



2024年9月13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 裕久
(コード番号: 3418、東証グロース)
問合せ先 取締役管理本部長 宮下 大輔
電話番号 06-4390-6544

中期経営計画「イノベティブシナジー 2029」策定に関するお知らせ

当社グループは、2025年7月期から2029年7月期の中期経営計画「イノベティブシナジー2029」を策定いたしましたのでお知らせいたします。なお、当社グループは今後も経営環境の変化に柔軟に対応するため、原則として毎期改定を行うローリング方式の5カ年の中期経営計画として策定しております。また、今回の中期経営計画「イノベティブシナジー2029」からは、当社が目指す10年後の目標値を継続的に開示してまいります。

記

1. 策定の背景

当社グループは、「美味しいものを、より楽しく、より健康に、より安く」をテーマに、「なりたい自分」を目指すスタッフが個性的な店舗運営を行うことにより、外食の未来を創造する企業として成長を遂げてまいりたいと考えております。その思いをもとに、より多くの人々が楽しく豊かに暮らせる社会を目指して、「食から始まる日本創再生」をVISIONにかかげ、「食」を通してそのエリアの良さを再認識し、持続可能な循環型社会の実現に貢献することを目指しております。これまでの過程で得たノウハウをベースとして、昨年、2028年7月期を最終年度とする中期経営計画「イノベティブシナジー 2028」を策定しておりますが、足元の事業環境の変化を反映し、2029年7月期を最終年度とする中期経営計画「イノベティブシナジー 2029」としてローリングを行うものであります。

2. 現在の事業環境

① レストラン事業について

2024年7月期は食材や光熱費の高騰により外食各社が値上げに動く中、当社は重要なKPIとして原価率に焦点をあて、サービス料の設定やマーケットに応じたきめ細やかな施策を通して、トータルの満足度を上げていくことで店舗原価率を低下させることができました。その結果、売上の増加も相まって、レストランの店舗利益率（貢献利益率）が大幅に上昇したことにより、既存店の収益力が向上しました。更に下期に入ると、8月1日に再編した運営子会社の成長もあり、多くのレストラン出店が決定いたしました。2024年7月期は矢継ぎ早に5店舗を出店し、当期以降で5店舗の出店が決定しております。店舗利益率は15%以上を想定しているため、今後の収益の拡大に寄与する見込みです。

② エステートビルドアップ事業（EB事業）について

淡路島「Frogs FARM ATMOSPHERE」に関わる年間売上は11億円超となり、訪問客数は推計で年間38万人を超えました。ドッグランなど新たな施設も開業し、総面積は5haを超え、施設数は20施設に拡大。3月には「KAMOME SLOW HOTEL」の土地を目標価格で売却することができました。また当エリアにつきましては、エリア活性化による周辺地価の上昇を背景に不動産の含み益が拡大しております。

出雲「WINDY FARM ATMOSPHERE」は2次開発の検討を開始し、今後、エリアの活性化に取り組んでまいります。また「出雲ホテルザクリフ」は、ホテルとしては国内初となるミシュランガイドに選定され1ミシュランキーを獲得し、今後の当社ホテルのブランディングに役立つものと考えておりま

す。

他エリアについては、南あわじでの開発を始動し、まずは7月にレストラン「TRATTORIA amarrancia」の開業を果たしました。2025年7月期からは本格的なエリア開発へと移行してまいります。

このような経営環境のもと、2025年7月期からはレストラン出店のスピードを更に加速させ、エステートビルドアップ事業においても複数のエリアで新たな展開を進めることで、グループの成長を加速してまいります。

3. 中期経営計画「イノベティブシナジー 2029」（2025年7月期～2029年7月期）概要

① 基本戦略

イノベティブシナジー戦略の推進

レストラン事業 出店エリアを厳選した出店（年間6～8店舗）

EB事業 淡路島北西海岸及び出雲以外のエリアにおける開業（3カ所）、出雲2次開発

② 重点課題

【イノベティブシナジー戦略推進に関する課題】

- ・既存開発エリアにおける店舗の高収益化と不動産投資回収計画の推進
- ・新たなエリア開発のための人材採用及び育成強化と魅力あるコンテンツの開発
- ・投資スキームの更なる進化と深化（多彩なファイナンススキーム、多くの外部企業とのアライアンス強化）

【組織課題】

- ・運営子会社の経営能力の向上及び成長促進
- ・ITやAIを活用した業務効率化の推進と、より付加価値の高い業務へのシフト
- ・運営子会社を含めたガバナンス体制強化、リスク管理機能の強化

