

AGH Investor Relations Day

Oceania Business Briefing

Wednesday March 30 2022

Recap on Oceania Regional Business

オセアニアの事業概要

We have regional scale across Oceania with strong positions in each of our markets and grew Core Operating Profit by 73% in F21¹

REGIONAL OVERVIEW

各市場での強固なポジショニングにより、2021年の事業利益は前年比73%増加

197,000+
customers across
Australia and
New Zealand

19
distribution centres and

3800+
employed across
Australia and
New Zealand

19
breweries/
manufacturing sites

\$4.5 billion
revenue 2021

2.1 billion
litres produced
in 2021

純売上収益の構成比

2021年
純売上収益成長率

市場シェア

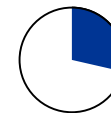
% of
Regional
NSV

F21 Net Sales
Value Growth

Market
Share

Asahi
LIFESTYLE BEVERAGES

ALB: 豪州飲料事業



+6.3%²

21%



Carlton & United
Breweries

CUB: 豪州酒類事業



+5.9%

48%³

Asahi
BEVERAGES NEW ZEALAND

ABNZ: ニュージーランド事業



+7.7%

14%

¹ See Asahi Group Holdings 2021 Financial Results Presentation 2021_4q_presentation.pdf (asahigroup-holdings.com)

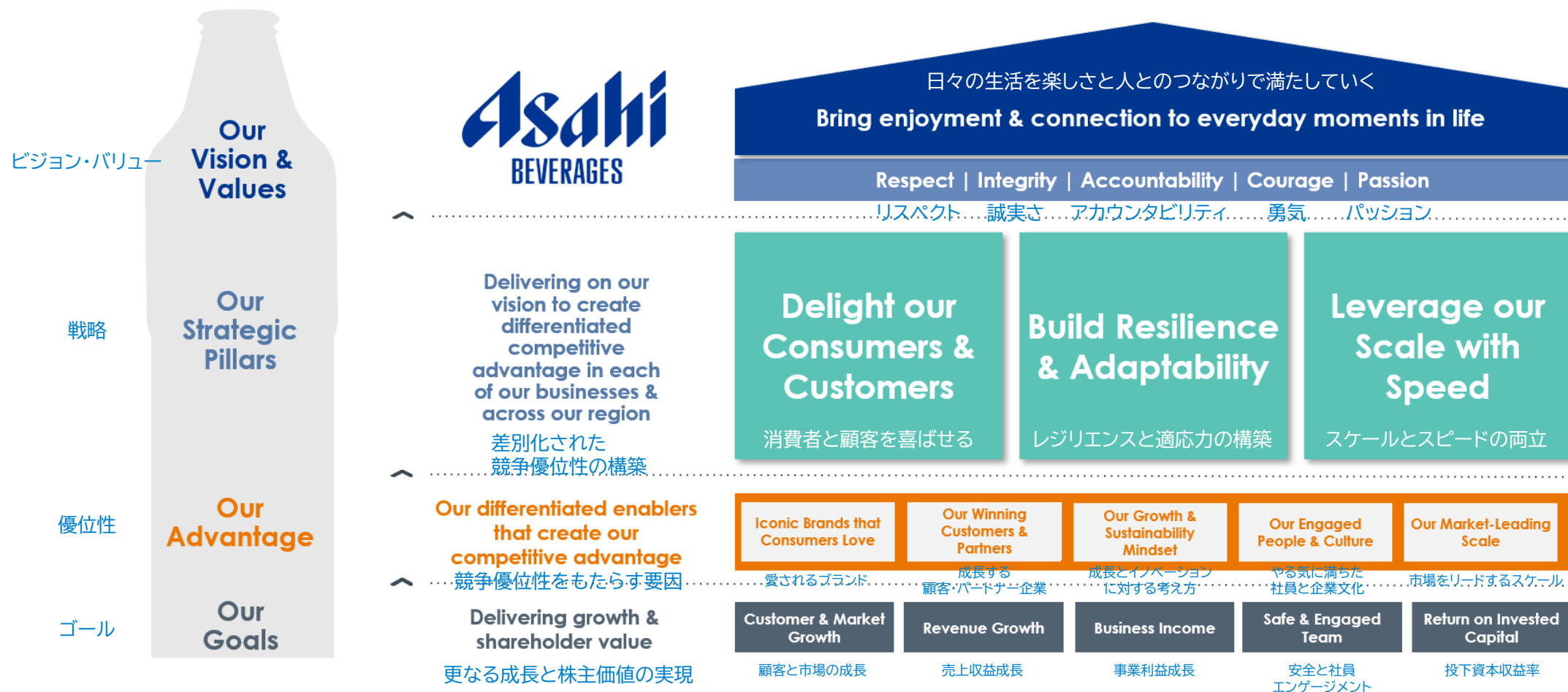
² Represents Branded Label Net Sales Value growth, i.e. excludes retailer Private Label

³ CUB share represents ATO beer market share

Our clear, focused strategy provides our business with clarity on how we will deliver shareholder value

REGIONAL OVERVIEW

株主価値向上を実現する戦略



We have clear, sustainable competitive advantages versus our peer set that underpin our value proposition as the regional multi-beverage champion

REGIONAL OVERVIEW

地域トップのマルチビバレッジ企業として、競争優位性を有する

Our Long-Term Value Proposition

長期的な
バリュー・プロポジション



Our engaged people and culture that harness a growth and sustainability mindset are our biggest strength and differentiator; we move with scale and speed
成長とサステナビリティを重視する従業員と企業文化が強み



We are the **leading beverage company** in ANZ and one of the **largest** consumer goods companies in the region
オセアニア地域のビバレッジトップ企業であり、最大の消費財メーカーのひとつである



Our **portfolio of loved & iconic brands**, with **strong positions in all key categories and beverage value pools**, is supported by our proven ability to innovate at scale to target new occasions and consumer trends
主要カテゴリーで強力なポジションを占め、消費者から愛されるブランド群



Customer-centric operating model & scaled multi-beverage offering provides a superior ability to partner with customers for mutual growth
顧客中心のオペレーティングモデルと、規模の大きいマルチビバレッジの事業により、顧客とともに成長する



Our **market-leading operational scale** provides superior efficiency & productivity opportunities, supply chain flexibility, and advanced route-to-market capabilities that underpins our long-term competitiveness
市場トップの事業規模により、優れた効率性と生産性、サプライチェーンの柔軟性、商品供給能力を有する



Our disciplined balance sheet management and robust free cash flow generation enables the **accelerated allocation of capital towards strategic growth investments** to drive improving return on invested capital
規律あるB/Sマネジメントと堅調なフリー・キャッシュ・フローにより、戦略的成長投資への資本配分を加速し、投下資本利益率を向上する



Our long history of **strong governance** and **unrelenting commitment to sustainability, safety & quality** provide the foundation for enduring success
強固なガバナンスと、サステナビリティ、安全性、品質のためめ取り組みを基盤とする

We have an experienced and diverse leadership team collectively driving the growth of our region

REGIONAL OVERVIEW

経験豊富で多様性のある経営チーム

Asahi Beverages Oceania Region



Robert Iervasi
Group CEO,
Asahi Beverages
Regional Hub



Danny Celoni
Carlton & United
Breweries,
Chief Executive
Officer



Nigel Parsons
Asahi Lifestyle
Beverages,
Chief Executive
Officer



Andrew Campbell
Asahi Beverages
New Zealand,
Chief Executive
Officer

Supply Chain



Sandra Gibbs
Group Chief Supply
Chain Officer

Digital & Disruption



Kellie Barnes
Group Chief Digital &
Disruption Officer

Procurement & Sustainability



John Tortora
Group Chief Procurement &
Sustainability Officer

Finance



Amanda Sellers
Group Chief
Financial Officer

Human Resources



Roz Lever
Group Chief Human
Resources Officer

Strategy & Growth



Brian Phan
Group Chief Growth &
Strategy Officer

Re-Cap on our Oceania Mid-Term Strategy

オセアニアの中期戦略の概要

We have made significant progress against our strategy, and our momentum is building as we continue to leverage our market-leading scale

