



平成 24 年 3 月 16 日

各 位

本 社 所 在 地 大阪市住之江区南港南一丁目 1 番125号
グリーンキューブ 5 階
会 社 名 ミネルヴァ・ホールディングス株式会社
代 表 者 代表取締役会長兼社長 中島 成浩
(JASDAQ・コード番号: 3090)
問 合 せ 先 人事総務部内部統制チームリーダー 桐村 宏樹
電 話 番 号 06-6613-6614(代表)
U R L <http://www.minerva-hd.com/>

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、平成 24 年 3 月 16 日開催の取締役会において、平成 25 年 1 月期を初年度とする平成 27 年 1 月期までの 3 年間の中期経営計画を策定し、株式会社大阪証券取引所に提出いたしましたので、ご報告いたします。

当社は引き続き、経営を取り巻く情勢の変化にスピーディーに対応するため、毎年経営計画を見直し、ローリングする方針としております。

以上

平成 25 年 1 月期～平成 27 年 1 月期 中期経営計画 (新規・継続)

平成 24 年 3 月 16 日

上場会社名 ミネルヴァ・ホールディングス株式会社 (コード番号: 3090)
(URL <http://www.minerva-hd.com/>)
代表者 代表取締役会長兼社長 中島 成浩
問合せ先 人事総務部内部統制チームリーダー 桐村 宏樹 TEL06-6613-6614 (代表)

1. 今後 3 カ年の中期経営計画

(1) 当中期経営計画提出時における前連結会計年度の総括

前連結会計年度 (平成 24 年 1 月期) におけるわが国経済は、東日本大震災発生に伴う経済活動の落ち込みから徐々に持ち直しつつあるものの、その被害は甚大であり、調達や生産への影響等先行き不透明感はより一層高まりました。タイの洪水によるサプライチェーンの混乱、又、欧州の債務問題等を背景とした根強い円高圧力等による世界的な経済不安の影響を受け、雇用・所得環境は厳しい状況で推移いたしました。

当社の属する小売業界における E コマース市場におきましても、世界的な経済不安や東日本大震災等の影響から、さらなる消費マインドの低下に加え、スマートフォンやソーシャルメディアによる消費スタイルの変化によって、価格競争や新たなサービス競争が激しさを増しております。

このような厳しい経営環境において、当社グループは、売上高の伸張よりも利益体質の強化を優先し、「事業・収益構造の転換」に継続的に取り組んでまいりました。その一環として、代表取締役社長を委員長とする「タスクフォース会議」を通じた横断的な業務改善や物流諸経費の圧縮等、継続的な経費削減や既存事業の抜本的見直しに努めた傍ら、平成 23 年 6 月 14 日に、欧州を拠点として、世界 17 ヶ国に展開するアウトドア & スポーツ用品の製造及び小売業を行う、デカトロン エス エーを中心としたオキシレングループとの間で出資契約及び業務提携契約を締結し、当社取扱いの他商品に比較して売上総利益率が高い、オキシレングループが保有するパッションブランド商品 (「Quecha (ケシュア)」・「Wedze (ウェッゼ)」・「Simond (シモンド)」・「Domyos (ドミオス)」等) の日本国内における優先的販売権を取得いたしました。

なお、当社は、日本国内のみならず、急速に拡大する中国市場を最重要戦略市場と位置付けており、中国市場における E コマース事業を積極的に企画立案、推進する中国現地法人「上海拿趣然商貿有限公司」を平成 23 年 3 月 7 日に設立し、中国最大のインターネットショッピングモール「天猫 (旧 淘宝商城)」を通じて、中国におけるアウトドア & フィッシング市場はまだまだ小さいながらも、その市場の拡大、又、売上を拡大するに至っております。

しかしながら、今期の既存事業の抜本的見直しとして、平成 24 年 1 月 30 日に連結子会社ナチュラム・イーコマース株式会社が運営しておりました、おもちゃ事業の整理等を行い、特別損

