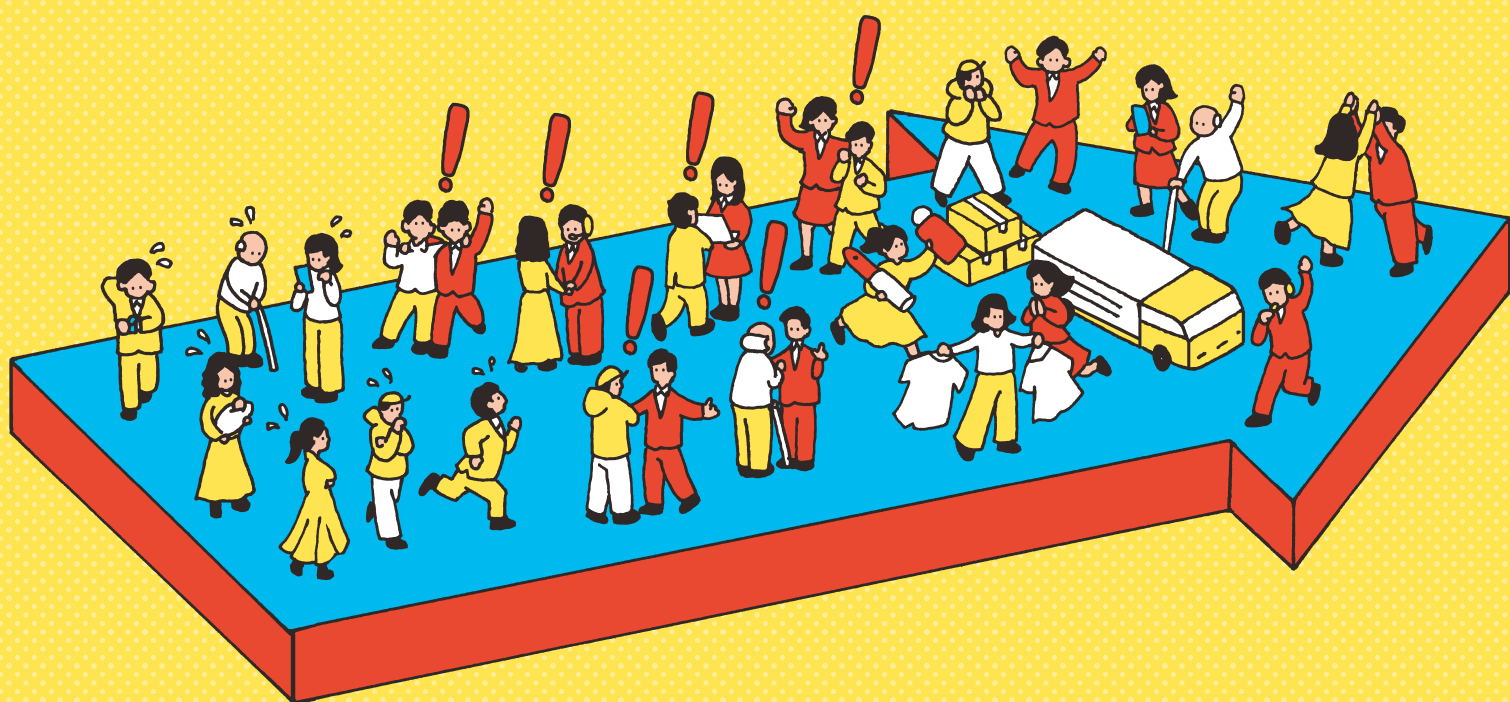


INTEGRATED REPORT  
スクロールグループ 統合報告書

2026

scro|l



すべての「欲しい」を  
解決する。

Direct Solution Company

## スクロールの理念と価値観

# コーポレート・アイデンティティ

スクロールグループは、100年、そしてその先も広く社会から必要とされ続ける企業グループを目指して、このたび私たちが社会に対して提供する価値を問い直し、再定義しました。併せて、私たちの根幹を成すフィロソフィを見直し、新たなコーポレート・アイデンティティを策定しました。新たな旗印のもと、グループ社員一丸となって変革の歩みを進めていきます。

# すべての「欲しい」を解決する。

新たなモノや考え方、情報があふれ、人々の行動も多様を極める時代。

マーケティングはかつてないほど複雑になり、

見える課題をひとつ解決しても、また新しい課題が発生する…

そんな連鎖課題に対応を余儀なくされるシーンも増え続けています。

だからこそ私たちは、あらゆる行動の原点となる「欲しい」という感情に着目。

長年、ダイレクトに顧客によりそってきたノウハウで、

顧客行動を予知し、課題発見→解決→価値創造を最短最適な方法で導きます。

ビジネスに、暮らしに、社会に、

ダイレクトにソリューションを提供する企業へと進化する。

これからの scroll グループにご期待ください。



# スクロールフィロソフィ

## 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。



## CONTENTS

|  |               |                |                 |
|--|---------------|----------------|-----------------|
| 01 スクロールの理念と価値観                                | <b>価値創造</b>   | <b>成長戦略</b>    | <b>サステナビリティ</b> |
| 03 <b>CEOメッセージ</b><br>顧客理解を起点に、すべての「欲しい」を解決する。 | 09 数字で見るスクロール | 17 中長期ビジョン     | 37 ガバナンス        |
|  | 11 「持続的成長」の軌跡 | 19 財務戦略        | 40 環境           |
|  | 13 価値創造プロセス   | 21 人材戦略        | 43 社会           |
|  | 15 マテリアリティ    | 23 情報システム戦略    |                 |
|  |               | 25 事業戦略        |                 |
|  |               | 33 社外取締役インタビュー |                 |

## 会社概要

45 役員一覧・会社情報

## 編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆様へ、財務情報に加え、理念や戦略、ESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務情報を統合的な視点で提示し、スクロールグループの活動をわかりやすく報告することを目的としています。

2024年版では、通販企業の枠を超え、ソリューション企業へと進化する当社グループの価値創造ストーリーを紹介しています。新たなコーポレート・アイデンティティのもと、各事業セグメントが果たす役割と再定義した提供価値を明示し、永続的な発展に向けた取組みについて、一層ご理解いただけるよう工夫しました。

本報告書を起点としたステークホルダーの皆様との対話を通じて企業価値を高めるとともに、今後もグループ一丸となって、お客様の多様化する「欲しい」に寄り添い、豊かな暮らしづくりをサポートしてまいります。

## 対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026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います。

## 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って、見通しとは大きく異なる可能性があることをご了承ください。

# 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  |
| <p>スクロールグループは今、<br/>変革の節目にある</p> <p>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。</p> | <p>変革を支える競争優位性は「顧客理解」</p> <p>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。</p> | <p>長期利益の最大化を目指し、<br/>中長期ビジョンを達成する</p> <p>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。</p> |

### 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、さまざまな取り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

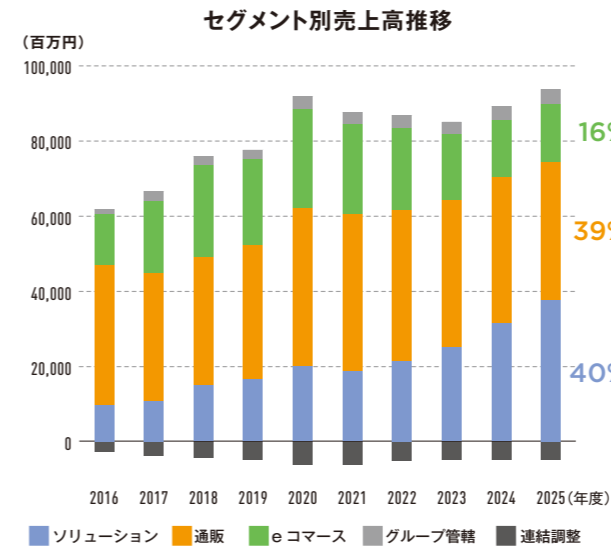
があります。

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っしょに「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。

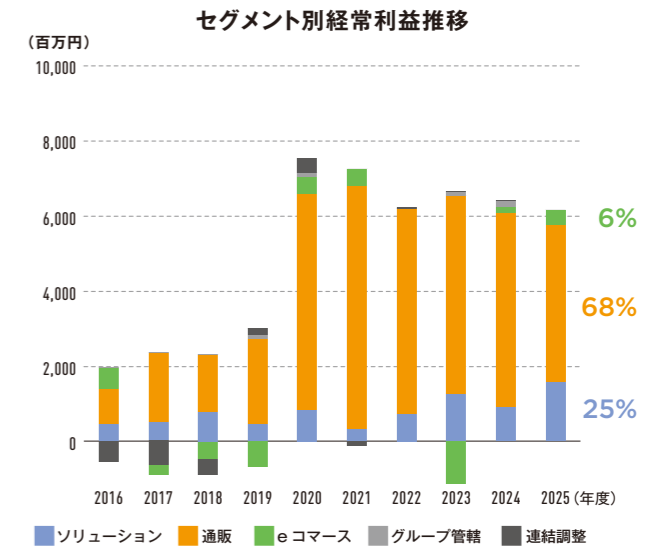
当社は、全国の生協様との長年にわたる関係を通じて、独自のネットワークを構築し、生協宅配事業の組合員様向けに通信販売を展開してきました。この関係性は一朝一夕に構築できるものではなく、ありがたいことに継続的なお取引をいただく中で頂戴してきた信頼の積み重ねによって初めて成立するものです。こうした歩みの中で蓄積されたお取引先に向き合う姿勢と運用ノウハウは、当社にとって重要な資産となっています。

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ボーダレス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<br>実績  | 連結純利益 <b>27.6</b> 億円 |
|               | ROE <b>7.5%</b>      |
|               | 配当性向 <b>73.1%</b>    |
| ▼             |                      |
| FY2029<br>目標  | 連結純利益 <b>60</b> 億円以上 |
|               | ROE <b>15%</b> 以上    |
|               | 総還元性向 <b>60%</b> 程度  |

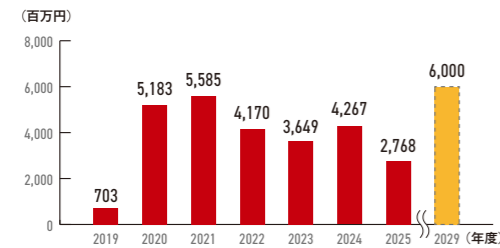
## 数字で見るスクロール

### At a Glance

当社グループの現在の立ち位置を示す2025年度の主要業績と、持続的な成長をけん引するソリューション事業の確かな実績・ポテンシャルを数字で紐解きます。

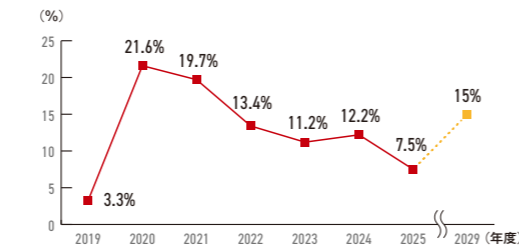
### スクロールグループの現在地

連結純利益 **27.6** 億円



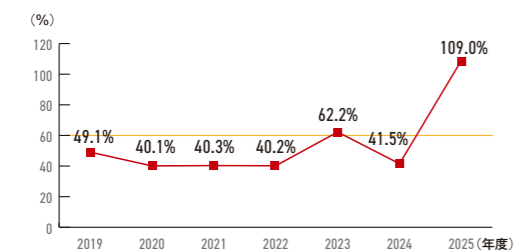
2025年度の連結純利益は27.6億円でした。事業最適化や成長投資により、2029年度までに60億円以上の利益創出を目指します。  
\*2025年度は、特別損失を計上しています。

ROE **7.5** %



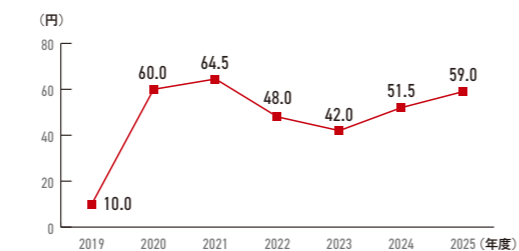
2025年度のROEは7.5%でした。資本効率を重視した経営を徹底し、2029年度までに15%以上を目指します。

総還元性向 **109** %



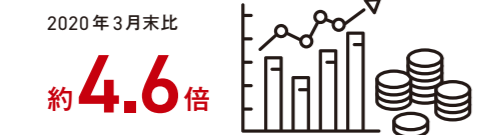
2025年度は機動的な自己株式取得の実施等により109.0%となりました。ROEを重視した経営を推進し、直接的な利益還元と中長期的な株主価値の最大化を図ります。

1株当たり配当金 **59** 円

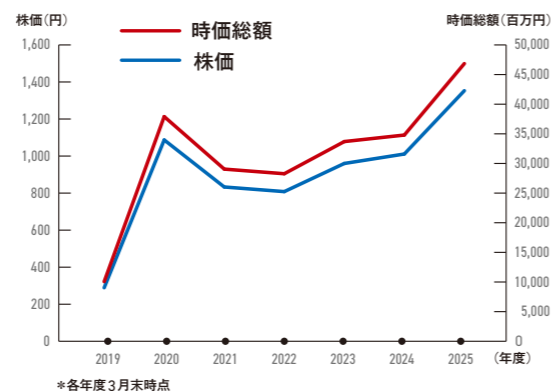


2025年度の1株当たり配当金は59.0円でした。累進配当を導入し、中長期的な安定配当の継続に努めます。

時価総額 **約460** 億円



2026年3月末の時価総額は約460億円でした。成長戦略への期待を背景に、2020年3月末と比較して約4.6倍の規模へ拡大しています。



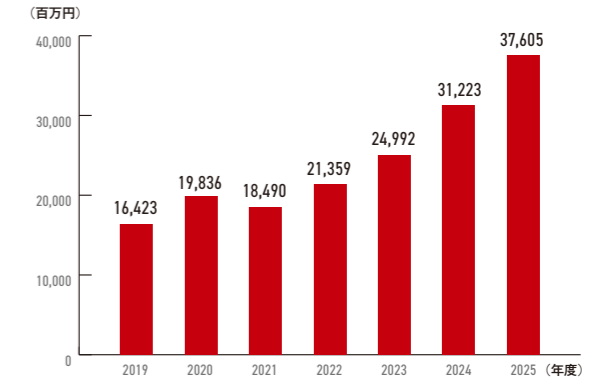
## 成長ドライバーとなるソリューション事業の主要指標

### 着実に伸長する事業規模

ソリューション事業  
売上高  
**376** 億円



スクロールグループの第二の柱として、堅実に成長しているソリューション事業。通販事業で培ったノウハウを生かし、グループ全体の売上高に占める構成比も年々拡大しており、着実にその存在感を高めています。

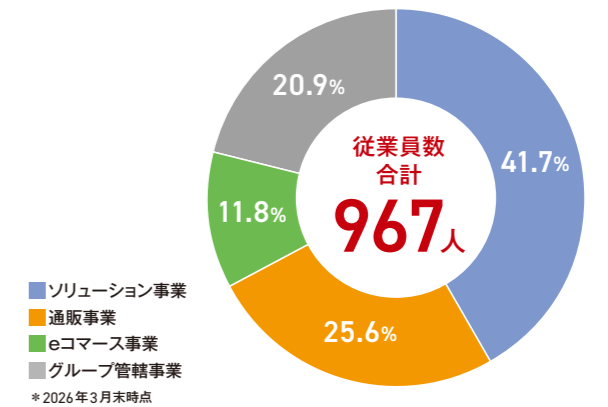


### 多彩な専門領域を支える人材

ソリューション事業  
従業員数割合  
**41.7** %



ソリューション事業では、物流代行、BPO、決済代行等の各領域に専門性の高い人材を最適に配置。各分野が連携し、クライアントの多様な課題に対して、実効性の高いソリューションをワンストップで提供できる体制を構築しています。



### 数字で見るソリューション事業

支援企業数

累計 **860** 社以上

幅広い企業との取引実績は、多様なニーズに応えてきた信頼の蓄積です。



後払い決済年間取扱い件数

**1,500** 万件以上

年間1,500万件超の実績は、利便性の高い決済基盤と継続利用の広がりを見せています。



月間出荷件数

**140** 万件以上

月間140万件超の出荷は、高い物流処理能力と安定供給を支える基盤の強さの証です。



物流センター総面積

**70,900** 坪以上

大規模な物流拠点網が、多品種・大量出荷を支える安定的な供給体制を実現しています。



# スクロールグループの「持続的成長」の軌跡

## HISTORY

80余年にわたる歴史の中で、人々の豊かな暮らしづくりに貢献しながら事業形態を進化させてきました。近年では、ソリューション事業を成長ドライバーとして事業ポートフォリオの見直し・拡充をすることで企業価値を向上させています。そして、これまで培ったノウハウを組み合わせ、すべての「欲しい」を解決していきます。



