



2021年11月15日

各位

会社名：株式会社三城ホールディングス  
代表者名：代表取締役社長 澤田 将広  
(コード：7455 東証第1部)  
問い合わせ先：執行役員財務経理担当 加山 雄治  
(TEL. 03-6432-0732)

## 中期経営計画（骨子）の策定に関するお知らせ

当社は、2022年4月1日を期初とする中期経営計画の骨子をまとめ、その内容を本日開催の取締役会において決議いたしましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の概要

当社の中期経営計画は、2023年3月期を初年度とし2025年3月期までの3年間を計画期間といたします。

当社は、2022年4月1日に「株式会社パリミキホールディングス」への商号変更を機に3か年の中期経営計画をスタートするものであり、当社グループ全体で経営改革を実行し、まずは利益計上体質を目指すことに取り組んでまいります。また、本中期経営計画は2030年（2031年3月期）までの長期経営ビジョンのフェーズ1として位置づけております。

計画の骨子・概要につきましては、添付の資料をご参照ください。

なお、中期経営計画の詳細版につきましては、2022年4月の商号変更時に公表する予定です。

#### 2. 経営目標

本中期経営計画では、2025年3月期において、以下の経営目標値を設定しております。

2025年3月期（目標）	
連結売上高	51,655百万円
連結営業利益	1,518百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,000百万円

以上

本中期経営計画につきましては、当社代表取締役社長 澤田将広よりオンラインによる説明会を開催する予定です。（当社ウェブサイトにて11月16日午後1時に公開予定）

本資料に記載されている見通し・業績見込み・事業計画等は、作成時点における将来の予測であり、潜在的风险や不確定要素を含んでおり、将来の見通し・業績見込みなどについて、その内容を確約するものではありません。

実際の業績はさまざまな要素により、これらの業績見込みと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

証券コード：7455 三城ホールディングス



FY2022-2024  
中期経営計画

PARIS MIKI

～あたらしいパリミキ～

NOUVEAU



PARIS MIKI HOLDINGS Inc.

2021.11.15



1930

## 第一の創業

### 工業化社会出現のなか 「正確堂時計店」を創業

世界大恐慌を機に、三城創業者・多根良尾は、超優良企業の東洋紡績を退社し、時計店を創業します。時代はまさに工業化社会への転換期であり、そこで必要になるのが時計。当時はまだ高価だった時計を分割で購入する仕組みをつくるなど、新しいサービスでお客様のニーズに応えていきます。

1960

## 第二の創業

### テレビ時代の幕開けに 「メガネの三城」として再創業

1960年代初め、それまでのラジオに代わり、テレビがマスメディアの主役に躍り出ます。これは現在まで続く、視覚を中心とした情報化時代の幕開け的な出来事でした。いち早く訪米し、メガネの将来性を確信した多根裕詞（当社 前会長）は、眼鏡専門店として再創業を果たします。視力測定の充実、高額であった輸入フレームの価格破壊、郊外店の展開など、時代に合わせてさまざまなお客様の問題解決に挑戦していきます。

2022

## 第三の創業へ

### 時代の変化のなかで、お客様が何に困り、われわれに何ができるか？

世の中に絶対的な真理があるとすれば、生まれてきたこと、そしていつか死を迎えること、そして時代が常に変化していくことでしょうか。私どもは、そのような本質を大事にしながら、これまでも、そしてこれからも、「お客様とその未来のために」進化を続けてまいります。

### 真に豊かな時代に向け「トキメキ」と「安心」を提供する「パリミキホールディングス」へ

モノやサービスが不足していた時代から満たされた時代へ。産業革命や近年のグローバル化の進展の結果、ほとんどのモノやサービスが、手軽に入手できる時代になりました。そんな時代に求められるものは何か？それは「トキメキ」と「安心」ではないでしょうか。それぞれのお客様にお合わせした「トキメキ」と「安心」をご提供することで、その方がより豊かな人生を歩まれるお手伝いをさせていただきたい。

