

成長可能性に関する説明資料

株式会社バルニバービ

証券コード 3418

2015年10月



BALNIBARBI

- 本資料は、株式会社バルニバービの事業及び業界動向に加えて、株式会社バルニバービによる現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確実性が内在します。すでに知られたもしくは知られていないリスク、不確実性、その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。株式会社バルニバービは、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。
- 本資料における将来の展望に関する表明は、2015年10月28日現在において、利用可能な情報に基づいて、株式会社バルニバービによりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

アジェンダ

1. はじめに P.4
2. 企業概要 P.5-P.8
3. バルニバービグループの特徴 P.9
4. バッドロケーション戦略 P.10-P.22
5. 店舗運営 P.23-P.25
6. 新規事業 P.26-P.27
7. 総括 P.28

チェーン店は、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、効率を追い求めるチェーン店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チェーン店は、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

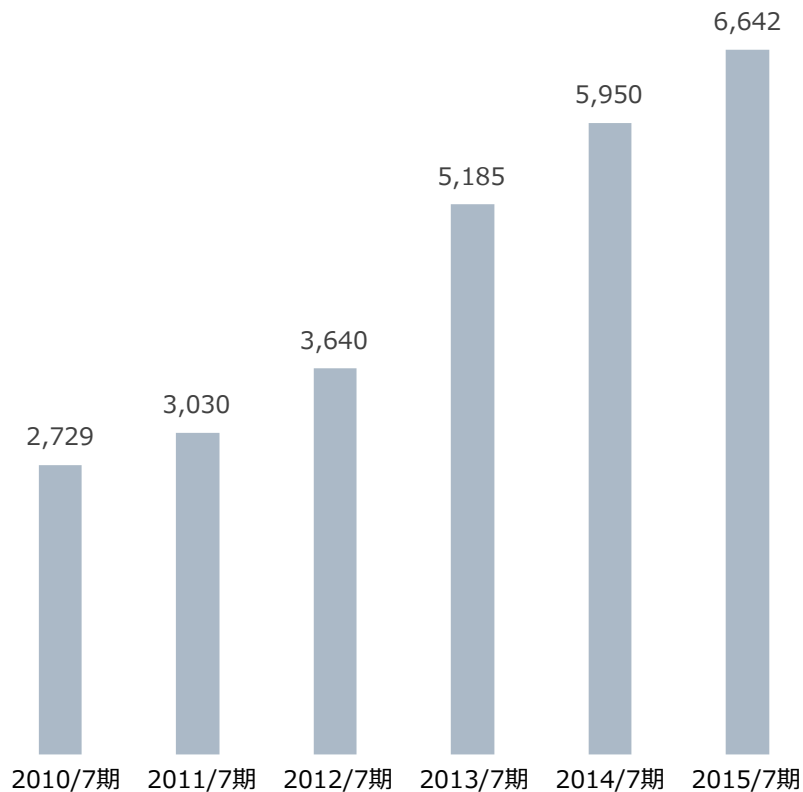
会 社 名	株式会社バルニバービ	
設 立	1991年9月	
代 表 者	代表取締役社長 佐藤 裕久	
所 在 地	本店 大阪市中央区南船場4-12-21 東京本部 東京都台東区蔵前 2-15-5 MIRRORビル 大阪本部 大阪市西区南堀江 1-14-26 中澤唐木ビル	
資 本 金	3億9,225万円（2015年10月28日現在）	
経 営 理 念	「美味しいものをより楽しく、より健康に、より安く」	
従 業 員 数	連結：社員数405名 / 平均臨時雇用者数249名（※）	2015年7月31日現在
事 業 区 分	レストラン事業、スイーツ事業、アスリート食堂事業、その他の事業	
グ ル ー プ 店 舗 数	レストラン43店舗、スイーツショップ12店舗、アスリート食堂6店舗 計61店舗	2015年10月28日現在
グ ル ー プ 会 社 (連結子会社 7社) (非連結子会社 2社)	株式会社パティスリードパラディ 株式会社アスリート食堂 バルニバービアーツ株式会社 (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 株式会社ワナビー バルニバービ・スピリッツ&カンパニー株式会社 株式会社バルニバービコンシスタンス 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）	