STRATEGY OVERVIEW

市場トップのスケールを活かして成長を加速する

消費者と顧客を喜ばせる

レジリエンスと適応力の構築

スケールとスピードの両立

Delight our Consumers & Customers

- ✓ **Market Share growth** across all Business Divisions¹
全事業で市場シェア拡大
- ✓ Growth in Asahi Super Dry and Peroni **global brands**
グローバルブランド『スーパードライ』と『Peroni』の成長
- ✓ Investing for future growth to meet new consumer needs & occasions (including expanding into coffee via **Allpress** & **#1 Zero Alc Beer Share**)
成長投資 (Allpressによるコーヒー進出とノンアルの拡大)
- ✓ Accelerated development of key **commercial capabilities** (Revenue Growth Management, Customer Experience, Consumer Connections)
営業関係のケイパビリティ強化

Build Resilience & Adaptability

- ✓ **Safety-first culture** driven across business
安全第一の文化
- ✓ Strong **supply chain resilience** through continued headwinds
強靱なサプライチェーン
- ✓ Exceptional **engagement across organisation** (> than benchmark)
組織全体の高いエンゲージメント
- ✓ Progressive **Hybrid Future of Work** model supporting our people post-COVID
コロナ後を見据えた先進的な働き方

Leverage our Scale with Speed

- ✓ Year 1 **Alliance for Growth integration benefits** delivered on target
統合シナジー創出は1年目の目標を達成
- ✓ **Establishment of regional capability centres of excellence** (commercial, growth, disruption) to accelerate organic growth
センター・オブ・エクセレンスによる成長加速
- ✓ **Sustainability Strategy** delivered and key initiatives progressed
サステナビリティ戦略の推進

戦略の進捗
Strategic Progress

Our strategy is winning in market and we are continuing to re-invest ahead of our peers to accelerate this advantage

STRATEGY OVERVIEW

戦略は成功しており、競争優位性強化のための再投資を継続する

CUB(豪州酒類事業)の成長 Leading alcohol growth through CUB



Great Northern Zero expansion – including through Grocery

量販チャネル経由を含む『Great Northern Zero』の拡大



Continued Vodka Cruiser growth

『Vodka Cruiser』の継続的な成長

カテゴリー・顧客フォーカスによる市場を上回る成長 Market out-performance through enhanced category & customer focus

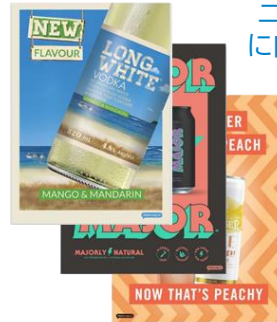
Advantage

#3 of large suppliers



Building the right portfolio for growth in NZ

ニュージーランドでの成長に向けたポートフォリオ確立



Expanding into new growth areas

新しい成長分野への進出

ALLPRESS
ESPRESSO

We are proactively driving our Health & Wellbeing agenda

健康・Well-being分野を推進する

STRATEGY OVERVIEW

Our ambition

アンビション



Consumers are looking to food and beverages as a means of managing **long-term health**

長期的な健康維持への消費者の関心

Health & Wellbeing is constantly changing, with new spaces emerging in **functional, mental & immune** health

健康・Well-being分野の成長機会

As a business, Asahi is committed to building a **Health & Wellbeing portfolio** to respond to these evolving needs

健康・Well-beingポートフォリオの構築を進める

Our initiatives

取組み



Our strategy will focus on:

- ✓ Reducing **sugar content** across our alc and non alc portfolios
砂糖使用量の削減
- ✓ Building a range of **non-alc and low-alc alternatives**
ノンアルコール・低アルコール商品の拡大
- ✓ Providing healthier options including **low carb and low calorie**
低炭水化物、低カロリー商品の提供
- ✓ Ensuring a meaningful proportion of our portfolio is designed to meet emerging **Health & Wellbeing needs**
健康・Well-beingニーズに対応したポートフォリオ構築

Our action

アクション



We plan to deliver this through:

- ✓ **Accelerating 'zero'** alternatives (zero sugar & zero alc) across our categories
ゼロ・シュガー、ゼロ・アルコール商品の加速
- ✓ **Optimising our core range** to deliver against current health needs
健康ニーズに対応した主力商品群の最適化
- ✓ **Disruptive innovation** in emerging Health & Wellbeing horizons
健康・Well-being分野での破壊的イノベーション
- ✓ Creating a **health centred business**, both internally & externally
社内・社外での健康ビジネス創出

We are making progress against achieving our sustainability commitments

サステナビリティに関するコミットメント達成に向けた進捗

STRATEGY OVERVIEW

Asahi Beverages Oceania has a clear sustainability agenda

Asahi Beverages Oceaniaのサステナビリティ・アジェンダ

Asahi Beverages Responsible ENVIRONMENT.

- Sustainable Packaging:** Recyclable Reuseable Compostable by 2025
- Supporting Ethical & Sustainable Growers**
- Using & sourcing water sustainably**
- Zero waste to landfill by 2030 →**
- Net Zero CO₂ emissions by 2050**
- Sustainable Raw Materials**
- Climate Change**



12-year renewable PPA in place for the entire CUB electricity usage! (74k MWh)



VB Solar Exchange – beer for solar!



Victoria Bitter, brewed with 100% off set solar electricity since 2020!



\$45m r PET recycling & production Joint Venture – Asahi, CCEP, Pact & Cleanaway



First Volvo Electric truck in Australia delivering packaged beer (July 7, 2021)



On site solar across 5 sites – 7,547 MWh



Do Good. Feel Good.
100% RECYCLED PLASTIC BOTTLE

Championing r PET with consumers with Cool Ridge



Signatory to the ANZPAC Plastics PACT & Commenced integrating sustainability into JBP sessions with customers

(上) 電力購買契約(PPA)による再生可能電力の調達
 (中) 「VB Solar Exchange」プログラムを通じた消費者への太陽光発電の奨励
 (下) 『Victoria Bitter』は100%太陽光電力で製造

(上) JVによるPETリサイクル工場立ち上げ
 (中) 電気トラックによるビール配送
 (下) 7,547 MWhのオンサイト太陽光発電

(上) 『Cool Ridge』でリサイクルPETを100%使用
 (下) ANZPAC Plastics PACTに署名

We are focussed on ensuring a diverse and inclusive environment for our people and are making good progress against our agenda

STRATEGY OVERVIEW

従業員にとって多様性がありインクルーシブな環境を確保することに重点を置いており、課題に対して順調に進捗している

Our Diversity, Equity & Inclusion Vision

Asahi Oceania continuously **aspires to be a diverse organisation where everyone can be their authentic self.**

Asahi Oceaniaは、誰もが本来の自分らしさを発揮できる多様性のある組織でありたいと願っています。

We believe **inclusion is an expression of our culture.** We strive to be as **diverse as the communities we serve,** and we are better when **everyone feels empowered to flourish and thrive.**

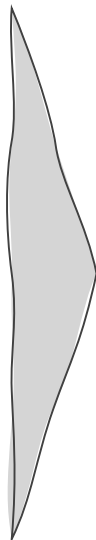
私たちは、インクルージョンは私たちの文化の表現であると信じています。私たちは、私たちがサービスを提供する地域社会と同じように多様であるよう努力し、誰もが力を発揮し、繁栄することで、より良い会社となることを目指します。

We believe **everyone has an important role to play.**

私たちは、誰もが重要な役割を担っていると信じています。

Asahi
Beverages
Yourself

shine
AS YOU ARE



Our progress in 2021 2021年の進捗

- 85% of **our employees are inspired** by our Diversity and Inclusion (D&I) agenda 85%の従業員が、D&Iアジェンダに刺激を受けている
- 41% **female representation** in our Senior Leadership Group シニアリーダーシップグループに占める女性の割合が41%
- Established and maintained **proud partnerships** with Diversity Council of Australia, Pride in Diversity and the Australian Network on Disability 各機関とのパートナーシップ確立
- Partnered with the Australian Network on Disabilities (AND), and piloted an **internship program at Asahi** ANDと提携したインターンシップ実施
- Launched a new **domestic and family violence leave policy** DV休暇制度の導入

In 2022, we will build on our strong foundations and expand our employee education and broader organisational initiatives to deliver on our vision