### サービスブランドとしての「パリミキ」の これからの飛躍にご期待ください。



時代の変化、お客様の変化にお合わせて出発した原点の地、兵庫県姫路。写真中央が創業者・多根良尾、女性に抱かれる乳児が前会長・多根裕詞

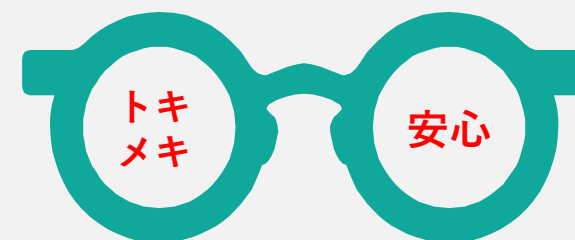
株式会社三城ホールディングス 代表取締役会長 多根幹雄

**Purpose** お客様お一人おひとりにお合わせて「トキメキ」と「安心」を提供することでお客様を豊かにする

PARIS MIKI

**Vision** 2030年、私たちは世界的な「サービスブランド」になる

NOUVEAU

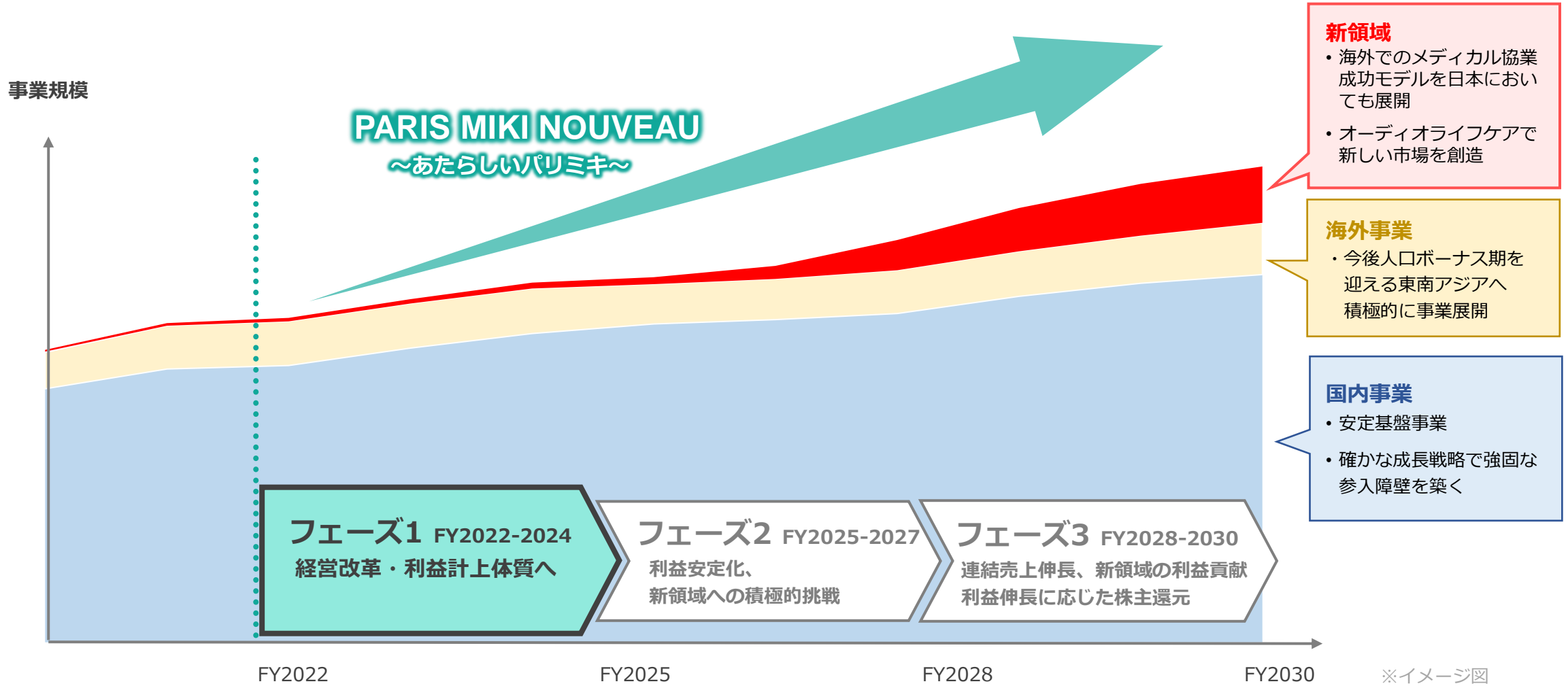


～あたらしいパリミキ～

# 本中期経営計画の位置づけと事業規模イメージ

2030年に世界的な「サービスブランド」になるために

本中期経営計画では **経営改革** を実行し、 **利益計上体質** を目指す



## 東南アジア市場

### 東南アジアの現状

- 人口増加に伴う中長期の経済成長と少子高齢化の進展
- 所得の向上による健康志向の高まり
- 近視人口の急激な増加と、近視進行による眼疾患リスクの上昇

### 日本企業への信頼

- 日本に対するイメージ：高品質、信頼・安心、最先端技術
- 高水準の医療への期待（富裕層を中心に）

## 当社の事業機会

- 最新の医療、機器・設備を積極的に導入し、日本と同等レベルの眼科医療を提供する
- 眼科医療を軸に、質の高い眼鏡事業と融合して事業展開する

## 国内メガネ・補聴器市場

### 消費ニーズ・価値意識の変化

- 長寿高齢化の進展に伴う健康・医療への関心の高まり
- デジタル機器利用時間増加による目の健康への影響、子どもの近視人口の急増
- 身に着けるものへのこだわりの意識
- 消費からサステナブルへ、時代・価値観の変化

### 当社のもつ強み

- 専門的知識と技術を備えた、経験豊富なスタッフ
- 多様なコンセプト・店装による地域密着の店舗づくり
- 国内自社工場による高品質な眼鏡製造と万全の保証・修理体制

## 当社の事業機会

- ライフスタイルに合わせる「ビジュアルライフケア」測定により、一人ひとりのお客様に最適なメガネを提案する
- お客様・地域に合わせて、“行ってみたくなる”店舗空間を提供する
- “本当によいものを大切に使いたい”お客様の要望に応える



