



第154期 決算説明

2023年2月期

2022年3月1日～2023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

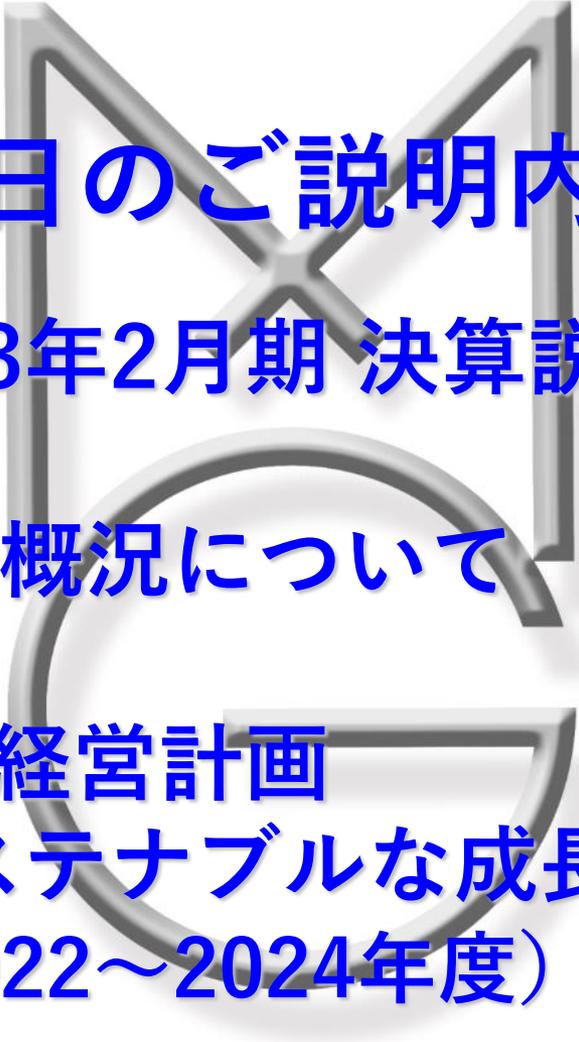
古屋 毅彦

取締役 常務執行役員

森田 一則

上席執行役員

今井 幸夫



本日のご説明内容

第一部

2023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) の進捗について

質疑応答



第一部

2023年2月期 決算説明

取締役 常務執行役員

森田 一則

2023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
総額売上高	87,629	65,039	+ 34.7%
売上高	34,400	—	—
売上総利益	17,185	13,254	+ 29.7%
販売費及び一般管理費	16,837	15,534	+ 8.4%
営業利益	347	▲2,280	—
経常利益	261	▲2,107	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,383	1,000	+ 338.2%

* 連結の範囲：連結子会社 8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	5,294
固定資産売却益		4,184
段階取得に係る差益		495
負ののれん発生益		387

●特別損失	合計	383
固定資産解体費用引当金繰入額		157
固定資産除却損		111

2023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	63,888	9,626
純資産	22,849	4,841
自己資本比率	34.5%	+2.7%
有利子負債	19,063	▲903
設備投資額	4,125	3,226
減価償却費	1,380	6

	実 績	前期差異
営業キャッシュ・フロー	2,352	3,599
投資キャッシュ・フロー	2,470	▲2,909
財務キャッシュ・フロー	▲955	3,752
フリーキャッシュ・フロー	4,823	689

店舗別総額売上高

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	75,142	54,440	+38.0%	+22.0%	+26.8%
浅草店	5,854	5,020	+16.6%	+16.6%	+13.3%
両店計	80,996	59,461	+36.2%	+24.5%	+21.3%

東京地区合計 +20.5%

(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

	総額売上高		売上高	営業利益	
	実績	前期比	実績	実績	前期差異
百貨店業	80,996	+36.2%	27,770	321	2,060
飲食業	3,329	+47.4%	3,329	▲93	397
ビル総合サービス 及び広告業	4,827	+3.3%	4,827	70	4
その他事業	2,410	+14.4%	2,408	111	233
単純合計	91,563	+33.7%	38,335	410	2,695
調整額	▲3,934	—	▲3,934	▲62	▲66
連結	87,629	+34.7%	34,400	347	2,628



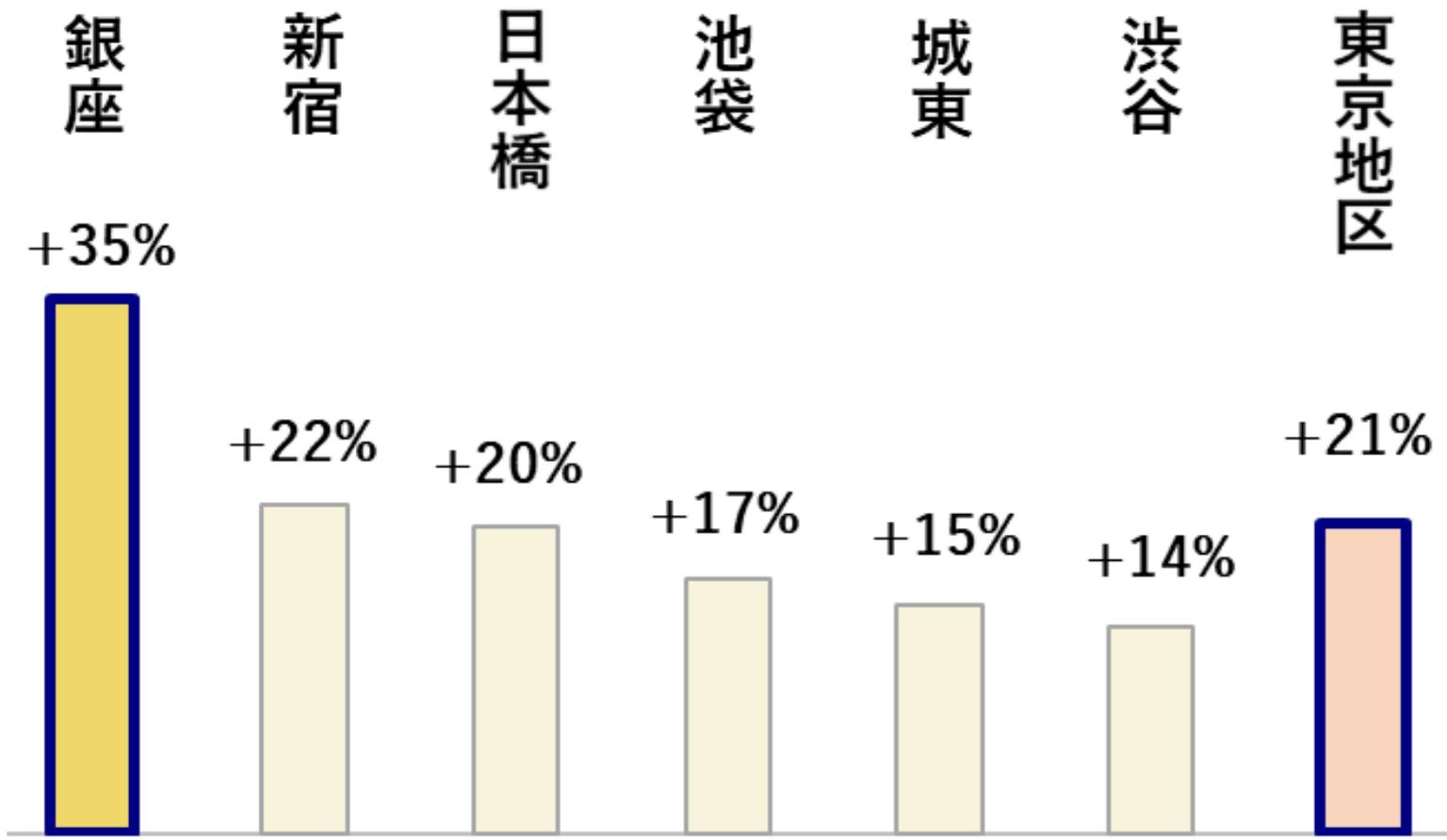
第二部

営業概況について

上席執行役員 営業副本部長 今井 幸夫

都内百貨店 総額売上高(2022年度 地区別概況)

