



# 2017年3月期 決算説明会

2017年5月18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





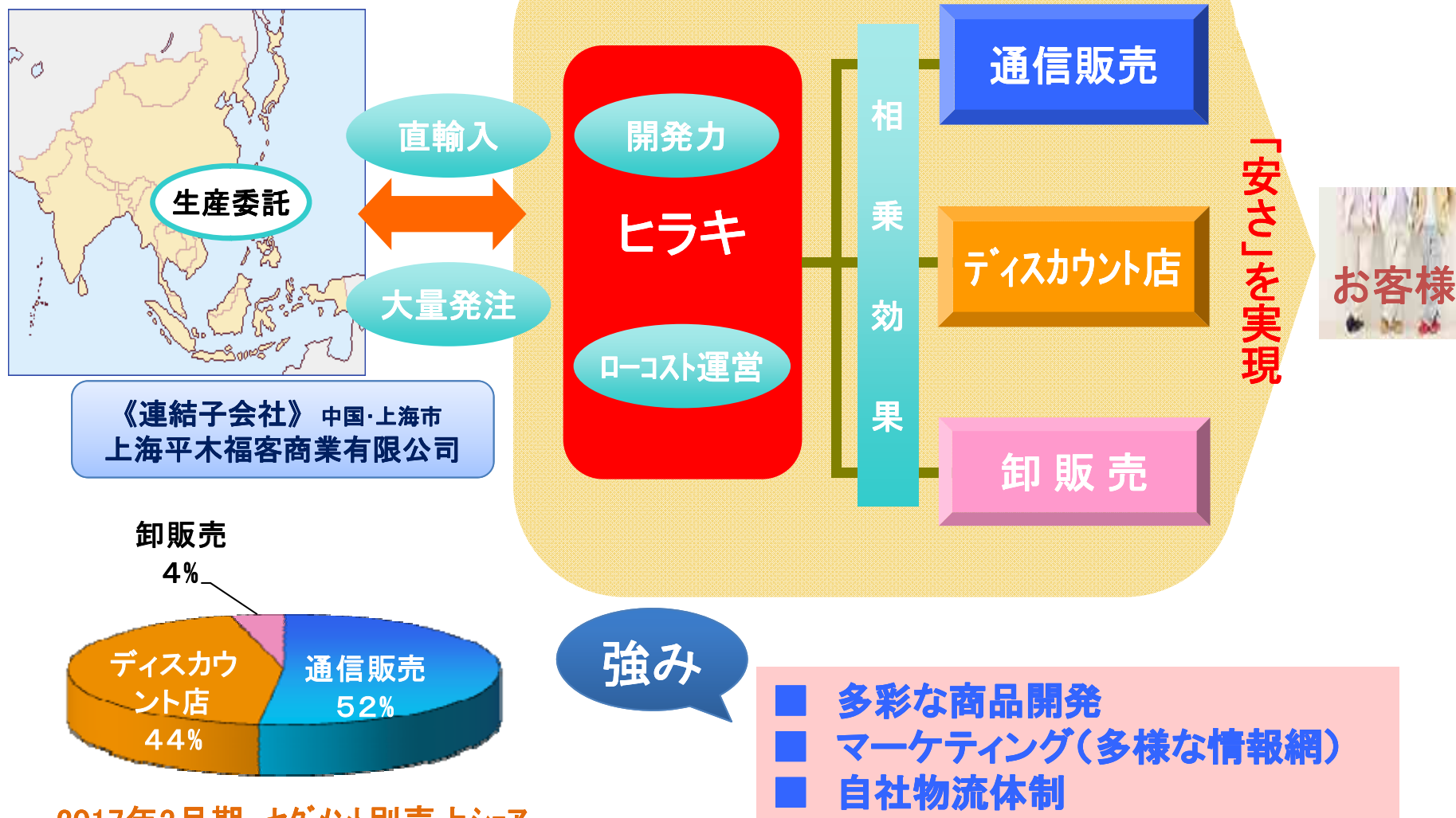
## 会社概要 (2017年3月末日現在)

|          |                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商号       | ヒラキ株式会社 (英文:HIRAKI CO.,LTD.)                                                                                               |
| 本社       | 兵庫県神戸市西区岩岡町野中字福吉556<br>※ 登記上の本店所在地 兵庫県神戸市須磨区中島町3-2-6                                                                       |
| 設立<br>上場 | 1978年4月(創業1961年1月)<3月決算><br>2006年11月14日 (東京証券取引所 市場第二部)                                                                    |
| 資本金      | 4億5,045万円                                                                                                                  |
| 発行済株式総数  | 5,155,600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)<br>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店舗販売)<br>III. 卸販売事業(大手小売店、量販店等へのOEMを中心とした卸販売) |
| 従業員数     | 633名(臨時従業員369名を含む) ※ 2017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> 一般消費者<br><卸販売事業> チヨダ、トライアルカンパニー、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



2017年3月期 セグメント別売上シェア





## 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として 靴業界最大級  
カタログ、インターネットで全国展開
- 自社企画商品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



### ディスカウント店

総合店 / 靴専門店

- 「靴のヒラキ」として総合ディスカウント店を兵庫県  
に4店舗、靴専門店を大阪府に1店舗展開  
岩岡本店靴売場は日本最大級
- 集客は特価商品で低価格戦略、  
収益は自社企画の「靴」を中心  
とした事業モデル



### 卸販売

OEM / ODM / 大卸

- 自社開発力を活かし、大手小売量販店や  
靴専門店等への卸売り販売
- OEM/ODM供給による収益力  
と通信販売の物流を活用した  
効率的な事業モデル



...事業セグメント

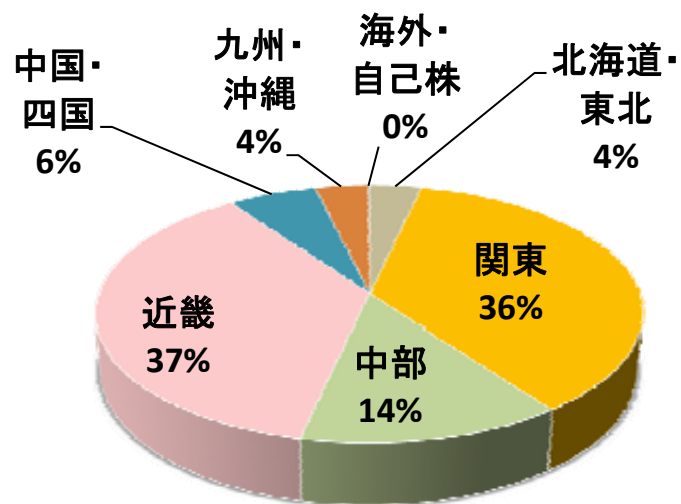


## 株式情報 (2017年3月末日現在)

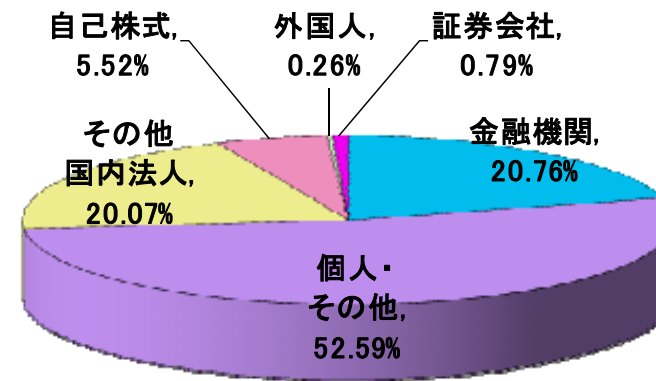
### 株式の状況

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| 発行済株式総数 | 5,155,600株            |
| 株主数     | 11,957名<br>(前期比 15名減) |

