



第155期 決算説明

2024年2月期

2023年3月1日～2024年2月29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 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 決算説明

取締役 常務執行役員

森田 一則

2024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	114,984	87,629	+31.2%
売上高	41,251	34,400	+19.9%
売上総利益	21,717	17,185	+26.4%
販売費及び一般管理費	18,742	16,837	+11.3%
営業利益	2,974	347	+755.0%
経常利益	2,938	261	+1,025.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,631	4,383	▲40.0%

* 連結の範囲：連結子会社 9社、持分法適用関連会社 2社

2024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	69,265	5,377
純資産	26,816	3,967
自己資本比率	37.5%	+3.0%
有利子負債	18,042	▲1,020
設備投資額	2,648	▲1,477
減価償却費	1,413	33

	実績	前期差異
営業キャッシュ・フロー	2,300	▲52
投資キャッシュ・フロー	▲4,024	▲6,495
財務キャッシュ・フロー	▲1,338	▲383
フリーキャッシュ・フロー	▲1,724	▲6,547

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	101,794	75,142	+35.5%	+26.2%	+16.2%
浅草店	6,275	5,854	+7.2%	+0.1%	+10.6%
両店計	108,070	80,996	+33.4%	+24.4%	+14.1%

東京地区合計 +9.8%

(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	前期比	実績	前期比	実績	前期差異
百貨店業	108,070	+33.4%	34,344	+23.7%	2,884	2,562
飲食業	3,241	▲2.6%	3,241	▲2.6%	▲56	37
ビル総合サービス 及び広告業	4,480	▲7.2%	4,480	▲7.2%	▲10	▲81
その他事業	2,749	+14.1%	2,742	+13.9%	205	93
単純合計	118,541	+29.5%	44,809	+16.9%	3,022	2,612
調整額	▲3,557	—	▲3,557	—	▲48	13
連結	114,984	+31.2%	41,251	+19.9%	2,974	2,626



第二部

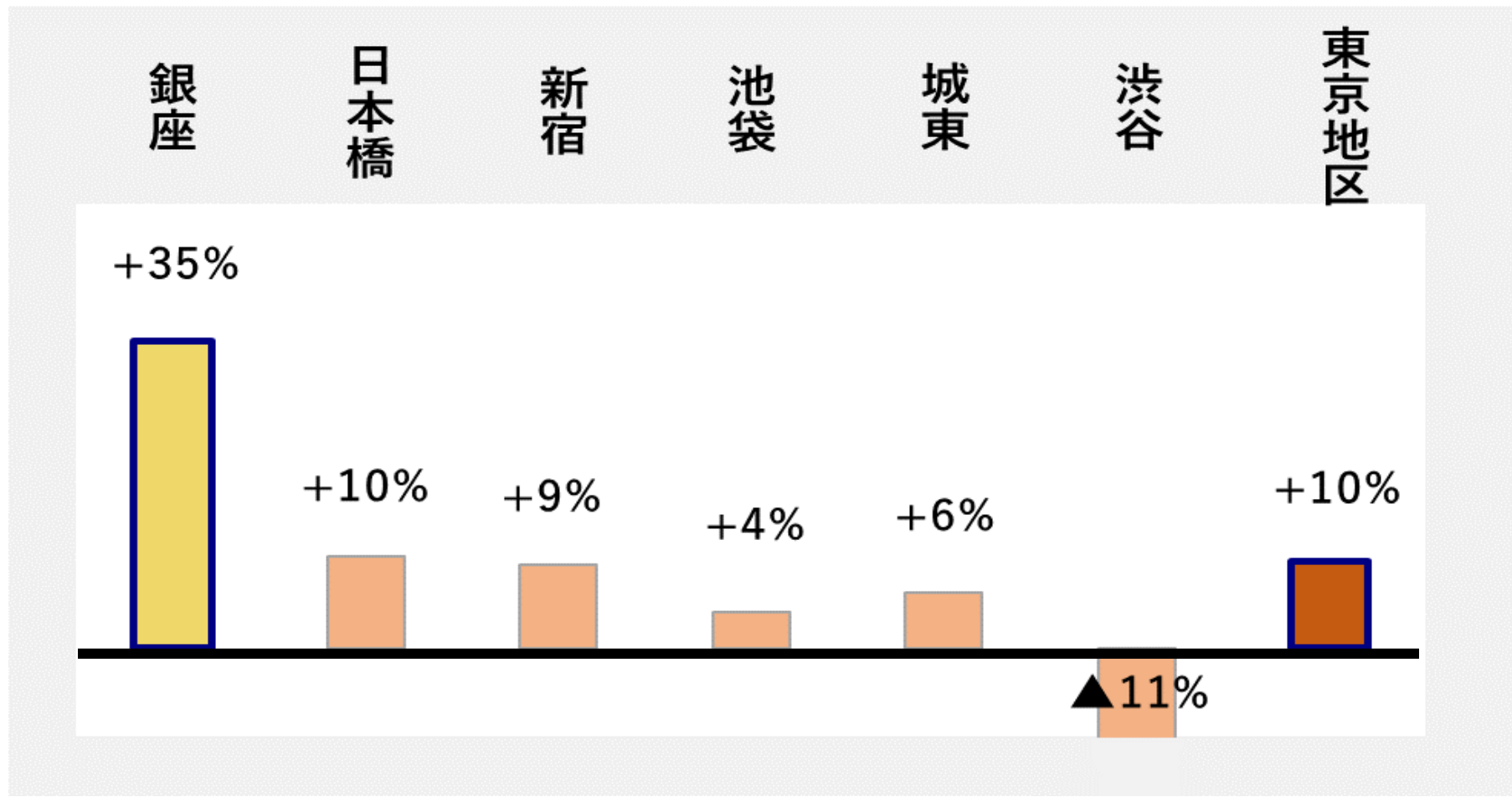
営業概況について

取締役 上席執行役員 今井 幸夫

都内百貨店売上高(2023年度 地区別概況)

