

TOP MESSAGE

トップメッセージ

マーケティングソリューションカンパニー

「真のMSC」を実現させるために、 独自性を磨き、未来を切り拓く

平素は格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

スクロールグループは、

「マーケティングソリューション事業を通じて、

時代が求める豊かな暮らしづくりをサポートする。」ことを

パーパス(存在意義)とし、変化する時代のなかで

常に新しい価値を創造してまいります。

株式会社スクロール
代表取締役社長
CEO兼COO

鷗見知久

お伝えしたいこと

ソリューション事業を成長の中核と位置付けて、収益力を強化します。

独自性を磨き、変化を恐れず挑戦する組織をつくります。

2029年度までに
連結純利益60億円、ROE15%、
総還元性向60%程度の達成を目指します。

独自性を磨き競争優位性を発揮できる 真のマーケティングソリューションカンパニーへ

スクロールグループは、社会情勢や事業環境の変化に対応しながら持続的な成長を実現すべく、近年、新たな方向へと舵を切っています。

2023年度は、長年培ってきたダイレクトマーケティング(通信販売)に関するスキルやノウハウをスクロールグループの提供価値と位置付け、これらを他のEC・通販事業者にソリューションサービスとして提供するソリューション事業を中心に事業ポートフォリオを構築すること、言い換えれば「EC・通販企業」から「ダイレクト

マーケティングソリューションカンパニー(DMSC)」への転換を宣言しました。続く2024年度は、ダイレクトマーケティング領域にとどまらない、あらゆる事業者に対してソリューションサービスを展開する「マーケティングソリューションカンパニー(MSC)」への進化を打ち出しました。

そして2025年度は、引き続き事業領域の拡大を図るだけでなく、収益力の強化に重点を置き、独自性を磨くことで「真のMSC」への進化を目指します。

1 ソリューション事業を中心にグループ全体でMSCへの進化を果たす

先が予測できない事業環境のなか常に準備を怠らない

2024年度の経営環境は株式市場全体が高値を維持する一方、歴史的な円安水準になるなど為替による調達コスト上昇に苦しめられた一年となりました。

ダイレクトマーケティング市場は、ECを中心に成長期から成熟期に向かいつつあります。マーケット成長を上回るプレーヤーの増加により、価格訴求による顧客の奪い合いなど、熾烈な競争が日々繰り広げられています。

B2C物流に関しては市場成長が鈍化するなか、取扱量の増加は期待できず、さらに慢性的な人手不足や働き方改革によるドライバー不足など、いわゆる「2024年問題」が少しずつ現場に波及し、特に物流コストのコントロールが一段と難しくなっています。

また、平均気温上昇など、気象変化が激しくなり、事業活動においても多大な影響を及ぼしています。このように先行きの不透明さが増すなかで、不確実性との闘いがますます重要となるでしょう。

こうした状況下、2024年度のスクロールグループの業績は4期ぶりの増収増益決算と、グループ全体としては評価できる結果であったと判断しています。ただし、事業セグメントや事業会社ごとにみれば、課題が浮き彫りになったところもありました。全体としてバランスをとることができているのはスクロールグループの底力といえますが、手放しで喜ぶことはできません。

2025年度も経営環境は不透明極まりない状況が続くとみえています。市場環境は思いどおりにならないどころか、この先何が起るのか予想すら困難です。このような不確実性の時代のなかで着実に成長を果たしていくには、常に先を見越しながら準備を怠らず、いかにスピード感をもって修正能力を高めていけるかが勝負になると考えています。

MSCへの進化に向けて歩み出した2024年度頭角を現したソリューション事業

2024年度の経営計画において標榜した「DMSCからMSCへの進化」、その進捗は全体的にはまだ緒に就いたばかりというのが正直な実感です。それでもこの一年、小さな一歩ではあったかもしれませんが、確実に踏み出すことができたと感じています。

その中心にいたのが、ソリューション事業セグメントであり、B2B物流の受託をはじめ、スクロールグループのリソースを生かした新たな領域への提案など、MSCへの進化を牽引する立場として複数の事例を形にしてくれました。未知なる領域に挑む当社グループの成長ドライバーとして、頼もしい存在感を示してくれたと評価しています。

