



# 平成28年3月期 第3四半期決算説明資料

株式会社エスクリ

# 平成28年3月期 第3四半期決算の概要

取締役 管理本部管掌  
高梨 宏史

連結売上高は**前年同期比10.6%増**。投資と販管費増大により、営業利益伸びず。

単位:百万円

	12期3Q	13期3Q	前年 同期比	13期 (期初計画)	対計画 進捗率
売上高	16,909	18,703	10.6%	27,468	68.1%
売上原価	7,120	8,094	13.7%	-	-
売上総利益	9,788	10,609	8.4%	-	-
販売費及び 一般管理費	8,046	10,197	26.7%	-	-
営業利益	1,742	411	-76.4%	2,010	20.4%
(利益率)	10.3%	2.2%	-	7.3%	-
経常利益	1,706	340	-80.1%	1,923	17.6%
(利益率)	10.1%	1.8%	-	7.0%	-
四半期純利益	1,043	183	-82.4%	1,197	15.3%
1株当たり 四半期純利益	88.94	15.49	-82.6%	101.34	15.3%

## ■前期比較

### (売上)

- ・エスクリの売上増(9億)  
⇒微増(一部既存施設不調)
- ・連結子会社の増加(11億)  
⇒みや美、エスクリマネジメントパートナーズ(以下、EMP)

### (費用)

- ・原価率:42.1%⇒43.2%
- ・広告宣伝費:52%増加  
⇒新規出店などの影響

### (利益)

- ・計画比でも大きく未達
- ・4Qでの巻き返しは困難  
⇒**当期見込を修正**

## ■セグメント売上(対前期)

単位:百万円

	12期3Q	13期3Q	増減	同期比(%)
ブライダル	12,552	14,321	1,770	114.1%
建築・内装	1,884	1,869	-16	99.2%
その他	2,473	2,514	41	101.6%
合計	16,909	18,704	1,794	110.6%

## ■セグメント利益(対前期)

	12期3Q	13期3Q	増減	同期比(%)
ブライダル	2,272	1,150	-1,123	50.6%
建築・内装	289	316	27	109.4%
その他	332	165	-167	49.7%
合計	2,893	1,631	-1,262	56.4%

## ■前期比較

(売上)

- ・ブライダルは14%増加  
⇒EMPとみや美が約11億  
本体は微増に留まる
- ・ブライダル以外は順調

(利益)

- ・ブライダルが半減  
⇒コアの施行件数伸びず  
⇒組単価も弱含み
- ・建築・内装は順調
- ・その他も半減  
⇒前期は大型不動産案件  
によりゲタを履いている

【Core Bridal】 施行実績は対前期でマイナス。受注・受注残は回復傾向も、単価下落。

■Core Bridal Service(※1)

	12期3Q (2015/3期)	13期3Q (2016/3期)	前年同期比(%)
施行件数(件)	2,988	2,862	95.8%
受注件数(件)	3,795	4,089	107.7%
受注残件数(件)	2,523	2,650	105.0%
平均組単価(千円)	3,972	3,802	95.7%

【New Bridal】 対前期で大幅な伸び。受注・受注残とも好調に推移。

■New Bridal Service(※2)

	12期3Q (2015/3期)	13期3Q (2016/3期)	前年同期比(%)
施行件数(件)	482	1,423	295.2%
受注件数(件)	415	1,833	441.7%
受注残件数(件)	265	1,093	412.5%

※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います。

※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。

売上、利益ともに対前期に近い進捗。対計画も**順調に推移**している。

単位:百万円

	12期3Q	13期3Q	増減	前年同期比 (%)
外部顧客への売上高	1,884	1,869	-16	99.2%
セグメント間の内部売上高 又は振替高	1,820	2,474	654	135.9%
合計	3,704	4,343	639	117.2%
セグメント利益	289	316	27	109.4%

- ・対エスクリの工事による内部売上の計上が多く、セグメント売上は純増
- ・外部売上は、対前期でも、対計画でも、セグメントとして安定的に推移。  
⇒受注環境も良好であり、通期での業績達成に向け、順調な進捗である

その他事業の売上は、前期比微増の着地。利益は**不動産の差異**が主たる要因。

## ■エスクリの「その他」セグメント事業

- ✓ 宴会・宿泊事業が好調を維持。3Q累計でも前期比**約10%～20%の売上増**。
- ✓ レストラン事業も順調な拡大。3Q累計でも前期比**1億円超の拡大**。

