

|| 企業調査レポート ||

三城ホールディングス

7455 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

[紹介動画はこちら >>>](#)

2020 年 7 月 17 日 (金)

執筆：客員アナリスト

寺島 昇

FISCO Ltd. Analyst **Noboru Terashima**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 2020 年 3 月期は主に海外事業の採算改善から 225.1% の営業増益	01
2. 2021 年 3 月期の業績予想は未定だが店舗のスクラップ & ビルドを進める	01
3. 中長期戦略として新コンセプトの店舗展開を加速し、業績の更なる回復を目指す	01
■ 会社概要	02
1. 会社概要	02
2. 事業概要	03
3. 競合、特色、強み	05
■ 業績動向	05
1. 2020 年 3 月期の損益状況	05
2. セグメント別の動向	07
3. 財務状況	07
4. キャッシュ・フローの状況	08
■ 今後の見通し	09
■ 中長期の成長戦略	09
1. プロモーション	09
2. 店舗施策	12
3. 商品施策	14
4. 社会貢献活動	16
5. 金鳳堂の現状と今後の取り組み	17
6. 海外事業の現状と今後の取り組み	19
■ 株主還元策	19

要約

「パリミキ」「メガネの三城」を展開する国内大手メガネ小売業者

三城ホールディングス<7455>は、傘下に連結子会社 29 社、非連結子会社 6 社、関連会社 2 社、その他の関係会社 1 社を抱える純粋持株会社であり、主要事業はメガネの小売販売である。2020 年 3 月期末現在、国内 701 店舗（フランチャイズ含む）、海外 124 店舗（うち中国 41 店舗）を有しており、全国に展開するメガネ小売チェーンである。

1. 2020 年 3 月期は主に海外事業の採算改善から 225.1% の営業増益

2020 年 3 月期の連結業績は売上高で 48,307 百万円（前期比 2.8% 減）、営業利益 476 百万円（同 225.1% 増）、経常利益 446 百万円（同 91.5% 増）、親会社株主に帰属する当期純損失は 730 百万円（前期は 1,342 百万円の損失）となった。不採算店舗の統廃合を進めたことから全体では減収となったが、国内既存店売上高は前期比 0.5% 増となった。海外事業も減収ではあるが、主に中国法人の不採算事業整理に伴う大幅な粗利率の改善によりセグメントの損失幅が縮小し営業増益に寄与した。また、不採算店舗等の減損損失処理に伴う特別損失の計上により親会社株主に帰属する当期純損失を計上した。なお 2020 年 3 月期決算においては、2 月後半から 3 月に新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の影響を大きく受けた。

2. 2021 年 3 月期の業績予想は未定だが店舗のスクラップ & ビルドを進める

コロナの影響により、2021 年 3 月期通期の連結業績及び年間配当を未定とした。今後、業績予想の開示が可能となった段階で速やかに発表するとしている。ただし、店舗計画は粛々と進める予定で、国内の出店 17、退店 45、改装 55、設備投資額 2,770 百万円を計画している。

3. 中長期戦略として新コンセプトの店舗展開を加速し、業績の更なる回復を目指す

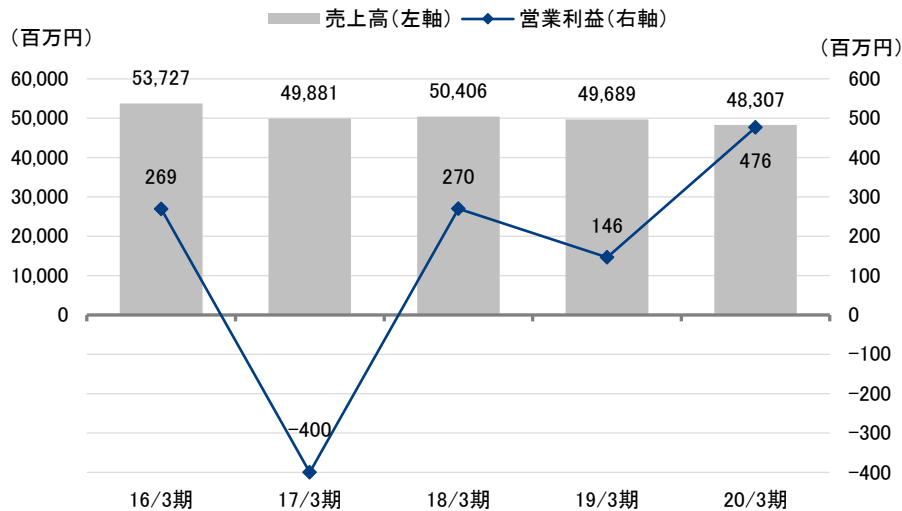
同社は 2020 年に創業 90 周年を迎える。これに合わせて、大規模なプロモーション「創業 90 周年祭」を実施すると同時に、旗艦店の 1 つであるパリ オペラ店の改装、ブランディングの強化、デジタルマーケティングの推進と EC サイトの独自性を強化する。店舗政策では、老朽化したレギュラー店を中心に、立地の顧客構成に合わせた新コンセプト店（メゾン、ロッジ、ベルエポック、サロン）への移転改装を行うほか、居抜きの新規出店を推進し、従来の顧客層だけでなくファミリー層顧客の増加を目指す。これらの新コンセプト店は、2020 年 3 月期末の 166 店から 2024 年 3 月期末までに 262 店へ増やす計画で、顧客の多様な生活シーンに合わせる体験型視力測定「ビジュアルライフケア」に対応し、ドライビング用やリモートワーク用など新たなニーズの提案によりメガネのファストファッション化を進める同業他社との差別化を強化し、1 店舗あたりの年商底上げを図る。海外事業においては、赤字店舗の整理をさらに進めると同時に、各地域（法人）の強みを生かして再構築を図る。医療とタイアップした東南アジアの事業へより注力することで、強い法人をより強くし、2～3 年後には海外事業全体の黒字化でグループに寄与するねらいがある。

