

ANNUAL CEO FORUM CRG BUSINESS DIRECTION



25 February 2026

Agenda

Industry Outlook, Competitor & Trend

Key Achievement & Financial Highlights 2025

Business Direction 2026

Industry Outlook, Competitor & Trend

Restaurant Industry

1

NEW BRAND/CONCEPT FASTER THAN EVER

Extreme Competition in the Conveyor Belt Sushi Segment



Established in 2021
No. of store: 26+ Branches



Established in 2024
No. of store: 4 Branches



Established in 2025
No. of store: 2 Branches



Established in 2026 (Q3)
No. of store: 1 Branch (Plan @ Central World)

NEW BRANDS FLOOD THE MARKET

Minor

ไม่ได้มีดีแค่ 'สลัดบาร์'
Sizzler แดกแบรนด์ใหม่
Sandwich Society
ต่อยอดเมนู 'ซีลโทสต์' นำร่องเซ็นทรัล พระราม 9

S&P

"Wingstop"
โก่ทอดเมกา ในที่สุดก็มาไทย
เค้าทำยังไง *กระแสดีตั้งแต่ยังไม่เปิด*

Maguro

Kaiten Sushi Ginza Onodera
ซูชิสายพานพรีเมียม
ร้านดังจากญี่ปุ่น
เตรียมมาเปิดสาขาในไทยอีกray

MK Group

'MK' แดกแบรนด์ 'BONUS SUKI'
ทำชน 'สุกีน้อย-ลิกทิก'

YUZU Group

Yuzu Group ส่ง Gasomen
เต็ม Brand Portfolio
ปัจจุบัน 12 แแบรนด์ ครบคลุมตั้งแต่ 99 - 50,000 บาท

Keep in Touch
ปังย่างไม้หมูน สโตลสัน
ร้านใหม่เครือ ลำเมียง
มีแจกแผ่นแพะกันร้อน ตอนนั่งกิน

IBERRY

แบรนด์ใหม่ลำดับที่ 20 ของ iBerry สลวยวน (Slayuan)
บิกหนุด 'เซ็นทรัล พาร์ค' ตอกย้ำสูตรสำเร็จ 'บันแบรนด์จาก DNA'

Maguro

MAGURO Group ส่ง "BINCHO"
เต็ม Brand Portfolio ชูประสบการณ์ญี่ปุ่นโบราณ
สร้าง Blue Ocean ตลาดร้านอาหาร

Stock Focus

Maguro

MAGURO เตรียมเปิดตัว KIWAMIYA
ร้านแฮมเบิร์กคิวยาว ต้นตำรับ
"อย่าง ประจ และควบคุมความสุกได้ตามใจ"

IBERRY

สอุปดิเทท GAPPLE
ร้านใหม่ส่งท้ายปี เครือคุณปลา iberry
เปิดสาขาแรก ที่เชียงใหม่

La Meow

'ลำเมียง' เวชชาตลาดโยเกิร์ต
ตั้ง 'More Yogurt' เปิดในไทย
ร้านโยเกิร์ตสมุกดีชื่อดังจากจีน
ตั้งเป้าเปิด 10 สาขาภายในปีนี้

MK Group

MK GROUP บัน HIKINIKU TO COME
จุดกระแส Specialty Japanese Dining ในไทย

NEW FORMATS RAISING TO ATTRACT CUSTOMER



MK LOVER เพียง **499-** ราคาสุดคุ้ม
 รับประทาน **90** นาที
 เมนู MK ซิกเนเจอร์ที่ทุกคนรัก กุ้งสด ลูกชิ้นเอ็นคก
 ะหมี่หมกหมูแดงและหมูกรอบ ไข่ดำ ขนมจีนกุ้งไม่ฉุน
ทานไม่อันกว่า 80 เมนู



HI DEE SHABU
 เจ้าของเดียวกับ Hai Di Lao
จ่ายถูกลง
 แต่คุณภาพคับแน่น!
 CENTRAL RAMA 3
 ชั้น 5



กรุงเทพฯธุรกิจ
พินท์ไทย
 PUNTHAI COFFEE
24 HOURS
ไม่ต้องกลัวง่วง!
'กาแฟพินท์ไทย'
 เปิด 24 ชั่วโมง นำร่อง 6 สาขา
 ตอนจอยท์ไลฟ์สไตล์ทุกช่วงเวลา
 12 พ.ย. 2568



