

2017年 7月期 決算説明会資料

株式会社バルニバービ

証券コード 3418



BALNIBARBI

レストランチェーンは、発展する事業なのでしょうか？

人はなぜ、レストランに行くのでしょうか？

それは、仲間たちとの楽しい時間を過ごすためです。

人々は、心地良い環境とサービスの中で、仲間たちと美味しい料理を楽しむことができる個性的なレストランを求めています。食事をする事そのものが目的でないなら、効率を追い求めるレストランチェーンを人々は求めています。

レストランチェーンは、多店舗化と業態寿命により、カニバリゼーションとブランド価値の低下を招き人々の求めるものから遠く離れ、そして衰退していく歴史を繰り返しています。



人はなぜ、レストランで働きたいのでしょうか？

それは、自分の料理や心からのサービスで、お客様を喜ばせることが幸せだからです。

外食産業の人手不足が社会的な話題となっていますが、それは当然です。

レストランで働きたい人はマニュアルを遵守したいのではなく、自分で考えた料理を作り、心からもてなすことにより、お客様に喜んで欲しいのです。

マニュアルによる事業拡大を目指すレストランチェーンは、これからも人手不足に苦しむこととなるでしょう。



事業発展の源泉がお客様とスタッフの支持にあるとすれば、レストランチェーンに未来はありません。



バルニバービは

「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、
「外食の未来を創造する企業」として発展します。

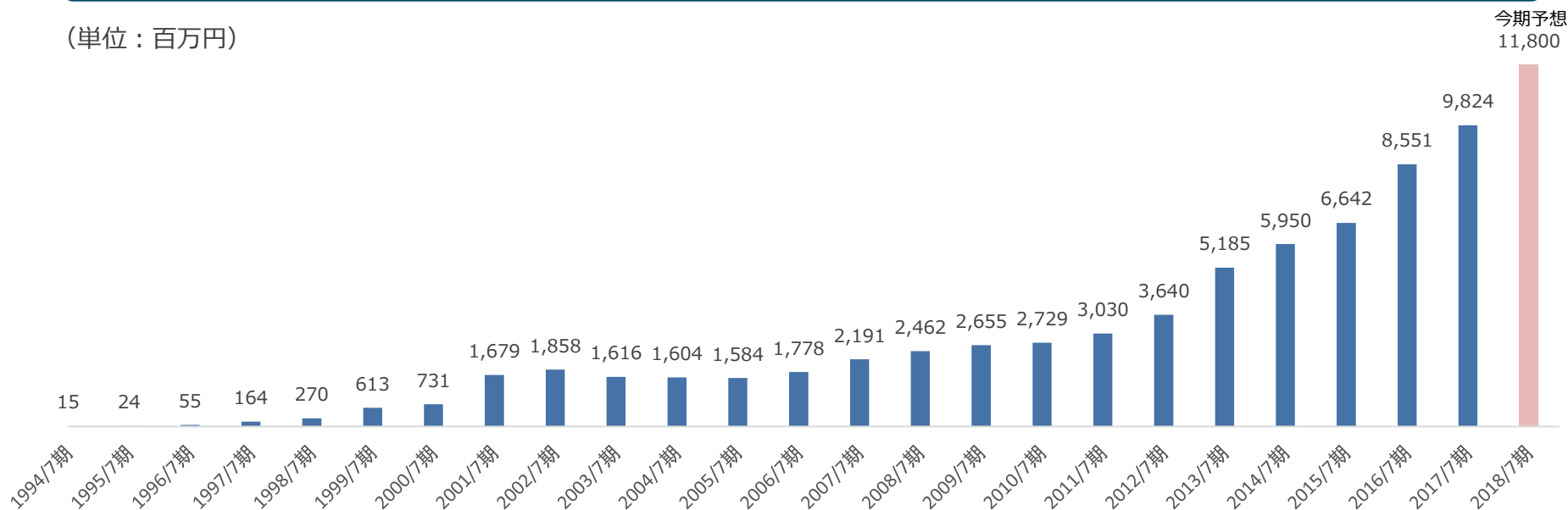
企業概要

| | | |
|---|---|------------|
| 会 社 名 | 株式会社バルニバービ | |
| 設 立 | 1991年9月 | |
| 代 表 者 | 代表取締役社長 佐藤 裕久 | |
| 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 | 4億237万円 | 2017年7月末現在 |
| 経 営 理 念 | 「美味しいものをより楽しく、より健康に、より安く」 | |
| 従 業 員 数 | 連結：社員数603名 | 2017年7月末現在 |
| 事 業 区 分 | レストラン事業、スイーツ事業、アスリート食堂事業、その他の事業 | |
| グ ル ー プ 店 舗 数 | レストラン58店舗、スイーツショップ14店舗、アスリート食堂6店舗 計78店舗 | 2017年7月末現在 |
| グ ル ー プ 会 社 (連結子会社 11社) (非連結子会社 2社) | 株式会社アスリート食堂 (店舗運営子会社) 株式会社バルニバービインターフェイス 株式会社ワナビ 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 株式会社パティスリードパラディ 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 株式会社菊水 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) | |

売上高の推移、沿革

売上高推移

(単位：百万円)

