

ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL

Europe Investor Relations Event

11th June 2025



ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL



Agenda

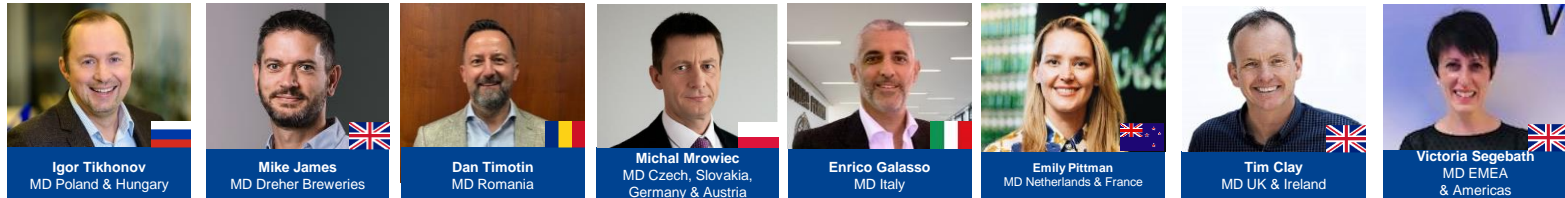
- Asahi Europe & International Overview
- Portfolio
- Profit
- People
- Planet
- Purpose
- Close and Q&A



ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL OVERVIEW

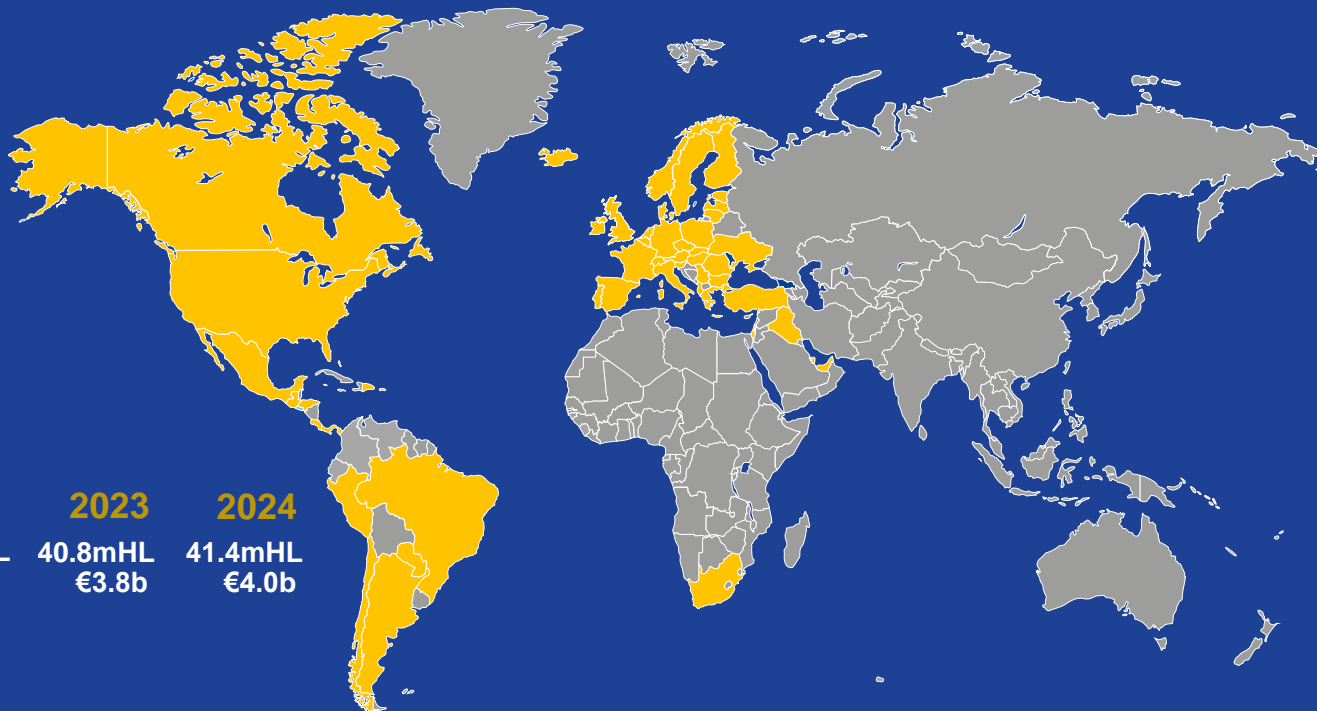
AEI Leadership Team

AEIリーダーシップチーム



We're centered in Europe, while managing significant territorial complexity

欧州を中心としつつ、複雑に入り混じった広域にわたる地域を統括



19 production facilities in 9 countries



10,000+ people



80+ markets



Volume
NPR

2022

42.2mHL
€3.4b

2023

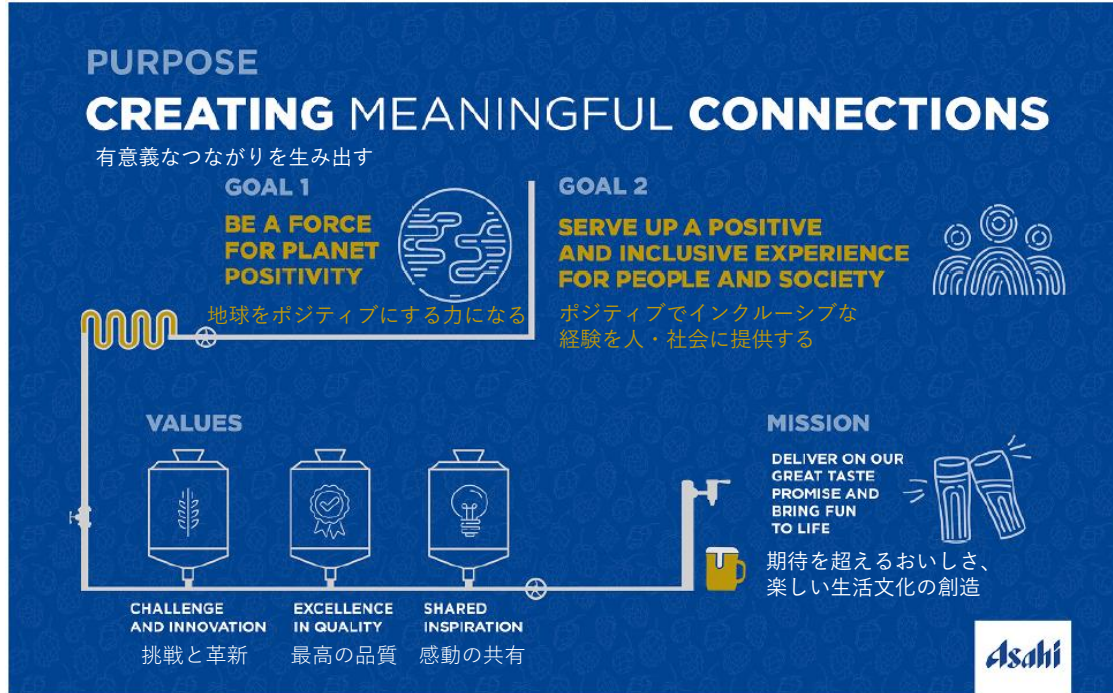
40.8mHL
€3.8b

2024

41.4mHL
€4.0b

Our overarching Purpose is clear, with a strategy based on four pillars

私たちの優先事項は明確であり、4つの柱からなる戦略を展開





PORTFOLIO