## 成長著しいASEAN市場

- 人口増加に伴う経済発展によって医療市場、メガネ市場が拡大
- 健康意識が高まり、目の健康も重視されるように

### ミドルシニア層 (45歳以上) の人口増加

2020年 **1.89** 億人 ▶ 2045年 **3.09** 億人



### 眼科医療とメガネ市場の拡大

#### 健康意識の高まり

- 経済発展、長寿高齢化に伴う目の疾患や健康意識への高まり
- 高度な医療サービスの需要拡大
- 医療ツーリズムの需要拡大



#### 眼科医療とメガネ市場との融合

- 未病と総合的な目の健康をサポートする相互補完体制の必要性



# 眼科医療との融合・協業を軸に東南アジアで展開

## 世界随一の医療サービス・ビジネスモデル

最先端の眼科医療 × 質の高いメガネ店 = それぞれの強みによる **相乗効果** を実現

### ベトナム

2014年より、眼科専門病院とメガネ店の一体経営を開始  
日本最高水準の医療を現地に根差し提供



### カンボジア

ベトナムでの病院経営ノウハウを活用  
海外2拠点目の「眼科+メガネ店」(2021年開設)



### 中国

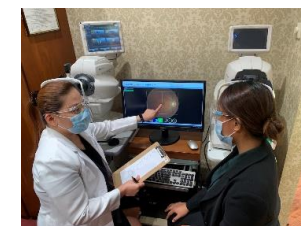
最新鋭の検査機器と眼科医とAIにより  
目の診断を行う「アイケアセンター」を展開



### タイ

### フィリピン

店舗内で眼科医・オプトメトリストによる  
アイ・スクリーニング検査を実施  
診察・治療が必要な場合は眼科医と連携



メディカル領域へ **30億円** 投資 (2030年までの累計予測)



# 国内メガネ・補聴器市場分析

- アクティブシニアの増加による、「ポジティブにみたい・ききたい」というニーズの増加
- 2030年頃には合計約5,000億円の市場ポテンシャルを見込む
- メガネ市場において、**45歳以上** のメガネ需要は金額ベースで **69.5%\*** を占めている
- 日本全体の人口は減少するが、メガネ・補聴器市場は団塊ジュニアがシニア層に移行する今後も増加傾向

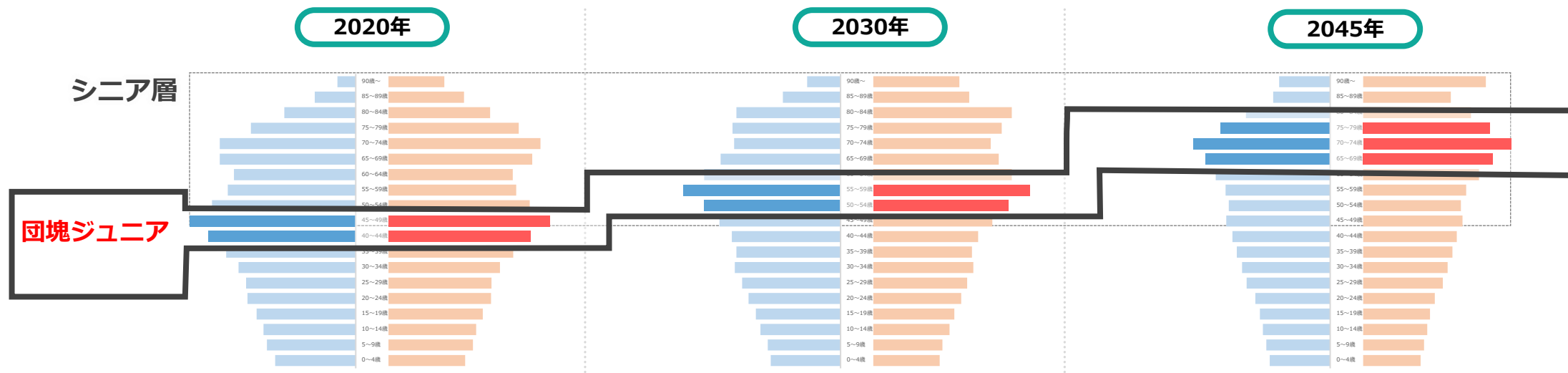
\* 出典「眼鏡DB 2021」眼鏡光学出版株式会社

## 人口ピラミッドのボリュームゾーンである「団塊ジュニア」が、シニア層へ

日本の人口構成の推移予測（住民基本台帳ベース, 総人口）

単位：万人

データ出所：住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（総務省）



市場予測\*

メガネ： 4,030億円  
補聴器： 355億円

4,504億円  
400億円

5,205億円  
480億円

\* 当社試算による市場予測

～2030年、私たちが世界的な「サービスブランド」になるために～

# 「地球を元気にする委員会」を設立



委員会の  
テーマ

人、地域、国、そして地球とその未来のために、  
私たちができることを常に考え、行動する

「大量生産・大量消費」の風潮からの脱却を目指します

## 地球を元気にする リユース

- ・メガネ修理専門工場を持つ**三城にしかできない**「大切に使い続けたい」というお気持ちにお応えする
- ・最新の技術と職人の技でひとつずつ丁寧に修理し、再生する



## 地球を元気にする プロジェクト

- ・鯖江の自社工場を持つ**三城だからこそ**できる高品質かつ買い求めやすいメイドインジャパンのメガネを追求
- ・鯖江生産の高品質フレームを提供
- ・日本の地場産業の継続を支援



