



# 平成28年3月期 通期決算説明資料

株式会社エスクリ

# 平成28年3月期 通期決算の概要

連結売上高は**前期比12.9%増**も、営業利益は**前期比65.3%減**。

単位:百万円

	第12期 (実績)	第13期 (実績)	前期比 増減率	第13期 (修正予想)	対予想 増減率
売上高	23,228	26,226	12.9%	25,650	2.2%
売上原価	9,848	11,605	17.8%	11,079	4.7%
売上総利益	13,380	14,621	9.3%	14,571	0.3%
販売費及び 一般管理費	10,961	13,782	25.7%	13,801	-0.2%
営業利益	2,419	839	-65.3%	770	8.9%
(利益率)	10.4%	3.2%	-	3.0%	-
経常利益	2,352	787	-66.5%	674	6.7%
(利益率)	10.1%	3.0%	-	2.6%	-
当期純利益	1,439	359	-75.0%	393	-3.8%
1株当たり 当期純利益(円)	122.49	30.39	-75.2%	33.29	-8.8%

## ■前期・計画比較

### (売上)

- ・前期比で12.9%の売上成長
- ・ニューブライダルが伸長するも、コアブライダルが伸び悩む

### (原価・一般管理費)

- ・ニューブライダルの拡大により原価率はやや上昇
- ・宣伝費の増加等により一般管理費も増加

### (利益)

- ・コアブライダルにおける人的リソース不足が表面化し、受注・施行とも伸び悩み減益となった

セグメント別では各事業が**売上成長を継続**している。

（ブライダル事業）

仙台・池袋の通年稼働、新店（4箇所）の稼働による売上増加、ルクリアモーレ（少人数婚）も好調

（建築・内装事業）

安定して堅調な推移を継続。

（その他事業）

宴会、レストランの売上増が増収に貢献。

単位：百万円

	第12期	第13期	増減	前期比
ブライダル	17,330	19,850	2,520	114.5%
建築・内装	2,678	2,782	103	103.9%
その他	3,219	3,594	374	111.6%
合計	23,228	26,226	2,998	112.9%

【Core Bridal】組単価は低下しつつも受注残は回復基調に。

■Core Bridal Service(※1)

	第12期累計	第13期累計	前期比
施行件数(件)	4,130	3,947	95.6%
受注件数(件)	5,203	5,851	112.5%
受注残件数(件)	2,310	2,934	127.0%
平均組単価(千円)	3,926	3,875	98.7%

【New Bridal】前期比で大幅な伸び。受注残件数も好調に推移。

■New Bridal Service(※2)

	第12期累計	第13期累計	前期比
施行件数(件)	711	2,092	294.2%
受注件数(件)	909	2,789	306.9%
受注残件数(件)	453	1,343	296.5%

※1 Core Bridal Serviceは、前期までの開示基準に合わせて開示しています。具体的には、直営の一定規模以上の挙式・披露宴を対象。

※2 New Bridal Serviceは、子会社、運営受託、少人数婚、得ナビ(提携会場分)、リゾート婚の数値が含まれております。

※3 海外送客分については、実績として存在するものの、既存サービスとの入り繰りが発生する可能性があるため、数値から除外。

グループ外の売上比率が**51%**。外部売上、利益ともに**堅調な推移**となった。

単位:百万円

	第12期	第13期	増減	前期比
外部顧客への売上高	2,678	2,782	103	103.9%
セグメント間の内部売上高 又は振替高	1,847	2,665	818	144.3%
合計	4,526	5,448	921	120.4%
セグメント利益	381	436	54	114.3%

- ・外部売上は完成工事・受注とも堅調に推移。
- ・セグメント間取引は、下半期にエスクリの請負工事(沖縄・汐留・金沢)が計上。
- ・セグメント利益は堅調に増加している。

その他事業の売上も、**前期比 11.6%**で堅調に増収を継続。

## ■エスクリの「その他」セグメント事業

- ✓ 宴会事業(PartyHunter)、宿泊事業が好調を継続  
前期比で**20%超の増収**となる。
- ✓ レストラン事業も前期比で**50%超の増収**に。

