

株式会社丸井グループ

証券コード：8252

当日ご出席されない場合は、議決権行使書をご返送いただくか、インターネットにより議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

第90回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2026年6月27日（土）

午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所

株式会社丸井グループ 本社3階
東京都中野区中野4丁目3番2号

議決権行使書返送期限

2026年6月26日（金）午後7時まで



株主のみなさまへ



日頃より丸井グループをご愛顧、ご支持いただき心から感謝申し上げます。

当社グループは、創業100周年（2031年）に向けた経営ビジョン「『好き』が駆動する経済」を掲げ、その実現に向けた戦略として「好き」を応援するビジネスを進めています。その目的は、「好き」を通じて自分のための消費が「誰かのため」、「社会のため」へと広がることで、インパクトと利益の両立を実現することにあります。対象とする「好き」は、推し活やエンタメにとどまらず、ペットやスポーツなど、一人ひとりのかけがえのない「好き」も含まれており、多様な「好き」をビジネスに転換していきます。

2024年から社員の「好き」を活かした事業開発に向けて、「『好き』を応援するビジネスコンクール」を開催してきましたが、今年は参加者を社外にも拡大して広くアイデアを募集いたしました。初めての試みにもかかわらず、社外からも多数のご応募をいただき、そこで提案された、さまざまなジャンルの「好き」が事業化に向けて動きはじめています。今後も、当社グループの強みと個人の「好き」を融合させることで新たなビジネスを創出し、企業価値向上につなげてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年 5月

代表取締役社長
代表執行役員
CEO

青井 浩

目次



※画像はイメージです

「第90回定時株主総会招集ご通知」の主な内容を、パソコン・スマートフォンでご覧いただけます。

下記のURLまたはQRコードよりアクセスいただきご覧ください。



<https://s.srdb.jp/8252/>

第90回定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使方法についてのご案内	5
ライブ配信および事前のご質問受付についてのご案内	7
株主総会参考書類	9
第1号議案 剰余金の処分の件	9
第2号議案 取締役7名選任の件	10
第3号議案 監査役2名選任の件	18
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	21

株 主 各 位

東京都中野区中野4丁目3番2号
株式会社丸井グループ
代表取締役社長 青井 浩

第90回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、第90回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイト
に電子提供措置事項を掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、
ご確認くださいようお願い申し上げます。

■当社ウェブサイト

<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html>



■東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「丸井グループ」を入力、または、「コード」
に当社証券コード「8252」を入力し、検索のうえ、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦
覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。



■ネットで招集

<https://s.srdb.jp/8252/>



なお、書面または電磁的方法により議決権を行使することもできますので、お手数ながら後記
の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月26日(金曜日)午後7時まで**に議決権を行使
くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時：2026年6月27日（土曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所：東京都中野区中野4丁目3番2号
株式会社丸井グループ本社3階

3. 目的事項：

報告事項

1. 第90期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）に関する事業報告の内容、連結計算書類ならびに計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役7名選任の件
- 第3号議案 監査役2名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

以 上

<ご案内>

当日は株主総会の模様をライブ配信いたします。会場撮影はご出席株主さまのプライバシーに配慮いたしますが、やむを得ずご出席株主さまが映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

本株主総会当日、役員および係員はクールビズにて対応させていただきますので、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

お知らせ

- 書面交付請求された株主さまへご送付している書面には、法令および当社定款第17条の規定にもとづき、以下の事項を記載しておりません。したがって、当該書面は監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした書類の一部であります。
 - ①連結計算書類の連結株主資本等変動計算書および連結注記表
 - ②計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

【株主総会資料（招集ご通知）の電子提供制度および書面交付請求について】

株主総会資料（招集ご通知）は、原則ウェブサイトでのご提供となります。

次回以降の株主総会について、書面でのお受け取りをご希望される場合は、書面交付請求手続きが必要です。お手続きについては、下記記載の当社株主名簿管理人の三菱UFJ信託銀行、もしくは口座を開設されている証券会社へお問い合わせください。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部

電子提供制度専用ダイヤル

0120-696-505

(受付時間：土・日・祝日を除く平日9：00～17：00)

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>



議決権行使方法についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの大切な権利です。後記の株主総会参考書類（9ページ～25ページ）をご検討のうえ、議決権のご行使をお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

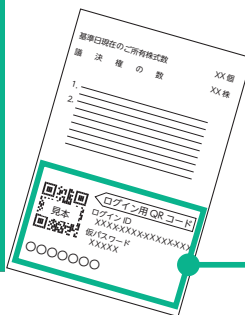
郵送による議決権の行使の場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、行使期限までに到着するようご返送ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

行使期限：2026年6月26日（金曜日）午後7時到着分まで

議決権行使書
株式会社丸井グループ 御中
株主総会日 議決権の数 XX股
XXXXXXXXXX日



こちらを切り取って
ご返送ください

インターネットによる議決権の行使に必要なQRコード、ログインIDとパスワードが記載されています

インターネットによる議決権の行使の場合



次ページの画面の案内に従って、行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限：2026年6月26日（金曜日）午後7時まで

機関投資家の皆さまへ

当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、議決権行使プラットフォーム（いわゆる東証プラットフォーム）をご利用いただけます。

株主総会にご出席いただく場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日 時：2026年6月27日（土曜日）午前10時（受付開始：午前9時）
場 所：株式会社丸井グループ本社3階

インターネットによる議決権行使について

QRコードを読み取る方法

「ログインID」、「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載の「QRコード」を読み取ってください。



- ※ スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。
- ※ 「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



- 2 お手元の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください

- ※ 郵送とインターネットにより、議決権を重複して行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱っていただきます。
- ※ インターネットによって、複数回数、議決権を行使された場合は、最後におこなわれたものを有効な議決権行使として取り扱っていただきます。
- ※ インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使サイトが利用できない場合があります。
- ※ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料、通信費等は株主さまのご負担となります。
- ※ 次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコンまたはスマートフォンから議決権行使サイトでお手続きください（携帯電話のメールアドレスを指定することはできません）。

システム等に関するお問い合わせ

インターネットによる議決権行使でパソコン、スマートフォンの操作方法がご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
 **0120-173-027**（通話料無料）
 受付時間 午前9時から午後9時まで

ライブ配信および事前のご質問受付についてのご案内

株主総会の様子をご自宅等でもご視聴いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信をおこないます。また、株主さまより本株主総会の目的事項等に関する事前のご質問をお受けいたします。

- 1、ライブ配信日時 **2026年6月27日（土）午前10時～株主総会終了まで**
※配信ページは、株主総会開始時刻の30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。
- 2、事前ご質問受付期間 **本招集ご通知到着時から2026年6月18日（木）午後5時まで**
- 3、ライブ配信ご視聴・事前ご質問登録方法
株主さま専用サイト「Engagement Portal」からご視聴、ご登録いただけます。

株主さま専用サイト「Engagement Portal」のログイン方法

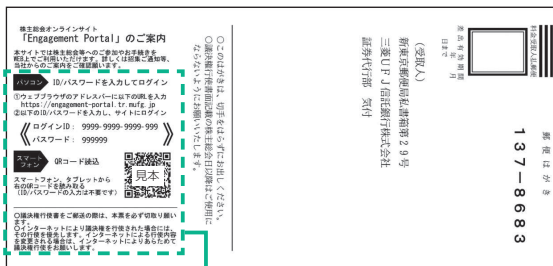
スマートフォン等でログイン用QRコードを読み取るか、下記URLにアクセスのうえ、ログインID・パスワードをご入力ください。

なお、スマートフォン等をご利用の場合、上記議決権行使書裏面に記載のQRコードを読み込んでいただくことで、「ログインID」と「パスワード」の入力を省略してログインすることができます。ログイン後「事前質問」または「当日ライブ視聴」をクリックし、おすすめください。

- ① 同封の議決権行使書裏面に記載のログインIDとパスワードをご入力
- ② 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェック
- ③ 「ログイン」ボタンをクリック

【株主総会オンラインサイト URL】

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



ライブ配信について



株主総会の様子をご自宅等でもご視聴いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信をおこないます。ライブ配信をご覧いただく場合、会社法上の株主総会への出席とはならず、当日の議決権行使や、ご質問はお受けできません。ご視聴いただく場合は事前に郵送またはインターネットによる議決権行使をお願いいたします。

配信日時

2026年6月27日(土) 午前10時～

事前ご質問受付について



株主総会に先立って、株主さま専用サイトより事前質問をお受けいたします。この事前質問は、会社法第314条にもとづく、ご出席株主さまによる質問権の行使としてのご質問とは異なりますが、受け付けたご質問のうち株主の皆さまのご関心が特に高いと判断したものについては、株主総会当日または後日当社ホームページにて、ご回答させていただく場合がございます。

事前ご質問受付期限


2026年6月18日(木) 午後5時まで

ご留意事項

- ・ ご使用のパソコン環境やインターネットの接続環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますのであらかじめご了承ください。
- ・ ご視聴いただくための通信料金等は、株主さまのご負担となります。
- ・ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等をご遠慮ください。
- ・ ご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただきます。
- ・ ログインIDおよびパスワードの第三者への提供は固くお断りいたします。
- ・ やむを得ない事情により、ライブ配信をおこなうことができなくなる可能性がございます。その場合は、当社ホームページ (<https://www.0101maruigroup.co.jp>)にてお知らせいたします。

ログインに関する
お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社<証券代行部>

 0120-676-808 (通話料無料) 土日祝等を除く午前9時～午後5時まで

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置づけ、長期・継続的な増配をめざしてまいります。

当期の期末配当は、1株につき66円とさせていただきたいと存じます。これにより、当期の年間配当金は、先に実施いたしました中間配当金65円を含め、前期に比べ25円増配の1株につき131円となり、14期連続の増配となります。

期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき金66円 総額 11,890,664,016円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2026年6月29日

第2号議案 取締役7名選任の件

現任取締役6名は本総会終結の時をもって全員が任期満了となります。つきましては、次世代経営体制の構築を進めるとともに、経営ビジョンの実現に向けて、デジタル領域における体制強化をはかるため、取締役1名を増員することとし、取締役7名の選任をお願いいたしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名		当社における地位および担当	取締役会 出席状況
1	青井 浩	再任	代表取締役社長 代表執行役員 CEO	10回中10回 100%
2	中神 康議	再任	社外取締役候補者 独立役員候補者	10回中10回 100%
3	ピーター D. ピーダーセン	再任	社外取締役候補者 独立役員候補者	10回中10回 100%
4	御手洗 瑞子	新任	社外取締役候補者 独立役員候補者	—
5	相田 昭一	新任	常務執行役員 フィンテック事業担当、CDO、 DX推進担当	—
6	土屋 尚史	新任	執行役員 CDXO（非常勤）	—
7	遠藤 真見	新任	執行役員 共創投資担当、経営企画部長	—

- (注) 1. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下「D&O保険」という）契約を保険会社との間で締結しており、これにより取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。ただし、被保険者の職務の遂行が損なわれないようにするために免責金額を定めており、当該免責額に達しない損害については補填の対象外としております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。各候補者が取締役選任され就任した場合には、いずれの取締役もD&O保険の被保険者となる予定であります。また、当社は、当該保険契約を任期中に同様の内容で更新することを予定しております。
2. 当社は、中神康議氏、ピーターD. ピーダーセン氏との間で損害賠償責任の限度額を10百万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しております。また、両氏の再任が承認された場合、当社は両氏との間で責任限定契約を継続する予定であります。
3. 当社は、御手洗瑞子氏の選任が承認された場合、同氏との間で、損害賠償責任の限度額を10百万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結する予定であります。

