



2025年4月14日

各 位

会社名 株式会社 松屋  
代表者 代表取締役社長執行役員 古屋 毅彦  
(コード番号 8237 東京証券取引所プライム市場)  
問合せ先 総務部コーポレートコミュニケーション課  
課長 関 泰程  
(TEL. 代表 03-3567-1211)

### 「経営計画『Global Destination となることを目指して』」策定のお知らせ

当社は、新たな「経営計画『Global Destination となることを目指して』」(以下、本計画)を策定いたしましたのでお知らせいたします。

本計画においては、従来の3年ごとの中期経営計画を廃止し、2050年度までの長期的な視野で変化の激しい時代に対応しながら、単年度での目標を着実に達成し、成長を目指してまいります。

2050年度までのメルクマールとして、2030年度までに二段階のフェーズを設定しております。2025年度から2027年度の第1フェーズでは、(株)MATSUYA GINZA.comとの連携を強化しオムニチャネル戦略を推進いたします。これにより、国内外の顧客に対しより高い利便性と感動体験を提供することを目指してまいります。同時に、店舗・システム・不動産・人材への投資を実行し事業基盤の強化を図ってまいります。2028年度から2030年度の第2フェーズでは、第1フェーズで構築した基盤をもとに、それまでの投資効果を最大化し、持続的な成長を目指してまいります。

当社は、銀座・浅草に密着した都市型百貨店、東京の地方百貨店として、唯一無二の社会的な価値を創造しながら、経済的価値を同時に追求していく企業となることを目指し、目標の達成に取り組んでまいります。

なお、本計画のプレゼンテーション資料は、当社WEBサイトのIR資料(日本語版のみ)に掲載しておりますのでご参照ください。

<https://www.matsuya.com/corp/ir/>

以上

MATSUYA

経営計画

「Global Destination」となることを目指して

2025.04.14

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

# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

# 1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括

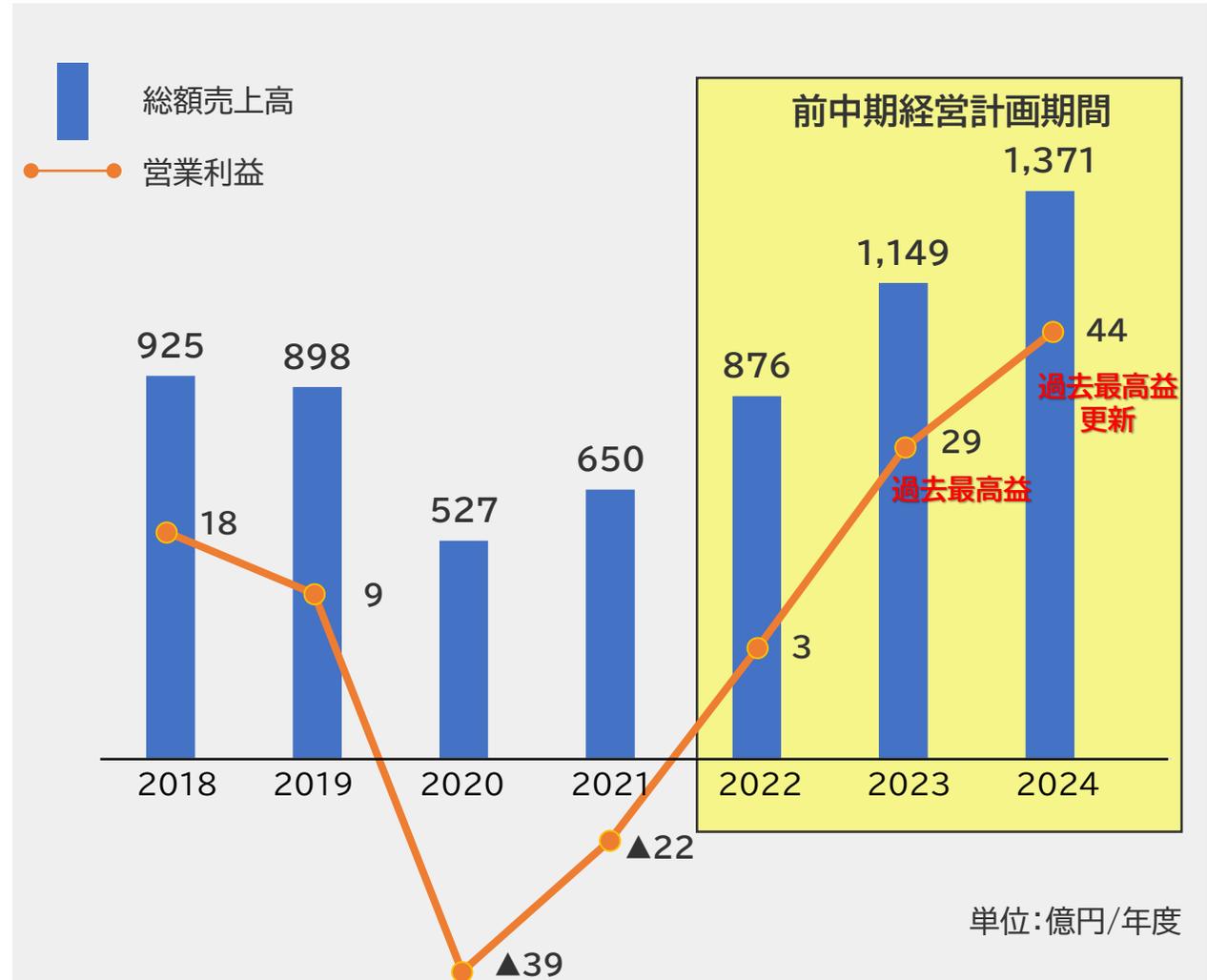
## 主要KPI

連結	2021年度 実績	2024年度 計画	2024年度 実績
総額売上高	650億円	830億円	1,371億円
営業利益	▲22億円	16億円	44億円
有利子負債 残高	199億円	190億円台	217億円
ROE	6.0%	5.0%	8.8%
自己資本比率	31.8%	36.0%	37.1%
DEレシオ	1.2倍	1.0倍	0.8倍
ID顧客(※1) 売上シェア(※2) (単体)	48%	60%	42%

※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

## 総額売上高と営業利益の推移



# 1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括

## 計画

### 百貨店事業の収益力強化による 早期の営業黒字化

- ・営業諸施策の実行  
(MD政策、顧客政策、デジタルの活用等)
- ・店舗運営の効率化
- ・早期に営業利益を黒字化し、最終年度は  
コロナ前の水準へ回復

## 成果・課題

- ・商品群別から運営形態別の組織・要員体制へ  
【成果】店舗運営の効率化(ローコストオペレーション)実現  
2022年9月 営業社員25%の再配置を行い、  
総要員の1割を削減
- ・営業日、営業時間を短縮し、接客密度を高める  
【成果】売上、利益ともに拡大し、生産性向上  
銀座店 年間営業時間:360時間減  
1時間あたりの総額売上高:145%
- ・組織改定・要員投入・システム投資等によりCRMを強化  
【課題】ID顧客売上シェアは42%と目標に対して未達  
であったが、売上高は109%と伸長
- ・数値目標(百貨店業):営業利益12億円  
【成果】初年度(2022年度):黒字回復  
最終年度(2024年度):49億円(過去最高益)

# 1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括

## 計画

### 成長戦略の基盤づくりと 事業ポートフォリオの見直し

- 経営資源の再配分により生産性を向上する
- 将来への投資、子会社の再建により事業ポートフォリオの見直しを図る

### 財政状態の改善

- 3カ年で財政状態をコロナ前水準に改善

## 成果・課題

- 保有資産の有効活用  
【成果】保有資産の組み換えと銀座コアビル再開発着手
- 将来への投資  
【成果】ムーミンのライセンス管理会社への出資と子会社によるムーミンショップの運営  
【成果】オムニチャネルプラットフォームを運営する子会社(株)MATSUYA GINZA.comの新設  
【課題】上記新事業を軌道に乗せる
- 子会社(不動産事業)の再建  
【成果】(株)銀座インズの構造改革を実施、黒字化を達成
- 経営の安全性、効率性はコロナ前の水準に回復  
【成果】ROE、自己資本比率、DEレシオは目標達成  
【結果】有利子負債は積極的投資により計画値を超過

# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略



銀座

世界の銀座で圧倒的な存在となる

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

## 2. 松屋の目指す姿【環境認識】

### 世界的な流れ

- 国家間の争い、国際情勢不安
- 不確実性の高まり
- 気候変動への懸念と脱炭素への動き
- サステナビリティへの重要性の高まり
- テクノロジー、AIの進展

### 国内消費・環境

- 消費者の加速度的な変容
- 働き方の多様化(テレワーク等)
- 金利の上昇
- 人口減少・少子高齢化の進行、労働人口の減少
- 労務費・原材料費の高騰
- コンプライアンス意識の高まり

### 百貨店業界の変化

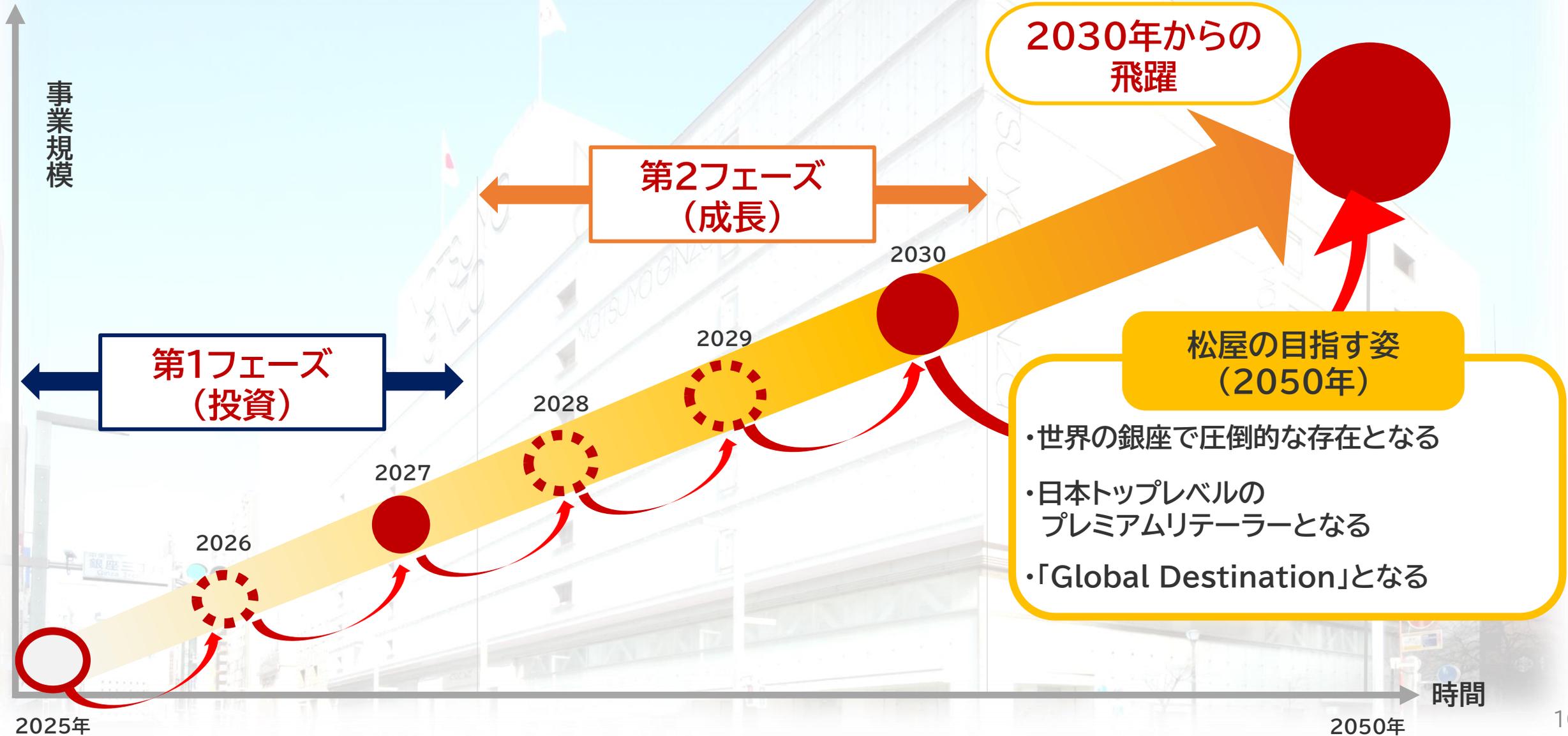
- 観光立国の政策による外国人観光客の増加
- 円安影響
- お取引先を取り巻く環境
- 顧客のさらなる少子高齢化
- 立地や品揃えにより差が広がり、淘汰が進んでいる

コロナ禍を経て、人々の価値観が変化し、その変化速度も加速している  
多様化しつづける個々のニーズに対して、常に柔軟でスピーディーな対応が求められる時代に

先が読みにくい時代に対応していくために、経営計画も中長期の目標を定めつつ  
変化に柔軟に対応するために毎年アップデートしていく

## 2. 松屋の目指す姿【経営計画の考え方】

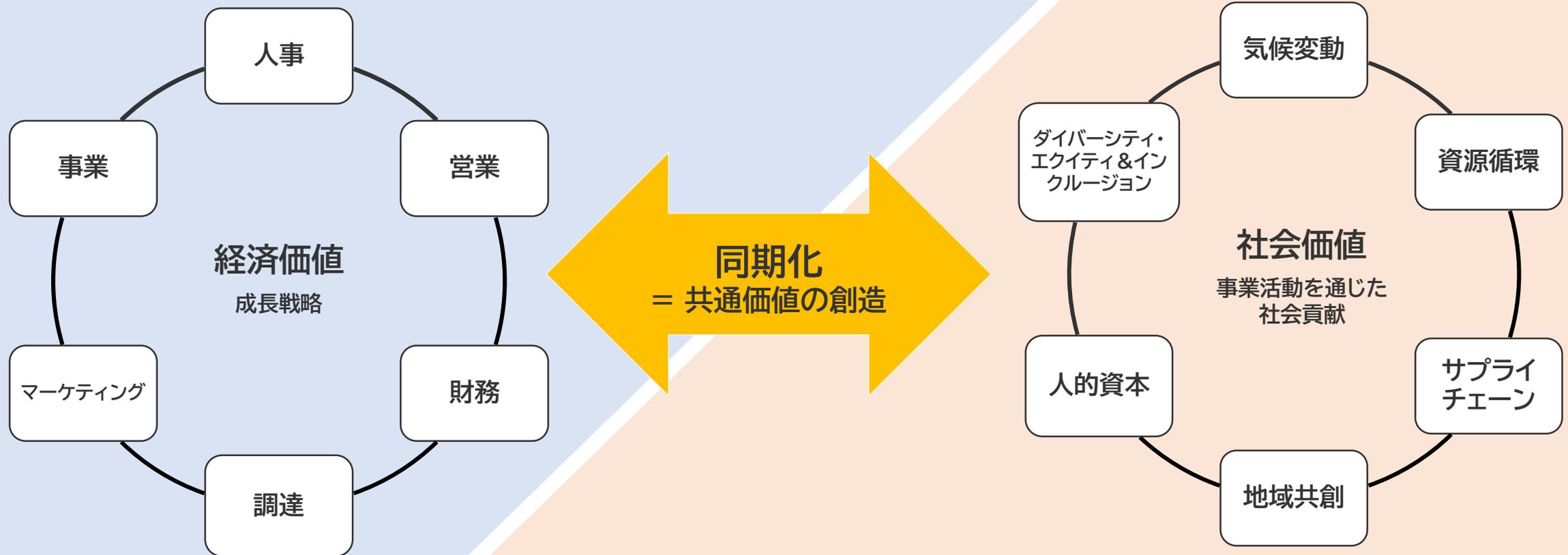
松屋の目指す姿(2050年)を描きながら、中期的な計画や目標を策定



# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022～2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

