

Asahi Beverages – Oceania

AGH Investor Presentation

June 2021

2021年6月

Introduction to Asahi Beverages Oceania

イントロダクション



Over the past decade, Asahi Beverages has built the leading beverages portfolio in Oceania and is well positioned for future growth

Asahi Beverages (オセアニア事業) の事業ポートフォリオと、今後の成長

1. “Establishing the foundations” 2009 – 2013

- Established footprint in Australia through acquisitions including:
 - Schweppes 買収を通じた基盤構築
 - The Better Drinks Co
 - Independent Liquor New Zealand

2. “Getting in shape” 2014 – 2018

- Further growth through craft acquisitions and beverage partnerships which extended reach in RTDs and premium international beer
クラフトの買収とRTD、輸入プレミアムビールのパートナーシップ
- Major operational improvements –site consolidations and upgrades, shared services, business simplification
オペレーションの改善 – 生産拠点の統廃合、シェアードサービス、事業効率化

3. “Accelerating our growth” 2019 and beyond

- Acquired Australia’s leading alcohol beverages business Carlton & United Breweries (CUB), doubling the size of the Oceania business
CUB買収によりオセアニア事業の規模を倍増
- Established the Alliance for Growth program to integrate CUB and transform the region’s operating model
「Alliance for Growth」プログラムによるCUBの統合とオペレーティングモデルの変革



Asahi Beverages is the Regional Hub for Oceania

オセアニアのリージョナルハブであるAsahi Beverages

Regional Hub accountabilities

リージョナルハブの責務



Governance and Oversight

ガバナンスと監督



Strategy

戦略



Regional Corporate Services

リージョナル・コーポレートサービス

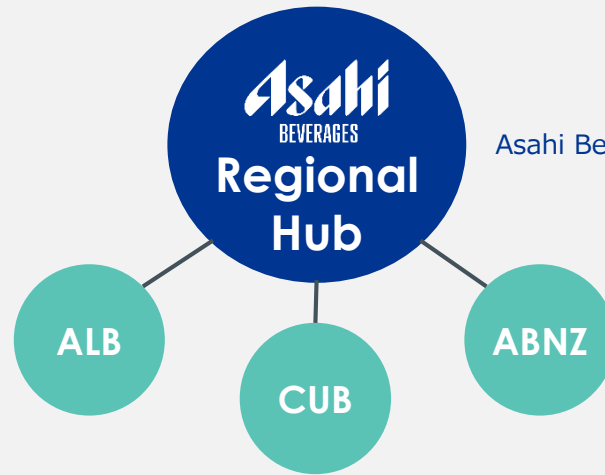


Mergers & Acquisitions

M & A

- As the **Regional Hub**, Asahi Beverages sets **the strategy, providing guidance and support to its operating business divisions** in Australia and New Zealand, with each Business Division reporting into the regional hub.
リージョナルハブは戦略の策定、事業部門の指導や支援を実施し、事業部門はリージョナルハブに報告する
- The Regional Hub considers **investment decisions across Business Divisions** to generate optimal shareholder returns.
リージョナルハブは、事業部門にまたがる投資の意思決定を遂行
- With operational and financial accountability residing with our business divisions, our **regional model allows Business Divisions to flourish** while ensuring that the **benefits of** belonging to a larger **corporate group are fully realised**.
事業部門が生産、物流などのオペレーションと財務を担うことで、大きな企業グループに属する利点を活用しながら事業部門の発展が可能に

Asahi Lifestyle Beverages (ALB) : 豪州飲料事業



Asahi Beverages : リージョナルハブ

Asahi Beverages New Zealand (ABNZ) : ニュージーランド事業

Carlton & United Breweries (CUB) : 豪州酒類事業

Australia & New Zealand Overview – A stable, mature market with attractive economic conditions and growth prospects

豪州、ニュージーランド概要 – 魅力的な経済状況で成長が見込まれる、安定・成熟した市場



- **Area Size** 面積
 - Australia: 7.7 million km² (~20x Japan)
 - New Zealand: 0.27 million km² (~3/4x Japan)
- **Stable population base**, heavily concentrated in populated capital cities
 - Australia: 25.7 million
 - New Zealand: 5.1 million

安定した人口基盤、人口は州都に集中
- **Off-premise market is** highly concentrated by world standards
 - 寡占度の高い家庭用市場

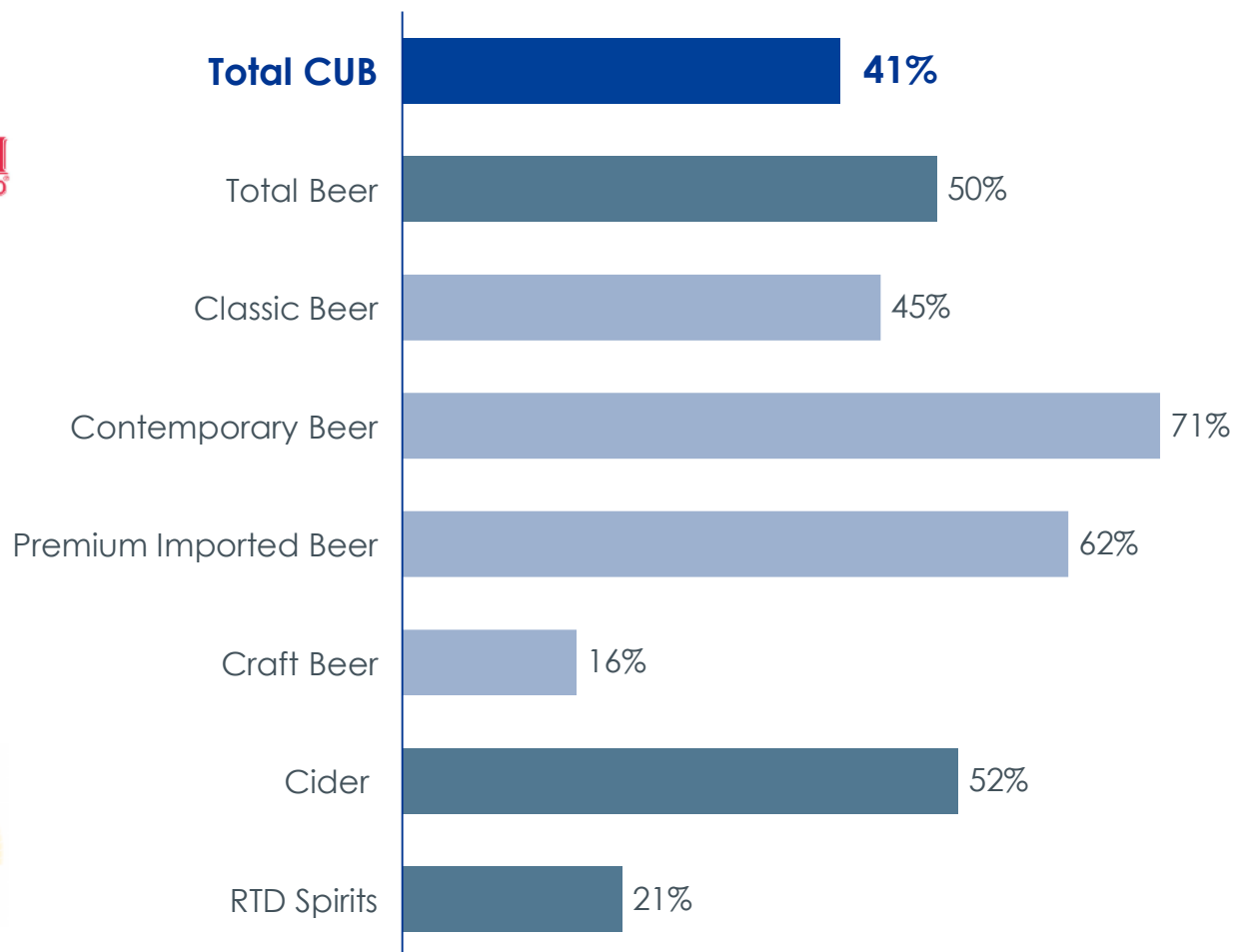
Business Division Overview: Carlton & United Breweries (CUB)