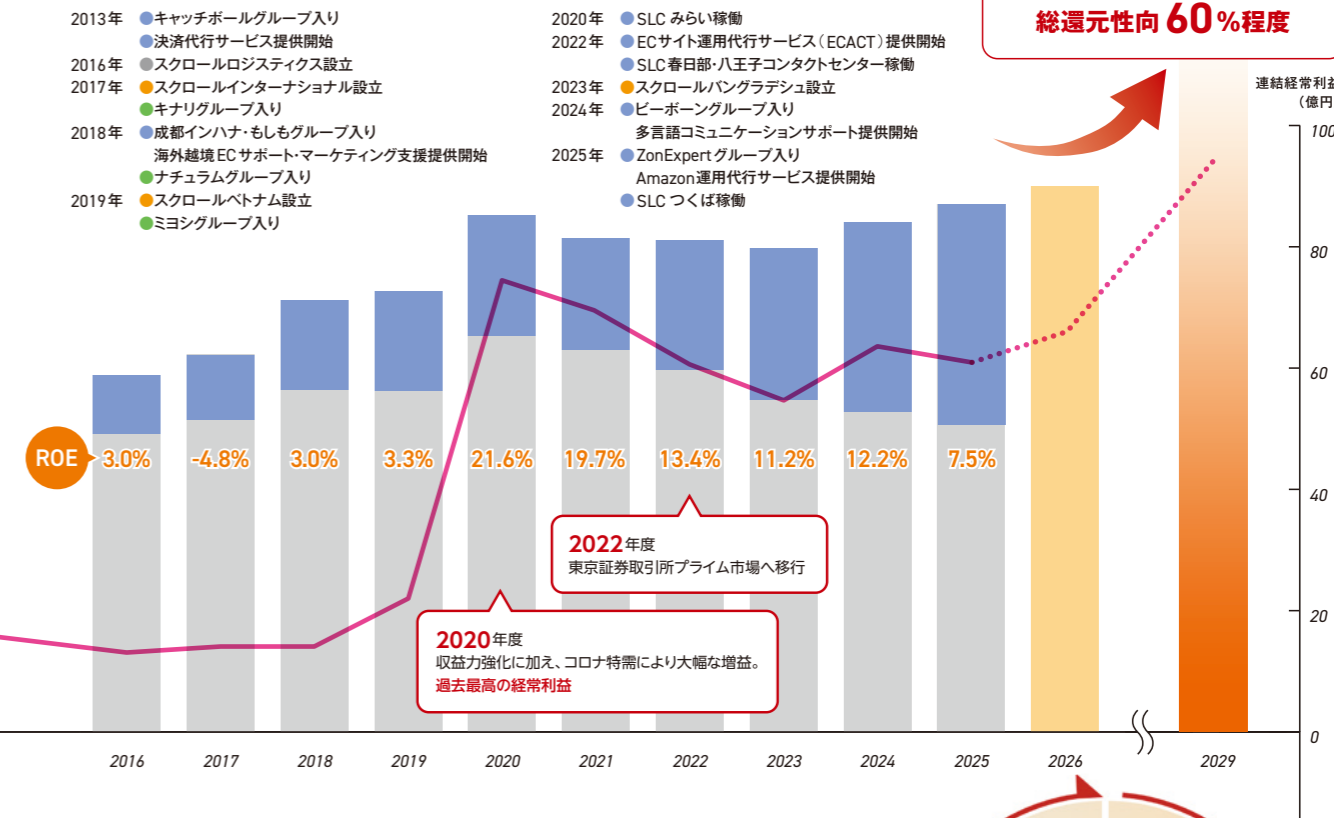
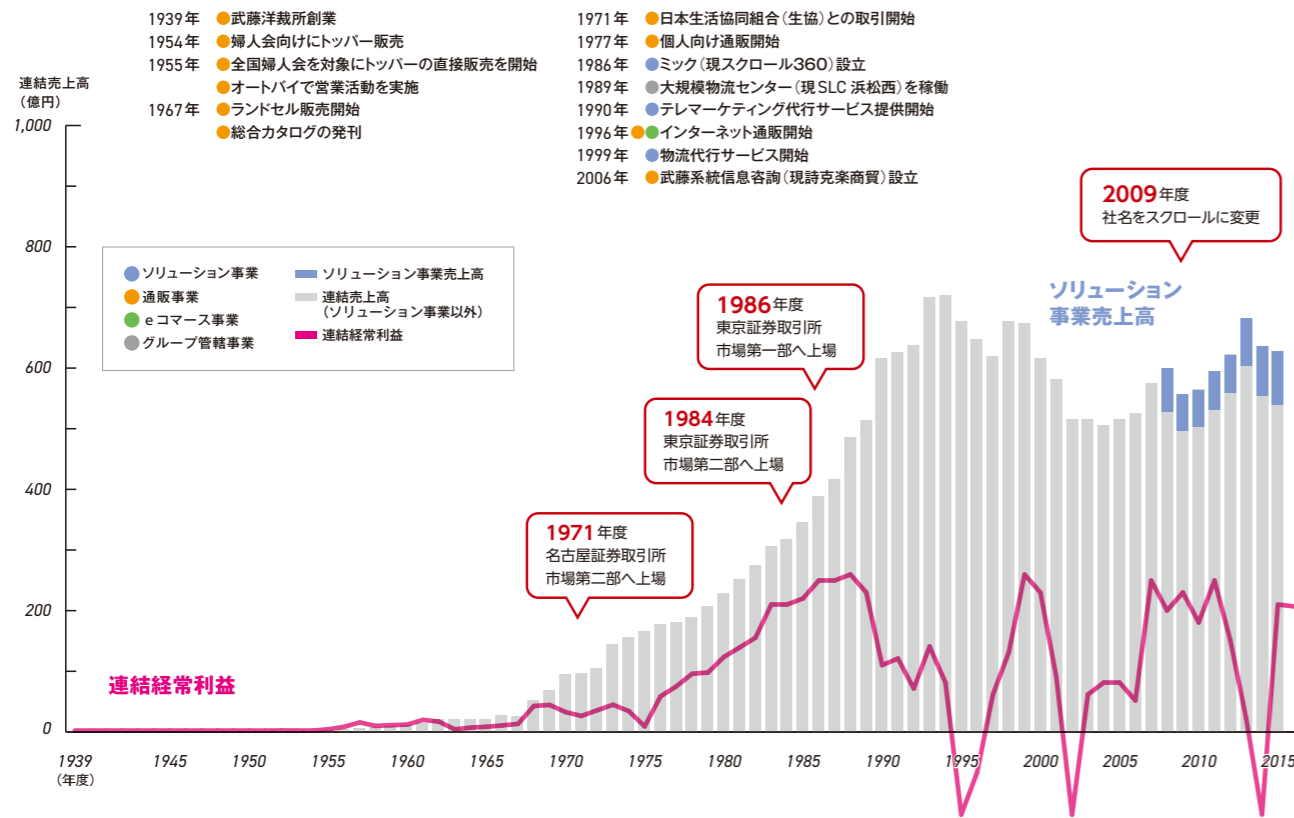
お客様のニーズに寄り添う高品質なものづくりと販売体制により、組織向け事業の礎を築く。

ダイレクトマーケティングに必要な機能・施設を整備し、ノウハウを蓄積。

グループ化した子会社が持つノウハウ・人材をグループの資産に。

長年培ってきた多様な知見とノウハウを生かし、価値あるソリューションとして広く提供。

**FY2029 定量目標**  
 連結純利益 **60億円以上**  
 ROE **15%以上**  
 総還元性向 **60%程度**



### POINT1

**1939年～ ノウハウ構築**  
 創業以来、縫製業を原点とし、消費者への直接販売、カタログ販売、そして個人向け通販など、多岐にわたる事業展開を通じて、今日の事業運営を支えるノウハウの蓄積や、システム・物流基盤を構築。

### POINT2

**2010年～ M&Aによる事業ポートフォリオ拡充**  
 新事業への積極的な投資としてM&Aを推進し、事業ポートフォリオを拡充。カタログ総合通販から、EC・通販を基軸としたコングロマリットへと変革。

●グループイン  
 2010年 イノベート（のちAXESへ吸収合併）  
 2012年 AXES  
 2017年 キナリ  
 2018年 ナチュラム  
 2019年 ミヨシ

### POINT3

**2013年～ ソリューション機能の拡充**  
 M&A戦略の推進により、ソリューションサービスを提供する多様な企業がグループ入りし、EC・通販事業者を中心に360度のサポートが可能に。2023年度以降は、事業領域をB2BおよびB2G市場へと拡大し、常に新しい価値を創造することで、さらなる成長を実現。

●グループイン  
 2013年 キャッチボール  
 2018年 成都インハナ・もしも  
 2024年 ビーボーン  
 2025年 ZonExpert



CEOメッセージ  
 価値創造  
 成長戦略  
 サステナビリティ  
 会社概要

# スクロールグループの価値創造プロセス

## VALUE CREATION PROCESS

私たちスクロールグループは、長年培ってきた多様な経営資本を最適に組み合わせることで、豊かな暮らしを支える新たな価値を創出します。変化し続ける市場環境において、独自のビジネスモデルを通じて社会課題の解決に挑み、生み出した経済的・社会的価値を再び次なる成長の源泉へとつなぎます。この価値創造の循環を絶え間なく回し続けることで、持続可能な社会の実現と、企業価値のさらなる向上を追求していきます。

「100年、またその先へ続く企業」へ

長期利益の  
最大化

持続的な  
企業価値向上

豊かな社会の  
実現

## INPUT

### 社会関係資本

全国の生協組合員様への展開基盤  
グローバルなサプライチェーン  
多様なアライアンスパートナー

### 製造資本

全国物流拠点：  
約70,900坪以上  
コールセンター：  
国内4拠点

### 人的資本

連結従業員数：967名  
連結子会社：15社  
(2026年4月末時点)  
海外拠点：4カ所

### 知的資本

ダイレクトマーケティングで  
培ってきた知見・ノウハウ

### 財務資本(連結)

総資産：590億円  
自己資本比率：63.9%  
ROE：7.5%

(2026年3月末時点)

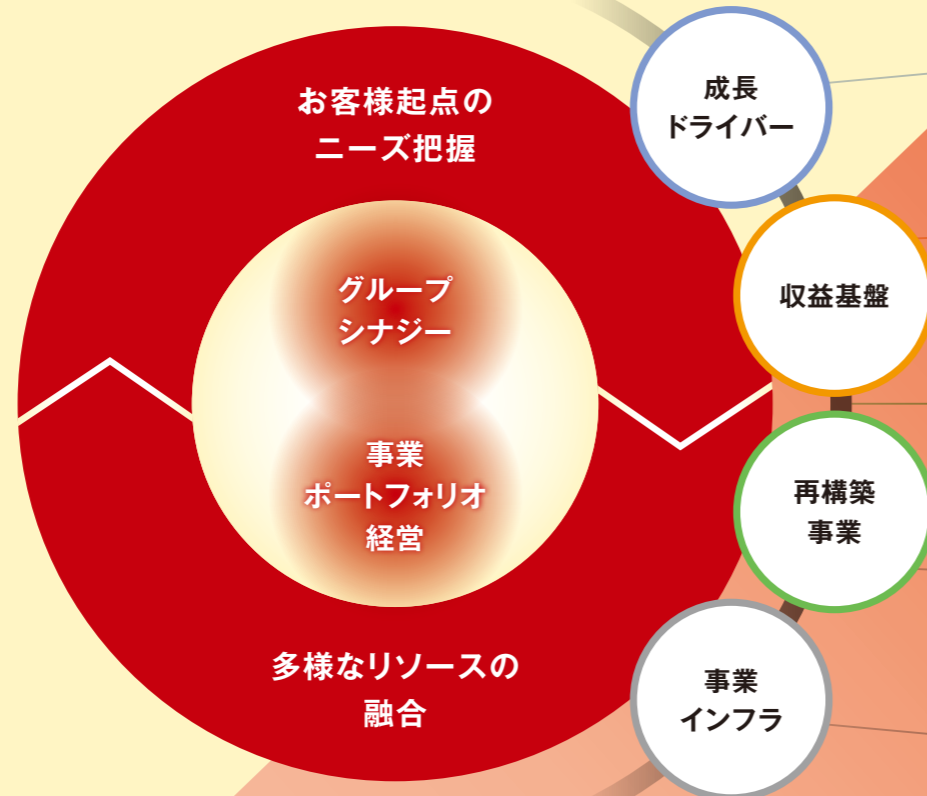
## STRATEGY

### 中長期ビジョン

中長期ビジョン PP.17-18

すべての「欲しい」を解決する

DSC (ダイレクトソリューションカンパニー) への深化



マテリアリティ(重要課題)

スクロールのマテリアリティ PP.15-16

社是・経営理念

スクロールフィロソフィ P.02

## OUTPUT

ビジネス・暮らし・社会の最短・最適な課題解決

### ソリューション

- 物流代行
- 決済代行
- BPO
- マーケティング支援

### 通販

- 生協組合員様向け通信販売
- アパレルソリューション

### eコマース

- 専門特化したインターネット通販
- 防災用品の販売

### グループ管轄

- 物流センター運営
- 不動産の有効活用

事業戦略 PP.25-32

## OUTCOME

### 経済的価値

FY2029 定量目標

- 連結純利益  
60億円以上
- ROE  
15%以上
- 総還元性向  
60%程度

株主価値  
最大化

### 社会的価値

非財務目標

- SDGs関連商品比率  
50%(アパレル商材)
- 衣料品累積回収量  
3千トン以上
- カタログ等に使用する  
紙の使用量25%削減 (2021年度対比)
- 包装資材における  
プラスチック素材の  
使用量65%削減 (2021年度対比)
- スcope 2における  
CO<sub>2</sub>排出量50%削減 (2020年度対比)

持続可能な  
社会への  
貢献

# スクロールのマテリアリティ

## MATERIALITY

▶ マテリアリティについて  
詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/>



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、8つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。グループ一体となってこれらの課題に取り組み、持続的な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

## マテリアリティの見直し

当社グループは、事業を通じた社会課題の解決をさらに推進するため、2022年4月に特定したマテリアリティ(重要課題)の見直しを行いました。今回の見直しは、近年の気候変動問題の深刻化や、AIをはじめとする急速な技術革新、さらには不透明さを増す国際情勢など、我々を取り巻く外部環境の変化を踏まえたものです。こうした社会情勢の変化を捉え、当社が果たすべき役割を再定義した結果、今回新たに「DXの推進」をマテリアリティの一つとして特定しました。デジタル技術を基盤としたビジネスモデルの変革や業務プロセスの高度化を通じて、社会課題の解決を加速させるとともに、新たな価値創造に取り組んでいきます。今後も経営環境の変化やステークホルダーの要請を注視し、定期的なマテリアリティの見直しを通じて、常に最適な価値創造のあり方を追求し続けます。

| マテリアリティ  | 関連するリスクと機会(●リスク ○機会)   | 目標と実績   | 2025年度の取組み   | 関連情報記載先          |
|--|--|---|--|------------------|
| 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場環境の不確実性の高まりによる需要変動</li> <li>● テクノロジー進化による既存ビジネスの優位性低下</li> <li>○ 新商品・サービス開発による新たな顧客層の開拓、新規ビジネスの開発</li> <li>○ テクノロジー活用による新たなソリューションサービスの提供</li> </ul> | 2030年度までに<br>アパレル商材におけるSDGs関連商品比率:50%の達成 … <b>46.2%</b><br><br>2026年度から2030年度までの<br>衣料品累積回収量: <b>3千トン</b> 以上 …………… <b>新設</b>  | 2025年度は<br>・SDGsカタログ「つづくみらい」発行、SDGs関連商品の展開<br>・環境に配慮した商品開発の推進<br>・日本の伝統技能を継承する商品の拡充<br>・「つづくみらい募金」を通じた社会貢献活動(寄付の実施)<br>・衣料品回収事業の展開 | P.29<br>PP.40-44 |
|  | <b>少子高齢化社会によって起こる社会問題の解決</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内消費マーケットの縮小、成長機会の鈍化</li> <li>● 労働人口減少による働き手不足</li> <li>○ ヘルスケアニーズの高まりを受けた新規ビジネスの開拓</li> <li>○ 買い物困難者の増加によるEC・通販需要の拡大</li> </ul>                                     | 2030年度までに<br>カタログ等を使う紙の使用量:(2021年度対比) <b>25%</b> 削減 …… <b>16.4%</b> 削減<br>包装資材におけるプラスチック素材の使用量:(2021年度対比) <b>65%</b> 削減 …………… <b>38.0%</b> 削減<br>スコープ2におけるCO <sub>2</sub> 排出量:(2020年度対比) <b>50%</b> 削減 …… <b>48.2%</b> 削減 | ・効率的なカタログ配布の実施<br>・紙袋やバイオマス含有プラ削減袋といった環境配慮素材の使用拡大<br>・SLCみらいの太陽光発電稼働開始<br>・CO <sub>2</sub> フリー電気の継続利用                              | PP.40-42         |
|  | <b>環境負荷の低減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動関連の対応要請、法規制強化</li> <li>● 異常気象による生産活動への影響、季節商品の需要変動</li> <li>○ サーキュラーエコノミーに対応したビジネスモデルの構築</li> <li>○ 環境に配慮した製品・サービスの開発による新たな需要の開拓</li> </ul>                                    | 2030年度までに<br>直接貿易商品におけるCSR監査率: <b>100%</b> …………… <b>100%</b><br><small>(一定のルールあり)</small>   | ・新規取引工場に対する適宜検査の実施<br>・初回監査後の2年ごとの更新監査実施   | P.43             |
| 事業の基盤となる課題   | <b>SCM強化による安心安全な商品提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質・安全機能の不安定化による社会的信頼の低下</li> <li>● 地政学的な要因や自然災害によるサプライチェーンの混乱</li> <li>○ サプライチェーン全体の最適化による効率性向上</li> </ul>   | 2030年度までに<br>ソリューションデザイナー人材: <b>20名</b><br>マーケティングDX人材: <b>100名</b> …………… <b>新設</b><br>全社員のDX関連研修受講率: <b>100%</b>   | ・AI活用の浸透を目的としたコンテスト「Hello AI Contest」の開催<br>アイデアの投稿件数:328件、活用件数:126件<br>・AI活用に関する実践研修の開催   | PP.22-24         |
|  | <b>DXの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバーセキュリティリスクの増大、情報漏洩リスクへの対応</li> <li>● IT人材の不足</li> <li>○ AI等の活用による省人化・業務効率化</li> <li>○ デジタル技術を活用した新たな価値の創造</li> </ul>  | 2030年度までに<br>単体・グループで<br>女性管理職比率: <b>40%</b> 以上 …………… 単体: <b>34.3%</b> グループ: <b>30.8%</b><br>男性育休取得率: <b>85%</b> 以上 …………… <b>新設</b>   | ・女性管理職育成のための継続的な研修の実施<br>・スクロールグループ研修の開催(全6回実施、のべ953名参加)<br>実施内容:AI活用、未来共創ワークショップ等   | PP.21-22         |
|  | <b>タスク・ダイバーシティ経営の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ES対応不足による従業員のエンゲージメント低下</li> <li>● 労働市場流動化による人材の流出</li> <li>○ 多様なキャリア人材採用・育成によるイノベーション創出</li> <li>○ 柔軟な働き方の導入による活躍機会の提供</li> </ul>  | 継続的な地域社会貢献活動の推進   | ・外国人材によるボランティア活動を通じた地域共生の促進<br>・クリスマスイルミネーションおよびクリスマスパーティーの実施<br>・社内フードドライブの実施<br>・従業員募金制度を通じた寄付活動                                 | PP.43-44         |
|  | <b>地域社会への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会の発展停滞、伝統技能の継承困難</li> <li>● 地域社会との交流不足による信頼低下</li> <li>○ 地域資源の活用、地域ブランドの発信、地域共生に向けた関係構築</li> <li>○ 従業員のモチベーション向上、地域社会からの人材確保</li> </ul>  | 法令・指針による要請事項への対応  | ・取締役会の多様性確保<br>・取締役会実効性評価の実施<br>・独立社外取締役を中心とした取締役会の構成<br>・コンプライアンス研修の実施<br>・コーポレートガバナンス・コードへの対応                                    | PP.37-39         |
| <b>コーポレート・ガバナンスの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンスの対応遅延・不備による信頼低下</li> <li>○ 経営の透明性確保や対話充実による信頼獲得</li> <li>○ 経営の実効性およびリスク管理の強化による事業継続性の向上</li> </ul> |  |   |  |                  |

