



New Stories for the Future

バルニバービグループ 統合報告書

2022



BALNIBARBI Co.,LTD.

CREATE INNOVATIVE SYNERGIES

株式会社バルニバービ

経営管理部

〒550-0015 大阪市西区南堀江 1-14-26 中澤唐木ビル 6階

www.balnibarbi.com

[免責事項]

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向などに関わる様々な要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、本統合報告書において日付が特定されていない情報については、2022年7月31日現在のものとなっています。

2022年10月 発行(1版) ©2022 BALNIBARBI Co.,Ltd.

BALNIBARBI Co.,LTD.

Prologue of our Stories Developing of the New Land Creating an Atmosphere of the Town



CONTENTS

第1編 バルニバービが想う“人々と食の未来”	3	第4編 事業別の取り組み状況	35	第5章 未来をともにつくる(社会)	59	第7章 リスクマネジメント体制	67
第1章 私たちの原点と今	4	第1章 レストラン事業	36	(1) 住みたくなる街づくり	61	第8章 経営体制	69
第2章 私たちの歩み	5	第2章 エステートビルドアップ事業(EB事業)	39	(2) 健康社会をつくる	62		
第3章 創出した価値と可能性	7	(1) 淡路島西海岸「Frogs FARM」プロジェクト	41	(3) 多様な働き方	63	第6編 経営データ	
第4章 価値を生み出す力	9	(2) 島根県出雲市での地方創生事業	43	(4) インタビュー: 淡路島西海岸「Frogs FARM」プロジェクト	65	第1章 連結財務諸表	71
第5章 私たちが目指す未来	13	(3) 石川県羽咋群「宝のなごさ交流促進事業」	44	第6章 コーポレート・ガバナンス体制	65	第2章 会社概要/株式情報	79
第2編 トップメッセージ ～食から始まる日本創再生～	15	第5編 サステナビリティ経営	45				
第1章 会長メッセージ	16	第1章 社長メッセージ	46				
第2章 地方創生における取り組み実績	19	第2章 サステナビリティへの取り組み	49				
第3章 地方創生で目指す社会像	21	第3章 リスク・機会認識とマテリアリティの特定	51				
第3編 成長戦略と中期経営計画	25	第4章 未来をともにつくる(環境)	53				
第1章 イノベティブシナジー戦略の推進	26	(1) 脱炭素社会へ向けての取り組み	57				
第2章 各事業セグメントにおける成長戦略と長期目標	27	(2) 資源循環への取り組み	58				
第3章 成長を実現するための取り組み	29	(3) 環境活動の推進	58				
第4章 中期経営計画	33						

[編集方針]

本誌はバルニバービのビジネスモデルや成長戦略を多様なステークホルダーの皆さまにご説明することを目的としています。

1995年、人通りがほとんど無かった大阪南船場での「1軒のカフェ」から始まり、「食の可能性」を追求してきたこれまでの歩み、そして今後、新たに「食」と「不動産」の融合を探求しながら、これまでの過程で得たノウハウをベースとして「食から始まる日本創再生」を掲げ、バルニバービが目指す姿、価値創造ストーリーを中心に財務情報・非財務情報なども併せて掲載しています。

[報告対象期間]

財務・非財務データの集計期間は2021年8月～2022年7月です。活動内容については2022年7月以降の事業活動も含んでいます。

[参考にした基準およびガイドライン]

IIRC「国際統合フレームワーク」
GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

WHAT KIND OF SOCIETY DOES BALNIBARBI WANT TO REALIZE?

第1章 | 私たちの原点と今

これまでの30年、1軒のカフェから始まり、街づくり、そして地方創生に取り組んでまいりました。そこにはいつも「食を通してなりたい自分になる」という私たちの想いがあります。

私たちの根底にあるのは「お客様の笑顔や喜んでいただく姿を見たい」という気持ち。そのためには画一的なサービスを提供するのではなく、その瞬間、その場所で、自分たちが考える最高のサービスを提供すること。それがバルニバービの多様なサービスの源泉となっています。

私たちはお客様に喜んでいただくために様々な工夫と努力を行い、その結果、一人ひとりの個性が磨かれ「食を通してなりたい自分」になっていきます。バルニバービの原動力は「食」と「スタッフ」のチカラなのです。

第1編 バルニバービが想う“人々と食の未来”

バルニバービが 実現したい社会とは？

VISION
食から始まる日本創再生

WAY
食を通して
なりたい自分になる

そして現在、その想いを大切にしながら、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」に取り組んでおります。



第2章 私たちの歩み

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年から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、業績は拡大し、2015年には東証マザーズ（現グロス市場）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。



創業期 (1991~2000)
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。

迷走期 (2001~2003)
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。

拡大期 (2004~2015)
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、店舗運営子会社体制での運営により業績が拡大し、2015年、東証マザーズに上場する。

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、食を通して活性化した不動産の流動化によって収益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。

- TOPICS
- 1995 「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 「モノクローム」オープン
 - 2000 「ガーブ ドレッシング」オープン

- TOPICS
- 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 ピンティーン」オープン

- TOPICS
- 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」出店
 - 2011 食とアートを創造する複合施設「ミラー」オープン

- TOPICS
- 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 ホテル「カモメ スロー ホテル」オープン
 - 2022 コミュニティ施設「サキア」オープン



第3章 創出した価値と可能性

見過ごされている地域やエリアにある本来の良さや価値を発掘し、「食のチカラ」を活用しながら、その場所の良さを引き出す店舗開発やサービス提供を行うことで、人々が集い、人との交流を通じて一人ひとりが幸せを感じていただける場所を提案しています。



食のチカラ

私たちの事業の根幹は「食」です。食は生命維持や栄養摂取といった私たちにとってなくてはならないものというだけでなく、人々の五感を通じた感動や、仲間とのコミュニケーション、人間の文化形成を促し、更には生命の広がりや繋がりを感じさせてくれるチカラを持ち合わせています。

バッドロケーション開発

バッドロケーションとは、一般的な外食事業者の観点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、当社の視点で見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を指します。そこを独自の視点により見つけ出し、周辺環境に合わせた店舗のコンセプトやデザインを一つひとつ考え、そのエリアにあった店舗を手作りで開発していきます。バルニバービの開発は、人の流れの中に店舗を開発するのではなく、「人の流れをつくる開発」なのです。

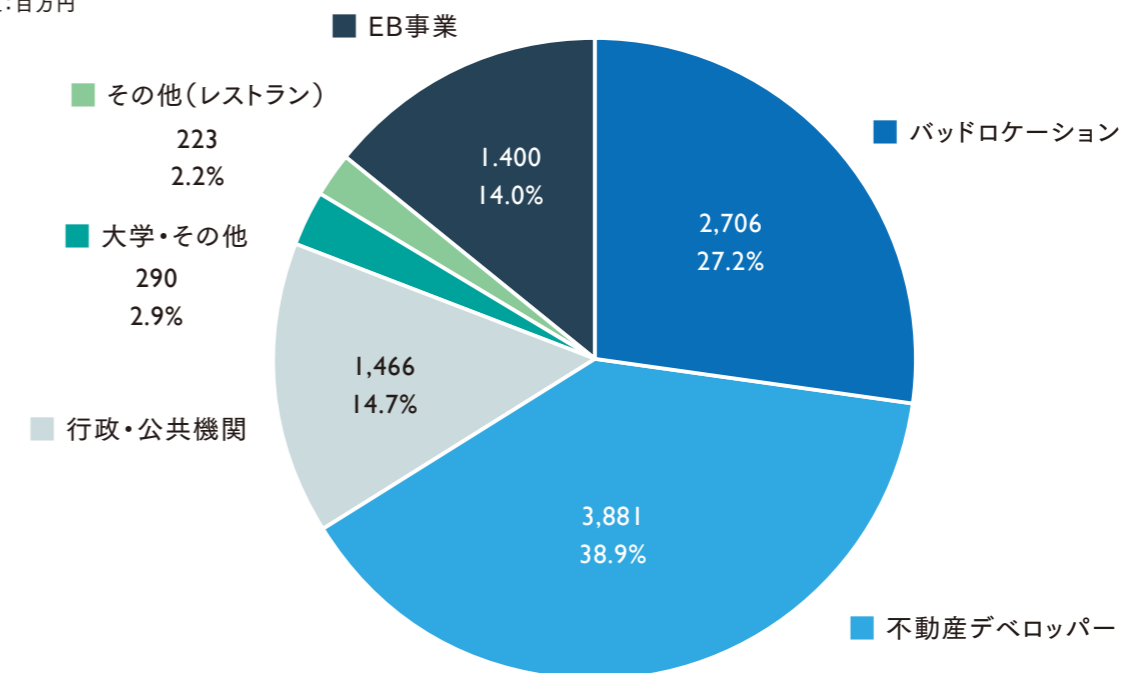
バルニバービの事業

私たちは「食のチカラ」を核として、レストラン事業とエステートビルドアップ事業(EB事業)を通じてステークホルダーの皆様と一緒に、その街にあった、独自の空間づくり、街づくりを行っていきたくと考えています。

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開発エリア、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
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

事業別売上(2022年7月期)

単位:百万円



食をベースとした場の提案

私たちはその時代にその街で生きる人々が長く必要とするカフェ、レストランを提供しています。短期的な流行は追わず、その地域に根ざした丁寧な店づくりを行うことで、その土地やエリアの魅力を楽しんでいただき、幅広い利用用途に合わせて活用していただくことができます。私たちは、人々が集い、コミュニケーションが生まれ活性化し、お客様の一人ひとりが幸せを感じていただける場所を提案してまいります。

第4章 価値を生み出す力

バルニバービの空間づくり、街づくりを進めていくための原動力は「**エリア開発力、デザイン力、オペレーション力**」の3つです。この3つの力により、バルニバービは画一化・マニュアル化されていないバリエーションに富んだ店舗を、柔軟かつスピード感をもって展開することが可能となります。



エリア開発力

エリア発掘にあたっては、全国に17ある店舗運営子会社が情報収集を行い、本部と連携することで候補地の選定を行っております。また、現在は多くの開発実績により、不動産デベロッパー、大学や公共施設、地方公共団体などからの誘致や提案を依頼されることが多くなってきております。店舗のコンセプトについては専門部署が企画しますが、風通しのよい環境が整い、信頼関係が醸成されていることから、様々な提案や自由闊達な討議がなされ、スピード感をもって決めていくことができます。

レストラン事業 代表事例

蔵前 [東京] ミラー [シエロイリオ/リバヨン/プリバード]

東京スカイツリーを見渡す隅田川沿い、築40年の7階建ビルを一棟丸ごとリノベーション。複合商業施設として、近年の蔵前エリア活性化におけるランドマークへと成長。

エステートビルドアップ事業(EB事業) 代表事例

淡路島 西海岸 ガーブ コスタ オレンジ

放置された雑草地帯から、県外からも人が訪れる話題のレストランへ。地方創生の足がかりとなる、淡路サンセットライン沿いの大人気のレストラン。

1 エリア開発力

一般的な飲食店にとっては不向きであっても、当社にとっては絶好のロケーションを発掘し、そのエリアの周辺環境の特徴や良さを最大限に活用した開発を進めることができる。

2 デザイン力

企画・デザイン部門を自社に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にすると共に、時代の変化に応じた継続的な店舗メンテナンスができる。

3 オペレーション力

店舗運営子会社制度を生かした独自の経営組織と、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することにより、それぞれの個性溢れる想いや目指す道を邁進し、経営マネジメント層の育成強化やスタッフのモチベーション向上を図ることができる。

第4章 価値を生み出す力

デザイン力

グラフィックデザイナー、設計士、店舗デザイナー、建設・設備工事会社とのやりとり等を行う企画部門を社内を持ち、周囲の良好な環境を取り込みながら統合的に自社でデザインすることで、外部の環境を最大限に活用した店舗デザインを行っています。また、その場所で継続的に店舗運営ができるよう店舗の内装等の微調整を行い、メンテナンスを続けていくことで風化しない店づくりを行っています。バルニバービでは、店舗コンセプトやデザイン、メニュー、サービス、インテリア、音楽など、全てのコンテンツが各店舗で異なります。そのため、それぞれの店舗で生まれる雰囲気大切に、より心地よい空間づくりを目指しております。

店舗・空間デザイン

自社の店舗デザイナーがロケーションや周囲の良好な環境を最大限に活用した空間をデザインしています。オープン後も継続的なデザイン調整を細部に渡って行い、店の空気感を保ち、より良いものへと変化させ続けています。



ドローイングハウス オブ ヒビヤ [日比谷・東京]



ニューライト [渋谷・東京]



ガーブウィークス [中之島・大阪]



ライド [天王洲・東京]



ザ カレンダー [大津・滋賀]



カモメスローホテル [淡路島・兵庫]

グラフィック・ビジュアルデザイン

バルニバービが運営するのはチェーンストアではなく、店名ロゴから、メニュー、WEBサイトといったビジュアルデザインはお店ごとにすべて異なります。



オペレーション力

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独自の経営組織として、「店舗運営子会社制度」があります。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く、また優秀なリーダーを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ため、人材育成や流出防止に大きく貢献しております。2022年7月時点で店舗運営子会社17社、従業員数569名での運営体制となっています。

店舗運営子会社



飲食人としては勿論、社会人として成長できる環境

株式会社バルニバービオーガスト
代表取締役社長 田中 亮平



「個」が活躍する環境、飲食の可能性を創出する

株式会社バルニバービウィルワークス
代表取締役社長 石倉 治



個人の得意分野を活かすスペシャリスト集団

株式会社バルニバービコンシスタンス
代表取締役社長 藤波 幸生



好きな事に夢中になる集団

株式会社グローリーブス
代表取締役社長 本多 威悠 [FABIO]

株式会社バルニバービインターフェイス

株式会社to-Compass

株式会社PIATTIBELLA

バルニバービ・スピリッツ&カンパニー株式会社

株式会社Be ONE part

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BAR Backs Brand

株式会社バルニバービ LeapTime

株式会社SUUM&Co.

株式会社ブライトフェイス

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

(連結子会社 18社)

(非連結子会社 2社)

2022年7月現在

第5章 私たちが目指す未来

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です。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。最も重要視する指標はエリアにおける居住者・訪問者の増加数です。

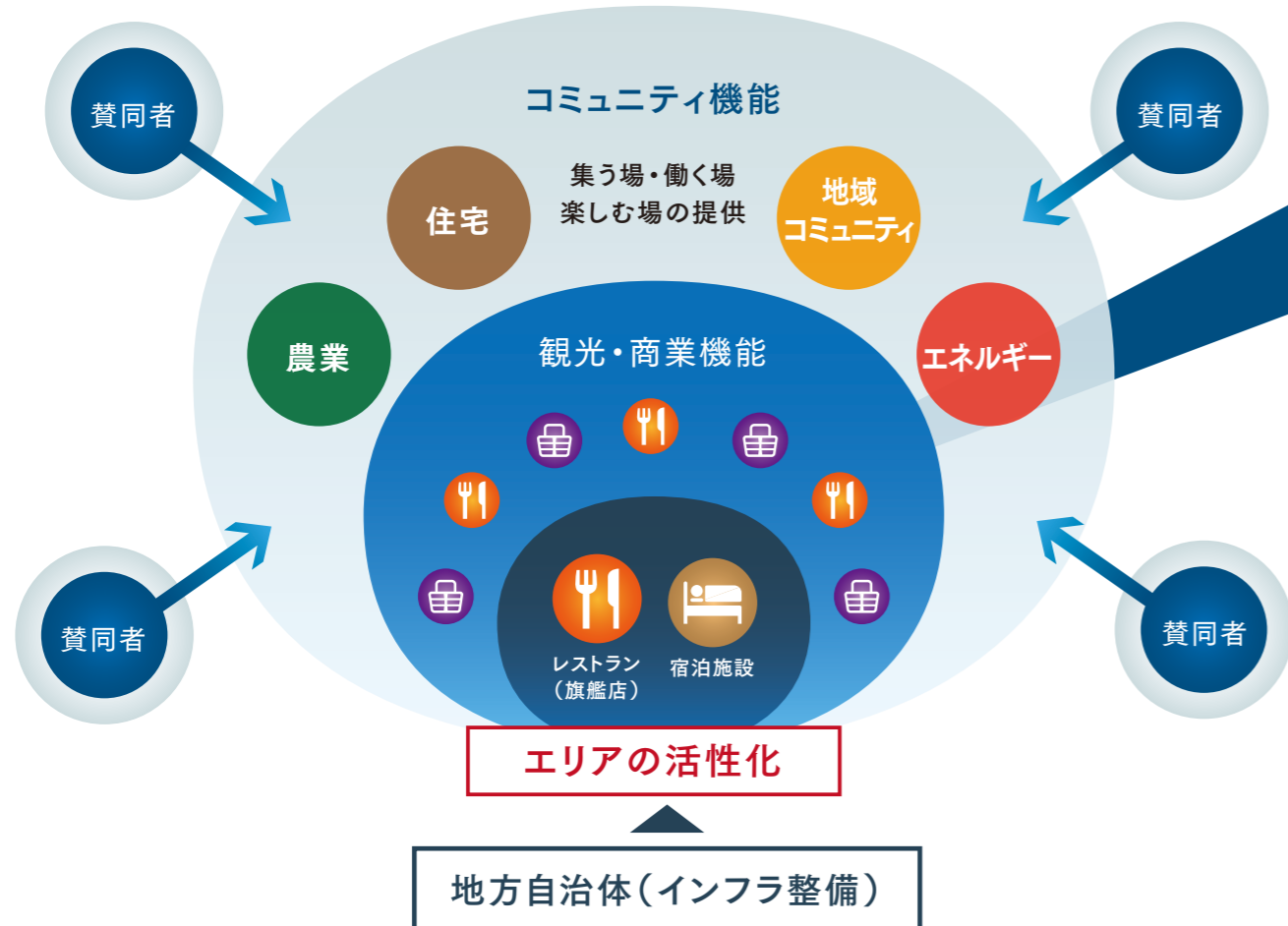
社会	食を起点とした社会課題への取り組み 地方創生への取り組み強化
	従業員とのエンゲージメント強化
環境	気候変動への対応
	資源循環の推進
ガバナンス	リスク管理の強化

目標：開発エリア数
10カ所以上／10年

居住者
訪問者人数の
増加



地産地消・自給自足のビレッジ型エリア開発



食から始まる日本創再生を目指して

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

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

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

レストラン レストラン以外の施設、店舗(レジャー施設、売店等)

WHAT IS BALNIBARBI'S GOAL FOR REGIONAL REVITALIZATION OF JAPAN STARTING WITH “EAT” ?