要約

Key Points

- ・ 2020 年 3 月期の業績はコロナの影響で第 4 四半期に失速するも、国内既存店は順調に推移
- ・ 2021 年 3 月期も継続した不採算店舗の整理を進め、営業利益増を目指す
- ・ 新コンセプトの店舗展開による新規顧客層と新たなニーズの開拓を図る

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

会社概要

メガネ小売の大手チェーン。 業績は低迷しているが、新業態店舗や販促策で巻き返し図る

1. 会社概要

同社の源流は、創業者・多根良尾（たねよしお）氏が 1930 年に兵庫県姫路市に開業した正確堂時計店である。1950 年に姫路市に時計、貴金属、メガネを販売する株式会社三城時計店を設立、1960 年には社名を株式会社メガネの三城に改めた。その後は主に兵庫県を中心に店舗数を増やしていたが、1973 年に多根氏がパリの三越の近くにミキブランドの店をオープンし、そこから同社の成長が始まった。パリ出店の後、1974 年に東日本地区での本格出店の拠点として株式会社パリーミキ（後に関西のメガネの三城と合併、社名を株式会社三城に変更）を設立し、全国での拡大を進めた。2020 年 3 月期末現在、国内 701 店舗、海外 124 店舗を有しており、国内大手のメガネ小売チェーンである。

会社概要

株式は 1995 年に日本証券業協会に店頭登録し、1996 年には東証第 2 部に上場した。その後 1998 年には東証第 1 部へ指定替えした。

主な沿革

1930年	兵庫県姫路市に正確堂時計店創業
1950年	(株)三城時計店設立
1960年	社名を(株)メガネの三城に改め、眼鏡専門の小売店へ移行
1973年	パリ市オペラ通りにパリ店をオープン
1974年	東日本地区での本格出店のため(株)パリ-ミキを設立
1995年	日本証券業協会に株式を店頭登録
1996年	東京証券取引所市場第 2 部に株式を上場
1998年	東京証券取引所市場第 1 部に株式を上場
2009年	(株)三城ホールディングスを設立し持株会社制へ移行
2012年	本社を東京都港区に移転
2016年	本社を東京都港区海岸に移転

出所：会社資料よりフィスコ作成

老舗のメガネ小売会社：新業態店舗で業績復活目指す

2. 事業概要

(1) 店舗の形態及び平均客単価

同社は、店舗数で国内大手のメガネ類の小売業者である。国内店舗の形態は大きく分けて、同社にとっての主力業態である「パリミキ」と「メガネの三城」（通常店）、百貨店を中心とした店舗展開をしている「金鳳堂」であり、パリミキとメガネの三城の店舗は同じ形態であるが、パリミキの店舗のほとんどは東京及び関東圏以北に、メガネの三城は主に関西圏に展開している。さらに欧米、中国、東南アジアなど海外にも展開しており、2020 年 3 月期の売上高（比率）は国内が 42,570 百万円（88.1%）、海外が 5,736 百万円（11.9%）となっている。

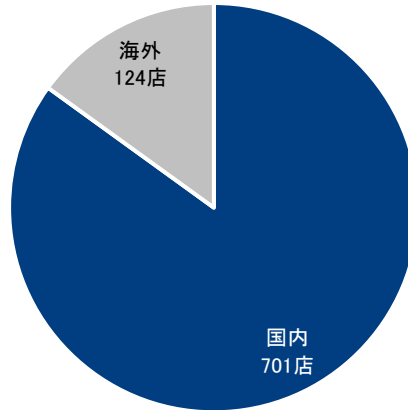
ファストファッションを打ち出す同業他社との差別化を図るため、コンセプト別に改装を行うのと同時に視力測定室や補聴器の聴力測定室設置を充実させており、平均組単価（2020 年 3 月期平均）は、全店で 31.7 千円、百貨店内店舗（主に金鳳堂）では 109.0 千円と微増、機能性レンズ推進や複数個販売に寄与している。

(2) 店舗数

店舗数（2020 年 3 月期末）は国内が 701 店（うち 101 店がフランチャイズ）、海外が 124 店（中国 41 店、韓国 39 店、その他アジア 30 店、その他欧米豪 14 店）となっている。国内のうち、パリミキ及びメガネの三城が 681 店、金鳳堂が 19 店、その他 1 店となっており、郊外型、ビルイン型、テナント型などがある。ほとんどの店舗が賃貸借物件によるもので、自社所有店舗は少ない。海外店はテナント型が主であり、ベトナムの 2 店は病院内併設となっている。

会社概要

国内外店舗数 (2020年3月期)

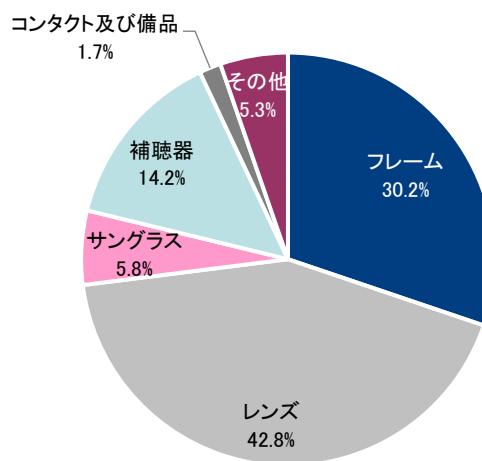


出所：DATA FILE よりフィスコ作成

(3) 商品別売上高比率

国内の商品別売上高比率を見ると、レンズとフレームが73%を占める。商品の平均粗利率は70%ほどであり、主力商品であるフレームとレンズは平均より高く、サングラスなどその他の商品は平均より低い。ただし、度付きサングラスの売上は新コンセプトの店舗が寄与しており、今後は補聴器事業も順調に推移していくとみられる。

国内の商品別売上高比率 (2020年3月期)