候補者
番号

1

あお い ひろし
青 井 浩

再任

■ 生年月日	1961年1月17日生
■ 所有する当社株式の数	1,525,500株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	10/10回(100%)

■ 取締役候補者とした理由

2005年から代表取締役社長を務めており、取締役会議長として取締役会を適正に運営するとともに、経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしております。経営者として豊富な経験・知見を有しており、代表執行役員としてもグループの経営全般を管掌し適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者いたしました。

■ 略歴、地位、担当

- 1986年7月 当社入社
- 1991年4月 当社取締役 営業企画本部長
- 1995年4月 当社常務取締役 営業本部副本部長、営業企画部長
- 2001年1月 当社常務取締役 営業本部長
- 2004年6月 当社代表取締役 副社長
- 2005年4月 当社代表取締役社長
- 2006年10月 当社代表取締役社長 代表執行役員
- 2019年4月 当社代表取締役社長 代表執行役員 CEO（現任）
- 2022年10月 公益財団法人青井奨学会理事長（現任）
- 2025年7月 一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団代表理事（現任）

■ 重要な兼職の状況

- 公益財団法人青井奨学会理事長
- 一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団代表理事

- (注) 1. 当社は、青井 浩氏が理事長を務める公益財団法人青井奨学会に対し、当社従業員の出向を通じた業務支援や寄付等をおこなっております。
2. 当社は、青井 浩氏が代表理事を務める一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団に対し、当社従業員の出向を通じた業務支援や寄付等をおこなっております。

候補者 番号	2		なか がみ やす のり	再任
			中 神 康 議	社外取締役候補者
				独立役員候補者
			■ 生年月日	1964年3月25日生
			■ 所有する当社株式の数	0株
			■ 取締役会への出席状況（2025年度）	10／10回（100％）
			■ 取締役在任年数 （本定時株主総会終結時）	5年

■社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った資本市場を意識した企業経営に関する高い知見を有しており、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、当社社外取締役として適切に職務を遂行していただいております。このため、今後も当社の経営の監督機能の強化等に貢献していただけると判断したことから、社外取締役候補者といたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1986年4月 アーサー・アンダーセン・アンド・カンパニー（現アクセンチュア）入社
- 1991年7月 株式会社コーポレートディレクション（CDI）入社
- 2005年3月 あすかコーポレートアドバイザー株式会社代表取締役
- 2013年10月 みさき投資株式会社代表取締役
- 2021年6月 当社社外取締役（現任）

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
2. 中神康議氏は、社外取締役候補者であり、当社は株式会社東京証券取引所に対して、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。

候補者
番号

3



Peter D. Pedersen
ピーター D. ピーダーセン

再任

社外取締役候補者

独立役員候補者

■ 生年月日	1967年11月29日生
■ 所有する当社株式の数	600株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	10／10回（100％）
■ 取締役在任年数 （本定時株主総会終結時）	5年

■社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

環境・CSRコンサルティング会社等での豊富な経験で培ったグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を有しており、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、当社社外取締役として適切に職務を遂行していただいております。このため、今後も当社の経営の監督機能の強化等にご貢献していただけると判断したことから、社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。


■ 略歴、地位、担当

- 2000年9月 株式会社イースクエア代表取締役社長
- 2015年1月 一般社団法人NELIS代表理事
- 2020年8月 特定非営利活動法人ネリス代表理事（現任）
- 2021年6月 当社社外取締役（現任）
- 2026年2月 大学院大学至善館特任教授（現任）

■ 重要な兼職の状況

大学院大学至善館特任教授
 明治ホールディングス株式会社社外取締役
 特定非営利活動法人ネリス代表理事
 三菱電機株式会社社外取締役

- (注) 1. ピーターD.ピーダーセン氏は、社外取締役候補者であり、当社は株式会社東京証券取引所に対して、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
2. 当社は、ピーターD.ピーダーセン氏が代表理事を務める特定非営利活動法人ネリスの主催する活動に参加しております。また、同氏は2021年6月まで当社アドバイザーとして、サステナビリティ経営への提言をおこなってまいりました。直近の事業年度における特定非営利活動法人ネリスの活動への参加費の当社の支払額は110万円であり、当社の「社外役員独立性基準」を満たしております。当社の「社外役員独立性基準」につきましては、22頁をご参照ください。
3. ピーターD.ピーダーセン氏の氏名は登記上、「ピーダーセン ピーター デイヴィッド」として表記されます。

候補者 番号	4		み た ら い た ま こ 御 手 洗 瑞 子		新任
					社外取締役候補者
					独立役員候補者
			■ 生年月日	1985年4月16日生	
			■ 所有する当社株式の数	0株	
			■ 取締役会への出席状況（2025年度）	—	
			■ 取締役在任年数 （本定時株主総会終結時）	—	

■社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

経営コンサルティング会社での戦略立案やブータン王国政府における観光産業等の政策立案経験、被災地での起業・経営経験を通じ、社会課題解決型ビジネスに関する高い知見を有しております。中長期的な企業価値向上および独立した客観的な立場から取締役会における監督機能の強化に貢献していただけると判断したため、社外取締役候補者としたしました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。

■ 略歴、地位、担当

- 2008年4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
- 2010年9月 ブータン王国政府 Prime Minister's Fellow
- 2012年6月 気仙沼ニッティング創業
- 2013年6月 株式会社気仙沼ニッティング代表取締役社長（現任）

■ 重要な兼職の状況

株式会社気仙沼ニッティング代表取締役社長

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
2. 御手洗瑞子氏は、社外取締役候補者であり、当社は株式会社東京証券取引所に対して、同氏の選任が承認されることを条件として、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定であります。
3. 御手洗瑞子氏の戸籍上の氏名は留守瑞子であります。

候補者
番号

5



あい だ あき かず
相 田 昭 一

新任

■ 生年月日	1973年11月15日生
■ 所有する当社株式の数	9,600株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	—

■取締役候補者とした理由

長年にわたり経営企画を担当し、取締役会や諮問委員会に携わり、事業ポートフォリオ全体を俯瞰した経営判断に関する知見を有しております。また、新規事業開発、共創投資、DX推進においても重要な役割を担ってまいりました。現在は株式会社エポスカード代表取締役社長としてフィンテック事業を推進しております。これらの経験を活かし、当社の中長期的な企業価値向上に十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者といたしました。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1996年3月 当社入社
- 2017年4月 当社経営企画部長
- 2020年4月 当社執行役員 経営企画部長、カスタマーサクセス部長
- 2021年4月 当社執行役員 CDO、経営企画部長、カスタマーサクセス部長
- 2021年10月 当社上席執行役員 CDO、経営企画部長、カスタマーサクセス部長、共創投資担当
- 2023年4月 当社常務執行役員 CDO、経営企画・共創投資担当、DX推進室長
- 2025年4月 当社常務執行役員 フィンテック事業担当、CDO、DX推進・プロジェクトF担当
株式会社エポスカード代表取締役社長（現任）
- 2026年4月 当社常務執行役員 フィンテック事業担当、CDO、DX推進担当（現任）

（注）当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。

候補者
番号

6



つち や なお ふみ
土 屋 尚 史

新任

■ 生年月日	1983年8月3日生
■ 所有する当社株式の数	0株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	—

■ 取締役候補者とした理由

UI/UXデザインおよびDX分野に関する専門的知見に加え、創業者としての経営経験を有しています。執行役員として当社のDX戦略の立案・実行に関与してきた実績を踏まえ、取締役会における実効的な議論および企業価値向上に貢献できると判断したため、取締役候補者いたしました。

※執行役員としての職務に加え、非常勤取締役として職務を遂行いただく予定であります。

■ 略歴、地位、担当

- 2011年9月 株式会社グッドパッチ代表取締役CEO（現任）
- 2021年12月 株式会社スタジオディテイルズ取締役（現任）
- 2022年4月 株式会社Muture取締役（現任）
- 2023年6月 当社執行役員CDXO※非常勤（現任）
- 2024年10月 株式会社マルイユナイト取締役（現任）
株式会社ピープルアンドデザイン代表取締役（現任）
- 2025年10月 株式会社Layermate代表取締役（現任）

■ 重要な兼職の状況

株式会社グッドパッチ代表取締役CEO

(注) 土屋尚史氏は、株式会社グッドパッチの代表取締役CEOであり、当社は同社に対して当社コーポレートサイト制作の委託等を行っております。

また、当社は株式会社グッドパッチとの間で、丸井グループにおけるDX支援をその主たる事業とする株式会社Mutureを、両社の合併会社として設立・運営しており、当社は同社に対しアプリ等に関するデジタル戦略の立案、UI/UXデザインの委託等を行っております。

候補者
番号

7



えん どう まさ み
遠 藤 真 見

新任

■ 生年月日	1982年9月29日生
■ 所有する当社株式の数	2,900株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	—

■ 取締役候補者とした理由

財務、IR、経営企画、人事等の業務経験を有し、執行役員として共創投資事業および財務戦略の策定をはじめたとしたFP&A業務を遂行してきました。数値に基づく経営管理に関する知見を活かし、当社の中長期的な企業価値向上に十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者いたしました。


■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 2006年4月 当社入社
- 2023年4月 当社共創投資部長
- 2024年2月 当社グループFP&A部長
- 2024年4月 当社執行役員 グループFP&A部長
- 2025年4月 当社執行役員 共創投資担当、グループFP&A部長
D2C&Co.株式会社代表取締役社長（現任）
- 2026年4月 当社執行役員 共創投資担当、経営企画部長（現任）
株式会社okos代表取締役社長（現任）

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
2. 遠藤真見氏の戸籍上の氏名は森 真見であります。

第3号議案 監査役2名選任の件

現任監査役4名のうち佐々木 一、松本洋明の両氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役2名の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号		ひろ まつ 廣松 あゆみ	新任
1		<ul style="list-style-type: none"> ■ 生年月日 1966年8月16日生 ■ 所有する当社株式の数 9,600株 ■ 取締役会への出席状況（2025年度） — ■ 監査役会への出席状況（2025年度） — 	

■ 監査役候補者とした理由

長年のフィンテック事業経験、また、執行役員・株式会社エムアンドシーシステム取締役としてクレジットカードの顧客管理システムから小売のストアシステムまで幅広く担当し、当社のシステム環境に関して高い知見を有しており、当社監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、監査役候補者いたしました。

■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

- 1989年4月 当社入社
- 2018年4月 株式会社エムアンドシーシステム システム企画本部長
- 2019年4月 株式会社エムアンドシーシステム取締役 システム企画本部長
- 2021年4月 株式会社エムアンドシーシステム取締役 顧客システム開発本部長
- 2022年4月 当社執行役員 株式会社エムアンドシーシステム取締役 デジタル推進本部長
- 2024年10月 当社執行役員 株式会社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

