

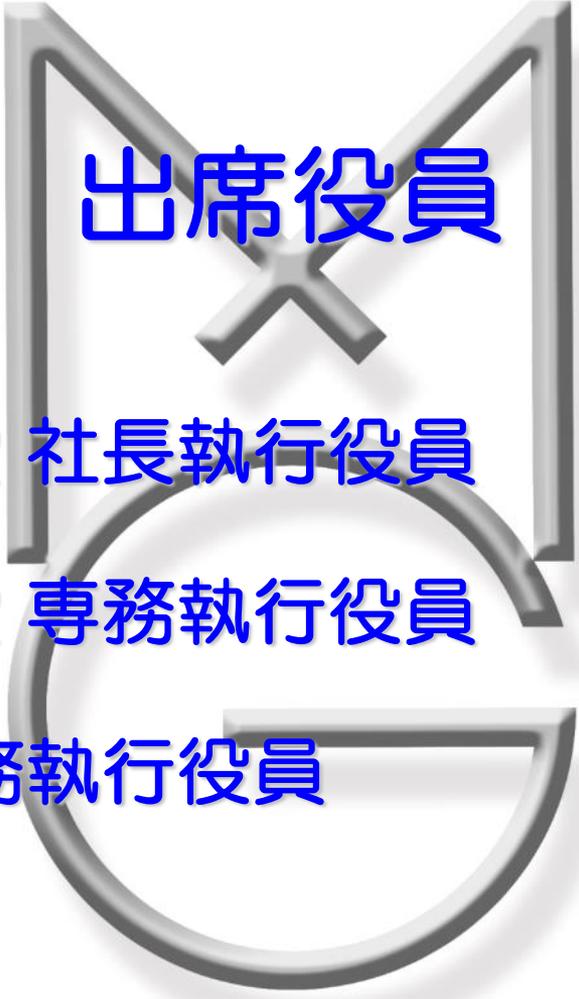


第152期 決算説明

2021年2月期

2020年3月1日～2021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

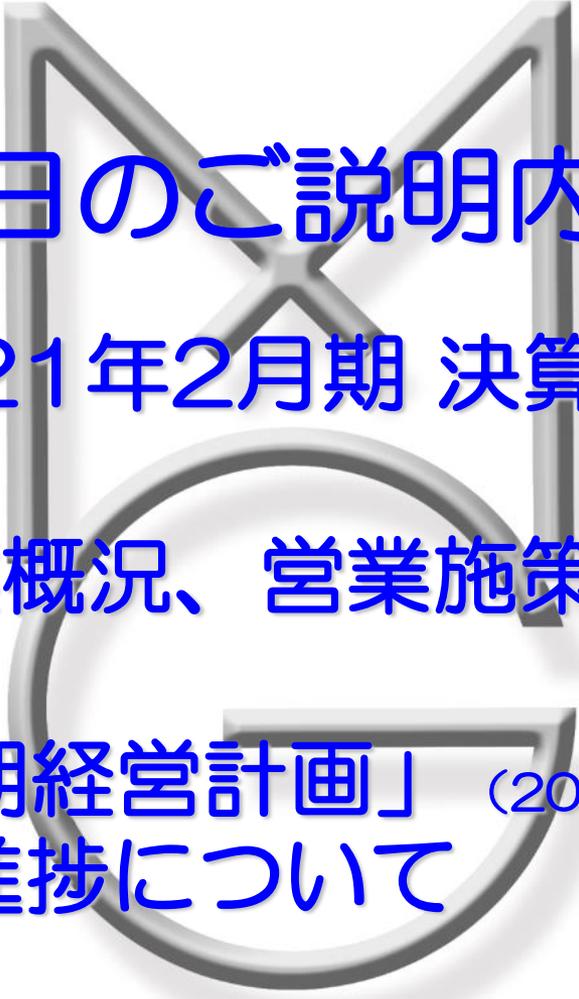
秋田 正紀

代表取締役 専務執行役員

古屋 毅彦

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 決算説明

第二部

営業概況、営業施策について

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

2021年2月期 決算説明

代表取締役 専務執行役員

古屋 毅彦

2021年2月期 損益概要(連結)

1

MATSUYA

	実績	前期実績	前期比
売上高	52,730	89,859	▲41.3%
売上総利益	11,359	20,625	▲44.9%
販売費及び一般管理費	15,263	19,662	▲22.4%
営業利益	▲3,904	963	—
経常利益	▲3,957	995	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲4,417	856	—

* 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

主な特別利益・特別損失の内容(連結)

