# 第153期 第2四半期 決算説明

2022年2月期第2四半期

2021年3月1日~2021年8月30日

株式会社 松屋

# 出席役員

代表取締役 社長執行役員

代表取締役 事務執行役員

取締役 常務執行役員

秋田 正紀

古屋 毅彦

横関 直樹

# 本日のご説明内容

第一部 2022年2月期 第2四半期

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

2022年2月期第2四半期

決算説明

代表取締役 専務執行役員

古屋 毅彦

### 2022年2月期 第2四半期 損益概要(連結)

1

Matsuya

	実績	前年同期 実績	前年同期比
売上高	28,822	20,584	+40.0%
売上総利益	5,720	4,366	+31.0%
販売費及び一般管理費	7,533	6,604	+14.1%
営業利益	<b>▲</b> 1,812	▲2,237	_
経常利益	<b>▲</b> 1,663	<b>▲</b> 2,283	_
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>▲</b> 1,533	<b>▲</b> 4,478	_

\*連結の範囲:連結子会社10社、持分法適用関連会社1社

## 主な特別利益・特別損失の内容(連結)

2

MATSUYC

●特別利益	合計	816
負ののれん発生益		653
助成金収入		111

●特別損失	合計	677
段階取得に係る差損		332
臨時休業による損失		248
投資有価証券評価損		66

特別損失振替前 (実質数値)	実績	前年同期 実績	前年同期比
販売費及び一般管理費	7,782	8,044	▲3.3%
営業利益	<b>▲</b> 2,061	<b>▲</b> 3,874	<del>_</del>

### 2022年2月期 第2四半期 財政状態及びキャッシュ・フロー等(連結)(3)

	_	
Ma		15/
	100	JYU

	実	前期/前年同期差異
総資産	56,372	<b>▲77</b>
純資産	15,650	<b>▲</b> 590
自己資本比率	25.9%	▲2.9%
有利子負債	24,575	<b>▲</b> 50
設備投資額	365	<b>▲</b> 574
減価償却費	693	<b>▲</b> 23
	実績	前年同期差異
営業キャッシュ・フロー	<b>▲</b> 411	1,934
投資キャッシュ・フロー	124	837
財務キャッシュ・フロー	<b>▲</b> 76	▲3,247
フリーキャッシュ・フロー	<b>▲</b> 287	2,771

# 店舖別売上高



	実績	前年同期比	前年同期差異
銀座店	23,589	+43.2%	7,113
浅草店	2,449	+69.1%	1,001
両店計	26,038	+45.3%	8,114

客単価 前年同期比	入店客数 前年同期比
▲0.9%	+40.9%
+19.9%	+35.1%
+1.2%	+38.5%

都内合計 +23.6%

# セグメント別売上高・営業利益



	売上		営業和	划益
	実績	前年同期比	実績	前年同期 差異
百貨店業	26,038	+45.3%	<b>▲1,419</b>	443
飲食業	1,017	▲23.5%	<b>▲</b> 378	<b>▲</b> 144
ビル総合サービス及び広告業	2,506	+26.8%	68	148
その他事業	877	+70.9%	<b>▲</b> 41	<b>▲</b> 36
単純合計	30,440	+40.0%	<b>▲1,770</b>	410
調整額	<b>▲</b> 1,618	_	<b>▲</b> 42	13
連結	28,822	+40.0%	<b>▲1,812</b>	424

