



# 統合報告書 2025

2025年8月期



## 企業理念

### 「 パーパス 」

私たちが大切にしていること

“お客様喜ばせ業”をつなぎ、  
期待を超える

### 「 私たちの使命 」

一人ひとりのお客様を大切に、最高の満足と喜びを感じていただけるよう、笑顔と真心を込めて接します

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

常にお客様にとっての新たな価値創出に挑み続け、  
社会と共に発展します

### 「 私たちの価値観 」

お客様の立場になる

個と主体性の尊重

自分には関係ないという態度をとらない

簡素効率・変化対応

正しいことを言う人が一番正しい



お客様喜ばせ大賞2025  
-お客様の声-販売員部門  
年間大賞 第1位  
なんば店 長尾 玲子



# 表彰制度 × 人的投資

# 人の力を

理念を、行動の基準に。称賛が人と人をつなぐ。

当社には、成果だけでなく、理念に基づいた行動を称える制度があります。お客様に誠実に向き合い、期待を超える提案や気づきを提供した従業員は、社内表彰で評価され、その姿勢が仲間の指針となります。称賛を通じて価値観を共有し、誰もが同じ方向を向いて働ける環境を整える——これが、当社が重視する人的投資です。理念が組織文化として浸透していく仕組み、それが表彰制度です。

## 表彰制度概要

「お客様喜ばせ大賞」は、パーパスである「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」を体现し、顕著な成果を挙げた従業員を表彰する制度です。年に一度、表彰者が一同に会し、年間大賞を決定する年間表彰式で一年間の取り組みをたたえ合います。

## 表彰部門

「お客様の声部門」は、お客様から寄せられた声をもとに、期待を超える接客を実現した従業員を表彰する部門です。「接客コンテスト部門」は、ロールプレイングを通じて接客技術や商品知識を競い合う部門、「ハンドレッド計画部門」は、オールセルフ化を目指した売場づくりや改善へのこだわりを評価し、主体的な創意工夫を称える部門です。このほか、店舗全体の取り組みを評価する店舗賞、デジタル施策でお客様喜ばせ業を体现するECマーケティング賞、事業課題に寄り添った営業成果を表彰する法人ベストセールス賞、写真文化を広げるフォトコンテスト部門など、多様な領域で優れた取り組みを表彰しています。

## 年間最優秀賞受賞者の紹介 — 人的投資の成果 —



お客様の声  
販売員  
第1位

なんば店 ビックカメラマイスター

### 長尾 玲子

販売員部門「お客様の声」

なんば店の長尾玲子さんは、お客様アンケートやお手紙などで寄せられた感謝の声を数多くいただき、日々お客様の期待を超える接客を実践してきました。「自分も誰かの良いお手本になれば」という思いを胸に、仲間と共に成長を重ねてきた姿勢が高く評価され、年間最優秀賞に輝きました。今後もお客様に寄り添い、さらなる成長を目指しています。

コメント

お客様の笑顔と感謝の言葉が、日々の原動力です。これからも誠実な接客を心がけ、仲間と共に成長していきます。受賞を励みに、今後も一人ひとりのお客様に寄り添い、信頼される存在を目指します。

有楽町店 エキスパートマイスター

接客  
コンテスト部門  
第1位

### 宮寺 沙季

接客コンテスト部門

有楽町店の宮寺沙季さんは、全国から選ばれた代表による決勝戦で卓越した接客技術と商品知識を披露し、見事年間最優秀賞を受賞。多様な店舗経験と挑戦を重ねた姿勢が評価され、今後も「人の力」でお客様に感動を届けることを目指しています。

コメント

多くの経験と挑戦が今回の受賞につながりました。今後もお客様に寄り添い、より良いサービスを追求していきます。日々の積み重ねと仲間の支えに感謝し、これからも成長を続けていきたいです。



ラゾーナ川崎店

ハンドレッド  
計画部門  
第1位

### 高杉 有輝

ハンドレッド計画部門

ラゾーナ川崎店の高杉有輝さんは、「オールセルフ化」を目指した売場づくりにおいて、主体的な改善と挑戦を重ね、顧客視点での分かりやすく選びやすい売場を実現。仲間の支えと自身の努力を糧に、経験を次世代へ伝える姿勢が評価され、年間最優秀賞を受賞しました。

コメント

仲間の支えと日々の改善が成果につながりました。これからも顧客視点を大切に、売場づくりに挑戦し続けます。受賞を機に、より多くのお客様に満足いただける売場を目指して努力していきます。



# 会社成長の原動力とする

## マイスター制度

## 潜在能力の解放

1 割未満のマイスター―選ばれしプロ

販売員構成のうち

専門性は、自身のキャリアを広げる無限の可能性。

当社の価値創造の起点は“人財”です。独自のビックカメラマイスター制度は、販売現場で培われる専門知識や提案力を磨き続ける仕組みであり、マネジメント職に限らない専門職としてのキャリア形成を可能にします。マイスターは「現状否定」「お客様起点」「主体性」「変化対応」を体現し、専門性と情熱で期待を超える体験を生み出します。

当社が目指す「活気のある企業No.1」とは、従業員が誇りを持ち潜在能力を発揮し、そのエネルギーを接客にのせて価値を届ける状態です。こうした人財の力が、お客様満足と企業価値向上を生む好循環を支えています。

エキスパートマイスター(スマートウォッチ)

### 宮寺 沙季



カタログに載っていない“実感を伴う情報”を提供できるよう、日頃から腕に5本、指に3つのスマートリングを着用しています。実際に使い続けているからこそ分かる“活かした知識”をもとに、お客様が安心して選べる価値をお届けしたいと考えています。また、専門用語をなるべく使わず、興味を持ったきっかけや気になっている機能などを丁寧に伺い、ご要望を深掘りしながら最大限寄り添った提案を意識しています。

最近では、独自制作の比較資料をきっかけに取材の機会も増え、それを見たお客様がさらに別の方へ紹介して下さるなど、人から人へと広がるご縁のありがたさも実感しています。これからは、「日本一スマートウォッチ・リングに詳しい販売員」はもちろん、「日本一お客様に寄り添える販売員」であることも目指し、さらに専門性と接客力を高めてまいります。



シニアマイスター(家電)

### 片見 彩花

商品だけでなく私「片見」のこともファンになっていただき、ビックカメラにまた来たい!とと思っていただけるよう、お客様に対して常に「正直」であることを大切にしています。

昨年までは冷蔵庫がメインの担当でしたが、日頃からご指名くださっているお客様の「ワインセラーを買いたいから、片見さん勉強しておいて」とのお声かけがきっかけで、ワインセラーもとことん突き詰めたいと思い挑戦を始めました。接客技術を高めるためにはお酒についての理解も必要と考え、「ワイン検定3級・日本酒検定3級」を取得。名刺に資格名を記載したことでお客様との会話がより広がり、名前を覚えていただくことにつながりました。現在はさらに知識を深めるため、「ワインエキスパート」資格の取得に向けて勉強をしています。商品を手にとった先にある生活がどのようにワクワクするかを想像していただけるご案内を心がけ、今後は家電から酒販へ、そしてビックカメラの女性ソムリエを目指し邁進いたします。

シニアマイスター(ドラッグ)

### 本橋 伸一

ドラッグコーナーで医薬品と食品を担当しています。医薬品では登録販売者として、お客様が適切な情報を得て安全に生活パフォーマンスを維持できるよう、安心して選べる商品の提供を心がけています。食品では季節限定品や特産品を積極的に取り入れ、思わず立ち寄りたくなる“楽しさのある売場”づくりに取り組んでいます。接客時には、現在お使いの商品に関するお困りごとをしっかりと伺い、効能や価格を踏まえて最適な商品をご提案することを大切にしており、専門性向上のためビデオオンデマンドセミナーなどを活用して新しい医薬品情報を取り入れ、知識のアップデートを続けています。

最近では、売場を写真に収めてくださるお客様も増え、売場づくりが評価されている手応えを感じます。今後もワクワクし、商品の特性がより分かりやすく伝わる売場をつくり続けてまいります。



ビックカメラマイスター(カメラ)

### 酒井 結衣

商品をご購入いただくことだけでなく、その後に得られる喜びや楽しさを言語化してお伝えすることを大切にしています。お客様の「こうしたしたい!」を叶えるため、用途や撮影イメージを丁寧に伺い、期待以上の体験やご提案ができるよう日々努めています。また、お客様のお話にしっかりリアクションや共感を示し、安心して相談できる環境づくりにも注力しています。

SNSを活用して人気商品のターゲット層や世界のトレンドを調査し、売場づくりやご案内に積極的に活かしています。コンパクトデジタルカメラやトイカメラの売場を見直したことで部門売上が向上し、月度目標も達成できるようになりました。今後はハンドレッド計画大賞の受賞を目指すと共に、ビックカメラが流行の発信源になれるよう、より一層売場づくりや商品リサーチに力を入れてまいります。

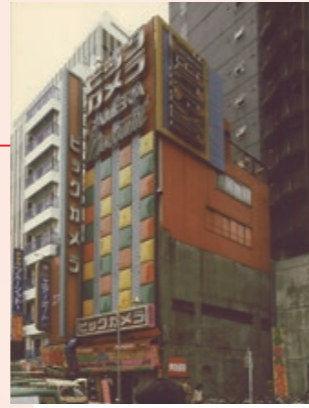


## 価値創造の軌跡

### 1968年～1999年

#### 創業期・発展期

当社は群馬県高崎市でカメラ専門店として創業し、1978年に東京池袋へ進出。これを機に社名を「ビックカラー」から「ビックカメラ」へ変更し、本格的な店舗展開の礎を築きました。発展期には、カメラ専門店から家電・パソコンなど幅広い商品へと取り扱いを拡大。ポイントカード導入や池袋本店の開店により顧客基盤を強化しました。また、「こだわり」の専門店の集合体を目指し、株式会社ビックコンタクトを皮切りに、株式会社生毛工房や日本BS放送株式会社を設立し、非家電サービスにも積極的に取り組み、事業の多角化を推進しました。



### 飛躍期

### 1999年～2005年

2001年、立川店・なんば店・有楽町店・札幌店など駅前大型店舗を次々に開店し、都市型店舗戦略を本格化しました。さらに、インターネット通信販売を開始し、リアルとデジタルの融合を推進。加えて、リサイクル事業に着手し、同事業を担う株式会社フューチャー・エコロジーを設立することで、循環型ビジネスモデルの基礎を構築しました。また、非家電サービス領域の強化を目的に、株式会社ビック酒販を設立し、専門性を活かした事業の多角化を加速。当社の成長を大きく前進させるターニングポイントとなりました。

## 変革期

### 2005年～2012年

# Innovation

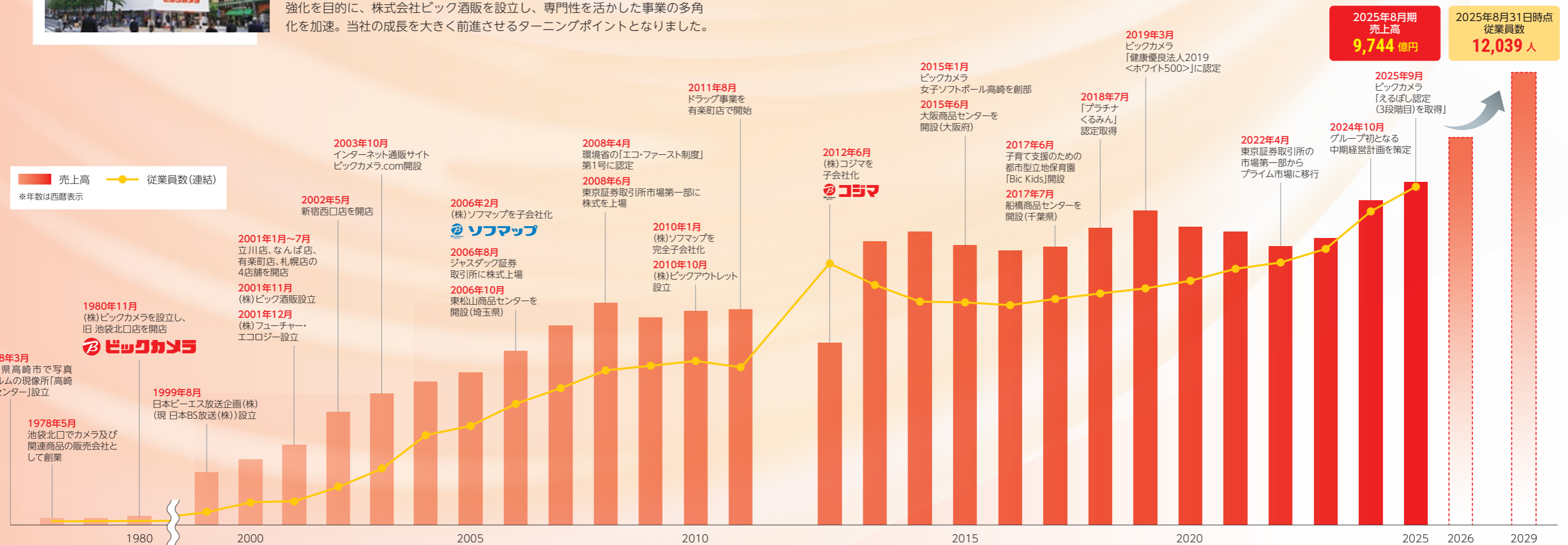
この時期、当社は株式会社ソフマップの子会社化によりリユース事業を強化し、循環型ビジネスの推進を加速しました。さらに、環境省の「エコ・ファースト企業」第1号認定を取得し、地球温暖化対策など持続可能な社会づくりに貢献すべく取り組みを強化しました。家電エコポイント制度による省エネ家電の普及やアナログテレビ放送終了など、業界全体が大きな転換期を迎える中、当社は迅速な体制整備と事業対応を進め、競争優位性を確保。持続可能な成長に向けた基盤を築いた重要なフェーズとなりました。

# Challenge & Shift

### 2012年～現在

## 挑戦期・転換期

当社は、株式会社コジマの子会社化により駅前・郊外の相互連携を強化し、顧客基盤の拡充を推進しました。EC事業の強化やサービス領域の拡充を通じて、リアルとデジタルの融合を深化させる一方、インバウンド需要への対応にも取り組んでいます。さらに、サステナビリティ経営を推進し、事業活動そのものが社会課題の解決や持続可能な社会づくりに貢献する仕組みを強化しています。今後は、中期経営計画「Vision 2029」に基づき、企業価値向上に努め、変化する市場環境に柔軟に対応しながら挑戦を続けていきます。



# ビックカメラグループの成長シナリオ

「ビックカメラグループ中期経営計画～Vision 2029～」では「個社の特長・強みを伸ばすグループ経営の実現」をコンセプトに、消費者の変化に対応したグループ店舗網を中核とし、各社の強みを相互連携することで、お客様の購買サイクルを網羅した新たな価値を提供する“サーキュラーエコノミー型事業モデル”の基盤構築をビジョンに掲げています。

## 目指す姿

お客様の生活・消費行動の変化に対応し、進化し続ける『生活適合業態』

**中期経営計画(2025/8期-2029/8期)**

**コンセプト**  
個社の特長・強みを伸ばすグループ経営の実現

**重点戦略**

- ・店舗を起点とした顧客戦略
- ・グループアセット活用による買替需要の創出戦略
- ・インバウンド強化戦略

**2029**  
2029/8期 計画

グループ売上高 **11,000 億円** | 営業利益 **400 億円** | ROE **10.5%**



**2025**  
2025/8期 実績

グループ売上高 **9,744 億円** | 営業利益 **302 億円** | ROE **10.9%**

[現在] 個社が独立して強みを持つ状況

[29/8期] 個社の特長・強みを伸ばすグループ経営の実現

当社のバリューチェーン **P.24-25**



# CONTENTS

## イントロダクション

- 企業理念 ..... P.01
- 表彰制度×人的投資 ..... P.02
- マイスター制度×潜在能力の解放 ..... P.04
- 価値創造の軌跡 ..... P.06
- 成長シナリオ ..... P.08
- 目次・統合報告書2025の見どころ ..... P.10

## マネジメントメッセージ

- トップメッセージ ..... P.12
- 資本配分（キャピタルアロケーション） ..... P.16

## 価値創造の源泉

- 価値創造プロセス ..... P.18
- 6資本の強化 ..... P.20
- ビジネスモデル ..... P.22
- バリューチェーン ..... P.24
  - 商品・サービス開発・仕入れ ..... P.26
  - 店舗運営・集客・販売 ..... P.27
  - 販売（EC） ..... P.28
  - 配送・設置・アフターサービス ..... P.29
- ステークホルダーエンゲージメント ..... P.30

**編集方針**  
当報告書はビックカメラの価値創造プロセスや事業戦略、ESG情報等、全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、開示フレームワークを意識しながら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。  
企業サイト <https://www.biccamera.co.jp>

## さらなる価値創造に向けて

- 中期経営計画の進捗 ..... P.32
- 特集：店舗を起点とした顧客接点の拡大と新たな体験価値の創出 ..... P.34
- 各社事業戦略 ..... P.35
- サステナビリティ ..... P.36
- 人財戦略 ..... P.38
- 環境 ..... P.46
- 社会 ..... P.48

## 価値創造の基盤

- ガバナンス ..... P.50
  - 役員一覧 ..... P.50
  - コーポレート・ガバナンス ..... P.52
  - リスク管理／情報セキュリティ／コンプライアンス ..... P.56
  - 社外取締役メッセージ ..... P.58

## 企業・財務データ

- 財務レビュー ..... P.60
- 企業情報 ..... P.62
- グループネットワーク ..... P.63

**対象範囲**  
本報告書はビックカメラグループ全体を報告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**  
本報告書は原則として2024年9月1日～2025年8月31日を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動内容も報告内容に含まれています。  
**発行日** 2026年2月

# 統合報告書2025の見どころ

## トップメッセージ

従業員の幸せを起点に“人の力”を成長の源泉とし、お客様に喜んでいただける価値向上を追求。売上高1兆円達成を通過点に、さらなる挑戦と成長を見据えています。



詳細 ▶ P.12-15

## 資本配分（キャピタルアロケーション）

安定的なキャッシュ・フロー創出を基盤に、財務規律を維持しつつ成長投資と株主還元を両立し、企業価値向上を図ります。



詳細 ▶ P.16-17

## 人財戦略

従業員の主体性と専門性を引き出す人的資本経営を進め、人財育成・健康経営・DE&Iを通じて成長を支える環境を整えることでエンゲージメント向上を目指しています。



詳細 ▶ P.38-45

## ガバナンスの高度化

社外取締役を活かした監督強化と、3線モデルに基づくリスク管理、内部通報を含む多層的なコンプライアンス体制で経営の透明性と信頼性を高めています。



詳細 ▶ P.50-59

## トップメッセージ



株式会社ビックカメラ  
代表取締役社長

**秋保 徹**

# お客様と従業員との幸せを追求し 1兆円企業達成を足掛かりに さらなる飛躍を目指す

## 従業員の幸せを起点とした 経営理念の実践

社長就任から4年目を迎えた今、私は経営トップとしての最大の責任は、ビックカメラグループで働く全ての従業員とご家族を幸せにすることだと改めて実感しています。

やる気を持ってモチベーション高く働ける環境、賃金がしっかりと得られること、休日など労働環境が充実していること、こうした環境が整うことが従業員の幸せにつながり、質の高い仕事ができるようになります。

当社は「お客様喜ばせ業」を企業理念として掲げています。その実現のためにはお客様の立場を起点に物事を考えて行動することが不可欠です。従業員が働きやすい環境で能力を発揮することで、お客様に喜んでいただける、より良い商品の提案やサービスを提供することができます。これが当社の事業における中核となる考え方です。

それが結果的に世の中のため、お客様のためになり、業績向上につながっていきます。お客様にしっかりとした喜びを提供し続ける状況を作っていけば、その成果として従業員とご家族も幸せになるのです。

こうした双方向の好循環を生み出すことこそが私の役割であり、そこに導いていくことが経営トップとしての使命だと考えています。

## 中期経営計画初年度の成果と 2026年8月期に向けた決意

2025年8月期は、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益の全てにおいて過去最高を更新することができ

ました。私たちはさらなる高みを目指しており、この結果に対して決して満足してはませんが、一方で中期経営計画の初年度の数字をクリアしたことには一定の評価しても良いのではと考えています。

この成果には3つの要因があります。第一に、グループ会社のラネットを中心とした携帯電話販売代理店事業の規模拡大です。M&Aにより一次代理店としての規模が拡大したことと、旺盛な通信需要が重なり、ビックカメラ、コジマという二次代理店との連携も含めて、グループ全体で市場の需要を的確に捉えることができました。第二に、本業の小売事業であるビックカメラ、コジマが堅調に業績を確保したことです。インバウンド需要については、上期は好調でしたが、下期に国際情勢の影響を受けて当初計画には届かなかったものの、前年からは成長させることができました。第三が、販管費のコントロールです。人件費は賃上げにより上昇しましたが、その他の経費について、従来以上に精度の高いコントロールができるようになりました。

2026年8月期は、グループ連結で売上高1兆円を目指します。小売業として1兆円企業となることは、市場へのインパクトがあるものと考えておりますし、また従業員のモチベーションの向上にも一定程度寄与するのではと期待しております。しかし、これはゴールではなくあくまで一つの通過点にすぎません。将来の次なる成長ステージに入るための重要なターニングポイントであると考えているので、そのためにも、何としても達成しなければなりません。

## EC事業とインバウンドを軸に グループの総合力を活かした成長戦略

1兆円達成に向けては、小売事業を中心に業績拡大を図っていきます。ビックカメラは大都市圏のターミナル駅

## トップメッセージ

前に店舗を構え、カメラ・家電製品を中核に、お酒、おもちや、日用品・薬など多くの非家電商品も扱う独自のビジネスモデルを展開していることが特徴です。多種多様な商品ジャンルを扱っているため、毎年何らかの商品の特需が発生し、一方で需要が減少した商品分野があっても、全体でカバーしやすいという強みがあります。この強みを活かし、お客様のニーズを見極めながら需要創出を図ることが、成長の鍵となります。

EC事業については、送料無料施策の効果もあり、前期は新規顧客が54%増加するなど、想定を上回る成長を遂げました。顧客基盤の拡大は今後の成長に大きく寄与するため、さらに積極的な事業展開を目指します。

当社がEC事業において重視しているのは、「店」としての本質を忘れないことです。Web上の販売システムを構築する際、IT部門では最新技術や凝ったシステムを導入しがちですが、実店舗と同様にお客様の目線で買やすい売場づくりを優先して追求しています。2025年8月のシステム刷新により、EC事業部のメンバーが、自らレイアウトや使いやすさ（UI）・利用者が感じる使い心地（UX）を臨機応変に改善できるようになりました。

EC事業における新規のお客様のうち約3割が翌年も継続してご利用くださっています。現在の課題は、より多くの割合のお客様にリピーターになっていただくことです。UI・UXのさらなる向上に加え、品揃えの拡充、自社便の配送エリア拡大、配送の最適化など、お客様が「ビックカメラで買って良かった」と感じられる取り組みを、システム刷新を機に加速度的に進めていきます。

インバウンドについては、より幅広い国々のお客様に対応する戦略に注力します。2024年頃までは、中国のお客様が4割、台湾と合わせると6割を占めていました。しかし、池袋、新宿、渋谷、有楽町、大阪なんばなど当社の主要店舗には、世界情勢の変化もあり、中国だけでなく欧米、中東、中南米など多様な国々のお客様が来店されています。

こうした現実を踏まえ、特定の国に偏るのではなく、「全世界の人にとって楽しい店」を目指すことにしました。様々な国のお客様のニーズに応える品揃えを強化することで、さらなる成長機会を捉えていきます。

また、国内の環境変化にも機敏に対応していきます。法改正や政策変更など、様々な変化が必要創出のビジネスチャンスとなります。例えば、2025年8月に東京都が

発表した65歳以上向けの省エネ家電購入補助金制度では、発表からわずか1週間で対応することができました。こうした変化を予兆してスピード感を持って展開していくことで、着実に成長を実現します。

今後、池袋地区においては我々を取り囲む環境が大きく変わっていくことが予想されます。半世紀近くこの地を拠点としてきた当社としては非常に危機感を持つ一方で、従業員の意識変革を促すきっかけになったと前向きにも捉えています。2025年11月の店舗リニューアルを皮切りに、差別化に向けたマインドセットが加速し、それを形にしようという姿勢や意欲が確実に生まれています。

池袋の店舗で目指しているのは、当社ならではの提案力、見せ方、売場づくりによる独自性を発揮することです。競合とは全く異なる価値を提供する存在として、家電量販店という枠を超えた新しいビックカメラへと進化します。家電が目当てでない方も思わず入りたくなる魅力的な店づくりに挑戦します。既存のお客様を大切にしながら、新しいお客様にも来ていただける店として、日々アップデートを続けることで、池袋で確固たる地位を築いていきます。