失55,486千円を計上したことや、オキシレングループが保有するパッションブランド商品の積極的な販売に必要な販売網等の整備を行っている段階にあること、又、当社を取り囲む厳しい外部環境の影響を受けた結果として、当連結会計年度における売上高は4,806,703千円（前年同期比26.6%減）、営業損失は121,107千円（前年同期は168,746千円の営業損失）、経常損失は130,931千円（前年同期は180,331千円の経常損失）、当期純損失は214,332千円（前年同期は270,785千円の当期純損失）となりました。

前連結会計年度（平成24年1月度）における事業別の状況は以下のとおりであります。また、各事業の内容につきましては、「（2）事業の内容」をご参照ください。

①Eコマース事業

Eコマース事業においては、ECサイト「アウトドア&スポーツ ナチュラム」を中心として、フィッシング、アウトドア、スポーツそれぞれのシーン別に販売施策を展開しております。当連結会計年度におきましては、平成23年9月末にリアル店舗を立ち上げ、ネットとリアルの融合施策を開始いたしました。しかしながら、売上高の伸張よりも利益体質の強化を優先する中で、東日本大震災に伴う調達や生産への影響やデフレによる消費活動の冷え込みにより、夏場を中心とした季節商戦で十分な売上げを伸ばすことができず、夏場以降の営業施策に苦戦を強いられたことから、在庫管理のバランスを崩し、在庫量の適正を期して、期末において在庫一掃処分を行ったことにより、期末時点における売上総利益の低下を招く結果となりました。

以上の結果、Eコマース事業の売上高は、4,472,990千円（前年同期比29.0%減）となりました。

②ECソリューション事業

ECソリューション事業においては、ECサイト運営でもっとも手間と時間がかかる物流業務を代行するサービス「GLS（ジェネシスロジスティクスサービス）」や、Eコマース運営に伴うオペレーション作業を、中国子会社（成都音和娜ネットワーク服务有限公司）を利用して低コストでアウトソーシングするサービス「GBO（ジェネシスビジネスアウトソーシング）」等、Eコマース事業を実施するにあたり必要となる全てのソリューションの一切を含めた総合サービスを「ジェネシスECセンター」として提供しております。「小売店の、小売店による、小売店のためのジェネシスECセンター」をスローガンとして、ナチュラム・イーコマース株式会社において蓄積してきた経験やノウハウに基づくサービスを積極的に提供し続けた結果、競合他社との差別化が図られ、売上高において前年同期を上回っております。

以上の結果、ECソリューション事業の売上高は333,713千円（前年同期比32.8%増）となりました。

(2) 事業の内容

①Eコマース事業

連結子会社であるナチュラム・イーコマース株式会社において、フィッシング、アウトドア、スポーツ関連商品を中心としたECサイト「アウトドア&スポーツ ナチュラム」を展開しております。当ECサイトにおいて、Eコマースの基本となる営業戦略として「ショートヘッド、ミドルボディ&ロングテール」戦略(注1)を採用し、IMAS(マーチャンダイジング統合型売上進捗管理システム)とAPSM(自動適正化在庫管理システム)により、販売及び在庫保管効率の改善に努めております。加えて、同社が運営するECサイト上での顧客ニーズをスピーディーかつ的確に把握し、そのニーズにあった品揃えを実現することや、会員同士のコミュニティ(注2)の場を提供することにより、効果的に集客を行うことを目的として、会員(メールアドレス登録者)向けに「ブログ@ナチュラム」のブログ運営を行っております。

平成24年1月31日現在、ECサイト「アウトドア&スポーツ ナチュラム」は約40万点を取扱い、その内、顧客ニーズの高い定番商品、季節商品、スポット商品は物流倉庫に在庫保有し、それ以外の商品は、顧客からの受注後に問屋やメーカーに商品を発注・取り寄せを行っており、又、カヌー、ボート等の大型商品については、メーカーより顧客に直送しております。このように、膨大な取扱い商品の中、「売れ筋商品」は、物流倉庫に確保する一方で、仕入先との情報をリアルタイムで共有できるシステムにより、受注から納品、発送までを短時間でを行う物流体制を構築し、顧客のニーズに幅広く対応できるようにしております。

