

顧客理解を起点に、 すべての「欲しい」を解決する。

ビジネスに、暮らしに、社会に、
ダイレクト（最短・最適）にソリューションを提供する企業へ。

scroll



株式会社スクロール
代表取締役社長
CEO 兼 COO

鶴見 知久

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

1	2	3
スクロールグループは今、 変革の節目にある	変革を支える競争優位性は 「顧客理解」	長期利益の最大化を目指し、 中長期ビジョンを達成する
通販中心のビジネスモデルからソリューション企業へ。主力の通販事業にソリューション事業の売上高が肩を並べる規模にまで成長し、事業ポートフォリオが大きく変わる局面にあります。	長年顧客とダイレクトに向き合ってきた経験から、顧客行動を読み取り、課題を発見し、最短・最適な方法で解決へ導く。この顧客理解こそが当社グループの競争優位性の源です。	長期利益の最大化が経営トップとして最も重要な使命と認識し、2029年度までに連結純利益60億円以上、ROE15%以上、総還元性向60%程度の達成を目指します。

激変する環境下で目指す「長期利益の最大化」 ——「正しく儲ける」を日々実践

地政学リスクの高まりや世界的なインフレ、資源価格や為替相場の不安定化、さらには国内の深刻な労働力不足など、私たちを取り巻く経営環境は予測が極めて困難な激変期にあります。

このような状況で重要なのは、自社でコントロールできない一つひとつの変化を憂うことではなく、あらゆる変化に対応する準備を常に怠らないことであると私は考えています。最悪とも思えるような厳しい事態も想定し、実際にそうした状況に直面しても冷静に受け止め、自らの力で変化に適応し、社会に価値を提供し続けなければなりません。そのためには強靱な企業体力、すなわちどのような局面でも利益を生み出せる力が不可欠です。

だからこそ、私は「長期利益の最大化」を経営の根幹に据えています。この価値観をわかりやすく表現した言葉が「正しく儲ける」です。私は社内外でこの言葉を口にして、当社がこの価値観を追求していく姿勢をグループの従業員やステークホルダーの皆様と共有するよう努めています。

そして、長期のさまざまなリスクに備えつつ、長期利益を最大化するために事業ポートフォリオの変革に重点的に取り組んでいます。私は2015年の社長就任以来、「ソリューション事業をグループの新たな柱にする」ことを意識してきました。スクロールグループの稼ぎ頭は通販事業ですが、「一本足打法」に依存した経営は中長期のリスクや変化に十分対応できません。そこでソリューション事業を第二の収益の柱とするべく、さまざまな取組みを続けてきました。

数字で見るスクロール PP.09-10

変革の節目を迎えたスクロールグループ 「二つの収益基盤」確立を急ぐ

当社はこれまでも、環境の変化に応じてビジネスモデルを深化させながら成長してきました。私自身、1989年の入社以降、少なくとも二度の大きな変革を経験しています。一度目は、営業社員によるカタログ訪問販売から、ダイレクトマーケティング型のカタログ通販への転換です。二度目は、2000年以降のインターネット台頭に伴ってカタログ通販需要が縮小する中で、生協様の宅配事業を中心とした現在の通販事業へと主軸を移したことです。

そして現在、三度目となる変革が進んでいます。次なる収益の柱と位置付けてきたソリューション事業が着実に成長し、今やグループ全体の成長をけん引する存在に育っています。2025年度は、ソリューション事業の売上高が通販事業と肩を並べる規模にまで成長しました。

誤解のないよう申し上げますが、今回の変革は、ソリューション事業が通販事業に取って代わることを目指しているものではありません。ソリューション事業だけが伸びても、特定の事業に依存する構造が変わらないのでは意味がありません。ソリューション事業と通販事業という二つの収益基盤を確立し、その相乗効果で収益の安定性と成長性を同時に高めていくことこそが、当社の事業ポートフォリオを深化させ、長期利益の最大化を実現する基盤になります。その意味で、当社は今、グループとしての姿を大きく変える戦略的転換点の入り口に立っていると認識しています。

スクロールグループの「持続的成長」の軌跡 PP.11-12



**「凡事徹底」を他社が真似できないレベルに高める
——ソリューション事業の成長と「稼ぐ力」**

2025年度の業績は、グループ全体で増収減益となりました。ソリューション事業が着実に成長し、通販事業の減収を補ってなお、グループ全体の売上高拡大をけん引しました。一方で、主力である通販事業が減収減益となり、全体の利益を押し下げる結果となりました。