事業部門概要：CUB（豪州酒類事業）

KEY BRANDS



CUB MARKET VALUE SHARE



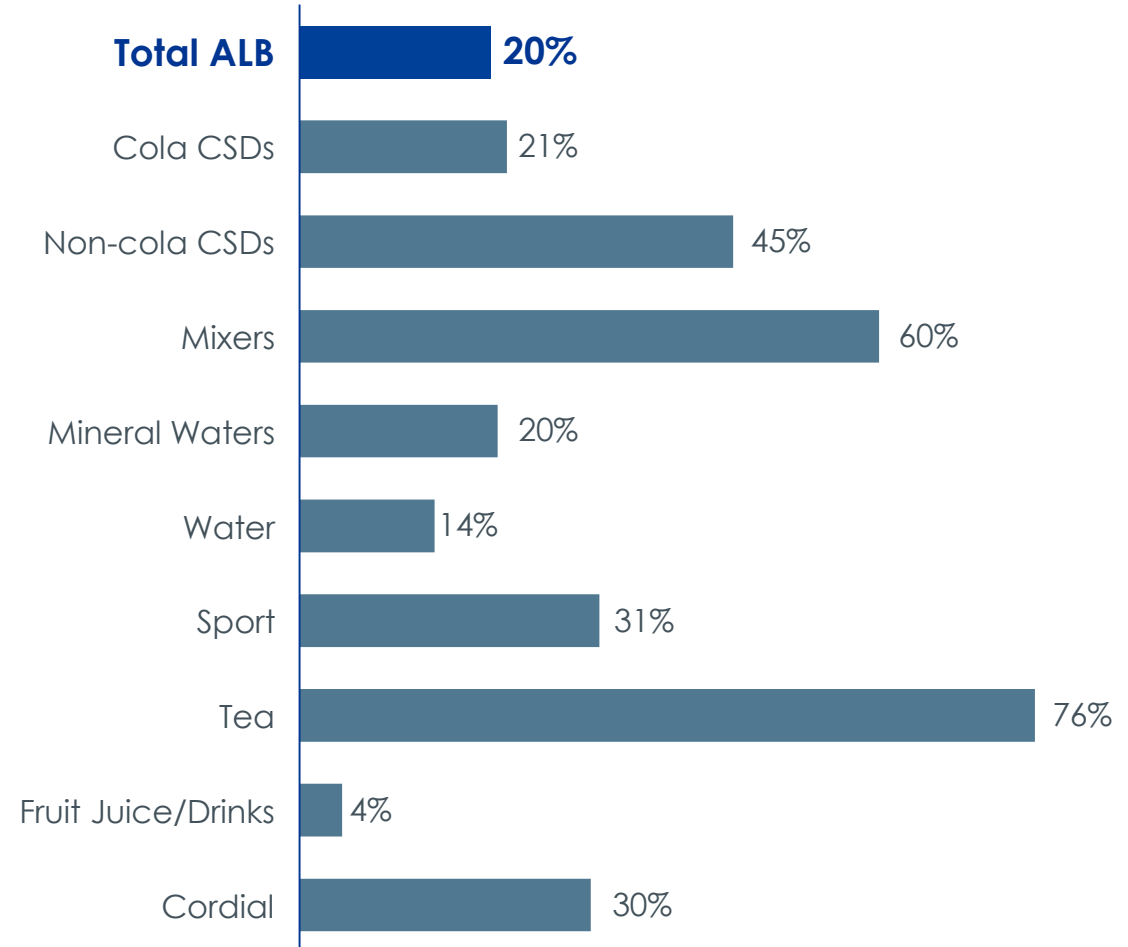
Business Division Overview: Asahi Lifestyle Beverages (ALB)

事業部門概要：ALB（豪州飲料事業）

KEY BRANDS



ALB MARKET VALUE SHARE



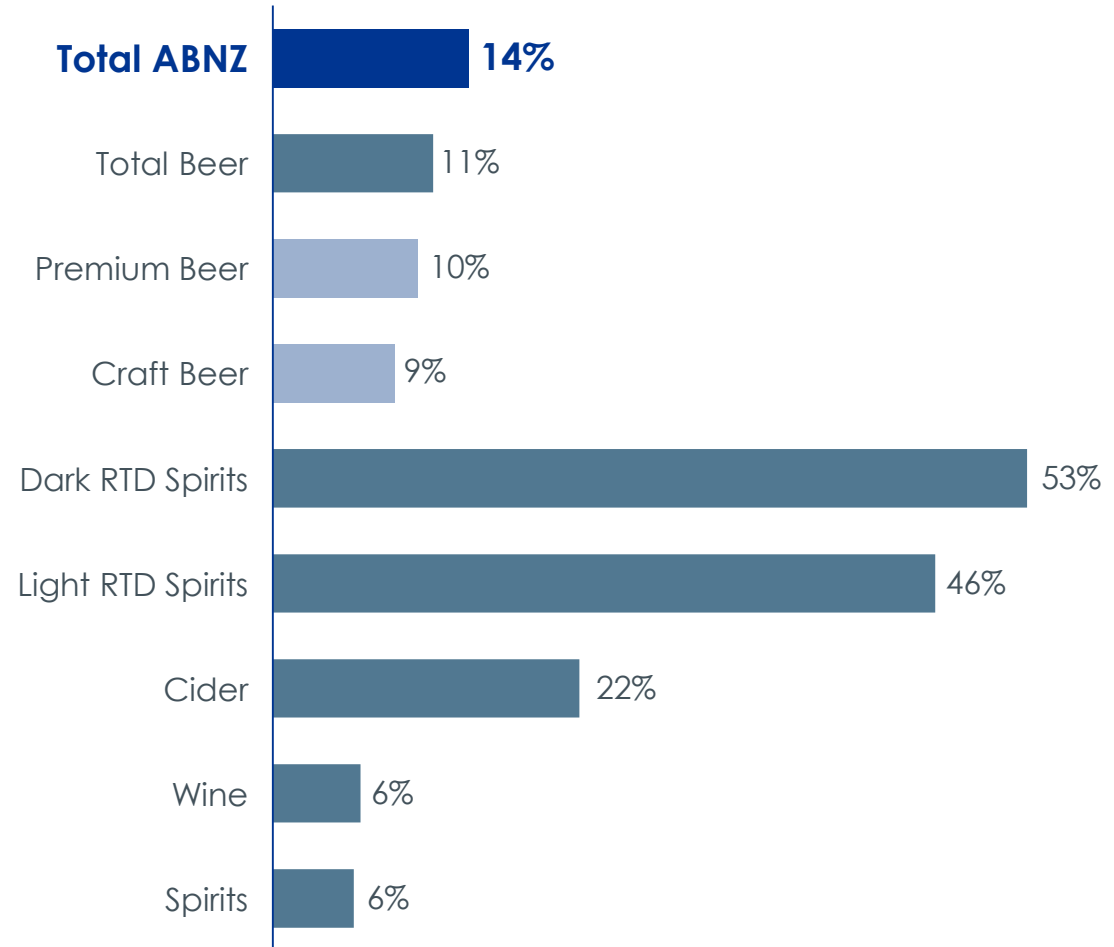
Business Division Overview: Asahi Beverages New Zealand (ABNZ)

事業部門概要： ABNZ（ニュージーランド事業）

KEY BRANDS



ABNZ MARKET VALUE SHARE



Asahi Beverages Oceania Region Executive Leadership Team

オセアニア・リージョンの経営チーム

Asahi Beverages Oceania Region



Robert Iervasi
Group CEO,
Asahi Beverages
Regional Hub

Asahi Beverages Business Divisions



Peter Filipovic
Carlton and United
Breweries,
Chief Executive
Officer



Nigel Roberts
Asahi Lifestyle
Beverages,
Chief Executive
Officer



Andrew Campbell
Asahi Beverages
New Zealand,
Chief Executive
Officer

Group Supply Chain

Group Human Resources

Group Finance

Group Procurement & Sustainability

Group Digital, Technology & Shared Services



Sandra Gibbs
Group Chief Supply
Chain Officer



David Clark
Group Chief Human
Resources Officer



Amanda Sellers
Group Chief
Financial Officer



John Tortora
Group Chief
Procurement &
Sustainability Officer



Kellie Barnes
Group Chief
Information Officer

Asahi Beverages Oceania Strategy

戰略

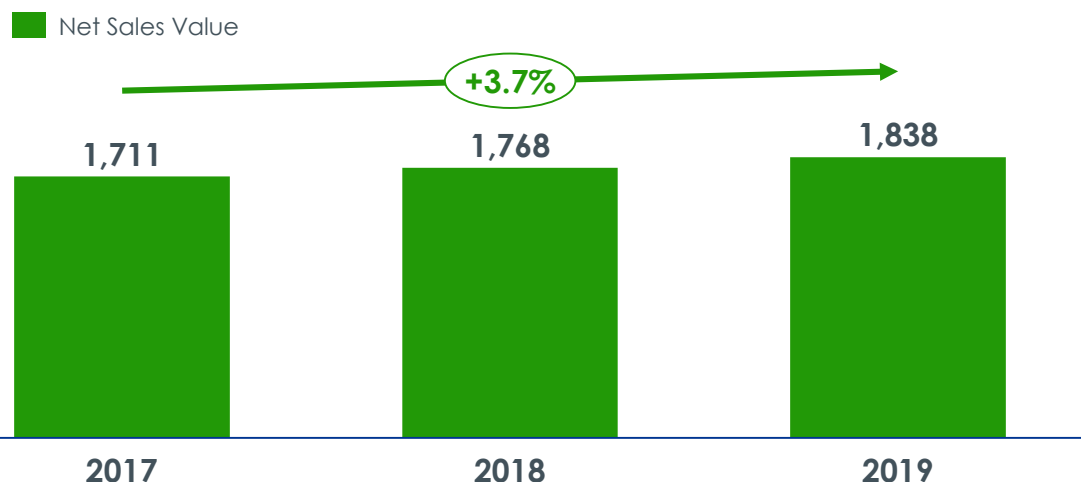


Asahi Beverages experienced strong commercial growth prior to COVID-19 across the business, with Business Income CAGR of +11% from 2017-2019

コロナウイルス感染拡大前の2017～2019年は、CAGR+11%の力強い事業利益成長

Historical Net Sales Value (NSV)* 純売上収益推移

2017 – 2019, \$AUD million



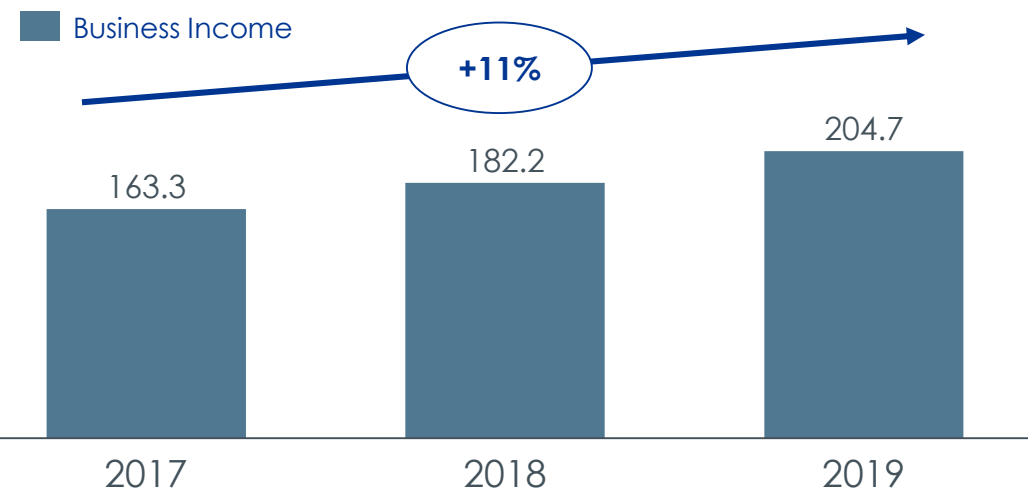
Top-line growth consistent, demand resilient during pandemic

