

第155期 第2四半期決算説明

2024年2月期 第2四半期

2023年3月1日～2023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 古屋 毅彦

取締役 常務執行役員 森田 一則

取締役 上席執行役員 今井 幸夫



本日のご説明内容

- 第一部 2024年2月期 第2四半期 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

2024年2月期 第2四半期 決算説明

取締役 常務執行役員

森田 一則

2024年2月期 第2四半期 損益概要(連結)

MATSUYA

単位：百万円

	実績	前年同期 実績	前年同期比
総額売上高	53,908	38,604	+39.6%
売上高	19,517	15,500	+25.9%
売上総利益	9,867	7,484	+31.8%
販売費及び一般管理費	8,980	8,329	+7.8%
営業利益	887	▲845	—
経常利益	900	▲764	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,082	3,833	▲71.8%

* 連結の範囲：連結子会社 8社、持分法適用関連会社 2社

2024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)

MATSUYA

単位：百万円

	実績	前期/前年同期差異
総資産	65,949	2,061
純資産	24,755	1,905
自己資本比率	36.3%	+1.8%
有利子負債	18,421	▲641
設備投資額	540	143
減価償却費	690	18

	実績	前年同期差異
営業キャッシュ・フロー	473	▲246
投資キャッシュ・フロー	▲1,371	▲7,221
財務キャッシュ・フロー	▲802	▲303
フリーキャッシュ・フロー	▲897	▲7,467

店舗別総額売上高

MATSUYA

単位：百万円

	実績	前年同期比	前年同期 差異	客単価 前年同期比	入店客数 前年同期比
銀座店	47,751	+45.3%	14,889	+28.3%	+24.9%
浅草店	2,808	+2.0%	55	▲5.5%	+14.6%
両店計	50,560	+42.0%	14,944	+26.9%	+20.9%

東京地区合計 +10.8%

(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	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年差異
百貨店業	50,560	+43.5%	16,176	+33.4%	887	1,723
飲食業	1,633	▲7.7%	1,633	▲7.7%	▲20	43
ビル総合サービス 及び広告業	2,079	▲9.2%	2,079	▲9.2%	▲43	▲54
その他事業	1,308	+9.5%	1,301	+9.0%	83	5
単純合計	55,581	+37.3%	21,190	+21.9%	907	1,718
調整額	▲1,673	—	▲1,673	—	▲19	13
連結	53,908	+39.6%	19,517	+25.9%	887	1,732



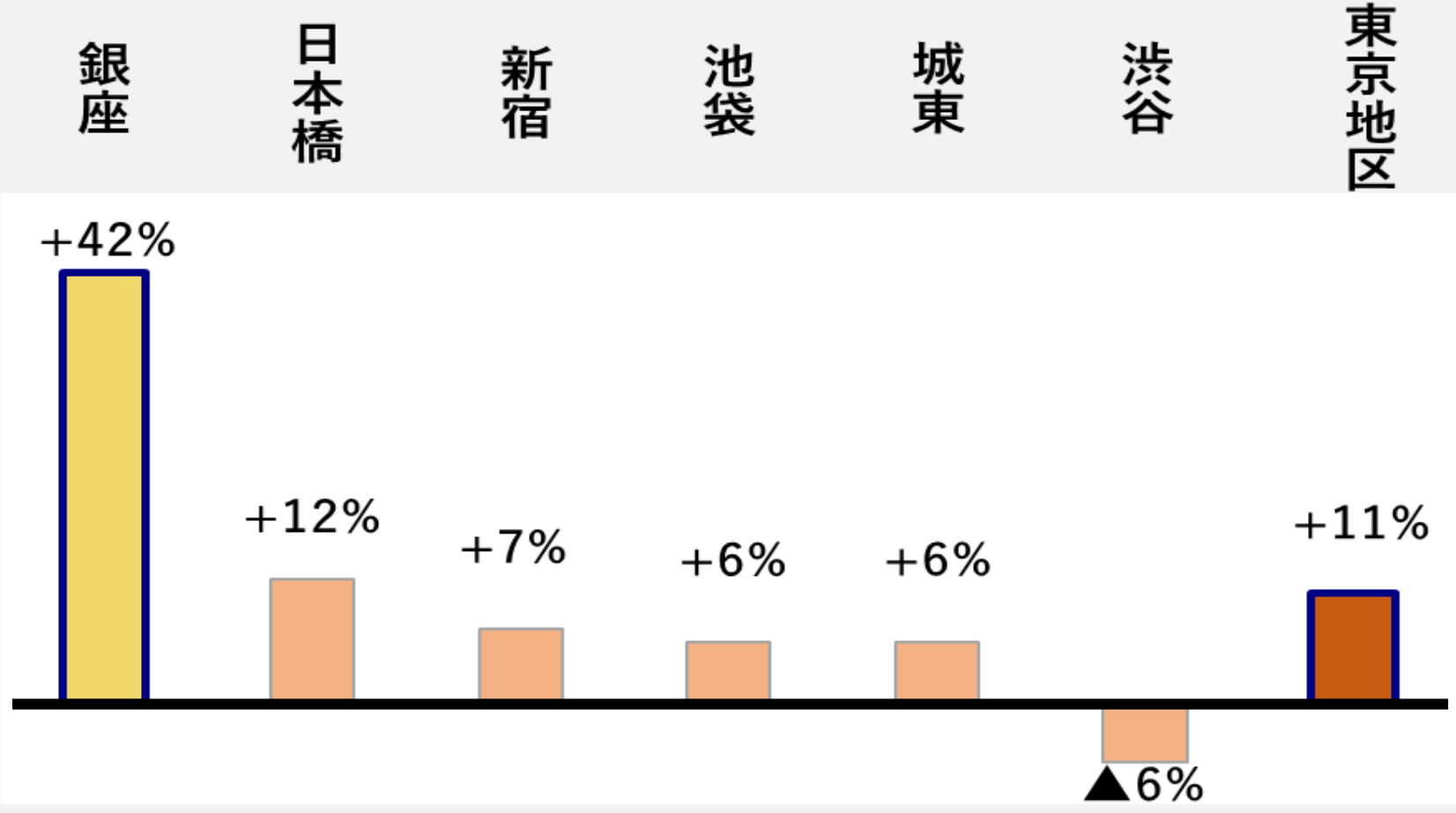
第二部

営業概況について

取締役 上席執行役員 今井 幸夫

都内百貨店売上高(2023年度上期 地区別概況)

● インバウンド回復により東京地区を大きく上回る



(上期 = 3月～8月)

* 当社集計 売上高前年比 (2023年3月～2023年8月)

銀座店 総額売上高(2023年度上期総額売上高)

