



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 2025年2月期 中間期 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

2025年2月期 中間期 決算説明

取締役 常務執行役員

森田 一則

2025年2月期 中間期 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	70,452	53,908	+30.7%
売上高	24,118	19,517	+23.6%
売上総利益	13,008	9,867	+31.8%
販売費及び一般管理費	10,226	8,980	+13.9%
営業利益	2,782	887	+213.5%
経常利益	2,760	900	+206.6%
親会社株主に帰属する 中間純利益	1,768	1,082	+63.3%

* 連結の範囲：連結子会社 9社、持分法適用関連会社 2社

2025年2月期中間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	71,272	2,397
純資産	28,299	1,482
自己資本比率	38.5%	+0.8%
有利子負債	16,896	▲1,146
設備投資額	926	386
減価償却費	706	16

	実 績	前年同期差異
営業キャッシュ・フロー	3,220	2,747
投資キャッシュ・フロー	▲1,454	▲82
財務キャッシュ・フロー	▲1,575	▲772
フリーキャッシュ・フロー	1,766	2,664

高上売総額別店舗

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	63,161	+ 32.3%	15,409	+ 32.7%	+ 5.1%
浅草店	3,573	+ 27.2%	764	+ 27.8%	▲ 2.8%
両店計	66,734	+ 32.0%	16,173	+ 32.5%	+ 2.2%

東京地区合計 + 11.7%

(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	66,734	+32.0%	20,400	+26.1%	2,929	2,042
飲食業	1,673	+2.5%	1,673	+2.5%	1	21
ビル総合サービス 及び広告業	2,355	+13.3%	2,355	+13.3%	26	69
その他事業	1,578	+20.7%	1,578	+21.3%	▲137	▲220
単純合計	72,343	+30.2%	26,009	+22.7%	2,819	1,912
調整額	▲1,890	—	▲1,890	—	▲37	▲18
連結	70,452	+30.7%	24,118	+23.6%	2,782	1,894