## 中長期ビジョン

### MEDIUM- TO LONG-TERM VISION

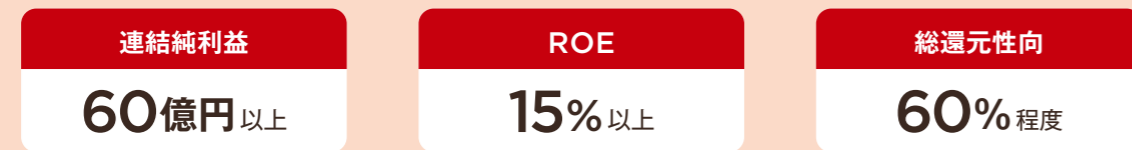
スクロールグループは、創業90周年となる2029年度までに達成すべき目標として、中長期ビジョンを掲げています。このたび、当社グループの目指すべき姿を「すべての『欲しい』を解決するDSC」として再定義しました。ビジネスに、暮らしに、社会に対して、顧客理解を起点として、一人ひとりの「欲しい」を最短・最適（ダイレクト）な方法で解決する企業グループへと深化していきます。

#### 中長期ビジョン ～2029年度（創業90周年）までに目指す姿～

### すべての「欲しい」を解決する Direct Solution Companyへの深化

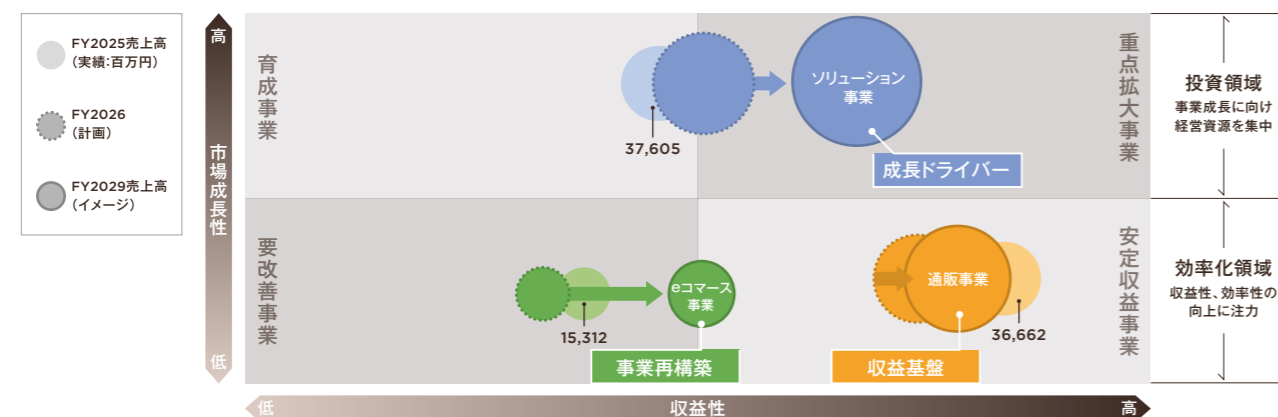
これまでの通販事業やソリューションサービスを通して、顧客と直接つながり続けることで得られたノウハウがコア・コンピタンスであり、このノウハウによって最短・最適な方法（Direct）で顧客の悩みを解決することが、我々の目指すDirect Solutionである。

● FY2029 定量目標



#### 事業ポートフォリオの変革

- 成長ドライバーであるソリューション事業に経営資源を集中投下。
- 通販事業は、事業効率の維持向上を図り、利益最大化を目指す。
- eコマース事業は、再現性ある利益体質構築に向け、収益改善を継続。



## FY2026 重点方針

### (1) 成長とターンアラウンドの両立による収益力の回復

#### ソリューション事業 | Solutions Business

#### 2028年度目標・経常利益率8%に向け、収益構造を進化

- 物流代行：効率改善による収益基盤高度化 / 付加価値型営業の強化 / ブランド価値の確立
- 決済代行：B2B展開による収益源の多層化 / ガバナンスと生産性の両立 / 次世代基幹インフラの確立
- マーケティングサポート：SNS向けサービス拡充 / 大手広告主の個別支援および横展開による成功事例創出

#### 通販事業 | Mail-Order Business

#### 中長期視点での事業構造変革の推進と収益力の回復

- マーケット変化に適応した、環境変化に左右されない安定した利益水準を確保する。  
商品企画 → AI活用：Lightchain\*の機能拡充と商品開発力の加速  
商品調達 → サプライチェーンの最適化：需給バランスの適正化、機会損失と余剰在庫の最小化  
カタログ制作 → 顧客の創造：顧客動向を捉えた機動的なカタログ編成

\*連結子会社スクロールインターナショナルが提供するアパレル特化型AIシステム

#### eコマース事業 | E-Commerce Business

#### 事業撤退と事業再生を完遂

- 損失を最小化させる事業撤退の完遂
- 高収益なD2Cモデルへの転換による事業再生
- オリジナル商品の開発による新規顧客開拓とリピート顧客の育成

### (2) 機動性のあるResponsibility経営の推進

1. 資本効率（ROE等）を意識した経営と株主還元への取組みを加速する。
2. 事業活動を通じ、環境配慮・脱炭素社会に向け、継続的に取り組む。
3. 「個力」を磨き「チーム力」を最大化する自発的なタスク・ダイバーシティ経営を推進する。

## FY2026 定量計画

|                      | FY2025 | FY2026 |         |        |        |
|----------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                      |        | 連結     | ソリューション | 通販     | eコマース  |
| 売上高（百万円）             | 88,548 | 90,000 | 42,100  | 38,000 | 10,500 |
| 前期対比成長率              | +5.4%  | +1.6%  | +12.0%  | +3.6%  | ▲31.4% |
| 経常利益（百万円）            | 6,166  | 6,500  | 2,100   | 4,200  | 200    |
| 経常利益率                | 7.0%   | 7.2%   | 5.0%    | 11.1%  | 1.9%   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（百万円） | 2,768  | 4,300  | —       | —      | —      |
| 自己資本利益率（ROE）         | 7.5%   | 11.1%  | —       | —      | —      |

# 財務戦略

## FINANCIAL STRATEGY

### 成長ドライバーであるソリューション事業の拡大を支え、 ROEとPERのさらなる向上に挑む

CFOとしての私のミッションは、中長期的な企業価値の最大化に集約されると考えています。そのために、事業戦略の策定に深く関与し、攻めの投資と守りのガバナンスを高度に両立させ、成長戦略を財務・資本戦略の両面からけん引していきます。資本市場との対話では、単年度にとどまらず中長期の価値創造ストーリーとその進捗をわかりやすく説明することが重要だと考えています。ROEやROICを軸とした指標や投資の進捗の開示を積み重ね、実行と結果をお示しすることで対話の質を高め、私たちの挑戦を数字とストーリーで証明し、将来への期待を確かな株価へと反映させていけるよう全力を尽くしていきます。



グループオフィサー CFO  
山下 政彦

#### 市場からの評価と課題認識

スクロールグループの資本収益性は、2020年度のコロナ特需による過去最高益以降、緩やかな下降トレンドにありましたが、足元ではソリューション事業の成長により資本コストを上回る水準を維持しています。その結果、PBR(株価純資産倍率)は1倍を回復する水準になったものの、株式市場からの評価は依然として低い状態にあると真摯に受け止めています。

この要因は、長らく中核事業であり続けた通販事業による一本足経営から、ソリューション事業の成長を軸とした新たな姿への転換に関して、その実現性の高さについて株式市場からご信頼をいただけていないためと分析しています。

直近の2026年3月期においては、不採算事業からの撤退費用やのれんの減損損失として約16億円の特別損失を計上しました。経常利益ベースでは目標を達成したものの、純利益では目標を大きく下回り、計画と実績の乖離は成長戦略の実行力に対する市場の懸念につながっています。一方、これら不採算事業からの撤退は、資本効率を意識した意思決定を行った結果であり、中長期の事業ポートフォリオ最適化のための重要なプロセスです。ROEの

向上と将来の成長期待を示すPER(株価収益率)の底上げという双方の視点から課題解決に挑みます。

#### 中長期で目指す姿への深化と持続的成長の実現

当社グループは、現在まさに通販事業からソリューション事業へと収益構造が大きく転換する「転換点」の入り口に立てております。この中長期ビジョン達成における最大のリスクは、「成長の歩みを止めてしまうこと」だと認識しています。中長期で企業価値を向上させるには、結局のところ「持続的に成長し続けること」に尽きます。そのためには、新しい領域への挑戦、成長分野への積極投資、そして投資の回収というサイクルを回し続けるとともに、本業の「稼ぐ力」を一段と高める必要があります。

ストック型に近い収益構造を持つソリューション事業を、成長ドライバーとして収益性の面でも第二の柱として確固たるものにするべく、サービスの独自性や提供価値を磨き上げるとともに、M&A等を通じた新たな機能の獲得を進めます。これにより、お客様の複数のお困りごとに対して解決手段を提供し、利益率と利益額の双方を最大化できるビジネスモデルの深化を図ります。

#### FY2029 中長期ビジョン定量目標

|       |        |
|-------|--------|
| 連結純利益 | 60億円以上 |
| ROE   | 15%以上  |
| 総還元性向 | 60%程度  |

#### 事業収益／資本コスト／資本収益性／株式評価

| FY           |      | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|--------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 主な経営指標等      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 自社の事業収益      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 連結経常利益(百万円)  |      | 2,296 | 7,519 | 7,096 | 6,191 | 5,512 | 6,424 | 6,166 |
| 連結当期純利益(百万円) |      | 703   | 5,183 | 5,585 | 4,170 | 3,649 | 4,267 | 2,768 |
| 自社の資本コスト     |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 加重平均資本コスト(%) | WACC | 5.3   | 8.6   | 8.4   | 5.0   | 7.2   | 7.2   | 6.3   |
| 自社の資本収益性     |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 自己資本利益率(%)   | ROE  | 3.3   | 21.6  | 19.7  | 13.4  | 11.2  | 12.2  | 7.5   |
| 投下資本利益率(%)   | ROIC | 5.8   | 15.2  | 13.6  | 11.3  | 10.2  | 11.6  | 10.6  |
| 自社の株式評価      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 期末株価(円)      |      | 289   | 1,087 | 833   | 808   | 960   | 1,011 | 1,330 |
| 時価総額(億円)     |      | 100   | 379   | 290   | 282   | 336   | 347   | 460   |
| 株価収益率(倍)     | PER  | 14.1  | 7.3   | 5.2   | 6.8   | 9.1   | 8.1   | 16.5  |
| 株価純資産倍率(倍)   | PBR  | 0.5   | 1.4   | 1.0   | 0.9   | 1.0   | 1.0   | 1.2   |

#### 成長投資を支える財務基盤

成長投資と不測のリスクへの備えを両立させることを前提に、財務健全性を維持しつつ、資本コストを上回るリターンを確保を徹底することで、次の投資原資を自ら生み出す構造を維持しています。これまでは実質無借金に象徴される安全性を重視した財務運営が強みでしたが、今問われているのは、その財務安全性を背景に蓄積された資本を、いかに効率的に「未来の利益」へと振り向ける成長投資を行えるかという点です。

そのための前提として、キャピタルアロケーションの考え方を明確にし、規律を持って投資を実行する体制を整えています。手元資金については、キャッシュ・マネジメント・システムの活用により、1円単位での極限的な資金集中と配分を可能とし、グループ一体での資金管理と資金効率の向上を実現しています。必要資金については営業キャッシュ・フローをベースとしつつ、必要に応じて有利子負債も効果的に活用していきます。

#### 資本効率を意識した経営と投資の判断・実行力の強化

ROEおよびROIC(投下資本利益率)を重要指標として位置付け、企業価値の最大化と持続的成長を両立させる経営を進めています。投資判断にあたっては、WACC(加重平均資本コスト)を基準としたハードルレートを設定し、案件を選別しています。実行後もROICで継続的にモニタリングを行い、想定との乖離があれば適切に対応していきます。不採算・低成長となっている既存事業については、社外取締役のみで構成される事業審議会において次期計画の妥当性や撤退を含めた審議を厳しく行い、資本効率の観点から見直しを進めています。

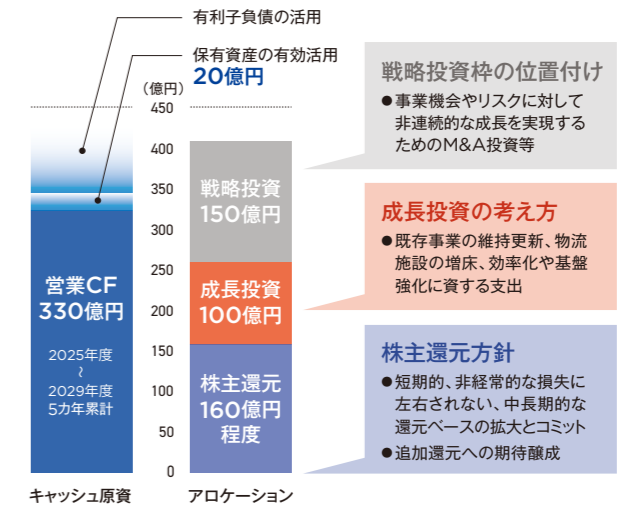
成長投資において制約となっているのは資金そのものではなく、投資機会の取り込みや意思決定のスピードといった実行面です。したがって、財務余力を前提に、規律とスピードの両立をどう実現するかが今後のポイントになると考えています。

#### 資本配分の最適化とキャピタルアロケーション

当社グループは、「2029年度中長期ビジョン」達成に向けて「キャピタルアロケーション方針」を策定しました。2025年度からの5年間で、営業キャッシュ・フロー330億円をベースに、資産や負債の活用も含めて創出したキャッシュ総額400億円規模の資金を、お約束している「総還元性向60%程度」の株主還元を確保した上で、戦略投資、成長投資に優先的に配分していきます。

特にM&Aについては、ソリューション事業の機能を補完・強化し、資本コストを上回る収益性と当社グループとのシナジーが見込める案件を最優先と位置付けています。買収後は早期に統合を進め、損益の見える化と意思決定の迅速化によって、投資効果を確実に取り込んでいきます。

#### キャピタルアロケーション方針(2025年度~2029年度:5年間)



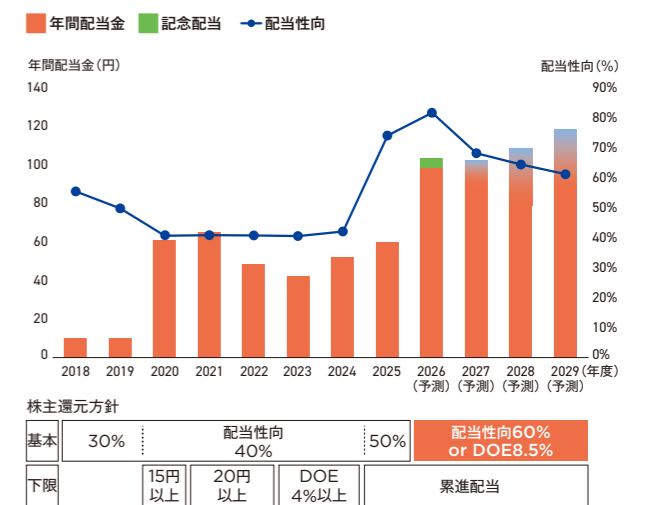
#### 株主還元ベースの拡大とコミット

ROEを重視した経営のもと、株主還元を重要な経営課題の一つとして位置付けています。「2029年度中長期ビジョン」の定量目標として、「総還元性向60%程度」を掲げていますが、2025年度において継続的かつ安定的な利益還元を行う姿勢を明確化するため「累進配当」を導入しました。

その上で2026年度より、中長期ビジョンに掲げるROE15%以上の達成に向けて、短期的・非経常的な損失に左右されない安定的な配当を実施すべく、連結配当性向60%またはDOE(連結株主資本配当率)8.5%のいずれか高い方を基準に実施することとしました。

キャッシュ・フローの配分にあたっては、まず一定水準の株主還元を安定的に確保した上で、中長期ビジョンの達成に向けた成長投資に優先的に振り向けていきます。その結果として企業価値を高め、さらに追加還元の余地がある場合は、機動的に自己株式の買入れなどを行い、株主の皆様へ還元していきます。

#### 1株当たり配当金と連結配当性向



# 人材戦略

## HUMAN RESOURCES STRATEGY

挑戦する社員とともにグループの成長を描く

### 目指す姿の実現に向け、人材戦略をけん引する

一般的に経営資源は「ヒト・モノ・カネ・情報」と称されますが、持続的な成長をけん引する最上位の資本は、間違いなく「ヒト」にあります。モノを動かし、カネを生かし、情報を価値へと昇華させる起点はすべて「ヒト」であるからこそ、社員の成長が企業の進化そのものに直結すると確信しています。社員一人ひとりを奮起させ、その個性を最大限に引き出すことで、組織としての爆発力を生み出す。このダイナミズムを創出することこそが人事の役割であり、私が担うべき最大の責任と考えます。



グループ管轄事業セグメントオフィサー 経営統括部人事担当部長  
市川 ちひろ

#### 目指す姿を実現するために求められる人材像

中長期ビジョンの実現を人材の側面から加速させるべく、人事部門では「個力」を磨き、「組織力」を最大化する自発的なタスク・ダイバーシティ経営を推進しています。この中核をなす重点領域として、次世代を担う「人材の確保」と「人材の育成」をより強力に推し進めます。

「すべての『欲しい』を解決する」人材に必要なスキルは、単なる課題解決力ではありません。顧客の潜在的ニーズや課題を先回りして解決する「顧客起点の思考力」、課題に対する解決策を具体的な形にするための「複数領域をつなぐコミュニケーション力」、客観的な判断の土台となる「データ・数字への理解力」であると考えています。加えて、市場や社会の変化を前提に、過去の成功体験を新しい環境に合わせてアップデートし、学び続ける姿勢を持つ人材こそが、スクロールグループの成長を支える原動力となると考えています。

今後はこれらの資質を個人の習得にとどめず、組織全体のノウハウとして共有し、互いに高め合う文化を醸成していきます。そして、自律的な学習と協働を積み重ねることで、戦略の遂行力を高め、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