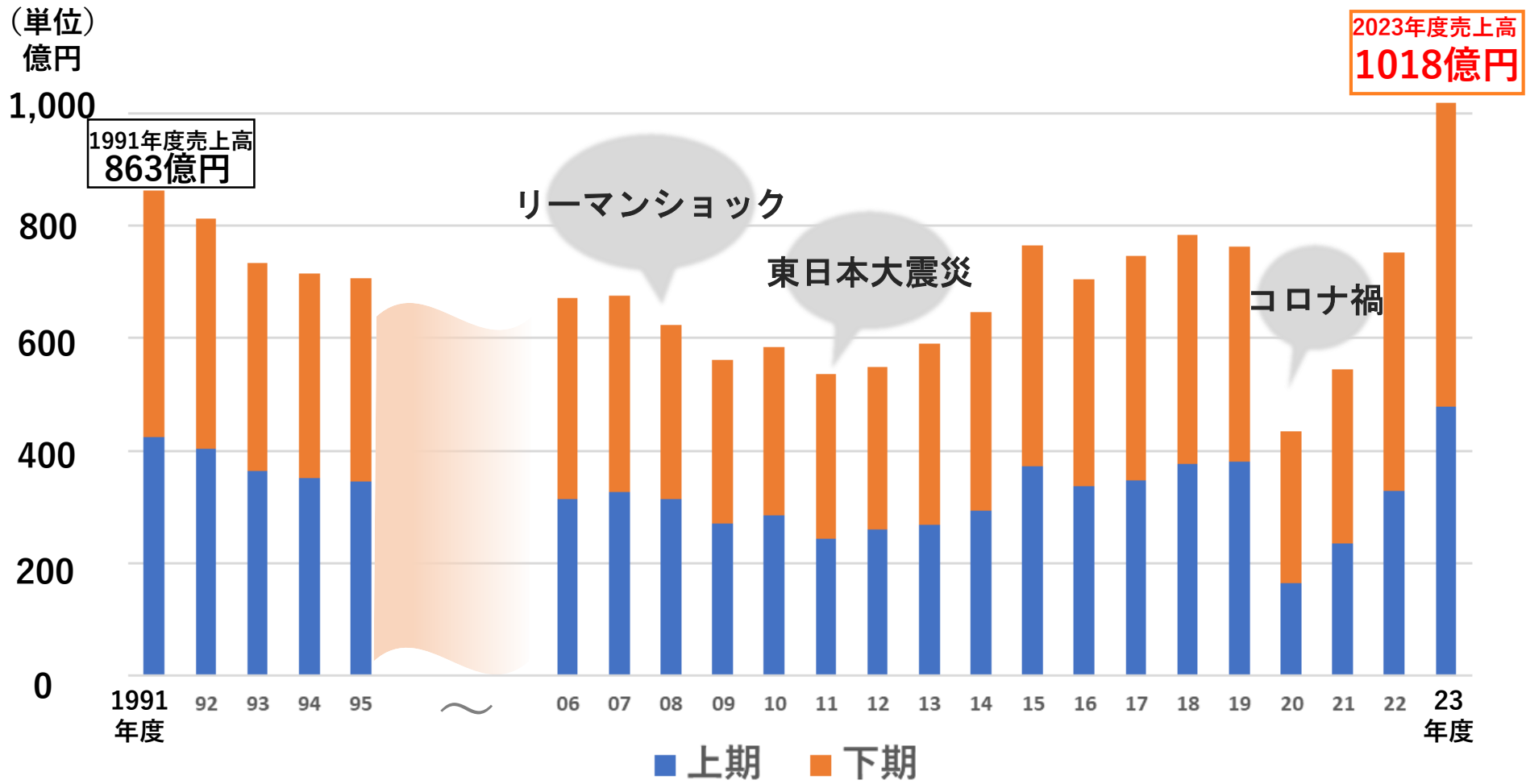
● 都内好調の中、銀座地区は免税売上が大きく牽引

(前年比)



銀座店 総額売上高(上期・下期推移)

● コロナ前を大きく上回り、通期・下半期ともに過去最高を更新



銀座店 総額売上高(2023年度総額売上高)

MATSUYA

- 国内売上の好調維持と免税売上の大きな伸長

単位：億円

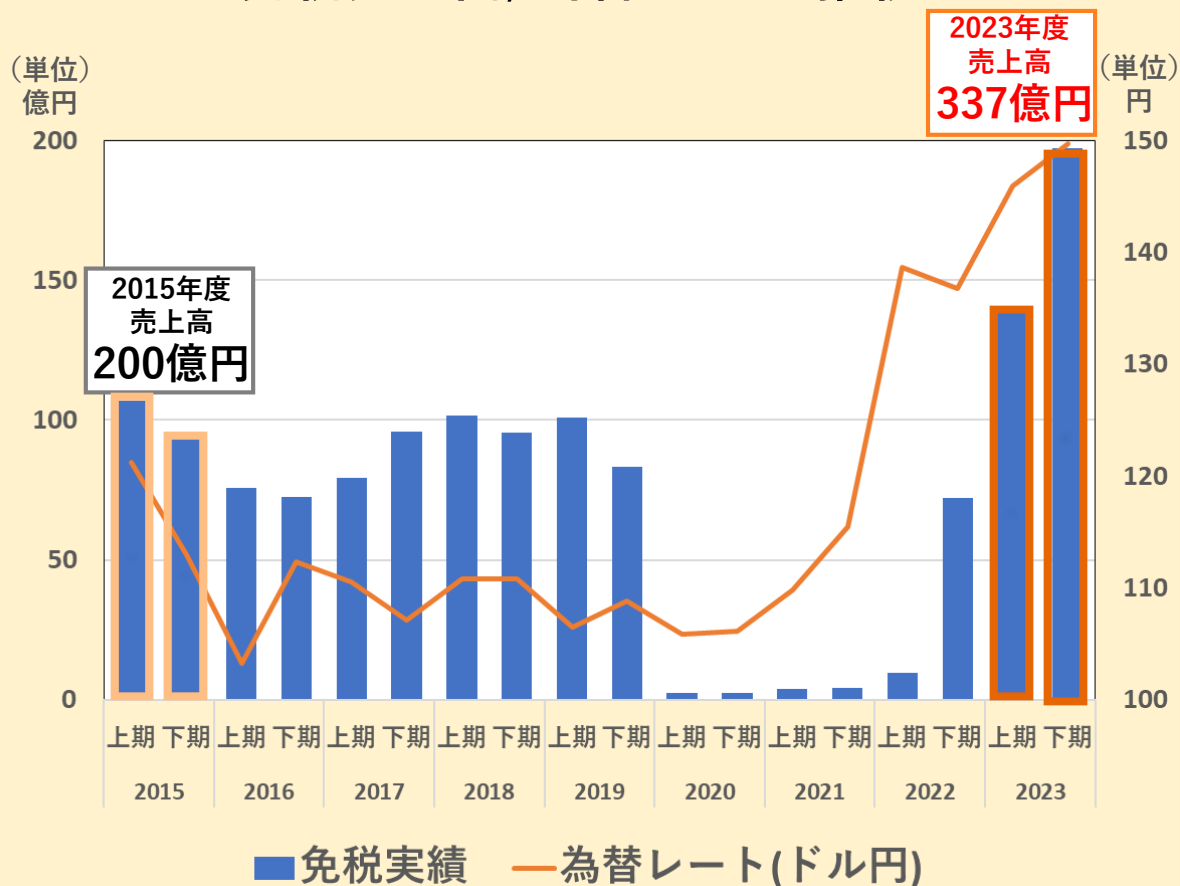
		2023年度		
		総額売上高	前年比	2019年度比 (※)
①	国内売上	681	+2%	+18%
②	免税売上	337	+313%	+83%
①+②	店計	1,018	+36%	+33%

(※) 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(免税売上高)