グループ経営においては、各社の強みを活かした戦略をさらに推進します。ソフマップのリユース事業は、デジタル家電の買い取りから改修・整備、販売までを内製化できる強みを持っており、今後の展開に向けて一定の成果を上げることができました。コジマについては、駅前立地のビックカメラ店舗と郊外型のコジマ店舗を相互に活用するドミナント戦略を展開し、出店可能地域の拡大を図ります。各社の役割分担を明確にし、事業の連携を深めることでグループ全体の総合力を高めていく方針です。

### 「人の力」を最大限に引き出す 組織づくり

企業の成長の源泉は「人の力」です。私がこのことを強調する理由は2つあります。

一つは、人的資本経営として、人に対する投資が企業の成長をもたらすという考え方です。もう一つは、ビックカメラの従業員には「何か特別なエネルギー」が宿っていると肌で感じるからです。他の企業とは異なるカルチャーから生まれる大きなポテンシャルがあると確信しています。

「お客様喜ばせ業」という創業来より伝わる言葉を、私は社長就任以来積極的に使っています。お客様に喜んで



いただくことに目的意識を持った時、一人ひとりが発揮するパワーは非常に強力です。当社の従業員は、かつて人海戦術で業績を伸ばしていた時代に、手づくりでひたむきに仕事に取り組んでいたDNAを、今でも受け継いでいます。チームで一つの目標に向かう時、熱い心で取り組んでくれます。このアナログ的な人間の感情を大切に商売が、逆に現代において人の心を揺さぶるのではないかと考えており、こうした人間の本质に訴えかける商売を大切にしていきたいと思っています。

人的資本経営の推進において、私は「個人商店化経営」を最重視しています。現代は変化のスピードが速く、お客様のニーズも多様化し、かつ絶えず変化し続けています。このような環境下では、本部主導の画一的な店づくりでは通用しません。現場の一人ひとりが主体的に判断し、お客様のニーズに機敏に対応していくことが不可欠です。社長就任時から3年間、この考え方を浸透させてきた結果、ようやくスタートラインに立つことができました。ここからの加速に大きな期待を持っています。企業風土を変えることは容易ではありませんが、マインドセットは着実に浸透し、現場での具体的な変化も生まれています。

個人商店化経営の実現には、権限委譲とモニタリング

の仕組みが重要です。現場のメンバーが商品の品揃えや売場づくりについて主体的に判断できる仕組みは整いつつあり、今後さらに加速させていきます。

20年前、当社は「日本一活気がある企業」に選ばれました。活気とは、会社の熱が世の中に伝わることです。そのためには、成長と投資を通じた進化、店舗を情報発信基地として話題を作ること、そして従業員一人ひとりがエネルギーに仕事に取り組むことが重要です。この3つを実現することで、再び日本一活気がある企業を目指します。

中期経営計画の初年度を終えて、従業員の活力が大きく変わってきたことを実感しています。この3年間で企業風土改革とマインドセットの基盤を構築できたことで、2026年からは、経営姿勢を守勢から攻勢に転じることができそうです。

この機運を最大限に活かして、成長に向けた投資をアグレッシブに進めます。中期経営計画の達成はもちろんのこと、さらなるその先を見据えて、グループ全体の企業価値を高めていきます。株主の皆様、お客様、従業員、そして社会全体に対する責任を果たしながら、持続的な成長を実現していく決意です。

# 資本配分 (キャピタルアロケーション)

中期経営計画の達成に向け、  
成長投資と株主還元の  
両立を目指します。

執行役員 経営企画本部長  
兼 経営企画部長  
**佐藤 佑太**



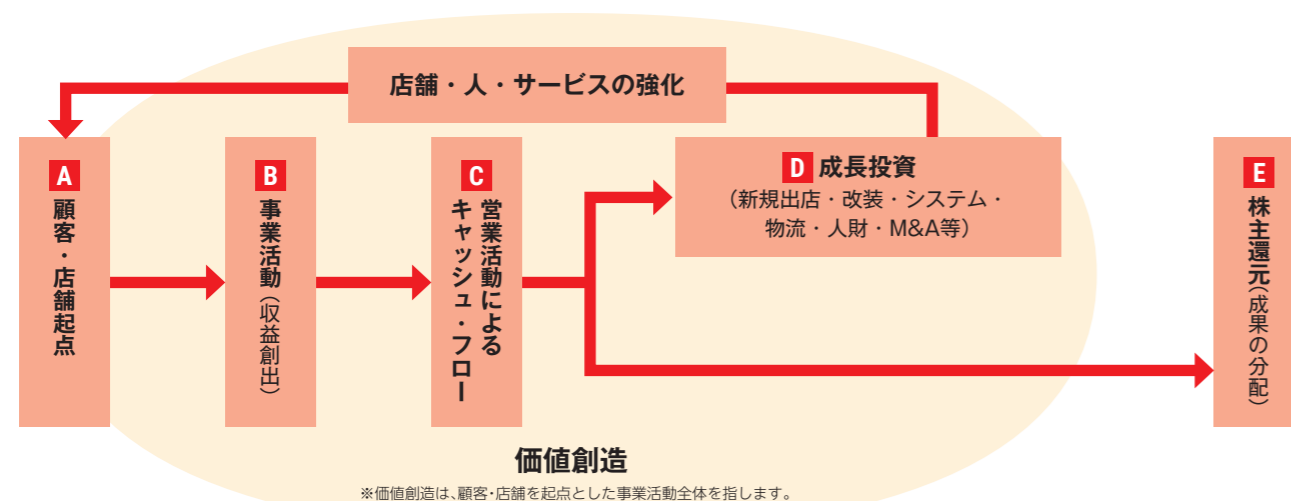
## 資本配分の基本的な考え方

当社グループの資本配分は、財務健全性に目配りしつつ、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求することにあります。具体的には、営業活動を通じて創出したキャッシュ・フローを、店舗（新規出店・既存店価値向上）・物流・情報システム・人財などの中核領域に加えて、事業領域拡大を狙ったM&Aにも投下し、得られた成果を再び事業と株主へ還元することを、資本配分の基本的な考え方としております。

成長投資に際しては、店舗網や顧客基盤といった強みを最大限に活かすため、短期的な利益追求に偏ることなく、中長期視点での投資判断を重視しています。一方で、安定的なキャッシュ・フロー創出と財務規律を維持することで、環境変化への耐性も確保しています。成長と健全性を両立させる資本配分こそが、変化の大きい小売業界において持続的成長を支える基盤になると考えています。

## A 顧客・店舗を起点とした価値創造とキャッシュ・フローの循環

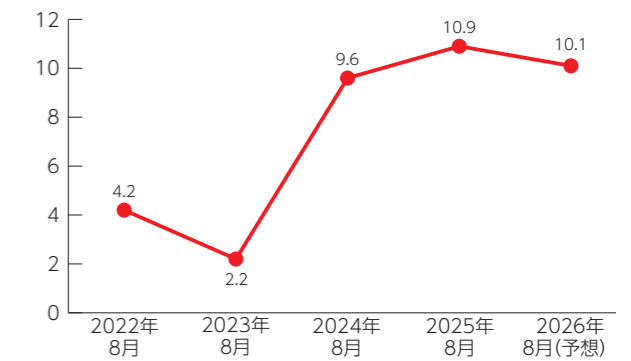
営業活動を通じて創出したキャッシュ・フローを、再び事業へ循環させ、企業価値向上へ取り組むと共に、適正な株主還元を行っております。



## B 収益創出(売上・営業利益)と資本効率(ROE)

2025年8月期は、連結売上高9,744億円、営業利益302億円と、売上高・利益共に過去最高を更新しました。収益改善に伴い、自己資本利益率 (ROE) は10.9%まで回復し、資本効率の改善が進んでいます。中期経営計画「Vision 2029」では、連結売上高1兆1千億円、営業利益400億円、ROE10.5%を重要な経営目標の一つとしており、今後も利益成長と資本効率のさらなる向上を目指します。

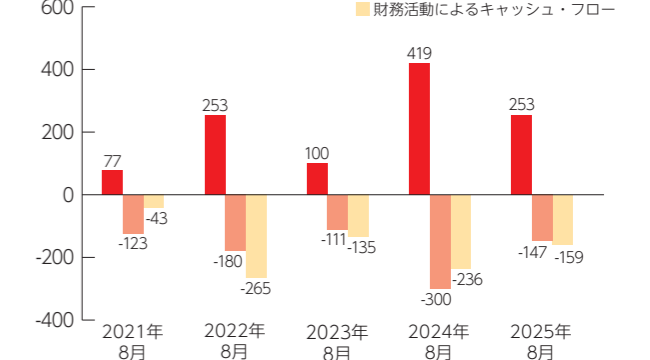
## 自己資本利益率 (%)



## C キャッシュ・フロー創出と資金調達方針

当社グループは、営業活動を通じた安定的なキャッシュ・フロー創出を資本配分の基盤としています。2022年8月期以降は、資本効率と財務健全性の両立を目的に、成長投資と並行して有利子負債の削減を重点的に実施しました。その結果、投資活動によるキャッシュ・フローは成長投資により、財務活動によるキャッシュ・フローは借入金返済により、いずれもマイナスが継続しましたが、自己資本比率は2022年8月期の28.8%から2025年8月期には34.2%へ改善し、ROEも4.2%から10.9%へ向上しました。資金調達は自己資金を基本としつつ、財務規律を維持する範囲で負債も活用し、資本コストを意識した機動的な資金運営を行っています。

## キャッシュ・フロー (億円)

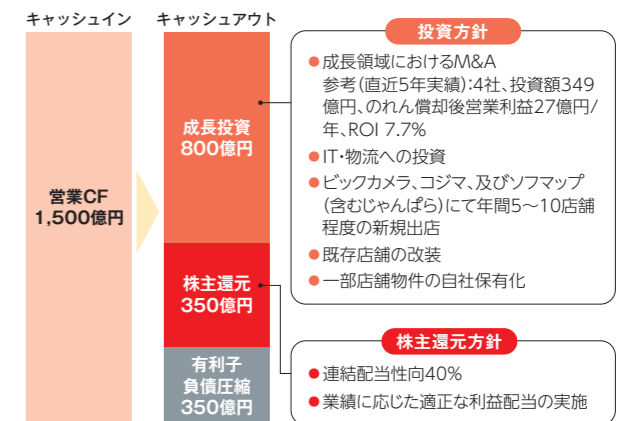


## D 投資の優先順位

投資については、企業価値の向上につながり将来の成長に必須である分野を最優先としています。具体的には、M&Aに加えて都市型・駅前立地を中心とした店舗の新規出店・改装、ECやデータ活用を含むシステム投資、物流・サービス体制の強化、そして人財への投資です。

これらの投資は、短期的な効率性のみを追求するものではなく、中長期的な競争力と収益基盤の強化を目的としています。投資判断にあたっては、収益性及び効率性を踏まえ厳選すると共に、並行して不採算・低採算事業の入替も行うなど、投資規律も重視しています。

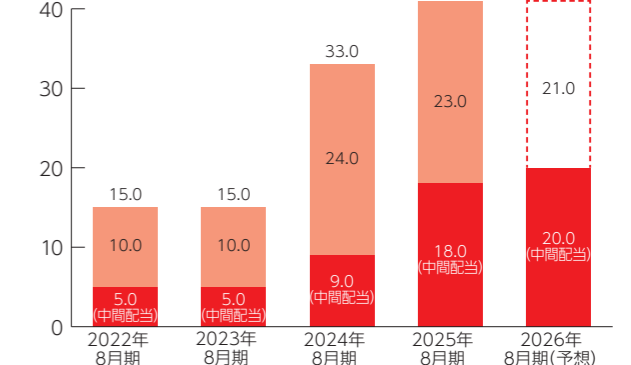
## キャピタルアロケーション (5カ年累計：2025年8月期～2029年8月期)



## E 株主還元

当社グループは、業績に応じた適正な利益配当の実施をその基本方針とし、この基本方針のもと、連結配当性向40%を目指しています。2025年8月期の年間配当は、過去最高の1株当たり41円といたしました。なお、2026年8月期の年間配当金は41円を予定しています。

## 配当金 (円)



# 価値創造プロセス

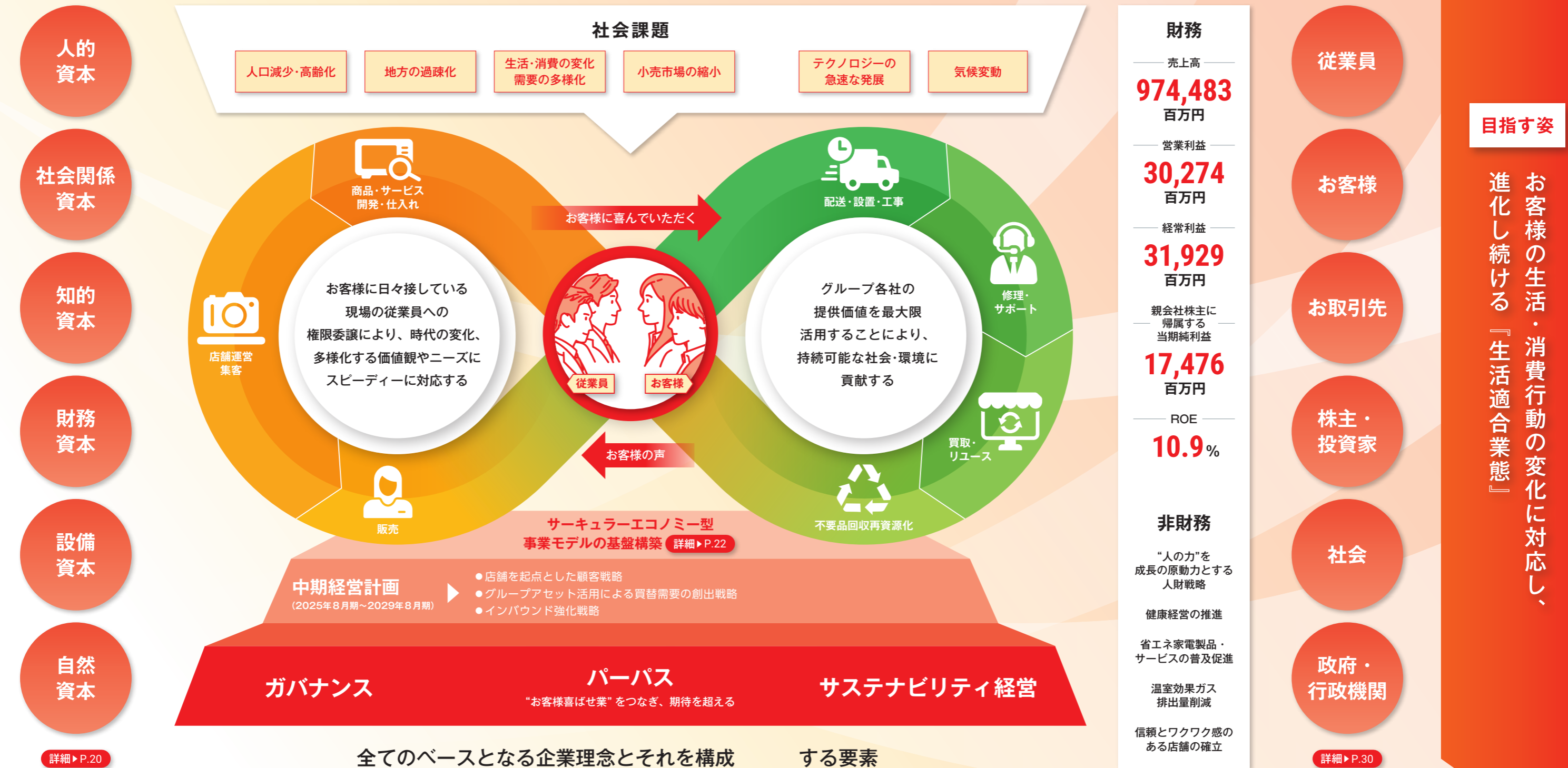
ビックカメラグループは、「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」と定めたパーパスのもと、消費者の多様化するニーズの変化に対応した店舗網を中核に、グループ各社の強みを最大限に活かし相互連携することで、お客様の購買サイクルを網羅した新たな価値を提供するサーキュラーエコノミー型事業モデルを構築します。また、この活動を通じて環境に配慮した持続可能な社会づくりにも貢献していきます。

投下資本 2025年8月期

ビックカメラグループの強み

成果

ステークホルダーへの提供価値



目指す姿

お客様の生活・消費行動の変化に対応し、進化し続ける『生活適合業態』



## 6資本の強化

当社は、パーパスである「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」を軸に、人・知・社会・設備・財務・自然という6つの資本を相互に高め合う価値創造モデルを構築しています。人的成長が知的資産を生み、社会関係資本へと広がり、リアルな店舗基盤で体験価値として具現化。財務基盤と環境配慮の取り組みがこれを支え、持続的な企業成長と社会価値の創出につながっています。

### 基本的な考え方

### 資本の強化方針

### Input

### Outcome

資本の種類	基本的な考え方	資本の強化方針	Input	Outcome
人的資本	当社の価値創造の源泉は、人が生み出す“お客様喜ばせ業”の実践にあります。多様な個性と熱意を持つ人財が、期待を超える体験価値を創出し、企業文化と競争力を高めています。	多様な個性と主体性を尊重し、マイスター制度や表彰制度で成長機会を提供。より公正な評価制度の実現と働きがい・働きやすさを推進することでエンゲージメントを高め、持続的な企業成長を支えます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マイスター／表彰制度による成長機会の提供</li> <li>●階層別研修、OJT、eラーニング</li> <li>●公正な評価制度とフィードバック面談</li> <li>●健康経営施策／ダイバーシティ推進</li> <li>●従業員数：4,912名／マイスター数：309名／女性管理職比率：9.9％／男性育休取得率：79.4％<sup>※1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワークエンゲージメント向上（前年比+2pt）</li> <li>●外部評価：えるぼし（3段階目）／健康経営優良法人（ホワイト500）／プラチナくるみん 認定</li> <li>●顧客満足度向上（店舗NPS（顧客満足度調査）前期比+3.9）</li> </ul> <small>※人的資本の取り組みが、顧客満足や新規顧客獲得など事業成長に貢献</small>
知的資本	当社は、専門知識やノウハウ、デジタル技術を活用し、顧客体験の革新と業務効率化を推進。知的資産の蓄積と活用を通じて、持続的な競争優位性を実現します。	DX推進やデータ活用、EC基盤の強化を通じて、専門知識やノウハウの蓄積・共有を加速。全社で知的資産を活用し、顧客体験と業務効率の向上を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX推進のためのシステム投資・ITインフラ整備</li> <li>●ECサイト刷新、顧客データや購買データの活用</li> <li>●商品知識・ノウハウの社内共有、eラーニング</li> <li>●専門人材の育成・資格取得支援</li> <li>●ポイント会員数：9,400万件／取扱商品数：430万SKU／専門販売員数：4,000名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX推進による業務効率化・コスト削減</li> <li>●商品提案力・接客品質の向上</li> <li>●顧客体験の革新とリピート率向上</li> <li>●EC事業の前期比実績向上（売上高：109.0％／新規顧客数：+54％／平均購入回数：+0.23回／NPS：+9.5）<sup>※1</sup></li> </ul>
社会関係資本	地域社会や取引先、グループ会社や従業員など多様なステークホルダーとの信頼と協働を基盤に、持続的な成長と社会価値の共創を実現します。	地域社会・取引先・グループ会社・従業員との共創を軸に、防災・環境活動やグループシナジーを推進し、より豊かな生活の実現と企業価値の向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ステークホルダーとの信頼関係・ネットワーク</li> <li>●防災・環境活動への積極的な参画</li> <li>●取引先：3,000社以上／関係会社：26社</li> <li>●ラクウル会員数：63万会員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会や取引先との共創による新たな価値創出</li> <li>●顧客接点の拡大と事業領域の拡張</li> <li>●災害時の迅速な支援体制の構築</li> <li>●ラクウル会員数及び買取点数の増加（前期比約1.2倍）</li> </ul>
設備資本	お客様の利便性や快適な購買体験を高めるため、店舗・物流・ITインフラなどの設備投資を継続的にを行い、事業基盤の強化と競争力向上を図っています。	店舗や物流、IT基盤の刷新・最適化を進め、変化するお客様ニーズや事業環境に柔軟に対応できるインフラ体制を構築し、サービス品質と業務効率のさらなる向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●店舗・物流・IT基盤の刷新・最適化への投資</li> <li>●グループ横断での設備活用・ノウハウ共有</li> <li>●全店：275店舗（ビック：56／コジマ：139／ソフマップ：22／じゃんぱら：58）／物流拠点数：9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様の利便性・購買体験の向上</li> <li>●サービス品質・業務効率の改善</li> <li>●事業環境変化への柔軟な対応力強化</li> <li>●売上高の増加（前期比105.6％）</li> </ul>
財務資本	安定した財務基盤と健全な資本政策を維持し、持続的な成長投資と企業価値向上を支える基盤としています。	収益力向上や資本効率の最適化、安定的な資金調達を図り、成長投資や株主還元など多様なステークホルダーへの価値提供を強化します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定した財務基盤の維持</li> <li>●成長領域における投資</li> <li>●純資産：2,117億円／営業CF：253億円／設備投資額：122億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●収益性と資本効率の向上による提供価値の強化</li> <li>●成長投資や株主還元の強化</li> <li>●ROE：10.9％／営業利益：前期比+24.1％／純利益：前期比+28.4％／配当金：41円</li> </ul>
自然資本	持続可能な社会の実現に向け、環境負荷の低減や資源の有効活用に取り組み、自然環境と共生する企業活動を推進しています。	サーキュラーエコノミー型ビジネスや再生可能エネルギーの活用、省エネ施策を積極的に推進し、資源循環と環境負荷低減を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買取・リユース事業の強化</li> <li>●買取額：265億円</li> <li>●再生可能エネルギーの活用、省エネ施策の推進</li> <li>●エネルギー使用量：161,126kWh<sup>※2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境負荷低減、資源循環型社会への貢献</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2)：63,961t-CO<sub>2</sub><sup>※2</sup>／小型充電式電池回収実績：33,623kg<sup>※3</sup>／小型家電リサイクル再資源化実績：186.1t<sup>※3</sup></li> </ul>

※指標は2025年8月期の連結ベースで記載。一部「※1」：単体、「※2」：物販主要3社（ビックカメラ・コジマ・ソフマップ）、「※3」：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）としています。



## ビックカメラグループのビジネスモデル

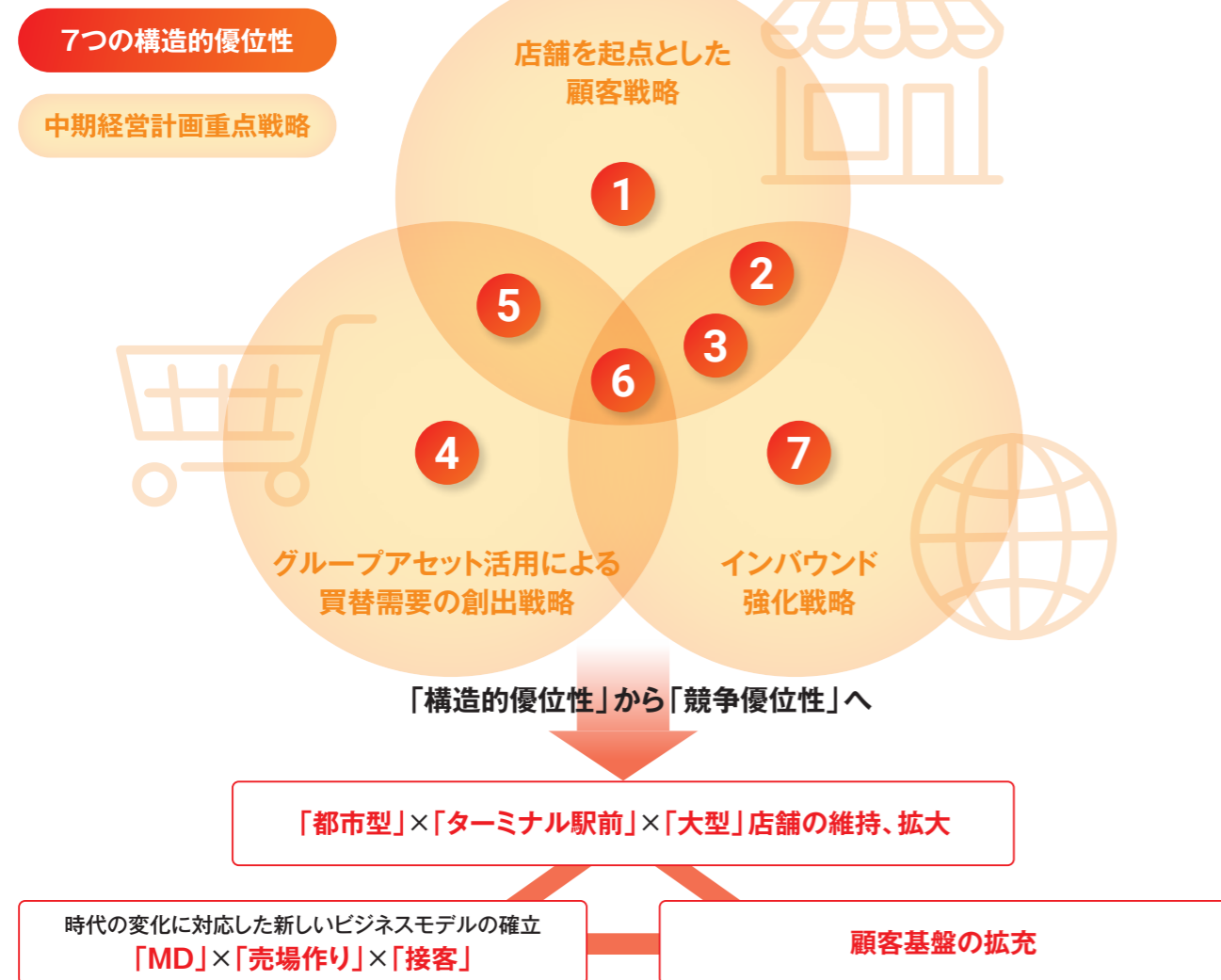
ビックカメラグループは、都心好立地に構える店舗を起点とした圧倒的な集客力と高い企業認知度を強みに、お客様の多様化するニーズに応えるビジネスモデルを構築しています。幅広い商品構成、専門性の高い接客、グループアセットを活かしたサービス連携、ECとの融合、インバウンド対応力など、7つの構造的優位性を相互に組み合わせ、持続的な成長基盤を形成しています。

