

MATSUYA

経営計画（更新版）

「Global Destination」となることを目指して

2026.04.14

株式会社松屋

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

銀座集中投資

日本

日本トップレベルの
プレミアムリテーラーとなる

地域共創事業を通じた
輪の拡大

世界

「Global Destination」
となる

プレゼンス強化

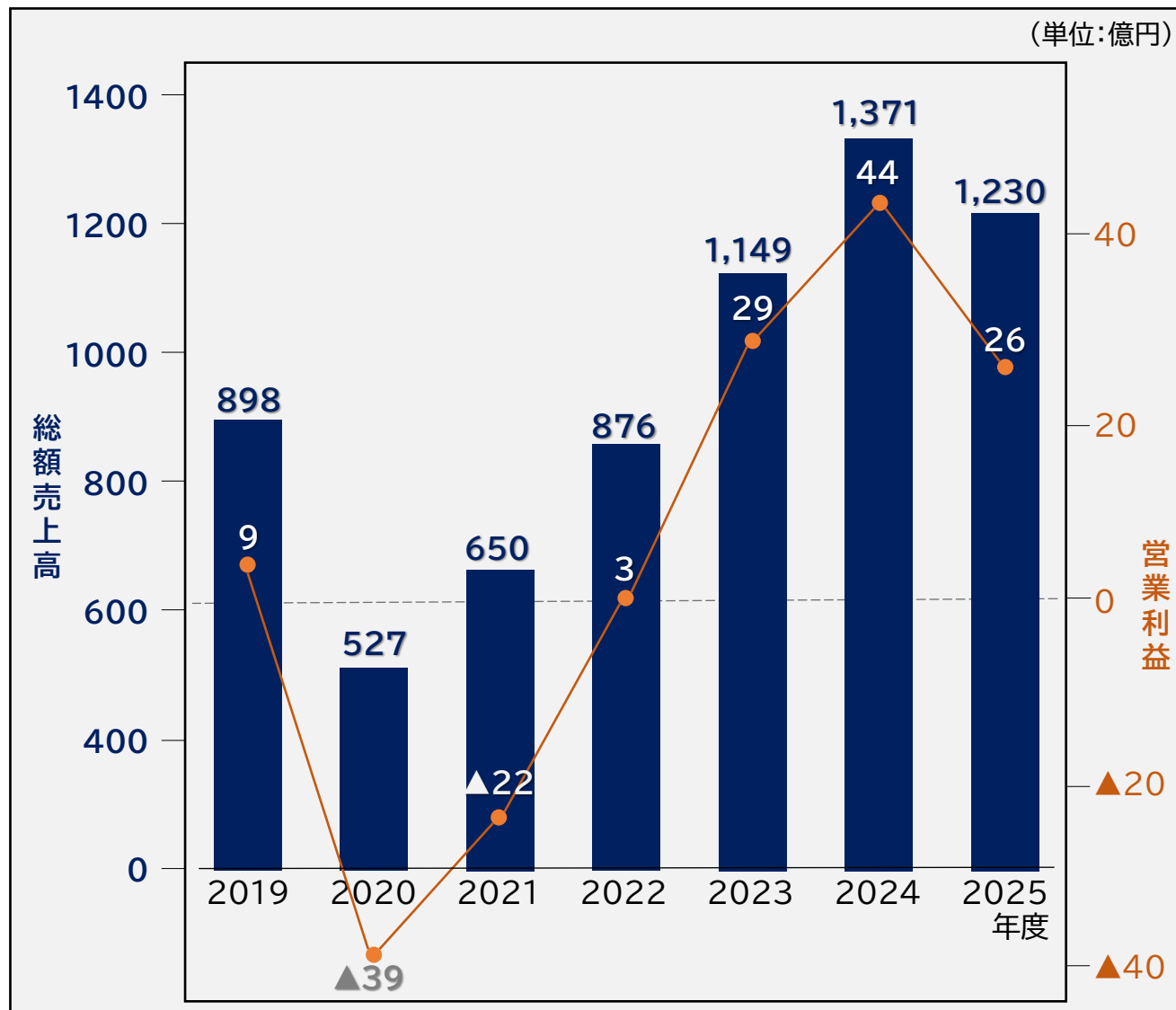
経営戦略の方向性

主要KPI

| 連結 | 2024年度実績 | 2025年度実績 | 前年比 |
|----------------------------|----------|----------|--------|
| 総額売上高 | 1,371億円 | 1,230億円 | 89.7% |
| 売上総利益 | 259億円 | 248億円 | 95.5% |
| 営業利益 | 44億円 | 26億円 | 58.8% |
| 経常利益 | 44億円 | 26億円 | 58.2% |
| 親会社株主に 帰属する 当期純利益 | 23億円 | 21億円 | 92.0% |
| ROE | 8.8% | 8.0% | ▲0.8 |
| 自己資本比率 | 37.1% | 35.0% | ▲2.1 |
| ID顧客 ^(※) 売上高 | 243億円 | 261億円 | 107.8% |

※ID顧客に関しては5ページにて後述

総額売上高と営業利益の推移(連結)