Stabilized conditions with moderate CPI and positive GDP outlook

CPIは落ち着きを見せ始め、GDPの見通しも前向きで、足元の状況は安定してきている

Inflation rate has been moderate with Poland speeding up

インフレ率は穏やかな水準を維持する中、ポーランドでは加速傾向にある



チェコ



イギリス



ポーランド

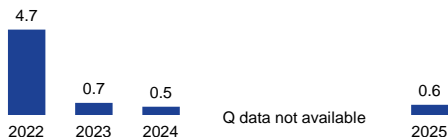
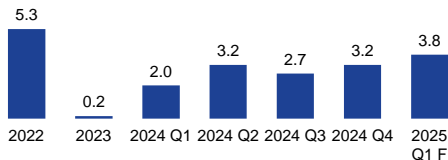
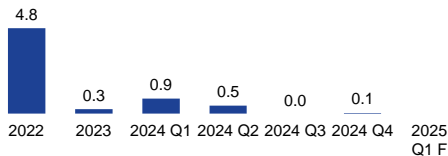
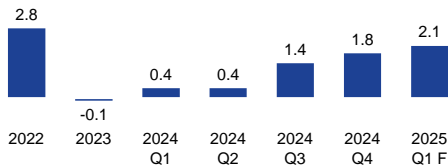


イタリア



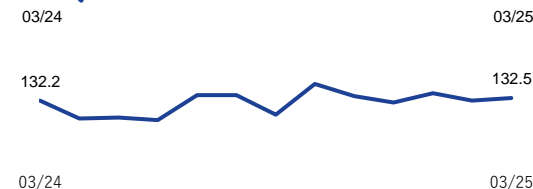
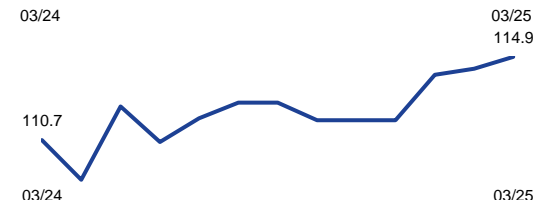
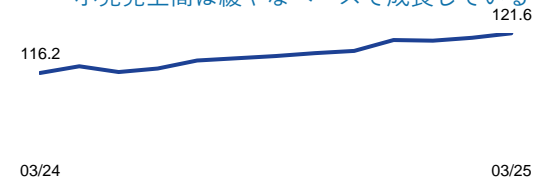
GDP growth rate optimistic in CEE and stagnating in the UK

