

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

バッドロケーションの開発で街をつくり、環境価値を向上

◆外食の未来を創造する企業

当社は、「レストランチェーンは発展する事業か」という大きなアンチテーゼから始まった。食べることを主目的としたファーストフードではなく、食事をする時間や空間を楽しむレストランとして、レストランチェーン店はお客様に求められておらず、また働くスタッフにとっても意欲がわかないことから、長期的には成長困難な事業だと考えている。当社はこのような中、「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」として発展すると考えている。

当社は多くのブランドで店舗を展開しているが、これらはそれぞれがパッケージ化することなく個々の店舗ごとに違うコンセプトをもつ“屋号”であり、業態カテゴリやブランドカテゴリで出店しているわけではない。店舗の特徴として、1つにはバッドロケーション戦略として独自の出店戦略がある。また、自社で企画・デザイン部門を有しており、外部の環境を最大限に活用した店舗づくりをしている。さらに、働く者たちの自立した思いによる店舗運営を行う独自の経営組織を持つ。

バッドロケーションは、一般的な外食企業の観点では出店地としては好立地ではないが、水辺や公園など周辺環境に恵まれている場所をさしており、店舗家賃等が低水準で、競合店舗が少ないというメリットがある。一例として、東京・蔵前の複合商業施設「MIRROR」は、開業前は人通りも少ないエリアだったが、現在は年間20万人が訪れる施設になった。大阪・南船場の「カフェ ガーブ」についても開業前は材木倉庫が集まる閑散とした街だったが、今や街のブランドイメージを変えるきっかけになった店である。文京区小石川の印刷工場跡には、ガーデンピッツェリア「青いナポリ」を出店し、店前通行量が少ないにも関わらず、近隣の学生や主婦層などを取り込み、幅広い用途で利用されている。

こうした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が認められ、現在、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が増加している。不動産デベロッパーからの誘致では東京・丸の内仲通りやグランフロント大阪、行政機関からの誘致では京都府立植物園、重要文化財である大阪市中央公会堂に出店した。

店舗組織について、各店舗の運営は独自の経営組織である店舗運営子会社に任せている。画一的なマニュアルに依存しない他の外食事業者と異なる組織運営は、働く個人のモチベーション向上に貢献し、優秀なスタッフが独立を希望した場合には、子会社の代表や取締役に就任させることで、優秀な人材の流出を防ぎ、人手不足に悩まされることのない、むしろ人が集まる組織となっている。

スイーツ事業については、レストラン事業で蓄積した商品開発力、立地開発力を活用し、商品のショッ
プ運営と販売を行っている。また、アスリート食堂事業は、鹿児島県鹿屋市および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であり、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、「鹿屋アスリート食堂」を出店した。

◆スタッフの成長に伴い出店エリアの拡大を推進

常務 安藤 文豪

主なトピックスとしては、2015年10月に東証マザーズ市場に上場し、5.8億円を調達した。2016年2月には株式分割を実施し、同時に店舗運営子会社3社を設立して運営体制を強化した。5月には、今後の出店に備え、機動的な資金調達の安定化を図るべく、みずほ銀行をアレンジャーとしたシンジケートローン契約（組成金額10億円）を締結した。7月には、麒麟麦酒（株）に対して当社株式の2.3%を譲渡するとともに、（株）日本エスコと「CALENDAR HOTEL」に関する業務提携を締結した。

出店については、早稲田大学からの好条件の誘致により、2015年9月に「グッドモーニングカフェ早稲田」、「トーキョークレープガール早稲田どらま館」をオープンした。10月には、商業施設「ラゾーナ川崎」からの誘致で「花のババロア ハバロ」を出店した。また平成27年10月には当社の福岡エリア初出店となる海外ブランド「アンティーカ ピッツェリア ダミケーレ」を福岡市中央区に出店した。11月には、台東区に「ボン花火」、「焼くろ澤」をオープンし、バッドロケーションである蔵前・駒形エリアの活性化を推進。不動産デベロッパーからの誘致としても、大阪市天王寺区の天王寺公園再活性化プロジェクト「てんしば」からの誘致で「青いナポリ インザパーク」を出店した。