2024年度:過去最高の連結営業利益を達成

2025年4月:新たな経営計画を策定

外部環境の急変により、
足元の業績が当初計画と乖離

- 経済の不透明感 : 物価・人件費の高騰、金利上昇の加速
- インバウンドの変化 : 中国政府による日本への渡航自粛勧告による売上への影響

「ID顧客」を軸に、リアルとデジタルの融合を加速
2030年度の目標に向けて数値計画を再構築する

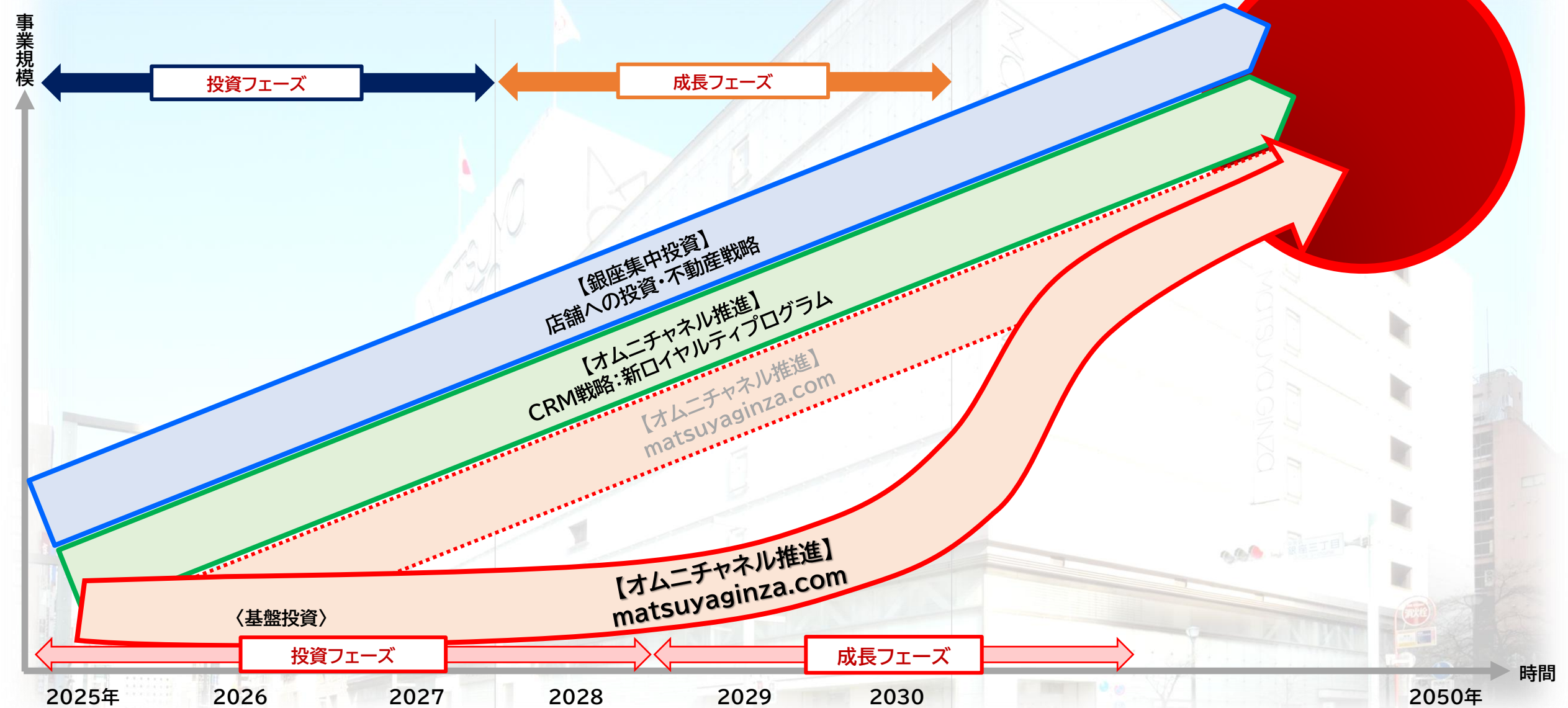
これまで

現状

主な要因

今後に向けて

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



目指す姿に向けた経営戦略・計画【数値目標】の更新

| 連結 | 2026年度 業績予想 | 2027年度 目標 | 2030年度 目標 |
|--------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 総額売上高 | 1,230億円 | 1250~1,300億円 (1,550億円) | 1500~1600億円 (1,650~1,800億円) |
| 営業利益 | 18億円 | 20~25億円 (55億円) | 40~50億円 (80~85億円) |
| ROE | 1.9% | 3.0% (10%以上) | 10%以上 (11%以上) |
| 自己資本比率 | 34.2% ^(※1) | 35%以上 (40%以上) | 35%以上 (40%以上) |

※1 2026年度自己資本比率は想定数値

カッコ内の数値は、2025年4月14日(経営計画策定時)当初の計画数値

| 百貨店業 | 2026年度 計画 | 2027年度 目標 | 2030年度 目標 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ID顧客 ^(※2) 売上高 | 285億円 | 320億円 | 400億円 |

※2 ID顧客に関して

経営計画策定時
自社カード会員+売上把握ができる