スクロールグループの稼ぎ頭である通販事業セグメントは、当社が実績を積み上げてきた主力の基幹事業であり、そのビジネスモデルはすでに確立されたものです。将来的にマーケットの拡大が見込まれないなか、いかに顧客基盤を維持しつつ最大の利益を上げていくか、それを念頭に、これからも収益の柱としての役割を担う必要があります。そのためには、既存のビジネスモデルから一歩踏み出し、これまで培ったノウハウ・スキルをもとに新たな取組みにも着手していくことが求められます。

eコマース事業セグメントは、昨年度、赤字を止めるための事業リストラに専念し、再建に取り組んできました。目標としていたブレイクイーブン以上はクリアしたものの、現段階ではまだ確かな未来を描ける状況にはありません。当面は現状と数年先の将来予測を踏まえ、収益ラインの維持に努めることを優先すべきだと考えています。

TOP MESSAGE



2 ユニークかつ収益性の高いビジネス集団へ

ダイレクトマーケティングで培ったノウハウと顧客視点の提案を強みに独自性を追求

今年度スクロールグループが目指すのは「真のマーケティングソリューションカンパニー(MSC)」です。その目的に向けて何をすべきかを明確にし、中長期に必ず成し遂げることとして、今期新たに中長期ビジョンを策定しました。それが「真のMSCになるために、マーケティングソリューション領域で独自性を磨く」ということです。

真のMSCとは「同業に属さないユニークなビジネス集団であり、かつ収益性が高い企業」を指し、独自性とは「付加価値が高く、主体的にビジネスを組み立てられる力があること」と定義しました。

ソリューション事業を例に挙げれば、競合がひしめくなかで、他社ができることを提案してもクライアントへの提供価値の向上にはつながりません。行き着く先は、結局のところ価格競争です。そうなると競争して仕事を勝ち取ったとしても、結果として儲からないという事態に陥りかねません。逆に、独自性のある提案ができれば、他社と同じ土俵で比較されることもなくなるでしょう。つまり、付加価値の高いビジネスは当然利益率も高くなり、加えて

主体的にビジネスを組み立てることも可能となります。これこそ、私たちの目指す「真のMSC」の姿と考えます。収益性が高く、他社とは一線を画す企業を目指す、これはそのまま企業成長に直結するものと強く認識しています。

一言で独自性を追求するといっても簡単なことではありません。顧客のバリューチェーンやサプライチェーンに対してスクロールグループが持つスキルやノウハウを駆使し、いかに新しいアイデアを提案できるか、それが鍵となります。新しいアイデアを提案するには、お客様の困りごとを知り、解決する視点が重要です。お客様の困りごとを知るには、お客様のビジネスを知り、お客様の声を聞くことが何より欠かせません。

だからこそスクロールグループでは、マーケティングソリューション(MS)を「顧客を知り、顧客のニーズに応えるあらゆるビジネスを提案し、解決に導く力」と定義付けています。この顧客視点の考え方をベースに、スクロールグループとしての強みを生かし、顧客のニーズに応えるビジネスを組み立てることが、当社グループの独自性につながるものと確信しています。

中長期ビジョン

真のMSCになるために、
マーケティングソリューション領域で独自性を磨く

- 真のMSCとは「同業に属さないユニークなビジネス集団であり、かつ収益性が高い企業」
- 独自性とは「付加価値が高く、主体的にビジネスを組み立てられる力があること」
- マーケティングソリューション(MS)とは「顧客を知り、顧客のニーズに応えるあらゆるビジネスを提案し、解決に導く力」

中長期ビジョンの実現に向けて 2025年度は、独自性を発揮して収益力を向上

これらのことを踏まえ、中長期ビジョンの実現に向けた2025年度は「独自性を追求し収益力を高めること」を重点方針として掲げ、ここに注力してまいります。

ソリューション事業においては、LPB(Logistics、Payment、BPO)に経営資源を集中させます。Logistics(物流代行サービス)はソリューションの中核事業であり、2024年度はB2B市場への参入を果たしました。顧客視点のマーケティングソリューションを実現していけば、独自性を発揮できる領域はまだ豊富にあるはずです。Payment(決済代行サービス)は昨年度、役務提供事業者へのサービス展開に挑戦しました。結果的には特定債権の不払い率が悪化し、その影響を受けましたが、もともと収益力の高い事業であることから、速やかに回復軌道に乗せていきます。BPOはコールセンターサービスに多言語電話通訳事業のビーボーンが新たな仲間としてグループに加わり、一気に独自性の要素が強まりました。B2B^{*1}からB2G^{*2}へと市場領域も広がり、成長角度を高めていけると強く感じています。収益性の向上が期待できるこの3つのサービスをソリューション事業のメインメニューと位置付け、一層強化していきます。

