



2026年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2026年5月15日
上場取引所 東

上場会社名 株式会社丸井グループ
 コード番号 8252 URL <https://www.0101maruigroup.co.jp/>
 代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 青井 浩
 問合せ先責任者 (役職名) 財務部長 (氏名) 飯塚 政和 (TEL) 03-3384-0101
 定時株主総会開催予定日 2026年6月27日 配当支払開始予定日 2026年6月29日
 有価証券報告書提出予定日 2026年6月19日
 決算補足説明資料作成の有無 : 有
 決算説明会開催の有無 : 有 (機関投資家・アナリスト向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2026年3月期の連結業績(2025年4月1日~2026年3月31日)

(1) 連結経営成績

(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2026年3月期	276,862	8.8	50,211	12.8	42,650	6.8	28,476	7.1
2025年3月期	254,392	8.1	44,515	8.5	39,916	2.9	26,588	7.8

(注) 包括利益 2026年3月期 28,703百万円(△6.2%) 2025年3月期 30,605百万円(18.9%)

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益	自己資本 当期純利益率	総資産 経常利益率	売上収益 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2026年3月期	158.35	—	11.6	3.9	18.1
2025年3月期	143.24	—	10.6	3.9	17.5

(参考) 持分法投資損益 2026年3月期 ー百万円 2025年3月期 ー百万円

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2026年3月期	1,141,276	244,821	21.4	1,359.01
2025年3月期	1,053,352	246,636	23.4	1,362.18

(参考) 自己資本 2026年3月期 244,186百万円 2025年3月期 246,140百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2026年3月期	△48,397	1,386	51,308	53,548
2025年3月期	△4,482	△13,665	2,838	49,250

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産 配当率 (連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2025年3月期	—	53.00	—	53.00	106.00	19,523	74.0	7.8
2026年3月期	—	65.00	—	66.00	131.00	23,698	82.7	9.6
2027年3月期(予想)	—	67.00	—	67.00	134.00		81.7	

株主資本配当率(DOE) 2025年3月期 8.1% 2026年3月期 10.1% 2027年3月期(予想) 10.2%

3. 2027年3月期の連結業績予想(2026年4月1日~2027年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通 期	296,000	6.9	55,000	9.5	44,000	3.2	29,500	3.6	164.00

自己資本当期純利益率(ROE) 予想 2027年3月期通期 11.8%

※ 注記事項

(1) 期中における連結範囲の重要な変更 : 無
新規 一社(社名) 、除外 一社(社名)

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無
- ② ①以外の会計方針の変更 : 無
- ③ 会計上の見積りの変更 : 無
- ④ 修正再表示 : 無

(3) 発行済株式数(普通株式)

① 期末発行済株式数(自己株式を含む)

2026年3月期	183,660,417株	2025年3月期	208,660,417株
2026年3月期	3,980,976株	2025年3月期	27,965,135株
2026年3月期	179,827,380株	2025年3月期	185,618,703株

② 期末自己株式数

③ 期中平均株式数

(注) 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。
2026年3月期 482,135株 2025年3月期 482,435株

期中平均株式数の算出において、発行済株式数から控除する自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。

2026年3月期 482,135株 2025年3月期 428,215株

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載している業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、添付資料7ページ「(4)次期の見通し」をご覧ください。

○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	6
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況	7
(4) 次期の見通し	7
(5) 株主還元	8
(6) 中長期的な会社の経営戦略	9
(7) サステナビリティに関する考え方および取り組み	15
2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	29
3. 連結財務諸表及び主な注記	30
(1) 連結貸借対照表	30
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	32
(3) 連結株主資本等変動計算書	34
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	35
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	36
(継続企業の前提に関する注記)	36
(表示方法の変更)	36
(セグメント情報)	36
(1株当たり情報)	38
(重要な後発事象)	38
4. その他	39
役員の異動	39

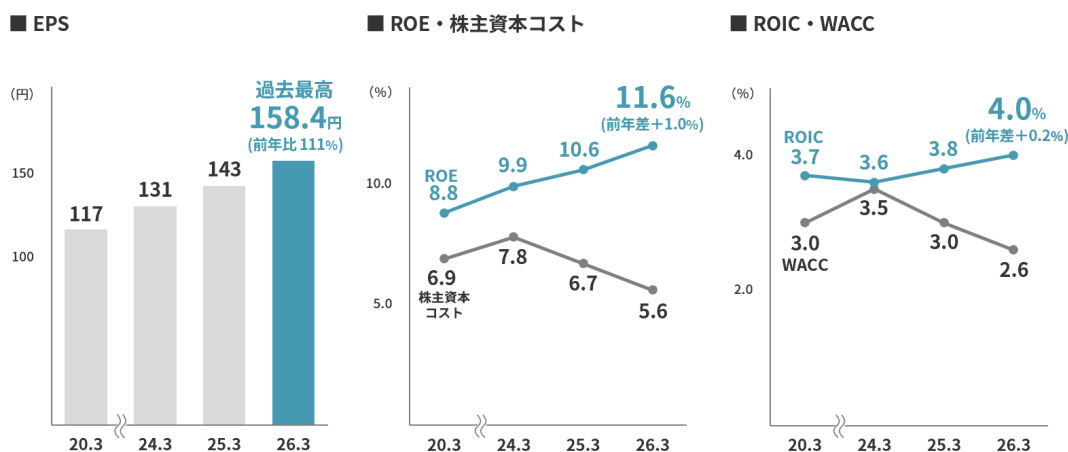
1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

グループ総取扱高は前年比9%増の5兆3,921億円、EPSは前年比11%増の158.4円と、それぞれ過去最高となりました。小売はテナントおよびイベントカテゴリの伸長、フィンテックは「好き」を応援するカードの会員増加や分割・リボ手数料率の変更にもなう収入増加などにより、両セグメントともに好調に推移しました。

(連結業績)

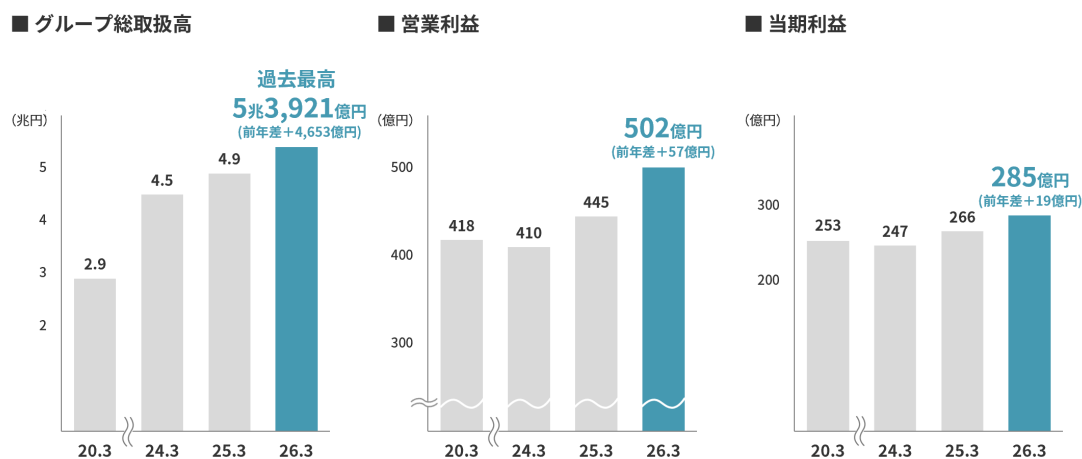
- ・EPSは158.4円（前年比+11%、前年差+15.2円）、利益の増加により前年を上回り、過去最高となりました。ROEは11.6%（前年差+1.0%）と株主資本コスト（5.6%）を上回り、ROICは4.0%（前年差+0.2%）と資本コスト（WACC 2.6%）を上回りました。



※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

- ・グループ総取扱高は5兆3,921億円（前年比+9%、前年差+4,653億円）、フィンテックのカードクレジット取扱高が全体をけん引し、過去最高となりました。
- ・売上収益は2,769億円（前年比+9%）、営業利益は502億円（前年比+13%）、経常利益は427億円（前年比+7%）、当期利益は285億円（前年比+7%）と5期連続の増収増益となりました。

※ 「1. 経営成績等の概況」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

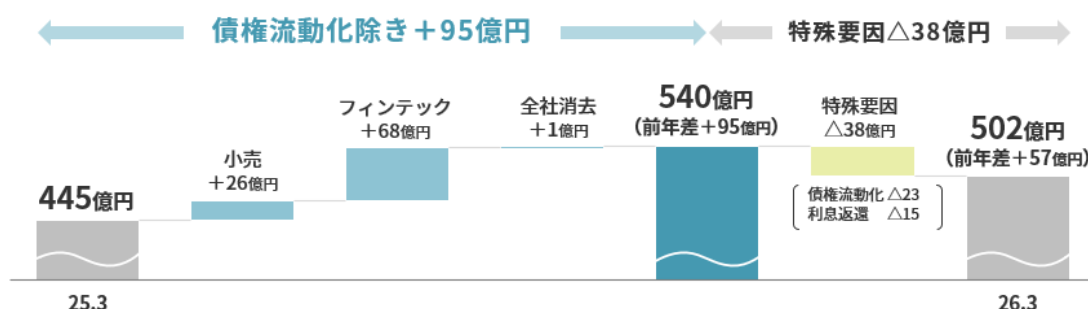


※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

営業利益増減の内訳

- ・ 債権流動化による債権譲渡益を82億円（前年差+2億円）、償却額・費用等を105億円（前年差+25億円）計上したこと、また、カードキャッシングの利息返還に備えて利息返還損失引当金繰入額を15億円（前年差+15億円）計上したことにより、営業利益は38億円減少しました。
- ・ 上記の特殊要因を除いた実質的な営業利益は95億円の増益（小売+26億円、フィンテック+68億円）となりました。

□ 営業利益増減の内訳



(セグメント別の状況)

- ・ 小売セグメントの営業利益は前年を26億円上回る112億円（前年比+30%）、ROICは4.2%（前年差+1.1%）となりました。
- ・ フィンテックセグメントの営業利益は前年を30億円上回る470億円（前年比+7%）、ROICは4.7%（前年差△0.1%）となりました。