2

MATSUYA

●特別利益	合計	2,614
投資有価証券売却益		1,926
助成金収入		647

●特別損失	合計	2,707
臨時休業による損失		1,636
投資有価証券評価損		762
事業再編関連費用		180

単位：百万円

2021年2月期 財政状態及びキャッシュ・フロー等（連結）

	実績	前期差異
総資産	56,449	▲1,373
純資産	16,241	▲4,655
自己資本比率	28.8%	▲7.3%
有利子負債	24,625	3,128
設備投資額	1,499	▲1,331
減価償却費	1,450	▲50
	実績	前期差異
営業キャッシュ・フロー	▲2,760	▲4,296
投資キャッシュ・フロー	891	3,635
財務キャッシュ・フロー	2,668	1,963
フリーキャッシュ・フロー	▲1,868	▲661

高上売別舗店

	実績	前期実績	前期比	客単価 前期比	入店客数 前期比
銀座店	43,432	76,304	▲43.1%	+2.8%	▲55.0%
浅草店	3,915	5,346	▲26.8%	+14.4%	▲46.7%
両店計	47,347	81,650	▲42.0%	+0.7%	▲51.9%

都内合計 ▲31.9%

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	47,347	▲42.0%	▲3,230	—
飲食業	2,757	▲45.8%	▲508	—
ビル総合サービス及び広告業	4,151	▲23.7%	▲93	—
その他事業	1,179	▲22.1%	0	▲99.0%
単純合計	55,436	▲40.8%	▲3,830	—
調整額	▲2,706	—	▲73	—
連結	52,730	▲41.3%	▲3,904	—