通販事業においては、長期視点で市場を見据えながら、変化に柔軟に対応できる事業構造の構築に重点を置きます。既成概念にとらわれず、お客様のニーズを的確に捉え、常に変化を取り入れながら商品・サービスの価値を高めてまいります。また、AIをはじめとするテクノロジーを活用したオペレーションの最適化によって、生産性と効率性の向上を図り、最大限の利益を生み出す利益構造を徹底的に追求していきます。2024年2月より提供を開始した国内アパレル企業に向けた生成AIサービス「Lightchain(ライトチェーン)」は、クライアントのニーズに応え、システムを日々進化させています。こうした取組みを継続し、アパレルソリューションを次なるビジネスとして育成していきます。

M&A投資も積極的に進めてまいります。すでに触れたように、多言語電話通訳を得意とするビーボーンのグループインは、BPOビジネスに独自性が見え始めた要因の一つであり、2024年度の大きな成果でした。2025年4月には、Amazonに特化したEC運営代行・コンサルティング事業を行うZonExpertを新たにスクロールグループの一員として迎え入れました。これまではなかった領域の新たなサービスが加わることで、多方面にわたるシナジー創出を見込んでいます。今後も、M&A投資はソリューション事業の機能強化に向けて推進していく方針です。また、成長を加速させるための攻めの設備投資も戦略的に進めていきます。

※1 B2B:「Business to Business」の略で、企業(法人)同士が行う取引

※2 B2G:「Business to Government」の略で、企業が政府や自治体に対して商品やサービスを提供する取引



「MSCへの進化について考える会」開催の様子

社員とともにマーケティングソリューションを考える

「真のMSCへの進化」、この達成は、社員一人ひとりの成長と活躍なくしては、決して成し遂げられません。そのためには、社員一人ひとりが「MSCへの進化」をジブンゴトとして考え、行動することが不可欠です。マーケティングソリューションは一定の定義は示しているものの、実際に何をすればマーケティングソリューションになるのか、という明確な答えが存在するものではありません。各人の自由な発想によって生まれてくるもの、むしろ答えは無数にあって然るべきです。そのため、まずはMSCに関する発想力を高めてもらうためのきっかけが必要だと考えました。

まず行ったのが「MSCへの進化について考える会」と題したタウンホールミーティングです。オンラインを含め各拠点から多くの社員が参加してくれた点は、会社の方向性やその実現に向けた戦略に興味を示してくれている証であり、非常に嬉しく思います。

さらに「私の考えるMSC」というテーマで全グループ社員から決意表明文を募集した「フィロソフィコンテスト」では、さまざまな部署から多数の応募があり、それぞれがいろいろな角度でMSCを考えてくれたことに深く感銘を受けました。

MSCを企業文化として根付かせ、ビジネスとして成果を上げていく、そのためには、多くの具体的事例をつくっていく必要があることも十分に心得ています。社員には自分で考えて行動してもらえるように「あなたにとってのMSCとは何か」、これを問い続けていきます。

TOP MESSAGE

3 ステークホルダーの皆様とともに企業価値向上へ

「語るのではなく、やる」と宣言し、 地域・社会への貢献とガバナンス強化を継続

「Responsibility経営の推進」は、今期も変わらぬ重点方針です。「語るのではなく、やる」の宣言から3年、スクロールグループが社会に対して果たすべき重要な責務として、これまで真摯に取り組んでまいりました。

環境面では、特に通販事業の主力商材である衣料品において、オーガニックコットンやリサイクル素材を使用した商品の拡充、有害物質や生態系に配慮した素材の選定を進め、人と地球に優しい商品の開発・提供をさらに強化しています。また、ご家庭にある衣類を回収し、リユース・リサイクルする活動も開始しました。お客様と一体となって行う循環型ビジネスとして、全国展開を目指して推進します。さらに、主要なオフィスや物流拠点で使用する電力のクリーンエネルギー化も着実に進め、CO₂排出量削減という社会全体の課題解決にも貢献してまいります。

タスク・ダイバーシティ経営では、人材こそが未来を創る価値の源泉と位置付け、多様な人材がその能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。年齢や性別、障がいの有無に関わらず、多様な個性が尊重され、挑戦が奨励される組織文化の醸成に引き続き努めてまいります。従業員一人ひとりの成長が企業の持続的成長の基盤であるとの考えに基づき、自立的なスキルアップやキャリア形成支援を一層強化し、個々の潜在能力を引き