第二部

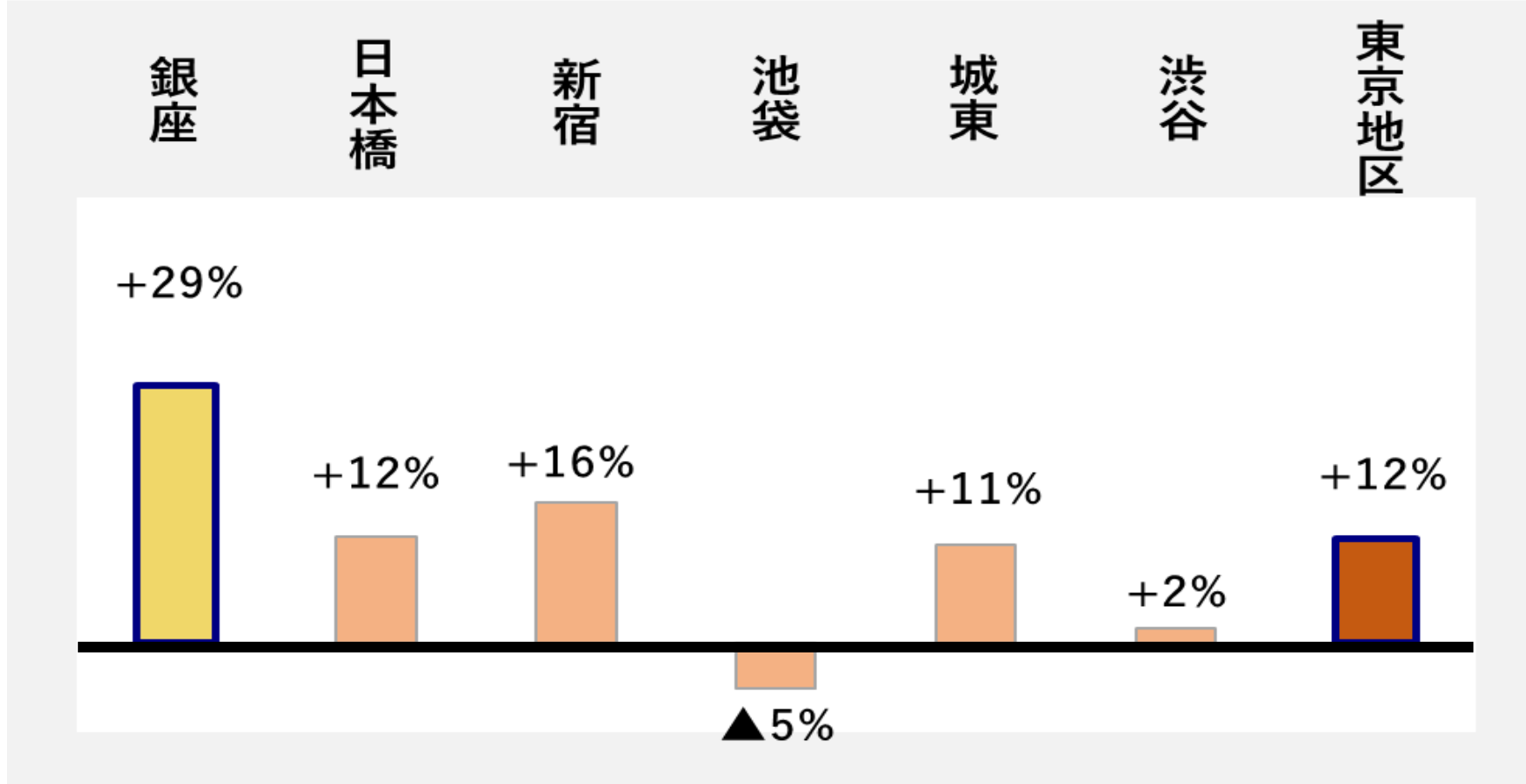
営業概況について

取締役 上席執行役員 今井 幸夫

都内百貨店売上高(2024年度上期 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

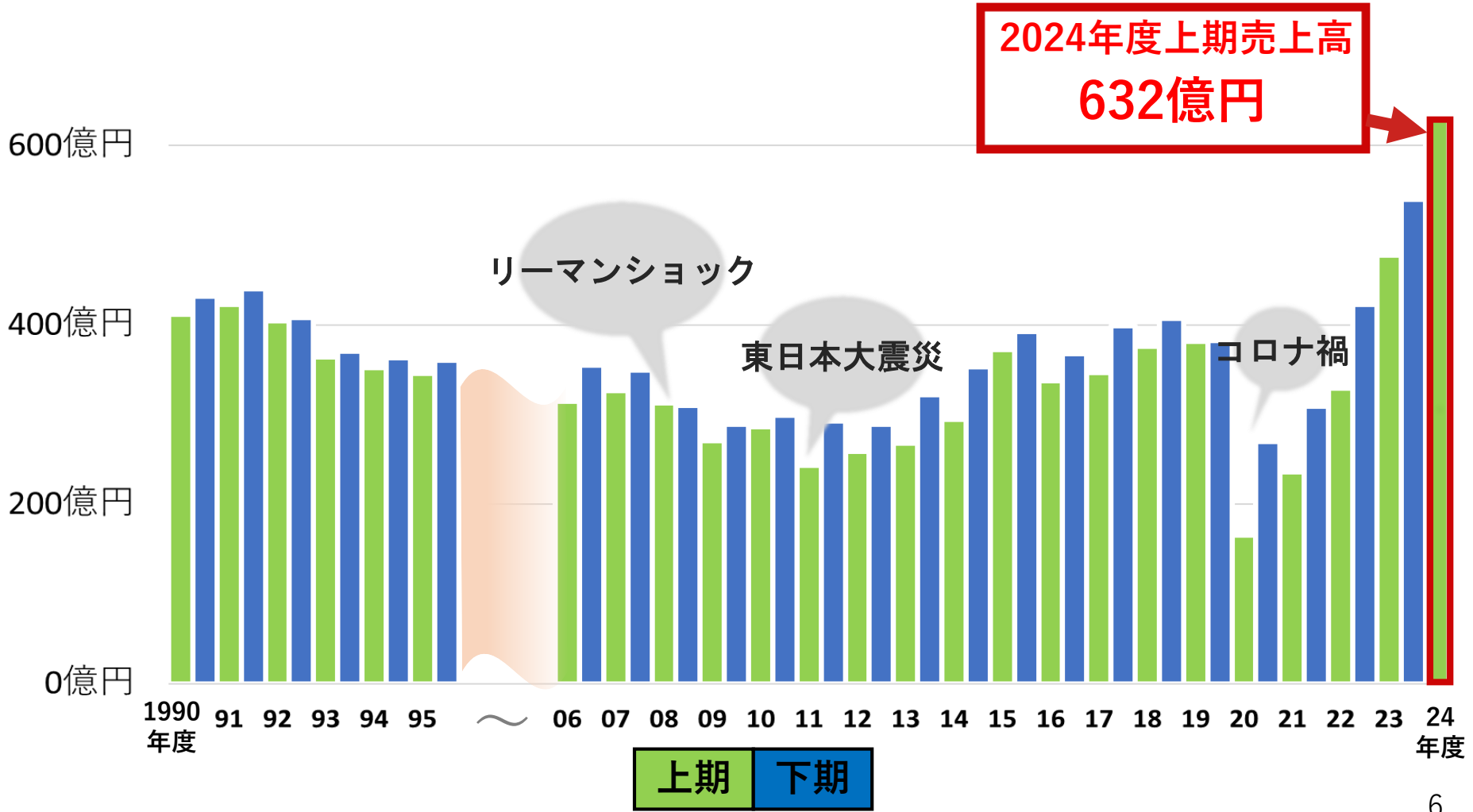
(前年比)



* 当社集計 売上高前年比 (2024年3月~2024年8月)

銀座店 総額売上高(上期・下期推移)

● 半期過去最高額に加え、7月は単月過去最高額も更新



銀座店 総額売上高(2024年度上期総額売上高)