● 銀座地区は東京地区を大きく上回る



* 当社集計 総額売上高前年比 (2022年3月～2023年2月)

銀座店 総額売上高(2022年度/2019年度比(※))

MATSUYA

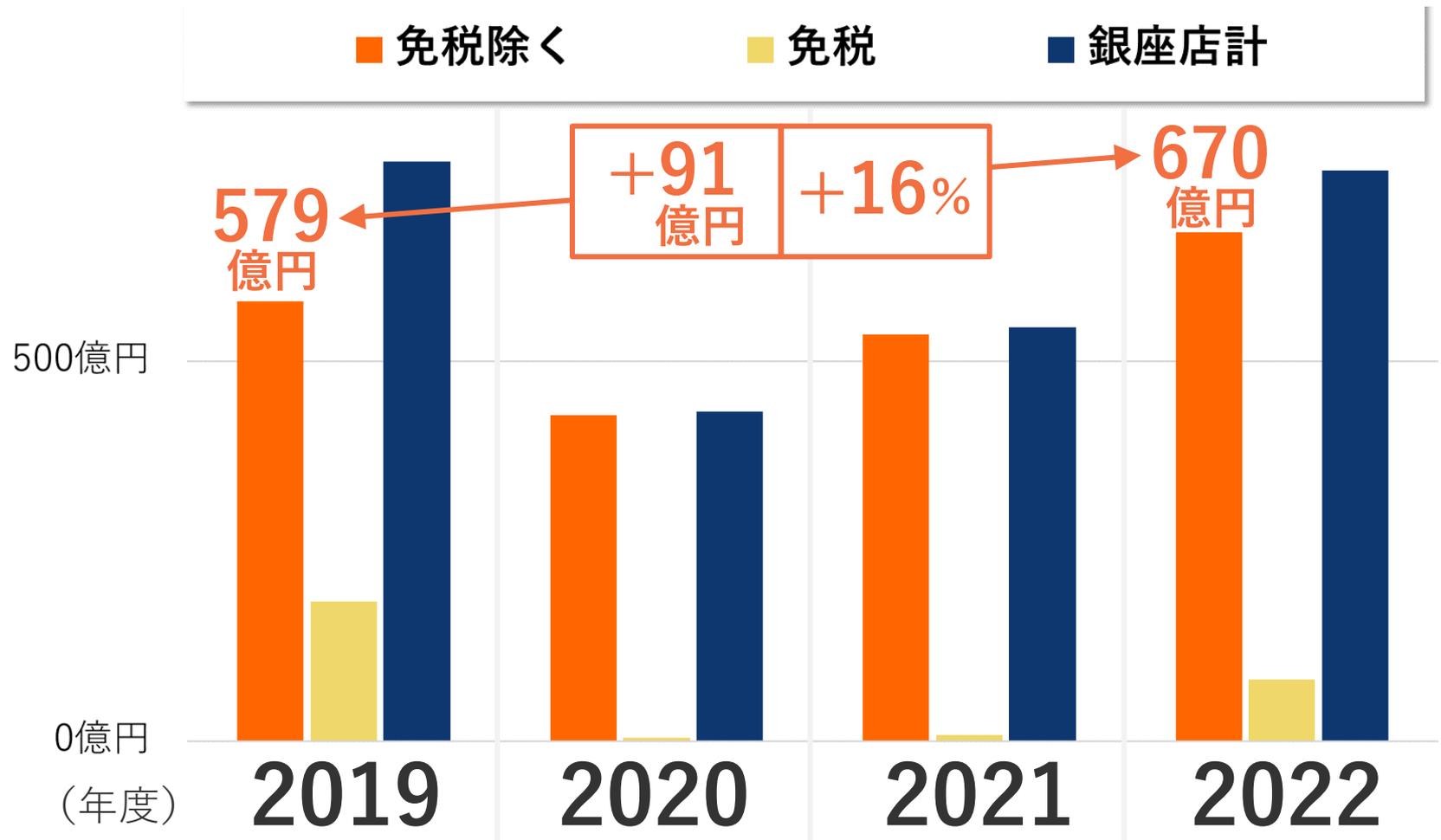
- 堅調な国内のお客様に加え免税も復調へ

		2022年度	
		前年比	2019年度比
①	免税除く	+25%	+16%
②	免税	+874%	▲56%
①+②	店計	+38%	▲2%

(※) 2019年3月～2020年2月 コロナ感染拡大直前の1年間

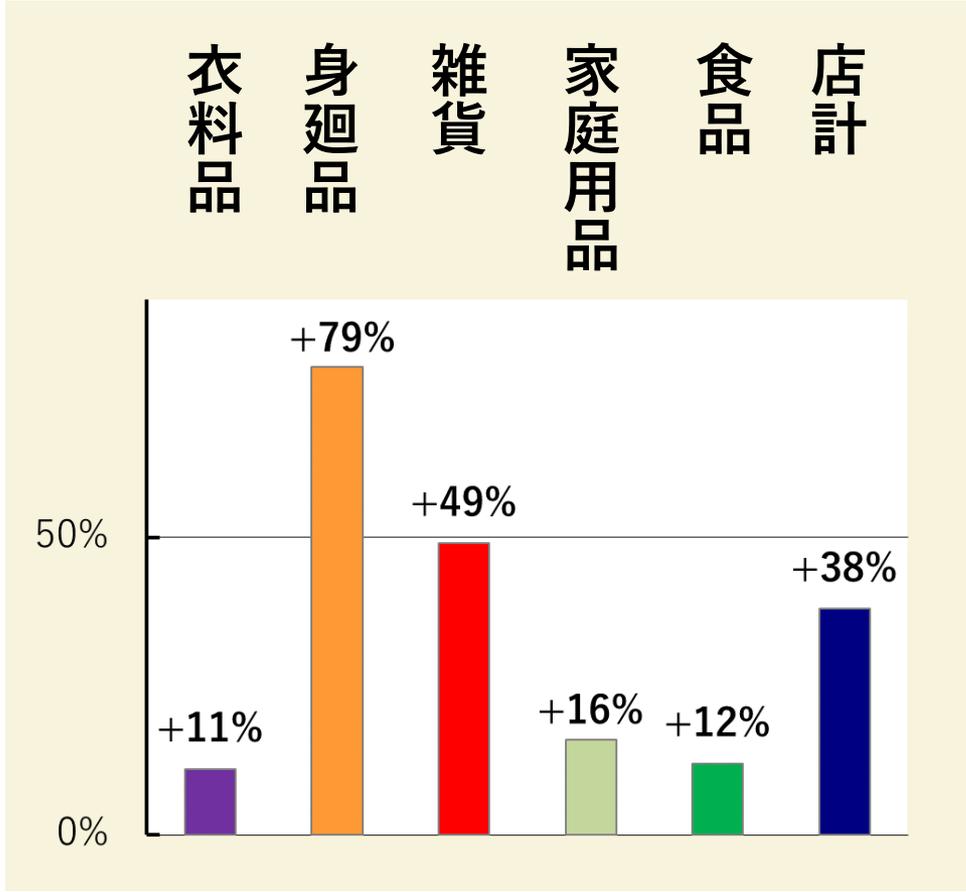
銀座店 総額売上高(免税除く推移)

