



# INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書 2022年8月期

株式会社ビックカメラ

東京都豊島区高田 3-23-23

<https://www.biccamera.co.jp/bicgroup/index.html>



# 楽しい。新しい。また行きたい。

“ ついつい、きてしまう ” “ いるだけで、楽しい ”

そんなワクワクを実感いただくために、  
私たちは全力を尽くします。

一人ひとりが専門性を磨き、売場をつくり、  
さらなる成長と進化を、積み重ねていきます。

お客様の、  
新しい生活が見つかる場所へ。



## パーパス

お客様の購買代理人として暮らしにお役に立つ暮らし応援企業であること

## 企業理念(ビジョン)

専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける  
“こだわり”の専門店の集合体

## 企業ミッション・コミットメント

お客様から信頼され

必要とされる会社であり続けることで持続的に成長する

- ①従業員の物心両面の満足度向上 ②お客様のお買い物満足度の向上
- ③地域社会・取引先等への貢献 ④株主・投資家への還元

## 行動理念

「凡事徹底」+「進取果敢」

## ビックカメラ企業行動憲章

## コーポレート・ガバナンス(企業統治)

## Index

### 価値創造ストーリー

- 02 価値創造の軌跡 I
- 04 価値創造の軌跡 II
- 06 価値創造プロセス
- 08 トップメッセージ

### ビックカメラの強み

- 12 強みの基盤
- 14 店舗
- 16 品揃え
- 18 人材
- 22 ECサイト
- 24 配送・設置・工事
- 26 修理・サポート
- 27 買取・中古販売・リサイクル
- 28 顧客基盤

### 長期的な成長のための 社会的課題への対応

- 30 マテリアリティと経営戦略
- 31 環境への取り組み
- 32 人権への取り組み  
人的資本

### ガバナンス

- 34 社外取締役メッセージ
- 36 コーポレート・ガバナンス

### 企業データ

- 40 財務レビュー
- 42 数値でみるビックカメラグループ
- 44 企業情報

### 編集方針

ビックカメラの価値創造プロセスや事業戦略、ESG情報等、すべてのステークホルダーの皆様に分かりやすく報告することを基本方針としています。また、本報告書は「国際統合報告評議会(IIRC)※」が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照し編集しており、財務情報と非財務情報をまとめ、どのように長期にわたり価値を創造するかを説明する「統合報告書」として発行しています。本報告書に記載されていない詳細な情報については、当社ホームページにて情報を開示しています。

株主・投資家情報サイト  
<https://www.biccamera.co.jp/ir/>

### 対象範囲

本報告書はビックカメラグループを対象にしていますが、一部データと取り組みについては、株式会社ビックカメラの活動を対象に報告しています。

### 対象期間

2021年9月1日～2022年8月31日 ただし、一部に当該期間外の取り組みが含まれています。

### 発行日

2023年3月

### 参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)※の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

### 将来に関する予測・予想・計画に関する注意事項

本報告書にはビックカメラグループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づいた将来予測が含まれています。将来予測は記述した時点で入手可能な情報から判断した仮定ないし見込みであり、諸条件や様々な外部環境の要因等により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があります。ご了承ください。

※2021年6月に国際統合報告評議会(IIRC)は、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)と合併し価値報告財団(VRF:Value Reporting Foundation)を設立。

# 価値創造の軌跡I

ビックカメラは、企業理念である「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」を実現するために、取り扱い商品を拡大するとともに、「都市型」×「駅前」×「大型」を中心とした店舗出店やインターネット通販事業の拡大を進めてきました。またロードサイド型店舗を運営する株式会社コジマやリユース事業・サポートサービス事業を強みとする株式会社ソフマップ等と提携し、グループの強化にも努めてきました。

## A お客様第一主義の実践・変化対応

時代の変化やお客様の要望に応じて取り扱い商品を拡充

- 1968年3月 群馬県高崎市で写真フィルムの現像所「高崎DPセンター」を設立  
お客様の「早く写真を見たい」という要望にこたえるべく、スピード仕上げサービスを提供
- 1978年5月 池袋北口でカメラおよび関連商品の販売会社として創業  
写真の現像だけでなく、カメラ、ビデオカメラ、ビデオデッキ、テレビなどお客様の要望にあわせて関連する商品の取り扱いを拡充し、時代の変化に対応



当時の池袋北口店

## B 豊富な品揃え“専門性と先進性”

「“こだわり”の専門店の集合体」として、さらなる品揃え拡充に挑戦

- 1992年9月 池袋本店の開店に際し非家電商品のスポーツ用品(ゴルフ・テニス)、おもちゃ、寝具などの取り扱いを開始
- 1992年8月 東京羽毛工房、2001年11月 ビック酒販を設立し専門性を追求、2011年8月 有楽町店にて一般薬の取り扱いを開始し、取り扱い商品を拡充
- 1994年 パソコン需要の高まりに早くから着目し「ビックパソコン館」を設立  
ビックカメラ内のパソコン販売部門を強化、販売員のスキルアップ教育などを行う



## C ビックカメラのビジネスモデルを体現する

「都市型」×「ターミナル駅前」×「大型」の店舗を展開

- 2001年 立川店、なんば店、有楽町店、札幌店と店舗面積10,000㎡級の大型店を1年に4店舗開店。2002年 新宿西口店開店、「都市型」×「ターミナル駅前」×「大型」の現在のビジネスモデルの礎を築く



立川店(2001年1月開店)



なんば店(2001年5月開店)



有楽町店(2001年6月開店)



札幌店(2001年7月開店)

## D “若けりゃいいってもんだ”の企業風土のもと 従業員の自主性を尊重した人財育成・“権限委譲”

- 店舗で活躍する若い人財を店長などの要職に抜擢するなど、チャレンジできる企業風土があり、過去には入社5年目の20代店長や30代で関連会社社長なども輩出
- 2001年 大型店の複数出店に伴い、新入社員を大量採用したタイミングで店舗教育室を新設し、専門職制度の改定をはじめ、「“こだわり”の専門店の集合体」としての人財育成に注力



## E 自社物流基盤の構築・強化、EC事業の拡大 事業規模拡大に向けたキャパシティ拡大とラストワンマイル品質向上

- 1993年3月 東京サービスステーションを設立し、エアコンなどの設置工事対応の仕組みを確立
- 2004年5月 ジェービーエスの株式を取得して自社物流を開始  
商品の販売だけでなく配送・設置・工事まで行うことで、ラストワンマイル品質向上に注力
- 2012年 コジマとの業務提携を機に全国の物流拠点を25拠点から9拠点到統廃合し、グループ内の物流を効率化
- 2017年 船橋商品センターを開設、2018年には大阪商品センターを増床し、さらなる需要拡大が見込まれるECに対応可能な入出荷・保管キャパシティ、サービスレベルを追求 ※2022年8月期のグループEC売上高は2018年度比で約1.7倍



## F 購入・サポート・買取・リユース・リサイクルというお客様のライフサイクル すべてを網羅するとともに、循環型社会にも貢献

- 2001年12月 家電のリサイクルを行うフューチャー・エコロジーの設立
- 2005年1月 ソフマップと業務資本提携、パソコン事業の強化だけでなく、ソフマップの強みである買取・リユース販売を通じてリユースエコノミーサイクルを促進
- 2008年4月 環境省が認定する「エコ・ファースト制度」の第1号に認定  
循環型社会の貢献に積極的に取り組む
- 2018年7月 買取総合サービス「ラクウル」を開始



エコ・ファーストの約束

## G すべてはお客様のために お客様に喜んでいただけるサービスの提供

- 1992年12月 ビックポイントカードを導入、当時はまだまだあまり普及していなかったポイントサービスを提供
- 2005年1月 家電小売業界で初めて電子マネー「Suica」を決済手段に導入  
ターミナル駅前に店舗が多いビックカメラと親和性の高い決済手段の導入により、お客様の利便性が向上
- 2006年3月 ビックカメラSuicaカードの募集を開始  
ビックポイントカード+Suica+クレジットカードの3つが1枚になったカードで、ビックポイントからSuicaに交換できるなど便利な機能を搭載し、お客様より高い評価をいただく



ビックポイントカード



ビックカメラSuicaカード



ビックカメラSuicaカード  
10周年記念キャンペーン

# 価値創造の軌跡Ⅱ

ビックカメラは「価値創造の軌跡Ⅰ」でご紹介したような歴史を経て「こだわり」の専門店の集合体を磨いてきました。その歴史を業績推移とともに振り返ります。

**A** お客様第一主義の実践・変化対応

**D** “若けりゃいいってもんだ”の企業風土のもと従業員の主体性を尊重した 人財育成・“権限委譲”

**B** 豊富な品揃え“専門性と先進性”

- 1992
  - (株)東京羽毛工房 (現(株)生毛工房)設立
  - 池袋本店開店
- 1994
  - (株)ビックパソコン館設立

- 2001
  - (株)ビック酒販設立

- 2011
  - ドラッグ事業を有楽町店で開始

売上高 ■ 従業員数 ● (連結)  
※年数は西暦表示

**C** 「都市型」×「ターミナル駅前」×「大型」の店舗を展開

- 1980
  - (株)ビックカメラ設立
  - 旧 池袋北口店開店

- 2001
  - 有楽町店、立川店、なんば店、札幌店開店

- 2002
  - 新宿西口店開店

- 2012
  - ビックロ 新宿東口店開店 (現 新宿東口店)

**E** 自社物流基盤の構築・強化、EC事業の拡大

- 2003
  - インターネットショッピングサイト「ビックカメラ.com」開設

- 2006
  - 東松山商品センター開設 (埼玉県)

**F** ライフサイクルの網羅、循環型社会への貢献

- 2001
  - (株)フューチャーエコロジー設立

- 2006
  - (株)ソフマップ子会社化

- 2008
  - 環境省の「エコ・ファースト制度」第1号に認定される

- 2010
  - (株)ビックアウトレット設立

**G** お客様に喜んでいただけるサービスの提供

- 1992
  - ビックポイントカード導入

- 2005
  - 電子マネー「Suica」導入

- 2006
  - ビックカメラSuicaカード募集開始

- 2006
  - ジャスダック証券取引所に株式上場

- 2008
  - 東京証券取引所市場第一部に株式上場

- 2012年
  - (株)コジマ子会社化

- 2015
  - ビックカメラ女子ソフトボール高崎創部

- 2017
  - 子育て支援のための都市型立地保育園「Bic Kids」開設 (東京都)

- 2021
  - (株)ビックライフソリューション設立
  - コーポレートベンチャーキャピタル「ビックイノベーションキャピタル」創設

- 2022
  - 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行

2022年8月期 売上高 **7,923** 億円  
2022年8月31日時点 従業員数 **9,699** 人



1968-1978 草創期	1978-1999 発展期	1999-2005 飛躍期	2005-2012 変革期	2012-2020 挑戦期	2020- 転換期
<ul style="list-style-type: none"> <li>1989年4月 消費税導入(3%)</li> <li>1989年11月 ベルリンの壁崩壊</li> <li>1991年3月 バブル崩壊</li> <li>1995年1月 阪神・淡路大震災</li> <li>1997年4月 消費税率改正(3%⇒5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年6月 大規模小売店舗立地法施行</li> <li>2001年9月 アメリカ同時多発テロ事件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年9月 リーマン・ブラザーズ破綻</li> <li>2009年5月 家電エコポイント制度開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年3月 東日本大震災</li> <li>2011年3月 家電エコポイント制度終了</li> <li>2011年7月 アナログテレビ放送終了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年4月 消費税率改正(5%⇒8%)</li> <li>2015年12月 パリ協定採択</li> <li>2016年1月 日銀マイナス金利導入決定</li> <li>2019年10月 消費税率改正(8%⇒10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年4月 新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言発出</li> <li>2021年7月 東京オリンピック・パラリンピック開幕</li> </ul>

エンタメの強み

# 価値創造プロセス

**商売の原点**  
お客様喜ばせ業

**企業理念**  
専門性と先進性で、  
より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体

**ビックカメラの競争優位の確保**

強みを活かしたビジネスの展開

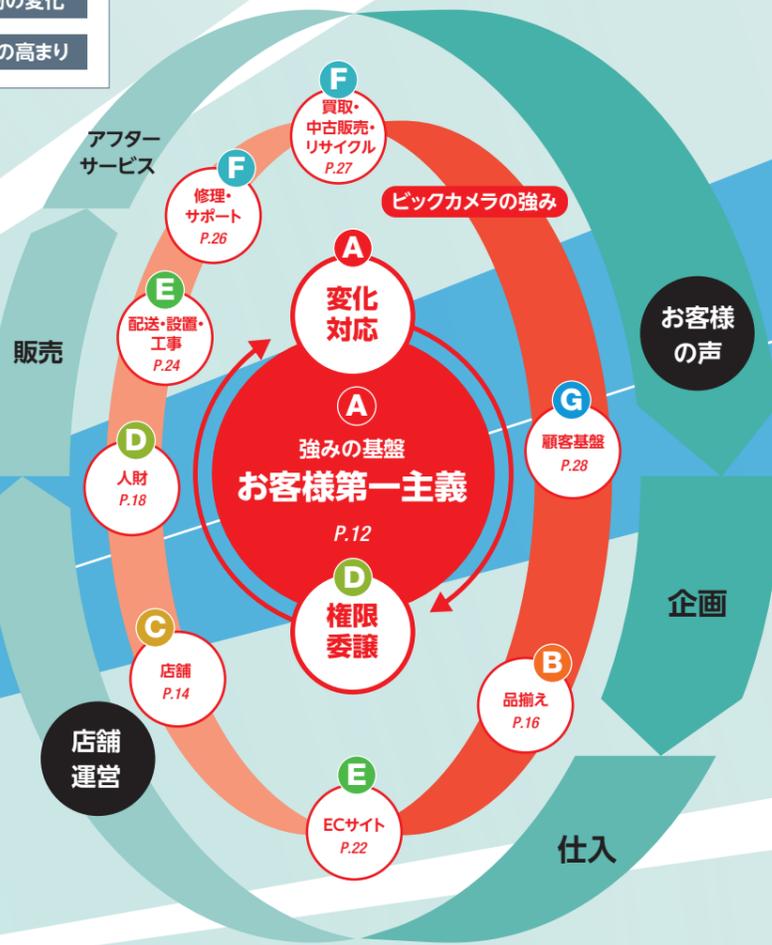
社会課題		
人口動態の変化	社会の成熟化	消費行動の変化
生活様式の変化	非連続な技術革新	環境意識の高まり

## マテリアリティ

従業員  
エンゲージメントの  
向上

お客様  
エンゲージメントの  
向上

循環型社会  
(サーキュラー  
エコノミー)  
への取り組み強化



経営戦略
従業員の ウェルビーイング 推進
生産性 向上戦略
成長戦略

成果
売上高 792,368 <sup>百万円</sup>
営業利益 17,863 <sup>百万円</sup>
経常利益 20,808 <sup>百万円</sup>
親会社株主に帰属する 当期純利益 5,765 <sup>百万円</sup>
1株当たり配当金 15 <sup>円</sup>
女性管理職比率 8.7%
エネルギー使用量 189,249 <sup>千kWh</sup>
CO <sub>2</sub> 排出量 91,961 <sup>t-CO<sub>2</sub></sup>