アプローチ可能な顧客(銀聯カード等)
(matsuyaginza.com売上含む)

国内 + 海外



見直し
自社カード会員
(matsuyaginza.com売上含む)

国内 + 海外

キャッシュアロケーション(2025~2027年度)の更新

単位: 億円

2025~2027年度 累計投資計画

当初計画
差異

2025年度
実績

| | 当初 | 更新 | 差異 |
|------|-----|-----|-------|
| 営業CF | 135 | 100 | (▲35) |
| 借入 | 35 | 80 | (+45) |
| 資産売却 | | 25 | (+25) |
| 合計 | 170 | 205 | (+35) |

| | | | |
|------------|----------------------|-----|-------|
| 成長投資 | 銀座集中投資 (店舗、不動産開発) | 57 | (+7) |
| | オムニチャネル推進 CRMの強化 | 10 | (-) |
| | その他 成長投資 | 20 | (-) |
| 基盤強化 投資 | システム (保守) | 25 | (-) |
| | 安心安全 | 30 | (-) |
| | 人的資本 | 5 | (-) |
| 株主還元 | | 58 | (+28) |
| | | 合計 | |
| | | 205 | (+35) |

| |
|-----|
| 7 |
| 1 |
| - |
| 2 |
| 5 |
| 0.5 |
| 46 |
| 合計 |
| 62 |

自己株式の取得

2025年度 発行済株式の4.32%にあたる自己株式の取得を実施

- 取得した株式の総数 230万株
- 株式の取得価額の総額 40億円

2025年10月09日 公表

自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ（会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づく自己株式の取得）

