

# 第150期 第2四半期 決算説明

平成31年2月期 第2四半期

平成30年3月1日～平成30年8月31日

株式会社 松屋

# 平成31年2月期 第2四半期損益概要(連結)

1

MATSUYA

|                      | 実績     | 前年同期比  | 前年同期<br>差異 |
|----------------------|--------|--------|------------|
| 売上高                  | 44,745 | +4.9%  | 2,083      |
| 売上総利益                | 10,464 | ▲0.3%  | ▲28        |
| 販売費及び一般管理費           | 9,897  | ▲0.3%  | ▲32        |
| 営業利益                 | 567    | +0.8%  | 4          |
| 経常利益                 | 582    | +3.4%  | 19         |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | 441    | +71.1% | 183        |

\* 連結の範囲：連結子会社 10社、持分法適用関連会社 2社

単位：百万円

|        | 実 績    | 前期差異   |
|--------|--------|--------|
| 総資産    | 59,902 | ▲2,178 |
| 純資産    | 21,131 | 532    |
| 自己資本比率 | 35.3%  | +2.1%  |
| 有利子負債  | 19,999 | ▲1,810 |

|              | 実 績    | 前年同期差異  |
|--------------|--------|---------|
| 営業キャッシュ・フロー  | 1,942  | 135     |
| 投資キャッシュ・フロー  | ▲220   | 12,399  |
| 財務キャッシュ・フロー  | ▲2,035 | ▲12,833 |
| フリーキャッシュ・フロー | 1,722  | 12,534  |

# 高上売別舗店

|     | 実績     | 前年同期比 | 前年同期<br>差異 | 客単価<br>前年同期比 | 入店客数<br>前年同期比 |
|-----|--------|-------|------------|--------------|---------------|
| 銀座店 | 37,620 | +8.3% | 2,883      | +3.9%        | +4.0%         |
| 浅草店 | 2,732  | ▲4.0% | ▲113       | +0.6%        | +1.7%         |
| 両店計 | 40,352 | +7.4% | 2,769      | +5.4%        | +3.1%         |

都内合計

+1.1%

# セグメント別売上高・営業利益

|               | 売上高    |        | 営業利益 |        |
|---------------|--------|--------|------|--------|
|               | 実績     | 前年同期比  | 実績   | 前年同期比  |
| 百貨店業          | 40,352 | +7.4%  | 729  | +40.4% |
| 飲食業           | 2,672  | ▲5.1%  | ▲57  | —      |
| ビル総合サービス及び広告業 | 2,466  | ▲0.5%  | 1    | ▲90.0% |
| 輸入商品販売業       | 496    | ▲54.4% | ▲96  | —      |
| その他事業         | 515    | ▲3.9%  | 22   | ▲5.0%  |
| 単純合計          | 46,503 | +4.5%  | 599  | +3.3%  |
| 調整額           | ▲1,757 | —      | ▲31  | —      |
| 連結            | 44,745 | +4.9%  | 567  | +0.8%  |

# 小売市場の動向

## 小売業販売額 (2018年3月~8月)

(販売額・前年比)

| 小売業      | スーパー    | 百貨店     | コンビニ    |
|----------|---------|---------|---------|
| 72兆49百億円 | 6兆52百億円 | 3兆11百億円 | 6兆13百億円 |
| +1.5%    | +0.8%   | ▲1.4%   | +1.8%   |

\* 経済産業省 商業動態統計

## 百貨店売上高 (3月~8月)

(販売額・前年比)

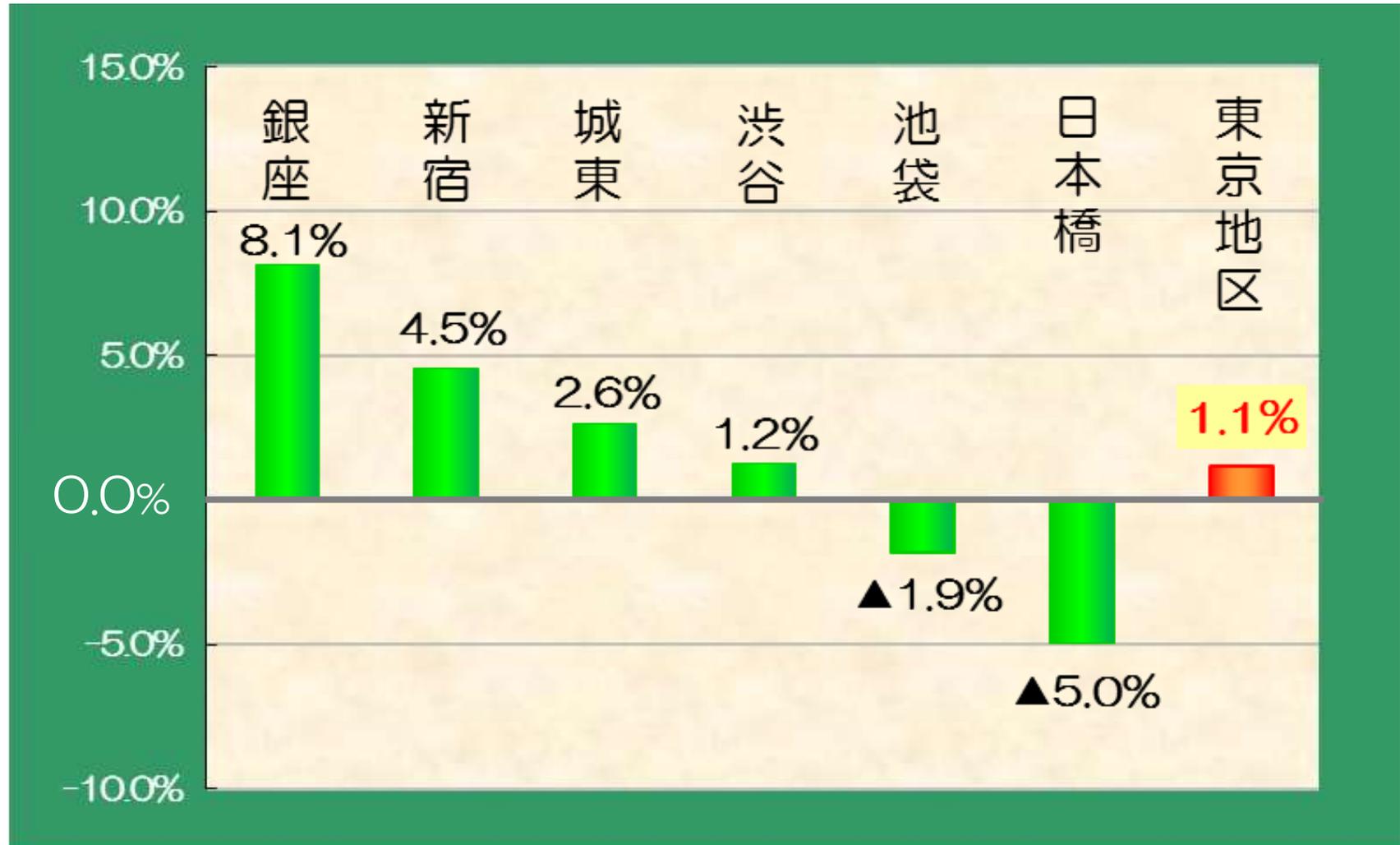
|     | 全国    | 都市計   | 東京地区  | 地方計   |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| 16年 | ▲3.6% | ▲2.9% | ▲2.4% | ▲5.0% |
| 17年 | ▲0.7% | +0.9% | +0.2% | ▲4.1% |
| 18年 | ▲0.8% | +1.4% | +1.1% | ▲5.8% |

\* 日本百貨店協会

# 都内地区別の商況

百貨店売上高 (2018年3月~8月)

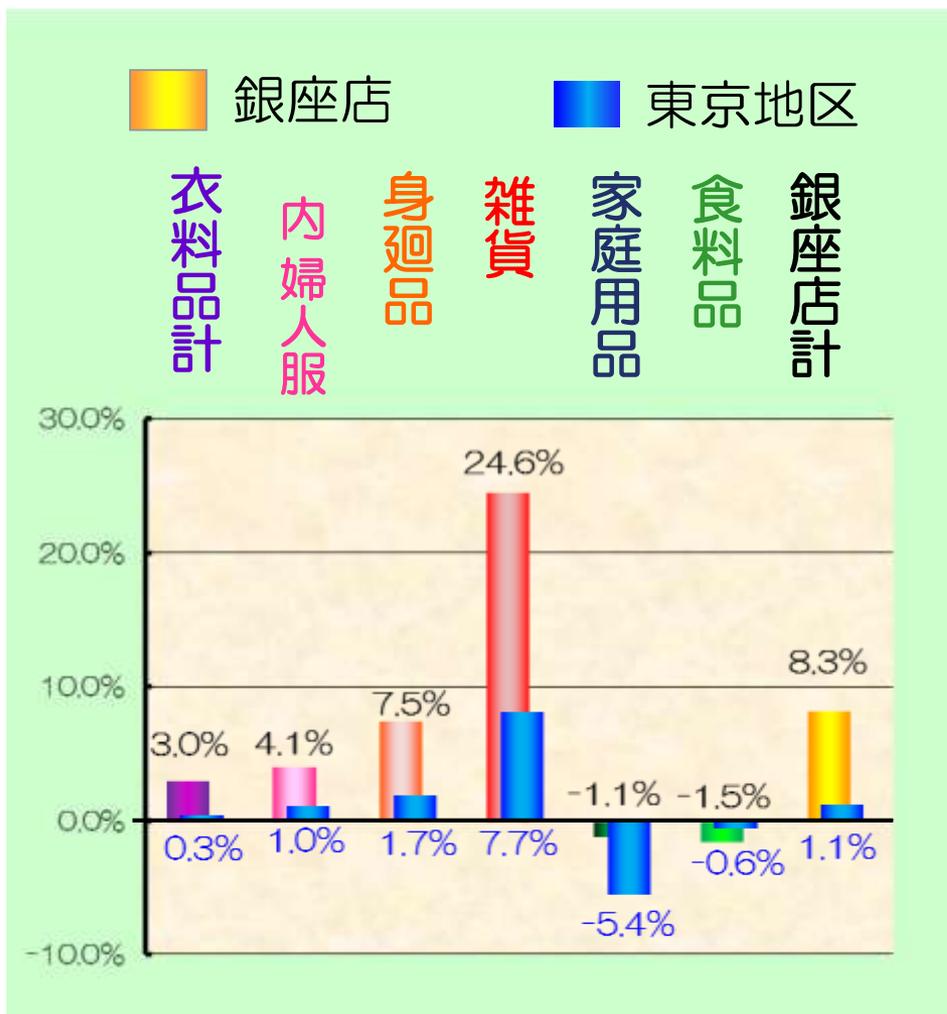
(前年比)