ステークホルダーへの提供価値
<p><b>従業員</b></p> <p>従業員の物心両面の満足度向上に努めるとともに、働きたい場所・やりたい仕事につける機会と場を提供し、かつ自ら学ぶ意志のある従業員の成長をサポートします。</p>
<p><b>お客様</b></p> <p>お客様満足度を高められるよう、さらなるサービスレベルの向上に努めています。</p>
<p><b>お取引先</b></p> <p>メーカーをはじめとするお取引先の皆様と健全かつ公正な取引を守り、共存共栄を目指しています。</p>
<p><b>株主・投資家</b></p> <p>株主・投資家の皆様からの信頼と期待に応えられるよう、持続的成長を続け、企業価値向上を目指しています。</p>
<p><b>社会</b></p> <p>店舗を通じて地域社会と深く関わっており、地域社会とともに存在することでその役割を果たしています。</p>
<p><b>政府・行政機関</b></p> <p>政府・行政機関と適切な関係を保持して、企業行動憲章に準じて対応しています。</p>

## 投下資本 (2021年8月期)

<b>人的資本</b> 従業員 9,699人
<b>社会・関係資本</b> お客様取引先
<b>知的資本</b> 目利き力・商品企画力
<b>財務資本</b> 純資産 179,523 <sup>百万円</sup>
<b>製造資本</b> ビックカメラグループ合計 261 <sup>店舗</sup> EC化率 18.3% 物流センター 9 <sup>カ所</sup>
<b>自然資本</b> 資源回収ネットワーク

ビックカメラは「お客様喜ばせ業」を体現すべく、企業理念である「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」を追求します。

創業より時代の変化やお客様のご要望に応えるべく進化させてきた  
ビックカメラの強みにさらに磨きをかけ、  
お客様に信頼され、あてにされる企業であり続けることで、  
ステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。

# トップメッセージ

## 最も重要な経営課題である「人を大切にする経営」により、「“こだわり”の専門店の集合体」を磨き続けます。

当社の企業理念である「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」を実現するために、唯一無二の体験を提供する店舗運営と、一人ひとりの成長を企業成長の原動力とする「人を大切にする経営」を推進していきます。

株式会社ビックカメラ  
代表取締役社長

### 秋保 徹

2022年9月1日付で代表取締役社長に就任しました。まだまだ未熟な私が新社長として従業員を率いる立場となり、大変身の引き締まる思いです。

社長就任時に「人を大切にする経営」を重要経営課題のひとつに掲げました。すべての原動力は「人」であり、一人ひとりの成長を企業成長の原動力とする経営を強力に推進し、企業価値向上を果たしていきます。

私を含め若い従業員の行動力と感性を最大限活用することでさらなる飛躍を遂げ、ビックカメラで働くことを幸せに感じ、自慢したくなる、そんな会社にする決意です。

### 店舗が企業価値を高める

小売業の価値は“店舗”、“売場”であると考えます。

企業理念に掲げる「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」に磨きをかけることで店舗の価値を高め、企業価値向上を果たしていく決意です。

当社の店舗は、祖業であるカメラをはじめ、生活家電やパソコン、スマートフォンなどのデジタル家電を中心とし、一方でお酒や布団、自転車、薬・化粧品、コンタクトレンズなど様々な領域の非家電製品も幅広く取り揃えており、これらの商品群で構成される大型店舗を大都市圏の多くのターミナル駅前に構えております。

取り扱う各領域すべてが専門店であり、その集合体こそがビックカメラです。そしてその専門性を支える専門人材が各領域に存在しています。

また、生活家電やパソコン関連などは、設置工事、様々なアフ

ターサービスが付随し、それぞれに高いレベルのスキルが求められますが、創業以来40年強という長い時間をかけて積み上げてきたノウハウは質・量ともに高水準であると自負しております。

好立地の店舗網、多岐にわたる品揃えと専門性、ノウハウが当社の貴重な資産であり、強みです。この強みは将来にわたっても競争優位性であり続けるものと確信しております。だからこそ店舗を徹底的に磨き続けていくことが当社の成長の基盤であり、企業価値向上に不可欠なのです。

### 店舗での体験を“唯一無二”に

「“こだわり”の専門店の集合体」として、まずこだわらなければならぬのが品揃えです。

「どこに行ってもなかなか置いていないけれど、ビックカメラに行ったらあった」という体験が繰り返され、やがて「ビックカメラにならきっとある」とあてにされ、当社の店舗に行くのが当たり前となることを目指しています。そしてそんなお客様が「ビックカメラの品揃えがすごく良いよ」と周りに伝え、それが広がっていき、「ビックカメラは品揃えが凄い」というイメージを多くの人に持ってもらえるようになるのが理想です。

ただ、目的買いの時だけ利用される店舗になってはいけません。

お店に来たら常に何かを発見できるような、喜びと期待に満ちてワクワクする品揃えや空間を作っていかなければなりません。気がついたら長時間お店にいたり、帰り際にまだ見ていないところがあったりして、後ろ髪をひかれ「また来よう」と思ってもらいたいですね。

そんな専門店としてのこだわりの品揃え、販売員の高い専門性を持ってお客様のお困りごとの解決や、より豊かで幸せな生活のための適切なお手伝いをしていきたいと考えています。

専門知識だけでご案内するばかりでなく、感情が伝わるコミュニケーションを常に意識しなければなりません。専門知識と高いホスピタリティを掛け合わせた接客が“感動体験”を生みます。接客だけでなく、挨拶ひとつでも“感動体験”を生み出すことができると思っています。

徹底的にこだわり抜いた品揃え、高いホスピタリティを兼ね備えた専門人材、ワクワクする空間など、当社だから提供できる“唯

一無二の体験”を通じ、ご購入されたお客様はもちろん、ご購入されなかったお客様の心も豊かにする店舗を目指していきます。

### 「お客様にとことん集中」する

“唯一無二の体験”を提供するためには、とにかく“お客様にとことん集中”しなければなりません。

それは、ご来店されたお客様一人ひとりをよく見ることで、そしてお客様の声を様々な方法で収集し、その声にしっかりと応えしていくという当たり前のことを毎日日々丁寧に、地道に積み重ねていくことです。

さらにお客様の変化にいち早く気づけなければなりません。我々小売業は“変化対応業”です。変化に機敏に対応し続けることができる企業だけが持続的な成長を可能とします。

変化に対応するためにはお客様の変化をいち早く察知できなければなりません。

私たちが最も気にしなければならないのは、絶えず変化するお客様のニーズです。今の時代、誰でも簡単に自分に合った情報を様々な方法で毎日日々たくさん取得しているわけですから、価値観やニーズは多様化し、その変化スピードはどんどん速くなっています。この変化に気づかず、過去の慣例や成功体験に縛られていたら競争力はどんどん低下し、やがて衰退してしまいます。

競合他社ばかり見ていたらその変化には気づけないかもしれません。

だから“お客様にとことん集中”するのです。

### 現場一人ひとりの主体性が変化対応力を高める

先述の通り、お客様のニーズが多様化し、変化のスピードがどんどん速くなっている現代において、我々小売業の“変化対応業”としての力がこれまで以上に問われてきます。この力があるかどうかで企業としての競争力が変わってきます。

そのために今あらためて取り組んでいるのが、現場一人ひとりの主体性を重んじ、自律的なサイクルを作り上げていくことです。

幅広い品揃えと、そのひとつひとつが「こだわりの専門店」として地域No. 1を目指していくことが当社のビジネスの前提です。その「専門店」をどんどん変化・進化させようと思ったら毎日日々

## 価値創造ストーリー

### トップメッセージ

お客様と接している現場のメンバー一人ひとりが主体性を持って取り組まなければお客様のご要望に応えられません。

そのためには、本部のスリム化などによって店舗人員を増強していくこと、業務改善によりお客様に向き合う時間を創出すること、現場への権限委譲、そして店舗の意思や声を受けた本部が現場のために汗をかく、という組織風土にしていかなければなりません。まだ当社の規模が今ほど大きくないときには間違いなくあったこの風土が、規模の拡大に伴いどんどん薄れてきてしまっています。本部が楽をして現場の人たちに苦勞させてしまっているのです。

「本部が苦勞して現場を楽にする」

この風土を早急に取り戻さなければなりません。

### ECの利便性向上が店舗の価値を高める

社長就任時に「ECの強力、目つ加速度的な成長」も大方針として掲げました。EC事業規模はすでにグループで売上高1,434億円と、それなりの規模になっています。

しかし、お客様からは品揃えや使い勝手、お届けまでの待ち時間など、様々な面でたくさんの厳しいご意見・ご指摘をいただきます。ECサイトを利用されなくなってしまうたりしているのが実状で、問題・課題が山積しています。

ただ、これはポジティブに考えれば伸びしろと言えます。ひとつひとつの課題を地道に、しかし迅速に対処していくことで大きな成長を早く遂げることができるのです。

そこでEC事業に関連する体制を強化し、関係部署・店舗においてもEC事業を強く意識させ、連携・連動をし、一丸となって成長スピードを高めていく決意です。

しかしながら、何が何でもEC売上を拡大するぞ、という考え方はありません。大きく見ればECも店舗です。お客様からすれば購入する手段が店舗かECかということです。お客様一人ひとりの都合や事情によって使い分けられるものであり、我々売り手側が押し付けるものではありません。

私たちには、便利な場所に豊富な品揃えで体験できたり、販売員から説明を受けたりできる店舗があるので、我々はおお客様の都合に合わせて店舗かECかを選んでいただきたい、というのが基本スタンスです。



ただ、そのためには店舗もECもどちらも一流でなければなりません。ECのご不満を解消することで好立地にある店舗と合わせ、お客様の買い物における選択肢は格段に高まり、店舗の価値が高まっていくものと考えております。

### 客観性を学んだ30代

私が常に意識していることは、「とにかくお客様の立場に立つて考える」ことです。

「お客様の立場に立つて考える」とは、いち国民、いち消費者であり、一人の顧客である自分をとことん考えることと、自分のまわりにいる家族や友人、知人との何気ない会話に潜むヒントを聞き逃さないことだと考え、いつも強く意識し実践しています。

しかし、最初からそんな思考だったわけではありません。以前は自分の目線で仕事をし、自分の都合、会社の都合をお客様に押し付けてしまうような仕事をしてしまっていました。

私はバイヤーとして17年間仕入れを担当してきました。バイヤーとして歩みを始めて数年が経ち、一定の実績と経験を積み上げ、花形でもある家電の担当バイヤーになり少しずつ自信が芽生えていたころ、当時の営業のトップは私のやることなすこと全部を否定し、とにかく罵倒される毎日でした。

「こんなものが売れるか!」「もっと在庫を確保しろ!」「なんで品切れしているんだ!」などといった具合です。

その時の私の心境は「人気商品は薄利だからそんな商品ばかり売られても利益が残らないのだけだ」「メーカーが在庫を持っていないのだからそんなに言われても無いものは無いんだ」です。

事実ではありますが、バイヤーがこんな思考では現場の販売員はお客様にがっかりされたり、不信感を持たれたり、時にはお叱りを受けたりと大変な苦勞をさせてしまうことになります。でも当時の私は当たり前過ぎることができていなくて恥ずかしい限りですが、こんな体たらくな状況でした。

罵倒される毎日とうんざりしながらも、営業のトップにどうやったら認められるのか、と考えたとき、答えはシンプルでした。

「お客様の立場にとことん立って仕事をする」「現場のメンバーに少しでも楽をさせられるよう自分が苦勞しなければならない」

### 一人ひとりの成長を企業成長の原動力にする経営

「“こだわり”の専門店の集合体」という企業理念を実現するために、私が最も重要な経営課題としているのが「人を大切にできる経営」です。すべての原動力は「人」にあり、従業員一人ひとりの成長を企業成長の原動力にする経営が必要不可欠になっています。

お客様のニーズが多様化し、急速に変化する小売業では、従業員一人ひとりが変化を敏感に察知し、先回りしてお客様の潜在的なニーズを発見する行動力が必要です。だからこそ、従業員のモチベーションを高めることに力を尽くしたいと考えています。

従業員一人ひとりの成長やキャリア形成を支援していくために、今期より人事部改め人財開発部を社長直下で設置しました。最も重要な経営資源である「人財」に関わる業務を一元化し、会社の大切な財産としていくため、人財開発部を中心として、従業員の多彩な能力を活かす人事制度の設計を進めています。店舗従業員のアイデアを尊重し実現する仕組みづくりや、自らの強み



を活かしたチャレンジ制度、アルバイト社員の登用制度、健康経営への取り組み、従業員が成長するための機会提供など、検討している施策は山ほどあります。

例えば、社長に就任した2022年9月から「くらし応援マイスター制度」をスタートしました。これは高度な専門知識や技能を持つ販売員を発掘・育成する仕組みづくりや、それらを正当に評価しキャリア形成支援を行っていくための制度です。子育て中で時短勤務をしている人やセカンドキャリアとして当社を選ぶ人など、多様な人が能力を発揮でき、それが正当に評価されて報酬に反映する制度設計が「“こだわり”の専門店の集合体」を理念とする当社なら可能であり、企業としての優位性にもつながっていきます。

### お客様志向を徹底するリーダーシップを発揮

ビックカメラは、時代やお客様のニーズの変化に合わせて進化を続けてきました。当社のビジネスは祖業であるカメラから始まり、そこからカメラの周辺機器やビデオカメラに品揃えを広げていき、さらにビデオデッキの販売が始まると、電機メーカーとの取引が拡大し、テレビや洗濯機、冷蔵庫へと取扱商品を拡大していきました。このように取扱商品の品揃えを拡大してきた背景には、お客様の生の声や、時代の潜在的な変化を感じ取るお客様志向の徹底があります。

今後も店舗という強みを活かしながら、強力な足腰、強固な収益基盤を作った上で成長戦略を描いていくつもりです。そして、グループとしての強みを融合した成長戦略を考えることで、グループとしての総力を発揮することを見据えています。グループ会社のソフマップが取り組んでいるお困りごとに悩むお客様に対するサポートや、不要になった家電製品の買取・中古販売によるリユースなども、その一例です。

こうしたグループ経営の視点も踏まえながら、時代の表面的な動向に惑わされることなく、「店舗」と「人」という最も重要な経営資源への投資を継続し、お客様志向の姿勢を全従業員に浸透させるためにリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

# 現場への“権限委譲”と“変化対応”による お客様第一主義の実践

専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する  
進化し続ける「“こだわり”の専門店の集合体」

常務執行役員  
MD本部長  
佐藤 壮史



## ビックカメラはどんな時も“お客様喜ばせ業=お客様第一主義”

目指す姿は『地域No. 1店舗=お客様に選ばれ、あてにされるお店』です。計画購買・非計画購買の両面でおお客様の期待に応え続け、信頼を獲得することで、あてにいただけると信じています。しかし、数あるお店の中から選ばれるためには、お客様から“ビックカメラじゃなきゃいけない”と思っただけの魅力、すなわち『お客様喜ばせ業=お客様第一主義を踏まえたビックカメラらしい店舗』の深化が必要不可欠です。

そのビックカメラらしい店舗を深化させるポイントとして、価格・品揃え・接客・サービス・売場づくりに注力しています。お客様にどうすれば喜んでいただけるか、どうすれば嬉しいか、どうすれば楽しんでいただけるか。毎日ひたすら考え、お客様のご意見やご要望を受け止め、お客様の購買代理人として、店舗だけでなく本部の従業員までが即座に反映することで加速度的に『ビックカメラらしい店舗』はさらに深化していきます。

すべてはお客様に喜んでいただくために、  
“お客様にとことん集中する”