中東欧のGDP成長は順調な一方で、UKは停滞



Retail sales value growing at a moderate pace

小売売上高は緩やかなペースで成長している



Beer category decline continued at a slower pace in 2024

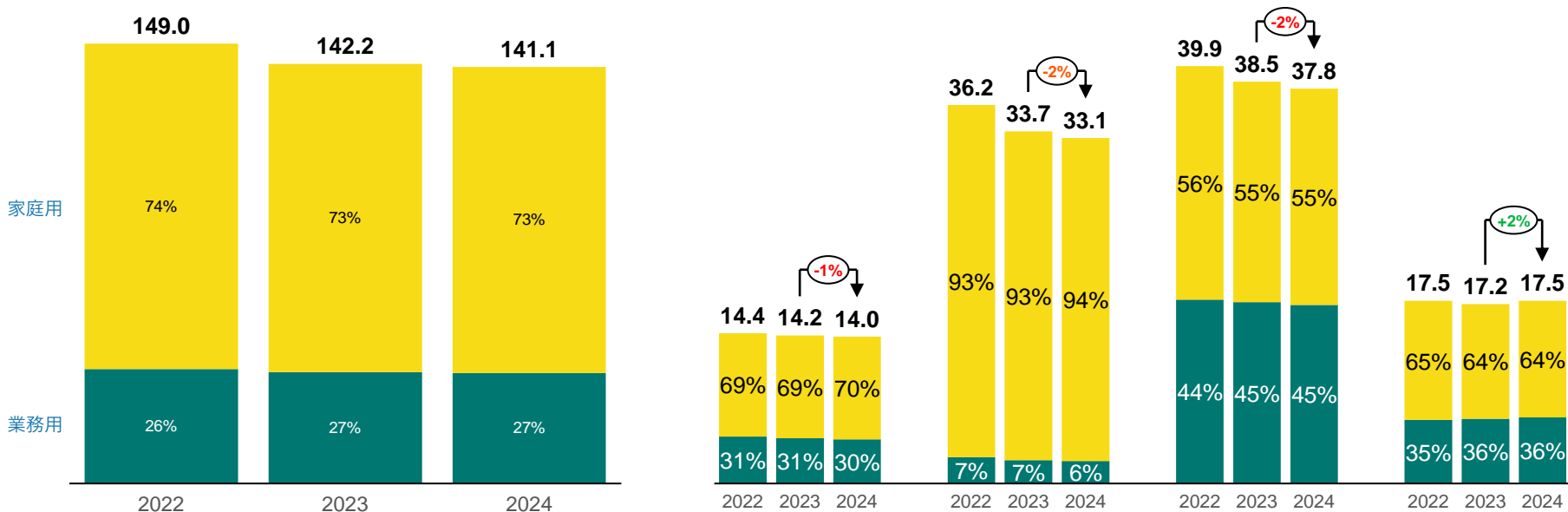
2024年、ビール・カテゴリーは緩やかに減少し続けた

Volume – AEI Europe region total

(mil.hl)

販売数量実績 – AEI欧州合計 (単位: 百万HL)

OFF trade ON trade



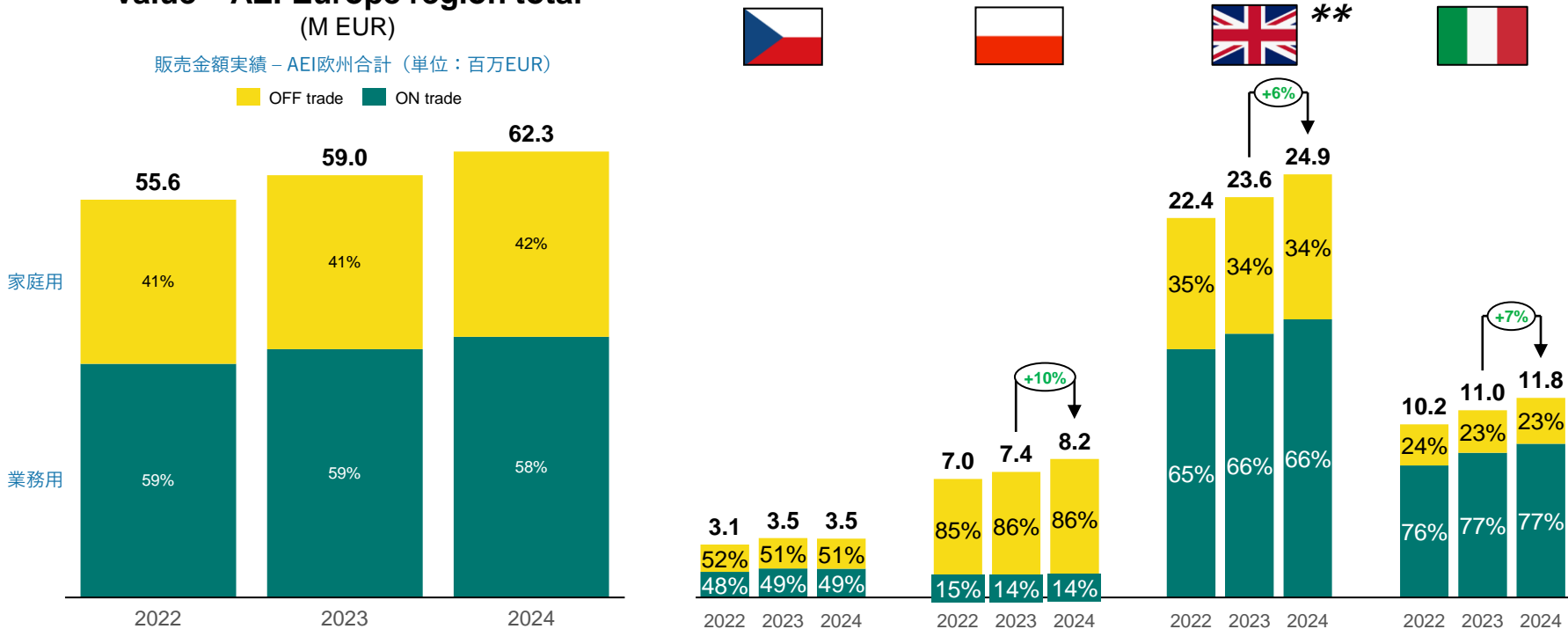
Continuous value growth driven by price increases and premiumization