これらの売れ筋商品は、タイムリーに仕入れることで収益機会を的確にとらえるとともに、それ以外の商品については、受注後に仕入れをすることで、在庫リスクを軽減する施策をとりつつ、同時に、本来ならば売れ筋商品ではなかったロングテール部分の商品の中から、売れ筋商品を育てミドルボディに移行させることにより、Eコマースでしか成し得ることのできないビジネスモデルを確立しております。

コミュニティを活用した集客戦略と、Eコマースにより実施可能となったロングテール戦略を駆使することにより、平成24年1月31日現在、「アウトドア&スポーツ ナチュラム」の会員数は426,505人となっており、順調に規模を拡大しております。

又、平成23年9月23日、リアル店舗「ナチュラムATC店」をオープンいたしました。それにより、ネットでは実現できない、お客様に、直に商品を手にとって頂くことで素材感等を体感して頂け、又、リアル店舗で作成した動画コンテンツをネット配信することにより、お客様に、より商品への理解を深めて頂ける等、ネットとリアルを融合した販売施策も展開しております。

(注) 1 「ロングテール」とは、膨大な商品をデータ化し、売れ筋以外の商品(非定番商品)も数多く揃え個々の売上を積み上げることで、大きな収益源に転化することが可能となる営業戦略をいいます。又、「ショートヘッド」とは、戦略的に売上総利益率の高い商品を取扱うことで、高い利益率を確保する営業戦略をい

います。「ロングテール」と「ショートヘッド」との中間に位置する「ミドルボディ」とは、従来の売れ筋商品（定番商品）をタイムリーに取扱い、仕入れを高回転化することで、高い利益率・在庫効率を実現し、業績に寄与させる営業戦略をいいます。

- 2 コミュニティとは、インターネット上で、共通の関心を持ちメッセージのやりとりを行う情報の集まりを表現した用法であります。

ナチュラルム・イーコマース株式会社のEコマースサイト（平成24年1月31日現在）

出店区分	サイト名	取扱い商品
自社	「アウトドア&スポーツ ナチュラルム」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品
	「アウトドア問屋」	フィッシング・アウトドア用品の卸売業者及び小売業者向け販売
ヤフー	「ナチュラルム Yahoo!支店」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品
楽天	「アウトドア&フィッシング ナチュラルム楽天市場支店」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品
アマゾン	「ナチュラルム」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品
ビッダーズ	「ナチュラルムBidders支店」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品
自社（注）	「ナチュラルム・モバイルショッピング店」	フィッシング・アウトドア用品、スポーツ&フィットネス用品、健康食品、癒し&リラックス、美容・化粧品、フード&ドリンク、生活用品

（注）ナチュラルム・モバイルショッピング店の携帯電話のサイトは、全てキャリア（第一種通信事業者）公認サイト（Docomo:iMenu、au:EZweb、SoftBank:Yahoo!ケータイ、WILLCOM:CLUB AIR-EDGE）であります。

② E Cソリューション事業

連結子会社であるジェネシス・イーシー株式会社において、ナチュラム・イーコマース株式会社がEコマース事業を運営する上で蓄積して参りましたノウハウ、経験を集約し、サイト構築からシステム提供、システム運用は勿論のこと、商品登録や物流支援等人的リソースを必要とする作業を含め、Eコマース事業を実施するにあたり必要となる全てのソリューションの一切を含めた総合サービスを「ジェネシスECセンター」として提供しております。

「小売店の、小売店による、小売店のためのECセンター」をスローガンに、小売業者がEコマースを実施するにあたり必要となる全てのソリューションを一括提供し、同時に経験豊かなコンサルタントが指導にあたることにより、他社との大きな差別化を図っております。

