

2026 年 9 月 14 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 バ ル ニ バ ー ビ
代 表 者 名 代 表 取 締 役 佐 藤 裕 久
(コード番号：3418、東証グロース)
問 合 せ 先 取 締 役 管 理 本 部 長 宮 下 大 輔
電 話 番 号 06-4390-6544

中期経営計画「イノベティブシナジー 2031」策定に関するお知らせ

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のでお知らせいたします。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、原則として毎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。

記

1. 策定の背景

当社グループは、「食べる、食べていただく仕事を通して、なりたい自分になる」という経営理念のもと、個性豊かなスタッフによる 1 店舗ごとの丁寧な店づくりを通じて、外食の未来を創造してまいりました。その思いを礎に、「食から始まる日本創再生」を V I S I O N に掲げ、食を通じて地域の魅力を再発見し、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おります。この V I S I O N は、本計画においても変わることのない当社の原点であります。

前中期経営計画「イノベティブシナジー2030」の策定以降、建築コストや金利コストの上昇、リース会計基準への対応など、事業を取り巻く環境は大きく変化しております。これらを踏まえ、「収益の質の向上」をより意識した事業運営を推進するため、事業戦略に適した専門人材の採用を継続しつつ、既存店の収益強化に取り組むとともに、出店エリアや物件を厳選した収益性重視の新規出店を行ってまいります。あわせて、後述する金融事業を新たな成長エンジンとして加え、営業利益率 10% の実現に向けた取り組みを加速してまいります。

2. 事業環境の認識

(1) 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。

(2) EB (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、EB 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。

3. 中期経営計画「イノベティブシナジー 2031」の全体像

(1) 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「EB 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。

(2) 3つの成長戦略

- ① **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。
- ② **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。
- ③ **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。

(3) 事業を支える経営基盤

- ① **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
- ② **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
- ③ **AI・デジタル基盤**：独自生成AIシステム「LNI」(ルニ)の本格稼働

VISION 食から始まる日本創再生		
【基本方針 ― 食 × 不動産 × 金融の循環】 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		
【3つの成長戦略】		
①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、既存店収益の改善	②不動産 開発エリアの価値向上と販売体制の構築。他社の参画によりエリア価値の早期創出を図る	③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 新金融会社の設置／不動産開発・販売部署の新設／店舗運営子会社の集約	人的資本経営基盤 理念を体現する評価・処遇制度「G. E. M. S.」の導入と定着	AI・デジタル基盤 独自生成AIシステム「LNI」の本格稼働
長期経営目標 営業利益率10% (FY2034 売上高300億円・営業利益30億円)		

4. 成長戦略

(1) レストラン&宿泊

出店場所は、早期に収益化が見込めるマーケット環境・経済条件を慎重に見極めたうえで厳選いたします。人口の多い郊外エリアも視野に入れ、多店舗展開型ブランドの構築を進めることで、将来の出店増加の基盤を築きます。既存店の収益改善については、次章「5. 経営基盤」に記載の人的資本経営と一体で推進いたします。

(2) 不動産

開発エリアの価値向上を継続するとともに、KAMOME SLOW HOTEL THE COMPACTの区分販売や不動産ディベロッパーと連携した不動産販売など、販売体制の構築を進めます。また、これまで当社単独で進めてきたエリア開発について、他社の参画を得ることで、エリア価値のより早期かつ確実な創出を図ります。

(3) 金融事業 ― 資金循環による地方創再生の基盤

本計画における重要な取り組みが金融事業です。当社は金融子会社を通じて、地方創再生に資するアセット・事業に投資する有限責任事業組合(LLP)・投資事業有限責任組合(LPS)を、地域金融機関や事業会社等と連携して組成・運営いたします。

従来の外部組成スキームでは、比較的短期でのイグジットを前提とするため、中長期的な視点での地方創再生には一定の制約がありました。当社が地方創再生ファンドを組成・運営することで、地域の投資家とと

もに、不動産や地域企業に対する中長期かつ安定的な投資を実現し、その成果を地域へ還元する資金循環を構築します。

当社にとっては、G Pとしてファンド運営に伴う収益を獲得するとともに、中長期的な投資資金を地域に呼び込むことで、地域全体の事業・不動産価値を高め、結果として当社の店舗・宿泊事業においても安定的な賃料水準と収益性の向上につながることを目指します。

金融事業は、「地域への投資」「地域へのリターン」「G P収益」「本業の収益性向上」を循環させる、新たな収益基盤として位置付けております。

なお、ファンドの運営にあたっては、独立した価値評価とガバナンス体制のもとで利益相反の防止を徹底いたします。金融事業の具体的なモデル・スキームについては、別途お知らせいたします。

5. 経営基盤

(1) 組織基盤

「食 × 不動産 × 金融」の循環モデルを実現するためには、3つの成長戦略それぞれを担う推進体制の整備が不可欠です。本計画では、事業の拡大に合わせて機能ごとに責任の所在を明確化するとともに、以下の3つの組織を重点的に強化いたします。

