

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

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もの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

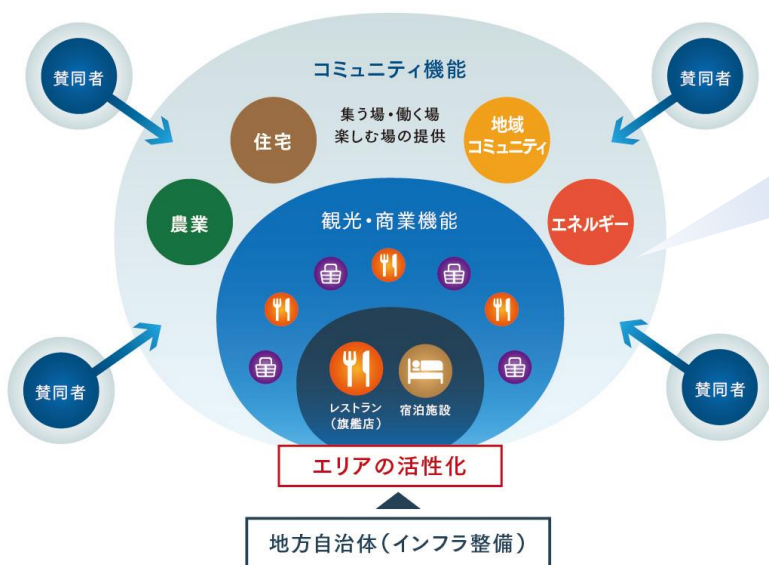


食から始まる日本創再生を目指して

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。



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

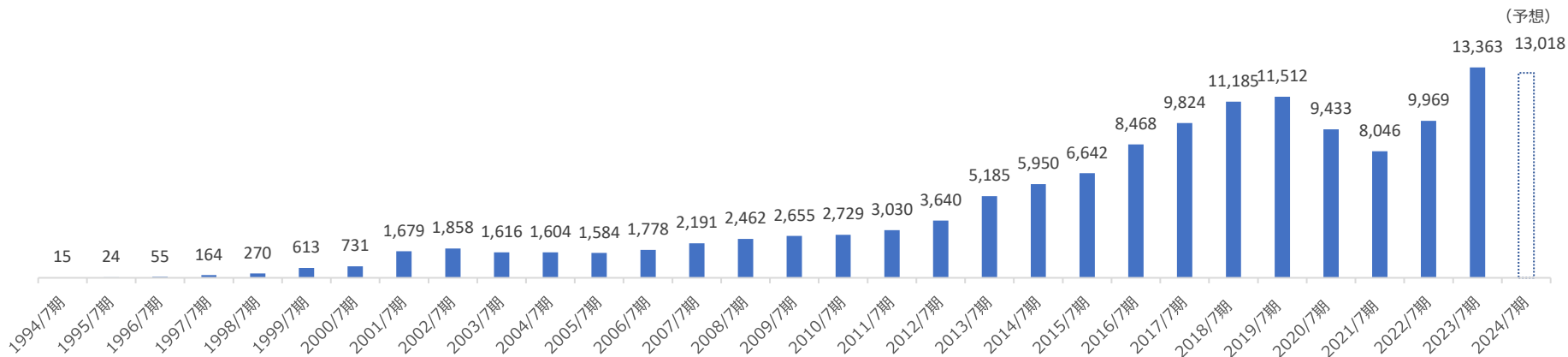
会社概要

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	2023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600名	2023年7月末現在
グ ル ー プ 店 舗 数	96店舗	2023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)	
	(事業子会社) 株式会社パティスリードパラディ* 株式会社アスリート食堂* 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	
	* 2023年8月1日付で当社に吸収合併しております。	

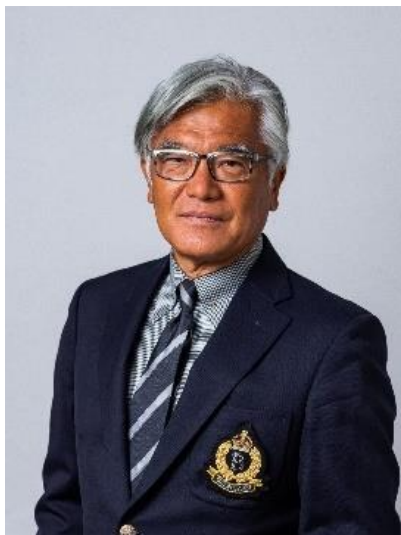
沿革

1995年、人もまばらな問屋街であった大阪・南船場にて「アマーク・ド・パラディ」をオープンし、「食べ物屋」として歩み始めました。その後「食を通してなりたい自分になる」という思いを大切に、自らがやりたいサービス・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を行ってまいりました。2013年には店舗運営子会社体制を確立し、経営者の視点で店舗運営を指揮できるメンバーが増えたことで、スタッフが生き生きと働く店舗づくりを行った結果、業績は拡大。2015年には東証マザーズ（現グロース市場）へ上場いたしました。そして現在、淡路島西海岸を中心に地方創生への取り組みを開始しています。

(単位：百万円)



創業期 (1991~2000)	迷走期 (2001~2003)	拡大期 (2004~2015)	深化期 (2016~)
1991年創業、レストランプロデュースを手掛ける。阪神淡路大震災を機に食の力を実感し、大阪・南船場の倉庫街を自らの手で改装し、レストラン・カフェをオープン。南船場の仕掛け人として脚光を浴びる。	2001~2003年、株式公開を目指し、事業拡大のみを目指した経営戦略(マニュアル・均一化したチェーン展開)により、業績不振に陥る。店舗のスクラップ&ビルドを繰り返し、スタッフの離脱を招くこととなった。	創業時の想いに立ち返り、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する。2013年、店舗運営子会社での運営により業績が拡大。2015年、東証マザーズに上場する。	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させ、兵庫県・淡路島を舞台に、地方創生の取り組みを開始する。2021年、食を通して活性化を図るエステートビルドアップ事業セグメントを確立した。
1995 南船場に「アマーク・ド・パラディ」オープン 1998 「カフェ ガーブ」オープン 2000 「ガーブ ドレッシング」オープン	2001 「エナルジア」オープン 2004 「アマーク・ド・パラディ寒梅館」オープン 2005 「ガーブピンティアーノ」オープン	2010 「グッドモーニングカフェ千駄ヶ谷」オープン 2010 行政機関と連携し、中之島公園に「ガーブウィークス」オープン 2011 食とアートを創造する複合施設「ミラー」オープン	2016 「ザ カレンダー」オープン 2019 「ガーブコスタオレンジ」オープン 2020 「カモメスローホテル」オープン 2023 島根県「ウィンディファーム」オープン



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
最高運営責任者



常勤監査役
柴田 政義



監査役
青木 巖
キャピタル・
アドバイザー
(株)
代表取締役社長



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
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