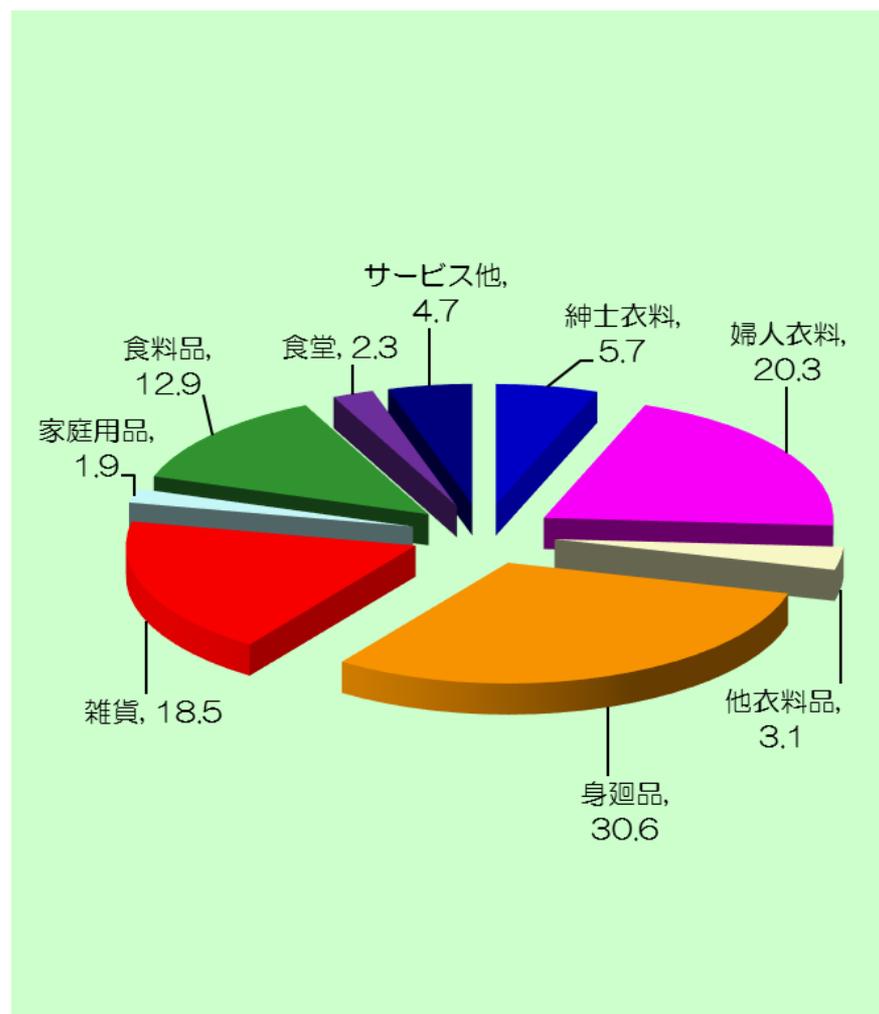
\* 自社集計

# 商品別売上高(銀座店)

(2018年3月~8月)



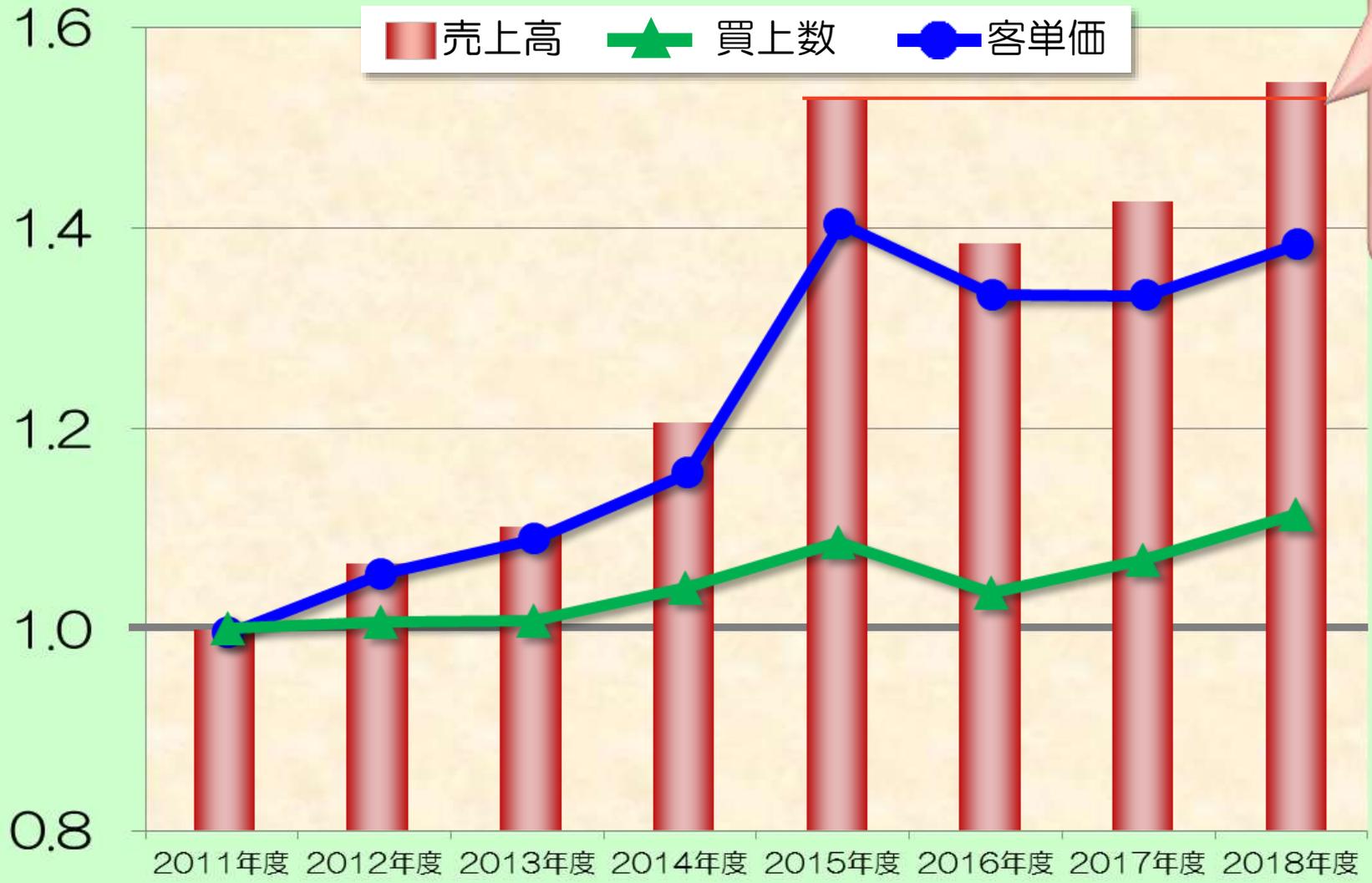
(前年比)



(構成比)

# 銀座店 上半期推移

$$\text{売上高} = \text{買上数} \times \text{客単価}$$



2015年度上半期対比101.1%

上期(3月~8月)推移

# 銀座店 店頭売上高(免税除外)

リニューアル  
顧客政策  
集客施策等

免税除外売上高  
の増加へ注力

(前年比)

|                      | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度<br>上期 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 店頭                   | 111%   | 119%   | 92%    | 106%   | 108%         |
| 店頭<br>(免税除外)<br>国内顧客 | 104%   | 101%   | 99%    | 102%   | 102%         |

※店頭(免税除外)：前年同基準対比

## 固定客の売上拡大

(前年比)



松屋カード通常会員

|     |      |
|-----|------|
| 会員数 | 102% |
| 買上額 | 106% |

|                     |          |
|---------------------|----------|
| 2 F (イターナショナル雑貨ゾーン) | 買上額：105% |
| 3 F (婦人服・靴バッグ)      | 買上額：100% |
| 4 F (婦人衣料ゾーン)       | 買上額：114% |
| 5 F (紳士ゾーン)         | 買上額：108% |

(買上額：2018年上期(銀座店) / 会員数：2018年8月末時点)

さらに銀座・有楽町をお楽しみいただく為に

MATSUYA GINZA × Hankyu MENS 阪急MEN'S TOKYO  
松屋銀座 × 阪急メンズ東京 共同企画

松屋カード・  
松屋ポイントカードを  
お持ちのお客様へ



客単価比較 (2018年6月~8月)

松屋銀座店計と  
松屋内での阪急会員  
買上単価との対比

1.4倍

今までの紳士MDは松屋銀座  
5階ワンフロアのみと限りが  
あり、全ての会員様にご対応  
しきれていない

阪急メンズ東京とカード会員  
の相互利用を図り、銀座地区  
としての魅力向上へ

「特別感」の提供によるファンづくりの促進

## エグゼクティブな女性へのアプローチ

スペシャルイベントのお知らせです  
エグゼクティブな女性だけをお招きする

### PERSONAL STYLIST SERVICE

FOR EXECUTIVE WOMEN

パーソナルスタイリスト®サービス

客単価比較 (2018年3月~5月)

