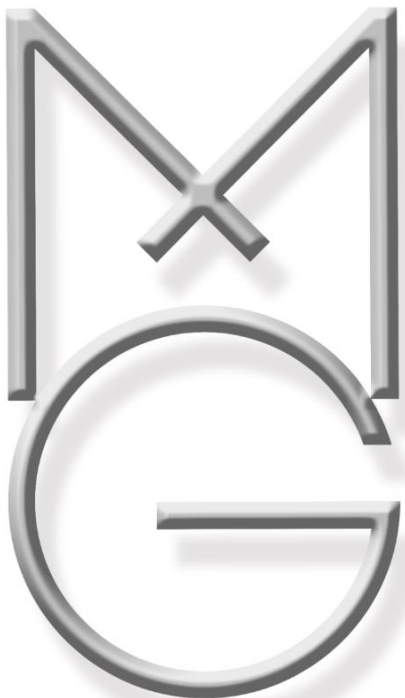


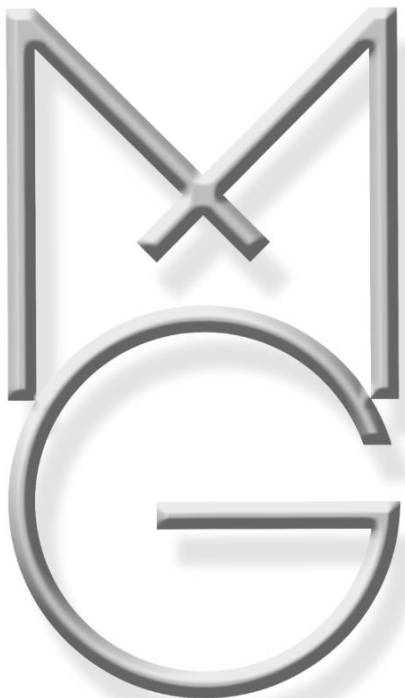


第157期 中間期 決算説明

2026年2月期 中間期

2025年3月1日～2025年8月31日

株式会社 松屋

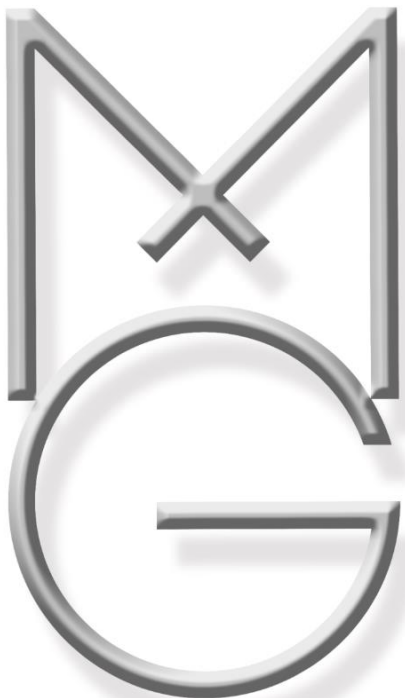


出席役員

代表取締役 社長執行役員 古屋 毅彦

取締役 専務執行役員 森田 一則

取締役 常務執行役員 今井 幸夫



第一部 2026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 経営計画
「Global Destination」となることを目指して

質疑応答

第一部

2026年2月期 中間期 決算説明

取締役 専務執行役員 森田 一則

単位:百万円

	実 績	前年同期実績	前年同期比
総額売上高	60,247	70,452	▲14.5%
売上高	22,482	24,118	▲6.8%
売上総利益	12,225	13,008	▲6.0%
販売費及び一般管理費	11,219	10,226	9.7%
営業利益	1,005	2,782	▲63.8%
経常利益	1,068	2,760	▲61.3%
親会社株主に帰属する中間純利益	▲209	1,768	—

単位:百万円

●特別利益	合計	286
店舗閉鎖損失引当金戻入額		243
投資有価証券売却益		42

●特別損失	合計	1,052
減損損失		1,003
固定資産除却損		43

単位:百万円

	実 績	前期 / 前年同期差異
総資産	76,105	▲1
純資産	29,072	▲128
自己資本比率	37.1%	+0.0%
有利子負債	21,641	▲142
設備投資額	894	▲32
減価償却費	707	0

	実 績	前期 / 前年同期差異
営業キャッシュ・ フロー	3,130	▲90
投資キャッシュ・ フロー	▲1,241	213
財務キャッシュ・ フロー	▲728	847
フリーキャッシュ・ フロー	1,889	122

単位:百万円

	実 績	前年 同期比	前年 同期差異
銀座店	52,934	▲16.2%	▲10,227
浅草店	3,178	▲11.0%	▲394
両店計	56,112	▲15.9%	▲10,621

客単価 前年同期比	入店客数 前年同期比
▲13.7%	▲2.5%
▲8.5%	▲1.3%
▲13.4%	▲2.1%

東京地区合計 ▲7.3% (出所:日本百貨店協会)

