

# Western Europe Business



**May 2019**

**2019年5月**

**Asahi Europe will become a  
global premium beer powerhouse**

AEL leads the growth of Asahi Group in international beer business to be global player with local approach through

AEL社は、各国に適したアプローチを通してグローバルプレイヤーとなることで、国際ビール事業でのグループの成長を牽引する

- Premiumisation in mother country business and  
母国市場でのプレミアム化
- Global brand expansion in international business  
国際ビール市場でのグローバルブランドの展開拡大

## Growth Engines

成長エンジン

- Full potential mindset and strategies  
可能性を最大限に発揮させるマインドセットと戦略
- Opportunity-led portfolios and unified brand platforms  
市場の機会に対応したポートフォリオと統一されたブランドプラットフォーム
- Flawless and disciplined execution  
完璧な規律正しい実行力
- Centers of excellence focused on our core capabilities  
コア能力にフォーカスした優れた知見

## Rockets

ロケット

- Focus on global cities with high premium consumption  
プレミアム消費力の高い世界的都市への注力
- Global brand-led portfolios and unified brand platforms  
グローバルブランドを中心としたポートフォリオと統一されたブランドプラットフォーム
- Influence on the “last mile” through bespoke routes-to-market  
市場ごとに構築したルートを通じた“ラスト・マイル”への影響力
- Adopters of “best practice” in core capabilities  
“ベスト・プラクティス”の水平展開

## Driving strong and sustainable performance in “Growth Engines”

“成長エンジン”として、力強く持続的な業績を推進

## Positioning “Rockets” for disproportional long-term success

“ロケット”により、長期的な大幅成長を実現

## Creating unassailable competitive advantages

圧倒的な競争優位性の創造

- Executing long-term strategies to achieve our targets  
目標を達成するための長期戦略を実行
- Growing “Core Brands” N.P.R. in all markets  
全ての市場でコアブランドの売上高成長を実現
- Penetrating into growth segments via Innovation  
イノベーションによる成長分野への参入
- Driving cost efficiencies across all Businesses  
全てのビジネスにおいてコスト効率化を加速
  
- Delivering strong growth in current geographic footprint  
展開地域において力強い成長を実現
- Expanding beyond current footprint based on our ability to win  
競争を勝ち抜く能力による展開地域の拡大
- Developing strong commercial partnerships  
強力なビジネスパートナーシップの拡充
- Embedding our “Ways of Working”  
我々の“働き方”を浸透させる
  
- Developing world-class commercial capabilities  
世界水準のビジネス能力の開発
- Enhancing and growing our talent base  
人材の強化、育成
- Optimizing our cost efficient and scalable back office  
費用効率が高く、柔軟なバックオフィスの最適化
- Embedding our winning “challenger” culture  
勝利への「挑戦者」文化の浸透

Revenue : Average annual growth rate in the high single digits

売上収益 : 1桁台後半の年平均成長率

Core operating profit : Average annual growth of +/- 10%

事業利益 : 10%前後の年平均成長率

## 2017 Results and 2018 Forecast 2017年業績と2018年予想

(excluding foreign exchange impacts associated with conversion of local currencies into Euro)

(現地通貨のユーロ換算に伴う為替影響を除く)

khl million Euro	2017 Results	YoY*2	Against Target*3	2018 Forecast	YoY*4
Sales Volume	8,786	7%	6%	9,119	4%
Net Sales (exl. Alcohol tax)	859	9%	5%	905	7%
Core OP*1	154	13%	3%	167	10%
Once off cost	-14	36	-1	-1	14

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

\*2 Comparison in FX rate of 2016. 2016 result is estimated number due to before acquisition

\*3 Comparison in target FX rate

\*4 Comparison in FX rate of 2017

Revenue : Average annual growth rate in the high single digits

売上収益 : 1桁台後半の年平均成長率

Core operating profit : Average annual growth of +/- 10%

事業利益 : 10%前後の年平均成長率

## 2018 Results vs Prior Year and Budget 2018年業績の前年比と予想比

(excluding foreign exchange impacts associated with conversion of local currencies into Euro)

(現地通貨のユーロ換算に伴う為替影響を除く)

khl, million Euro	2018 Results	YoY*2	Against Target*3
Sales Volume	9,351	6%	3%
Net Sales (exl. Alcohol tax)	929	9%	1%
Core OP*1	172	13%	2%
One-off cost	-1	13	0

\*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

- Rockets strategy is based on 4 pillars:

“ロケット”戦略は、4つの柱からなる

- Premium Global brands portfolio  
プレミアムグローバルブランドのポートフォリオ
- Bespoke route-to-markets by territory  
地域別に市場に合わせたルートを構築
- Uncompromising in-market execution  
妥協なき市場での実行力
- Margin enhancement for distributors and customers  
流通業者及び顧客に対する利益率の向上