単位：百万円



第二部

営業概況、営業施策について

取締役 常務執行役員 営業本部長 横関 直樹

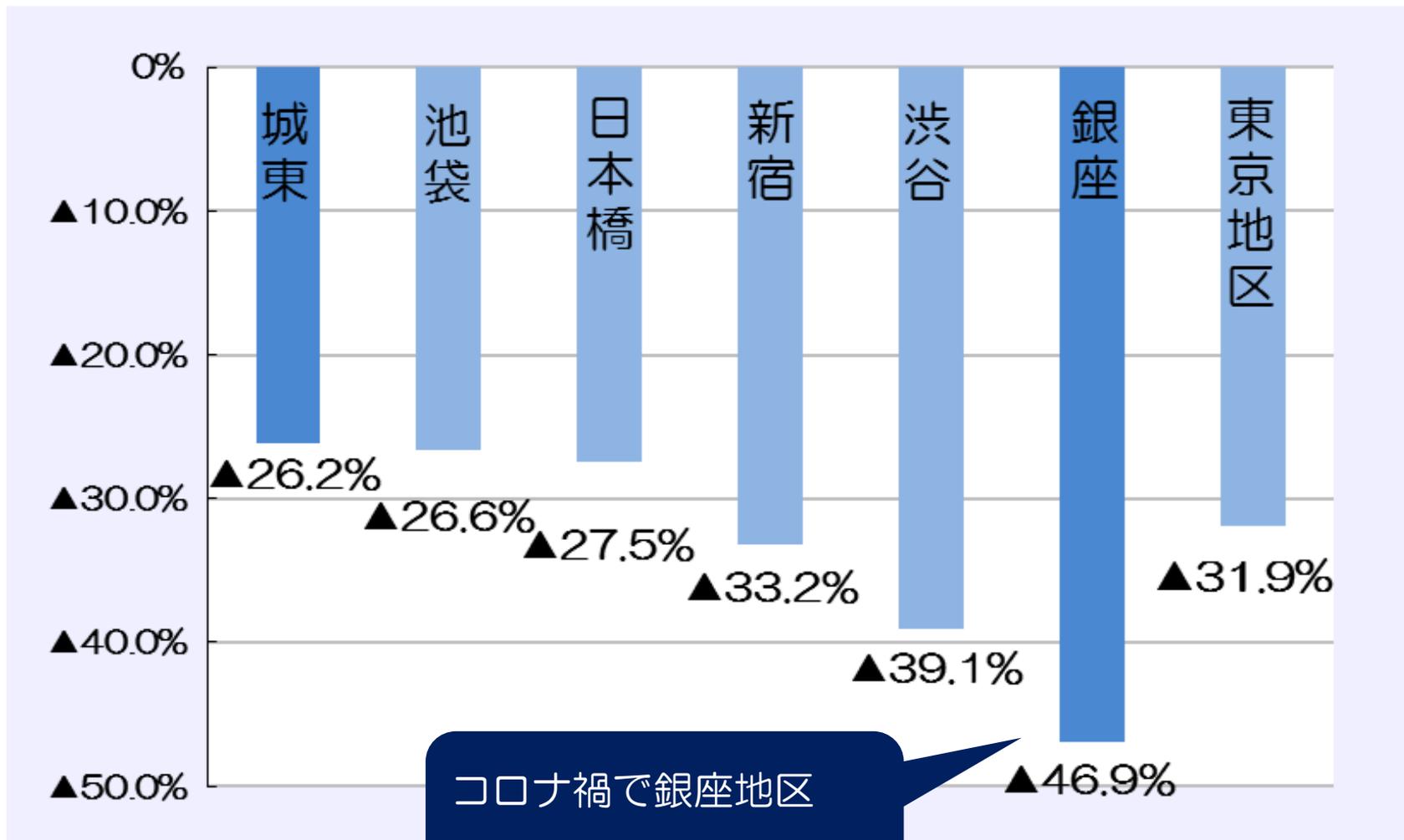


營業概況

都内地区別の商況

百貨店売上高（2020年3月～2021年2月）

（前年比）



コロナ禍で銀座地区
は完全休業を実施

* 当社集計

銀座店 店頭売上高

	2018年度	2019年度			2020年度
			上期	下期	
店頭	105%	97%	43%	70%	57%
うち 国内顧客	102%	98%	58%	89%	74%
免税実績	113%	94%	2%	3%	3%

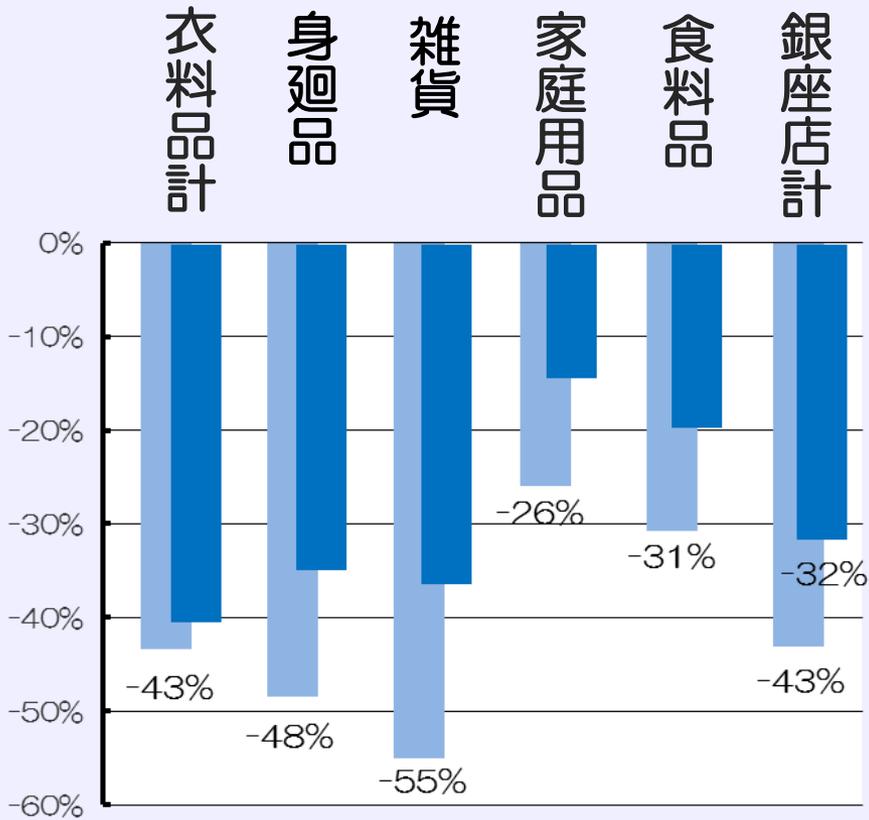
4Q	12月	1月	2月
店頭	72%	54%	86%
うち 国内顧客	91%	77%	96%

