



BALNIBARBI

2015年10月28日上場

- 株式会社バルニバービ(東証マザーズ:3418)
(パッドロケーションの開発による個性あふれる飲食店の展開。
チェーン展開ではなく子会社ごとに店舗の状況に合わせてきめ細かいレストラン運営)
- 設立 1991年9月 資本金 392百万円 ※資本金 2015年10月28日現在
- 東京本部:東京都台東区 / 大阪本部:大阪市西区南堀江
- 社員数405名/平均臨時雇用者数249名 ※社員数 2015年7月31日現在
- レストラン45店舗・スイーツショップ13店舗・アスリート食堂6店舗 計64店舗
- 連結子会社9社/非連結子会社2社 ※店舗数 2016年2月末現在

(百万円)	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	配当金(円)	EPS (円)	株価(円)	PER (倍)
2014/7期	5,950	237	251	168	0	92.74	-	-
2015/7期	6,642	395	480	295	0	162.55	-	-
2016/7(予)	8,551	547	557	322	0	79.97	1,529	19.12

*2016/4/6 株価終値ベース 百万円以下は切り捨て。

*2016/7期は株式分割(1:2)考慮済みEPSで算定。

■ バルニバービ 社名の由来

幼い頃、誰もが一度は読んだことのあるスウィフトの「ガリバー旅行記」に出てくる島の名前が「バルニバービ」。そこには研究所機関が国王の勅命でいたるところに設けられ、様々な馬鹿げた研究が行われていた。永遠エネルギー、不老不死。机上の空論が横行する。当時の頭でっかちな英国を風刺した物語であり、スウィフトが提示した「バルニバービ」の教訓を逆説的にとったネーミングに由来する。机上の空論ではない、実体が伴った「真の飲食ビジネス」を推進するべく、佐藤裕久社長は既存の外食産業を覆す、新たな外食ビジネスを世に送り出し続け、その快進撃はとまらない。

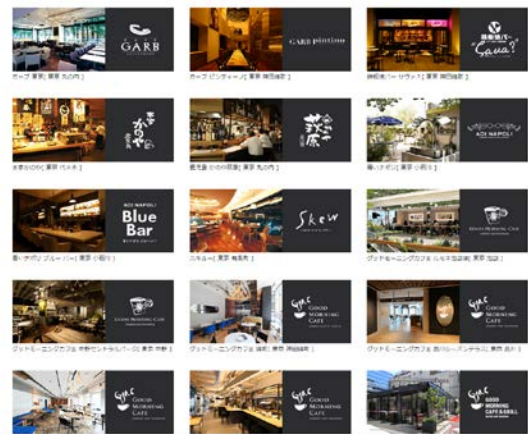
■ 既存の外食産業を覆す新領域の外食としての成長性を感じます。貴社の特徴・強みを教えてください。

当社は、「CAFE GARB」、「GOOD MORNING CAFE」等をシグネチャーブランドとして持ち、40を超える屋号で(各店舗で異なる店名、コンセプトをもつ)オリジナリティーのあるレストランを関東・関西・中部地区・九州地区に展開しています。いわゆる外食チェーンのような既定の業態で多店舗展開を行うのではなく、マニュアルや本部組織に依存しない「1店舗ごとに丁寧に作られたレストラン」と各店舗で働くスタッフ自らが考え、「なりたい自分」を目指すスタッフの自立した想いによるレストラン運営を実現させ、「外食の未来を創造する企業」として発展してきました。

当社の強みは、次の3つ。①パッドロケーション戦略、②人材・オペレーション、③店舗デザイン。

まず①パッドロケーション戦略ですが、店前通行量が少なく、建物が古い倉庫跡、印刷工場跡、都心部でも賑わう場所からは少し離れた場所など通常のレストランの立地としては好立地とは言い難いけれど人々をほっとさせる街並みや、水辺・公園など周辺環境に恵まれた場所(=パッドロケーション)に着目し出店を行うことで、店舗家賃は低く、競合店舗が少ないというメリットがあります。