### コア・コンピタンス

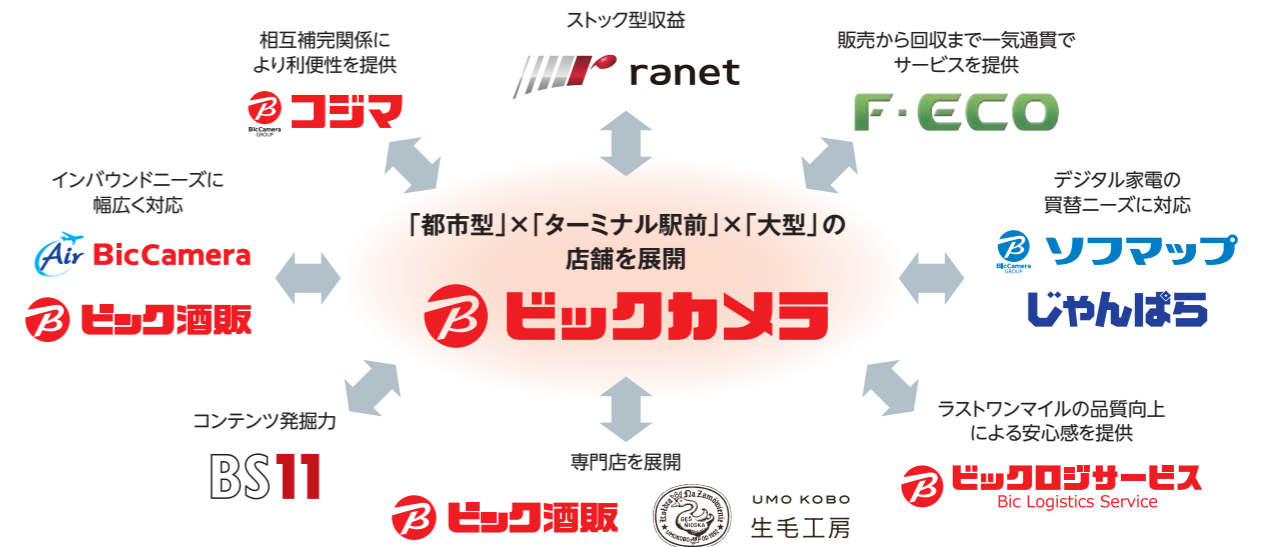
都心好立地に構える店舗による“圧倒的な集客力”と“高い企業認知度”



### 7つの構造的優位性



### ビックカメラグループの特長



<b>1</b> 都市型・ターミナル駅前・大型の好立地店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>池袋・有楽町・新宿をはじめとした全国主要大都市圏のターミナル駅前に大型店舗を展開することによる圧倒的な集客力と高い企業認知度</li> <li>繁華街や交通利便性の高いエリアでの視認性の高さ</li> </ul>
<b>2</b> 幅広い商品構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>祖業であるカメラ、様々な家電製品、お酒・おもちゃ・布団・日用品・薬などの多様な非家電商品を中心とした390万SKU<sup>*1</sup>の幅広かつ深い品揃え</li> <li>独自のプライベートブランドによる差別化と市場競争力の向上</li> <li>商品カテゴリ間のクロスセル戦略による顧客満足度の拡大(年間取引件数5,500万件<sup>*2</sup>)</li> </ul>
<b>3</b> 強力な商品仕入れ力	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー1,000社以上との広範なネットワークによる商品調達力</li> </ul>
<b>4</b> BICポイント経済圏	<ul style="list-style-type: none"> <li>延べ会員数約9,100万件<sup>*1</sup>のポイントカード、約600万人のアクティブユーザーからなる顧客基盤</li> <li>ポイント制度を活用した顧客との継続的な関係構築</li> <li>顧客データ分析によるマーケティング効率の向上</li> </ul>
<b>5</b> 店舗とECサイトの融合	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模なECサイト(EC売上1,190億円<sup>*2</sup>)と全国規模の店舗網による利便性の提供(全店270店舗<sup>*1</sup>)</li> <li>オンラインとリアルの双方における一貫したサービス提供</li> </ul>
<b>6</b> 多様な店舗形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型と郊外型を兼ね備えた利便性の高い店舗(コジマ)、酒類専門店(ビックカメラリカー)、日本空港ビルデングとの共同出資会社が運営する海外顧客向け店舗(Air BicCamera)、買取・リユース店舗(ソフトマップ・じゃんぱら)等の店舗形態による顧客満足度追求</li> <li>リユース店舗による環境配慮型商品の提供と循環型経済への貢献(ラクウル52万会員<sup>*1</sup>、年間買取額241億円<sup>*2</sup>)</li> <li>ハンドレッド計画による販売員への権限委譲を伴う主体的な売場運営(専門販売員数4,000人)</li> </ul>
<b>7</b> インバウンド対応力	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア圏での高い知名度を背景とした外国人観光客の集客力(航空会社・旅行代理店提携数150社)</li> <li>多言語対応・免税手続きの簡易化による外国人観光客の購買体験支援(免税会計対応件数240万件)</li> </ul>

※本ページの各種数値は、中期経営計画「Vision 2029」策定時点(2024年8月期末)のデータを基準に記載しています。[\*1]:2024年8月31日時点、[\*2]:2024年8月期末実績



# バリューチェーン

都心好立地に構える店舗による“圧倒的な集客力”と“高い企業認知度”のビックカメラを中核に、地域密着型のコジマ、インバウンドに特化したAir BicCamera、デジタル家電を中心とした買取、リユース、サービス・サポート事業を強みとするソフマップ、廃家電の回収・再資源化を担うフューチャー・エコロジーなど各社が相互に補完しバリューチェーン全体をカバーすることで、グループ全ての顧客ニーズに対応する経営基盤を有しています。

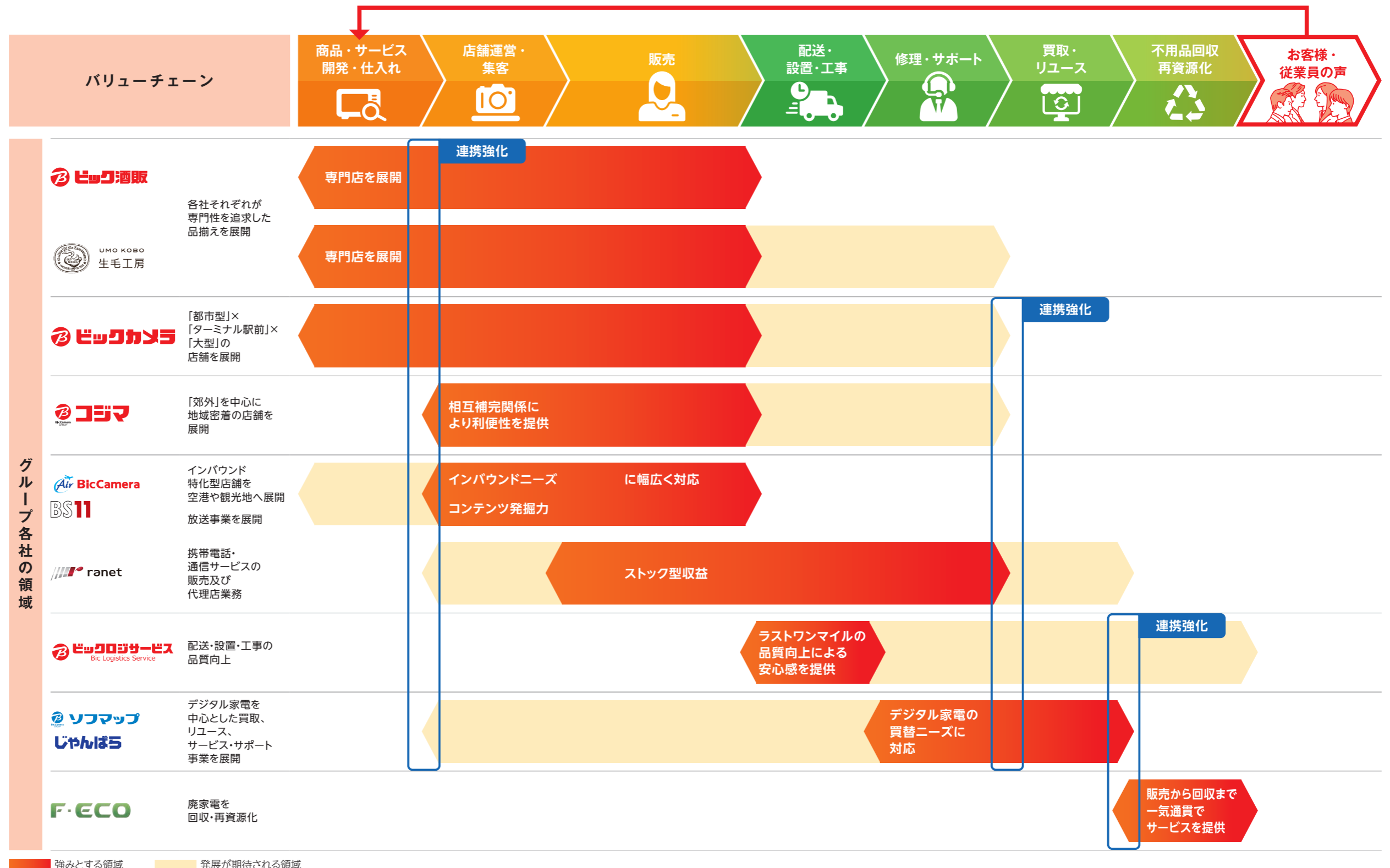
**ビックカメラの  
コア・コンピタンス**

都心好立地に構える  
店舗による  
“圧倒的な集客力”と  
“高い企業認知度”

ニーズや価値観の  
多様化への  
変化対応力

現場主導による  
目利き・魅力的な  
品揃え

人手をかけた  
丁寧な  
売場作り・  
接客対応





バリューチェーン



**主な投下資本**

- 人的資本** 当社の“こだわりの専門店の集合体”を支える、各分野に精通した仕入人財
- 社会関係資本** お客様にとって“価値ある商品”を取引先と当社の共創で提供

**提供価値**

驚きと発見のある購買体験

**強み**

- 店舗に“新しい発見”と“驚き”をもたらす商品開拓力
- 異分野の商品が混ざり合う“お客様目線”の提案力
- 徹底したお客様起点でのものづくり・マーケティング

**主な指標**

2029年8月期粗利率※単体: **26.6%**

時代を捉え、未来を描き、実現していく  
業界最高水準の仕入部隊を目指す

お客様のニーズや当社への期待は時代と共に大きく変化しています。当社はその変化を捉え、商品・サービス開発や仕入れの在り方を常に見直し、着実に応えてまいりました。

店舗から寄せられるお客様の声を起点に、サプライヤーとの連携を深め、豊富なSKUと専門性の高い商品提案を実現しています。

2026年8月期には、店舗とバイヤーをつなぐ「店舗支援室」を新設しました。各店舗に常駐し、仕入担当としてお客様の声やニーズを直接受け止め、バイヤーに情報を届ける他、仕入れに関する店舗の問い合わせを本部にいるバイヤーを介さず、スピーディーに解決していくことで、お客様の利便性を高めることを役割としています。

当社の店舗は、カメラや家電以外にも、コンタクトレンズや生毛布団、お酒などの様々な専門店が集まっていますが、それぞれの専門店で“驚き”と“発見”のある購買体験を提供できるよう、各分野における業界最高水準の仕入部隊を目指しています。

お客様の来店動機を生む、ブランド価値獲得への挑戦

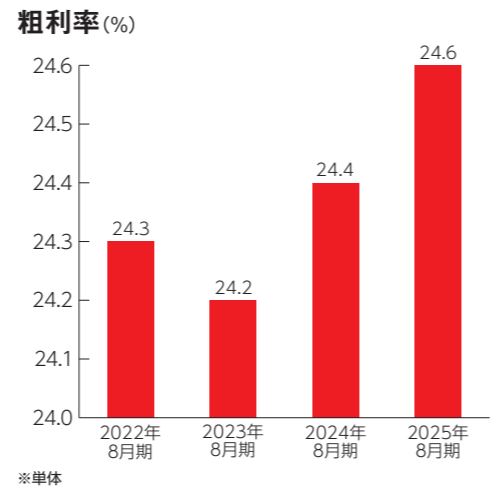
こうした仕入れやサービス開発の取り組みを背景に、当社ではプライベートブランドの強化にも力を入れています。

その目的には、収益性の改善・顧客満足度向上がありますが、これから新たに強化していきたい領域が「来店動機の創出」です。

魅力的なプライベートブランド商品が、既存のお客様の来店回数の増加や、あまり利用されていない顧客層の方が「ビックカメラを見てみよう」となるきっかけになる、そのような状態を目指しています。

そのためには、真摯な情報収集、地道なサプライヤー開拓、徹底した品質管理など、期待を超える「よござ!」を生み出し、期待に応え続けるための実直なもののづくりの継続・強化はもちろんのこと、より顧客視点で、「面白い!」「ワクワクする!」と感じていただけるブランディング・マーケティングの強化も不可欠です。

全社一丸となり、プライベートブランドを“情報発信基地”ビックカメラの顔として育て、お客様の期待を超える商品を世の中に送り出してまいります。



**VOICE**

天神2号館  
店舗支援室  
**津山 啓子**

私が業務を行う中で心がけていることは「販売しやすい環境をつくる」「買い物を楽しんでいただく」ということです。お客様のニーズに応える品揃えや商品手配で“選びやすさ”と“発見”を創出し、お客様に喜んでいただくため、店舗支援を行ってまいります。

**主な投下資本**

- 人的資本** 専門性と提案力を活かした顧客起点の販売人財
- 設備資本** 高い視認性・アクセス性を備えた、都心好立地に構える店舗

**提供価値**

お客様起点の信頼とワクワクのビックカメラ店舗

**強み**

- 都心好立地と高いアクセス性が生む圧倒的な集客力
- 専門性と提案力に基づく高付加価値の顧客体験
- ハンドレッド計画による「人の力」を活かす店舗運営

**主な指標**

2029年8月期売上高※単体: **5,300** 億円

都心に集う専門性生み出す、進化した顧客体験

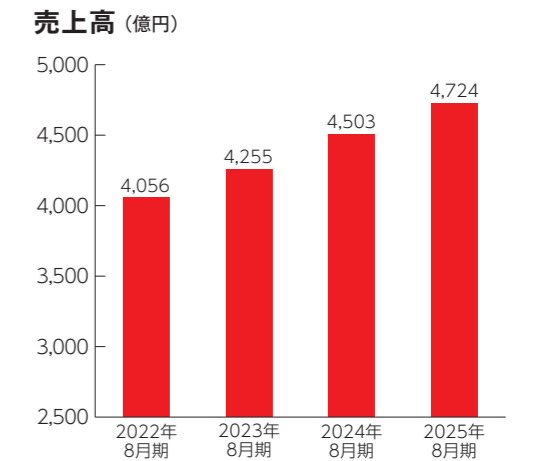
当社の強みは、都心好立地の店舗がもたらす圧倒的な集客力と高い企業認知度にあります。単なる商品陳列ではなく、「こだわりの専門店」が集まる売場づくりを追求し、販売員の専門知識と提案力によって、お客様の期待を超える体験価値を提供しています。

商品を実際に見て、触れ、比較しながら選べる実店舗の価値は大きく、従業員一人ひとりが主体性を発揮して取り組む“お客様喜ばせ業”の実践が、当社の競争優位を支えています。

ハンドレッド計画を通じた人を中心とした  
店舗運営の実現

店舗の強みをさらに高めるため、当社はハンドレッド計画を推進し、「店舗の“個人商店化”」を図っています。これは、一人ひとりの販売員が主体性とこだわりを発揮し、商品選定や売場づくりに自ら判断して取り組む仕組みであり、“選びやすい、買いやすい”売場の実現に加え、お客様の“いいなあ、欲しい”という気持ちを引き出す提案力を磨くものです。こうした取り組みを通じて、お客様起点で地域No.1を目指す売場づくりを体系化しています。現場の裁量を高めることで、地域ごとの細やかなニーズに対応し、ライフスタイルに沿った提案が可能となります。

さらに、当社の専門家集団が培ってきた知識と経験を土台に、専門職として体系化されたマイスター制度が、提案品質と売場づくりの再現性を強化しています。季節やトレンドへの迅速な対応、専門性を活かした接客により、人の力を最大限に引き出す店舗運営を実現しています。こうした“人を中心とした店舗”こそが、当社の大きな強みです。



**VOICE**

池袋カメラ・パソコン館  
シニアマイスター (カメラ)  
**古川 睦**

写真を楽しむきっかけをお客様へお届けし、暮らしをより豊かにしていただきたいと考えています。視覚的に分かりやすい売場づくりにこだわり、お客様一人ひとりに合った写真の楽しみ方を見つけていただけるよう努めています。これからも写真の魅力を広げる取り組みを続けてまいります。



バリューチェーン



### 主な投下資本

- 設備資本** 店舗、ECサイトといった多様な販売チャンネル基盤
- 知的資本** 購買データを活用した高度なマーケティング戦略

### 提供価値

多様なチャンネルを横断した品揃えと利便性

### 強み

- 多様なチャンネルを統合した顧客接点の広さ
- データ活用による利便性向上と販売最適化
- 生活インフラを支えるEC運営力

### 主な指標

2029年8月期単体EC売上高※楽天ビック(卸売)除く: **860** 億円

### 主な投下資本

- 社会関係資本** 協力会社・メーカー・顧客との信頼関係
- 自然資本** 廃家電回収と再資源化による循環型社会の実現

### 提供価値

人の力で支え続ける、安心と満足のアフター体験

### 強み

- 利用開始時の不安を解消する、確実で丁寧な設置品質
- いつでも相談できる、多様な窓口による安心感
- 長く使い続けられる、途切れないサポートとフォロー

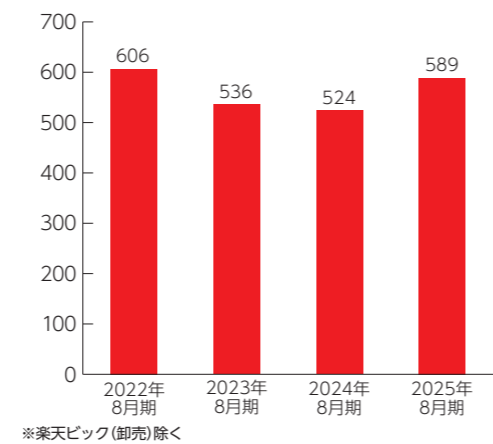
### 主な指標

2029年8月期NPS※配送・設置・工事部門: **60.0**

EC事業の競争力強化と顧客基盤の拡大

当社EC事業は、送料無料化やサイト刷新により利便性を高め、新規顧客数は前期比54%増、平均購入回数も向上しました。私たちはECを単なる販売チャンネルではなく、お客様一人ひとりの生活に寄り添い、新しい購買体験を創る重要な接点と捉えています。定期購入や商品情報の充実、外部連携によるSKU拡大、自社便の当日配送エリア拡大など、必要な時に必要な形で価値を届ける基盤を強化しています。さらに、地域の生活インフラとして、店舗に足を運びづらい方へのアクセス向上や、配送効率化による環境負荷軽減など、社会的価値の創出にも取り組んでいます。ラストワンマイルまで責任を持ち、安心・安全に商品を届ける体制を磨き続けることで、誰もが快適に買い物を楽しめる購買環境を実現し、選ばれ続けるECへ進化しています。これらの取り組みを通じ、中期経営計画達成に向けた持続的な成長に着実に取り組んでいます。

EC売上高 (億円)



リアルとECの融合による顧客体験価値の最大化

当社はリアル店舗とECの強みを融合し、より便利で快適な購買体験の提供を進めています。店舗では、電子棚札の活用によりEC上のレビューをリアルタイムに確認しながら商品を選べるほか、ECで購入した商品のアフターサービスも店舗で受け付けるなど、チャンネルを跨いだ一貫したサポートを実現しています。また、EC上で店舗在庫を確認し、そのまま取り置きできる仕組みにより、欲しい商品を確実に受け取れる利便性を向上。リアルとECが互いを補完し合う環境を整備することで、お客様の生活動線に自然に寄り添い、多様な購買行動に応える質の高い体験価値を創出しています。今後も両チャネルの相乗効果を高め、選ばれ続ける購買プラットフォームを目指します。

VOICE



EC事業部 武井 聡基

ECは多くの方々の支えによって成り立っています。私が日々意識してきたのは「考え続けること」で、これは尊敬する上司の言葉で今も大切にしています。欠品や余剰在庫はお客様をはじめ関係者に迷惑をかけてしまうため、最適な在庫とお客様の求めるものを考え続けてきました。これからもお客様に喜んでいただけるよう挑戦してまいります。

高い専門性と高品質な配送・設置サービス

当社グループは配送から設置、初期設定までを一体で提供する仕組みを整備しています。大型家電を中心に、専門知識を持つスタッフが住環境に応じた搬入方法を判断し、安全に配慮した作業を行うことで、設置時の不安や負担を軽減します。さらに、協力会社との連携による柔軟なスケジュール調整や、グループで蓄積した設置ノウハウの活用により、安定したサービス品質を確保しています。こうした取り組みにより、お客様にとっての「確実に届き、すぐに使える」という価値を実現し、安心と満足につながる購買体験を支えています。

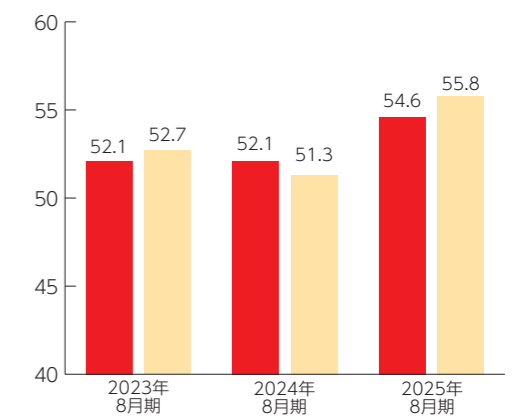
安心のアフターサービス

購入後もお客様が安心して製品を使い続けられるよう、店舗内に「買取・サポートカウンター」を設置し、専門知識を持つスタッフが製品の不具合診断から設定や使い方、修理対応まで幅広くサポートしています。一部店舗ではApple正規サービスプロバイダとして、トレーニングを受けた専門スタッフがメーカー基準に基づいた高品質かつ迅速な修理サービスを提供し、信頼性の高い体制を構築しています。

さらに、製品利用後は、パソコンやスマートフォン等の買取にも対応し、データ消去証明書の発行など安心・安全な買取サービスを実施しています。加えて、買取総合サービス「ラクウル」では、「持ち物帳」機能を通じて、購入品の管理や保証状況、将来の買取価格目安を確認でき、利用・修理・買い替えまでを見据えた一貫した顧客体験を提供しています。

