

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 -

重点戦略



企業価値の最大化を目指す ビックカメラグループの挑戦

当社グループでは、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、インバウンド強化を中期経営計画の重点戦略に掲げています。具体的には、店舗価値向上やグループ間連携の強化、買取・リユース事業の強化やサービスサポート事業の拡充を図り、幅広いニーズに対応します。地域と共に歩み、循環型社会を支えながら、持続可能な未来の実現と企業価値の最大化を目指して挑戦し続けます。

取締役 常務執行役員
事業戦略部門管掌兼営業統括部長 **溝口 貴治**

戦略の基本方針

- A** 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
- B** グループ内企業の機能を活用した売上・利益の最大化
- C** サステナビリティ経営の推進による環境・社会とのより良い関係の構築、及びガバナンスの強化

重点戦略

- 店舗を起点とした顧客戦略**
 - ① 成長の基盤となる店舗価値向上戦略
 - ② グループ間店舗連携強化
 - ③ 訪問サポート事業の拡大
- グループアセット活用による買替需要の創出戦略**
 - ① 買取・リユース事業強化
 - ② サービスサポート事業拡大
- インバウンド強化戦略**

店舗を起点とした顧客戦略

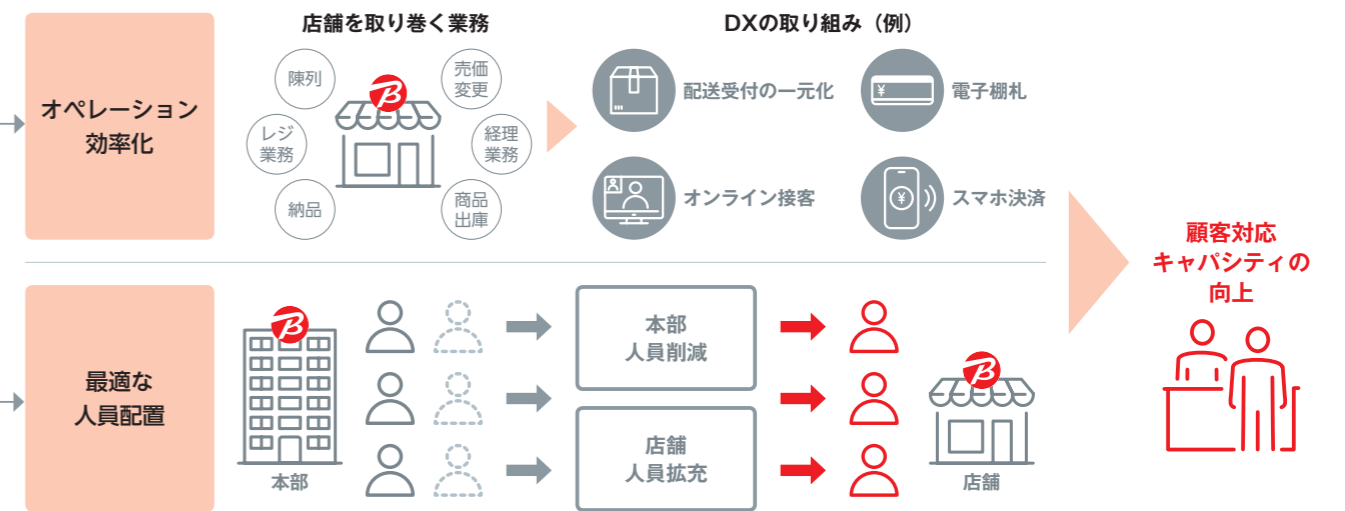
① 成長の基盤となる店舗価値向上戦略

グループの強み	豊富な品揃え・ 専門販売員	取扱い商品種類 390 万SKU ※2024年8月31日時点
		専門販売員数 4,000 人 ※2024年8月31日時点 ビックカメラ・コジマ・ソフマップ資格保有者の合算

取組概要	ビックカメラグループ店舗のブランド力を強化	
取組詳細	お客様起点の取組深化	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的買いと探す楽しさが同居した店舗への再編 ● お客様起点のバリューチェーン変革 ● モノ軸からコト軸への売場づくりの転換 ● 専門販売員の育成
	販売機会ロスの最小化	<ul style="list-style-type: none"> ● DXを活用した店舗オペレーションの効率化による接客余力の創出 ● 最適な人員配置による顧客対応体制の強化
	最適店舗の展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 駅前・大型・郊外型から特化型店舗まで多彩な店舗フォーマットを活かし、顧客ニーズに即した最適な店舗を出店