- 国内のお客様はコロナ拡大前を超過

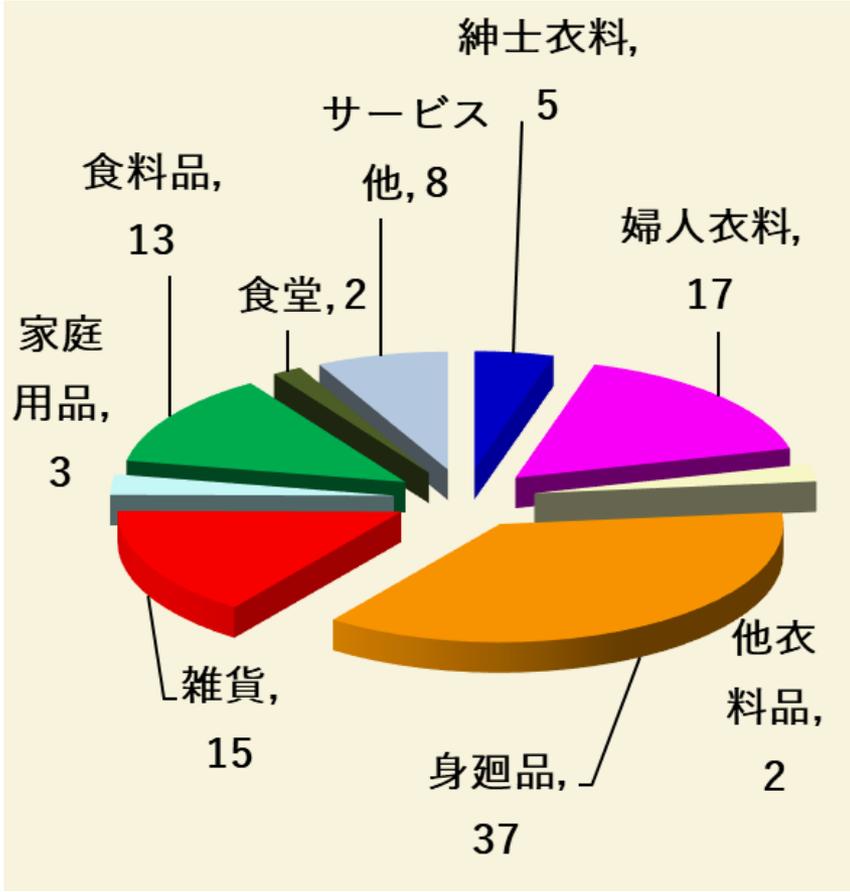


銀座店 総額売上高(2022年度 商品別実績)

● 身廻品・雑貨が大きく伸びる



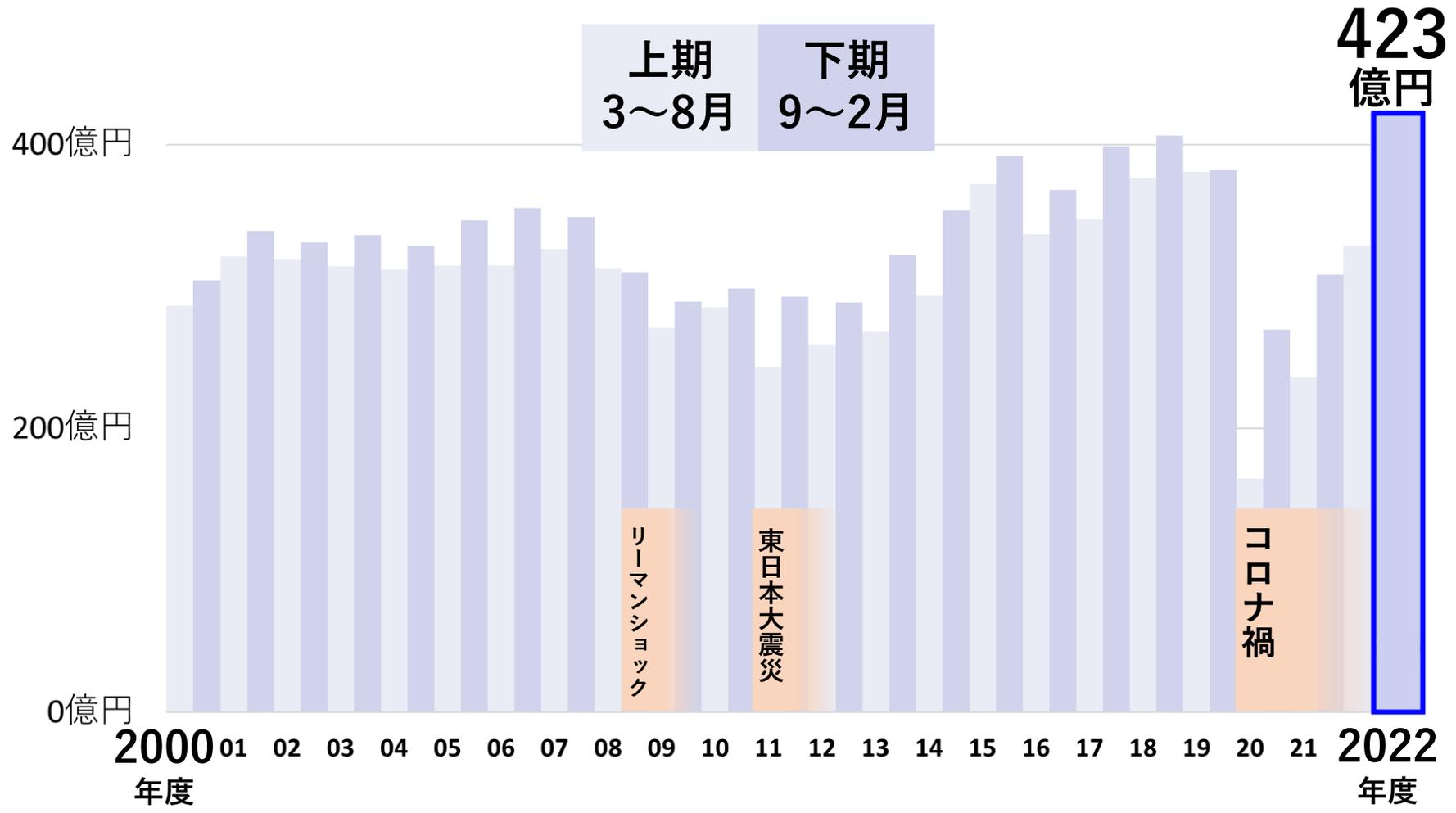
(前年比)



(構成比)

銀座店 総額売上高(上期・下期推移)

● 2022年度下期は2000年以降で過去最高を記録



銀座店 総額売上高(2022年度下期 好調要因)

MATSUYA

● 顧客起点の施策やMDが奏功し売上を押し上げ

● 銀座近隣ブランドと提携、外商顧客を送客



2022下期
総額売上高前年比 **+112%**

店頭外のブランドご提案により松屋への取り込みに成功

● 化粧品売場リニューアル 2022年8月オープン



2022下期
総額売上高前年比 **+65%**

化粧品売場面積を2割増にすることで新規顧客を獲得

● B2フロアの活性化

- ・ハイクオリティ冷凍食品売場 (2022年8月)
- ・鮮魚売場リニューアル (2023年2月)