持続的な成長戦略「経済価値」と事業活動を通じた社会貢献「社会価値」の同期化(=共通価値の創造)を目指す



# 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画 【戦略の方向性】

銀座集中投資

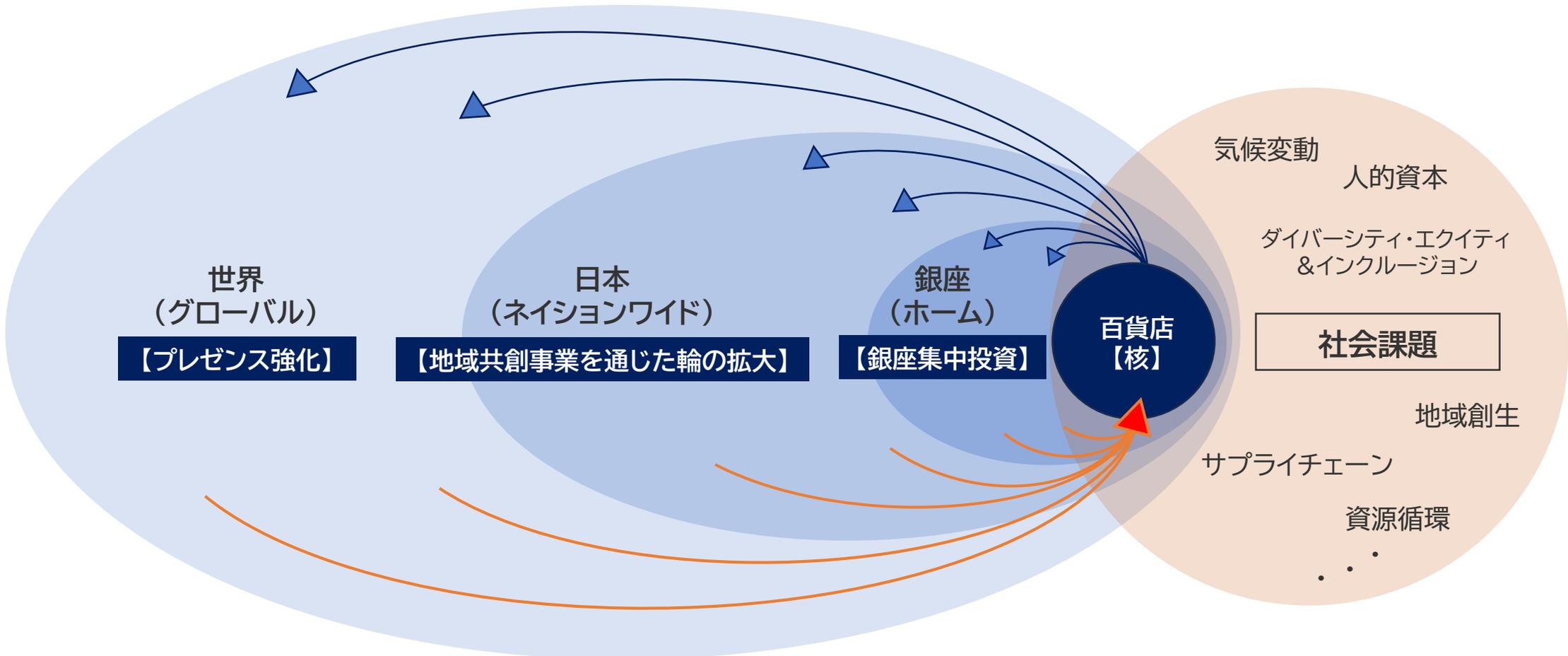
百貨店を核とし、ホームタウンである銀座に集中投資

地域共創事業を通じた輪の拡大

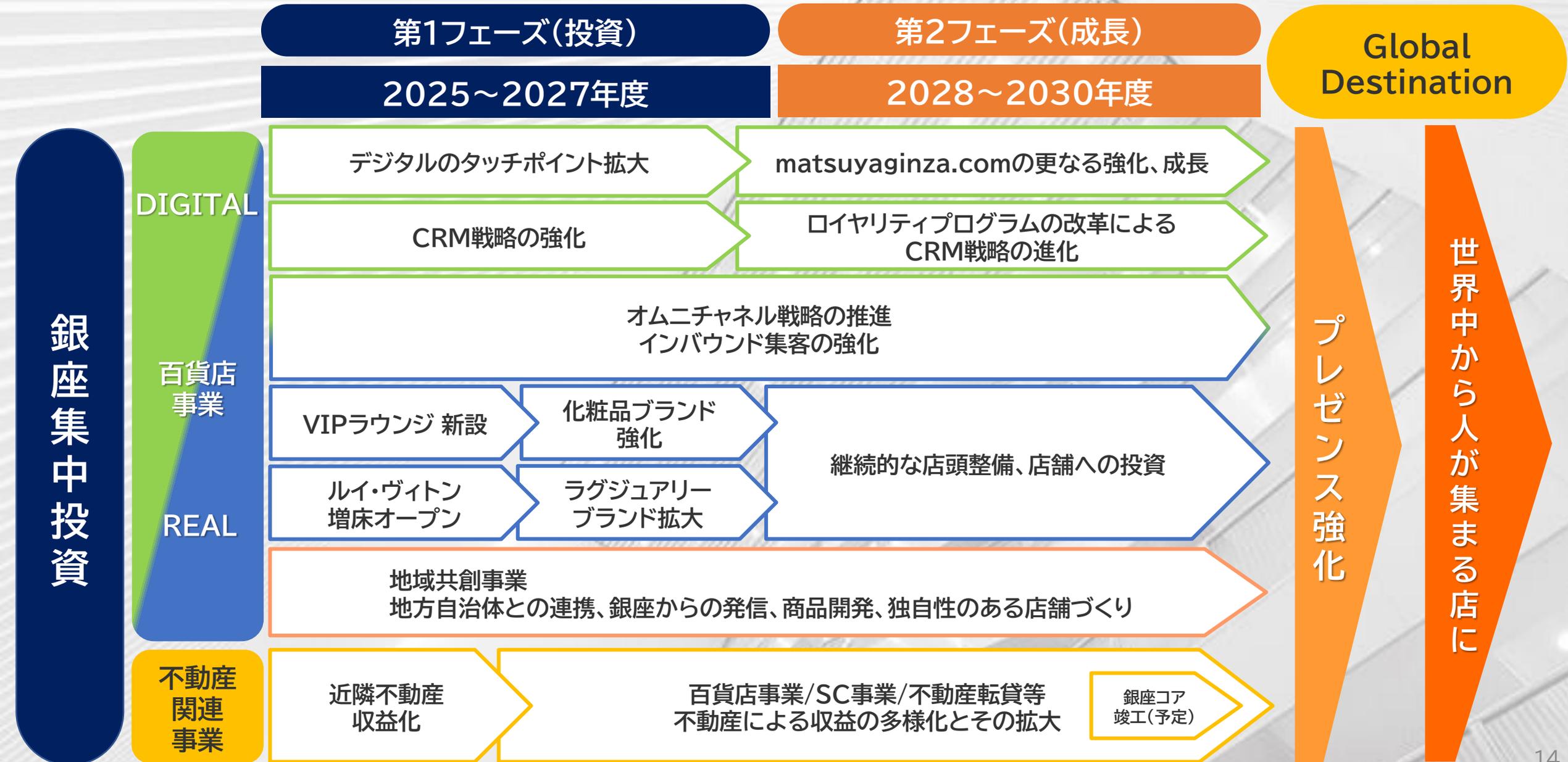
全国の産地や産業、産品をリブランディングしていく共創事業を日本各地に拡げていく

プレゼンス強化

リアル店舗とデジタルツールを活かして、世界中から選ばれる店に



# 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画【2030年度までの基本計画概要】



### 3-1.目指す姿に向けた経営戦略・計画【数値目標】

連結	2024年度 実績	2027年度 計画	2030年度 目標
総額売上高	1,371億円	1,550億円	1,650~1,800億円
営業利益	44億円	55億円	80~85億円
ROE	8.8%	10%以上	11%以上
自己資本比率	37.1%	40%以上	40%以上
百貨店業	2024年度 実績	2027年度 計画	2030年度 目標
ID顧客 <sup>(※)</sup> 売上高	458億円	640億円	800~850億円

