

# 事業計画及び成長可能性に関する事項



BALNIBARBI

株式会社バルニバービ  
証券コード 3418

# 創業から30年 バルニバービが見据える未来

2020年全世界をおそった新型コロナウイルスにより、飲食業界は追い込まれました。私達も御多分に漏れませんが、逆に会社の特性は際立つこととなりました。それまでに私達が時間をかけ、培ってきた考え方や不動産取得や物件開発が日本の未来に必要であると、より強く認識させられることとなりました。

1軒のカフェから街づくり、そして地方創生へ。

場所や業態は違っても、「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ものかを創出することで、そこに人が訪れ、時間を過ごして頂き、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街を育んでいく。つまり『(再び)人が住みたくなる街へ』—それこそが我々が標榜する“地方創再生”です。

食が持つ力強さに触れ続けた30年。  
その素晴らしさに出会い続けた30年。  
多くの喜びと楽しさ、希望を感じ続けた30年。  
それは私たちが食の可能性を確信した30年でした。  
そして新体制で臨むこれからのバルニバービの30年。  
より多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる世界へ。

私たちは真の意味での「食から始まる日本創再生」へ向けて新たな価値を生み出し続けていきます。

## MISSION

**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**

1軒のカフェから街づくり、そして地方創生へ。  
「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。

## VISION

**日本で類をみない「食」をベースにした街づくり・エリア開発会社**

アフターコロナを見据えたこれからの生き方、暮らし方、そして収益性が低いといわれる「食ビジネス」の構造に不動産、金融、DXを掛け合わせるにより、その生み出した価値を乗算レベルで高めていくこと、さらには環境への取り組みにより、その関わりの中で“創再生”することで「持続可能な街づくり」を日本全国で取り組んでいきます。

## VALUE

**食べる、食べていただくという仕事を通して「なりたい自分」になる**

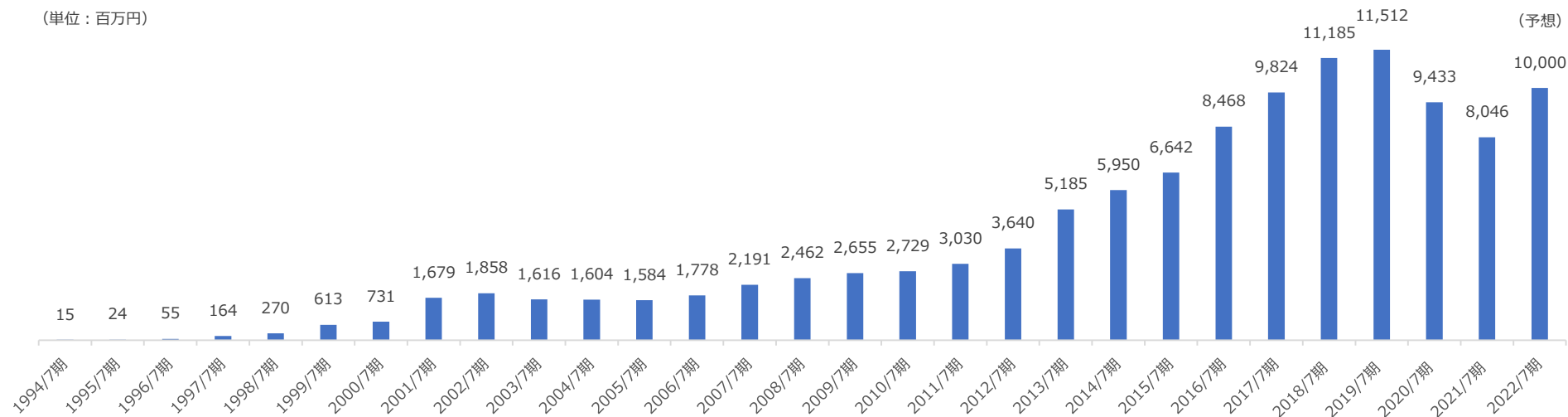
飲食業はお客様の心も満たす空間を創る仕事です。マニュアルに依存しない自由な環境で、一人ひとりが思う存分「個性」を発揮することで、食を通して「なりたい自分」を目指します。

1. 会社概要
2. 事業内容
3. 市場環境
4. 当社グループの特徴・競合優位性
5. 業績・財務ハイライト
6. 成長戦略
7. リスク情報

## 会社概要

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	4億2,513万円	2021年7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562名	2021年7月末現在
グ ル ー プ 店 舗 数	92店舗	2021年7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)	

(単位：百万円)



創業期	迷走期	第2創業期	ブランド構築期	拡大期	進化期	第3創業期
1992/7期～ 2000/7期	2001/7期～ 2003/7期	2004/7期～ 2007/7期	2008/7期～ 2011/7期	2012/7期～ 2015/7期	2016/7期～ 2020/7期	2021/7期～ 現在
<p><b>1991年9月会社設立</b> レストランプロデュースを手掛ける</p> <p><b>1995年12月</b> 南船場にてレストラン事業を創業</p> <p><b>1998年5月</b> 南船場に「カフェガーブ」をオープン ⇒南船場の仕掛人として脚光</p>	<p><b>2001～2003年</b> 株式公開をめざし、チェーン化を図る</p> <p>⇒顧客とスタッフの支持を失う</p>	<p><b>2004年4月</b> 大学レストランオープン</p> <p><b>2004年5月</b> 行政機関との連携開始</p> <p><b>2005年4月</b> 東京本部を設置し、本格進出</p>	<p><b>2007年10月</b> スイーツ事業開始</p> <p><b>2008年10月</b> 小石川にスイーツ専門工場を開設。「青いナポリ」オープン</p> <p><b>2011年4月</b> 蔵前に「シエロイリオ」オープン ⇒バッドロケーションでの開発実績が浸透</p>	<p><b>2012年1月</b> 恵比寿に「ダ・ミケーレ」オープン</p> <p><b>2013年10月</b> 店舗運営子会社での運営に移行</p> <p><b>2015年10月</b> 東証マザーズ市場へ株式公開 ⇒不動産デベロッパー・大学・行政機関からの好条件での出店誘致が急増</p>	<p><b>2016年4月</b> 九州にフラッグシップレストラン出店</p> <p><b>2018年6月</b> 京都・南禅寺において料理旅館オープン</p> <p><b>2019年4月</b> 淡路島に「ガーブ コスタ オレンジ」をオープン</p> <p><b>2020年7月</b> 淡路島に「カモメ スロー ホテル」をオープン</p>	<p><b>2020年8月</b> 「南禅寺参道 菊水」の不動産・全株式を譲渡</p> <p><b>2021年4月</b> 淡路島における地方創生プロジェクト「フロッグスファーム」始動 ⇒食をベースとした不動産開発による新たな事業戦略を推進</p>

## 経営陣紹介

2021年11月より代表取締役2名の新体制へ移行。各役員一人一人の特性・個性を生かし適材適所への配置、更に新たな社外取締役も加わり、他分野の専門知見・アドバイスをいただきながらより一層の成長とガバナンス強化を図ります。



代表取締役会長 佐藤 裕久

1961年8月生まれ  
京都市上京区出身

神戸市外国語大学英米語学科中退、1991年（株）バルニバービ設立、代表取締役に就任。近年は淡路島をはじめ、食を切り口に地方創生に取り組む。著書に『一杯のカフェの力を信じますか？』（河出書房新社）『日本一カフェで街を変える男』（グラフ社）がある。

社外取締役 山中 哲男  
（株）トイトマ 代表取締役

常勤監査役 柴田 政義

監査役 青木 巖  
キャピタル・アドバイザリー（株） 代表取締役社長



代表取締役社長 安藤 文豪

1979年7月生まれ  
東京都世田谷区出身

2006年（株）ラヴィール設立。2009年（株）バルニバービのスイーツ事業を手掛ける子会社に入社後、店舗運営子会社代表や取締役を歴任。2014年（株）バルニバービ常務取締役COO営業本部長に就任、2021年11月より現職。