前年比（上期＝3月～8月、下期＝9月～2月）

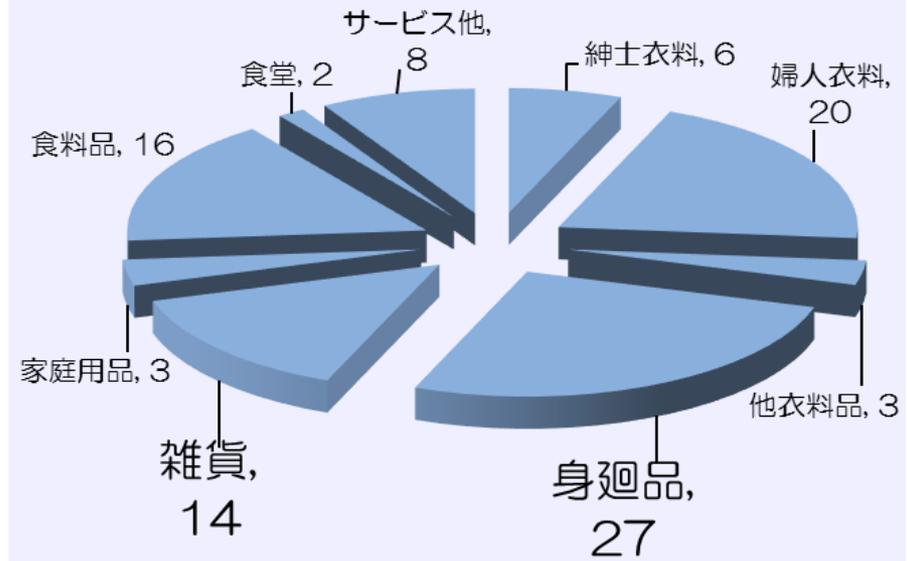
銀座店 商品別売上高

2020年度

銀座店 東京地区



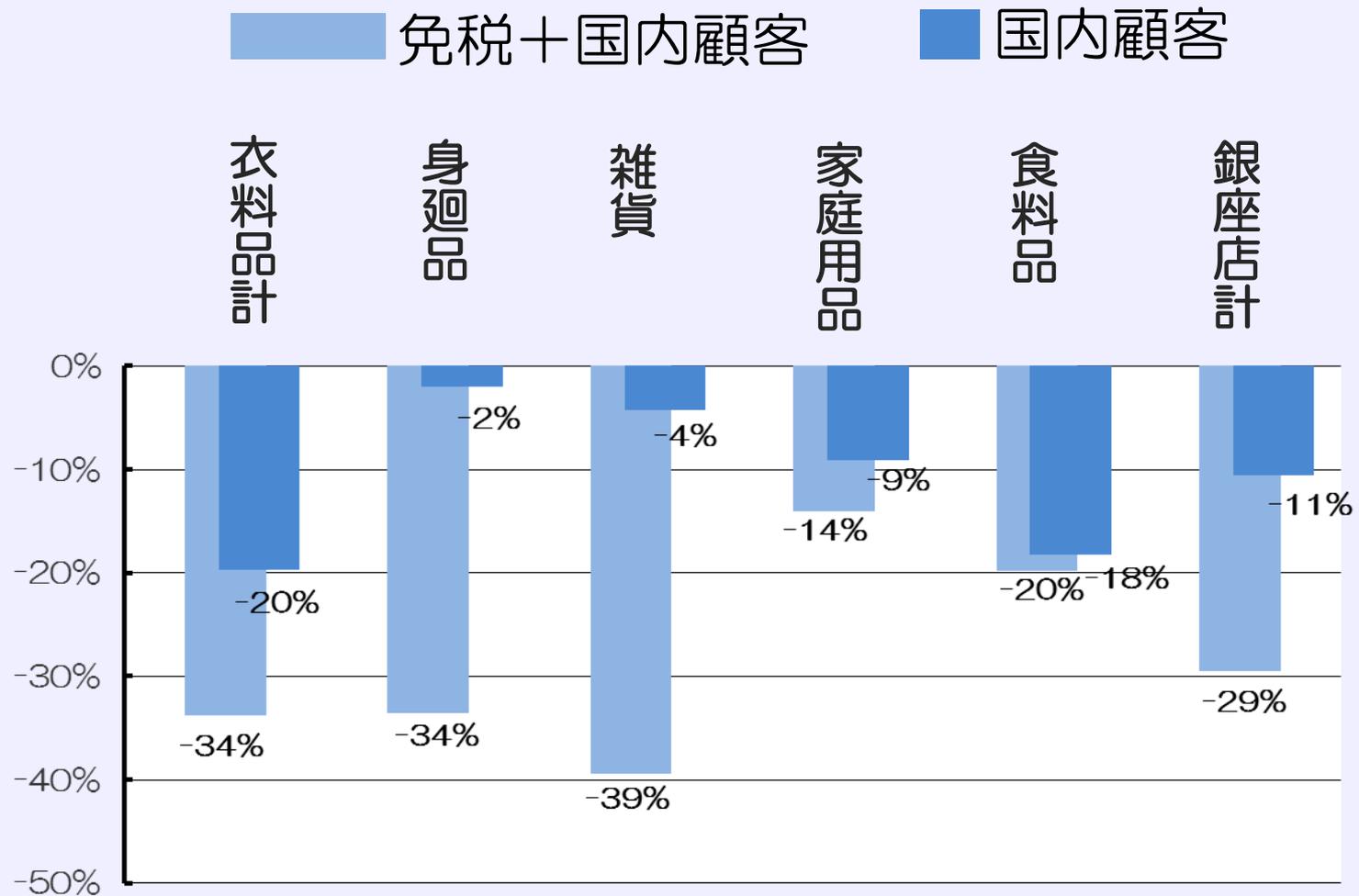
(前年比)