ビジョンを実現に向け、2022年は従業員教育やより広範な組織的取組みを拡大する

[All Abilities@Asahi](#)

[Multiculturalism@Asahi](#)

[Gender@Asahi](#)

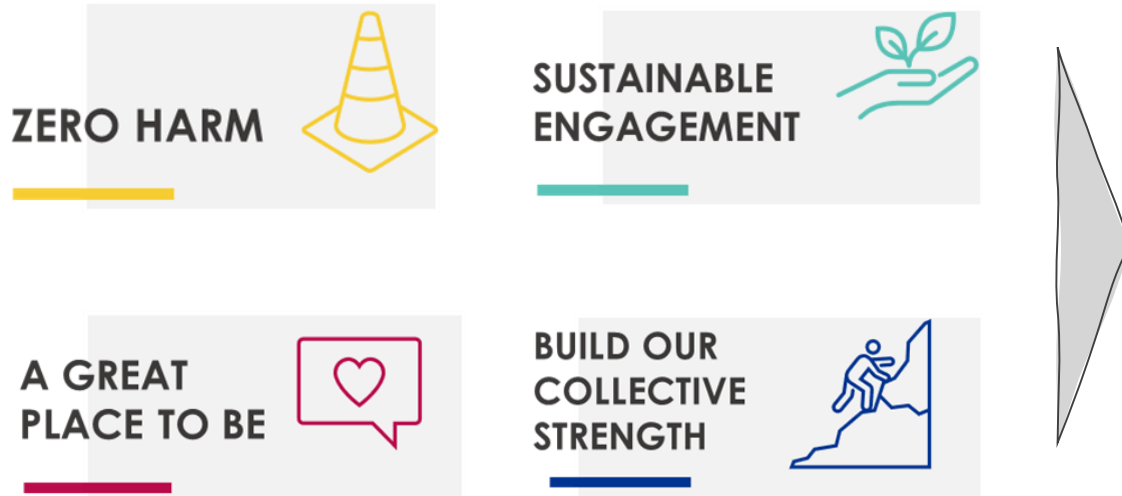
[Pride@Asahi](#)

We are achieving strong employee engagement through investing behind our People and their safety

STRATEGY OVERVIEW

従業員とその安全への投資を通じて、従業員との強いエンゲージメントを実現する

Oceania People Ambition



Our progress in 2021

2021年の進捗

- **85% Employee Engagement Score**, with over 2,700 employees participating
従業員エンゲージメントスコア85% (2,700人以上が参加)
- Continued to focus on **safety education and mental health education** through learning events, Safe Work Month and specialised programs.
安全教育やメンタルヘルス教育に引き続き注力
- 273% increase in **hazard reporting** and more than 8500 **Behavioural Based Safety Interactions** (WALKs) in 2021.
2021年はハザード・レポートが273%増加
安全対話を8500回以上実施
- Hosted the first annual '**Leadership Week**' with over 1600 employees attending events
初めて「リーダーシップ・ウィーク」を開催し、1600人以上の従業員が参加
- Launched our **leadership capabilities** across the business, enabling a capability assessment with 89% of our employees attending
89%の従業員が参加した能力評価、リーダーシップ・ケイパビリティを開始
- Launched our **talent and succession planning** process across the business with over 130 sessions held to enable future talent planning
130以上のセッションにわたるタレント・サクセッションプランを開始
- Welcomed 10 graduates and 10 interns in our first year of the **Asahi Graduate Program**
Asahi Graduate Programの初年度として、
10名の大学院生と10名のインターンを迎えた

In 2022, we will continue to improve and evolve our employee experience across engagement, development and learning and talent management

2022年、エンゲージメント、育成・教育、タレントマネジメントの各分野において、従業員体験の改善・進化を継続する

We have five clear priorities for our region that will unlock delivery of our 2022 objectives and accelerate our growth strategy over the mid-term plan period

STRATEGY OVERVIEW

2022年目標の達成と、中期計画での成長戦略の加速のため、5つの優先事項を設定



Deliver our financial commitments & drive sustainable growth – underpinned by premiumisation, excellence in execution and cost leadership through our Alliance for Growth integration

プレミアム化、実行力、「Alliance for Growth」を通じたコストリーダーシップによる、財務コミットメントの達成と持続可能な成長の促進



Continue to drive the commercial momentum of our Business Divisions

事業部門の営業モメンタムを引き続き推進



Unlock our Multi-Beverage value proposition

マルチビバレッジの価値提案を拡大



Drive accelerated investment behind development of our leading consumer & customer capabilities

コンシューマー&カスタマー・ケイパビリティの向上に向けた投資の加速



Ensure the ongoing health, safety and well-being of our people

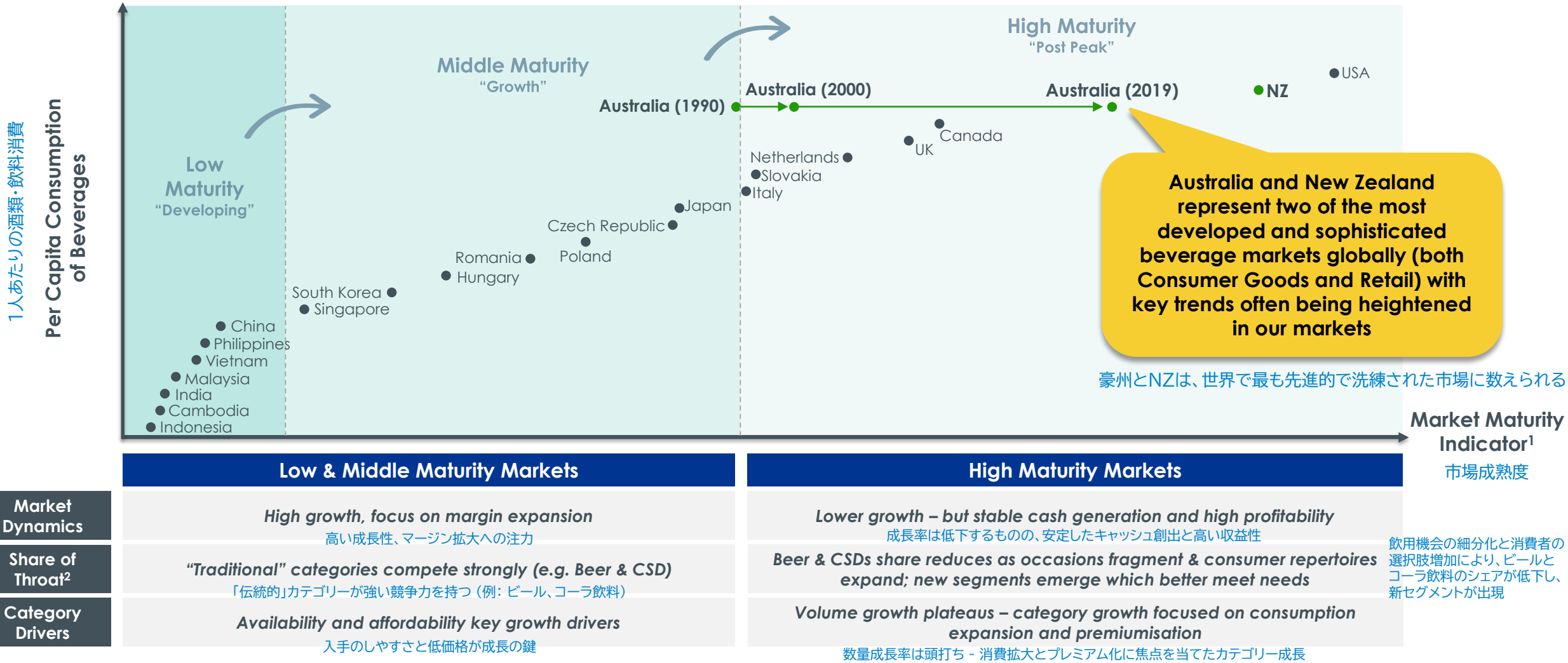
健康、安全、Well-beingの継続的な確保

Delivering superior growth through our multi-beverage portfolio

マルチビバレッジ・ポートフォリオによる優れた成長性

In mature markets (like Oceania) growth becomes highly dependent on premiumisation, mix and participation in segments which meet emerging needs

