



おカバ〜グループ

2015年度第2四半期決算説明会

2015年8月13日

おかげさまで

45th Anniversary



代表取締役社長

谷 真

Makoto Tani

2015年度上期総括 おかひらくグループ

- 売上高 前年比 + 4.2%
- 調整後EBITDA 同 + 12.5%
- 当期利益 同 + 47.3%

- 8四半期連続で前年同期を上回る既存店売上達成

- 約70%の粗利率を安定的に確保

- 顧客満足度の向上

お客さまへのおもてなしに注力

居心地の良さを追求したリモデルの実施

メニューの継続的な改善

2015年上期業績ハイライト



2015年第上期実績

前年比

売上高

1,727億円

+4.2%

既存店売上

前年比+3.8% (客単価 +4.2%)

—

調整後EBITDA*

213億円

+12.5%

当期利益

当期利益 66億円
調整後当期利益* 75億円

+47.3%
+52.0%

調整後ROE*

17.9%

店舗展開

新規19店、ブランド転換85店*、リモデル134店

*注:

調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 + BCPLマネジメント契約(当社とベインキャピタル・パートナーズLLC間のマネジメント契約)に基づくアドバイザー報酬額(定期報酬含む) + 上場及び売出関連費用(上場記念賞与含む) + 適格上場に伴う会計上の見積変更額

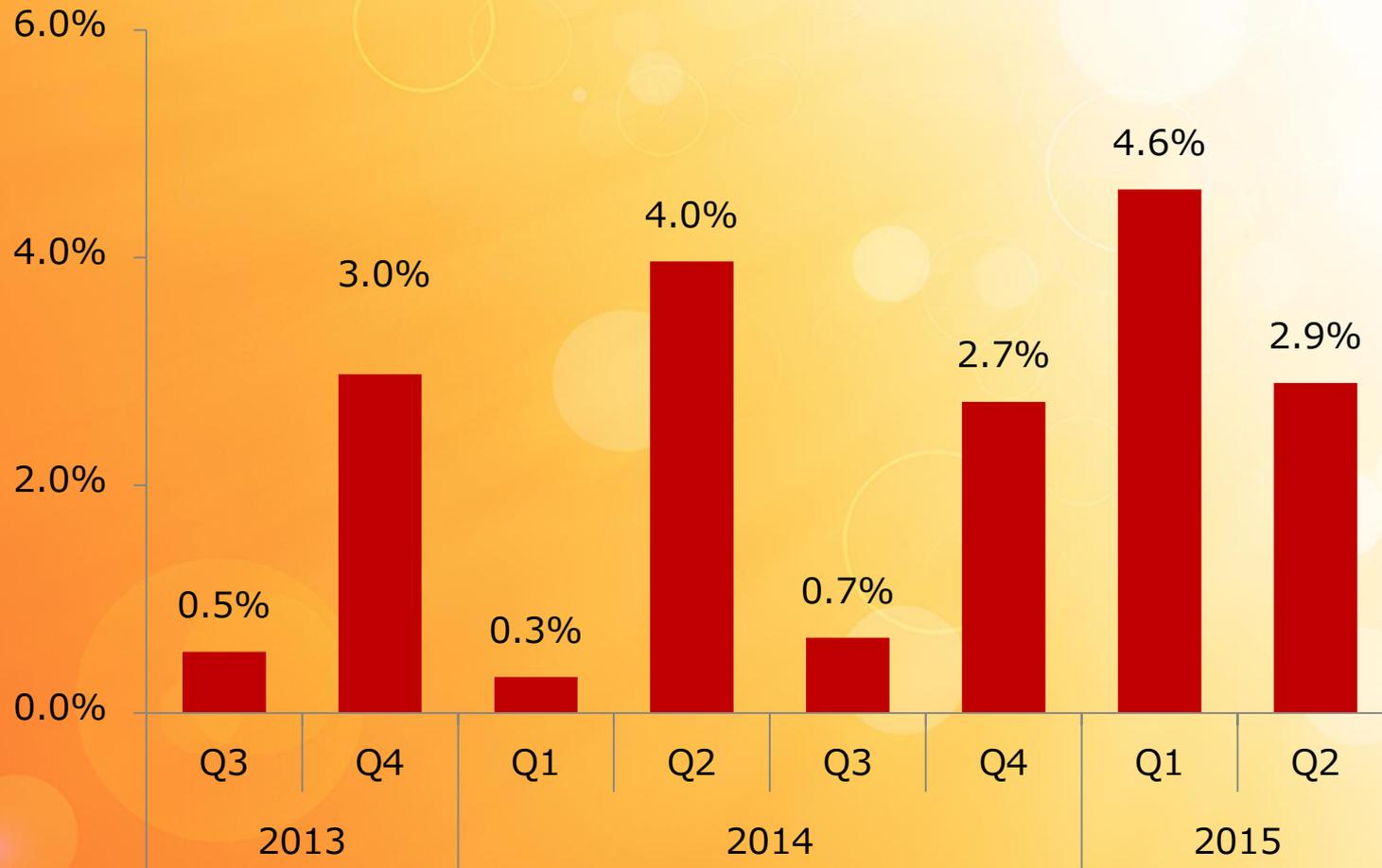
調整後当期利益 = 当期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額(定期報酬含む) + 上場及び売出関連費用(上場記念賞与含む) + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整

