

Asahi

Asahi Europe & International (AEI)

What AEI is



90 markets
5 continents



10 000
people

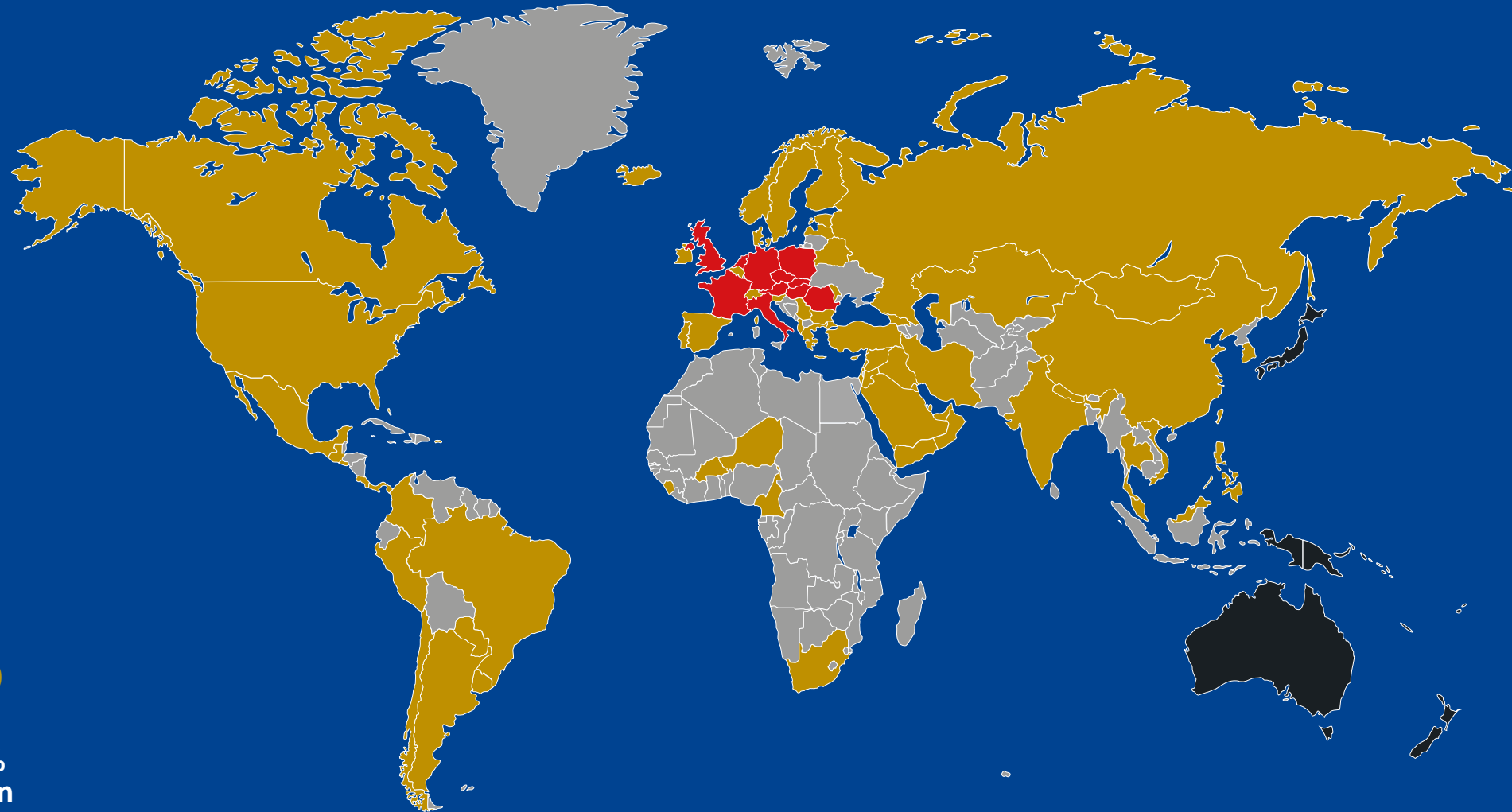


19 production facilities
in 8 countries



NPR
COP Margin
COP

2019
€3.0b
22%
€680m



※NPR=酒税抜き売上収益
※COP=事業利益

The AEI leadership team

AEIのリーダーシップチーム



Paolo Lanzarotti
Chief Executive Officer

Countries worked in:
UK, Italy, France, India, Slovakia, Czechia

Companies worked for: ExxonMobil, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Italian, French



Catherine Sinclair
Chief Human Resources Officer

Countries worked in:
UK, Australia, New Zealand, Switzerland, Czechia

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

Languages spoken:
English



Drahomíra Mandíková
Chief Corporate Affairs Officer

Countries worked in:
Slovakia, India, Czechia

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

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



David Bidau
Chief Supply Chain Officer

Countries worked in:
France, Denmark, Hong Kong, Malaysia, Indonesia

Companies worked for: Scottish & Newcastle, Carlsberg, Danone, Asahi

Languages spoken:
French, English, Spanish, Bahasa Indonesia



Reto-Urs Sahli
Chief Information Officer

Countries worked in:
Switzerland, Germany, France, Finland, UK, Singapore, Canada, Czechia

Companies worked for: PwC, IBM, Kraft Foods, Mondelez International, Asahi

Languages spoken:
German, French, English



Andrew Bailey
Chief Financial Officer

Countries worked in:
UK, New Zealand, Russia, Poland, Czechia

Companies worked for: PwC, Sony, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English



Grant McKenzie
Chief Marketing Officer

Countries worked in:
UK, Hungary, Spain, Romania, Czechia

Companies worked for: Mars, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English, Spanish, Czech



Yoshiaki Suzuki
ABEL Director & Integration Team Leader

Countries worked in:
Japan, Czechia

Companies worked for: Asahi

Languages spoken:
Japanese, English



Igor Tikhonov
MD Poland & Hungary

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

Companies worked for: Mars, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
Russian, English, Ukrainian



Paul Barnett
MD Romania

Countries worked in:
Czechia, Switzerland, Singapore, Australia

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

Languages spoken:
English, Chinese



Dragoș Constantinescu
MD Czech, Slovakia, Germany & Austria

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

Companies worked for: British American Tobacco, Asahi

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



Enrico Galasso
MD Italy

Countries worked in:
UK, USA, Hungary, Czechia, Italy

Companies worked for: Procter & Gamble, Bain & co., Ferrero, Coca Cola HBC Italia, Reckitt Benckiser, Birra Peroni

Languages spoken:
English, Italian



Andrei Haret
MD Netherlands & France

Countries worked in:
Romania, United Arab Emirates, Hungary, The Netherlands

Companies worked for: British American Tobacco, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
Romanian, English, French



Tim Clay
MD UK & Ireland

Countries worked in:
UK

Companies worked for: CRS, AB InBev, SABMiller, Asahi

Languages spoken:
English



Kinyi Choo
MD Asia Pacific

Countries worked in:
China, UK, Indonesia, Hong Kong, Singapore

Companies worked for: Swire Beverages, The Coca-Cola Company, Treasure Wine Estates, Asahi

Languages spoken:
English, Mandarin, Cantonese, Bahasa Indonesia



Victoria Segebath
MD EMEA & Americas

Countries worked in:
UK & Europe

Companies worked for: Molson Coors, Asahi

Languages spoken:
English, French, Russian

A reminder of the constituent parts of AEI (pre-Covid)