BAKE A WISH BAKER
อบสด หอมฟุ้ง
 ชั้น 7 @CentralWorld



TAO BIN
 BEVERAGE
ต่อยอดแบรนด์! Tao Bin เปิดคาเฟ่ เต็มรูปแบบ
เสิร์ฟครบ เมนูเครื่องดื่ม - เบเกอรี่ - ไอศกรีม



Bar B Q Plaza
แบบกินคนเดียว
สาขาแรกที่ เซ็นทรัล พาร์ค
 Bar B Gon calling.
 goodbye money
 ในร้านชอลาก่อน

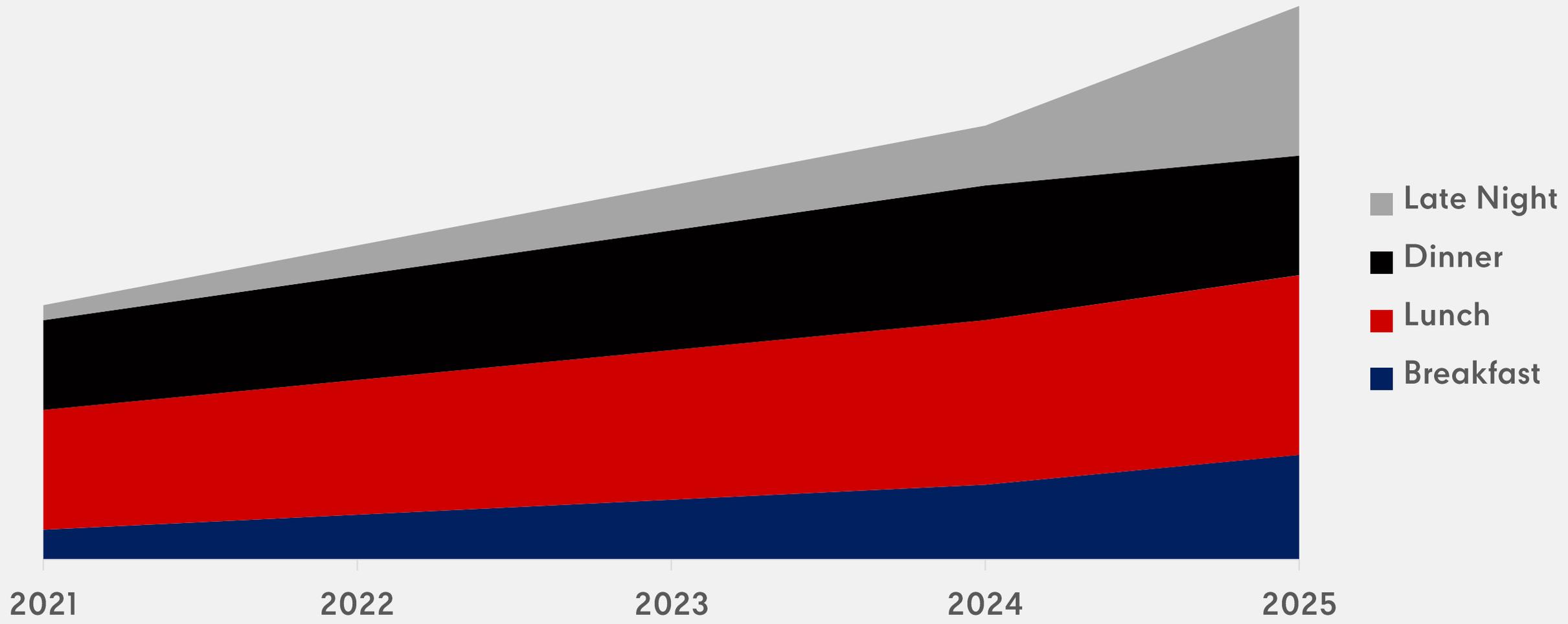
2

ASSET UTILIZATION / DAY-PART MAXIMIZATION

GRAB | Offer-Peak Hours, On-Point Opportunity



Sunrise Bites and Midnight Cravings are the Revolution



ASSET UTILIZATION / DAY-PART MAXIMIZATION



☀ Day (Sun) Sun Menu: 10:00-16:59
Premium lunch offerings, salads, lighter fare.

