





ヒラキ株式会社

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



◆企業概要とビジネスモデル



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

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 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

代表取締役会長 伊原 英二 (1950年4月27日生)

6/27株主総会終結後、社長執行役員を兼任予定

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

- . 通信販売事業(靴を中心としたインターネット、カタログによる通信販売)
- . 店舗販売事業(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)
- . 卸販売事業(大手量販店や靴小売店等へのOEMを中心とした卸販売)

従業員数

589名(平均臨時従業員 338名を含む) 2019年3月末日現在(連結)

主要取引先

<通信販売・ディスカウント店舗> 一般消費者

<卸販売> チョダ、トライアルカンパニー、西友他、大手量販店等

2

▼ と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

大量発注

直輸入 生産委託

工場育成

公一 委託先期拓

(連結子会社) 中国·上海市 上海平木福客商業有限公司 ヒラキ

商品開発力

相

乗

効

ローコスト運営

マーケティングブン

自社物流

通信販売

インターネット / カタログ

自社企画商品とコールセンター・物流 のローコスト運営による利益率の 高い事業モデル

ディスカウント店

総合店/靴専門店

低価格戦略による集客力に 「靴」を中心としたPB商品で 収益を得る事業モデル

「靴のヒラキ」として、総合店を 兵庫県内4店舗、靴専門店を 大阪府内1店舗で展開。 岩岡本店靴売場は日本最大級

卸販売

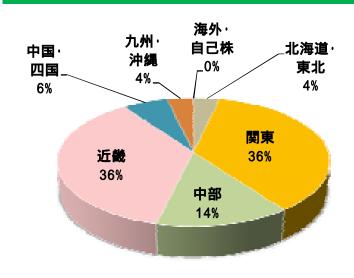
OEM/ODM供給による収益力と 通信販売の商品開発・物流を 活用した効率的な事業モデル

株式の状況

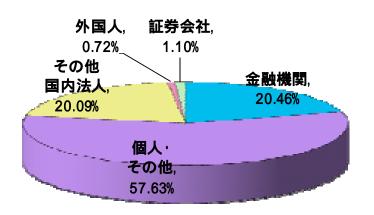
株主数 12,330名 (前期比 961名増)

発行済株式総数5,155,600株期末自己株式数
(前期比 ± 0株)

地域別株主数比率

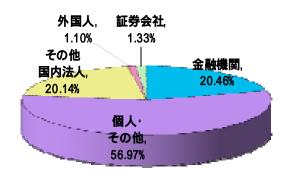


所有者別株式数比率



株主数比率では「個人・その他」が99.3%を占める。

【参考】前期(2018年3月末日現在)



株式数比率は自己株式を控除して計算(小数点第3位以下四捨五入)



◆2019年3月期 決算概要





Topics 1.2018年度 販売促進商品 販売実績

JOG軽シリーズ(Air&Knit) 40万足販売

春夏





秋冬







Topics 2. TVCMクリエイティブ ~企業広告から商品広告への展開

• 企業広告

2014年

・認知度アップ

2018年

- 商品広告
- ・理解度アップ

コンセプトは 『家族の生活応援!』

課題であった首都圏での 認知度も上がってきた

2014/10 26.1%

2018/10 40.8%

(東京:20-59歳男女、電通調べ)

特に低かった若年層が好反応

女性20代 +20.5%

女性30代 +17.0%

(東京、2018年10月対14年同月比、電通調べ)



上履き『親の想い篇』



18年秋冬 販売促進商品



19年春夏 販売促進商品

↑ KOBE 神戸市が進める市民・行政・事業者が連携する「エコなまちづくり」に協賛







(2018/11/30 神戸新聞朝刊)







地球にイイこと、私にイイこと

神戸市が運用を開始したスマートフォンアプリ「イイことぐるぐる」は自宅や外出先で環境にやさしい行動(エコアクション)を行うとお得なポイントが貯まり、持続可能なまちづくりをめざす、地球にやさしく自分もうれしいアプリです。