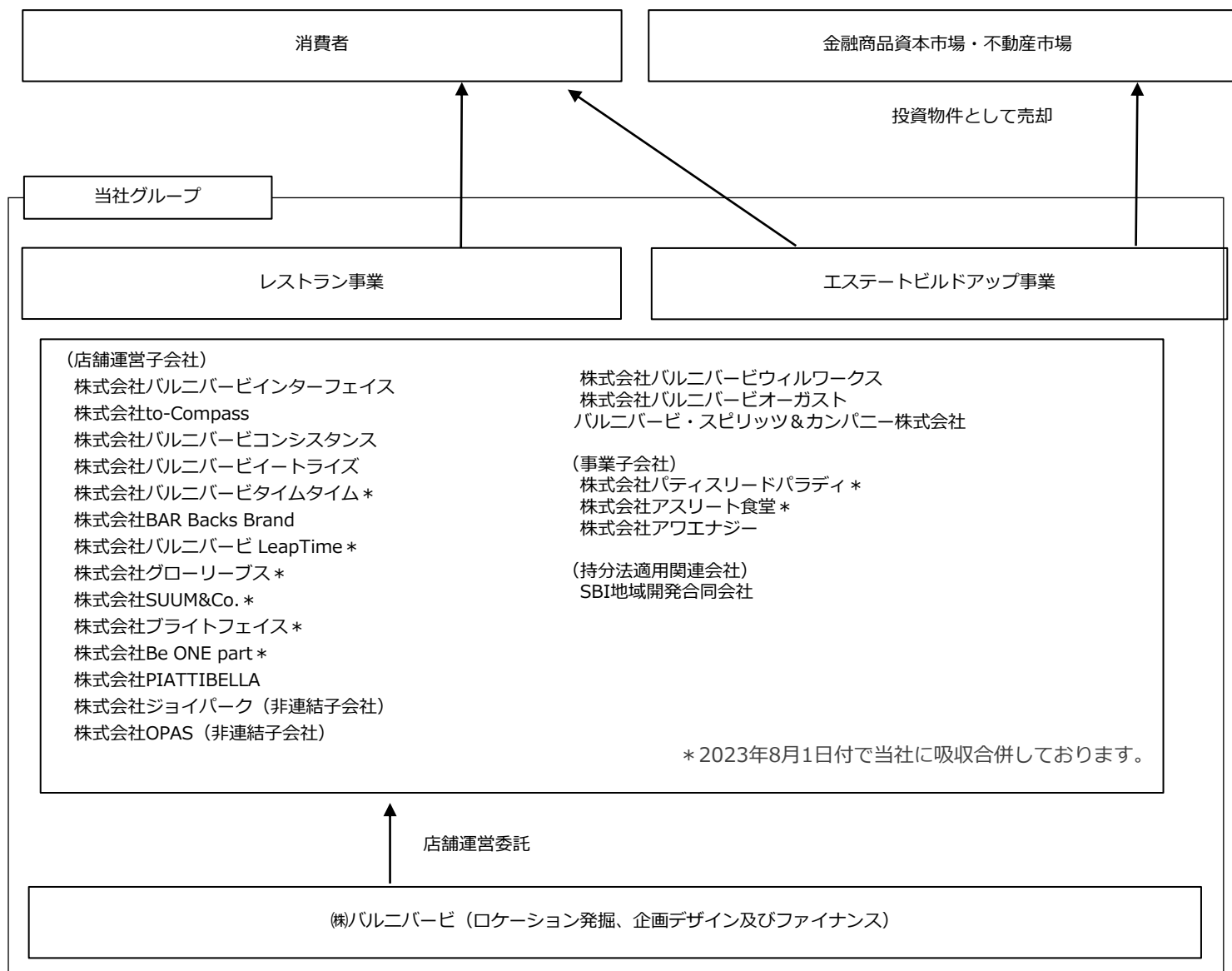


取締役
宮下 大輔
管理本部長



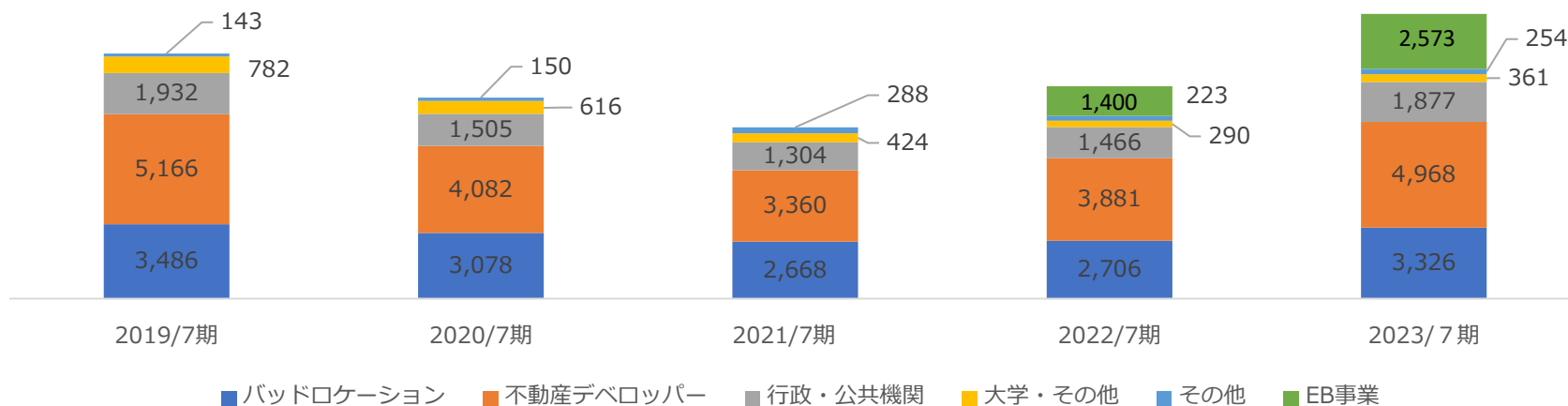
社外取締役
山中 哲男
(株) トイトマ 代表取締役

会社概要
事業系統図



出店戦略別売上高構成比

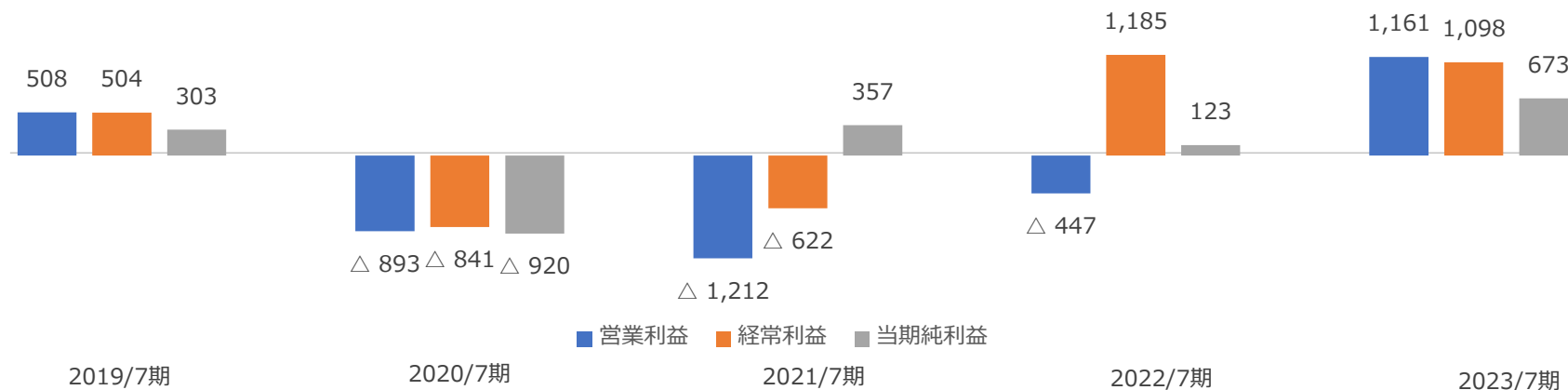
淡路島・出雲市におけるレストラン運営収入及び東京都台東区の販売用不動産の売却によりEB事業の売上高増



営業利益・経常利益・当期純利益

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。昨年度はコロナからの急回復により各利益すべてプラスに転じる。

(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 — 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。