パッドロケーション戦略による出店により、周辺にライフスタイルを提案する出店が増えたことで街が形成され、店舗周辺の環境価値を向上させた実績が認知され、大手不動産ディベロッパー、行政機関、大学等からのエリア活性化プロジェクトの誘致が進み、好立地の獲得、特別な店舗家賃設定、初期投資軽減などの好条件での物件獲得ができ、結果的に利益率が高くなり、当社の競争力の源泉となっています。



■ 既存の外食産業を覆す新領域の外食としての成長性を感じます。貴社の特徴・強みを教えてください。

次に②人材・オペレーションです。特に、外食産業では人材の確保、流出防止、人材育成が重要ですが、当社では、各店舗の運営は店舗運営子会社(=独自の経営組織)に任せており、現在店舗運営子会社は9社(連結子会社)あります。各社に代表取締役を置くことで、身近にリーダーがいるため、スタッフはキャリアプランをイメージしやすく、リーダーもスタッフの個々の成長をきめ細やかにフォローすることで、人材育成と各人の能力の開発を促進することができるメリットがあります。

また、当社の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ます。

自分で店舗を構えたいという意欲の高い、優秀な人材の確保にもつながっており、将来的には求人にかかる採用コストゼロを目指したいと考えています。

最後に、③店舗デザインです。当社にはグラフィックデザイナー、設計士、店舗デザイナー、建設設備工事会社とのやりとり等を行うデザイン部門を持っています。良好な周囲の環境をうまく取り込み統合的に自社でデザインすることで、外部の環境を最大限に活用した店舗デザインを行えます。例えば、外の風を感じられるテラス席の積極的な配置や、京都府立植物園、国指定重要文化財である大阪市中央公会堂、直近では京都の高台寺境内など行政や地域との取組による出店もしております。景観を損なうことなく、周辺環境をうまく取り込んだ店舗デザインは当社のデザイン部門で内製化可能であるがゆえの強みです。また外食産業は「スクラップアンドビルド」で成長するシナリオが一般的ですが、当社の場合は新規出店をした店舗は、継続的にその場所で店舗運営ができるよう、店舗の内装等の微調整を行い、メンテナンスを続けることも特徴としています。

■ 今後の発展に繋がる取り組みやマーケティングの仕組みについてお聞かせください。

心地良い空間の創造は、良好な周囲の環境をより直接的に感じることができる「テラス席」に象徴されます。「テラス席」を活用し、顧客満足度と収益の最大化を図るノウハウを蓄積してきており、“カフェ”という一般的なには20代女性から好まれそうに思いますが、ターゲットが広く、3世代でご利用頂いています。平均客単価は、各店舗により異なりますが、平均3,000~4,000円。ランチ、ディナー、カフェ、結婚式の2次会、企業のパーティーなど1日の時間軸に合わせた使い方だけではなく、通年のイベントにあわせ、稼働率高く、店舗の運営ができるメソッドがあります。また、今後の出店計画としては、関東・関西だけではなく、JR博多駅より徒歩約10分という立地ながらも、現在は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今後の博多駅周辺の新たな賑わい創出として、ビル一棟リノベーションをし、当社のフラッグシップ店舗を象徴するシグネチャーブランドである「GARB」を出店します。バッドロケーションでの出店における特徴は、商業地ではなくとも、良好な周囲の環境に恵まれた場所に、統合的な自社の店舗デザインと個々の店にあったキャラクターを持つ人材という当社の強みを活かした店舗を出店することで、その店舗が人が集まるランドマーク的な存在になり、街に賑わいが生まれ、その街の1つの要素として街の形成を担っていくのです。本年秋には、滋賀県大津市とJR西日本不動産開発会社のJR大津駅舎リニューアル計画において大津駅の新たな利用価値を生み出す賑わい創出の場として、簡易宿泊施設を併設したレストラン&バーの出店を予定しています。