プレミアム化と価格改定にけん引され、販売金額ベースで堅調な成長が続いている

Value – AEI Europe region total (M EUR)

販売金額実績 – AEI欧州合計 (単位: 百万EUR)

OFF trade ON trade



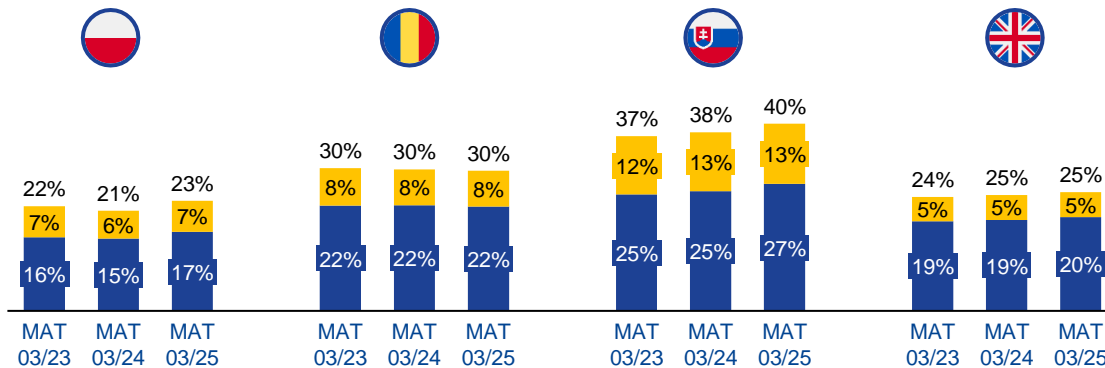
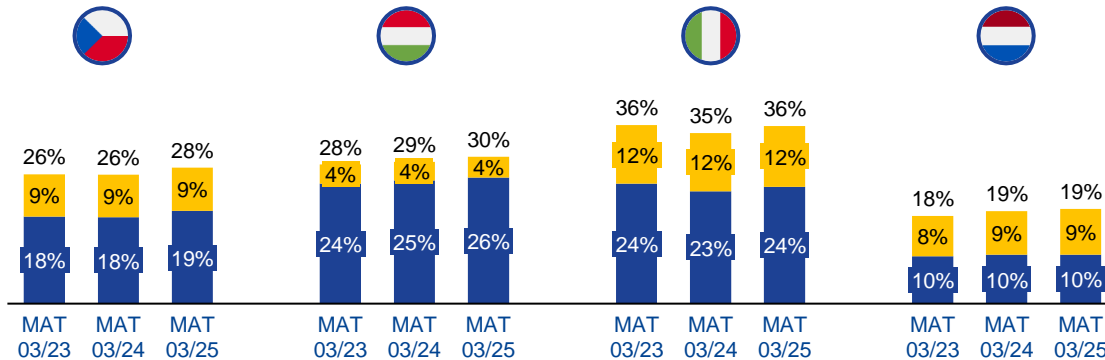
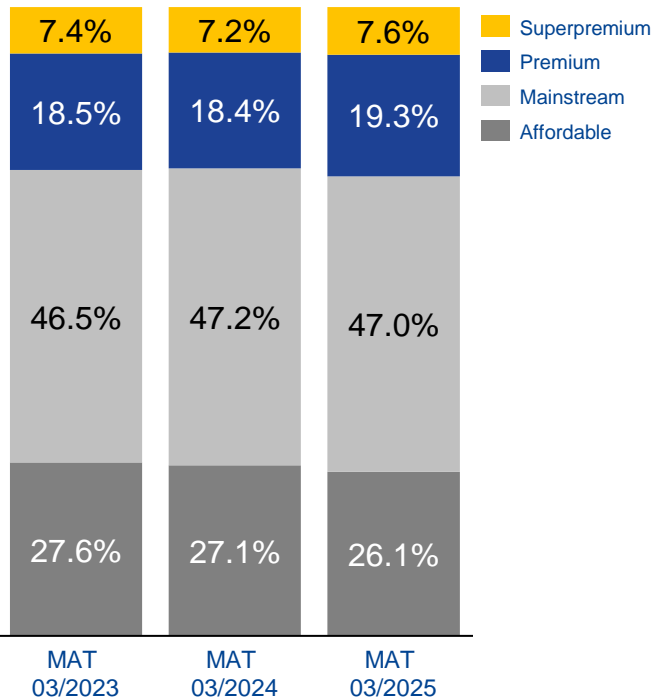
Source: value calculated using internal volume models multiplied by GlobalData avg price in country & channel
 出典: 販売金額は、当社の数量分析モデルにGlobalDataの国別・チャネル別の平均価格を掛け合わせて算出。