セグメント別売上高・営業利益

MATSUYO

単位:百万円

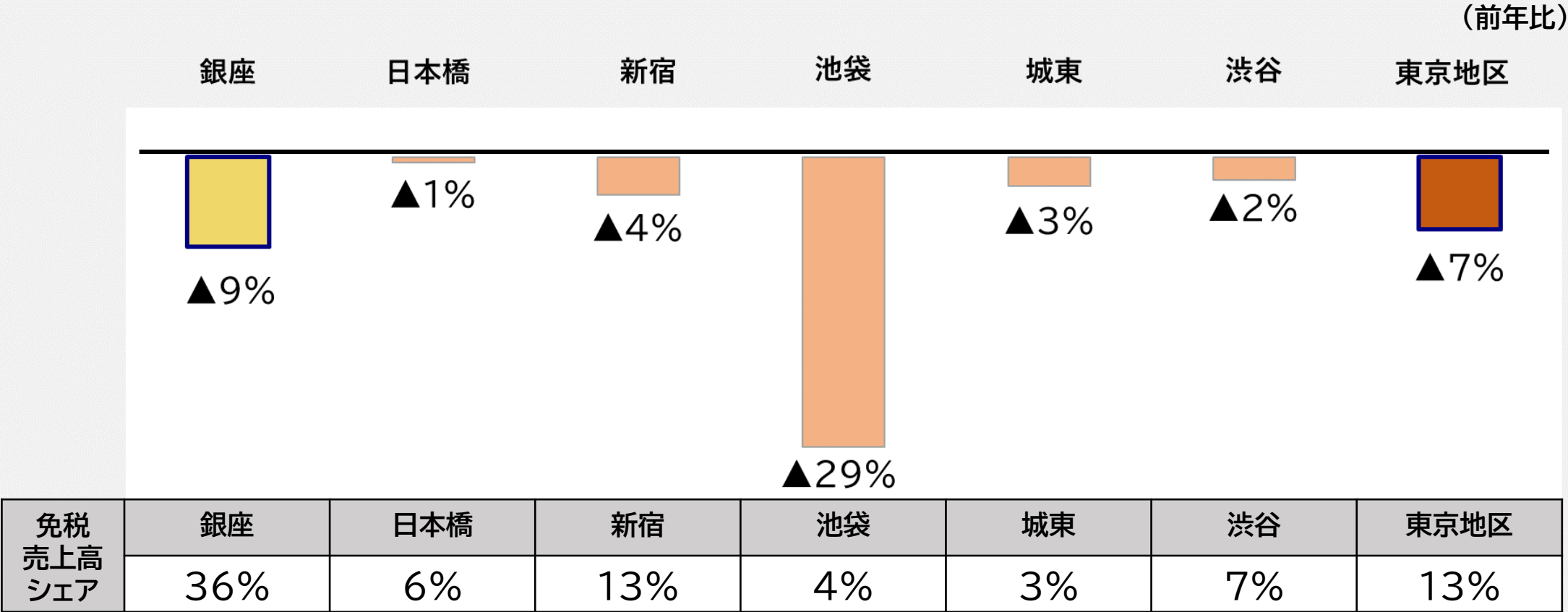
	総額売上高		売上高		営業利益	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期差異
百貨店業	56,131	▲15.9%	18,364	▲10.0%	703	▲1,977
飲食業	1,908	+14.0%	1,908	+14.0%	99	97
ビル総合サービス 及び広告業	2,848	+20.9%	2,848	+20.9%	117	91
その他事業	1,646	+4.3%	1,648	+4.4%	168	57
単純合計	62,535	▲13.6%	24,770	▲4.8%	1,089	▲1,730
調整額	▲2,287	—	▲2,287	—	▲83	▲45
連結	60,247	▲14.5%	22,482	▲6.8%	1,005	▲1,776

第二部
営業概況について

取締役 常務執行役員

今井 幸夫

- 昨年度は好調だった免税売上高の伸びが鈍化し、都内全体で苦戦

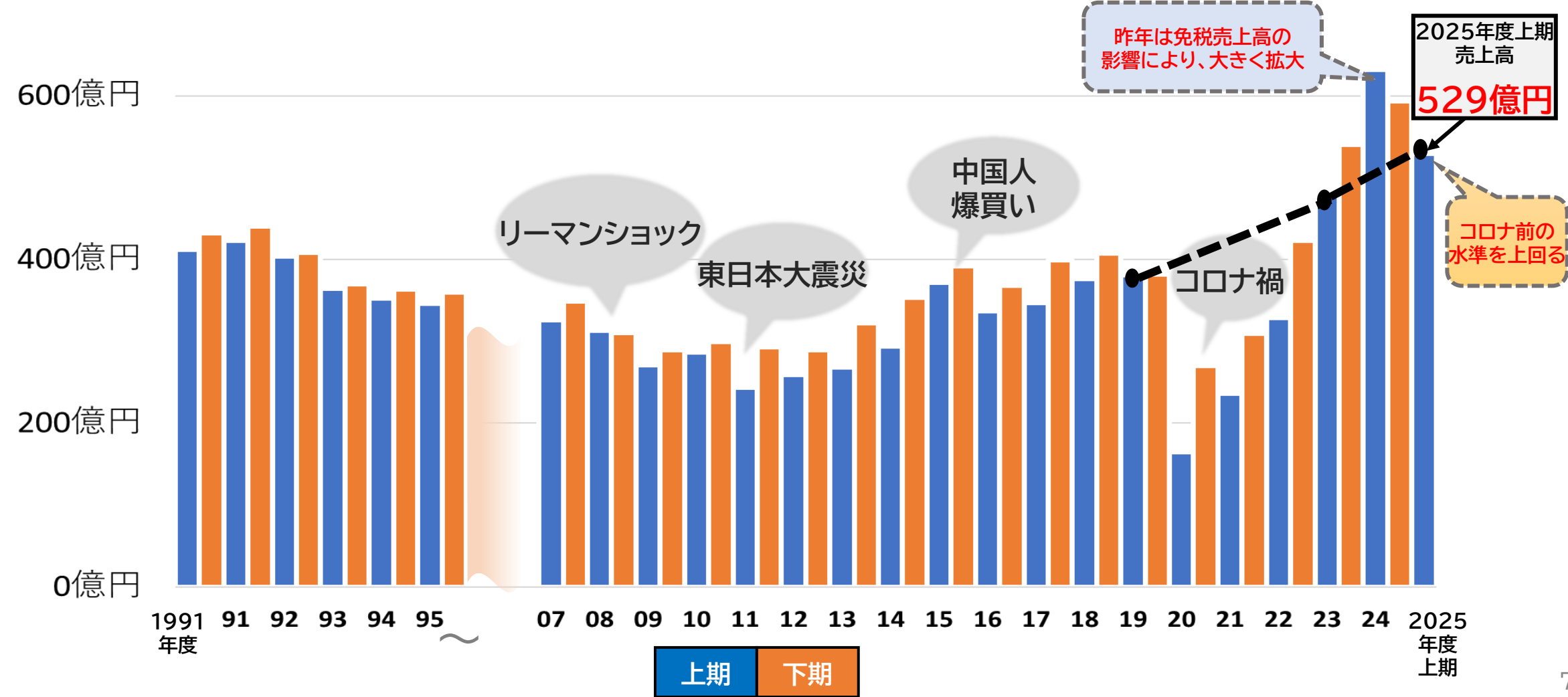


* 当社集計 売上高前年比/免税売上高シェア(2025年3月～8月)

※池袋地区については、西武池袋本店の改装影響あり

銀座店 総額売上高(上期・下期推移)

