

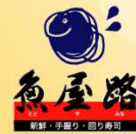


# 2015年度第3四半期決算説明

2015年11月12日

おかげさまで

# 45th Anniversary



## 2015年度3Q総括（累計）



|             |     |         |
|-------------|-----|---------|
| ■ 売上高       | 前年比 | + 3.6%  |
| ■ 調整後EBITDA | 同   | + 8.0%  |
| ■ 調整後当期利益   | 同   | + 24.0% |

- 9四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
- 利益計画達成に向け着実に前進

# 2015年3Q累計業績ハイライト



## 2015年3Q累計実績

## 前年比

売上高

2,645億円

+3.6%

既存店売上

前年比+3.1% (客単価 +3.8%)

—

調整後EBITDA\*

349億円

+8.0%

調整後当期利益

129億円

+24.0%

調整後ROE\*

16.8%

店舗展開

新規26店、ブランド転換104店\*、リモデル221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

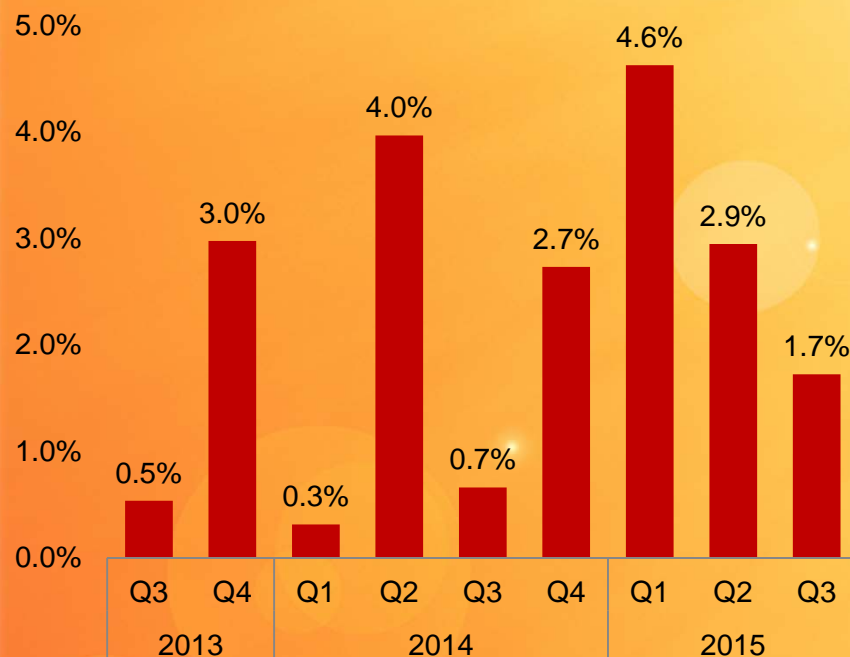
調整後ROEは直近12カ月ベース

ブランド転換104店舗のうち1店舗は閉店中

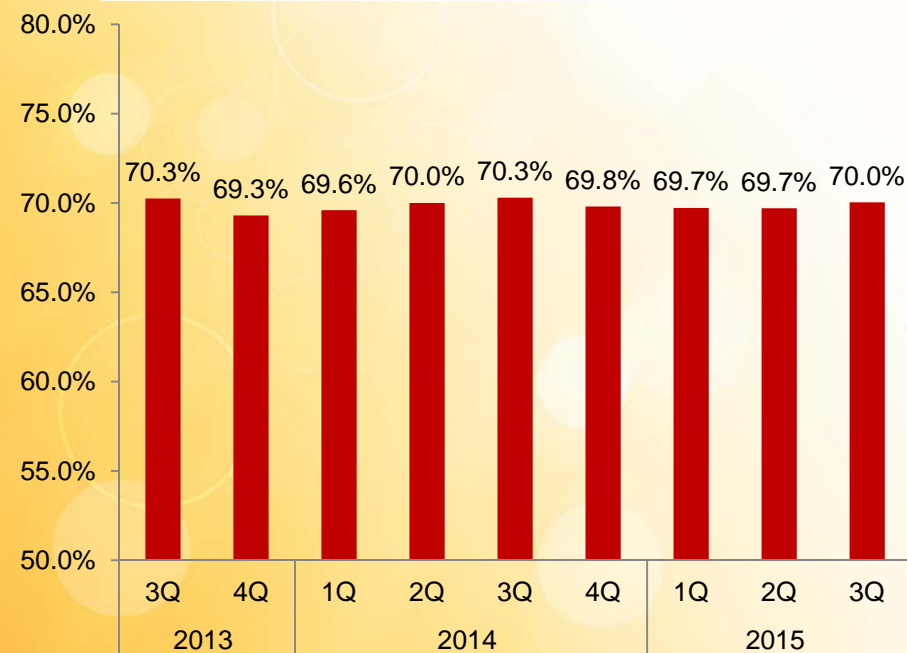


# 既存店売上とグロスマージン四半期推移

9四半期連続で前年同期を上回る既存店売上を達成



安定的かつ堅調なグロスマージン



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

# 各戦略の2015年度3Q実績



## 既存店売上 拡大戦略

### メニュー戦略

- その季節ならではの食材を使ったメニューや和膳仕立てのライトミールセットを提供
- パンケーキに新メニュー追加

### プロモーション戦略

- デジタルマーケティング強化
- 複数のブランドで妖怪ウォッチを導入

### リモデル戦略

- 221店舗でリモデルを実施（1Q:69、2Q:65、3Q:87）
- 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

- 104店のブランド転換を実施（1Q:45、2Q:40、3Q:19）
- 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5.9%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