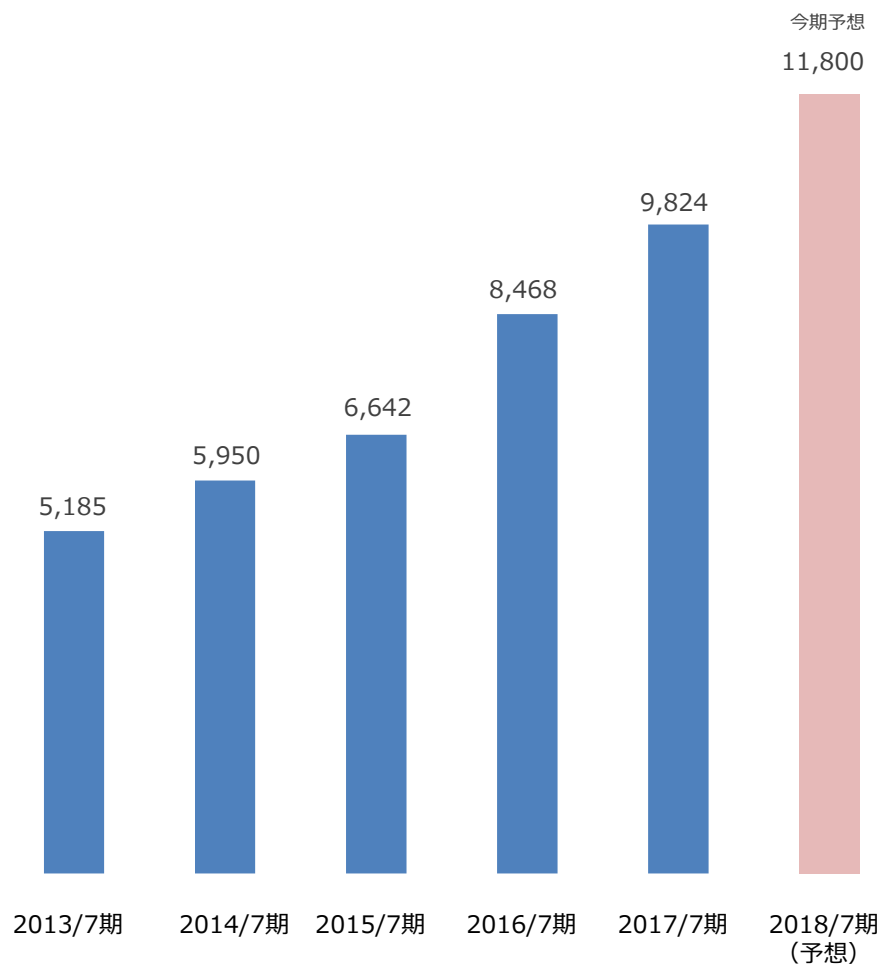


| 創業期 | 迷走期 | 第2創業期 | ブランド構築期 | 拡大期 | 進化期 |
|--|---|--|---|---|---|
| 1992/7期～2000/7期 | 2001/7期～2003/7期 | 2004/7期～2007/7期 | 2008/7期～2011/7期 | 2012/7期～2015/7期 | 2016/7期～ |
| <p>1991年9月 会社設立 レストランプロデュースを手掛ける</p> <p>1995年12月 南船場にてレストラン事業を創業</p> <p>1998年5月 南船場に「カフェ ガーブ」をオープン ⇒南船場の仕掛け人として脚光</p> | <p>2001～2003年 株式公開をめざし、チェーン化を図る ⇒顧客とスタッフの支持を失う</p> | <p>2004年4月 大学レストランオープン</p> <p>2004年5月 行政機関との連携開始</p> <p>2005年4月 東京本部を設置し、本格進出</p> | <p>2007年10月 スイーツ事業開始</p> <p>2008年10月 小石川にスイーツ専門工場を開設。「青いナポリ」オープン</p> <p>2011年4月 蔵前に「シエロ イリオ」オープン ⇒パッドロケーションでの開発実績が浸透</p> | <p>2012年1月 恵比寿に「ダ・ミケーレ」オープン</p> <p>2013年10月 店舗運営子会社での運営に移行</p> <p>2014年4月 アスリート食堂事業開始</p> <p>2015年10月 東証マザーズ上場へ株式公開 ⇒不動産デベロッパー・大学・行政機関からの好条件での出店誘致が急増</p> | <p>2016年3月 名古屋初出店・九州フラッグシップレストラン出店</p> <p>2016年10月 滋賀県大津駅に約380坪の複合施設「ザ カレンダー」オープン</p> <p>2017年9月～ 中小規模の飲食企業のM&Aを実施 ⇒既存の店舗運営体制に加え、社外の経営層の取り込みによるグループ全体の更なる成長へ</p> |

業績の推移

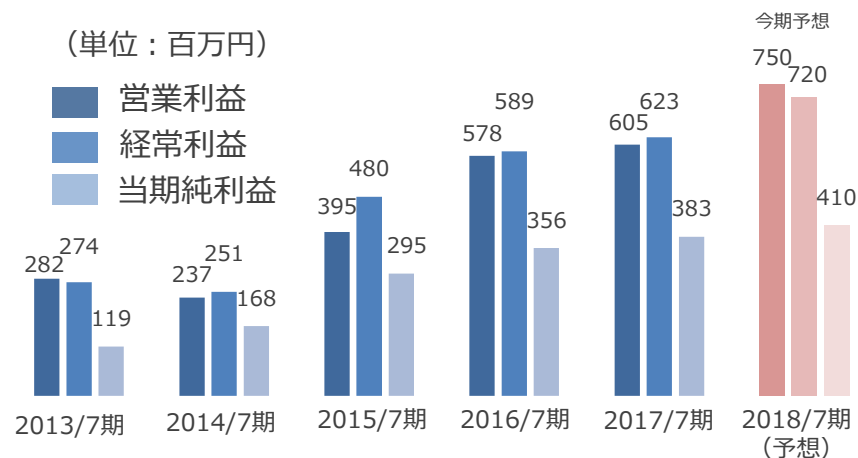
売上高推移

(単位：百万円)

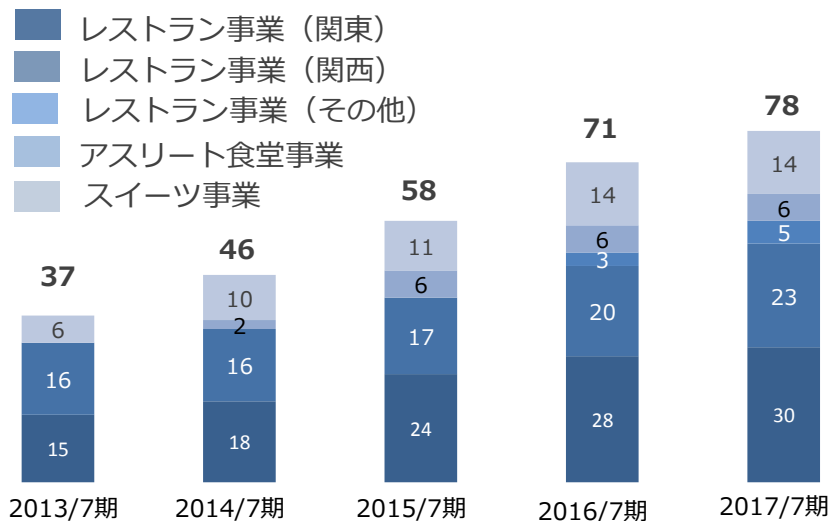


営業利益・経常利益・当期純利益推移

(単位：百万円)



グループ店舗数推移



店舗一覧

(レストラン)



(BAR)



Privado
Cielo y Rio

River Room
River

(和食)



如月
神田 鹿野

(海外ブランド)



(スイーツ)



(アスリート食堂)



※2017年7月末日現在

2017年7月期の主なトピックス



BALNIBARBI

①物件の大型・複合化

- ・ THE CALENDAR / CALENDAR HOTEL / OTSURY (滋賀県大津市)
食、宿泊、観光を兼ね備えた大規模プロジェクト。JR大津駅を中心とした周辺市街地活性化へ
- ・ LOAF CAFE / THE LOAF BAKERY (大阪府豊中市)
ロードサイド大規模リノベーションのモデル店舗。地域密着型の一軒家ベーカリー&カフェ。

②不動産取得によるバッドロケーション店舗の開発

- ・ UPMARKET / TOYOTAMA VILLA (東京都練馬区)
練馬駅から徒歩15分のバッドロケーションにある約210坪の不動産を取得し大型リノベーション開発

③地域活性化

(出店)

- ・ GARB CASTELLO (愛知県名古屋市) 新商業施設「tonarino」における大型レストラン
- ・ SUNDAY'S BAKE RIVER GARDEN (滋賀県草津市) 草津川跡地公園の賑わい活性化
- ・ CAFÉ ETRANGE NARAD (奈良市上三条町) 奈良市観光センター内のカフェレストラン

(エリア活性化イベント)

- ・ アキサイ 大津市周辺のエリア活性化イベントを企画・主催
- ・ 旅する新虎マーケットへの参画 日本全国の自治体とのコラボにより新たな魅力を創出

④人材組織戦略

- ・ 店舗運営子会社を新たに1社設立 組織の成長に合わせた店舗運営子会社体制へ拡大
- ・ 単店舗を管理する取締役の増員 運営体制の強化

2016年

9月

クッチーナカフェ オリーブア [東京都新宿区]

