



¥476 (税込み¥499)

2011年3月期 決算説明会

2011年5月25日



ヒラキ株式会社

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



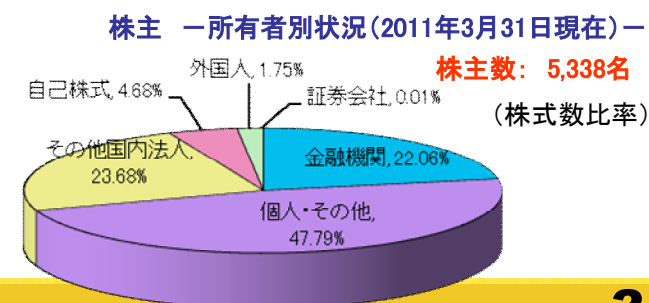
✧ 企業概要とビジネスモデル





会社概要 (2011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. ディスカウント事業(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10月末にて全店閉店し事業撤退を完了)
従業員数	798名(社員277名含む)※2011年3月末日現在(連結)
主要取引先	<通信販売・ディスカウント店・専門店事業> 一般消費者 <卸販売事業> チヨダ、西友他、大手量販店等





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～



直輸入



大量発注



相乗効果

通販

カタログ/インターネット

ディスカウント店

兵庫県5店

卸販売

OEM

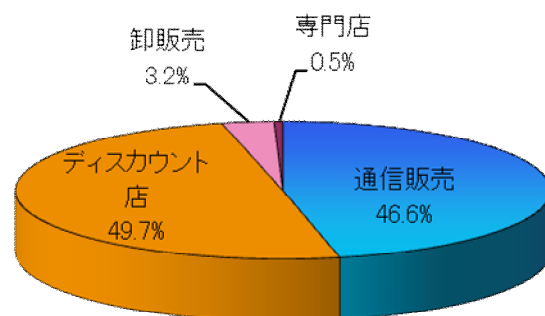
専門店

コンセプトブランド

安さを実現

お客様

2011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、2010年10月31日をもって全店閉店し、事業撤退を完了いたしました。



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

ディスカウント店

- 「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10月31日をもって全店閉店し、事業撤退を完了いたしました。



Ma & Si
Bonne Foi



✧ 2011年3月期 決算内容





2011年3月期 トピックス

トピックス:

- ・ 714円 レディース・ファッション・レインブーツを発売(2010年6月～)し、約14万足を販売
- ・ ディスカウント店 各店舗に「超特価」コーナーを設置 (2010年9月～)
- ・ カンパニー制から、「開発商品」・「ディスカウント」の二事業部制へ組織変更を実施 (2010年10月～)
- ・ 専門店店舗 10月31日をもって全店閉店、事業撤退を完了
- ・ 499円 もこもこボアブーツ 発売(2010年7月～)以降、約 60万足を販売
- ・ 高機能繊維「warm fresh(ウォーム フレッシュ)」快温発熱インナーに続き、高機能涼感ウェア「ICEFIL(アイスフィル)」、高機能発熱スポーツインナー「megaHeat(メガヒート)」を発売
- ・ 東日本大震災 復興支援
靴・衣料・寝具・タオル・防寒小物・マスク等の生活必需品 164,000点を援助物資として宮城県・福島県の災害対策本部へ3月31日までに提供
通販ご注文1件あたり100円を義援金として寄付、店舗での店頭募金活動および従業員からの募金による合計28百万円を日本赤十字社へ寄付





2011年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その1

『399円新10人10色キッズスニーカー』(2010年6月発売)

個性に合わせて選べる楽しさ色々



『819円脱ぎ履き楽チン♪サボ』(2010年7月発売)

風合いにとことんこだわりました



『714円ファッションレイン』(2010年6月発売)

見た目はペタンコ、こっそり厚底♪

さらに進化したファッションレイン





2011年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その2

『499円もこもこボアブーツ』(2010年7月発売)

ゆったりフォルムで履きやすい♪ ふわっと軽く、暖かく！！

今シーズン約60万足販売！



『499円こだわりスニーカー』 (2010年8月発売)

こだわりがギュッと詰まったトレンドスニーカー！

家族みんなで履けるサイズ展開！！





2011年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その3



「高機能涼感ウェア(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いたしました。

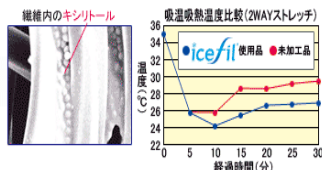


高機能涼感素材「アイスフィル」とは

「ICEFIL(アイスフィル)」は、韓国の先端新素材開発メーカー「VENTE(ベンテックス社)」の韓国登録商標生地、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!

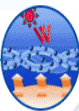
水分と反応すると、熱を吸収するキシリトール配合により汗を涼感に変換し「ひんやり感」を持続させます。また太陽熱を遮断する特殊加工により、衣服内の温度上昇を抑制します。



※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(税込)~

「高機能発熱スポーツインナー(2010年8月発売)」

冬のスポーツシーンを快適にする7つのポイント

- 1 吸湿発熱** 水分を熱エネルギーに変換!
人体から発散される水分(蒸気)を吸湿して発熱させる加工により暖かさを提供いたします。
- 2 赤外線吸収** 太陽光の赤外線をキャッチ!
太陽光の赤外線を吸収する加工により、衣服内の温度を上昇させる効果があります。
- 3 吸汗速乾** 発汗後の冷えを防止!
汗を素早く吸収し、発散させる加工により、発汗後の冷えを防ぐ効果があります。
- 4 UVケア** 紫外線をブロック!
独自の生地の編み立て技術により、紫外線を反射、拡散しお肌を守ります。
- 5 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。
- 6 2WAYストレッチ** 程よくフィットし動きやすい!
タテヨコに伸縮性のある素材で、適度に身体にフィットし動きやすく、ウォーキングやスポーツに最適です。
- 7 裏起毛** 着た瞬間から暖かい!
ソフトな肌触りの薄起毛を施しているため、着た瞬間から暖かさを感じます。