🌙 Night (Moon) Moon Menu: 17:00-24:00
High-end items: Wagyu Picanha, Truffle Soup.



3

SUCCESSFUL MARKETING PATTERN (FOR NOW)

SUCCESSFUL MARKETING PATTERN (FOR NOW)

Pre-Launch Marketing: The Art of Building Fame Before Day One

6 months
Before open



Paid PR

1 week
Before open



MACRO
Influencer & KOL

After
opening



Micro Influencer

4

**EMERGING TREND-DRIVEN
PREMIUM CASUAL & NICHE BRAND IN THAILAND**

5

CUSTOMER SOPHISTICATED BECOMES REAL

CUSTOMER SOPHISTICATION BECOMES REAL

UNIQUE FOOD CATEGORY | IMPOSSIBLE BECOME POSSIBLE



OH! Juice

Handroll



รีวิว ร้าน **Maison Roru**
Handroll สุดฮิต เคี้ยว iberry



1st BRANCH IN THAILAND
@CENTRAL PARK

Hamburg Steak

6

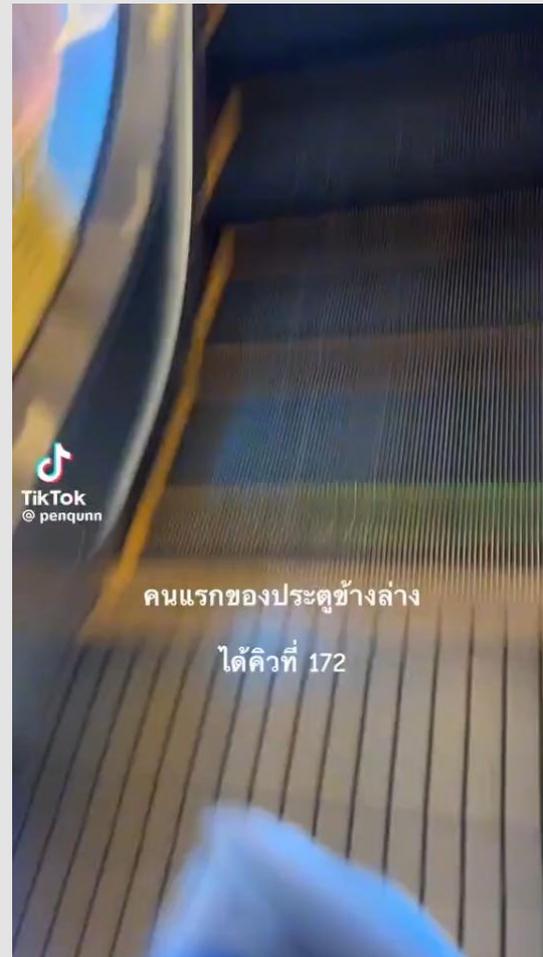
LANDLORD HUNTING FOR NEW BRAND/CONCEPT

First-mover race: dominate online and offline sales channel

LANDLORD HUNTING FOR NEW BRAND/CONCEPT

RACE TO BE THE 1ST

First-mover race: dominate online and offline sales channel



7

HIDDEN DEMAND TO BE CAPTURE

HIDDEN DEMAND TO BE CAPTURED

SARABURI



MEGA BANGNA



Summary of Restaurant Market **M**ovements & **T**rend

1. NEW BRAND/CONCEPT FASTER THAN EVER
2. ASSET UTILIZATION / DAY-PART MAXIMIZATION
3. SUCCESSFUL MARKETING PATTERN (FOR NOW)
4. EMERGING TREND-DRIVEN PREMIUM CASUAL & NICHE BRAND IN THAILAND
5. CUSTOMER SOPHISTICATION BECOMES REAL
6. LANDLORD HUNTING FOR NEW BRAND/CONCEPT
7. HIDDEN DEMAND TO BE CAPTURE

Agenda

Industry Outlook, Competitor & Trend

Key Achievement & Financial Highlights 2025

Business Direction 2026

CRG

2025

Key Achievement



16.9bn

Revenue
(growth +7% yoy)

CRG : 12.7bn, -0.9% growth yoy
JVs : 4.2bn, +39% growth yoy

12.98bn*per statutory financial reported figures

+146

New built outlets

1,429 outlets @31-Dec-25

+3.2

New brands launched

Launch Ootoya Okki
Completed Lucky Suki & Lucky BBQ
Roll Out Katsu Midori Sushi
Roll Out Kiani

Total 23 restaurant brands
(+1 retail brand)

+3

New format launched

- Ootoya – launched Tokusen
- Katsuya – launched new store concept at CTW in Dec-24. Rolled out and successfully built strong +SSSG in 2025.
- Mister Donut Flagship store @ Central Pinklao

3

Key productivity project achieved

- Driven by improvement in GP, people and utilities costs.

