



# 第151期 第2四半期 決算説明

2020年2月期 第2四半期

2019年3月1日～2019年8月31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 副社長執行役員 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 2020年2月期 第2四半期決算説明

第二部 上期の営業概況

第三部 「中期経営計画」(2019~2021年度)  
の進捗について

質疑応答



第一部

2020年2月期 第2四半期決算説明

代表取締役 副社長執行役員 帯刀 保憲

# 2020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 差異
売上高	44,830	+0.2%	84
売上総利益	10,116	▲3.3%	▲347
販売費及び一般管理費	9,727	▲1.7%	▲170
営業利益	389	▲31.3%	▲177
経常利益	422	▲27.4%	▲159
親会社株主に帰属する 四半期純利益	267	▲39.5%	▲174

\* 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/前年同期差異
総資産	58,766	▲1,146
純資産	21,030	▲640
自己資本比率	35.8%	▲0.4%
有利子負債	19,113	▲430
設備投資額	519	77
減価償却費	737	▲11

	実 績	前年同期差異
営業キャッシュ・フロー	1,946	3
投資キャッシュ・フロー	▲463	▲242
財務キャッシュ・フロー	▲622	1,413
フリーキャッシュ・フロー	1,483	▲239

単位：百万円

# 高上売別舗店

	実績	前年同期比	前年同期 差異	客単価 前年同期比	入店客数 前年同期比
銀座店	38,088	+1.2%	468	+3.1%	+3.9%
浅草店	2,685	▲1.7%	▲46	+3.4%	▲1.2%
両店計	40,774	+1.0%	421	+3.8%	+2.0%

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	前年同期比	実績	前年同期比
百貨店業	40,774	+1.0%	444	▲39.0%
飲食業	2,632	▲1.5%	▲39	—
ビル総合サービス及び広告業	2,541	+3.0%	4	+213.7%
その他事業	752	—	14	—
単純合計	46,701	+0.4%	425	▲29.0%
調整額	▲1,871	—	▲35	—
連結	44,830	+0.2%	389	▲31.3%

※連結売上高は増収、各利益段階は減益。百貨店業における売上総利益率の低下（ラグジュアリーブランドやコンテンツ事業が好調のため）等が主要因。





第二部

上期の営業概況

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 (2019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
72兆87百億円	6兆51百億円	3兆6百億円	6兆22百億円
+0.5%	▲0.3%	▲1.8%	+1.5%

\* 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)

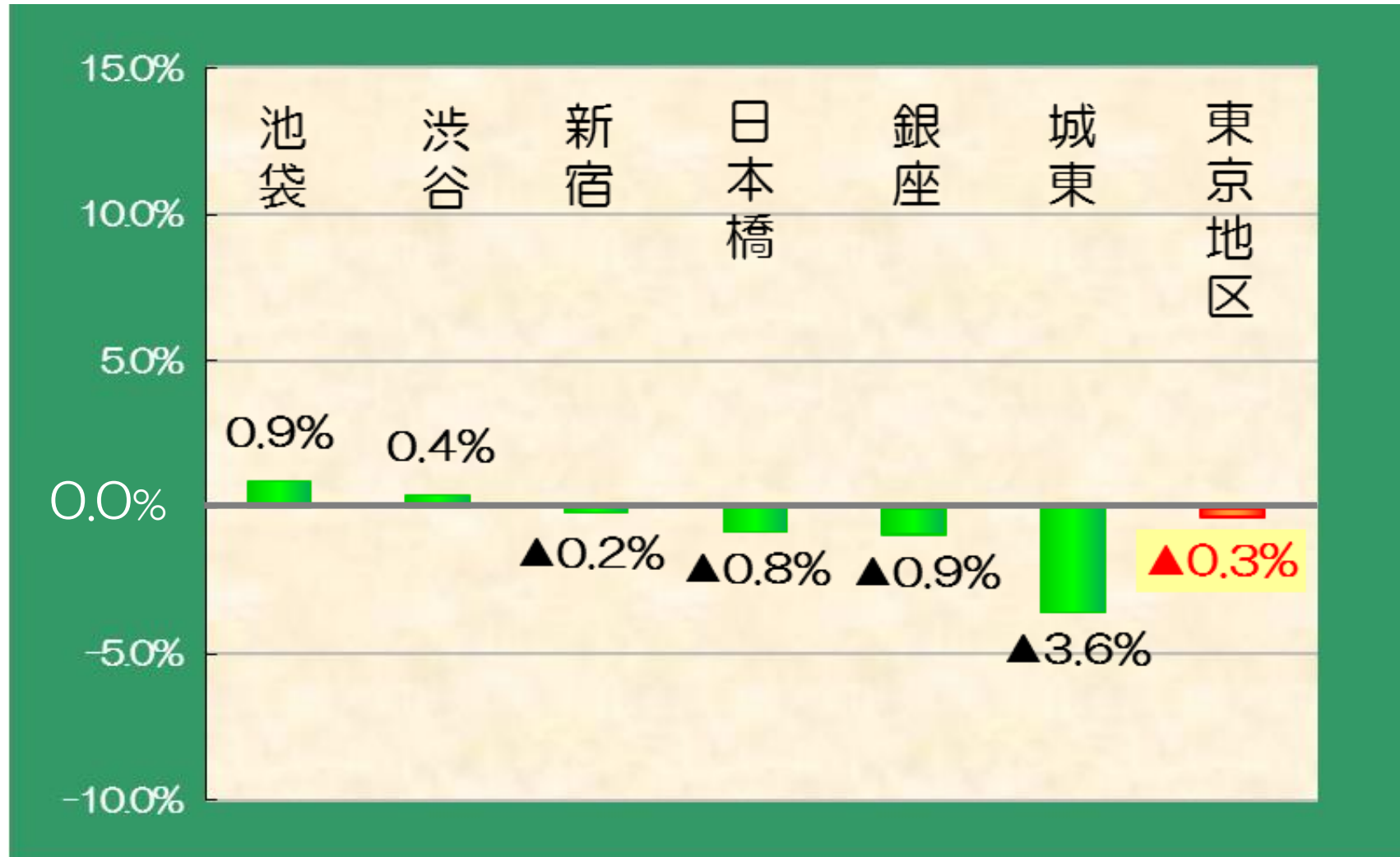
	全国	都市計	東京地区	地方計
17年	▲0.7%	+0.9%	+0.2%	▲4.1%
18年	▲0.8%	+1.4%	+1.1%	▲5.8%
19年	▲1.2%	▲0.1%	▲0.3%	▲3.9%

\* 日本百貨店協会

# 都内地区別の商況

百貨店売上高 (2019年3月~8月)