※ID顧客に関しては23ページにて後述

# 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画【2030年度までの営業利益推移】

2025～2027年度：主力の銀座店に加え、オムニチャネル戦略の推進によってリアル店舗とデジタルの両方で緩やかに成長する

2028～2030年度：CRM戦略の核となるロイヤリティプログラムの改革を検討しながら、デジタル分野の更なる成長により営業利益80億円超えを目指す

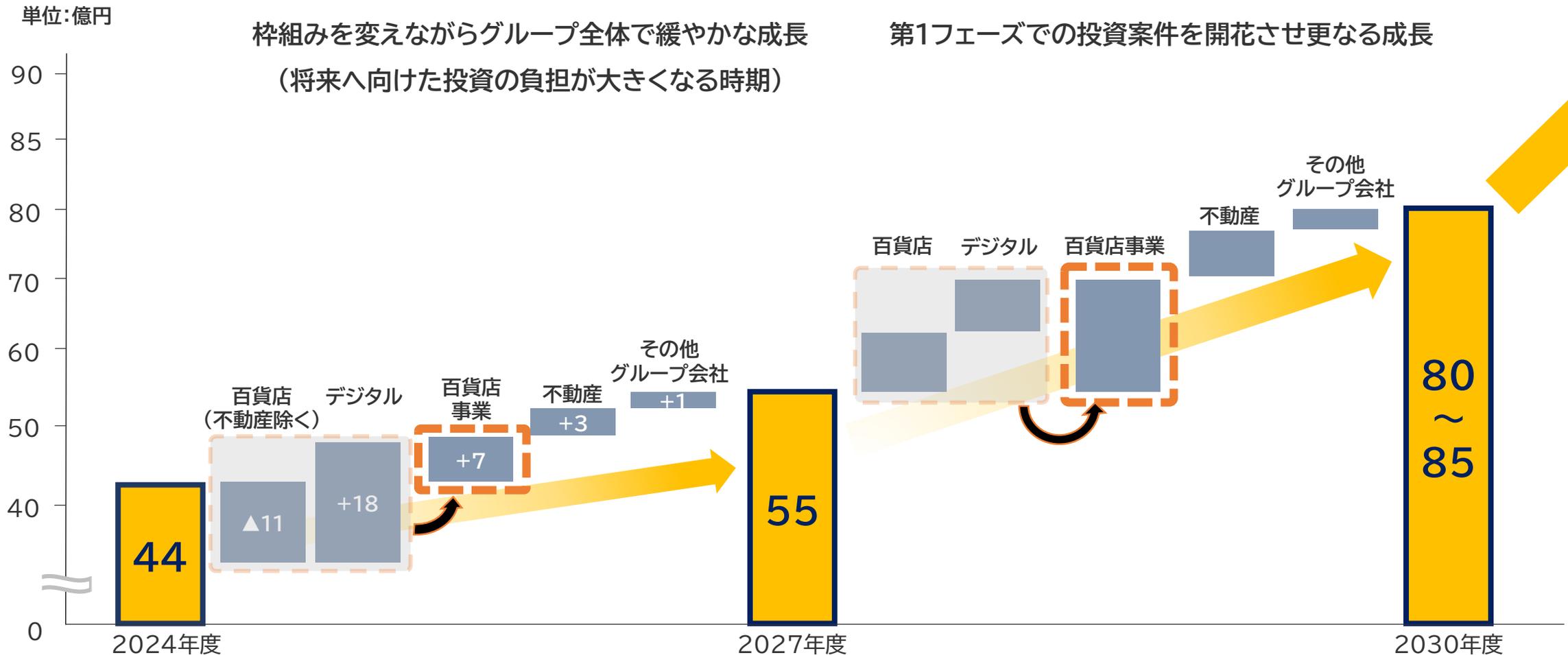
## 第1フェーズ(投資)

枠組みを変えながらグループ全体で緩やかな成長  
(将来へ向けた投資の負担が大きくなる時期)