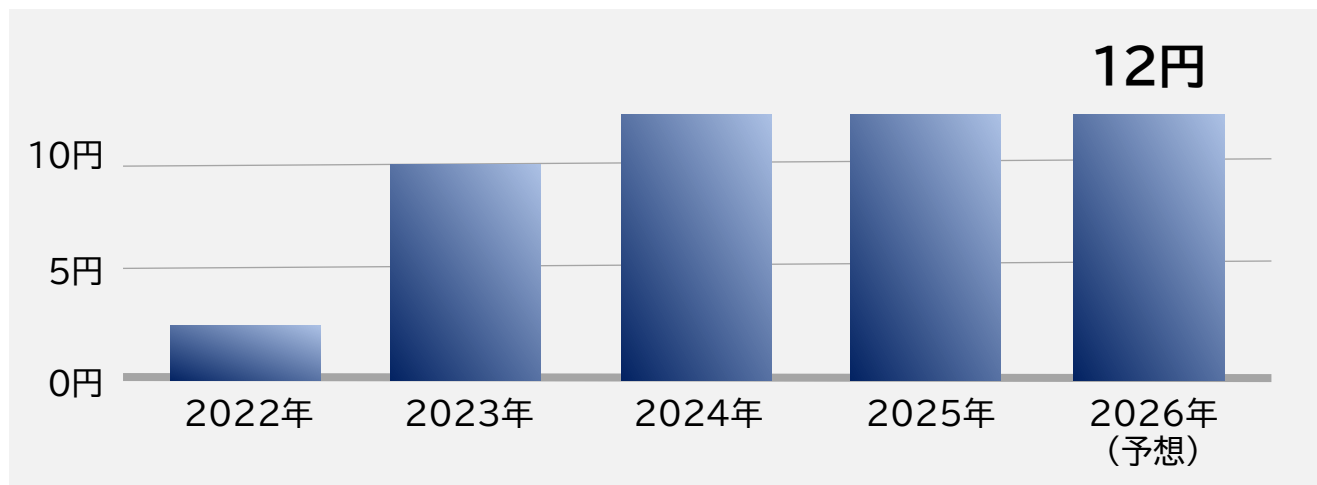
配当

安定配当を継続していくため、「DOE2%以上」方針により、年間配当は2026年度においても12円を継続する予想

2025年度 DOE:2.29%

政策保有株の縮減

2025年度 4社の政策保有株を縮減



matsuyaginza.com

MATSUYA GINZA

現状課題に対する諸対応

- 2025年9月
マネジメント体制の刷新、松屋との一体化
- 2026年 春
マーケティング責任者として、外部プロフェッショナル人材を採用
- 2026年度
MD整備に伴う宣伝費の本格投入を開始

体制強化、EC基盤の構築、オムニチャネル化を並行して実施



REAL

リアル・デジタルの一元化・一体化

DIGITAL

店頭への投資

- ◎ ラグジュアリーブランドの拡充
- ◎ 幅広い層を繋ぐブリッジカテゴリー強化



人材への投資による体制強化

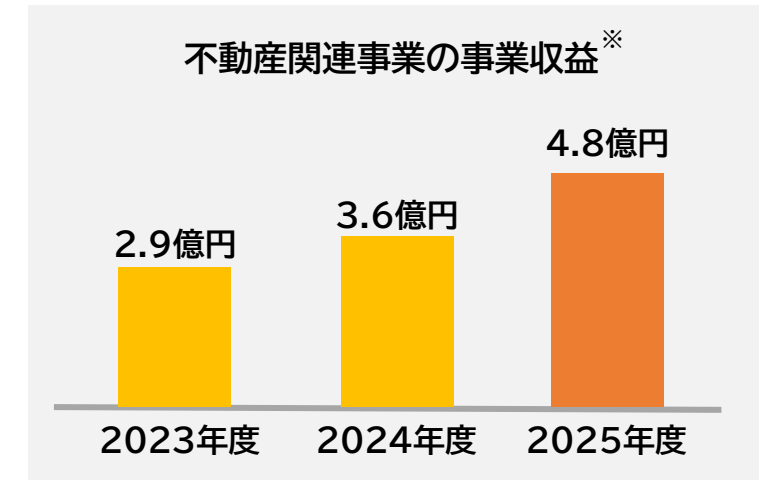
- ◎ 外部人材を含めたスペシャリストを適所に登用
- ◎ 独自性のある店舗を目指すため、専門性のある人材を積極的に採用