## 地球を元気にする プロダクト

- ・なんの負担も感じさせない、極上の軽さとしなやかさ
- ・植物由来の地球環境にやさしいサステナブルな素材



PARIS MIKI -micro titan-

# 社会貢献活動の継続

私たちはその地域、その国の人のために何ができるかを考え、  
これまで国内外のさまざまな地域で、長年にわたり支援活動を行ってきました

## ベトナム

- ベトナムにおける地方の貧困層に対し、無償で白内障手術をするボランティア活動を長年続けていた服部匡志医師の活動支援とベトナム眼科医療の発展を目指し、2014年ベトナムハノイ市に日本国際眼科病院を設立
- 現在、当病院はさまざまな眼科治療活動の他、高度医療の技術継承を根底に、東南アジアにおける高度人材育成の場ともなっている



## フィリピン

- 2013年11月に、フィリピン・レイテ島の大型台風被害の支援活動
- 現地のボランティア医師団に同行が許可され、災害支援用メガネを配布
- その後も継続したボランティア活動と、医師団参加メンバーとの交流が縁で2015年、マニラ市に日系では初のメガネ店を出店



## 日本

- 1991年の普賢岳の大火砕流災害よりスタートした**30年以上**続く、災害時の支援活動
- 阪神淡路大震災、東日本大震災、熊本地震など、緊急用メガネや補聴器、防塵ゴーグルの無償配布、生活用水提供支援
- 東日本大震災では、2年に及ぶ支援活動で37,240本のメガネの無償配布