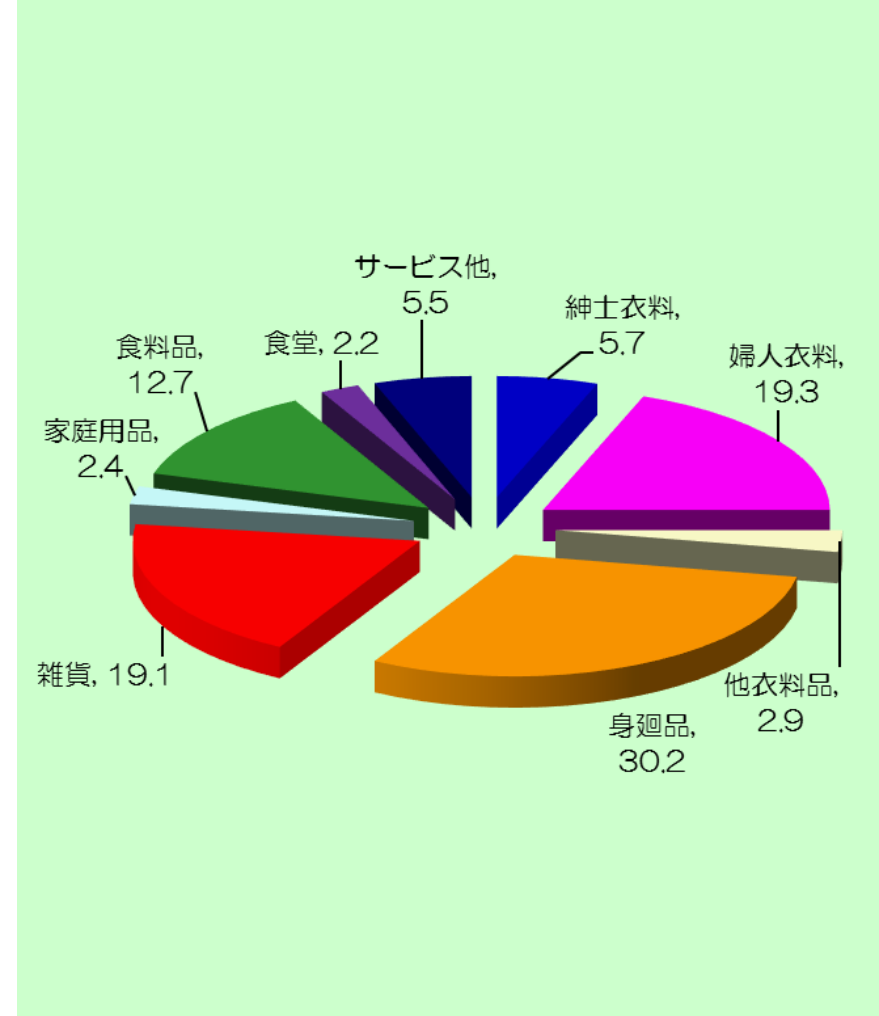
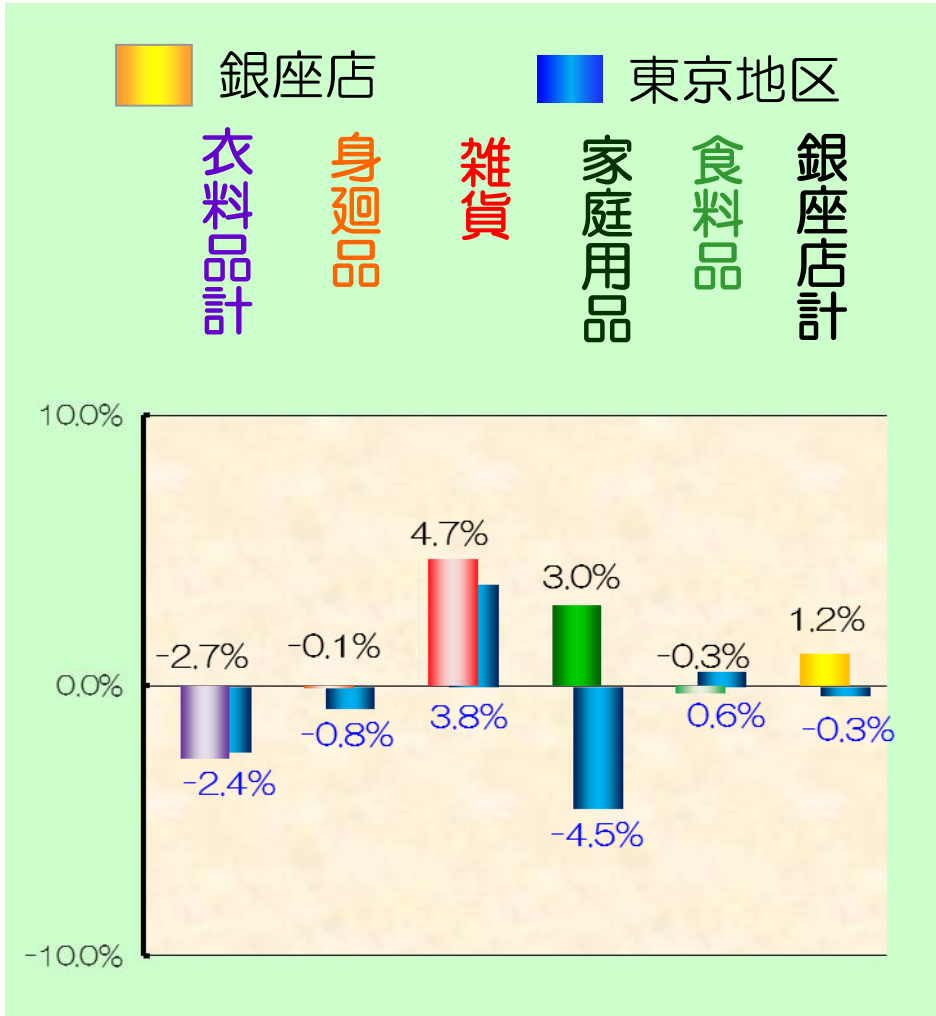
(前年比)



\* 自社集計

# 商品別売上高(銀座店)

(2019年3月~8月)

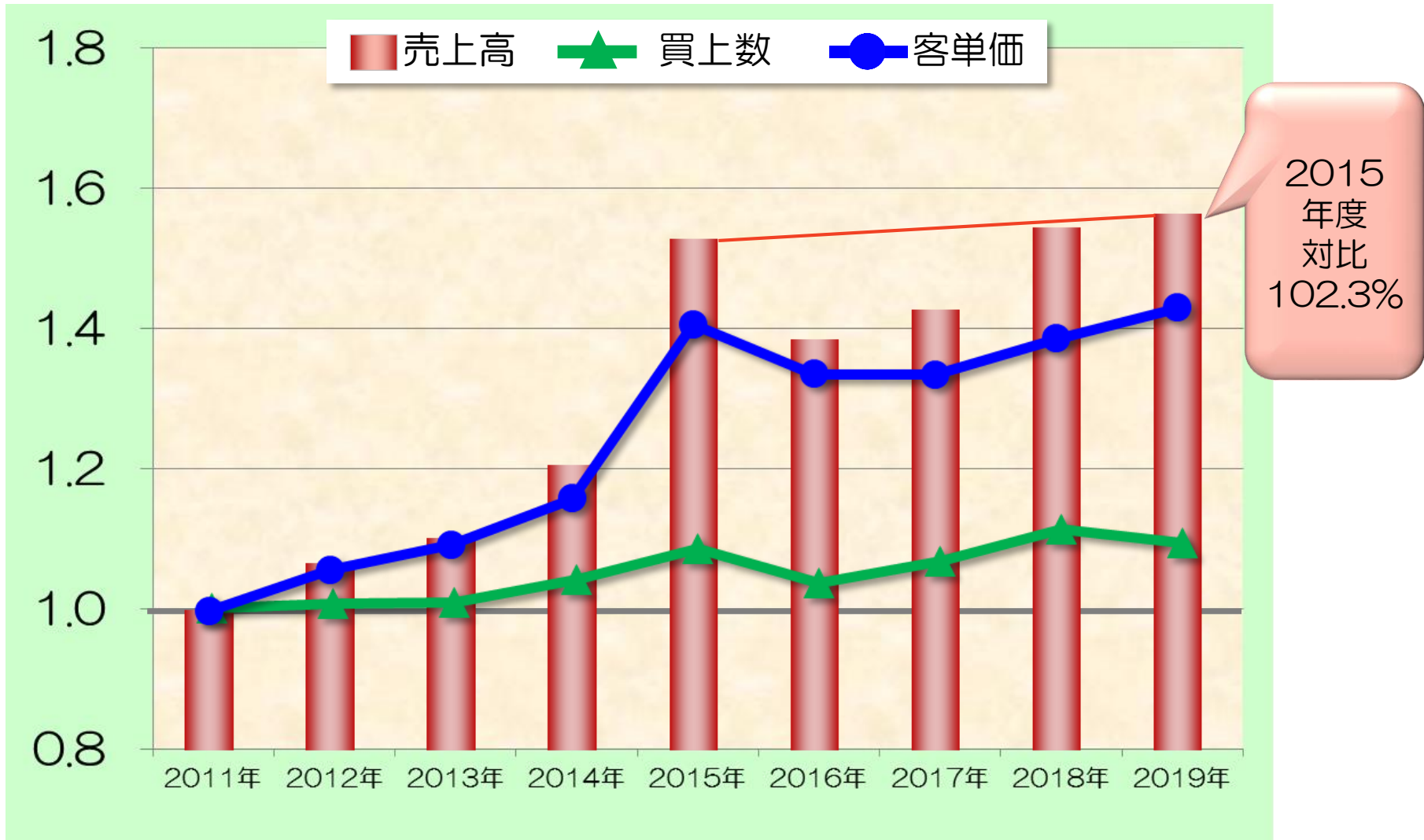


※ 家庭用品 特注品等除く

(前年比)

(構成比)

# 銀座店 上半期推移



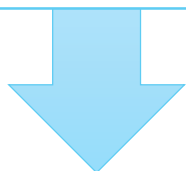
2015  
年度  
対比  
102.3%

2011年上期を1とした指数（上期3月～8月推移）

## 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2019年上期  
買上額前年比

116%

拝啓 若葉の候、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

2019年5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 オリジナルガマロポーチ

ミナ ペルホネンのデザイナー、  
皆川 明氏が特別にデザインしたガマロポーチです。  
(※サイズ: 約H18×W23cm)

さらにプレゼントのポーチを6、7層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。

○プレゼントお渡し期間: 5月15日(水)~6月27日(木) ※6月4日(火)休業  
○プレゼントお渡し場所  
6階ランジェリー「ル ランジェ」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時間をお持ちください。  
期に限りがございます。無くなり次第終了となりますので、予めご了承ください。