MATSUYA

- 国内売上・免税売上ともに大きく伸長

単位：億円

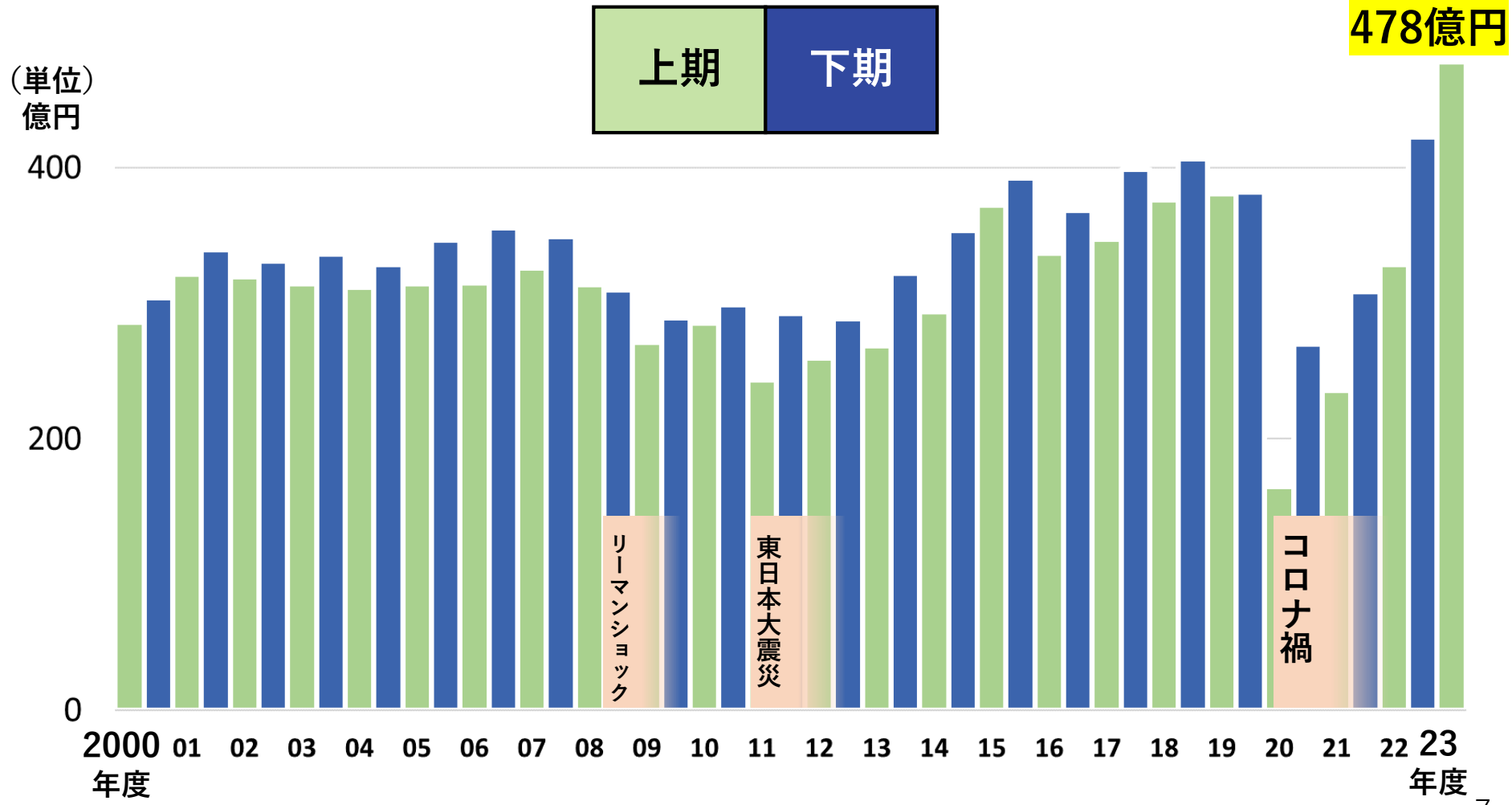
2023年度上期

		総額売上高	前年比	2019年度比 (※)
①	免税除く	338	+6%	+21%
②	免税	140	+1,379%	+39%
①+②	店計	478	+45%	+25%

(※) 2019年3月～8月 コロナ感染拡大前の比較

銀座店 総額売上高(上期・下期推移)

● 2023年度上期は過去最高を記録



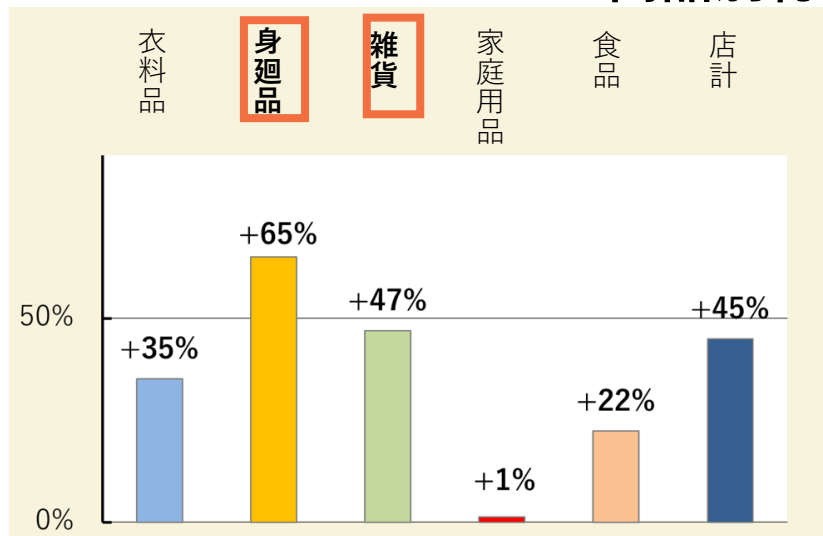
銀座店 総額売上高(国内要因)

● 国内顧客への高額品、化粧品の上高が順調に回復

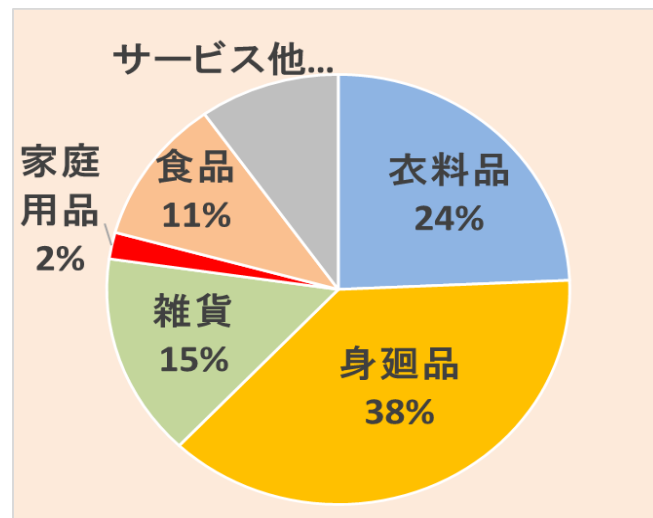
- 高額品(ラグジュアリー、宝飾時計) (免税除く)売上高 **+62%**
 2019年度比
 外商顧客を中心に堅調に推移
- 化粧品(売場リニューアル効果) (免税除く)売上高 **+23%**
 2019年度比
 新規顧客の獲得・固定化による売上確保



商品別総額売上高(免税含む)



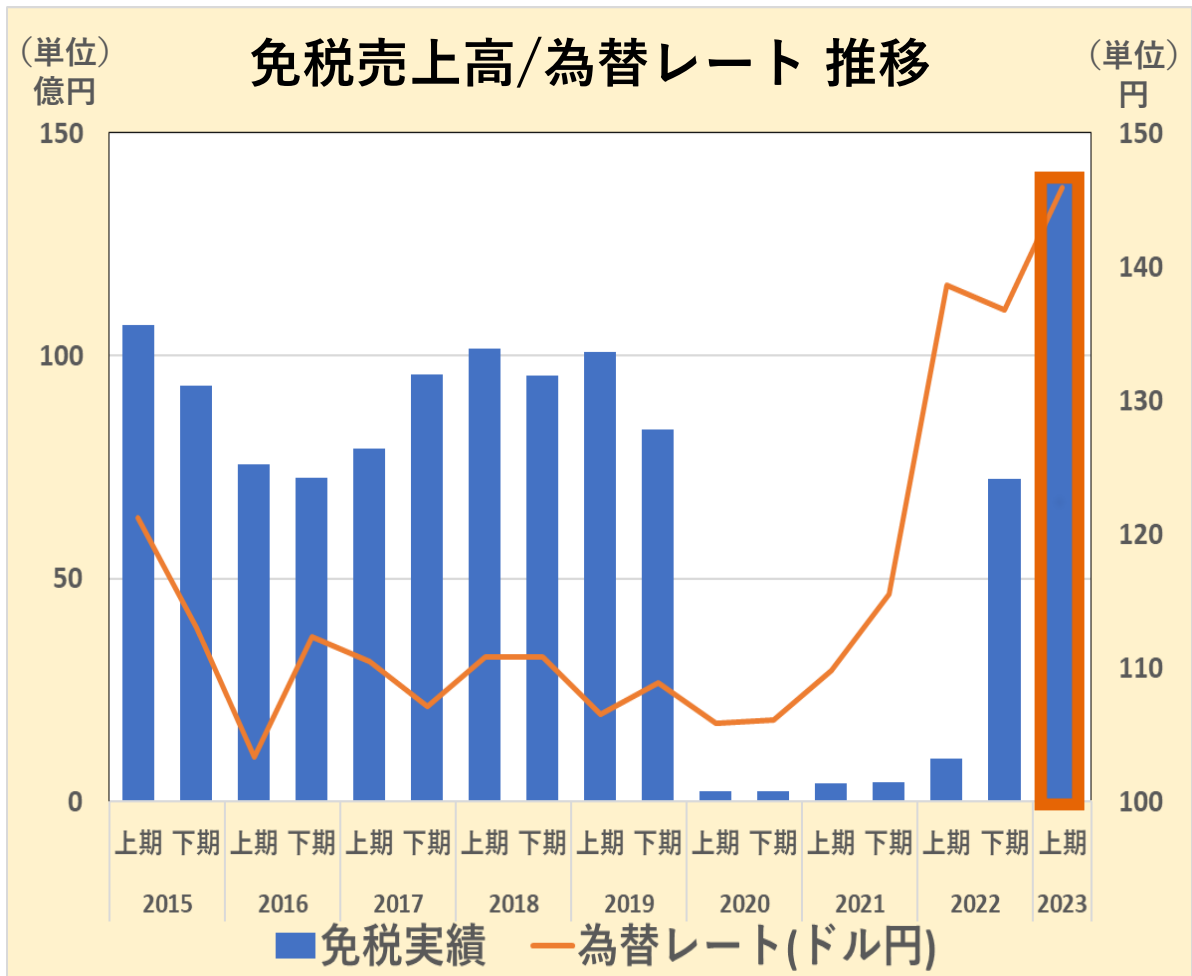
(売上高前年比)