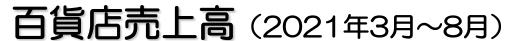


取締役 常務執行役員 営業本部長 横関 直樹

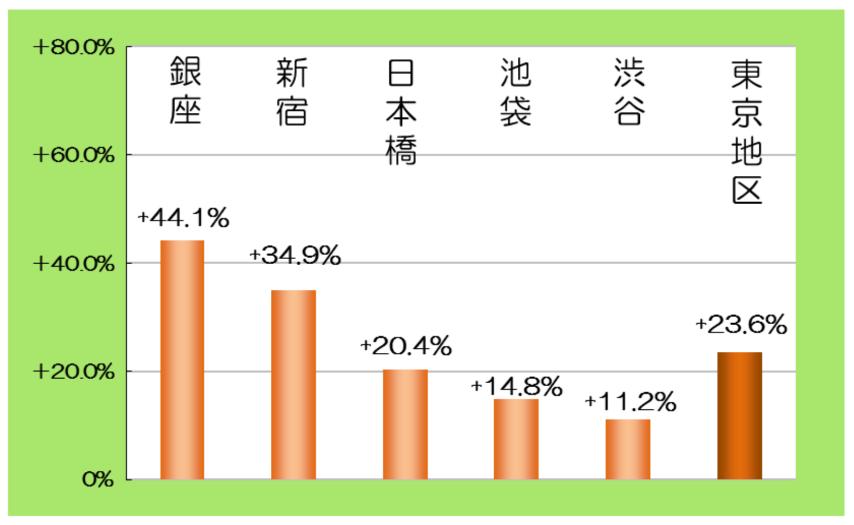


### 都内地区別の商況





(前年比)



## 営業条件



#### 緊急事態宣言・まん延防止重点措置期間

上期	緊急事態宣言	まん延防止	通常営業
計26週	18週	5週	3週

緊急	道常	7近 	まん延		緊急		1	ま も 正		緊急
1w 2w 3w	4w 5	w 6w	7w 8v	9w	10w 11w 12w 1	3w 14w 15w 16	v 17w 1	8w 19w	20w 21w 2	22w 23w 24w 25w 26w
3月			4月		5月	6F.	}	-	7月	8月

状況に応じて営業時間短縮や入店制限を実施

## 銀座店 店頭売上高



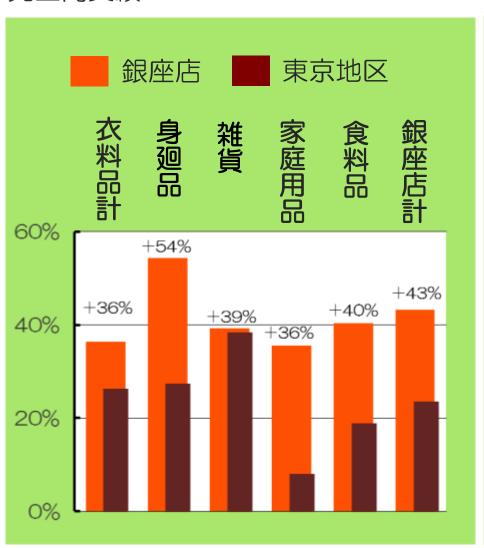
	2020	2021年度	
	上期	上期	
店頭	<b>▲</b> 59%	<b>▲</b> 31%	+47%

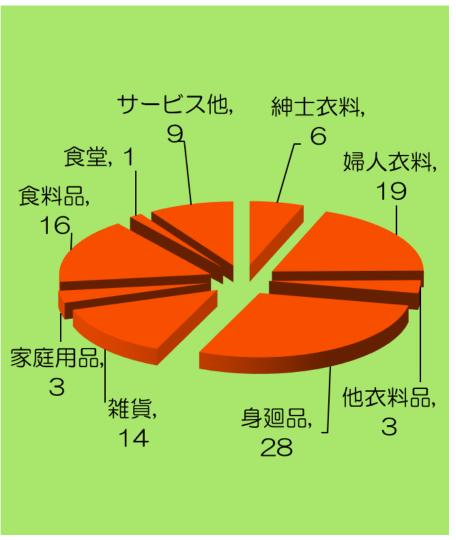
前年比(上期=3月~8月)