### 地域別株主数比率

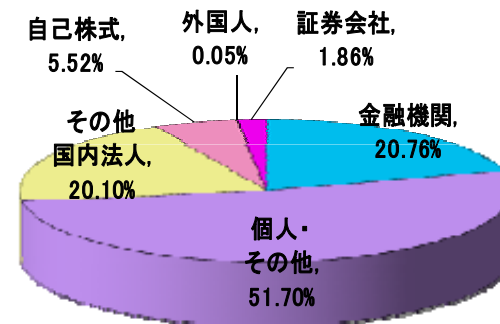


### 所有者別株式数比率



※株主数比率では「個人・その他」が99.3%を占める。

### 【参考】 前期(2016年3月末日現在)





## ◆2017年3月期 決算内容





## 2017年3月期 トピックス

### 1. 自社開発PB商品の販売好調

上場10周年記念商品を特別価格で販売

⇒1コイン499円の復活！

PITTサンダル(春夏)、ファミッポン(秋冬～)

### 2. WEBシフトへの取り組み

集客効果が低下した新聞広告・チラシからテレビCMへ

⇒テレビCMから当社通販サイトへの誘導を図る

### 3. 靴販売の拡大

経営方針「強いところをより強くする」

⇒中核の靴事業を強化

(表示は税抜き価格)





## トピックス1. 自社開発PB商品の販売好調

- 販売促進商品が受注を牽引し、新規顧客が増加  
(販促品受注数量 前期比147%、通販新規顧客 同108%)
- 靴の他、衣料・雑貨等も含むPB商品の売上増加 (全社 前期比105%)

■16年シリーズ累計**40万足**

■16年4月発売来**22万足**

■16年8月発売来**14万足**



(2016年春夏モデル、秋冬モデル、Air)

**780円**



(2016年春夏モデル)

**499円**



(2016年秋冬モデル)

**780円**

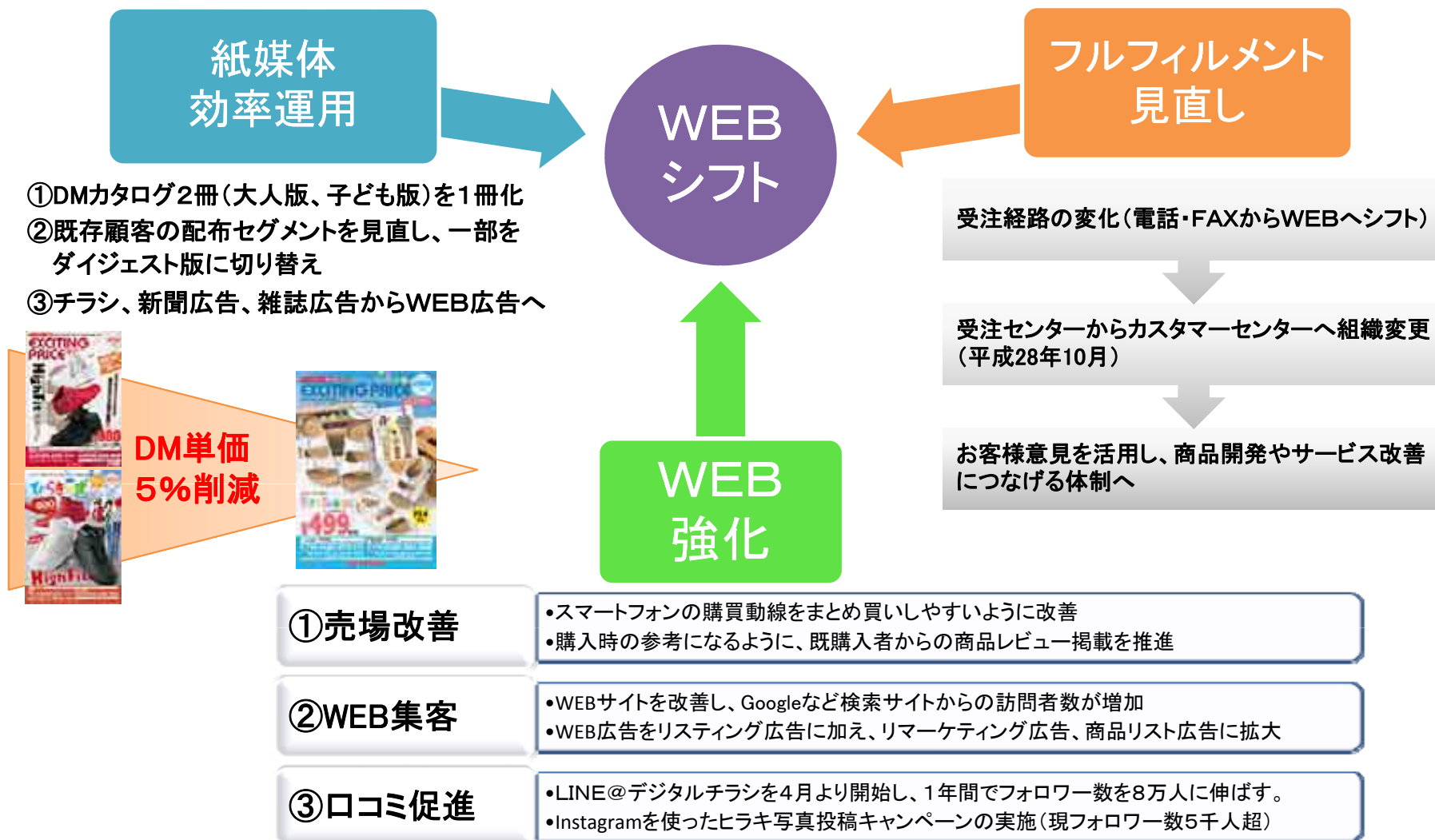
(表示は税抜き価格)



## トピックス2. WEBシフトへの取り組み

### ●紙媒体からWEBへ慎重かつ効率的な移行を進める

(当社通販サイト訪問者数 前期比 117%、WEB受注件数 同112%)





## トピックス3. 靴販売の拡大

- 「強いところをより強く」の経営方針の下、中核の靴事業を強化した結果、全事業セグメントで靴・履物販売足数が前期を上回りました。

(全社販売合計 694万足、前期比107%)



靴のヒラキ  
出張販売



当社オリジナルシューズを主として関西エリアのホームセンター、スーパー、商業施設等で、年間延べ51箇所(延べ450日)開催

靴専門店  
出店

靴専門店のパイロット店として平成28年10月大阪府豊中市にオープン(サンパティオ庄内店)。現在プロトタイプ構築中

他社売場  
企画提案



直営店舗運営ノウハウを活かし、スーパーセンター、ホームセンター等他社様の靴売場を当社納品以外も含めてプロデュース

(写真:メガセンタートライアル新宮店様)



## 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（開催日は例年夏休みの最終日曜日）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、公共公益施設・団体等に寄付を行っております。