## ■渋谷の「その他」セグメント事業

- ✓ コンテナ事業：前期比で多少の落ち込みあるも、順調な推移。
- ✓ 不動産事業：前期は大型案件の成約があったため、前期比ではマイナス。

- ・「ウェブスマイル」は、このセグメントにて計上。対計画で売上・利益とも若干弱め。
- ・宿泊事業は施設の改装や増設はないが、販売の工夫やインバウンド需要の取り込みに成功。
- ・レストラン事業は、売上拡大とともに、**収益構造改革による収支改善が進む。**

# (連結) 貸借対照表に係る要点

子会社(EMP・みや美)の連結、新店投資も重なり、**B/S拡大**。

単位:百万円

	2015/3末 (連結)	2015/12末 (連結)	増減
資産合計	19,930	24,431	4,501
流動資産	6,456	5,889	△ 567
固定資産	13,473	18,541	5,068
負債合計	14,808	19,271	4,463
流動負債	6,996	8,006	1,010
固定負債	7,812	11,264	3,452
純資産合計	5,121	5,160	39
1株当たり純資産 (円)	431.76	434.06	2.30
自己資本比率(%)	25.6%	21.0%	-

**【資産】**

建物及び構築物	2,110百万円
敷金及び保証金の増加	698百万円

**【負債】**

短期借入金の増加	550百万円
1年以内返済借入金の増加	579百万円
長期借入金の増加	2,032百万円

**【純資産】**

純利益の計上	181百万円
配当の実施	△153百万円



# 当期の修正要因と来期への展望について

**代表取締役 会長兼社長  
岩本 博**

## 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)、沖縄(2バンケ)、金沢(2バンケ)、南青山(1バンケ/予定)
- ② ストーリア案件の六本木(1バンケ)も、改装と体制が整い次第、運営を再開
- 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

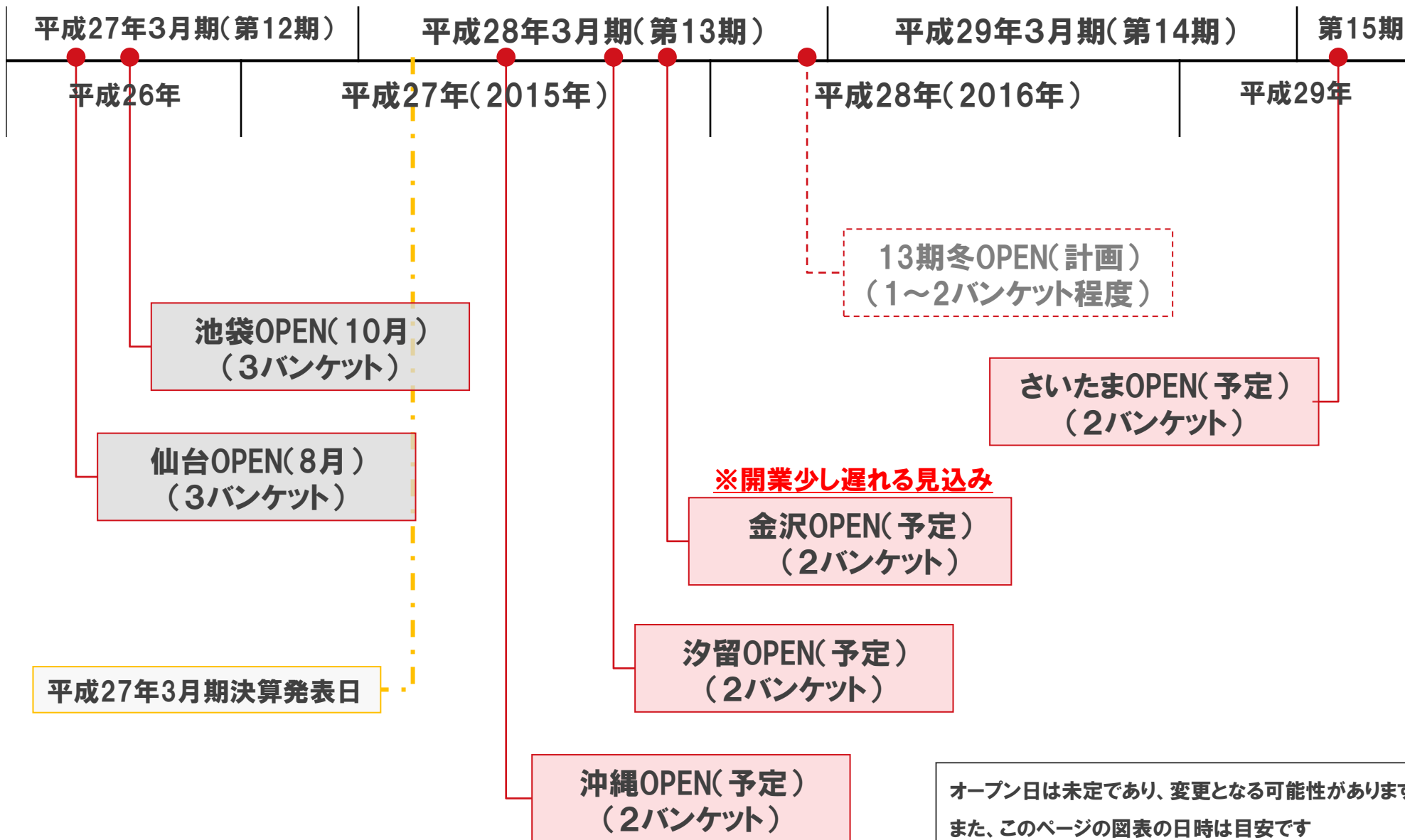
## 2 準都市・地方の展開強化(⇒**シェア拡大戦略の本格化**)