(売上高シェア)

銀座店 総額売上高(インバウンド売上高)

● 過去最高の免税売上高、さらなる上振れの余地

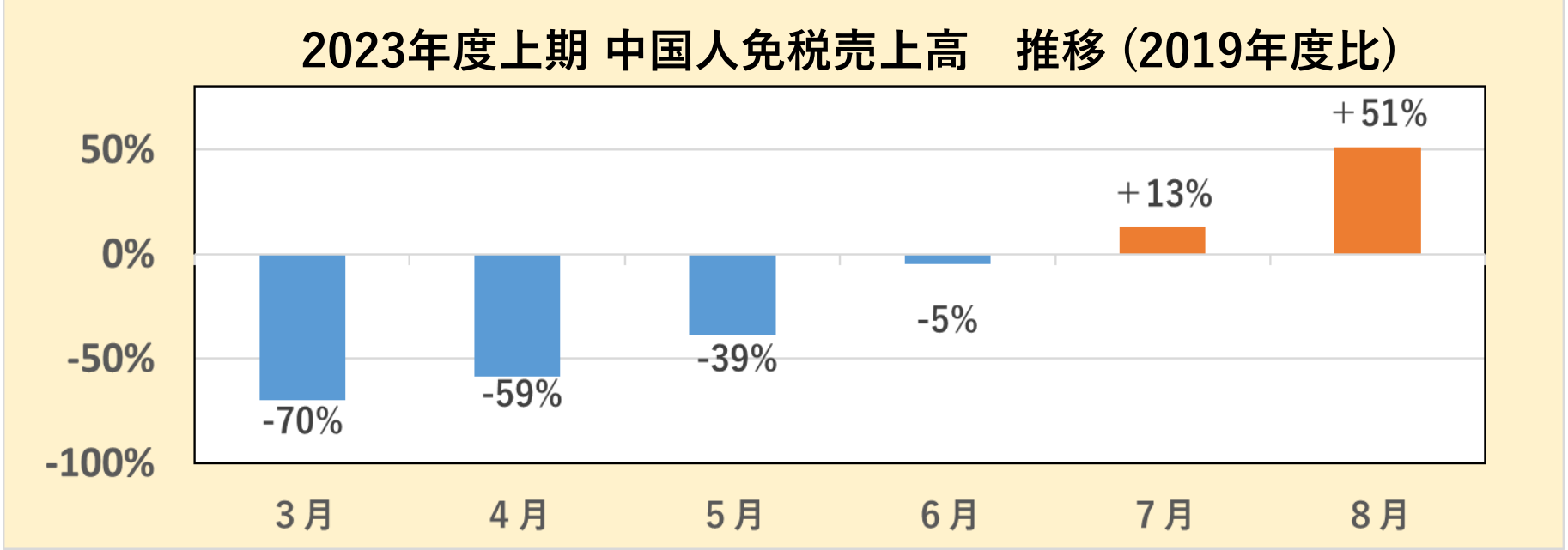


免税売上高 国別シェア

	2019上期	2023上期
中国	81%	47%
台湾	2%	14%
韓国	2%	8%
香港	2%	6%
タイ	2%	4%
他	11%	21%

銀座店 総額売上高(中国インバウンドの動向)

● 中国インバウンド売上復調も今後の動向は注視



プラス要素

- 中国団体旅行の解禁
- 人民元に対する円安

マイナス要素

- 中国の景気減速の影響
- 海洋環境問題

消費動向の変化



營業施策

2023年度の位置づけ

CRM（顧客関係管理）強化、インバウンド需要の獲得、顧客満足度の向上により、営業利益の拡大を計画

営業利益の拡大

1.ID顧客の活性化

2.インバウンド需要の
更なる獲得

3.顧客満足度の向上

4.割引に頼らない施策
の追求

1.ID顧客の活性化(銀座店ID顧客(※1)売上)

- ID顧客の活性化は着実に進捗

ID顧客売上シェア(※2) **43.6%**

ID顧客売上高 **前年比 + 5.2%**
2019年度比 + 15.9%

	前年比	2019年度比
外商カード	+12.7%	+45.9%
松屋カード	+0.3%	+5.8%
ポイントカード	▲4.1%	▲10.4%

ポイントカードは新システムの効果により一層の活性化を目指す

(※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

1.ID顧客の活性化(ロイヤル顧客(※)売上高推移)

- 施策効果もありロイヤル顧客の売上高は好調に推移

ロイヤル顧客売上高

前年比+32.8%
2019年度比+113.2%

● 多様な顧客接点の創出

5月 松縁会の実施

(ロイヤル顧客を中心としたおもてなしイベント)



開催期間週
売上前年比 +41.0%

● 富裕層向け商材提案の強化

ラグジュアリーブランドの
銀座路面店と連携



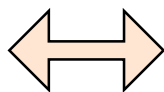
2023年度上期
売上前年比 +124.8%

(※) 銀座店の年間100万円以上お買い上げのお客様

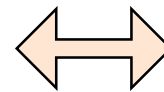
1.ID顧客の活性化(外商戦略の強化)

● 外商顧客の拡大と関係性の深耕

顧客情報収集



顧客接点創出



関係性強化

外商営業手法の高度化と新たな施策の導入

顧客に寄り添った営業によるアプローチを強化

アテンド対応強化による正価販売の促進

近隣路面店、アート、トラベルを核にした
「富裕層向けサービス・コンテンツ」の充実

デジタルツールを使用し、
お客様ニーズに適した情報発信の強化

1.ID顧客の活性化(顧客ニーズに応える取組み)

- ID顧客へ多様なアドバンテージを提供

● デジタルを活用した利便性の向上

- 新電話注文システム「TEL注」
- コスメ・食品の店頭受取サービス
- 弁当宅配オンライン受注



● インセンティブの提供

- ロイヤル顧客への送料無料サービス
- 阪急メンズ東京との相互送客



ID顧客 稼働率

前年比+4.6%

1.ID顧客の活性化(新規ID顧客の獲得)

MATSUYA

- 店頭サービス向上により顧客基盤の拡大を目指す

- 楽天ポイントとの連携（ダブルポイントの付与）

➡ 楽天ユーザーに多い20代～40代の女性客の新規IDを獲得



- 松屋ポイントカードのWEB化(10/1～)

➡ 利便性の向上により、若年層を含む新たな客層のIDを獲得



2023年度下期

ポイントカードID顧客 目標総会員数 (上期会員数 + 24%)

20万件

2.インバウンド需要の更なる獲得(外国人顧客施策)

