

## 3418 バルニバービ

佐藤 裕久 (サトウ ヒロヒサ)

株式会社バルニバービ代表取締役社長

### 食と融合した物件の大型化、複合化によりエリア活性化へと繋ぐ

#### ◆外食の未来を創造する企業へ

当社は、日本の外食産業において、通常と異なる位置に立っている。より良い立地の確保、より流行る業態の開発、システム化という3つのポイントに集約して事業展開を行う企業が多い中、当社は「バッドロケーション」、「オリジナルデザイン」、「きめ細やかな店舗運営をできる独自の経営組織」を標榜し、カフェ・レストランの運営のみならず、「食」を通じた地方創生、エリア開発に取り組んでいる。直近の事例としては、練馬の環七通り沿いで 220 坪の不動産借地権を取得し、リノベーション開発する。(練馬豊玉プロジェクト)今年 5 月には、この敷地内にカフェなどを出店する予定である。また、地方の行政が街づくり、賑わいづくりをやるうとしてそれを私たちが手伝うというケースが非常に増えている。4~6 月に開店する 4 店舗のうち、奈良市、滋賀県草津市の店舗は行政との取り組みである。

#### ◆2017 年 7 月期第 2 四半期業績と通期予想

常務取締役 安藤 文豪

2017 年 7 月期第 2 四半期の連結売上高は前年同期比 116.4%となった。予算比では横ばいとなったが、これは修正後の予算との比較であり、修正前の予算に対しては約 1 億 80 百万円の未達となる。営業利益は前年同期比 90.6%、予算比 103.3%となっており、天候不順による減収、一部新店舗の立ち上がりの遅れ、出店コストおよび事業開発投資の増加が主な要因である。

立ち上がりが遅れた新店舗は、2 月にオープンしたロードサイドの複合店舗「ザ・ローフ カフェ/ローフ ベーカーリー」(大阪府豊中市)である。立ち上がり遅れには 2 パターンあり、開業後の売上の立ち上がりが芳しくない場合と開業日が予定とずれることである。この店舗はレストラン、物販、スイーツを連携させた初の店舗であり、クリスマスシーズンのオープンに向け、1 年半以上の時間をかけて準備を進めてきたが、契約の遅延により当初開業予定だった 12 月オープンから約 2 カ月のずれが生じた。

出店コストおよび事業開発投資の増加は、滋賀県・大津駅の複合施設「ザ カレンダー」に関するものである。レストランだけではなく、宿泊やブックカフェを含めた大型施設となっており、コスト(建築、事前プロモーション、イベントなど)が当初予算を上回った。なお、併設するカプセルホテルは、当社としては初の試みであり、食と宿泊を連動させた独自のホテルとして外部委託せずシステム構築から開業までの準備を自社でスタートさせたため、結果として時間はかかったが、現状、稼働率は立ち上げ時の約 2 倍に上昇し、ノウハウも蓄積できている。

売上原価率は前年同期比 0.4%増、人件費率は同 0.3%増にとどまった。現在、外食産業では野菜の高騰や人件費の上昇が課題となっているが、当社においては、一定の食材に依存しないため大きな影響は出ていない。

貸借対照表については、練馬豊玉プロジェクトの借地権取得により、無形固定資産が前期末比で 2 億 64 百万円増加した。有利子負債は、新規出店費用としてシンジケートローンによる借入を行い、2 億 28 百万円増加した。

通期の連結売上高は98億円(前期比15.7%増)、営業利益は6億円(同3.8%増)を予想している。上期の売上トレンドや予算作成時に未確定だった諸条件等も加味し当初予想を下方修正したが、大型・複合物件の開発、行政からの案件など、従来のレストラン事業のノウハウだけではない取り組みは、今後の大きな成長につながると確信している。

## ◆名古屋、滋賀への出店と大型店舗の開発

出店については、2016年9月に「クッチーナカフェ オリーヴァ」(東京都新宿区)、10月に「ザ カレンダー」(滋賀県大津市)、2017年1月に「フレンチ バゲット カフェ」(大阪府豊中市)、2月に「ザ・ローフ カフェ/ローフ ベーカーリー」(大阪府豊中市)をオープンした。「ザ・ローフ カフェ/ローフ ベーカーリー」は、「食の楽しさがつまった一軒家」であり、同じ「食」でも、通常の店舗と見え方が異なる。ベーカーリーでは、某経済 TV 番組でも紹介されたオリジナル商品「豊中ハニーコロム」などを販売しているが、オペレーションをマニュアル化していないため、パンの販売だけに止まることなく地域を巻き込んだ料理教室など、様々なイベントを仕掛けていく予定だ。

4月には、滋賀県草津市に「サンデーズベイク リバーガーデン」、名古屋の名城公園に「ガープ カステッロ」を出店する。草津市の店舗は「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され出店する。名城公園の店舗は、新商業施設「tonarino」の事業者からの誘致で約230席の新窯ピッツァやイタリアンを中心とした大型レストランを出店する。エリア周辺でのウェディング関連(1.5次会、2次会)の需要も高まっているため、当社のウェディングチームも開業に向け数カ月前から準備を進めている。

