TOP MESSAGE
トップメッセージ

代表取締役社長
鶴見知久

時代が求める豊かな暮らしづくりのために。スクロールは、「EC・通販企業」から「DMSC」への転換を実現します

100年企業に向けた持続的成長のために、顧客提供価値を「DMS」と定義

2023年度、スクロールグループは昨今の世界情勢や日本の経済状況、人口構造の変化などを鑑み、さらに2022年度の事業状況の振り返りから、新たな方向性を打ち出しました。それは、従来のイメージである「EC・通販企業」から「DMSC（ダイレクトマーケティングソリューションカンパニー）」への転換です。お客様への提供価値を「DMS（ダイレクトマーケティングソリューション）」と定義し、「DMSC」への変貌を遂げてまいります。DMSとは、当社グループが有するダイレクトマーケティング関連のあらゆる知見やノウハウを駆使して、お客様のニーズに応えること。このDMSを強化し、特にソリューション事業の成長を加速させることで、「100年続く企業」に向けた持続的な成長を実現します。

コスト上昇という逆風のなかで通販事業が成果を上げた2022年度

昨年は3月から4月にかけて円安が急速に進み、さらにウクライナ情勢の深刻化が重なるなど、原材料や輸送費といったさまざまなコストが軒並み上昇したことから、いわゆるコストプッシュインフレが起こりました。全般的には消費市場は逆風の状態が続いたというイメージです。一方で、行動制限が緩和され、外食産業や旅行産業が持ち直しています。インバウンドはまだ本格的ではありませんが、百貨店の高額商品などを購入するといった流れがあり、店舗小売業の業績回復が非常にアクティブでした。日本経済全体で見れば良い面も悪い面もあり、この混沌とした景況感はもうしばらく続くだろうと考えています。

こうしたなかで昨年度のスクロールグループの業績を振り返ると、当社グループの中核事業である通販事業の牽引が際立ちました。原材料や輸送コストの上昇という厳しい環境のなか、利益確保のために単純に販売商品へ価格転嫁してしまうのではなく、製品調達の工夫や、より少ない販促費で販売効率の向上に取り組むなど、各部署が利益の減少を最小限にとどめるための対策を実践し、しっかり成果を出しました。

一方、ソリューション事業は、全体として復調の兆しがありましたが、期待値からはまだ大きく乖離している状況です。決済代行サービスやマーケティングサービスは非常に好調でしたが、ソリューション事業の主力である物流代行サービスは利益率が低く、グループにおける新たなエースとしての収益基盤強化が必須です。

その他の事業も苦戦を強いられる1年でした。HBT事業の旅行サービスは、新型コロナウイルス感染症の5類移行によって明るい見通しがありますが、それ以外は明確な課題が残されていると言えます。

相対的に事業規模が大きい通販事業がプラスに働けばグループ全体としては好調と見られます。ただし通販事業だけが稼いでいる状態では、グループ全体を「良かった」という一言で表しきるのは難しいでしょう。

小売市場の縮小に繋がる諸問題を現実的に受け止めソリューション事業を新たな柱へ

これらの状況を踏まえて、DMC（ダイレクトマーケティングコングロマリット）としての強みを最大限発揮するため、当社グループの向かうべき方向性を「DMSCへの転換」と定めました。2023年度は「DMSの強化」が最重要課題であり、ソリューション事業の成長を中心に、いかにグループ全体がDMSCへ舵を切れるかということに尽きます。

ソリューション事業をグループの新たな柱とすることは、私が社長に指名された2015年からずっと意識していたことです。当時は現在ほど切迫した状況ではありませんでしたが、「いま隆々としている通販事業が永遠ではない」ことは分かっていましたし、収益の大半を通販事業に依存しているポートフォリオの適正化も急務でした。そしてここ数年の人口減少や少子高齢化、生産年齢人口の減少といった小売市場の縮小に繋がる諸問題の顕在化により、現実的な思考を重ねるなかで、通販事業を成長事業として捉えることが極めて難しいと判断し、「思い切って宣言して取り組もう。」そう決意しました。

スクロールグループが永続的に発展していくための成長ドライバーは、ソリューション事業にほかなりません。引き続き拡大が見込まれているEC・通販市場において、長年ダイレクトマーケティングに携わってきた我々は、多くの知見やノウハウを有しています。この知見やノウハウを駆使し、マーケットニーズに応えていくことこそ、拡大するマーケットのなかで唯一無二の提供価値であり、昨年度定めたスクロールフィロソフィのMISSION（任務）のとおり、「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。」を体現することになるのです。

