



2010年3月期 決算説明会

2010年5月21日



ヒラキ株式会社

<http://company.hiraki.co.jp/>



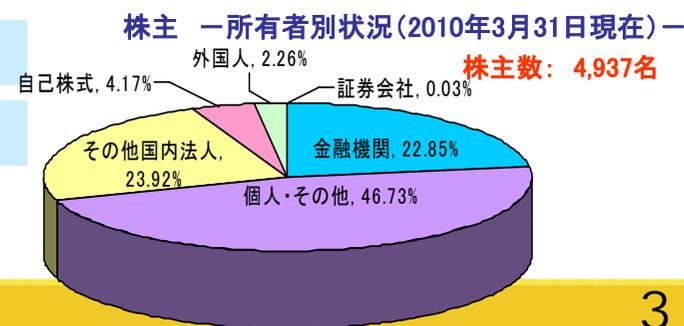
✧ 企業概要とビジネスモデル





## 会社概要 (2010年3月末日現在)

商号	ヒラキ株式会社 (英文:HIRAKI CO.,LTD.)
本社	兵庫県神戸市須磨区中島町3-2-6
設立 上場	1978年4月(創業1961年1月) <3月決算> 2006年11月14日 (東京証券取引所 市場第二部)
資本金	4億3,748万円
発行済株式総数	5,061,600株(100株単位)
代表者	代表取締役 社長執行役員 向畑 達也(1952年3月27日生)
事業内容	靴の製造販売(SPA)モデルをベースとした靴の総合販売事業
セグメント	I. 通信販売事業(靴を中心としたカタログ、インターネットによる通信販売) II. 総合店事業(靴を中心としたディスカウントストア業態による総合店舗販売) III. 卸販売事業(大手小売店、量販店等への卸販売) IV. 専門店事業(婦人靴を中心とした専門店販売)(2010年3月11日開催の取締役会にて事業撤退決議)
従業員数	839名(社員272名含む)※2010年3月末日現在(連結)
主要取引	<通信販売・総合店・専門店事業>一般消費者



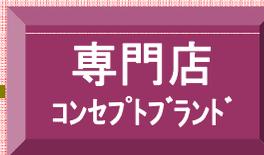
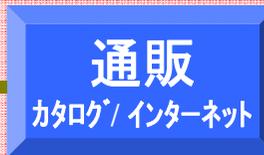


# ヒラキのビジネスモデル： ～靴業界のSPAモデル～

## ～靴の総合販売会社～



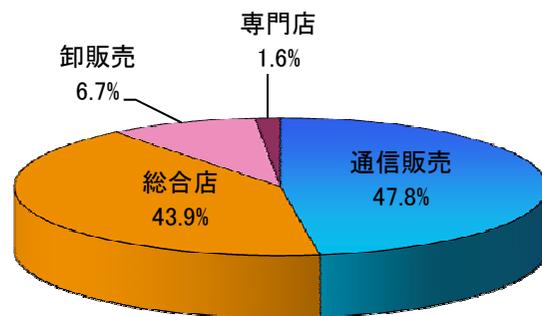
相乗効果



安さを実現



2010年3月期セグメント別売上シェア



専門店事業につきましては、2010年3月11日開催の取締役会において撤退する旨の決議を行いました。



## ヒラキの強み: 靴の総合販売会社(販売チャネル毎の特徴)

### 通信販売

カタログ/インターネット

- 靴を中心とした専門通販、靴業界最大の通販、カタログ、インターネットで全国展開
- 自社企画による高い利益率とコールセンター・物流のローコストオペレーションによる利益率の高い事業モデル



### 卸販売

OEM

- 自社開発力を活かした卸販売  
大手小売・量販店、靴専門店にOEM供給
- OEM供給による収益力の拡大と通販の物流を活用したローコストオペレーションを  
実践した事業モデル



神戸ショールーム

### 総合店

ディスカウント店舗

- 「靴のヒラキ」としてディスカウント店舗を  
兵庫県に5店舗展開 靴売場は日本最大級
- 集客は「食品・日用雑貨」  
で低価格戦略、収益は  
自社企画の「靴」を  
中心とした事業モデル



### 専門店

婦人靴専門店

- 婦人靴を中心とした専門店をショッピング  
センター等へ出店
- 2010年3月11日開催の取締役会にて  
事業撤退決議



Ma & Si  
Bonne Foi

✧ 2010年3月期 決算内容





## 2010年3月期 トピックス

### ■ トピックス:

- 総合店カンパニーと専門店カンパニーを統合し、店舗販売カンパニーを新設  
(平成21年4月1日)
- 『180円生活応援価格商品』を販売開始(平成21年6月4日)
- 連結子会社「上海平木福客商業有限公司」増資(平成21年6月)
- 高機能繊維「warm fresh (ウォーム フレッシュ)」快温発熱インナー発売  
(平成21年10月1日)
- 創業者 平木 勝 逝去(平成21年10月3日)
- 「靴のヒラキ 姫路店」総合店事業11年ぶりオープン(平成21年10月21日)
- 自己株式の取得決議(平成21年11月20日)
- 「靴のヒラキ 日高店」新築移設オープン(平成22年2月26日)
- 専門店事業撤退決議(平成22年3月11日)
- 上場3周年及び姫路店新店開店・日高店新築移転開店の  
記念配当5円の増配決議(平成22年5月7日)



## 2010年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その1



299円EVAサンダル  
(2009年2月発売)



499円キルティング  
スニーカー  
(2009年2月発売)



499円サマーフィット  
(2009年4月発売)



499円親子サンダル  
(2009年4月発売)



## 2010年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その2

### 『180円生活応援価格商品』(2009年6月発売)

低価格な生活必需品の消費ニーズがさらに強まると判断し、子供向けの生活必需品3商品を発売いたしました。

180円レインブーツ

180円傘

180円スニーカー

ヒラキが挑戦する「感動！の安さ」 **各¥172**  
(税込み¥180)

キッズレインブーツ

カラフル子供傘  
(50cm・55cm)

キッズスニーカー



## 2010年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その3

ウォームフレッシュ日本上陸!!

warm fresh & TENCEL

心地よい暖かさ  
ヒラキの  
**快温発熱インナー**

**各¥680**  
(税込み¥714)

### 快温発熱インナー (2009年10月発売)

韓国生地メーカー「DONG-IL社」と共同で開発した、高機能繊維の“warm fresh”® (ウォームフレッシュ)と“TENCEL”®(テニセル)を使用し心地よい暖かさと快適な肌触りを実現した快温発熱インナーを開発いたしました。





## 2010年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その4



日本ではヒラキでしか手に入らない!  
快適な履き心地を追求した自信作。

【TEC SMILE】とは?