出所：DATA FILE よりフィスコ作成

会社概要

(4) 商品の主な仕入先

商品の主な仕入先は、金額ベースでは国内メーカーの比率が高いが数量ベースでは海外メーカー（主に中国）が高くなっている。商品売上数量の約80%は同社が独自に企画・設計したプライベートブランド（PB）となっており、百貨店店舗では著名なデザイナーブランドなどが多いことから、PBの比率は低く90%以上がナショナルブランド（NB）となっている。また日本製の優れた商品を広めていくことを目標にした“MADE IN JAPAN project”が3年目に入り、PB商品のブランド力を高めることで日本製の販売数量比も40～50%と増えている。

3. 競合、特色、強み

メガネの国内市場は業界で約4,000億円と言われており、同社のシェアは約10.6%で業界第3位（第1位は（株）メガネトップ、2位は（株）JINS）である。しかしメガネの小売市場では依然として小規模の家族経営店や数店だけのチェーン店も多く存在し、同社を含めた大手10社のシェアでも50%ほどにとどまっている。その意味では国内には数多くの競合が存在すると言える。海外市場については統計等も不備であるため正確なシェアや競合は不明である。

そのような業界環境のなかで、同社の特色（強み）として挙げられるのは、専門的な知識を備えた経験豊富なスタッフが多数いること、高いブランド力、大手チェーンとしてのスケールメリット、上場企業としての信用力、強固な財務基盤などだろう。そのためメガネ店としての知名度は高く、多くのリピート顧客を抱えている。

しかし過去10年、Zoff（（株）ゾフ）などの登場により日本のメガネ市場が低価格化にシフトするなかで、これらの強みの一部は「両刃の剣」として同社の「弱み」となってきた面も否定できない。そのため同社では、現在の強みを維持しつつも、今後は変えるべきは変えるとの方針から、新しい店舗戦略で、ニューファミリー層が来店しやすく低価格でも質の良いメガネ購入体験を提供している。同時にビジュアルライフケアを推進することで、ファストファッション化する同業他社との徹底的な差別化を打ち出している。また団塊世代が高齢化することで、今後需要が伸びる補聴器市場の開拓にも同社は注力しており、技術者が多く在籍する同社ならではの提案力で訴求をしていく。

業績動向

2020年3月期は海外事業の採算改善で大幅営業増益

1. 2020年3月期の損益状況

2020年3月期の連結業績は売上高で48,307百万円（前期比2.8%減）、営業利益476百万円（同225.1%増）、経常利益446百万円（同91.5%増）、親会社株主に帰属する当期純損失は不採算店舗等の減損損失（771百万円）を計上したことなどから730百万円（前期は1,342百万円の損失）となった。

業績動向

連結ベースの売上総利益率は 67.8%（前期比 0.8 ポイント増）と大幅に改善し、さらに店舗閉鎖や経費削減によって販管費は前期比 2.7% 減となったことで、営業利益は 476 百万円（前期比 225.1% 増）となった。ただし、不採算店舗等の減損損失 771 百万円を特別損失として計上したことから、親会社株主に帰属する当期損純損失は 730 百万円となった。

連結損益計算書（要旨）

（単位：百万円）

	19/3 期		20/3 期			
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	前期比
売上高	49,689	100.0%	48,307	100.0%	-1,382	-2.8%
売上総利益	33,300	67.0%	32,742	67.8%	-558	-1.7%
販管費	33,153	66.7%	32,266	66.8%	-887	-2.7%
営業利益	146	0.3%	476	1.0%	330	225.1%
経常利益	233	0.5%	446	0.9%	213	91.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	-1,342	-	-730	-	612	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

販管費の内訳

（単位：百万円）

	19/3 期	20/3 期		
	金額	金額	増減額	前期比
販売促進費	2,189	2,274	85	3.9%
広告宣伝費	1,124	989	-134	-12.0%
人件費	16,340	15,978	-361	-2.2%
賃借料	8,666	8,397	-268	-3.1%
その他	4,832	4,624	-207	-4.3%
（うち減価償却費）	957	786	-170	-17.8%
合計	33,153	32,266	-887	-2.7%

出所：決算補足説明資料よりフィスコ作成

販管費は 32,266 百万円（同 2.7% 減）であったが、内訳は販売促進費 2,274 百万円（同 3.9% 増）、広告宣伝費 989 百万円（同 12.0% 減）、人件費 15,978 百万円（同 2.2% 減）、賃借料 8,397 百万円（同 3.1% 減）、その他販管費 4,624 百万円（同 4.3% 減）であった。不採算店舗の整理（退店や移転改装）を進めているため前期比減額の科目が多いが、認知度向上のために販売促進費は増加した。

業績動向

2. セグメント別の動向

(1) 国内の状況

国内では新規出店 19 に対して退店 59 であったことから期末店舗数は 701 となった。国内小売の全店売上高は前期比 1.8% 減であったが、内訳は三城が 1.4% 減、金鳳堂が 5.5% 減であった。一方で既存店の売上高は前期比 0.5% 増であったが、内訳は三城が 1.0% 増、金鳳堂が 4.3% 減であった。全店売上高は、1 月までは比較的好調に推移し前期比プラスのペースであったが、2 月後半から 3 月に入りコロナの影響を受け、通年ではマイナスとなってしまった。売上総利益率は、三城が 68.4% (前期比 0.2 ポイント減)、金鳳堂が 75.3% (同 0.3 ポイント減) であった。この結果、セグメント利益 510 百万円 (同 1.8% 増) となり、増益を維持した。

(2) 海外の状況

海外では 8 店を出店し、22 店を閉鎖した。売上高は現地通貨ベースでは前期比 7.8% 減であったが、円ベースでは同 11.0% 減となった。この結果、セグメント売上高は 5,736 百万円 (前期比 9.4% 減)、セグメント損失は 34 百万円 (前期は 365 百万円の損失) となり損失幅が大きく縮小した。

市場別の動向

(単位：百万円)