オセアニアなどの成熟市場では、プレミアム化、ミックス、新しいニーズに対応した新セグメントへの参入が成長に大きく影響する



1. Market Maturity Indicator is an internal measure, generated as a measure of drinks consumed per capita and household expenditure on goods & services.
2. Share of Throat (SoT) – Proportion of typical beverage consumption by category

Our position as the leading regional multi-beverage champion provides us with a unique value proposition for both our consumers and customers

MULTI-BEVERAGE

リージョンにおけるマルチビバレッジのトップ企業として、消費者と顧客の双方に独自の価値提案を提供する

Create Demand

需要の創出

We have an **unmatched portfolio** that meets consumer needs across **all consumption occasions**

あらゆる飲用機会ですべての消費者ニーズを満たすポートフォリオ

Capture Demand

需要の獲得

Our **superior customer partnerships** provide an enhanced ability to capture demand

顧客との優れたパートナーシップによる需要の獲得

Drive Growth

成長の推進

This positions us with strength to **capitalise on growing market segments and channels** (e.g. Premium, Zero Alc, Coffee, RECA¹)

成長セグメント・チャネル（プレミアム、ノンアルコール、コーヒー、レストラン・カフェ等）から利益を得る



Our strategy: There are three key levers to how we will unlock incremental value from this unique multi-beverage proposition

MULTI-BEVERAGE

戦略: 独自のマルチビバレッジ戦略により付加価値を引き出すための、3つのキーポイント



1
Deliver superior topline growth through our multi-beverage portfolio, meeting current, evolving and new consumer needs & occasions

マルチビバレッジ・ポートフォリオを通じて消費者のニーズを満たし、優れた売上成長を実現



2
Leverage our scale & modern business model to drive **sustainable productivity & efficiency** benefits, unlocking best-in-class operational leverage

スケールと最新のビジネスモデルによる生産性と効率性の持続的な向上により、業界最高の業務レバレッジを実現



3
Re-invest for growth in **differentiated capabilities** that deliver sustainable competitive advantage

持続的な競争優位獲得のため、差別化されたケイパビリティに対する再投資を実施

Our progress to date: We are growing our multi-beverage categories while reinvesting efficiency benefits into differentiated capabilities to drive future growth

MULTI-BEVERAGE

進捗: 効率化により創出したベネフィットを差別化されたケイパビリティに再投資し、マルチビバレッジの 카테고리を拡大する

売上成長

TOP LINE GROWTH



1. **Portfolio cross-sell penetration** on track with expectations
2. Developed a deep, **proprietary understanding of consumer behaviours** & total beverage consumption trends
3. Now #1 in **Zero Alc** and leading position in **Low & No Sugar CSDs**
4. Expanded into **Coffee** with Allpress Espresso
5. Accelerated **momentum of Seltzer & RTDs (inc. Ginger Beer)**

1. 想定通りのクロスセル浸透率
2. 消費者行動と消費動向への独自の理解を獲得
3. ノンアルでNo.1、低糖・無糖コーラ飲料で市場をリード
4. Allpress Espressoによりコーヒーに進出
5. セルツァーやRTD(ジンジャービール含む)の成長加速

生産性と効率性

PRODUCTIVITY & EFFICIENCY



1. Resilience in spite of headwinds: **>300bps margin enhancement** across region ('21 vs '20)
2. Significant **benefits from multi-category procurement scale** (cans, raw materials, utilities)
3. Regional **shared business service model** consolidation well progressed

1. 21年の利益率が3ポイント改善するなど、逆風の中でレジリエンスを発揮
2. マルチカテゴリー調達によるスケールメリット
3. リージョン内のシェアードビジネスサービスモデルの統合が順調に進捗

成長投資

INVEST FOR GROWTH



1. Enhanced **Revenue Growth Management** capabilities
2. Significant investment in **digitisation of customer experience** (B2B, CRM)
3. Establishment of **commercial centre of excellence inc. innovation hub**
4. Investment in **leading beverage & packaging technology**

1. Revenue Growth Managementの強化
2. 顧客体験のデジタル化への大規模な投資
3. イノベーション・ハブを含む商業・センター・オブ・エクセレンスの設立
4. 市場をリードする中味およびパッケージング技術への投資

Looking forward: We will lead and expand our categories to create value for our consumers and customers, with focused resource allocation to enable growth

MULTI-BEVERAGE

今後: 成長に向けた集中的な資源配分によってカテゴリーの拡大をリードし、消費者と顧客のための価値を創造する

売上成長

TOP LINE GROWTH



1. Accelerate **cross-sell of our leading multi-bev portfolio**
2. Leverage our multi-beverage portfolio & advantaged distribution network to **target the fast growing RECA channel**
3. Execute on our **coffee strategy through new venue growth and cross-sell**
4. Augment our strong position within **zero-alc and "beyond beer"** via outlet and channel expansion

1. マルチビバレッジ・ポートフォリオのクロスセルの加速
2. 急成長するレストラン・カフェチャネルに向けたマルチビバレッジ・ポートフォリオと物流網の活用
3. 新規取扱店増加とクロスセルを通じたコーヒー戦略の実行
4. 飲食店やチャネル拡大を通じた、ノンアルやビール以外の分野でのポジション強化

生産性と効率性

PRODUCTIVITY & EFFICIENCY



1. Supply Chain benefits via **make location and efficiency optimisation**
2. **Scale driven procurement benefits** across our direct and indirect input costs
3. Consolidate regional **shared business service model**

1. 生産拠点と効率の最適化によるサプライチェーンの最適化
2. 直接・間接投入コストに対する調達のスケーラブルメリット
3. リージョン内のシェアードビジネスサービスモデルの統合

成長投資

INVEST FOR GROWTH



1. Multi-year **Revenue Growth Management** execution plan
2. CRM enhancement to enable a **single view of customer** across our multi-beverage landscape
3. Best practices for **optimising our SKUs and innovation pipeline**
4. Enhancement of our **consumer connections capability** (digital, experiential, media)
5. Investment tailored to **pack and beverage differentiation**

1. 複数年にわたるRevenue Growth Managementを計画
2. マルチビバレッジでの単一のカスタマービューを可能にするCRM強化
3. SKUとイノベーション・パイプライン最適化に向けたベストプラクティス
4. 消費者とのつながり強化
5. パッケージと中味の差別化への投資

Background on the CUB Alcohol Business Division & Growth Strategy

CUB(豪州酒類事業)の背景と成長戦略

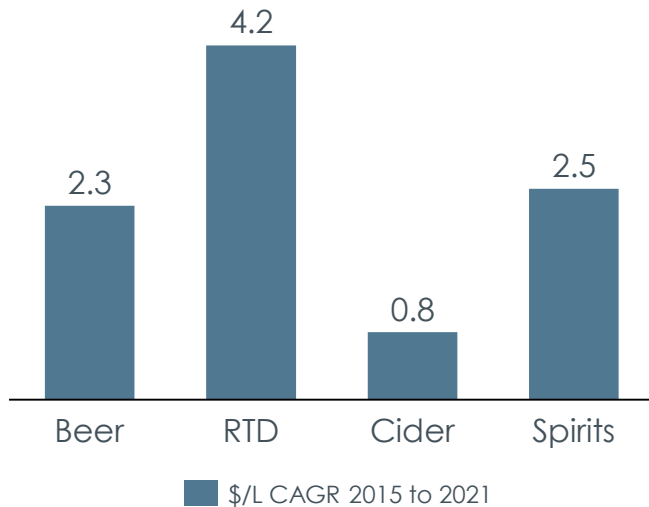
Premiumisation is the dominant theme of growth across beer in AUS, and CUB's portfolio is well positioned to capitalize on this