靴底(ソール)に拡張機能を備えた、ヒラキが提案する新しい快適シューズの総称です。  
靴の本場であるヨーロッパのEXTENS社(フランス)の特許技術を採用し、日本ではヒラキだけが企画、製造、販売を行います。

広がるソールシューズ

新発想



TEC SMILE(テクスマイル)  
(2010年2月発売)

フランスのEXTENS社と特許使用許諾契約を締結し、日本では当社が独占的に企画販売する新ブランド『TEC SMILE』®(テクスマイル)を開発しました。靴底が広がることにより靴が足にフィットし、履き心地の良い快適な歩きをサポートする高機能商品です。



# 2010年3月期 決算サマリー

【 連 結 】

単位:百万円

	前年実績	当初予想 (09/5/8 開示)	10/3期 実績			
			実績	当初予想比	当初予想率	前期比
売上高	24,503	24,600	24,380	△220	△0.9%	△122
営業利益	412	420	696	276	65.7%	284
経常利益	332	340	543	203	59.7%	211
当期純利益	104	110	350	240	218.1%	246

計画比	売上高	利益高
		<p>消費者の低価格志向による購入価格の低下を見込みつつ、総合店事業の11年ぶりとなる「姫路店」の新規出店による売上高の増加要因を加味して、前年に比較して増収計画としましたが、卸販売事業において取引先での販売不振が影響し、予想以上に売上確保に苦戦した結果、当初予想に対し0.9%の未達となりました。</p>

※ 当初予想から平成21年11月2日付及び平成22年3月11日付にて業績予想の修正を発表いたしました。

前年同期比	売上高	利益高
		<p>計画比と同様の要因ですが、卸販売事業での売上高の落ち込みを、総合店事業の売上増でカバーできず、前期に比較して122百万円の減収となりました。</p>



## 2010年3月期 連結損益計算書

【 連 結 】

単位:百万円

	09/3期		10/3期	
売上高	24,503	100%	24,380	100%
売上総利益	9,230	37.7%	9,061	37.2%
販売費及び 一般管理費	8,818	36.0%	8,364	34.3%
営業利益	412	1.7%	696	2.9%
経常利益	332	1.4%	543	2.2%
当期純利益	104	0.4%	350	1.4%