MATSUYA

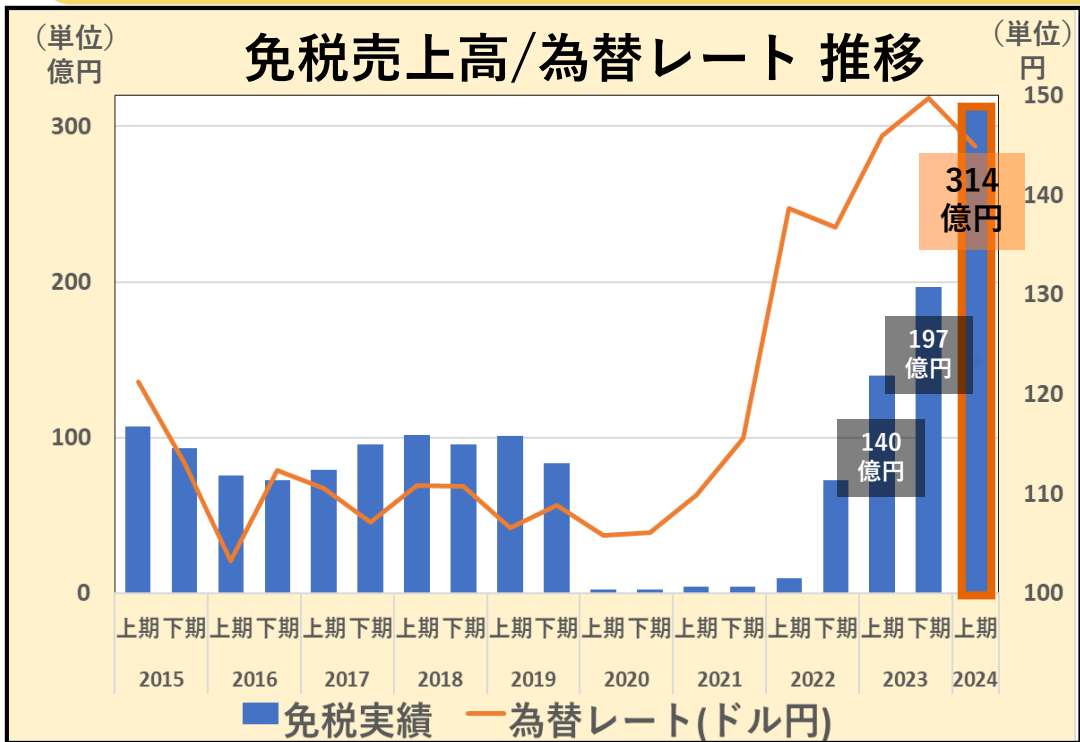
- 免税売上が大きく伸長し売上高好調を牽引

単位：億円

		2024年度上期	
		総額売上高	前年比
①	国内売上	318	▲6%
②	免税売上	314	+124%
①+②	店計	632	+32%

銀座店 総額売上高(免税売上高)

- 昨年の過去最高額を大きく上回る実績を記録



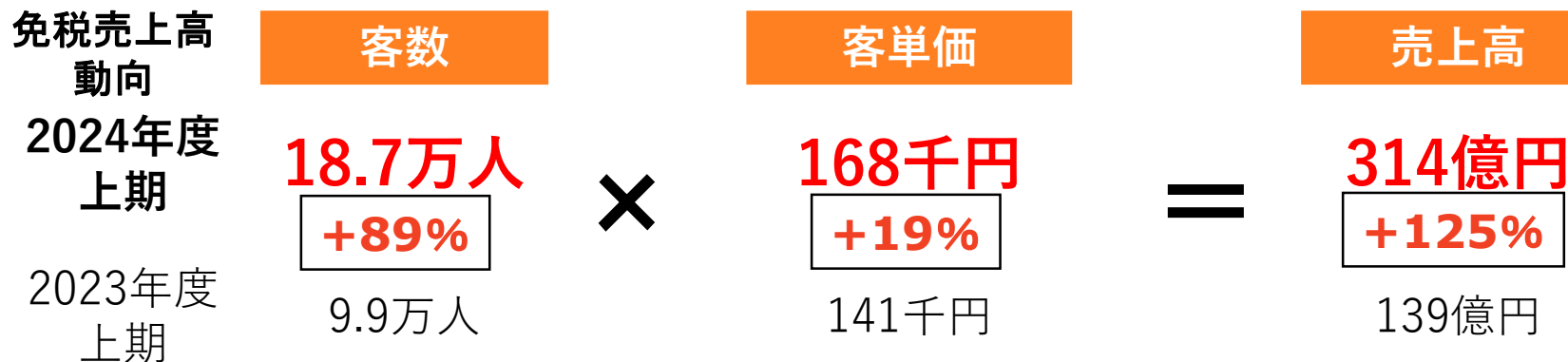
免税売上高 国別シェア

単位: 億円

2019上期			2023上期			2024上期		
国名	シェア	売上高	国名	シェア	売上高	国名	シェア	売上高
中国	81%	81	中国	47%	67	中国	67%	210
台湾	2%	2	台湾	14%	20	台湾	8%	26
韓国	2%	2	香港	8%	11	香港	7%	21
香港	2%	2	米国	6%	8	米国	4%	13
タイ	2%	2	韓国	4%	5	韓国	3%	9
他	11%	12	他	21%	29	他	11%	35
合計	100%	101	合計	100%	140	合計	100%	314

銀座店 総額売上高(免税売上高好調要因)

- 顧客数の大幅増加と並行し、客単価も上昇を継続



【客数伸長要因】
増加する訪日外客数の獲得

訪日外客数		
2024年 3-8月	2023年 3-8月	前年比
1,853万人	1,222万人	+52%

※日本政府観光局HP 日本観光統計データより参照

【客単価伸長要因】
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
前年比 **+131%**
- 宝飾時計
免税売上高
前年比 **+100%**

銀座店 総額売上高(中国本土の免税売上高動向)

- 施策強化により回復する訪日中国人客の取り込みに成功

中国本土 売上高動向	客数	×	客単価	=	売上高
2024年度 上期	6.4万人 +133%		328千円 +35%		210億円 +215%
2023年度 上期	2.7万人		243千円		66億円