	19/3 期		20/3 期		増減額	増減率
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高	49,689	100.0%	48,307	100.0%	-1,382	-2.8%
国内	43,357	87.3%	42,570	88.1%	-787	-1.8%
海外	6,331	12.7%	5,736	11.9%	-595	-9.4%
営業利益	146	-	476	1.0%	329	225.1%
国内	500	-	510	-	9	1.8%
海外	-365	-	-34	-	330	-
(調整額)	10	-	0	-	-	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

現金及び預金は潤沢で財務基盤は安定

3. 財務状況

2020 年 3 月期末の財務状況を見ると、流動資産は 28,940 百万円 (前期末比 1,806 百万円減) となった。主要科目では現金及び預金 545 百万円減、受取手形及び売掛金 782 百万円減、たな卸資産 574 百万円減などであった。固定資産は 11,829 百万円 (同 368 百万円減) となったが、内訳は有形固定資産が 4,298 百万円 (同 379 百万円増)、無形固定資産 342 百万円 (同 213 百万円減)、投資その他の資産 7,188 百万円 (同 534 百万円減) となった。投資その他の資産の減少は主に敷金及び保証金の減少 296 百万円などによる。この結果、資産合計は 40,770 百万円 (同 2,175 百万円減) となった。

三城ホールディングス

7455 東証 1 部

2020 年 7 月 17 日 (金)

<https://www.paris-miki.com/hd/investor/>

業績動向

流動負債は 10,126 百万円（同 943 百万円減）となったが、主な変動は支払手形及び買掛金の減少 194 百万円、短期借入金（1 年以内返済の長期借入金含む）の減少 596 百万円などであった。固定負債は 991 百万円（同 3 百万円減）となったが、主に資産除去債務の減少 33 百万円などによる。この結果、負債合計は 11,117 百万円（同 947 百万円減）となった。純資産は 29,652 百万円（同 1,227 百万円減）となったが、主に剰余金の配当と親会社株主に帰属する当期純損失の計上による利益剰余金の減少 1,341 百万円による。

連結貸借対照表（要旨）

（単位：百万円）

	19/3 期末	20/3 期末	増減額
現金及び預金	16,032	15,487	-545
受取手形及び売掛金	3,198	2,416	-782
たな卸資産	10,641	10,067	-574
流動資産計	30,747	28,940	-1,806
有形固定資産	3,919	4,298	379
無形固定資産	555	342	-213
投資その他の資産	7,723	7,188	-534
（敷金及び保証金）	5,194	4,898	-296
固定資産計	12,198	11,829	-368
資産合計	42,945	40,770	-2,175
支払手形及び買掛金	1,495	1,300	-194
短期借入金等	5,703	5,107	-596
流動負債計	11,069	10,126	-943
長期借入金	-	24	24
固定負債計	995	991	-3
負債合計	12,065	11,117	-947
純資産合計	30,880	29,652	-1,227

出所：決算短信及び DATA FILE よりフィスコ作成

4. キャッシュ・フローの状況

2020 年 3 月期のキャッシュ・フローを見ると、営業活動によるキャッシュ・フローは 1,732 百万円の収入となった。主な収入は減価償却費及びその他の償却費 903 百万円、減損損失 771 百万円、売上債権の減少 626 百万円、たな卸資産の減少 557 百万円などであった。一方で主な支出は税金等調整前純損失の計上 178 百万円、仕入債務の減少 160 百万円などであった。投資活動によるキャッシュ・フローは 99 百万円の収入となったが、主に有形固定資産の取得による支出 1,771 百万円、定期預金の払戻による収入 1,202 百万円、敷金及び保証金の戻り（ネット）による収入 277 百万円などであった。財務活動によるキャッシュ・フローは 1,277 百万円の支出となったが、主に借入金の純減による支出 590 百万円、配当金支払いによる支出 610 百万円による。この結果、期中の現金及び現金同等物は 541 百万円増加し、期末残高は 10,846 百万円となった。

■ 今後の見通し

2021 年 3 月期の業績予想は未定だが 店舗のスクラップ & ビルドを進める

同社は 2021 年 3 月期通期の連結業績予想及び配当について、「現時点でコロナの影響を合理的に算定することが困難であることから未定とする。今後、業績予想の開示が可能となった段階で速やかに公表する」と述べて、予想発表を見送った。

ただし、店舗政策は粛々と進める予定で、国内の新規出店は 17 店、退店は 45 店、改装は 55 店を計画している。設備投資額は 2,770 百万円を予定している。海外店舗は中国で減少を見込んでいるが詳細な削減数は未定となっている。

■ 中長期の成長戦略

認知度回復、新概念店舗の拡充により業績の回復を図る

同社は持株会社（グループ）としては正式には中期経営計画等を発表していないが、内部的には、今後数年間で店舗の整理（退店、統廃合、移転、業態変更等）を押し進め、新しいコンセプトの店舗（メゾン、ロッジ、ベルエポック、サロン）を増やすことで従来の顧客層に加え、新規でファミリー層の獲得を目指し、同業他社によるメガネのファストファッションとの差別化を訴求することで、業績の更なる回復を図る計画だ。三城、金鳳堂、海外事業では主に以下のような施策を実行していく予定だ。

1. プロモーション

(1) 創業 90 周年関連

同社は 2020 年に創業 90 周年を迎える。これに合わせた様々なプロモーション施策を実行する。

a) 「創業 90 周年祭」

創業 90 周年を迎えるにあたって、「創業 90 周年祭」として様々なプロモーション（販売促進）策を打つ計画だ。具体的には、以前から行ってきた女優の波留を起用した「MADE IN JAPAN project」の推進、補聴器の販売・レンタル促進のための「らくみみ貸出特別クーポン」や「90 周年祭 SALE（期間限定フレーム最大 70%OFF）」の実施などが挙げられる。

中長期の成長戦略

b) 創業90周年事業

創業90周年事業の目玉の1つとして、同社グループの旗艦店である「パリ オペラ店」の大改装を行う。

パリ オペラ店改装 (外観)