第2編 トップメッセージ ～食から始まる日本創再生～

バルニバービが目指す 日本創再生とは？



第1章 | 会長メッセージ

代表取締役会長 佐藤 裕久

30年の歩み、そして地方への思い

“地方創生”を意識するきっかけとなったのは、2011年に起きた東日本大震災でした。東北エリアからの食材の流通が止まる恐れがあり、日本全国さまざまな産地の食材を探し始めると同時に、地方には多くの魅力あるエリアが取り残されていることに気がつきました。滋賀県大津市における380坪の駅舎の全面改装、行政自治体との連携による様々なプロジェクトを経て、現在進めている淡路島西海岸の「Frogs FARM ATMOSPHERE」は「GARBCOSTA ORANGE」を始めとしたレストランが9店舗、「KAMOME SLOW HOTEL」等の宿泊施設が4施設と、開発面積は4ha以上、売上は8.7億円となりました。

我々の店づくりの根本は、「その土地や場所でしかできない何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」ということであり、創業以来何も変わりません。今や淡路島も施設全体で年間25万人の来場があります。お店に来てくださる方々はお客さまでもあり、またサポーターとして我々の店や街での体験を通して共感し、発信してくださっています。

淡路島を皮切りに、我々が目指す“地方創生”のカチを全国に展開していくことで、日本全土の「バッドロケーション」を活性化させ、本来の自然豊かな日本とそこに住む人々の豊かな生き方に貢献できる「日本創再生」を実現したいと考えています。

なぜ「食」から地方創再生に取り組むのか？

人が住みたくなる街づくりと豊かな心の在り方の追求を

“地方創生”は、各地域がそれぞれの特徴を活かして自律的で持続可能な社会を創ること、とされていますが、“創生”という何ともなかったところから新しく生み出すという感じで、もともとお住まいの方やその街にも失礼だと僕は思うんです。

だから我々は「地方創再生」とうたっています。真の地域活性化とは、住む人、住みたいと思う人を増やしていくことにあります。利便性の向上はもちろんではありますが、住みたくなる街となったときに、はじめて「地方創再生」が成立していくのだと確信しています。そのためには、地域がコミュニケーションする拠点が絶対的に必要です。だからこそ観光開発ではなく、食を突破口に人々が豊かに生活し、コミュニケーションする場を創出することが必要なのです。

また都会に住むと様々な不安を感じるがあります。年金受給に関する将来の不安、食料不足やエネルギー不足に関す

る不安・・・様々な不安が漠然と人々の心にのしかかってきます。資本主義経済により一つの価値観における競争社会の中で、都会にヒト・モノ・カネが集まっていきました。しかしながら、大多数の人々は不安を抱え、今の生活を守るために働くことが必要です。このような価値観に縛られ、本来人々が持つべき豊かな心の在り方が忘れられているような気がしてなりません。

豊かさとは何か—そう問われたときに、金銭や物質的なモノではなく、僕は不安や心配事がなく、朝陽と共に起きて日が沈むと寝るような、自然にあらがうことなく生活できることだと思のです。例えば食料。庭で野菜を栽培することで、食料を蓄えることができ、心の拠り所になります。素人が農業ですべての生活を支えていくには難しい面もあるかもしれませんが、「余力」として自分や家族、ひょっとしたら近所におすそ分けできるくらいはつくれるかもしれません。



地方創再生を進めていくうえで「食」は大きな切り口である

なぜ我々のような「食」の会社に取り組むのか？をよく聞かれますが、「食」は地方創再生という切り口において、筆頭に入るコンテンツだと僕は考えています。一つは地元食材をつかうことにより、生産者の方との信頼関係やコミュニケーションが生まれ、参入を歓迎されます。二つ目は、食べ物屋は人が必要なビジネスなので、雇用及び移住を伴う採用が生まれてきます。つまりその地域に人を増やすことができるのです。そして何より「食」は生きていくうえでの根源であり、まさしく「食」の施設がない場所では、人は長時間滞在することをしません。この3つの理由により、地方創再生を進めていくうえで「食」は大きな切り口であるのです。

コロナ禍を経て、リモートワークが浸透したことで、地方に住んだり、2拠点で生活しながら働くなど働き方の選択肢も徐々に増えてきました。自分らしさとは何か、自分はどのように生きていくのか。そうすると今までとは違った考えが生まれてきています。我々バルニバービは人を引き付ける「食」を生業としています。美しい自然だけでなく、遊び、住まい、生活や営みをしていくための場づくり、それこそが本来の我々のビジネスの根本であり、豊かな心の在り方を感じていくための提案を行うことによって、一人ひとりにとって自分らしく過ごす場所となることを実現していきたいと思います。

「地方創再生」で実現したいことを教えてください。

ウェルビーイングな社会の実現に向けたバルニバービの提案

まずは**コミュニティの形成**です。日本では幸福感を感じにくいのが現実となっています。2022年3月20日に発表された最新の「世界幸福度ランキング2022」では、日本は54位と先進国の中では低い位置に甘んじています。中でも「他者への寛容さ」に関する評価が低く、コミュニティとの繋がりや社会参加といった精神的なところが持てないことが大きな課題となっているのではないのでしょうか。一方で1位のフィンランドはなぜ豊かなのか。確かに自然が豊かで福祉が充実しているという側面もありますが、「サイズ」の問題があります。国土は33.8万平方キロメートルと日本よりやや小さいですが人口は551万人と約20分の1となっており、コミュニティが分散しています。コミュニティは小さい方が参加している人々の繋がりが強まり、また様々なタイプのコミュニティが発生し、その相互交流が行われることで地域が活性化します。私たちの展開するレストランは人が集い、コミュニティの形成につながる機能を担って

います。またあえて地域にしがらみのない人間として、地域のコミュニティの交流のための企画を立案・推進することで小コミュニティの形成や活性化に貢献したいと考えています。

二つ目に**安心安全なインフラの整備**です。私が考える個人の自立に必要な要素は食糧、住居、エネルギーの3つであり、3要素が満たされることにより不安が解消されます。しかし、本当に必要な時にはお金では買えません。特に、日本の食料自給率は38%ですが、多くの家畜の餌や肥料が海外輸入品であること等を考慮すると、食料自給率は実質10%以下になると考えます。現状では国のみに頼ることができない中で、個人や企業が自力で取り組むことで「何とかかなる」と気づくことが大事なのです。人々が安心して住むことができる住宅や自らの食料を確保することも考えた農業への取り組み、エネルギーの自給自足を目指した街づくりを目指して、地方公共団体やステークホルダーの皆様と協力して取り組んでいきます。



最後に、**サービスバリエーションの提供**です。気の利いたレストランやカフェ、お洒落な宿泊施設、レジャーやアクティビティをエリア全体で展開し、エリア丸ごとの開発を実施します。その中で、お客様は自らのライフスタイルにあったサービスやメニューをチョイスし、自分らしく過ごすことができます。都会において人々が抱えるストレスの中で、当社は最大限のテクノロジー（再生可能エネルギー、最新式の発電システム、蓄電システム、顔認証のシステム）を使い、瞑想・禅・ヨガなどウェルビーイングを体験できるような施設も提案していきたいと考えています。

経済成長と心の豊かさは決して比例しません。心の幸福の在り

方は生活に密着しているものです。それを支えるのに生活インフラとして食があり、食をベースに街として様々な機能と共に我々も発展していくために、今淡路島を筆頭に様々な地域での開発を進めています。未だ人々に気づかれていない宝の山が日本全国に存在します。日本全国でこのような街づくりを進めるうえで、企業としてどのように成長を遂げていくのか、そのためのファイナンスやアライアンスの仕組みも構築できるようになってきました。より多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる社会の実現に向け、私たちは真の意味での「食から始まる日本創再生」を掲げ、新たな価値を生み出し続けてまいります。

第2章 地方創生における取り組み実績

バルニバービは街の未来を見据え、地域の人々と融合できる地域コミュニティの活性化を重視したエリア丸ごとの開発を行っています。私たちが取り組む地方創生のコンセプトは、『食から始める地方創生』であること、『精神的な価値の提案』を重視すること、『観光・商業機能とコミュニティ機能の両立』を目指すことの3つです。

食から始める 地方創生

バルニバービはなぜ、地方創生を食から始めるのか。それは、地方は一次産業が盛んであるため、食材調達やそれを活かすことができるレストランと親和性があるからです。また地域の皆様の憩いの場や話題性のあるレストランを出店することでエリア活性化に繋がります。

食材仕入

レストランには食材の仕入が不可欠です。当社のレストランは地元の食材をふんだんに使用し、地域経済を循環させているため、地域の農家や畜産業、水産業に関わる皆様より応援をいただくことができます。

憩いの場

レストランやカフェが生まれることにより、地域の皆様が集い、交流できる場所や空間を提供することで、地域のコミュニティ形成に寄与し、より住みたくなる街づくりを体感いただいています。

訪問者の増加

話題性の高いレストランのメディアや口コミによる発信はエリアの知名度アップにつながり、多くの来訪者を誘致する結果となっています。そのため、当該レストランのみならず、その地域全体の商業活動の活性化に寄与することで、地域の皆様の支持を得ています。

淡路島内で支えてくださる生産者様



五斗長(ごっさ) 営農 様

甘みと栄養がずっしりの玉ねぎを卸してくれている五斗長(ごっさ)は、淡路島の北西部にある集落の名前です。昔ながらの伝統を守った栽培をしています。



北坂養鶏場 様

純国産鶏をヒヨコから養鶏。はつきりと濃厚な黄身の存在を感じることができる「もみじたまご」と白身も強い「さくらたまご」の2種を扱っています。



淡路の島菜園 様

トマトにとって相性の良い気候と、徹底的に研究を重ねた栽培をしている淡路の島菜園。甘みと旨みのバランスのとれたミディマトの他、11月～5月に大粒イチゴも栽培しています。



淡路麺業株式会社 様

うどん屋として始まり、麺一筋創業110年の淡路麺業。素材本来のおいしさを引き出す小麦の力を生かした昔ながらの手打ち製法で生パスタを生産しています。

食をベースとした「面白い」街づくり

バルニバービはなぜ、地方創生を食から始めるのか。それは「食」には喉を潤す、腹を満たすという機能だけでなく、仲間とのコミュニケーションを活性化させるという機能があるからです。様々な年齢や職業の人がやってきて出会い、コミュニティが活性化し、その結果として街が発展していくことを食を通して実現したいと考えています。地方に住んでいると、大自然の景観や素晴らしい農産物、海の幸をはじめとした食材など、その土地ならではの良さを見落とししてしまう場合があります。一方で、不足しているもの、その土地にはないものを探し求めることがあります。私たちは地方で街づくりを行っていくためのコツは「ないもの探しはやめて、そして『あるもの気づき』をすること」だと考えます。私たちはその土地にあるものに気づき、それをみんなで楽しむ「面白い」に変えていきます。



地元の豊富な食材を使用し開発されたメニュー

1

地域住民がその街・エリアに求める「面白い!!」により、**行きたい店を創りだせる。**

2

その地域の特産物を使用した上質な料理により、「その町にしかないもの」地域の方々が**誇れる店を創りだせる。**

3

エリアが活性化する事により、多くの雇用を生み出せ、地域外からの人口流入により、交流が生まれ、**新たなコミュニティ形成となる。**



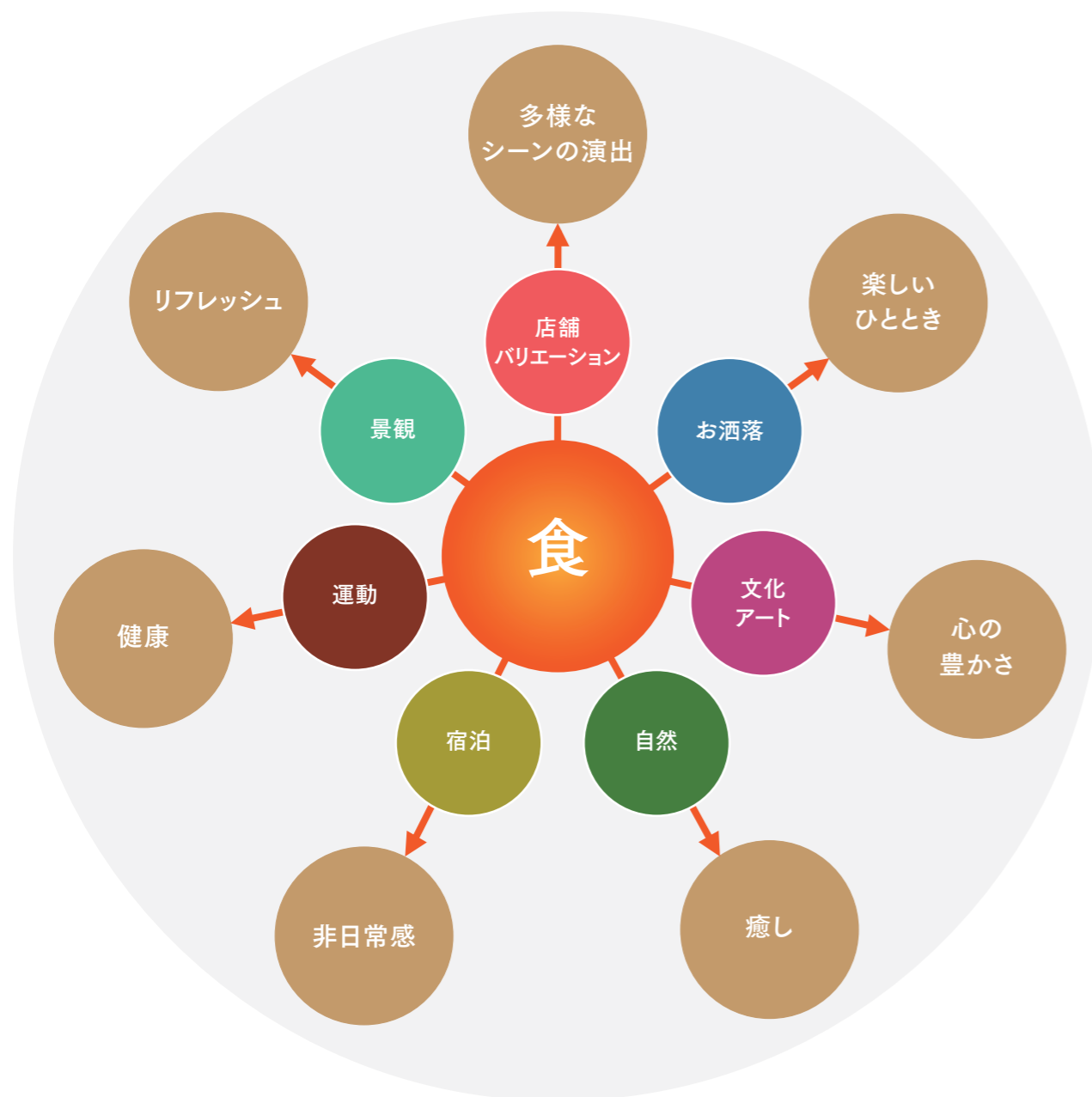
第3章 地方創生で目指す社会像

精神的な価値の提案

「精神的な価値」とは「物質的な価値」の対義語として定義しています。

すなわち、物質の量やその対価に対する価値ではなく、そのサービスのみならず、それに付帯するサービス全体についてお客様が感じられた楽しさ、嬉しさ、幸福感を含めた価値を指します。

これまでのレストラン事業では、ほっとする景色の見えるテラス席で季節を感じてリフレッシュしたり、お気に入りのスイーツを食べながら仲間と気ままに楽しいひと時を過ごしたりと、レストランの枠内で「精神的な価値」を提案してきました。これからの地方創生では食をベースに人々に喜びを感じていただくことには変わりありませんが、食に掛け合わせる機能バリエーションを増やすことで、多種多様で洗練された選択ができる場所やメニューを提案してまいります。



観光・商業機能とコミュニティ機能の両立

バルニバービが目指す地方創生は、食をベースに観光・商業機能とコミュニティ機能の両方の機能を保有していることが特徴です。この二つの機能のシナジーが、「訪れる街」から「住みたくなる街」へと繋がることとなり、地方が活性化していくと考えます。

観光・商業機能	レストラン・カフェ・ホテル・宿泊施設、レジャー施設など、訪問者がそのエリアを楽しむことができる機能
コミュニティ機能	自然へのアクセス、社会参加、コミュニティとの繋がり、安心安全な住環境・食料の確保等、そこに住む人々が心豊かに暮らすために必要な機能