# グループ体制図

## 三城ホールディングス



**株式会社三城**  
国内における眼鏡小売専門店



**株式会社金鳳堂**  
百貨店 メガネサロンの運営



**株式会社クリエイトスリー**  
眼鏡フレームの製造会社



**株式会社オプトメイク福井**  
眼鏡の修理専門会社



**株式会社メディシェアード**  
医療関連事業



### 海外子会社

- 海外での眼鏡小売  
(14か国・116店舗)
- 眼科病院の経営



**株式会社グレート**  
株式会社グレート  
グループ店舗の設計・施工

## 提携関係

**眼鏡医療技術専門学校**  
ワールドオプティカルカレッジ



スペシャリストの育成を目指した眼鏡技術者教育の専門学校

**WOC** 眼鏡医療技術専門学校  
World Optical College  
ワールドオプティカルカレッジ

**公益財団法人**  
奥出雲多根自然博物館



「宇宙の進化と生命の歴史」をテーマとした宿泊できる博物館



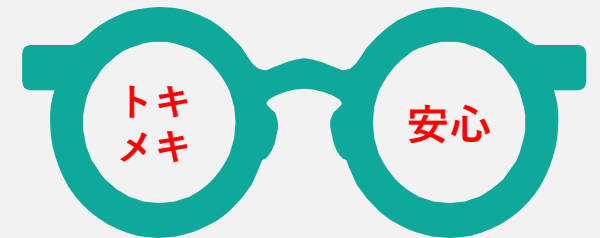
# 中期経営計画

フェーズ1 FY2022-2024

PARIS MIKI

経営改革を実行し、利益計上体質を目指す

NOUVEAU



～あたらしいパリミキ～



# 中期経営目標の全体像：私たちが目指すもの

**Purpose**  
存在意義

お客様お一人おひとりにお合わせして  
「トキメキ」と「安心」を提供することでお客様を豊かにする

**Vision**  
目指す姿

2030年、私たちは世界的な「サービスブランド」になる

**中期経営計画の目標** ▶ **経営改革を実行し、利益計上体質を目指す**

2024年度 **営業利益** 1,518百万円

**当期純利益** 1,000百万円

中期経営計画



トキメキ

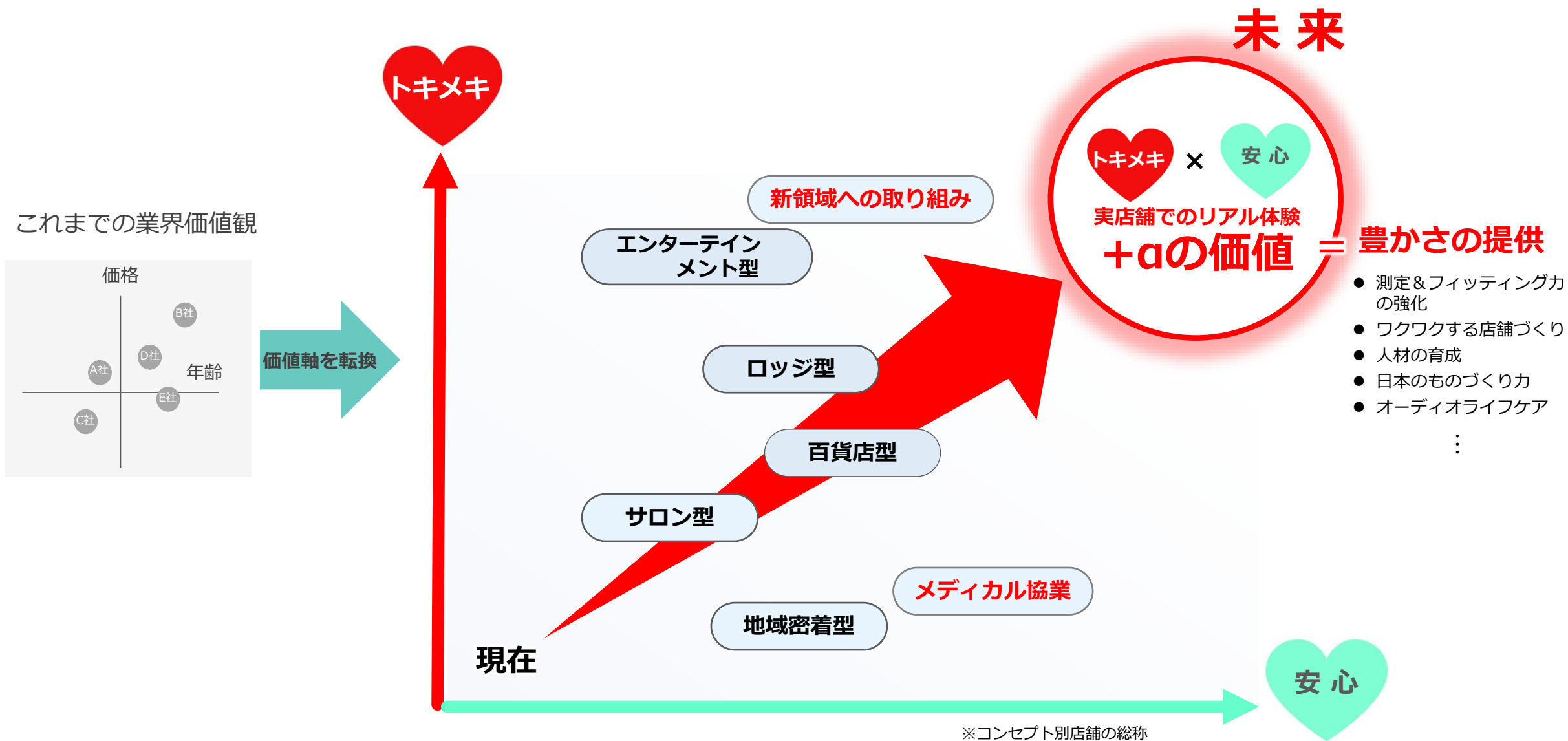
- お客様と地域に合わせた店舗づくり
- 「みる」「きく」「ふれる」  
実店舗でのリアル体験
- 豊富な品ぞろえによるファッション提案
- ポジティブなオーディオライフケアのご提供



安心

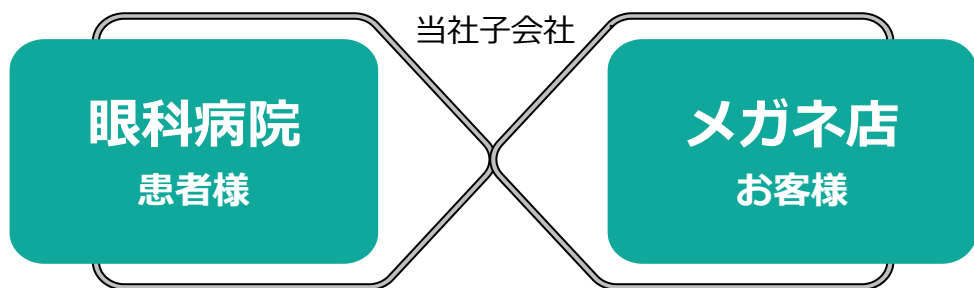
- 海外へ最高水準の医療・サービスを提供
- 日本と海外のノウハウの相互活用
- 「みる」「きく」のコンサルティング強化
- 安心を支える人材の育成
- 環境を考えた企業活動