- 過去最高を記録した2015年度を大きく上回る免税売上高を記録

免税売上高/為替レート 推移



免税売上高 国別シェア

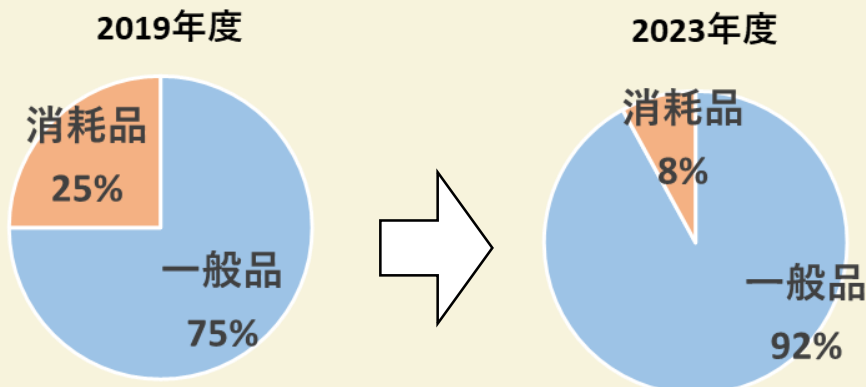
2019年度		2023年度	
中国	78%	中国	51%
台湾	3%	台湾	13%
香港	2%	香港	8%
タイ	2%	米国	5%
韓国	2%	韓国	4%
他	13%	他	19%

銀座店 総額売上高(免税売上高好調要因)

- 高額品が売上を牽引し客単価が大きく上昇

免税売上高 動向	客数	客単価	売上高
2019年度	21.7万人	85千円	184億円
2023年度	22.5万人 +4%	150千円 +76%	337億円 +83%

一般品の売上シェアが拡大



高額品の売上が伸長

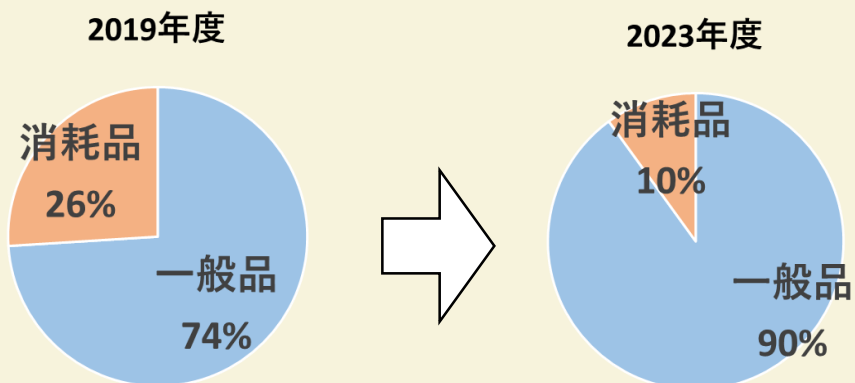
- ラグジュアリーブランド
免税売上高
2019年度比 **+175%**
- 宝飾時計
免税売上高
2019年度比 **+34%**

銀座店 総額売上高(中国本土の免税売上高動向)

- 客数は減少も購買動向の変化により客単価・売上高は伸長

中国本土 売上高動向	客数	×	客単価	=	売上高
2019年度	10.2万人		140千円		143億円
2023年度	6.5万人		260千円		173億円
	▲36%		+88%		+21%

高額品を含む一般品の売上シェアが拡大



※一般品：洋服・バッグ・宝飾品など、消耗品：化粧品・食料品など

免税総売上高・総客数の中国本土シェアは減少

	2019年度	→	2023年度
中国本土 売上高 シェア	78%		51%
中国本土 客数 シェア	47%		29%

銀座店 総額売上高(国内売上高)

MATSUYA

- ID顧客(※)施策の成果により、国内売上高も好調を継続

単位：億円

	2023年度		
	売上高	前年比	シェア
免税除く 国内売上高	681	+2%	—
ID顧客	289	+5%	42%
非ID顧客	392	▲1%	58%

ID顧客

施策強化の成果により、国内売上高の好調を牽引

非ID顧客

【ID化の推進】 【顧客の裾野拡大】
デジタルを活用した施策をより一層推進し、
2024年度の成果に繋げる

(※) 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



營業施策

2023年度の位置づけ

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顧客売上)

- 外商顧客への対応を進め着実に進捗

ID顧客売上高

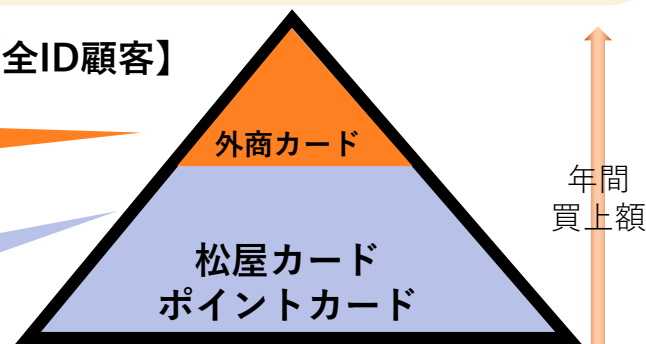
前年比 +5%
2019年度比 +6%

	前年比	2019年度比
外商カード	+10%	+22%
松屋カード	±0%	+1%
ポイントカード	▲9%	▲11%

【全ID顧客】

CRM強化により更なる売上拡大を狙う

ポイントWEB、LINE連携の施策で強化を図る



ID顧客の活性化に向け

マーケティング部門を統括する担当副店長を設置

1.ID顧客の活性化(ロイヤル顧客(※)売上高推移)