AEIにおける構成要素の再確認 (Covid-19前)

Central Europe + International

Actual financials

NPR CAGR **+6%**

EBITDA 2019 **€657m**

Investment financials

NPR 5y CAGR **+5%**
Target

EBITDA 2017 **€497m**
Base



Western Europe + International

Actual financials

NPR CAGR **+4%**

EBITDA 2019 **€262m**

Investment financials

NPR 5y CAGR **+5%**
Target

EBITDA 2017 **€206m**
Base

A strong trajectory of growth delivering ahead of the acquisition business case

買収時の事業想定を上回る力強い成長の軌跡

6 Quarters of Covid-19

Covid-19からの6四半期



QUARTERLY TOPLINE

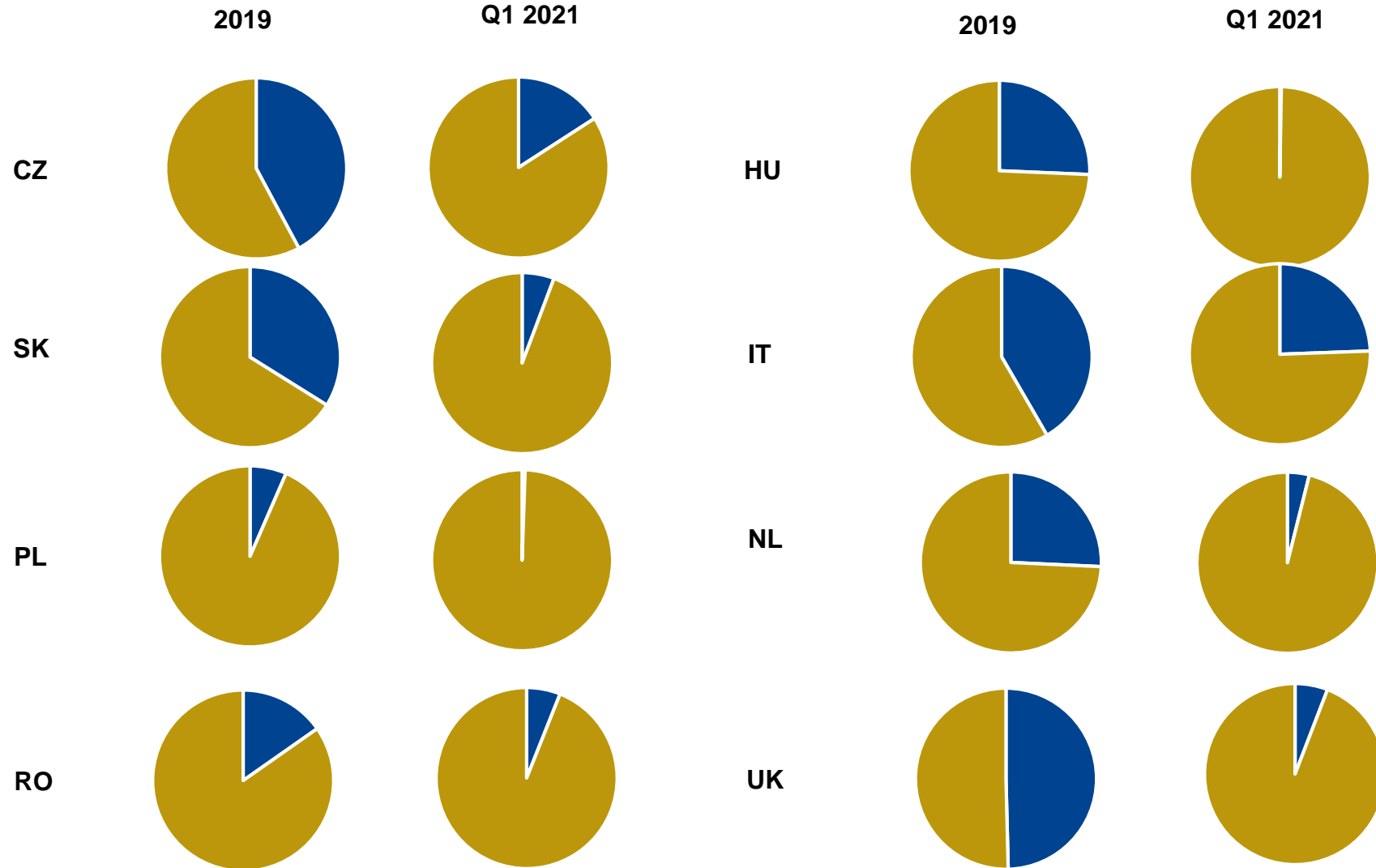
AEI	C20 Actual Q1		C20 Actual Q2		C20 Actual Q3		C20 Actual Q4	
	Q1	vs C19 ACT	Q2	vs C19 ACT	Q3	vs C19 ACT	Q4	vs C19 ACT
@ C20 Bud Rates								
Volume (khl)	8 177	(4,0)%	11 084	(12,5)%	12 987	(1,4)%	8 398	(10,3)%
NPR (EUR m)	552	(3,6)%	702	(20,5)%	892	(2,4)%	553	(18,4)%

C20 Full Year	
EURm @ C20 Budget rate	vs. PY %
NPR	
CZ & SK & GE & AU	(10%)
Poland	(3%)
Romania	2%
Hungary	(6%)
Italy	(20%)
NL & FRA	(31%)
UK & IRE	(25%)
EMEA	3%
Asia	(22%)
AEI	(11%)

AEI	C20 Actual Full Year	
	Full Year	vs C19 ACT
@ C20 Bud Rates		
Volume (khl)	40 647	(7,0)%
NPR (EUR m)	2 698	(11,5)%
COP (EUR m)	499	(26,6)%

The impact of the On-Trade has been material

業務用への大きな影響



Our principles for managing through Covid-19

Covid-19を通じた経営に関する当社の方針

1. We prioritized the **health** and **well-being** of our people and those around us 社員と周囲の人々の健康と幸福を優先
2. We ensured that **business continuity plans** were robust, active and dynamic. We continued to operate our breweries under strict hygienic conditions
事業継続に向けた計画が強固で、積極的かつダイナミックであることを確認。厳しい衛生環境の下、醸造所の運営を継続
3. We planed for a **better future** and for the **lockdown exit** in an orderly and responsible manner leveraging our strong market positions
市場での強いポジションを活用して、秩序と責任ある方法で、より良い未来とロックダウン後に向けて計画
4. We **empowered** for reaction as close to where action occurred
状況の変化に対する迅速な対応力を強化

10 millió forinttal támogatja Kőbányát a Dreher



londonpride As a small token of our thanks to all key workers across the country right now, we are offering a 20% discount via our online shop. Just use the code THANKYOU20 at checkout 🙏
<https://shop.fullersbrewery.co.uk/>
#drinkresponsibly

#HELPEHORECA

ACTIVAR 99	12 MAY	
7.634	49.960	2.364.000

NASTRO AZZURRO

CROWD

#UNABIRRAPERDONANI

... ... ZACHRAŇ HOSPODU .CZ

#SEPARATIDARÎMPREUNĂ WE MOVE FORWARD

Juridic, Dorian Draghici, Fel, Florin Rădoi, Maria Bianca, Iskro Factor, Sorin and Virgiliana together with HAIHANA Productions and Dublanta Records de Târgoviște, present you!