## 新規出店戦略

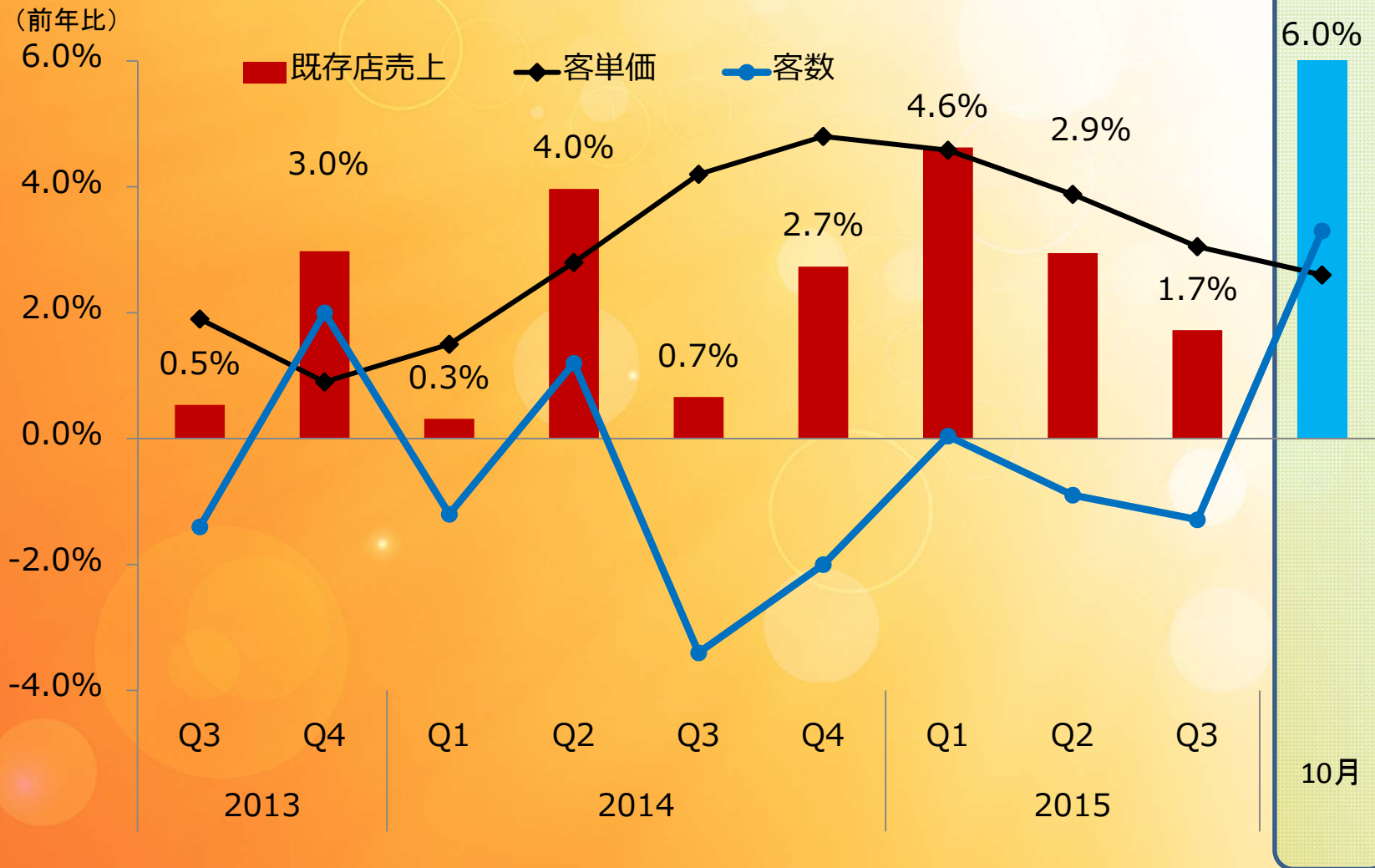
- 26店舗出店（1Q:8店舗、2Q:11店舗、3Q:7店舗）
- 駅前立地やショッピングセンター内での出店に注力
- 新業態はゆめあん食堂を出店