MATSUYA

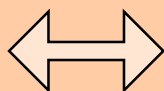
- ロイヤル顧客の関係性の深耕により売上高増加

ロイヤル顧客売上高

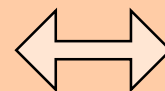
前年比 +7%
2019年度比 +43%

【外商戦略の強化】

顧客情報収集



顧客接点創出



関係性強化

- 動員計画の強化

【秋の松美会・感謝祭】

売上高前年比 +5%

- 多様な接点の創出

【お得意様感謝WEEK】

売上高前年比 +27%

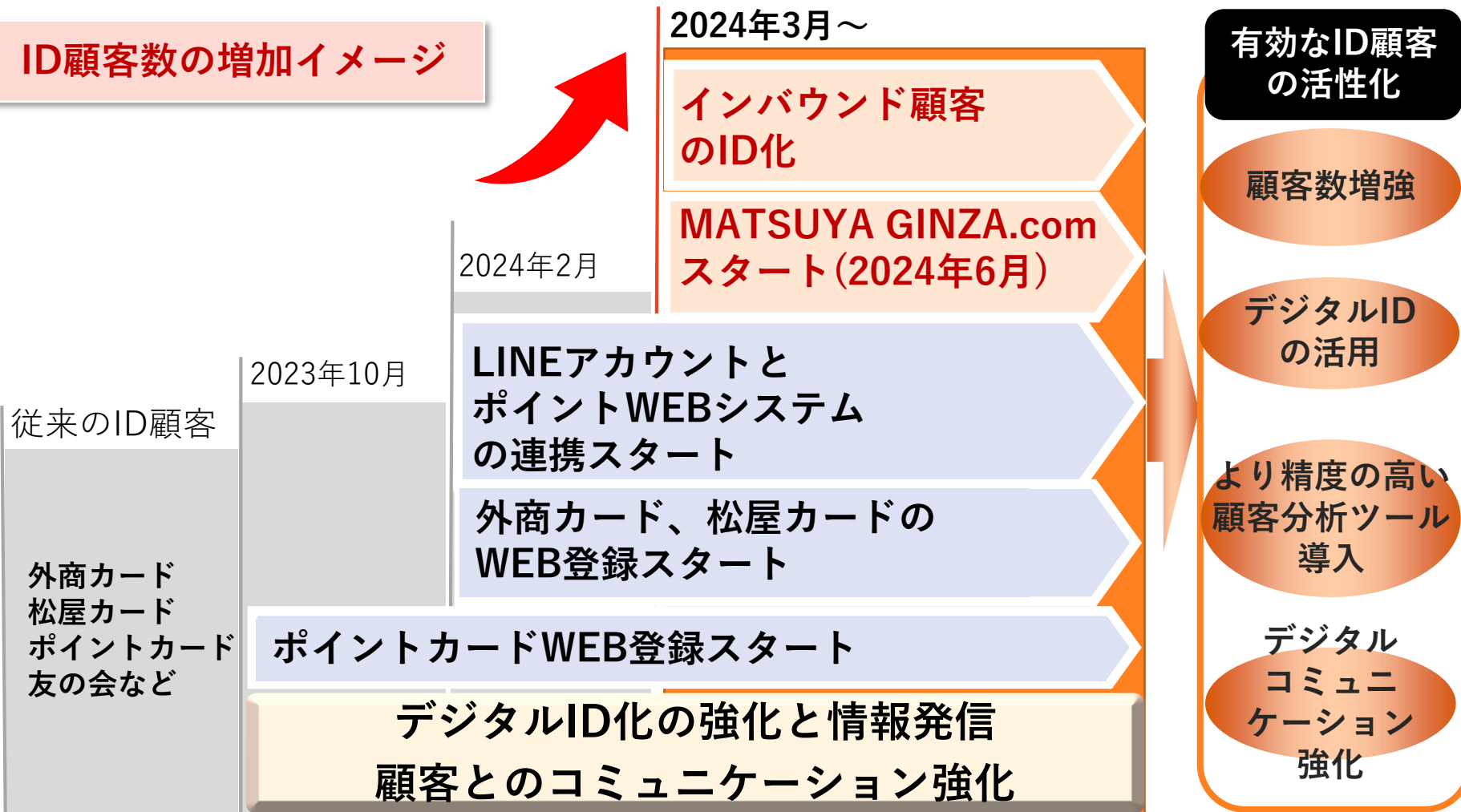
2024年度3月よりMD部門との連携を一層深めるべく組織改定を実施

(※) 外商顧客も含めたID顧客の中で銀座店の年間100万円以上お買い上げのお客様

1.ID顧客の活性化(CRMの強化、ID顧客の活性化)

- 様々な顧客接点の機会を通じた新規IDの獲得

ID顧客数の増加イメージ



1.ID顧客の活性化(CRMの強化、ID顧客の活性化)

MATSUYA

- デジタルIDを活用し顧客ニーズの的確な把握を行い顧客満足拡大を目指す

ID取得

分析

企画立案

適切な情報発信

LINEアカウント
の連携(48万人)
2024年2月末～

ID顧客
27万人
(2024年2月時点)

「MATSUYA GINZA.com」
からのID顧客導入
2024年6月～

2024年度 目標 32万人

ポイントカードWEB化によりID獲得
2023年10月～(2024年2月時点で2.5万人獲得)

2.インバウンド需要の更なる獲得(外国人顧客施策)

MATSUYA

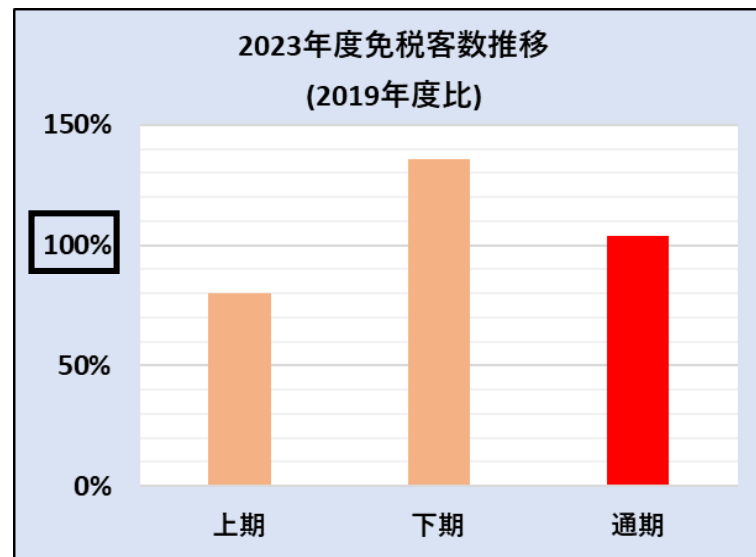
● 施策強化によるインバウンド顧客の固定化を狙う

● アプローチ策

- ・ WeChatPayなどのデジタルツールを活用
- ・ 観光再始動事業(行政)との連携

● 買上促進策

- ・ 銀聯などの優待特典の提供



インバウンド顧客の固定化・再来店促進を一層強化

中国を対象にした銀聯、
WeChatPayの施策継続

ベトナム富裕層を対象に
情報発信を開始

台湾、インドネシア等の
海外提携銀行との関係強化

インバウンド顧客ID化の検討
(ID顧客へ個別アプローチ)

3.顧客満足度の向上(銀座店 営業時間の短縮 (※))

● サービス力の強化・顧客満足度向上に寄与

● 銀座店 営業時間短縮の目的・効果

接客クオリティの向上
サービス力の強化

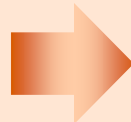
【従業員】OJTが機能し、従業員間のコミュニケーションも向上
【取引先】労働環境改善による従業員の人手不足・離職防止

顧客満足度の向上

下期NPS®調査結果『松屋推奨度』+4.3%
『織研新聞 23年度百貨店賞・ES賞』受賞

営業時間短縮による売上マイナス影響はなし

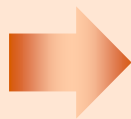
営業時間短縮により、
夕方以降の人員密度がアップ



18:00~20:00
売上高前年比

+31%

1月の営業日日数
前年▲1日



2023年度1月
売上高前年比

+22%

(※) 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
1月2日を休業に変更。

4.割引に頼らない施策の追求(売上拡大への施策)

