

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

「食で人の流れを変え地域を活性化する企業」へ

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7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)

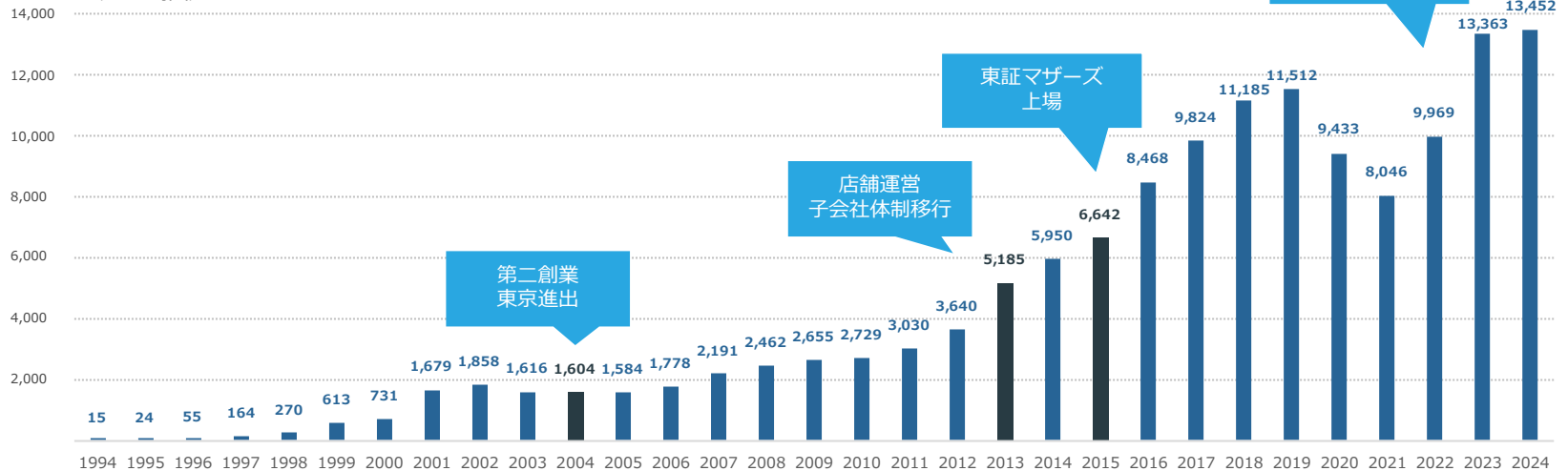
1. 会社概要
2. 事業内容
3. 市場環境
4. 当社グループの特徴・競合優位性
5. 業績・財務ハイライト
6. 成長戦略
7. リスク情報

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 大阪市西区南堀江 1-14-26 東京本部 東京都港区海岸3-9-15 LOOP-X 14F 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円	2024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653名	2024年7月末現在
グループ店舗数	98店舗	2024年9月末現在
グループ会社	(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オーガスト 株式会社BAR Backs Brand 株式会社PIATTIBELLA 株式会社ヒトハナサカス 株式会社バルニバービ LeapTime 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)	
	(事業子会社) 株式会社アワエナジー (持分法適用関連会社) SBI地域開発合同会社	2024年9月末現在
	(連結子会社 11社) (非連結子会社 2社) (持分法適用関連会社 1社)	

1991年に創業。オリジナルな店づくりを実施。2013年には店舗運営子会社体制の確立を通して業績を拡大し、2015年には東証マザーズ（現グロース市場）へ上場。現在、淡路島西海岸エリア、出雲湖陵エリアを中心に地方創生への取り組みを開始

(百万円) **BALNIBARBI'S HISTORY**
売上高推移



創業期
(1991~2000)

1991年創業
レストランプロデュース



カフェ ガーブ

逃走期
(2001~2003)

株式公開を目指し、事業拡大のみを目指した経営戦略（均一化したチェーン展開）により業績不振



ガープ ピンディーノ

拡大期
(2004~2015)

スタッフがやりたいと思うサービスや料理を提供し、お客様に喜んでいただけるオリジナルな店づくりに回帰



ミラー

深化期
(2016~)

