



平成 26 年 3 月 13 日

各 位

本 社 所 在 地 大阪市中央区農人橋一丁目 1 番 22 号  
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  
( J A S D A Q ・ コード番号 : 3 0 9 0 )  
問 合 せ 先 取締役経営管理部長 藤原 秀樹  
電 話 番 号 06-6910-0031(代表)  
U R L <http://www.minerva-hd.com/>

### 中期経営計画の提出等について

当社は、平成 27 年 1 月期～平成 31 年 1 月期に係る中期経営計画を策定いたしましたので、当該中期経営計画を記載した資料を提出いたします。

なお、当該資料につきましては、当社のホームページに掲載いたします。

U R L	<a href="http://minerva-hd.com/ir/">http://minerva-hd.com/ir/</a>
掲 載 日	平成 26 年 3 月 13 日

#### 【添付資料】

平成 27 年 1 月期～平成 31 年 1 月期 中期経営計画

## 平成 27 年 1 月期～平成 31 年 1 月期 中期経営計画

平成 26 年 3 月 13 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 取締役経営管理部長 藤原 秀樹

### 1. 今後 5 ヶ年の中期経営計画

#### （1）当中期経営計画提出時点における前連結会計年度の総括

前連結会計年度におけるわが国経済は、金融緩和と大胆な財政出動などによるデフレ脱却策により国内総生産や消費者信頼感指数などの、多くの経済指標が上昇し、今後の景気回復への期待感の高まりにより個人消費に改善の兆しが見られました。当社の属するEコマース市場においても、経済産業省による平成24年度の調査によると2桁の伸びを示し、小売分野においても順調な伸びを示しております。また、アウトドア・スポーツ市場においても、健康志向の高まりから堅調に成長を続けており、さらには平成32年の東京オリンピック開催が決定するなど引き続き需要の拡大が期待されます。

このような状況のもと、当社グループでは、黒字転換を喫緊の課題として、アウトドア、スポーツ、フィッシングに特化したEコマース事業者としての強みに集中し、お客様へのサービス向上、販売戦略の見直し、適正在庫維持に取り組んで参りました。具体的には、平成25年6月に、ASPサービス事業の一部株式譲渡や中国における連結子会社「成都音和娜網絡服務有限公司」の完全子会社化の方針を打ち出すことにより、グループとしてより機動的な体制を構築し本業であるEコマース事業を集中して行えるような体制を構築して参りました。販売戦略としては、品揃えの充実は勿論、季節毎に先行して商品をお薦めするなど、ソフト面の強化を図り、売筋商品の管理、滞留品の改善を徹底的に行いました。同時に当社が優先的販売権を持つオキシレングループが保有するパッションブランドの販売による他店との差別化を図って参りました。並行して、販管費の徹底した見直しを行い、これらの施策が功を奏し、売上においては5,399,611千円（前年同期比3.6%増）、営業利益は3期連続の赤字から脱却し23,106千円（前年同期は159,768千円の営業損失）となりました。

しかしながら、中国において立ち上げ途中の「上海拿趣然商貿有限公司」からの投資損失の取込み、為替相場の変動による為替差損の発生により、経常損失は21,561千円（前年同期は152,689千円の経常損失）、当期純損失は32,374千円（前年同期は173,868千円の当期純損失）となりました。

なお、セグメント別の業績は、次のとおりであります。

### 【Eコマース事業】

Eコマース事業は、マーチャンダイザーが、より本来業務に集中出来る環境を整える為定型業務の標準化を行い、連結子会社「成都音和娜網絡服務有限公司」に順次業務移管しアウトドア、スポーツ、フィッシングの各ショップにおいて、ショップの中における各商品ジャンル毎に詳細なマーケティングや商品管理を行える体制を構築いたしました。

以上の結果、Eコマース事業の売上高は4,981,699千円（前年同期比3.8%増）となりました。

### 【ECソリューション事業】

ECソリューション事業は、引き続き、当社連結子会社「ナチュラム・イーコマース株式会社」で培った経験やノウハウを最大限に活かし、Eコマース事業運営におけるバックヤード業務の一切をワンストップで請負い、良質なサービスを提供しております。なお、Eコマース事業における物流コストの抑制を目的に、物流倉庫の移転を決議し、平成26年2月3日より新しい物流倉庫へ移転致しました。今後もEコマース事業者様との連携により、当社連結子会社「ナチュラム・イーコマース株式会社」のノウハウの取込みとスケールメリットを活かしつつサービスの質を向上させながら、各種ECソリューションサービスを提供して参る所存でございます。