【客数&客単価伸長要因】
増加する訪日中国人客の獲得

訪日中国人客数		
2024年 3-8月	2023年 3-8月	前年比
372万人	120万人	+209%

中国を対象にした決済手段
「銀聯」「WeChatPay」「Alipay」
の施策強化

2024年度上期 中国系決済売上高前年比
+214.7%

※日本政府観光局HP 日本観光統計データより参照

銀座店 総額売上高(国内売上高)

- 高額品の伸びが落ち着き、国内売上は前年に届かず

単位：億円

2024年度上期			
	売上高	前年比	シェア
免税除く 国内売上高	318	▲6%	—
ID顧客	129	+1%	41%
非ID顧客	189	▲10%	59%

【想定される要因】 高額品売上が影響

国内売上高前年比	
ラグジュアリー ブランド	▲18%
ID顧客	▲16%
非ID顧客	▲19%

- インバウンド客増加による国内客の接客機会減少
- ラグジュアリーブランド等の高額品の値上げ

(※) 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

2024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.割引に頼らない施策
の追求

4.さらなる顧客価値向上
の取り組み

1.ID顧客の活性化(銀座店ID顧客売上高)

- 松屋カードが牽引し前年売上高をキープ

ID顧客売上高 前年比+1%

カード種別	前年比
外商カード	▲1%
松屋カード	+4%
ポイントカード	▲11%

松屋カード売上高 好調要因

消耗品・生活用品
の売上が好調

- ◆化粧品売上高 前年比+9%
- ◆食品売上高 前年比+6%
- ◆リビング売上高 前年比+9%

利用頻度向上・顧客化の成功

1.ID顧客の活性化(外商顧客売上高)

- CRM強化により年間買上金額の高い優良顧客の売上は伸長

外商カード売上高 前年比 ▲1%

外商顧客ランク	売上高前年比	顧客数前年比
ロイヤル顧客(年間買上額100万円以上)	+20%	+32%
メンバーズ顧客(年間買上額50万以上100万円未満)	+13%	+39%
その他外商顧客	▲32%	▲6%

外商顧客への対応と対策

優良外商顧客

One to oneコミュニケーションの強化

顧客情報収集による高度な顧客分析

高額購入者の拡大・育成へ

その他外商顧客

チーム対応による業務負担の軽減

来店・購買を促す定期的な情報発信

効率・効果的な営業手法へ

1.ID顧客の活性化(ポイントカード顧客売上高)

- 利便性の向上により会員数・売上の拡大を狙う

ポイントカード売上高 前年比 ▲11%

買上客数

客単価

売上高

2024年度
上期 前年比 +4% × 前年比 ▲15% = 前年比 ▲11%

◆ 会員数新規獲得会員数 1.2万人に対し、退会・失効会員数も1.2万人

ポイントカードへの対応と対策

ポイント利用単位
500P⇒1Pへ変更

新規獲得施策
の強化

デジタルIDの活用による
アプローチの実施

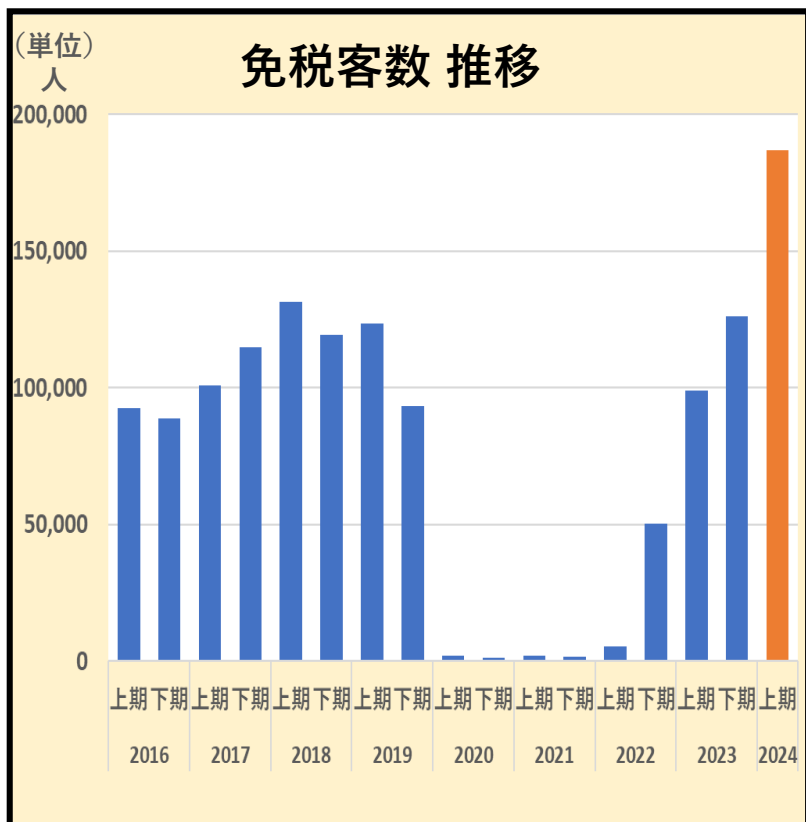
利便性改善・新規顧客獲得による離反防止へ

購買意欲を引き出す
ニーズに応じた情報提供

2.インバウンド需要の更なる獲得(外国人顧客施策)

- 訪日外国人のニーズ把握とおもてなし強化で購買促進

訪日外国人施策



新規施策

【ニーズ把握・おもてなし強化】

- 海外顧客アテンドチームの新設
- グローバルゲストラウンジを活用したおもてなしの実施
- 外国人高額購入者へアンケートを実施しニーズや問題点を把握

継続施策

【購買促進施策】

- 弊社独自の優位性として各国の決済事業者や銀行との提携・連携施策を継続

新規施策、効果的な施策の継続により売上の維持・拡大を目指す

3.割引に頼らない施策の追求(営業利益拡大への施策)