Received notable awards and recognition both at brands and corporate level

CRG | Awards (1/4)

No.1 Brand Thailand Awards 2025 from Marketeer Magazine



“Donut Shop”



“Special Bakery Shop”



ร้านทงคัตสึ (TONKATSU RESTAURANT)

แบรนด์ร้านทงคัตสึที่ได้รับความนิยมสูงสุด (ทั่วประเทศ)



CRG | Awards (2/4)



Grab ThumbsUp 2005

LINE MAN Wongnai Users' Choice 2005

CRG's Delivery business outgrew the platform

- LineMan Sale growth YoY 2025
 - Platform +16% ,Foodchain +15%, **CRG +29%**
- GrabFood Sale growth YoY 2025
 - Foodchain +16%, **CRG +23%**

KFC: Store Design Award 2025

CRG has won Store Design Award 4 years consecutively.

CENTRAL WESTGATE

THE MODERN FAM & STUDENT SPOT



A fresh, vibrant space built around **flexibility and connectivity**. This design transforms KFC into a dual-purpose destination, serving both the **fast-paced modern family** and the **digitally-native student**.



TOP CEO 2025



CRG | Awards (4/4)

1 CRGคว้า 5 HR Awards from Employee Experience Awards Thailand 2025

Organized by Human Resources Online สื่อชั้นนำด้าน HR ระดับภูมิภาคเอเชีย

- 🥇 Gold – Best Capability Development Program for the HR Team
- 🥇 Gold – Best Remote Learning Initiatives
- 🥇 Gold – Best Talent Assessment and Selection Process
- 🥈 Silver – Most Inspiring Leader
- 🥉 Bronze – Best Workforce Innovation



2 รับรางวัลองค์กรที่ส่งเสริมการจ้างงานและการมีรายได้สำหรับผู้สูงอายุ ประจำปี 2568 “ดีเด่น”



- ## 3 CRG ได้รับรางวัลองค์กรที่สนับสนุนงานด้านคนพิการ ประจำปี 2568
1. CRG ได้รับรางวัล “ระดับเกียรติยศ” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11
 2. CRGI ได้รับรางวัล “ระดับดีเยี่ยม” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8