※平均臨時雇用者数は、1日8時間勤務換算による月平均人員数を記載しております。

業績の推移

売上高推移

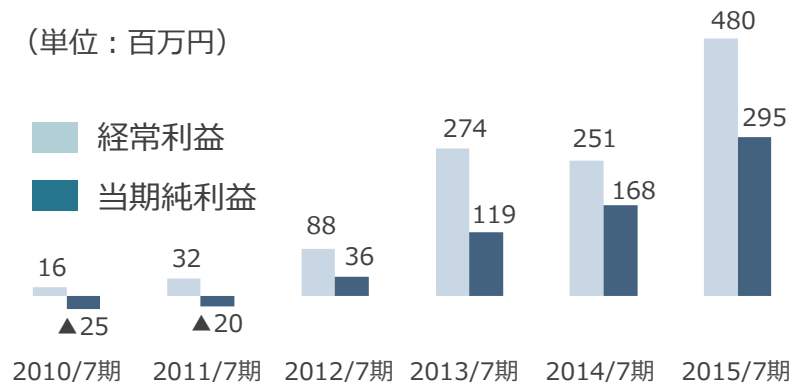
(単位：百万円)



※2013/7期以降は連結の数値を記載しております。
 ※2015/7期の数値は監査未了であります。

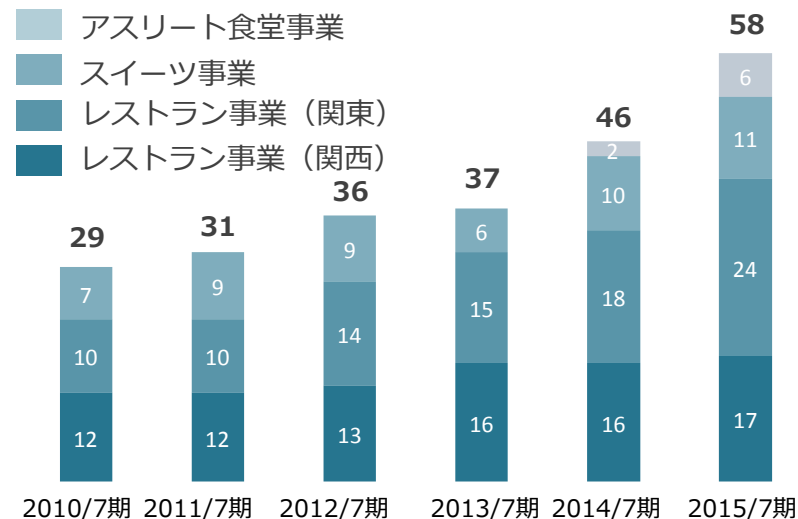
経常利益・当期純利益推移

(単位：百万円)



※2013/7期以降は連結の数値を記載しております。
 ※2015/7期の数値は監査未了であります。

グループ店舗数推移



ブランド一覧

(レストラン)



(BAR)

(和食)

(海外ブランド)



(スイーツ)

(アスリート食堂)