#### 挑戦を加速させる仕組みづくり

個人と組織の成長を支える基盤の構築として、挑戦を促す組織風土の醸成に取り組んでいます。その一例として、若手社員を中心に多様な部門のメンバーを混合グループに分け、10年後のスクロールグループを描く「未来共創ワークショップ」を開催しました。異なる部門の社員が互いの知識や情報を交換し、ともに当社グループの未来を構想するプロセスは、部門間の理解や協働力を高めるだけでなく、社員自身が主体的に事業全体を俯瞰して考える

経験になります。

さらに、新卒入社後は、自身が描いた将来像を会社が支援するキャリアチェンジ制度により、若手社員も複数領域での経験を積み、事業や部署の横断で価値を生み出す力を養うことが期待されます。この仕組みは、単にキャリアの幅を広げるだけでなく、社員が自身の成長や挑戦の成果を実感できる環境を提供することにつながっています。

評価制度も成果だけでなく組織への貢献度や挑戦度を重視しており、失敗を恐れず挑戦する社員にはその努力が反映される仕組みを整えています。社員からは「キャリアチェンジを通じて多角的な視点が得られる」「挑戦が評価として結実する」という声も上がっており、挑戦する風土が着実に根付いています。

#### 全社戦略を現場に浸透させるために

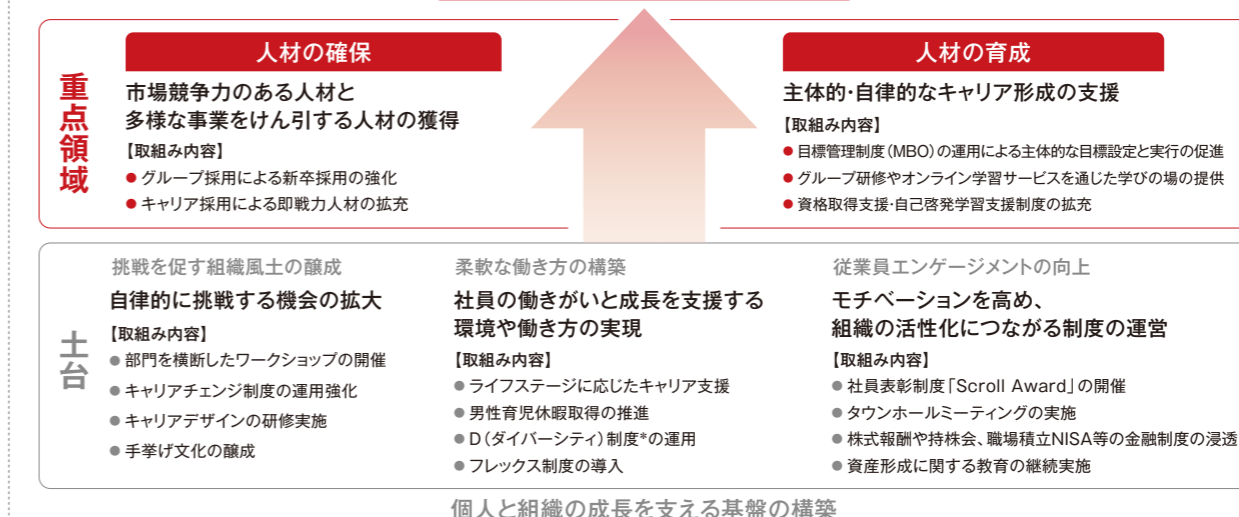
掲げた中長期ビジョンを単なるスローガンに終わらせないためには、全社員が日々の業務で体現できる「戦略の現場実装」を支援することが重要です。

その取組みの一つとして、タウンホールミーティングを通じた「経営層と現場の直接対話」を推進しています。双方向の対話を重ねることで、経営戦略を単なる通達ではなく、現場の納得感を伴う「実行動」へとつなげるとともに、経営層自らが現場のリアルを捉えることで経営判断の質を向上させます。

私自身も、人事担当部長として経営層と現場の橋渡し役となり、双方向の対話を深めることに力を注いでいます。戦略を現場に発信だけでなく、現場の声を経営にフィードバックし、施策や人材育成に反映させることで、社員一人ひとりが自分の役割を理解し、主体的に挑戦できる環境をつくり続けます。人材戦略を全社戦略と一体となったものにするすることで、中長期ビジョンを実現する原動力をより確かなものにしていきます。

## 中長期ビジョンの実現を目指したタスク・ダイバーシティ経営

### タスク・ダイバーシティ経営



\*妊娠・育児・介護・シニアなどライフステージの変化により働き方が制限される場合に、時短勤務やテレワークなどの柔軟な働き方を選択できる制度

#### 社内表彰制度「Scroll Award」の開催

経営メッセージの伝達や社員のエンゲージメント(ロイヤリティ)向上を目的に、部門や個人の業績・功績を表彰する「Scroll Award」を毎年開催しています。社員のモチベーションを高め、組織の活性化につなげるための重要な取組みと位置付けています。

また、2025年度はAIによる業務効率化と生産性向上を目指して、社内コンテスト「Hello AI Contest」を開催しました。社員が互いの知恵を共有し、実務に生かすサイクルが広がった結果、300件を超える応募があり、表彰式では優れた活用事例が紹介されました。



#### 「未来共創ワークショップ」の開催

部署や会社を横断した交流を目的に「未来共創ワークショップ」を開催し、グループ会社を含め10社から39名の若手社員が参加しました。

本研修では、会社や所属が異なるメンバーで構成されたチームで、それぞれの現場で得た知見やアイデアを交換し、「10年後のスクロールグループ」を新聞形式で描くワークショップに挑みました。

日常の業務では接点のないグループの仲間と意見交換をする時間は、新たなネットワークを構築する絶好の機会となり、会場は次世代を担う社員の熱気に包まれました。



# 情報システム戦略

## INFORMATION SYSTEM STRATEGY

中長期ビジョンの達成と長期利益最大化に向け、  
DXの加速で収益構造を変革、  
企業価値向上へ貢献

IT施策を事業成長の要と位置付けて経営戦略と最新テクノロジーを直結し、各事業や現場の業務に実装して着実に事業成果へと結び付けます。また、施策を現場の業務プロセスや企業文化として定着させることにも注力し、全社一丸となってDXによる収益構造の変革を推進することで、中長期的な企業価値向上に貢献します。



グループオフィサー CIO  
木村 典宏

### 中長期ビジョンとDXの戦略的位置付け

スクロールグループは、中長期ビジョン「すべての『欲しい』を解決するDSCへの深化」の達成と持続的成長に向け、DX (Digital Transformation) の加速を最重要のIT戦略と位置付けています。特に2026年度からは、マテリアリティ(重要課題)に「DXの推進」を新たに追加し、グループ全体の変革スピードを最大化させていきます。

顧客ニーズが多様化する市場環境において、迅速かつ確に「欲しい」に応えるためには、従来の定型業務を支えるIT環境では不十分です。情報システムを競争優位の源泉と捉え、新たな顧客価値を創造する戦略的ビジネスプラットフォームへ進化させる必要があります。

基本方針として経営戦略とIT戦略の整合性を徹底し、デジタルテクノロジーを起点とした顧客価値の創造を強化します。具体的には、データ分析や生成AIといった先進的なデジタル技術を各事業に組み込み、業務プロセスの抜本的な変革と新たな付加価値の創出を推進します。個人の業務効率化にとどまらず、組織・チームでの成果創出へとテクノロジーの活用を引き上げ、変化に強く柔軟なビジネスモデルの確立と中長期的な企業価値向上を実現します。

### DX人材の構成と2030年度までの育成目標



### 「デジタル推進室」の役割と進化

2023年度にCIO直下に設置されたデジタル推進室は、基盤・技術、業務実装、リスク管理の3つの視点でグループのDX推進を担う司令塔です。プロジェクトの管理やROI (Return On Investment: 投資対効果) での評価を通じて投資規律を確保するとともに、成果の全社展開を主導し、企業価値向上につながるDXの実装を加速させます。

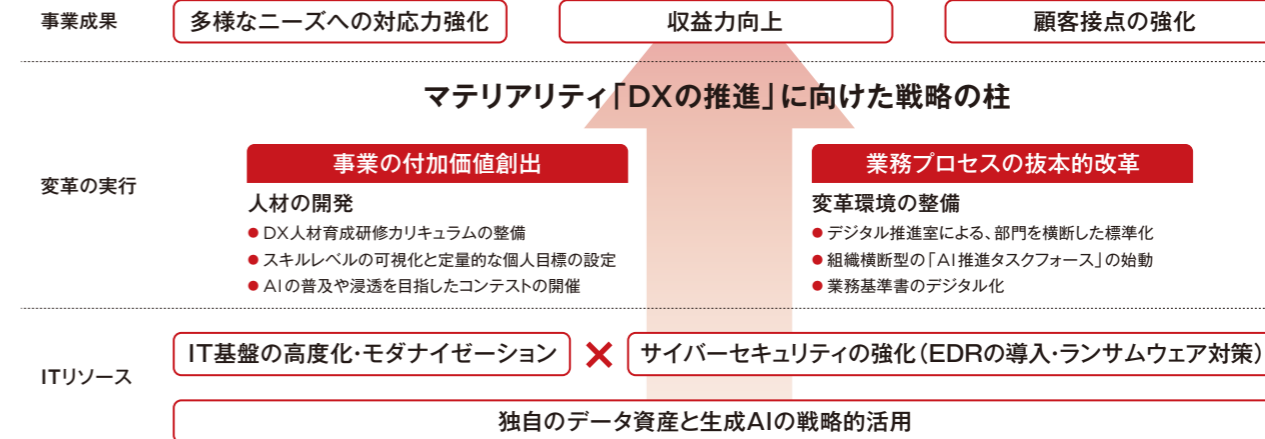
また、デジタルを活用した新しいビジネスや業務プロセスの提案を実践すべく、PMO (Project Management Office) として事業部門に伴走し、プロジェクト支援や部門横断の標準化を進めています。

具体的には、商品企画でのアパレル生成AIシステム「Lightchain」の活用や、紙中心だったカタログ校正業務のデジタル移行を実現しました。さらに業務基準書をデジタル化し、生成AIで活用しやすいデータ基盤を整備しています。人材育成面では、従来のスポット的な研修を見直し、DX人材育成の研修カリキュラムを新たに体系化しました。人材種別に応じた定量的な目標値を設定し、グループ全体でビジネススキルの向上を推進しています。これらの実践的な活動は、現場が自らデジタル技術で課題を解決する風土の醸成へとつながり、組織全体のデジタル活用力を着実に底上げしています。

情報システム戦略の全体像

— スクロールグループが目指す姿 —

中長期ビジョン「すべての『欲しい』を解決するDirect Solution Companyへの深化」



### 生成AIの戦略的活用

生成AIの活用において、2026年度は単なる定型作業の代替や業務効率化のフェーズから、事業の付加価値創出へとその役割を大きく移行させます。

システム部門ではエンジニアリング業務の高度化を進め、生産性と作業品質の向上を図っています。その上で、顧客や在庫といった独自のデータ資産と生成AIの連携を推進しています。マーケティングの高度化により顧客接点を進化させ、「すべての『欲しい』を解決する」IT基盤を実装することで、収益力の向上に直結させます。

同時に、活用拡大に不可欠なリスク統制とITガバナンスも強化します。セキュアな利用環境の整備とガイドライン運用を徹底し、リスクを管理しつつグループ全体の創造性と生産性を最大化します。

### 収益力向上を支えるIT投資とポートフォリオ戦略

中長期ビジョンの実現に向けた事業戦略を着実に実行するため、計画的かつ戦略的なIT投資を実施しています。投資判断では、業務効率化による短期的なROIの追求にとどまらず、経営戦略との整合性や中長期的な企業価値向上への貢献を重視し、総合的に有効性を評価します。

基盤投資(守り)の領域では、既存ITリソースの柔軟性・拡張性の確保とオペレーション業務の自動化による継続的なコストコントロールを進め、信頼性の高い効率的なシステム基盤を維持します。

効率化によって創出した余剰リソースは、技術的負債の解消、生成AIの組織的活用、データ分析基盤の整備といった成長投資(攻め)の領域へ積極的に振り分けていきます。

基盤投資と成長投資のバランスを見極め、守りと攻めの両軸を推進することで、事業環境の変化に即応し、収益力向上を継続的に支えるIT投資ポートフォリオの最適化を図ります。

### IT環境のモダナイゼーションとビジネスの俊敏性

成長ドライバーであるソリューション事業の発展には、市場や顧客ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応できるIT環境が不可欠です。現在、グループの主要業務システムはクラウド上で構築され、拡張性・柔軟性に優れた基盤を有しています。

さらに変化への即応力を高めるべく、アプリケーションのモダナイゼーション(近代化)を推進しています。拡張性や柔軟性を一層高め、新サービスの展開やビジネスモデルの変革に素早く追従できる俊敏性の向上が最大の狙いです。

一方で、クラウドの利用拡大に伴い、従来のネットワーク境界防御だけでは不十分となっています。多層的な防御体制としてアカウント認証を強化するとともに、従業員の端末を保護するEDR (Endpoint Detection and Response: 監視システム) の導入やランサムウェア対策を実施しています。クラウドの安全性とエンドポイントの強靭性を両立させ、今後も高度化するサイバー攻撃への対策を継続的に推進します。

### データ活用と意思決定の高度化

通販事業では、2024年度に整備したデータ活用基盤を発展させ、顧客を中心とした受注実績、受注予測、在庫データなどを統合・分析できる環境構築を進めています。この基盤を単なる分析ツールの導入にとどめず、意思決定プロセスそのものの変革に結び付けます。

特に企画業務において、担当者の経験やノウハウといった暗黙知に依存していたプロセスを見直し、客観的データによる事実に基づく経営を徹底することで、意思決定の迅速化と高度化を実現します。

この取組みを一過性で終わらせず、データドリブン文化として定着させます。誰もが日常的にデータへアクセスし、業務プロセスに組み込める環境を整え、現場の一人ひとりが自律的に価値を生み出し続ける組織へと進化させていきます。

# 事業戦略

## BUSINESS STRATEGY

### ソリューション事業 | Solutions Business



取締役 グループオフィサー-CMAO (Chief M&A Officer)  
ソリューション事業 PRS  
山崎 正之

ソリューション事業セグメントは通販事業に並び、当社グループをけん引する新たな柱として発展する使命を担っています。事業の根幹は長年培ったダイレクトマーケティングのナレッジであり、お客様からもその実践的な進化に期待が寄せられています。今後はM&Aによるサービス強化と他セグメントとの強みの融合を通じ、グループ総力で提供価値を最大化していきます。

#### 事業の内容

ソリューション事業セグメントの中核企業はスクロール360です。1986年に株式会社ミック(現スクロール360)を設立し、汎用機向け通販システムを開発・提供し始めたことがソリューション事業の起源となっています。ソリューションサービスのメニューはマーケティング、コンタクトセンター、決済、物流に大別されますが、これらは当社が自ら通販・ダイレクトマーケティング事業を営んできた歴史にほかなりません。ここで得られたナレッジを体系化し、ソリューションメニューとして順序立てて、外部へ提供してきました。

#### 事業の強み

- EC・通販事業で培ったノウハウと高品質なサービス
- 主要地域の物流拠点を活用した柔軟な対応力
- 事業課題に対する最短・最適なソリューション提案
- BPO分野における高付加価値なサービスの展開
- 多彩なサービスメニューによるワンストップ対応

お客様には100社100様の期待と要求があります。当社が提供するソリューションサービスの約95%は、高度に標準化・定型化されたメニューの組み合わせであり、競争優位性を確立する大前提として圧倒的な高精度・低コスト運営が求められます。当社の真の強みは、この前提をクリアした上で残り5%の期待と要求にどう応えるかにあります。この5%はお客様の商品やサービスにかかわるブランディング、エンドユーザーの期待を超える提案、そして経営トップの強いこだわりに触れる最も大切な領域であり、まさに「お客様の「欲しい」を解決する」最重要ポイントです。実際に、割安なコストを理由に競合企業へ移行されたお客様が短期間で当社に戻るケースが毎年あります。これは、この5%に当社が真正面から取り組んでいる姿勢を評価していただいている証しだと捉えています。この強みを一層差別化できるかが今後の競争力を左右します。

#### グループ会社

|   |                             |  |                                    |  |  |
|---|-----------------------------|--|------------------------------------|--|--|
|   |                             |  |                                    |  |  |
| 株式会社スクロール360<br>フルフィルメント業務代行、<br>マーケティング支援等 | 株式会社キャッチボール<br>後払い決済サービスの提供 | 株式会社もしも<br>アフィリエイト広告・WEBマーケ<br>ティングサービスの提供 | 株式会社ビーボーン<br>多言語コールセンター、<br>翻訳サービス | ZonExpert 株式会社<br>Amazon 専用コンサル<br>ティング・運用代行 | 成都音和網絡服務有限公司<br>EC業務のアウトソーシング事業、<br>中国市場におけるEC事業支援 |

#### 事業環境

##### リスク

- 顧客企業の投資抑制や事業縮小による取引高の減少
- 成長市場への新規参入に伴う競争環境の激化
- 法規制や環境対策の強化に伴う物流運営コストの増加

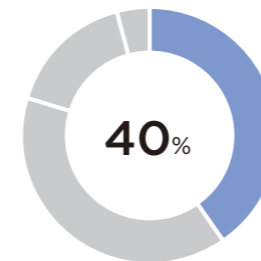
##### 機会

- アウトソーシング活用による経営効率化ニーズの拡大
- ネットメディア拡大に伴うマーケティング支援需要の増加
- キャッシュレス決済市場の拡大
- 生成AI等の技術革新を捉えた新たなサービスの創出

#### 2025年度の経営状況

2025年度は前期比で売上高20.4%増、経常利益は76.5%増となり増収増益を達成しました。重点方針に掲げた「独自性あるメニューの開発」と「営業体制の強化」が確かな成果として表れています。また、各社が重点課題とした事業基盤整備についてもマイルストーンを設定し実行したことで、着実に収益力向上とガバナンス強化へとつながっています。一方で次なる課題も鮮明になりました。生成AIが急速に進展する中、提案内容における明確なロジックやユニークさがどこにあるのか。それらはお客様から真に評価されているのか。このポイントを深く追求し、それぞれのお客様に対して最適な「ソリューション提案力」を磨き上げることがこれからの大きなテーマです。事業環境は不透明感を増し、投資を躊躇するお客様も増えています。このような時期だからこそお客様の不安を払拭し、真摯に寄り添い最短・最適な解決策を提案する「ダイレクトソリューション」が今まさに必要とされています。