②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

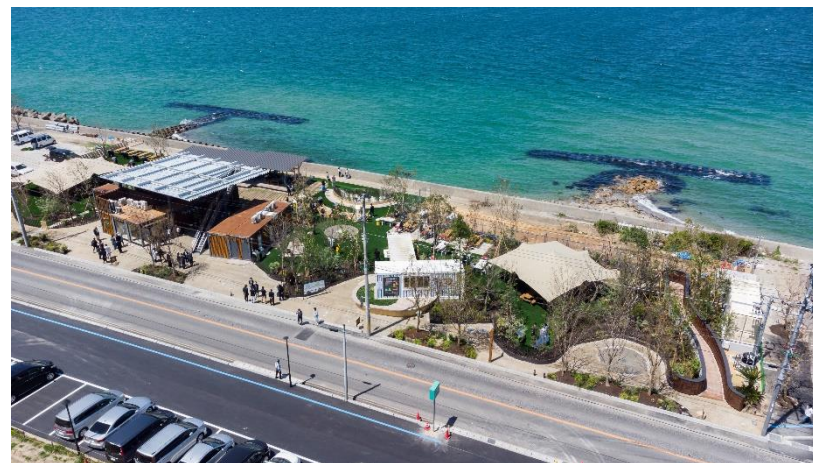
■食をベースに統合的なエリア開発
バッドロケーション戦略における出店で培ったノウハウや知見を元に、食をベースに統合的なエリア開発を推進。淡路島西海岸においては2019年春の地産地消を味わうレストラン開業を皮切りに、滞在することで美しい自然や島の暮らしを体感する宿泊施設、広い空と海に囲まれた場所でBBQを楽しむアウトドアパーク、淡路素材を使った中華そば店、地場水産会社との共同運営の回転寿司店を4ヘクタールの敷地にてファンドを活用して街全体のエリア開発を進行中。



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。

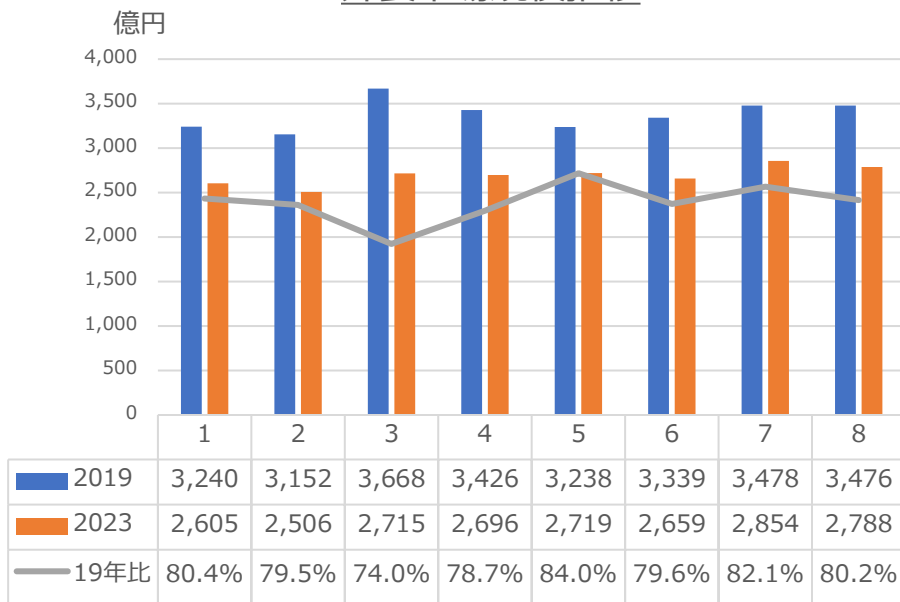
淡路島西海岸においては、淡路島のエリア不動産開発を目的に、開発資金拠出を企図しNECキャピタルソリューション株式会社と不動産SPCを設立。地域活性化のノウハウを活かした金融面からのサポートをもらいながら連携している。



市場環境

コロナ禍3年目の外食市場規模は、19年度比（コロナ禍前比）で80.2%まで回復いたしました。
 外食頻度においては19年比は悪化したものの、外食単価は2,772円で22カ月連続して前年を上回り、前月比は+22円、
 19年比では110.3%（前月104.5%）と増加しております。

