



第153期 決算説明

2022年2月期

2021年3月1日～2022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

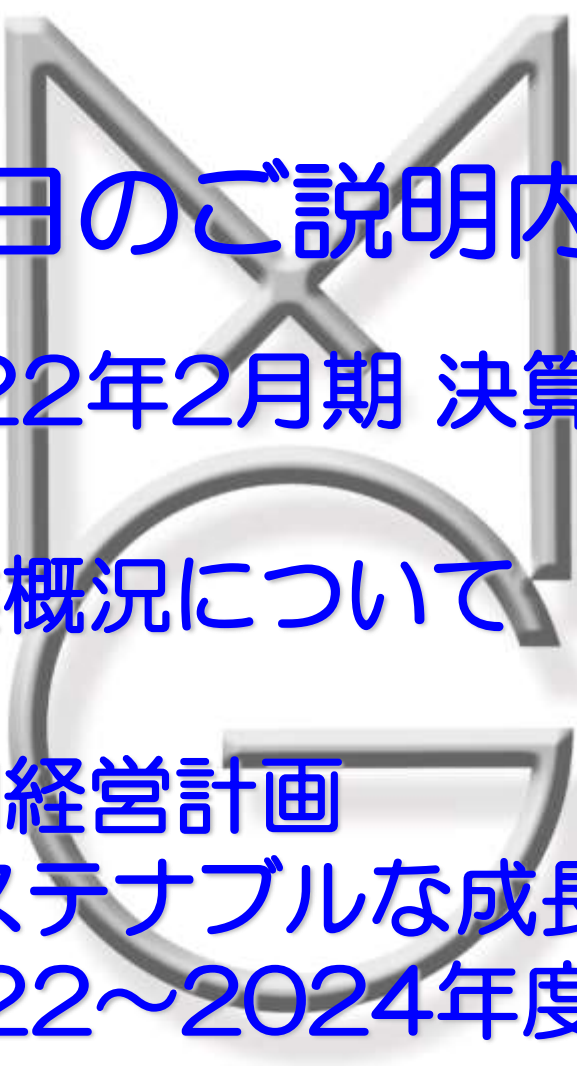
秋田 正紀

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 2022年2月期 決算説明

第二部 営業概況について

第三部 中期経営計画
「サステナブルな成長に向けて」
(2022～2024年度) について

質疑応答

第一部

2022年2月期 決算説明

代表取締役 専務執行役員

古屋 毅彦

2022年2月期 損益概要(連結)

MATSUYA

単位：百万円

	実 績	前期実績	前期比
売上高	65,039	52,730	+23.3%
売上総利益	13,254	11,359	+16.7%
販売費及び一般管理費	15,534	15,263	+1.8%
営業利益	▲2,280	▲3,904	—
経常利益	▲2,107	▲3,957	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,000	▲4,417	—

* 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)

MATSUYA

単位：百万円

●特別利益	合計	4,935
固定資産売却益		4,132
負ののれん発生益		376

●特別損失	合計	1,375
再開発関連費用		624
段階取得に係る差損		332
臨時休業による損失		248

特別損失振替前 (実質数値)

	実 績	前期実績	前期比
販売費及び一般管理費	15,783	16,702	▲5.5%
営業利益	▲2,529	▲5,540	—

2022年2月期 財政状態及びキャッシュ・フロー等（連結）

MATSUYA

単位：百万円

	実 績	前期差異
総資産	54,262	▲2,186
純資産	18,007	1,765
自己資本比率	31.8%	3.0%
有利子負債	19,966	▲4,659
設備投資額	899	▲600
減価償却費	1,373	▲76

	実 績	前期差異
営業キャッシュ・フロー	▲1,247	1,512
投資キャッシュ・フロー	5,380	4,489
財務キャッシュ・フロー	▲4,707	▲7,376
フリーキャッシュ・フロー	4,133	6,001

高上売別店舗

MATSUYA

単位：百万円

	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	54,440	43,432	+25.3%	+3.1%	+23.0%
浅草店	5,020	3,915	+28.2%	+7.7%	+18.9%
両店計	59,461	47,347	+25.6%	+4.0%	+21.3%

東京地区合計 +15.2%

(出所：日本百貨店協会)

セグメント別売上高・営業利益

MATSUYA

単位：百万円

	売上高		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期差異
百貨店業	59,461	+25.6%	▲1,738	1,491
飲食業	2,258	▲18.1%	▲490	17
ビル総合サービス及び広告業	4,671	+12.5%	66	159
その他事業	2,107	+78.7%	▲122	▲122
単純合計	68,498	+23.6%	▲2,285	1,545
調整額	▲3,459	—	4	77
連結	65,039	+23.3%	▲2,280	1,623



第二部

営業概況について

取締役 常務執行役員 営業本部長 横関 直樹

東京都内 地区別の商況

MATSUYA

百貨店売上高

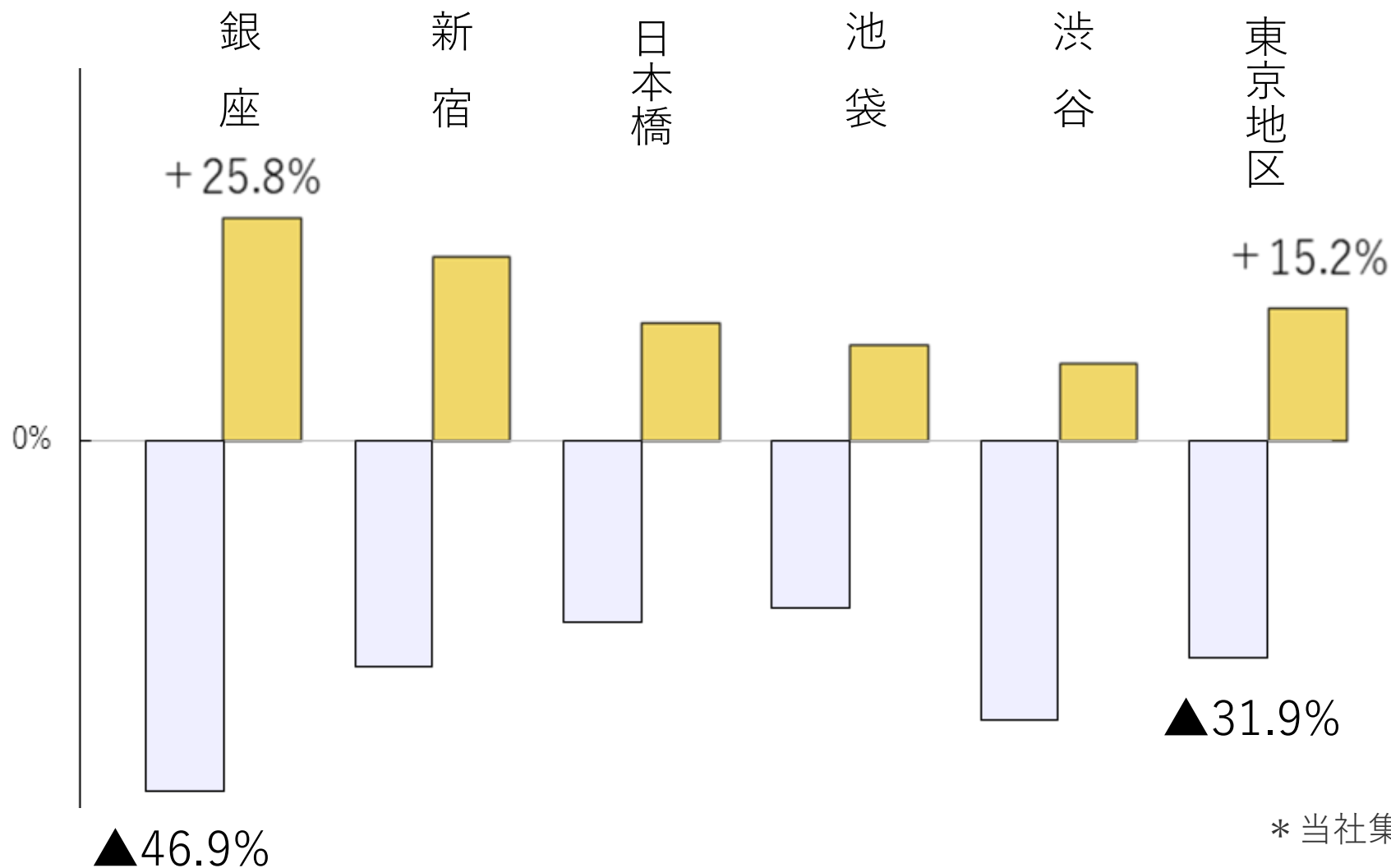


2020年度



2021年度

(前年比)