### ●売上総利益率 37.2%

卸販売事業の体質強化のため、「選択と集中」による卸業務の効率化を図るとともに、在庫圧縮に注力したこと等により全社の売上総利益率は前年同期比0.5%低下。

### ●販売費及び一般管理费率 34.3%

通信販売事業における業務効率および物流出荷効率の改善等により、全社の販売費及び一般管理费率は1.7%低下。

### ●営業利益率 2.9%

売上高の伸び悩みや体質強化のための在庫処理の加速による売上総利益率の低下となりましたが、業務効率の改善等により、営業利益率は1.2%増加。

### ●当期純利益率 1.4%

営業利益改善に加え、収用に伴う補償金を特別利益に計上する一方、専門店事業の撤退に伴う損失の引当等を行った結果、純利益率は1.0%増加。



# セグメント別売上高推移



499円ジュニアスニーカー



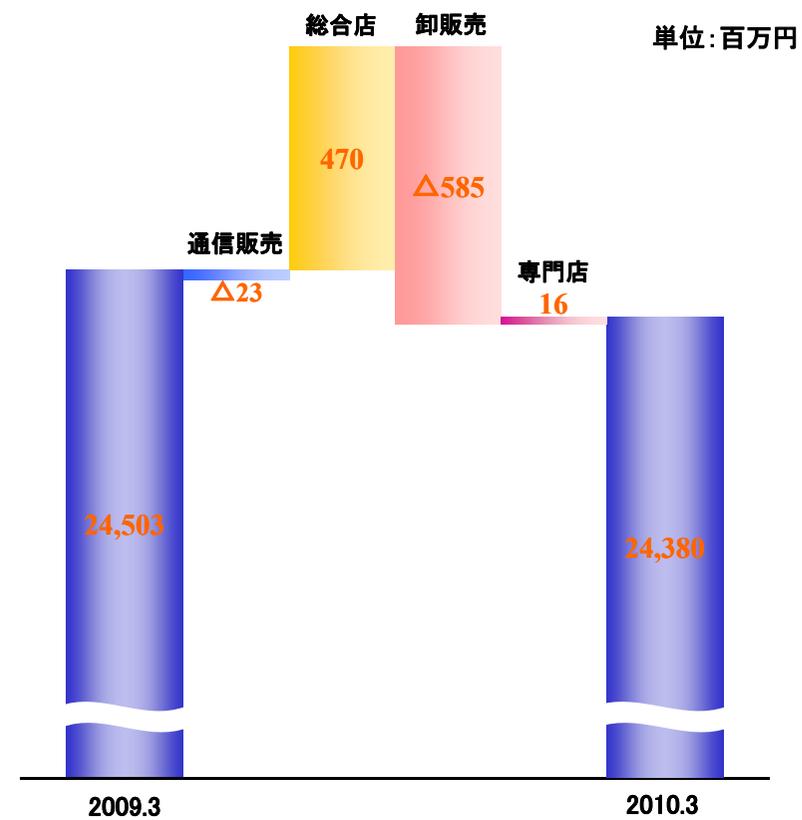
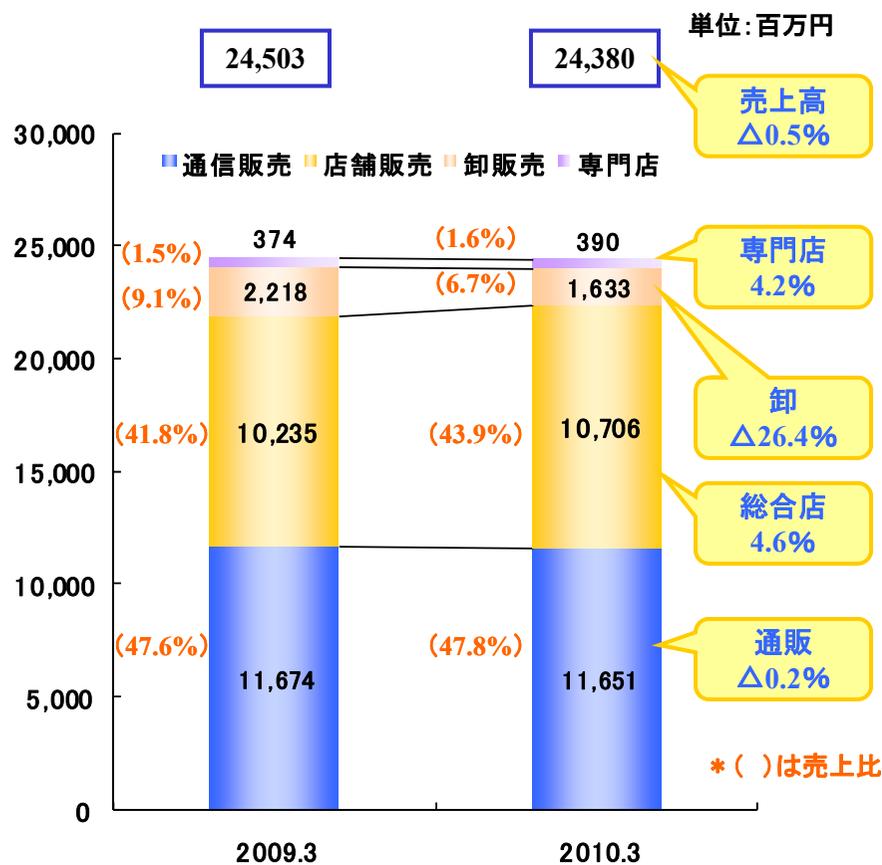
399円スニーカー



499円カジュアルスニーカー

総合店は増収となるが、卸では減収

売上高の増減要因





## セグメント別概況①

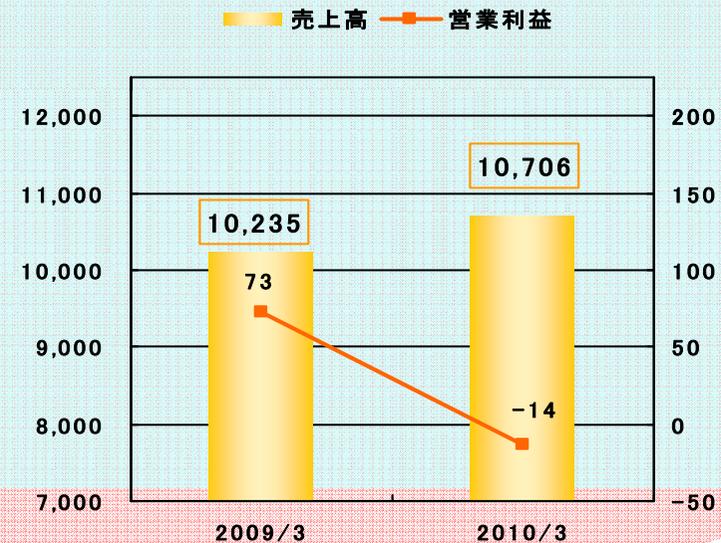
### 通信販売

- 受注件数は前期並みの水準を確保したものの、消費の低迷によって1件当たりの単価が低下し売上高は若干の減少。
- 物流出荷体制見直しによる出荷効率改善や宣伝広告費等のコスト削減等により、販売費及び一般管理費率が改善。営業利益率 8.9% →11.8%



### 総合店

- 11年ぶりとなる姫路店のオープンにより売上高は増加するものの、消費低迷の影響により競合他社の値下げ攻勢が高まり、既存店の売上高は減少。
- 価格競争の激化により粗利益率の低下と、新店開店による先行投資によって、若干の営業損失。

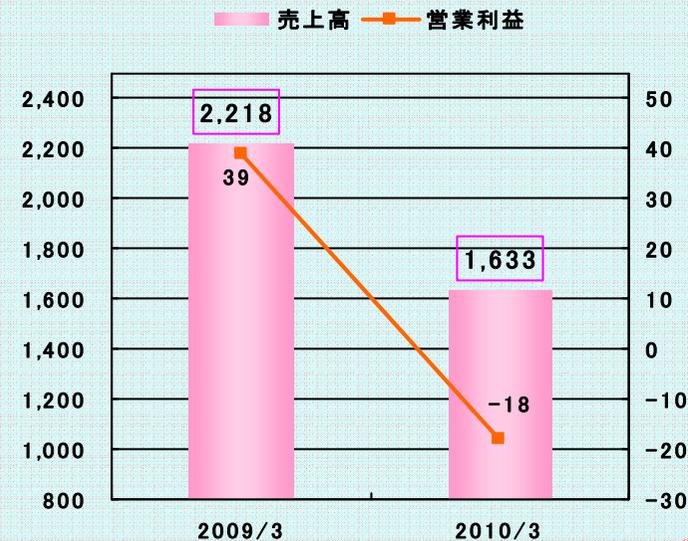




## セグメント別概況②

### 卸販売

- 厳しい経済環境の中、販売先での売上不振の影響を受けて、個別採算を重視した「選択と集中」の方針により、販売先を絞り込むとともに、在庫圧縮を積極的に進めた結果、売上高が減少。
- 売上高の減少および在庫処分による粗利益率の低下により、営業損失。