● 多様な顧客ニーズを的確に把握した商品提案

ロイヤル顧客だけの特別な提案

- ラグジュアリーブランドの銀座路面店との連携施策
⇒ 富裕層向け商材提案の強化

売上高前年比 **+58%**



- 松縁会(ロイヤル顧客を中心としたおもてなしイベント)
⇒ 【おもてなしイベント×商品】で特別な買物体験を提供

売上高前年比 **+16%**



サステナブルへの取り組み

- 「BEAUTIFUL MIND」プロモーションの開催
⇒ サステナブルな商品やワークショップを展開

売上高前年比 **+67%**



4.割引に頼らない施策の追求(売上拡大への施策)

● 継続的なりリニューアルの実施・ニューショップを導入

● 2023年度のリニューアル・ニューショップ(一例)

	カテゴリー	ショップ	顧客ニーズ対応
RENEWAL	ファッション	レディース・メンズ複合ゾーン	ジェンダーレス対応
		イッセイミヤケ	インバウンド需要強化
	スポーツ	パーリーゲイツ	若年層世代の取り込み
	リビング	テーブルジョイ	インバウンド需要強化
NEW	洋菓子	ザ・ペニンシュラ ブティック&カフェ	カフェスペースを完備
	化粧品	フレグランスゾーン	新規顧客の獲得
	生鮮食品	鮮魚「山助」 精肉「牛蔵」	近隣顧客のデイリーユースを獲得



イッセイミヤケ



パーリーゲイツ



ザ・ペニンシュラ
ブティック&カフェ

変化の早い顧客ニーズに対応する為に、
今後もリニューアルの実施やニューショップを導入

銀座店 総額売上高(2024年度3月商況)

- 156期期初3月も好調を継続

単位：億円

		2024年度3月	
		総額売上高	前年比
店計	店計	104	+29%
	国内売上	66	+2%
	免税売上	38	+134%

2024年3月8-10日 お得意様特別ご招待会 春の松美会・感謝祭

3日間計 売上高 **18億円** / 前年比 **±0%**



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

インバウンド売上が
急速に回復

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
- コロナ禍からの回復の中での利益の創出

不動産関連事業

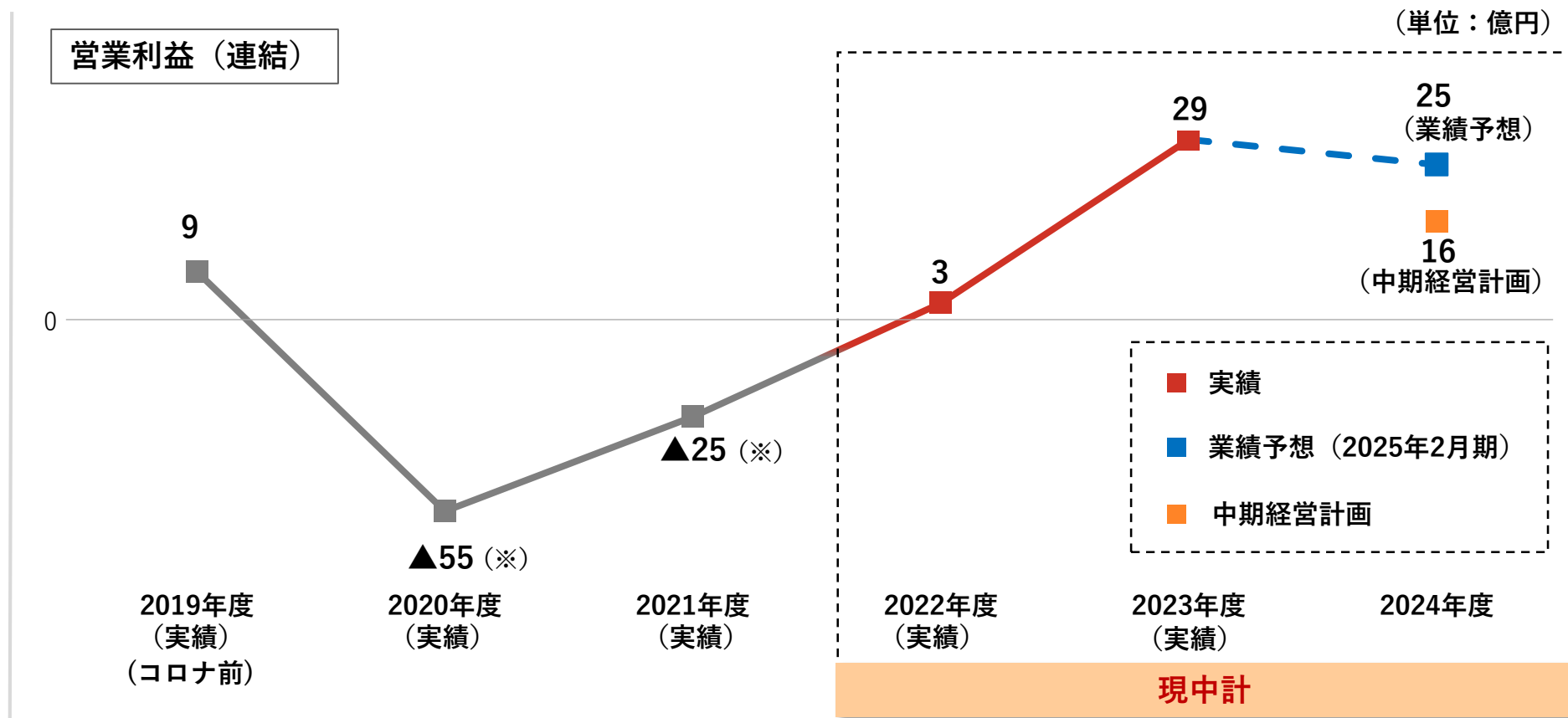
事業拡大

他グループ事業

利益拡大

営業利益の推移（連結）

- 2023年度は百貨店事業の大幅な増収により増益
- 2024年度は競争力のある人材確保のための人件費の増加や、新規事業着手による先行投資等で減益も、中期経営計画の目標を上回る想定