商業施設“新宿ガーデン”より誘致

10月

ザ カレンダー [滋賀県大津市]

「大津駅リニューアルプロジェクト」キーテナントとして誘致

大津観光案内所 “オーツリー” [滋賀県大津市]

大津市主催公募型プロポーザルにおいて選定

2017年

1月

フレンチ バゲット カフェ [大阪市中央区]

好条件での誘致

2月

ザ・ローフ カフェ / ローフ ベーカーリー [大阪府豊中市]

バッドロケーション
ロードサイドリノベーション開発

4月

サンデーズベイク リバーガーデン [滋賀県草津市]

「草津川跡地テナントミックス事業」
公募型プロポーザルにおいて選定

ガープ カステッロ [愛知県名古屋市]

名城公園 新商業施設「tonarino」事業者からの誘致

6月

トヨタマ ヴィラ / アップマーケット ピッツァ&カフェ [東京都練馬区]

バッドロケーション
大型リノベーション開発

カフェ エトランジェ・ナラッド [奈良市上三条町]

奈良市主催公募型プロポーザルにおいて選定

大阪府豊中市のロードサイド店舗リノベーション開発

●大阪府豊中市ロードサイド店舗リノベーション開発と出店経緯

生活道路としても需要のあるロードサイド店舗で、外食チェーンの店舗がいれかわり出店していた場所をリノベーションし、約150㎡の駐車場を大型ガーデンテラスにしたカフェとスイーツや自家製パンを製造、直売する工場と店舗（ブーランジェリー）を出店いたしました。

昨今の外食市場の成熟化や消費者のニーズの多様化により、従来のロードサイド店舗として多く点在していたファミリーレストランやファストフード店などのチェーン店の撤退が深刻化する中で、このたびの出店は今までのロードサイド店舗のイメージを一新する新たな魅力を創出する当社の新しいロードサイドリノベーション開発のモデル店舗としての役割も担います。

●出店概要

店舗名：The LOAF CAFÉ
LOAF Bakery

所在地：大阪府豊中市清風荘2丁目4-23

出店面積：約870㎡

出店日：平成29年2月6日



草津川跡地公園における新規出店

●草津川跡地公園における出店経緯

当社のレストラン事業における公共空間での賑わい創出の実績が評価され、草津まちづくり株式会社が主体となる「草津川跡地テナントミックス事業」のテナント募集の公募型プロポーザルにおいて事業者として選定を受け、出店することが決定いたしました。

ピッツェリア・トラットリア・カフェとして市民や観光客などで賑わう交流の場の創出に加え、豊かな自然と歴史的な名所も多い滋賀県のインバウンドも視野にいれた新たな観光地としての魅力創出を目指します。

●出店概要

店舗名： SUNDAY'S BAKE RIVER GARDEN

所在地： 滋賀県草津市大路1丁目3番18-3号
草津川跡地公園 KUSATSU COCORIVA

出店面積： 約350㎡

出店日： 平成29年4月20日



名古屋市 名城公園「tonarino (トナリノ)」における新規出店

●名古屋市 名城公園「tonarino (トナリノ)」出店経緯

当社のレストラン事業における公園等の公共空間での賑わい創出の実績が評価され、公園の利便性や魅力の向上及び公園の賑わいづくりを目指し、名城公園に新たに開業する「tonarino (トナリノ)」の事業者より選定を受け、出店することが決定いたしました。

緑あふれる公園を借景にオープンエアのテラス席を併設した心地よい音楽の流れる空間で、本格薪窯ピッツアと野菜をふんだんに使用したメニューを主軸としたレストラン・カフェ・ピッツェリアとして、また近隣住民・子供たちに向けた地域活性化の一つの施策として子供たちの料理体験教室などを積極的に開催しています。

●出店概要

店舗名：GARB CASTELLO

所在地：愛知県名古屋市北区名城1丁目4番地1
名城公園内 tonarino 1階

出店面積：約380㎡

出店日：平成29年4月27日



東京都練馬区における新規出店

● 東京都練馬区における出店経緯

環七通り沿い、周辺にはオフィス、個人商店、住宅が混在しながらも人々が集い交流する場所がなく、まだまだ賑わい少ないエリアで、事務所、店舗、住居、ガレージと建物を取り囲む豊かな中庭を含めた約710㎡の敷地をリノベーション開発し、ピッツェリア&カフェを出店いたしました。

当社ならではのバッドロケーション開発による街の活性化、延いては周辺エリアの環境価値向上につながる地域を巻き込んだ練馬豊玉エリアの新たなランドマークを目指します。

● 出店概要

店舗名：トヨタマ ヴィラ
アップマーケットピッツァ&カフェ

所在地：東京都練馬区豊玉中2丁目28番地3

施設面積：約710㎡

出店時期：平成 29年6月1日



●「奈良市観光センター機能強化整備及びサービス施設運営」出店経緯

奈良市主催の「奈良市観光センター機能強化整備及びサービス施設運営」に係る公募型プロポーザルにおいて事業者として選定され、同所の機能強化整備とレストラン&カフェを出店いたしました。

イタリアンを主軸にピッツアや地元の季節素材をふんだんに使用したメニューを提供し、ランチからカフェ、ディナーまでオールデイユースに楽しめるレストラン&カフェとして、また奈良ならではの魅力あふれるデザイン、サービスの体現により、地域住民と国内外からの観光客を結びつける新たなランドマークとなりうる施設を目指します。

●出店概要

店舗名：カフェ エトランジェ・ナラッド

所在地：奈良市上三条町23番地の4
奈良市観光センター
「NARANICLE」内

出店面積：約650㎡
(観光センター全体)

開設日：平成29年6月4日



2017年7月期 連結業績概要



BALNIBARBI

2017年7月期 業績は、売上高16.0%増、営業利益4.7%増を達成

売上高（前年比116.0%、予想比100.3%）

・既存店はほぼ予想どおりに推移、前期及び当期の新店もほぼ順調な立ち上がり

営業利益（前年比104.7%、予想比100.9%）

・営業利益率は適切なコストコントロールにより予想を0.9ポイント上回る

経常利益（前年比105.9%、予想比100.6%）

・前年は株式公開関連費用が発生していたため、今期は予想を0.6ポイント上回る

（単位：百万円）

| | 2016年7月期 | | 2017年7月期 | | | | | | | |
|---------------------|----------|--------|----------|--------|--------------|---------------|-------|--------|-----|--------|
| | 実績 | | 予想 | | 実績 | | 前年比 | | 予想比 | |
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 増減額 | 前年比 | 増減額 | 予想比 |
| 売上高 | 8,468 | 100.0% | 9,800 | 100.0% | 9,824 | 100.0% | 1,356 | 116.0% | 24 | 100.3% |
| 営業利益 | 578 | 6.8% | 600 | 6.1% | 605 | 6.2% | 27 | 104.7% | 5 | 100.9% |
| 経常利益 | 589 | 7.0% | 620 | 6.3% | 623 | 6.3% | 34 | 105.9% | 3 | 100.6% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 356 | 4.2% | 350 | 3.6% | 383 | 3.9% | 27 | 107.7% | 33 | 109.7% |