## 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率を維持



# 既存店売上拡大：客単価が既存店売上を牽引

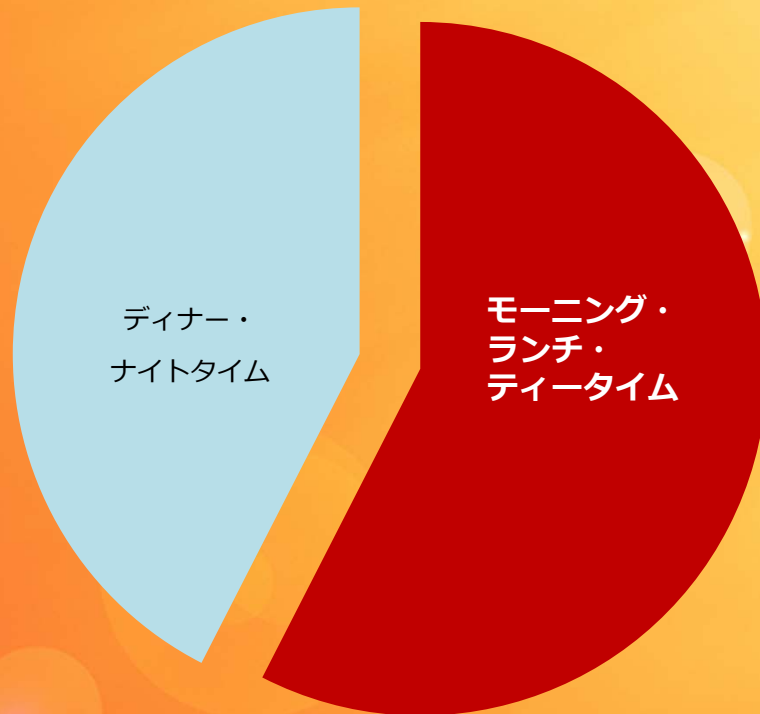


注：既存店売上高(SSS)は、ブランド転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない

# 客数増の取り組み：昼間時間帯強化



昼間時間帯の売上は一日の約6割を占める



注： 2015年1-9月時間帯別売上高累計  
ガスト、1店舗当たり

## 2015年1-9月

ランチタイムの客数増の取り組み  
女性向けライトミールセットを導入  
定番ランチをお手頃価格で提供  
ランチタイムを17時まで延長（15時から）

## その他時間帯

スイーツメニュー拡充  
ハッピーアワーの全ブランド展開



## 今後の施策

バリュー価格のランチセットメニューを充実  
ランチタイム限定でプロモーション実施





# 客数増の取り組み：価格プロモーション戦略



人気メニューをお値打ち価格で提供

人気メニューの価格プロモーションをすることで、客数増を実現した

この冬最後のチャンス！  
2015年2月26日(木)発行

広島産 牡蠣 入荷

Caféレストラン ガスト

大人気につき特別感謝価格

税抜 ¥599 → **税抜 ¥399** に!  
クーポンご利用で

広島産カキフライ  
¥599(税抜) 専用クーポンご利用で ¥399

広島産カキフライ&海老フライ  
¥599(税抜) 専用クーポンご利用で ¥399

チーズINハンバーグ  
税抜 **¥399** 10.28本まで!

チーズINハンバーグ  
特製ドミソース 750kcal 塩分2.4g

¥499(税抜) → **¥399(税抜)**



# 単価増の取り組み：付加価値提供による単価上昇

## 高付加価値商品の充実

高単価商品の購買層に向け、より季節感のある商品や、プレミアム食材を使ったフェアメニューの開発

→単品でも高価な牡蠣と松茸を二本柱としたフェアや、フォアグラ・オマール海老などの特別感のあるメニューを充実

## 高単価メニューの需要を取り込む施策

贅沢したいというニーズに応えるため、セットの内容を充実させることで、単価・販売数ともにUPした



2014年 牡蠣フェア ¥1,099



2015年 牡蠣&松茸フェア ¥1,349





# 客数増の取り組み：外部環境を踏まえたレイアウト変更



## 分煙比率変更

成人喫煙者の割合はここ10年間減少傾向  
喫煙席比率を見直すことで最適化を図る

|        | 2005年 | ▶ | 2015年 | 差異   |
|--------|-------|---|-------|------|
| 喫煙率(※) | 29.2% |   | 19.9% | ▲9.3 |

当社喫煙席比率 約40% (全ブランド平均)