□ セグメント別の売上収益・営業利益

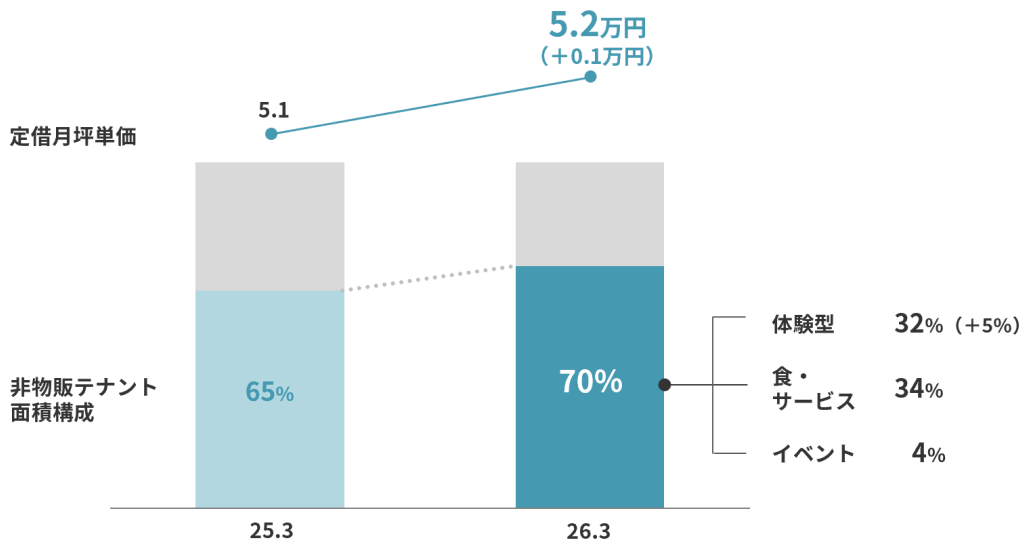


※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

<小売セグメント>

- ・ マルイ・モディ店舗においては、リアル店舗ならではの価値創出をめざして、「売ること」を目的としない体験型テナントやスクール、飲食・サービスなどの導入を進め、非物販テナントの面積構成は70%（前年差+5%）となり、カテゴリ転換が着実に進みました。新たなテナントの導入により店舗の未稼働区画の面積は減少し、施設のバリューアップが進んだことから、営業利益は5期連続の増益となりました。

□ 非物販テナント構成の推移

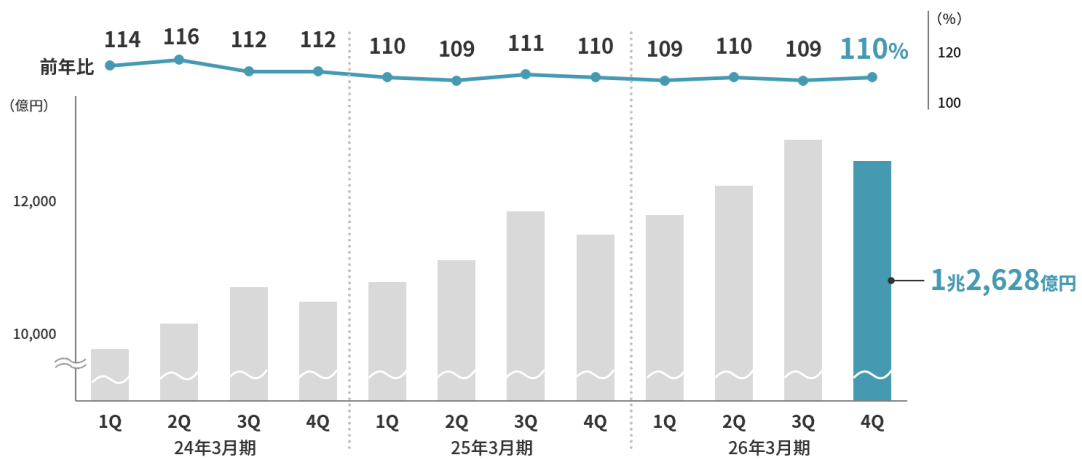


- ・お客さまがいつご来店されても楽しんでいただける店舗をめざし、イベントフルな店づくりを進めています。全国のマルイ・モディの出店スペースの検索から契約までをオンラインで完結することができるマルイの出店サービス「OMEMIE（おめみえ）」により、新規テナントの導入が進んでいます。その結果、新たなテナントが提供するサービスの体験会やワークショップなど、イベントのバリエーションが広がっています。

<フィンテックセグメント>

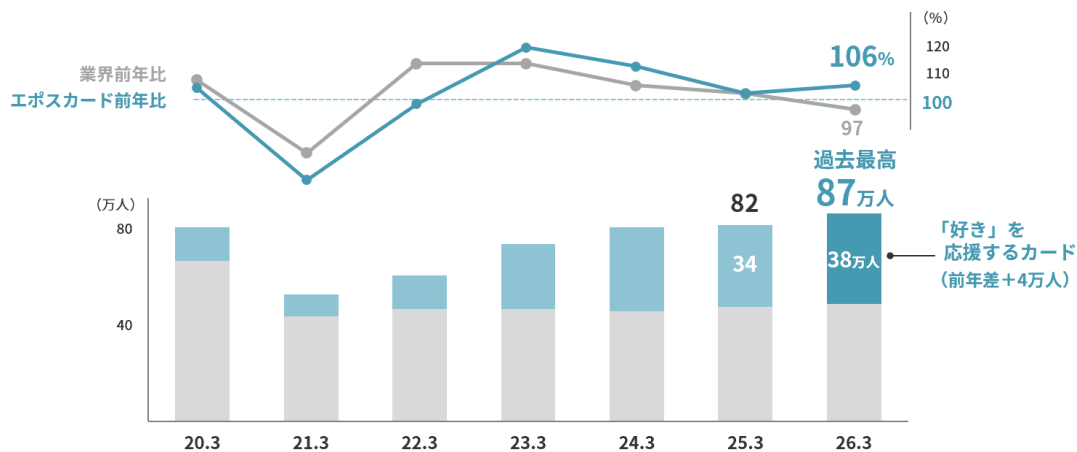
- ・戦略的に進めている「家計シェア最大化」の取り組みにより家賃払いでのご利用、公共料金などの定期払いが伸長したことで、第4四半期のカードクレジット取扱高は1兆2,628億円（前年比+10%）、通期では4兆9,640億円（前年比+10%）とそれぞれ過去最高となりました。

□ カードクレジット取扱高の推移



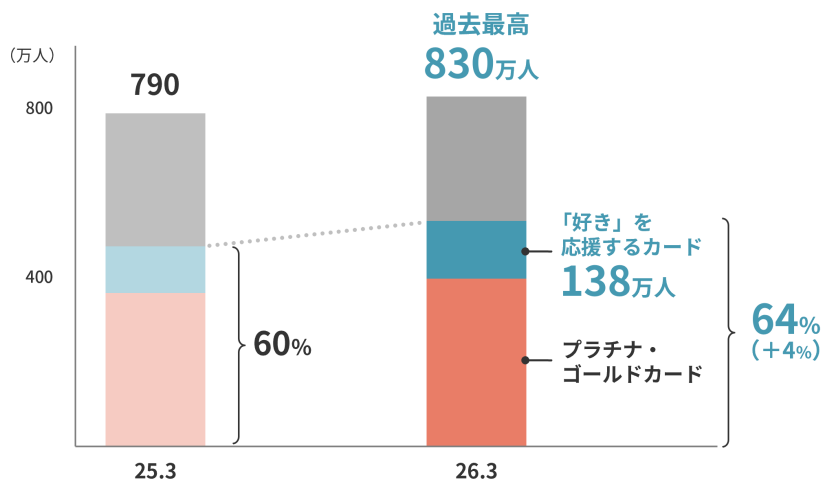
- ・分割・リボ取扱高は4,732億円（前年比+10%）と拡大し、流動化債権を含む分割・リボ払い残高は過去最高の4,994億円（前年比+6%）となりました。
- ・エポスカードの新規会員数は87万人（前年差+6万人）、期末会員数は830万人（前年差+41万人）と、それぞれ過去最高となりました。
- ・これまで事業の成長をけん引してきたゴールドカードに加えて、一人ひとりの「好き」を応援するカードの取り組みを強化しています。「好き」を応援するカードは、一般カードに比べて若者の保有比率が高く、LTV（生涯利益）が2～7倍高いカードとなっています。アニメ・ゲームやエンターテインメントとのコラボレーションカードは、熱量の高いファンが多く、SNSなどを通じて認知が広まりやすい特性もあり、ネット入会との親和性が高いことが特徴です。この「好き」を応援するカードは、フィンテックだけでなく、小売や共創投資に携わる社員からも提案が生まれており、企画数は全156企画に拡大しています。店舗では「好き」を応援するカードと連動したイベントなど、リアルでの体験の場を提供したり、ECではコラボグッズを開発・販売するなど、カード・店舗・ECを持つ当社グループならではの取り組みを行うことで、独自の体験価値を提供しています。これらの取り組みにより、「好き」を応援するカードの新規会員数は38万人（前年差+4万人）、期末会員数は138万人（前年差+26万人）となりました。今後もグループ一体となって取り組みを強化することで、ロイヤリティの高い会員を拡大し、取扱高や新規入会数のさらなる拡大につなげていきます。

□ 新規入会の推移



※ 前年比：業界・エポスカードともに、1月～12月の12カ月間の新規カード発行枚数の前年比

□ カード会員数の推移

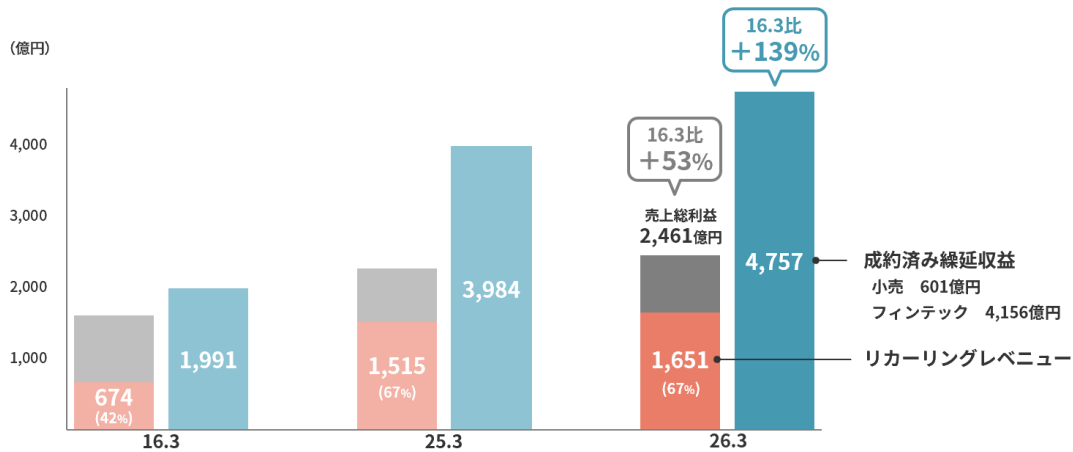


(LTVの安定性を表す指標)

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー（継続的収入）」が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTVを重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- 当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）は1,651億円（前年比+9%）となり、売上総利益に占める割合は67.1%（前年差+0.3%）となりました。
- 当期末の成約済み繰延収益は4,757億円（前年比+19%）となり、当期の売上総利益の約1.9倍の将来収益が見込まれています。なお、成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は契約残年数、分割・リボ手数料やカードキャッシング利息は返済期間、加盟店手数料（リカーリング分）はカード有効期間、家賃保証は保証期間をもとに行っています。