Agenda

Industry Outlook, Competitor & Trend

Key Achievement & Financial Highlights 2025

Business Direction 2026



CRG STRATEGIC DIRECTION 2026

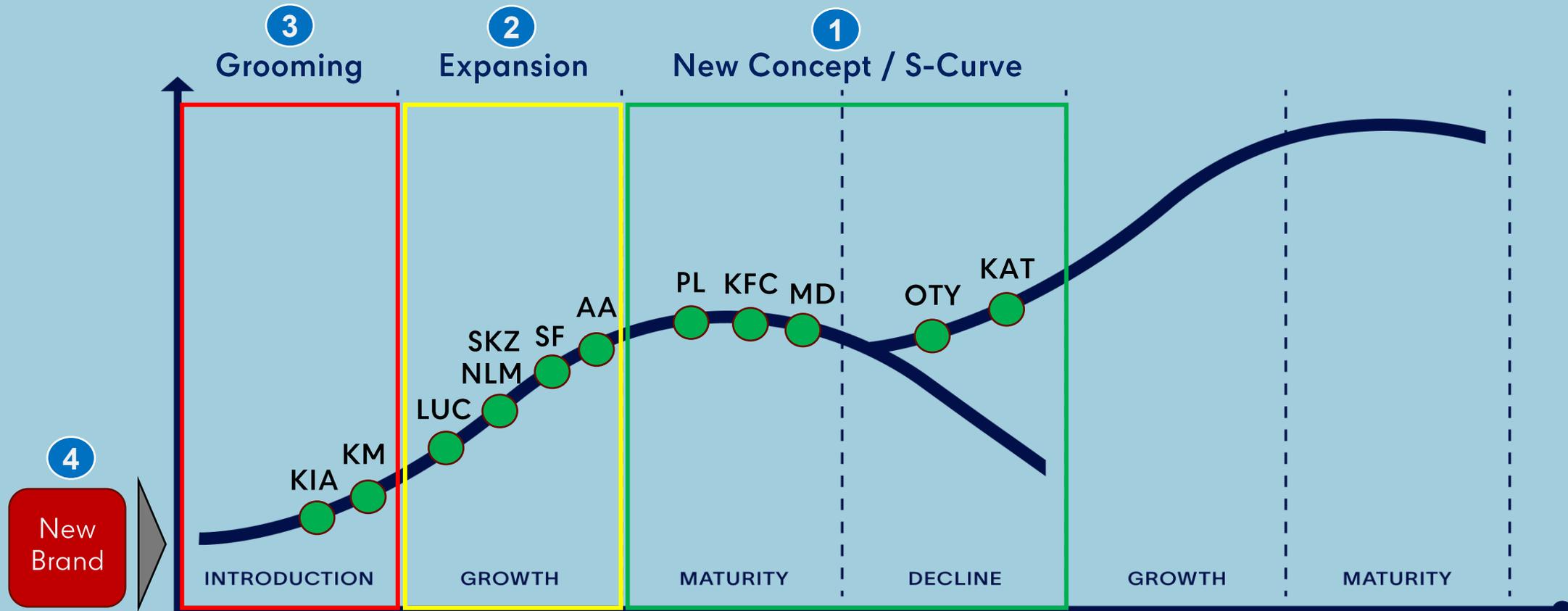


- 1 Maximize Top Brands**
- 2 Drive Profitability**
- 3 Re-Build Growth Portfolio with New Brand/New Business**
- 4 Big Partnership & Synergy**
- 5 Overseas

1. Maximize Top Brands

CRG | Portfolio Management

“Secure with the Proven, Win with the New”



Exit Brands : Aroi Dee, Terrace, Brown, Everyfood, Tenya

Maximize Top Brands: Action Summary



1

Focus expanding high profit brands

2

Drive Store Sales Growth & profitability

3

Find new growth agenda

2026 | Key Actions Summary

BRAND	1 Drive SSS & Profitability	2 Accelerate expansion (high-profit brands/format)	3 Drive new growth model/format	Sales 2025	% Growth Target 2026
KFC	Target 3-5% SSSG Focus to drive profitability thru GP improvement and COL management	+10-15 Net New stores	<ul style="list-style-type: none"> Smart Box format 	7.1bn	+9-10%
Mister Donut		+10-15 Net New stores	<ul style="list-style-type: none"> Roll out MD Concept store at strategic location 	1.6bn	+10-12%
Auntie Anne's		+25-30 Net New stores	<ul style="list-style-type: none"> New Hyper model concept New S-Curve: RTE & RTD at retailers and CRG's stores 	1.0bn	+20-25%
OTY		+5-10 Net New store	<ul style="list-style-type: none"> New formats for growth: OOTOYA TOKUSEN New Brand: OOTOYA OKI-Premium Shabu 	1.1bn	+6-8%
KAT		+4-8 Net New store	<ul style="list-style-type: none"> Introducing New Brand - New S-Curve Model 	0.6bn	+6-8%
SKZ		+10-15 Net New store	<ul style="list-style-type: none"> New brand for growth: Japanese/Korean/Chinese 	3.2bn	+30%
SF		+8-12 Net New store	<ul style="list-style-type: none"> New business model: Sunny Side Up Fresh & Easy Format 	0.8bn	+20-25%

2. Drive Profitability

DRIVE Profitability

	Key Actions	Plan
CLOSE	1. Close low-performing and low growth potential brands Close low-performing/ loss-making stores	
CONTROL	2. Control cost, improve productivity (GP, CAPEX, People, Other expenses)	GP – Smart pricing, promotion and sourcing People – Labour matrix focus
CREATE	3. Create high-profit store Accelerate expansion of high-profit brand	Auntie Anne’s, Ootoya, Shinkanzen Sushi, Katsuya, Katsu Midori
	4. Create new high-profit brands Bring in new high-profit brands	Bring in 2-3 new brands/new concept