## 【分煙レイアウトの変更例】



 喫煙エリア

(※) JT全国喫煙者率調査

## テーブルレシオ改善

少人数での来客の増加に合わせ、  
4名席を減らし、可動式の2名席にすることで回転率を高めた

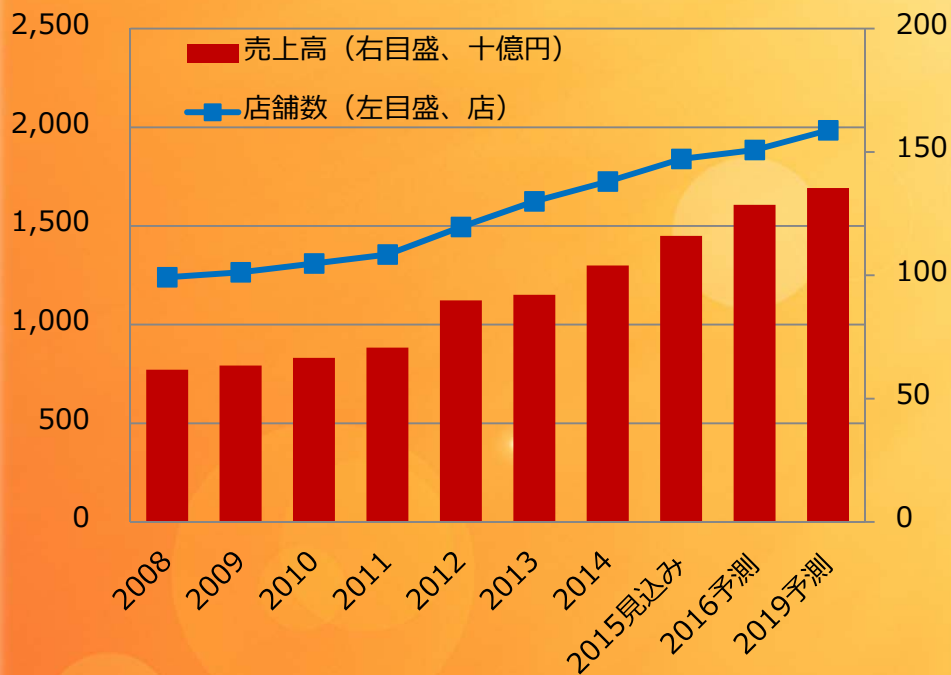




# リモデル：新規顧客の来店を促す

ロードサイドカフェ市場は  
今後も拡大が続く見通し

カフェリモデル実験店では  
全時間帯で客数が増加した



出所；富士経済外食企業マーケティング便覧2015

ガスト三鷹店（上）、ジョナサン国立富士見台店（下）

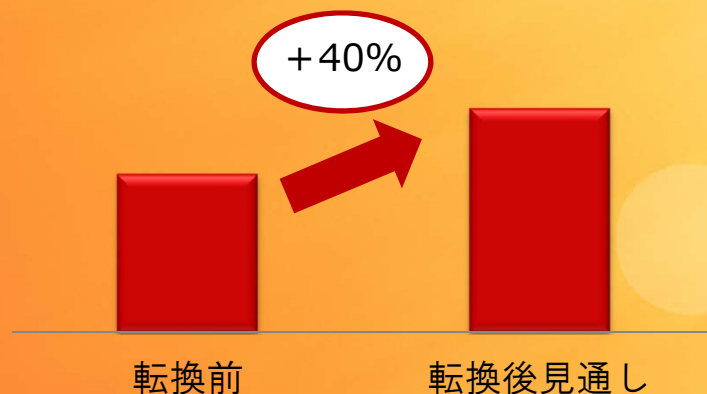


# ブランド転換：収益向上に貢献

ブランド転換による収益向上を継続実施 ~2015年度104店舗の転換を完了

## 「しゃぶ葉」転換による売上増効果見通し

(店舗当たり平均売上高)



カフェ業態や焼肉業態など転換候補として有力







## 新規出店：駅前、都心部を中心に新規出店を継続

9か月間で26店舗オープン

2015年7-9月主な新規出店

ガスト新宿三丁目店（7月）  
バーミヤン吉祥寺ダイヤ街店（8月）  
ジョナサン自由が丘店（8月）

### 新業態の開発

ゆめあん食堂（2015年9月調布駅前にオープン）

駅前の飲食店需要が高まる中、夢庵を小型化して駅前立地での展開を可能にした

うどん・天ぷら・定食  
ゆめあん食堂

【あご出汁うどんと小天丼】





# 財務セクション

# 主要連結財務指標：第3四半期（3か月）



| 主要連結財務指標             | 単位 | 2015第3四半期 | 2014第3四半期 | 差異      |
|----------------------|----|-----------|-----------|---------|
| 売上高                  | 億円 | 917.7     | 896.1     | +21.6   |
| 売上高成長率（前年同期比）        | %  | +2.4%     | +1.2%     | +1.2%   |
| 既存店日商成長率（前年同期比） *    | %  | +1.7%     | +0.7%     | +1.1%   |
| 既存店客単価成長率（前年同期比） *   | %  | +3.1%     | +4.2%     | (1.2)%  |
| 既存店客数成長率（前年同期比） *    | %  | (1.3)%    | (3.4)%    | +2.1%   |
| グロスマージン率             | %  | 70.0%     | 70.3%     | (0.3)%  |
| 調整後EBITDA            | 億円 | 135.9     | 133.6     | +2.3    |
| 調整後EBITDA マージン       | %  | 14.8%     | 14.9%     | (0.1)%  |
| 調整後EBITDA 成長率（前年同期比） | %  | +1.7%     | +9.1%     | (7.4)%  |
| 調整後当期利益              | 億円 | 54.4      | 55.0      | (0.5)   |
| 調整後当期利益成長率（前年同期比）    | %  | (1.0)%    | +29.7%    | (30.6)% |
| EBITDA               | 億円 | 129.8     | 83.0      | +46.7   |
| 当期利益                 | 億円 | 54.4      | 25.6      | +28.8   |
| 基本一株当たり四半期利益（希薄化前）   | 円  | 27.99     | 13.44     | +14.55  |
| 基本一株当たり四半期利益（希薄化後）   | 円  | 27.68     | 13.40     | +14.28  |

\* 既存店定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はDL含む（DL売上高をEI客単価で割ったものをDL客数としている）

# 主要連結財務指標：第3四半期累計



| 主要連結財務指標             | 単位 | 2015第3四半期<br>累計 | 2014第3四半期<br>累計 | 差異     |
|----------------------|----|-----------------|-----------------|--------|
| 売上高                  | 億円 | 2,644.6         | 2,552.9         | +91.7  |
| 売上高成長率（前年同期比）        | %  | +3.6%           | +2.0%           | +1.6%  |
| 既存店日商成長率（前年同期比） *    | %  | +3.1%           | +1.6%           | +1.4%  |
| 既存店客単価成長率（前年同期比） *   | %  | +3.8%           | +2.9%           | +0.9%  |
| 既存店客数成長率（前年同期比） *    | %  | (0.7)%          | (1.2)%          | +0.5%  |
| グロスマージン率             | %  | 69.8%           | 70.0%           | (0.2)% |
| 調整後EBITDA            | 億円 | 348.9           | 323.1           | +25.8  |
| 調整後EBITDA マージン       | %  | 13.2%           | 12.7%           | +0.5%  |
| 調整後EBITDA 成長率（前年同期比） | %  | +8.0%           | +5.3%           | +2.7%  |
| 調整後当期利益              | 億円 | 129.2           | 104.1           | +25.0  |
| 調整後当期利益成長率（前年同期比）    | %  | +24.0%          | +20.4%          | +3.7%  |
| EBITDA               | 億円 | 319.2           | 258.8           | +60.4  |
| 当期利益                 | 億円 | 120.1           | 70.2            | +50.0  |
| 基本一株当たり四半期利益（希薄化前）   | 円  | 61.80           | 36.87           | +24.93 |
| 基本一株当たり四半期利益（希薄化後）   | 円  | 61.15           | 36.82           | +24.33 |
| ROE *                | %  | 15.5%           | 10.4%           | +5.1%  |
| 調整後ROE *             | %  | 16.8%           | 14.9%           | +1.9%  |