松屋銀座 外商会員と  
本施策対象者での  
買上単価との対比

3.1倍

増加している管理職の女性へ  
売場を跨いだ総合的なご提案  
ができていない

松屋銀座を熟知したプロのスタ  
イリストが有料でお客様ご要望  
に併せてパーソナルスタイリス  
トサービスをご提供

「特別感」の提供によるファンづくりの促進

## 外商顧客以外の会員様にも継続してアプローチ



松屋銀座から大切なお客様へ特別なプレゼント

徳川 明氏オリジナルデザイントートバッグ

ミナ ヘルムホンのデザイナーである徳川 明氏が  
特別にデザインしたトートバッグを  
2色(ライトグリーン、ライトグリーン)からお選びいただけます。

※お申し込みは5月16日(水)～6月20日(水)

◎プレゼントお渡し場所

3階リネスタアリア/4階売場(特設リネスタミアニコーナー  
6階フォーアール常設展示スペースのいずれか)

拝啓 新緑の候、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

いつも松屋銀座にご来店いただきまして、誠にありがとうございます。

松屋銀座では今回、日頃よりご来店、ご愛顧いただいている大切なお客様に、

心より御礼申し上げますとともに、感謝の気持ちをこめたプレゼントをご用意いたしました。

お時間がございましたら、松屋銀座へぜひお立ち寄りくださいませ。

お客様のご来店を心よりお待ちしております。

今後とも松屋銀座を、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

敬具

2018年5月

松屋銀座 本店长 川合 晶子

VIC顧客（3年連続50万円以上の会員様）に店長名で特別なご案内を送付

ご来店時に

- ・ 限定プレゼントの贈呈
- ・ ご意見、ご要望のお伺い

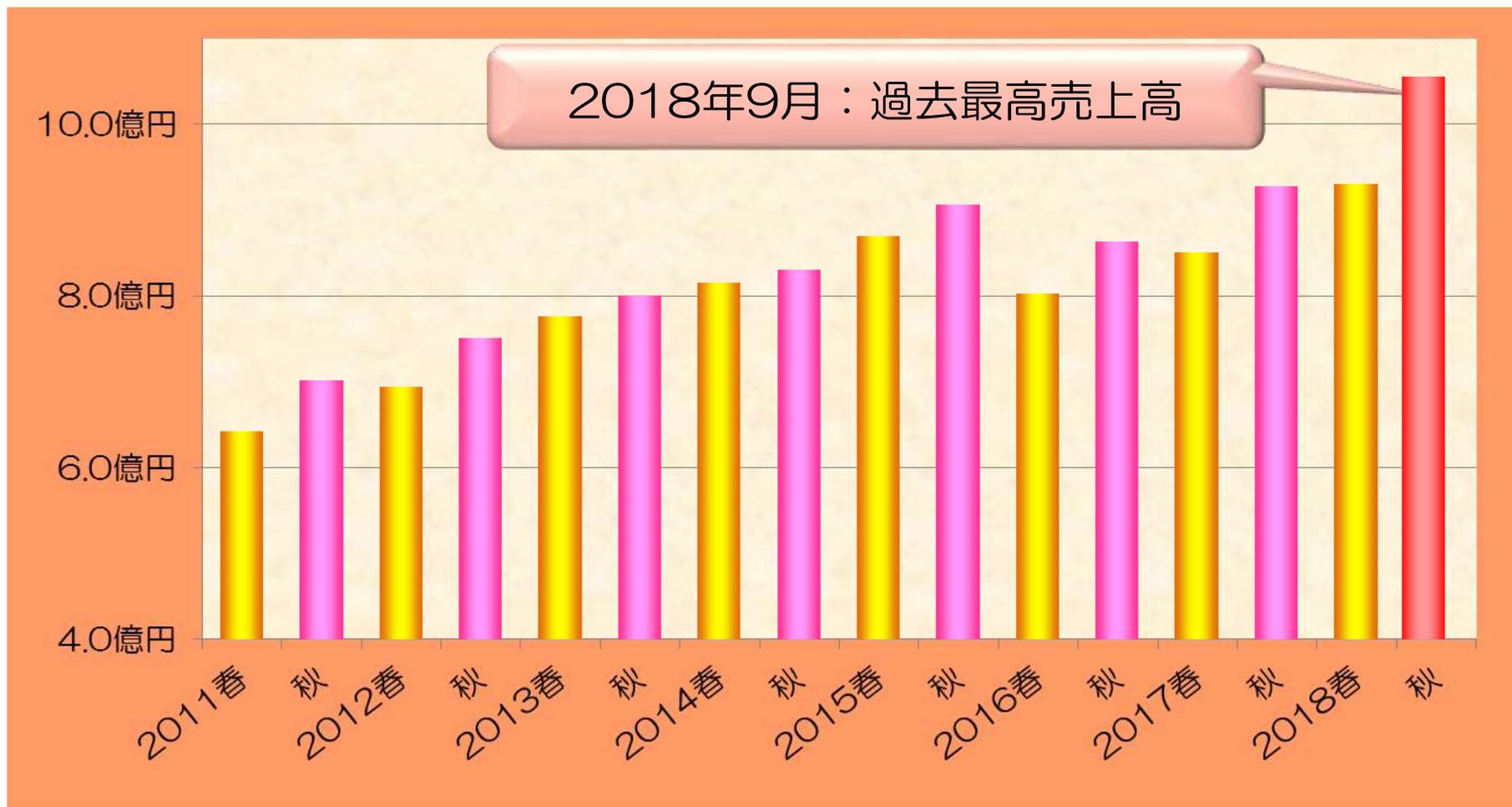
VIC顧客の2018年  
上期買上額前年比

112%

「特別感」の提供によるファンづくりの促進

## 『お得意様ご招待会(松美会・感謝祭)』売上高推移

※銀座店で半期に一度一日限り開催



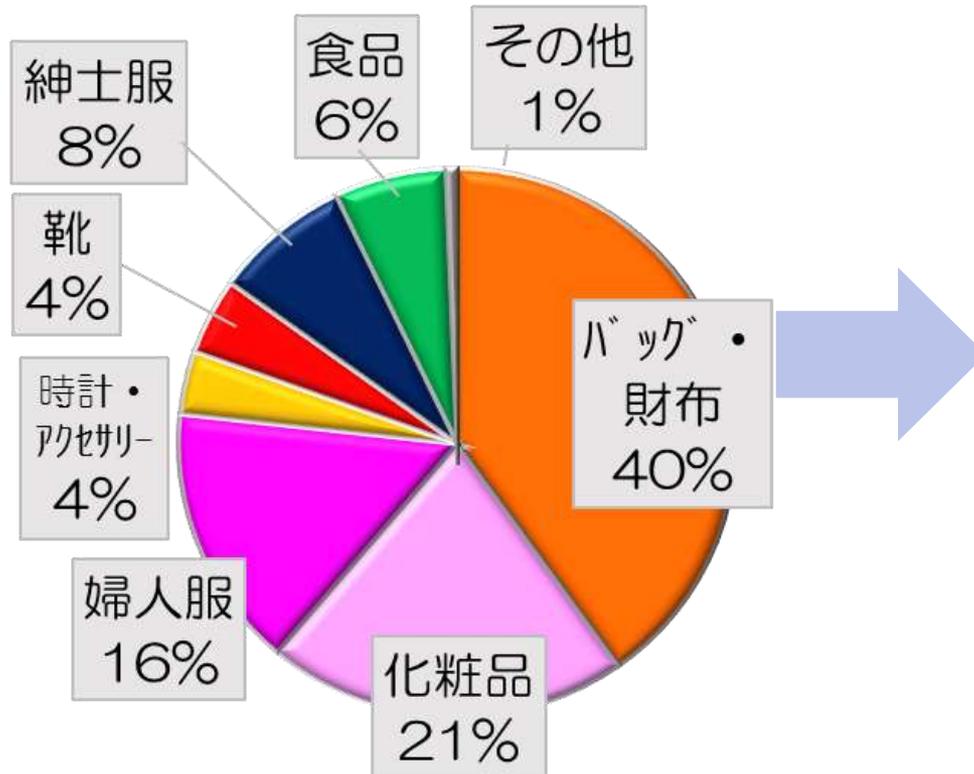
# 免税売上高

銀座店：2018年3月～8月

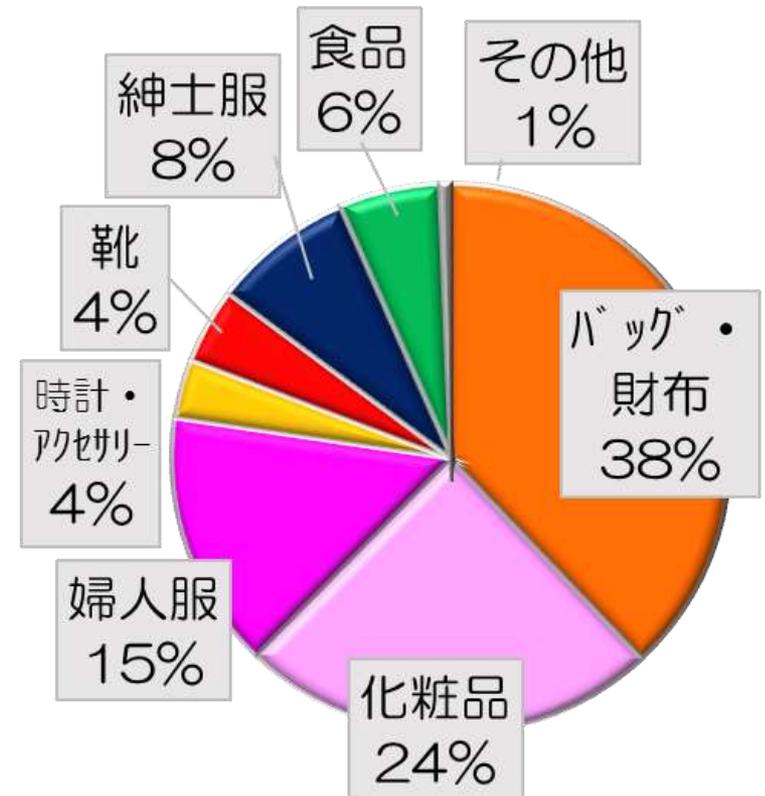
|     | 前年比<br>上期計 | 構成比  |
|-----|------------|------|
| 一般品 | 123%       | 75%  |
| 消耗品 | 147%       | 25%  |
| 合計  | 128%       | 100% |