貧困に苦しむ家庭(子ども)と食品ロスという矛盾する 問題を提起する新聞広告に協賛

(提供:神戸市、画面はイメージ)



【 連 結 】 (単位:百万円)

				前期(18/3期)	予 想		20 ⁻	19/3期 実績		
				実績	(18/5/11 開示)	実 績	予想差	予想比	前期差	前期比
売		上	高	17,788	18,300	16,859	1,440	7.9%	928	5.2%
営	業	利	益	1,053	900	813	86	9.6%	240	22.8%
経	常	利	群	1,069	890	810	79	8.9%	258	24.2%
親会社株主に帰属する当期に 純利 益		728	600	552	47	7.9%	176	24.2%		

計

画

LL

売上高

2018年秋冬販売促進商品には主力の靴の他、衣料を新たに加え、またCMやWEBなど広告宣伝を強化し通期計画を達成する目論見でしたが、全体的に訴求力が弱く、特に通信販売の新規顧客の獲得が伸び悩み、予想値を下回る結果となりました。

利益

為替の影響による粗利益率の低下および下期からの配送コスト等の上昇予測に基づき、減益を織り込んだ計画としていました。営業利益率は計画4.9%に対し実績4.8%と概ね想定通りでしたが、売上高の計画未達が影響し、利益面も計画値を達成することができませんでした。

期

前

比

売 上 高

通信販売は売れ筋アイテムであるスニーカーの品揃え不足、そして店舗は働き方改革による店休日の増加が響き減収となりました。また、年間を通して異常気象や天災の影響による靴を始めとした季節商品の販売不振も重なりました。

利益

売上総利益率については若干の改善を図ることができ、 また効率化を進め広告宣伝費や一般管理費の削減に努め ましたが、減収の影響に加えて、販売運賃やダンボール代 等の販売費の大幅な上昇により、営業利益、経常利益、当 期純利益とも減益となりました。



【連結】

(単位:百万円)

	18/3	期	19/3期		
売上高	17,788	100%	16,859	100%	
売上総利益	8,063	45.3%	7,694	45.6%	
販売費及び 一般管理費	7,009	39.4%	6,881	40.8%	
営業利益	1,053	5.9%	813	4.8%	
経常利益	1,069	6.0%	810	4.8%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	728	4.1%	552	3.3%	