(構成比)

銀座店 2020年下期実績

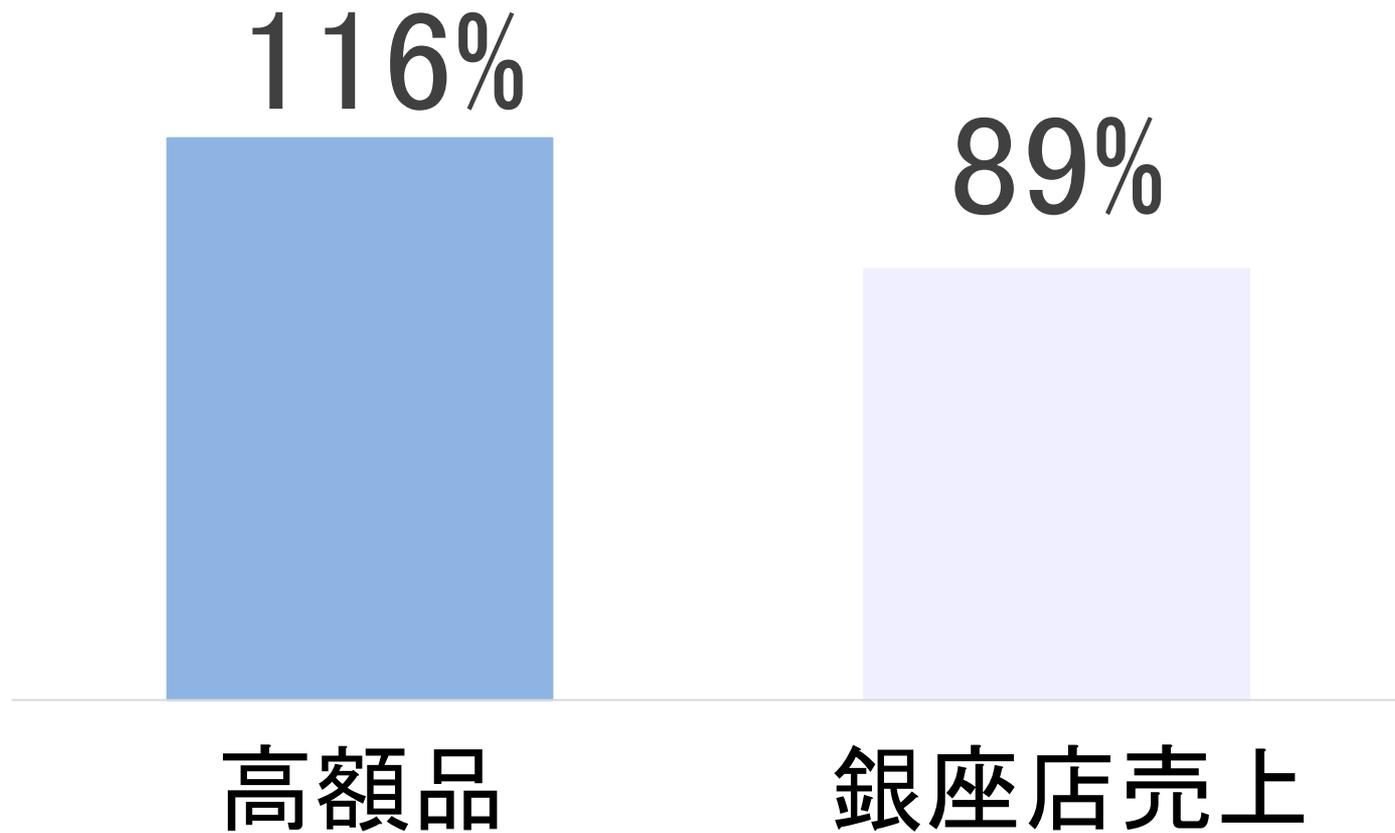
売上高前年比



(2020年9月~2021年2月)

銀座店 2020年下期実績

国内顧客の高額品需要



(高額品：銀座店 ヲグヮリブランド・宝飾・時計 売上高、前年比)