CUB REVIEW

プレミアム化は豪州ビール市場における主要な成長テーマであり、CUBのポートフォリオはこれを生かすのに最適なポジションにある

Premiumisation is occurring across all liquor categories

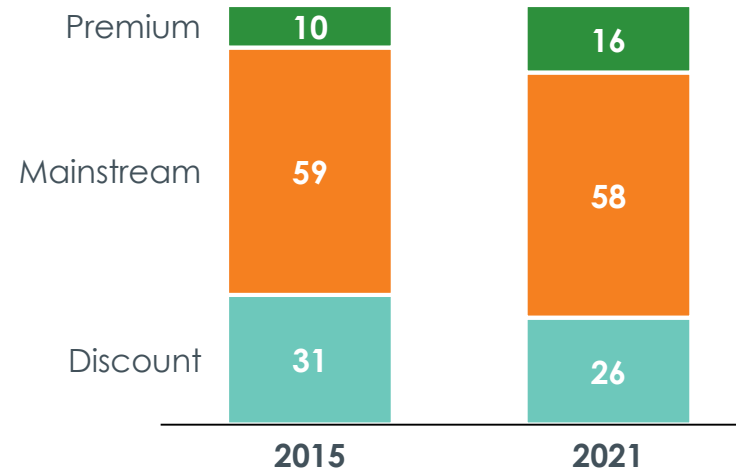
すべての酒類カテゴリーでプレミアム化が進行



Total Category \$/L Growth

The Australian beer market is premiumising driven by market maturity and consumption habits

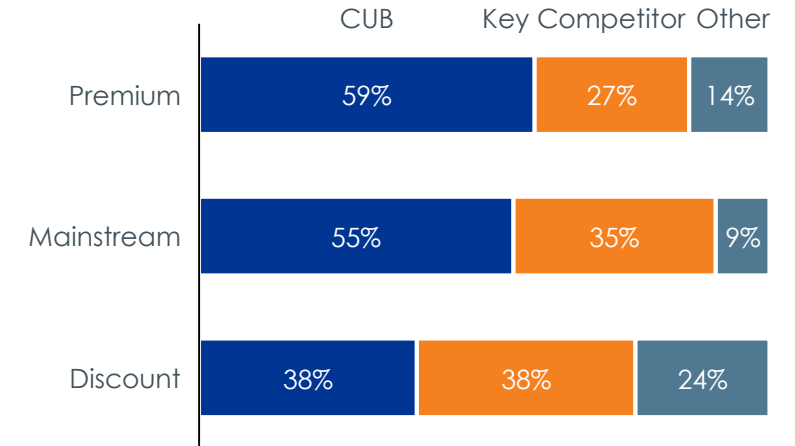
市場の成熟と消費習慣によって豪州ビール市場のプレミアム化が進行



Beer Category by Price Tier¹

CUB's portfolio is well position across the Premium segment vs peers

CUBはプレミアムセグメントで良好なポジションを獲得



Beer Price Tier by Supplier

¹ IRI Liquor Weighted to 30/06/2021

² IRI Liquor Weighted – March 2021

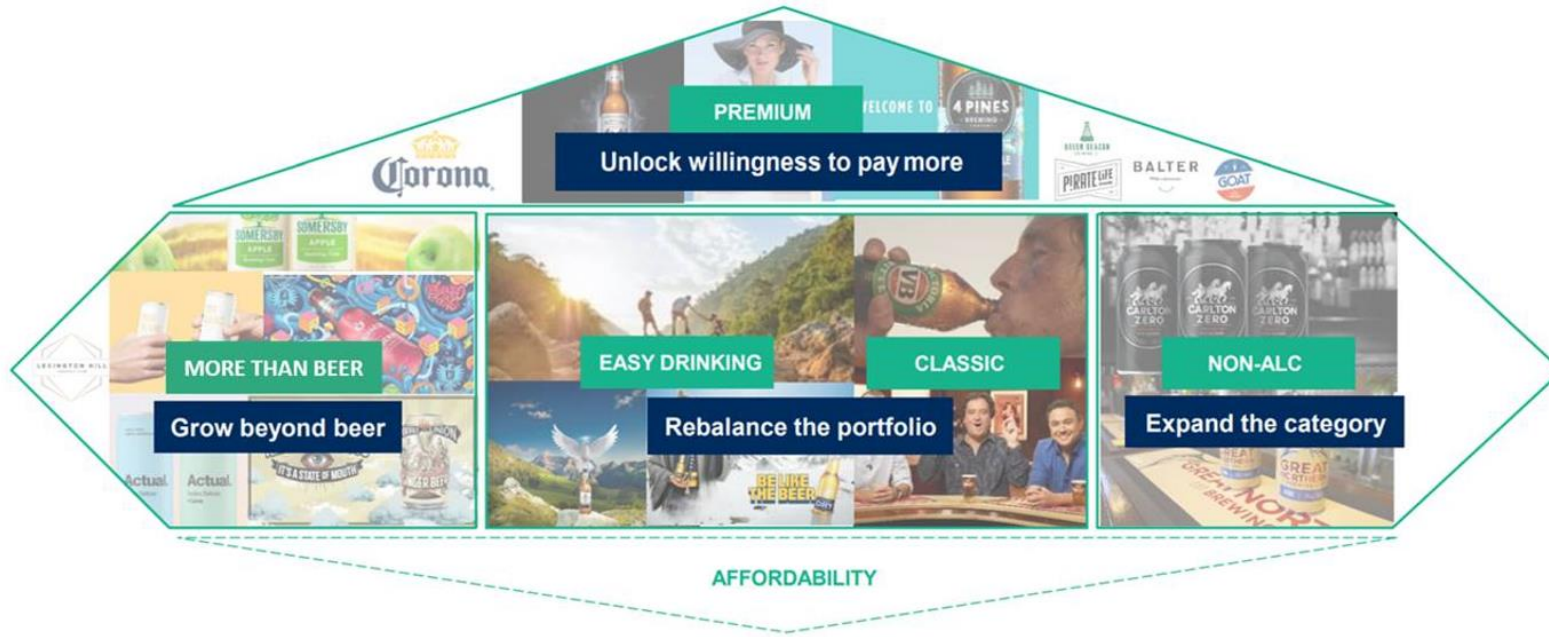
Excludes Stella Artois, Beck's, Strongbow, Little Green and Bonamy's

Note: Reliable competitor data is not reliable beyond June 2021 due to a material reduction in the source IRI data set

Our portfolio strategy is underpinned by iconic, loved brands across a range of consumer needs & price points – with sustained growth since 2015

CUB REVIEW

当社のポートフォリオ戦略は、幅広い消費者ニーズと価格帯で愛される象徴的なブランドで支えられており、2015年以降、持続的に成長



+700bps Market Share since 2015 (Total Beer)

ビールの市場シェアは、2015年から7ポイント上昇

We have a strong portfolio of brands with leading market positions¹

市場をリードする強力なブランド群

Brand	RSV Share
1 Great Northern Super Crisp Lager	8.4%
2 Victoria Bitter	6.9%
3 XXXX Gold	6.4%
4 Carlton Dry	5.8%
5 Corona Extra	5.3%
6 Great Northern Original Lager	5.1%
7 Tooheys New	3.7%
8 Carlton Draught	2.7%
9 Tooheys X-dry	2.6%
10 Pure Blonde Premium	2.2%

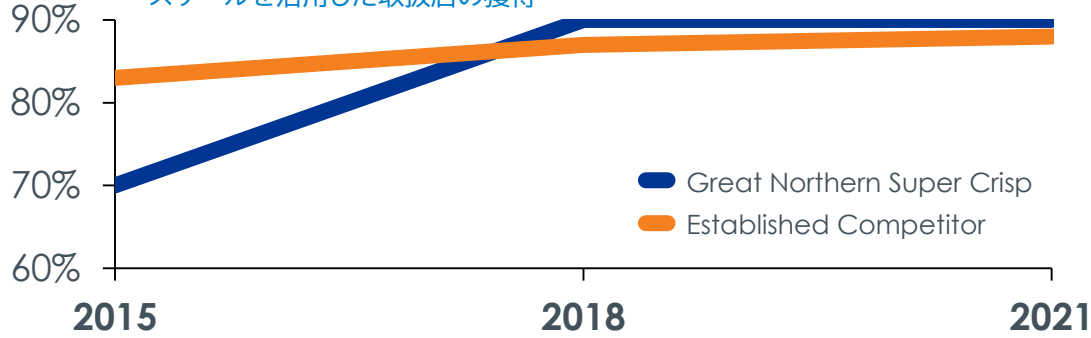
Through our distribution and scale, we have successfully grown Great Northern into the leading national beer brand and remain well positioned for sustained growth