以上の結果、ECソリューション事業の売上高は417,911千円（前年同期比1.7%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、アウトドア、スポーツ、フィッシング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）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26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40万点の商品を取扱っております。このような膨大な取扱商品の中、「売れ筋商品」「非売れ筋商品」共に、仕入先との在庫情報を可能な限りリアルタイムで共有することで、適正在庫を維持しつつ、販売機会の喪失を防ぎ、短時間で受注から納品、発送までを実行できる物流体制を構

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。

「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、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26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518,207人となっており、順調に規模を拡大しております。

また、近年の消費スタイルの変化に伴い、新たなサービスとして平成25年5月にスマートフォン対応を行い、売上規模の拡大に取り組んでおります。

(注) 「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。

ナチュラム・イーコマース株式会社のEコマースサイト（平成26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
ヤフー	「ナチュラム 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
楽天	「アウトドア&フィッシング ナチュラム 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
アマゾン	「ナチュラム」	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
DeNA ショッピング	「ナチュラム」	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
自社(注)	「ナチュラム・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

(注) ナチュラム・モバイルショッピング店は平成25年5月より、スマートフォン対応を行っております。

## ②ECソリューション事業

連結子会社であるイーシー・ユニオン株式会社において、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、商品登録、物流支援等人的リソースを必要とする作業など業界1番店を目指すショップ様の為のECソリューションを提供しております。

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。

(i) 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(グローバルロジスティクスサービス)」

イーシー・ユニオン株式会社では、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(グローバルロジスティクスサービス)」をご用意しております。

(ii) 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(グローバル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(グローバル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

当社グループの中期的な経営戦略は、数あるEコマース事業者の中でも、アウトドア、スポーツ、フィッシングに特化したEコマース事業者として、競合となるEコマース事業者には真似の出来ない、品揃えや関連情報、趣味を共通にするコミュニティの運営を行い、顧客満足を徹底的に高め、No.1アウトドア・スポーツサイト事業者として確固たる地位を築くことであります。

また、当社で培ったノウハウ自体を他のEコマース事業者に提供するサービスの充実を図り、Eコマース事業における周辺事業展開の支援を行う総合企業体としても、サービス充実に努めてまいります。

Eコマース事業につきましては、平成23年6月にオキシレングループと業務資本提携契約に基づき獲得した、同グループが保有するパッションブランド商品の日本国内における優先的販売権を活かした積極的な販売施策を通じて、売上げ拡大施策を展開してまいります。

また、中国Eコマース事業につきましては、平成23年3月に設立致しました中国現地法人(上海拿趣然商貿有限公司)を通じ、アウトドア、スポーツ、フィッシングにおける中国市場の開拓並びにシェア拡大に努めております。同社は平成25年1月にオキシレングループからの追加投資を受け、持分法適用関連会社となりました。オキシレングループとの強固な連携のもと、中国におけるEコマース事業を更に展開する所存であります。

ECソリューション事業につきましては、当社グループが事業を展開する上で培ったノウハウを通じて、様々なEコマース事業者が抱えるあらゆる問題について支援・解決するフルフィルメントサービスを展開し、事業規模の拡大を目指してまいります。

#### (4) 事業の進捗状況及び今後の見通し並びにその前提条件

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、日本国内におけるオキシレングループのパッションブランド商品の認知度等も総合的に勘案して、中期経営計画(平成27年1月期から平成31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、販売費及び一般管理費等を予想しております。

## 2. 今期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26年1月期(実績)	5,399,611	23,106	△21,561	△32,374
平成27年1月期(予想)	5,469,712	27,590	13,605	△41,837
平成28年1月期(目標)	5,720,438	57,378	49,022	30,394
平成29年1月期(目標)	5,986,711	92,294	88,580	54,920
平成30年1月期(目標)	6,280,363	133,500	131,825	81,731
平成31年1月期(目標)	6,588,413	168,384	166,948	103,507

(業績予想及び業績目標の前提条件・数値根拠)

国内におけるEコマース市場規模及びECの浸透を示す指標であるEC化率は継続的な上昇を示しており、この5年間に於いても、堅調な成長を続けるものと想定いたします。

また、当社グループが取り扱うアウトドア、フィッシング、スポーツカテゴリーの流通規模も堅調に増加しており、平成32年の東京オリンピック開催が決定するなど需要の拡大が期待されます。

そのような中、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コスト削減を継続的に行いつつも、付加価値の高いパッションブランド商品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、顧客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、他のEコマース事業者様と、より強固な関係を構築し、共に繁栄するという理念のもと、スケールメリットの追求を行い、業界1番店を目指すショップ様の為のECソリューションを提供してまいります。

当社グループはこれらの施策の確実な実行を通じた収益性の更なる向上を予想しており、最終年度である平成31年1月期業績目標として売上高6,588,413千円、営業利益168,384千円の達成を目指します。

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。