2016年3月には、京都・東山の高台寺境内に「スロージェットコーヒー」を出店した。4月には、名古屋市中東区の名城大学にて、当社の名古屋エリア初出店となる「ムー ガーデンテラス」をオープンした。大学から投資協力と店舗家賃などの特別な条件設定が得られており、地域とのつながりを持ち合わせた「学食の新たな価値創造」を目指している。また、福岡市博多区において今後の九州エリア開拓におけるフラッグシップレストランとして「ガープ リーブス」を出店し、新たに九州エリアの店舗運営子会社を設立した。さらに、商業施設「阪急西宮ガーデンズ」からの誘致で「インザグリーン ガーデンズ」を出店、5月には、商業施設「枚方T-SITE」からの誘致で「ミール トゥギャザー ルーフテラス」、商業施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」からの誘致で「ガープ セントラル」を出店した。また、行政機関との取り組みとして6月には、水都大阪パートナーズ主催の公募型プロポーザルで選定され、期間限定の「中之島オープンテラス」を出店し、東京都建設局が行う水辺活性化の施策である「隅田川“かわてらす”」に「ボン花火」が選定され、7月に“かわてらす”を開設した。

◆2016年7月期業績と今期予想

2016年7月期連結売上高は前期比127.5%、予想比99%となった。営業利益は前期比146.1%、予想比105.7%となっており、自立した店舗運営によるコストコントロールが寄与した。経常利益は前期比122.5%、予想比105.8%となっており、前年の受取保険金および株式公開費用の影響があるものの、増益を達成した。なお、当社の店舗は、席数全体の約30%がテラス席となっているため、テラス稼働率の高い第1四半期と第4四半期に利益が偏る傾向がある。

事業別売上高については、レストラン事業が前期比126.2%となっており、新店が順調に立ち上がっている。退店は1店舗となっているが、これは季節限定の店舗であり、通常の店舗の退店は行っていない。スイーツ事業については、「花のババロア ハバロ」のヒットにより前期比127.3%となった。

貸借対照表については、IPOの際の増資および純利益の計上により、自己資本比率が35.6%となり、前期比で11.7ポイント改善した。有利子負債依存度も8.6ポイント改善して39.8%となった。有形固定資産は前期比で8億60百万円増加しているが、このうち3億86百万円は大阪・南船場の土地取得による。

2017年7月期の連結売上高は102億円、営業利益は7億90百万円、経常利益は8億円、当期純利益は4

億 70 百万円を予想している。出店は、9 月に「クッチーナカフェ オリーヴァ」をオープンした。10 月 1 日には、「大津駅リニューアルプロジェクト」のキーテナントとして「ザ カレンダー」を出店する。12 月には、「豊中ロードサイド店舗リノベーション開発プロジェクト」による出店を予定している。また、滋賀県草津市の「草津川跡地テナントミックス事業」の公募型プロポーザルで選定され、2017 年 4 月に出店を予定している。

◆物件の大型化・複合化に対応

社長 佐藤 裕久

「大津駅リニューアルプロジェクト」は、JR 西日本グループが滋賀県大津市と取り組んでいるもので、当社はキーテナントとして簡易宿泊施設を含む複合施設「THE CALENDAR」および大津駅観光案内所「OTSURY」を同時開業する。「豊中ロードサイド店舗リノベーション開発プロジェクト」は、国道 176 号に面した約 260 坪の場所を当社が大規模リノベーションするもので、約 45 坪の駐車場を大型ガーデンテラスにしたカフェなどをオープンする予定である。なお、これらのプロジェクトを含め、物件が大型化・複合化しているため、複合型・開発型の店舗運営を目的とした新たな店舗運営子会社（株）バルニバービオーガストを 8 月に設立した。

バッドロケーション店舗については、事業の継続性確保のため不動産保有を推進しており、蔵前の「MIRROR」、南船場の「カフェ ガープ」に加え、足立区千住東の蕎麦屋（築 40 年）の借地権付建物を取得し、「アダッキオ」および「スロージェットコーヒー」を出店した。地方出店でも、全国から多くのオファーが来ていることもあり、新しい人の流れを生み出す店舗展開を進め、見過ごされている魅力あふれるバッドロケーションを開拓していく。

エリア活性化としては、千代田区神田錦町で街おこしイベント「錦宴（キンエン）」を主催し 2016 年 5 月および 8 月に開催しており、第 2 回からは千代田区観光協会の後援も得られ、商店街の店舗とともに街の魅力を伝えることができた。なお、5 月、8 月ともに 2,000 名弱を動員しており、今後も定期的開催する予定である。

人材戦略の面では、「採用費ゼロプロジェクト」を本格稼働する。個々の「なりたい自分」を実現できる他の外食企業とは異なる組織運営により、人が集まる組織を実現し、従来の広告媒体掲載による採用費をゼロにし、口コミを中心に採用を行っていきたいと考えている。

（平成 28 年 9 月 20 日・東京）

* 当日の説明会資料は以下の HP アドレスから見るができます。

http://www.balnibarbi.com/company/ir/stock/2016/09/21/setsumeikai_4q.pdf