# 新しい価値軸でお客様へ豊かさ（トキメキ × 安心）を提供



## 海外

「眼科+メガネ店」一体経営のビジネス成功モデルを構築  
日本の最高水準の医療・サービスを提供



- 最高水準の医師陣
- 最新鋭の医療機器

- 教育されたスタッフ


海外子会社の展開状況

事業化

ベトナム、カンボジア

検討中

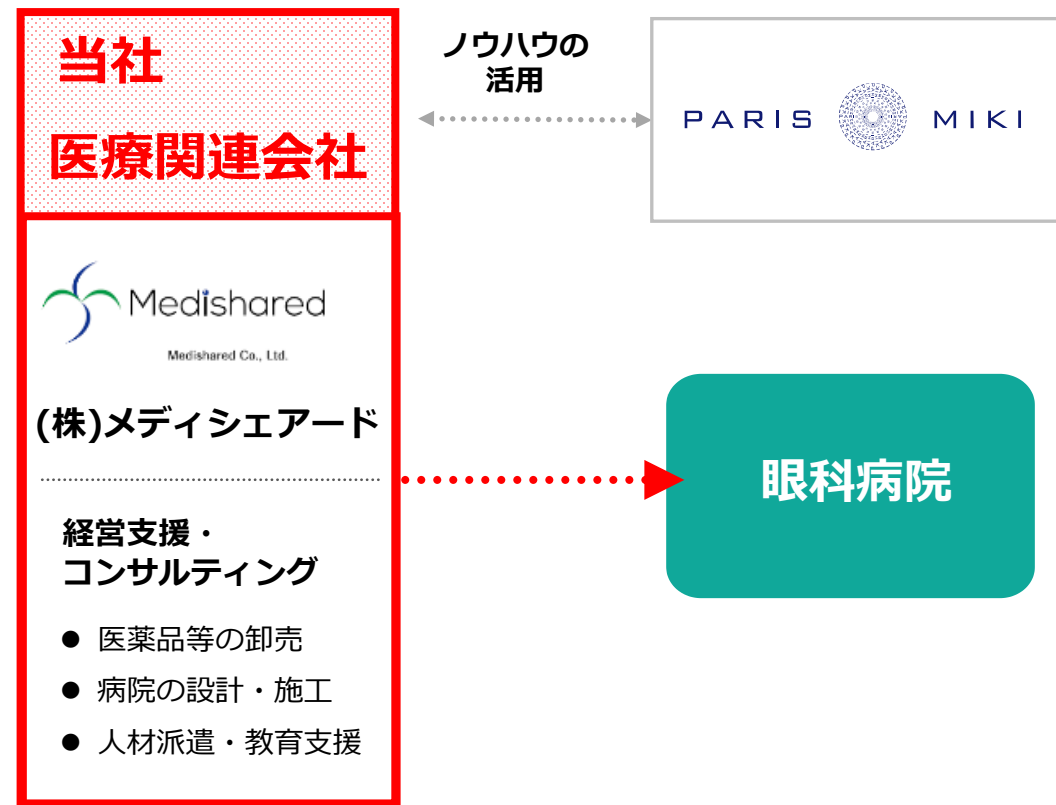
フィリピンなど



## 日本

眼科病院の経営支援

『患者様（お客様）のために』理念の実践



日本における難聴人口  
**約1,430万人\***  
世界で3番目に多い

補聴器未装用者 (潜在需要)

