、むしろどこよりも早く取り組むところに価値があると考えます。この点、グループ全体で課題を共有し、解決の道筋をつけてまいります。さらに、

Responsibility経営については、グループ内にとどまらず、バリューチェーン全体でのコントロールが求められる時代を迎えているとの自覚のもと、パートナー企業等とも連携し、継続的に取り組んでいきます。

当社グループは、経営体制の刷新、プライム市場への移行、ガバナンス体制の刷新など新たなステージへと進んでおります。このような状況のなかで、一段高い水準でのコーポレートガバナンスを目指す観点から、今年度初めて統合報告書を発行することとなりました。今後、ステークホルダーの皆様に向けて、持続的成長に向けた情報発信を強化してまいります。

私たちは、いかなる困難な環境においても、それを乗り越えていけるだけの精神「ガッツ」と「ロジック」を磨き続け、事業の発展を目指してまいります。そして、ステークホルダーの皆様から「いい会社」と評価していただけるように、私を筆頭に、グループ全従業員が共闘してまいります。つきましては、引き続き皆様のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