- 優良顧客ニーズを把握しニーズに基づいた提案の強化

外商顧客への特別な提案

- ラグジュアリーブランドの銀座路面店との連携施策

売上高前年比 +12%



- アート作品の取り扱い・販売を強化

売上高前年比 +74%



- 松屋トラベルを活用し、ニーズに応じた旅行プランの提案

売上高予算比 +242%



店頭で提案できない顧客ニーズに対応し、優良顧客の売上拡大

3.割引に頼らない施策の追求(営業利益拡大への施策)

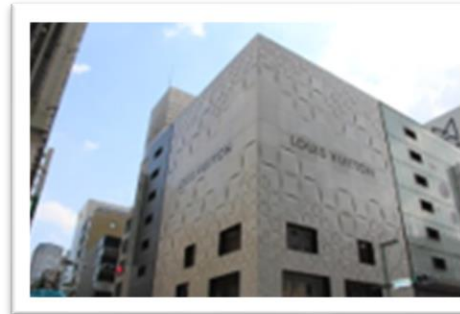
- 富裕層顧客の更なる獲得に向けたリニューアルの実施

ラグジュアリーゾーンのリニューアル

- 2023年度上期
⇒ 宝飾時計売場の
拡大・リニューアルを実施



- 2024年度下期以降
⇒ ラグジュアリーブランドを
中心にリニューアルを実施



富裕層の新客獲得・インバウンド顧客へのニーズに対応

4.さらなる顧客価値向上の取り組み

- CRM強化に向けた顧客ロイヤリティ向上施策によりID顧客数の増加へ

今後のID顧客価値向上への取り組み一例

訪日外国人IDの取得



訪日外国人客のID化を推進し、リピーター化を図る

外商サロンの見直し等、優良顧客のインセンティブの充実



顧客満足度の向上に繋がるインセンティブを充実させ、優良ID顧客の維持・増加へ

MATSUYAGINZA.comの活用



新たな「デジタルプラットフォーム」の構築による国内外の新規ID顧客を獲得

ID顧客になることのメリットを提供し、新規ID顧客を獲得



人気催事への優先入場、ID顧客限定の特典や有益な情報発信の実施

実現に向け、他業種とのアライアンスを通じた施策に取り組み、新たな顧客価値を創る

銀座店 総額売上高(2024年度下期9月商況)

