2025年9月12日

各　位

会社名　株式会社バルニバービ
代表者名　代表取締役　佐藤　裕久
（コード番号：3418、東証グロース）
問合せ先　取締役管理本部長　宮下　大輔
電話番号　06-4390-6544

中期経営計画「イノベーティブシナジー 2030」策定に関するお知らせ

当社グループは、2026年７月期から2030年７月期の中期経営計画「イノベーティブシナジー2030」を策定いたしましたのでお知らせいたします。なお、当社グループは今後も経営環境の変化に柔軟に対応するため、原則として毎期改定を行うローリング方式の５カ年の中期経営計画として策定しております。

記

１．策定の背景

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おります。これまでの過程で得たノウハウをベースとして、昨年、2028年７月期を最終年度とする中期経営計画「イノベーティブシナジー 2029」を策定しておりますが、足元の事業環境の変化を反映し、2030年７月期を最終年度とする中期経営計画「イノベーティブシナジー 2030」としてローリングを行うものであります。

２．現在の事業環境

①　レストラン事業について

2025年７月期の既存店の売上については、計画を上回る進捗となりました。また、食材高騰に加えて賃上げが進む中、きめ細やかな各店舗での施策の推進により、年間の店舗原価率と店舗人件費は計画及び前年度と同レベルの水準を維持することができました。一方で光熱費の値上げや猛暑による電力使用量の増加、決済手数料や予約手数料、モバイルオーダーシステムなどの費用が増加し、諸経費の増加が営業利益を圧迫しております。

2025年７月期の新店につきましては、６店舗の出店を予定しておりましたが、「ＢＯＮＳＡＩ　１８８７」、「ＧＡＲＢ　Ｃｈｅｅｒｓ　ＯＴＥＭＡＣＨＩ」、「＆　Ｏｖｏ」、「アンティーカ　ピッツェリア　ダ　ミケーレ北海道」の４件の出店にとどまりました。損益への影響としましては、直近１年にオープンした一部の店舗の売上獲得が予定通り進まず、また建築費の高騰を原因とする減価償却費の増加等もあり、売上・利益ともに計画未達となっております。

②　エステートビルドアップ事業（ＥＢ事業）について

2024年７月にレストラン「ＴＲＡＴＴＯＲＩＡ　ａｍａｒａｎｃｉａ」を開業した南あわじエリアですが、2025年４月にはコテージ「ａｍａｒａｎｃｉａ　ｃｏｔｔａｇｅ　ｈｕｇｇｉｎｇ　ｎａｔｕｒｅ　ｈｏｕｓｅを」オープンしました。レストランから海に降りる階段や海岸などの環境整備を実施し、新たな観光エリアとしての基盤が整いつつあります。またエリアのランドマークとなる新たなホテルについても2026年秋の開業に向けて順調に開発が進んでおります。

淡路島「Ｆｒｏｇｓ　ＦＡＲＭ　ＡＴＭＯＳＰＨＥＲＥ」の年間売上は11億円、訪問客数は年間38万人

を超え、施設数は 20 施設に拡大しております。2025 年３月には、ＮＥＣキャピタルソリューション株式会社との共同出資により 2021 年３月に設立した不動産ＳＰＣ（特別目的会社）である株式会社エナビードゥーエを買収し家賃が減少したことにより，エリアの利益が大幅に増加する見込みです。また 2025 年 7 月期に販売した同エリアの不動産は簿価の数倍での売却となり、エリアの含み益は増加を続けております。

出雲「ＷＩＮＤＹ　ＦＡＲＭ　ＡＴＭＯＳＰＨＥＲＥ」は株式会社ＳＢＩホールディングスと２次開発を検討しており、今後のホテルの開業、パーキングの整備、駐車場の緑地化や海岸整備を進めていくことでエリアの活性化を図ります。また将来の住宅事業を視野に入れ、住宅エリアの整備、プロトタイプの開発を行っていく予定です。

その他のエリアとして、新たに愛媛県伊予市へ進出することを決定いたしました。開業は 2028 年秋を予定しております。人と食とのつながりをテーマに、地域と調和した滞在型観光拠点の創出を目指します。