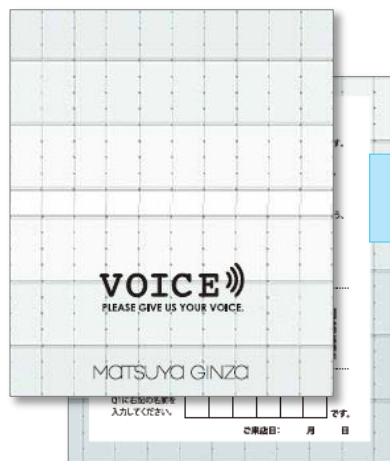
※お受け取りいただく際に簡単なアンケートにご協力をお願いいたします。  
お客様のご意見、ご要望を伺い、さらなる品質向上とサービス等の向上に努めてまいります。  
※送付時、接客時はお待ちいただく可能性がございます。予めご了承ください。

6階にランジェリー「ル ランジェ」リニューアルオープン!  
インポートから国内ブランドまで、これまでにないスケールで紹介。  
日本ボディアファッション協会の認定を受けたアドバイザーが、  
美しく心地よい着用感をおけるランジェリー選びをお手伝いいたします。

ミナペルホネン デザイナー 皆川 明氏  
オリジナルデザインポーチ

## トランザクショナルアンケート

接客したお客様にアンケートを配布し回答情報を販売クルーに還元し情報共有・改善を継続



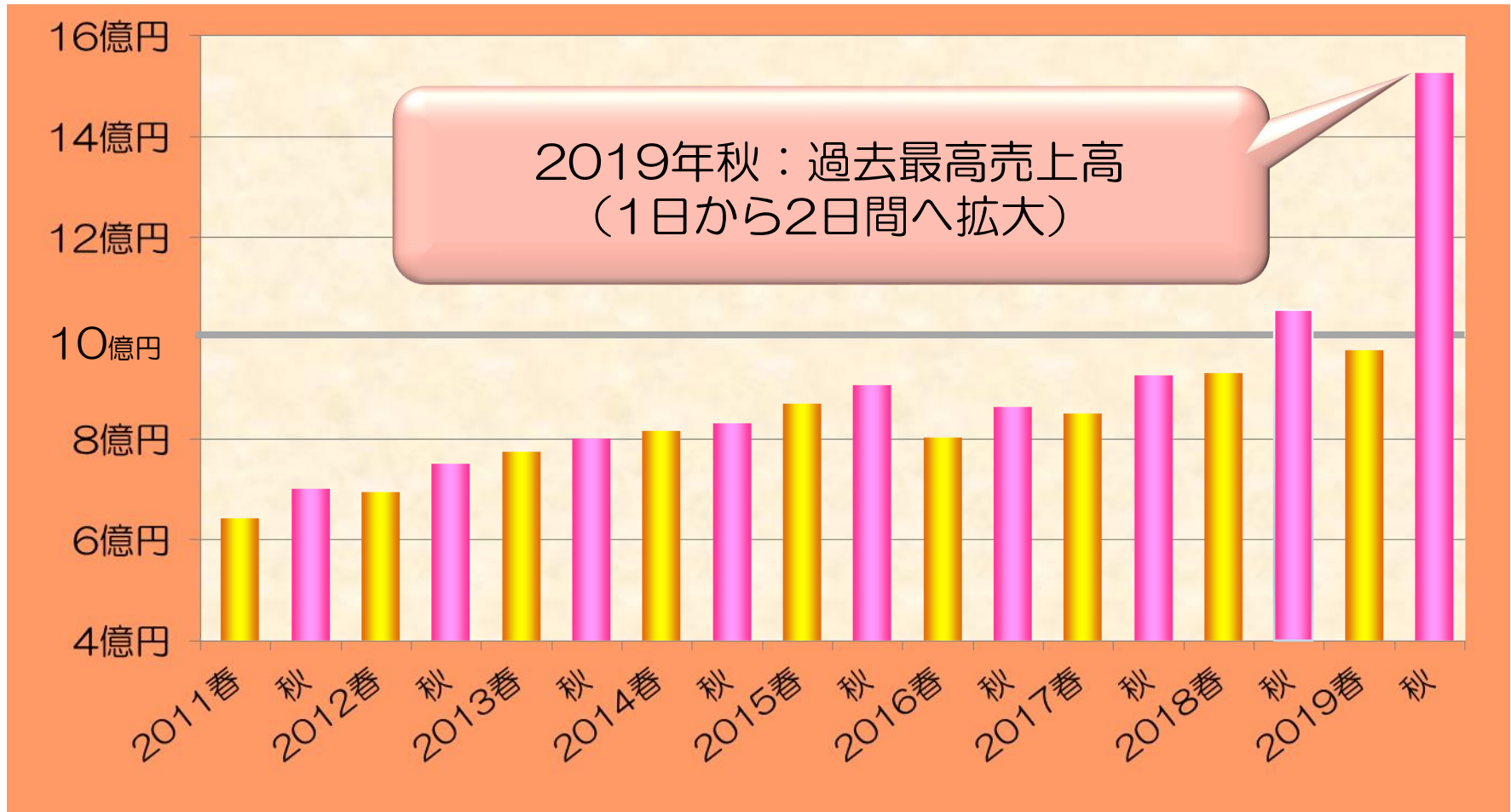
回答時間	接客店名
19.08.31 18:23	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.31 16:50	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.31 12:28	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.30 15:46	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.29 23:57	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.29 20:08	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.29 15:14	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.28 13:55	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.28 12:26	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場
19.08.28 08:51	③随伴人靴・ハンドバッグ・購入靴下売場

前回来店した事を覚えていてくれた！

丁寧に対応していただけた！

期間	配布数	回答数	回答率
2019年3-8月	11,708件	1,328件	11.3%
2018年3-8月	6,267件	525件	8.4%
前年比	187%	253%	

## 『お得意様ご招待会(松美会・感謝祭)』売上高



※ 銀座店で半期に1度1日限り、2019年秋は2日間開催



## 『お得意様ご招待会(松美会・感謝祭)』売上高

	実績	前年比	構成比	
買上額	15.3億円	145%	—	カード会員で約8割の買上額
会員買上額	11.7億円	127%	76%	VIC会員で3割強の買上額
内、VIC会員	5.3億円	122%	34%	
会員外	3.6億円	260%	24%	にぎやかかしにより会員外も好調

※ 銀座店で半期に1度1日限り、2019年秋は2日間開催

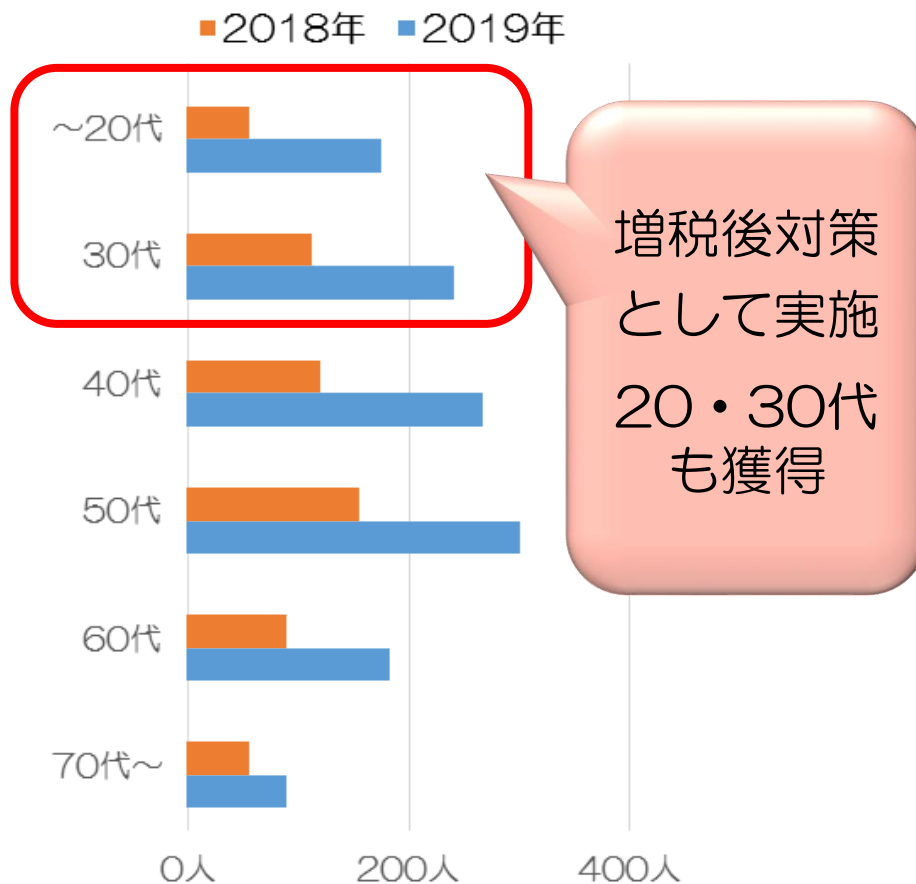
## 松屋カード初年度7%ご入会キャンペーン

### 松屋カード 新規ご入会キャンペーン

8月1日(木) - 11月5日(火)