<注意事項>
・機能や効果は、体感に個人差がありますのでご了承ください。・薄手の素材のため、涼色は透けが生じますので、肌になる方は重ね着をお願いします。
・素材の種類や色により機能や効果に多少の差が生じます。・機能や効果には、半永久的でないものも含まれますのでご了承ください。



megaHeat®

メガヒート
819円(税込)~



2010年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策)その4 ディスカウント店各店舗に「超特価コーナー」を設置 (2010年9月～)



仕入強化のためのヒラキ 特価 大商談会 を開催 (2011年2月)





社会貢献活動・靴への感謝に対する取り組み

■靴まつり・靴供養の開催

毎年9月2日を「靴の日」と定め、生野事業所(兵庫県朝来市)において靴まつり・靴供養を開催(開催日は例年8月

最終日曜日)しており、地元の方々に楽しいお祭りの場を提供させて頂いております。

靴供養を実施するに至った経緯は、お客様から「愛着や思い出がつまっているので、なかなか捨てられない」という声を聞き及んだことに端を発し、ヒラキの「役目を終えた靴たちの最期を看取る」との思いのもと、実施しております。

靴供養の開催に合わせて、ご不要となりました靴の回収数に準じ、社会福祉団体に寄付を行っております。



■靴短冊大賞の募集

「靴への感謝」の気持ちを自由に表現した川柳(5・7・5)、短歌(5・7・5・7・7)又は31文字以内の文章で、長く愛用した靴への感謝の言葉や、靴にまつわる様々な思い出などを作品にしてご応募頂きます。

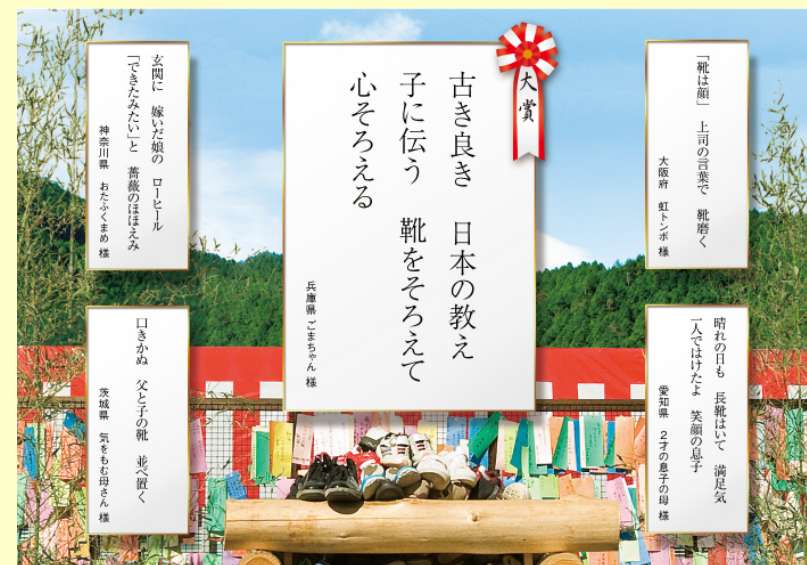
大 賞 賞金 30万円 (1作品)

優秀賞 賞金 5万円 (10作品)

入 選 当社商品券 1万円分 (100作品)

応募締め切りは、2011年8月14日(日)

ご応募および詳細は、ホームページ <http://www.hiraki.co.jp/> をご参照ください。





2011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 (10/11/2 開示)	11/3期 実績			
			実 績	当初予想比	当初予想率	前期比
売 上 高	24,380	23,000	22,410	△589	△2.5%	△1,969
営 業 利 益	696	600	625	25	4.3%	△70
経 常 利 益	543	450	409	△40	△9.0%	△134
当 期 純 利 益	350	270	218	△51	△19.1%	△131

計
画
比

売 上 高

専門店事業の撤退や卸販売事業の取引先絞り込みによる売上減少を考慮して、減収見込みとしましたが、3月11日に発生した東日本大震災により、通販カタログ配布の自粛や物流インフラの混乱による受注制限等が影響し、予想以上に売上確保に苦戦いたしました結果、2.5%の未達となりました。

利 益 高

予想以上の売上減により、粗利低下となる一方、社内における業務の効率化を図りました。特に、通信販売事業における物流出荷体制の見直しによる効率アップや配送費用のコストダウンを推進した結果、売上減少額に比較して、利益面での低下額を抑えることができました。

※ 当初予想から平成22年11月2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

ディスカウント事業における店舗増加による売上増に対し、専門店事業の撤退・卸販売事業の取引先絞り込みによる売上減に加え、通信販売事業での春・秋の異常気象と東日本大震災の影響による売上の落ち込みにより、前期に比較して1,969百万円の減収となりました。

利 益 高

専門店事業撤退による損失削減、卸販売での不採算取引の解消による粗利向上を推進するとともに、通信販売事業の業務効率の改善に努めた結果、前期に比較して減益となりましたが、利益減少額を抑えることができました。
(なお、前期は区画整理事業による特別利益を計上いたしました。)



2011年3月期 連結損益計算書

【 連 結 】

単位:百万円

	10/3期		11/3期	
売上高	24,380	100%	22,410	100%
売上総利益	9,061	37.2%	8,530	38.1%
販売費及び一般管理費	8,364	34.3%	7,904	35.3%
営業利益	696	2.9%	625	2.8%
経常利益	543	2.2%	409	1.8%
当期純利益	350	1.4%	218	1.0%