これらを通じ、製品ライフサイクル全体で継続的な顧客接点を創出し、次回購入時に第一に想起される企業を目指しています。

NPS推移



VOICE

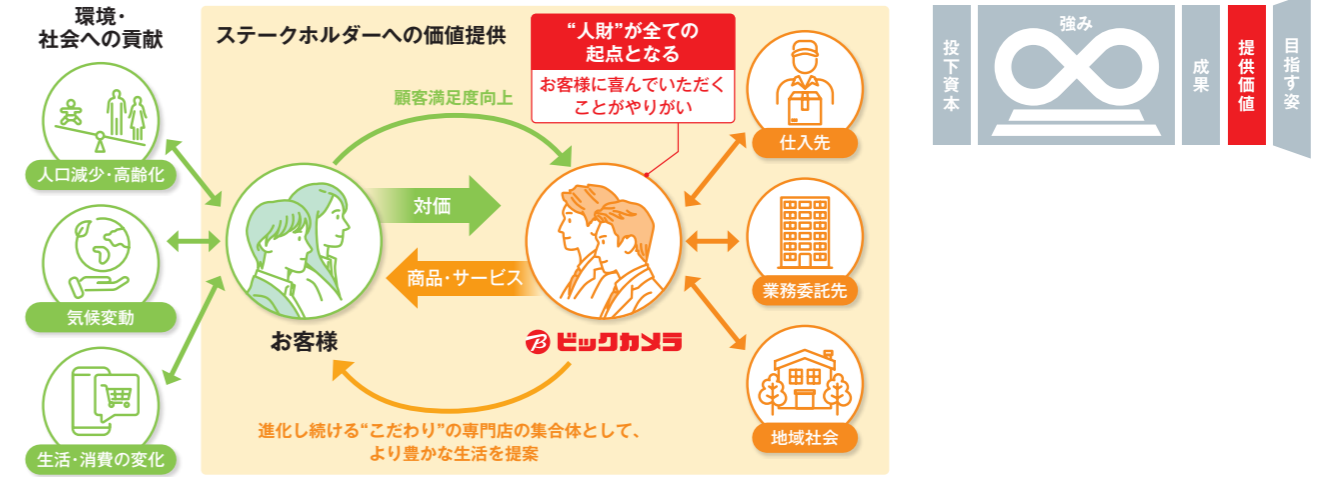


有楽町店 買取・サポートカウンター 貝盛 梨歩

修理やサポート、買取を通じてお客様の「困った」に真摯に向き合い、トラブルを解消し感謝の言葉をいただくときが一番の喜びです。アフターサポートは決して目立つ業務ではありませんが、お客様に安心して当社をご利用いただくために欠かせない役割だと考えています。お客様に寄り添う姿勢を大切にしながら専門性を高め、信頼されるサービスを提供することに誇りを持っています。

# ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、従業員、お客様、お取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会など、多様なステークホルダーとの対話を重視し、信頼関係の構築に努めています。公正で透明性の高い経営を実践し、安心・安全な商品やサービスの提供、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進します。ステークホルダーの皆様の声を経営に反映し、社会課題の解決と企業価値向上を目指します。



ステークホルダー	基本姿勢	ステークホルダーの主なニーズ	主な方法・実績
<b>従業員</b>	人財を価値創造の源泉と位置づけ、一人ひとりが安心して能力を発揮し、成長し続けられる環境づくりに取り組んでいます。 公正な評価・処遇と成長機会の提供を通じて、働きがいとエンゲージメントの向上を図り、持続的な企業価値の創出につなげます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全に働ける職場環境と適切な労働時間管理</li> <li>● 公正で納得感のある評価・処遇</li> <li>● 専門性向上や挑戦を後押しする成長・キャリア機会</li> <li>● 仕事と生活を両立できる制度と柔軟な働き方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全衛生委員会 (月1回)</li> <li>● 労使協議会 (月1回)</li> <li>● ストレスチェック・ウェルネスサーベイ (年1回)</li> <li>● マイスター制度</li> <li>● 各種研修 (随時)</li> <li>● 表彰制度 (毎月)</li> </ul>
<b>お客様</b>	お客様起点の事業運営を基本とし、安心・安全で信頼される商品・サービスの提供はもとより、お客様の期待を超える驚きと感動を生み出すよう努めています。 お客様の声を真摯に受け止め、商品・サービスや購買体験の継続的な改善を通じて、長期的な信頼関係の構築を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全で信頼できる商品・サービス</li> <li>● 専門性に基づく分かりやすい提案・接客</li> <li>● 店舗とECを融合した利便性の高い購買体験</li> <li>● 個人情報の適切な保護</li> <li>● 意見を経営やサービス改善に反映する仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Webアンケート (随時)</li> <li>● コールセンター (10時～22時 ※店舗による)</li> <li>● お問合せページ (随時)</li> <li>● 営業活動によるフィードバック収集 (随時)</li> </ul>
<b>協力会社</b>	協力会社を重要なパートナーと位置づけ、公正で透明性の高い取引を通じた信頼関係を重視しています。 相互の立場を尊重しながら、サプライチェーン全体での価値向上と持続可能な成長を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正・透明な取引</li> <li>● 長期的・安定的なパートナーシップ</li> <li>● 相互成長につながる協働・改善機会</li> <li>● サプライチェーン全体での法令遵守・人権配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業所巡回 (年1回)</li> <li>● 定例ミーティング (品質改善を目的) (年数回)</li> <li>● 表彰制度 (毎月)</li> </ul>
<b>お取引先様</b>	安定的かつ誠実な取引を通じて、お取引先との長期的な信頼関係を築くことを基本としています。 市場環境や事業状況の変化に柔軟に対応しながら、継続的な対話を通じた関係強化に取り組めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業環境の変化に対応した柔軟な取引</li> <li>● 信頼関係に基づく継続的な関係構築</li> <li>● リスク・課題に関する迅速な情報共有</li> <li>● サプライチェーン全体での法令遵守・人権配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達活動を通じた対話 (年数十回)</li> <li>● 調達ガイドラインに基づくアンケートの実施 (年1回)</li> </ul>
<b>株主・投資家</b>	中長期的な企業価値の向上を目指し、成長戦略の実現とそれを裏づける健全な財務基盤の構築に取り組んでいます。 透明性の高い情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家の理解と信頼の獲得を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な成長戦略と企業価値向上の道筋</li> <li>● 収益力・競争優位性を裏付ける事業モデル</li> <li>● 人財戦略・人的資本投資の考え方と成果</li> <li>● 気候変動対応、リスク管理、ガバナンスの透明性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会 (年1回)</li> <li>● 決算説明会 (年2回)</li> <li>● IR面談 (随時)</li> <li>● IRニュース (随時)</li> </ul>
<b>地域社会</b>	事業活動を行う地域社会の一員として、地域との共生を重要な経営課題と捉えています。 地域に根ざした事業活動や社会貢献を通じて、地域社会の持続的な発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域に根ざした事業活動と雇用創出</li> <li>● 災害対応や防災・減災への貢献</li> <li>● 環境負荷低減と地域環境への配慮</li> <li>● 地域コミュニティとの継続的な対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業主導型保育事業の運営</li> <li>● 合同避難訓練 (年数回)</li> <li>● 各種イベントの主催・後援 (随時)</li> <li>● 災害時支援</li> </ul>
<b>公的機関・業界団体</b>	法令・規制を遵守し、公正で健全な事業活動を行うことを基本としています。 行政・業界団体との連携を通じて、社会的要請への適切な対応と業界全体の健全な発展に寄与します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令・規制の遵守と公正な事業活動</li> <li>● 業界ルールや社会的要請への適切な対応</li> <li>● 社会課題解決に向けた連携・協力</li> <li>● 持続可能な社会実現への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府機関・業界団体との情報交換 (随時)</li> <li>● 自治体との包括連携協定 (随時)</li> <li>● 消防との救命講習 (年1回)</li> </ul>

# 中期経営計画

## Vision 2029の進捗

### 個社の特長・強みを伸ばすグループ経営の実現に向けて

ビックカメラグループは、個社の強みを最大限に活かしながら、グループ全体でのシナジーを追求することで、持続的な成長を目指しています。中期経営計画『Vision 2029』では、リアル店舗の価値向上とバリューチェーン全体におけるサービス領域の拡大を重点に据えています。お客様起点の価値創造を軸に、変化する市場環境に柔軟に対応し、企業価値の最大化に向けた挑戦を続けてまいります。

#### 戦略の基本方針

グループ各社の店舗網とEC網を活用した顧客基盤の拡充、グループ内企業の機能を活用した売上・利益の最大化、サステナビリティ経営の推進を戦略の基本方針に掲げ、持続可能な社会と企業の実現を目指します。

#### 重点戦略

店舗価値向上やグループ間店舗連携、訪問サポート事業の拡大を通じた店舗を起点とした顧客戦略、買取・リユース事業やサービスサポート事業などのグループアセット活用による買替需要の創出戦略、インバウンド強化戦略を重点戦略に掲げ、成長基盤の確立を目指します。



当社グループは、2024年10月に中期経営計画「Vision 2029」を策定し、サーキュラーエコノミー型事業モデルの基盤構築をビジョンに掲げて各戦略を推進しています。2025年8月期は、連結売上高・営業利益共に過去最高を更新するなど一定の成果が見られたものの、期初計画に対して未達となった領域もあり、戦略領域ごとの成果と課題が明確になりました。

中期経営計画では、①店舗を起点とした顧客戦略、②グループアセット活用による買替需要の創出、③イ

ンバウンド強化を重点戦略として掲げ、顧客基盤拡充や買替需要創出に向けた取り組みを進めています。

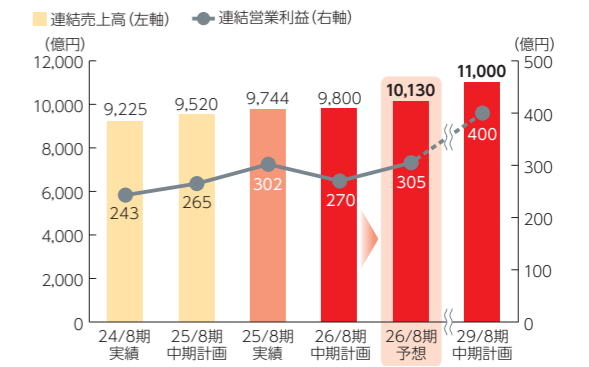
当社グループは、店舗網とEC網を融合した顧客接点の強化と、買取・リユースを起点とした循環モデルの進化を軸に中期経営計画を推進しており、施策の実効性と収益性の向上を図ってまいります。

基盤構築は概ね計画どおり進捗しており、今後は各領域において、スピードアップと成果の精度を高めるフェーズへ移行します。

#### 中期経営計画の進捗

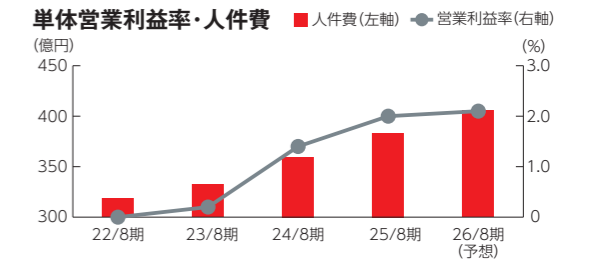
中期経営計画の1年目となる2025年8月期は、当初の計画を上回りグループ連結で売上高 9,744億円、営業利益302億円となりました。前期に対し、増収増益となり、売上高、各段階利益は過去最高を更新しました。

2年目となる2026年8月期は、当初の計画を上方修正し、グループ連結で売上高1兆130億円、営業利益305億円を目指してまいります。



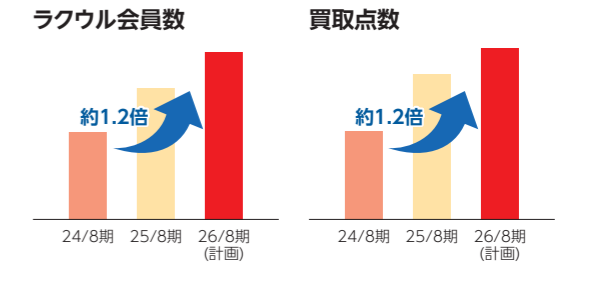
#### 店舗を起点とした顧客戦略の状況

成長の基盤となる店舗価値向上戦略として、ハンドレッド計画の推進による現場一人ひとりの主体的な行動と、賃上げや評価制度拡充によるモチベーション向上により、多様化するニーズに応える売場づくりを促進。さらなる店舗力向上へ、選びやすい売場・ライフスタイル提案・トレンド対応の強化が焦点。



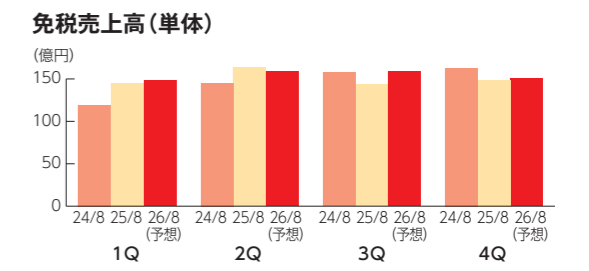
#### グループアセット活用による買替需要の創出戦略の状況

2025年8月期は、買取金額・点数増を目的として、当社グループの強みである買取総合サービス「ラクウル」の会員数拡大と、査定・質・キャパシティの向上に取り組み、買替需要創出に向けた基盤整備を推進。2026年8月期は、継続課題の「ラクウル」をはじめとした買取サービスの認知拡大や顧客接点強化を進める。



#### インバウンド強化戦略の状況

インバウンド需要の着実な取り込みに向け、特定の地域に依存しない幅広い訪日客のニーズへの対応やSNSを軸とした認知・集客を推進。2026年8月期も引き続き注力すると共に、新規出店・既存店の営業時間延長、免税特化型店舗へのレイアウト変更を進め、顧客層拡大を図る。





**特集**

# 店舗を起点とした顧客接点の拡大と新たな体験価値の創出

当社グループは、多彩な店舗フォーマットを活かしたリアル店舗の強みを基盤に、多様な顧客との接点拡大に取り組んでいます。顧客一人ひとりのニーズに即した売場づくりや商品・サービスの提供を通じて、より高い体験価値を創出してまいります。

## 新規出店・チャンネル拡大

- 空港・ホテル・路面店など新たな立地への出店 (Air BicCamera銀座店、福岡空港国際線ターミナル店、ヒルトン成田店、Select 札幌狸小路店など)
- IT tower TOKYO店 (仮称) などライフスタイル提案型店舗の展開
- 吉祥寺の単独路面店など、“こだわり”の専門店による地域密着型店舗の開設

Air BicCamera 銀座店



Air BicCamera 福岡空港国際線ターミナル店



IT tower TOKYO店 (仮称)

## 既存店舗のリニューアル・機能強化

- 池袋本店、池袋カメラ・パソコン館、池袋西口店の大規模リニューアル
- ポップアップストアや専門販売員「ビックカメラマイスター」による体験型売場の拡充
- 買取・サポートカウンターの新設、リユースの強化
- なんば店 国内・国外全てのお客様が買いやすい、選びやすい店舗にリニューアル



池袋西口店



池袋本店

## 顧客接点拡大の具体策

- 店舗 × デジタルの融合：EC・アプリ・デジタルチラシ等との連携によるシームレスな顧客体験
- 多様な顧客層への対応：インバウンド、地域住民、ビジネスパーソンなど幅広いニーズへの最適提案
- 体験価値の向上：専門人材による提案、イベント・体験型売場の充実



お酒や 吉祥寺店



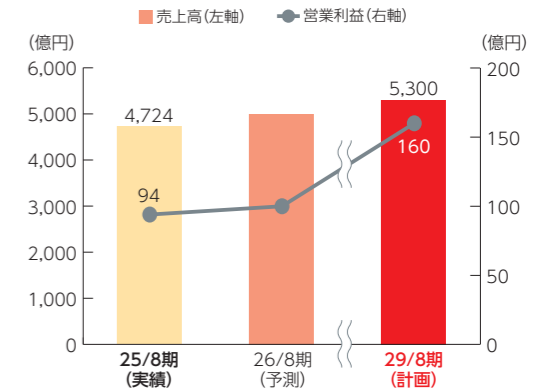
ヒルトン成田店

## 各社事業戦略

### ビックカメラ

ビックカメラは中期経営計画のグループの中核企業として、店舗を起点とした顧客基盤の拡充を戦略の柱に据えています。都市型店舗網と専門性の高い販売員による提案力を武器に、ECやアプリ連携を含む顧客接点の最大化を推進します。また、訪日客需要への対応など、国内外の幅広い生活者ニーズに寄り添った商品・サービスの提供を通じ、生活適合業態への進化を目指します。今後は、売場価値の再設計やグループ店舗との連携強化、DXを活用した購買体験向上を進め、グループの成長エンジンとしての役割拡大を図ります。

#### 数値目標

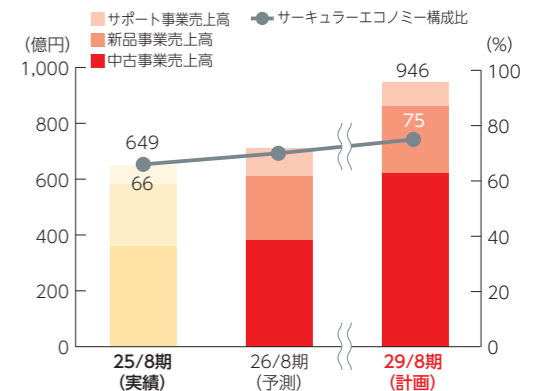


### ソフマップ

ソフマップは、買取・リユース事業の強化を中核に据え、グループ内でサーキュラーエコノミー型事業モデルの中核機能を担っています。査定の質・キャパシティ向上、買取金額の増加などに取り組みながら、買替需要創出に向けた顧客接点の再設計や修理・サポート領域の拡充にも着手。さらに、グループ横断の推進体制を構築し、リユース領域での競争優位性確立を図っています。中期経営計画ではラクウル会員数拡大をはじめとした持ち物帳登録資産<sup>※</sup>活用とデータ連携が収益成長の鍵とされており、循環型ビジネスの収益モデル確立に向け、グループ価値最大化の役割を担っています。

※ 持ち物帳：ビックカメラグループで購入した商品、利用者自身が登録した商品

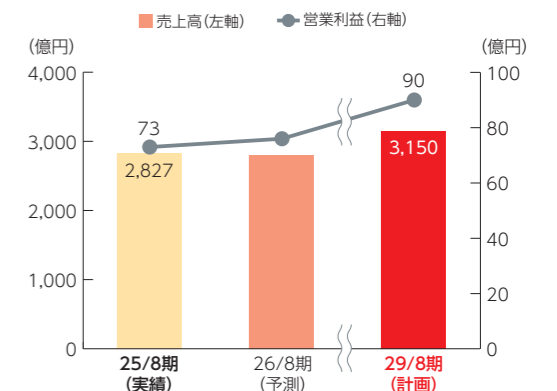
#### 数値目標



### コジマ

コジマは、地域密着型の店舗運営と家電販売の知見を活かし、成長事業の収益拡大を重点テーマに据えています。家電との親和性を活かした住設関連販売の強化や法人営業の拡大と事業拠点増設を推進し、新たな顧客層開拓を進めています。また、OMO施策による店舗とECの連携に取り組んでいます。さらに、電子棚札の全店導入による業務効率化、接客品質向上への教育施策など、現場力強化にも注力。創業70周年を契機としたリブランディングも展開し、認知向上・若年層獲得を加速しています。これらの取り組みにより、地域で選ばれ続ける店舗モデルの深化を図ります。

#### 数値目標



さらなる価値創造に向けて  
ビックカメラグループ中期経営計画 | **Vision 2029**

# サステナビリティ

## 持続的成長を支える基盤としてのサステナビリティ

私たちは、サステナビリティを特別な活動としてではなく、日々の事業運営に組み込むことを大切にしています。店舗運営や商品・サービス、人財育成などの実務においても、環境・社会の視点を踏まえた取り組みを広げています。今後も、環境変化や社会からの要請を的確に捉え、事業活動を通じて企業価値の向上を実現していきます。



経営企画部  
サステナビリティ推進室長  
**鈴木 孝弘**

### ▶ サステナビリティ方針

#### “人”を大切に、“人”を成長の原動力として、社会と共に発展します

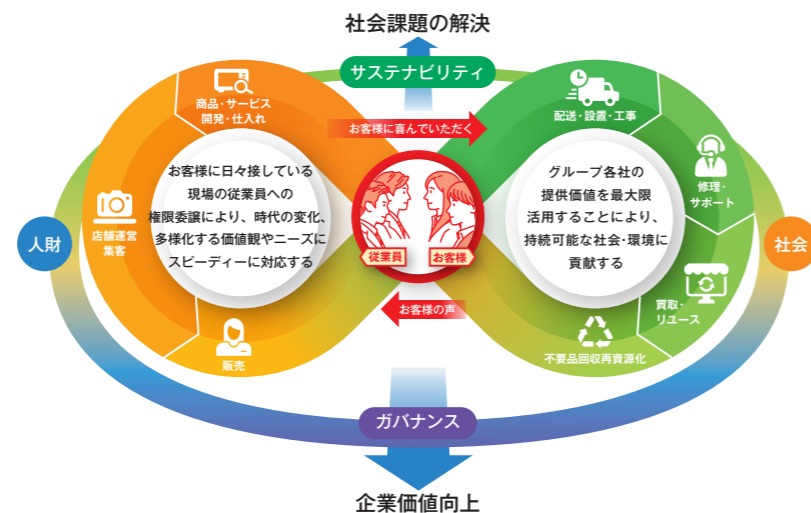
ビックカメラグループは、「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」というパーパスのもとに、人財を最大の強みとし、その力を事業活動に活かすことで、企業価値を向上させ、社会課題の解決を実現します。

全てのステークホルダーの皆様に喜んでいただくために、

経済を循環させる購買促進、環境に配慮した商品・サービスの提供、そしてより豊かな生活を提案することにこだわり、事業の推進そのものが社会貢献へとつながる、当社グループならではの価値創出に挑み続けます。

### ▶ 価値創造プロセスとサステナビリティの位置づけ

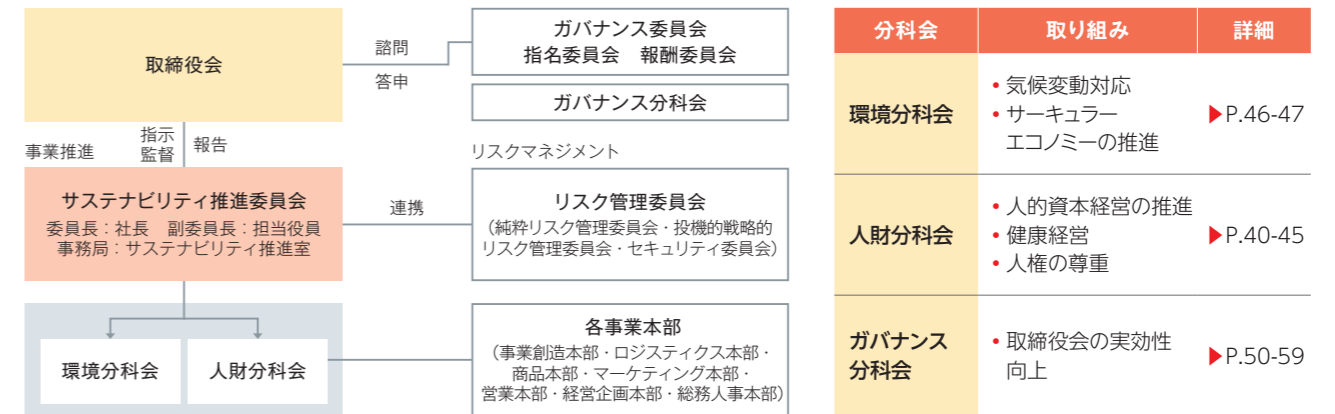
当社は、店舗・人・サービスを起点に、商品や体験を通じてお客様の期待を超える価値を提供し、その積み重ねによって事業成果や信頼を創出しています。こうした価値創造プロセス全体を支え、貫く前提として位置づけているのがサステナビリティです。人財、環境、社会、ガバナンスの各分野における取り組みを、事業活動の外側に置くのではなく、日々の経営に組み込むことで、企業価値の向上を目指しています。



### ▶ サステナビリティ経営推進体制

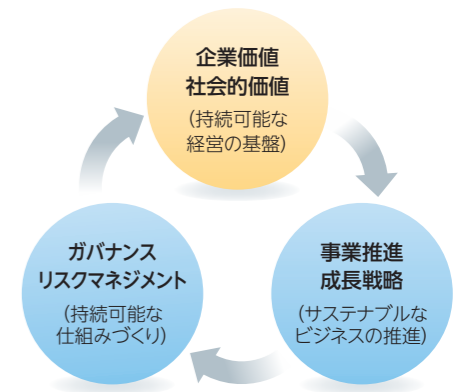
当社は、社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの持続的な発展を実現するため、事業活動を通じたサステナビリティ経営を推進しています。その中核として、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、毎月開催しています。本委員会は、代表取締役社長、サステナビリティ担当役員、執行役員全員及び常勤監査等委員で構成され、取締役会の実効的な監督のもと、サステナビリティ経営に関する重要事項の審議を行い、その内容を取締役会へ報告しています。