BCPLマネジメント契約とは、当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味する

調整後ROEは直近12カ月ベース

ブランド転換85店舗のうち6店舗は閉店中

8四半期連続で前年同期を上回る既存店売上を達成

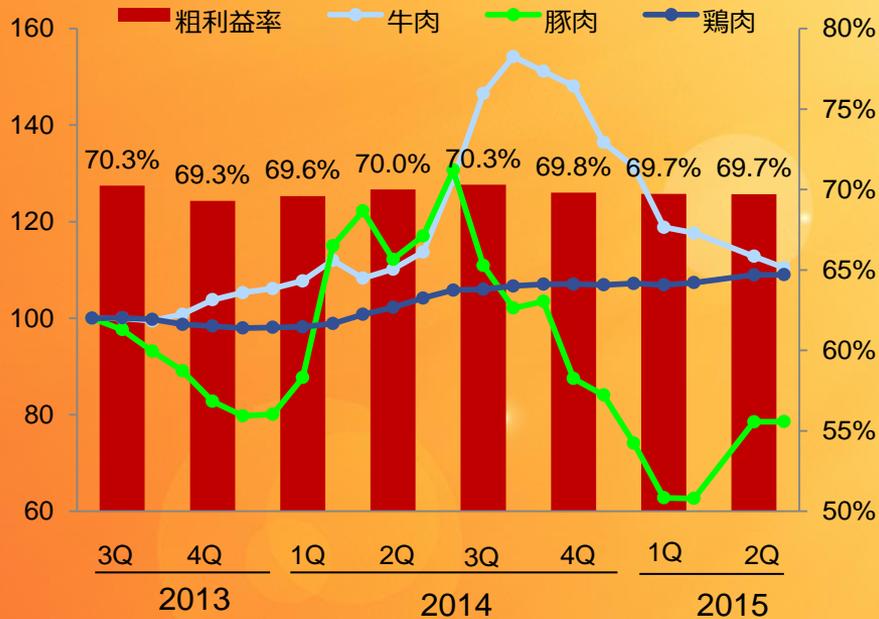


注: 既存店売上高(SSS)は、ブランド転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない

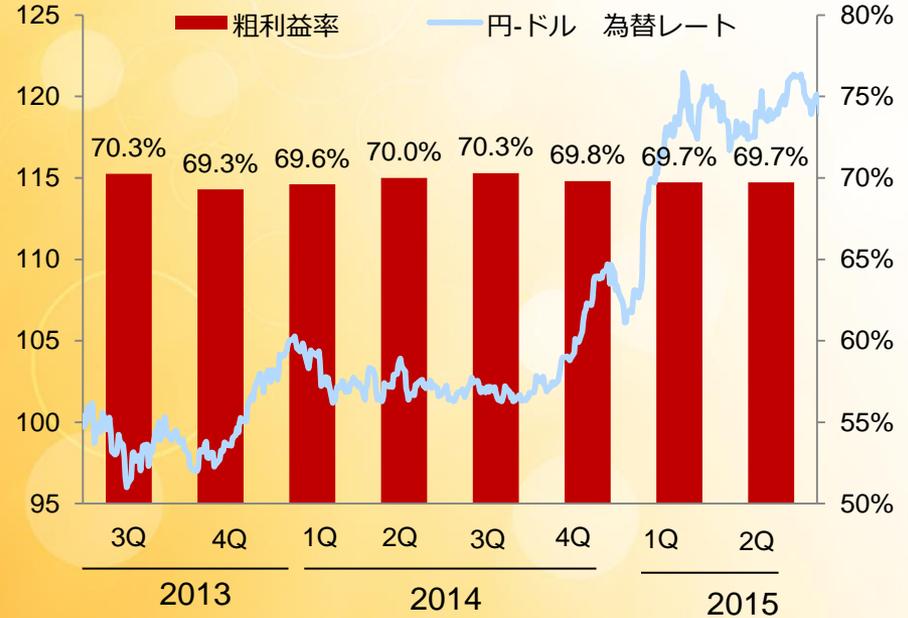


安定的かつ堅調なグロスマージン

粗利益率と食材価格



粗利益率と為替



注:

牛肉 産地: 豪州、ニュージーランド。品目: 85%lean fores。値決め: 米国輸入CIF価格。データはIMF-Primary Commodity Pricesによる

豚肉 品目: 51-52%lean hogs。ドルベースの価格。データはIMF-Primary Commodity Pricesによる

鶏肉 品目: whole bird spot price, ready-to-cook, whole, iced, Georgia docks。ドルベースの価格。データはIMF-Primary Commodity Pricesによる



各戦略の2015年度上期実績

1

既存店売上 拡大戦略

メニュー戦略

- ヘルシーメニューや国内産原料を使ったメニューを開発
- 人気メニューをお値打ち価格で提供
- 個別化に対応したオプションの投入

プロモーション戦略

- 客席に余裕がある時間帯の集客に注力
- デジタルマーケティング強化

リモデル戦略

- 134店舗でリモデルを実施（1Q:69店舗、2Q:65店舗）
- 内外装刷新による来店動機となる機会の創出
- カフェ仕様のすわり心地の良い椅子の導入

ブランド転換戦略

- 85店のブランド転換を実施（1Q:45店舗、2Q:40店舗）
- ガスト以外のブランドへの転換はカニバリ解消寄与大

デリバリー戦略

- 売上前年比6.4%増
- 高齢者社会や女性の社会進出など新しい利用動機に対応

2

新規出店戦略

- 19店舗出店（1Q:8店舗、2Q:11店舗）
- 駅前立地やショッピングセンター内での出店に注力
- 新業態3店舗を出店。台湾にしゃぶ葉をオープン

3

コスト改善戦略

- 円安の影響や食材市場価格の上昇を購買・加工・物流の最適化などでカバーし、粗利率約70%と前年と同水準の粗利益率を維持

上期の主な既存店売上拡大戦略



メニュー戦略

- 女性やシニア向けにフレッシュアボカドや和膳のセットなどヘルシーなメニューを提供
- 牛肉、魚、うどんなど国産にこだわったメニューを開発
- 一人用鍋メニューも豊富なラインナップを用意
- チーズINハンバーグや牡蠣など人気メニューを低価格で提供

