

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

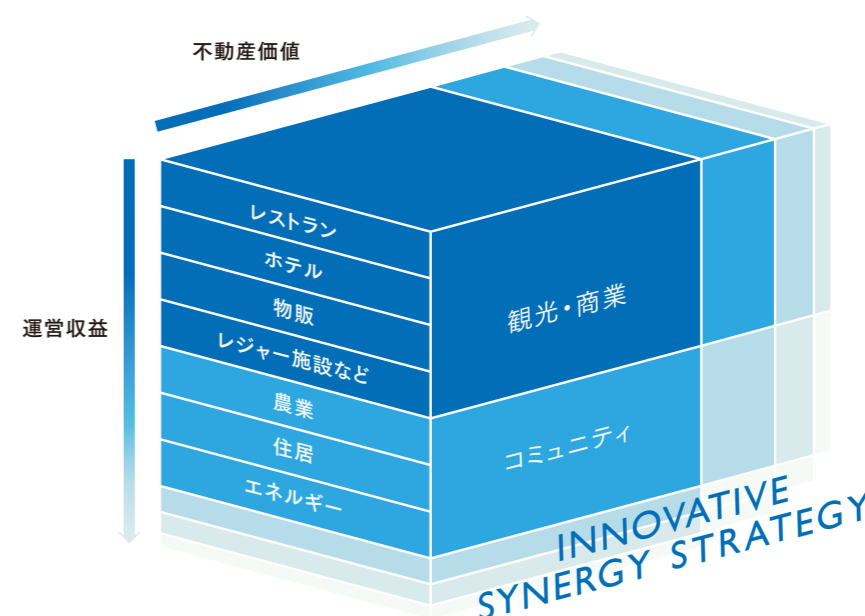
いく戦略です。私たちが考えるエリア活性化において食が持つ力は必要不可欠であり、レストラン事業におけるエリア開発、デザイン、オペレーションの力と、エステートビルドアップ事業が融合する事によって、新たなシナジーが生まれ、開発エリアの不動産価値を高める事に繋がります。