安定したトップライン成長、パンデミック禍の需要変動へのレジリエンス

- Strong growth in revenue between 2017-19 2017～2019年の力強い売上成長
- Combined Australian CUB and legacy Asahi alcohol business NSV down in 2020 versus 2019 due to strict lockdowns experienced in Australia and New Zealand, especially in Victoria 2020年、酒類事業はロックダウン（特にビクトリア州）の影響で減収
- ABNZ maintained strong growth in 2020
ABNZは2020年も成長を持続

Business Income performance 事業利益推移

2017 – 2019, \$AUD million



Strong profit growth to 2019, pandemic impacts to 2020

Business Income 2019年まで順調に利益成長を遂げるも、パンデミックが2020年の利益に影響

- Business Income (BI) increased between 2017 and 2019, with CAGR of 11%
2017～2019年は、CAGR+11%の力強い事業利益成長
- 2020 pandemic impacts affected returns from the region, with Business Income declining from 2019 levels 2020年はパンデミックの影響で減益
- Profit delivery of the last few years has significantly out-performed major peers in the Oceania region
最近数年間の利益成長は、オセアニア地域の主な競合企業を大きく上回っている

2020 has seen a COVID-19 linked recession with a strong rebound now occurring in 2021. Outlook remains attractive in the long term, supported by moderate population growth

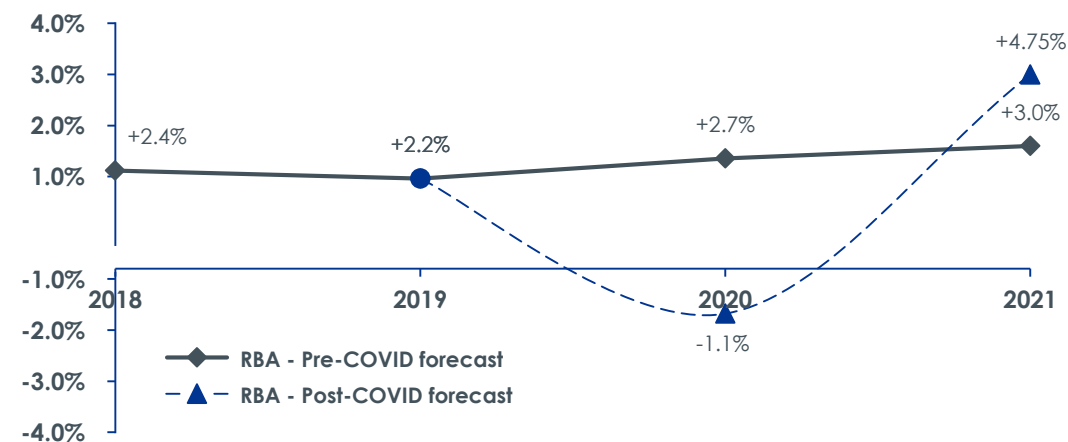
2020年の景気後退後、2021年は力強いリバウンド。緩やかな人口増加に支えられ、長期的にも上向きの見通し

Projected GDP growth, adjusted for COVID-19

Growth % p.a., 2018-2021 (Adjusted for projected COVID-19 impacts)

Source: Reserve Bank of Australia

GDP成長見込み（コロナウイルス影響による調整）



Recessionary environment in 2020, but strong recovery being observed in 2021

2020年の景気後退に対し、2021年は力強い回復

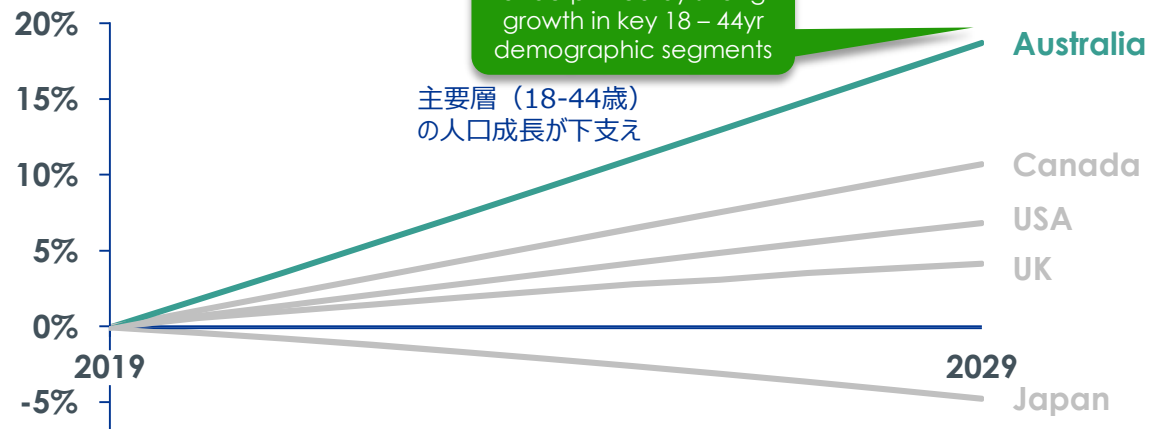
- Australia entered a recession in 2020 due to the COVID-19 shutdown
豪州はコロナ禍の影響で2020年に景気後退に入った
- Gross Domestic Product (GDP) contraction of 0.3% in March 2020 quarter, 7% in June 2020 quarter, followed by a 3.4% rise in the September 2020 quarter and a 3.1% rise in the December 2020 quarter
2020年GDPは、Q1 -0.3%、Q2 -7%、Q3 +3.4%、Q4 +3.1%
- Expectation is that GDP has returned to pre-pandemic levels in the March 2021 quarter
2021年Q1は、GDPのパンデミック前の水準への回復を予想

Projected population growth of developed economies

10 year expected total % population change (indexed to 2019)

Source: See footnote

主要先進国の人口動態



Strong outlook for Australian population growth

豪州の人口は今後も増加する見込み

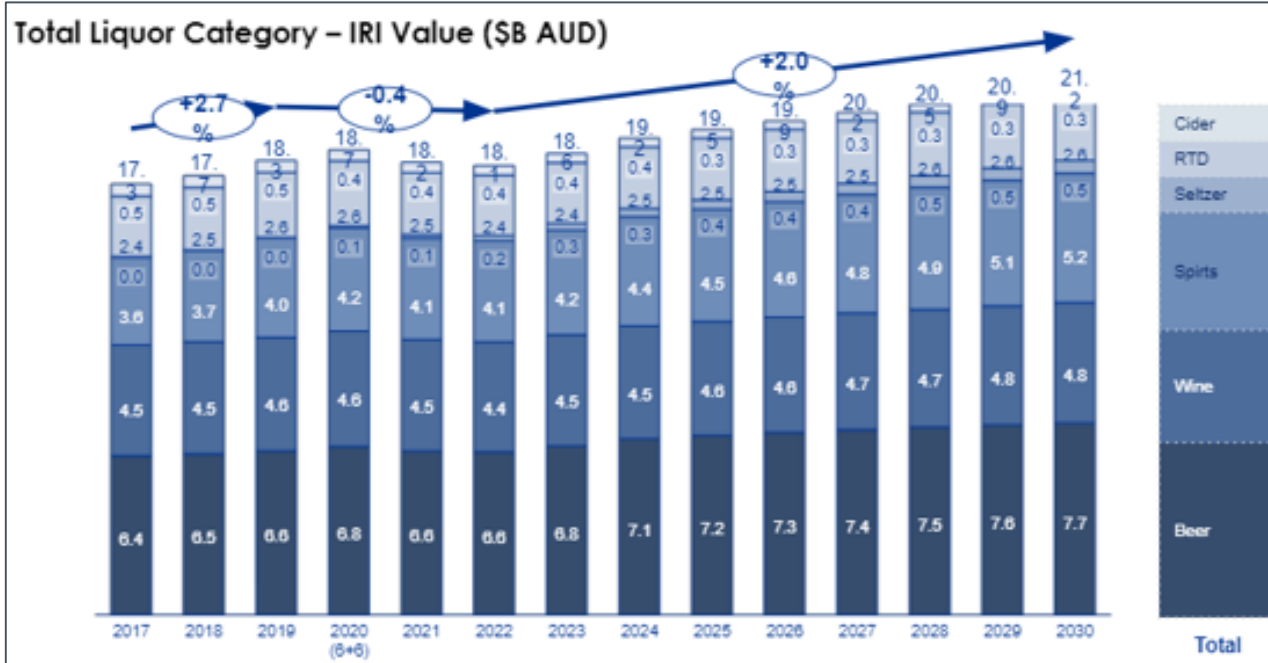
- Current population of 25.7 million
現在の人口は2,570万人
- Current annual growth of ~1.5%
現在の増加率は年1.5%以内
- 60% of growth from Net Overseas Migration (40% natural increase)
増加のうち60%は海外からの移住、40%は自然増加
- Projected growth significantly exceeds other developed economies
予測成長率は、他の先進国を大きく上回る

The alcohol category is expected to recover following a challenging 2020 due to COVID-19 recessionary impacts, with growth supported by ongoing industry trends

現在の産業トレンドに支えられ、酒類カテゴリーは2020年の厳しい状況からの回復が見込まれる

Projected alcohol category growth 酒類カテゴリーの成長予測

Australian market¹, value by category, \$AUD billion



We expect post-pandemic growth to continue to be fuelled by existing consumer mega-trends