**今年は 8月27日(日)に開催決定！**

### ■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。

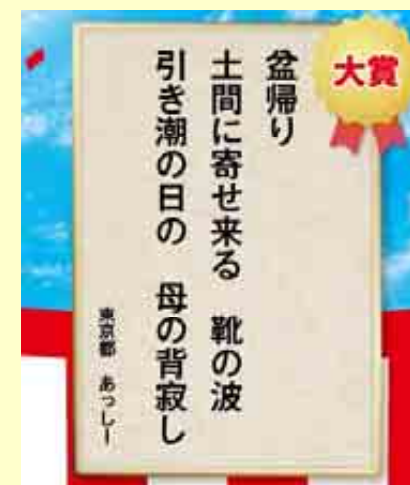
大 賞 賞金 30万円 (1作品)

優 秀 賞 賞金 3万円 (10作品)

入 選 当社商品券 3千円分 (200作品)

応募締め切りは、2017年8月15日(火)

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。







## 2017年3月期 決算サマリー

【 連 結 】

(単位:百万円)

|                                  | 前期実績   | 予 想<br>(16/5/10 開示) | 17/3期 実績 |      |        |      |
|----------------------------------|--------|---------------------|----------|------|--------|------|
|                                  |        |                     | 実 績      | 予想比  | 予想比率   | 前期比  |
| 売 上 高                            | 17,874 | 19,000              | 18,183   | △816 | △4.3%  | +309 |
| 営 業 利 益                          | 556    | 650                 | 813      | +163 | +25.1% | +256 |
| 経 常 利 益                          | 488    | 550                 | 772      | +222 | +40.4% | +284 |
| 親 会 社 株 主 に 帰 属 す る<br>当 期 純 利 益 | 286    | 350                 | 526      | +176 | +50.3% | +239 |

計  
画  
比

### 売 上 高

販促面では効果の高い広告媒体を新たに増やせず、計画した新規顧客獲得はなりませんでした。

商品面では、シーズン中盤において売れ筋商品が品切れし機会ロスを起こしたことや、初秋や春の天候不順等が影響しました。

### 利 益 高

ヒット商品により粗利益率の高い自社開発商品の売上シェアが予想以上に伸びたこと、また為替レートが想定ほど円安で推移しなかったことにより、計画を上回りました。

加えて、経常利益および当期純利益においては、金利スワップ評価益の発生で大幅な増益となりました。

前  
期  
比

### 売 上 高

商品面では、上場10周年記念商品のヒットが受注を牽引しました。

販促面においても、メディアミックス戦略を強化したことにより、新規顧客が前期比108%と伸長し、増収となりました。

### 利 益 高

増収ながらローコストオペレーションを徹底し、販売費及び一般管理費を前期並みにコントロールすることで、売上総利益の増加額がそのまま利益面に寄与いたしました。

結果、営業利益、経常利益、当期純利益とも大幅な増益となりました。



## 2017年3月期 連結損益計算書

【 連 結 】

(単位:百万円)

|                     | 16/3期  |       | 17/3期  |       |
|---------------------|--------|-------|--------|-------|
| 売上高                 | 17,874 | 100%  | 18,183 | 100%  |
| 売上総利益               | 7,592  | 42.5% | 7,847  | 43.2% |
| 販売費及び<br>一般管理費      | 7,036  | 39.4% | 7,034  | 38.7% |
| 営業利益                | 556    | 3.1%  | 813    | 4.5%  |
| 経常利益                | 488    | 2.7%  | 772    | 4.2%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 286    | 1.6%  | 526    | 2.9%  |