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下「D&O保険」という）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。ただし、被保険者の職務の遂行が損なわれないようにするために免責金額を定めており、当該免責額にいたらない損害については補填の対象外としております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。廣松あゆみ氏が監査役に就任した場合には、D&O保険の被保険者となる予定であります。また、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。
3. 廣松あゆみ氏の戸籍上の氏名は宮下あゆみであります。

候補者
番号

2

まつもとひろあき
松本洋明

再任

社外監査役候補者

独立役員候補者

■ 生年月日	1958年10月7日生
■ 所有する当社株式の数	500株
■ 取締役会への出席状況（2025年度）	10／10回（100％）
■ 監査役会への出席状況（2025年度）	16／16回（100％）
■ 監査役在任年数 （本定時株主総会終結時）	4年

■社外監査役候補者とした理由

税理士の資格を有しており、会計分野に関する専門知識と経験に加え、他企業での社外監査役としての経験と高い見識を有していることから、当社社外監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、社外監査役候補者としたしました。

■ 略歴、地位

1981年4月 東京国税局
2006年7月 秩父税務署長
2016年7月 国税庁長官官房首席国税庁監察官
2018年7月 熊本国税局長
2019年9月 税理士登録
松本洋明税理士事務所開業
2022年6月 当社社外監査役（現任）

■ 重要な兼職の状況

税理士（松本洋明税理士事務所） 矢崎総業株式会社社外監査役
科研製薬株式会社社外監査役

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
2. 松本洋明氏は、社外監査役候補者であり、当社は株式会社東京証券取引所に対して、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
3. 当社は、松本洋明氏との間で損害賠償責任の限度額を10百万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間で責任限定契約を継続する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下「D&O保険」という）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。ただし、被保険者の職務の遂行が損なわれないようにするために免責金額を定めており、当該免責額にいたらない損害については補填の対象外としております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。松本洋明氏が監査役に就任した場合には、D&O保険の被保険者となる予定であります。また、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。

5. 松本洋明氏は2026年6月開催の定時株主総会の終結をもって科研製薬株式会社の社外監査役を退任予定であります。

(ご参考)

本議案が承認可決されますと、監査役の体制は次のとおりとなる予定であります。

	氏名	当社における地位	監査役在任年数
非改選	川井 仁	常勤監査役	6年
新任	廣松 あゆみ	常勤監査役	—
非改選	鈴木 洋子	社外監査役 独立役員	6年
再任	松本 洋明	社外監査役 独立役員	4年

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

2025年6月25日開催の当社第89回定時株主総会において野崎 晃氏を補欠の監査役として選任いただいた決議の効力は、本総会開始の時までとなります。
 つきましては、法令に定める社外監査役の数に欠くことになる場合に備え、あらためて補欠の監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。
 補欠の監査役候補者は次のとおりであります。



き た ゆ か り
喜 多 由 香 利

補欠社外監査役候補者
 独立役員候補者

■ 生年月日	1987年9月2日生
■ 所有する当社株式の数	0株

■ 補欠の社外監査役候補者とした理由

弁護士として長年培ってきた法的な専門知識と経験を当社の監査に活かしていただけると判断したため、補欠社外監査役候補者いたしました。

■ 略歴および重要な兼職の状況

2013年12月 弁護士登録
 梶谷綜合法律事務所入所（現任）

2021年6月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得

- (注) 1. 当社と候補者との間に特別の利害関係はありません。
 2. 喜多由香利氏は、補欠の社外監査役候補者であります。当社は株式会社東京証券取引所に対して、同氏の選任が承認され、同氏が社外監査役に就任した場合、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定であります。
 3. 喜多由香利氏の選任が承認され、同氏が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、損害賠償責任の限度額を10百万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結する予定であります。
 4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下「D&O保険」という）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。ただし、被保険者の職務の遂行が損なわれないようにするために免責金額を定めており、当該免責額にいたらない損害については補填の対象外としております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。喜多由香利氏が監査役に就任した場合には、D&O保険の被保険者となる予定であります。
 5. 喜多由香利氏の戸籍上の氏名は長尾由香利であります。

社外役員独立性基準

株式会社丸井グループ（以下「当社」という）は、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、当社における社外役員（社外取締役および社外監査役をいい、その候補者を含む）の独立性基準を以下のとおり定め、社外役員が次の項目をすべて満たす場合、当社にとって十分な独立性を有しているものとみなします。

1. 現に当社および当社の関係会社（以下、あわせて「当社グループ」という）の業務執行者（注1）ではなく、かつ就任前10年以内に業務執行者であったことがないこと。
2. 当社グループを主要な取引先としている者（注2）、またはその業務執行者でないこと。
3. 当社グループの主要な取引先（注3）、またはその業務執行者でないこと。
4. 当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している当社の大株主、またはその業務執行者でないこと。
5. 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者の業務執行者でないこと。
6. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注4）を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家および弁護士等の法律専門家でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
7. 当社グループから多額の金銭その他の財産（注4）による寄付を受けている者でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
8. 当社の会計監査人でないこと。なお、会計監査人が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
9. 過去5年間に於いて、上記2～8までに該当していた者でないこと。
10. 近親者（注5）が上記の2から8までのいずれか（6号および8号を除き、重要な業務執行者（注6）に限る）に該当する者でないこと。
11. 社外役員の相互就任関係（注7）となる他の会社の業務執行者でないこと。

注1：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、業務を執行する社員、会社以外の法人・団体の理事、その他これらに類する役職の者および会社を含む法人・団体の使用人等をいう。

注2：「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1. 当社グループに対して商品またはサービスを提供している取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する者をいう、以下同様とする）であって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの支払額が1億円以上かつ当該取引先グループの連結売上高（連結売上収益）または総収入金額の2%を超える者。
2. 当社グループが負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当社グループの当該取引先グループへの負債総額が1億円以上かつ当該取引先グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注3：「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1. 当社グループが商品またはサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当該取引先グループの当社グループへの支払額が1億円以上かつ当社グループの連結売上収益の2%を超える者。
2. 当社グループに対して負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当該取引先グループの当社グループへの負債総額が1億円以上かつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。
3. 当社グループが借入れをしている金融機関グループ（直接の借入先が属する連結グループに属する者をいう）であって、直前事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注4：「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が直前事業年度において1,000万円以上のものをいう。

注5：「近親者」とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

注6：「重要な業務執行者」とは、取締役、執行役、執行役員および部長格以上の業務執行者またはそれらに準ずる権限を有する業務執行者をいう。

注7：「社外役員の相互就任関係」とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

【ご参考】 役員スキルマトリックス

丸井グループでは、企業経営や中期経営計画実現による、インパクト創出のために、「共通スキル」と「独自スキル」からなる計14*1のスキルが必要であると設定しました。各役員の経験・知識・能力等を踏まえて、それぞれのスキルを明確化するとともに、米国GALLUP社が開発したクリフトンストレングス®*1を用いて、各役員が持つ特徴的な資質について記載しております。

● 共通スキル：取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められるスキル

● 独自スキル：中期経営計画実現のために必要な当社独自のスキル

クリフトンストレングス：性格特性を表す34の資質と4つの領域項目

*1 各役員が持つスキルの設定根拠と、クリフトンストレングスについての詳細は、弊社ホームページにて、別途掲載しております。
https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/general_meeting/no90_skill_matrix.pdf
 著作権©2021 Gallup, Inc. 無断複写・転載を禁ず。Gallup®, StrengthsFinder®, Clifton StrengthsFinder®, Clifton StrengthsFinderの34の資質名は、Gallup, Inc.の商標です。



氏名	共通スキル							独自スキル					クリフトンストレングス®	
	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	マネジメンタリスク	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見の小売事業	フィンテック事業の経験・知見		新規事業
青井 浩	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	1.未来志向 2.着想 3.学習欲 4.信念 5.個別化
中神 康議	●	●		●	●	●	●						●	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.未来志向 5.指令性
ピーターD. ピーダーセン	●	●	●				●	●					●	1.戦略性 2.収集心 3.未来志向 4.責任感 5.運命思考
御手洗 瑞子	●	●					●	●			●		●	1.着想 2.活発性 3.学習欲 4.コミュニケーション 5.アレンジ
相田 昭一	●	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	1.社交性 2.達成欲 3.コミュニケーション 4.ポジティブ 5.分析思考
土屋 尚史	●	●	●				●		●				●	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.社交性 5.コミュニケーション
遠藤 真見	●	●	●	●	●		●						●	1.アレンジ 2.収集心 3.学習欲 4.親密性 5.内省
川井 仁		●		●	●	●								1.着想 2.責任感 3.慎重さ 4.戦略性 5.アレンジ
廣松 あゆみ								●	●	●	●			1.着想 2.アレンジ 3.成長促進 4.責任感 5.包含
鈴木 洋子					●	●					●			1.ポジティブ 2.包含 3.達成欲 4.コミュニケーション 5.戦略性
松本 洋明				●	●	●								1.調和性 2.責任感 3.公平性 4.規律性 5.慎重さ

当社は執行役員制度を導入しております。取締役を兼務しない執行役員の共通スキル、独自スキル、クリフトンストレングスは以下のとおりです。

氏名	共通スキル							独自スキル					クリフトンストレングス®		
	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	マネジメントリスク	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見 小売事業の	フィンテック事業 の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	特徴的な資質 TOP5
加藤 浩嗣	●	●		●	●	●	●	●		●			●	●	1.調和性 2.分析思考 3.責任感 4.公平性 5.個別化
斎藤 義則	●	●		●		●	●				●	●			1.公平性 2.調和性 3.分析思考 4.自我 5.親密性
青野 真博	●	●				●	●				●				1.ポジティブ 2.最上志向 3.着想 4.内省 5.社交性
小島 玲子			●			●	●	●	●						1.最上志向 2.学習欲 3.アレンジ 4.達成欲 5.自己確信
海老原 健	●					●				●		●			1.調和性 2.責任感 3.ポジティブ 4.包含 5.回復志向
松本 孝洋					●	●									1.調和性 2.達成欲 3.慎重さ 4.分析思考 5.責任感
蔵野 雅章	●		●								●		●		1.個別化 2.責任感 3.社交性 4.アレンジ 5.コミュニケーション
巢籠 悠輔	●						●			●			●		1.最上志向 2.学習欲 3.未来志向 4.戦略性 5.達成欲
長棹 淳	●	●		●	●	●									1.調和性 2.分析思考 3.最上志向 4.親密性 5.ポジティブ
丸谷 文孝	●	●			●							●			1.慎重さ 2.戦略性 3.自己確信 4.公平性 5.適応性
山根 文明	●					●				●	●	●			1.分析思考 2.慎重さ 3.親密性 4.個別化 5.競争性
石岡 治郎			●							●	●	●	●		1.戦略性 2.最上志向 3.学習欲 4.達成欲 5.着想
塩田 裕子							●			●		●			1.学習欲 2.内省 3.達成欲 4.自我 5.原点思考