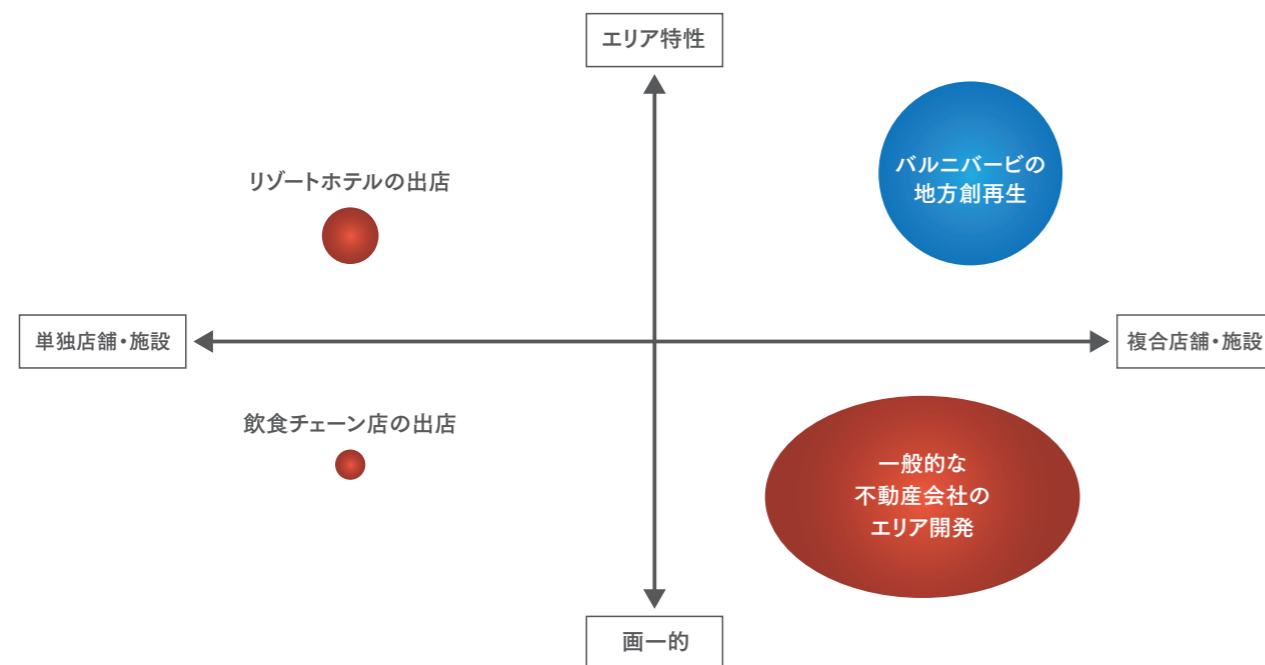
観光・商業機能とコミュニティ機能の両立で「心のままに過ごす(生きる)場」を提案

第3章 地方創生で目指す社会像

観光・商業機能で大切にしていること

バルニバービの地方創生は、単に店舗を地方に出店するというのではなく、当社単独で集客力がある複合的な施設を展開できることが強みです。そのため、エリア丸ごとの開発が可能となります。まず最初に、集客力のあるレストランと長期滞在できる宿泊施設を展開します。その後、エリア特性にあわせて様々な飲食店やレジャー施設を併設していきます。その店舗・施設では、一過性の流行りもののコンテンツを集めるということではなく、エリアの良さを最大限に引き出す提案を行うことで、訪問していただいた人々にその土地独自の楽しさや面白さを感じていただくための多くの提案を行ってまいります。このように長期的な開発を進め、そこに必要なピースを一つひとつ組み合わせていくことで、そのエリアの魅力を十分に引き出し地域を活性化させ、エリア全体の不動産価値を高めたうえで、収益に繋げていくことを目指します。

その地域の特性を生かした経済の活性化



複合店舗・施設

単一の店舗ではなくバリエーションに富んだ複合的な店舗や施設を単独で開発する。



エリア特性を生かす店舗・施設

波音を楽しむレストラン、夕日を眺めながらお酒を嗜むバーなど、その土地ならではの面白さを感じることができる場所やサービスを提案する。



エリアの不動産価値の向上

人の流れがなかった場所に人の流れを作り、その土地の価値を高め、収益につなげる。

コミュニティ機能で大切にしていること

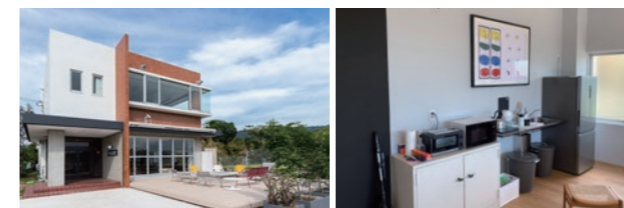
私たちは、人々が幸せを感じるために「自分らしく過ごす」ことは非常に大切なことだと考えています。そして、「自分らしく過ごす」とは固定概念や一般的な価値観に捕らわれることなく、自分にとって最適な環境を選択することだと考えます。地方には人々が自分らしく過ごすためのコンテンツがたくさんあるのではないのでしょうか。私たちは地方創生の取り組みの中で、地域の人々や地方に移住したいと考える人々の基盤づくりとして、ライフラインの確保と地域コミュニティの活性化を提案いたします。ライフラインの確保は、人間の尊厳の前提といえる、食・住居・エネルギーの3つの要素が重要だと考えます。地方では都心部より強固なライフラインを構築することが可能であり、今後、農業・住宅提供・エネルギー供給に関するサービスを提案していく予定です。また、人との出会いやふれあいを大切にいくため、地域コミュニティの活性化に向けて様々な企画を実施してまいります。

心豊かに暮らす場の提案 ～地域の人々や地方に移住したいと考える人々の基盤づくり～

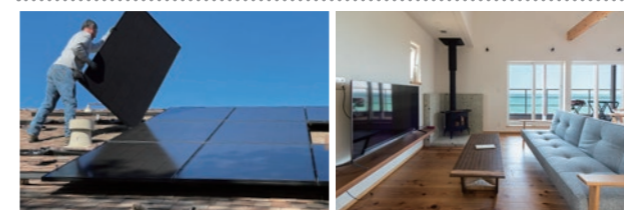
その1 ライフラインの確保



バルニバービは自給自足型の農業に取り組んでいます。淡路島ではエリアの農地を活用し、地元農家様の支援のもと、スタッフ一同で農業に取り組んでいます。今後移住される方や訪問される方へのサービスも検討してまいります。



淡路島において現地の施設をリノベーションして社宅として活用しています。今後は、スタッフや移住してくる方、セカンドハウスや長期滞在型のシェアハウス等、人々が自分らしく過ごすことができる住宅の検討をしております。



今後提案する住宅では、太陽光発電設備・蓄電設備等により、クリーンエネルギーでの自給自足を目指します。

その2 地域コミュニティの活性化 (参照 P.59 住みたくなる街づくり)



地域でのお祭りを企画・実行することで地域の皆様に喜んでいただいています。地域の皆様が出会い、ふれあい、一緒に楽しむ場を提供することで今までなかった交流も生まれています。

WHAT GROWTH SCENARIO DOES BALNIBARBI HAVE IN MIND?

第3編 成長戦略と中期経営計画

バルニバービは どのような成長シナリオを 持っているのか？

第1章 | イノベティブシナジー戦略の推進

「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

エステートビルドアップ事業(EB事業)では本来の価値が見過ごされているエリアの不動産開発を行うことを目的とした、「バッドロケーション・デベロッパー戦略」を推進します。これによりレストラン事業における収益だけでなく、食を通して活性化した不動産の流動化によって、新たな収益を見込むことが可能となり、価値が上がった不動産の売却のほか、賃貸業や管理業などの分野でも収益が見込めます。

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つつ、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

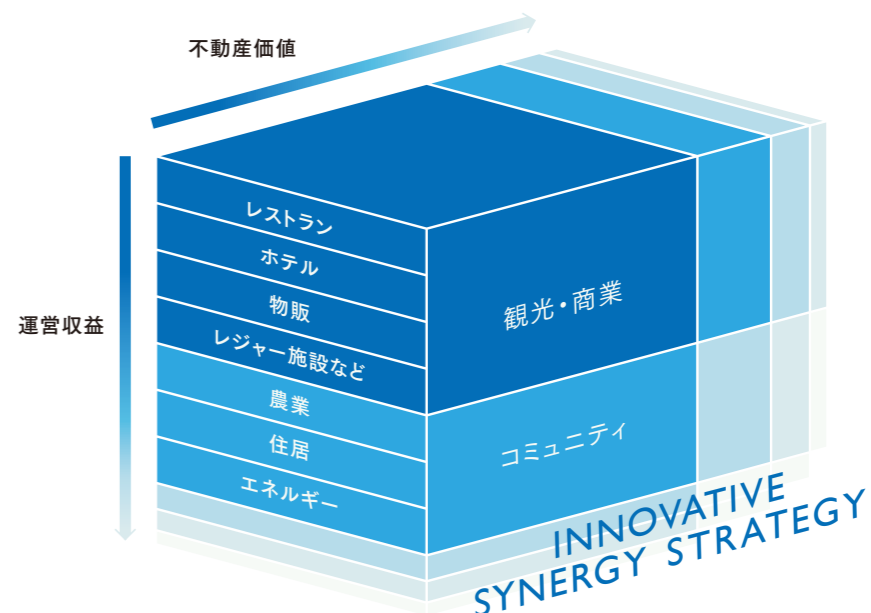
いく戦略です。私たちが考えるエリア活性化において食が持つ力は必要不可欠であり、レストラン事業におけるエリア開発、デザイン、オペレーションの力と、エステートビルドアップ事業が融合する事によって、新たなシナジーが生まれ、開発エリアの不動産価値を高める事に繋がります。

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。

基本戦略「レストラン事業」と「エステートビルドアップ事業(EB事業)の融合」 イノベティブシナジー戦略

バッドロケーション戦略
レストラン事業

バッドロケーション・デベロッパー戦略
エステートビルドアップ事業



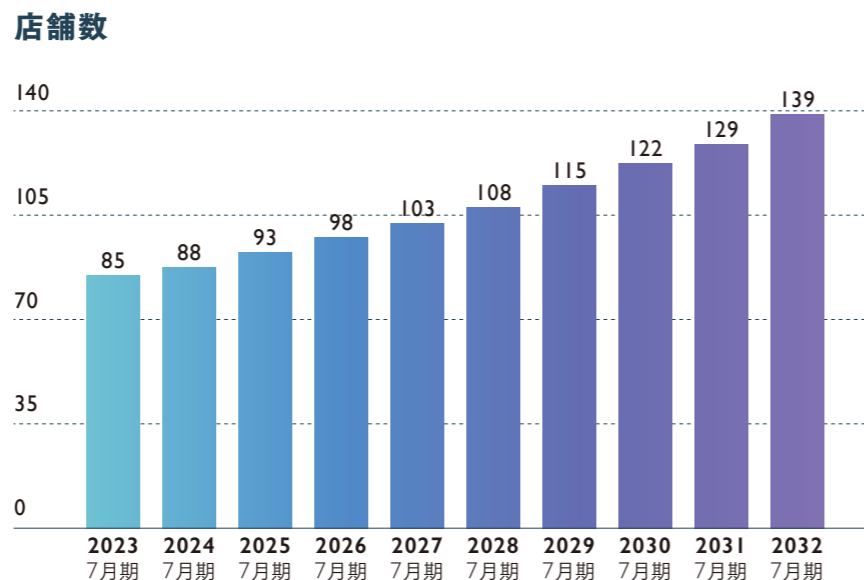
第2章 各事業セグメントにおける成長戦略と長期目標

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。

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。

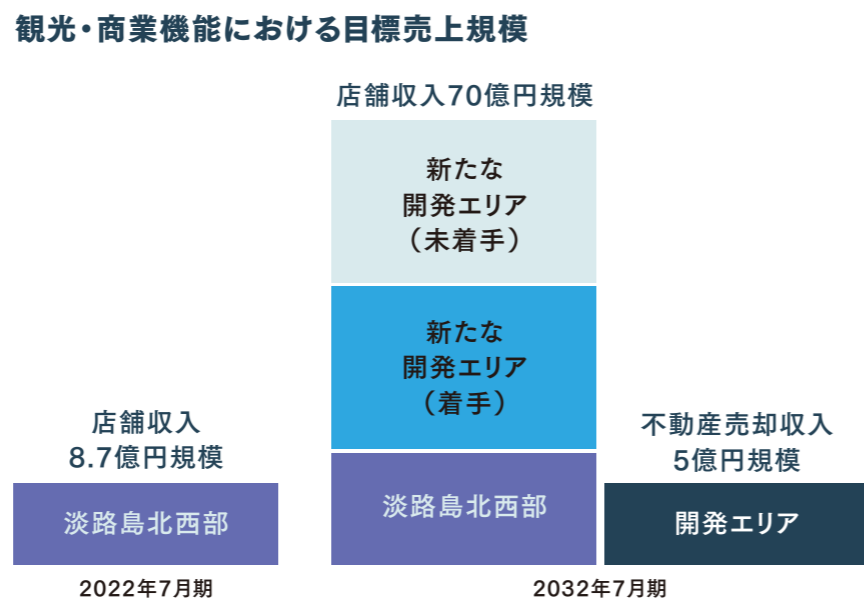
今後10年間は毎年コンスタントに新規出店を目指し、店舗網を拡大していく目標としております。



エステートビルドアップ事業(EB事業)の成長戦略

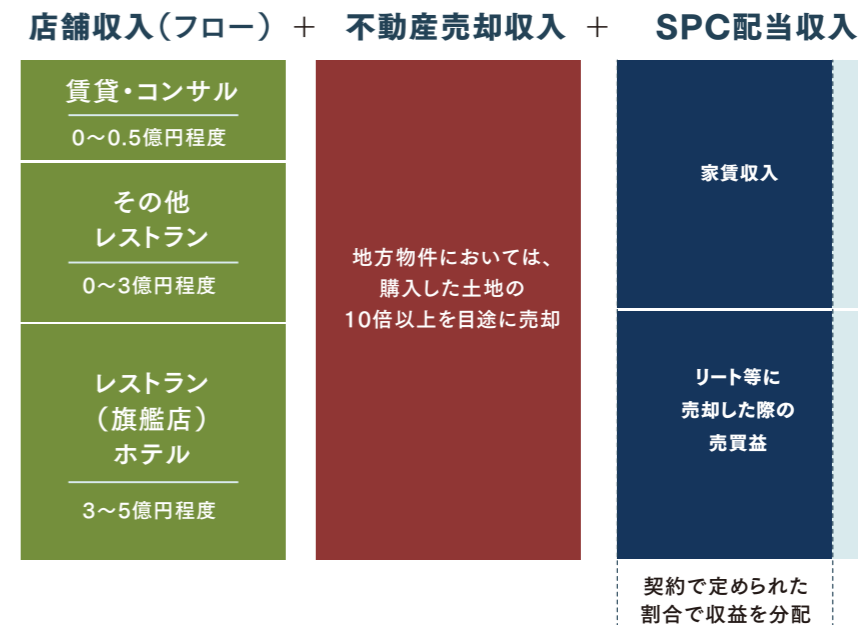
淡路島北西部のエリア開発を実施してきましたが、今後は、淡路島における他エリアの開発や、島根県・石川県など、他の地域の地方創生への取り組みを拡大してまいります。現在、淡路島北西部以外のエリアで、2027年までに開業することを目指して開発の検討に入っているエリアが7カ所あります。

今後10年間で最低10カ所のエリア開発を行っていくことを目標とします。



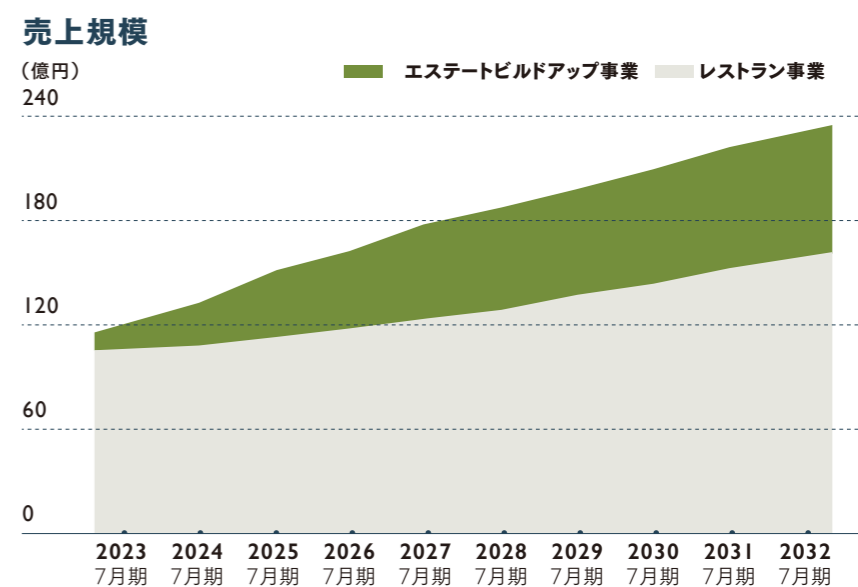
エステートビルドアップ事業の収益モデル(観光・商業機能)

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い、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います。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。



長期目標

今後10年で230億円の売上規模を目指します。レストラン事業を160億円、エステートビルドアップ事業(EB事業)の店舗収入を70億円規模まで拡大することを目標とします。

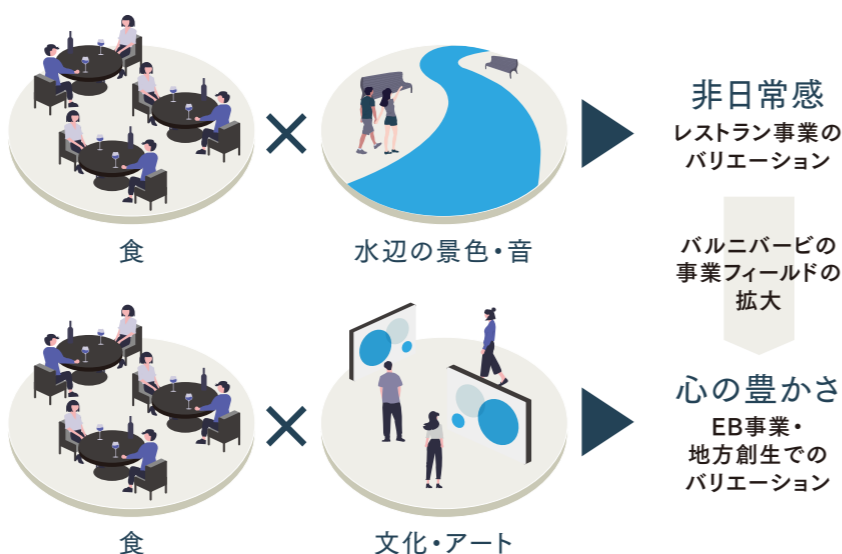


第3章 成長を実現するための取り組み

成長戦略の基本方針であるイノベティブシナジー戦略を推進していくために特に重要な取り組みは、食に掛け合わせるバリエーションの拡大、多様なオペレーションの蓄積、共に歩むスタッフの働く環境整備、地域の皆様や当社の地方創生に賛同していただける事業者との協業の推進、資金調達能力の強化の5つです。