消費者の既存のメガトレンドが、パンデミック後の成長を牽引すると予想

- COVID-19 shutdowns and the related recessionary environment slowed some categories / channels across 2020 and early 2021, particularly on-premise alcohol sales
ロックダウンとそれに伴う景気後退により、2020年から2021年初頭にかけて、特に業務用の酒類販売が減少
- However, key alcohol beverage sector trends that supported pre-COVID growth are expected to continue and **provide opportunities for recovery** – particularly those with the scale & speed to move quickly
しかし、酒類セクターはコロナ前のトレンドを継続しており、スケール・スピードを持つ企業にとっては回復の機会に
- Asahi Beverages' **market-leading portfolio is well placed** to harness opportunities as the economy and beverages sector begin to recover
Asahi Beveragesの市場をリードする商品ポートフォリオは、市場回復の機会を捉えるのに適している
- Specifically, **acceleration of the key health and wellbeing trends is expected to continue**, with Asahi Beverages' low-ABV / non-beer products (e.g. seltzer) positioned to capture growth
健康・ウェルネスのトレンド加速を予想、Asahi Beveragesは低アルコール・ノンビール商品で成長を取り込む
- Innovation will also be central to growth as **consumer preferences and 'occasions' shift to reflect a 'COVID Normal'** (e.g. channel shifts such as home dining, increased focus on outdoor entertaining and picnics, reduced frequency of large-crowd events)
ニュー・ノーマルによって消費者の嗜好や飲用機会が変化する中で、イノベーションが成長を牽引する見込み

Our Mid Term Plan and Business Division strategies have been developed with a strong consideration of broader macro and value chain trends impacting our business

マクロ環境およびバリューチェーンのトレンドを考慮したうえで、中計および事業別戦略を策定

CONSUMER TRENDS SHAPING OUR INDUSTRY

消費者トレンド



HEALTH & WELLNESS

健康・ウェルネス

Consumers are becoming more health conscious, with 48% of Australian & NZ consumers stating that 'healthy / good for me' is a more important purchase criteria¹. This trend has driven demand in categories with lower sugar, calorie and alcohol content e.g. Seltzers, Kombucha.

健康志向の高まり - 低糖・低カロリー・低アルコール需要拡大



ECOMMERCE

ECマース

COVID-19 has accelerated eCommerce adoption, with 39% of consumers stating they will shop more online for products previously bought in store¹. Manufacturers can benefit by building omnichannel category management capability and direct-to-consumer platforms.

コロナ禍によるECマースの拡大
- オムニチャネル化と直売プラットフォーム構築のメリット



DATA-DRIVEN DIGITAL MARKETING

データに裏付けられたデジタルマーケティング

Building a data-led understanding of consumers can support brand health and cutting edge NPD insights. Acquiring proprietary insights via owned eCommerce platforms can create competitive advantage.

データによる消費者理解 - 自社プラットフォームを介したインサイト獲得

TRENDS AFFECTING OUR VALUE CHAIN

バリューチェーンを左右するトレンド



LAST-MILE LOGISTICS PRESSURES

ラストワンマイル

FMCG businesses are seeking direct to store arrangements, splitting last mile logistics savings with key customers. Growth in eCommerce means last mile cost control can be a source of competitive advantage (by offering lower delivery costs to consumers)

ECマース台頭 - ラストワンマイルのコスト管理による競争優位性



PRODUCTION FLEXIBILITY

生産体制の柔軟性

Increased pace and extent of changing trends requires more adaptive production capability. This in turn helps reduce capital intensity of launching new products and helps reduce reliance on co-packing.

トレンド変化の加速 - 柔軟な生産体制による投資効率向上



ETHICAL CONSUMPTION

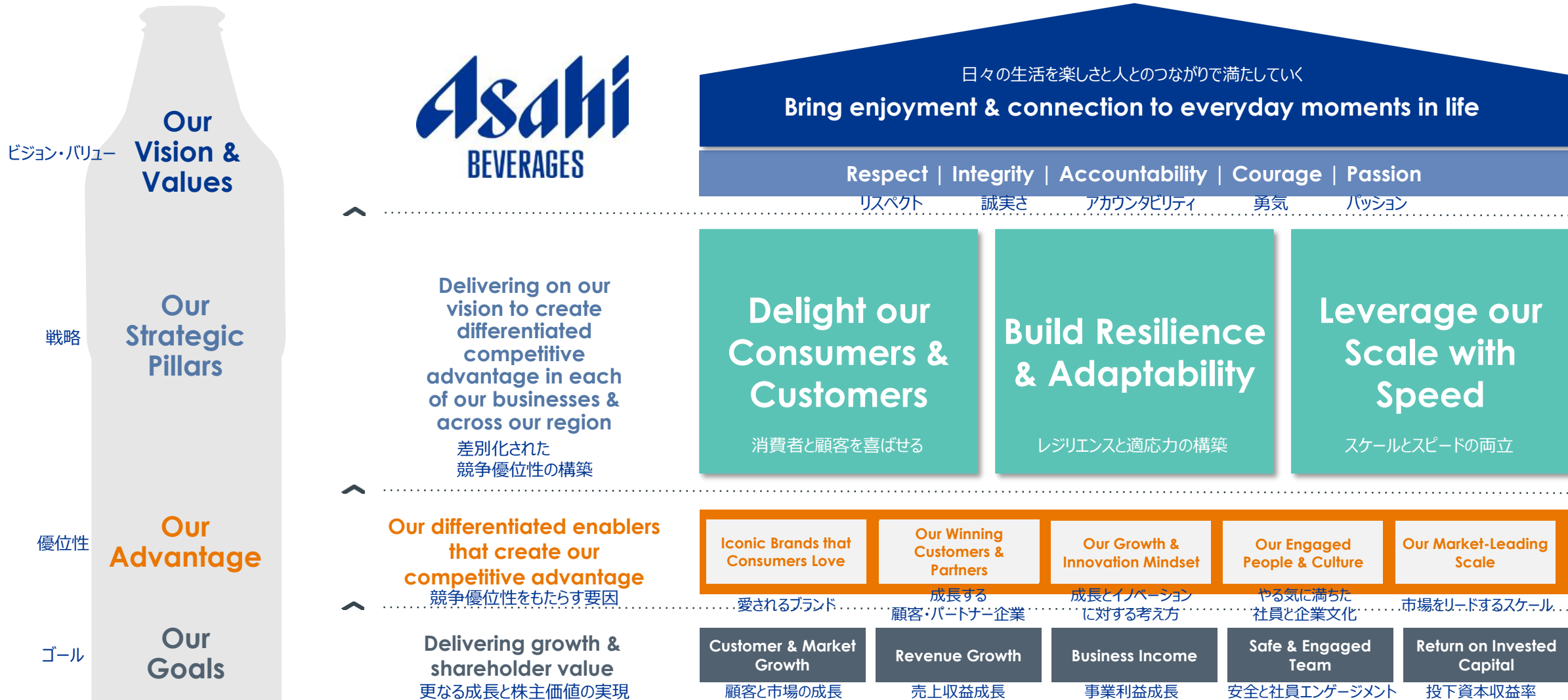
エシカル消費

With increasing environmental concerns and consumers demanding more sustainable products, businesses are investing in sustainability initiatives (e.g. reducing plastic) and commercialising by-products to reduce waste

サステナブルな商品を求める消費者トレンド
- 企業のサステナビリティの取り組みや投資の増加

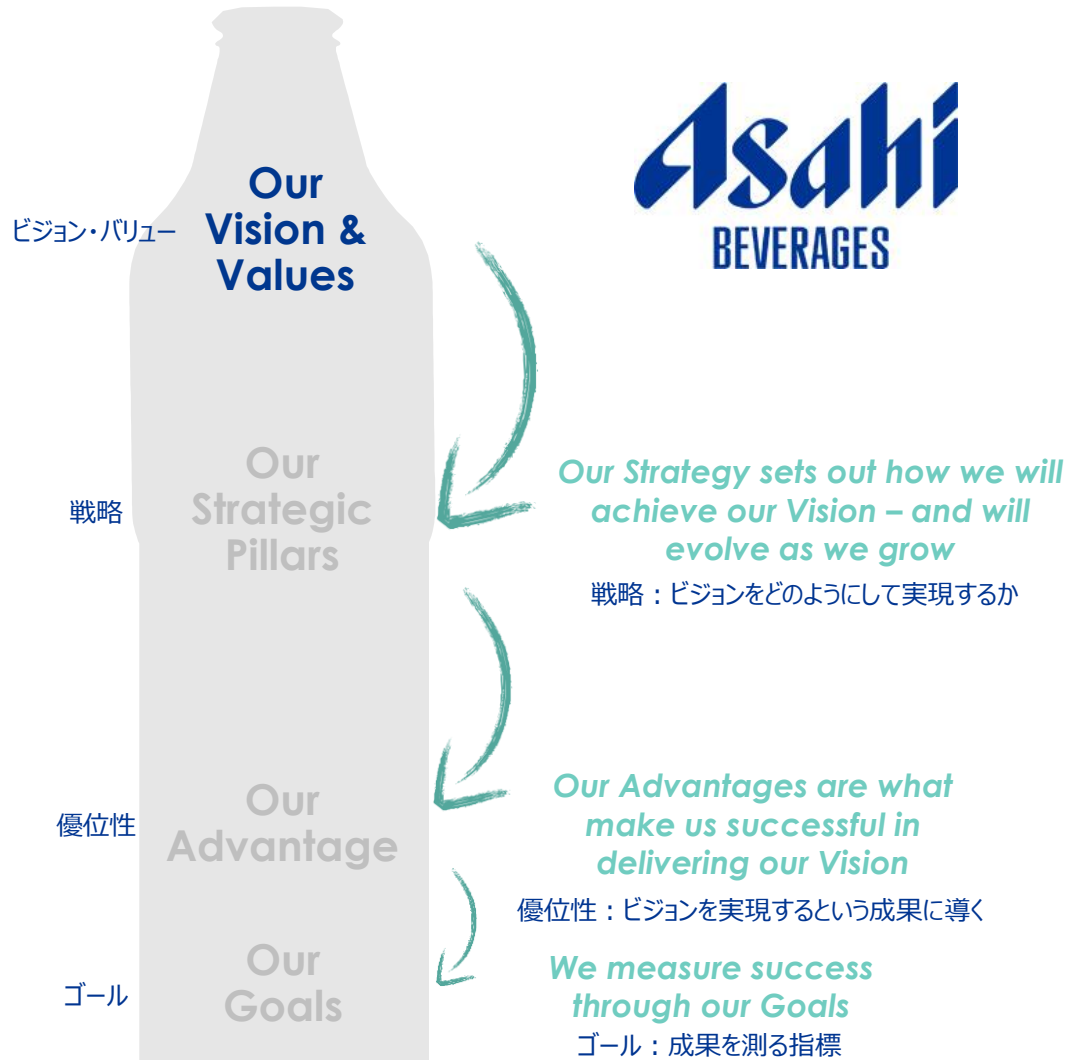
Our refreshed Vision & Strategy addresses the same values & principles as our Group AGH Philosophy, adapted to reflect our regional business and priorities

