

# 第152期 第2四半期 決算説明

2021年2月期 第2四半期

2020年3月1日～2020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

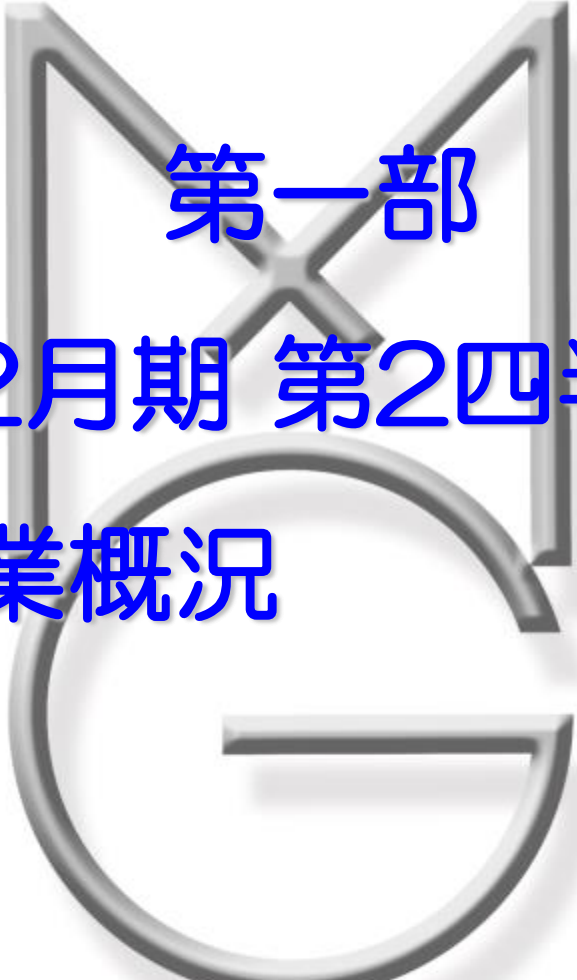
# 本日のご説明内容

第一部

- 2021年2月期 第2四半期決算説明
- 上期の営業概況

第二部 「中期経営計画」 (2019~2021年度)  
の進捗について

質疑応答



# 第一部

- 2021年2月期 第2四半期決算説明
- 上期の営業概況

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 営業本部長

横関 直樹

# 2021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                  | 20,584 | ▲54.1% | ▲24,245    |
| 売上総利益                | 4,366  | ▲56.8% | ▲5,749     |
| 販売費及び一般管理費           | 6,604  | ▲32.1% | ▲3,122     |
| 営業利益                 | ▲2,237 | —      | ▲2,626     |
| 経常利益                 | ▲2,283 | —      | ▲2,706     |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | ▲4,478 | —      | ▲4,745     |

\* 連結の範囲：連結子会社 9社、持分法適用関連会社 2社

単位：百万円

# 特別利益・特別損失の内容(連結)

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| ●特別利益 | 合計 | 402 |
| 助成金収入 |    | 402 |

|           |    |       |
|-----------|----|-------|
| ●特別損失     | 合計 | 2,555 |
| 臨時休業による損失 |    | 1,636 |
| 投資有価証券評価損 |    | 823   |
| 減損損失      |    | 69    |
| 固定資産除却損   |    | 23    |
| その他       |    | 1     |

# 臨時休業による損失について(連結)

|            |    |       |
|------------|----|-------|
| ●臨時休業による損失 | 合計 | 1,636 |
| （内訳）売上原価   |    | 196   |
| 販管費        |    | 1,439 |

※販管費の主なものは人件費や賃借料等

|              |        |
|--------------|--------|
| ●特別損失振替前の販管費 | 8,044  |
| 実際の前年同期比     | ▲17.3% |
| 実際の前年同期差異    | ▲1,683 |

|              | 実 績    | 前期/前年同期差異 |
|--------------|--------|-----------|
| 総資産          | 56,423 | ▲1,399    |
| 純資産          | 16,912 | ▲3,984    |
| 自己資本比率       | 30.0%  | ▲6.1%     |
| 有利子負債        | 25,106 | 3,609     |
| 設備投資額        | 939    | 420       |
| 減価償却費        | 717    | ▲20       |
| 営業キャッシュ・フロー  | ▲2,345 | ▲4,291    |
| 投資キャッシュ・フロー  | ▲712   | ▲249      |
| 財務キャッシュ・フロー  | 3,171  | 3,793     |
| フリーキャッシュ・フロー | ▲3,058 | ▲4,541    |



