

事業計画及び成長可能性に関する事項



BALNIBARBI

株式会社バルニバービ
証券コード 3418

「食で人の流れを変え地域を活性化する企業」へ

VISION

食から始まる日本創再生—多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる世界を目指して

「人々のライフスタイルに溶け込む地域に根ざした店づくり」をテーマに、その土地や場所でしかできない何ものかを創出することで、人が訪れ、時間を過ごしていただき、その地域に愛着をもち、さらには移り住み、地域とのコミュニケーションの中で『（再び）人が住みたくなる街づくり』を目指します。

WAY

食を通して「なりたい自分」になる

飲食業はお客様の心も満たす空間を創る仕事です。マニュアルに依存しない自由な環境で、一人ひとりが思う存分「個性」を発揮することで、食を通して「なりたい自分」を目指します。



私たちが目指す地方創生は、地域の皆様、スタッフ、その他のステークホルダーの皆様と、その街に本当に必要と思えることを時間をかけて考えていくことで、住みたいと思える街をつくること。その積み重ねに私たちが目指す「日本創再生」があると考えます。

マテリアリティとしての地方創生

当社の最大のマテリアリティは「食を起点とした社会課題への取り組み」です。中でも「地方創生への取り組み強化」を最重要課題と捉えています。

社会

食を起点とした社会課題への取り組み

● 地方創生への取り組み

従業員とのエンゲージメント強化

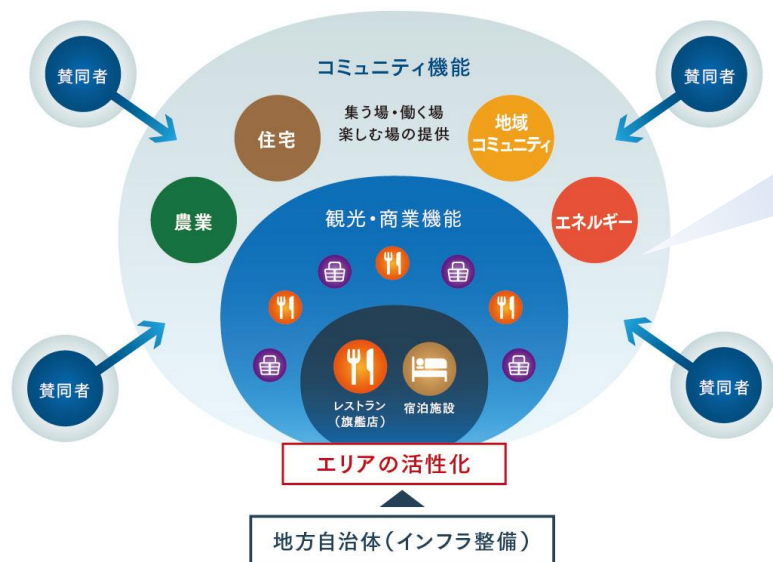
環境

気候変動への対応

資源循環の推進

ガバナンス

リスク管理の強化



VISION

食から始まる日本創再生



食から始まる日本創再生を目指して

地方創生の開発エリア数は10年で7カ所以上を目標とします。そして、バルニバービが推進する地方創生を日本全国に展開していくことで「食から始まる日本創再生」を実現していきます。

初期段階での開発はレストラン旗艦店と宿泊施設の出店を行います。その後、地域の特性をみながら飲食店や物販・レジャー施設等の店舗・施設を出店することでエリアの活性化を目指します。

まずは淡路島をモデルケースとして地域のコミュニティ機能を強化していきます。住居の提供、農業支援や自立型エネルギーシステムの導入等により、最低限のライフラインを確保した地産地消・自給自足のビレッジ型エリア開発を推進し、機能開発したサービスや仕組みを徐々に他のエリアに展開してまいります。



レストラン



レストラン以外の施設、店舗(レジャー施設、売店等)

1. 会社概要
2. 事業内容
3. 市場環境
4. 当社グループの特徴・競合優位性
5. 業績・財務ハイライト
6. 成長戦略
7. リスク情報

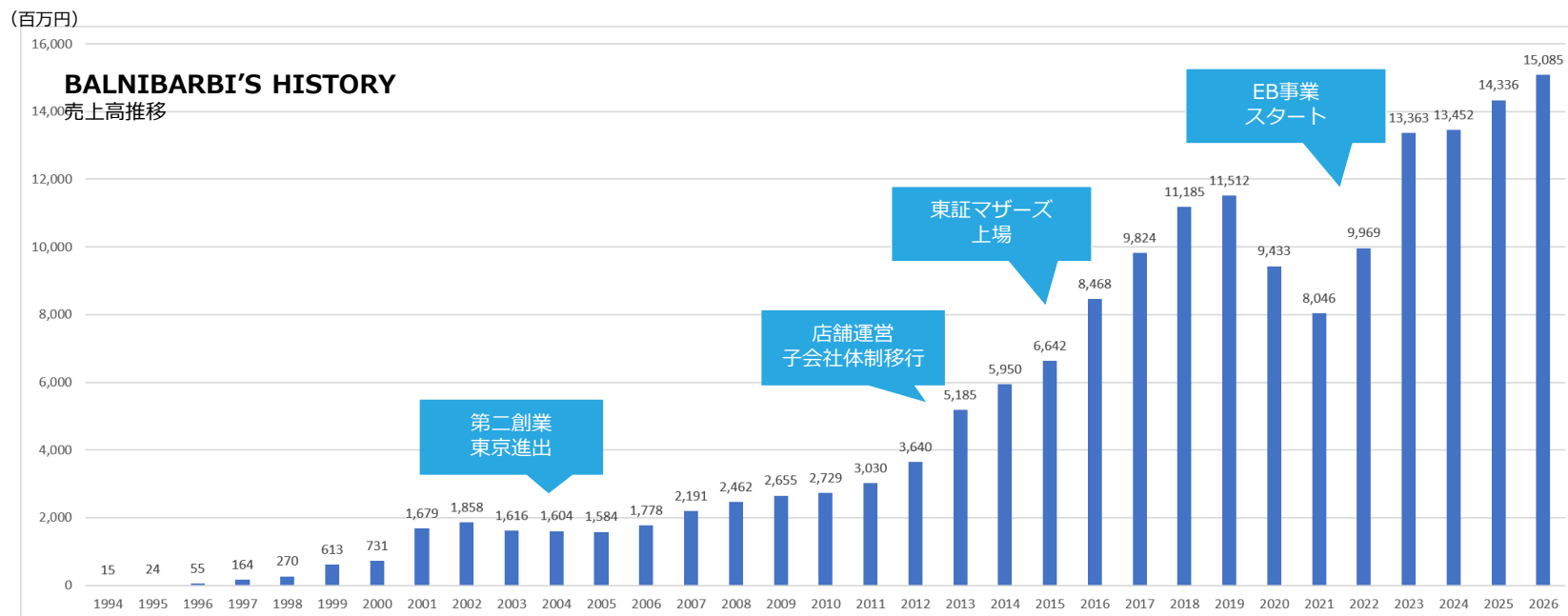
会社概要

会社概要

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	代表取締役会長 佐藤 裕久・ 代表取締役社長 安藤 文豪		
所 在 地	本店 大阪市西区南堀江 1-14-26 東京本部 東京都港区海岸3-9-15 LOOP-X 14F 大阪本部 大阪市西区南堀江 1-14-26 中澤唐木ビル		
資 本 金	16億800万円		2026年7月末現在
経 営 理 念	「食から始まる日本創再生」多くの人々が楽しく、豊かに暮らせる世界を創造する		
従 業 員 数	連結：社員数708名		2026年7月末現在
グ ル ー プ 店 舗 数	103店舗		2026年7月末現在
グ ル ー プ 会 社 (連結子会社 13社) (非連結子会社 2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to-Compass 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 株式会社バルニバービウィルワークス 株式会社バルニバービオーガスト 株式会社BAR Backs Brand 株式会社PIATTIBELLA 株式会社ヒトハナサカス 株式会社トウキョウイット 株式会社ジョイパーク (非連結子会社) 株式会社OPAS (非連結子会社) (事業子会社) 株式会社アワエナジー 株式会社エナビードゥーエ 株式会社BALNIBARBI Roots Creation		
			2026年7月末現在

1991年に創業。オリジナルな店づくりを実施。2013年には店舗運営子会社体制の確立を通して業績を拡大し、2015年には東証マザーズ（現グロース市場）へ上場。現在、淡路島西海岸エリア・南海岸エリア、出雲湖陵エリアを中心に地方創生への取り組みを推進。



創業期

(1991~2000)

1991年創業
レストランプロデュース



迷走期

(2001~2003)

株式公開を目指し、事業拡大のみを目指した経営戦略（均一化したチェーン展開）により業績不振



拡大期

(2004~2015)

スタッフがやりたいと思うサービスや料理を提供し、お客様に喜んでいただけるオリジナルな店づくりに回帰



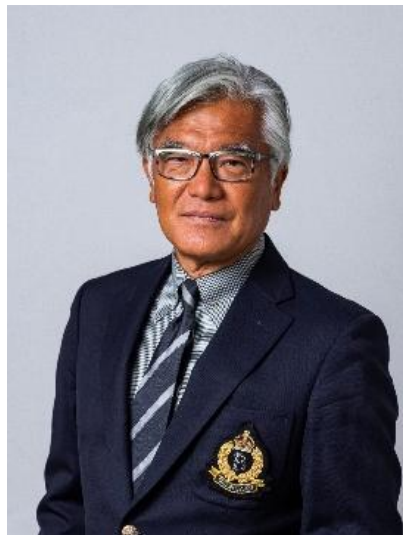
深化期

(2016~)