## 銀座店 2021年上期実績



#### 売上高実績





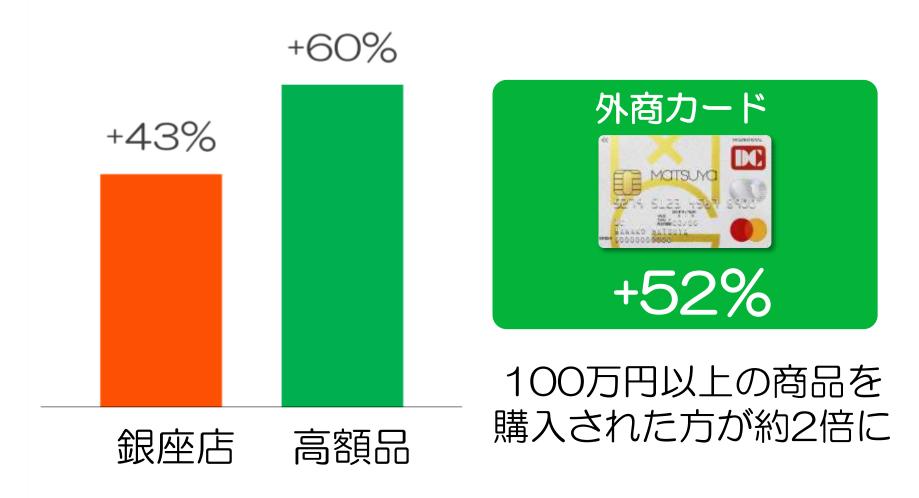
(前年比)

(構成比)

### 銀座店 2021年上期実績



● 高額品売上が全店を牽引・外商顧客の売上が活発



(高額品:銀座店 ラグジュアリーブランド・宝飾・時計 売上高、前年比)

## 秋のお得意様ご招待会



#### 銀座店 2021年秋の感謝祭 歴代2番目の売上高



緊急事態宣言中での開催にも関わらず 売上の4割を占める ラグジュアリー ブランドが+28% と牽引

(春・秋の年2回/2019年春まで1日、2019年秋から2日開催)



#### コロナ禍最大の学び

- 人と人がリアルに接する事の価値観を再発見
- ・絆づくりの大切さを強く認識

- 1. 価値観の変化を捉えた品揃え強化と新サービス拡充
- 2. リアル店舗とデジタルの融合
- 3. 顧客利便性の向上と効率化推進
- 4. 店舗の有効活用で収益拡大へ

Matsuya

### 顧客ニーズに基づいた品揃えの強化

お客様の生活を豊かにする衣食住+趣の総合提案

イエナカ消費

高額品

美と健康

サステナブル

趣味•資産運用

サブスクリプション

リユース

#### 1. 価値観の変化を捉えた品揃え強化と新サービス拡充



MATSUYO

### イエナカ消費

#### 品揃え強化

#### 高級おせち



高級おせちの 予約好調 +43%(前年比)

#### デパ地下弁当や惣菜を最短1時間でお届け



独自のデリバリースキームを 確立 バラエティに富んだメニュー が好評で固定客が増加

#### 『リモート注文』の導入



売場での買物体験を 顧客の自宅に提供が可能に 決済迄スマートフォン上で 完結

#### I. 価値観の変化を捉えた品揃え強化と新サービス拡充



MATSUYC

#### 高額品(商品)

好調なラグジュアリーゾーンを更なる強化 人気の「ロジェヴィヴィエ」「ロエベ」「セリーヌ」を全面改装。8月リニューアルオープン後も好調に推移







売上高 前年比 +**61%** 

ラグジュアリーブランドの銀座路面店と提携



(2021年上期)

