第15O期 決算説明

2019年2月期

2018年3月1日~2019年2月28日

株式会社 松屋

出席役員

代表取締役 社長執行役員 秋田 正紀代表取締役 専務執行役員 帯刀 保憲取締役 常務執行役員 横関 直樹

本日のご説明内容

第一部 2019年2月期 決算説明

第二部 営業概況

第三部 「中期経営計画」 (2019~2021年度) について

質疑応答



代表取締役 専務執行役員 帯刀 保憲

2019年2月期 損益概要(連結)



	実績	前期比	前期差異
売上高	92,530	+2.2%	1,962
売上総利益	21,974	▲2.4%	▲ 541
販売費及び一般管理費	20,132	▲ 1.3%	▲ 260
営業利益	1,842	▲ 13.2%	▲ 280
経常利益	1,826	▲ 10.7%	▲ 218
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,375	+9.4%	118

*連結の範囲:連結子会社 11社、持分法適用関連会社 2社

2019年2月期 財政状態及びキャッシュ・フロー等(連結)

2	

-	実績	前期差異
総資産	60,234	▲ 1,845
純資産	21,670	1,071
自己資本比率	36.0%	+2.8%
有利子負債	19,543	▲2,266
設備投資額	841	▲12,093
減価償却費	1,519	▲ 8
	実績	前期差異
営業キャッシュ・フロー	2,818	▲ 1,443
投資キャッシュ・フロー	▲ 731	12,666
財務キャッシュ・フロー	▲ 2,685	▲ 12,726
フリーキャッシュ・フロー	2,087	11,223

店舗別売上高



	実績	前期比	前期差異
銀座店	78,279	+4.9%	3,676
浅草店	5,532	▲3.5%	▲ 197
両店計	83,811	+4.3%	3,478

客単価 前期比	入店客数 前期比
+2.9%	+4.2%
+1.3%	+2.0%
+4.2%	+3.4%

都内合計 +0.3%

セグメント別売上高・営業利益



	売上高		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期比
百貨店業	83,811	+4.3%	2,081	+1.3%
飲食業	5,201	▲ 6.7%	▲ 148	_
ビル総合サービス及び広告業	5,184	+4.6%	69	▲28.6%
輸入商品販売業	1,007	▲ 54.2%	▲ 129	_
その他事業	1,059	▲ 5.7%	44	+47.6%
単純合計	96,264	+2.2%	1,917	▲11.2%
調整額	▲ 3,733	_	▲ 75	_
連結	92,530	+2.2%	1,842	▲13.2%



取締役 常務執行役員 営業本部長 横関 直樹

小売市場の動向



小売業販売額(2018暦年)

小売業	スーパー
144兆97百億円	13兆16百億円
+1.7%	+0.8%

(販売額・前年比)

百貨店	コンビニ
6 兆 44 百億円	11兆98百億円
▲ 1.7%	+2.0%

*経済産業省 商業動態統計

百貨店売上高(曆年)

(販売額・前年比)

	全国	都市計	東京地区	地方計
16年	▲2.9%	▲ 2.5%	▲ 1.8%	▲ 3.7%
17年	+0.1%	+1.2%	+0.5%	▲ 2.3%
18年	▲0.8%	+0.3%	+0.6%	▲ 3.4%

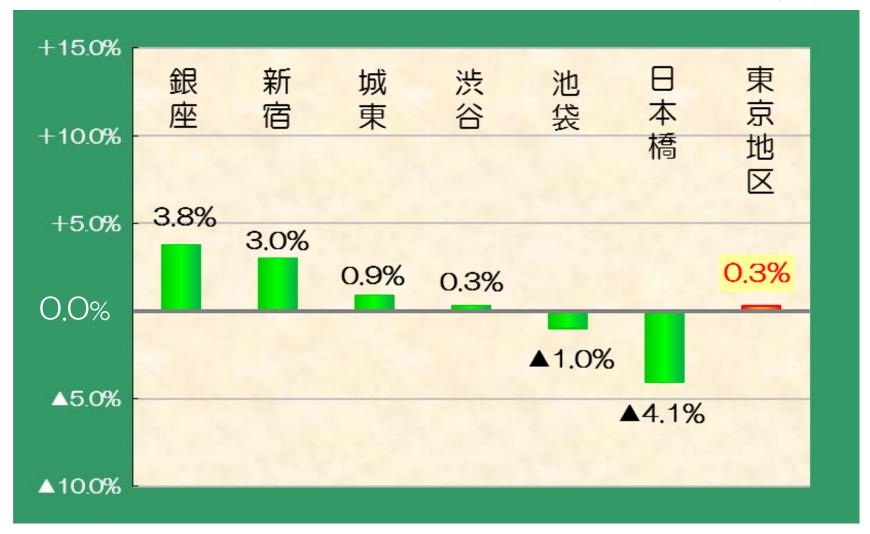
*日本百貨店協会

都内地区別の商況



百貨店売上高(2018年度)