出所：同社提供資料より掲載

パリ オペラ店改装 (内観)



出所：同社提供資料より掲載

(2) ブランディング

ブランド認知度を向上させるため、顧客層や年代別に広告チャネルを分散させる。(CM、DM、コラボ、SNS、店頭認知、クチコミなど)

三城ホールディングス
7455 東証 1 部

2020 年 7 月 17 日 (金)
https://www.paris-miki.com/hd/investor/

中長期の成長戦略

(3) デジタルマーケティング

今までの同社の販売促進は、どちらかと言うとリアル店舗向け中心であったが、今後はデジタルマーケティングも強化する。これにより、アナログとデジタルを融合させた「アナログ+デジタルアプローチ」を推進する。



アナログ+デジタルアプローチ

出所：決算補足説明資料より掲載

(4) EC サイトの独自性強化

エンターテイメント商材が度付き対応可能になっているが、これらの商品を中心にシームレスな購入体験をすべての顧客に提供する。そのために、EC サイトの独自性を強化する。

EC サイトの独自性強化



シームレスな購入体験を全てのお客様に

出所：決算補足説明資料より掲載

中長期の成長戦略

(5) ビジュアルライフケア (カウンセリング型ビジュアル測定)

同社には 700 名の上級視力測定技術者が在籍しており、彼らの経験・技術を生かすことで、視力ニーズカウンセリング、シーンごとの機能性レンズの提案等を積極的に進める。例えば、仕事での環境（パソコンの距離）、生活での環境（読書、テレビの距離）、趣味での環境（楽譜・スコアカード等）に合わせた最適な度数や、必要に応じて特殊な機能を持ったレンズを提案する。同社で測定できる（あるいは行うことができる）のは、「カウンセリング」「一般測定屈折検査」「調節力チェック」「両眼視チェック」「環境距離チェック」「プリズム測定」「動体視力チェック」「夜間視力チェック」「瞬間視力チェック」「深視力チェック」「レンズサポート」「モニターサポート」などであるが、これらの検査と様々な環境に合わせた検査を組み合わせることで、最適な提案が可能となっている。今後は、これらの提案能力をより活かす方針だ。

ビジュアルライフケア

測定項目	カウンセリング	一般測定 屈折検査	調節力 チェック	両眼視 チェック	環境距離 チェック	プリズム 測定	レンズ サポート	モニター サポート
● ジュニア安心測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3	検査項目 4		検査項目 4	検査項目 1
● 生活視力測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3	検査項目 4		検査項目 4	検査項目 1
● 眼精疲労測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3	検査項目 4	検査項目 11	検査項目 4	検査項目 1
● 運転視力測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3	検査項目 1	検査項目 1	検査項目 1	検査項目 1
● シニア視力測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3	検査項目 1	検査項目 1	検査項目 1	検査項目 1
● パソコン環境測定	検査項目 1	検査項目 26	検査項目 4	検査項目 3			検査項目 4	検査項目 1

最大 59 段階の検査項目を無料で全てのお客様に

出所：決算補足説明資料より掲載

2. 店舗施策
(1) コンセプト別店舗改装

同社では、通常のレギュラー店に加えて、2019 年 3 月期までは新しいコンセプトの店舗として「エンターテインメント」「パリのベルエポック」「サーカス」「サロン」の 4 つの要素で店舗展開を図ってきた。しかし「サロン」がやや不振で思うような成果が上がらなかったことから、2020 年 3 月期には「サロン」より「ロッジ」と「メゾン」を新たに派生させて店舗展開を行うこととした。「ロッジ」は居心地の良い空間をコンセプトとした地域密着型店舗を、「メゾン」は年齢層を広げ、団塊ジュニア世代にも来店してもらえる店舗を目指している。この結果、今後はレギュラー店を「エンターテインメント」「サーカス」「パリのベルエポック」「ロッジ」「サロン」「メゾン」の 6 つの要素へ改装を行いながら店舗展開を進める方針で、これら 6 つの店舗の特色と位置付け（ポジショニング＝価格帯と目標年齢層）は以下のようにになっている。

中長期の成長戦略

a) エンターテインメント

音楽とファッションをテーマに、100 万人都市を中心に开店展開する。20 代～ 30 代後半向けに EC への誘致やトレンド牽引店舗としてのコマース効果を担う。

b) パリのベルエポック

華やかな時代の古き良き文化の魅力を店舗に詰め込み、女性やファミリーが入店しやすい店装をショッピングモール、ビルイン型で展開する。わかりやすく購入しやすい商品と価格設定で、30 代からのファミリー層へアプローチする。

c) メゾン

地域密着店の中でもニューファミリー世帯の利用が多い郊外店舗をフランスのメゾン風にリニューアルする。サロンの定義を継承しながらもカフェコーナーや待合スペースを充実させてコミュニティが広がるスペースを確保する。

d) サーカス

まるでサーカスに迷い込んだような楽しい店舗で、上質な PB 商品を主力とする。若者だけにとどまらず少年の心を持った都会の大人達がメガネで遊べるよう、レンズの品ぞろえも充実させたエンタメ系の店舗を目指す。

