

Central Europe Business

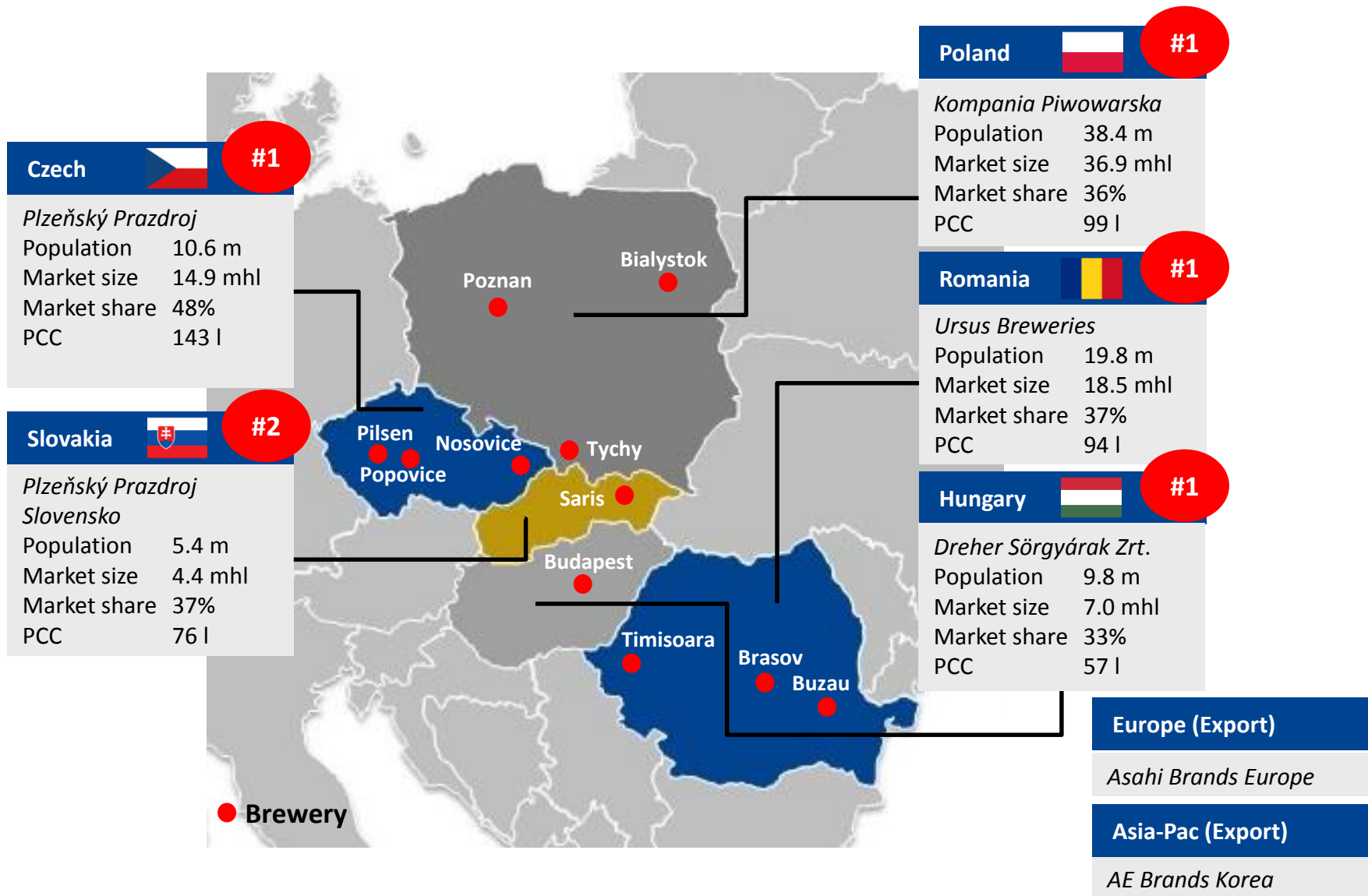


May 2019

2019年5月

Asahi Breweries Europe Group – a reminder

中東欧事業の概要



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

We are a diverse international team based in Prague

プラハを拠点とする多様性に富む、国際色豊かなマネジメントチーム



Paolo Lanzarotti
CEO

Countries worked in:
UK, Italy, France, India, Slovakia, Czech Republic

Companies worked for:
ExxonMobil, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Italian, French