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



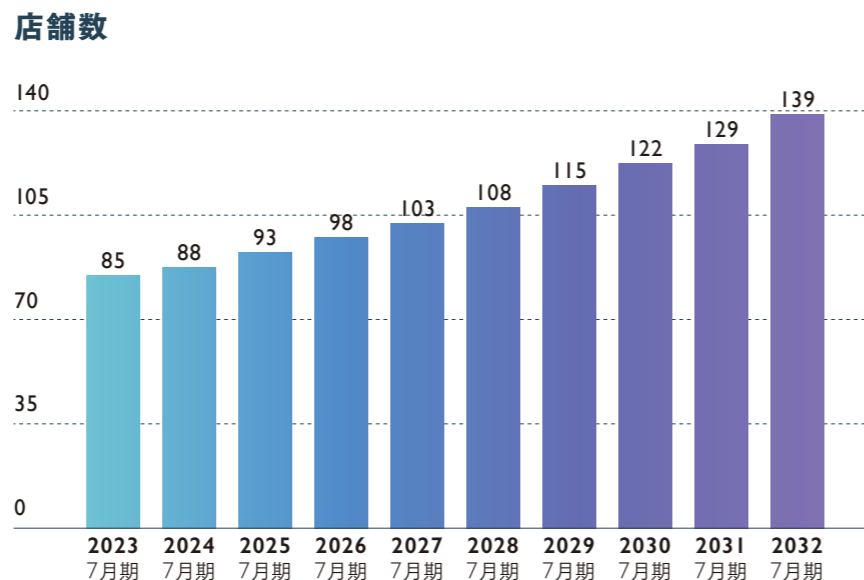
第2章 各事業セグメントにおける成長戦略と長期目標

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。

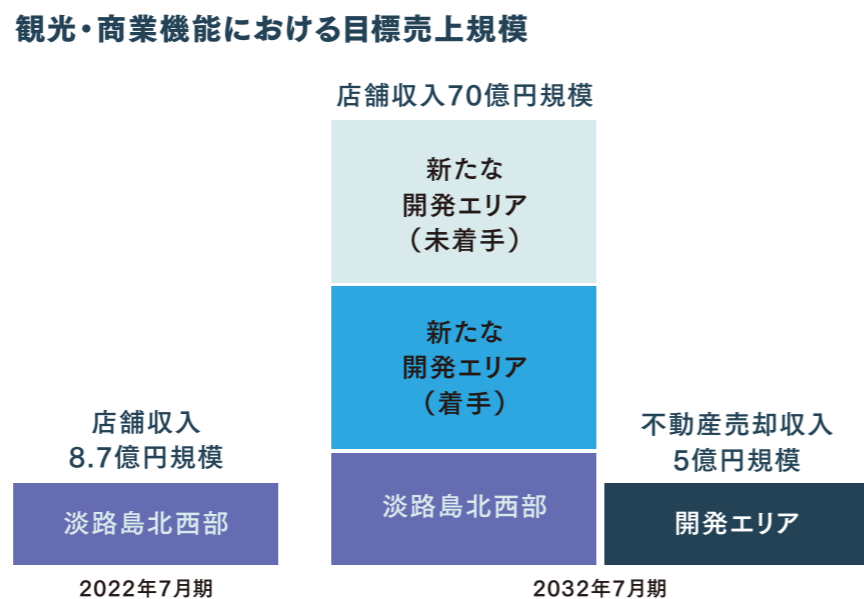
今後10年間は毎年コンスタントに新規出店を目指し、店舗網を拡大していく目標としております。



エステートビルドアップ事業(EB事業)の成長戦略

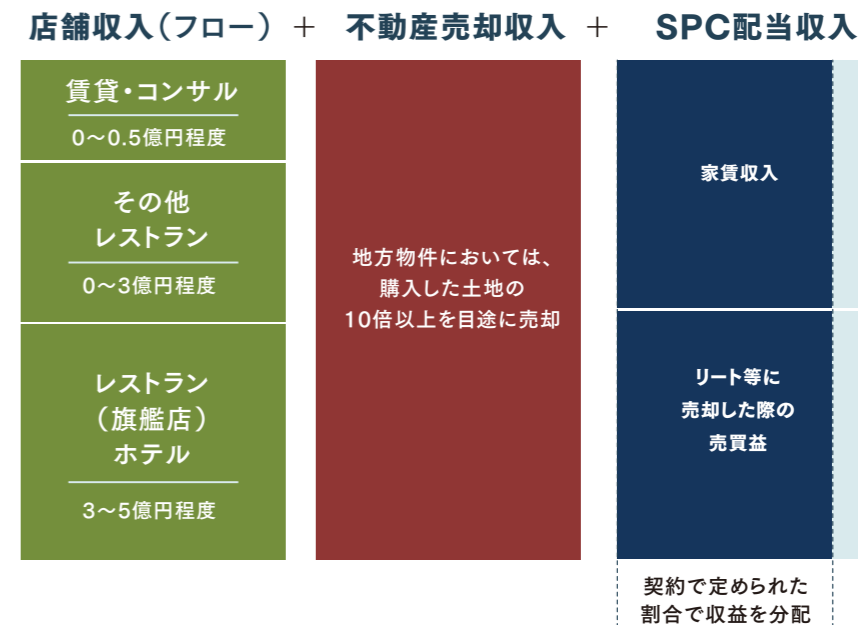
淡路島北西部のエリア開発を実施してきましたが、今後は、淡路島における他エリアの開発や、島根県・石川県など、他の地域の地方創生への取り組みを拡大してまいります。現在、淡路島北西部以外のエリアで、2027年までに開業することを目指して開発の検討に入っているエリアが7カ所あります。