●売上総利益率 38.1%

卸販売事業の体質強化のため、不採算取引の解消による粗利率改善等を実施するとともに、開発商品の品質向上によるロスの低減を推進したことにより、売上総利益率は前年同期比 0.9%増加。

●販売費及び一般管理費率 35.3%

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、金額は減少したものの、売上減により販管費率としては 1.0%増加。

●営業利益率 2.8%

高利益率の通信販売事業の売上高の伸び悩みにより、営業利益率は 0.1%低下。

●経常利益率 1.8%

営業利益の低下と為替差損の影響により経常利益率が0.4%低下。



セグメント別売上高推移

販売促進商品



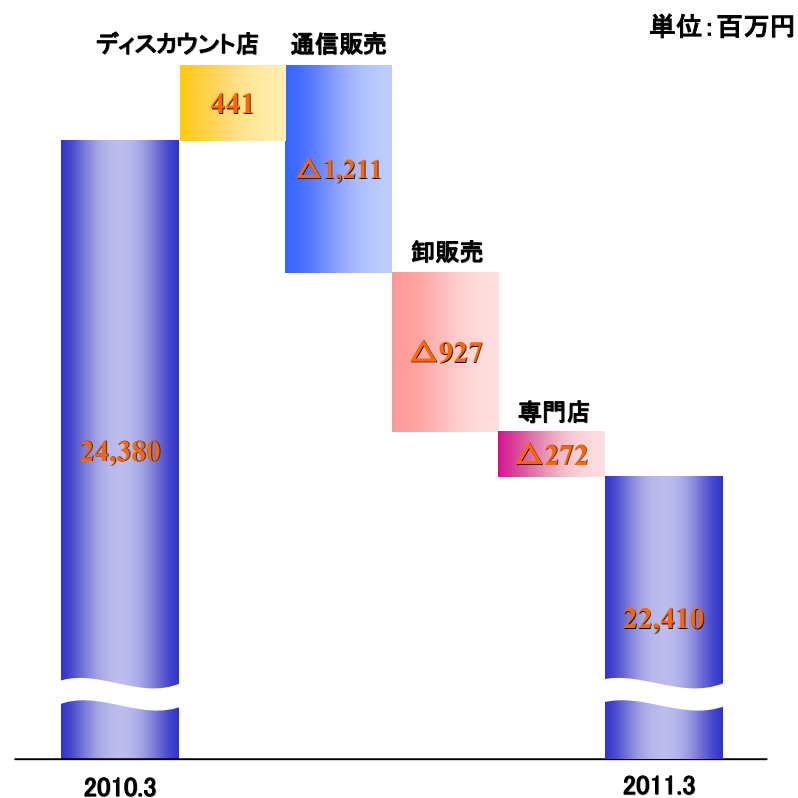
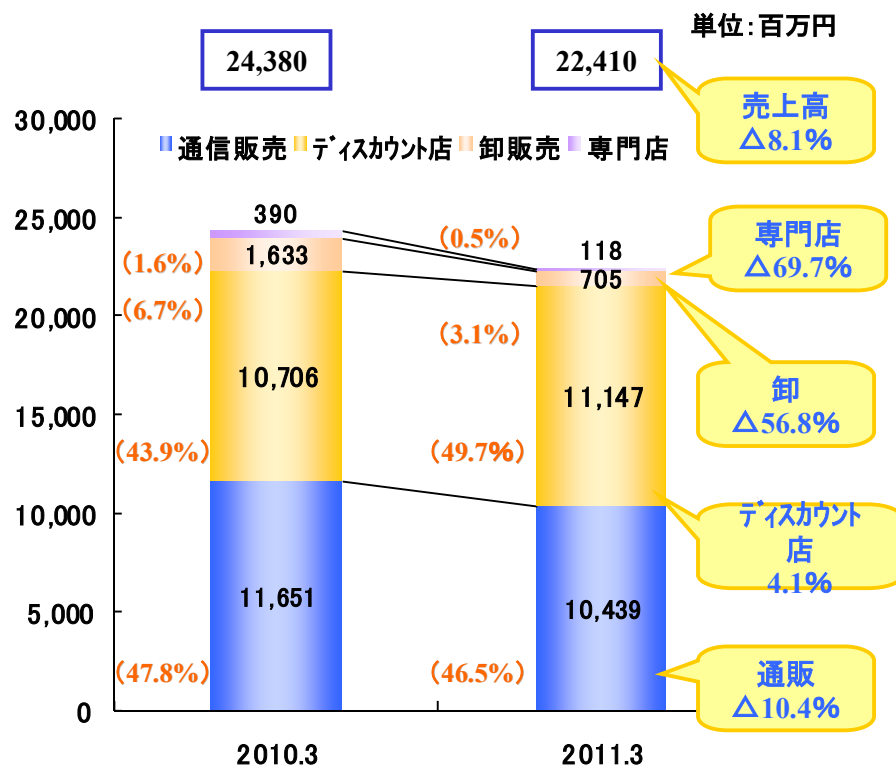
499円ジュニアスポーツ