外食市場規模推移

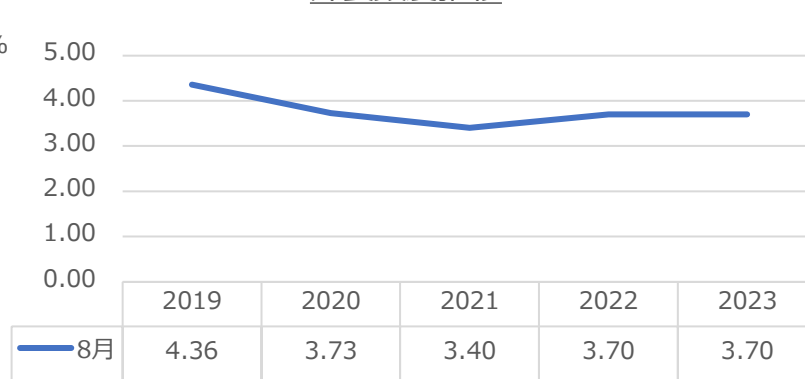


■ 2019 ■ 2023 — 19年比

外食単価推移



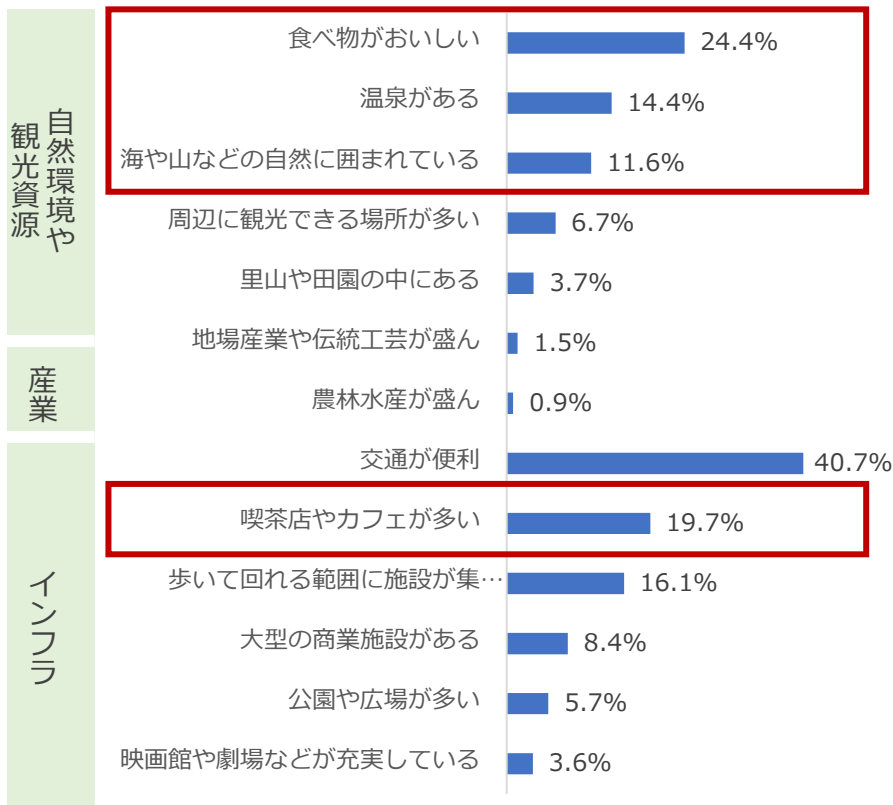
外食頻度推移



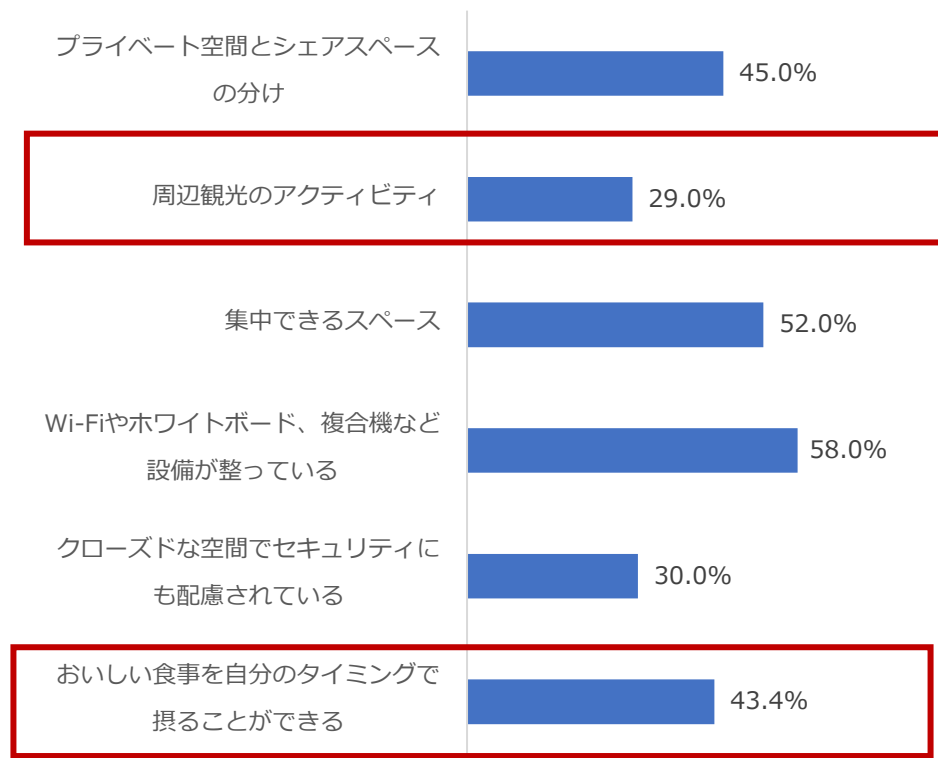
株式会社リクルート 外食市場調査（2019年12月度）
https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruit-lifestyle/uploads/2020/02/RecruitLifestyle_ggs_20200205.pdf
 及び
 株式会社リクルート 外食市場調査（2023年8月度）より作成
https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20231002_gourmet_01.pdf

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。特に「食」や「観光」への関心が高いことが伺われます。

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)



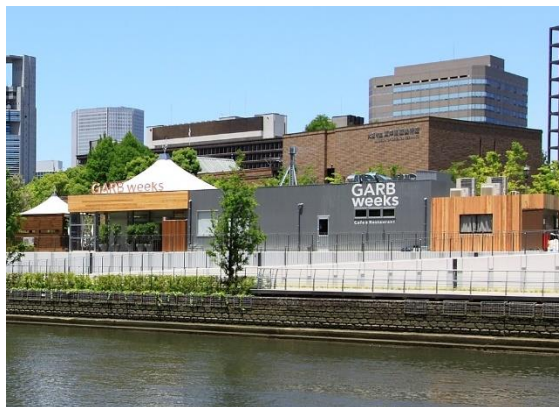
出典：環境省「新型コロナウイルスにより生じた旅行・観光に対するニーズや志向変化」
<https://www.env.go.jp/content/000062550.pdf>

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**

当社グループの特徴・競合優位性

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…

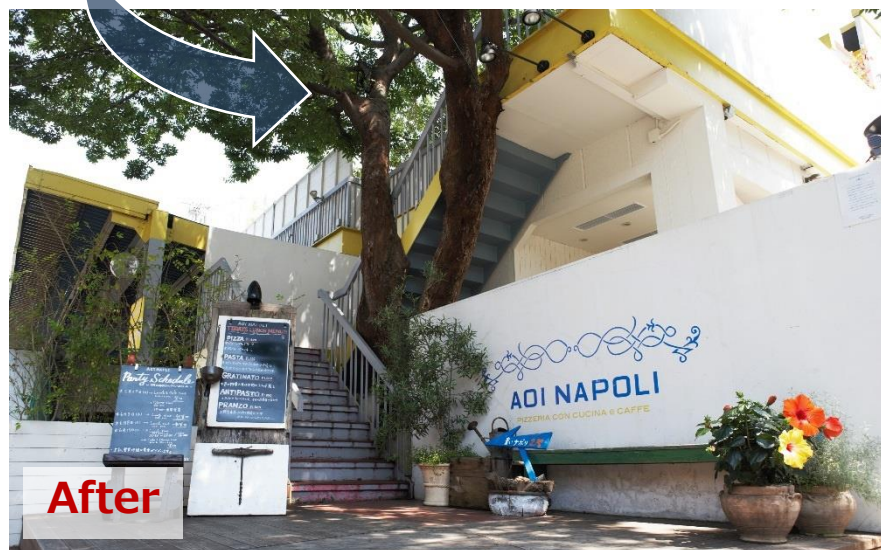
周辺にライフスタイルを提案する店舗の出店が増え街が形成されていきます。

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

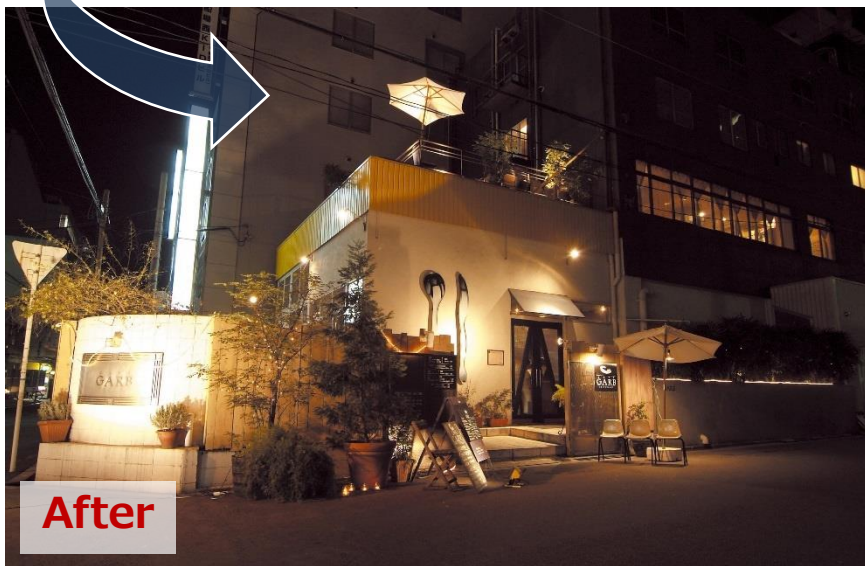
オープン当時は材木倉庫が集まる閑散とした街でした。1998年倉庫跡を改装し、ここに大阪最大規模のレストラン「カフェガープ」をオープン。南船場のランドマークとして脚光を浴びたことから、ライフスタイルを提案するショップが周辺に次々と集積し、南船場の街に賑わいが生まれ南船場という街のブランドイメージを大きく変えることに繋がりました。