Follow our artists performing in a charitable hopscotch on Easter day, from 15:00, on Arena, 300 24, Road D, Ploiești or our Facebook page.

In the meantime, join Transparență and donate. If you don't, 2 euros to Charities Routed, by texting **DONEZ** on 8827 or contact our team at aport@transparența.ro

2 EUROS TO 8827 WITH THE TEXT DONEZ

Partners:



ŠARIŠ

S ISKROU V SRDCI

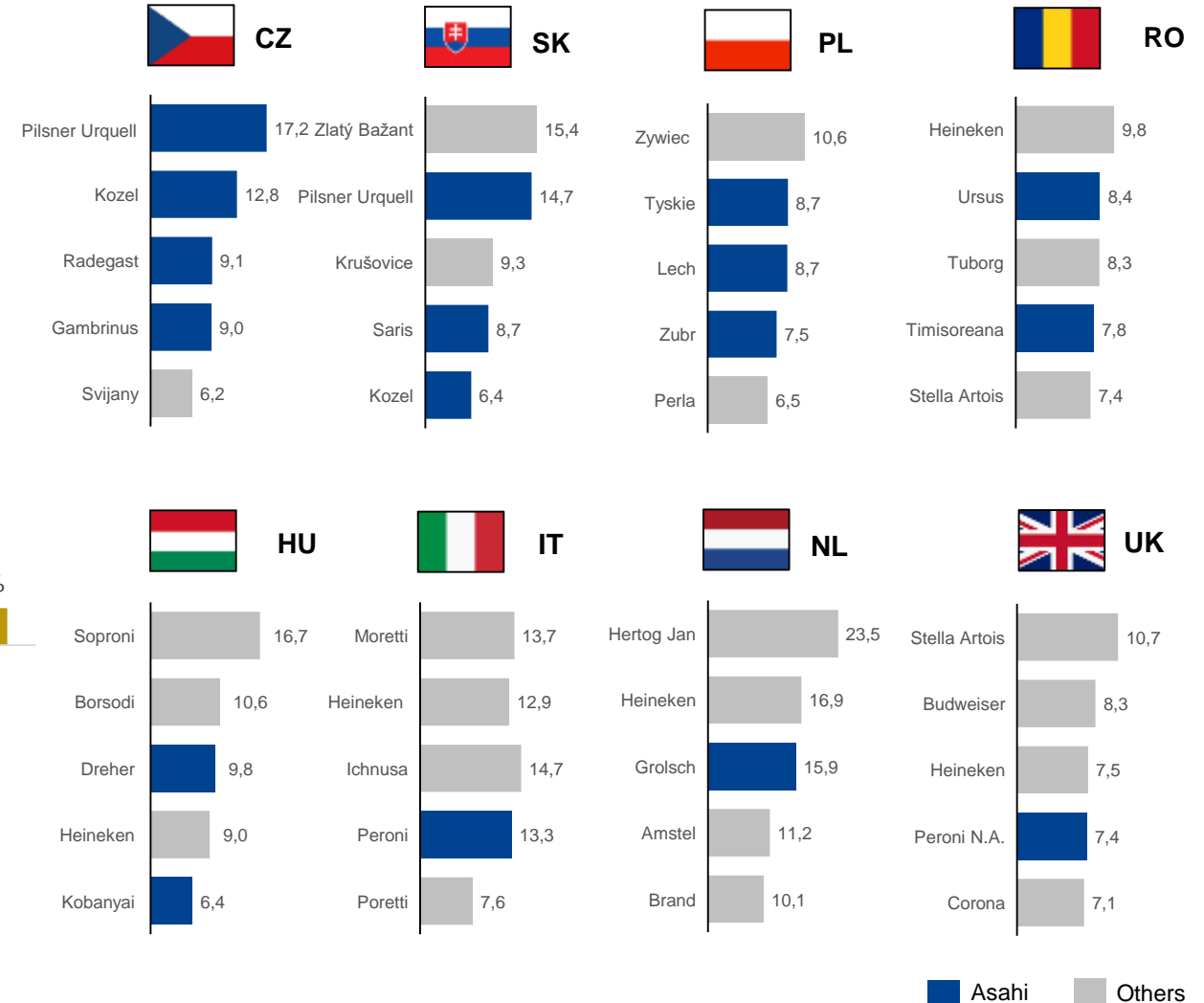
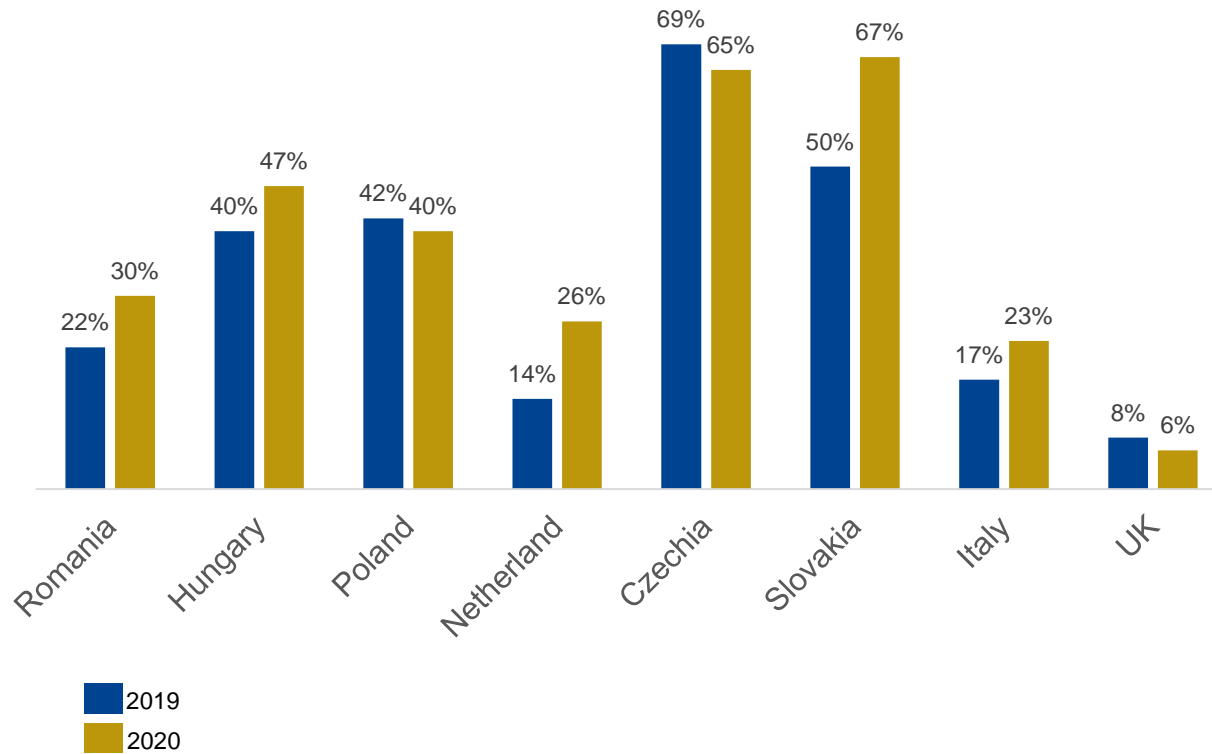
www.saris.sk