504円機能付き校内履き

ディスカウント店舗は増収となるが、通販他では減収

売上高の増減要因



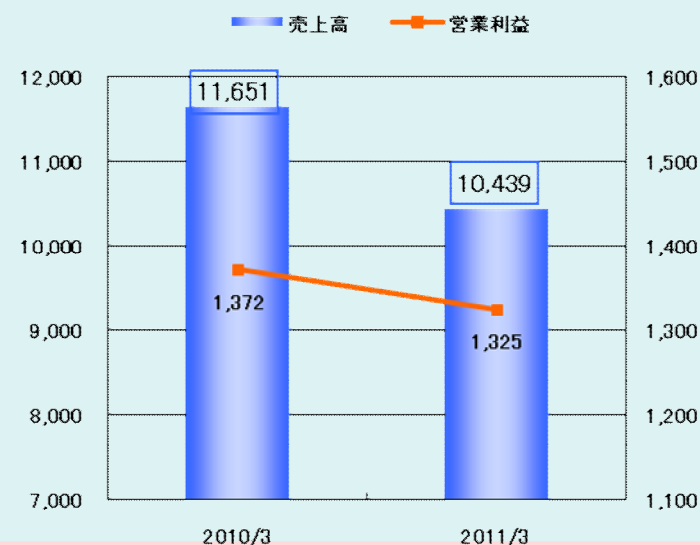
* () は売上比



セグメント別概況①

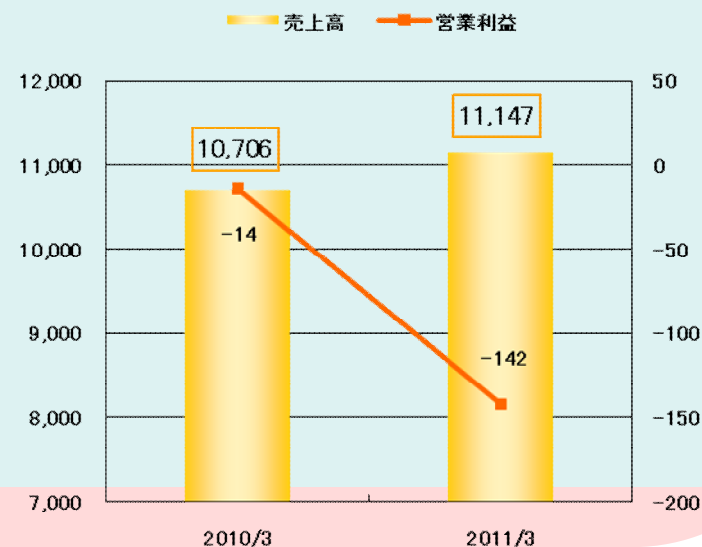
通信販売

- 記録的な猛暑により秋冬商品の受注が低迷。また、東日本大震災によるカタログ配布の自粛等が影響し、売上高は1,211百万円減少。
- 品質管理の向上によるロスの低減を図り、出荷効率改善や宣伝広告費等のコスト削減等により、営業利益率 11.8% → 12.7% に向上



ディスカウント店

- 新規出店した姫路店が通期の営業となり、新築移転した日高店が好調に推移したため、売上高は増加。
- 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、営業損失が拡大。

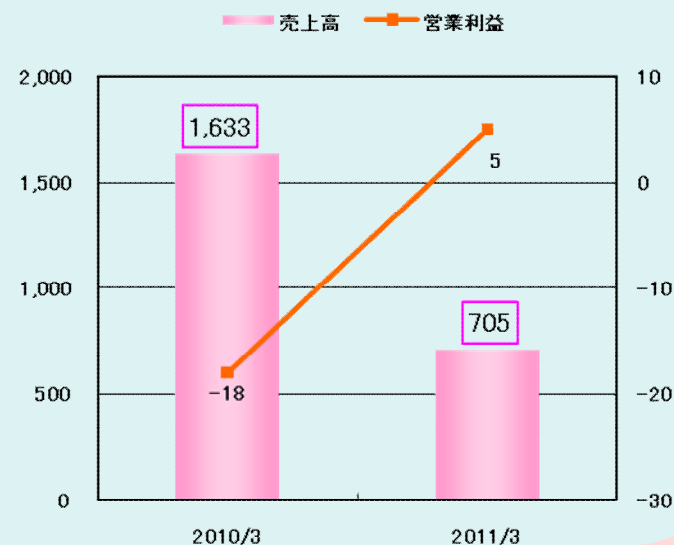




セグメント別概況②

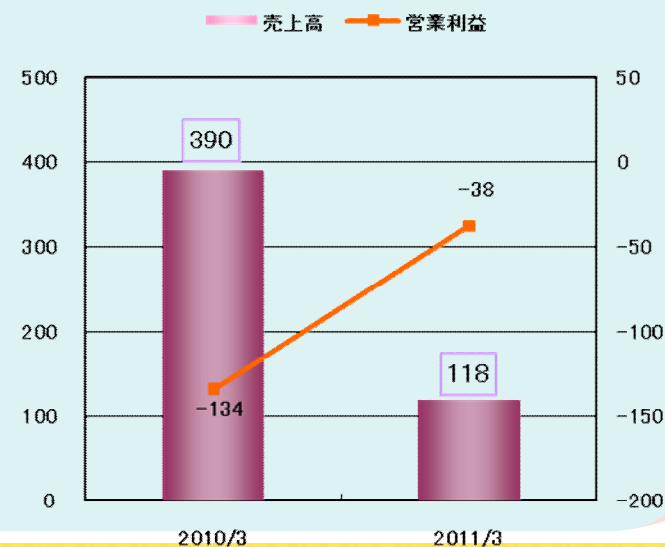
卸販売

- 個別採算を重視し、不採算取引の解消を進めるとともに、OEMを中心とした販売形態に移行したことにより、売上高が大幅に減少。
- 粗利益率の向上と販売および一般管理費の節減対策により、営業損失を脱して黒字化。