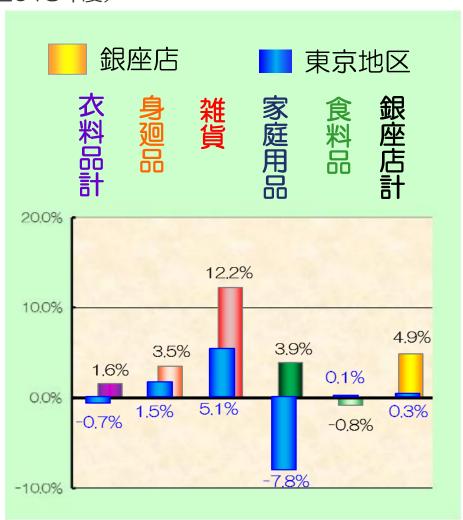
(前年比)

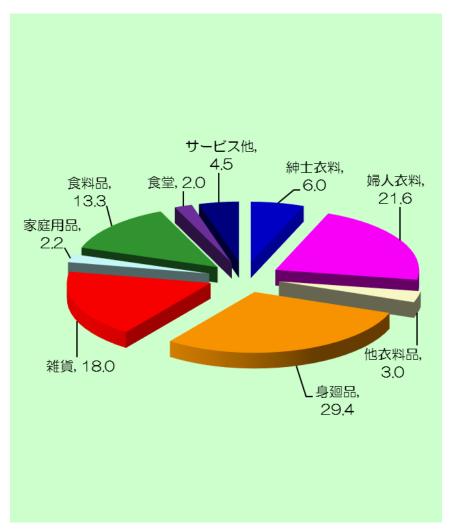


商品別売上高(銀座店)



(2018年度)

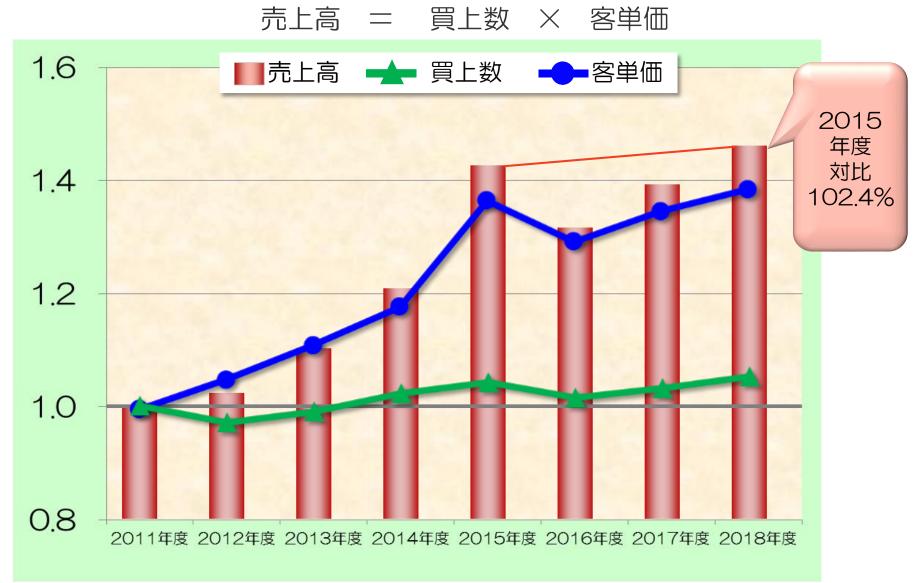




(前年比) (構成比)

銀座店 年度推移





2011年度を1とした指数(年度推移)



Matsuya

固定客の買上拡大



松屋カード通常会員

(前年比)

会員数	102%
買上額	104%

2 F (インターナショナル雑貨ゾーン) 買上額:103%

3F (婦人服・靴バッグ) 買上額:102%

4F (婦人衣料ゾーン) 買上額:111%

5F (紳士ゾーン) 買上額:104%

(買上額:2018年度(銀座店)/ 会員数:2019年2月末時点)