**86.5%**

新しいマーケット

補聴器  
装用人口  
**13.5%**

従来のマーケット

- きこえを補う補装具
- 装用は高齢になってから

\* 出典 日本補聴器工業会

よい音を楽しむ

人生を豊かに

見た目もファッションブルに

オーディオライフケア コンセプト店

## DIGNA HOUSE Audio studio

アンティークオーディオ機器による「きく楽しみ」を実感しながら、  
技術力のある認定補聴器技能者によるコンサルティングが受けられる

補聴器に対するネガティブなイメージや  
抵抗感を払拭し、新しい需要を創造



今後、同様のコンセプト店を全国主要都市に展開予定



# 従来の概念を超えた独自のチェーン店舗展開

トキメキ × 安心

ロτζジ



ジャボニズム



メゾン



ベルエポック



エンターテインメント



サロン



出店地域に合わせてさまざまな店舗を展開

お客様

×

地域特性

×

立地・形態

実店舗だからこそできる、「お買い物だけでない時間」の提供



●音楽ライブ（渋谷店）



●アウトドア企業とのコラボ（つくば学園店）

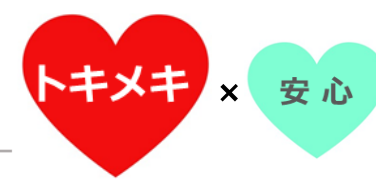


●盲導犬デモンストレーション（富士店）

目指したのは「メガネ屋らしくないメガネ店」

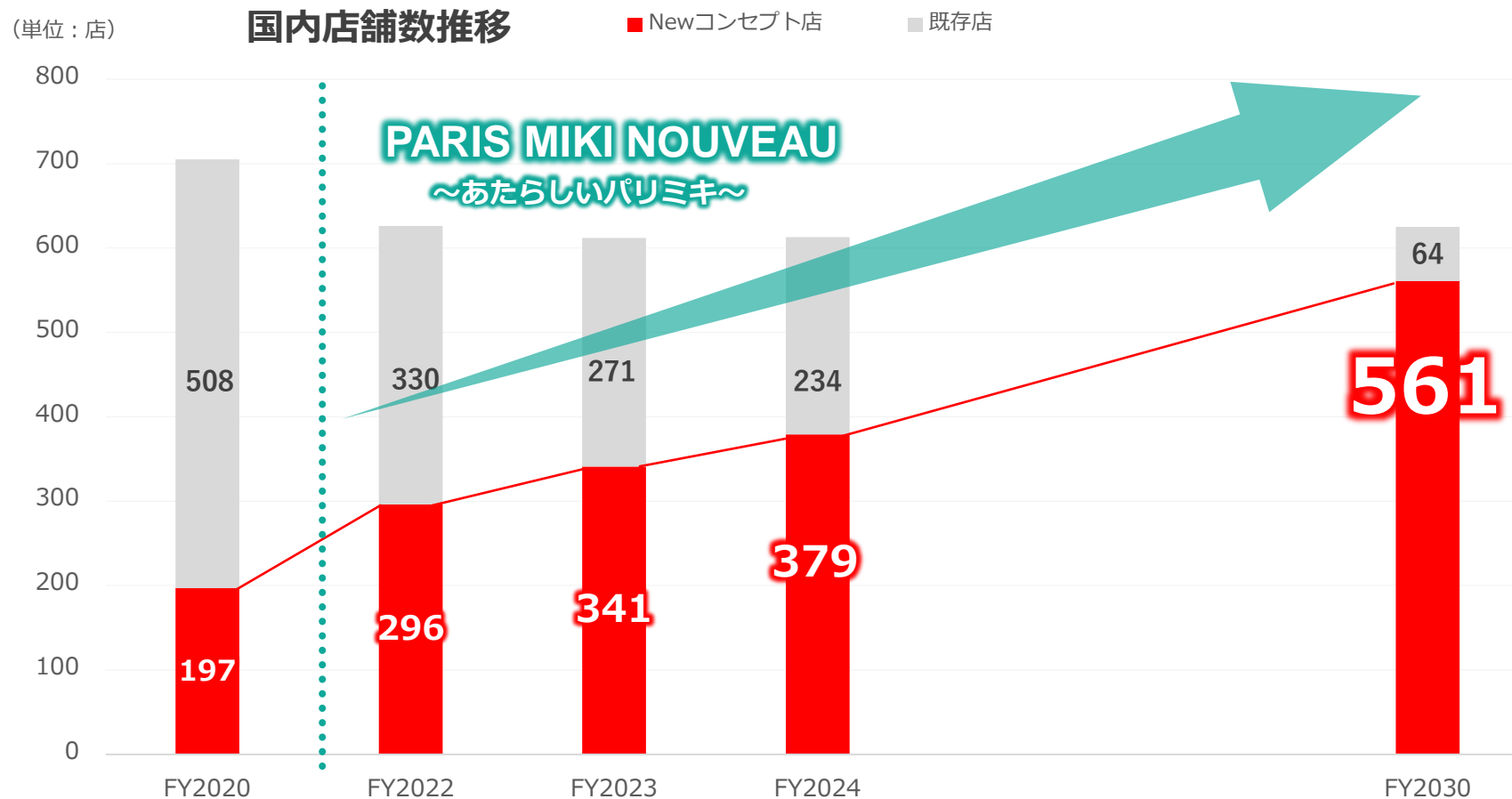


# 地域・立地に合わせて、新たなコンセプトで店舗展開を加速する



**短期施策：** ドミナント的に出店している不採算店を統廃合（統廃合効果2億円）  
地域色ある積極的な改装投資（サロン型）で年間20～25店舗の改装を実施

**中期施策：** ロッジ型、メゾン型店舗を現23店から2024年度64店へ拡大（売上高70億円、営業利益10億円）



店舗への投資 **50億円**

(国内 2022年－2024年累計予測)



高齢化に伴う目の衰えやスマートフォン等の普及による子どもの視力の低下など、目の問題が  
**多様化・高度化**



単に見えるだけでない、  
お一人おひとりにお合わせたメガネを作製する **必要性**

×

眼科医との連携による  
目の健康を守るための眼病未病の **重要性**

2022年4月

**国家資格「眼鏡作製技能士」** 開始

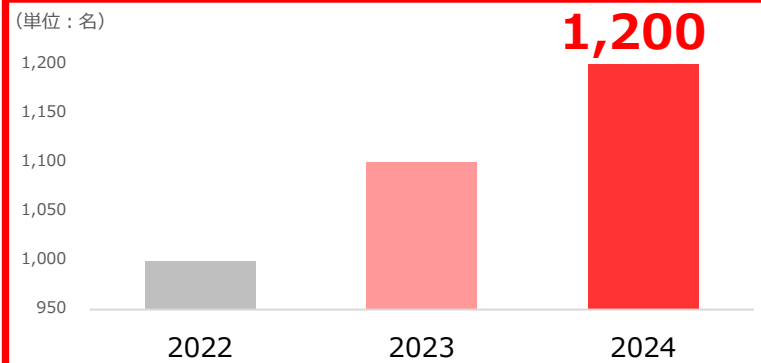
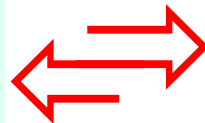
※国家資格化の実現を目指す「国家資格推進機構」  
の発足当初より、メガネ店の中心的存在として

**最大**の支援を行ってまいりました

専門学校で培ってきたノウハウを当  
社内でも展開し、人材育成を加速化

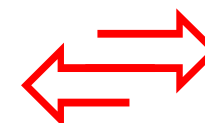


知識の連携



全社で**1,200名**の資格保有者を目指す

実践の連携



眼科医と眼鏡作製技能士との  
連携により、ビジョンケアを実現



**最大62項目** から、お客様お一人おひとりにお合わせした最適な測定を無料で実施

## Visual Life care サポート視力測定

● ジュニア安心測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	環境距離 チェック 検査項目 4	レンズ サポート 検査項目 3	目のしくみ サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4	
● 生活視力測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	環境距離 チェック 検査項目 4	レンズ サポート 検査項目 3	モニター サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4	
● 目の疲れ測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	環境距離 チェック 検査項目 4	プリズム 測定 検査項目 11	レンズ サポート 検査項目 3	モニター サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4
● 運転視力測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	動体視力 チェック 検査項目 1	夜間視力 チェック 検査項目 3	深視力 チェック 検査項目 1	モニター サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4
● シニア視力測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	動体視力 チェック 検査項目 1	夜間視力 チェック 検査項目 3	レンズ サポート 検査項目 3	モニター サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4
● パソコン環境測定	カウンセ リング 検査項目 1	一般測定 屈折測定 検査項目 26	調節力 チェック 検査項目 4	両眼視 チェック 検査項目 3	環境距離 チェック 検査項目 4	レンズ サポート 検査項目 3	モニター サポート 検査項目 1	EYE POINTER 検査項目 4	