2022下期
総額売上高前年比 **+487%**

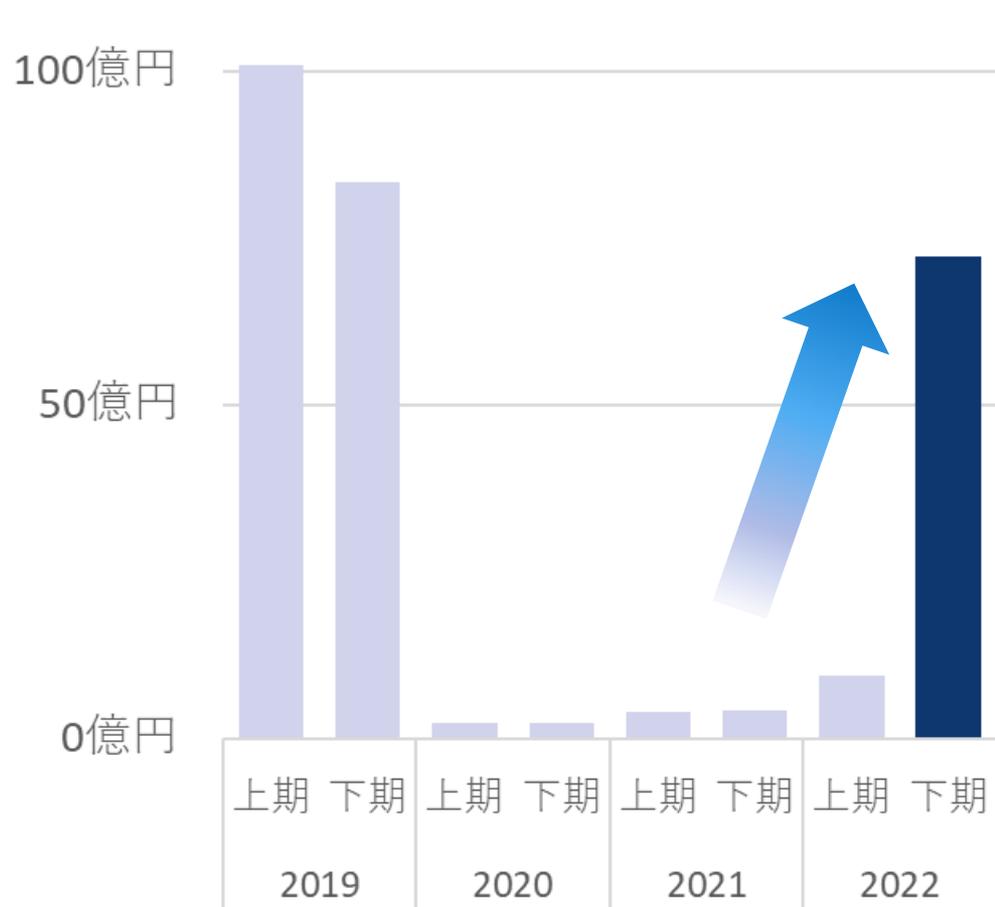
高単価商品が好評でグロサリー売場の客単価は+13%へ

銀座店 総額売上高(2022年度下期の免税実績)

● 2022下期から回復、中国からの来店拡大の余地

2019上期	
中国	81%
台湾	2%
韓国	2%
香港	2%
タイ	2%
他	11%

(構成比)



2022下期	
台湾	23%
中国	21%
香港	15%
タイ	5%
米国	5%
他	30%

(構成比)



營業施策

2022年度の位置づけ

CRM（顧客関係管理）を強化すると共に、顧客起点による営業利益拡大に向けた準備・実現の期

1. 顧客基盤の拡大と深耕

- ・ ID顧客 売上高推移
- ・ 優良顧客への対応強化
- ・ 新たな顧客の獲得

2. 顧客ニーズに応える取組み

- ・ 銀座店リニューアル
- ・ デジタルの活用
- ・ インバウンド対応

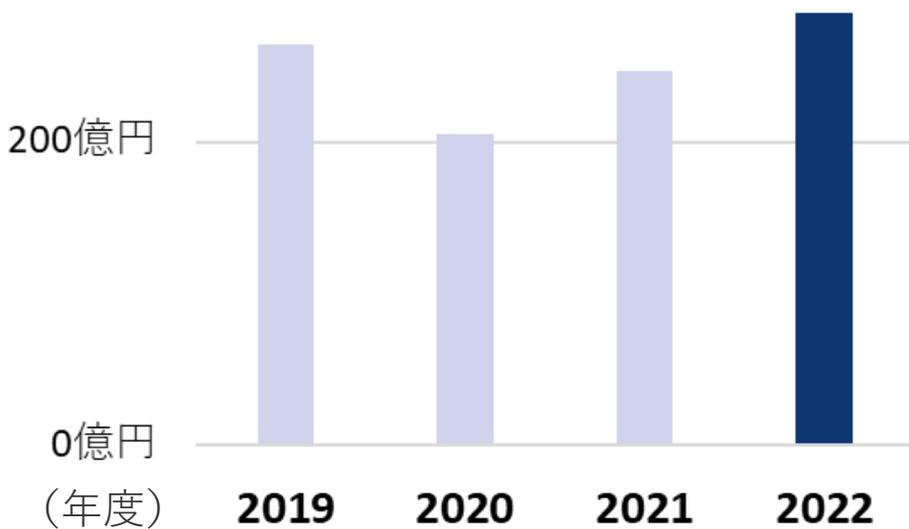
顧客基盤の拡大と深耕(ID顧客売上高推移)

● コロナ禍前の2019年度を上回り成長

ID顧客売上高(※)

前年比 **+16%**

2019年度比 **+8%**



(銀座店)

松屋カード



前年比 **+16%**
2019年度比 **+10%**

ポイントカード



前年比 **+15%**
2019年度比 **▲3%**

(※) 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

- 優良顧客の売上高は堅調に推移

2022年度 優良顧客売上高(※)