上場を機に行政や自治体など様々な事業体との連携を加速
地方創生の取り組みを開始



当社は2024年10月より、主にガバナンスの強化を目的として、監査等委員会設置会社に移行しております。



代表取締役会長
佐藤 裕久
最高経営責任者



代表取締役社長
安藤 文豪
最高執行責任者



取締役
常勤監査等委員
草鹿 升



社外取締役
監査等委員
青木 巖



社外取締役
監査等委員
山中 哲男

キャピタル・アドバイザー（株）（株）トイトマ 代表取締役
代表取締役社長



常務取締役
中島 邦子
企画本部長



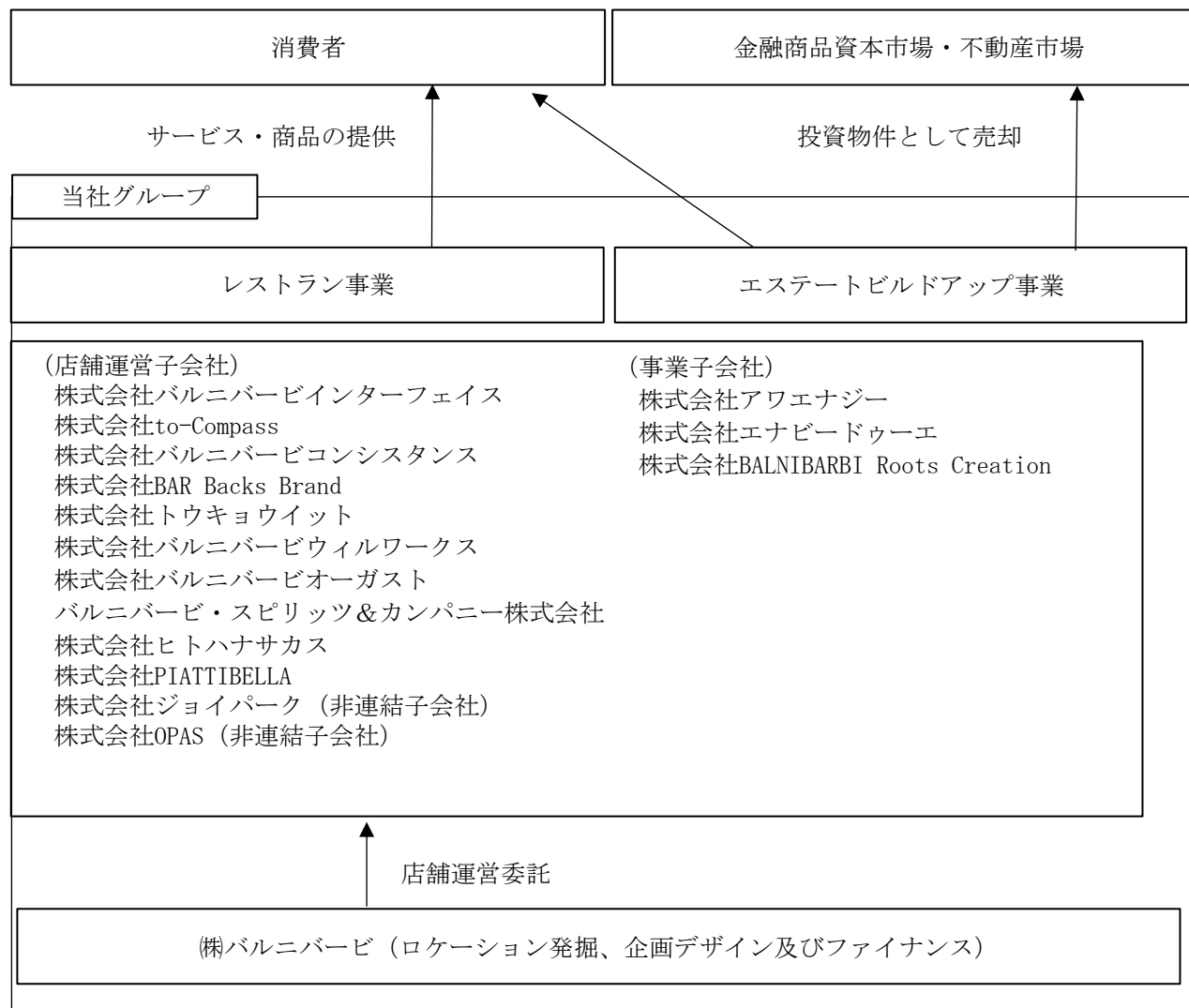
取締役
水澤 完昭
事業開発部長



取締役
田中 亮平
(株) バルニバービオーガスト代表

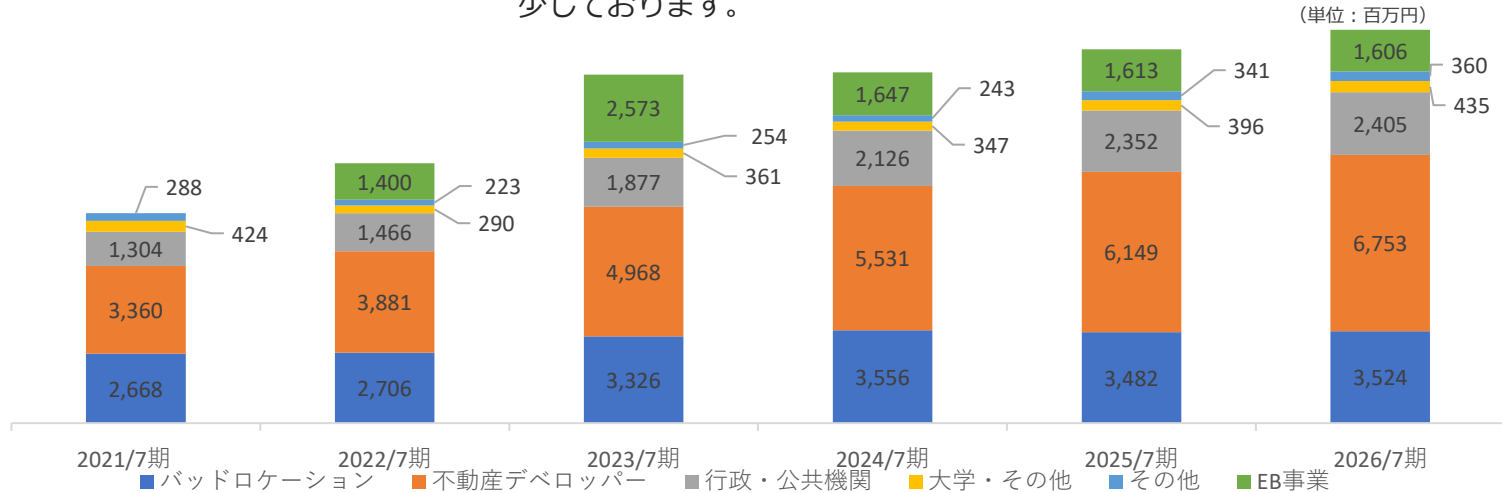


取締役
宮下 大輔
CFO管理本部長



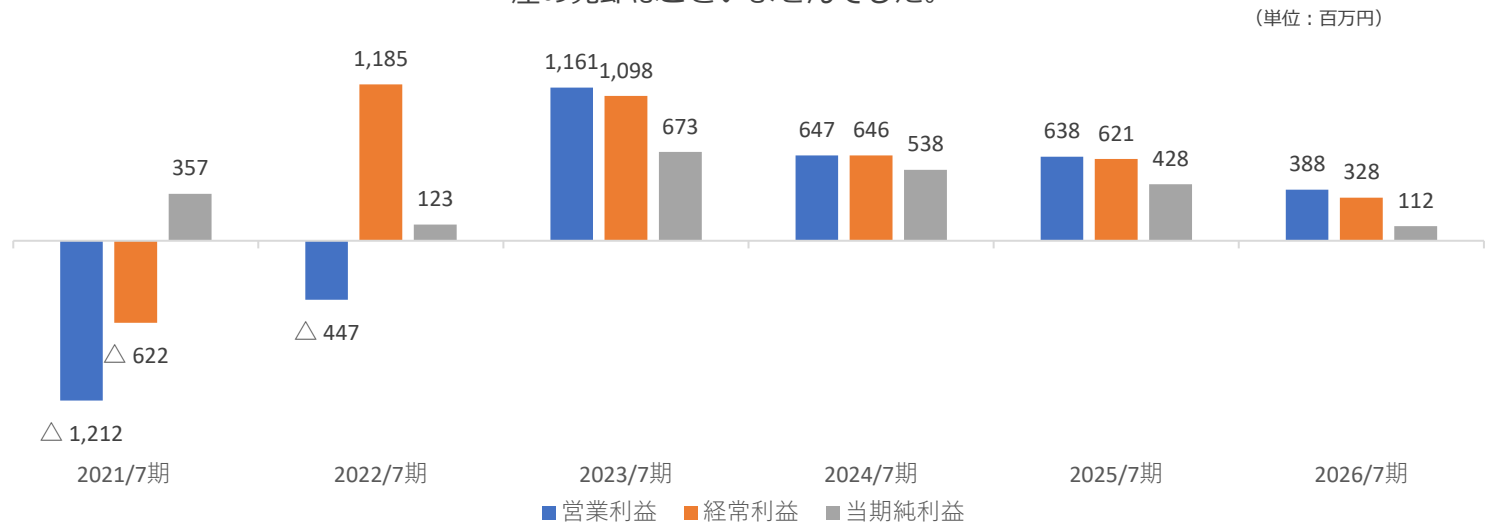
出店戦略別売上高構成比

レストラン事業については、不動産デベロッパーや行政・公共機関からの引き合いが強
く、主に既存店の売上が増加しております。
EB事業については、一部の販売用不動産の売却が翌期に後ろ倒しとなったため売上が減
少しております。



営業利益・経常利益・当期純利益

2022年7月期は新型コロナウイルスの助成金、2023年7月期は東京都台東区の販
売用不動産売却により利益が高水準で推移しました。2026年7月期の販売用不動
産の売却はございませんでした。



2

事業内容

レストラン事業 ― 事業の収益構造

バッドロケーション戦略におけるバッドロケーションエリア、不動産デベロッパーエリア、行政・公共機関エリア、大学・その他エリア及びその他の事業における従来のレストラン事業として区分すべき店舗運営に付随する事業。

直営店舗

■ロケーション

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、気持ちのいい空間を創造します。

■店舗の特徴

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。



イーコマース（EC）サイト

■オンラインの販売チャネル

“食卓に彩りを添える特別な一品”をテーマに、ECサイトを開設。総料理長監修のミールキットやオリジナルスイーツなどを販売しております。

■オフラインとのシナジー創出

店舗が開発したオリジナルのミールキットなどを積極的にオンメニューし、オンラインオフラインでの相乗効果を狙います。



その他

■コンサルティング

企業、行政機関などに対して、地域ブランド振興、カフェやレストランの企画・開発等のコンサルティングを行っております。

■飲食事業での独立を目指す方のプラットフォーム

パーソナリティーを尊重した飲食店経営者の輩出プラットフォームを設立。単なるのれん分けではなく、当社の持つリソースを活用した店舗展開が可能となっております。



「レストラン事業 直営店舗の出店戦略区分及びその特徴」

出店戦略区分	特徴	店舗一例
バッドロケーション	低水準な店舗家賃など経済条件が良く、競合店舗が少ないエリア、希少性ゆえのインパクトなどにより、周辺地域の活性化に繋がるランドマークとなる出店を行う。	 
不動産デベロッパー	都心部など好立地の獲得、特別な店舗家賃、初期投資の軽減など大手不動産デベロッパー・商業施設からの好条件での誘致により、話題性の高いエリアへの出店及び売り上げ規模の大きい店舗展開を行う。	  
行政・公共機関	大阪市、京都市、滋賀県大津市など行政との取り組みにより、その街ならではのオリジナルな業態開発を行い、街の賑わい活性を担う店舗展開を行う。また新たな地方行政機関との連携により、大型・複合型の駅の再開発プロジェクトなどにも参画し、食、宿泊、観光を融合した複合施設の出店などを行う。	  
大学・その他	特別な店舗家賃や初期投資の軽減など好条件での誘致により、学生の健康をサポートする飲食店として、また開かれた大学をコンセプトに近隣住民も利用できる地域密着型店舗としての店舗展開を行う。	 

当社所有の販売用土地及び建物等の不動産又は権利における出店、賃貸、売買、コンサルティング、株式投資等に付随する事業

レストラン・宿泊

■食をベースに統合的なエリア開発

バッドロケーション戦略における出店で培ったノウハウや知見を元に、食をベースに統合的なエリア開発を推進。淡路島西海岸においては2019年春の地産地消を味わうレストラン開業を皮切りに、滞在することで美しい自然や島の暮らしを体感する宿泊施設、広い空と海に囲まれた場所でBBQを楽しむアウトドアパーク、淡路素材を使った中華そば店、地場水産会社との共同運営の回転寿司店を5ヘクタールの敷地にてファンドを活用して街全体のエリア開発を進行中。

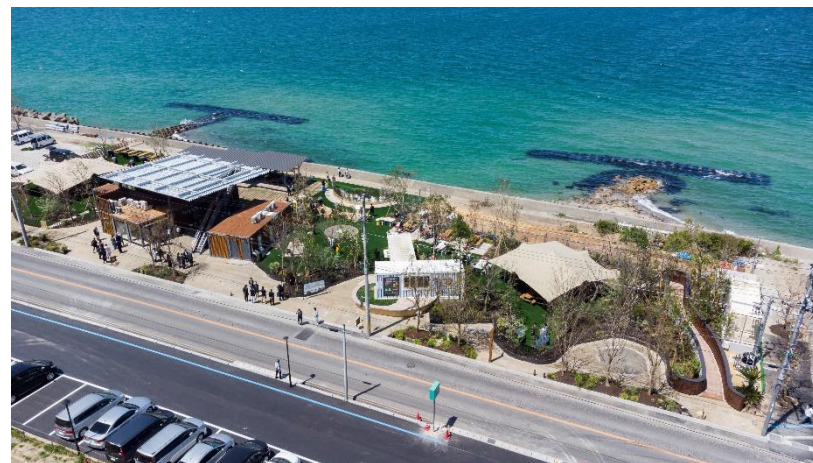


不動産の賃貸借・売却等

■エリア活性・不動産開発を目的としたパートナーシップ

不動産価値向上を目的としたアライアンスによるファイナンススキームとして、不動産SPC（特別目的会社）を活用した出店を行う。

淡路島西海岸においては、淡路島のエリア不動産開発を目的に、開発資金拠出を企図しNECキャピタルソリューション株式会社と不動産SPCを設立（現在はSPCをグループ会社化しております）、島根県出雲市ではSBIグループとの連携によりSPCを活用した開発を展開中。



「エステートビルドアップ事業（EB事業） 補足説明」

●食から始める地方創再生への道筋

エリアの選定



地方自治体、地方銀行からの物件紹介・開拓・情報収集

きっかけの店づくり



起点となる大型飲食店舗の開設

規模がないとエリアへのインパクトが弱く、きっかけにならないため、
開発は集客力のある大型飲食店舗から始まる。

滞在できるエリアへ



宿泊施設の開設

わざわざ来ていただくためにエリアには滞在施設が不可欠となる。

エリア回遊の促進・雇用による人流の創出



食バリエーション・宿泊施設の拡充と集積
エリア回遊を促進する物販店を出店

飲食店の集積を行い、エリアを拡充すると同時に
雇用を生み出すことで人流増加を創出する。

地域との融合・交流の創出



地域コミュニティ施設の開設
地域イベントの開催

地域の方々スタッフが交流できる施設やお祭りイベントを開催することで
地域との融合を促進。それまでになかった新たな地域コミュニティを創出へと繋げる。

そこに住みたくなるエリアへ



訪れ、働き、住まい、暮らしを営みコミュニティが生まれる。

私たちが目指す地域・地方の活性化とは
「そこに住みたくなるエリアにすること」です。

「エステートビルドアップ事業（EB事業） 補足説明」



GARB
COSTA ORANGE

「 ガーブ
コスタオレンジ 」

フロッグスファーム・アトモスフィア・プロジェクト第一弾。
弊社フラッグシップ GARB を郡家エリアにグランドオープン。



KAMOME SLOW HOTEL

カモメスローホテル

海を眺めながらゆったり、
地産地消のモーニング、
極上のサンセット。



BEFORE AFTER

今までのFrog&ARM Atmosphere 内には人々が安心して歩く事ができる遊歩道がなく、大栗ツラガが道路を行き交い、非常に危険な状況でした。そこで、弊社所有地を活用し、全長約400mのゆったりと歩ける遊歩道を作成中です。 (2021.09.01現在、約300m。GARIBOLDI ORANGEへ続きます。夏3月頃) そこには緑あふれ、自然を感じ、安心して歩くことができるような遊歩道をイメージし、外から来る方はもちろん、近隣にお住まいの方々が、安心して暮らすことができる「まちづくり」を目指しています。



