

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か？

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「何故こうになってしまうのだろう？」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、こうになってしまうのか？」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はありますが、「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」が在り続ける為には「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。

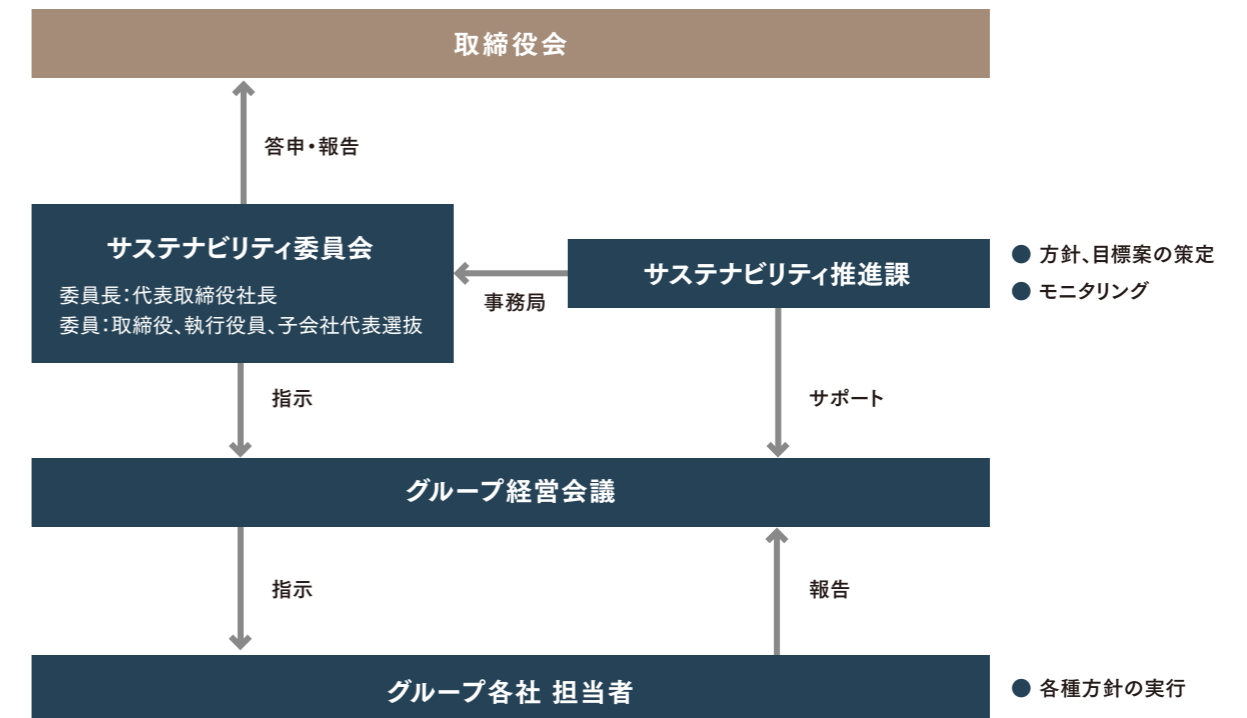
サステナビリティ基本方針

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 気候変動に及ぼす影響を減らす
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 つくる責任 14 海の豊かさを守ろう
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 気候変動に及ぼす影響を減らす 3 気候変動に及ぼす影響を減らす 7 気候変動に及ぼす影響を減らす 11 気候変動に及ぼす影響を減らす
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、経済成長を促す
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	中期	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	中期	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	中期	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て店舗サインに。



[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がっております。



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。

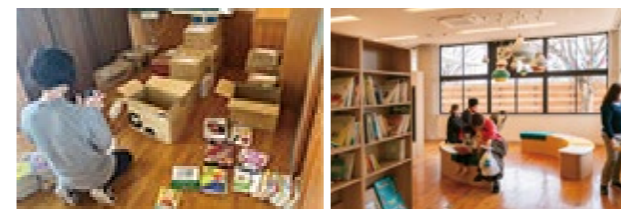


食 + α の提案(食に掛け合わせるバリエーション)

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。

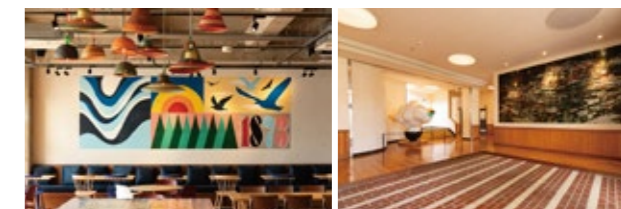
▶ こども図書館「KODOMONO」での読書体験を生み出す場の創出

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!」と地元へ帰り、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するし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再生」なのだ僕は思います。