### ●売上総利益率 43.2%

自社開発商品の売上増および売上構成比のアップにより、売上総利益率は前期比+0.7%となりました。

### ●営業利益率 4.5%

増収に加えて、販管費率が前期比△0.7%となったことにより、営業利益率は前期比+1.4%となりました。

### ●経常利益率 4.2%

営業利益の増加に加え、金利スワップ評価益39百万円の計上により、経常利益率は前期比+1.5%となりました。

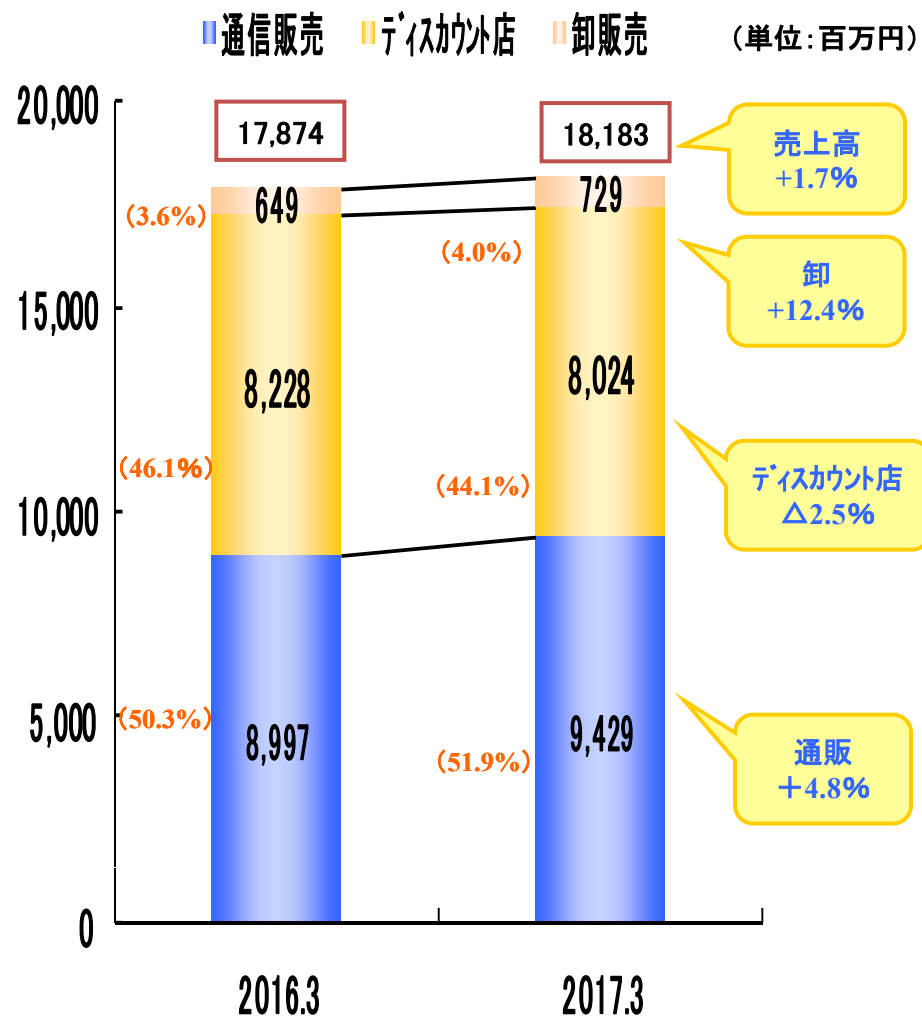
### ●当期純利益率 2.9%

経常利益の増加および法人実効税率の引き下げにより、当期純利益率は前期比+1.3%となりました。

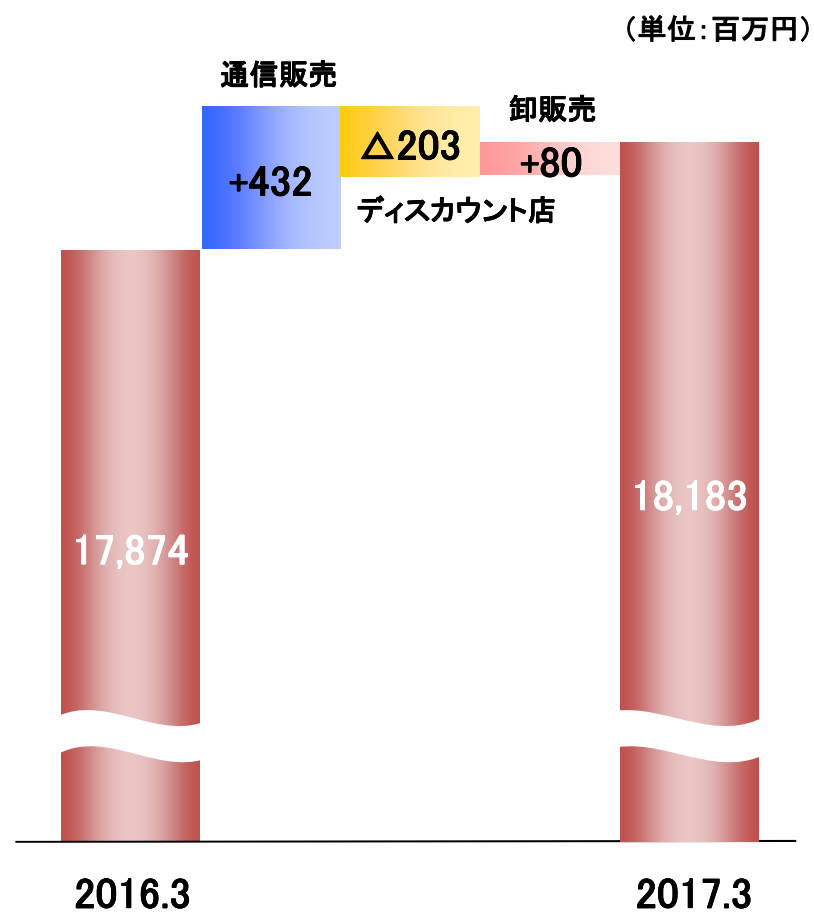




## セグメント別売上高推移



## 売上高の増減要因



\* ( )は売上構成比

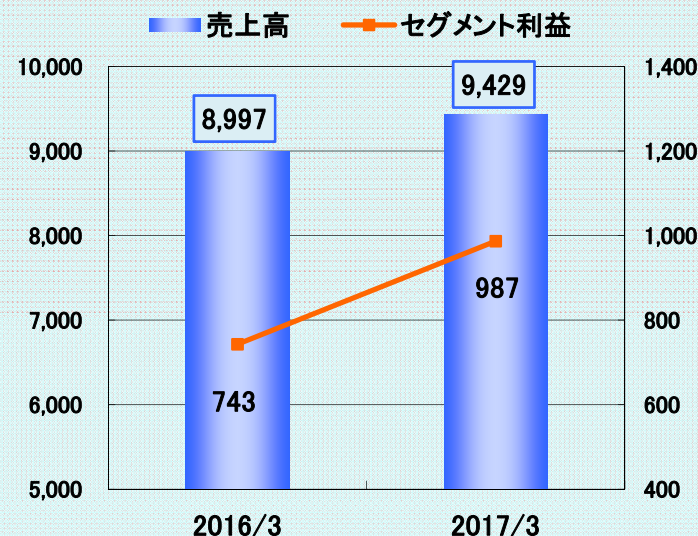


## セグメント別概況①

(単位: 百万円)

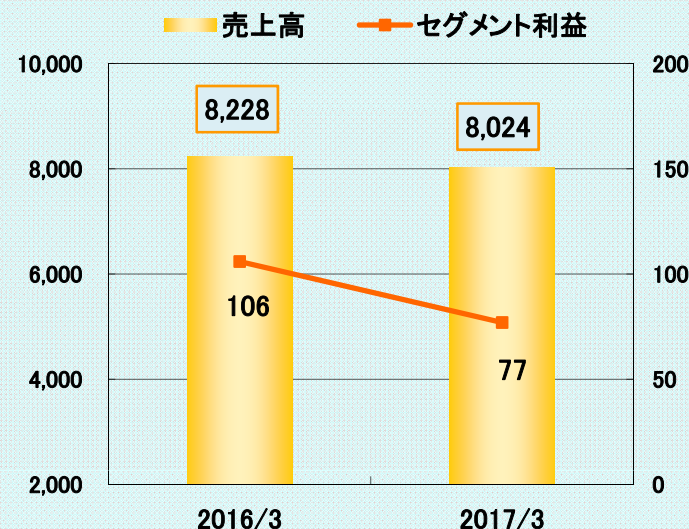
### 通信販売

- 販促商品のヒットが受注を牽引しました。また、広告および販促策の強化による新規顧客の増加も寄与し、売上高は増加しました。利益面は、増収に加えて売上総利益率の維持により、増益となりました。
- WEB戦略を強化し、広告メニューの拡大、検索サイトからの集客策、スマートフォンの売場改善を図りました。



### ディスカウント店

- 上場10周年記念感謝セール開催等、各種集客策を実施しましたが、競争環境が厳しく、売上高は減少しました。利益面は、PB商品の売上増により売上総利益率は改善したものの、減収が響き減益となりました。
- 売れ筋商品の積極的導入を図り売場を活性化するとともに在庫管理の見直しを行い在庫削減に努めました。





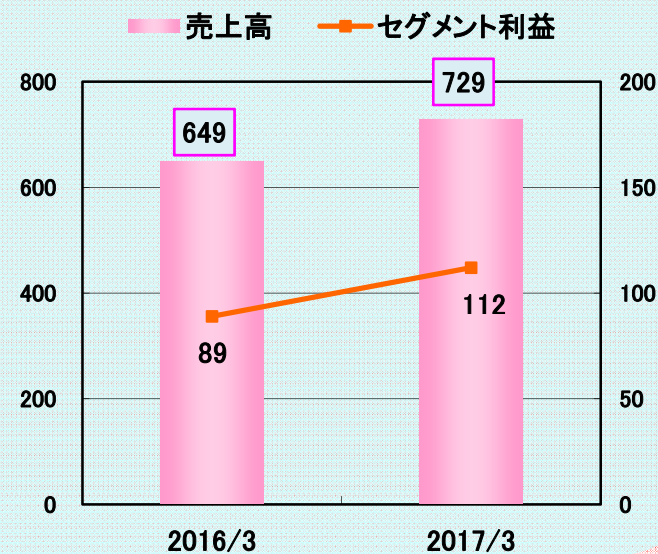


## セグメント別概況②

(単位:百万円)