## ■渋谷の「その他」セグメント事業

- ✓ コンテナ事業は前期比で多少の落ち込みあるも、堅調な推移。

- ・特に宴会事業PartyHunter(旧名称Wizcrit)は堅調に拡大している。
- ・レストラン事業も増収を継続し、通期で黒字転換へ。

# (連結) 貸借対照表に係る要点

新店稼働に伴い、**B/S拡大**。負債を長期にすることで、貸借バランスを調整。

単位:百万円

	2015/3末 (連結)	2016/3末 (連結)	増減
資産合計	19,930	24,652	4,722
流動資産	6,456	6,409	△47
固定資産	13,473	18,243	4,770
負債合計	14,808	19,302	4,493
流動負債	6,996	8,061	1,065
固定負債	7,812	11,240	3,427
純資産合計	5,121	5,350	229
1株当たり純資産(円)	431.76	449.16	17.40
自己資本比率	25.6%	21.6%	-

【資産】

建物(純額)の増加	2,994百万円
土地の増加	569百万円
敷金及び保証金の増加	687百万円

【負債】

1年以内返済借入金の増加	548百万円
長期借入金の増加	2,094百万円
資産除去債務の増加	586百万円

【純資産】

純利益の計上	359百万円
配当の実施	153百万円

# (連結) キャッシュフロー計算書の概要

単位: 百万円

	12期	13期	増減
税引前当期純利益(△純損失)	2,355	729	△1,626
減価償却費	944	1,320	376
棚卸資産の増減額	25	△55	△80
売上債権の増減額	△120	△288	△167
のれん償却額	58	71	12
未成工事支出金の増減額	144	△2	△147
仕入債務の増減額	△139	620	760
法人税等の支払額	△909	△1,036	△127
その他	63	△17	△80
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>2,420</b>	<b>1,340</b>	<b>△1,080</b>
有形固定資産の取得による支出	△3,736	△1,799	1,937
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△120	—	120
敷金及び保証金の差入による支出	△639	△546	93
その他	△154	△925	△771
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>△4,651</b>	<b>△3,270</b>	<b>1,380</b>
借入金の増加による収入	5,200	4,440	△760
借入金の返済による支出	△2,192	△2,937	△745
配当金の支払額	△122	△153	△31
その他	△98	△72	25
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>2,786</b>	<b>1,276</b>	<b>△1,510</b>
現金及び現金同等物の期首残高	4,021	4,613	592
現金及び現金同等物の増減額	592	△656	△1,248
現金及び現金同等物の期末残高	4,613	3,956	△656

# 第13期の振り返り

## 1 直営のブライダル施設の**過去最大規模の出店**

- ① 汐留(2バンケット)、沖縄(2バンケット)、金沢(2バンケット)、南青山(1バンケット)。
- ② フジメディアHDからのM&A案件の六本木(2バンケット)も、運営を開始。
- ③ 都市型、リゾート、地方中核都市、居抜きと、一様ではない開業を推進。

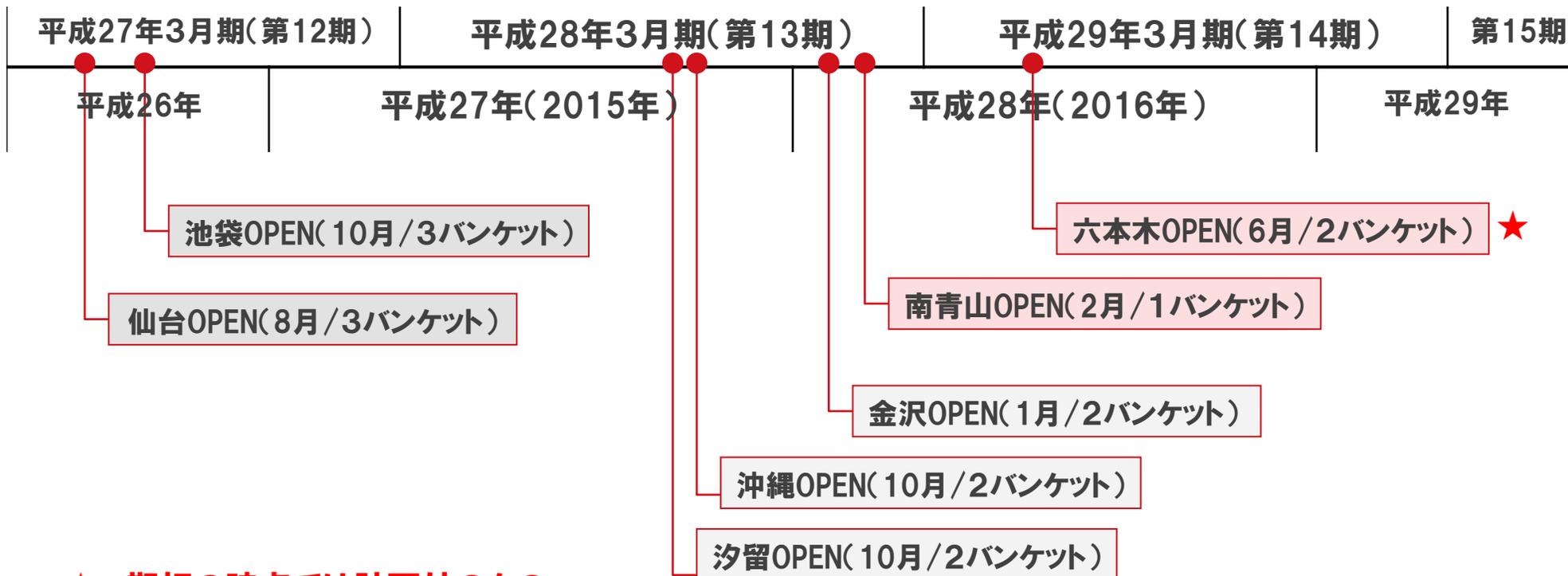
## 2 準都市・地方の展開強化(⇒**シェア拡大戦略**)