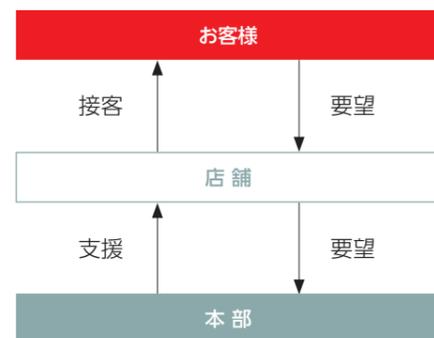
## ニーズの多様化に即対応できる店舗が主役。現場力の強化。

ビックカメラには、『迷ったときは現場(売場)確認』という教えがあります。お客様のニーズが多様化する昨今、そのニーズに即対応できるのはお客様に接する販売員です。その販売員一人ひとりがお客様に喜んでいただける行動をとることができるよう本部は店舗の支援に注力しています。店舗で『できること』が増えると、本来の個人の力を発揮しやすい環境となります。組織の底上げには、それが最大限発揮されることが重要です。これが現場力の強化につながります。また、売場展開など様々なことで実行・改善を繰り返し、事例を共有することで、専門店としてのノウハウを蓄積していきます。

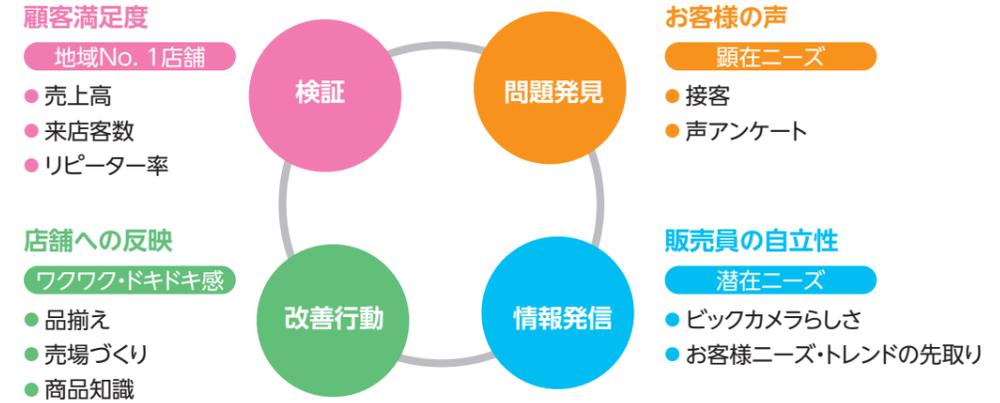


お客様の購買代理人として自身を磨く従業員

本部から権限を委譲された店舗がお客様に即対応



現場力を強化する4つのポイント



## お客様視点のマーチャンダイジング

お客様がどう思うか? 感じるか? がすべての判断基準です。店舗の販売員・本部の従業員もお店を出ればお客様(消費者)の一人です。食品や日用品など普段のお買物の中で「どうしてこれが気になったのか?」「どうしてこれを買ったのか?」など消費者の購買行動の根底にある、時には本人さえも気づいていない動機や本音に自分たちでどれだけ気づけるかが

重要です。

販売員自身が気づいた点やアンケートでいただいたお客様の声を誰もが担当している自分の売場の品揃え・売場づくりや接客に反映することが専門性の追求(信頼の獲得)につながると日々実践しています。



お客様からの声にお応えし、素材・色などにこだわったスマートフォンケースの品揃えを拡充



お客様からの声にお応えし、音質・装着感の異なるヘッドホンの品揃えを拡充



お客様が気になるトレンドワードを大きく打ち出し「分かりやすく、選びやすい」を追求したドラム式洗濯機の展開



くくりを明確にすることで迫力のあるワクワクする展開に。お客様に商品ごとの違いを分かりやすくご案内

# 従業員の主体性を重視した店舗運営



お客様喜ばせ業の実践。  
最高の満足と喜びを感じていただく！

執行役員  
MD本部副本部長  
兼営業部長  
松浦 竜生

やるなら徹底的にやる。唯一無二の地域一番店を目指す！  
中途半端になるなら毅然としてやらない！  
それが「“こだわり”の専門店の集合体」のビックカメラです

ビックカメラとしてあるべき姿の実現に向けて、すべてはお客様に喜んでいただくために、“お客様にとことん集中”し、販売員が自立性をもって「接客と店づくり」に取り組みます。

- ①こだわりの安さ！ ⇒ よいものをより安く
- ②こだわりの品揃え！ ⇒ 豊富な品揃え
- ③こだわりの接客！ ⇒ お客様が納得する商品説明
- ④こだわりのサービス！ ⇒ アフターサービス万全
- ⑤こだわりの店づくり！ ⇒ 利便性の高い店づくり



池袋本店

旧池袋東口店



こだわりの専門店としての展開力で、  
お客様にワクワクとドキドキを

店舗改装室  
室長  
滝田 昌克

## お客様の五感、第六感に『伝わる』ように

店舗改装室は、『どこに何があるか迷わない、分かりやすい店・売場』『ワクワクする、楽しくなる店・売場をつくること』を最重要項目として取り組みます。

売場づくりでは、圧倒的なボリューム感と目に飛び込んでくる豊富な情報量がポイントとなる一方、『どこに何があるか迷わない、わかりやすい店・売場』。この相反することを両立した店・売場を徹底的に追求し、『こだわりの専門店』としての店づくりを行い、各店舗で販売員がお客様の購買代理人となり、お客様に喜んでいただける環境を整える下支えを行います。

商品を見たり触ったりして、驚きとともに、商品を見たり触ったりすることで、自分のくらしが豊かになっていく様子を想像し、「これがあったほうがいい、欲しい！」という気持ちがどんどん湧いてきて自然に購入したくなる。そのような状態の売場をつくるのが重要です。例えばお店の前を歩いている人全員がビックカメラに入りたくなるようにするには？店内に入ったお客様に驚きを与え、足を止め商品が欲しくなるような展開をするには？もし自分だったら、お客様だったら驚くかな？ワクワクするかな？あれも欲しいこれも欲しいと思うかな？そう自問自答しながら、自分自身の第六感を磨いています。

## 店づくりに対する店長の“こだわり”



有楽町店  
店長  
川瀬 大

### 『ビックカメラ有楽町店に行けば何か面白いものが見つかるかも?!』

そんな想いをお客様に感じていただけるような専門店としての品揃えや情報発信にこだわり、店づくりを行っています。

その一番の秘訣は販売員全員が自身の担当する商品が大好きだということ！人気のあるトレンド商品が並んでいるのはもちろん、担当者独自の目利きで選んだ商品が並ぶ店内では、きっと「え！こんな商品あったんだ！」とお客様に驚いていただけたと思います。また、商品の機能をただ説明するのではなく「コト軸」での提案展開にこだわることで、お客様の生活をより豊かに、そしてちょっとした悩みを解決する商品をご提案できる売場づくりを行っています。



お客様の期待に応えるこだわりの売場



新宿東口店  
店長  
桑原 龍邦

### 専門店として私が目指す理想のお店 6か条

- ① お客様がストレスを感じない売場づくり
- ② 思わず足を止めて魅入ってしまう提案展開
- ③ どのお店にもない、独創的な驚きの展開
- ④ 知りたい欲求を満たしてくれる、知れるお店
- ⑤ 欲しい欲求を満たしてくれる、見つかるお店
- ⑥ お客様の想像を上回る品揃えと展開

### 専門店として私が目指す理想の運営 4か条

- ① 五整：整理・整頓・整列・整然・整合
- ② お客様にとって〇か×か？お客様最優先思考
- ③ 従業員にストレスを感じさせない店づくり
- ④ 従業員ファーストの店舗運営



理想のお店6か条を体現した売場展開



池袋本店  
店長  
名澤 正也

### 『すべてはお客様に喜んでいただくため』ご支持いただけるお店を目指しています！

#### ● 『体験・体感』ができるお店

調理実演カウンターを常設し、調理実演会にて『見る』『さわる』『使用感』を体験&想像できる売場づくりに取り組んでいます。

#### ● ワクワク・ドキドキする売場づくり

“どれだけの『気づき』をお客様にお伝えできるか”がワクワク感やドキドキ感につながると考えています。また、楽しい気持ちを損なわないように“迷わない売場づくり”を心がけています。

#### ● お客様の声を積極的に反映

お客様からいただいた要望をもとに、お客様が求めている商品の拡充・店舗の利便性向上・サービスの向上に取り組んでいます。



体験・体感と気づきのある売場

# お客様の潜在ニーズを見極める



商品部  
部長  
熊本 充孝

## お客様本位の品揃えが ビックカメラを進化させる 原動力

### 購買プロセスにお客様の声をダイレクトに反映

くらし応援企業として、お客様のお困りごとを的確に把握し、商品を通じてより豊かな生活をご提案することが、品揃えを担当しているバイヤーのミッションです。一方で、ライフスタイルや消費行動も絶えず変化を続けています。ライフコースや価値観に多様性が生まれていることから、これまで以上にお客様の声に耳を傾け、お客様のお困りごとやニーズの変化を敏感に察知することが大切だと考えています。

そのために、お客様から店舗やビックカメラ・ドットコムなどでお寄せいただく品揃えへのご要望や、販売員を通じていただいたお客様のご意見を収集する仕組みと組織体制を構築し、購買業務のプロセスに取り入れることでお客様本位の品揃えに努めています。お客様に期待されている品揃えに留まらず、店舗に足を運んでいただく度に発見や驚きがあり、ワクワクする商品で溢れる売場、進化を感じられるビックカメラをご提供できるよう心がけています。

### 商品化の基軸は『お客様のくらしのお困りごと解決』

ビックカメラでは、店舗でお客様から、多くのニーズやくらしのお困りごとを直接ご教示いただいています。プライベートブランド(PB)商品の開発では、いただいた情報をもとに、お客様像を設定し、企画～開発～評価の各プロセスで『豊かな生活の実現』を判断基準として取り組み、2022年発売したUSBケーブルは年間30万本以上が見込めるヒット商品になっています。

また、2022年から開始したクラウドファンディングCAMPFIREとの共同企画“ビックFIRE”では、お客様に先進的な商品を手にとってもらえる機会を創出し、お客様のくらしに寄り添った提案を実施しています。資金調達からプロモーションをサポートすることで、スタートアップ・ベンチャー企業が『挑戦しやすい社会』をつくり、商品を通じて『豊かな生活を実現する』ことを提案していく環境を整えたいと考えています。『ニーズやお客様のくらしのお困りごと解決』を基軸に『先進性』『専門性』をプラスした商品力で『ビックカメラに行こう！ビックカメラじゃなきゃ！』と思っただけの商品開発を展開していきます。



執行役員  
商品企画開発部長  
矢崎 信雅

## 全国のお客様の声が 商品企画開発における 『価値創造』の源泉



ビックFIREで実現した商品を売場で展開



## 品揃えに対する担当者の“こだわり”



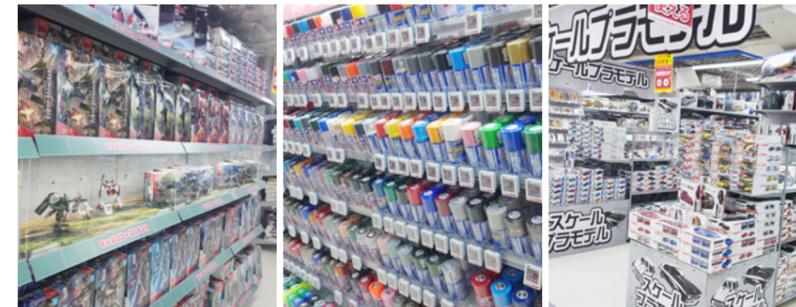
新宿西口店  
6階 おもちゃコーナー  
山野 暢也

### 地域No.1の

### プラモデルコーナーを目指して！

近隣だけではなく、電車に乗ってでも『このお店で買いたい！』と思っていただけるように、初心者から上級モデルの方まで満足できる品揃えの充実を推進しています。

特に塗料には強いこだわりをもっています。上級モデルの方にも驚いていただけるような店舗になれるよう、もっともっと進化させていきます！



池袋カメラ・パソコン館  
4階 ゲーミングコーナー  
相沢 信也

### 圧倒的世界観の中で

### 『遊んで選べる』売場

ゲーミングコーナーの世界観にこだわり、その空間の中でお客様に体験しながら選んでいただけるようにしています。「ゲームをする」だけでなく「配信」を行う機器も品揃えを豊富にし、幅広いお客様に満足いただけるようにしています。ほかでは無いものが揃うよう、取り扱いブランドにこだわりをもった売場にしています。



有楽町店 2階 お酒コーナー  
JSA認定ソムリエ  
小笠原 直人

### 世界中のお酒はもちろん、

### ワイングッズもおまかせください

ビック酒販では、専門店としてワイン・日本酒・ビール・ウイスキーなど世界のお酒を厳選して取り揃えています。さらにワインセラーや冷蔵庫の導入、空調管理などこだわりをもって品質を管理。セラー・グラス・ソムリエナイフなどの関連グッズもおまかせください！ソムリエやきき酒師などの有資格者が親切・丁寧にご案内いたします。



# お客様に感動を与える接客の提供



お客様に喜んでいただくために、  
従業員それぞれの保有価値を最大化させる

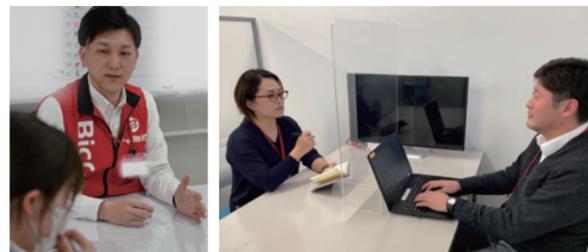
取締役常務執行役員  
人財開発部長  
根本 奈智香

## ビックカメラの人財育成

多様化するお客様ニーズに応えるために、ビックカメラ従業員一人ひとりの保有価値や専門性を最大限に伸ばしていくことが最も重要だと考えています。そのために、ビックカメラ創業より、「従業員の主体性」を大切にしてきました。人財開発部の掲げる従業員の教育方針として、本部主導で何でも手厚い研修を数多く行うことは従業員の主体性を奪うことと捉え、「従業員の心を動かすこと」を第一に考えています。心が動けば、自ら学び行動するようになるという考えのもと、人財開発部はじめ、本部は自走の支援を行い、店舗においては店長やリーダー層が売場にいる従業員に権限委譲を行い活動を見守ることで成長を促しています。特に店舗においては、商品分野ごとに従業員個々に担当を明確にすることで、責任の所在を可視化します。そして、その責任において「どこにも負けない店舗」を従業員自らつくっていく体制にすることで、自分の価値を磨き、お客様に提供することができるのです。

それらを評価制度に組み込み、年に複数回実施する上司との個別面談の中でも、自身の強みを活かしたキャリアパスの実現を目指せるよう後押しします。

店舗をけん引するのは従業員一人ひとりです。個性や主体性を尊重し、自己実現できる環境を整えることが、モチベーション向上につながり、ひいては従業員エンゲージメントの向上に結び付くと考えています。



## 専門販売員「くらし応援マイスター制度」(2022年9月)

「こだわり」の専門店の集合体」を追求し進化させる高度な専門性を有した販売員を育成する仕組みの構築と成熟化、従業員の多様な保有価値の尊重と発掘、キャリア形成支援に基づき、「くらし応援マイスター制度」を導入しました。

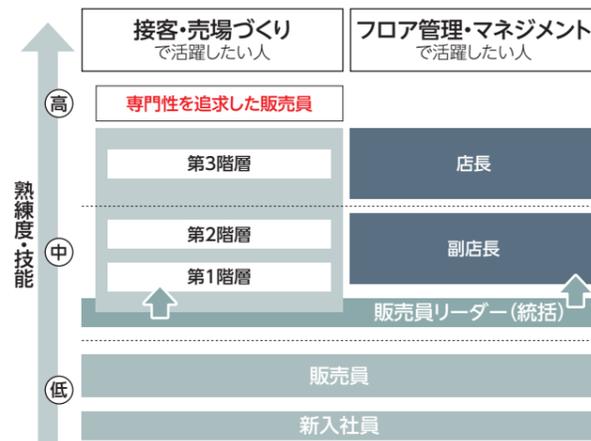
様々なお客様のお困りごとを解決するために豊富な商品知識と高い専門性を持ち合わせることを求められることから、認定にあたっては年次業績考課が一定レベル以上、かつ家電製品アドバイザーをはじめとする認定資格を取得することを条件としています。

