



2008年3月期 決算説明会

2008年5月15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

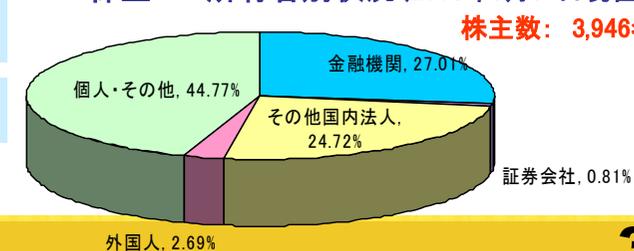




## 会社概要 (2008年3月末日現在)

商号	ヒラキ株式会社 (英文:HIRAKI CO.,LTD.)
本社	兵庫県神戸市中央区中町通2-1-18 日本生命神戸駅前ビル12階
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. 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総合店舗 婦人靴を中心とした靴専門店舗) III. 卸販売事業(大手小売店、量販店等への卸販売)
従業員数	761名(社員261名含む)※2008年3月末日現在(連結)
主要取引	<通信・店舗販売事業>一般消費者

株主 一所有者別状況(2008年3月31日現在)





# 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~



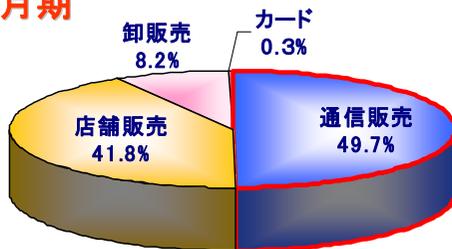
相乗効果



安さを実現



2008年3月期





## 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



[EXCITING PRICE]

【ひらきざ】

### 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供給による利益率の確保とローコストオペレーションを活用した事業モデル



神戸ショールーム

### 総合店

兵庫県4店

- 「靴のヒラキ」として靴売場は日本最大級規模
- 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



NEW

### 専門店

コンセプトブランド

- 婦人靴専門店を中心としたショッピングセンター等への店舗展開
- PB商品の投入による高い利益率と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



Ma & Si

Bonne Foi

◇ 2008年3月期 決算内容





## 2008年3月期 総括・トピックス

### ■ 総括： 売上高247億円(前期比△0.1%)、経常利益4億(前期比△54.0%)

#### - 売上高

- ・ 広告宣伝費等を投入して売上拡大を目指す、年間を通じた天候不順(残暑・暖冬)等の影響によって売上高が伸びず。
- ・ 2007年9月以降、多数の経験を踏んだ靴のプロフェッショナルを外部より登用しながら「商品のテコ入れ」を実施し、天候に左右されにくい商品開発を行いました。しかし、2008年2月上旬発売予定であった「新180円スニーカー」等の新商品において生産国の降雪等の影響で約1ヶ月の入荷遅れが発生し、通信販売事業のカタログ配布時期にも遅れが出たため、売上高、利益高が計画どおり推移せず。

#### - 利益高

- ・ 前期との比較では、上期は円安水準にあったため売上総利益率が悪化するとともに、主に通信販売事業において売上増加計画に基づいた広告宣伝費の投入、人員体制の強化などを行った結果、販売費及び一般管理費が増加し、利益面は悪化。

### ■ トピックス：

- **自己株式取得** 自己株取得 **80,000株** ※配当： 普通配当 年間30円 (中間15円、期末15円)

- 『新180円スニーカー』の発売開始



新180円スニーカー

hyypia  
Bonne Foi  
Ma & Si

婦人靴専門店ブランド

- 婦人靴専門店のテスト出店



## 2008年3月期 決算(連結)ハイライト

単位:百万円	07/3期	08/3期		修正予算比	
	実績	実績	前年比%	予算比	予算比%
売上高	24,735	24,703	△0.1%	25,000	△1.2%
売上総利益	10,005	9,616	△3.9%	9,900	△2.9%
売上総利益率	40.4%	38.9%	—	39.6%	—
営業利益	1,115	535	△52.0%	850	△37.1%
営業利益率	4.5%	2.2%	—	3.4%	—
経常利益	891	409	△54.0%	650	△37.1%
経常利益率	3.6%	1.7%	—	2.6%	—
当期純利益	454	165	△63.6%	320	△48.4%
当期純利益率	1.8%	0.7%	—	1.3	—