●売上総利益率 45.6%

自社開発商品の売上高構成比は低下 したものの、商品原価の低減に努めた 結果、売上総利益率は前期比+0.3% となりました。

■営業利益率 4.8%

売上総利益率の改善以上に、販管費 比率が上昇(前期比+1.4%)したため、 営業利益率は前期比 1.1%となりま した。

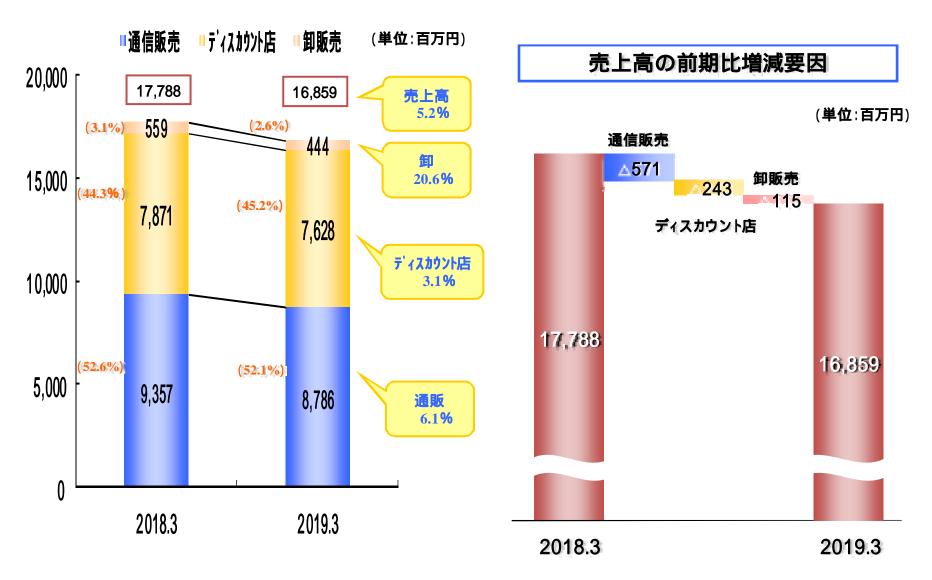
■経常利益率 4.8%

営業利益の減少及び連結に伴う為替差損の発生などにより、経常利益率は前期比 △1.2%となりました。

●当期純利益率 3.3%

経常利益の減少により、当期純利益率は前期比 0.8%となりました。

▼ セグメント別 売上高推移

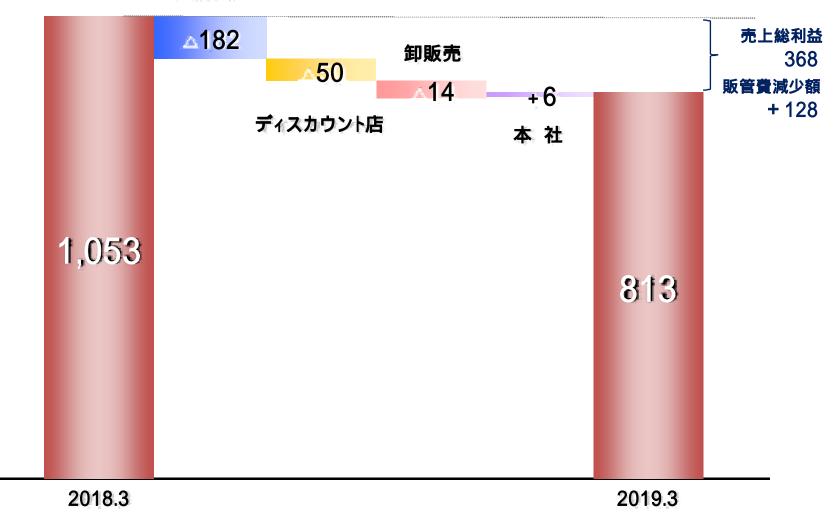




🤁 営業利益の前期比増減要因

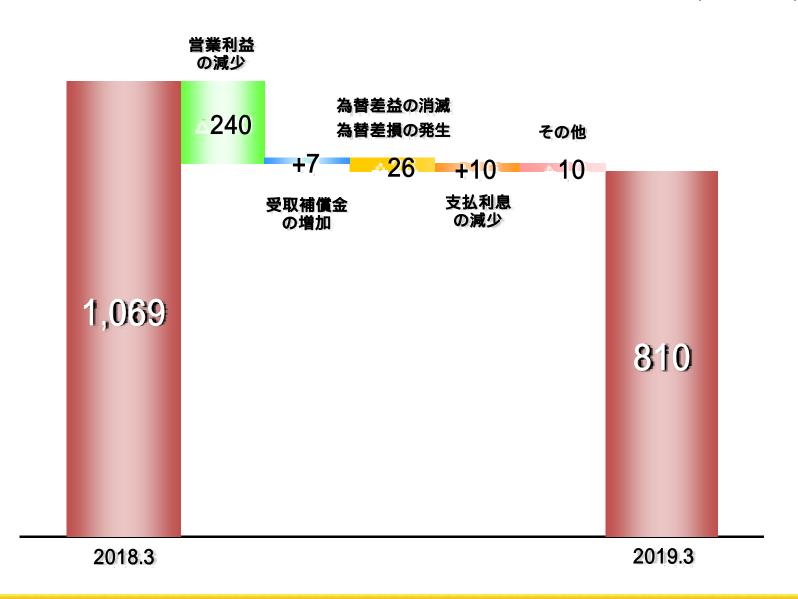
(単位:百万円)