オセアニア事業のビジョンと戦略は、アサヒグループの理念をもとに、リージョンの事業と優先課題を反映している



Our new Vision forms the core of our new strategy, and informs how we bring this to life (through our Values) and the Strategic Pillars which will deliver against this aspiration

新ビジョンが新しい戦略のコアを形成する。その戦略は、当社が重視する価値観を通して、どのようにビジョンを達成するかという道筋を示す



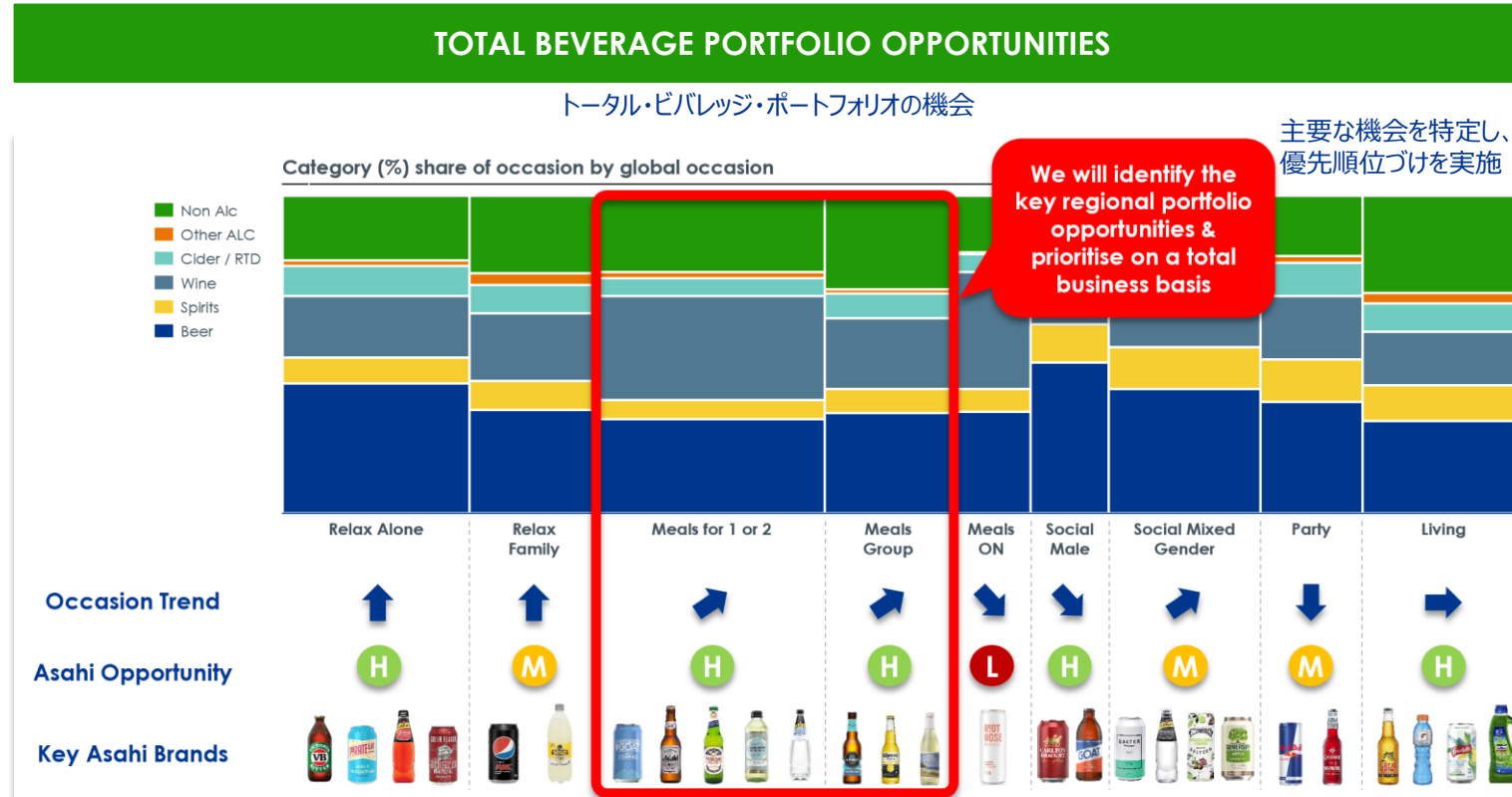
Our Vision is to bring enjoyment & connection to everyday moments in life

ビジョン：日々の生活を楽しさと人とのつながりで満たしていく

- Our **Vision articulates “why we exist”** and is our aspirational north star for all of our employees within Asahi Beverages – reflecting the new
ビジョンは「我々の存在意義」を示すもので、Asahi Beverages全社員にとっての「北極星」
- The Vision is anchored in our perspective that our business **connects people & brings delight, enjoyment and fun through our products**
商品を通じて人々を結び付け、生活に楽しさや喜びをもたらすべき、との考え方に基づく
- With our expanded portfolio we can **meet the beverage needs of people in every occasion**, enhancing their life experience
生活のあらゆる場面に対応できる充実した商品ポートフォリオにより、豊かな生活文化を提供する
- This Vision is **brought to life through our Strategy**, and we will measure achievement through our Goals
戦略を通してビジョンを実現し、ビジョンによる成果はゴールによって測る

Our approach will be to look across all beverage consumption occasions, and seeking to optimally meet consumer needs with our total portfolio (alcohol and non-alcohol)

すべての飲用機会に目を向け、アルコールとノンアルコールを合わせたトータル・ポートフォリオで消費者ニーズを満たす



- Our portfolio of leading brands and our number of customers (approximately 45k) in both Alcohol and Non-Alcohol **sets us apart from peers** in Oceania
トップシェアブランドと、アルコール・ノンアルコールの45,000の顧客
- This will enable us to assess growth opportunities objectively and by reference to total beverage occasions – and which represent the **best total business opportunity** for Asahi
最適な事業機会をもたらすトータル・ビバレッジ
- Our hypothesis is that our portfolio will be able to **reach all key beverage occasions**, with a focus on those in growth
トータル・ビバレッジ・ポートフォリオにより、すべての飲用機会にリーチし、かつ成長中の機会に注力することが可能
- This allows us to view our competitor set differently – we will compete with anyone who supplies a beverage to satisfy the consumption occasion. We will **design our portfolio to be the superior offering** for beverage consumption occasions
優れた商品を提供するポートフォリオを構築を目指す

We remain focused on delivering growth through our core beverage brands, by both enhancing existing products but also expanding existing markets through innovation

既存商品の強化とイノベーションによる既存市場の拡大による、主カブランドの成長継続

POTENTIAL SOURCES OF GROWTH

潜在的な成長源



AREAS OF FOCUS

注力する領域



We have developed long-term commercial strategies which focus on accelerating and enhancing our core businesses, whilst also exploring new growth opportunities

長期戦略では、コアビジネスの加速と新しい成長機会の探索に注力



Accelerating growth through the combined CUB and legacy Asahi Oceania alcohol businesses

CUBと既存酒類事業の統合による成長加速

- ✓ Australia's best alcohol **portfolio** 豪州で最高のアルコールポートフォリオ
- ✓ Market-leading **commercial capabilities** 市場をリードする販売力
- ✓ Investment in **consumer and customer focus** 消費者・顧客重視の投資



Redefining Non-Alc for scale and sustained growth

スケールと持続的な成長のための、ノンアルコールの再定義

- ✓ From value player to **fast scaler** バリュー・プレーヤーからファスト・スケーラーへ
- ✓ Consumer, customer and **category-led** 消費者・顧客・カテゴリー主導
- ✓ Grow **beyond-grocery** 量販チャネル以外の成長