出すことで、MSCを担う人材の育成を継続的に行ってまいります。

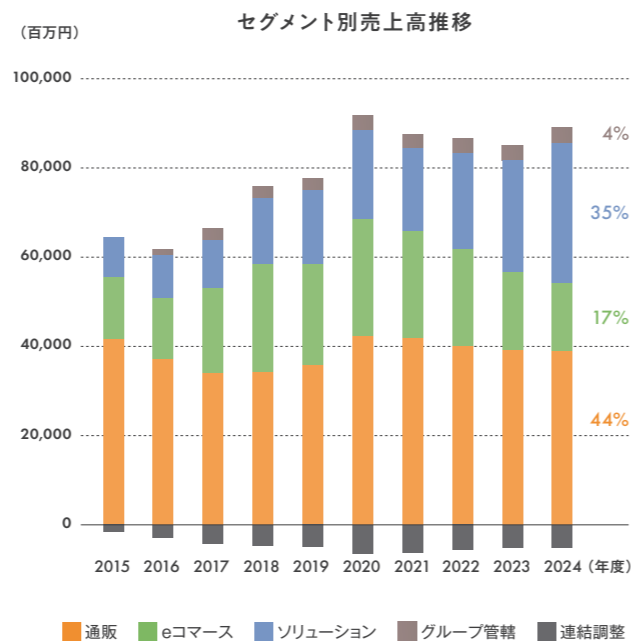
また、地域社会の一員として、お客様や従業員と共に、子どもたちを取り巻く社会問題への対応などの未来世代への投資や自然環境保護といった喫緊の社会課題解決に向けた支援にも、引き続き積極的に取り組んでまいります。

加えて、コーポレート・ガバナンス体制の強化にも継続的に取り組みます。最新のガバナンス指針も踏まえ、取締役会が経営戦略の決定・監督機能を実効的に果たせるよう、多様性と専門性を重視した構成、独立社外取締役による適切な監督、実効性評価に基づく継続的な改善を進めていきます。

これらの取り組みは、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に不可欠な要素であると確信しています。

資本コストや株価を意識した経営を実践し、 企業価値向上を実現する

私たちスクロールグループは企業の成り立ちから、現在でも通販会社と区別されることがありますが、今では事業構造が大きく変化しました。ソリューション事業が連結売上高の30%以上を占めるまで成長する一方、eコマース事業は20%弱となり、もはや単なるB2C通販企業の枠には収まらない事業体へと着実に進化しています。同業に属さずユニークかつ収益性が高い企業「真のMSC」を目指すという目標と方向性を明確にし、それを具現化し



ていくこそが、永続的に成長する企業となるための強固な礎であり、そのリーダーシップを発揮することが私の使命であると強く認識しています。

当社は、おかげさまで昨年2024年に創業85周年という節目を迎えました。次の90周年、そしてその先を見据えたロードマップとして、2029年度までの5年間を中長期ビジョン実現に向けた重要な期間と位置付け、全力を注いでまいります。PBR(株価純資産倍率)は1倍を回復する水準にはなっていますが、将来期待される成長性において株式市場からの評価が依然低い状態であると、真摯に受け止めております。企業価値向上に向けては、ROEを最重要管理指標と位置付け、株主資本コストを上回る水準を維持し、その達成状況を関連するKPIと併せてモニタリングすることで、資本コストや株価を意識した経営を実践していきます。

また、株主・投資家の皆様との対話の充実にも一層努めてまいります。具体的には、IR決算説明会を年2回開催するほか、1on1ミーティング(投資家向け個別取材)を随時実施し、いずれの場合においても、私が直接参加し経営状況をご説明しています。今後も株主をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を重視し、経営の透明性と説明責任をしっかりと果たしてまいります。

こうした取り組みを通じて、2029年度までに達成すべき定量目標として、連結純利益60億円、ROE15%を設定いたしました。収益力の向上を着実に図るとともに、株主の皆様への還元についても、2029年度までに総還元性向が概ね60%となるよう強化してまいります。

中長期ビジョンに掲げた「真のMSC」への進化、そしてその先の100年続く企業を目指す道のりは、常に変化と向き合うことが求められます。私たちは、変化を常として受け入れて柔軟に対応し、何よりも変化を成長のチャンスとして捉えるマインドをグループ全体で共有し、一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には、スクロールグループのあくなき挑戦と未来への進化に、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

定量目標 (中長期ビジョン)

FY2024実績	
連結純利益	42億円
ROE	12.2%
配当性向	41.5%

FY2029目標	
連結純利益	60億円
ROE	15%
総還元性向	60%程度