\* 既存店定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はDL含む（DL売上高をEI客単価で割ったものをDL客数としている）

\* ROEはLTMベース。

# 2015年第3四半期累計 PLサマリー



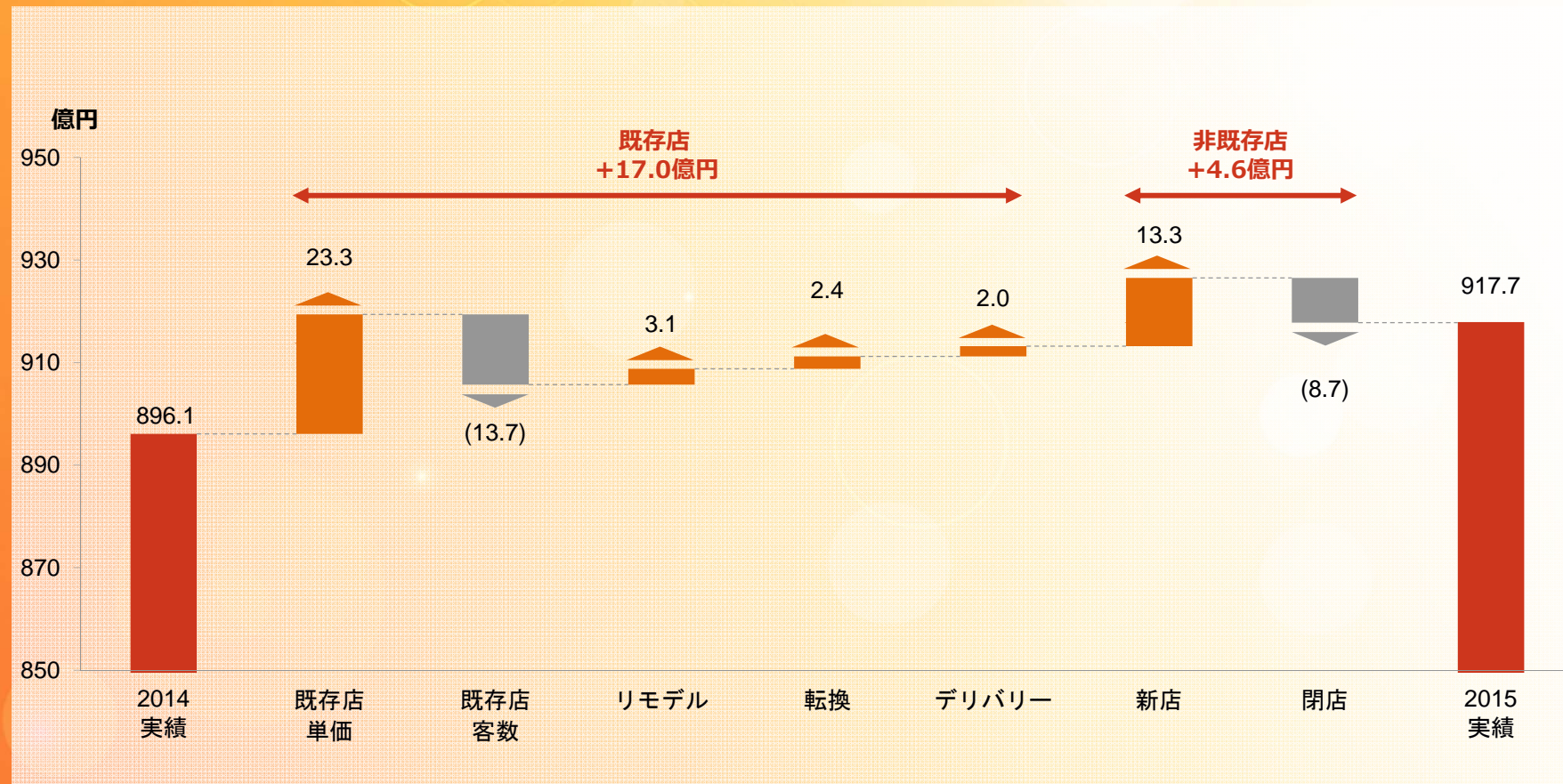
P / (L)

|           | 2015第3四半期累計 |        | 2014第3四半期累計 |        | 増減     |        |
|-----------|-------------|--------|-------------|--------|--------|--------|
|           | 億円          | 売上比    | 億円          | 売上比    | 億円     | 前年同期比  |
| 売上高       | 2,644.6     | 100.0% | 2,552.9     | 100.0% | 91.7   | 103.6% |
| 売上原価      | 797.8       | 30.2%  | 766.3       | 30.0%  | (31.5) | 104.1% |
| 売上総利益     | 1,846.9     | 69.8%  | 1,786.6     | 70.0%  | 60.2   | 103.4% |
| 人件費       | 856.1       | 32.4%  | 820.5       | 32.1%  | (35.6) | 104.3% |
| その他経費     | 772.4       | 29.2%  | 803.2       | 31.5%  | 30.8   | 96.2%  |
| 営業利益      | 218.4       | 8.3%   | 163.0       | 6.4%   | 55.4   | 134.0% |
| 金融損益      | 23.3        | 0.9%   | 36.5        | 1.4%   | 13.2   | 63.8%  |
| 税前利益      | 195.1       | 7.4%   | 126.4       | 5.0%   | 68.6   | 154.3% |
| 税金費用      | 74.9        | 2.8%   | 56.3        | 2.2%   | (18.7) | 133.2% |
| 当期利益      | 120.1       | 4.5%   | 70.2        | 2.7%   | 50.0   | 171.2% |
| EBITDA    | 319.2       | 12.1%  | 258.8       | 10.1%  | 60.4   | 123.3% |
| 調整後EBITDA | 348.9       | 13.2%  | 323.1       | 12.7%  | 25.9   | 108.0% |
| 調整後当期利益   | 129.2       | 4.9%   | 104.1       | 4.1%   | 25.0   | 124.0% |

