

scro|l



**GOOD LIFE COMPANY**



スクロールグループ統合報告書 **2022**  
Integrated Report

# 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。

過去から現在、  
そして未来という長い月日のなかで、  
変わりゆく人々の価値観と  
変わらない私たちのお客様への思い。

スクロールグループは、  
ダイレクトマーケティング事業を通じて、  
これまでも、これからも、時代が求める  
豊かな暮らしづくりを  
サポートし続けていきます。

## CONTENTS

### プロフィール

- 2 目次・社是・経営理念・編集方針
- 3 Scroll Philosophy
- 5 スクロールグループの事業紹介
- 7 財務・非財務ハイライト

### PART

## 1 トップメッセージ

- 9 TOP MESSAGE

### PART

## 2 価値創造ストーリー

- 13 沿革
- 15 DMC複合通販企業とは
- 17 DMC複合通販企業の強み
- 19 リスクと機会
- 21 マテリアリティ(重要課題)
- 23 バリューチェーンにおける社会課題への取り組み
- 25 スクロールグループの価値創造プロセス

### PART

## 3 価値創造の戦略

- 27 中期経営計画「Next Evolution 2024」の概要
- 29 財務戦略
- 31 事業戦略 通販事業
- 33 事業戦略 ソリューション事業
- 35 事業戦略 eコマース事業
- 37 事業戦略 HBT事業
- 38 事業戦略 グループ管轄事業

### PART

## 4 価値創造の基盤

- 39 サステナビリティの考え方
- 41 環境
- 45 社会 人材・人権
- 47 社会 地域社会
- 49 ガバナンス
- 53 役員一覧

### 財務情報・会社概要

- 55 財務データ
- 59 会社情報

### 社是

- 一、社会から信頼される企業であること。
- 一、清く、正しく、美しく、事業を行うこと。

### 経営理念

当社は、事業の発展と社員の幸福を  
一致させるべく活動し、お客様、取引先及び  
株主が、共に満足を得られる経営を行います。

社会に貢献することを基本理念とし、  
信頼される企業になります。

### 編集方針

スクロールグループは昨年、新たな役員体制のもと、DMC複合通販企業  
の次なるゴールを目指し、変革をスタートいたしました。このたび、  
株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、グループの  
新しい姿を提示し、100年続く企業、またその先に向けた持続的な成長や  
価値創造について、ご理解いただくことを目的に「スクロールグループ  
統合報告書2022」を発行しました。

本報告書では、パーパス(存在意義)を含め新たに制定した「スクロール  
フィロソフィ」をはじめ、DMC複合通販企業の強みやマテリアリティ(重  
要課題)、中期経営計画に加え、社会・地球環境への取り組みなどESGに  
関する非財務情報も含めたグループの戦略・方針等を開示しております。  
編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が提示するフレームワ  
ークをはじめ、経済産業省が提示する価値協創ガイダンスなどを参照して  
おります。

### 対象期間

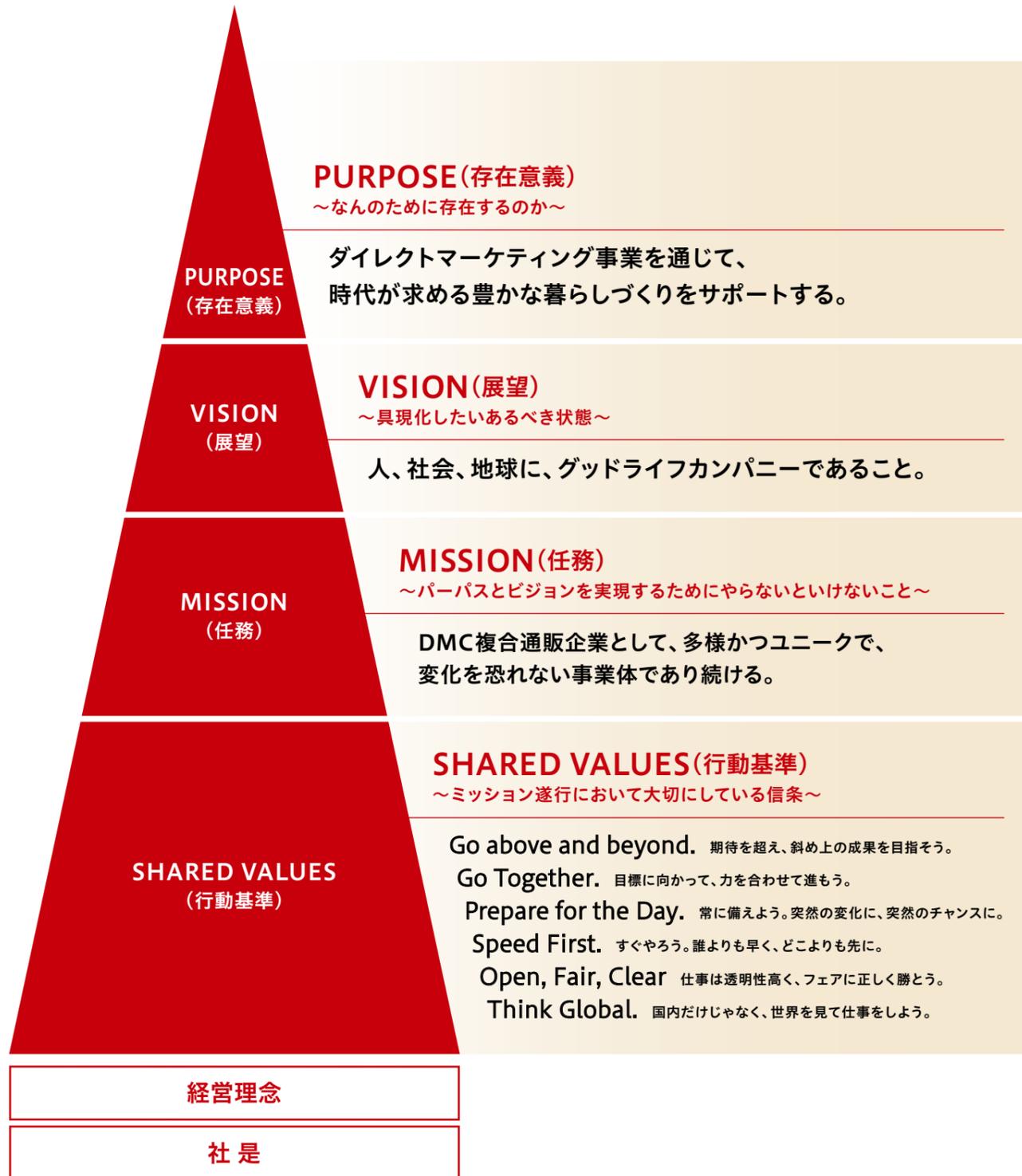
2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)を対象としていま  
すが、それ以前、以後の情報も掲載しております。

### 将来の見通しについて

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、作成  
時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に  
基づいており、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などはさま  
ざまな要因により、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承  
知ください。

# Scroll Philosophy

このたびスクロールグループは、100年続く企業、またその先の持続的成長に向け、パーパス(存在意義)を改めて定義し、ビジョン(展望)、ミッション(任務)、シェアードバリュー(行動基準)まで包含した「スクロールフィロソフィ」を制定しました。



## VISION (展望)

人、社会、地球に、グッドライフカンパニーであること。



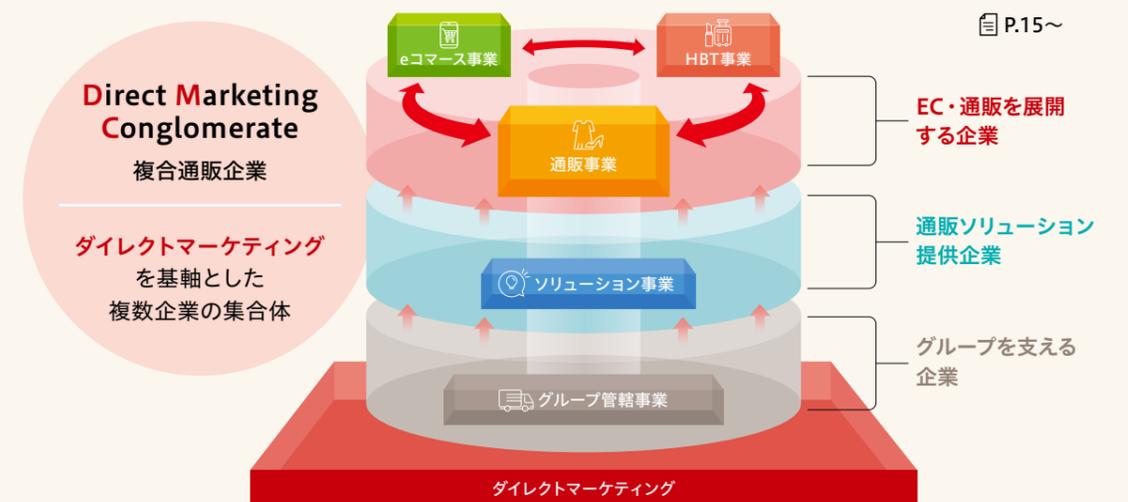
事業活動を通じた課題解決

各ステークホルダーへの提供価値

お客様	地球環境	取引先	従業員	地域社会	株主・投資家
豊かな暮らしの実現	脱炭素社会への貢献	責任ある商品調達	多様な人材の活躍	持続可能な地域社会への貢献	中長期的な企業価値の向上
自 P.31～	自 P.41～	自 P.23～	自 P.45～	自 P.47～	自 P.49～

## MISSION (任務)

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。



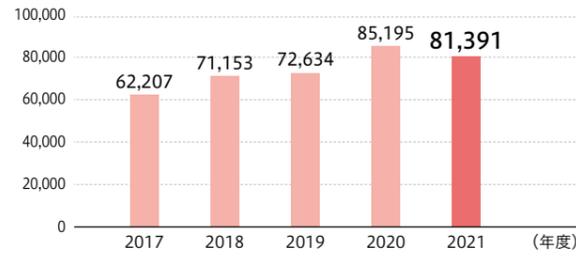
## スクロールグループの事業紹介

	売上構成比	事業概要	グループ会社		主な取扱い商品・サービス	実績推移												
通販事業	<p>48%</p> <p>(2021年度)</p>	<p>主に生協宅配事業の組合員様向けに通信販売(カタログ・一部インターネット)を展開しています。</p> <p>目 P.31~</p>	<p>(株)スクロール 詩克楽商貿(上海)有限公司</p>		<p>衣料品</p> <p>服飾雑貨</p>	<table border="1"> <caption>通販事業実績推移 (百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>セグメント利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>35,666</td> <td>2,373</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>42,144</td> <td>6,205</td> </tr> <tr> <td>2021(年度)</td> <td>41,914</td> <td>6,439</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	セグメント利益	2019	35,666	2,373	2020	42,144	6,205	2021(年度)	41,914	6,439
年度	売上高	セグメント利益																
2019	35,666	2,373																
2020	42,144	6,205																
2021(年度)	41,914	6,439																
ソリューション事業	<p>21%</p> <p>(2021年度)</p>	<p>EC・通販事業者を360度サポートする「ワンストップソリューションサービス」を提供しています。</p> <p>目 P.33~</p>	<p>(株)スクロール360 (株)キャッチボール (株)もしも 成都音和娜網絡服務有限公司</p>		<p>物流代行</p> <p>決済代行</p> <p>マーケティング支援</p>	<table border="1"> <caption>ソリューション事業実績推移 (百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>セグメント利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>16,423</td> <td>361</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>19,836</td> <td>826</td> </tr> <tr> <td>2021(年度)</td> <td>18,490</td> <td>177</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	セグメント利益	2019	16,423	361	2020	19,836	826	2021(年度)	18,490	177
年度	売上高	セグメント利益																
2019	16,423	361																
2020	19,836	826																
2021(年度)	18,490	177																
eコマース事業	<p>24%</p> <p>(2021年度)</p>	<p>主に自社サイトやショッピングモールを通じて、専門特化した商品カテゴリーのインターネット販売を行っています。</p> <p>目 P.35~</p>	<p>(株)AXES (株)スクロールR&amp;D (株)ナチュラム (株)ミヨシ</p>		<p>海外ブランドファッション</p> <p>インテリア家具</p> <p>アウトドア用品</p> <p>防災用品</p>	<table border="1"> <caption>eコマース事業実績推移 (百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>セグメント利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>18,978</td> <td>461</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>23,350</td> <td>1,026</td> </tr> <tr> <td>2021(年度)</td> <td>21,406</td> <td>404</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	セグメント利益	2019	18,978	461	2020	23,350	1,026	2021(年度)	21,406	404
年度	売上高	セグメント利益																
2019	18,978	461																
2020	23,350	1,026																
2021(年度)	21,406	404																
HBT事業	<p>3%</p> <p>(2021年度)</p>	<p>お客様が心身ともに健康であるために、自然派・オーガニックにこだわった化粧品・健康食品のインターネット販売、また国内旅行企画の販売を行っています。</p> <p>目 P.37 HBT: Health &amp; Beauty &amp; Travel</p>	<p>北海道アンソポロジー(株) (株)キナリ (株)トラベックスツアーズ</p>		<p>化粧品</p> <p>健康食品</p> <p>バスツアー</p>	<table border="1"> <caption>HBT事業実績推移 (百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>セグメント利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>3,920</td> <td>△1,240</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>3,054</td> <td>△607</td> </tr> <tr> <td>2021(年度)</td> <td>2,510</td> <td>△1</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	セグメント利益	2019	3,920	△1,240	2020	3,054	△607	2021(年度)	2,510	△1
年度	売上高	セグメント利益																
2019	3,920	△1,240																
2020	3,054	△607																
2021(年度)	2,510	△1																
グループ管轄事業	<p>4%</p> <p>(2021年度)</p>	<p>全国各拠点の物流センター運営、不動産の有効活用、また海外現地法人による商品生産管理などの機能を担っています。</p> <p>目 P.38</p>	<p>(株)スクロール (株)スクロールロジスティクス SCROLL VIETNAM CO.,LTD</p>		<p>物流</p> <p>物流センター</p>	<table border="1"> <caption>グループ管轄事業実績推移 (百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>セグメント利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>2,614</td> <td>189</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>3,323</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>2021(年度)</td> <td>3,287</td> <td>111</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	セグメント利益	2019	2,614	189	2020	3,323	94	2021(年度)	3,287	111
年度	売上高	セグメント利益																
2019	2,614	189																
2020	3,323	94																
2021(年度)	3,287	111																

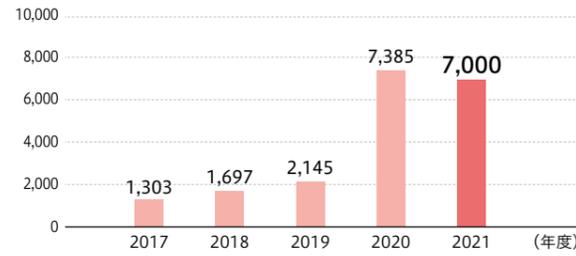
## 財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト(連結)

売上高(百万円)



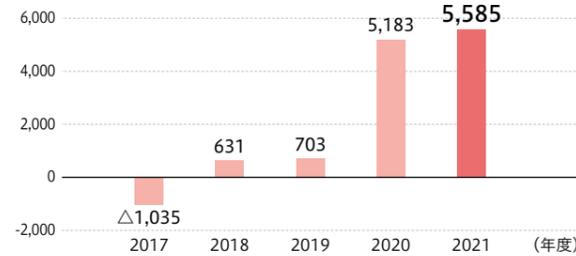
営業利益(百万円)



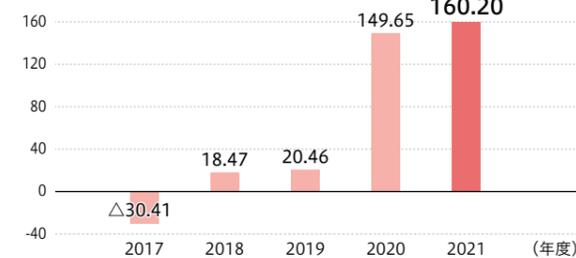
経常利益(百万円)



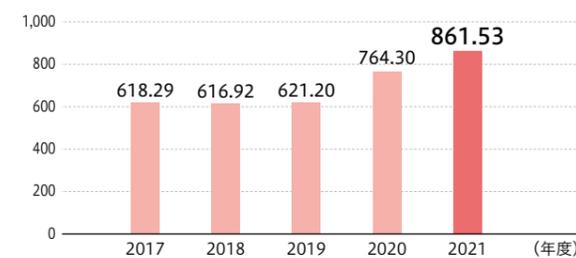
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



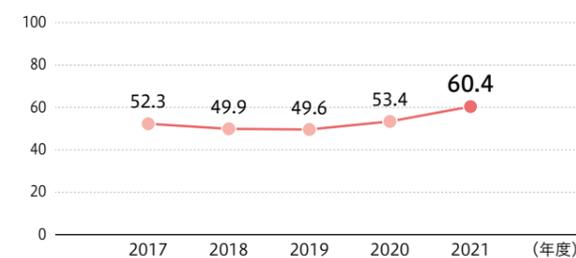
1株当たり当期純利益(円)



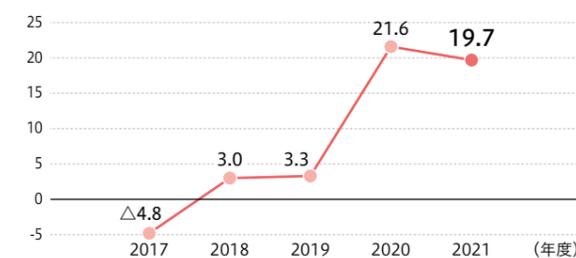
1株当たり純資産(円)