- 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バンケの運営に)

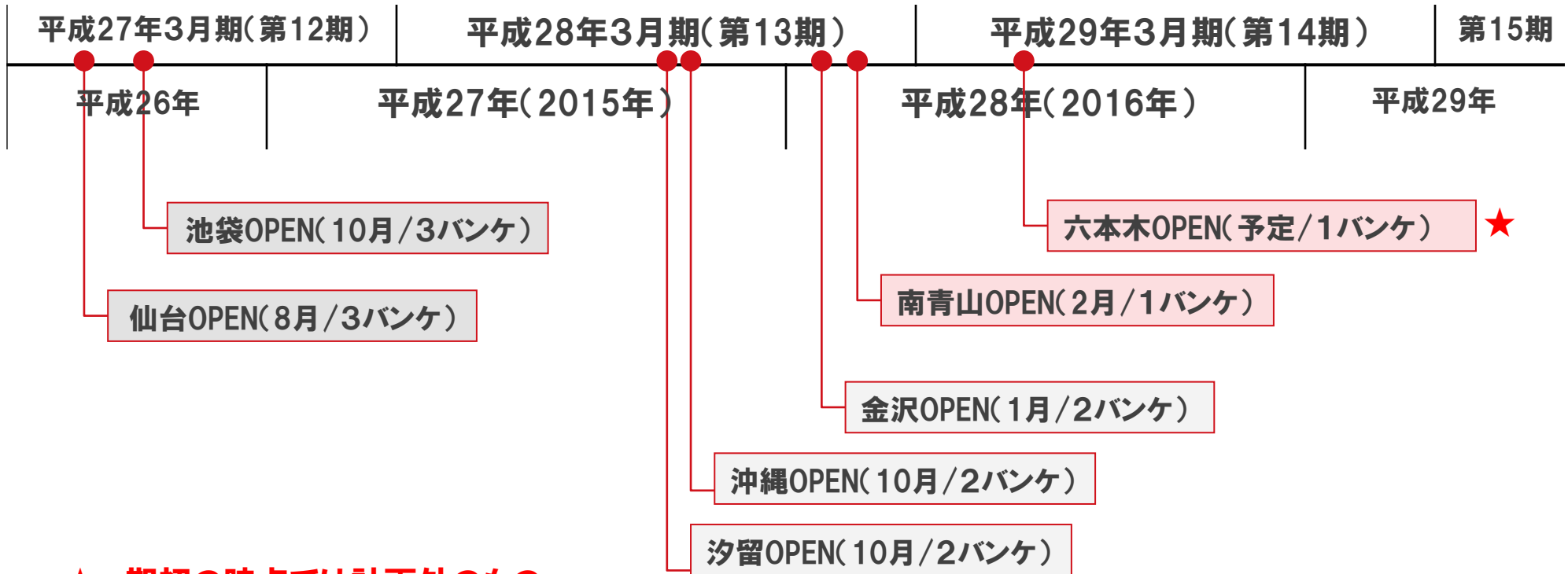
## 3 **ニューブライダルサービスの本格化**

- ① 少人数婚(ルクリアモーレ)、得ナビウェディング、運営受託が売上を伸ばす
- 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