新ロイヤルティプログラムの推進

- ◎ 2026年3月 新組織の設立と人材の配置
- ◎ 2027年3月 新ロイヤルティプログラムが始動
LTV(顧客生涯価値)の最大化を推進

不動産戦略

- ◎銀座インズ(銀座西3丁目、2丁目、1丁目)
 - ・リーシング状況(空室率1.9%)とほぼ満床
- ◎銀座三和ビル(銀座4丁目)
 - ・不動産関連事業の事業収益に貢献



※各物件による収益と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

コンテンツ事業による収益構造の多重化

- 松屋銀座を起点とし、展覧会を全国巡回させ、一過性のイベントに留まらない収益モデルを確立
- 入場料収入、物販および企画料収入による収益源の多重化



©日向夏・イマジカインフォス/「薬屋のひとりごと」製作委員会
TVアニメ『薬屋のひとりごと』展
2025年3月26日(水) - 4月14日(月)



2025年度
日本全国で
約80本の巡回展を開催

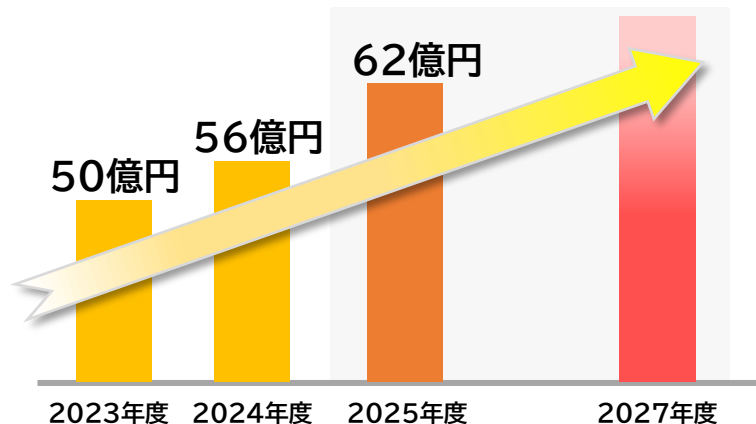
「銀座並木通りビル」への出店と拠点形成

- 「銀座並木通りビル」内に専用の体験型ミュージアムを新設予定
- 銀座のロケーションを活用し、国内外の顧客へ向けた発信と集客のハブ(拠点)化



銀座並木通りビル

コンテンツ事業 総額売上高の推移



松屋の地域共創

自治体・事業者との連携強化とリブランディングの推進

- 京都府与謝野町との連携協定(2025年7月)、熊本県との包括連携協定(2025年7月)の締結。合計5つの自治体/DMOとの連携協定に拡大
- 観光コンテンツ(特別な旅行商品)の開発
- 熊本県山鹿市の「来民うちわ」がふるさと納税返礼品に採用

特許
取得

(株)松屋と(株)土佐組子が「組子格子飾り」で共同特許を取得
(第7808251号)

GINZA FROZEN GOURMET

B to C から発展し B to Bも視野に入れ、規模の拡大を目指す

- 約320SKUの商材を揃え、ECサイトを含めた15店の卸先でも販売
- 銀座・浅草の約60店舗と共に取組む事業に発展



熊本県山鹿市「来民うちわ」



〈熊本県〉旅行商品
国指定重要文化「八千代座」



「組子格子飾り」を活用した
ショーウィンドウ



青森県弘前市の
「下川原焼土人形(鳩笛)」



(単位:百万円)

株式会社アターブル松屋 (飲食業)



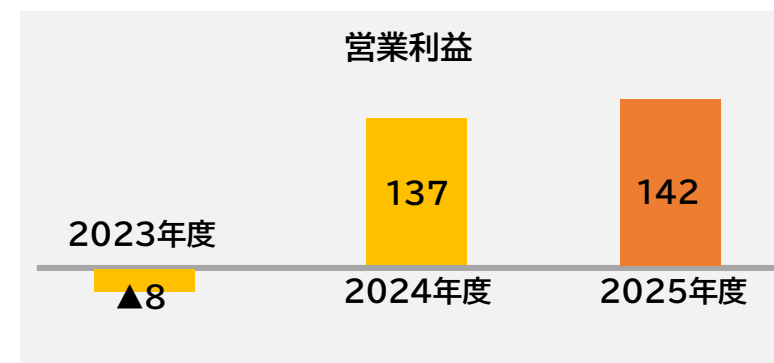
- グループとしての経営資源の選択と集中を図り、安定的な黒字体質を確立していく
- その一環で、2026年3月、東京大神宮との業務委託契約を終了