自己資本比率(%)



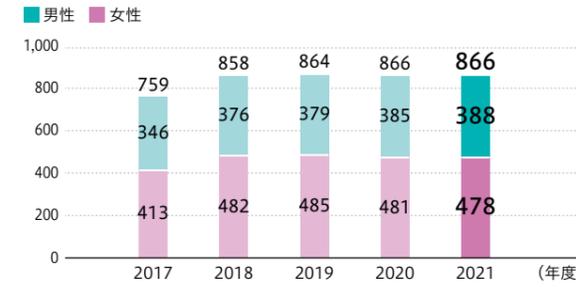
自己資本当期純利益率(ROE)(%)



※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。

### 非財務ハイライト

連結従業員数(男性/女性内訳)(人)



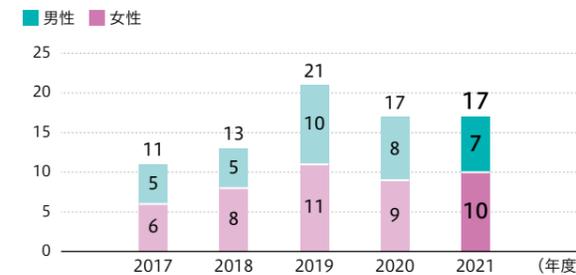
連結従業員数の50%以上が女性です。育児休業やフレックスタイム制度など、働きやすい環境づくりを推進します。

連結中途入社社員数(人)



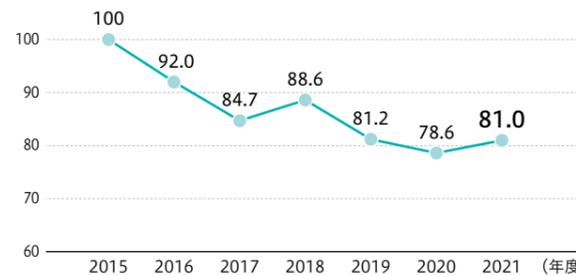
多様なキャリアをもつ中途社員が活躍しています。

連結新入社員採用数(男性/女性内訳)(人)



毎年入社する新入社員の50%以上が女性です。

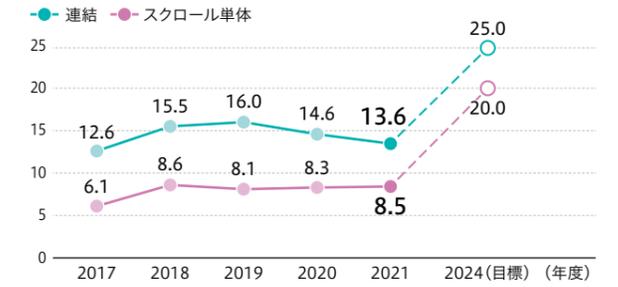
カタログにおける紙使用量削減率(2015年度対比)(%)



2015年度から取り組んでいる効率的なカタログ配布の取組みにより紙の使用量を削減しております。

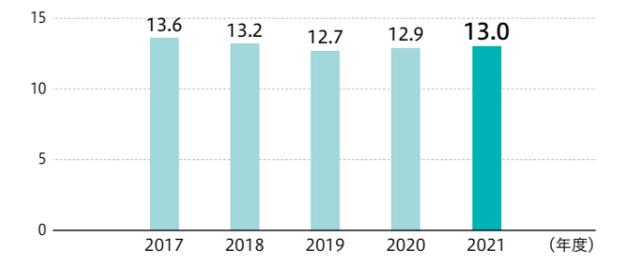
※スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。 スコープ2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。

女性管理職比率(連結/スクロール単体)(%)



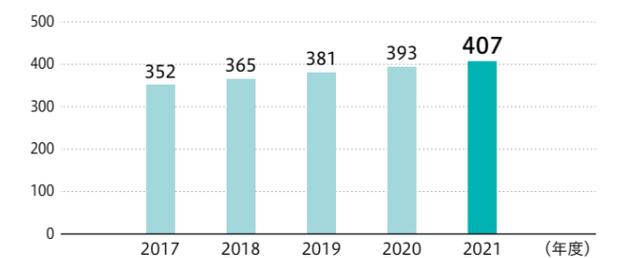
2024年までに連結で25%以上、スクロール単体で20%以上を目標とし、女性の活躍を推進します。

平均勤続年数(スクロール単体)(年)



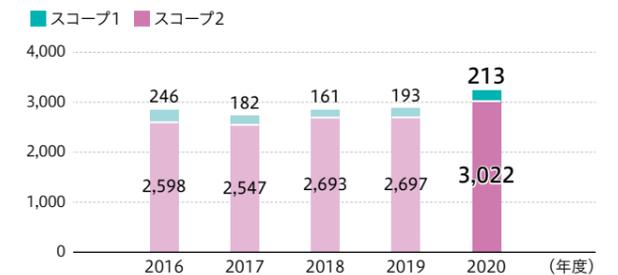
多様な人材が能力を最大限発揮できるよう、2022年度よりダイバーシティ制度など新たな人事制度を導入し、働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

女性ボランティア基金の累計助成団体数(団体)



1994年から毎年、社会福祉に関するボランティア活動を行う女性を中心とした団体への助成を実施しています。2021年度までの助成件数は407件となりました。

スコープ1、2※におけるCO2排出量(t-CO2)



スクロールでは、スコープ2のCO2排出量を2030年までに2020年度対比で50%以上削減することを目標とし、CO2削減に向けた取組みを強化します。

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います。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あります。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、売上の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のが可能です。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、ステークス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。



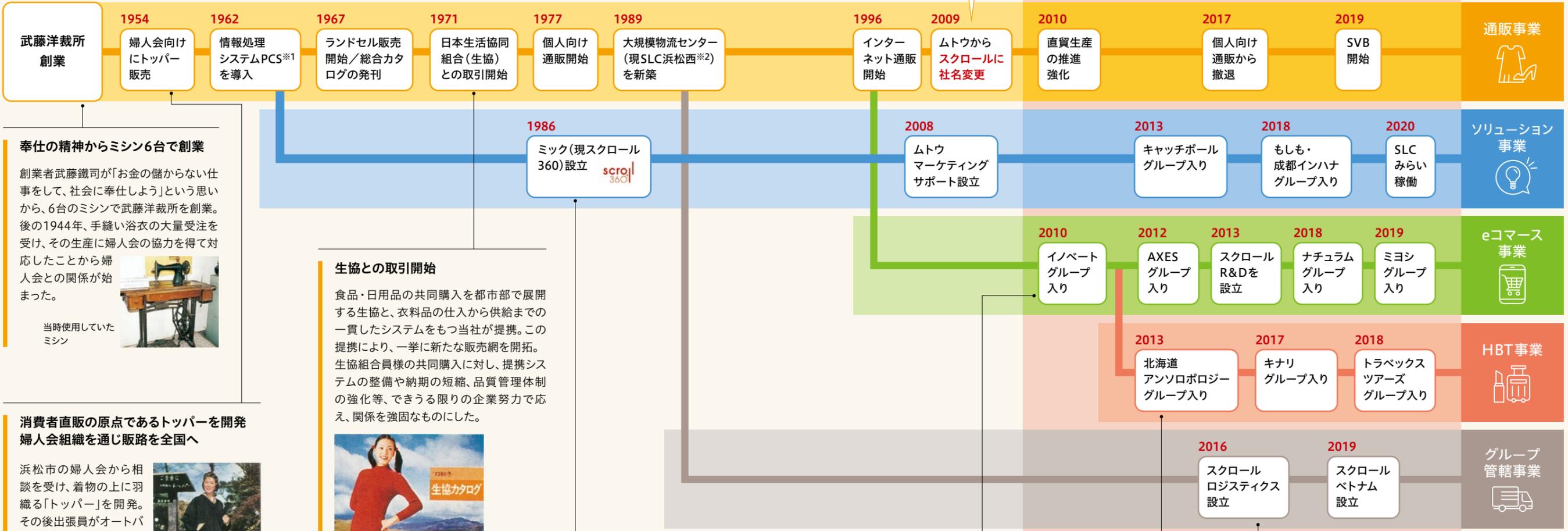
PART

2

沿革

80年以上にわたる歴史のなかで  
事業形態を進化させ、人々の豊かな暮らしづくりに  
貢献しながら成長を続けてきました。

1939年



奉仕の精神からミシン6台で創業

創業者武藤鐵司が「お金の儲からない仕事をして、社会に奉仕しよう」という思いから、6台のミシンで武藤洋裁所を創業。後の1944年、手縫い浴衣の大量受注を受け、その生産に婦人会の協力を得て対応したことから婦人会との関係が始まった。



当時使用していたミシン

消費者直販の原点であるトッパーを開発  
婦人会組織を通じ販路を全国へ

浜松市の婦人会から相談を受け、着物の上に羽織る「トッパー」を開発。その後出張員がオートバイ約100台で全国の婦人会に直接販売をする体制を構築し、組織向け販売の礎を築いた。この組織向け販売の実績が後の生協との提携につながっていく。



トッパー



オートバイ部隊

生協との取引開始

食品・日用品の共同購入を都市部で展開する生協と、衣料品の仕入から供給までの一貫したシステムをもつ当社が提携。この提携により、一挙に新たな販売網を開拓。生協組合員様の共同購入に対し、提携システムの整備や納期の短縮、品質管理体制の強化等、できる限りの企業努力で応え、関係を強固なものにした。



当時の生協カタログ

セグメント背景

通販ソリューションビジネスの礎を築く

ミックを設立し、情報処理システムの導入時から蓄積してきたノウハウを基盤に、通販システムの外販を開始。後の2008年には、グループ各社で展開していたプロモーションサポート、システムサポート、フルフィルメントサポートの機能を集約し、ムトウマーケティングサポート(現スクロール360)を設立。通販ソリューション事業の本格展開をスタートした。近年はM&Aによって周辺サービスを拡充し、EC・通販市場が成長するなか、ますます社内外において強い存在感を示していく。

セグメント背景

カタログを介さないECビジネスの確立へ

世の中のEC化が進み、当社も取組みを進めるなか、従来のカタログ通販をベースとしたECシフトでは市場競争において限界があったため、ジャンルNo.1ショップを運営するEC専門企業をM&Aによってグループ化。各社が持つ知名度や専門ならではのノウハウに、スクロールの経営管理手法を融合させさらなる事業成長を目指していく。

セグメント背景

成長マーケットへのチャレンジ

健康志向の高まりを背景に、訴求力のある健康・美容関連商品、ブランドを持つ企業をグループ化。さらに旅行といった「コト消費」を営む企業も加え、既存事業とは異なるビジネスモデルによって、成長マーケットにおいて次なる収益事業の育成を進める。

セグメント背景

グループ物流を支える基盤

通販事業やソリューション事業の成長などといった環境変化に柔軟に対応し、グループの利益創出において欠かせない事業基盤となっている。

※1 PCS: パンチ・カード・システムの略で、注文書の内容をパンチ・カードに打ち込むだけで情報が保存されるシステムのこと。受注集計、在庫管理の自動化などを実現し、事務処理の効率を上げた。  
※2 SLC: スクロールロジスティクスセンターの略。

## DMC 複合通販企業とは

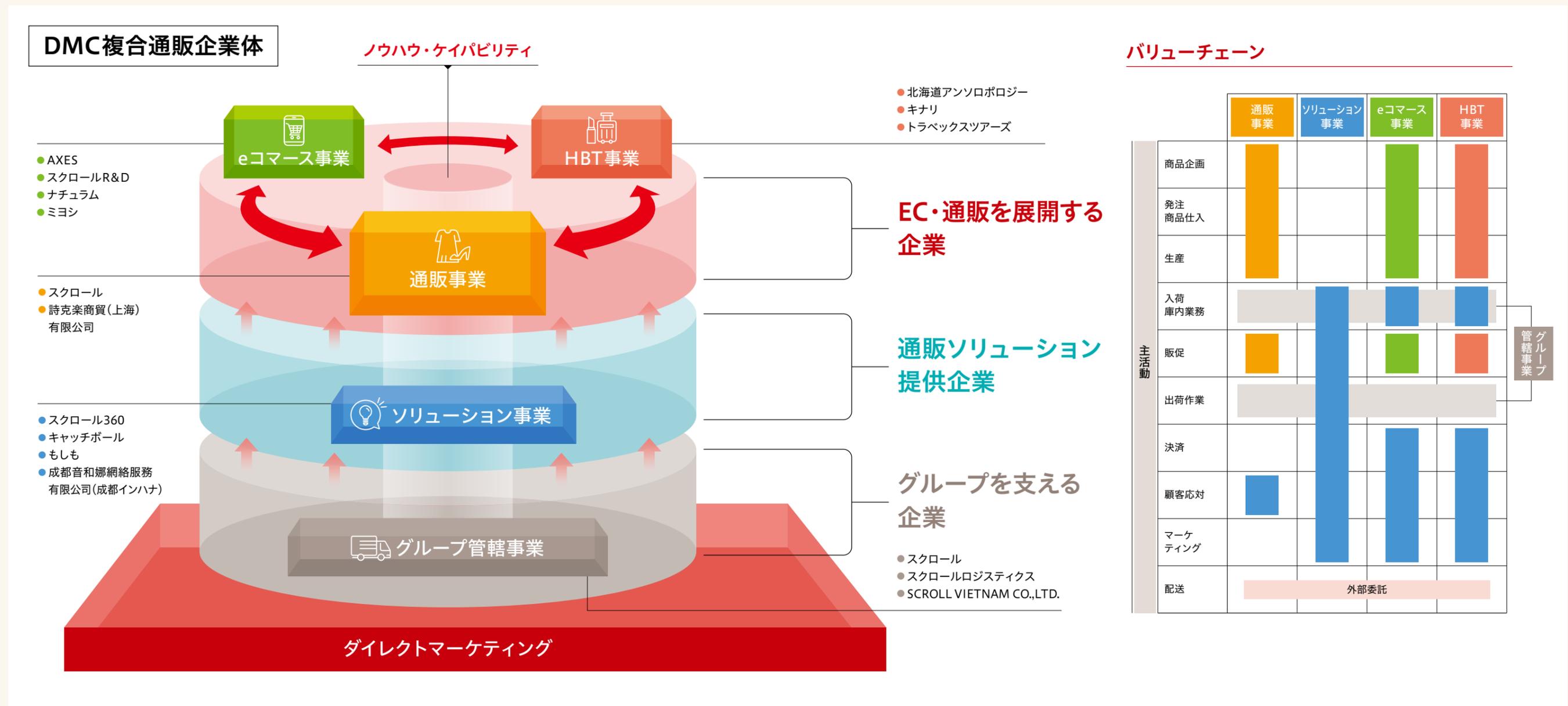
DMCとは、Direct Marketing Conglomerate (ダイレクトマーケティングコングロマリット)の略であり、変化が激しいマーケットのなかで、新たな価値を創出し、持続的な成長を実現するために辿り着いたグループの姿を表しています。

### 唯一無二のユニークな企業体

DMCは、ダイレクトマーケティングを基軸とした複数企業の集合体であり、同じグループ内にEC・通販企業と通販ソリューションを提供する企業が共存する極めて稀な企業体といえます。また、類似するビジネスモデルや提供価値を持つ企業により、セグメントを形成し、現在5つの事業セグメントで構成されています。事業を通じて、グループ内に日々、実績やノウハウが蓄積され、将来の事業成長を支える礎が強化されています。

### ダイレクトマーケティングを基軸とした、グループによる一貫通貫したビジネスモデルの推進

当社グループは、EC・通販を展開する企業と通販ソリューションを提供する企業の共存という特徴を活かし、バリューチェーンにおいて、多くの機能をグループ内で担っています。グループをあげて、ご利用いただくお客様、クライアント様や取引先様への提供価値の向上に努めています。



## DMC 複合通販企業の強み

DMCの強みは、「シナジーを発揮するためのグループ形成」と「成長に向けた計画的・継続的な投資を実現する事業ポートフォリオ経営」です。この2つの強みを活かし、変化が激しいマーケットの中でも新たな価値を提供し、持続的な成長を目指していきます。

### シナジーを発揮するためのグループ形成

DMC複合通販企業体では、各企業、事業がこれまで培ってきた知見やノウハウを通じて密接につながり、シナジーを創り出す仕組みを備えています。各企業の成長、進化はもちろんのこと、そのシナジーがセグメント内外に広がり、経営環境、マーケット環境、顧客ニーズ等の変化に素早く対応しながら新たな提供価値を創造することができます。