ソリューション事業には「ワンストップでサービスが提供できる」という強みが備わっています。売り文句としてはありふれていますが、実は他にあまりないユニークな形態であり、以前から「これが伸びていけば面白い」と確信していました。

ただし、これは既存の事業をないがしろにするものではありません。ダイレクトマーケティングの知見やノウハウを顧客ニーズに合わせて提供するという意味では、ECであっても通販であっても価値創造の事業活動です。そこをしっかりとDMSに当てはめて訴求していくということであり、全社員がソリューション事業に注力するのではなく、各事業が力を尽くすべきであることは言うまでもありません。

東京証券取引所が今年3月、PBR（株価純資産倍率）の1倍割れ企業に対して改善策を求めてきました。まさに我々の成長性が疑問視されているということだと受け止めており、将来的に成長する事業へのシフトを明確に示す、つまりマーケットの要請に応える意思も込めて、当社グループはソリューション事業を新たな柱に成長させていきます。

2023-2025年度の中期経営計画 連結経常利益構成比の35%を ソリューション事業に

2023年度は、地政学的なリスクに加え、日本の経済や人口動態、エネルギーや原材料の高止まりによる影響を意識したうえで、中期経営計画「Direct Marketing Solution 2025（以下DMS2025）」を策定しました。

「DMS2025」では、2024年～2025年度に向けて「DMSの強化によるDMC複合通販経営の推進」を標榜しています。前述の通り、ソリューション事業を持続的な成長によって名実ともにDMSの中心事業へと推し進めます。2025年度には経常利益におけるソリューション事業の構成比を、2022年度の12%から35%程度へ成長させることを目標としています。

また通販事業は、確固たる収益基盤の確立とSVB（ソリューションベンダービジネス／地域ごとに個別のモノ・コト・サービスを提供する取組み）による収益拡大を、eコマース事業はビジネスモデルの転換による収益力の向上を目指します。

重点方針は、成長基盤の強化と「語るのではなく、やる」

こうした長期展望を踏まえ、2023年度の重点方針として「①事業ポートフォリオの最適化による成長戦略の推進」と「②実効性のあるResponsibility経営の推進」を掲げました。

①事業ポートフォリオの最適化では、まずソリューション事業の成長加速を推進していきます。グループ全体における戦略投資について、ソリューション事業をメインに据えた資源配分を実行します。集中投下的な人員配置や設備投資は言うまでもありません。またM&A投資に関しても、従来は多分野の企業を対象に検討してきましたが、今後は具体的にソリューション関連企業をメインとしたM&A投資を念頭に置いていきます。

一方、通販事業は「さらなる深化（効率化）と進化」への挑戦を、eコマース事業は「オペレーション優位から顧客の創造へ」と事業をシフトしていくことで、グループ全体の成長基盤の強化を図ります。

②実効性のあるResponsibility経営の推進については、メインテーマを「語るのではなく、やる」と明示しました。環境配慮、脱炭素社会への取組み、社会課題への具体的行動、タスク・ダイバーシティ経営の推進（人的資本の最大化）、コーポレートガバナンスコードへの対応など、設定しているマテリアリティの目標値に向けて、着実に実行していきます。

その具体的な例として「女性の活躍推進」を挙げてみましょう。当社の場合は女性が活躍していることが大前提の企業ではありますが、管理職比率は低いものでした。しかし意識とチャンスをつくることによって、移行は進みます。2024年度までに女性の管理職比率をグループ全体で25%以上、単体で20%以上にすることを目標としていましたが、これはもう達成が見えており、2025年度までにグループ・単体ともに目標を30%以上にしました。

移行における課題となるのは、「刺激がなければ変わらない」ということです。「女性の活躍推進」で言えば、環境整備とともに、私が積極的に関わり事例をつくる、つまり女性の管理職を積極的に登用することで移行していきます。そして彼女たちがさまざまなライフステージの移行を経たとしても管理職として働いているという事例をつくれば、それがやがて当たり前の環境になっていき、おのずと管理職を目指す女性社員も増えていくはずです。他の取組みに関しても「語るのではなく、やる」ためには数値などの具体的な目標を持ち、それを達成して当たり前の環境にしていくことが非常に重要だと考えます。

私たちは「DMS」を顧客に提供できる最大価値と位置付けて、新たなスクロールグループの在りたい姿に向かって進み始めます。当然シナリオどおりにはいかないことも多いかと思いますが、いかなる困難にも立ち向かう「ガッツ」と「ロジック」と「行動」でグループの未来を切り開き、「いい会社」を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援を賜りますよう、お願い申しあげます。