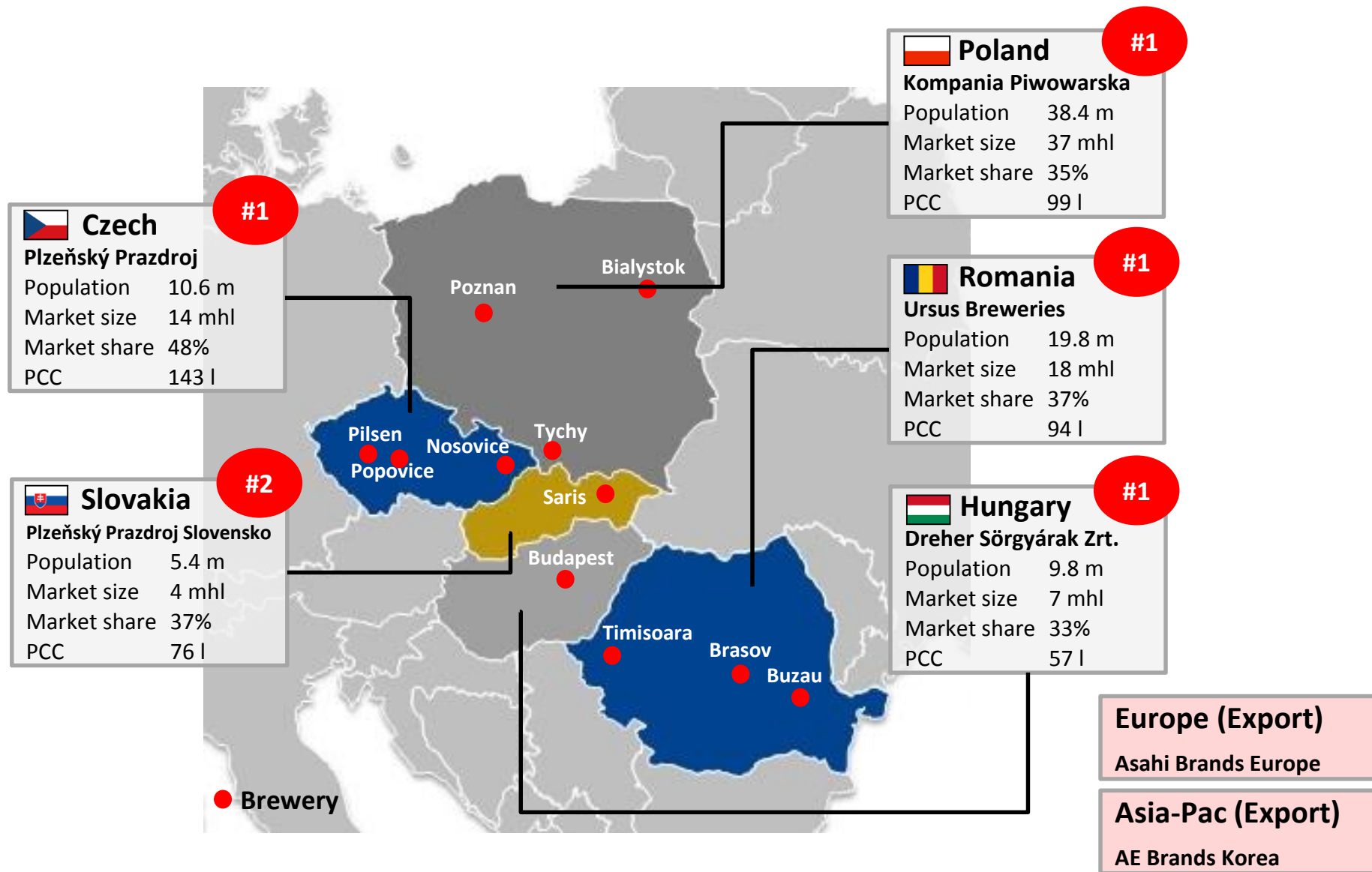


# Central Europe Business



**May 2018**

**2018年5月**



Source: Czech: CBMA monthly data, Slovakia: internal estimates Poland: GUS dom. \*excl. NAB, Romania: Deloitte, Hungary: internal estimates.