通信販売



🤁 経常利益の前期比増減要因

(単位:百万円)



(単位:百万円)

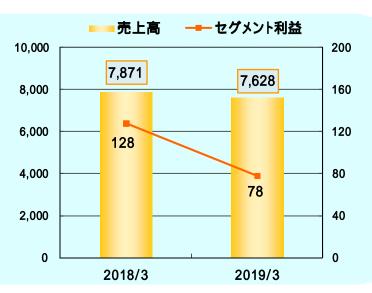
通信販売

販売促進商品の受注は堅調に推移しましたが、異常気象の影響を受け季節商品の販売が伸び悩み、売上高は減少しました。利益面は、商品原価の低減が為替要因をカバーし売上総利益率は改善したものの、減収及び配送費の高騰が響き、減益となりました。
TVCM放映エリアの拡大、デジタル広告の充実、ECサイトを中心としたキャンペーンを展開しました。



ディスカウント店

食品は前期を上回り近隣の集客は図れたものの、靴・ 衣料が季節商品を中心に伸び悩み、広域からの集客が 伸びず、減収となりました。利益面についても、粗利益 率の高い靴・衣料の構成比が低下し、減益となりました。 販売分析による売れ筋商品の積極導入を図りました。 出張販売は、関西エリア延べ55か所で開催しました。



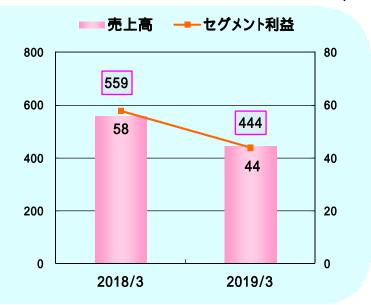


(単位:百万円)

卸販売

重点目標として継続的に取り組んでいる新規取引先の開拓は順調に進み、前期開拓先については売上に寄与し始めたものの、主力取引先2社への販売が価格競争および商品の納品延長等により前期を大きく下回った結果、減収減益となりました。

卸カタログ販売「大卸し」、またスポット販売を強化しま した。





(単位:百万円)

		18/3期末		19/3 期末	
		金額	構成比	金額	構成比
流動資産		10,832	62.5%	10,586	62.9%
	現預金	6,487	37.5%	5,939	35.3%
	受取手形·売掛金	1,102	6.4%	1,053	6.3%
	たな卸資産	3,169	18.3%	3,374	20.0%
	その他	91	0.5%	235	1.4%
	貸倒引当金	19	0.1%	16	0.1%
固	定資産	6,488	37.5 %	6,243	37.1 %
	有形固定資産	6,037	34.9%	5,865	34.9%
	無形固定資産	133	0.8%	126	0.8%
	投資その他の資産	317	1.8%	251	1.5%
資	産合計	17,321	100%	16,829	100%

会計基準の変更に伴い、前期の連結貸借対照表において「流動資産」の「その他」に 含めておりました「繰延税金資産」135百万円は、「固定資産」の「投資その他の資産」 に組み替えて表示しています。

資産(主な要因)

資 産:前期比 △492

■ たな卸資産 + 204

■ 建物及び構築物 ▲ 156

			18/3	期末	19/3	期末
		金額	構成比	金額	構成比	
	流	動負債	4,766	27.5%	4,424	26.3%
		金掛買	946	5.5%	905	5.4%
		短期借入金 (1年内長期借入含む)	2,322	13.4%	2,323	13.8%
		未払金	801	4.6%	822	4.9%
		その他	695	4.0%	373	2.2%
	固	定負債	6,728	38.8%	6,027	35.8%
		長期借入金	6,351	36.7%	5,720	34.0%
負	債	合計	11,495	66.4%	10,452	62.1%
	株	主資本	5,867	33.9%	6,322	37.6%
		資本金	450	2.6%	450	2.7%
		資本剩余金·利益剩余金他	5,417	31.3%	5,872	34.9%
その他包括利益累計		41	0.2%	54	0.3%	
糾	純資産合計		5,825	33.6%	6,376	37.9%
負	價	純資産合計	17,321	100%	16,829	100%