** UK Beer only (cider UKはビールのみ and RTD excluded) (サイダー・RTD除く)

Premiumization pace picked up again in 2024 with Premium+ growth in absolute terms

プレミアム商品の絶対額が伸びるなど、2024年に入ってプレミアム化は再び勢いを取り戻した

AEI – Europe reg. total



Our brands play a defined role in our portfolio

当社ブランドはポートフォリオ内で明確な役割を担っている

OUR CATEGORY VISION IS TO INSPIRE PEOPLE TO DRINK BETTER

より良い飲用体験を提供する。それが当社のカテゴリー・ビジョン

Win in
premium through
unique international
brands

輸入プレミアム・ビールを中心に
プレミアム・セグメントで勝つ



Win in
premium through
relevant local brands

親和性があるローカル・ブランドを
中心にプレミアム・セグメントで勝つ



Drive differentiation
in mainstream
brands

メインストリーム・セグメントで
差別化を推進する



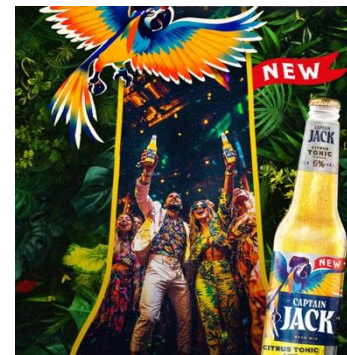
Grow disproportionately
in non-alcohol beers
and drinks

ノンアルコールビールとノンアル
商品で飛躍的に成長する



Capture
the sweet trend
beyond beer

ビヨンド・ビールのカテゴリーで、
「甘さ」のトレンドを取り込む



Winning in beer with our global brands as well as expanding beyond beer

グローバルブランドを軸にビール市場で勝ち筋を強化しながら、ビヨンド・ビールへのカテゴリーを加速



SUPERPREMIUM HEROES

- Modern luxury lifestyle
- Present in all markets with full support (partnerships, innovation, communication)
- Prioritized investment
- ラグジュアリーなライフスタイルを追求
- パートナーシップやイノベーション、宣伝により全市場でのプレゼンスを上げていく
- 優先投資していく

SCALE PREMIUM

- Traditional beer occasions
- Fun European heritage
- High quality beer
- 古き良き飲用シーンに欠かせない
- 遊び心溢れる欧州伝統ビール
- 高品質