* 当社集計 6

緊急事態宣言・まん延防止等重点措置期間



緊急事態宣言および
まん延防止等重点措置期間

まん延防止等
重点措置期間

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

MATSUYA

(前年比)

	2019 年度	2020 年度			2021 年度
			上期	下期	
店頭	▲3%	▲45%	+ 47%	+ 15%	+ 27%

(上期 = 3月～8月、下期 = 9月～2月)

銀座店 2021年通期実績

MATSUYA

- 外商顧客の売上が牽引し、高額品売上が好調
(前年比)

外商会員
売上高

+29%

内、
高額買上者数

+32%

※年間100万円以上お買上
された外商会員の人数



2022年 春の感謝祭

2022年春の感謝祭
春開催では過去最高を記録

銀座店 2021年通期実績

MATSUYA

● 新規カード会員の売上高

(前年比)

松屋ポイントカード



+101%

松屋カード



+56%

施策 1 化粧品アイテムの強化

MATSUYA

銀座インズ
プチプチマルシェ

専門店

MATSUYA
BEAUTY ONLINE

気軽に、身近に。私らしい美しさを。

MATSUYA BEAUTY ONLINE
eコマース

周辺店舗

7F 美と健康

銀座店

1F 化粧品



売上高前年比

+ 22%

差益率銀座店平均の

1.4倍

他のアイテムとの

併買率 87%



施策 2 高額商品の拡充

MATSUYA

● ラグジュアリー商品

(売上高前年比)

リニューアルオープン、
銀座路面店との提携

+40%



● 家具

価値観の変化に対応

+57%



● 宝飾時計

+25%



施策3 リアル店舗とデジタルの融合

MATSUYA

ECの商品拡充により売上高3倍へ

食品

化粧品

雑貨

売上高
前年比

3倍

今春から冷凍食品を開始

GINZA
の
冷凍食品

手間をかけずに旬のおいしさを。

新サービス導入でリアル店舗との融合へ

EC購入商品の
店頭受取



VRによる
売場体験とEC購入



施策4 新たな顧客との接点の創出

MATSUYA

● 多様な決済手法を導入

バーコード決済 非接触決済(食品)



※銀座店キャッシュレス
決済比率**77%**

● 楽天ポイントカード 対象店舗拡大



浅草店・専門店に加え、
銀座店化粧品売場で利用開始



今まで当店でのお買物がなかった
お客様のご来店が顕在化



第三部

中期経営計画

「サステナブルな成長に向けて」

(2022～2024年度)

について

代表取締役 社長執行役員

秋田 正紀

1. 前中期経営計画(2019～2021年度)の総括
2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)
3. 中期経営計画の位置づけと方向性
4. 事業戦略
 - 1) 百貨店事業の収益力強化
 - 2) 事業ポートフォリオの見直し
5. 財務戦略
6. 持続的成長を支えるESG

1. 前中期経営計画(2019～2021年度)の総括

MATSUYA

主要トピックス

百貨店事業

- 2019年11月3日に迎えた松屋創業150周年を機に『デザインの松屋』を標榜し、『デザインによる、豊かな生活。』の実現を目指した営業活動を推進
- 計画初年度、2019年度末頃からコロナ禍の影響が拡大。
以降は営業活動の維持・安心安全の確保・経費の削減等に尽力
- 最終年度は、インバウンドがほぼ消失し、営業活動に制約がある状況においても、国内顧客の需要を獲得したことにより、
免税を除く店頭売上高はコロナ前(2019年度)の9割水準を確保

銀座店売上高	2019年度	2020年度	2021年度	
	前期比	前期比	前期比	2019年度対比
免税を除く店頭売上高	▲2%	▲27%	+26%	▲8%
免税売上高	▲7%	▲97%	+78%	▲95%
銀座店計	▲3%	▲43%	+25%	▲29%

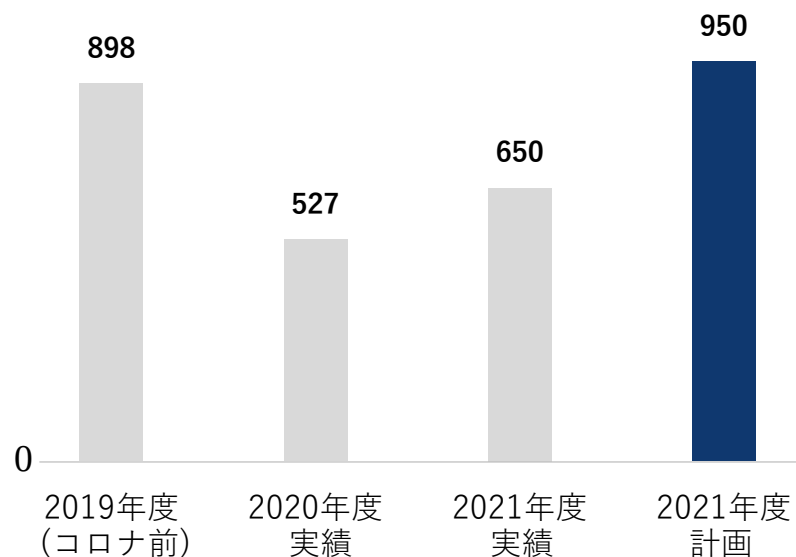
1. 前中期経営計画(2019～2021年度)の総括

MATSUYA

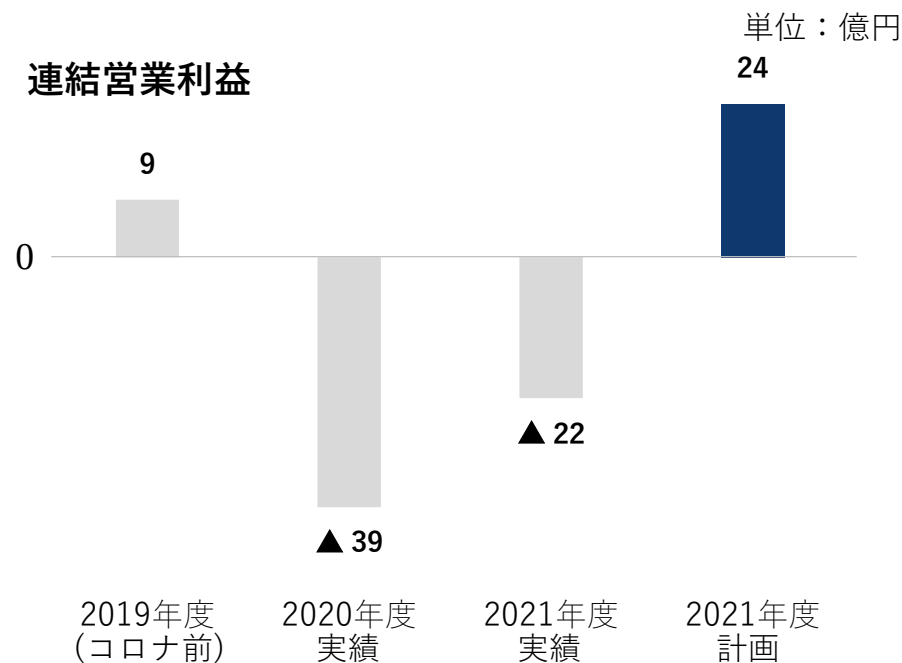
グループ事業

- (株)アターブル松屋(飲食業)
 - ・ 2021年春：構造改革を実施(主力事業所への経営資源の集中と要員削減)
- (株)スキャンデックス(その他事業)
 - ・ 輸入商品販売の縮小(テーブルウェア等)
- (株)銀座インズ(その他事業)
 - ・ 2021年4月：不動産賃貸業を営む同社を持分法適用関連会社から連結子会社化