Building One NZ capability and unlocking future growth strategies

「ワン・ニューージーランド」の構築と成長戦略

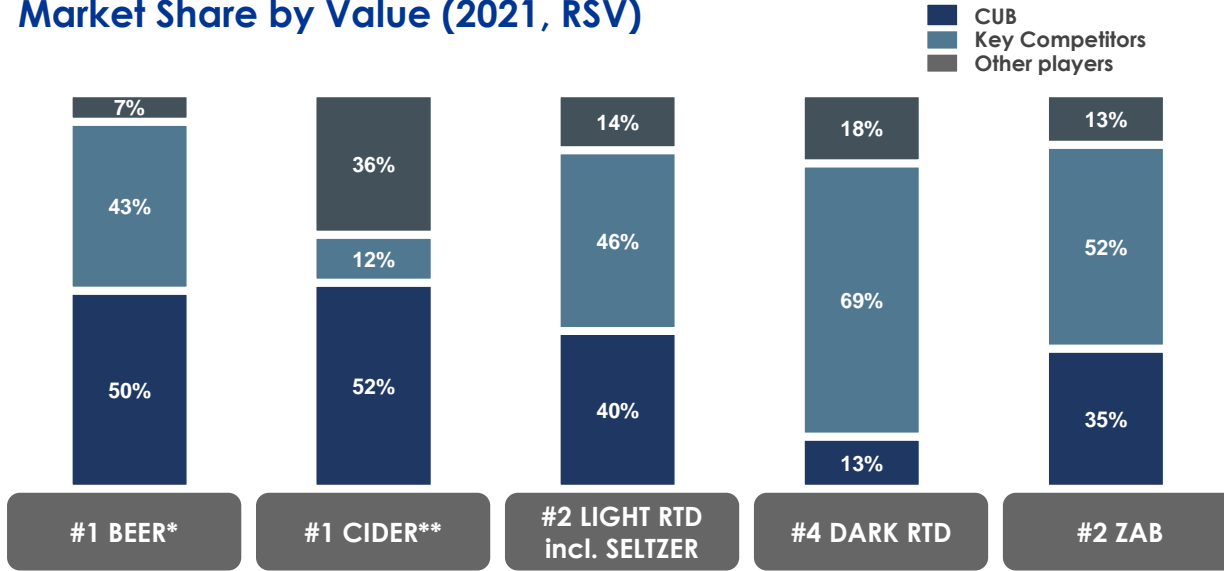
- ✓ Building **One NZ ownership & capability** オーナーシップとケイパビリティ構築
- ✓ Define One NZ beverage market **growth opportunities** 成長機会の明確化
- ✓ **Aligned strategies** to unlock growth 成長のための戦略調整

CUB is the clear market leader in beer and cider and a challenger in the more fragmented Ready To Drink (RTD) and glass spirits categories

CUB（豪州酒類事業）は、ビール市場とサイダー市場でトップシェアを占め、RTD市場とスピリッツ市場ではチャレンジャーである

MARKET POSITIONING

Market Share by Value (2021, RSV)



STRENGTHS

PORTFOLIO STRENGTH AND SCALE IN BEER AND CIDER

ポートフォリオの強みや
ビール・サイダーにおけるスケール

Scale means we are important to off-premises retailers, giving us an opportunity to take a category leadership role

スケールにより、小売にとっての重要性が増すため、
家庭用市場でカテゴリー・リーダーシップをとることが可能になる

ON-PREMISE CUSTOMER RELATIONSHIPS

業務用市場の顧客との関係性

Opportunity to deepen on-premise customer relationships by meeting needs for beer and other beverages

ビールなどのニーズに応えることで、業務用の顧客との関係性を強化



Key portfolio initiatives

主要なポートフォリオの取り組み



EXTEND MARKET LEADERSHIP IN BEER

ビール市場のリード拡大



- Maintain **#1 market share** by growing value and power of our iconic brands **ブランド力向上による市場シェアNo.1の維持**
- Maintain #1 value share and stretch price-to-consumer to **grow category value** **消費者向け価格のストレッチによるカテゴリー価値増大**
- **Innovate** to renew and differentiate our portfolio **イノベーションによる差別化されたポートフォリオ**



ESTABLISH CHALLENGER POSITION IN "BEYOND BEER"

ビール以外の市場でチャレンジャーの地位を確立



- Maintain **leadership in the cider** category and disproportionately invest to achieve **category leadership in seltzer** **サイダーのシェアNo.1維持とセルツァーへの投資**
- Be the **#1 contributor to RTD category growth**, focusing on growth segments where we can take a leadership position (vodka- and bourbon-based)



TAKE A CATEGORY LEADERSHIP POSITION IN CRAFT

クラフト市場でリーダーの地位を獲得



- Execute our **craft portfolio strategy** **クラフト・ポートフォリオ戦略の実行**
- **Grow brand awareness** through incremental category investment **カテゴリー投資によるブランド認知度向上**
- Revenue management to **grow at a price premium** **レベニュー・マネジメントによる価格プレミアムの拡大**

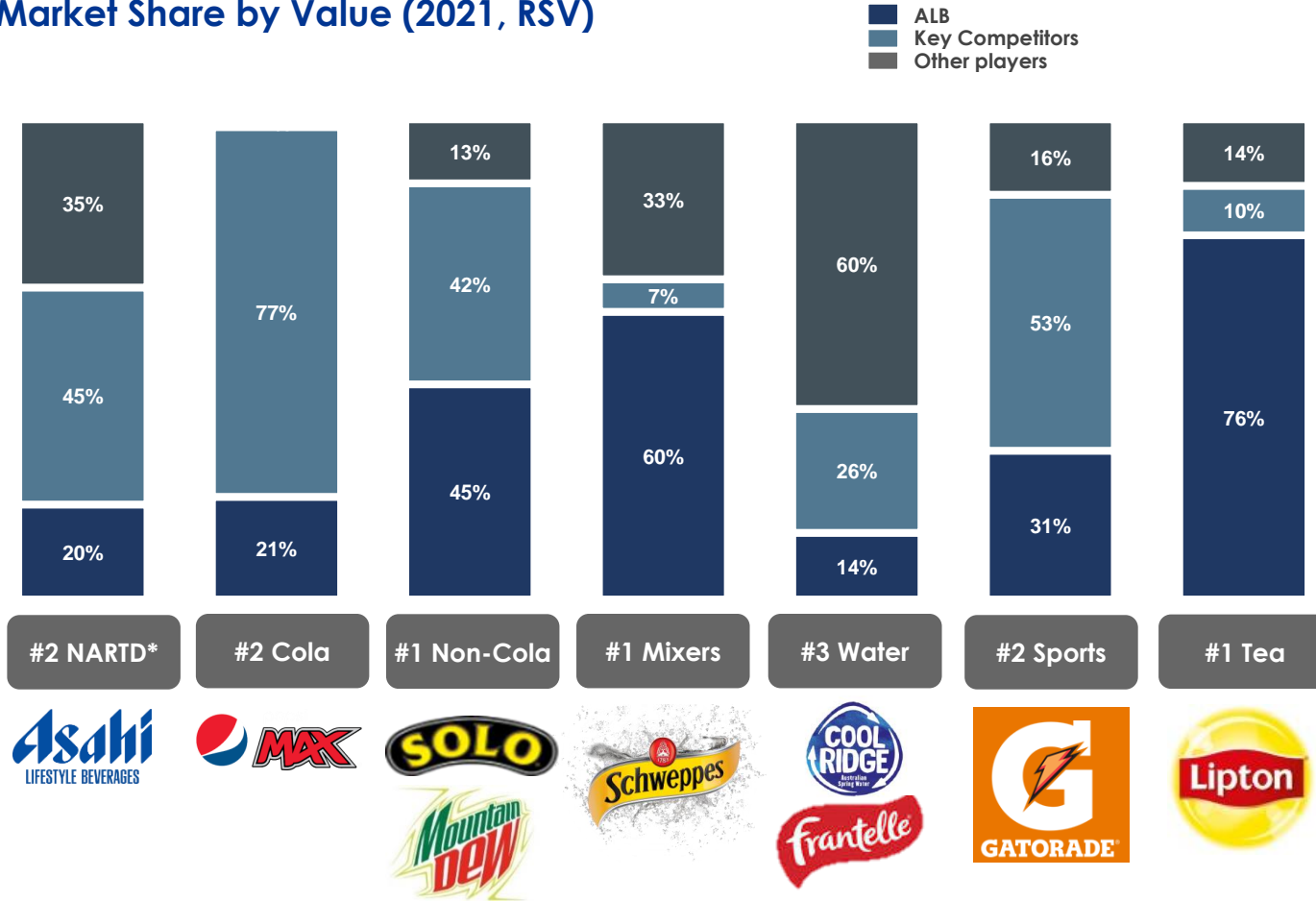
成長セグメントのウォッカ・バーボンベースへの注力によりRTDカテゴリー拡大の、一番のけん引役となる

ALB's strength is as a high volume / efficiency player in the Australian soft drinks market and relies on three core capabilities

ALB（豪州飲料事業）は、3つの強みにもとづく豪州飲料市場の大量生産/高効率プレイヤーである

MARKET POSITIONING

Market Share by Value (2021, RSV)



STRENGTHS

ESTABLISHED GLOBAL BRANDS



確立されたグローバルブランド

ALB's portfolio of established global brands provide stability while supporting future growth ambitions

安定と将来の成長をもたらすグローバルブランド

ESTABLISHED HIGH-VOLUME SUPPLY CHAIN



確立された大量生産のサプライチェーン

ALB's high-volume manufacturing network allows ALB to produce at low cost

大量生産により、低コストでの生産が可能

EXPANSIVE CUSTOMER BASE AND DISTRIBUTION NETWORK



充実した顧客基盤と物流ネットワーク

ALB's large customer base of 14,000+ customers across Australia allows for distributing high volumes and is attractive for partner brands

14,000超の顧客基盤による大量物流、これはパートナーブランドにとって魅力的となる

Key portfolio initiatives

主要なポートフォリオの取り組み

EXTEND MARKET LEADERSHIP IN NO SUGAR

無糖市場のリード拡大



- Maintain **#1 market position** by continuing roll out and invest in “zero sugar” options across the portfolio
商品展開と投資の継続による、無糖市場No.1の維持
- **Innovate beyond sugar**
有糖飲料以外のイノベーション

DRIVE DISTRIBUTION BEYOND GROCERY

量販チャネル以外の流通促進



- **Grow share of OTG channel** to market average for other beverage suppliers
OTGチャネルのシェア拡大
- **Evolve portfolio** to meet channel needs and develop OTG sales capabilities
OTGチャネルのニーズに合わせたポートフォリオ進化
- Advance capability and investment into **eCommerce** Eコマースへの投資によるケイパビリティ向上