プロモーション戦略

- 客席に余裕がある時間帯の集客に注力
 1. モーニング強化：新メニュー追加に加え、TVやラジオでの宣伝によりモーニング認知度アップ
 2. ランチタイムを17時まで延長
 3. ティータイムの顧客増：スイーツメニューの充実
 3. ハッピーアワー導入（16時～18時）



Menu innovation

Marketing

ハッピーアワー
HAPPY HOUR
平日16:00~18:00限定
アサヒ (ジョッキ)
スーパードライ ¥449
【税別】
¥249

新規出店戦略



新業態の開発

むさしの森珈琲 (3月)



いろいろ和菜三〇三 (みわみ)
(ららぽーと富士見、4月)



和ごはんとカフェchawan
(ららぽーとTOKYOBAY、4月)



台湾にしゃぶ葉を初出店 (6月)





各戦略の2015年度下期計画

1

既存店売上 拡大戦略

メニュー戦略 プライシング

- 高客単価帯客層へ向けて、より高付加価値食材を使用したフェアを実施
- 「ちょい飲み」需要の取り込み

プロモーション戦略

- キッズメニューに「妖怪ウォッチ」を導入
- 人気メニューのお値打ちフェアを実施
- バーミヤンにモバイルアプリを導入

リモデル戦略

- 年間計画は約300店舗
- 外観変更やカフェスタイルへの仕様変更など来期以降を見据えてトライアルを継続

ブランド転換戦略

- 年間計画100店舗
- むさしの森珈琲への転換も計画

デリバリー戦略

- 年間計画前年比8%増

2

新規出店戦略

- 駅前とショッピングセンターを中心とした出店継続
- 通期約50店出店計画に沿った進捗

3

コスト改善戦略

- 引き続き、食材市場価格の上昇や為替の影響をコスト最適化でカバーし高水準の粗利率確保を目指す

CFO

寺口 博

Hiroshi Teraguchi

主要連結財務指標：第2四半期（3か月）



主要連結財務指標	単位	2015第2四半期	2014第2四半期	差異
売上高	億円	864.9	835.6	+29.3
売上高成長率（前年同期比）	%	+3.5%	+4.3%	(0.8)%
既存店日商成長率（前年同期比） *	%	+2.9%	+4.0%	(1.1)%
既存店客単価成長率（前年同期比） *	%	+3.9%	+2.8%	+1.1%
既存店客数成長率（前年同期比） *	%	(0.9)%	+1.2%	(2.0)%
グロスマージン率	%	69.7%	70.0%	(0.3)%
調整後EBITDA	億円	108.8	107.2	+1.6
調整後EBITDA マージン	%	12.6%	12.8%	(0.3)%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	+1.5%	+16.3%	(14.8)%
調整後当期利益	億円	38.7	28.8	+9.9
調整後当期利益成長率（前年同期比）	%	+34.3%	+32.7%	+1.6%
EBITDA	億円	93.1	99.1	(6.1)
当期利益	億円	30.1	26.5	+3.6
基本一株当たり四半期利益（希薄化前）	円	15.46	13.92	+1.54
基本一株当たり四半期利益（希薄化後）	円	15.29	13.92	+1.37
ROE *	%	13.2%	13.3%	(0.1)%
調整後ROE *	%	17.9%	14.4%	3.4%

* 既存店の定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はデリバリー(DL)含む(DL売上高をイトイン(EI)客単価で割ったものをDL客数としている)
 既存店売上高は、店舗転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない *ROE、調整後ROEは直近12か月ベース。

主要連結財務指標：第2四半期累計



主要連結財務指標	単位	2015第2四半期 累計	2014第2四半期 累計	差異
売上高	億円	1,726.9	1,656.8	+70.1
売上高成長率（前年同期比）	%	+4.2%	+2.4%	+1.8%
既存店日商成長率（前年同期比） *	%	+3.8%	+2.1%	+1.6%
既存店客単価成長率（前年同期比） *	%	+4.2%	+2.2%	+2.0%
既存店客数成長率（前年同期比） *	%	(0.4)%	(0.0)%	(0.4)%
グロスマージン率	%	69.7%	69.8%	(0.1)%
調整後EBITDA	億円	213.0	189.5	+23.6
調整後EBITDA マージン	%	12.3%	11.4%	+0.9%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	+12.5%	+2.8%	+9.6%
調整後当期利益	億円	74.7	49.2	+25.6
調整後当期利益成長率（前年同期比）	%	+52.0%	+11.4%	+40.6%
EBITDA	億円	189.4	175.8	+13.6
当期利益	億円	65.7	44.6	+21.1
基本一株当たり四半期利益（希薄化前）	円	33.81	23.43	+10.38
基本一株当たり四半期利益（希薄化後）	円	33.47	23.43	+10.04
ROE *	%	13.2%	13.3%	(0.1)%
調整後ROE *	%	17.9%	14.4%	+3.4%

* 既存店の定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はデリバリー（DL）含む（DL売上高をイートイン（EI）客単価で割ったものをDL客数としている）
 既存店売上高は、店舗転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない* ROE、調整後ROEは直近12カ月ベース。