当社が提供するサービスの具体的な内容は以下のとおりであります。

a ECサイトの運営を飛躍的に効率化するシステム「Genesis-EC」

「Genesis-EC」は、ナチュラム・イーコマース株式会社が培って参りましたEコマースのノウハウを凝縮したストア構築システムです。商品ページやバスケット機能等のストアフロント、注文処理や在庫管理等のバックヤードに至るまで、Eコマースに関わる業務を網羅したシステムで、Eコマース事業者様をバックアップしております。

特に高い評価を頂いているのが、ヤフーショッピングや楽天市場等のショッピングモールへの出品と在庫管理、注文処理を一元管理できる等であり、決済サービスや物流サービス、商品データ登録サービス等他のソリューションとスムーズに連携しております。

b インフラを複数のショップで共有する物流業務代行サービス「GLS(ジェネシスロジスティクスサービス)」

「ジェネシスECセンター」では、入出荷作業、梱包作業、在庫管理等、ECサイト運営でもっとも手間と時間がかかる物流業務を代行するサービス「GLS(ジェネシスロジスティクスサービス)」をご用意しております。

c Eコマースの作業に特化したアウトソーシングサービス「GBO(ジェネシスビジネスアウトソーシング)」

Eコマース運営に伴う作業の中には、ITによる効率性向上が難しく、どうしてもオペレーション作業が発生するものがあります。その最たる例が商品データ登録です。ECサイトに掲載する商品データの増量はEコマース事業の成功法則の1つですが、人的リソースの確保が重要になります。「GBO(ジェネシスビジネスアウトソーシング)」は、こうしたEコマース運営に伴うオペレーション作業を、中国子会社(成都音和娜網絡服務有限公司)を利用して低コストでアウトソーシングするサービスであります。

(3) 中期経営計画の概要及び策柄値の背景

平成 21 年 3 月 16 日に公表いたしました前中期経営計画（平成 25 年 1 月期・平成 26 年 1 月期・平成 27 年 1 月期）は、リーマンショック後の世界的な経済不安による不況の影響を受けながらも、不況時こそシェアを伸ばす最大のチャンスであるという逆転の発想から、シェアの拡張と利益の積み重ねで計画の最終着地点を売上高 100 億円、営業利益 5 億円として策定いたしました。

それを受けて、まず、収益力の強化に関する具体的な施策としましては、フィッシングを含めたアウトドア関連の商品力を高め、積極的な送料キャンペーンやポイント施策を講じ、売上シェアの拡大を図る一方で、子会社プリミティ・インターナショナル株式会社を設立し、当社取扱いの他商品に比較して売上総利益率が高く見込める P B 商品の企画・開発や海外インポートブランドのラインナップを揃えて大量販売することで、売上高及び利益率向上を図ってまいりました。

また、販売管理費に関する具体的な施策としましては、E コマース事業を営むにおいて、最たる経費である物流変動費に着目して、物流拠点を静岡県磐田市から大阪南港に移転し、同時に、当社グループ本店も物流拠点へと移転して、当社グループの最も重要なインフラである「物流」の可視化を可能とする環境作りに努めることで、物流業務の効率化はもちろんのこと、在庫の適正化を推し進めてまいりました。

しかしながら、我が国経済の景況感は、長引く不況と価格競争は旧態依然として変わらず、雇用情勢の悪化に伴い個人所得も伸びず、可処分所得の減少から消費者の購買意欲は低迷し、買い換え需要にも拍車がかからず、デフレスパイラルの影響から客単価の減少等に起因する物流変動費の上昇を招き、また、競合他社との乱戦競争の激化に伴い、意欲的な送料無料キャンペーンやポイント施策等の販売促進施策を積極的に行ったことから起因する販売管理費の増加を原因として、企業収益の圧迫を招いてまいりました。このような厳しい経営状況の中で、売上高の伸張よりも利益体質の改善こそが難局打開の決め手と考え、当社グループは、「事業・収益構造の転換」施策に取り組むに至りました。「事業・収益構造の転換」施策は、確実に利益体質への改善を推し進めることになったものの、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響からアウトドア・スポーツを基本とする当社事業に大きく影響をもたらし、売上高・利益共に大幅な乖離が生じ、（「1. 今後 3 ヶ年の中期経営計画（1）当中期経営計画提出時における前連結会計年度の総括）をご参照ください。）また、事業の「選択と集中」として、おもちゃ事業の整理をおこなったことから、多額の特別損失を計上いたしました。このような結果、平成 22 年 1 月期は当期純利益 3,009 千円を計上したものの、平成 23 年 1 月期は当期純損失 270,785 千円、平成 24 年 1 月期は当期純損失 214,332 千円で 2 期連続の当期純損失を計上する結果となりました。