連結損益計算書

(単位：百万円)

| | 2016年7月期 | | 2017年7月期 | | | | 増減要因 |
|---------------------|----------|--------|----------|--------|-------|----------|----------------|
| | 実績 | | 実績 | | 前年比 | | |
| | 金額 | 百分比 | 金額 | 百分比 | 増減額 | 前期比 | |
| 売上高 | 8,468 | 100.0% | 9,824 | 100.0% | 1,356 | 116.0% | |
| レストラン事業 | 7,444 | 87.9% | 8,749 | 89.1% | 1,305 | 117.5% | 計画的な新規出店 |
| スイーツ事業 | 575 | 6.8% | 595 | 6.1% | 20 | 103.5% | |
| アスリート食堂事業 | 416 | 4.9% | 435 | 4.4% | 18 | 104.4% | |
| その他の事業 | 31 | 0.4% | 44 | 0.5% | 12 | 140.0% | |
| 売上原価 | 2,372 | 28.0% | 2,785 | 28.3% | 412 | 117.4% | |
| 売上総利益 | 6,095 | 72.0% | 7,039 | 71.7% | 943 | 115.5% | |
| 販売費及び一般管理費 | 5,517 | 65.2% | 6,434 | 65.5% | 916 | 116.6% | 新規出店に伴う経費の増加 |
| 人件費 | 2,394 | 28.3% | 2,765 | 28.1% | 370 | 115.5% | 業容拡大に伴う人員増 |
| 地代家賃 | 771 | 9.1% | 872 | 8.9% | 100 | 113.0% | |
| 減価償却費 | 404 | 4.8% | 496 | 5.1% | 92 | 122.9% | |
| 水道光熱費 | 354 | 4.2% | 408 | 4.2% | 53 | 115.0% | |
| その他 | 1,591 | 18.8% | 1,892 | 19.3% | 300 | 118.9% | |
| 営業利益 | 578 | 6.8% | 605 | 6.2% | 27 | 104.7% | |
| 営業外収益 | 54 | 0.6% | 45 | 0.5% | △8 | 84.7% | |
| 営業外費用 | 43 | 0.5% | 27 | 0.3% | △16 | 63.4% | 前年の株式公開関連費用の影響 |
| 経常利益 | 589 | 7.0% | 623 | 6.3% | 34 | 105.9% | |
| 特別損益 | △3 | 0.0% | △32 | △0.3% | △29 | 1,016.6% | 減損損失28百万円 |
| 税金等調整前当期利益 | 586 | 6.9% | 591 | 6.0% | 5 | 101.0% | |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 356 | 4.2% | 383 | 3.9% | 27 | 107.7% | |

四半期業績推移

季節変動の状況

- ・テラス稼働率の高い第1四半期（8月～10月）と第4四半期（5月～7月）に利益が偏る傾向
- ・冬季を含む第2四半期（11月～1月）と第3四半期（2月～4月）は利益率が低下

利益率

- ・季節変動によりハイシーズンの第1四半期（8月～10月）と第4四半期（5月～7月）は利益率は上昇
- ・オフシーズンの第2四半期（11月～1月）と第3四半期（2月～4月）利益率は低下

（単位：百万円）

| | 2016年7月期 | | | | | | | |
|------------------|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 1Q実績 | | 2Q実績 | | 3Q実績 | | 4Q実績 | |
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 |
| 売上高 | 2,017 | 100.0% | 1,951 | 100.0% | 1,941 | 100.0% | 2,557 | 100.0% |
| 営業利益 | 148 | 7.3% | 91 | 4.7% | 54 | 2.8% | 284 | 11.1% |
| 経常利益 | 152 | 7.6% | 89 | 4.6% | 62 | 3.2% | 284 | 11.1% |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 98 | 4.9% | 55 | 2.9% | 44 | 2.3% | 158 | 6.2% |

（単位：百万円）

| | 2017年7月期 | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
| | 1Q実績 | | | 2Q実績 | | | 3Q実績 | | | 4Q実績 | | |
| | 金額 | 売上比 | 前年比 | 金額 | 売上比 | 前年比 | 金額 | 売上比 | 前年比 | 金額 | 売上比 | 前年比 |
| 売上高 | 2,417 | 100.0% | 119.8% | 2,202 | 100.0% | 112.8% | 2,334 | 100.0% | 120.2% | 2,871 | 100.0% | 112.3% |
| 営業利益 | 132 | 5.5% | 89.6% | 84 | 3.8% | 92.4% | 83 | 3.6% | 152.1% | 304 | 10.6% | 107.3% |
| 経常利益 | 134 | 5.6% | 88.0% | 88 | 4.0% | 97.9% | 88 | 3.8% | 142.2% | 312 | 10.9% | 110.1% |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 87 | 3.6% | 89.1% | 53 | 2.4% | 96.2% | 60 | 2.6% | 137.0% | 181 | 6.3% | 115.0% |

店舗数、出退店の推移

2017年7月期 第4四半期出店

(レストラン事業2店舗)

バッドロケーション：トヨタマヴィラ / アップマーケット ピッツァ&カフェ [東京都・練馬区]

行政機関・大学：カフェ エトランジェ・ナラッド[奈良市・観光センター内]

(単位：店舗数)

| | 2015年7月末 | 2016年7月期上期 | | 2016年1月末 | 2016年7月期下期 | | 2016年7月末 | 2017年7月期上期 | | 2017年1月末 | 2017年7月期下期 | | 2017年7月末 |
|------------------|----------|------------|----|----------|------------|----|----------|------------|----|----------|------------|----|----------|
| | | 出店 | 退店 | | 出店 | 退店 | | 出店 | 退店 | | 出店 | 退店 | |
| レストラン事業 | 41 | 5 | 1 | 45 | 6 | － | 51 | 3 | 1 | 53 | 5 | － | 58 |
| 関東地区 | 24 | 3 | － | 27 | 1 | － | 28 | 1 | － | 29 | 1 | － | 30 |
| 関西地区 | 17 | 1 | 1 | 17 | 3 | － | 20 | 2 | 1 | 21 | 2 | － | 23 |
| その他 | － | 1 | － | 1 | 2 | － | 3 | － | － | 3 | 2 | － | 5 |
| スイーツ事業 | 11 | 2 | － | 13 | 1 | － | 14 | － | － | 14 | 1 | 1 | 14 |
| アスリート食堂事業 | 6 | － | － | 6 | － | － | 6 | － | － | 6 | － | － | 6 |
| 合計 | 58 | 7 | 1 | 64 | 7 | － | 71 | 3 | 1 | 73 | 6 | 1 | 78 |

※退店：中之島オープンテラス（期間終了によるもの）
トキョークレープガール早稲田

連結貸借対照表

自己資本比率は横ばいながらも、1株あたり純資産は531.27円となり、前年比17.1ポイント増
有利子負債依存度は、新規出店に伴うシンジケートローンによる借入により3.2ポイント増加し43.0%