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。



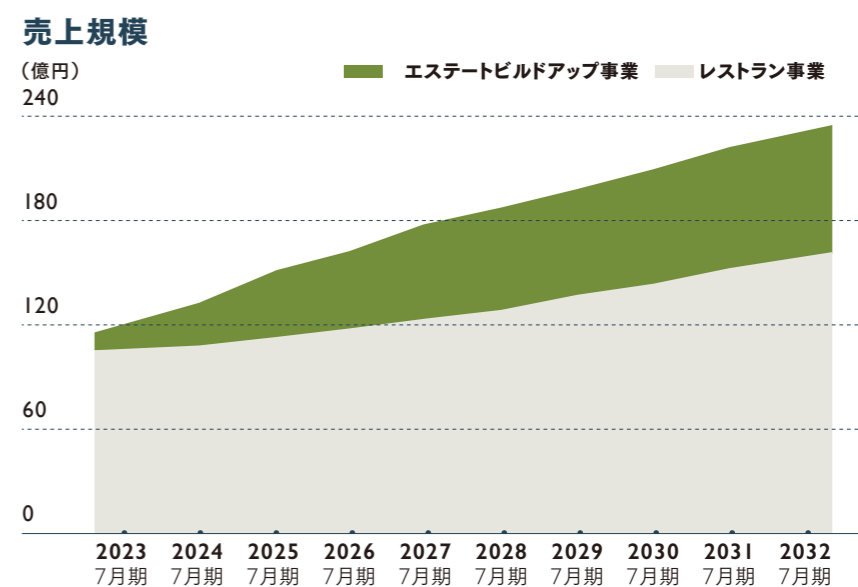
エステートビルドアップ事業の収益モデル(観光・商業機能)

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。

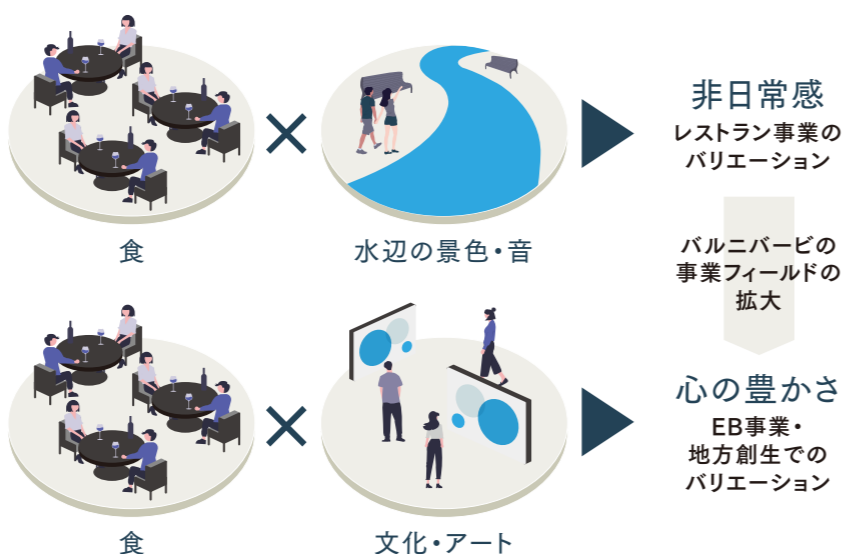


第3章 成長を実現するための取り組み

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。

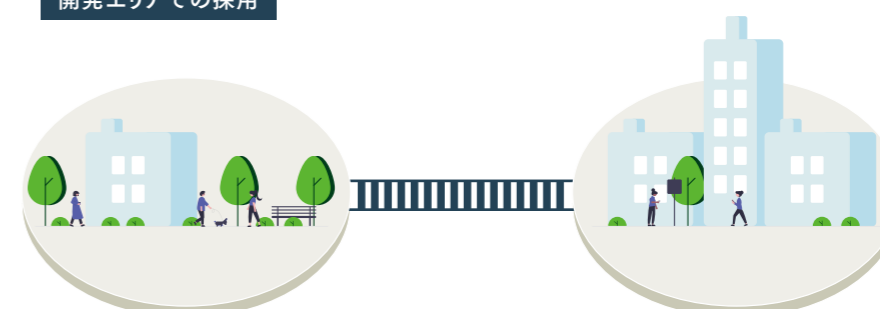
また、今後の採用計画では開発したエリア・開発予定のエリアでの採用活動を継続し、地元の地方創生に貢献できる人材の採用と育成を行ってまいります。