負債・純資産(主な要因)

負 債:前期比 △1,043 純資産:前期比 +550

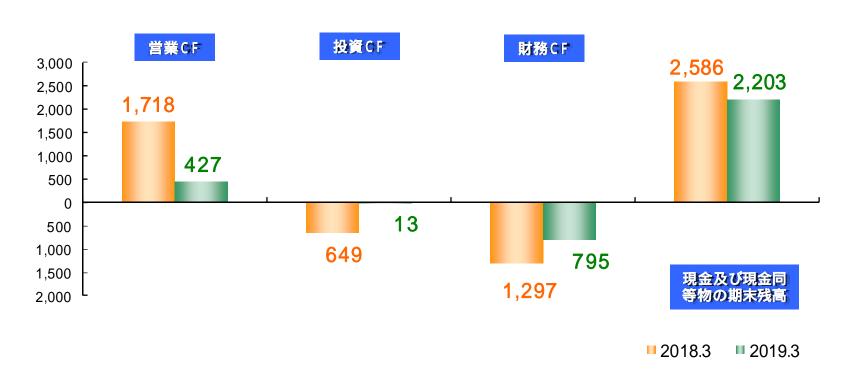
■ 借入金 (短期·長期) △ 630

■ 利益剰余金 + 455

■ 繰延ヘッジ損益 + 103

▼ キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)



営業CF

投資CF

財務CF

現金及び現金同 等物の期末残高

2019.3 主な増減要因

減益及びたな卸資産の 増加等により、営業CF は前期を下回りました。 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。 当期は19億円の長期資金調達 (前期は14億円の調達) をいたしました。 貸借対照表における現金・預金 5,939百万円との差異は、3ヶ月超 定期預金3,835百万円、有価証券 100百万円によるものです。



◆2020年3月期の取り組み





2020年3月期 連結業績予想

(単位:百万円)

通期/連結				2019/3期 実績	2020/3期	(予想) 年同期増減比)
売	7	=	高	16,859	17,300	+2.6%
営	業	利	益	813	820	+0.8%
経	常	利	益	810	820	+1.1%
	4	経常利	益率	4.8%	4.7%	0.1%
親会当	and the state of t			552	560	+1.4%
	当	期純利	益率	3.3%	3.2%	0.1%
1株当たり当期純利益			利益	113.42円	114.97円	+ 1.55円

● 業績予想

当初は送料無料金額改定の影響が 見込まれるものの前期よりタイムリーな 商品政策の実施、スマホファーストなど の取り組みにより、売上増加を目指す 業績予想としております。

2020年3月期売上高予想の内訳は、 通信販売90億円、ディスカウント店舗 77億円、卸販売6億円とし、計173億円 の計画です。

利益面では、上期は配送コスト上昇の 影響があり前期を下回る見込みですが、 通期では前期程度を想定しております。

1株当たり配当金	2019/3 期 実績	2020/3期 (予定)	
中間	10円	10円	
期末	10円	10円	
年間	20円	20円	

◆ 配当方針

内部留保を充実させながら、企業体質の 強化を図り、会社を継続的に発展させる ことによって、安定的かつ継続的に配当を 行うことを基本方針としております。

機構改革

【取締役会の強化】女性社外取締役の追加選任() 【スピーディな意思決定】組織変更(4/1付)、幹部の若手登用

商品改革

【販売促進商品投入】年3回から5回(春·初夏·夏·秋·冬)へ 【ブランド化推進】スニーカー(JOG軽®、AIROP®、子ども) 【ヒラキ上位モデルの開発】 高機能性×相対的低価格