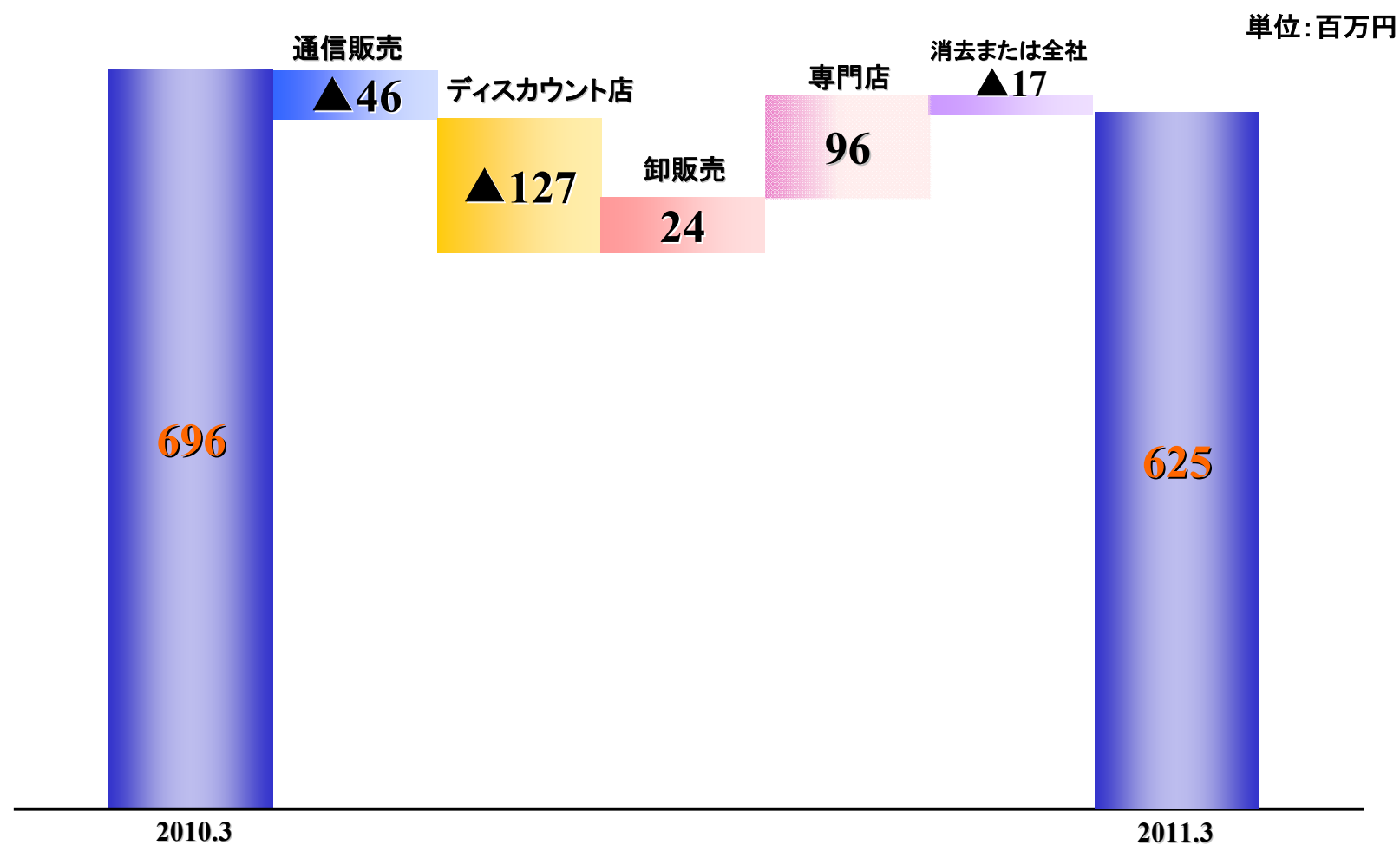
専門店

- 専門店事業の撤退により、売上高は大幅に減少。
- 不採算店舗の閉鎖を順次進め、2010年10月末に全店閉店を完了し、営業損失が大幅に改善。





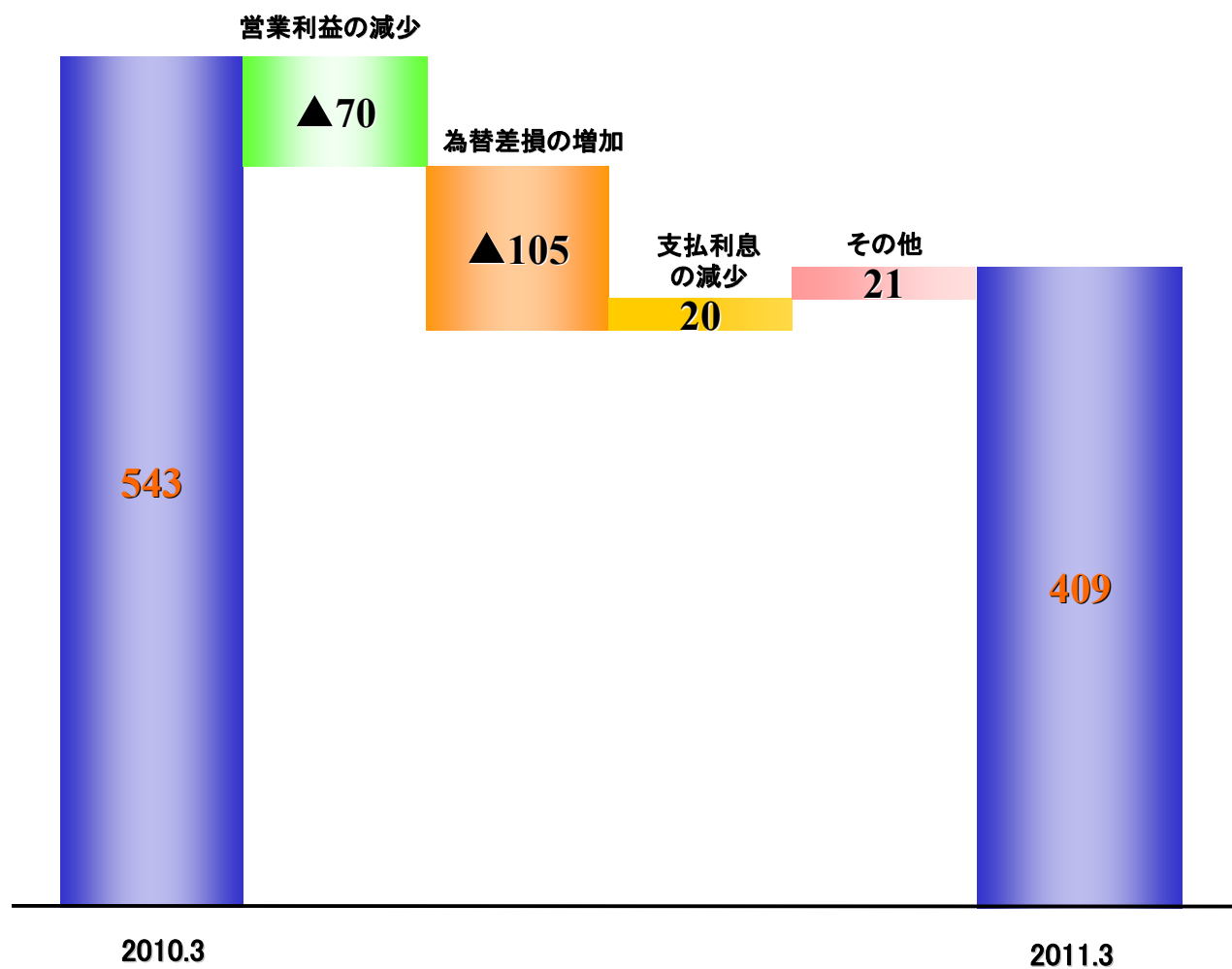
セグメント別営業利益の前期比増減要因





経常利益の前期比増減要因

単位:百万円





連結貸借対照表



単位: 百万円

	'10/3期末		'11/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
流動資産	8,476	48.2%	8,825	50.4%
現預金	1,773	10.1%	2,352	13.4%
受取手形・売掛金	1,296	7.4%	945	5.4%
たな卸資産	5,047	28.7%	5,139	29.4%
その他	380	2.2%	406	2.3%
貸倒引当金	▲21	▲0.1%	▲18	▲0.1%
固定資産	9,098	51.8%	8,675	59.6%
有形固定資産	8,754	49.8%	8,471	48.4%
無形固定資産	137	0.8%	81	0.5%
投資その他の資産	206	1.2%	121	0.7%