- ① M&Aによる同業の買収(みや美/4月)。
- ② エスクリマネジメントパートナーズ(EMP)による事業譲り受け⇒4案件を成約。
- ③ 1月、みや美をEMPに統合し、地方展開をEMPに一本化(9施設・13バンケットの運営に)。

## 3 **ニューブライダルサービスの拡大**

- ① 少人数婚(ルクリアモーレ)、得ナビウェディング、運営受託の拡大。
- ② リゾート婚市場への参入(沖縄に1号店を開設)。
- ③ ニューブライダルまで含めた取扱い件数は、大幅に増加。

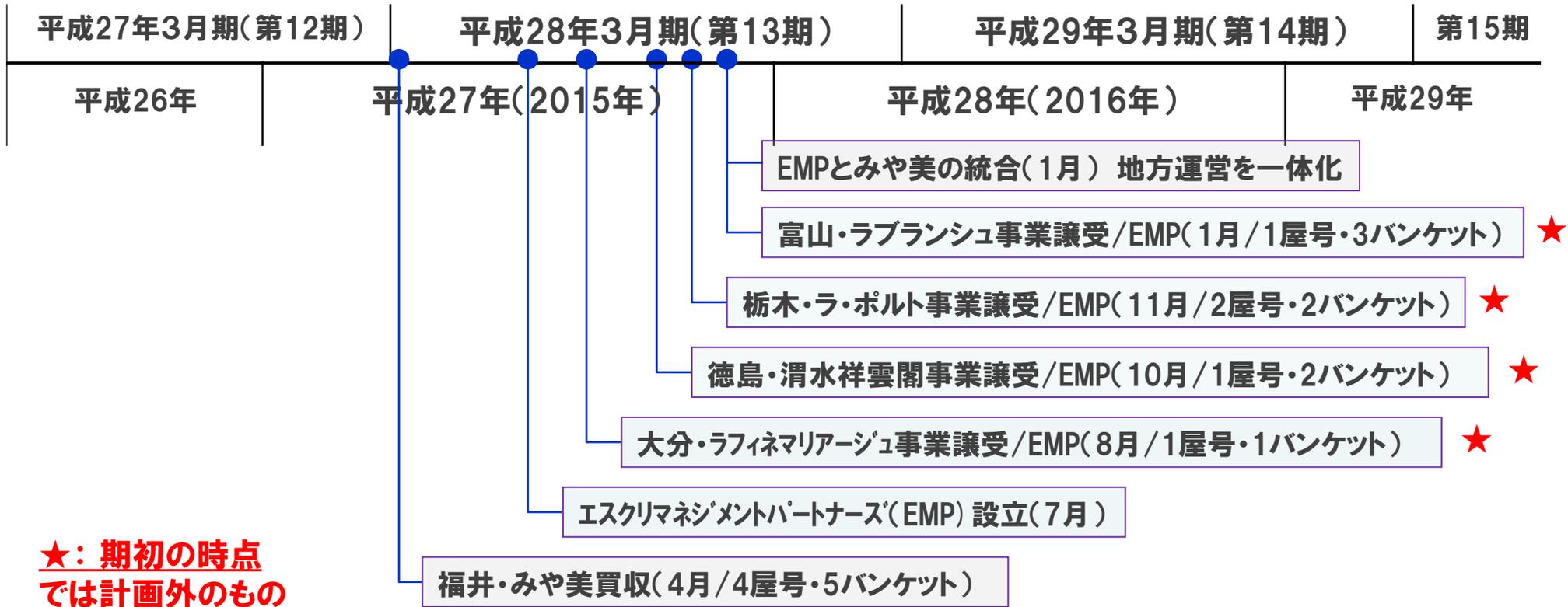
# 第13期の直営出店の実績



★: 期初の時点では計画外のもの

- ・直営施設の出店は、第13期だけで**4施設・7バンケット**。六本木の準備も含め、過去最大。  
→ストーリーア案件(南青山・六本木)を手掛けたことにより、都心店舗の人的負担が増大。
- ・都心における新たな出店モデル(**居抜き、買収案件**)へのチャレンジ。  
→施設面の課題はクリアするも、引継ぎ時の想定外の人材流出もあり、人員不足が発生。

# 第13期の準都市・地方都市出店の実績



- ・準都市・地方(みや美の買収を含む)の展開は、第13期だけで**9施設・13バンケット**となった。
  - みや美のM&Aを機に、地方展開の想定はあったが、想像以上の**案件持込**があった。
- ・直営と比較して小規模な投資でスタート。
  - 各施設でメンバーは残るものの、エスクリ流への教育、支配人クラスの派遣は必須。

## ■結果として、**人的リソース不足が業績の足枷**となってしまった

### (1) M & Aや事業譲受のペースが早過ぎた。

- ・M & Aや事業譲受の多くは、期初の時点では**計画に織り込んでいない**ものがほとんどだった。
- ・シェア拡大と地方進攻の好機と捉えたが、追加で全てを軌道に乗せるには**数が多すぎた**。
- ・地方施設の再構築のため、投入すべき人材の質・量（人員、工数）の**見込みが十分でなかった**。