# セグメント別売上高・営業利益

5

MATSUYA

|               | 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          | 17,924 | ▲56.0% | ▲1,862 | —     |
| 飲食業           | 1,330  | ▲49.5% | ▲233   | —     |
| ビル総合サービス及び広告業 | 1,976  | ▲22.2% | ▲80    | —     |
| その他事業         | 513    | ▲31.7% | ▲4     | —     |
| 単純合計          | 21,745 | ▲53.4% | ▲2,181 | —     |
| 調整額           | ▲1,160 | —      | ▲55    | —     |
| 連結            | 20,584 | ▲54.1% | ▲2,237 | —     |

単位：百万円

# 小売市場の動向

6

MATSUYA

## 小売業販売額 (2020年3月～8月)

(販売額・前年同期比)

| 小売業      | スーパー    | 百貨店     | コンビニ    |
|----------|---------|---------|---------|
| 71兆90百億円 | 7兆57百億円 | 1兆91百億円 | 5兆76百億円 |
| ▲6.2%    | +4.7%   | ▲37.5%  | ▲7.4%   |

\* 経済産業省 商業動態統計

## 百貨店売上高 (3月～8月)

(販売額・前年同期比)

|     | 全国     | 都市計    | 東京地区   | 地方計    |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| 18年 | ▲0.8%  | +1.4%  | +1.1%  | ▲5.8%  |
| 19年 | ▲1.2%  | ▲0.1%  | ▲0.3%  | ▲3.9%  |
| 20年 | ▲39.0% | ▲41.6% | ▲43.3% | ▲32.5% |