食に掛け合わせるバリエーションの拡大

バルニバービが考える地方創生では「食のチカラ」が不可欠ですが、その「食のチカラ」に他の要素を掛け合わせて、そのエリアならではの楽しみ方を提案していきたいと考えています。バルニバービは画一的な店舗やサービスを提供するのではなく、その場所にあった店舗やサービスを常に提案しています。現在でもそのバリエーションは多数存在しますが、今後はその質と量を更に拡大することで、バルニバービの事業フィールドを大きく広げていきます。



多様なオペレーションの蓄積

淡路島では、飲食店として、回転寿司、中華そば、アイスクリーム、韓国料理と当社としては、今までにない業態の店舗をスピード感を持って出店しております。

また飲食店以外ではホテル、コテージ等の宿泊施設を4カ所オープンし、それぞれのコンセプトに基づく効率的なオペレーションを確立しております。

今後は、お土産などの物販やレジャー施設などの店舗開発も行い、グループの運営子会社がオペレーション効率化に取り組むことで、多様なオペレーション能力の蓄積を図ります。

宿泊施設

2020.7 OPEN KAMOME SLOW HOTEL

2021.4 OPEN KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage

2021.7 OPEN Lazy Inn

2022.8 OPEN KAMOME SLOW HOTEL WALLED VILLA

2022.10 OPEN(予定) KAMOME SLOW HOTEL YUCCA

共に歩むスタッフの働く環境整備

今後、開発エリアの拡大に向けて一番大切なことは、スタッフとそのエリアで地域の皆様と一緒に活動することです。

そのために、レストラン事業に従事するスタッフを含めて、開かれた店づくりを行い、誰でもチャレンジできる環境を整備し、地方創生に取り組んでいるスタッフを支援しております。

淡路島では、地域で暮らすスタッフの社宅を準備し、自らがそのエリアを楽しんで暮らすための環境を整備いたしました。

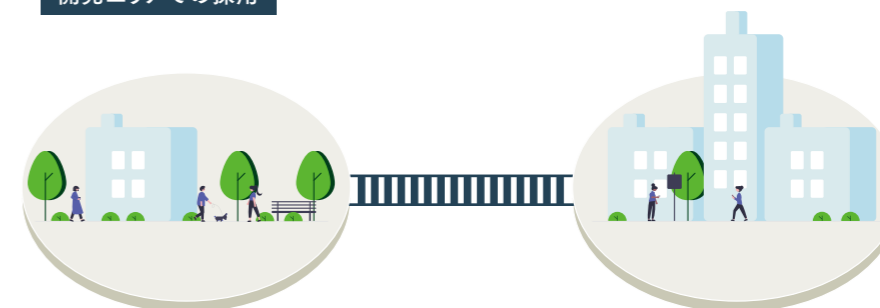
また、今後の採用計画では開発したエリア・開発予定のエリアでの採用活動を継続し、地元の地方創生に貢献できる人材の採用と育成を行ってまいります。

働く環境の整備



公民館だった場所をフルリノベーションした「OSAKI BASE」。坂道を登り高台に立つOSAKI BASEにたどり着くと森林の気持ちいい風を感じることができます。白とレンガ調の外観はスタイリッシュながらあたたかみのあるデザインでスタッフたちを癒します。また個人のプライバシーにも配慮したつくりとなっています。

開発エリアでの採用



開発エリアでの採用を強化し、地方創生への取り組みを推進していきます。また、都市部で働くスタッフも自らの手で住みたい街づくりに参加することができ、都市部と地方、自分のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を可能とします。

第3章 | 成長を実現するための取り組み

地域の皆様、賛同者との協業を推進

地方創生を成功させるために、地域の皆様とのコミュニケーションと協業が非常に重要となります。また、コミュニティ機能を高度化していくためには、住宅・エネルギー・農業などに関する専門家や地方自治体との協業も必要であり、私たちの地方創生のコンセプトに賛同いただける皆様と一緒に街づくりを行っていくことが重要です。

私たちは、食をベースとした地方創生に取り組んでおりますので、多くの地元事業者の皆様との取引や共同店舗の企画・運営などを行っております。今後は、エリア外の事業者との連携を深めながら、より住みたくなる街づくりを企画・提案してまいります。

淡路島での地元事業者とのお取引例

- 淡路の島菜園様…………… トマト・イチゴのお取引
- 五斗長営農様…………… 玉ねぎのお取引
- 北坂養鶏場様…………… たまごのお取引
- 嶋本食品様…………… 豚肉のお取引
- 淡路麺業株式会社様…………… 生パスタのお取引
- 五色の浜栗様…………… 淡路島の海水を煮詰めて作った「自凝栗塩」のお取引

地元企業との共同運営

淡路島の水産会社「森水産」との共同運営により、「淡路島 回転すし 悦三郎」を出店
地場の水産会社だからこそできる仕入れ力、熟練した職人の技術力と当社の空間デザイン・サービス力により「海のみえる“浜直”の回転すし」として観光客のみならず地元住民からも人気を博す



外部企業を淡路島に誘致

旅するアウトドアホテル「The Caravan」を展開する株式会社Wonder Wanderersと提携し、ヴィラ「Lazy Inn.」、クレープリー&カフェ「RIBBIT RIBBIT」を出店

自然を感じるテントスペースやアウトドアホテル体験など、様々な環境での多彩な演出、おもてなしにより実績を積んできた同社による自然共生型宿泊施設を作ることにより、「Frogs FARM」における新たな滞在型の楽しみを創出する。

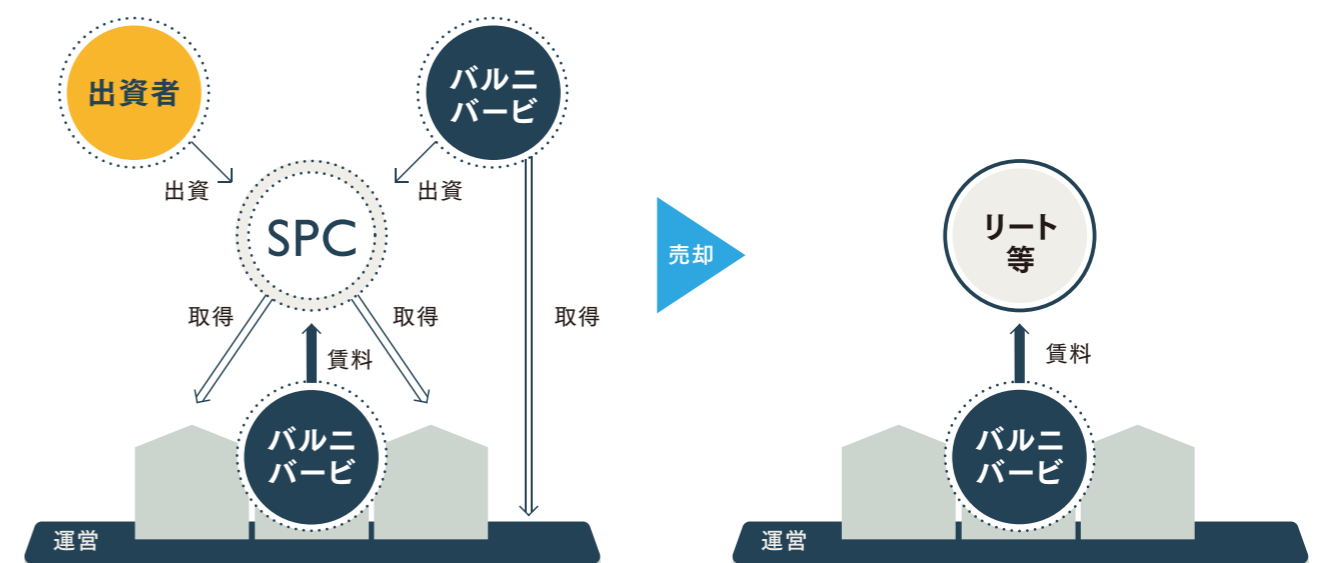


資金調達能力の強化

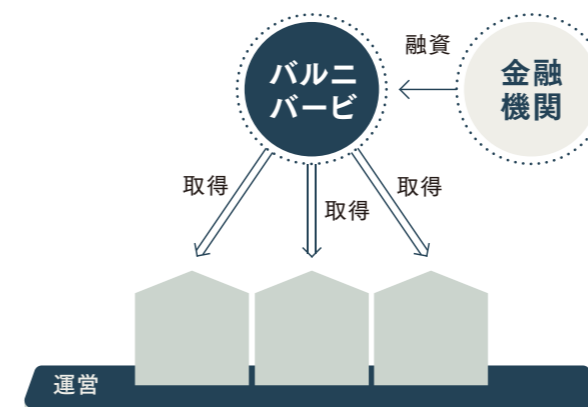
エステートビルドアップ事業(EB事業)は不動産価値の向上を目的とした事業であるため、不動産等取得のための資金が必要となります。ファイナンススキームは、SPC(特別目的会社)を活用したスキームや自己資金のスキーム等、いくつかパターンがあります。例えばSPCスキームの例では、土地については事業の進捗状況に応じて自社で購入し、建物については、金融機関や不動産会社及び地方創生に取り組む会社と共同でSPCを設立し建築します。

開発後、3年～5年で売却することで土地の売却益及びSPCの配当収益を見込めます。自己資金でのスキームの場合は、比較的小さな規模の案件が対象となりますが、土地のみならず建物についても自己資金で取得する場合があります。双方ともに物件売却後も施設の運営は当社が実施することで店舗の空気感を崩すことなく継続することが可能です。レストラン事業における地方公共団体との取り組み実績やバルニバービが目指す地方創生のコンセプトへ賛同をいただける事業者との繋がりが強みとなっています。

SPCを活用したスキーム例



自己資金スキーム例



第4章 中期経営計画

INNOVATIVE SYNERGY 2027

当社は、2022年10月に2027年を最終年度とする中期経営計画を策定しました。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開発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。

基本方針

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)

EB事業 **イノベティブシナジー戦略の推進**
INNOVATIVE SYNERGY STRATEGY

- 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する
- 島根県、石川県での新たなエリア開発を実施
- 淡路島・北西部以外のエリアにおける開業(5カ所)

重点施策

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

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

本部・共通 ● サステナビリティへの取り組み強化
● ITを活用した業務改善・効率化への取り組みの推進
● 店舗損益管理の高度化と各事業の管理機能の強化

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。

(ご参考:不動産売却益を含む売上・利益計画の内訳)

単位:百万円

	2023年7月	2024年7月	2025年7月	2026年7月	2027年7月
売上高	11,411	13,300	15,200	16,300	17,700
レストラン事業	10,421	10,900	11,300	11,800	12,400
既存店	10,421	10,700	10,600	10,600	10,500
新規店	0	100	600	1,200	1,800
EB事業	990	2,400	3,800	4,400	5,300
淡路島(北西部)	990	1,000	1,000	1,000	1,000
新規エリア	0	1,300	2,700	3,300	4,200
営業利益	268	800	900	1,000	1,000
営業利益率	2.3%	6.0%	5.9%	6.1%	5.6%
経営利益	266	800	900	900	1,000
経営利益率	2.3%	6.0%	5.9%	5.5%	5.6%

(ご参考:不動産売却益を含まない売上・利益計画の内訳)

単位:百万円

	2023年7月	2024年7月	2025年7月	2026年7月	2027年7月
売上高	11,411	12,900	14,800	15,900	17,300
経営利益	266	500	600	600	700
経営利益率	2.3%	3.9%	4.1%	3.8%	4.0%

投資計画

今後5年間で投資年間10億から15億円の投資を計画しています。

単位:百万円

	2023年7月	2024年7月	2025年7月	2026年7月	2027年7月
レストラン事業	0	300	500	500	500
新店設備投資	0	300	500	500	500
レストラン事業	100	100	100	100	200
既存店設備投資	100	100	100	100	200
EB事業	300	300	300	300	300
新店設備投資	300	300	300	300	300
EB事業事業	500	300	300	300	300
不動産取得	500	300	300	300	300
その他	100	100	100	200	200
合計	1,000	1,100	1,300	1,400	1,500

株主還元について

今後5年間についても安定した配当を予定しております。

また、毎年7月末日または1月末日現在の当社株主名簿に記載された

当社株式100株以上を保有される株主様を対象に株主優待を導入しております。

WHAT IS BALNIBARBI'S BUSINESS?

第4編 事業別の取り組み状況

バルニバービの事業とは？

第1章 | レストラン事業

RESTAURANT BUSINESS

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開発エリア、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

- 飲食店(直営)、宿泊施設等の経営・企画
- 店外商品(テイクアウト、デリバリー、マルシェ等)
- 飲食店の企画・プロデュース
- スイーツ製造
- ウェディングのプロデュース
- レストランのスタジオレンタル貸し
- EC事業(キャンドルテーブル)

レストラン事業概要

直営店舗

エリアやロケーションの特性を活かした店づくりと、サービスを強みとした一店舗ごとコンセプトの異なる店を運営しています。



スイーツブランド

バルニバービのグループ会社「株式会社パティスリー ドパラディ」にて、オリジナルスイーツの生産・物販事業を行い、複数のブランドを展開しております。



プロデュース

直営店で培ったノウハウにて、物件開発からインテリアデザイン、メニュー開発等、お客様のご要望に沿った業務をサポートしております。



撮影スタジオレンタル

バルニバービの各レストランでは、営業時間外・内にスタジオ貸しを行っております。



第1章 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とは

バッドロケーションとは一般的な外食事業者の観点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、当社の視点で見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を指します。

バッドロケーションの特徴

バッドロケーションの特徴として、店舗家賃等が低水準であること、競合店舗が少ないことが挙げられます。

バッドロケーション戦略とは

全国に無数に存在するバッドロケーションに出店することで、競合店との競争を避けながら店舗網を拡大していく戦略です。



バッドロケーション戦略の成功の結果、
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

成功事例

東京都文京区小石川
AOI NAPOLI 青いナポリ

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。飲食店を出店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ています。



大きな木に包まれるように建つ元印刷工場

施設の象徴となる木は残してフルリノベーション

改装前、室外機置き場だった2階空間

階段を上ると現れる、噴水を囲む緑いっぱいのガーデンテラス

リノベーション事例

「人々のライフスタイルに溶け込む地域に根差した店づくり」を目指す、当社の原点となる街場のリノベーション事例



食をメインに「学び」や「集い」を融合させた様々なイベントや講座を定期開催

歴史ある内装を活かした店は、中之島エリアのアイコン的存在に成長

第2章 | エステートビルドアップ事業(EB事業)

ESTATE BUILD UP BUSINESS

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

- 地方創生、地方活性化
- 飲食・宿泊・レジャー・物販施設の建設、運営
- 農業、住宅、エネルギー事業等
- 不動産の開発、販売、賃貸
- 有休施設などのリノベーション
- 各種コンサルテーション

事業展開プロセス

個性的で潜在的魅力に溢れるエリアを発掘し、取得・開発。その後、地域の方々との連携を通じて、レストラン旗艦店と宿泊施設を中心に様々な施設を出店することで、地域内外から人が集まる、「食」をベースとしたエリアの活性化を推進します。

Phase 1 寂れた状態

自社での情報収集、地方自治体、地方銀行等からの物件の紹介



ガープ コスタ オレンジが建つ前の様子

Phase 2 きっかけの一石

集客力のあるレストランを出店



GARB COSTA ORANGE



淡路島 回転すし 悦三郎

Phase 3 宿泊施設の出店

滞在できる施設を出店することでよりそのエリアを楽しむことができる



KAMOME SLOW HOTEL



KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage

Phase 4 新たなる施設の展開

エリアを楽しむためのコンテンツを充実させる



PICNIC GARDEN <camp site>



PICNIC GARDEN <BBQ site>

Phase 5 「食」をベースとしたエリアの活性化

地域内外から人が集まり、エリアが活性化していく



ローカル湯たねパン しまのねこ



Awaji Blue Coast ice cream

Phase 6 住みたくなる街をつくる

居住し、働き、地域と融合する



移住へのきっかけとなる施設を開設



新たな地域のお祭りを開催(サキア祭)



第2章 エステートビルドアップ事業(EB事業)

淡路島西海岸「Frogs FARM」プロジェクト

Over view

エステートビルドアップ事業の第1弾である淡路島西海岸「Frogs FARM」プロジェクトが2019年より本格的に始動いたしました。「Frogs FARM」は、開発前はなんの手入れもされていない閑散とした海岸地を整地し、全長約400mのサンセットライン沿いに様々な店舗を一から開発することで地域内外から人が訪れるエリアを目指しております。

Location

海に囲まれた島、淡路島(人口13万人、面積592km²)。その西海岸に位置し、瀬戸内海を目前に、晴れた日には水平線越しに小豆島を眺めることも。夕暮れ時には瀬戸内海に沈む美しい夕日を一望することができます。



レストラン(旗艦店)

「Frogs FARM」プロジェクトのきっかけの一石として、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『GARB』を冠する「GARB COSTA ORANGE」を2019年4月に開業いたしました。淡路島の特産物を使用した上質な料理により、淡路島にしか無いものを提供することで地域内外の人々が集う場所を創出し、地域内消費の活性化を目指します。



宿泊施設

その地方にせっかく魅力的なコンテンツが豊富にあったとしても、滞在できる手段がなければ、ゆっくりと楽しむことができません。滞在できる場所としての宿泊施設を出店することで夕日が美しい淡路島西海岸の“食”をベースとした地方創生プロジェクト「Frogs FARM」をさらに推進しています。



店舗バリエーション



淡路島の地域特性である海と山の豊富な食材を使用した“食”の楽しみ方を様々な形で提供するレストラン、さらにグランピング施設やナイトライフを充実させるコンテンツなど新規店舗を続々と拡大中です。

第2章 レストラン事業

島根県出雲市での地方創生事業

Over view

島根県出雲市の地域活性化を目的に、SBIホールディングス株式会社、株式会社島根銀行及び地元企業との間で共同設立された不動産SPC(出雲アトラクティブ株式会社)より委託を受け、2023年4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。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。

Location

日本海の荒波が削った断崖絶壁の崖から日本海らしい荒々しさを眺めることができ、自然の雄大さを身近に感じることができます。



水平線や見事な夕景を眺めることができる日本海

出店



レストラン
面積
約270㎡



宿泊施設
面積
約515㎡

規模・出店計画

眼下に広がる日本海を望む新たなリゾート地として、レストラン及び宿泊施設の出店を計画しております。

石川県羽咋郡「宝のなぎさ交流促進事業」

Over view

石川県羽咋郡宝達志水町が主宰した「宝のなぎさ交流促進事業開発事業者募集」において、当社が事業者として選定されました。開発地は千里浜なぎさドライブウェイの能登方面への入り口にある今浜海岸の景勝地であり、アフターコロナにおける地域活性の未来に向けて、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。

Location

千里浜なぎさドライブウェイは金沢と能登を繋ぐ、のと里山海道沿いにあります。1968年に国定公園の指定を受けた能登半島に位置する国内で唯一砂浜をドライブできる全長約8kmの長い海岸で、石川県屈指の景勝地として知られております。



日本海に沈む夕日が見える日没時の日本海



砂浜を車で走れる海岸、今浜海岸

規模・出店計画

2024年秋の出店を目指して、開発総面積15,810㎡にわたる開発計画を進めております。

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『GARB』を冠した「GARB onbrart」を出店いたします。広大な日本海と砂浜を借景に、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拘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。



開発総面積
約15,810㎡

WHAT IS BALNIBARBI'S COMMITMENT TO SUSTAINABILITY MANAGEMENT?