(単位：百万円)

| | 2016年7月期 | | 2017年7月期 | | | | 増減要因 |
|----------|----------|--------|----------|--------|------|--------|----------------|
| | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 | 増減額 | 増減率 | |
| 流動資産 | 1,785 | 33.8% | 1,815 | 28.9% | 30 | 101.7% | |
| 現金及び預金 | 1,254 | 23.7% | 1,180 | 18.8% | △ 74 | 94.1% | |
| 固定資産 | 3,503 | 66.2% | 4,470 | 71.1% | 967 | 127.6% | |
| 有形固定資産 | 2,902 | 54.9% | 3,496 | 55.6% | 594 | 120.5% | 新規出店による資産増加 |
| 無形固定資産 | 60 | 1.1% | 316 | 5.0% | 256 | 523.2% | 出店用借地権の取得 |
| 投資その他の資産 | 540 | 10.2% | 657 | 10.5% | 117 | 121.7% | |
| 資産合計 | 5,288 | 100.0% | 6,286 | 100.0% | 997 | 118.9% | |
| 流動負債 | 1,684 | 31.9% | 1,850 | 29.4% | 165 | 109.8% | |
| 固定負債 | 1,721 | 32.6% | 2,212 | 35.2% | 490 | 128.5% | シンジケートローンによる借入 |
| 負債合計 | 3,406 | 64.4% | 4,062 | 64.6% | 656 | 119.3% | |
| 資本金 | 392 | 7.4% | 402 | 6.4% | 10 | 102.6% | |
| 資本剰余金 | 443 | 8.4% | 453 | 7.2% | 10 | 102.3% | |
| 利益剰余金 | 1,046 | 19.8% | 1,367 | 21.8% | 321 | 130.7% | |
| 純資産合計 | 1,881 | 35.6% | 2,223 | 35.4% | 341 | 118.2% | |
| 負債・純資産合計 | 5,288 | 100.0% | 6,286 | 100.0% | 997 | 118.9% | |
| 有利子負債 | 2,106 | 39.8% | 2,700 | 43.0% | 594 | 128.2% | |

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

| | 2016年7月期 | 2016年7月期 | 増減額 | コメント |
|------------------|----------|----------------|-------|---------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 977 | 853 | △ 124 | |
| (主な内訳) | | | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 586 | 591 | 5 | |
| 減価償却費 | 405 | 503 | 98 | |
| 法人税等の支払額 | △229 | △ 221 | 8 | |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △1,155 | △ 1,287 | △ 132 | |
| (主な内訳) | | | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | △1,104 | △ 905 | 199 | 新規出店に伴う資産の取得 |
| 無形固定資産の取得による支出 | — | △ 271 | △ 271 | 新規出店に伴う借地権の取得 |
| 差入保証金の差入による支出 | △69 | △ 67 | 2 | |
| 長期前払費用取得による支出 | △30 | △ 30 | 0 | |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 605 | 358 | △ 247 | |
| (主な内訳) | | | | |
| 長期借入金の増減 | 211 | 583 | 372 | シンジケートローン等 |
| 株式の発行による収入 | 581 | 20 | △ 561 | 前年は公募増資による増加 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △2 | 0 | 2 | |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 425 | △ 74 | △ 499 | |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 1,254 | 1,180 | △ 74 | |

2018年7月期業績予想は、売上高20.1%増、営業利益23.9%増を予想

(単位：百万円)

| | 2017年7月期 | | 2018年7月期 | | | |
|---------------------|----------|--------|---------------|---------------|-------|--------|
| | 実績 | | 通期予想 | | | |
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 増減額 | 前期比 |
| 売上高 | 9,824 | 100.0% | 11,800 | 100.0% | 1,975 | 120.1% |
| 営業利益 | 605 | 6.2% | 750 | 6.4% | 144 | 123.9% |
| 経常利益 | 623 | 6.3% | 720 | 6.1% | 96 | 115.4% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 383 | 3.9% | 410 | 3.5% | 26 | 106.8% |

今後の出店計画



BALNIBARBI

今後の出店計画

2017年

8月

オープンテラス ミーイト [茨城県水戸市]

水戸市中心市街地活性化

11月

ピエリ守山プロジェクト[滋賀県守山市]

商業施設“ピエリ守山”より誘致

2018年

3月

東京ミッドタウン日比谷プロジェクト[東京都千代田区]

商業施設“東京ミッドタウン日比谷”より誘致

5月

菊水プロジェクト[京都市左京区]

料理旅館・菊水のリニューアルプロジェクト

●来期（2018年8月～）

2019年

4月

大阪府高槻市 安満遺跡公園プロジェクト

**「安満遺跡公園軽飲食店（カフェ）出店者募集」
公募型プロポーザルにおいて選定**

※2017年8月末現在のものであり、将来において変更される可能性があります。

今後の成長戦略



BALNIBARBI

①人材組織戦略への取り組み

- ・良質なM&Aによる経営層の強化
- ⇒中小規模の飲食企業のグループ化による成長
- ・組織再編
- ⇒各子会社の特色と強さを発展させる組織体制へ

②新たな店舗開発への取り組み

- ・物件の大型化・複合化
- ⇒食をベースとした新たな店舗展開
- ・大手不動産デベロッパーとの取組
- ⇒大規模な街の再開発プロジェクトへの参画

③地域創生ネットワークの形成

- ・行政との取組・街づくり
- ・エリア活性化イベント
- ⇒官民連携による街づくりへの取り組み

①人材組織戦略への取り組み：(株)リアルテイストの連結子会社化を発表

●グループ全体の更なる成長を目的としたM&Aの実施

飲食店を運営する株式会社リアルテイストの株式の66.0%を保有する株式会社R.Tパートナーズを平成29年10月24日付で株式交換完全子会社化を発表。株式会社リアルテイストの株式を間接保有し、連結子会社化へ。