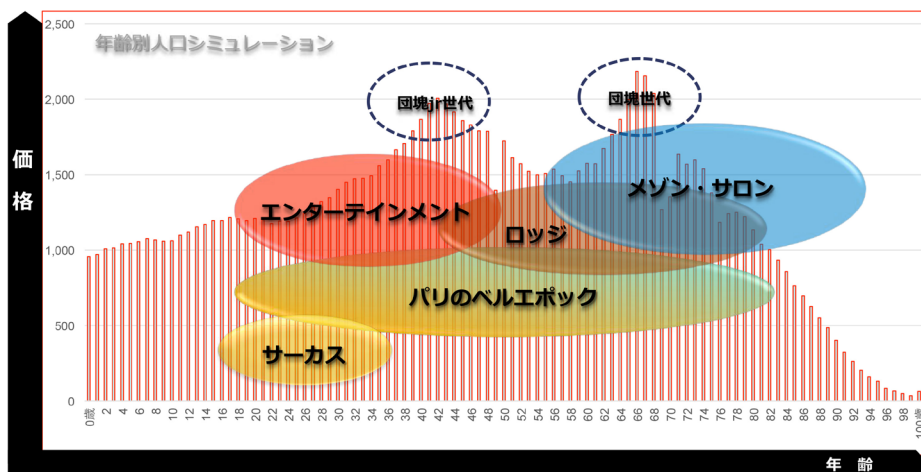
e) ロッジ

三城の次世代店舗として、地域の旗艦店舗を木の香りが漂うログハウス店舗にリニューアルする。既存客からニューファミリーまで幅広い層を意識し、店内ではカフェコーナーとキッズスペースを取り入れている。NB と PB をバランス良く構成し選ぶ楽しさを提供する。

f) サロン

コミュニティに密着した店舗としてメガネや補聴器の困りごとをゆっくりと相談できるスペースが用意されている。団塊世代を意識したビジュアルライフケア視力測定に注力、目の健康や安心を提供する。

ポジションマップ



出所：決算補足説明資料より掲載

三城ホールディングス | 2020年7月17日(金)

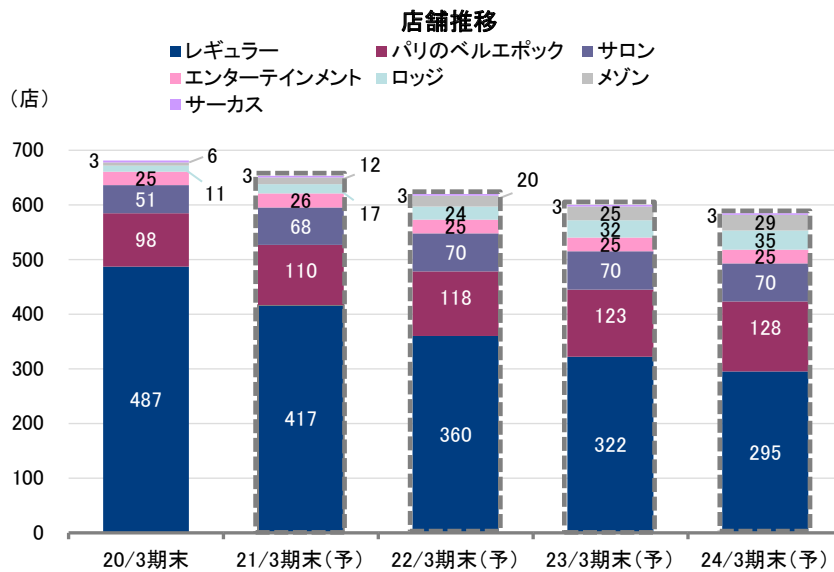
7455 東証1部

<https://www.paris-miki.com/hd/investor/>

中長期の成長戦略

(2) 店舗数計画

また今後4年間(2024年3月期末)の新コンセプト店舗数は、「パリのベルエポック」128店(2020年3月期末98店)、「ロッジ」35店(同11店)、「メゾン」29店(同6店)、「サロン」70店(同51店)と大幅増を計画しているが、「エンターテインメント」と「サーカス」は広告宣伝の意味もあるので、今後は店舗数は増やさず2024年3月期末は2020年3月期末と変わらず、それぞれ25店、3店を予定している。なおこの間に、レギュラー店舗(既存型店舗)は2020年3月期末の487店から295店へ減少する見込みだ。



出所：決算説明補足資料よりフィスコ作成

3. 商品施策

(1) フレーム

a) PB商品のブランディング

世界中で販売されているメガネの生産国が、中国やイタリアへ年々移っていくなかで、高品質な「日本製メガネ」が世界中から注目されている。しかし一方で、後継者不足などからこれら高品質な日本製メガネを製造する工場や職人が減少傾向にあるのも事実だ。このような状況下、同社グループでは福井県鯖江市に自社工場を構えることで、高品質な日本製品をバリュープライスで顧客へ提供することを目指している。同社ではこれを“MADE IN JAPAN project”と称し、顧客へ高品質なメガネを提供しながら産地への還元、産地との協業を推進していく計画だ。このプロジェクトの具体的な商品としては「style J」「PARIS MIKI (Authentic Eyewear)」などがあるが、これらのPB商品のブランディングをさらに強化する。

b) 提案商品の強化

同社が持つ提案商品をさらに強化する。「軽くて、羽のような掛け心地」の「MICRO titan」、「かるい、やさしい、たのしい！」の「AIRO light」のほか、最近ではスピードや天候、コンディションに左右されない掛け心地を実現するというスポーツライン「SP EXTREMES」が立ち上がった。こうしたラインの強化だけでなく、ファッションブランドのユナイテッドアローズやプロダクトデザイナーであるムラタ・チアキ氏とのコラボレーションを通して、同社が持つ技術や魅力を伝えていく施策も行っている。

中長期の成長戦略

(2) レンズ
a) 視生活の豊かさを提供：レンズの新サービス展開

「24G (トゥエンティ・フォー・ジー)」

- ・翌日に遠近両用レンズメガネを届ける
- ・イスラエルからトップレンズ企業の 1 つである SHAMIR と技術提携
- ・東京のレンズラボから完全受注生産
- ・特殊な形状のメガネやサングラスでも最速納品が可能

b) 視生活の豊かさを提供：新機能レンズの開発

乱視のことを第一に考えたメガネレンズ「ランシー」を開発。このレンズは、視界が広く自然な見え方をもたらす。一般的な乱視補正は 2 軸方向のみを補正するため、斜め方向やレンズ周辺を見た時に実際の乱視軸との間にずれが生じ、歪み・揺れが残るが、ランシーは、レンズの隅々まで歪みを抑えた視界が広がるように 360°全方向補正ができる。

c) 視生活の豊かさを提供：シーンごとのニーズ訴求

日常生活のシーンに合わせたレンズを開発していく。スマートフォンなどによる目の負担を軽減するブルーライトカット及びピント調整サポートが付いた「スマホイージー」、一本で一日中使える調光レンズ、日中だけでなく夜・雨などのドライブも視界良好になる偏光レンズなどがある。