ヒストリー

黎明期	創業期	迷走期	第二創業	ブランド構築	拡大期
1991年～1995年	1995年～2001年	2001年～2004年	2004年～2008年	2008年～2012年	2012年～2015年
売上高24百万円 (1995年7月期)	売上高1,679百万円 (2001年7月期)	売上高1,604百万円 (2004年7月期)	売上高2,462百万円 (2008年7月期)	売上高3,640百万円 (2012年7月期)	売上高6,642百万円 (連結) (2015年7月期)
<p>1991年 会社設立 レストランプロ デュースなどを手掛 ける</p>	<p>1995年から レストラン事業を創 業</p> <p>1999年 大阪南船場の仕掛人、 カフェブームの火付 け役として脚光</p>	<p>2001年から 株式公開を目指し、 レストランのチェー ン店化を図る</p> <p>結果、顧客とスタッ フの支持を失い、 2001年～2003年に 出店したレストラン 11店舗は全て失敗</p>	<p>2004年 大学内レストラン運 営開始</p> <p>2004年 行政機関との連携開 始</p> <p>2005年 東京本部を設置し、 関東へ進出</p> <p>2007年 スイーツ事業開始</p>	<p>2008年 小石川にてバッドロ ケーションへの出店 本格開始</p> <p>2010年 グッドモーニングカ フェ千駄ヶ谷出店</p> <p>2010年 行政機関と連携し、 中之島公園にガーブ ウィークス出店</p> <p>2011年 隅田川沿いの住宅街 に複合商業施設「ミ ラー」開設</p>	<p>2012年 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>2013年 店舗運営子会社によ る店舗運営へ全店舗 移行</p> <p>2014年 アスリート食堂事業 を開始</p>

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

- ・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とは？

●ロケーション

他の外食事業者が注目していなかった場所で、好立地とはいえない場所ではあるけれども、**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場所＝バッドロケーション戦略**などに出店しています。



恵まれた周辺環境を店舗デザインに統合的に取り込むことで、レストランとして気持ちのいい空間を創造しています。

●レストランの特徴

当社グループのレストランは長く必要とされるレストランであるため大きな時代の流れに着目していますが**短期的なブームや流行に左右される特化した専門業態でもカテゴリーキラーでもありません。**



特定のメニューへの依存度が低く、様々な用途に対応できるプランニングにより、経済環境の変化に強い安定した店舗づくりを行っています。

バッドロケーションの特徴

特徴1：店舗家賃等が低水準

店舗家賃が低水準であることを活用し、大規模店を作ります。

特徴2：競合店舗が少ない

結果、その街のランドマークとなり集客力が向上していきます。

高収益な店舗として、成功につながります。

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…

当社が大規模店を出店することで、周辺にライフスタイルを提案する店舗の出店が増え
その周辺に賑わいができ、街が形成されていきます。

環境価値の向上

バッドロケーション店舗事例

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。



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。



東京都足立区千住東 AD'ACCHIO・SLOW JET COFFEE

北千住の賑わいから少し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。



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、大学内レストラン、行政機関のエリア活性化プロジェクト、海外ブランド等から、施設やエリアを活性化できる企業として誘致されています。
- ・ そこでは、好条件での物件紹介、他の外食事業者と比較し、好立地の獲得、特別な店舗家賃の条件の獲得、初期投資の施設側の負担による初期投資の軽減等が行われます。



競争力の源泉

(具体例1：商業施設)

(東京)丸の内仲通り GARB Tokyo



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



(具体例1：商業施設)

(大阪)グランフロント大阪 GARB MONAQUE



(大阪)阪急うめだ本店 Chandelier Table



(京都)京都府立植物園隣 IN THE GREEN



(京都)同志社大学 Hamac de Paradis 寒梅館



(大阪)中之島公園 GARB weeks



(大阪)重要文化財 大阪市中央公会堂 中之島 ソーシャルイート AWAKE



自社ブランド以外にも付加価値の高い海外ブランドと提携し運営を行います。

L'Antica Pizzeria da Michele

2012年1月 東京都渋谷区恵比寿にL'Antica Pizzeria da Micheleをオープン



1870年にイタリア・ナポリの地にミケーレ・コンドゥッロによって創業。

以来“ミケーレ”一族により、変わらぬ製法とスタイルを貫き通し今もなおナポリで行列の絶えない人気ピッツェリア。『食べて祈って恋して（ジュリア・ロバーツ主演映画）』の舞台になったことでも有名。世界で唯一の支店が東京渋谷区恵比寿にライセンス契約に基づき出店。