### (2) 全社的にマンパワー不足に陥ってしまった。

- ・接客を担当すべき**「新規プランナー」**の育成が間に合わず、成約が伸び悩んでしまった。
- ・多店舗出店、M & A、事業譲受などで、**「支配人・営業マネージャー」**クラスの人材が不足してしまった。

### (3) 上記を主因として、既存店の受注が伸び悩んでしまった。

- ・新店は健闘しているものの、**既存店**の前期比施行実績がマイナスとなってしまった。
- ・**紙媒体の集客が弱く**推移し、集客への影響が懸念される中で、マンパワー不足が顕在化してしまった。

# 第14期(進行期)の見通し

人的リソース不足は解消しつつあるものの、組単価の回復には時間がかかりそう

		第1四半期 (累計)	第2四半期 (累計)	第3四半期 (累計)	第4四半期 (累計)
第13期	受注残件数 (件)	2,601	2,795	2,650	2,934
	平均組単価 (千円)	3,957	3,887	3,802	3,875
第12期	受注残件数 (件)	2,638	2,735	2,523	2,310
	平均組単価 (千円)	3,984	3,871	3,972	3,926
前期比	受注残件数 (件)	△37	+60	+127	+624
	平均組単価 (千円)	△27	+16	△170	△51

## ■受注残件数

- ・第12期末～第13期第1半期まで続いた受注残のマイナス状態からは徐々に脱却
- ・既存店ベースでも回復基調
- ・出店もあり全店ベースでは大幅な増加となる

## ■平均組単価

- ・第2四半期までは前期並みで推移したが、第3四半期から低下傾向が続く
- ・人的リソース不足は徐々に解消に向かうものの、新規・打合せ共に担当者の育成にはまだ時間がかかりそう

## (1)新規出店について

- ・開発型の案件の新規については、**当初より第14期は計画されていない。**
- ・事業譲渡型の居抜き案件についても**基本的に14期の出店を行わない。**
- ・第15期以降の新規出店についても、検討は行うが、**基本的に既存店の動向を見極めて判断**する。