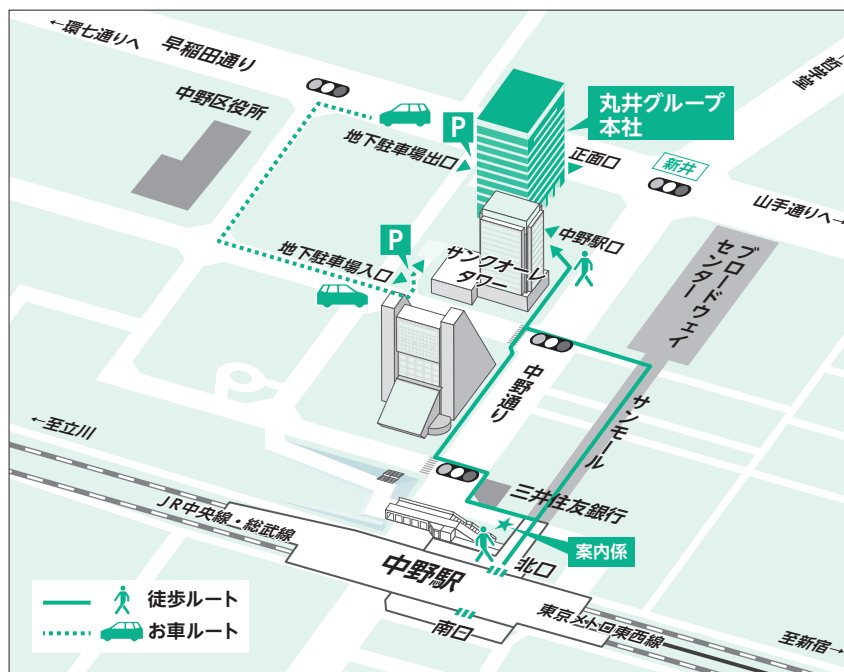
氏名	共通スキル							独自スキル					クリフトンストレングス®		
	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	マネジメント リスク	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見 小売事業の	フィンテック事業 の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	特徴的な資質 TOP5
青木 正久	●					●	●	●			●	●	●	●	1.ポジティブ 2.最上志向 3.調和性 4.個別化 5.包含
沓掛 奈保子		●									●				1.原点思考 2.調和性 3.個別化 4.内省 5.アレンジ
寒竹 明日美	●			●							●	●	●		1.個別化 2.アレンジ 3.学習欲 4.分析思考 5.ポジティブ
中村 正雄	●	●		●	●	●	●				●	●			1.個別化 2.アレンジ 3.最上志向 4.社交性 5.コミュニケーション
石井 友夫	●		●		●	●		●	●		●				1.分析思考 2.自我 3.責任感 4.回復志向 5.親密性

以上

第90回定時株主総会会場ご案内図

会 場：東京都中野区中野4丁目3番2号
株式会社丸井グループ本社3階

※受付開始時刻は、午前9時を予定しております。



最寄駅：中野駅（JR中央線・総武線、東京メトロ東西線）
北口より徒歩約7分



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

株式会社丸井グループ

証券コード：8252

第90期

報告書

目次

事業報告	1
1. 企業集団の現況に関する事項	1
2. 会社の株式に関する事項	13
3. 会社役員に関する事項	15
4. 会計監査人に関する事項	23
5. 会社の体制および運用状況	23
連結計算書類	29
計算書類	31
監査報告書	33
ご参考	39



事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

<連結業績>

当社の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。

E P S（1株当たり当期純利益）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。R O E（自己資本当期純利益率）は11.6%（前年差+1.0%）と株主資本コスト（5.6%）を上回り、R O I C（投下資本利益率）は4.0%（前年差+0.2%）と資本コスト（W A C C 2.6%）を上回りました。

<営業利益増減の内訳>

今期の営業利益は502億円（前年差+57億円）となりました。このうち、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38億円減少しております。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。

<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、「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ており、当期の非物販テナントの面積構成は70%（前年差+5%）まで拡大し、カテゴリー転換が着実に進みました。

■2026年3月期連結業績

		2025年3月期		2026年3月期	
				前 期 比	前 期 差
E P S	(円)	143.2	158.4	111	+15.2
R O E	(%)	10.6	11.6	-	+1.0
R O I C	(%)	3.8	4.0	-	+0.2
		兆 億円	兆 億円	%	億円
グループ総取扱高		4 9,269	5 3,921	109	+4,653
売上収益		2,544	2,769	109	+225
売上総利益		2,228	2,423	109	+195
販売費及び一般管理費		1,782	1,921	108	+138
営業利益		445	502	113	+57
経常利益		399	427	107	+27
親会社株主に帰属する当期純利益		266	285	107	+19

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みました。

お客さまがいつでも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み、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。

その結果、小売セグメントの営業利益は5期連続の増益となり前年を26億円上回る112億円（前年比+30%）となりました。

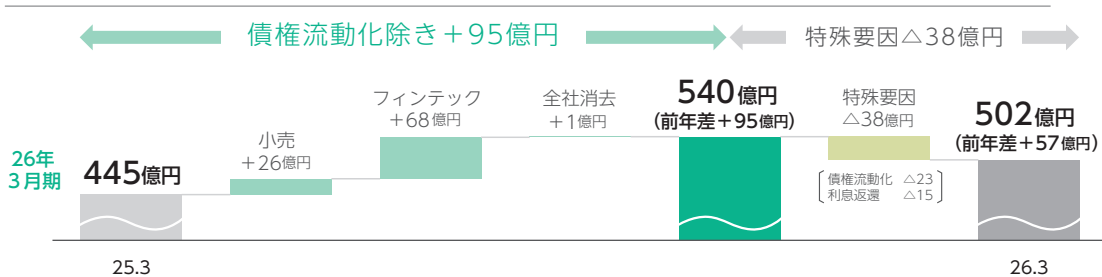
<フィンテックセグメント>

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。

また、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。

営業利益増減の内訳



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、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おこなうことで、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。

セグメント情報

区分	小売	フィンテック	計	調整額	連結
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
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 売上収益または振替高	7,346	1,587	8,933	△8,933	—
計	88,383	197,412	285,795	△8,933	276,862
(前期比)	(%) (107.4)	(%) (109.1)	(%) (108.6)	(—)	(%) (108.8)
セグメント利益	11,196	47,039	58,236	△8,024	50,211
(前期比)	(%) (130.2)	(%) (106.8)	(%) (110.6)	(—)	(%) (112.8)
営業利益率	(%) 12.7	(%) 23.8	(—)	(—)	(%) 18.1

これらの結果、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%）となりました。

<LTVの安定性を表す指標>

当社グループの収益構造は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もと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なるため、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。

グループ総取扱高の内訳

区 分	取扱高	構成比	前期比
	百万円	%	%
定借テナント	272,296	5.0	110.6
イベント	17,448	0.3	130.8
EC	24,778	0.5	102.1
消化仕入テナント等	15,886	0.3	85.3
関連事業	23,758	0.5	108.6
小売	354,169	6.6	109.2
カードクレジット	4,964,038	92.1	109.6
カードキャッシング	141,317	2.6	102.9
IT他	12,986	0.2	101.6
フィンテック	5,118,341	94.9	109.4
消去	△80,368	△1.5	—
合計	5,392,143	100.0	109.4

(注) 関連事業は、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による収入、IT他は情報システムサービス、不動産賃貸、投資信託の販売、少額短期保険等による収入であります。

(2) 設備投資の状況

当期の設備投資は、店舗の売場改装やシステム投資など総額173億82百万円を実施いたしました。

(3) 資金調達の状況

資金調達については、財務の安全性を最優先に、返済・償還時期の分散化、調達手法の多様化などに取り組んでおります。

当期においては、フィンテックセグメントの営業債権の増加や借入金の返済に対応し、金融機関からの借入により1,194億円、社債の発行により1億円を調達いたしました。

(4) 対処すべき課題

■これまでの取り組み

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。

■経営ビジョン&戦略ストーリー2031の概要

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。

<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。

<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実現に向けた戦略は以下のとおりです。

1. 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
2. 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
3. 1・2のための支援戦略
4. 「フロー」を通じた創造性の発揮
5. ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
6. 探究領域

（「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まいります。

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・グッズをかけ合わせた「『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、フリーランス等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「GTN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・PB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併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の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おこなってまいりました。

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。将来的には受講生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まいります。

(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。

<リスク>

金利上昇による金融費用の増加に対処するため、リボ・分割手数料の見直しと調達金利の利率の引き下げに取り組みます。

リボ・分割手数料の見直しについては、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はかるとともに、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。

<資本政策と株主還元>

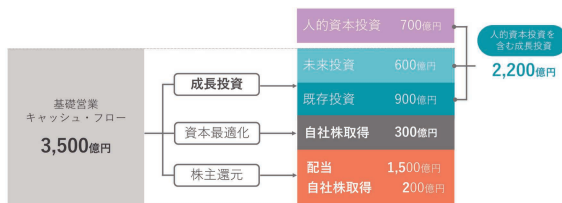
2031年3月期には、バランスシートが1.5兆円規模に拡大する見通しとなり、セグメント別では小売の自己資本比率が50%と、当社グループが最適とする35%から乖離が見込まれるため、300億円の資本最適化をすることで連結自己資本比率16%を目標にバランスシートの見直しを進めます。

株主還元方針については、2031年3月期に向けてROE 15%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。

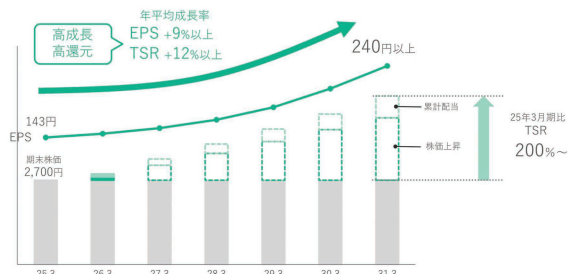
人的資本投資として700億円を予定しており、これを含めた高成長に向けた投資額は、合計で2,200億円となります。

■ 資本配分（26年3月期～31年3月期）



<KPI>

2031年3月期におけるKPIはPBR 3～4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。



以上のような取り組みを通じて、さらなる企業価値向上につとめてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後も変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

(注) サステナビリティ情報と財務情報のコネクティビティ

当社は、企業価値向上のため、ステークホルダーとの建設的な対話に資すると考えられる有益な情報については、財務情報・非財務情報にかかわらず、積極的に開示をおこなうことをポリシーとしており、事業報告において主にリカーリングレベニュー（継続的収入）といった当社が経営上重要と考えているLTV（生涯利益）に関する指標やインパクトなどのサステナビリティ情報を開示しています。

これらのサステナビリティ情報は、当社の企業価値の向上や毀損等をステークホルダーが評価するために有益な情報であり、サステナビリティ情報の基礎となるデータおよび仮定は連結計算書類をはじめとした財務情報の作成において、関連する会計上の見積り等に影響をおよぼすため、当社は上記の情報間のコネクティビティを重視しています。

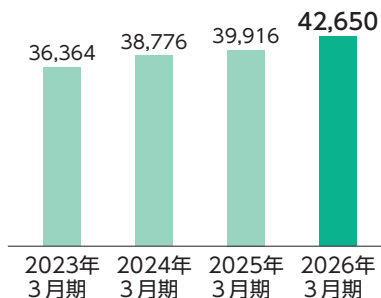
具体的には、サステナビリティ情報の基礎データおよび仮定については、関連する財務情報の基礎データおよび仮定と同一のものをを用いることで、サステナビリティ情報と監査証明の対象である財務情報のコネクティビティを確保しています。