上場を機に行政や自治体など様々な事業体との連携を加速
地方創生の取り組みを開始



カモメ スローホテル

経営陣紹介

当社は2024年7月29日の第33期定時株主総会において、主にガバナンスの強化を目的として、監査等委員会設置会社に移行することを決議いたしました。



代表取締役会長
佐藤 裕久
最高経営責任者



代表取締役社長
安藤 文豪
最高執行責任者



取締役
常勤監査等委員
草鹿 升



社外取締役
監査等委員
青木 巖



社外取締役
監査等委員
山中 哲男

キャピタル・アドバイザー（株）（株）トイトマ 代表取締役
代表取締役社長



常務取締役
中島 邦子
企画本部長



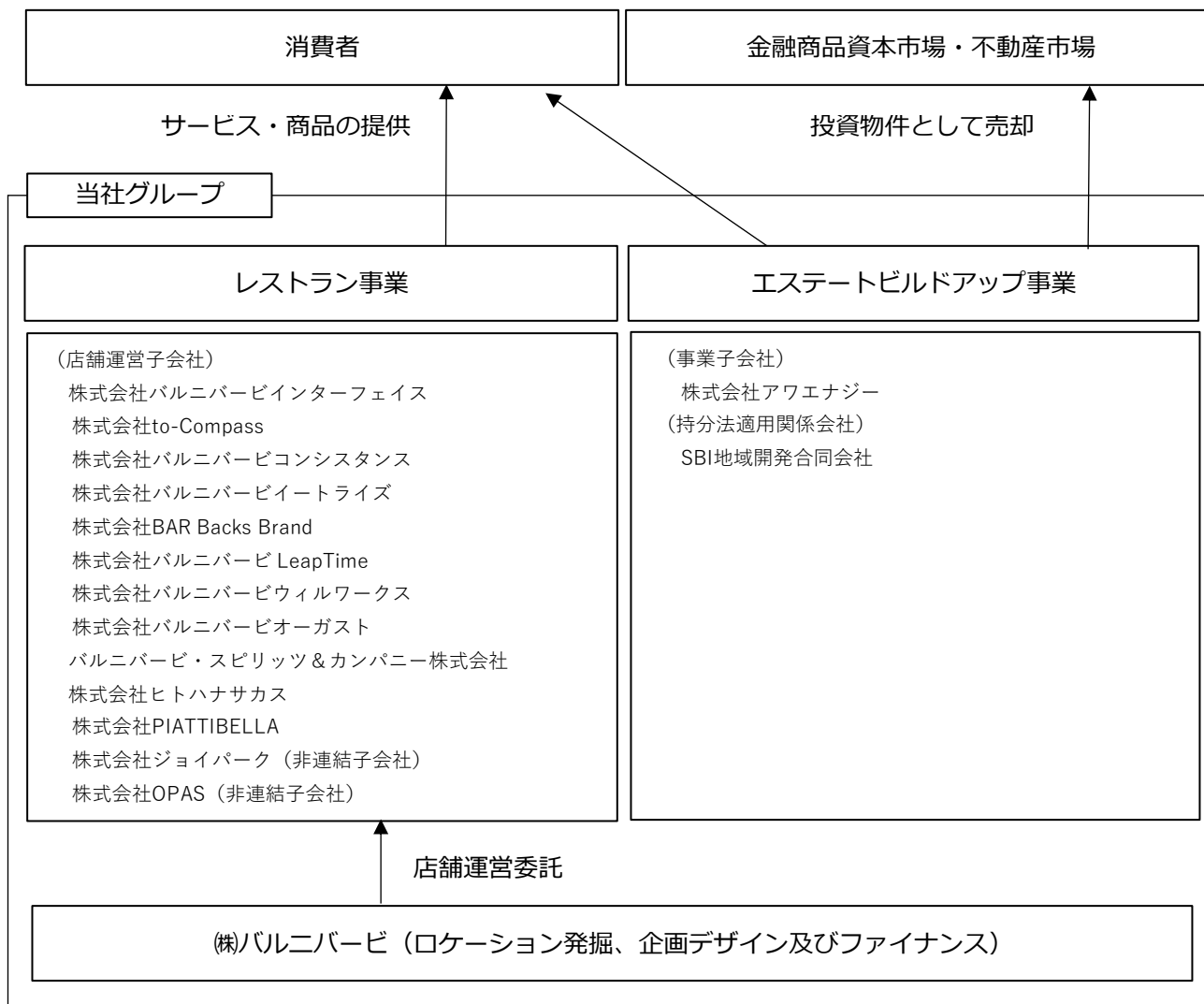
取締役
水澤 完昭
事業開発部長



取締役
田中 亮平
(株) バルニバービオーガスト代表



取締役
宮下 大輔
CFO管理本部長

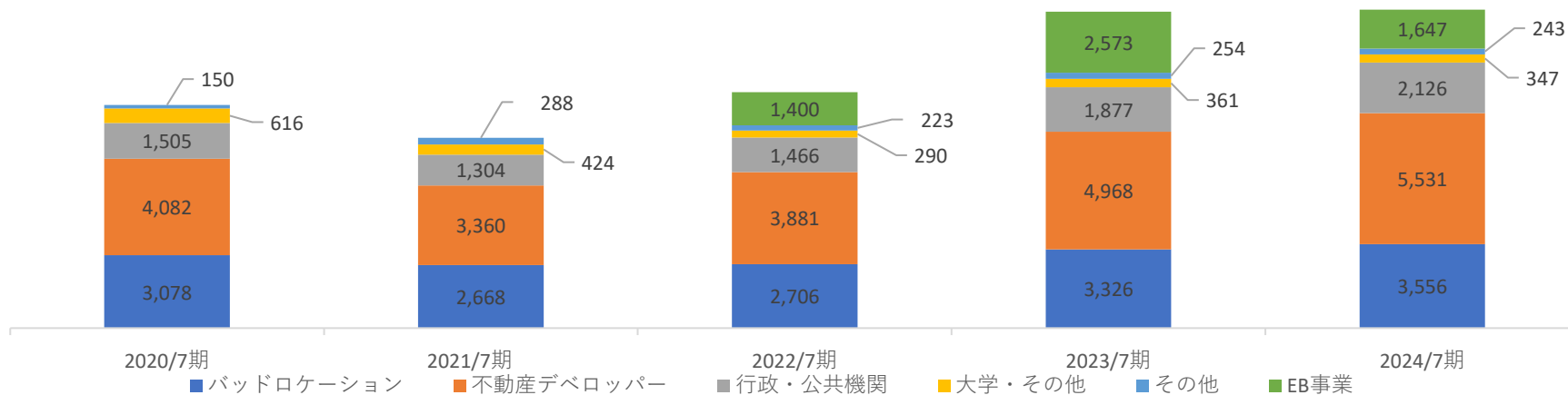


2024年9月末現在

売上高構成比及び営業利益等

出店戦略別売上高構成比

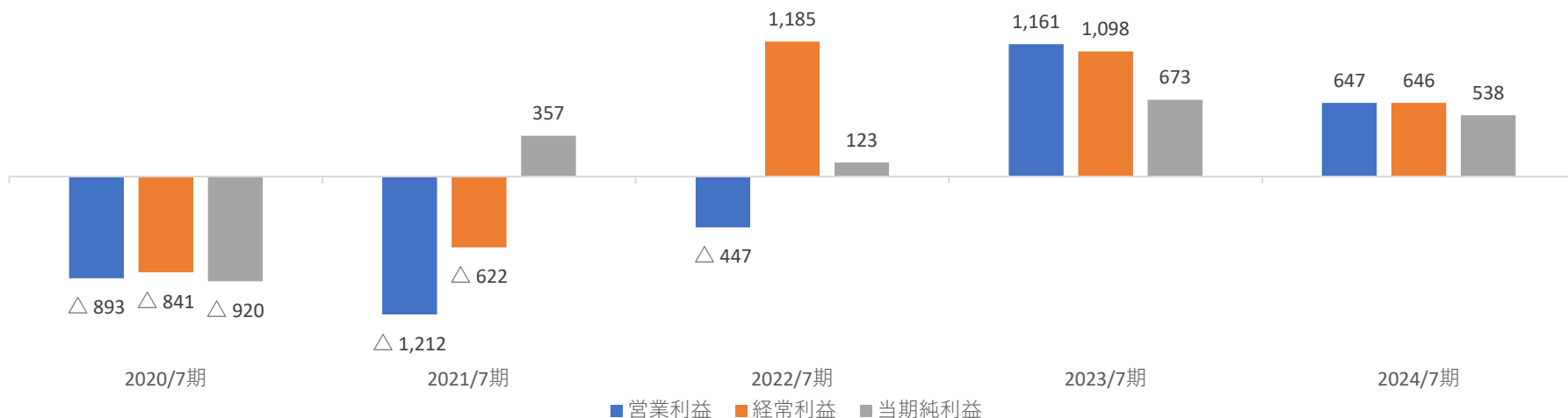
レストラン事業については既存店売上はコロナ前の水準まで回復。
 エステートビルドアップ事業は淡路島「Frogs FARM ATOMOSPHERE」、出雲市「WINDY FARM ATOMOSPHERE」の開発が進んだことに加えて販売用不動産の売却により売上は拡大中。



営業利益・経常利益・当期純利益

新型コロナウイルスの終息によりレストラン事業の収益力が回復。2022年7月期は新型コロナウイルスの助成金、2023年7月期は東京都台東区の販売用不動産売却により利益が拡大した。

(単位：百万円)



2

事業内容

「レストラン事業」

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。



「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	
<p>バッドロケーション</p>	<p>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。</p>		
<p>不動産デベロッパー</p>	<p>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。</p>		
<p>行政・公共機関</p>	<p>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。</p>		
<p>大学・その他</p>	<p>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。</p>		

「エステートビルドアップ事業（EB事業）」

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5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。



「エステートビルドアップ事業（EB事業） 補足説明」

●食から始める地方創再生への道筋

エリアの選定



地方自治体、地方銀行からの物件紹介・開拓・情報収集

きっかけの店づくり



起点となる大型飲食店舗の開設

規模がないとエリアへのインパクトが弱く、きっかけにならないため、開業は集客力のある大型飲食店舗から始まる。

滞在できるエリアへ



宿泊施設の開設

わざわざ来ていただくためにエリアには滞在施設が不可欠となる。

エリア回遊の促進・雇用による人流の創出



食バリエーション・宿泊施設の拡充と集積
エリア回遊を促進する物販店を出店

飲食店の集積を行い、エリアを拡充すると同時に雇用を生み出すことで人流増加を創出する。

地域との融合・交流の創出



地域コミュニティ施設の開設
地域イベントの開催

地域の方々とスタッフが交流できる施設やお祭りイベントを開催することで地域との融合を促進。それまでになかった新たな地域コミュニティを創出へと繋げる。

そこに住みたくなるエリアへ



訪れ、働き、住まい、暮らしを営みコミュニティが生まれる。

私たちが目指す地域・地方の活性化とは
「そこに住みたくなるエリアにすること」です。

「エステートビルドアップ事業（EB事業） 補足説明」

1st stage
2019.04.27 OPEN GARB COSTA ORANGE



フロッグスファーム・アトモスフィア・プロジェクト第一弾。
弊社フラッグシップ GARB を据えエリアにグランドオープン。



2nd stage
2020.07.23 OPEN KAMOME SLOW HOTEL



KAMOME SLOW HOTEL

カモメスローホテル

海を眺めながらゆったり、
地産地消のモーニング、
極上のサンセット。



3rd stage
2021.04.28 OPEN B Promenade & Access



弊社の所有地内に、全長 約 400m のゆったりと歩ける遊歩道を整備。

※遊歩道の整備は、地域の活性化や観光客の誘致に大きく貢献すると期待されています。また、遊歩道の整備により、地域の景観が向上し、地域の活性化に大きく貢献すると期待されています。また、遊歩道の整備により、地域の景観が向上し、地域の活性化に大きく貢献すると期待されています。



Access 交通会社・行政・警察と連携し、観光の方はもちろん、ご来店の方々の交通アクセスを整備。



第1回 2022.03.21 旧尾崎小学校 SAKIA 第1回 サキア祭

サキア祭
MISURI

京舞・北舞都家エリアを盛り上げるべく
立ち上げたイベント「サキア祭」。
ライブ、唐傘やピンゴ大会、「聞く読書の」音読や、
子どもたちの楽しめるアートプロジェクトも！