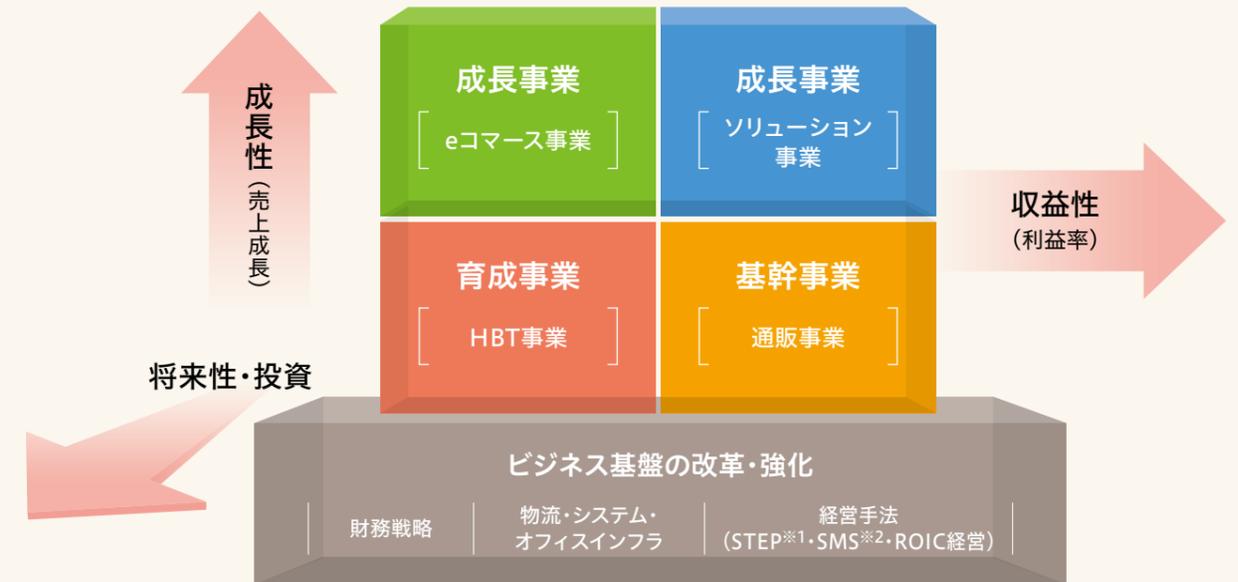
### シナジーを生み出すポイント

- ダイレクトマーケティングを基軸としていること
- 多様な顧客接点、セグメント経営によるノウハウ、物流インフラ・システムを共有し、活用していること



### 成長に向けた計画的・継続的な投資を実現する事業ポートフォリオ経営

スクロールグループは、2010年以降M&Aを重ね、事業セグメントによるポートフォリオ経営を推進し、グループの安定性、成長性を兼ね備えるとともに、将来に向けた事業基盤を整えてきました。この事業基盤により、さまざまな環境の変化においても新たな価値創造に向けた継続投資を行い、持続的な成長を実現します。



※1 STEP経営: Small Teams Earn Profitの略。ビジネスを形成する最小単位(ユニット)の組織で損益管理する方法。  
 ※2 SMS経営: Scroll Mission Standardの略。事業のミッション、組織機能、業務基準書、プロフィットスケールをセグメント・各事業部門・ユニットを連動して設定し、定性的な管理を行う手法。

### 各事業の役割

基幹事業	<p><b>[通販事業]</b>                  売上高・利益ともにグループ内で最も大きい事業であり、収益力向上に向けた改革の推進により、グループの基幹事業としての役割を果たしています。今後も、収益基盤の進化を図り、グループ経営を収益面で支える絶対的な存在であり続け、成長分野への投資に寄与していきます。</p>
成長事業	<p><b>[ソリューション事業]</b>                  当事業の存在によって、当社グループはEC・通販事業を営むと同時に、EC・通販事業者向けのサービスを提供するという両輪の事業体制によるDMC複合通販企業を構成しています。DMCの次なる成長ドライバーとして、EC・通販市場の成長に伴い、新たなサービスモデルやメニューの開発を行うことにより、収益基盤の強化を図ります。</p> <p><b>[eコマース事業]</b>                  売上高は通販事業に次ぐ規模であり、各専門分野でトップクラスのEC事業者のM&amp;Aを通じて、事業拡大してきました。競争が激化するEC・通販市場においてカテゴリー No.1戦略を推進し、事業拡大を図るとともに、当事業で培ったECノウハウを他の事業成長に活かすなど、グループの他の事業成長にも貢献していきます。</p>
育成事業	<p><b>[HBT事業]</b>                  高齢化社会や人生100年時代において、化粧品・健康食品の市場は拡大が予想されます。ビジネスモデルの特異性から、他の事業とは収益モデルが異なっており、当事業がグループ収益の一角を担うことは極めて意義があります。新たなM&amp;Aの機会も狙いながら、事業モデルを確立し、当社グループの収益を支える事業への変革を果たします。旅行ビジネスについては、コトサービスの提供を通じて、グループの提供価値を拡大するとともに、他事業とのシナジーを発揮し、グループの新たな提供価値を創出する役割を果たしていきます。</p>
事業基盤	<p><b>[グループ管轄事業]</b>                  DMC複合通販企業戦略を支える基盤として、グループ資産の最適化・効率化を図るとともに、グループ総本社機能として、グループの持続的成長・収益力向上等を通じた企業価値向上の支援をしていきます。</p>

## リスクと機会

### DMC 複合通販企業の持続的な成長に向けて、外部環境の変化をリスクと機会の両面で分析し、事業活動に活かします。

#### リスクと機会についての基本的な考え方

企業の持続的成長のためには、外部環境を把握し、その影響を考え、どんなリスク・機会になりうるのか確認する必要があります。SDGsの17のゴールおよび169のターゲットやGRIなど、ESGのトレンドを把握し、当社グループの事業に大きな影響を与える外部環境を洗い出しました。

各事業における外部環境の変化		事業に関わるリスクと機会	リスクまたは機会	リスクと機会の捉え方
通販事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アパレル需要の減少</li> <li>・少子高齢化</li> <li>・サステナビリティ意識の高まり</li> <li>・テクノロジーの進化(5G、キャッシュレス、AI)</li> </ul>	消費マーケット、消費マインドの縮小	リスク	日本の消費マーケットの大幅な縮小および、消費マインドの低下が進行する。
		ヘルスケアニーズの拡大	機会	ヘルスケアニーズに対応した商品を拡大することにより、より多くの人々から支持を得ることができる。
		買い物困難者の増加	機会	ダイレクトマーケティング企業として、買い物が困難な状況に置かれている人々に商品をお届けする機会が増加する。
ソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EC・通販利用者の増加</li> <li>・AIなどの技術革新によるインフラの変化</li> <li>・顧客ニーズの多様化(決済・配送)</li> <li>・テクノロジーの進化(5G、キャッシュレス、AI)</li> </ul>	商品やサービスに対する安心・安全性への意識の高まり	リスク、機会	市場から責任ある調達求められることにより供給体制の見直し等によるコスト増が発生する可能性がある一方、トレーサビリティの取れた安心・安全な商品を提供することで信頼を獲得できる機会ともなる。
		トレーサビリティの取れた商品提供	機会	
eコマース事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ECでの購入増加</li> <li>・リユース市場の拡大</li> <li>・買い物困難者の増加(高齢化、過疎化)</li> <li>・越境ECの拡大</li> <li>・キャッシュレス決済の進行</li> <li>・CtoCの流通増加</li> </ul>	設備投資によるコスト増加、生産性向上	リスク、機会	品質の高い商品を安定して提供するための設備投資によりコストが増加するリスクがある一方、生産性が向上する機会ともなる。
		環境に配慮した商品ニーズの高まり	リスク、機会	ニーズに対応できなかった場合の企業イメージの低下や売上減少、新規技術の導入によるコスト上昇が考えられるが、取引先との協働により適切な価格でエシカル商品を提供することができる。
		循環型経済による新たなビジネスモデルの創出	機会	繊維業界全体の課題でもある循環型経済の実現は、新たなビジネスモデルを生み出すためのチャンスとなる。
HBT事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康志向の高まり</li> <li>・インバウンド需要減少</li> <li>・消費者の意識変化(モノ→コト)</li> <li>・ECでの購入増加</li> </ul>	気候変動に伴う政策、法規制の強化	リスク	2050年のカーボンニュートラルに向け法規制が強化された場合、炭素税や新たな物流費などコスト負担が増大する。
		用紙市況の変化による紙資材のコスト増加	リスク、機会	紙原料の不足による価格上昇はリスクでありながらも、紙媒体から電子媒体への移行のチャンスでもある。
		異常気象によるサプライチェーンへの影響拡大	リスク	原料や製品の生産拠点の被災による調達困難のリスクがある。
グループ管轄事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テクノロジーの進化(5G、AI、DX)</li> <li>・少子高齢化</li> <li>・物量増加</li> <li>・人手不足</li> </ul>	多様な働き方のニーズ拡大	機会	自動化や省力化を含めた働きやすい環境整備をすることで、社員のモチベーションが上がり生産性が向上。また帰属意識が生まれ勤続年数の増加にもつながる。
		労働力不足	機会	女性や高齢者、外国人など多様な人材の就業推進をすることで、新たな価値創造の機会につながる。

## マテリアリティ(重要課題)

# 解決すべきマテリアリティに取り組み、ESG 経営を推進することで社会とステークホルダーの要請に応えます。

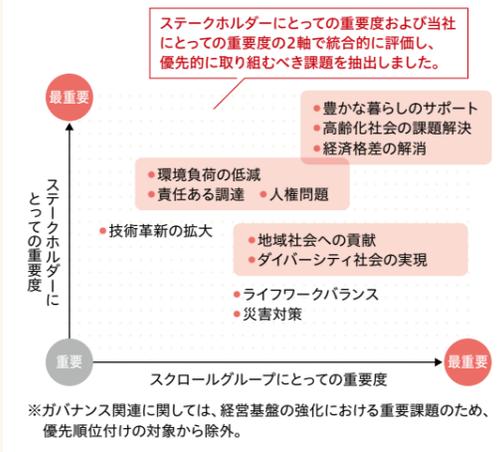
### マテリアリティについての基本的な考え方

当社グループを取り巻く外部環境の洗い出しおよびリスクと機会の把握によって、以下のようにマテリアリティ(重要課題)を決定しました。これらのマテリアリティを中期経営計画に落とし込み、今後ESGを重視した事業活動を展開していきます。

### マテリアリティ決定プロセス



### マテリアリティマトリックス



### 決定したマテリアリティ

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
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

決定したマテリアリティをもとに中期経営計画を策定

### マテリアリティの詳細

	マテリアリティ	マテリアリティの説明
事業を通じて解決する課題	<b>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</b>	付加価値のあるモノ・コト・サービスを適切な価格で提供し、豊かな暮らしづくりのサポートをすることが私たちスクロールグループの存在意義であり重要な課題でもあります。お客様の声に耳を傾けながら、毎日の暮らしに役立つ商品の企画や提案をします。
	<b>少子高齢化社会によって起こる社会問題の解決</b>	人生100年時代といわれるなかで、人々が充実した生活を送ることができるよう、ダイレクトマーケティング企業として、事業活動を通じて少子高齢化社会に関わる諸問題の解決に向けた取り組みを進めていきます。
	<b>環境負荷の低減</b>	パリ協定や日本におけるカーボンニュートラル宣言など、世界中で気候変動への取り組みは一層活発なものとなっています。当社グループにおいても、CO2をはじめとするGHG排出量削減など環境負荷の低減を推進しながら、持続可能な社会の実現に貢献します。
	<b>SCM強化による安心安全な商品提供</b>	近年消費者の製品・サービスの安心、安全性に対する意識はますます高まっています。取引先とともに環境、社会問題に配慮しながら責任ある調達を推進します。
事業の基盤となる課題	<b>タスク・ダイバーシティ経営の推進</b>	能力や知識、経験など目に見えない内面の多様性(タスク・ダイバーシティ)を認め、社員の能力を最大限発揮できるような環境づくりに取り組むことで、企業の持続的な成長につなげます。
	<b>地域社会への貢献</b>	社員参加型の活動を通して、持続可能な地域社会の実現に貢献します。また地域社会の発展に資する社会貢献活動を通じて、地域の人々に愛され、信頼される企業を目指すとともに、社員とその家族への心のケアも推進していきます。
	<b>コーポレート・ガバナンスの強化</b>	経営の効率性、透明性を高め、安全かつ健全な事業活動を通じ、企業価値を最大化することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方とし、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、社是および経営理念に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

## バリューチェーンにおける社会課題への取り組み

人々の豊かな暮らしづくりをサポートするため、課題を抽出し、目標達成に向けた取り組みを推進しています。



企画



発注・生産



販促



出荷



培った商品開発力・コスト競争力に加え、多様な顧客接点を通じて得た知見やノウハウを活かしながら、自社や取引先とともに付加価値のある商品を開発しています。

### 社会・環境問題に配慮した商品の開発

**目標** 2025年度までにSDGs関連商品の構成比 **50%**  
(アパレル商材)

取組み

- 環境に配慮した商品や社会貢献が可能な商品等の展開
- サステナブル・コットンの使用



受注予測システムを利用した発注管理を行い、適量生産に努めています。  
また、安心安全な商品をお届けするため、公的機関による品質検査や社内専門部署による徹底した品質管理を行っています。