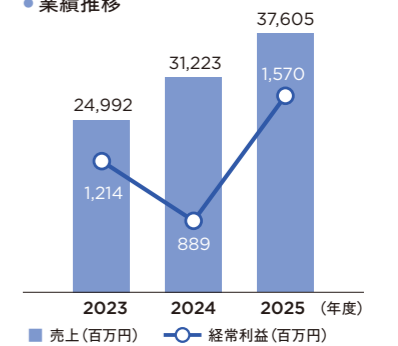
##### 2025年度売上高構成比



##### 2025年度実績



##### 業績推移



#### 今後の戦略

グループ全体を支える柱となるには、収益力の大幅な向上が絶対条件であり、3年後の2028年度に経常利益率8%を達成することが私の最大の使命です。しかし2025年度は5%を下回り、現在の延長線上では達成が困難です。この最重要KPIを達成するため、以下の戦略に注力します。一つ目は「新規ソリューションの創出」です。現行メニューの強化を含め、M&Aを最大限活用し非連続的な成長をけん引します。二つ目は「稼ぐ」ためのガバナンス整備です。各社の課題に対し、セグメント横断の客観的な目線で全体最適解をつくり上げます。三つ目は「市場プレゼンスの強化」です。当事業の先行者利益は過去のものとなり、生成AIの進化等により瞬間に競合企業・サービスが現れるのが現実です。このレッドオーシャン市場を打破し、価値創造の提供者として評価されるため、以下のアプローチを有機的に連動させます。

##### ① データ基盤の組織化

施策立案も現場の効率化も、すべてはデータの集積・分析・活用にかかっています。この機能と人材をグループ全体で組織化し、現場力と提案力の強固な土台とします。

##### ② 強靭な現場力の構築

整備されたデータ基盤の上で生成AI等を最大限活用し、日々の収支レベルで結果を可視化します。現場の最大効率化を図り、お客様の迅速な経営判断に貢献します。

##### ③ コンサルティングによる提案力の強化

確かな実績を武器に、アウトソーシングの現場を「コストセンター」から「マーケティング拠点」へと昇華させます。お客様のブランド価値向上や収益力増強に直結する提案力を発揮します。

これら三位一体のアプローチを確実に実行し、圧倒的な競争優位性の確立と持続的な成長につなげていきます。

## ソリューションサービス

80余年にわたる通販ビジネスで培った「現場ノウハウ」と「専門人材」の知見を融合し、お客様のニーズに沿ったサービスを提供しています。多拠点物流や多言語対応、越境ビジネス支援等、スクロールグループの総合力を生かした独自のソリューションを展開し、潜在的な課題を解決する先回り型の提案により、顧客の事業成長を支える戦略的パートナーとして、本質的な課題解決に貢献します。

### ECワンストップソリューション (物流/コンタクトセンター/ECコンサルティング)

- EC通販事業者 ● 法人向け販売事業者 ● 実店舗販売事業者

#### 事業規模に応じた柔軟なリソース配置と、最適化されたオペレーションの構築

出荷件数の増加に対し、自動化や人員の適正配置、保管効率の向上を実現。急激な成長にも耐えうるスケーラブルな物流基盤を確立。



### BPOサービス

- EC通販事業者 ● 官公庁 ● 法人向け事業者

#### 定型業務の効率化により、戦略的コア業務へのリソース集中を実現

データ整備の効率化や対応フローの最適化により、ルーティンタスクを大幅に削減。創出された余剰リソースを戦略立案や高付加価値業務へシフトし、組織全体の生産性を向上。



### 各種決済サービス

- EC通販事業者 ● 役員提供者 ● 法人向け事業者

#### 決済運用負担の低減とユーザー利便性の両立

拡張性の高い決済プラットフォームの採用により、システム構築コストを最適化。多種多様な決済手段への対応と運用フローの簡略化を同時に実現。



### マーケティングサポート (広告戦略/アフィリエイトサポート)

- EC通販事業者 ● 法人向け事業者

#### 投資対効果を最大化する広告運用の実現

多様なプロモーション手法の中から、ターゲットの行動特性に基づいた最適なチャネルを特定。



### 多言語サポートサービス (電話通訳/翻訳サービス)

- 外国人向けサービス業者

#### 多言語対応体制の整備による、インバウンド需要の確実な収益化

多言語コンタクトセンターサービスにより、言語の壁を解消。増大する訪日外国人客等に対し、ストレスのないスムーズなサービスの提供を実現。



### 越境ECサポート

- 越境ECビジネスを目指す業者

#### 中国進出を成功へと導くプロフェッショナルな伴走支援

現地の市場特性を熟知した専門チームが、戦略立案から実行までを一気通貫で伴走。



## 事業拠点

(2026年3月末時点)



## お客様の「欲しい」を解決する事例紹介

### 事例1

#### スクロール360 A社様：食品EC販売を支える冷蔵物流代行サービス



#### 課題 新規事業立上げにおけるEC物流の知見不足と、事業全体の設計から伴走するパートナーシップの構築

- 冷蔵食材を取り扱う事業の新規立上げにあたり、EC特有の商習慣や物流実務の知見不足で、事業全体の設計を支援できるパートナーが必要だった
- 冷蔵倉庫の多くは大量一括配送に特化しており、個々の消費者ニーズに合わせた柔軟な流通加工や温度帯を跨ぐ複雑なセット組みに対応できる拠点が必要だった

#### 導入効果 ECトータル支援と柔軟な物流キャパシティ対応で、出荷件数前年比177%を実現

- 単なる倉庫作業の委託にとどまらず、カートシステムの選定から受注管理のフロー構築まで、物流とシステムをシームレスに連携させる提案により、事業の早期立上げを実現
- キャンペーン時の出荷変動に応じた保管場所の拡張やレイアウト変更、冷蔵だけでなく常温出荷にも対応するなど、ニーズに沿った最適な物流体制を構築
- 導入初年度から2年目には出荷件数が177%に増加。事業の急成長を支える強固な基盤を確立

#### お客様の声 「新規事業の展開を支える、共創パートナーとしての高い信頼感」

物流業務全般のアウトソーシングにより現場管理やトラブル対応の工数が劇的に削減され、空いたリソースを市場分析や新商品リリースといった「攻めの戦略業務」へシフトでき、事業サイクルの加速につながりました。ブラックボックス化しがちな物流費が「見える化」され、戦略的なコスト投下が可能になった点も大きな成果です。季節変動に伴う出荷増減にも柔軟に対応いただき、配送遅延のリスクを懸念せずに販促を打てる点に、全幅の信頼を寄せています。単なる作業代行にとどまらず、品質向上などの改善提案を能動的にいただける共創パートナーとして非常に頼もしく思います。

#### スクロール360の強み 通販ノウハウによる「次世代型・高付加価値コールドチェーン」の確立

スクロール360の強みの一つは、長年の通販事業で培った細部までこだわった流通加工をはじめとする「おもてなしの心」を、参入障壁の高い冷蔵領域へ完全シフトできる点です。国際的な基準に準拠した厳格な品質管理や自社開発WMS\*による可視化に加え、機械化が難しい複雑な付加価値作業を高い精度で実現しています。今後は、B2C領域の高度な流通加工に店舗向けなどのB2B物流を融合させた「次世代型・高付加価値コールドチェーン」を確立し、クライアントのサプライチェーン最適化と持続的な成長に貢献していきます。 \*Warehouse Management System: 倉庫管理システム

### 事例2

#### キャッチボール 伊藤忠食品様：食品卸業を支える「掛払い.com」



#### 課題 企業間取引に欠かせない取引口座の開設が事業拡大の障壁に

- 審査と口座開設のタイムラグ、少額・単発案件が主となる販促領域において、口座開設プロセスの長期化が、迅速な商機獲得の妨げとなっていた
- 即時性が求められる販促キャンペーンにおいて、与信基準が障壁となり、新規案件の受注機会の獲得を阻害していた

#### 導入効果 スピード感のある取りこぼしのない取引で、確かな成長基盤を確立

- 「掛払い.com」の導入により与信審査から取引開始までのプロセスが大幅に迅速化され、従来対応が困難であった少額案件の安定的受諾が可能に
- 販促ギフト領域における「小口お試し取引」から「継続的な大口案件」への導線が確立され、事業成長を支える強固な顧客基盤の構築を実現

#### お客様の声 「攻めの営業を支える、確かなバックオフィス基盤」

サービス導入前は、社内の審査基準や口座開設の手続きがハードルとなり、商機を逃すジレンマがありました。導入後は、審査から契約までのプロセスが大幅に効率化され、特に入金管理や請求書発行の手間がなくなったことで、営業担当が本来の提案業務に集中できる環境になりました。小口の案件を一つひとつ大切に拾い上げることが、結果として事業全体の大きな成長を支える強固な基盤となっています。

#### キャッチボールの強み B2Cの知見を生かし、B2B決済を「第二の成長基盤」へ

キャッチボールは、長年培ったB2C決済のノウハウをB2B領域へと高度に展開し、企業間取引における掛売りの構造課題を解決するソリューションを提唱しています。最大の強みは、膨大な取引データに基づく「標準化・DX化」により、営業拡大とリスク管理を高い次元で両立させる仕組みにあります。非ECや対面取引を含む広範なビジネス領域において、煩雑な与信・請求・回収業務をデジタル化し、それにより既存の重い事務フローに縛られることなく、迅速な商機獲得を可能にします。

今後はB2B領域を第二の成長基盤と位置付け、企業間取引における信用インフラとしての価値提供を一層強化していきます。

# 事業戦略

## BUSINESS STRATEGY

### 通販事業 | Mail-Order Business

通販事業セグメントは当社グループの経営の根幹を支える中核事業です。最大の役割は、高収益モデルの発展と安定的なキャッシュ・フロー創出により、グループ全体の持続的成長を力強くけん引することです。中長期視点で収益構造の変革や新規顧客の開拓に挑戦し、通販事業の枠を超えたグループ総力での新たな価値提案を行うことこそが本事業の使命です。



グループオフィサー CLO (Chief Logistics Officer)  
通販事業 PRS  
伊熊 忍

### 事業の内容

当社の通販事業は、生協宅配事業の組合員様に対しカタログをお届けし、衣料品や服飾雑貨などの商品を提供する通信販売を主に展開しています。生協様の宅配事業は約800万人もの組合員様を基盤とし、当社は毎週カタログをお届けできるという強固な顧客接点を有しています。社会の高齢化が顕著となる中、新たな顧客層として若年層等の開拓をはじめとする課題解決に積極的に挑むことこそが、我々スクロールの存在意義だと考えています。

既存のカタログやインターネット販売の枠を超え、新規層の開拓につながるさまざまな「欲しい」に応えていくことが当社の使命です。そのために、組合員の皆様の潜在的ニーズを的確に捉えた多様な商品・サービスを積極的に提案します。

成功例として、組合員の皆様の健康ニーズに直結するOTC医薬品を取り扱う「スクロールドラッグ事業」や、ご家庭にある衣料品を回収し、リユース・リサイクルにつなげる「衣料品回収事業」が挙げられます。両事業ともにビジネスとしての基盤を確立しつつあり、今後は商品ラインアップや展開生協様のさらなる拡大を図りながら提供価値を高めていきます。

### 事業の強み

- 企画・制作から販促・物流まで一気通貫で提供する体制
- 新たな価値を先回りして提案・実行する専任の営業部隊
- 受注予測と安心安全を担保する高い物流品質
- 毎週カタログをお届けできる顧客接点

当社には、半世紀以上にわたるお取引を通じて築き上げた全国の生協様、組合員の皆様との強固な信頼関係があります。これが当社の財産であり、強みであると考えています。通販事業は生協の宅配事業や組合員の皆様に対する深い理解の上で事業運営を行っています。この基盤に長年のダイレクトマーケティングで蓄積したノウハウを掛け合わせ、商品企画からカタログ制作、販促、フルフィルメントに至る一連の流れを一気通貫で提供できることが、当社ならではの独自性となっています。

一気通貫体制により、あらゆる課題に対してスピーディーな対応が可能になります。魅力的な商品提案や組合員の皆様にとってわかりやすいカタログづくりはもちろん、高精度な受注予測による品切れ・遅配の最小化、さらには安心安全なお届けまでを担保する高い物流品質を実現しています。加えて、生協様の課題にいち早く対応できる専任の営業部隊を配備しています。これらを通じて単なるご要望への対応ではなく、新たな価値を先回りして提案・実行する体制を構築しています。

### ● グループ会社



株式会社スクロール  
カタログ・インターネット  
通販



株式会社スクロールインターナショナル  
アパレル商品企画・開発に特化した生成AI  
システム「Lightchain (ライトチェーン)」の提供、  
アパレル製品のOEM生産の受託

詩克樂商貿 (上海) 有限公司

スクロール海外生産業務支援

SCROLL  
VIETNAM CO.,LTD.

スクロール海外生産業務支援、  
外国人技能実習生の受入れ支援

SCROLL  
BANGLADESH CO.,LTD.

スクロール海外生産業務支援

### 事業環境

#### リスク

- 人口減少に伴う既存顧客基盤の縮小
- 地政学リスクによるサプライチェーンの分断・遅延
- 為替変動による商品調達コスト上昇
- 物流費・資材関連費の継続的な高騰

#### 機会

- 次世代ニーズを捉えた商材強化と顧客獲得
- ライフスタイルの変化を捉えた商材・サービスの導入
- 本物志向の高まりに応える高付加価値商品の展開
- デジタルシフトを機会としたネット販売の強化

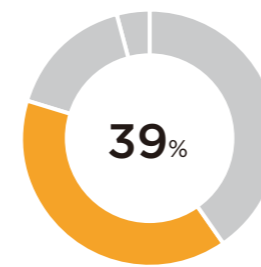
### 2025年度の経営状況

2025年度の業績は、売上高前期比6.0%減、経常利益前期比19.8%減と減収減益での着地となりました。主な要因は、特にアパレル商材において物価高や市場トレンドの変化に対し、価格設定や商品提案が十分に追いつかず、受注の最盛期である春～盛夏にかけて苦戦したことであると分析しています。

一方で、基幹媒体から売れ筋商品を集約した「特選」媒体が高い販売効率を記録するという確かな成果も得ました。この成功を生かして、2026年度は商品調達を含めた「引付型」の媒体として本格的に拡大を図ります。

今後の事業成長に向けた重要テーマとして、商品消化率の向上による在庫ロスの極小化を掲げています。実現に向けて、需要予測を的確に反映した初回発注率の精緻なコントロールはもちろん、期中(シーズン内)の販売動向に合わせた機動的なプロモーションを最重要課題として実行し、確実な利益の創出へとつなげていきます。

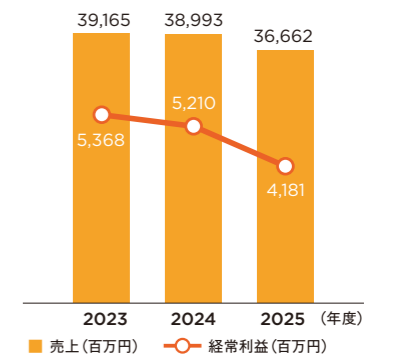
#### ● 2025年度売上高構成比



#### ● 2025年度実績



#### ● 業績推移



\* 2025年度より報告セグメントの区分を一部変更しています。  
2023年度および2024年度の実績につきましては数値を組み替えています。

### 今後の戦略

グループ全体の持続的成長の実現に向けて取り組むべき最重要課題は、「顧客の創造」です。5年、10年先を見据え、中長期的な利益を創出する新たな取組みを加速させます。当社の安定的な収益基盤として「稼ぐ力」を磨くため、売上総利益を新たなKPIに据えたユニット経営(当社プロフィット部門の最小単位)を推進し、「儲ける仕組み」を組織の隅々まで浸透させます。とりわけ変動要素の多いアパレル商材においては、絶対に売れるという商品をつくり出すのは至難の業であるため、精緻な需要運動型の商品供給体制を構築し、欠品による機会損失と余剰在庫の発生を極限まで抑制します。

また、アパレルソリューション領域の進化にも注力します。具体的には、子会社のスクロールインターナショナルで販売しているAIを活用したアパレル企画支援システム「Lightchain」における社内での実証を加速し、業務改善を改革レベルで推進します。最終的には、お客様から真に評価される競争力あるサービスへと昇華させることを目指します。

成長戦略の観点においては、独自性を打ち出せる付加価値商品の提案が必須となります。市場トレンドと組合員の皆様のニーズを的確に読み取り、スピード感を持って展開します。同時に、商品企画からお届けまでを一気通貫で担える当社の強みを生かし、各工程で積極的にAIを導入します。これにより抜本的な業務効率化とコスト削減を実現し、収益力の向上を強力に推し進めます。既存事業の改善による安定化と先を見据えた新たな挑戦を両輪で回し、利益の最大化を図っていきます。

# 事業戦略

## BUSINESS STRATEGY

### eコマース事業 | E-Commerce Business

eコマース事業セグメントは、消費者と直結するB2Cビジネスを通じ、蓄積した知見をグループへ還元する役割を担います。現在は事業ポートフォリオの最適化に向け、低収益事業からの撤退を断行中です。選択と集中による事業構造の変革を完遂し、限られた経営リソースを成長領域へと集中させ、新たな価値創出を図ります。



取締役 グループオフィサー-CRO  
(Chief Restructuring Officer)  
eコマース事業 PRS  
佐藤 浩明

#### 事業の内容と強み

eコマース事業セグメントは、ターゲット顧客と提供価値を明確にした専門特化型のECサイトやサービスを展開しています。特定ジャンルに商材を絞り込むことで顧客ニーズを深く捉え、最適な形でお客様へ商品をお届けしていることが特徴です。当事業の強みは、この特化による「専門性」と長年のノウハウに基づく「解決力」にあります。例えば防災用品のミヨシでは、災害現場で真に役立つ商品を組み合わせ提案するなど、単なる物販にとどまらないソリューションを提供しています。今後は自社商品の開発力をさらに高め、独自の価値を追求していきます。

#### 事業環境

##### リスク

- AIの進化に伴う検索動向の変化による集客減少
- サイバー攻撃等による情報漏洩・システム停止
- 急激な為替変動や物価高に伴う調達コスト上昇

##### 機会

- AIエージェントの普及を捉えた集客経路開拓
- 顧客データ分析を通じたリピート強化
- SNSとショッピング機能連動による顧客接点創出

#### 2025年度の経営状況

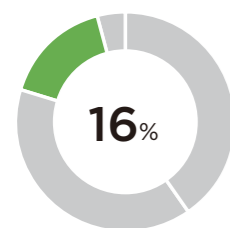
2025年度は前期比で増益となりました。ECモール内の価格競争等で収益性が悪化し、不採算事業(並行輸入事業、旅行事業)からの撤退による特別損失も計上した一方で、ミヨシが官公庁・自治体の防災案件を数多く獲得し、セグメント全体の業績をけん引しました。今後の課題としては、モール依存から脱却し自社サイトでの「ファンづくり」を強化するとともに、ミヨシの事業成長を支える体制整備を進めます。