(※) 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）

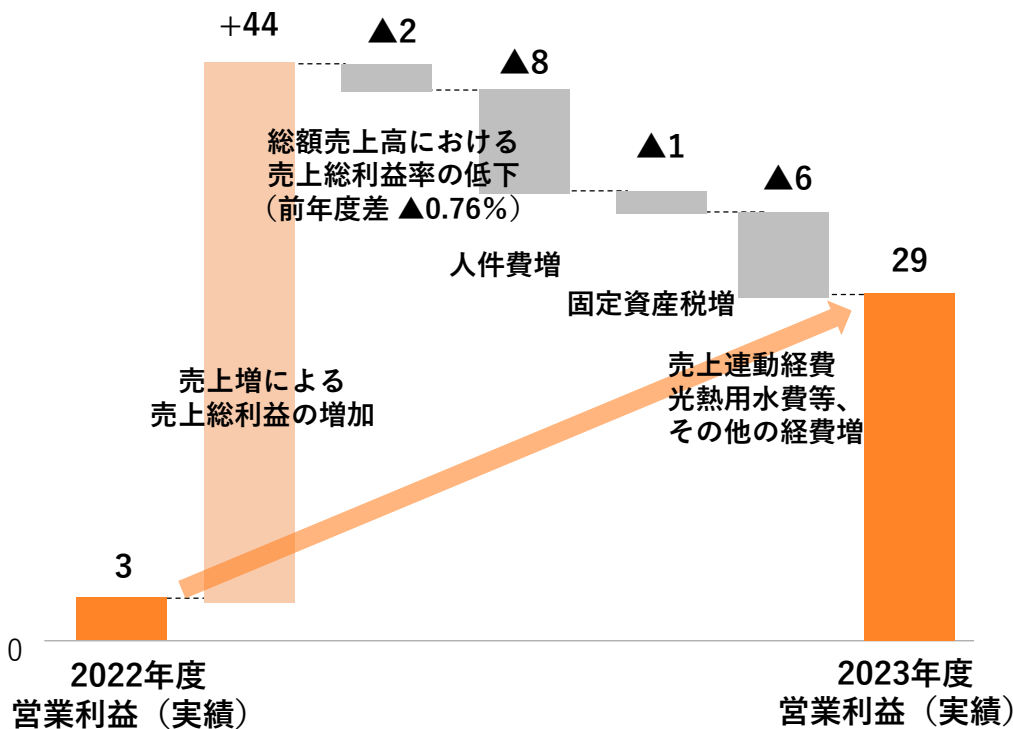
百貨店事業の収益力強化

営業利益の増減要因（単体）

- 売上の大幅な増加による売上総利益の増加
- 人件費の増加（コロナ禍で削減した分の戻しや業績に連動した賞与の支給等）や、売上連動経費等が増加
- 店舗運営体制を再構築し効率化したことで、売上増でもコロナ前より削減した要員数を維持

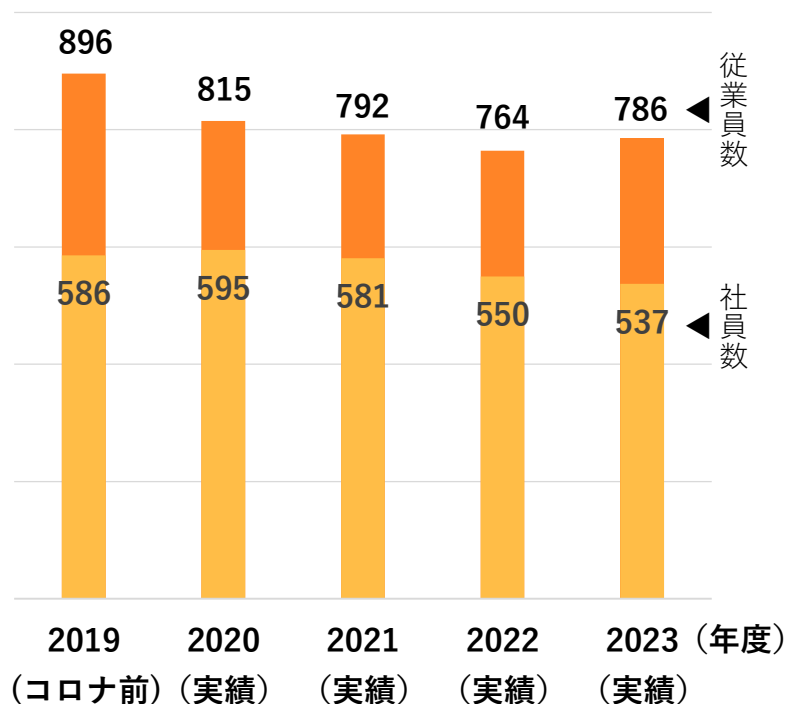
営業利益の増減要因

（単位：億円）



従業員数 (※)

（単位：人）



(※) 従業員数 = 社員数 + 平均臨時雇用者数

顧客基盤の拡大と深耕

- コロナ禍から経済活動が正常化し初めてご来店されるお客様（非ID顧客）の売上が増加したことで、ID顧客・外商売上シェアは計画を下回るも、売上は増加
- 引き続きCRM（顧客関係管理）を強化し、国内・海外の富裕層の顧客化を推進

ID顧客・外商売上の推移		2019年度 (コロナ前)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	中期経営 計画
ID顧客 売上	シェア (※2)	47%	43%	43%	60%
	2019年度比	—	+6%	+8%	—
外商売上	シェア (※2)	17%	18%	18%	22%
	2019年度比	—	+18%	+22%	—

(※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

グループ会社MATSUYA GINZA.comの設立

MATSUYA GINZA.com

- ・ 当社の強みを活かした独自性のあるEC展開等の事業を開始

2024年6月スタート（予定）

予約・取り置き機能
(海外顧客（ツーリスト）)

2024年9月スタート（予定）

Eコマース
(国内顧客)

- 銀座店内に専用サロン・ピックアップカウンターを設置
 - ・ 専用サロン：パーソナルな接客対応
 - ・ ピックアップカウンター：クイックな商品のお渡し

松屋銀座ならではの顧客体験で、海外・国内顧客を拡大

百貨店事業の収益力強化

MATSUYA

グループ会社MATSUYA GINZA.comの設立

松屋銀座

MATSUYA GINZA.com
松屋と連動し、百貨店事業を強化

オンライン（ECサイト）とオフライン（リアル店舗）を融合し、
高いユーザビリティとホスピタリティを備えた
松屋銀座ならではの顧客体験を提供

さらにツーリストの顧客体験をアップグレードする
デジタルプラットフォームを構築

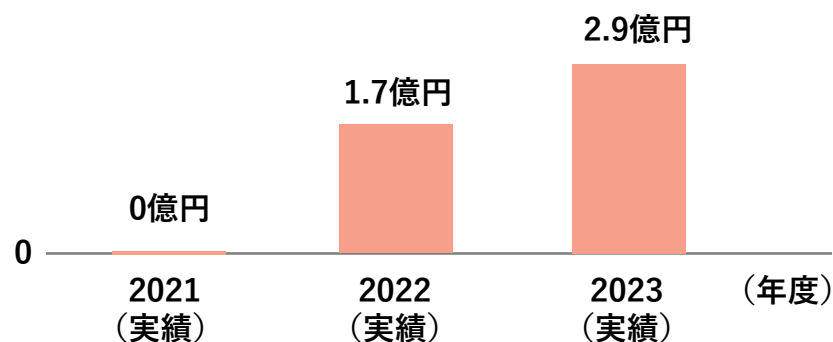
デジタルの活用でリアル店舗の魅力を向上させ、銀座店の売上を拡大

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）
 - ・ 入居テナント数が増加したことによる増益
- 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2022年下期に取得した収益不動産の通年寄与により2023年度は増益
 - ・ 銀座コアビルは再開発に向けたテナントの撤退により減益