Catherine Sinclair
HR Director

Countries worked in:
UK, Australia, New Zealand, Switzerland, Czech Republic

Companies worked for:
Thames Water, Cadbury, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English



Drahomíra Mandíková
CA Director

Countries worked in:
Slovakia, India, Czech Republic

Companies worked for:
Investment & Development Bank, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
Slovak, Czech, English, German, Russian



Charles Jourdain
Supply Chain Director

Countries worked in:
Brazil, USA, Colombia, Czech Republic

Companies worked for:
Cervejarias Kaiser Brasil, Molson, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Spanish, Italian, Portuguese, French



Niël Malan
IS Director

Countries worked in:
South Africa, Colombia, Czech Republic

Companies worked for:
Eskom Holdings, Vibrom Systems, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Afrikaans



Andrew Bailey
CFO

Countries worked in:
UK, New Zealand, Russia, Poland, Czech Republic

Companies worked for:
PwC, Sony, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English



Grant McKenzie
Marketing Director

Countries worked in:
UK, Hungary, Spain, Romania, Czech Republic

Companies worked for:
Mars, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Spanish, Czech



Igor Tikhonov
MD Poland

Countries worked in:
Russia, Ukraine, Belarus, Kazakhstan, Slovakia, Romania, Poland

Companies worked for:
Mars, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
Russian, English, Ukrainian



Grant Liversage
MD Czech & Slovakia

Countries worked in:
South Africa, Hong Kong, Botswana, Swaziland, Zambia, Ghana, India, Mozambique, Czech Republic

Companies worked for:
KPMG, Barlow Group, SABMiller, Asahi

Languages spoken:



Paul Barnett
MD Asahi Brands Europe

Countries worked in:
Czech Republic, Switzerland, Singapore, Australia

Companies worked for:
Johnson&Johnson, Nestle, Bauer Media Group, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Chinese



Raymond Stark
MD Asia Pacific

Countries worked in:
Australia, Korea, Hong Kong, Vietnam, Ghana, Zambia, Botswana, Swaziland, South Africa

Companies worked for:
KPMG, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English



Dragos Constantinescu
MD Romania & Hungary

Countries worked in:
UK, Belgium, Sweden, Netherlands, Poland, Romania

Companies worked for:
British American Tobacco, Asahi

Languages spoken:
Romanian, English, Dutch, Polish, Spanish

We are bringing the new group philosophy to life

新グループ理念Asahi Group Philosophyに命を吹き込む



- COMMITTED
- BOLD
- COOPERATIVE
- EMPOWERING
- CURIOS

Health & wellness touches everything

健康意識

Personal responsibility for preventative medicine: Eat well, live well.

予防医療への個人の責任

Increasing self-control as social media remembers.

社会の一員としての自己管理

Physical health based on informed and moderate choices. Mental health increasingly valued.

身体/心の健康の重要性



Variety is enjoyed by more

多様性

New generations cook and eat diversely driven by availability of ingredients, online video lessons and ethnic casual food growth.

新世代の食生活の変化

Need for authentic drinks to accompany and partner with all kinds of food.

あらゆる食品に合う本格的な飲料



Need for simple and genuine

シンプルかつ本物

In contrast to a complex world, consumers want some simplicity and the comfort of stability.

シンプルさ、安定感を求める消費者

Demand for Retro and Local products is increasing.

レトロ、ローカル商品への要望の高まり

Socializing beer moment represents a time off from decision-making.