#### 今後の戦略

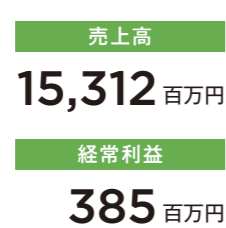
中長期的な成長に向け、高収益なD2C\*モデルへの変革を加速させます。ナチュラルムは自社ブランド「Hilander」でキャンプファンチャーNo.1を目指し、企画から販売まで一貫して手掛けファン基盤を強固にします。ミヨシは関西の強固な地盤に加え、市場機会の大きい関東・東京エリアへの進出を本格化させます。キナリは商品の美容効果的的確な訴求で新規顧客を獲得し、リピート強化により成長軌道へ回帰させます。各社が強みを尖らせ、お客様から選ばれ続ける事業を目指します。

\*Direct to Consumer の略

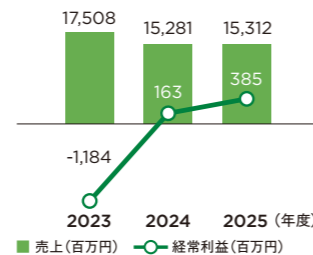
#### ● 2025年度売上高構成比



#### ● 2025年度実績



#### ● 業績推移



#### ● グループ会社

- Naturum 株式会社ナチュラルム
- 株式会社ミヨシ
- 株式会社キナリ
- AXES 株式会社AXES

### グループ管轄事業 | Group Jurisdiction Business

グループ管轄事業セグメントは、物流センター運営や不動産の有効活用等により、グループ全体の持続的な成長と収益拡大へ貢献することを使命としています。当社グループの中長期ビジョンを達成するための基盤として、各事業の成長を力強く支える役割を担っています。



取締役 グループオフィサー-CAO (Chief Administrative Officer)  
グループ管轄事業 PRS  
杉本 泰宣

#### 事業の内容と強み

グループ管轄事業セグメントは、全体最適の観点から各事業を取り巻く環境を踏まえ、オフィス環境の適切な運用や効率的な資金設計を通じ、各事業の利益創出に直結する支援を実施しています。また、物流拠点の全国展開(分散方式)を推進し、事業リスクの低減と価値創造基盤の強化を図っています。当事業セグメント最大の強みは、ダイレクトマーケティングの物流機能をグループ内に有している点です。これにより顧客ニーズをシームレスに現場へ反映できます。さらに各事業部門と連携し、中長期的視点でインフラを整備しています。限られた経営資源を適切に配分し、資産の最適化を通じたコスト低減と生産性向上を実現することが、持続的成長の盤石な基盤となっています。

#### 事業環境

##### リスク

- 物価上昇に伴うインフラ維持コストの増加
- 梱包資材等の価格高騰に伴う物流事業の収益性低下
- 労働力不足や賃金上昇等による物流の労働確保困難性

##### 機会

- 生成AIや自動ロボット化技術活用による生産性向上
- アウトソーシング需要を捉えた物流受託領域の拡大
- 多様な人材登用による組織力強化と安定的な人材確保

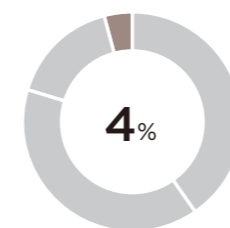
#### 2025年度の経営状況

各事業の重要施策を支えるべく中長期的視点でオフィスや物流インフラのあるべき姿を検証し、重要拠点における計画的なメンテナンスを実施しました。物流事業においては、ソリューション事業の成長に連動し、最大規模の物流人材確保を実行するとともに、東海、関東、関西エリアでの拠点拡大を推進しました。同時に、グループの新たな物流戦略の構築に向けて、自動化・省人化技術の導入や人材の多様化など、物流現場目線での課題解決に向けた検証も実施しました。

#### 今後の戦略

中長期ビジョンの達成に向け、事業成長を支える「人的・物流・オフィス」のインフラ整備を進めます。この盤石な基盤により、多様な事業をけん引する「組織パフォーマンスの最大化」を中核テーマとして推進します。優秀な人材の獲得・開発に加え、物流現場における生成AI活用や自動化によるロボティクスへの転換を図ります。さらに次世代物流拠点のあり方の検証とBX(ビジネスプロセスフォーメーション)を推進し、多様な顧客ニーズに柔軟に対応できる事業基盤を構築します。

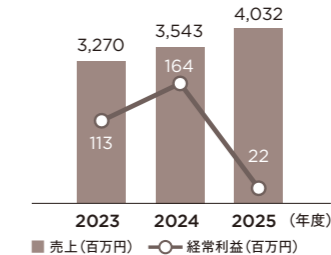
#### ● 2025年度売上高構成比



#### ● 2025年度実績



#### ● 業績推移



#### ● グループ会社

- scro|l logistics
- 株式会社スクロールロジスティクス

\* 2025年度より報告セグメントの区分を一部変更しています。  
2023年度および2024年度の実績につきましては数値を組み替えています。

## 社外取締役インタビュー

スクロールグループの強みと中長期の目指す姿への進化に向けた課題認識やガバナンスの現状、自らの役割、専門性を生かした成長へのコミットメントについて、社外取締役2名にうかがいました。



社外取締役  
(監査等委員)  
**馬場 知瀬子**  
小売業における30年以上の職務経験をバックグラウンドに持ち、店舗運営や新規事業立上げの実務に精通。「現場起点」を重視し、お客様・取引先の視点や中長期的なブランディングの観点から、現場の力を引き出す実践的な提言を行っている。

社外取締役  
(監査等委員長\*)  
**宮城 政憲**  
大手メーカーや経営コンサルティングファームでの実務経験を通じた幅広い知見から経営を監督。採用や育成といった「人」の面からのアプローチ、法令改正、コーポレートガバナンス・コードに即した的確な助言により、持続的成長に向けた経営基盤づくりに貢献している。  
\*2026年5月29日開催予定の定時株主総会後に選任予定。

——社外取締役のお立場から見て、当社グループの強みはどこにあるとお考えですか。

### 「個別最適」から「グループ最適」へと進化する組織意識

**宮城** 当社グループは近年、EC・通販事業を基軸としつつ、新規事業への投資としてM&Aを積極的に推進してきました。その結果、物流代行、決済代行、マーケティング支援などを中枢とした多様なソリューションメニューを擁する企業体へと進化してきています。

以前は各事業会社がそれぞれのビジネスをどのようにスケールさせていくかが成長戦略の主なテーマだったように思います。しかし最近はそのに加え、「グループ全体の中で自社の事業をどう生かし、人材交流を含めてどうシナジーを生むか」という議論が広がっています。今や事業が個別に存在するのではなく「スクロールグループ」としての意識が醸成されつつあると感じます。

変化の土台として、経営層の変革に対する意思の明確化も影響していると考えています。中長期ビジョンの実現に向けてグループ全体に戦略の浸透を図り、各事業会社に新たな挑戦を促すとともに、部門横断のタスクフォースを組成し、人材を積極的にアサインしてきました。こうした取り組みにより、幹部社員を中心にグループとしての意識変化が進んでいるように感じます。もともと、こうした変化はまだ途上です。各事業が連携を深め、ソリューション事業を成長の中心に据えた企業グループとして、より一体的に機能するようになって初めて、強みとして顕在化すると考えています。

もう一つの強みは、経営層が中長期的な視点で経営を捉えている点です。形式的ではなく、取締役会や社外取締役で構成され

る事業審議会などの場において、常に本質的な議論がなされていると認識しています。中長期の時間軸に立った意思決定の姿勢は組織全体にも広がりつつあり、当社グループの持続的成長を支える重要な要素になっていくと考えています。

### 戦略を確実な実行へと導く「現場の底堅さ」と課題解決力

**馬場** 私は2年前、社外取締役に就任してすぐに主要な事業拠点の現場を回り、質の高い実務の積み重ねが、現場の一人ひとりに深く根付いていることを肌で感じました。現場起点で具体的な解決策を導き出す実行力と課題解決力が備わっており、経営層の戦略に基づいて確実にオペレーションを回すことができる人材と組織風土は、重要な経営基盤であると評価しています。

また、独自の強みを持つ企業をM&Aによってグループに迎え入れたことで、各領域に特化した知見が蓄積されつつあります。これらの知見を活用し、現場起点で解決策を生み出す企業風土がグループ全体に広がっていけば、競争優位性はさらに高まっていくと考えています。

——さらなる収益力向上のため、優先的に取り組むべき課題は何でしょうか。

### 「1+1=3」の事業シナジーを実現するソリューション提案力

**宮城** 成長領域としてソリューション事業を位置付け、前述のとおりM&Aを通じて機能拡張を進めてきました。ここで重要なのは、

単に既存事業と親和性の高い周辺領域を揃え、事業規模を拡大することではありません。目指すべきは、単純な足し算ではなく、これまでにない事業資産の組み合わせによって付加価値を創出すること、いわば「1+1=3」となるような事業シナジーの実現だと考えています。当社グループには、M&Aによって加わった多様な事業会社が集まっています。これらの機能を柔軟に組み合わせることで、お客様自身も気付いていない潜在的な課題に対して新たな解決策を提示することができます。こうした付加価値創出型ビジネスモデルへの転換は、収益力強化にとどまらず、資本効率の向上にもつながると考えています。

さらに踏み込んでお話しすると、ソリューション事業において付加価値を生み出す最大の鍵は、社員の提案力にあります。例えば「低価格な倉庫スペースの提供」といった個別機能の提供にとどまるのではなく、「スクロールグループに任せれば、お客様自身も気付いていなかった物流課題まで含めて一通貫で解決できる」というような提案が求められます。そのためには、顧客課題を深く理解し、グループの多様な機能を組み合わせる具体的な解決策として提示できる人材の育成が不可欠です。今後、こうした提案力を備えた人材をいかに増やしていくかが、収益力強化に向けた重要なポイントとなります。

### 「なぜ選ばれるのか」を言語化し、ブランド価値を高める

**馬場** 私が今後注力すべきと考えているのは、「なぜスクロールグループが選ばれるのか」という理由の明確化です。課題を抱えるお客様に対し、「そうだ、まずはスクロールに相談しよう!」と自然に想起していただける状況をつくるのが重要です。

実は、私は就任当初から、発信力の弱さが当社グループの課題だと感じていました。宮城さんも述べられたように、スクロールは物流、決済、BPO、マーケティング支援といった機能をグループ内に持ち、総合的なソリューションを提供できる企業です。これは「選ばれる理由」の中核となる要素ですが、現時点では「困ったらスクロールに」と想起される段階には至っていません。当社の強みや競争領域を明確に言語化・可視化し、それを一貫して発信していく体制の整備が不可欠であり、現状は十分とは言えないと認識しています。言語化・可視化の徹底により高収益モデルの再現性が高まり、ほかの領域への横展開も可能になります。結果として、収益力の向上にもつながっていくと考えています。

この論点は、当社グループのブランド価値にも直結します。一般にブランディングとは「ブランドへの愛着を高め、リピーターを増やすこと」と捉えられがちですが、本質はそこではありません。接点のない将来のお客様に対しても「あの会社に任せれば間違いはない」と信頼される状態をつくるのが大切です。自ら利用していなくても「間違いはない」と判断される。そうした非ユーザー層にまで信頼が浸透している状態こそが、強いブランドの姿です。

「選ばれる理由」を明確に言語化した上で、顧客体験の可視化も

重要です。スクロールのサービスを利用すると、どのような価値が生まれ、どのような課題解決につながるのか。宮城さんが挙げた「1+1=3」の事業シナジーが、結果としてお客様にどのような体験価値をもたらすのか。それを具体的にイメージしやすい形で示すとともに、実際の成功事例をストーリーとして発信していくことが必要だと思います。こうした取り組みを積み重ねることで、当社グループはさらなる進化と成長を実現できると考えています。

——これからのスクロールに求められる人材像についてお聞かせください。

### 社員一人ひとりのポテンシャルを引き出し、チームのカハへ

**馬場** 変化の激しい時代ですから、特定のスキルを備えること以上に、変化を前向きに受け止め、自ら主体的に学び直し、改善や試行錯誤を重ねながら環境に適応していく力が必要になると考えています。こうした変化への対応力そのものが、これからの時代における重要なスキルになっていくのではないのでしょうか。

一方で、先ほど述べたように、当社グループには安定的かつ確実にオペレーションを遂行できる現場人材が揃っています。スクロールグループに求められるのは、その能力をチームとして最大限に発揮できる環境を整えていくことです。

2024年秋に浜松本社と東京本店で開催したタウンホールミーティングでは、部署も世代も異なる20名の社員と直接対話しました。その中で感じたのは、一人ひとりのポテンシャルの高さです。同時に、自らの強みやビジョンを、チームでどのように発揮していくか悩んでいる社員が多いことも実感しました。会社側としては、社員一人ひとりが「スクロールグループという舞台で何を身に付けたいのか」「どこにやりがいを見出しているのか」を丁寧に捉えていく姿勢が必要です。すでに上司と部下による定期的な面談などの仕組みはありますので、今後はその対話の量と質の双方をさらに高めていく工夫が求められます。個々の思いと会社の目指す方向性を適切に重ね合わせることができれば、人材の力を最大限に引き出し、組織全体の成長につなげていけると考えています。



## 中長期の成長をけん引する「幹部候補人材」の パイプライン構築

**宮城** 現場人材の自律性を育みつつ、経営視点を持つ幹部候補人材を育成していく仕組みづくりも必要です。先ほども触れたように、当社の経営層は中長期的な視点で経営を捉えています。こうした意識がすべての管理職に浸透しているかという点、ばらつきがあるのが現状です。すべての社員に長期視点を求める必要はありませんが、最低でも3年先を見据えて現在の業務を遂行する意識は身に付けてほしいところです。その上で、5年先・10年先を見据えられる人材は、将来の幹部候補として位置付けられるでしょう。

幹部候補人材は、一定の厚みを持った人材群として継続的に発掘・育成していくことが望ましく、いわゆる「パイプライン」の構築が不可欠です。各階層において適切な厚みの人材プールを確保するとともに、指導する側と学ぶ側のレベル感を適切に合わせ、育成の流れを途切れさせないことが重要です。一定水準の人材を継続的に育成し、次のステージへと円滑に接続していく。その実現には、幹部候補人材の選抜・育成・登用を一体的なストーリーとして設計していくことが求められます。

—— コーポレート・ガバナンスをさらに機能させていくためには、何が必要だとお考えですか。

## 不祥事の予兆となる「小さな違和感」を 早期に共有できる企業風土

**馬場** コーポレート・ガバナンスの基本的な体制は、すでに十分整備されていると捉えています。重要なのは、それをいかに実効的に機能させていくかです。

これまでの経験から言うと、企業の不祥事は多くの場合、現場のごく小さな「違和感」から始まります。後になって振り返ると「あの

ときの違和感が兆候だった」と気付くことが少なくありません。当社においても、過去のさまざまなトラブルを振り返れば、現場で何らかの違和感が共有されずに残っていた可能性があるのではないのでしょうか。簡単ではありませんが、こうした現場の違和感を単なるノイズとして見過ごすのではなく、不祥事の予兆として早期に察知し、躊躇なく共有できるかが重要になります。そのためには、ほんの小さな気付きでも共有することが当たり前になる企業風土を醸成し、定着させていくことが不可欠です。現場で生じた違和感をその場にとどめず、経営層や関係部署へ迅速に共有する仕組みと文化があってこそ、事態が大きくなる前に組織全体で適切な解決策を導き出せると考えています。

先ほどお話ししたタウンホールミーティングも、こうした風通しの良さや情報共有のしやすい風土づくりに寄与していると感じます。私だけでなくほかの社外取締役も参加したことがあり、現場の社員の皆さんと直接対話をする、皆さんが日々の業務で感じている課題や悩み、不満などを率直に語ってくれます。私にとって現場を深く理解できる貴重な場であり、経営層に対して説得力のある提言を行うことにもつながっています。

## グループ内への「対話による腹落ち」と、 投資家との「率直な議論」

**宮城** スクロールグループ全体のガバナンス体制を強化していくには、M&Aを通じてグループに加わった各社にも、ガバナンスに対する共通の意識を浸透させていくことが不可欠です。この点については、まだ十分に徹底できていないと認識しています。制度やルールを整備するだけでは不十分で、ガバナンスを実効的に機能させるには、現場の意識と行動を変えていく必要があります。

ここで重要なのは「教える」のではなく、「対話する」ことです。「なぜスクロールグループの一員としてガバナンスを守る必要があるのか」「なぜ通常の業務に加えてこうした取組みが求められるのか」。そうした問いに対して、不祥事などのリスクが高まれば結果として通常業務そのものに深刻な影響を及ぼしかねないといった背景を含め、丁寧に説明し、腹落ちしてもらう動きかけが重要です。このようなプロセスを通じて初めて、ガバナンスに対する理解と納得感が生まれ、意識が浸透していきます。

それともう一点、馬場さんのおっしゃる社内での対話と同じくらい、社外との対話も重要です。上場企業である以上、投資家との信頼関係の構築は不可欠であり、一方的な情報発信では

“顧客課題を深く理解し、グループの機能を  
組み合わせることで解決策を示せる人材の拡充を  
収益力向上の鍵と捉え、その実現を導きます”

—— 宮城 政憲



なく、対話を通じて経営の質を高めていく姿勢が求められます。投資家からの問いに対しては、ポジティブな内容だけでなく、ネガティブな内容にも真摯に向き合わなければなりません。その際には、背景や今後の対応、将来に向けた見通しも含めて丁寧に説明し、成長への期待と安心感の獲得につなげていくことが重要です。こうした誠実な対応こそが、企業として中長期的に信頼を維持していく前提になると考えています。

—— 目指す姿への進化に向けた成長投資と投資戦略について、どのように捉えていますか。

## 将来のキャッシュフロー創出力と 「事業審議会」の役割

**宮城** 持続的に成長し、株式市場から高く評価される企業を目指していくにあたっては、利益の拡大だけでなく、ROEやROICといった複数の指標を踏まえ、多角的に企業価値を捉えていく必要があります。現状、スクロールのこれらの指標は一定以上の水準にあると私は評価しています。しかし、指標の数値はあくまで過去の結果に過ぎません。市場からの評価は常に将来に向けられており、一つの成果が出れば、その先の成長が問われることになります。