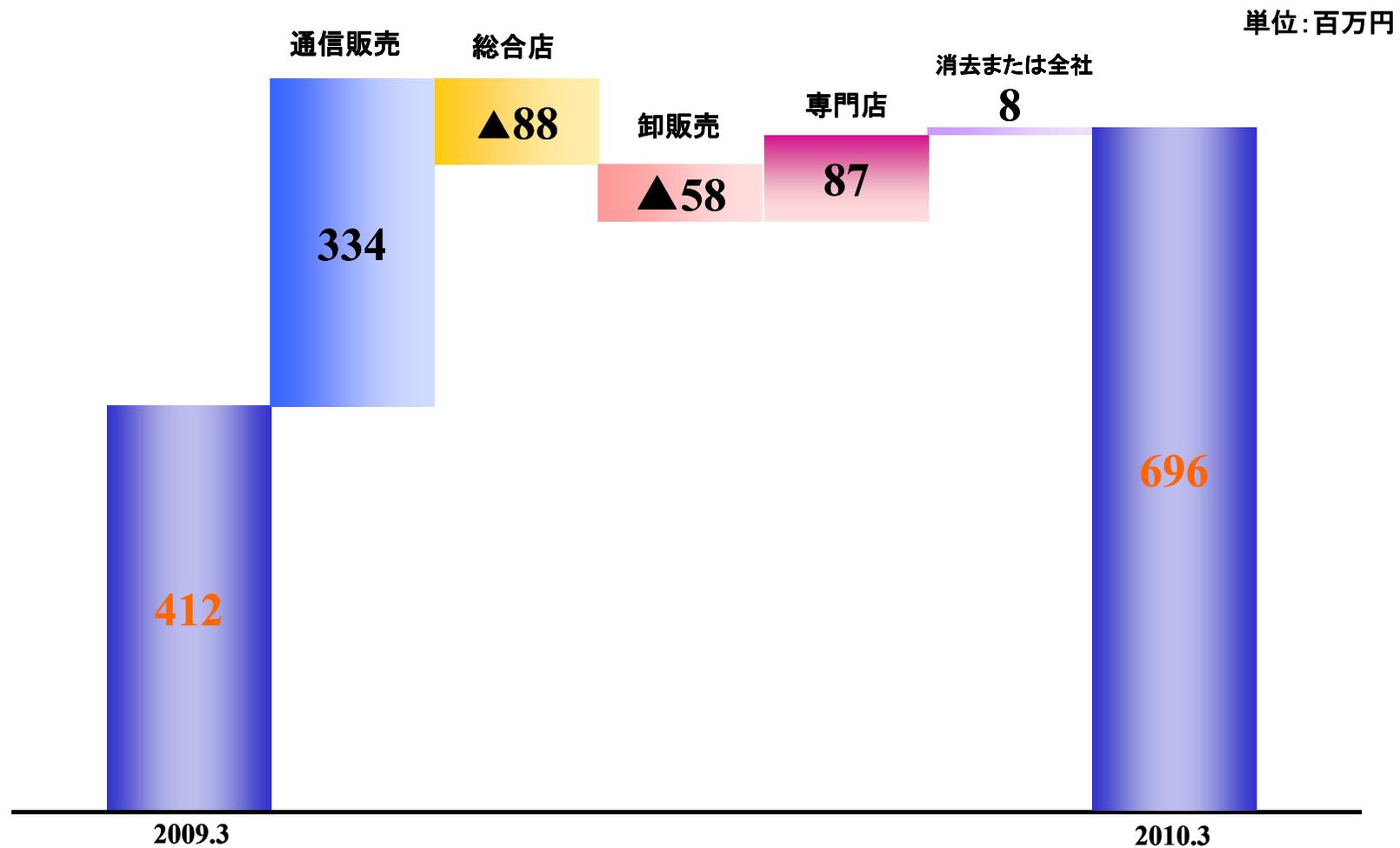
### 専門店

- 婦人靴専門店として、アリオ、イオンモールなどの大型ショッピングセンターに出店し14店舗まで拡大したが、経済環境の影響により不採算店舗の閉鎖を余儀なくされた。
- 不採算店舗の閉鎖や先行投資の償却により、営業利益は前期に比較して大幅改善。