# セグメント別売上高推移



714円(税込780円)ジョッキーブーツ



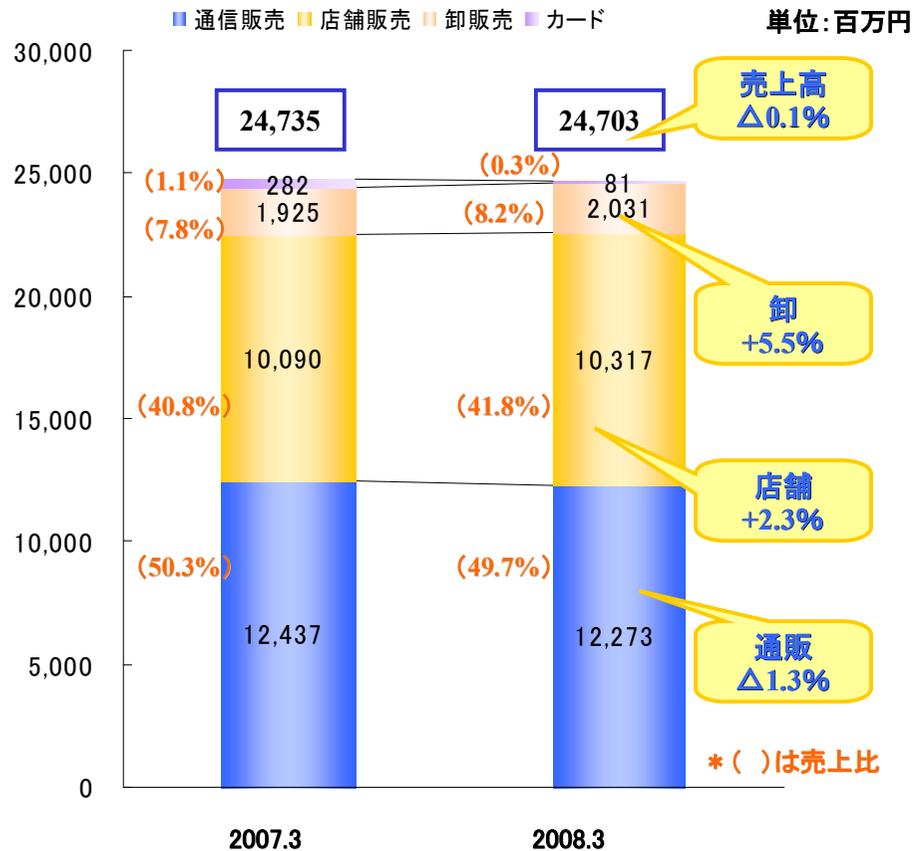
480円(税込504円)カジュアルスニーカー



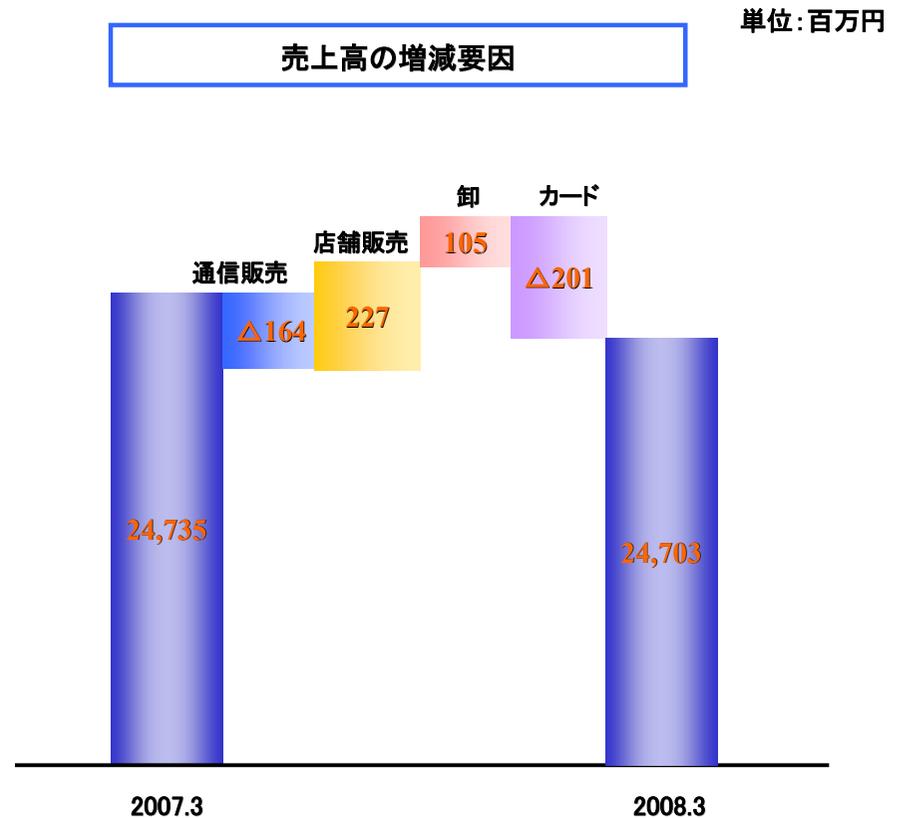
新180円(税込189円)スニーカー



## 通販が伸び悩み、カード事業撤退による減収を補えず



## 店舗・卸販売は増収確保





## セグメント別概況

### 通信販売

- 売上高増加計画に基づく広告宣伝費等の投資を実施するが、天候不順の影響を受け売上高が伸びず。
- 上期急激な円安により粗利益率の悪化と、広告宣伝費を中心とする費用の増加。  
営業利益率 13.2% → 8.4%

### 卸販売

- OEM取引先は拡大の方向(靴専門店等)に進み売上高は増加基調。
- 上期急激な円安により粗利益率の悪化と、独自商品の開発、企画開発営業力を強化するため、人員を増員し強化した結果、先行投資費用が増加。

### 店舗販売 (総合店・専門店)

- **総合店**は、価格戦略による集客は成功し、増益。総合店モデル確立の方向へ。
- **専門店**は、婦人靴専門店として「hyypia」(2店舗)、「Bonne Foi」(1店舗)、「Ma&Si」(2店舗)、計5店舗出店。先行投資が発生。