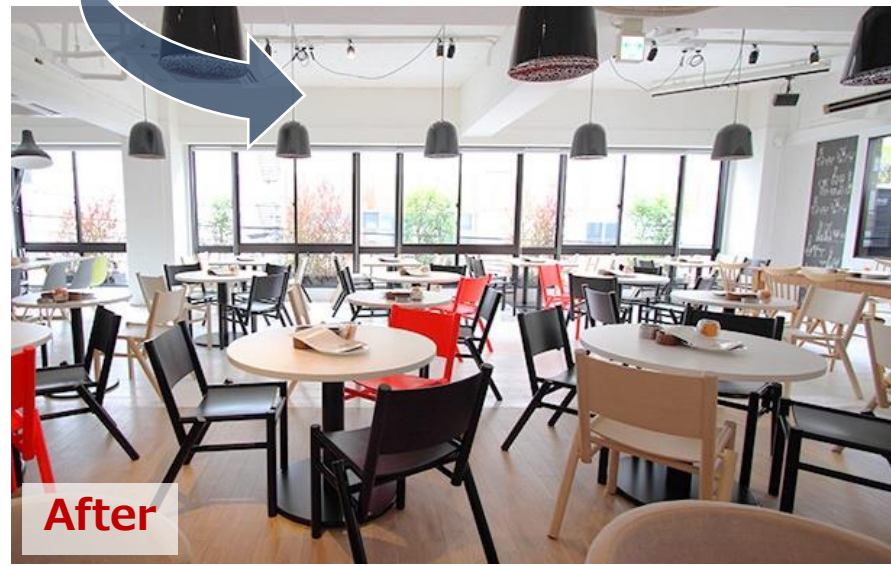
Before



Before



After



After

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

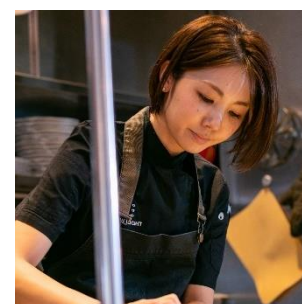
店舗運営子会社（独自の経営組織）

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



Frogs FARM
(兵庫県淡路市)



WINDY FARM
(島根県出雲市)

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
店舗閉鎖損失回避

事業成長の源泉

業績・財務ハイライト

2023年7月期 業績は、売上高 13,363百万円、営業利益1,161百万円を達成

売上高（前年比 134.0%）

- ・コロナ禍あけの客足の戻りが早く、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
- ・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（前年比+1,608百万円）

- ・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

親会社株主に帰属する当期純利益（前年比 544.1%）

- ・営業利益の増益に伴い親会社株主に帰属する当期純利益は+549百万円

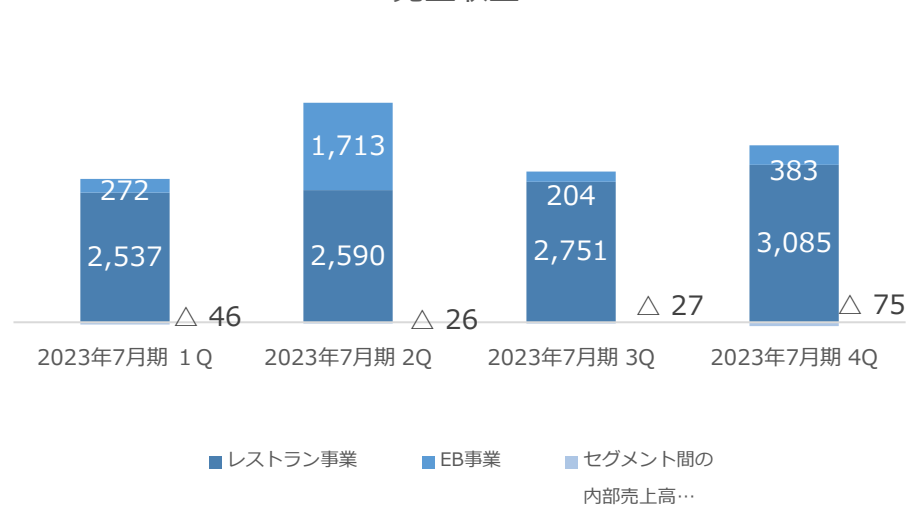
	2022年7月期		2023年7月期					
	実績		修正予想（2023年3月修正）		実績		対前年度	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	増減額	前期比
売上高	9,969	100.0%	12,973	100.0%	13,363	100.0%	3,393	134.0%
営業利益	-447	-4.5%	923	7.1%	1,161	8.7%	1,608	-
経常利益	1,185	11.9%	911	7.0%	1,098	8.2%	-86	92.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	123	1.2%	520	4.0%	673	5.0%	549	544.1%

セグメント別業績ハイライト

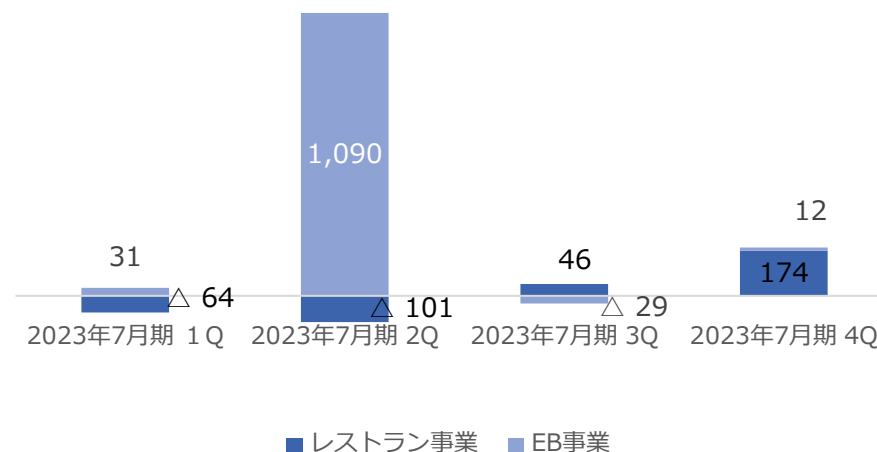
- ・ レストラン事業は、売上は回復傾向にあり、4Qは営業利益が174百万円と改善
- ・ EB事業は2Qにおける販売用不動産の売却に加え、淡路島「Frogs FARM」、出雲市「WINDY FARM」の店舗が加算

(単位：百万円)

売上収益



セグメント利益



	2022年7月期			2023年7月期1Q			2023年7月期2Q			2023年7月期3Q			2023年7月期4Q			2023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	8,680	△732	—	2,537	△64	—	2,590	△101	—	2,751	46	1.7%	3,085	174	5.6%	10,964	55	0.5%
EB事業	1,400	285	20.4%	272	31	11.4%	1,713	1,090	63.6%	204	△29	—	383	12	3.1%	2,573	1,105	42.9%
セグメント間の内部売上高又は振替高	△111	0	—	-46	—	—	-26	—	—	-27	—	—	△75	—	—	△175	—	—
合計	9,969	-447	—	2,762	△32	—	4,277	988	23.1%	2,928	17	0.6%	3,394	187	5.5%	13,363	1,161	8.7%

連結損益計算書

(単位：百万円)

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
売上高	11,512	9,433	8,046	9,969	13,363
営業利益又は 営業損失 (△)	508	△893	△1,212	△447	1,161
営業利益率	4.4%	—	—	—	8.7%
経常利益又は 経常損失 (△)	504	△841	△622	1,185	1,098
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 (△)	303	△920	357	123	673

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
流動資産	2,343	2,539	4,097	5,236	4,845
固定資産	6,408	6,597	4,269	3,656	3,981
資産合計	8,752	9,136	8,366	8,892	8,826
流動負債	1,903	2,691	3,254	4,230	2,566
固定負債	3,870	4,451	2,889	2,295	3,282
負債合計	5,773	7,143	6,144	6,525	5,849
純資産合計	2,978	1,992	2,222	2,367	2,976
有利子負債	4,223	5,607	4,566	4,167	3,489
自己資本比率	32.7%	20.5%	25.1%	25.3%	32.3%