□ LTV経営の指標

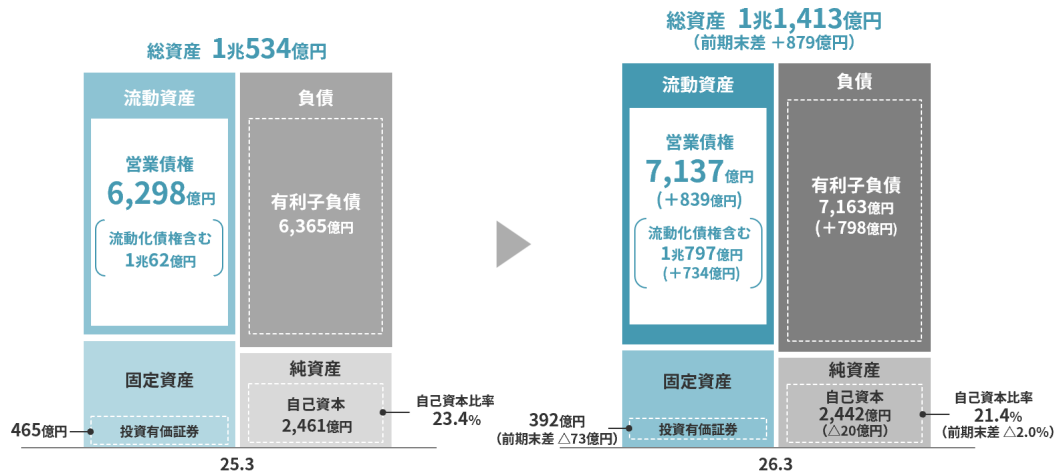


(注) 売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り（お取引先さまから継続的にいただく経費）を含めています。

(2) 当期の財政状態の概況

- 営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）は、カードクレジット取扱高の拡大などにより7,137億円（前年差+839億円）となりました。総資産は1兆1,413億円（前年差+879億円）となりました。
- 有利子負債（リース債務を除く）は7,163億円（前年差+798億円）となりました。
- 自己資本は2,442億円（前年差△20億円）となり、自己資本比率は21.4%（前年差△2.0%）となりました。

□ バランスシートの状況



(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

- ・ 営業キャッシュ・フローは、484億円の支出（前期は45億円の支出）となりました。営業キャッシュ・フローから営業債権等の増減を除いた基礎営業キャッシュ・フローは、税引前利益は増加したものの、法人税の支払が増加したことなどにより、前期より70億円減少し、426億円の収入となりました。
- ・ 投資キャッシュ・フローは、有形および無形固定資産の取得による支出175億円、固定資産や投資有価証券の売却による収入195億円などにより14億円の収入（前期は137億円の支出）となりました。
- ・ 財務キャッシュ・フローは、有利子負債の増加による809億円の収入や自己株式の取得による支出77億円、配当金の支払214億円などにより513億円の収入（前期は28億円の収入）となりました。

□ キャッシュ・フローの状況

	25年3月期	26年3月期	前年差
	億円	億円	億円
基礎営業キャッシュ・フロー	497	426	△70
営業キャッシュ・フロー	△45	△484	△439
営業債権等の増減（△は増加）	△541	△910	△369
投資キャッシュ・フロー	△137	14	+151
財務キャッシュ・フロー	28	513	+485
現金及び現金同等物の増減	△153	43	+196
現金及び現金同等物の期末残高	493	535	+43

(注) 当社グループでは営業キャッシュ・フローから営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）等の増減を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」を収益性・健全性の指標としています。

(4) 次期の見通し

2031年3月期を最終年度とする「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」に基づき、最終年度のPBR 3～4倍、EPS成長率9%以上、TSR成長率は年率12%以上を目標に、さらなる企業価値向上に取り組みます。詳細につきましては9ページに記載の「(6) 中長期的な会社の経営戦略」をご覧ください。

- ・2027年3月期のEPSは164.0円（前年比+4%、前年差+5.6円）、ROEは11.8%（前年差+0.2%）の見通しです。
- ・グループ総取扱高は5兆9,000億円（前年比+9%）の見通しです。
- ・売上収益は2,960億円（前年比+7%）、営業利益は550億円（前年比+10%）、経常利益は440億円（前年比+3%）、当期利益は295億円（前年比+4%）と増収増益の見通しです。
- ・小売セグメントの営業利益は115億円（前年比+3%）の見通しです。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は510億円（前年比+8%）の見通しです。

□ 2027年3月期連結業績見通し

	26年3月期	27年3月期	前年比	前年差
EPS (円)	158.4	164.0	104	+5.6
ROE (%)	11.6	11.8	-	+0.2

< 参考 >

	兆 億円	兆 億円	%	億円
グループ総取扱高	5 3,921	5 9,000	109	+5,079
売上収益	2,769	2,960	107	+191
売上総利益	2,423	2,600	107	+177
販管費	1,921	2,050	107	+129
営業利益	502	550	110	+48
経常利益	427	440	103	+13
当期利益	285	295	104	+10

	26年3月期	27年3月期	前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
小売	112	115	103	+3
フィンテック	470	510	108	+40
全社・消去	△80	△75	-	+5
連結営業利益	502	550	110	+48

(5) 株主還元

<基本方針>

株主還元については、適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針とします。

- ・配当については、EPSの長期的な成長に基づく継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。
- ・株主資本配当率（DOE）は10%程度を目安とし、長期安定的な増配の実現をめざします。
- ・自己株式の取得については、最適資本構成、財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、適宜機動的に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。
- ・配当の基準および自己株式取得の方針については、定期的に検証し適宜見直しを行います。

<当期および次期の見通し>

- ・当期の期末配当金については、年初公表のとおり1株当たり66円とします。中間配当金65円と合わせた年間配当金は131円（前年差+25円）、14期連続の増配となり10期連続で過去最高を更新、連結配当性向は82.7%（前年差+8.7%）となります。
- ・当期の自己株式の取得については、77億円を取得し、株主資本配当率（DOE）は10.1%となりました。
- ・次期の年間配当金については、1株当たり134円（前年差+3円）、15期連続の増配を見込んでいます。

	年間配当金			株主資本配当率 (DOE)	連結配当性向	自己株式 取得
	年間配当金	中間配当金	期末配当金			
2023年3月期	59円	29円	30円	4.6%	53.9%	240億円
2024年3月期	101円	50円	51円	7.9%	77.3%	34億円
2025年3月期	106円	53円	53円	8.1%	74.0%	185億円
2026年3月期	131円	65円	66円	10.1%	82.7%	77億円
2027年3月期 (予想)	134円	67円	67円	10.2%	81.7%	未定

(6) 中長期的な会社の経営戦略

■ 会社の概要

当社グループは、1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させ続けることで、他社にはない強みと地位を確立し、近年では、共創投資や新規事業投資からなる未来投資を加え、小売、フィンテック、未来投資の三位一体のビジネスモデルをめざしてきました。現在は、フィンテックを中心に、イベント、グッズ、サービス、共創投資、事業開発、そして人・組織・働き方など、すべてを通じて「好き」を応援するビジネスへと転換し、さらなる企業価値の拡大をめざしています。

■ 会社の経営の基本方針

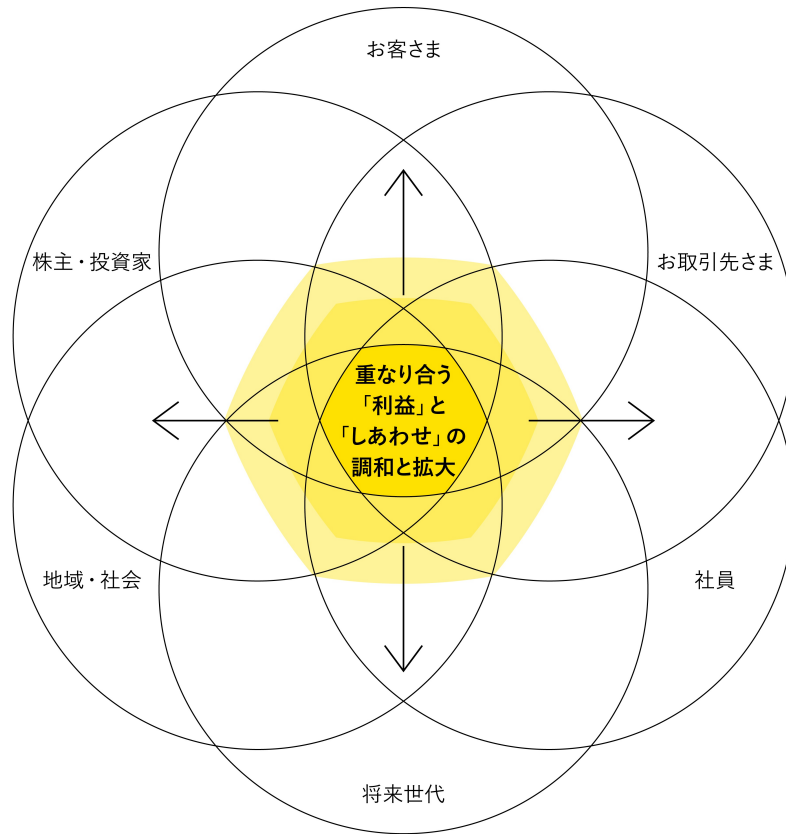
当社グループでは、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げ、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」をミッションとしています。

この実現には、私たちだけでなく、ステークホルダーの皆さまとの共創が必要です。当社グループでは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和を企業価値としています。ステークホルダーの皆さまと共創する共創経営を進めることで、この企業価値の拡大とビジョンの実現をめざしています。

当社グループの「共創経営」の詳細については、「共創経営レポート2023」「VISION BOOK 2050」をご覧ください。

共創経営レポート (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html>)

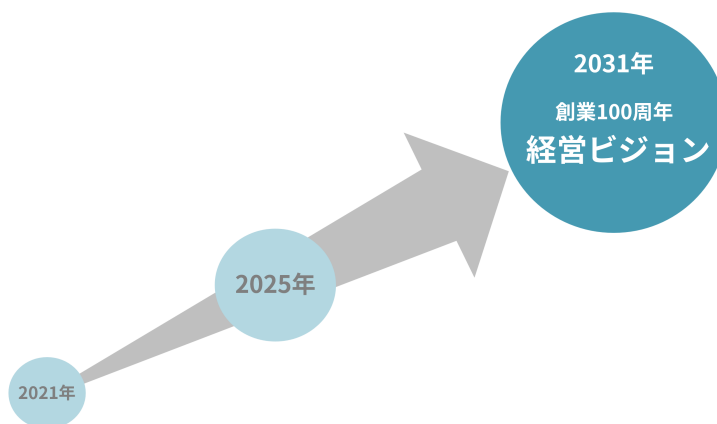
VISION BOOK 2050 (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/s-report.html>)



企業価値	＝	すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分
重なり合う部分の調和と拡大	＝	企業価値の向上