## 第2フェーズ(成長)

第1フェーズでの投資案件を開花させ更なる成長

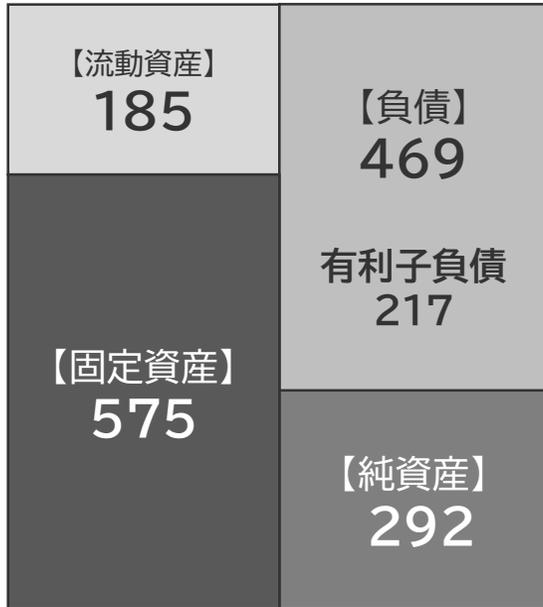
2030年からの  
飛躍



# 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画【2030年度までのB/S推移(想定)】

単位: 億円

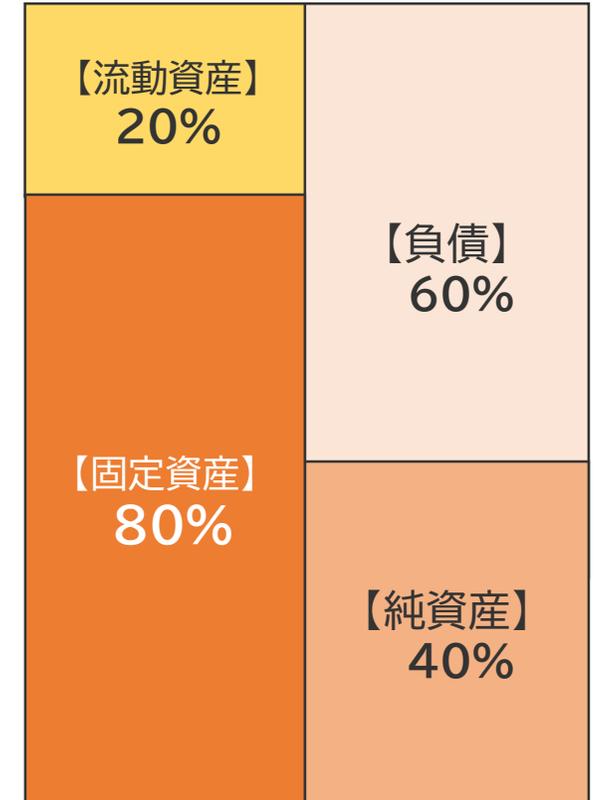
2024年度  
総資産 761億円



2027年度  
総資産 860億円



2030年度



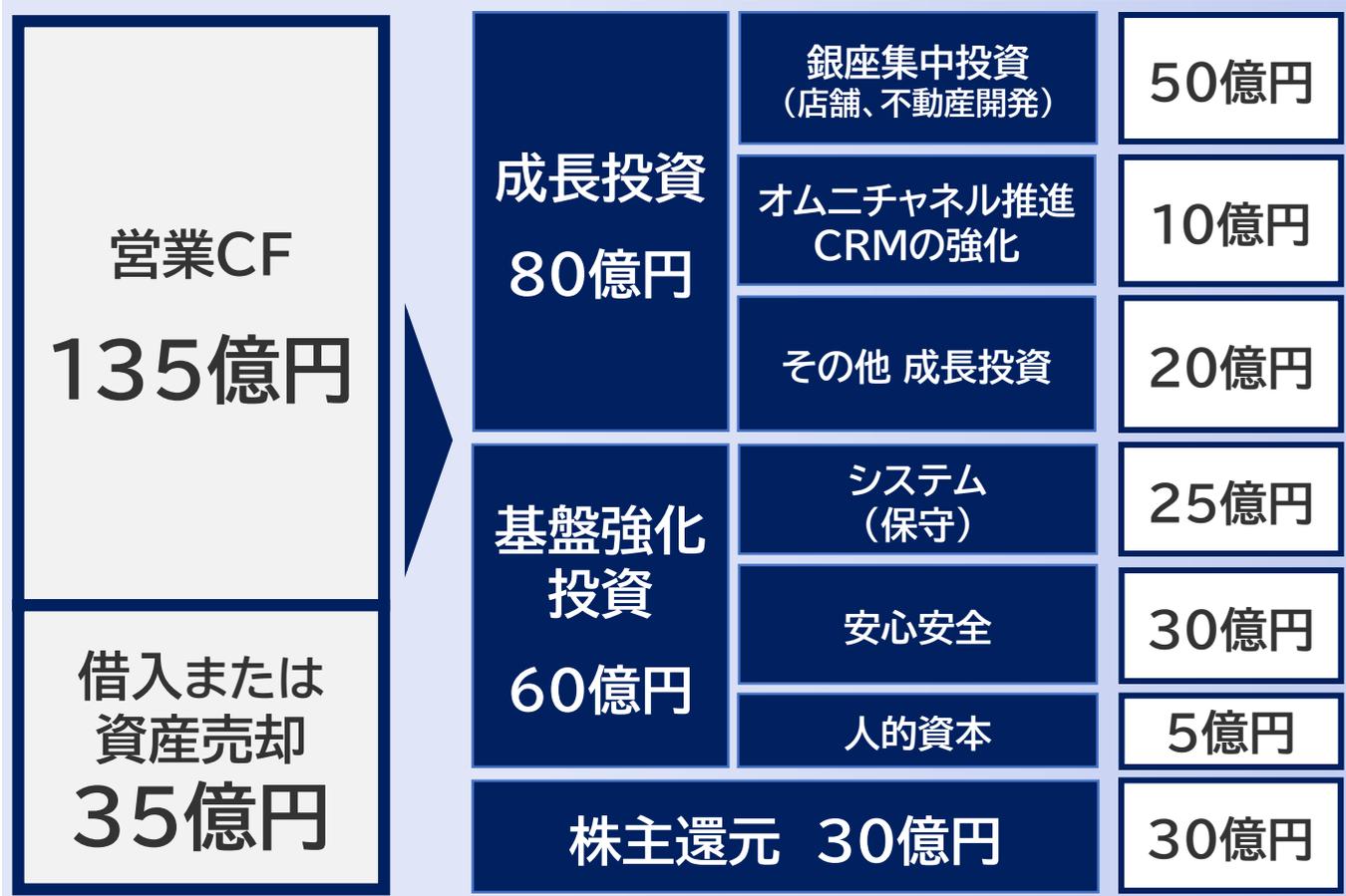
純利益: 23億円	
ROE	8.8%
自己資本比率	37.1%

	2027年度(計画)	
ROE	10%以上	+1.2
自己資本比率	40%以上	+2.9

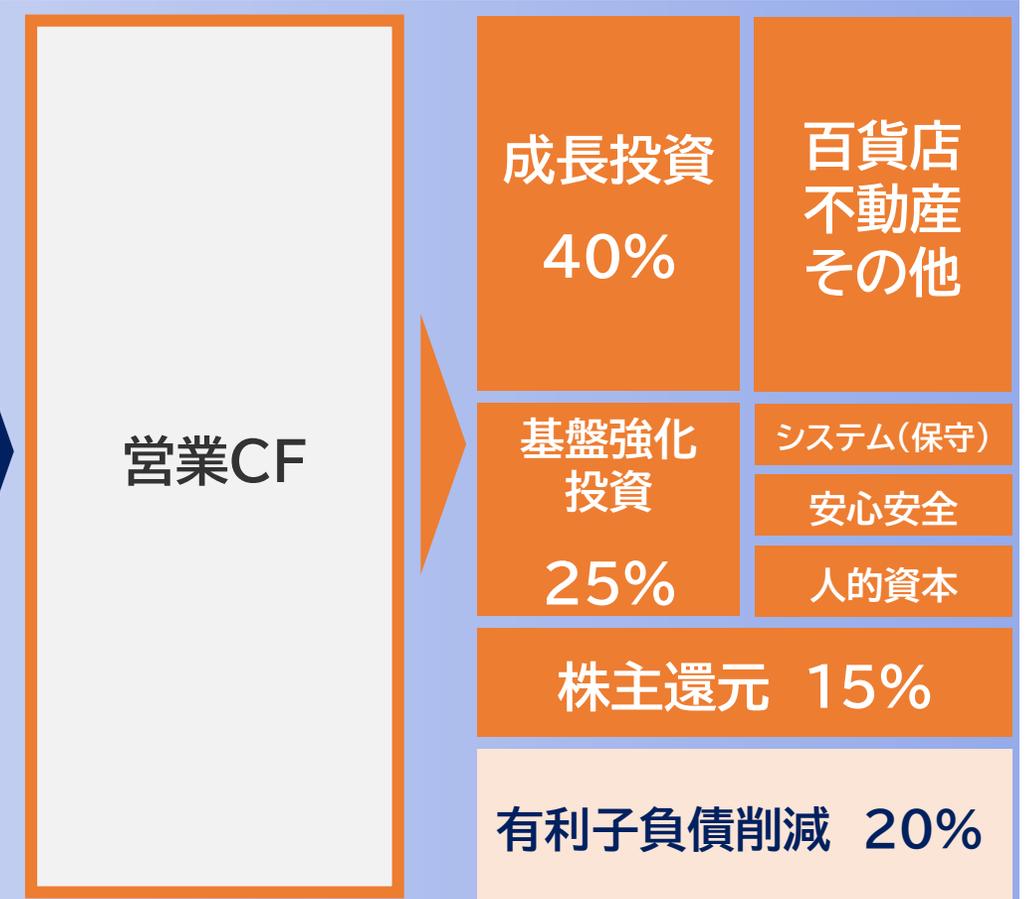
	2030年度(目標)	
ROE	11%以上	
自己資本比率	40%以上	

成長投資、システム投資、安心安全、人的資本への投資に加え、株主還元を実施

## 第1フェーズ(2025~2027年度)



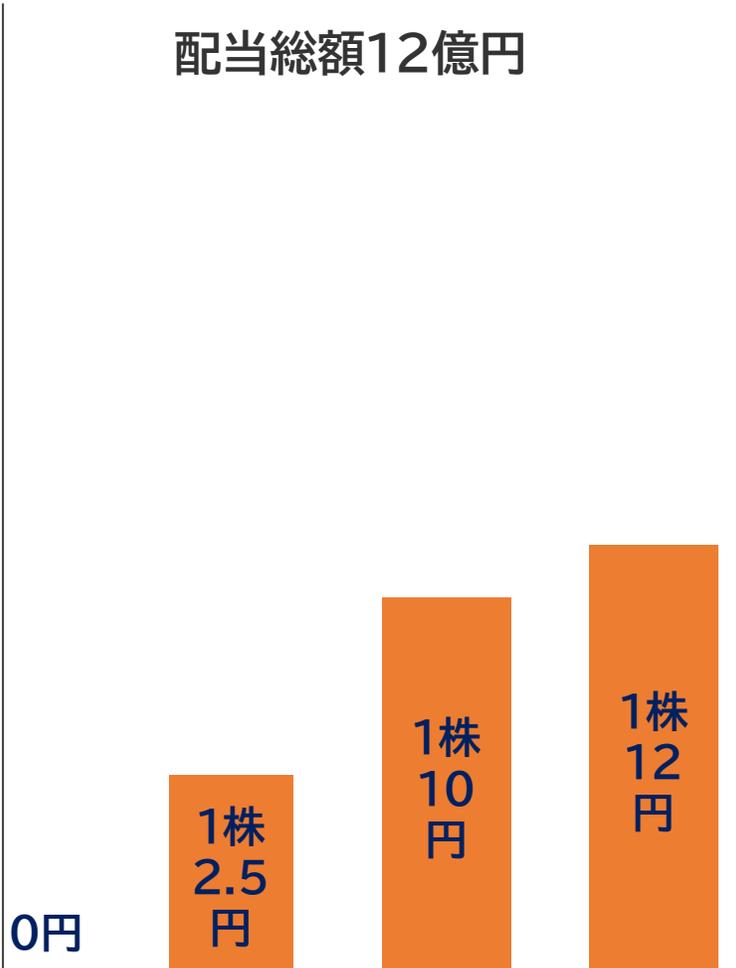
## 第2フェーズ(2028~2030年度)