成長戦略

6

当社は、2022年10月に2023年度から2027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2027」を策定いたしました。2023年9月にローリングし、2024年7月期から2028年7月期の中期経営計画「イノベティブシナジー2028」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、原則として每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。

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。

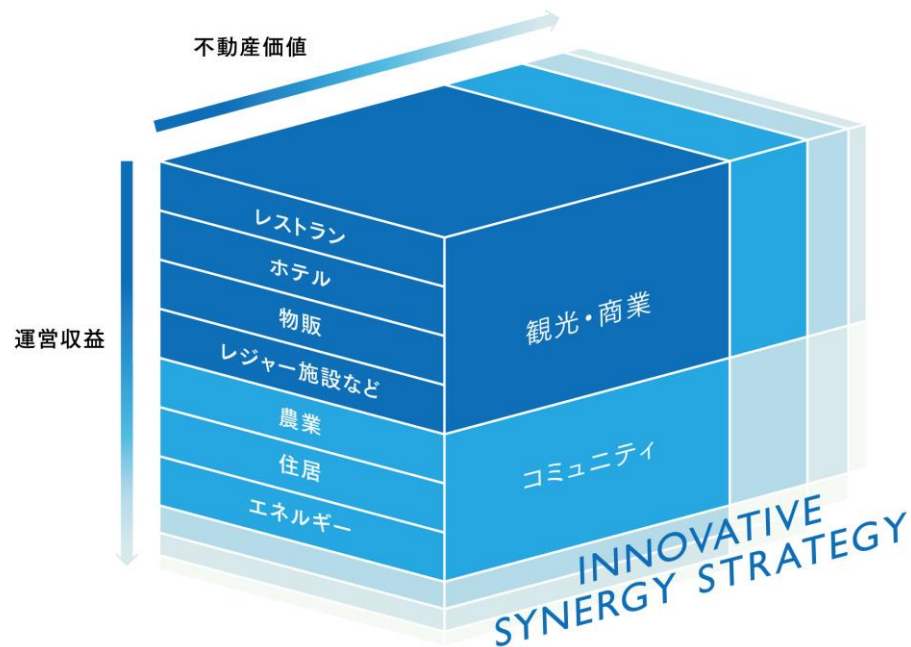
当社グループは、「美味しいものを、より楽しく、より健康に、より安く」をテーマに、「なりたい自分」を目指すスタッフが個性的な店舗運営を行うことにより、外食の未来を創造する企業として成長を遂げてまいりたいと考えております。その思いをもとに、より多くの人々が楽しく豊かに暮らせる社会を目指して、「食から始まる日本創再生」をVISIONにかかげ、「食」を通してそのエリアの良さを再認識し、持続可能な循環型社会の実現に貢献することを目指してまいります。

「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2027の振り返り①

レストラン事業は新型コロナウイルスによる行動制限の緩和により客数が増加したことで、売上計画を達成いたしました。また、EB事業は販売用不動産の売却に加え、出雲市「WINDY FARM」の開業により売上計画を達成しております。

2023年7月期	計画（当初予想）	実績	増減額
売上高	11,411	13,363	1,952
レストラン事業	10,421	10,964	543
既存店	10,421	10,964	543
新規店	0	0	0
EB事業	990	2,573	1,583
淡路島（北西海岸）	990	868	-122
新規エリア+不動産	0	1,705	1,705
営業利益	268	1,161	893
営業利益率	2.3%	8.7%	6.3%
経常利益	266	1,098	832
経常利益率	2.3%	8.2%	5.9%

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3～5カ所）	・行政・自治体からの引き合いに加えて、不動産ディベロッパーからの出店要請や引き合いも多くなり、新規出店の見込案件が増加していることから出店数を5カ所に拡大
EB事業	● 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	・新たにホテル ザ コンパクトと物販店イレギュラーガレッジを出店 ・淡路島にてサキア祭りを年2回実施し、地域コミュニティの活性化に貢献
	● 島根県・石川県での新たなエリア開発を実施	・島根県出雲市に「WINDY FARM」を開業 ・想定していた収益からは大幅な乖離が生じると判断した結果、石川県「宝のなぎさ交流促進事業」から撤退を決定
	● その他のエリアでの開業（5カ所）	・大阪府泉大津市のシーパspark案件をEB事業よりレストラン事業に変更 ・淡路島北西エリア及び出雲市以外での計画が具体的なエリアを3カ所企画中

イノベティブシナジー2027の振り返り②

前中期経営計画イノベティブシナジー2027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
● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・運営子会社を7社統合するため、経営体制を強化する組織再編の準備を実施 ・営業部による赤字店舗のプロモーションなど営業支援を実施
● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・基幹店への生ごみ処理機の導入を推進 ・テイクアウト用品の有料化、石油系プラスチックの削減を推進 ・未利用魚、サイズが不揃いだったり形が悪い、傷がついているなどの理由で一般流通しない野菜を使用したランチメニューを開発
● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用の強化を実施（2023年4月、49名） ・出雲、淡路島への移住促進 ・経営管理における専門人材の採用を実施
● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・SBIグループとの合併会社設立による100億円ファンドの創出を実施
● 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）	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)バルニバービウィルワークスが出雲案件を開業 ・バルニバービ スピリッツ&カンパニー(株)が淡路島においてホテル ザ コンパクト及びイレギュラーガレッジを出店
● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会によるリスク管理を強化、不動産販売計画の立案を実施 ・販売用不動産評価方法の見直しを実施

当社は、2023年9月に2028年を最終年度とする中期経営計画「INNOVATIVE SYNERGY 2028」を策定しました。2024年7月期はレストラン事業を徹底強化していくと共に、2025年7月期からはレストラン出店を加速し、2025年～2027年にはエステートビルドアップ事業について複数のエリアを開業していくことでグループの成長を加速してまいります。

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5店舗以上）

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における開業（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

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 実績	2024年7月期 (計画)	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期
売上高	13,363	13,018	14,106	15,873	17,892	20,042
レストラン事業	10,965	10,816	11,576	13,152	14,196	15,346
既存店	10,965	10,785	10,766	10,736	10,706	10,676
新規店	0	32	810	2,416	3,490	4,670
EB事業	2,574	2,038	2,366	2,558	3,533	4,533
淡路島（西海岸）	896	1,012	1,022	1,032	1,042	1,052
その他エリア	1,678	1,026	1,344	1,526	2,491	3,481
営業利益	1,161	753	901	1,000	1,194	1,410
営業利益率	8.7%	5.8%	6.4%	6.3%	6.7%	7.0%
経常利益	1,098	742	886	985	1,174	1,390
経常利益率	8.2%	5.7%	6.3%	6.2%	6.6%	6.9%

(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、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重点を置いたため、前中期経営計画より売上高・経常利益が減少しております。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 2028」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。