■ 販売機会ロスの最小化

- **DXを活用した店舗オペレーション**の効率化による接客余力の創出
- 最適な人員配置による顧客対応体制の強化



■ 最適店舗の展開



- 駅前・大型・郊外型から特化型店舗まで**多彩な店舗フォーマット**を活かし、顧客ニーズに即した最適な店舗を出店



重点戦略

② グループ間店舗連携強化

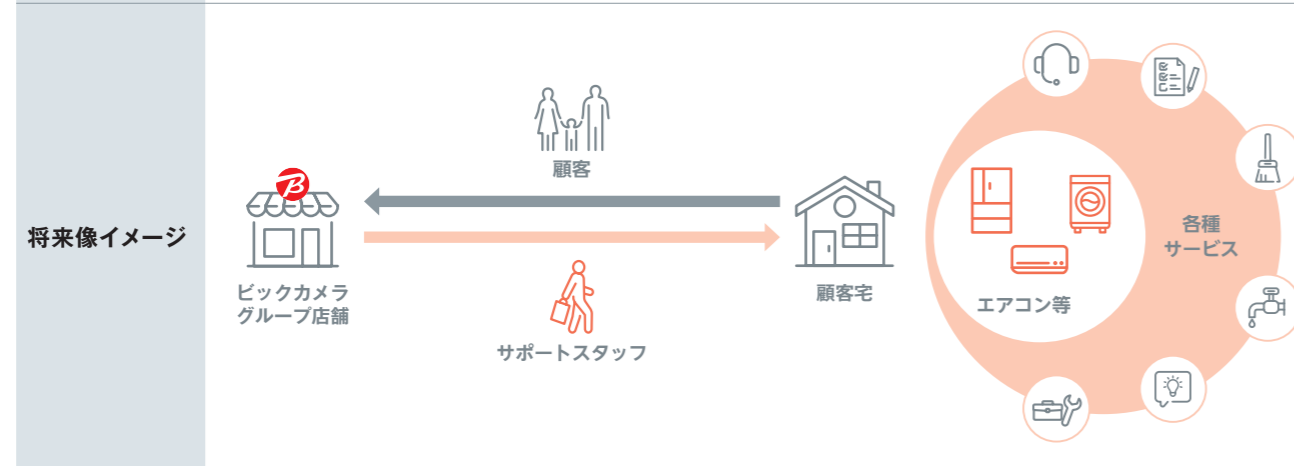
グループの強み	グループ連携による多様な顧客基盤	グループ店舗数	270店舗 ※2024年8月31日時点
		ポイントカード登録数	9,100万件 ※2024年8月31日時点 (延べ発行枚数)

取組概要	都市型のビックカメラと郊外型のコジマの相互利用促進により、顧客のLTV向上を図る (相互利用顧客とコジマのみ利用顧客の比較: 購入回数2.8倍、購入金額2.1倍)		
取組詳細	サービス拡充	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ店舗・ECを活用した利便性向上 ●ポイント会員向けサービス体系化 ●サービスメニュー拡充による顧客接点強化 	
	経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ横断のCRM戦略確立 ●物流機能、在庫管理の最適化・効率化 	
	出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ店舗のコンセプト再設計 	

③ 訪問サポート事業の拡大

グループの強み	エアコン取り扱い店舗	ビックカメラグループ店舗数	184店舗 ※2024年8月31日時点
	販売による強固な顧客基盤	エアコン販売台数	36万5千台/年 ※2024年8月期

取組概要	エアコンを起点としたサポートを通じ継続的に訪問、接点を拡大 顧客との関係構築後、周辺サービスを提案・提供
取組詳細	<ul style="list-style-type: none"> ●販売後の点検による顧客との接点の拡大 ●信頼関係の構築によるサポートビジネスの提供 ●顧客との関係強化による住設商品の販売強化