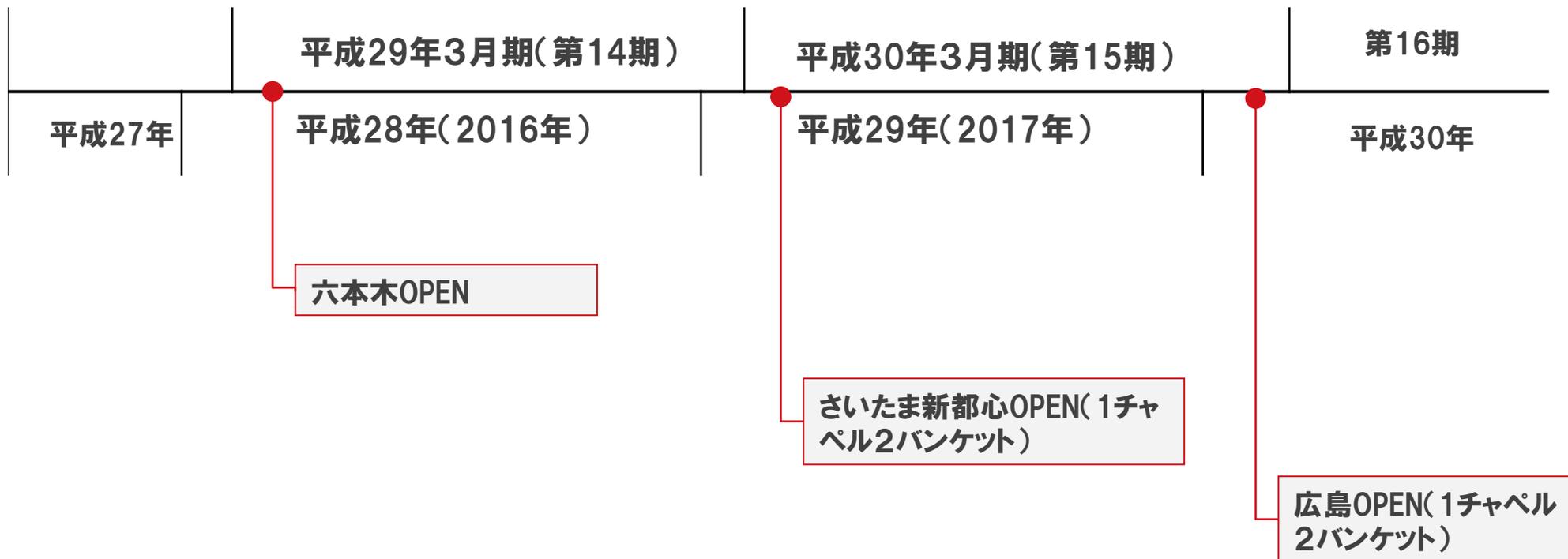
## (2)人材・組織体制について

- ・人的リソース不足は解消に向かいつつあり、**今後も採用を継続的に強化**していく。
- ・リソースが充足しても、その後の**育成には時間がかかる**ため、第14期中に目途をつけ組単価の回復を目指す。
- ・出店がないことで従業員の転勤が極小化されるため、それぞれの**既存店でオペレーション強化を徹底**する。
- ・第14期は**営業組織の体制再構築に集中する方針。**

## (3)販促・集客について

- ・紙媒体の集客が弱く推移しているが、ここで広告宣伝費を絞るとリスクが高いため、コストは絞らない。
- ・引き続き集客媒体の多様化を推進し、新しい集客スキームを早期に確立する（**タイアップ、キャンペーン等**）。
- ・媒体別の効果測定をさらに深掘りし、より効果的な媒体にボリュームをシフトしていく。

# 今後の出店計画



- ・第14期は出店の予定なし。
- ・平成29年春頃さいたま新都心、平成30年春頃広島。

## 1 エスクリマネジメントパートナーズ

- ① 第14期は基本的に出店しない方針。
- ② 第15期の候補となる案件が出た場合、第14期の実績を見ながら個別判断。
- ③ EMP全社ベースでは確実に黒字転換し、業績が伸長していく見通しがあるが、現状では地域によりPLにバラつきが出ているので、全事業所が黒字転換できるように赤字事業所の改善・強化を重点方針と位置付ける。

## 2 その他のニューブライダル

- ① シェア拡大戦略により短期間で売上が大きく伸長した点は一定の評価ができる。
- ② しかしながら、営業生産性や投下コストという面で、当初の計画と乖離が出ている事業・サービスがあるのも事実。
- ③ 第1四半期までに個別事業・サービスの見極めを完了し、期待どおりの収益を挙げられないと判断された事業・サービスはクローズする。  
⇒ 人員を再配置することで、コア・ブライダルの回復を加速させる。