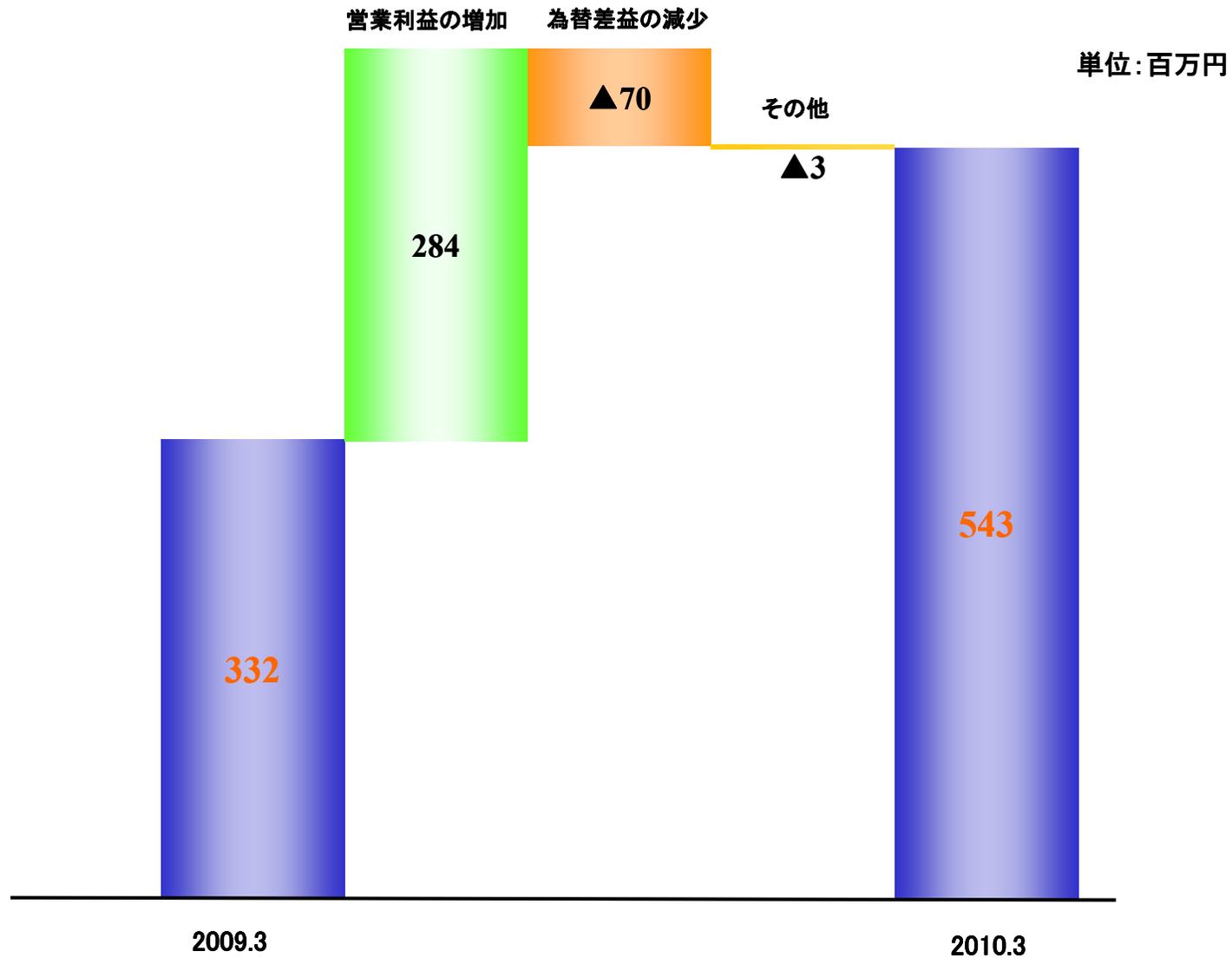


## セグメント別営業利益の前期比増減要因





## 経常利益の前期比増減要因





# 連結貸借対照表



単位:百万円

	09/3期末		10/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>流動資産</b>	9,545	52.4%	8,476	48.2%
現預金	1,370	7.5%	1,773	10.1%
受取手形・売掛金	1,554	8.5%	1,296	7.4%
たな卸資産	6,233	34.2%	5,047	28.7%
その他	415	2.3%	380	2.2%
貸倒引当金	▲28	▲0.2%	▲21	▲0.1%
<b>固定資産</b>	8,676	47.6%	9,098	51.8%
有形固定資産	8,264	45.4%	8,754	49.8%
無形固定資産	161	0.9%	137	0.8%
投資その他の資産	249	1.4%	206	1.2%
<b>資産合計</b>	<b>18,222</b>	<b>100%</b>	<b>17,574</b>	<b>100%</b>

## 資産(主な要因)

■ 現預金	+ 402
■ たな卸資産	▲ 1,185
■ 有形固定資産	+489

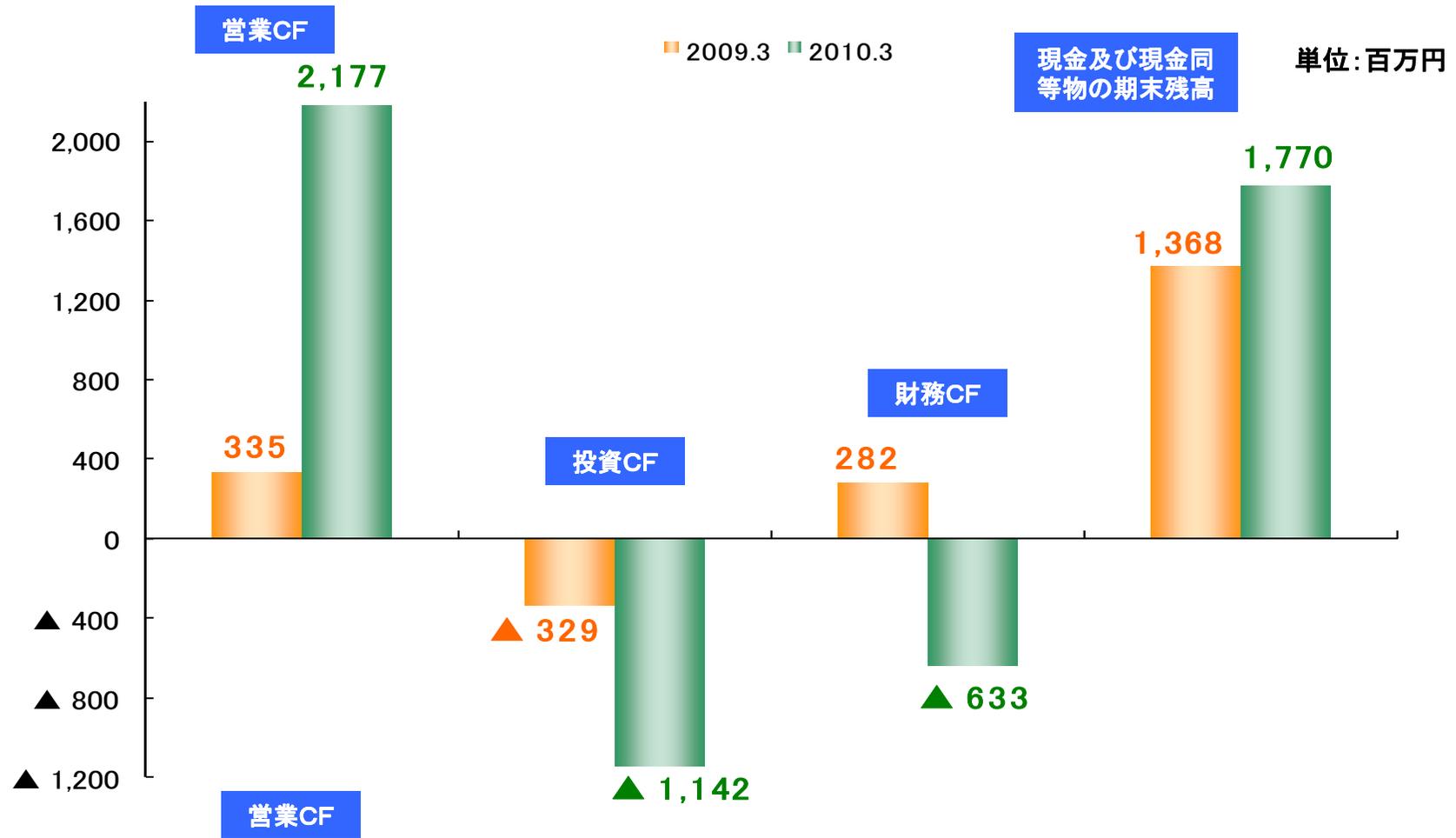
	09/3期末		10/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>流動負債</b>	4,808	26.4%	4,255	24.2%
買掛金	1,315	7.2%	1,133	6.5%
短期借入金 (1年内長期借入含む)	1,811	9.9%	1,747	9.9%
未払金	892	4.9%	843	4.8%
その他	789	4.3%	530	3.0%
長期借入金	9,082	49.8%	8,662	49.3%
<b>固定負債</b>	9,305	51.1%	9,016	51.3%
<b>負債合計</b>	<b>14,114</b>	<b>77.5%</b>	<b>13,272</b>	<b>75.5%</b>
<b>株主資本</b>	4,110	22.6%	4,332	24.7%
資本金	437	2.4%	437	2.5%
資本剰余金・利益剰余金他	3,672	20.2%	3,895	22.2%
評価・換算差額等	▲2	▲0.0%	▲30	▲0.2%
<b>純資産合計</b>	<b>4,107</b>	<b>22.5%</b>	<b>4,301</b>	<b>24.5%</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>18,222</b>	<b>100%</b>	<b>17,574</b>	<b>100%</b>