連結売上高



連結営業利益



1. 前中期経営計画(2019～2021年度)の総括

MATSUYA

経営の安定化

- 2020年春の「緊急事態宣言」による約2か月にわたる臨時休業に際し、迅速に、機動的かつ安定的な資金調達手段を確保
 - ・ 借入極度額計120億円のコミットメントライン契約を締結
(2020年5月・6月)
- 資産売却による資金調達と有利子負債の削減
 - ・ 有価証券売却収入：24億円
 - ・ 固定資産譲渡収入：44億円
 - ・ 連結有利子負債残高：
2019年度末(コロナ前) 214億円 ⇒ 2021年度末 199億円

2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)

MATSUYA

2022年以降の環境認識

社会環境の変化 百貨店業界を取り巻く変化

- 株式市場の変化
 - プライム市場の高い要請
- 消費者の変化
 - 嗜好が多様化
 - 百貨店顧客の高齢化
 - 環境への意識の強まり
 - デジタル化の進展による利便性への要求の高まり
- コロナ禍の中で消費者の購買行動が加速度的に変容
- 国際的な気候変動への強い懸念と脱炭素への動きの急加速
 - 化石燃料の高騰、再生エネ不足
- 対露制裁の長期化、地政学的リスク等による、日本社会・経済への影響懸念

当社を取り巻く変化

- 業績の悪化
 - 2期連続の営業赤字
- 構造的な収益力の低下
 - ビジネスモデルの改革、経営資源の再配分が必要
- コロナ禍でのインバウンドの消失
- グループ企業の業績もコロナ禍の影響大
 - 事業ポートフォリオの組み換え
- プライム市場への移行等に伴うコーポレートガバナンス・コードの要請
 - ガバナンスの更なる強化
 - サステナブル経営の推進
 - 事業ポートフォリオに関する戦略実行
 - 中核人材の多様性確保

2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)

MATSUYA

事業活動を通じて取り組むべき社会課題と解決の方向性

～ありたい姿の実現に向けて～

※「デザイン」や「ファッション」は我々の大切な表現方法である

課題認識

1

- 日本の価値を未来に残していきたい
- 銀座・浅草の街の価値を未来に残していきたい

2

- 持続可能な社会に貢献していきたい

3

- 未来につながる今の時代の楽しさと喜びを提供していきたい
- 人々が求める新しい価値を作っていきたい

4

- 新しい技術・アイデア・サービス等を、松屋の信用信頼で補完して、お客様に伝えていきたい

お客様・お取引先と共に取り組む

2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)

MATSUYA

事業活動を通じて取り組むべき社会課題と解決の方向性

当社の強い部分を活用しながら新たなステージに引き上げ、挑む
→ 更なる差別化、競争力向上

解決の方向性

1

- ・ 長年にわたり構築してきた日本全国の産地・職人・企業との関係性
- ・ 銀座・浅草という地域との強い絆
- ・ 目利き力・信頼関係(絆)
- ・ 「デザイン」と「ファッション」

2

- ・ 社会の公器としての百貨店の役割
- ・ 世の中に貢献したいという責任感
- ・ スマートな美意識

3

- ・ お客様に楽しんでほしいと願う顧客満足追求の精神(ホスピタリティ)
- ・ 挑戦と創造の精神
- ・ ホンモノの追究

4

- ・ 百貨店として築いてきた安心安全
- ・ 銀座の老舗としての信用信頼
- ・ 挑戦と創造の精神

強みを活かして社会の問題解決に挑んでいく

2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)

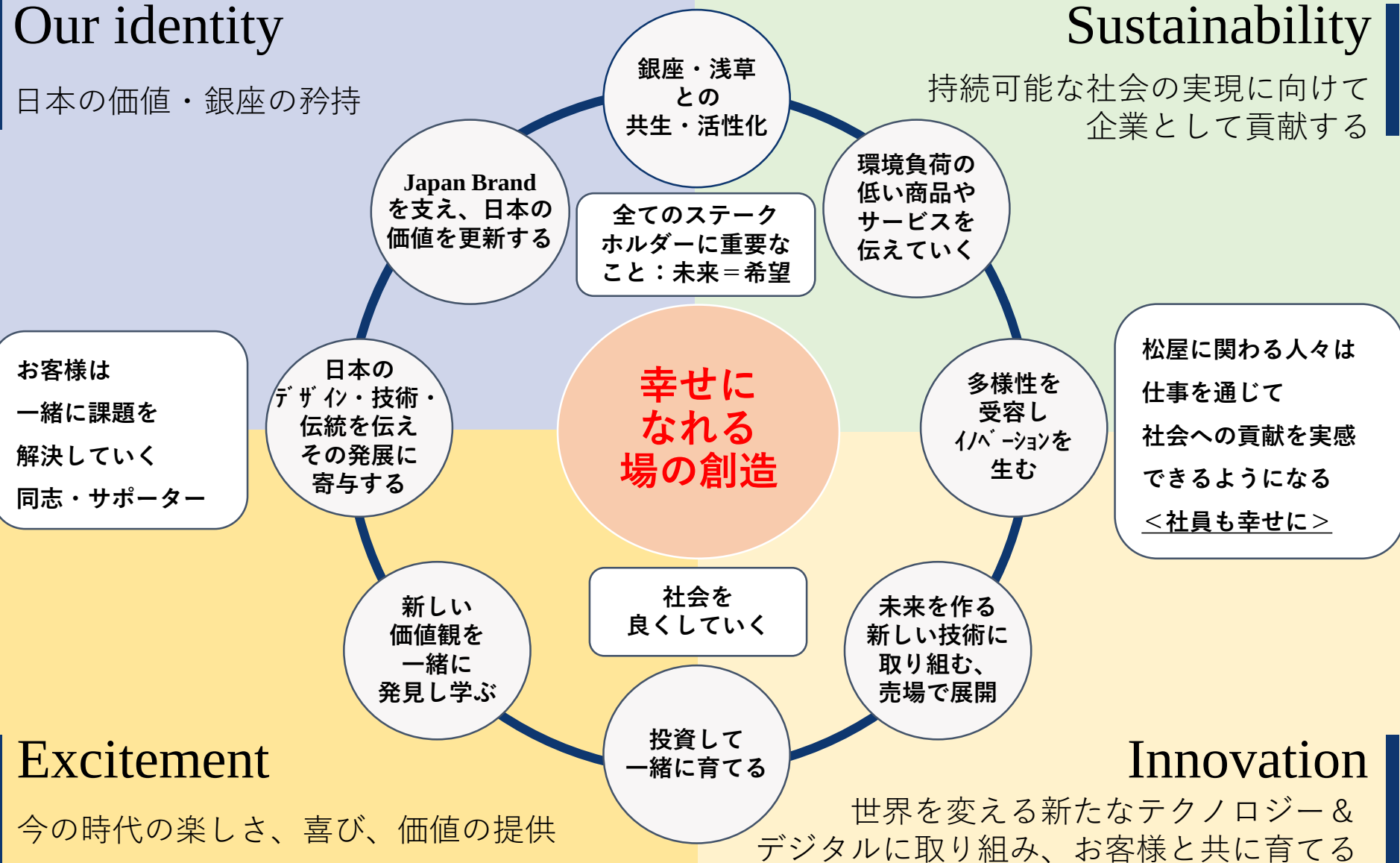
MATSUYA

Our identity

日本の価値・銀座の矜持

Sustainability

持続可能な社会の実現に向けて
企業として貢献する



2. 将来に向けたありたい姿(松屋の存在意義)