第5編 サステナビリティ経営

バルニバービが取り組む サステナビリティ経営とは？



第1章 | 社長メッセージ

イノベティブシナジー戦略の 推進による地方創生の実現 ～今までにない新たな業態を創る～

代表取締役社長 安藤 文豪

Question

代表取締役社長に就任され、改めてこれまでの歩みと安藤社長が考えるバルニバービの強みを教えてください。

Answer

2021年10月27日に開催されました第30期定時株主総会を経て、2021年11月より株式会社バルニバービの代表取締役社長・COOに就任致しました。

代表取締役就任以前、売上規模30億前後の頃は、バルニバービの取締役と同時に関東エリアにおけるレストラン運営子会社の代表やスイーツ事業会社の代表を兼務し、IPO準備段階で運営全般を統括する常務取締役として、事業拡大に伴う経営者育成や出店戦略を推進してまいりました。

その過程において私が客観的に感じていたバルニバービの強さは「従来の飲食業における事業モデルではないこと」でした。「誰が見ても分かる(例えば流動人口、店前通行量、駅乗降客数の様なKPIを元にして)、外食の需要がある場所に店舗を作る」というのが従来の外食の事業展開の発想ですが、当社

の事業展開スキームは全く逆の発想なのです。

「何もないから需要がないように見える。何もないから人は来ないし、居ない。では、そんな場所に、そこにしかないオリジナルなモノ(供給)が生み出せたら自然と人々は集まってきてくれるはずだ」という仮説を立て、その仮説を実現させる為に「この場所はどんなモノが必要なのか、この場所で働きたいと思う環境とは何か、この場所で食事や語り、時間を過ごしたいと思っただけの為にはどうするのか」というプロセスを何百回と繰り返してきたのが当社です。

創業から30年が経過しましたが、創業当時と変わらぬ食に対する想いと、共に働く仲間への想い、そして未来に対する共感積み上がり続け、それと同時に事業に関するノウハウや経験値が蓄積されて今に至ります。

Question

一般的な外食事業者とは違う戦略で成長されてきたバルニバービですが、新たに「イノベティブシナジー戦略」を事業成長の軸として掲げられました。どのような戦略なのでしょう。

Answer

私たちがレストラン事業を拡大していく上で、何度となく「何故こうなるのだろうか？」と悔しさを噛み締めた事がありました。それは飲食業における出店とは、所有者が別に存在する土地や建物に対して投資を行い、借地借家法に基づき、期限付きで投資回収を行い、期限が切れると同時に全ての資産を撤去しなければならない、という「飲食事業の収益性の低さ」がもたらすイニシャル投資の限界に基づいた事業スキームが引き起こした「何故、こうなるのだろうか？」でした。

全く需要が無かった場所にレストラン事業を通じて適切な供給を生み出す事で人の流れが生まれ、新たな他事業も周辺に生まれ始め、結果的に「エリアが商業的な要素を持ち注目を浴びる」という状況になった時に、そのエリアの不動産価値はおのずと向上していきます。しかし皮肉なことに不動産価値が向上した結果、私たちはあくまでも「賃借人」ですので、賃貸借期限が切れる時には契約更新または退去の判断を迫られます。その際に数件のオーナー様から「家賃の大幅な値上げや不動産そのものの売却による退去」を伝えられるという事が起きました。これは飲食業にとっては大きなリスクです。収益に大きく関わる家賃上昇や、イニシャル投資分を回収したと思った矢先の退去となるからです。

Question

レストラン事業につきましては実績を見ても分かる通りですが、エステートビルドアップ事業（以下、EB事業）においては、今後はどのような成長性をお考えでしょうか？

また、その為に必要と考えられている課題があれば教えてください。

Answer

まずレストラン事業とEB事業の双方に共通している点をお話します。

それは「スタートとなる飲食店舗、時に宿泊施設といった集客装置となる事業の成功」です。私たちは成功の為に必要な店舗1軒に対する事業プランやデザイン、オペレーション力はこれまでのレストラン事業で培ってまいりましたので、今後も継続して「長く愛される環境づくりやデザイン」「その場所で働くスタッフ達の想いを重視したオペレーション」を深化させていき、店舗運営子会社体制も引き続き拡大させていく事で、継続性と安定性を持った事業展開が可能だと考えています。

しかし裏を返せば、飲食事業とは不動産価値を上げられる事業であるという証明をしているとも考えられました。その様な経緯の中、当社は10年程前から事業の主要収益源となり得ると判断した土地及び建物不動産を取得した上で、事業を行っていく方針を立てました。それぞれの環境に合わせた店舗づくり、スタッフたちの食とお客様への想いが詰まった独自の運営形態である店舗運営子会社体制、店舗に関わってくださるステークホルダーの皆様との多岐に渡る企画やイベント、そして時として事業アライアンスが、少しずつ価値が低かった場所の不動産の価値向上を創り上げてきたのです。

当社は30期までレストラン事業の単一セグメントでの業績開示を行ってきましたが、31期よりレストラン事業に加えてエステートビルドアップ事業（EB事業）という新規セグメントを作っております。レストラン事業で培ったノウハウと経験をもとに地方においての不動産取得と出店を行っていく事で周辺の不動産価値向上につながり、レストラン収益と同時に将来的な不動産収益も見込めると確信しております。その2つのセグメント成長を推進するための戦略を「イノベティブシナジー戦略」と銘打ち、淡路島を皮切りに推進してまいります。

またどちらの事業も「施設事業」ですので、EB事業が成長しているという事はレストラン事業も成長しているという事の証明であり、同様にレストラン事業が成長しているという事はEB事業も成長していると言えると考えています。

その上で、立ち上がり始めたばかりのEB事業としては、レストラン事業と比べるとノウハウや経験、知見が足りない点もあります。土地不動産を軸とした事業に適した知見を有した人的リソースもさることながら、何度となく成功と失敗を繰り返して得る「経験」という点ではまだまだ浅いので、この点に関しては着実に一つひとつ事業展開をしていながら、EB事業に

おけるノウハウを築き上げていき、収益を安定的なものにしていきたいと考えております。その様な知見と経験を積み上げていくプロセスとしては、2019年の淡路島「Frogs FARM」の立上げからスタートしており、今後予定している島根県や石川県といったエリアでのスタートも大きな力となるはずで。

今後も積極的なEB事業の展開を図る予定であり、近い将来、EB事業の営業利益率がレストラン事業を上回り、外食企業としては珍しい利益率をお見せする事が出来るのではないかと考えております。レストラン事業の営業利益率は従来5%が水準でしたが、エネルギーコスト増、原材料コスト増、建築資材コスト増などのコスト高によって5%の水準をクリアする事は容易ではない状況になりえます。

しかし私たちは「食の力の可能性追求」の過程により、「食は土地やエリアの不動産価値を上げる事が出来る」という事に気がきました。そしてEB事業の収益構造ではレストラン事業における収益と不動産売買や賃貸借における収益の2本柱が生まれましたので、合算した時の営業利益率は良い意味で「外食

企業としては歪(いびつ)」に映るはずで。

一方で私たちの事業のベースは「食」であり、食においてエリアの変化を生み出す事にはこれまでの事業において一定の経験値を持っておりませんが、「エリア開発」となるとまだまだ未熟です。これまで以上に「その土地、その風土、時にはその歴史を内包したその場所ではしか出来ないエリア開発」を重ねていながら、ノウハウや知見を蓄積していく事が必要だと考えております。と同時に、不動産や建築、未来を見据えたエネルギー資源等に対する取り組みを強化していく為の人材採用や外部アライアンスは重要になってくると思います。

今後、食を通して私たちが作ったきっかけとなる場を通じて、異業種、他業種が参入し、そのエリアが益々発展していくことで多くの価値の連鎖が生まれていく事となるでしょう。とはいえ、結果を出していくのはこれからですので、当社グループ全メンバーはさることながら、多くのステークホルダーの皆様のご共感とお力添えを頂きながら、事業に邁進していきたいと思っております。



Question

「エコ・ファースト企業」に認定されましたが、今後の環境面での取り組みを教えてください。

Answer

私たちは「食」という生き物が活動をしていく上で重要なファクターを事業としている会社です。そしてその「食」が在り続ける為に「地球、自然」の持続可能性が前提となります。

2022年2月には環境省より「エコ・ファースト企業」に認定していただきましたが、この認定は企業というよりも一人ひとりの個人が自分の生活の中に意識しなければならないものだと感じています。

飲食店における取り組みとしては「地域食材を多く使用する事で物流から発生するCO2の削減」、「コンポスト設置によ

る生ゴミ排出量の削減」、「備品変更によるプラスチック製品の削減」、「設備仕具のリユース」等の取り組みを行っており、EB事業においては再生可能エネルギーの導入等も検討しております。

しかし大切な事は「企業と個人は同じ意識で自然環境に対する取り組みを事業と生活に組み込んでいくもの」だと考えております。～企業も個人も、それぞれが「地球と自然」の為に出来る事～その取り組みの先には自分達の次の世代、これからの新しい命に繋がります。企業としても、私個人としても、出来る事を一つひとつ取り組んでいく事をお約束致します。

第2章 | サステナビリティへの取り組み

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。

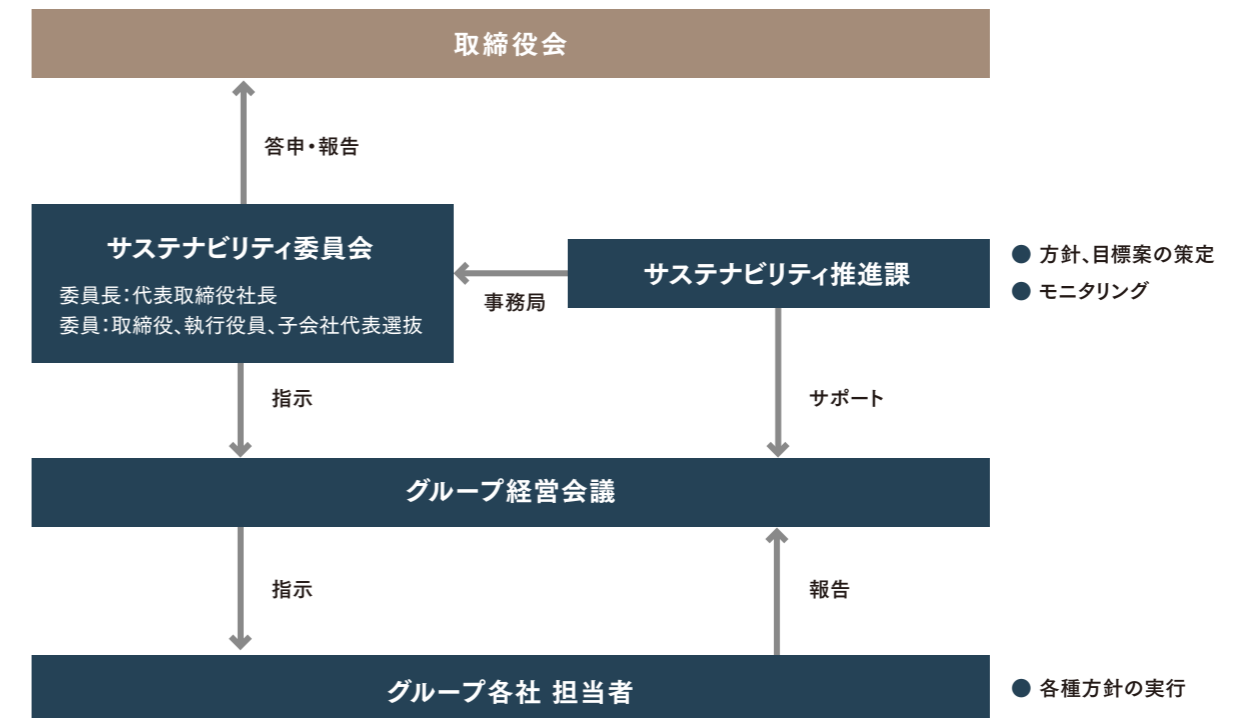
サステナビリティ基本方針

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。



環境省によりエコ・ファースト企業に認定

環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業(業界における環境先進企業)であることを、認定する「エコ・ファースト制度」において、2022年2月に「エコ・ファースト企業」として認定されました。



■当社のエコファースト取り組みについて www.balnibarbi.com/sustainability/



※2022年2月当時の写真

第3章 リスク・機会認識とマテリアリティの特定

バルニバービが取り組む方針・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います。

サステナビリティ経営を推進するにあたり、ESG(環境・社会・ガバナンス)の各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。

リスク・機会認識

区分	メガトレンド	想定されるリスク	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・炭等の資源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(EB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"> ■ 都市部への人口流入、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"> ■ 輸入食品や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 ■ コロナを契機に再認識された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(EB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。



環境		
1 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 	13 気候変動による気候変動のリスク
2 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 	12 つくばる資源の循環と削減 14 海の豊かさを保つ
社会		
3 「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 	2 気候変動による食料の供給 3 気候変動による健康と福祉 7 気候変動によるエネルギー 11 気候変動による都市と地域
4 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 	8 働きがいと経済成長
ガバナンス		
5 リスク管理の強化	▶ EB事業での不動産にかかるリスク管理強化	

第4章 未来をともにつくる(環境)

(1) 脱炭素社会へ向けての取り組み

地方創生を推進する当社において、脱炭素社会の実現は重要な課題です。自社のみならず、取引先パートナー、地域の皆様と連携することで脱炭素社会の実現を目指してまいります。

地産地消食材の活用

食材の調達・輸送・廃棄といったサプライチェーン全体でのGHG排出量の削減を行ってまいります。各店舗においては、地場の新鮮で栄養価の高い食材を最大限に活用したメニューの開発・提供を行っております。また、日替わりメニューを用意することで、食材を余すことなく利用しております。



[淡路島]GARB COSTA ORANGE
淡路島産サクラマスの低温コンフィ、
淡路の玉ねぎとリンゴ風味のビュレ

[奈良]CAFÉ ETRANGER NARAD
奈良の旬野菜窯焼き

[博多]GARB LEAVES
糸島豚の自家製ハム

再生可能エネルギーの導入

使用電力について2050年までに再生可能エネルギーへの転換を目指し、店舗における太陽光発電パネルの設置による再生可能エネルギーの利用推進や環境クレジットの活用を行ってまいります。

■ 店舗での太陽光パネルの導入

▶ 2026年までに最大合計20店舗への導入

■ 屋上の面積上で有効的な全国3店舗に太陽光発電パネルを設置

■ 使用電力100%の再生可能エネルギーへの転換

▶ 2050年までに実現



年間で使用する住宅エネルギーを概ねゼロにする未来型ハウス(S-ZEHモデルハウス)
KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage

GHG排出量の算定

当社グループにおけるGHG排出量の算定を行いました。外食産業では、電気・都市ガス・LPガス・ガソリン・灯油・軽油を多く使用します。今後、各店舗毎の排出量を可視化し、エネルギーの効率的な活用によるGHG排出量の削減のための取り組みを強化してまいります。

GHG排出量実績

	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期
Scope1 ^{※1}	2,293	2,300	2,347
Scope2 ^{※2}	6,028	5,855	5,881

単位:t-CO2

※1 Scope1排出量(エネルギー起源のみ)

国内の温室効果ガス排出量は、地球温暖化対策推進法に規定された熱量換算係数及び炭素排出係数を用いて算出しています。

※2 Scope2排出量(ロケーション基準数値)

国内における購入電力の使用に伴う温室効果ガス排出量は、地球温暖化対策推進法に規定された排出係数を用いて算出しています。

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づき気候関連リスク・機会および対応策について、複数の気候シナリオを用いて定性的に分析・評価し、重要項目を特定し、その内容をTCFDの情報開示フレームワークに沿ってまとめました。今後も引き続き、気候変動関連情報の開示の充実に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでまいります。