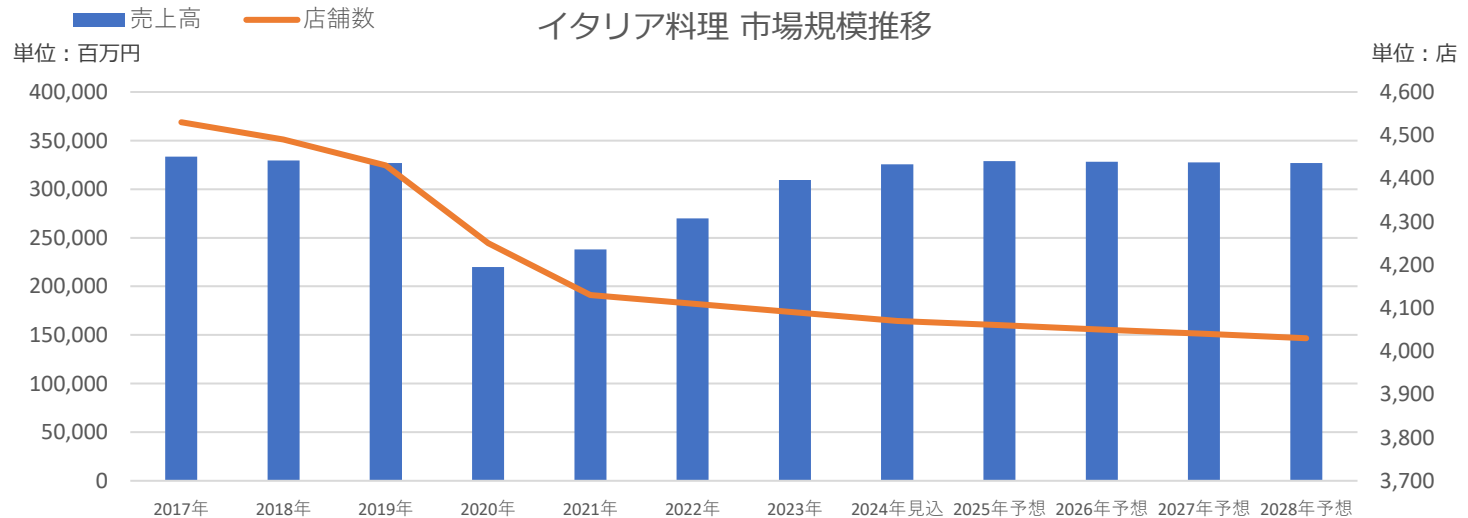
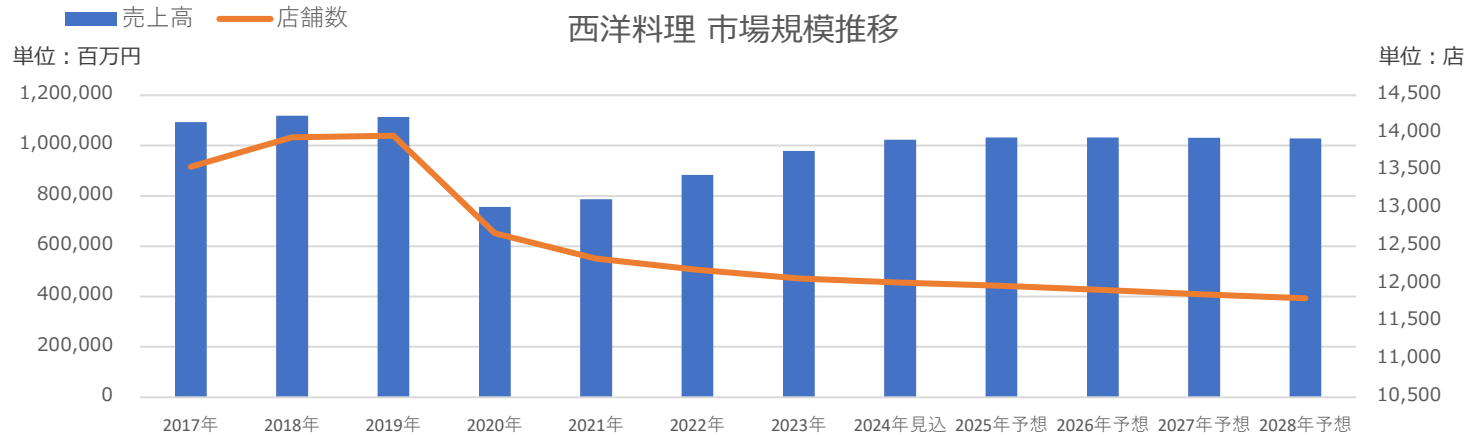
シェフがつくる
淡路玉ねぎスープ、
無料で大盤振る舞い！
もちろん何杯でもOK！



3

市場環境

外食（西洋料理）の市場規模は約1兆円。うちイタリア料理は3200億円程度であり、コロナ前の水準に回復後、徐々に縮小する見込み



現在、官民をあげて新たな地方創生の取り組みが進みつつあります。この新たな流れは当社のエステートビルドアップ事業やレストラン事業を強力に後押しするものと認識しております。

農林水産業や観光業に注目した政府の方針は、当社の「食からはじめる」地方創再生との考え方と極めて親和性が高く、当社の事業にとって追い風となっております。

また、若い人口（特に女性）が地方から流出しており、これは地方における自治体の死活問題に関わっているとの認識から、今までのような工場誘致型の町おこしではなく、若者が楽しんで豊かに暮らせる新しい地方創生の在り方が求められており、当社の観光やレストラン事業を活用した街づくりに期待が寄せられるようになっております。

政府が考える地方創生

石破首相は「地方創生の交付金の倍増を通じた地域の後押しや、地方の成長の根幹である農林水産業が持つ力の最大化、観光業をはじめとするサービス産業の高付加価値化、人工知能（AI）・半導体に対する民間企業の投資を引き出す計画的な支援等も進め、日本全体の創生を目指します。」と述べています。

地方自治体が求める新しい地方創生の在り方



出所：ESRI政策フォーラム（第66回）

外部環境はバルニバービの事業を後押し

当社はバッドロケーション戦略を基本としており、出店エリアにおいての競合店舗はそれぞれ存在するものの、企業として意識している競合はございません。一方で、レストランのカテゴリとしては単価3,000円から10,000円程度のイタリア料理をベースとした店舗が多いため、高級イタリア料理を展開している外食企業の動向を分析いたしました。

〈市場占有状況〉

単位：百万円、店

チェーン店名	企業名	2022年			2023年			2024年（見込）		
		売上高	売上高 シェア	店舗数	売上高	売上高 シェア	店舗数	売上高	売上高 シェア	店舗数
サルヴァトーレ クオモ プロス、他	ワイズテーブルコーポレーション	3,100	5.9%	7	3,750	6.2%	9	4,000	6.1%	10
ASO、他	ひらまつ	2,700	5.1%	7	3,100	5.1%	7	3,300	5.0%	7
イゾラ、他	グラナダ	1,550	3.0%	9	1,800	3.0%	9	2,100	3.2%	9
ナブレ、エトウルスキ	TERRAMIA	1,000	1.9%	4	1,300	2.1%	5	1,400	2.1%	5
サバティエニ・ディ・フィレンツェ、他	カーディナル	1,100	2.1%	5	1,200	2.0%	5	1,250	1.9%	5
SALONE TOKYO、他	ジュン・アンド・タン	700	1.3%	6	800	1.3%	6	850	1.3%	6
ラ・ベットラ・ダ・オチアイ	ラ・ベットラ・ダ・オチアイグループ	600	1.1%	3	750	1.2%	3	850	1.3%	3
イルピノーロ	ユニマツキャラバン	700	1.3%	5	750	1.2%	5	800	1.2%	5
アロマプレスカ広尾、他	アロマプレスカコーポレーション	650	1.2%	4	750	1.2%	4	800	1.2%	4
バンブー、大磯迎賓館	インターナショナル青和	550	1.0%	3	650	1.1%	3	700	1.1%	3
レストランテ サバティエニ、他	東京サバティエニ・インテレスト	350	0.7%	2	400	0.7%	2	450	0.7%	2
上記企業の合計		13,000	24.8%	55	15,250	25.1%	58	16,500	25.2%	59
その他		39,500	75.2%	665	45,550	74.9%	662	49,000	74.8%	656
合計		52,500	100.0%	720	60,800	100.0%	720	65,500	100.0%	715

〈注目トピックスの動向〉

利用オケージョン、ユーザー属性の拡大	ワイズテーブルコーポレーションはグルメサイトや検索サイトでの販促を強化し、若年層から40代の需要深耕に努めるほか、50代のエグゼクティブ層へのアプローチを強化し利用拡大を目指している。
客単価UPに向けた施策	ひらまつは地域の食材を使用したメニュー提供のほか、店舗によって異なるイベントを開催することで集客の強化に加え単価アップを図っている。
インバウンド需要対策	ワイズテーブルコーポレーションは高級ホテル、旅行代理店との提携を強化するほか、訪日外国人向けに英語、中国語による店舗紹介など販促を強化し店舗への誘客に加え、外国人スタッフの採用を進めインバウンド需要の取り組みに努めていく。
エリア・ロケーション戦略の変化	ひらまつは東京、大阪を中心に大都市で出店を行っている。店舗のprestige性とブランド価値を高めるため主要都市以外への出店は計画していない。 ワイズテーブルコーポレーションはインバウンド需要も多く、東京では六本木、銀座といったインバウンド客の利用が多いエリアでも展開している。
人手不足対策、デジタル施策	人手不足は他業態と同様に深刻ではあるが、コース内容の説明など接客もサービスに含まれ、タブレット端末によるオーダーやセルフレジによる会計といったデジタルへの取り組みは各社積極的に行っていない。

当社グループの特徴・競合優位性

エリア活性化を実現する人流創出力 (3 TOPICS)

エリア開発力



- ・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**

●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

TOPIC 1 : バッドロケーション戦略を生み出したロケーション発掘力

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。



TOPIC 1 : バッドロケーション戦略を生み出したロケーション発掘力

大阪府中央区南船場 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。



TOPIC 2：設計とデザインを含む事業コンテンツプランニングカ

創業時より多数の案件をオリジナルデザインで創りつづけたノウハウが蓄積。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ндаイジング、Web、企画など統合的な店舗展開が可能

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

商品デザイン



- ・ 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

MICHELIN
2024

IZUMO HOTEL THE CLIFF 国内初となる 「ミシュランキー」ホテルセレクションの発表において 「1ミシュランキー」を獲得

島根県出雲市に位置する「IZUMO HOTEL THE CLIFF（イズモ ホテル ザ クリフ）」は、2024年7月4日に行われた日本の個性あふれる魅力的な宿泊施設を「3つの鍵」で評価する「ミシュランキー」の発表において、どのカテゴリーにも当てはまらない、新しくユニークなホテルとして「1ミシュランキー」を獲得いたしました。



オリジナルデザイン



TOPIC 3：「食を通してなりたい自分になる」を掲げる自立型集団

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こと、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12社、事業子会社1社による組織体制

事業成長の源泉

TOPIC 3：自立した店舗運営を支えるオペレーション力

原材料や人件費が高騰していく中、店舗の収益管理について、重要なKPIとして食材等の原価率と人件費率を採用しております。しかしながら、単に値上を行うのではなく、来店して食事を楽しんで頂き、思い思いの時間を過ごして頂くためにはどのような料理や飲み物のメニューが必要なのか、お店の雰囲気やサービスなどを含めたトータルでの満足感を高めるためには何が重要かということ、店舗スタッフが常に試行錯誤しながら考え続け、収益の最大化にチャレンジしております。