眼鏡光学からデザイン、接客までワールドオプティカルカレッジ(専門学校)で研修を受けたメガネのスペシャリストが対応



快適な視生活の提案サービス、ビジュアルライフケアを全店舗にて展開



国家資格「眼鏡作製技能士」1級・2級保持者による安心測定の実現を目指す

# 財務目標 ①

10年後を見据えて、利益体質の企業となるための重要な3年間

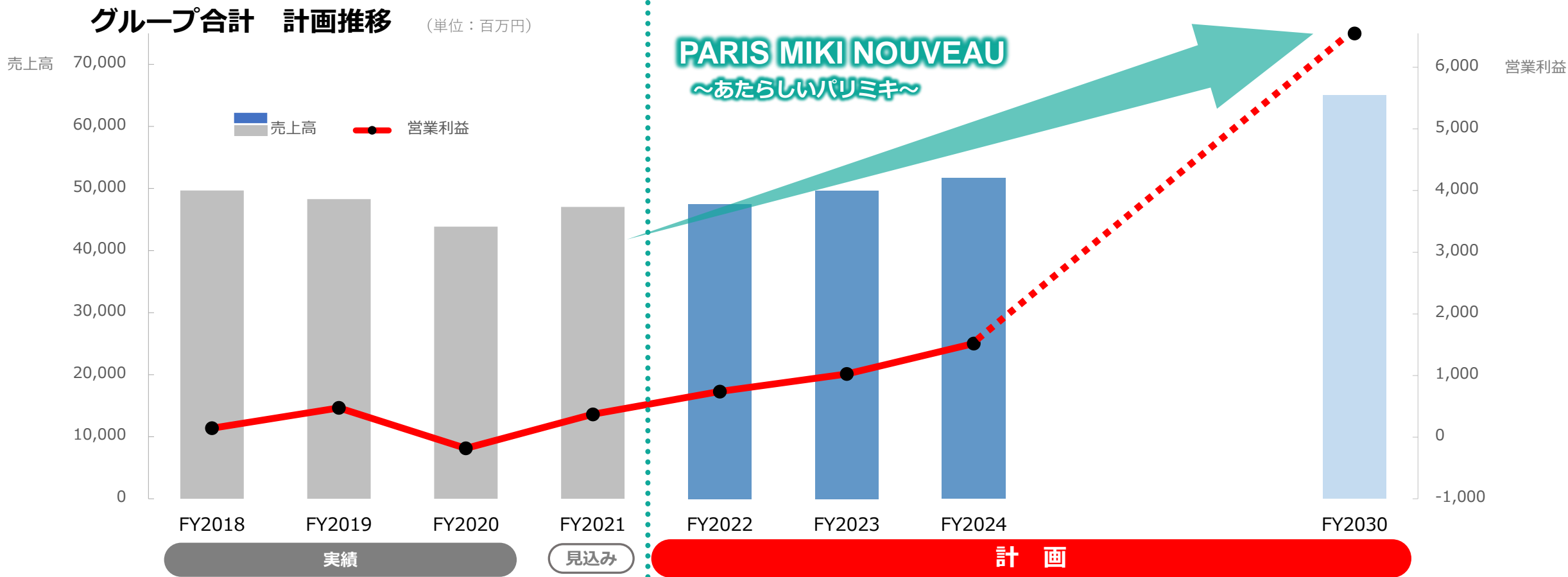
3年後の目標値

営業利益

1,518百万円

当期純利益

1,000百万円



## 財務目標 ②

(単位：百万円)

事業内容	実績			見込み	計画				
	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2030	
<b>売上高</b>	① 国内事業	43,089	42,319	39,393	41,614	42,000	44,000	45,775	56,500
	② 海外事業	6,331	5,736	4,264	5,087	5,100	5,150	5,200	6,000
	③ 新規事業	269	252	216	337	400	500	680	2,500
	合計	<b>49,689</b>	<b>48,307</b>	<b>43,873</b>	<b>47,038</b>	<b>47,500</b>	<b>49,650</b>	<b>51,655</b>	<b>65,000</b>
<b>販管費</b>	合計	<b>33,153</b>	<b>32,266</b>	<b>29,938</b>	<b>31,546</b>	<b>31,560</b>	<b>32,737</b>	<b>33,607</b>	<b>37,650</b>
<b>営業利益</b>	合計	<b>146</b>	<b>476</b>	<b>-180</b>	<b>371</b>	<b>740</b>	<b>1,025</b>	<b>1,518</b>	<b>6,550</b>
<b>当期純利益</b>	合計	<b>-1,342</b>	<b>-730</b>	<b>-39</b>	<b>-165</b>	<b>380</b>	<b>610</b>	<b>1,000</b>	<b>4,389</b>
<b>グループ合計 営業利益率</b>		0.3%	1.0%	-0.4%	<b>0.8%</b>	<b>1.6%</b>	<b>2.1%</b>	<b>2.9%</b>	<b>10.1%</b>
<b>EPS</b>		-	-	-	-	7.5円	12.0円	<b>19.7円</b>	<b>86.4円</b>
<b>ROE</b>		-	-	-	-	1.4%	2.2%	<b>3.5%</b>	<b>11.0%</b>

株主還元

現在の配当水準を維持