# 3-1.目指す姿に向けた経営戦略・計画【株主還元】

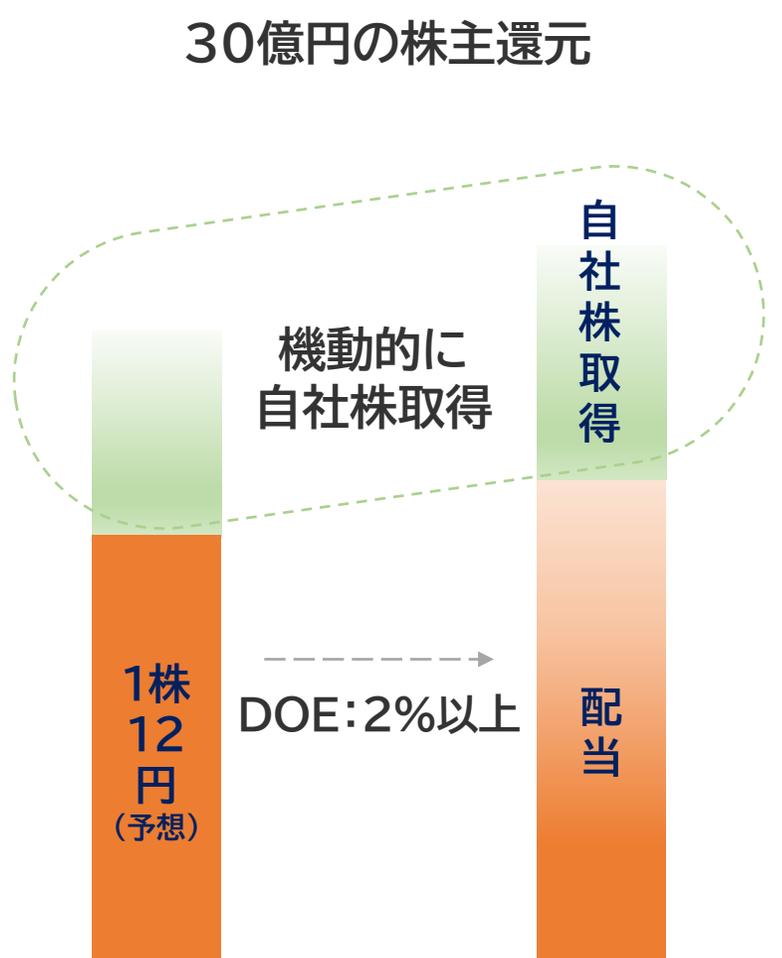
## 前中期経営計画

配当総額12億円



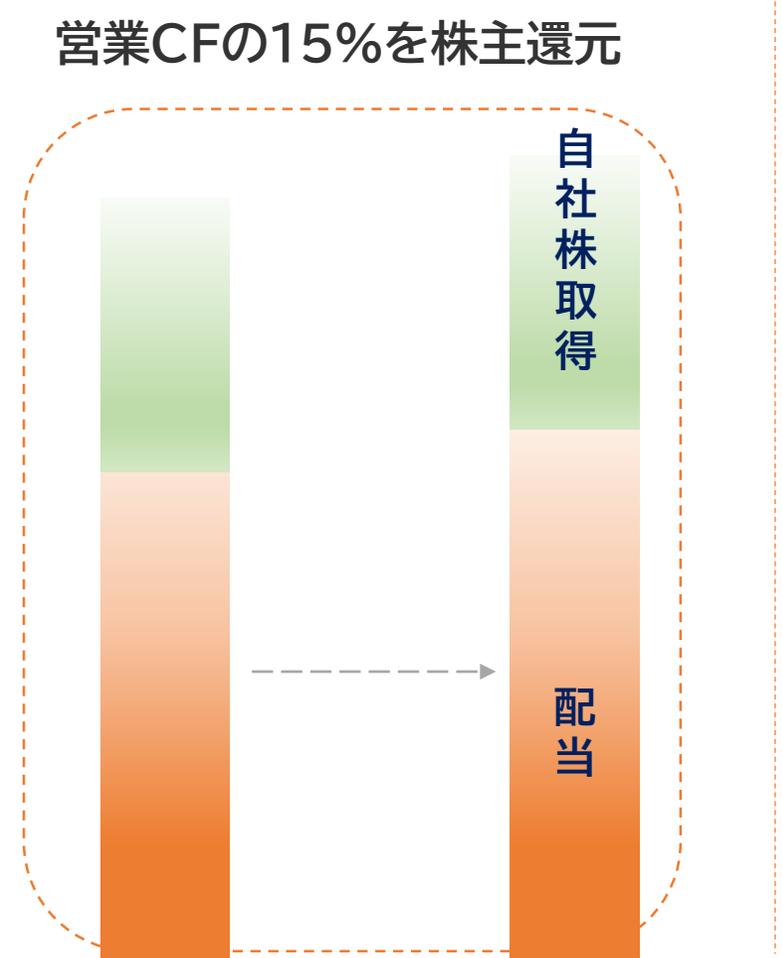
## 第1フェーズ(2025~2027年度)

30億円の株主還元



## 第2フェーズ(2028~2030年度)

営業CFの15%を株主還元



2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度 2027年度 2028年度 2030年度

# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022～2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画**
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

## 3-2. 2025年度計画【数値計画】

連結	2024年度 実績	2025年度 計画	前年比
総額売上高	1,371億円	1,420億円	104%
売上総利益	259億円	277億円	106%
営業利益	44億円	40億円	89%
経常利益	44億円	40億円	90%
親会社株主に帰属する 当期純利益	23億円	23億円	97%