LEN PRE OSOBY STARŠIE AKO 18 ROKOV

Sustained share of voice has supported good brand equity performance

持続的なシェア・オブ・ボイスが裏付ける良好なブランド・エクイティ・パフォーマンス

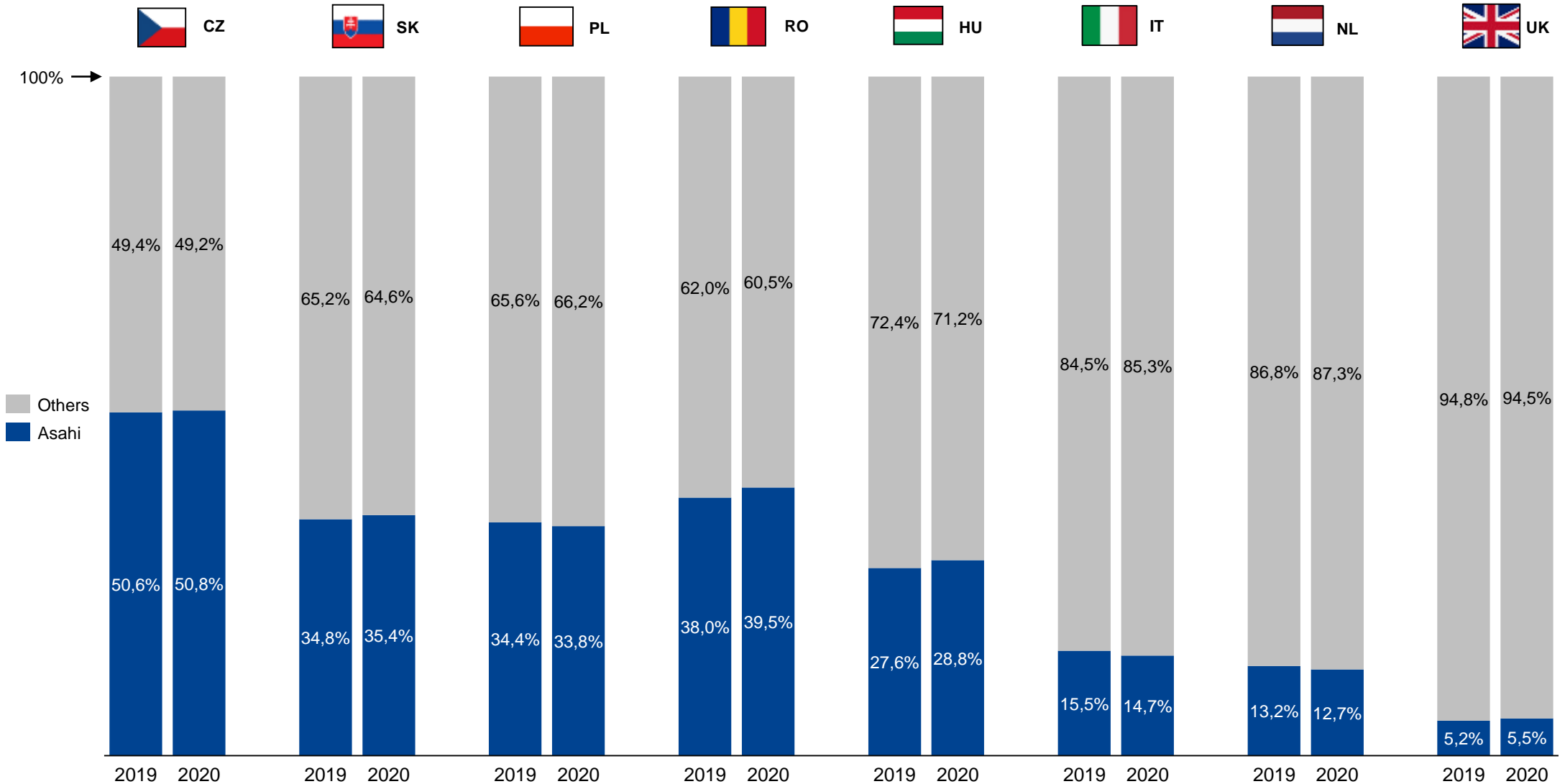
Share of voice



■ Asahi ■ Others

Our market performance vs competition was good

競合他社に対する当社の市場パフォーマンスは良好



And we also managed for cost and cash

コストとキャッシュの管理も実行

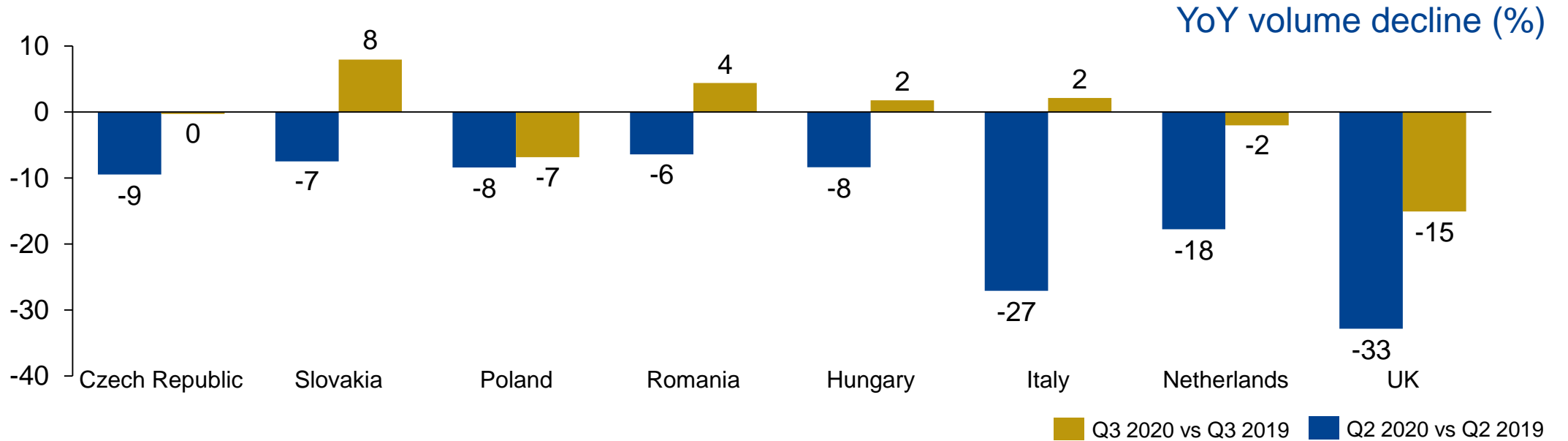
● Upweighted focus on Integrated Spend Management and Value Engineering

インテグレイテッドスパンドマネジメントとバリューエンジニアリングに重点を置く

- Continued hiring freeze and active pay cost management
継続的な雇用の凍結と積極的な給与コスト管理
 - Travel and physical meeting ban in place since Q1 2020
2020年第1四半期から出張や対面による会議の禁止を実施
 - Balanced approach to DME investment banking savings where appropriate while continuing to invest judiciously in long term brand equity on strategic brands
強化すべきブランドにおける、長期的なブランド・エクイティへの適切な投資を継続する一方で、必要に応じてマーケティング投資の節約によるバランスのとれたアプローチ
 - Upweighted focus on leveraging procurement scale
調達規模の活用に重点を置く
 - Active management of commodity and forex risk e.g. advantageous hedging programs in place on aluminum, diesel, etc
商品および為替リスクの積極的な管理（例：アルミニウム、ディーゼルなどに有利なヘッジプログラムを導入）
- ## ● Rephased capex capability plan in light of market context to maximise short term cash position without compromising mid term capability
- 中期的な製造能力を損なうことなく短期的なキャッシュポジションを最大化するために、市場環境を考慮し、設備投資計画を再検討
- ## ● Structural change combing ABEG and AIL with the creation of AEI releasing cost synergies in excess of €10m pa
- ABEG（統合前欧州事業）とAIL（アサヒインターナショナル社）の構造改革により、AEIを設立し、年間1,000万ユーロを超えるコストシナジーを実現