● 来店促進と受け入れ体制の両面の強化

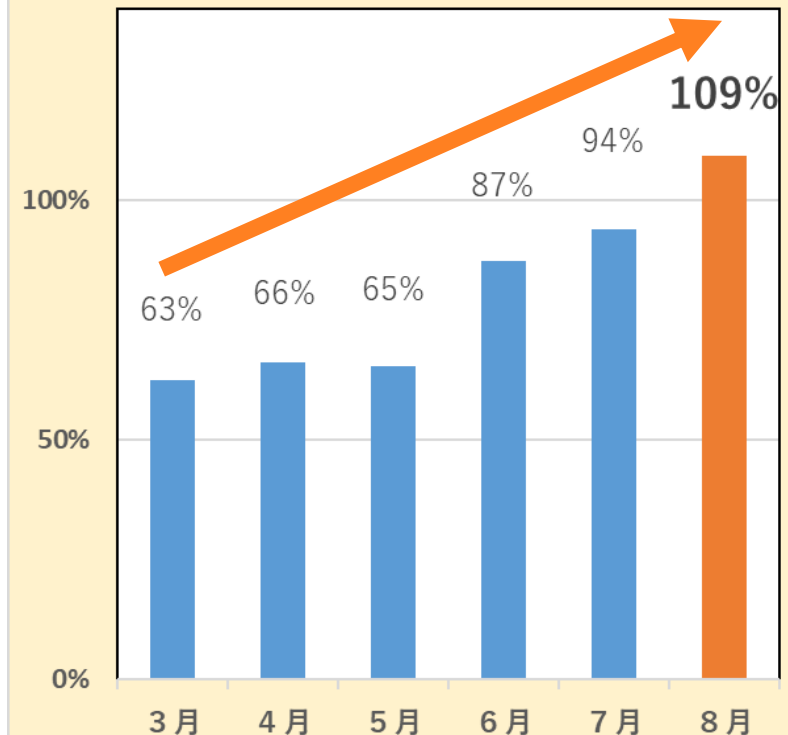
来店(買上)促進策の強化

- 銀聯カード、WechatPayとの連携強化
- アジア諸国の送客提携企業との取組み

営業(受け入れ)体制の強化

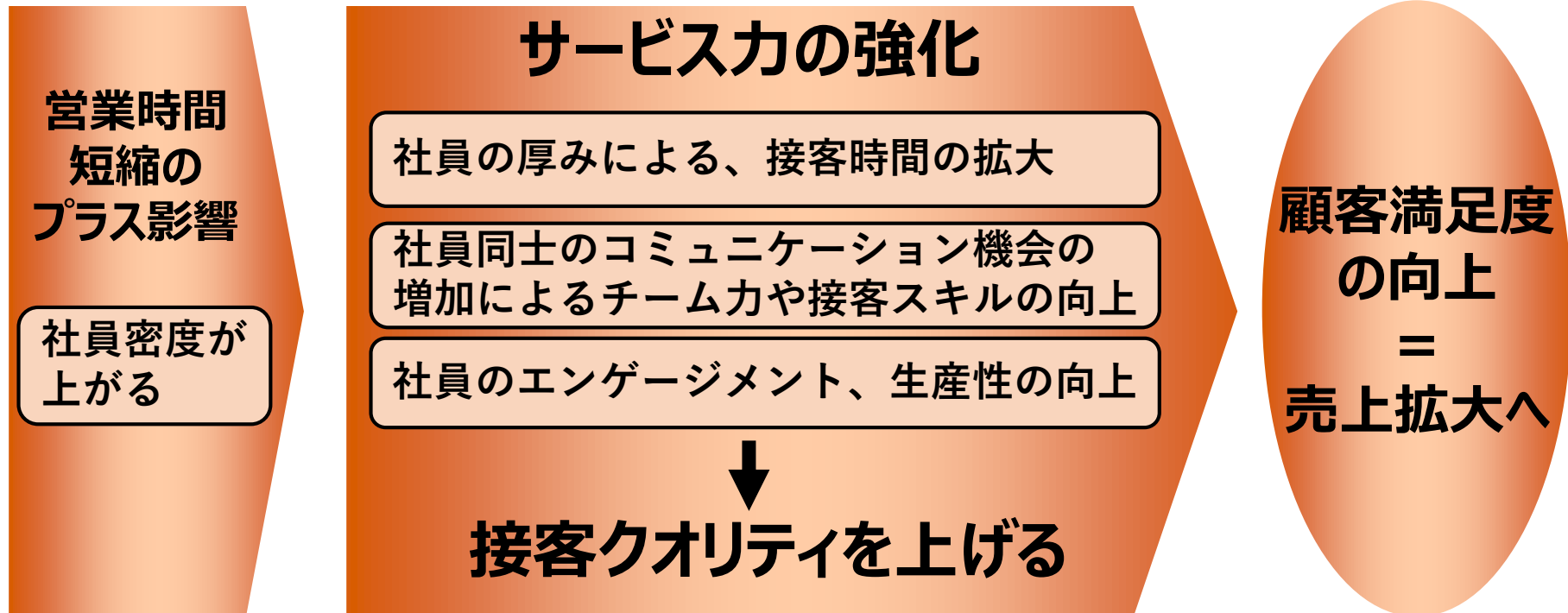
- 外国人スタッフの採用
- 翻訳端末の拡充
- 免税カウンター拡大、ゲストラウンジの活用

免税客数推移
(2019年度比)



3.顧客満足度の向上(銀座店 営業時間の短縮 (※))

- 接客クオリティを上げ顧客満足度の向上を目指す
- 銀座店 営業時間短縮の目的



(※)9月1日より、午前10時開店を午前11時開店に変更し、営業時間を1時間短縮。

4.割引に頼らない施策の追求(銀座店リニューアル効果)

MATSUYA

● 変化する顧客ニーズを的確に捉えた対応

- 5階レディース・メンズ複合ゾーンオープン(2023年3月～)
⇒ 織研新聞社 イノベート賞受賞

売上高前年比 +62.6%



- 1階化粧品売場の拡大(2022年8月～)
⇒ フレグランスゾーンの更なる強化

売上高前年比 +67.2%



- B2階生鮮売場の活性化(2022年8月～)
⇒ 鮮魚「山助」(2023年2月)
精肉「牛蔵」(2023年8月) オープン

売上高前年比 +22.8%



4.割引に頼らない施策の追求(売上拡大への施策)

MATSUYA

● 強みを生かした施策やMDの強化・拡充

● 「松縁会」の更なる成功

⇒ 店頭部門と外商部門が連携を強化し、正価販売を訴求

2023年度下期 開催期間
売上目標 **+21.7%**

松縁会

● 「GINZA FROZEN GOURMET」の卸売り事業開始

⇒ 販路拡大による売上・収益の拡大

2023年度下期
売上高目標 **2,200万**



● 強みを生かす

「MATSUYA GINZA DESIGNWEEK」の開催

⇒ 正規価格での販売強化×ID顧客の活性化

2023年度下期 開催期間
売上目標 **+33.0%**



4.割引に頼らない施策の追求(ターゲットの明確化)

● ターゲットを明確にしたメリハリある施策を実施

月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
国内顧客 動員施策	松美会/ 感謝祭		松縁会		外商・ お得意様 感謝ウィーク	
インバウ ンド関連		お花見/ 清明節/ ソングラウン		端午節		夏季休暇
月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
国内顧客 動員施策	松美会/ 感謝祭		松縁会		外商・ お得意様 感謝ウィーク	
インバウ ンド関連		国慶節		クリスマス/ 年末年始		春節

● 奇数月…国内顧客(顧客動員施策の実施)

● 偶数月…インバウンド顧客(訪日客への施策強化)

銀座店 総額売上高(2023年度9月商況)

- 顧客来店施策の効果により、好調を継続

単位：億円

	2023年度9月		
	総額売上高	前年比	2019年度比
店計	87	+38%	+24%
免税	27	+771%	+121%

2023年9月8-10日 お得意様特別ご招待会 松美会・感謝祭

3日間計 売上高 **17億円** / 前年比 **+5%**



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

インバウンド
の消失

After コロナ
New Normal

緩やかな回復

2022年10月以降、
入国者に対する
コロナの水際対策
緩和による
インバウンドの
急速な回復

外部環境の変化

2022～2024

Around 2030

中期経営計画



長期的に目指す姿

百貨店事業

百貨店事業の収益力強化

- 営業諸施策
- 店舗運営の効率化

成長戦略

他グループ事業
不動産関連事業

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
- コロナ禍からの回復の中での利益の創出
- ポートフォリオの考え方