2015年第2四半期（3か月） PLサマリー



P / (L)

	2015第2四半期		2014第2四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	865	100.0%	836	100.0%	29	3.5%
売上原価	262	30.3%	250	30.0%	(11)	4.8%
売上総利益	603	69.7%	585	70.0%	18	3.1%
人件費	295	34.1%	274	32.7%	(21)	7.7%
その他経費	250	28.9%	244	29.2%	(6)	2.5%
営業利益	58	6.7%	68	8.1%	(9)	(14.7)%
金融損益	8	0.9%	15	1.9%	7	(46.7)%
税前利益	50	5.8%	52	6.2%	(2)	(3.8)%
税金費用	20	2.3%	26	3.1%	6	(23.1)%
当期利益	30	3.5%	27	3.2%	4	11.1%
EBITDA	93	10.8%	99	11.9%	(6)	(6.1)%
調整後EBITDA	109	12.6%	107	12.8%	2	1.9%
調整後当期利益	39	4.5%	29	3.5%	10	34.5%

2015年第2四半期累計 PLサマリー



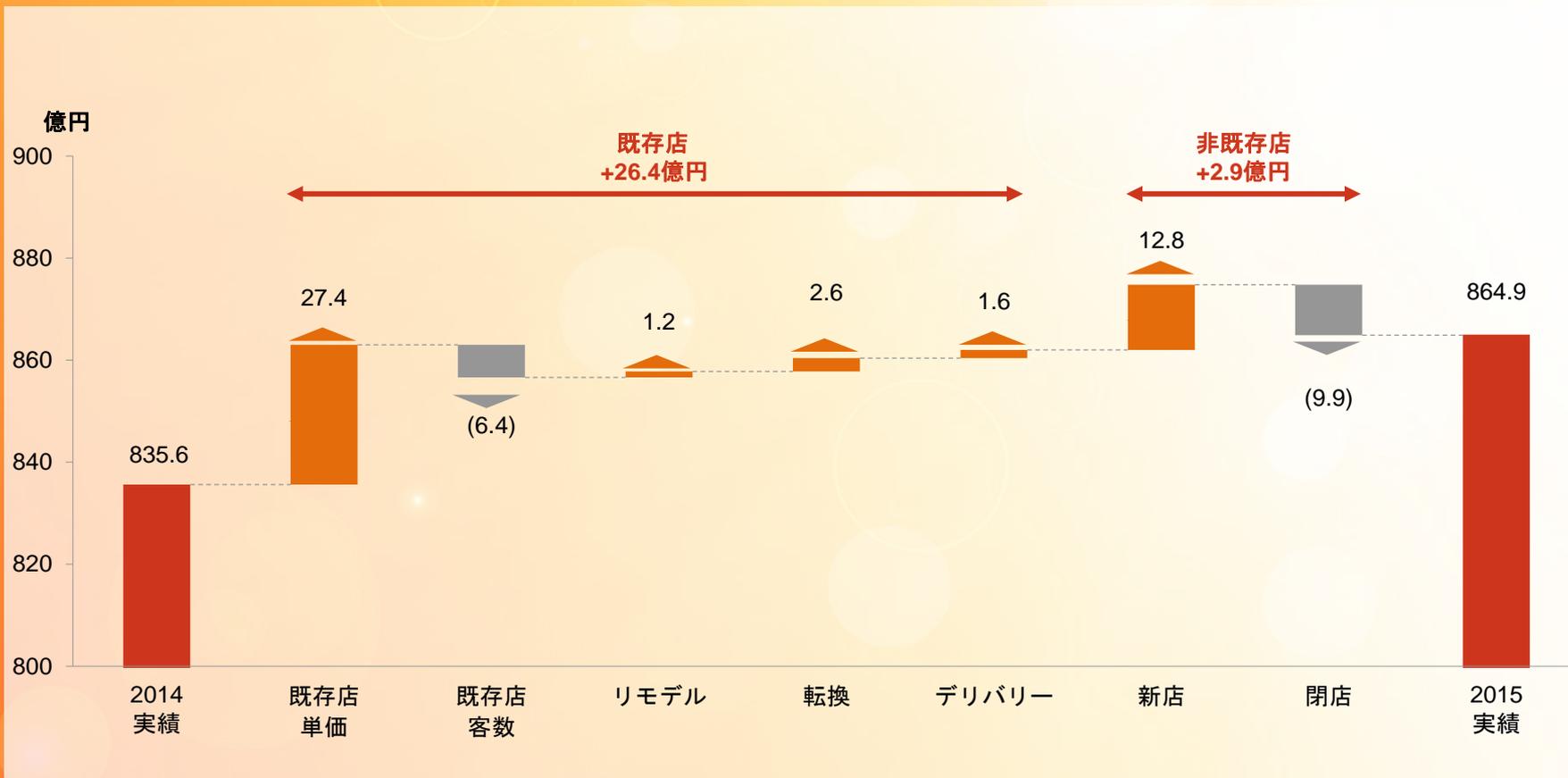
P / (L)