そして、店舗個別の活動のみならず、運営子会社の経営者が一店一店の店舗毎の取り組みについて非常に細かいレベルで市場を分析し、対応を微調整しながら進めております。

このように当社は「個」としても、「組織」としても、柔軟なオペレーション機能を有しておりますので、結果として店舗の収益力が強化されております。

KPI管理と現場でのオペレーションがリンクし、価格と顧客数の最大化の取り組みが高度化している



バルニバービ ウィルワークス



バルニバービ オーガスト

競争優位性が評価された「現在」 ～ 不動産ディベロッパーからの誘致の増加 ～

当社は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。また、スタッフは自らの店舗への集客を考えるだけでなく、店舗が入っている商業施設や、場合によってはその街の皆様と連携しながら、エリア全体の集客（流入人口の創出）に取り組んでおります。

レストランが商業施設の重要なコンテンツであるという認識は高まっており、不動産ディベロッパーからは、チェーン店ではなく、1店舗1店舗その場所にあったコンセプトを提案し、強力な集客力を維持・成長し続ける当社のレストランが評価されており、商業施設などへ誘致される事案が増加しております。

バッドロケーション戦略で磨いた人流創出力が評価される



NORTH tRunk (大阪 うめきた)



NEW LIGHT (東京 渋谷)

閑散としていたエリアにレストランをベースに宿泊施設を併設することで人気エリアとし、滞在時間を長くする取り組みがメディアにも取り上げられ、様々な地方公共団体関係者や地方創生に取り組む方が視察に訪れております。また、商業エリアだけでなく、従業員もそのエリアに住みながら地域コミュニティ施設を運営し、地域の皆様と一緒にその地域を盛り上げていくスタイルに共感を頂いています。その結果、レストラン出店におきましても、認知度が上がった影響や、レストランを中心としてそのエリアの賑わいや人流創出を行うため提案を具体的に示すことができるようになったことから、出店の機会が増加しております。

食をベースとした新しいエリア活性化の取り組みが評価される



サキア祭
MATSURI

旧尾崎小学校をリノベーションした SAKIAにて地域のお祭りを自主開催
地域の皆様を中心にとんどん広がる地域の輪！
尾崎の名物イベントとして来場者、出店者、パフォーマーの方々が続々増加中！



業績・財務ハイライト

2024年7月期 業績は、売上高 13,452百万円、営業利益647百万円を達成

売上高（前年比 100.7%）

- ・レストラン事業における客数の増加と価格改定による客単価アップにより好調に推移（EB事業における販売用不動産売却 2023年7月期15.6億円、2024年7月期2.7億円）

営業利益（前年比 55.8%）

- ・レストラン事業のセグメント利益は436百万円となり、前期比で大幅に拡大（前年は55百万円、前期比788.2%増）
- ・当期は株主優待拡充に伴う引当金の増加、期末の新規4店舗出店による影響などにより営業利益が予算未達（▲106百万円）

親会社株主に帰属する当期純利益（前年比 79.9%）

- ・繰越欠損金のある子会社の吸収合併による繰延税金資産計上の影響もあり親会社株主に帰属する当期純利益は前期比79.9%

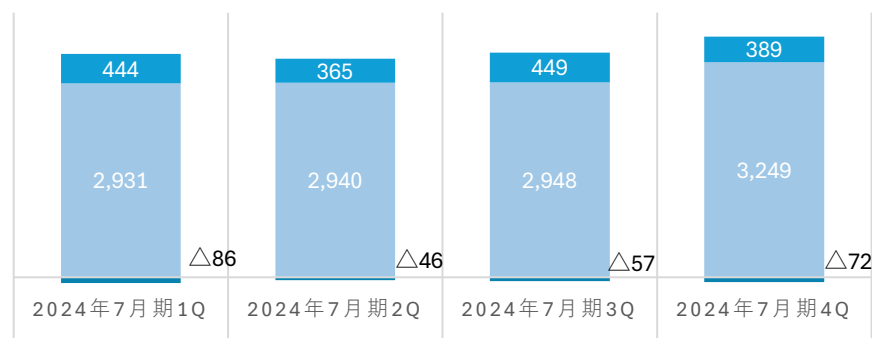
	2023年7月期		2024年7月期			
	実績		実績		前年比	
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率
売上高	13,363	100.0%	13,452	100.0%	89	100.7%
営業利益	1,161	8.7%	647	4.8%	△513	55.8%
経常利益	1,098	8.2%	646	4.8%	△451	58.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	673	5.0%	538	4.0%	△135	79.9%

セグメント別業績ハイライト

- ・レストラン事業は、値上が2Qから利益に寄与している。4Qは新規出店や株主優待の引き当てにより利益が減少
- ・EB事業は3Qにおける販売用不動産の売却に加え、淡路島「Frogs FARM」、出雲市「WINDY FARM」の店舗が寄与

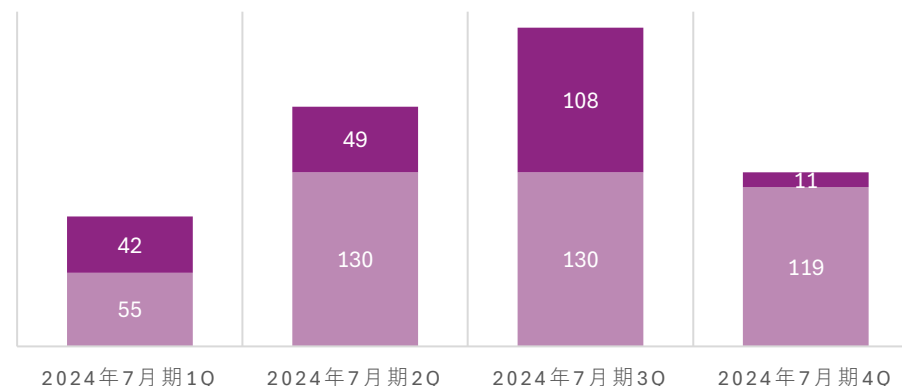
(単位：百万円)

売上収益



■ レストラン事業 ■ EB事業 ■ セグメント間の
内部売上高…

セグメント利益



■ レストラン事業 ■ EB事業

	2023年7月期			2024年7月期1Q			2024年7月期2Q			2024年7月期3Q			2024年7月期4Q			2024年7月期 累計		
	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率
レストラン事業	10,964	55	0.5%	2,931	55	1.9%	2,940	130	4.4%	2,948	130	4.4%	3,249	119	3.7%	12,069	436	3.6%
EB事業	2,573	1,105	42.9%	444	42	9.5%	365	49	13.4%	449	108	24.1%	389	11	2.8%	1,647	211	12.8%
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	△175	—	—	△86	—	—	△46	—	—	△57	—	—	△72	—	—	△263	—	—
合計	13,363	1,161	8.7%	3,289	98	3.0%	3,258	179	5.5%	3,340	239	7.2%	3,565	131	3.7%	13,452	647	4.8%

連結損益計算書

(単位：百万円)

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
売上高	9,433	8,046	9,969	13,363	13,452
営業利益又は 営業損失 (△)	△893	△1,212	△447	1,161	647
営業利益率	—	—	—	8.7%	4.8%
経常利益又は 経常損失 (△)	△841	△622	1,185	1,098	646
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 (△)	△920	357	123	673	538

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
流動資産	2,539	4,097	5,236	4,845	4,470
固定資産	6,597	4,269	3,656	3,981	5,701
資産合計	9,136	8,366	8,892	8,826	10,171
流動負債	2,691	3,254	4,230	2,566	3,566
固定負債	4,451	2,889	2,295	3,282	3,176
負債合計	7,143	6,144	6,525	5,849	6,742
純資産合計	1,992	2,222	2,367	2,976	3,428
有利子負債	5,607	4,566	4,167	3,489	4,210
自己資本比率	20.5%	25.1%	25.3%	32.3%	32.5%

成長戦略

6

当社は、2023年9月に2024年度から2028年度までの5カ年を対象にした新たな中期経営計画方針「イノベティブシナジー2028」を策定いたしました。2024年9月にローリングし、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。

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か年の中期経営計画として策定してまいります。なお、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。

2021年10月31日に開示いたしました「事業計画及び成長可能性に関する事項」から成長戦略に変わりはございませんが、より長期的な視点での事業の成長を視野に基本方針及び重点施策を定めております。