				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
2027	レストラン事業	出店数	数	2	3	3	3	—
		新規売上	百万円	100	600	1,200	1,800	—
		事業セグメント売上	百万円	10,900	11,300	11,800	12,400	—
	EB事業	開業数	数	1	3	1	1	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	1,300	2,700	3,300	4,200	—
		事業セグメント売上	百万円	2,400	3,800	4,400	5,300	—
	全社	売上	百万円	13,300	15,200	16,300	17,700	—
営業利益		百万円	800	900	1,000	1,000	—	
2028	レストラン事業	出店数	数	2	6	6	6	5
		新規売上	百万円	32	810	2,416	3,490	4,670
		事業セグメント売上	百万円	10,816	11,576	13,152	14,196	15,346
	EB事業	開業数	数	0	1	1	2	1
		新規エリア・不動産売上	百万円	1,026	1,344	1,526	2,491	3,481
		事業セグメント売上	百万円	2,038	2,366	2,558	3,533	4,533
	全社	売上	百万円	13,018	14,106	15,873	17,892	20,042
営業利益		百万円	753	901	1,000	1,194	1,410	
増減	レストラン事業	出店数	数	0	3	3	3	—
		新規売上	百万円	-68	210	1,216	1,690	—
		事業セグメント売上	百万円	-84	276	1,352	1,796	—
	EB事業	開業数	数	-1	-2	0	1	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	-274	-1,356	-1,774	-1,709	—
		事業セグメント売上	百万円	-362	-1,434	-1,842	-1,767	—
	全社	売上	百万円	-282	-1,094	-427	192	—
営業利益		百万円	-47	1	-0	194	—	

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。

2024年7月期からは毎年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

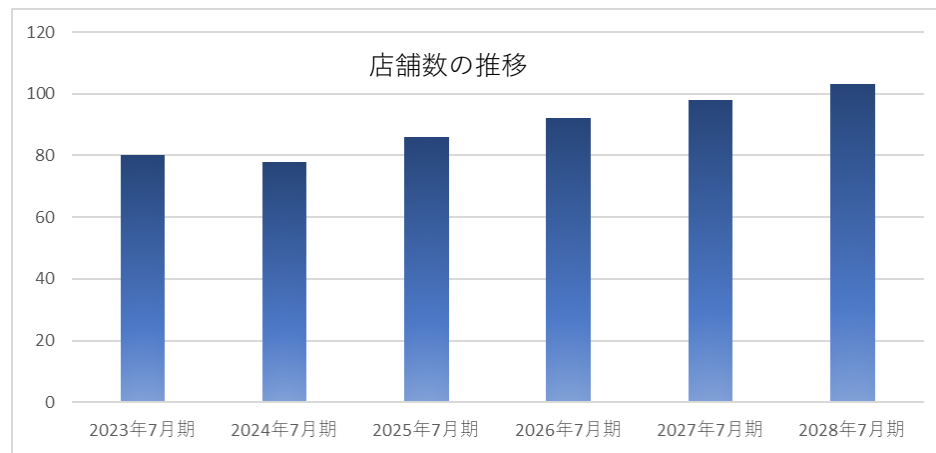
- 運営子会の経営能力の向上及び成長促進
- 運営子会社を含めたガバナンス体制・リスク管理機能の強化
- レストラン店舗におけるサステナビリティへの取り組み強化



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



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、2028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3カ所あります。2033年まで最低10カ所のエリア開発を行っていくことを目標とします。

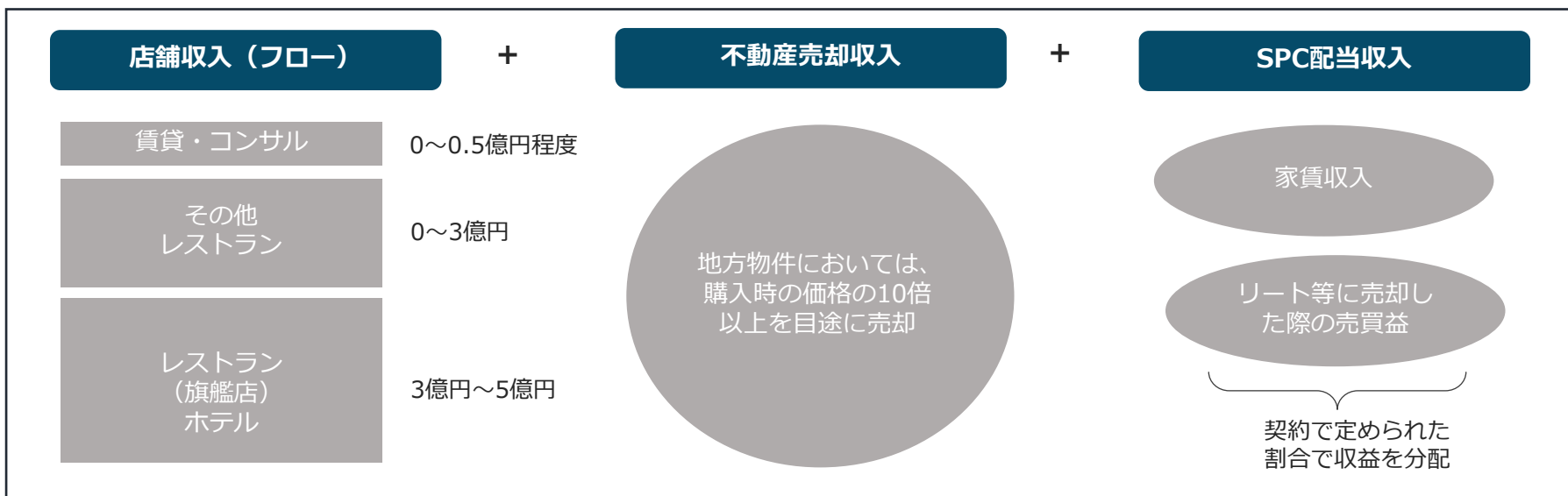
重点施策

- 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。



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・石川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

エステートビルドアップ事業の推進 淡路島西海岸「Frogs FARM ATMOSPHERE」



淡路島北西エリアにおける食から始まる地方創生プロジェクト「Frogs FARM ATMOSPHERE」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。



●2023.3.24 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パ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

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

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の再発見を目指します。



185席の大型レストラン「GARB CLIFF TERRACE IZUMO」



シェフ自ら生産者と対話をするにより生み出される料理は、薪で火を灯し、燻香をまとわせた**特製グリラー**で自慢の一皿に仕上げます。**島根県の伝統的な食材や調理法**をベースに料理の国籍やジャンルのどこにも属さず、自由な発想で生み出した特別メニューをご用意します。食材は**Made in Shimane**、近郊の食材を使うことは鮮度がいいだけでなく、**フードマイレージもゼロ**に近づける取り組みです。



太陽・波・風の鼓動に溶け込む8室のプライベートCAVEからなる自然一体型ホテル
「IZUMO HOTEL THE CLIFF」



客室はわずか**8室のみ**で全てが海辺に面し、空と海を静かに見つめながら時間を刻む、特別な滞在を提供します。

「目覚めのしじみエスプレッソ」からはじまり、ネッカ卵の出し巻き卵、三瓶サーモン、しまね和牛の肉豆腐、ふっくらつややかな土鍋ごはんは**島根県のブランド米・仁多米**を使用し、朝食の時間に合わせて炊き立てをご提供しています。



