



株式会社スクロール  
代表取締役社長

鶴見知久

MSCへの  
進化に向けて、  
変化とともに  
歩み続ける

## 2024年度は事業領域を越えた「MSC」へ

### ダイレクトマーケティング領域にとどまらない マーケティングソリューションカンパニー

昨年度、スクロールグループは企業としての方向性を「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)」と打ち出しました。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、これを強化するためにソリューション事業の成長加速を目指すとしたものです。そこから1年。2024年度は新たな事業領域へ踏み出し、「DMSC」から「MSC(マーケティングソリューションカンパニー)」へと進化します。

### 物価高が消費意識に影響した2023年度 EC・通販市場は成長の踊り場を迎えつつある

2023年度は食品を中心に物価が上がり、消費者への影響が顕著な1年でした。EC・通販市場においては、前年成長比率が1桁台であり、特に物販系の商材が非常に厳しいという認識です。昨年5月の新型コロナウィルス感染症の5

類移行による影響も大きかったと感じています。さまざまな制約があった実店舗での消費行動がコロナ禍以前に戻ったとみられ、総じて無店舗型よりも店舗型を選択する消費者が増えている傾向にあります。

物流ソリューション市場でいえば、B2B物流が比較的安定しています。しかしB2Cにおいては無店舗型クライアントの商材が動かず、我々にも影響をもたらしています。大手物流キャリア3社でも、B2Cの物流は物量が減少している状況です。これらのことから、EC・通販市場は成長の踊り場を迎えてきた、さらには成熟市場に突入してきたとまでいえるかもしれません。今後の対応が非常に重要だと考えます。

こうした景況感を踏まえて2023年度のスクロールグループの業績を振り返ると、必ずしも望んだ結果とはいえませんでした。しかし複数の事業があれば、期待に沿わないことは当然起こり得ます。特にeコマース事業が計画と大きなギャップを生みましたが、そこを支えられる事業があり、絶望的な結果にはなりません。

## 「ビジネスを組み立てる」という思想

### ソリューション事業が成長を牽引 通販事業もコスト高や円安の中で健闘

昨年度の各事業セグメントについて評価すると、ソリューション事業に関しては、物流代行サービス、決済代行サービス、マーケティングサービスのそれぞれが、成長ドライバーとしての役割をしっかりと果たしてくれました。ここはまず及第点といえるでしょう。

また、稼ぎ頭である通販事業は、十二分な実績を残してくれました。コスト高や円安といった原材料の高騰分を価格転嫁せざるを得ない状況にありながら、上り幅を抑えるなどの高い

コストコントロール意識を掲げて事業運営をしていったことが、実績に表れたのだと思います。

eコマース事業は、音を立てて崩れていくかのようにバランスを失いました。一部商材ジャンルにおいてはマーケット自体のシュリンクが激しく、打つ手が追いつかなかった感覚があります。HBT事業は現有資源をベースにトライし続けましたが、将来の芽を見出すまでには至りませんでした。グループ管轄事業においては、物流センターに以前から自立経営を求めており、それが始動しました。グループ会社の仕事を請けるだけの位置から脱して、自ら稼ぐ道へと進んでいます。

### 「DMSC」から単に「D」を外すのではなく 新たな事業領域へ踏み出すという宣言

こうした評価を踏まえ、スクロールグループは2026年度を最終年度とする新中期経営計画「Marketing Solution 2026～DMSCからMSCへの進化～」を策定しました。昨年度「DMSC」を打ち出したことで、目指すべき方向性が明示され、資源投下の優先順位も明確化されました。経営判断も非常にシンプルになったというメリットがあります。また、ソリューション事業の社員を中心に社内での意識が高まりましたし、取引先様から「今後はソリューション事業に力を入れていくのですね」とお言葉をいただく機会が何度もあり、社外の認識の変化も進んだと実感しております。

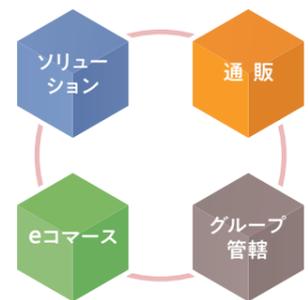
しかし先述したとおりEC・通販市場が成長の踊り場を迎えつつあり、ダイレクトマーケティング事業の領域にとどまることは、

将来のリスクになるのではないかと痛感しました。そこで新中計では、「MSC」への進化を最重要テーマとしたのです。すなわち、これは「事業領域をダイレクトマーケティングに限らず、新たな領域へ一歩踏み出す」という宣言です。