## 銀座店：商品別実績構成比

2017年上期



2018年上期



化粧品が継続して増加

# 免税売上高

|      | 2017年度 |      |      | 2018年度 |
|------|--------|------|------|--------|
|      | 上期     | 下期   | 通期   | 上期     |
| 中国人  | 102%   | 141% | 120% | 135%   |
| 中国以外 | 115%   | 107% | 111% | 105%   |
| 免税合計 | 105%   | 132% | 118% | 128%   |

<アジア>

- 香港 111%
- マレーシア 134%
- シンガポール 109%

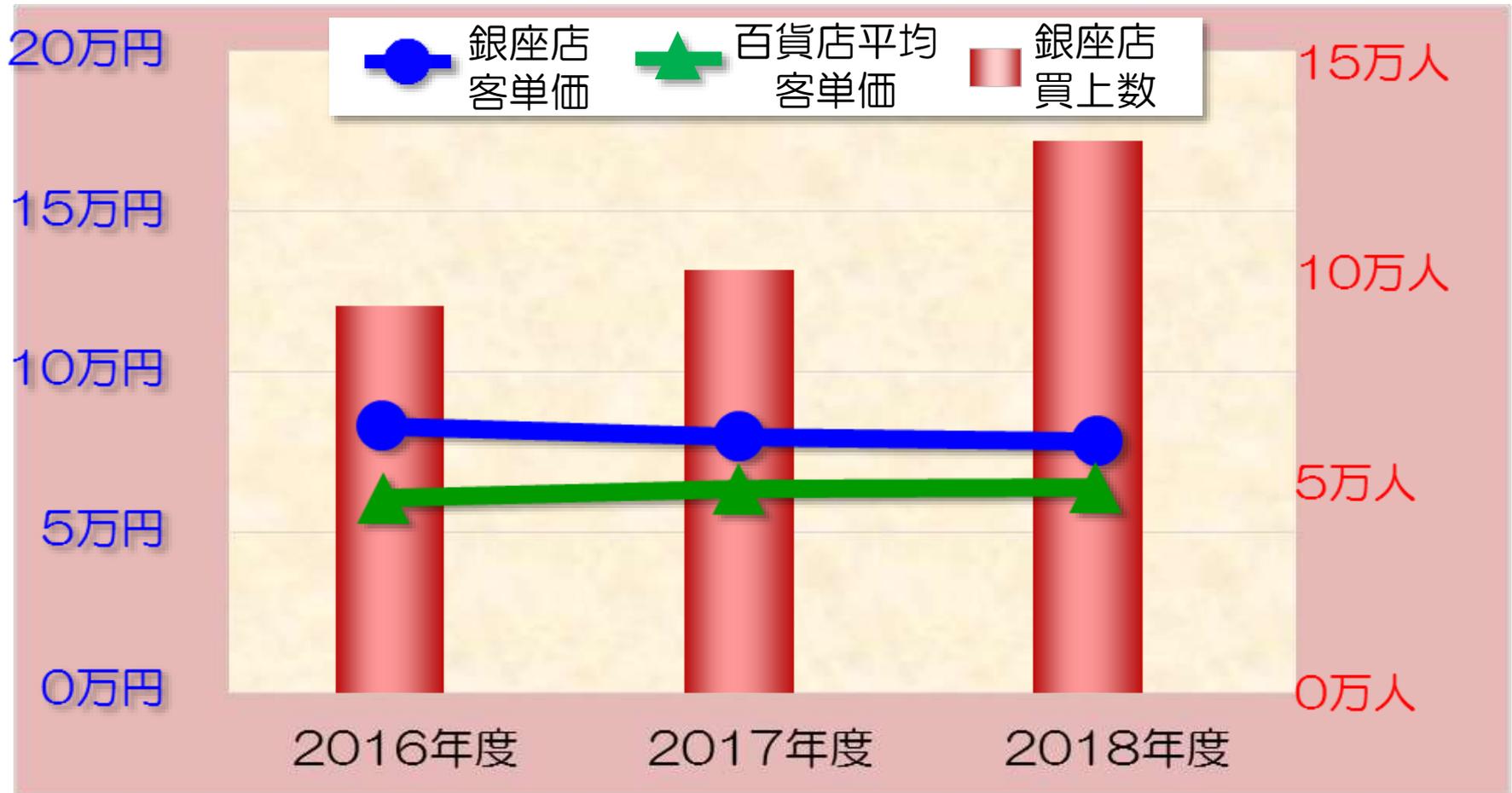
<他>

- 米国 111%
- オーストラリア 124%
- ロシア 126%

(銀座店 前年比)