(5) 財産および損益の状況の推移

区 分		2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
グループ総取扱高	(百万円)	3,957,281	4,487,152	4,926,855	5,392,143
売上収益	(百万円)	217,854	235,227	254,392	276,862
経常利益	(百万円)	36,364	38,776	39,916	42,650
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	21,473	24,667	26,588	28,476
1株当たり当期純利益	(円)	109.37	130.70	143.24	158.35
ROE	(%)	8.5	9.9	10.6	11.6
総資産	(百万円)	961,950	1,003,501	1,053,352	1,141,276
純資産	(百万円)	246,562	253,628	246,636	244,821

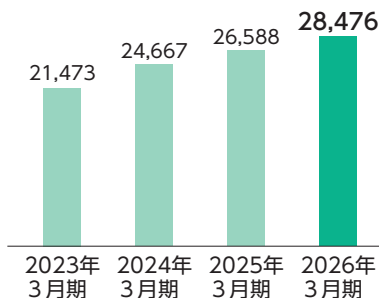
経常利益

(百万円)



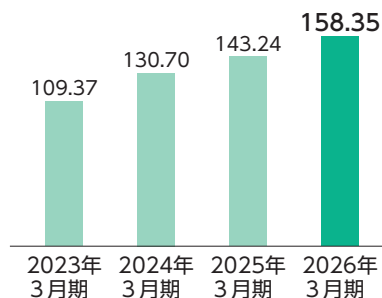
親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



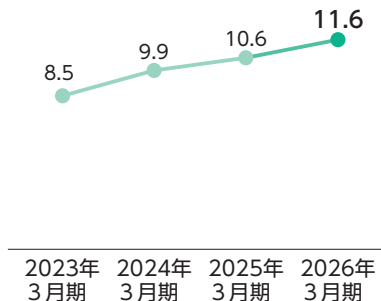
1株当たり当期純利益

(円)



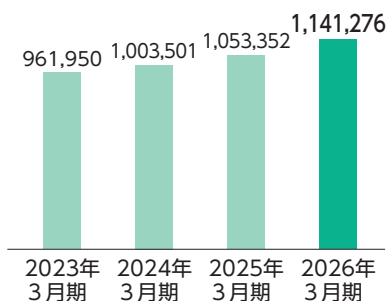
ROE

(%)



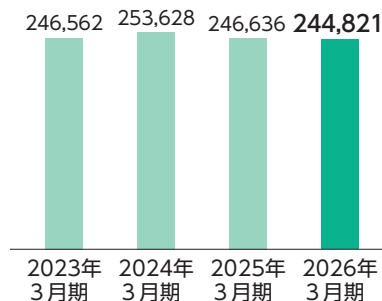
総資産

(百万円)



純資産

(百万円)



(6) 重要な子会社の状況

① 重要な子会社の状況

名 称	資本金 百万円	出資比率 %	主要な事業内容
株式会社 丸井	100	100.0	マルイ・モディ店舗の運営、通信販売事業
株式会社 エポスカード	500	100.0	クレジットカード業務、クレジット・ローン業務
株式会社 エムアールアイ債権回収	500	100.0 (100.0)	債権管理回収業務、信用調査業務
株式会社 エイムクリエイツ	100	60.0	商業施設の業態提案・設計・内装施工・運営管理、広告企画制作
株式会社 ムービング	100	100.0	貨物自動車運送業、貨物運送取扱業
株式会社 エムアンドシーシステム	100	100.0	ソフトウェア開発、コンピュータ運営
株式会社 マルイファシリティーズ	100	100.0	ビルメンテナンス業、警備サービス業
株式会社 マルイホームサービス	100	100.0	不動産賃貸事業
tsumiki証券 株式会社	100	100.0	つみたて投資専門の証券事業
株式会社 エポス少額短期保険	200	95.0 (95.0)	少額短期保険業

(注) 出資比率欄の () 内の数値は、間接所有による出資比率を内数として表示しております。

② 当事業年度末日における特定完全子会社の状況
該当事項はありません。

(7) 主要な事業内容

商業施設の賃貸・運営管理と衣料品・装飾雑貨等の店舗販売・通信販売等の小売事業、およびクレジットカード業務・カードキャッシング・家賃保証等のフィンテック事業をおこなっております。

(8) 主要な事業所

① 本 社

会社名	所在地
株式会社 丸井グループ	東京都中野区
株式会社 丸井	
株式会社 エポスカード	
株式会社 エムアールアイ債権回収	
株式会社 エイムクリエイツ	
株式会社 エムアンドシーシステム	
株式会社 マルイファシリティーズ	
株式会社 マルイホームサービス	
tsumiki証券 株式会社	
株式会社 エポス少額短期保険	
株式会社 ムービング	埼玉県戸田市

② 店 舗

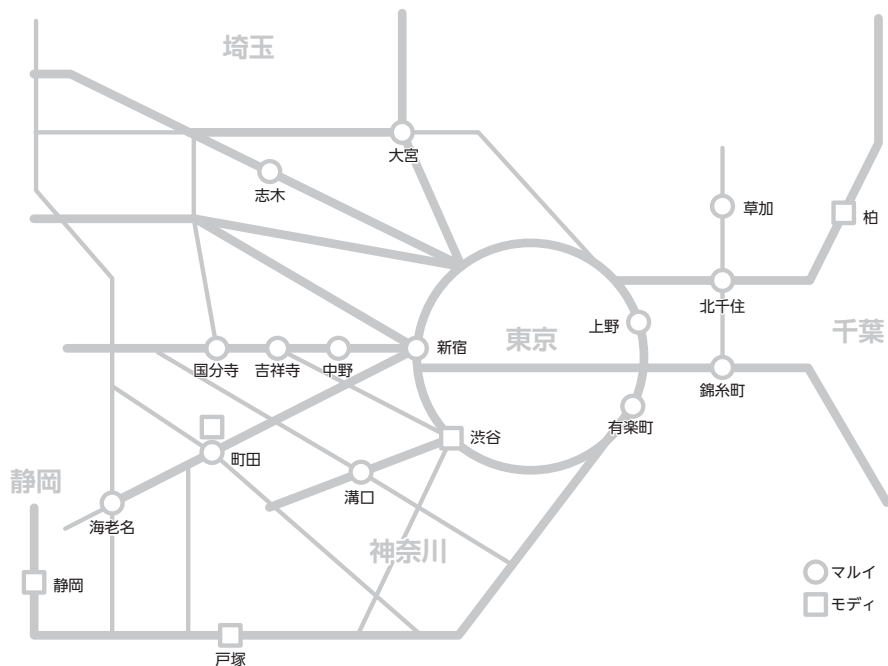
都府県別	店舗名
東京都	新宿マルイ本館、新宿マルイアネックス、新宿マルイメン、渋谷モディ、錦糸町マルイ、上野マルイ、北千住マルイ、有楽町マルイ、中野マルイ、吉祥寺マルイ、町田マルイ・モディ、国分寺マルイ
神奈川県	マルイファミリー溝口、海老名マルイ、戸塚モディ
埼玉県	大宮マルイ、草加マルイ、マルイファミリー志木
千葉県	柏モディ
静岡県	静岡モディ
大阪府	なんばマルイ
兵庫県	神戸マルイ
福岡県	博多マルイ

丸井グループ店舗

■ 関西エリア



■ 九州エリア



(9) 従業員の状況

区 分	従業員数 名	前期末比増減 名
小売セグメント	1,849	133 (減)
フィンテックセグメント	1,696	103 (減)
全社 (共通)	275	5 (増)
合 計	3,820	231 (減)

(注) 1. 従業員数には、臨時従業員は含めておりません。なお、臨時従業員の期中平均雇用者数（月間所定労働時間を基準に算出）は1,539名であります。

2. 全社（共通）は、特定のセグメントに区分できない管理部門および投資部門等の従業員数であります。

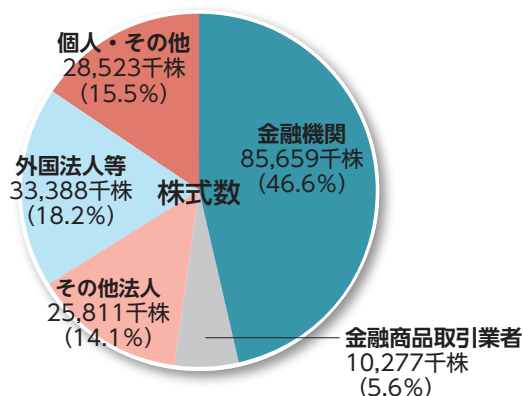
(10) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高 百万円
シンジケートローン	240,000
株式会社 三菱UFJ銀行	93,500
株式会社 三井住友銀行	69,000
株式会社 みずほ銀行	41,300
農林中央金庫	17,500
株式会社 リソナ銀行	17,000

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行、農林中央金庫および三井住友信託銀行株式会社を幹事とする協調融資によるものであります。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 1,400,000,000 株
- (2) 発行済株式の総数 183,660,417 株
(自己株式3,498,841株を含む。)
- (3) 株主数 57,865 名



※「個人・その他」には自己株式3,498千株が含まれております。

(4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	42,514	23.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	27,549	15.3
青井不動産株式会社	6,019	3.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	4,215	2.3
公益財団法人青井奨学会	3,318	1.8
J P モルガン証券株式会社	3,049	1.7
青井 忠雄	2,784	1.5
モルガン・スタンレー M U F G 証券株式会社	2,546	1.4
株式会社 烏山	2,454	1.4
永和不動産株式会社	2,382	1.3

(注) 1. 当社は、自己株式3,498千株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

2. 持株比率は、自己株式3,498千株を控除して計算しております。

3. 持株比率は、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する482千株を含めて計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

①自己株式の取得（東京証券取引所における市場買付）

- ・2024年11月12日開催の取締役会における決議にもとづく自己株式取得

取得した株式の種類および数	普通株式 1,201,800株
取得価格の総額	3,246,427,900円
取得した日	2025年4月1日より2025年4月28日まで

- ・2025年5月13日開催の取締役会における決議にもとづく自己株式取得

取得した株式の種類および数	普通株式 1,226,100株
取得価格の総額	3,640,293,700円
取得した日	2025年10月10日より2025年11月7日まで

- ・2025年11月11日開催の取締役会における決議にもとづく自己株式取得

取得した株式の種類および数	普通株式 271,500株
取得価格の総額	811,652,600円
取得した日	2026年1月28日より2026年3月23日まで

②自己株式の消却

- ・2025年5月13日の当社取締役会決議により消却した自己株式

消却した株式の種類および数	普通株式 25,000,000株
消却後の発行済株式総数	183,660,417株
消却した日	2025年5月30日

③自己株式の処分（当社社員に対する譲渡制限付株式としての自己株式の処分）

- ・2025年11月11日の当社取締役会決議により処分した自己株式

処分した株式の種類および数	当社普通株式 10,500株
処分価格	1株につき 3,046円
処分総額	31,983,000円
処分先およびその人数	当社従業員 70名
処分期日	2026年2月27日