上質な申揚げを提供する「串亭」を中心に、和を主軸とした業態で関東エリアを中心に全国に14店舗展開



中小規模の飲食企業のグループ化により得られる社外の経営者の店舗運営力、マネジメント力

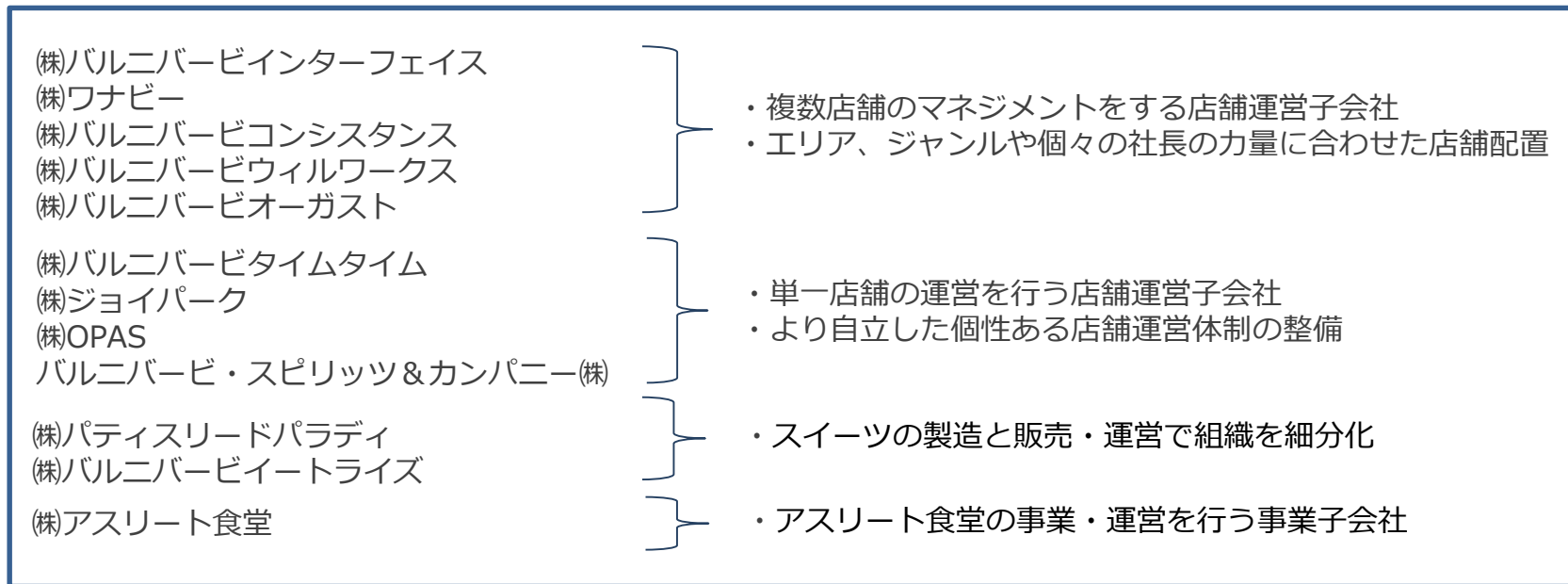


当社のロケーション開発力、地域創生ネットワーク、
店舗プロデュース力とのシナジーにより、更なる成長へ

①人材組織戦略への取り組み：組織再編

●今後の成長に向けた店舗運営子会社・事業子会社の体制の再編

- 各運営子会社の単店舗または複数店舗を管理する取締役の増員 ⇒ **運営体制の強化**
- 奈良・滋賀の店舗を担う店舗運営子会社体制の確立 ⇒ **地域創生ネットワークの確立**
- スイーツ事業の組織再編 ⇒ **商品開発力と店舗運営を会社区分して管理、運営**



(株)リアルティスト
(当社保有比率 66.0%・間接保有)
「串亭」などの運営を主とする事業子会社

(株)菊水
(当社保有比率 70.0%・直接保有)
「菊水」の運営を主とする事業子会社

②新たな店舗開発への取り組み：大規模な街の再開発プロジェクトへの参画

●「東京ミッドタウン日比谷」における新規出店のお知らせ

三井不動産株式会社が保有、運営する日比谷公園前の再開発プロジェクト「東京ミッドタウン日比谷」6階、皇居外苑と日比谷公園を一望する屋上空中庭園「日比谷テラス（仮称）」を囲む区画におけるキーテナントとして新規出店が決定いたしました。

「日比谷テラス（仮称）」に面した広い空の下で風を感じるガーデンテラス、白を基調とした開放的なメインダイニング、シェフを目の前に料理を楽しむ特等席のシェフズテーブルなど、緑あふれる絶好のロケーションで、イタリアン、スパニッシュをベースに季節を感じる食の提供に加え、都会で過ごす人々のライフスタイルに根差した「東京のオアシス」を目指します。

● 出店概要

店舗名：未定

所在地：東京都千代田区有楽町1丁目1番2号

出店面積：約640㎡

出店時期：平成30年3月29日



※写真はイメージです



②新たな店舗開発への取り組み：食をベースとした新たな店舗展開

●料理旅館「菊水」のリニューアルプロジェクト

京都市東山山麓の南禅寺の近くにある昭和30年創業の歴史ある料理旅館・菊水が保有する、約 820 坪を占める広大な敷地及び
優美な庭園と株式会社菊水の株式70.0%を取得し、平成29年9月1日付で連結子会社化したしました。

菊水が守り続けてきた美しい庭園と伝統に、当社が長年培ってきたロケーション開発力、デザイン力、店舗運営ノウハウなどの
独自の文化を融合することで、『ここでしか味わえない食をベースにした新たな付加価値』を創出いたします。

●出店概要

店 舗 名：未定

所 在 地：京都府京都市左京区南禅寺福地町 31

出店面積：未定

出店時期：平成30年5月（予定）



※写真はイメージです

③地域創生ネットワークの形成：行政との取り組み

- まだまだ見過ごされている魅力あふれる各地に点在するバッドロケーションの開拓
- 数々の行政・自治体主導の「エリア活性化プロジェクト」への参画

OPEN TERRACE ME-EAT (茨城県水戸市)

- ・ 水戸市中心市街地活性化に向けた新施設「まちなか・スポーツ・にぎわい広場」内において、周辺環境を活かした126席のオープンテラスカフェ
- ・ キッチンカー（移動販売車）、オープンテラスを併設し、地産素材を使ったメニューの提供に加え、BBQやビアガーデンなど季節に応じた楽しみを提供する

(平成29年8月17日 オープン)

安満遺跡公園プロジェクト (大阪府高槻市)

- ・ 大阪府高槻市の安満遺跡公園の利便性向上及び賑わいづくりを目的とした公募型プロポーザル「安満遺跡公園軽飲食店（カフェ）出店者募集」において選定
- ・ エリア活性化イベントの開催や、防災公園としての機能をもつ同公園のサポートとして備蓄活動や災害時避難場所提供などにも協力する

(平成31年4月オープン 予定)



※写真はイメージです

地方行政機関との取り組みによる地域創生ネットワークの形成

③地域創生ネットワークの形成：エリア活性化

●地方創生に向け、日本全国のヒト・モノ・コトの魅力を国内外へ発信する「旅する新虎マーケット」に参画

国際新都心としての街づくりがますます加速する新橋・虎ノ門エリア、「新虎通り」に、日本全国のヒト・モノ・コトの魅力を発信し、地方創生へとつなげる“The Japan Connect”を目的とする「旅する新虎マーケット」が誕生。2017年2月より、約3ヶ月毎にテーマを設け、日本全国の様々な体験を提供しています。

当社が運営する「GOOD MORNING CAFE&GRILL 虎ノ門」では「旅するカフェ」として出店自治体の食とコラボレーションした特別メニューを提供し、各自治体の特産や風土を演出する「旅するスタンド」の運営も行っており、地酒と郷土料理のフードペアリングやなど各地の素材を様々な形でアレンジすることで、新たな魅力を提案しています。



株主還元について



BALNIBARBI

株主還元について

●配当について

2017年7月期は中間配当を1株当たり5円の普通配当を実施し、期末配当は1株当たり10円の普通配当を実施いたします。
2018年7月期につきましては、同じく中間配当を1株当たり5円の普通配当、期末配当は10円の普通配当を予定しております。

●株主優待制度について

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ます。

①全ての株主様対象としたご優待

当社グループ全店でご利用いただける株主様お食事ご優待券またはバルニバービオオリジナル商品のいずれかを贈呈します。

| ご所有株数 | ご優待内容 |
|------------------|---|
| 100株以上 300株未満 | 株主様お食事ご優待券 ¥2,000 もしくは バルニバービオオリジナル商品のいずれかを1つ |
| 300株以上 | 株主様お食事ご優待券 ¥4,000 もしくは バルニバービオオリジナル商品のいずれかを2つ |