CUB REVIEW

『Great Northern』は豪州トップのビールブランドに成長し、今後の持続的な成長に向けても有利なポジションを維持

1 We have leveraged our scale to quickly gain national distribution

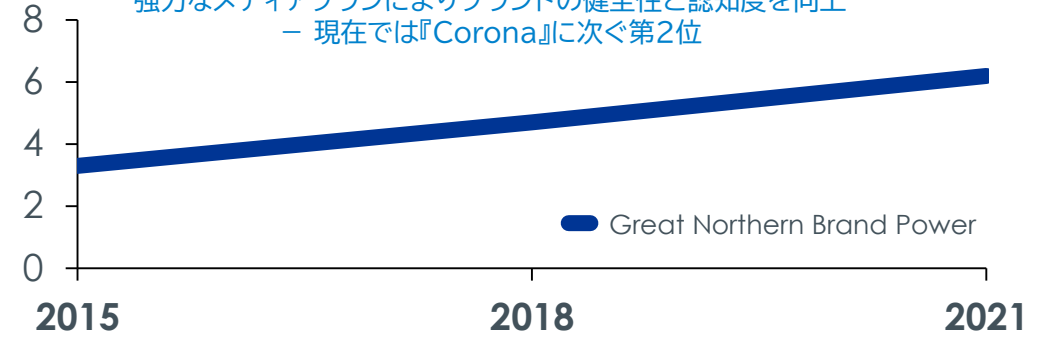
スケールを活用した取扱店の獲得



Distribution %

2 We supported our expansion with a strong media plan to grow brand health and awareness – now #2 behind Corona

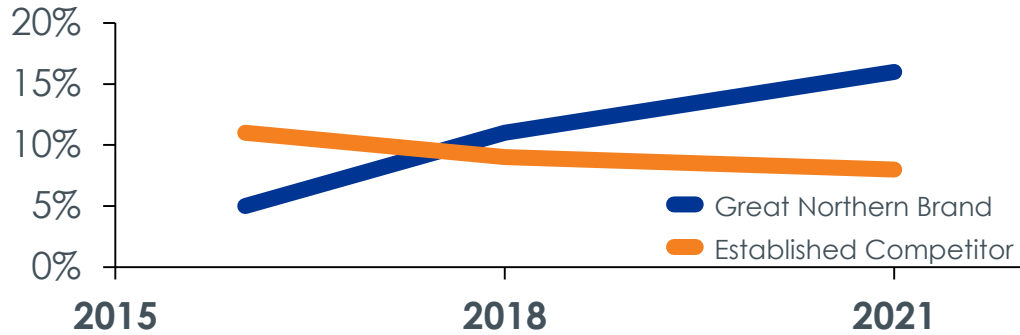
強力なメディアプランによりブランドの健全性と認知度を向上
— 現在では『Corona』に次ぐ第2位



Brand Health¹

3 This has resulted in Great Northern sustainably growing value share ahead of the competition

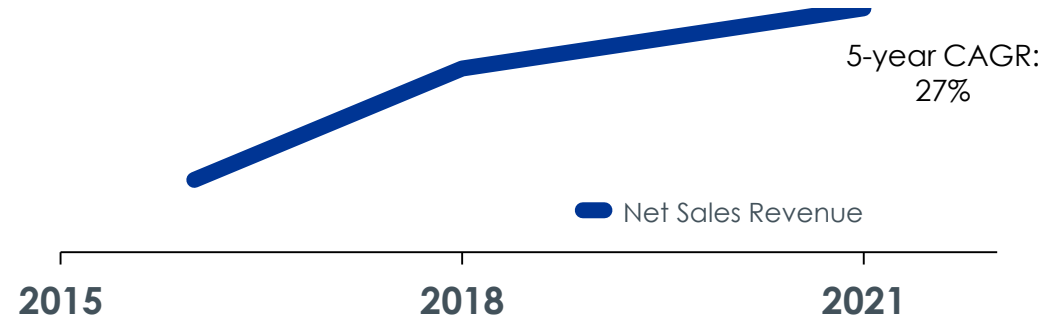
競争を上回る金額シェアの拡大



Value Share %²

4 Driving a 3x increase in Net Sales Value since the brand launched in 2015

2015年のブランド立ち上げ以降、純売上収益は3倍に増加



Net Sales Value \$

We have strong momentum across all facets of the portfolio

ポートフォリオのあらゆる面で強いモメンタムを有する

CUB REVIEW



- Maintain **#1 market share** by growing value and power of our iconic brands ブランド価値向上によるトップシェア維持
- Accelerate GNBCs position as **#1 brand in market** 『Great Northern』の市場No.1ポジション加速
- **Innovate** to renew and differentiate our portfolio 差別化による革新
- Capitalise on **H&W** trends and lead Zero Alc 健康・Well-beingによりノンアルコール市場をリード

- ✓ #1 market leadership and growing market share
- ✓ Premiumization driving growth
- ✓ GNBC #1 beer share
- ✓ #1 in Zero Alc Beer, inc. successful Great Northern Zero national launch

- ✓ 市場No.1の維持とシェア拡大
- ✓ プレミアム化による成長
- ✓ 『Great Northern』市場No.1シェア
- ✓ ノンアルコールビール市場No.1 『Great Northern Zero』豪州全域での販売開始



- Upweight investment to **build brand power** ブランド投資を強化
- Lead premium activation and **distribution in On-Premise** 業務用取扱店数の増加
- Establish **clear premium positioning** in market プレミアムポジションの確立
- Deliver leading **innovation** イノベーションの推進

- ✓ Positive momentum of Brand Power over last QTR
- ✓ Strong on-premise distribution growth (+29% and +42% vs 2020 for PNA and ASD)
- ✓ Local production to enhance quality & freshness

- ✓ ブランド力向上
- ✓ 『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』の業務用取扱店数の増加
- ✓ 現地生産による品質・鮮度向上



- Maintain leadership in **cider** サイダーの市場トップを維持
- Accelerate our **share of emerging seltzer segment** セルツァーのシェア拡大
- Be the **#1 contributor to RTD category growth** RTDのカテゴリー成長を牽引

- ✓ Somersby remains most desirable cider brand in market
- ✓ Strengthening position in seltzer through NPD
- ✓ Vodka Cruiser is the #1 contributor to category growth
- ✓ 『Somersby』が市場で最も魅力的であり続ける
- ✓ セルツァーのポジション強化
- ✓ 『Vodka Cruiser』がカテゴリー成長を牽引



- Execute our craft **portfolio strategy** クラフトポートフォリオ戦略の実行
- Grow **brand awareness** ブランド認知度向上
- **Grow at a price premium** プレミアム価格での成長

- ✓ Balter brand power leading craft category performance
- ✓ Extremely strong volume growth in 2021, growing 83% vs 2020
- ✓ 『Balter』がクラフトカテゴリーの成長をリード
- ✓ 2021年の販売数量は前年比+83%成長

We are supporting our CUB premiumization ambitions through enhanced RGM capability

CUB REVIEW

RGMの機能強化により、CUBのプレミアム化を推進する

戦略的な投資選択により、当社および顧客の持続可能で収益性の高い売上成長を最適化する

RGM @ ASAHI

Optimising sustainable, profitable revenue growth for Asahi and our customers through strategic investment choices



PORTFOLIO PRICING STRATEGY

Capturing the full value of our brands sustainably

ブランド価値の持続的な最大化



PACK PRICE ARCHITECTURE

Right packs and prices to tap into shopper missions and consumption occasions

消費シーンなどを想定した適切なパックと価格設定



ACTIVE MIX MANAGEMENT

Maximising our portfolio & channel mix to deliver revenue and profit growth

ポートフォリオとチャネルのミックス最大化による売上・利益成長



PROMOTION MANAGEMENT

Ensuring that our promotions deliver against our revenue objectives

収益目標の達成を実現するプロモーション



TRADE TERMS MANAGEMENT

Incentivising customers to support our growth objectives

成長目標の達成に向けた顧客へのインセンティブ付与

Alliance for Growth integration update

統合シナジー創出の取組み「Alliance for Growth」のアップデート

Our Alliance for Growth Program is delivering in line with our synergy plan and we remain on track meet our 2024 target