そのため、「どのような投資判断のもとで、将来どのようにキャッシュフローを創出していくのか」という未来に向けたストーリーを明確に示していくことが重要です。どの事業に経営資源を配分し、どのようなリターンを見込むのか。その判断軸とプロセスを可視化し、投資家に適切に開示していくことが、東証プライム市場に上場する企業として持続的に評価され続けるためには不可欠です。

こうした投資判断の精緻化と資本効率の向上を支える仕組みとして、当社には「事業審議会」が設けられています。本機関では、ROICやROIC-WACCスプレッドといった指標を用い、資本効率を意識した事業評価・投資判断を行っています。そのプロセスに社外取締役が深く関与している点は、他社にはあまり見られない特徴です。形式的なチェックにとどまらず、前提となるデータや仮説の妥当性にまで踏み込んで議論することで、「この情報がなければ判断できない」「投資決定には、この論点の整理が必要だ」といった形で、必要な材料や視点を経営側にフィードバックすることができます。

この仕組みが投資の規律を保つとともに、適切なリスクテイクを後押しし、結果としてグループ全体の資本効率の向上につながっていると考えています。

“スクロールグループの強みである現場の  
オペレーション力の言語化と発信強化を促し、  
選ばれるブランドに向けた戦略実行を  
後押ししていきます”

—— 馬場 知瀬子

## 結果の因果関係を読み解き、 投資戦略との整合性を検証する

**馬場** 私は、当社の成長ストーリーと投資戦略の整合性をより高い精度で検証していく体制の構築が重要だと考えています。今後の投資としては、M&Aはもちろん、人的資本やAIへの投資も含めてさまざまな領域が対象となります。これらの投資が成長ストーリーと本当に整合しているのか、また逆に、成長ストーリーの実現に必要な投資が十分に行われているのかという両面からの検証が必要です。取締役会としても、引き続き議論を深めていきたいと考えています。

また、先ほど宮城さんからご指摘があったとおり、経営指標はあくまで過去の結果に過ぎません。将来のために重要なのは、その結果がなぜ生まれたのかという因果関係を明確にしておくことです。どの施策や投資がどのような成果につながったのか、単なる数値の評価にとどまらず、その背景にある構造をできる限り読み解いていく。こうした視点からの議論も、取締役会で継続的に行っていくことが、当社グループの持続的な成長にも寄与すると考えています。

—— 最後に、今後のご自身のコミットメントについてのお考えをお聞かせください。

**宮城** 中長期的な視点で経営を捉えることの重要性についてお話ししましたが、私自身も長期視点で会社を見続けるとともに、取締役会の実効性の向上を通じて意思決定の質を高めるような役割を引き続き果たしていきたいと考えています。

**馬場** 引き続き社員の皆さんやお客様・お取引先の目線を意識し、当社グループの強みである現場力を引き出していきます。また、取締役会や事業審議会の場においても、現場に活力をもたらすような建設的な提言を続けていきたいと思っています。



ガバナンス

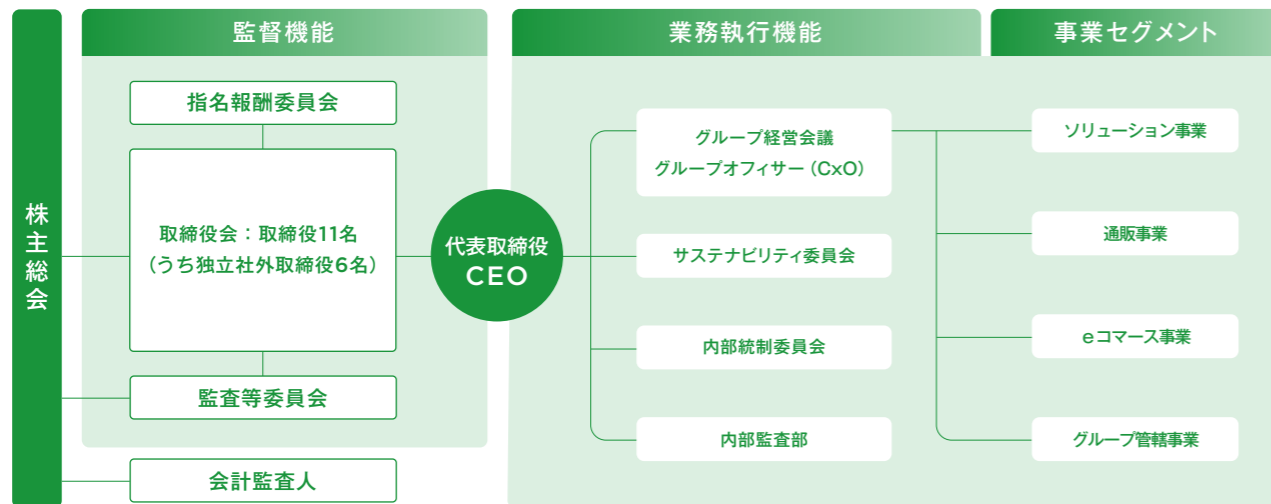
GOVERNANCE

基本的な考え方

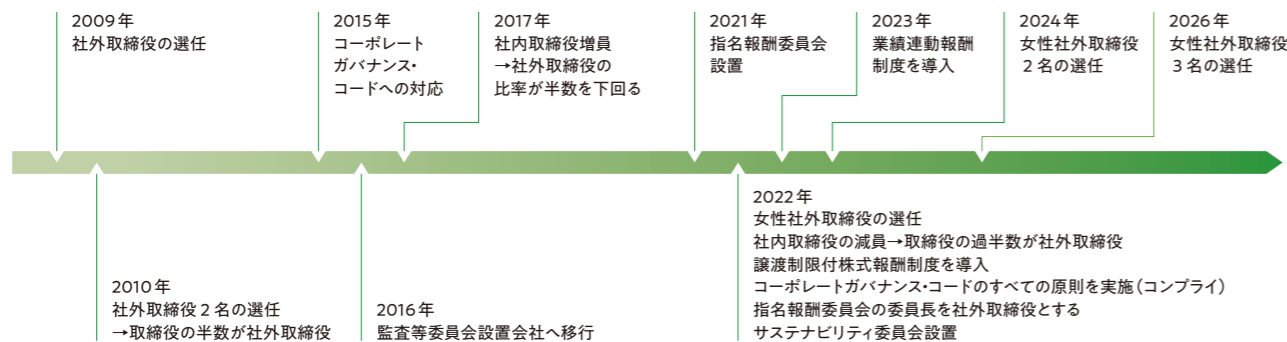
当社は経営の効率性、透明性を高め、安全かつ健全なる事業活動を通じ、企業価値を最大化することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。この考え方のもと、社はおよび经营理念に沿って社会からの信頼に立脚した持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの拡充に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査等委員会制度を採用しているため、コーポレート・ガバナンス体制の主たる機関として取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置し、その補完機関として指名報酬委員会やグループ経営会議、内部統制委員会などを設置しています。なお、当社は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、グループオフィサーおよびセグメントオフィサー制を導入しています。また、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います。



コーポレート・ガバナンス体制の変遷



\* 2026年度のガバナンス体制および役員等の情報は、2026年5月29日開催予定の定時株主総会での決議を経て正式に決定される予定です。

▶ コーポレートガバナンス・ガイドライン、コーポレート・ガバナンス報告書について詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/governance/>



● 取締役会

取締役会は社内取締役5名、監査等委員である独立社外取締役6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います。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、監督しています。なお、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ています。

社内取締役 **5名** + 社外取締役 **6名**

2026年3月期 開催状況：14回

- 2026年3月期 主な審議事項：
- 資本コストや株価を意識した経営
  - 不採算事業の撤退
  - 株主還元施策の決定 等

● 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います。2025年度においても、第三者機関と連携の上、「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、当社取締役会の実効性は確保できていると判断しました。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いきます。

● 監査等委員会

社外取締役全6名で構成され、内部監査部等と連携して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。

社外取締役 **6名**

2026年3月期 開催状況：14回

● 内部統制委員会

内部統制委員会は会社法や金融商品取引法に基づく内部統制システムの構築・運営機関であり、代表取締役社長を委員長としてグループ全体のコンプライアンスやリスク管理、情報管理などを統括しています。当社は、内部統制委員会の統制活動を支えるために、社内規程を整備するとともに、取締役、グループオフィサー、セグメントオフィサーおよび使用人への教育を実施しています。

2026年3月期 開催状況：4回

● サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は代表取締役社長を委員長、各事業セグメントの責任者 (PRS) を委員とし、年に2回以上、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、実施内容の評価を行います。当委員会の内容は、取締役会に報告され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います。

2026年3月期 開催状況：2回

● 会計監査人

当社は会計監査人として、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を結んでおり、会計監査を委託しています。会計監査人は、監査項目、監査体制、監査スケジュールを内容とする監査計画を立案し、第1四半期から第3四半期の四半期ごとに、四半期レビュー報告会を、また期末には期末決算に関する会計監査報告会を開催し、監査等委員会に対して報告しています。

● グループ経営会議

グループ経営会議は原則毎月1回以上開催し、業務執行取締役およびグループオフィサー等が出席し、取締役会から委託された事項の意思決定のほか、グループおよび事業セグメントの経営の全般的執行についての方針および計画の審議、管理ならびに決定等を行っています。

2026年3月期 開催状況：12回

## 役員の報酬

### ●指名報酬委員会

指名報酬委員会はコーポレート・ガバナンスの充実に図り、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、社外取締役を委員長とし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。指名報酬委員会は、右記の基準およびスキルマトリックスを用いて候補者案を作成しています。

### ●業績連動報酬

業務執行取締役の報酬と当社業績との連動性をより明確にし、企業価値の持続的な向上に向けて経営貢献意欲を高めることを目的として、業績連動報酬制度を導入しています。業績連動報酬は、事業年度の連結業績目標およびセグメント業績目標達成の強い動機付けとなるよう業務執行取締役の役位等に基づき、連結当期純利益および各業務執行取締役が管掌するセグメントの経常利益を指標とし、その目標の達成度に応じて翌事業年度に与えられます。

### ●非金銭報酬等の内容

当社グループの企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、株主様との一層の価値共有を進めることを目的として、2022年5月31日開催の第81期定時株主総会の決議に基づき、株式報酬制度を導入しています。株式報酬は取締役会決議に基づき、対象の取締役に對し当社普通株式を用いた譲渡制限付株式を付与します。譲渡制限付株式付与のために支給する金銭債権および発行を受ける当社の普通株式の総数は、株主総会において決議された報酬枠の範囲内としています。譲渡制限解除は役員退任時等を原則としています。

## 事業審議会

事業ポートフォリオマネジメントの実効性を高めるべく、当社グループは社外取締役のみで構成される事業審議会を設置し、M&A等の投資案件や事業撤退など重要事項の決定に際して社外の知見を直接反映させる体制を整えています。本審議会では社外の多角的な観点から事業計画の妥当性を審議するとともに、EXITポリシーに抵触した事業や不採算・低成長事業の継続可否について厳格な評価を行い、経営資源を成長分野へ機動的にシフトさせ、ポートフォリオの最適化を確実なものとする体制を構築しています。

- 01/ 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材であること
- 02/ 実効性のあるコーポレート・ガバナンス実現に資する人材であること
- 03/ 取締役会全体としてのバランスおよび多様性を有し、当社グループ全体の効果的なリスクマネジメント実現に資する人材であること  
指名報酬委員会が用いたスキルマトリックスについては、P.45をご参照ください。

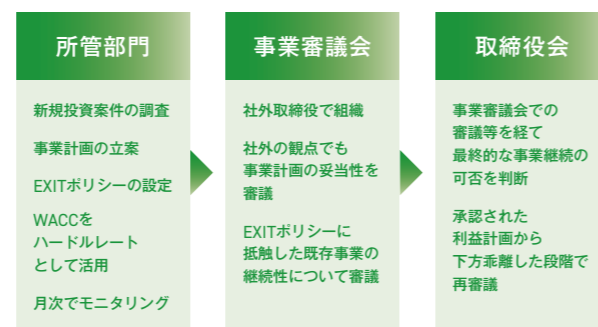
社内取締役 **2名** + 社外取締役 **6名**

### 業績連動報酬額の算定方法

| 目標とする指標の達成率              | 算定方法                        |
|--------------------------|-----------------------------|
| 年度目標未達成の場合               | 基準金額の0%                     |
| 年度目標の達成率が100%以上120%以下の場合 | 基準金額に50%以上100%以下の目標達成割合を乗じる |
| 年度目標の達成率が120%超の場合        | 基準金額の100%                   |

### 業務執行取締役の報酬の割合

| 種類      | 内容        | 与えられる可能性のある総報酬額の上限に対する割合 | 与えられる可能性のある総報酬額の上限に対する割合 |            |           |
|---------|-----------|--------------------------|--------------------------|------------|-----------|
|         |           |                          | 金銭/非金銭                   | 短期/中長期     | 固定/変動     |
| 基本報酬    | 月例固定報酬    | 60%                      | 金銭<br>80%                | 短期<br>80%  | 固定<br>60% |
| 業績連動報酬等 | 業績連動報酬    | 20%                      |                          |            |           |
| 非金銭報酬等  | 譲渡制限付株式報酬 | 20%                      | 非金銭<br>20%               | 中長期<br>20% | 変動<br>40% |



## サステナビリティの考え方

### Our Approach to Sustainability



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。」「清く、正しく、美しく、事業を行うこと。」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。私たちが持続的に成長し、より良い商品やサービスによって新たな付加価値を提供し続けるためには、その基盤となる「持続可能な社会」の存在が不可欠です。私たちは事業活動と環境・社会課題の解決を一体のものとして捉え、チャレンジ精神を持って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

- 01 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をサポートします。
- 02 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。
- 03 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。
- 04 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。
- 05 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。

## 環境

### ENVIRONMENT

### 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

- 01 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。
- 02 廃棄物と温室効果ガスの排出削減を推進します。
- 03 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。
- 04 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。
- 05 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。

### TOPICS

#### SLC みらいで太陽光発電の稼働を開始

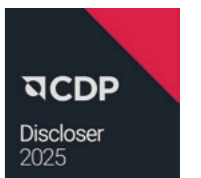
物流拠点の「SLC 浜松西」に続く2拠点目の取組みとして、「SLC みらい」にて太陽光発電システムを導入し、稼働を開始しました。これにより、年間約192トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。今後もグループ全体で再生可能エネルギー設備の有効活用と省エネ活動を継続し、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現へとつなげていきます。



### TOPICS

#### CDP2025 気候変動分野「Bスコア」を獲得

世界の企業などの環境アクションを評価し、環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体CDP (Carbon Disclosure Project) による質問書に初めて回答し、2025年質問書の気候変動分野において「Bスコア(マネジメントレベル)」を獲得しました。これは、「環境問題を管理するための行動とプロセスの結果を認識し、理解するだけでなく実施に移している」と評価されたことを示すものです。今後も環境への取組みをさらに高度化させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



\* TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース

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、前述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。

● 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います。このマテリアリティに対する取り組みを事業部門と連携するため、代表取締役社長を委員長、各事業セグメントの責任者（PRS）を委員としたサステナビリティ委員会を設置し、年に2回以上、目標設定や計画に対する進捗状況のモニタリング、実施内容の評価を行います。

また、当委員会の内容は、取締役会に報告されることで、取締役会の監督が適切に図られるような体制としています。

▶ ガバナンスの補足情報について詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/governance/PP.37-39> ガバナンス



● 戦略

当社グループは、TCFD提言で示された各リスクと機会の項目を参考に、気候変動が事業に及ぼす影響をソリューション事業・通販事業・eコマース事業・グループ管轄事業のセグメントごとに検討しました。原材料調達から輸送・保管、商品・サービス利用に至るバリューチェーン全体を対象に、政策や市場動向の変化に伴う「移行リスク」、気温上昇や災害などによる「物理的リスク」および「機会」を洗い出し、評価を行っています。不確実な未来に対応するため、国際的な気候目標に即した「1.5℃シナリオ（脱炭素移行シナリオ）」と「4℃シナリオ（高排出シナリオ）」の気候関連シナリオに基づき、2030年時点における当社グループへの影響を評価し、対応策を考察しました。

分析の結果、1.5℃シナリオでは炭素税賦課によるコスト増や消費者の環境意識向上が見込まれるため、環境に配慮した商

● 事業インパクト

気候変動への対策が進まない4℃シナリオにおいては、季節商品需要や多拠点化・BCP（事業継続計画）強化需要などの機会拡大は見込めるものの、物理的リスクの影響もあり、事業全体の成長は限定的との試算となりました。

一方、脱炭素社会への移行が進む1.5℃シナリオにおいては、環境対応などの移行コストは見込まれますが、資源循環や省エネ・

▶ TCFD 提言に基づく情報開示について詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/environment/>



● 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。また、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います。

品・サービスの拡充や販促の強化を検討し、リスクに対応するとともに消費者や事業者の新たなニーズにも対応します。また、紙やプラスチックの使用量削減により環境負荷低減を図ります。

4℃シナリオでは、激甚災害による物理的被害や事業停止のリスクが想定されるため、調達先の分散化などで対応力を高めるとともに、需要増加が見込まれる季節需要を捉えた衣料品や防災商品の展開を強化します。

|          | 脱炭素移行シナリオ (1.5℃シナリオ)   | 高排出シナリオ (4℃シナリオ)   |
|----------|--|--|
| 想定される社会  | 今世紀末までの気温上昇を産業革命期以前と比較して1.5℃に抑えるため、大胆な政策や技術革新が進められた社会。脱炭素社会への移行に伴う社会変化や法規制の強化が、事業活動に大きな影響を及ぼす可能性が高い。 | 気候変動対策が現状から進展せず、世界の平均気温が産業革命期以前と比較して今世紀末頃に約4℃上昇する社会。異常気象の激甚化が顕著となり、豪雨や猛暑が事業活動に及ぼす影響が大きくなる可能性が高い。 |
| 主な参照シナリオ | IEA: NZE 2050  | IPCC: RCP8.5   |

省資源ソリューションなどの事業機会を積極的に獲得することで負のインパクトを吸収・最小化し、現状を上回る事業成長へとつながる結果となりました。

この試算結果を踏まえ、当社では気候変動への積極的な取り組みがリスクの最小化と持続的な成長に資すると捉え、引き続き経営戦略への反映とリスク・機会のモニタリングを推進していきます。