- 昨年度の過去最高売上高を牽引した免税売上高が落ち着き、売上高は減少したものの、これまでの水準は上回る

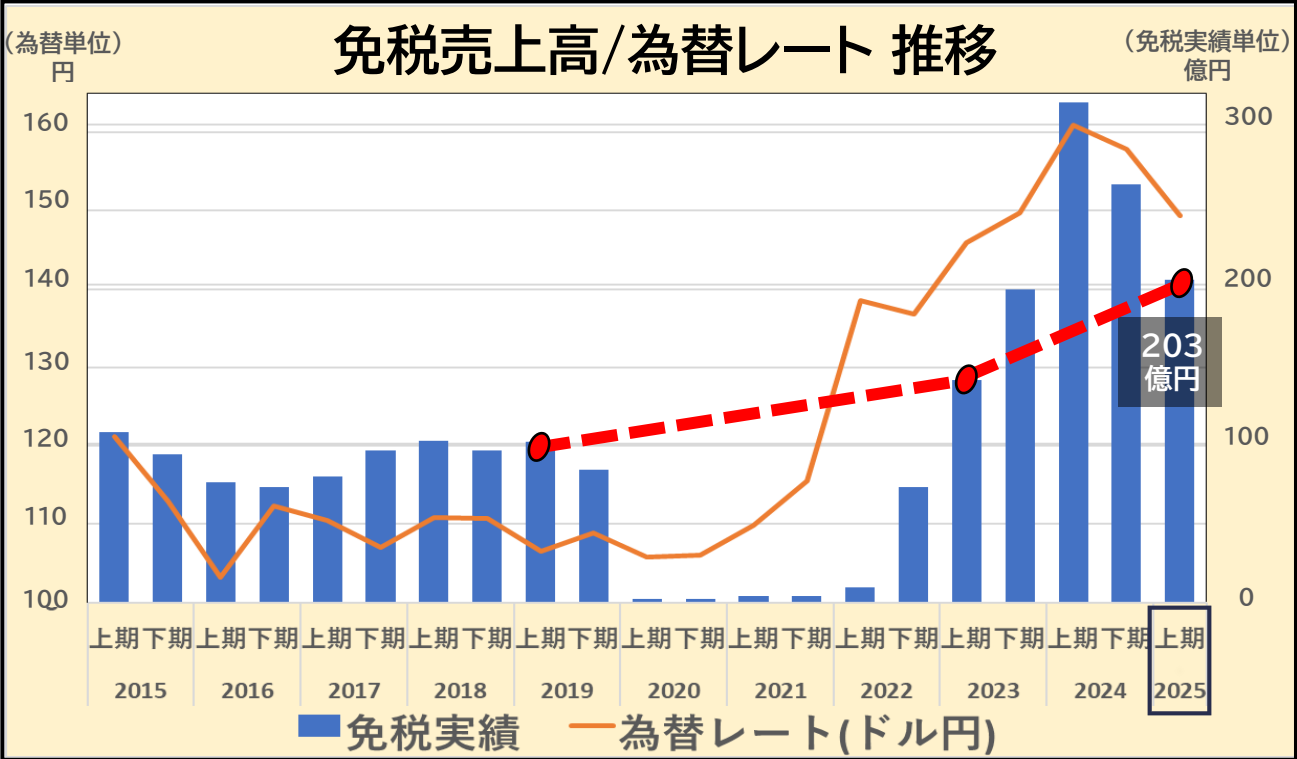


- 国内売上が好調に推移し、全体の売上を下支え

単位:億円

		2025年度上期	
		総額売上高	前年比
①	国内売上	327	+3%
②	免税売上	203	▲35%
①+②	店計	529	▲16%

- 昨年度比較では減少が見られるものの、過去と比べて高い水準を維持



免税売上高 国別シェア

2023年度		2024年度		2025年度上期	
中国	51%	中国	67%	中国	67%
台湾	13%	台湾	8%	中国台湾	7%
香港	8%	香港	6%	米国	6%
米国	5%	米国	4%	香港	4%
韓国	4%	韓国	2%	タイ	2%
他	19%	他	13%	他	15%

【免税売上高の動向】

円高や購買トレンドの変化等の影響により、高額品の売上高の減少、購買単価の低下により売上減少に
⇒2024年度に比べ、売上高は減少したものの、2023年度以前と比べ、高い水準を維持

● 購買客層や購買トレンドの変化の影響による売上高は減少したものの、7月より底を打ち回復の兆しも見受けられる

【売上高減少の要因】

	買上人数		客単価		売上高	
	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比
2025年度 上期実績	13.2万人	▲14%	154千円	▲24%	203億円	▲35%
中国	7.3万人	▲11%	184千円	▲27%	136億円	▲35%
韓国	0.6万人	▲42%	62千円	▲29%	3億円	▲59%
台湾	1.1万人	▲29%	113千円	▲27%	13億円	▲48%
香港	0.6万人	▲44%	132千円	▲29%	8億円	▲60%
2024年度 上期実績	15.4万人	+86%	203千円	+20%	313億円	+124%