EXPAND INTO NEW OCCASIONS

新たな機会の拡大



- Execute the **category growth strategy** to expand beyond the heartland driving increased frequency for NARTD
ノンアルコールRTDのカテゴリー成長戦略の実行

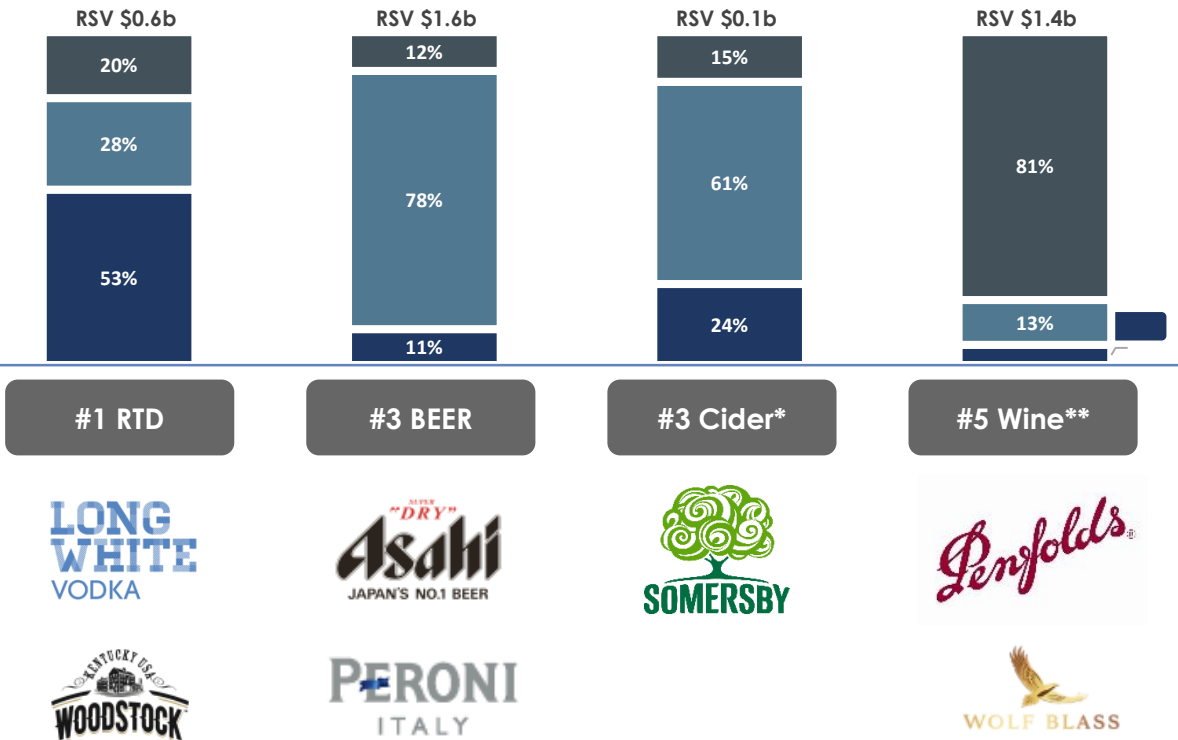
Currently, ABNZ is the market leader in RTDs, a challenger in a fragmented Wine category and has the opportunity to disrupt in beer

ABNZ（ニュージーランド事業）は、RTD市場でトップシェアを占め、ワイン市場でのチャレンジャーであり、ビール市場で成長機会がある

MARKET POSITIONING

Market Share by Value (2021, RSV)

■ ABNZ
■ Key Competitors (Lion & DB Breweries)
■ Other players



STRENGTHS

MARKET LEADER IN RTDs SUPPORTED BY NO 1 SALESFORCE

No.1の販売力が支える RTD市場トップシェア

Scale means we are important to Traditional retailers, giving us an opportunity to take more of a category leadership and business partner role

スケールにより、小売にとっての重要性が増すため、カテゴリー・リーダーシップをとることが可能になる

FULL BEVERAGE PORTFOLIO, INCLUDING STRONG PARTNERSHIP BRANDS

強力なパートナーシップ・ブランドを含むフル・ビバレッジ・ポートフォリオ

Lower reliance on single brand provides opportunity to leverage wider portfolio and brands' strength to win with key customers

幅広いポートフォリオと、ブランドの強みを活かした顧客獲得が可能

SINGLE PRODUCTION FOOTPRINT

ひとつの生産拠点

Opportunity to build more efficiency without need to move production and product across multiple production sites

生産拠点間の生産移管や商品移動の必要がなく、より効率的

Key portfolio initiatives

主要なポートフォリオの取り組み

STRENGTHEN THE CORE – CUSTOMER AND CONSUMERS コアの強化 – 顧客と消費者



- Instil robust **customer strategies** and capability uplift to maximise effectiveness and efficiency of trade investment and deliver a Customer value proposition 顧客戦略とケイパビリティ向上による効果・効率の最大化と価値提案
- **Innovate at pace** to maintain consumer relevance by investing in consumer analytics, our priority brands and leveraging Asahi Group and partners' expertise 消費者分析とブランドへの投資、および自社・パートナー企業の専門知識活用によるイノベーション

STRENGTHEN THE CORE – FIX THE BASICS コアの強化 – 基盤整備



- Improve **efficiency and profitability** of our supply chain through best in class technology and tools and a continuous improvement mindset 技術力と継続的な改善による、サプライチェーンの効率性と収益性の向上
- Establish a **robust enterprise architecture, infrastructure solution** and embed a data driven mindset to enable functional and commercial excellence 強固なエンタープライズ・アーキテクチャとインフラ・ソリューションの構築、データに裏付けされた考え方の定着

GO FOR GROWTH 成長を目指して



- **Protect RTDs** by leading the market with innovation and maintaining the relevance of our core brands RTDでは、市場をリードするポジションを維持
- Through **increased investment and execution in market** with our existing beer portfolio (led by Premium), together with future 既存のビールへの投資強化と、将来的なパートナーブランド導入
- Grow share across Juice, CSD and Energy through **portfolio optimisation and greater innovation** in Functional and B4U segments 機能性、ベター・フォー・ユーセグメントのイノベーションと、ポートフォリオ最適化によるシェア拡大

Alliance for Growth Integration Program

「Alliance for Growth」統合プログラム



Value creation opportunities derived from leveraging strategic resources and enabled by (i) being part of the Oceania region and (ii) combining commercial Alcohol Divisions

戦略的リソースの活用および①オセアニア・リージョンの一員となること、②酒類事業の統合による価値創造

Strategic resources leveraged

活用する戦略的リソース

Iconic Brands

Premium



Contemporary



Classic



Cider



Enabled by operating model

オペレーティングモデル

Leveraging Asahi Beverages Oceania Regional Hub

リージョナルハブの活用

Combination of Alcohol Business Divisions (CUB and legacy Asahi Oceania alcohol business)

CUBと既存酒類事業の統合

Creating value creation opportunities (examples)

価値創造機会の創出 (例)

- Leveraging **centralised procurement** strategy and sourcing scale 集中購買とスケールメリット
- Consolidation and optimisation of the **joint supply chain** サプライチェーン統合と最適化
- Centralised **shared business services** and **IT infrastructure** シェアードサービスとITインフラの集約
- Generating value from **scale benefits from integration with the other Business Divisions** within the Oceania Regional Hub (e.g. expansion opportunities to sell non-alcohol through the alcohol business division) リージョン内の他事業とのスケールメリット (例：酒類事業を通じた飲料の販売)
- Unlocking commercial benefit from the **creation of the leading alcoholic beverages business** in Australia 豪州トップシェアの酒類事業創設によるベネフィット
- Unlocking value in **Premium International Beer** 輸入プレミアムビールの価値を引き出す
- Accelerating **non-beer revenue growth** as a result of increased scale 規模拡大によるビール以外の売上成長
- FTE synergies from the **removal of duplicate roles** within the alcohol business division 重複機能の削減

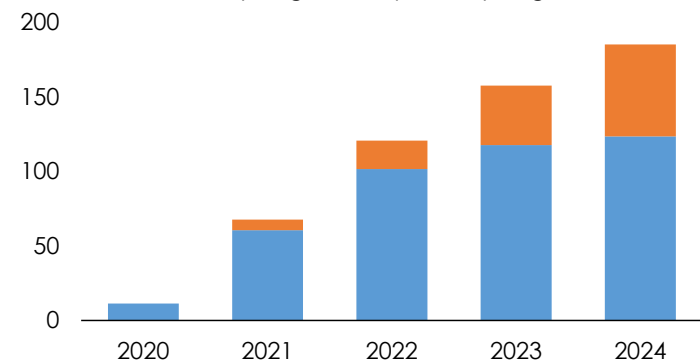
2024年までのシナジー創出目標 (利益ベース)

Targets for Synergy Creation by 2024 (Business Income)

Top-line Approximately AUD \$60m

Cost Approximately AUD \$120m

(AUD \$m) ■ Cost Synergies ■ Top line Synergies



We have also executed a joint commercial alcohol business to establish Australia's #1 alcohol business

豪州No.1の酒類事業確立への事業統合



Proudly part of **Asahi BEVERAGES**

Market position



#1 Beer

#1 Cider

#3 RTD Spirits

#7 Glass Spirits

CUB | BEER & ALL KEGS

ビールとすべての樽商品

PACKAGED BEER

ZERO-ALC BEER

ALL KEGS (ALL CATEGORIES)

DIVESTMENT BRANDS

CUB PREMIUM BEVERAGES | BEYOND BEER

ビール以外

CIDER

GINGER BEER

RTDs

POST-MIX

CANNED WINE

NON-ALCOHOL

SELTZER

SPIRITS



People, Culture and ESG

社員、文化、ESG



As part of bringing our Vision and Values to life, we have defined the set of Behaviours that will help to drive our people and culture forward as we transform our business