\* 日本百貨店協会

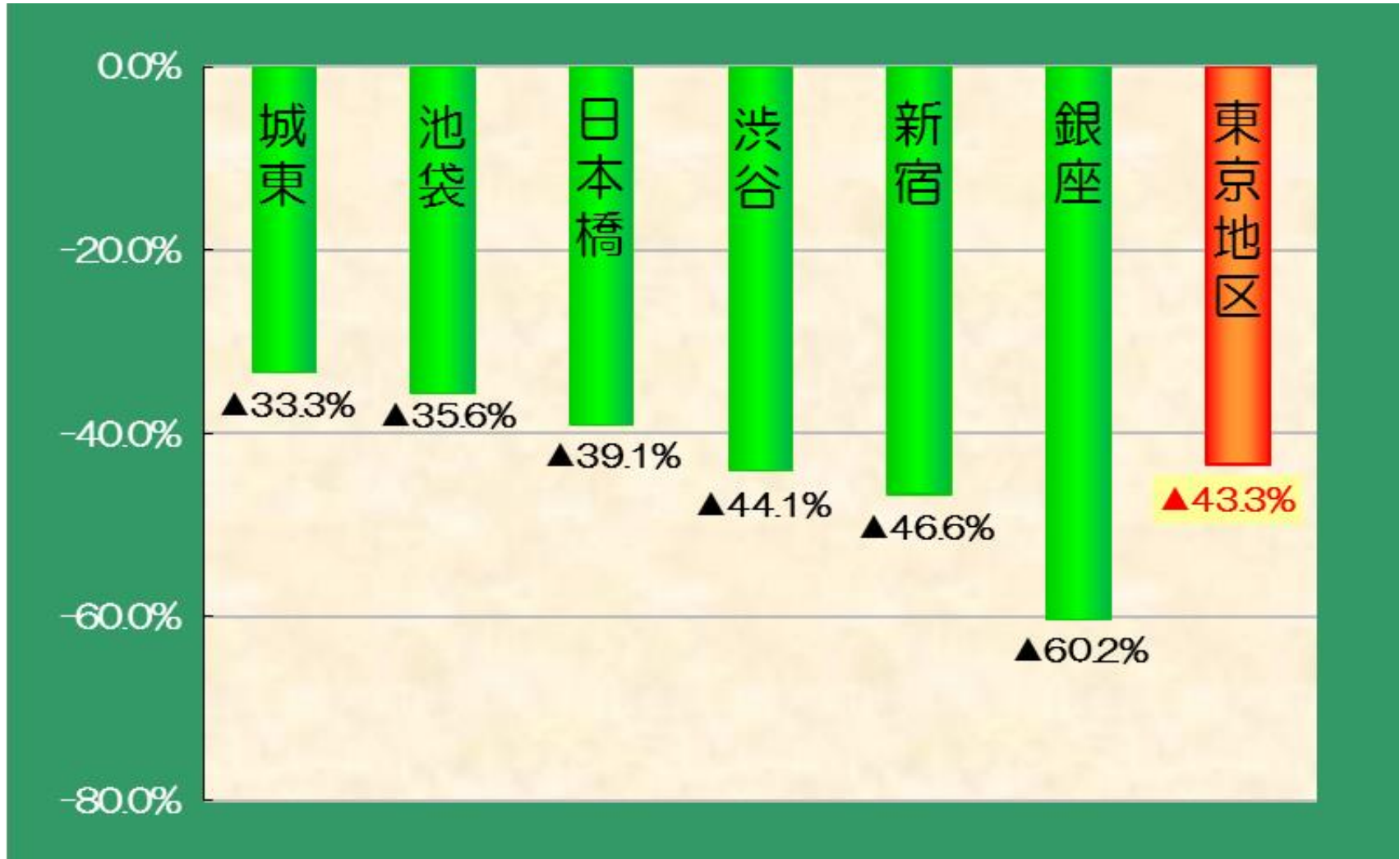
# 都内地区別の商況

7

MATSUYA

百貨店売上高（2020年3月～8月）

（前年同期比）



\* 自社集計

# 店舗別売上高

8

MATSUYA

単位：百万円

|     | 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 | 16,476 | ▲56.7% | ▲21,612    | +3.7%        | ▲67.1%        |
| 浅草店 | 1,448  | ▲46.1% | ▲1,237     | +5.3%        | ▲57.1%        |
| 両店計 | 17,924 | ▲56.0% | ▲22,850    | ▲0.4%        | ▲63.5%        |

都内合計

▲43.3%

《今期の休業日数》

|     |         | 3月 | 4月  | 5月  | 6月 | 計   |
|-----|---------|----|-----|-----|----|-----|
| 銀座店 | 完全休業    | 2日 | 25日 | 24日 | 2日 | 53日 |
|     | 一部を除く休業 | -  | -   | 7日  | -  | 7日  |
| 浅草店 |         | 2日 | 25日 | 31日 | -  | 58日 |

# 銀座店 店頭売上高

9

MATSUYA

|                                                                                        | 2018年度 | 2019年度 | 2020年<br>上期 |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------------|-----|-----|
|                                                                                        |        |        | 1Q          | 2Q  |     |
| 店頭                                                                                     | 105%   | 97%    | 23%         | 59% | 41% |
| 店頭<br>(免税除<)                                                                           | 102%   | 98%    | 31%         | 81% | 55% |
|  国内顧客 |        |        |             |     |     |
| 免税実績                                                                                   | 113%   | 94%    | 2%          | 3%  | 2%  |

| 2Q                                                                                       | 6月  | 7月  | 8月  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| 店頭                                                                                       | 59% | 58% | 61% |
| 店頭<br>(免税除<)                                                                             | 77% | 80% | 85% |
|  国内顧客 |     |     |     |