蔵前にある「シエロ イ リオ」は築40年以上の楽器の倉庫で、窓もなく閉鎖されていた7階建てのビル、人通りもほとんどないエリアでしたが、隅田川沿いという良好な周辺環境を活かし、ビル一棟をオープン以降改装していき、カフェレストラン、卓球バー、ウェディングのできるマルチスペース、シガーサロンと大型複合施設として多くの方にご利用いただいています。

長年、真剣に外食産業の発展を考え、試行錯誤しながらも培われたこの経験をもとに、オリジナリティーを追求した店舗展開と人材育成、出店戦略が、いまや不動産デベロッパーや行政、大学からも注目されるようになりました。

最後に、当社は株主の皆様への還元も重要と考えております。株主還元の一つとして、継続保有株数に応じたステイタス毎のメンバーズカードの発行を予定しており、ご飲食料金の割引や会員限定のサロンの出店も公表しています。

取材後のひとことコメント

外食産業における上場企業の営業利益率平均は4%台である中、当社の営業利益率は6%。バッドロケーションをグッドロケーションに変える戦略は、地域に貢献し、自立した店舗運営が人材の確保に繋がる。大津での新たな形態の店舗運営やアスリート食堂(鹿児島・鹿屋体育大学との連携)にも象徴されるように、新業態+新展開で外食の域を超えた不動産開発領域にまで発展する可能性を秘めている。お客様には幸せな時間を提供し、地域活性化にも貢献し、店舗運営のコスト効率にも奏功する、「三方よし」の成長期待ができる魅力ある企業だと感じる。

No.	ティッカー	名称	Operating Income Margin
1	2764 JP Equity	HIRAMATSU INC	21.38
2	3085 JP Equity	ARCLAND SERVICE CO LTD	13.96
3	3395 JP Equity	SAINT MARC HOLDINGS CO LTD	11.62
4	3221 JP Equity	YOSSIX CO LTD	9.69
5	3030 JP Equity	HUB CO LTD	7.58
6	3082 JP Equity	KICHIRI & CO LTD	6.44
7	7412 JP Equity	ATOM CORP	6.20
8	3329 JP Equity	TOWA FOOD SERVICE CO LTD	6.17
9	3418 JP Equity	BALNIBARBI CO LTD	5.96
10	3077 JP Equity	HORIIFOODSERVICE CO LTD	5.49
11	3068 JP Equity	WDI CORP	5.29
12	3399 JP Equity	MARUCHIYO YAMAOKAYA CORP	5.07
13	9899 JP Equity	JOLLY - PASTA CO LTD	4.92
14	3075 JP Equity	CHOUSHIMARU CO LTD	4.70
15	3053 JP Equity	PEPPER FOOD SERVICE CO LTD	4.70
16	9828 JP Equity	GENKI SUSHI CO LTD	4.38
17	9853 JP Equity	GINZA RENOIR CO LTD	4.32
18	2789 JP Equity	KARULA CO LTD	4.31
19	3175 JP Equity	AP COMPANY CO LTD	4.29
20	9943 JP Equity	COCO'S JAPAN CO LTD	4.26
21	3069 JP Equity	ASRAPPORT DINING CO LTD	4.06
22	9900 JP Equity	SAGAMI CHAIN CO LTD	3.93
23	8179 JP Equity	ROYAL HOLDINGS CO LTD	3.85
24	7562 JP Equity	ANRAKUTEI CO LTD	3.73
25	3372 JP Equity	KANMONKAI CO LTD	3.41

参考： 外食産業の上場企業における営業利益率 上位25社一覧
 出所： Bloombergを基に東京IPO作成

過去10年間における飲食市場(外食市場規模全体のうち、飲食店のみを抽出)を見たところ、2011年の震災以降、年々飲食店の市場は伸びている。