また、eコマース事業においては、不採算事業からの撤退を決定し、特別損失を計上しています。これは短期的な損失を伴うものの、将来に向けて収益基盤を再構築するための、必要かつ前向きな意思決定だったと捉えています。

つまり、2025年度の決算は、事業ポートフォリオの変革過程にある当社の姿を端的に反映しています。今後の成長をけん引するのはソリューション事業であり、中長期的な成長戦略の中核を担う存在です。2026年度はその成長をさらに加速させるとともに、事業ポートフォリオの変革を一層推進していく考えです。

ソリューション事業の成長において重要なのは、単なる売上拡大ではありません。利益率の向上を通して、変化の中でも安定的に収益を創出できる「稼ぐ力」を高めていくことです。変革の目的は、「正しく儲ける」力を磨き、強靱な収益構造を確立することにあります。

ソリューション事業は多様なビジネスで構成されており、それぞれの領域において業界水準を上回る利益率を実現していく必要

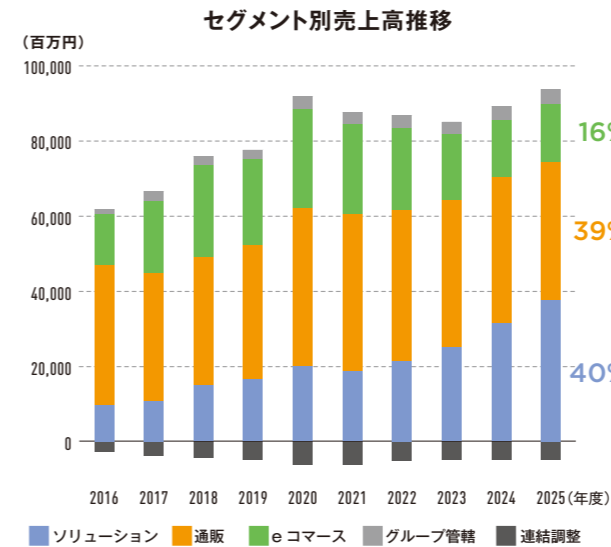
があります。

自社だけが提供できる飛び道具のような独自の製品・サービスによって優位性を持続させることは、現代において容易ではありません。だからこそ当社は「凡事徹底」にこだわります。顧客のビジネスを誰よりも深く理解し、そのニーズに応え続ける。日々の現場改善と顧客の声への対応を積み重ねる。この地道な取り組みの質を他社には実現できない水準まで高めていくことこそが、結果として顧客との関係性を強固なものとし、価格競争に巻き込まれない収益構造を生み出すと考えています。

また、ソリューション事業を拡大する上で、何より重要なのが「現場の実行力と品質」です。顧客のビジネスを支え、選ばれ続けるためには、クライアント企業のさらに先にいらっしゃる「真の顧客(エンドユーザー)」を見据え、自らを問題の中心に置いて現場品質を徹底的に磨き上げることが不可欠です。品質の揺らぎを許さない妥協なきこだわりこそが、競争力の源泉となります。並行して、労働力不足の深刻化を踏まえ、マテハン機器(物流設備)の導入を通じた物流の省人化・省力化に向けた設備投資も戦略的に実行します。

ソリューション事業においては、事業の幹をより太くするためのM&Aの実施も視野に入れています。物流代行、決済代行、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)、マーケティング支援といったソリューション事業の主要機能の強化につながる案件を中心に検討していきます。

事業戦略 ソリューション事業 PP.25-28



**なぜ現場力にこだわるのか
——通販事業で培ってきた知見と豊富な実績**

当社はソリューション事業において顧客起点を徹底し、現場改善を積み重ねることによって、競争優位を確立できたと認識しています。その優位性は当社が通販事業で培ってきた知見と豊富な実績がベースにあることを忘れてはなりません。

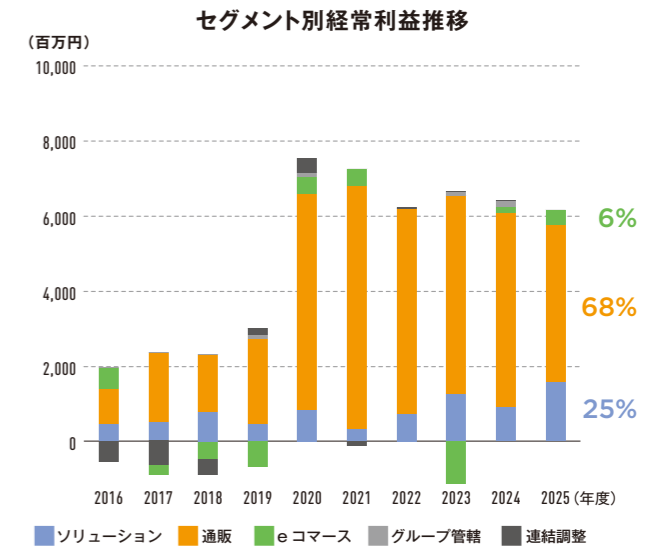
当社は、全国の生協様との長年にわたる関係を通じて、独自のネットワークを構築し、生協宅配事業の組合員様向けに通信販売を展開してきました。この関係性は一朝一夕に構築できるものではなく、ありがたいことに継続的なお取引をいただく中で頂戴してきた信頼の積み重ねによって初めて成立するものです。こうした歩みの中で蓄積されたお取引先に向き合う姿勢と運用ノウハウは、当社にとって重要な資産となっています。

