

2023年7月期 第2四半期 決算説明会資料

株式会社バルニバービ

証券コード3418



BALNIBARBI

1. 企業理念・会社概要 → P.3～
2. 2023年7月期第2四半期 決算サマリー → P.8～
3. 投資家の皆様、ステークホルダーの皆様、
一緒に推理と想像をしませんか？ → P.16～
(新しい取り組みに挑戦します)
4. 成長戦略 → P.20～
5. 今後の出店予定 → P.27～
(もうすぐオープンとなる島根県出雲市がメインです)
6. 株主還元 → P.35～

VISION

食から始まる日本創再生—多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる世界を目指して

「人々のライフスタイルに溶け込む地域に根ざした店づくり」をテーマに、その土地や場所でしかできない何かを創出することで、人が訪れ、時間を過ごしていただき、その地域に愛着をもち、さらには移り住み、地域とのコミュニケーションの中で『（再び）人が住みたくなる街づくり』を目指します。

WAY

食を通して「なりたい自分」になる

飲食業はお客様の心も満たす空間を創る仕事です。マニュアルに依存しない自由な環境で、一人ひとりが思う存分「個性」を発揮することで、食を通して「なりたい自分」を目指します。



私たちが目指す地方創生は、地域の皆様、スタッフ、その他のステークホルダーの皆様と、その街に本当に必要と思えることを時間をかけて考えていくことで、住みたいと思える街をつくること。その積み重ねに私たちが目指す「日本創再生」があると考えます。

マテリアリティとしての地方創生

当社の最大のマテリアリティは「食を起点とした社会課題への取り組み」です。中でも「地方創生への取り組み強化」を最重要課題と捉えています。

社会	食を起点とした社会課題への取り組み ● 地方創生への取り組み
環境	従業員とのエンゲージメント強化 気候変動への対応 資源循環の推進
ガバナンス	リスク管理の強化

VISION

食から始まる日本創再生



食から始まる日本創再生を目指して

地方創生の開発エリア数は10年で10カ所以上を目標とします。そして、バルニバービが推進する地方創生を日本全国に展開していくことで「食から始まる日本創再生」を実現していきます。

初期段階での開発はレストラン旗艦店と宿泊施設の出店を行います。その後、地域の特性をみながら飲食店や物販・レジャー施設等の店舗・施設を出店することでエリアの活性化を目指します。

まずは淡路島をモデルケースとして地域のコミュニティ機能を強化していきます。住居の提供、農業支援や自立型エネルギーシステムの導入等により、最低限のライフラインを確保した地産地消・自給自足のビレッジ型エリア開発を推進し、機能開発したサービスや仕組みを徐々に他のエリアに展開してまいります。



🍴 レストラン 🏠 レストラン以外の施設、店舗(レジャー施設、売店等)

会 社 名	株式会社バルニバービ	
設 立	1991年9月	
代 表 者	代表取締役会長 佐藤 裕久・代表取締役社長 安藤 文豪	
所 在 地	本店 大阪市中央区南船場4-12-21 東京本部 東京都台東区蔵前 2-15-5 MIRRORビル 大阪本部 大阪市西区南堀江 1-14-26 中澤唐木ビル	
資 本 金	4億6,682万円	2023年1月末現在
経 営 理 念	「食から始まる日本創再生」多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる世界を創造する	
従 業 員 数	連結：社員数589名	2023年1月末現在
グ ル ー プ 店 舗 数	92店舗	2023年1月末現在
グ ル ー プ 会 社 (連結子会社 18社) (非連結子会社 2社)	(店舗運営子会社) 株式会社バルニバービインターフェイス 株式会社to-Compass バルニバービ・スピリッツ&カンパニー株式会社 株式会社バルニバービコンシスタンス 株式会社バルニバービウィルワークス 株式会社バルニバービイートライズ 株式会社バルニバービタイムタイム 株式会社バルニバービオーガスト 株式会社BAR Backs Brand 株式会社バルニバービ LeapTime 株式会社グローリーブス 株式会社SUUM&Co. 株式会社ブライトフェイス 株式会社Be ONE part 株式会社PIATTIBELLA 株式会社ジョイパーク (非連結子会社) 株式会社OPAS (非連結子会社)	

レストラン事業 — 事業の収益構造

バッドロケーション戦略におけるバッドロケーションエリア、不動産デベロッパーエリア、行政・公共機関エリア、大学・その他エリア及びその他の事業における従来のレストラン事業として区分すべき店舗運営に付随する事業

直営店舗

■ ロケーション

恵まれた周辺環境を店舗デザインに統合的に取り込むことで、気持ちのいい空間を創造します。

■ 店舗の特徴

特定のメニューへの依存度が低く、様々な用途に対応できるプランニングにより、経済環境の変化に強い安定した店舗づくりを行っています。



イーコマース (EC) サイト

■ オンラインの販売チャネル

“食卓に彩りを添える特別な一品”をテーマに、ECサイトを開設。総料理長監修のミールキットやオリジナルスイーツなどを販売しております。

■ オフラインとのシナジー創出

店舗が開発したオリジナルのミールキットなどを積極的にオンメニューし、オンラインオフラインでの相乗効果を狙います。



その他

■ コンサルティング

企業、行政機関などに対して、地域ブランド振興、カフェやレストランの企画・開発等のコンサルティングを行っております。

■ 飲食事業での独立を目指すもののプラットフォーム

パーソナリティーを尊重した飲食店経営者の輩出プラットフォームを設立。単なるのれん分けではなく、当社の持つリソースを活用した店舗展開が可能となっております。



エステートビルドアップ事業 — 事業の収益構造

当社所有の販売用土地及び建物等の不動産又は権利における出店、賃貸、売買、コンサルティング、株式投資等に付随する事業

レストラン・宿泊

■食をベースに統合的なエリア開発
バッドロケーション戦略における出店で培ったノウハウや知見を元に、食をベースに統合的なエリア開発を推進。淡路島西海岸においては2019年春の地産地消を味わうレストラン開業を皮切りに、滞在することで美しい自然や島の暮らしを体感する宿泊施設、広い空と海に囲まれた場所でBBQを楽しむアウトドアパーク、淡路素材を使った中華そば店、地場水産会社との共同運営の回転寿司店を4ヘクタールの敷地にてファンドを活用して街全体のエリア開発を進行中。



不動産の賃貸借・売却等

■エリア活性・不動産開発を目的としたパートナーシップ
不動産価値向上を目的としたアライアンスによるファイナンススキームとして、不動産SPC（特別目的会社）による出店を行う。

淡路島西海岸においては、淡路島のエリア不動産開発を目的に、開発資金拠出を企図しNECキャピタルソリューション株式会社と不動産SPCを設立。地域活性化のノウハウを活かした金融面からのサポートをもらいながら連携している。