■ 経営ビジョン&戦略ストーリー2031について

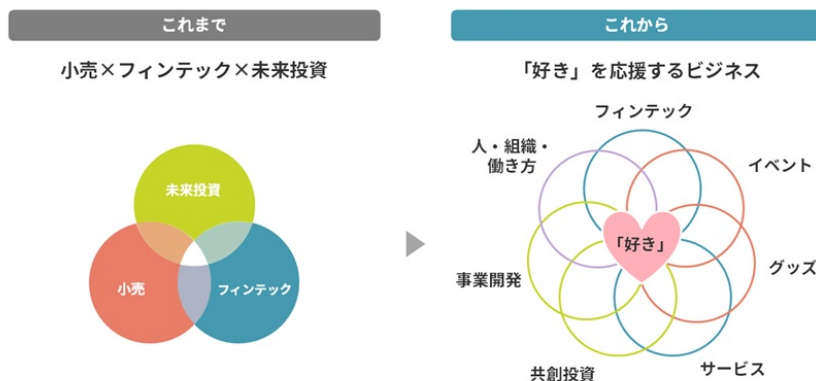
2031年の創業100周年に向けて、「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定しています。経営ビジョンとして高い目標を掲げ、そこからバックキャストイングして戦略ストーリーを構築し、ビジョン・インパクト・事業戦略を連動させることで社会的価値の創出を実現していきます。



1) 経営ビジョン

当社グループでは、2031年に向けた経営ビジョンとして「『好き』が駆動する経済」を掲げました。「好き」が駆動する経済とは、「機能と価格」という2軸で規定される「コスパ経済」の対極に位置する概念であり、一人ひとりの感情や価値観、つまり「好き」が原動力となるもう一つの経済のあり方です。この経営ビジョンの実現に向けて、これまでの小売・フィンテック・未来投資による三位一体のビジネスから、「好き」を中心に、小売やフィンテック、共創投資のノウハウ、そして、店舗やクレジットカードなどのアセットを活用する「好き」を応援するビジネスへと転換していきます。

この「好き」を応援するビジネスを軸に、社会的なインパクトと利益の両立をめざすとともに、高成長と高還元の実現をめざします。



2) 戦略ストーリー2031

「『好き』を応援するビジネス」を通じてめざすインパクトと、その実現に向けた戦略は以下のとおりです。

(「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費)

- 「好き」を応援するビジネスの目的は、「好き」を応援することで「自分のため」の消費が「誰かのため」となり、やがて「社会のため」へと広がっていくことでインパクトと利益を両立させることにあります。
- 当社グループの「好き」を応援するカードでは、ご利用を通じて応援したい相手に寄付ができるカードの会員が拡大しており、「誰かのため」に「寄付」することにしあわせを感じる新しいタイプの消費者が、今後もますます増えていくと予想されます。
- 新しいタイプの消費者にお応えすることで差別化戦略を進め、「好き」を応援するカードの会員数を2031年3月期には300万人まで拡大し、2041年3月期にはゴールドカードの会員数を上回ることをめざします。



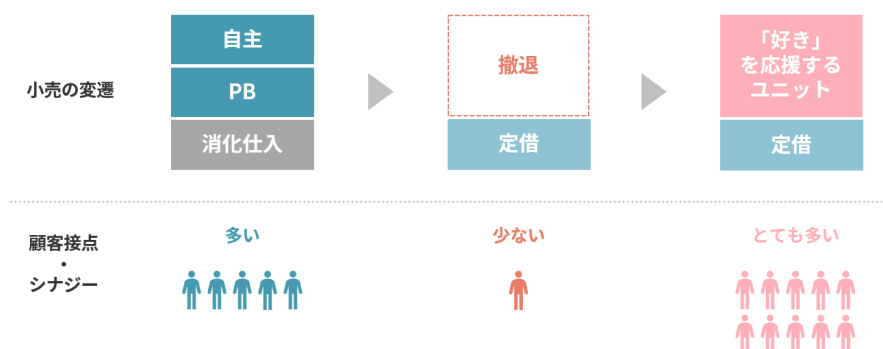
（「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント）

- ・当社グループはこれまで若者の自己実現を応援してきましたが、今後は「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントを通じて、すべての人の自己実現を支援していきます。
- ・これまでのフィンテックのビジネスでは、丸井の店舗がある大都市圏を中心とした地域で「信用の共創」によりクレジットカードを発行してきましたが、今後はその対象範囲を広げ、地域を問わず、「好き」を応援するカード・イベント・グッズをかけた「『好き』を応援するユニット」を軸に全国展開を通じて会員募集を行います。
- ・また、今後拡大する自営業、スタートアップ、フリーランスなどの多様な働き方に対する「オーナーカード」、「ランサーズカード」、日本で働く外国人の方々に対する、協業を通じた「G T Nカード」を含め、会員を拡大します。



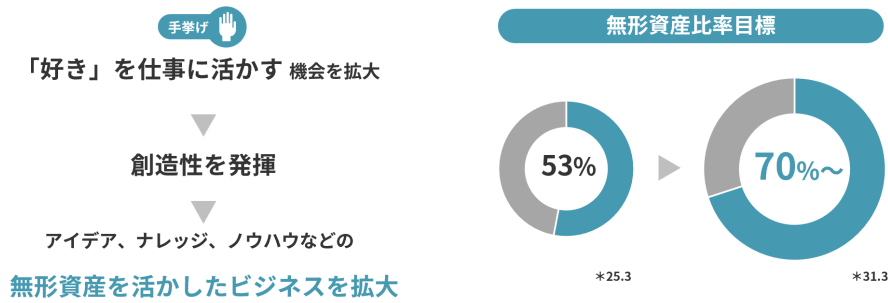
（支援戦略）

- ・これまでの自主売場・P B商品に代わる新たな顧客接点として、コンパクトな面積で、高い集客力や会員募集力、客単価や利益率の向上が期待できる「好き」を応援するユニットを全国主要都市に展開することで、インパクトと利益の両立を実現します。
- ・また、当社グループはこれまでDXを通じた顧客体験の向上をめざして、UXの先進企業でもあるグッドパッチ社との合弁会社や新たに設立したマルイユナイトを通じて、専門人材の採用を進めるとともにアジャイルな開発体制を整備してきました。
- ・今後はプロフェッショナル人材の活躍を通じて、デジタルのUXと「好き」を応援するユニットによるリアルな体験を融合した独自の体験価値を提供することでロイヤルカスタマー化を推進します。



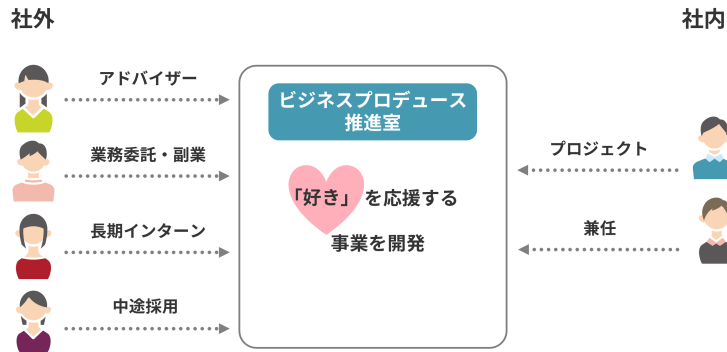
（「フロー」を通じた創造性の発揮）

- ・当社グループでは、能力と挑戦、創造性としあわせ、というビジネスにとって重要な要素を包括的にとらえることのできる「フロー」という概念に注目し、社員一人ひとりの働きがいと組織活力を高める取り組みを行ってきました。
- ・今後は、「好き」を応援するコンクールなどを通じて自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やし、創造性を発揮することで、アイデアやナレッジ、ノウハウなどの無形資産を活かしたビジネスを拡大し、2031年3月期までに無形資産比率を70%以上に高めることで企業価値の向上をめざします。



（ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発）

- ・社外の起業家とのイノベーションの創出に加え、「会社にいながら社会を変えられるソーシャル・イントラプレナー（社内起業家）」の活躍を促すために、ビジネスプロデュース推進室を設置し、さまざまな働き方を通じて社内外から人材を募集し事業開発を進めます。
- ・中長期的な人材育成のため「ソーシャル・イントラプレナー育成財団」を設立し、大学生、中高生向けに講座を提供します。将来的には受講者の当社グループへの入社やプロジェクトへの参加を通じ、当社グループの事業開発にも活かしていきます。



（探究領域）

- ・「好き」を応援するビジネスのグローバル化に取り組み、まずは「世界から見た『好き』の対象としての日本」というテーマで世界中から人材を募集し事業開発を進めます。

3) リスク

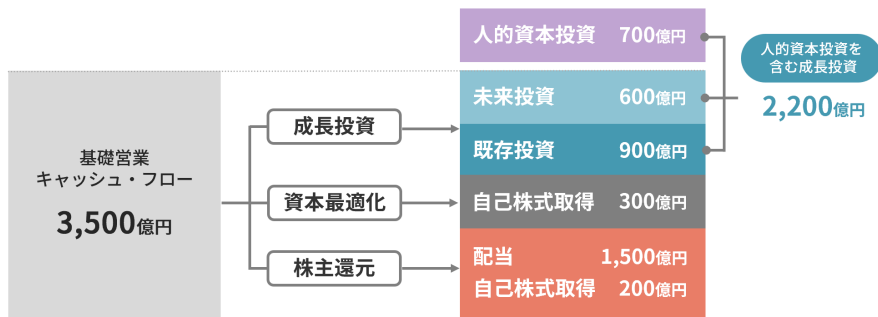
（金利上昇による金融費用増加への対応）

- ・分割・リボ手数料については、2025年10月より手数料率を変更し、収益の増加を見込んでいます。
- ・調達金利については、平均調達年限を短縮することで調達利率の低減を図るとともに、格付の向上をめざして格付機関との対話を強化し、金融費用の増加抑制に取り組みます。

4) 資本政策と株主還元

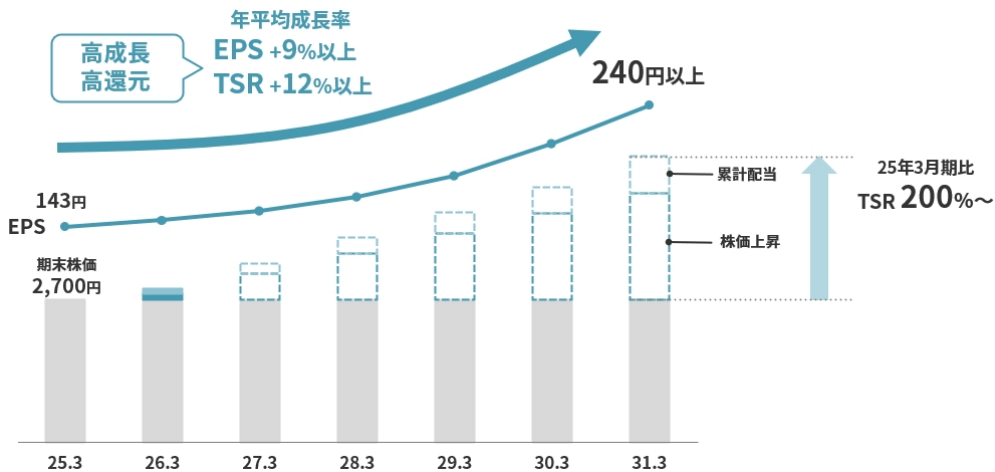
- 2031年3月期には、バランスシートが1.5兆円規模に拡大する見通しとなり、セグメント別では小売の自己資本比率が50%と、当社グループが最適とする35%から乖離が見込まれるため、300億円の資本最適化をすることで連結自己資本比率16%を目標にバランスシートの見直しを進めます。
- 株主還元方針については、2031年3月期に向けてROE15%以上をめざすことを鑑み、株主資本配当率(DOE)10%としています。
- 資本配分については、6年間の基礎営業キャッシュ・フロー3,500億円を、成長投資として既存事業に900億円、DX投資・事業開発などの未来投資に600億円、資本最適化に向けた自己株式取得に300億円、株主還元1,700億円を配分する計画です。
- 人的資本投資として700億円を予定しており、これを含めた高成長に向けた投資額は、合計で2,200億円となります。