### 適量生産と安心安全なものづくり

**目標** SCMシステムの構築

取組み

- AIによる受注予測・発注管理システム構築
- 定期的な監査による、人権・環境へ配慮した工場との取組み



全国約800万世帯の組合員様との接点を強みに、毎週カタログを配布し、豊かな暮らしづくり役に役立つ商品を販売しています。

### 森林資源減少の抑制

**目標** 2030年度までに紙の使用量 **25%**削減  
※2021年度対比

取組み

- カタログ配布部数の削減
- WEBサイトの利用促進



長年の物流ノウハウを活用しながら、高精度の物量予測や自動化を推進し、正確な出荷と倉庫作業の効率化を実現しています。

### 包装資材における環境負荷の低減

**目標** 2030年度までにプラ素材の使用量 **65%**削減  
※2021年度対比

取組み

- 環境に配慮した包装資材への切替推進



強み

課題

目標・取組み

SDGsへの貢献

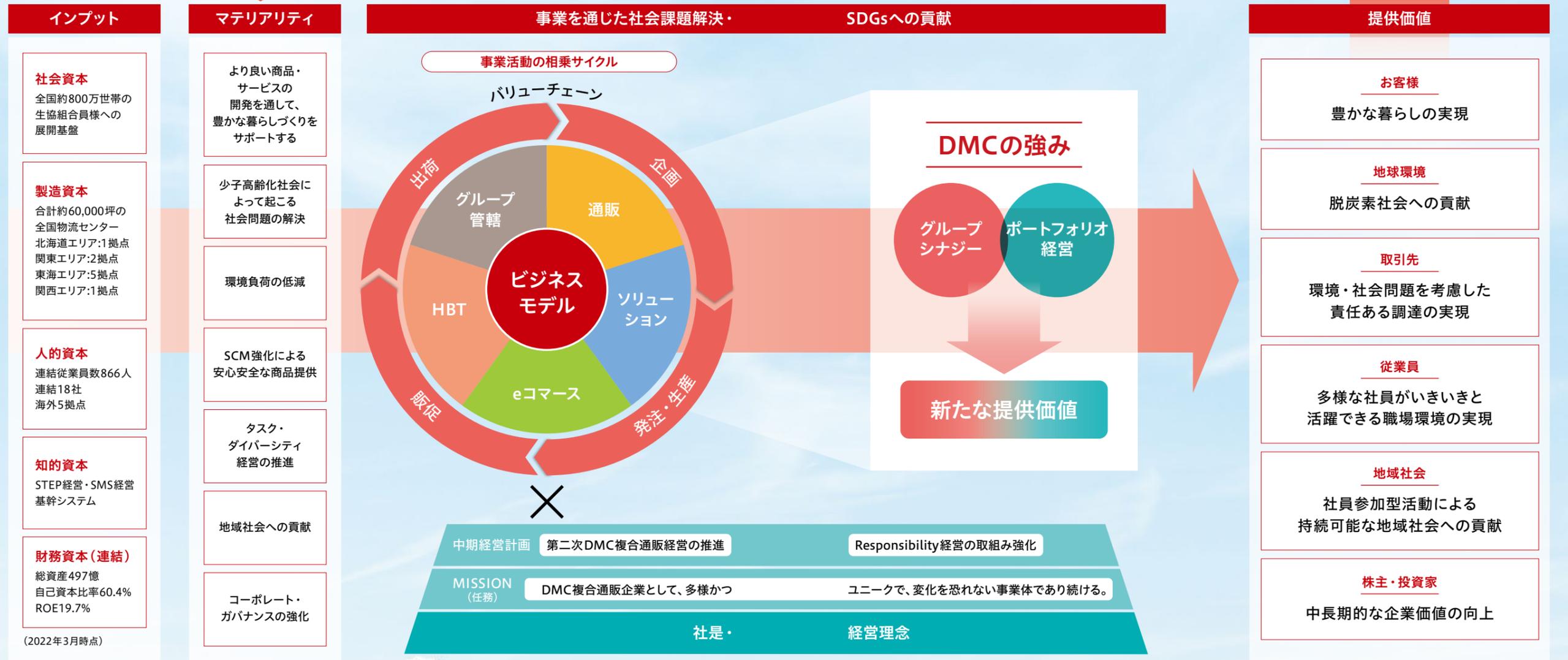
# スクロールグループの価値創造プロセス

**外部環境**

- 少子高齢化
- 責任ある調達
- 気候変動
- ダイバーシティ

**PURPOSE (存在意義)** **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。**

**VISION (展望)** **人、社会、地球に、グッドライフカンパニーであること。**



PART  
**3**

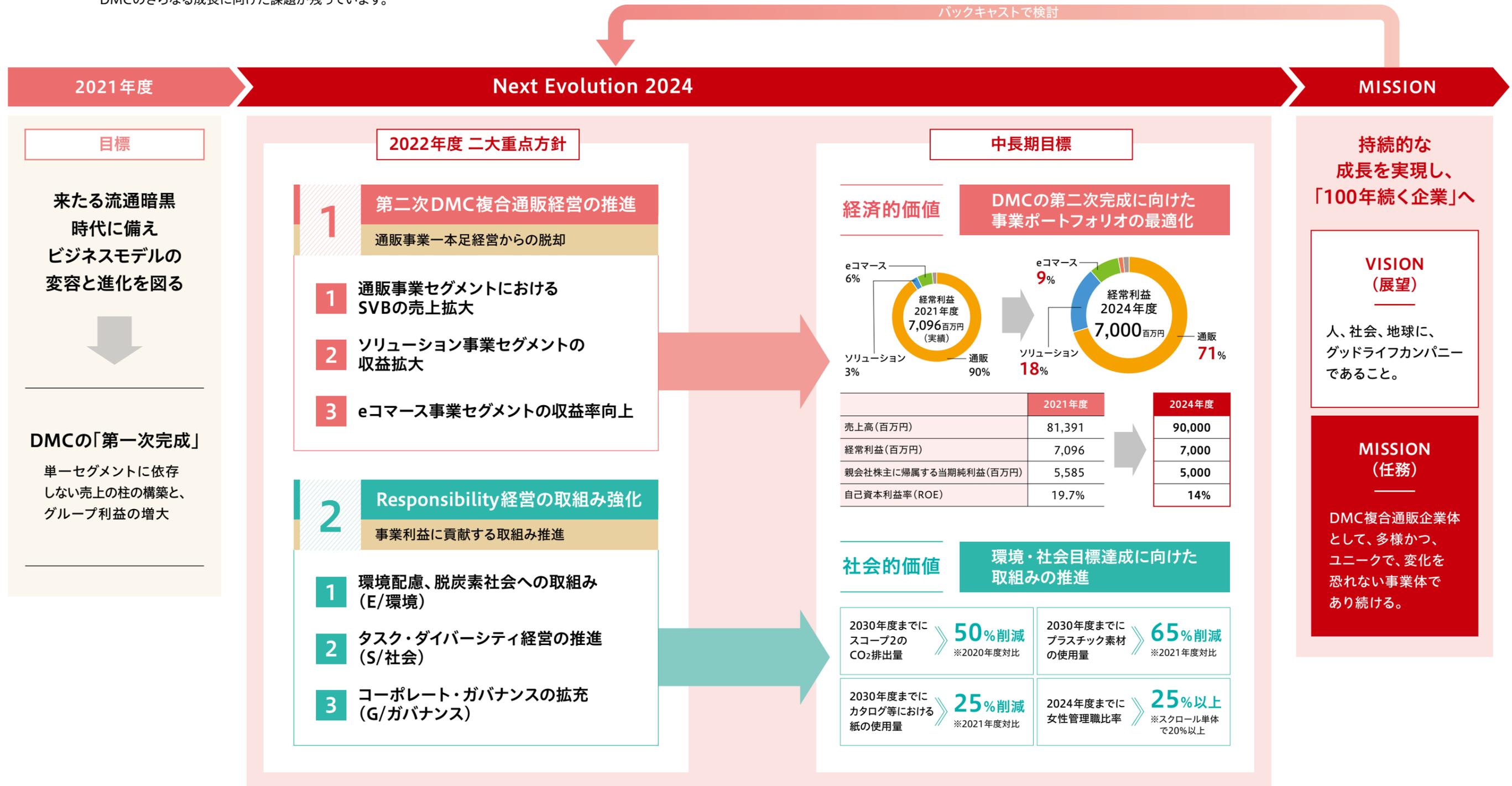
## 中期経営計画「Next Evolution 2024」の概要

－ 2022～2024年度 －

スクロールグループでは、「100年続く企業」に向け、社会的要請に応えながら持続的な成長を実現するため、当社グループが解決すべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、これらのマテリアリティをベースに中期経営計画「Next Evolution 2024」を策定いたしました。

2021年度、売上面においては、これまでの改革により単一セグメントに依存しない売上構成を構築し、グループとしての安定感が増しています。一方で利益面においての通販事業一本足経営からの脱却など、DMCのさらなる成長に向けた課題が残っています。

この課題の達成をDMCの「第二次完成」とし、利益面においても、通販事業以外の安定した収益の柱を複数の事業により構築し、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでまいります。また同時に社会的要請にも取り組んでいくことで、より持続的な企業を目指すべく、2022年度の中期経営計画は「第二次DMC複合通販経営の推進」および「Responsibility経営の取組み強化」の2つを重点方針としております。



## 財務戦略

### 財務戦略の基本方針

企業価値の最大化と  
持続的成長

ROE経営、ROIC経営、  
キャッシュ・マネジメント・システム

通販事業一本足経営  
からの脱却

スクロールグループでは、中長期的な投資とリスクに備え、財務健全性を維持しながら資本生産性を重視した経営を推進し、ROE(自己資本当期純利益率)15%の水準を維持するために、ROIC(投下資本利益率)を重要な社内管理指標として導入し、自律的な企業価値の最大化と持続的成長を図っています。

グループ全体の運転資金や成長投資等の必要資金については、主として営業キャッシュ・フローを財源としていますが、必要に応じて有利子負債を効果的に活用し資本効率の向上を図っています。

また、グループガバナンスの強化と資金効率の向上を目的に、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、グループ一体での資金調達と資金管理を実施しています。すでに基幹事業である通販事業における収益基盤は確固たるものとなり、筋肉質な事業構造は完成の域に達していますが、当社グループの継続的な成長には通販事業一本足経営からの脱却に向け、ダイレクトマーケティングで培ったノウハウや機能を他の通販事業者へ提供するソリューション事業を、次の収益の柱にするべく進化させていきます。



グループオフィサー CFO  
山下 政彦

### 過去・現在・未来の財務推移

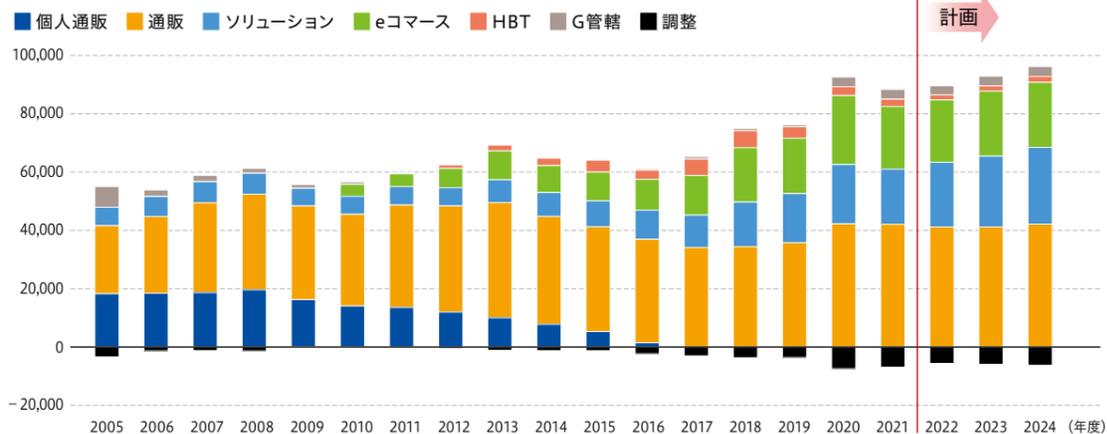


当社グループの過去20年のセグメント売上を振り返ると、当初は個人通販事業、生協事業(現在の通販事業)、ソリューション事業、その他事業の4事業セグメントでした。

インターネットの台頭による時代の流れとともに、紙カタログの総合通販であった「個人通販事業」の売上規模は縮小し、2016年度には個人通販事業から撤退することとなり

ましたが、オーガニック・グロスおよびM&Aによる事業ポートフォリオ改革で、当社グループはeコマース事業の組成とソリューション事業の基盤作りを達成し、「DMC複合通販企業戦略」の第一次完成である現在のセグメント売上の塊が完成し、結果として全体の売上規模も成長させることができました。

#### セグメント別売上高推移



### 今後の財務戦略



当社グループが標榜する「DMC複合通販企業戦略」とは、「ダイレクトマーケティング」を中核的な能力として形成される企業の集合体「コングロマリット」が、その知見やノウハウを通じて事業同士が有機的につながり、シナジーを生み出す仕組みであり、企業価値を高めるための姿です。

その戦略のもと、当社グループにおいては、「DMC複合通販企業戦略」の次のステップとして、各事業の利益成長へ向けたグループシナジーの発現や収益構造改革の局面を迎えており、重点事業領域を明確に定め、重点投資分野もそれに沿った形で資金を投下していきます。また、事業を問わず、DXやIoTへの投資も今後さらに活発化していく予定です。

通販事業では、既存モデルからの収益最大化と並行して、生協マーケットでのインフラを活用したニーズの深掘りからコト消費へと提供価値を進化させていきます。

ソリューション事業では、すでに物流代行から決済代行

やマーケティングといった通販に必要な機能を360度全方位で保持し、ワンストップで提供していますが、さらにサービスを充実させ、足し算ではなく掛け算のストック型ビジネスモデルとしてグループ内での存在感を増していきます。

eコマース事業では、すでに各ECモールトップクラスの店舗を運営している事業会社の集まりであり、トップ店舗としてのノウハウや先進性により、新しいビジネスモデルの確立や既存事業の収益最大化を進めていきます。

その他の事業におきましては、グループの持続的成長に欠かせない次のグループセグメントを支える事業となるよう育成してまいります。

事業の見極めや投資評価についてはROICをKPIとした事業性評価・投資評価を進めていますが、前述のとおり、多様な事業、ステージを擁するためROICの絶対水準で評価することは難しく、まずはROICの推移から改善率を相対評価することにより、事業の見極めを進めていきます。

### 株主還元に関する基本方針

財務の健全性および  
投資・株主還元

配当性向40%の堅持

スクロールグループは、ROE重視の経営を推進し、利益配分を含めた株主価値の持続的な向上を目指しています。

配当につきましては、年間配当金20円を下限とし、配当性向40%を基本として実施することを基本方針としております。

なお、事業活動に直接の関わりのない不動産や有価

証券の売却、およびその他の特殊要因により当期利益が大きく変動する事業年度については、その影響額を除外し、配当額を決定いたします。

引き続き、内部留保した利益を成長投資に活用し、事業成長を推し進めることにより、拡大した利益を原資として株主還元を拡充していくことで、株主価値の最大化を実現していきます。

事業戦略  
**通販事業**



創業以来、時代の歩みとともに一歩先を行くビジネスに常にチャレンジをしてきた歴史を持ち、現在の基幹事業となるのが通販事業です。これからも通販事業は、生協組合員様の悩みやニーズをくみ取り、付加価値のある商品やサービスの提供を通じて、彩りのある生活づくりに貢献していきます。

グループオフィサー 通販事業 PRS  
勝田 圭三



**事業内容**

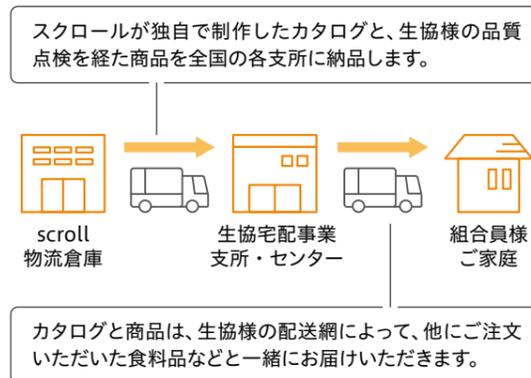
当事業は、(株)スクロールが主体となり、主に生協宅配事業の組合員様向けに通信販売(カタログ・一部インターネット)を展開しています。販売対象の全国の生協組合員様は約800万世帯で、これが当事業の基盤になっています。

主な販売商品は衣料品、服飾雑貨で、全国の組合員様に毎週(年52週)カタログを一律配布し、ご注文いただいた商品をお届けするビジネスです。

商品は、グループの海外拠点と連携しながら海外の工場での直接生産を中心に、安心安全な商品提供に向けた管理を徹底しております。また、受注予測システムの活用や自社による生産コントロールなど、SCM改革を推進し、適量生産による衣料品の廃棄ロスが極力発生しないビジネスモデルへと進化しています。組合員様からご注文いただいた商品は、ラストワンマイルを生協様の配送網で一緒にお届けいた

だくことで、個別配送による温室効果ガスの排出が発生しないモデルとなっています。

カタログと商品の流れ

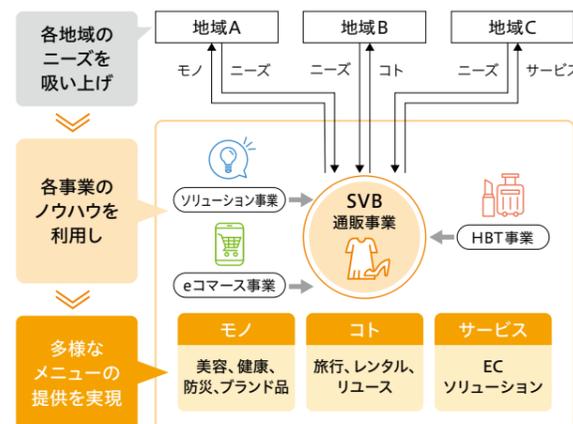


**SVB戦略について**

2019年度から、全国一律配布型のビジネスとは一線を画して、地域ごとの生協様のニーズをくみ取り、そのニーズに合う商材・サービスなどの企画提案を独自に行うSVB(ソリューションベンダービジネス)を推進しています。

衣料品・服飾雑貨・医薬品等の「モノ」や旅行・サブスクリプションなどの「コト」、「サービス」および当社グループが長年のビジネス展開により蓄積したビジネス機能を全国の生協様にソリューションメニューとして提供することで、全国一律配布型のカタログビジネスとは違う、新たな価値の創出に向けた取組みを積極的に進めております。

地域ごとのニーズにマッチした商品やサービスを提供できるソリューションベンダービジネス



**事業の強み**

- 毎週の全国約800万世帯の組合員様との接点
- カタログ配布によるPUSH型ビジネス
- 全国の生協様との独自ネットワークによる安定した事業基盤
- 生協様の販売スキームと連動したロスが極力発生しない商品供給体制(SCM)
- 自社で商品企画・カタログ制作編集・生産管理ができるノウハウ・組織力

**事業環境**

<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーンでのコストUP (原材料・輸送・為替・用紙)</li> <li>● 人口減少による衣料品市場規模の縮小</li> </ul>	<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘルスケアニーズの拡大</li> <li>● サステナビリティ意識の高まり</li> <li>● テクノロジーの進化</li> </ul>
---	---

**2021年度の経営状況**

既存事業は、巣ごもり消費が落ち着きを見せるなか、新規媒体の企画や品揃えの拡充が奏功したことに加え、SCMコントロールにより商品供給率が向上したことにより、売上が堅調に推移しました。また、商品調達方法の見直しによる原価率の低減や、効果的なカタログ配布による販促費の削減に取り組むなど、事業効率の最大化を推進いたしました。通販事業の新たな収益の柱として取り組んでおります

SVBは、提案力の強化により、売上が拡大しております。これらの結果、2022年3月期は、売上高が41,914百万円(前期は42,144百万円)、セグメント利益が6,439百万円(前期はセグメント利益6,205百万円)となりました。なお、収益認識会計基準等を適用したことにより、売上高は37百万円減少し、セグメント利益は1百万円増加しております。

**今後の戦略**

当事業の成長戦略は、次の2点となります。1つ目は既存事業のSCM改革による収益基盤のさらなる強化です。当社グループの収益を支える絶対的な事業として、サプライチェーンにおける各種コスト上昇が想定される不安定な外部環境下においても、効率化による利益創出を着実に推進していきます。具体的には、AIによる受注予測システムの構築を進め、商品供給と在庫の最適化を図るとともに、カタログ配布の効率化やASEANへの生産拠点拡充による商品原価率のさらなる低減に注力してまいります。

2つ目は、SVBによる新たな提供価値の創出です。消費者のニーズが多様化するなか、個別生協様のニーズに対応した商品提案をするSVBの拡大可能性は十分に残されています。ネットビジネスやヘルスケアビジネスの拡大、コト消費ビジネスの確立による収益化、若年層組合員様の利用拡大を目指します。

また、事業を通じた環境負荷の低減の実現に向け、サステナビリティへの取組みを強化してまいります。紙の使用

量や包装資材のプラスチック使用量の削減、SDGs関連商品の展開数拡大などへ取り組むとともに、サステナブル意識向上を目的とした社内での啓蒙活動を推進することにより、組合員様への付加価値向上に努めてまいります。

コロナ禍において生協様の宅配事業の重要性がますます高まっており、地域のライフラインを支える生協様とともにこの重要な社会インフラに対してビジネスを展開できることは、当社として社会的意義があり、当社社員のモチベーションでもあります。当社グループにおける社会的価値と経済的価値を創出する象徴的な事業として、今後も、当事業の成長に取り組んでまいります。

中期経営計画の重点取組み事項

- 新たな提供価値による売上拡大(SVB)
- 収益基盤の強化(既存事業)
- サステナビリティへの取組み推進

事業戦略  
ソリューション事業



EC・通販事業者へのワンストップソリューションサービスの提供を通じて、クライアント企業とともにエンドユーザーであるお客様の豊かな暮らしづくりをサポートします。ワンストップソリューションサービス提供企業として、唯一無二の絶対的存在を確立し、EC・通販業界の発展や事業を通じたサステナブルな社会の実現に向けた先進的な取組みを続けてまいります。

取締役 グループオフィサー CMO ソリューション事業 PRS  
山崎 正之



事業内容

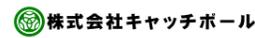
今後も拡大が見込まれるEC・通販市場において、EC・通販事業者向けの通販ソリューションを提供しています。ソリューションメニューは、物流代行、受注代行、コールセンター等のBPOサービスに加え、昨今、注目されている後払い決済(BNPL)サービスといったフルフィルメントサービスを展開しています。また、デジタルマーケティングや通販システム支援サービスも展開するなど、EC・通販事業者を360度、ワンストップでサポートできる唯一無二の存在となっております。当事業は、DMC 複合通販企業戦略における成長ドライバーであり、将来性、成長性、収益性を兼ね備えた事業への進化に向けたチャレンジを続けてまいります。