ビジョン・バリュー実現の一環として、ビジネス変革の際に、社員と文化を前進させる行動様式を策定した



Values バリュー Behaviours 行動様式

Values	Behaviours	
Respect リスペクト	<i>We recognise and care for every individual</i> 個人を認めあい、大切にすること	1. We collaborate as One Team , valuing inclusion and diversity インクルージョンとダイバーシティの尊重、One Teamとして協力 2. We welcome challenge and challenge each other with positive intent 前向きな姿勢で挑戦する 3. We give credit to each other's achievements 成果を認め合う
Integrity 誠実さ	<i>We are honest, open, ethical and fair</i> 正直、オープン、エシカル、公正	1. We live our values and align to our strategies in the decisions we make 価値観の実践 2. We're honest and transparent in our actions 誠実で透明性のある行動 3. We do the right thing 正しい行い
Courage 勇気	<i>Being courageous is in our DNA</i> 勇気を持つこと	1. We challenge the status quo and drive to be better 挑戦し、より良いものを目指す 2. We are adaptable and resilient – quick to flex , and committed to staying the course 3. We are vulnerable and grow from failure 失敗からの成長 4. We are brave and take the steps that others won't 他の人がやらないことに挑戦する 適応力とレジリエンス、柔軟さと継続性
Accountability アカウンタビリティ	<i>Accountability is clear and personal</i> 説明責任は、明確で個人的	1. We take initiative and empower people イニシアチブをとり、社員に力を与える 2. We drive for results and deliver on our commitments 結果を求め、コミットメントを果たす
Passion パッション	<i>We are obsessed by our brands and our purpose. Our passion goes beyond advocacy</i> ブランドと目的へのこだわり	1. We go the extra mile for our customers, our consumers and each other 顧客、消費者、そしてお互いのため一歩を踏み出す 2. We have a thirst to be the best and love winning together ベストを尽くし、勝利を求める 3. We live and breathe our brands in everything we do ブランドに熱意を持つ

Pride in our region and being a 'great place to work' remains central to our Asahi Vision. We manage this under the Asahi "Be" framework.

「オセアニア地域への誇り」と「素晴らしい職場環境」がビジョンの中心である。
Asahi「Be」フレームワークのもとにマネジメントする。



Pride in our region and being a 'great place to work' remains central to our Asahi Vision. We manage this under the Asahi 'Be' framework

「オセアニア地域への誇り」と「素晴らしい職場環境」がビジョンの中心である。
Asahi「Be」フレームワークのもとにマネジメントする。

We use this to:

- **Communicate key initiatives, benefits and how we work with our people**
主要な取り組み、ベネフィットおよび私たちがどのように働くかを伝える
- **Communicate what we stand for, what we value and how we work externally (LinkedIn)**
私たちが何を支持し、何に価値を置き、どのように外部で働くかを伝える
- Drive **brand love** and **ambassadorship**
ブランドへの愛着やアンバサダーシップを促進する
- Drive **inclusion, responsibility, performance & development and community involvement** across our organisation
組織全体を通じ、インクルージョン、責任、パフォーマンス&ディベロプメントおよびコミュニティへの参加を促す

Diversity & Inclusion remains a key area of focus, championed by the Asahi

Beverages Oceania Leadership Team ダイバーシティ&インクルージョンは、重要な注力分野

Gender@Asahi

Pride@Asahi

All Abilities@Asahi

Multiculturalism@Asahi

International Women's Day (March)



Mardis Gras (March)



International Day of People with Disability (Dec)



Olympics in Tokyo (July)



セレクト
シミュ
の例

Celebration examples

Our Diversity & Inclusion Roadmap

2021 認識とコミュニケーションによる基盤確立

2022 教育と行動変化による広がり

2023 高度なインクルージョン文化の実現

2021 - Set foundations through awareness & communication

2022 - Expand through education & conscious behaviour change

2023 - Reach advanced culture of inclusion - "just part of how we do things"

- ✓ **D&I Strategy** D&I戦略
- ✓ **MTP Diversity & Inclusion KPI's** D&I KPI
- ✓ **Best practice defined** ベストプラクティスの定義

- ✓ **Behaviour-based change** 行動変化
- ✓ **Training for leaders** リーダートレーニング
- ✓ **Policy updates** ポリシーの更新
- ✓ **Impact on business performance** 業績影響
- ✓ **Graduates and interns** 卒業生・インターン生

- ✓ **Inclusion = 'how we do things'** 「どう物事に取り組むか」
- ✓ **Inclusion criteria in KPI's** インクルージョンのKPIの基準
- ✓ **Expanding to other diversity pillars**

他のダイバーシティ・ピラーへの展開

成功とは
どのよう
なものか

What does success look like?

Sustainability – Consumer-Led, Customer-Driven, Asahi Owned

サステナビリティ – 消費者、顧客、アサヒ

Consumer-Led

消費者主導

1 in 4

消費者の4人に1人は、サステナビリティのアーリー・アダプターである

consumers are early adopters when it comes to Sustainability

1 in 2

2人に1人は、環境に配慮したビジネスを企業に期待する

expect businesses to be doing everything they can to be environmentally friendly

3 in 5

5人に3人は、大手ブランドはサステナビリティの模範になるべきと考えている

think that big brands should set an example on environmental Sustainability (58%)

43%

43%は、企業はサステナビリティを非常に高い優先度で取り扱うべきと考えている

believe businesses should treat Sustainability as an extremely high priority

Asahi Progress to Date

アサヒの進捗

Championing 100% Recycled PET & Reuse
100%リサイクルPET・リユース



Removal of Hi-Cones
ハイコーンの不使用



Release of BE Report
Established Strategy & Goals

BEレポートの発行と戦略・ゴール策定



4 Pines 1% for the Planet product launch

『4 Pines 1% for the Planet』



Renewable Electricity
再生可能な電力



CUB Off-Site Solar PPA
Operational (On-Site Completed 2020)

CUBの太陽光電力使用



Cool Ridge Marketing Campaign

『Cool Ridge』キャンペーン



PACT/Cleanaway JV Finalised

PACT社・Cleanaway社とのJV



We will now build on that momentum with a refreshed Sustainability Strategy that aligns our local goals with our Asahi Group global pillars

Asahi **Be**verages
Responsible

アサヒグループのグローバル・ピラーと、オセアニア事業のローカル目標を一致させたサステナビリティ戦略

ASAHI BEVERAGES SUSTAINABILITY STRATEGY

Asahi Beverages (オセアニア事業) のサステナビリティ戦略

Asahi
BEVERAGES

Be



FOCUS AREAS

注力分野

OUR GOALS

目標

Climate Change



気候変動

Renewable Energy 再生可能エネルギー

- 100% Renewable electricity by 2025

Reduce CO₂ Emissions CO₂排出削減

- Scope 1,2: Reduce CO₂ emissions 50% by 2025
- Scope 1,2: Reduce CO₂ emissions 60% by 2030*

ZERO CO₂ Emissions CO₂排出ゼロ

- Scope 1, 2, & 3 – our total supply chain will be Zero Carbon by 2050

Packaging



包装

Plastics プラスチック

- Strategically transition to 100% r-PET in selected brands
- Invest and develop technology to build our capability

Glass, Cans & Cardboard 瓶、缶、段ボール

- 100% of packaging will be recyclable, compostable, or reusable by 2025
- Glass bottles and cans will on avg. use majority (50%+) recycled content by 2030

Partnerships to Repurpose & Reduce 再利用と減量のパートナーシップ

- Develop partnerships to collect/repurpose more plastic than we use by 2025
- Reduce the amount of virgin plastic usage we use by 2025

Sustainable Water Resources



持続可能な水資源

水使用量削減

Reduce water consumption

- Reduce internal water use by 2-3% at our manufacturing sites

水アクセスと利用の保護

Protect water access & use

- Conduct water risk assessments in areas where we operate and source water from by 2022

コミュニティの水アクセス

Community access to water

- Utilise our capability in water access to support communities in need e.g. CUB Water Cans

Sustainable Supply Chains/ Respect for Human Rights



持続可能なサプライチェーン / 人権の尊重

Modern Slavery & Responsible Sourcing 現代奴隷法と責任ある調達

- Comply with Modern Slavery Act Requirements
- Produce annual Public Statements on our actions in regards to Modern Slavery
- Launch Human Rights Policy & Training
- Launch supplier platform to engage, assess & partner with our suppliers in regards to Sustainability & Responsible Sourcing

Circular Economy



循環型経済

Zero Waste to Landfill 埋立廃棄物ゼロ

- 100% ZERO waste to landfill at our manufacturing plants and warehouses by 2030

Circular by-products 副産物の循環

- Innovate to make our by-products circular & add value

Sustainable Raw Material Procurement



持続可能な原材料調達

Pilot sustainable sourcing and build reputation 持続可能な調達の試験とレピュテーション構築

- Pilot sustainable barley program in 2021
- Track key measures on water, soil health & impact management on farm in 2021

Bring enjoyment & connection to everyday moments in life

「日々の生活を楽しさと人とのつながりで満たしていく」

We will deliver **transformational growth** post the acquisition of CUB based on our plans and strategies:

以下の計画と戦略に基づき、CUB買収後の変革的成長を目指す

1. **Top line growth accelerated**, driven by business strategies
トップラインの成長加速
2. **Continued strong business income generation**
力強い事業利益創出の継続
3. **Growth and efficiency** benefits delivered
成長と効率性
4. Differentiated **critical capabilities** embedded, making our people and business **resilient, adaptable** and **fast**
差別化されたケイパビリティにより、社員と事業をレジリエントで適応力、迅速性のあるものにする
5. Organisation wide quality mindset and **high-performing, engaged teams**
品質に対するマインドセットと、高いパフォーマンスでやる気のあるチーム



Thank You