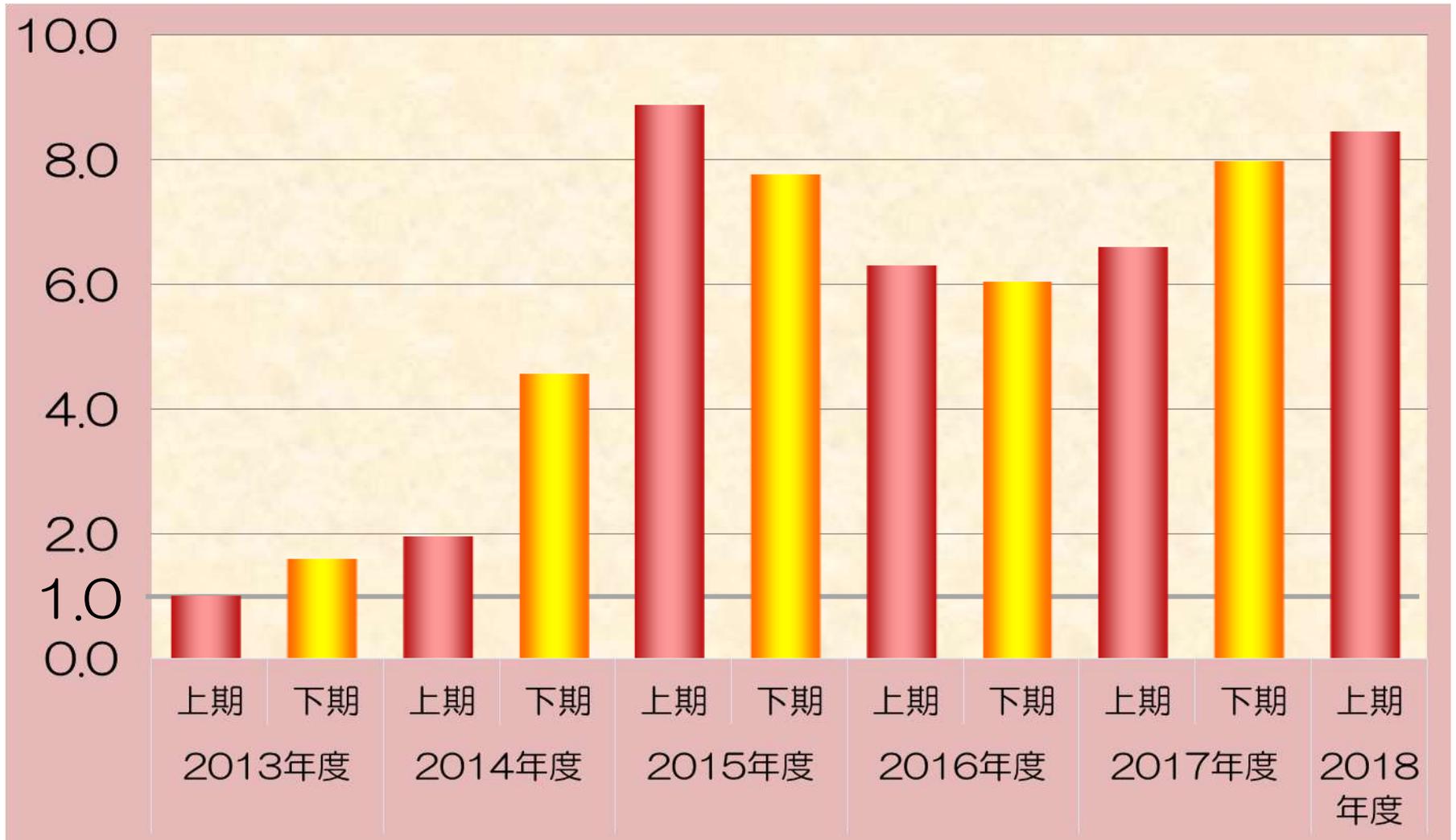
# 免税推移

## 銀座店：免税の客単価と買上数推移



※ 上期（3月～8月）推移

## 銀座店：2013年度上期を1.0とした指数推移



## 中期経営計画のビジョン

銀座を極める 150

～GINZAスペシャリティストアの実現～

- 市場の競争に打ち勝つ
- 持続的な成長を図る

百貨店業としては小規模な当社

- 「松屋ファン」の拡大
- 「松屋ファン」との関係強化

顧客政策に注力

「松屋と言えば銀座」から「銀座と言えば松屋」へ

# 中期経営計画の基本方針

お客様とのより強固な絆づくりー  
「松屋ファン」を「熱烈な松屋ファン」へ

従来

中期経営計画

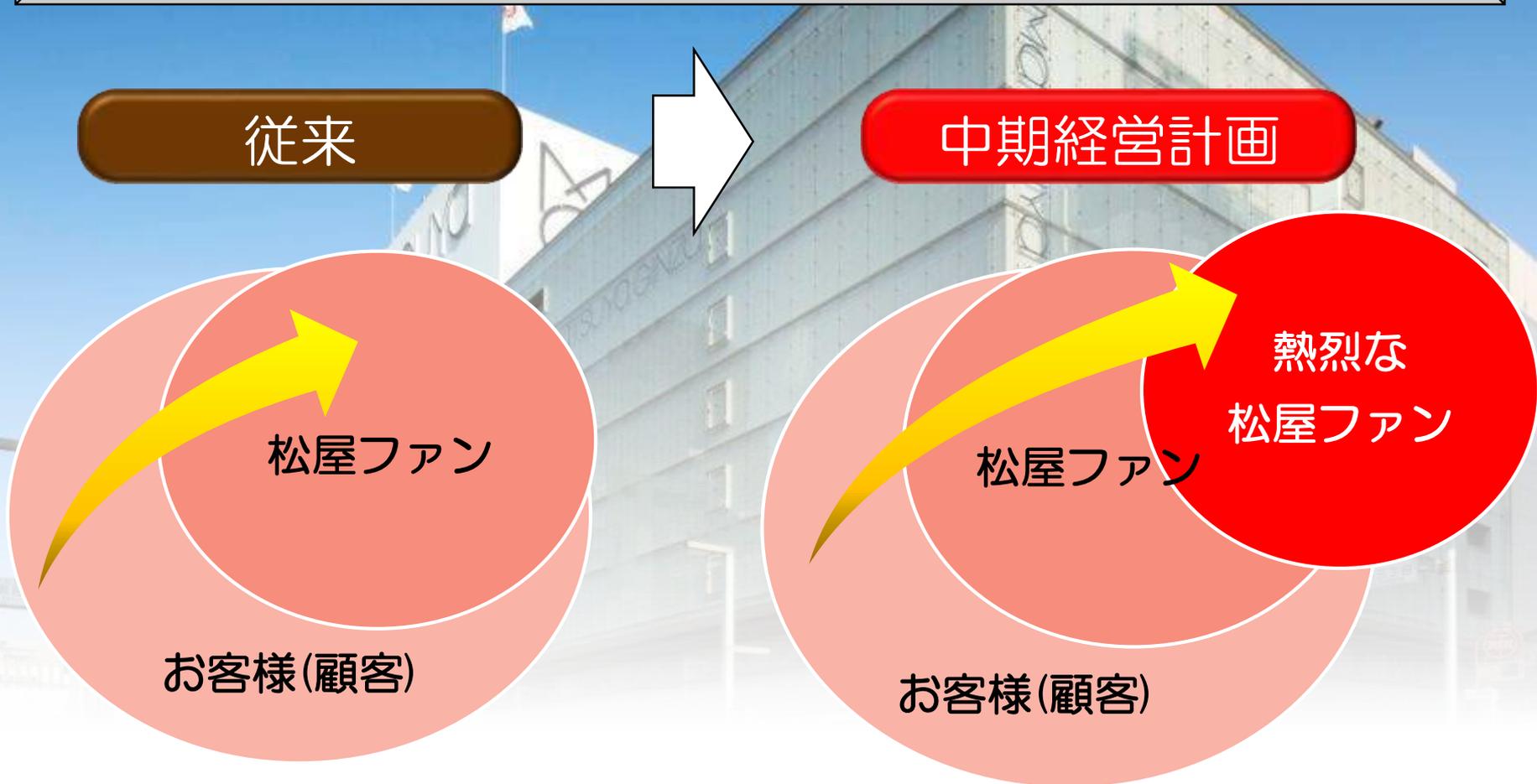
松屋ファン

お客様(顧客)

松屋ファン

お客様(顧客)

熱烈な  
松屋ファン



# 銀座地区の環境変化

2016年

2017年

2018年

2019年

2020年

## 大型商業施設の開業

3月 東急プラザ銀座

3月 マロニエゲート2・3

4月 GINZA SIX

3月 東京ミッドタウン日比谷

150周年

11月  
松屋創業

東京オリンピック・パラリンピック

## 相次ぐホテルの開業

1月～ 銀座の街並みの整備  
(銀座通りへの植樹)銀座の街の魅力  
集客力の向上

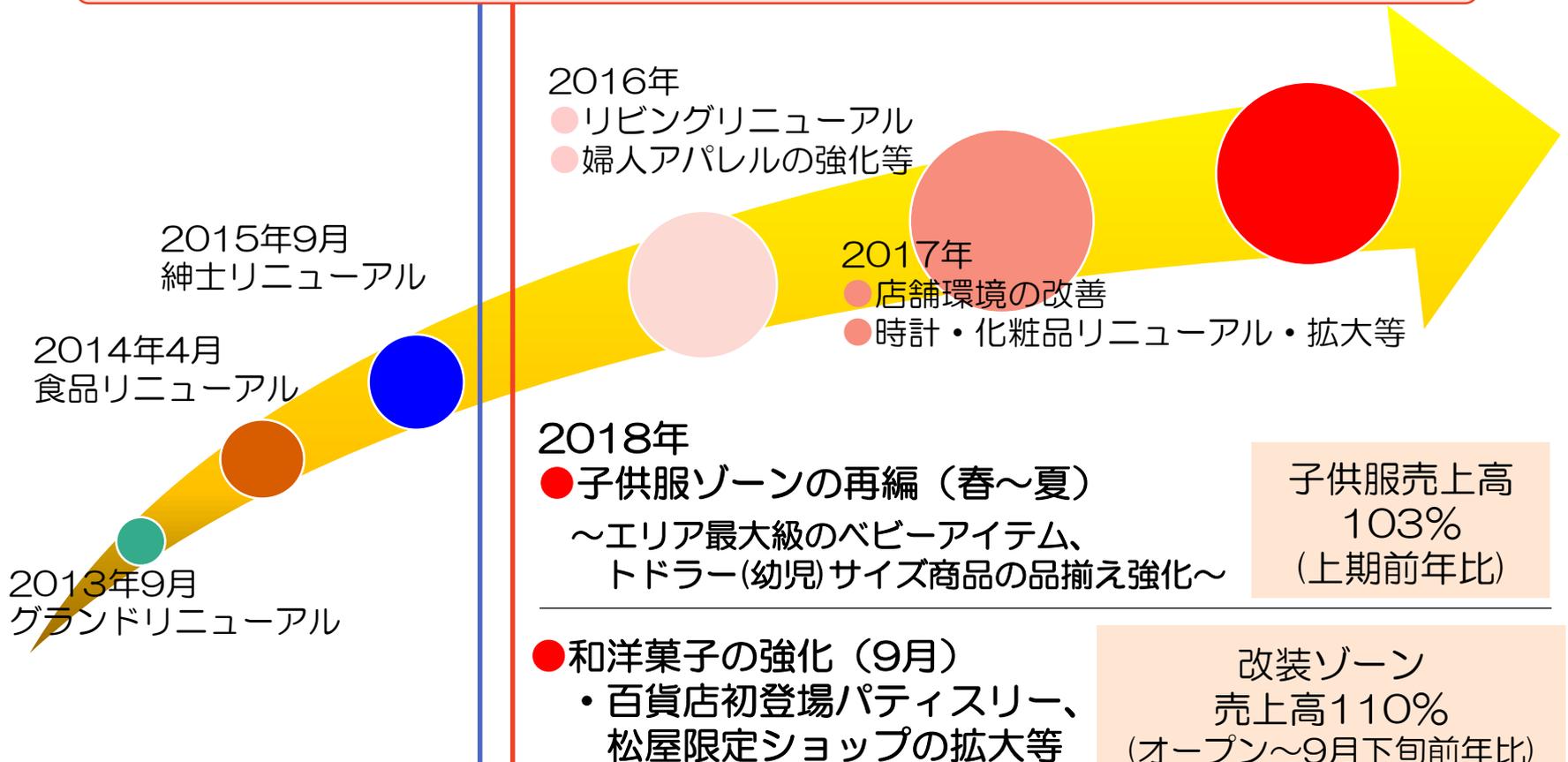
# 中期経営計画の重点施策

- ①顧客とのコミュニケーション強化 ～「24時間365日」お客様とつながる～
- ②商品(MD) デザインを切り口とした「ホンモノ」の追求
- ③訪日外国人市場の獲得
- ④百貨店業の領域を拡げることへの挑戦
- ⑤投資計画
- ⑥主要グループ会社 ～安定成長に向けた事業基盤の確立～
- ⑦「松屋銀座」をマスターブランドとして磨き上げて行く