サキア
祭
MATSURI

淡路島・北淡郡家エリアを盛り上げるべく
立ち上がったイベント「サキア祭」。
ライブ、屋台やビンゴ大会、「輝く淡路市」の音頭や、
子どもたちの遊べるアートプロジェクトも！



シエフがつくる
淡路玉ねぎスープ、
無料で大盤振る舞い！
もちろん何杯でもOK！

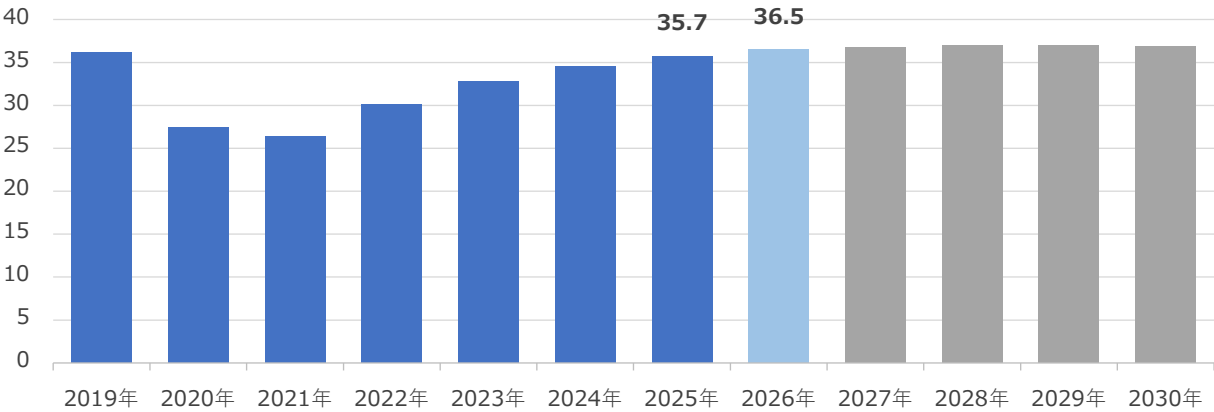


市場環境

外食市場は2026年にコロナ前（2019年）の規模を上回る見込み。家計の「洋食」への支出は2025年に14,720円と2015年以降で最も高く、2019年比+19.9%と外食全体（+12.3%）を上回っています。

単位：兆円

外食産業の国内市場（富士経済）

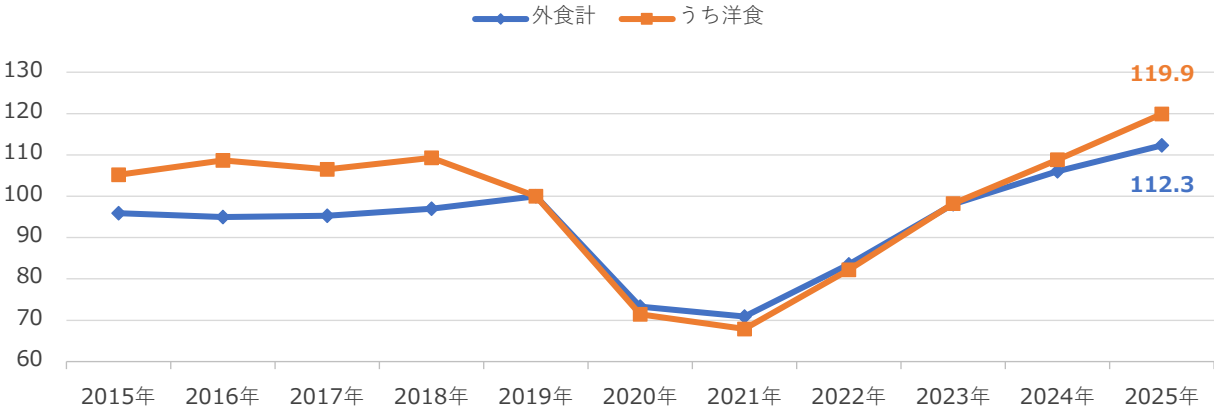


※青：実績、水色：2026年見込、灰色：2027年以降予測。2025年・2026年はプレスリリース記載値、その他は掲載グラフからの読み取りによる概算値

外食産業の国内市場

2025年 35兆7,487億円
 （前年比+3.5%）
2026年見込 36兆4,582億円
 （前年比+2.0%、2019年の規模を上回る見通し）
 2027年以降は伸びが鈍化する予測

家計の外食支出（1世帯当たり年間、2019年 = 100）



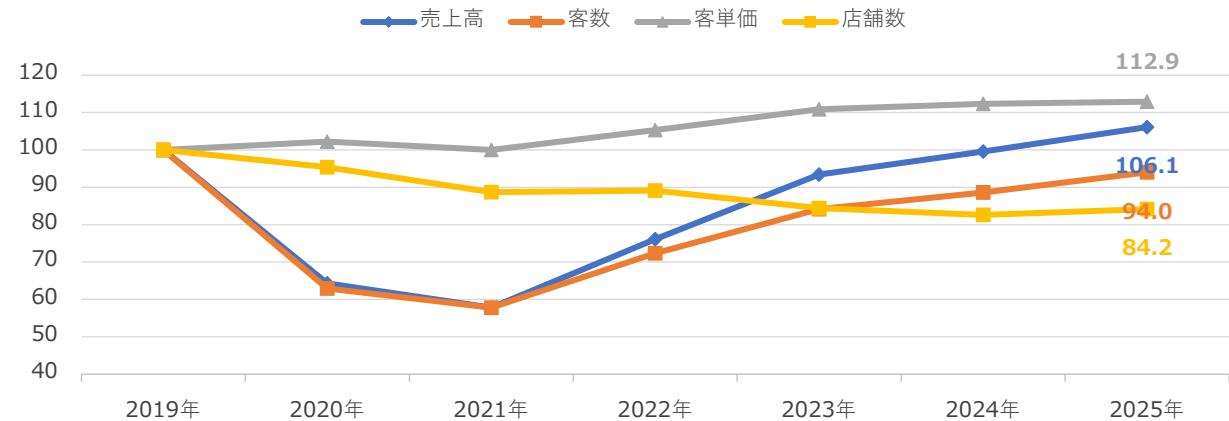
洋食への年間支出（1世帯）

2019年 12,279円
2025年 14,720円
2026年1～8月の前年同期比
 外食計 +5.1%
 うち洋食 +4.3%

ディナーレストラン業態の動向

当社が属するディナーレストラン業態の売上は2025年に2019年水準を上回りました。店舗数は2019年の約84%にとどまる一方、客数の回復が続いています。

ディナーレストラン業態の推移（2019年 = 100）



2025年の前年比

売上高 106.6%

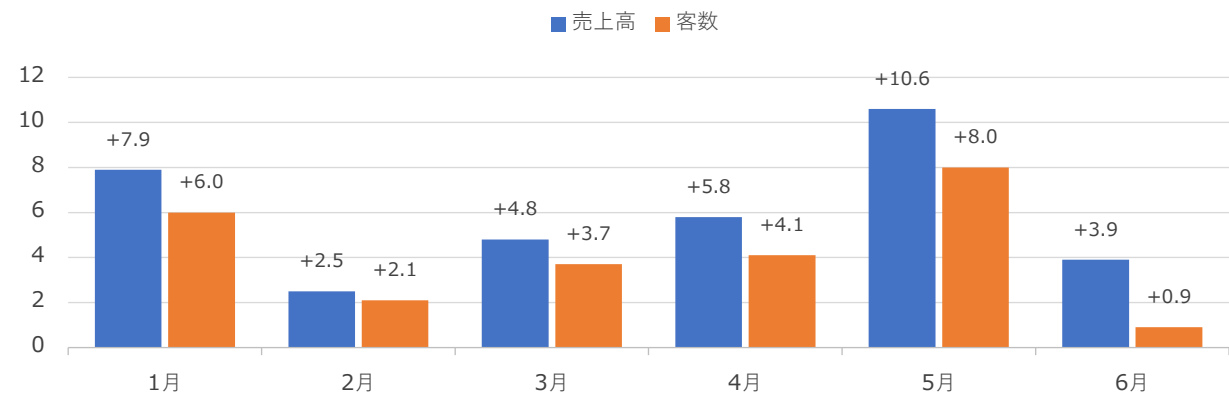
客数 106.0%

客単価 100.6%

店舗数 102.0%

節約志向に合わせた価格設定で客単価は横ばい。客数が売上を牽引

2026年の月次 前年同月比増減率（%）



2026年1～6月

売上高は毎月前年を上回り、6カ月の単純平均で+5.9%

6月は台風と雨天日の多さで客数が+0.9%に減速

（東京の雨天日数 16日、前年8日）

当社はバッドロケーション戦略を基本としており、出店エリアにおいての競合店舗はそれぞれ存在するものの、企業として意識している競合はございません。一方で、イタリア料理をベースとした店舗が多いため、高級イタリア料理を展開する上場外食企業の業績と業界動向を整理いたしました。

〈上場同業他社の業績比較〉 単位：百万円

企業名（証券コード）	直近の通期実績					次期の会社予想	
	決算期	売上高	前期比	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
当社（3418）	2026年7月期	15,085	+5.2%	388	2.6%	16,428	650
ワイズテーブルコーポレーション（2798）	2026年2月期	13,046	+7.6%	249	1.9%	15,446	424
ひらまつ（2764）	2026年3月期	9,881	△7.3%	200	2.0%	10,591	341

※決算期は各社で異なります。売上高には宿泊などイタリア料理以外の事業を含みます。

〈業界の注目トピックス〉

価格と客数	外食全体の2025年売上は前年比107.3%で、客単価の上昇（104.3%）が主な押し上げ要因。一方、ディナーレストランは節約志向に合わせた価格設定で客単価が100.6%と横ばいとなり、客数（106.0%）が売上を牽引。日常は節約しハレの日に支出する「消費の選別」が進む（日本フードサービス協会）
高級業態	2025年は景況感の悪化により、高級業態を含む西洋料理が伸び悩む。一方、低単価な専門業態や喫茶は伸長（富士経済）
インバウンド	大阪・関西万博と過去最高の訪日客数がディナーレストランの売上を下支え。2025年11月以降の中国の渡航自粛呼びかけ等により、2026年は需要減少が懸念される（日本フードサービス協会、富士経済）

当社グループの特徴・競合優位性

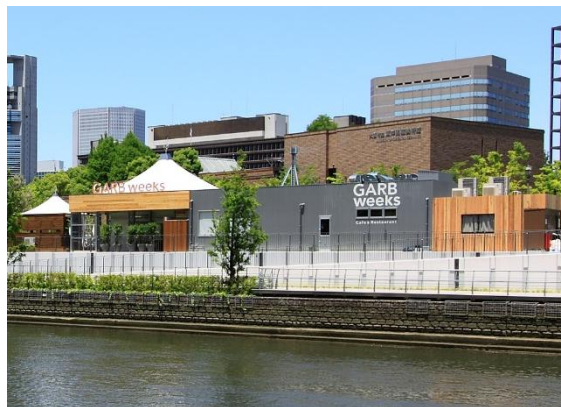
エリア活性化を実現する人流創出力（3 TOPICS）

エリア開発力



- ・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

デザイン



- ・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

オペレーション



- ・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

当社独自のノウハウを活かしたバッドロケーションへの出店と
店舗運営を行うことで、その街にあったオリジナルのコンテンツを提供



**ロケーション、デザイン、メニューなど個々の店舗ごとに違うコンセプトを持つ店づくり、
他社が出店できないエリアでの出店により、競合のない事業展開が可能**

TOPIC 1：バッドロケーション戦略を生み出したロケーション発掘力

●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、
当社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店
としてのロケーション

●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、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な“バッドロケーション”ではあるが、
当社にとっては出店候補地となる場所が全国に無数に存在します。



…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

TOPIC 1：バッドロケーション戦略を生み出したロケーション発掘力

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。



TOPIC 1：バッドロケーション戦略を生み出したロケーション発掘力

大阪市中央区南船場 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「カフェガーブ」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。



TOPIC 2：設計とデザインを含む事業コンテンツプランニングカ

創業時より多数の案件をオリジナルデザインで創りつづけたノウハウが蓄積。自社に企画・デザイン部門を内製化することにより、空間、ビジュアルマーチャндаイジング、Web、企画など統合的な店舗展開が可能。

店舗デザイン



オリジナルな
店舗デザイン



継続的な
店舗メンテナンス

グラフィックデザイン



目的に合わせた
グラフィックデザイン



ブランドコンセプト
構築

商品デザイン



- ・ 社内の状況を常に把握しながら企画から制作まで一連の流れを進めていくことが可能
- ・ 事業や商品への理解度が高まり、ミスコミュニケーションが生まれにくい
- ・ 社内にノウハウが蓄積されるため、長期的なコスト削減が見込める

IZUMO HOTEL THE CLIFF 「ミシュランキー」ホテルセレクション2026の発表において 3年連続で「1ミシュランキー」を獲得

島根県出雲市に位置する「IZUMO HOTEL THE CLIFF（イズモ ホテル ザ クリフ）」は、2026年9月に行われた日本の個性あふれる魅力的な宿泊施設を「3つの鍵」で評価する「ミシュランキー」の発表において、どのカテゴリーにも当てはまらない、新しくユニークなホテルとして3年連続で「1ミシュランキー」を獲得いたしました。