MATSUYA

将来に向けたありたい姿の実現を
松屋グループの「MISSION」と位置づける

MISSION

未来に希望の火を灯す、
全てのステークホルダーが
幸せになれる場を創造する

3. 中期経営計画の位置づけと方向性

MATSUYA

松屋グループ理念～生活文化創造集団～

百貨店を核に、常にお客様とともに「GINZA」を
体現する企業グループとして歩みます

経営方針

顧客第一主義・共存共栄・人間尊重・堅実経営・創意工夫

MISSION

未来に希望の火を灯す、全てのステークホルダーが
幸せになれる場を創造する

成長戦略

中期経営計画

理念

経営方針

MISSION

成長戦略

中期経営計画

3. 中期経営計画の位置づけと方向性

成長戦略

1) 百貨店事業におけるありたい姿の実現

- 新しい商品戦略とビジネスモデルで、幸せになれる場を創造する

2) 不動産賃貸等の不動産関連事業の強化

(2030年頃にありたい姿を実現するための先行投資)

- 幸せになれる場のプラットフォームを拡大
- 事業ポートフォリオ再構築の柱とする
- グループ各事業(ビルメンテナンス、広告・宣伝、飲食等)との相乗効果の発揮

3. 中期経営計画の位置づけと方向性

今後3ヵ年の課題と対応の方向性

1) 百貨店事業の収益力強化による早期の営業黒字化

- ビジネスモデルを見直し、従来の高コスト構造から脱却する

2) 成長戦略の基盤づくりと事業ポートフォリオの見直し

- 経営資源の再配分により生産性を向上する
- 将来への投資、子会社の縮小や再建により事業ポートフォリオの見直しを図る

3) 財政状態の改善

- 将来への成長投資も行いつつ、3ヵ年で財政状態をコロナ前水準に改善する

3. 中期経営計画の位置づけと方向性

MATSUYA

2022～2024

Around 2030

中期経営計画

- 新たな成長基盤づくりと成長軌道への回復
- 早期営業黒字化の実現と財政状態の改善



長期的に目指す姿

未来に希望の火を灯す、
全てのステークホルダーが
幸せになれる場を創造する

百貨店事業に続く第二の柱となる
不動産関連事業の確立

With コロナ

After コロナ
New Normal

インバウンド
の消失

緩やかな回復

計画の位置づけ

外部環境の変化

3. 中期経営計画の位置づけと方向性

MATSUYA

数値目標

連結	実績		計画
	2019年度 (コロナ前)	2021年度	2024年度
売上高(総額売上高)	898億円	650億円	830億円
営業利益	9億円	▲22億円	16億円
ROE(自己資本利益率)	4.0%	6.0%	5.0%
自己資本比率	36.1%	31.8%	36.0%

※注記：当資料(中期経営計画)に記載の売上高は、収益認識に関する会計基準適用前の総額売上高

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

〔営業諸施策〕 (P.30～35)

- (1) MD政策：化粧品、ラグジュアリーブランド・宝飾時計の強化
- (2) 顧客基盤の拡大と深耕：CRM(顧客関係管理)・外商事業の強化
- (3) デジタルの活用
- (4) コンテンツ事業の収益力強化

〔売上目標(単体)〕 (P.36)

〔店舗運営の効率化〕 (P.37～38)

〔営業利益計画(単体)〕 (P.39)

2) 事業ポートフォリオの見直し

〔経営資源の再配分と有効活用により成長〕 (P.40～41)

- ・ 中長期的に不動産関連事業を強化

〔コロナ禍からの回復の中での利益の創出〕 (P.42)

- ・ (株)アターブル松屋（飲食業）は構造改革効果を最大化
- ・ (株)銀座インズは松屋との連携強化により空室率を早期改善

〔ポートフォリオの考え方〕 (P.43)

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

〔営業諸施策〕

(1) MD政策

化粧品の強化

- ラインナップの拡充による収益性の向上

ラグジュアリーブランド・宝飾時計の強化

- 銀座の百貨店に相応しい品揃えの充実
- 外商強化と連動：外商顧客のニーズへの対応

Well-Being関連商品の拡充

- 「美・健康・睡眠」等に関する売場の継続強化

サステナブル関連商品への取り組み

- 独自ブランド「ENEY」(ラボグロウンダイヤモンド)等の発展拡大

子会社化した銀座インズの専門店街の充実

- 松屋と銀座インズの連携強化により魅力ある商業施設に

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

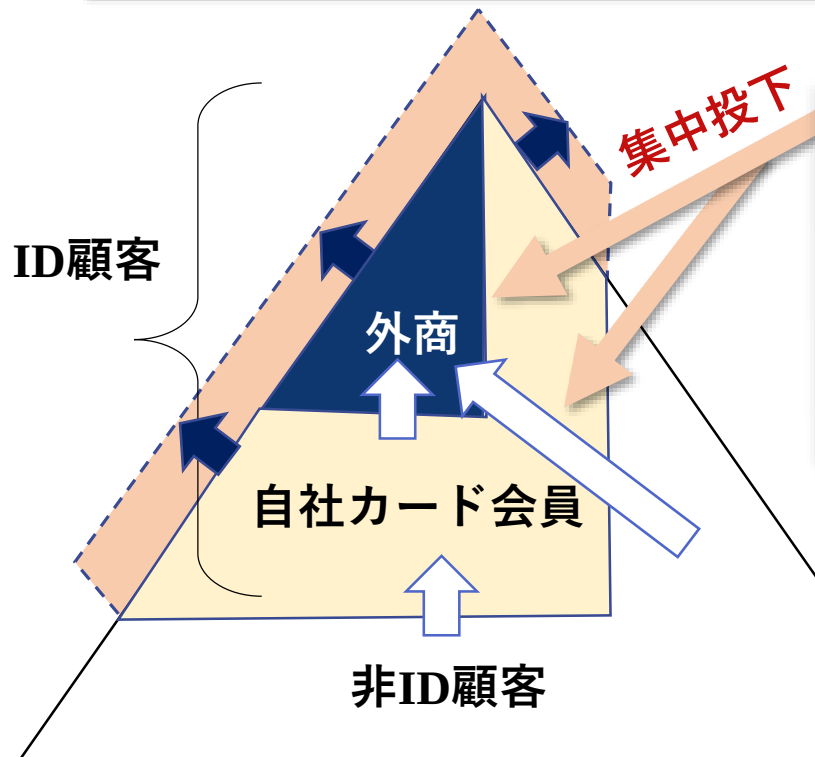
MATSUYA

(2) 顧客基盤の拡大と深耕

CRM(顧客関係管理)の強化

ID顧客(※1)の売上シェア(※2)を拡大

2019年度(コロナ前) 47% → 2024年度 60%(目標)



- 経営資源(要員・システム等)
- 施策
 - ・ 外商
 - 顧客ニーズへのソリューションの提供
 - ・ 自社カード会員
 - カードの利便性の向上、アプローチの強化等

(※1) 外商カード・松屋クレジットカード・ポイントカード等の自社カード会員

(※2) ID顧客売上高÷インバウンドを除く売上高(%)

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

外商事業の強化

外商を“強化部門”に設定⇒経営資源の再配分により売上拡大へ

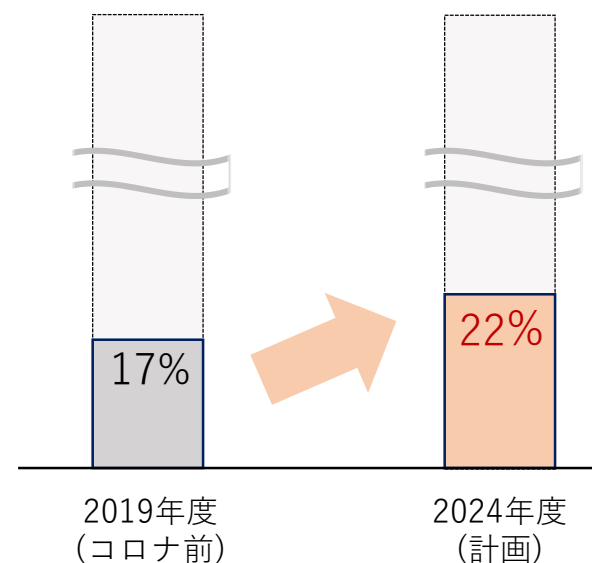
～継続的な組織の強化と増員、即戦力人材の投入～

新規優良個人口座の拡大

既存顧客の稼働率×購入額のアップ

通販ビジネスの強化

外商売上シェア(※)
+5%アップへ



※インバウンド売上を除く

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

外商顧客の拡大と外商限定サービスの強化

- 将来のロイヤルカスタマーになりうる顧客の開拓
 - ・ BtoBtoC(優良法人内個人)口座の拡大
 - ・ 店舗でIDを保有する優良顧客の外商顧客化
- 顧客に一層寄り添った営業活動の推進
 - ・ 担当口座数の最適化とコンサルティング営業の強化
- 外商顧客のニーズを満たす新たな商品の提案
 - ・ 外商専用WEBサイト等を活用した特別商品の販売
- 銀座店近隣の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

通販ビジネス～販売チャネルと品揃えの拡充～

- テレビ・ラジオ局、新聞・DM等を活用した通販企業との提携拡大
- 主力の宝飾品に加えた新たな通販商材の開発

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

(3) デジタルの活用

顧客層の拡大と顧客とのシームレスなコミュニケーションの深化

- オンラインツールの活用による顧客接点の多様化
(WEBサイト・SNS・メール・動画活用等)

独自性と採算性を重視したEコマースの強化

- 店頭販売に加えた利便性を提供することで顧客LTVを最大化
- 顧客ニーズと訴求力のある商品にフォーカスした、
採算性を重視したECの展開

デジタルコインであるJPYC決済導入(2021年12月)

- 日本円連動ステーブルコイン「JPYC(JPY Coin)」決済
(JPYC株式会社が代理購入)を一部の売場で導入

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

(4) コンテンツ事業の収益力強化

- 前中計では、「鬼滅の刃」等の有力コンテンツの開発と、他の百貨店・美術館等での展覧会の開催拡大等により目標を上回る売上を実現

2018年度	2021年度(前中計最終年度)	
実績	目標	実績
17億円	22億円以上	24億円

事業領域の拡大と収益性の向上

- 運営体制の強化 ～「共創事業部」の新設(2022年3月)～
 - ・ 魅力の高いコンテンツの開発と事業構造・運営の精緻化等により収益性を向上
- 展覧会の展開拡大
 - ・ 版權元(映画・アニメ制作委員会等)に出資することで、より版權元に近いパートナーとして事業を共創
 - ・ 開催会場の多様化(商業施設・大型イベントホール・文化施設等への進出)
 - ・ 海外における展覧会ライセンスの展開(海外企業への開催権の貸与)
 - ・ 新たなデジタルコンテンツ商品の開発と販売
- IP(知的財産)を活用したコンテンツ(※1)の開発による新たな収益の獲得と社会貢献の推進

(※1)：事例紹介「地域共創装飾プロジェクト」P.52参照

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

〔売上目標(単体)〕

単位：億円

3 カ 年 累 計	2021年度		実績	594億円
	想定 増減 要素 (※3)	1.短縮営業戻り		+20
		2.営業諸施策		+100
		MD政策等		+40
		外商の強化		+40
		デジタルの活用		+10
		他営業施策		+10
		3.インバウンド(※1)		+83
		4.アウトバウンド影響(※2)		▲40
		合計		+163
	2024年度		計画	757億円

(※1)インバウンドは2019年度実績の50%水準に回復

(※2)海外渡航の再開に伴い、日本在住者がラグジュアリーブランド等の商品を再び日本国外で購入するようになることによる既存売上の減少

(※3)各要素と目標はイメージであり、結果の測定・分解は不能な部分を含みます

4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

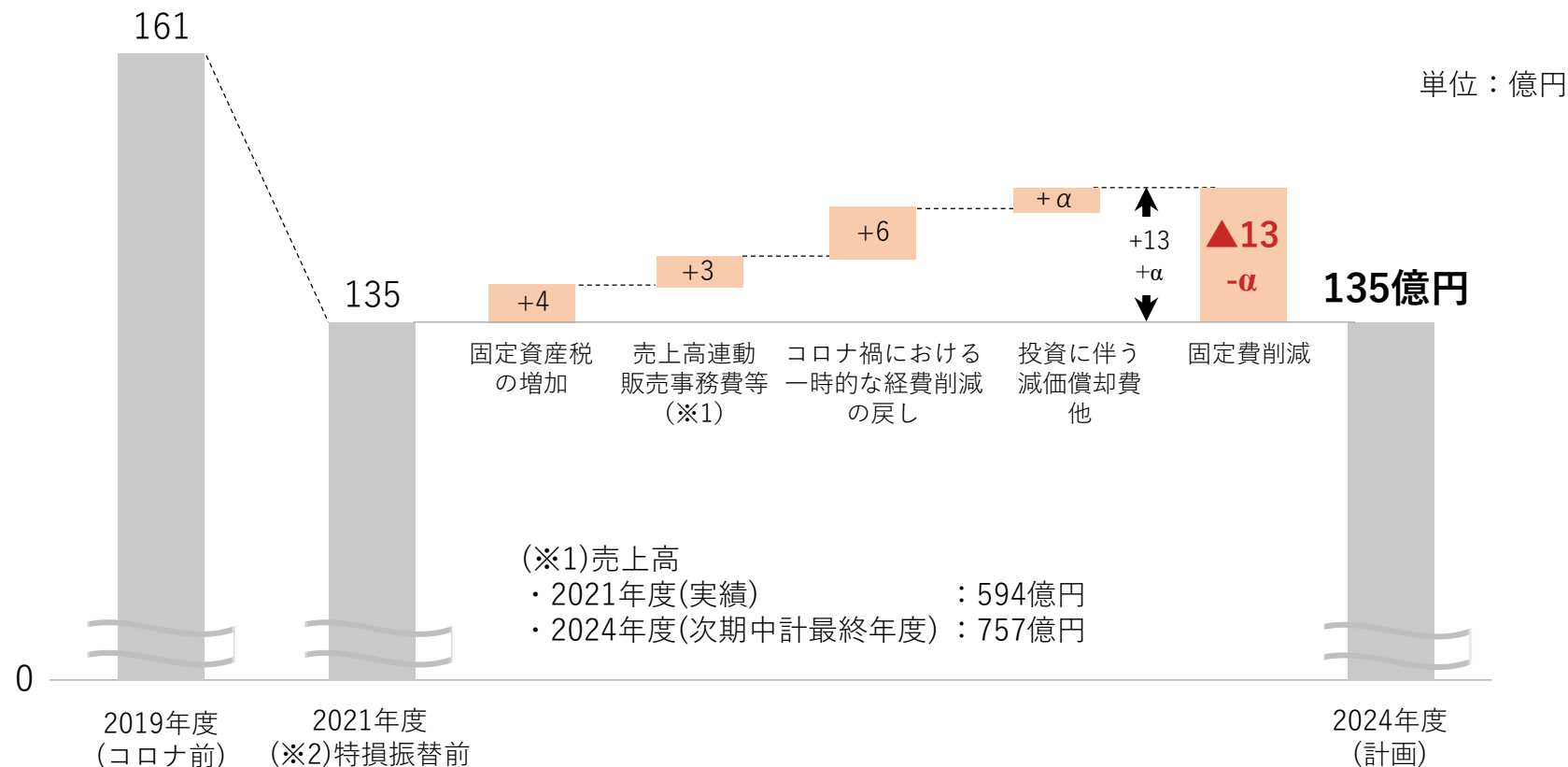
MATSUYA

〔店舗運営の効率化〕

販管費計画(単体)

前中計の期間中に大幅な経費削減を実施

2022年度以降、販管費の増加要素があるものの、店舗運営の効率化等を図ることにより増加の抑制を推進



4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

要員の見直し

ローコスト オペレーション

業務の見直し

- ・ 廃止、簡素化
- ・ 集約化
- ・ 権限委譲
- ・ システム化



MD政策の見直し

売場運営の効率化を
企図した改装計画



売場運営の見直し

業務分類に基づく
売場運営



組織の見直し

売場の運営・販売体制、マネジメント階層等の整備

要員の見直し

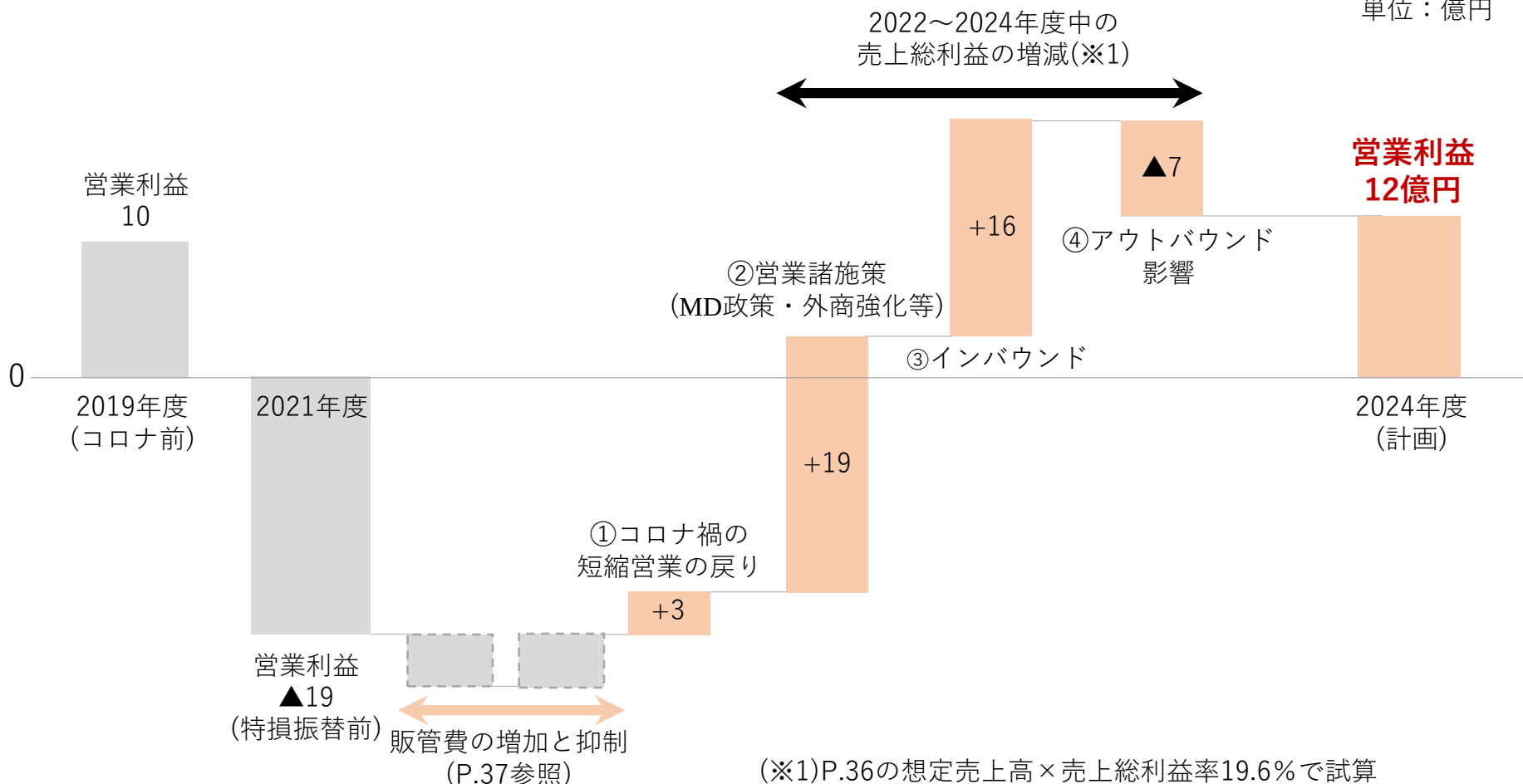
4. 事業戦略

1) 百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

〔営業利益計画(単体)〕

単位：億円

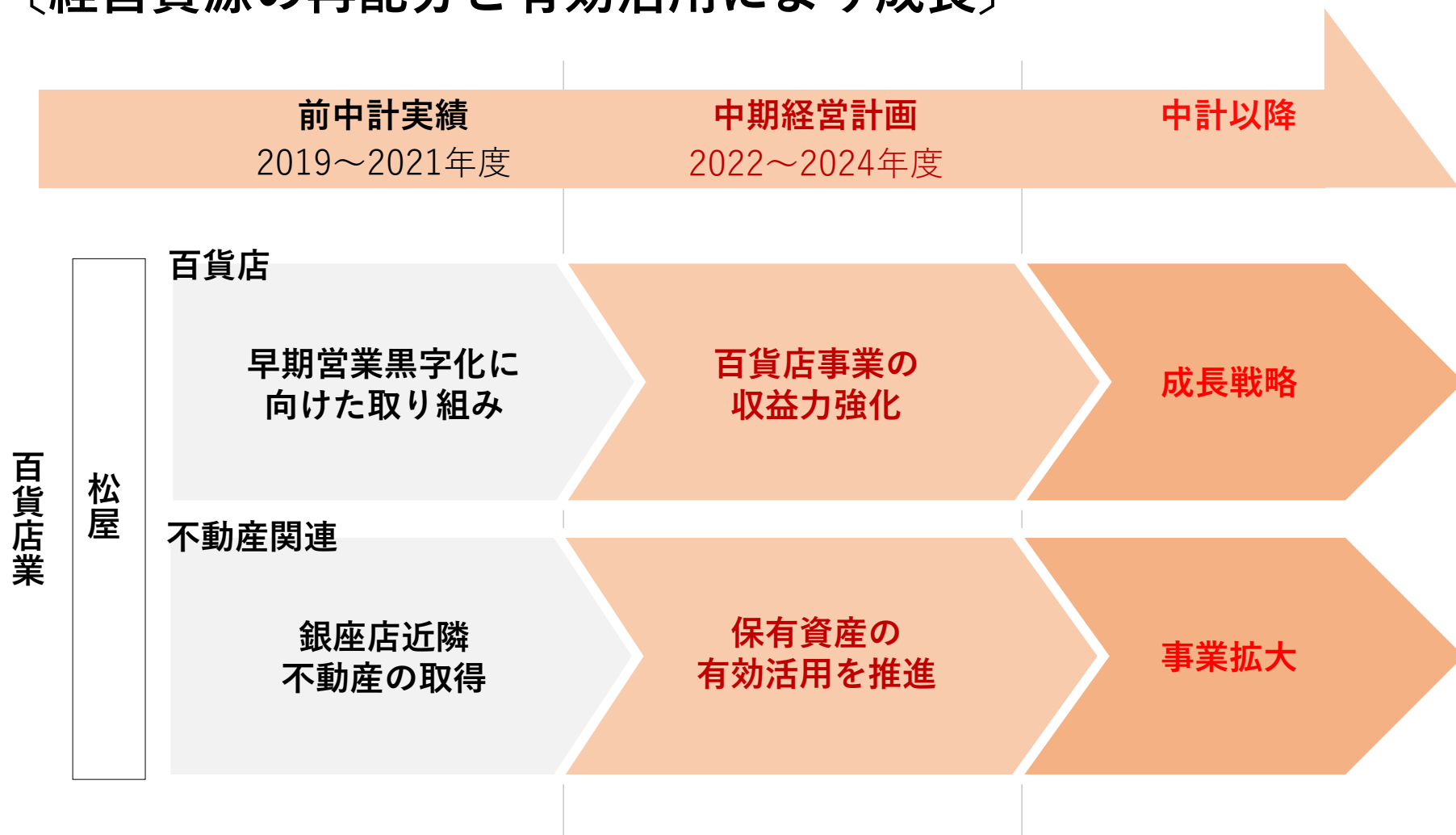


4. 事業戦略

2) 事業ポートフォリオの見直し

MATSUYA

〔経営資源の再配分と有効活用により成長〕



4. 事業戦略

2) 事業ポートフォリオの見直し

MATSUYA

保有資産の有効活用

中期経営計画の期間中に不動産関連事業育成の布石を打つ

銀座コアビルの再開発に関連した共同事業に関する基本協定を締結

- 協定の締結と同時に当ビルに保有する固定資産の一部を譲渡

※詳細：2022/2/21付、開示資料参照

- 譲渡価額：44億円

新たな収益不動産の取得を計画
(保有不動産の組み換え)



4. 事業戦略

2) 事業ポートフォリオの見直し

MATSUYA

〔コロナ禍からの回復の中での利益の創出〕

前中計実績
2019～2021年度

中期経営計画
2022～2024年度

飲食業

ア
タ
ー
ブ
ル
松
屋

主力事業所への経営資源の集中

不採算事業・事業所の整理

要員削減

構造改革効果を最大化

強化した経営体質を元に営業黒字化を実現

ビル総合サービス及び
広告業

C
B
K

クリエイティブ部門の強化

安定的な利益の獲得と拡大

その他事業