客数

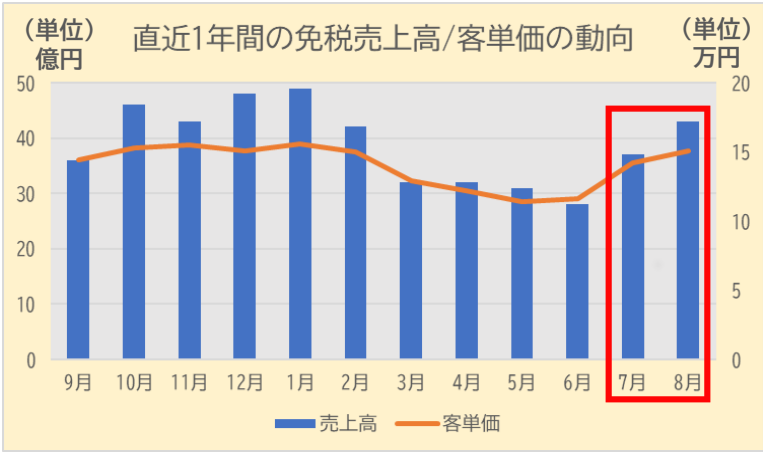
➢ 売上高上位を占める東アジアの主要国の減少

客単価

➢ 円高の影響により
バッグ等の高額品の売上高の減少

157上期売上高 前年比
《一般品》 ▲37%
《消耗品》 ▲16%

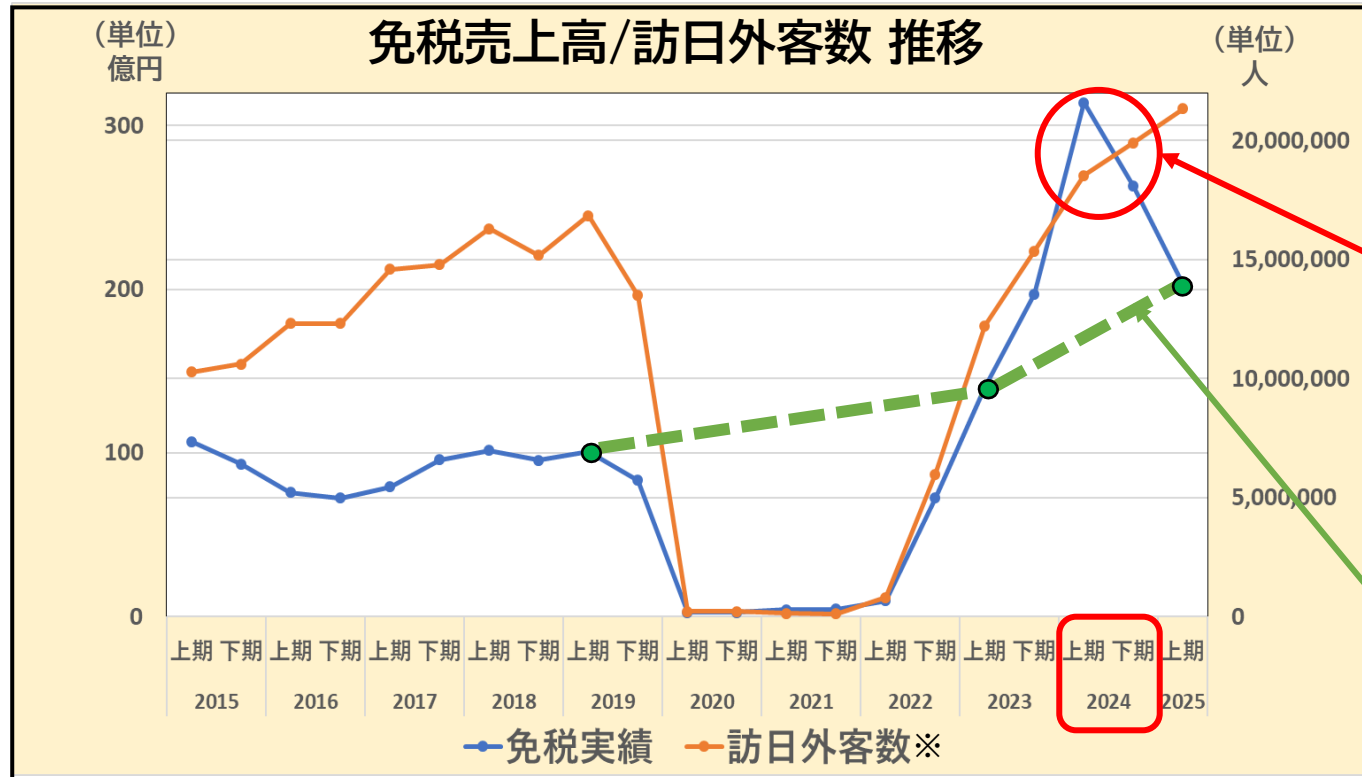
【回復の兆し】



- 【要因】
ラグジュアリーブランドの売上変化
- ① トレンド変化で売れ筋ブランドが明確化
 - ② 店舗戦略の強化
 - 6月 『ルイ・ヴィトン』リニューアルオープン
 - 8月 『ミュウミュウ』再オープン
 - 『ヴァンクリーフ&アーペル』ポップアップショップ開催

銀座店 総額売上高(免税売上高のトレンド)

- 昨年の実績はいくつかの要因が重なった結果であり、2025年上期は通常の増加傾向の水準に戻る



《2024年度上期》急激な売上高の増加
訪日客数と免税売上高はほぼ同曲線であったが...

2023年以降、訪日外客数回復に加え、

- ①コロナ後のリベンジ消費
- ②ラグジュアリーブランド値上げ前の駆け込み需要
- ③歴史的な円安

の影響により、免税売上高が急増

《2025年度上期》訪日外客数に比例し増加
2024年実績は下回るものの、2023年度の
以前の売上水準は上回り、増加傾向

社会情勢の影響により、免税売上高は大きく変動する可能性⇒安定した顧客基盤の確立が必要

銀座店 総額売上高(国内売上高)

- 施策の効果により、ID顧客、非ID顧客ともに売上高は好調に推移

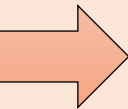
単位:億円

2025年度上期			
	売上高	前年比	シェア
免税除く 国内売上高	327	+3%	—
ID顧客※	131	+1%	40%
非ID顧客	196	+4%	60%

※外商カード・松屋クレジットカード・ポイントカード等を保有している個人及び法人顧客のすべて自社カード会員

好調要因①

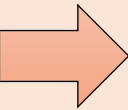
【MD・プロモーションの活用】
銀座店創業100周年を絡めた独自性のあるMDやプロモーション施策の展開



魅力的な商品やイベントの情報発信により、興味・関心を喚起し、既存顧客の買い回りや新客の獲得を促進

好調要因②

【CRM戦略の進捗の効果】
高度な顧客分析ツールの活用顧客の嗜好・ニーズの把握と適切な分析情報の連携



2025年上期より国内顧客への施策を本格的に開始し、施策の定着を図ることで、さらなる効果拡大を目指す



2025年度の位置づけ

銀座集中投資

1. CRM戦略の強化による
ID顧客の活性化

2. インバウンド集客の強化

3. オムニチャネル戦略の推進

1. CRM戦略の強化によるID顧客の活性化（銀座店ID顧客売上高）

- CRM戦略の本格的着手と創業100周年販促施策が奏功し、ID顧客売上高は堅調に推移

2025年度上期 売上高前年比	
個人 ID顧客※	+7%
外商カード	+9%
松屋カード	+1%
ポイントカード	+8%

※外商カード・松屋クレジットカード・ポイントカード等を保有している個人顧客のすべて自社カード会員（法人顧客を除く）

《ID顧客の活性化》

《CRM戦略強化施策》

- 「MDのリニューアルやラウンジの新設」
- 「外商顧客だけへの特別提案」

CRM戦略への取り組みや改革による効果が出始め、外商顧客を中心に上位顧客への売上向上に繋がる

《銀座店創業100周年施策》

- 100周年を絡めたプロモーションや限定商品・イベントの展開

「既存顧客の買い回り促進」「新規顧客の獲得」の成功により、売上高の好調を牽引

1. CRM戦略の強化によるID顧客の活性化（銀座店ID顧客売上高）

- CRM戦略施策の導入の成果により、ロイヤル顧客の売上高の拡大に成功

外商顧客ランク	買上人数前年比	客単価前年比	売上高前年比
ロイヤル顧客 (年間買上額100万円以上)	▲2%	+31%	+28%
その他外商顧客	▲2%	▲8%	▲11%
外商顧客全体	▲2%	+11%	+9%