家電等の総合マイスターとカメラやスポーツ等の専門マイスターに分けており、階層ごとに求められる人財像や認定資格を設定することで、必要なスキルを身に付けつつキャリアアップを促し、従業員が長く誇りをもって働ける場の提供を実現しています。



くらし応援マイスターの証であるバッジ

## 人財成長の体系



## 専門人財育成プログラム

ビックカメラでは、専門店としてプロの専門販売員育成に力を入れています。お客様のお声を起点に、勉強会の内容を当社で企画し、メーカーのご担当者へ提案し実施しています。

入社初年度には、商品の基礎知識勉強会をカテゴリーごとに行い、2年目以降は、市場環境やトレンドなどを踏まえた商品勉強会を実施しています。

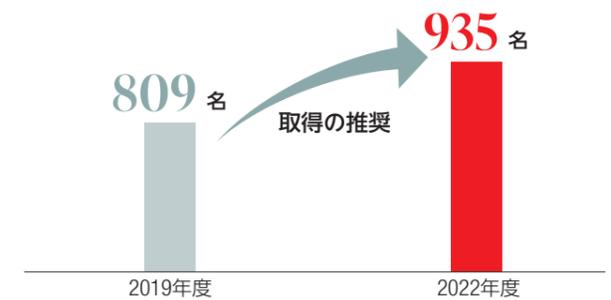
また、商品知識だけでは、多様化したお客様の価値に対応できないと考え、販売員が商品を体験できる機会も提供しています。さらに、専門性の高いカテゴリーについては、従業員が年間を通し複数回参加する、知識から販売手法まで学べるアドバイザー研修を実施しています。



## 家電製品アドバイザー資格取得者推移

「くらし応援マイスター制度」が始まったことで、家電製品アドバイザーの資格取得者が2019年度より126名増えました。今後、販売員の3割以上の有資格者を配置する予定です。

## 家電製品アドバイザーの資格取得者数



## 資格取得の支援制度

家電製品アドバイザー資格取得の支援として、オリジナルの試験問題を作り社内模試を実施しています。

また、家電製品アドバイザー以外にも、フォトマスター検定、自転車安全整備士等の資格取得者には一時金を支給するなど、従業員が自発的に学ぶ環境を整えています。

## 体感型接客のプロ人財「実演販売士」

商品の機能説明はもちろん、使ったときのイメージをよりリアルに描いていただくため、ビックカメラでは実演販売士を配置しています。

1年間かけて講義を受け、技術を体得した販売員のみ、「実演販売士」の社内認定を受けることができます。現在9名の実演販売士が活躍していますが、今後増員していく予定です。



緑のバッジが目印

## 表彰制度「パーパス大賞表彰」

専門店の販売員として高い商品知識と接客技術をもって取り組み、お客様より感謝やお褒めのメッセージをいただいた従業員を表彰するとともに、受賞者のこだわりなどを共有する場となっています。

ビックカメラの販売員だけでなく、配送設置パートナー会社やサポートセンターの従業員まで対象となっており、幅広い部門がお客様第一主義を掲げ、高い意識をもってお客様に向き合っています。



社長から一人ひとり表彰状が渡される表彰式



全店長が参加し、表彰者の取り組みを好事例として自店の参考にしている

人財の活躍



有楽町店  
オーディオコーナー  
百武 征美

すべてのお客様の音のお困りごとを解決したい！

イヤホンコーナーをご利用いただくお客様のほとんどは、自分の耳の形、耳介の大きさ、耳道の細さも知らずに商品を選んでおられます。

人の耳は千差万別で、しかも自分で自分の耳の中を見ることができません。イヤホンと耳の間に隙間があると、高価なイヤホンでも性能を発揮することができません。経験と商品知識を積み重ねた販売員がお客様の耳を拝見し、耳の形に合った商品をご提案させていただきます。

音質をもっと上げたい、イヤホンを落としてしまった、長時間イヤホンを使用して耳の肌が荒れてしまったなど、お客様のお悩みごと也多岐にわたります。購入相談からすでにお持ちのイヤホンの使用方法まで、専門性を活かし、お客様が販売員に相談してよかったと思っただけのようご案内に努めております。



池袋本店  
家電コーナー  
武藤 かえで

お客様の生活を豊かに彩る提案を心がけています

私が担当する炊飯器は、いろいろな商品が出ている中でお客様のご飯の味や楽しみ方により、好みが大きく分かれる商品です。見た目では炊きあがりの食感や味の違いを判断することはできません。だからこそ、「くらし応援マイスター」として、お客様の好みにピッタリの商品のご案内や、分かりやすい売場づくりを行うことで、食の楽しみや、食を通じた心身の健康づくりのお手伝いをしたいと考えております。

「くらし応援マイスター」として更にスキルアップすべく、お米に関する資格取得を目指して勉強を始めました。お客様の好きなお米の銘柄に合った商品の提案や、美味しい炊き方など、炊飯器を楽しく豊かに使っていただきたいという想いで日々精進しています。



原点となった高校時代の体験をお客様にも感じていただきたい

20年前の高校入学祝いに5CDチェンジャーとUSB-DAC付きのミニコンポを両親に買っていただきました。その後、自身でお小遣いを貯めて5GBのHDD搭載のポータブルオーディオを買ったりと、高校生の頃からオーディオに触れ始め、今では自宅の壁に自ら穴を開けてスピーカーを設置し、11.1chのシアターシステムを組んで楽しんでいます。

担当しているオーディオ部門は、生活必需品というよりも趣味・嗜好品の部分が大きいため、ご案内の際には実際に自分が体感した時の感想をお伝えしつつ、試聴されたお客様がどう感じられたのかをお伺いし、よりお客様に最適な商品をご提案できるよう心がけております。



新宿西口店  
オーディオコーナー  
久留飛 慧



新宿東口店  
寝具コーナー  
飯森 美季

商品の先にある「極上の眠り」を提案

『寝具を選ぶ時は体験・体感してみるのがいちばん！』

生毛工房では、こだわりの羽毛ふとんをはじめ、枕・マットレス・敷ふとんなどほぼすべての商品を実際にお試しいただくことができます。商品を並べる際は、素材の特徴を活かし、つつい触ってしまうような展開を心がけています。お試しの際には、好みやお困りごとを伺い、お客様一人ひとりにあわせた商品を提案します。提案の中で大事にしていることは、この商品を使うことでどんな眠りが得られるのか？どんな効果があるのか？どんな嬉しいことがあるのか？商品のその先をイメージできるようなご案内を心がけています。



ウォーターサーバー「puhha」成約全店1位を継続

ビックカメラの天然水宅配サービス「puhha」をひとりでも多くのお客様に知っていただくため、接客をしたお客様に必ずご提案しています。ただサービスをご案内するのではなく、お客様と親しくなることを意識しながら接客を行っています。例えば暖房をご覧になっているお客様には「今日も寒いですね」などの声かけを行い、商品説明以外の会話もしながら、お困りごとを解決できるようにご案内することが、実績にもつながっていると考えます。

入社して2年目。さらに成長していきたいと思えます。



池袋本店  
家電コーナー  
山口 純平

自律的なキャリア形成の支援

● 職種チャレンジ制度

就職活動中の学生が、専門分野の部署に立候補できる制度で、組織長と面談し合格すると入社後半年以上の店舗勤務を経て、その後各部署への異動が約束される制度です。学生時代に培った得意分野を活かし、高い意欲をもって着任するため、組織活性につながるるとともに、本人と受け入れる組織双方に大きなメリットをもたらす制度になっています。

● ポストチャレンジ制度

ビックカメラの成長の原動力は従業員です。専門性の高い売場を実現するために、それぞれの持つ保有価値を最大限活かすべく、求める人財を社内公募しています。

従業員自身の選択肢を増やすことで、自律的なキャリアパスの形成を実現しています。

職種チャレンジ制度利用者からのコメント

大学で学んだIT技術を活かし、販売員の働きやすさを充実させた店舗をつくりたいと思い、デジタル戦略部への職種チャレンジを受けました。新しいITテクノロジーを活用した開発できる環境があり、培ったIT技術がプラスの思考として活用できとてもやりがいを感じております。



デジタル戦略部  
沼田 実里

# お客様視点による利便性と品揃えの追求



持続的かつ加速度的なECの成長を実現すべく、  
お客様視点をとことん追求し  
「使いやすい、分かりやすいサイト」の構築にこだわる

執行役員  
EC・ロジスティクス本部副本部長  
兼EC事業部長  
備田 雅樹

## 人財

ECサイトの成長というシステムのレベルアップを想像するかもしれませんが、ECサイトを運営しているのも人です。お客様に喜んでいただくために、どんどんチャレンジしていく。そのために人の成長は欠かせません。若手だろうが、先輩だろうが、常に「若けりゃいいってもんだ」という考え方のもと、積極的に行動できる環境を整えていきたいと考えています。実際にEC経験が1年目のメンバーもベテランに臆すること無く活躍してくれています。



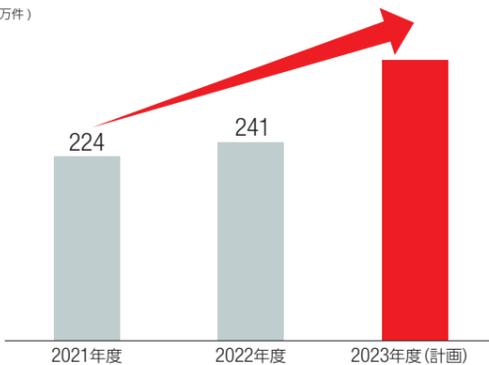
チーム内のミーティングでは若手社員も積極的にECサイトの改善策を提案

## 品揃え

お客様の「ほしい商品の取り扱いがあること」が我々を選んでいた大前提と考えています。まだまだ十分ではありません。年に1個しか売れない商品でも必要とするお客様がい

## 商品掲載数

(単位：万件)

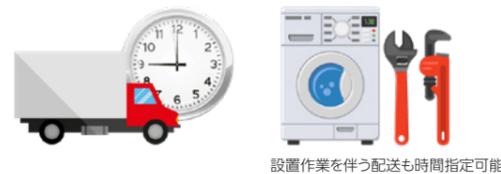


らっしゃる限り、こだわりをもって追求していきたいと考えています。もちろん今まで取り扱ってこなかったような非家電分野も取り扱いを検討し、チャレンジしていきます。まず2023年中には100万SKUの追加を目指します。

## 最適な納期

いかに品揃えを追求しても、在庫が無かったら、逆にお客様の期待を裏切ってしまう。お客様に安心してご利用いただけるよう、最適な納期を追求していきます。直近はセンターにある在庫の出荷引当率90%以上を目標に取り組んでいます。今後、品揃え拡大に伴う物流戦略を明確にし、ほしい商品をほしいタイミングでお届けできるよう努めていきます。

### 選べる配送日時



設置作業を伴う配送も時間指定可能

### 選べる受取場所

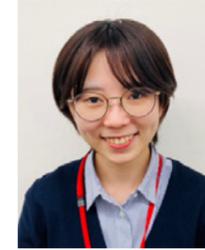


全国のコンビニ ヤマト運輸の営業所

ECサイトにおいても、店頭で案内を受けているような安心感や、ワクワク感を感じていただけるサイトの構築に向け様々な挑戦をしていますが、特に以上の3点にこだわってECサイトを運営していきます。

## お客様視点をとことん追求したサイトへのこだわり

### 誰にでも使いやすいサイト



EC事業部  
デザインチーム 制作担当  
富岡 文香

サイトデザインという、おしゃれ・かわいいなど見た目の良さを思い浮かべる方が多いかもしれませんが、もちろん見栄えも大事ですが、それ以上に使いやすさが大切だと感じています。私がEC事業部を希望したきっかけは、ECサイトでの買物に不満を漏らす母の言葉でした。どんな人でもストレスフリーで使えるサイトをつくりたい。そんな想いから、デザイン作成やコーディングなどの専門知識の習得に励み、少しでも疑問点・改善点があれば積極的に意見を述べています。若手でも臆せず声をあげられる環境は、ビックカメラの強みだと感じています。サイトの仕事は無機質なイメージかもしれませんが、粘り強くお客様と向き合うことをモットーに、どこにも負けないECサイトを目指しています！



EC事業部  
MDチーム 分析担当  
金 龍之介

### データ分析のプロとしてお客様視点に立ち続ける

私は入社2年目ですが、ECサイトのデータ分析担当として、Webサイト解析データなどの各種データを活用し、課題解決・意思決定のための提案を行う業務を任されています。会社全体の数値を把握しつつ業務を行うため、やりがいがある一方、目の前の数値だけに拘泥し、その向こうにお客様がいるという意識が薄れてしまうことがあり、常に上長から「お客様視点に立っているか」とアドバイスももらっています。その結果、お客様から学ぶことの大切さを日々実感しています。私のこだわりは、押し売りのような独りよがりな営業ではなく、お客様にとって本当に必要なことは何かということを考えマーケティングを行うことです。年齢や社歴は関係なく、お客様のニーズに応えるために、この会社で誰よりもデータを活用できる人財になりたいと考えています。

### お客様のためのECサイト改善事例



お客様が必要としている情報に絞り、視認性を高めたデザインにすることで、迷わずにほしい商品に辿り着けるように改善



EC事業部  
集客チーム 記事担当  
久富 絵理

### 「お客様視点」で分かりやすい記事コンテンツを作成

私が作成している記事コンテンツは、検索サイトで「おすすめ」商品を探している方に向けて展開しています。検索した際に1番上に表示され、お客様に訪れてもらうことを目標に取り組んでいます。お客様にとって知りたい情報がある・分かりやすい内容であることが非常に重要です。そのため、まずは「お客様視点」にこだわり、記事を作成しています。最近では店舗の販売員と連携し、選び方の解説や販売員「イチオシ」商品の展開を始めました。まだまだ改善すべき点はありますが、自分の記事が信頼され、商品を通してお客様の生活のお役に立つきっかけとなるよう、多くの記事をつくり、多くのお客様にサイトはもちろん店舗にもご来店いただけるよう取り組んでいます。



記事コンテンツに販売員のおすすめ動画を展開し、お客様が知りたい情報をより分かりやすく解説

# お客様の利便性向上のための物流品質の追求



グループ全体の物流品質(QCD)の継続的改善を図り、  
中長期の物流ネットワーク・機能の最適化を計画する

常務執行役員  
EC・ロジスティクス本部長  
兼 ロジスティクス部長  
畑 岳一郎

## 店舗・EC事業の成長戦略を支える物流基盤の強化

### ● EC事業の成長戦略に沿った、入出荷・保管能力の拡充

当社のお客様のご要望にお応えし続けるECサイトを目指し、今後100万SKU/年のペースでの品揃え拡充を進めており、その計画に柔軟かつ速やかに対応できる能力を持った物流拠点ネットワークを整えていきます。

### ● デジタルを活用したサプライチェーンの最適化

EC事業の成長戦略を踏まえ、中長期視点での物流機能および在庫の最適配置を実現すべく、デジタルを活用したサプライチェーン最適化の検討を進めていきます。

### ● 物流拠点の自動化・省人化

旗艦物流センターである船橋センターについては、2021年にEC出荷機能を拡張する自動化投資を実行し、想定された出荷能力・生産性を実現しています。今後もECの成長計画に合わせ、計画的な物流拠点の自動化・省人化を進めていきます。