MATSUYA

- 免税売上は好調を継続するも国内売上は前年に届かず

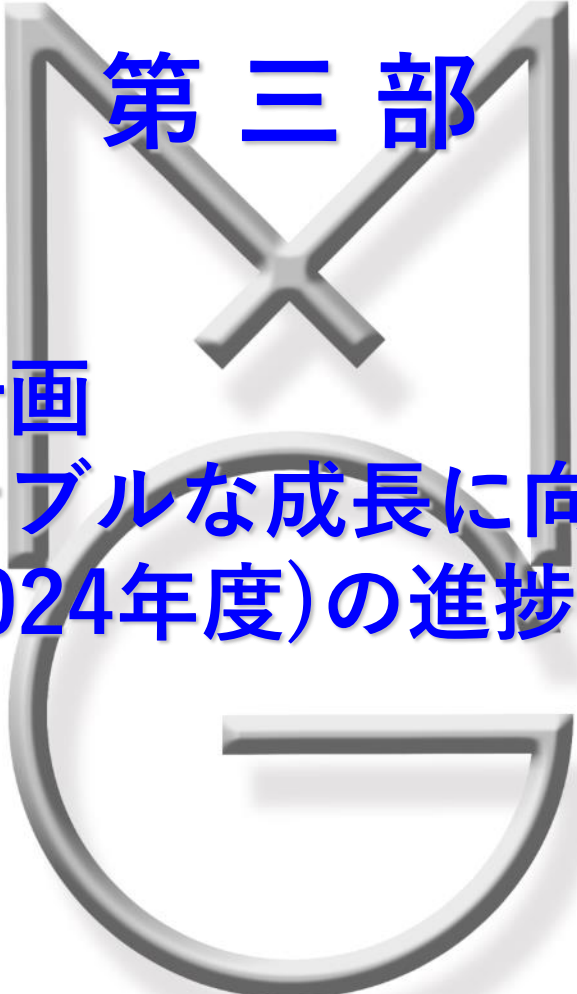
単位：億円

		2024年度9月	
		総額売上高	前年比
①	国内売上	53	▲11%
②	免税売上	36	+34%
①+②	店計	89	+2%

2024年9月6-8日

お客様特別ご招待会 秋の松美会・感謝祭

3日間計 売上高 18億円 / 前年比 +2%



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

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

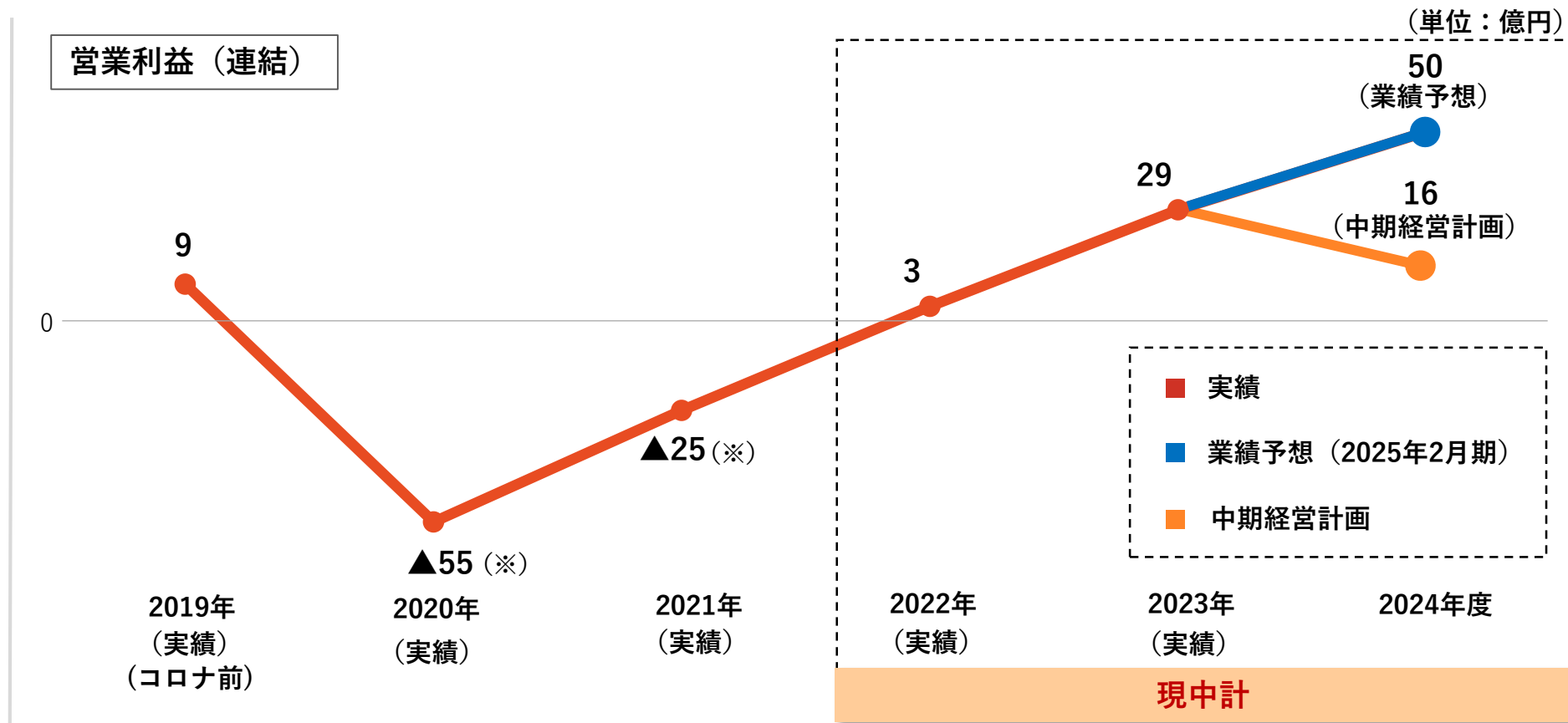
事業拡大

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年度は訪日外国人の増加に伴い免税売上が想定以上に拡大したことにより、百貨店事業の売上高が計画を上回って推移



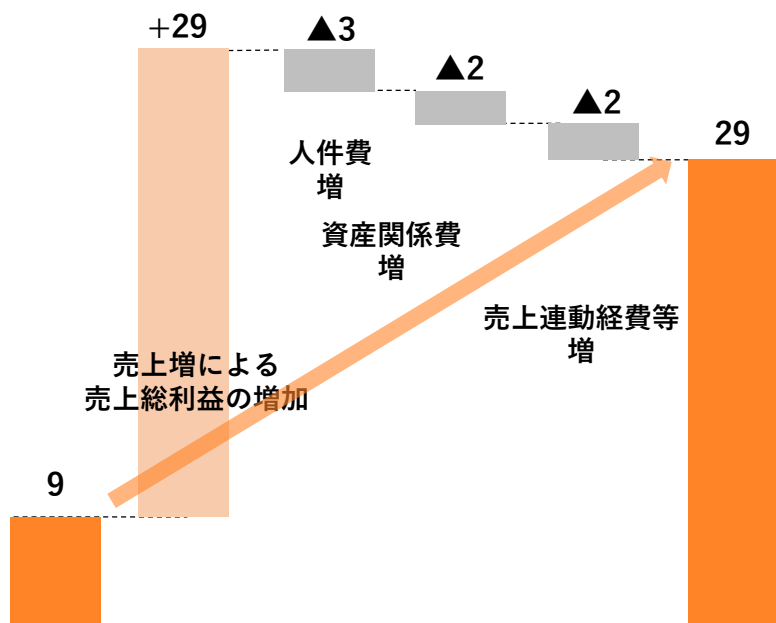
(※) 特別損失振替前（臨時休業等期間中に発生した固定費等を特別損失で計上）

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
- 業績向上に伴う賞与増による人件費増や売上連動費増による営業費が増加。
全体として+11%と抑制できたため、営業利益+218%の29億円を達成

営業利益の増減要因

（単位：億円）



項目	前年比
営業利益	+218%
営業費	+11%
人件費	+14%
資産関係費	+8%
売上連動経費	+14%

2024年2月期中間期
営業利益（実績）

2025年2月期中間期
営業利益（実績）

顧客基盤の拡大と深耕

- ID顧客の売上シェアは計画を下回ると共に本中計期間においても低水準で推移。外商売上も同様に計画を下回って推移していることは、課題として認識

ID顧客の推移		2023年2月期中 間期 (実績)	2024年2月期 中間期 (実績)	2025年2月期 中間期 (実績)	中期経営 計画
ID顧客 ^(※1)	シェア (※2)	43%	42%	42%	60%
外商売上		18%	18%	18%	22%