**株式会社スクロール360**  
設立 1986年  
フルフィルメント(物流代行、決済、システム、EC-BPO(EC受注業務等の受託)、Webマーケティング(集客・販促支援サービス))



**株式会社もしも**  
設立 2004年  
アフィリエイトサービス、マーケティングサービス



**株式会社キャッチボール**  
設立 2007年  
BtoC向け後払い決済サービス「後払いドットコム」  
BtoB向け後払い決済サービス「掛払いドットコム」



**成都音和網絡服務有限公司 (成都インハナ)**  
設立 2004年  
日本ECのためのアウトソーシング事業(受注処理、データ作成、在庫管理)、中国EC事業(越境販売支援、ブランディング支援など)

ワンストップソリューション

EC・通販事業の運営には、注文受付、出荷、代金回収など必要な機能や業務が多数存在します。これらの業務の代行業をワンストップで提供できるのが、当社のソリューション事業です。通販のプロフェッショナル集団による豊富な知見とノウハウで、EC・通販事業者の事業成長に寄り添った支援が可能です。

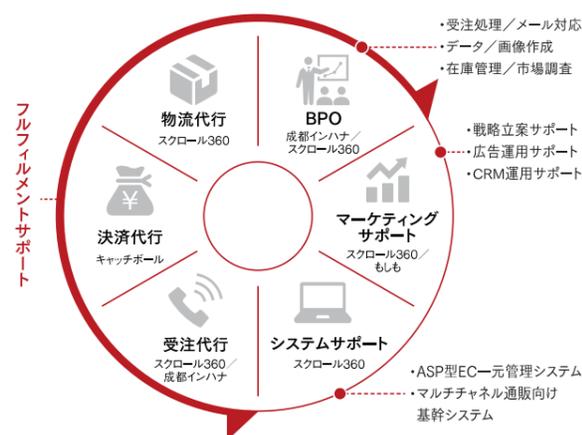
ワンストップソリューションのメリット

- EC・通販事業者の状況に応じたサービスの組み合わせが可能
- 自社リソースの最大活用  
※煩わしい業務をアウトソースすることで、商品開発等の重要業務に専念
- ひとつの窓口で完結。シンプルな運営体制で業務効率がアップ

事業の強み

- 多様なサービスを有することによる「ワンストップソリューション」が提供可能
- EC・通販事業者として自ら培ってきたノウハウに裏付けされた質の高いサービス提供力

EC・通販事業者を360度サポートするワンストップソリューション



- 正確性、スピード、コスト、キャパシティ、顧客満足度など、物流代行の品質の高さ
- 長年の実績を活かした、クライアントニーズへの対応力
- 主要地域の物流拠点(合計約6万坪以上)保持によるコスト低減、BCP等への対応力

事業環境

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場への競合他社参入による競争激化</li> <li>法規制や環境対策による物流コストの増加</li> <li>技術革新等、市場環境の変化の速さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC・通販市場の成長</li> <li>テクノロジーの進化によるサービス領域の拡充など、新たな価値創出</li> <li>ネットメディア拡大によるアフィリエイトサービス・マーケティング支援ニーズの拡大</li> <li>キャッシュレス決済市場の拡大</li> <li>サステナブル意識の高まりによる新たなソリューション機会の増加</li> </ul>

2021年度の経営状況

物流代行において、コロナ禍で遅延していた営業活動が進展したことにより、新規クライアント獲得や既存クライアントへのサービス拡充を進めることができました。また、決済代行やマーケティングサポート事業は堅調に推移するなど、コロナ禍のプラス影響が剥落したなかで、成長に向けた戦略を推進しました。

これらの結果、2022年3月期は、売上高が18,490百万円(前期は19,836百万円)、セグメント利益が177百万円(前期はセグメント利益826百万円)となりました。なお、収益認識会計基準等を適用したことにより、売上高が1,717百万円減少しております。

今後の戦略

EC・通販市場においては、時代のニーズやマーケティング技術の進化、物流・配送等の新技術導入等により、取扱商材の幅や流通量の拡大が想定されます。EC・通販参入企業は、EC人材不足、バックオフィス業務やBCP、サステナブル対応など、さまざまな課題を抱えており、通販ソリューションへのニーズはこれまで以上に高まっていきます。EC・通販ソリューション市場では、物流代行、決済代行やマーケティング支援サービスなど、サービスごとに多種多様な競合が存在しますが、EC・通販に不可欠な複数の機能をワンストップで提供できる企業は極めて稀であり、当事業の最大の特徴だと認識しています。

当事業の成長ドライバーは、3つあります。1つ目はマーケティングです。この分野は非常に大きなマーケットが存在しており、これまでの実績、積み上げてきたナレッジを活用し、成長を加速させていきます。

2つ目は、決済・金融です。商取引に不可欠な機能であり、マーケット拡大が確実です。これまでの実績やノウハウの活用とともに、積極的なアライアンス展開により新たなビジネスモデルを開発し、成長を志向していきます。同時にビッグデータを抛り所

として、データ解析等によるコンサルティングやデジタルマーケティングなど、さらなる提供価値につなげていくことが可能です。

最後は物流です。取扱商材等の拡大による流通量の増加、また、越境ECの拡大による国境を越えた商品流通など、物流が果たす役割はさらに重要になっていきます。国内において、ECのBtoCに特化した強みのある3PL事業者はまだ不足している状況です。また、今後の成長に向け、サステナブル、カーボンニュートラルをベースに事業を組み上げていくことが重要であると認識しており、クライアント企業や物流パートナーと連携した取組みを積極的に推進していきます。

サステナブルなソリューションカンパニーとして、新たなサービス価値の確立を目指し、クライアント企業のEC・通販事業者の支援を通じてサステナブル社会の実現に貢献していきます。

中期経営計画の重点取組み事項

- 全国3PL戦略の推進による物流代行サービスの事業拡大
- ソリューションサービスメニューの拡大と収益力強化



事業戦略

# eコマース事業



激しい競争環境を勝ち抜くために、最適な商品調達ルートの開拓を行うことに加え、独自性のある商品開発に挑み、常に先進的なマーケティングを試行してお客様に商品とサービスをお届けしてまいります。

取締役副社長 グループオフィサー CSO eコマース事業 PRS  
佐藤 浩明



## 事業内容

当事業は、(株)AXES、(株)スクロールR&D、(株)ナチュラルム、(株)ミヨシの4社で構成されており、海外ブランドバッグやブランドコスメ、インテリア・雑貨商品、美容関連商品、アウトドア(フィッシング・キャンプ)用品、防災用品などの商材を取り扱っております。

拡大を続けるECマーケットにおいて、商品カテゴリーごとに専門特化したショッピングサイトを通じてインターネット販売を行っております。自社サイトの他、各種ショッピングモール(楽天・Amazon・Yahoo!等)への出店も行っており、各商品カテゴリーにおいて、トップクラスの店舗を複数有しております。各店舗ともに高い専門性と徹底したお客様のニーズの把握により、深い品揃えとサービスを実現し、カテゴリーNo.1戦略を推進しております。

**AXES**

株式会社AXES  
設立 2012年  
運営サイト ブランドショップAXES、Cosme Land



株式会社ナチュラルム  
設立 2000年  
運営サイト ナチュラルム

**scro|ll R&D**

株式会社スクロールR&D  
設立 2013年  
運営サイト きれいみつけた、Romantic Princess、生活雑貨



株式会社ミヨシ  
設立 1994年  
災害用備蓄品、非常用保存食、防災資機材の企画・販売

## 事業の強み

- 日本有数のトップクラス店舗におけるECサイト運営力(高い専門性と品揃え)
- 長年のECノウハウ・顧客接点を活かしたオリジナル商品の開発力
- 安定した商品調達力
- 販売～決済～出荷等、自社グループで一貫したサービスの提供(お客様からの高いレビュー評価・安心感)

## 事業環境

**リスク**

- 商品調達コストおよび配送コストの増加
- DtoCなど、さまざまな企業のEC市場への参入による競争激化

**機会**

- EC・通販市場のさらなる拡大
- テクノロジーの進化による新たな顧客接点創出
- リユース市場等、循環型社会のニーズ拡大

## 2021年度の経営状況

消費者のEC利用率は上昇しているものの、コロナ禍の影響を受け、商材ごとに需要動向が変動していることに加え、業種・業態を越えた競争が激化しています。家具・インテリア等の住宅関連商品等、前期好調に推移した商材における反動減がある一方、キャンプやフィッシング等のアウトドア関連商品は引き続き、順調に推移しました。巣ごもり消

費の影響を受けた、これまでとは異なる市場環境のなか、事業成長に向けた各種施策を実施いたしました。これらの結果、2022年3月期は、売上高が21,406百万円(前期は23,350百万円)、セグメント利益が404百万円(前期はセグメント利益1,026百万円)となりました。

なお、収益認識会計基準等を適用したことにより、売上高が748百万円減少しております。

## 今後の戦略

EC市場は、日本において今後も成長が期待される数少ない分野である反面、ビジネスの特性上、同業他社に比較・研究されやすく、簡単に模倣され、ビジネスの優位性を継続的に保つことが極めて難しい業界でもあります。厳しい競争環境のなかで、淘汰されるプレイヤーも多く、混沌とした状況となっております。

このような状況下で勝ち抜くためには、お客様のニーズに応える商品提案はもちろんのこと、お客様の半歩先をゆく潜在ニーズの掘り起こしによる新たな付加価値提案を続けていくことが必要です。独自性の高いオリジナル商品を投入するなど、お客様の支持を得られるよう差別化を図っていきます。

今後のeコマース事業ではよりオリジナル商品の拡充を図るべく、キャンプ用品を展開するオリジナルブランド「Hilander(ハイランダー)」をはじめ、フィッシング用品、家具・インテリア用品等の商品拡充を進めていきます。また、海外での生産の拡大等により、コストを低減させ収益率の

向上を目指します。

既存ビジネスに加え、これまで培った資産・ノウハウを活かした周辺領域における新規事業の開発に努めていきます。循環型社会の実現に向けた独自のエコサイクルの構築や、これまでのECノウハウをソリューション事業のメニューとしてECへの新規参入企業へ提供するなど、セグメント収益力の強化へ積極的にチャレンジしてまいります。

当事業はM&Aを積極的に推進し、事業成長を加速してきました。今後も専門分野に特化し商品力や販売力に強みがあるEC・通販企業をグループに加え、セグメント収益を拡大してまいります。

### 中期経営計画の重点取組み事項

- オリジナル商品開発の強化による差別化の追求
- 新たなビジネスモデル確立に向けた基盤構築
- M&Aによる事業拡大

## TOPICS

### ナチュラルム オリジナルブランド「Hilander」

「Hilander」は、2008年にスタートしたアウトドアブランドです。テントやシュラフ、テーブルにチェア、ランタンなど、経験者はもちろん、これからアウトドアを始める方にも気軽に使ってもらえるような、デザイン性とコストパフォーマンスに優れた商品を展開しています。

同ブランドの「ウッドロールトップテーブル2」という商品は、楽天市場デイリーランキングの椅子・テーブル部門で1位を獲得し※、雑誌やWEB、YouTube等各種メディアに多数掲載されました。今後も、他社との差別化を図りながら、商品開発の強化を図るとともに、イベントやSNSを通じて認知拡大を推進してまいります。

※ 楽天市場 アウトドア(チェア・テーブル・レジャーシート)ランキング部門デイリーランキング1位(2021年1月19日時点)



事業戦略  
HBT 事業



お客様や時代が求める付加価値の高い化粧品・健康食品などの販売や旅行(コト)サービスの販売を通じて、お客様の心と体の「美と健康」づくりと「アクティブライフ」をサポートしてまいります。事業を通じて、お客様の人生が充実したものになるようお願いを込め、商品・サービスの開発に日々、取り組んでいきます。

グループオフィサー HBT事業 PRS  
池田 訓清



事業内容

人生100年時代を迎え、今後も消費者ニーズの拡大が想定される、「美と健康」、「コト消費」マーケットに対し、自社オリジナルの化粧品・健康食品や旅行企画をインターネットを中心に販売しております。「美と健康」については、自然派を背景とした使用感の良いオリジナルの化粧品ブランドや健康食品を取り揃え、「コト消費」については、主に国内旅行の企画・販売・運営を行っております。

2022年度より、経営の効率化を目的に、従来の化粧品事

業と旅行事業を融合し、「HBT 事業」としております。



株式会社キナリ  
設立 2001年 主要ブランド 草花木果



北海道アンソロロジー株式会社  
設立 1996年 主要ブランド ミラクルクイーン(ローヤルゼリー)、  
豊富温泉スキンケア



株式会社トラベックス ツアーズ  
設立 2002年 日帰りバスツアー、スキーツアー  
などの旅行企画および催行

2021年度の経営状況

化粧品事業においては、主にECを中心とした顧客基盤の構築を進めてまいりました。また、旅行事業においては、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた緊急事態宣言の発令や、まん延防止等重点措置の影響を大きく受けました。

これらの結果、2022年度3月期の業績は、化粧品事業の売

上高が2,072百万円(前期は2,764百万円)、セグメント利益が23百万円(前期はセグメント損失530百万円)となりました。また旅行事業は売上高が437百万円(前期は289百万円)となり、セグメント損失は24百万円(前期はセグメント損失77百万円)となりました。なお、収益認識会計基準等を適用したことにより、化粧品事業の売上高が12百万円減少しております。

今後の戦略

DMC 複合通販企業戦略による当社グループの持続的成長に向け、基幹事業である通販事業、成長事業のソリューション事業およびeコマース事業に次ぐ事業を確立すべく、HBT 事業への投資を継続してまいります。化粧品・健康食品・旅行分野においては、人生100年時代や高齢化社会において、今後も市場拡大が見込まれ、また、コロナ禍での新たな市場ニーズも顕在化しています。これらの成長分野に対し、グループで蓄積したEC・通販ノウハウやこれまでの化粧品・旅行事業で積み上げてきた実績をもとに、成長に向けたチャレンジを積極的に推進してまいります。

化粧品・健康食品ビジネスについては、既存商品のリニュー

アルや新商品開発を行い、ECを中心とした顧客基盤構築に対する投資を継続してまいります。また、M&Aによる事業ポートフォリオ強化を図ってまいります。旅行ビジネスにおいては、国内旅行のコンテンツ充実や訪日旅行のモデル構築を進め、with コロナ、サステナブル時代の新たな旅行提案を強化してまいります。

中期経営計画の重点取り組み事項

- 化粧品等、新商品への投資
- 事業ポートフォリオ強化に向けた M&A 推進
- 国内旅行における安定した事業モデル構築
- 訪日旅行事業モデルの再構築

事業戦略  
グループ管轄事業



DMC 複合通販企業戦略を支える基盤として、各事業の重要施策を実現するためにグループの物流・システム・オフィスインフラを整え、資産の最適化・効率化を図るとともに、グループ総本社機能の強化とコスト低減により、グループの持続的成長と収益向上による新たな提供価値の創出を支援してまいります。

取締役 グループオフィサー CAO グループ管轄事業 PRS  
杉本 泰宣



事業内容

当事業では、グループ総本社機能として、グループ全体に関わる物流施設やオフィス等の重要資産管理と有効活用をはじめ、グループ経営管理の集中と標準化・効率化を目指し、管理部門の強化を図っております。また、DMC 複合通販企業戦略の根本的な基盤である、(株)スクロールロジスティクスによる物流センター運営を本社のある浜松市を起点に関東・関西にも拡大し、通販事業やソリューション事業の成長を支えており

ます。さらに海外現地法人の SCROLL VIETNAM CO.,LTD. においては、ビジネスのグローバル展開を視野に入れ、通販事業やeコマース事業のサプライチェーン管理やソリューション事業における新規ビジネスの構築を進めております。



株式会社スクロールロジスティクス  
設立 2016年  
通販商品の保管・管理・梱包・出荷事業

● 海外現地法人 SCROLL VIETNAM CO.,LTD.  
設立 2019年

2021年度の経営状況

物流機能においては、物量波動等への対応力強化による安定稼働に努めてまいりました。海外現地法人では、コロナ禍の難しい環境のなか、商品の供給支援体制を強化いたしました。また、グループ総本社機能としての資産管理・有効活用等、機能強化に努めております。

これらの結果、2022年3月期は、売上高が3,287百万円(前期は3,323百万円)、セグメント利益が111百万円(前期はセグメント利益94百万円)となりました。なお、収益認識会計基準等の適用による影響はありません。

今後の戦略

グループ総本社として、経営資源や重要資産の、ROIC 経営管理指標等に基づいたグループ内再配分と有効活用を推進してまいります。また、DMC 複合通販企業戦略を支える重要基盤を「Logistics」と捉え、これまで培ってきた物流センターの運営ノウハウや従事している人材は、グループにとって重要かつ貴重な財産となっております。この基盤の上に今後の技術革新や温室効果ガス削減、資源の有効活用等、時代が求める最適な物流機能や環境を構築してまいります。高精度な物量予測から適正な人員配置システム、省力化や自動化の推進により物流コストの最適化を図る一方、東海・関東・関西における物流拠点の多拠点化により、グループBCPの強化と事業運営リスクの低減にも努めてまいります。

また、海外現地法人では、ASEAN マーケットにおけるパートナー企業の開拓や取組みを通じて、グループ全体のSCM強化およびグループの新たな成長戦略実現に向けた支援を強化してまいります。