3. Re-Build Growth Portfolio with New Brand/New Business

Becoming a Restaurant
Business Platform

CRG Portfolio Summary



Potential Timeline

Hotpot

4 BB

Q4'25

(Lucky)

Grill

>1 BB

Q2'26

Coffee

>1 BB

2026

2-3 new brands in 2026

BUILD

TOP BRAND

KFC

Shinkanzen Group

Mister Donut

Ootoya

Auntie Anne's

Salad Factory

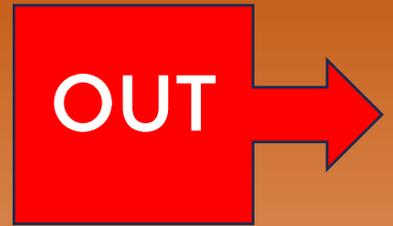
Pepper Lunch

Katsuya

Unicorn/Groom

Somtam Nua

Kiani



Timeline

Aroi Dee

Q2 2024

Terrace

Q4 2024

GK

Q4 2024

Brown

Q4 2024

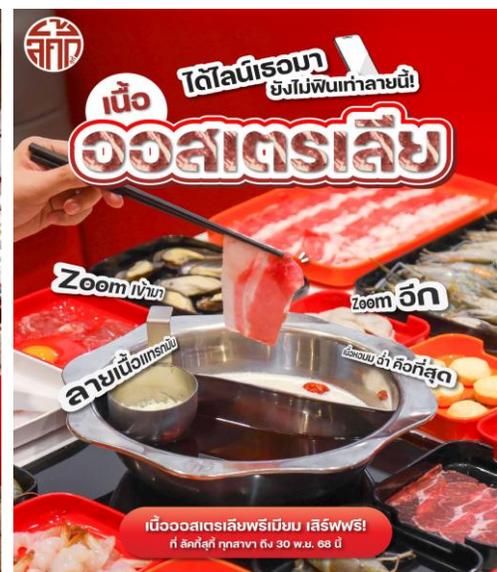
Tenya

Q4 2025

1-2 more brands

2026

Incoming M&A/JV Brand | LUCKY SUKI : Signing Agreement on 18th Nov 2025



NEW BRAND COMING “HANAM BBQ”

HANAM BBQ 張 하남돼지집



Key Highlight

- New concept of Korean BBQ with straw-smoked after charcoal grill

4. Big Partnership & Synergy

POTENTIAL PARTNERS FOR BIG COLLABORATION

Business	Initiatives	Timeline
A) CENTARA/GO!	<ul style="list-style-type: none"> Restaurant management by CRG 	HI 2026
B) GRAB / LINE MAN	<ul style="list-style-type: none"> Co-Brand (e.g. AA x Mickey Mouse & KitKat in Q4 2025) M&A famous brands 	2026
C) TOPS	<ul style="list-style-type: none"> Retail products – AA (4 snacks & 3 RTDs), SF (5 salad dressings) Softserve 	Q1 2026
D) 7/11	<ul style="list-style-type: none"> Retail products – SKZ (salmon-don), AA (4 snacks, 3 RTDs, 2 RTEs, 2 frozen) MD stores (selective potential locations) 	Q1 2026
E) BANGCHAK	<ul style="list-style-type: none"> MD products in Inthanin Coffee shop (20 stores in 2026, 4 existing stores) 	Q1 2026