From FY2017 Financial Results Presentation (Feb15, 2018)

khl, million Euro	2017 Results (Apr. - Dec.)	YoY*2	Against Target*3	2018 Forecast	YoY*4 (Full year basis)
Sales Volume	26,084	-1%	2%	32,300	0%
Net Sales (excl. Alcohol tax)	1,463	1%	4%	1,810	1%
Core OP*1	351	6%	3%	415	7%

\*1 Core OP before reduction of one-off cost

\*2 Comparison in 2016 FX rate. 2016 results estimated number due to before acquisition

\*3 Comparison in target FX rate of 2017

\*4 Comparison in FX rate of 2017. 2017 result is estimated number due to before acquisition

### ◆ 2017 Results (Apr. – Dec.) 2017年実績 (4-12月)

- Volume and Net Sales growth in all markets except Poland  
ポーランドを除いた全市場で売上数量、売上収益が前年を上回る
- Poland impacted by wet summer weather and negative elasticity associated with lower promotional pressure resulting in increasing net pricing  
ポーランドは、夏の天候不順と販促を控えたことによる店頭価格の上昇が影響
- Overall ABEG margin growth of +110 bps off an already strong base  
事業全体の利益率は、前年比1.1%上昇
- All markets and regional structures delivering cost optimization programs well ahead of plan  
市場全体と地域毎の体制によるコスト最適化の取組みは、計画を上回って進捗

### ◆ 2018 Results (Jan. – Mar.) 2018年実績 (1-3月)

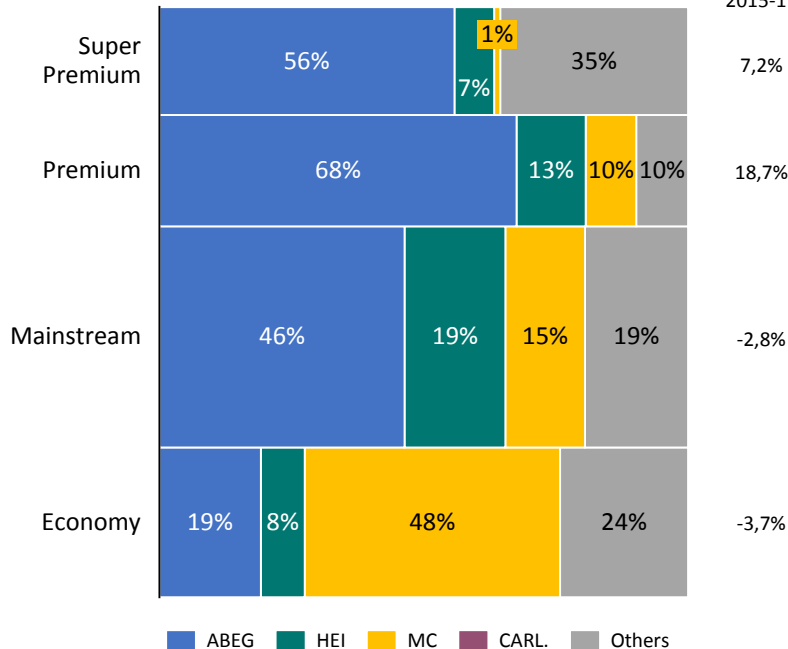
- Annual forecasted delivery of +1% Net Sales and +7% Core OP is well underway in Q1  
第1四半期は、年間計画の売上収益前年比+1%、事業利益同+7%に対して上回って進捗
- Strong execution plans assisted by warmer Jan/Feb weather  
1、2月は、暖かな天候に恵まれ、順調な滑り出し
- OP continues to grow ahead of net sales and prior year given good realisation of cost optimization programs  
事業利益成長は、コスト最適化の取組みが順調に進み、売上高成長や昨年実績を上回って進捗