オリジナルデザイン



TOPIC 3：「食を通してなりたい自分になる」を掲げる自立型集団

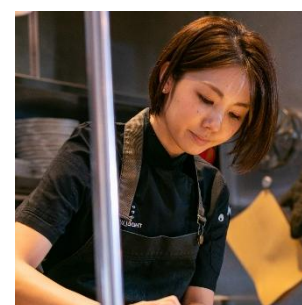
店舗運営子会社（独自の経営組織）

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、独立支援制度が活用できる。

優秀な人材の育成・流出の防止に大きく貢献

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、人が集まる組織へ



各子会社の特色や強さを更に発展させる店舗運営子会社10社、事業子会社3社による組織体制

事業成長の源泉

TOPIC 3：自立した店舗運営を支えるオペレーション力

原材料や人件費が高騰していく中、店舗の収益管理について、重要なKPIとして食材等の原価率と人件費率を採用しております。しかしながら、単に値上げを行うのではなく、来店して食事を楽しんで頂き、思い思いの時間を過ごして頂くためにはどのような料理や飲み物のメニューが必要なのか、お店の雰囲気やサービスなどを含めたトータルでの満足感を高めるためには何が必要かということ、店舗スタッフが常に試行錯誤しながら考え続け、収益の最大化にチャレンジしております。

そして、店舗個別の活動のみならず、運営子会社の経営者が一店一店の店舗毎の取り組みについて非常に細かいレベルで市場を分析し、対応を微調整しながら進めております。

このように当社は「個」としても、「組織」としても、柔軟なオペレーション機能を有しておりますので、結果として店舗の収益力が強化されております。

KPI管理と現場でのオペレーションがリンクし、価格と顧客数の
最大化の取り組みが高度化している



バルニバービ ウィルワークス



バルニバービ オーガスト

競争優位性が評価された「現在」 ～ 不動産デベロッパーからの誘致の増加 ～

当社は一般的な飲食業では不利とされる人通りの少ないエリアにもかかわらず、そのエリアの景観や雰囲気に着目し、当社の強みであるデザイン力により、周辺環境を取り入れた居心地の良さと使い勝手を両立させたレストランを1店舗毎に丁寧に創出してまいりました。また、スタッフは自らの店舗への集客を考えるだけでなく、店舗が入っている商業施設や、場合によってはその街の皆様と連携しながら、エリア全体の集客（流入人口の創出）に取り組んでおります。

レストランが商業施設の重要なコンテンツであるという認識は高まっており、不動産デベロッパーからは、チェーン店ではなく、1店舗1店舗その場所にあったコンセプトを提案し、強力な集客力を維持・成長し続ける当社のレストランが評価され、商業施設などへ誘致される事案が増加しております。

バッドロケーション戦略で磨いた人流創出力が評価される



NORTH tRunk (大阪 うめきた)



NEW LIGHT (東京 渋谷)

閑散としていたエリアにレストランをベースに宿泊施設を併設することで人気エリアとし、滞在時間を長くする取り組みがメディアにも取り上げられ、様々な地方公共団体関係者や地方創生に取り組む方が視察に訪れております。また、商業エリアだけでなく、従業員もそのエリアに住みながら地域コミュニティ施設を運営し、地域の皆様と一緒にその地域を盛り上げていくスタイルに共感を頂いています。その結果、レストラン出店におきましても、認知度が高まった影響や、レストランを中心としてそのエリアの賑わいや人流創出を行うため提案を具体的に示すことができるようになり、出店の機会が増加しております。

食をベースとした新しいエリア活性化の取り組みが評価される



サキア祭
MATSURI

旧尾崎小学校をリノベーションした
SAKIAにて地域のお祭りを自主開催

地域の皆様を中心にどんどん広がる地域の輪！
尾崎の名物イベントとして来場者、出店者、
パフォーマーの方々が続々増加中！



業績・財務ハイライト

2026年7月期 業績は、売上高 15,085百万円、営業利益388百万円で着地

売上高（前年比 105.2%）

- 各運営子会社によるマーケットに合わせたきめ細やかな店舗運営により、主に既存店の売上が増加。（EB 事業における販売用不動産売却 2025年7月期1.2億円、2026年7月期はございません。）

営業利益（前年比 60.8%）

- 当期は未回収の債権に対する引当金の計上を実施。また人件費や決済関連費用・システム利用料等の増加、天候不順の影響などにより、レストラン事業のセグメント利益は357百万円で着地。（前年比65.5%）
- EB事業も既存店の売上が増加したものの、販売用不動産の売上計上が翌期以降となったことやエナビードゥーエの未回収債権への引当金計上などによりセグメント利益は30百万円となる。（前年比32.8%）

親会社株主に帰属する当期純利益（前年比 26.2%）

- 一部の店舗で101百万円の減損損失を計上したこと、退店予定の店舗の閉鎖損を早期に計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は112百万円となる。

（単位：百万円）

	2025年7月期		2026年7月期			
	実績		実績		前期比	
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率
売上高	14,336	100.0%	15,085	100.0%	749	105.2%
営業利益	638	4.5%	388	2.6%	△ 250	60.8%
経常利益	621	4.3%	328	2.2%	△ 293	52.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	428	3.0%	112	0.7%	△ 316	26.2%

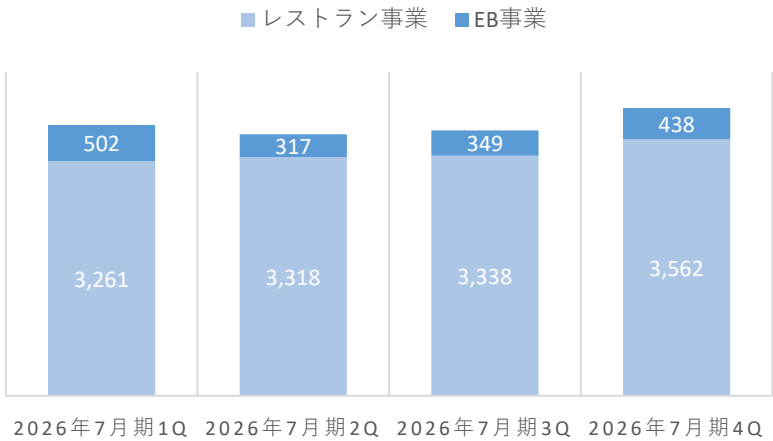
業績・財務ハイライト

セグメント別業績ハイライト

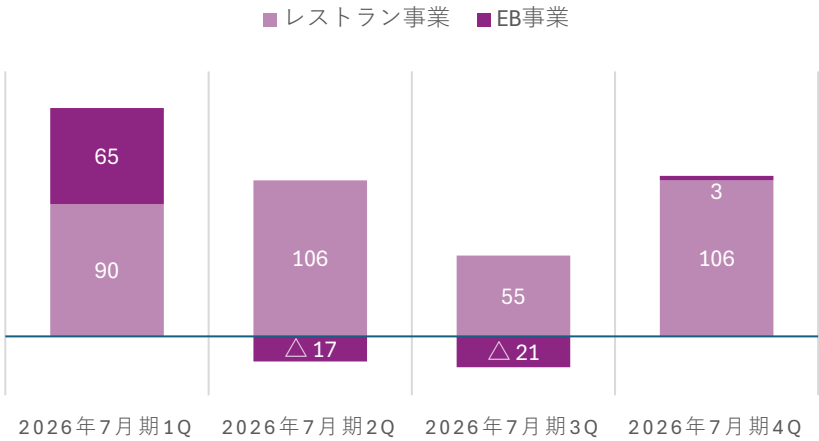
- ・ レストラン事業は全四半期で増収。3Qは新店費用・人件費・支払手数料の増加で利益率が低下。
- ・ EB事業は1Qに利益を確保、閑散期の2Q・3Qは損失。当期は販売用不動産の売却なし。

(単位：百万円)

売上収益



セグメント利益



	2025年7月期			2026年7月期1Q			2026年7月期2Q			2026年7月期3Q			2026年7月期4Q			2026年7月期 累計		
	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率
レストラン事業	12,723	545	4.28%	3,261	90	2.76%	3,318	106	3.19%	3,338	55	1.65%	3,562	106	2.98%	13,479	357	2.65%
EB事業	1,613	92	5.70%	502	65	12.95%	317	△ 17	△5.36%	349	△ 21	△6.02%	438	3	0.68%	1,606	30	1.87%
合計	14,336	638	4.45%	3,763	155	4.12%	3,635	90	2.48%	3,687	34	0.92%	4,000	109	2.73%	15,085	388	2.57%

※売上収益は外部顧客への売上高。四半期は累計値の差引で算出しており、合計と一致しない場合があります。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026
売上高	9,969	13,363	13,452	14,336	15,085
営業利益又は 営業損失 (△)	△447	1,161	647	638	388
営業利益率	—	8.7%	4.8%	4.5%	2.6%
経常利益又は 経常損失 (△)	1,185	1,098	646	621	328
親会社株主に帰属する 当期純利益又は 親会社株主に帰属する 当期純損失 (△)	123	673	538	428	112

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026
流動資産	5,236	4,845	4,470	7,065	6,630
固定資産	3,656	3,981	5,701	6,458	8,267
資産合計	8,892	8,826	10,171	13,536	14,905
流動負債	4,230	2,566	3,566	3,146	4,092
固定負債	2,295	3,282	3,176	4,318	4,687
負債合計	6,525	5,849	6,742	7,465	8,780
純資産合計	2,367	2,976	3,428	6,071	6,124
有利子負債	4,167	3,489	4,210	5,098	6,263
自己資本比率	25.3%	32.3%	32.5%	43.9%	40.2%

成長戦略

当社は、2025年9月に2026年7月期から2030年7月期までの5カ年を対象にした新たな中期経営計画「イノベーティブシナジー2030」を策定いたしました。2026年9月にローリングし、2027年7月期から2031年7月期の中期経営計画「イノベーティブシナジー2031」を策定いたしました。

なお、当社グループは今後も経営環境の変化に柔軟に対応するため、原則として每期改定を行うローリング方式の5か年の中期経営計画として策定してまいります。なお、中期経営計画「イノベーティブシナジー2029」からは、当社が目指す10年後の目標値を継続的に開示しております。

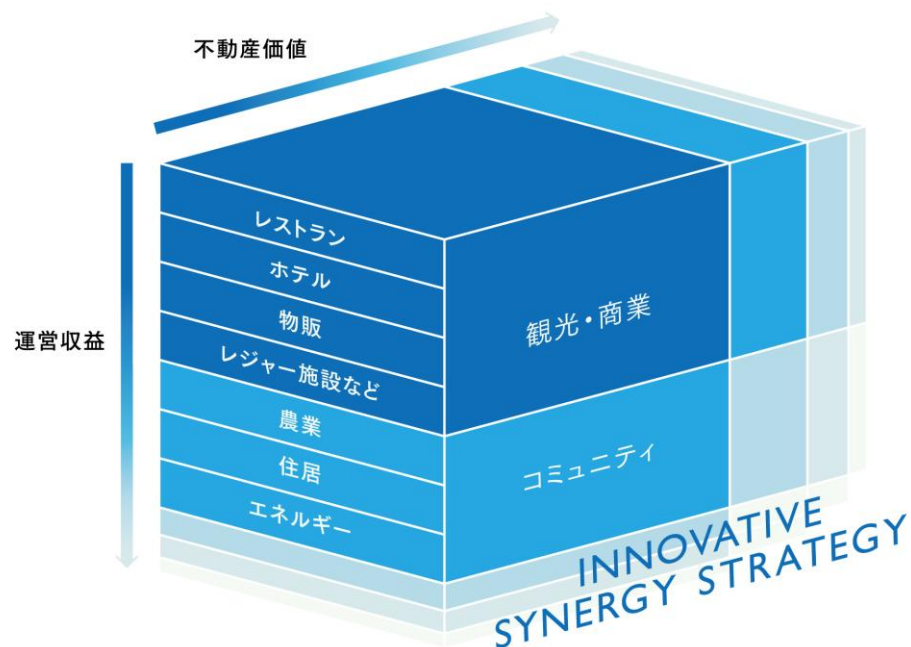
当社グループは、「美味しいものを、より楽しく、より健康に、より安く」をテーマに、「なりたい自分」を目指すスタッフが個性的な店舗運営を行うことにより、外食の未来を創造する企業として成長を遂げてまいりたいと考えております。その思いをもとに、より多くの人々が楽しく豊かに暮らせる社会を目指して、「食から始まる日本創再生」をVISIONにかかげ、「食」を通してそのエリアの良さを再認識し、持続可能な循環型社会の実現に貢献することを目指してまいります。

「レストラン事業」における「バッドロケーション戦略」での出店で培ったノウハウや知見を基に、**新たに食による地方創生を軸とした総合的なエリア開発を担うイノベーティブシナジー戦略**を基本戦略とします。

イノベーティブシナジー戦略とはレストラン事業とエステートビルドアップ事業（EB事業）を融合させ、レストランを中心として、レストラン以外の複合的な店舗や機能を一体的に開発することでエリアの価値を高めていく戦略です。私たちが考えるエリア活性化において食が持つ力は必要不可欠であり、レストラン事業における店舗開発、デザイン、オペレーションの力と、エステートビルドアップ事業が融合する事によって、新たなシナジーが生まれ、開発エリアの不動産価値を高める事に繋がります。