2015年には、ミケーレの技術を教えることのできる資格として「マエストロピッツァイオーロ証明書」の発行を受け、福岡の2号店を皮切りに店舗展開を推進。

Wee Nam Kee Hainanese Chicken Rice

2015年7月 東京都港区芝浦にWee Nam Kee Hainanese Chicken Rice（威南記海南鶏飯）をオープン。



1989年にWee Toon Ooutによって創業。

シンガポール観光客のWEBサイトでも紹介されている、最も有名なシンガポールチキンライスレストランの一つ。

シンガポール政府が国賓をもてなす時にも「威南記 Wee Nam Kee」のチキンライスが振る舞われている。当社は日本のモデル店舗のプロデュース及び運営を行う。今後は、Wee Nam Keeとマスターフランチャイズ契約を締結した法人のフランチャイズ店舗をプロデュースする。

レストラン事業の今期の出店計画

2015年

9月 グッドモーニングカフェ 早稲田（東京都新宿区）：大学からの誘致

10月 ピッツェリア ダ ミケーレ 福岡（福岡市中央区）：海外ブランド・福岡初出店

11月 ボン花火（東京都台東区）：バッドロケーション
青いナポリ インザパーク 天王寺公園 あべてんBASE CAMP（大阪市天王寺区）
：不動産デベロッパーからの誘致

2016年

3月 ガーブ博多（仮称）（福岡市博多区）：バッドロケーション

4月 カフェ ソシエテ 名城大学（仮称）（名古屋市東区）：大学からの誘致・名古屋初出店
インザグリーン西宮ガーデンズ（仮称）（兵庫県西宮市）：不動産デベロッパーからの誘致

5月 ピンティエーノ インザテラス 枚方T-SITE（仮称）（大阪府枚方市）
：不動産デベロッパーからの誘致

6月 ガーブ セントラル赤坂（東京都千代田区）/東京ガーデンテラス（グランドプリンスホテル赤坂跡地）：不動産デベロッパーからの誘致



<早稲田大学/大隈スクエアビル>



<名城大学>



<西宮ガーデンズ>



<東京ガーデンテラス>

※2015年10月28日現在のものであり、将来において変更される可能性があります。

特徴1：
店舗運営子会社（独自の経営組織）

特徴2：
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。



店舗展開の源泉

オペレーションを担うバルニバービグループのリーダー



安藤 文豪 36歳 Ando Fumihide

2012年 (株)パティスリードパラディ代表取締役
2013年 (株)バルニバービ取締役
バルニバービ・スピリッツ&カンパニー(株)
代表取締役
2014年 (株)バルニバービ常務取締役営業本部長
(現任)

社長になるための社長

私は**経営者になるための経営者**をさせてもらっています。社長という肩書をもらい経営者をさせてもらいながら社長になるための社長を学んできましたが、社長という仕事にゴールはありません。



田中 亮平 39歳 Tanaka Ryohei

CAFE GARB の店長に就任し、達成が困難とされていた年間売上高3億円を達成。柔道世界ジュニアオリンピック3位の経歴
2010年 (株)ワナビー代表取締役
2013年 (株)バルニバービ取締役
2014年 (株)バルニバービインターフェイス代表取締役(現任)
(株)バルニバービ取締役営業本部副本部長(現任)

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てくれているお客様を大切にし、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。



松城 泰三 36歳 Matsushiro Taizo

飲食未経験からキッチンスタッフとして(株)バルニバービ入社。
2008年 (株)バルニバービ取締役
2014年 バルニバービ・スピリッツ&カンパニー
(株)代表取締役(現任)

料理人が輝くことができるステージを作る

代表の佐藤に言われた言葉が「松城は料理人のステージを作りなさい。バルニバービに入ってくる**料理人たちに**これまで考えてきたことや取り組んでいる事を伝え導き、**活躍できるステージを用意**し続けなければならない。お前はそのためにいる。」でした。