中期経営計画の重点取り組み事項

- グループ内重要資産管理と適時適切な活用、各施設における環境対策の推進
- 物流拠点の多拠点化によるセンター運営の管理強化とローコストオペレーションの推進
- 海外現地法人による生産支援・生産管理等のSCM最適化支援、外国人材受け入れによる多文化共生への取組み

PART

4

サステナビリティの考え方

「人、社会、地球に、グッドライフカンパニーであること。」を目指します。

スクロールグループは、「社会から信頼される企業であること。」という社是のもと、人々の豊かな暮らしづくりをサポートしていきます。

チャレンジ精神を持ちながら、より良い商品、サービスを生み出し、今までになかった付加価値を提供することで、持続的な成長に努めてまいります。

そのためには、持続可能な社会であることが大前提です。私たちは事業活動を通じて環境問題、社会問題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ基本方針

- 1 安心安全で、環境や社会に配慮した商品を通じて、お客様の豊かな暮らしのサポートをします。
- 2 一人ひとりが思う「いい会社」を目指し、全社員がスクロールグループの存在意義を推進するパートナーとして行動するよう努めます。  
また、社員がいきいきと活躍できる環境づくりを目指します。
- 3 環境問題や社会問題に対して共通認識のもと、取引先とともに責任ある調達に取り組みます。
- 4 経済成長と環境・社会問題への取組みを両立させ、企業価値を高めます。
- 5 社員参加型の活動を通じて、持続可能な地域社会に貢献します。

Sustainability





## 環境

# 事業活動を通じて環境コミュニケーションを推進し、環境負荷の低減に努めます。

### 環境に関する基本的な考え方

スクロールグループは、企業活動において起こりうる環境負荷に対して、以下の環境活動方針に沿った目標を設定し、事業を通じてバリューチェーン全体の環境負荷低減に貢献していきます。

#### 環境活動方針

- (1) 環境負荷の少ない安心、安全な商品・サービスの提供を推進します。
- (2) 廃棄物と温室効果ガスの排出削減を推進します。
- (3) 環境配慮型資源の利用および資源のリサイクルを推進します。
- (4) 社員の教育や取引先への理解促進など、環境コミュニケーションを推進します。
- (5) 目標に対して定期的な結果の検証と公表を行い、環境パフォーマンスの継続的改善を推進します。

### TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、「環境負荷の低減」をマテリアリティ(重要課題)と捉えており、気候変動がもたらす財務的な影響について、TCFD 提言に沿ってシナリオ分析を開始いたしました。今後、開示内容の充実を図っていくとともに、脱炭素社会に向けた取組みを推進してまいります。

### ガバナンス

気候変動を経営に影響を及ぼす重要な課題の一つとして認識し、取締役会において、マテリアリティの特定および解決に向けた施策の方向性を決定しております。気候変動への対応を含む環境負荷低減活動の推進については、2022年度、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を発足し、年に2回程度、事業部門と連携して目標設定や計画に対する進捗状況のモニタリング、実施内容の評価等を行っていく予定です。

また、当委員会の内容は、取締役会に報告することで、取締役会の監督が適切に図られるような体制としてまいります。

### リスクマネジメント

事業部門をリスクオーナーとして、リスクの識別と評価を行っています。また、内部統制委員会のテーマ事務局として「リスクマネジメント全般活動」事務局(RM事務局)を設置しており、RM事務局が事業部門のリスク対応を支援しています。これらの活動は、内部監査部門において監査され、監査等委員会および取締役会に報告されています。事業活動に関する一般的なリスクおよび当社グループ特有のリスクなどを把握し、継続的にモニタリングできる体制を構築しています。

今後、気候変動問題に関するリスクに関しては、サステナビリティ委員会が識別と評価を行いながらRM事務局と連携し、全社的なリスクマネジメントに統合して管理を行ってまいります。

#### リスクと機会

リスク項目			事業インパクト		
中分類	小分類	時間軸	考察：リスク	考察：機会	
移行	政策・規制	炭素価格(炭素税)	中期～長期	物流施設・事業所等の電気・燃料使用等に関わるコストが増加	—
		プラスチック規制	中期～長期	プラスチック製梱包材への規制が導入され、対応コストが発生	非プラスチック性やバイオマス由来の梱包材を使用することにより、エコな物流サービスを利用したい企業からの需要増加
	製品・サービス	重要商品の需要変化	中期～長期	消費者のサステナビリティ意識の高まりから、衣料品・服飾雑貨の使用期間が長くなり、販売数量の減少や競合他社との競争が激化	消費者のサステナビリティ意識の高まりから、エコな消費を意識した製品の重要度が高まり、販売数量が増加
		顧客行動変化	中期～長期	環境負荷を考慮していない、またはその明記のない商品の需要減少	環境負荷の低い商品の需要増加
	市場	エネルギーコストの変化	短期～長期	化石燃料の価格高騰に伴い、配送会社へ支払う運送費の上昇	—
物理	評判	顧客の評判変化	中期～長期	環境への取組みに消極的という評価をされた場合にはブランドイメージが毀損され、販売数量減少	【ソリューション事業】 消費者の環境意識の向上等に基づく顧客ニーズの多様化によりCRMサポートの需要の拡大
	急性	異常気象の激甚化(台風、豪雨、土砂、高潮等)	中期～長期	・サプライチェーンが寸断され、商品出荷に遅れが出ることに伴う減収 ・異常気象による原料・輸送・カタログ用紙のコスト増加	【通販・eコマース事業】 異常気象の激甚化により外出頻度が減少し、通販の利用者数が増加 【ソリューション事業】 物流拠点の多拠点化により大規模災害や不測の事態への対応ができ、リスクの軽減およびコストの抑制 【eコマース事業】 激甚的な異常気象への不安から防災用品の需要が拡大
	慢性	平均気温の上昇	中期～長期	・猛暑や暖冬の影響で季節性商品の需要が変化 ・温度や湿度の変化により、商品保存環境の整備コスト増加	—

### 戦略

当社グループの主要なビジネスである通販・ソリューション・eコマース事業を対象として、気候変動に関連する移行・物理的リスクおよび機会を適切に把握し、シナリオ分析を実施しました。それぞれの気候変動リスク・機会が事業へ及ぼすインパクトを考察するにあたり、原材料調達～輸送・保管～商品利用までのリスク・機会項目を考察し、国際機関が公表する2°Cシナリオと4°Cシナリオを用い、2030年時点において当社グループへの影響を考察しました。

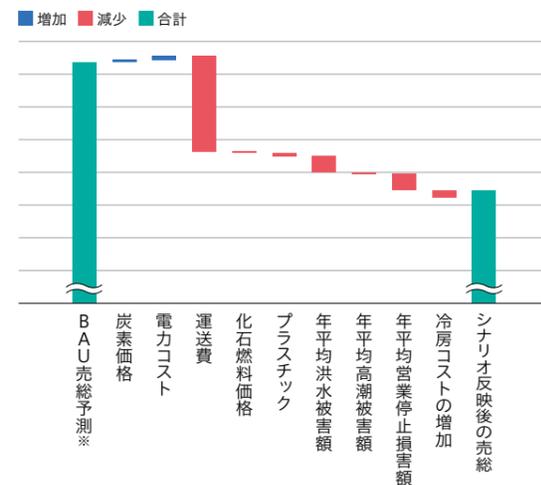
# E Environment

## 環境

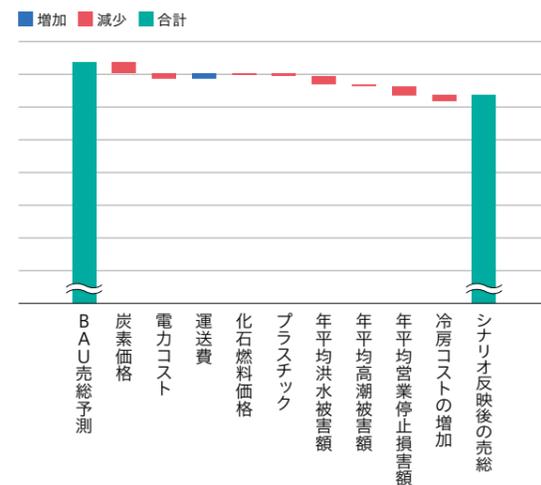
### 事業インパクト

4°Cシナリオの場合は、台風・洪水等の激甚災害による物理的被害に加え、石油需要の高まりによる運送費の影響度が比較的高くなる試算が得られました。その一方で、2°Cシナリオの場合は、炭素価格の影響が比較的大きい試算となりました。両シナリオともに試算が可能なリスク・機会に関しては、影響度はどちらも限定的ですが、今回得られた試算結果を考慮しながら、リスク・機会を継続的にモニタリングしてまいります。

#### 2030年 4°Cシナリオ



#### 2030年 2°Cシナリオ



※BAU売総予測(business as usual):過去の業績から統計学を用いた2030年における売上総利益数値。

### 事業への影響と今後の取組み

気候変動の影響が大きいと考えられる当社グループの主要3事業に関するシナリオ分析を実施した結果、4°Cシナリオにおける石油需要の高まりによる運送費の影響は大きいものの、その他の定量的に分析をした項目に関しては、現状重大な影響は見られません。

今後は、当事業全体への気候変動の影響確認を目的に、移行面および物理面双方から分析を行い、影響が大きい分野のさらなる特定および整理等を進め、当社全体の中から対応が必要な分野について、優先度を踏まえながら、今後の具体的対応方針を検討していく予定です。

### 指標と目標

#### スコープ1、2※におけるCO<sub>2</sub>排出量

2020年度のスコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量は、3,235トンとなりました。

スコープ2におけるCO<sub>2</sub>排出量を**2030年までに2020年度対比で50%以上削減**することを目標に、当社資産の物流施設およびオフィスビル等において以下の取組みを実施いたします。

- 物流センターにおける太陽光発電システムの設置
- CO<sub>2</sub>フリー電力の購入
- 空調冷却装置制御のインバーター化
- LED照明への切り替え

#### スコープ3※における排出量

2020年度のスコープ3のCO<sub>2</sub>排出量は、213,676トンでした。今後、サプライチェーンにおける排出量(スコープ3)の目標設定についても検討を進めてまいります。

スコープ1、2、3のデータは右の図にてご参照ください。

※スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。  
スコープ2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。  
スコープ3:スコープ1、2以外の間接排出。

### 2020年度CO<sub>2</sub>排出量

スコープ/カテゴリ		CO <sub>2</sub> 排出量 [CO <sub>2</sub> e-t]	割合 [%]	
スコープ1		213	0.1%	
スコープ2		3,022	1.4%	
スコープ3		213,676	98.5%	
上流	カテゴリ1	購入した製品・サービス	167,199	78.2%
	カテゴリ2	資本財	6,205	2.9%
	カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	532	0.2%
	カテゴリ4	輸送、配送(上流)	30,812	14.4%
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	282	0.1%
	カテゴリ6	出張	34	0.0%
	カテゴリ7	雇用者の通勤	15	0.0%
	カテゴリ8	リース資産(上流)	該当なし	-
下流	カテゴリ9	輸送、配送(下流)	106	0.0%
	カテゴリ10	販売した製品の加工	該当なし	-
	カテゴリ11	販売した製品の使用	該当なし	-
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	8,491	4.0%
	カテゴリ13	リース資産(下流)	該当なし	-
	カテゴリ14	フランチャイズ	該当なし	-
	カテゴリ15	投資	該当なし	-
合計		216,911	100.0%	

算定範囲:下記事業会社の本社および各拠点  
株式会社スクロール、株式会社スクロール360、株式会社キャッチボール、株式会社もしも、株式会社AXES、株式会社スクロールR&D、株式会社ナチュラム、株式会社ミヨシ

### スクロールの取組み

#### 紙の使用量削減

カタログ発行部数・ページ数の削減やWEBカタログへの移行を推進し、紙の使用量を削減します。

目標 2030年度までにカタログ等に使用する紙の使用量25%削減(2021年度対比)



通販事業のカタログ

#### プラスチック素材の使用量削減

環境に配慮した商品梱包資材への切替えを推進します。

目標 2030年度までにプラスチック素材の使用量65%削減(2021年度対比)



現在使用している商品梱包袋

#### SDGs関連商品の拡充

環境に配慮した商品や日本の伝統・技術を継承する商品、社会貢献が可能な商品等の展開を推進します。

目標 2025年度までにSDGs関連商品の構成比50%(アパレル商材)



ペットボトルを再利用したスニーカー



## 社会 人材・人権

# 多様な人材の活躍を支援し、個人の資質や個性に応じたキャリアの形成を促進します。

### 人材に関する基本的な考え方

スクロールグループは、個人として主体的・自律的なキャリア形成を求め、成果だけではなくグループの組織力向上に貢献する人材を育成、支援します。

社員が望む多彩なキャリアの形成に応えるよう努めながら、多様性を認め合い、個々人の能力を最大限発揮することができる環境づくりを目指すことが、グループの持続的な成長につながっていくものと考えます。

### タスク・ダイバーシティの推進と人事制度の改定について

スクロールグループは、人材に関する基本的な考え方のもと、社員一人ひとりが多様なキャリア形成や組織力向上に貢献することを意識し、個人や組織の目標達成が事業発展へとつながるよう、タスク・ダイバーシティ経営を推進しております。

タスク・ダイバーシティとは、社員個々の能力や知識、経験や価値観など、目に見えない内面の多様性を認めることです。その推進に向け、当社グループでは2021年度にタスク・ダイバーシティの推進と人事制度の改定に関するプロジェクトを立ち上げ、以下の取組みや制度導入等を進めてまいりました。

タスク・ダイバーシティ経営を重要課題の一つと捉え、今後もさらなる取組みを推進してまいります。

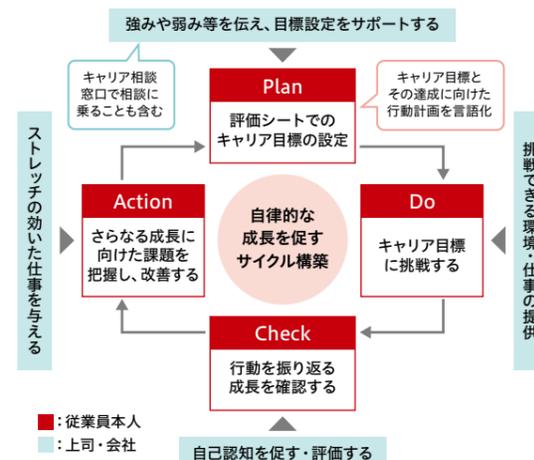
## 多様な人材が活躍できる仕組みづくり

### 人材育成の推進

社員が設定する個人目標のなかにキャリア項目を新設いたしました。上司が個別のキャリア目標を把握することで、各々のキャリアパスに応じた異動やプロジェクトへの参加検討などを行い、成長機会や必要なスキルの習得を支援していきます。

またマネージャー層に向けたマネジメント研修や、新入社員、OJT担当を対象にした基礎教育をグループ全体で実施しております。今後も社員のスキルアップやキャリア形成に必要な各種メニューを充実させてまいります。

キャリア目標の設定とPDCA



### ジョブ型制度の導入

ジョブ型制度とは職務内容を明確に定義したうえで、社員を採用、配置し、仕事の成果によって評価、報酬を決めるものです。専門性が高い人材を採用し、定着させることを目的に導入いたしました。

これまでの人事制度における中途採用の場合は、経験や年齢で既存社員とのバランスを重視する傾向があり、専門性が高い人材の採用が難しい状態でした。ジョブ型制度の導入により、評価や処遇も柔軟に対応し、高い専門知識を有する人材などグループに必要な高度貢献人材の採用を進めてまいります。

また在席社員のジョブ型移行も可能としており、個別のキャリア形成においても多様性を加味した制度になっています。

### 女性の活躍推進

当社グループは、タスク・ダイバーシティ推進の一つとして、女性の活躍推進を重要な要素と捉えており、2024年度までにグループ全体の女性管理職を25%以上とすること(スクロール単体で20%以上)を目標としています。具体的な取組みとして、継続的な管理職候補者輩出のための研修を実施しながら人材育成を進め、継続的な女性管理職の登用を行っていきます。さらに、グループ内で女性管理職としての悩みや課題を抽出し、社員の意見を吸い上げる場(コミュニティ)をつくりながら、制度を改善していきます。

女性の活躍によって多様な視点や価値観を取り入れながら、さらなる成長を目指してまいります。

### ダイバーシティ制度の導入

ライフステージの変化により労働時間や働き方が制限される場合でも、スクロールグループで働き続けたい社員の能力を十分に活かし、働き方の多様性を実現できるような制度を導入しています。

具体的には妊婦や育児者、介護者、シニア人材がフレックスタイムや短時間勤務、在宅勤務など柔軟な働き方を選択できるような環境づくりに取り組んでいます。

また、個人を尊重し、その個性を認め、活かすため、LGBT等、多様な社員が一層活躍できるよう対応を進めていきます。

## TOPICS

### サプライチェーンにおける人権の尊重

スクロールは、2021年度に「生産提携先に向けた行動規範」を制定し、提携先に対して人権の尊重、ハラスメント排除、あらゆる差別の排除、児童労働や強制労働の禁止、良好な労使関係の維持などを明文化し、遵守を誓約いただける工場でのみ生産をしています。

監査手法として、当社従業員の訪問による行動規範監査の実施、または第三者認証監査による世界最大の労働・環境認定プログラムである

WRAP<sup>※</sup>等の行動規範基準に基づく監査を行い、サプライチェーンにおける継続的な人権尊重の取組みを推進します。

※WRAP: 合法的・人道的・倫理的な製造を世界中で推進・認定するためのプログラム。





## 社会 地域社会

# 社会貢献活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

### 地域社会に関する基本的な考え方

スクロールグループは、社員参加型の活動を通じて、持続可能な地域社会づくりに貢献します。また地域社会の発展に資する社会貢献活動を通じて、地域の人々に愛され、信頼される企業を目指してまいります。