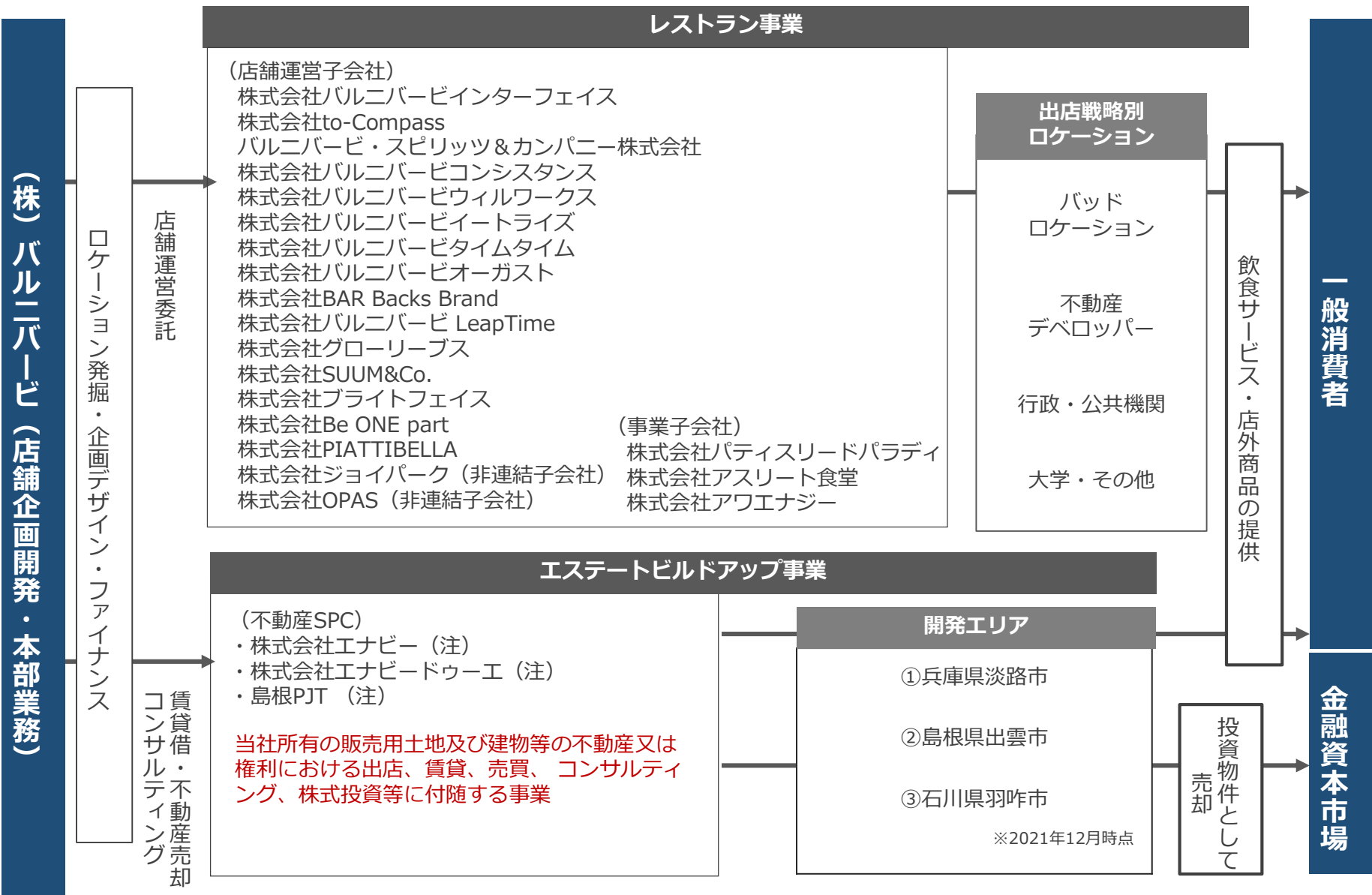
監査役 佐藤 亨樹  
（株）Orchestra Holdings 代表取締役

常務取締役 中島 邦子  
企画本部長

取締役 田中 亮平  
（株）バルニバービオーガスト代表兼営業部副部長

取締役 水澤 完昭  
事業開発部長

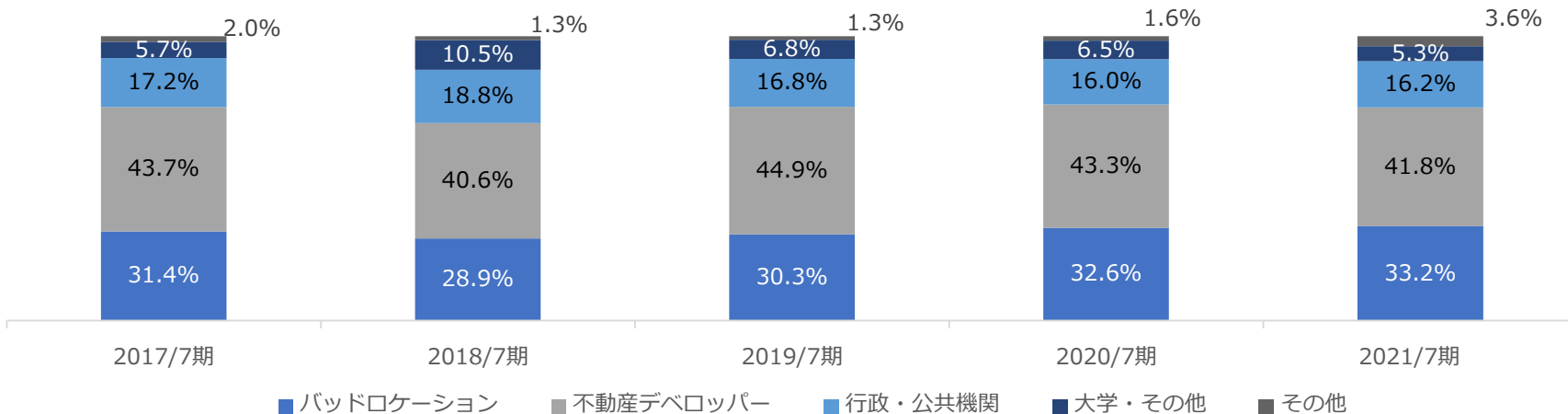




売上高構成比及び営業利益等

出店戦略別売上高構成比

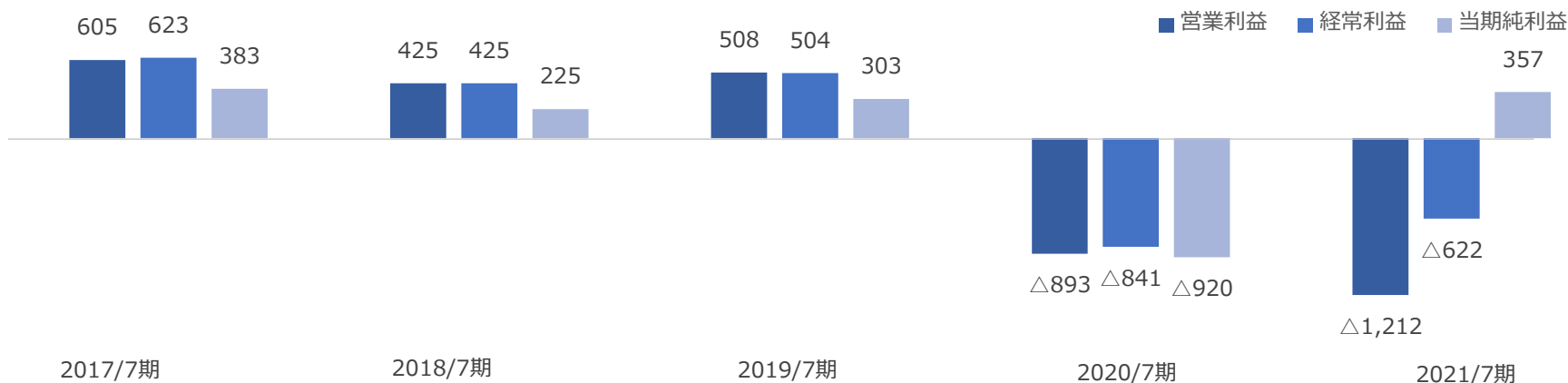
各ロケーション毎の売上高比率は横ばいで推移していながらも、コロナ禍において地域密着型店舗が多いバッドロケーションエリアでの店舗の売上高比率が増加