■ ガバナンス

当社は、気候変動など経営上のリスクとなりうる外部環境課題に関しては、取締役会による監督体制の下、サステナビリティ委員会を設置し、リスクの大きさを認識し、適切な対応を検討し、実行する意思決定を行っています。サステナビリティ委員会は当社代表取締役社長を委員長として、気候変動に対するリスク・機会の認識や戦略の策定、目標設定と進捗管理を行い、取締役会に報告します。

■ リスク管理

当社では、リスクの発現を未然に防止する活動とリスクが発現した時に対応する活動を一元的に管理するリスクマネジメント体制を推進しており、この一元化により、組織の状況に応じて、常に変化するリスク危機に適應できる体制が構築されています。気候変動に関しては、リスク及び機会の認識とリスクの軽減や機会への転換のために何が出来るかを検討しています。取締役会にて承認された気候変動リスクが重要な外部環境リスクであるとの認識のもと、経営計画検討の際に、中長期に向けた戦略と施策を立案しております。

第4章 未来をともにつくる(環境)

(1)脱炭素社会へ向けての取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

■ リスク

シナリオ区分	シナリオ	リスク	気候関連のリスク	財務への潜在的な影響	期間	評価		
1.5°C	移行 リスク	政策・ 法規制	炭素税の引き上げ	炭素税の引き上げによる税負担の増加	短期	大		
			炭素排出や化石燃料の 使用に関する規制	太陽光発電設備の導入等の創エネ、 省エネコストの増加 短期	短期	中		
		技術	低炭素技術への対応	宿泊施設へのZEH導入、 断熱性能向上のためのコストの増加	短期	中		
			市場	原材料コストの上昇	食材、包装材の仕入価格の上昇	短期	大	
		運送事業者のコスト増加		輸送費の増加	短期	中		
		再生可能エネルギーの普及	エネルギーコストの増加	短期	中			
	評判	お客様の嗜好の変化	環境に配慮したレストラン、ホテルの運営が できない場合の顧客が減少する可能性	短期	中			
		ステークホルダーからの評価	企業の社会的責任を果たすことができない場合 ステークホルダーから評価が下がり、投資の 減少や優秀な従業員が離脱する可能性	短期	中			
		4.0°C	物理 リスク	急性的	自然災害の頻発・激甚化	洪水、台風等による店舗への被害や停電の可能性	短期	大
				慢性的	平均気温の上昇・降水・ 気象パターンの変化	農家への被害や物流網の寸断による 店舗運営への影響	短期	中
			平均気温の上昇・降水・ 気象パターンの変化	農作物の不作や品質低下による仕入価格増加	短期	大		
			海面上昇・海水温の上昇	漁業の不漁による仕入価格上昇	短期	大		

■ 機会

シナリオ区分	シナリオ	機会	気候関連の機会	財務への潜在的な影響	期間	評価
1.5°C	機会	レストラン 事業	店舗における環境対応推進	太陽光発電設備導入、廃棄物削減、備品リユース等 環境対応を強化することでお客様の評価を得る	短期	中
			店舗運営における管理強化	エネルギーの効率化や近隣の食材の活用など、 店舗別の環境対応の見える化や管理強化による コスト削減	短期	中
	EB事業	ホテル・宿泊施設の環境対応	ホテル・宿泊施設へのZEH導入、環境に優しい オペレーションを実施することで宿泊者に環境を 意識して頂く取り組みの実施によるリピーター増加	短期	中	
		エネルギー事業の推進	地方のエリア開発における地産地消型エネルギー 開発により、開発エリアの付加価値が上昇	短期	中	

期間

- 短期: 現在既に顕在化している、または概ね5年後までに顕在化する財務リスク・機会
- 中期: 概ね5年～10年後に顕在化するリスク・機会
- 長期: 概ね10年後以降に顕在化するリスク・機会

評価

- 小: 連結売上上の5%未満、連結経常利益の10%未満
- 中: 連結売上上の5%以上10%未満または連結経常利益の10%以上30%未満
- 大: 連結売上上の10%以上または連結経常利益の30%以上

■ 戦略

シナリオ分析において、産業革命前と比べ2100年までに世界の平均気温が4°C前後上昇することを想定した4°Cシナリオと、上昇を1.5°Cに抑える1.5°Cシナリオを採用し、各シナリオにおいて政策や市場動向の移行(移行リスク・機会)に関する分析と災害などによる物理的変化(物理リスク・機会)に関する分析を実施いたしました。

[左表] 4.0°Cシナリオ:IPCC(気候変動に関する政府間パネル)RCP8.5 / 1.5°Cシナリオ:IEA(国際エネルギー機関) NZE2050、IPCC SSP1-1.9

移行リスクでは炭素税の引き上げによる税負担の増加、食材・輸送費・エネルギーコストの増加が大きリスクとして挙げられますが、引き続き、その近隣地域の食材の有効活用を推進することでコストの上昇を抑えることや店舗別のエネルギー管理を強化することでコスト上昇に備えてまいります。

物理リスクでは長期的に平均気温の上昇や降水・気象パターンの変化、異常気象の激甚化により農作物の価格高騰や品質低下、来店者数が減少する可能性があります。気候や食材にあわせた柔軟なメニューの開発を進めることで対応していけると考えております。

エステートビルドアップ事業(EB事業)ではエリア開発における再生可能エネルギーの導入や地産地消型のエネルギーシステムの構築など、そのエリアの環境面や防災面での提案を行うことでよりその地域への貢献を進めてまいります。また地域の農家、畜産農家、漁業関係者の皆様との連携により地域の食材の活用を進めることで品質のよい食材を安定的に仕入れることを行い、更には地域での農業に取り組んでいくことで、従業員や地域の皆様と「環境と食」の問題を考えてまいります。

■ 指標と目標

環境・社会課題を解決するための取り組みとしては、中期経営計画及び「エコ・ファーストの約束」により指標や目標を設定、進捗管理し、実効性が向上する施策を推進しています。特定したリスクや機会に関して、リスク低減あるいは機会獲得の進捗を評価するために、指標を設定し定期的にモニタリングしています。

自社の事業活動で排出するGHG排出量(Scope1・Scope2)を算定いたしました。今後はGHG排出量を削減する取り組みを推進していきます。2030年には2021年を基準として42%の削減、2050年には排出量実質ゼロを目指し、エネルギーの効率的な使用や太陽光発電設備の導入を進めてまいります。

Scope3については現在算定中ですが、主に輸送や廃棄物、仕入食材にかかるGHG排出量を把握し、スタッフ一人ひとりが意識を高めることにより、通常のオペレーションの中でGHG排出量を削減してまいります。

第4章 未来をともにつくる(環境)

(2) 資源循環への取り組み

当社はレストラン事業での店舗什器の再利用や、生ごみ・プラスチックの削減など資源循環への取り組みにより、環境負荷の低減に貢献してまいります。

店舗什器の再利用

新規出店及び既存店舗に追加購入する椅子やテーブル、照明器具、オブジェ、アートといった店舗機材にリユース品を積極的に導入しております。

エントランスドアとサインを再利用しています。通常、破棄されてしまう様々な店舗のアルファベットサインを組み合わせ店舗サインに。



[大阪 豊中] LOAF BAKERY ローフベーカリー

生ごみ排出量の削減

今後の新規出店店舗に最新の生ゴミ処理機を導入し、生ごみの排出量をゼロとします。東京、大阪、淡路島それぞれの既存店舗において、順次生ゴミ処理機を導入します。

目標 年間合計48t削減達成

- ・東京 20t(年間/日平均 54kg)
- ・大阪 10t(年間/日平均 27kg)
- ・淡路島 18t(年間/日平均 50kg)



[兵庫 淡路島] ガープ コスタ オレンジ

石油系プラスチック製品の削減

店内で使用する消耗品を、石油系プラスチック素材から環境に優しい素材製品への転換を積極的に推進します。

実施内容

- 全店舗でテイクアウト商品の割り箸・プラスチック製スプーン・フォークの無料提供を廃止
- 希望者にはバイオプラスチック製のフォーク・スプーンを有料で販売
- 2026年までに全店舗石油系プラスチック素材のストロー使用をゼロにする(生分解性/紙ストローの使用を推進)



[東京 恵比寿] アンティーカ ピッツェリア ダミケーレ

(3) 環境活動の推進

当社は事業を通じて環境問題に積極的に取り組んでいくため、自らが環境問題を身近な問題と捉えていくための意識改革や教育活動に力をいれております。

SDGs学習の促進

当社は“人と人をつないで世界の課題解決をする”をミッションに、映画買付・配給・宣伝・制作を行うユナイテッドピープル株式会社が新たに2022年5月1日よりスタートした法人向けSDGs関連映画オンライン配信サービス「cinema.biz(シネモ・ドット・ビズ)」を外食企業として初めて導入しました。環境、平和、食、人権、多様性、エネルギーなど多様な作品を通じて世界の現実を深く知り、なぜ課題解決が必要なのかという理解を促進し、映画を観た社員同士が部署の垣根を越えてオンライン、オフラインで集まり、その映画のテーマについて、感想や解決方法についてディスカッションの場を作ることで、社内コミュニケーションの活性化に繋げてまいります。



環境教育活動の推進



■ 体験型施設における環境保全啓発活動

循環型宿泊施設「KAMOME SLOW HOTEL Sustainable Cottage」を淡路島西海岸に出店。太陽光発電、断熱材の効果、トリプルリッド蓄電池といった、自然エネルギーを最大限に生かした施設を身近に感じてもらい、年間1000名以上の宿泊者への環境意識向上を推進します。宿泊体験談や環境への負荷を抑えた循環型設備を分かり易く説明したパンフレットを作成し、バルニバービグループ全店で配布。消費者の方々に、目に見える形で環境に優しい設備を理解してもらい、環境への配慮の意識向上を図ります。

◀ 「サステナブルコテージ」パンフレットより一部抜粋

■ 環境教育の推進

現在、既存店舗が実施している親子やお子様向け料理教室に、環境教育の視点を新たに追加します。ここでは、食材の大切さ、料理の食べ残し・廃棄による環境への影響等、食育を通し次世代を担うお子様の環境への意識向上を目的とします。

◀ 薪窯で焼く本格ピッツァ作り体験教室「バンビーノピッツァニア」



第5章 未来をともにつくる(社会)

(1) 住みたくなる街づくり

2014年に閉校となった淡路市立尾崎小学校の跡地を活用した「SAKIA(サキア)」は、「食・アート・学びと地域」が融合するコミュニティ施設です。食を楽しめるコンテンツはもちろんのこと、地域の方々と連携したイベントや農業体験、こども図書館「KODOMONO」での取り組みなど、地域に暮らす方々が自分らしく過ごすことができる場を目指します。



旧尾崎小学校の面影を残した外観

SAKIAでの主な取り組み

地域の皆様との交流

地域内における食を通じた交流機会の創出



食 + α の提案

食をベースに幅広い分野の学びを提案



農業体験

農業を通じた食の素晴らしさを提案



地域の皆様との交流

私たちが目指す地方創生は、地域の皆様との交流が不可欠です。食を通じた交流機会の企画・提供により、地域の一員としてコミュニティの活性化を促進します。

▶ サキア祭りを通じた交流機会の提案

西海岸エリア全体のイベントとして地域外出身の当社が主体となることで、今までにはなかった交流を生み、新たなコミュニティ形成のきっかけとなる場を提案しています。



▶ 食を通じたコミュニティの活動拠点の創出

地域の皆様に面白い・行きたいと思ってもらえる店をつくり出すことにより、コミュニティの活動拠点となる空間を目指します。

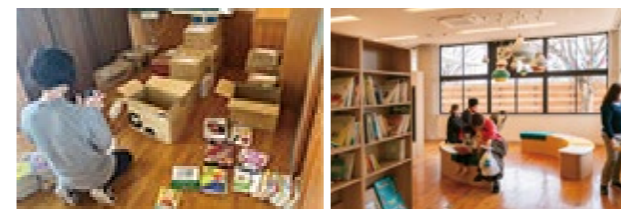


食 + α の提案(食に掛け合わせるバリエーション)

食と文化・アートを融合することで、食を楽しみながら文化やアートとのふれあいを通じた学びを提案しています。

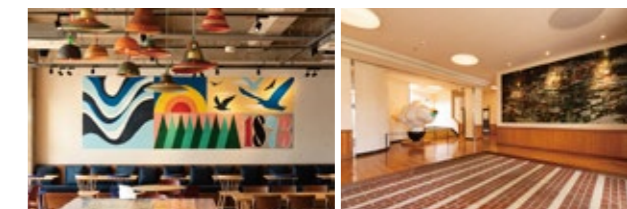
▶ こども図書館「KODOMONO」での読書体験を生み出す場の創出

全国から寄贈いただいた書籍から、デジタルだけでは得られない読書体験を生み出す場として、子どもたちの学びの場を支えます。



▶ アートと触れ合う学びの場の創出

インテリアにアート作品を数多く取り入れることで、見て考え・実践できる学びを提案しています。



農業体験

地域の事業者様との協業により、農業PROJECT「Vege FARM」を始動いたしました。

▶ 自家菜園による地産地消の推進

スタッフ主体で自家菜園を実施することで、作物を育成し、収穫し、そして食することの喜びを体験しています。



▶ 自給自足型のライフスタイルの提案

弊社がデザインを手がけた新しい農園施設を創出いたしました。今後、レンタル農園の導入なども検討しております。



第5章 未来をともにつくる(社会)

(2)健康社会をつくる

地域の食材の魅力を広く伝えながら、将来有望なアスリートの育成をサポートできる仕組みづくりをするべく、国立大学や地方自治体と連携し「アスリート食堂」が生まれました。アスリート食堂では、食(食材・メニュー開発)に留まらず、運動やくつろぎの場を提供し、健康社会に貢献しています。



産学官連携プロジェクトから生まれた
健康で豊かな食生活と
明日へのスポーツ
そして、アスリートサポートへ向けて



アスリート食堂での主な取り組み

新たな食材の活用

美味しさと健康を兼ね備えた
新たな食材の追究と活用



栄養学に基づく
健康メニュー開発

各店に常駐している管理栄養士による
オリジナルレシピ提供



食と運動と寛ぎの融合

運動と食の両面から
人々の美と健康を支える複合施設



(3)多様な生き方

当社では、2019年12月より、かぐらスキー場(新潟県南魚沼郡湯沢町)にて
地元の食材を活用したグレンデ食を提供する「ぶなキッチン」を冬季期間限定で出店しております。
閑散期となる冬季の人員費コントロールを実現する施策としてだけでなく、
普段は都心で働くスタッフの趣味と仕事を両立する新たな働き場として活用しております。



定番メニューに魚沼産コシヒカリを
使用、日本酒などお酒も充実。心も
体も満たされる居酒屋レストラン
「ぶなキッチン」。ちょっと休憩は1F、
ゆっくりお食事は2Fへ。心地いい空
間と楽しいひと時をお届けします。

▶ 地元食材を活用したグレンデ食



▶ 趣味と仕事を両立



地域と融合する(OSAKI BASE:社員寮)

地方創生プロジェクトにおいては、実際にエリアで暮らし、地域で生活することが重要となります。
バルニバービでは働くスタッフが安心かつ楽しく暮らせる環境を提供するべく社員寮や社宅を設けております。

OSAKI BASE

社宅・寮を完備し、続々と移住が進む
淡路島。海が印象的な淡路島です
が、森林も多く自然豊かな場所で澄
んだ空気が魅力です。休みには、ス
タッフ同士で遊びに行くことも多く、楽
しい淡路島ライフを満喫しています。

▶ 安心かつ楽しく暮らせる環境を提供



▶ 淡路島ライフを満喫!