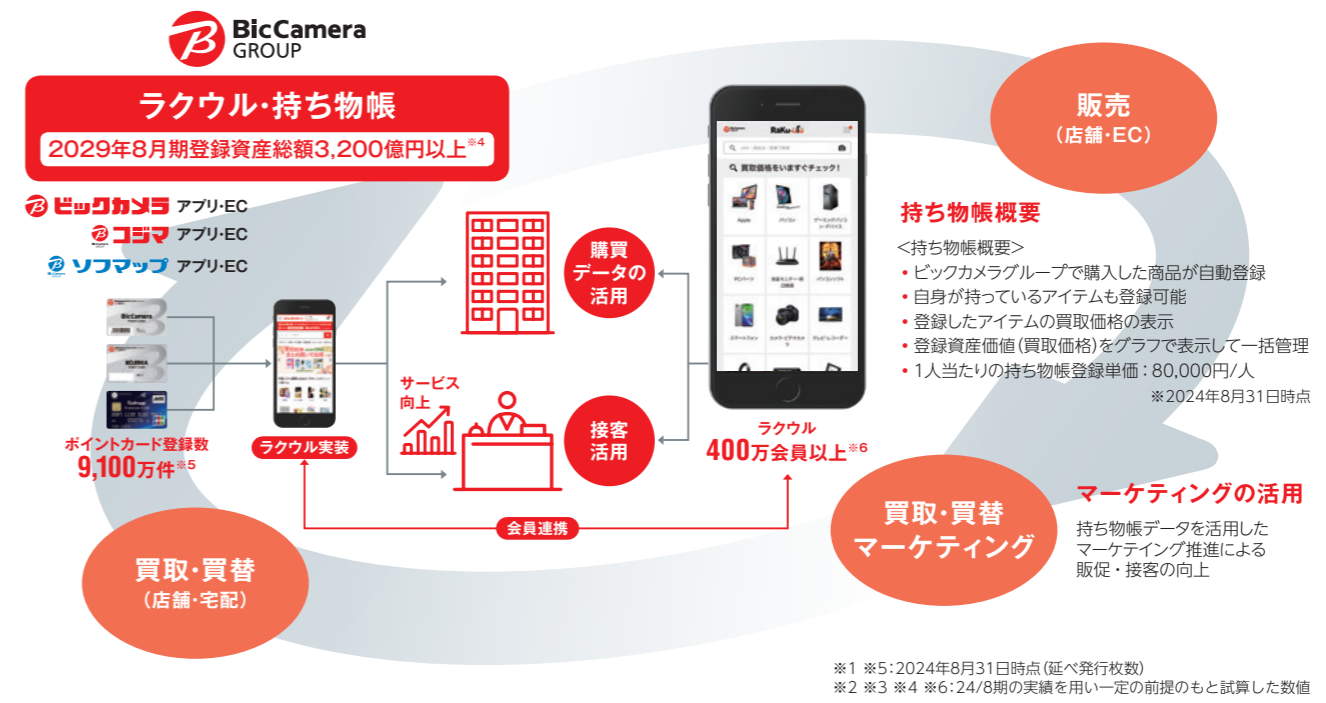


グループアセット活用による買替需要の創出戦略

① 買取・リユース事業強化

グループの強み	既存買取事業の潜在成長性	買取額	241億円 ※2024年8月31日時点
		買取総合サービスラクウル会員数	52万会員 ※2024年8月31日時点
		ビックカメラグループで購入した商品(資産)を一元管理 持ち物帳登録資産額	208億円 ※2024年8月31日時点

取組概要	買取の対象領域拡大、利便性向上により買替需要を促進 グループ店舗・ECのシームレスな買取サービス提供による顧客満足度向上		
取組詳細	24/8	ポイントカード登録数 9,100万件 ^{*1}	ラクウル会員数 52万会員
	29/8	「持ち物帳」活用による買替促進 アプリ・ECとラクウル(持ち物帳)が連携し統合されることで一つのアプリとしてシームレスに簡単・便利な買取体験の提供を実現。さらに、グループカード会員の購買情報連携により買取資産が登録され、買替促進が可能	
		ラクウル会員数: 400万会員以上 ^{*2} 持ち物帳登録資産額: 3,200億円以上 ^{*3} (一人平均8万円)	
リユース販売強化	<ul style="list-style-type: none"> ●ビックカメラ・コジマ店舗での新品・中古の並列販売 ●ソフマップ・じゃんぱらの新規出店(29/8に100店舗を計画) 		



ラクウル・持ち物帳を活用したグループ取組

- 1 ラクウル・持ち物帳がビックカメラグループのアプリ・ECに実装されることでシームレスに簡単・便利な買取・買替体験が実現
- 2 持ち物帳データを活用したマーケティング推進による、グループでの買替・下取りの促進による売上・買取の拡大

② サービスサポート事業拡大

グループの強み	既存サービスサポートのノウハウ	サービスサポート受注数 72 万件 ※2024年8月期
	販売による強固な顧客基盤	デジタル機器販売台数 2,700 万台 ※2024年8月期(リユース品含む)

取組概要 一気通貫のサービスサポートによって顧客接点を拡大、買取を強化し**買替・下取促進**

取組詳細

- 店頭、訪問、電話&リモートサポートによるデジタルデバインドの解消
スマホ・パソコン相談会などのデジタル活用支援推進事業や、3Rをフックにした買取教室など自治体とのパートナーシップ構築による取組強化
- ビックカメラグループの法人事業の拡大
企業におけるIT製品の導入から廃棄までの全てのIT資産代行サービス[LCMサービス]への参入(レンタル・リース、設定、保守、データ消去、買取)