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

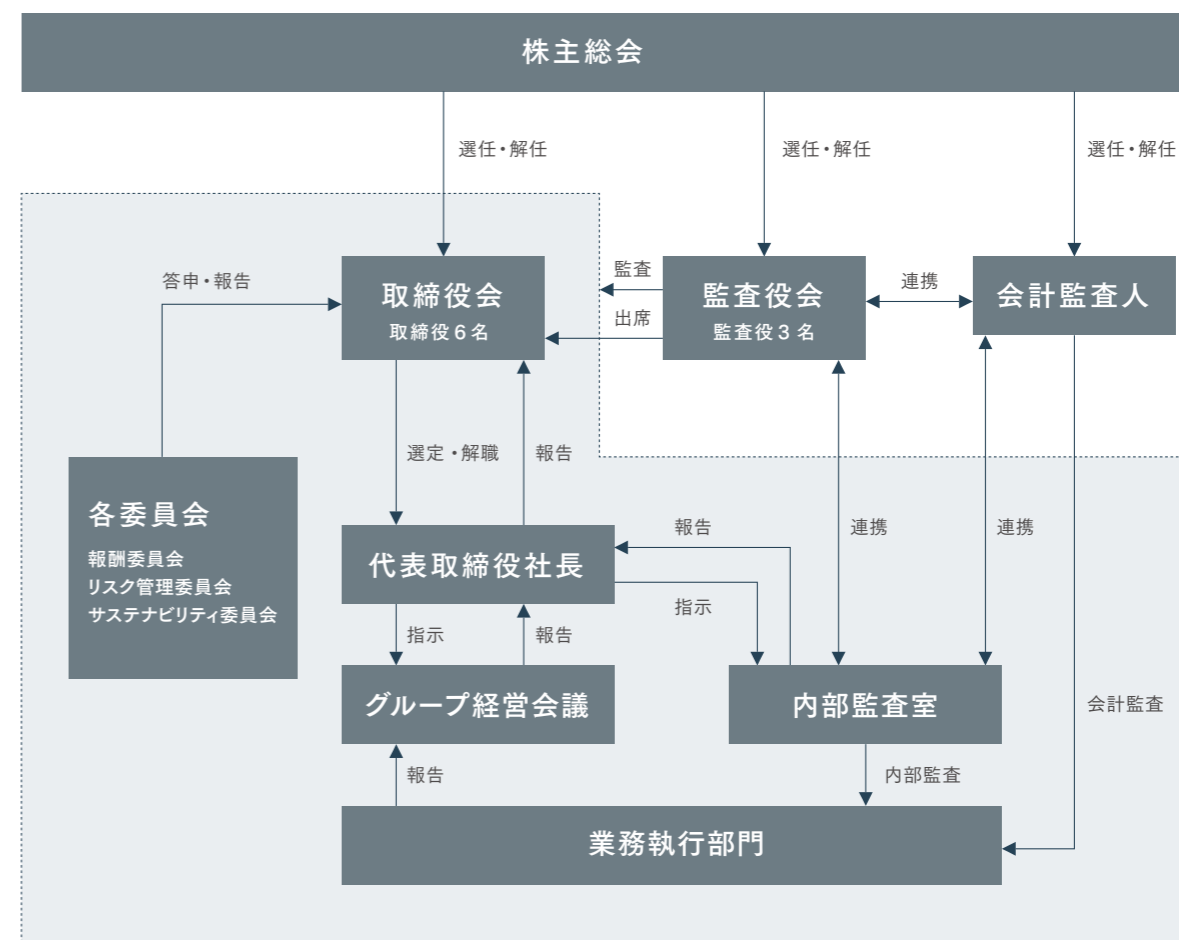
基本的な考え方

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



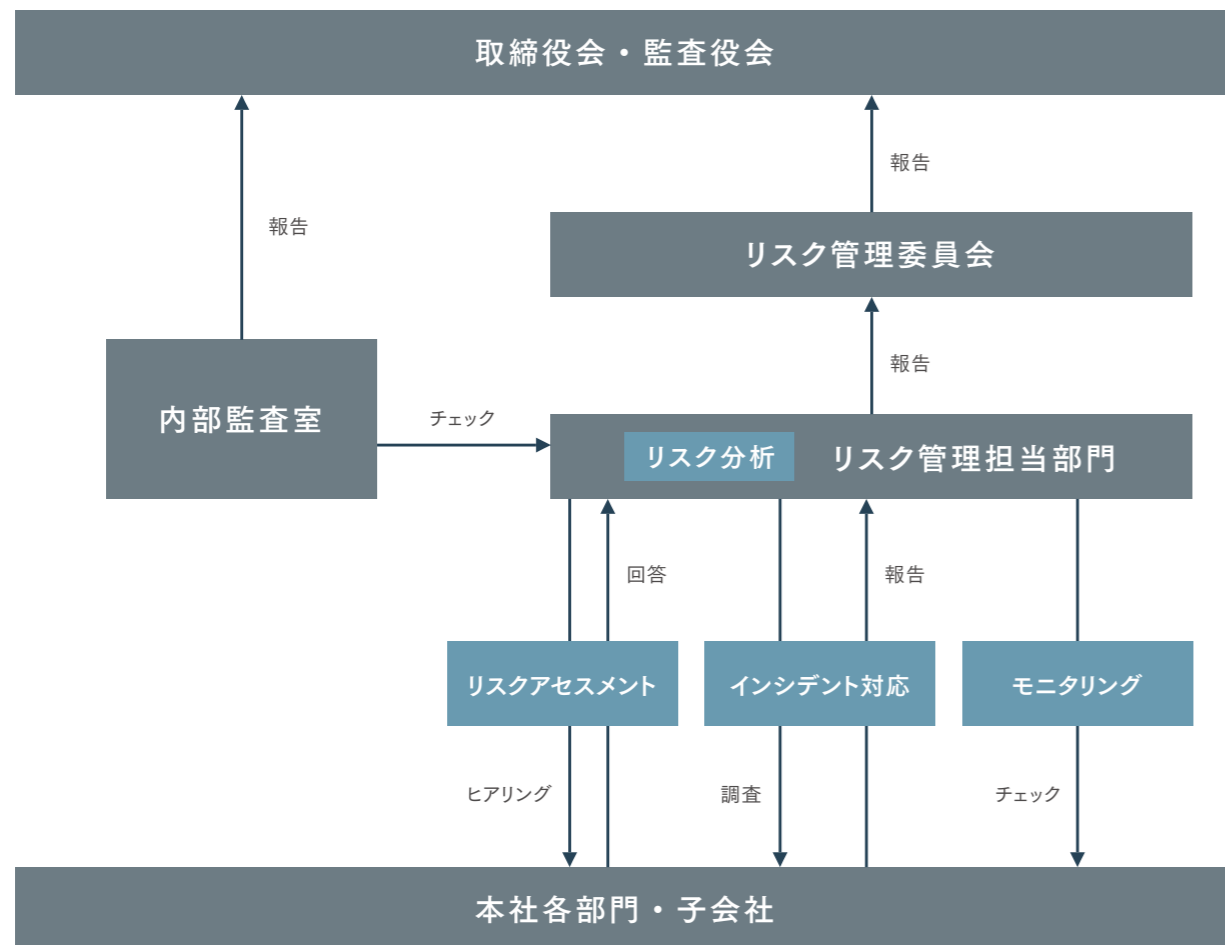
取締役会・監査役会の内容

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

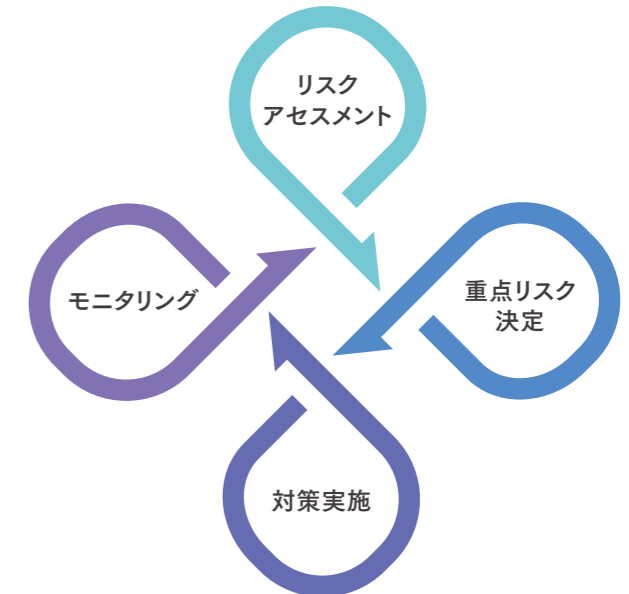
全社的なリスクの特定と、顕在化を防止するため、社内でも面的な角度から分析をする管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理担当部門が全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的実施し、リスク管理委員会(代表取締役社長が委員長)に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者を定め、方針指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から検証します。

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)