不動産関連事業

事業拡大

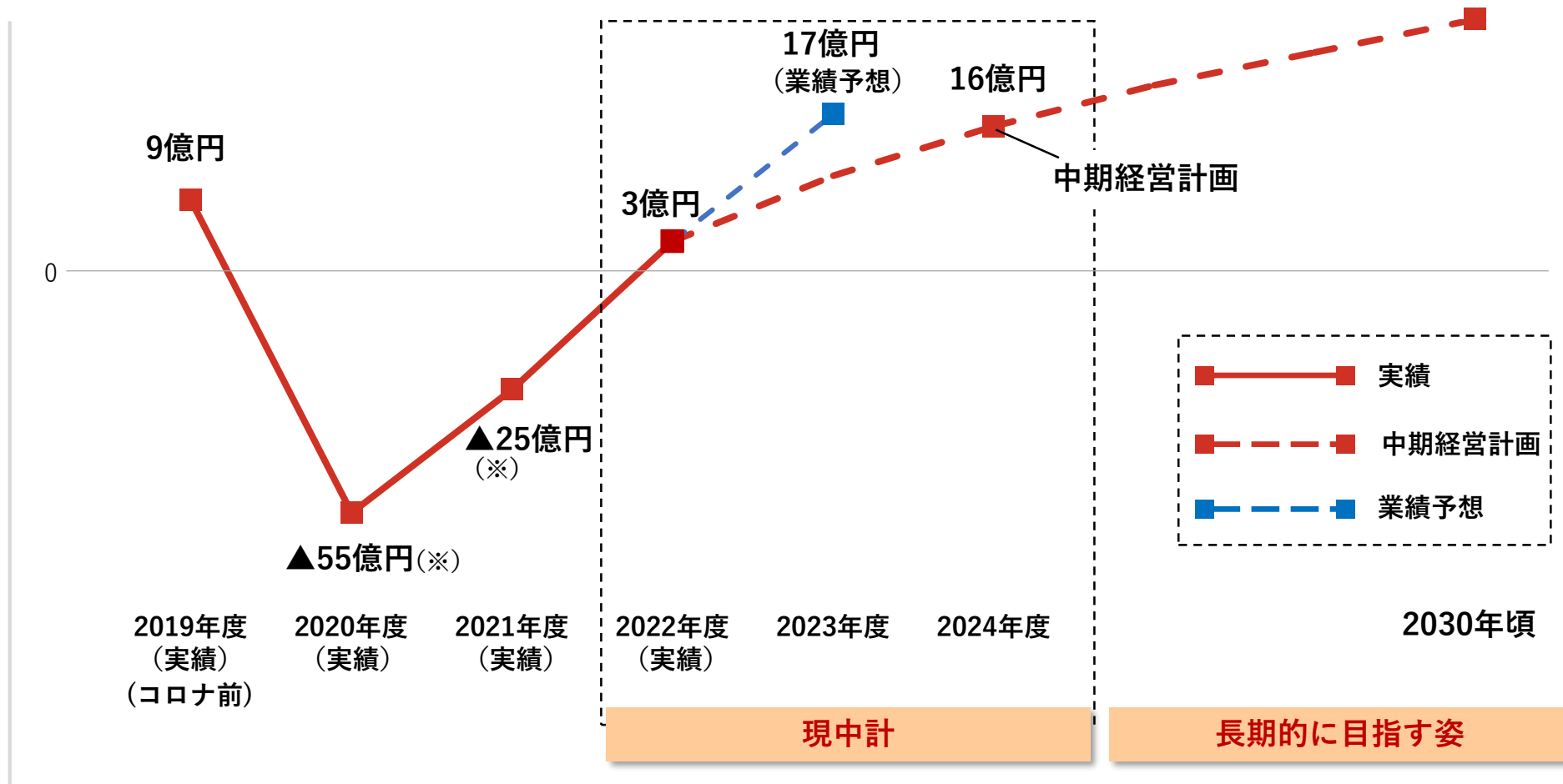
他グループ事業

利益拡大

百貨店事業の収益力強化

営業利益の推移(連結)

- 主力の百貨店事業の増収により、2023年度の営業利益は大幅に増加する見込み

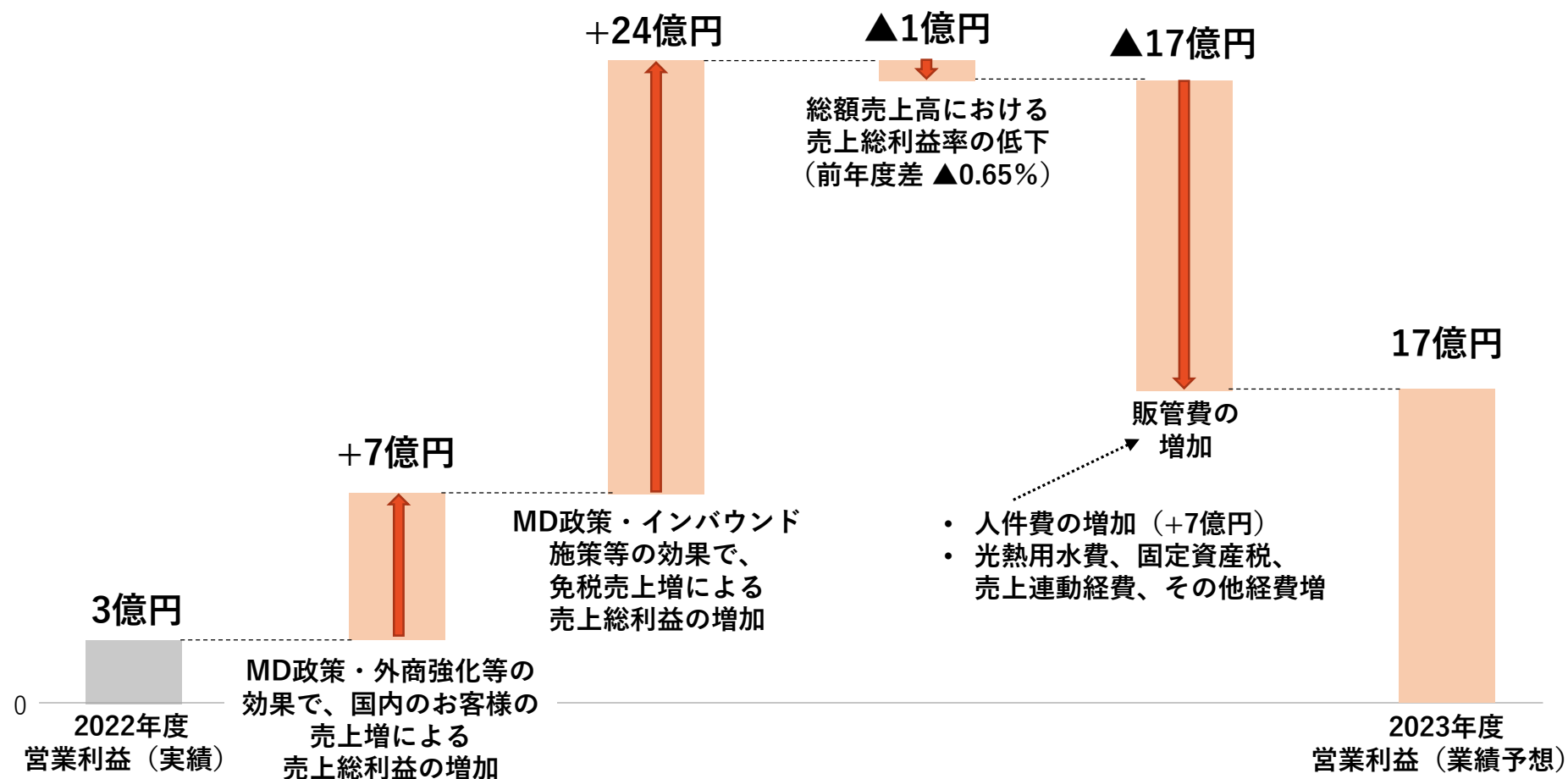


(※) 特別損失振替前 (臨時休業等期間中に発生した固定費等を特別損失で計上)