□ 資本配分 (26年3月期~31年3月期)



5) KPI

- 2031年3月期におけるKPIはPBR3~4倍、EPS成長率は年率9%以上、TSR成長率は年率12%以上の高成長・高還元の実現をめざします。



(7) サステナビリティに関する考え方および取り組み

■ 会社の考えるサステナビリティ

＜サステナビリティ全般＞

当社グループでは、2016年より環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みがビジネスと一体となった未来志向のサステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン（包摂）」というテーマでとらえ直したうえで、重点テーマを整理し、取り組みを進めてきました。これらの取り組みは、国連の持続可能な開発目標「SDGs（Sustainable Development Goals）」の実現にも寄与するものです。

そして、2019年には本格的なサステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定し、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ことを宣言しました。

2021年には「ビジョン2050」に基づき、サステナビリティとWell-beingに関わる目標を「インパクト」として定義しました。インパクトは、「ビジョン2050」に定めた取り組みをアップデートし、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のエコシステムをつくる」という共創をベースにした3つのテーマを定めました。

2025年には新たに「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定し、「好き」が駆動する経済の実現に向けて、インパクトを「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『好き』が駆動する経済を創る」「働く人の『フロー』を生み出す社会を創る」の3つのテーマに再定義しています。

ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の両立をめざし、「インパクト」と「利益」の主要な取り組み項目を主要KPIとして設定しています。具体的な指標は「4）指標と目標」に記載しています。

1) ガバナンス

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大に向け、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

<p>ステークホルダー経営</p>	<p>ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。</p>
<p>インパクトマネジメントの推進</p>	<p>サステナビリティ経営の推進に向けて活動を適時検証するとともに、インパクトとビジネスの両立をめざす重点指標（KPI）の進捗を確認しています。インパクトマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザーおよび取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会を設置しました。外部有識者や将来世代を含むメンバーにて、グループ全体のインパクト戦略および取り組みなど、未来に向けた対話を深め、積極的に取締役会に報告・提言を行っています。また、2026年に事業戦略と一体となってインパクトを推進することを目的に、サステナビリティ委員会をインパクト推進委員会に改称しています。</p>
<p>リスクマネジメントの推進</p>	<p>サステナビリティ経営の礎として、「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「丸井グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。外部環境の変化に対応し、デジタル化や技術革新による事業構造転換のさらなるスピードアップに向けて、CDO（チーフデジタルオフィサー）を配置しています。また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSeO（チーフセキュリティオフィサー）を配置しています。さらに、今後の金融事業におけるリスク対応を強化するため、金融リスク委員会を設置し、マネー・ローンダリングへの対応をはじめとした法令・規制・ガイドラインのコンプライアンスや不正利用への対応など、組織全体で効果的なリスク文化を推進するための戦略を講じています。サステナビリティ経営における高リスク分野の管理向上を図るため、各委員会の統括機能として、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議にて、当社グループのリスクを統一的に管理しています。規範・各種方針は、実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。今後も毎年、検討および見直し等を行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。</p>
<p>次世代リーダーの育成</p>	<p>2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾（CMA）」を開設しました。毎年10人～20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと、次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。</p>

2) 戦略

当社グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」ことをミッションとしています。金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざします。

2050年を見据えた長期ビジョン「ビジョン2050」の策定に合わせ、当社グループが優先的に取り組むべき社会課題をインパクトとして定義しました。

2025年からは、新たに「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定し、「好き」が駆動する経済の実現に向けて、共創を基盤にフィンテックを中心としたイベント・グッズ・サービス・共創投資・事業開発、そして人・組織・働き方などすべてを通じて「好き」を応援するビジネスを推進していきます。

当社グループが取り組むべきことを3テーマ6つのインパクト目標として設定し、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ビジョンの実現に向けた取り組みを進めることで、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会をめざします。

これらのインパクトは、外部環境の変化を踏まえたリスク分析をもとに策定しており、インパクト推進委員会で議論した後、取締役会で承認されています。

策定後は、インパクト推進委員会で検証・分析・進捗管理を行い、取締役会にてレビュー・評価を年に1回以上実施しています。

i. 将来世代の未来を共に創る

「脱炭素社会の実現」や「将来世代の事業創出の応援」により、地球と共存する持続可能な未来を将来世代につなげます。

<p>脱炭素社会の実現</p>	<p><自社排出の削減></p> <p>温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアティブである「Science Based Targets(SBT)イニシアティブ」により「1.5℃目標」として認定されました。さらに、2023年8月にSBTネットゼロ認定を取得しました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>2030年までに、2017年3月期比で</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope 1 (※1) + Scope 2 (※2) を80%削減 ・ Scope 3 (※3) を35%削減 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>2050年までに2017年3月期比でグループ全体のScope 1、2の合計およびScope 3を90%削減し、残余分を炭素除去することでネットゼロを達成</p> </div> <p>2025年3月期の実績</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope 1 (9,003トン) + Scope 2 (22,112トン) 合計 31,115トン 2017年3月期比 73.7%削減 ・ Scope 3 (213,096トン) 2017年3月期比 56.5%削減 <p>温室効果ガス排出量原単位 (※4) は5.5 (前年比82.7%) となりました。</p> </div> <p>2018年7月にRE100に加盟し、2030年までにグループの事業で使用する電力を、すべて再生可能エネルギーにすることをしています。2025年3月期の再生可能エネルギー比率は72.1%となりました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量 ※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量 ※3 自社のバリューチェーンに関わる温室効果ガスの排出量 ※4 温室効果ガス排出量(トン) / 連結営業利益(百万円)にて算出 <p><お客さまとの共創による社会排出の削減></p> <p>当社グループは、株式会社UPDATER(旧みんな電力株式会社)と共に、「みんなで再エネ」プロジェクトをスタートしました。カード会員に対し、再エネ電力を簡単に申し込めるサービスを提供し、お客さまと共にCO2の社会排出削減に取り組めます。</p>
<p>将来世代の「事業創出」を応援</p>	<p>当社グループはこれまで、社外の起業家と共創投資を通じてイノベーションの創出をめざしてきました。今後はこれに加えて、社内起業家による事業創出に取り組めます。そのために、「会社にながら社会を変えられるソーシャル・イントラプレナー」という働き方を提唱し、広く発信していきます。中長期的な人材育成を進めるためにソーシャル・イントラプレナー育成財団を設立し、大学生、高校生向けに講座を提供します。将来的には卒業生の入社やプロジェクトへの参加を通じて当社グループの事業開発に活かしていきます。</p>

ii. 一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る

一人ひとりの「好き」の応援を通じて、個がエンパワーできる社会の実現を加速させます。

<p>「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費</p>	<p>動物保護団体に寄付できるエポスペットカードをはじめ、作家の創作活動に寄付できるヘラルボニーカード、山岳保全団体に寄付できるYAMAPエポスカード、再生可能エネルギーの生産者に寄付できるみんな電力エポスカードなど、「好き」を応援するカードを通じて応援したい相手に寄付できるカードのラインナップを増やしていきます。「自分のため」の消費が「誰かのため」になり、やがて「社会のため」に広がっていくことで、日本における寄付文化の醸成に貢献し、インパクトと利益の両立をめざします。</p>
<p>「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント</p>	<p>当社グループは、これまで家具やファッションなど消費財の割賦販売を通じて若者の自己実現を応援してきましたが、今後は「好き」を応援する金融サービスを通じて、すべての人の自己実現を支援していきます。対象となるのは、自営業やスタートアップ、フリーランサーといった多様な働き方をする人たち、そして日本で働く多くの外国人たちなどです。これらの人たちの多くは「月給」に代表される定期的・安定的な収入ではなく、不定期で変動的な収入形態を持つため、クレジットカードを持つことができない人々が多数存在します。このような人たちを中心に、「好き」を活かした暮らしと仕事の可能性を開花させるための応援を推進していきます。</p>

iii. 働く人の「フロー」を生み出す社会を創る

社員一人ひとりの働きがいや組織活力を高めるための取り組みを、フロントランナーとして推進していきます。

<p>社内外に開かれた共創の場</p>	<p>世界中の優秀な人材を惹きつけ、その活躍を促進するため、ビジネスプロデュース推進室を設置しています。さまざまな雇用形態を通じて、社内外からソーシャル・イントラプレナーを募り、「好き」が駆動する経済に向けた事業開発を進めていきます。</p>
<p>創造性を発揮する人・働き方</p>	<p>当社グループは、能力と挑戦、創造性としあわせ、というビジネスにとって重要な4つの要素を包括的にとらえる「フロー」という概念に注目し、社員一人ひとりの働きがいと組織活力を高める取り組みを推進しています。具体的には、「好き」を応援するコンクールなどを通じて、自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やし、創造性を発揮できる組織づくりを進めることで、アイデアやナレッジ、ノウハウなどの無形資産を活用したビジネスを拡大し、無形資産比率を70%以上に高めることで、企業価値の向上をめざします。</p>

3) リスク管理

当社グループは、サステナビリティに関する課題を把握し評価するため、リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関であるインパクト推進委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を年1回以上行っています。企業戦略に影響する世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

4) 指標と目標

当社グループは、社会的・環境的なインパクトの創出を通じた持続可能な価値創造をめざし、インパクト測定・評価マネジメントを導入しています。2031年3月期においては、共創を基盤とした以下の3つのテーマ「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『好き』を駆動する経済を創る」「働く人の『フロー』を生み出す社会を創る」を掲げ、具体的な取り組みを推進していきます。

早期のインパクトKPIの達成に向け、グループ各社・各々が中期計画を策定し、経営層へ進捗を報告する会議にて、年1回モニタリングを実施しています。さらに、每期実施するステークホルダーとの対話やビジネスを通じた社会実験を通じて、インパクトを特定し、改善に取り組んでいます。

テーマ・重点項目		2031年3月期 KPI		財務価値
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	自社と社会と個人のCO2削減量	100万t以上	取扱高100億以上 (累計)
	将来世代の「事業創出」を応援	将来世代の事業創出支援数 (ソーシャル・イントラプレナー支援等)	5,000件以上	
一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る	「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費	「好き」を通じて社会とつながる金融サービス利用者数	100万人以上	取扱高 3,000億円以上 LTV700億以上
		「好き」を通じて社会とつながる金融サービス数	100件以上	
	「好き」を応援する ファイナンシャル・ エンパワーメント	若者・外国人等の金融サービス利用者数	1,000万人	取扱高5.7兆円以上 LTV2,500億以上
		多様な働き方を応援する金融サービス数	10件以上	
働く人の「フロー」を生み出す社会を創る	社内外に開かれた共創の場	世界中の優れた人材との共創の場の数	500回以上	共創投資貢献利益 70億
		共創の場を通じた新たな事業の創出数	20件	
	創造性を発揮する人・働き方	フローに入りやすい状態にある社員比率	60%	無形資産比率 70%以上
		自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率	75%	