### 「はままつフラワーパーク」との取組み

創業の地である静岡県浜松市への社会貢献のため、「はままつフラワーパーク」の運営事業を行う「公益財団法人浜松市花みどり振興財団」(以下、「花みどり振興財団」)と、2022年3月に相互協力および連携に関する協定を締結いたしました。

花みどり振興財団は事業を通じ「持続可能な開発目標(SDGs)」に賛同し、持続可能な社会の実現に向けて貢献することを宣言しています。当社グループもそれに賛同し、フラワーパーク内のボランティアスタッフが着用されるユニフォームの贈呈や、スクロールカタログに花みどり振興財団の理事長である塚本こなみ氏にご登場いただくなど、双方の経営資源を活用した取組みを行っております。

今後も双方の支援、協力によって持続可能な地域社会づくりと浜松市の発展に資してまいります。



はままつフラワーパーク内で行われた協定書締結式の様子

### クリスマスパーティーの開催

スクロールグループは創業以来、地元の方々に支えられながら今日まで歩んできました。

クリスマスパーティーは地域社会への感謝の気持ちを表すべく行っている活動であり、2009年以降、毎年実施しております(2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響により中止)。

地域の子どもたちを招き、イルミネーション点灯式やゲーム、当社代表が扮する「サンタスクロール」との記念写真撮影などさまざまなイベントを実施しています。

毎年多くの地域の方々にお越しいただいており、イルミネーションとあわせて、浜松の冬の風物詩として知られています。



地域の子どもたちを招いて行うクリスマスパーティーの様子

### 浜松市と防災協定を締結

2020年3月、静岡県浜松市と「災害時における応急生活物資供給等の支援に関する協定」を締結いたしました。これにより、浜松市において災害が発生または発生するおそれがある場合において、浜松市からの要請に基づき、可能な範囲で衣料品、防災用品の供給を行う体制を整えております。当社のグループ会社であり、防災用品の企画・販売事業を行う(株)ミヨシの知見等を活用しながら、グループの商材や物資供給作業時の施設提供等を通じて、地域防災の一助となるよう努めてまいります。



ミヨシの防災セット

### 「ピンクリボン運動」への賛同と寄付活動

スクロールグループは創業以来、婦人会とのお取引や現在まで続く生協様とのお取引を通じ、今日まで多くの女性のお客様にご支持をいただいております。女性のお客様を主とする当社事業を通じて、多くの女性や乳がん患者の方々とそのご家族を支援したいという思いから「ピンクリボン運動」への寄付を開始いたしました。

乳がんについての正しい知識を広める啓発活動である「ピンクリボン運動」に対して、認定NPO法人J.POSHを通じて賛同しており、当社のみならず当社商品をご購入いただいたお客様にも関与いただける社会貢献として、特定商品の売上の一部をこの運動に寄付しております。

2020年度より開始し、2021年度の寄付金総額は約74万円となりました。



### 「女性ボランティア基金」による助成活動

1994年3月、当社創立50周年を契機に、社是である「社会から信頼される企業」を具現化・実施するため、「公益信託スクロール女性ボランティア基金」を設立しました。この活動は、静岡県内で高齢者・障がい者・児童等に対するボランティア活動を行う女性中心の団体を支援し、地域の社会福祉の促進に寄与することを目的としています。

助成先は、静岡県内の広報誌を通じて募集し、公募があったボランティア団体について、「公益信託スクロール女性ボランティア基金」運営委員会の意見・勧告を得て、採否と助成金額を決定しております。2021年度までの助成件数は407件、助成総額は約3,921万円となりました。



助成先について協議の様子



贈呈式の様子

### 災害時の物資提供

当社は、日本全国において今や欠かせない生活インフラとなっている生協宅配事業を通じて、カタログ通販事業を展開しております。災害時において、全国各拠点の生協様を通じて物資の提供をすることで地域社会に貢献してまいりました。

2020年の九州豪雨災害時には、インナーやパジャマなど支援物資合計約680点を提供いたしました。



## 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営の効率性、透明性を高め、安全かつ健全なる事業活動を通じ、企業価値を最大化することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。  
この考え方のもと、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、社是および経営理念に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。

### コーポレート・ガバナンスシステムの変更について

#### 取締役会の監督機能の強化について

当社は、独立社外取締役比率3分の1以上を維持した体制を敷いておりましたが、業務執行に対する取締役会のさらなる監督機能の強化を図るため、2022年5月31日開催の定時株主総会の取締役選任決議を経て、**取締役会の過半数を独立社外取締役とした機関構成へと変更しております。**また、新たに女性の独立社外取締役を選任し、タスク・ダイバーシティ経営を推進してまいります。

#### 取締役会

取締役会は社内取締役4名、監査等委員である独立社外取締役5名で構成され、取締役会での業務執行の監督強化を図っております。取締役会は原則として毎月1回開催し、月次の業績報告に加え、法令・定款等に定められた事項の審議を行い、取締役相互に質疑、提案ならびに意見を交換することにより、取締役の業務執行状況を監視し、監督します。

#### 指名報酬委員会

コーポレート・ガバナンスの充実を図り、取締役会の構成や取締役等の指名制度および報酬制度の公正な運営、その透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として設置しています。3名以上の委員で構成さ

れ、過半数は独立社外取締役と定めており、委員の選出は、取締役会によるものとしています。

#### 社外取締役の独立性基準

当社が指定する社外取締役の独立性は、東京証券取引所の定める独立性基準に準拠し、以下のいずれにも該当しない場合に、これを有するものと判断します。

- (1) 現在又は過去において、当社および当社の関係会社（当社グループ）の業務執行者であった者
- (2) 当社の主要な取引先の過去3事業年度における業務執行者であった者
- (3) 当社の主要株主<sup>※1</sup>又は主要株主の業務執行者
- (4) 当社又は当社の子会社の会計監査人又はその社員等として当社グループの監査業務を担当している者
- (5) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭、その他財産上の利益<sup>※2</sup>を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等
- (6) 当社から多額の寄付もしくは助成<sup>※3</sup>を受けている法人・団体等の理事、その他の取締役・監査役又は業務執行者
- (7) 近親者（配偶者および二親等以内の親族）が上記(1)から(6)までのいずれかに該当する者
- (8) 前各号の定めに関わらず、一般株主と利益相反が生じうる特段の事由が存在すると認められる者

※1 当社の議決権所有割合が10%を超える者をいう。  
 ※2 過去3事業年度の平均額として、年間1,000万円を超える額を受領している場合を指す。  
 ※3 過去3事業年度の平均額として、年間1,000万円以上又は当該法人・団体等の総費用の30%を超える場合を指す。

### 取締役会の実効性評価

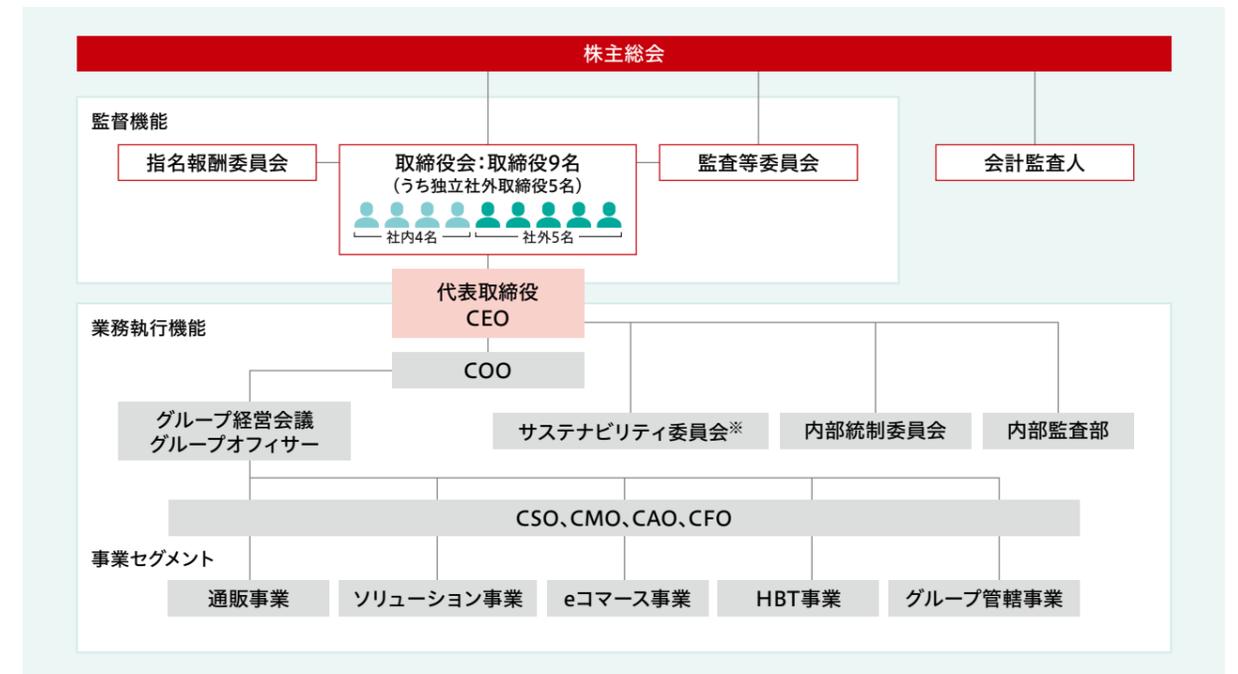
当社では、取締役会の機能向上を目的として、取締役会の実効性に関する分析および評価を行い、取締役会の機能強化に向けた改善を図っております。2021年度においても、第三者機関と連携のうえ、「取締役会の運営全体」「取締役会の運営の工夫、審議の充実」「取締役会の議事」「取締役会の構成」「取締役会を支える体制」「取締役会の役割・責務」等に関する、各取締役へのアンケートによる自己評価等を行い、結果の評価・分析を行いました。その結果、当社取

締会の実効性は確保できていると判断いたしました。  
今後も取締役会の実効性に関する評価およびその結果を踏まえた改善を継続的に行い、取締役会のさらなる機能向上および実効性の確保に努めてまいります。

### 監査等委員会

社外取締役全員5名で構成されており、内部監査部等と連携し、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状況について監査しています。

### コーポレート・ガバナンス体系図



※2022年度より、新たにサステナビリティ委員会を設置する予定です。

[WEB](https://www.scroll.jp/sustainability/governance/) コーポレート・ガバナンス報告書、コーポレートガバナンス・ガイドライン  
<https://www.scroll.jp/sustainability/governance/>

### 監督と業務執行の分離

取締役会の監督機能強化を図るとともに、経営の迅速な意思決定および業務執行の分離による権限・責任の明確化、ならびに業務執行の対応力強化を目的に、新たにオフィサー制(グループオフィサー制・セグメントオフィサー制)を

導入しております。  
グループオフィサーから、グループ全体の特定機能における最高責任者である「グループチーフオフィサー(CxO)」を任命し、グループ横断での業務執行機能のさらなる強化を図っております。

# G ガバナンス

Governance

## 役員の指名および報酬

### 取締役の選任および解任基準

取締役会は、国際性やジェンダーなどを含む多様性を確保しつつ、経営陣幹部として、実効性のあるコーポレートガバナンスを実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物を、取締役候補者として指名します。

取締役の選解任については、経営戦略等を踏まえ、取締役会が備えるべきスキル等を特定したうえで、当社グループの事業および業務に対する知識・経験ならびに当社グループが置かれた経営環境や各経営陣幹部に求められる役割を考慮します。なお、これら取締役の選解任にかかる指名に関しては、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会からの答申内容を踏まえて決定するものとします。

当社は、当社が選任する各独立社外取締役の知見に基づく助言と経営に対する監督が、取締役会の健全な経営判断に資するとの考えのもと、「社外取締役の独立性判断基準」(49頁参照)に基づき、すべて監査等委員である独立社外取締役を選任します。なお、独立社外取締役の1名以上は、他社での経営経験を有する者とします。

最高経営責任者(CEO)等の指名にあたっては、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名報酬委員会に対して、最高経営責任者(CEO)等の候補者案を諮問し、同委員会が審議のうえ、取締役会に対して答申を行い、取締役会はその内容を踏まえて、最高経営責任者(CEO)等を指名するものとします。

最高経営責任者(CEO)等の選解任については、取締役会が、指名報酬委員会からの答申内容を踏まえて決定するものとします。なお、指名報酬委員会の答申は、指名報酬委員会が策定した基準に基づくものとします。

### 報酬の基本方針

当社の取締役の報酬等は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬等の決定には役割と責務を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

業務執行取締役の報酬は、前事業年度の担当部門の業績達成度合いに応じた変動的な基本報酬および譲渡制限付株式報酬による非金銭報酬等から構成されます。

監査等委員である社外取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。なお、監査等委員である各取締役の報酬については、会社法の定めに基づき、監査等委員である取締役の協議によって決定します。

### 基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数、業界水準、当社グループの連結業績、従業員給与の水準等を考慮し、総合的に勘案して決定します。業務執行取締役については、これをベースとして、前事業年度の担当部門の業績達成度合いを加えて決定するものとします。

### 業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容および額又は数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む)

業績連動報酬等として、直接的な支給は行わないものとします。ただし、基本報酬に業績連動部分があることを考慮し、適宜、環境の変化に応じて決定します。

非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬によるものとし、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で業務執行取締役個人別の割当数を決定します。

## 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額又は非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業界の報酬水準を踏まえ、前事業年度の担当部門の業績達成度合いに連動した基本報酬を主なものとします。業績連動報酬等を採用する場合又は新たに非金銭報酬等を実施する場合には、指名報酬委員会においてその割合や役位に応じたウエイト等について検討を行い、取締役会に答申するものとします。

## リスクマネジメント

当社グループでは、事業部門をリスクオーナーとしてリスクの識別と評価を行っております。また、内部統制委員会のテーマ事務局として「リスクマネジメント全般活動」事務局(RM事務局)を設置しており、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクについて外部環境と内部環境の観点で認識・評価しリスク管理を行っております。

### リスクの評価方法

#### ①リスク管理表・リスクマップの作成

汎用的なリスクおよび各事業の固有リスクを表1のリスク区分の項目から抽出し、一覧化した「リスク管理表」を事業部門ごとに作成します。さらに抽出したリスクを、「発生可能性」、「影響度」により評価し、各事業部門のリスクマップを作成しております。

なお、リスク管理表とリスクマップは、毎年、責任者が見直すことで各事業部門のリスク対応を促しております。

#### ②セグメントリスク・グループリスクのまとめ

RM事務局は、各事業部門のリスク評価に基づきヒアリングを行い、セグメント別およびグループ全体のリスク評価を実施し、内部統制委員会で報告をしております。

## 業務執行取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会決議に基づき、代表取締役がその具体的内容について委任を受けるものとします。その権限の内容は、各業務執行取締役の前事業年度の担当部門の業績達成度合いを踏まえた基本報酬の額の決定とします。

表1 リスク区分

		リスク区分
事業プロセスリスク	事業部門 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SCM・商品調達</li> <li>● アウトソーシング</li> <li>● 物流・運輸</li> <li>● 財(商品・サービス)</li> <li>● 法規制</li> </ul>
	間接部門 関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労務・就労</li> <li>● コンプライアンス</li> <li>● 環境対応</li> <li>● 財務・会計・投資</li> <li>● 情報システム</li> <li>● 広報・IR</li> </ul>
外部環境リスク		<ul style="list-style-type: none"> <li>● アフターコロナ</li> <li>● 気候変動</li> <li>● 災害・事故</li> <li>● 競合</li> <li>● 顧客・マーケット</li> </ul>
内部環境リスク		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス</li> <li>● コミュニケーション</li> <li>● 人材</li> <li>● 企業文化</li> </ul>

[WEB](https://www.scroll.jp/ir/irlibrary/securities/) 有価証券報告書  
https://www.scroll.jp/ir/irlibrary/securities/

## 役員一覧 (2022年5月31日現在)



代表取締役社長  
グループオフィサー CEO兼COO

### 鶴見 知久

1989年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員 ダイレクト事業本部通販  
インナー統括部長 兼務 インターネット  
マーケティング部長  
2013年 5月 当社取締役執行役員 ダイレクト事業本部  
通販H&B統括副部長  
2015年 5月 当社取締役社長執行役員 ダイレクト事業  
本部 通販H&B統括部長  
2018年 4月 当社取締役社長執行役員 ダイレクト事業  
本部長  
2019年 4月 当社取締役社長執行役員 健粧品事業  
PRS 兼務 ダイレクト事業本部長  
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員 健粧品事業  
PRS 兼務 ダイレクト事業本部長  
2022年 4月 当社代表取締役社長 グループオフィサー  
CEO兼COO 兼務 ダイレクト事業本部長  
(現任)



取締役副社長  
グループオフィサー CSO

### 佐藤 浩明

1995年 4月 当社入社  
2013年 1月 当社退社  
2013年 4月 株式会社キノスラ代表取締役社長  
2015年 5月 当社取締役  
2018年 4月 当社取締役執行役員 eコマース事業統括  
当社取締役執行役員 eコマース事業 PRS  
2020年 4月 当社取締役副社長執行役員 eコマース  
事業 PRS  
2022年 4月 株式会社キノスラ取締役(現任)  
当社取締役副社長 グループオフィサー  
CSO 兼務 eコマース事業 PRS(現任)