日本全国を対象に人々が幸せや楽しさ、そして豊かさを感じられる最高のロケーションを発掘し、飲食店や宿泊施設、レジャー、教育や地域交流が育まれる場づくりを行い、不動産価値向上によって発展する多様なキャピタルゲインとインカムゲインを取り込むことで新たな成長を目指します。

エステートビルドアップ事業



イノベティブシナジー2030の振り返り①

売上高は既存店の好調により計画をほぼ達成（計画比99.9%）。EB事業は販売用不動産の売却が翌期以降となり計画未達。利益は引当金の計上、人件費・決済手数料・システム費用の増加、天候不順の影響などにより計画未達となりました。

2026年7月期		(単位：百万円)		
		計画（当初予想）	実績	増減
売上高		15,095	15,085	-10
	レストラン事業	13,177	13,479	302
	既存店	12,435	12,945	510
	新規店	742	534	-208
	EB事業	1,985	1,606	-379
	淡路島（北西部）	1,121	1,103	-18
	新規エリア+不動産	864	503	-361
営業利益		740	388	-352
	営業利益率	4.90%	2.57%	-2.3%
経常利益		683	328	-355
	経常利益率	4.52%	2.17%	-2.4%

セグメント	戦略	進捗状況
レストラン事業	出店エリアを厳選した出店（年間6～8店舗）	・表参道（LA & LE）、相模大野（CAFFÉ ITALIANO LOCALE）、名古屋（CANALIA trattoria&café）の3店舗を出店 ・DRAWING HOUSE OF NAKANOSHIMA、monochromeの大型改装を実施 ・小石川工場でケータリング事業を拡大
EB事業	淡路島北西海岸及び出雲以外のエリアでの開業（3カ所） 島根県出雲市での2次開発	・南あわじ：環境整備を実施、新ホテルは2026年12月開業予定 ・愛媛県伊予市：2028年秋の開業に向け造成計画を策定中 ・安田不動産株式会社とエリア開発を企画中 ・出雲：パーキングを業態変更、新ホテルを2027年開業予定 ・淡路島北西海岸：温浴施設、一棟貸しヴィラを開業

イノベティブシナジー2030の振り返り②

前中期経営計画イノベティブシナジー2030（初年度）の重点施策の振り返りは以下のとおりです。

重点施策	進捗状況
既存開発エリアにおける店舗の高収益化と不動産投資回収計画の推進	株式会社エナビードゥー工買収の効果が通年で寄与し、淡路島「Frogs FARM」の貢献利益率は4.4%から7.5%に改善。出雲ではパーキングのレストラン化と緑地化・公園化により赤字が縮小
新たなエリア開発のための人材採用及び育成強化と魅力あるコンテンツの開発	新卒27名が入社（料理専門学校との連携、アルバイトからの登用）。外国人採用も進展。階層別研修を継続実施し、新たな人事評価制度の設計・実装を推進。コンテンツ面ではSUNAMERI Spa&Sauna、KAMOME SLOW HOTEL POOL HOUSEを開業
投資スキームの更なる進化と深化 （多彩なファイナンススキーム、多くの外部企業とのアライアンス強化）	地方創再生ファンドの組成・運営を担う金融子会社の設立を決定。安田不動産株式会社と業務提携。南あわじホテル建設資金14億円、新店出店資金10億円の調達を完了
運営子会社の経営能力の向上及び成長促進	運営子会社の統合を推進し、当期末にヒトハナサカス及びto-Compassを他の運営子会社に統合することを決定。事業規模の拡大により店舗経営基盤と新店出店への対応力を強化
ITやAIを活用した業務効率化の推進・付加価値の高い業務へのシフト	独自AIエージェント「LNI」のα版が稼働し、Google Workspaceを全社導入。2026年8月、社長直轄組織として「智略情報局」を新設
運営子会社を含めたガバナンス体制強化、リスク管理機能の強化	運営子会社による自己点検制を開始し、宿泊施設への内部監査を実施するなど監査範囲を拡大。監査等委員会が運営子会社幹部との対話や現場視察を実施

事業環境の認識

■ レストラン事業

既存店の売上は堅調に推移する一方、店舗間で収益力の二極化が進んでおります。収益力の低い店舗の改善は喫緊の課題であり、これは単なるコスト管理の問題ではなく、当社の競争力の源泉である「スタッフによるオリジナルな価値の創造」をいかに取り戻すか、という組織課題であると認識しております。

■ E B（エステートビルドアップ）事業

現在開発が進んでおります淡路島北西海岸エリア（F r o g s F A R M A T M O S P H E R E）、南あわじエリア、出雲エリアでは、レストラン・宿泊施設の展開とエリア価値の向上が進んでおります。一方で、E B事業立ち上げ当初の資金調達は、当社のエリア開発実績が少なかったこともあり、短期売買を前提とする外部組成の資金調達スキームに依存せざるを得ない状況であり、その結果として相対的に高い家賃負担が店舗運営の収益性を圧迫する構造的課題を抱えておりました。エリア開発の実績が十分に積み上がった現在、中長期的な視点で一緒にエリアの活性化に取り組む金融パートナーや事業会社が集まりつつあり、より多くのプレイヤーが参加できる新たな金融スキーム構築に移行するタイミングが来ております。

中期経営計画「イノベティブシナジー 2031」の全体像

基本方針 ― 食 × 不動産 × 金融の循環

本計画では、これまでの「レストラン事業」と「E B事業」を、「食 × 不動産 × 金融」が相互に価値を高め合う一つの循環モデルとして捉え直します。レストランが生み出す食・人流・世界観がエリアの不動産価値を高め、不動産・金融が生み出す収益が人材への再投資を支える。この相互作用こそが、当社独自の地方創再生を推進していく新たな仕組みとなります。

■ 3つの成長戦略

レストラン&宿泊：厳選したエリアでの新規出店と多店舗展開型ブランドの構築、および既存店収益の改善。

不動産：開発エリアの価値向上と、個人向けを含む不動産販売体制の構築。他社の参画により、エリア価値の早期創出を図る。

金融：地方創再生ファンドの組成・運営を通じ、低コストで安定した資金循環を創出する。

■ 事業を支える経営基盤

組織基盤：以下の3つの組織を重点的に強化

- ・新金融会社の設置、金融事業を推進する人材の採用とチームアップ
- ・不動産開発・販売を担う新たな部署の設置
- ・店舗運営子会社の集約、組織力の強化

人的資本経営基盤：理念を体現する評価・処遇制度の導入と定着

A I・デジタル基盤：独自生成A Iシステム「L N I」（ルニ）の本格稼働

中期経営計画― イノベーティブシナジー2031（2027年7月期～2031年7月期）

売上・利益計画

本計画（2027年7月期～2031年7月期）の業績計画は以下のとおりです。収益性を重視した出店への転換と既存事業の収益向上により営業利益率は段階的に改善し、最終年度に7.9%となる見込みです。レストラン事業におきましては、2028年7月期より6～8店舗の出店を見込み、エステートビルドアップ事業については新規エリアで3カ所開業（愛媛県伊予市・その他）、既存エリア（出雲・南あわじ）での追加投資を見込んで計画を策定いたしました。

イノベーティブシナジー2031

単位：百万円

	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期	2030年7月期	2031年7月期
	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	16,428	18,145	20,257	22,341	24,490
レストラン事業	13,868	14,816	16,606	18,192	19,877
既存店	13,004	13,244	13,492	13,746	14,009
新規店	864	1,572	3,114	4,446	5,868
EB事業	2,626	3,395	3,718	4,215	4,680
淡路島（北西部）	1,232	1,262	1,262	1,262	1,262
新規エリア・不動産	1,394	2,133	2,456	2,953	3,418
営業利益	650	985	1,256	1,551	1,931
営業利益率	4.0%	5.4%	6.2%	6.9%	7.9%
経常利益	585	801	978	1,220	1,541
経常利益率	3.6%	4.4%	4.8%	5.5%	6.3%

※レストラン事業の売上はレストランセグメント売上から本部売上を控除しております
 ※セグメントは現行の区分を維持し、金融事業の損益はその他に含めて表示しております

中期経営計画― イノベーティブシナジー2031

前・中期経営計画からの変更点

レストラン事業について、イノベーティブシナジー2030では毎年1店舗の退店のみを見込み、既存店売上を前年比100%としておりましたが、今回から既存店の売上について対前年比103%の成長を見込み、退店と合わせて前年比101.9%に変更しました。

EB事業は安田不動産株式会社とのエリア開発プロジェクトを2028年7月期へ変更しております。また6か所目の開発については2031年7月期に1年延期しております。

				2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期	2030年7月期	2031年7月期
2030	レストラン事業	出店数	数	7	7	8	8	—
		事業セグメント売上	百万円	13,962	15,086	16,324	17,777	—
	EB事業	開業数	数	1	0	1	1	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	1,567	1,754	2,679	3,522	—
		事業セグメント売上	百万円	2,707	2,904	3,830	4,673	—
	全社	売上	百万円	16,602	17,924	20,086	22,383	—
		営業利益	百万円	1,057	1,225	1,414	1,647	—
2031	レストラン事業	出店数	数	4	6	7	7	8
		事業セグメント売上	百万円	13,868	14,816	16,606	18,192	19,877
	EB事業	開業数	数	0	1	1	0	1
		新規エリア・不動産売上	百万円	1,394	2,133	2,456	2,953	3,418
		事業セグメント売上	百万円	2,626	3,395	3,718	4,215	4,680
	全社	売上	百万円	16,428	18,145	20,257	22,341	24,490
		営業利益	百万円	650	985	1,256	1,551	1,931
増減	レストラン事業	出店数	数	△ 3	△ 1	△ 1	△ 1	—
		事業セグメント売上	百万円	△ 94	△ 270	282	415	—
	EB事業	開業数	数	△ 1	1	0	△ 1	—
		新規エリア・不動産売上	百万円	△ 173	379	△ 223	△ 569	—
		事業セグメント売上	百万円	△ 81	491	△ 112	△ 458	—
	全社	売上	百万円	△ 174	221	171	△ 42	—
		営業利益	百万円	△ 407	△ 240	△ 158	△ 96	—

レストラン事業の成長戦略

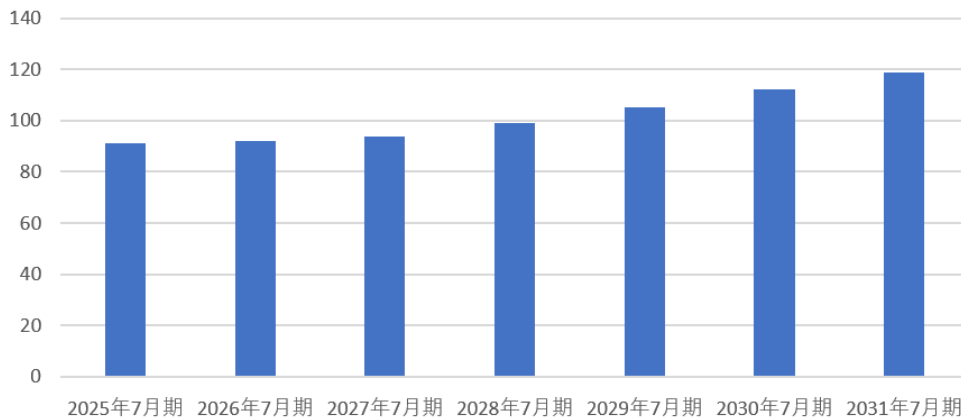
レストラン事業では、今後も当社の根幹をなす基幹事業として成長を目指してまいります。不動産デベロッパーや行政・自治体からの出店要請は引き続き強いニーズがあると考えられ、出店エリアを厳選したうえで新規出店を続けてまいります。

2028年7月期からは毎年6～8店程度の新規出店を目指し、店舗網を拡大していく目標としております。

重点施策

- 運営子会社の経営能力の向上及び成長促進
- ITやAIを活用した業務効率化の推進と、より付加価値の高い業務へのシフト
- 運営子会社を含めたガバナンス体制強化、リスク管理機能の強化

店舗数グラフ



不動産デベロッパー
行政・公共機関との連携による新規出店
※写真はイメージです



閑散期における期間限定店舗の出店
新潟県南魚沼郡「ぶなキッチン」



「なりたい自分」を実現するための環境整備

エステートビルドアップ事業の成長戦略

淡路島北西部と島根県出雲市のエリア開発を実施してきましたが、今後は、淡路島における他エリアの開発やその他の地域など、日本全国の地方創生への取り組みを拡大してまいります。現在、淡路島北西部、島根県出雲市、南あわじ以外のエリアで、2031年までに開業することを目指して開発の決定を行ったエリアが愛媛県伊予市とその他の2カ所あります。2034年7月期までに全7エリアの開発を行っていくことを目標とします。