(※)両店計の年間100万円
以上お買上のお客様

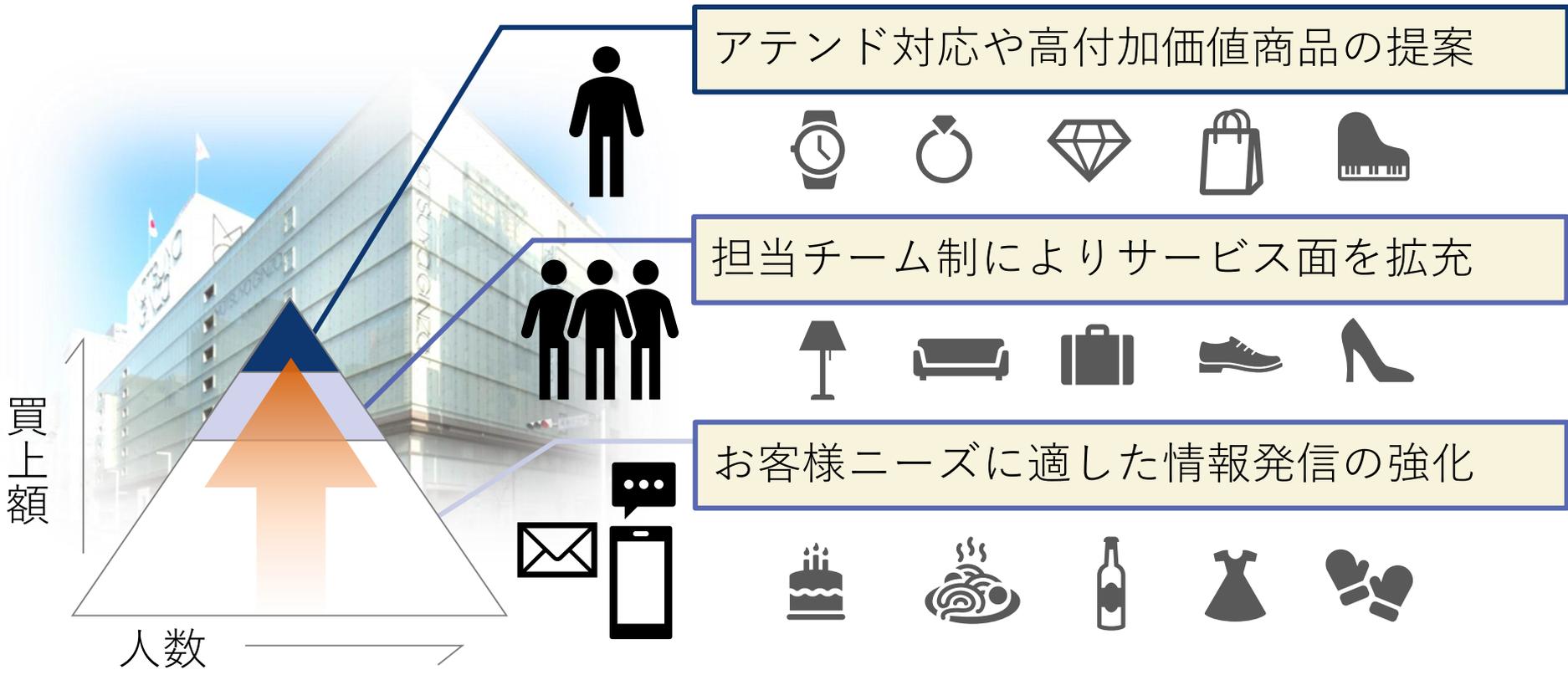
+21%

2019年度比 +35%

顧客基盤の拡大と深耕(優良顧客への対応強化)

● 多様化する外商担当「個客(※)」に即した接点拡充へ

(※) IDを把握しコミュニケーション可能な**個人**のお客様



顧客基盤の拡大と深耕(優良顧客への対応強化)

MATSUYA

- 外商以外の優良顧客へも多面的な接点拡大へ

2023年3月10-12日 お得意様特別ご招待会



2023年 春の感謝祭

過去最高売上

3日間計 **22** 億円

3日間のID顧客
売上高比率 (※)

76%

(※) 免税を除く銀座店
店頭売上高のID
顧客売上高比率

顧客基盤の拡大と深耕(新たな顧客の獲得)

MATSUYA

- 多様な決済手法と楽天カードと連携した取組み

バーコード決済 (2021年12月導入)



17 決済ブランド
の利用が可能

銀座店
2022年度
取扱額

33億円

銀座店での
楽天ポイントカード利用者
30代以下が6割超



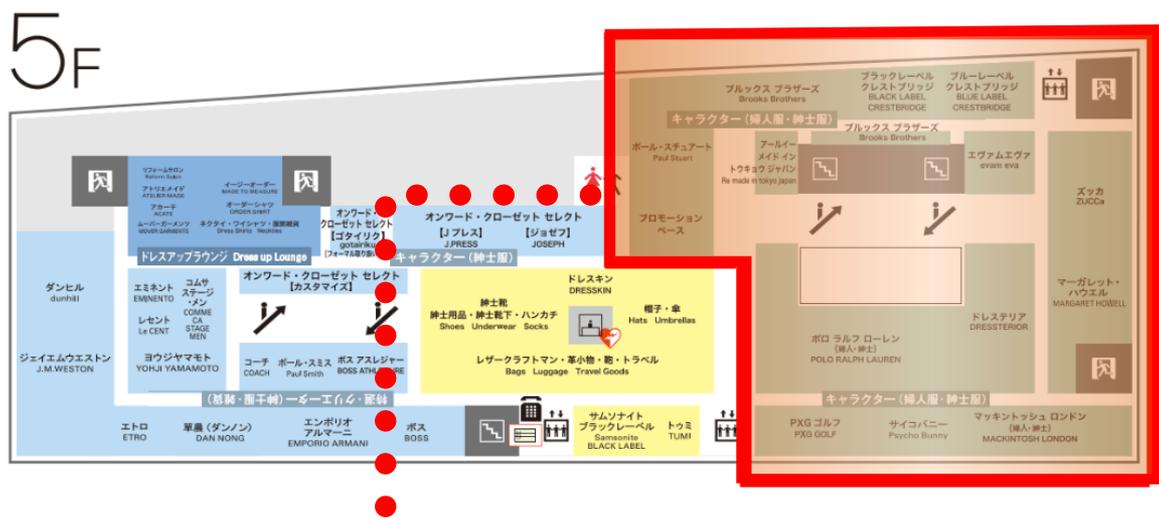
銀座店
2022年度
取扱額前年比

+45%

顧客ニーズに応える取組み(銀座店リニューアル)

● 5Fの半分をレディース・メンズ一体型に

2023年3月1日オープン



複合ショップ
12 ブランドへ

2023年度
総額売上高
目標前年比 +70%

顧客ニーズに応える取組み(デジタルの活用)

MATSUYA

● オンラインとオフラインの融合へ



松屋オンラインストア

2022年度
総額売上高
前年比

+64%

● 新電話注文システム 2023年4月導入



● コスメ・食品の店頭受取スタート 2023年5月予定



● 弁当宅配オンライン受注スタート 2023年6月予定

● インバウンド回復を見据えた営業体制の準備

外国語スタッフ

コロナ禍からの回復を見据えた採用計画により円滑な運営へ



免税カウンター拡大と ゲストラウンジ開設

免税カウンターをB1から3Fへ移設しサービスカウンターの拡大とゲストラウンジ開設で快適な空間をご提供
(2020年3月)

翻訳端末の拡充

ポケットークや通訳サービスの拡充により多言語対応のレベル向上を実現

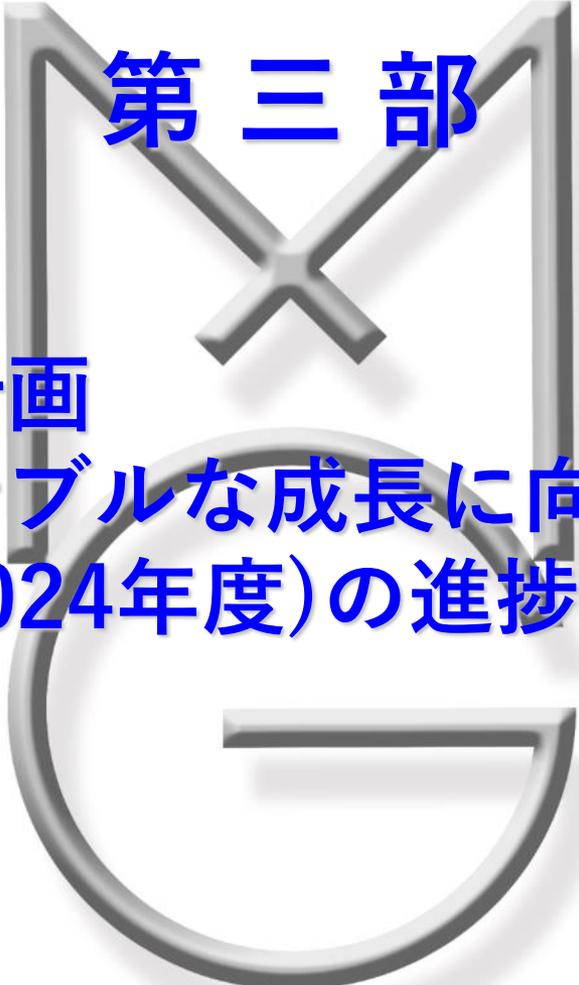


銀座店 総額売上高(2023年3月/2019年3月比)