百貨店事業の収益力強化

営業利益の増減要因（単体・業績予想）

- 営業諸施策の着実な実行と免税売上高の拡大による売上総利益の増加
- 経費増の大きな要因は人件費。主に賃金と業績改善による賞与の増加等



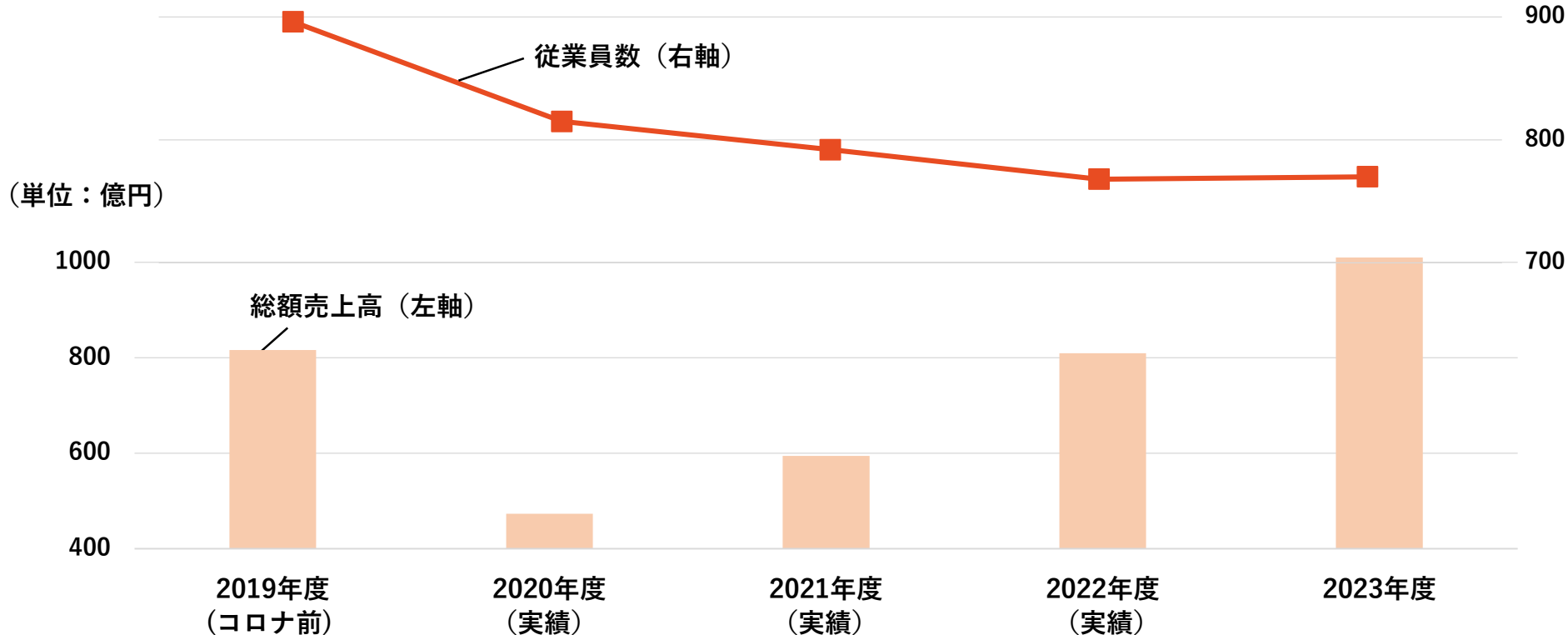
百貨店事業の収益力強化

ローコストオペレーションの実現（単体）

- 店舗運営体制を再構築し、効率化したことによりコロナ前より要員数を削減（※1）
- 営業諸施策、免税売上の拡大により総額売上高は増収

従業員数（※2）・総額売上高（2023年度：業績予想）

（単位：人）



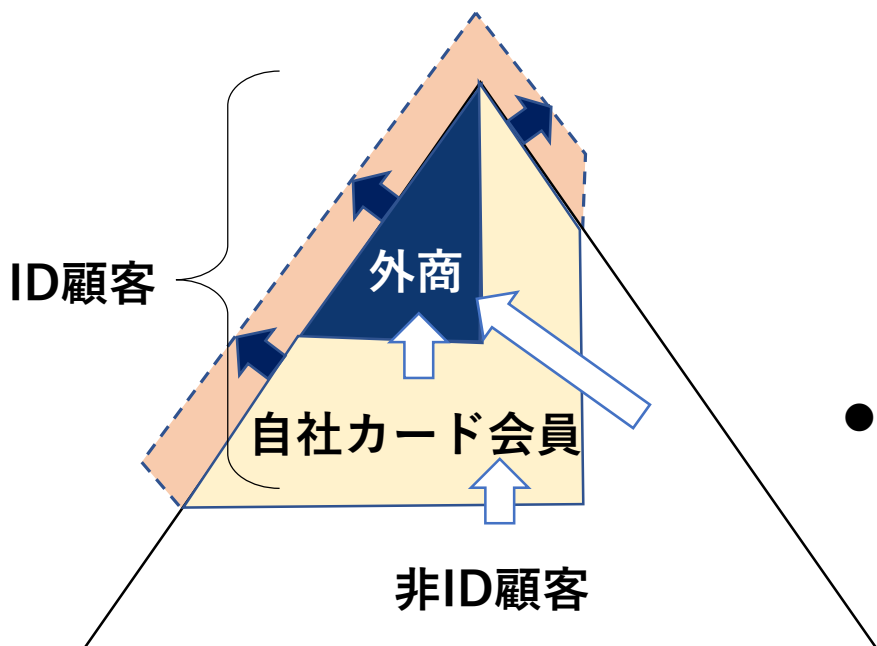
（※1）詳細：開示資料：154期決算説明（アナリスト説明会）資料参照（2023/4/14付）

（※2）詳細：開示資料：IRデータブック参照：従業員数＝従業員（期末人数）＋臨時従業員（従業員換算）
2019～2022年度は年度末時点、2023年度は上期末時点

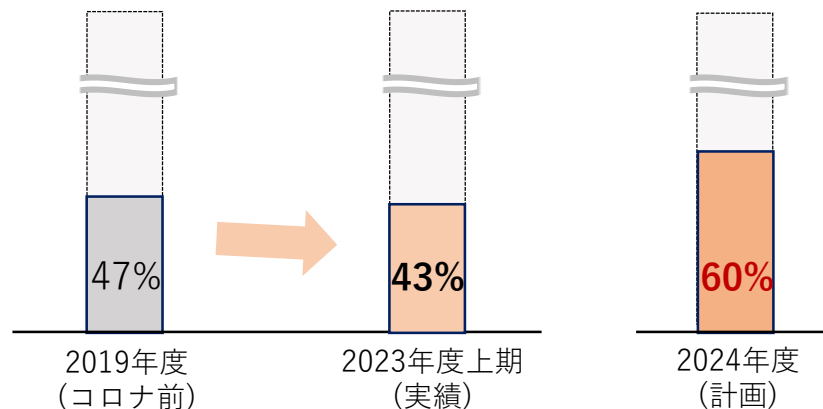
百貨店事業の収益力強化

顧客基盤の拡大と深耕

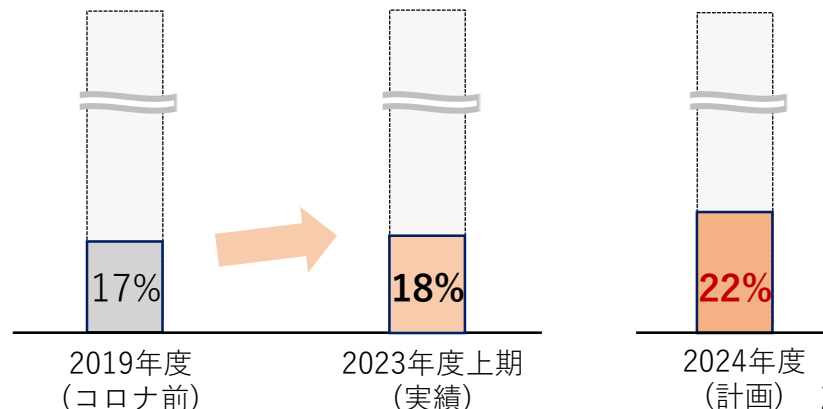
- 2023年度上期売上高は2019年度対比で増収（ID顧客売上（※1））：+12%、外商売上：+35%
- CRM（顧客関係管理）の強化は引き続き推進
- 非外商ロイヤル顧客へのサービス強化による売上の拡大