百貨店業	2024年度 実績	2025年度 計画	前年比
ID顧客 <sup>(※)</sup> 売上高	458億円	500億円	109%

※ID顧客に関しては23ページにて後述

MD:現在の強みを伸ばし、独自性も発揮していく

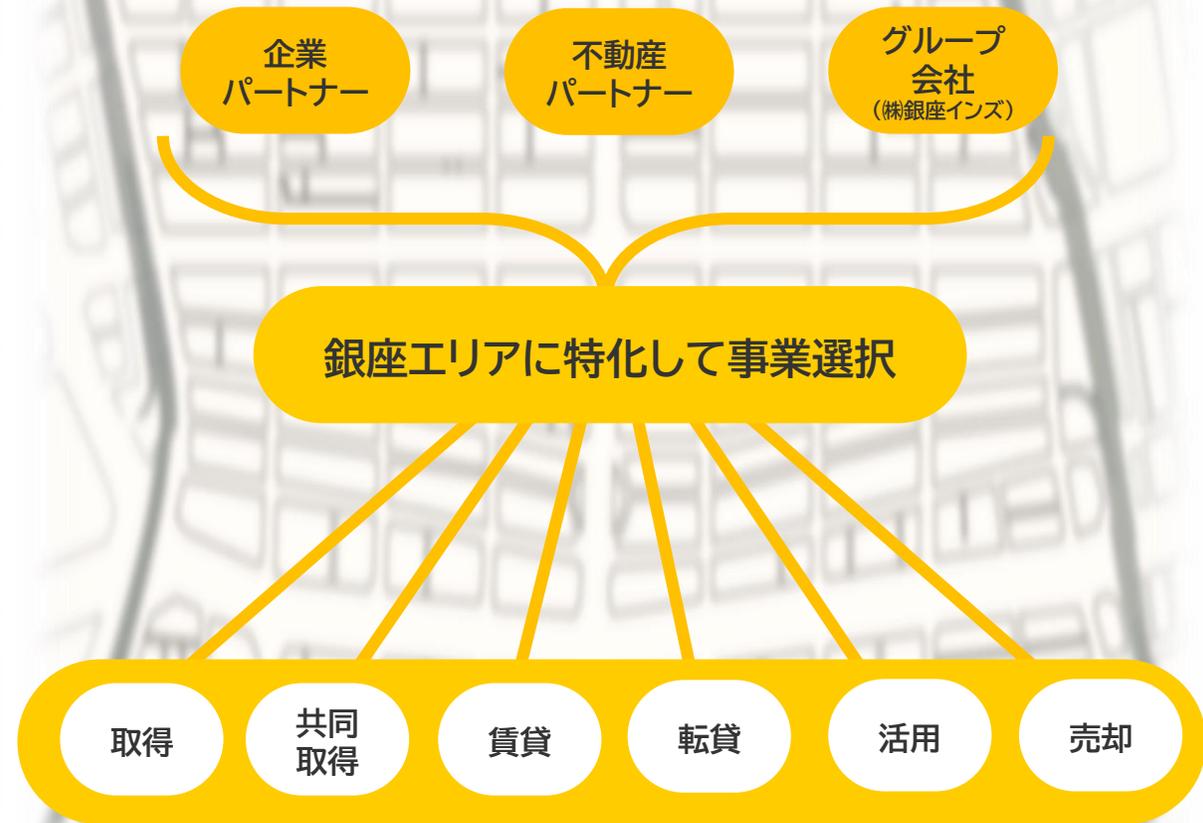
不動産:中長期的な戦略的視点に基づき、様々なパターンで収益化

## 新規/既存ブランドの強化

- ラグジュアリーブランド、化粧品の拡大・強化
- ルイ・ヴィトン増床リニューアルオープン

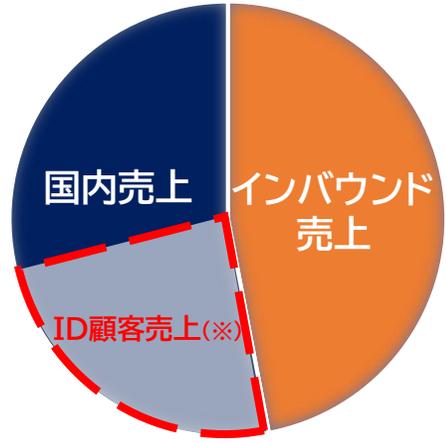
## 地域性と独自性のあるMDの開発

- 既存/新規お取引先とのコラボ商品の販売
- 地域共創事業による商品開発

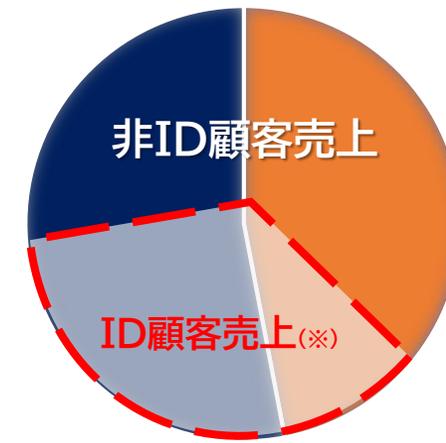


## 国内外顧客のポテンシャルや実績に基づき顧客化

【前中期経営計画の考え方】



【今後の経営計画における考え方】



	セグメント	特徴	ID顧客売上(※)
前中期 経営計画	「国内」と「インバウンド」	国内に限られた顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外商カード</li> <li>・ 松屋クレジットカード</li> <li>・ 松屋ポイントカード</li> </ul> など、自社カード会員の売上
今後の 経営計画	「ID」と「非ID」	訪日客も積極的に顧客化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外商カード</li> <li>・ 松屋クレジットカード</li> <li>・ 松屋ポイントカード</li> </ul> など、自社カード会員の売上に加えて、 売上把握ができるアプローチ可能な顧客(銀聯カード等)を含めた売上

## 地域共創の取り組み 新たな展開へ

### 地域共創事業の基本コンセプト

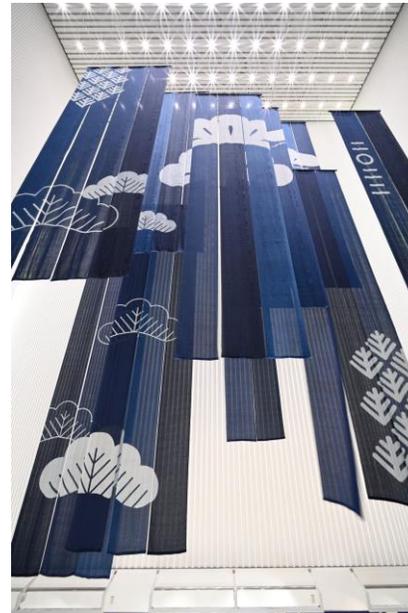
- 地域自治体との連携による中長期的な関係性の構築
- 地域の伝統工芸、産業、文化を「デザイン」でアップデート

#### 取組①:認知度向上とブランディング

- 銀座店にてウィンドウや店内装飾コラボレーション
- 新規ブランド立上げや伝統工芸品のリブランディング

#### 取組②:銀座から地域への人流の創出

- 地域の観光コンテンツの造成
- 銀座(東京)から地域へ送客(トラベル事業)  
2024年にパイロット版:津軽ツアー実施【完売】  
→2025年本格化に向けて始動



徳島県 藍染



青森県 ねぶた



青森県黒石市 「ルギンのうちわ」

自治体と地元  
企業の協力体制

地域の魅力の  
再定義・再発見

顧客心理の把握

特別な体験価値  
がある

「行ってみたい」  
を熟知した  
送客企画

## 世界を意識したブランディングに注力

### グローバル発信(リアル&デジタル)

銀座という立地を強みに、【リアル】で楽しさやワクワク感を提供しながら、  
【デジタル】の利便性と即時性を融合させることで  
世界に向けてプレゼンスを上げていく

matsuyaginza.com

### リアル(店)

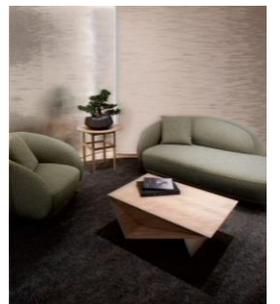
- 店内外のデジタル環境やコンテンツの充実
- 100周年記念イベント、オリジナル商品の販売
- デザイン展の開催
- VIPラウンジ新設、海外顧客アテンドチームの新設

### デジタル(WEB)

- 来店前注文により、専用カウンターで受取り
- 松屋銀座の店舗取扱いのない商品も取り揃え
- 忙しいライフスタイルに合わせたショッピング体験を実現



100周年記念、スーベニア使用ロゴマーク



BtoB、BtoCビジネスの拡大による、各事業の収益拡大とビジネスモデルの進化を図る

グループ会社	セグメント	方向性
(株)アターブル松屋	飲食業	経営資源の選択と集中による安定的な利益の創出
(株)シービーケー	ビル総合サービス 及び 広告業	人材の確保と育成による営業力強化と収益性向上 (2025年度から65歳定年制を導入)
(株)MATSUYA GINZA.com	百貨店業	オムニチャネル戦略の柱として実店舗との融合を促進し、 顧客の体験価値を高めていく

# AGENDA

1. 前中期経営計画(2022~2024年度)の総括
2. 松屋の目指す姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

# 4. サステナブル経営の推進【重要な取組課題(マテリアリティ)】

## 当社グループの重要な取組み課題(マテリアリティ)

事業を通じた顧客への体験価値の提供、提供のための創造基盤、それらの土台となるコーポレートガバナンスに分類し、特定

### 体験価値の提供

#### 商品・サービスで“つなぐ”

環境や社会に配慮した商品・サービスの展開  
多様な消費者への公平な情報発信

#### 地域と“つながる”

地域社会との共生共創  
(伝統産業の活性化、イノベーションの推進)

#### 銀座・浅草で“つなげる”

都市社会との共存共栄  
(街の伝統文化の継承と振興)