藤波 幸生 37歳 Fujinami Kosei

2011年 (株)バルニバービ執行役員
2014年 (株)バルニバービコンシスタンス
代表取締役(現任)

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やるために辞めるという選択肢しかありませんが、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。

心地いい空間を創造するために、周囲の良好な環境をより直接的に感じることができる「テラス席」を積極的に配置しています。

-テラス席比率30.2%-

テラス席運営でのメリット・デメリット

(メリット)

- ・店舗家賃が著しく低い。
- ・お客様にとって心地の良い場所。

(デメリット)

- ・利用の有無や顧客満足度は、天候や気温の変化に左右される。



天候や気温の変化への対応



イベント企画による
収益の最大化



店舗設備の研究



人件費コントロール

「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が当社には蓄積されています。

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、スイーツ商品のショッップ運営及び販売を行っています。

●沿革

2007年10月

京都市右京区京福嵐山駅にロールケーキ専門店「アリンコ 京都嵐山本店」をスタート。

2008年9月

グループ会社として、株式会社パティスリードパラディ設立。

現在、12店舗を展開。



●ブランド

- ・ロールケーキ専門店「アリンコ」、パティスリー「パラディ」、グルメクレープ「トーキョークレープガール」、「花のババロア」、「スロージェットコーヒー」のブランドを展開しています。



●特徴

- ・**商品開発**：当社レストランでの人気スイーツを商品化。レストランで提供されるスイーツの開発・製造も行っている。
- ・**立地開発**：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出店。

例：トウキョウミタス、ダイバーシティ東京プラザ、イクスピアリ、京福嵐山駅はんなりほっこりスクエア、三井アウトレットパーク滋賀竜王

今後は、レストラン事業よりもシンプルな運営形態を活かして展開。

アスリート食堂事業

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。

現在、1年7カ月で6店舗を展開。

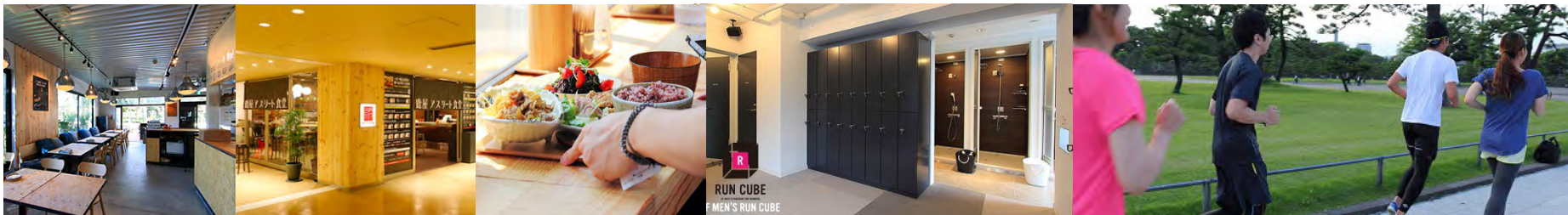


● 特徴

鹿屋アスリート食堂 KANOKA 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 **データベース**
- ・ 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。



■ バッドロケーションにおいて環境価値を向上させるデザインで店舗を開発

■ この成功実績により、環境価値（＝物件価値）を向上させたい商業施設からの出店誘致や行政・大学、海外ブランドからの出店依頼が増加し好条件を獲得 ⇒ 競争力の源泉

■ 店舗作りでは短期的な流行は追わず、幅広い利用用途を提供
⇒ 創業期の店舗が現在も高い収益性を確保

■ 店舗運営を子会社に委託することで、店舗毎に異なる運営を可能とする組織体制と人材育成体制を構築

■ スイーツ事業、アスリート食堂事業の新規事業開発

■ これらの取り組みにより、直近5年間で売上高2.2倍の高い成長性を実現