- ① **新金融会社の設置**：金融事業を専門に担う子会社を新設し、ファンドの組成・運営に必要な専門人材の採用とチームアップを進めます。地域金融機関や事業会社との連携のもと、G Pとしての運営体制を早期に確立いたします。
- ② **不動産開発・販売部署の新設**：これまで事業横断で対応してきた不動産の開発・販売機能を集約する新たな部署を設置し、専門人材を配置します。KAMOME SLOW HOTEL THE COMPACTの区分販売や不動産ディベロッパーと連携した不動産販売など、販売体制の構築を加速いたします。
- ③ **店舗運営子会社の集約**：複数に分散している店舗運営子会社を集約し、意思決定の迅速化と間接部門の効率化を図ります。あわせて、権限委譲を通じた経営者人材の育成と、店舗を越えたノウハウ共有により、現場の組織力を一層強化いたします。

これらの組織再編にあたっては、事業規模の拡大に対応した内部統制・ガバナンス体制の整備を並行して進め、グループ全体の持続的な成長を支える経営基盤を構築してまいります。

(2) 人的資本経営基盤

既存店の収益改善は、コスト削減や効率化ではなく、当社の原点である「スタッフによるオリジナルな価値の創造」を取り戻す取り組みです。店舗運営に大きな権限を委ね、経営者を育成し、目の届く小さな組織で独自の価値を生み出す — この運営会社制度の思想を、評価・処遇の両面から再構築いたします。

全スタッフを対象とする新たな評価制度「G.E.M.S. (Growth Evaluation & Mapping System)」を導入します。効率や作業量ではなく、仕事を通じた「人としての成長(人間力)」を評価し、それがそのまま処遇に反映される仕組みであり、理念を給与制度として具現化するものです。加えて、店舗運営を担う経営者層については、評価の軸を管理から付加価値の創造へと転換し、店舗業績に応じたインセンティブを別途設けます。店舗の業績管理指標としては、貢献利益率および売上高の増減を重視いたします。

(3) AI・デジタル基盤

G e m i n i を基盤とする独自生成AIシステム「L N I」の構築と全社的なデジタルプラットフォームの確立を推進します。当社が持つ独自の運営ノウハウなど、暗黙知を形式知化することで、メニューの適正化、適正価格の分析、人員配置、P R・販促などを全店舗で高度に推進していきます。またAIによる支援により、現場を管理業務から解放し、価値創造に集中できる環境を整えます。

6. 業績計画

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金融事業の立ち上がりにより、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、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。

	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

（ご参考）

	2026年7月期	2027年7月期	2028年7月期	2029年7月期	2030年7月期
	計画	計画	計画	計画	計画
売上高	15,095	16,602	17,924	20,086	22,383
レストラン事業	13,177	13,962	15,086	16,324	17,777
既存店	12,435	12,285	12,135	11,985	11,985
新規店	742	1,677	2,951	4,339	5,792
EB事業	1,985	2,707	2,904	3,830	4,673
淡路島（北西部）	1,121	1,140	1,151	1,151	1,151
新規エリア・不動産	864	1,567	1,754	2,679	3,522
営業利益	740	1,057	1,225	1,414	1,647
営業利益率	4.9%	6.4%	6.8%	7.0%	7.4%
経常利益	683	996	1,158	1,343	1,570
経常利益率	4.5%	6.0%	6.5%	6.7%	7.0%

【主な変更点】

- ・ レストラン事業は既存店の売上を前年対比 103%で設定（別途、毎年 1 店舗の退店を見込む）、また毎年 6 ～ 8 店舗の新規出店を行う計画としております
- ・ エステートビルドアップ事業は一部のエリアの事業モデル変更及び不動産販売計画の変更を反映しております

7. 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。

当社は「バッドロケーション戦略」を基盤に、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 店舗ごとに丁寧に出店してまいりました。マニュアルに捉われないスタッフの創意工夫に基づいた店づくりは、お客様に喜ばれる様々な工夫と努力を可能とし、その結果、一人ひとりの個性が磨かれ「食を通じてなりたい自分になる」という理念を体现しております。「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、地域に新たな人流を創出

し、これが当社の競争力の源泉となっております。様々なエリアを開発する中で、開発エリア内において店舗ごとに競合は存在しますが、企業としては他に類を見ない独自のポジションを確立しております。

昨今、東京や大阪をはじめとする都市部での再開発が進行中であり、その中で個性的かつ集客力のある飲食店が不動産開発の中核要素となっています。この傾向は、各大手ディベロッパーから当社への誘致が増えている背景にもなっております。この流れを受けて、当社は今後も不動産ディベロッパーとの連携を強化し、積極的に店舗展開を進めていきます。また地方エリアでも、レストランが地域活性化の中心として欠かせない役割を果たしています。飲食施設は地域経済に新たな動きをもたらし、産業や住民に前向きな影響を与えることで、地域社会全体に活気を注ぎ込んでおります。淡路島「F r o g s FARM ATMOSPHERE」の事例を通じて、多くの地方自治体が観光の促進を通じた地域活性化の効果を実感しており、このような取り組みが地方での新たな出店機会を着実に拡大しています。

このような背景のもと都心部の再開発エリアや地方の中核都市へのレストラン出店の余地が大きく、レストラン事業においては2031年7月期以降、年率平均107%の成長が可能であると考えております。また、EB事業については、1件のエリア開発に大きなリソース（人材や資金）の投入が必要となり、またエリア開発の企画から実際の開業まで時間を要すること、同じエリアで2次から3次開発と足の長い開発が必要なこともあり、開発場所は限定して進めてまいります。2034年7月期までに全7エリアを開発し、1カ所で年間6億～13億円規模のオペレーション売上、1億～3億円の不動産関連の売上を目標値として設定いたしました。

以 上