	2015第2四半期累計		2014第2四半期累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,727	100.0%	1,657	100.0%	70	4.2%
売上原価	523	30.3%	500	30.2%	(23)	4.5%
売上総利益	1,204	69.7%	1,157	69.8%	47	4.1%
人件費	568	32.9%	542	32.7%	(26)	4.9%
その他経費	514	29.8%	502	30.3%	(12)	2.4%
営業利益	122	7.1%	113	6.8%	9	8.1%
金融損益	16	0.9%	29	1.7%	13	(46)%
税前利益	106	6.2%	84	5.1%	22	26.6%
税金費用	41	2.4%	39	2.4%	(1)	3.2%
当期利益	66	3.8%	45	2.7%	21	47.3%
EBITDA	189	11.0%	176	10.6%	14	7.8%
調整後EBITDA	213	12.3%	189	11.4%	24	12.5%
調整後当期利益	75	4.3%	49	3.0%	26	52.0%

売上高



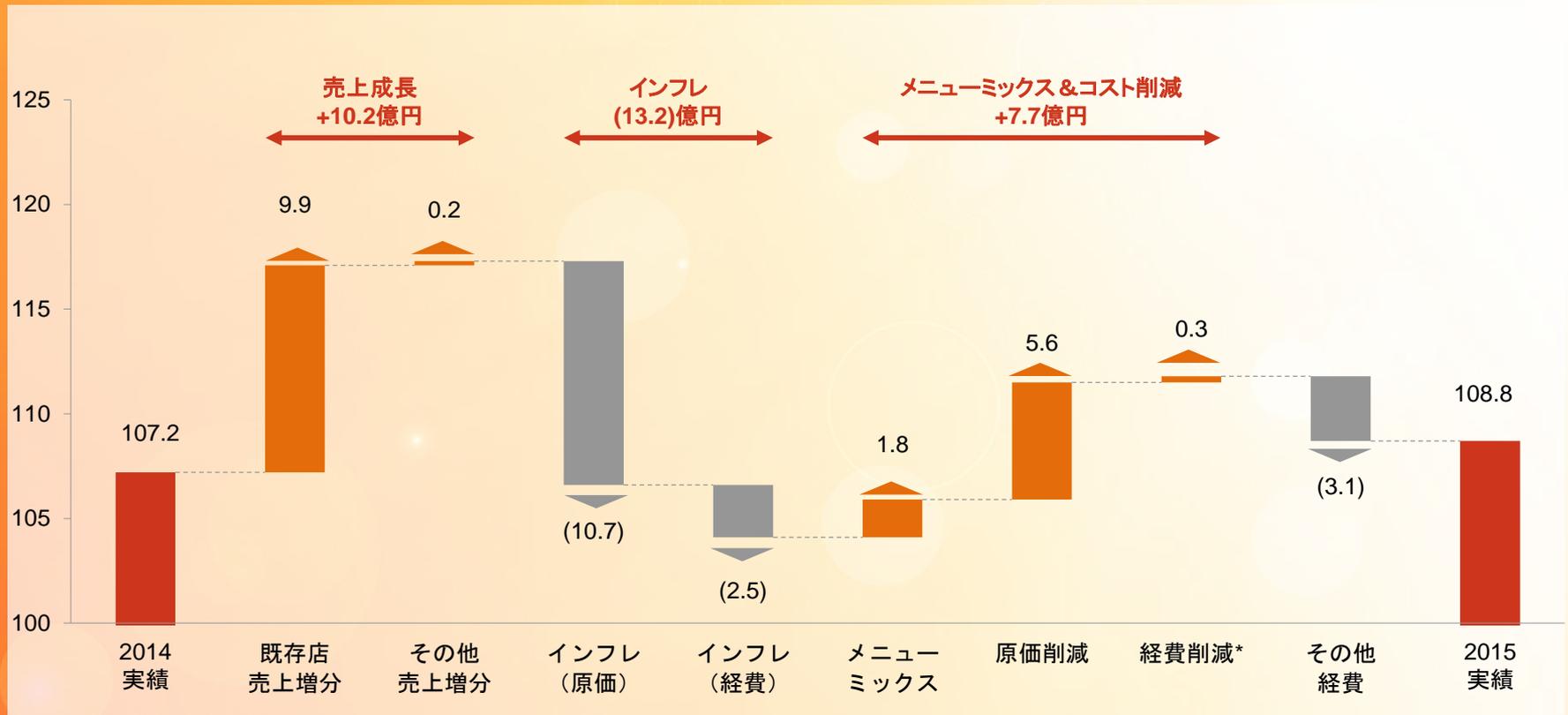
2015年第2四半期実績 vs 2014年第2四半期実績





調整後EBITDA

2015年第2四半期実績 vs 2014年第2四半期実績

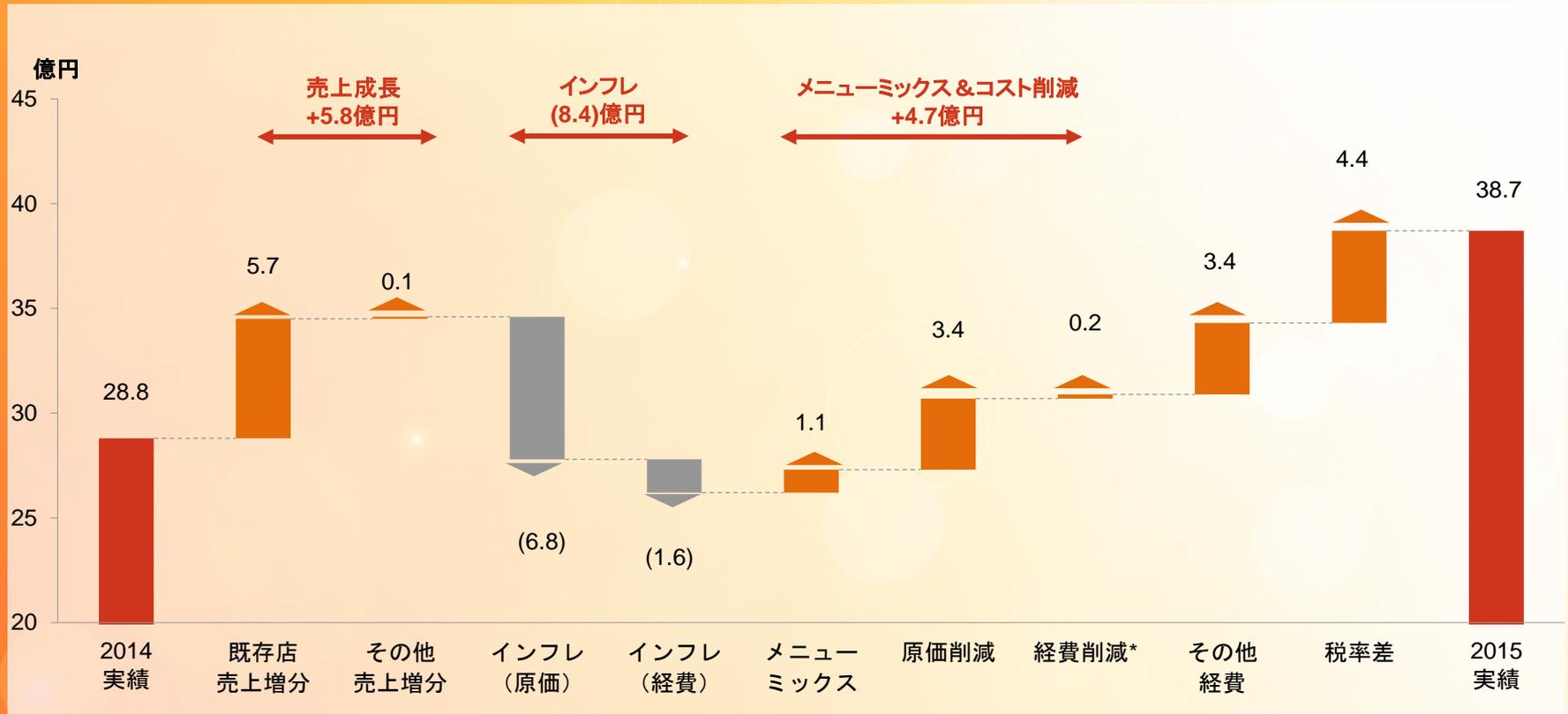


経費削減には、コスト抑制による効果額も含む



調整後当期利益

2015年第2四半期実績 vs 2014年第2四半期実績



経費削減には、コスト抑制による効果額も含む

店舗開発の進捗



2014年12月末から2015年6月末までの店舗数推移

店舗数ブランド	2014年 12月末	新店	ブランド転換* (+)	ブランド転換* (-)	閉店	2015年 6月末	リモデル
 ガスト	1,353	7	32	(1)	(5)	1,386	84
 ジョナサン	300	2	-	-	(2)	300	24
 バーミヤン	342	1	3	(2)	(2)	342	4
 ステーキ ガスト	143	-	1	(3)	-	141	-
 夢庵	168	3	17	-	(1)	187	-
その他	708	6	26	(79)	(10)	651	22
合計	3,014	19	79	(85)	(20)	3,007	134

* フランチャイズ転換を除く