大型駐車場を併設する「出雲・湖陵パーキングエリア」



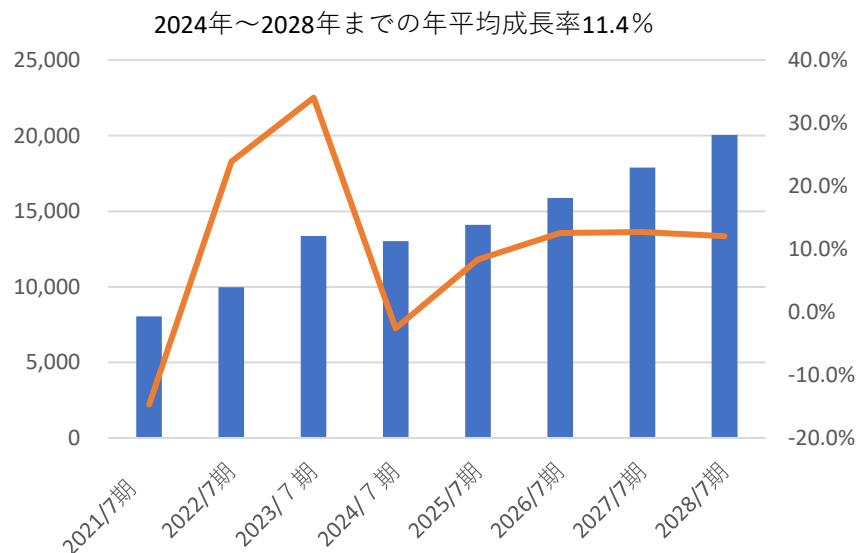
観光客のみならず地域の方々が気軽に立ち寄れる店舗として、**しまね和牛**をつかったグルメバーガーや、コーヒーショップ、キッチンカーラーメン店、ここでしか食べられない**出雲食材**を使った**アイスクリームショップ**に加え、気軽に立ち寄れるお土産ショップを展開します。刻々と表情を変える海を眺めながら、バラエティ豊かな食をお楽しみいただけます。さらに、大自然と溶け込むフォトスポット・**海へ漕ぎ出す「風のブランコ」**も併設しています。



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、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。

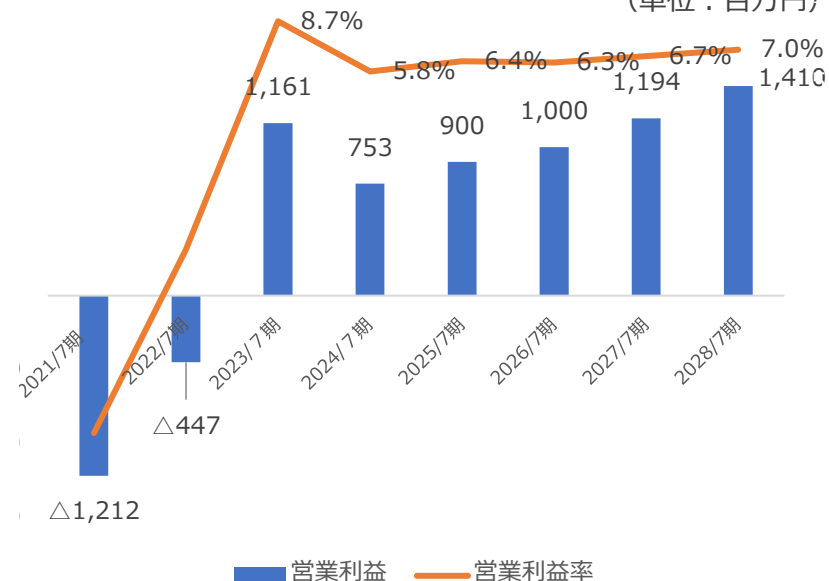
■ 売上高及び対前年売上高成長率

(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

	2019年7月期	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
代表取締役人数	21	25	25	25	25	15
店舗運営子会社数	13	16	16	17	17	11

※事業子会社は除く

■設備の新設予定

2024年7月期は大阪府泉大津市シーパスパークへの出店が決まっており、新店舗投資で約4億円の投資を実施します。
2025年7月期以降の計画は以下の通りです。

(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
レストラン事業	新店設備投資	400	600	700	600	600
	既存店設備投資	200	200	200	200	200
EB事業	新店設備投資	0	60	60	60	60
	不動産投資	0	140	40	140	140
その他		100	0	0	0	0
合計		700	1,000	1,000	1,000	1,000

■設備の改修、除去等

該当事項はありません。

■資金計画

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、運転資金として機動的かつ安定的な資金調達を確保することを目的として2022年12月に組成したシンジケートローン1,850百万円について、2023年1月に300百万円を返済し、残りの1,550百万円については、業績がコロナ前の水準に戻ったことから2023年7月に長期の約定弁済に切り替え、借入金の返済を進めてまいります。

2024年7月期通期業績は売上高13,018百万円、営業利益753百万円を予想

- 上期については、2019年コロナ前の上期・下期のバランスより算定した理論値にて算定し、下期については、2023年7月期下期と同水準で算定

■ レストラン事業

- ・ 既存レストラン事業の収益力向上と今後の出店スピードに対応するための組織づくりに重点を置く
- ・ 水光熱費の高騰は織り込み済み

■ EB事業

- ・ 淡路島「Frogs FARM」、島根県出雲市「WINDY FARM」における既存店舗の収益性向上

(単位：百万円)

	2023年7月期		2024年7月期			
	実績		通期予想			
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	前期比
売上高	13,363	100.0%	13,018	100.0%	△ 345	97.4%
営業利益	1,161	8.7%	753	5.8%	△ 408	64.9%
経常利益	1,098	8.2%	742	5.7%	△ 356	67.6%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	673	5.0%	513	3.9%	△ 159	76.2%

2023年

8月

ノース トランク[大阪市北区]

グランフロント大阪からの好条件での誘致

12月

中華そば いのうえ 瀬戸内 淡路島[長野県北安曇郡]

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

2024年

7月

泉大津プロジェクト[大阪府泉大津市]

「シーパスパーク」魅力向上提案事業に係る公募型プロポーザル

※2023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。

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。

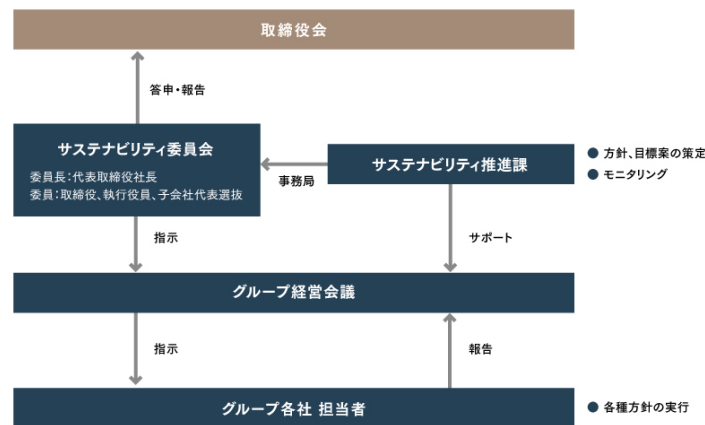
サステナビリティ基本方針

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

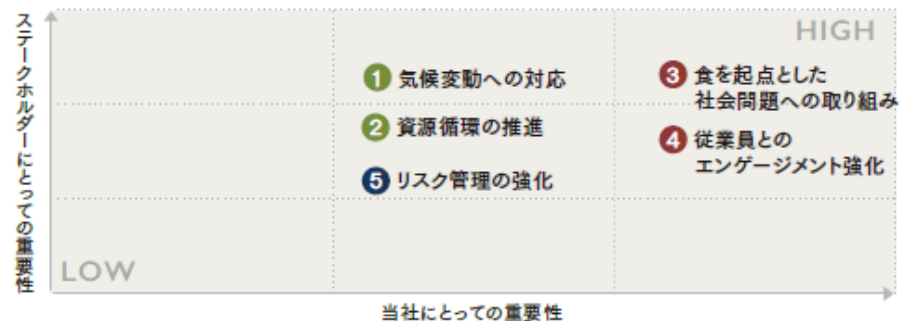
当社はサステナビリティ経営を推進するにあたり、ESGの区分ごとにリスクと機会の評価を実施し、マテリアリティ（重要課題）の特定を行いました。マテリアリティについて今後当社が取り組む方針・施策を設定し、社会課題の解決及び環境・社会に配慮した事業運営を行ってまいります。

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
	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）	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東京証券取引所へ提出するとしておりましたが、今後は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	中	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
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	大	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	長	大	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：2024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/>



BALNIBARBI