また、サステナビリティ推進委員会のもと、各本部と連携しながら具体的な施策を推進しています。重点領域は、環境（気候変動への対応）、社会（人的資本経営、健康経営、人権の尊重）、ガバナンス（取締役会の実効性向上）であり、各領域に分科会を設置しています。分科会では、戦略の立案、施策の検討、KPIの策定及び進捗管理を行い、全社横断でサステナビリティの実効性を高める体制を構築しています。



### ▶ サステナビリティ推進委員会での主な議論

2025年8月期のサステナビリティ推進委員会は計11回開催しました。委員会では、ストレスチェックやウェルネスサーベイの結果を踏まえ、従業員の健康経営とエンゲージメント向上に向けた施策を検討しました。また、女性活躍推進や育休取得率改善などダイバーシティ強化の取り組みを確認。さらに、ESG評価機関への対応や情報開示方針、気候変動対策、人財戦略、ガバナンス強化など、持続可能な成長に向けた重要課題について議論し、今後の方向性を総括しました。



### ▶ 国連グローバル・コンパクト

当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact、以下UNGCC)」に署名し、2025年4月15日に参加企業として登録されました。併せて、UNGCCに署名する日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。

当社は、「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」というパーパスのもと、全てのステークホルダーの皆様に喜ばれる価値の創出を目指しています。UNGCCへの参加を契機に、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を尊重し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



さらなる価値創造に向けて  
ビックカメラグループ中期経営計画

Vision 2029

# 人財戦略

## 「人を大切に、人を成長の原動力」としての考えのもと、多様な能力を伸ばす環境を構築します

私たちの使命は、専門店の集合体として、半歩先を見据えた生活提案を行うことです。

社会環境が急速に変化し、お客様のニーズが多様化する中、私たちは常に新しい価値を創造し続けます。その実現には、現場でお客様に最も近い従業員が、権限と責任を持ち、高い専門性を発揮しながら主体的に行動することが不可欠です。

当社は、従業員の内発的動機づけを重視し、「ワークエンゲージメントの向上」と「パフォーマンスの最大化（労働生産性向上）」を重要な経営課題として位置づけ、人財戦略に反映しています。

当社の人財戦略は、次の3つの領域から成り立っています。  
健康経営：心身の健康を支え、熱意と活力を持って働ける環境づくり  
人的資本経営：個の力を最大限に引き出し、成長を促す仕組みづくり  
人権の尊重：従業員をはじめ、全てのステークホルダーの権利を守る取り組み

これらを推進し、PDCAを回すことで、従業員が自らの価値を磨き、発揮することが企業成長に直結すると考えています。

私たちは、従業員と共に未来を創り、社会に新しい価値を提供し続けます。



取締役 執行役員  
総務人事本部長

根本 奈智香

## INDEX

ビックカメラグループ人財戦略  
＜ビックカメラグループ中期経営計画～Vision 2029～＞ ▶ P.39

- 1 人的資本経営の推進** ▶ P.40
  - 人財基本方針 ▶ P.40
  - 社内環境整備方針 ▶ P.40
  - 人的資本経営主要指標「ワークエンゲージメント」 ▶ P.41
  - 人財育成 ▶ P.42
  - DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン） ▶ P.44
- 2 健康経営の推進** ▶ P.45

## ▶ ビックカメラグループ人財戦略 ＜ビックカメラグループ中期経営計画～Vision 2029～＞

グループ主要3社の取り組み							
<b>組織のパフォーマンス向上に向けた人財育成基盤の強化</b>	<b>多様な人財が安心して健康で働ける環境づくりを推進</b>						
<p><b>ビックカメラ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念を体現する人財の輩出を目的とした褒賞制度・各種研修の実施</li> <li>● 個と主体性を尊重する目標成果管理などの制度設計</li> <li>● 個人の特性に応じて管理職と専門職のキャリアが選択できる制度設計</li> <li>● 語学、ビジネススキル習得などの自己啓発研修の実施</li> <li>● 従業員の希望により職種や職場が選択できるキャリアチャレンジ制度の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時短勤務制度、育休制度ジョブリターン制度の整備</li> <li>● 子育て中の女性の管理職登用</li> <li>● 企業主導型保育事業の実施</li> <li>● 健康経営戦略に基づく投資</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td><b>女性管理職比率 (%)</b></td> <td><b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b></td> </tr> <tr> <td>〔2025年度実績〕 9.9</td> <td>〔2025年度実績〕 79.4</td> </tr> <tr> <td>〔2030年度目標〕 15.0<sup>※1</sup></td> <td>〔2030年度目標〕 80.0</td> </tr> </table>	<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>	〔2025年度実績〕 9.9	〔2025年度実績〕 79.4	〔2030年度目標〕 15.0 <sup>※1</sup>	〔2030年度目標〕 80.0
<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>						
〔2025年度実績〕 9.9	〔2025年度実績〕 79.4						
〔2030年度目標〕 15.0 <sup>※1</sup>	〔2030年度目標〕 80.0						
<p><b>コジマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職育成をはじめとする、職位や入社年数に応じた階層別研修の実施</li> <li>● 接客品質向上に向けた研修センターの拡大やeラーニングの充実</li> <li>● 家電製品アドバイザーやリテールマーケティング（販売士）資格の取得支援</li> <li>● 評価フィードバックを活かした成長機会の創出</li> <li>● ポストチャレンジ制度活用によるキャリアアップの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営の推進</li> <li>● 育休制度、時短勤務制度の拡充</li> <li>● 不妊治療休暇制度の導入</li> <li>● ハラスメントの撲滅</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td><b>女性管理職比率 (%)</b></td> <td><b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b></td> </tr> <tr> <td>〔2025年度実績〕 7.1</td> <td>〔2025年度実績〕 82.1</td> </tr> <tr> <td>〔2030年度目標〕 15.0</td> <td>〔2030年度目標〕 80.0</td> </tr> </table>	<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>	〔2025年度実績〕 7.1	〔2025年度実績〕 82.1	〔2030年度目標〕 15.0	〔2030年度目標〕 80.0
<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>						
〔2025年度実績〕 7.1	〔2025年度実績〕 82.1						
〔2030年度目標〕 15.0	〔2030年度目標〕 80.0						
<p><b>ソフマップ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エキスパート/プロフェッショナル職・ゲーミングマスターなど従業員の強みを伸ばす社内資格制度</li> <li>● 新卒入社研修から管理職研修、幹部候補研修まで体系立てた人財育成制度</li> <li>● 1on1ミーティング、自己申告アンケートなどキャリアアップ支援の充実</li> <li>● 社内公募（ポストチャレンジ）制度によるeスポーツやアニメ事業などのプロジェクト推進</li> <li>● 社内表彰制度によるモチベーションの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育休制度、時短勤務制度の充実</li> <li>● 若手、女性の幹部起用を積極的に推進</li> <li>● 幹部社員との交流機会の提供</li> <li>● 健康経営の推進</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td><b>女性管理職比率 (%)</b></td> <td><b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b></td> </tr> <tr> <td>〔2025年度実績〕 4.8</td> <td>〔2025年度実績〕 100.0</td> </tr> <tr> <td>〔2030年度目標〕 15.0</td> <td>〔2030年度目標〕 100.0</td> </tr> </table>	<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>	〔2025年度実績〕 4.8	〔2025年度実績〕 100.0	〔2030年度目標〕 15.0	〔2030年度目標〕 100.0
<b>女性管理職比率 (%)</b>	<b>男性の育休比率<sup>※2</sup> (%)</b>						
〔2025年度実績〕 4.8	〔2025年度実績〕 100.0						
〔2030年度目標〕 15.0	〔2030年度目標〕 100.0						

※1：正社員のうち「管理職」を「労働基準法で定められている管理監督者及び各店舗における店長職、副店長職」と定義し算出  
 ※2：育児休業もしくは出生時育児休業を2024年9月～2025年8月に開始した従業員数を、同時期に子が生まれた従業員数で割った値

## 1 従業員エンゲージメント向上

当社グループは、従業員エンゲージメントの向上が企業価値及び社会的価値の向上につながり、持続的な事業成長を支える重要な基盤であると認識しています。この認識のもと、目標設定、戦略立案、各種施策の実行、並びに定期的なモニタリングを継続的に実施してきました。その結果、グループ全体のエンゲージメントは着実に向上し、良好な水準を維持しています。多様な人財一人ひとりが強みを活かし能力を発揮できる環境整備を重視し、教育プログラムやキャリア支援、健康経営の推進、企業主導型保育事業を含む柔軟な働き方の導入などを通じ、ダイバーシティの推進にも取り組んでいます。

# 1 人的資本経営の推進

## 人財基本方針

当社は従業員を大切な“宝”であると捉え、自ら価値を高めていく力に重きを置いています。そのため、当社が考える育成の根幹は、従業員の内発的動機づけ、すなわち「ハートに火をつける活動」を重視することにあります。従業員一人ひとりが最大限の力を発揮するためには、企業理念に掲げる“お客様喜ばせ業”としての使命感や志から湧き上がる熱意が不可欠です。こうした内面の熱量こそが主体性を生み出し、自ら提供価値を磨き続ける原動力になると考えています。

この使命感と志を大切に、従業員が主体的に行動することで、多様化し目まぐるしく変化するお客様ニーズに適切に応えることができ、事業を他社には真似できない唯一無二の存在へと進化させることを目指しています。

この考えをもとに、「人財基本方針」を定め、この方針に基づき、“お客様喜ばせ業”を体現し、企業理念を自らの行動に落とし込む人財を育てています。

- 1. 企業理念に共感し体現する人財を育てる**  
従業員の主体的活動は、企業理念を前提としたものとし、全ての判断基準は企業理念によるものとする
- 2. 個の提供価値に着目した能力開発を行う**  
従業員の多様な能力に着目し、一人ひとりの専門性や強み、人間力の最大化を図る
- 3. OJT教育をベースとして、各現場において成長の機会提供を行う**  
教育研修ではなく日々の実体験によって学ぶことに主眼を置き、現場でのPDCAにて能力開発を促す
- 4. 上司が従業員の主体性を尊び、「対話」をしながら伴走する**  
従業員自ら考え行動することを目的とし、上司は指示をするのではなく見守り支援する

## 社内環境整備方針

人財基本方針に則り、従業員の「ハートに火をつける」ためには、下の表にある3つの要素が不可欠であるという考えから、この3要素に指標と目標を設定し、その達成に向けた5つの「社内環境整備方針」を定め、施策を講じています。

この方針に基づき、社内環境の向上を進め、従業員が持続的に熱意を発揮できる状態をつくります。

3要素	内容	方針
(1) 従業員が仕事に誇りと情熱を持つ	ハートに火がつく前提となる要素。『お客様喜ばせ業』として相手の幸せが自分の喜びとして捉え、自己の存在意義実感へ繋げる	方針1:企業理念への共感
(2) 従業員が働きがいを感じる	従業員自ら考え行動したことがどう貢献できたかの実感や、その多様な能力に着目した能力開発を行うことで得られる成長実感によってハートに火がつくものとする	方針2:個人への権限委譲 方針3:マネジメントスタイルの変更 方針4:多様な能力に着目した制度設計
(3) 従業員が働きやすい環境であることを実感できる	ハートに火がついた状態が一過性でなく継続するための基盤を整えるもの 主に心身の充実や柔軟な働き方を可能にするための制度設計や風土づくりを行う	方針5:お客様にとことん向き合うための基盤づくり

## 人的資本経営主要指標「ワークエンゲージメント」

従業員の「ハートに火をつける」ため、社内環境整備方針で掲げた3要素に対し、従業員満足度調査で数値化しテーマ別指標として2030年目標を掲げています。

- (1) 仕事適応感：従業員が仕事に誇りと情熱を持つ指標
- (2) 能力発揮度：従業員が働きがいを感じる指標
- (3) 職場適応感：従業員が働きやすい環境であることを実感できる

この結果に対して、当社代表取締役社長を委員長、全執行役員及び常勤監査等委員を構成員としたサステナビリティ推進委員会にて毎年モニタリングを行い、PDCAを回しています。

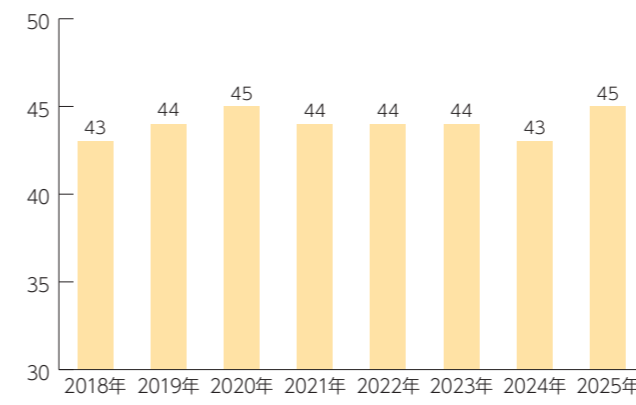
この3要素の数値が向上することにより、従業員のハートに火が付き、結果的に仕事への熱意、没頭度を示すワークエンゲージメントの向上が期待できます。

当社において、このワークエンゲージメントは、健康経営及び人的資本経営の全体目標の一つとして位置づけ、ウェルネスサーベイによる実績を測定し、ビックカメラグループで共有されています。そして、この数値は会社業績指標として注力し、役員報酬と連動させています。

これらの活動は、取締役会に報告する仕組みとなっており、従業員のハートに火をつけ、従業員のパフォーマンスを最大化させることは最重要経営課題の一つとして全社をあげて取り組んでいます。

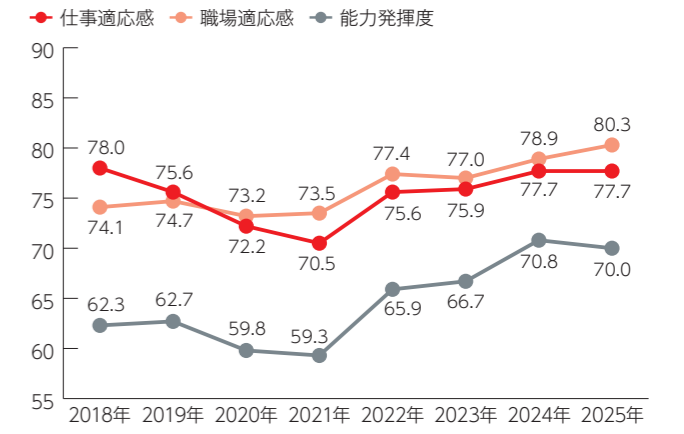
直近の結果として、ハートに火をつける3要素を数値化したテーマ別指標は改善傾向、全体目標であるワークエンゲージメントは大幅に改善いたしました。

ワークエンゲージメント (%)



※ビックカメラ単体


従業員満足度調査 (%)



※ビックカメラ単体

従業員のさらなるワークエンゲージメント向上に向けて、一人ひとりが主体的に働き、組織と強く結びつく環境づくりこそが、持続的成長を支える最も重要な要素です。より一層の心理的安全性を確保しながら、個々の成長意欲を引き出し、従業員が働くことに誇りと喜びを感じられる職場の実現を目指します。人財こそが最大の資本であるという信念のもと、主体性とエンゲージメントの高い組織文化を築いてまいります。

執行役員 人事部長  
**伊奈 和也**



## 人財育成

### ① (1) キャリア形成

人財基本方針に則り、従業員の「ハートに火をつける」ために、個々の多様な能力と主体性を尊重した風土や人事制度が不可欠との考えから、個人の特性や専門性に依りて自らの意思でキャリアが選択できる制度設計を構築しています。

#### ① 専門職と管理職を選択できる制度設計

「専門店の集合体」を目指し続けるために、店舗において2つのキャリアプランを用意しております。

1つは、従業員が専門性を磨き、お客様に新しい発見による驚きと感動を提供する「ビックカメラマイスター」という専門職コース。

もう1つは、ビックカメラマイスターをはじめとする店舗従業員の支援や店舗マネジメントを行う管理職コースです。これらのキャリアプランのうち、専門職コースである「ビックカメラマイスター」は立候補制となっており、専門職としての資格取得や厳しい試験を通った従業員が勝ち取る制度となっており、合格者はマネジメントコースと同様の手当が支給されています。

ビックカメラマイスターは総合、専門14の部門、3つの階層で構成されています。

第1階層は260名おり、マイスター認定の販売員で構成されています。より専門性の高い第2階層はシニアマイスター42名と、一芸に秀でた専門販売員であるエキスパートマイスター7名で構成されています。最上位の専門職であるエグゼクティブマイスターは業界屈指のスペシャリストとなる販売員であり、管理職コースの店長に相当する全販売員の模範となる存在です。

**ビックカメラマイスター 必要資格** | ビックカメラマイスターの専門レベルを保障するため、各階層・カテゴリごとにエントリーに必要な公的資格を設定しています。上位階層の認定を受けるためには一つ下の階層の認定が必要です。

区分	カテゴリ	第3階層		第2階層		第1階層
		エグゼクティブ	エキスパート	シニア	マイスター	
総合	家電・ビューティ・ビジネス・コンシェルジュ	家電アドバイザー(総合・プラチナ)	【商品例】コーセーメーカー、美顔器、スマートウォッチ	家電アドバイザー(総合)	家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	オーディオ	-	【商品例】単品オーディオ	販売士3級と社内試験	家電アドバイザー(AV情報)	
	パソコン	-	【商品例】ゲーミング	販売士3級と社内試験	家電アドバイザー(AV情報)	
	カメラ	フォトマスターEX	【商品例】ドローン	フォトマスター準1級以上	フォトマスター2級以上もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	通信	3キャリア契約(社内試験)		スマートフォン・モバイル実務検定と1キャリア契約(社内試験)	家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	時計	-		時計修理技能士2級以上もしくはウォッチコーディネーター	時計修理技能士3級以上もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	エンタテインメント	-	【商品例】プラモデル	販売士3級と社内試験	家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	ゴルフ	ゴルフ用品販売技術者		倶楽部我山スコア90切り	倶楽部我山スコア100切りもしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	自転車	-		自転車安全整備士とSBAA PLUS	自転車安全整備士もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)	
	専門	メガネ・コンタクト	-	【商品例】補聴器	眼鏡作成技能士2級	高度管理医療機器等管理者もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)
		ドラッグ	-		日本化粧品検定1級と薬膳漢方検定と登録販売者もしくは薬剤師	登録販売者もしくは薬剤師もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)
		リフォーム	インテリアコーディネーター、キッチンスペシャリスト、建築士2級、施工管理技士2級、電気工事士2級 ※上記資格のいずれか1つ		福祉住環境コーディネーター2級、リフォームスタイリスト2級以上、外装劣化診断士、屋根診断士 ※上記資格のいずれか1つ	スマートマスター、家電アドバイザー(生活orAV情報)、リフォーム提案士、福祉住環境コーディネーター3級、リフォームスタイリスト3級、マンションリフォームマネージャー ※上記資格のいずれか1つ
		AS(Apple Solution)	-		家電アドバイザー(総合)とスマートフォン・モバイル実務検定	家電アドバイザー(生活orAV情報)
		生毛	-		睡眠環境・寝具指導士	睡眠検定1級もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)
酒販	ソムリエと社内試験		きき酒師、焼酎きき酒師、ウイスキーエキスパート、ワインエキスパート、日本酒ディプロマ ※上記資格2つ以上 ソムリエ保有の場合は免除もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)	きき酒師、焼酎きき酒師、ウイスキーエキスパート、ワインエキスパート、日本酒ディプロマ ※上記資格2つ以上 ソムリエ保有の場合は免除もしくは家電アドバイザー(生活orAV情報)		

※エキスパートマイスターは、ビックカメラマイスターのうち特定の商品に詳しい知識を持つ販売員が任命されます。

### ② 主体的なキャリアステップ

「ビックカメラマイスター」制度以外にも、主体的にキャリア選択を行う制度を用意しています。

経営戦略や出店戦略に伴うプロジェクト発足時に公募し、希望者が面接試験の後に人事異動を実行する「ポストチャレンジ制度」(2025年8月期実績62名)や、入社時に在学中に学んだ専門性を活かし、2年目以降の所属部署を自ら選択できる「職種チャレンジ制度」(2025年入社時制度活用25名)、アルバイト(非正規雇用者)が立候補する社員登用制度(2025年8月期実績37名)があり、個の能力や挑戦を後押ししています。

### ③ キャリアデザイン制度

本制度は、全ての従業員が自身のキャリアを自身で主体的に考える場の提供を行うものです。

上司が毎年面談を行い、従業員のキャリアについて一緒に話し合いを行います。従業員の強みを明らかにし、将来どのような道を目指し、そのために現在どのような目標を設定すべきかを定め、業務を通して成長を支援すると共に、人材管理ツールにて記録し、会社としても把握できる環境にしています。

### ④ (2) 研修体系

社内環境整備方針に基づき、様々な学ぶ場を提供し、従業員が強みや専門性を磨き、自らキャリア選択を行えるよう支援をしています。

「ハートに火をつける」ための3要素の1つである、仕事への誇りと情熱を持ち続けるためのマインドセットとして、階層別研修を行っています。ここで、企業理念や各階層の基礎知識を学びます。この階層別研修においては、新入社員一人当たり13.8時間、管理職一人当たり8時間、非管理職一人当たり8時間、フィロソフィ研修は一人当たり8時間の実績となっています。

3要素2つ目の働きがいに直結させるため、専門性を深める商品勉強会や、手挙げで商品知識を学ぶeラーニングの他、資格取得支援も行っています。また、当社はビックアカデミーという学ぶ場があり、様々なカリキュラムが用意され、従業員が自身に必要なコンテンツを任意に選択し受講ができる環境を整えています。

3要素3つ目の働きやすさにおいては、資産形成セミナーや仕事と育児介護の両立に関する各種制度セミナー、健康経営推進の一環としてラインケア研修やセルフケア研修、健康増進のための勉強会を実施しています。さらに、従業員が安心して働けるよう、コンプライアンスに関しては全従業員向けのeラーニングや管理職向けのハラスメント研修、経営層への法令勉強会、法令別に関係する部署に向けての勉強会等充実させています。

### ⑤ (3) 評価制度

当社の評価制度は、企業理念の体現と業績向上、従業員の成長を目的に設計されています。

ハンドレッド計画に基づき、担当分野での責任と権限委譲の成果を、日常行動を見る定性評価と業績による定量評価で測定します。

定性評価項目は、企業理念体系に掲げている専門店の集合体を目指すべく、ハンドレッド計画の推進状況、真心を込めた接客状況、これらを遂行するにあたってのチームワークで評定します。業績考課では評価割合は定性30%、定量70%で賞与に反映し、年次考課では昇給・昇格の基準となります。上長による評価のフィードバック制度も整備し、面談満足度は80~90%台で推移しています。

また、管理職向け説明会により評価者の理解を深め、より公平公正な評価を目指しています。

#### 店舗販売員の評価制度

対象	種別	定量評価	定性評価	定量評価の評価割合
販売員	業績考課	70	30	ハンドレッドコード売上実績:70 店舗フロア売上実績:30
	年次考課	50	50	

※販売員以外の店舗スタッフは、業績考課、年次考課共に「定性評価100」となります。

## DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

### 女性活躍推進

当社では、意欲や能力を正當に評価し、誰もが活躍できる環境づくりを進めています。その中でも女性の活躍は目覚ましく、「お客様喜ばせ大賞」では多くの女性従業員が表彰されています。

社員全体に占める女性比率は25.3%ですが、「ビックカメラマイスター」に任命されている従業員では女性比率が32.7%に達しており、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画で定めた目標「30%（2029年3月末）」を既に達成しています。

さらに、女性店長をはじめとする店舗管理職への登用を積極的に行っており、管理職に占める女性比率は年々高まっています。

女性従業員が仕事を通じていきいきと輝き続けられるよう、社内環境整備方針に則り、働きがいと働きやすさの両立を目指した取り組みを進めています。

その結果、2025年厚生労働省「えるぼし（3段階目）」認定を取得し、採用・継続就業・労働時間・管理職比率・多様なキャリアという5つの基準全てにおいて評価されました。今後も、女性が継続的にキャリアを築けるよう、育成・登用・働きやすさの一体的な推進を図り、2030年までに女性管理職比率15%以上の達成を目指しています。



**VOICE**

JR八王子駅店  
店長  
**船木 理沙**

頼られた経験が責任感を育て、困難も“なるようになる”と前向きに挑戦してきました。女性店長として、新しい記録に挑みたいと思います。

### 家庭と育児の両立支援

心身共に充実した生活の中で得られる多様な経験こそが、お客様のより豊かな生活を提案する力につながると考えています。そのため、当社は生活と仕事の両立が可能となる環境や制度の整備を進めています。