<気候変動への取り組みとTCFDへの対応>

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針(2022年3月改定)」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはFSB(金融安定理事会)により設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同し、有価証券報告書(2019年3月期)にて、提言を踏まえ情報を開示しました。さらに分析を重ね、有価証券報告書(2020年3月期)にて、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、サステナビリティ経営を進めていきます。

1) ガバナンス

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、取締役会の諮問機関であるインパクト推進委員会を設置しています。また、関連リスクの管理水準の向上を図る機関としてESG委員会を設置し、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を通じて、当社グループ全体のリスク管理を行っています。事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制をもとに「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

2) 戦略

(事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす取り組みへの貢献が重要であると考えています。2℃以下シナリオ(1.5℃目標)への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、フィンテックを中心に、イベント、グッズ、サービス、共創投資、事業開発、そして人・組織・働き方など、すべてを通じて「好き」を応援するビジネスを推進していきます。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化にともなう炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であるととらえています。

(財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響(約19億円)および建物被害(約30億円)、被災地におけるクレジットカードの貸倒率上昇によるコスト影響(約0.5億円)を算定しています。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加(約8億円)および炭素税導入による増税(約22億円)を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響(約19億円)およびカード会員の増加による長期的収益(約26億円)、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン(約9億円)を算定しています。カード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化につながることで長期的収益(約20億円)、業界平均を下回る低貸倒率を維持する独自の与信システムにより、災害時の貸倒償却額を抑制(約0.2億円)、電力小売事業への参入による調達コストの削減(約3億円)および炭素税の非課税(約22億円)を算定しています。今後もさまざまな動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

(前提要件)

対象期間	2020年～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ(IPCC・IEA等)に基づき分析
	項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定
	リスクは事象が発生した際の影響額で算定
	機会は原則、長期的な収益(LTV)で算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

(気候変動によるリスクおよび機会)

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的リスク	台風・豪雨等による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害（電源設備等の復旧）	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済 ※2
		貸倒コストへの影響	被災地におけるクレジットカードの貸倒率上昇	約0.5億円
移行リスク	再エネ需要の増加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円 (年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円 (年間)

	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向上・ライフスタイルの変化	サステナブルなライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円 ※3
			サステナブル志向の高いカード会員の増加	約26億円 ※4
			環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
		一般家庭の再エネ需要への対応	カード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円 ※5
	台風・豪雨等による水害	低貸倒率により抑えられた貸倒の回避額	独自の与信システムにより業界平均を下回る低貸倒率の為、災害時の最終貸倒償却額を少額に抑制	約0.2億円
	電力調達の多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円 (年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円 (年間)

- ※ 1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川（荒川）の氾濫を想定（流域の2店舗に3カ月の影響）
- ※ 2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無いと想定
- ※ 3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加
- ※ 4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定
- ※ 5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

3) リスク管理

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関であるインパクト推進委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を年1回以上行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

4) 指標と目標

- ・温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2 を80%削減、Scope 3 を35%削減（2050年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2 の合計およびScope 3 を90%削減）」が、2019年9月にS B Tイニシアティブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%（中間目標：2025年までに70%）を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にR E 1 0 0に加盟しています。

■ 会社の考える人的資本経営

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。

当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2025年3月期E S Gデータブック」の「社会（Social）」のカテゴリーをご覧ください。

E S Gデータブック

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/databook.html>)

<企業文化変革のための取り組み>

i. 企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後は低水準で定着しており、2026年3月期の退職率（定年退職者を除く）は3.6%となりました。また、入社3年以内の離職率は約17%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

ii. 対話の文化

かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1. 安全な場宣言から始める」「2. 特に目的を定めない」「3. 結論を求めない」「4. 傾聴する」「5. 人の発言を受けて発言する」「6. 人の意見を否定しない」「7. 間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

iii. 働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2026年3月期では約6.0時間まで大幅に減少しました。

iv. 多様性の推進

2014年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年3月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のK P I を掲げて取り組みを進めた結果、2026年3月期では男性社員の育休取得率が8年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も57%まで向上しました。2022年3月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

◇ 女性イキイキ指数（抜粋）

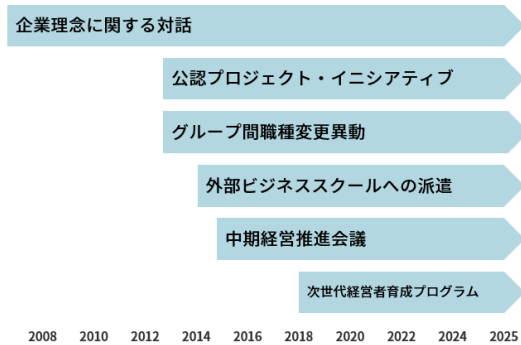
	14年3月期	26年3月期	26年3月期 目標
女性リーダー比率	20%	41%	40%
女性の上位職志向	42%	57%	75%
男性の育休取得率100%の維持	14%	100%	100%
男性の産休取得率(8週以内)	—	100%	95%
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別 役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	54%	50%

新設

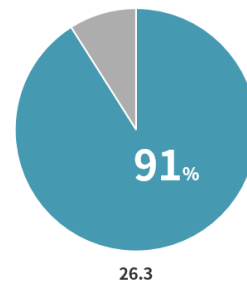
v. 手挙げの文化

10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2026年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は9割を超えました。

■ 手挙げで参画できる取り組み



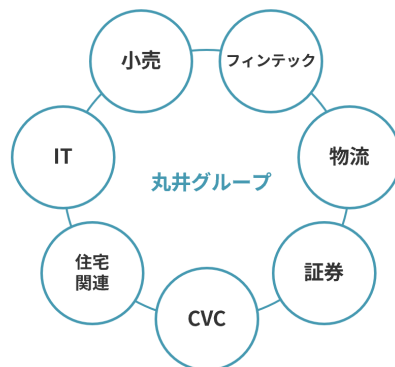
■ 自ら手を挙げ参画する社員率



vi. グループ会社間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2026年3月期までに、全グループ社員の約87%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも広げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇ 異動イメージ



◇ 職種変更率

87%

*26年3月時点

◇ 異動後に成長を実感した割合

86%

*16年11月実施アンケート

vii. パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

viii. Well-being

当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んでいます。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役常務執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

<企業文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上>

当社グループ独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社グループが独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2025年で比較すると、仕事での「期待」は46%から80%へ、職場での「尊重」は28%から69%へ、自分の「強みを活かす」は38%から61%へと、それぞれ大幅に改善しました。



◇社員エンゲージメント

	2012年		2025年
自分が仕事のうえで何を 期待 されているか分かっている	46%	▶	80%
自分が職場で 尊重 されていると感じる	28%	▶	69%
自分の強みを活かして チャレンジ している	38%	▶	61%

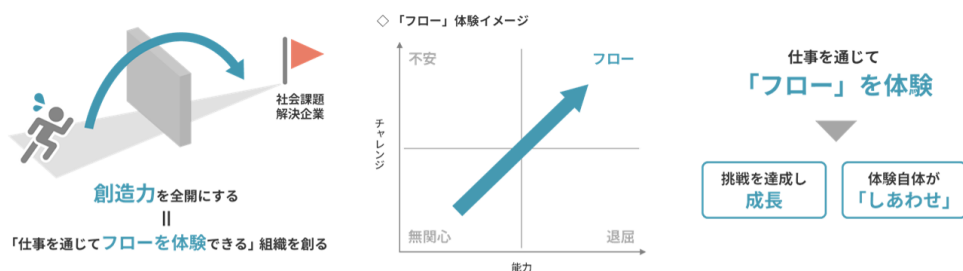
1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



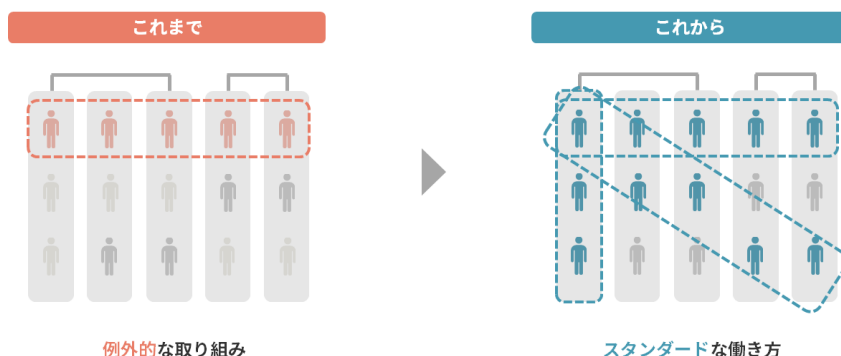
「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりのしあわせの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



(働き方と組織のイノベーション)

働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。



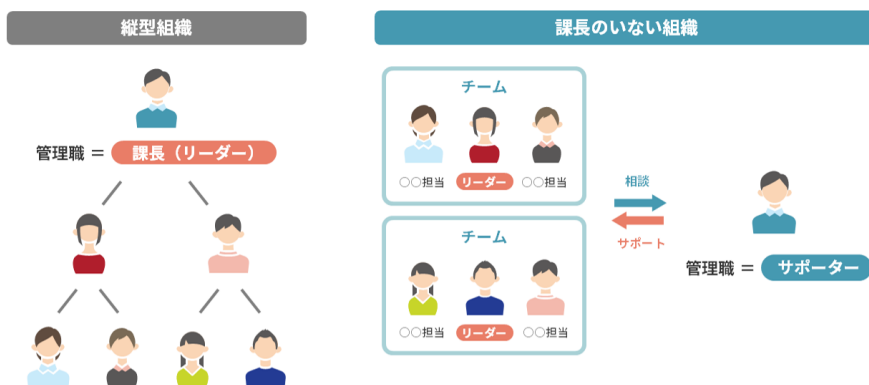
i. 公認イニシアティブの拡大

インパクトと利益を両立させ、さまざまなテーマを設定した「公認イニシアティブ」を前期の12テーマのうち、6テーマは活動を終了し、6テーマは活動を継続しました。当期は、さらに8テーマ追加し、14テーマに拡大しました。各テーマについて自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することでイノベーションを創出します。