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。

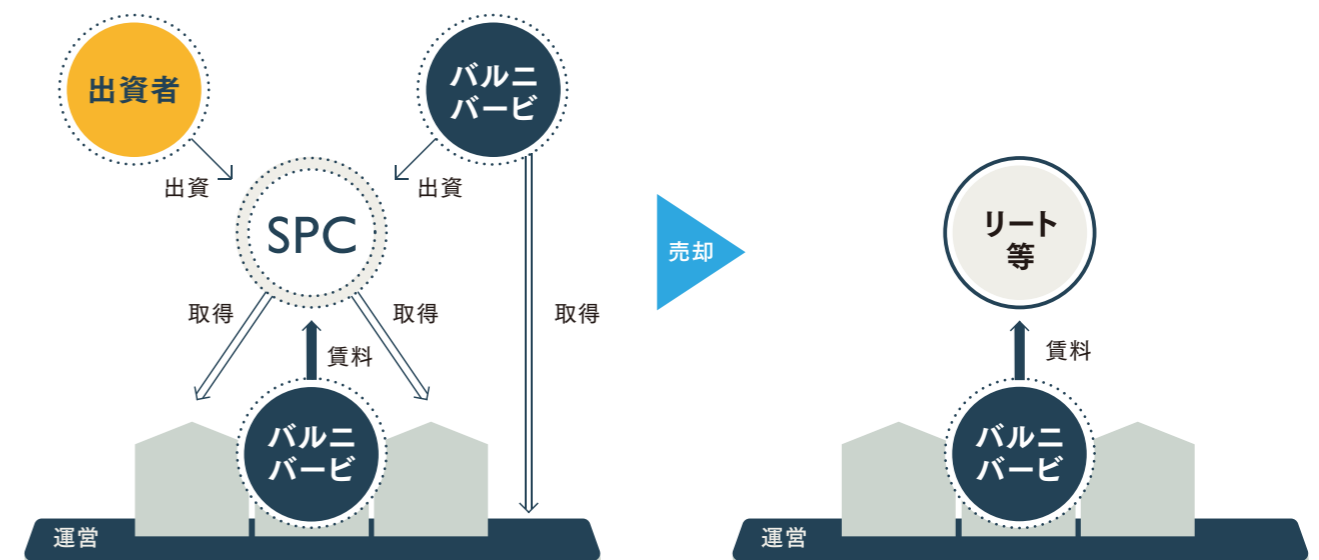


資金調達能力の強化

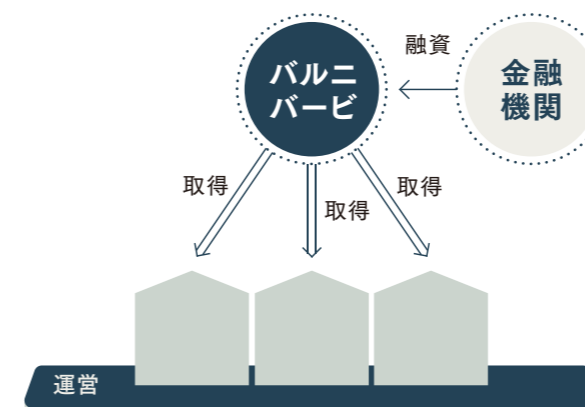
エステートビルドアップ事業(EB事業)は不動産価値の向上を目的とした事業であるため、不動産等取得のための資金が必要となります。ファイナンススキームは、SPC(特別目的会社)を活用したスキームや自己資金のスキーム等、いくつかパターンがあります。例えばSPCスキームの例では、土地については事業の進捗状況に応じて自社で購入し、建物については、金融機関や不動産会社及び地方創生に取り組む会社と共同でSPCを設立し建築します。

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。