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名等（2026年3月31日現在）

氏名	地位	担当および重要な兼職の状況
青井 浩	代表取締役社長 代表執行役員 CEO	公益財団法人青井奨学会理事長 一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団代表理事
岡島 悦子	取締役	株式会社プロノバ代表取締役社長 株式会社ユーグレナ取締役 株式会社KADOKAWA社外取締役
中神 康議	取締役	
ピーター D. ピーダーセン	取締役	大学院大学至善館特任教授 特定非営利活動法人ネリス代表理事 明治ホールディングス株式会社社外取締役 三菱電機株式会社社外取締役
加藤 浩嗣	取締役 専務執行役員	CFO、グループFP&A・IR・財務・サステナビリティ・ESG 推進担当
小島 玲子	取締役 上席執行役員	CWO (Chief Well-being Officer)、ウェルビーイング推進部長
川井 仁	常勤監査役	
佐々木 一	常勤監査役	
鈴木 洋子	監査役	弁護士（鈴木総合法律事務所パートナー） 株式会社ブリヂストン社外取締役監査委員 株式会社日本ピグメントホールディングス社外取締役監査等委員 日本紙パルプ商事株式会社社外取締役
松本 洋明	監査役	税理士（松本洋明税理士事務所） 矢崎総業株式会社社外監査役 科研製薬株式会社社外監査役

- (注) 1. 取締役のうち、岡島悦子、中神康議、ピーター D. ピーダーセンの各氏は、社外取締役であり、当社は、株式会社東京証券取引所に対して、各氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
2. 監査役のうち、鈴木洋子、松本洋明の両氏は、社外監査役であり、当社は、株式会社東京証券取引所に対して、両氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
3. 取締役中神康議氏、監査役鈴木洋子、松本洋明の各氏の上記兼職先と当社との間に特別の関係はありません。
4. 代表取締役社長青井 浩氏は、2025年7月30日付で設立した一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団の代表理事に、同日をもって就任いたしました。
5. 取締役岡島悦子氏は株式会社ユーグレナの取締役であり、当社は同社との間で資本業務提携契約を結んでおり、当社は2026年3月31日時点で同社の発行済株式総数の約1.5%を保有しております。同社は当社丸井店舗において、イベントの出店をしていただいております。直近事業年度において同社が当社に対して支払った出店に係る費用は100万円未満であります。また、当社は同社よりバイオ燃料の購入等をしており、直近事業年度における当社の同社への支払額は約370万円です。これらの比率および金額は、いずれも当社の「社外役員独立性基準」を満たしております。

6. 取締役岡島悦子氏は、株式会社KADOKAWAの社外取締役であり、当社は同社に対して商品のロイヤリティをお支払いしておりますが、直近事業年度において当社が同社に対して支払った費用は約720万円であり、当社の「社外役員独立性基準」を満たしております。
7. 取締役岡島悦子氏の戸籍上の氏名は巴野悦子であります。
8. 取締役中神康議氏は、2026年2月20日付でみさき投資株式会社代表取締役を退任いたしました。
9. 当社は、取締役ピーターD.ピーダーセン氏が代表理事を務める特定非営利活動法人ネリスの主催する活動に参加しております。また、同氏は2021年6月まで当社アドバイザーとして、サステナビリティ経営への提言をおこなっておりました。直近の事業年度における特定非営利活動法人ネリスの活動への参加費の当社の支払額は110万円であり、当社の「社外役員独立性基準」を満たしております。
10. 監査役鈴木洋子氏は、弁護士資格を有しており、企業法務に精通しております。
11. 監査役松本洋明氏は、税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

〈ご参考〉

執行役員（取締役兼務者を除く）は、次のとおりであります。（2026年4月1日現在）

氏名	地位	担当
斎藤 義則	常務執行役員	CSeO (Chief Security Officer)、株式会社エポスカード代表取締役会長、株式会社マルイホームサービス代表取締役社長
相田 昭一	常務執行役員	フィンテック事業担当、CDO、DX推進担当、株式会社エポスカード代表取締役社長
青野 真博	常務執行役員	小売事業担当、株式会社丸井代表取締役社長
海老原 健	上席執行役員	CIO、株式会社エムアンドシーシステム代表取締役社長
松本 孝洋	上席執行役員	監査・総務担当
蔵野 雅章	上席執行役員	CREO、不動産 建築・CRE戦略推進担当、株式会社マルイホームサービス常務取締役
土屋 尚史	執行役員	CDXO (Chief Digital Transformation Officer)※非常勤
巢籠 悠輔	執行役員	CTO (Chief Technology Officer)、株式会社マルイユナイト取締役
長棹 淳	執行役員	CHRO、人事担当、株式会社エムクリエイツ代表取締役社長
丸谷 文孝	執行役員	プロジェクトF担当、株式会社エポスカード専務取締役
遠藤 真見	執行役員	共創投資担当、経営企画部長、D2C & Co.株式会社代表取締役社長、株式会社okos代表取締役社長
山根 丈明	執行役員	DX推進室長、株式会社マルイユナイト代表取締役社長
石岡 治郎	執行役員	「好き」を応援するユニット推進室長、株式会社丸井常務取締役
塩田 裕子	執行役員	インパクト推進・ESG推進・ビジネスプロデュース推進担当
青木 正久	執行役員	tsumiki証券株式会社代表取締役CEO
沓掛 奈保子	執行役員	株式会社丸井取締役 EC事業本部長
寒竹 明日美	執行役員	株式会社丸井取締役 営業企画部長
中村 正雄	特任執行役員	経営企画・不動産 建築・CRE戦略推進担当
石井 友夫	特任執行役員	総務・人事・監査担当

(2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下「D&O保険」という）契約を保険会社との間で締結しており、これにより取締役・監査役等が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。ただし、被保険者の職務の遂行が損なわれないようにするために免責金額を定めており、当該免責額にいたらない損害については補填の対象外としております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。

(3) 取締役および監査役の報酬等

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は以下の取締役報酬の決定方針を2021年3月17日の取締役会において決議しております。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とする。

具体的には、当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）の報酬は、定額の基本報酬のほかに、短期インセンティブとしての事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動型の賞与制度と、中長期インセンティブとしての中長期的な会社業績に基づく業績連動型の株式報酬制度で構成することとする。

報酬水準およびその報酬構成比率については、外部調査機関の役員報酬調査データより、同規模程度の企業の役員報酬水準および報酬構成比率をベンチマークとして設定し、毎年報酬水準および報酬構成比率の確認をおこなう。

社外取締役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとする。

2. 個人別報酬の固定報酬（基本報酬）の額の決定方針（報酬付与の時期・条件の決定方針を含む）

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、上記1記載の基本方針に照らし、指名・報酬委員会が定めた役位等に基づく支給条件に応じて支給することとする。

3. 個人別報酬の変動報酬（賞与および株式報酬）の内容および額又は数の算定方法の決定方針（業績指標の内容および当該業績指標の額又は数の算定方法の決定方針、ならびに報酬付与の時期・条件の決定方針を含む）

・業績連動賞与

各取締役の職責に基づき、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標に対する達成度合いに応じて業績連動係数を決定し、これを役位別の基準額に乗じて業績連動賞与支給額を決定することとする。

・業績連動型株式報酬

役員報酬 BIP 信託の仕組みを活用し、当社が金銭を拠出した信託（以下「本信託」という）を用いて、各取締役に当社の株式等を交付する。

具体的には、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めるため、中期経営計画と整合するよう複数年の事業年度を定め、その最終事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標に応じて業績連動係数を決定し、これを各取締役の役位に応じて事業年度ごとに付与したポイントの累計ポイント数を乗じて、各取締役に交付する株式等を決定することとする。なお、各取締役は当該ポイントの一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当社株式については本信託で換価したうえで、換価処分相当額の金銭の給付を受ける。

ただし、当初の対象期間である2020年3月31日で終了する事業年度および2021年3月31日で終了する事業年度について交付する株式には、交付時から1年間の譲渡制限期間を設ける。

また、対象期間を延長し本信託を継続させる場合においては、その時点の中期的な計画に対応する年数とし、新たな対象期間を 2 年間とするときは、当該対象期間について交付する株式にも、同様の株式交付時から 1 年間の譲渡制限期間を設ける。

- ・業績指標
業績連動賞与および業績連動型株式報酬の業績指標は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて取締役会で決定することとする。
- ・業績連動賞与の交付時期
毎事業年度終了後、翌事業年度中の一定の時期に支給する。
- ・業績連動型株式報酬の交付時期
受益者要件を充足する取締役には、原則として対象期間の最終事業年度の直後の 6 月以降に、算出された累計ポイント数に応じた株式等の交付を受ける。

4. 個人別報酬の報酬割合の決定方針

報酬構成比率については、上記 1 記載の基本方針に照らし、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定をおこなうこととする。

5. 個人別報酬の内容の決定方法

取締役の個人別の報酬については、報酬に関する審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として取締役会の委任に基づき指名・報酬委員会で決定することとする。

指名・報酬委員会は委員 3 名以上で組織し、原則として 2 名以上を社外取締役で構成し、委員は取締役会の決議により選任することとする。

また、指名・報酬委員会では、株主総会で決議された報酬制度および報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮したうえ、次の事項を審議・決定することとする。

- ・取締役の個別報酬に関する事項
- ・取締役の報酬制度の変更に関する事項
- ・上記のほか、取締役会からの諮問・委任があった事項
※当事業年度の指名・報酬委員会は取締役会により選任された以下の 3 名で構成されております。

岡島 悦子（社外取締役）

中神 康議（社外取締役）

青井 浩（代表取締役）

6. 個人別報酬のその他の重要な事項

業績連動型株式報酬については、対象取締役等に重大な不正・違反行為が発生した場合、当該対象取締役等に対し、交付予定株式の受益権の没収（マルス）、交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができる制度を設けることとする。

〔取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると判断した理由〕

取締役会は、取締役の個人別の報酬等を決定する権限が指名・報酬委員会によって適切に行使されるよう、上記のとおり同委員会の構成員の過半数を社外取締役とする措置を講じており、また、当期における取締役の個人別の報酬等の決定に際しては、同委員会において上記の決定方針と同様の観点から多角的検討を行っているため、取締役会としても、当該報酬等の内容は上記の決定方針に沿うものであると判断しております。

- ② 監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項
 監査役の報酬は、定額報酬のみとし、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役会での協議により決定します。
- ③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項
 (取締役の基本(定額)報酬について)
 報酬限度額は年額300百万円(使用人兼務取締役に対する使用人分給与を除く。)であり、2012年6月27日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は7名(うち社外取締役は1名)であります。そのうち、社外取締役の報酬限度額は年額100百万円であり、2022年6月28日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の社外取締役は3名であります。
- (取締役の業績連動賞与について)
 報酬限度額は年額100百万円(使用人兼務取締役に対する使用人賞与を除く。)であり、2016年6月29日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名(うち社外取締役は2名)であります。
- (取締役の業績連動型株式報酬について)
 報酬限度額(信託に拠出する金員の上限)は1事業年度当たり200百万円に対象期間の年数を乗じた金額とし、2025年3月末日および2026年3月末日でそれぞれ終了する2事業年度に対しては400百万円であります。また、取締役が取得する当社株式等の数の上限は、2020年3月末日で終了する事業年度以降は、1事業年度当たり10万ポイント(10万株相当)に対象期間の年数を乗じたポイント数とし、2025年3月末日で終了する事業年度および2026年3月末日で終了する事業年度の2事業年度に対しては20万ポイントであります。なお、報酬限度額ならびに取締役が取得する当社株式数等の数の上限は、2019年6月20日の株主総会において決議しており、当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は7名(うち社外取締役は3名)であります。
- (監査役の報酬について)
 報酬限度額は年額100百万円であり、2024年6月24日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役員数は4名であります。