営業利益・経常利益・当期純利益

新型コロナウイルスの影響により営業利益、経常利益は減益。固定資産の譲渡により、親会社株主に帰属する当期純利益は357百万円

(単位：百万円)



## 事業内容

① レストラン事業 直営店舗の出店戦略区分及びその特徴

出店戦略区分	特徴	店舗一例
バッドロケーション	低水準な店舗家賃など経済条件が良く、競合店舗が少ないエリア、希少性ゆえのインパクトなどにより、周辺地域の活性化に繋がるランドマークとなる出店を行う。	
不動産デベロッパー	都心部など好立地の獲得、特別な店舗家賃、初期投資の軽減など大手不動産デベロッパー・商業施設からの好条件での誘致により、話題性の高いエリアへの出店及び売り上げ規模の大きい店舗展開を行う。	
行政・公共機関	大阪市、京都市、滋賀県大津市など行政との取り組みにより、その街ならではのオリジナルな業態開発を行い、街の賑わい活性を担う店舗展開を行う。また新たな地方行政機関との連携により、大型・複合型の駅の再開発プロジェクトなどにも参画し、食、宿泊、観光を融合した複合施設の出店などを行う。	
大学・その他	特別な店舗家賃や初期投資の軽減など好条件での誘致により、学生の健康をサポートする飲食店として、また開かれた大学をコンセプトに近隣住民も利用できる地域密着型店舗としての店舗展開を行う。	

## ①レストラン事業 — 収益モデル

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。





## ②エステートビルドアップ事業 — 収益モデル

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3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。

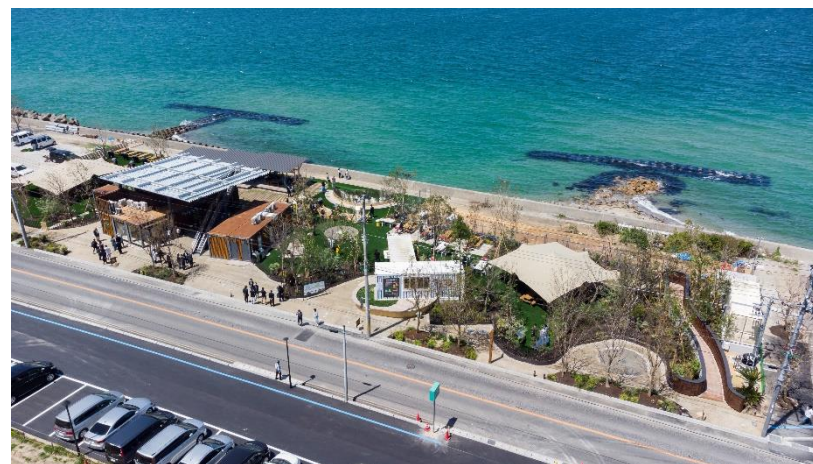


### 不動産の賃貸借・売却等

#### ■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。



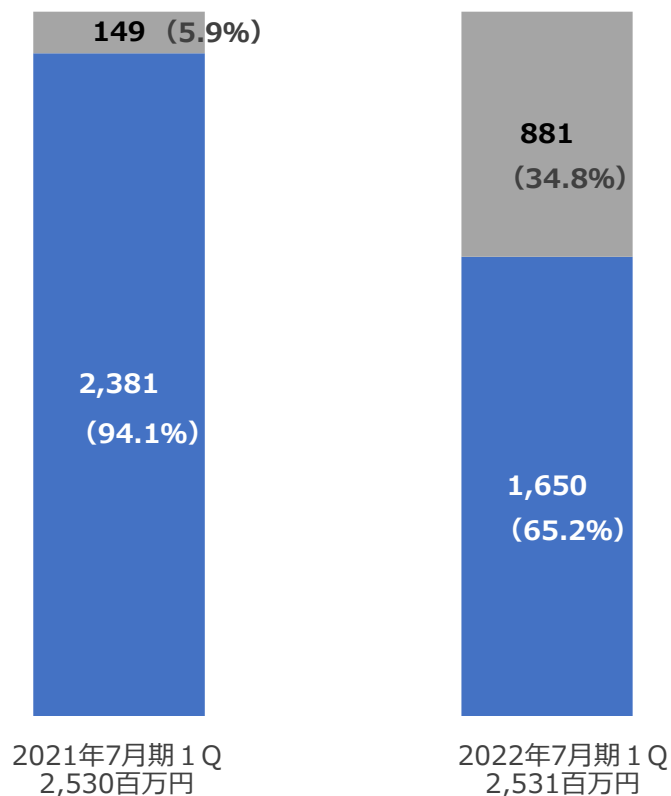
2021年7月期 1 Q及び2022年7月期 1Q 販売実績は以下の通りです。

(単位：百万円)

### 事業別販売実績

コロナ禍においてレストラン事業の売上高は減少するも、EB事業が索引し売上高は横ばい

- レストラン事業
- EB事業



### レストラン事業販売構成比

出店戦略名称	2021年7月期 1 Q		2022年7月期 1 Q	
	販売実績	販売構成比	販売実績	販売構成比
バッドロケーション	750	31.5%	528	32.0%
不動産デベロッパー	1,122	47.1%	740	44.9%
行政・公共機関	389	16.4%	288	17.5%
大学・その他	79	3.3%	53	3.3%
その他	38	1.6%	38	2.3%
計	2,381	100.0%	1,650	100.0%