Grab & LineMan | Match Brand Partnership



AFTER YOU | Brand Collaboration, JV New Brand

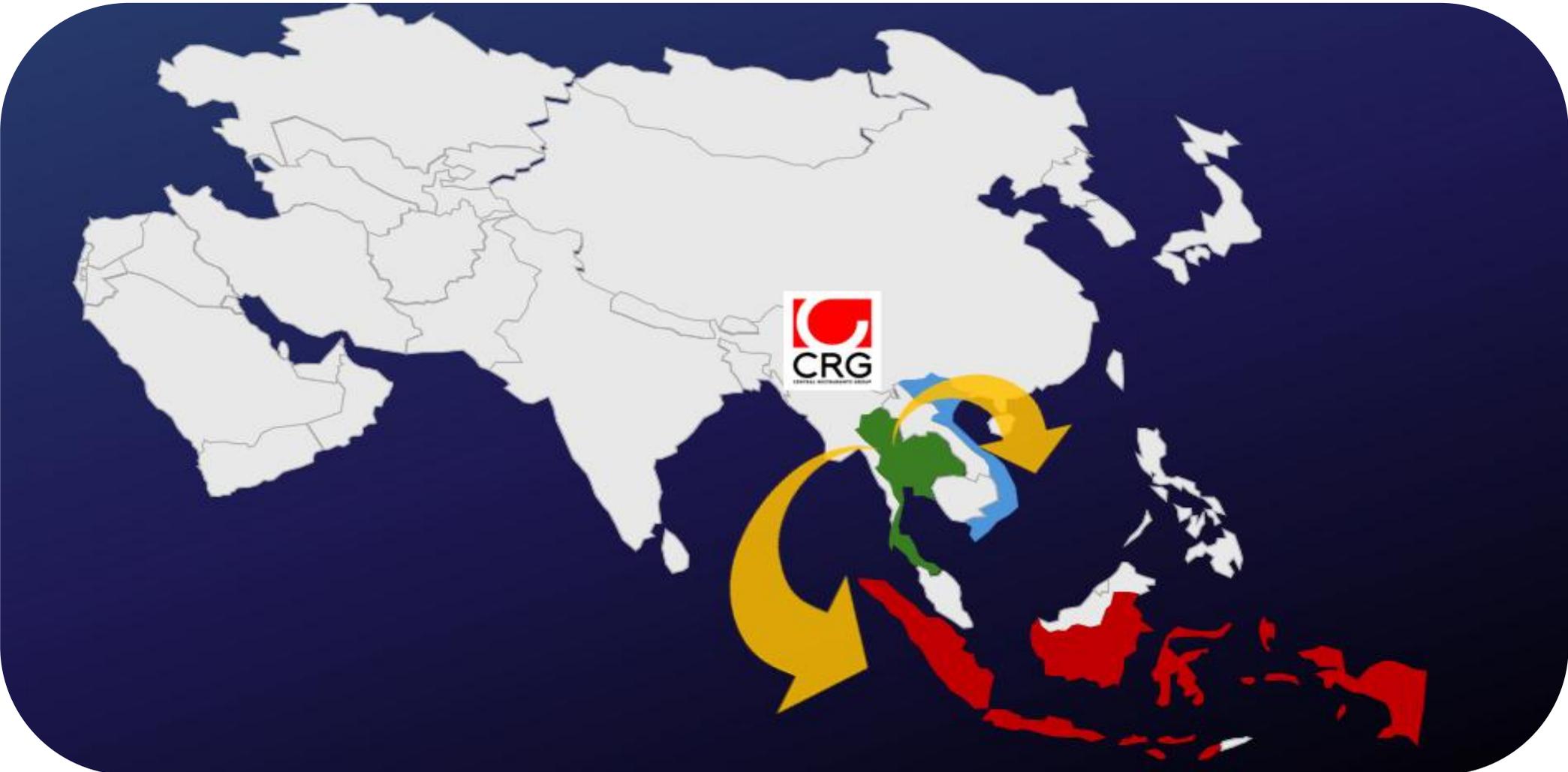


BANGCHAK | Mister Donut x Inthanin



5. Overseas

CRG | International Expansion Strategy : TH to VN & Indonesia



- 1 Maximize Top Brands**
- 2 Drive EBIT 10%**
- 3 Re-Build Growth Portfolio with New Brand/New Business**
- 4 Big Partnership & Synergy**
- 5 Overseas