④ 取締役および監査役の報酬等の総額と業績連動報酬等の業績指標等に関する事項

区分	支給対象人数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		基本報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役 (うち社外取締役)	6 (3)	171 (59)	22 (-)	60 (-)	254 (59)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	64 (20)	- (-)	- (-)	64 (20)
合計	10	235	22	60	318

(注) 1. 当期末日時点における在籍人員は、取締役6名、監査役4名であります。
 2. 業績連動賞与および業績連動型株式報酬は、当事業年度に係る費用計上額を記載しております。

・業績連動賞与の目標とする業績指標および実績

	目標とする指標	目標値	実績
業績連動賞与	E P S	155.0円	158.4円

・業績連動型株式報酬の目標とする業績指標および実績

	目標とする指標		目標値	実績
業績連動型株式報酬	財務指標	E P S	200円以上	158.4円
		R O E	13.0%以上	11.6%
		R O I C	4.0%以上	4.0%
	非財務指標	E S G評価指標	D J S I W o r l dの 構成銘柄への選定の有無	有
		CO ₂ 排出削減量	100万 t ※2017年3月期対比	50万 t

- (注) 1. 上記業績指標のROEは資本収益性をはかる指標、EPSは株主を意識した指標、ROICは投下資本に対する指標として当社の中期経営計画における重要経営指標にしていたため選定しております。また、D J S I W o r l d (Dow Jones Sustainability World Index) は、長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックスであり、当社の共創サステナビリティ経営を推進するための第三者機関の調査にもとづくESG評価指標としていたため選定しております。CO₂排出削減量は、当社独自のインパクトKPIの中でも特に具体性・客観性のある指標のため選定しております。また、目標達成度合いに応じて業績連動報酬係数の変動幅を業績連動賞与は0%~200%、業績連動型株式報酬は0%~110%の範囲に設定しております。
2. 業績連動賞与および業績連動型株式報酬の算定方法は前記①に記載のとおりです。
3. 業績連動型株式報酬の対象期間は、2025年3月末日および2026年3月末日でそれぞれ終了する2事業年度で設定しております。なお、当社は、2026年3月末日で終了する事業年度を対象期間に含む新たな中期経営計画「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を2025年5月に公表しておりますが、当該2事業年度に係る業績連動型株式報酬は、2021年5月に策定した中期経営計画において設定した、上記の2026年3月末日で終了する事業年度の目標値にもとづき算定することとしております。

(4) 社外役員に関する事項

① 社外取締役の主な活動状況

氏名	主な活動状況および果たすことが期待される役割に関しておこなった職務の概要
岡島悦子	当期開催の取締役会10回すべてに出席し、会社経営の経験と、人材育成やスタートアップに関する幅広い見識を活かし、独立した客観的な立場から適宜適切な意見を述べており、社外取締役としての責務を果たしております。あわせて、当社の次世代経営者育成プログラムの全体監修をおこなうとともに、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会および戦略検討委員会、人材戦略委員会の委員を務め、当社の企業価値向上に貢献いただいております。
中神康議	当期開催の取締役会10回すべてに出席し、経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った資本市場を意識した会社経営に関する高い知見を活かし、独立した客観的な立場から適宜適切な意見を述べており、社外取締役としての責務を果たしております。あわせて、取締役会の諮問機関である戦略検討委員会の委員長および指名・報酬委員会の委員を務め、当社の企業価値向上に貢献いただいております。
ピーター D.ピーダーセン	当期開催の取締役会10回すべてに出席し、環境・CSRコンサルティング会社での豊富な経験で培ったグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を活かし、独立した客観的な立場から適宜適切な意見を述べており、社外取締役としての責務を果たしております。あわせて、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会の委員長を務め、当社の企業価値向上に貢献いただいております。

② 社外監査役の主な活動状況

氏名	主な活動状況
鈴木洋子	当期開催の取締役会10回および監査役会16回すべてに出席し、主に弁護士としての専門知識を活かし、適宜適切な意見を述べております。さらに、代表取締役と定期的な会合を持ち、会社を取巻くリスク、監査上の重要課題などについて意見を交換し、相互認識と信頼を深めております。
松本洋明	当期開催の取締役会10回および監査役会16回すべてに出席し、主に税理士としての専門知識を活かし、適宜適切な意見を述べております。さらに、代表取締役と定期的な会合を持ち、会社を取巻くリスク、監査上の重要課題などについて意見を交換し、相互認識と信頼を深めております。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は各社外取締役および各社外監査役との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約にもとづく責任の限度額は100万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額であります。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 当社の会計監査人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

①当事業年度に係る会計監査人の報酬等

129百万円

②当社および当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

204百万円

(注) 当社は、会計監査人との契約において、「会社法」にもとづく監査と「金融商品取引法」にもとづく監査の監査報酬等の額等を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①および②の金額には、これらの合計額を記載しております。

③会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手し報告を受けるほか、前期の監査の遂行状況を踏まえ、会計監査人が提出した監査計画の監査時間や報酬単価等の算出根拠を確認した結果、監査品質の維持向上のために当該報酬は相当であると判断し、同意しております。

(3) 非監査業務の内容

当社および当社子会社は会計監査人に、株式売出しに係るコンフォートレター作成業務などを委託しております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合、必要に応じて、監査役会は、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、会計監査人解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、上記の場合のほか、会計監査人の適格性、独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

5. 会社の体制および運用状況

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務ならびに当社およびその子会社からなる企業集団（以下「当社グループ」という。）の業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況

○体制

当社グループは、グループ経営という視点で内部統制システムの整備をすすめ、健全で透明性が高い、効率的な経営を推進する。

①取締役の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

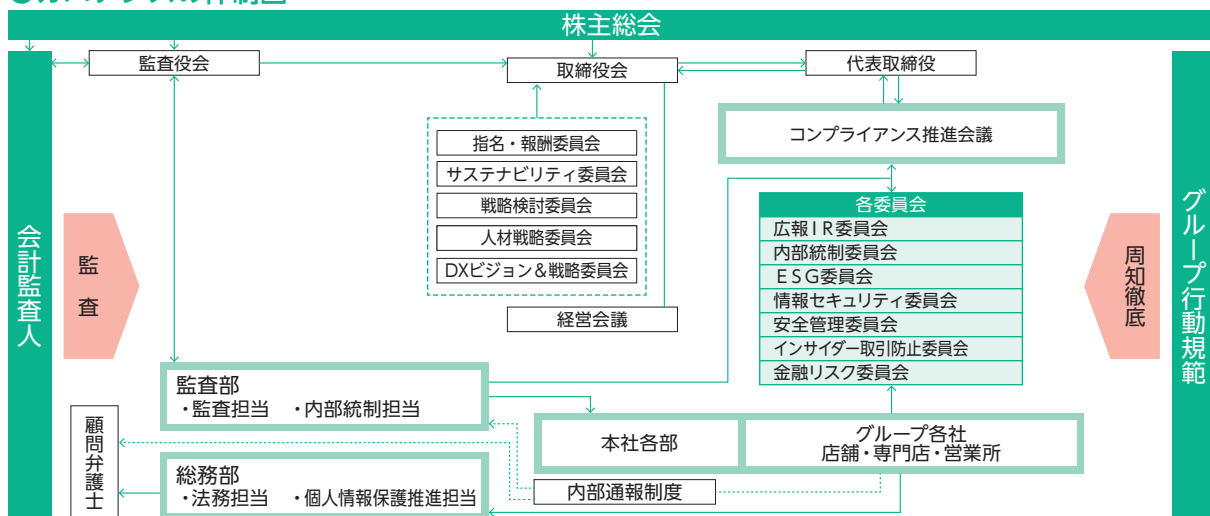
- ・ 取締役は役員規程およびグループ行動規範に従い、適法かつ適正に職務を遂行する。
- ・ 取締役会は原則として年10回開催し、取締役の職務執行状況を監督する。

- ・ 監査役は監査役会規則にもとづき、独立した立場から取締役および執行役員職務の執行を監査する。
- ・ 独立性の高い複数の社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性・透明性の一層の向上をはかる。
- ・ 取締役会の諮問機関として、以下のとおり5委員会を設置する。
 - i) 取締役・執行役員指名および取締役・執行役員報酬の決定に係る透明性と客観性を高めることを目的とした、指名・報酬委員会（委員3名以上、そのうち社外取締役2名以上で構成）
 - ii) 共創サステナビリティ経営を推進することを目的とした、サステナビリティ委員会
 - iii) 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戦略課題について検討・提言することを目的とした、戦略検討委員会
 - iv) 企業価値の持続的な向上に向け、グループ全体の人材戦略課題について検討・提言することを目的とした、人材戦略委員会
 - v) 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における戦略課題について検討・提言することを目的とした、DXビジョン&戦略委員会
- ②取締役職務の執行に係る情報の保存および管理
 - ・ 文書管理規程を整備し、取締役会議事録等の取締役職務の執行に係る重要な文書の管理をおこなう。
- ③当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ・ 広報IR委員会、内部統制委員会、ESG委員会、情報セキュリティ委員会、安全管理委員会、インサイダー取引防止委員会、金融リスク委員会により、経営上の高リスク分野の管理水準の向上をはかるとともに、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を設置し、当社グループ全体のリスク管理をおこなう。
- ・ 内部統制の推進を総務部と監査部が連携しておこない、グループ各社の業務内容、想定されるリスクとその対応策の文書化・モニタリングなどを通じて、経営上のリスクの最小化を推進する。
- ④当社グループの取締役職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制
 - ・ 当社グループ決裁規程により、当社グループの取締役および執行役員としての職務権限を明確にするとともに、効率的かつ迅速な職務執行をおこなう。
- ⑤財務報告の適正性を確保するための体制
 - ・ 適正な財務報告を確保するための全社的な方針や手続きを示すとともに、適切な整備と運用をおこなう。
 - ・ 財務報告の重要な事項に不適正な記載が発生するリスクへの評価およびリスク低減に向けた体制づくりをすすめる。
 - ・ 財務報告に係る内部統制に関するモニタリングの体制を適切に整備し、運用状況の確認をおこなう。
- ⑥子会社の取締役および当社グループの使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - ・ グループ行動規範の周知徹底をはかり、当社グループとして高い倫理観にもとづく健全な企業活動を推進する。
 - ・ 当社グループ全体で法令およびグループ内規程の順守を徹底するため、各種マニュアルの整備をおこない、教育を推進する。
 - ・ 社外の弁護士にも直接通報できる丸井グループホットライン（内部通報制度）を設け、問題発生時の未然防止と早期発見をはかる。
 - ・ 内部監査をおこない職務執行の内部統制状況を把握することにより、法令・社内規程の順守をはかる。