### ● 物流品質(QCD)の継続的改善

物流パートナーと合意したサービスレベルに基づき、設定したKPIをベースに相互利益の観点から業務改善を継続的に進めていきます。

### ● 「ビックロジサービス」の活用

当社成長戦略のひとつである、「ECの強化・拡充とサプライチェーンの最適化」の強化を図り、調達からお客様のお手元に届けるラストワンマイルをより進化させるため、株式会社ビックロジサービス(ビックロジサービス)に物流機能を統合する目的で、2022年9月1日を効力発生日として、子会社の株式会社ジービーエスを消滅会社とする吸収合併を行いました。サプライヤーからの調達、物流センターの運営、そしてラストワンマイルまで、一気通貫のサービス提供が可能な物流企業「ビックロジサービス」を最大限活用し、さらなるお客様の満足度の向上を目指していきます。



船橋商品センター(千葉県)



出荷の自動化・省人化



物流子会社「ビックロジサービス」



業界最高の顧客感動体験を提供する  
各種配送サービスの「質」の向上と  
配送ネットワークの拡充を図る

執行役員  
EC・ロジスティクス本部副本部長  
兼 ロジスティクスサービス部長  
畑中 英治

## ラストワンマイル強化

### ● ラストワンマイル品質向上によるロイヤルカスタマーの創出

「お客様の声」をベースにした顧客体験価値向上を目的に、評価ご意見・ご要望を徹底分析。お客様ニーズに応える改善策の実施と期待を上回る業界最高の感動体験を創造していきます。

### ● 設置・工事パートナーとの連携

「お客様エンゲージメント向上」を共通テーマに、設置・工事パートナーと共に連携を強化し、品質指標を設けて改善策を実践し、互いに成長するパートナーとして、毎月の品質レポート共有と定期ミーティングを行っています。

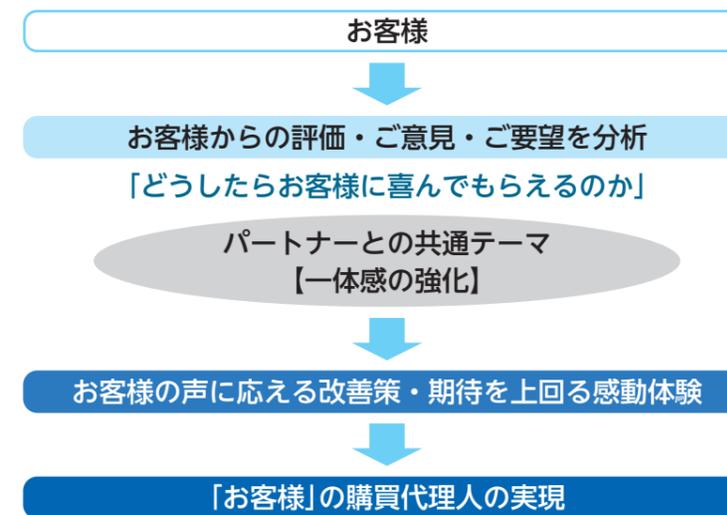
### ● 各配送パートナーと一体となったパーパスの実現

お客様から感謝や感動のお言葉をいただいたパートナー各社の表彰を実施。設置・工事パートナーを対象に、目指すべきお客様の購買代理人の姿を共有化し、配送ネットワークを強化していきます。



配送アンケートカード

パートナーとともに構築するパーパスの実現



## 資源回収ネットワークの拡充とラストワンマイル顧客接点の強化

サーキュラーエコノミー実現に向けて、大型家電の配送リユースサービスを2021年12月からグループで開始しました。ビックカメラ45店舗(Air Bic含む)、コジマ141店舗で展開しており、今後、対象部門の拡大としてエアコンリユースの実現に取り組んでいきます。

また、「ビックロジサービス」を中心に、当社グループがもつ全国のBtoC配送ネットワークを活用したリユース促進、および親和性の高い引越し業界との連携を通じてラクウルを展開し、顧客接点の強化を実践していきます。

# 修理・サポートでお客様の「困った」を解決

修理事業とサポート事業は当社グループのソフマップが担っています。  
店頭、電話・オンライン、出張でお客様のニーズに対応しています。

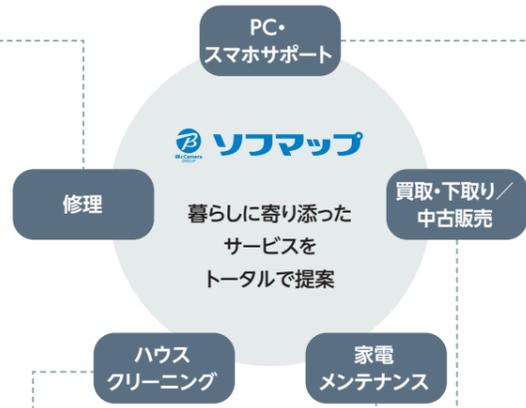
## ソフマップの修理・サポート機能

### 修理

家電・デジタル製品等の、修理に関するご相談およびご依頼については、他店で購入した商品も受け付けします。  
パソコンについては症状により、その場でパソコンサポートを実施し、改善することも可能です。店頭だけでなく、訪問や商品の引き取りにも対応します。今後もさらに利便性を高めるため、WebやSNSの活用も検討しており、少しでも早くお客様に品物をお返しできるように取り組んでいます。

### 家電メンテナンス/ハウスクリーニング

修理やサポートのノウハウを活用し、家電メンテナンス(写真上)やハウスクリーニング(写真下)の提供をスタート。家電製品は定期的に適切なクリーニングなどのメンテナンスを行うことで、寿命を延ばしたり、省エネ性能を高めるなどの効果があります。  
電気代の高騰を背景に、省エネ家電への買い替えニーズも高まっており、下取り・買取提案によって暮らしをトータルでサポートします。



### PC・スマホサポート

パソコンやスマホの店頭サポートは、専門の研修を受けたメンバーが対応します。社内資格として「エキスパート/プロフェッショナル職」認定制度を設けており、筆記試験や実技試験、公的資格の取得など、厳しい条件をクリアしたメンバーを毎年認定しています。  
認定を受けたメンバーは、店頭やコールセンターでのお客様対応に従事するほか、従業員教育、サポート内容の改善や新規開発にも携わっており、さらなるサポートの品質向上を図っています。

### 買取・下取り/中古販売

店頭での買取受付のほか、買取総合サービス「ラクウル」は家に居ながら、使わなくなった商品を段ボール箱に入れて送るだけ。パソコン、スマホなどのIT機器、ゲーム機やゲームソフトはもちろん、アパレル・ブランド品や楽器から大型家具、カー&バイク用品まで多様なアイテムに対応しており、家中丸ごと買取ができます。受け付けした商品は専門のスタッフがしっかりと査定します。IT機器は、データの消去やクリーニング、OSインストールなど最大68もの工程を経て再商品化。データセキュリティや製品の安全性に配慮したサービスです。

また「ラクウル」アプリは通信買取だけでなく、店頭買取と連携しワンストップでの買取を実現、さらに購入品を登録できる「持ち物帳」機能では、登録している商品の買取価格が一目で分かるなど、利便性の向上も図っています。



## お客様の「くらしトータルサポート」と従業員エンゲージメント向上の両立

サポート事業はその名称の通り、お客様に寄り添いながらお困りごとの解決に向けてサポートするサービスです。様々なサポートサービスを提供していますが、対応するのは従業員です。従業員が真にお客様のニーズを考え、寄り添った対応をし、結果お客様に喜んでいただく。この点にモチベーションを感じてもらうことが重要だと考えています。各種教育・研修や、社長賞・事業部長賞などの表彰制度、個人のスキルを評価しエキスパート職やプロフェッショナル職として認定する制度など、従業員一人ひとりのスキルや取り組みを評価に反映する人事制度を導入しています。

従業員が自分の価値を正しく認識して、お客様のお困りごと解決に全力で臨める環境をこれからもつくっていきます。



株式会社ソフマップ  
執行役員  
サーキュラーエコノミー事業本部  
副本部長 サポート事業部長  
齋藤 太賀哉

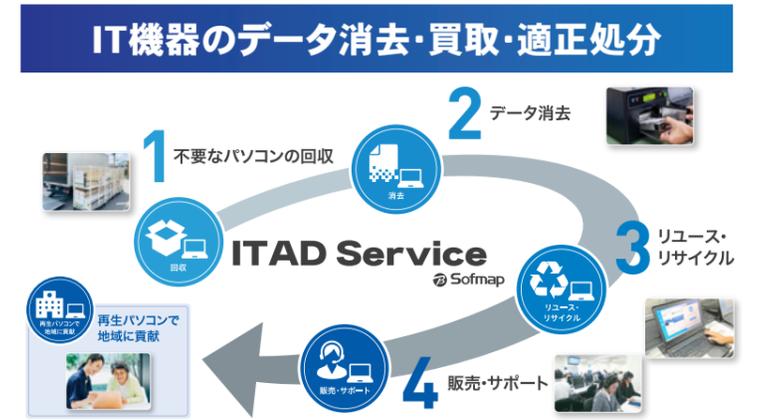
# リユースで循環型社会の形成に貢献

個人向けの買取・下取りサービスはもちろん、学校・企業・官公庁・自治体向けのIT資産管理「ITADサービス」を展開。高度な情報セキュリティ、製品の安全性など安心して利用できるサービスを提供しています。

## 法人向けIT資産管理「ITADサービス」

「ITADサービス」はIT資産の購入、買取・リサイクルに至るまで、IT資産をライフサイクル全体でサポートする法人向けサービスです。データの消去や記憶媒体の物理破壊など、総務省が示すガイドラインに則ったセキュリティレベルでの対応が可能です。必要に応じて、データ消去証明書なども発行しています。

自治体との連携では、山形県最上郡最上町と地域活性化のための取り組みを行いました。町役場の使用済みパソコンを再商品化し、地域住民や公共団体へ寄贈。高齢者の行政手続きサポートに活用するなど、地域貢献を図りました。このようなリユースは、ほかの自治体や企業との取り組みも進めており、安心・安全にIT資産を管理できるだけでなく、社会貢献にもつながる事業です。



山形県最上郡最上町との取り組みでは、役場にて寄贈式を実施しました

## サーキュラーエコノミー事業の推進で社会貢献と企業の経済的成長を実現

サーキュラーエコノミー事業本部として、「循環型社会(サーキュラーエコノミー)への取り組み強化」を掲げ、事業を通じて社会課題の解決に貢献していきます。不安定な経済状況や半導体不足などの影響もあり、リユース業界は非常に注目される業界となっています。顕在化しているリユース市場規模は2.7兆円ともいわれ、2025年は3.5兆円規模へ拡大することも予想されています。個人間売買は市場規模の拡大をけん引していますが、PCやスマホなどの情報セキュリティ面や製品の安全性を考えると、私たちが果たすべき役割は大きいと考えています。AIや電子棚札など先進技術を積極的に導入しながら、事業の拡大・企業としての成長を実現するとともに、事業を通じて社会に貢献し、社会とともに歩む企業であり続けます。



株式会社ソフマップ  
取締役執行役員  
サーキュラーエコノミー事業本部  
本部長 リユース事業部長  
上村 匡希

## フューチャー・エコロジーのリサイクルへの取り組み

当社はビックカメラグループの総合環境ソリューション企業として、刻一刻と変化する経済情勢、世界的なミッションとなった環境問題への取り組みを背景に、積極的な事業活動を行っています。現在、国が推進するリサイクル法についても、資源の国内循環を目標とし、段階的に技術指向型に移行する動きがみられます。

また、リサイクル処理後の資源循環の見える化(トレーサビリティ)も実現しなければならぬ課題となってきています。これらの適正処理を確実に実施することで社会に貢献していきたいと考えています。



株式会社フューチャー・エコロジー  
代表取締役社長  
辻 敏光

# お客様エンゲージメントを高める取り組み



ポイントカード、公式アプリ、提携カードを活用し、顧客基盤拡大に向けた取り組みを推進

企画宣伝室  
室長  
増田 文昭

## ポイントカード登録数は4,500万件を達成(2023年2月時点)

ビックカメラはいつでも基本10%ポイントサービス。家電購入で貯まったビックポイントで日用品、葉やお酒など、ビックカメラならではの豊富な品揃えの中からお得に購入できます。

また、ご購入履歴から必要な消耗品やアクセサリを確認できたり、ご購入商品における万一の不具合商品情報も受け取れます。

さらに、JREポイントやJALマイルなど、多くの提携先とのポイント交換サービスが充実しているため、他社で貯めたポイントもビックカメラのお買物で利用できます。

ビックポイントは公式通販サイト「ビックカメラ・ドットコム」や、全国のコジマ、ソフマップの店舗と相互利用ができます。



## お店でもネットでも使える便利でお得な公式アプリ

最新情報、お買い得商品のお知らせ、お得なクーポンを配信。アプリからいつでも、ビックカメラ最大の品揃えの公式通販サイト「ビックカメラ・ドットコム」でお買物ができます。

ポイントカード機能搭載でお店で便利に使うこともできる上、ポイント残数やお買物履歴も確認できます。また、お気に入り登録した商品の値下げ情報も確認できます。

「ネット取り置きサービス」も大好評。欲しい商品の店舗在庫を予め取り置き、お店でスムーズに受け取れます。会社帰りでもお休みの日でも、多様な生活様式にあわせ、全店が駅近くにあるビックカメラならではのサービスとして、お客様からご好評をいただいています。

お店でもネットでも便利でお得な購買体験を提供します。



## 2年連続顧客満足度No. 1\*のビックカメラSuicaカード

- ビックポイント+クレジット+Suica+JRE POINTが1枚になった便利なカード!
- ビックカメラSuicaカードでチャージをしたお支払いなら最大11.5%のポイント還元!
- ビックカメラ以外でのお買物でもビックポイントとJREポイントがダブルで貯まる!