2023年7月期第2四半期 決算サマリー

2

2023年7月期 第2四半期業績は、売上高 7,040百万円、営業利益956百万円を達成

売上高（前年比 144.3%）

- ・ 行動制限の解除に伴い、当社の強みであるテラス席などの店外空間の利用や屋外での飲食利用増。
またエステートビルドアップ事業における販売用不動産売却による大幅増収

営業利益（+1,241百万円）

- ・ 原材料費や光熱費の高騰による影響はあったものの、エステートビルドアップ事業における販売用不動産売却により
営業利益は大幅増益

経常利益（+199百万円）

- ・ 営業利益の増益に伴い経常利益は+199百万円

	2022年7月期		2023年7月期			
	2Q実績		2Q実績		前年比	
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	前年比
売上高	4,877	100.0%	7,040	100.0%	2,162	144.3%
営業利益	△ 285	—	956	13.6%	1,241	—
経常利益	745	15.3%	945	13.4%	199	126.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	478	9.8%	641	9.1%	163	134.1%

決算サマリー
連結損益計算書

	2022年7月期		2023年7月期				増減要因
	2Q実績		2Q実績		前年比		
	金額	百分比	金額	百分比	増減額	前年比	
売上高	4,877	100.0%	7,040	100.0%	2,162	147.2%	
レストラン事業	3,879	79.5%	5,054	71.8%	1,174	136.2%	
バッドロケーション	1,254	25.7%	1,528	21.7%	274	128.9%	
不動産デベロッパー	1,748	35.9%	2,382	33.8%	633	130.3%	
行政・公共機関	656	13.5%	845	12.0%	189	141.6%	
大学・その他	127	2.6%	166	2.4%	38	19.9%	
その他	92	1.9%	130	1.9%	38	124.8%	
EB事業	997	20.5%	1,985	28.2%	987	153.9%	東京都台東区の販売用不動産売却により大幅増収
売上原価	1,609	33.0%	2,009	28.5%	399	114.7%	
売上総利益	3,267	67.0%	5,030	71.5%	1,762	115.0%	
販売費及び一般管理費	3,553	72.8%	4,074	57.9%	521	112.3%	
人件費	1,485	30.5%	1,708	24.3%	223	75.1%	
地代家賃	522	10.7%	587	8.3%	64	130.6%	
減価償却費	206	4.2%	155	2.2%	△ 51	119.2%	
水道光熱費	245	5.0%	320	4.5%	74	-	原材料費や光熱費の高騰による影響
その他	1,093	22.4%	1,303	18.5%	210	2.2%	
営業利益又は営業損失 (△)	△ 285	-	956	13.6%	1,241	142.4%	
営業外収益	1,055	21.6%	23	0.3%	△ 1,031	126.8%	前期は時短協力金・雇用調整助成金含む
営業外費用	24	0.5%	34	0.5%	10	1453.8%	
経常利益	745	15.3%	945	13.4%	199	57.3%	
特別損益	0	0.0%	2	0	3	-	
税金等調整前四半期利益	744	15.3%	948	0	203	127.3%	
親会社株主に帰属する四半期純利益	478	9.8%	641	0	163	134.1%	

(単位：百万円)

	2020年7月期		2023年7月期			
	2Q実績		2Q実績		前年比	
	金額	百分比	金額	百分比	増減額	前年比
売上高	6,127	100.0%	7,040	100.0%	913	114.9%
売上原価	1,622	26.5%	2,009	28.5%	387	123.9%
売上総利益	4,504	73.5%	5,030	71.4%	526	111.7%
販売費及び一般管理費	4,255	69.4%	4,074	57.9%	△181	95.7%
人件費	1,808	29.5%	1,708	24.3%	△100	94.5%
地代家賃	543	8.9%	587	8.3%	44	108.1%
減価償却費	326	5.3%	155	2.2%	△171	47.5%
水道光熱費	284	4.6%	320	4.5%	36	112.7%
その他	1,292	21.1%	1,303	18.5%	11	100.9%
営業利益又は営業損失 (△)	248	4.0%	956	13.6%	708	385.5%
営業外収益	30	0.5%	23	0.3%	△7	76.7%
営業外費用	17	0.3%	34	0.5%	17	200.0%
経常利益	262	4.3%	945	13.4%	683	360.7%
特別損益	△7	-	2	-	9	-
税金等調整前四半期利益	254	4.1%	948	13.5%	694	373.2%
親会社株主に帰属する四半期純利益	145	2.4%	641	9.1%	496	442.1%

2023年7月期 第2四半期出退店

(出店)

- レストラン事業 かぐらスキー場（ぶなきっちゃん／スープステーション田代）、瀬戸内 中華そばいのうえ

(退店)

- レストラン事業 パラディ小石川、鹿屋アスリート食堂 研究開発本部

※「*」の店舗数は報告セグメントの区分変更に伴い増減しています

(単位：店舗数)

	2020年 7月末	2021年 7月末	2022年7月期上期		2022年 1月末	2022年7月期下期		2022年 7月末	2023年7月期 上期		2023年 1月末
			出店	退店		出店	退店		出店	退店	
バッドロケーション	33	36	—	3*	33	—	3	30	3*	4	29
関東地区	23	24	—	—	24	—	—	24	—	4	20
関西地区	8	10	—	3*	7	—	—	7	—	—	7
その他地域	2	2	—	—	2	—	—	2	—	—	2
不動産デベロッパー	38	37	—	3	34	—	—	34	—	—	34
関東地区	23	22	—	3	19	—	—	19	—	—	19
関西地区	13	13	—	—	13	—	—	13	—	—	13
その他地域	2	2	—	—	2	—	—	2	—	—	2
行政・公共機関	11	12	—	—	12	—	—	12	—	—	12
関東地区	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
関西地区	10	11	—	—	11	—	—	11	—	—	11
その他地域	1	1	—	—	1	—	—	1	—	—	1
大学・その他	9	7	1	1*	7	—	1	6	2	1	7
関東地区	1	1	—	—	1	—	—	1	—	—	1
関西地区	6	4	—	—	3	—	—	3	—	—	3
その他地域	2	2	1	1*	3	—	1	2	2	1	3
EB事業	—	0	6	—	6	8	—	14	—	4	10
関東地区	—	—	—	—	—	3	—	3	—	3*	—
関西地区	—	—	6	—	6	5	—	11	—	1	10
その他地域	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	91	92	7	7	92	8	4	96	5	9	92

総資産の増加に伴い、自己資本比率は7.5ポイント改善し32.8%

(単位：百万円)