こうした厳しい経営状況を踏まえ、当社グループは、2 期連続の純損失を真摯に受け止め、赤字経営からの脱却を図るべく、新たなる 3 ヶ年の中期経営計画（平成 25 年 1 月期・平成 26 年 1 月期・平成 27 年 1 月期）をここに策定いたしました。

当社グループは、売上総利益率の向上を目標とし、販売力の強化と仕入価格の抑制や在庫回転率の向上に努めると共に、販売管理費の管理の徹底を図ることで、営業利益を高めてまいります。売上高の伸張と利益確保のバランスを保つ施策に乗り出す一方、以下の施策に乗り出す所存です。

Eコマース事業につきましては、物流変動費の圧縮策等の経費削減を継続的に行いつつも、当社取扱い商品の中でも比較的売上総利益率の高いパッションブランドの販売体制が整ってくることもあり、これを主軸としたブランディング戦略、又、主力メーカーとの共存共栄を掲げて、アウトドア、スポーツ、フィッシングの各シーン別において、お客様目線に立ったマーケティング戦略等の施策を展開し、収益力強化に注力してまいります。

又、ECソリューション事業においては、ナチュラム・イーコマース株式会社が有するノウハウを活かして、「小売店の、小売店による、小売店のためのジェネシスECセンター」をスローガンに顧客へのお役立ちに注力してまいります。

上記基本戦略の下、平成25年1月期は、黒字転換を喫緊の課題として掲げ、売上高の伸張策を意識した施策を適宜実施する傍ら、東日本大震災の影響が残ることも勘案し、適正売価・適正在庫に細心の注意を払う等、物流変動費等の販売管理費の増加を抑えることで黒字転換を実現し、また、継続的な黒字化のための基盤創りを実施してまいります。

平成26年1月期及び平成27年1月期は、平成25年1月期の施策以上の更なる売上高の伸張策を推し進める方向で展開してまいります。特にオキシレングループが保有するパッションブランド商品については、認知度向上とラインナップを揃え、顧客満足度を向上させることで売上高の伸張と利益率の向上を図って参ります。

以上の計画方針とビジョンを、当社グループの各社各部門が共有し、役職員一同不退転の決意で計画達成に邁進していく所存であります。

(4) 事業の進捗状況及び今後の見通しならびに前提条件

上記の基本的な計画方針とビジョンを受けて具体的な施策を企画立案し、それを着実に実行していくこととなりますが、世界的な経済不安や我が国の東日本大震災の影響、デフレの状況等による厳しい経営環境、また、日本国内におけるパッションブランドの認知度等を総合的に勘案して、平成25年1月期を初年度とする中期経営計画（平成25年1月期から平成27年1月期まで）の売上高の見通し、目標とすべき売上総利益率、販売管理費等を予想しております。なお、初年度の平成25年1月期においては、前連結会計年度より取り組んでまいりましたパッションブランド商品の販売網の整備が前連結会計年度よりも整う予定となっていること等により、売上高の回復、伸張と利益の確保が期待できるものと考えております。

2. 今後の業績予想及び今後の業績目標

(連結)

(単位 千円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
平成 24 年 1 月期 (実績)	4,806,703	△121,107	△130,931	△214,332
平成 25 年 1 月期 (予想)	5,464,087	35,396	18,163	1,212
平成 26 年 1 月期 (目標)	6,559,840	100,000	85,020	40,495
平成 27 年 1 月期 (目標)	7,218,960	150,000	138,020	70,153

(業績予想及び業績目標の前提条件・数値根拠)