- The premium player over-indexing in all the premium segments and channels  
全てのプレミアムカテゴリー／チャンネルにおいて、好調なプレミアムブランドを展開
- Developing “better” solutions across the category for all shoppers and consumers  
カテゴリーを横断した、顧客への「プラスα」の価値提案
- Continuing to invest in beer and hospitality culture by growing in and improving the On-Trade experience, leveraging our strong and unique Route to Market  
業務用市場での経験の拡大に加え、強力かつ独自の市場へのアクセス力を活用し、ビール文化の更なる醸成に向けた投資を継続

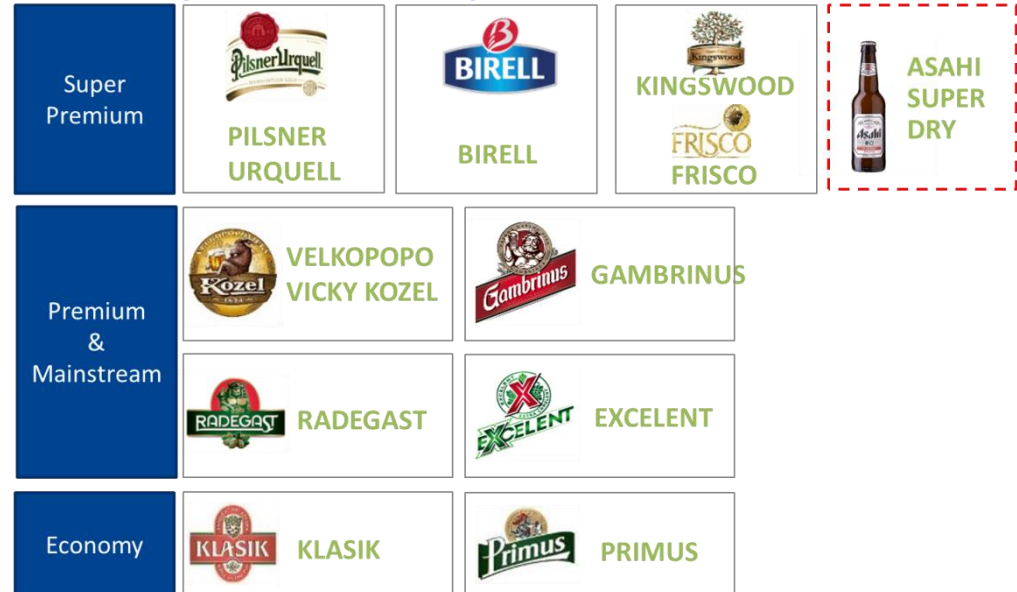
## Off trade by segments 家庭用市場価格帯別実績（数量）

Size: 7.8 mio hl / Source: Nielsen (55% of beer mkt)

CAGR  
2015-17



## Portfolio (Czech 48% share)



- The Market leader by volume and value

数量、売上ともに市場シェアNo.1

- Undisputed leader in Mainstream with increased focus in growth in premium and super-premium