資産合計	17,574	100%	17,500	100%

資産(主な要因)

■ 現預金	+ 579
■ 売掛金等	▲ 350

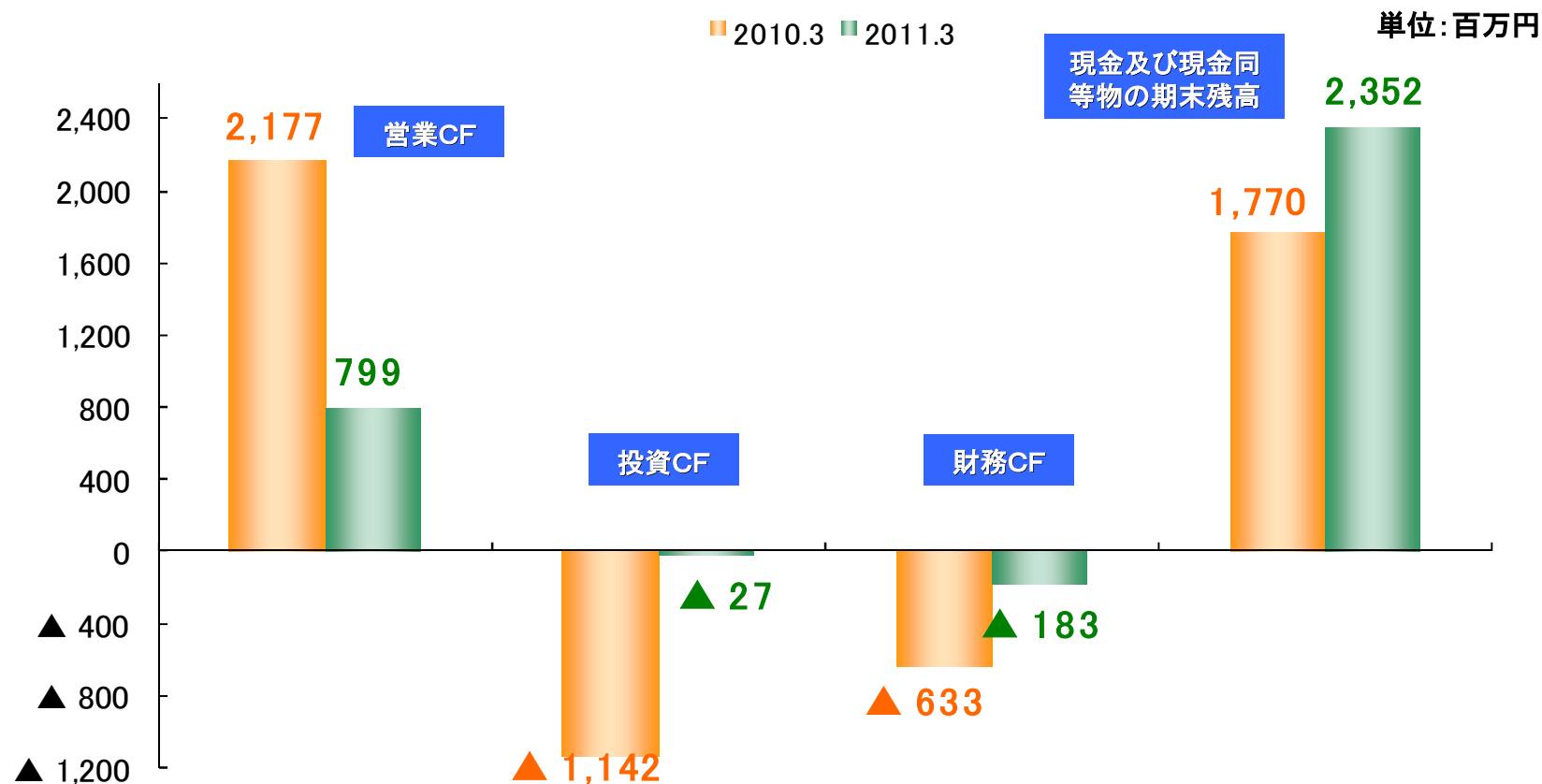
	'10/3期末		'11/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
流動負債	4,255	24.2%	4,420	25.2%
買掛金	1,133	6.5%	1,127	6.5%
短期借入金 (1年内長期借入含む)	1,747	9.9%	1,983	11.3%
未払金	843	4.8%	696	4.0%
その他	530	3.0%	612	3.5%
長期借入金	8,662	49.3%	8,414	48.1%
固定負債	9,016	51.3%	8,887	50.8%
負債合計	13,272	75.5%	13,308	76.1%
株主資本	4,332	24.7%	4,416	25.2%
資本金	437	2.5%	437	2.5%
資本剰余金・利益剰余金他	3,895	22.2%	3,979	22.7%
評価・換算差額等	▲30	▲0.2%	▲224	▲1.3%
純資産合計	4,301	24.5%	4,191	24.0%
負債純資産合計	17,574	100%	17,500	100%