- 引き続きCRM（顧客関係管理）を強化し、国内外富裕層の顧客化を推進
 - 2024年3月 ・マーケティング担当副店長の新設
 - 4月 ・子会社MATSUYAGINZA.comが事業譲渡によりデジタルマーケティングチームや顧客データ等譲受

(※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

ルイ・ヴィトン改装

- 売場面積（3層から4層に増床）
⇒ 面積約1.4倍に拡大
- 増床する4階フロア
⇒ VIC (※) 専用フロア
（日本初の新コンセプトフロア）
- オープン時期
⇒ 2025年上期中RENEWALOPEN予定



仮設店舗（松屋銀座に隣接する銀座三和ビル）▲

OMO実現に向けた：MATSUYA GINZA.com始動

- ECサイト 2024年11月末フルローンチ
- 専用サロン&ピックアップカウンターを4階に新設



▲MATSUYAGINZA.com サイトトップイメージ



▲専用サロン

OMO実現に向けた：MATSUYA GINZA.com始動

中国本土からの旅行者へアプローチ強化

WeChat



13.7億 MAU
※1

旅マエ・旅ナカ



94億枚以上
※2

松屋銀座ならではの顧客体験で、海外・国内顧客を拡大

(※1) Monthly Active Users (月間アクティブユーザー数) の略

(※2) カード発行枚数

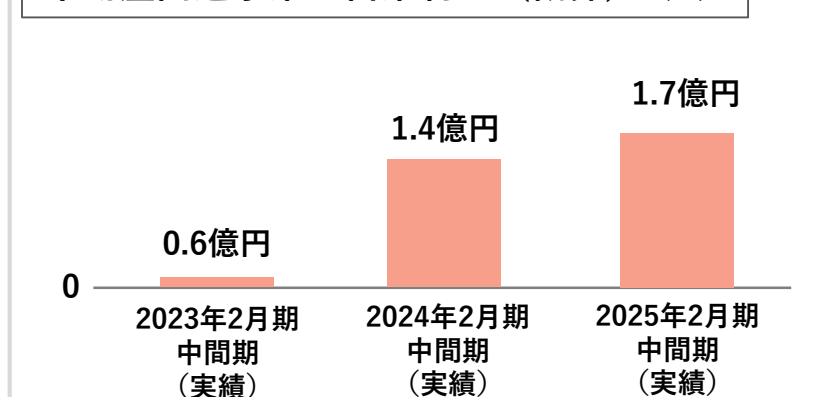
不動産関連事業（連結）

営業利益の拡大

- 銀座インズ（不動産賃貸業）
 - ・ 空室率が改善したことによる増益
- 松屋（百貨店業）
 - ・ 2022年下期取得の複数収益不動産により2023年度より増益
 - ・ 再開発に向け銀座コアビル地上解体開始。営業利益の押し下げ要因に



不動産関連事業の営業利益（概算）（※）



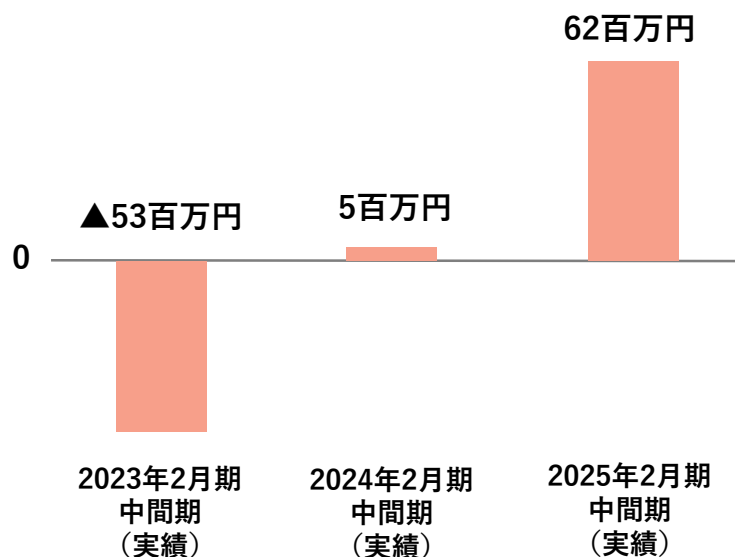
引き続き保有資産等の有効活用により不動産関連事業の拡大を目指す

（※）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

グループ会社の営業利益の推移（既存会社計）

- 銀座インズの増益やアターブル松屋の2期連続営業利益の黒字化、シービーケーの大口案件の増加等が影響し、グループ会社全体の営業利益が増加

グループ会社の営業利益（※）



- **アターブル松屋**（飲食業）
 - ・ 2023年度は営業利益黒字に続き、2024年度も2期連続の営業利益黒字の見込み
- **シービーケー**（ビル総合サービス及び広告業）
 - ・ 顧客の大口案件が増加。建装工事部の改善が最大の要因。営業利益は黒字化を達成。
 - ・ 1000万円以上の大口案件が増加、1000万円以下の案件についても件数・売上高ともに前年に対して増加