MATSUYA

- 足元の商況は引き続き国内・国外ともに好調

		2023年3月	
		前年比	2019年度比
	免税除く	+7%	+32%
	免税	+1816%	▲1%
	店計	+32%	+24%



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)の進捗について

代表取締役 社長執行役員 古屋 毅彦

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

計画の位置づけ

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

外部環境の変化

1) 百貨店事業の収益力強化

● 営業諸施策

- (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

● 店舗運営の効率化

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

- ・ 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

- ・ (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

百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

攻め

MD
(改装)

化粧品・ラグジュアリーブランド等の強化

売場運営の効率化

顧客戦略

CRMの強化

外商事業の強化

組織変更

収益性向上

店舗運営の効率化

要員配置

強化部門への要員再配置

要員のスリム化

業務改革

廃止・簡素化

集約化

権限委譲

システム化

ローコスト
オペレーションの
実現

顧客
基盤の
拡大と
深耕

攻守一体の改革で黒字化を推進

MD(改装)

収益性の高い売場の強化

- 銀座店 1 階の化粧品売場の面積を約20%拡張
(2022年8月)
 - ニューオープン：7ブランド
- 銀座店 5 階の紳士フロアの約半分を改装
(2023年春)
 - 婦人・紳士複合ショップを導入



売場運営の効率化

- 銀座店 1 階にあった自主で仕入・販売等を行う
婦人雑貨売場を、3階にある自主運営売場に集約(2022年8月)

百貨店事業の収益力強化

ローコスト オペレーションの実現

組織変更(店舗運営体制の再構築)(2022年9月)

銀座店

従来：「商品分類」別の組織

7・8階	リビング担当・レストラン担当等
6階	
5階	
4階	婦人・紳士・子供等の商品別に担当組織を編制
3階	
2階	
1階	
B1・B2階	食品担当

改定後：「売場運営形態」別の組織

7・8階	従来通り
6階	自主運営 売場担当
5階	
4階	
3階	
2階	ショップゾーン 担当
1階	
B1・B2階	従来通り

催事運営・売場の付帯業務(一部)を営業スタッフ部門に集約



店舗運営の効率化

百貨店事業の収益力強化

ローコスト オペレーションの実現

要員配置(要員の見直し) (2022年度)

MD(改装)・組織変更・業務改革により総要員の約1割を捻出

要員の再配置(捻出分の半分)

要員削減(捻出分の半分)

強化部門の増員
・外商事業部
・不動産関連

集約化
・組織の集約
・業務の移管

純減

業務の内製化

要員の再配置

効率化

サービス力強化

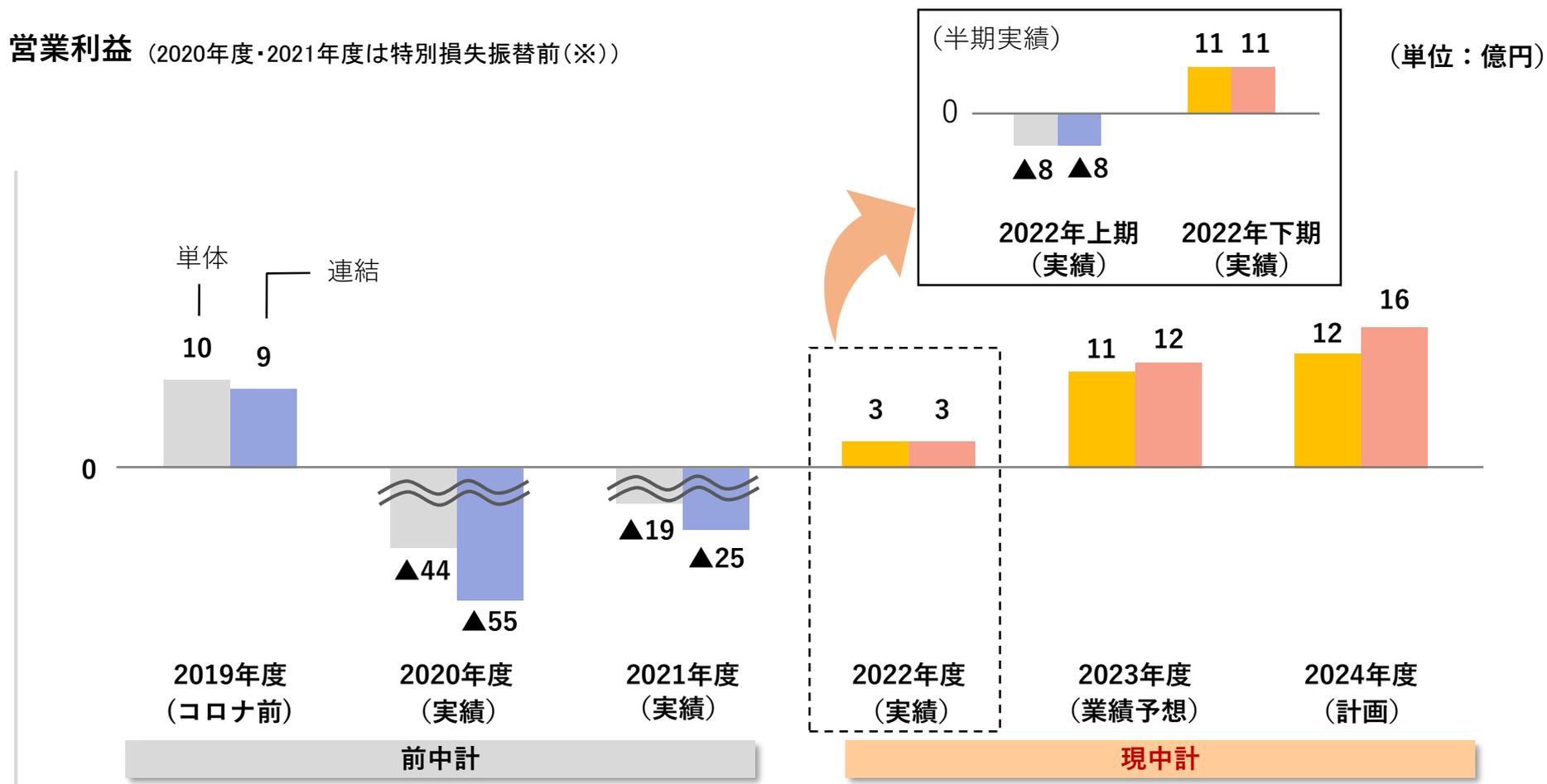
強化部門の増員と効率運営による収益力拡大

百貨店事業の収益力強化

営業利益の黒字化

- 中計初年度に営業利益の黒字化を実現
- 最終年度計画(単体12億円、連結16億円)の達成に向けて利益の拡大を推進

営業利益 (2020年度・2021年度は特別損失振替前(※))