● 特定したリスク・機会と対応策

| リスク    | ドライバー        | 時間軸                          | 対象事業             | 事業インパクト                                     | 影響度  |    | リスク対応策           |  |
|--------|--------------|------------------------------|------------------|---|--|----|------------------|--|
|        |              |                              |                  |   | 1.5℃   | 4℃ |                  |  |
| 移行リスク  | 法規制・政策       | GHG排出価格の上昇                   | 中期～長期            | 全事業   | ●炭素税導入や排出量取引拡大に伴う、各拠点および配送エネルギーコストの増加<br>●排出権購入による追加支出の発生  | 小  | 小                | ●物流センターへの太陽光発電システムの設置<br>●CO <sub>2</sub> フリー電力（再生可能エネルギー由来の電力）の購入促進     |
|        | 市場           | 既存の製品およびサービスへの受託事項および規制      | 中期               | 通販・eコマース事業                                  | ●プラスチック規制強化に伴う、代替素材への切替えによる資材費の増加  | 小  | 小                | ●環境配慮型包装資材への切替えの推進   |
|        |              | 顧客行動の変化                      | 中期～長期            | 通販・eコマース事業                                  | ●環境配慮への不十分さや対応の不透明感による売上の減少  | 大  | 中                | ●環境負荷に配慮した商品やビジネスの展開拡大   |
|        | 市場シグナルの不確実性  | 中期～長期                        | 通販・eコマース事業       | ●消費者の環境意識変化に伴う、製品使用期間の長期化および買い替え頻度の減少と競争の激化 | 中  | 小  |                  |  |
| 物理的リスク | 慢性           | 上昇する平均気温                     | 中期               | 全事業   | ●事務所や物流拠点における冷房使用の増加による、空調費用の増加  | 小  | 小                | ●PPA（電力購入契約）の導入による電力購入量の削減   |
|        | 急性           | サイクロンや洪水・高潮などの極端な天候事象の過酷さの増加 | 短期               | 全事業   | ●各事業拠点の被災に伴う施設損壊等によるコストの増加や事業活動の停止および停滞、ならびに複数拠点の同時被災による売上損失の連鎖的拡大<br>●サプライチェーン寸断による商品調達の停滞および物流機能の停止に伴う売上高の減少 | 小  | 中                | ●ハザードマップの活用による洪水リスク地域の把握<br>●複数のサプライヤーとの契約による調達先の分散化<br>●拠点の分散化によるBCPの強化 |
| 機会     | ドライバー        | 時間軸                          | 対象事業             | 事業インパクト                                     | 影響度  |    | 機会実現策            |  |
| 機会     | 資源の効率性       | リサイクルの利用                     | 中期               | 通販・eコマース事業                                  | ●リサイクルやリユースの推進による、資源循環型事業モデルの構築および企業イメージの向上と顧客ニーズへの対応  | 大  | 小                | ●環境負荷に配慮した商品やビジネスの展開拡大   |
|        | 製品およびサービス    | より効率的な生産および流通プロセスの使用         | 中期               | ソリューション・グループ管轄事業                            | ●効率的なフルフィルメントやBPOプロセスの構築による自社コスト削減、および省エネ・省資源ソリューション提供による収益の拡大   | 中  | 小                | ●倉庫内の動線最適化・在庫配置最適化<br>●配送効率向上（貨物集約によるCO <sub>2</sub> 削減）                 |
|        |              | 消費者の嗜好の変化                    | 短期～中期            | 通販事業  | ●気温上昇や猛暑に伴う季節商品の需要増加による収益増加  | 中  | 中                | ●季節需要を捉えた衣料品等の拡充   |
| レジリエンス | 事業活動を多様化する能力 | 中期                           | ソリューション・グループ管轄事業 | ●物流拠点の多拠点化による大規模災害時等の事業継続性の向上、および顧客からの嗜好の拡大 | 中  | 中  | ●拠点の分散化によるBCPの強化 |  |

● 指標と目標

当社グループは持続可能な社会の実現に向け、気候変動および資源循環に関する具体的な指標と目標を定めています。脱炭素社会への貢献として、自社拠点のみならずバリューチェーン全体の影響を把握するためスコープ3\*の算定も実施しています。また、紙資源の削減や包装資材の脱プラスチック、環境配慮型商品の拡充など、事業を通じた環境負荷低減を推進しています。今後も各目標の進捗を適切に管理し、グループ一丸となって取り組みを強化していきます。

| 指標                            | 目標値 (2030年度)     |
|-------------------------------|------------------|
| スコープ2*におけるCO <sub>2</sub> 排出量 | 50%削減 (2020年度対比) |
| カタログ等に使用する紙の使用量               | 25%削減 (2021年度対比) |
| プラスチック製包装資材の使用量               | 65%削減 (2021年度対比) |

\*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

▶ スコープ1、2、3のデータについて詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/environment/>



# 社会

## SOCIAL

当社グループは、組織力向上のために適切な人員配置を行うことに加えて、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られるよう努めながら、多様性を認め合い、個々人の能力を最大限発揮できる環境を整備していくことが、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。

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いきます。

### 人権の尊重

#### スクロールグループ 人権憲章

当社グループは創業以来、「社会から信頼される企業であること。」「清く、正しく、美しく、事業を行うこと。」を社是に掲げ、安心と信頼に基づいた商品・サービスを提供してきました。

現在、「すべての「欲しい」を解決するDSC」として新たな成長ステージへ進む中、事業にかかわるすべてのステークホルダーの人権を尊重することは、持続的な企業価値の向上に不可欠な最優先事項です。こうした姿勢を明確に示すため、2026年4月に「スクロールグループ 人権憲章」を制定しました。

本憲章の精神をあらゆる事業活動の原点とし、ビジネスに、暮らしに、社会に、ダイレクトにソリューションを提供する企業として、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

● **適用範囲** 本憲章は、スクロールグループのすべての役員および従業員に適用します。ビジネスパートナーやサプライヤーに対しても本憲章への理解と支持を求め、協働して人権尊重を推進するよう継続して働きかけます。

#### ● 重点項目：私たちが守るべき6つの約束

- 1. 法令順守** 法令順守と国際規範の尊重  
各国・地域の法令を遵守するとともに、「国際人権章典」や「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な人権基準を最大限尊重します。法令と国際基準が矛盾する場合は、現地法を遵守しつつ国際原則を尊重する方法を追求します。
- 2. 組織・社員** 多様な「個」の尊重  
能力や経験といった内面的多様性（タスク・ダイバーシティ）を認め合い、挑戦を奨励する環境を整備します。ジェンダーギャップ解消に取り組み、あらゆる差別を排除し、適切な労働時間管理や適正な賃金の支払いに努めます。
- 3. 行動基準** 誠実な事業運営  
行動基準「Open, Fair, Clear」に基づき、透明性と公正さを保ちます。コンプライアンスを遵守し、いかなるハラスメントも許容しません。また、あらゆる形態の強制労働や児童労働を禁止します。
- 4. パートナー** サプライチェーンにおける社会的責任  
取引先とともに環境や社会問題に配慮しながら「責任ある調達」を推進します。相手方の立場や人権を尊重する健全なパートナーシップを構築します。
- 5. お客様** 顧客への価値提供と尊厳の保護  
製品・サービスの安全性を確保し、お客様のプライバシーと個人情報情報を厳重に保護します。マーケティング活動や広告表現において、差別を助長する表現や倫理に反する表現を排除し、多様性と人権に配慮したコミュニケーションを行います。
- 6. 社会・未来** 次世代と地域社会への貢献  
子どもたちを取り巻く社会課題の解決や未来の世代に向けた投資を継続します。循環型ビジネスの推進等により、持続可能な地域社会の実現に貢献します。

#### ● 人権尊重のための実行プロセス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の実行プロセスを継続的に推進します。具体的には、人権への負の影響を特定・予防・軽減する「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築するほか、通報者の不利益取扱いを禁じた実効性ある窓口を運営し、是正・救済に取り組みます。さらに、全役員および従業員へ向けた継続的な教育・研修を実施するとともに、ウェブサイト等を通じて進捗を定期的に開示し、評価と改善を持続的に進める体制を整備します。

▶ スクロールグループ人権憲章について詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/sustainability/humanrightscharter/>



#### サプライチェーンにおける人権の尊重

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、ハラスメントの排除、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\*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



### ステークホルダーとの取組み

#### ● お客様・社員との共創による社会貢献活動

2020年度より、お客様とともに社会貢献活動の一つとして、カタログに掲載している商品の売上の一部を活用し、社会貢献活動団体への寄付を実施してきました。2023年度からは、これらの募金を「つづくみらい募金」として寄付活動を拡充しています。

また、当社グループの従業員が働きながら参加できる社会貢献活動として、1999年より有志による従業員募金の活動を実施しています。希望する金額（1口100円）を毎月寄付できる取組みで、2023年度からは名称を「スクチャリ」と改め、活動を継続しています。

2025年度の実績は下表のとおりです。

| 寄付先                      | 寄付金額     |       |
|--------------------------|----------|-------|
|                          | つづくみらい募金 | スクチャリ |
| 認定NPO法人 Learning for All | 100万円    | 25万円  |
| 公益財団法人 日本自然保護協会          | 100万円    | 25万円  |
| 認定NPO法人 J.POSH           | 100万円    | 25万円  |
| 公益信託スクロール女性ボランティア基金      | 100万円    | 25万円  |
| NPO法人 ReFrame            | —        | 50万円  |
| 総 額                      | 400万円    | 150万円 |



女性ボランティア基金助成先\*への寄付金贈呈式の様子  
\*「信頼と奉仕」の精神を具体化し実践するため1994年に設立。静岡県内で社会福祉活動を行う、女性を中心とする団体に交付しています。

#### ● 健康経営を推進するウォーキングイベント

2025年度より、社員の心身の健康増進をサポートする取組みとして、ゆるく続ける健康活動「ゆる健活」を開始しました。その一環として実施した全社対象のウォーキングイベントでは、単なる歩数の計測にとどまらず、運動習慣を楽しく促すため、個人・部署の歩数ランキングの公開やフォトコンテストといったプログラムを取り入れました。また、グループチャットを活用して部署間を跨いだ交流を促進したことで社内の共通の話題となるなど、全社的なコミュニケーションの活性化にもつながりました。

期首の決起集会では歩数ランキング上位者に加え、イベント期間中に驚異的な伸び率を記録した社員やフォトコンテスト受賞者を表彰しました。グループ一丸となって健康づくりに取り組む姿勢を共有したことで、全社的な健康意識のさらなる向上を後押ししています。



#### ● 取引先とのパートナーシップを深める場「スクロール会」

スクロールグループの取引先が会員となり、会員相互の親睦および理解を深め、スクロールグループの事業を通じて共存共栄を図ることを目的に、「スクロール会」を組織しています。毎年10月に定時総会および懇親会を開催し、多大な貢献をいただいたパートナー企業様の表彰式を執り行うなど、グループにとって最も重要なイベントの一つになっています。



#### ● 地域社会へ感謝を届けるクリスマスパーティー

創業以来、支えていただいている地域社会への感謝の気持ちを込めて、2009年以来毎年\*クリスマスイルミネーション点灯と地域の子どもたちを招いたクリスマスパーティーを浜松本社で開催しています。16回目の開催となった2025年は、ジュピロ磐田CRO山田大記様と近隣の西遠女子学園の生徒の皆様にご協力いただき、地域の絆を深める交流の場となりました。

\*2020年度はコロナウイルス感染拡大の影響により中止。



# 役員一覧・会社情報

## CORPORATE PROFILE

### 役員一覧

\* 2026年度の役員情報は、2026年5月29日開催予定の定時株主総会での決議を経て正式に決定される予定です。



つるみ ともひさ  
鶴見 知久  
代表取締役社長  
グループオフィサー CEO兼COO



さとう ひろまさ  
佐藤 浩明  
取締役  
グループオフィサー CRO



やまざき まさゆき  
山崎 正之  
取締役  
グループオフィサー CMAO



すぎもと やすのり  
杉本 泰宣  
取締役  
グループオフィサー CAO



まるい けいすけ  
丸井 恵介  
取締役  
グループオフィサー CSO



みやぎ まさひろ  
宮城 政憲  
社外取締役 (監査等委員長)



みやべ たかゆき  
宮部 貴之  
社外取締役 (監査等委員)



ひとすぎ いつろう  
一杉 逸朗  
社外取締役 (監査等委員)



おの あさこ  
小野 亜希子  
社外取締役 (監査等委員)



ばば ちせこ  
馬場 知瀬子  
社外取締役 (監査等委員)



おおいし あさき  
大西 亜希  
社外取締役 (監査等委員)

▶ 役員プロフィールについて詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.scroll.jp/corporate/profile/>



### スキルマトリックス

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に、当社が用いるスキルマトリックスは以下のとおりです。

| 氏名     | 地位                           | 専門性* |                      |       |                     |              |            |                   |                   |
|--------|------------------------------|------|----------------------|-------|---------------------|--------------|------------|-------------------|-------------------|
|        |                              | 企業経営 | 成長戦略<br>M&A<br>財務/会計 | 物流/営業 | マーケ<br>ティング/<br>SCM | システム/<br>ICT | E<br>環境・素材 | S<br>CSR・<br>人材開発 | G<br>リスク管理・<br>法務 |
| 鶴見 知久  | 代表取締役社長<br>グループオフィサー CEO兼COO | ◎    | ○                    | ◎     | ○                   |              | ○          | ◎                 | ○                 |
| 佐藤 浩明  | 取締役<br>グループオフィサー CRO         | ○    | ◎                    | ○     | ◎                   | ◎            |            |                   |                   |
| 山崎 正之  | 取締役<br>グループオフィサー CMAO        | ○    | ◎                    | ◎     | ○                   |              |            |                   | ○                 |
| 杉本 泰宣  | 取締役<br>グループオフィサー CAO         | ○    |                      | ◎     |                     |              | ◎          | ◎                 | ◎                 |
| 丸井 恵介  | 取締役<br>グループオフィサー CSO         | ○    | ◎                    | ◎     | ○                   | ◎            |            |                   |                   |
| 宮城 政憲  | 社外取締役 (監査等委員長)               |      | ◎                    |       | ○                   |              | ○          | ◎                 | ◎                 |
| 宮部 貴之  | 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)                |      | ◎                    |       | ○                   |              | ○          | ◎                 | ◎                 |
| 馬場 知瀬子 | 社外取締役 (監査等委員)                |      | ○                    |       | ◎                   |              | ◎          | ◎                 | ○                 |
| 大西 亜希  | 社外取締役 (監査等委員)                | ◎    | ◎                    |       |                     | ◎            |            | ○                 | ○                 |

\*表中の◎は特に期待されるスキル、○は保有しているスキルを表しています。

## 会社情報

### 株主・株式情報

(2026年3月31日現在)

#### ●株式の状況

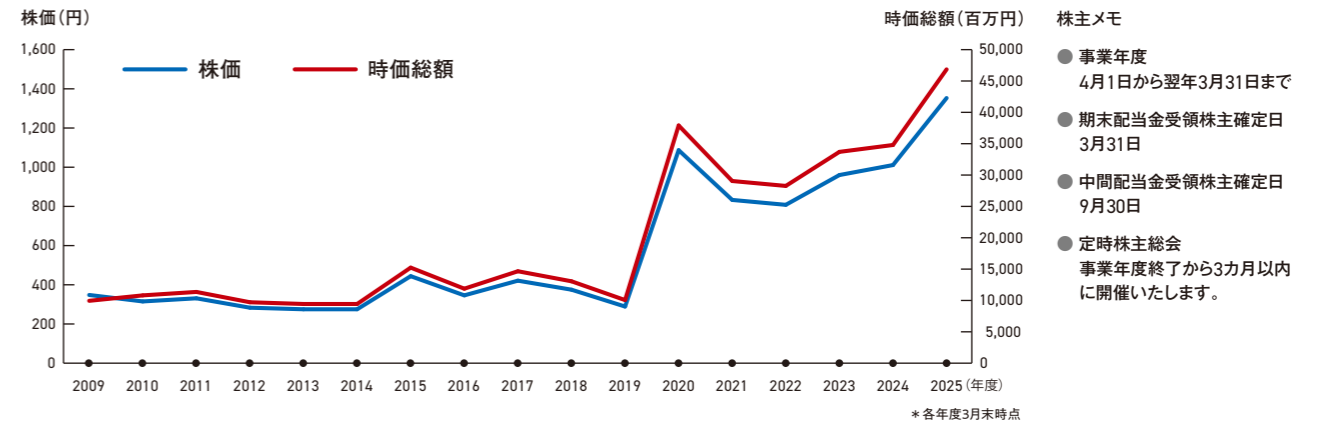
|          |              |                 |         |
|----------|--------------|-----------------|---------|
| 発行可能株式総数 | 110,000,000株 | 1単元の株式の数        | 100株    |
| 発行済株式総数  | 34,629,200株  | 株主数 (単元未満株主を含む) | 51,885名 |

#### ●大株主の状況 (上位10名)

| 株主名   | 所有株式数 (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)                                      | 4,008         | 11.85%       |
| 丸紅株式会社  | 2,841         | 8.40%        |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)   | 992           | 2.93%        |
| スクロール従業員持株会   | 708           | 2.10%        |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)                    | 550           | 1.63%        |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223                    | 543           | 1.61%        |
| モリリン株式会社  | 364           | 1.08%        |
| MURAKAMI TAKATERU   | 305           | 0.90%        |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044                            | 258           | 0.76%        |
| BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH-PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT | 241           | 0.71%        |

1.当社は自己株式817,299株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。 2.持株比率は、小数点第3位を四捨五入して表示しています。

#### ●株価、時価総額の推移



### 会社データ

|       |  |                       |
|-------|--|-----------------------|
| 商号    | 株式会社スクロール (Scroll Corporation)               | 主要なグループ会社 (2026年5月現在) |
| 浜松本社  | 静岡県浜松市中央区佐藤二丁目24番1号                          | 株式会社スクロール360          |
| 東京本店  | 東京都品川区東品川二丁目2番24号<br>天王洲セントラルタワー 25階・26階     | 株式会社スクロール360          |
| 電話番号  | 053-464-1111 (代表)                            | 株式会社キャッチボール           |
| 設立    | 1943 (昭和18) 年10月1日                           | 株式会社もしも               |
| 資本金   | 6,229百万円 (2026年3月31日)                        | 株式会社ビーボン              |
| 売上高   | 37,182百万円 (2026年3月期)                         | ZonExpert株式会社         |
| 連結売上高 | 88,548百万円 (2026年3月期)                         | 成都音和娜網絡服務有限公司         |
| 従業員数  | 307名 (2026年3月31日 個別)<br>967名 (2026年3月31日 連結) | 株式会社スクロールインターナショナル    |
|       |  | 株式会社スクロールロジスティクス      |
|       |  | 詩克樂商貿 (上海) 有限公司       |

scroll