「Alliance for Growth」はシナジー計画に沿って実施されており、2024年の目標達成に向けて順調に進捗している

Accelerate Alcohol Commercial Growth
酒類の成長加速

Leverage Operating Model Scale
事業スケールの活用

RECENT MAJOR ACHIEVEMENTS

直近の主な実績



- **Multi-beverage value creation** through cross-sell of joint portfolio クロスセルによる価値創造
- **Extended leadership in beer** through strong performance across all beer categories ビールにおけるリーダーシップ拡大
- Unlocking **benefit within Premium International Beer** 輸入プレミアムビールの拡大
- Accelerated **non-beer revenue growth** ビール以外の売上成長の加速



- Sourcing scale benefits driven through **centralised procurement** 調達の一元化
- Make location¹ and efficiency benefits unlocked through **Supply Chain optimisation** サプライチェーンの最適化
- **Centralisation of shared business services & IT infrastructure** is on track シェアードビジネスサービスとITインフラの一元化
- **FTE synergies realised** through removal of duplicate roles 重複業務廃止による業務効率化シナジー

2022 PRIORITIES

2022年の優先課題

- Continue to leverage **regional multi-beverage growth** opportunities 地域ごとのマルチビバレッジ成長機会の活用
 - Drive **premiumisation** through craft and international offerings クラフトや輸入プレミアムによるプレミアム化
 - Further strengthen position in **'Beyond Beer'** ビール以外でのポジション強化
 - **Grow share in Zero-Alc** category ノンアルのシェア拡大
 - Accelerate **growth of Allpress** Allpressの成長加速
-
- **Supply Chain cost reduction** via further optimising make location across combined footprint & logistics efficiencies 製造拠点と物流の効率向上によるサプライチェーンコストの削減
 - Additional **procurement synergies** through leveraging combined scale スケールを活用した調達シナジー創出
 - Accelerate **shared business services integration & IT infrastructure simplification** シェアードビジネスサービス統合とITインフラの簡素化の加速



¹ Make Location benefits are derived through leveraging our expanded manufacturing footprint to optimise the location in which our products are made to reduce logistics costs and increase manufacturing efficiencies at our sites

We are delivering on a best practice synergy plan that will place in the upper quartile for value creation benchmarks



当社のシナジー計画は、価値創造ベンチマークで上位4分の1に位置する

Announced cost synergy as a % of target company cost base (opex)

コストベースに対するコストシナジーの比率

Sample of Consumer deals 2010-20, all figures in AUD millions¹



Source: EY Consumer cost synergy benchmarks

Market Outlook Update

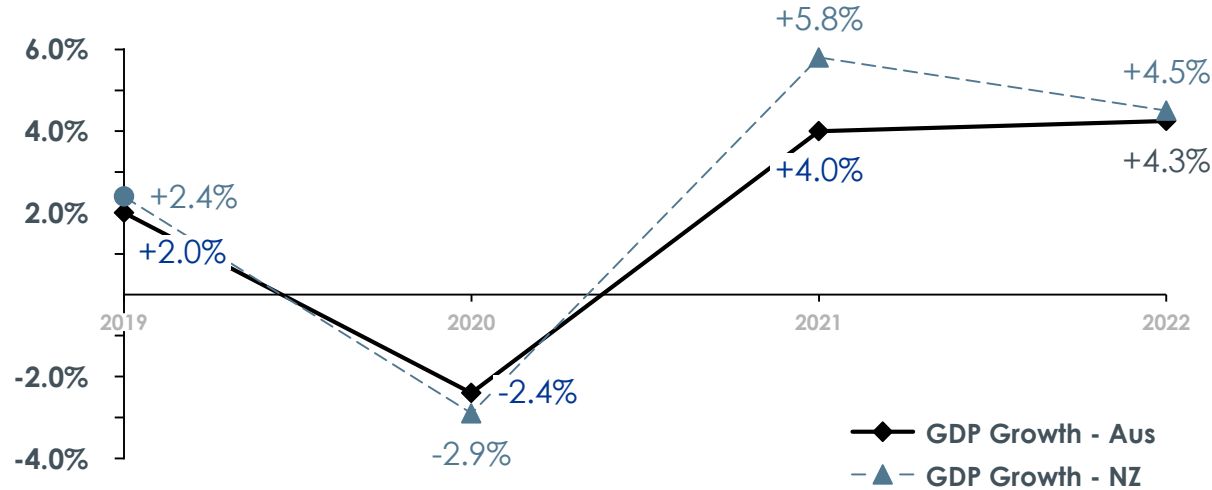
市場見通し

Long term outlook remains strong as ANZ recovers from COVID-19, however rebound has been impacted by sporadic outbreaks and lockdowns

豪州・ニュージーランドはコロナ禍から回復し、長期的な見通しは良好だが、散発的な感染拡大とロックダウンの影響を受けている

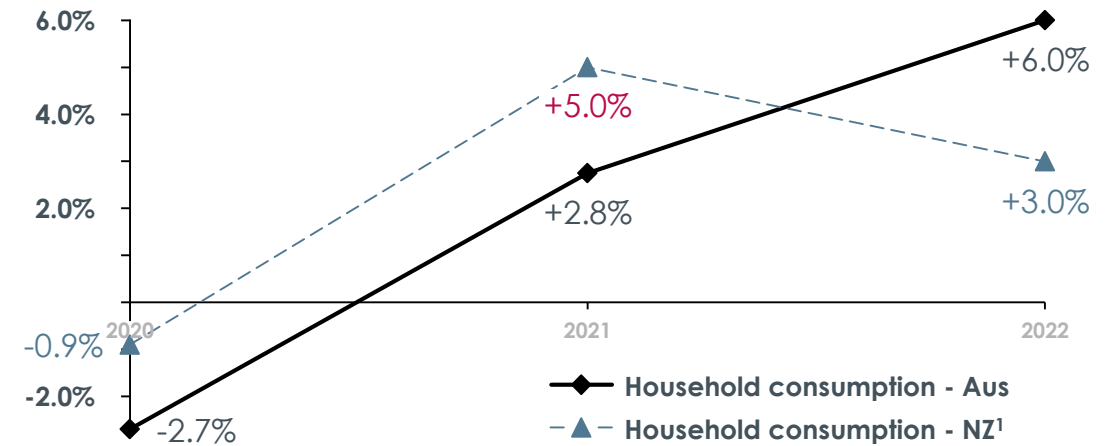
Projected GDP growth during COVID-19 period

Annual growth % p.a., 2019-2022 コロナ禍でのGDP成長率見通し
Source: Reserve Bank of Australia, Westpac



Projected household consumption growth

Annual growth % p.a., 2020-2022 家計消費成長率見通し
Source: Reserve Bank of Australia, NZ Treasury



Strong economic rebound expected after initial decline

- Significant government stimulus (e.g. JobKeeper) and low rates of infection have enabled the economy to be resilient through the pandemic
- Some uncertainty in the near-term however remains, driven by sporadic lockdowns (e.g. NSW, Victoria) in response to new sources of infection and relatively slow vaccine roll-out

最初の落ち込みの後、強い経済回復が見込まれる

- ・ 政府刺激策(ジョブキーパー制度等)や感染率の低さが経済回復に寄与した
- ・ ニューサウスウェールズ州やビクトリア州などの散発的なロックダウンや、ワクチン接種の展開が比較的遅かったことで、短期的には不確実性が残る

Household spending to rise as consumer confidence grows

- The initial shockwave of COVID-19 led households to reduce consumption, as they chose to save while disposable income remained strong
- Consumer spending has rebounded strongly, underpinned by increased disposable income and low unemployment