不動産関連事業の営業利益（概算）（※）



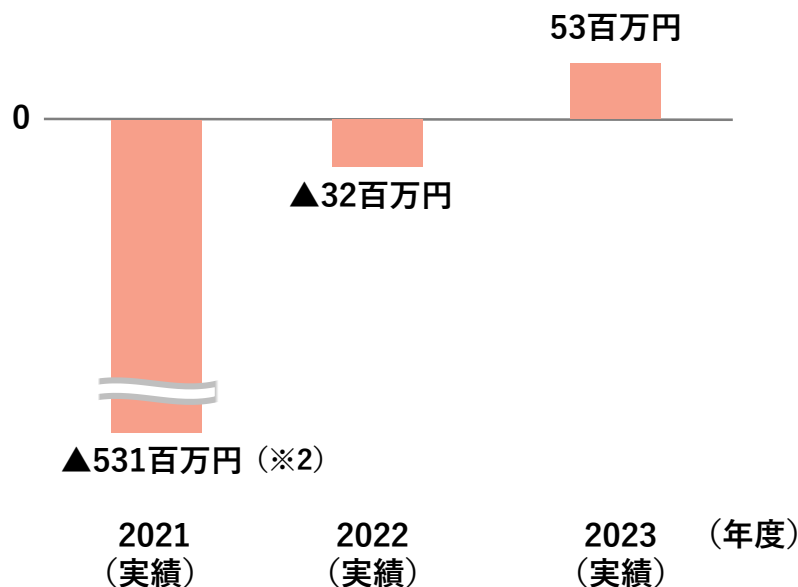
▲銀座インズ
（2021年4月に持分法適用関連会社から連結子会社化）

引き続き保有資産等の有効活用により不動産関連事業の拡大を目指す

グループ会社の営業利益の推移

- 2023年度は銀座インズの増益や飲食業のアターブル松屋の黒字転換により、グループ会社の営業利益は黒字化

グループ会社の営業利益 (※1)



- **アターブル松屋** (飲食業)
 - ・ 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2023年度は営業利益黒字化
- **シービーケー** (ビル総合サービス及び広告業)
 - ・ 2023年度は主に建装部門における受注減少により減益
- **東栄商会** (百貨店周辺事業)
 - ・ 2023年度は営業損失改善。ムーミンショップの拡大等により、2024年度は営業利益黒字化を計画



▲名古屋駅直結の商業施設「タカシマヤ ゲートタワーモール」に4号店を出店 (2024年3月)

(※1) 連結子会社の単純合算による算出

(※2) 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)

設備投資（連結）

- さらなる売上拡大に向けた店舗の改装や、CRM推進に向けたシステム投資等の実行
- 百貨店事業の強化やインバウンド市場の獲得等に向けた子会社の設立、第二の柱を目指している不動産関連事業への投資等により中計3カ年の計画を上回る見込み

（単位：億円）

	2022年度 （実績）	2023年度 （実績）	2024年度 （計画）	3年計 （実績+計画）	中計3カ年計画 （累計）
営業投資	5	3	8	16	11
施設投資	3	4	10	18	20
システム投資	1	5	3	10	9
小計	10	13	21	46	40
不動産投資 <small>（※1）</small>	30	12	—	42	30
その他投資 <small>（※2）</small>	18	7	9	35	10
合計	59	33	30	123	80

（※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）

- 2023年度は利益の大幅な増加により、ROEは計画を大きく上回る
- 将来への成長投資を行いつつ、中計で掲げたすべての財務指標が最終年度の計画を上回る

	2021年度末 (実績)	2022年度末 (実績)	2023年度末 (実績)	2024年度末 (中計最終年度計画)
ROE（自己資本利益率）	6.0%	22.3%	11.0%	5.0%
有利子負債残高	199億円	190億円	180億円	190億円台
DEレシオ（※1）	1.2倍	0.9倍	0.7倍	1.0倍
自己資本比率（※2）	31.8%	34.5%	37.5%	36.0%

（※1）有利子負債残高 ÷ 自己資本(倍) （※2）自己資本 ÷ 総資産(%)

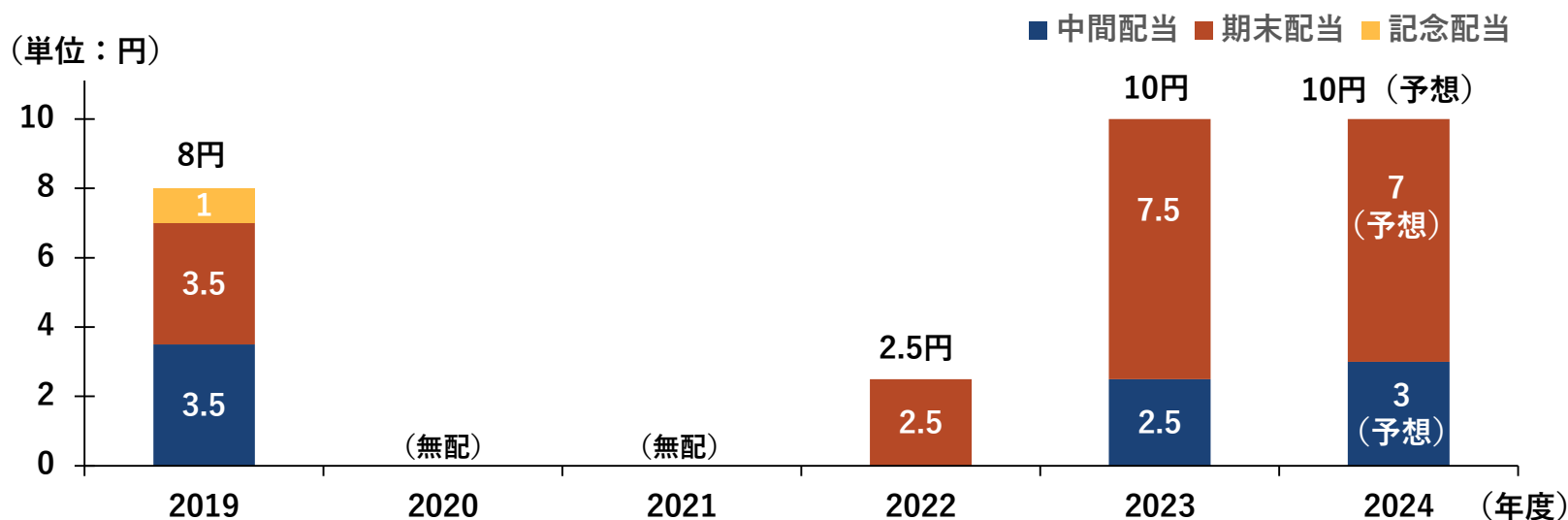
■ 参考データ

総資産	542億円	638億円	692億円
自己資本	172億円	220億円	259億円

配当予想・配当推移

- 経営環境の変化や業績動向および財務状況等を総合的に勘案し、2023年度の期末配当を増額、2024年度の年間配当も10円を予想

一株当たり配当額		中間	期末	年間
2022年度実績		0円	2円50銭	2円50銭
2023年度	実績	2円50銭		
	前回予想 (2023年10月発表)		5円00銭	7円50銭
	今回実績		7円50銭	10円00銭
2024年度予想		3円00銭	7円00銭	10円00銭