### 収益の内訳

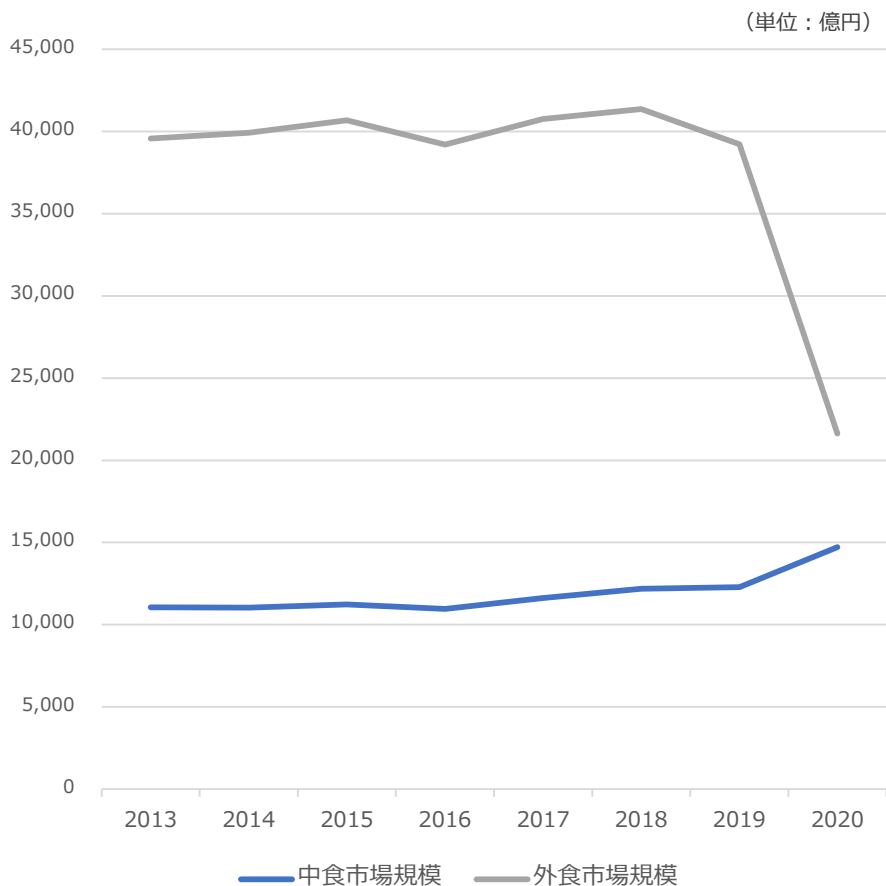
レストラン事業：店舗への来店利用  
イーコマース、テイクアウト&デリバリー

EB事業：販売用不動産売却  
店舗への来店利用

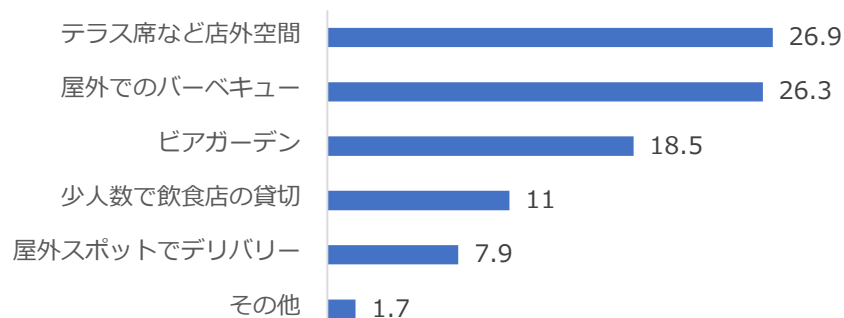
## 市場環境



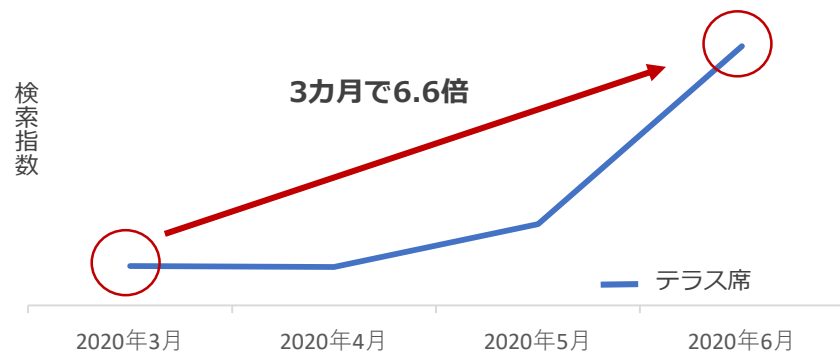
COVID-19の影響下における巣ごもり需要の増加やEC利用の浸透を背景に、中食市場規模は拡大しており、2020年度は1兆4,715億円の前年度比+19.8%となりました。一方COVID-19により2019年以降、外食市場規模は大幅な縮小となりましたが、安心・安全な環境を求めて、テラス席などの店外空間の利用や屋外での飲食、路上利用の専用許可基準の緩和による普及などもあり、テラス席など店外空間を利用した飲食利用が26.9%と最多で、多くの人が興味を示しています。



■この夏にしてみたいと思う飲食のスタイルはありますか。(%)



■テラス席の検索指数推移 (2020年3月～6月) ぐるなびデータライブラリ調べ

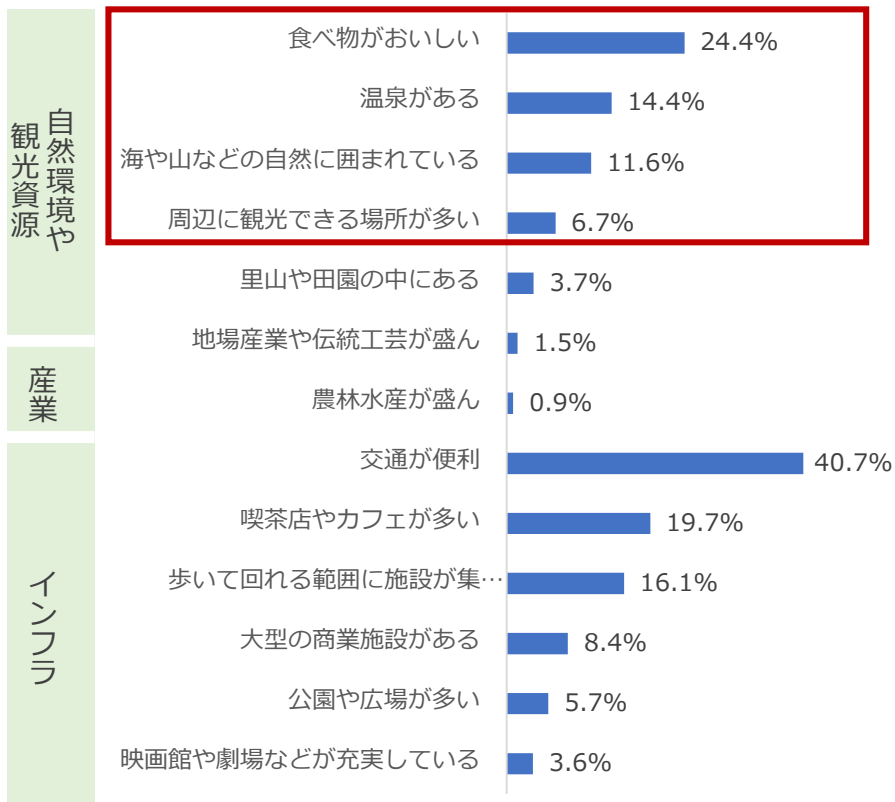


出典：株式会社リクルート2020年外食&中食動向  
 (2020年4月～2021年3月：東名阪夕食)より作成  
[https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20210914\\_gourmet\\_01.pdf](https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20210914_gourmet_01.pdf)

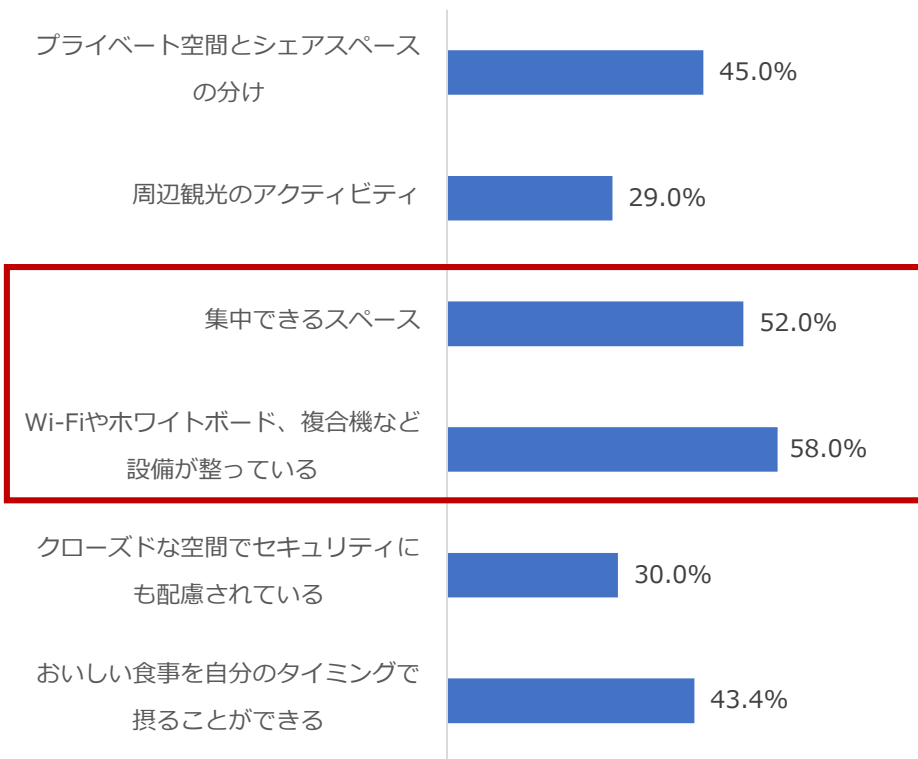
出典：ぐるなび2020年7月20日発表人気急上昇！テラス席のある飲食店調査：この夏にしてみたい外食のスタイルは“オープンエア”がポイントより [https://corporate.gnst.jp/release/2020/pdf/20200720.pdf?sc\\_lid=corp\\_news\\_20200720-019338.html&202111291128](https://corporate.gnst.jp/release/2020/pdf/20200720.pdf?sc_lid=corp_news_20200720-019338.html&202111291128)

自粛期間中にオンライン業務、テレワークが浸透したことで、「リフレッシュ」と「仕事とプライベートの両立」を求めてワーケーションへの興味関心が増加。企業においても従業員の福利厚生として取り入れるなど制度化しているところも多い。ワーケーション先の地域には、温泉や自然、観光要素等を求める一方で、施設・設備面では業務を行う上での利便性を求める声も多い。