(3) 補聴器
a) 補聴器販売

三城のオリジナル補聴器である「らくみみ MK シリーズ」を中心に、三城の補聴器販売は 2017 年 3 月期の 5,350 百万円から 2020 年 3 月期には 5,973 百万円と着実に増加しているが、今後も補聴器販売に注力する。

b) 補聴器貸出し

三城の貸し出しサービスは、補聴器に興味はあるが高額である、初めてで不安、購入前にしっかり試したい、両親に使ってほしい—といった「まずは補聴器を使ってみたい」という顧客の声に応じて誕生した。まずは「補聴器で聞く」「聞こえる世界を楽しんでもらいたい」という思いから、気軽に借りられる、安心のシステムと充実したラインナップを用意している。累計入会数は 18,500 人となり、好調に推移しているが、今後も注力していく。

(4) 電動車椅子「WHILL」：販売及びレンタル

定価 45 万円（非課税）の電動車椅子「WHILL Model C」を月額 12,800 円でレンタルできるサービスである。最長 3 ヶ月のレンタルを展開、取扱い店舗は全国 450 店に拡大、各地域の福祉課との連携も強化しており、レンタル件数は増加している。一方で販売も順調、2020 年 3 月期の販売台数は前期比 69.7% 増となった。今後も着実に伸ばしていく方針。

4. 社会貢献活動

同社は社会貢献活動も積極的に行っている。以下は、災害支援を含めた様々な社会貢献活動の概要である。

(1) 災害支援活動

メガネ小売会社として古くから「緊急用メガネ」の備蓄に努めている。これは様々な度数のレンズを入れて作製したメガネを常時社内に備蓄し、災害時にこれらを被災者に配布するものだ。その歴史は古く、1991年の雲仙普賢岳の噴火時から行っている。近年では、2018年夏に起きた台風7号及び梅雨前線による集中豪雨(西日本)時や2019年9月-10月に台風15号、19号、20号が東日本に甚大な被害をもたらした際も、三城は各地域の店舗に支援コーナーを設置、SNSの告知で多くの人々に迅速な配布を行った。これら災害用に備蓄している緊急用メガネの無償配布は、多くの被災者から感謝が寄せられたという。

さらに緊急用メガネの無償提供のほか、補聴器や補聴器用電池、避難所へは保湿化粧品、またボランティアの参加者には防塵マスク、防塵ゴーグル、郊外店舗では生活水の提供など、全国各地域の人々に支援活動を行っている。

主な社会貢献活動

	年月	事案	内容
災害	1991.1～	雲仙普賢岳噴火	避難所支援、既成メガネ配付、募金活動等
災害	1995.01	阪神淡路大震災	避難所支援、既成メガネ配付、募金活動等
災害	2005.08	地震対策プロジェクト立ち上げ	これまでの支援活動の経験から度付眼鏡の製作、補聴器、CL部品の備蓄を実施
災害	2006.05	ジャワ島中部地震	緊急用メガネの贈呈、現地にプロジェクトチームを派遣し支援活動(引き渡し調印、国際活動を始める)
災害	2007.07	新潟県中越沖地震	柏崎店にて緊急用メガネの贈呈、避難所での支援活動
災害	2009.08	兵庫県西北部豪雨災害	佐用店にて緊急用メガネの贈呈、避難所での支援活動
災害	2011.03	東日本大震災	半年にわたっての避難所支援、2年超期間の緊急用メガネ配付、募金活動等、原発事故被害地への救援バスを手配
災害	2013.11	フィリピン台風30号(HAIYAN)	現地にて緊急用メガネの贈呈、支援活動、ビジョンパンとの共同支援
災害	2014.08	広島土砂災害	避難所支援、緊急用メガネ配付、カルテ存在の顧客の安否確認、支援
災害	2015.05	2015年口永良部島噴火災害	南九州ブロックよりクーリエ車両(視力、補聴器測定機器搭載)と共に支援メンバーが屋久島へ訪問、避難所等支援活動
災害	2016.04	熊本地震	損壊店舗にて設備が無事だった井戸水等の提供、避難所支援、災害用メガネ配付
災害	2018.07	西日本豪雨災害	避難所支援、緊急用メガネ配付(岡山、広島、愛媛)
災害	2018.09	北海道中部地震	緊急用メガネの提供(札幌、函館)
災害	2019.09	東日本台風15号・19号・20号	被災地域の店舗にて緊急用メガネ等を提供、避難所支援、郊外店舗では生活水の提供
その他	1991～	スリランカへ愛を	顧客より不用のメガネを提供してもらいメンテナンスの上、スリランカ大使館を通じて寄贈(累計5万4千本以上)
その他	2017・2018	ロービジョン、ブラインド川柳コンクール	視覚障がい者が日々感じていることを川柳で表現し、社会全体で理解を深めることを目的に川柳コンクールを主催(2017,2018年開催)
商品	2019.02	AI小型カメラ「OrCam My Eye2」予約販売開始	視覚障がい者に向けて、カメラ映像を音声化する製品
商品	2015～	次世代型電動車椅子(WHILL)の取り扱い	メガネを掛けることで、そこから見える景色を楽しめるように、WHILLに乗ることで新しい景色を見ることができ、もっとその人らしく社会に参加できるようになるための支援

出所：会社資料よりフィスコ作成

中長期の成長戦略

(2) コミュニティをつなぐ

コミュニティをつなぐ活動として、移動訪問サービスを行っている。全国 23 エリアに 31 名のベテラン社員を配置し、有事の支援活動出動、ケア施設や個人の顧客からの依頼対応、移動スーパー「とくし丸」との協働などを行っている。