《ロイヤル顧客へのCRM強化の取り組み》

CRM強化により
顧客ニーズの
細かい把握が可能に

- 高度な顧客分析ツールの活用
- One to one コミュニケーションの強化

ラグジュアリーゾーン増強



購買意欲の促進へ

THE GINZA LOUNGE



顧客満足度の向上へ

ロイヤル顧客限定施策



ロイヤリティ強化へ

【今後】ロイヤルティプログラムの改革によるCRM戦略の進化を図る

- 銀座店創業100周年施策の成功により、買い回り促進、新規顧客の獲得に成功

《松屋カード、ポイントカードの動向》

顧客種別	買上人数前年比	客単価前年比	売上高前年比
松屋カード	▲3%	+10%	+1%
ポイントカード	+4%	+5%	+8%

《銀座店創業100周年施策を強化》

限定商品の展開



記念イベント・プロモーションの実施



地域共創の取り組み



《既存顧客の買い回り促進による客単価の向上》 《独自性のある施策により、新規IDを獲得》

【今後】100周年プロモーションをフックに認知度・ブランディング向上によるID顧客数の拡大へ

2.インバウンド 集客の強化(外国人顧客施策)

- アライアンス強化による送客数増加と高額購入顧客のID化により、安定したインバウンド顧客基盤を確立

アライアンス戦略の強化により、顧客基盤を増強

- 銀聯カードとの連携による優良顧客との接点創出
- 国内アライアンス先カード会社の海外発行カードを通じた送客策



来店と購買を促す
インセンティブを提供

売上の核となる中国を中心に各国の訪日客の確保に繋げる

『海外顧客アテンドチーム』による高額購入客のID化

- 高額購入客へ「ゲストラウンジ」を活用したおもてなしを実施
- 店頭のラグジュアリーブランドショップとの連携による顧客の紹介
- エージェントを介したカンボジア、ベトナム等からの超富裕層へのアプローチ



インバウンド顧客における複数回来日・複数回購入の高額購入客との関係性構築

3.オムニチャネル戦略の推進

- デジタルチャネル活性化に向け、リアル店舗とのインフラ基盤を新たに構築

『matsuyaginza.com』事業の進捗

157 上期 実績 と 課題	実績	【組織改定の実施】	【オムニチャネル基盤の整備】	
		2025年3月 『オムニチャネル推進担当役員を配置』	リアル店舗のID獲得策	⇒ ID会員を大幅増強
		2025年9月 『当社商品担当責任者が(株)MATSUYA GINZA .com代表取締役社長に就任』	ホームページ統合	⇒ デジタルアクセスの拡大
			ポイント交換スタート	⇒ デジタル購買率の向上
	SNS発信を一元化	⇒ マーケティング一体運営		
		ID会員12万人獲得 ⇒ 事業基盤をリアルと連携し活性化		
	課題	現状の課題		
		①『取扱ブランド』想定数に届かず（ラグジュアリーブランドをはじめ交渉・契約に課題） ②デジタル・リアルの一体運営加速（リアル店舗ID顧客からのデジタルID取得の課題）		
次なる ステージ	『取扱ブランド数』、『デジタルアクセス増強』⇒ マーケティング強化			
	リアル店舗とデジタルのシームレスな顧客体験の提供 ⇒ オムニチャネル推進			

- 施策が奏功し、国内売上が伸長したことで、売上高全体は前年の水準を維持

単位:億円

		2025年度9月	
		総額売上高	前年比
①	国内売上	58	+9%
②	免税売上	33	▲8%
①+②	店計	91	+2%

2025年9月12-14日
お客様特別ご招待会
秋の松美会

3日間計 売上高 21億円 / 前年比+14%



第三部

経営計画

「Global Destination」となることを目指して

代表取締役 社長執行役員 古屋 毅彦

Mission

未来に希望の火を灯す 幸せになれる場を創造する

松屋の目指す姿(2050年)