出生によるキャリアの男女差をなくすべく、育児休業制度や短時間勤務制度などを整備すると共に、2017年に開設した企業主導型保育園「Bic Kids」を通じて働くパパ・ママを支え、次世代を育む取り組みも推進しています。

また、育児中の従業員の管理職登用を積極的に進め、育児の経験が店舗運営や接客に活かされる環境づくりにも取り組んでいます。2018年には厚生労働省「プラチナくるみん」認定を取得し、現在も両立支援のさらなる充実に努めています。

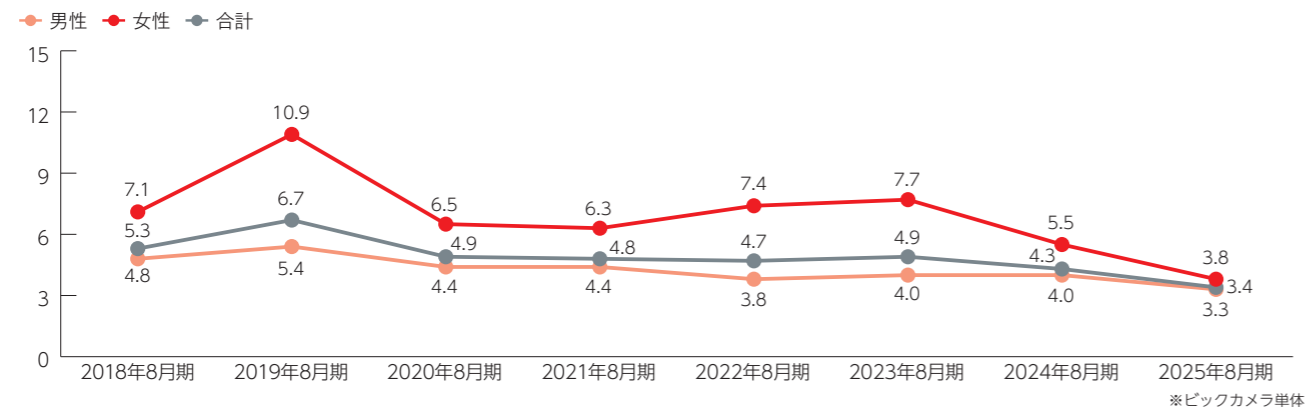


**VOICE**

新宿西口店  
統括  
**石川 貴大**

育児休業を取得するにあたり評価への不安もありましたが、復帰時に“待っていたよ”と言われ安心しました。家事・育児に向き合えた期間は、自分にとって大きな学びになりました。

### 離職率の推移(%)



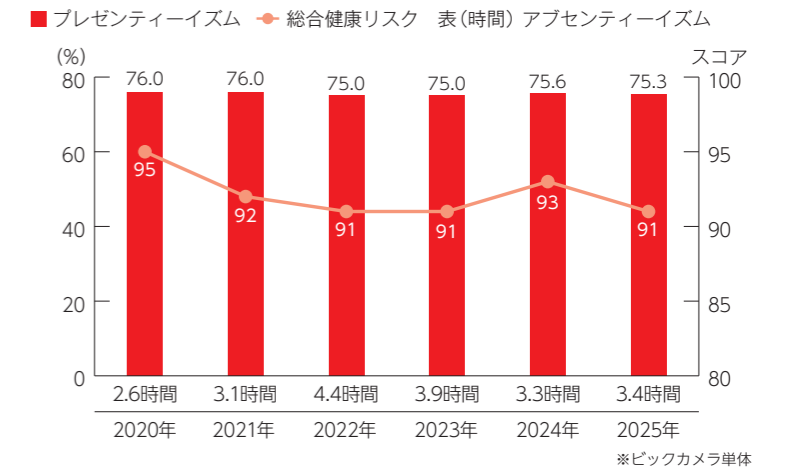
## 2 健康経営の推進

当社は、従業員とご家族の心身の健康こそが企業成長の基盤と捉え、従業員エンゲージメントの向上とパフォーマンスの最大化を目的とした健康経営を推進しています。

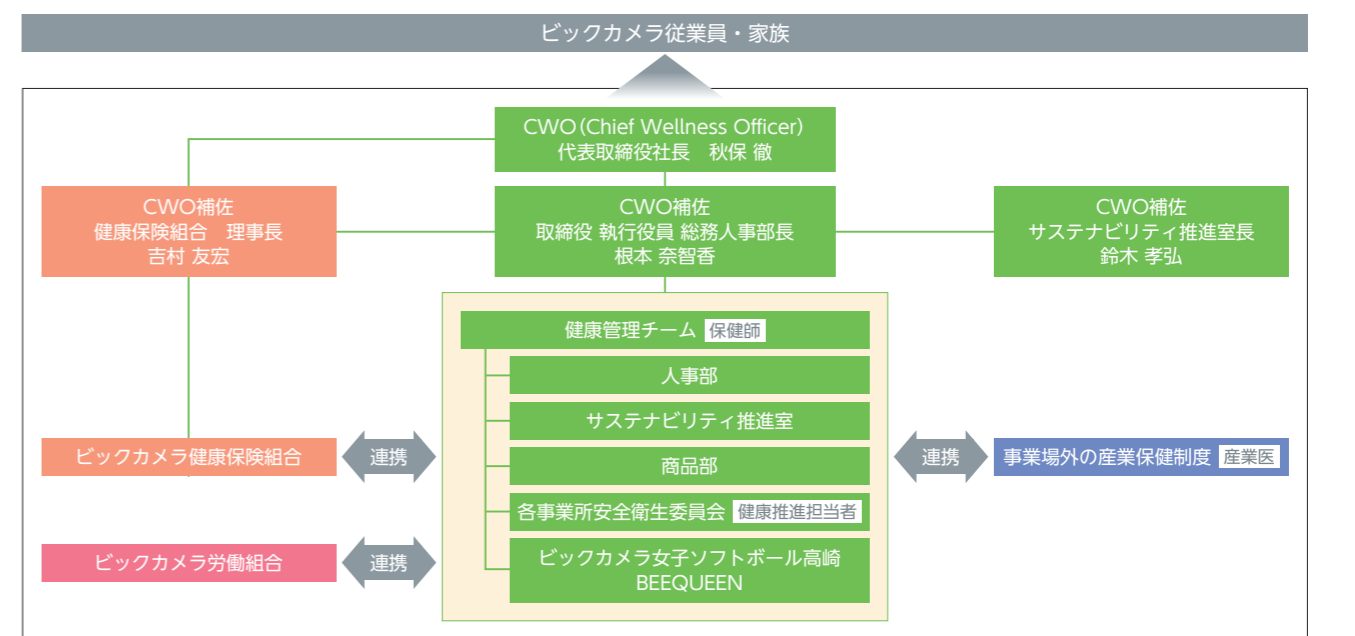
当社健康経営において、その目的を果たすため、フィジカル、メンタル、エンゲージメントの視点から4つの指標（プレゼンティーズムの改善、アブセンティーズム改善、総合健康リスクの低減、ワークエンゲージメントの向上）を掲げ、戦略マップを策定いたしました。このPDCAサイクルにおいては、当社重要経営課題の一つとして、サステナビリティ推進委員会にてモニタリングをし、取締役会に報告しています。

本戦略における体制として、ビックカメラ健康保険組合や労働組合、産業医とも連携しながら、産業保健の充実や、働き続けたいと思える環境整備、そして健康に資する専門人材やサービスの活用への投資を行い、活動に役立てています。特に当社は専門店の集合体として、健康商品を取り扱うことから、健康に関する専門知識や資格を保有する従業員が、お客様はもちろんのこと、従業員の健康増進にもその知識を活かしています。

### 健康関連指標の推移



### 健康経営推進体制



これらの健康経営の活動により、経済産業省が定める「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」認定と同時に、認定企業の上位500法人に与えられる「ホワイト500」に3年連続6回目の認定を受けました。



当社はスポーツ庁認定企業として、「スポーツエールカンパニー2026」にシルバー認定されています。

ビックカメラ女子ソフトボール高崎と連携した運動機会や交流イベントを提供し、従業員の健康増進や地域社会貢献に努めています。



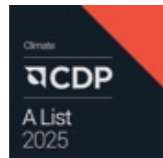
# 環境

私たちビックカメラグループは、事業活動を通じて社会に貢献すると共に、地球環境の保全が未来の豊かな生活を支える基盤であると認識しています。私たちの役割は、環境負荷の低減に努めながら、お客様やステークホルダーと共に持続可能な社会を実現することです。そして、こちらの指標の一つとなる中期経営計画における進捗状況は計画どおり推移しています。引き続き今後の趨勢を見据え、2030年並びに2050年の目標達成に向けて積極的に環境負荷の低減に取り組んでまいります。

## 2025年8月期成果・実績 (ハイライト)

### CDP2025 気候変動分野における最高評価「A」リスト企業に初選定

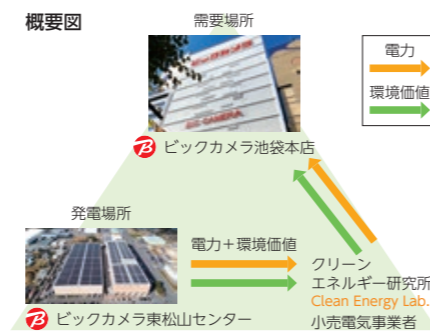
当社は、気候変動分野における気候変動対策及び情報開示への取り組みが高く評価され、最高評価であるAリストに初選定されました。当社は引き続き気候変動対応を重要課題と位置づけ、ネットゼロやサプライチェーンを含めた社会全体の環境負荷の低減を促進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



### コーポレートPPAの実績報告

当社は2025年2月より運用開始したコーポレートPPAにおいて、半期で約460t/CO<sub>2</sub>の削減実績となりました。

こちらの運用により、池袋本店の電気使用量は全て賄えています。当社はコーポレートPPAをはじめとした省エネ設備の導入にも計画的に取り組む、温室効果ガス削減に努めます。



## 第三者保証

当社は、温室効果ガスの排出量算定において、自社のエネルギー関連排出量であるScope1、Scope2及び排出割合の多いScope3 (カテゴリ1、11) につき、ソコテック・サーティファイケーション・ジャパン株式会社による第三者検証を実施し保証を受けました。

当社グループにおいて排出割合の高いこれらの項目を重点的に削減することで持続可能な社会の実現に貢献します。



## 関係団体との連携

### エコ・ファースト推進協議会

当社は自主的な環境保全への取り組みを環境省が認定するエコ・ファースト制度に参画しています。スポGOMIへの参加や会員向けのセミナーをはじめ、事業活動を通じた取り組みの紹介など、環境保全に直接寄与する活動を実施しました。また、92社(2025年12月現在)の参画企業のうち、12社で構成されているエコ・ファースト推進協議会の運営委員会にも幹事会社として、様々な政策や企画等にも積極的に携わっています。



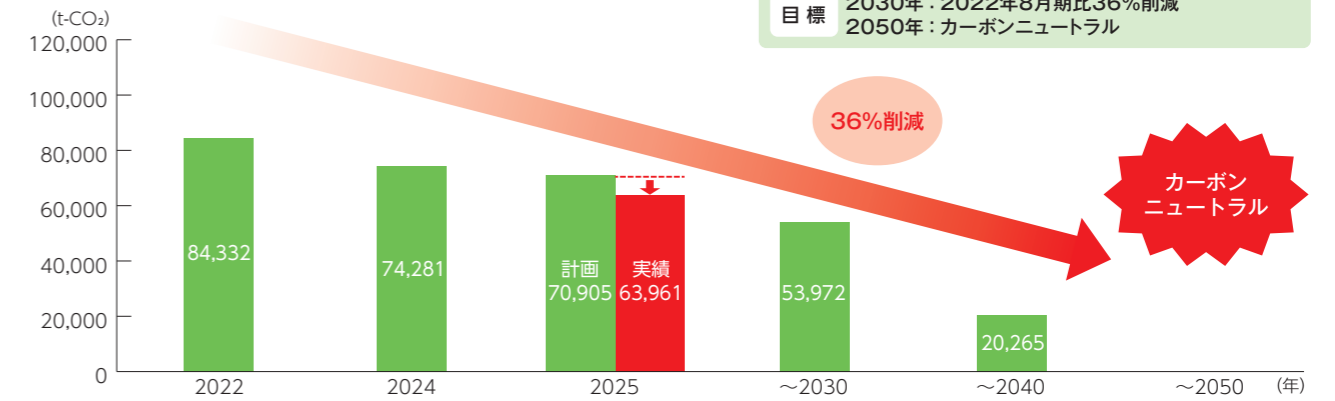
### 一般社団法人大手家電流通協会

当社は「環境」「省エネルギー」「製品安全」「消費者保護」等の社会的責任を果たすことを目的とした業界団体に所属しています。年間を通して様々な分科会にて社会に寄与する取り組み等を実施すると共に、主管である経済産業省をはじめとした他省庁や自治体、他業界団体とも積極的に連携し、目的を果たすべく活動を続けています。



## 脱炭素移行計画

当社グループの温室効果ガス(GHG)排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



実績 削減目標3,376t/CO<sub>2</sub>に対して10,320t/CO<sub>2</sub>削減  
目標 2030年: 2022年8月期比36%削減  
2050年: カーボンニュートラル

## TCFD提言への取り組み

当社グループは、脱炭素社会の実現に貢献することは企業の社会的責任であり、気候変動への対応は重要な経営課題の一つと認識しています。当社は2021年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明しました。

TCFDに基づく情報開示の拡充に取り組むと共に、気候関連リスク及び機会を分析・評価し、経営戦略に反映させることにより持続可能な事業を展開していきます。

リスクと機会	項目	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入・電力料金増	—
	市場/評判	市場ニーズ変化への対応遅れによる売上減	
物理的リスク	急性	—	災害の甚大化による店舗被害や休業
機会	製品・サービス	市場ニーズ変化への積極的対応による売上増	

## シナリオの分析結果

1.5°Cシナリオでは、炭素税や排出量取引制度の導入によりGHG排出コストが増加し、省エネ基準強化や消費者意識の変化が影響すると分析。一方、4°Cシナリオにおいては、物理的リスクとして大型台風や猛暑日の増加が店舗運営や物流に影響を及ぼすことが明らかになりました。当社グループは、気候変動リスクに積極的に対応し、新たな機会の獲得につなげていきます。

\*シナリオ分析の詳細については当社HPをご参照ください。 <https://www.biccamera.co.jp/sustainability/environment/>

## 当社の取り組み

### 循環型社会の実現に貢献

小型家電リサイクルの宅配回収、戻り便回収及び下取り品回収により金属・プラスチックの再資源化を図るなど、リサイクル事業を推進しています。また、ビックカメラのリユース施策やソフマップのラクウル機能と持ち物帳機能も推進し、グループアセットを活用した取り組みも行っています。これらの取り組みにより中古商品の物販事業を促進することで中古市場の拡大に努めると共に、これらに伴う廃棄物削減やエネルギー管理等にも取り組み、包括的な視点で循環型社会の実現・発展に努めています。



# 社会

「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」というパーパスにおける「お客様」とは、商品やサービスをご利用いただくお客様のみならず、取引先、地域社会、そして社会全体のステークホルダーを含む存在を指しています。私たちは、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献すると共に、より豊かな暮らしの提案や「人財」を大切にしたい人財確保・雇用創出を通じて、様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

## 人権の尊重

### 方針

当社グループにおける事業活動の前提が、当社グループの事業に関わる全ての人の人権の尊重です。

人権に関する国際規範や関係法令を遵守すると共に、その精神に従い、事業に関する全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」を定めています。

本方針は、当社役員及び従業員に適用し、事業に関連する全てのビジネスパートナーに対しても理解と実践への協力を求めています。本方針に伴う重要な課題は以下のとおりです。

### 重要課題

1. 一切の差別を行わないこと
2. 安全で健康的な労働環境の整備
3. 公正な労働条件の確保
4. 結社の自由
5. 建設的な労使対話
6. 児童労働・強制労働やその他の非人道的な扱いの禁止
7. プライバシーの保護

人権方針 <https://www.biccamera.co.jp/sustainability/humanrights/#humanrights-policy>

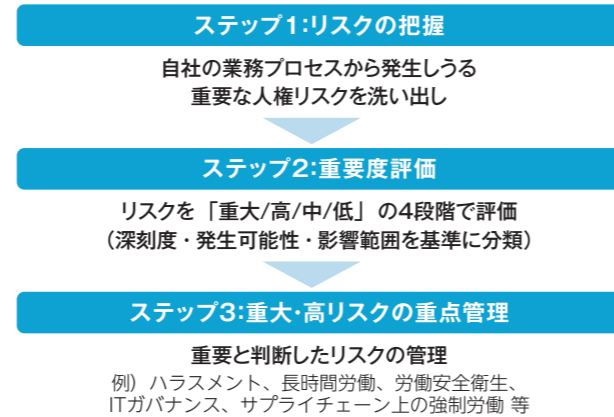
### 救済措置

事業活動に関連して人権への負の影響が生じた場合、またはその懸念がある場合に、速やかかつ公正に対応するための救済措置を整備しています。全ての従業員、お取引先様、お客様をはじめとするステークホルダーが、人権侵害やハラスメント、不適切な行為に関する懸念を安心して相談・通報できる環境を重要視し、女性専用、カスタマーハラスメント、コンプライアンスなど複数の相談窓口を設置。秘密保持と不利益な取り扱いの禁止を徹底しています。

さらに、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) が運営する「対話救済プラットフォーム」に正会員として加盟し、社外ステークホルダーからの相談・苦情を受け付け、第三者による中立的なプロセスで事実確認や対話支援、救済・改善を行う体制を構築しています。

## 人権デュー・ディリジェンス

当社は、人権尊重を企業活動の基盤と位置づけ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGPs)」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築・運用しています。自社事業及び取引先を対象に、人権への負の影響の特定・評価・防止・軽減を継続的に実施。新規取引時のリスク評価や既存予防策の検証、年1回のリスクマッピング見直しを行い、必要に応じ改善策を講じます。これらはリスク管理委員会にて点検し、重要課題は取締役会に報告されるガバナンス体制を整備。さらに、調達ガイドラインの策定、従業員教育、パートナーへの啓発活動を通じ、サプライチェーン全体で人権尊重を推進しています。



## サプライチェーンへの取り組み

当社は持続可能な事業運営を実現するため、サプライチェーン全体でESGを考慮した調達を推進しています。新規サプライヤーとの取引開始時には調達ガイドラインに基づき法令遵守やESGリスクを確認し、取引開始後も定期的な調査や評価を通じてリスクを把握・改善につなげています。さらに、2025年8月には主要取引先に対し、調達ガイドラインに基づく年1回のアンケートを実施し、遵守状況を確認しました。

これらの取り組みはサステナビリティ推進委員会を通じて取締役会に報告され、監督体制を整えています。

調達ガイドライン <https://www.biccamera.co.jp/sustainability/supply-chain-and-procurement/#supply-guideline>

サプライヤーへの取り組み <https://www.biccamera.co.jp/sustainability/supply-chain-and-procurement/#supply-selection>

## 地域社会との共生

当社グループは、様々な社会課題の解決のため、地域社会と共に持続的な価値創出に取り組んでいます。店舗網や人財、デジタル基盤、パートナーとのネットワークなど多様なグループアセットを有機的に活用し、デジタルデバイドの解消、防災・減災への貢献、子どもへの支援による地域の活性化など、課題に即した取り組みを推進しています。事業活動を通じて社会的価値と経済的価値の両立を図り、地域社会との共生を成長の基盤として、次世代につながる持続可能な社会の実現を目指します。

### 豊島区と連携したデジタルデバイド解消への取り組み

当社グループでは、ソフマップを中心に2025年1月から3月までの期間、豊島区内の区民ひろばでシニア向けスマホ教室や相談会を計12回実施し、参加者満足度は98%と非常に高い評価を得ました。こうした取り組みの継続を望む声も多く寄せられたことから、2025年6月には豊島区・ビックカメラ・ソフマップの三者で「デジタルデバイス協定」を締結。誰一人取り残されない社会の実現を目指し、今後も教室や相談会を継続していきます。三者がそれぞれの資源や強みを有効活用し連携することで、地域の方々へのデジタル活用支援や暮らしの質向上、さらなる地域活性化に貢献していきます。



### 多様な地域と連携した防災啓発の新たなかたち

2025年、藤沢市と豊島区では、地域住民の防災意識向上を目的とした大規模イベントが開催されました。藤沢市では駅前広場で「駅前防災CAMPふじさわ」(6月)が開催され、消防・警察による体験や地元企業による防災ワークショップなどを実施し、約3,000人が参加しました。豊島区では「としまDOKIDOKI防災フェス2025」(10月)がIKE・SUNPARKで行われ、約6,500人が来場。非常食の試食会やポータブル電源体験、防災グッズの物販、警察車両との記念撮影など、楽しみながら学べる企画が多数実施されました。両イベントともファミリー層や外国人を含む幅広い来場者が参加し、実践的な防災啓発と地域連携の強化に貢献しました。今後も地域と協力しながら防災活動を継続していきます。



### 産官学連携で実現する持続可能なまちづくり

当社は、豊島区をより良くするために設立された産官学連携コンソーシアム「チームとしま」のパートナー企業として、地域活性化や次世代育成に積極的に貢献しています。企業の枠を超えたネットワークを活かし、地域の魅力発信や社会課題解決に向けた新たな価値創出をリードしています。2025年11月に開催された日本最大級のストリートフェス「TOSHIMA STREET FES. 2025」では、約7.5万人が来場。コラボ企画「TOSHIMAビックダンスPROJECT」では、豊島区の小学生41名がプロダンサーの指導を受けてステージでパフォーマンスを披露し、体験格差の解消や自己表現力の向上にも寄与しました。今後も多様な連携を通じて、持続可能なまちづくりに取り組んでいきます。



# ガバナンス

## 役員一覧 (2026年2月1日現在※所有株式数及び取締役会出席状況は2025年8月期の情報)

**秋保 徹**  
代表取締役社長 社長執行役員

在任年数 7年  
所有株式数 12,700株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
長年にわたり、商品仕入部門・EC部門の責任者を務め、2022年9月に代表取締役社長 社長執行役員に就任するなど、当社の中で培った豊富な経験・実績・見識を有しており、その見識等を経営に活かすことにより当社の企業価値向上に資する者として適任であるため。

**中川 景樹**  
取締役 専務執行役員

在任年数 7年  
所有株式数 6,600株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
経営企画部門の責任者を務めるほか、携帯電話の販売代理店事業を展開する当社グループ会社の代表取締役社長を務めるなど当社グループの中で培った豊富な経験・実績・見識を有しており、その見識等を引き続き経営に活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であるため。

**溝口 貴治**  
取締役 常務執行役員

在任年数 1年  
所有株式数 4,800株  
取締役会出席状況 16/16回<sup>※1</sup>

**選任理由**  
長年にわたり、当社営業店舗で活躍し、その後は物流部門にて当社関連会社の代表取締役社長を務める等、その中で培った豊富な経験・実績・見識を有しており、その見識等を経営に活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であるため。

**中村 勝**  
社外取締役 (独立役員)

在任年数 3年  
所有株式数 2,200株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
金融機関における豊かな経験と幅広い見識を有しておられ、これらの豊富な経験と見識を当社の経営に反映し、社外取締役として当社経営に対する的確な助言をいただくと共に、当社のガバナンスの維持・強化に貢献いただいております。今後も客観的・中立的な立場から助言や提言が期待できるため。

**小笠原 倫明**  
社外取締役 (独立役員)

在任年数 1年  
所有株式数 400株  
取締役会出席状況 16/16回<sup>※1</sup>

**選任理由**  
総務省において主に情報通信行政に従事し、総務事務次官を務めるなど、長年にわたり要職を歴任してこられ、また、過去及び現在において複数の上場企業の社外取締役としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の経営への助言及び監督をしていただけることを期待できるため。

**大塚 典子**  
取締役 常勤監査等委員

在任年数 5年  
所有株式数 1,600株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
長年にわたり、内部監査・内部統制部門の責任者を務めるばかりでなく当社グループ会社の代表取締役を歴任するなど当社グループの中で培った豊富な経験・実績・見識を有しており、その見識等を、当社の監査体制強化に十分に発揮することを期待するため。

**根本 奈智香**  
取締役 執行役員

在任年数 4年  
所有株式数 4,700株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
長年にわたり、当社営業店舗で活躍し、その後人事部門にて女性活躍推進に尽力するなど、その中で培った豊富な経験・実績・見識を有しており、その見識等を引き続き経営に活かすことにより、当社の企業価値向上に資する者として適任であるため。