ラグジュアリーブランド 9店舗と提携。

松屋カードの銀座地区における価値利便性向上。

売上高 前年比 約7倍

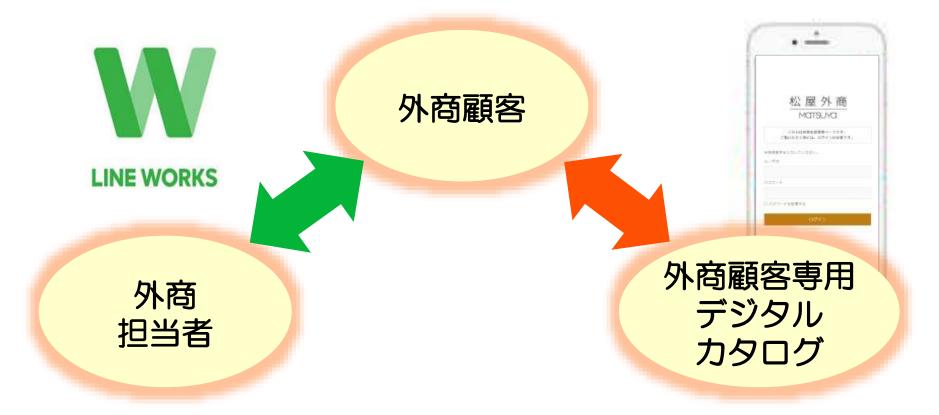
#### . 価値観の変化を捉えた品揃え強化と新サービス拡充



MATSUYA

#### 高額品(外商部門)

顧客接点の多様化と目利き力を活かした商品の拡充



現代アート・高級冷凍食品等 富裕層ニーズに特化した品揃え

#### 1. 価値観の変化を捉えた品揃え強化と新サービス拡充

Matsuya

### 美と健康(化粧品)



<sub>銀座インズ</sub> プチプチマルシェ 7F 美と健康

銀座店

1F 化粧品



TOUNGLAIN CONTRACTOR OF THE PARTY OF THE PAR

7F「美と健康」 8月増設

MATSUYA
BEAUTY ONLINE

MATSUYA BEAUTY ONLINE
eコマース

売上高 前年比 +35%増

(2021年上期)

専門店

周辺店舗

MATSUYA

### リユース

サステナブル消費の加速、リユースのニーズが高まる





心新たに、装いを愉しむ一年を

銀座きもの初市



売上高 3億円以上 (2021年下期)

### 2. リアル店舗とデジタルの融合



MATSUYA

### ① EC展開強化



中元ギフト EC売上高

2倍(前年比)



- 品揃えを更に拡充、人気商品が全国送料無料に
- 予約・店頭受取 = クリック&コレクトをスタート

### ② VR EC(体験型eコマース)



リアル店舗同様の買物体験を提供

高い空間再現技術を利用して、 上質なWEBショッピングを実現

### 2. リアル店舗とデジタルの融合



MATSUYC

### ③ 日本在住外国人へ効果的な情報発信

● ターゲットに直接届くSNSを有効活用







ライブ配信等を活用











日本在住外国人

78万人

直近(8月)の売上高

2.7倍(前年比)



### 3. 顧客利便性の向上と効率化推進



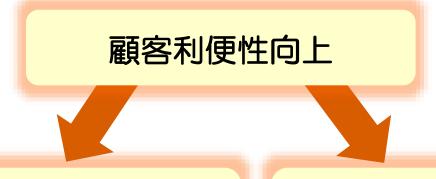
#### 更なるキャッシュレス化

キャッシュレス決済比率(2021年上期)

全館フロア 75% 食品フロア 60%



● バーコード決済 (スマホ非接触決済) を全店に拡大



レジ業務の効率化 (人件費・決済手数料の削減効果)



au PAY D Jeoin

非接触対応 (感染症の拡大抑制)