サステナビリティ

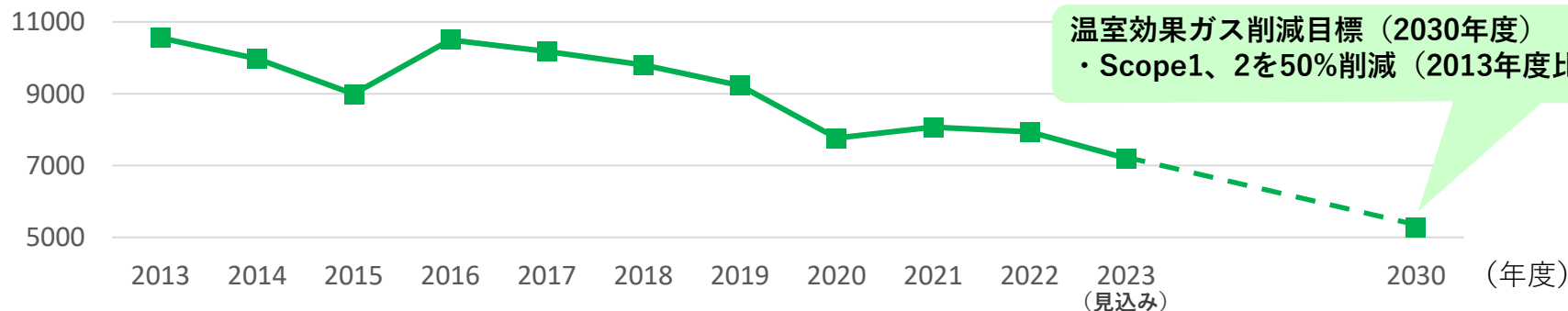
2022～2023年度

- ・ サステナビリティ委員会を組織化
- ・ 再生可能エネルギーの活用を開始
- ・ TCFD提言への賛同表明および情報開示(2023年1月) ※1
- ・ 温室効果ガス排出量「Scope 1、2 ※2」の削減を推進



Scope1、2温室効果ガス排出量の実績と目標（単体）

（単位：t-CO2）



2024年度

- ・ サステナビリティ戦略部を新設
松屋グループ全体のサステナビリティ活動を促進

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

※2) 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）

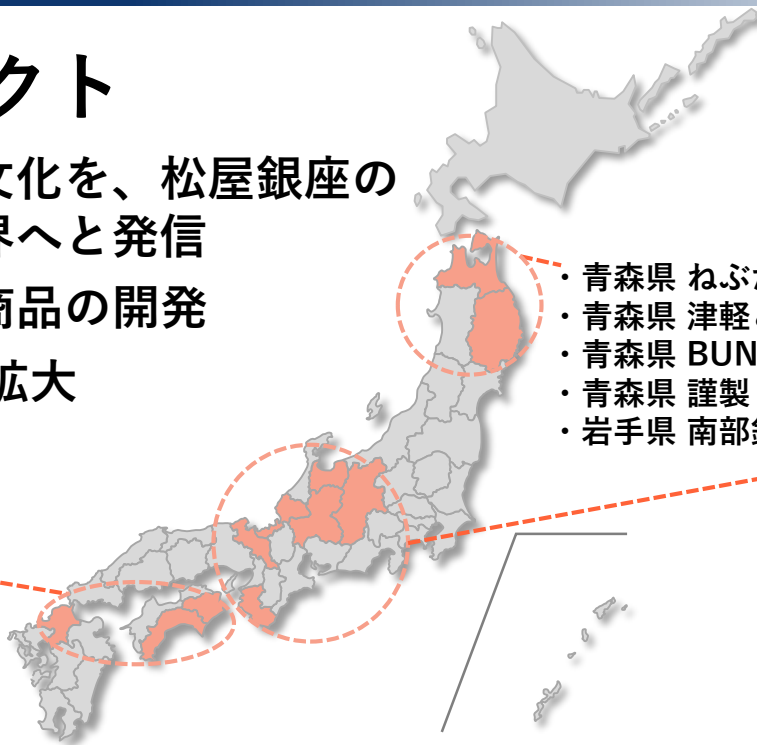
地域共創プロジェクト

- 日本各地の伝統工芸・産業・文化を、松屋銀座の店舗装飾等を通じて国内・世界へと発信
- 地域の魅力や資源を活かした商品の開発
- 活動地域は11府県28市町村に拡大
(2020年活動スタート)



▲徳島県 藍染

- ・徳島県 藍染
- ・高知県 組子
- ・福岡県 提灯



- ・青森県 ねぶた
- ・青森県 津軽こけし
- ・青森県 BUNACO
- ・青森県 謹製 津軽たんげ
- ・岩手県 南部鉄器

- ・福井県 リボン
- ・富山県 鋳物 (能作)
- ・富山県 井波彫刻
- ・富山県 富山ガラス
- ・長野県 水引
- ・岐阜県、京都府 提灯
- ・京都府 風呂敷
- ・京都府 丹後ちりめん
- ・和歌山県 紀州手まり



▲青森県 ねぶた

次世代リーダー育成プログラム

「Future Leaders Academy in Ginza (※)」を開講

(2024年4月13日(土) 開講)

地域の産業や小売業等で現場を支える次世代を担う
ビジネスリーダーを育成し、日本のものづくり産業等
の活性化につなげていく

松屋銀座による
次世代リーダー
育成プログラム

F
L
A
G

I
N

F
U
T
U
R
E
L
E
A
D
E
R
S
A
C
A
D
E
M
Y
G
I
N
Z
A

(※) 詳細：開示資料：「松屋銀座による次世代リーダー育成プログラム「Future Leaders Academy in Ginza」開講」参照 (2024/1/23付)

2025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	122,000	114,984	+6.1%
売上高	43,500	41,251	+5.5%
営業利益	2,500	2,974	▲15.9%
経常利益	2,400	2,938	▲18.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,400	2,631	▲46.8%

2025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	104,000	101,794	+ 2.2%
浅草店	6,000	6,275	▲4.4%
総額売上高	110,000	108,070	+ 1.8%
売上高	34,500	34,417	+0.2%
営業利益	2,600	2,958	▲12.1%
経常利益	2,500	2,771	▲9.8%
当期純利益	1,600	2,560	▲37.5%



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。