メインストリームにおける確固たるNo.1ポジションに加え、スーパープレミアム、プレミアムカテゴリーでの成長に注力

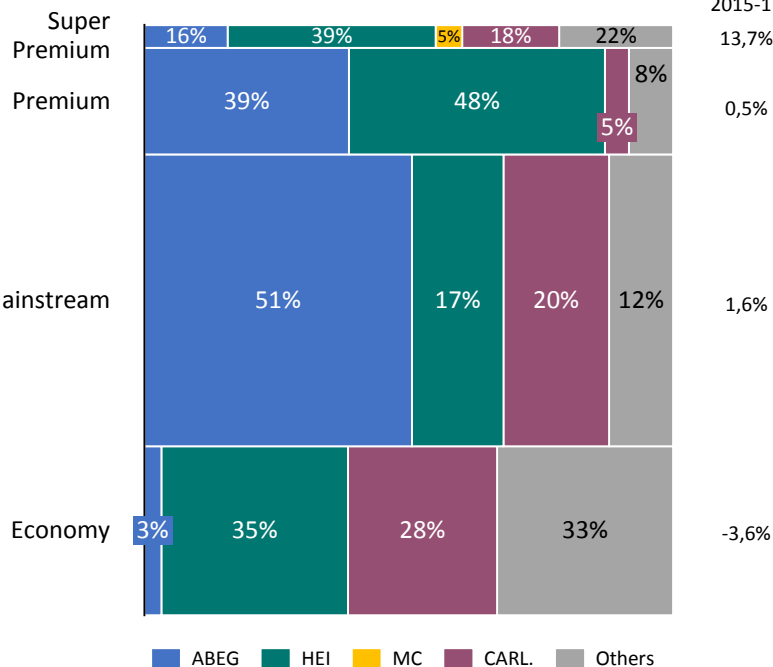
- Increasing NPR/hl by strengthening of key brands in the portfolio and disproportionate growth in new and developing segments

主力ブランドの強化により、容量あたり単価が上昇する一方で、新たな展開カテゴリーでは非常に高い成長を実現

## Off trade by segments 家庭用市場価格帯別実績（数量）

Size: 30.5 mio hl / Source: Nielsen (80% of beer mkt)

CAGR  
2015-17

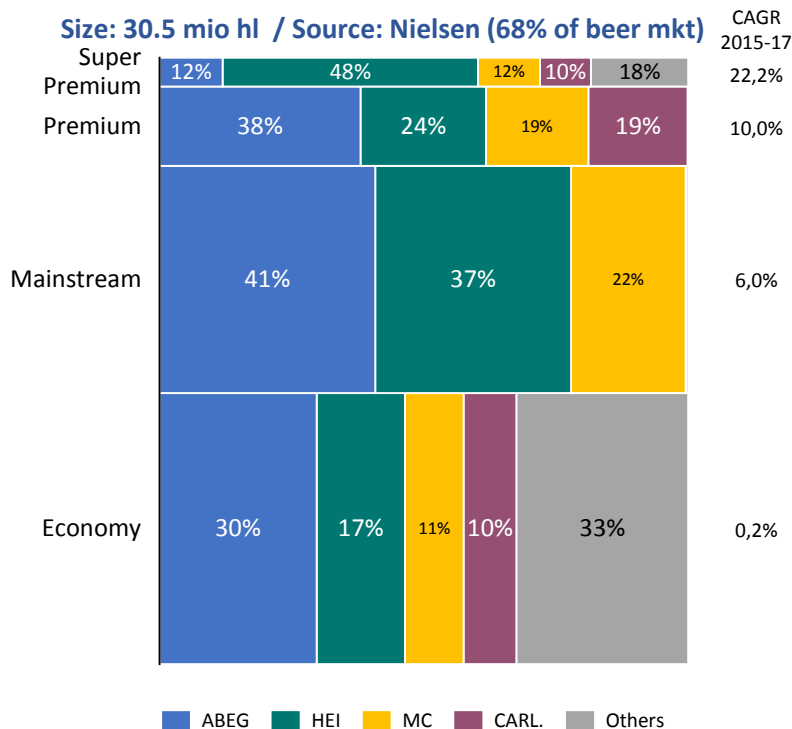


## Portfolio (Poland 35% share)



- Clear leader in all segments with the exception of Super-Premium  
スーパープレミアムを除く、全てのカテゴリーで確固たるNo.1ポジション
- Recent focus on Revenue Management has resulted in the doubling of margin and Value Share leadership also in the On Trade  
近年の売上収益管理への注力により利益率が倍増したことに加え、業務用市場では、価値競争でのリーダーシップを発揮
- Increasing production capabilities to meet growing market demand  
拡大する市場需要に合わせて生産能力を増強