## 負債・純資産(主な要因)

■ 借入金	▲ 484
-------	-------



# キャッシュフロー計算書



2010.3  
主な増減要因

営業CF

たな卸資産の減少	1,603
税金等調整前当期純利益	420
減損損失	166
収用補償金の受取	159
収用補償金の前受	▲531

投資CF

有形固定資産の取得	▲692
その他投資活動による支出	▲100

財務CF

長期借入の減少	▲1,350
長期借入金の返済支出	327
短期借入金の純増加	100



## 2011年3月期 連結業績予想

単位:百万円

	10/3期	11/3期(予想)	
		(前年同期比)	
売上高	24,380	24,800	1.7%
営業利益	696	800	14.9%
経常利益	543	650	19.7%
経常利益率	2.2%	2.6%	0.4%
当期純利益	350	370	5.7%
当期純利益率	1.4%	1.5%	0.1%

### 業績予想

一番の強みである価格優位性を活かし、業績向上を目指すとともに、引き続き業務改善を推し進め、体質改善による利益確保を実践します。

2011年3月期売上高予想の内訳は、通信販売118億円、総合店114億円、卸販売16億円とし、計248億円の増収計画です。

### 配当方針

年間合計20円(予定)  
(中間10円、期末10円)

## 予想達成に向けた対策 : 【魅力ある商品作り・驚きの商品仕入と 安く作り・安く売れる体制の強化】

- ① 【魅力ある商品作り・驚きの商品仕入】 この環境をチャンスとした『当社の価格戦略での優位性』の強化
  - 【自社開発商品のさらなる強化】 … 品質を維持しながら市場より明らかに価格の安い商品の提供  
→ 既存顧客の活性化とともに、新しい顧客層の取り込みを目指す。
  - 【特価品・倒産品の仕入強化】 … 訳あり商品等を驚きの価格で提供できる仕入体制の再構築とネットワーク化
- ② 【安く作り・安く売れる体制の強化】 この環境でも予定した収益を確実に確保できる体制の推進
  - 【安く作る体制】 … 多彩な販売形態を活用した大量発注力の強化  
→ 商品企画から販売まで一貫した組織による開発スピードの強化
  - 【安く売れる体制】 … 受注・出荷、販売・営業体制の見直しなどによるローコスト・オペレーションの追求



## 2011年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策例)その1

### 「アイスフィル(2010年5月発売)」

高機能涼感素材「アイスフィル」を使った涼感ウェアを発売しております。



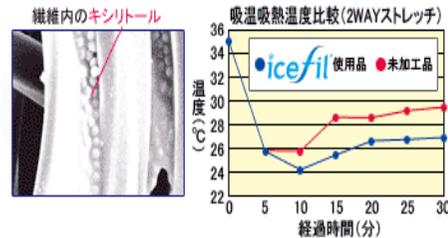
高機能涼感素材「アイスフィル」とは

「ICEFIL(アイスフィル)」は、韓国の先端新素材開発メーカー「VENTEX(ベンテックス)社」の韓国登録商標生地で、涼感・UVカット・吸汗速乾・抗菌防臭機能を兼ね備えた高機能素材です。

#### 涼感

ひんやり感の秘密はキシリトール!

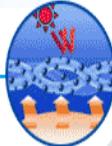
水分と反応すると、熱を吸収するキシリトール配合により汗を涼感に変換し「ひんやり感」を持続させます。また太陽熱を遮断する特殊加工により、衣服内の温度上昇を抑制します。



※キシリトールには、水と融合した際に吸熱作用を起こす性質があります。

#### UVカット

紫外線をブロック!



有害な紫外線を反射・拡散し、お肌をしっかりガードします。

#### 吸汗速乾

汗を素早く吸収・拡散!