カード会員の一人当り買上額

松屋ポイントカード



買上額
前年比

+9%

松屋カード一般

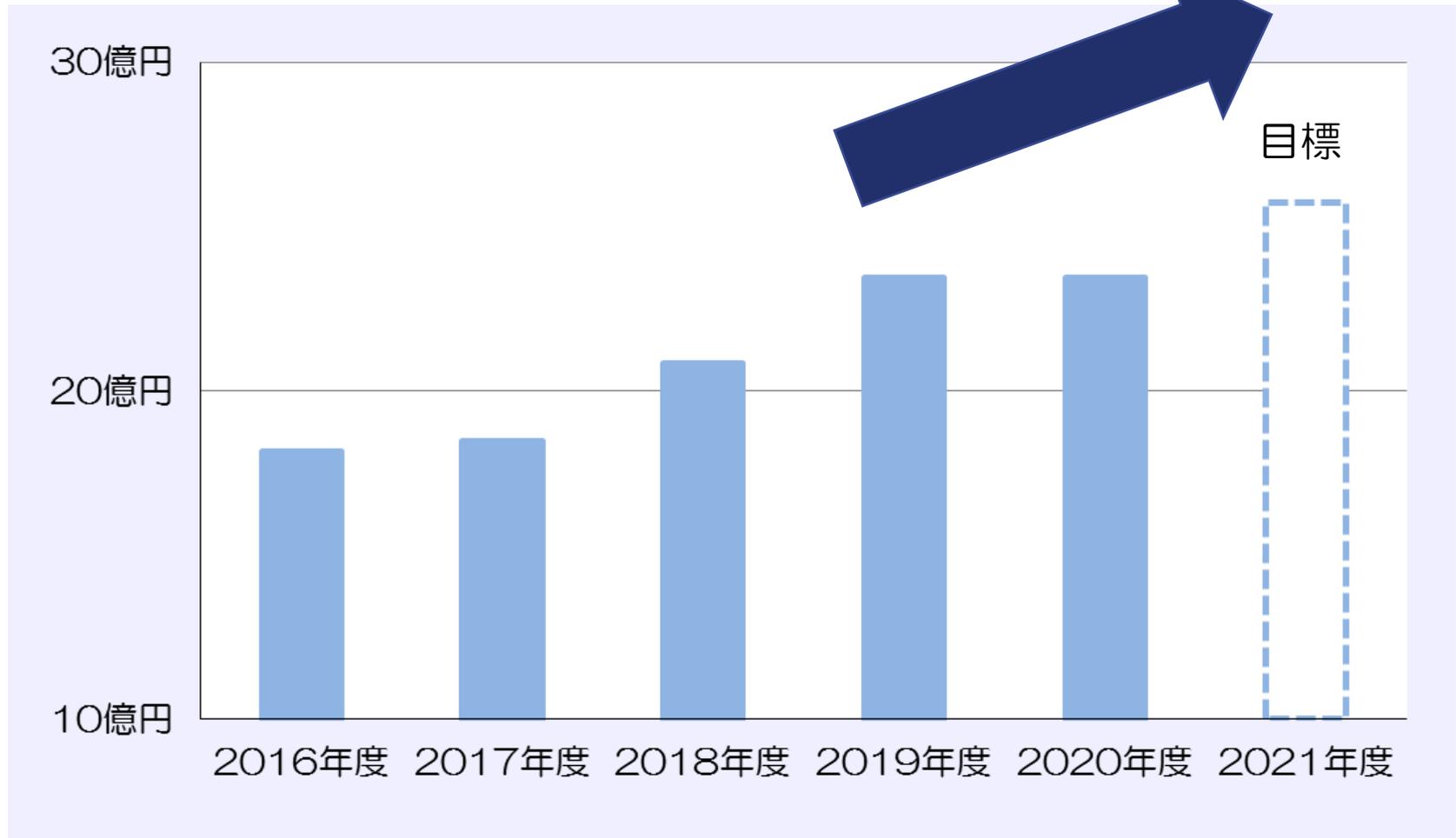


買上額
前年比

+7%

銀座店 2020年下期実績

外商部門が店頭外の売上を拡大



お客様ご招待会

銀座店 2021年春の感謝祭は歴代2番目の売上高



（2019年春まで1日、2019年秋から2日開催）



營業施策

新型コロナウイルス禍での変化

「安心・安全」意識の拡がり

SDGs

社会経済のデジタル化

EC

DX

イエナカ消費の拡大

美と健康

デザイン
家電

緩和マネーによる資産価格の上昇

美術品
アンティーク

資産
運用

価値観とニーズの多様化

働き方

サブスク
リプション

1. コンサルティング営業の強化
2. ウィズコロナでの新規顧客獲得
3. 経営資源の効率化と収益の拡大

1. コンサルティング営業の強化

① 商材の拡張と見直し

当社の強みを活用

— **商品提案力、目利き力** —

イエナカ消費

家具

デザイン家電

美と健康

化粧品

健康食品

サブスクリプション

水宅配

ドッグフード

資産運用

美術品

時計

二次流通

カメラ

着物

1. コンサルティング営業の強化

② デジタルを活用した、個のセールス強化

デジタルによる顧客接点の多様化

顧客データを活用した、マーケティングと個別提案



FASHION CONSULTING SERVICE

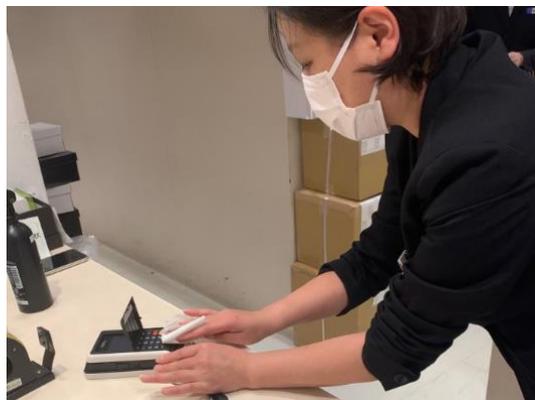


完全予約制でパーソナルな対応

2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

① 感染症対策の徹底

従業員スペースやロッカー等でも徹底して実施



2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

② 電子商取引（eコマース）の再構築

リアル店舗とオンラインの融合

— 新しく生まれ変わった「松屋オンラインストア」 —

リアル店舗とオンラインをシームレスに繋ぐ

オンライン顧客の地区別構成比 2020年下期

地区名	オンライン顧客	店頭顧客
首都圏	76%	96%
東京都	50%	73%
首都圏外	24%	4%



取扱いアイテムを順次拡大
化粧品・ギフト・キッズ等



松屋フード&スイーツ

食卓を彩るグルメやスイーツ、お酒などご用意しました。

2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

③ 楽天ポイントの導入



2020年 浅草店(食品)、専門店で利用開始

MATSUYA
松屋浅草

Petit Petit
Marché

2021年 銀座店化粧品売場で利用開始

R
POINT × 化粧品

次世代の**新規獲得**と売上高**3%増**へ(※)

(※)楽天ポイント関連売上高

2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

④ 大型有力展覧会の集中開催

完全予約制

安心・安全

催事・物販の継続



3月23日-4月5日 鬼滅の刃全集中展

4月15日-5月5日 アニメージュとジブリ展

7月22日-8月11日 新規大型企画展



カード会員限定で入場無料
事前予約チケットをご案内

2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

⑤ SNS、メルマガを活用した情報発信と来店促進

イベント情報等のコンテンツから来店促進、ECへ誘導



LINEは2020年12月から4ヶ月で9万名が登録

2. ウィズコロナでの新規顧客獲得

⑥ 日本在住の中国人に向けた情報発信

ターゲットに直接届くSNSを有効活用



日本在住中国人
78万人

3. 経営資源の効率化と収益の拡大

① 銀座店外壁を有効活用

140mのファサードで、話題作りと広告収入増へ



3. 経営資源の効率化と収益の拡大

② 営業時間の効率的な運営

安心・安全
お客さまの利便性、
従業員の多様な働き方

➡ 最適な営業時間

営業時間変更のお知らせ

- 1) 2021年1月8日(金)から当面の間
■8階レストラン: 午前11時-午後8時(ラストオーダー 午後7時)
- 2) 2021年1月12日(火)から当面の間
■1階・地下1階・地下2階: 午前11時-午後8時
※毎週日曜日は午後7時30分まで
■2階から8階: 午前11時-午後7時

③ 中元歳暮ビジネスの業務改革

マーケット
縮小



eコマースへ
営業体制をシフト



効率化へ



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

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

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)
 - 銀座の街に相應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

今後の方向性

短期的に効果の出る施策



**150TH ANNIVERSARY
MATSUYA
DESIGN**

松屋 創業150周年事業期間
2019年9月～2020年12月

将来を見据えた施策

インバウンドの回復

新常態下での新たな収益源の獲得

『デザインの松屋』のブランド力向上

早期の黒字化

2019年度

2020年度

2021年度

2022年度

2023年度

2024年度

現中期経営計画

次期中期経営計画

ウィズコロナ

アフターコロナ

ウィズコロナにおける営業力強化

店舗運営

“密”を回避 ⇒ 集客に制約

効率化・生産性の向上

店舗外
収益の
獲得

販売チャネルの拡充

- 外商の強化
- ECの強化
- コンテンツ事業の収益力向上

早期の黒字化に向けて

店舗運営の効率化

上期

店舗運営要員（700ポスト）：約6%削減

削減分の6割

削減分の4割

要員削減

重点施策に配員

- 販売チャネル拡充
- 将来の収益源獲得
- 構造改革の推進 等

下期

更なる効率化を目指す

構造改革推進委員会



デジタル化推進部

二つの新設部署(2021年3月)