In the short term we are confident that On-Trade recovery is possible

短期間で、業務用の回復が可能であることを確信



Czechia	Slovakia	Hungary	Romania	Poland	The Netherlands	Italy	UK
ON TRADE MEASURES							
Only outdoor open as of May 17	Only outdoor open as of April 26	Indoor open as of May 1, outdoor as of April 24	Outdoor open, in some localities also indoor	Only outdoor open as of May 15	Only outdoor open as of April 28	Only outdoor open as of April 26	Only outdoor open April 12
5/17屋外のみ再開	4/26屋外のみ再開	4/24屋外 5/1 屋内が再開	屋外が再開 地域により屋内もあり	5/15屋外のみ再開	4/28屋外のみ再開	4/26屋外のみ再開	4/12屋外のみ再開

This is confirmed by early signals in the UK in Q2 2021

業務用の回復は、2021年第2四半期に英国で発生した初期シグナルによって裏付け

Volume share of Beer PP change vs 2019

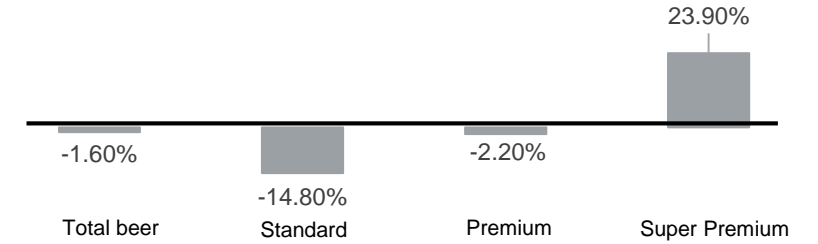
	w/e 17 April	w/e 24 April	w/e 1 May	w/e 8 May
	+3.0	+3.2	+3.3	+3.2
	+1.1	-0.3	+0.5	+0.8
	+0.6	+1.7	+0.5	+0.5
	=	-0.3	-0.4	-0.2
	-3.0	n/a	n/a	n/a
	n/a	-2.8	-3.2	-3.8

Source
CGA MANAGED VOLUME POOL: EPOS DATA FROM A SAMPLE OF 7K MANAGED OUTLETS

Total Off-Trade Value change vs YA

	52w	12w	4w/e 24 April
TOTAL BEER	+28%	+14%	-1.6%
	+36%	+24%	+14%

Value change vs YA / Latest 4 weeks



Source: NIELSEN 24.4.2021



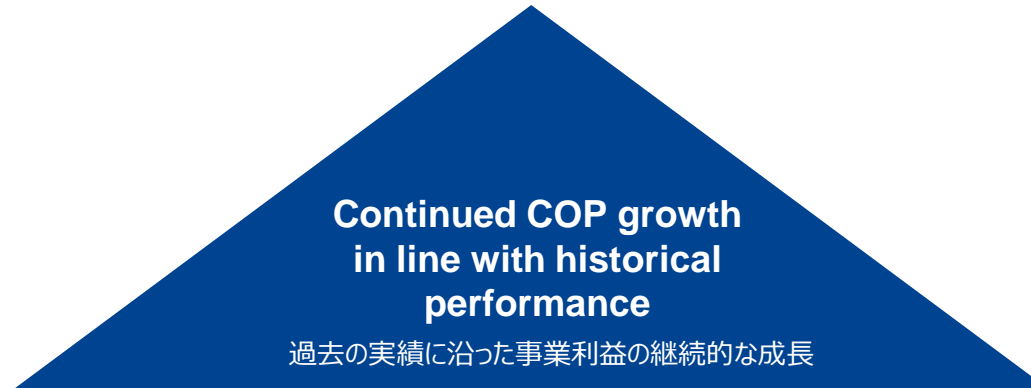
AEI is well positioned for the mid-term

AEIは中期的には良いポジションにある

- In November 2020 we created AEI (Asahi Europe & International) combining AIL and ABEG
2020年11月にAIL（アサヒインターナショナル社）とABEG（旧欧州事業）を統合し、AEI（Asahi Europe & International）を設立
- The new entity has continued focus on leveraging scale in domestic markets and building scale in targeted international markets
新会社は、母国市場での規模の拡大と、対象となる国際市場での規模の構築に引き続き注力
- But we are able to do this more effectively
一方で、以下をより効率的に行うことが可能となる
 - Removal of overlapping roles & duplication of expensive headcount
重複する役割や高価な人員の重複を排除
 - Streamlined organizational design
合理的な組織設計
 - Lower infrastructure costs
インフラ費用の低減
- And importantly we are able to do this more efficiently
また、重要なこととして、以下をより効率的に行うことが可能となる
 - Full production grid optimization
生産グリッドの完全な最適化
 - Procurement synergies
調達シナジー
 - More seamless talent management
よりシームレスな人材マネジメント
 - Easier and faster best practice transfer
より容易かつ迅速なベストプラクティスの伝達
 - One Global Brands Team, globally
グローバルに展開するOne Global Brandsチーム
 - Increased speed of innovation from ideation, creation of product, through to execution in market
アイデア、製品の創造から市場での実行まで、イノベーションのスピードが向上

And we have articulated an ambition for a Better Future 2030

「Better Future 2030」への野心を明確に掲示



Shift to broader portfolio
より広範なポートフォリオへのシフト



End-to-end Consumer journey エンド・ツー・エンドのカスタマージャーニー

On-Premise revitalization and value extraction
業務用の活性化と価値抽出



B2B platforms as route-to-consumer 消費者ルートとしてのB2Bプラットフォーム

- レベニューマネジメント **Revenue Management**
- デジタルカスタマー & コンシューマー **Digital Customer and Consumer**
- 相互作用 **Interaction**
- マーケティングインサイト **Marketing Insights**
- イノベーションのコンセプトからローンチまで **Innovation concept to launch**
- 開発と実行 **Develop & Perform**
- Trade marketing** トレード・マーケティング
- Route to Market Planning** 市場開拓の計画
- Sustainable Development Initiatives** 持続可能な開発への取り組み
- Financial decision support** 財務上の意思決定支援
- Portfolio strategy and management** ポートフォリオ戦略と管理