売上高につきましては、平成 25 年 1 月期では 54 億円、平成 26 年 1 月期では 65 億円、平成 27 年 1 月期では 72 億円を見込んでおります。

平成 25 年 1 月期につきましては、前期において、ナチュラム・イーコマース株式会社が運営していた EC サイト「アウトドア&フィッシング ナチュラム」に「健康計画」を統合した上、新たにスポーツ&フィットネスを加えた「アウトドア&スポーツ ナチュラム」を立ち上げ、また、おもちゃ事業からの撤退を行ったことから、アウトドア・フィッシング・スポーツの 3 ジャンルに特化し、継続的な顧客満足度の向上策を図ることにより、販売施策を展開してまいります。当期は、東日本大震災からの復興・復旧支援が進まないこと、また、増税及び年金の諸問題で経済環境も厳しいことから、大幅な増収を避けた計画となっております。また、利益率向上の要となるパッションブランド商品の販売については、早期ラインナップの充実を図ってまいります。また、認知度が低く爆発的な売上を期待せず、認知度向上に伴った販売施策を展開してまいります。

平成 26 年 1 月期の売上高につきましては 65 億円とし、平成 25 年 1 月期に比して約 11 億円の増収を計画しております。東日本大震災の復興・復興で一定の生活基盤であるライフラインが整備されることを想定し、また、産業の回復も考えられることから、オキシレングループが保有するパッションブランド商品の充実と既存の国内主力メーカーの商品及び P B 商品により、商品力を高めることで需要が高まるものと想定しております。

平成 27 年 1 月期の売上につきましては 72 億円とし、平成 26 年 1 月期に比して約 6 億円の増収を想定しております。前期及び前々期の 2 期間に亘るパッションブランドのプロモーション活動とラインナップの充実策を図ることにより、アウトドア・フィッシング・スポーツのそれぞれのジャンルにおいて需要喚起を促すと共に、継続的な顧客満足度に繋がる施策を展開してまいります。

営業利益につきましては、平成 25 年 1 月期を 35,396 千円、平成 26 年 1 月期を 100,000 千円、平成 27 年 1 月期を 150,000 千円と想定しております。

平成 25 年 1 月期では、利益額そのものより黒字への転換を最優先課題とし、営業利益を 35,396 千円と計画しております。平成 26 年 1 月期では、前期よりも売上総利益率を 0.5% 高

め、更に販売費管理費を0.4%抑えることで100,000千円の営業利益を想定しております。

平成27年1月期では、比較的売上総利益率の高いパッションブランド商品の充実及び構成比の高まりを想定し、売上総利益率を前期より0.5%高め、更に販売費管理費も前期よりも0.1%抑止することで150,000千円の営業利益を想定しております

経常利益につきましては、平成25年1月期を18,163千円、平成26年1月期を85,020千円、平成27年1月期を138,020千円と想定しております。いずれの期も営業利益から営業外費用として、有利子負債から生じる借入利息が控除されております。

当期純利益につきましては、経常利益から法人税等を見積り、平成25年1月期を1,212千円、平成26年1月期を40,495千円、平成27年1月期を70,153千円と想定しております。

以上

本開示資料は、投資者に対する情報提供を目的として将来の事業計画等を記載したものであって、投資勧誘を目的としたものではありません。当社の事業計画に対する評価及び投資に関する決定は投資者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。なお、当社株式についての募集・売出に関しては、それらにかかる別途用意しております目論見書等をご覧ください。

また、当社は、事業計画に関する業績目標その他の事項の実現・達成等に関しその蓋然性を如何なる意味においても保証するものではなく、その実現・達成等に関して一切責任を負うものではありません。

本開示資料に記載されている将来に係わる一切の記述内容（事業計画に関する業績目標も含まれますがそれに限られません。）は、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づくものであり、将来の経済環境の変化等を含む事業計画の前提条件に変動が生じた場合その他様々な要因の変化により、実際の事業の状態・業績等は影響を受けることが予想され、本開示資料の記載内容と大きく異なる可能性があります。