ブランド転換85店舗のうち、72店舗はおはしかフェガストからの転換



調整後EBITDA、当期利益の内訳

(億円)	2015Q2	2014Q2	前年
	累計	累計	同期比
EBITDA	189.4	175.8	13.6
非キャッシュ項目			
(+)固定資産除却損	7.1	3.9	3.2
(+)減損損失	1.6	2.5	(0.9)
一時的なコスト項目			
(+)ベインマネジメントフィー	-	3.5	(3.5)
(+)上場及び売出関連費用	2.6	3.8	(1.2)
(+)適格上場に伴う会計上の見積り変更額※	12.3	-	12.3
調整後EBITDA	213.0	189.5	23.5
当期利益 (四半期利益)	65.7	44.6	21.1
一時的なコスト項目			
(+)ベインマネジメントフィー	-	3.5	(3.5)
(+)上場及び売出関連費用	2.6	3.8	(1.2)
(+)適格上場に伴う会計上の見積り変更額※	12.3	-	12.3
調整額小計 (税引前)	14.9	7.3	7.6
調整額に対する税額	(5.9)	(2.7)	(3.2)
調整額小計 (税引後)	9.0	4.6	4.4
調整後当期利益 (四半期利益)	74.7	49.2	25.5

※当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当社が当社の役員及び従業員に付与したインセンティブ(ストックオプション)、現金決済型株式評価益権、Deferred Compensation Agreement)の会計処理に用いる見積りにも変更が生じました。

調整後フリーキャッシュフローの内訳



(億円)	2015Q2 累計	2014Q2 累計	前年 同期比
営業キャッシュフロー	139.7	208.3	(68.6)
CAPEX	(91.9)	(54.9)	(37.0)
フリーキャッシュフロー	47.8	153.4	(105.6)
(+)バインマネジメントフィー	20.0	3.5	16.5
(+) 上場及び売出関連費用	5.4	3.2	2.2
(+)適格上場に伴う会計上の見積り変更額※	3.8	-	3.8
調整額小計 (税引前)	29.2	6.7	22.5
調整額に対する税額	(10.2)	(2.5)	(7.7)
調整額小計 (税引後)	19.0	4.2	14.8
(-) 敷金及び保証金の差入による支出	(3.3)	(3.8)	0.5
(+) 敷金及び保証金の回収による収入	6.4	6.4	(0.0)
調整後フリーキャッシュフロー	69.9	160.2	(90.3)