5月にオープン予定の「練馬豊玉プロジェクト」は、バッドロケーションの大型リノベーション開発である。また奈良市主催の公募型プロポーザルで選定され、6月には奈良市観光センター内にレストラン&カフェをオープンする。施設全体の機能強化も担い、観光客のみならず、地域の人々に愛される店舗として賑わい創出を担う。

## ◆エリア活性化へ繋がる展開に向けた新たな動き

代表取締役社長 佐藤 裕久

大型化、複合化の開発により人々が憩い集える場の創出に加え、一昨年より福岡、名古屋、滋賀と地方出店を進めている。単にエリア拡大ということではなく潜在的な魅力あふれるまだ見ぬエリアの「バッドロケーションの発掘」である。ひょっとしたら無駄になるかもしれないが、もしもこの世に生まれたらワクワクするような店を生み出していくこと、私たちが1号店からずっとやり続けてきたことが結果、街の活性化、賑わい形成へと繋がり不動産デベロッパー始め多くの物件がくるようになった。

デベロッパーもかつては流行りものや“今”人気な店などを寄せ集めて商業施設を作っておしまい、であったが昨今は一つのコミュニティとして形成されるような街づくりに着手している。素晴らしい事例は多々あるが、直近では当社が参画している「旅する新虎マーケット」がその一つである。国際新都心としての街づくりがますます加速する新橋・虎ノ門エリアの「新虎通り」において日本全国のヒト・モノ・コトの魅力を発信し、地方創生へとつなげる「旅する新虎マーケット」が2月よりスタートした。当社は運営する自店舗におい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の提供や、各自治体の特産や風土を演出する「旅するスタンド」の運営を行う。行政、デベロッパー、民間が連携した本プロジェクトは盛り上がりを見せている。今後も日本全国の様々な体験を提供できるよう進めていく。

また、2016年に世田谷区砧公園近くのマンション「レ・ジェイド世田谷砧」も不動産デベロッパーの新たな試みを感じるプロジェクトである。当社は1階にあるカフェのプロデュースに携わった。従来、1階に飲食店が入っているマンションは、臭いや騒音、害虫などの懸念から、評価が低かったが、欧米人スタッフを抱える大手デベロッパーのオフィスにはカフェやバーが入るようになり、この流れがマンションにも波及している。

砧公園のマンションでカフェをプロデュースする際には、3つの提案を行った。まず、遅くまで開いているため、治安が良くなる。また、通常この規模では難しいコンシェルジュの機能(宅配便の受け取りなど)を持たせることができる。さらに、入居者に対し、店舗から誕生日プレゼントなどのサービスを提供することである。これらは実際に取り入れられて高い評価を受けている。

当社は開発能力を有しており、上場によってファイナンス力もついてきた。「オリジナルデザイン」という点では、1号店を手掛けたデザイナーが取締役になっており、一級建築士、インテリアデザイナー、グラフィックデザイナーなど、約20名が企画部に在籍している。さらに、ガバナンスを効かせるための様々なシステムも構築されてきたため、これらを活用し、「美味しい料理と質の高いサービスで顧客を喜ばせたい」と外食を志す人々が胸を張って戦い、食を通して「なりたい自分」になるための「ポータル」として事業を展開していきたいと考えている。

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

**今期の出店計画は修正していないか。**

開示している通りで、詳細は決算説明会資料の「今後の出店計画」に記載している。

**物件の大型化・複合化は、今後も進めていくか。**

業態開発してパッケージ化したものを展開しているわけではないため、1店舗ごとにコンセプトも違い、規模感も15~1,000坪まで幅広く、またそれが当社の強みである。台東区蔵前の複合商業施設は、延床面積600坪のうち500坪が店舗となっており、年間約20万人が訪れる。商店が1軒もなかったエリアに20万人を呼び込んだことで、大型化への自信を深めた。1店舗ごとに丁寧にレストランを開発するノウハウや自信をスタッフもつけてきたので、今後は新たな挑戦として食の提供だけではない大型・複合案件を進めていく。

**行政との取組は収益性が高いと思うが、今後行政がらみの出店は増加していくのか。**

公共性が求められることから、一概に収益性だけをおっているのではなく、行政も地域の賑わい活性化が本来の目的である。そのため好条件でお借りすることは多いが、だからこそカフェ・レストランの運営だけではなく近隣住民や子ども向けの料理教室などのイベント開催し、人が集い憩える場づくりをしている。もちろん行政なので公募となるが、今後もチャレンジし続けていきたい。

(平成29年3月22日・東京)

\* 当日の説明会資料は以下のHPアドレスから見ることができます。

<http://www.balnibarbi.com/company/ir/upload/kessan0322.pdf>