### テレワークしてみたいまち・条件として大切なこと（複数回答）



### ワーケーションで重視するホテル・リゾートのサービス (ワーケーションに「とても興味がある」「興味がある」とした社会人を対象/複数回答)



出典：環境省「新型コロナウイルスにより生じた旅行・観光に対するニーズや志向変化」

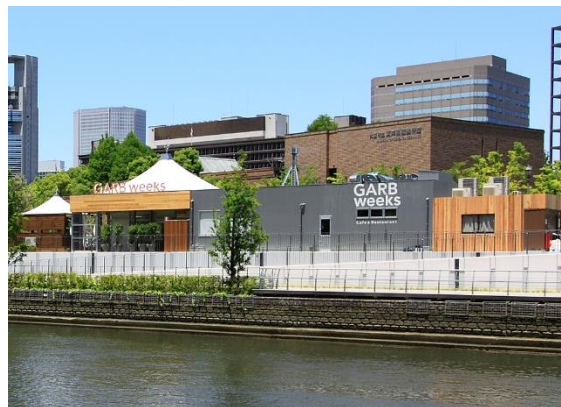
<http://www.env.go.jp/nature/%20http://pwcms.env.go.jp/nature/npmankitsu13/index.html/%E5%88%86%E5%89%B2%E2%91%A1.pdf>

## ロケーション



- ・気持ちのいいロケーション
- ・短期的な流行は追わない
- ・幅広い利用用途
- ・バッドロケーション戦略

## デザイン



- ・自社の企画、デザイン部門
- ・外部の環境を最大限に活用
- ・継続的な空気感の微調整
- ・テラス席の積極的な配置

## オペレーション



- ・店舗運営子会社  
(独自の経営組織)
- ・店舗毎に異なる運営
- ・スタッフはなりたい自分になる

当社独自のノウハウを活かしたバッドロケーションへの出店と  
店舗運営を行うことで、その街にあったオリジナルのコンテンツを提供



**ロケーション、デザイン、メニューなど個々の店舗ごとに違うコンセプトを持つ店づくり、  
他社が出店できないエリアでの出店により、競合のない事業展開が可能**

## 当社グループの特徴・競合優位性

4

## ①バッドロケーション戦略

### ●バッドロケーションとは？

一般的な外食事業者の見方では注目してこなかった好立地とはいえない場所ではあるけれども、  
当社の視点でみると人々をほっとさせるような街並み、水辺、公園等、周辺環境に恵まれた絶好の飲食店  
としてのロケーション

### ●バッドロケーションの特徴

店舗家賃等が低水準

競合店舗が少ない

重点戦略エリア：【大阪】南船場、中之島

【東京】神田錦町、隅田川（蔵前、両国、駒形）、小石川、千住東

一般的な外食事業の店前通行量の基準では不適合な“バッドロケーション”ではあるが、  
当社にとっては出店候補地となる場所が全国に無数に存在します。



…成功の結果…

周辺にライフスタイルを提案する店舗の出店が増え街が形成されていきます。

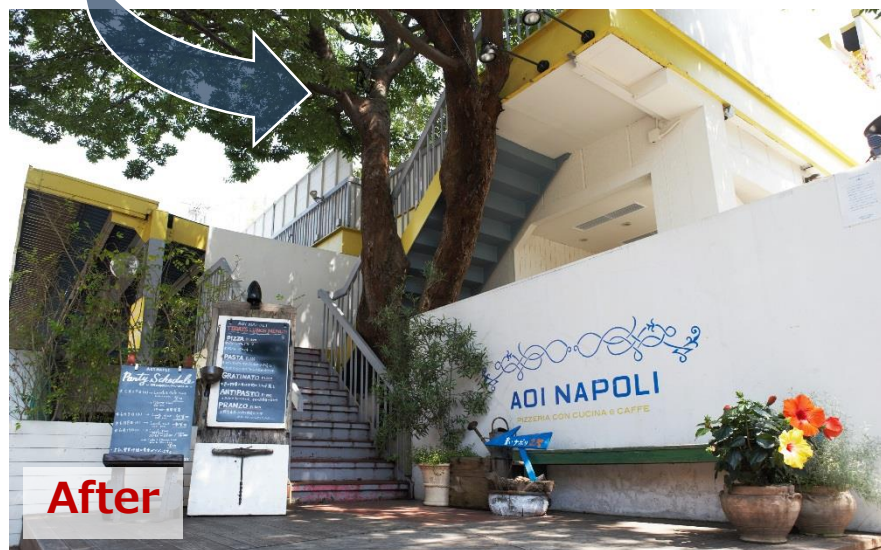
環境価値の向上



①バッドロケーション戦略

東京都文京区小石川 AOI NAPOLI

住宅と町工場が居並ぶ小石川の印刷工場跡にガーデンピッツェリア「青いナポリ」をオープン。飲食店をするには店前通行量が少ない場所にも関わらず、近隣の学生や主婦層などを取り込み、ランチ、カフェ、ディナー、パーティーと幅広い用途で利用され成功しています。





①バッドロケーション戦略

大阪市中心区南船場 CAFE GARB

オープン当時は材木倉庫が集まる閑散とした街でした。1998年倉庫跡を改装し、ここに大阪最大規模のレストラン「カフェガープ」をオープン。南船場のランドマークとして脚光を浴びたことから、ライフスタイルを提案するショップが周辺に次々と集積し、南船場の街に賑わいが生まれ南船場という街のブランドイメージを大きく変えることに繋がりました。



## バッドロケーションでの開発により、街をつくり環境価値を向上させた実績



- ・ 不動産デベロッパー、行政機関、大学等のエリア活性化プロジェクトからの誘致、海外ブランドとの特別条件でのライセンス契約
- ・ 好立地の獲得、特別な店舗家賃、初期投資の軽減などの好条件での物件獲得



事業成長の源泉



## ②企画・デザイン部門の内製化による設計・設備コストの削減

自社に企画・デザイン部門を内製化することにより、空間、ビジュアルマーチャンダイジング、Web、企画など統合的な店舗展開を可能とします。

### 店舗デザイン



オリジナルな  
店舗デザイン

継続的な  
店舗メンテナンス

### グラフィックデザイン



目的に合わせた  
グラフィックデザイン



ブランドコンセプト  
構築

- ・ 社内の状況を常に把握しながら企画から制作まで一連の流れを進めていくことが可能
- ・ 事業や商品への理解度が高まり、ミスコミュニケーションが生まれにくい
- ・ 社内にノウハウが蓄積されるため、長期的なコスト削減が見込める

**内装設備・デザインフィーなどのコスト削減**

事業成長の源泉

### ③自立した店舗運営を支える独自の組織

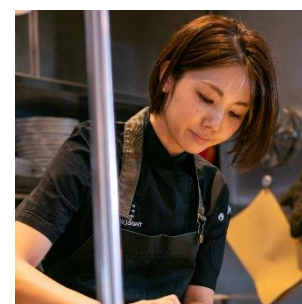
店舗運営子会社（独自の経営組織）

店舗毎に異なる運営

- ・マニュアルや本部に依存せず、自らが考えるレストラン運営を実現できる。
- ・身近に社長がいるため、キャリアプランをイメージしやすい。
- ・リーダーとスタッフの距離が近いため、スタッフのモチベーション向上を図りやすい。
- ・優秀なスタッフが独立を希望した場合、子会社の代表取締役や取締役役に就任させることができる。

**優秀な人材の育成・流出の防止に大きく貢献**

**他の外食事業者とは異なる組織運営により、人手不足に悩まされない、人が集まる組織へ**



各子会社の特色や強さを更に発展させる店舗運営子会社17社、事業子会社3社による組織体制

事業成長の源泉

#### ④全国にある仕入れネットワーク

その土地、その場所ならではの食材を発掘し、地方との持続的な関りを作りながら、当社が運営する店舗でのメニュー提供に加え、産直マルシェやフェアの開催など新たな地域PRにも寄与する取り組みが可能です。

### 生産者との強固なネットワーク



淡路島をはじめとした  
生産者とのコミュニティ



地域ブランディングを担う  
イベントの数々

### 各料理人による食材発掘力



ニッポンのテロワールを  
体感するレストラン



シェフセレクトの  
産直野菜のマルシェ

**特定のメニューへの依存度が低く、また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が可能**

事業成長の源泉



⑤豊富なエリア開拓余地

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、地方創再生を軸としたエリア開発が日本のどこでも可能となります。