hyypia



Ma & Si

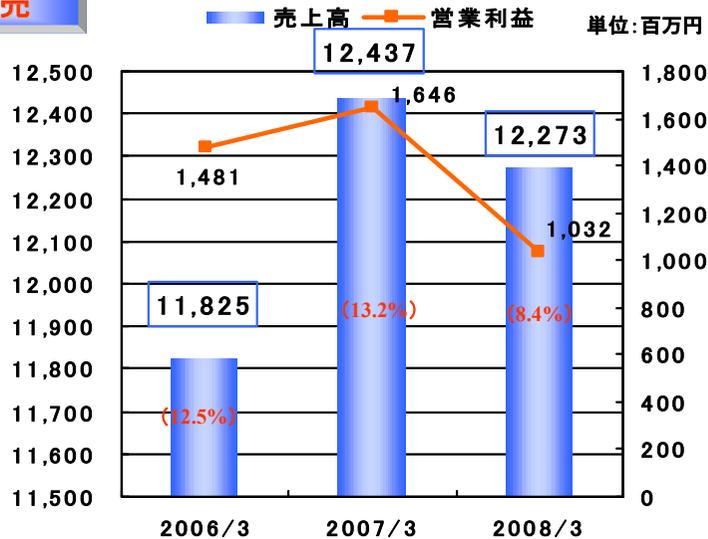
Bonne Foi



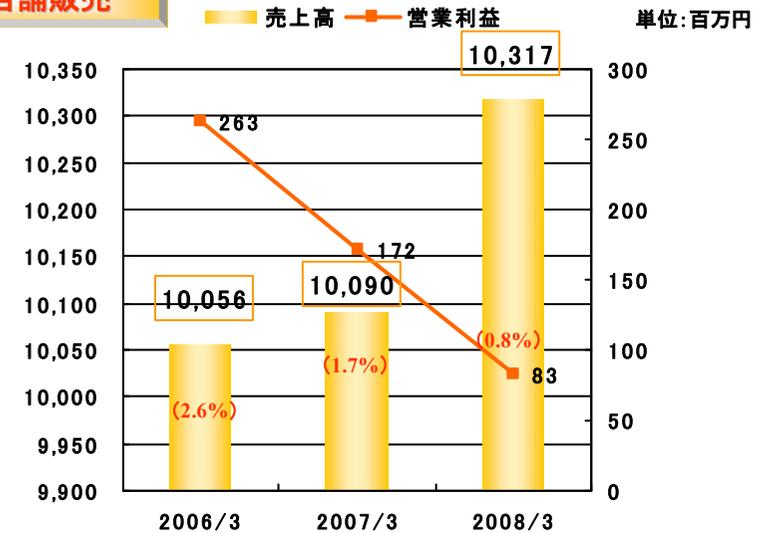
# セグメント別売上高・営業利益推移

\* ( )内は営業利益率

## 通信販売

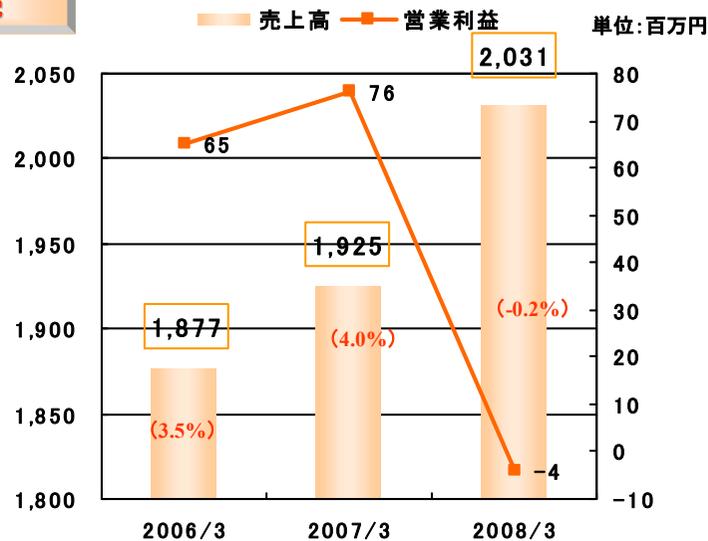


## 店舗販売

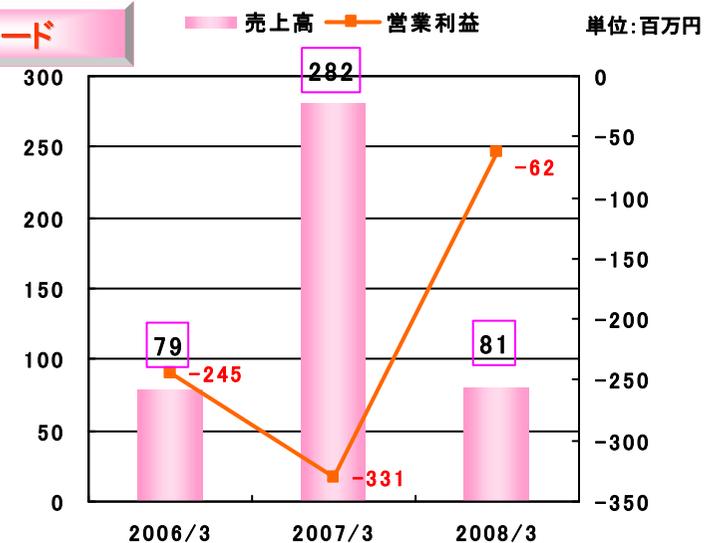


※店舗販売には専門店の先行投資を含む。総合店は増益。

## 卸販売



## カード



※カード事業は2007年6月30日に事業を撤退いたしました。

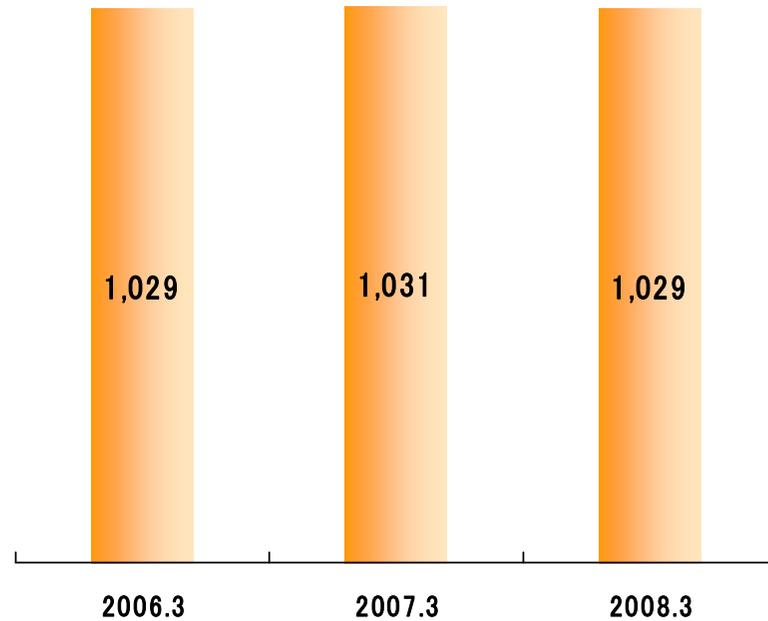


## 通信販売事業(有効顧客数・インターネット売上高推移)

有効顧客数推移

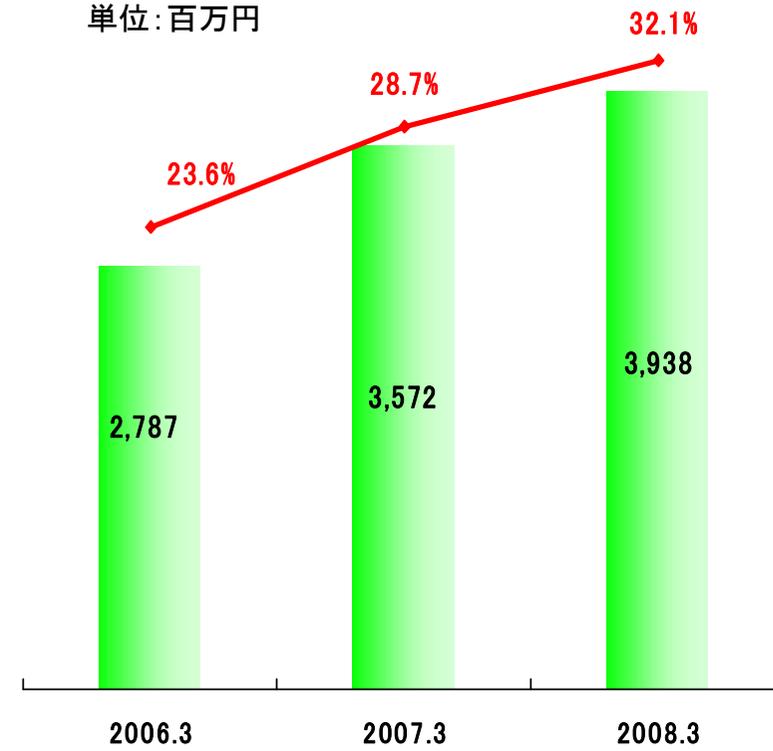
単位:千人

新規顧客は増加



インターネット売上高推移

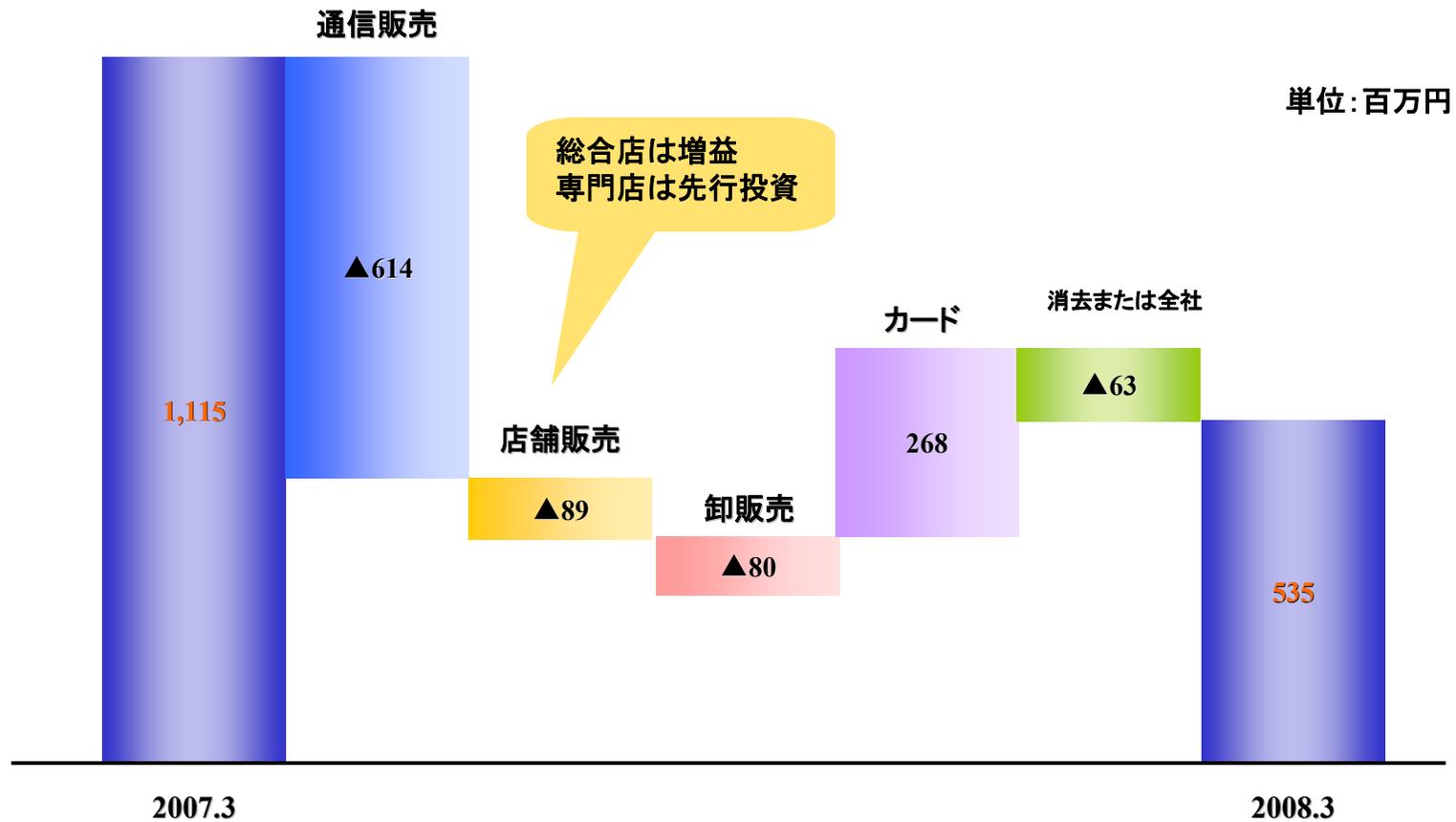
単位:百万円



■ インターネット売上高 ◆ インターネット売上比率



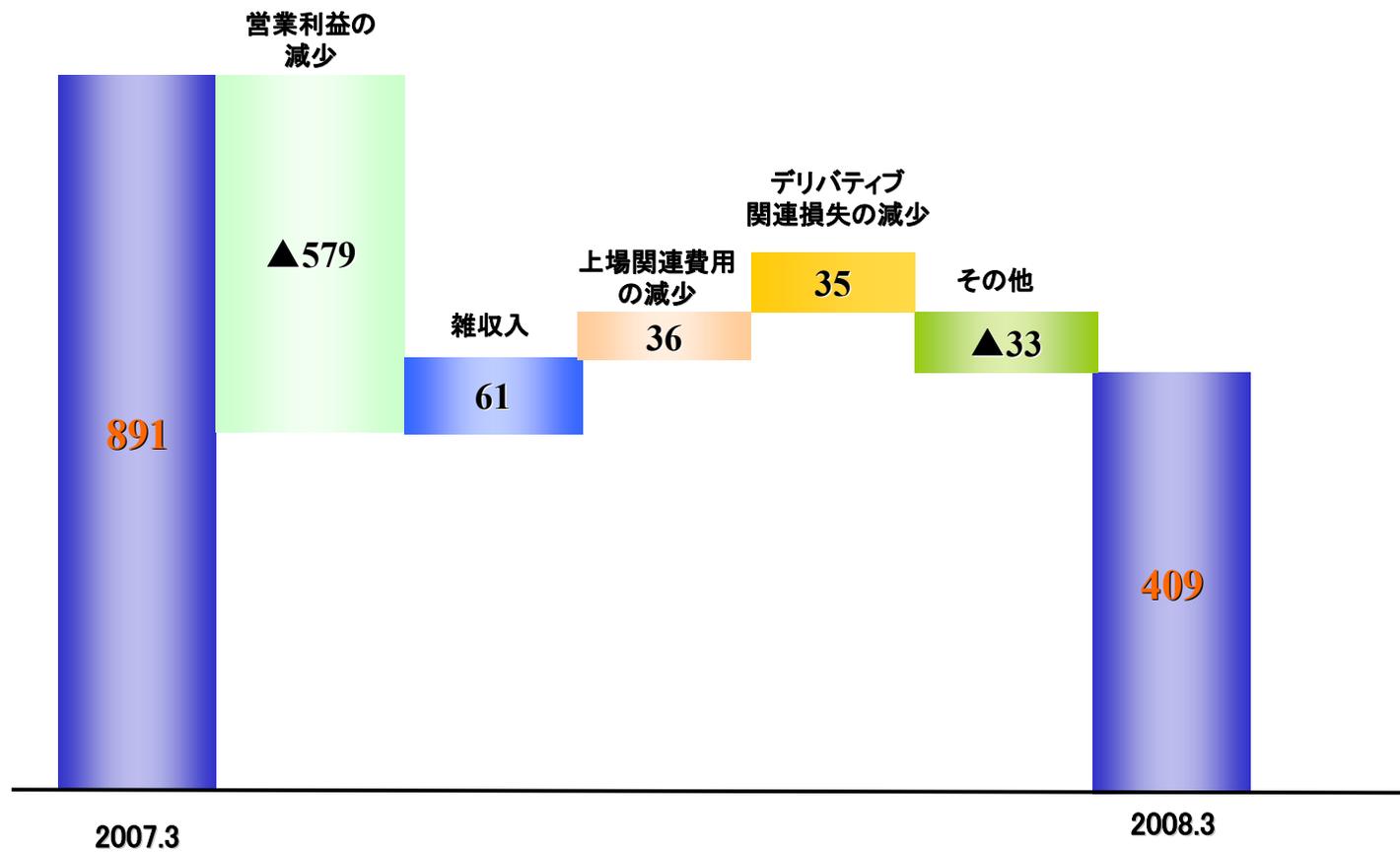