第5章 未来をともにつくる(社会)

(4) インタビュー 淡路島西海岸「Frogs FARM」プロジェクト

「こんな場所で働きたい、自然の美しさに魅入られてはじめて淡路島での暮らし」
 今や年間 25 万人が来場する淡路島西海岸「Frogs FARM」の誕生から 3 年。
 開発責任者の井上が今、思うこと。



株式会社バルニバービオーガスト 取締役
 「Frogs FARM」プロジェクト責任者

井上 隆文

毎日変わる夕日を目の前に、自然の中で過ごし働くという贅沢な時間

僕はもともと滋賀県の彦根出身で、ずっと飲食畑の人間です。入社してから色々な店舗に配属されましたが、同志社大学の学食の店長を8年勤めていました。それから地方創生の足掛かりとなった2016年の滋賀県・JR大津駅リニューアルプロジェクトで400坪のレストランとカプセルホテルの立ち上げも経験させていただき、「もうここでは十分やりきった!」と地元に戻り、小さな定食屋をやろうと思っていたところ、会長から淡路島でのレストラン出店の立ち上げにいかないかと話をいただきました。「ここに店をつくる」とまだ更地の状態だった場所に足を踏み入れたとき、目の前に広がる美しい夕日に心奪われた感覚が

今でも鮮明に残っています。

「エリア開発」というと、ときに自然を壊し、おしゃれという名の無機質な建物を立てていくイメージがあるかもしれませんが、「Frogs FARM」はどの店も美しい自然の景色と一体となり楽しめる店となっています。西海岸なので朝日はみえませんが、波音と鷺の鳴き声で目覚める朝を体感するホテル、太陽のエネルギーを感じながら地産地消の恵みを味わう個性豊かな飲食店、そして毎日変わる美しいサンセットを目の前に大切な人と過ごす時間・・・どれもその土地ならではの、ここだからこそ目にするのできる贅沢な体験です。

「食」を通して地域の人や観光客、
 そして働いている僕たちを始めたくさんの人が集う場をつくりたい

僕がこの3年間、ここで暮らし、働き、改めて思う地方創生とは、「その地域の店になること」。世界遺産や予約のとれないレストランがあるような観光地ではないけれど、飲食店は本来人が集い食を共にする場所です。だからこそ僕らの店は「単に外食する場所」ではなく「島内の人が集う場」でありたいと考えています。僕自身、今までは飲食店で働くことは「仕事」でしたが、ここで暮らすようになってからは「生き方」にかわっていった感覚があります。観光にきてその土地を知る、文化にふれることはもちろん素晴らしいことですが、やはりその土地や人の魅力はそこで「生活」しないことには、本質的にはわかりません。そして住む人の数だけ暮らしや生き方が存在しますし、それを支え補

いあうのが「コミュニティ」なのだと言われ、淡路島で実体験を通して気付かされました。喫茶店に顔を出すと朝食に誘っていただいたり、ガソリンをいれにスタンドにいけば顔なじみの人たちと始まるとりとめもない会話や週末に参加させてもらう町内のイベントやスポーツ大会・・・僕が幼稚園や小学生だった30数年前はあった原風景そのものです。もともと淡路島でもあったかもしれないし、今もあるかもしれませんが。

けれどそれが僕たちのような飲食店ができることで働くスタッフや地域の皆さん、そして来店するお客様、たくさんの人たちが入りまじり、そのコミュニティはこれからもどんどん進化して広がっていくと思います。しかもそれは雑な言い方に聞こえますが、「勝手に」です。人が集まり、自然と声をかけあいコミュニティが生まれていく、それが「食から始まる地方創生」なのだと思えます。

しかしながらまだまだ働き手は不足しています。人口減により人が少ないという根本的な課題もありますが、「Frogs FARM」ができたことにより当社のスタッフだけでも15人が移住し働いています。実は最初は僕も抵抗がありましたが、今はすっかり島人です(笑)。だってこんなにご飯が美味しくて、海も山も自然に囲まれている場所、贅沢でしかないですよ!僕にとってはここが第二の故郷ですし、島に戻る道中、高速を降りたくらいに「ああ帰ってきた～」という感覚があるくらいです。



「暮らすように働く」そんな居心地のいい場を目指して

僕自身、ガープコスタ オレンジから始まり、ホテルやラーメン、回転すし等色々な店の立ち上げを経験してきた中で、生産者の方だけでなく、地元の事業者や行政の方とも繋がることができました。今や11店舗となり、「酒場ニューライト」ではたまり場のような、「あのね実はね」という秘密話もたまにできますし、「集う場所」があるからこそ人が入り混じる、そんな形ができました。僕の「なりたい自分」は、時間と共に形は変化するかもしれませんが、「淡路島で暮らしながら働きたい」その思いだけは変わりません。当社の施設だけでも年間25万人の方が訪れてくださるようまで成長してきました。この3年で想像し

て無かった景色、エリアが変わっていくということを目の当たりにしてきました。その土地の魅力を、食を通して島内、さらには島外の方にも知っていただくこと、そして集う場づくり。そのためにこれからもうまい飯と笑顔と元気でお迎えし、僕らや街もまたお客さまが来ることでまた元気になるような、そんな開発をこれからも続けていきます。

第6章 コーポレート・ガバナンス体制

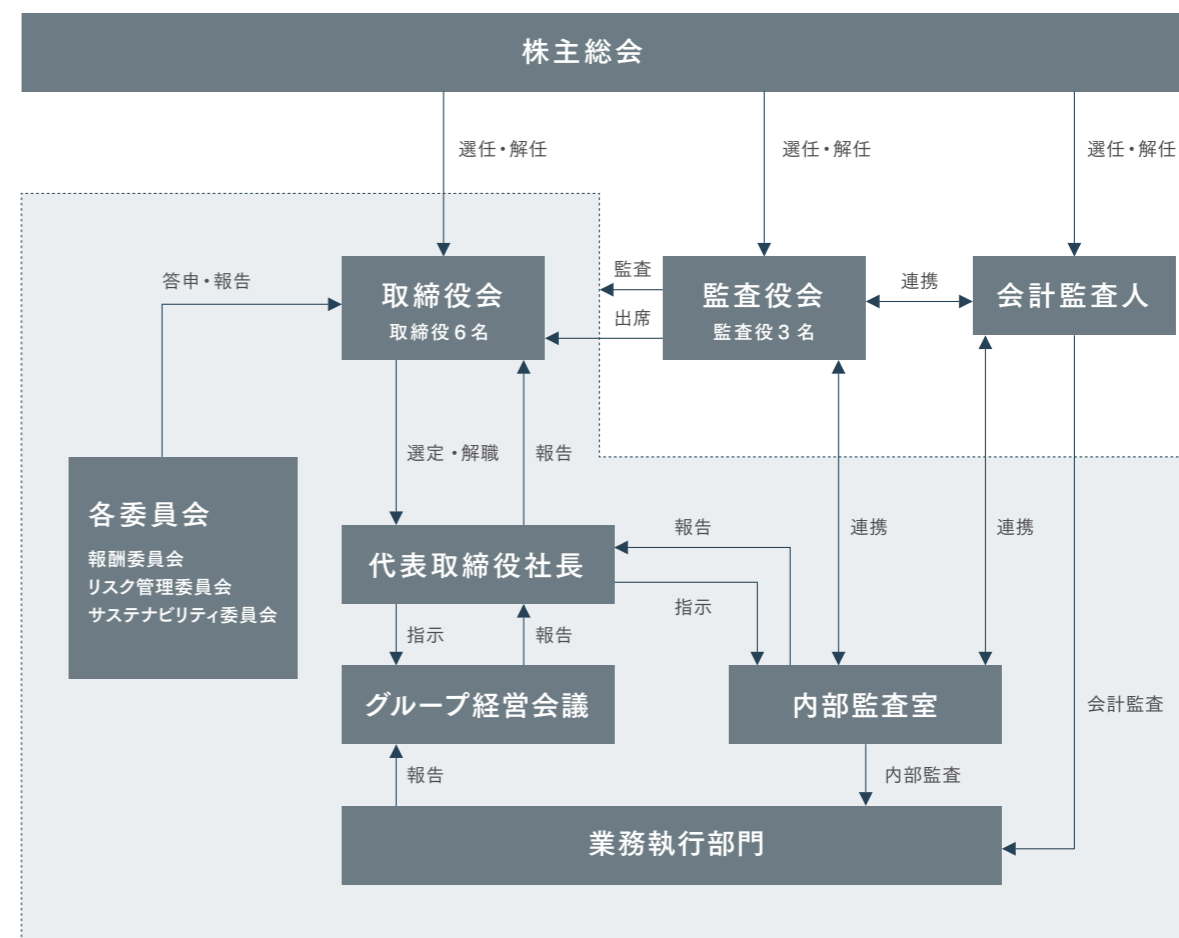
基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを、重要な経営の仕組みとして認識し、健全で透明度が高く、収益力のある効率的な経営を推進しております。コーポレート・ガバナンス体制の整備・推進においては、経営監督機能の強化を図るとともに、全てのステークホルダーからの信頼に応えるべく、経営の健全性及び透明性の担保に努めることを基本としています。

コーポレート・ガバナンス体制を支える主な組織

取締役会	取締役会は、法律上定められた案件及び会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。原則、月1回開催しており、取締役6名(うち社外取締役1名)に加えて監査役も出席することとしています。 2022年7月期取締役会：12回開催
監査役会	監査役会は、監査役3名(うち社外監査役2名)で構成され、原則として月1回開催し、取締役などの職務執行とグループ全体の業務、財政状況を監査しています。 2022年7月期監査役会：12回開催
グループ経営会議	グループ経営会議は、取締役及び子会社役員により構成され、取締役会で決定した経営基本方針や重要な事項を全社的に迅速かつ機動的に遂行するために設置しております。 原則として月1回開催する他、必要に応じて臨時開催しております。 2022年7月期グループ経営会議：12回開催
その他委員会等	
サステナビリティ委員会	サステナビリティに関する重要事項の審議及び基本方針を決定するため、代表取締役社長、取締役、執行役員及び一部の子会社の社長を主要なメンバーとして、年1回以上開催します。
リスク管理委員会	事業リスクを管理するため、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っています。代表取締役社長、子会社社長を主要なメンバーとして、年1回開催しております。

当社におけるコーポレートガバナンス体制図



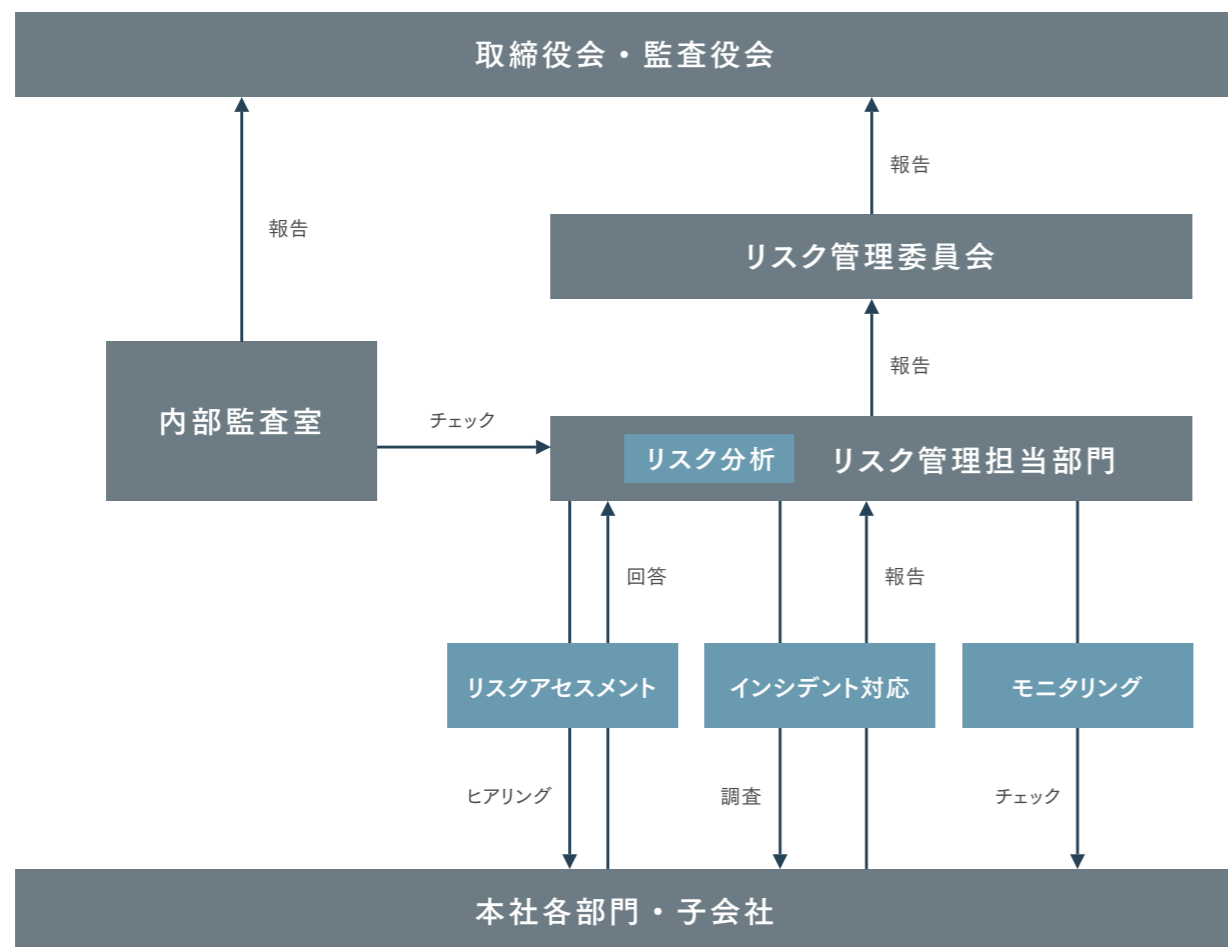
取締役会・監査役会の内容

氏名	役位	性別	2022年7月期の出席状況		在任年数
			取締役会	監査役会	
佐藤裕久	代表取締役会長	男性	12/12回		31年
安藤文豪	代表取締役社長	男性	12/12回		9年
中島邦子	常務取締役	女性	12/12回		22年
田中亮平	取締役	男性	12/12回		9年
水澤完昭	取締役	男性	12/12回		9年
山中哲男	取締役(社外/独立役員)	男性	9/12回	10/12回	1年
柴田政義	監査役	男性	12/12回	12/12回	9年
青木巖	監査役(社外)	男性	11/12回	12/12回	8年
佐藤亭樹	監査役(社外)	男性	10/12回	12/12回	2年

第7章 リスクマネジメント体制

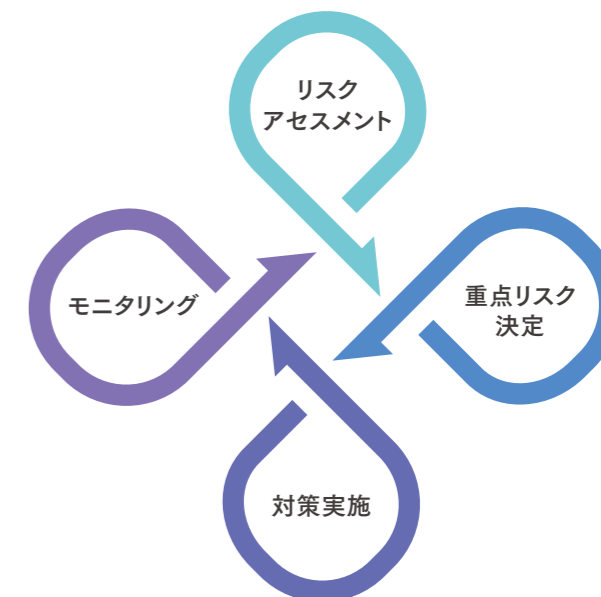
全社的なリスクの特定と、顕在化を防止するため、社内でも面的な角度から分析をする管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理担当部門が全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的実施し、リスク管理委員会(代表取締役社長が委員長)に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者を定め、方針指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から検証します。

リスクマネジメント体制図



リスク管理手法

毎年リスクアセスメントを実施し、潜在リスクを網羅的に洗い出したうえで、リスク管理委員会において、重点リスクや管理方針を決定し、管理方針に基づき対策を実施、リスク管理委員会が対策状況をモニタリング、対策の改善を実施する形のPDCAサイクルを回すことにより、リスクの全体管理を行います。



リスクアセスメント対象項目

事業環境のあらゆる変化にも柔軟に対応できるよう、事業目的に対する不確実性の影響(リスク)について、環境、社会、ガバナンス、事業に分類し、リスクアセスメントを実施しています。(以下、リスク項目の例となります)

環境	社会	ガバナンス	事業
気候変動、天候 自然災害 CO2 排出量 プラスチック使用量 生態系への影響 水の効率的活用	人種 多様性 差別 労働慣行 労働安全 従業員の健康 情報管理 仕入先 地域コミュニティ 品質・安全安心 事故・トラブル	企業倫理 贈収賄、不正行為 法・規制・許認可 知的財産権 コンプライアンス 会計・財務・税務	不動産賃貸借契約 ライセンス契約 食材調達、安全性 新型コロナ ウイルス感染症 金利の動向

第8章 経営体制

取締役



代表取締役会長
佐藤 裕久

1991年 南バルニバービ総合研究所(現 当社)
代表取締役社長
2013年 ㈱HUMO代表取締役(現任)
2016年 ㈱バルニバービタイムタイム
代表取締役
2018年 ㈱アウェナジー代表取締役
2019年 ㈱ネクシィーズグループ社外取締役
監査等委員(現任)
2021年 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
安藤 文豪

2009年 ㈱パティスリードパラディ入社
2012年 当社入社 執行役員
2012年 ㈱パティスリードパラディ代表取締役
2013年 当社取締役
2014年 当社常務取締役営業本部長
2021年 当社代表取締役社長(現任)
(㈱バルニバービタイムタイム代表取締役(現任))
2021年 バルニバービ・スピリッツ&カンパニー(現任)



常務取締役
中島 邦子

1997年 当社入社
2000年 当社取締役
2013年 当社取締役企画本部長
2014年 当社常務取締役企画本部長(現任)

監査役



監査役
柴田 政義

1995年 M/S office 開業
2004年 柴田商店開業
2013年 当社監査役(現任)



監査役(社外)
青木 巖

2000年 アセット・マネジャーズ(株)
(現 いちご(株))設立
2004年 同社代表取締役
2009年 キャピタル・アドバイザー(株)
代表取締役社長(現任)
2010年 ㈱ネクシィーズ(現 ㈱ネクシィーズグループ)
社外監査役
2014年 当社監査役(現任)
2017年 エリアリンク(株)社外監査役(現任)
2019年 ㈱ネクシィーズグループ
社外取締役監査等委員(現任)



監査役(社外)
佐藤 亨樹

2017年 ㈱Orchestra Investment
代表取締役(現任)
2018年 ㈱ライフテクノロジー
(現 ㈱Sharing Innovations)代表取締役
2018年 ㈱Sharing Innovations
代表取締役COO
2018年 ㈱ネクシィーズグループ社外取締役(現任)
2019年 ㈱Sharing Innovations取締役副会長
2019年 ㈱Orchestra Holdings代表取締役(現任)
2020年 当社社外監査役(現任)



取締役
水澤 完昭

2000年 当社入社
2010年 当社執行役員
2013年 当社取締役管理本部長
2014年 当社取締役管理本部副本部長
2016年 当社取締役営業開発部長
2018年 ㈱アウェナジー取締役(現任)
2021年 当社取締役事業開発部長(現任)



取締役
田中 亮平

2004年 当社入社
2010年 ㈱ワナビ(現 ㈱to-Compass)
代表取締役
2013年 当社取締役(現任)
2014年 ㈱ワナビ(現 ㈱to-Compass)取締役
(㈱バルニバービインターフェイス代表取締役)
2014年 当社取締役営業本部副本部長
2016年 当社取締役関西営業部長、社長室長
2017年 ㈱バルニバービオーガスト代表取締役(現任)



取締役(社外)
山中 哲男

2008年 ㈱インプレス(現 ㈱トイトマ)
代表取締役(現任)
2019年 ヒューマンライフコード(株)社外取締役(現任)
2019年 ㈱クラフィット代表取締役(現任)
2020年 一般社団法人
ジャパン・グローバル・リサーチセンター
理事(現任)
2020年 ㈱ダイブ社外取締役(現任)
2020年 トモリアホールディングス(株)取締役(現任)
2021年 ㈱ミナデザイン社外取締役(現任)
2021年 当社取締役(現任)