販売改革

【通販】 スマートフォン・ファーストへの取り組み

- ・ECシステムの機能強化 (2020年1月予定)
- ・E C サイトのデザインリニューアル (2020年1月予定)
- ・動画広告他、新広告媒体の実施

【店舗】顧客満足度アップを推進

- ・他店との差別化戦略(靴の再強化、地域密着型運営)
- ・電子マネー決済の導入 (2019年秋予定)

【卸販売】新規取引先開拓の推進

・『大卸し』 B to B - E C サイトの導入 (2019年夏予定)



2020年3月期 業績達成に向けた対策 【販売促進商品①】

2019年春 新商品







モカシンツ法





2020年3月期 業績達成に向けた対策【販売促進商品②】

2019年初夏 新商品









◆中期経営計画について





🥶 中期経営計画の進捗状況(3か年計画の初年度)

『2020中期経営計画』(2018~2020年度) 目標指標と当期実績

	主要指標	2021年3月期	2019年3月期 実績			
	工女泪惊	目標	実 績	目標差	目標比	
成長性	連結売上高 (百万円)	20,000	16,859	3,140	15.7%	
収益性	連結営業利益率	5%以上	4.8	0.2	-	
効率性	ROE (%)	10%以上	9.1	0.9	-	
安全性	自己資本比率	40.0	37.9	2.1	-	
生産性	従業員一人当たり売上高 (百万円)	30.0	28.6	· 1,.4	4.6%	

2019年3月期は『2020中期経営計画』の初年度であり、目標売上高200億円に向けて通信販売を中心に経営資源を投入しましたが、設定時より後退する結果となりました。また、経費面においても、固定費の削減は図れたものの配送コストの想定以上の上昇が影響し、営業利益率は5%にとどきませんでした。一方で、有利子負債の削減により財務内容は改善され、自己資本比率は前期と比較して4.3ポイント上昇しました。

2年目となる2019年度につきましては、中期経営計画に向けて、構造改革を進め、当社のビジネスモデルの再構築を図り、この急激な環境の変化に対応してまいります。

▶計画期間 2018年4月~2021年3月 (第42~44営業期)

基本方針 お客様に支持され、社会に貢献し、世の中に必要とされ、そして従業員の拠り所となる会社であり続けること。

▶スローガン 他にはない 他ではできない それがヒラキです。

人々のよりよい暮らしのお役に立つために、価格・品質・サービス面においてヒラキ流を追求し、お客様に「驚き」「楽しさ」「満足感」をおとどけし続けてまいります。

トミッション

- 1. 日本一の靴総合販売会社になるために、靴専業通販及び単店で靴・履物販売数量 ナンバーワンを目指します。
- 2. 「強いところをより強く」を基本に、情報・仕入・販売における3事業の連携により、 自社開発商品の商品力を更に高めてまいります。
- 3. SPAに係るサプライチェ<mark>ーンにおける生産性を高めるとともに、総合的な品質・サービスの向上を図り、「企画開発から販売まで」の自社一貫体制をより</mark>強固なものとします。
- 4. ローコストオペレーションを徹底することにより、お客様に驚きの低価格を提供します。
- 5. 考えて行動できる人を創り、財務体質を強固にして、会社の生命を永遠のものにします。



ヒラキ流で 5フォースアップ

メガ販促品の開発

デジタル技術活用

新カテゴリー開発

開発 商品

3事業 連携 販売チャネルの拡大

マーケティング強化

品質・サービスの向上

ローコスト 運営

商品ロスの低減

資本効率の改善

フルフィルメント効率化

財務体質の強化

有利子負債の削減

現場発想

おどたのマン(現場力向上)

改善提案運動



2020中期経営計画の概要 (経営目標)

- ▶ 市場がシュリンクする中、自社開発商品のマーケットシェアを高めることで、 高利益率を維持しながら、売上伸長を目指します。
- ▶ 有利子負債を削減し、バランスシートの改善を図ります。
- ディスカウンターとして、投資対効果を重視した経営を行ないます。