取締役  
グループオフィサー CMO\*

### 山崎 正之

1988年 4月 大和証券株式会社入社  
2002年 4月 フロレンソ株式会社代表取締役  
2012年 4月 株式会社エイチエーシー(現北海道アン  
ソロボロジ株式会社)代表取締役社長  
2013年 4月 当社執行役員 ダイレクト事業本部通販  
H&B統括副部長  
2017年 5月 当社取締役執行役員 ダイレクト事業本部  
ソリューション事業統括部長 兼務 M&A  
戦略室長  
2018年 4月 当社取締役執行役員 ソリューション事業  
統括 兼務 M&A 戦略室長  
2019年 4月 当社取締役執行役員 ソリューション事業  
PRS 兼務 M&A 戦略室長  
2022年 4月 当社取締役 グループオフィサー-CMO  
兼務 ソリューション事業 PRS(現任)

\*CMO:Chief M&A Officer



社外取締役(監査等委員)

### 宮城 政憲

1991年 4月 東邦化学工業株式会社入社  
2005年 5月 株式会社ライトマネジメントジャパン入社  
2008年 7月 有限責任あずさ監査法人入社  
2014年 8月 KPMGコンサルティング株式会社入社  
2019年 9月 株式会社Flexas Seven ディレクター  
2020年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020年 9月 KPMGコンサルティング株式会社 顧問  
(現任)  
2020年11月 株式会社Flexas Seven パートナー  
(2021年8月退任)  
2021年 9月 HRTF 代表(現任)



社外取締役(監査等委員)

### 一杉 逸朗

1980年 4月 株式会社静岡銀行入行  
2005年 6月 同行理事掛川支店長  
2008年 6月 同行執行役員経営企画部長  
2009年 6月 同行常務執行役員 首都圏カンパニー長  
兼東京支店長  
2012年 6月 同行取締役常務執行役員 支店営業担当  
営業副本部長  
2014年 6月 同行取締役専務執行役員 営業・業務担  
当営業副本部長  
2015年 6月 同行取締役専務執行役員 業務監督委員  
会委員長監査担当(2017年6月退任)  
2017年 6月 一般財団法人静岡経済研究所理事長  
2021年 6月 一般財団法人静岡経済研究所顧問(現任)  
2021年11月 フジ都市開発株式会社社外監査役(非常勤)  
(現任)  
2022年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

### 小野 亜希子

1995年10月 監査法人トーマツ入社  
2002年 9月 中島公認会計士事務所代表  
2005年 9月 株式会社ブレインリンク ディレクター  
2008年 4月 GCAサヴィアングループ株式会社  
バイスプレジデント  
株式会社アットストリーム出向  
(マネージャー)  
2011年 1月 小野公認会計士事務所代表(現任)  
2022年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役  
グループオフィサー CAO

### 杉本 泰宣

1988年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員 ソリューション事業担当  
2013年 5月 当社取締役執行役員 ダイレクト事業本部  
通販ソリューション統括部長  
2016年 5月 当社執行役員 ダイレクト事業本部通販  
ソリューション統括部長  
2016年11月 当社執行役員 経営統括部長  
2019年 4月 当社執行役員 グループ管轄事業 PRS  
兼務 経営統括部長  
2019年 5月 当社取締役執行役員 グループ管轄事業  
PRS 兼務 経営統括部長  
2022年 4月 当社取締役 グループオフィサー CAO  
グループ管轄事業 PRS 兼務 経営統括  
部長(現任)



社外取締役(監査等委員)

### 村瀬 司

1990年 4月 アンダーセンコンサルティング入社  
2006年11月 アテイナー株式会社取締役  
2009年 9月 株式会社KPMG BPA マネージングディ  
レクター  
2011年 3月 株式会社ビズイット代表取締役  
2012年 5月 当社社外監査役  
2013年 2月 株式会社フュージョンズ代表取締役社長  
2016年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2017年 6月 フォーサイト・コンサルティング株式会社  
(現株式会社ファンズオン)代表取締役  
社長(現任)  
2020年 3月 ジャパン・ハイブリットサービス株式会社  
取締役  
2021年 2月 ジャパン・ハイブリットサービス株式会社  
代表取締役社長(現任)



社外取締役(監査等委員)

### 宮部 貴之

1975年 4月 住友商事株式会社入社  
1986年 9月 住商オットー株式会社出向  
2000年 5月 住商オットー株式会社取締役商品部門  
担当  
2001年 5月 エディー・パウアー・ジャパン株式会社  
代表取締役社長  
2007年 2月 住商オットー株式会社 代表取締役会長  
兼社長 兼務 エディー・パウアー・ジャパン  
株式会社 代表取締役会長  
2012年11月 株式会社L&S コーポレーション 代表取  
締役社長  
2016年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

## スキルマトリクス (2022年5月31日現在)

取締役候補者が有する専門的な知見の領域を視覚化するため、当社が用いるスキルマトリクスは以下のとおりです。

氏名	地位	専門性*					
		企業経営・ 事業戦略・ グローバル	当社事業・ 業界経験	技術・ イノベーション	財務・会計・ M&A	法務・ リスクマネジメント	ESG (環境・社会・ ガバナンス)
鶴見 知久	代表取締役社長 グループオフィサー CEO兼COO	●	●				●
佐藤 浩明	取締役副社長 グループオフィサー CSO	●	●				●
山崎 正之	取締役 グループオフィサー CMO		●		●	●	
杉本 泰宣	取締役 グループオフィサー CAO		●		●	●	
村瀬 司	社外取締役 (監査等委員)	●		●			●
宮部 貴之	社外取締役 (監査等委員)	●	●				●
宮城 政憲	社外取締役 (監査等委員)	●				●	●
一杉 逸朗	社外取締役 (監査等委員)	●			●	●	
小野 亜希子	社外取締役 (監査等委員)				●	●	●

\*各氏が有する知識や経験のうち主なものの最大3項目を示しております。

## 財務データ

## 5年サマリー

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
<b>財務情報</b>					
<b>損益計算書(百万円)</b>					
売上高	62,207	71,153	72,634	85,195	81,391
営業利益	1,303	1,697	2,145	7,385	7,000
経常利益	1,458	1,415	2,296	7,519	7,096
親会社株主に帰属する当期純利益	△1,035	631	703	5,183	5,585
<b>貸借対照表(百万円)</b>					
純資産額	21,094	21,156	21,462	26,648	30,037
総資産額	40,319	42,368	43,270	49,903	49,711
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,534	467	1,573	3,956	3,711
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,482	△2,370	△1,780	△3,312	△1,208
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,121	1,617	△433	2,608	△3,473
<b>1株当たりデータ(円)</b>					
1株当たり純資産	618.29	616.92	621.20	764.30	861.53
1株当たり当期純利益	△30.41	18.47	20.46	149.65	160.20
配当金	10	10	10	60	64.5
<b>主要財務指標(%)</b>					
経常利益率	2.3	2.0	3.2	8.8	8.7
自己資本比率	52.3	49.9	49.6	53.4	60.4
ROE	△4.8	3.0	3.3	21.6	19.7
配当性向	—	54.7	49.1	40.1	40.3
<b>非財務情報</b>					
連結従業員数(人)	759	858	864	866	866
男性従業員数	346	376	379	385	388
女性従業員数	413	482	485	481	478
女性管理職比率(%)					
連結	12.6	15.5	16.0	14.6	13.6
スクロール単体	6.1	8.6	8.1	8.3	8.5
連結中途入社社員数(人)	100	133	88	85	85
平均勤続年数(スクロール単体)(年)	13.6	13.2	12.7	12.9	13.0
連結新入社員採用数(人)	11	13	21	17	17
男性新入社員数	5	5	10	8	7
女性新入社員数	6	8	11	9	10
スコープ1、2におけるCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )					
スコープ1	182	161	193	213	—
スコープ2	2,547	2,693	2,697	3,022	—

## 連結貸借対照表

	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期
単位:(百万円)				
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>				
現金及び預金	8,084	7,142		
売掛金	11,214	11,403		
商品	7,149	7,119		
貯蔵品	507	287		
未収入金	3,742	4,635		
その他	1,909	2,059		
貸倒引当金	△365	△415		
流動資産合計	32,241	32,233		
<b>固定資産</b>				
<b>有形固定資産</b>				
建物及び構築物	15,769	15,810		
減価償却累計額	△8,472	△8,944		
建物及び構築物(純額)	7,297	6,866		
機械装置及び運搬具	1,961	2,295		
減価償却累計額	△1,217	△1,376		
機械装置及び運搬具(純額)	743	919		
土地	5,520	5,520		
建設仮勘定	—	3		
その他	1,130	1,184		
減価償却累計額	△963	△957		
その他(純額)	166	227		
有形固定資産合計	13,728	13,537		
<b>無形固定資産</b>				
のれん	128	85		
ソフトウェア	597	652		
ソフトウェア仮勘定	180	148		
その他	6	5		
無形固定資産合計	913	892		
<b>投資その他の資産</b>				
投資有価証券	1,310	1,355		
繰延税金資産	1,212	1,160		
その他	904	921		
貸倒引当金	△406	△388		
投資その他の資産合計	3,020	3,048		
固定資産合計	17,661	17,477		
資産合計	49,903	49,711		
<b>負債の部</b>				
<b>流動負債</b>				
買掛金			2,850	2,963
短期借入金			4,300	75
未払金			7,283	7,241
未払法人税等			2,278	228
賞与引当金			621	477
ポイント引当金			37	—
利息返還損失引当金			4	3
その他			1,276	1,061
流動負債合計			18,651	12,051
<b>固定負債</b>				
長期借入金			3,075	6,000
繰延税金負債			—	1
役員退職慰労引当金			54	51
利息返還損失引当金			7	4
環境対策引当金			1	1
退職給付に係る負債			1,310	1,403
その他			154	159
固定負債合計			4,603	7,621
負債合計			23,255	19,673
<b>純資産の部</b>				
<b>株主資本</b>				
資本金			6,018	6,018
資本剰余金			6,644	6,644
利益剰余金			13,414	16,726
自己株式			△3	△4
株主資本合計			26,074	29,385
<b>その他の包括利益累計額</b>				
その他有価証券評価差額金			434	464
繰延ヘッジ損益			132	150
為替換算調整勘定			7	37
その他の包括利益累計額合計			574	652
純資産合計			26,648	30,037
負債純資産合計			49,903	49,711

## 連結損益計算書 / 連結包括利益計算書

単位：(百万円)

連結損益計算書	2021年3月期	2022年3月期
売上高	85,195	81,391
売上原価	53,356	51,026
売上総利益	31,838	30,365
販売費及び一般管理費	24,452	23,364
営業利益	7,385	7,000
営業外収益		
受取利息	23	19
受取配当金	34	43
為替差益	41	—
債務勘定整理益	23	49
その他	47	53
営業外収益合計	170	166
営業外費用		
支払利息	29	27
為替差損	—	36
その他	7	7
営業外費用合計	37	70
経常利益	7,519	7,096
特別利益		
投資有価証券売却益	0	0
関係会社株式売却益	—	73
特別利益合計	0	74
特別損失		
固定資産除却損	6	1
減損損失	105	20
その他	0	0
特別損失合計	113	22
税金等調整前当期純利益	7,406	7,148
法人税、住民税及び事業税	2,539	1,520
法人税等調整額	△316	42
法人税等合計	2,222	1,562
当期純利益	5,183	5,585
親会社株主に帰属する当期純利益	5,183	5,585

単位：(百万円)

連結包括利益計算書	2021年3月期	2022年3月期
当期純利益	5,183	5,585
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	214	30
繰延ヘッジ損益	70	18
為替換算調整勘定	2	29
その他の包括利益合計	288	78
包括利益	5,472	5,663
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,472	5,663
非支配株主に係る包括利益	—	—

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	7,406	7,148
減価償却費	1,056	1,034
減損損失	105	20
のれん償却額	42	242
貸倒引当金の増減額(△は減少)	231	31
賞与引当金の増減額(△は減少)	337	△142
ポイント引当金の増減額(△は減少)	3	—
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△2	△3
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△16	△2
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	130	92
受取利息及び受取配当金	△58	△63
支払利息	29	27
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△0
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△73
固定資産除却売却損益(△は益)	6	1
営業債権の増減額(△は増加)	△1,637	△264
棚卸資産の増減額(△は増加)	△96	201
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△459	△815
仕入債務の増減額(△は減少)	284	118
未払債務の増減額(△は減少)	△3,122	11
その他の流動負債の増減額(△は減少)	314	△400
その他	5	6
小計	4,562	7,170
利息及び配当金の受取額	58	63
利息の支払額	△27	△27
法人税等の支払額	△702	△3,495
法人税等の還付額	65	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,956	3,711

単位：(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△2,978	△602
無形固定資産の取得による支出	△431	△269
投資有価証券の取得による支出	△1	△1
投資有価証券の売却による収入	3	1
差入保証金の差入による支出	△5	△44
差入保証金の回収による収入	113	10
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△96
事業譲受による支出	—	△200
その他	△12	△4
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,312	△1,208
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	3,000	3,000
長期借入金返済による支出	△100	△4,300
株式の発行による収入	22	—
自己株式の売却による収入	119	—
配当金の支払額	△429	△2,172
その他	△3	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,608	△3,473
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	28
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,253	△941
現金及び現金同等物の期首残高	4,828	8,084
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	1	—
現金及び現金同等物の期末残高	8,084	7,142

# 会社情報

## 会社データ

商号	株式会社スクロール(Scroll Corporation)
本社	静岡県浜松市中区佐藤二丁目24番1号
電話番号	053-464-1111(代表)
設立	1943年(昭和18年)10月1日
資本金	6,018百万円(2022年3月期)
売上高	42,643百万円(2022年3月期)
連結売上高	81,391百万円(2022年3月期)
従業員数	328名(2022年3月期 個別) 866名(2022年3月期 連結)
主要なグループ会社	詩克楽商貿(上海)有限公司 株式会社スクロール360 株式会社キャッチボール 株式会社もしも 成都音和娜網絡服務有限公司 株式会社AXES 株式会社スクロールR&D 株式会社ナチュラム 株式会社ミヨシ 北海道アンソロポロジー株式会社 株式会社キナリ 株式会社トラベックスツアーズ 株式会社スクロールロジスティクス SCROLL VIETNAM CO.,LTD.  一般社団法人スクロール ダイレクトマーケティング研究所

## 事業所案内

① 本社	〒430-0807 静岡県浜松市中区佐藤二丁目24番1号
② 東京本店	〒140-0002 東京都品川区東品川二丁目2番24号 天王洲セントラルタワー25階・26階
③ 大阪支店	〒540-0011 大阪府大阪市中央区農人橋一丁目 1番22号 大江ビル10階
④ 福岡支店	〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南二丁目 4番11号 シティコート中陽3階
⑤ 札幌支店	〒060-0807 北海道札幌市北区北七条西一丁目 1番地2 SE 札幌ビル10階
⑥ スクロールロジスティクス センター浜松西	〒433-8118 静岡県浜松市中区高丘西四丁目8番1号
⑦ スクロールロジスティクス センター磐田	〒438-0818 静岡県磐田市下万能100
⑧ スクロールロジスティクス センターみらい	〒300-2359 茨城県つくばみらい市紫峰ヶ丘 三丁目36番1
⑨ スクロールジャカルタ事務所	
⑩ スクロールダッカ事務所	

## 株主・株式情報 (2022年3月31日現在)

株式の状況	発行可能株式総数 110,000,000株
	発行済株式総数 34,873,050株
	1単元の株式の数 100株
	株主数 39,828名

## 大株主の状況

株主名	持株数(単位:千株)	持株比率(除:自己株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,573	10.25%
丸紅株式会社	2,841	8.15%
スクロール取引先持株会	2,038	5.85%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,474	4.23%
株式会社静岡銀行	1,261	3.62%
スクロール従業員持株会	803	2.30%
日本生命保険相互会社	543	1.56%
モリリン株式会社	434	1.25%
大日本印刷株式会社	433	1.24%
株式会社りそな銀行	400	1.15%

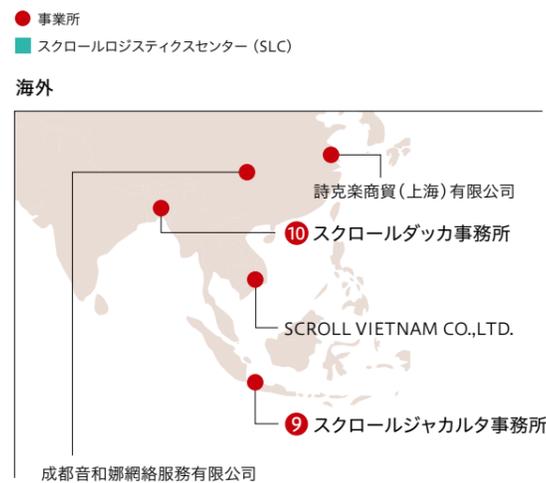
(注) 1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。  
2. 持株比率は、小数点第3位を四捨五入して表示しております。

## 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
定時株主総会	事業年度終了から3カ月以内に開催いたします。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日綱町1番1号 TEL: 0120-232-711(通話料無料) 郵送先〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (2022年5月31日現在)
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="https://www.scroll.jp/">https://www.scroll.jp/</a> ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じた時には、日本経済新聞に公告いたします。

### ご注意

- 株主様の住所変更、買取請求、配当金の振込指定、その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなります。口座を開設されている証券会社等にお問合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行株式会社)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行株式会社)にお問合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行株式会社本支店でもお取次ぎいたします。
- 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行株式会社本支店でお支払いいたします。



scroll

株式会社スクロール

〒430-0807 静岡県浜松市中区佐藤二丁目24番1号

<https://www.scroll.jp/>