３．中期経営計画「イノベーティブシナジー 2030」（2026 年７月期～2030 年７月期）概要

（１）　基本戦略

<u>イノベーティブシナジー戦略の推進</u>

レストラン事業　出店エリアを厳選した出店（居抜き物件を中心に年間６～８店舗）

ＥＢ事業　　淡路島北西海岸及び出雲以外のエリアにおける開業（３カ所）、出雲２次開発

（２）　重点課題

【イノベーティブシナジー戦略推進に関する課題】

①　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

②　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

③　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）

【組織課題】

④　運営子会社の経営能力の向上及び成長促進

⑤　ＩＴやＡＩを活用した業務効率化の推進と、より付加価値の高い業務へのシフト

⑥　運営子会社を含めたガバナンス体制強化、リスク管理機能の強化

（３）　進捗状況

【イノベーティブシナジー戦略推進に関する課題】

①　株式会社エナビードゥーエを買収し店舗の収益化を実現。滞在方法の提案やＳＮＳの活用によりホテル稼働率が上昇し、収益が拡大中

②　2025 年８月１日、エリア開発、新規事業における事業プロデュース、マーケティング、企画及びデザインを推進するため、100％子会社である株式会社バルニバービルーツクリエーションを設立

③　外部より専門家を招聘し、新たなファイナンススキームを構築中

【組織課題】

④　営業推進の会議体を一新し、子会社役員間での議論の活性化を図ることで、より有効な施策を検討。子会社代表者が経営育成セミナーやマーケティングやブランディング等のビジネスセミナーを積極的に受講中

⑤　ＩＴ・ＡＩ活用のための専門部署を設置するとともに、本部スタッフが研修を受講。また専門家からのアドバイスを受けながら本部における効率化の計画を立案中。マーケティング分野においては、パートナーとの連携によりＩＴ・ＡＩを活用したプロモーションを開始

⑥　監査等委員会設置会社に移行したこと、内部統制・監査室の人員体制が強化されたことで内部統制やリスク管理への意識が格段に高まり、ガバナンスの強化が図られる。現在、内部監査士を育成しており、各運営子会社にも内部監査人を配置していく方針

４．業績目標

2025 年７月期は既存レストラン事業の高収益化とエステートビルドアップ事業における新エリア開発準備、両事業での新規出店への取り組みに注力いたしました。レストラン事業におきましては、新店出店での資材や人件費の高騰などによる建築コストの高止まり、金利上昇の影響が大きくなっております。2026 年７月期からは比較的投資コストが小さく回収が早い居抜き物件を活用した中規模店を中心に、６～８店舗の出店を行っていきます。エステートビルドアップ事業については新規エリアで２カ所開業（愛媛県伊予市・その他）、既存エリア（出雲・南あわじ）での追加投資を見込んで計画を策定いたしました。

イノベーティブシナジー2030　　単位：百万円

	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期	2030年7月期
	実績	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	14,336	15,095	16,602	17,924	20,086	22,383
レストラン事業	12,529	13,177	13,962	15,086	16,324	17,777
既存店	12,529	12,435	12,285	12,135	11,985	11,985
新規店		742	1,677	2,951	4,339	5,792
EB事業	1,613	1,985	2,707	2,904	3,830	4,673
淡路島（北西部）	1,079	1,121	1,140	1,151	1,151	1,151
新規エリア・不動産	534	864	1,567	1,754	2,679	3,522
営業利益	638	740	1,057	1,225	1,414	1,647
営業利益率	4.5%	4.9%	6.4%	6.8%	7.0%	7.4%
経常利益	621	683	996	1,158	1,343	1,570
経常利益率	4.3%	4.5%	6.0%	6.5%	6.7%	7.0%

※レストラン事業の売上はレストランセグメント売上から本部売上を控除しております

（ご参考）

イノベーティブシナジー2029　　単位：百万円

	2025年7月期	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期
	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	14,591	16,471	18,364	20,208	21,831
レストラン事業	12,457	14,037	15,197	16,307	17,597
既存店	12,457	12,357	12,207	12,057	11,907
新規店		1,680	2,990	4,250	5,690
EB事業	2,031	2,331	3,064	3,798	4,131
淡路島（北西部）	1,183	1,183	1,183	1,183	1,183
新規エリア・不動産	848	1,148	1,882	2,615	2,948
営業利益	901	1,057	1,250	1,410	1,569
営業利益率	6.2%	6.4%	6.8%	7.0%	7.2%
経常利益	883	1,032	1,225	1,385	1,544
経常利益率	6.1%	6.3%	6.7%	6.9%	7.1%