- Birra Peroni will continue to drive top-line growth while driving for industry-leading Core OP margin,

Birra Peroni社は、引き続き売上成長を推進することで、業界トップの事業利益率を実現する

- Increasing penetration and premiumization of key socialising occasions

重要なソーシャライズシーンへの浸透とプレミアム化

- Step-changing availability and visibility in the North

北部での浸透と認知を大幅に拡大

- Achieving preferred status among key customers

主要顧客の間で優位なポジションを確立

- Key enablers to achieve this ambition:

野心的な目標を達成するための手段

- Enhancing commercial capabilities - brand building, account development, in-market execution

コマーシャル能力 (ブランド構築、顧客開拓、市場での実行力) の強化

- Simplifying business processes and streamlining costs

ビジネスプロセスの簡素化とコストの合理化

- Royal Grolsch aims to become the leading super-premium beer business in The Netherlands on its way to total market leadership by,

Royal Grolsch社は、オランダにおけるスーパープレミアムビール事業を牽引し、市場全体でのリーダーを目指す

- Increasing its focus on high-potential market segments  
今後の潜在性が高い市場カテゴリーへの注力を強化
- Accelerating the organic growth of the Grolsch brand  
『Grolsch』ブランドのオーガニック成長を加速
- Achieving superior execution at the point of purchase / consumption  
購入・消費時点における優れた執行力

- Key enablers to achieve this ambition:

野心的な目標を達成するための手段

- Enhancing commercial capabilities - brand building, account development, in-market execution  
コマーシャル能力 (ブランド構築、顧客開拓、市場での実行力) の強化
- Improving product cost efficiencies  
製造コストの効率性の向上

- Asahi aims to become the leading premium beer business in the U.K. by,
  - 英国でプレミアムビール事業を牽引する  
Sustainably driving Peroni Nastro Azzurro to its full potential  
『Peroni Nastro Azzurro』のポテンシャルを持続的に、最大限活用する
  - Growing share of Asahi Super Dry in the Super-Premium lager segment  
スーパープレミアムラガー市場で『スーパードライ』のシェアを拡大させる
  - Driving disproportionate value growth in the On and Off-Trade channels  
業務用市場及び家庭用市場における大幅な価値成長を促進
- Key enablers to achieve this ambition:
  - 野心的な目標を達成するための手段  
Shaping a high performance culture  
ハイパフォーマンス文化の形成
  - Enhancing processes and routines to increase investment effectiveness and efficiency  
投資効果と効率性を高めるためのプロセス強化

- Hedging to mitigate GBPEUR exchange rate volatility  
ポンド/ユーロ間の為替レートの変動性を軽減するためのヘッジ
- Establishing customs clearance processes with logistics providers  
物流業者との通関手続きの確立
- Maximising use of “London Gateway” to minimize impact of ports’ congestion  
“London Gateway”を最大限に活用して、港湾での混乱による影響を最小限に抑える
- Increasing U.K. stocks of top-nine SKU’s by two weeks  
2週間分、英国内上位9SKUの在庫を増やす
- Offsetting incremental logistics and warehousing costs  
物流及び倉庫管理費用の増高を相殺する
- Mitigating potential limitations on U.K. bank account passporting via EU-based accounts  
EUベースの口座を用いて、EUパスポート制度による英国の銀行口座の制限を緩和