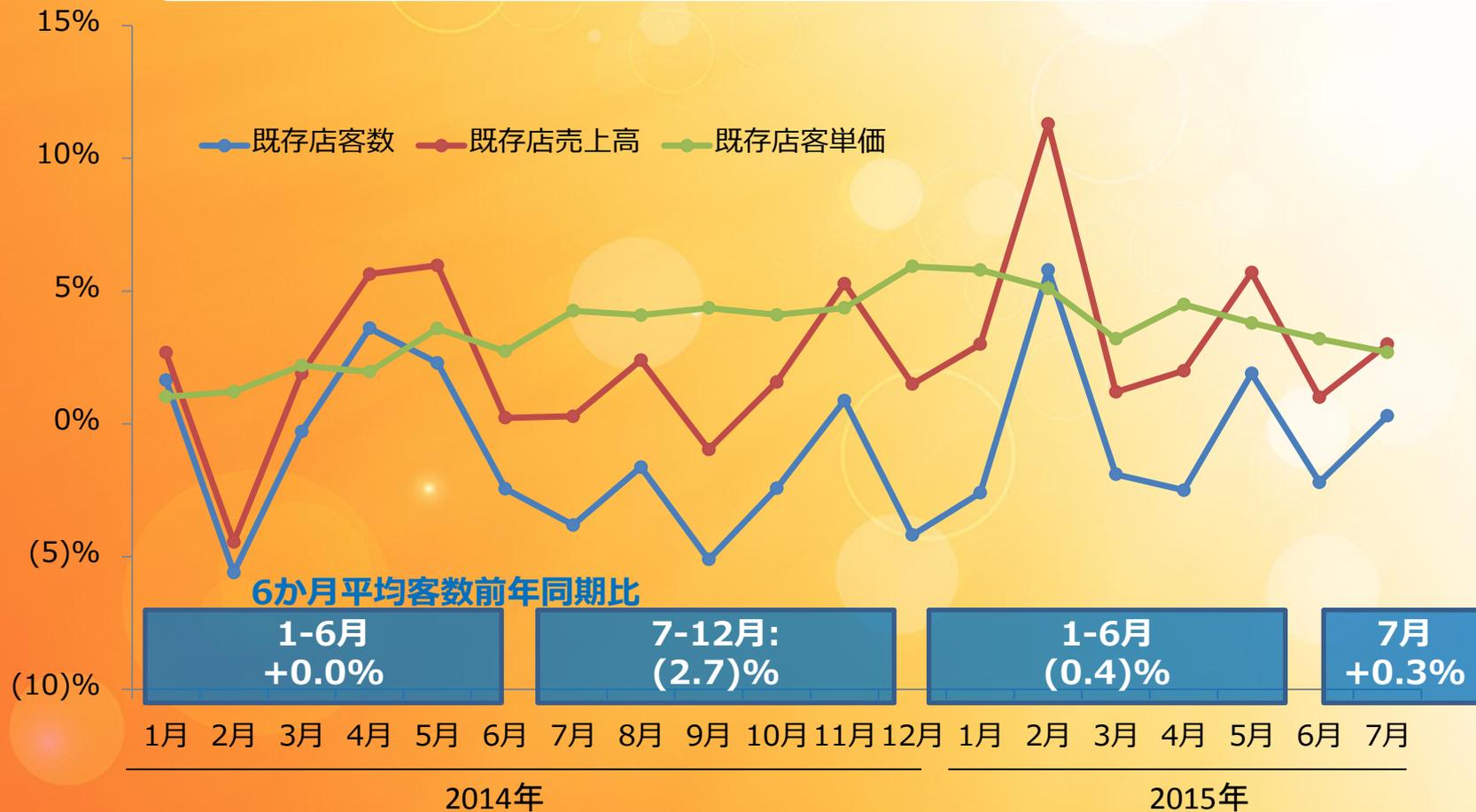
※当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当社が当社の役員及び従業員に付与したインセンティブ(ストックオプション)、現金決済型株式評価益権、Deferred Compensation Agreement)の会計処理に用いる見積りに変更が生じました。