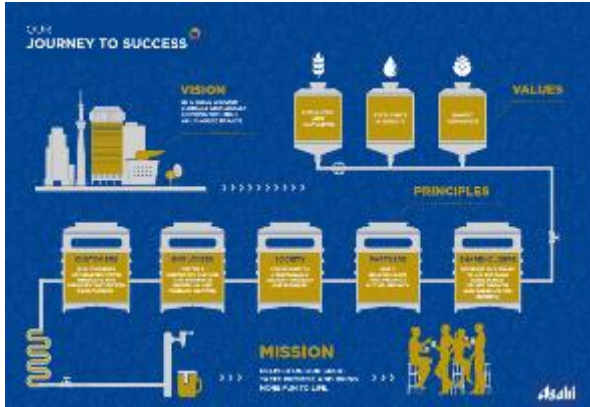
CORE BEER



Asahi Europe & International

Our strategic focus is locally relevant but globally integrated

当社の戦略的フォーカスは、地域に密着しながらもグローバルに統合されている



Portfolio - Local hero brands

ポートフォリオ - ローカルヒーローブランド

Local hero brands are growing through renovation: improved recipes, refreshed design, premium innovation and exciting activation

ローカル・ヒーロー・ブランドは、レシピの改良、デザインの刷新、プレミアム・イノベーション、エキサイティングなアクティベーションなどのリノベーションによって成長している



+41%



+40%



+64%



+66%



+37%

WAMP 121



WAMP 156



WAMP 164



WAMP 141



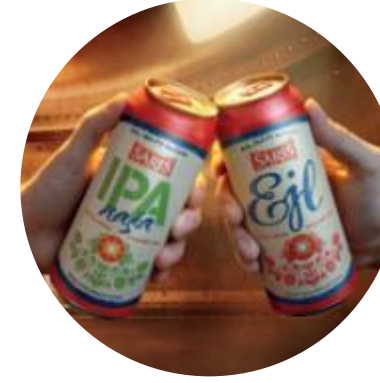
WAMP 112



WAMP 129



WAMP 151



A spectrum of craft products are developing scale at premium price

さまざまなクラフト製品がプレミアム価格帯で規模を拡大している

Portfolio - New Crafted premium

ポートフォリオ - 新たなクラフトプレミアム

Romania (Cluj)



New approach
to craft.

Moving from buying to
building. Brew faster at
lower costs with passion
of our own people

クラフトへの新たなアプローチ
外部から取得ではなく、自前で立上げ
情熱をもち、より迅速に、より低コストで造る



Czechia (Plzeň)

Portfolio - Non-Alcohol Beer Highlights

ポートフォリオ - ノンアルコールビールのハイライト

Non alcohol extensions of our brands are effectively developing the market and driving growth

ノンアルコールのエクステンションブランドが効果的に市場を開拓し、成長を促進している



Total +79%

Portfolio - Non-Alcohol Flavoured Beer

ポートフォリオ - フレーバー入りノンアルコールビール

Flavoured NAB is the fastest growing segment and with 40% market share we are the leaders

フレーバー入りNABは最も成長している分野であり、40%の市場シェアを持つ当社はリーダーである



+242%



+714%



+255%



+57%



+279%

Portfolio - Flavoured Alcoholic Offerings

ポートフォリオ - フレーバー入りアルコール飲料

In markets with flavoured brands (Poland, Czechia), incremental growth is booming at high margin

フレーバー入りブランドの市場 (ポーランド、チェコ) では、高マージンで段階的な成長が著しい

Poland
new launch



+317% (vs. 2018)
@87k



+129% (vs. 2016)
@86k



Portfolio - Entry into Hard Seltzer category

ポートフォリオ - ハードセルツァーカテゴリーへの参入



Proposition

プロポジション

- Simple and impactful brand name
シンプルでインパクトのあるブランド名
- "Sparkling water with a bite"
刺激のあるスパークリングウォーター
- Lime and cranberry flavours
ライムとクランベリーのパレーパー
- Unique Bottle and Can (both 330ml)
ユニークなボトルと缶 (両方330ml)

Availability

アベイラビリティ

- Launching in UK, Netherlands, Romania, Czechia, Hungary and Austria
英国、オランダ、ルーマニア、チェコ、ハンガリー、オーストリアで発売開始

Full mix of commercial support in all launch markets

すべての発売市場において、あらゆるコマーシャルサポートを組み合わせ

Heineken	Beck's	Corona	Stella Artois	Kozel	Peroni	Asahi	Pilsner Urquell	Grolsch
1	2	3	4	21	40	47	63	77
GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION	GLOBAL POSITION
32	28	28	11	2.3	1.7	1.3	0.9	0.7
MHL	MHL	MHL	MHL	MHL	MHL	MHL	MHL	MHL
13%	26%	15%	12%	19%	21%	23%	18%	18%
LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH	LAST YR GROWTH
22	6	7	5	1	2	2	0	0
+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS	+322K HL MARKETS



Our global brands are currently outside the top 20 without true global reach at scale

当社のグローバルブランドは、真のグローバルリーチの規模がないため、現在はトップ20に入っていない

We have 5 very distinctive brands

非常に特徴的な5つのブランドを保有している

- 2 brands from the “new worlds” of beer (ASD, PNA)
ビールの“新しい世界観”を持つ2ブランド（『アサヒスーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』）
- 3 brands with traditional heritage beer provenance
伝統的なビールの産地である3つのブランド

Our opportunity for growth is therefore significant with increased global reach and high impact marketing

我々の成長機会は、グローバルな展開とインパクトのあるマーケティングにより、大きく広がっている

Global partnership with Formula ONE Team Platform delivers scale globally

Formula ONE Teamプラットフォームとのグローバル・パートナーシップにより、世界規模のスケールを実現

- **1.9 billion TV audience**
19億人のテレビ視聴者
- **10 months a year in 22 countries**
22カ国で年間10ヶ月間放送
- **Core markets covered – Europe, Japan, China, Canada, Australia, USA**
主要市場 - 欧州、日本、中国、カナダ、オーストラリア、米国

Aston Martin /PNA aspirational luxury brands

Aston Martin/PNA 憧れの高級ブランド

- **Major activation in >10 markets**
10以上の市場での大規模な活動
- **Full mix marketing and trade exploitation**
フル・ミックス・マーケティングとトレード・エクスペロージョン
- **Hosting at events**
イベントの開催

Higher support for Innovation

イノベーションへのサポート強化

- **Global roll-out of Peroni Libera 0.0% to 16 countries with more planned.**
『Peroni Libera 0.0%』を16カ国でグローバル展開し、さらに拡大予定



Portfolio - Global Brands / Asahi SuperDry

ポートフォリオ - グローバルブランド - アサヒスーパードライ



High impact partnerships, sponsorships that are culturally and brand relevant taking ASD to a broader audience

文化的にもブランドとの関連性としてもインパクトのあるパートナーシップやスポンサーシップにより、『アサヒスーパードライ』をより多くの人に知ってもらう

RUGBY WORLD CUP - 2023

1BN

TV Audience

200

Countries TV broadcast

45

Days tournament



Discover Tokyo led campaign to increase visibility in key trading periods and amplify brand positioning

「Discover Tokyo」が主導するキャンペーンにより、重要な商戦期における認知度を高め、ブランドのポジショニングを拡大

Portfolio - Global Brands / Pilsner Urquell, Grolsch, Kozeł

ポートフォリオ - グローバルブランド - Pilsner Urquell, Grolsch, Kozeł



New packaging addressing our sustainability commitments

サステナビリティに配慮した新しいパッケージ

Launch of new international TVC
‘Nothing beats the original’ featuring Robbie Williams