## Premium segment continues to out-perform the Lager category by a significant margin

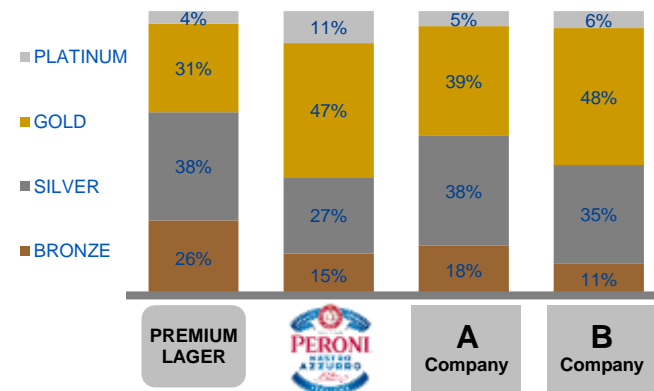
プレミアム市場は、ラガーカテゴリを大幅に上回り成長

- Within an increasingly competitive market, AUK continues to grow the Peroni brand:
  - 競争が激化する市場の中で、AsahiUKは『Peroni』ブランドの成長を継続
    - Increasing **Brand Power** (from 7.9 to 8.2 in Q1) growing ahead of competition
      - ブランドパワーは競合を上回って向上
    - Driving **Value Rate of Sale** ahead of competition (~ 50% higher)
      - 既存店売上金額は、競合を上回る
    - Maintaining significant **premium pricing** to the premium+ category in both channels
      - 業務用、家庭用市場ともにプレミアム価格構成を維持している
- **On-trade:**
  - 業務用市場
    - Peroni continues to retain a higher **quality distribution** base vs the category average and competition
      - 市場平均及び競合企業に対して、より高い質の流通基盤を維持
- **Off-trade:**
  - 家庭用市場
    - Peroni secured a **35% SKU distribution increase** in our biggest customer, Tesco (from April)
      - 最大顧客であるTescoでSKUの35%増を達成 (4月から)

### VALUE RATE OF SALE

	ON TRADE	OFF TRADE
	£602	£190
A Company	£366	£105
B Company	£402	£97
C Company	£300	£59

### DRAUGHT DISTRIBUTION SPLIT BY OUTLET QUALITY TIER



## Elevate the brand above competition through packaging redesign, focusing on *Style and Quality*

スタイルと品質に重点を置いたパッケージ変更により、競合比較で更なるブランド力の向上

**DIGITAL FIRST APPROACH**  
**SOCIAL MEDIA-LED**  
デジタル化の取組み、SNS



*“Peroni Style Edit”*  
*Collaboration with 5*  
*influential content*  
*creators from around*  
*the world*

**OFF TRADE**  
家庭用市場



**ON TRADE & EVENTS**  
業務用市場、イベント





Our ambition is to become the number 1 Super-Premium beer brand in the world 世界でNo.1のスーパープレミアムビールブランドになる

**FROM:** これまで

*“THE JAPANESE ONE” ON THE BAR,  
ONLY ASSOCIATED WITH JAPANESE FOOD*  
バーでは「日本ブランドの1つ」。日本食のみとの連動

**TO:** これから

*INSPIRE THROUGH ASAHI SUPER DRY’S  
UNIQUE “KARAKUCHI” TASTE*  
『スーパードライ』独自の“辛口”による刺激

**OBJECTIVE:** 目的

**DRIVE TRIAL WITH ENRICHMENT SEEKERS IN A DISTINCTIVE WAY**

独自の方法により、“エンリッチメント・シーカー”へのトライアル喚起

**KEY TASKS:** 主な課題

**TASK 1: GROW SUPER-  
PREMIUM MARKET  
PRESENCE AND TRADE  
ADVOCACY**

成長するスーパープレミアム市場でのプレゼンス拡大  
流通支援

**TASK 2: ELEVATE  
PURPOSE BEYOND  
FUNCTIONAL KARAKUCHI  
TO AN EMOTIONAL  
ASPIRATIONAL MIND-SET**

機能的な“辛口”を超えて、情緒的な理想と  
する姿にまで昇華させる

**TASK 3: BRING THE  
CONCEPT OF  
KARAKUCHI TO LIFE  
THROUGH  
EXPERIENCES**

体験を通じて“辛口”の概念に命を吹き  
込む





- Fuller's contributes to the achievement of the Asahi Europe Vision,  
Fuller's社は、Asahi Europeのビジョン達成に貢献する
  - Enhances our premium brands portfolio プレミアムブランドのポートフォリオを強化
  - Generates incremental international expansion opportunities グローバル拡大への機会創出
  - Delivers above market average revenues 市場平均を上回る売上収益
- Fuller's brands are complementary to our existing portfolio,  
Fuller's社のブランドは、既存のポートフォリオを補完する
  - Provide access to new value pools (ales, cider, entry premium lager)
  - Offer the potential to access incremental consumer segments and moments
    - ・新たなバリュープールへのアクセス（エール、シードル、プレミアムラガー）
    - ・新たな消費者層や消費シーンへのアクセス
- Fuller's aligns to our current business model and organisational strengths Fuller's社は現在のビジネスモデルや組織的な強みと整合性がある
- Fuller's will contribute to Asahi's reputation  
Fuller's社はAsahiの評価にも貢献する

Revenue : Average annual growth rate in the high single digits

売上収益 : 1桁台後半の年平均成長率

Core operating profit : Average annual growth of +/- 10%

事業利益 : 10%前後の年平均成長率

## 2018 Results and 2019 Forecast 2018年業績と2019年予想

(excluding foreign exchange impacts associated with conversion of local currencies into Euro)

(現地通貨のユーロ換算に伴う為替影響を除く)

khl, million Euro	2019 Forecast	YoY*2
Sales Volume	9,318	0%
Net Sales (exl. Alcohol tax)	977	5%
Core OP*1	190	11%
One-off cost	0	1

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

\*2 Comparison in FX rate of 2018.

# 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。