### 4. 店舗の有効活用で収益拡大へ



MATSUYA

### 銀座店外壁、地下ウィンドウ等の施設の有効活用

#### 今期の広告収入は1億円の見込み





代表取締役 社長執行役員 秋田 正紀

## 中期経営計画期間の状況



ウィズコロナ

店舗営業に制限



短期的に効果の出る施策

将来を見据えた施策

早期黒字化に向けた取り組みの推進

2019年度

2020年度

2021年度

現中期経営計画

デザインの松屋

ブランドカ・営業力の向上

## 2021年度の取組み



#### ①早期の黒字化へ向けて

● 2021年度下期の黒字化を目指した諸施策を推進

### ② デザインの松屋 のブランドカ向上

● コロナ禍においてもブランドカ向上に向けた活動に注力

#### ③次期中期経営計画の基盤づくり

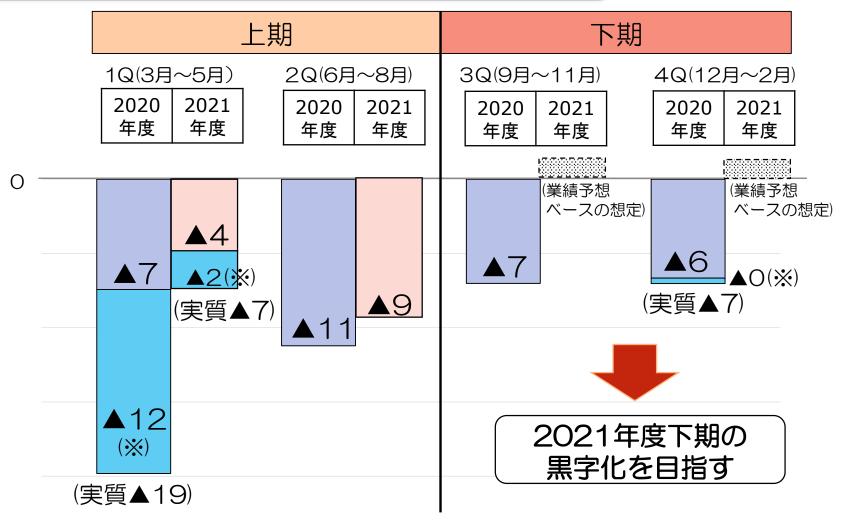
●「ウィズコロナ」から「アフターコロナ」への移行を 意識した、来期以降の成長に向けた基盤作り



MATSUYA

#### コロナ禍での営業利益推移(単体)

単位:億円



(※)店舗や一部売場の臨時休業期間中に発生した固定費等を特別損失で計上

Matsuya

#### 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

販売チャネルの拡充



- 外商の強化
- EC 宅配サービス等の充実 (品揃えの拡大 • サービスの多様化)
- コンテンツ事業の外部展開の拡大 (全国の商業施設、美術館等での展覧会の開催)



今期は特に外商の体制と取り組みを強化

店舗外 収益の 獲得



#### 店舗外収益の獲得

#### 外商事業の強化 (2021年春)

- 事業部制として、事業の拡大・発展を推進
- 新たな販路の開発・活用のため『販売チャネル企画課』を新設
- BtoBtoC(特定法人に所属する個人)取引の強化
- 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

上期売上高		前年比	前々年比
	外商事業部計(※)	+29%	+1%
	(上記内訳の一部)		
	通信販売(テレビ・ラジオ等)	+55%	+126%
	BtoBtoC	+69%	+15%

(※)外商事業部計:外商顧客による店頭売上高+外商仕入商品の売上高

MATSUYA

#### 要員の再配置

2021年度

総要員の約1割を削減

削減分の20%

上期

要員削減

重点施策に再配員

下期

業務の内製化

- ▶ 販売チャネル拡充
- 将来の収益源獲得
- 構造改革の推進 等

2022年度(計画)