もちろんダイレクトマーケティングで培ったスキルやノウハウは不変であり、本質的部分は変わりません。ただ、今後はそれらを軸に視野を広げ、既存事業の領域を拡張するとともに、培ったスキル・ノウハウの組み合わせによる新たなソリューションビジネスの創出に取り組むという意志を込めて、「D(ダイレクト)」を外し「MSC」という方向性に進化させたのです。「DMSCを打ち出してからたった1年」と思われるかもしれませんが、どんなネガティブな反応を得ようともいかにスピーディーに変革を行うかが重要であり、将来的な目線を持ったときに、ここで決断しなければ致命傷になると感じました。

### 価値創造プロセス図

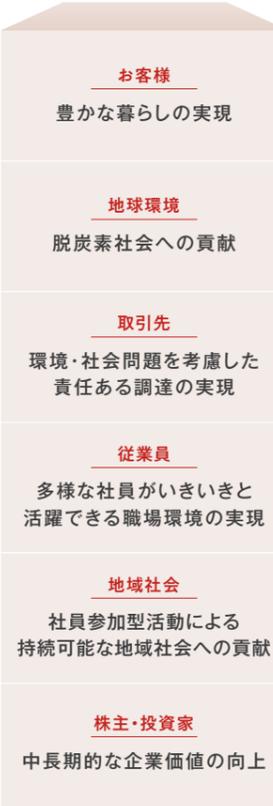
マーケティングソリューションを  
基軸とした集合体



マーケット拡大に挑戦し、機能・テクノロジーを追加、  
提供価値を高めていくことで新たな企業体へと進化



スクロールグループ独自の  
提供価値



### スクロールグループのマテリアリティ

- 【事業を通じて解決する課題】**
  - より良い商品・サービスの開発を通して、豊かな暮らしづくりをサポートする
  - 少子高齢化社会によって起こる社会問題の解決
  - 環境負荷の低減
  - SCM強化による安心安全な商品提供
- 【事業の基盤となる課題】**
  - タスク・ダイバーシティ経営の推進
  - 地域社会への貢献
  - コーポレート・ガバナンスの強化

**スクロールグループ  
5つの経営資本**

- 社会資本
- 知的資本
- 製造資本
- 財務資本
- 人的資本

● MISSION (任務)  
● 社是・経営理念

### ダイレクトマーケティングで培ったスキル・ノウハウを活用し、B2B市場や食品EC市場などへアプローチ

では具体的な方策をご説明しましょう。ダイレクトマーケティングで培ったスキル、ノウハウ、アセットを含め、当社のケイパビリティはそのままに、これらを軸として広くマーケティング領域でビジネスを組み立てられる事業展開をしていきます。

例えば、ソリューション事業の主力である物流代行サービスはリピート通販系の企業の物流を得意としています。完全にリプレイス市場であり独自性が発揮できなくなっています。そこで付加価値や他社との差別化を掲げ、B2B市場へのアクションを起こさなければなりません。一方、冷凍・冷蔵などの食品ECが非常に伸びており、ニーズとしては全体の3割ほど食品ECからの引き合いがあります。しかし当社は、冷凍・冷蔵倉庫を自社で保有しておらず、当社としては弱い分野となっています。これを多くの冷凍・冷蔵倉庫と提携する、あるいは自社で倉庫を建設する、そこまで視野に入れて強力にすべきだと考えています。また、今まではお客様から荷物を預かり、庫内で発送準備作業をして運送会社に渡すというまでの領域でした。しかし今後はお客様の生産領域、サプライチェーンマネジメントに関わり、バリューチェーンの中に踏み込んでいくことも考えられます。

通販事業でも、スクロールインターナショナルがB2Bのアパレルソリューション事業に着手しています。今年2月には、通販事業で培ったアパレルノウハウを集約し、アパレル商品企画・開発に特化した生成AIシステムの販売を開始しました。これもMSCへの進化のための具体的なきっかけとなることでしょう。

これからは、既存のシステムにお客様のニーズを当てはめるのではなく、お客様のニーズに従ったビジネスを我々が提案する必要があります。そうでなければ、他社でもできる仕事を我々がやることにしかならないからです。時代が変わり、お客様が求めるものが変わりゆくなかで、自分たちが持っているスキル・ノウハウをいかに組み合わせる新たなビジネスにするかが最大の課題と捉えています。