## セグメント別営業利益の前期比増減要因





## 経常利益の前期比増減要因

単位:百万円





## 貸借対照表

単位：百万円

	07/3期末		08/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>流動資産</b>	9,279	52.5%	8,899	50.6%
現預金	1,142	6.5%	1,085	6.2%
受取手形・売掛金	1,571	8.9%	1,585	9.0%
営業貸付金	1,312	7.4%	—	—%
たな卸資産	5,102	28.9%	5,816	33.1%
その他	404	2.3%	444	2.5%
貸倒引当金	▲254	—%	▲32	—%
<b>固定資産</b>	8,398	47.5%	8,681	49.4%
有形固定資産	7,915	44.8%	8,341	47.5%
無形固定資産	190	1.1%	158	0.9%
投資その他の資産	292	1.6%	181	1.0%
<b>資産合計</b>	<b>17,677</b>	<b>100%</b>	<b>17,580</b>	<b>100%</b>

	07/3期末		08/3期末	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>流動負債</b>	5,760	32.6%	5,040	28.7%
買掛金	1,254	7.1%	1,406	8.0%
短期借入金(1年内長期借入・社債含む)	2,957	16.7%	2,147	12.2%
未払金	1,018	5.8%	1,016	5.8%
その他	529	3.0%	469	2.7%
長期借入金	7,466	42.2%	8,308	47.3%
<b>固定負債</b>	7,555	42.7%	8,564	48.7%
<b>負債合計</b>	<b>13,315</b>	<b>75.3%</b>	<b>13,605</b>	<b>77.4%</b>
<b>株主資本</b>	4,297	24.3%	4,158	23.7%
資本金	431	2.4%	437	2.5%
資本剰余金・利益剰余金他	3,866	21.9%	3,721	21.2%
<b>純資産合計</b>	<b>4,361</b>	<b>24.7%</b>	<b>3,975</b>	<b>22.6%</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>17,677</b>	<b>100%</b>	<b>17,580</b>	<b>100%</b>

### 資産(主な要因)

- 営業貸付金 ▲1,312 ……カード事業撤退に伴う債権譲渡
- たな卸資産 + 713 ……秋物の販売が鈍かったことによるもの
- 有形固定資産 + 425 ……物流倉庫建設