ご入会当日からご優待

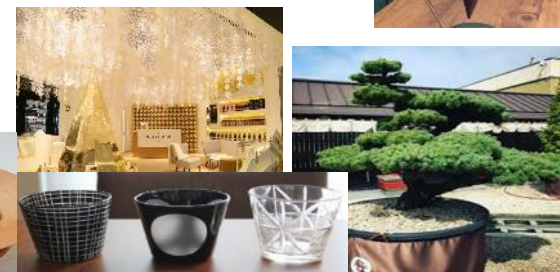
通常  
初年度 5% ▶ 期間中のご入会で  
初年度 7%



入会件数 1,257件 前年比213% (9月30日現在)

## 創業祭『松屋の文化祭』

11月には創業150周年記念「松屋の文化祭」を開催



百貨店をお楽しみいただく仕掛けや実験を全館で実施

# 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)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年 上期
店頭	119%	92%	106%	105%	101%
店頭 (免税除外)	101%	99%	102%	102%	101%
国内顧客					

※店頭(免税除外)：前年同基準対比（上期＝3月～8月）

銀座店：2019年上期

	前年比	構成比
一般品	97%	73%
消耗品 (※)	106%	27%
合計	99%	100%

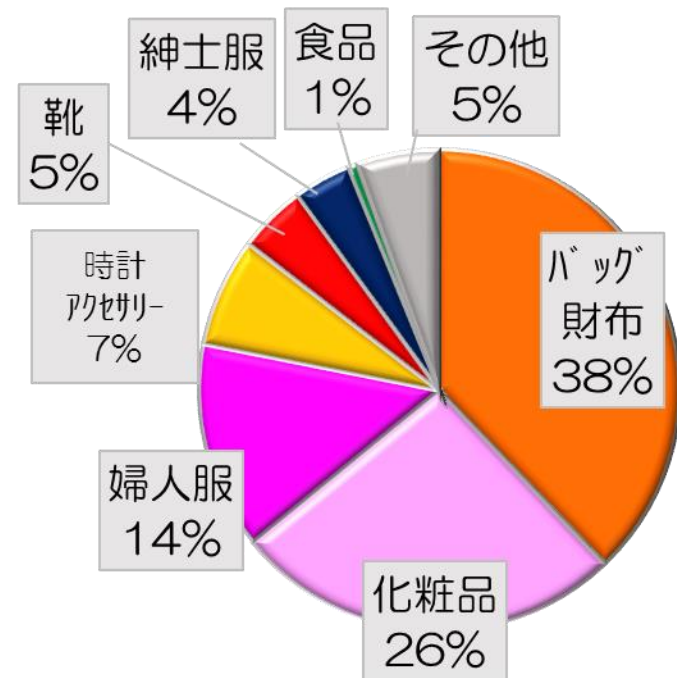
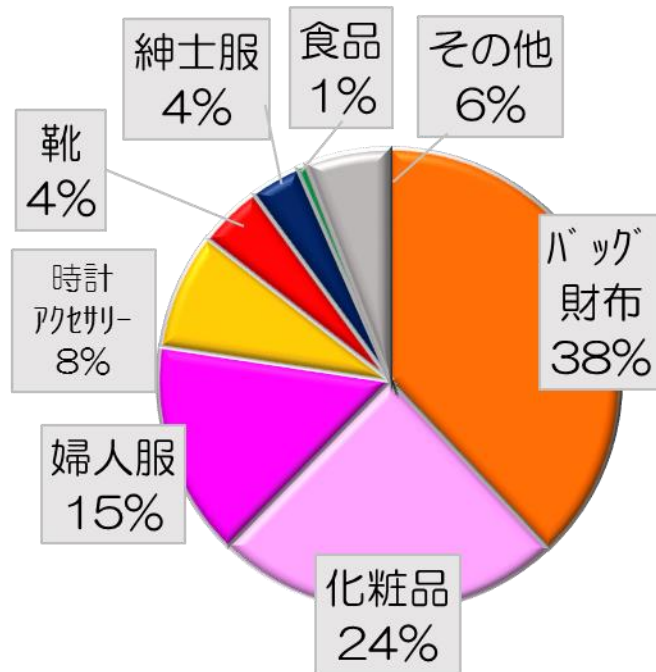
※ 消耗品とは化粧品、食料品、飲料類等です。

元安等の影響もあり一般品は前年割れ。消耗品は、引き続き堅調に推移。

## 銀座店：商品別実績構成比

2018年上期

2019年上期



婦人衣料、時計・アクセサリーが不調も化粧品は引き続き好調に推移。

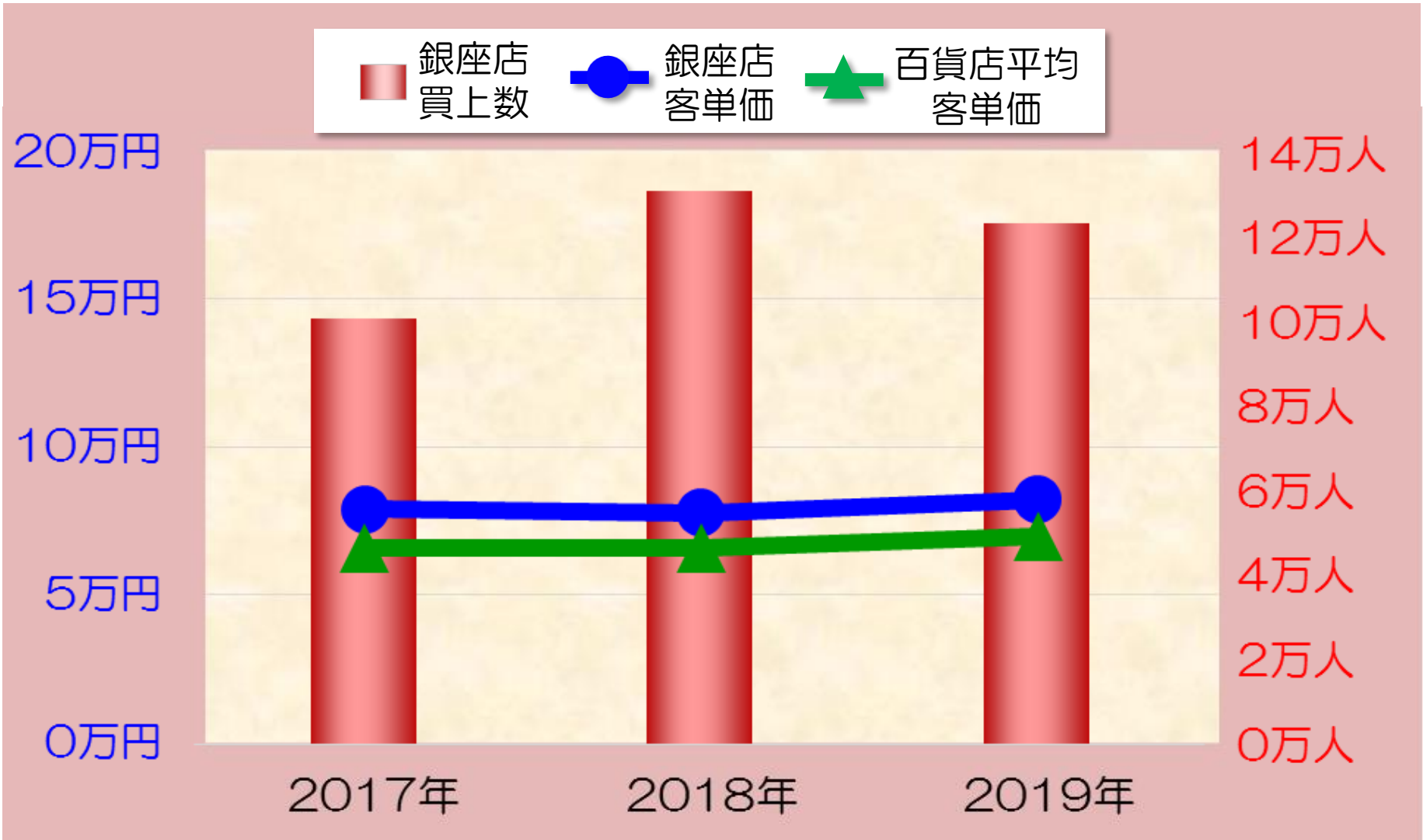
# 免税売上高

	2018年度			2019年度
	上期	下期	通期	上期
中国人	135%	100%	115%	100%
中国以外	105%	105%	105%	99%
免税合計	128%	100%	113%	99%

香港  
114%  
伊豆 初  
101%  
バトナム  
114%  
フィリピン  
124%

(銀座店 前年比)