テーマ名	テーマ名
産休・育休を迎える方をサポートするアプリ開発	使うことがミュージアムの応援につながる「ミュージアムエボスカード」の拡大
推し活をサポートするアプリ開発	好きな動物に食事を届けるプラットフォームを提供する企業との共創の検討
すべての搬入車が決まった時間に入り出することでスムーズな設営・撤去を可能にするアプリ開発	「推しぬいぐるみ」を自作できるサービスの検討
社内起業家が集うコミュニティの検討	いきものアプリを提供する企業との共創の検討
コロナ以降の働き方の提案・推進	スポーツクラブとの共創によりコラボカードの発行、およびグッズ販売等の検討
サウナ「好き」を活かしたサービスの検討	店舗を活用したフィンテックへの貢献方法の検討
「好き」ドリアンによるコンポストコミュニティの検討	フィンテックやイベント事業と親和性のある事業者との共創の検討

ii. 課長のいない組織

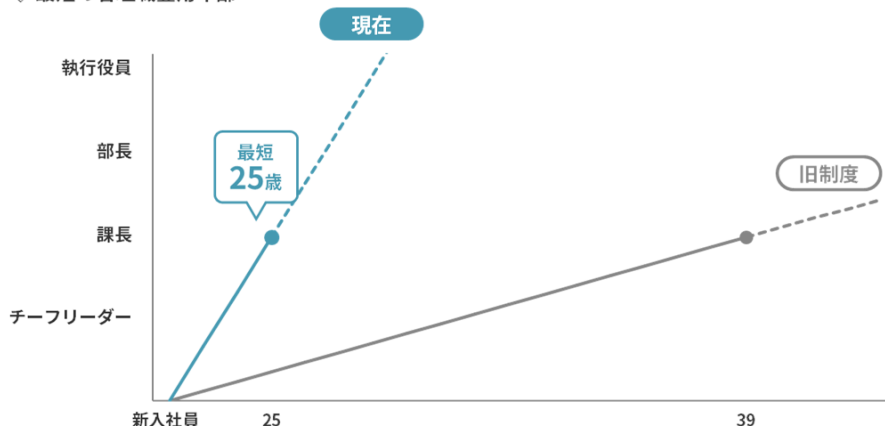
人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなく、チームのサポーターとして、上から横に回することで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織を創り、チームとしての創造力を促します。



iii. 早期管理職登用

人事制度を改定し、「企業価値向上への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として早期昇進を後押ししています。旧制度では管理職への登用が可能となる年齢は最短39歳でしたが、現在では最短25歳での管理職登用が可能となっています。若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、イノベーションの創出を加速します。

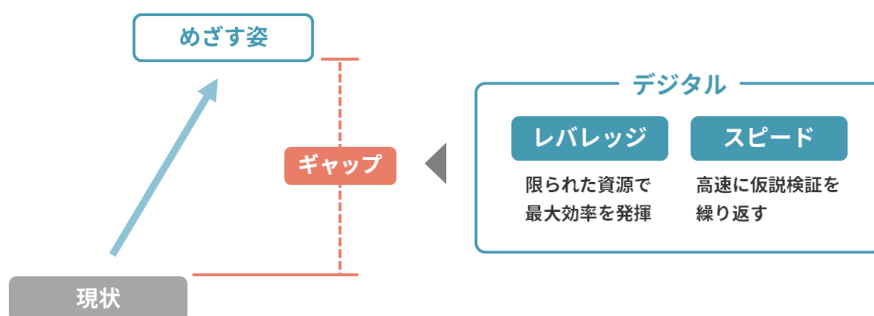
◇ 最短の管理職登用年齢



(DXの推進)

DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。

◇DXのギャップ



i. M u t u r e による専門人材の採用

2022年4月、UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社との合弁会社M u t u r e を設立し、当社グループのブランドでは採用できなかった高度な専門人材の採用を開始しました。業界でも有数の人材が続々と参画しており、ライフスタイルアプリやOMEM I E の開発に貢献しています。

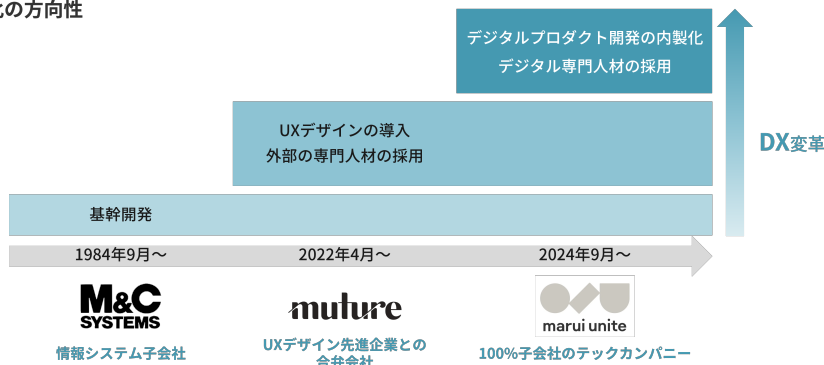
ii. C D X O の招聘

M u t u r e を通じた専門人材の活躍でプロダクトの開発は大きく進展しましたが、これを全社的に広げ、継続的に進化させるためには、部門横断で連携の取りにくい縦割型の意思決定プロセスや組織構造を変革する必要性が生じました。そこで、アジャイルな組織開発を推進するため、組織開発に関して高度な知見を持ち、デジタルの専門家と経営者の両方の視点を持つ株式会社グッドパッチ社の土屋尚史氏を2023年6月より執行役員C D X O (チーフデジタルトランスフォーメーションオフィサー) に迎えました。

iii. テックカンパニーの設立

アジャイルなプロダクト開発の推進・波及を目的に、2024年9月、新会社マルイユナイト (marui unite) を設立しました。プロダクト開発のテック専門組織としてグループの事業会社と一体となり、新たな体験価値の創出をスピード感をもって実現していくことで、当社グループのDXによる変革を後押ししています。

◇進化の方向性



iv. C T O の新設

DXのさらなる推進に向け、2026年4月に新たにC T O (チーフテクノロジーオフィサー) を設置しました。エンジニアとしてA I ・ディープラーニングの知見を持ち、スタートアップでC T O の経験を持つ、巢籠悠輔氏が執行役員C T O に就任しました。C T O を中心に、グループ全体のプロダクトの方向性を策定するとともに、プロダクト開発のプロセスを進化させることで「好き」を応援するビジネスを後押しし、企業価値の向上につなげていきます。

v. DXビジョン&戦略委員会の設置

企業価値の持続的な向上に向け、グループ全体および各事業のDXにおけるビジョンおよび戦略課題について検討・提言することを目的に、2025年10月から取締役会の諮問機関としてDXビジョン&戦略委員会を新設しました。委員長にはCDXOで執行役員の中屋尚史氏、委員にはCTOで執行役員の巢籠悠輔氏が就任しています。社外取締役・外部有識者が参画することで多様な視点から議論を実施し、取締役会への報告・提言を行います。

(人的資本投資)

当社グループの人的資本経営において、「人的資本投資」はイノベーションを起こしやすい組織風土づくりを通じて、中長期的な企業価値向上につながる「当社グループ独自の新規事業」や「新サービス」を創出すると考えています。この人的資本投資には、従来は人材投資としていた教育・研修費に加え、新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、グループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費など、中長期的に企業価値向上につながる費用項目を含めています。2026年3月期の人的資本投資は97億円に拡大しました。

2) ガバナンス

経営戦略と人材戦略の連動を図るため、2022年4月から取締役会の諮問機関として、人材戦略委員会を設置しています。委員長にはCHRO（チーフヒューマンリソースオフィサー）で執行役員の長棹淳氏、委員には社外取締役の岡島悦子氏が就任しています。人材戦略委員会は戦略検討委員会と連携し、人材戦略を取締役に提言する役割を果たします。

3) リスク管理

当社グループの成長は、社員一人ひとりの成長や活躍により実現できると考えています。今後、人材獲得競争の激化や既存社員の流出、それにとまなう将来の経営人材の不足等が顕在化した場合、事業の進化や継続性に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、すべての社員が自ら手を挙げてチャレンジできる風土をベースとした、将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人的資本投資を重視しています。公募型の教育・研修プログラムはもとより、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考える「グループ公認プロジェクト」や一人ひとりが創造性を発揮し、価値を創出することを目的とした「グループ公認イニシアティブ」、経営に革新を起こせる人材を育成する「次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）」の実施、さらにスタートアップ企業への出向など、計画的な人材投資により、さまざまな視点から、成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。

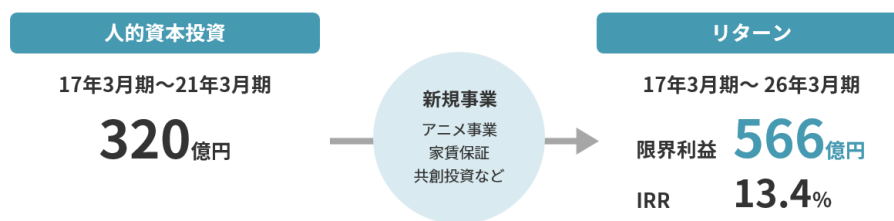
人材獲得に向けて、新卒採用においては長期インターンシップ等の新たな手法を積極的に活用することで、優秀な学生と早期に接点を設け、当社とのエンゲージメント向上につなげています。中途採用については、フィンテックやEC事業のさらなる拡大に向け、これまで社内育成を行ってきた基幹系システム人材に加え、UI/UXにスピーディに対応すべくWeb系システム人材の採用を推進しています。採用確保に向けては、丸井グループの独自のビジネスモデルや成長戦略を採用市場にて明示するとともに、2022年に立ち上げたUI/UXデザインの先進的企業であるグットパッチ社との合弁会社Matureを通じた、UI/UXデザインの専門性を持つ人材の採用を行っています。また、デジタル顧客接点におけるアジャイルなプロダクト開発の推進・波及を目的として2024年9月に立ち上げた新会社マルイユナイトでは、DXによる変革を加速するために、エンジニアリング領域などで活躍するデジタル人材の採用を積極的に進めていきます。

4) 指標と目標

更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けています。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出された限界利益は566億円でした。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは13.4%となり、株主資本コストを上回りました。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。



人的資本投資のIRR13.4%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で700億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



* 人的資本投資により創出された当社独自の事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定 (投資期間：17年3月期～21年3月期 - 回収期間：17年3月期～26年3月期)

2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループの事業展開は国内中心であり、海外からの資金調達の実現性も乏しいため、会計基準については日本基準を適用しています。

なお、国際会計基準（IFRS）の適用については、今後の外国人持株比率の推移および国内外の諸情勢を考慮のうえ、適切に対応していく方針です。

3. 連結財務諸表及び主な注記

(1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	49,250	53,548
受取手形及び売掛金	8,187	6,922
割賦売掛金	536,549	635,676
営業貸付金	93,211	78,008
商品	480	659
未収入金	54,539	63,383
その他	16,705	20,055
貸倒引当金	△21,337	△24,167
流動資産合計	737,587	834,087
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	235,792	223,791
減価償却累計額	△183,735	△171,756
建物及び構築物（純額）	52,057	52,034
土地	103,156	97,056
建設仮勘定	4,776	10,228
その他	34,389	30,760
減価償却累計額	△25,232	△21,191
その他（純額）	9,156	9,569
有形固定資産合計	169,146	168,888
無形固定資産	13,804	12,227
投資その他の資産		
投資有価証券	46,523	39,226
差入保証金	26,067	18,670
繰延税金資産	18,692	20,719
その他	41,529	47,456
投資その他の資産合計	132,813	126,072
固定資産合計	315,764	307,188
資産合計	1,053,352	1,141,276