	2022年7月期		2023年7月期 2Q				主な増減要因
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	前年比	
流動資産	5,236	58.9%	5,147	59.4%	△ 89	98.3%	
現金及び預金	2,681	30.2%	2,673	30.8%	△ 7	99.7%	
販売用不動産	1,488	16.7%	1,597	18.4%	109	107.4%	販売用不動産の増加
固定資産	3,656	41.1%	3,524	40.6%	△ 131	96.4%	
有形固定資産	1,878	21.1%	1,844	21.3%	△ 34	98.2%	
無形固定資産	361	4.1%	353	4.1%	△ 8	97.8%	
投資その他の資産	1,415	15.9%	1,326	15.3%	△ 89	93.7%	
資産合計	8,892	100.0%	8,671	100.0%	△ 221	97.5%	
流動負債	4,230	47.6%	3,521	40.6%	△ 708	83.2%	短期借入金の減少△300百万円 未払法人税の減少△150百万円
固定負債	2,295	25.8%	2,184	25.2%	△ 110	95.2%	
負債合計	6,525	73.4%	5,706	65.8%	△ 818	87.4%	
資本金	466	5.2%	466	5.4%	0	100.0%	
資本剰余金	815	9.2%	815	9.4%	0	100.0%	
利益剰余金	1,137	12.8%	1,734	20.0%	596	152.5%	
自己株式	△172	1.9%	△172	2.00%	0	100.0%	
非支配株主持分	120	1.4%	121	1.4%	1	100.9%	
純資産合計	2,367	26.6%	2,965	34.2%	596	125.3%	利益剰余金の増加
負債・純資産合計	8,892	100.0%	8,671	100.0%	△ 221	97.5%	
有利子負債	4,167	46.9%	3,660	42.2%	△506	87.8%	

営業活動によるキャッシュ・フローは684百万円（前年は助成金収入が1,043百万円）
EB事業における多様なファイナンススキームにより出店は加速するも投資活動による支出は減少

（単位：百万円）

	2022年7月期	2023年7月期		コメント
	2Q実績	2Q実績	増減額	
営業活動によるキャッシュ・フロー	660	684	23	
（主な内訳）				
税金等調整前四半期純利益	744	948	203	
減価償却費	217	171	△ 45	
固定資産売却益	0	△ 3	△ 3	
店舗閉鎖損失	39	0	△ 39	
関係会社株式売却損	82	0	△ 82	
販売用不動産の増減額	1	△ 125	△ 127	販売用不動産の増加125百万円
助成金収入	△ 1,043	△ 11	1,032	
法人税等の還付額	△ 129	51	181	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 213	△ 143	69	
（主な内訳）				
有形固定資産の取得による支出	△ 204	△ 156	48	
有形固定資産の売却による収入	4	23	18	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 43	△ 549	△ 505	
（主な内訳）				
短期借入金の増減	600	△ 300	△ 900	
長期借入金の増減	△ 563	△ 173	390	
現金及び現金同等物に係る換算差額	403	△ 7	△ 411	
現金及び現金同等物の増減額	2,705	2,673	△ 31	

2023年7月期通期業績は、売上高12,973百万円、営業利益923百万円を予想

■ レストラン事業

- ・ 既存店は2019年度コロナ前売上を指標としつつ、大型パーティー等の減少を加味して対比92.0%で設定
- ・ 原材料及び水光熱費の高騰は予算に織り込み済み
- ・ 固定費削減ならびに店舗運営子会社ごとの適切かつきめ細やかなオペレーションの実施により営業赤字は回避

■ EB事業

- ・ 淡路島「Frogs FARM ATMOSPHERE」における新規出店並びに既存店舗の収益性維持
- ・ 島根県出雲エリア開発プロジェクトにおけるレストラン、宿泊施設の新規出店

(単位：百万円)

	2022年7月期				2023年7月期							
	2Q 実績		前期実績		2Q実績				通期予想			
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	増減額	前期比	金額	売上比	増減額	前期比
売上高	4,877	100.0%	9,969	100.0%	7,040	100.0%	2,162	144.3%	12,973	100.0%	3,003	130.1%
営業利益	△ 285	—	△ 447	—	956	13.6%	1,241	—	923	7.1%	1,370	—
経常利益	745	15.3%	1,185	11.9%	945	13.4%	199	126.8%	911	7.0%	△ 273	76.9%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	478	9.8%	123	1.2%	641	9.1%	163	134.1%	520	4.0%	397	420.7%

**投資家の皆様、ステークホルダーの皆様、
一緒に推理と想像をしませんか？**

～バルニバービ、決算期のIRを元にして～

EB事業の成長を目的に地方創生エリア開発における金融と情報面でのスピード感を持った展開を行う体制作り

2022年9月28日

会社名 株式会社バルニバービ
代表者名 代表取締役 佐藤 裕久
(コード番号:3418, 東証グロース)
問合せ先 取締役 水澤 亮明
電話番号 06-4300-6544

SBIホールディングス株式会社との資本業務提携契約締結に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、SBIホールディングス株式会社（以下「SBIホールディングス」という。）との間で、地方創生事業の強化を目的として、資本業務提携契約（以下「本資本業務提携契約」とい）を締結することを決議し、同日付で締結いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

要 旨

1. 本資本業務提携の目的及び理由

当社グループは「食から始まる日本創再生」をビジョンに掲げ、パッドロケーション戦略によるレストラン事業、パッドロケーションアパレル・靴店によるエスカートビルドアップ事業を柱として、事業を推進、拡大しております。店舗開業を通じて得たノウハウと知見をもとに、「食」をベースにした街づくり・エリア開発会社として唯一無二の企業を目指すべく、様々な取組みを行っております。

一方、SBIホールディングスでは、地方創生は我が国の将来に關わる最重要課題の一つと捉え、地方創生なくして地方経済、ひいては日本全体の経済成長の実現は不可能であるとの考えのもと、全国各地の地域金融機関との提携を中心に、地方企業や地方公共団体との連携を深化させることで、地域経済の活性化に向けて積極的に取り組んでいます。

このような中、両社グループの知見、ノウハウ、ネットワーク等の相互の強みを活かした協業を推進し、食と金融、自治体や地域企業を連携させ、地方創生の取り組みを加速させていくことを目的として、本資本業務提携契約を締結することとなりました。

2. 本資本業務提携の内容等

(1) 業務提携の内容

当社は、今後レストランやホテル、住居地整備の企画、開発、運営により地域やエリアの活性化を図る地方創生事業におきまして、SBIホールディングス並びに同グループの投資先企業や提携先金融機関との連携を推進します。一例として、島根県出雲市においてSBIホールディングス、株式会社島根銀行及び地元企業との間で地域活性化を目的に共同設立された特別目的会社より委託を受け、レストラン及び宿泊施設の開発、運営を2023年4月の開業に向けて現在進行中です。

また、SBIホールディングスの持分運用関連会社である地方創生パートナーズ株式会社及び subsidiery 会社であるSBIサービシーズ株式会社は推進する地方創生プロジェクトにも参画し、各々の経営資源を融合させることで、地方創生に資する取り組みを加速化させてまいります。