## 銀座店：免税の客単価と買上数推移 (上期3月～8月)







第三部

「中期経営計画」 (2019~2021年度)  
の進捗について

代表取締役 社長執行役員 秋田 正紀

# 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

【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力・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

利益体質  
のための  
構造改革

成長戦略の推進

140期		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			
過去の 中期経営計画			【フェーズⅠ】			【フェーズⅡ】 銀座を極める150			2019年度	2020年度	2021年度



2019年11月3日 松屋創業150周年

# 当社を取り巻く環境(銀座周辺地区)

## 中期経営計画

～2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

2022年度～

● ラグビーワールドカップ2019

● 東京オリンピック・パラリンピック

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

街並みの整備(銀座通りへの植樹等)

周辺人口の増加

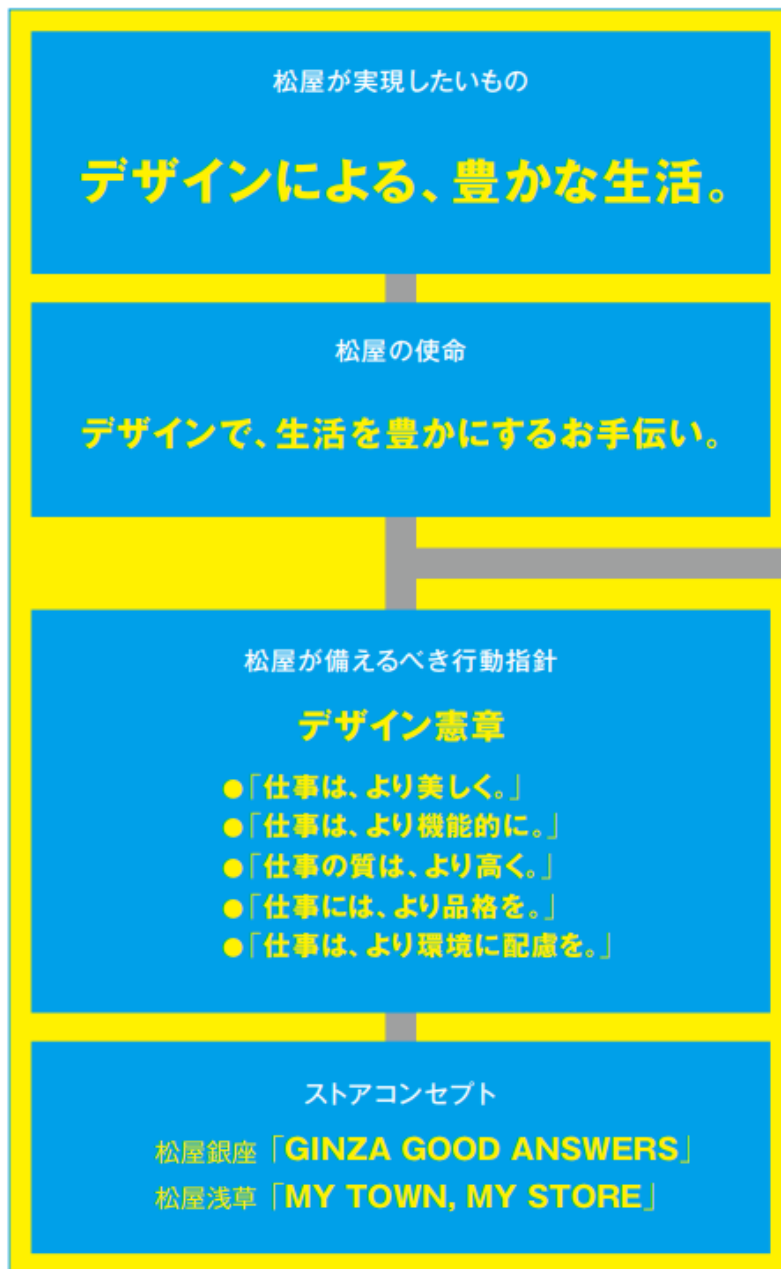
2024年五輪選手村跡に約5,600戸、約12,000人が住む街が完成予定

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))



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**

## 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) ブランド力の強化 ～『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

ブランド力の強化 ～『デザインの松屋』～

150周年を契機に松屋の強みである『デザイン』を強化

熱烈的な松屋ファン

安定した売上を確保



『デザインの松屋』推進委員会

クリエイティブディレクター

グラフィックデザイナー 佐藤 卓氏

ブランディングとブランドマネジメントを推進

ブランドデザイン部の組織化

ブランド力の強化 ～『デザインの松屋』～

松屋創業150周年特設サイトによる情報発信



## 百貨店、実験中。

<http://www.matsuya.com/150th/>

お客さまの生活をより豊かにするために、  
私たちが取り組むのは、さまざまな「実験」です。  
商品の売り方から接客の仕方まで、  
百貨店のデザインを見直していきます。

9 接客の実験



何も語らないバッジをつける。

2019.09.01～

情報発信スペースの新設



コンサルティング販売の強化

## FASHION CONSULTING SERVICE

### 「ファッションコンサルティングサービス」とは

“ファッションのプロ”が、“あなたのためだけ”のスタイリングを提案するサービスです。

第一線で活躍される女性はもちろん、体型やTPOなど正解を見つけにくいさまざまな方の悩みどころを解消し、あなたらしい最高の印象づくりをサポートいたします。

一般社団法人パーソナルスタイリスト®協会から派遣される確かな資格と技術を持ったプロのスタイリストが承ります。

#### Step 01

ご予約



#### Step 02

ご来店



#### Step 03

スタイリング



#### Step 04

ご購入





コンサルティング販売の強化

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

FASHION CONSULTING  
SERVICE

初年度 目標  
売上高：約7千万円  
利用客数：約400名

(2019年3月スタート)

熱烈な松屋ファン

新たな  
松屋ファンづくり



## 独自性を高める売場への投資

### 4階：デザイナーズブティック

- 婦人衣料ゾーンの拡大(春)
- ファッションコンサルティングサービスとの相乗効果の発揮

上期  
売上高前年比  
110%

### 6階：美・睡眠・スポーツ等のコトに着目した売場の強化

- 第一期改装(春)  
都内最大規模の  
『ランジェリー&ナイトウェア』ゾーンの構築
- 第二期改装(夏)  
『上質な睡眠』をテーマに  
寝具や関連雑貨を含む幅広いアイテムを集積