これらの資産は、通販事業の強みにとどまらず、顧客起点で価値を創出するソリューション事業の競争力の源泉にもなります。通販事業は成熟化の傾向にありますが、安定した顧客基盤とデータを活用することによる改善の余地がまだまだ大きい市場です。当社はこの基盤を磨き続けることで、収益力のさらなる向上を図っていきます。

事業戦略 通販事業 PP.29-30

**中長期ビジョンを再定義
「すべての『欲しい』を解決するDSCへの深化」**

当社は創業90周年にあたる2029年度までを、「100年続く企業、そしてその先を見据えた重要な期間」と位置付け、当社の目指す姿を表す中長期ビジョンを策定しています。2026年度にはこれ



をさらに深化させ、目指す企業像を「すべての『欲しい』を解決するDirect Solution Company」として再定義しました。これは、あらゆる行動の原点である「欲しい」という感情に着目し、向き合い、そのニーズに応え続ける企業になるという決意表明です。

ここでいうソリューションとは、B2B取引における企業の課題だけでなく、B2Cにおける個人のお客様のお悩みごとや社会全体の問題を含むあらゆるニーズに対する価値創出や課題解決を指しています。また「Direct」には、顧客と直接向き合い、蓄積してきた知見を生かして、最短かつ最適な形で解決策を提供するという意味を含めています。長年にわたり通販事業で培ってきた顧客接点とデータ、そして現場で磨き上げてきたオペレーション力こそが「Direct」を実現する源泉であり、当社のコア・コンピタンスです。

今回の再定義は、当社の独自性をより明確に示すとともに、ステークホルダーの皆様に対するお約束でもあります。ビジネスに、暮らしに、社会に対して、ダイレクトに価値を提供する企業として、今後も全力で経営に取り組んでいく所存です。

スクロールの理念と価値観 PP.01-02



**トップダウンに呼応したボトムアップ
健全な連動が変革を実行する力に**

スクロールグループの強みの一つは、トップダウンで示した大きな方向性に対し、現場が主体的に動き、組織として一体となって実行に移していく力にあります。

企業変革は自然発生的に起きるものではなく、経営の明確な意思によって初めて動き出します。トップが指針や目標を打ち出し、自ら先頭に立って変革をリードする。そして、その意図を現場が正しく理解し、自律的に行動へと落とし込む。この両者が噛み合って初めて変革は実行力を伴い、組織として一步を踏み出すことができるのではないのでしょうか。

当社には、トップダウンとボトムアップの健全な連動が組織風土として根付いています。この連動性こそが、事業構造の転換を着実に前進させてきた原動力であり、目に見えない大きな資産です。今後はこの強みをさらに磨き上げ、変革のスピードを速めていきます。そして、「すべての『欲しい』を解決する。」という再定義したコーポレート・アイデンティティのもと、変化への対応力を高め、組織としての進化を加速させていきます。

**成功体験を捨てて挑戦する勇気を持つ人材を
どう育てるか**

「すべての『欲しい』を解決する。」——。その実現を左右するのは、最終的には人材です。戦略の成否は人材が決まります。したがって、人材の育成に一層力を入れて取り組みます。

スクロールグループの持続的な成長にとって特に重要なのは、自らビジネスを創出し、収益につなげることができる「稼げる」人材です。既存の仕組みの中で役割を果たすだけでなく、顧客の課題を見出し、解決策を構想し、それをビジネスとして成立させる。



経営層と従業員が直接対話する「タウンホールミーティング」の様子

この一連のプロセスを担える力が求められます。

自らビジネスを生み出す上での前提となるのが、当社の強みである顧客理解です。しかし現状では、その顧客理解を十分に収益へと結び付けきれていない面があるのも事実です。与えられた課題に対応するだけでなく、その背後にある本質的な課題を見抜き、顧客自身も気付いていない解決策を提案する——。こうした課題発見力は一朝一夕で身に付くものではありません。試行錯誤を重ね、現場で多くの経験を積んでいく必要があります。