(2) 資本提携の内容

SBIホールディングスの連結子会社で金融商品取引業を行う株式会社SBI証券（以下「SBI証券」という。）は、当社の主要株主である佐藤裕久との間で、本日付で株式譲渡契約を締結し、現時点に基づき2022年9月30日付で当社普通株式600,000株（議決権所有割合6.78%）を市場外の対価取引により取得します。その後、SBIホールディングスは、2022年9月30日付でSBI証券が保有する当社普通株式600,000株（議決権所有割合6.78%）を市場外の対価取引により取得します。

🔍 人間の心を豊かにする自然環境や四季、食材がたくさんあるから世界中から観光市場で注目を浴び続けている日本。ということはEB事業の展開場所は無限大にあり、かつ需要がない土地不動産は現時点では非常に安価。


もしかすると日本人は、景色を「借景」とすることで共感を呼ぶことが出来る文化を従来から備えているから開発エリアは膨大にあるのでは・・・。

🔍 ここ数年で顕在化してきた建築コストを考えれば、外食産業の利益率からしたら、外食市場全体としては出店投資コストの見直しがかかり、そして更なる上昇を予測してしまえばこの足を踏み、単に店舗数積み増しでの成長戦略には限界が来ている。もしかするとこれまでと違う資金調達や投資ノウハウを作り変えないとならないのでは・・・。

🔍 EB事業における開発及び成長スピードが上がり、外食企業にはない新しい稼ぎ方（収益スキーム）が認識されるまでの結果が早く出るかもしれない・・・。



食をベースに総合的なエリア開発を行うことで活性化した不動産の流動化により新たな収益を創出



2022年12月20日

各位

会社名 株式会社バルニバービ
 代表者名 代表取締役佐藤 智久
 (コード番号: 3418、虎証ダロース)
 問合せ先 総務 永澤 亮昭
 電話番号 06-6390-6644

エステートビルドアップ事業における販売用不動産の売却に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、下記のとおり販売用不動産の売却を決断いたしましたのでお知らせいたします。なお、当該物件の売却価格の約割については、直前割(2022年7月期)の売上高の10%程度に相当する額であり、エステートビルドアップ事業における不動産売却としては過去最大規模となります。

記

当社は、従来のレストラン事業におけるパッドロケーション戦略での出店で培ったノウハウや知見をもとに、食をベースに総合的なエリア開発を行うことで活性化した不動産の流動化により新たな収益を見込むエステートビルドアップ事業を中期的成長戦略の柱とし、「食から始まる日本創再生」に取り組みしております。当該特定資産は東京の東側「EAST TOKYO(イースト東京)」エリアから新しいカルチャーを発信するプロジェクトとして、当社が不動産を取得、リノベーション開発を行い、2011年4月以降カフェレストラン、バー、ギャラリー等をオープンし、周辺に賑わい活性化を寄与してまいりました。このような中、譲渡後も当社で店舗運営を継続することを前提とした売却先が見つかったことにより、当該物件を譲渡するものであります。

1. 物件概要
 物件名: MIRROR
 所在地: 東京都台東区築地2丁目34番地3, 34番地4(登記記録の住所)
 敷地面積: 355.55㎡(登記記録)
 延床面積: 1712.37㎡(登記記録)
 建物構造: 教育教習コンクリート造陸屋根7階建

2. 売却先の概要
 売却先は国内に所在する事業会社です。なお、当社と売却先との間に、記載すべき基本関係、人的関係、取引関係はありません。また、売却価格は当社の直前事業年度(2022年7月期)の連結売上高の10%程度に相当する額であります。

3. 売却時期
 契約日: 2022年12月26日(予定)
 引渡日: 2023年1月6日(予定)

4. 今後の見通し
 当該販売用不動産の売却については、2023年7月期の業績予想に織り込んでおりません。そのため2023年7月期においてエステートビルドアップ事業の売上高及び営業利益に計上する見込みではありますが、今後のレストラン事業の業績を勘案したうえで、業績予想に修正が生じる場合には適やかに発表いたします。

以上

🔍 発表された売却不動産以外の過去の事例を見てみると、2020年8月は京都・南禅寺の料亭旅館を売却して約1,600百万円の収益、2021年10月には大阪・南船場の所有不動産を売却、そして今回の東京・蔵前の7階建てビルの売却を考えると、もしかすると保有不動産(販売用並びに固定資産)の総計と推移から、どんな可能性収益が想像できるのだろうか・・・。

🔍 中期経営計画を発表しているということは、もしかすると何らかの所有不動産出口戦略や外部アライアンスも視野に入れているのかもしれない。

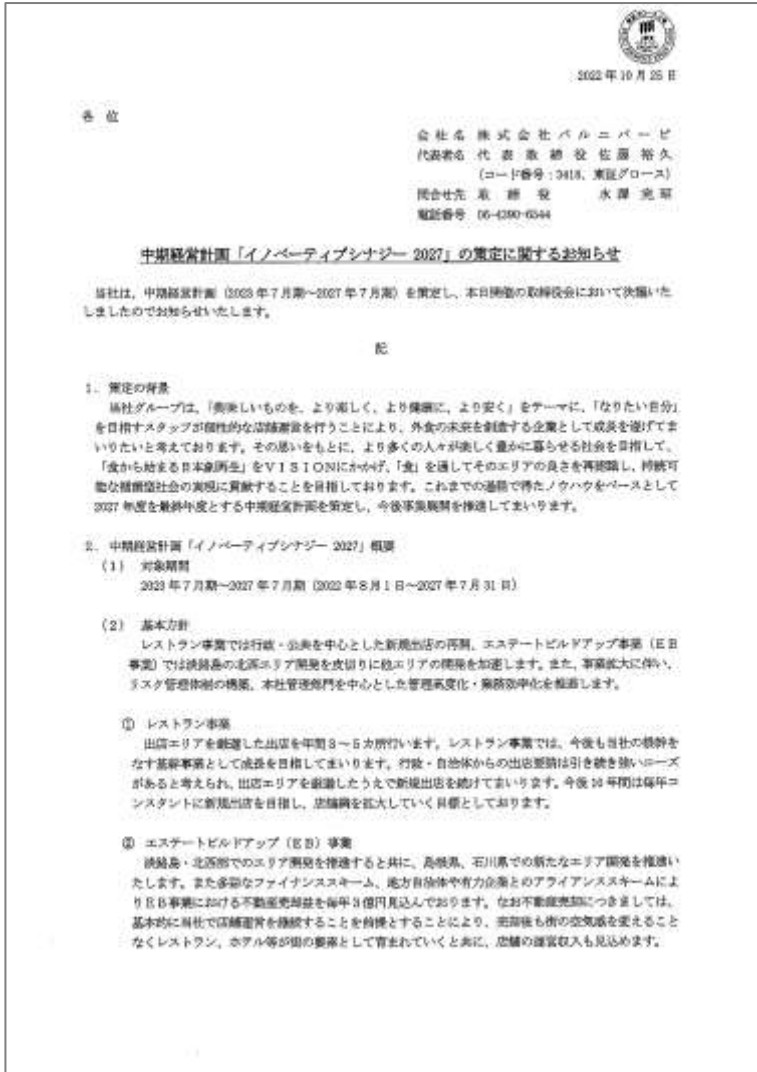
🔍 過去も含めて不動産における売却益を考えるとエリア活性化をするためのノウハウや知見も一定レベルで蓄積されてきているのかもしれない。エリアが活性化することは「人の流れが変わった」ということを意味していて、表現を変えたら「人の流れを変えることが出来るノウハウと知見」ということになるのだろうか。