（※）連結子会社の単純合算による算出、MATSUYAGINZA.comを除く

設備投資（連結）

- 店舗の改装やCRM推進に向けたシステム投資等の実行
- 不動産関連事業とMATSUYAGINZA.comへの投資等により中計3ヵ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 （想定）	3年計 （想定）	中計3ヵ年計画 （累計）
営業投資	5	3	8	17	11
施設投資	3	4	10	18	20
システム投資	1	5	3	9	9
小計	10	13	21	46	40
不動産投資（※1）	30	12	—	42	30
その他投資（※2）	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）

- 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想定

	2022年度末 (実績)	2023年度末 (実績)	2024年度末 (想定)	2024年度末 (中計最終年度計画)
ROE（自己資本利益率）	22.3%	11.0%	11.0%	5.0%
有利子負債残高	190億円	180億円	180億円	190億円台
DEレシオ（※1）	0.9倍	0.7倍	0.6倍	1.0倍
自己資本比率（※2）	34.5%	37.5%	40.5%	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

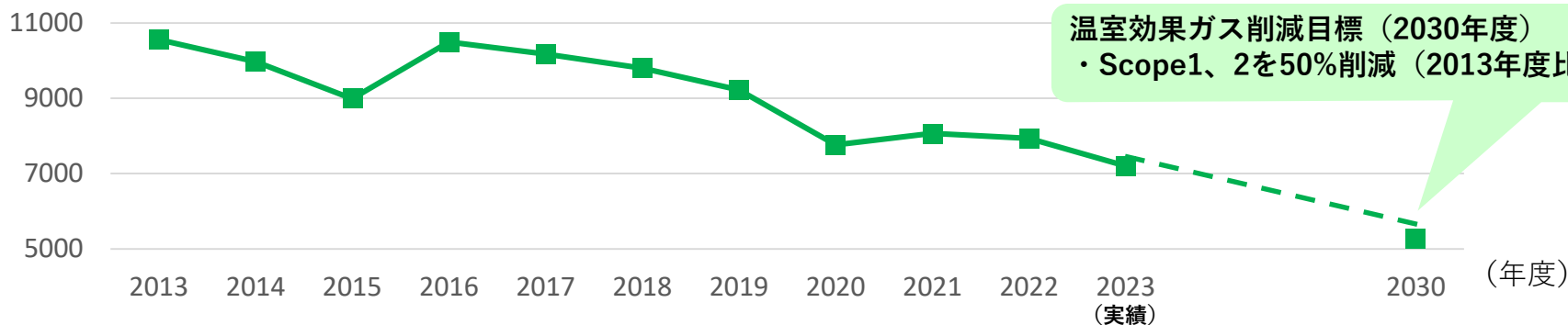
総資産	638億円	688億円
自己資本	220億円	259億円

温室効果ガス排出量Scope 1、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)

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

(単位：t-CO2)



地域共創プロジェクト

- 活動地域・プロジェクトが11府県30プロジェクトに拡大 (2020年活動スタート、2024年8月現在)

- ・ 2024年4月 「謹製 津軽たんげ」 青森県内にて発売開始
- ・ 2024年9月 松美会にて「ルビンのこけし」の新しいバージョン「フレンド」がデビュー (青森県内では10月より発売)
- ・ 2024年9月 高知県と包括連携協定を締結
- ・ 2024年9月 青森県黒石市と連携協定を締結

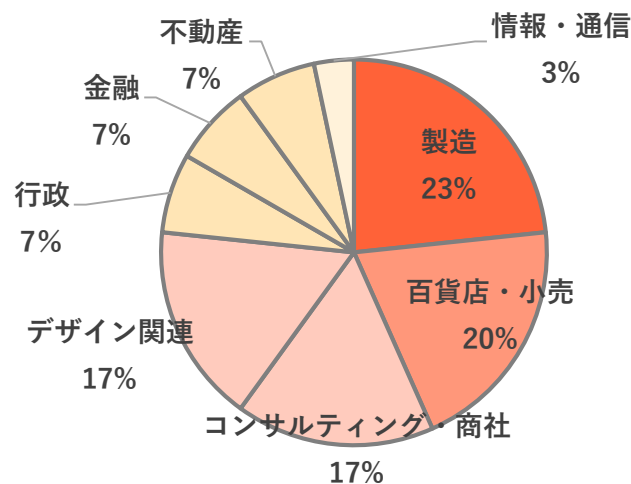


(※) 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (Scope 1) と、他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出 (Scope 2)

新事業：次世代リーダー育成プログラム 「Future Leaders Academy in Ginza」第1期が開講

- 異なる3つの分野で募集
 - ①ものづくり・地域コンテンツ分野
 - ②地域の魅力プロデュース分野
 - ③次世代を拓くスペシャリティ分野
- ビジネススキル／ビジネスでのデザイン活用/クリエイティブシンキングで差別化
- 松屋社員との意見交換会をグループワークにて実施。リアル消費の場を社員を通して体感

受講生職種別



➤ 多種多様な職種から受講生が応募

松屋社員との意見交換会の様子



➤ 受講者数は募集上限に達する

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	142,000	114,984	+ 23.5%
売 上 高	48,000	41,251	+ 16.4%
営 業 利 益	5,000	2,974	+ 68.1%
経 常 利 益	5,000	2,938	+ 70.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,000	2,631	+14.0%

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	125,500	101,794	+23.3%
浅草店	6,500	6,275	+3.6%
総額売上高	132,000	108,070	+22.1%
売上高	39,000	34,417	+13.3%
営業利益	5,200	2,958	+75.8%
経常利益	5,200	2,771	+87.6%
当期純利益	3,400	2,560	+32.8%



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。