年会費初年度無料、2年目以降も前年のご利用があれば無料。Suica一体型でポイントが貯まりやすく使いやすいと、大変ご好評をいただいています。



※2023年オリコン顧客満足度®調査  
クレジットカード部カード部門 第1位



お客様に喜んでいただきファンになってもらうために「お客様の声」から仕事が始まる「しくみ」づくりを推進

経営戦略部  
CX企画推進チーム  
山田 篤

## 「お客様の声」を起点とした取り組み

ビックカメラの店舗やネットショップを繰り返しご利用いただき、ビックカメラのファンになっていただくためには、お客様からのご要望やご不満、お困りごとなど様々な声をしっかり受け止め、お応えすることが大切だと考えています。

CX企画推進チームでは、お客様にどうすれば喜んでもらえるのか、どうすれば嬉しいのか、どうすれば楽しんでもらえるのかを毎日考え、各部署がお客様の声を起点として仕事に取り組める「しくみ」づくりを行っています。

お客様の声は「店内のPOP」や「販売員がご案内した際にお渡しした名刺」、「ご購入時のレシート」のアンケートを通じて、お寄せいただいています。

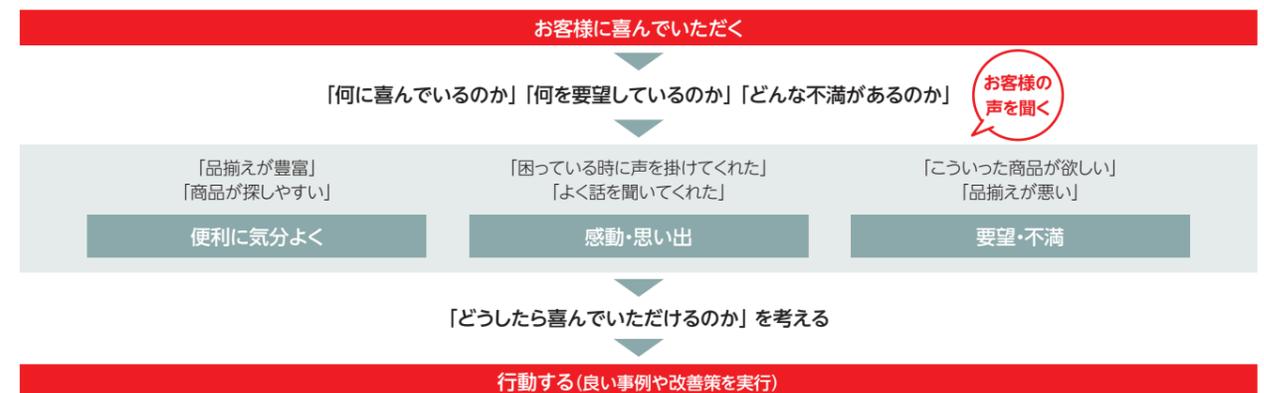
私たちは、そのお客様の声すべてに目を通し、「どうしたら喜んでいただけるのか」を考え、自分たちの仕事に反映させて行動します。お客様のご要望にお応えし続け、ビックカメラのファンになっていただくことを目指して、「お客様の声」を起点とした取り組みをより一層強く推進していきます。



来店されたお客様の声を収集



## 「しくみ」づくりの概要



# マテリアリティと経営戦略

ビックカメラグループは、パーパスの実現に向けて、脅威となり得る社会的課題を抽出し、事業を通じて社会課題を解決し、事業機会に昇華し得るマテリアリティを2021年7月に特定しました。

現在、マテリアリティに対する経営戦略を実行中ですが、さらなる事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを進めています。



# 環境への取り組み

## 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」 提言への取り組み

ビックカメラは、脱炭素社会構築に貢献することは企業の重要な役割のひとつであり、気候変動への対応は重要な経営課題のひとつと認識していることから、2021年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD<sup>※</sup>)」提言への賛同を表明しました。気候関連のリスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について、当社ホームページで公開しています。

**Web** TCFD提言に基づく情報開示の詳細  
<https://www.biccamera.co.jp/ir/csr/tcf.html>

また、気候関連財務情報の拡充を通じて、ステークホルダーとの建設的な対話を進め、さらなる企業価値の向上を目指します。

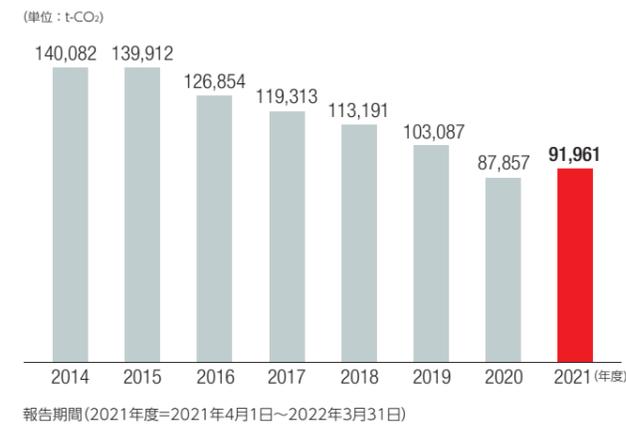
開示のプロセスで得られる知見を経営戦略に活用し、リスクマネジメントの高度化や顧客体験価値の向上、事業機会の創出につなげていきます。また、気候変動対策に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※TCFDとは、G20財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースです。



## 当社グループ3社(ビックカメラ・コジマ・ソフマップ) のCO<sub>2</sub>排出量の推移

温対法「地球温暖化対策推進法」に基づく報告



## エコ・ファーストの約束(更新書)

ビックカメラは、小売業を通じて、お客様のより豊かな生活を提案する企業としての社会的責任を認識し、法令遵守を徹底するとともに、環境配慮を通じて社会に貢献する、以下の取り組みを進めてまいります。

1. サークュラーエコノミー(循環型社会)の実現に貢献します。
2. 脱炭素社会実現のため、再生可能エネルギー事業を推進します。
3. 省エネ家電製品・サービスの普及促進を強力に推進します。
4. 低炭素・脱炭素社会における新たな市場を創出するソリューション企業を目指します。
5. 持続可能な経営を実現するために、事業活動の温室効果ガス(GHG)排出量を削減します。

**Web** エコ・ファーストの約束  
[https://www.biccamera.co.jp/shopguide/report/eco\\_first/index.html](https://www.biccamera.co.jp/shopguide/report/eco_first/index.html)



東松山商品センター(埼玉県) オンサイトPPAの取り組み

当社は、「エコ・ファーストの約束(更新書)」に則り、再生可能エネルギーを使用する具体的な取り組みのひとつとして、自家消費型太陽光発電(オンサイト、オフサイトPPA)を積極的に活用し、脱炭素社会の実現を推進しています。

# 人権への取り組み

## 人権方針

ビックカメラは、企業理念にある「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」という独自のモデルを土台とし、パーパスである「お客様の購買代理人として暮らしにお役に立つ暮らし応援企業であること」を目指し、特定したマテリアリティ(重要経営課題)を経営戦略に落とし込み事業活動を展開することで、様々なステークホルダーに対して価値を提供するとともに、多様な社会課題の解決とSDGs達成への貢献に取り組んでいます。

当社のすべての事業活動の前提となるのが、従業員、お客様、お取引先様、株主様をはじめとする当社の事業に関わるすべての人の人権の尊重です。

当社は、人権に関する国際規範や関係法令を遵守するとともにその精神に従い、事業に関わるすべての人の人権を尊重するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「ビックカメラ人権方針」を定めます。

**Web** 「ビックカメラ人権方針」策定に関するお知らせ  
[https://www.biccamera.co.jp/ir/news/pdf2022/20221124\\_2.pdf](https://www.biccamera.co.jp/ir/news/pdf2022/20221124_2.pdf)

## 人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築や、それを通じた人権に対する負の影響の特定・評価、その防止・軽減の対策については、全社リスク管理担当部門、サステナビリティ推進担当部門が中心となり、ライツホルダーとバリューチェーン上の人権リストという視点で点検し、サステナビリティ推進委員会にて諮問し、サステナビリティ推進委員会は、取締役会に対して報告を行うこととして管理していきます。

## 人権に関する相談窓口

当社は、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が提供する「対話救済プラットフォーム」に正会員企業として加盟しています。

当社では、対話救済プラットフォームの活用により、お取引先様等ステークホルダー全般にわたる幅広い人権侵害への苦情・通報を受け付け、対応することで、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みを強化していきます。

# 人的資本

## 人財開発部の新設

### 「人を大切にし、人を成長の原動力とする経営」

“お客様喜ばせ業”として、従業員一人ひとりの保有価値を発掘し、自ら磨く環境整備・風土醸成を行うため、専門の部署を立ち上げました。多様な従業員の価値を伸ばすためのキャリア形成や教育プログラム、評価制度など、成長できる場の提供を行っていきます。従業員エンゲージメント調査を実施し、そこで得た情報をもとに1on1を行い個々に応じた能力開発を行っています。また、全体の傾向から課題を抽出し、人財開発の施策に落とし込んでいます。

## ワークライフバランス

従業員の多様なライフスタイルに応じて、安心して働き続けられるよう、環境整備に着手しています。

育児と仕事の両立支援策については、2017年にビックカメラグループの保育園Bic Kidsを設立し、2018年には優良な子育てサポート企業として厚生労働省より「プラチナくるみん」の認定を受けるなど、育児支援制度に関しては法定以上のものを用意しています。

また、復職支援として面談やセミナー、ジョブリターン制度など施策が充実しており、従業員満足度も高まっており、離職防止にもつながりました。

特に力を入れている点としては男性従業員の育児休業取得促進です。社内報における取得者紹介や育児制度セミナーの実施、また管理職向けの研修も行い、年々増加しています。

取得者のエンゲージメントは非常に高く、男女問わず、育児経験を売場づくりや接客に活かし、お客様ニーズに応えています。



## 男性育児休業取得率の推移

	2018年9月～ 2019年8月	2019年9月～ 2020年8月	2020年9月～ 2021年8月	2021年9月～ 2022年8月
取得率	4%	11%	21%	41%

## 教育制度

### 1. 定着支援プログラム

ビックカメラの“お客様喜ばせ業”としてのあるべき姿を追求することで、従業員が自分の仕事に誇りを持ち続けられるよう、入社から3年目までの教育プログラムを構築しています。

入社時は集合研修のみならず、店舗の中で先輩社員がマンツーマンでつく「パートナー制度」や、店舗のトレーナーが店内で実施する「OJT研修」など、本部と店舗が一体となって新人育成に注力します。

その後も1年目のフォローアップ研修、2年目を迎えるための研修、3年目研修など、伸びざかりの若手社員育成により、お客様喜ばせ業としての自覚や自信を養っていきます。



### 2. 管理職研修

マネジメント層にフォーカスし、店長研修を実施しています。今後においては、店長以外のリーダー層に向けた研修も計画しています。また、役員、店長については360度サーベイを実施しており、社長含め、毎年自己の棚卸を行い成長につながるだけでなく、ビックカメラのリーダーとして求められる要素の認識を揃えていながら、従業員がいきいきと働き続けられるためのキーマンとしてより良いマネジメントにつなげていきます。

## 360度サーベイとは

360度サーベイでは、回答者からのフィードバックによって対象者が自分の行動が周囲にどう見えているかに気づき、行動を改善することが目的です。



## 健康経営

### ● 健康経営優良法人制度「ホワイト500」認定

ビックカメラでは、「お客様に最高の満足とサービスを提供する」ために、従業員およびそのご家族の心身の健康がその基盤であると考え、従業員が個々の能力を発揮しながらいきいきと働き続けられる会社づくりを目指します。



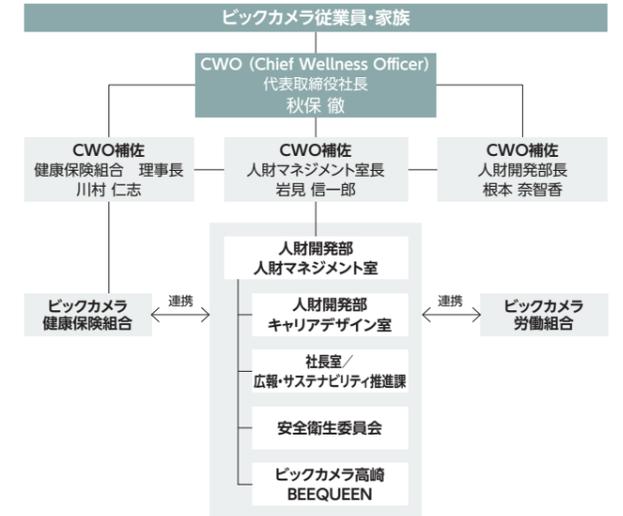
### ● 健康経営戦略の策定・推進

健康投資を効果的・効率的に行っていくため、体制の確立および健康経営戦略マップを策定しました。マップにより「見える化」を行い、経営課題から、課題解決に必要な健康の保持増進に関する取り組みまでの一連の結び付きを踏まえた健康経営戦略を策定・推進しています。

## 健康経営の主要指標に関する経年変化および目標

項目	2018年9月～ 2019年8月	2019年9月～ 2020年8月	2020年9月～ 2021年8月	2021年9月～ 2022年8月	目標 (2023年)
定期健康診断受診率	95%	97%	99%	100%	100%
ストレスチェック受検率	82%	93%	94%	96%	97%
プレゼンティーズム	75%	76%	76%	75%	80%
喫煙率	26%	25%	24%	26%	20%

## 健康経営推進体制



**Web** ビックカメラ健康経営宣言  
<https://www.biccamera.co.jp/csr/health.html>

# 社外取締役メッセージ



**上村 武志**  
社外取締役(独立役員)

企業を取り巻く環境は大きな変化の中にあります。無論、ビックカメラグループも例外ではなく、その渦中の真只中にあります。

そのような環境の変化を注意深く見守り、経営陣とは独立した第三者的立場からご意見を申し上げ、当グループが持続的成長と企業価値の向上を図れるよう、貢献することが責務責任であると考えています。

私自身は、長年、政治記者として、国内政治はもとより、外交、国際政治等の取材に携わり、その後は、総合レジャー産業や学校法人の経営に従事してきました。そうした経験も活かしながら、当グループ発展に有意義な提言、助言をしてまいりたいと思います。

## プロフィール

- 1972年 4月 株式会社読売新聞社入社
- 2002年 1月 同社東京本社政治部長
- 2003年 6月 同社東京本社編集局次長
- 2003年 9月 同社論説委員会副委員長
- 2008年 6月 学校法人読売理工学院理事長
- 2011年 6月 学校法人文化学院理事長
- 2014年 6月 株式会社よみうりランド代表取締役社長
- 2017年 6月 同社取締役最高顧問
- 2020年 6月 同社最高顧問
- 2020年 11月 当社社外取締役(現任)



**岸本 裕紀子**  
社外取締役(独立役員)  
監査等委員

企業が生き残り、成長するためには、利益を株主の皆様、従業員に還元するのみならず、より良い社会、時代の要請に沿った様々な課題に添えていくことが必要です。

その課題とは、事業活動において環境に配慮し、資源を無駄なく使い、女性の地位向上と差別ない人材活用を進め、従業員が仕事を通して成長を実感できるようにするなど、独立した立場から助言することを心掛けています。また、コーポレート・ガバナンスの観点から、不正を防ぎ、問題解決につなげていくことは社外取締役(監査等委員)の責務と考えています。

## プロフィール

- 1976年 4月 株式会社集英社入社
- 1981年 3月 同社退社
- 1990年 著述業としての活動を始める(現職)
- 2004年 4月 日本大学法学部新聞学科非常勤講師
- 2006年 1月 当社社外監査役
- 2020年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



**徳田 潔**  
社外取締役(独立役員)

経済紙、ビジネス誌の記者をしていた時に、モットーとしていたのが「付かず離れずの伴走」でした。取材先の企業に愛情を持って接し、経営陣、社員の情熱を感じながらも、一方でアウトサイドに立つ観察者として冷えた目で見つめるようにしていました。このやり方がうまくいっているときには、表面的にはネガティブな記事を書いても相手の本質をつくものであれば、逆に感謝されることもありました。

ビックカメラの社外取締役を務めて思っていることは、記者時代とほとんど変わりません。株主を始めとする様々なステークホルダーの利益を意識しながら、中長期的な成長投資にも目を配る。それを熱い思いとクールな目線で進めていきます。

## プロフィール

- 1977年 4月 株式会社日本経済新聞社入社
- 1994年 9月 株式会社日経BP出向  
日経ビジネス副編集長
- 2005年 1月 日経MJ(流通新聞)編集長
- 2008年 3月 株式会社日本経済新聞社編集局総務兼  
電子新聞開発本部事務局長
- 2013年 3月 株式会社日本経済新聞社デジタルメディア専務取締役
- 2015年 7月 株式会社日本経済新聞社専務執行役員
- 2016年 6月 株式会社テレビ東京  
上席執行役員
- 2020年 7月 株式会社テレビ東京ホールディングス  
嘱託(現任)
- 2020年 11月 当社社外取締役(現任)



**砂山 晃一**  
社外取締役(独立役員)  
監査等委員

社外取締役(監査等委員)としての私の役割は、監査等委員として、金融機関の法務リスク担当役員等としての実務知識・経験や融資する側の目線等も踏まえて、独立した立場から公正な監査を行うこと、および取締役として、取締役会等において、メーカー等の取締役の経験等を踏まえた経営・社外目線の建設的な助言・提言を行うこと等により、経営の客観性の向上・変革の推進、会社の持続的な成長・中長期的な企業価値の向上、に寄与していくこと、である、と考えており、実践していきたいと思っております。