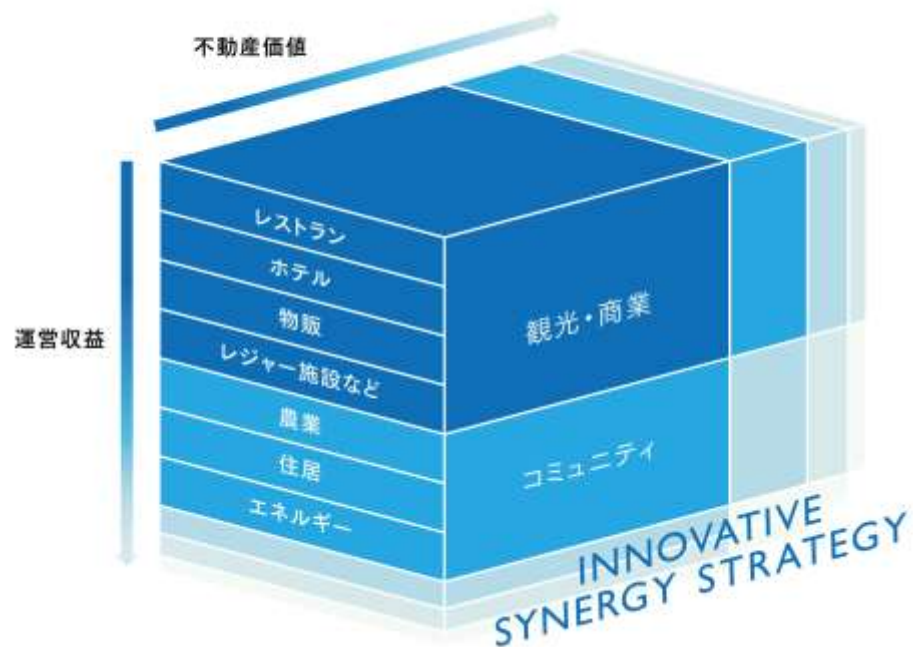
当社グループは、「美味しいものを、より楽しく、より健康に、より安く」をテーマに、「なりたい自分」を目指すスタッフが個性的な店舗運営を行うことにより、外食の未来を創造する企業として成長を遂げてまいりたいと考えております。その思いをもとに、より多くの人々が楽しく豊かに暮らせる社会を目指して、「食から始まる日本創再生」をVISIONにかかげ、「食」を通してそのエリアの良さを再認識し、持続可能な循環型社会の実現に貢献することを目指してまいります。

「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



イノベティブシナジー2028の振り返り①

レストラン事業はサービス料の設定や市場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あげることで店舗原価率を低下させることができ、売上の増加もあいまって既存店の収益力が向上しました。EB事業は販売用不動産の売却に加え、淡路島「Frogs FARM」における宿泊・付帯施設の新規出店により年間売上は10億円超を達成しております。

(単位：百万円)

2024年7月期	計画（当初予想）	実績	増減
売上高	13,018	13,452	434
レストラン事業	10,816	12,069	1,253
既存店	10,785	12,069	1,284
新規店	32	0	△32
EB事業	2,038	1,648	△390
淡路島（北西部）	1,012	1,005	△7
新規エリア+不動産	1,026	643	△383
営業利益	753	647	△106
営業利益率	5.8%	4.8%	99.0%
経常利益	742	646	△96
経常利益率	5.7%	4.8%	99.1%

セグメント	戦略	進捗状況
レストラン事業	● 出店エリアを厳選した出店（年間5店舗以上）	・行政・自治体関連案件の増加に加えて、不動産ディベロッパーからの出店要請により関西エリアを中心に5店舗を出店
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（5カ所）	・淡路島「Frogs FARM」においては、新たに一棟貸コテージを2棟、周遊できる付帯施設としてドッグランを開設。 ・兵庫県南あわじ市にAWAJISHIMA SOUTHと銘打ち、新たな開発を行うことを決定。2024年7月には先行してレストラン トラットリアアマランチャを出店。同エリアでホテル開発も計画中 ・新たなエリアについては現在複数個所の企画を推進中

イノベティブシナジー2028の振り返り②

前中期経営計画イノベティブシナジー2028の重点施策の振り返りは以下のとおりです。

重点施策	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗毎の緻密なマーケティング分析による商品・サービスの高度化と付加価値の追求による店舗の高収益化を実現 ・販売用不動産から事業用不動産に変更を行うことで販売対象不動産の明確化を実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・エリア開発企画チームを新たに設置 ・淡路島「Frogs FARM」でのコンテンツ強化（ドッグラン、クレープドーナツ） ・廃校リノベーションした「SAKIA」において、デジタル田園都市国家構想交付金「地方創生テレワーク型」事業を淡路市と連携・活用し、宿泊機能を加えたサテライトオフィス拠点を開設
<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・SPC（特別目的会社）を活用した資金調達スキームで開発した「KAMOME SLOW HOTEL」の売却
<ul style="list-style-type: none"> ● 運営子会社の経営能力の向上及び成長促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営子会社を統合し、経営体制を強化する組織再編を実施 (事業のスケールメリットを最大化し、市場内での競争力を強化) ・運営子会社の管理層を対象に、リーダーシップ強化研修を実施
<ul style="list-style-type: none"> ● IT やAIを活用した業務効率化の推進・付加価値の高い業務へのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化やデジタル化の導入を通じ、全体的な業務の改善と生産性向上を実施（電子稟議システム、経費精算ワークフロー、売上申請の電子化など）
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンス体制強化に向けた監査等委員会設置会社への移行 ・経営層及び経営幹部向けのコンプライアンス勉強会の実施

当社は、2024年9月に2029年を最終年度とする中期経営計画「INNOVATIVE SYNERGY 2029」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）では淡路島北西海岸及び出雲以外のエリアにおける開発を加速します。また、事業拡大に伴い、人材採用及び育成強化、投資スキームの更なる進化と深化を推進します。

前回の中計ではレストラン事業を年間5店舗以上、EB事業を5カ所としておりました。レストラン事業については不動産デベロッパーなどからの出店要請が増加し、2024年7月期の下半期だけで5店舗の出店が決まっており、レストラン出店を加速していく変更を行いました。EB事業につきましては、新規エリアの開発で2次開発から3次開発が必要となり、エリアの開発規模が拡大するとともに、開発に時間をかける必要があると判断いたしました。そのためEB事業では出雲エリアの2次開発を優先したうえで、開発エリアを3カ所に変更いたしました。

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6～8店舗）

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)

- 淡路島北西海岸及び出雲以外のエリアでの開業（3カ所）
- 島根県出雲市での2次開発



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、
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

レストラン事業の成長戦略

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。不動産デベロッパーや行政・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。**2025年7月期からは毎年6～8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

- 運営子会の経営能力の向上及び成長促進
- 運営子会社を含めたガバナンス体制・リスク管理機能の強化
- 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

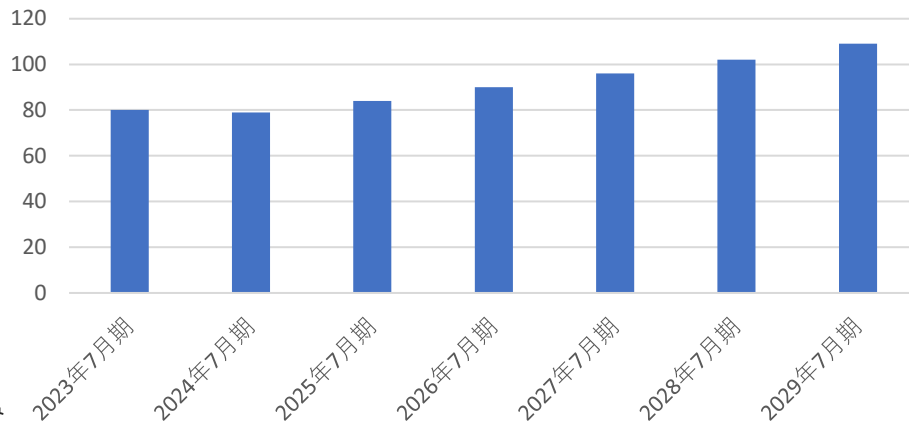


生ごみ排出量削減への取り組み



石油系プラスチック製品削減への取り組み

店舗数グラフ



不動産デベロッパー
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

エステートビルドアップ事業の成長戦略

淡路島北西部と島根県出雲市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その他の地域など、日本全国の地方創生への取り組みを拡大してまいります。現在、淡路島北西部及び島根県出雲市以外のエリアで、2029年までに開業することを目指して開発の具体的な検討に入っているエリアが、南あわじを含めて3カ所あります。2033年まで最低7カ所のエリア開発を行っていくことを目標とします。（前回までの中期経営計画では10カ所のエリア開発としておりましたが、想定より1カ所の開発規模が拡大し時間を要することから、レストラン出店を優先させる方針に変更いたしましたので、開発予定エリア数を減少いたしました。