その意味では、挑戦を後押しし、失敗を許容する組織風土の醸成に取り組む必要性を感じています。仮に、前例のない新しい企画や市場の開拓に挑み、結果的に事業として赤字を生むような失敗があったとします。その際、私は中間管理職に「結果の責任を問う前に、新しいことに挑戦したプロセスや、これまでにない行動を起こしたこと自体をまず褒めるべきだ」と伝えています。結果のみを評価するのではなく、挑戦そのものを評価します。評価されないことがあるとすれば、それは「失敗したとき」ではなく、「掲げた目標に行動が伴わなかったとき」であるべきです。こうした考え方が社内に浸透するようにメッセージを発しながら、社員がリスクを取り、新たな価値創出に踏み出せる環境を整えていきます。

また、生産性向上の観点からはAI活用も重要ですが、ここで求められるのは人材です。単にAI活用のテクニックを身に付けるという意味ではなく、既存の業務の特徴や流れを深く理解した上で、効率化のポイントを探り、AIの使いどころを見極め、具体的に実装できる力が必要です。その意味で、成功体験や固定観念にとらわれず、既存のやり方を見直す「アンラーニング」ができる人材がますます重要になります。こうした観点からの人材育成にも注力していきます。

さらに、こうした「個の力(専門性や稼ぐ力)」を磨き上げるだけでなく、多様な人材が協力してシナジーを生み出す「チーム力」の最大化も重視しています。部門の垣根を越えたポータブルなコミュニケーション基盤を構築し、個の力とチーム力を融合させる「タスク・ダイバーシティ経営」を推進することで、組織全体の変革をさらに加速させていきます。

人材戦略 PP.21-22

**負の遺産を将来に先送りしない
——財務規律と株価へのこだわり**

「正しく儲ける」という価値観に基づいて強靱な企業体力を築くことは、財務規律の徹底にも通じます。当社は事業の見極めや投資評価を、ROIC(投下資本利益率)に基づいて判断しています。



ROICを重視するのは、資本効率の観点から事業の優先順位を明確にし、収益性の低い事業を放置しないためです。改善が見込めないと判断した場合は、事業撤退や減損処理を含めた意思決定を迅速に行います。2025年度の事業撤退やのれん減損に伴う特別損失の計上も、この方針に基づくものです。負の遺産を先送りせず、適切なタイミングで処理することで、将来の財務基盤を守り、持続的な成功に向けた再投資余力を確保していきます。

資本効率を意識した経営は、市場の期待に応える上でも極めて重要です。上場企業である以上、意思決定は常に市場の評価にさらされており、その視線は資本・財務戦略に対する外部からの規律として作用します。投資家との対話は、単なる情報開示にとどまらず、戦略や資本配分の妥当性を客観的に検証する重要なプロセスだと捉えています。こうした中で資本効率への意識が強まり、意思決定の質も磨かれていくものと考えています。そして株価は企業価値を最も端的に示す指標です。財務規律や資本効率の成果は最終的に株価に反映されます。その評価に真摯に向き合い、責任ある経営を貫いていきます。

財務戦略 PP.19-20

**経営トップとしての使命を果たし、
「100年、またその先へ続く企業」へ**

スクロールグループの強みを再定義した「すべての『欲しい』を解決するDSC」は、当社が「100年続く企業」に向かって進んでいく旗印です。このビジョンの実現に向けて、事業構造の変革、稼ぐ力の強化、人材の育成、そして財務規律の徹底という取組みを

一体として推進していきます。これらはすべて経営の根幹である「長期利益の最大化」に直結しています。

長期利益の最大化は私に課せられた最も重要な使命です。そしてその実現を支えるのは現場で挑戦を続ける一人ひとりの力です。具体的な到達点として、2029年度までに連結純利益60億円以上、ROE(自己資本利益率)15%以上、総還元性向60%程度の達成を引き続き目指します。

私はトップとして明確な方向性を示し続けるとともに、現場の力を最大限に引き出しながら、スクロールグループの変革をやりきる覚悟です。100年、またその先へ。スクロールグループの未来に向けたさらなる進化に、ぜひご期待ください。

定量目標(中長期ビジョン)		
FY2025 実績	連結純利益	27.6億円
	ROE	7.5%
	配当性向	73.1%
▼		
FY2029 目標	連結純利益	60億円以上
	ROE	15%以上
	総還元性向	60%程度