## Off trade by segments 家庭用市場価格帯別実績（数量）



## Portfolio (Romania 37% share)



## ◆ Our Purpose 組織の目的

To inspire better drinking experiences through brewing  
Kando moments

## ◆ 3 key strategic priorities 3つの重要な戦略

Premiumize  
our scale

プレミアム化への転換

Scale our  
premiumization

プレミアム化の促進

Simplify  
to intensify

拡大するための絞り込み

## ◆ 3 major trends to address in Central Europe

中東欧事業における主要な3つの対処すべきトレンド

Craft is a desired approach by all Consumers



あらゆる消費者が、「クラフト（手作り感）」を望む

Well being; eating & drinking well have become standard



健康で安全な生活：健康な飲食が標準に

Consumers search for emotional connections with brands



消費者はブランドに対し、情緒的なつながりを求める



## ◆ Craft is a mindset and a spectrum, not an extreme

「クラフト」は習慣であり、一過性ものではない

- Seeking to deliver beer culture and craft experience for all

あらゆる人にビール文化やクラフト体験を届ける

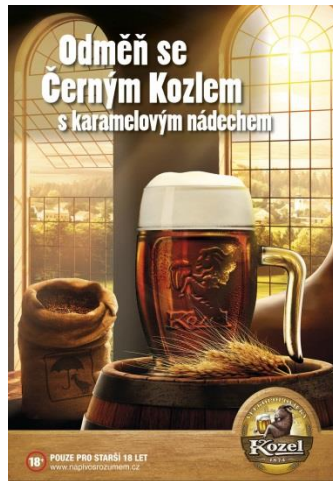
- Czech:** Brewmaster's choice, relaunch of Gambrinus & Radegast lagers  
醸造者のおすすめ、『Gambrinus』『Radegast lagers』の再販売
- Poland:** Książęce entry-craft range and unpasteurised Tyskie and Zubr  
クラフトタイプビール『Książęce』や『Tyskie』『Zubr』の非加熱処理商品の発売
- Romania:** Opening of the new unpasteurized segment with Timisoreana Nepasteurizata and now Ursus Retro  
『Timisoreana Nepasteurizata』による新たなカテゴリー創出、『Ursus Retro』の発売
- Hungary:** Dreher leading with hop-based innovations  
ホップを活用したイノベーションによる『Dreher』
- Slovakia:** relaunch of Šariš Zlatá 12  
『Šariš Zlatá 12』のブランド再構築



## ◆ Czech segment expansion

チェコブランドの拡大展開

- Expansion of Czech brands globally  
チェコブランドのグローバル展開
- Super-premium proposition of Pilsner Urquell exclusively from the source  
『Pilsner Urquell』のスーパープレミアムブランドとして確立された地位
- Kozel adds scale with a differentiated growth model  
新たな成長モデルによる『Kozel』の拡大



## ◆ Well-being is now everywhere

健康で安全な生活は、今では至るところに

- The NAB opportunity goes well beyond “negative choice”  
ノンアルコールビール商品の成長機会は、「買わない選択」の流れをはるかに上回っている
- We have been innovating the subcategory around CE:  
中東欧において、様々なカテゴリーを創出している
  - Birell Botanicals range in Czech and Slovakia  
チェコ・スロバキアにおける『Birell Botanicals』の展開
  - Lech Free 0.0 in Poland  
ポーランドにおける『Lech Free 0.0』の展開
  - Ursus Cooler in Romania  
ルーマニアにおける『Ursus Cooler』の展開
  - D24 in Hungary  
ハンガリーにおける『D24』の展開