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によるエリア開発



千里浜なぎさドライブウェイ  
プロジェクト (石川県羽咋市)



Frogs FARM  
(兵庫県淡路市)



出雲プロジェクト  
(鳥取県出雲市)

不動産SPC等が資金調達を行い店舗物件を取得

イニシャルコストの  
負担回避

減損リスクの回避

契約終了時の  
店舗閉鎖損回避

事業成長の源泉

## 業績・財務ハイライト

5

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
売上高	9,824	11,185	11,512	9,433	8,046
営業利益又は 営業損失 (△)	605	425	508	△893	△1,212
営業利益率	6.2%	3.8%	4.4%	—	—
経常利益又は 経常損失 (△)	623	425	504	△841	△622
親会社株主に帰属する 当期純利益又は 親会社株主に帰属する 当期純損失 (△)	383	225	303	△920	357

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
流動資産	1,815	2,062	2,343	2,539	4,097
固定資産	4,470	5,879	6,408	6,597	4,269
資産合計	6,286	7,942	8,752	9,136	8,366
流動負債	1,850	1,740	1,903	2,691	3,254
固定負債	2,212	3,494	3,870	4,451	2,889
負債合計	4,062	5,234	5,773	7,143	6,144
純資産合計	2,223	2,708	2,978	1,992	2,222
有利子負債	2,700	3,841	4,223	5,607	4,566
自己資本比率	35.4%	34.1%	32.7%	20.5%	25.1%

# 成長戦略

6



## 成長戦略の基本方針 「食から始まる日本創再生」

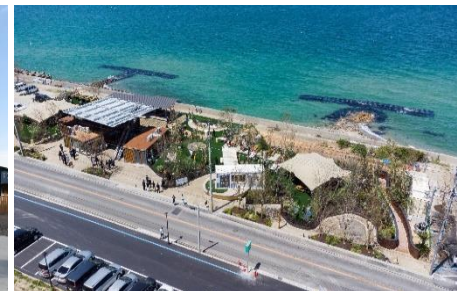
### レストラン事業 (バッドロケーション戦略)

- ・“バッド”ロケーションの発掘・開拓
- ・自然環境を取り込むデザイン・企画力
- ・店舗運営子会社によるオペレーションナレッジ



### 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)

- ・“バッド”ロケーションの発掘・開拓
- ・自然環境を取り込むデザイン・企画力
- ・店舗運営子会社によるオペレーションナレッジ
- ・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



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

開発エリアの不動産価値を高める「イノベーティブシナジー戦略」を推進

豊かな外食体験を提供するため実店舗については、時間帯セグメントに捉われない営業時間や飲食提供のあり方を推進し、顧客のニーズの変化に対応したデリバリーや通販などのサービスや商品の開発などにも取り組み収益力の向上に寄与する取り組みを推進しております。また稼働の少ない時間帯や多層階店舗においては稼働していないフロアを空間貸しで提供し、飲料・フードを出せる強みを生かした空間貸しとして販促します。

### 当社独自のコンテンツ



心地のよいテラス席



空間貸し・コワーキングスペースとしての活用



レストラングルメのお取り寄せサイト



個性あふれるテイクアウト・デリバリーメニュー

## 価値創造の源泉

## 各運営子会社の店舗数の適正化

今後のグループの成長及び新規プロジェクトの推進等を勘案した組織体制の構築を目的に、店舗運営子会社を設立。子会社内で大型店舗、小型店舗を組み合わせることで大型店舗では人を抱え教育し、小型店舗の店長などに配属し人材教育の割り振りの方針とし、子会社1社あたり年商20億円までを基準に毎年適正化を図ります。



## パーソナリティを尊重した飲食店経営者の輩出プラットフォーム作り

飲食事業での独立を目指すもののプラットフォームづくりに着手し、当社独自の独立支援制度を設立。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を行う。

現在、関東2店舗・関西4店舗、計4社がプラットフォームに参画。ロイヤリティ、売上金の管理、営業保証金の額等について各事業会社ごとのスキームにより様々な事業展開を可能にします。



**運営体制の強化及び独立志向の高い優秀な人材獲得が可能**



Phase.1

〈何もない忘れさられたエリア〉



地方自治体からの物件紹介・開拓・情報収集

Phase.2

〈一軒の魅力的な大規模カフェ〉



きっかけへの一石となる出店計画

Phase.3

〈街に滞在できる宿泊施設〉



滞在する楽しみを創出

Phase.4

＜新たなる施設の展開＞



滞在する楽しみを創出

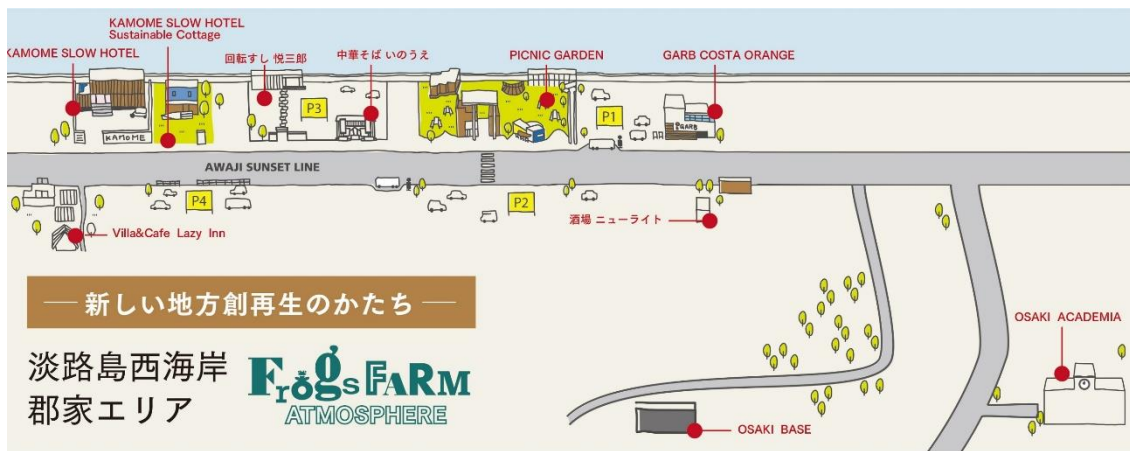
Phase.5



住まい、働き、地域と融合する場の創出

Phase.6

＜新しい地方創生の形＞



食から始まる地方創再生—住みたくなる街づくり—



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、ヴィラ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**入れた統合的なエリア開発プロジェクト「Frogs FARM ATMOSPHERE」**を始動。



## 兵庫県淡路市「旧尾崎小学校施設用地等利活用事業」最優秀候補者選定に伴う廃校施設のリノベーション開発

旧尾崎小学校施設用地は、小学校の校舎と地域住民の生涯学習の場として活用されていた公民館で構成された約 6,800 m<sup>2</sup>のエリアで、淡路島内における小学校の統廃合により民間活力により利活用が望まれている遊休施設です。淡路島の魅力を「広く発信すること」「島内外で融合させること」「伝統を守ること」をテーマに、淡路島の活性化と未来を切り拓く拠点となる食とアートの複合施設として様々なコンテンツを創出いたします。