MATSUYC

ファッションコンサルティングサービス

増加しているエグゼクティブな 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

FASHION CONSULTING SERVICE

松屋銀座のすべてがあなたのクローゼット。 プロのコンサルタントがお客様にあった服選びとイメージづくりを サポートいたします。



社員を育成し自社でもご提供できる体制作りへ



MATSUYC

外商顧客以外の会員様にも継続してアプローチ

VIC顧客(3年連続50万円以上の 会員様)に定期的なアプローチを 実施



店長名で特別なご案内

- ・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年度 買上額前年比

111%

拝啓 紅葉の候、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い申し上げます。

敬具

2018年10月

松屋銀座本店長川合晶子



松屋銀座から大切なお客様へ特別なプレゼント

皆川 明氏デザイン オリジナルポーチ

ミナ ベルホネンのデザイナーである皆川 明氏が 特別にデザインしたポーチを 2色 (ミドルグレー、ピンクページュ)から お選びいただけます。 ※※川 明氏のメッセージけ/サイズ、駅18×駅25cm さらにプレゼントのポーチを対象ショップにお持ちくださったお客様に、 さまざまな特典をご用意しております。

◎ブレゼントお渡し期間:10月31日(水)-12月11日(火)◎ブレゼントお渡し場所

6階子供玩具売場レジカウンター

7階デザインコレクションレジカウンターのいずれか

プレゼントをお受け取りいただく際はお送りした封筒をお持ちください。

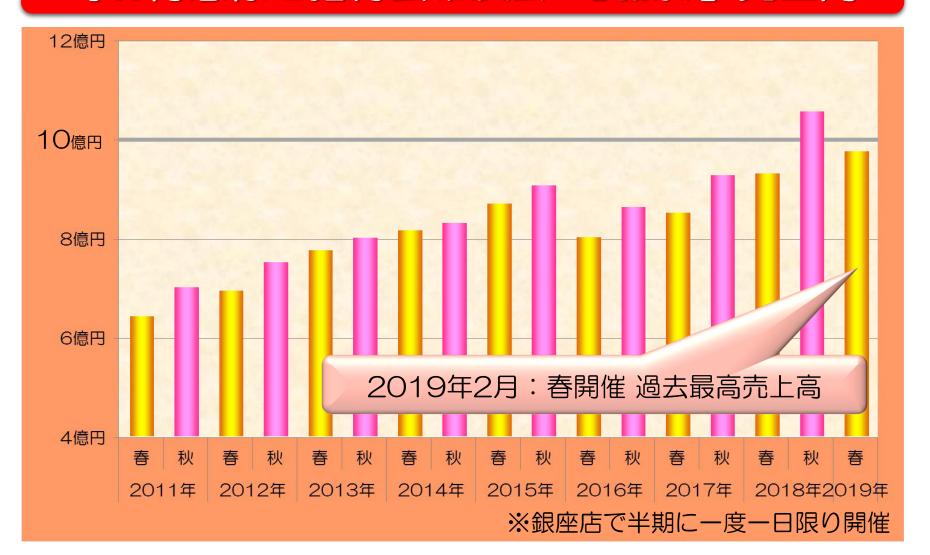
※お受け取りいただく際に簡単なアンケートにご協力をお願いいたします。 お客様のご意見、ご要望を伺い、さらなる品揃えとサービス等の向上に努めてまいります。 ※課題。接来師はお待ちいたぐ可能作れざいます。そかご了多ください。

ミナペルフォネン デザイナー 皆川 明氏 オリジナルデザインポーチ



MATSUYC

『お得意様ご招待会(松美会・感謝祭)』 売上高

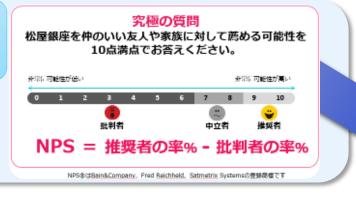




Matsuya

顧客満足度の「見える化」

NPS® (正味推奨者割合)



トランザクションレポート



Happy or Not ボタン





売場

成

顧客の声を反映した売場作り



松屋銀座6階に都内百貨店最大級のカテゴリー

ランジェリー「**ル ランジェ**」 & ナイトウェア「**ル ランジェ スリープ**」





仕事や家事に忙しい現代女性へ「美と健康」「良質な睡眠」を キーワードにお客様の声を反映した売場を2月にオープン



当社の強みとして各種施策と連携強化

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
店頭	111%	119%	92%	106%	105%
店頭 (免税除外) 国内顧客	104%	101%	99%	102%	102%

※店頭(免税除外):前年同基準対比



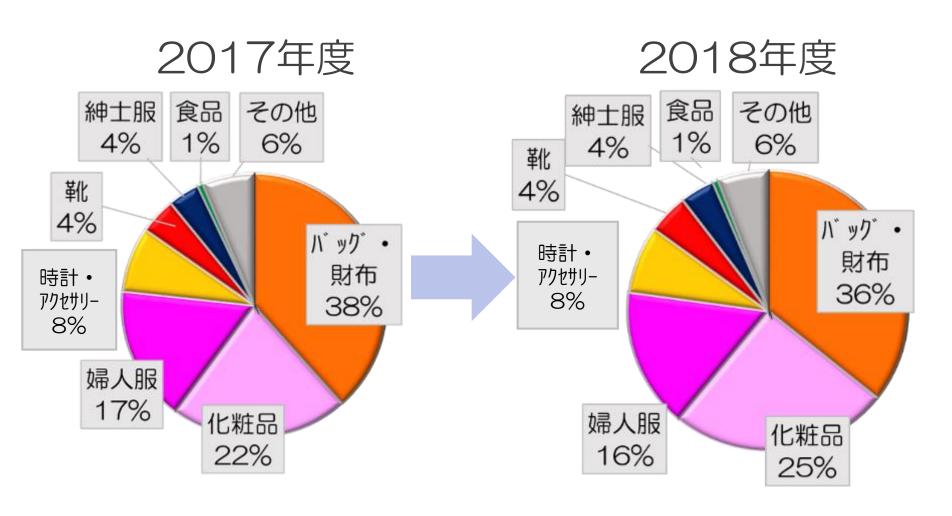
銀座店:2018年度

	前年比	構成比
一般品	107%	74%
消耗品	131%	26%
合計	113%	100%

※ 消耗品とは化粧品、食料品、飲料類等です。



銀座店:商品別実績構成比





		2017年度			2018年度		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期
	中国人	102%	141%	120%	135%	100%	115%
	中国以外	115%	107%	111%	105%	105%	105%
	免税合計	105%	132%	118%	128%	100%	113%

台湾 104% 香港 108% 108% 110% 110% 108% 71/JL° 7 126%

(銀座店 前年比)



インバウンド施策として海外提携先を強化

提携先:35法人へ拡大 で 環境















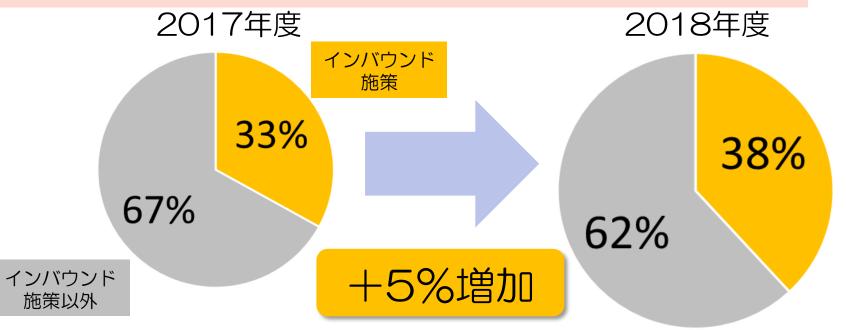














ムスリム対応の強化



銀座店屋上に 礼拝室を設置

MUSLIMe ムスリム

WELCOME ウエルカム

メイドインジャパン・ハラール 支援協議会が監修



松屋銀座イメージ 動画の公開

◆ 社内対応事例:食品部





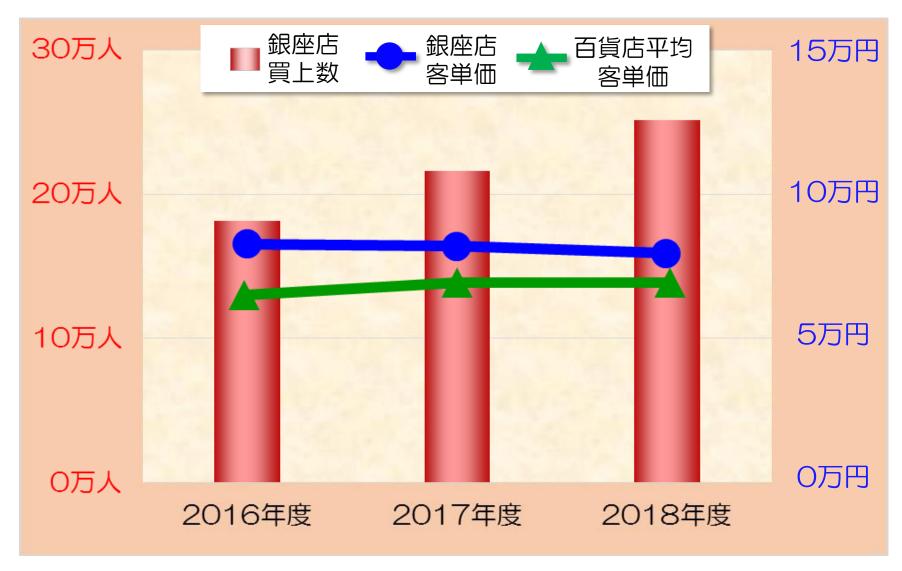




販売クルーへの 定期的な勉強会



銀座店:免税の客単価と買上数推移





代表取締役 社長執行役員 秋田 正紀





株式会社 松屋 中期経営計画



(2019~2021年度)



- Ⅰ. 中期経営計画の位置付け
- Ⅱ. 前中期経営計画(2016~2018年度)の総括
- Ⅲ. 当社を取り巻く環境
- Ⅳ. 『デザインの松屋』の考え方
- V. 重点施策
- Ⅵ. 数值計画
- Ⅲ. 資本政策等について

Ⅰ.中期経営計画の位置付け



【Beyond150】 創業150周年の 先を見据えた 成長基盤づくり

利益体質 のための 構造改革

成長戦略の推進

【150プロジェクト】

デザインの松屋

- 『デザインの松屋』実現に 向けた諸活動の推進による ブランドカ・営業力の強化
- 創業150周年の先まで続く
 独自性の磨き上げ

140期	3	144期	145期	146期	147期	148期	149期	150期	151期	152期	153期
2008 年度		2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度			
	過去(【フ	゚ェーズ	I 】		ェーズ I E極める		2019年度	2020年度	2021年度



主要トピックス・実績

百貨店事業

- 主な重点施策
 - 顧客とのコミュニケーション強化
 - 『GINZAスペシャリティストア』の実現に向けたリニューアルと店舗環境の整備
 - コンテンツ事業の拡大
 - 『熱烈な松屋ファン』を作るために『顧客を知る』活動(NPS®調査(※1))を実施 (※1): 顧客ロイヤルティを測る指標。NPS®(正味推奨者割合) = 推奨者の割合(%) - 批判者の割合(%)

● 売上高(銀座店)

	2016年度	2017年度	201	8年度	
	前期比	前期比	前期比	2015年度対比	
免税を除く店頭売上高 ⇒ 増加	98.8%	102.2%	102.0%	103.0%	
免税売上高 ⇒ 急減と回復	74.1%	118.1%	112.6%	98.6%	
銀座店計	92.3%	105.8%	104.9%	102.4%	

● 販管費

- 外形標準課税・固定資産税等の負担増
- 営業強化・人手不足・人件費単価高騰等による人件費の増加等

グループ事業

- 輸入商品販売業の事業再編(主要取引先との契約終了)
- 婚礼宴会事業の苦戦等

Ⅱ.前中期経営計画の総括(2016~2018年度)

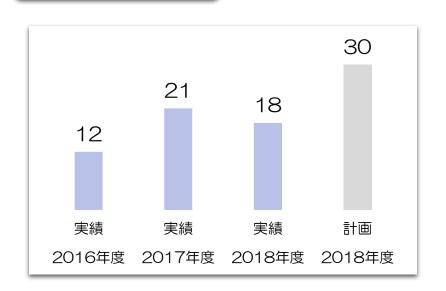


単位:億円

連結売上高



連結営業利益



連結設備投資額(3ヵ年累計)

単位:億円

実績	計画	備考
158	60	計画外の本店一部の借地権付建物取得(約110億円)を含む

Ⅲ.当社を取り巻く環境(銀座周辺地区)



度~
ク

大型商業施設の開業

11/3:松屋創業150周年

相次ぐホテルの開業

銀座・京橋地区:2015年約20軒 ⇒ 2020年約30軒へ

街前みの整備(銀座通りへの植樹等)

周辺人口の増加

2024年五輪選手村跡に約5,600戸、約12,000人が住む街が完成予定

交通インフラの整備・拡充

2022年環状第2号線・バス高速輸送システム(BRT)全線開通予定

訪日外国人旅行者の増加(全国)

2018年: 訪日外客数3,119万人·消費額4.5兆円→2020年(政府目標): 訪日外客数4,000万人·消費額8兆円 (出典: 観光庁・日本政府観光局(JNTO))

Ⅳ.『デザインの松屋』の考え方



松屋が実現したいもの

デザインによる、豊かな生活。

松屋の使命

デザインで、生活を豊かにするお手伝い。

松屋が備えるべき行動指針

デザイン憲章

- 「仕事は、より美しく。」
- 「仕事は、より機能的に。」
- ●「仕事の質は、より高く。」
- ●「仕事には、より品格を。」
- ●「仕事は、より環境に配慮を。」

ストアコンセプト

松屋銀座「GINZA GOOD ANSWERS」

松屋浅草「MY TOWN, MY STORE」

松屋におけるデザインの定義

デザインとは、気遣いです。

コミュニケーションワード

デザインの松屋

コミュニケーションロゴ

Matsuya

DESIGN

ストアコンセプト

松屋銀座ストアコンセプト

GINZA GOOD ANSWERS

松屋銀座は、暮らしにおけるさまざまな課題や要望に対し、 優れたデザインでお応えします。

> "GINZA"と冠しているのは、 時代を先ゆく文化が交差する街において、 その時々の最良の物や体験を見定め、 提供することへの誓いです。

お客さまの暮らしを豊かにする、銀座の今の答えは何か。 リアル店舗ならではの、顔の見える目利きたちによる 確かな回答を、松屋銀座は用意します。 松屋浅草ストアコンセプト

[MY TOWN, MY STORE]

松屋浅草は、毎日通える松屋です。 この街で生活を送る方々のために、 食品を中心に、日々の暮らしのなかで 必要な物や体験を厳選して取り揃えます。

毎日、足を運びたくなる場として、 気取りすぎない、感じのいい店づくりを。

クルーも浅草の住民のひとりとしてお客さまと接し、 街で一番頼りになる店をめざします。



①顧客ロイヤルティ経営の実践

- 1)顧客ロイヤルティ経営で『熱烈な松屋ファン』を増やす(NPS®調査を活用)
- 2) ブランドカの強化 ~ 『デザインの松屋』~
- 3) デジタル技術の活用による顧客とのコミュニケーションの強化
- 4) 店づくり・MD(商品政策)
 - ▶ 銀座の街に相応しい独自性を高める売場への投資
 - ▶ ビスポーク(注文製造)とコンサルティング販売の強化

②インバウンド市場の確実な獲得

- ③事業領域拡大への取組み
- ④利益という観点から業務の見直し
- ⑤主要グループ各社の体質改善

V. デザインによる、豊かな生活。 重点施策



①顧客ロイヤルティ経営の実践

- 1)顧客ロイヤルティ経営で『熱烈な松屋ファン』を増やす
- NPS ®調査(※1)結果の活用
 - 顧客ロイヤルティを高め『熱烈な松屋ファン』を獲得することで 安定した売上を確保
 - 調査結果に基づく課題の把握と改善の徹底 (※1): 顧客ロイヤルティを測る指標。NPS®(正味推奨者割合) = 推奨者の割合(%) - 批判者の割合(%)
- ●『顧客の進化プロセス』に沿った施策
 - カード政策の改善に着手



V. デザインによる、豊かな生活。重点施策



2) ブランドカの強化 ~ 『デザインの松屋』~

【150プロジェクト】によって松屋の強みである『デザイン』を強化

ヒト ・デザインリテラシーと接客力の向上

モノ

- 店内の美化、より良い居心地づくり
- ヴィジュアルプレゼンテーションの改善
- ・150周年記念プロモーションの実施
- 150周年特設WEBサイト等による情報発信

コト

- 『日本デザインコミッティー』と協働したデザイン啓蒙活動
 - ⇒ 松屋創業150周年の記念事業として 『21_21 DESIGN SIGHT』企画展に特別協力

※当資料末(参考資料)参照



熱烈な松屋ファン



安定した売上を確保

V. デザインによる、豊かな生活。 重点施策



3) デジタル技術の活用による顧客とのコミュニケーションの強化

- オンライン
 - WEBサイトの店舗紹介ページのリニューアル
 - 紳士パターンオーダースーツ会員組織『マツヤメンズクラブ』の オンライン事業化(一部商品のEC販売)
- オフライン(実店舗・事務所)
 - キャッシュレス決済対応の促進
 - 免税手続き処理の迅速化
 - チャットボット(※1)を活用した中国人向けスマホ版フロアガイドの制作
 - 『BONX』※2)を利用した社員間コミュニケーションカの向上
 - (※1): チャット(会話)とボット(ロボット)を組み合わせた言葉。人工知能(Al)を活用した自動会話プログラム(※2): トランシーバー型コミュニケーションツール

V. デザインによる、豊かな生活。 重点施策



- 4) 店づくり MD(商品政策)
 - ▶ 銀座の街に相応しい独自性を高める売場への投資
 - 新規ラグジュアリーブランドの導入
 - 美・睡眠・スポーツ等のコトに着目した売場の強化
 - ▶ ビスポーク(注文製造)とコンサルティング販売の強化
 - リアル店舗の特徴を引き出すビスポーク(注文製造)の強化
 - ●『ファッションコンサルティングサービス』の導入・女性エグゼクティブの組織化と有料コンサルティング販売
 - 紳士パターンオーダースーツ会員組織『マツヤメンズクラブ』の展開拡大

⇒⊣÷	前中期経営計画			中期経営計画
売上高	2016年度	2017年度	2018年度	2021年度(最終年度)計画
ファッション コンサルティングサービス		_	_	3億円
マツヤメンズクラブ	0.2億円	1.0億円	1.9億円	5億円



②インバウンド市場の確実な獲得

- 訪日客受入態勢の整備(ストレスフリーな店内環境づくり)
 - 決済手段の多様化促進(スマホ・QR決済の拡大等)
 - チャットボットを活用した中国人向けスマホ版フロアガイドの制作
 - 訪日外国人の多様性への対応(ムスリム礼拝室の設置等)
- 海外での認知度向上と誘客施策
 - アジア圏を中心とした海外企業との提携による富裕層の誘致
 - 海外への情報発信とリピーターの獲得
- 商品政策
 - 国内顧客から支持の高い商品を訪日客も支持 (ラグジュアリーブランド、高級化粧品等)

V. デザインによる、豊かな生活。重点施策



③事業領域拡大への取組み

● コンテンツ事業の外部展開拡大

松屋銀座

- 展覧会と関連商品販売催事の企画、開催
- 有力コンテンツのイベント開催権の取得
- 自主興行企画事業の推進



- 集客と売上獲得
- 松屋銀座の宣伝とブランディング

他百貨店•美術館等

全国で巡回展を開催



店舗外売上の拡大

コンテンツ事業	前中期経営計画			中期経営計画
売上高	2016年度	2017年度	2018年度	2021年度(最終年度)計画
松屋銀座内	7.7億円	9.6億円	11.1億円	
他百貨店•美術館等	1.6億円	1.7億円	5.9億円	22億円以上
合計	9.4億円	11.4億円	17.0億円	

V. デザインによる、豊かな生活。重点施策



④利益という観点から業務の見直し

- 売場運営体制(管理スパン・職務分担)の見直しによる生産性の向上
- 催事の開催、宣伝・販促手法の再考

⑤主要グループ各社の体質改善

- アターブル松屋グループ(飲食業)
 - 婚礼宴会事業の損益改善
 - フードサービス(社員食堂等)事業の黒字化推進
- ㈱シービーケー(ビル総合サービス及び広告業)
 - デザインカ・クリエイティブカの強化と外部売上の拡大

VI.数值計画



連結売上高・営業利益

	2018年度 (実績)	2021年度 (最終年度)	2018年度 対比
売上高	925億円	950億円	+2.7%
営業利益	18億円	24億円	+30.3%
営業利益率	2.0%	2.5%	+ 0.5%

(注記)

・免税売上高は堅めに想定(2018年度の実績に対して数%のマイナス)

連結設備投資額

営業投資	16億円
施設投資	28億円
システム投資	11億円
3ヵ年累計	55億円

連結ROE(自己資本利益率)

2021年度	6%以上
• • •	

Ⅵ.資本政策等について



資本政策

● 配当

- 安定的な配当を継続することを基本方針とし、 業績や財務の安定性を鑑みつつ、株主還元を強化
- 2019年度(予想):年間1円の増配(中間0.5円、期末0.5円)と、 期末に創業150周年の記念配当1.0円を実施予定

	前中期経営計画				中期経営計画	Ū
	2016年度~2018年度の各年度			2019年度(予想)		
	中間期末年間		中間	期末	年間	
一株配当額(円)	3.0 3.0 6.0		3.5	4.5	8.0	

コーポレートガバナンス・CSR活動等

- ●『環境マネジメント部』を新設(2019年3月)し、環境への配慮を深めた企業活動を推進
- 改訂『コーポレートガバナンス・コード』に沿った取組みを推進し、一層の企業価値の 向上を目指す。(現状はフルコンプライ)

2020年2月期 業績予想(連結)