### ◆ Asahi Super Dry around CE

中東欧での『Asahi Super Dry』

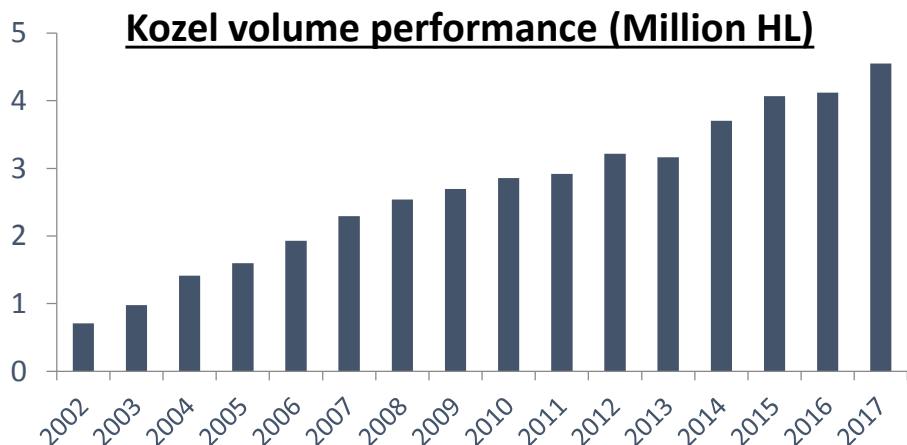
- Asahi Super Dry (brewed in Padova, Italy) will be launched in all CE markets over time  
中東欧市場における『Asahi Super Dry』（イタリア・パドバ産）の発売
- Our first launch (full mix) has been Hungary in March and will act as a pilot for the model  
3月にハンガリーにおいて、パイロット展開として販売を開始
- Czech and Slovakia started in May – selected On-Trade only  
チェコ・スロバキアでは、5月から業務用限定で展開予定
- Romania launched May 22  
ルーマニアは、5月22日に発売開始
- Poland is under review  
ポーランドは、展開を検討中