ロビー・ウィリアムスを起用した新国際TVCM「Nothing beats the original」を公開



New packaging successfully introduced in 2020

2020年に新パッケージ導入に成功

New 4% imported recipe for the UK to tap into **premium 4% market**

英国でプレミアム4%度数市場を開拓するため、刷新したパッケージでGrolschを再導入

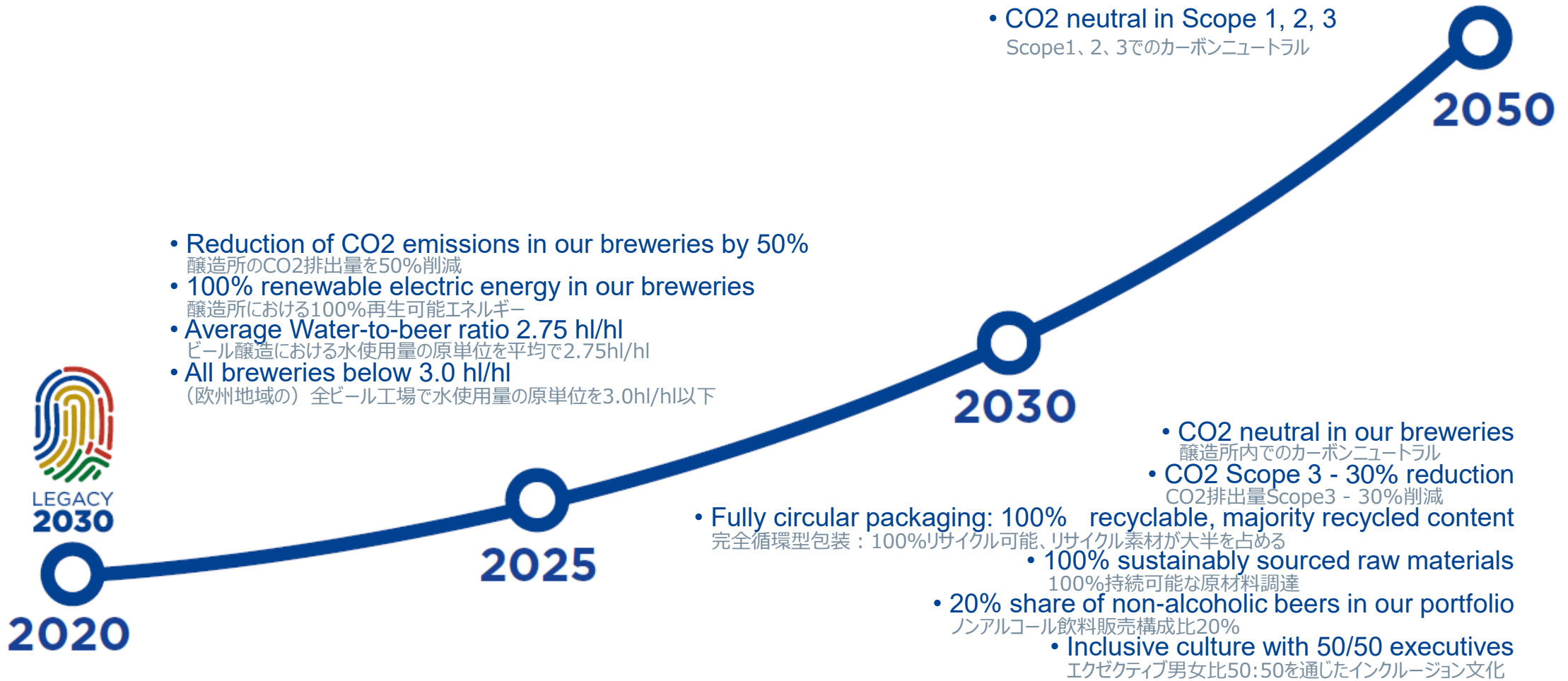


New packaging ensured high stand-out and brand/variant recognition in premium segment

新パッケージにより、プレミアムセグメントでの高い注目度とブランド/バリエーションの認知度を確保

Amazing advertising awarded by global **Kantar’s Creative Effectiveness Awards**

世界的なKantar社のクリエイティブ・エフェクティブネス・アワードで受賞した素晴らしい広告



Planet - our flagship projects

プラネット - フラッグシッププロジェクト



100% Renewable Electricity across our Polish grid.

ポーランドの送電網は100%再生可能な電力を使用

Renewable Electricity Projects in Italy and Romania.

イタリアとルーマニアの再生可能エネルギープロジェクト

Renewable Heat Project in progress in Netherlands

オランダで進行中の再生可能な熱源プロジェクト



Campus Peroni Project in Italy fostering dialog, knowledge exchange and innovation such as Blockchain Traceability

ブロックチェーン・トレーサビリティなど
対話・情報交換・イノベーションを促進する
イタリアのCampus Peroniプロジェクト



Top Clip Project in NL Circular Packaging projects & initiatives for primary & secondary packaging

オランダのトップクリッププロジェクト
一次・二次包装における資材のリサイクル
ル材含有率や回収率向上の取組み



Water Risk Assessment planning across Europe Continue pilot projects, new technologies, optimization in breweries

欧州における水リスク調査の計画
醸造所における実証実験、
新技術、最適化の継続



Welcoming inclusive and progressive culture



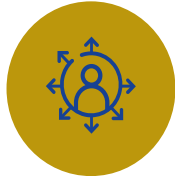
インクルーシブで進歩的な文化を歓迎

Learning consumer focused organization



消費者重視の学習する組織

Accelerate the growth of talent



人材の成長を加速

Health and wellbeing of consumers and employees



消費者と従業員の健康と幸福

Transform the way AEI operates



AEIの運営方法の変革

- **Ensure all people are welcomed and respected**
すべての人々が歓迎され、尊重されるようにする
- **Increase female executives from 19% to 50% by 2030**
2030年までに、女性エグゼクティブを19%から50%に増やす
- **Create access to opportunities for all social backgrounds**
すべての社会的背景を持つ人々に機会を提供する
- **A modern, progressive, flexible workplace.**
現代的で進歩的かつ柔軟な職場
- **Build next generation capabilities to support our Better Future 2030 growth ambition**
「Better Future 2030」の成長目標を支える次世代の能力の構築
- **Accelerate agile as a way of working throughout the organization**
組織全体における仕事のやり方として、敏捷性を向上する
- **Shift the mind-set from organization led learning to self-directed development**
組織主導の学習から自主的な開発への意識の転換
- **Advance new world leadership skills**
新しい世界でのリーダーシップスキルの向上
- **Build careers and talent with diversity of experience and 80% of senior appointments Internally from within Asahi, globally**
経験の多様性に加え80%はアサヒグループ内からの上級職を登用することにより、グローバルなキャリアと人材を構築
- **Ensure our work environment will have a positive impact on employee's health and well-being – both physical as well as mental**
従業員の健康と幸福にプラスの影響を与える職場環境を確保
- **Set up and operationalize business models in line with the Better Future 2030 ambition**
「Better Future 2030」の目標に沿ったビジネスモデルの構築と運用
- **Accelerate the Standardization of processes and transactional activities where it makes sense**
プロセスや取引活動の標準化を合理的に促進