### 負債・純資産(主な要因)

- 純資産 ▲ 386 ……自己株式買取  
円高進行に伴う繰延ヘッジ損失の増加

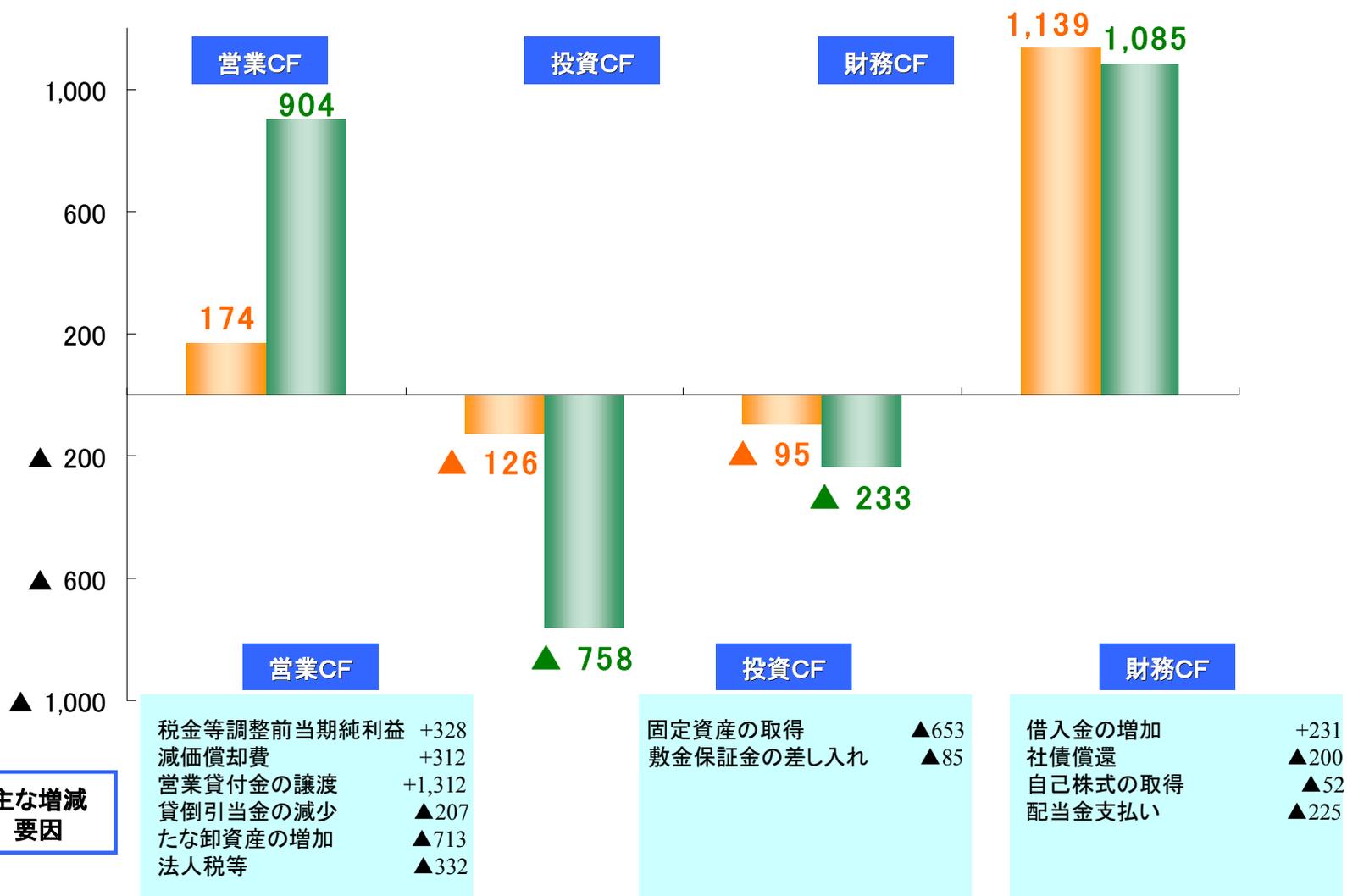


# キャッシュフロー計算書

■ 2007.3 ■ 2008.3

現金及び現金同等物の期末残高

単位:百万円



主な増減要因



## 2009年3月期 連結業績予想ハイライト

単位:百万円	08/3期	09/3期(予)	前期比
連 結			
売上高	24,703	25,200	+2.0%
営業利益	535	700	+30.7%
営業利益率	2.2%	2.8%	-
経常利益	409	550	+34.2%
経常利益率	1.7%	2.2%	-
当期純利益	165	230	+39.0%
当期純利益率	0.7%	0.9%	-
個 別			
売上高	24,690	25,200	+2.1%
経常利益	281	400	+42.3%
経常利益率	1.1%	1.6%	-
当期純利益	53	150	+178.0%
当期純利益率	0.2%	0.6%	-
1株当たり 年間配当金	30円00銭	20円00銭	-

### 連結決算予想の要因

#### 収益モデルの再構築

- 売上高の確保  
→ 商品力の強化・体制作り
- 利益高の確保  
→ 売上高と広告宣伝費等の  
バランス運営
- 方向性  
→ 通販を中心とした収益モデル再構築  
→ 第4の事業の専門店事業を育成



## 2009年3月期事業別取り組み

### 通信販売

- 機能性を備え低価格を実現する商品展開とチラシ・新聞等の販促強化
  - WEBシステムの入替によるインターネット販売強化（平成20年8月予定）
  - 売上高と広告宣伝費等のバランス運営
- ◎売上高 122億円 → 126億円

### 卸販売

- 商品の取り扱いの幅を拡大
  - 靴専門店等のOEM取引の拡大
- ◎売上高 20億円 → 21億円

### 総合店

- 「靴」の収益性を活かした価格据え置き戦略を継続し集客力強化。
  - 靴の取り扱いシェアを拡大し、収益力強化へ。
- ◎売上高 102億円 → 102億円

### NEW 専門店

- テスト運用から本格出店へ（初年度10店舗出店）
  - 先行投資費用発生。
- ◎売上高0.4億円 → 2億円

◇ 事業戦略について



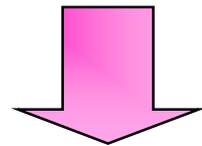


## 2009年3月期 業績達成に向けた対策

### 前期における課題

- 天候不順の影響を受け、売上高が伸びず。
- 広告宣伝費等の投資に見合う売上高が確保できず、利益面が悪化。

### 当期における重点取り組み



- ・季節要因等にも左右されにくい商品・体制作り
- ・売上高と広告宣伝費等とのバランス運営

### 商品のテコ入れ、組織および体制作り(事業モデルの再構築:土台作り)

- 靴の開発体制の強化(多数の経験を踏んだ靴のプロフェッショナルを外部より複数登用)
- 強力な『販売促進商品』の連続して投入する体制を実施  
「499円スニーカー(2008年4月～)、399円レジャーシューズ(2008年6月予定～)等々」
- チラシ・新聞広告による幅広い告知を重視した販促戦略を実施

上記の対策は2007年9月より実施し、2008年3月度には過去最高売上高を記録するまで体制が整った。



## 2009年3月期 業績達成に向けた対策(商品対策例)

### 機能性と価格の両面を追求した商品

スポーティーな2トーンソール

履口にはクッションバンド入り

機能**満載!**  
デザイン**満点!** **¥476**  
自信の価格に大**満足!** (税込み¥499)

丁寧に縫い込んだアウトソール

豊富なサイズバリエーション14.0cm~29.0cm まで!  
クッション付のカップインソール

499円スニーカー  
(2008年4月発売開始)

399円レジャーカジュアルシューズ  
(2008年6月発売予定)





## 中期事業戦略： ～SPAモデル確立へ～成長と収益力の強化へ

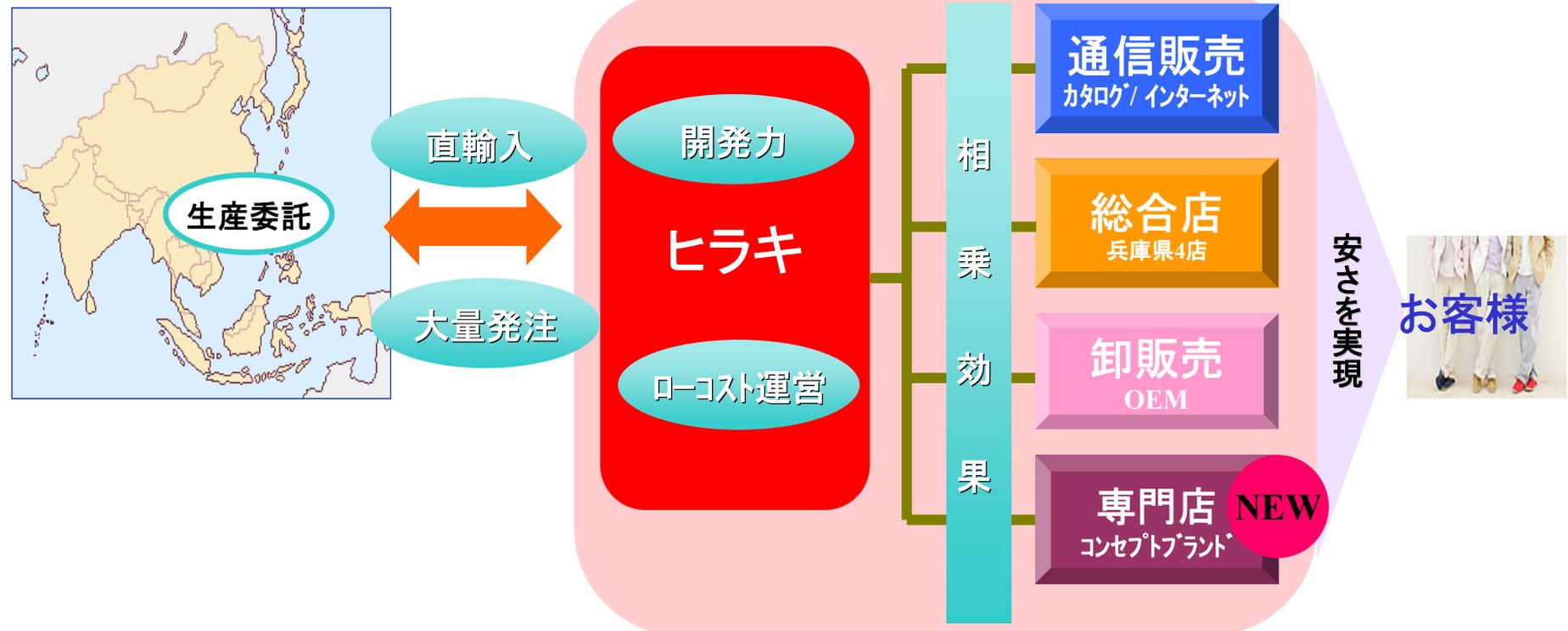
(カンパニー制導入)

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(4つの事業へ)

- コア事業(通販)を強化に加え、既存事業の収益力の強化と、成長戦略として専門店事業の拡大(出店戦略)

4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)を拡大に加え、各カンパニーによる商品の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：靴の総合販売会社として事業モデル確立へ

### 通信販売

収益モデル構築し  
拡大へ

- 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取引拡大し  
収益モデル確立

- 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供給による利益率の確保とローコストオペレーションを活用した事業モデル



神戸ショールーム

### 総合店

新規店を出店し  
スケールメリット拡大

- 「靴のヒラキ」として靴売場は日本最大級規模
- 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



NEW

### 専門店

成長戦略(出店)  
15~20店舗/年

- 婦人靴を中心としたショッピングセンター等への店舗展開
- PB商品の投入による高い利益率と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





# 中期事業戦略：通信販売事業…拡大へ

収益モデル構築し  
拡大へ

商品力の強化により顧客数を増加し規模拡大へ

顧客数拡大

収益モデル構築

**商品力と販促に強み**

- 圧倒的な価格競争力と品揃えの強化
- WEB戦略の強化

**売上総利益率は高い**

- SPA方式による商品開発力  
「足で稼ぐ」工場コントロール方式  
⇒大量発注・直輸入

**販売管理費率は低い**

- ローコストオペレーション  
人海戦術かつIT活用  
⇒物流・受注業務など



価格競争力の強化と靴の通販ならではの品揃え強化



「EXCITING PRICE」 「ひらきっず」  
WEBシステムは平成20年8月リニューアルし、WEB受注件数増加へ



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...出店の検討

新規店を出店し  
スケールメリット拡大



ローコスト実現の源泉である当社物流センターを中心として店舗展開へ

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

売上比率イメージ(総合店事業売上のみ) \* 2008.3売上高102億円



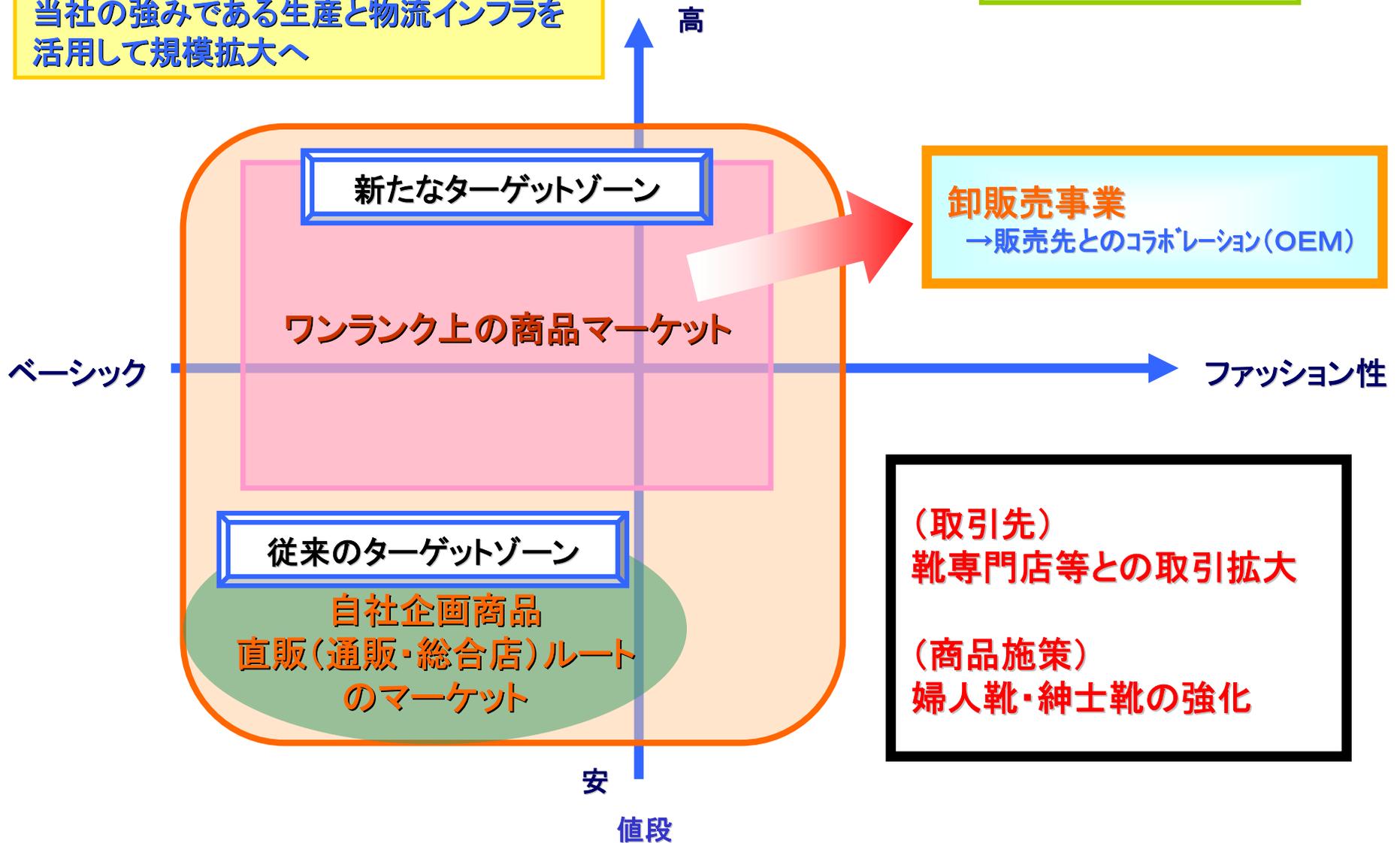
近畿圏での中型店舗の拡大を計画(スケールメリット)  
2009年度以降、順次出店を計画



## 中期事業戦略：卸販売事業・・・OEM拡大構想

OEM取引を拡大し  
収益モデルを確立

当社の強みである生産と物流インフラを  
活用して規模拡大へ





# 中期事業戦略：専門店事業・・・出店による成長

成長戦略(出店)  
15~20店舗/年



BONNE FOI

SRSC(超大型ショッピングセンター)を中心に出店

当社の強みである生産、物流と販売の  
インフラを活用して規模拡大へ

Ma & Si



SRC(大型ショッピングセンター)を中心に出店

Official Site  
**hyypia**

Mobile Shopping  
<http://girl.hyypia.jp>



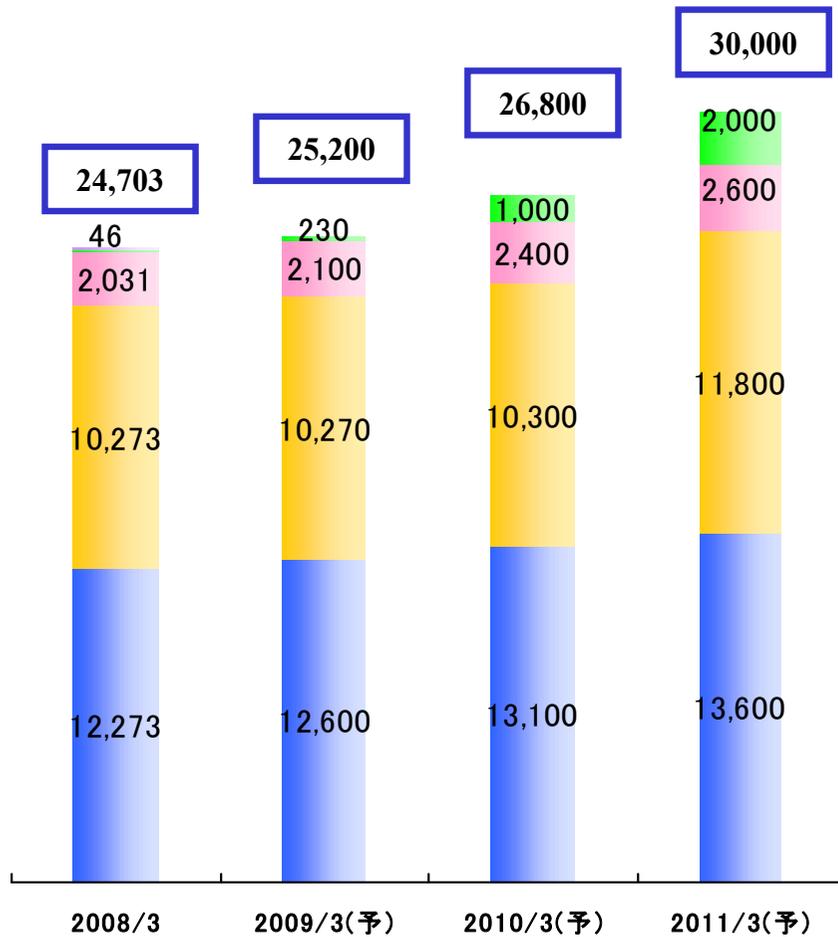
hyypiaはWEB展開へ



# 中期経営計画 … 売上高300億円、営業利益15億円を目指して

## 売上高

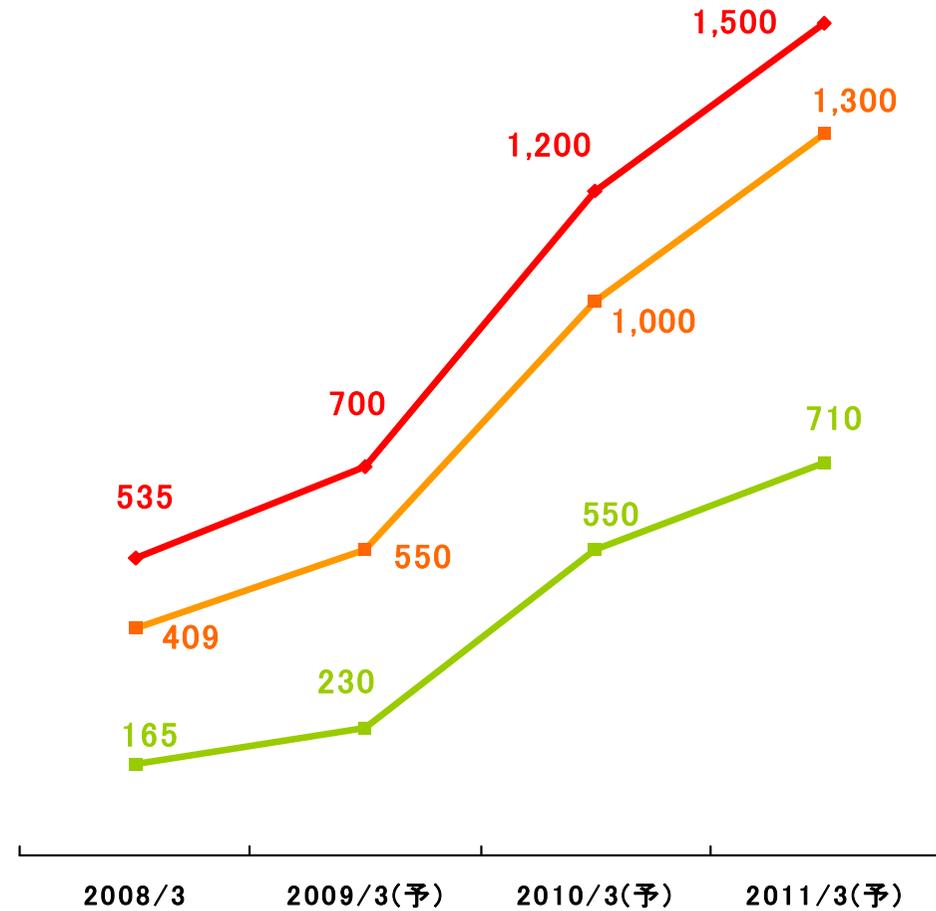
単位:百万円



■ 通信販売 ■ 総合店 ■ 卸販売 ■ 専門店 ■ カード

## 利益高

単位:百万円



—●— 営業利益 —■— 経常利益 —■— 当期純利益



# 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】 岡崎 ・ 岩根

Tel:078-362-1130 Fax:078-362-1198

Email:hiraki\_info@hiraki.co.jp

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

本資料は、2008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2008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。