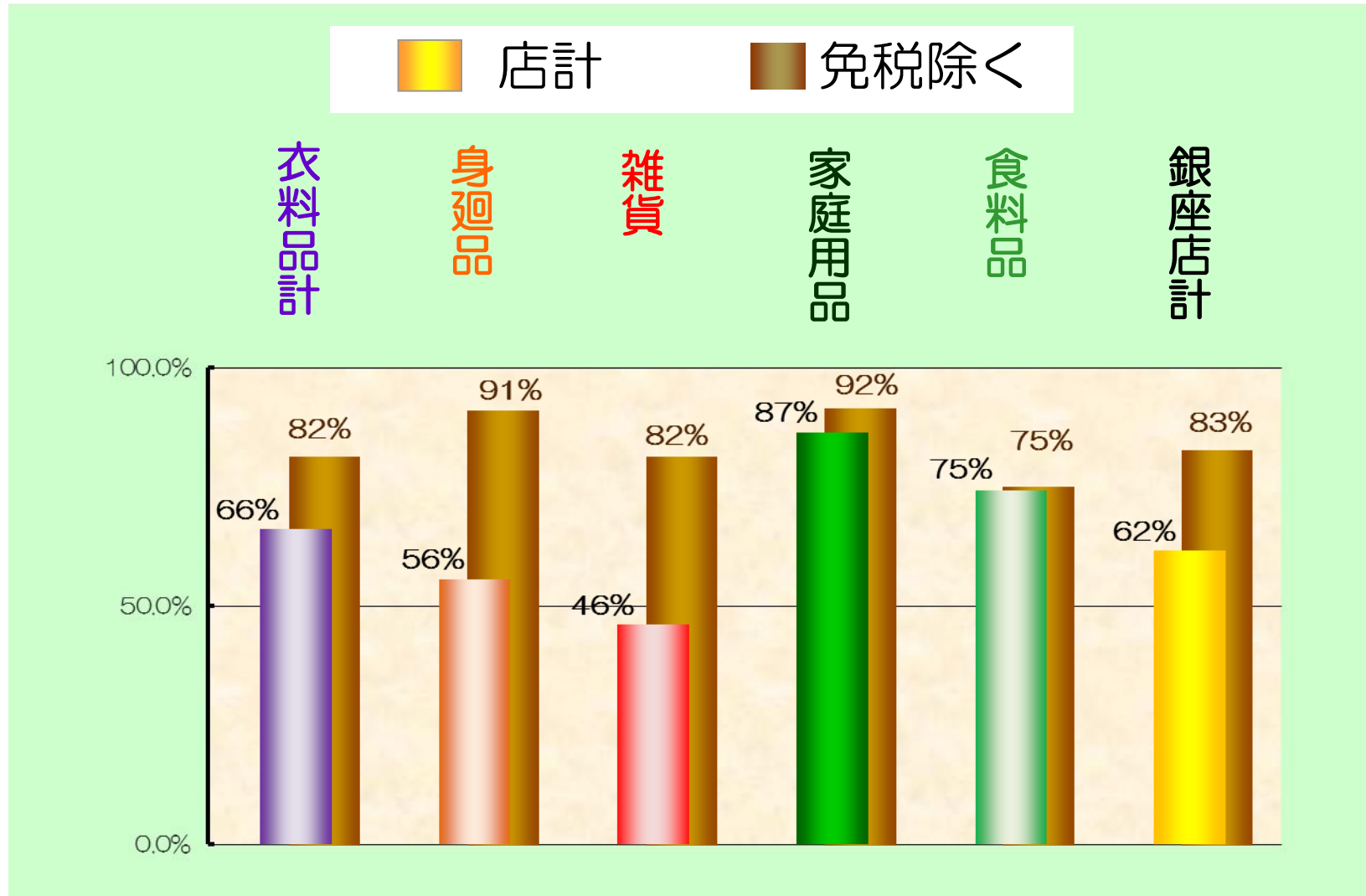
※店頭(免税除<)：前年比（上期＝3月～8月）

# 営業再開後の状況

10

MATSUYA

## 銀座店 2Q実績（2020年6月～8月）



（売上高前年比）

(2020年6月～8月/銀座店 免税除く売上高前年比)

- 富裕層が国内で「ラグジュアリーブランド」を購入
  - ・ 取扱いの無いブランドは銀座の路面店と提携し提案商品を拡大
    - ハンドバッグ 110%
- 在宅勤務がきっかけとなり「イエナカ消費」が拡大
  - ・ 拘りのお客様へカスタムオーダー等にて購買率を向上
    - 家具 154%
- 免疫力にも関連するとされる「睡眠」商材の需要増加
  - ・ 2019年春に拡大した寝具売場で様々なお客様ニーズにお答え
    - 寝装寝具120%

# 営業再開後の状況

12

MATSUYA

## 銀座店 カード会員様実績

- 東京在住の方、59歳以下で高額買上の方は堅調

### 地区別 売上高

| 地区名   | 構成比 | 前年比  |
|-------|-----|------|
| 東京都   | 76% | 90%  |
| 23区   | 73% | 90%  |
| 中央区   | 16% | 80%  |
| 港区    | 13% | 95%  |
| 江東区   | 5%  | 88%  |
| 千代田区  | 5%  | 141% |
| 東京都以外 | 24% | 79%  |