また夏休みには、「メガネの体験学校」を開催し、目の役割の大切さや視力を学び、メガネ組立ての体験を行っている。

(3) その他の活動

日本の眼鏡づくり職人と技術継承のための会社（株）クリエイトスリーを設立し、（株）オプトメイク福井を 2019 年 6 月に子会社化した。また SDGs の一環として、日本緑内障学会や鯖江市役所への賛同も表明している。

病気やけがにより見えにくくなった人々の視生活を AI 小型カメラ「オーカムマイアイ 2」、医療用遮光眼鏡、拡大読書器などによってサポートする活動も行っている。自治体により異なる日常生活用具給付購入に柔軟に対応できる体制を整えている。なお 2019 年 6 月に「読書バリアフリー法」が成立し、助成金補助の対象が拡大した。またロービジョン支援の一環として、毎年「ロービジョン川柳」を主催している。（ただし、2020 年 3 月期は延期となった）

5. 金鳳堂の現状と今後の取り組み

金鳳堂は現在、高島屋に 9 店、伊勢丹に 5 店、その他に 5 店の計 19 店を出店している。同社の連結子会社でありながら、今まではどちらかと言えば独自路線を歩んできた。しかし今後は、同社グループの一員として同社との連携や協力を進める計画だ。理念としては、「顧客に最上の付加価値を提供できる企業として、新たなマーケットを開拓し、富裕層マーケットでの No.1 を目指す」を掲げている。

(1) リブランディング

売上高の減少により多くの百貨店が相次いで閉店に追い込まれている。今後も人口高齢化のなか、百貨店の店頭は試着や相談などリアルに必要なものだけに特化していき、多くの商品をそろえる必要はなくなり、店舗はさらに小型化していくと予想される。このため、顧客が店へ足を運ぶ必要性は減ってきているのが現状だ。

このような環境下、金鳳堂においては「リブランド化」を進める。具体的には、「ヌーヴェルヴァーグ」コンセプトへの店装や男性社員はボウタイ着用などである。商品においても、「鯖江光器」などの自社ブランド品を積極的に拡販する。

中長期の成長戦略

鯖江光器

百貨店新ブランドの新展開

鯖江
SABAEKOUKI
光器

補聴器レンタルサービスを開始

- ❖ JR京都伊勢丹店からスタート
- ❖ 三城の「らくみみ」の制度を活用
- ❖ 新しい「コト」サービスとして百貨店へ提案

↓

百貨店サブスクリプションへの発展を目指す

出所：決算説明補足資料より掲載

また三城の「らくみみ」の制度を活用して、補聴器レンタルサービスを開始する。まずは JR 京都伊勢丹店からスタートし、新しい「コト」サービスとして百貨店へ提案、将来は百貨店サブスクリプションへの発展を目指す。

(2) 2021 年 3 月期以降の計画

- ・ 出店・退店・改装→補聴器取扱店の拡大、不採算店舗退店、補聴器売り場確保や店内移動等
- ・ 未出店大型百貨店→ポップアップ（サングラス）での出店
- ・ PR → HP のリニューアルと予約制の導入
- ・ EC → SNS（LINE・Instagram）金鳳堂オフィシャルサイト開設、リアル店舗への送客
- ・ アイケア→高度検査機器の導入、相談会の開催
- ・ メディカル→眼科との連携、メディカルサポートの取り組み
- ・ 人材育成→三城百貨店との人事交流と研修の開始

今後 2023 年 3 月期までの出店計画

- ・ 2021 年 3 月期：出店 3、退店 1、改装 2
- ・ 2022 年 3 月期：出店 2、退店 2、移転 1、改装 2
- ・ 2023 年 3 月期：出店 1、退店 1、移転 1、改装 1

6. 海外事業の現状と今後の取り組み

海外の店舗数は 2020 年 3 月期末で 124 店舗となっている。赤字法人(フランス、イギリス、韓国、中国、シンガポール、オーストラリア)、黒字法人(ドイツ、台湾、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、ハワイ、シアトル)であった。2020 年 3 月期の海外法人の営業損失は 34 百万円であったが、赤字法人の営業損失合計は 225 百万円となっており、今後はこの赤字法人を減らしていくと同時に、黒字法人(合計営業利益 191 百万円)をさらに伸ばすことが課題となるだろう。

海外眼鏡事業を取り巻く現状としては、

- ・アフターコロナでファストファッション系他社メガネ店の統合、淘汰がスピードアップ
- ・国、保険の変化
- ・政治的背景+コスト高(人件費+家賃)

などの問題が考えられるが、このような環境下で、今後は以下のような取り組みを進める。

- a) 選択と集中の継続 ⇒ 不採算店の退店(オーストラリア、アメリカ)
- b) 強みを生かした再構築
 - ・ベテラン社員を生かした(検査・提案)サービス ⇒ 中国
 - ・MADE IN JAPAN project ⇒ 全ての海外法人
- c) 強い法人をより強く
 - ・エンターテインメント、メディカル連携のシナジー効果を期待(ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、カンボジア)

以上の施策を実行することで、2～3年後の黒字化を目指す。

■ 株主還元策

配当を継続する可能性は高い

同社は株主還元策として配当を実施している。安定配当を基本方針としていることから、2019 年 3 月期、2020 年 3 月期は親会社株主に帰属する当期純損失の計上にもかかわらずそれぞれ年間 14 円、10 円の配当を実施した。2021 年 3 月期については、既述のように利益予想が未定であることから配当も未定となっている。しかし前述のように手元現預金が潤沢であることから、配当を実施することは十分可能であり、過去に損失計上時でも配当を行ってきたことを考えれば 2021 年 3 月期も配当が実施される可能性は高い。損失計上時でも配当を行ってきた同社の姿勢は評価できる。同社は今後、早い時期に決算で計上した利益から配当を行うことを目指している。

重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-9

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（情報配信部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp