



2009年3月期 中間決算説明会

2008年11月19日

ヒラキ株式会社

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



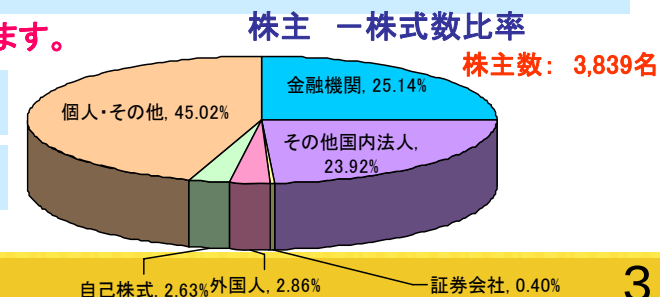
✧ 企業概要とビジネスモデル





会社概要 (2008年9月末日現在)

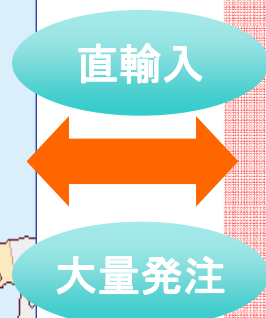
商号	ヒラキ株式会社 (英文:HIRAKI CO.,LTD.)
本社	兵庫県神戸市中央区中町通2-1-18 日本生命神戸駅前ビル12階
設立 上場	1978年4月(創業1961年1月)<3月決算> 2006年11月14日 (東京証券取引所 市場第二部)
資本金	4億3,748万円
発行済株式総数	5,061,600株(100株単位)
代表者	代表取締役 社長執行役員 向畑 達也(1952年3月27日生)
事業内容	靴の製造販売(SPA)モデルをベースとした靴の総合販売事業
セグメント	I. 通信販売事業(靴を中心としたカタログ、インターネットによる通信販売) II. 総合店事業(靴を中心とした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) ※従来の店舗販売事業を総合店・専門店事業に分けております。
従業員数	724名(臨時従業員450名含む)
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～

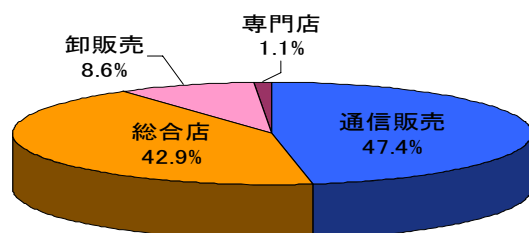
～靴の総合販売会社～



安さを実現



2009年3月期 中間売上高構成比





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

ディスカウント店舗

- 「靴のヒラキ」として靴売場は日本最大級規模
兵庫県4店舗
- 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

婦人靴専門店

- 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
全国展開
- 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





2009年3月期
中間決算内容





2009年3月期中間決算概要・トピックス

生活応援宣言

■ 概 要:

- ・ 第1四半期(4月1日～6月30日)は消費低迷の影響を受け苦戦。以降、「ヒラキの生活応援宣言」として、399円サマーカジュアルシューズ、819円ムートン調ブーツなど「品質を維持し、市場より明らかに価格の安い商品」を投入した結果、第2四半期(7月1日～9月30日)の連結売上高は前年同期比3.8%増、経常利益は前年同期と比較して181百万円を上回る実績を確保。
- ・ 特に第1四半期苦戦した主力の通信販売事業が第2四半期において好調に推移し、中間期の通信販売事業の営業利益は前年同期比11.2%増の523百万円。
- ・ 新事業の専門店事業の成長戦略を加速し、大型ショッピングセンターへの出店に向けた人員体制の強化等に先行投資を実施。

■ トピックス:

- 499円スニーカー、819円ムートンブーツ等を発売



399円サマーフィットシューズ



819円ムートン調ブーツ



499円カジュアルスニーカー

- 婦人靴専門店出店(アリオ八尾店含め6店舗)
- 自己株式取得 自己株取得 53,400株 ※合計 133,400株保有



2009年3月期 中間決算サマリー

【 連 結 】

単位: 百万円

	期初予想	前年同期	09/3期中間期実績			
			実 績	前期比	除く専門店事業	前期比
売上高	12,600	12,501	12,472	△29	12,338	△163
営業利益	350	250	216	△34	331	81
経常利益	270	192	159	△33	—	—
中間純利益	70	57	59	+2	—	—

計画比

売上高

第1四半期において消費低迷の影響を受け、通信販売事業の売上高が伸び悩み、計画未達成。

利益高

通信販売事業の売上計画未達成、および総合店事業における体質改善のための在庫処理の加速、専門店事業の成長戦略の加速によって、計画未達成。

前年同期比

売上高

通信販売事業が第2四半期に挽回し、中間期では総合店事業(前年同期比0.9%増)・卸販売事業(前年同期比12.3%増)が増収となったものの、第1四半期の通信販売事業の影響を受け微減。

利益高

- 専門店(新事業)を除く全社営業利益は中間期では、**前年同期比 32.4%増の増益。**
- 通信販売事業の中間期は、**前年同期比11.2%増の増益。**
- 「棚卸資産の評価に関する会計基準」を適用するにあたり、総合店の商品評価基準の見直し等によって特別損失を1億2千6百万円計上したが、中間純利益は増益。



2009年3月期 中間・四半期損益計算書

【連結：中間期】

単位：百万円

	08/3期中間		09/3期中間	
売上高	12,501	100%	12,472	100%
売上総利益	4,868	38.9%	4,718	37.8%
販売管理費	4,617	36.9%	4,502	36.1%
営業利益	250	2.0%	216	1.7%
経常利益	192	1.5%	159	1.3%
中間純利益	57	0.5%	59	0.5%

●売上総利益率

通信販売事業の売上総利益率は前年同期と比較して0.6%改善したものの、通信販売事業の売上高の伸び悩みによって、全社では1.1%低下。

●販売管理费率

専門店事業の販売管理費が増加するものの、通信販売事業の効率化が進み販売管理費が減少し、全社の販売管理费率は低下。

【2009年3月期連結四半期推移】

単位：百万円

	第1四半期		第2四半期	
	金額	前期増減	金額	前期増減
売上高	6,796	△3.3%	5,676	3.8%
経常利益	176	△214	△17	181

第1四半期は苦戦したものの、第2四半期では増収増益を確保し、好調に推移した。

※第2四半期は主力の通信販売事業が閑散期であるため第1四半期と比較して売上高・利益高ともに低水準となります。



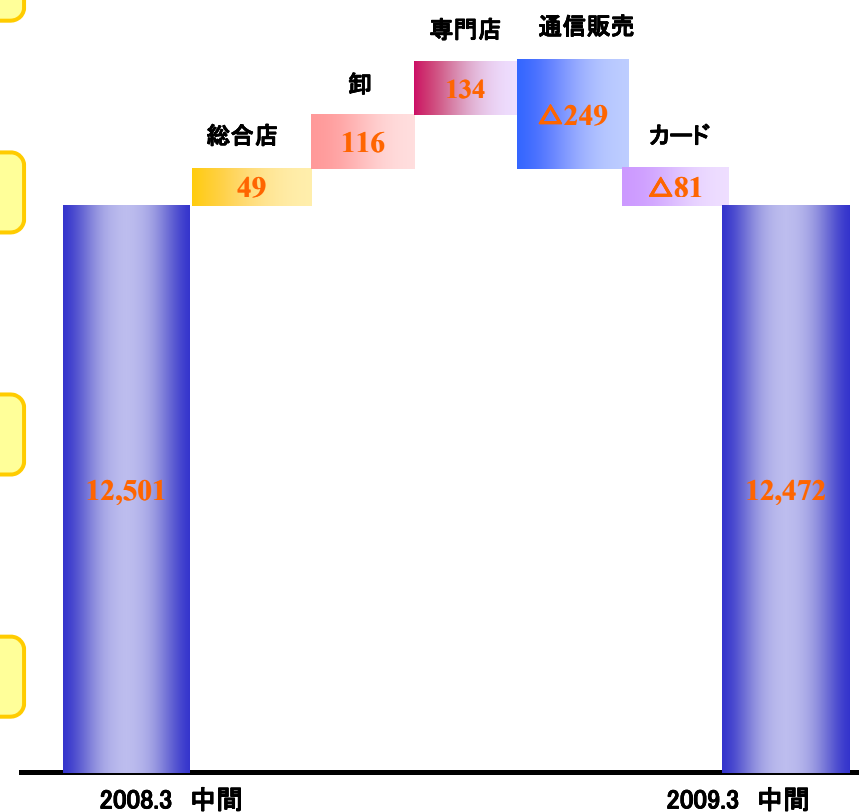
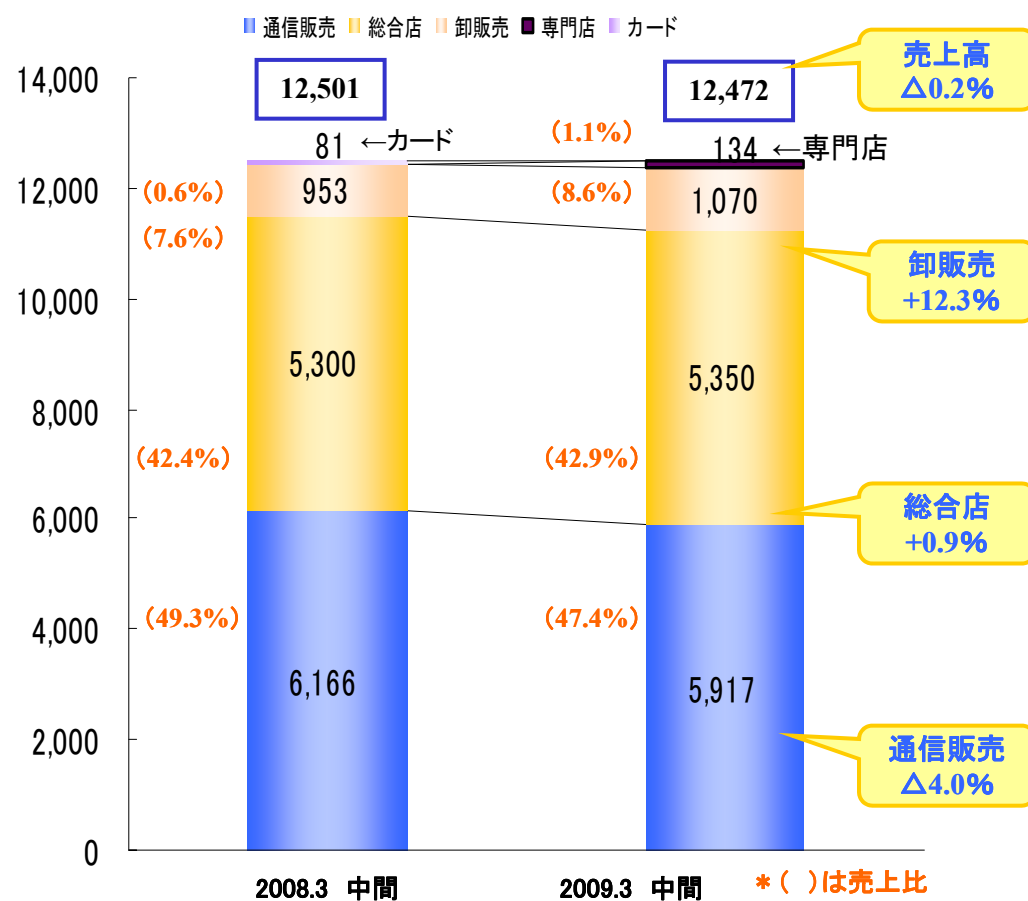
セグメント別売上高

通販が伸び悩み、カート事業撤退による減収を補えず

総合店・卸販売は増収

単位: 百万円

単位: 百万円





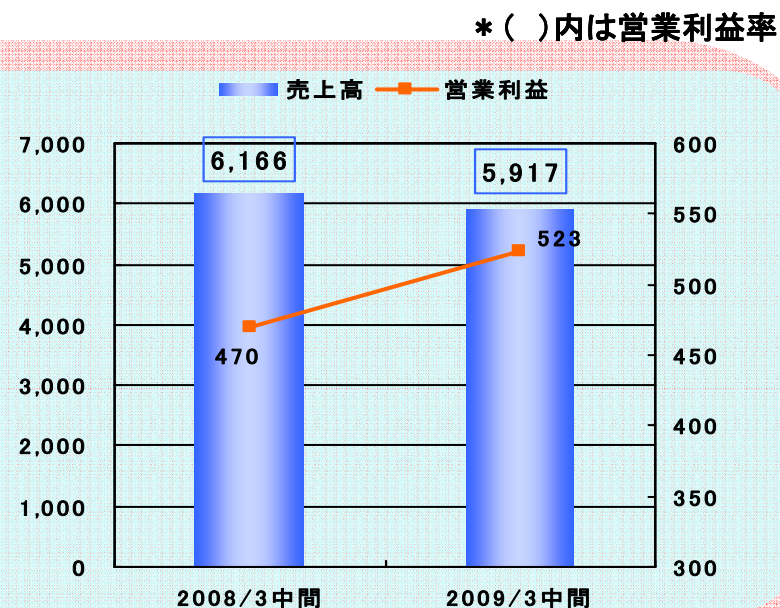
セグメント別概況①



通信販売

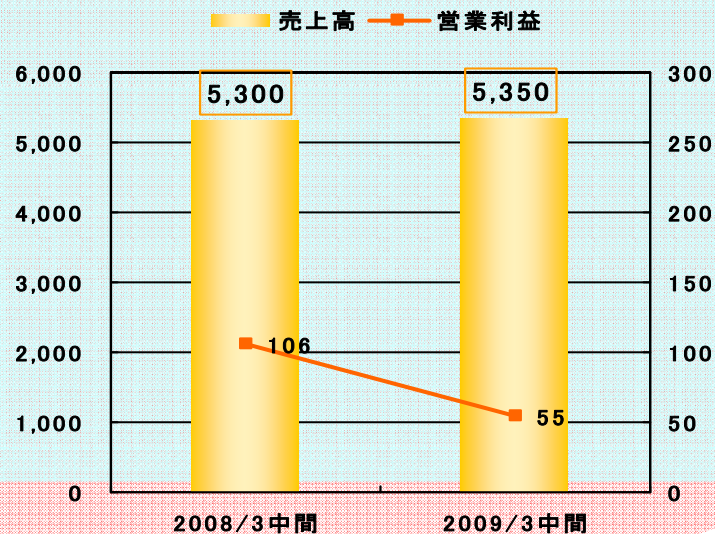
- 第1四半期は消費低迷の影響を受けたものの、商品力強化により第2四半期は改善が進み、中間期は前年同期比減収となるが増益を確保。
- 現状の売上高でも予定した収益が確保できるように、閑散期のカタログの1本化、受注・出荷体制の見直しにより販売管理費率が低下。

営業利益率 7.6% → 8.8%



総合店

- 自社企画靴の高い利益率を収益のベースとし、食品・日用雑貨の価格競争力による集客を高める戦略が時代にマッチし、客数増加基調。
- 体質改善のために在庫処理を加速し、利益高に影響を与えたが、客数増により総合店の事業モデルが確立する方向へ。



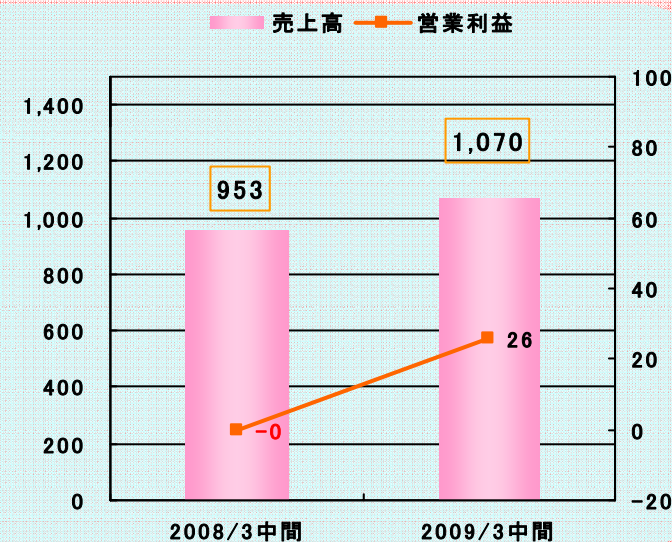


セグメント別概況②

* ()内は営業利益率

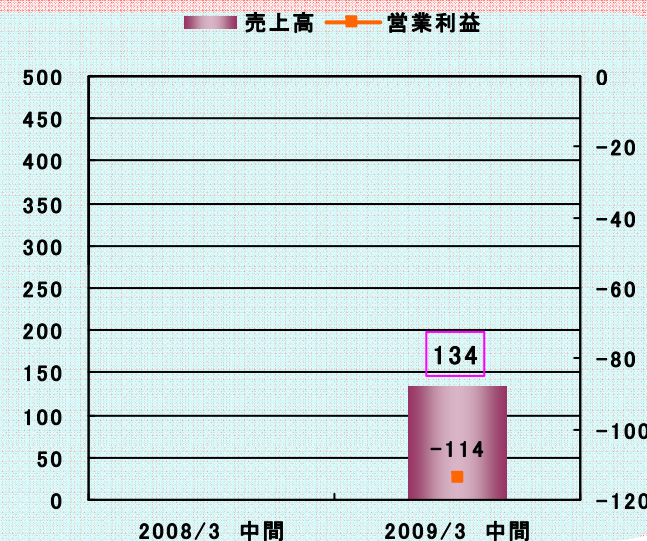
卸販売

- OEM取引先(靴専門店等)が増加し、売上高は前年同期比12.3%増。
- 売上総利益率の改善も進み利益高も改善。



専門店

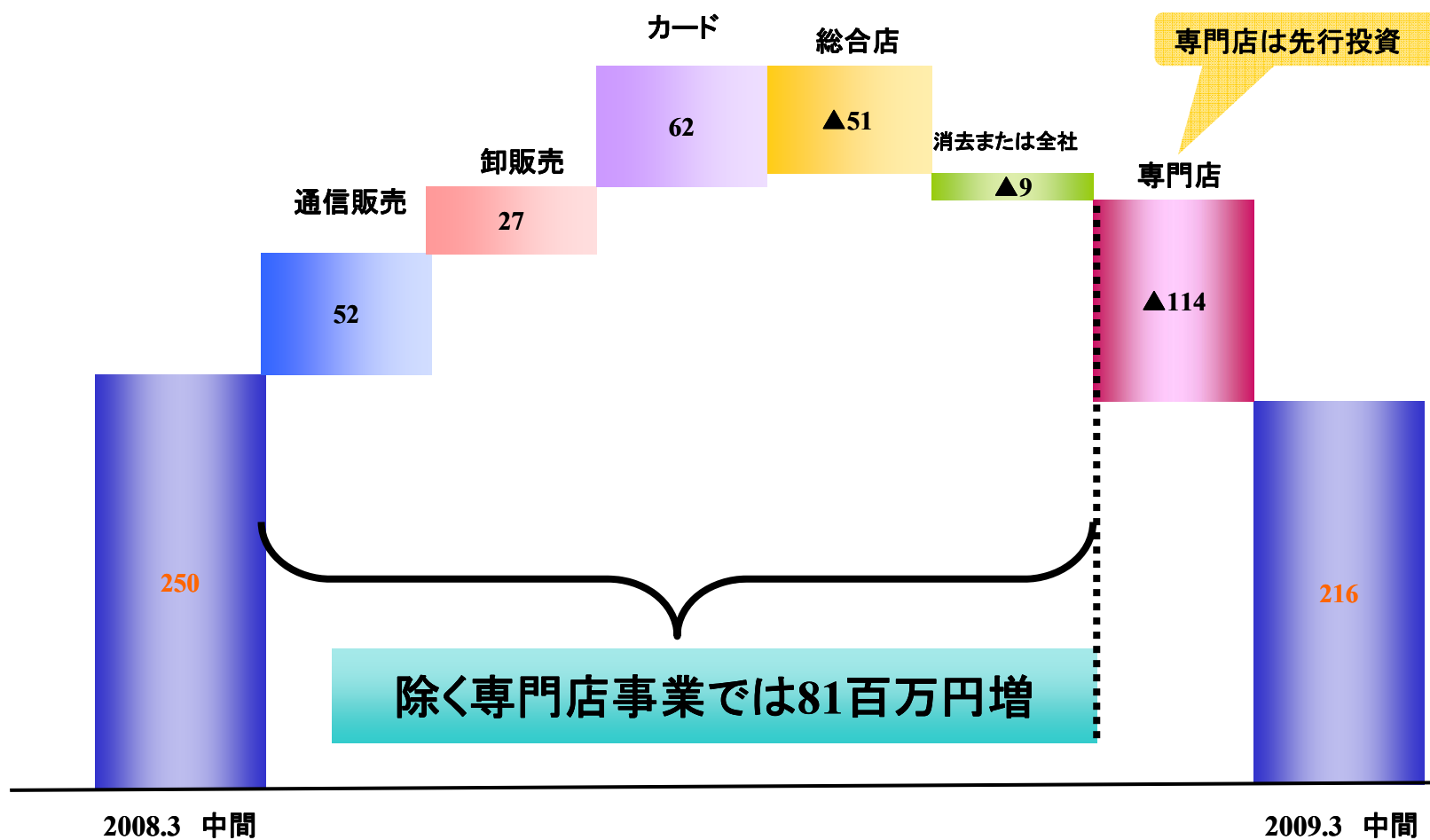
- 婦人靴専門店として、アリオ八尾店など大型ショッピングセンターに出店。
- 年内に大型ショッピングセンター(イオンモール等)への出店(3店舗)が決定し、先行して人員強化を図ったため、先行投資が発生。





セグメント別営業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

	08/3期 中間		09/3期 中間	
	金額	構成比	金額	構成比
流動資産	8,699	50.2%	9,690	52.8%
現預金	1,140	6.6%	1,317	7.2%
受取手形・売掛金	1,352	7.8%	1,589	8.7%
たな卸資産	5,902	34.0%	6,389	34.8%
その他	340	2.0%	426	2.3%
貸倒引当金	▲35	—%	▲33	—%
固定資産	8,641	49.8%	8,648	47.2%
有形固定資産	8,162	47.1%	8,337	45.5%
無形固定資産	181	1.0%	138	0.8%
投資その他の資産	298	1.7%	171	0.9%
資産合計	17,341	100%	18,338	100%

資産(主な要因)

- 現金及び預金 +177 ……手元流動性を高めたもの
- 受取手形・売掛金 +237 ……卸販売事業拡大に伴うもの
- たな卸資産 + 487 ……秋物仕入れの前倒し

	08/3期 中間		09/3期 中間	
	金額	構成比	金額	構成比
流動負債	5,217	30.1%	4,873	26.6%
買掛金	1,379	8.0%	1,511	8.2%
短期借入金(1年内長期借入・社債含む)	2,582	14.9%	2,229	12.2%
未払金	983	5.7%	836	4.6%
その他	272	1.6%	296	1.6%
長期借入金	7,753	44.7%	9,206	50.2%
固定負債	7,839	45.2%	9,358	51.0%
負債合計	13,057	75.3%	14,232	77.6%
株主資本	4,216	24.3%	4,121	22.5%
資本金	437	2.5%	437	2.4%
資本剰余金・利益剰余金他	3,779	21.8%	3,683	20.1%
純資産合計	4,284	24.7%	4,106	22.4%
負債純資産合計	17,341	100%	18,338	100%

負債・純資産(主な要因)

- 有利子負債 +1,099 ……秋物仕入れの前倒し等
- 純資産 ▲178 ……自己株式買取▲74

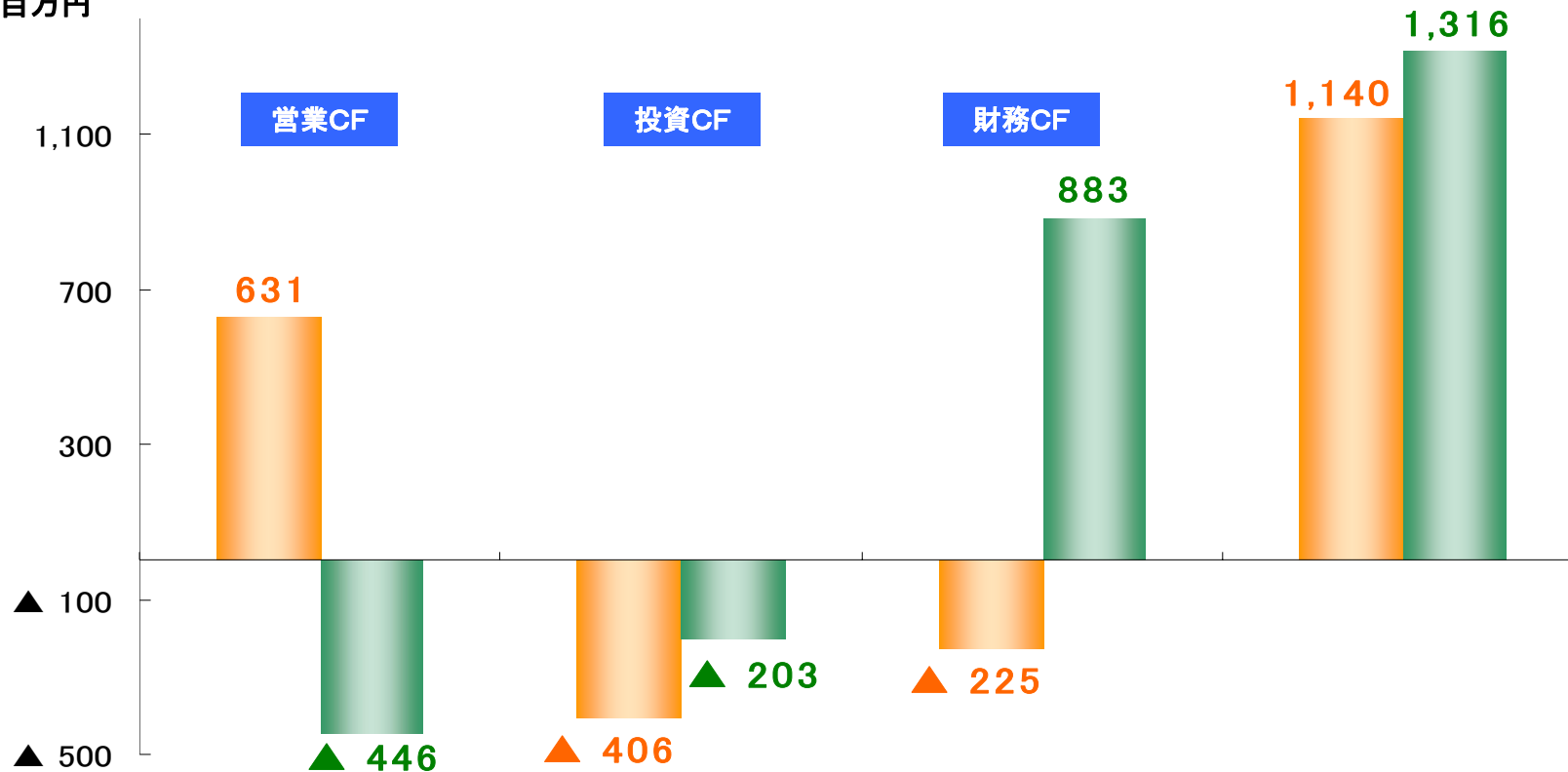


キャッシュフロー計算書

■ 2008.3 中間 ■ 2009.3 中間

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

税金等調整前当期純利益 +124
減価償却費 +170
たな卸資産の増加 ▲573

有形固定資産の取得 ▲178
敷金保証金の差し入れ ▲21

借入金の増加 +980
自己株式の取得 ▲21
配当金支払い ▲74



✧ 2009年3月期
業績予想と達成に向けた
取り組みについて





2009年3月期 連結業績予想



単位: 百万円

	08/3期	09/3期 (予想)
売上高	24,703	24,800
営業利益	535	450
経常利益	409	300
経常利益率	1.7%	1.2%
当期純利益	165	100
当期純利益率	0.7%	0.4%

業績予想

○プラス要因

現在の経済環境における価格戦略での優位性
円高環境

以上のプラス要因があるものの、
専門店事業の成長計画を加速させていく方針

配当方針

年間合計20円(予定)

(中間期末10円、期末予定10円)

予想達成に向けた対策 :



- この環境をチャンスとした『当社の価格戦略での優位性』を発揮した事業展開の強化
 - ① 『ヒラキの生活応援宣言』…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
 - ② 靴のSPAモデルを活用した専門店事業(新事業)の成長戦略の加速
- この環境下でも予定した収益を確実に確保できる体制の推進
 - ① 商品企画から販売まで一貫した組織に変更…タイムリーな商品提供
 - ② 体質改善の実施…販売管理費率の引き下げ

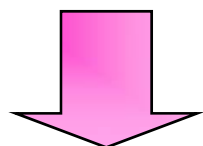


2009年3月期 業績達成に向けた対策

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)
(今回追加した対策) 商品企画から販売まで一貫した組織への変更
- 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円サマーフィット(2008年6月～)、819円ムートン調ブーツ(2008年9月～)
- 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



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

399円サマーフィットシューズ
(2008年6月～)



499円スニーカー
(2008年4月～)



819円ムートン調ブーツ
(2008年9月～)



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
(2008年8月実施)
- 売上高と広告宣伝費等のバランス運営

◎売上高 120.1億円

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 21.4億円

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 102.7億円

NEW 専門店

- テスト運用から本格出店へ
(今期9店舗出店予定)
- 先行投資費用発生

◎売上高 3.6億円



✧ 中期事業戦略





中期事業戦略

進捗状況：

- SPAモデルの確立

収益力の強化と多様化

事業モデルの構築進む(通販・総合店・卸)

専門店事業モデル構築進む

(自社企画の靴による粗利益率向上と自社資源を活用したローコスト運営)

大量発注力の強化と効率経営・・・粗利益率の向上とローコスト運営

通販の大量発注を活用した総合店・専門店向けの自社企画商品を開発し利益率の向上

通販の物流システムを活用した専門店の物流業務運営を実施しローコスト運営の実現

- 総合店事業・・・順次出店(P.26 参照)

来年度1店舗出店。

- 専門店事業・・・出店による成長(P.28 参照)

専門店の成長戦略の加速(大型ショッピングセンターへの出店)



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)

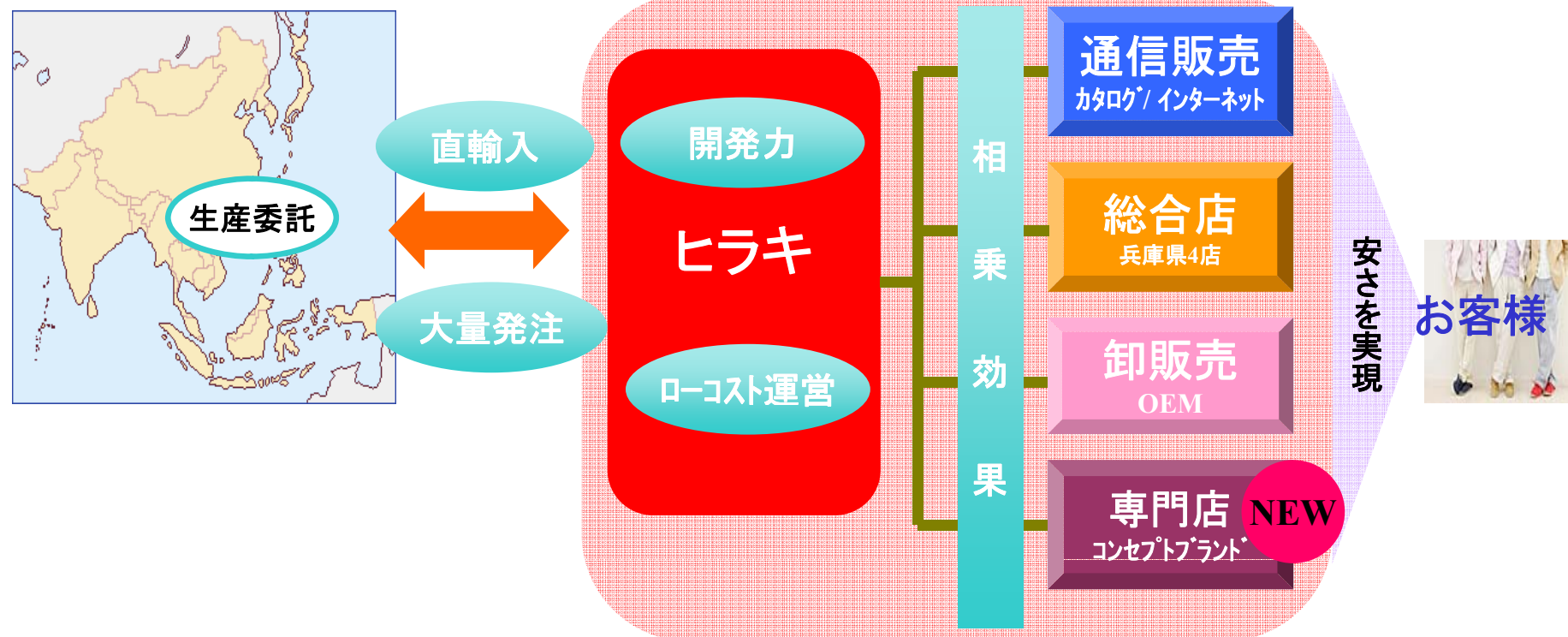
事業ごとの収益モデル確立による「収益力の強化と多様化」を実現(4つの事業へ)

■ 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



[EXCITING PRICE]



「ひらきず」

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)

- 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

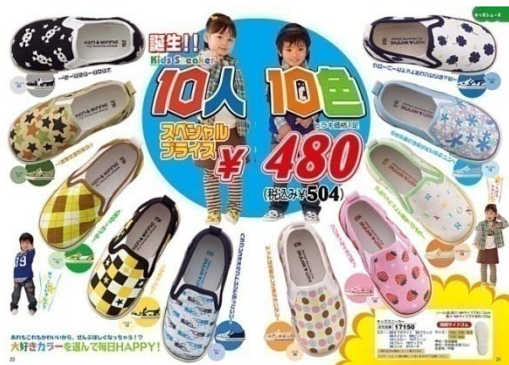
- 圧倒的な価格競争力と品揃えの強化
- WEB戦略の強化

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

生活応援通販のヒラキ
HIRAKI Shopping



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



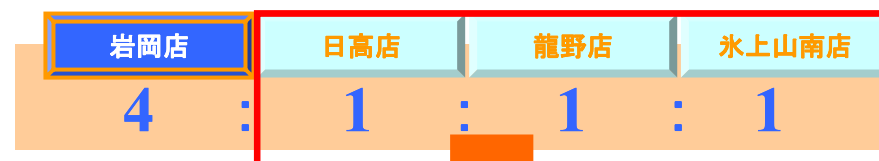
ローコスト実現の源泉である当社物流センター
を中心として店舗展開へ

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



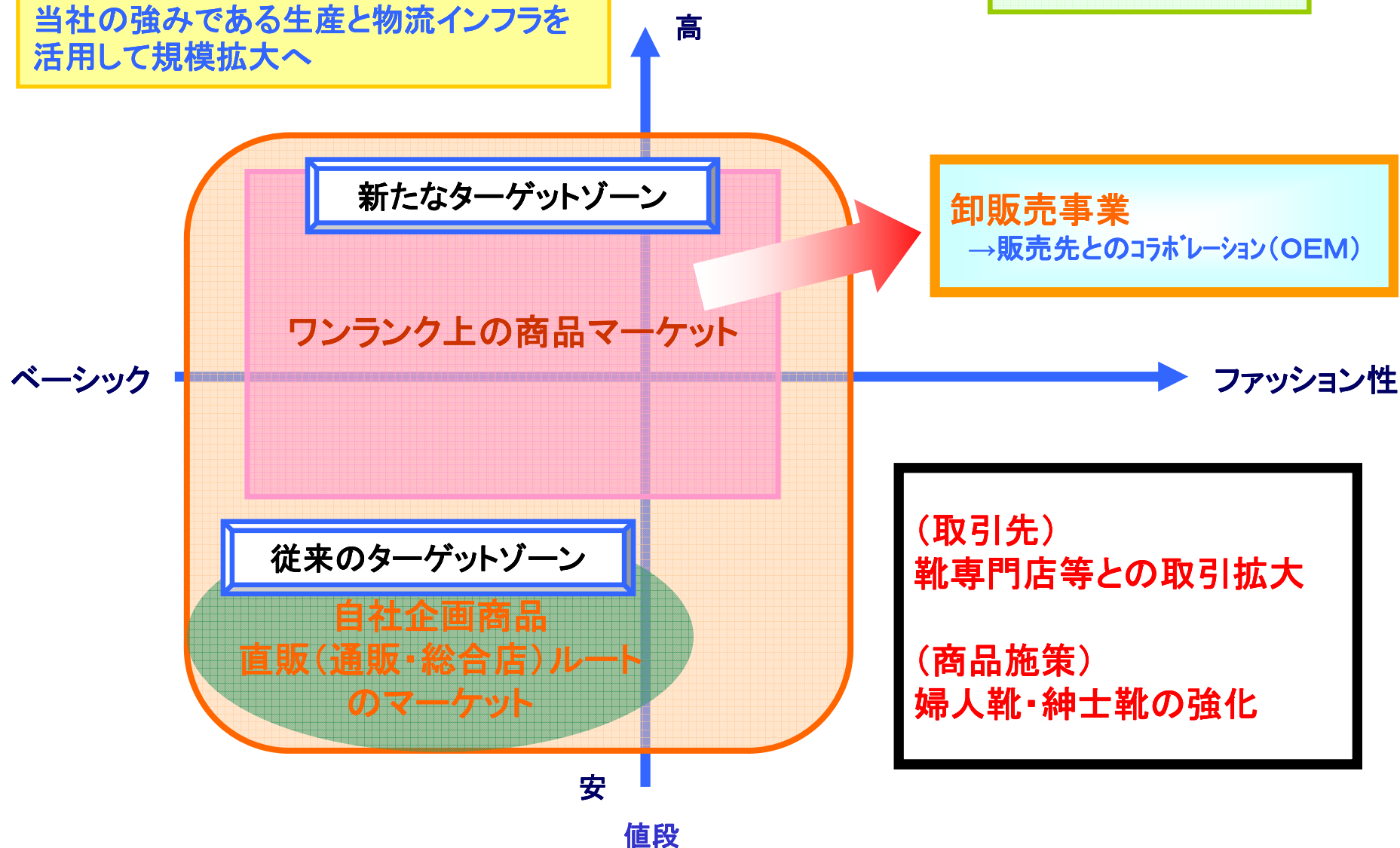
近畿圏での中型店舗の拡大
を計画(スケールメリット)
2009年度以降、順次出店を計画



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)



BONNE FOI

SRSC(超大型ショッピングセンター)を中心に出店

(主な出店場所)

アリオ八尾店(大阪)・イオンおゆみ野店(千葉)

イオン上里店(埼玉)・イオン下妻店(茨城)

イオンモール草津店(滋賀:11月26日予定)

モラージュ菖蒲店(埼玉:11月28日予定)

イオンモール筑紫野店(福岡:12月5日予定)

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



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、2009年3月期第2四半期累計期間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2009年3月期第2四半期累計期間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。