ビールの乾杯は息抜きの瞬間



Sustainability turned mainstream

持続可能性

Consumers increasingly expect that companies look longer term and support societal issues.

消費者の企業の責任への意識の高まり

Quality is standard and consumers increasingly want to buy from brands that mirror their values.

品質は当然として、消費者はますます自分の価値観を反映したブランドを求める



Macro economic conditions across the region remain positive, but global tensions and regional regulatory dynamics will prove challenging

地域全体のマクロ経済環境は依然として良好だが、世界的な緊張感の高まりや各地域での規制への対応は挑戦的である

Performance consistently delivers Value growth

業績は継続してValue Growthを実現



From FY2018 Financial Results Presentation (Feb14, 2019)

khl, million Euro	2018 Results	YoY*2 (Full year basis)	Against Target*3	2019 Forecast	YoY*4
Sales Volume	33,531	4%	1%	33,442	0%
Net Sales (exl. Alcohol tax)	1,924	7%	2%	1,970	3%
Core OP*1	460	19%	3%	475	7%
One-off cost	-8	84	2	0	8

*1 Core OP before reduction of one-off cost

*2 Comparison in 2017 FX rate. 2017 result is estimated number due to before acquisition

*3 Comparison in budget FX rate

*4 Comparison in FX rate of 2018.

◆ 2018 Results 2018年実績

- Above target Sales driven across all geographies, with strong performance in premium, focused execution and assisted by good weather. 売上収益は、好天影響や、プレミアム市場での好調な業績などにより、計画を上回る
- Profit increased above target driven by brand/segment mix improvement, price and cost optimisation programs. 事業利益は、ブランド/カテゴリーミックスの改善、単価上昇、コスト最適化の取組みにより、計画を上回る

◆ 2019 Forecast 2019年見込み

- Revenue growth ahead of volume with strong leverage to Core OP in line with our overarching strategic drivers. 包括的な戦略の元で、販売数量増を上回る売上成長による事業利益の増加を目指す

Some country level flavour across the portfolio

各国の取組み



	C18	C19 Q1
Poland	<ul style="list-style-type: none"> • NPR/hl growth • Relaunch of Lech and Tyskie <ul style="list-style-type: none"> ・HLあたりの売上高の成長 ・『Lech』と『Tyskie』のリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> • Good performance of Książęce & Kozel • Launch of B-Life and growth of Lech Free 0.0 <ul style="list-style-type: none"> ・『Książęce』『Kozel』の好調 ・『B-Life』の発売と、『Lech Free 0.0』の成長
CZ/SK	<ul style="list-style-type: none"> • Growth in the On-Trade by over 2% in CZ • Strong growth of Pilsner Urquell in Slovakia <ul style="list-style-type: none"> ・チェコの業務用市場で2%以上の成長 ・『Pilsner Urquell』のスロバキアでの強い成長 	<ul style="list-style-type: none"> • Growth of NAB portfolio across both markets • Return to growth of Gambrinus in CZ <ul style="list-style-type: none"> ・両国でのノンアルコールビールのポートフォリオの拡充 ・チェコでの『Gambrinus』成長回復
Romania	<ul style="list-style-type: none"> • Strong revenue growth even with limited grid • Launch of Ursus Retro (premium to premium) <ul style="list-style-type: none"> ・限られた生産能力の中での強い売上成長 ・『Ursus Retro』の発売（プレミアムのプレミアム） 	<ul style="list-style-type: none"> • Launch of B-Life (fourth market) • Season preparation while building new capacity <ul style="list-style-type: none"> ・『B-Life』の発売（4か国目） ・生産能力拡充までのピークシーズン対応
Hungary	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio premiumization including ASD launch • Exit of Economy & positive NPR/hl in Mainstream <ul style="list-style-type: none"> ・『スーパードライ』の発売を含めたポートフォリオのプレミアム化 ・エコノミーからの撤退と、メインストリームでHLあたりの売上高向上 	<ul style="list-style-type: none"> • Kozel repositioning and relaunch • Dreher Craft extended & Dreher Gold relaunched <ul style="list-style-type: none"> ・『Kozel』のリポジショニング・リニューアル ・『Dreher Craft』のエクステンションと『Dreher Gold』のリニューアル
ABE	<ul style="list-style-type: none"> • Strong Germany performance – PU and Tyskie • Growth of Kozel across multiple markets <ul style="list-style-type: none"> ・ドイツでの『Pilsner Urquell』『Tyskie』の好調 ・複数の市場での『Kozel』の成長 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritization of key growth markets • Targeted ATL support for PU and Kozel <ul style="list-style-type: none"> ・主要な成長市場の優先順位付け ・『Pilsner Urquell』と『Kozel』の広告展開
Korea & APAC	<ul style="list-style-type: none"> • Good growth in Korea, driven by Kozel • Distribution gains in Taiwan, Hong Kong, Singapore, Thailand, Vietnam <ul style="list-style-type: none"> ・韓国での『Kozel』を中心とした成長 ・台湾、香港、シンガポール、タイ、ベトナムでの販路拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • Launch of Kozel Dark NAB in Korea • Continued distribution gains in other markets across Asia Pacific (x10, x6, x3) <ul style="list-style-type: none"> ・韓国で『Kozel』（Darkノンアルコールビール）の発売 ・アジア太平洋地域での新たな販路の拡大