### 卸 販 売

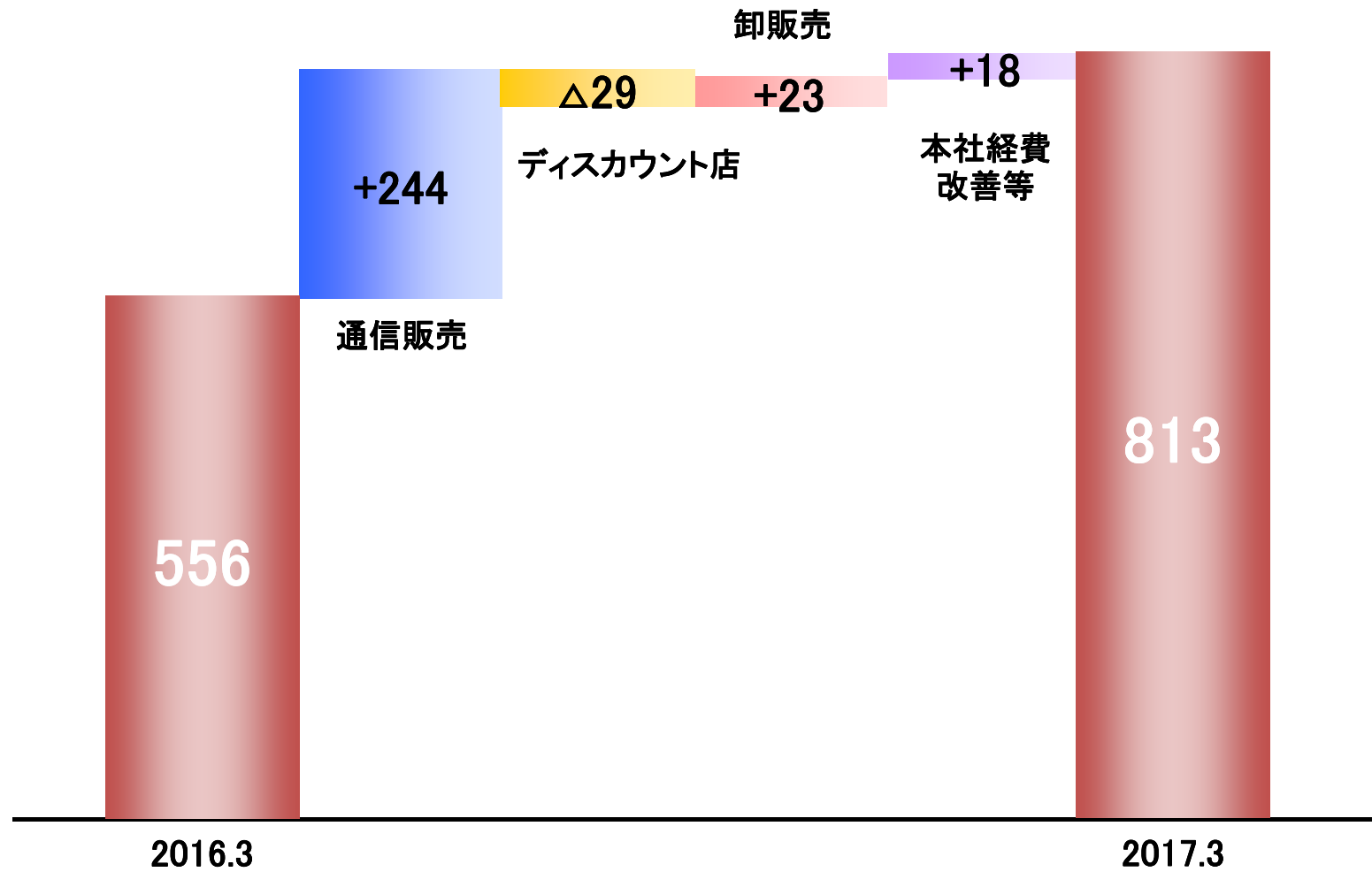
- 主要OEM先および靴小売店向け販売が堅調に推移し、売上高は増加しました。
- 利益面は、販売運賃が増加したものの増収がカバーし、増益となりました。
- 新規OEM先の開拓を進めました。また、靴小売店向け卸販売カタログ『大卸』の配布先を倍増しました。





## セグメント別営業利益の前期比増減要因

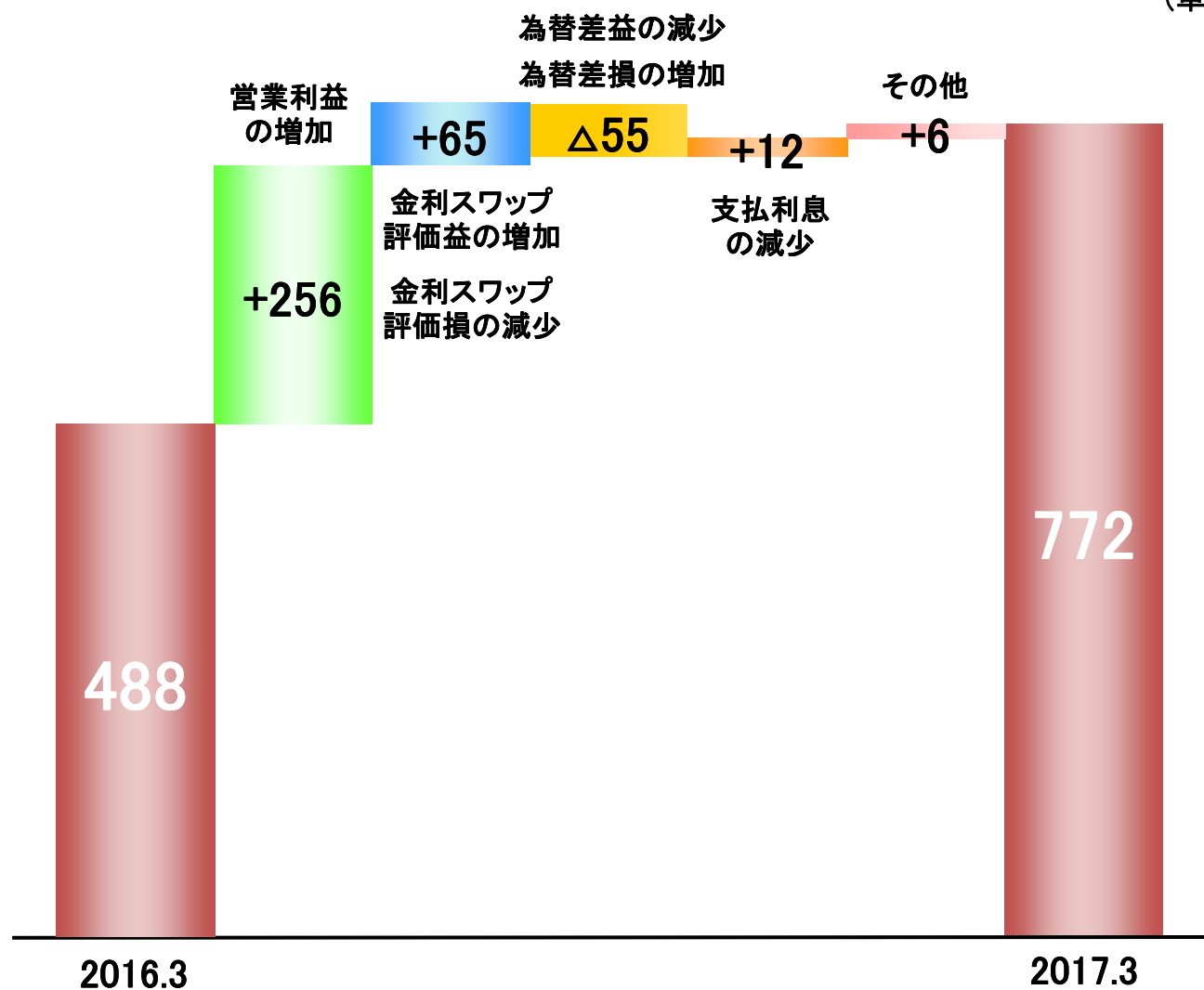
(単位:百万円)