## ■第14期は、既存店の復調と体質強化を推進する期と位置づける

単位:百万円

	第13期 (実績)	第14期 (計画)	前期比 増減率
売上高	26,226	30,180	15.1%
売上原価	11,605	12,720	9.6%
(原価率)	44.2%	42.1%	—
売上総利益	14,621	17,459	19.4%
販管費	13,782	16,259	18.0%
営業利益	839	1,200	43.0%
(営業利益率)	3.2%	4.0%	—
経常利益	787	1,055	34.1%
当期利益	359	600	66.8%

### ■前期比較

(売上)

- ・連結4社体制  
(エスクリ、EMP、渋谷、ウェブスマイル)
- ・第13期出店店舗の通年稼働とEMP  
の通年稼働により15.1%増収

(営業利益)

- ・EMPが通年稼働で黒字化の見込み
- ・ウェブスマイルも増収・増益見込み

## ○ 平成29年3月期の1株あたりの配当予想について

- ・引き続き成長投資が続くが、一定割合での株主還元を推進。
- ・平成29年3月期 第2四半期末および期末に、それぞれ6.0円。計12円を予定。
- ・今期計画を鑑み、1株あたりの配当の額は維持。

	年間配当金(金額:円)			
	第2四半期末	期末	合計	配当性向
平成26年3月期	3.00	5.00	8.00	8.5%
平成27年3月期	5.50	5.50	11.00	9.0%
平成28年3月期	7.50	7.50	15.00	14.8%
平成28年3月期(修正)	7.50	4.50	12.00	39.5%
平成29年3月期(今期)	6.00	6.00	12.00	23.7%

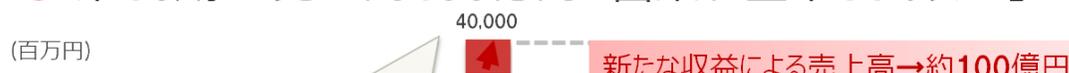
# 【参考資料】 中期事業構想について

当社は、第11期初(2013年5月)に中期事業構想を公表し、第15期(2018年3月期)に連結売上高400億円という構想の下、事業の発展・拡大に邁進してまいりました。

おかげさまで、第12期(2013年5月期)においては、連結売上高228億円、連結営業利益24億円と順調に成長を重ねて来ております。

## 【参考】現状の中期事業構想

○ 第15期 「売上高400億円 営業利益率11%以上」



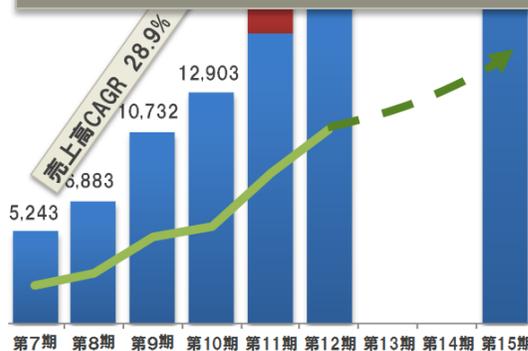
■ 改定理由

① 構想発表から2年が経過

「一旦、構想は据え置き、第14期の推移を見てアップデート」

第14期で300億超の水準となり、トップラインだけであれば視野に入るが、

利益回復を最優先し、一旦、シェア拡大戦略を凍結(無理に売上を追わない)



・埼玉(平成30年3月期オープン)

連結売上高営業利益率11%以上

- ✓ 営業利益率を維持・向上を図り、市場シェアの向上を目指す  
⇒ 営業利益と同様に、投資効率も重視
- ・新規出店に係る設備投資を最適化
- ・既存店の修繕・改装コストの管理
- ・設備投資の少ない運営受託やコンサルティングを推進

たこと

投資家の皆様がより理解しやすいように改定(詳細化)を実施します。



## ～第2の成長ステージへ突入しました～

お問合せ先 株式会社エスクリ IR担当

東京都港区西新橋2-14-1 興和西新橋ビルB棟

URL : <http://www.escrit.jp/ir/>

E-mail : [ir@escrit.jp](mailto:ir@escrit.jp)

本資料に掲載されている事項は証券投資に関する情報の提供を目的としたものであり、勧誘を目的としたものではありません。本資料に含まれる将来の予想に関する各数値は、資料作成時点で入手可能な情報による当社の仮定および判断に基づくものであり、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。投資に関するご決定は皆様ご自身のご判断で行うようお願いいたします。