汗の乾きが早いので、ムシのない爽快な着心地を提供します。

#### 抗菌防臭

部屋干ししても臭わない!

抗菌防臭効果が、気になる臭いの発生を防ぎ、汗や部屋干しの臭いを抑制します。



アイスフィル 714円～



## 2011年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策例)その2

### 「キッズ・ジュニア」向け商品の開発強化

履き替え需要の強いカテゴリに目玉品を積極投入。

快適な履き心地を追求!!

# エアクッションソール

スニーカー

感動プライス

## ¥476

(税込み¥499)

レディース  
メンズ

ジュニアサイズ はコチラ!

通学履き、スポーツ履きに最適!

軽快な履き心地の理由は...

## 3つのおすすめポイント

① **屈曲性のよいソール**  
素材にも形状にもこだわり、  
抜群の屈曲性を実現しま  
した。  
優れた歩きやすさ・  
履き心地を実現。

② **エアクッションソール**  
かかと部分にクッション材  
として空気を入れ、足への  
衝撃をやわらげ、履き心地  
をアップ。

③ **グリップ力のあるソール**  
グリップのよいラバー素材  
をつま先部とかかと部の外  
側サイドに採用。  
より滑りにくいソールを実  
現しました。

エアクッションソール スニーカー 499円

◇ 中期事業戦略について





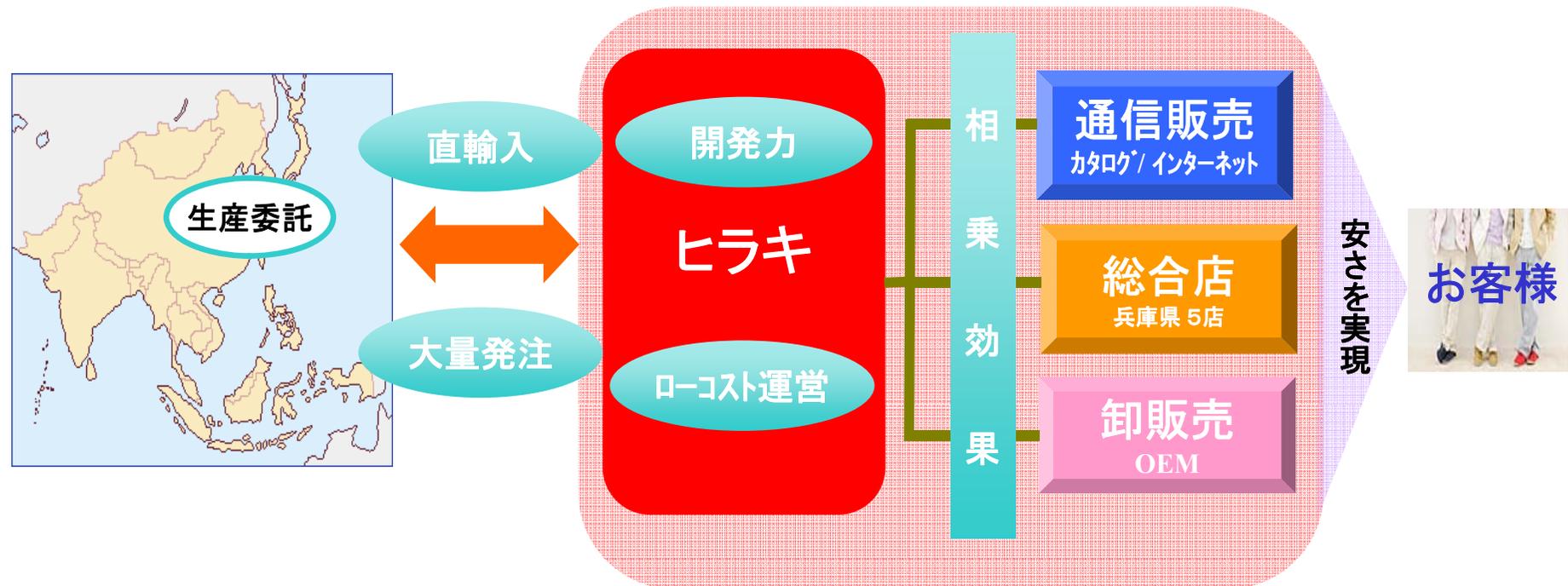
## 中期事業戦略： ～SPAモデル確立へ～ 成長と収益力の強化へ

### 事業ごとの収益モデル確立による「収益力の強化と多様化」を実現

- コア事業(通販)の強化に加え、既存事業の収益力の強化と、卸事業・総合店事業との連携強化

### 3つの販売業態の相乗効果による「大量発注力の強化と効率経営」を実現

- コア事業(通販)の拡大に加え、各事業の商品共用による発注ロットの引き上げ(大量発注力強化)
- 物流業務・通常業務の集約による効率化





## 中期事業戦略：通信販売事業

商品力の強化→ 単品力の強化と低価格帯の充実、商品鮮度の向上  
徹底したローコスト・オペレーション→ 収益モデルのさらなる強化

顧客数拡大

収益モデル強化

### 商品力の強化

- 絶対的な安さと品質を両立させた販促品の開発
- 販促品・目玉品を主軸とした低価格商品の拡充

### 販促の強化

- カタログ編集時の選択と集中
- WEB戦略の強化
- カタログとWEBの相乗効果

### 効率アップ

- 徹底したローコスト・オペレーションの強化と推進
- 出荷効率の向上と在庫精度の強化
- 費用対効果の適正化

これから季節レジャーにタウンに大活躍!!  
MIZUNOで涼しく素足にもフィット  
NEW Color  
人気のスニーカーに新色登場!!  
価格も心機一転 399円(税込み!!)  
感動プライス  
¥380 (税込み¥399)  
素足のよさを解放!!  
NEW Color  
新色には人気カラーのピンクとカーキ(迷彩)が登場  
家族の休日スニーカー  
キッズ 15.0~18.0cm ジュニア 19.0~23.0cm レディース 21.5~25.0cm メンズ 24.5~28.0cm  
15.0 ~ 28.0 cm  
豊富なサイズ展開