(※) 臨時休業期間中に発生した固定費等を特別損失で計上

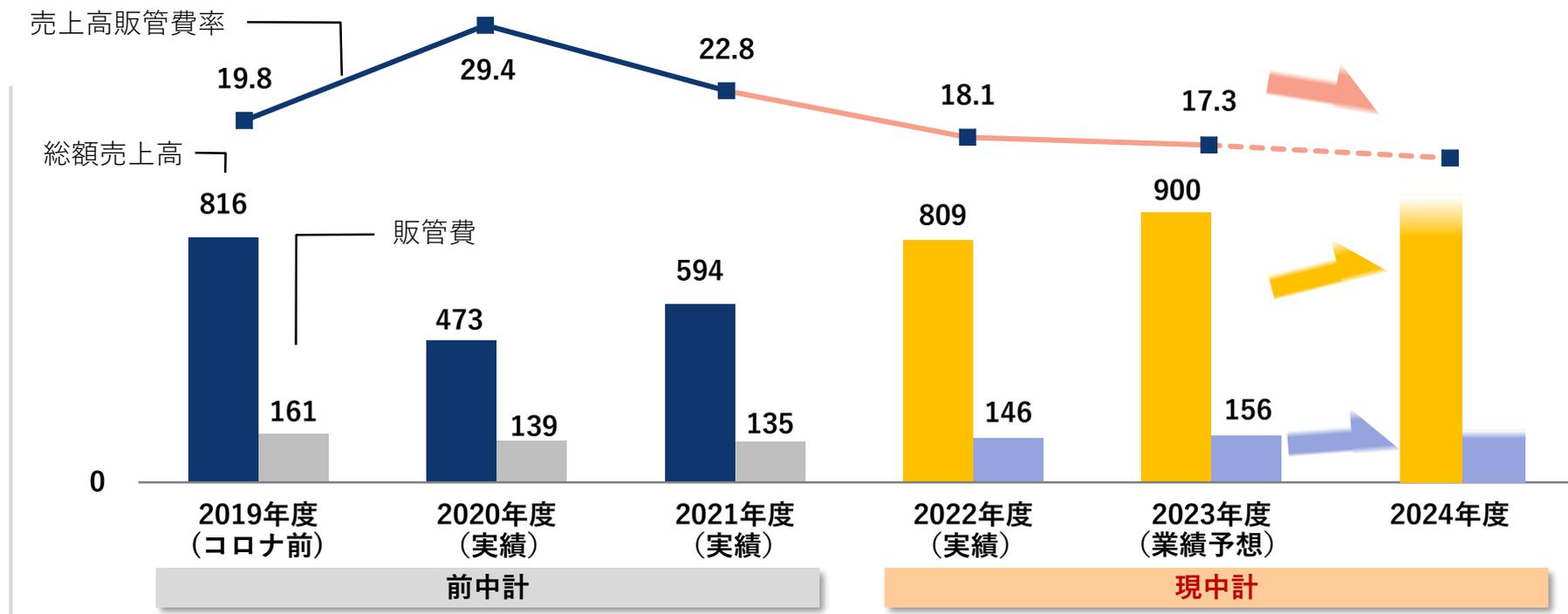
百貨店事業の収益力強化

売上高販管費率の低減

- 販管費は増加傾向
 - ↓ ローコストオペレーション
 - ↑ 光熱費・固定資産税・売上増に伴う支払手数料等
- 販管費の増加を上回る増収を目指す
 - ↑ 改装・CRM(顧客関係管理)の強化・免税売上の拡大等

総額売上高・販管費・売上高販管費率 (2020年度・2021年度は特別損失振替前(※))

(単位：億円・%)

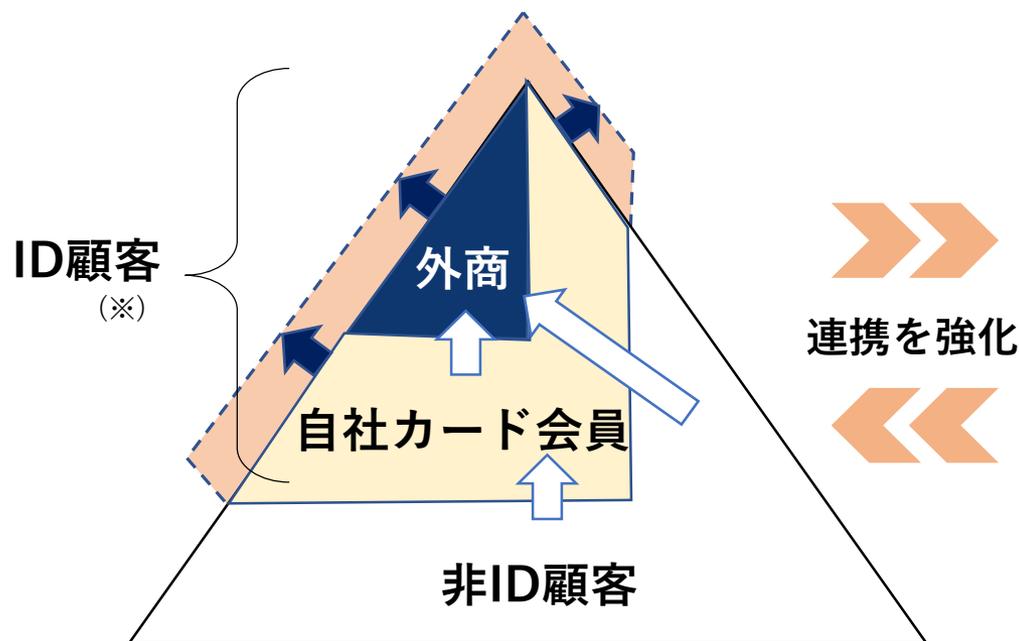


(※) 臨時休業期間中に発生した固定費等を特別損失で計上

顧客基盤の拡大と深耕

CRM（顧客関係管理）の強化

- **CRM推進担当役員を設置**し組織を強化(2023年3月)
- 外商事業部に外部の即戦力人材を採用



CRM推進担当役員

本店
顧客
戦略部

外商事業部
顧客
創造部



デジタル化
推進部

(※) 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

コンテンツ事業の収益力強化

売上高の拡大

2019年度
(コロナ前)

18億円



2021年度

24億円



2022年度

39億円

- 有力コンテンツの展開拡大

- ・ 展覧会入場者数の増加
- ・ 関連グッズの拡販（展覧会会場・Eコマース）



©Studio Ghibli ©Kanyada

- 展覧会会場の多様化(商業施設・大型イベントホール・文化施設等)



収益性の向上を推進

事業ポートフォリオの見直し

MATSUYA

不動産関連事業の強化(収益不動産の取得)

2022年

- 銀座コアビルの再開発に関する基本協定を締結(※)
- 当ビルに保有する固定資産の一部を譲渡(※)



▲当社他が所有する銀座コアビル

2027年頃

- 銀座コアビル建替え後複合商業ビル竣工予定

2022年

- 収益不動産(別物件)を取得(保有資産の組み換え)

	中期経営計画	2022年度 (実績)
不動産投資 (収益物件の取得等)	30億円	30億円

(※) 詳細：開示資料参照 (2022/2/21・2022/7/13付)

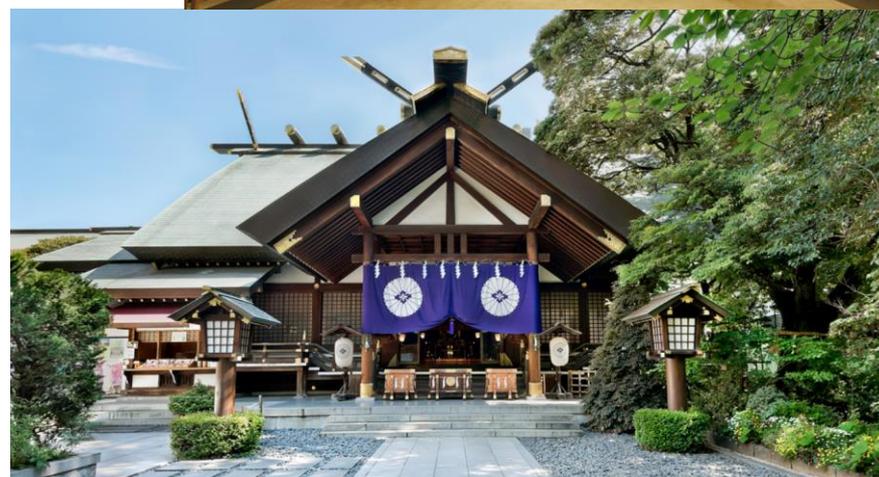
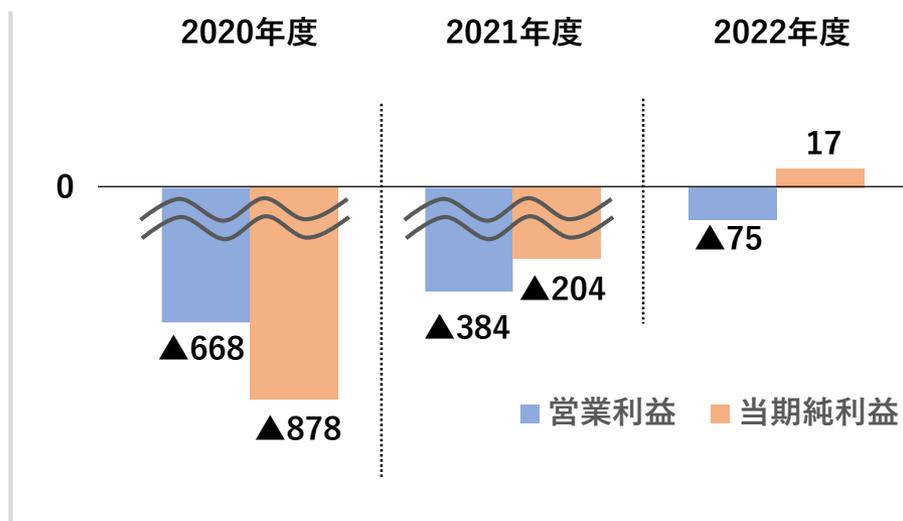
アターブル松屋(飲食業)

損益の改善

- 構造改革(2021年春)による経営体質の強化
- 婚礼組数の回復傾向
(集客施策とコロナ禍の収束)

営業利益・当期純利益 (実績)

(単位: 百万円)



銀座インズ(不動産賃貸業)

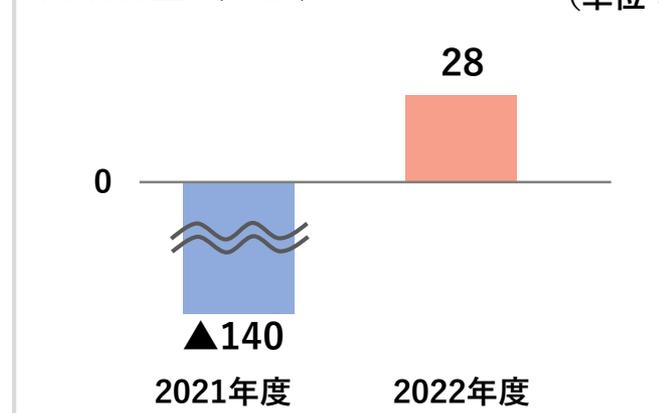
営業利益の黒字化

- 松屋との連携強化によりテナント空室数が改善
- 収益力強化のための構造改革を実施(2022年下期)

(※：銀座インズは2021年4月に持分法適用関連会社から連結子会社化)

営業利益 (実績)

(単位：百万円)



スキャンデックス(輸入商品販売業)

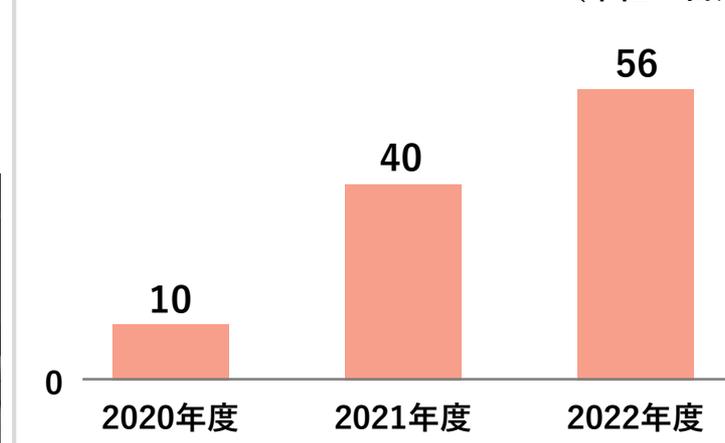
営業利益の拡大

- 事業・体制の見直しを行い、主力ブランドのLE KLINT(照明器具)に経営資源を集中



営業利益 (実績)

(単位：百万円)



北欧の人気キャラクター「ムーミン」関連ビジネスへの参入

- 百貨店周辺事業を営む「東栄商会」がムーミンショップの運営権を取得(2022年10月)
- 「銀座インズ」に1号店を開業(2022年12月)
- 今後、ムーミンショップの店舗数を拡大



グループシナジー効果の発揮と事業領域の拡大



連結有利子負債・自己資本等

- 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 (実績)	2021年度末 (実績)	2022年度末 (実績)	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	190億円台
DEレシオ(※1)	1.0倍	1.5倍	1.2倍	0.9倍	1.0倍
自己資本比率(※2)	36.1%	28.8%	31.8%	34.5%	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	638億円
自己資本	208億円	162億円	172億円	220億円

配当

- 2022年度 期末配当 1株当たり 2.5円の復配を実施

サステナビリティ

TCFD (※1) 提言への賛同表明および情報開示(2023年1月) (※2)

- 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



※1：TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）は、G20の要請を受けた金融安定理事会（FSB）により設置。
TCFDは、気候変動が企業の財務に与える影響について「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目の開示を推奨。
※2：2023/1/12付、開示資料参照

ガバナンスの強化

経営の監督機能と業務執行機能の分離(2023年3月)

取締役会

	変更前	変更後
議長	代表取締役社長執行役員	取締役会長 兼 取締役会議長

社会貢献

地域と繋がる松屋銀座

「地域共創プロジェクト」

- 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

▶ 青森県の主な取組み事例



▲ 青森県のねぶた
(2021年クリスマス)



▲ 青森県のねぶた
(2022年クリスマス)



▲ 青森県 黒石市の津軽こけし
(2022年秋)

津軽圏域14市町村でつくる観光地域づくり法人

「クランピオニー津軽」(理事長・弘前市長)と観光推進に向けた
連携協定を締結(2023年1月)

社会貢献

銀座地域の発展に貢献

「TOKYO CREATIVE SALON2023」(2023年3月)

- 国内最大級のファッションとデザインの祭典。
東京をパリ、ミラノ、ニューヨーク、ロンドンに次ぐ、ファッション都市の一つとして位置づけることを目指すプロジェクト
(6エリアで開催：銀座・日本橋・丸の内／有楽町・渋谷・原宿・羽田)
- **ファッションのフラッグシップ都市として
銀座地域の活性化に貢献**
- **東京クリエイティブサロン
銀座エリア実行委員会
実行委員長 古屋 毅彦
(銀座通連合会 常務理事)**



2024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	97,000	87,629	+ 10.7%
売 上 高	35,500	34,400	+ 3.2%
営 業 利 益	1,200	347	+ 245.0%
経 常 利 益	1,000	261	+ 282.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	600	4,383	▲86.3%

2024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	84,200	75,142	+12.1%
浅草店	5,800	5,854	▲0.9%
総額売上高	90,000	80,996	+11.1%
売上高	28,500	27,822	+2.4%
営業利益	1,100	374	+193.8%
経常利益	900	228	+294.1%
当期純利益	500	3,488	▲85.7%



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。