## プロフィール

- 1981年 4月 株式会社富士銀行  
(現 株式会社みずほ銀行)入行
- 2003年 3月 株式会社みずほ銀行新潟万代橋支店長
- 2004年 4月 同行神谷町支店長
- 2005年 8月 同行法務部長
- 2010年 4月 同行執行役員法務部長
- 2012年 12月 株式会社丸山製作所  
常任社外監査役
- 2015年 12月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2019年 12月 同社顧問
- 2020年 3月 株式会社共和電業社外取締役  
(監査等委員)
- 2020年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2022年 6月 日本金属株式会社社外監査役(現任)



**中村 勝**  
社外取締役

社外取締役に求められる最も重要な責務は経営の監督です。一方、社内スタッフとは異なる視点を経営戦略に投じ、持続的成長に活かすことも重要な責務です。

当社は社会の「変化率」に敏感に反応して成長してきた企業ですが、これからの時代を遠望すれば課題は山積です。環境問題やDX対応、サプライチェーン問題、調達コストの高騰等々。

これらの難題に対応するため、当社はさらなる変革の荒波に明快かつスピーディな意思決定を持って立ち向かっていく必要があります。その荒波の中、当社のために些かなりとも貢献できたらと考えています。

## プロフィール

- 1979年 4月 株式会社三井銀行  
(現 株式会社三井住友銀行)入行
- 1996年 10月 株式会社さくら銀行  
(現 株式会社三井住友銀行)  
大阪営業第二部 次長
- 1998年 6月 同行虎ノ門支店副支店長
- 1999年 10月 同行プライベートバンキング部  
グループ長
- 2001年 4月 株式会社三井住友銀行  
プライベートバンキング営業部  
グループ長
- 2007年 4月 同行プライベートバンキング  
営業部 部長
- 2010年 7月 同行プライベートバンキング  
営業部 部長兼エグゼクティブ  
プライベートバンカー(現任)
- 2022年 11月 当社社外取締役(現任)



**利光 剛**  
社外取締役(独立役員)  
監査等委員

監査等委員会の監査の対象は、取締役の職務執行の適法性のみならず妥当性にも及びます。

このうち、適法性監査については、関連法令等に照らすことにより可否が判断されるところ、法令等の解釈の余地は一定程度ありますが、結論は一意的になることが多いです。これに対し、妥当性監査については、各会社の経営理念や経営方針等により、同じ職務執行行為であっても、結論が異なることは多々あります。

私は、弁護士として多くの企業経営に関わった経験を活かし、適法性監査はもちろん、当社の経営理念や経営方針を踏まえた妥当性監査を適切におこなうべく、職務を遂行する所存です。

## プロフィール

- 2000年 3月 あさがおシステム株式会社設立取締役
- 2002年 10月 株式会社エムティービーインベストメントテクノロジー研究所  
(現 株式会社三菱UFJトラスト投資工学研究所)入社
- 2011年 12月 弁護士登録  
松田綜合法律事務所入所
- 2014年 7月 セブンライツ法律事務所設立共同代表
- 2017年 4月 社会福祉法人慶生会 監事(現任)
- 2017年 11月 株式会社インテンスプロジェクト  
取締役(現任)
- 2022年 8月 利光法律事務所設立 代表(現任)
- 2022年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスにおける基本的な考え方

ビックカメラは、企業価値の向上に努めることで各ステークホルダーの利益を最大限に高めるため、コンプライアンスの徹底を基礎に、社内の各部門が生産性の高い効率的な業務活動に邁進できるよう、管理体制および監査体制を整えています。経営の透明性を高め、迅速な意思決定ができる組織体を整備することがコーポレート・ガバナンスの基本であると考えています。

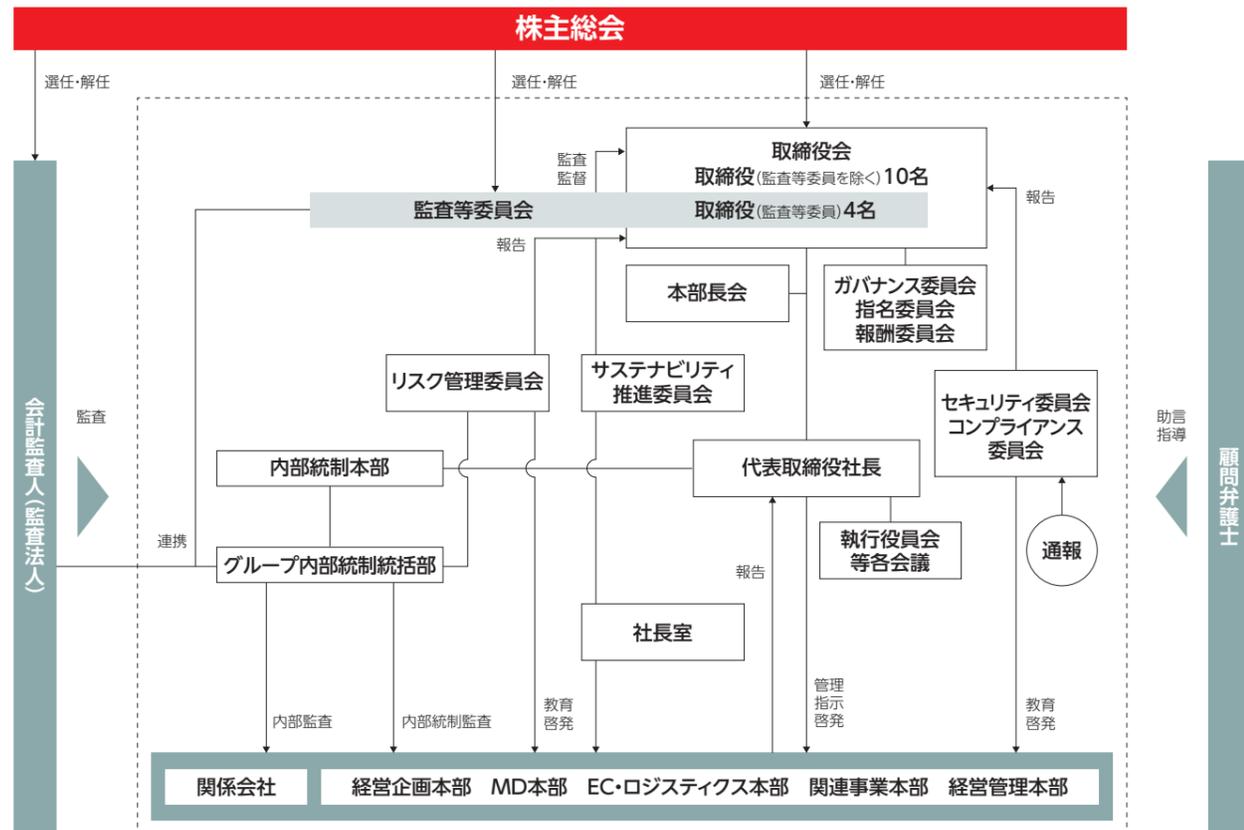
## 企業統治の体制と概要

当社における監査等委員会は監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成され、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査・監督等しています。当社は、社外取締役を含めた監査等委員会による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、当該制度を採用しています。

取締役会は、監査等委員である取締役4名を含め取締役14名（うち監査等委員である社外取締役3名を含め社外取締役6名）で構成され、当社の業務執行を決定し、取締役間の相

互牽制により取締役の職務の執行を監督しています。取締役会は、取締役会規程に基づき、原則として毎月1回の定例取締役会を開催しているほか、経営上の重要事項が発生した場合には、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役会では法令および社内規程に従って重要事項を審議、決定するほか、各部門の担当取締役等から経営成績、業務執行状況および予算実績差異報告等を受けています。

本部長会は、取締役社長、取締役副社長、取締役執行役員、各本部の本部長、副本部長、専務執行役員および常務執行役員で構成され、内部統制担当役員および常勤監査等委員である取締役も出席しています。原則として毎月1回開催し、取締役会付議事項およびその他社内規程に定められた事項の決定をしています。本部長会の構成員である各本部長は、毎月1回業務執行状況を報告するとともに、関係法令に抵触する可能性のある事項がある場合は、必ず本部長会に報告しています。内部統制担当役員は当該事項について必要な調査を行い、対応実施状況を本部長会に報告しています。



## 社外取締役

当社は、経営者として豊富な経験や幅広い見識を持つ上村武志氏、徳田潔氏および中村勝氏の3名を社外取締役として選任しています。企業統治において果たす機能および役割として、3名の豊富な経験に基づき独立した中立的な立場から、経営判断が当社の論理に偏らないようチェックする機能を担っていただいています。

また、学識経験者として貴重な経験と幅広い見識を持つ岸本裕紀子氏、金融機関等で培った豊富な経験・実績・見識を持つ砂山晃一氏および経営者として、また弁護士として豊かな経験と幅広い見識を持つ利光剛氏の3名を監査等委員である社外取締役として選任しています。企業統治において果たす機能および役割として、3名のそれぞれの専門分野で培われた経験と知識に基づき、独立的立場から監査業務を遂行していただくことを期待しています。

なお、当社は、中村勝氏を除く社外取締役5名（うち監査等委員である社外取締役3名）を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

当社の社外取締役はコーポレートガバナンス・コード「原則3-1 情報開示の充実」に規定した「取締役選任基準」に基づき選任され、かつガバナンス委員会の構成員となっています。指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討にあたっては、指名委員会・報酬委員会を通じて独立社外取締役の適切な関与・助言を得ています。なお、指名委員会・報酬委員会は、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）を議長とし、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）が過半数を占めています。

## 役員報酬

取締役および執行役員の報酬額の決定にあたっては、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）を議長とする任意の報酬委員会にて検討を行い、取締役会にて決議します。

また報酬制度の妥当性については、取締役会から諮問を受

けた報酬委員会にて審議し、その結果を取締役に答申します。報酬委員会は、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）が議長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役（監査等委員である取締役を除く）で構成することで、客観性・透明性を強化しています。

取締役の報酬は、各人の役割に応じた「基本報酬」、短期インセンティブとしての会社業績と個人のミッション達成状況からなる「業績連動報酬」、中長期インセンティブとしての「株式報酬型ストック・オプション」から構成されています。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）については、客観的立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監督および助言を行う役割を担うことから、基本報酬のみとしています。

監査等委員である取締役については、常勤と非常勤の別、社内取締役と社外取締役の別、業務の分担などを勘案し、監査等委員である取締役の協議により決定しています。なお、監査等委員である取締役は、客観的立場から取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務の執行を監査する役割を担うことから基本報酬のみとしています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性などの評価として、取締役会に参加する全役員に自主点検シートによるアンケートを実施しています。「取締役会の役割」「取締役会の運営」「コーポレートガバナンス・コード対応」「取締役会の構成に対する評価」「その他」の5項目について、回収した自主点検シートを事務局で集計後、評価・分析し、その結果を取締役会において管掌役員より報告しています。

2022年8月期の取締役会の実効性評価は、概ね実効性の高いガバナンスを保持していると評価していますが、審議内容の事前説明を実施するなど、取締役会運営の一層の改善に努めていきます。

2021年8月期

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	213	112	100	—	7
監査等委員(社外取締役を除く)	15	15	—	—	1
社外役員	32	32	—	—	5

## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役の スキル・マトリックス

パーパス実現に向けて、特定したマテリアリティを推進するのが、コーポレート・ガバナンスの根幹と考え、そのために必要なスキルを右記の13要素とし、会社が求めるスキルを全取締役に設定したものです。

※当社は、サステナビリティのスキルを全取締役に求めています。

氏名	性別	企業経営 経営戦略	サステナ ビリティ*	イノベー ション	商品開発	マーケ ティング	店舗開発	M&A 事業戦略	IT デジタル	グローバル 戦略知見	財務 会計	法務 リスク	ダイバーシティ 人事 ウェルビーイング	IR 株主エン ゲージメント
秋保 徹	男	●	●		●	●								
川村 仁志	男	●	●		●		●							
中川 景樹	男	●	●	●				●						
安部 徹	男		●					●			●			●
田村 英二	男	●	●			●						●	●	
根本 奈智香	女		●			●						●	●	
中澤 裕二	男	●	●		●	●								
上村 武志	男	●	●							●			●	
徳田 潔	男	●	●	●					●					
中村 勝	男		●	●				●		●				
大塚 典子	女		●								●	●	●	
岸本 裕紀子	女		●			●						●	●	
砂山 晃一	男		●	●							●	●		
利光 剛	男	●	●								●	●		



取締役副社長執行役員  
内部統制本部長  
川村 仁志

#### より有効なガバナンスの実現に取り組む

当社は、経営の透明性を高め、迅速な意思決定ができるように、社外取締役を含む取締役会において経営上の重要事項を決定しています。2021年はパーパスの制定、マテリアリティの特定を通して決定した経営戦略を実践するための組織体制とするべく組織変更に、内部統制本部を新設しました。内部統制本部の役割は、ガバナンス強化(内部監査、内部統制)、リスク管理強化を目指すものです。経営の意思決定にスピードをもたらすためには、それを支えるガバナンスがあり、リスクを考慮した上の経営判断が必要となると考えます。その基盤を支える立場で社外取締役とともに経営をモニタリングしていきます。

#### コンプライアンス

ビックカメラは、取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合し、企業倫理を重んじ、かつ、社会的責任を果たすため、「ビックカメラ企業行動憲章」「リスク管理基本方針」および「コンプライアンスマニュアル」を取締役および従業員に周知徹底しています。

コンプライアンス担当役員は経営管理本部管掌役員とし、コンプライアンス担当部を法務室とし、コンプライアンスに関するマニュアルを作成するとともに、取締役および従業員に配布し、研修などを実施することにより、取締役および従業員のコンプライアンスに関する知識を高め、これを尊重する意識の醸成に努めています。コンプライアンス相談窓口、個人情報お問い合わせ窓口、製品事故に関するお問い合わせ窓口を設置し、広く社内外からの情報の入手および活用を図る体制を整

備しています。コンプライアンス相談窓口の運用は、「公益通報者保護規程」に従い、取締役および従業員が社内での法令違反行為などについての相談または通報を行いやすい体制を構築するとともに、相談者・通報者に対して不利益な取り扱いは行わないこととしています。

コンプライアンス担当部は、関係会社の取締役および従業員が社内での法令違反行為などについて相談または通報を行いやすい体制を構築するとともに、当社グループの取締役および従業員に対し、その役職、業務内容などに応じて必要な研修を実施しています。また、「企業行動憲章」に、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決します。」と定め、反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨むこととしています。

#### 情報セキュリティ

当社は、お客様情報、お取引先情報を含む各種の情報資産を適切に管理することは極めて重要なことと認識しており、情報セキュリティに関する法令、国が定める指針その他の規範を遵守し、「ビックカメラグループ情報セキュリティポリシー」を定め確実な履行に努めています。

また、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)およびプライベートSOC(Security Operation Center)を設置し、情報システムの安全確保と情報セキュリティマネジメントの推進に取り組んでいます。

#### 個人情報保護の取り組み

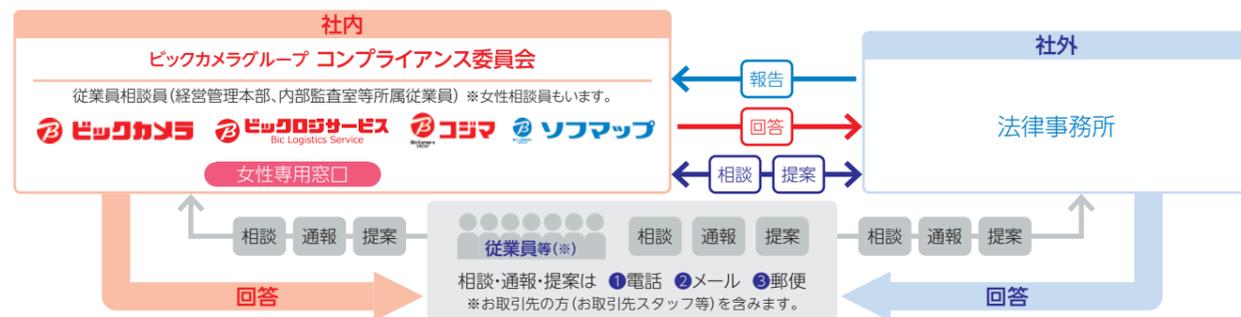
当社グループは、会員情報や配送・修理情報といった多くの個人情報を扱っており、個人情報を保護することは極めて