### 体験価値の創造基盤

#### 組織の成長

個の成長とパフォーマンスの最大化 / 従業員の“働きがい、働きやすさ”の向上  
責任あるサプライチェーンの構築 / 人権の尊重・擁護

#### 環境の保全

廃棄物の削減・資源化 / 温室効果ガスの削減  
気候変動問題への意識醸成 / 水資源、生物多様性の保護

### コーポレートガバナンス

企業倫理の実践と腐敗防止

ステークホルダーとの対話

情報開示を通じた  
社会的信頼・評価の向上

リスクマネジメント、  
コンプライアンス意識・体制の強化

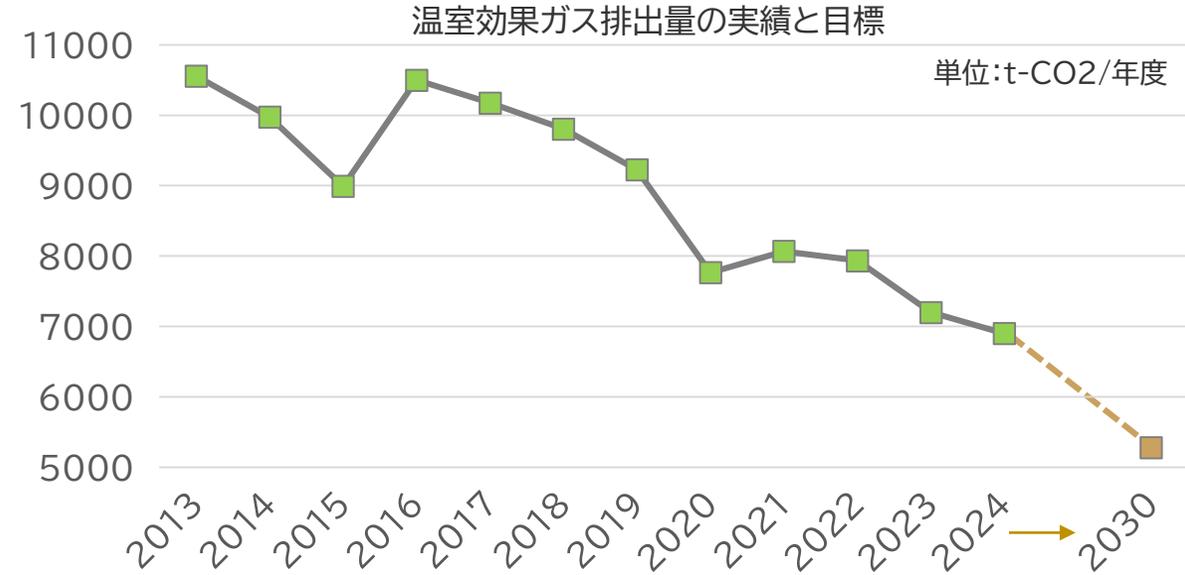
包括的な事業継続への対応

# 4. サステナブル経営の推進【環境配慮】

## Scope1、2温室効果ガス排出量の削減(単体)

### 温室効果ガス排出量の実績と目標

- 2024年度、営業日・営業時間短縮の効果により削減
- 2025年度以降、再生可能エネルギー由来の電力を段階的に導入予定
- 2030年度に、Scope1、2温室効果ガスの50%削減(2013年度比)



### 資源循環の推進

- 2024年4月、社員厚生施設にペットボトル減容回収機「ボトルスカッシュ」を導入
- 2024年4月-2025年3月 回収実績98,894本(約3,175kg-CO2の削減)

※CO2削減量は概算(回収機メーカー算出基準で算出)



## 4. サステナブル経営の推進【地域貢献】

### 銀座の街への更なる貢献のために

- 2024年10月8日 防災・防犯・衛生を活動目的とした、「一般社団法人 銀座商業施設協議会」を設立  
安心安全な銀座の街づくりに貢献
- Tokyo Creative Salonに銀座エリア幹事会社として参加  
国内最大級のファッションとデザインの祭典に、銀座エリアの幹事会社として参加。銀座の街の活性化に貢献

### 浅草地域の振興

- 行政との協業を通じ、継続的に地元産業の振興を推進  
モノづくりの街、台東区を中心とした街の商品を届ける「したまち小粋マーケット」  
台東区の食を届ける「江戸まち食通マーケット」

### 次世代リーダー育成プログラム「Future Leaders Academy in Ginza」

- 2024年4月【第1期】開講 全国より様々な職種の受講生が集結
- 2025年4月【第2期】開講 デザイン感度をもった日本産業の変革を志す  
リーダー候補の輪を拡げていく

次世  
代リ  
ーダ  
ー  
育  
成  
プ  
ロ  
グ  
ラ  
ム

松  
屋  
銀  
座  
に  
よ  
る

F  
L  
A  
G

# AGENDA

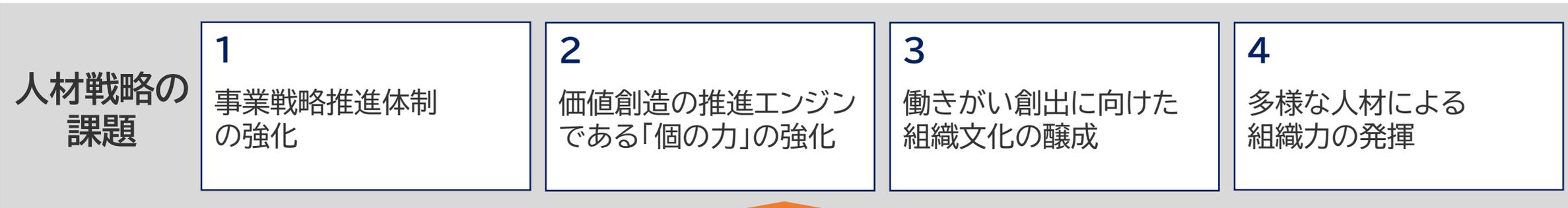
1. 前中期経営計画(2022～2024年度)の総括
2. 松屋のありたい姿
- 3-1. 目指す姿に向けた経営戦略・計画
- 3-2. 2025年度計画
4. サステナブル経営の推進
5. 人材戦略

# 5. 人材戦略【人事改革】

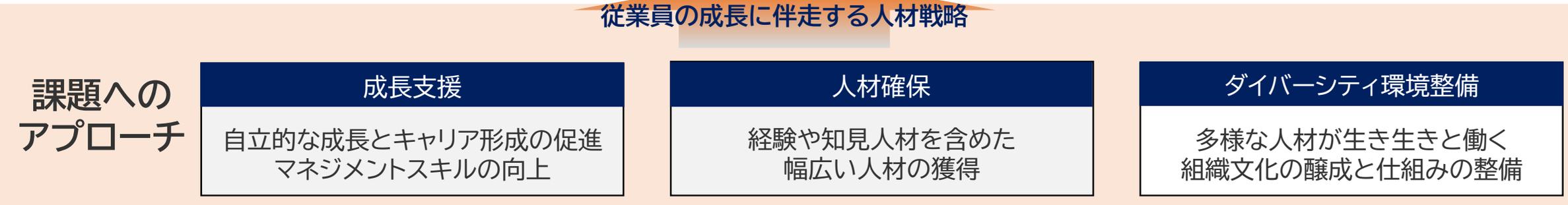
## 実現したい姿

エンパワーメントされた「個」の集結によって組織の力を最大化し、価値を創造し続ける

一人ひとりが会社の進むべき方向性を共有し、新たな発想で挑戦・創造する  
相互に認め合い、高め合うことで、多様なフィールドで活躍する



従業員の成長に伴走する人材戦略



# 5. 人材戦略【人事改革】

## 具体的な取組み

(2025~2027年度)人的資本投資額5億円

### 成長支援

- 個々の**ミッションを明確にした等級制度**の導入により期待役割の遂行を促進
- **評価の基準を経営理念や戦略と一体化**することで従業員の貢献意欲や行動を喚起
- **タレントマネジメントの強化**による戦略的な抜擢・登用の実現
- 自己啓発プログラムやリスキリングメニューなど個々の成長ニーズに応える教育機会の提供
- 360°アセスメントによるマネジメント力の強化を通じた**「伴走型人材育成」**の確立

#### 【目標】

エンゲージメントサーベイスコア  
2027年度: +5P(2024年度比)

### 人材確保

- 事業戦略推進に必要なスキルを有する**プロ人材の採用強化**
- 社内公募やフリーエージェントを活用した**本人主導の人材配置**
- グループを含めた幅広いフィールドでの人材交流
- 労働市場において魅力を高めるための労働条件や処遇の向上

#### 【目標】

キャリア採用人材比率 2030年度:20%(2024年度:8%)

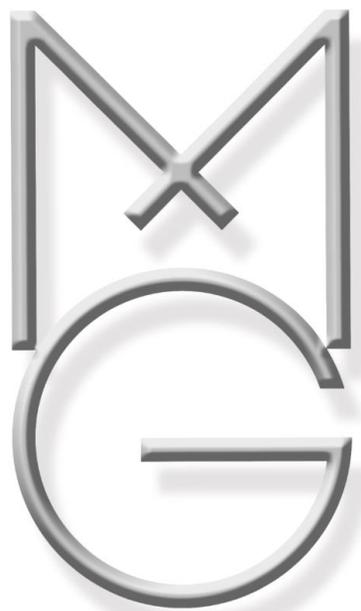


### ダイバーシティ環境整備

- 価値観を認め合い、尊重する組織文化の深化
- 両立支援や働き方の改善によるすべての人材が活躍できる環境の構築
- キャリア教育の拡充と公平なジョブアサインによって**年齢や性別の隔てないキャリア支援**

#### 【目標】

女性管理職比率 2030年度:30%(2024年度:20.4%)



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。