インバウンド強化戦略

グループの強み	既存インバウンド需要への対応力	免税会計 対応件数 240 万件 ※2024年8月期
		航空会社・旅行代理店などとの提携数 150 社

取組概要

- 既存インバウンド需要の着実な取込
- 商品カテゴリーやサービス充実による顧客層の拡大

取組詳細

インバウンド特化型店舗による需要取込

- 観光地や旗艦店近隣へ、グループ各社の強みを生かしたインバウンドに特化した小型店舗を出店
- 新規店舗と既存店舗による、夜間営業の対応検討

顧客基盤の拡大

- グループ力を活用したアニメ事業の強化による欧米需要の取込
- 既存サービスのインバウンド対応の推進
- 顧客管理システムの導入による新規・リピート顧客の拡大
- モノからコトへの消費の変化を見据えた、ビックカメラにしかないサービスの開発と提供

各社事業戦略



ビックカメラは、店舗価値向上とEC事業の変革、法人営業の拡大、専門性と先進性の品揃えを通じて顧客基盤を強化。また、それらの戦略を下支えするサステナビリティ経営や業務改善などの経営基盤の構築に取り組み、2029年に売上高5,300億円・営業利益160億円を目指します。

2029年目標

売上高5,300億円・営業利益160億円(29/8期)

基本方針

- 店舗・EC網を活用した顧客の囲い込み
- 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による環境・社会とのより良い関係の構築、及びガバナンスの強化

重点戦略

- 1 店舗を起点とした顧客基盤の拡充**
 - 魅力ある店舗の追求によるお客様満足の上昇
 - 買取・リユース強化によるスマホ・PCの買替促進
 - 新規商品・サービスの取り扱い拡充
 - 本部スリム化、業務改善などにより接客時間の捻出、店舗を中心とした適正人員配置
- 2 EC事業の変革・リピーターの育成**
 - 家電関連カテゴリーをベースに非家電領域(書籍・ペット用品など)も含めた品揃え拡充
 - EC・アプリの検索性向上とコンテンツ拡充による店舗との買い回り促進
 - 物流基盤の拡充
- 3 法人営業の拡大**
 - サブスク、リース、補助金・助成金申請サポート等の手数料ビジネスを拡大し、安定した収益源を確保
 - 設備案件やDX、新規市場開拓のための専門チームを組織化
 - グループの強みを活かし、顧客データをもとに未接触の潜在顧客へのアプローチを実施
- 4 専門性と先進性の品揃え**
 - メーカー・パイヤー起点のバリューチェーンから、お客様起点へのバリューチェーンに転換
 - お客様の声を基にしたPBを再構築し、魅力ある商品開発と積極的な情報発信を通じブランド認知度の向上に取り組む
 - 家電以外にもグループ各社の専門性を活かした独自商品の開発推進

数値目標

重点戦略	戦略毎のKPI/KGI	数値目標
1 店舗を起点とした顧客基盤の拡充	●売上高: 3,900億円 (CAGR: 2.0%) ●アクティブ顧客数: 55万人増	
2 EC事業の変革・リピーターの育成	●売上高: 860億円 (CAGR: 10.2%) ●一人あたり購入回数: +1.4回	
3 法人営業の拡大	●売上高: 320億円 (CAGR: 10.2%)	
4 専門性と先進性の品揃え	●2029年8月期粗利率: 26.6%	

各社事業戦略



ソフマップは、ラクウル・持ち物帳のグループ連携による顧客基盤の構築、リユース事業の拡大、デジタルデバйд解消、LCMサービスの構築などのサポート事業強化、秋葉原ブランドを活かしたゲーミング・コンテンツ事業推進を通じ、二次流通の拡大を目指します。

2029年
目標

売上高946億円・営業利益23億円(29/8期)

サーキュラーエコノミー事業(リユース事業・サポート事業)の推進による二次流通の拡大
2029年8月期計画 サークュラーエコノミー事業売上高:700億(構成比:75.0%)

基本方針

- ラクウル・持ち物帳を活用したグループ顧客基盤の構築並びにグループ一体となった**サーキュラーエコノミー事業強化**
- デジタルデバйд解消、LCMサービスの構築
- 秋葉原ブランドを活かした**ゲーミング・コンテンツ事業・インバウンド(店舗・越境)の拡大**