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	7,323	7,564
短期借入金	91,420	129,805
1年内償還予定の社債	20,159	20,146
コマーシャル・ペーパー	10,000	31,000
未払金	72,267	78,732
未払法人税等	9,636	7,927
賞与引当金	2,944	2,985
ポイント引当金	41,432	45,525
株式給付引当金	—	929
商品券等引換損失引当金	143	142
その他	21,238	21,296
流動負債合計	276,565	346,056
固定負債		
社債	100,000	80,000
長期借入金	414,900	455,300
繰延税金負債	135	165
利息返還損失引当金	5,224	4,506
債務保証損失引当金	47	40
株式給付引当金	459	—
資産除去債務	1,351	1,918
その他	8,033	8,466
固定負債合計	530,150	550,398
負債合計	806,716	896,454
純資産の部		
株主資本		
資本金	35,920	35,920
資本剰余金	92,049	88,023
利益剰余金	171,502	119,552
自己株式	△64,165	△10,095
株主資本合計	235,306	233,400
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,833	10,786
その他の包括利益累計額合計	10,833	10,786
非支配株主持分	496	635
純資産合計	246,636	244,821
負債純資産合計	1,053,352	1,141,276

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上収益	254,392	276,862
売上原価	31,635	34,585
売上総利益	222,757	242,276
販売費及び一般管理費		
ポイント引当金繰入額	40,294	44,422
貸倒引当金繰入額	20,171	24,136
給料及び手当	26,605	26,929
賞与引当金繰入額	2,722	2,789
支払手数料	25,765	27,709
地代家賃	12,084	12,250
減価償却費	12,867	14,469
利息返還損失引当金繰入額	—	1,522
その他	37,731	37,836
販売費及び一般管理費合計	178,241	192,065
営業利益	44,515	50,211
営業外収益		
受取配当金	434	362
投資有価証券売却益	7	254
預り金精算益	128	107
その他	371	294
営業外収益合計	942	1,018
営業外費用		
支払利息	3,449	5,873
コマーシャル・ペーパー利息	426	1,071
その他	1,664	1,634
営業外費用合計	5,541	8,579
経常利益	39,916	42,650
特別利益		
固定資産売却益	5,068	5,943
投資有価証券売却益	3,122	3,304
その他	—	105
特別利益合計	8,190	9,353
特別損失		
固定資産除却損	1,240	1,100
店舗閉鎖損失	4,585	4,441
減損損失	1,248	2,184
投資有価証券評価損	1,413	2,623
その他	262	50
特別損失合計	8,751	10,399
税金等調整前当期純利益	39,355	41,604
法人税、住民税及び事業税	14,447	14,817
法人税等調整額	△1,855	△1,964
法人税等合計	12,591	12,853
当期純利益	26,763	28,750
非支配株主に帰属する当期純利益	174	274
親会社株主に帰属する当期純利益	26,588	28,476

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	26,763	28,750
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,841	△47
その他の包括利益合計	3,841	△47
包括利益	30,605	28,703
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	30,430	28,428
非支配株主に係る包括利益	174	274

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額		非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	35,920	91,999	164,453	△46,116	246,258	6,992	6,992	377	253,628
当期変動額									
剰余金の配当			△19,540		△19,540				△19,540
親会社株主に帰属する当期純利益			26,588		26,588				26,588
自己株式の取得				△19,219	△19,219				△19,219
自己株式の処分		2		1,170	1,172				1,172
自己株式の消却					—				—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—				—
連結範囲の変動					—				—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		46			46				46
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						3,841	3,841	118	3,959
当期変動額合計	—	49	7,048	△18,049	△10,951	3,841	3,841	118	△6,991
当期末残高	35,920	92,049	171,502	△64,165	235,306	10,833	10,833	496	246,636

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額		非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	35,920	92,049	171,502	△64,165	235,306	10,833	10,833	496	246,636
当期変動額									
剰余金の配当			△21,410		△21,410				△21,410
親会社株主に帰属する当期純利益			28,476		28,476				28,476
自己株式の取得				△7,700	△7,700				△7,700
自己株式の処分		△3,918		3,952	34				34
自己株式の消却		△57,818		57,818	—				—
利益剰余金から資本剰余金への振替		57,693	△57,693		—				—
連結範囲の変動			△1,386		△1,386	63	63		△1,322
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		16	64		81				81
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△110	△110	138	28
当期変動額合計	—	△4,025	△51,950	54,069	△1,905	△47	△47	138	△1,814
当期末残高	35,920	88,023	119,552	△10,095	233,400	10,786	10,786	635	244,821

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	39,355	41,604
減価償却費	14,394	15,818
減損損失	1,248	2,184
ポイント引当金の増減額 (△は減少)	5,264	4,093
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	2,528	2,830
利息返還損失引当金の増減額 (△は減少)	△3,229	△717
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△71	39
受取利息及び受取配当金	△474	△389
支払利息	3,449	5,873
固定資産除却損	361	532
固定資産売却損益 (△は益)	△5,068	△5,943
投資有価証券売却損益 (△は益)	△3,122	△3,254
投資有価証券評価損益 (△は益)	1,413	2,623
売上債権の増減額 (△は増加)	△2,031	1,265
割賦売掛金の増減額 (△は増加)	△50,383	△99,126
営業貸付金の増減額 (△は増加)	10,822	15,202
棚卸資産の増減額 (△は増加)	142	△738
買掛金の増減額 (△は減少)	△848	241
その他	△4,526	△8,949
小計	9,223	△26,809
利息及び配当金の受取額	469	384
利息の支払額	△3,435	△5,881
法人税等の支払額	△11,119	△16,103
法人税等の還付額	378	11
営業活動によるキャッシュ・フロー	△4,482	△48,397
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△13,103	△17,503
固定資産の売却による収入	6,765	13,713
投資有価証券の取得による支出	△6,808	△2,293
投資有価証券の売却による収入	6,536	5,786
その他	△7,055	1,683
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,665	1,386
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	265	16,940
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	10,000	21,000
長期借入れによる収入	85,700	119,400
長期借入金の返済による支出	△52,500	△56,400
社債の発行による収入	20,026	119
社債の償還による支出	△21,503	△20,159
自己株式の取得による支出	△19,221	△7,701
配当金の支払額	△19,540	△21,410
その他	△389	△478
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,838	51,308
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△15,310	4,298
現金及び現金同等物の期首残高	64,560	49,250
現金及び現金同等物の期末残高	49,250	53,548

(5) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(表示方法の変更)

(連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「販売費及び一般管理費」の「広告宣伝販促費」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。この結果、「販売費及び一般管理費」の「広告宣伝販促費」に表示していた1,646百万円は、「その他」として組み替えています。

前連結会計年度において、「営業外費用」の「その他」に含めていた「コマーシャル・ペーパー利息」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしています。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。この結果、「その他」に含めていた426百万円は、「コマーシャル・ペーパー利息」として組み替えています。

(セグメント情報)

1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは、提供する商品、サービス等により「小売」「フィンテック」の2つを報告セグメントとしています。

「小売」は、商業施設の賃貸・運営管理、衣料品・装飾雑貨等の仕入販売、店舗内装、広告宣伝、ファッション物流受託、建物等の保守管理等を行っています。「フィンテック」は、クレジットカード業務、カードキャッシング、家賃保証、情報システムサービス、不動産賃貸、投資信託の販売、少額短期保険業等を行っています。

2. 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失、資産、その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表作成のために採用している会計処理の方法と同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。セグメント間の内部売上収益および振替高は市場実勢価格に基づいています。

3. 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失、資産、その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	75,550	178,841	254,392	—	254,392
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	6,717	2,114	8,832	△8,832	—
計	82,267	180,956	263,224	△8,832	254,392
セグメント利益	8,599	44,059	52,659	△8,144	44,515
セグメント資産 (注) 3	255,840	773,003	1,028,843	24,508	1,053,352
その他の項目					
減価償却費	6,440	6,926	13,366	1,027	14,394
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	11,264	5,981	17,246	△2,709	14,537

(注) 1 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去2,031百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△10,175百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。
 - (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権の相殺消去△636,094百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産670,042百万円などです。全社資産は主にグループ内の資金を一元管理するキャッシュマネジメントシステムに係る連結財務諸表提出会社の貸付金等です。
- 2 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
- 3 店舗の固定資産は小売セグメント資産に含まれていますが、当社グループの「店舗・カード・Web」が相乗効果を発揮するビジネスモデルに基づき、店舗は新しい顧客獲得の重要なタッチポイントであり、エポスカードの発行拠点としてフィンテックセグメント利益にも貢献しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	81,037	195,824	276,862	—	276,862
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	7,346	1,587	8,933	△8,933	—
計	88,383	197,412	285,795	△8,933	276,862
セグメント利益	11,196	47,039	58,236	△8,024	50,211
セグメント資産 (注) 3	203,998	870,023	1,074,021	67,254	1,141,276
その他の項目					
減価償却費	6,671	8,157	14,829	989	15,818
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	16,578	3,523	20,101	△2,718	17,382

(注) 1 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去2,534百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△10,558百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。
- (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権の相殺消去△782,560百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産849,815百万円などです。全社資産は主にグループ内の資金を一元管理するキャッシュマネジメントシステムに係る連結財務諸表提出会社の貸付金等です。
- 2 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
- 3 店舗の固定資産は小売セグメント資産に含まれていますが、当社グループの「店舗・カード・Web」が相乗効果を発揮するビジネスモデルに基づき、店舗は新しい顧客獲得の重要なタッチポイントであり、エポスカードの発行拠点としてフィンテックセグメント利益にも貢献しています。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	1,362円18銭	1,359円01銭
1株当たり当期純利益	143円24銭	158円35銭

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
2 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	26,588	28,476
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	26,588	28,476
普通株式の期中平均株式数(千株)	185,618	179,827

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

4. その他

役員の変動 (2026年6月27日予定)

1. 新任取締役候補

取締役 (社外取締役)	御手洗 瑞子	(現 ㈱気仙沼ニッティング 代表取締役社長)
取締役 常務執行役員	相田 昭一	(現 常務執行役員、フィンテック事業担当、CDO、DX推進担当、 ㈱エポスカード代表取締役社長)
取締役 執行役員	土屋 尚史	(現 執行役員、CDXO)
取締役 執行役員	遠藤 真見	(現 執行役員、共創投資担当、経営企画部長、 兼D2C&CO. ㈱代表取締役社長、 ㈱okos代表取締役社長)

2. 退任予定取締役

取締役 (社外取締役)	岡島 悦子	
取締役 専務執行役員	加藤 浩嗣	(退任後も専務執行役員を継続)
取締役 常務執行役員	小島 玲子	(退任後も常務執行役員を継続)

3. 新任監査役候補

常勤監査役	廣松 あゆみ	(前 執行役員、㈱エムアンドシーシステム取締役 ストアシステム開発本部長)
-------	--------	--

4. 退任予定監査役

常勤監査役	佐々木 一	
-------	-------	--