原点である「ディスカウント」の徹底的な強化  
強みのキッズ・ジュニア・レディース商品をより強く

### 生活応援通販のヒラキ HIRAKI Shopping

EXCITING PRICE  
2207  
SUMMER SELECTION  
ひらきずき  
2207

WEBシステムの改良とメール連動、情報提供力の強化推進



人海戦術とIT戦略を駆使した物流システムの更なる進化



## 中期事業戦略：総合店事業



**日高店 (2,500㎡)**  
**中型店舗**  
 2010年2月新築移転

**氷上山南店 (2,647㎡)**  
**中型店舗**

**物流センター**

**龍野店 (2,372㎡)**  
**中型店舗**

**姫路店 (2,740㎡)**  
**中型店舗**  
 2009年10月開店

**岩岡店 (12,391㎡)**  
**コア店舗**

安く仕入れて安く売る体制を確立  
 自社開発商品の取組み強化と他社との差別化  
 低価格ゾーンの品揃えによる大量陳列展開

- 総合店事業の役割**
- 「自社企画開発の靴」による収益確保
  - 靴の収益を活用した日用品・食品などの価格競争力強化による集客力 (靴専門店・GMS・食品スーパーとの差別化)
  - 売れ行き情報を商品開発に活用
  - 通信販売事業の在庫コントロール機能

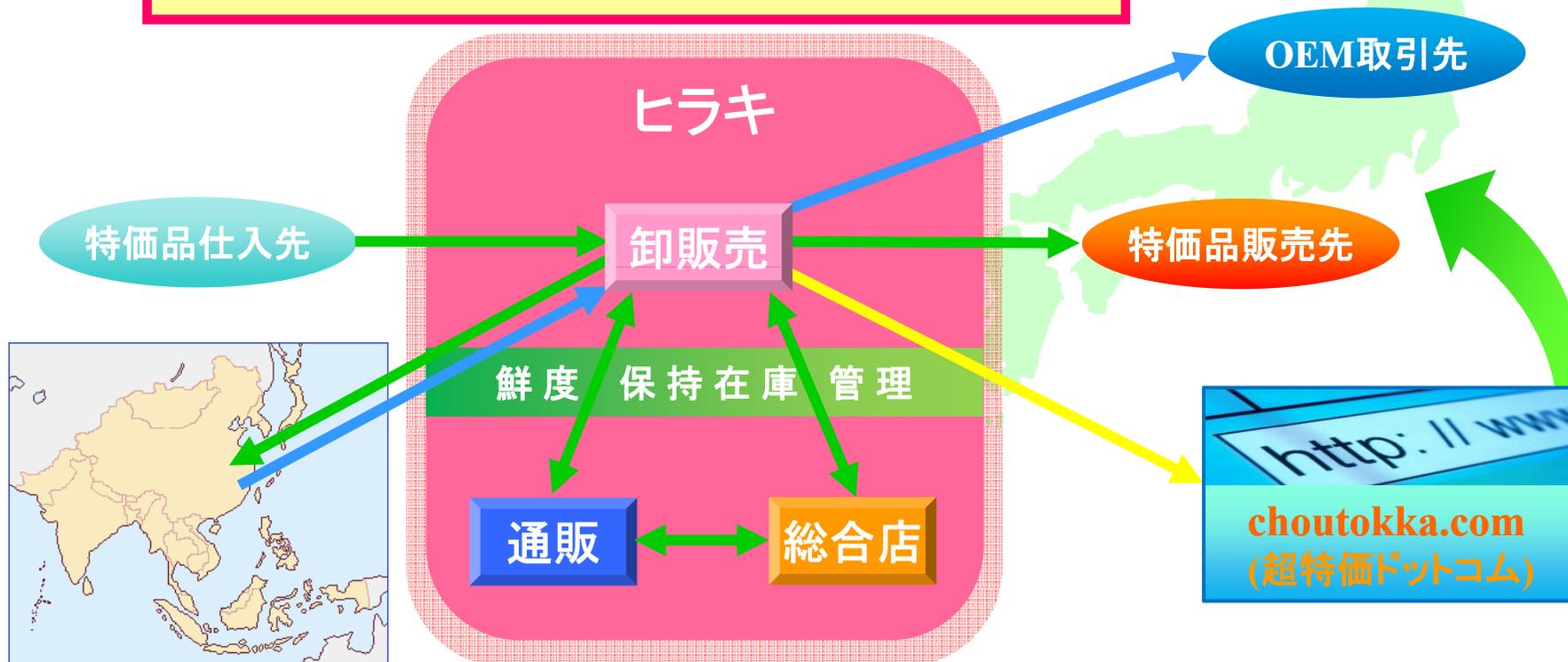


- ヒラキ独自の品揃えと他店では真似の出来ない提供価格の実現
- いつでも「掘り出し物」が発見できる楽しい店



## 中期事業戦略：卸販売事業

- OEM取引を主体とした高収益事業への転換  
→ 開発力の強みを活かした有力取引先とのコラボレーション
- 通販商品の卸販売による効率的な商品展開  
→ 商品鮮度を高め、少量在庫で回転率の向上を実現
- 特価品の仕入・販売の強化、発展的拡大(特販事業)  
→ 多様な仕入チャネル・販売チャネルの最大活用





# ヒラキ



当社は、お客様に「驚き」「楽しさ」「満足感」をお届けできる靴作りを常に目指しております。

そして、お客様から支持をいただき、「長期安定的な企業価値の向上」を実現し、株主の皆様のご期待に沿えるよう社員一丸となって取り組んでまいります。

今後とも「靴のヒラキ」をご支援賜りますようお願い申し上げます。

【IR窓口】 今本 ・ 岩根

Tel:078-731-2322 Fax:078-731-2192

Email: [hiraki\\_info@hiraki.co.jp](mailto:hiraki_info@hiraki.co.jp)

<http://company.hiraki.co.jp/>

本資料は、2010年3月期決算の業績に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は2010年3月末日現在のデータに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。