フィッティング  
等による  
体験価値の提供

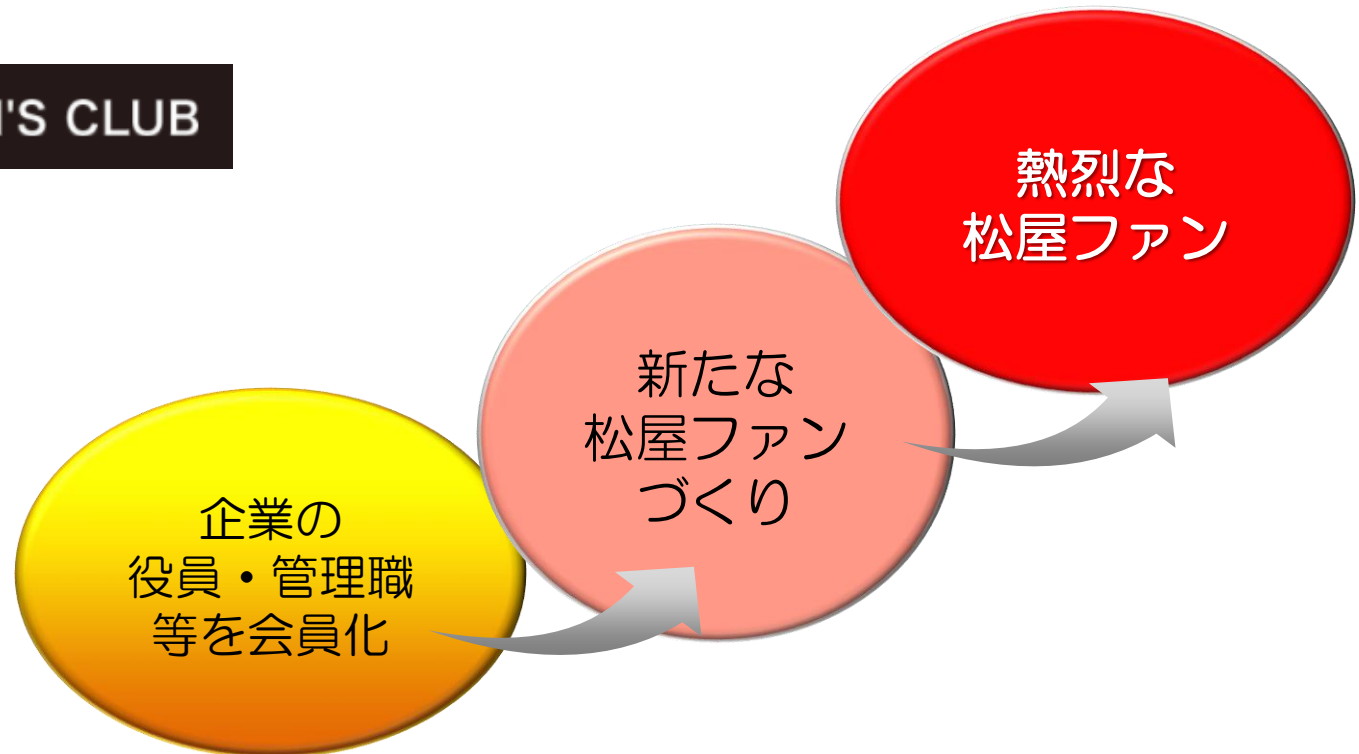


松屋の特徴・強みとして今後の成長へ

## ビスポーク(注文製造)とコンサルティング販売の強化

- 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
- 価値の高い商品と体験をトータルに提供

MATSUYA MEN'S CLUB



## MATSUYA MEN'S CLUB

2017年度

2018年度～2019年度

2020年度～

ECプラットフォームの構築

販売アイテムの拡大

スーツ

- ジャケット
- スラックス
- コート・シャツ
- レディーススーツ等

シャツから  
eコマースをスタート  
(予定)

会員獲得の推進：約4,000名  
(2019年9月時点)

売上高  
1億円

2.5億円  
(2019年度目標)

- 販売アイテム
- 会員数
- 販売チャネル  
の拡大

独自性を高める売場への投資

2階：インターナショナルブティック

2020年の夏にかけて段階的にリニューアル

～ 世界の銀座に相応しいインターナショナルなトップブランドを集結 ～

- 世界の『最旬のファッション』をラインナップ
- ブランドの背景・価値観が伝わるスケールでショップを構築
- コンバインショップ(メンズ&ウィメンズ)の展開拡大
- 『ラグジュアリーシューズなら松屋』の一層の強化



## 誘客施策の強化

- 購買ポテンシャルの高い訪日客を誘客(情報発信・優待提供)
  - 海外金融法人・百貨店等34法人と提携
  - 銀聯国際との協同販促の強化
- SNSの活用
  - Wechat・大衆点評・马蜂窝(Mafengwo)等

免税売上の約4割は  
提携先会員の売上

## 受入態勢の整備

- ムスリム礼拝室の設置(銀座店屋上) ※2019年3月
- QRコード決済サービスの充実
  - 化粧品売場等への『銀聯QR』・『アリペイ』の導入 ※2019年10月

# 事業領域拡大への取組み

## コンテンツ事業

### 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



ムーミン  
STORY

新作アニメーション

ムーミン谷の  
なかまたち  
MOOMIN VALLEY

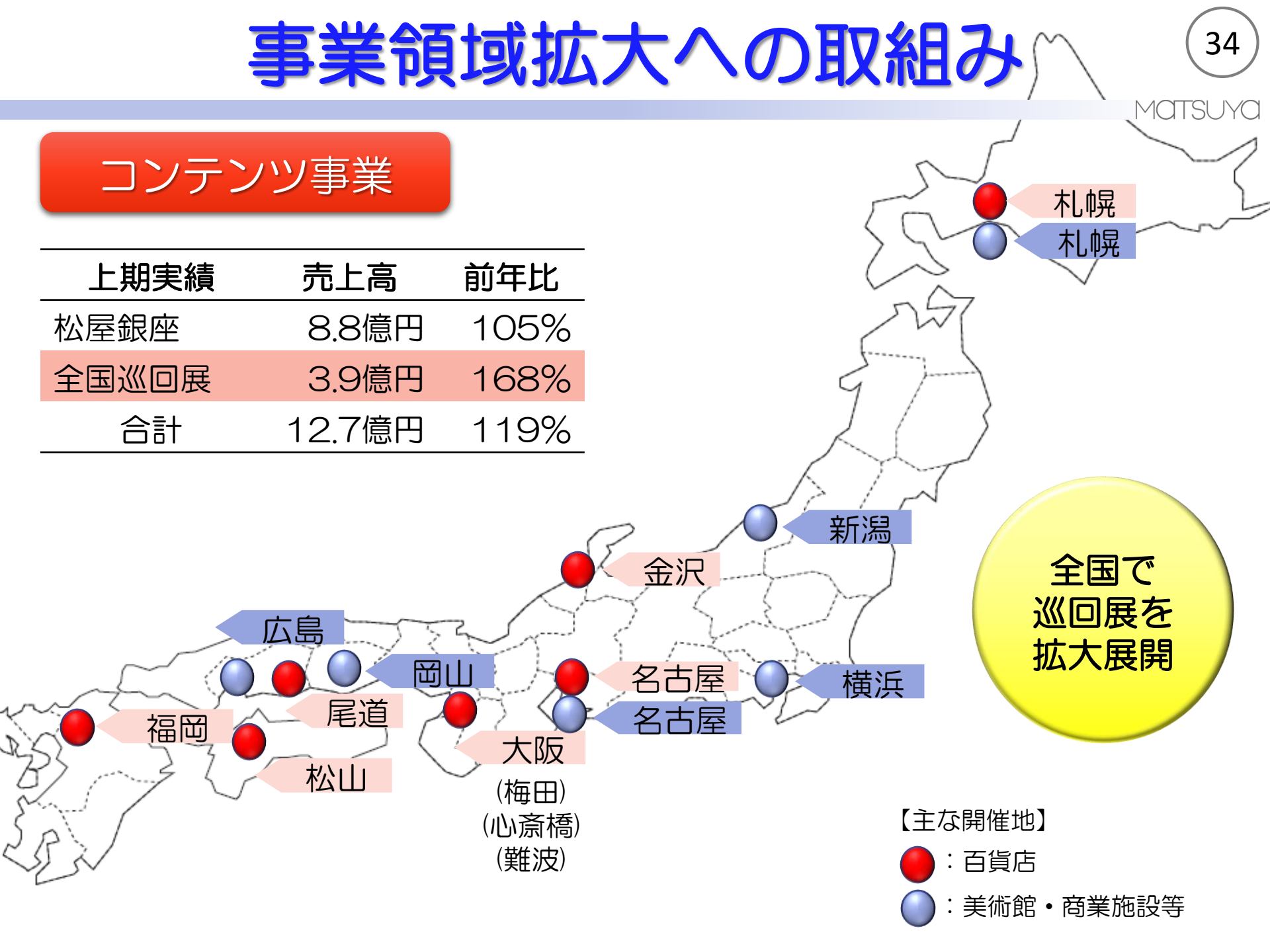
入場  
無料



# 事業領域拡大への取組み

## コンテンツ事業

上期実績	売上高	前年比
松屋銀座	8.8億円	105%
全国巡回展	3.9億円	168%
合計	12.7億円	119%



全国で巡回展を拡大展開

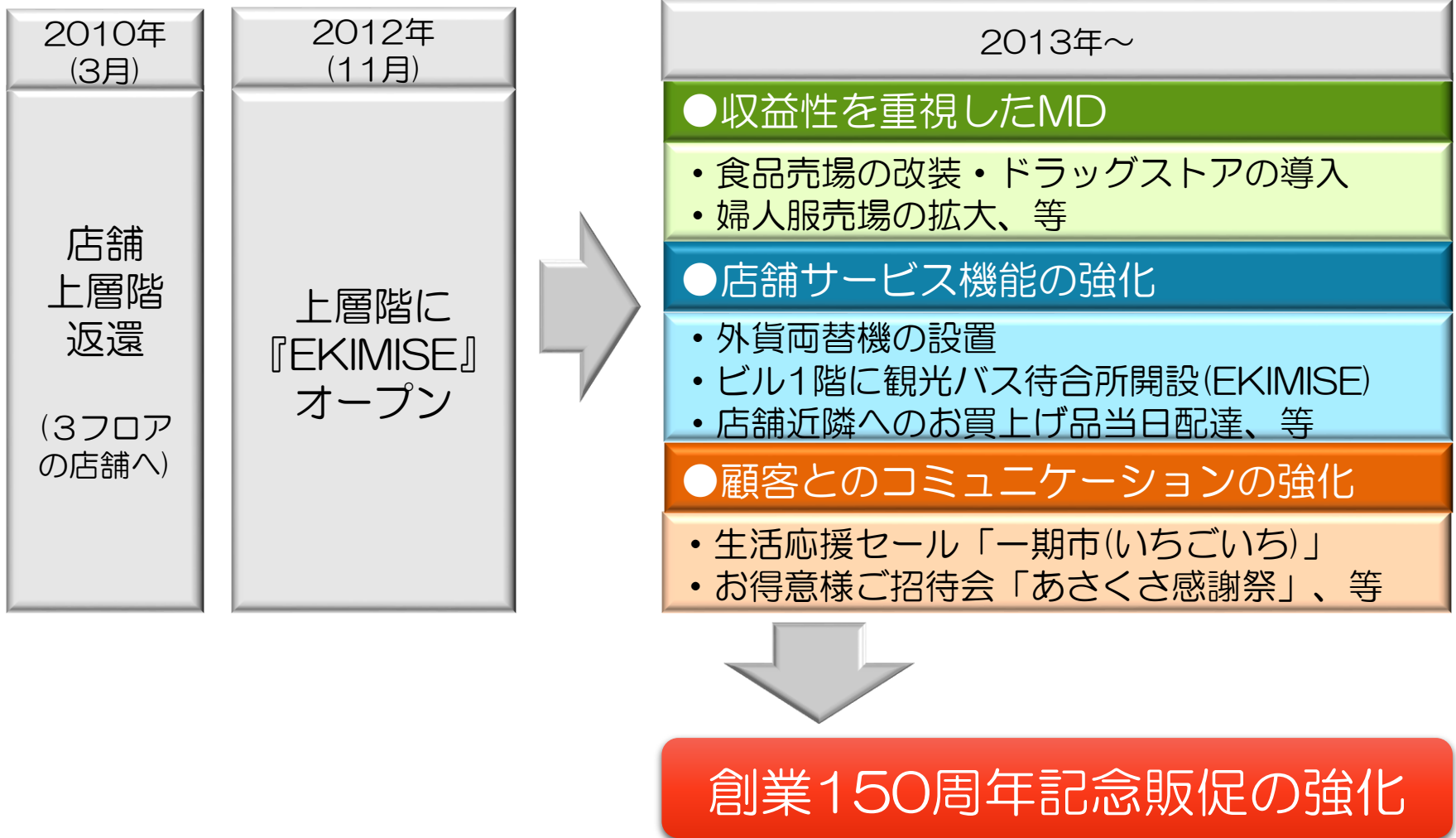
【主な開催地】

● : 百貨店

● : 美術館・商業施設等



## 単店舗黒字の継続



- 2019年11月：創業150周年記念祭の開催



株式会社アターブル松屋ホールディングス

- 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

## 婚礼宴会事業

- 営業の強化・効率化による営業利益の改善
  - 前期差異：+ 約3千万円



## イタリアンレストラン事業

- 『エノテカ ピンキオーリ 名古屋』が『ミシュランガイド』(※1)で一つ星を獲得 (2019年5月)

ランチ・ディナーの  
売上高が1.4倍に増加

※一つ星獲得後の上期実績・前年比

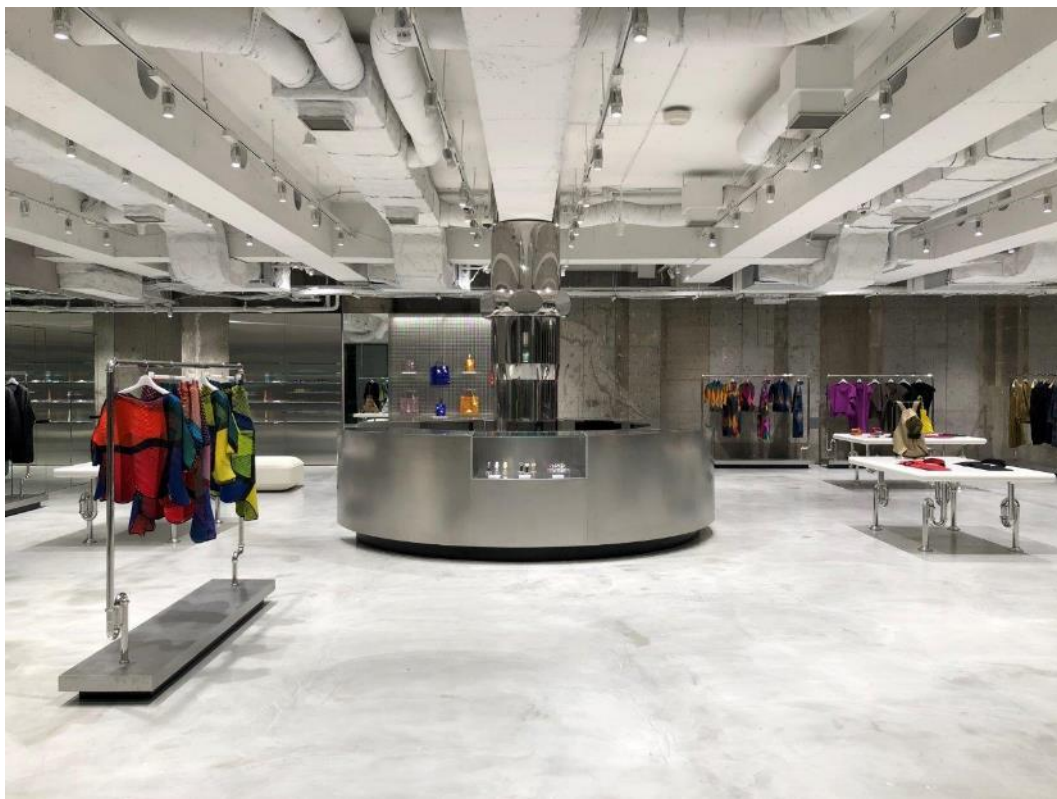
(※1)：「ミシュランガイド 愛知・岐阜・三重 2019特別版」



CBK CO.,LTD. creative・business・keeping

デザインカ・クリエイティブ力の強化と外部売上の拡大

## 建装事業の受注拡大



外部売上  
拡大に注力

※施工事例(デザイナーズブランド路面店(大阪))

ブランド力の強化 ～『デザインの松屋』～

『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
- 『デザインコレクション』ポップアップストアの出店

デザインコレクション(銀座店7階)  
～ Since 1955 ～



『グッドデザインの啓蒙』を目的に設立された『日本デザインコミッティー』。そのメンバーが選定した世界中の優れたデザイングッズを販売

# ㊦展 めったに見られないデザイナー達の原画



会期：2019年11月22日（金）～ 2020年3月8日（日）

会場：21\_21 DESIGN SIGHT ギャラリー1&2

（東京都港区赤坂9-7-6 東京ミッドタウン ミッドタウン・ガーデン）

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

## 21\_21 DESIGN SIGHT企画展

### 「秘展 めったに見られないデザイナー達の原画」

2019年11月22日（金） - 2020年3月8日（日）

すぐれたプロダクトの選定やデザイン展の開催を通して、日本のデザインに貢献してきた日本デザインコミッティーは、1953年の設立以来、松屋銀座を拠点に活動を続けてきました。本展では、その幅広い世代の現メンバーたちが、創造の過程で生み出してきたスケッチ、図面、模型の数々を紹介。世代や領域が異なる人々の結節点となり、日本のデザインの豊かな蓄積を未来へと活かすきっかけになることを目指します。

展覧会ディレクター：田川欣哉

企画協力：日本デザインコミッティー

**JAPAN DESIGN COMMITTEE**

01 深澤直人  
Naoto Fukusawa

02 原研哉  
Kenya Hara

03 平野敬子  
Keiko Hirano

04 伊藤隆道  
Takamichi Ito

05 柏木博  
Hiroyuki Kashiwagi

06 川上元美  
Yasumi Kawakami

07 喜多俊之  
Toshiyuki Kikuchi

08 北川原温  
Atsushi Kitagawara

09 小泉誠  
Makoto Koizumi

10 隈研吾  
Shigeru Ban

11 黒川雅之  
Masayuki Kurokawa

12 松本智夫  
Tomoo Matsumoto

13 松永真  
Shin Matsumaga

14 園出薫  
Kaoru Sonoda

15 三谷龍二  
Ryūji Miyagi

16 永井一史  
Kazuhisa Nagai

17 永井一正  
Kazumasa Nagai

18 内藤 廣  
Hiroyuki Naito

19 新見 隆  
Takashi Arimura

20 佐藤 卓  
Takashi Sato

21 柴田文江  
Fumie Shibata

22 須藤玲子  
Reiko Sudo

23 鈴木康広  
Yasuhito Suzuki

24 田川欣哉  
Kinya Tagawa

25 田中俊行  
Toshiyuki Tanaka

26 山中俊治  
Shunji Yamazaki

**秘展**

**展**

めったに見られない  
デザイナー達の原画

2019年11月22日(金)→2020年3月8日(日)

21\_21 DESIGN SIGHT 企画展 田川欣哉ディレクション

【会場】21\_21 DESIGN SIGHT キヤノン1&2  
【東京都港区赤坂9-1-1 東京エポックセンタービルディング3F/03-3475-2121】  
【営業時間】10:00～18:00（入場は18:30まで）  
【休館日】木曜日（12月24日、2月14日は閉館）、年末年始（12月26日～1月3日）  
【入場料】一般1,200円、小学生800円、高校生500円、中学生以下無料  
【観覧時間】10:00～18:00（入場は18:30まで）  
【主催】21\_21 DESIGN SIGHT、公益財団法人 三宅一忠デザイン文化財団  
【特別協力】正邦不動産株式会社  
【特別協力】株式会社松屋  
【企画協力】株式会社アートストリート

21\_21 DESIGN SIGHT Exhibition  
"Secret Source of Inspiration: Designers' Hidden Sketches and Mockups"  
Directed by Kinya Tagawa

21\_21 DESIGN SIGHT Gallery 1&2  
Address: Tokyo Midway, 9-1-1 Aoyama, Minato-ku, Tokyo, JAPAN  
Contact: 03-3475-2121 / 03-3475-2121  
Dates: 11 December - 8 March 2020 / 11 December 2019 - 8 March 2020  
Hours: 10:00-18:00 (Last entry 18:30)  
Admission: 1,200 yen (General), 800 yen (Primary school), 500 yen (High school), 0 yen (Under 12)  
Please refer to our website for detailed information.  
www.2121designsight.jp

21\_21

(出典：21\_21 DESIGN SIGHT ウェブサイト)

## DESIGN COLLECTION by MATSUYA GINZA

2019年11月22日（金） - 2020年1月13日（月）

ギャラリー1&2で2019年11月22日 - 2020年3月8日開催の「**秘展** めったに見られないデザイナー達の原画」にあわせ、ギャラリー3にて「DESIGN COLLECTION by MATSUYA GINZA」を開催します。

本イベントでは1955年、日本のグッドデザインのパイオニアとしてスタートしたデザインコレクションと松屋銀座の活動の紹介とともに、コレクションの中から、厳選したアイテムを展示販売します。

主催：株式会社松屋

特別協力：日本デザインコミッティー

会場：21\_21 DESIGN SIGHTギャラリー3



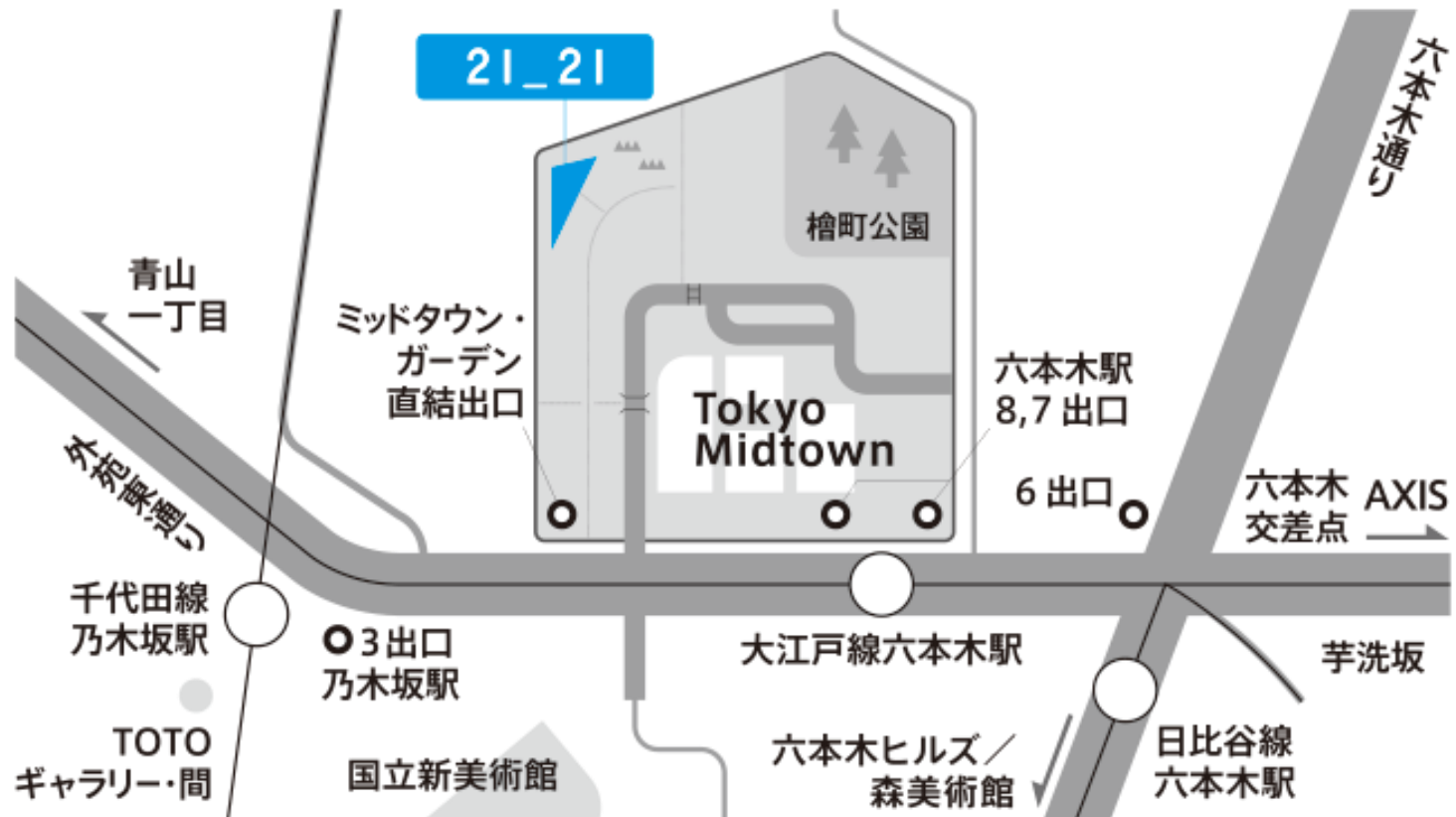
  
**DESIGN COLLECTION**  
 by  
 MATSUYA GINZA

**2019年11月22日(金) - 2020年1月13日(月・祝)**

会場：21\_21 DESIGN SIGHT ギャラリー3 10:00 - 18:00 | 入場無料  
 休館日：火曜日、年末年始(12月26日 - 1月3日) ※12月3日と24日は閉館 / 12月20 - 24日は19:00まで、最終日は17:00閉館  
 主催：株式会社松屋 特別協力：日本デザインコミッティー  
 Period: November 22(FRI) - January 13(MON), 2019 / Venue: 21\_21 DESIGN SIGHT Gallery 3  
 Opening hours 10:00 - 18:00, December 20 - 24 until 19:00, January 13 until 17:00 / Admission Free  
 Closed: Tuesdays (Except December 3, 24), December 26 - January 3

**GALLERY 3**  
21\_21

(出典：21\_21 DESIGN SIGHT ウェブサイト)



(出典：21\_21 DESIGN SIGHT ウェブサイト)



# 2020年2月期 業績予想(連結)

	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 当期純利益	1,500	+9.1%	124

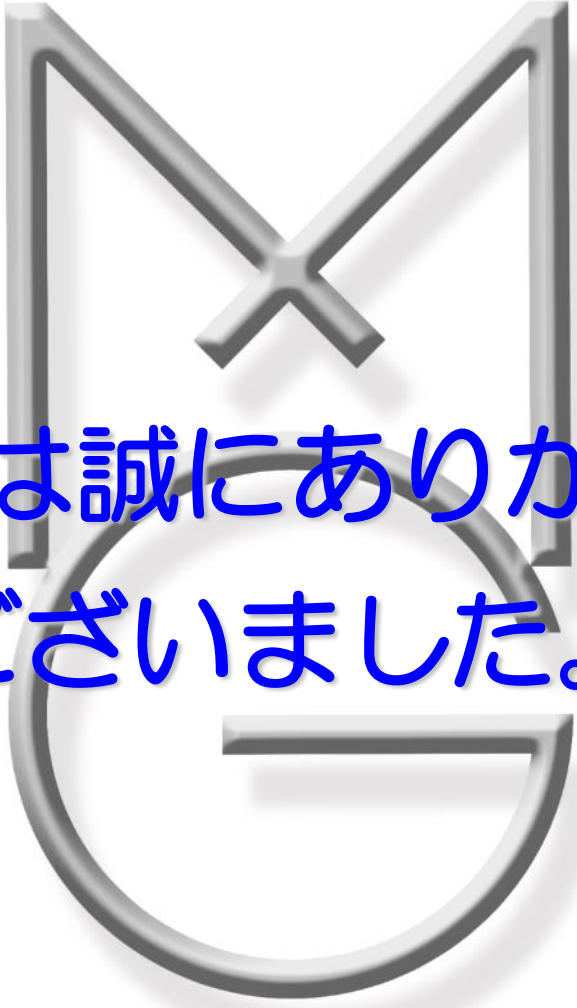
# 2020年2月期 業績予想(単体)

44

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。