継続的に要員削減と再配置を実施

上期

<u>業務の内製化</u> 要員削減

組織変更

重点施策に再配員

下期

要員削減

売場改装

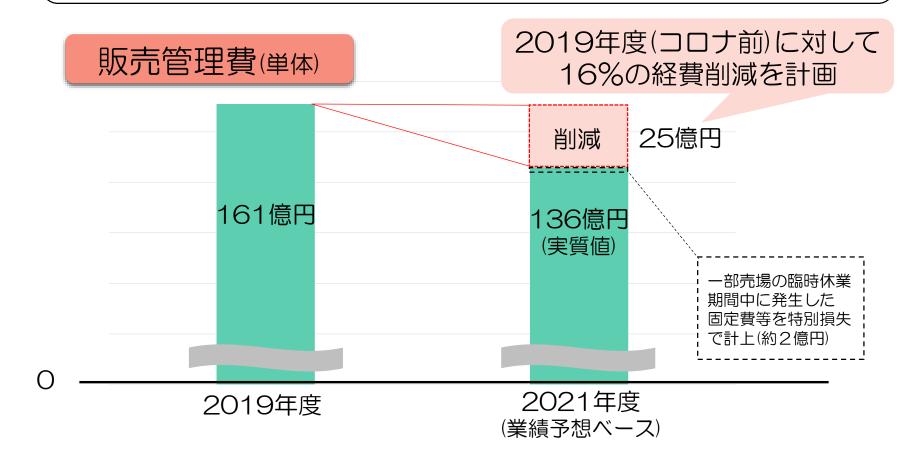
重点施策に再配員

# 早期の黒字化へ向けて

MATSUYA

## 損益構造の改善

- コロナ禍による減収が避け難い中、徹底した経費削減を実施
- 売上回復時に利益の出やすい損益構造を構築



# 早期の黒字化へ向けて

### 投資の抑制

● 外部環境の変化に伴い、資金確保のために投資を抑制 一方、安心安全のための施設投資は最優先で実施 また、高い効果が見込める営業投資(改装)は厳選して実施

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	11億円	
システム投資	11億円	11億円	
合計	55億円	31億円	

※計画対象外		
(不動産関連投資)	_	20億円

Matsuya

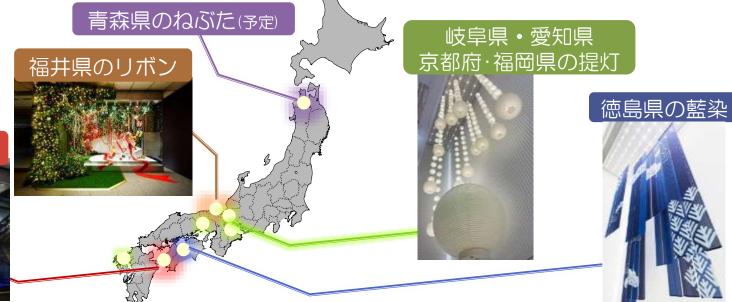
## 地方創生装飾プロジェクト①

## デザインの松屋 X



伝統工芸・職人の技

- ▶ 日本が誇る『地方のモノづくり』にフォーカス
- 『地方創生装飾プロジェクト』をスタート(2020年12月)
- 日本各地の職人と協働してインスタレーション(空間芸術)を制作
- 松屋銀座での展示やWEB・SNSを通じて情報を発信





## 地方創生装飾プロジェクト②

インスタレーション(空間芸術)の収益化

(2021年11月スタート)

- 当社の装飾素材を他の商業施設等に有償貸出し
- 装飾のアイディア・ノウハウ等も提供

新たな収益源の 獲得

X

地方創生への貢献

作品・資源の 有効活用

• 伝統工芸の魅力のPR

### ラボグロウンダイヤモンド※の独自ブランドの創設

- 百貨店事業の収益源の多角化
- エシカル、サステナブル志向への対応
- 松屋銀座1階に1号店のショップ『ENEY』をオープン(2021年8月27日)
- 売上高は目標比約1.5倍で推移 〈売上高目標〉初年度(半期) 1億円 (9月下旬) 2024年度(年間) 4億円