重要なことと認識しています。そのため、個人情報保護方針を定め確実な履行に努めるとともに、特別規程として「マイナンバー等取扱基本方針」も定めています。また、個人情報を正確かつ最新の状態に保ち、個人情報の漏えい、滅失または毀損などを防止および是正するために、個人の権利利益を保護するための方針、体制、計画、実施、点検および見直しに関わる個人情報保護マネジメントシステムを確立・実施・維持し、セキュリティシステムの維持、社内管理体制の整備、従業員教育の徹底などの必要な措置を講じています。2006年にはプライバシーマークを取得し、個人情報の保護・管理を行っています。

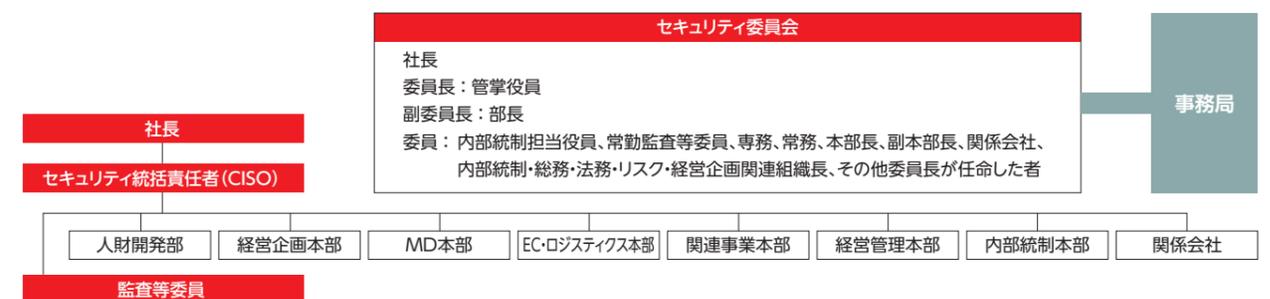


登録番号 第10580036(09)

#### コンプライアンス相談窓口



#### 情報セキュリティ管理体制



# 財務レビュー

## 財務ハイライト

	2018年8月期	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期
売上高	844,029	894,021	847,905	834,060	792,368
営業利益	27,055	22,943	12,066	18,217	17,863
売上高営業利益率(%)	3.2	2.6	1.4	2.2	2.3
経常利益	29,241	25,871	14,690	21,629	20,808
売上高経常利益率(%)	3.5	2.9	1.7	2.6	2.6
親会社株主に帰属する当期純利益	17,122	14,047	5,450	8,761	5,765
売上高当期純利益率(%)	2.0	1.6	0.6	1.1	0.7
ROA(総資産経常利益率)(%)	8.2	6.8	3.4	4.7	4.6
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	13.6	10.6	4.0	6.2	4.2
総資産	365,598	400,451	472,074	454,466	456,466
純資産	155,765	163,342	169,791	179,523	169,133
自己資本比率(%)	35.5	33.4	29.0	31.6	28.8
1株当たり配当金(円)	20	20	13	15	15

## 2022年8月期の経営成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、緩やかに持ち直しています。企業収益は、一部に弱さがみられるものの、総じてみれば改善しており、個人消費および雇用情勢は緩やかに持ち直しています。

家電小売業界における売上は、スマートフォン等が好調、冷蔵庫等が堅調に推移しましたが、テレビ、ゲームやパソコン等が低調であったため、総じて低調に推移しました。

こうした状況下において、パーパスのもと、「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」を企業理念に掲げ、「循環型社会(サーキュラーエコノミー)への取り組み強化」、「お客様エンゲージメントの向上」および「従業員エンゲージメントの向上」をマテリアリティ(重要経営課題)として特定しており、その実現に向け「従業員のウェルビーイング推進」、「生産性向上戦略」および「成長戦略」を3大戦略に掲げ、取り組んでいます。

店舗展開においては、「コジマ×ビックカメラ 宇都宮テラス店」(栃木県宇都宮市)など6店舗を開店、株式会社ソフマップが、2022年4月29日に「ソフマップAKIBA駅前館」(東京都千代田区)を開店しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は7,923億68百万円(前年同期は8,340億60百万円)、営業利益は178億63百万円(前年同期は182億17百万円)、経常利益は208億8

百万円(前年同期は216億29百万円)、税金等調整前当期純利益は146億49百万円(前年同期は195億40百万円)となりました。法人税等合計が52億75百万円、非支配株主に帰属する当期純利益が36億8百万円となったため、親会社株主に帰属する当期純利益は57億65百万円(前年同期は87億61百万円)となり、ROE(自己資本当期純利益率)は4.2%となりました。

## 資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末における総資産は、前連結会計年度末に比べ20億円増加(前年同期比0.4%増)し、4,564億66百万円となりました。主な要因は、現金および預金の減少178億91百万円があったものの、売掛金の増加41億71百万円、前払費用等を含むその他流動資産の増加55億53百万円、機械装置および運搬具の増加24億30百万円、繰延税金資産の増加36億53百万円、長期前払費用等を含むその他投資その他の資産の増加40億97百万円によるものです。

当連結会計年度末における負債合計は、前連結会計年度末に比べ123億90百万円増加(前年同期比4.5%増)し、2,873億32百万円となりました。主な要因は、ポイント引当金の減少130億29百万円、長期借入金の減少225億45百万円があったものの、契約負債(流動負債)の増加343億90百万円、契約負債(固定負債)の増加89億42百万円によるも

のです。

当連結会計年度末における純資産合計は、前連結会計年度末に比べ103億89百万円減少(前年同期比5.8%減)し、1,691億33百万円となりました。

## キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における連結ベースの現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前連結会計年度末に比べ193億21百万円減少し、当連結会計年度末には895億36百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した資金は253億17百万円(前年同期は77億63百万円)となりました。これは主に、法人税等の支払額62億14百万円があったものの、税金等調整前当期純利益146億49百万円、減価償却費102億6百万円によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は180億76百万円(前年同期は123億56百万円)となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出75億66百万円、無形固定資産の取得による支出37億60百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出44億13百万円によるものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は265億65百万円(前年同期は43億87百万円)となりました。これは主に、短期借入金の純増加額76億30百万円があったものの、長期借入金の純減少額(収入と支出の差額)251億68百万円、配当金の支払額26億23百万円によるものです。

## 株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元を最も重要な経営課題のひとつと考えており、業績に応じた適正な利益配当の実施を基本方針としています。内部留保資金については、事業基盤拡充のための積極的な投資ならびに財務体質の強化のための原資として有効活用し、継続的かつ安定的な成長に努めていきます。

当連結会計年度の年間配当については、1株当たり15円

(中間配当5円、期末配当10円)となり、配当性向は45.2%となりました。

## 2023年8月期の見通し

2023年8月期におけるわが国経済は、ウィズコロナの新たな段階への移行が進められる中、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待されますが、世界的な金融引締めなどが続く中、海外景気の下振れが景気を下押しするリスクや、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動などの影響に十分注意する必要があります。

このような状況下において当社グループは、「専門性と先進性で、より豊かな生活を提案する、進化し続ける“こだわり”の専門店の集合体」と定めた創業以来の企業理念のもと、その実現に向け、「従業員のウェルビーイング推進」を筆頭に、質の改善を目標とする「生産性向上戦略」および量の拡大を目指す「成長戦略」を3大戦略に掲げ、取り組んでまいります。

## 売上高

インバウンドマーケットについて依然として回復が織り込まないものの、都市部の人流の回復、インターネット通販事業および法人事業のさらなる拡大を見込むことにより、グループ全体の売上高は前年同期比3.9%増の8,235億円を見込んでいます。

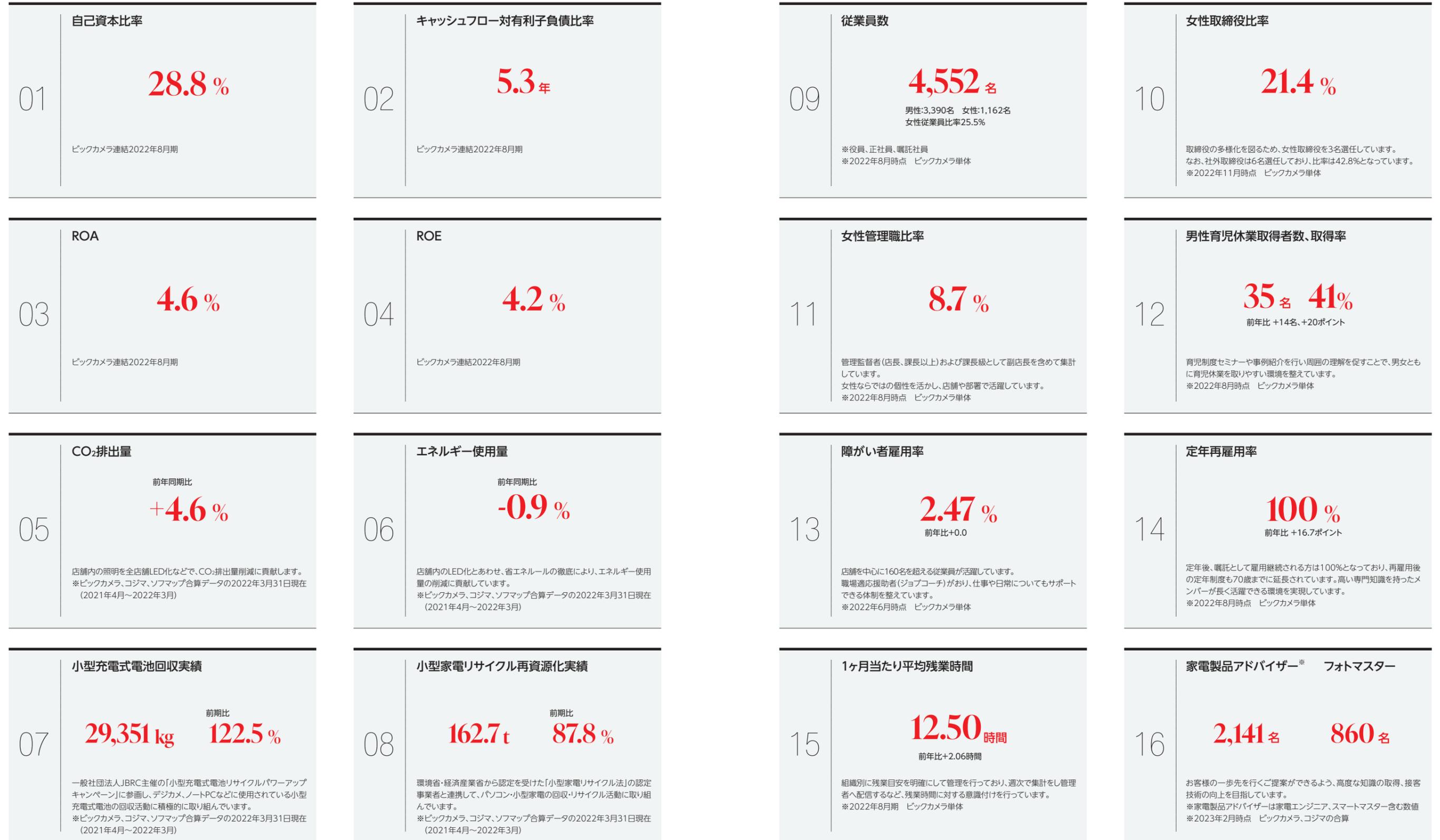
## 営業利益・経常利益

前述の3大戦略への取り組み成果の実現に努めるとともに、引き続き、売上総利益率の向上・経費削減に注力することで利益拡大に取り組むことにより、当社および株式会社コジマにおいて増益を見込んでいるものの、2022年9月から水宅配事業を開始する、株式会社ビックライフソリューションにおける創業赤字や日本BS放送株式会社におけるコンテンツ強化などによる減益を予想し、グループ全体の営業利益は前年同期比3.2%減の173億円、経常利益は前年同期比7.3%減の193億円を見込んでいます。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比35.3%増の78億円を予想しており、ROE(自己資本当期純利益率)は5.8%となる見込みです。

# 数値でみるビックカメラグループ



# 企業情報

## 会社概要

会社名	株式会社ビックカメラ BICCAMERA INC.
本社所在地	東京都豊島区高田3-23-23
池袋本部所在地	東京都豊島区南池袋2-49-7 池袋パークビル5・6階
創業	1978年5月
会社設立	1980年11月
資本金	259億29百万円(2022年8月期)
従業員数	連結 9,699名 単体 4,552名(2022年8月期)
売上高	連結 7,923億68百万円 単体 4,056億8百万円(2022年8月期)
事業内容	音響映像商品(カメラ、テレビ、レコーダー・ビデオカメラ、オーディオ)、家庭電化商品(冷蔵庫、洗濯機、調理家電、季節家電、理美容家電)、情報通信機器商品(パソコン本体、パソコン周辺機器、携帯電話)、その他(ゲーム、時計、中古パソコン、スポーツ用品、玩具、メガネ・コンタクト、酒類・飲食物、医薬品・日用雑貨)等の販売

## 役員一覧(2022年11月17日現在)

代表取締役社長	秋保 徹
取締役	川村 仁志
取締役	中川 景樹
取締役	安部 徹
取締役	田村 英二
取締役	根本 奈智香
取締役	中澤 裕二
取締役(社外)	上村 武志

取締役(社外)	徳田 潔
取締役(社外)	中村 勝
取締役 監査等委員	大塚 典子
取締役 監査等委員(社外)	岸本 裕紀子
取締役 監査等委員(社外)	砂山 晃一
取締役 監査等委員(社外)	利光 剛

## 主なグループ会社一覧(2023年2月28日現在)

社名	事業概要
株式会社WILBY	Webサービスの企画・開発・運営
株式会社生毛工房	寝具の製造・販売
株式会社ソフマップ	パソコン、デジタル機器の販売、買取
株式会社東京計画	広告代理業、不動産の賃貸・管理およびゴルフ場の運営
株式会社ビック酒販	酒類・飲食物の販売
株式会社ビックデジタルファーム	情報処理サービス及びその請負
株式会社ビックライフソリューション	飲料水の企画・開発・製造・販売
株式会社ビックロジサービス	一般貨物運送業、倉庫業
株式会社ラネット	携帯電話販売代理店の運営
東京カメラ流通協同組合	共同金融事業

社名	事業概要
株式会社じゃんぱら	携帯電話・パソコン等の買取販売
株式会社ソーモバイル	携帯電話販売代理店の運営
豊島ケーブルネットワーク株式会社	有線テレビジョン放送事業
日本BS放送株式会社	BSデジタル放送事業
株式会社コジマ	家庭電化商品等の販売
株式会社ビックカメラトータルリフォーム	住宅の改築およびリフォーム業等
株式会社国土社	児童書等の出版・販売
株式会社理論社	児童書等の出版・販売
株式会社フューチャー・エコロジー	廃棄物再資源化処理
株式会社セレン	防犯、安全に関する機器の企画、開発、販売

# グループネットワーク (2023年2月28日現在)

ビックカメラグループ 合計 **260** 店舗



## 物流センター