# 前期(12期)末の説明資料における計画



# 都市型・直営施設の出店(実績)



★: 期初の時点では計画外のもの

- ・直営施設の出店は、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ブライダルモデル(**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財流出もあり、人員不足が発生

# 13期の追加出店施設(直営・都市型)

平成28年 2月  
OPEN予定

- 施設名称 : 南青山サンタキアラ教会
- 所在地 : 東京都港区南青山5-5-24
- アクセス : 地下鉄 表参道駅(徒歩3分)
- 施設スタイル : **専門式場**スタイル
- スペック : 1チャペル/1バンケット



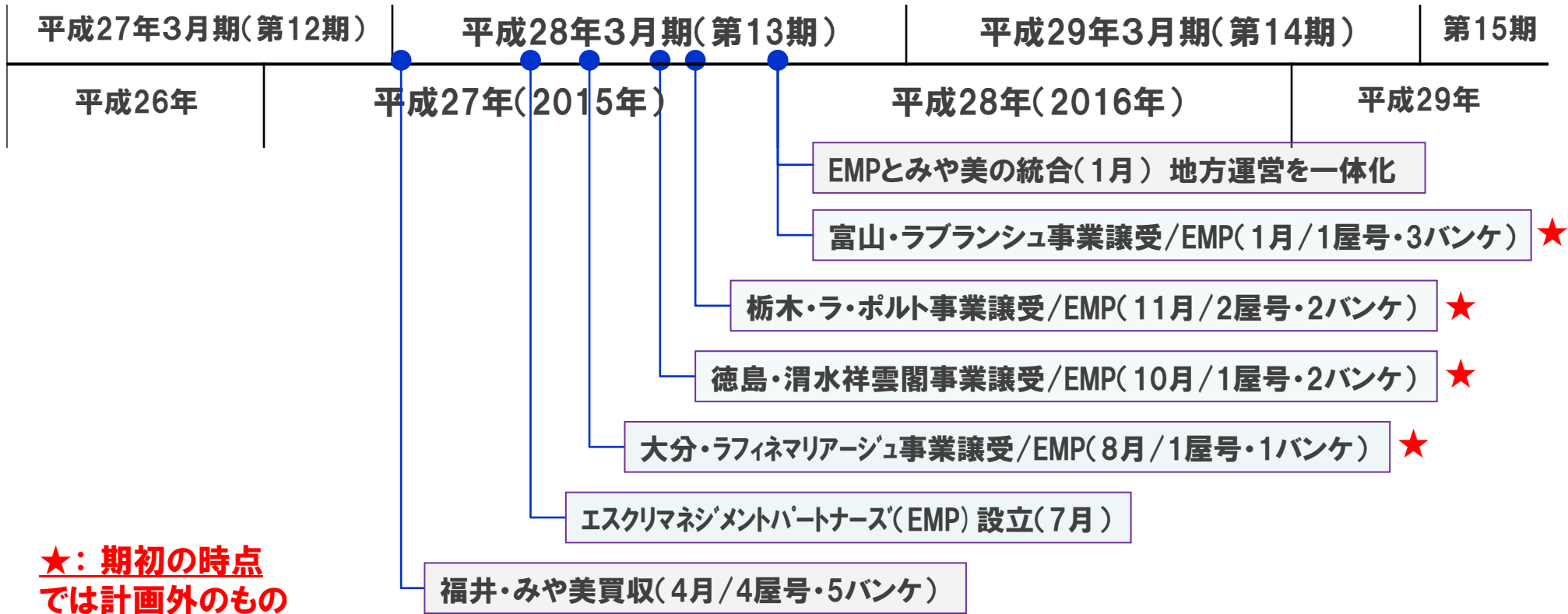
平成28年 春  
再OPEN

ストーリー(子会社)

- 施設名称 : パラッツォ・ドゥカーレ麻布
- 所在地 : 東京都港区六本木7-12-27
- 最寄駅 : 地下鉄 六本木駅(徒歩2~3分)
- 施設スタイル : **ゲストハウス**スタイル
- スペック : 1チャペル/1バンケット