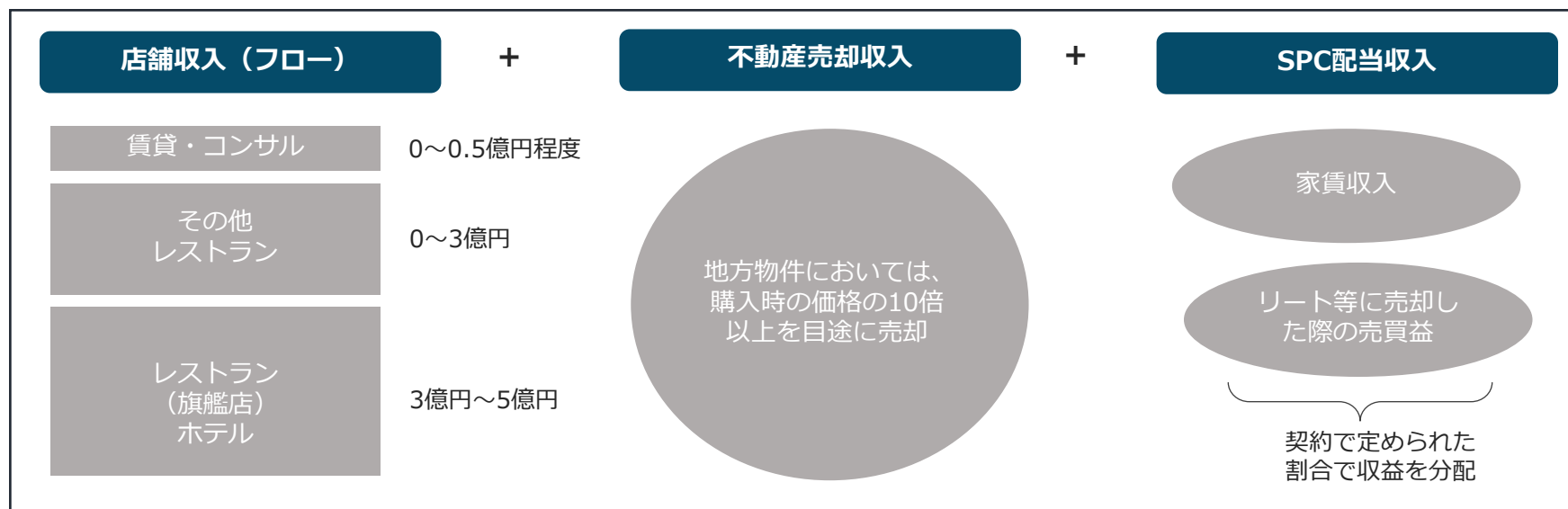
重点施策

- 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）

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）

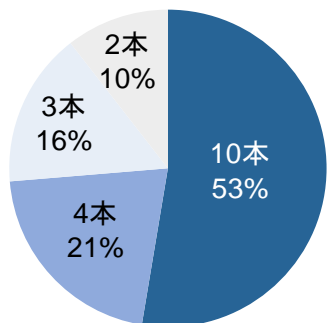
なお不動産売却につきましては、基本的に当社で店舗運営を継続することを前提とすることにより、売却後も街の空気感を変えることなくレストラン、ホテル等が街の要素として育まれていくと共に、店舗の運営収入も見込めます。



2024年下期の新規出店に係る適時開示から見る今後の展望

外食産業では店舗建築や内装、設備関係のコスト上昇の影響により出店という選択肢が減少していく中、当社はレストラン出店とエリア開発の戦略が奏功。更なる事業成長のため、引続き積極的な出店を計画

2024年7月期下期 適時開示内訳



- 新規出店に関するリリース
- 決算短信などの業績に関するリリース
- 中間配当や長期保有株主様の抽選会などの株主還元に関する
- その他

京都エリア

2024/5/10「京都市中京区の京町屋リノベーション開発と新規出店」

淡路エリア

2024/2/6 「淡路市北西エリアにおける一棟貸し宿泊施設開業」
2024/3/5 「淡路島北西エリアにおける一棟貸し宿泊施設開業」
2024/4/19 「淡路島北西海岸サキアステイ（ホテル）開設」
2024/4/19 「淡路島北西海岸ドッグラン開設」
2024/7/26 「淡路島南岸エリアにおけるホテル出店に関する方針決定」



2024年10月開業予定
大手町プロジェクト

東京エリア

2024/3/5 「東京都千代田区大手町フィナンシャルシティサウスタワーにおける新規出店」

奈良エリア

2024/2/6 「奈良県 東大寺前 夢風ひろばにおける新規出店」

大阪エリア

2024/4/19 「堺旧港地区ポルトマーレ（仮称）における新規出店」
2024/4/19 「堺市民芸術文化ホールレストラン運営業務パートナー事業者決定」

◆公益財団法人堺市文化振興財団主催「堺市民芸術文化ホールレストラン運営業務」公募型プロポーザル選定



●2024.7.13 SACAY TERRACE SALTOオープン

「堺市民芸術文化ホールレストラン運営事業者（フェニーチェ堺運営パートナー）」に係る公募型プロポーザルにおいて選定を受け、出店。

◆大阪府泉大津市「シーパスパーク」において、食をベースとした公民連携施設の設置、運営等を行う



●2024.7.21 GARB GREEN WALK オープン

都市公園用地内に隣接する市有地を購入し、レストランを主軸にウェルビーイングを体現できる店舗展開により、多様な人々と共創する公民連携のパークエリア開発における最前線モデルの一役を担う。

◆グランフロント大阪ウメキタフロアにて、フロア唯一のオープンテラス席を有する約160席の大型ダイニング

- 2023.8.10 NORTH tRunk オープン

様々なシーンに合わせて多様に利用できる空間と炭火料理を主軸に、大阪近郊の新鮮な野菜や食材ひとつひとつの旬を体感するメニューをご用意。多様なシーンで活用できるフードコートにおいて、感度の高い大人たちが日常的に使える寛ぎのレストランを目指します。



◆奈良市最大の観光資源である東大寺の門前で展開する観光施設において、テイクアウトおよび物販店を展開

- 2024.4.26 NARAD parcside オープン

“奈良ならではの”素材を生かした20種以上のクレープ&アイスクリームを提供する、テイクアウトおよび物販店を出店。奈良市観光センター内に出店した「カフェ エトランジェ・ナラッド」との連携により、今後より一層地域の皆様とインバウンドも含めた国内外からの観光客の交流の場を創出してまいります。



◆堺旧港地区の活性化の核として2025年開業するリゾート複合施設「ポルトマーレ (仮称)」における出店

- 2024.6.12 AOINAPOLI UMISOBAオープン

堺旧港という歴史的な背景を持ち、マリーナがある美しい景観を誇り、大阪・関西万博やI Rの拠点となる夢洲との近さも特徴である立地を活かしたレストランにより、地域住民や観光客にとって特別な体験を提供し、国内外問わず来場者の期待に応える存在を目指します。



EB事業の成長戦略：地方創生に向けた取り組み 淡路島北西エリア「Frogs FARM ATMOSPHERE」

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38万人を超える。総面積は5 haを超え、施設数は20施設に拡大。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



2019 1st stage	2020 2nd stage	2021 3rd stage	2022 4th stage				2024 5th stage						
 GARB COSTA ORANGE	 KAMOME SLOW HOTEL	 淡路島 回廊すし 悦三郎	 中華そば いのうえ	 GARB COSTA ORANGE LONG TERRACE	 Frogs FARM PICNIC GARDEN	 ローカル中だねパン しまのねこ	 ABC Ice Cream	 酒場 ニューライト	 日尾崎小学校跡 SAKIA	 KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage	 KAMOME SLOW HOTEL Yukka	 KAMOME SLOW HOTEL THE COMPACT	 韓国料理店 みるかか ベッスツップ
 IRREGULAR GARAGE	 Lazy Inn	 KAMOME SLOW HOTEL WALLED VILLA	 KAMOME SLOW HOTEL Doggy	 KAMOME SLOW HOTEL BEACHHD	 SAKIA STAY	 FrogsFARM DOG RUN							

淡路島西海岸「Frogs FARM ATMOSPHERE」は現在レストラン、宿泊施設等 20 の施設を展開するが、今回の兵庫県南あわじ市への出店は島全体の周遊を促進し、淡路島に新たな人流をもたらす観光拠点としての役割を担う狙い

◆兵庫県・南あわじ市において約900坪を占めるエリアを開発し、全130席のレストランを出店

●出店概要

店舗名：TRATTORIA amarancia

所在地：兵庫県南あわじ市阿万西町AMA SUNSET CLIFF

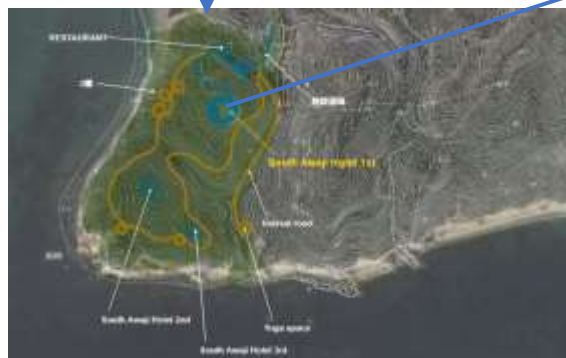
出店面積：建物面積 297.41 m²

出店日：2024年7月24日



EB事業の成長戦略：地方創生に向けた取り組み **淡路島南岸エリア**（南あわじ市阿万）における新規出店

TRATTORIA amarancia（レストラン）に続き、兵庫県南あわじ市阿万エリアに（仮称）南あわじ阿万ホテルを出店する方針。大阪方面に加え、四国方面からのアクセスが良好なため、多くのホテル宿泊者数を見込む。周辺エリアに位置するTRATTORIA amarancia（レストラン）との相乗効果による売上増加に期待



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」は年間推計38万人の来場を誇る施設へと成長を遂げています。



●2024.3.27 KAMOME SLOW HOTEL DOGGY/ 2024.4.27 KAMOME SLOW HOTEL BEACHDオープン
観光目的の旅行以外に長期滞在に向けた多様なニーズを充足する旅行需要の取り込みを図る。



●2024.4.25 SAKIA STAY オープン
デジタル田園都市国家構想交付金「地方創生テレワーク型」事業を淡路市と連携・活用し、新たにサテライトオフィス拠点を開設。
宿泊設備を新たに加え、地域の活性化と働き方の多様化を促進する取り組みを実現する。

◆地域の魅力を高め、地域の活性化を促進する不動産私募リートへの売却を実施

淡路島「Frogs FARM」の中核ホテルである「KAMOME SLOW HOTEL」は当社として初めてSPC（特別目的会社）を活用した資金調達スキームで開発した物件であり、本スキームでの初めてのイグジットとなります。売却後もSMBCプライベート投資法人との間で新たに建物賃貸借契約を締結し当社でホテル運営を継続するため、引き続き街の空気感を変えることなくホテルが街の要素として育まれていくと共に、ホテルとしての魅力を高めることでエリアの活性化に貢献してまいります。