參考資料

既存店売上拡大：客単価が既存店売上を牽引



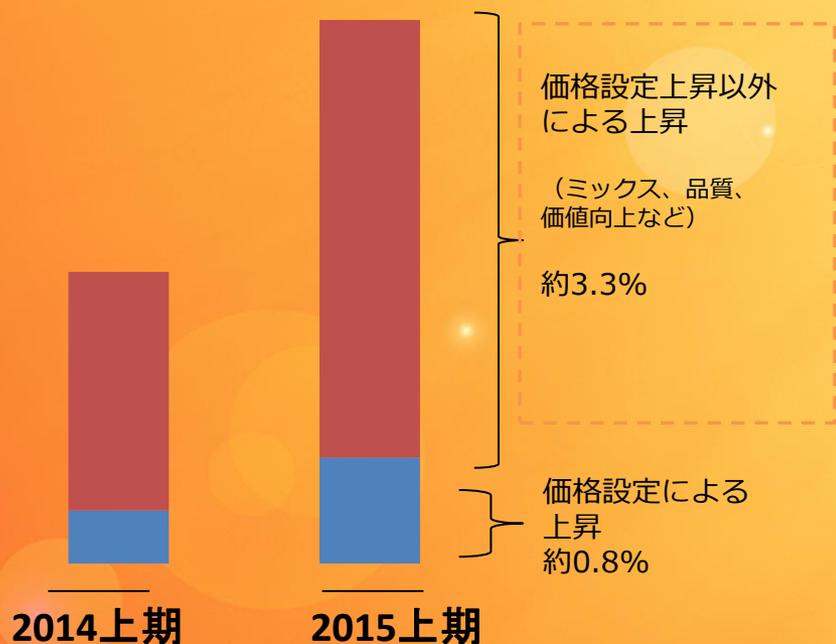
客数：前年比の減少幅は縮小傾向も、さらなる増加の余地が残る



既存店売上拡大：付加価値提供による単価上昇



上期の客単価は前年比+4.2%



フェア・サイドメニュー拡充

- ガストのグランドメニューとフェアメニューの平均価格レンジ (2015年上期)

グランドメニュー
600 - 700円

フェアメニュー
700 - 900円

- ドリンクバー注文率

2014年上期

59%

2015年上期

62%

- サイドメニュー注文率

2014年上期

21%

2015年上期

23%

既存店売上拡大：リモデル戦略



魅力的な店舗へと内外装の刷新（リモデル）を行い、他社との差別化を図る



リモデル前

2013年以降5年間の潜在的なリモデル候補店として約1,500店舗を選定



リモデル後

ガスト三鷹店

カフェ仕様の椅子を導入



既存店売上拡大：転換戦略



むさしの森珈琲 (おはしカフェガストから転換)



- 転換前はランチとディナータイムにフォーカスしていたが、カフェにすることで終日集客が可能に
- 地域一帯のカニバリを解消

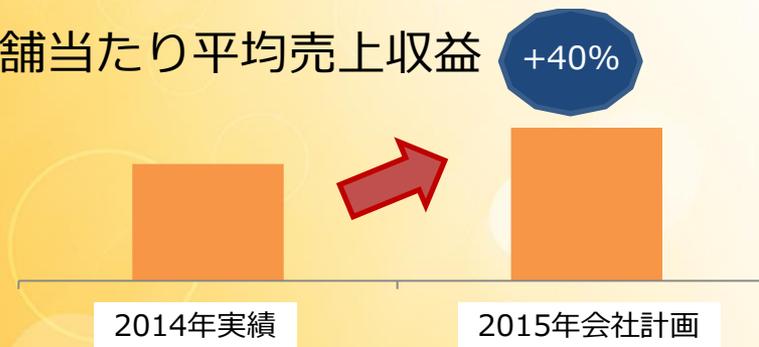


しゃぶ葉



- 単価上昇と顧客満足度向上効果
- 店舗当たり売上増は約40%増の見通し

店舗当たり平均売上収益 +40%



- 各店舗周辺的环境変化に応じて、店舗の業態を最適化
- 2015年から2017年で約180店舗を潜在的な転換候補店として特定

コスト改善戦略



億円	2012年	2013年	2014年	2015年 1Q	2015年 2Q
食材調達	17	27	29	3	5
サプライチェーン	-	8	7	0	0
賃料	6	7	5	1	1
人件費	-	-	1	0	1
その他の費用	4	4	0	2	(1)
合計	27	46	42	6	6

実績：3年間で115億円

- 🌸 メニューレシピの調整
- 🌸 サプライヤーの統合・変更
- 🌸 配送ネットワークの改善
- 🌸 セントラルキッチンへの統合
- 🌸 家主・地主との交渉を継続
- 🌸 効率的な店舗オペレーション
- 🌸 店舗オペレーションの簡素化
- 🌸 水道光熱費、本社費及びマーケティング費用の削減

2015年下期の戦略：既存店売上拡大



メニュー開発

- 高客単価帯客層向け：
新しい組み合わせのメニューを投入
- シニア層や主婦向け：
ハッピーアワーのちょい飲み需要の取り込みを本格拡大
- ティータイムの集客
人気のパンケーキに新しいメニューを追加



プロモーション戦略

- 5-9歳のお子様対象：妖怪ウォッチのフィギュアがもらえるキッズメニュー投入
- 30-50代の女性対象：人気のチェブラーシカをジョナサンで投入
- ガストに続き、バーミヤンでもモバイルアプリを開始



2015年下期の戦略：既存店売上拡大戦略



リモデル・ブランド転換戦略

- 顧客満足度向上： ジョナサンのカフェスタイルへのリモデル
藍屋の座敷からテーブル席への変更など
- カニバリ解消： エリア全体の売上拡大を狙う
むさしの森珈琲への転換も継続

持ち帰り弁当ネット受注システム導入

- 7月16日から約300店のジョナサンでネット受注開始
- 8月から夢庵とバーミヤンを追加
- ガスト、藍屋、ステーキガスト
では9月から開始予定

PCで! スマホで! ネット注文スタート!

インターネットで注文!
ショップで受取り!

ご利用はカンタン!
PC、スマホでご利用店舗を検索し注文、
ご指定のすかいらーくグループの店舗で
“できたて”を受け取ってください!

第1弾は
ジョナサン

Jonathan's
COFFEE & RESTAURANT

免責事項

本資料は、当社グループについての一般的な情報提供を目的としており、当社の発行する株式その他の有価証券への投資の勧誘を目的とするものではありません。

本資料に記載される業界、市場動向または経済情勢等に関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性及び網羅性について保証するものではありません。

また、本資料に記載される当社グループの計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、現時点における当社の判断又は考えにすぎず、実際の当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、本資料記載の内容またはそこから推測される内容と大きく異なることがあります。