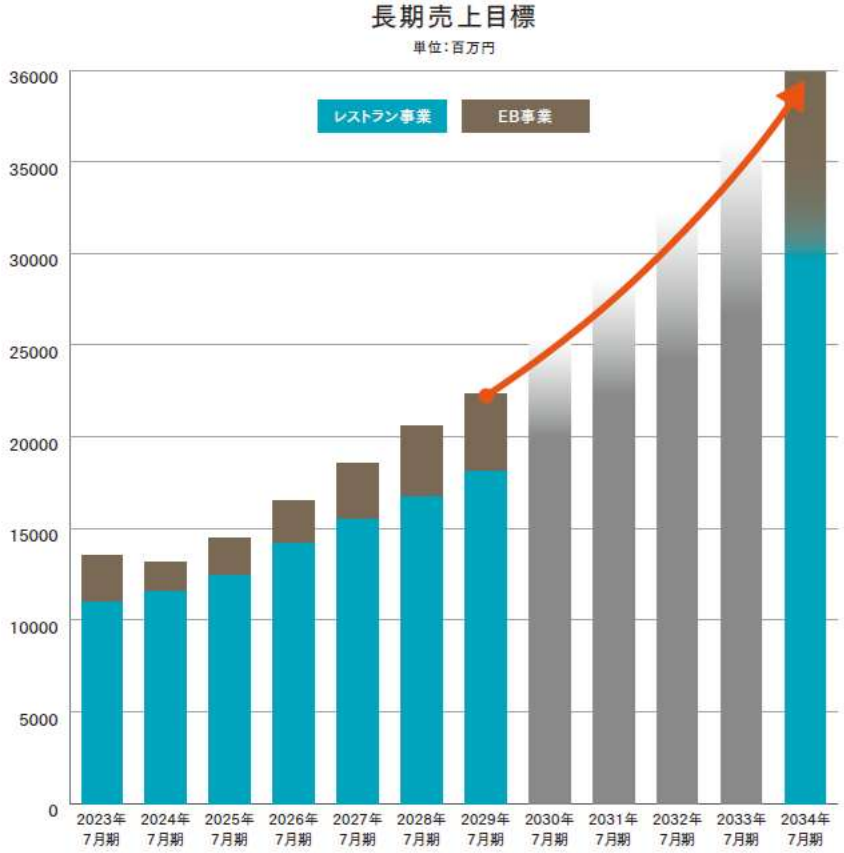
【主な変更点】

- レストラン事業における新規店を、大規模店から居抜き物件を活用した中規模店等へ変更し、収益性重視の出店を行う
- エステートビルドアップ事業における南あわじホテル、新出雲ホテル、愛媛県伊予市の開業を１年後ろ倒し

５．長期経営目標

「食で人の流れを変え地域を活性化する企業」として、
2034 年７月期に売上高 360 億円、営業利益 36 億円（営業利益率 10%）を目指します。

当社は「バッドロケーション戦略」を基盤に、一般的な飲食業では不利とされる人通りの少ないエリアにもかかわらず、そのエリアの景観や雰囲気に着目し、当社の強みであるデザイン力により、周辺環境を取り入れた居心地の良さと使い勝手を両立させたレストランを１店舗ごとに丁寧に創出してまいりました。マニュアルに捉われないスタッフの創意工夫に基づいた店づくりは、お客様に喜ばれる様々な工夫と努力を可能とし、その結果、一人ひとりの個性が磨かれ「食を通じてなりたい自分になる」という理念を体現しております。「１店舗ごとに丁寧に作られたレストラン」と「なりたい自分を目指すスタッフ」により、地域に新たな人流を創出し、これが当社の競争力の源泉となっております。様々なエリアを開発する中で、開発エリア内において店舗ごとに競合は存在しますが、企業としては他に類を見ない独自のポジションを確立しております。

昨今、東京や大阪をはじめとする都市部での再開発が進行中であり、その中で個性的かつ集客力のある飲食店が不動産開発の中核要素となっています。この傾向は、各大手ディベロッパーから当社への誘致が増えている背景にもなっております。この流れを受けて、当社は今後も不動産ディベロッパーとの連携を強化し、積極的に店舗展開を進めていきます。また地方エリアでも、レストランが地域活性化の中心として欠かせない役割を果たしています。飲食施設は地域経済に新たな動きをもたらし、産業や住民に前向きな影響を与えることで、地域社会全体に活気を注ぎ込んでおります。淡路島「Ｆｒｏｇｓ　ＦＡＲＭ　ＡＴＭＯＳＰＨＥＲＥ」の事例を通じて、多くの地方自治体が観光の促進を通じた地域活性化の効果を実感しており、このような取り組みが地方での新たな出店機会を着実に拡大しています。

このような背景のもと都心部の再開発エリアや地方の中核都市へのレストラン出店の余地が大きく、レストラン事業においては 2030 年７月期以降、年率 10%の成長が可能であると考えております。また、ＥＢ事業については、１件のエリア開発に大きなリソース（人材や資金）の投入が必要となり、またエリア開発の企画から実際の開業まで時間を要すこと、同じエリアで２次から３次開発が必要なこともあり、開発場所は限定して進めてまいります。2034 年７月期までに全７エリアを開発し、１カ所で年間 10 億～20 億円規模のオペレーション売上、２億～３億円の不動産関連の売上を目標値として設定いたしました。