物件名称	資産区分	所在地	用途	竣工年月	延床面積 敷地面積
カモメ スロー ホテル	建物	兵庫県淡路市郡家字 大谷北1111	ホテル	2020年7月	449.97㎡
	土地				1,393.37㎡



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

出雲「WINDY FARM ATOMOSPHERE」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む予定。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。今後の当社ホテルのブランディングに活用



◆アジア初「ミシュランキー」ホテルセレクションにおいて、1ミシュランワンキーホテルに選出



◆約200台を収容する大型パーキングエリア「出雲湖陵パーキングエリア」の新たな活用としてアウトドアウェディングパーティーを実施



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、2029年7月期の売上高218億円、経常利益15億円を計画とします。なお、本計画にはEB事業における不動産売却益を毎年約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)

	2024年7月期 実績	2025年7月期 (計画)	2026年7月期 (計画)	2027年7月期 (計画)	2028年7月期 (計画)	2029年7月期 (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%

(注) 不動産販売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。

前・中期経営計画からの変更点

前・中期計画より戦略の変更はなく、また施策についても概ね変更はございませんが、2025年7月期からは出店・開発スピードを更に加速してまいります。前中期経営計画ではエステートビルドアップ事業の売上増加を大きく見込んでおりましたが、当初の想定より案件の発掘や資金調達に係る準備に時間を要したこと、レストラン事業において出店の引き合いが非常に活発化していることから、「イノベティブシナジー 2029」ではレストラン事業における新規出店による売上拡大を大きく見込んでおります。

単位：百万円

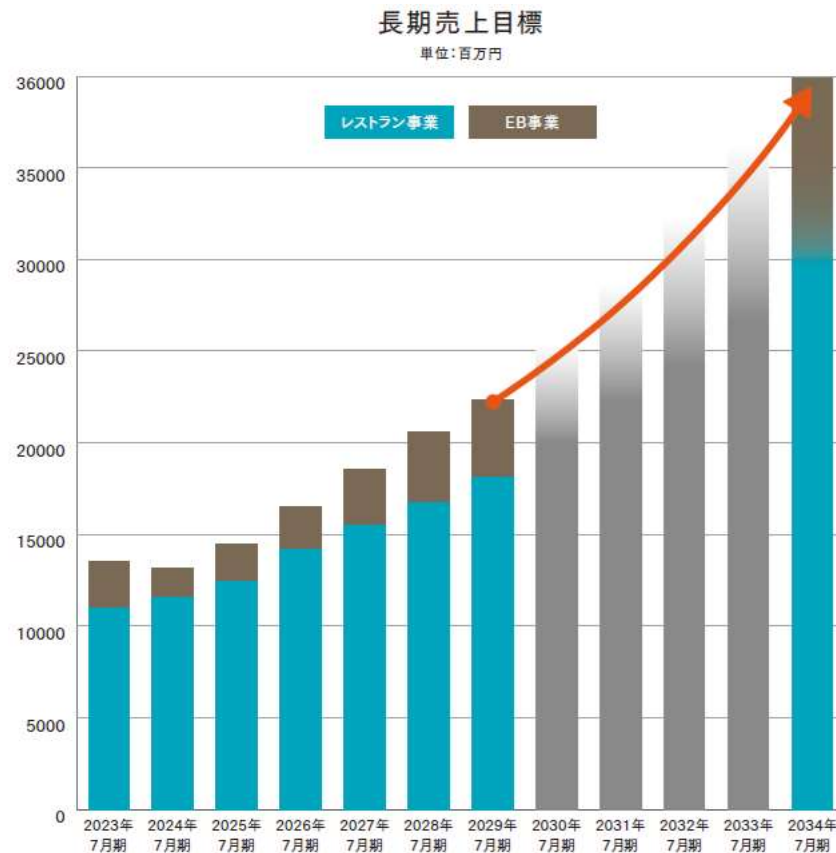
				2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期
2028	レストラン事業	出店数	数	6	6	6	5	—
		事業セグメント売上	百万円	11,576	13,152	14,196	15,346	—
	EB事業	開業数	数	1	1	2	1	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	1,344	1,526	2,491	3,481	—
		事業セグメント売上	百万円	2,366	2,558	3,533	4,533	—
	全社	売上	百万円	14,106	15,873	17,892	20,042	—
営業利益		百万円	901	1,000	1,194	1,410	—	
2029	レストラン事業	出店数	数	6	7	7	7	8
		事業セグメント売上	百万円	12,457	14,037	15,197	16,307	17,597
	EB事業	開業数	数	0	1	1	1	0
		新規エリア・不動産売上	百万円	848	1,148	1,882	2,615	2,948
		事業セグメント売上	百万円	2,031	2,331	3,064	3,798	4,131
	全社	売上	百万円	14,591	16,471	18,364	20,208	21,831
営業利益		百万円	901	1,057	1,250	1,410	1,569	
増減	レストラン事業	出店数	数	0	1	1	2	—
		事業セグメント売上	百万円	881	885	1001	961	—
	EB事業	開業数	数	△1	—	△1	—	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	△496	△378	△609	△866	—
		事業セグメント売上	百万円	△335	△227	△469	△735	—
	全社	売上	百万円	485	598	472	166	—
営業利益		百万円	0	57	56	0	—	

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。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、その中で個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おります。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し、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。

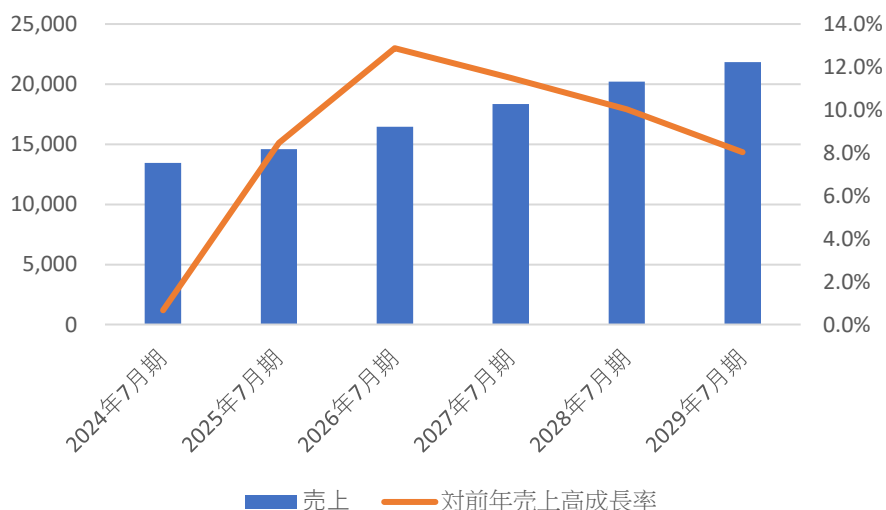
このような背景のもと都心部の再開発エリアや地方の中核都市へのレストラン出店の余地が大きく、レストラン事業においては2029年7月期以降、年率10%の成長が可能であると考えております。また、EB事業については、1件のエリア開発に大きなリソース（人材や資金）の投入が必要となり、またエリア開発の企画から実際の開業まで時間を要すこと、同じエリアで2次から3次開発が必要なこともあり、開発場所は限定して進めてまいります。2034年7月期までに全7エリアを開発し、1力所で年間10億～20億規模のオペレーション売上、2億～3億の不動産関連の売上を目標値として設定いたしました。



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、当社グループの成長には、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及びその能力を發揮しやすい環境（店舗運営子会社の数や規模）が重要となっております。店舗運営子会社につきましては、今後の店舗出店スピード及びエリア開発に向けて規模拡大による運営体制強化が必要と判断し、一旦集約を図る方針です。

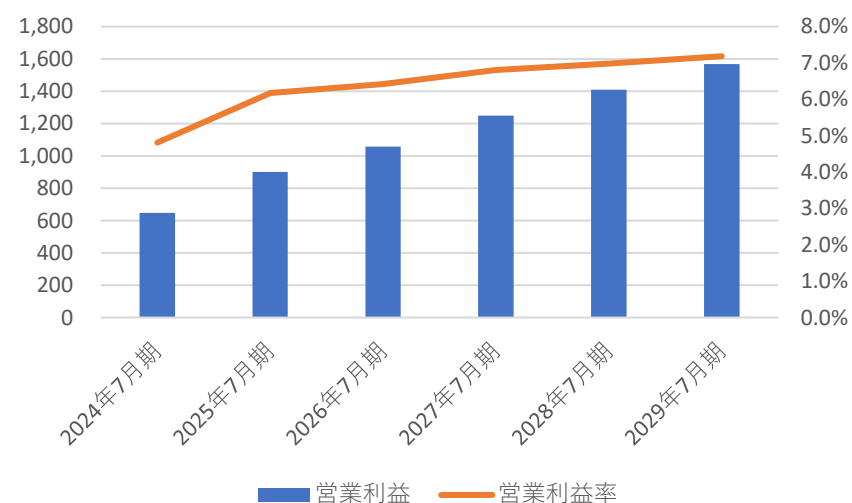
■ 売上高及び対前年売上高成長率

(単位：百万円)