負債・純資産(主な要因)

■ 評価・換算差額等	▲ 193
(繰延ヘッジ損益)	



キャッシュフロー計算書



2011.3 主な増減要因

2010.3においては、たな卸資産の減少要因により 1,186 営業CFの改善。
2011.3では、商品在庫水準は変わらず。

2010.3においては、ディスカウント店舗の「姫路店」・「日高店」の有形固定資産の取得により 982 の投資支出あり。

2010.3.においては、営業CFの増加に対応し、借入金調達1,450 に対し、借入金返済 1,934 で借入残高減少。
2011.3では、調達と返済が同水準。



2012年3月期 連結業績予想

単位: 百万円



	11/3期	12/3期(予想) (前年同期増減比)	
売上高	22,410	23,500	4.9%
営業利益	625	780	24.6%
経常利益	409	600	46.5%
経常利益率	1.8%	2.6%	0.8%
当期純利益	218	400	83.2%
当期純利益率	1.0%	1.7%	0.7%

業績予想

一番の強みである価格優位性を活かし、より商品力の向上を目指すとともに、より業務改善を推進し、利益確保を実践します。

2012年3月期売上高予想の内訳は、通信販売 114億円、ディスカウント店舗 114億円、卸販売6億円、特価商品販売1億円とし、計235億円の増収計画です。

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



2012年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策例)その1

「新作 シューズ&サンダル (2011年4月発売)」

親子ペアのグラデュエーターサンダル、デイリースニーカー等を新規投入。



499円



714円

厚みのあるウェッジソールで
安定感◎

春のサンダルはコレ♪

春の装いを足元から
カワイイカラー展開

レディースサンダル
¥980
(税込み¥1,029)

レディースサンダル
¥980
(税込み¥1,029)



2012年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策例)その2

「梅雨対策」用 レディス・レイン (2011年5月発売)

ジョッキータイプ レインブーツを投入



「リゾート エスニック サンダル」
市場の流行りを取り入れ
盛夏用サンダルを立ち上げ





✧ 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

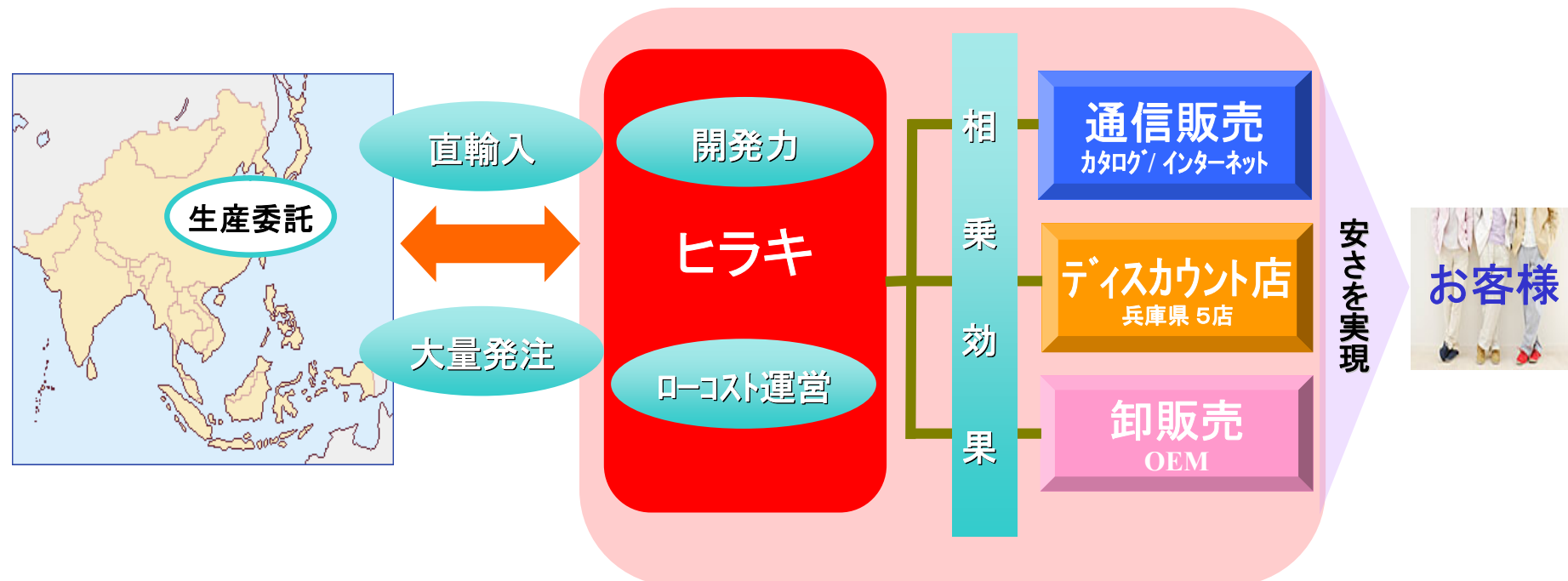
- コア事業(通販)の強化に加え、既存事業の収益力の強化と、ディスカウント店事業・卸OEM事業との連携強化