### ■ 出店概要

店舗名：SAKIA（仮称）

所在地：兵庫県淡路市尾崎1798番地3他

出店面積：約6,800m<sup>2</sup>

出店日：2022年春







<b>2019 1st stage</b>	4月27日 OPEN	GARB COSTA ORANGE
<b>2020 2nd stage</b>	7月29日 OPEN	KAMOME SLOW HOTEL
<b>2021 3rd stage</b>		
<b>A</b>	<b>2021.03.15 OPEN</b>	KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage KAMOME SLOW HOTELの併称、再生エネルギーを活用した環境型コテージ。
<b>B</b>	<b>2021.04.26 OPEN</b>	PICNIC GARDEN & promenade ピクニック、オープン＆遊歩道 KAMOME SLOW HOTEL内、Sustainable Cottage内、AREA DON & SQUARE内、OSAKI BASE内、 敷地に広がる瀬戸内海を眺めながら、ピクニックやBBQを楽しむ。
<b>C</b>	<b>2021.06.30 OPEN</b>	中野そば いのうえ GLAMOROUS co. Ltd. 森田孝通氏がデザイン。
<b>D</b>	<b>2021.07.22 OPEN</b>	Lazy Inn レイジーイン(カフェ＆バー) 若手グランピング会社と提携した、全棟のこテージ。
<b>E</b>	<b>2021.08.14 OPEN</b>	淡路島 田舎すし 悦三郎 淡路島の森水産物と連携し、瀬戸内の風景が楽しめる回転すし。
<b>F</b>	<b>2021.10.12 OPEN</b>	酒場 ニューライト 様々な集まれるBAR、近隣住民の方々もあつまる居るBAR。
<b>G</b>	<b>2022.Spring OPEN</b>	Lang (PICNIC GARDEN 内) ピクニック、ピクニック、オープン 日がたんだあとの海を眺めながら、静かな海、涼風を感じながら夜更けの月の夜を楽しむ。
<b>H</b>	<b>2021.12-2022.Spring OPEN</b>	旧尾崎小学校校舎 SAKIA 旧尾崎小学校校舎を地産利活用事業推進にて活用され、地域の子どもへの学びの場と、ワーケーション活用を通じた移住のきっかけ作りとなる場所を創出する。



## 石川県羽咋市「宝のなぎさ交流促進事業」（千里浜なぎさドライブウェイ）公募型プロポーザル事業者選定

砂辺を活かした新たな交流拠点を創出した施設を整備し、誘客促進を図ることを目的に石川県羽咋市宝達志水町が主催した「宝のなぎさ交流促進事業開発事業者募集」において、当社のこれまでの実績が評価された結果、事業者として選定され、出店が決定。第一期として、当社のフラッグシップ店舗を象徴するシグネチャーブランドである「GAR B」を冠した「GAR B onborart」を出店いたします。広大な日本海を借景に、ゆったりとした時間を過ごすことができるカフェ&レストランとして、能登野菜や特産水産品にこだわったメニューを提供いたします。第二期としては「宿泊・過ごす、そしてつながり、継続する」を形にしていくプロジェクトとして、宿泊施設を計画しております。アフターコロナにおける地域活性の未来に向けて、ここ北陸地方でもバルニバービの地方創生プロジェクトをスタートいたします。

### ■ 出店概要

店舗名：GAR B onborart

所在地：石川県羽咋市宝達志水町今浜ソ1-25

出店面積：約 1,490 m<sup>2</sup>  
(開発総面積 約 15,810 m<sup>2</sup>予定)

出店日：2024年秋





## SBIホールディングス株式会社、株式会社島根銀行との島根県内における地方創生事業

当社は、SBIホールディングス株式会社及び株式会社島根銀行との間で、土地開発・建物建設による地方創生及び地域の経済活性化に向けた事業を推進することに関する基本合意書を締結。淡路島の「Frogs FARM」に続き、島根県内における地方創生事業として、当社が「Frogs FARM」で培ったノウハウを活用し、本プロジェクトの総合的なプロデュースを行い、SBIホールディングス社が本プロジェクト実現のために設立予定の特定目的会社への出資を行い、島根銀行が本プロジェクト推進に必要な事業資金の支援を行ってまいります。本プロジェクトを通じて、SBIホールディングス社、島根銀行及び地元企業とも連携しながら、島根県における地方創生の取り組みを加速化させてまいります。

### ■ 出店概要

店舗名：未定

所在地：非公開

出店面積：非公開

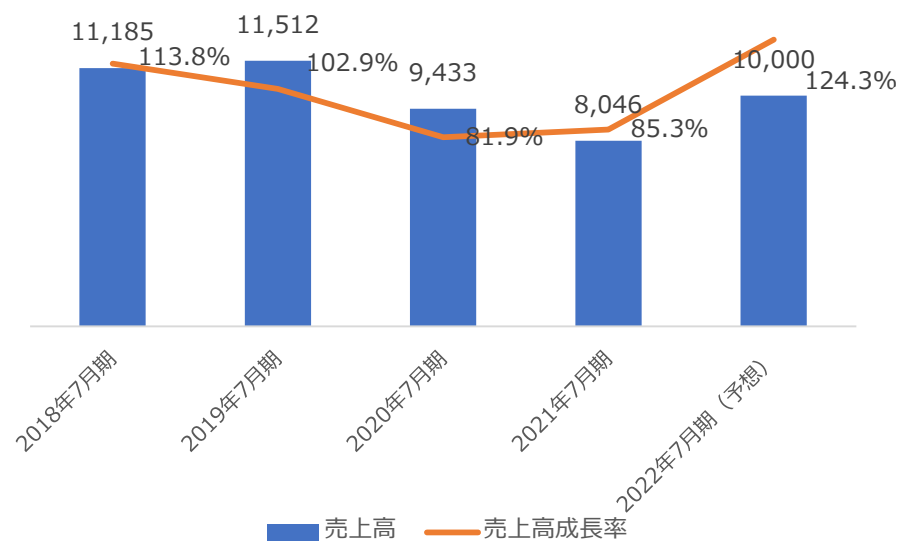
出店日：2022年春



当社グループの成長には、店舗運営子会社数、すなわちスタッフの育成に最大限の配慮を行い、お客様の満足度を高める創意工夫をしながら経営者の視点で店舗運営を指揮できる幹部の人数が鍵となっております。経営指標としては、売上高成長率、営業利益率を重視しておりますが、これらの経営指標は店舗運営子会社数と密接に関係しております。

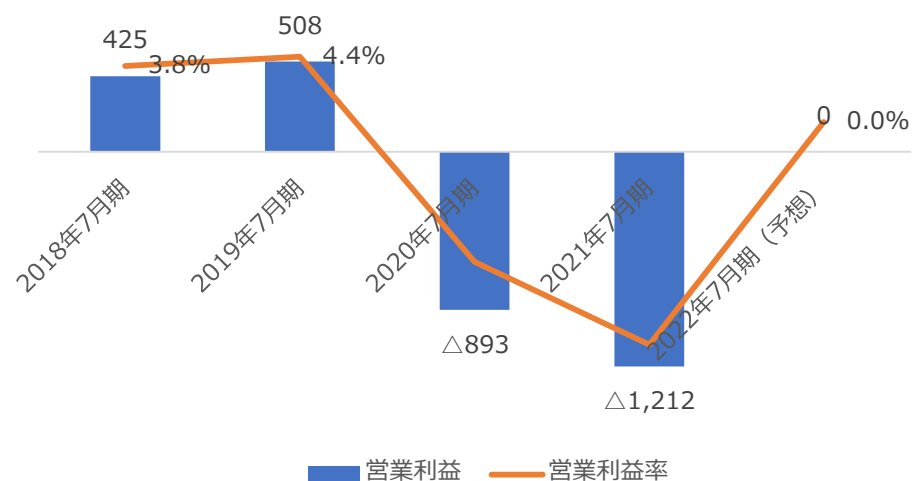
### ■ 売上高及び売上高成長率

(単位：百万円)



### ■ 営業利益及び営業利益率

(単位：百万円)



### ■ 店舗運営子会社数

	2018年7月期	2019年7月期	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期
店舗運営子会社数	10	13	16	16	17
代表取締役人数	16	21	25	25	25

※事業子会社は除く



## ■設備の新設予定

会社名 事業者名	設備の内容	投資予定金額		資金調達方法	着手及び完了予定年月		完成後の 増加能力 (客席数)
		総額 (千円)	既支払額 (千円)		着手	完了	
提出会社 出店予定5店舗他	店舗設備等	124,488	109,402	自己資本、借入 及びリース	2021年3月	2024年5月	(注)

(注) 完成後の増加能力(客席数)については、現時点で増加能力を見積もることが困難であるため、記載を省略しております。

## ■設備の改修、除去等

該当事項はありません。

## ■資金計画

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大などによる事業運営に対する長期的な影響の可能性を鑑み、運転資金への充当を目的に、シンジケートローン契約を締結し、機動的かつ安定的な資金調達手段を確保することで、コロナ禍における変化の激しい経済情勢に柔軟に対応していく計画であります。