銀座

世界の銀座で
圧倒的な存在となる

日本

日本トップレベルの
プレミアムリテラーとなる

世界

「Global Destination」
となる

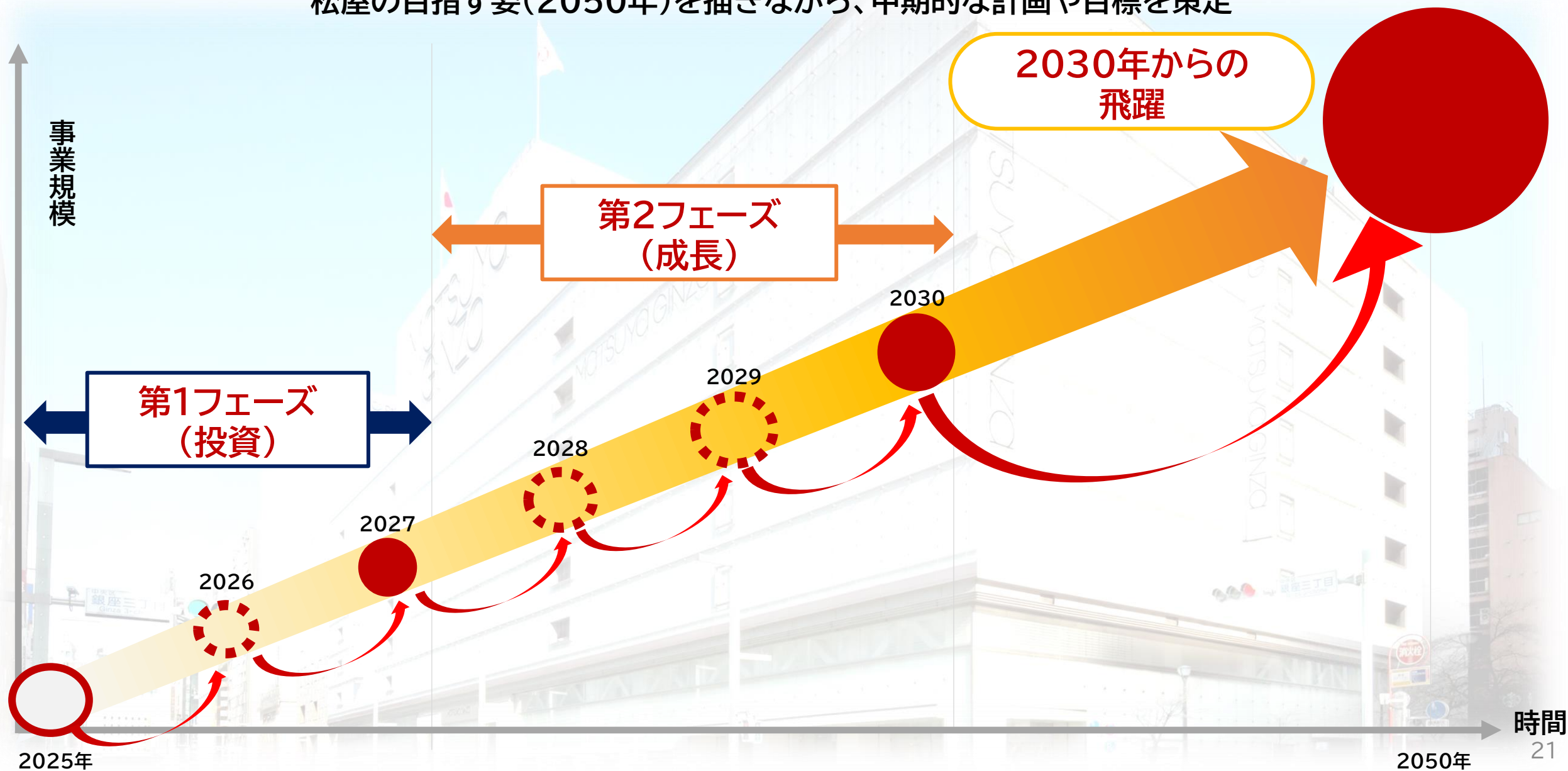
経営戦略の方向性

銀座集中投資

地域共創事業を通じた
輪の拡大

プレゼンス強化

松屋の目指す姿(2050年)を描きながら、中期的な計画や目標を策定



銀座インズ



- ・空室率が大きく改善
- ・2つの大型テナントが新たに入居
- ・リーシングを引き続き強化

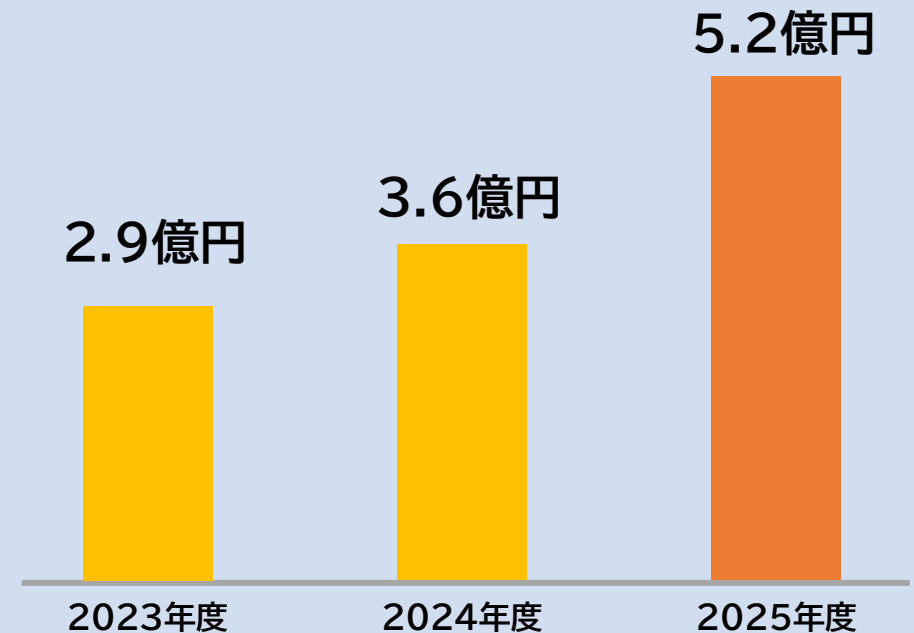
銀座三和ビル



- ・その他所有物件においても、増収傾向

- ・不動産関連事業として着実に事業収益に貢献

不動産関連事業の※事業収益(見込)



※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

2025年度計画の進捗【地域共創事業を通じた輪の拡大】

松屋の地域共創

- 2025年9月現在、5つの地域との連携協定を締結
- 今後は、松屋の地域共創でしか体験することのできないプレミアムツアーの造成に取り組む



京都府与謝野町との連携協定



熊本県・株式会社くまもとDMCとの包括連携協定

銀座店8階でのイベント

- 手仕事直売所には、日本各地の作り手約100組が出店
- お客様・出店者・松屋がお互いに楽しめる場を提供し、成長を続ける



銀座・暮らしの商店街
前年比:156.0%



銀座・手仕事直売所
前年比:107.5%

コンテンツ事業

- 2025年度、全国で約80本の展覧会を開催予定
- 銀座から日本全国に展覧会を巡回させる



キューライス万博



TVアニメ『薬屋のひとりごと』展

GINZA FROZEN GOURMET

- 卸売先が国内11店舗に増加し、協業先は50ブランドにのぼる
- NEWoMan 高輪内、明治屋高輪ストアでも取扱いが開始
- 商品、チャネル両面の拡張、BtoB向けの商品開発にも取り組む



matsuyaginza.com 今後の方向性に関して



matsuyaginza.com

目指す姿

- ・プレミアムリテーラーとしての、リアルとデジタルを融合させた事業基盤の確立
- ・デジタルプラットフォーム化による生産性・効率性の高いビジネスモデルへのシフト

当初の計画に対して遅れが発生

対応事項

- ・デジタルプラットフォーム構築に向けたリアル・デジタルの基盤整備
- ・松屋との組織の融合を更に加速するため、マネジメント層を刷新

迅速な意思決定の下、事業を加速

ビジネスモデルの変革に資する最優先事業として、邁進する

経営計画で掲げた「資本効率の向上」、「機動的な株主還元」を実施するため、自己株式の取得を実施する

自己株式取得に関する概要

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得する株式の総数	240万株(上限) *発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 4.52%
株式の取得価額の総額	40億円(上限)
取得期間	2025年10月10日-2026年4月30日
取得方法	東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)を含む市場買付け