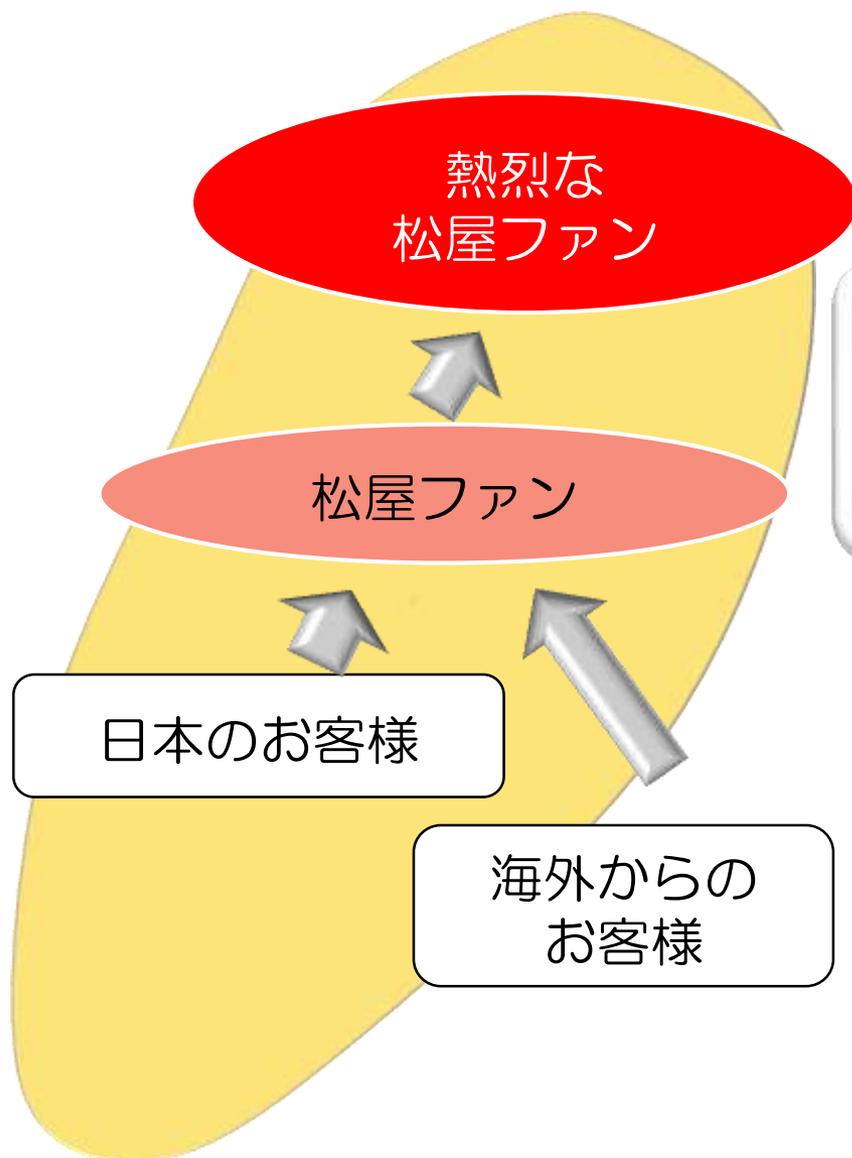
前中期経営計画

中期経営計画「銀座を極める150」  
(2016~2018年度)

## 計画的な「GINZAスペシャリティストア」の構築



# 訪日外国人市場の獲得



「松屋銀座」ならではの魅力・独自性を  
高めていくことが、結果として、  
海外からのお客様の誘致につながる

MD (品揃え)

+

買物環境・受入態勢等

+

誘客施策

## 富裕層とリピーターの獲得

免税売上の約3割は  
提携先会員の売上高

### 施策の強化

- 購買ポテンシャルの高い訪日客を誘客  
～海外金融法人・旅行会社等34法人と提携(情報発信・優待提供)～
- 銀聯国際との協同販促強化、SNSでの情報発信(Wechat・大衆点評)

### 買物環境・受入態勢の整備

- 決済方法の拡充(スマホ決済の導入※一部売場)

### リピーターの獲得

- 高額購入者限定で再訪日時に特典を提供
- 中国向け越境EC



# コト提案の強化～コンテンツ事業～

## 銀座店への集客と売上拡大

- 
- 「石原裕次郎の軌跡」展
  - ウォルト・ディズニー・アーカイブス展
  - 羽海野チカの世界展 ～ハチミツとライオンと～
  - 絵本のひきだし 林明子原画展
  - もももいろクローバーZ 結成10周年記念展
  - MOE 40th Anniversary 5人展
  - 誕生30周年記念 ウォーリーをさがせ！展
  - パリ凱旋・傘寿記念 与 勇輝展 創作人形の軌跡
  - スヌーピー×おもしろサイエンスアート展

# コト提案の強化～コンテンツ事業～

## コンテンツ事業

(上期実績)

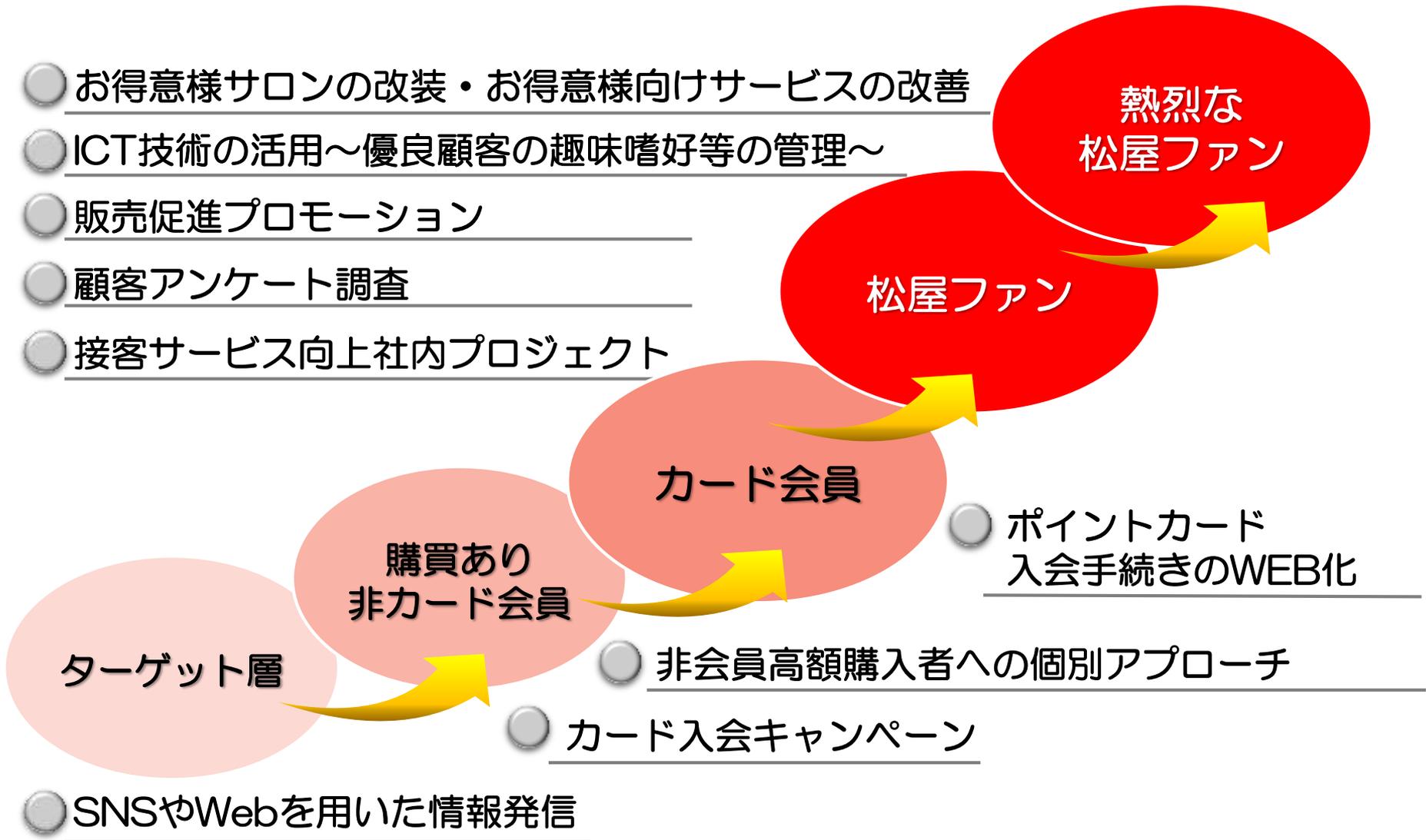
|            | 売上高    | 前年差異   |
|------------|--------|--------|
| 松屋銀座       | 8.4億円  | +1.1億円 |
| 他百貨店等(巡回展) | 2.3億円  | +2.2億円 |
| 合計         | 10.7億円 | +3.3億円 |



全国で巡回展  
を拡大展開

|                         | 3月     | 4月         | 5月 | 6月         | 7月         | 8月    |
|-------------------------|--------|------------|----|------------|------------|-------|
| リ・ラ・ソ展                  |        | 札幌 芸術の森美術館 |    |            | 小倉 伊勢丹     |       |
| くまのがっこう展                |        | 町田 小田急     |    | 青森県立美術館    | 名古屋 JRゆめま  |       |
| 西尾維新大辞展                 | 名古屋 三越 | 博多 阪急      |    |            | 京都 文化博物館   |       |
| ディックブルーナのデザイン展          |        | 青森県立美術館    |    | 兵庫 伊丹市立美術館 | 横浜 赤いカ 倉庫  |       |
| ウォーリーをさがせ!展             |        |            |    |            | 横浜 赤いカ 倉庫  |       |
| 北欧フェア                   |        | 札幌 丸井今井    |    |            |            |       |
| ガラスの仮面展                 |        | 神戸 そごう     |    |            |            |       |
| MOE40th Anniversary 5人展 |        |            |    |            | 宮崎 アートセンター |       |
| ももいろクローバーZ展             |        | 京都 高島屋     |    |            |            | 梅田 大丸 |

- お客様サロンの改装・お客様向けサービスの改善
- ICT技術の活用～優良顧客の趣味嗜好等の管理～
- 販売促進プロモーション
- 顧客アンケート調査
- 接客サービス向上社内プロジェクト



## MATSUYA MEN'S CLUB

松屋独自の『紳士パターンオーダースーツ』  
完全予約制コンサルティング販売

百貨店業の  
領域拡大への  
挑戦

新たな顧客群  
を組織化

参加企業と  
会員数の拡大

デジタル  
マーケティング(※1)  
の活用

- 1 高級スーツのデザイン・着心地を「松屋スタンダード」として採用しています。
- 2 松屋のパターンオーダーの基本モデルはひとつ。トレンドを追いすぎず5年後も着用できる好感度の高い「松屋スタイル」を提案します。
- 3 オプション価格なしの一律価格でご提供します。