店舗外収益の獲得

外商事業の強化

- 事業部制として、事業の拡大・発展を推進
- 『販売チャネル企画課』を新設
- BtoBtoCの強化(特定法人に所属する個人との取引拡大)
- 経験豊富なバイヤーを店頭から外商に配置し、商品力を強化

コンテンツ事業の収益力向上

- 収益性ある展覧会への注力
- ECによるグッズ販売の強化

早期の黒字化に向けて

投資の抑制

連結設備投資額	中計3力年累計	
	計画	見込(現時点)
営業投資	16億円	8億円
施設投資	28億円	13億円
システム投資	11億円	12億円
合計	55億円	33億円
※計画対象外 (不動産関連投資)	—	20億円

その他の取り組み

業務のデジタル化



会計システムの更新



電子承認



文字認識

働き方改革の推進



- リモートワークの推進

継続的な経費削減



- 2021年度：1割強のコスト削減を計画
※2019年度販管費実績(161億円)との対比
- 下期に向けて更に取り組みを強化

デザインの松屋 の実現に向けた活動は
今後も継続して強化

デザインコレクション(銀座店7階)
～Since 1955～



世界中の優れたデザイングッズを販売

地下鉄から銀座店に続く通路のリニューアル
2019年7月



新たな象徴・情報発信スペース

デザインの松屋



日本が誇る文化・技術

- 店内装飾等のコラボレーションを通じて銀座から情報発信

福井県のリボン

～国内屈指の生産量～



徳島県の藍染

～日本一の藍の産地～



高知県の組子

～日本の伝統木工技術～



- 【制作動画】
- 福井県のリボン <https://www.youtube.com/watch?v=IG1eibIDiOM>
 - 徳島県の藍染 <https://www.youtube.com/watch?v=bNii1JS8zsU>
 - 高知県の組子 <https://www.youtube.com/watch?v=CvaCXz8wnCl>

将来への布石

銀座店：事業推進部を再編

- 『スタートアップ事業課』
 - ・ 第一弾：オリジナルジュエリーの
 ショップ開設・EC販売(秋スタート予定)
- 『EC事業課』
 - ・ 顧客接点の拡大・購買利便性の提供

経営企画室

- 『新事業創造課』
 - ・ 新たな事業領域を開拓

アターブル松屋(飲食業) ① ～再建プランの実行～

事業の選択と集中



- リュド・ヴィンテージ目白の譲渡(2020年3月)
- フードサービス(社員食堂等)事業の譲渡(2020年12月)
- 主力事業所への経営資源の投下(不採算事業所の閉鎖)

～東京大神宮マツヤサロン、船堀マツヤサロン、銀座ブロッサム、
エノテーカーピンクオーリ名古屋等～

アターブル松屋(飲食業) ②

経営体制の効率化

- ホールディングス体制の見直し(2021年4月)
 - ↳ 合併により『(株)アターブル松屋』一社の体制に

労務対応

- 要員の2割削減 ⇒ 希望退職・グループ会社への再配置
- 賃金制度の改定

スキャンデックス(輸入商品販売業)



- テーブルウェア(食器類)からの撤退(上期を目処)



照明器具(LE KLINT)・子供家具(Leander)に
経営資源を集中

東栄商会(その他事業) ※百貨店周辺事業・サポート事業等

- 駅売店部門(浅草駅)からの撤退(2021年2月)
- 旅行・保険・用度品部門等での
松屋外商事業部との更なる連携の強化

銀座インズ(不動産賃貸業)

- 株式保有比率 33.33% ⇒ 51.00%
- 業務執行権を確保し、経営を安定化
- 連結純資産の増強に寄与



経営成績(2020年3月期)

売上高	1,487百万円
営業利益	51百万円
当期純利益	44百万円

2022年2月期 業績予想(連結)

41

MATSUYA

	予 想	前期実績	前期比
売 上 高	68,000	52,730	+29.0%
営 業 利 益	▲1,400	▲3,904	—
経 常 利 益	▲1,500	▲3,957	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲1,400	▲4,417	—

単位：百万円

2022年2月期 業績予想(単体)

42

MATSUYA

	予 想	前期実績	前期比
銀座店	57,200	43,432	+31.7%
浅草店	4,800	3,915	+22.6%
売上高	62,000	47,347	+30.9%
営業利益	▲1,200	▲3,230	—
経常利益	▲1,300	▲4,155	—
当期純利益	▲1,300	▲4,303	—

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。