投資フェーズ(2025～2027年度)の3か年では、適切な投資を積極的に進める

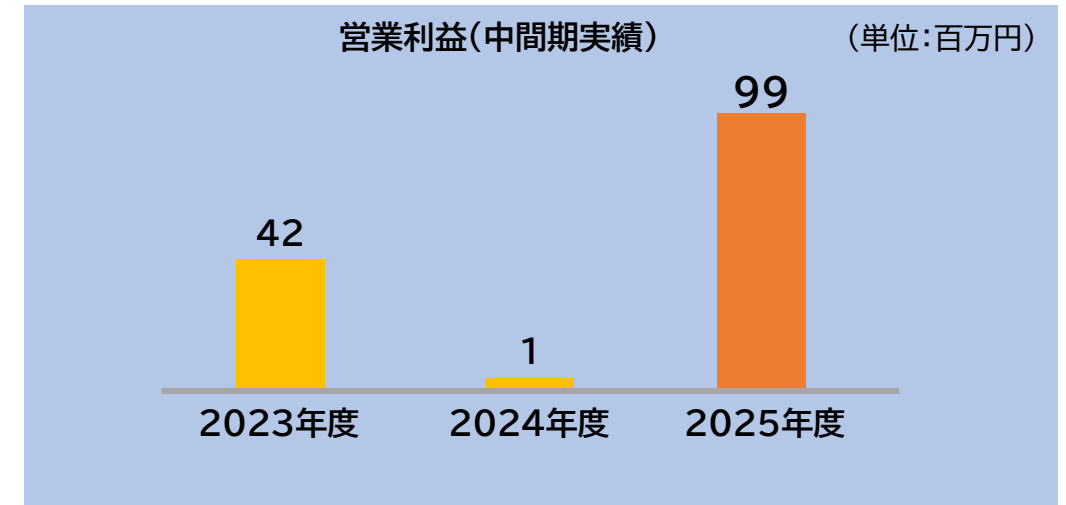


株式会社アターブル松屋



事業の選択と集中により収益性の向上を図る

- ・ 東京大神宮の婚礼宴会事業から撤退
- ・ 安定的である、施設管理受託業務にフォーカス

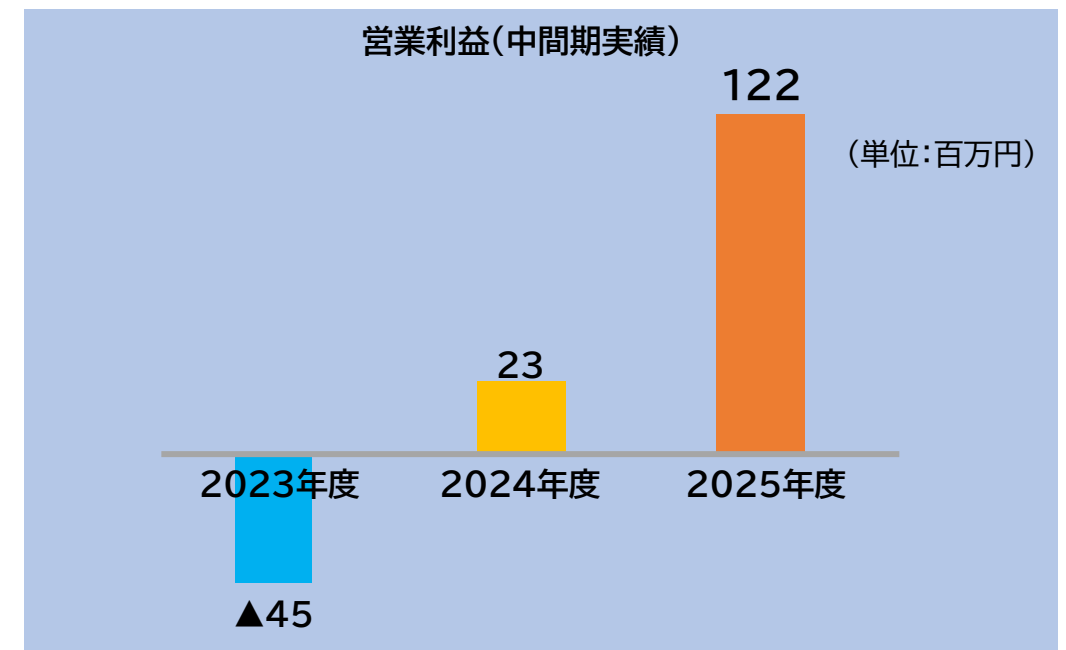


株式会社シービーケー



建装部門の大口物件受注により、大きく伸長

- ・ 低収益物件の見直しによる収益性の改善を実施
- ・ 人材確保による競争力の維持、提案力強化による外部売上の拡大を目指す



資源循環への取り組み

- ・ 廃食用油を資源として有効活用する活動を通して、資源循環による脱炭素社会実現に向けた「Fry to Fly Project」に賛同

再エネの導入

- ・ 「2030年度にスコープ1、2の温室効果ガス排出量を2013年度比で50%削減」する当社単体目標の達成に向け、一部の店舗およびオフィスに加え、銀座店においても段階的に再生可能エネルギーへの切り替えを開始

GPIFが採用するESG指数に選定

- ・ 2025年6月、継続的なESGに対する取り組みが評価され「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定