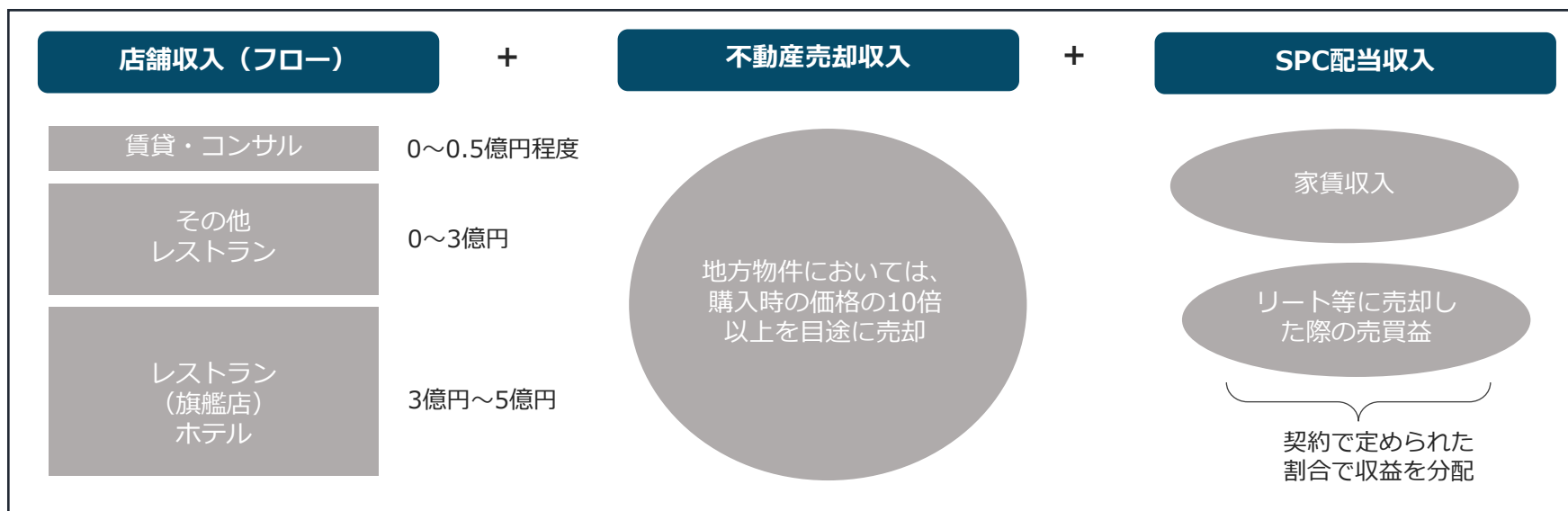
重点施策

- 既存開発エリアにおける店舗の高収益化と不動産投資回収計画の推進
- 新たなエリア開発のための人材採用及び育成強化と魅力あるコンテンツの開発
- 投資スキームの更なる進化と深化（多彩なファイナンススキーム、多くの外部企業とのアライアンス強化）

エステートビルドアップ事業の収益モデル（観光・商業機能）

エステートビルドアップ事業（EB事業）では不動産価値の向上を目指し、店舗運営を当社にて行うと共に、地方物件においては購入した土地の10倍以上を目途にリート等への売却を行うことを目標としております。（あくまでも目標値であり、売却に際して10倍以上を断定するものではありません）

なお不動産売却につきましては、基本的に当社で店舗運営を継続することを前提とすることにより、売却後も街の空気感を変えることなくレストラン、ホテル等が街の要素として育まれていくと共に、店舗の運営収入も見込めます。



中期経営計画― イノベティブシナジー2031（2027年7月期～2031年7月期）

当社グループは、2027年7月期から2031年7月期の中期経営計画「イノベティブシナジー2031」を策定いたしました。なお、当社グループは今後も経営環境の変化に柔軟に対応するため、原則として每期改定を行うローリング方式の5カ年の中期経営計画として策定しております。また、中期経営計画「イノベティブシナジー2029」からは、当社が目指す10年後の目標値を継続的に開示しております。

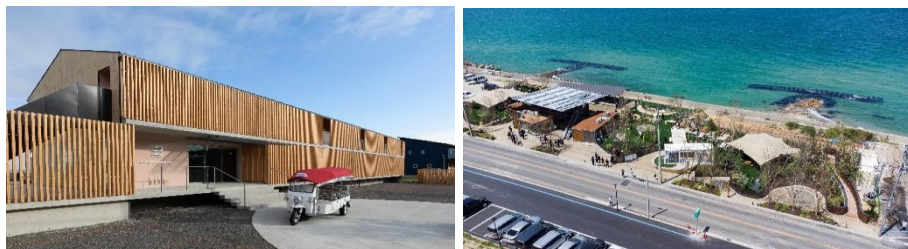
レストラン事業 (バッドロケーション戦略)

- 出店エリアを厳選した出店（年間6～8店舗）



エステートビルドアップ（EB）事業 (バッドロケーションデベロッパー戦略)

- 淡路島でのエリア開発とコミュニティ機能を強化
- 南あわじホテル開業、出雲新ホテル開業
- 伊予プロジェクト推進、新プロジェクト立ち上げ

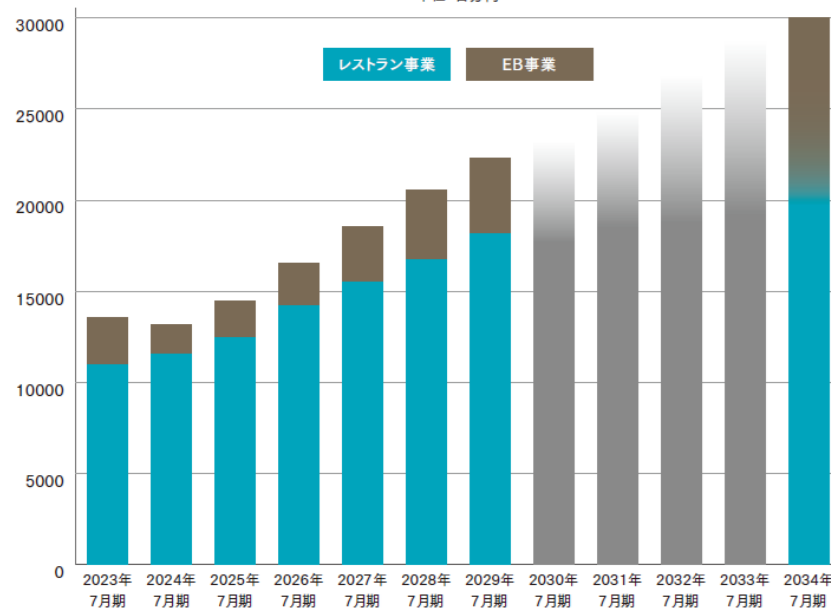


【長期経営目標】

「食で人の流れを変え地域を活性化する企業」として、2034年7月期に売上高300億円、営業利益30億円（営業利益率10%）を目指します。

長期売上目標

単位：百万円



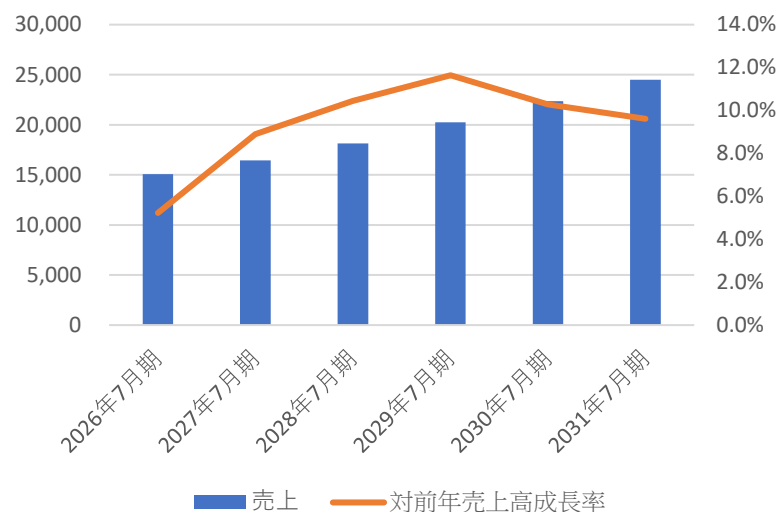
全社の経営指標としては、売上高成長率、営業利益率を重視しております。

また業態別の経営指標としては、飲食事業が店舗原価率と店舗人件費率、宿泊事業が稼働率とADRを重視しております。

前年度までは店舗運営子会社の代表取締役人数と社数を経営指標としておりましたが、経営戦略の変更により、今回の経営指標から外しております。

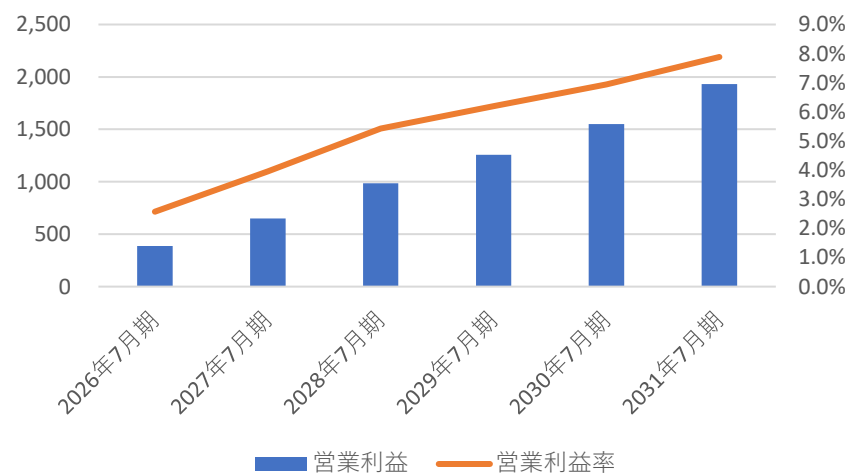
■ 売上高及び対前年売上高成長率

(単位：百万円)



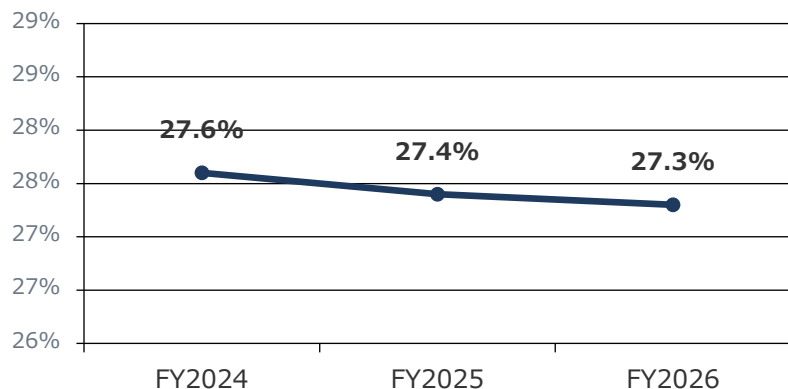
■ 営業利益及び営業利益率

(単位：百万円)

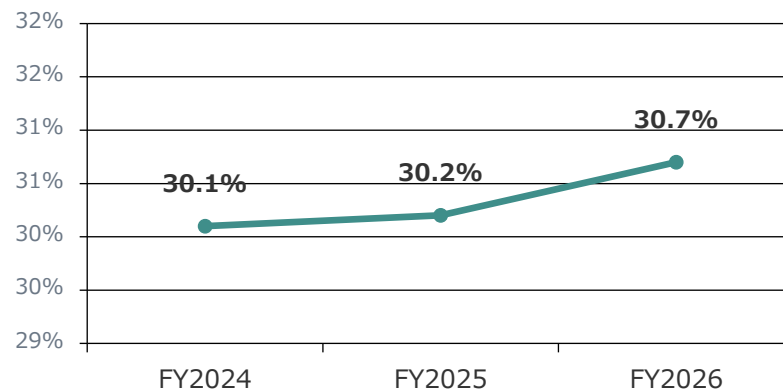


飲食 店舗原価率・店舗人件費率の推移（FY2024～2026）

店舗原価率（%）



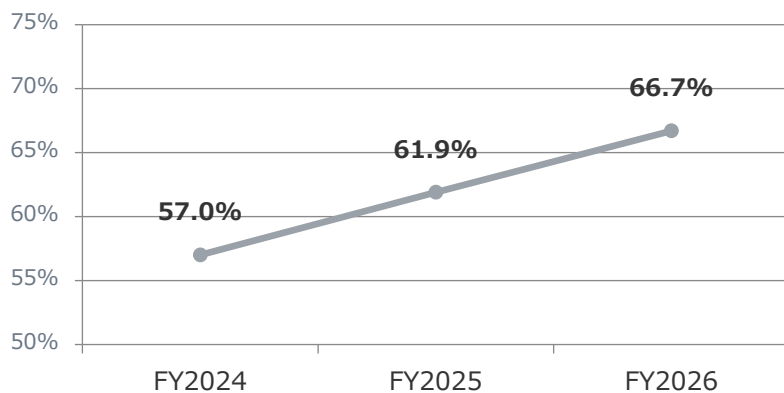
店舗人件費率（%）



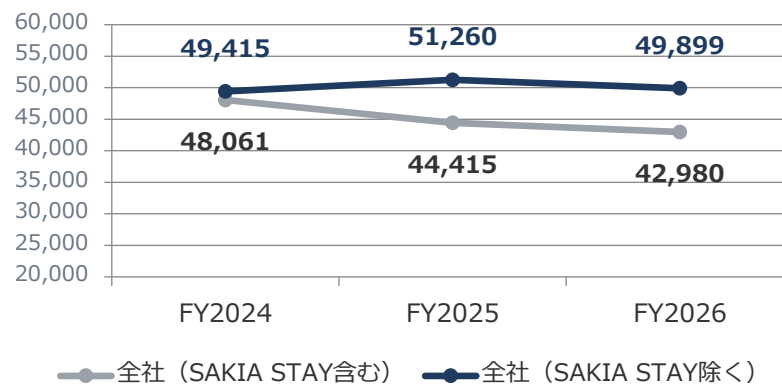
※ 年間の飲食施設を集計。

宿泊 稼働率(OCC)・ADRの推移（FY2024～2026）

稼働率 OCC（%）



ADR（円）



※ 大津のCALENDAR HOTELを除外。ADRはSAKIA STAYを含む全社と除いた値を併記しております。

■設備の新設予定

2027年7月期以降の計画は以下の通りです。

(単位：百万円)