40

Matsuya

	予 想	前期比	前期差異
売上高	94,000	+1.6%	1,469
営業利益	2,100	+14.0%	257
経常利益	2,000	+9.5%	173
親会社株主に帰属する当期終利益	1,500	+9.1%	124

単位:百万円

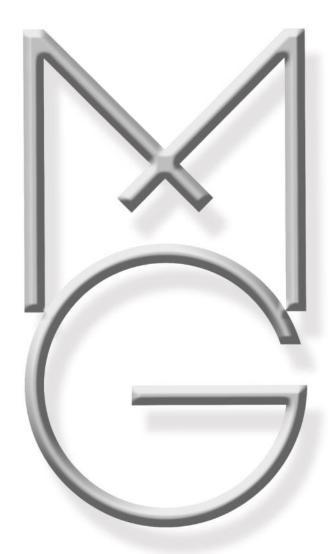
2020年2月期 業績予想(単体)

41

Matsuya

	予 想	前期比	前期差異
銀座店	79,500	+1.6%	1,220
浅草店	5,500	▲0.6%	▲ 32
売 上 高	85,000	+1.4%	1,188
営業利益	2,000	▲3.9%	▲ 81
経 常 利 益	1,900	▲3.4%	▲ 67
当期純利益	1,400	▲9.2%	▲ 142

単位:百万円



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。

(参考資料①)

展覧会名 21_21 DESIGN SIGHT 企画展 「インスピレーション」(仮)

会期 : 2019年11月22日(金)~2020年3月8日(日)

休館日 : 火曜日、年末年始

主催 :21_21 DESIGN SIGHT、公益財団法人 三宅一生デザイン文化財団

特別協力:株式会社 松屋

企画協力:日本デザインコミッティー

展覧会ディレクター:田川欣哉

■企画コンセプト

60年間にわたり松屋がサポートし続けてきた日本デザインコミッティー。

これまで松屋をメインの舞台として、グラフィックデザイナー、建築家、照明デザイナー、 プロダクトデザイナーらがデザインの発展のために様々な活動を展開してきました。

本展では26人の様々なジャンルで活躍するデザイナーたちが日々生み出すスケッチや図面、

資料やモックアップなどデザインの「ひらめき」となるアイテムを公開します。

普段見る事のできないデザイナーの「つくる過程」を紹介し、インスピレーション溢れる 作品を一堂に展観いたします。

(参考資料②)

■日本デザインコミッティーについて

日本デザインコミッティーは、1953年に創設。デザイナー、評論家、芸術家、写真家などさまざまなジャンルのクリエイターによって組織されました。

きっかけは、デザインのオリンピックと言われる「ミラノ・トリエンナーレ」への参加でした。

イタリア政府から招待状を受け、当時一線で活躍していたクリエイターたちが、これに参加するために集結したのが、日本デザインコミッティーの前身、国際デザインコミッティーです。

1957年、トリエンナーレへの参加を果たした後、日本デザインコミッティーは、「デザインの啓蒙」を旗印に、国内外のさまざまなデザイン、またジャンルを超えたデザインを紹介することに小血を注ぎました。

活動の拠点に選んだのが松屋。銀座を拠点とし、「よいデザイン」 (機能に優れること。美しい形であること。 適正価格であること。 など)とは何かを「商品」を通して、多くの人々に知らせる活動を始めました。

現在、7階にある「デザインコレクション売場」は、その活動を実践するための大切な存在です。

商品選定はデザインのプロである日本デザインコミッティーが、 販売はそのプロである松屋が受け持つ。双方が連携してグッド デザイン運動が今日も実践されています。

また、1964年にはデザインをテーマにした「デザインギャラリー 1953」を創設。世界中で展開されるデザインの最前線、あるいはデザインの伝統や歴史などをテーマに、今日も変わることなく企画開催しています。



※グッドデザインコーナー ※出展:日本デザインコミッティー

(参考資料③)

■松屋と日本デザインコミッティー

日本デザインコミッティーの活動は、「よいデザイン」を広く一般 の人々に紹介することにあります。

松屋はこの地道な活動に賛同し、60年以上にわたり、この活動を支えてきました。

現在、松屋銀座7階で展開する「デザインコレクション売場」と「デザインギャラリー 1953」は、両者の協議による象徴的な存在です。

また、松屋は、2007年に「50年を超えるデザイン啓蒙活動」に対して、「毎日デザイン賞特別賞」を受賞いたしました。

日本デザインコミッティーと共に、「よいデザイン」が社会へと浸透するように活動してきたことが評価されました。



※選定会風景
※出展:日本デザインコミッティー