● ID顧客売上シェア（※2）



● 外商売上シェア（※2）



（※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）インバウンドを除く売上高（単体）における売上シェア

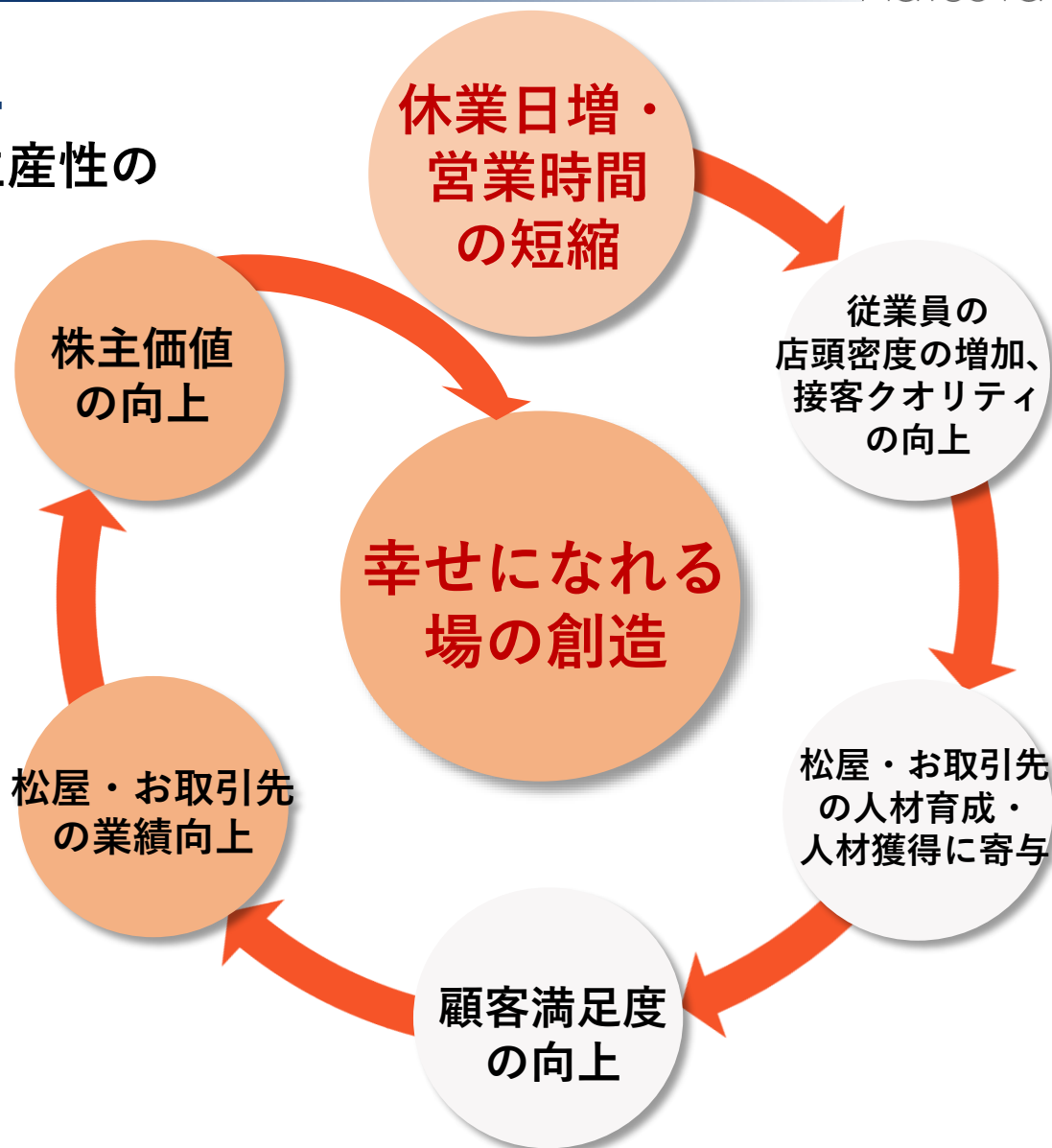
百貨店事業の収益力強化

幸せになれる場の創造

- 顧客満足度・従業員満足度・生産性のさらなる向上を図る

休業日増・営業時間の短縮
(2023年下期)

- 休業日の増加
銀座店：2024年1月2日(火)
- 銀座店の営業時間の短縮
現状 10:00~20:00
変更後 11:00~20:00 (1時間の短縮)



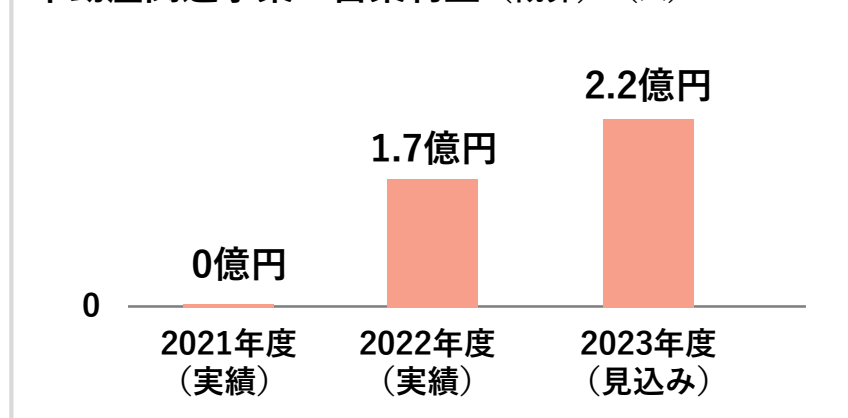
▶▶▶ あらゆるステークホルダーと共に、社会を良くしていく

不動産関連事業（連結）

営業利益の拡大

- 銀座インズ（不動産賃貸業）
 - ・ 構造改革の実施（2022年下期）と入居テナント数の増加
- 松屋（百貨店業）
 - ・ 当社他が所有する銀座コアビルの再開発に関連し、当ビルの固定資産の一部を譲渡（2022年）売却で得た資金の活用で収益不動産を取得し、保有資産の有効活用を推進
 - ・ 銀座コアビルは、再開発に向けたテナントの撤退による減益

不動産関連事業の営業利益（概算）（※）



（※）セグメント間取引についての相殺消去をしていない
単純合算による算出

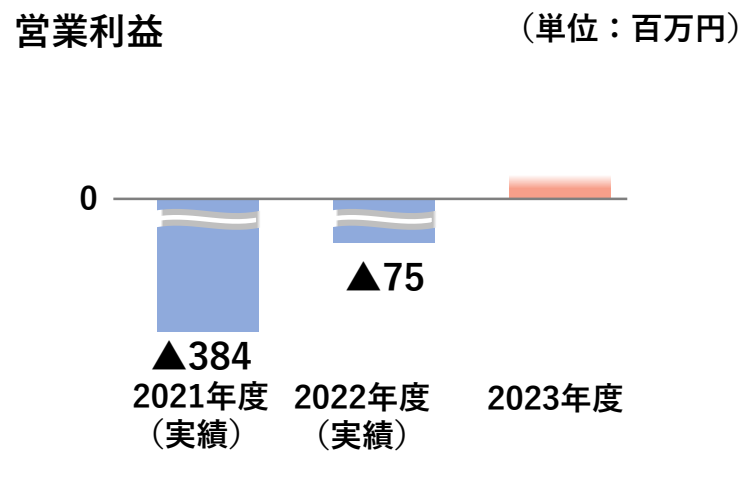


▲銀座インズ
（2021年4月に持分法適用関連会社から連結子会社化）

アターブル松屋（飲食業）

営業利益黒字化の見込み

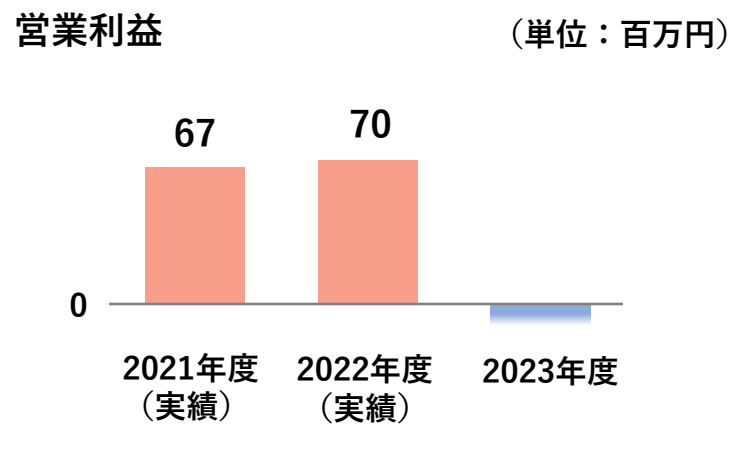
- 宴会需要の回復と構造改革（2021年春）により経営体質を強化したことで営業利益黒字化の見込み