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

「生産委託先の拡大」

- 中国 + 東南アジア各国における生産委託先の新規開拓の強化 ～ バングラディッシュでの取組み





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



生活応援通販のヒラキ
HIRAKI Shopping



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

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：ディスカウント店舗販売事業



バラエティ・ディスカウントショップとしての原点への立ち返りと、超特価品の一層の充実を図り、競合店との差別化を図る。

ディスカウント店の役割

- 「靴を中心とした自社企画開発の商品」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）
- 超特価商品の仕入強化による他社との差別化
- 通信販売事業の在庫コントロール機能

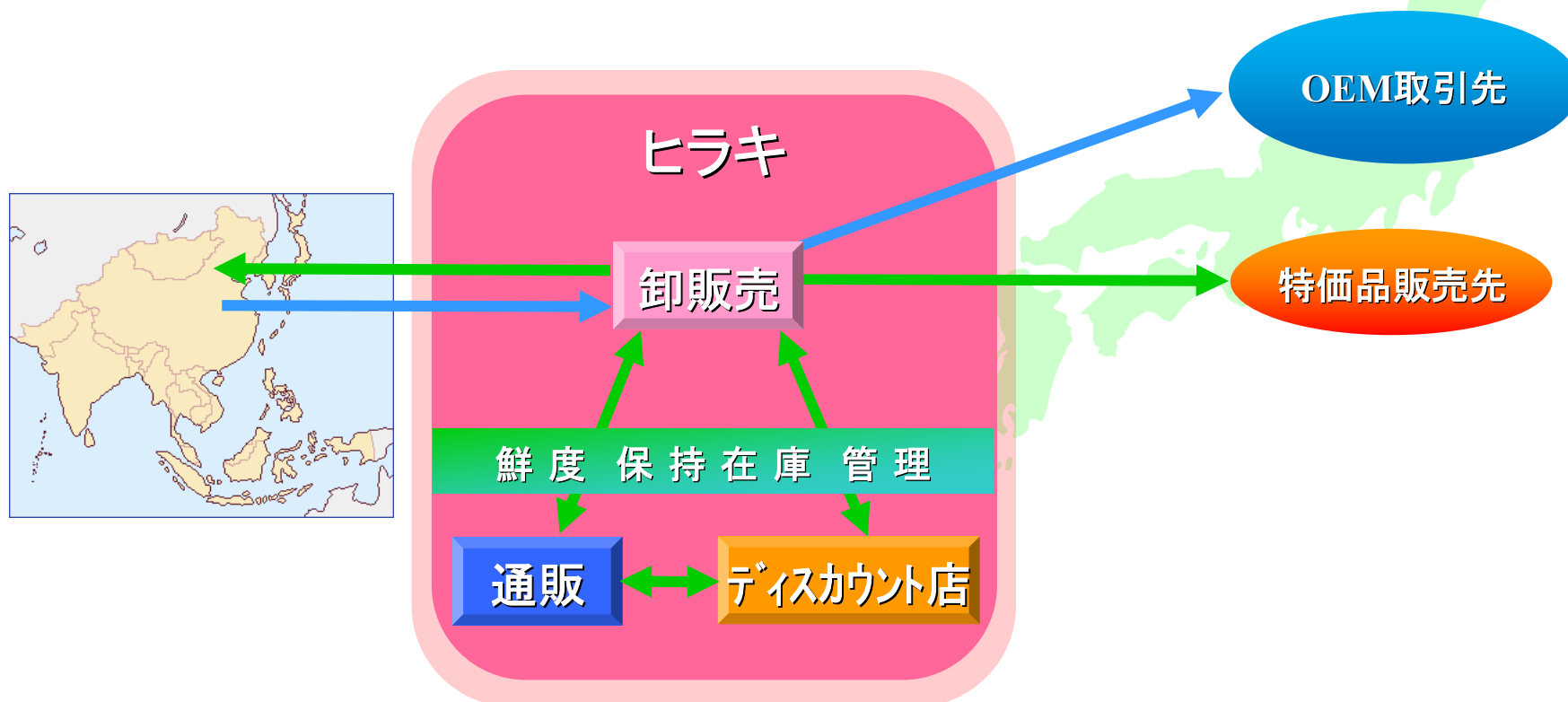


- ヒラキ独自の品揃えと他店では真似の出来ない提供価格の実現
- いつでも「掘り出し物」が発見できる楽しい店



中期事業戦略：卸OEM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





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

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

本資料は、2011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2011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。