- ⑦その他当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
 - ・内部統制システムとしてグループ各社で文書化した内容の継続的な見直しをおこなう。
 - ・コンプライアンス推進会議、および各委員会を通して、グループ各社の最新の統制状況を確認し適切な体制確保につとめる。
 - ・当社グループ決裁規程により、子会社における重要な決議事項の当社への報告体制を定める。
 - ・グループ各社の監査役と内部監査部門の連携を深め、適正な取引、会計処理をおこなうための監査体制づくりをすすめる。
 - ・社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力などからの不当な要求には一切応じることなく、関係遮断をおこなうとともに、警察・弁護士などの外部専門機関との連携を強化し、反社会的勢力排除のための体制整備をすすめる。
- ⑧監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項、当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ・監査役の要請にもとづき、その職務を執行するために必要な知識・能力を有した監査役スタッフを配置する。
- ・監査役は、監査役スタッフに監査業務の補助をおこなうよう指示ができるものとし、その指示については取締役からの指揮を受けない。
- ⑨当社グループの取締役および使用人等が当社の監査役に報告するための体制、報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
 - ・内部監査体制の充実をはかり、監査役へのサポート機能を強化する。
 - ・グループ各社の取締役および社員等は、不正行為、当社グループに著しい損害をおよぼすおそれのある事実、法令・定款に反する行為などを知ったときは、直ちに監査役に報告する。
 - ・監査役への報告を理由とした不利益な取扱いが生じていないことの確認をおこなう。

●ガバナンスの体制図



⑩監査役の職務執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- ・ 監査役がその職務の執行について費用等の請求をしたときは、当該費用が必要でないと認められる場合を除きその費用を負担する。

⑪その他監査役の監査が実効的におこなわれることを確保するための体制

- ・ 取締役会は監査役の職務がスムーズに遂行できるよう、その要請に対して真摯に協力する。
- ・ 代表取締役と監査役との定例会議を開催し、職務執行状況の相互確認をおこなう。
- ・ 監査役は重要な意思決定のプロセスや業務の執行状況を把握するため、取締役会の他に必要に応じて経営上の重要会議に出席できる。
- ・ 監査役は、必要に応じて取締役および社員から報告・情報の提供を受け、資料や記録の閲覧をおこなうことができる。
- ・ 主要な子会社の監査役を当社監査役が兼務することにより、情報共有と職務執行状況の確認を的確におこなう。

○運用状況

①内部統制システム全般

- ・ 当社グループの内部統制システム全般の運用状況を、グループ各社の監査役と内部監査部門が連携した内部監査により把握し、改善をすすめております。

- ・ グループ各社の業務内容、想定されるリスクと対応策を文書化しております。その運用状況を自己評価と内部監査によりモニタリングすることで、実効性の高い内部統制を推進しております。

- ・ 内部統制上、運用とルールを明確にするため、グループ各社において、各種規程を整備しており、必要に応じ適宜、規程の改定等をおこなっております。

- ・ 金融商品取引法にもとづく財務報告に係る内部統制については、取締役会より委嘱を受けた内部統制委員会が整備・運用・評価をおこなっております。

②コンプライアンス体制

- ・ グループ行動規範の周知徹底をはかり、高い倫理観にもとづく健全な企業活動を推進しております。

- ・ 法令およびグループ内規程の順守を徹底するため、各種マニュアル・運用の整備および教育をおこなっております。なお、当事業年度においては、各事業分野の実務研修をはじめ、昨年に引き続き重要なテーマとして「情報セキュリティ」「ハラスメント」などの研修を実施いたしました。

- ・ 法令違反、不正行為の抑制と是正をはかることを目的に、社外の弁護士にも直接通報できる丸井グループホットライン（内部通報制度）を設置し、適切な運用がなされていることを確認しております。

③リスク管理体制

- ・経営上の高リスク分野を管理するため、分野ごとに7つの委員会（広報IR委員会、内部統制委員会、ESG委員会、情報セキュリティ委員会、安全管理委員会、インサイダー取引防止委員会、金融リスク委員会）を設置しています。各委員会の活動を通して、効率的な統制を推進しております。
- ・各委員会を統括するコンプライアンス推進会議を開催し、グループ各社におけるリスク統制状況を把握しております。なお、当事業年度において、コンプライアンス推進会議は2回開催されております。

④取締役の職務執行

- ・グループ行動規範や役員規程等の社内規程に則り適法かつ適正に職務を執行することを徹底しております。
- ・社外役員独立性基準を満たし、社外での豊富な経験や専門性を有する3名の社外取締役を選任し、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上をはかっております。
- ・取締役会は、グループ決裁規程にもとづき適切な審議をおこなうとともに、グループ戦略等個別テーマを設定し充実した議論をおこなっております。なお、当事業年度において取締役会は10回開催されたほか、書面による決議を1回実施いたしました。

- ・取締役会が選任した執行役員で構成する経営会議を設置し、当社グループ決裁規程に定められた範囲内で業務執行に関する重要な意思決定をおこなうことで、経営判断の迅速化をはかっております。なお、当事業年度において経営会議は24回開催されております。

⑤監査役の職務執行

- ・代表取締役との定例会議を開催するなど随時情報交換をおこない、職務執行状況を確認しております。なお、当事業年度において定例会議は4回開催されております。
- ・取締役会、経営会議等へ出席し、意思決定のプロセスや業務執行状況を把握しております。
- ・社外取締役、会計監査人、内部監査部門と定期的に情報・意見交換を実施しております。
- ・主要な子会社9社の監査役を兼務し取締役会に出席するとともに、グループ監査役連絡会を原則として毎月開催することなどにより、子会社の職務執行状況を確認しております。
- ・2名の監査役スタッフを配置するなど、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

※本事業報告中の数値の表示桁未満の処理について記載金額の百万円単位、株式数は切捨て、それ以外は四捨五入しております。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資産の部		負債の部	
流 動 資 産	834,087	流 動 負 債	346,056
現金及び預金	53,548	買掛金	7,564
受取手形及び売掛金	6,922	短期借入金	129,805
割賦売掛金	635,676	1年内償還予定の社債	20,146
営業貸付金	78,008	コマーシャル・ペーパー	31,000
商品	659	未払金	78,732
未収入金	63,383	未払法人税等	7,927
その他	20,055	賞与引当金	2,985
貸倒引当金	△24,167	ポイント引当金	45,525
		株式給付引当金	929
		商品券等引換損失引当金	142
		その他	21,296
固 定 資 産	307,188	固 定 負 債	550,398
有 形 固 定 資 産	168,888	社長期借入金	80,000
建物及び構築物	52,034	繰延税金負債	455,300
土地	97,056	利息返還損失引当金	165
建設仮勘定	10,228	債務保証損失引当金	4,506
その他	9,569	債権除却債務	40
		資産除去債務	1,918
		その他	8,466
無 形 固 定 資 産	12,227	負 債 合 計	896,454
ソフトウェア	10,629	純資産の部	
その他	1,597	株 主 資 本	233,400
投 資 そ の 他 の 資 産	126,072	資本金	35,920
投資有価証券	39,226	資本剰余金	88,023
差入保証金	18,670	利益剰余金	119,552
繰延税金資産	20,719	自己株式	△10,095
その他	47,456	その他の包括利益累計額	10,786
		その他有価証券評価差額金	10,786
		非支配株主持分	635
資 産 合 計	1,141,276	純 資 産 合 計	244,821
		負 債 純 資 産 合 計	1,141,276

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(百万円)

科 目	金 額	
売 上 収 益		276,862
売 上 原 価		34,585
売 上 総 利 益		242,276
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		192,065
営 業 利 益		50,211
営 業 外 収 益		
受 取 配 当 金	362	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	254	
預 り 金 精 算 益	107	
そ の 他	294	1,018
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	5,873	
コマーシャル・ペーパー利息	1,071	
そ の 他	1,634	8,579
経 常 利 益		42,650
特 別 利 益		
固 定 資 産 売 却 益	5,943	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	3,304	
そ の 他	105	9,353
特 別 損 失		
固 定 資 産 除 却 損	1,100	
店 舗 閉 鎖 損 失	4,441	
減 損 損 失	2,184	
投 資 有 価 証 券 評 価 損	2,623	
そ の 他	50	10,399
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		41,604
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	14,817	
法 人 税 等 調 整 額	△1,964	12,853
当 期 純 利 益		28,750
非支配株主に帰属する当期純利益		274
親会社株主に帰属する当期純利益		28,476

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	792,093	流動負債	191,204
現金及び預金	38,977	短期借入金	129,700
関係会社短期貸付金	750,818	1年内償還予定の社債	20,146
その他の	3,352	関係会社短期借入金	8,340
貸倒引当金	△1,055	コマースナル・ペーパー	31,000
		未払金	353
		未払費用	617
		未払法人税等	7
		預り金	164
固定資産	122,844	賞与引当金	252
有形固定資産	1,373	株式給付引当金	552
建物	13	その他の	70
構築物	0	固定負債	538,986
車両運搬具	27	社長期借入金	80,000
器具備品	1,310	繰延税金負債	455,300
建設仮勘定	21	その他の	3,619
		負債合計	730,190
無形固定資産	60	純資産の部	
		株主資本	174,051
投資その他の資産	121,410	資本金	35,920
投資有価証券	35,504	資本剰余金	87,389
関係会社株式	84,186	その他資本剰余金	87,389
その他の	1,719	利益剰余金	60,836
		利益準備金	8,980
		その他利益剰余金	51,856
		オープンイノベーション促進積立金	562
		繰越利益剰余金	51,294
		自己株式	△10,095
		評価・換算差額等	10,695
		その他有価証券評価差額金	10,695
資産合計	914,937	純資産合計	184,747
		負債純資産合計	914,937

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(百万円)

科 目	金 額	
営 業 収 益		30,236
営 業 費 用		8,339
営 業 利 益		21,896
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	2,798	
受 取 配 当 金	351	
そ の 他	112	3,262
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	5,789	
コマーシャル・ペーパー利息	1,071	
そ の 他	1,038	7,899
経 常 利 益		17,259
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	3,195	3,195
特 別 損 失		
投 資 有 価 証 券 評 価 損	2,440	
関 係 会 社 株 式 評 価 損	519	
そ の 他	51	3,012
税 引 前 当 期 純 利 益		17,443
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	△1,211	
法 人 税 等 調 整 額	326	△885
当 期 純 利 益		18,328

※本連結計算書類および計算書類中の記載金額は、表示単位未満を切り捨てております。

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

株式会社 丸井グループ
取締役会 御中

2026年5月14日

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 鈴木智佳子
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 千葉達哉
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社丸井グループの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社丸井グループ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

株式会社 丸井グループ
取締役会 御中

2026年5月14日

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 鈴木智佳子
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 千葉達哉
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社丸井グループの2025年4月1日から2026年3月31日までの第90期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第90期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、監査計画等に従い、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月15日

株式会社 丸井グループ 監査役会
常勤監査役 川井 仁 ㊟
常勤監査役 佐々木 一 ㊟
社外監査役 鈴木 洋子 ㊟
社外監査役 松本 洋明 ㊟

以上

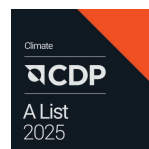
ご参考

ESG関連の主な外部評価 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

GPIFが採用する6つの
ESG指数すべてに選定



Dow Jones Best-in-Class World
Indexに8年連続で選定



各評価の詳細やその他評価等は
ホームページにてご覧いただけます。
www.0101maruigroup.co.jp/ci/award.html



※4 <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>

※1※2 <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>
※3 THE INCLUSION OF MARUI GROUP CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MARUI GROUP CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

OIOI

MARUI GROUP



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。