### 年代別 売上高前年比

| 年代    | 50万円未満 | 50万円以上 |
|-------|--------|--------|
| 59歳以下 | 86%    | 102%   |
| 60歳以上 | 78%    | 85%    |

東京都以外の方、  
60歳以上の方が伸び悩み

(2020年6~8月)



## 「不要不急の外出を控える年配客」への対応

- 顧客に寄り添った百貨店ならではの
  - ・ 「化粧品電話注文」目標の5倍超の売上高
  - ・ 「お弁当の宅配」100種類以上をご提案
  - ・ 「孫の日」などオケーション需要を改めてご提案
    - 百貨店として衣食住趣をご提案
- 外商会員様へ今まで以上に決め細やかな対応
  - ・ 「外商通信」で店頭が無い家電や楽器等をご提案
  - ・ 「テレビ通販」を人員増員により売上を拡大
  - ・ 「挨拶状付き返礼品」等も電話で簡単にご注文
    - 下期はSNS等での対応を開始

TELEPHONE  
ORDER

MATSUYA GINZA



## 第二部

# 「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

14

MATSUYA

【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

## 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

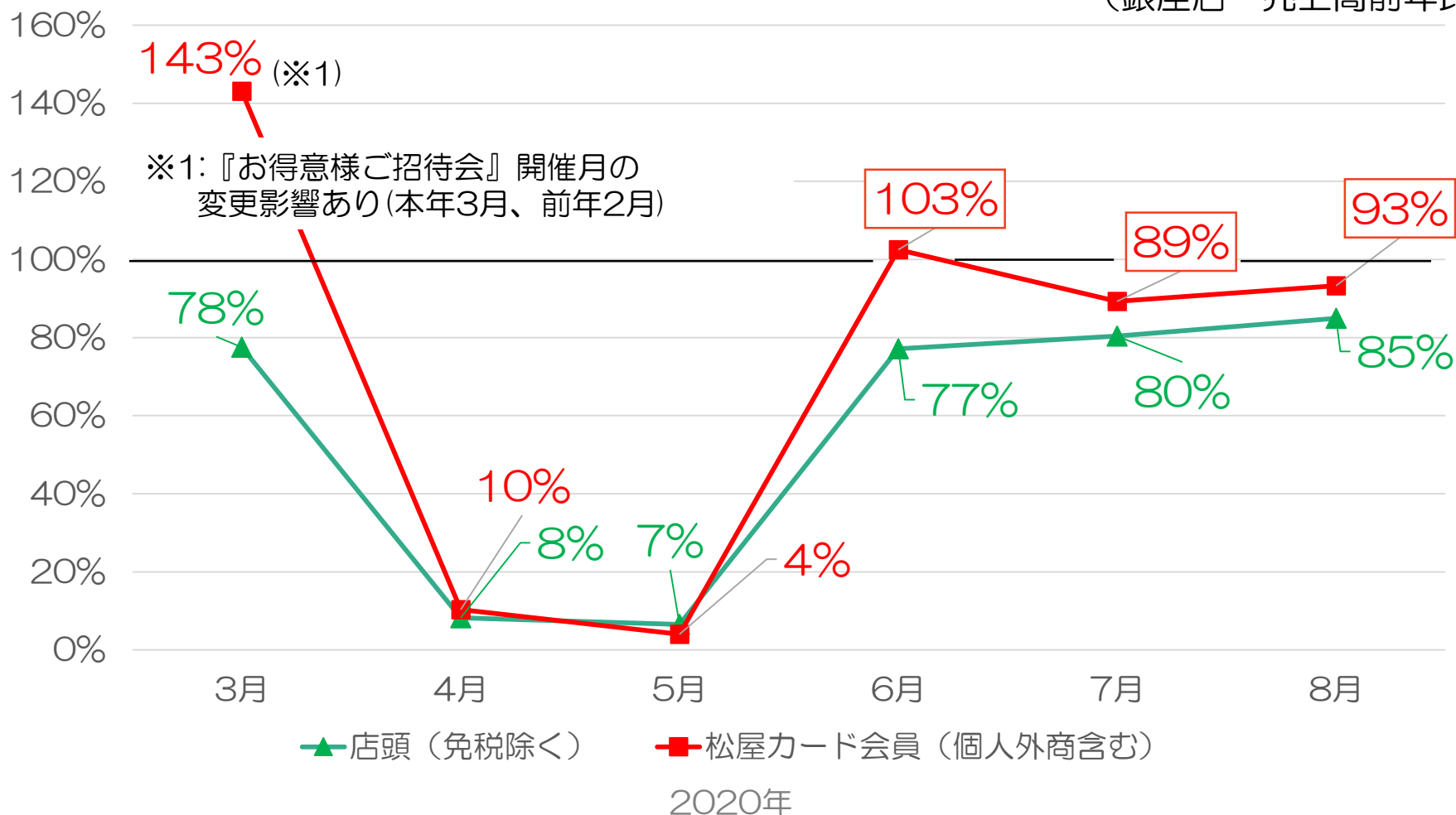
| 140期      |   | 144期   | 145期    | 146期   | 147期   | 148期                 | 149期   | 150期   | 151期   | 152期   | 153期   |
|-----------|---|--------|---------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2008年度    | ～ | 2012年度 | 2013年度  | 2014年度 | 2015年度 | 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】<br>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