## 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)

|             | '16/3期末 |       | '17/3期末 |       |
|-------------|---------|-------|---------|-------|
|             | 金額      | 構成比   | 金額      | 構成比   |
| <b>流動資産</b> | 10,481  | 60.5% | 11,353  | 63.2% |
| 現預金         | 5,305   | 30.6% | 6,115   | 34.0% |
| 受取手形・売掛金    | 1,166   | 6.7%  | 1,176   | 6.5%  |
| たな卸資産       | 3,768   | 21.8% | 3,746   | 20.9% |
| その他         | 257     | 1.5%  | 332     | 1.9%  |
| 貸倒引当金       | ▲16     | ▲0.1% | ▲17     | ▲0.1% |
| <b>固定資産</b> | 6,839   | 39.5% | 6,610   | 36.8% |
| 有形固定資産      | 6,464   | 37.3% | 6,265   | 34.9% |
| 無形固定資産      | 215     | 1.2%  | 169     | 0.9%  |
| 投資その他の資産    | 160     | 0.9%  | 175     | 1.0%  |
| <b>資産合計</b> | 17,321  | 100%  | 17,963  | 100%  |

|                      | '16/3期末 |       | '17/3期末 |       |
|----------------------|---------|-------|---------|-------|
|                      | 金額      | 構成比   | 金額      | 構成比   |
| <b>流動負債</b>          | 4,739   | 27.4% | 4,680   | 26.1% |
| 買掛金                  | 939     | 5.4%  | 899     | 5.0%  |
| 短期借入金<br>(1年内長期借入含む) | 2,193   | 12.7% | 2,370   | 13.2% |
| 未払金                  | 868     | 5.0%  | 810     | 4.5%  |
| その他                  | 738     | 4.3%  | 600     | 3.3%  |
| <b>固定負債</b>          | 7,880   | 45.5% | 7,878   | 43.9% |
| 長期借入金                | 7,387   | 42.6% | 7,422   | 41.3% |
| <b>負債合計</b>          | 12,620  | 72.9% | 12,558  | 69.9% |
| <b>株主資本</b>          | 4,817   | 27.8% | 5,245   | 29.2% |
| 資本金                  | 450     | 2.6%  | 450     | 2.5%  |
| 資本剰余金・利益剰余金他         | 4,366   | 25.2% | 4,795   | 26.7% |
| その他包括利益累計            | △115    | △0.7% | 159     | 0.9%  |
| <b>純資産合計</b>         | 4,701   | 27.1% | 5,404   | 30.1% |
| <b>負債純資産合計</b>       | 17,321  | 100%  | 17,963  | 100%  |

### 資産(主要因)

資産:前期比 +642

|          |       |
|----------|-------|
| ■ 現預金    | + 809 |
| ■ たな卸資産  | △ 21  |
| ■ 有形固定資産 | △ 199 |

### 負債・純資産(主要因)

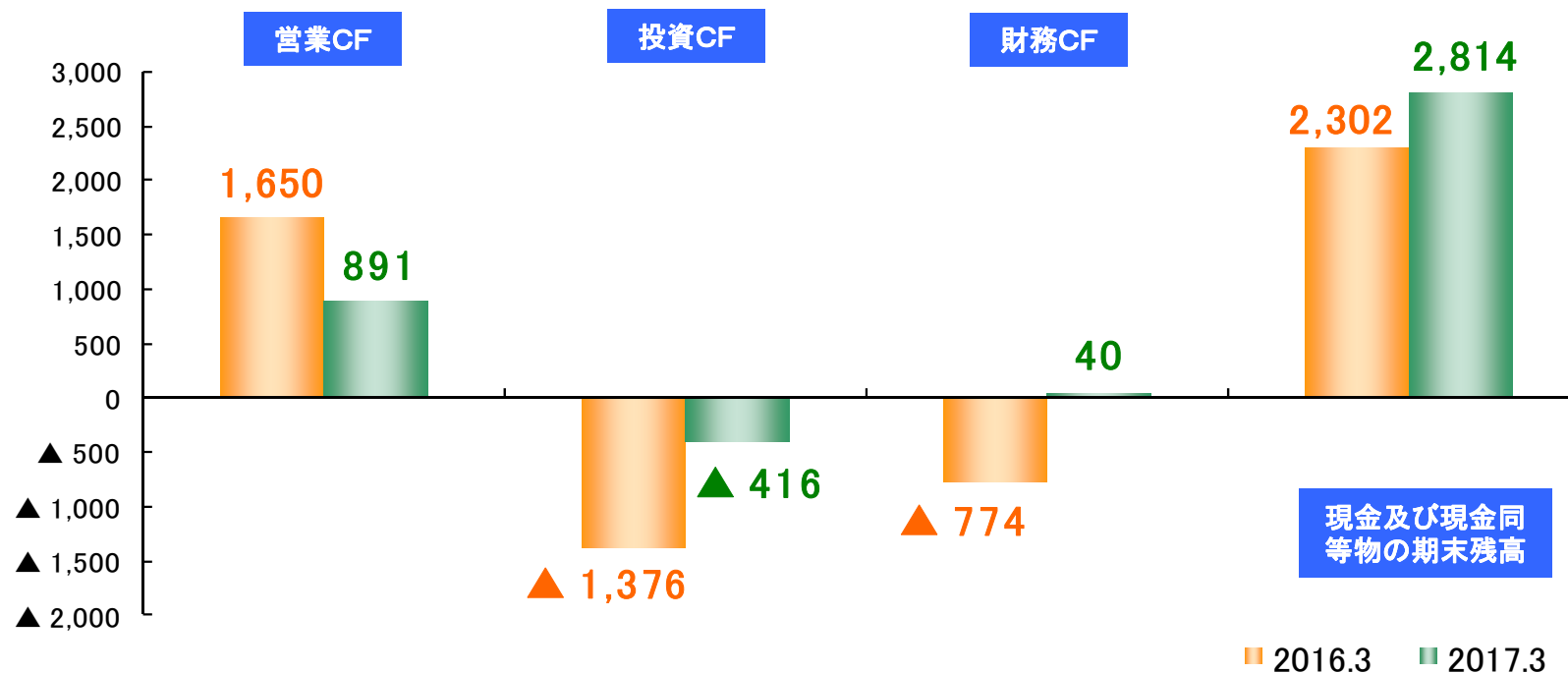
負債:前期比 △61

|              |       |
|--------------|-------|
| ■ 借入金(短期・長期) | + 212 |
| ■ 利益剰余金      | + 428 |
| ■ 繰延ヘッジ損益    | + 267 |



## キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)



### 2017.3 主な増減要因

たな卸資産の減少幅の縮小等により営業キャッシュフローは前営業期を下回りました。

余剰資金を安全性の高い運用(3ヶ月超の定期預金)に回しました。

当営業期では27.5億円の長期資金調達(前営業期は21億円)をいたしました。

貸借対照表における現金・預金6,115百万円との差異は、3ヶ月超定期預金33億円によるものです。



## 2018年3月期 連結業績予想

(単位:百万円)

|        | 2017/3期 | 2018/3期(予想) |       |
|--------|---------|-------------|-------|
|        |         | (前年同期増減比)   |       |
| 売上高    | 18,183  | 19,000      | +4.5% |
| 営業利益   | 813     | 820         | +0.8% |
| 経常利益   | 772     | 780         | +1.0% |
| 経常利益率  | 4.2%    | 4.1%        | △0.1% |
| 当期純利益  | 526     | 530         | +0.7% |
| 当期純利益率 | 2.9%    | 2.8%        | △0.1% |

### 業績予想

広告宣伝及び販売促進施策を強化、新規顧客獲得を増やして売上増加を目指す業績予想としております。

2018年3月期売上高予想の内訳は、通信販売 100億円、ディスカウント店舗 81億円、卸販売9億円とし、計190億円の計画です。

### 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 】

#### ◇ 通信販売事業

商品の開発力と販売促進策の強化による顧客基盤の拡大

#### ◇ ディスカウント事業

顧客の囲い込み推進とPB商品の拡販により収益体質を強化

#### ◇ 卸販売事業

既存取引先との取引深耕および新規OEM先の取引開拓推進



## 2018年3月期 業績達成に向けた対策【2017年春夏 販促商品①】

家族揃ってお出かけが楽しくなる商品を開発しました

# JOG軽Air

新しいJOG軽®はさらに軽い。

各 **¥780** ＋税

通気性のよいメッシュ素材で驚きの軽さ、足あたりもワンランクアップ！  
家族みんなで履ける「JOG軽®」が、さらなる進化を遂げました。  
スリットを入れることで生まれる屈曲性の良さも健在！  
これからの季節、お出かけにも普段使いにもおすすめです。

New!

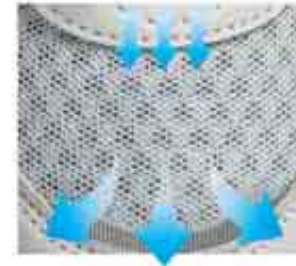


## ここがポイント「+Air」

前回のJOG軽®との大きな違いはこの「+Air」。  
簡単に「+Air」することでさらに新しいJOG軽®へと進化しました。

ダブル  
メッシュ素材に「+Air」

厚みのあるダブルメッシュ素材を使用しているため足あたりが良く、  
通気性にも優れています。



超 軽量設計  
(当社比)を「+Air」

23.5cmで約150g  
(約10%の軽量化)。  
Airのような軽さを実現。



屈曲性の良いソール

スリット入りデザインにすることで屈曲性の良い  
歩きやすい仕様に。底内側の踵部もスリット入り。







## 2018年3月期 業績達成に向けた対策【2017年春夏 販促商品②】

ヒラキは子育てもおしゃれも応援します

大人気のピット・サンダルが今年も登場!

# PITT・SANDAL

ピット・サンダル

**NEW!!**

**¥499<sup>+</sup>税**

昨年販売し大好評だったPITTサンダルを、お客様の声を参考に改善しリニューアル!! さらに履きやすくなりました。



中底にEVAのクッション素材を使用することで、さらにふかふかな履きこちに仕上げました。



滑らかで足当たりの良い素材  
インソール表面の材料を  
「滑らかで足当たりの良い素材」  
にすることで、さらに履きやす  
くなりました。



## 2018年3月期 業績達成に向けた対策【コミュニケーション戦略】

顧客への積極的なアプローチを展開！メディアミックスでヒラキの認知度を高めます

### 広告

- テレビCMによるブランディング(安さ×価値感＝共感)
- WEB広告の効率的拡大、YouTube動画広告の実施



### 販促

- 無料配布カタログ設置店舗の新規開拓
- One to One コミュニケーション(メール配信、WEB広告)

### 口コミ

- Instagramフォトコンテスト企画
- 販促媒体を活用しSNSフォロワー数を増加



### 店頭販売

- 「靴のヒラキ」出張販売拡大(PB商品+特価品)
- ヒラキ流「日本一の靴売場」と靴専門店の完成

### PR

- ニュースリリースによる情報発信
- メディア・パブリシティの実施

## ◆中期事業戦略について





## 中期経営計画の進捗状況

### 『2017中期経営計画』(2015～2017年度) 目標指標

(2015年3月5日策定)

|                  | 2016年3月期<br>実績 | 2017年3月期 実績<br>(中期目標指標 進捗度) |                   | 2018年3月期<br>目標指標 |
|------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| 連結売上高<br>(百万円)   | 17,874         | 18,183                      | △1,817<br>(90.9%) | 20,000           |
| 連結経常利益<br>(百万円)  | 488            | 772                         | △28<br>(96.5%)    | 800              |
| 連結経常利益率<br>(%)   | 2.7            | 4.2                         | +0.2              | 4.0              |
| ROE<br>(%)       | 6.0            | 10.4                        | +2.4              | 8.0              |
| 自己資本比率<br>(%)    | 27.1           | 30.1                        | +0.1              | 30.0             |
| 靴・履物販売足数<br>(万足) | 650            | 694                         | △106              | 800              |

2018年3月期は『2017中期経営計画』の最終期となりますが、靴専門店出店計画の遅れが影響し、目標指標として掲げました売上高、経常利益は計画未達となる見込みで、2018年3月期の連結業績見通しを5月12日に公表しております。  
一方、経常利益率、ROEおよび自己資本比率は1年前倒しで達成いたしました。  
引き続き売上拡大を目指し、新規顧客獲得策を推進するとともに、靴専門店の早期モデル化等販売チャネルの拡大を図ってまいります。





# 日本一の靴総合販売会社へ 成長と収益力の強化

1. 「より良い品をより安く」をモットーに、靴を核に他社にない圧倒的な「低価格」を実現します

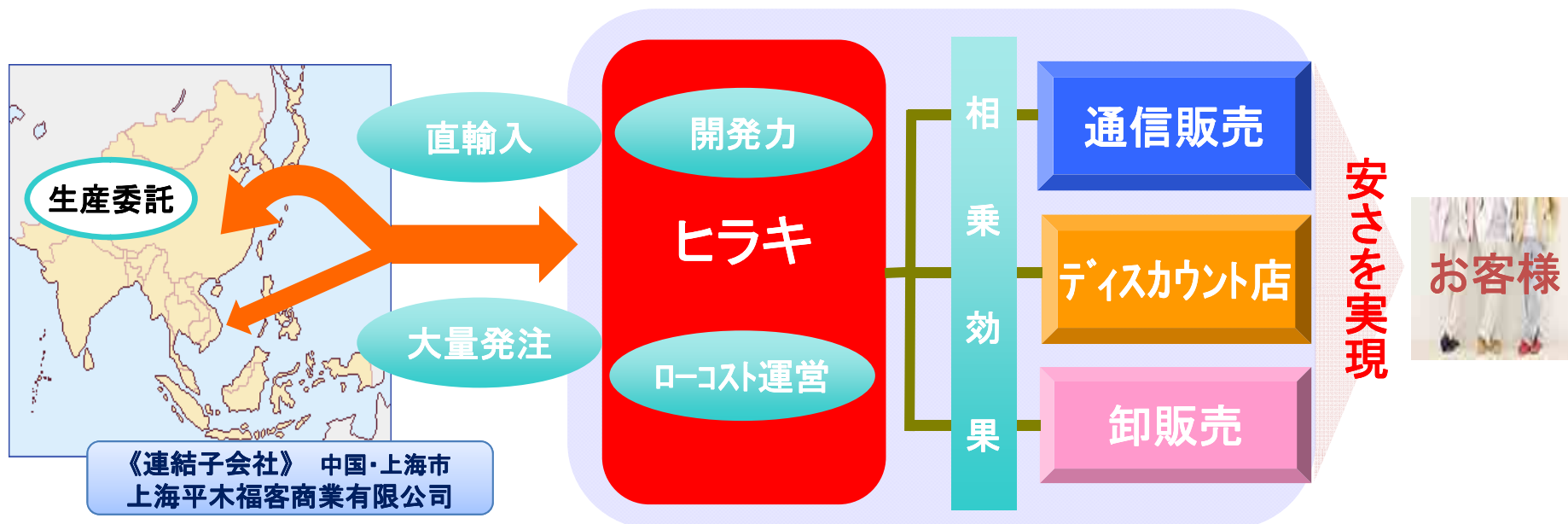
- 中国 + 東南アジア各国における生産委託先の新規開拓と育成
- 「企画開発」「販促」「受注」「物流」等のサプライチェーンを最適化