# 売上高



## 2015年第3四半期実績 vs 2014年第3四半期実績

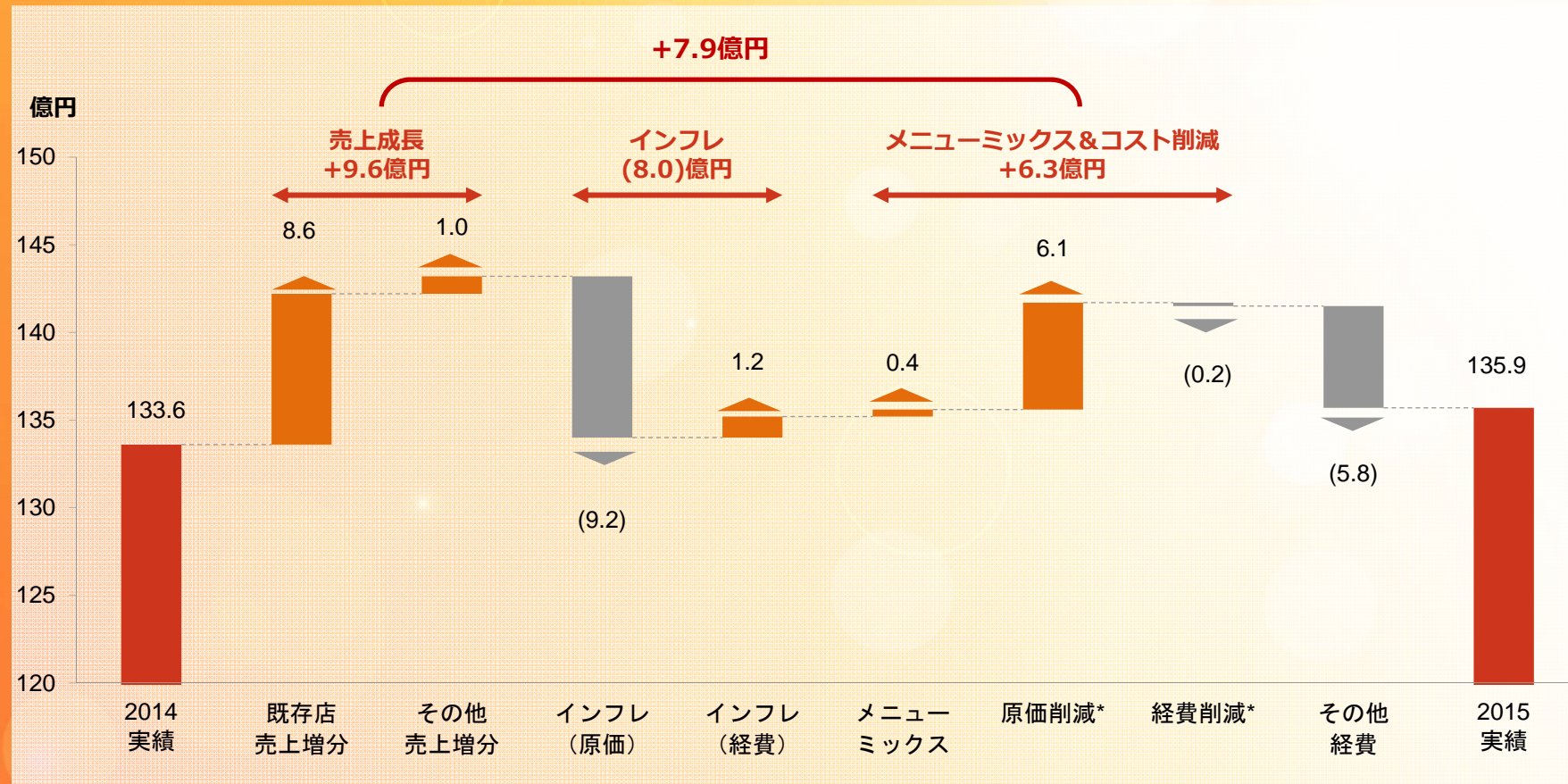




# 調整後EBITDA



## 2015年第3四半期実績 vs 2014年第3四半期実績



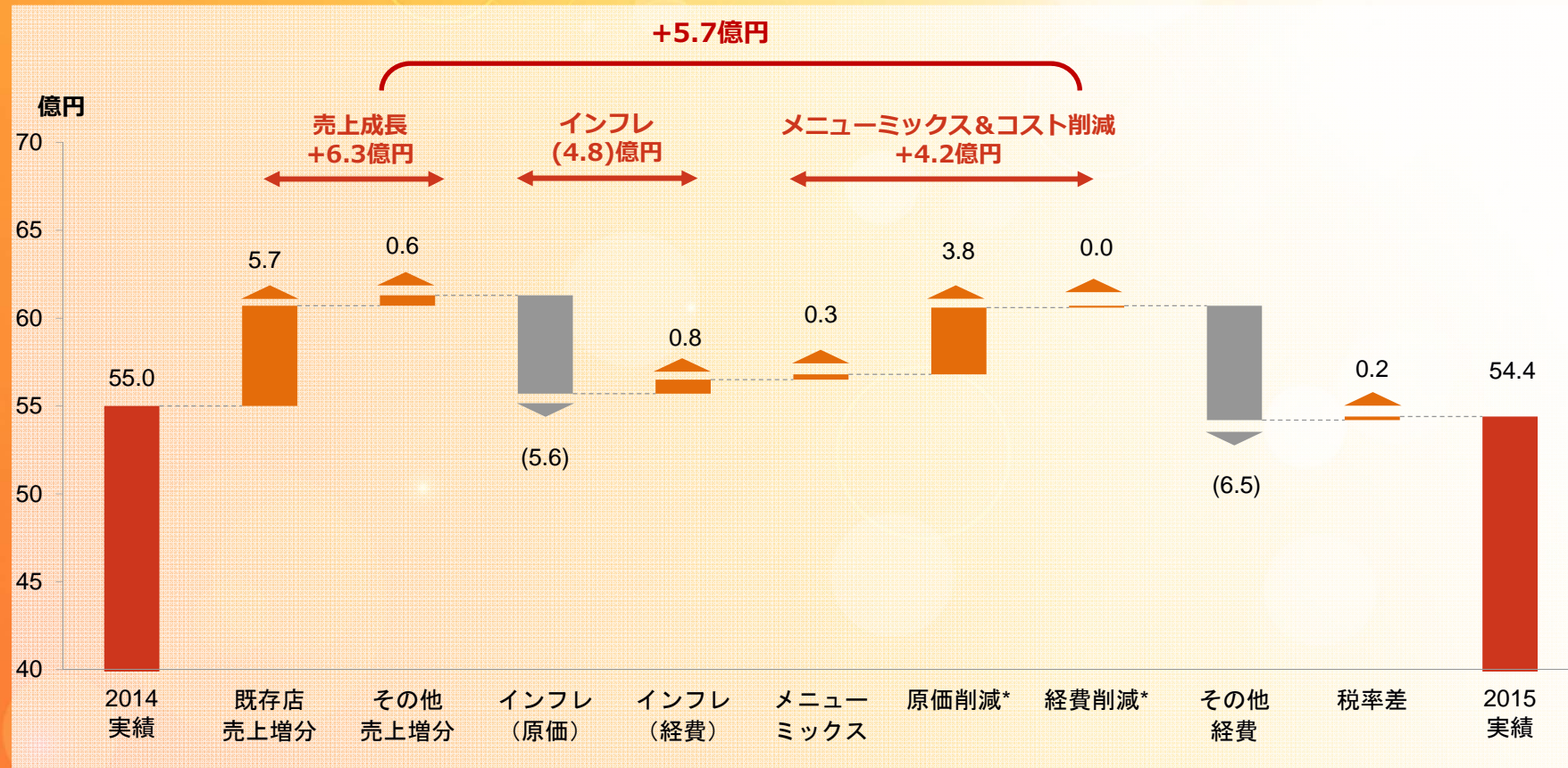
経費削減・原価削減には、コスト抑制による効果額も含む



# 調整後当期利益



## 2015年第3四半期実績 vs 2014年第3四半期実績



経費削減・原価削減には、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9月末までの店舗数推移

| 店舗数ブランド   | 2014年<br>12月末 | 新店        | ブランド転換*<br>(+) | ブランド転換*<br>(-) | 閉店          | 2015年<br>9月末 | リモデル       |
|---|---------------|-----------|----------------|----------------|-------------|--------------|------------|
|  ガスト         | 1,353         | 10        | 37             | (6)            | (7)         | 1,387        | 155        |
|  ジョナサン       | 300           | 3         | 1              | (1)            | (2)         | 301          | 32         |
|  バーミヤン       | 342           | 2         | 3              | (3)            | (3)         | 341          | 6          |
|  ステーキ<br>ガスト | 143           | -         | 1              | (3)            | -           | 141          | -          |
|  夢庵        | 168           | 3         | 19             | -              | (1)         | 189          | 2          |
| その他   | 708           | 8         | 42             | (91)           | (12)        | 655          | 26         |
| <b>合計</b>   | <b>3,014</b>  | <b>26</b> | <b>103</b>     | <b>(104)</b>   | <b>(25)</b> | <b>3,014</b> | <b>221</b> |