# 準都市・地方の展開(実績)



★: 期初の時点  
では計画外のもの

- ・準都市・地方(みや美の買収を含む)の展開は、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
- ・投資回収計画は厳しく見ており、投資も小さく抑えてはいる  
→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

平成27年 4月  
子会社化

みや美(子会社)

- 施設名称** (スペック) :
- クイーンズコート・グランシャリオ  
(1チャペル/2バンケット)
  - シャルム・ド・ナチュラル  
(1チャペル/1バンケット)
  - セントミッシェル ガーデンウェディング  
(1チャペル/1バンケット)
  - アヴェールブランシェ  
(1チャペル/1バンケット)



平成27年 8月  
事業譲渡

EMP(子会社)

- 施設名称** :
- 所在地** :
- スペック** :
- ラフィネ・マリアージュ迎賓館
  - 大分県別府市
  - 1チャペル/1バンケット



平成27年 10月  
事業譲渡

EMP(子会社)

- 施設名称** : 渭水祥雲閣
- 所在地** : 徳島県徳島市
- スペック** : 1チャペル/2バンケット  
※別途、本格料亭を併設(運営受託)



平成27年 11月  
事業譲渡

EMP(子会社)

- 施設名称** : ラ・ポルト ライヴラリー  
(1チャペル/1バンケット)  
ラ・ポルト リズムリーフ  
(1チャペル/1バンケット)
- 所在地** : 栃木県小山市





平成28年 1月  
事業譲渡

EMP(子会社)

施設名称 : ラ・ブランシュ富山  
所在地 : 富山県富山市  
スペック : 1チャペル/3バンケット



## ■みや美とエスクリマネジメントパートナーズ(EMP)の合併

- ・2016年より、準都市・地方を展開する2社(みや美とEMP)を合併  
→存続会社は「エスクリマネジメントパートナーズ」となった
- ・合併により、エスクリグループにおける地方展開は、EMPに集約されることとなった  
→戦略の一本化のほか、管理コストの削減などを進める

## ■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 や事業譲り受け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、投入すべき人財の質・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
- ・3Qの最後まで、挽回を目指して努力してきたが、当期の業績回復には至らなかった（回復傾向にはある）

### (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**の対前期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、マンパワー不足が発生してしまった

# 平成28年3月期 業績予想(下方修正)

■13期は**先行投資期**と位置づけて事業展開加速も、売上未達・利益減少の見込。

単位:百万円

	第12期 (実績)	第13期 (期初計画)	第13期 (修正予想)	差異 (期初対修正)	増減率 (修正対前期)
売上高	23,228	27,468	25,650	▲1,818	110.4%
売上原価	9,848	11,341	11,079	▲262	112.5%
(原価率)	42.4%	41.3%	43.2%	+1.9%	+0.8%
売上総利益	13,380	16,127	14,571	▲1,556	108.9%
販管費	10,961	14,117	13,801	▲316	125.9%
営業利益	2,419	2,010	770	▲1,240	31.8%
(営業利益率)	10.4%	7.5%	3.0%	-4.5%	-7.4%

**来期 平成29年3月期(第14期)に向けて**

## 1 ブライダルの人員の問題は解消されつつある

- ① 当期(13期)は良い育成が実施できており、直近(1月)のパフォーマンスは良好
- ② 14期は出店が少なく、人財を濃くする取り組みを進められる
- ③ クラウドソーシング(マリクリ)など、働きやすい環境構築を進めている