消費者信頼感の高まりにより、家計消費は増加へ

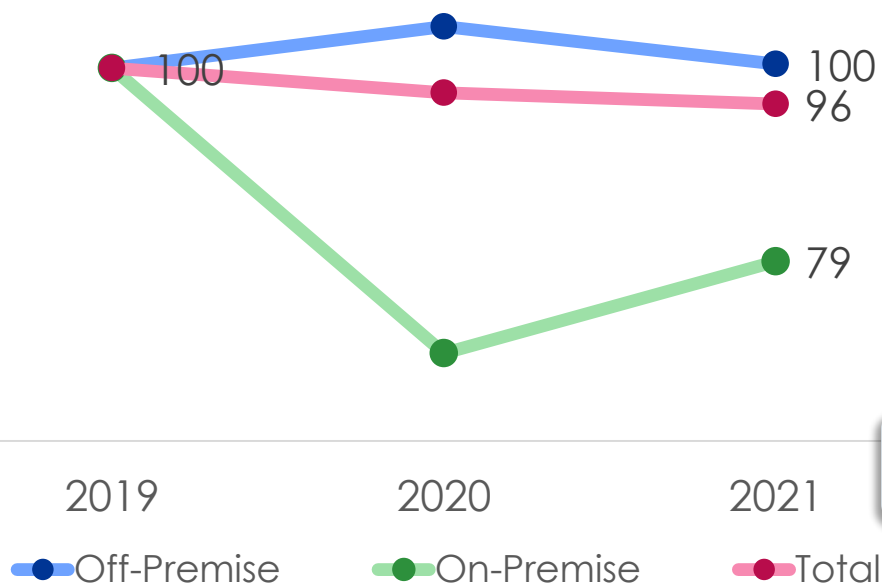
- ・ 最初の感染拡大では、は、可処分所得が堅調に推移する中で、家計は消費を抑制し貯蓄を選択した
- ・ 可処分所得の増加と低失業率に支えられ、個人消費は力強く回復している

Australian on-premise beer volumes have continued to recover as COVID restrictions ease in each State and Territory

豪州の各州でコロナ関連規制が緩和され、業務用ビール販売数量の回復が継続

While total beer volumes remain slightly below pre-pandemic levels, we are seeing a recovery in the on-premise segment

ビール販売数量はパンデミック前の水準を若干下回っているが、業務用は回復基調にある



Total Category Volume (Indexed to 2019)

Australian States & Territories that experienced the lowest levels of COVID government restrictions have recovered quickest

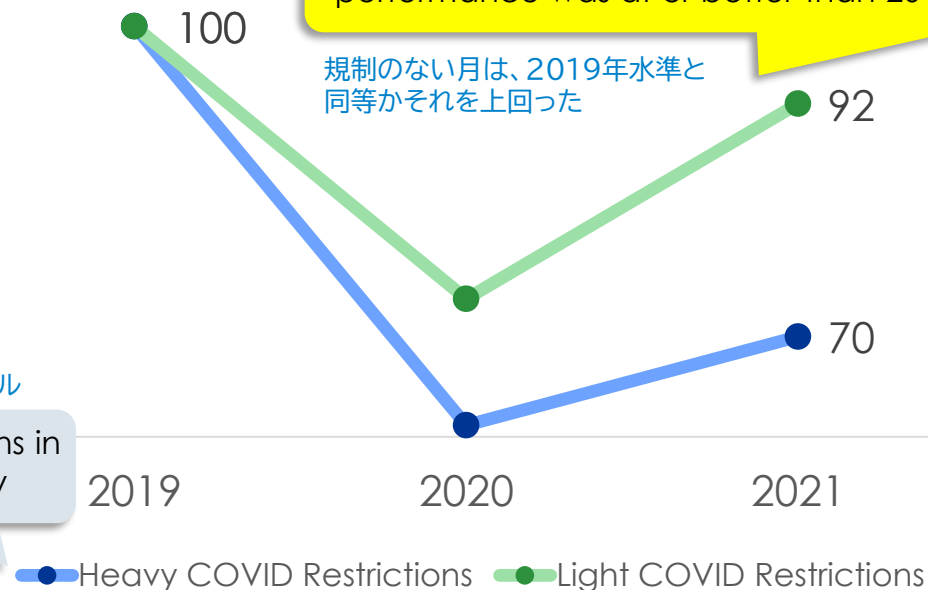
規制が少なかった州では素早い回復

During months with no restrictions, our performance was at or better than 2019 levels

規制のない月は、2019年水準と同等かそれを上回った

各州のコロナ関連規制のレベル

Level of COVID restrictions in each State & Territory



Total On-Premise Category Volume (Indexed to 2019)

We are actively managing input cost pressures through regional management initiatives, however this is becoming more challenging

コスト圧力に対する取組みを強化しているが、困難さが増大している

Market and cost headwinds impacting the business

事業に影響を与える市場およびコストの逆風

1. **Commodity price pressures** driving up supply side raw material costs, in particular for key inputs such as aluminum and sugar
2. **Supply Chain costs rising** (eg, international shipping, local freight cost pressures, increased diesel prices, higher labour costs)
3. **Extraordinary impact of natural disasters and global geopolitical climate** (eg, QLD and NSW floods, Ukraine invasion)

1. コモディティ価格の上昇による、アルミニウムや砂糖などの原材料コストの上昇
2. サプライチェーンコストの上昇(国際海運、国内運送費、ディーゼル価格、人件費など)
3. 自然災害や地政学的情勢の影響
(クイーンズランド州およびニューサウスウェールズ州の洪水、ウクライナ侵攻など)

We have strategies in place; however, it is becoming increasingly difficult to mitigate mounting headwinds

戦略を実施するものの、逆風の緩和が困難になっている

1. Revenue Growth Management is enhancing our ability to **strategically leverage Revenue Growth Management levers**, protecting and growing our margins. We are seeing this across the entire beverage industry in the Oceania region
2. A sharp **focus on discretionary spend** across the region
3. Our **Alliance for Growth synergy program is helping manage heightened business costs** through leveraging our enhanced procurement scale and flexible supply chain footprint

1. Revenue Growth Managementの戦略的な活用によるマージン確保
(オセアニア地域の酒類・飲料業界全体で見られる動き)
2. 削減可能な支出のコントロール
3. シナジー計画「Alliance for Growth」により、調達スケールと柔軟なサプライチェーンの活用を通じて、コスト管理は強化されている

We reaffirm our outlook for revenue and profit growth in 2022

2022年の業績計画

(JPY billion)	2021 Results	Change	YoY	vs Forecast	2022 Forecast	Change	YoY
Revenue	446.6	107.5	31.7%	1.9	532.5	32.5	6.5%
Core OP	74.2	41.2	125.1%	0.1	98.0	15.0	18.0%

*constant currency basis (based on previous year's FX rates)

(AUD million)	2021 Results	YoY *3	vs Forecast	2022 Forecast	YoY
Alcohol Beverages *1	2,966	41%	0%	3,185	7%
Non-alcohol Beverages *1	1,185	7%	1%	1,248	5%
Net Sales (exc liquor tax) *1	4,150	29%	0%	4,433	7%
Core OP *2	1,037	73%	0%	1,188	15%

*1 Based on net sales value excluding container deposit

*2 Core OP before deduction of one-off cost

*3 Figures for the prev. year of the former CUB reflect from Jun to Dec 2020 results after the acquisition

Reaffirming our direction for 2022

- Continue to promote multi-beverage strategy including Revenue Growth Management and creation of integration growth synergies
- Creation of new revenue opportunities by strengthening investment in growing categories such as non-alcohol beer, strengthening our health and wellbeing agenda

2022年計画の方向性

- Revenue Growth Managementや統合シナジー創出などにより、マルチビバレッジ戦略の推進を継続
- ノンアルコールビールや健康・Well-being領域など、成長カテゴリーへの投資強化による新たな収益機会の創出

Bring enjoyment & connection to everyday moments in life

Our five key priorities to deliver superior shareholder value in 2022

毎日の生活に楽しさとつながりを
2022年に優れた株主価値を実現するための5つの優先事項

01

**Deliver F22:
premiumisation,
relentless
execution & cost
leadership**

プレミアム化、
徹底的な実行
コストリーダーシップ

02

**Commercial
momentum across
each business
division**

各事業部門の営業モメンタム

03

**Multi-beverage
growth
opportunities**

マルチビバレッジの成長機会



04

**Creating competitive advantage
through our consumer &
customer capabilities**

消費者・顧客に関するケイパビリティを活用した競争優位の創出

05

**Safety, highly
engaged team**

安全と
高いエンゲージメント



Thank You