重点戦略

- 1 ラクウル・持ち物帳のグループ連携(持ち物帳資産活用)**
 - ビック・コジマアプリ、ビック・コジマECへ「ラクウル」を実装・連携により、ラクウル・持ち物帳の会員数拡大
 - 持ち物帳資産を活用した買替の促進
- 2 サークュラーエコノミー事業(リユース)**
 - 提携買取カテゴリの内製化。M&Aを想定したリユース事業の拡大
 - ソフマップ・じゃんぱらでの、リユース取り扱い店舗の拡大
現状:77店舗(ソフマップ:23店舗、じゃんぱら:54店舗)
⇒100店舗を計画※2029年8月期
- 3 サークュラーエコノミー事業(サポート)**
 - 店頭、訪問、電話&リモートサポートによるデジタルデバйд解消
 - LCMサービスの構築・運用(IT資産の業務代行サービス)
(企業向けデジタルデバイスの入替、買替などトータルサポート)
- 4 エンターテインメント事業(秋葉原サブカルチャー)**
 - AI/パソコン、ゲーミングパソコン・デバイスの豊富な品揃えと、高い専門知識をもった販売員の育成による提案・販売強化
 - 秋葉原サブカルチャーの拡大(eスポーツスタジオ、アニメガ、イベント運営)

数値目標

重点戦略	戦略毎のKPI/KGI	数値目標
1 ラクウル・持ち物帳のグループ連携(持ち物帳資産活用)	●2029年8月期 持ち物帳登録資産: 3,200億円以上*	<p>サポート事業売上高 ●サーキュラーエコノミー構成比 新品事業売上高 中古事業売上高</p> <p>(億円) (%)</p> <p>24/8期(実績) 25/8期(予測) 29/8期(計画)</p>
2 サークュラーエコノミー事業(リユース・サポート)	●2029年8月期 売上高:700億円	
3 サークュラーエコノミー事業(買取)	●2029年8月期 買取高:380億円	
4 エンターテインメント事業(秋葉原サブカルチャー)	●2029年8月期 売上高:150億円	

各社事業戦略



コジマは、新たな出店戦略に基づく店舗網の刷新・強化などを通じた店舗ブランド力強化、人時生産性向上、住設、法人事業などの成長事業における収益拡大、サステナビリティ経営などを通じた資本効率向上を重点戦略に掲げ、2029年に売上高3,150億円・営業利益90億円を目指します。

2029年
目標

売上高3,150億円・営業利益90億円(29/8期)

基本方針

- 店舗網・商品力・人財力を活かしたお客様との繋がりの強化
- 成長事業のさらなる加速と新たな事業の開発
- サステナビリティ経営の推進による環境・社会とのよりよい関係の構築及びガバナンスの強化

重点戦略

- 1 店舗ブランド力強化**
 - 新たな出店戦略に基づく店舗網の刷新・強化
 - コジマブランドの認知度向上
 - エアコン販売を起点とした訪問販売機会の拡大
 - 地域密着の強みを活かし、多様化する顧客ニーズに対応
- 2 人時生産性向上**
 - 利益に対する貢献、販売実績を重視した新評価制度による売上利益の拡大
 - 効率的な仕組みの導入による付帯業務の効率向上
 - 研修センターの活用や階層に応じた研修の実施による従業員の能力開発
 - 家電製品アドバイザー資格取得率90%の達成
- 3 成長事業における収益拡大**
 - 住設部門の事業内容の拡張による売上、利益の拡大
 - ECプラットフォームを活用した新たなビジネスの開発
 - 法人事業におけるエリア戦略の再構築
- 4 資本効率向上**
 - 既存事業の改善、成長事業の強化、新規事業の開拓による収益力の拡大
 - サステナビリティ経営の推進と情報開示の充実による企業価値の向上
 - 有利子負債のコントロールによる財務体質の強化と株主還元のさらなる充実

数値目標

重点戦略	戦略毎のKPI/KGI	数値目標
1 店舗ブランド力強化	●売上高:2,330億円 ●店舗改装:20店舗/年 ●新規出店:2店舗/年	<p>売上高(左軸) ●営業利益(右軸)</p> <p>(億円) (億円)</p> <p>24/8期(実績) 25/8期(予測) 29/8期(計画)</p>
2 人時生産性向上	●人時売上高 売上/労働時間 24,000円 ●家電製品アドバイザー取得率 90%以上 ●ワークエンゲージメント 50%以上	
3 成長事業収益拡大	●売上高 EC:500億円(CAGR:7%) 法人営業:320億円(CAGR:4%) 住設:180億円(CAGR:16%) ※住設は店舗等の内訳	
4 資本効率向上	●EBITDA 100億円 ●ROE 8%以上 ●ROIC 7%以上	