## コロナ禍でも堅調な『松屋ファン』の売上高

(銀座店・売上高前年比)



## 重点施策

- **デザインによる、豊かな生活。** の実現に向けて、  
継続して取組みを推進  
※ ウィズコロナ、アフターコロナで臨機応変に対応

## 数値計画

- コロナ禍の終息やインバウンドの回復が見通せないことから最終年度(2021年度)の計画達成は不透明な状況

引き続き収益の向上と経費の節減に注力

## ウィズコロナでも『熱烈な松屋ファン』を増やす ①

### 顧客政策の強化

#### ● 優良顧客の来店と購買の促進

- ・ 『お得意様ご招待会(松美会・感謝祭)』へのご招待 (2020年3月・9月)
- ・ VIC顧客(3年連続50万円以上購入)へのお礼状の送付 (2020年10月~12月)
  - ご来店時に迎接 ⇒ ご意見・ご要望等のお伺い。限定プレゼントの贈呈等

#### ● 『松屋カード』入会キャンペーンの実施 (2020年8月~10月)

- ・ 会員募集活動の強化、入会者への特典の提供



#### ● 『松屋ポイントカード』のサービス改定 (2020年2月~)

- ・ 還元の充実(1000ポイント単位⇒ 500ポイント単位で発券等)



#### ● 『楽天ポイント』の導入 (2020年1月下旬~)

- ・ 浅草店食品売場、専門店(プチプチマルシェ 銀座インズ1,2)



固定的な顧客へ

潜在的な顧客の獲得

ウィズコロナでも『熱烈な松屋ファン』を増やす ②

リアル店舗のショッピングの楽しさを提供

あらゆる  
コミュニケーションの  
オンライン化傾向



リアル店舗が持つ  
ライブ感覚、  
ワクワク感の価値が向上



『生活を豊かにする』  
商品との出会い



いまだからこそ出会いたい、すぐれた「ものづくり」。  
この秋も、全国各地の作家やクラフトマン、職人、デザイナーたちによる  
個性ある手仕事をご紹介します。



## ウィズコロナでも『熱烈な松屋ファン』を増やす ③

### ショッピングの利便性を提供

#### ● 通信販売の強化

- eコマース(2020年秋 新ECサイト稼働)
  - 食品の品揃えを充実 ⇒ アイテムの拡大へ(化粧品等)
- 電話注文、メール注文
- テレビ、ラジオ通販等

#### ● WEB、SNSによる情報発信

- 松屋WEBサイトの刷新(2020年春)
- 『インスタグラム』の活用促進

顧客接点の  
拡大



食品おすすめ品特集

■ オンラインストア

#MATSUYA GINZA  
Instagram





## 『増床なき売上拡大』に向けた外商事業の強化 ①

～臨時休業明け～

第2四半期の売上高(※1)は104%と前年をクリア

(※1)外商扱い売上高(外商顧客による店頭売上高+外商仕入商品の売上高)