(※1)

- ・会員サイトのマイページ機能(来店予約・購入商品管理等)
- ・eメール販促、チャット機能の活用等

# 顧客とのコミュニケーション強化

MATSUYA MEN'S CLUB

- パターンオーダーアイテムの拡充
- 提案型営業の強化

2017年度

スーツ

1億円  
(購入会員数  
: 約1千名)

2018年度

スーツ

- ジャケット・スラックス  
(※クールビズ商品)
- ブラックフォーマル
- コート
- シャツ
- レディーススーツ

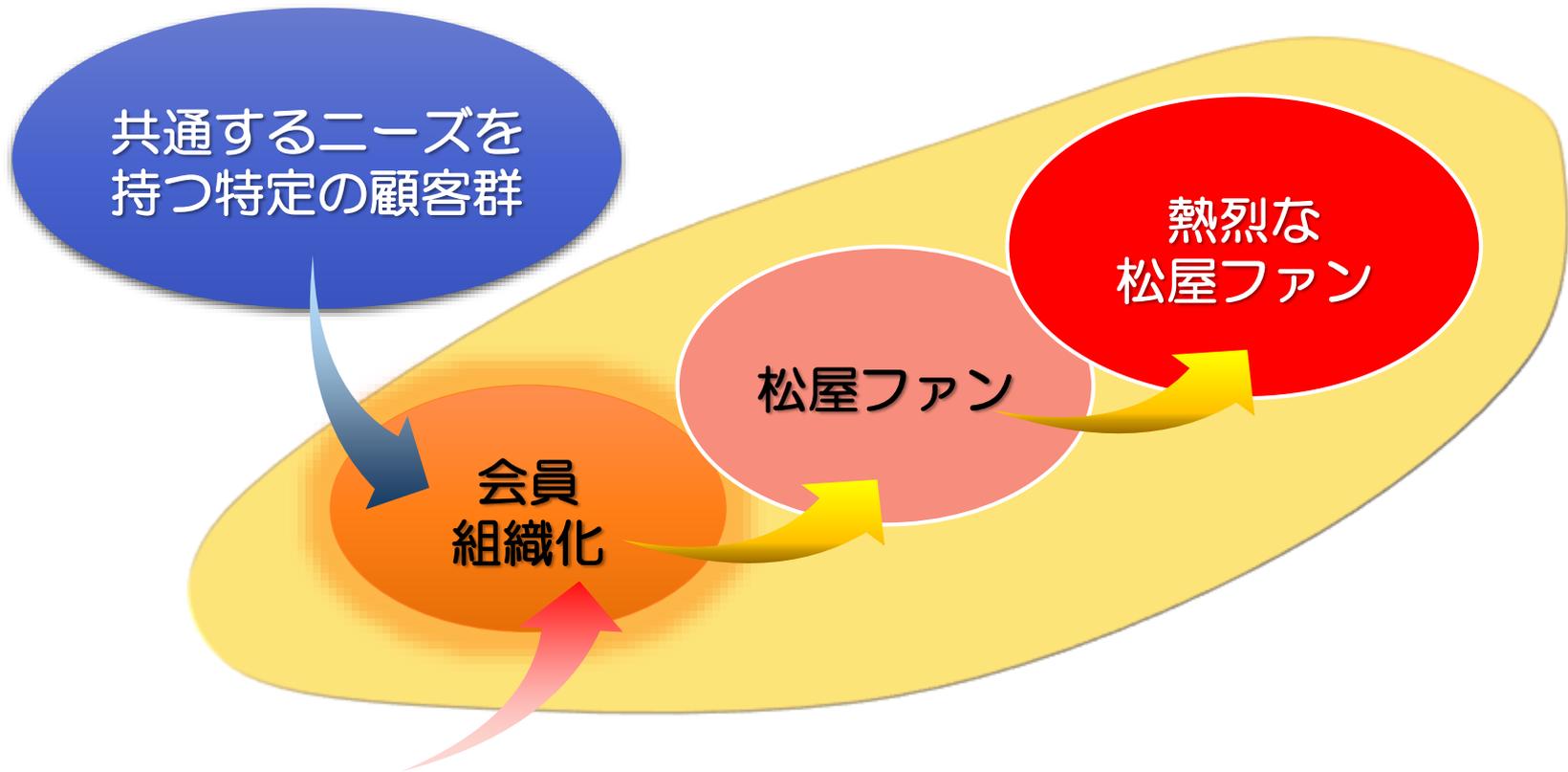
2億円(目標)  
(購入会員数: 約2千名)

女性の需要開拓  
にも着手

取扱商品

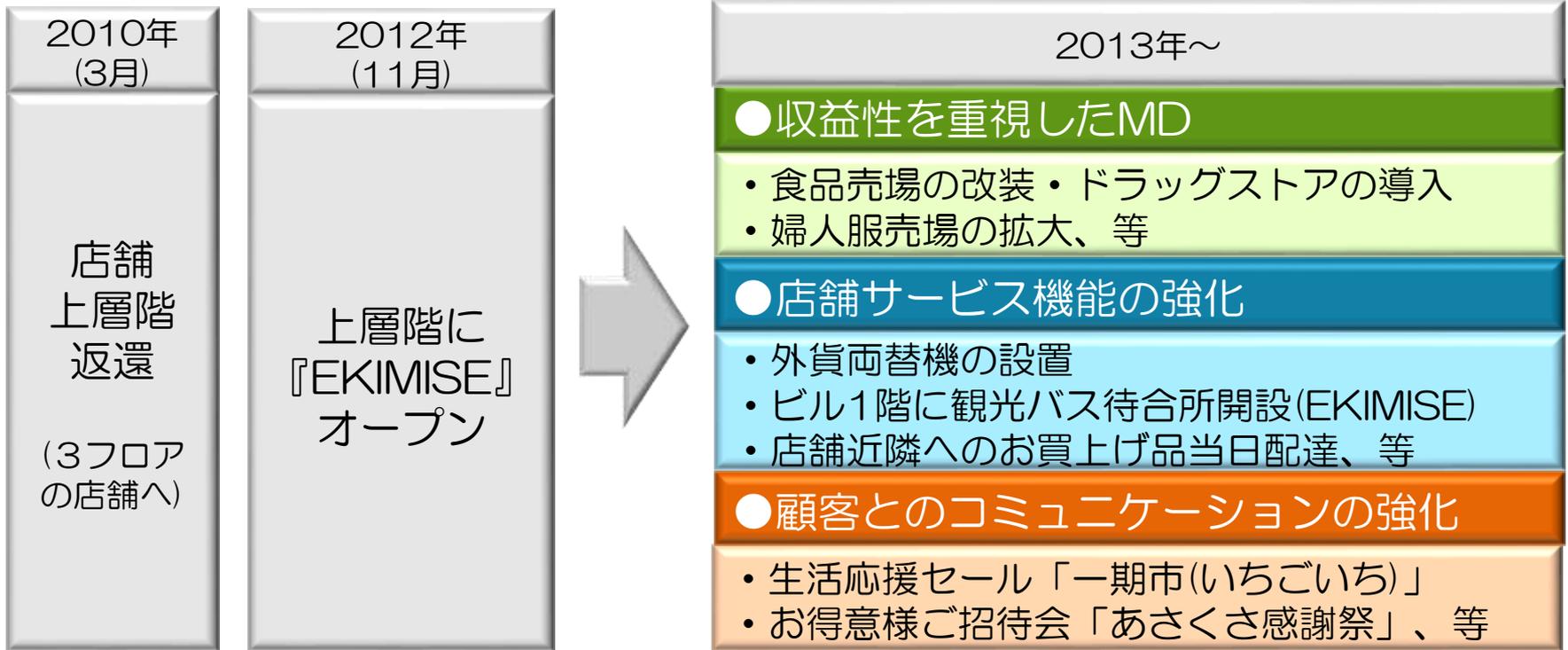
売上高

## 新たな『松屋ファン』づくり



ニーズを満たす付加価値の高い  
『商品・利便性・コンサルティング機能』等をトータルに提供

## 単店舗黒字の継続



2018年3月  
春のあさくさ感謝祭  
売上高117%(前年比)

新作スタイルから限定グルメまで、春満載!花盛り!  
**春のあさくさ感謝祭**  
3月21日(祝・水)ー25日(日) 松屋浅草各階



株式会社アターブル松屋ホールディングス

- コアビジネスへの選択と集中による事業基盤の確立
- 損益構造改革による利益の最大化

レストラン  
事業

【食堂等の受託営業部門】

- ・ オペレーション、原価管理の精緻化等による業績の改善(上期営業利益：前期差異+2千万円)



ブライダル  
事業

婚礼イベント出展等  
による情報発信の強化





- 松屋ブランドとグループシナジーを活かした営業力の強化と収益基盤の拡大

クリエイティブ  
部門

商業施設の装飾受注に注力



■ クリスマス装飾

■ 空間デザイン賞 2018 入賞

(DSA一般社団法人日本空間デザイン協会主催)