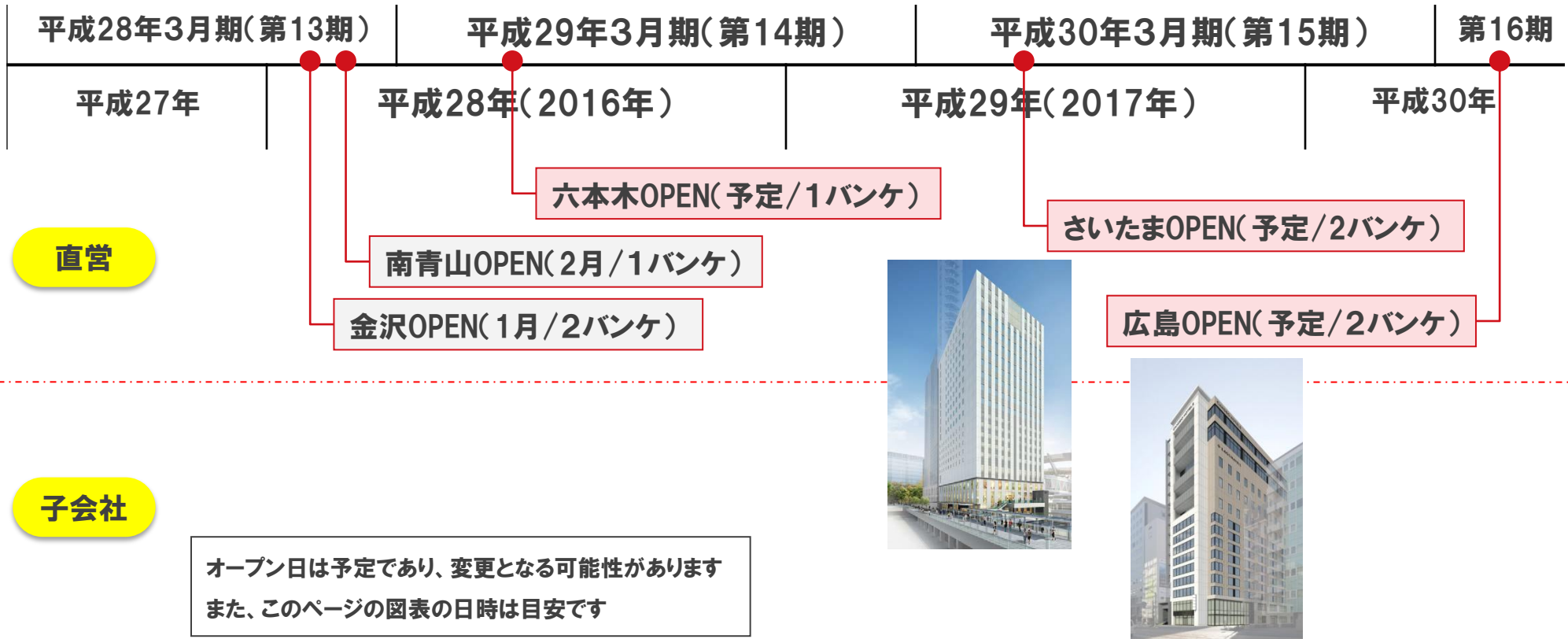
## 2 受注状況は改善してきている

- ① 受注残の対前期比率: 12期末(95.8%)→1Q(98.6%)→2Q(102.2%)→3Q(105.0%)
- ② 直営店の成約率は、徐々に(各店で差異あるも)向上してきている
- ③ 営業力の維持・成長が「カギ」であり、定着と人財採用の努力を継続していく

## 3 集客の新たな取り組みは成果を上げてきている

- ① 集客媒体の多様化による集客減への対策として、各種の取り組みを実施している
- ② 新たな集客システムの「カギ」は、現在の取り組みの延長線上にありそう
- ③ 従来の仕組み優先のマネジメントから、更に一歩進み、個性ある店舗づくりへシフトしていく

# 今後の出店計画



直営

子会社

- ・直営施設の出店は、14期はストーリーア案件の六本木(再オープン)のみを予定  
→14期は出店が少なく、**各店の人財強化**に努め、現在の回復軌道に着実に乗せたい
- ・子会社(地方展開)については、現時点で予定しているものはない  
→**居抜き案件**を厳選して検討するが、人財への配慮、投資効果を更に注意する

- **グループ売上目標** : 売上高 **400~450億円** (単純合算)
- **エスクリ単体の目標** : 売上高 **300~320億円**、**営業利益率11%**

(百万円)

40,000~45,000

連結子会社による売上高 (80~130億円)

- ✓内製化も含んだM&A (渋谷、ウェブスマイルなど)
- ✓親和性のある異業種のM&A、もしくは子会社設立 (例: 外食など)
- ✓子会社による準都市型/地方の結婚式場の運営

## 「構想は変更なし」

### ただし、利益回復を優先し、無理に売上を追わない



- ✓内製化商品、サービスの外販またはコンサルティング
- ✓リゾート婚 (沖縄出店) の取り組み & インバウンド開拓

エスクリ単体の売上高営業利益率**11%以上**

- ✓直営モデルのみであれば、営業利益率**11%超**は証明済  
⇒運営受託やコンサル、リゾート婚を含めても**11%**を維持する
- ✓保有施設の稼働率向上による利益の押し上げ





～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 経営企画部 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)