ス
キ
ャ
ン
デ
ッ
ク
ス

主力販売商品の取り扱い終了

事業縮小による損益の均衡

事業・体制の見直し

銀
座
イ
ン
ズ

連結子会社化

松屋との連携強化により空室率を早期改善

4. 事業戦略

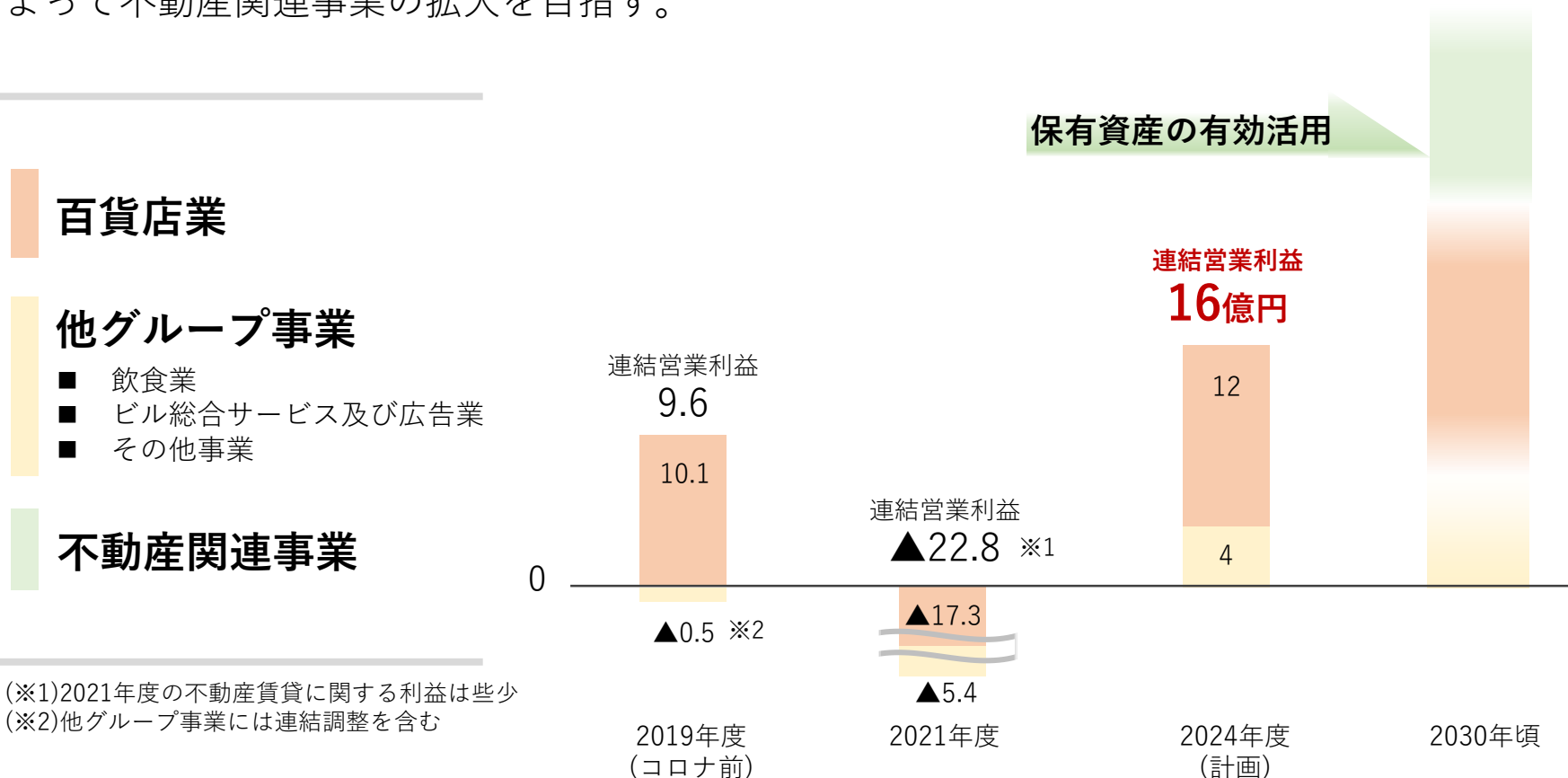
2) 事業ポートフォリオの見直し

MATSUYA

〔ポートフォリオの考え方〕

主力の百貨店業を核に、百貨店業とシナジー効果の高い事業で基本的なポートフォリオを構成する。中長期的には、保有資産を有効活用することによって不動産関連事業の拡大を目指す。

単位：億円



5. 財務戦略

MATSUYA

連結3カ年キャッシュフロー計画

単位：億円

営業CF 60(※)

投資CF	投資	▲80
	資産売却等	40
	合計	▲40

フリーCF 20

有利子負債の返済
+
株主還元

※損益計画をベースにした管理会計数値

5. 財務戦略

MATSUYA

連結有利子負債・自己資本等

- 前中計実績 : 有利子負債残高は、資産売却等により2019年度末より削減
- 中期経営計画 : 将来への成長投資も行いつつ、DEレシオ・自己資本比率をコロナ前水準に改善

	2019年度末 (コロナ前)	2020年度末	2021年度末	2024年度末 (計画)
有利子負債残高	214億円	246億円	199億円	190億円台
DEレシオ(※1)	1.0倍	1.5倍	1.2倍	1.0倍
自己資本比率(※2)	36.1%	28.8%	31.8%	36.0%

※1 : 有利子負債残高 ÷ 自己資本(倍)

※2 : 自己資本 ÷ 総資産(%)

■ 参考データ

総資産	578億円	564億円	542億円
自己資本	208億円	162億円	172億円

配当

- 早期の復配を実現する

5. 財務戦略

MATSUYA

連結設備投資額(3ヵ年累計)

- 事業基盤の整備・強化と成長戦略推進のために3か年累計で80億円の投資を計画

単位：億円

	前中計実績	中期経営計画
営業投資	9	11
施設投資	11	20
システム投資	11	9
小計	31	40
不動産投資(※1)	20	30
その他投資(※2)	-	10
合計	52	80億円