### 顧客基盤の拡大

- 優良団体との提携 ⇒ 団体所属個人を外商会員化

### コミュニケーションの活性化

- SNSを活用した優良顧客との  
One to Oneコミュニケーションの強化
  - ・ ビジネス版 LINE 『**LINE WORKS**』 の活用

## 『増床なき売上拡大』に向けた外商事業の強化 ②

### 店頭欠落商品の開発・調達

- 『食・住・健(美)・アート』 関連商品の拡販
- 『ギフト』 の強化 ～パーソナルな贈答需要の取り込み～
  - ・ 松屋ならではのギフト好適品の開発とWEBカタログの活用等
- 銀座店近隣ラグジュアリーブランド路面店との提携促進
  - ・ 外商顧客を提携店に送客 ⇒ 購入商品は松屋で仕入・売上計上

### 通販の売上拡大

- 好調なテレビ・ラジオ通販のさらなる拡大
  - ・ 上期売上高前年比：145%
  - ・ 提携局の拡大と宝飾品以外の新たな商品の開発へ
- 外商会員向け通販媒体のデジタル化と商品提案の強化

## ビスポーク(注文製造)とコンサルティング販売の強化

### オンライン接客をスタート(2020年秋より)

#### 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

#### FASHION CONSULTING SERVICE

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



スーツ作りの  
ポイントや  
着こなしのコツ等  
を情報発信



松屋銀座紳士服バイヤーの宮崎俊一です 03:30  
釘選びでスーツを格上げする方法【松屋銀座】

<https://vimeo.com/matsuyaginza>

## コンテンツ事業の展開拡大①

### 新たな運営方式で展覧会を再開

- 入場は『日時指定制』
- お客様のご協力等  
(消毒・ソーシャルディスタンス)



### 誕生65周年記念 ミッフィー展 (2020年7月23日～8月10日)

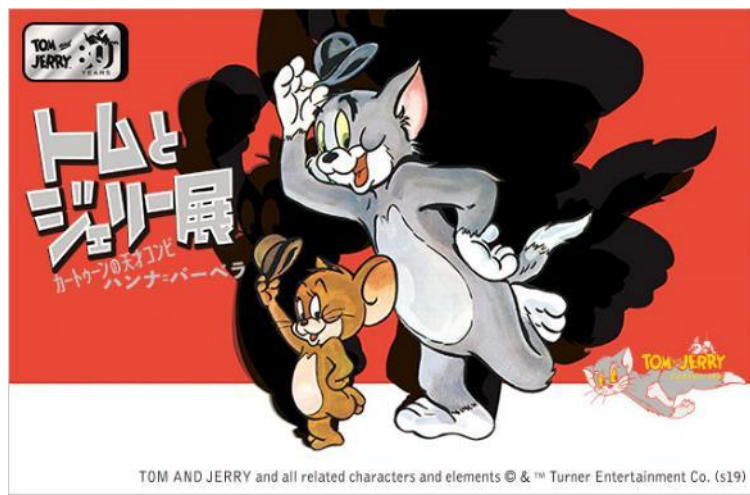
- 一日当たり入場者数：3割に抑制
- 一日当たりグッズ売上高：100.3%(通販を強化)
- 期間合計売上高：2.6億円(予算比約2倍)



## コンテンツ事業の展開拡大②

### 全国巡回展の売上拡大

- ウィズコロナの運営方式で、他百貨店・美術館等での展覧会を継続開催
- 強力なコンテンツをラインナップ
- 今下期は、前年下期の売上高4.1億円を上回る計画で事業を推進





# 『銀聯カード』とのタイアップ

25

MATSUYA

## 首都圏在住『銀聯カード』中国人会員に向けた情報発信



+ MATSUYA GINZA

- 訪日環境が整わない中、商業施設初となる『銀聯カード』との協働プロモーションを実施
- 約42万人の会員に向けて松屋のキャンペーン動画を配信  
(2020年8月末配信スタート)

幅広い情報拡散が可能な『Weibo』



コミュニティ重視の『WeChat』



## 営業効率の向上（2020年3月～）

- 営業体制をスリム化(営業6部⇒5部へ)
- レジ運営の効率化(モバイルPOSの導入拡大)
- 宣伝装飾業務の集中化(営業部からブランドデザイン部へ)
- ホテル等の会場を賃借して開催する催事の縮小等

## 販管費の削減

- 下期に対前年1割弱のコスト削減を計画  
※前年下期販管費実績：82億円(単体)

## 設備投資の抑制

- 当年度の見込は期初の計画から約半減：13億円

## アターブル松屋グループ(飲食業)



株式会社アターブル松屋ホールディングス

- コロナ禍により、婚礼・宴会需要が減少
  - ・ 選択と集中による損益改善を推進

## シービーケー(ビル総合サービス及び広告業)



CBK CO., LTD.