🔍 そもそも「人の流れを変えて地方創生を行っている企業や団体」って、どんなところがあつただろうか・・・。

(単位 百万円)

	2020.7月 期末	2021.7月 期末	2022.7月 期末	2023.7月期 2Q
販売用不動産	0	1,051	1,488	1,597

会社の新たな戦略を確実に実行していく為の社内ノウハウ、知見、外部連携、人材リソースなどが一定レベルで確立出来たことで5年先、10年先を見据えた会社成長の予測を可能に。



🔍そもそもバルニバービはよく理解が出来ない会社だったというのが大前提で、レストランの出店はチェーンモデルやドミナント、フランチャイズモデルのような従来の外食企業成長スキームではなくバッドロケーション戦略や運営子会社制度といった売上と利益成長が計算式では解が出ない状態だったけれど、中期計画を発表することはもしかすると会社側も必死でもっと多くの人に会社を知ってほしいと思っているのかも・・・。

🔍ここまでの推理と想像を読み解いていくと、少しは新しいイノベティブシナジー戦略の事業構造がボヤッと見えてきている様な感覚に・・・。

🔍とはいえ、まだよく分からないし、EB事業におけるトラックレコードも不足しているから、興味を持ちながら静観しておこうかな。

成長戦略

～中期経営計画 イノベーティブシナジー2027～

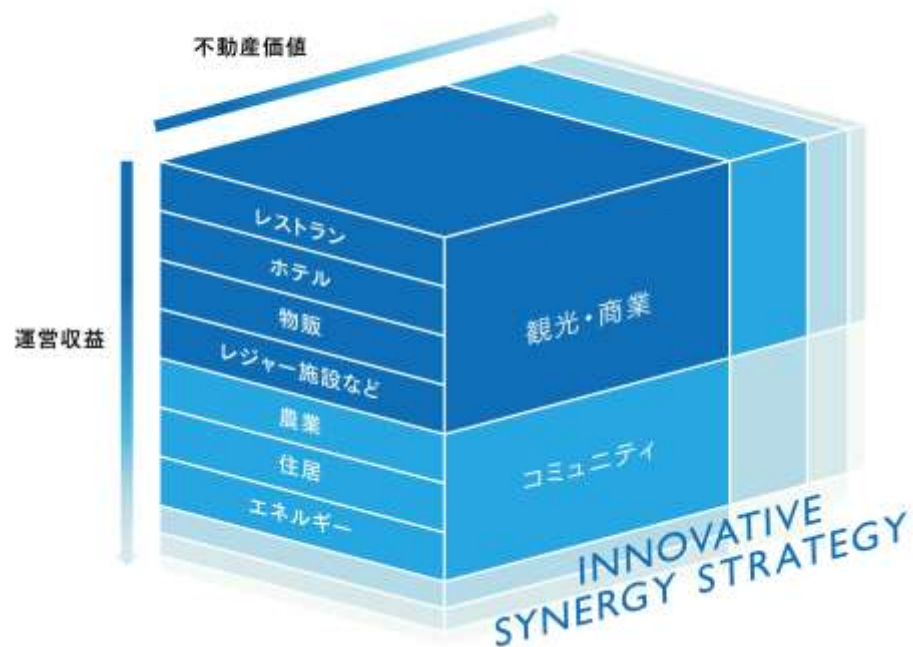
イノベティブシナジー戦略

「レストラン事業」における「バッドロケーション戦略」での出店で培ったノウハウや知見を基に、新たに食による地方創生を軸とした総合的なエリア開発を担う**イノベティブシナジー戦略**を基本戦略とします。

イノベティブシナジー戦略とはレストラン事業とエステートビルドアップ事業（EB事業）を融合させ、レストランを中心として、レストラン以外の複合的な店舗や機能を一体的に開発することでエリアの価値を高めていく戦略です。私たちが考えるエリア活性化において食が持つ力は必要不可欠であり、レストラン事業における店舗開発、デザイン、オペレーションの力と、エステートビルドアップ事業が融合する事によって、新たなシナジーが生まれ、開発エリアの不動産価値を高める事に繋がります。

日本全国を対象に人々が幸せや楽しさ、そして豊かさを感じられる最高のロケーションを発掘し、飲食店や宿泊施設、レジャー、教育や地域交流が育まれる場づくりを行い、不動産価値向上によって発展する多様なキャピタルゲインとインカムゲインを取り込むことで新たな成長を目指します。

エステートビルドアップ事業



当社は、2022年10月に2027年を最終年度とする中期経営計画「INNOVATIVE SYNERGY 2027」を策定しました。レストラン事業では行政・公共を中心とした新規出店の再開、エステートビルドアップ事業（EB事業）では淡路島の北西エリアを皮切りに他エリアの開発を加速します。また、事業拡大に伴い、リスク管理体制の構築、本社管理部門を中心とした管理高度化・業務効率化を推進します。

**レストラン事業
（バッドロケーション戦略）**

- 出店エリアを厳選した出店（年間3～5カ所）

**エステートビルドアップ（EB）事業
（バッドロケーションデベロッパー戦略）**

- 淡路島でのエリア開発を加速し、コミュニティ機能を強化
- 島根県での新たなエリア開発を実施
- その他のエリアでの開業（5カ所）



▼

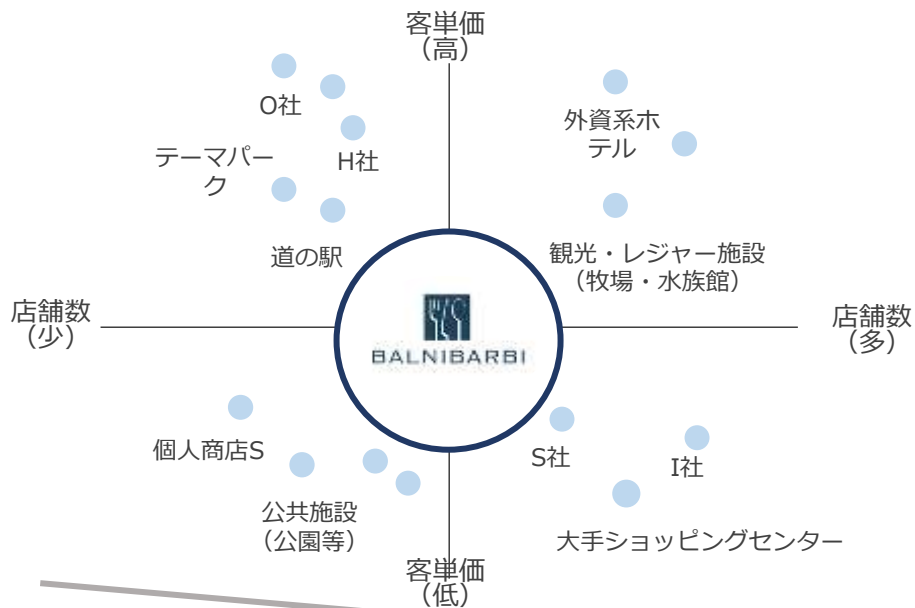
**バッドロケーション戦略における出店で培ったノウハウや知見を元に、
地方創生を軸としたエリア開発**