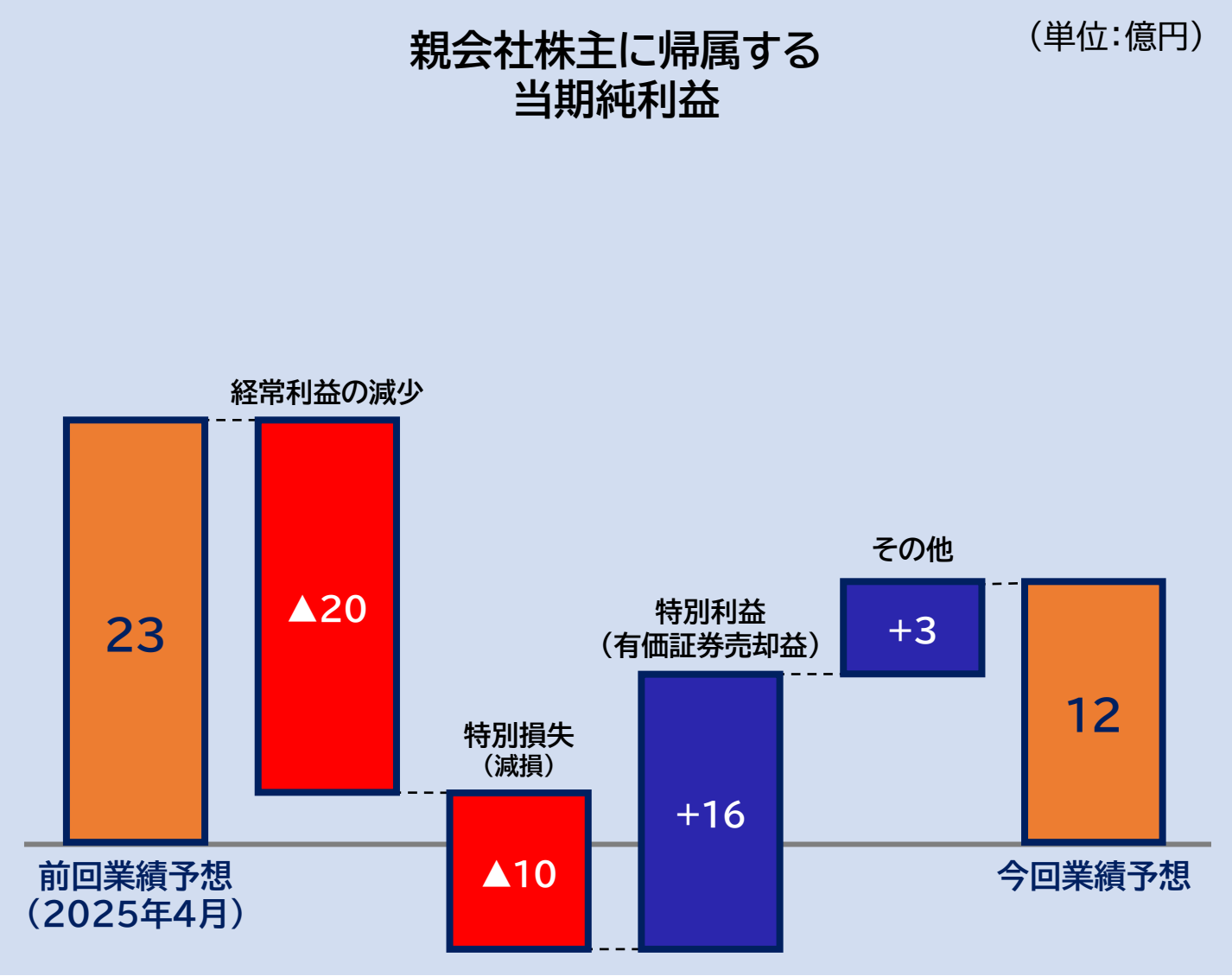
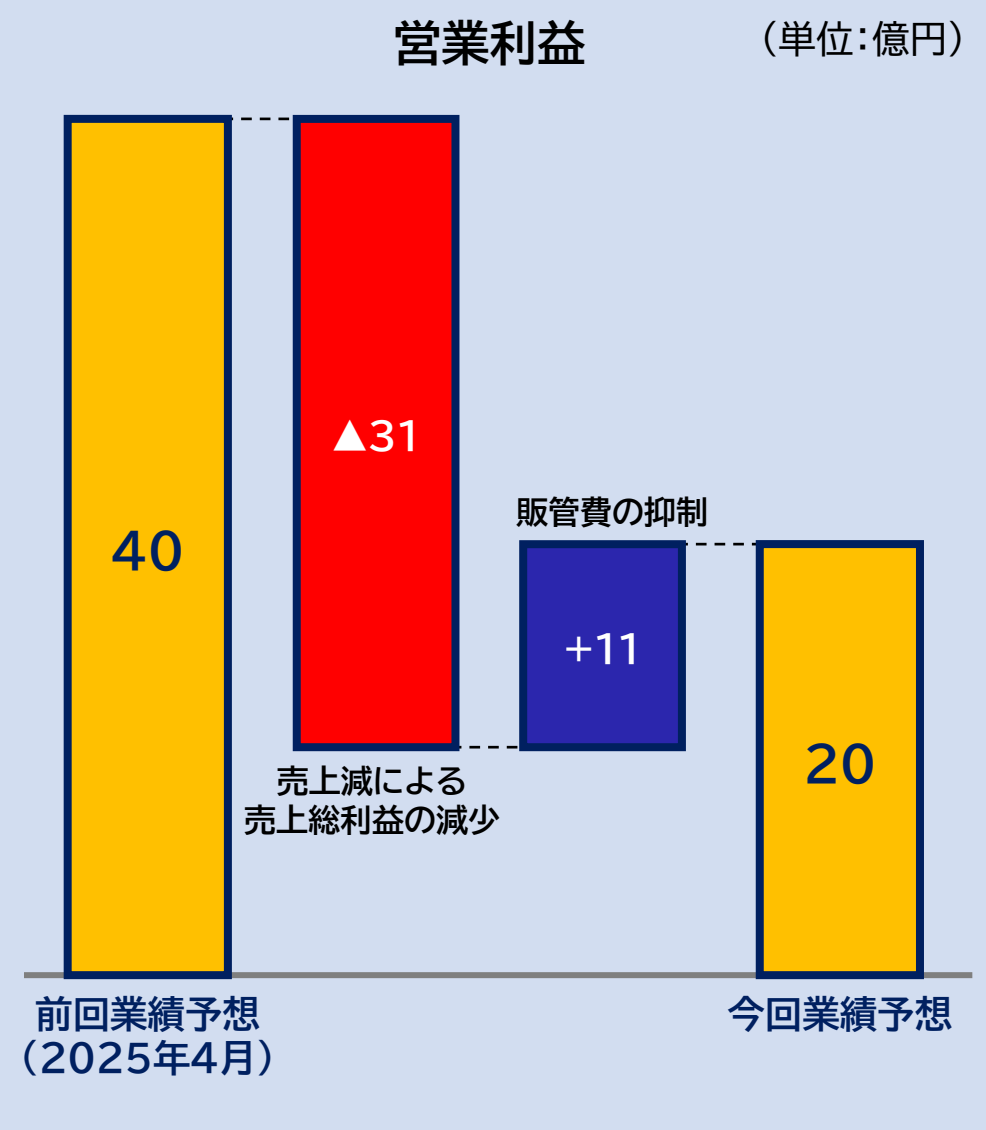
「FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの商標)はここに株式会社松屋が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。」



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

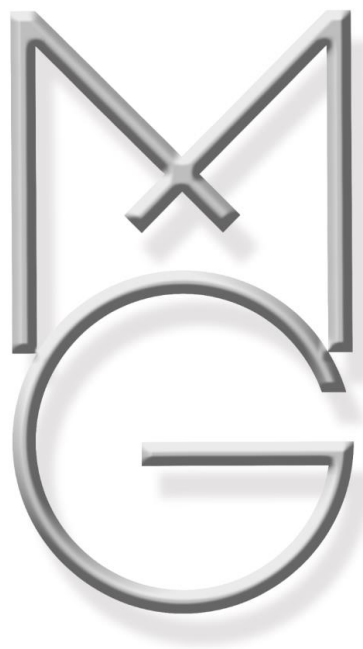
単位:百万円

	予 想	前期実績	前期比
総額売上高	122,000	137,184	▲11.1%
売上高	45,000	48,120	▲6.5%
営業利益	2,000	4,485	▲55.4%
経常利益	2,000	4,464	▲55.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,200	2,383	▲49.7%



単位:百万円

	予 想	前期実績	前期比
銀座店	108,000	122,491	▲11.8%
浅草店	6,000	6,565	▲8.6%
総額売上高	114,000	129,057	▲11.7%
売上高	37,000	40,071	▲7.7%
営業利益	2,800	4,929	▲43.2%
経常利益	3,000	4,606	▲34.9%
当期純利益	400	2,951	▲86.4%



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。