◆ Our global mission AGPのミッション

To deliver on our great taste promise and bring more fun to life

期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造

◆ 3 key strategic priorities 3つの重要な戦略

**Premiumizing
our scale**

プレミアム化への転換

**Focus on domestic
(90% of NPR)**

**Scaling our
premiumization**

プレミアム化の促進

**Focus on international
(10% of NPR)**

**Simplifying
to intensify**

拡大するための絞り込み

Focus everywhere


◆ The rise of brewed adult soft drinks

醸造製法による大人向け清涼飲料の誕生

- Opportunity goes well beyond “negative choice” into the CSD category
「仕方なく選ぶ」のではない、炭酸飲料の選択機会の拡大
- Our portfolio covers both beer brand extensions and stand-alone brands
ビールブランドのエクステンションと、独自のブランドの両方をカバーするポートフォリオ
- There is still space to grow – our share lags the category in Poland and Hungary
ポーランドとハンガリーにおいては、未だ成長の余地がある

5% of total NPR
売上高の5%

Poland




Relaunch of Lech Free 0.0%
Launch of B-Life Botanicals

『Lech Free 0.0%』のリニューアル
『B-Life Botanicals』の発売

YoY category growth: 83%
YoY NPR growth: 73%
Share of category: 22%

Hungary



Relaunch of Dreher 24

『Dreher 24』のリニューアル

YoY category growth: 20%
YoY NPR growth: 29%
Share of category: 8%



Czech Republic & Slovakia




Relaunch of Birell flavoured
Birell Botanicals new variant

『Birell flavoured』のリニューアル
『Birell Botanicals』の新フレーバー

YoY category growth: 26% (CZ), 18% (SK)
YoY NPR growth: 25% (CZ), 11% (SK)
Share of category: 65% (CZ), 27% (SK)

Romania



Launch of B-Life Botanicals
Ursus Cooler new variant

『B-Life Botanicals』の発売
『Ursus Cooler』の新フレーバー

YoY category growth: 27%
YoY NPR growth: 49%
Share of category: 39%

◆ Uptrading and innovation around core portfolio

コアポートフォリオの価値向上とイノベーション

- Seeking to deliver beer culture and craft experience for all
全ての人々にビール文化やクラフトビールの体験を届ける
- Revenue management central to our success
レベニューマネジメントの徹底
- End to End process – from strategy to execution
戦略から実行までの徹底したプロセス管理