2. 自社開発商品の企画開発力の向上、SPA自社一貫体制の確立を図ります

- 「企画開発から販売まで」のスピードアップを図り、鮮度の高い商品を市場に投入

3. 通販、店舗販売、卸販売の三位一体体制により相乗効果を発揮します

- 販売情報・業務等の共有、ローコストオペレーションの徹底、ヒラキ流の継承





## 中期事業戦略：通信販売事業

商品力の強化、ヒラキ通販の認知度向上により成長路線回帰を目指します。  
WEBシフト、ローコスト運営により収益モデルのさらなる強化を図ります。

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
- 市場価格より圧倒的に安い高機能性商品の開発

### 販促の強化

- WEB戦略の強化
- 認知度向上 広告戦略
- 顧客基盤の拡大と世代に応じた販促戦略の構築

### 効率アップ

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

〔販促品〕



市場ニーズを迅速に取り込む商品開発体制  
(企画開発から販売まで)の推進

ヒラキ

ディスカウント通販のヒラキ



テレビCM、カタログ配布、WEB広告、  
SNS他、メディアミックス施策の実行



人海戦術とITを高次元でバランス  
させ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



### 【総合店】

日本一、地域一の「靴売場」を構築し広域集客を図るとともに、ヒラキならではの商品が豊富に揃うバラエティ・ディスカウントストアを築きます。

### 収益化

- 自社開発商品、靴部門の販売拡大による収益確保
- 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  
(靴専門店・GMS・食品スーパーとの差別化)
- 特価商品の仕入強化、経費率の低減等による「安さ」の実現

### 連携

- 店舗販売情報を商品開発や卸販売へ応用、通販商品在庫コントロール機能

### 【靴専門店】

通販商品をメインに展開する都市部の小商圏型店舗の収益モデルを構築するとともに、通販との連携を図る新しい形を目指します。



## 中期事業戦略：卸販売事業

### ■ OEM・ODM取引を主体とした高収益体制の構築

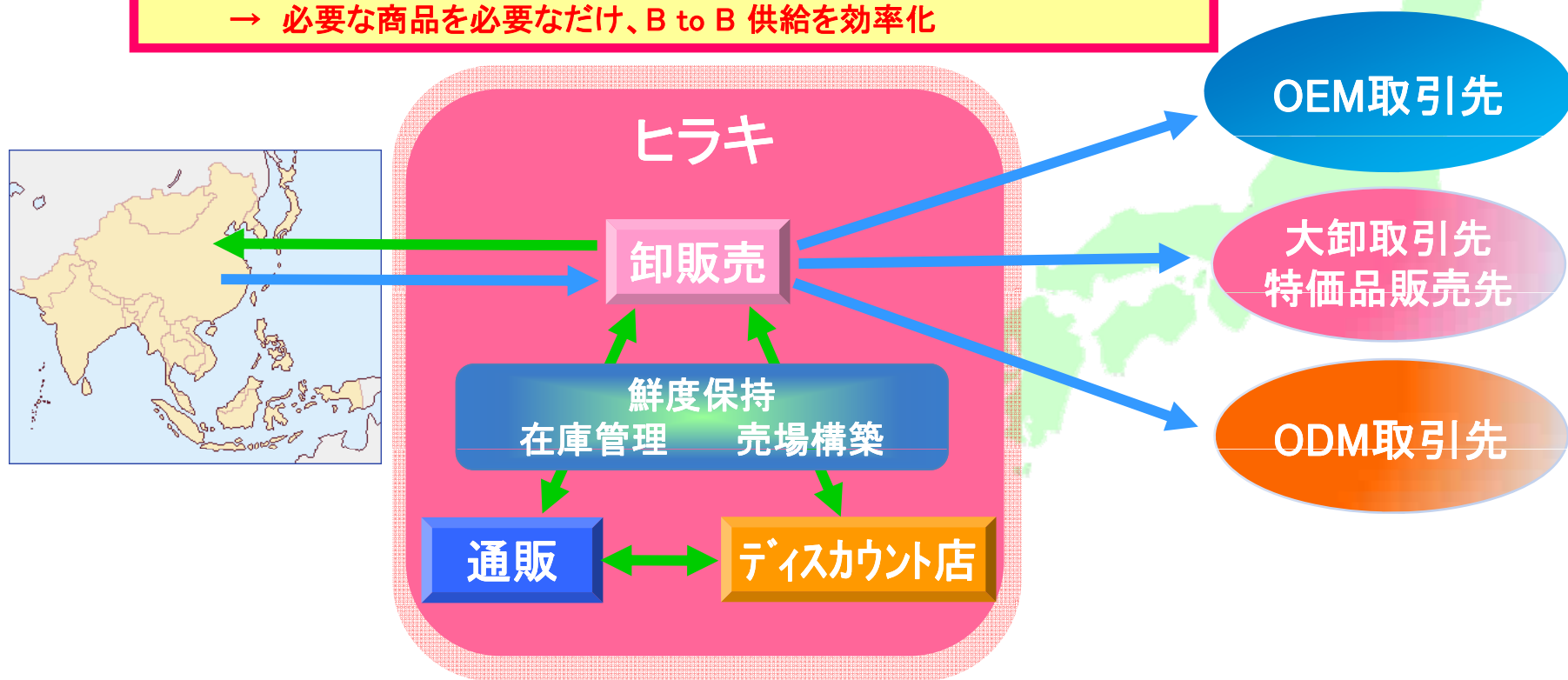
→ 開発力・売場力の強みを活かした有力取引先とのコラボレーション

### ■ 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

### ■ 卸カタログ『大卸』による全国の靴小売店への拡販

→ 必要な商品を必要なだけ、B to B 供給を効率化







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】 姫尾 ・ 高下

Tel:078-967-4601 Fax:078-967-4603

E-mail: hiraki\_info@hiraki.co.jp

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

本資料は、2017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2017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お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。本資料に記載の商品価格は発売時のものであり、消費税を含みません。