作品名：松屋銀座 GINZA FASHION WEEK SPRING 2018

建装部門

店舗デザイン・内装工事  
マッチングサイトの活用  
による新規物件の開拓推進

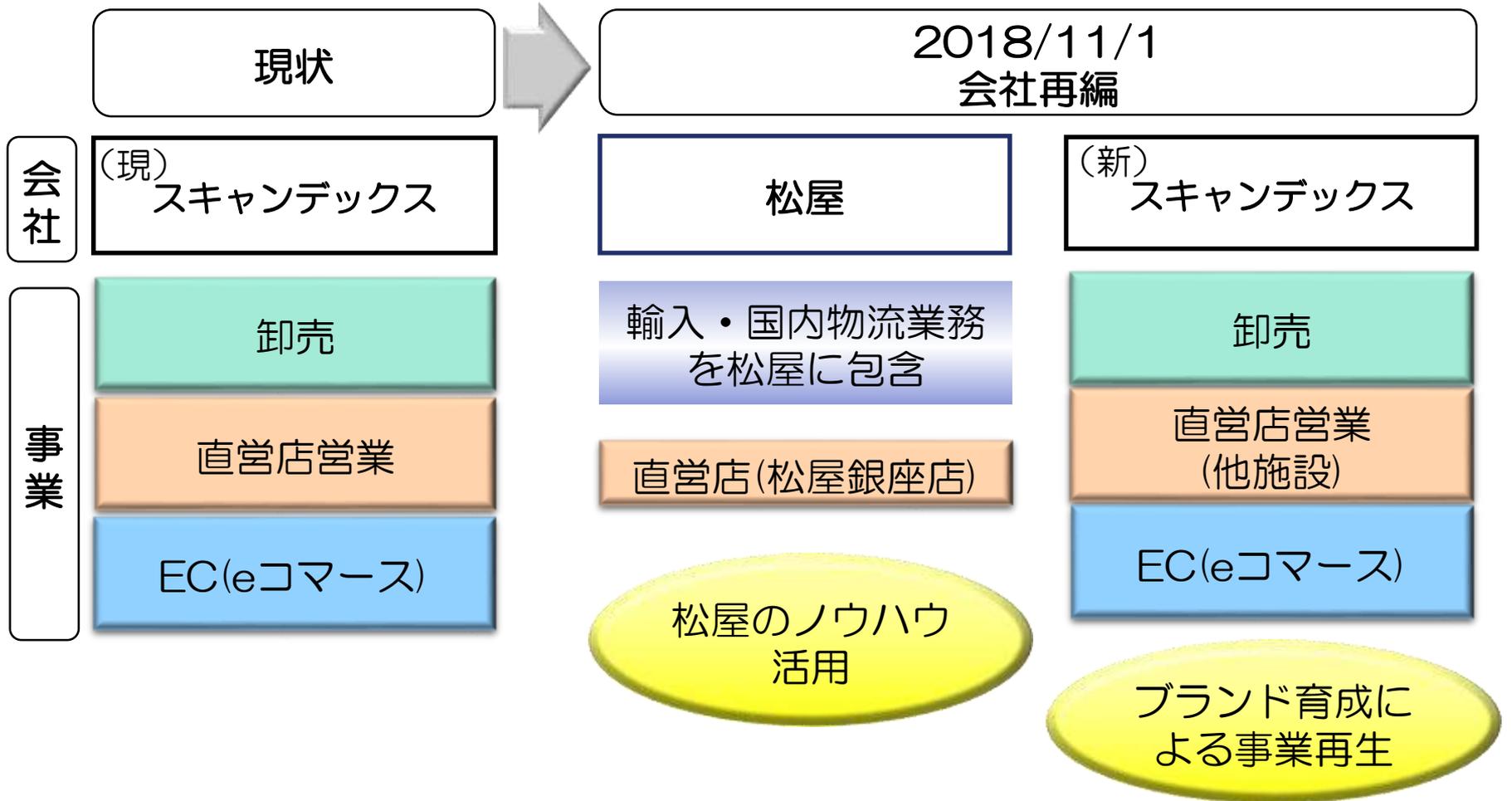
外部売上  
拡大に注力

# スキャンデックス(輸入商品販売業)



SCANDEX

## ● 北欧ライフスタイルの提案強化



# 平成31年2月期 業績予想(連結)

37

MATSUYA

|                     | 予 想    | 前期比    | 前期差異  |
|---------------------|--------|--------|-------|
| 売 上 高               | 93,000 | +2.7%  | 2,431 |
| 営 業 利 益             | 2,000  | ▲5.8%  | ▲122  |
| 経 常 利 益             | 1,900  | ▲7.1%  | ▲144  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 1,400  | +11.4% | 143   |

単位：百万円

# 平成31年2月期 業績予想(単体)

38

MATSUYA

|       | 予 想    | 前期比    | 前期差異  |
|-------|--------|--------|-------|
| 銀座店   | 78,400 | +5.1%  | 3,796 |
| 浅草店   | 5,600  | ▲2.3%  | ▲130  |
| 売上高   | 84,000 | +4.6%  | 3,666 |
| 営業利益  | 2,200  | +7.0%  | 144   |
| 経常利益  | 2,100  | +7.9%  | 153   |
| 当期純利益 | 1,500  | +16.2% | 208   |

単位：百万円

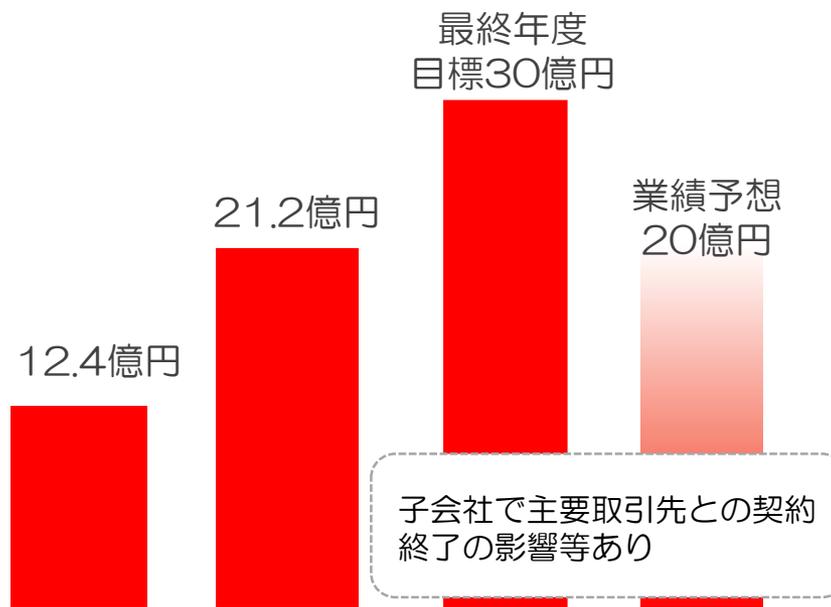
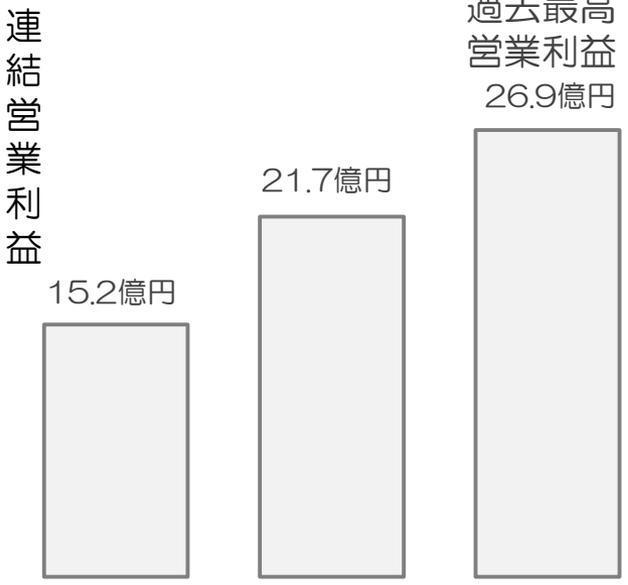
# 中期経営計画

【Beyond150】  
創業150周年の先を見据えた  
成長基盤づくり

成長戦略の推進

松屋創業150周年

東京オリンピック・パラリンピック

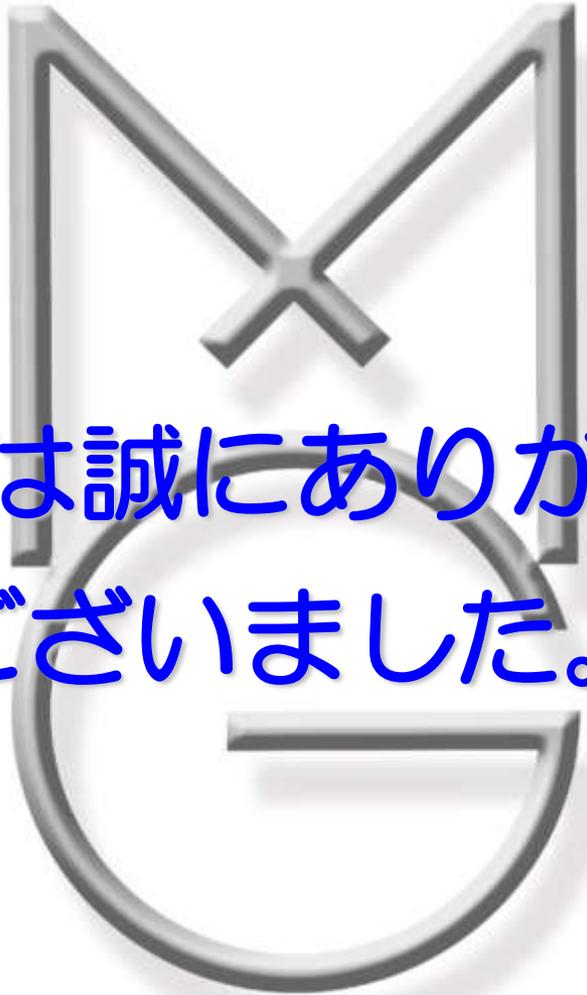


|                |        |        |                |        |        |        |        |
|----------------|--------|--------|----------------|--------|--------|--------|--------|
| 145期           | 146期   | 147期   | 148期           | 149期   | 150期   | 151期   | 152期   |
| 2013年度         | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度         | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
| 前中計<br>【フェーズⅠ】 |        |        | 当中計<br>【フェーズⅡ】 |        |        |        |        |

## 次期中期経営計画(2019~2021年度)の方向性

### 『デザインの松屋』

～デザインで創業150周年の先を勝ち抜いていくための  
独自性を磨き上げて行く～



本日は誠にありがとうございました。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及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。