■ 営業利益及び営業利益率

(単位：百万円)



■ 店舗運営子会社の代表取締役人数と社数

	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期	2023年7月期	2024年7月期	2025年7月期
代表取締役人数	25	25	25	25	15	15
店舗運営子会社数	16	16	17	17	11	12

※事業子会社は除く

■設備の新設予定

2025年7月期以降の計画は以下の通りです。

(単位：百万円)

		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
レストラン事業	新店設備投資	710	930	910	910	1040
	既存店設備投資	300	300	300	300	300
EB事業	新店出店投資	550	1000	0	0	0
	不動産投資	150	150	150	150	150
その他		0	0	0	0	0
合計		1710	2380	1360	1360	1490

■設備の改修、除去等

該当事項はありません。

■資金計画

中期経営計画「イノベティブシナジー2029」実現のため、2024年10月7日付の取締役会決議にて、想定オフリング株式数205万株の国内公募増資を行うことを決定し、手取概算額合計上限23億円の資金調達を行いました。今後は調達資金を活用して着実な中期経営計画の実現を目指してまいります。

資金使途はレストラン出店資金に伴う設備投資資金に14億、EB事業ホテル建築及び不動産取得に9億円を充当させていただきます。

2025年7月期通期業績は売上高14,591百万円、営業利益901百万円を予想

●既存店の業績推移（売上は2024年7月期の通期レベル、収益性は2024年7月期の下期レベルを目安としております）、2024年7月期に出店した店舗の通年寄与及び出店決定並びに検討案件の状況をもとに策定

■レストラン事業

・レストランのトータル品質を維持向上させつつ、新店の出店やインバウンド対応、新たな業態開発など、運営子会社単位で新たな取り組みを実施する。

■EB事業

・南あわじレストランを皮切りに、淡路島全体を面でとらえたエリア開発を推進する。「Frogs FARM ATMOSPHERE」についてはSAKIAの地域に根付いた活動や他社との協業による新たな開発を行い、エリアの付加価値を増大させていく取り組みを実施。
・出雲「WINDY FARM ATMOSPHERE」については2次開発を進めていくと共に、新たなエリアについて企画を推進していく。

(単位：百万円)

	2024年7月期		2025年7月期			
	実績		通期予想			
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率
売上高	13,452	100.0%	14,591	100.0%	1,138	108.5%
営業利益	647	4.8%	901	6.2%	253	139.1%
経常利益	646	4.8%	883	6.1%	236	136.5%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	538	4.0%	611	4.1%	72	113.6%

◆レストラン事業における出店

2024年

9月

ボンサイ 1877 [京都市中京区]

京町屋をリノベーション開発

10月

GARB Cheers OTEMACHI [東京都千代田区]

大手町フィナンシャルシティ サウスタワーへの出店

10月

十割蕎麦 否否五杯の出店 [東京都渋谷区]

本家かのやの改装及び新業態の開発

12月

富良野スキー場レストランタウンヒルPJ（仮称） [北海道富良野市]

富良野スキー場への出店

◆EB事業における出店

2025年

春

一棟貸宿泊施設（5棟） [兵庫県南あわじ市]

南あわじ市における新規出店

2026年

春

南あわじ阿万ホテル [兵庫県南あわじ市]

南あわじ市における新規出店

※2024年10月31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。

サステナビリティ経営

バルニバービはSDGsの達成、ESGなどの社会課題に対し積極的に取り組んでいくため、サステナビリティ経営を推進いたします。2022年2月17日に環境省より「エコ・ファースト企業」に認定され、今後環境先進企業としての地球環境保全の取り組みを推進いたします。また2022年10月にサステナビリティ基本方針の策定及びサステナビリティ委員会を設置いたしました。事業を通じて、重要経営課題（マテリアリティ）への対応を加速してまいります。

サステナビリティ基本方針

私たちバルニバービは、「食から始まる日本創再生」をVISIONに掲げ、地方創生を目指して事業活動を行っております。私たちは「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向けて、ステークホルダーの皆様と一緒に取り組んでまいります。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する方針や目標の策定と進捗管理、推進体制の構築・整備を行い、取締役会に対して重要事項の上程及び報告を実施します。代表取締役社長安藤文豪を委員長とし、取締役、執行役員、一部の子会社代表を主要な構成メンバーとして、年1回以上の会議を通じてサステナビリティを推進してまいります。



サステナビリティ経営の推進

リスク・機会認識とマテリアリティの特定

当社はサステナビリティ経営を推進するにあたり、ESGの区分ごとにリスクと機会の評価を実施し、マテリアリティ（重要課題）の特定を行いました。マテリアリティについて今後当社が取り組む方針・施策を設定し、社会課題の解決及び環境・社会に配慮した事業運営を行ってまいります。

リスク・機会認識

分野	メガトレンド	リスク	機会
環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速 ■ 資源の効率的・循環利用の要請 ■ 脱プラスチック社会への意識変化 ■ 地球温暖化による生物多様性保全への対応 ■ 水資源の効率的・循環利用の要請 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電気・ガス・炭等のエネルギー価格高騰 ■ 環境意識の高いお客様の客離れ ■ プラスチック製品使用に関する規制の強化 ■ 地方開発エリアでの生物多様性アセスメントへの対応 ■ ステークホルダーからの水資源効率化の要請 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エステートビルドアップ事業では、地方を中心に新たなエリア開発を行うため建物の建築や再生可能エネルギーの導入など、環境対策が可能 ■ 外食業界の環境先進企業としての認知度アップ
社会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市への人口流入、東京への一極集中 ■ リモートワークが定着したことによる働き方の多様化 ■ 新たな世代の台頭による価値観の多様化 ■ 健康に対する意識の高まり ■ 少子高齢化の進展（特に地方） ■ 防災や食糧不足に対する個人の意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輸入食品、農作物等仕入の価格高騰 ■ 感染症の流行によるレストラン事業の売上減少 ■ テイクアウトの増加など家での食事の定着による外食市場の縮小 ■ 地方の過疎化の進展により開発エリアへの移住が進まない可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市部の不動産価格の高止まりなどにより改めて地方の良さが再認識される可能性 ■ 都市部と地方でバランスよく働く新たな働き方への賛同 ■ コロナを契機に人との直接的なコミュニケーション ■ 健康的な食生活のニーズの拡大 ■ 食料調達・作物育成やエネルギーシステムの強靱化に対するニーズの拡大
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上場会社としてのガバナンスの強化の要請 ■ ステークホルダーとの対話の要請 ■ 経営の透明性、公正な企業活動の要請 ■ 情報セキュリティ、その他のリスク管理強化の要請 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 説明責任を果たせない場合、投資対象から外されるリスク ■ エステートビルドアップ事業における不動産売買や保有に係るリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資家・株主や採用市場において、ステークホルダーとの丁寧な対話により、事業内容や想いを理解頂くことによる当社のファン増加

マテリアリティの特定

ESGに関わる課題を抽出し、会社にとっての影響度及びステークホルダーの重要度の観点より、当社のマテリアリティを特定いたしました。



マテリアリティ

方針・施策

環境	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗でのエネルギー、廃棄物、仕入管理の強化 ● 再生可能エネルギーシステムの導入
環境	資源循環の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗でのプラスチック製品の削減 ● 店舗での備品・什器のリユース製品の活用
社会	食を起点とした社会課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方創生への取り組み強化 ● 豊かな食生活とライフスタイルの提案
社会	従業員とのエンゲージメント強化	<ul style="list-style-type: none"> ● スタッフの自己実現への支援 ● 地方での採用及び都市部と地方での柔軟な働き方の推進
ガバナンス	リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● EB事業での不動産にかかるリスク管理強化



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
	12カ月	1	半期報告書	財務局
	3カ月	3	決算説明資料	当社ウェブサイト
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	当社ウェブサイト

(注) 決算説明資料につきまして当社ウェブサイトへの掲載といたします

リスク情報

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	中	大	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	大	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	大	中	中	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
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、友好な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	中	短	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
エネルギー価格の高騰について	石炭・液化天然ガスの需要の高まりによる電気代・軽油費等のエネルギー価格の高騰等	中	短	中	店舗損益管理の高度化を図ると共に、店舗における太陽光発電パネルの設置や再生可能エネルギーの利用推進によりエネルギーの自給自足を目指す

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	短	大	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	中	中	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	中	短	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等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	大	短	小	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	中	中	中	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	中	短	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。
不動産開発のリスクについて	不動産需要の変化、天候、自然災害、事故、不祥事、請負業者の倒産、政府の規制または政策の変更、市場環境の変化、規制当局からの許認可の取得の遅延、その他予期し得ない問題等	中	長	大	不動産取得における適切な計画立案・推進および施工管理を行うと共に、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）を活用
資産価値変動リスクについて	開発の遅延等による保有期間の長期化によるマーケット価格の変動に影響や投資家の要求する不動産の投資期待利回りの上昇等による資産価値の変動リスク	中	長	大	マーケットにおける資産価値変動の要因・動向を注視するとともに商品企画やサービスの向上等を通じた市場競争力の強化により、資産価値変動リスクの軽減に努める
サステナビリティへの取り組み	持続可能な循環型社会の実現に向けた「食を起点とした社会課題解決への取り組み」の継続について	大	長	小	地球温暖化防止に向けた気候変動の取り組み、資源循環や生態系保全への取り組みを推進しやすいフィールドを拡大

- 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：2025年10月末日（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/>