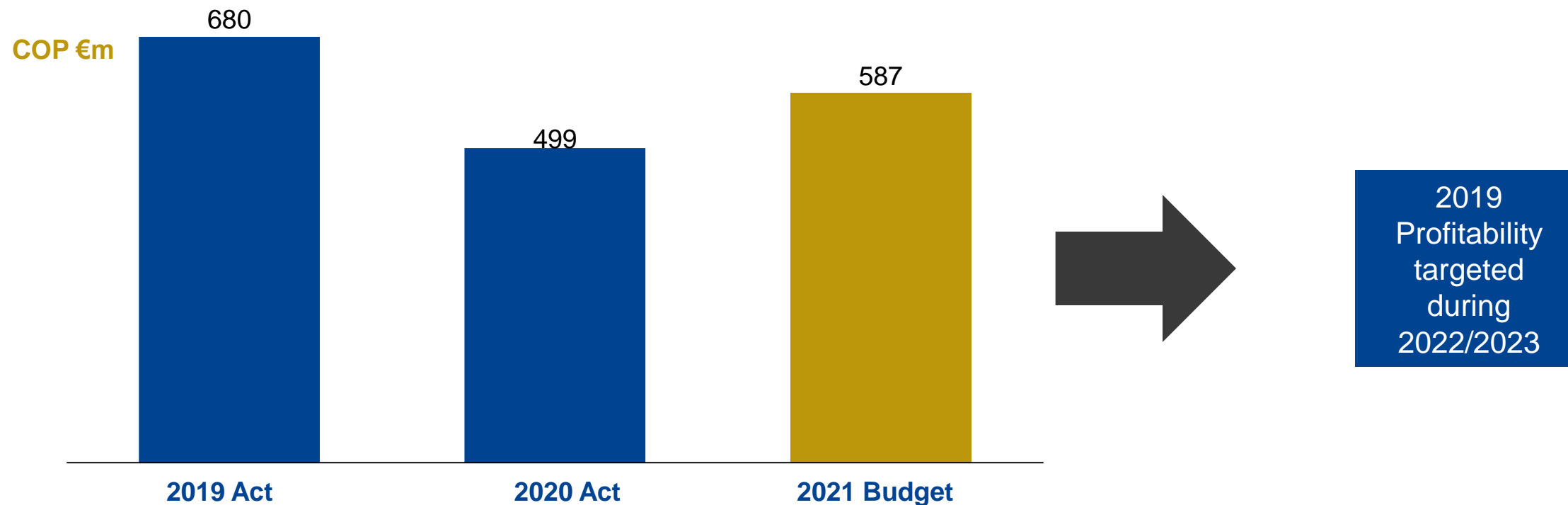


Profit - Recovery to pre-Covid performance has started ...

プロフィット - Covid-19前の業績に向けた回復が始まっている

.....but is not without challenge

しかし、課題がないわけではない



* COP numbers on this page are reflected in EUR on a constant currency basis (C21 Budget FX rate)

* このページに記載されている事業利益は、為替一定ベースでユーロに換算（21年予想為替レート）

Our performance in Q1 2021

2021年第1四半期の業績

@ C21 Bud Rates	Q1 2021	vs Q1 2020
Volume (khl)	7 471	(8.6)%
NPR (EUR m)	473	(14.1)%
COP (EUR m)	3	(95.2)%

- Q1 decline is Covid related and most felt in major markets with significant On-Trade (Czechia, UK, Netherland, Italy) due to lockdowns and other restrictions

第1四半期の減少はコロナ関連で、ロックダウンやその他の規制により、業務用が盛んな主要市場（チェコ、英国、オランダ、イタリア）で最も影響を受けた

- Trading accelerated in less affected markets (Romania, Hungary, EMEAA and Asia)

影響の小さい市場（ルーマニア、ハンガリー、EMEAA、アジア）で取引を加速

- Cost initiatives applied to partially mitigate the adverse impact on topline

トップラインへのマイナス影響を部分的に緩和するためのコスト改善策を実施

- Commercial plans reconfigured and strong to win the summer and recover in On Trade as restrictions ease

夏を勝ち抜くために再構築された強力な商業プランと規制緩和に伴う業務用での回復

Profit - but we are ready for 2021 peak in the On-Trade

プロフィット - 業務用で2021年のピークに向けて準備中



Profit - key innovations are in market

プロフィット - 主要なイノベーションは市場にある





Asahi Europe & International

Profit - our Global brands are being activated

プロフィット - グローバルブランドが活性化している





Asahi Europe & International

Profit - and our scale in Off-Trade is being leveraged

プロフィット - 家庭用の規模が活かされている



- **Delivery & activation of innovations**
イノベーションの提供と活性化
 - ✓ typically premium / super premium
通常プレミアム/スーパープレミアム
 - ✓ beyond core beer occasions & consumers e.g. Viper, Hardmade
コアビールの飲用シーンやお客様以外を取り込む 例：Viper, Hardmade
 - ✓ Creating valuable future profit pools
将来の価値あるプロフィットプールを作る
- **With On-Trade expected to have re-opened in most markets, focus on:**
大部分の市場で業務用が再開されていることを予想し、以下のことに焦点を当てる
 - ✓ Speed of recovery
回復のスピード
 - ✓ Helping customers & trade adapting to new rules e.g. limit people inside – support beer terrace expansions, internal remodeling, etc.
お客様や取引先が新しいルールに適応するためのサポート（例：店内の人数制限、ビアテラスの拡張、社内の改装などのサポート）
 - ✓ New outlet acquisition programs
新規販売店の獲得プログラム
- **Leveraging summer peak and Q4 mini peak**
夏のピークと第4四半期のミニピークを活用
- **Continued focus on DME investment balancing short term profit delivery and rate of sale and long-term brand building**
短期的な利益の獲得、販売率と長期的なブランド構築のバランスを取りながら、マーケティング投資に継続的に注力
- **Assessment of pricing opportunities in light of raw material increases and market pressures**
原材料の高騰や市場の圧力を考慮した価格設定の機会の評価
- **Continued assertive management of fixed costs and capex**
固定費および設備投資の継続的な管理の徹底
- **All of the above while continuing to focus on people & safety – keeping production sites safe, being able to meet customer demand & ensuring continuity of supply**
上記のすべてを実現しつつ、人と安全に焦点を当て、生産現場を安全に保ち、お客様の需要に応え、供給の継続性を確保

- The Asahi Group acquisitions in Europe, albeit run separately through 2020, both delivered ahead of expectations through portfolio premiumization, leveraging of scale and solid cost management

アサヒグループが買収した欧州事業は、2020年まで個別に運営されたが、ポートフォリオのプレミアム化、スケールの活用、堅実なコスト管理により、いずれも予想を上回る成果を上げた

- 2020 has been a year of change and consolidation with the creation of Asahi Europe & International, and a year of resilience and flexibility and learning

2020年は、Asahi Europe & Internationalの設立による変化と統合の年であり、回復力と柔軟性、そして学習の年でもあった

- As we look to the immediate future, we expect Asahi Europe & International to recover to 2019 profit levels in the 2022/2023 period, flexing to the realities of the new normality impacted by Covid-19 but continuing to build on the trends that stay relevant going forward

当面の見通しとして、Asahi Europe & Internationalは2022年／2023年に2019年の利益水準に回復すると予想している
Covid-19の影響を受けた新たな標準の現実に柔軟に対応しつつ、今後も関連性のあるトレンドに基づいて、構築し続けていく

- As we look further out, we see new growth opportunities emerging through Better Future 2030 and the expansion of the Asahi Group Global Brands in Asahi Europe & International and throughout Group

「Better Future 2030」を通して出現する新しい成長機会やAsahi Europe internationalやグループ全体におけるアサヒグループのグローバルブランドの拡大を見据えている