**利光 剛**  
筆頭社外取締役 (独立役員)

在任年数 3年<sup>※2</sup>  
所有株式数 2,200株  
取締役会出席状況 20/20回<sup>※3</sup>

**選任理由**  
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有しておられ、これらの豊富な経験と見識を当社の経営に反映し、社外取締役として当社の経営に有用な意見をいただき、客観的・中立的な立場からガバナンスの維持・強化に貢献いただくことが期待できるため。

**徳田 潔**  
社外取締役 (独立役員)

在任年数 5年  
所有株式数 1,300株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
経営者として豊かな経験と幅広い見識を有しておられ、これらの豊富な経験と見識から、当社経営に対する的確な助言をいただいております。また、取締役会の諮問機関である指名委員会及び報酬委員会の委員を務めるなど、当社のガバナンスの維持・強化に貢献いただいております。今後も、客観的・中立的な立場から助言や提言を期待できるため。

**岸本 裕紀子**  
社外取締役 監査等委員 (独立役員)

在任年数 5年  
所有株式数 16,100株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
長年にわたり、作家として、また学識経験者として貴重な経験と幅広い見識を有しておられ、その見識等を独立した立場からの当社経営に対する的確な助言等監査体制の強化に十分に発揮していただくことを期待できるため。

**砂山 晃一**  
社外取締役 監査等委員 (独立役員)

在任年数 5年  
所有株式数 2,200株  
取締役会出席状況 20/20回

**選任理由**  
金融機関等で培った豊富な経験・実績・幅広い見識を有しておられ、社外取締役としてその経験等を独立した立場から当社経営に対する的確な助言を行い、監査体制の強化に十分に発揮していただくと共に、客観的・中立的な助言や提言が期待できるため。

**南 繁芳**  
社外取締役 監査等委員 (独立役員)

在任年数 1年  
所有株式数 200株  
取締役会出席状況 16/16回<sup>※1</sup>

**選任理由**  
金融機関等で培った豊富な経験と幅広い見識を有しておられ、その経験と知見を活かし、当社の監査体制を強化することができると共に、幅広い視点からの客観的・中立的な助言や提言を期待できるため。

※1 2024年11月21日取締役就任以降、2025年8月期に開催された取締役会全てに出席  
 ※2 監査等委員である取締役在任年数2年を含む  
 ※3 2024年9月1日から同年11月20日までの期間に開催した4回は監査等委員である取締役として出席

### スキル・マトリックス

氏名	性別	経営共通スキル・経験					業態独自スキル・経験						
		企業経営・経営戦略	事業戦略・M&A	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IR・株主エンゲージメント	サステナビリティ	商品開発	小売業態経験・知識	EC/デジタル	ダイバーシティ、ウェルビーイング	人財育成	トランスフォーメーション
秋保 徹	男	●	●				●	●	●	●			●
中川 景樹	男	●	●			●	●	●					●
溝口 貴治	男	●					●	●	●		●		●
根本 奈智香	女	●			●		●	●		●	●		
利光 剛	男	●	●	●	●		●	●		●			
徳田 潔	男	●					●	●	●				●
中村 勝	男		●	●			●	●					●
小笠原 倫明	男	●			●		●	●	●				
大塚 典子	女			●	●		●	●		●	●		
岸本 裕紀子	女				●		●	●		●	●		●
砂山 晃一	男	●		●	●		●	●					●
南 繁芳	男	●	●	●			●						

### 選定したスキルの説明

#### 経営共通スキル・経験

企業経営・経営戦略	企業理念「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える」を実現するために企業経営と執行部門の管理監督を行うスキル
事業戦略・M&A	企業理念実現に向けた事業戦略の立案やM&Aを実行するスキル
財務・会計	財務状況を分析・管理し、適切な企業活動を行うための会計や金銭、税務等に関する知識を有し、財務的な側面から企業経営を支えるスキル
法務・リスクマネジメント	全てのステークホルダーからの信頼に応え、健全で持続的な企業価値の向上を目指すための、法務やガバナンス、コンプライアンス等に関する知識を有し、事業に潜むリスクを発見、コントロールするスキル
IR・株主エンゲージメント	非財務情報の積極的な開示に努めることで、長期的かつ安定的にグループ経営方針を理解いただけるよう企業活動のあらゆる場面で様々なステークホルダーとの対話（エンゲージメント）をするスキル

#### 業態独自スキル・経験

サステナビリティ	企業を持続的に発展・成長させるためのリスク・機会を特定し、自社の事業を通じて社会課題の解決に取り組むことを推進するスキル
商品開発	生活様式やニーズの変化に寄り添った商品・サービスの提供に必要なスキル
小売業態の経験・知識	「都市型・ターミナル駅前・大型の店舗形態」と「品揃え」「専門販売員」を、企業理念に基づき融合させることで、唯一無二の顧客体験を実現するスキル
EC/デジタル	「IT/デジタル」を活用した事業オペレーションの変革、店舗網とEC網を活用した顧客基盤の拡充、事業変革、これらそれぞれを実現するためにデジタル技術を活用するスキル
ダイバーシティ、ウェルビーイング	従業員エンゲージメント向上を目指し、多様な人財を活用して働き方を多様化・柔軟化するためのスキル
人財育成	人を大切に人財を成長の原動力とする経営の実現、従業員の多様なスキル・経験・価値観を理解して一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる環境整備と組織文化の醸成、これらそれぞれに必要な人財組織開発についての専門的スキル
トランスフォーメーション	ニーズや価値観の多様化に対応するために、自らが変容し簡素効率・変化対応するスキル

ガバナンス

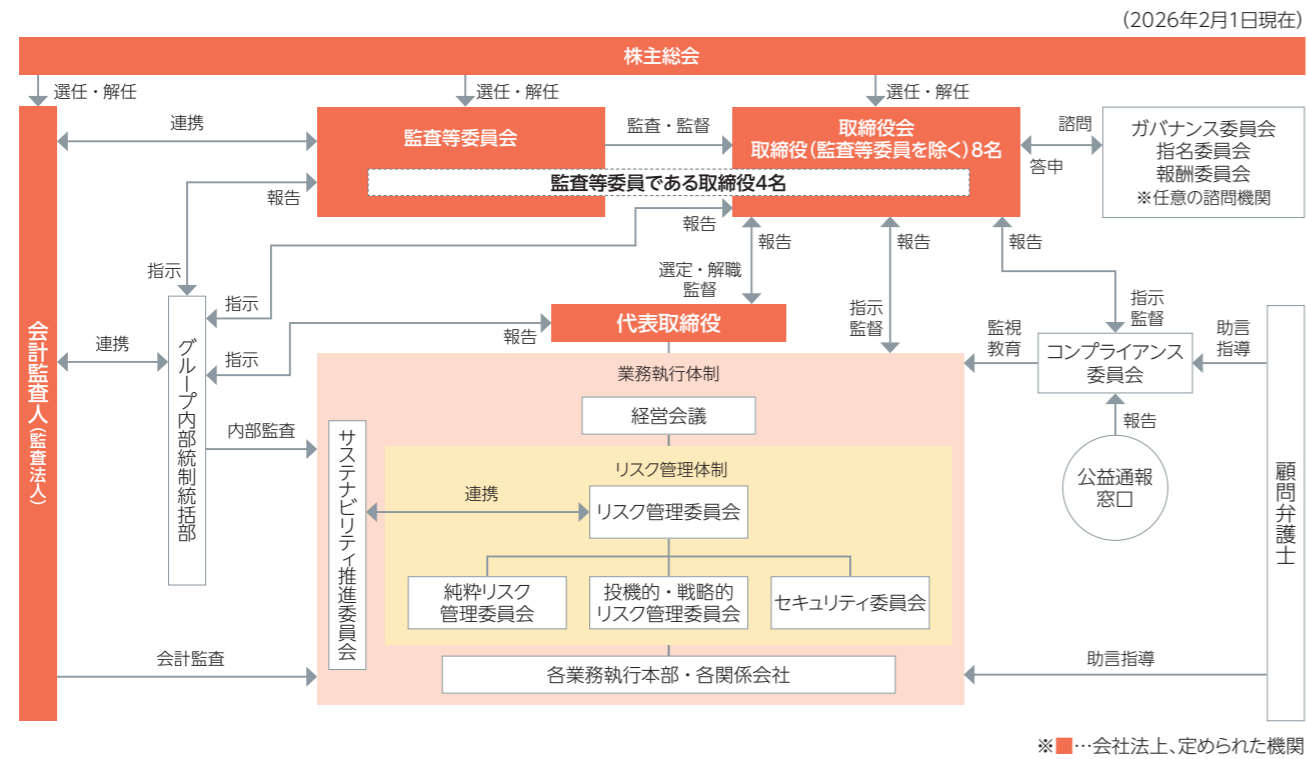
■ コーポレート・ガバナンス

➤ 基本的な考え方

当社グループは、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本に、社内の各本部が生産性の高い効率的な業務活動に邁進できるよう、管理体制及び監査体制を整え、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。

➤ 強化の取り組み

当社は監査等委員会設置会社として、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）で構成されています。グループ内部統制統括部や会計監査人と十分に連携し、監視機能の強化とコーポレート・ガバナンスの向上に努めています。また、多様性の確保の観点から女性取締役の選任、任意の委員会の設置、スキル・マトリックスの策定等、ガバナンス強化に努めています。



■ 2025年8月期取締役会の主な議論

- 【株主総会】**
  - 株主総会の招集と議案に関する事項
  - 事業報告、計算書類等に関する事項
- 【企業経営・経営戦略】**
  - グループ中期経営計画に関する事項
  - 次年度の経営戦略の策定
  - 事業計画(新規事業、出店、設備投資など)
  - 組織変更等に関する事項
  - カスタマーハラスメントに対する基本方針の制定について
- 【人事関連・報酬等】**
  - 人的資本方針の検討
  - 代表取締役選定に関する事項
  - 取締役の選定に関する事項
  - 関係会社の役員人事に関する事項
  - 役員並びに従業員における報酬額に関する事項
- 【サステナビリティ】**
  - サステナビリティ経営の推進に関する事項
  - サステナビリティ方針 環境課題への対応の目標更新について
- 【ガバナンス】**
  - 取締役会実効性評価に関する事項
  - コーポレート・ガバナンスに関する事項
  - 内部統制システムに関する事項
  - 監査計画に関する事項
  - 法令遵守に関する事項
  - リスク管理基本方針等に関する事項
- 【財務・会計】**
  - 連結年度予算と公表に関する事項
  - 剰余金・配当方針に関する事項
  - 年次、四半期決算に関する事項
  - 有価証券報告書に関する事項
- 【業務執行報告とモニタリング】**
  - 取締役業務執行確認書に関する事項
  - 重要事項に関する継続モニタリング
  - 各会議体における主要課題の報告
  - コンプライアンス報告に関する事項
  - 四半期業務執行に関する事項

➤ 会議体の開催状況

会議体の構成と役割・活動状況（期間：2024年9月1日～2025年8月31日）	
取締役会	20回開催（毎月1～2回）議長 代表取締役社長 社長執行役員 秋保 徹 ● 監査等委員である取締役4名を含め取締役15名（うち社外取締役7名）で構成。 ● 関係法令及び定款に関する事項のほか、経営に関する基本方針、組織変更や重要な人事案、事業の買収などを審議し決議し、取締役間の相互牽制により取締役の職務の執行を監督。 ● 経営上の重要事項を審議・決議を行い、各部の担当取締役から経営成績、業務執行状況及び予算実績差異を報告。
監査等委員会	17回開催（毎月1～2回）委員長 取締役常勤監査等委員 大塚 典子 ● 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。 ● 監査の方針や監査計画を策定し、会計監査人の評価及び報酬、内部統制システムの整備・運用状況の監査、事業報告・計算書類等の監査、監査報告書の作成、監査等委員である取締役の選任議案等審議、常勤監査等委員の監査実施状況を社外監査等委員に共有し、意見交換等を通じて、取締役の職務の執行について監査・監督する。
指名委員会	3回開催 委員長 筆頭社外取締役 利光 剛 ● 代表取締役社長及び社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名で構成。 ● 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員の選解任、スキル・マトリックスの改定等を審議。 ※取締役会の諮問機関
報酬委員会	6回開催 委員長 筆頭社外取締役 利光 剛 ● 代表取締役社長及び社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名で構成。 ● 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員の報酬を審議 取締役の報酬構成、報酬水準、個別報酬の審議。 ※取締役会の諮問機関
執行役員会	23回開催（毎月1～2回）議長 代表取締役社長 社長執行役員 秋保 徹 ● 執行役員17名（うち6名は取締役兼務）、監査等委員である取締役1名で構成。 ● 取締役会付議事項及び社内規程に定められた事項の決定。各部の長は、業務執行状況を報告すると共に、関係法令に抵触する可能性のある事項がある場合は、必ず執行役員会で報告。 ● グループ内部統制統括部長は、当該事項について必要な調査を行い、対応実施状況を報告する。 ※2026年8月期より経営会議に移行
ガバナンス委員会	4回開催 委員長 代表取締役社長 社長執行役員 秋保 徹 ● 代表取締役社長、社外取締役7名、常勤監査等委員である取締役で構成。 ● コーポレート・ガバナンスに関する事項全般について審議。会計監査人との監査結果報告・サステナビリティ開示等意見交換。 ※取締役会の諮問機関
サステナビリティ推進委員会	11回開催（毎月1回）委員長 代表取締役社長 社長執行役員 秋保 徹 ● 代表取締役社長、サステナビリティ担当役員、執行役員14名及び常勤監査等委員である取締役で構成。 ● サステナビリティ関連課題（人財、気候変動）の解決策・重点施策の進捗報告。 ● 有価証券報告書のサステナビリティ開示について協議検討。審議項目は取締役会へ報告。
リスク管理委員会	4回開催（四半期に1回）委員長 グループ内部統制統括部長 ● 事務局 グループ内部統制統括部 ● 経営にまつわる全てのリスクについて進捗・モニタリングし、その結果を取締役に報告。
セキュリティ委員会	4回開催（四半期に1回）委員長 セキュリティ統括責任者 ● 当社グループの情報セキュリティ体制について審議。サイバーリスクの管理運用体制の確認。
コンプライアンス委員会	12回開催（毎月1回）委員長 総務法務部長 ● 当社グループの法令違反等について相談、公益通報体制の月次・年次報告。

※構成人数は2025年8月31日時点の人数を記載

## ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的として、2016年8月期より年に1回、全取締役及び全監査等委員を対象とした自己評価アンケートに基づく評価を実施しています。

<質問項目>

- (1) 取締役会の役割・機能 (2) 取締役会の規模・構成
- (3) 取締役会の運営 (4) 内部統制等の整備
- (5) 社外取締役の活用 (6) 株主・投資家との関係 (7) 総括

2025年8月期における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るものの、取締役会の運営については、内容の充実が必要であると分析しています。

今後もアンケートを実施し、取締役会のさらなる実効性向上に努めます。

### 取締役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役の経営上の知識・能力の向上を目的として、以下研修を実施するほか、各取締役が個別に必要なとするトレーニング機会の提供・斡旋及び費用の支援を行うことにより、取締役会の実効性向上に努めています。

(1) 法令の改正、社会や経済情勢の変化により、企業として対処すべき課題が発生した場合には、取締役全員を対象に研修を実施しています。

(2) 取締役の就任時には、法的な職責を理解するための研修を実施しています。

(3) 社外取締役の就任時には、以下研修を必要に応じて実施しています。

- ・ 会社概要等に関する説明。
- ・ 店舗や商品センターの視察等、事業への理解を深めるための施策。

## 役員報酬

### 1. 基本方針

当社では、取締役が企業価値の持続的な向上を実現し、株主・お客様・従業員など全てのステークホルダーと価値を共有できるよう、公正・透明・説明責任のある報酬制度を採用しています。

報酬の水準や構成は、役割・職責・業績に基づき適正に設定され、社外取締役を中心とする報酬委員会によって客観性・透明性を確保しています。

### 2. 報酬の構成

取締役（監査等委員を除く）の報酬は、以下の3つの要素から構成されます。

区分	内容	目的
①基本報酬（固定報酬）	職責・役割に応じて毎月支給される金銭報酬	職務責任に対する適正な対価
②業績連動報酬等（短期インセンティブ）	売上高・営業利益・経常利益・当期純利益などの業績指標に基づく金銭報酬	企業価値・業績の向上を促進
③譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）	業績目標達成時に付与される株式報酬	株主との価値共有、持続的成長へのコミットメント

※社外取締役及び監査等委員は、独立した監督機能を重視し、「基本報酬のみ」を支給しています。

### 3. 報酬決定のプロセス

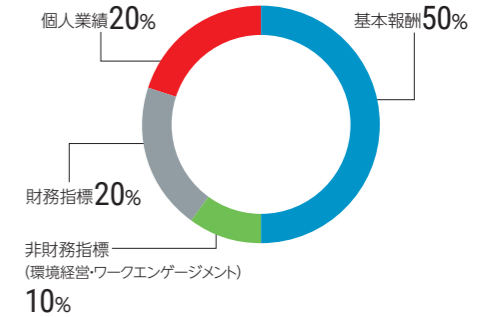
- ・ 報酬委員会（社外取締役が過半数・議長）において、報酬制度及び個人別報酬案を審議
- ・ 報酬委員会の答申を踏まえて取締役会が最終決定
- ・ 代表取締役社長は、取締役会決議に基づき、報酬委員会の答申内容を最大限尊重して個人別報酬額を決定

## 4. 報酬水準と比率

- ・ 基本報酬：50%
- ・ 業績連動報酬：50%（個人業績20%、財務指標20%、非財務指標10%）  
 ※非財務指標：①環境経営指標5%：面積1㎡当たりの温室効果ガス排出量前年比（Scope1,2,3合計）  
 ②ワークエンゲージメント指標5%：ワークエンゲージメントスコア前年比

- ・ 譲渡制限付株式報酬：業績目標達成時に付与（上記とは別枠）

※ 同規模上場企業の水準を参考に設定しています。



## 5. 役員持株制度

全ての取締役は月額報酬の一部を「役員持株会」に拠出し、自社株式を保有。在任期間中の株式保有を通じて、中長期的な企業価値向上への責任を共有します。

## 6. 報酬実績（2025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）	201	88	113	22	6
監査等委員（社外取締役を除く）	14	14	—	—	1
社外役員	52	52	—	—	8

※ 連結報酬総額が100百万円以上の者は該当なし。

## 7. 方針の監督と見直し

経営環境や市場水準の変化に応じて、報酬委員会及び取締役会で定期的に検証・見直しを行い、公正・透明なガバナンス体制の維持と、企業価値向上の両立を図ります。

## 取締役会の多様性に関する考え方

当社の取締役会は、各事業または会社業務等に精通し、機動性のある経営を実行している社内取締役と、高度な専門性を有し、幅広い視点により経営に対する助言と監督が期待できる社外取締役で構成されており、取締役会の多様性と適正規模についても十分検討した上で候補者を選任しております。

社外取締役候補者の選定に際しては、会社経営上の意思決定に必要な広範な知識と経験を備え、経営の監督機能発揮に必要な出身分野や出身業務における実績と見識

を有することを重視すると共に、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の多様性に配慮し、様々な分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者を幅広く選ぶよう心がけております。なお、当社の女性取締役は現在3名です。引き続き女性取締役を複数とする体制を目指します。

また、取締役のうち独立社外取締役が3分の1以上を占める体制となるよう努めており、現在の独立社外取締役は、7名の選任をいただいております。

## リスク管理／情報セキュリティ／コンプライアンス

当社グループは、リスク管理を持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための経営の重要課題と位置づけ、お客様、お取引先様、従業員、株主様などの全ての関係者の安心・安全及び健康の確保を最優先課題として活動します。また、関係者の方々、投資家様、政府機関、NGOなどの方々の変化する利害関係事項を含む社会的要請を常に把握しながら変化する社会経済情勢に対応していきます。リスクが顕在化した場合には、速やかな回復を図ると共に関係者の方々に必要な情報提供を適時適切に行います。

執行役員 グループ内部統制統括部長 **菅谷 秀信**



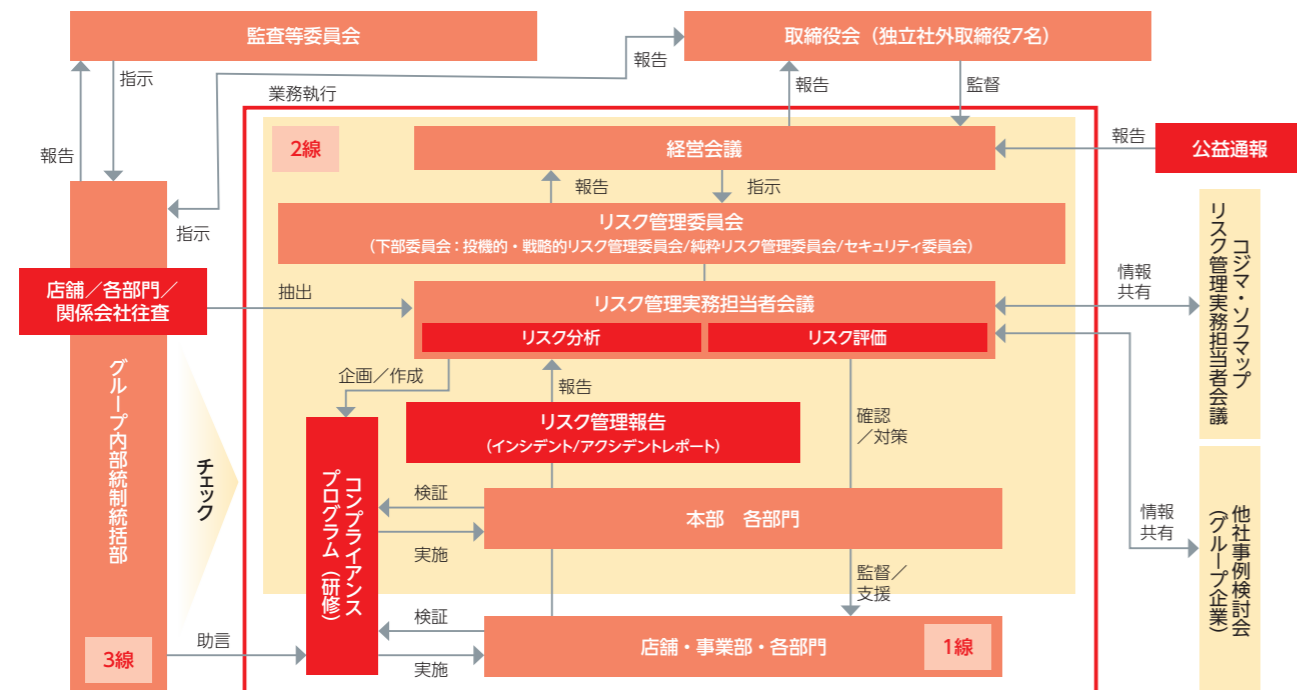
### ➤ リスク管理体制

当社グループは、全社的なリスクを統合的に管理するため、3線（Three Lines）モデルに基づく体制を整備しています。各部署が第1線として日常的なリスク管理を実施し、総務法務部や経営企画部などが第2線としてモニタリングや是正指導を行います。これらの活動を組織横断的に統合管理する組織としてリスク管理委員会が置かれています。さらに、グループ内部統制統括部が第3線として独立した監査を実施し、取締役会及び監査等委員会に

報告します。

加えて当社では、事業活動に影響を及ぼすリスクの特定及び評価について、少なくとも年1回、全社的なリスクの洗い出しと見直しを実施しています。この年次評価により、潜在的なリスクの変化を把握し、必要に応じて管理手法や対応策の更新を行っています。また、取締役会の監督のもと、重要リスクに対する対応状況の確認や改善を継続的に行うことで、リスク管理体制の強化に努めています。

(2026年2月1日現在)



※年間を通じて、企業戦略や事業目標に重大な影響を及ぼすリスク要素を総合的に評価し、1線の業務におけるリスク管理状況、2線のリスクマネジメントの妥当性と有効性について監査及び助言を複数回にわたって実施しています

### ➤ リスク管理活動サイクル

当社は「①リスクの情報収集・分析・評価 → ②リスクへの対応 → ③モニタリングと内部監査 → ④改善・定着」というサイクルに基づき、継続的にリスク管理を推進して

います。このプロセスを通じて、リスクの発見から対応・見直しまでを一貫して管理し、組織全体でのリスク感度と対応力の向上を図っています。



### ➤ コンプライアンスに関する取り組み

職場での法令違反行為や各種ハラスメント（セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメント、カスタマーハラスメント等）に関する通報ができる従業員向けの相談窓口を設けております。相談窓口では、相談者のプライバシーを厳守し、不利益な取り扱いを受けないよう万全の配慮を行っています。また、通報内容の詳細についても厳格に秘密保持を徹底しています。社内ではコンプライアンス委員会が、社外では弁護士事務所が相談を受け付けています。アルバイト、派遣社員、お取引先スタッフを含む全ての従業員が、記名・匿名を問わず相談することが可能です。また、男性相談員に相談しづらい内容については女性相談員が対応するなど、相談者の立場に配慮した体制を整えています。