#### 2021年8月

- ・ショップ開業
- ECサイト開設



#### 2022年以降

多店舗展開を計画

※ラボグロウンダイヤモンド

研究所(ラボ)で長年の研究開発によって誕生した天然ダイヤモンドと全く同じ構造を持つダイヤモンド

MATSUYO

・ 次期中期経営計画に向けて、今期は主に、以下に関する基盤づくりを推進

#### 1)百貨店の収益力強化

- 損益分岐点の引き下げと店舗運営の効率化
- 店舗外収益の拡大

### 2)経営資源の再配分の検討

● 要員の再配置・資産の有効活用等

#### 3)財務基盤の改善

● 資金調達・経営効率の改善等

### 4)プライム市場への移行に伴うガバナンスの強化

● 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応等

# 次期中期経営計画の方向性

### 中長期的な方向性

 次期3力年計画

 2019~2021 年度
 2022~2024 年度
 2025~2027 年度

 ・百貨店事業の収益力強化 ・新たな収益源の獲得 ・経営の効率化等 による成長基盤の構築
 成長戦略へ

外部環境

#### ウィズコロナ

店舗の営業制限

国内需要の低迷

インバウンドの消失

#### アフターコロナ

ニューノーマル

# 主要グループ各社の体質改善

### アターブル松屋(飲食業)

#### 経営体質の強化

- 構造改革を実施(2021年春)
  - ホールディングス体制 ⇒ 一社体制に
  - 主力事業所への経営資源の集中(不採算事業所の閉鎖)
  - 要員削減と賃金制度の改定:上期人件費実績 前期比▲37%※

(※) 臨時休業等に伴う人件費計上への影響(販管費から特別損失へ)を修正した実質値

#### 営業力の向上

アフターコロナでの再成長に向けて、 主力の婚礼宴会式場、

『東京大神宮マツヤサロン』を改装

(2021年8月)

# 主要グループ各社の体質改善

### シービーケー(ビル総合サービス及び広告業)

- 営業利益の黒字化:上期実績69百万円(前上期実績▲80百万円)
- 建装部門が堅調に推移
  - 外部売上高(上期):前期差異+280百万円、前期比+108%
    - ※コロナ禍の影響による事務所移転の受注等

# スキャンデックス(輸入商品販売業)

- テーブルウエア(食器類)から撤退し、今下期に在庫処分を推進
- 照明器具(LE KLINT)と、子供家具(Leander)に経営資源を集中

#### LE KLINT





L*ea*nder



# 2022年2月期 業績予想(連結)



MATSUYA

	予 想	前期実績	前期比	一昨年度対比
売上高	68,000	52,730	+29.0%	(▲24.3%)
営業利益	<b>▲</b> 1,400	▲3,904	_	
経常利益	<b>▲1,500</b>	▲3,957		
親会社株主に帰属する当期終利益	<b>▲1,400</b>	▲4,417		

単位:百万円

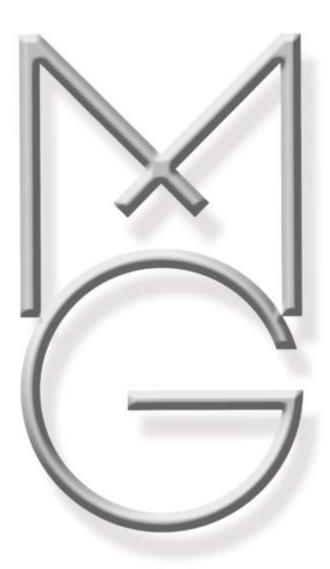
# 2022年2月期 業績予想(単体)

39

MATSUYA

	予想	前期実績	前期比	一昨年度対比
銀座店	57,200	43,432	+31.7%	(▲25.0%)
浅草店	4,800	3,915	+22.6%	(▲10.2%)
売上高	62,000	47,347	+30.9%	(▲24.1%)
営業利益	<b>▲</b> 1,200	▲3,230	_	
経常利益	<b>▲</b> 1,300	<b>▲</b> 4,155	_	
当期純利益	<b>▲1,300</b>	<b>▲</b> 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。