\*ブランド転換104店のうち、81店はおはしカフェガストからの転換

# 調整後EBITDA、当期利益の内訳



| (億円)                   | 2015Q3<br>累計 | 2014Q3<br>累計 | 前年<br>同期比   |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|
| EBITDA                 | 319.2        | 258.8        | 60.4        |
| 非キャッシュ項目               |              |              |             |
| (+)固定資産除却損             | 10.9         | 5.6          | 5.3         |
| (+)減損損失                | 4.0          | 3.1          | 0.9         |
| 一時的なコスト項目              |              |              |             |
| (+)ベインマネジメントフィー        | -            | 45.3         | (45.3)      |
| (+)上場及び売出関連費用          | 2.6          | 10.4         | (7.8)       |
| (+)適格上場に伴う会計上の見積り変更額※  | 12.3         | -            | 12.3        |
| <b>調整後EBITDA</b>       | <b>348.9</b> | <b>323.1</b> | <b>25.9</b> |
| 当期利益 (四半期利益)           | 120.1        | 70.2         | 50.0        |
| 一時的なコスト項目              |              |              |             |
| (+)ベインマネジメントフィー        | -            | 45.3         | (45.3)      |
| (+)上場及び売出関連費用          | 2.6          | 10.4         | (7.8)       |
| (+)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         | 55.6         | (40.7)      |
| 調整額に対する税額              | (5.8)        | (21.7)       | 15.8        |
| 調整額小計 (税引後)            | 9.0          | 33.9         | (24.9)      |
| <b>調整後当期利益 (四半期利益)</b> | <b>129.2</b> | <b>104.1</b> | <b>25.0</b> |