70% of total NPR
売上高の70%

3% NPR/hl growth
HL単価の3%成長

Upgrades of scale brands

スケールブランドの価値向上



150th anniversary of Gambrinus
On-Trade launch of Gambrinus 11

『Gambrinus』150周年、『Gambrinus 11』の業務用展開



Relaunch of Tyskie
Upgrade of Lech

『Tyskie』、『Lech』リニューアル
Relaunch of Dreher Gold
『Dreher Gold』リニューアル



Core lager innovations

主要ラガーブランドのイノベーション



Building of unpasteurized segment with Ursus Retro

『Ursus Retro』による非加熱処理ビールセグメント構築



Launch of Kozel Mistrův ležák
『Kozel Mistrův ležák』発売



◆ Bringing variety with complex new styles outside of lager

ラガー以外の領域でも、多様な新しいスタイルを提供する

- Seeking to deliver craft experience for all
全ての人々にクラフトビール体験を提供する
- Experimenting with new styles in premium and super-premium price range
プレミアム、及びスーパープレミアムで新しいスタイルへの挑戦

1% of total NPR 売上高の1%

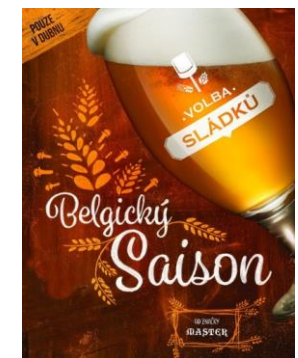
69% YoY NPR growth
2018年比69%の売上高成長

Crafted innovations outside lager

ラガー以外の領域でのクラフトイノベーション



Volba sládků programme introducing new beer style every month
Volba sládků (ブルワリーズチョイス) プログラムで毎月新しいビールスタイルを提供
Introduction of IPA, Porter, Weizen into Książęce entry-craft range
『Książęce』のIPA、Porter、Weizen発売による初心者向けクラフトビール展開
Relaunch of Dreher craft range incl. new Dreher Pale Ale & Dreher Red Ale
『Dreher Pale Ale』『Dreher Red Ale』など『Dreher』のクラフトビールリニューアル
Launch of Šariš Ejl
『Šariš Ejl』(シャリス・エール、Aleビール) 発売



◆ Building our world lager subcategory in Central Europe

中東欧市場で「ワールドラガー」カテゴリーを構築

- International lagers are growing all around Central Europe, growth outperforming the overall beer market in our domestic markets

中東欧の各国市場において、インターナショナルラガーが、ビール市場全体の成長を上回る

Asahi Super Dry in Hungary

ハンガリーでの『Asahi Super Dry』

2018 was the first year in the market

2018年、市場に参入

Testing full mix model, which includes On-Trade and Off-Trade distribution, key opinion leader activation, digital communication, ATL and BTL support

テスト的に全ての販売活動展開（チャンネル、販促活動）

Seeding in Asian restaurants and key bars in other markets

アジア系レストラン、主要なバーでの展開

Peroni in Romania

ルーマニアでの『Peroni』

18% YoY NPR growth in 2018

2018年、18%の売上高成長

Strong marketing support, including Casa di Peroni and Riviera Peroni activations in the season

季節に応じた「Casa di Peroni」「Riviera Peroni」等による販促強化

Introduction of new bottle and glass design

ボトルやグラスの新デザインの展開



◆ Accessing wine & spirits occasions

ワインやスピリッツの飲用シーンへの展開

Ciders in the Czech Republic

チェコでのサイダー

Two brands in the portfolio:

- Kingswood for apple-based ciders
- Frisco for flavoured ciders

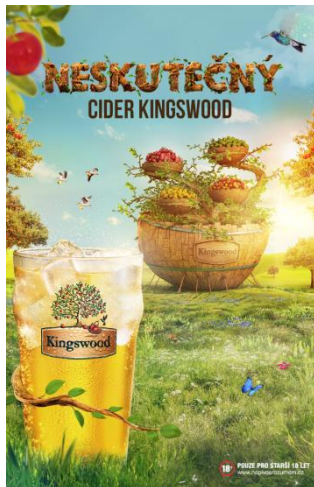
アップルサイダー『Kingswood』、フレーバードサイダー『Frisco』

50% share of category

カテゴリー内で50%のシェア

11% YoY NPR growth

2018年、11%の売上高成長



Spirit-flavoured beer in Poland

ポーランドでのスピリッツフレーバービール

Launch of a new brand in autumn 2018

2018年秋に新ブランド発売

- Captain Jack, beer flavoured with rum

『Captain Jack』ラム入りフレーバービール

Plans in place to reach 20% of market leader's sales in 2019

2019年、売上トップシェアとなる20%を目指す



◆ Pilsner Urquell growing globally

『Pilsner Urquell』のグローバルでの成長

- Super-premium proposition exclusively from single source
ただ一つの醸造所から生み出されるスーパープレミアム
- Pilsner Urquell defines the Czech category worldwide
『Pilsner Urquell』はワールドワイドでのチェコビール
- 131 tank pubs outside of the Czech Republic
チェコ以外の世界中に、131カ所のタンク生の料飲店
- Over 120 international tapsters trained, operating in 17 countries
120名以上の国際的なtapster（公認の注ぎ手）を育成、17か国で活動中



Domestic markets

中東欧市場

Solid growth in Poland and Hungary

ポーランドやハンガリーでの着実な成長

Developing the Czech beer category in Romania

ルーマニアでのチェコビールカテゴリーの強化



International

海外市場

Launch in Japan and China

日本や中国での発売

Seeding in Asia – focus on distribution gains

販路の拡大に注力し、アジアでの展開

1.5 mhl

Czech Republic

+2% YoY

0.5 mhl

Other domestic markets

+14% YoY

0.7 mhl

International

+10% YoY

◆ Making Koze! Velky (big in “Czech” ...outside Czech)

『Kozel』拡大（チェコの外においても大きく）

- Kozel provides scale for the Czech category at premium
『Kozel』が、プレミアム市場におけるチェコビールカテゴリーの拡大に貢献
- Playful brand with a full mix of liquids – dark, pale, non-alco
Dark、Pale、ノンアルコール、あらゆるタイプのビールを持つ遊び心溢れるブランド
- Growth model is to move to local production as soon as possible
可能な限り早期に現地生産に切り替える成長モデル



Highlights

Introduction of Kozel Pale in South Korea

韓国での『Kozel Pale』の発売

Repositioning in Hungary, supported by full mix marketing

ハンガリーでのリポジショニング

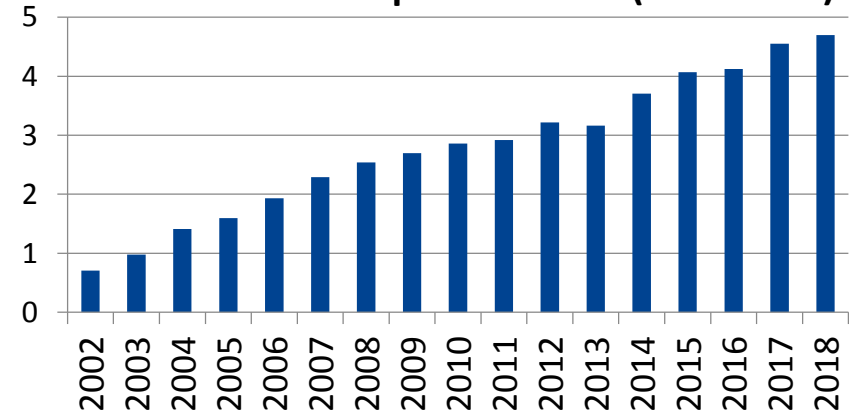
Strengthening of marketing support in Poland