②長期保有株主様を対象としたご優待

継続保有株数に応じたステイタス「Salon BARBIES」カードを発行し、当社グループ店舗でのご利用金額の割引や、限定コースの特別価格でのご優待などの特典導入に加え、ゴールドメンバー様にご利用いただける会員限定サロンの出店も計画しております。そのほか、自社主催の抽選会や株主様限定イベントの開催なども予定しております。

| 名称 | 条件 | ご優待内容 |
|------|--------------------------------------|---|
| ブロンズ | 1年以上継続して100株以上保有 半年以上継続して300株以上保有 | 割引 3% |
| シルバー | 3年以上継続して100株以上保有 1年以上継続して300株以上保有 | 割引 5% 限定コース割引 |
| ゴールド | 3年以上継続して300株以上保有 2年以上継続して500株以上保有 | 割引 10% 限定プレミアムコース割引 花火大会特別鑑賞席優先予約 (先着20名、通常料金) |

※ 抽選につきましては、毎年12月と6月に応募形式で開催いたします。

対象となる株主様は毎年7月末、1月末日現在の株式名簿に記載された当社株式300株以上を保有されている株主様となります。

当社の事業戦略



BALNIBARBI

ロケーション



その時代にその街で生きる人々が長く必要とするレストランを提供する

×

デザイン



周囲の良好な環境を取り込むカタチで統合的に自社でデザインする

×

オペレーション



働く者たちの自立した思いによる店舗運営により経営する

- ・気持ちのいいロケーション
- ・短期的な流行は追わない
- ・幅広い利用用途
- ・バッドロケーション戦略

- ・自社の企画・デザイン部門
- ・外部の環境を最大限に活用
- ・継続的な空気感の微調整
- ・テラス席の積極的な配置

- ・店舗運営子会社
(独自の経営組織)
- ・店舗毎に異なる運営
- ・スタッフはなりたい自分になる

バッドロケーション戦略①

●バッドロケーションとは？

一般的な外食事業者の見方では注目してこなかった好立地とはいえない場所ではあるけれども、バルニバービの視点でみると人々をほっとさせるような街並み・水辺・公園等、周辺環境に恵まれた絶好の飲食としての空間に出店。

●バッドロケーションの特徴

店舗家賃等が低水準

競合店舗が少ない

重点戦略エリア：【大阪】南船場、中之島

【東京】神田錦町、隅田川（蔵前、両国、駒形）、小石川、千住東

※一般的な外食事業の店前通行量の基準では不適合にも関わらず、成功しているため
出店候補地となる場所が全国に無数に存在する事になります※



…成功の結果…

周辺にライフスタイルを提案する店舗の出店が増え街が形成されていきます。

環境価値の向上

東京都文京区小石川 AOI NAPOLI

住宅と町工場が居並ぶ小石川の印刷工場跡にガーデンピッツェリア「青いナポリ」をオープン。飲食店をするには店前通行量が少ない場所にも関わらず、近隣の学生や主婦層などを取り込み、ランチ、カフェ、ディナー、パーティーと幅広い用途で利用され成功しています。



バッドロケーションでの開発により、街をつくり環境価値を向上させた実績



- 不動産デベロッパー、行政機関、大学等のエリア活性化プロジェクトからの誘致、海外ブランドとの特別条件でのライセンス契約
- 好立地の獲得、特別な店舗家賃、初期投資の軽減などの好条件での物件獲得



競争力の源泉

(東京) 丸の内仲通り GARB Tokyo



(大阪) グランフロント大阪 GARB MONAQUE



(行政機関)

(京都) 京都府立植物園 IN THE GREEN



(大阪) 重要文化財 大阪中央公会堂 NAKANOSHIMA SOCIAL EAT AWAKE



●組織の特徴

店舗運営子会社（独自の経営組織）

店舗毎に異なる運営

- ・マニュアルや本部に依存せず、自らが考えるレストラン運営を実現できる。
- ・身近に社長がいるため、キャリアプランをイメージしやすい。
- ・リーダーとスタッフの距離が近いため、スタッフのモチベーション向上を図りやすい。
- ・優秀なスタッフが独立を希望した場合、子会社の代表取締役や取締役に就任させることができる。

優秀な人材の育成・流出の防止に大きく貢献しています。

他の外食事業者とは異なる組織運営により、人手不足に悩まされない、人が集まる組織になるのです。

●今後の成長に向けた店舗運営子会社・事業会社の体制の再編

- ・各運営子会社の単店舗または複数店舗を管理する取締役の増員⇒運営体制の強化
- ・奈良・滋賀の店舗を担う店舗運営子会社体制の確立⇒地域創生ネットワークの形成
- ・スイーツ事業の組織再編⇒商品開発と店舗運営を会社区分して管理、運営

**2017年8月より、各子会社の特色と強さを更に発展させる
店舗運営子会社10社、製造子会社1社、事業会社1社による組織体制へ**

各代表取締役プロフィール

(株)バルニバービ
インターフェイス
代表取締役



中村 雅仁
37歳
Nakamura
Masahito

「攻め進む武將を支える参謀」
仲間が万全の態勢で前へ進む環境を作るために、現場で一人一人と向き合って何を感じて一緒に何ができるのかを探していくことに注力する。それぞれの個性を活かし、この世界に飛び込んでくる未来の仲間たちと笑っている会社を共に作っていきます。

(株)バルニバービ
ウィルワークス
代表取締役



石倉 治
35歳
Ishikura
Osamu

「拡大する出店エリアで満足度の高いオペレーションを実現」
飲食業に長年携わる中で、こんなにも代表との距離感が近い中で仕事ができるのは今までにない経験でした。エリアを広げて店舗数が拡大していく中で、それぞれの個性を活かしながらチームで連携していくための環境づくりをしていきたいと思っています。

(株)バルニバービ
コンシスタンス
代表取締役



藤波 幸生
39歳
Fujinami
Kosei

「なりたい自分になる」
一般的な飲食店だったらやりたい事をするために辞めると言う選択肢はありませんが、当社ではそんなことはありません。飲食が土台にあればなんでもできますし、「なければ自分でつくれば？」と言ってくれる代表の佐藤がいるからです。

(株)OPAS
代表取締役



岩水 宏展 40歳
Iwamizu Hironobu
「学食の名物社長」

バルニバービ
スピリッツ&カンパニー(株)
代表取締役



松城 泰三 38歳
Matsushiro Taizo
「料理人が輝く場を創出」

(株)ジョイパーク
代表取締役



萩原 玲 34歳
Hagiwara Satoshi
「一店舗一社長」

(株)パティスリードパラディ
代表取締役



遠座 隆浩 47歳
Onza Takahiro
「スイーツで夢を叶える会社づくり」

(株)ワナビ
代表取締役



原 世一
33歳
Hara
Yoichi

「好きなことに全力で向かえる組織づくり」
好きな事を仕事にするのが難しい事ではないとこの会社と出会って考えが変わりました。人それぞれの得意、不得意は一つの個性であり、目標に向かって苦難を理解しあえる仲間とともに好きなことに全力で向かい、笑顔を生み出せる組織づくりを目指しています。

(株)バルニバービ
イトライズ
代表取締役



下山 雄一郎
34歳
Shimoyama
Yuichirou

「スイーツを通して幸せの形を創造する」
バルニバービグループのスイーツ部門における店舗運営子会社として、スイーツを通して新しい幸せの形を創造することにチャレンジをし続けます。「自分達の企みで人が幸せを感じてくれたら、自分も嬉しいに決まっている。」代表佐藤の言葉が、今も自分の胸に突き刺さっている不変の言葉です。