2026 Target Summary



TOTAL CRG

19,300+
MB

Growth +14%

*CRG 13,700mb, +9%
JVs 5,600mb, +32%*

SALES

3-5%

LY = -0.4%

SSSG

1,500+
Stores

120+ new stores
Net growth 70-90 stores

#STORE

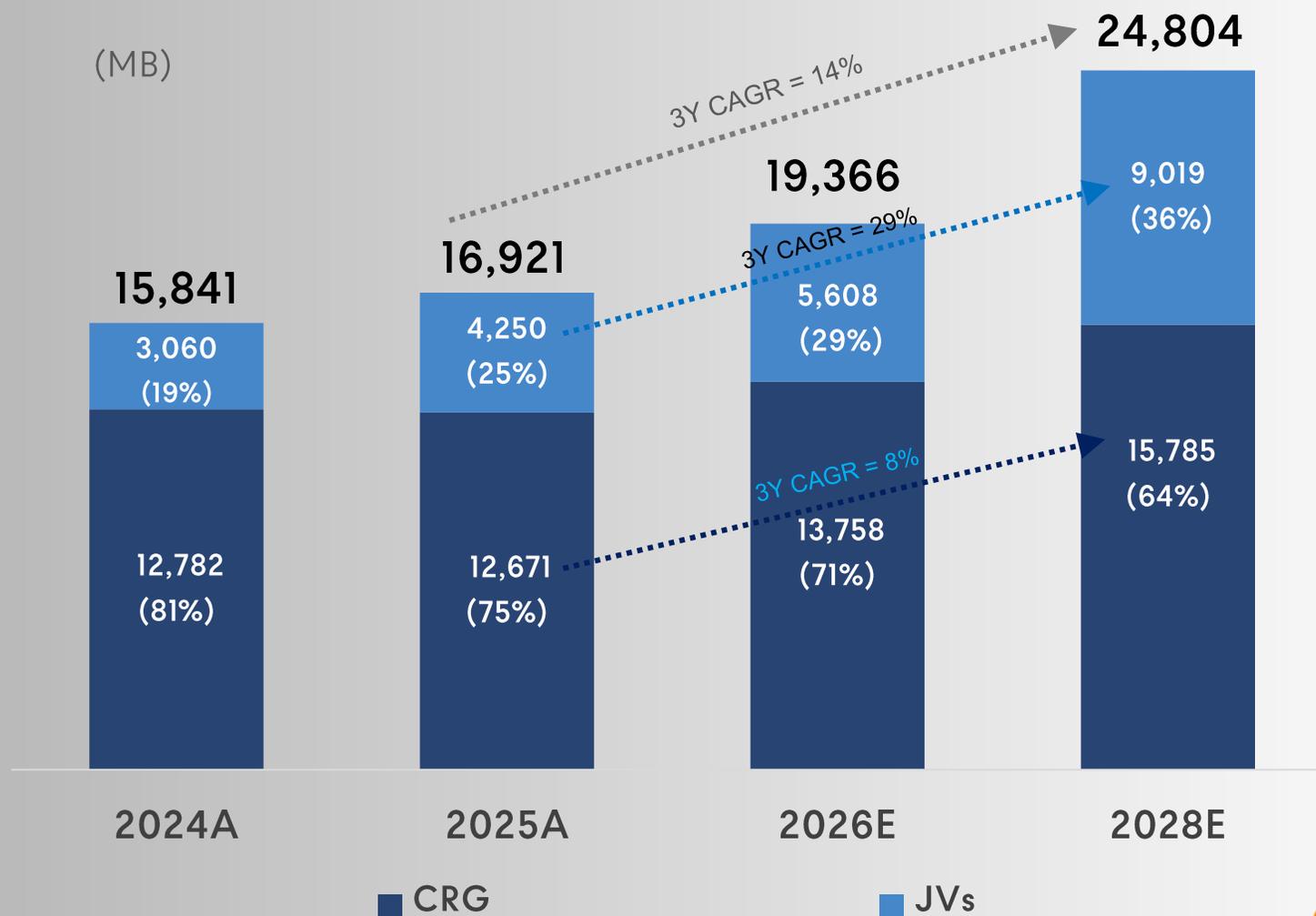
2-3
New Brands/
Concept

High profitability,
expandable brands

**NEW BRAND/
CONCEPT**

CRG Portfolio & New Business Development (excl. Lucky)

CRG's revenue growth will be increasingly driven by JV brands, with more balanced portfolio across all brand segments.



JVs	<ul style="list-style-type: none"> SF, SKZ, STN, NLM, Nama, Katsu Midori Accelerate expand SF, SKZ, STN, Katsu Midori
CRG	<ul style="list-style-type: none"> Focus top brands: KFC, Mister Donut, Auntie Anne's, Ootoya, Katsuya, Pepper Lunch KFC – selective expansion and optimize profit MD, AA, OTY, PL, KAT, and others - expand high potential; manage low performer

Sales Mix by Channel :

- 2025: Dine in/Takeaway 78%; Delivery 22%
- No significant change in mix is expected forward.



Note: 100% sales consolidation for all JVs

THANK YOU