## 2022年7月期通期業績は、売上高10,000百万円を予想

- ・淡路島における新規出店及び既存店の運営体制の適格化、新規出店店外販売商品の強化により売上高は10,000百万円
- ・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利益は赤字回避、各種助成金の活用により経常利益は500百万円を予想

(単位：百万円)

	2021年7月期		2022年7月期			
	実績		通期予想			
	金額	売上比	金額	売上比	前期比	増減額
売上高	8,046	100.0%	<b>10,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>124.3%</b>	<b>1,953</b>
営業利益又は 営業損失 (△)	△1,212	—	<b>0</b>	—	—	<b>1,212</b>
経常利益又は 経常損失 (△)	△622	—	<b>500</b>	<b>5.0%</b>	—	<b>1,122</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	357	4.4%	<b>300</b>	<b>3.0%</b>	<b>83.8%</b>	<b>△57</b>

**2021年**

**8月**

淡路島 回転すし 悦三郎[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**

酒場ニューライト[兵庫県淡路市]

**食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」**

**2022年**

**春**

SAKIA[兵庫県淡路市]

**兵庫県淡路市「旧尾崎小学校施設用地等利活用事業」の公募型プロポーザル**

LONG BAR[兵庫県淡路市]

**食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」**

**2023年**

**春**

出雲エリア開発プロジェクト [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**

**2024年**

**秋**

GARB onborart [石川県羽咋市]

**石川県羽咋市「宝のなぎさ交流促進事業」の公募型プロポーザル**

※2021年12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。

情報の開示は半期決算発表にて報告をしております。

項目	期間	年間回数	内容	提出先
四半期決算	3カ月	3	四半期ごとの決算短信	東京証券取引所
	3カ月	3	四半期報告書	財務局
	6カ月	1	決算説明資料（第二四半期決算説明資料）	東京証券取引所
通期決算	12カ月	1	通期の決算短信	東京証券取引所
	12カ月	1	有価証券報告書	財務局
	12カ月	1	決算説明資料	東京証券取引所



# リスク情報

7

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
出店計画について	新規出店が予定通りに行われない場合や延期なった場合。また出店が重なる場合は先行して発生する広告宣伝費、人件費、消耗品費等の出店コストにより、短期的な損失が計上される。	小	長	小	取締役会並びに経営会議にて個別にきめ細やかな報告と確認を随時行う。
店舗コンセプトについて	今後の景況感、市況動向、外食に係る顧客の消費、嗜好の変化等により、当社グループが展開する店舗のコンセプト、価格帯、料理、サービス等が受け入れられない場合	小	長	小	周辺マーケットの調査、当社内類似環境店舗における顧客ニーズ、これまでのノウハウなどを統括し、店舗コンセプトの策定を行う
季節変動及び天候の影響について	季節変動及び天候の影響を受けやすいテラス席	小	中	小	継続的により快適なテラス利用の企画開発及び、天候や季節変動に伴う来客予測に基づく仕入や人件費コントロール
競合について	競合状態の激化による当社グループのレストランの魅力が相対的に低下した場合	小	長	大	店舗ごとにプランニングされたチェーン店にはない魅力ある店舗運営に関するノウハウの蓄積を継続して行う
公的機関・大学との連携について	公的機関や大学と連携する案件が、当社グループの信用力の低下、他社との競合などにより想定どおり確保できない場合	小	長	小	継続的な信用力の維持及び、他社との競合状況等の情報収集に努めております。
海外飲食企業とのライセンス契約について	海外飲食企業とのライセンス契約が更新されない場合	小	長	小	ライセンス先との情報交換を適宜行うことで、友好的関係の維持に努める
不動産賃貸借契約について	店舗家賃の高騰リスク、定期借家契約に基づく解約リスク、賃貸人の経営状況悪化等に伴う差入保証金返還リスク等	小	長	大	該当するリスクのある店舗については、土地・建物・借地権の取得など、その不動産を保有することで店舗運営の安定化による収益の確保に加え、不動産価値の上昇による財務体質の改善に努める
商標管理について	第三者の商標権を侵害していると認定され、その結果、使用差し止め、使用料・損害賠償等の支払いを請求された場合	小	長	中	当社グループの関連部署において適宜調査を行った上で商標登録を行う

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
食材の調達及び安全性について	食材に関わる安全性の問題や原材料価格の高騰等の事態が生じた場合。また使用する食材について、食中毒、異物混入など安全性が疑われる問題が生じた場合	小	長	中	原材料の複数の仕入ルート確保及び、法定の食品衛生に加え、定期的な店舗衛生検査の実施、食品衛生管理者の設置、従業員の健康状態の確認や手洗い・消毒の励行などにより、安全な商品を提供するための衛生管理を徹底
人材の確保及び育成について	リーダーとなる幹部スタッフの育成の失敗や何らかの理由によるレピュテーションの低下により、人材の確保及び育成に失敗した場合	小	長	大	社内外から広く人材の発掘を行い、その人材の個々に合わせたきめ細やかな育成への取り組みを継続的に行う。
自然災害について	異常気象及び地震並びに台風等の天変地異により、お客様の来店が困難な状況が続き来客数が減少した場合、また店舗の破損等に伴う修繕費や除却損等の多額の費用が発生した場合	小	長	大	自然災害などの緊急時において、お客様の人命と安全の確保を第一として、お客様に近い店舗運営子会社の経営陣と適宜情報交換を行い、店舗の営業中止などの迅速な判断を行い有事の際に損害を最小限に抑えるよう努める
新型コロナウイルス感染症に関するリスクについて	新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した場合、又は収束が長引いた場合には、個人消費の低迷や警戒心による来客数の減少、政府や行政の緊急事態宣言などに応じた臨時休業や営業時間の短縮等の実施を余儀なくされた場合	中	長	大	店舗での感染リスクに備え、従業員の検温や健康状態の確認、手洗い・消毒の徹底、店舗内の換気や間隔を空けた席配置などの取り組みを実施するとともに、銀行借入による資金調達、政府及び自治体からの各種助成金等の活用に加え、賃料の減免交渉などのコスト削減を図り企業の耐性強化に努めております。また、今後の顧客のニーズの変化に対応したデリバリーや通販などのサービスや商品の開発などにも取り組み収益力の向上に努める
減損損失について	保有している固定資産について、市場価格の著しい下落、予期しない環境の変化や競争の激化による店舗収益の低下等により、減損損失の兆候を認識し減損損失を計上するリスク	中	中	中	月次決算において店舗ごとの損益の把握を踏まえた各種施策を実施すること等により店舗ごとの利益管理を継続的に行う

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
金利の動向について	借入金利が上昇した場合	小	長	小	当社グループの関連部署において、より有利な資金調達方法や金利の動向について継続的な情報収集を行っております。
法的規制について	会社法、金融商品取引法、法人税法などの一般的な法令に加え、食品衛生法、食品安全基本法、健康増進法、労働基準法、消防法、個人情報保護法などレストランの営業に関わる各種法的規制に変更が生じた場合	小	長	中	当社グループの関連部署において法的規制について継続的な情報収集を行っております。
アルバイト就業者への社会保険加入義務化の適用基準拡大について	各店舗において多数のアルバイト就業者を雇用しており、社会保険加入義務化の適用基準拡大等の法改正の動向	小	長	中	法令遵守を第一に、より緻密な人件費コントロールのノウハウの構築と蓄積を進めております。
経営陣への依存について	経営方針及び事業戦略は、現経営陣にその大半を依存しており、現経営陣が当社グループの経営執行を継続することが困難となった場合	小	長	大	当社グループでは社内外から広く人材の発掘を行い、その人材の個々に合わせたきめ細やかな育成への取り組みを継続的に行っております。
新株予約権について	当社及び当社子会社の役員及び従業員に対するインセンティブを目的とした新株予約権の行使された場合	小	長	小	関係部署において継続的に新株予約権による潜在株式数等の動向の把握を行っております。



- 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。
- これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業展開する業界の動向等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- 次回開示予定：2022年10月31日（予定）

## IRに関するお問い合わせ 株式会社バルニバービ

---

TEL 06-4390-6544      Email: ir@garb.co.jp  
コーポレートサイト：<https://www.balnibarbi.com/>



**BALNIBARBI**