		2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期	2030年7月期	2031年7月期
レストラン事業	新店設備投資	293	600	700	800	800
	既存店設備投資	300	300	300	300	300
EB事業	新店出店投資	708	100	1,400	500	0
	不動産投資	150	150	150	150	150
合計		1,451	1,150	2,550	1,750	1,250

レストラン事業の2027年7月期の新店設備投資には、出店予定の3店舗（投資予定総額380百万円）を含んでおります。EB事業の2027年7月期は2026年12月完成予定の南あわじのホテルの残額等、2029年7月期は愛媛県伊予市における新規プロジェクト、2030年7月期は淡路島における新たな開発等に係る投資金額となります。

■重要な設備の改修、除去等

該当事項はありません。

■資金計画

2024年10月に公募増資等により調達した資金（2,262百万円）は、レストラン事業における新規出店に伴う設備投資関連費用（1,721百万円、2029年7月まで）及び南あわじ市で運営予定のホテルの土地・建物等の取得資金の一部等（541百万円、2026年12月まで）に充当いたします。なお、金利上昇を見据え銀行借入による資金調達を前倒しで行ったため、資金の配分及び支出予定時期を変更しております。

2027年7月期の通期連結業績予想は、売上高16,428百万円、営業利益650百万円

- 既存店売上を前期比100%とし、新店売上は現在確定しているものや確度が高いものを見込む。また不動産販売による売上を358百万円計上。
- 店舗原価率は昨年と同様の26.4%、店舗人件費比率は29.7%と前期比△0.5%（前々期と同水準）で設定。水道光熱費は前期比105%で計上、支払手数料（決済手数料及びシステム手数料）は前期レベルを見込む。
- レストラン事業
 - ・ 既存店の収益力を高めるためきめ細かい人件費コントロールを行うことや、新人事制度導入による従業員のモチベーションの向上、QSCやホスピタリティの向上を一つのテーマとした研修の実施など、顧客満足度の向上を図る。
 - ・ 新店については立地や出店条件などを厳選し、高い収益性を見込める出店を行う。
- EB事業
 - ・ 南あわじホテル、出雲の新ホテルをスムーズに立ち上げる。
 - ・ 不動産専門部署を立ち上げ、提案営業を実施していく。

（単位：百万円）

	2025年7月期		2026年7月期				2027年7月期			
	実績		実績				通期予想			
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率	金額	売上比	増減額	増減率
売上高	14,336	100.0%	15,085	100.0%	749	105.2%	16,428	100.0%	1,342	108.9%
営業利益	638	4.5%	388	2.6%	△ 250	60.8%	650	4.0%	261	167.5%
経常利益	621	4.3%	328	2.2%	△ 293	52.8%	585	3.6%	256	178.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	428	3.0%	112	0.7%	△ 316	26.2%	327	2.0%	215	292.0%

◆重要文化財の中に誕生する、ニューラグジュアリーな「食の社交場」

大阪市の歴史・アート・文化を受け継ぐ大阪市中央公会堂B1Fに、洋食ビストロ・フレンチレストラン「DRAWING HOUSE OF NAKANOSHIMA」として生まれ変わりました。関西の食材にフィーチャーした洋食フレンチを軸に、「La Lucciola」鈴木浩治氏をはじめとする大阪を代表するスターシェフとの定期コラボを展開。時空を旅するモダンクラシックな空間の中で重要文化財と現代アートが共鳴する、唯一無二の社交場として賑わいを創出します。

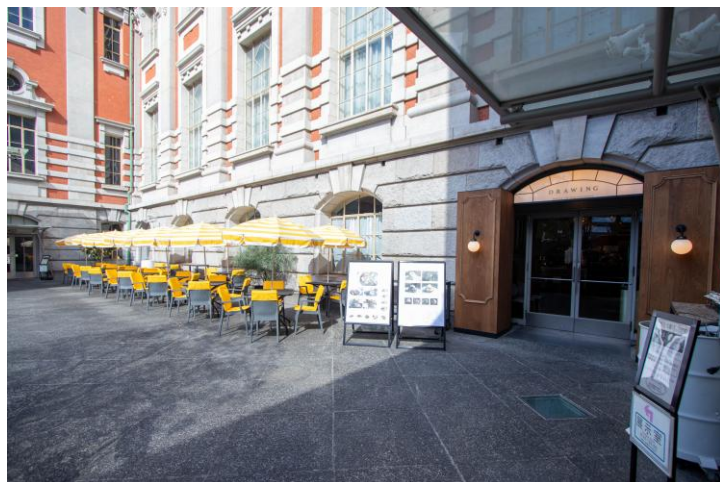
●出店概要

店 舗 名：DRAWING HOUSE OF NAKANOSHIMA

所 在 地：大阪市北区中之島1-1-27
大阪市中央公会堂 B1F

出店面積：約494㎡

出 店 日：2026年2月20日



◆ 本場パリのカフェ文化を東京・表参道に再定義する旗艦店

三井不動産がプロデュースする地上38階の超高層複合ビル「表参道 Grid Tower」に出店。世界最古の老舗カフェとも謳われるパリ「Café de Flore」で初の外国人ギャルソンとして活躍した山下哲也氏を迎え、フランスのエスプリと日本の感性を融合させた新業態カフェ「LA & LE（ラ・エ・ル）」を開業。カフェ文化を再定義し、コミュニティの中心となる場所としての役割を担います。

● 出店概要

店 舗 名：LA & LE（ラ・エ・ル）

所 在 地：東京都港区南青山三丁目
表参道 Grid Tower

出店面積：約205㎡

出 店 日：2026年3月9日



◆1日11万人が行き交う相模大野駅前に、手打ち生パスタと本格ナポリピッツアのイタリアンカフェバー

野村不動産が手がける相模原市最大級の再開発プロジェクト「プラウドタワー相模大野クロス」2階に出店。店内に製麺場を併設し、自家製の生パスタと窯焼きピッツアを中心に、専属パティシエによるデザートや季節のアラカルトを提供。テラスBBQや貸切イベント、ブライダル利用にも対応する地域密着の多機能型レストランとして、今後の多店舗展開を見据えたプロトタイプ店舗としても位置づけております。

●出店概要

店 舗 名：CAFFÉ ITALIANO LOCALE

所 在 地：神奈川県相模原市南区相模大野四丁目
プラウドタワー相模大野クロス 2階

出店面積：約365㎡

出 店 日：2026年3月14日



◆ミシュランキーホテル隣接の複合施設に、本格ナポリピッツァのフルサービスレストランが誕生

「WINDY FARM ATMOSPHERE」内のテイクアウト主体のカフェ・ハンバーガーショップを業態変更し、「Caffe & Pizza LOCALE」として新たに開業。本格ナポリピッツァをハンディサイズで気軽に楽しめるスタイルを軸に、テイクアウトにも対応。2027年3月開業予定のホテルとの連携によるモーニング営業、キッチンカー外販、地域体験イベントなど、多様な収益機会を創出します。

●出店概要

店 舗 名：Caffe & Pizza LOCALE

所 在 地：島根県出雲市湖陵町大池5-1

出店面積：約206㎡

出 店 日：2026年4月25日



◆瀬戸内海を一望する、淡路島初の一棟貸しラグジュアリーヴィラ

2019年の始動以来、年間38万人が訪れる「Frogs FARM ATMOSPHERE」をさらに拡張。海岸線を一望できる高台に位置する敷地面積約1,860平米のラグジュアリーリゾートヴィラを開業いたしました。インフィニティプールやプライベートテラスを備え、滞在者限定の特別ダイニング体験やウェルネス・リトリートなど上質な滞在を提供します。これにより淡路島エリアで手がける一棟貸し宿泊施設は8施設となりました。

●出店概要

店 舗 名：KAMOME SLOW HOTEL POOL HOUSE

所 在 地：兵庫県淡路市郡家4405

出店面積：敷地面積 約1,860㎡ / 延床面積 約195㎡

出 店 日：2026年4月10日



愛知県名古屋市「中川運河再生計画」新規出店

◆ 水辺の記憶を、賑わいの未来へ。中川運河・堀止地区にゲートウェイ拠点誕生

名古屋市および名古屋港管理組合が策定した「中川運河再生計画」に基づき、都心部のにぎわいを運河へ誘導する堀止地区への新規出店をいたしました。名城公園「トナリノ」、大阪・中之島、東京・蔵前など、都市の水辺空間開発で培った実績とノウハウを活かし、地元食材を使った炭火焼ステーキやハンバーグなどを提供するカジュアルダイニングを展開。名古屋駅エリアからの人流を受け入れるゲートウェイとして、地域住民や周辺企業の利用を促進し、水辺の魅力を活かした持続的なにぎわいの創出を目指します。

● 出店概要

店 舗 名：CANALIA trattoria&café

所 在 地：愛知県名古屋市中川区運河町2番1号
NAKAGAWA CANAL DOORS施設内

出店面積：1階 約247.70㎡／2階 約177.32㎡

出 店 日：2026年6月18日



兵庫県淡路市「Frogs FARM ATMOSPHERE」 温浴施設開業

◆海と一体化する滞在体験を、淡路島北西エリアに新たな温浴機能を追加

2019年の始動以来、年間38万人が訪れる「Frogs FARM ATMOSPHERE」の滞在価値をさらに高めるべく、新たに温浴施設「スナメリ スパ アンド サウナ」を開業いたしました。海の景観と落ち着いた環境を活かしたロケーションに露天エリア・サウナなどを備え、浴槽を持たない周辺宿泊施設（グランピング等）との親和性を高めることで、エリア全体の稼働率向上を見込みます。建築デザインには淡路島の海域に生息するスナメリをモチーフとした緩やかな曲線を取り入れ、周囲のランドスケープと調和する滞在体験を提供します。

●出店概要

店 舗 名：SUNAMERI Spa&Sauna

所 在 地：兵庫県淡路市郡家1107-3

出店面積：建築面積 約125.35㎡／延床163.25㎡

出 店 日：2026年7月17日



2026年7月期以降の出店スケジュール

◆レストラン事業における出店

2026年

3月

LA & LE [東京都港区]

「表参道Grid Tower」における新規出店

CAFFÉ ITALIANO LOCALE [神奈川県相模原市]

相模原市最大級の再開発プロジェクト

6月

CANALIA trattoria&café [愛知県名古屋市]

「中川運河再生計画」における新規出店

11月

AOINAPOLI OMBRA [大阪市北区]

「グラングリーン大阪うめきた公園ノースパーク」における新規出店

2028年

3月

西武鉄道プロジェクト[西武鉄道 池袋線、新宿線、西武秩父線]

西武鉄道との協働によるレストラン列車における新規出店

※2026年10月20日現在開示しているプロジェクトのみ記載しております。

2026年7月期以降の出店スケジュール

◆EB事業における出店

2026年

4月

KAMOME SLOW HOTEL POOL HOUSE（コテージ）[兵庫県淡路市] **食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」**

7月

SUNAMERI Spa&Sauna [兵庫県淡路市] **食を通じた地方創再生プロジェクト「Frogs FARM」**

12月

BE WANDERLUST HOTEL（ホテル）[兵庫県南あわじ市] **南あわじ市における新規出店**

2027年

3月

HOTEL THE CLIFF NAMIMA（ホテル）[島根県出雲市] **食を通じた地方創再生プロジェクト「WINDY FARM」**

2028年

11月

伊予プロジェクト [愛媛県伊予市] **愛媛県伊予市森・三秋エリアにおける開発**

※2026年10月20日現在開示しているプロジェクトのみ記載しております。

バルニバービはSDG s の達成、ESGなどの社会課題に対し積極的に取り組んでいくため、サステナビリティ経営を推進いたします。2022年2月17日に環境省より「エコ・ファースト企業」に認定され、今後環境先進企業としての地球環境保全の取り組みを推進いたします。また2022年10月にサステナビリティ基本方針の策定及びサステナビリティ委員会を設置いたしました。事業を通じて、重要経営課題（マテリアリティ）への対応を加速してまいります。