	主要指標	2018年3月期 実績	2021年3月期目標 (2018年3月期増減	
成長性	連結売上高 (百万円)	17,788	20,000	+ 2,212 (+ 12.4%)
収益性	連結営業利益率 (%)	5.9	5%以	L
効率性	ROE (%)	13.0	10%以	十
安全性	自己資本比率 (%)	33.6	40.0	+ 6.4
生産性	従業員一人当り売上高 (百万円)	29.0	30.0	+ 1.0

2020中期経営計画の概要 (通信販売事業戦略)

生活応援 通販

- ・新しいファンの獲得とリピーターの拡大
- ・カタログとWEBの相乗効果による事業拡大
- ・強みである「靴」と「安さ」の更なる強化

商品施策

- 価格を上回る品質の実現
- メガヒット販促品、子ども商品の開発強化
- 新カテゴリーの開発(衣料・雑貨、高機能商品)

販促施策

- メディアミックスの強化による見込客拡大
- スマートフォン上でのCRM
- ネット専業通販モデルの構築(モール出店)

効率化

- **WEBシフト(顧客、体制)**
- 発注精度の向上、在庫ロスの低減
- 広告宣伝の効率的運用、紙媒体費用の削減





2020中期経営計画の概要 (店舗販売事業戦略)

日常の買い物に ワクワク感を

- ・販売足数日本一の靴売場の完成(岩岡本店)
- 地元密着のパラエティ豊かなディスカウントストア構築
- ・仕入、商品、売場等の現場改革推進



【総合店】

- 自社開発商品の拡販、特価仕入
- ヒラキ流ボリューム感ある売場
- 集客媒体の多様化
- 会員の囲い込みと販売分析
- 発注·在庫管理の効率化

【靴専門店】

■ 自社開発商品を中心とした小商圏 都市型モデルの構築

【出張販売】

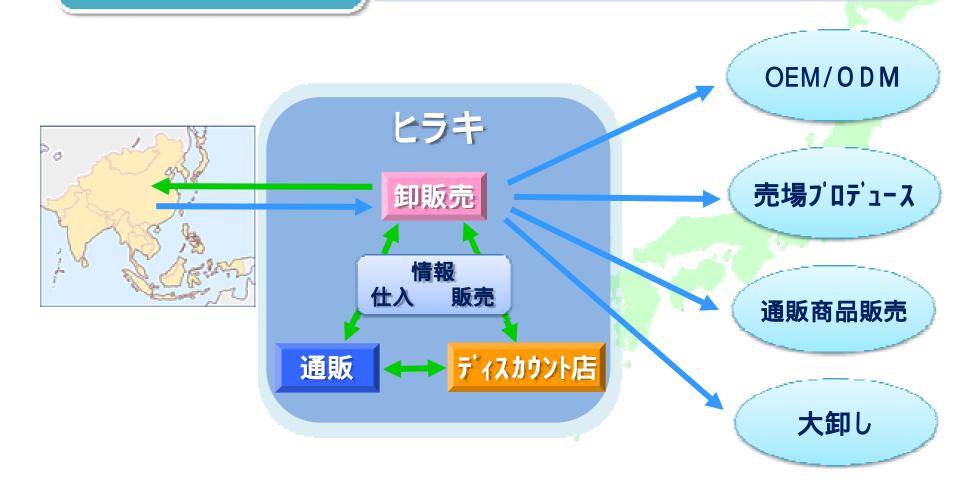
自社開発商品のアンテナショップ



★ 新中期経営計画の概要 (卸販売事業戦略)

営業モデル確立

- ・既存取引先との取り組み強化
- ・他業態との協業(靴売場プロデュース)
- ・新規大口取引先の開拓と販売モデルの確立



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



[本資料に関するご照会先]

ヒラキ株式会社 経営戦略室

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

E-mail:hiraki_info@hiraki.co.jp

本資料は、2019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2019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。