シービーケー（ビル総合サービス及び広告業）

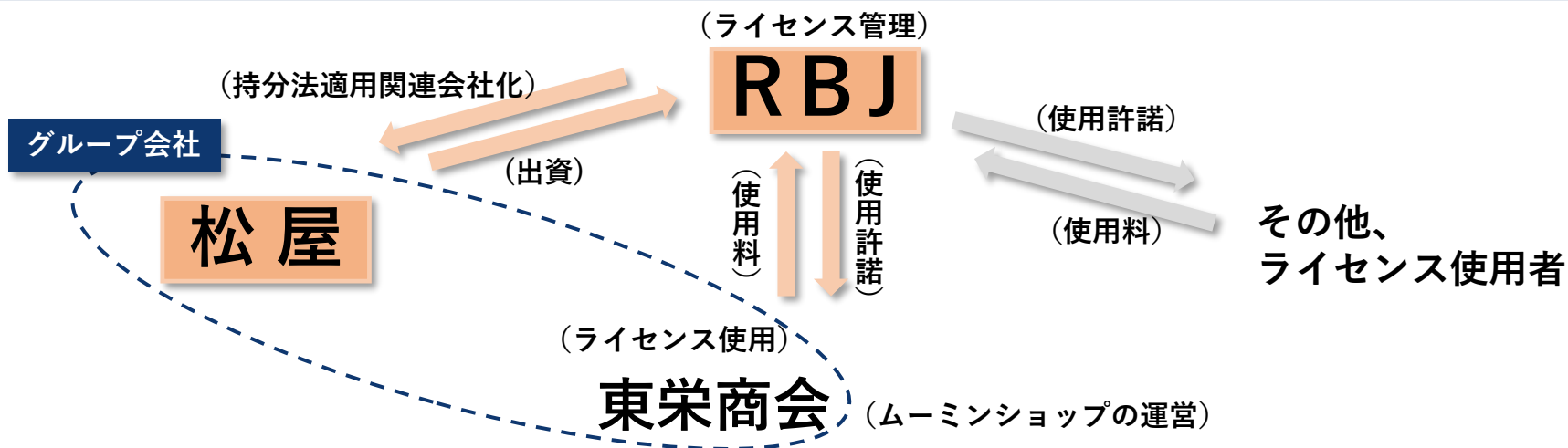
営業損失の見込み

- 主に建装部門における受注減と建築資材や人件費の高騰の影響による減益の見込み



事業ポートフォリオの見直し

日本国内で北欧ブランド「ムーミン」のライセンスを管理する株式会社ライツ・アンド・ブランズ（RBJ社）の持分法適用関連会社化（※）



ムーミンビジネスへのこれまでの松屋の関わり

- 松屋銀座での催事の開催
- 東栄商会によるムーミンショップの運営
- RBJ社への役員派遣を含む人的支援等



国内のムーミンビジネス拡大と松屋グループシナジーの創出

ムーミンショップの拡大(東栄商会)

- グループ会社の商業施設「銀座インズ」に1号店を開業(2022年12月)
年間売上1億5,000万円の目標を上回る推移
- 西日本最多の乗降客数を誇るJR大阪駅直結の商業施設「ルクア大阪」に
2号店を出店(2023年9月)。売上目標を上回る好調なスタート



▲ルクア大阪



▲オープン後、混雑で入場制限を実施する2号店のMOOMIN SHOP OSAKA

今後さらに、

横濱(2023年冬)・名古屋(2024年春)・二子玉川(2024年春)に出店予定

設備投資（連結）

- 百貨店事業の収益力強化に向けた改装投資や、安心安全のため施設投資、CRMの推進に向けたシステム投資等
- 将来の不動産関連事業の拡大に向けた収益不動産の取得
- 新たなグループシナジーの創出に向けたRBJ社への出資等

（単位：億円）

	2022年度 （実績）	2023年度 （見込み）	2年計 （実績+見込み）	中計3ヵ年計画 （累計）
営業投資	5	4	10	11
施設投資	3	4	8	20
システム投資	1	8	9	9
小計	10億円	17億円	27億円	40億円
不動産投資（※1）	30	12	42	30
その他投資（※2）	18	6	25	10
合計	59億円	35億円	95億円	80億円

（※1）収益物件の取得等 （※2）提携・子会社政策等

指標の進捗（連結）

- 将来への成長投資を行いつつ、DEレシオ・自己資本比率をコロナ前水準に改善

	2021年度末 (実績)	2022年度末 (実績)	2023年度上期末 (実績)	2024年度末 (計画)
ROE（自己資本利益率）	6.0%	22.3%	（年度末予想） 7.5%	5.0%
有利子負債残高	199億円	190億円	184億円	190億円台
DEレシオ（※1）	1.2倍	0.9倍	0.8倍	1.0倍
自己資本比率（※2）	31.8%	34.5%	36.3%	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	542億円	638億円	659億円
自己資本	172億円	220億円	239億円

サステナビリティ

サステナビリティ委員会活動の推進



- サステナビリティ委員会を組織化（2022年3月）
- TCFD提言への賛同表明および情報開示（2023年1月）（※1）

2023年度の取組み



- 国際的なNGOである「CDP（※2）」の気候変動質問書 2023に回答（2023年7月）
- 温室効果ガス排出量「Scope 1、2（※3）」の削減を推進

	2013年度	2022年度	
	(実績)	(実績)	2013年度比
Scope1、2合計	10,557t-CO2	7,936t-CO2	▲25%

2030年度
温室効果ガス削減目標
(2013年度比) Scope1、2▲50%

- 温室効果ガス排出量「Scope 3（※3）」の算定に着手

（※1）詳細：HP参照 <https://www.matsuya.com/corp/sustainability/policy/#a04>

（※2）英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）
投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営

（※3）事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（Scope 1）と、他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出（Scope 2）
以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)（Scope 3）

社長と従業員との対話

松屋グループのMISSION＝将来に向けたありたい姿の実現

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

- 「ミッション」の浸透と「フラットな組織文化」を醸成するために、2023年春から毎月開催。誰でも参加でき、自由に意見交換が出来る場
- 「ローコストオペレーションの実現」や「営業時間の短縮」等、変革の推進に向けた従業員との対話



▲銀座店（オンラインによる参加者も多数）



▲浅草店

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	108,000	87,629	+ 23.2%
売 上 高	40,000	34,400	+ 16.3%
営 業 利 益	1,700	347	+ 388.7%
経 常 利 益	1,700	261	+ 551.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,700	4,383	▲61.2%

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	95,200	75,142	+26.7%
浅草店	5,800	5,854	▲0.9%
総額売上高	101,000	80,996	+24.7%
売上高	33,000	27,822	+18.6%
営業利益	1,700	374	+354.0%
経常利益	1,600	228	+600.6%
当期純利益	1,600	3,488	▲54.1%

配当予想の修正

- 業績回復に伴い、2023年度期末配当予想を修正

一株当たり配当額	2023年度		
	中間	期末	年間
前回予想 (2023年4月13日発表)	2円50銭	2円50銭	5円00銭
今回修正予想	2円50銭	5円00銭	7円50銭



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。