(株)バルニバービオーガスト
代表取締役



田中 亮平
41歳
Ryohei
Tanaka

「柔道世界ジュニアオリンピック3位とゴハン屋」
売上だけを求めるがゆえの価格競争や我々の価値観と合致しない施策を行ったりはしません。自分達がやってきた事を見られているお客様を大切に、我々もそのお客様に応える事が何より大事だと考えます。

(株)バルニバービタイムタイム
代表取締役



馬場 悟 45歳
Baba Satoru
「スーパーサービスマン」



堀脇 太仁 27歳
Horiwaki Takahito
「下町ならではのサービスを極める」



宮浦 準 34歳
Miyaura Jun
「神保町でディープな店づくり」



浅沼 健一 39歳
Asanuma Kenichi
「表現したい一皿を突き詰める」



岡田 智至 38歳
Okada Satoshi
「ピッツァ職人の立役者」



松 敬之 26歳
Matsu Takayuki
「最年少の代表取締役」

●商品開発と店舗運営を会社区分して管理、運営

(株)パティスリードパラディ（製造子会社）

レストラン事業で蓄積したノウハウを活用し、季節に合わせた商品開発や当社グループのレストランで提供されるスイーツの開発・製造を行う。



自社工場で、ひとつひとつ職人の手作業で創り出すオリジナルのロールケーキ

Tokyo Crepe Girl
東京クレプガール



今までのクレプの概念を覆す、レストランスタイルの本格グルメクレプ



パティシエ達が腕を振るったケーキや焼き菓子を提供するパティスリー

花のババロア
havare



花の持つ四季彩とババロアの風味を楽しむ見た目も綺麗なフラワーババロア

(株)バルニバービートライズ（店舗運営子会社）

レストラン事業で培ったデベロッパー等とのネットワークを活用した出店により、スイーツブランドのショップ運営及び販売を行う。



<パティスリーパラディ 小石川本店>
東京・小石川にある一軒家パティスリー



<ARINCO TOKYO STATION>
東京駅直結のアリンコ1号店



<花のババロア ラゾーナ川崎>
花のババロア直営店3号店

鹿児島県鹿屋市・国立大学法人鹿屋体育大学との産官学連携プロジェクトとして始動。
スポーツを愛する日本人の健康で豊かな食生活を支えるインフラとすべく事業を開始しました。

●沿革

2014年3月

株式会社アスリート食堂を設立

2014年4月

鹿児島県鹿屋市において「鹿屋アスリート食堂 研究開発本部」をオープン。



●特徴

鹿屋アスリート食堂
KANOYA ATHLETE RESTAURANT

- **スポーツ栄養学**に基づくメニュー構成
- **鹿屋市の生産者、食品会社の協力**による食材供給や鹿屋マルシェの開催
- カロリーや栄養素の摂取管理を**データベース化**
- アスリート参加の走行会イベント等の開催
- ランニングコースから便利な立地に**あるランニングベースの併設**
- スポーツを愛するアスリートや市民アスリート、健康志向のお客様がターゲット

2020年に開催されるオリンピックイヤーに向けて、店舗展開を推進。



店舖事例



BALNIBARBI

バッドロケーション戦略：リノベーション

大阪市中区 南船場 CAFE GARB

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



東京都台東区蔵前 MIRROR

東京スカイツリーを見渡せる隅田川沿いの蔵前に、自社保有の複合商業施設「ミラー」の営業を開始。「ミラー」内で「リバーサイドカフェ シエロ イリオ」やプライベートサロン「プリバード」などをオープン。近隣住民はもちろん、外国人も来店する施設へと変貌を遂げ、近年は近隣にスタイリッシュな外国人向けホテル・ゲストハウスが出店するなど、蔵前エリアの活性化が見込まれています。



バッドロケーション戦略：リノベーション

東京都足立区千住東 AD'ACCHIO・SLOW JET COFFEE

北千住の賑わいから徒歩15分離れた場所にピッツェリア&トラットリア「アダッキオ」、カフェ「スロージェットコーヒー」をオープン。最寄り駅からも離れた少し不便な場所にも関わらず、地域に根差した店舗運営で新たな人の流れを生み出しています。



福岡市博多区 GARB LEAVES

JR博多駅より徒歩約10分という立地ながらも、商業地区としての賑わいも少なく閑散としているエリアに3階建てビル一棟リノベーションをし、博多駅周辺の賑わい創出を担うフラッグシップレストランとして「ガーブ リーブス」をオープン。周辺では数少ないテラスを併設する大型レストランとして、近隣の住民やワーカーなど多くの方にご利用いただいています。



(東京) 虎ノ門ヒルズ GOOD MORNING CAFE & GRILL 虎ノ門



(大阪) 天王寺公園入口 AOI NAPOLI IN THE PARK



バッドロケーション戦略：不動産デベロッパーからの誘致

● JR大津駅におけるレストラン・ラウンジ・簡易宿泊エリアを含む約380坪のエリアの開発

JR西日本グループが滋賀県大津市と取り組む「大津駅リニューアルプロジェクト」におけるキーテナントとして簡易宿泊施設を含む複合施設「THE CALENDAR」、並びに大津市より管理運営業務委託の事業者として選定されました大津駅観光案内所「OTSURY」を同時開業いたしました。

この2つを拠点とし、大津駅を中心とした更なる周辺市街地の活性化を目指し、地域との連動による賑わいの創出と周辺観光を促進していきます。

● 出店概要

店舗名： THE CALENDAR / OTSURY

所在地： 滋賀県大津市春日町1-3 ビエラ大津

出店面積： THE CALENDAR 約900㎡
OTSURY 約130㎡

出店時期： 平成28年10月1日



(東京) 東京体育館 GOOD MORNING CAFE 千駄ヶ谷



(京都) 同志社大学 Hamac de Paradis 寒梅館



(名古屋) 名城大学ナゴヤドーム前キャンパス MU GARDEN TERRACE



(大阪) 北区中之島 NAKANOSHIMA OPEN TERRACE



●水辺の魅力を創出する東京都社会実験 隅田川“かわてらす”

当社が2015年に開店しました「ボン花火」は、開店当初より水辺の魅力に着目した地域密着型店舗として当該社会実験への参画を予定しており、近隣企業や住民の方々が集う場として賑わいの創出を担ってまいりました。

開店以降、近隣企業や住民からの賛同を得たことで、東京都建設局による「隅田川“かわてらす”（社会実験）」の出店事業者として認定を受け、このたび開設が決定。水辺の魅力を改めて見直すきっかけとなる、人々が集い、賑わいが生まれる水辺空間の創出をしてまいります。

●“かわてらす”開設概要

店舗名：ボン花火 2階テラス

所在地：東京都台東区駒形2-1-7
MKビル2階

開設面積：約41㎡ 28席

開設日：平成28年7月16日



(東京・福岡) L'Antica Pizzeria da Michele



(東京) 威南記海南鶏飯 Wee Nam Kee Hainanese Chicken Rice



本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。

本資料（業績見通しを含む）は現時点で入手可能な信頼できる情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいて当社が作成したものでありますが、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なることが起こりえます。

IRに関するお問い合わせ

株式会社バルニバービ 経営管理部

TEL06-4390-6544
Email: ir@garb.co.jp



BALNIBARBI