4. 業績目標

2024年7月期は既存レストラン事業の収益力向上と今後の出店に対応するための組織づくりに力を注ぎ、一定の成果を出すことができました。2025年7月期からは出店・開発スピードを更に加速し、レストランについては立地を厳選して大型店を中心に6～8店舗の出店を、エステートビルドアップ事業については新規エリアで3カ所開業、既存エリアでの追加投資を実施することを見込んで計画を策定いたしました。

イノベティブシナジー2028

単位：百万円

	2024年7月期	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期
	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	13,018	14,106	15,873	17,892	20,042
レストラン事業	10,816	11,576	13,152	14,196	15,346
既存店	10,785	10,766	10,736	10,706	10,676
新規店	32	810	2,416	3,490	4,670
EB事業	2,038	2,366	2,558	3,533	4,533
淡路島（北西部）	1,012	1,022	1,032	1,042	1,052
新規エリア・不動産	1,026	1,344	1,526	2,491	3,481
営業利益	753	901	1,000	1,194	1,410
営業利益率	5.8%	6.4%	6.3%	6.7%	7.0%
経常利益	742	886	985	1,174	1,390
経常利益率	5.7%	6.3%	6.2%	6.6%	6.9%

イノベティブシナジー2029

単位：百万円

	2024年7月期	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期
	実績	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	13,452	14,591	16,471	18,364	20,208	21,831
レストラン事業	12,069	12,457	14,037	15,197	16,307	17,597
既存店	12,069	12,457	12,357	12,207	12,057	11,907
新規店			1,680	2,990	4,250	5,690
EB事業	1,648	2,031	2,331	3,064	3,798	4,131
淡路島（北西部）	1,005	1,183	1,183	1,183	1,183	1,183
新規エリア・不動産	643	848	1,148	1,882	2,615	2,948
営業利益	647	901	1,057	1,250	1,410	1,569
営業利益率	4.8%	6.2%	6.4%	6.8%	7.0%	7.2%
経常利益	646	883	1,032	1,225	1,385	1,544
経常利益率	4.8%	6.1%	6.3%	6.7%	6.9%	7.1%

5. 長期経営目標

「食で人の流れを変え地域を活性化する企業」として、
2034年7月期に売上高360億円、営業利益36億円（営業利益率10%）を目指します。

当社は「バッドロケーション戦略」を基盤に、一般的な飲食業では不利とされる人通りの少ないエリアにもかかわらず、そのエリアの景観や雰囲気に着目し、当社の強みであるデザイン力により、周辺環境を取り入れた居心地の良さと使い勝手を両立させたレストランを1店舗ごとに丁寧に創出してまいりました。マニュアルに捉われないスタッフの創意工夫に基づいた店づくりは、お客様に喜ばれる様々な工夫と努力を可能とし、その結果、一人ひとりの個性が磨かれ「食を通じてなりたい自分になる」という理念を体現しております。「1店舗ごとに丁寧に作られたレストラン」と「なりたい自分を目指すスタッフ」により、地域に新たな人流を創出し、これが当社の競争力の源泉となっております。様々なエリアを開発する中で、開発エリア内において店舗ごとに競合は存在しますが、企業としては他に類を見ない独自のポジションを確立しております。

昨今、東京や大阪をはじめとする都市部での再開発が進行中であり、その中で个性的かつ集客力のある飲食店が不動産開発の中核要素となっています。この傾向は、各大手ディベロッパーから当社への誘致が増えている背景にもなっております。この流れを受けて、当社は今後も不動産ディベロッパーとの連携を強化し、積極的に店舗展開を進めていきます。また地方エリアでも、レストランが地域活性化の中心として欠かせない役割を果たしています。飲食施設は地域経済に新たな動きをもたらす、産業や住民に前向きな影響を与えることで、地域社会全体に活気を注ぎ込んでおります。淡路島「Frogs FARM ATMOSPHERE」の事例を通じて、多くの地方自治体が観光の促進を通じた地域活性化の効果を実感しており、このような取り組みが地方での新たな出店機会を着実に拡大しています。

このような背景のもと都心部の再開発エリアや地方の中核都市へのレストラン出店の余地が大きく、レストラン事業においては2029年7月期以降、年率10%の成長が可能であると考えております。また、EB事業については、1件のエリア開発に大きなリソース（人材や資金）の投入が必要となり、またエリア開発の企画から実際の開業まで時間を要すこと、同じエリアで2次から3次開発が必要なこともあり、開発場所は限定して進めてまいります。2034年7月期までに全7エリアを開発し、1カ所で年間10億～20億円規模のオペレーション売上、2億～3億円の不動産関連の売上を目標値として設定いたしました。

長期売上目標

単位：百万円