ポーランドでのマーケティング活動によるブランド強化

ATL in Croatia, Slovenia, Austria and Finland

クロアチア、スロベニア、オーストリア、フィンランドでの広告展開

Kozel volume performance (Million HL)



Simplify 絞り込み

- Reporting and process rationalization
報告とプロセスの合理化
- Reduction in unproductive meetings
非生産的な会議の削減
- Streamlining of strategic planning process
戦略策定プロセスの合理化
- Operational decision making processes
執行上の意思決定プロセス
- Organisation in Supply Chain
サプライチェーン組織
- IT cost structure and vendor map optimisation
ITコスト構造とベンダーの最適化

Intensify 強化

- Talent management process globally
グローバルなタレントマネジメント
- Leadership development programs
リーダーシップ育成プログラム
- Focus on Sustainability and Circular Economy
持続可能性と循環経済への注力
- Building brand equity through long-term investment
長期的な投資によるブランド価値の構築
- Focus on diversity and inclusion
ダイバーシティとインクルージョンへの注力
- Health & Safety and Governance
安全衛生とガバナンス

Key cost optimisation initiatives 主なコスト最適化の取り組み

IT architecture & infrastructure

ITアーキテクチャとインフラ

Procurement: cost savings & cost avoidance

調達：コスト削減とコスト回避

ISM: our version of ZBB

中東欧事業流のZBB

Value Engineering in Economy and packaging

バリューエンジニアリング（エコミーブランド、包装材）

Growth opportunities 成長機会

- Disproportionate growth in NAB across the region ノンアルコールビール市場の急成長
- Accelerated growth of the Czech segments both in Europe and Asia
欧州とアジアでの「チェコビール」の成長の加速
- Crafted portfolio growth across the region
クラフト的なポートフォリオの成長
- Growth of premium segment across the region プレミアムカテゴリーの成長
- Cost synergy potential with Group
アサヒグループ内でのコストシナジー創出の可能性
- Sustainable Development agenda
持続可能な発展の議題

Headwinds 逆風

- Unpredictable political environment in most countries 多くの国々での予測不可能な政治環境
- Competitive labour market in the region
競争の激しい労働市場
- Commodity increases and unpredictability, e.g. hops, aluminium, forex
コモデティの価格上昇と予測不可能性（ホップ、アルミ、為替等）
- Channel drift from On-Trade to Off-Trade across the region
業務用市場から家庭用市場へのチャネルシフト
- Competitive landscape intensifying
競争の激化
- Indirect impact of global politics
世界的な政治環境による間接的な影響

Mid term financial guidance 中期的なガイドライン

Continued confidence in 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桁台後半を引き続き目標とする

- Scale is good, premium scale is better. We have both in our domestic markets
市場全体は順調、プレミアム市場は好調。我々は自国市場で両方を持ち合わせている
- NAB is by far the biggest near-term opportunity
ノンアルコールビールは、近い将来における最大の機会である
- Top line growth continues to come through further local premiumization, local and regional innovation and accelerated international expansion
さらなるプレミアム化、イノベーション、海外市場成長拡大により、継続して売上高成長を実現
- 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
- Performance has been constantly good over the last two years, thanks to focused strategy, great execution and positive weather
戦略や実行力に加えて好天もあり、過去2年間にわたり好調な業績
- We have strength in depth across the approx. 7,400 people that work in our markets and breweries, but we need to intensify efforts to improve diversity
我々は、事業で働く約7,400人の従業員を通して深い強みを持っているが、更なる多様性向上のための努力が必要
- Our people are a resource for us, but also for Group, as it evolves
我々の従業員は、我々の事業の資源であるのみならず、アサヒグループの資源にもなりうる
- Mid term financial guidance is achievable. Our belief is strong and credibility is there given consistent performance.
中計的なガイドラインは達成可能。我々の確信は強く、継続的な業績がそれを裏打ちしている

Asahi

本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、
今後予告なしに変更されることがあります。
万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。