※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。

「適格上場に伴う会計上の見積り変更額」とは、当インセンティブに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

# 調整後フリーキャッシュフローの内訳



| (億円)                  | 2015Q3<br>累計 | 2014Q3<br>累計 | 前年<br>同期比      |
|-----------------------|--------------|--------------|----------------|
| 営業キャッシュフロー            | 221.7        | 271.2        | (49.5)         |
| CAPEX                 | (140.2)      | (86.2)       | (54.0)         |
| <b>フリーキャッシュフロー</b>    | <b>81.5</b>  | <b>185.0</b> | <b>(103.5)</b> |
| (*)インマネジメントフィー        | 20.0         | 5.3          | 14.7           |
| (+) 上場及び売出関連費用        | 5.4          | 7.6          | (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         | 12.9         | 16.3           |
| 調整額に対する税額             | (10.2)       | (5.1)        | (5.1)          |
| 調整額小計 (税引後)           | 19.0         | 7.8          | 11.2           |
| 敷金及び保証金の差入による支出       | (5.7)        | (5.1)        | (0.6)          |
| 敷金及び保証金の回収による収入       | 8.7          | 9.8          | (1.1)          |
| <b>調整後フリーキャッシュフロー</b> | <b>103.5</b> | <b>197.5</b> | <b>(94.0)</b>  |



# 參考資料



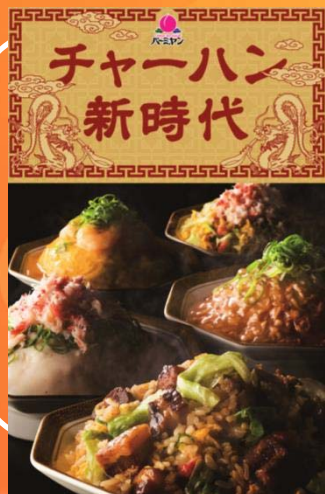
## 3Qの主な既存店売上拡大戦略

### メニュー戦略

- 国産うなぎ、牡蠣、鴨などその季節ならではの商品を提供
- コアターゲットである女性向けを中心に、比較的高単価となる和膳仕立てのライトミールセットを提供
- チャーハン等は素材に特化したフェアメニューで品揃えを充実させ、若年男性などの新規客層拡大に寄与
- 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
- 英語や中国語メニューを全店または一部店舗で設置し、お客様の利便性を向上

### プロモーション戦略

- ガストで7月と9月に山盛りポテトフライ99円キャンペーンを実施
- ガストでモバイルアプリやクーポンなどによりパンケーキのプロモを強化
- 5-9歳のお子様向けに複数ブランドでラッキーセットに妖怪ウォッチを導入
- 複数ブランドでハッピーアワーを実施





# 各戦略の2015年度4Q計画



## 既存店売上 拡大戦略

### メニュー戦略 プライシング

- 価格感応度が高いお客さま向けのメニューを開発
- 高価格帯のお客さま向けのメニューの提供も継続

### プロモーション戦略

- 399チーズINや牡蠣などの人気メニューのお求めやすさをTVコマーシャルでアピール
- バーミヤンでもモバイルアプリを導入開始

### 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ブランド転換も計画

### デリバリー戦略

- 年間計画前年比8%増

## 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

## 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

# 2015年4Qの既存店売上拡大：メニュー開発



## ターゲット分布別のメニュー戦略



日替わりランチの  
バリューアップ

### コアメニューを進化

ドリップ式  
コーヒーマシンの導入

ガストでの  
ソフトクリームテスト

ジョナサンでの  
プレミアムワイン  
テストの拡大

コアメニュー

リーズナブル

### 人気商品の プロモーション



### 高付加価値商品 の提供

高単価

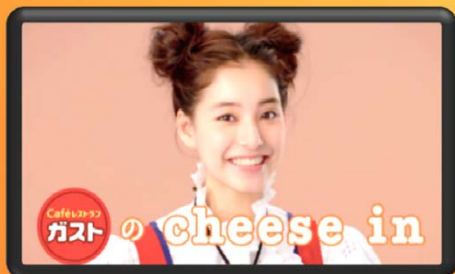


フェアメニュー

# 2015年4Qの既存店売上拡大：プロモーション



## 人気商品のテレビコマーシャル



▶ ガストのチーズIN399  
10/9~10/28



▶ ガストの広島県産牡蠣  
10/29~12/9

## デジタルツールを活用した ブランドプロモーション



▶ バーミヤンアプリ導入

- ・先行開始  
10月~
- ・プロモーション開始  
11月後半

▶ SNS発信

12月にジョナサン  
Facebookを開始



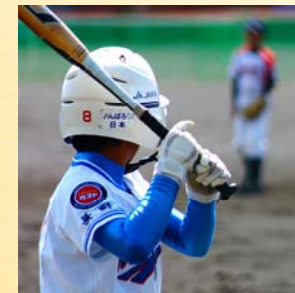
## 提携プロモーション

Tカード（CCC）でソフトバンクやファミリーマートと  
共同プロモーション

ガストでTポイントが3倍になるキャンペーン実施

リトルリーグ（少年野球）の公式スポンサー

ブランドイメージ向上・ファンの増加





## 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。