## ◆ Europe and Asia beyond CE

中東欧からヨーロッパ・アジアへ

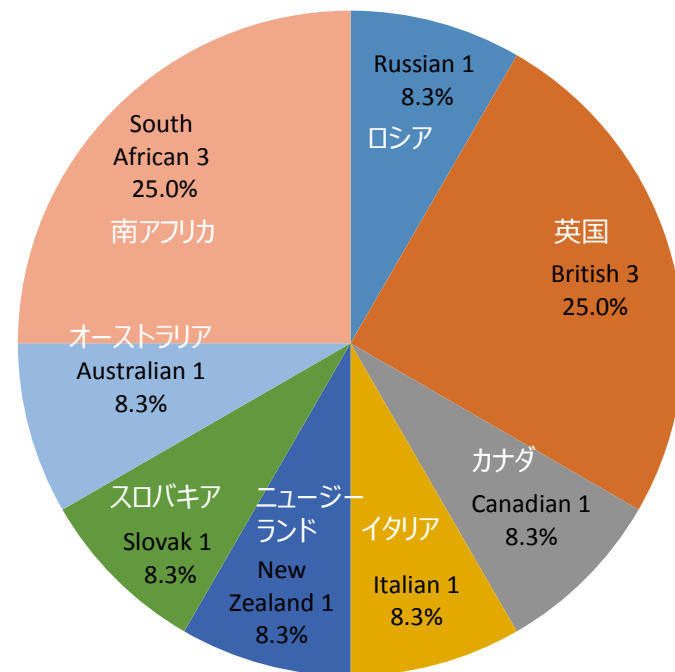
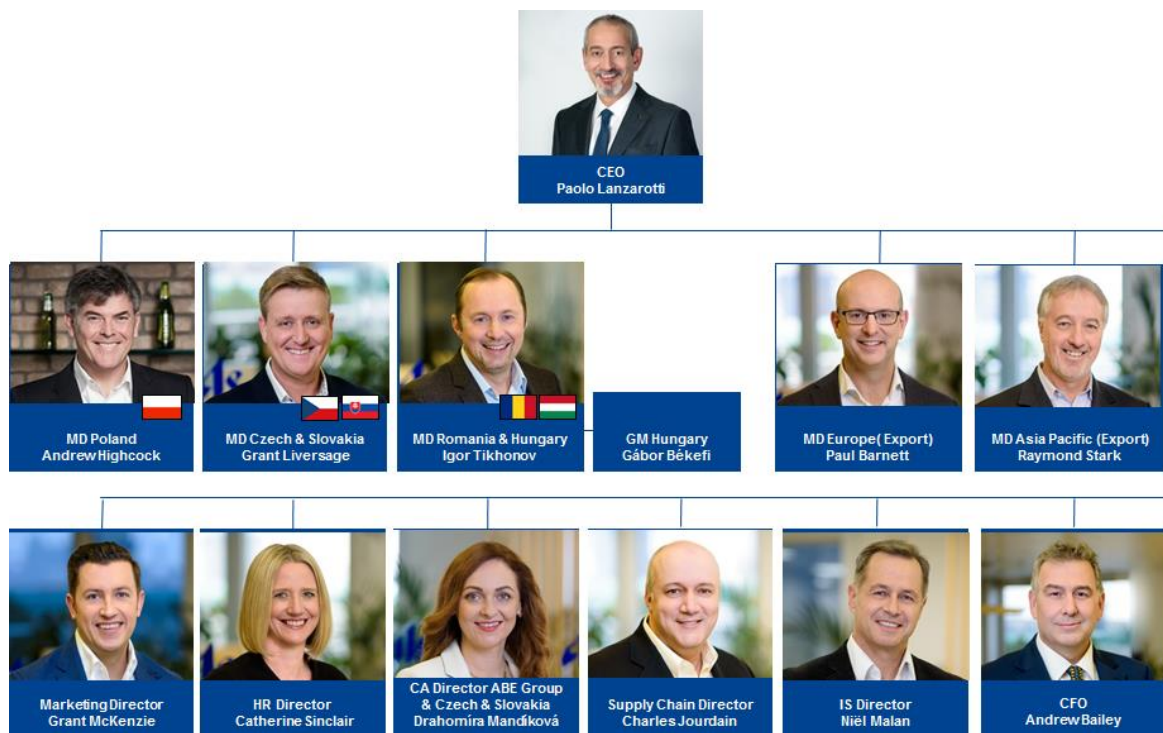
- Aiming to lead the fast-growing Czech segment in Europe and Asia with Kozel and Pilsner Urquell.  
ヨーロッパ・アジアで『Kozel』『Pilsner Urquell』により成長するチェコブランドの拡大
- 22 markets across 5 time zones around Europe focusing on Germany, Russia, Spain, Nordics, Austria  
ドイツ・ロシア・スペイン・北欧・オーストリアに注力し、ヨーロッパの5つの時間帯、22の市場において展開
- 8 countries currently covered in Asia Pacific with South Korea the largest, and 15 markets planned by the end of 2018  
アジア太平洋地域は、韓国をはじめ8か国展開、2018年は15カ国に拡大する計画
- Pilsner Urquell defines the Czech category and Kozel provides scale at premium  
『Pilsner Urquell』は、チェコビールカテゴリーを創り、『Kozel』はプレミアムカテゴリーでのスケール獲得に貢献



- Headquarters moved from Zug to Prague in July 2017  
2017年7月に本社をZugからプラハに移転
- Vast majority of headquarter staff are local talent resulting in fewer Expats  
本社スタッフの大半は、現地人材
- ISM (Integrated Spend Management): updated approach to ZBB initiated across the region and each business unit/function  
各事業部門・機能を横断したZBBへの取組み
- IT transformation programs initiated (50%+ cost reduction/3 years – 23%/Year1)  
ITトランスフォーメーションプログラムの立ち上げ（3か年で50%以上のコスト削減、初年度は23%）
- Value Engineering programs enhanced: no longer constrained by SABMiller ways of working and enhanced by Asahi R&D capabilities  
バリューエンジニアリングプログラムの促進：SAB Miller時代のやり方にとらわれず、アサヒの研究開発力と組み合わせで加速させている
- Procurement saving programs driving P&L savings; cost avoidance, commodity volatility management & working capital improvements  
調達コスト削減計画によるPL改善：不要経費削減、コモディティ価格変動への対応、運転資本の改善
- Empowerment by Asahi Group to make quick decisions to enable faster market execution  
アサヒグループによる権限移譲により、迅速な展開が可能に