第1章 連結財務諸表

連結貸借対照表

	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
単位:千円					
資産					
流動資産					
現金及び預金	1,406,205	1,624,117	1,776,356	2,301,529	2,681,246
売掛金	344,910	371,752	321,405	330,639	483,936
商品及び製品	104,673	125,117	143,589	144,242	147,784
原材料及び貯蔵品	32,807	22,853	25,092	29,554	30,923
販売用不動産	—	—	—	1,051,056	1,488,023
その他	174,253	199,948	272,706	240,381	405,000
流動資産合計	2,062,850	2,343,790	2,539,149	4,097,403	5,236,916
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	4,095,628	4,835,771	4,879,478	3,426,984	2,122,726
減価償却累計額	△1,793,617	△2,077,550	△2,272,128	△1,703,485	△902,995
建物及び構築物(純額)	2,302,010	2,758,221	2,607,350	1,723,499	1,219,731
機械装置及び運搬具	79,683	92,826	90,975	97,374	107,617
減価償却累計額	△58,273	△69,309	△75,171	△82,025	△87,437
機械装置及び運搬具(純額)	21,409	23,517	15,803	15,349	20,180
工具、器具及び備品	1,013,553	1,257,494	1,309,298	1,206,637	1,068,327
減価償却累計額	△628,469	△793,727	△891,720	△862,762	△683,276
工具、器具及び備品(純額)	385,083	463,767	417,577	343,875	385,051
土地	1,331,460	1,363,624	1,494,675	447,449	191,720
リース資産	773,863	884,366	885,563	800,976	706,531
減価償却累計額	△463,068	△570,098	△643,827	△669,405	△650,878
リース資産(純額)	310,794	314,268	241,735	131,571	55,652
建設仮勘定	297,725	202,683	238,294	125,751	6,578
有形固定資産合計	4,648,484	5,126,082	5,015,437	2,787,496	1,878,914
無形固定資産					
のれん	81,210	72,431	63,651	—	—
借地権	362,964	382,852	380,963	363,828	346,693
その他	7,639	9,331	18,227	14,429	14,554
無形固定資産合計	451,814	464,614	462,842	378,258	361,247
投資その他の資産					
投資有価証券	17,350	17,350	2,550	3,450	3,450
長期預金	—	—	—	50,000	50,000
差入保証金	498,949	597,971	621,096	619,548	630,510
繰延税金資産	108,982	121,087	419,002	386,852	669,554
その他	154,344	81,564	76,189	43,907	62,372
投資その他の資産合計	779,625	817,972	1,118,838	1,103,758	1,415,887
固定資産合計	5,879,925	6,408,669	6,597,118	4,269,512	3,656,050
資産合計	7,942,775	8,752,459	9,136,267	8,366,916	8,892,967

	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
単位:千円					
負債					
流動負債					
買掛金	302,670	295,732	229,788	194,348	272,804
短期借入金	—	—	800,000	1,250,000	1,850,000
1年以内返済予定の長期借入金	479,892	524,084	601,062	741,175	779,699
リース債務	122,908	136,993	115,345	84,474	60,701
未払金	496,163	526,600	474,886	513,979	611,767
未払法人税等	62,198	161,891	4,479	158,996	399,819
未払消費税等	109,165	98,429	64,229	144,620	102,269
前受金	9,285	10,605	261,341	10,124	13,983
賞与引当金	2,836	2,960	2,960	2,960	4,255
その他	155,398	145,703	137,780	154,149	135,007
流動負債合計	1,740,518	1,903,003	2,691,875	3,254,830	4,230,309
固定負債					
長期借入金	3,019,884	3,350,799	3,909,736	2,374,972	1,422,816
リース債務	219,117	211,668	181,192	115,379	54,678
資産除去債務	216,345	263,018	286,399	300,843	714,950
その他	38,787	45,078	74,166	98,371	102,630
固定負債合計	3,494,134	3,870,564	4,451,495	2,889,567	2,295,075
負債合計	5,234,652	5,773,568	7,143,370	6,144,397	6,525,384
純資産					
株主資本					
資本金	414,960	419,195	422,770	425,135	466,825
資本剰余金	763,223	767,458	761,033	773,398	815,088
利益剰余金	1,530,152	1,768,997	784,378	1,077,846	1,137,385
自己株式	△212	△92,573	△92,644	△172,573	△172,596
株主資本合計	2,708,123	2,863,077	1,875,537	2,103,806	2,246,701
非支配株主持分	—	115,813	117,358	118,712	120,880
純資産合計	2,708,123	2,978,891	1,992,896	2,222,518	2,367,582
負債純資産合計	7,942,775	8,752,459	9,136,267	8,366,916	8,892,967

第1章 連結財務諸表

連結損益計算書

	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
	単位:千円				
売上高	11,185,181	11,512,186	9,433,679	8,046,014	9,969,720
売上原価	3,166,279	3,129,273	2,578,041	2,280,348	3,029,014
売上総利益	8,018,901	8,382,913	6,855,638	5,765,665	6,940,705
販売及び一般管理費	7,593,678	7,874,294	7,749,027	6,978,486	7,388,027
営業利益又は営業損失(△)	425,223	508,618	△893,388	△1,212,820	△447,322
営業外収益					
受取利息	190	15	27	235	440
受取配当金	12,000	—	—	—	—
受取保険金	3,574	11,347	6,701	5,579	8,001
消費税差額	9,972	13,765	38,232	20,865	9,029
助成金収入	—	—	30,174	604,084	1,648,053
違約金収入	2,419	5,037	15,746	13,463	4,380
その他	7,698	2,950	6,877	10,213	7,341
営業外収益合計	35,854	33,115	97,759	654,442	1,677,246
営業外費用					
支払利息	19,835	17,286	17,999	17,954	17,673
シンジケートローン手数料	9,425	12,309	12,898	34,119	13,706
その他	6,163	7,370	14,760	11,687	13,211
営業外費用合計	35,424	36,965	45,658	63,760	44,591
経常利益又は計上損失(△)	425,653	504,768	△841,287	△622,138	1,185,333
特別利益					
固定資産売却益	3,448	—	—	1,671,993	235
子会社株式売却益	18,170	—	—	—	—
保険解約益	—	92,815	—	4,076	—
その他	—	—	—	—	85,966
特別利益合計	21,618	92,815	—	1,676,070	86,201
特別損失					
減損損失	—	55,639	337,234	385,191	939,935
固定資産除却損	3,049	1,374	16,035	1,323	896
店舗閉鎖損失	20,857	27,263	7,486	49,260	7,849
関係会社株式売却損	—	—	—	82,479	—
その他	—	—	1,899	68	73,396
特別損失合計	23,907	84,277	362,656	518,323	1,022,077
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	423,364	513,306	△1,203,944	535,608	249,458
法人税、住民税及び事業税	194,769	222,536	12,026	142,339	408,616
法人税等調整額	4,498	△12,141	△297,363	34,006	△285,110
法人税等合計	199,268	210,395	△285,337	176,346	123,505
当期純利益又は当期純損失(△)	224,095	302,910	△918,607	359,262	125,952
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1,866	△806	1,545	1,353	2,168
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(△)	225,962	303,717	△920,152	357,908	123,784

連結包括利益計算書

	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
	単位:千円				
当期純利益	224,095	302,910	△918,607	359,262	125,952
包括利益	224,095	302,910	△918,607	359,262	125,952
親会社株主に係る包括利益	225,962	303,717	△920,152	357,908	123,784
非支配株主に係る包括利益	△1,866	△806	1,545	1,353	2,168

第1章 連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

2022年7月期

2021年8月1日～2022年7月31日

単位：千円

	株主資本					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	425,135	773,398	1,077,846	△172,573	2,103,806	118,712	2,222,518
当期変動額							
剰余金の配当			△64,245		△64,245		△64,245
新株の発行	41,690	41,690			83,380		83,380
親会社株主に帰属する 当期純利益			123,784		123,784		123,784
自己株式の取得				△22	△22		△22
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						2,168	2,168
当期変動額合計	41,690	41,690	59,538	△22	142,895	2,168	145,064
当期末残高	466,825	815,088	1,137,385	△172,596	2,246,701	120,880	2,367,582

2021年7月期

2020年8月1日～2021年7月31日

単位：千円

	株主資本					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	422,770	761,033	784,378	△92,644	1,875,537	117,358	1,992,896
当期変動額							
剰余金の配当			△64,440		△64,440		△64,440
新株の発行	2,365	2,365			4,730		4,730
親会社株主に帰属する 当期純利益			357,908		357,908		357,908
自己株式の取得				△79,929	△79,929		△79,929
連結子会社株式の売却 による持分の増減		10,000			10,000		10,000
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,353	1,353
当期変動額合計	2,365	12,365	293,467	△79,929	228,268	1,353	229,621
当期末残高	425,135	773,398	1,077,846	△172,573	2,103,806	118,712	2,222,518

2020年7月期

2019年8月1日～2020年7月31日

単位：千円

	株主資本					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	419,195	767,458	1,768,997	△92,573	2,863,077	115,813	2,978,891
当期変動額							
剰余金の配当			△64,466		△64,466		△64,466
新株の発行	3,575	3,575			7,150		7,150
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)			△920,152		△920,152		△920,152
自己株式の取得				△71	△71		△71
連結子会社株式の取得 による持分の増減		△10,000			△10,000		△10,000
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,545	1,545
当期変動額合計	3,575	△6,425	△984,618	△71	△987,540	1,545	△985,994
当期末残高	422,770	761,033	784,378	△92,644	1,875,537	117,358	1,992,896

2019年7月期

2018年8月1日～2019年7月31日

単位：千円

	株主資本					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	414,960	763,223	1,530,152	△212	2,708,123	—	2,708,123
当期変動額							
剰余金の配当			△64,872		△64,872		△64,872
新株の発行	4,235	4,235			8,470		8,470
親会社株主に帰属する 当期純利益			303,717		303,717		303,717
自己株式の取得				△92,360	△92,360		△92,360
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						115,813	115,813
当期変動額合計	4,235	4,235	238,844	△92,360	154,954	115,813	270,768
当期末残高	419,195	767,458	1,768,997	△92,573	2,863,077	115,813	2,978,891

第1章 連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:千円

	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
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	423,364	513,306	△1,203,944	535,608	249,458
減価償却費	568,262	659,855	699,807	569,359	454,723
減損損失	—	55,155	337,234	385,191	939,935
固定資産売却益	△3,448	—	—	△1,671,993	△235
固定資産除却損	3,049	1,374	15,880	1,079	896
店舗閉鎖損失	20,857	27,263	176	49,260	7,849
関係会社株式売却損益(△は益)	—	—	—	82,479	—
のれん償却額	22,729	8,779	8,779	731	—
受取利息及び受取配当金	△12,190	△15	△27	△235	△440
子会社株式売却損益(△は益)	△18,170	—	—	—	—
支払利息	19,814	17,286	17,999	17,954	17,673
保険解約益	—	△92,815	—	△4,076	—
売上債権の増減額(△は増加)	△62,720	△26,842	50,347	△22,922	△153,296
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,963	△10,490	△20,709	△8,164	△4,911
販売用不動産の増減額(△は増加)	—	—	—	△264,249	△139,891
仕入債務の増減額(△は減少)	27,687	△6,937	△65,944	△30,374	78,456
未払金の増減額(△は減少)	42,876	28,384	△51,632	50,639	97,787
未払費用の増減額(△は減少)	6,662	3,726	1,303	△9,568	11,424
預り金の増減額(△は減少)	△11,377	3,854	△2,963	△1,917	11,100
未払消費税等の増減額(△は減少)	△2,025	△10,736	△34,199	81,438	△42,351
未収消費税等の増減額(△は増加)	△2,744	△11,373	10,215	6,063	△52,406
前受収益の増減額(△は減少)	△20,542	△8,089	△1,083	24,713	△42,299
助成金収入	—	—	△30,174	△604,084	△1,648,053
その他	19,737	40,439	61,265	49,721	△30,614
小計	1,014,859	1,192,125	△207,668	△763,344	△245,195
利息及び配当金の受取額	12,190	15	27	235	440
利息の支払額	△16,580	△15,529	△16,686	△16,620	△17,284
補助金の受取額	—	48,900	—	—	13,396
助成金の受取額	—	—	30,174	577,469	1,670,111
法人税等の還付額	—	—	—	100,955	—
法人税等の支払額	△269,091	△134,127	△255,502	—	△214,088
営業活動によるキャッシュ・フロー	741,378	1,091,383	△449,655	△101,305	1,207,379

単位:千円

	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
投資活動によるキャッシュ・フロー					
定期預金の預入による支出	△600	—	—	△50,000	—
有形固定資産の取得による支出	△1,588,148	△1,096,852	△815,237	△436,293	△437,527
有形固定資産の売却による収入	5,592	—	250,000	2,353,776	13,294
無形固定資産に取得による支出	△73,061	△40,275	△27,433	△1,660	△6,743
差入保証金の回収による収入	17,486	19,764	17,749	40,653	8,705
差入保証金の差入による支出	△75,600	△119,107	△40,757	△46,644	△19,379
投資有価証券の取得による支出	△7	—	△1,100	△900	—
投資有価証券の売却による収入	—	—	14,000	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	286,689	—	—	—	—
長期前払費用の取得による支出	△36,775	△15,632	△10,333	△626	△626
保険解約による収入	—	185,498	—	9,480	—
資産除去債務の履行による支出	—	—	△1,314	△31,552	△6,506
貸付けによる支出	△100,000	—	△1,000	—	△500
新規連結子会社の取得による収入	23,256	—	—	—	—
事業譲渡による収入	53,420	—	—	—	—
その他	20	146	235	△7,040	466
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,487,728	△1,066,458	△615,191	1,829,192	△448,816
財務活動によるキャッシュ・フロー					
リース債務の返済による支出	△133,954	△148,350	△149,739	△116,371	△85,160
割賦債務の返済による支出	△15,372	△173	△2,226	△2,502	—
短期借入金の純増減額(△は減少)	—	—	800,000	450,000	600,000
長期借入れによる収入	1,707,000	850,000	1,160,000	452,000	—
長期借入金の返済による支出	△527,116	△474,892	△524,084	△1,846,651	△913,631
社債の償還による支出	△20,000	—	—	—	—
株式の発行による収入	15,620	8,470	7,150	4,730	83,380
配当金の支払額	△63,439	△64,872	△64,466	△64,440	△64,245
自己株式の取得による支出	△212	△92,360	△71	△79,929	△22
非支配株式からの払込みによる収入	—	116,620	—	—	—
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	—	△10,000	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	962,524	194,441	1,216,561	△1,203,164	△379,681
現金及び現金同等物に係る換算差額	△670	△1,453	524	451	835
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	215,504	217,912	152,239	525,173	379,717
現金及び現金同等物の期首残高	1,180,754	1,406,205	1,624,117	1,776,356	2,301,529
株式交換に伴う現金及び現金同等額の増加額	9,946	—	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	1,406,205	1,624,117	1,776,356	2,301,529	2,681,246

第2章 会社概要／株式情報

会社概要 [2022年7月31日現在]

会社名	株式会社バルニバービ
所在地	本店 大阪市中央区南船場4-12-21 東京本部 東京都台東区蔵前2-15-5 MIRRORビル 大阪本部 大阪市西区南堀江1-14-26 中澤唐木ビル
資本金	4億6,682万円
設立	1991年9月
事業年度	8月1日から翌年7月31日まで
従業員数	連結569名
事業子会社	株式会社アスリート食堂 株式会社パティスリードパラディ 株式会社アウェナジー
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 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 株式会社バルニバービイートライズ 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 LeapTime 株式会社グローリーブス 株式会社BAR Backs Brand 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OPAS(非連結子会社) 株式会社ジョイパーク(非連結子会社)

役員 [2022年10月26日現在]

代表取締役会長	佐藤 裕久	常勤監査役	柴田 政義
代表取締役社長	安藤 文豪	監査役	青木 巖
常務取締役	中島 邦子	監査役	佐藤 亨樹
取締役	田中 亮平		
取締役	水澤 完昭		
取締役	山中 哲男		

株式状況 [2022年7月31日現在]

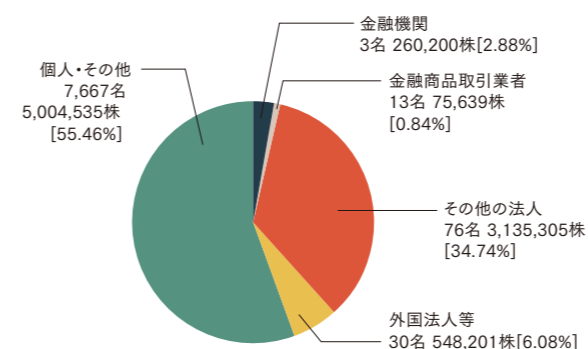
発行可能株式総数	29,112,000株
発行済株式の総数	9,023,880株
株主数	7,789名

大株主

順位	株主名	持株数[株]	持株比率
1	株式会社HUMO	2,886,000	32.59%
2	佐藤裕久	1,846,900	20.85%
3	BBH/SUMITOMO MITSUI TRUST BANK. LIMITED (LONDON BRANCH)/SMTTIL/JAPAN SMALL CAP FUND CLT AC 常任代理人 株式会社三井住友銀行	193,500	2.18%
4	麒麟麦酒株式会社	188,000	2.12%
5	中島邦子	173,300	1.96%
6	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	168,400	1.90%
7	NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPB) 常任代理人 野村證券株式会社	101,800	1.15%
8	田中亮平	93,900	1.06%
9	CITIBANK(SWITZERLAND)AG 常任代理人 シティバンク、エヌ・アイ東京支店	75,000	0.85%
10	MSIP CLIENT SECURITIES 常任代理人 モルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社	73,700	0.83%

(注)1. 当社は、自己株式を167,405株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別分布状況



(注)所有者別分布状況は自己株式を「個人・その他」に含めて表示しております。