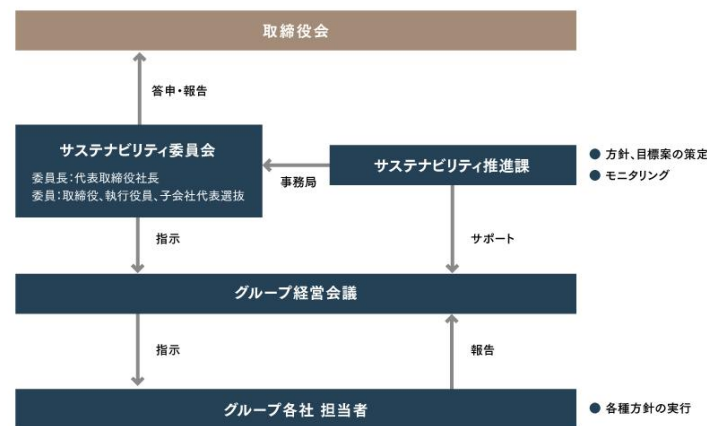
サステナビリティ基本方針

私たちバルニバービは、「食から始まる日本創再生」をVISIONに掲げ、地方創生を目指して事業活動を行っております。私たちは「食」を通してそのエリアの良さを再認識し、持続可能な循環型社会の実現に向けて、ステークホルダーの皆様と一緒に取り組んでまいります。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する方針や目標の策定と進捗管理、推進体制の構築・整備を行い、取締役会に対して重要事項の上程及び報告を実施します。代表取締役社長安藤文豪を委員長とし、取締役、執行役員、一部の子会社代表を主要な構成メンバーとして、年1回以上の会議を通じてサステナビリティを推進してまいります。



サステナビリティ経営の推進

リスク・機会認識とマテリアリティの特定

当社はサステナビリティ経営を推進するにあたり、ESGの区分ごとにリスクと機会の評価を実施し、マテリアリティ（重要課題）の特定を行いました。マテリアリティについて今後当社が取り組む方針・施策を設定し、社会課題の解決及び環境・社会に配慮した事業運営を行ってまいります。

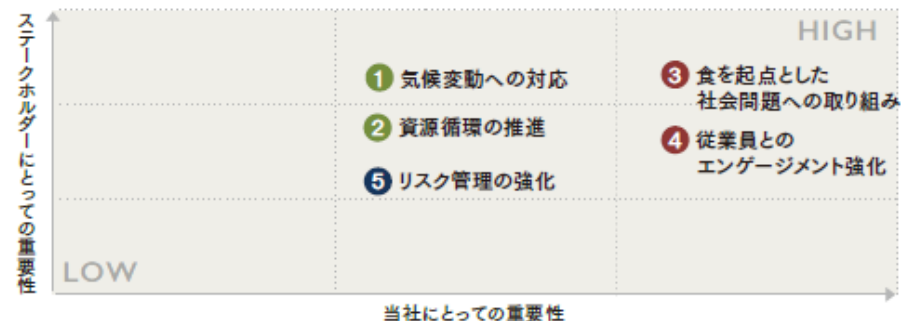
リスク・機会認識

分野	メガトレンド	リスク	機会
環境	■ 温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速 ■ 資源の効率的・循環利用の要請 ■ 脱プラスチック社会への意識変化 ■ 地球温暖化による生物多様性保全への対応 ■ 水資源の効率的・循環利用の要請	■ 電気・ガス・炭等のエネルギー価格高騰 ■ 環境意識の高いお客様の客離れ ■ プラスチック製品使用に関する規制の強化 ■ 地方開発エリアでの生物多様性アセスメントへの対応 ■ ステークホルダーからの水資源効率化の要請	■ エステートビルドアップ事業では、地方を中心に新たなエリア開発を行うため建物の建築や再生可能エネルギーの導入など、環境対策が可能 ■ 外食業界の環境先進企業としての認知度アップ
社会	■ 都市への人口流入、東京への一極集中 ■ リモートワークが定着したことによる働き方の多様化 ■ 新たな世代の台頭による価値観の多様化 ■ 健康に対する意識の高まり ■ 少子高齢化の進展（特に地方） ■ 防災や食糧不足に対する個人の意識の高まり	■ 輸入食品、農作物等仕入の価格高騰 ■ 感染症の流行によるレストラン事業の売上減少 ■ テイクアウトの増加など家での食事の定着による外食市場の縮小 ■ 地方の過疎化の進展により開発エリアへの移住が進まない可能性	■ 都市部の不動産価格の高止まりなどにより改めて地方の良さが再認識される可能性 ■ 都市部と地方でバランスよく働く新たな働き方への賛同 ■ コロナを契機に人との直接的なコミュニケーション ■ 健康的な食生活のニーズの拡大 ■ 食料調達・作物育成やエネルギーシステムの強化に対するニーズの拡大
ガバナンス	■ 上場会社としてのガバナンスの強化の要請 ■ ステークホルダーとの対話の要請 ■ 経営の透明性、公正な企業活動の要請 ■ 情報セキュリティ、その他のリスク管理強化の要請	■ 説明責任を果たせない場合、投資対象から外されるリスク ■ エステートビルドアップ事業における不動産売買や保有に係るリスク	■ 投資家・株主や採用市場において、ステークホルダーとの丁寧な対話により、事業内容や想いを理解頂くことによる当社のファンの増加

リスク・機会認識とマテリアリティの特定

マテリアリティの特定

ESGに関わる課題を抽出し、会社にとっての影響度及びステークホルダーの重要度の観点より、当社のマテリアリティを特定いたしました。



	マテリアリティ	方針・施策	
環境	気候変動への対応	● 店舗でのエネルギー、廃棄物、仕入管理の強化 ● 再生可能エネルギーシステムの導入	13 気候変動に具体的な対策を
環境	資源循環の推進	● 店舗でのプラスチック製品の削減 ● 店舗での備品・什器のリユース製品の活用	14 海の豊かさを守ろう
社会	食を起点とした社会課題への取り組み	● 地方創生への取り組み強化 ● 豊かな食生活とライフスタイルの提案	2 飢餓をゼロに 3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 11 住み続けられるまちづくりを
社会	従業員とのエンゲージメント強化	● スタッフの自己実現への支援 ● 地方での採用及び都市部と地方での柔軟な働き方の推進	8 働きがいも、経済成長も
ガバナンス	リスク管理の強化	● EB事業での不動産にかかるリスク管理強化	

情報の開示は半期決算発表にて報告をしております。

項目	期間	年間回数	内容	提出先
四半期決算	3カ月	3	四半期ごとの決算短信	東京証券取引所
	12カ月	1	半期報告書	財務局
	3カ月	3	決算説明資料	当社ウェブサイト (注)
通期決算	12カ月	1	通期の決算短信	東京証券取引所
	12カ月	1	有価証券報告書	財務局
	12カ月	1	決算説明資料	当社ウェブサイト (注)

(注) 決算説明資料につきまして、当社ウェブサイトへの掲載といたします。

リスク情報

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
出店計画について	新規出店が予定通りに行われない場合や延期になった場合。また出店が重なる場合は先行して発生する広告宣伝費、人件費、消耗品費等の出店コストにより、短期的な損失が計上される	中	中	大	取締役会並びに経営会議にて個別にきめ細やかな報告と確認を随時行う
店舗コンセプトについて	今後の景況感、市況動向、外食に係る顧客の消費、嗜好の変化等により、当社グループが展開する店舗のコンセプト、価格帯、料理、サービス等が受け入れられない場合	小	長	大	周辺マーケットの調査、当社内類似環境店舗における顧客ニーズ、これまでのノウハウなどを統括し、店舗コンセプトの策定を行う
季節変動及び天候の影響について	季節変動及び天候の影響を受けやすいテラス席	大	中	中	継続的により快適なテラス利用の企画開発及び、天候や季節変動に伴う来客予測に基づく仕入や人件費コントロール
競合について	競合状態の激化による当社グループのレストランの魅力が相対的に低下した場合	小	長	中	店舗ごとにプランニングされたチェーン店にはない魅力ある店舗運営に関するノウハウの蓄積を継続して行う
海外飲食企業とのライセンス契約について	海外飲食企業とのライセンス契約が更新されない場合	小	長	小	ライセンス先との情報交換を適宜行うことで、友好な関係の維持に努める
不動産賃貸借契約について	店舗家賃の高騰リスク、定期借家契約に基づく解約リスク、賃貸人の経営状況悪化等に伴う差入保証金返還リスク等	中	短	中	該当するリスクのある店舗については、土地・建物・借地権の取得など、その不動産を保有することで店舗運営の安定化による収益の確保に加え、不動産価値の上昇による財務体質の改善に努める
人件費の高騰について	最低賃金の上昇、賃上により人件費が増加し損益が悪化する	大	短	中	人件費コントロールを最重点課題とし、ITやツールを活用しつつ効率的なオペレーションを確立する
エネルギー価格の高騰について	石炭・液化天然ガスの需要の高まりによる電気代・軽油費等のエネルギー価格の高騰等	大	短	中	店舗損益管理の高度化を図ると共に、店舗における太陽光発電パネルの設置や再生可能エネルギーの利用推進によりエネルギーの自給自足を目指す

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
食材の調達及び安全性について	食材に関わる安全性の問題や原材料価格の高騰等の事態が生じた場合。また使用する食材について、食中毒、異物混入など安全性が疑われる問題が生じた場合	中	短	大	原材料の複数の仕入ルート確保及び、法定の食品衛生に加え、定期的な店舗衛生検査の実施、食品衛生管理者の設置、従業員の健康状態の確認や手洗い・消毒の励行などにより、安全な商品を提供するための衛生管理を徹底
人材の確保及び育成について	リーダーとなる幹部スタッフの育成の失敗や何らかの理由によるレピュテーションの低下により、人材の確保及び育成に失敗した場合	小	中	大	社内外から広く人材の発掘を行い、その人材の個々に合わせたきめ細やかな育成への取り組みを継続的に行う
自然災害について	異常気象及び地震並びに台風等の天変地異により、お客様の来店が困難な状況が続き来客数が減少した場合、また店舗の破損等に伴う修繕費や除却損等の多額の費用が発生した場合	中	短	大	自然災害などの緊急時において、お客様の人命と安全の確保を第一として、お客様に近い店舗運営子会社の経営陣と適宜情報交換を行うなど、店舗の営業中止などの迅速な判断を行い有事の際に損害を最小限に抑えるよう努める
新型コロナウイルス感染症等に関するリスクについて	新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した場合、又は収束が長引いた場合には、個人消費の低迷や警戒心による来客数の減少、政府や行政の緊急事態宣言などに応じた臨時休業や営業時間の短縮等の実施を余儀なくされた場合	中	長	大	店舗での感染リスクに備え、従業員の検温や健康状態の確認、手洗い・消毒の徹底、店舗内の換気や間隔を空けた席配置などの取り組みを実施している。また、今後の顧客のニーズの変化に対応したデリバリーや通販などのサービスや商品の開発などにも取り組み収益力の向上に努める
減損損失について	保有している固定資産について、市場価格の著しい下落、予期しない環境の変化や競争の激化による店舗収益の低下等により、減損損失の兆候を認識し減損損失を計上するリスク	大	短	中	月次決算において店舗ごとの損益の把握を踏まえた各種施策を実施すること等により店舗ごとの利益管理を継続的に行う

事業等のリスク及びリスク対応策

リスク項目	認識するリスク	顕在化の可能性	顕在化の期間	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
金利の動向について	借入金利が上昇した場合	大	中	中	当社グループの関連部署において、より有利な資金調達方法や金利の動向について継続的な情報収集を行っております
法的規制について	会社法、金融商品取引法、法人税法などの一般的な法令に加え、食品衛生法、食品安全基本法、健康増進法、労働基準法、消防法、個人情報保護法などレストランの営業に関わる各種法的規制に変更が生じた場合	中	短	中	当社グループの関連部署において法的規制についての継続的な情報収集を行っております
アルバイト就業者への社会保険加入義務化の適用基準拡大について	各店舗において多数のアルバイト就業者を雇用しており、社会保険加入義務化の適用基準拡大等の法改正の動向	小	長	小	法令遵守を第一に、より緻密な人件費コントロールのノウハウの構築と蓄積を進めております
経営陣への依存について	経営方針及び事業戦略は、現経営陣にその大半を依存しており、現経営陣が当社グループの経営執行を継続することが困難となった場合	小	長	大	当社グループでは社内外から広く人材の発掘を行い、その人材の個々に合わせたきめ細やかな育成への取り組みを継続的に行っております
不動産開発のリスクについて	不動産需要の変化、天候、自然災害、事故、不祥事、請負業者の倒産、政府の規制または政策の変更、市場環境の変化、規制当局からの許認可の取得の遅延、その他予期し得ない問題等	中	長	大	不動産取得における適切な計画立案・推進および施工管理を行うと共に、不動産価値向上を目的としたアライアンスによるファイナンススキームとして、不動産 S P C（特別目的会社）を活用
資産価値変動リスクについて	開発の遅延等による保有期間の長期化に伴うマーケット価格の変動の影響や、投資家の要求する不動産の投資期待利回りの上昇等による資産価値の変動リスク	中	長	中	マーケットにおける資産価値変動の要因・動向を注視するとともに商品企画やサービスの向上等を通じた市場競争力の強化により、資産価値変動リスクの軽減に努める
サステナビリティへの取り組み	持続可能な循環型社会の実現に向けた「食を起点とした社会課題解決への取り組み」の継続	大	長	小	地球温暖化防止に向けた気候変動の取り組み、資源循環や生態系保全への取り組みを推進しやすいフィールドを拡大

- 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。
- これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業展開する業界の動向等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- 次回開示予定：2027年10月末日（予定）

IRに関するお問い合わせ 株式会社バルニバービ

TEL 06-4390-6544 Email: ir@garb.co.jp
コーポレートサイト：<https://www.balnibarbi.com/>



BALNIBARBI