- クリエイティブ部門
  - ・ デザイン力・クリエイティブ力を強化



### 「日本空間デザイン賞2020」入賞

(一般社団法人日本空間デザイン協会・  
一般社団法人日本商環境デザイン協会 主催)

作品名 利休のかたち 継承されるデザインと心展  
クライアント 株式会社松屋  
展示期間 2019年12月～2020年1月  
Photographer : Shigemoto Takashi



# 2021年2月期 業績予想(連結)

28

MATSUYA

|                     | 予 想    | 前期比    | 前期差異    |
|---------------------|--------|--------|---------|
| 売 上 高               | 50,500 | ▲43.8% | ▲39,359 |
| 営 業 利 益             | ▲4,400 | —      | ▲5,363  |
| 経 常 利 益             | ▲4,500 | —      | ▲5,495  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | ▲6,500 | —      | ▲7,356  |

単位：百万円

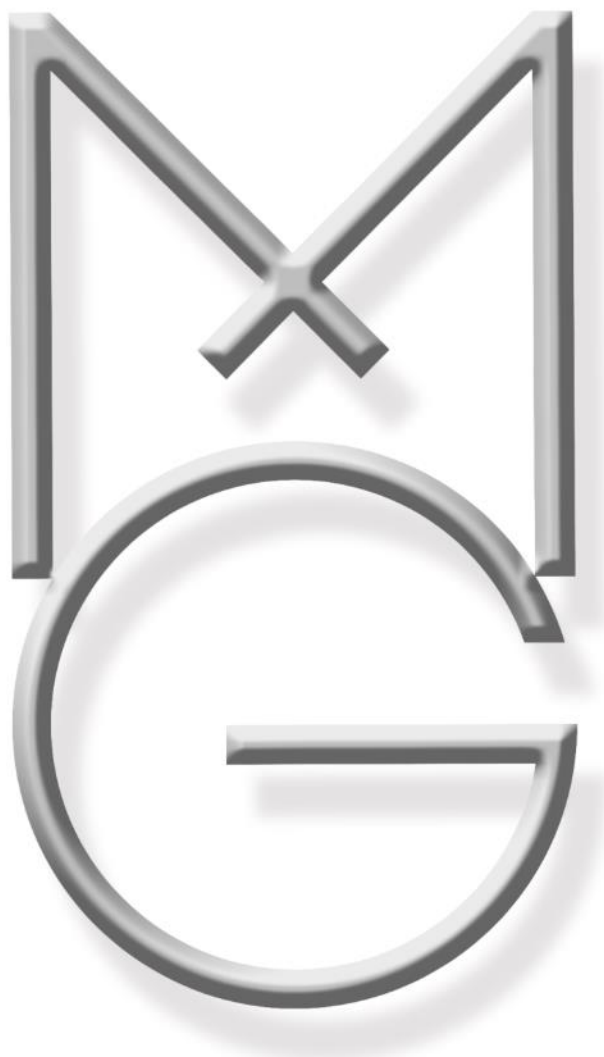
# 2021年2月期 業績予想(単体)

29

MATSUYA

|       | 予 想    | 前期比    | 前期差異    |
|-------|--------|--------|---------|
| 銀座店   | 41,500 | ▲45.6% | ▲34,804 |
| 浅草店   | 3,500  | ▲34.5% | ▲1,846  |
| 売上高   | 45,000 | ▲44.9% | ▲36,650 |
| 営業利益  | ▲3,700 | —      | ▲4,713  |
| 経常利益  | ▲4,700 | —      | ▲5,669  |
| 当期純利益 | ▲6,400 | —      | ▲7,345  |

単位：百万円



本資料に記載されている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、実際は様々な要因により大きく異なる可能性があります。