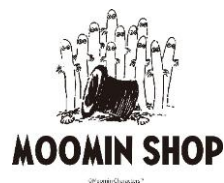
株式会社シービーケー (ビル総合サービス及び広告業)



- 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



株式会社東栄商会 (キャラクタービジネス開発事業)



- 国内6店舗目となる新店舗を福岡県にオープン予定(九州地区初出店)
- MOOMINブランドの価値向上と黒字化を目指す



2025年度CDP評価結果

※CDPスコアは、国際的な非営利団体CDPが企業の環境対策を「A」から「D-」の8段階で評価する世界的な指標

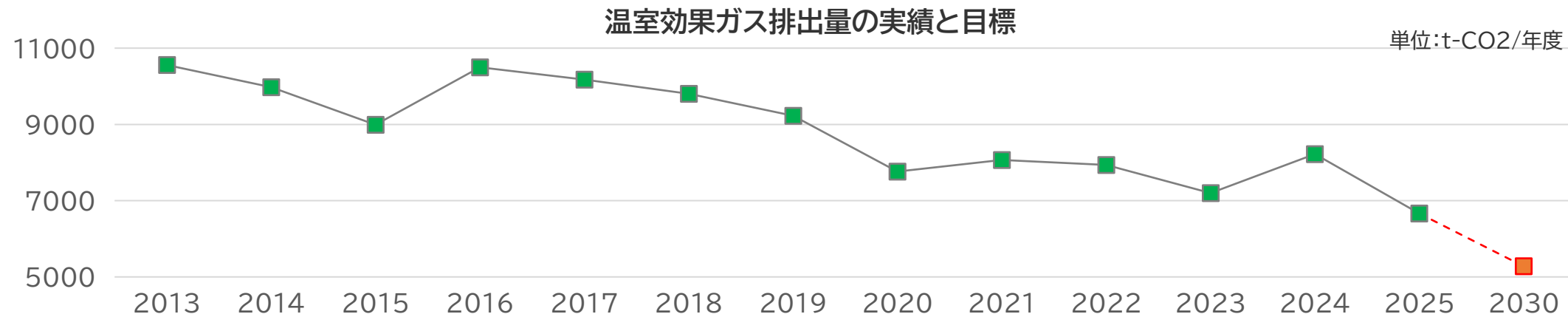
- CDPスコア※が2024年度から1ランクアップ(2024年度まで:C → 2025年度:B-)

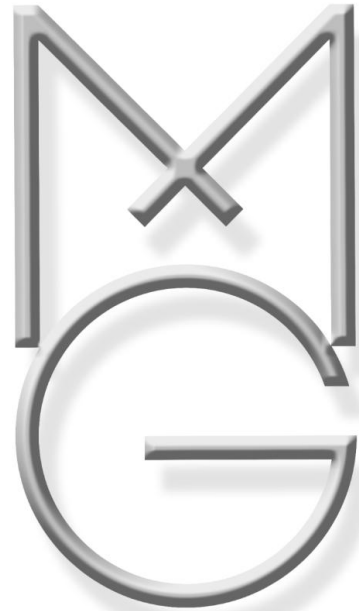
サプライヤー行動規範の制定

- お客様に安心・安全な商品、サービスを提供するため、「お取引先行動規範」を制定
- お取引先の皆さまとともに持続可能なサプライチェーンを構築することを目指す

温室効果ガスの削減に向けた取組み

- 当社単体目標:「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」
- 銀座店を含む、店舗やオフィスでの再生可能エネルギー由来の電力への切り替えが段階的に進み、順調に推移





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。