相談件数については取締役会へ報告し、経年推移を集計すると共に、実効性の評価を行っています。2025年8月期には、合計132件の相談が寄せられました。

また、未然防止策として、役員や管理職を含む全従業員に対し、「ハラスメント防止」に関する内容を含む「コンプライアンス研修」を毎年1回実施することにより、従業員の意識向上に努めています。また、研修対象者の実施率は100%となっており、研修後にはアンケートを集計することで、研修資料のブラッシュアップを図っております。

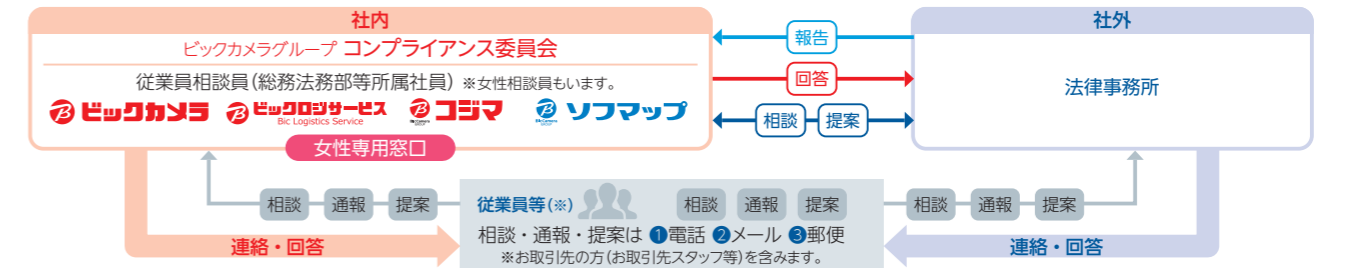
なお、2025年8月期においては、「汚職または賄賂」「差別・ハラスメント」「顧客のプライバシー・データ」「利益相反」「マネーロンダリングまたはインサイダー取引」に該当する重大な違反件数はいずれも確認されておりません（0件、0円）。

### ➤ 内部通報制度

ビックカメラグループでは、コンプライアンス違反の予防及び早期発見、並びに早期是正を目的として、コンプライアンス違反が発生または発生しようとしている等の情報を入手した場合に、直接当社のコンプライアンス部門である法務室または社外の法律事務所に通報できる制度を設けております。当社グループの役員、社員等の従業員のみならず、当社グループの従業員の家族、及び退職者（退職後1年以外の方に限ります）、並びにサプライヤーを含むお取引先様の方も利用できます。

本制度を通じて通報された情報は、全て代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員のメンバーに速やかに報告され、そのうち重要なものについては必要な都度報告をしております。なお、通報者が内部通報制度に基づき通報したことを理由に、不利益な取り扱いを一切受けないことを当社の社内規程である「公益通報者保護規程」で明確に規定しており、本規程への違反者には懲戒等の規定も定め厳重に運用しております。

### コンプライアンス相談窓口



さらに当社は、上記の社内外通報窓口に加えて、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が独立して運営する「対話救済プラットフォーム」も利用できる体制を整備しています。

JaCERは中立的な第三者機関として、人権侵害に関する相談・申し立てを外部から受け付け、事実確認や対話支援

などを独立した立場で行う仕組みを提供しており、社内の通報窓口とは完全に分離された第三者による救済プロセスを利用することが可能です。

これにより、相談者は自身の状況に応じて、社内窓口・社外法律事務所・JaCERのいずれかを選択でき、より安心して声を上げられる多層的なセーフティネットを実現しています。

ガバナンス

■ 社外取締役メッセージ

事業環境の変化を注意深く洞察し、長年培った経験を活かし、外部からの客観的立場から建設的な助言及び監督により、取締役会の実効性を高めることで、中長期の企業価値向上をサポートします。



法務的観点、定量的観点の2軸による評価・検証

企業理念体系の再定義と中期経営計画の策定を経て、現在、当社は、「お客様喜ばせ業」のさらなる発展とこれによる企業価値向上の途上にあります。これらのプロセスにおいて生じる法的課題については、法律家の立場から意見を述べ、当該プロセスにおける評価・検証の方法論については、統計学的な見地も踏まえ、意見を述べております。

また、当社は、人的資本経営を大きな柱の1つとして位置づけているところ、これについても、労務に係る法的課題には法務的観点、従業員の能力やエンゲージメントの向上を評価・検証する方法の選択などには定量的観点が、それぞれ必要です。

私は、引き続き、これら2つの観点を軸として、職務を遂行していく所存です。

利光 剛  
筆頭社外取締役(独立役員)



人の力にこだわり新しい価値の創出を

当社のパーパスのキーワードである「お客様喜ばせ業」。これを持続させていく手法が人的資本経営だと考えています。

人手不足の時代に、あえて人力をフル回転させて顧客満足度を高め、売上増につなげていくことは、効率性に焦点を絞った見方をすれば、違和感を抱く向きもあるかもしれません。しかしながら、小売りのオートメーション化を競うばかりでは競争の激しい既存市場（レッドオーシャン）をさまようことになり得ます。一方で、人的資本経営を待遇改善の文脈にとどめてしまうと、経営目標とずれてしまう恐れがあります。労働生産性向上の観点も忘れてはなりません。

真に新しい価値を生み出すのは人の力です。より効果的に価値創出の成果を生み出すよう努めていく所存です。

徳田 潔  
社外取締役(独立役員)



変革を支える戦略的挑戦と実効性あるガバナンス

家電量販業界は成熟と変革が同時進行する局面にあり、持続的成長には資本効率を意識した戦略的投資と確かな実行力が不可欠です。私は永年にわたり、金融に従事して国内外の大企業、証券、PB等に携わり、現在もM&Aや事業戦略の助言に関わっています。

社外取締役としては、成長投資や新領域への挑戦を後押しすると同時に、リスク・ガバナンスの観点から建設的な監督を行うことで、戦略の実効性を高めてきました。

パーパス及び新中期経営計画については、理念にとどめずKPIを通じて現場に浸透させ、進捗を継続的に検証することが重要です。

また、人的資本こそが変革の原動力であり、挑戦を促す人材育成・評価制度の高度化を通じ、長期的な企業価値向上に貢献していければと考えています。

中村 勝  
社外取締役(独立役員)



激変する社会において、独自の視点と柔軟な発想で行動

当グループの中期経営計画Vision 2029の推進も2年目に入りました。これまで1年余の経営成績は概ね順調ですが、トップの仰る「信頼とワクワク」の店づくり、それを支える「人的資本戦略」は、これからが本番です。当社の基本的な戦略については自信を持って良いと思いますが、今後、具体的な対応については、状況に応じ修正を加えることが必要になるかもしれません。

目を世界に転じれば、大きな変化が続いています。こうした状況下では、個人も組織も国も、自らの強み・弱みを客観的に評価し、従来の枠組みにとらわれない独自の視点と柔軟な発想、つまり「自分の頭で」考え、行動することが大切と認識しています。

私自身は、引き続き、行政経験と複数企業での社外取締役等の経験を活かし、社会の求める方向を捉え、客観的な観点から助言を行うことにより、当グループの中長期的な発展に役立ちたいと思います。

小笠原 倫明  
社外取締役(独立役員)



自主性ある働き方のもと独創的な新機軸を

「人を成長の原動力に」はビックカメラの人財戦略の基本です。社員に自主性を持って働いてもらうために、様々なキャリアチャレンジの選択肢を用意、接客スキルなどの発表の場も設けています。しかし、現代の人事は複雑で課題も多岐にわたっています。

魅力的な転職市場が広がる中、いかに働き甲斐と自己の成長を実感してもらえるか。また、事業環境が激変する中、社員にはオリジナリティ溢れる事業の新機軸を打ち出す役割も期待されています。一方、若手と中堅、ベテラン社員がうまく共存し、機能していく組織を整えることも大切です。

女性の社外取締役としては、女性が働きやすい環境を整えるのはもちろんのこと、女性役職者の比率向上のために努力したいと思っています。

岸本 裕紀子  
社外取締役 監査等委員  
(独立役員)



お客様の期待を超え、喜んで頂き続けるために

企業を取り巻く環境がかつて無いほど大きくかつ不断に変化している中、社外取締役に対する期待は益々高まっていると思いますが、金融と他社社外取締役・監査役としての知識・経験を踏まえ、当社グループの様々なステイクホルダーの立場・目線を充分意識しながら取り組んでいます。

当社の取締役会は多彩な経歴の社外取締役が過半数を占め、真摯かつ活発な議論が行われています。そうした取締役会での議論を踏まえて策定したパーパスは、「お客様喜ばせ業」をつなぎ、期待を超える』ということ謳っています。お客様から見ればはっきり分かるほど変化・進化し続け、お客様の期待を超え、喜んで頂き続けるのはとても大変なことです。当社のパーパスとして相応しいものと考えています。

このパーパスを踏まえて策定された中期経営計画は意欲的なものですが、既にグループ内に浸透しつつあり、充分達成可能だと考えています。私も微力ながら達成に向けて寄与して行きたいと考えています。

砂山 晃一  
社外取締役 監査等委員  
(独立役員)



サステナビリティ経営の実現による持続的成長と企業価値の向上に向けて

中期経営計画の「人的資本戦略」を具現化するために「ウェルビーイング」の環境を整え、従業員が成長しているか、「人を大切に、人を成長の原動力とする計画が実践できているか」を助言、監督していきます。

中期経営計画の数値目標の達成に向けてお客様がワクワクして行きたくなる店、お客様の期待に応えられる店になるよう戦略をたてる本部、お客様と接する現場が現場主導で動いているかを監督、助言をしていきます。

国内市場の変化、消費者行動の変化に対応すべく、ビックカメラの総力をあげて攻めの営業が実践できるよう支援、助言をします。

引き続きコーポレート・ガバナンスの目的、役割を認識し、当社がサステナビリティ経営（環境・社会・経済の観点全てにおいて持続可能な状態）を実現し、持続的成長と企業価値の向上に向かっているかを念頭に経営陣に対して適切な監督、助言をしていきたいと思っています。

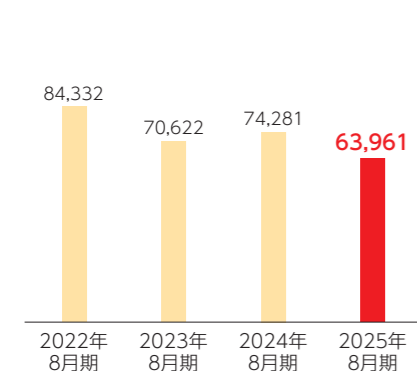
南 繁芳  
社外取締役 監査等委員  
(独立役員)

# 財務レビュー

(単位:百万円)

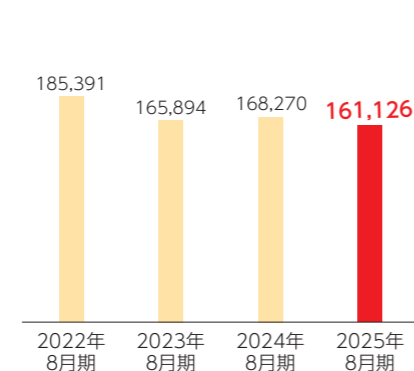
	第35期	第36期	第37期	第38期	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期
	2015年8月期	2016年8月期	2017年8月期	2018年8月期	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
<b>損益状況</b>											
売上高	795,368	779,081	790,639	844,029	894,021	847,905	834,060	792,368	815,560	922,572	974,483
営業利益	18,800	22,006	21,854	27,055	22,943	12,066	18,217	17,863	14,215	24,388	30,274
経常利益	20,401	23,067	24,364	29,241	25,871	14,690	21,629	20,808	16,566	26,674	31,929
親会社株主に帰属する当期純利益	6,804	11,985	13,505	17,122	14,047	5,450	8,761	5,765	2,936	13,908	17,476
<b>財政状態</b>											
純資産額	120,846	129,096	145,593	155,765	163,342	169,791	179,523	169,133	176,383	193,179	211,767
総資産額	329,580	336,769	350,211	365,605	400,451	472,074	454,466	456,466	449,840	478,248	492,531
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,128	7,850	19,629	26,102	13,192	52,004	7,763	25,317	10,078	41,994	25,355
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,001	△4,615	△11,522	△12,612	△11,437	△15,691	△12,356	△18,076	△11,118	△30,073	△14,772
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,765	△446	△13,247	△11,520	2,069	55,106	△4,387	△26,565	△13,580	△23,659	△15,994
現金及び現金同等物の期末残高	22,349	25,137	19,997	21,967	25,791	117,211	108,857	89,536	75,135	63,396	57,984
<b>財務指標</b>											
自己資本比率(%)	30.5	32.0	34.9	35.5	33.4	29.0	31.6	28.8	30.5	31.8	34.2
自己資本利益率(%)	7.3	11.5	11.7	13.6	10.6	4.0	6.2	4.2	2.2	9.6	10.9
総資産経常利益率(%)	6.2	6.9	7.1	8.2	6.8	3.4	4.7	4.6	3.7	5.7	6.6
売上高営業利益率(%)	2.4	2.8	2.8	3.2	2.6	1.4	2.2	2.3	1.7	2.6	3.1
売上高経常利益率(%)	2.6	3.0	3.1	3.5	2.9	1.7	2.6	2.6	2.0	2.9	3.3
株価収益率(倍)	29.85	12.38	17.64	15.91	13.31	37.89	21.50	34.31	63.05	20.50	15.53
配当性向(%)	25.5	18.2	16.2	21.4	25.3	42.0	30.1	45.2	87.4	40.6	40.2
純資産配当率(%)	1.9	2.1	1.9	2.9	2.7	1.7	1.9	1.9	1.9	3.9	4.4

CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



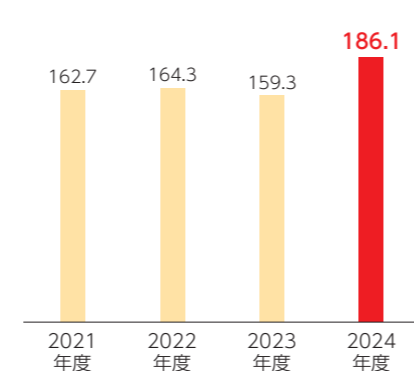
※ビックカメラ、コジマ、ソフマップ合算データの2025年8月31日現在

エネルギー使用量 (千kWh)



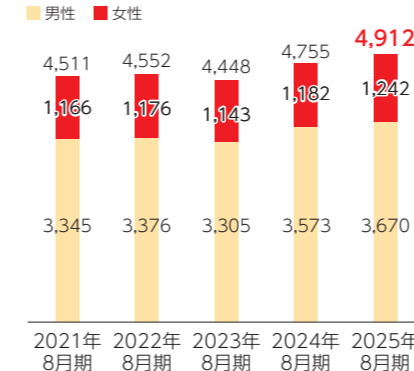
※ビックカメラ、コジマ、ソフマップ合算データの2025年8月31日現在

小型家電リサイクル再資源化実績 (t)



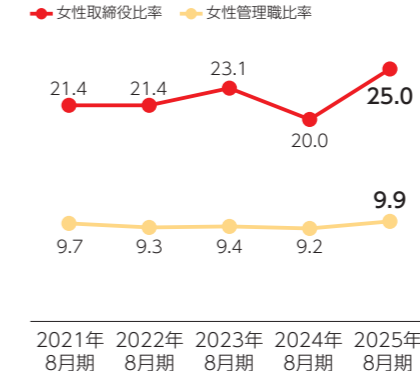
※ビックカメラ、コジマ、合算データの2025年3月31日現在 (2024年4月~2025年3月)

従業員数 (人)



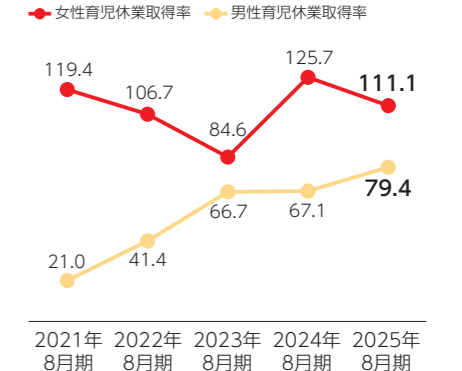
※2025年8月31日時点 ビックカメラ単体 ※役員、正社員、嘱託社員

女性取締役比率／女性管理職比率 (%)



※2025年8月31日時点 ビックカメラ単体 (女性取締役比率は2025年11月20日時点)

女性育児休業／男性育児休業取得率 (%)



※2025年8月31日時点 ビックカメラ単体 ※「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」における育児休業等の取得割合を示す

# 企業情報

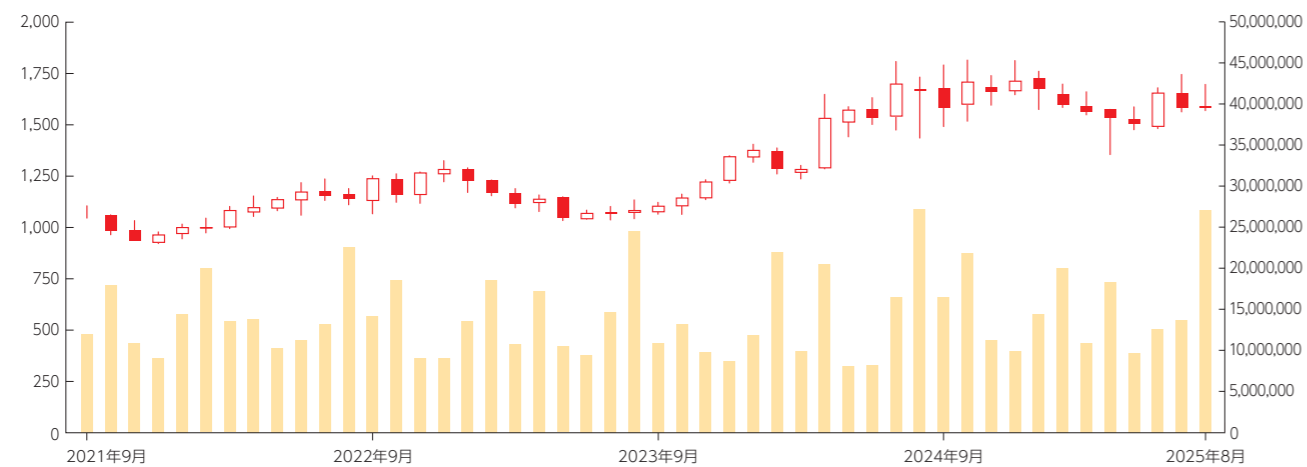
## 会社概要

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(2025年8月期)
従業員数	連結 12,039名 単体 4,912名(2025年8月31日現在)
売上高	連結 9,744億83百万円 単体 4,724億22百万円(2025年8月31日現在)
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

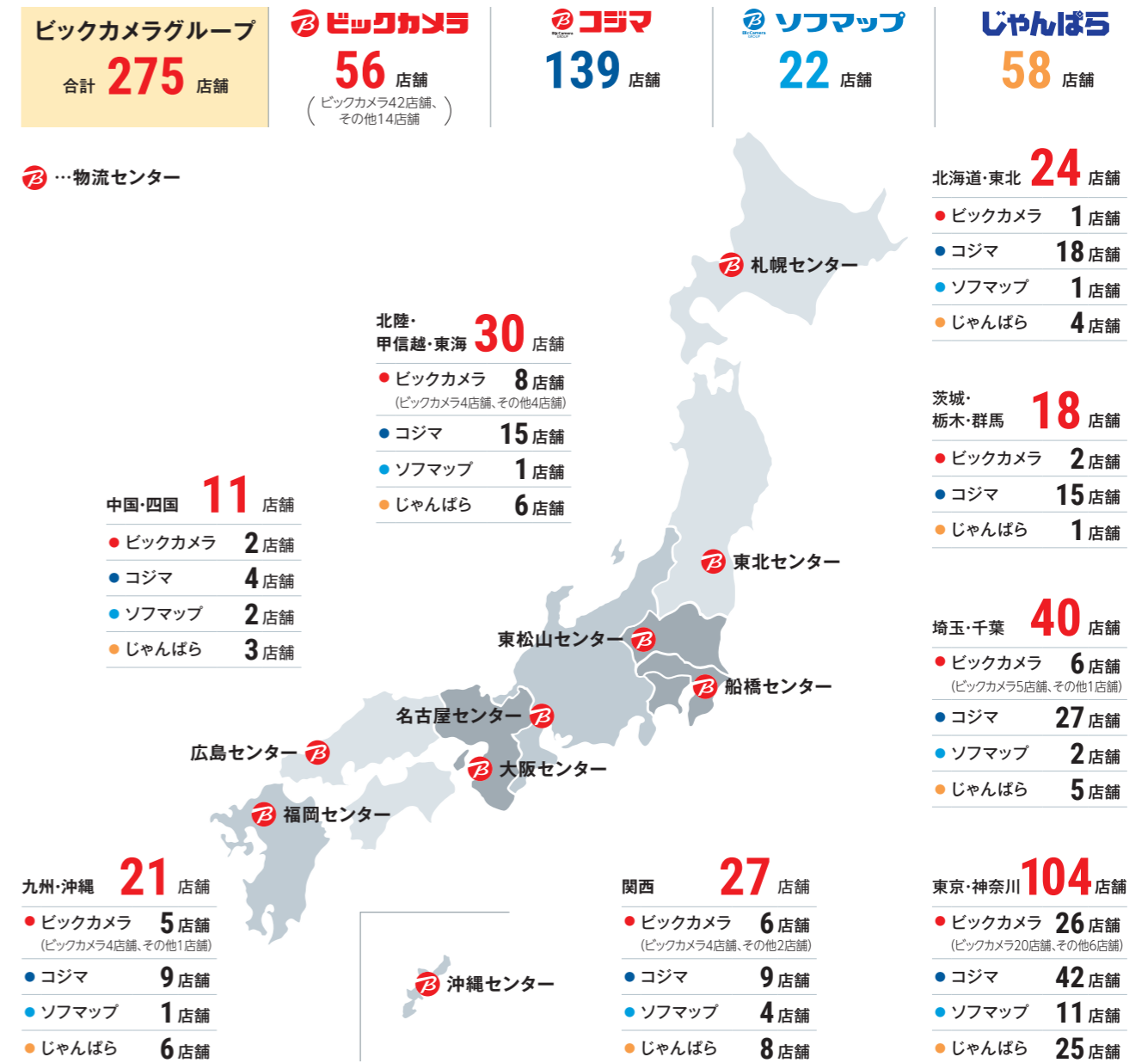
## 主なグループ会社一覧 (2025年9月1日現在)

社名	事業概要	社名	事業概要
株式会社WILBY	Webサービスの企画・開発・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
株式会社生毛工房	寝具の製造・販売	日本BS放送株式会社	BSデジタル放送事業
株式会社ソフマップ	パソコン、デジタル機器の販売、買取	株式会社コジマ	家庭電化商品等の販売
株式会社東京計画	広告代理業、不動産の賃貸・管理及びゴルフ場の運営	株式会社ビックカメラ トータルリフォーム	住宅の改築及びリフォーム業等
株式会社ビック酒販	酒類・飲食物の販売	株式会社エーワン	OA機器、複合機等、業務用機器の買取・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	株式会社国土社	児童書等の出版・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	株式会社理論社	児童書等の出版・販売
株式会社ラネット	携帯電話販売代理店の運営	株式会社フューチャー・エコロジー	廃棄物再資源化処理
東京カメラ流通協同組合	共同金融事業	株式会社セレン	防犯、安全に関する機器の企画、開発、販売
株式会社じゃんぱら	携帯電話・パソコン等の買取販売		

## 株価推移グラフ 左軸…株価(単位:円) 右軸…出来高(単位:株)



# グループネットワーク (2025年9月1日現在)



## イニシアチブへの参画・外部評価・認定

当社は国連グローバル・コンパクトに署名し、その10原則を支持しています。また、以下の外部評価・認定を受けています。FTSE4Good2種とFTSE JPX Blossom Japan Index (初選定)。Sector Relative Indexに3年連続選定。MSCI ESGレーディング「AA」を獲得。CDP2025気候変動分野で最高評価「Aリスト」に初選定。健康経営優良法人(ホワイト500)、えるぼし(3段階目)、プラチナくるみん認定取得。



※MSCI指数への株式会社ビックカメラの組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用はMSCIまたは関連会社による株式会社ビックカメラへの後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。  
 ※FTSE Russell (FTSE International Limited及びFrank Russell Companyの商業名) は株式会社ビックカメラが第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index及びFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れ要件を満たし、それぞれの構成銘柄となったことを証します。これらのインデックスはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)の分野で優れた実践を示す企業のパフォーマンスを測定するために設計されており、サステナブル投資のファンドやその他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。