- Representatives of over 20 nationalities in ABE Group markets  
中東欧事業の展開地域には、20か国を超える国籍のメンバー
- Country level leadership teams have a strong local component balanced by international talent, with more than 50% of board members being locals  
各国の経営陣は、国際的な人材と50%を超える現地人材でバランスが取れている
- Average female representation in senior leadership positions is more than 25%  
経営陣における女性の割合は、25%を超える



### Growth Opportunities

成長の機会

- Growth of premium segment across the region and positive macro-economics  
中東欧事業の展開地域におけるプレミアム化の進展と好調なマクロ経済
- Disproportionate growth in NAB in Czech & Slovakia and across the region  
チェコ・スロバキアを含む中東欧地域でのノンアルコールビール商品の高成長
- Accelerated growth of the Czech segments both in Europe and Asia  
ヨーロッパ・アジアにおけるチェコブランドの急成長
- Craft growth across the region  
中東欧事業の展開地域でのクラフトビールの成長
- Introduction of Asahi Super Dry in ABEG markets  
中東欧事業での『Asahi Super Dry』の展開
- Cost synergy potentials as Asahi Group  
アサヒグループ全体視点からのコストシナジー創出の可能性

### Headwinds

想定リスク

- Competitive landscape intensifying  
競争環境の激化
- Channel drift from on-trade to off-trade across the region  
中東欧事業の展開地域における業務用市場から家庭用市場へのシフト
- Unpredictable political environment in most countries  
多くの国における予測できない政治的環境
- Regulatory changes (Smoking ban in Czech, Sobriety Act in Poland)  
規制の変更（チェコでの喫煙規制、ポーランドの適正飲酒法）
- Commodity rises, e.g. hops, aluminium cost increase  
コモディティコスト上昇（例：ホップ、アルミニウム）
- Competitive labour market in the region  
中東欧事業の展開地域で厳しくなる人材獲得

**Confident of delivering low/mid single digit revenue and high single digit Core OP CAGR growth over next 3+ years**

今後3年程度のCAGRベースで売上収益成長は1桁台前半～半ば、事業利益成長は1桁台後半を目標としている



- **Scale is good, premium scale is better. We have both in our domestic markets**  
我々は、母国市場において、規模と高いプレミアム構成比を持ち合わせている
- **There is untapped potential for both our Czech origin Global Brands – Pilsner Urquell and Kozeľ**  
チェコのグローバルブランド『Pilsner Urquell』『Kozel』には、まだまだ潜在的な市場がある
- **Top line growth continues to come through further local premiumization and innovation and accelerated international expansion**  
母国市場のプレミアム化やイノベーション、母国市場以外での展開拡大を加速することにより、持続的な売上成長を実現できる
- **Bottom line growth is being enhanced through a fit-for-purpose cost mentality**  
目的に沿ったコスト管理意識の徹底により利益成長を促進
- **We have strength in depth across the approx. 7800 people that work in our markets and breweries**  
中東欧事業が展開する市場や工場で働く約7,800人の従業員には高い能力が備わっている
- **Engagement levels have increased since joining the Asahi Group**  
アサヒグループに加わって以降、社内のモチベーションが高まっている
- **Mid term financial guidance is achievable and we have started well**  
中期的な成長ガイドラインは、達成可能であり、良好なスタートを切っている

# Asahi

その感動を、わかちあう。

Information in this material is not intended to solicit sale or purchase of shares in Asahi Group Holdings.

The views, estimates and other information expressed in this document are based on the company's judgment at the time of publication, and no guarantees are provided regarding the accuracy of such information. This information is subject to change without notice.

The company and its officers and representatives accept no responsibility or liability for any damage or inconvenience that may be caused by or in conjunction with any part of these materials.