▼

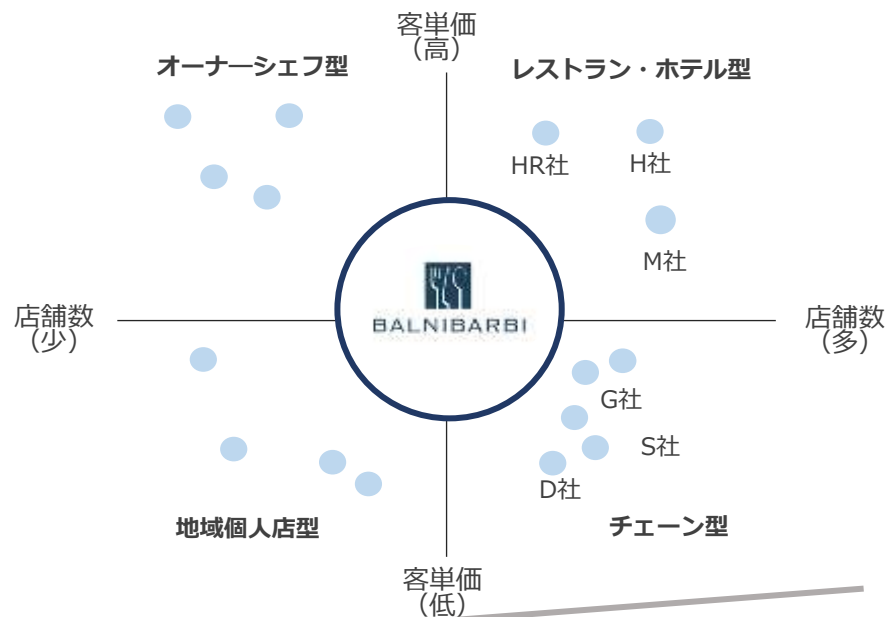
「食から始まる日本創再生」を推進

「地方創生」における当社のマーケットポジション

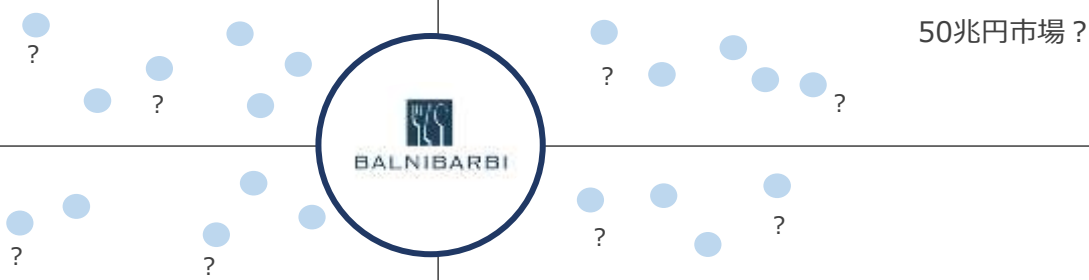
地域活性化における人流を変える施設



外食産業における当社のマーケットポジション



地域活性化を担う外食産業



「食から始める地方創再生」として新しいマーケットを創出

売上・利益計画

レストラン事業における新店出店とエステートビルドアップ事業（EB事業）のエリア開発を進め、2027年7月期の売上高177億円、経常利益10億円を計画とします。なお、本計画にはEB事業における不動産売却益を毎年3億円見込んでおります。不動産売却益については不動産市況や開発スケジュールにより売却時期及び売却金額が計画通りに進まないリスクがあります。

(単位：百万円)

	2023年7月期 (当初予想)	2023年7月期 (修正予想)	2024年7月期	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期
売上高	11,411	12,973	13,300	15,200	16,300	17,700
レストラン事業	10,421	10,587	10,900	11,300	11,800	12,400
既存店	10,421	10,587	10,700	10,600	10,600	10,500
新規店	0	0	100	600	1,200	1,800
EB事業	990	2,386	2,400	3,800	4,400	5,300
淡路島（西海岸）	990	993	1,000	1,000	1,000	1,000
その他エリア	0	1,393	1,300	2,700	3,300	4,200
営業利益	268	923	800	900	1,000	1,000
営業利益率	2.3%	7.1%	6.0%	5.9%	6.1%	5.6%
経常利益	266	911	800	900	900	1,000
経常利益率	2.3%	7.0%	6.0%	5.9%	5.5%	5.6%

レストラン事業

レストラン事業では、今後も当社の根幹をなす基幹事業として成長を目指してまいります。行政・自治体からの出店要請は引き続き強いニーズがあると考えられ、出店エリアを厳選したうえで新規出店を続けてまいります。

2024年7月期からは毎年3～5店程度の新規出店を目指し、店舗網を拡大していく目標としております。

重点施策

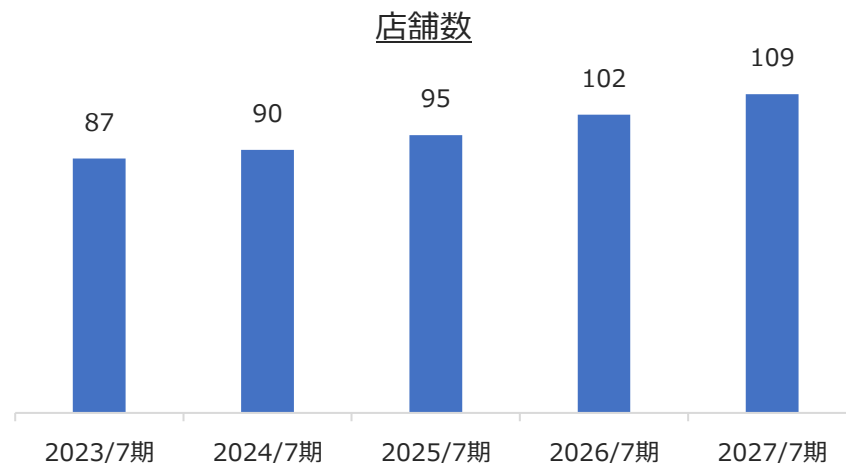
- 本部支援体制の強化と運営子会社の事業推進体制の強化
- レストラン店舗におけるサステナビリティへの取り組み強化