(※1)収益物件の取得等

(※2)提携・子会社政策等

6. 持続的成長を支えるESG

MATSUYA

サステナビリティ

「サステナビリティ委員会」の組織化(2022年3月)

- サステナビリティを重視した事業活動を通じて、長期的な企業価値の向上と持続的な社会の実現への貢献を推進

脱炭素社会への貢献

- 温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組みの推進
 - ・ 継続的な省電力設備への更新
 - ・ 再生可能エネルギーの活用(2022年から一部で導入)

サステナブルな独自商品の開発

- 鉱山を採掘することなく、「研究所(ラボ)」で作られる、天然ダイヤモンドと同じ組成の合成石を使用した、サステナブルなジュエリーブランド「ENEY」



エコマーク認定取得：2022年3月



6. 持続的成長を支えるESG

ダイバーシティ & インクルージョン

ジェンダーレスな活躍(女性活躍推進)

- アンコンシャスバイアスの是正による公正な配置
- 育児期間の女性の能力発揮と男性の育児参画の促進
- 女性管理職登用の数値目標の設定

	2021年度	2030年度目標
女性管理職比率(単体)	22.2%	30%以上

エイジレスな活躍(世代・役職を超えた働きがいの創出)

- 主体的な選択を促す多様なキャリアパスの提示
- 個々のキャリアプランを支援する配置・育成によるエンゲージメントの向上
- 人材育成投資の拡充による能力開発、リスキリング機会の創出

6. 持続的成長を支えるESG

MATSUYA

ガバナンスの強化

機関設計の変更

- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行(2022年5月予定)

取締役会

- 取締役会の構成を見直し、活性化と独立性の向上を図る

現在

社外/社内	人数	比率
社外	3	37.5%
(内、独立社外取締役)	(2)	25.0%
社内	5	62.5%
計	8	100.0%

内、女性 2

■ (参考) 監査役会

社外	3	75.0%
社内	1	25.0%
計	4	100.0%

監査等委員会設置会社移行後

社外/社内	人数	比率
社外	7	53.8%
(内、独立社外取締役)	(6)	46.2%
社内	6	46.2%
計	13	100.0%

内、女性 3

■ (参考) 上表における監査等委員

社外	3	75.0%
社内	1	25.0%
計	4	100.0%

6. 持続的成長を支えるESG

指名・報酬委員会

- 指名・報酬委員会の独立性を高めるために、構成員の過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役とする

現在

社外/社内	人数	比率
社外	3	60.0%
(内、独立社外取締役)	(2)	40.0%
社内(代表取締役)	2	40.0%
計	5	100.0%

委員長

社長

監査等委員会設置会社移行後

社外/社内	人数	比率
社外	3	60%
(内、独立社外取締役)	(3)	60%
社内(代表取締役)	2	40%
計	5	100.0%

委員長

社外取締役

政策保有株式の縮減

- 保有意義の薄れた政策保有株の縮減を推進

6. 持続的成長を支えるESG

MATSUYA

社会貢献

銀座・浅草の地域発展への貢献

「銀座もの繋ぎプロジェクト」

- コロナ禍によって静かになってしまった銀座の街の元気づけ
- 銀座の街で商売をする人たちが物々交換をしながら、参加店の魅力を発信する「銀座もの繋ぎプロジェクト」
- 参加企業が100社を迎えたことを記念し、プロジェクトの歩みと参加企業を紹介する展示会を松屋銀座で開催



浅草の魅力を発信する
「浅草もの繋ぎプロジェクト」も支援

浅草もの繋ぎ応援コーナーの開設
2021年4月・5月：松屋浅草 1階 催物会場

展覧会 2020年12月：松屋銀座8階イベントスクエア

6. 持続的成長を支えるESG

MATSUYA

地域と繋がる松屋銀座

「地域共創装飾プロジェクト」

- 日本各地の伝統工芸や職人の技を松屋銀座の店舗装飾を通じてPR
- 他の商業施設等で再展示することで、情報発信の拡大と作品・資源の有効活用を促進(装飾素材を有償貸与)

岐阜県・愛知県
京都府・福岡県の提灯 ▼ 徳島県の藍染 ▼



福井県のリボン ▲



高知県の組子 ▲



青森県のねぶた ▲



6. 持続的成長を支えるESG

MATSUMOTO

チャリティ活動

皆様のあたたかいご支援にこそより感謝いたします

松屋は2008年度よりクリスマスチャリティー活動などを通して、国際NGO「ルーム・トゥ・リード」への寄付を続けてまいりました。

これまで、チャリティーピンバッジの販売、クリスマス蜜蝋チャリティーキャンドルの販売などの企画を通してお客様からいただいた寄付金の総額は、1,500万円以上にのぼります(2008～2020年度分)。

国際NGO

「ルーム・トゥ・リード」

「子どもの教育が世界を変える」を信念に、アジア・アフリカを中心に子どもの教育支援を行う国際NGOです。

2000年より識字教育と女子教育に焦点をあてた活動を続けています。2025年までに4,000万人の子ども達に教育機会を届けることを目標としています。



プログラム卒業生が来店 ▼



支援先へ当社社員が訪問 ▼



2023年2月期 業績予想(連結)

MATSUYA

単位：百万円

	予 想	前期実績	前期比
総額売上高	77,000	65,039	+18.4%
売上高※	32,000	—	—
営業利益	50	▲2,280	—
経常利益	50	▲2,107	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	50	1,000	▲95.0%

※ 売上高は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値となっております

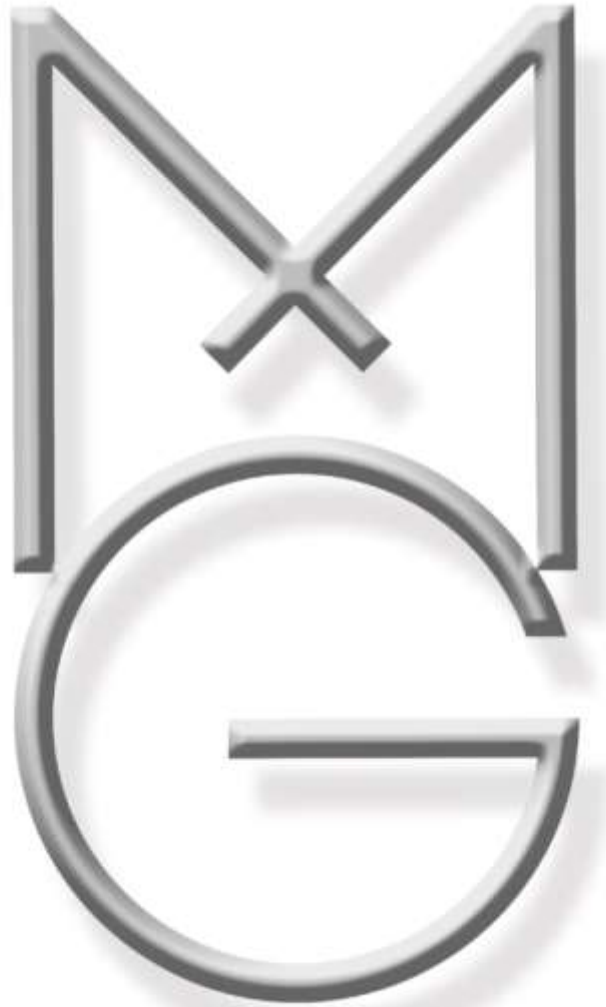
2023年2月期 業績予想(単体)

MATSUYA

単位：百万円

	予 想	前期実績	前期比
銀座店	65,600	54,440	+20.5%
浅草店	5,400	5,020	+7.6%
総額売上高	71,000	59,461	+19.4%
売上高 ※	26,000	—	—
営業利益	100	▲1,738	—
経常利益	100	▲1,982	—
当期純利益	100	824	▲87.9%

※ 売上高は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値となっております



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。