生ごみ排出量削減への取り組み



石油系プラスチック製品削減への取り組み



行政・公共機関との連携による新規出店
※写真はイメージです



閑散期における期間限定店舗の出店
新潟県新潟県南魚沼郡「ぶなキッチン」



「なりたい自分」を実現するための環境整備

淡路島北西部のエリア開発を実施してきましたが、今後は、淡路島における他エリアの開発や島根県など、他の地域の地方創生への取り組みを拡大してまいります。現在、淡路島北西部以外のエリアで、2027年までに開業することを目指して開発の検討に入っているエリアが6カ所あります。今後10年間で最低10カ所のエリア開発を行っていくことを目標とします。

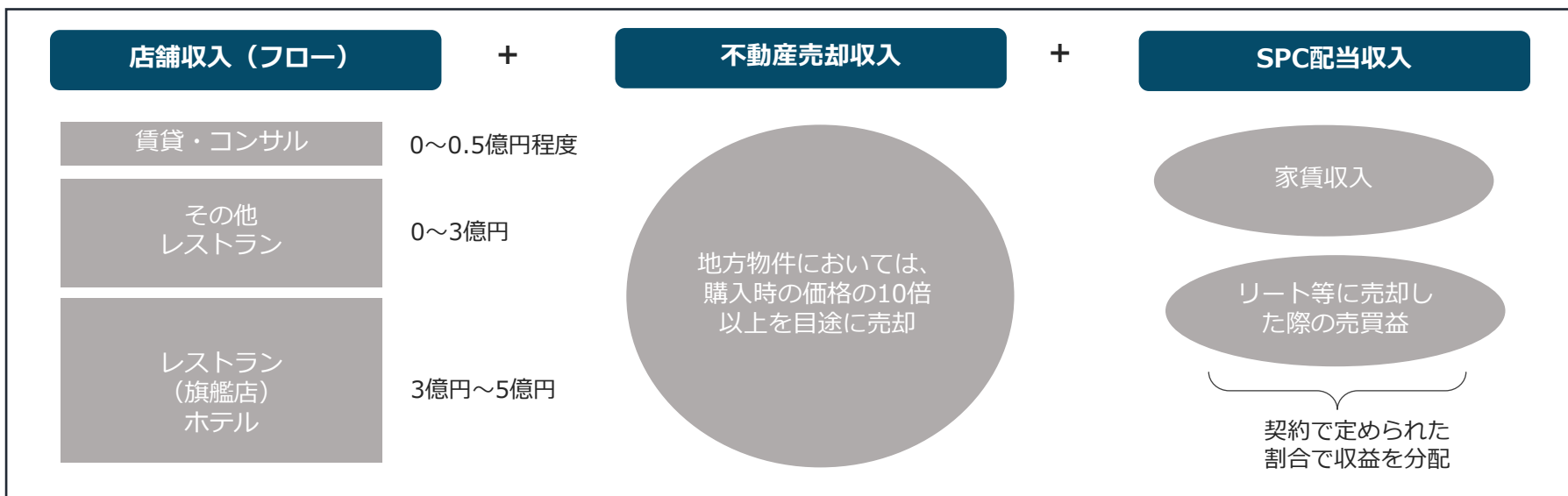
重点施策

- 多様な店舗・施設を企画・運営するための人材の採用と育成、現地採用強化
- 多彩なファイナンススキーム、地方自治体や有力企業とのアライアンススキームの検討
- 運営子会社のエステートビルドアップ事業（EB事業）への積極的な進出（レストランからEB事業へ領域拡大）
- 不動産リスク軽減のためのガバナンス体制・仕組みの構築

エステートビルドアップ事業の収益モデル（観光・商業機能）

エステートビルドアップ事業（EB事業）では不動産価値の向上を目指し、店舗運営を当社にて行うと共に、地方物件においては購入した土地の10倍以上を目途にリート等への売却を行うことを目標としております。（あくまでも目標値であり、売却に際して10倍以上を断定するものではありません）

なお不動産売却につきましては、基本的に当社で店舗運営を継続することを前提とすることにより、売却後も街の空気感を変えることなくレストラン、ホテル等が街の要素として育まれていくと共に、店舗の運営収入も見込めます。



今後の出店予定

Frogs FARM ATMOSPHERE（兵庫県淡路島）拡張

淡路島北西エリアにおける食から始まる地方創再生プロジェクト「Frogs FARM ATMOSPHERE（開発総面積 約42,000㎡）」は年間推計35万人の来場を誇る施設へと成長を遂げています。2023年も気持ちのいい季節のオープンに向けて新たな施設をオープン予定です。



●2023.3.24 PICNIC GARDEN拡張

水平線に沈む絶景の夕日と星空を楽しめるキャンププランをアップグレードし、新たにグランピング施設としてオープン



●2023.4.24 HOTEL THE COMPACT

少人数からご家族での利用に加え、景色や自然の音を感じながら心と体に休息を補えるステイゲストのみが楽しめるサウナやプール、誰もが気軽に立ち寄りアペリティーボを楽しめるラウンジスペース等を完備した全17室のオーシャンビューホテル



Frogs FARM ATMOSPHERE（兵庫県淡路島）拡張

潜在的な魅力あふれる淡路島においてレストラン、宿泊施設をはじめ、グランピング施設やナイトライフを充実させるコンテンツなど島全体の地方創生を視野にいれた統合的なエリア開発プロジェクト「Frogs FARM ATMOSPHERE」を始動。現在15店舗の施設を展開する。



Before

第一弾 2019年4月オープン
カフェ&レストラン「GARB COSTA ORANGE」



After



Before

第二弾 2020年7月オープン
宿泊施設「KAMOME SLOW HOTEL」



After

今後の出店
淡路島西海岸「Frogs FARM ATMOSPHERE」



オープン日の様子。淡路島居住者に向けた“島民割引”の特典などを導入。



開業以降、毎月1万人強の来店が続く。週末はウェイティングもかかるほどの人気スポットに。



市内バスの停留所が完成。2020年10月1日より運行する。



繁忙期を過ぎてからも来店は絶えずあり、3Fフロアを改装し備える。

今後の出店
淡路島西海岸「Frogs FARM ATMOSPHERE」



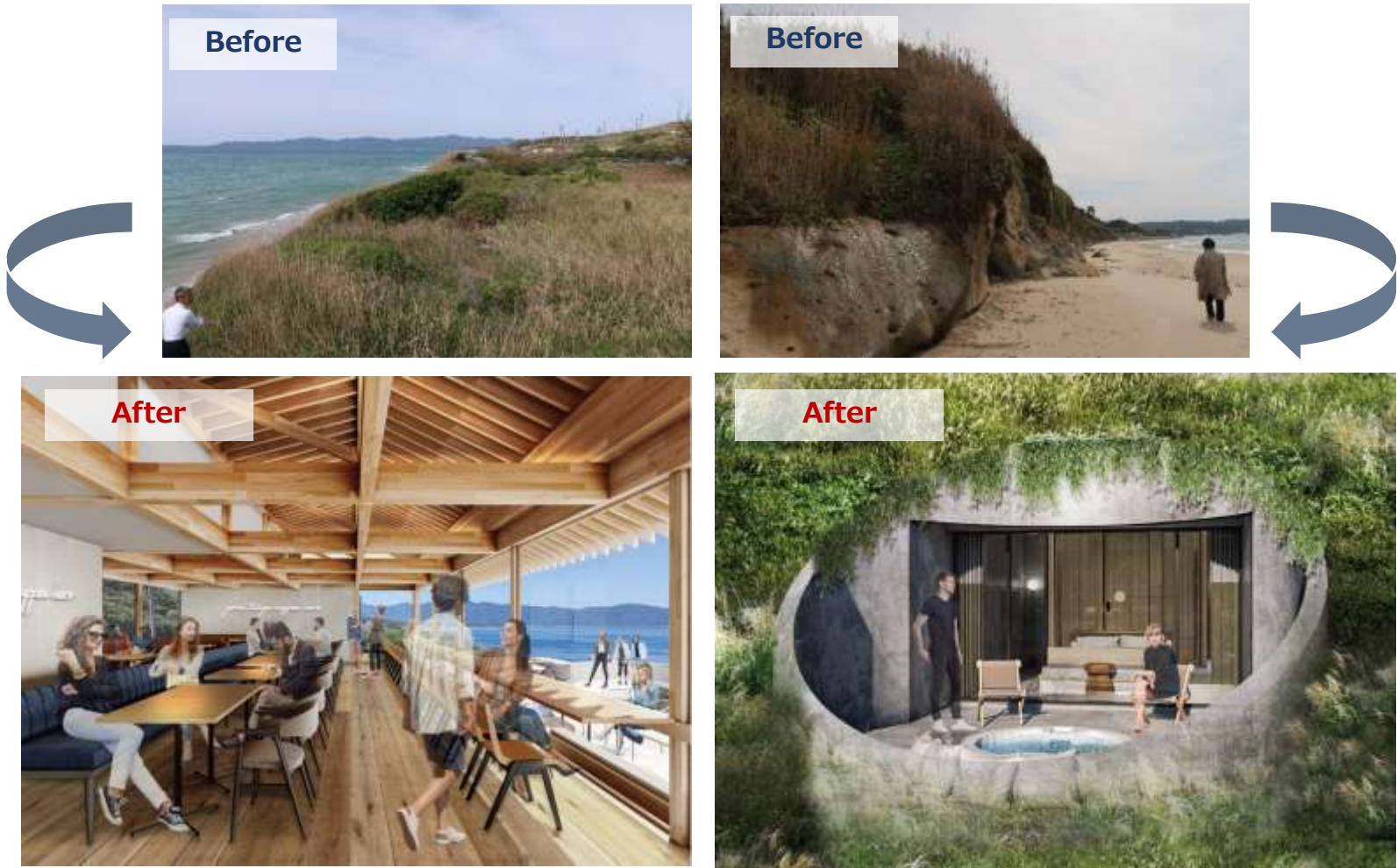
WINDY FARM プロジェクト（島根県出雲市）

SBIホールディングス株式会社及び株式会社島根銀行および地元企業との間で島根県出雲市の地域活性化を目的に共同設立された不動産SPC（特別目的会社）である出雲アトラクティブ株式会社より委託を受け、2023年5月の開業に向けレストラン及び宿泊施設の開発、運営を行うこととなりました。眼下に広がる日本海を望む新たなリゾート地としての魅力を再発見を目指します。



WINDY FARM プロジェクト（島根県出雲市）

2023年5月、まちづくりの第1期として185席の大型レストランとわずか8室からなるホテルを始動いたします。また、地域の特性を最大限に生かしながら飲食店やショップ、レジャー施設等の店舗・施設を充実させていく予定です



2022年

8月

カモメ スローホテル ウォールド ヴィラ*[兵庫県淡路市]

食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」

10月

カモメ スローホテル ユッカ*

食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」

12月

中華そば いのうえ 瀬戸内 淡路島

長野県北安曇郡「つがいけマウンテンリゾート」冬期期間限定出店

2023年

4月

ホテル ザ コンパクト[兵庫県淡路市]

食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」

イレギュラーガレージ*

5月

ガーブ クリフテラス出雲 [島根県出雲市]

SBIホールディングス、島根銀行との島根県内における地方創生事業

ホテル ザ クリフ 出雲
出雲湖陵パーキングエリア

※2023年3月30日現在開示しているプロジェクトのみ記載しております。

6

株主還元

●配当について

2022年7月期は中間配当を1株当たり2.5円の普通配当、期末配当は1株当たり5円の普通配当を実施いたしました。2023年7月期につきましては中間配当を1株当たり2.5円、期末配当を1株当たり5円の普通配当に加え、2.5円の記念配当を予定しております。

●株主優待制度について

毎年7月末日または1月末日現在の当社株主名簿に記載された、当社株式100株以上を保有される株主様を対象に株主優待を導入しております。

①全ての株主様を対象としたご優待

当社グループ全店でご利用いただける株主様お食事ご優待券またはバルニバービオリジナル商品のいずれかを贈呈します。

ご所有株数	ご優待内容
100株以上 200株未満	株主様お食事ご優待券 ¥1,000
200株以上 600株未満	株主様お食事ご優待券 ¥2,000 もしくは バルニバービオリジナル商品のいずれかを1つ
600株以上	株主様お食事ご優待券 ¥4,000 もしくは バルニバービオリジナル商品のいずれかを2つ

②長期保有株主様を対象としたご優待

継続保有株数に応じたステイタス「Salon BARBIES」カードを発行し、当社グループ店舗でのご利用金額の割引や、限定コースの特別価格でのご優待などの特典を導入しております。そのほか、自社主催の抽選会（※）や株主様限定イベントの開催なども予定しております。

名称	条件	ご優待内容
ブロンズ	1年以上継続して200株以上保有 半年以上継続して600株以上保有	割引 3%
シルバー	3年以上継続して200株以上保有 1年以上継続して600株以上保有	割引 5% 限定コース割引
ゴールド	3年以上継続して600株以上保有 2年以上継続して1,000株以上保有	割引 10% 限定プレミアムコース割引 花火大会特別鑑賞席優先予約 (先着20名、通常料金)

※ 抽選につきましては、毎年12月と6月に応募形式で開催いたします。

対象となる株主様は毎年7月末日、1月末日現在の株式名簿に記載された当社株式500株以上を保有されている株主様となります。

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。

本資料（業績見通しを含む）は現時点で入手可能な信頼できる情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいて当社が作成したものでありますが、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なることが起こりえます。

IRに関するお問い合わせ

株式会社バルニバービ 経営管理部

TEL06-4390-6544
Email: ir@garb.co.jp



BALNIBARBI