INTERNATIONAL HERITAGE

- Premium share in selective markets
- Tailored investment and innovation
- Clear brand platforms.
- 厳選した市場でプレミアム・シェアをリード
- ニーズに応じた投資とイノベーション
- 明確なブランドプラットフォーム

BEYOND BEER

- Drive adjacencies selectively
- Supported with global assets
- 厳選した隣接カテゴリーのみ推進
- グローバル・アセットによって全面サポート

Global brands and NABs outperforming total AEI volume trend


グローバルブランドとノンアルコールビールは、AEI全体の数量トレンドを上回った



ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL

Total AEI

-0%



Total Global Brands
(AEI only)

+4%




Peroni Nastro Azzurro
(AEI only)

+2%

Asahi Super Dry
(AEI only)

+13%



NABs

+14%

We have invested in incredible partnerships for our two focus Global Brands

当社の重点グローバルブランドであるAsahi Super DryとPeroni Nastro Azzurroを中心に、パートナーシップ強化に取り組んできた



ASAHI SUPER DRY, PROUD SPONSOR OF THE NEW MANCHESTER CITY TRAINING KIT



We have seen strong growth of Asahi Super Dry in some of the focus markets

当社の重点市場において、Asahi Super Dryは確かな成長を示している



2024 volume growth

2024年の数量成長

SUPER
"DRY"
Asahi



+28%



+10%

Octopi provides a platform for our long-term growth ambition in North America

Octopiが傘下企業に加わったことで、北米市場における長期的な成長の実現に向けた基盤が整った



Background

- Newly built brewery, packaging and warehouse facility opened in 2014
- Has gone through multiple expansions and gives a flexible platform for innovation
- 2014年創業。醸造所や容器包装ライン、倉庫などすべて新設備を導入
- 拠点拡張を繰り返すことで、イノベーションに適した柔軟な生産体制を築いてきた



Tariffs

- Recent imposition of US/Canada tariffs + response of provincial Canadian liquor boards meant halting supply into Canada in short term.
- Long term ambition remains to supply Canada from Octopi
- 直近の米国/カナダ関税措置に対し、カナダ各州の酒類規制当局が反応を示したことにより、カナダ向けの出荷が一時的に停止
- 当社の長期目標はOctopiからカナダ市場に輸出すること



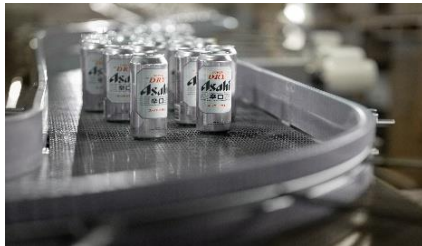
Facility Upgrade

- Based in Waunakee, Wisconsin, USA
- Flexible production capability across variety of drinking occasions
- Significant investment in 2024/2025 to upgrade facilities and expand capacity
- 本拠地は米国、ウィスコンシン州Waunakee
- 様々な飲用シーンに対応できる柔軟な生産体制
- 2024年から2025年にかけて製造能力強化と修繕・更新のため大型設備投資を行った



Production flexibility

- Octopi allows for production flexibility at short notice.
- Current and any future spare capacity will be filled by existing and new co-pack clients, ensuring efficient asset utilization.
- Octopiは短いリードタイムでも対応できる柔軟な生産体制
- 現在および将来的な余剰キャパシティは、既存および新規の受託製造でカバーすることで、資産効率を高めていく



Asahi Super Dry production

- ASD is now being produced at Octopi to supply the US Market been supervised by our expert Japanese Brewmasters
- ASD now offers packaging sizes relevant for the US Market (e.g. 24oz)
- 日本人プレミアムマスター立ち合いのもと、Octopiにて米国市場向けのASDの製造を開始
- 米国市場に適した容器（例：24oz）でASDを提供



People

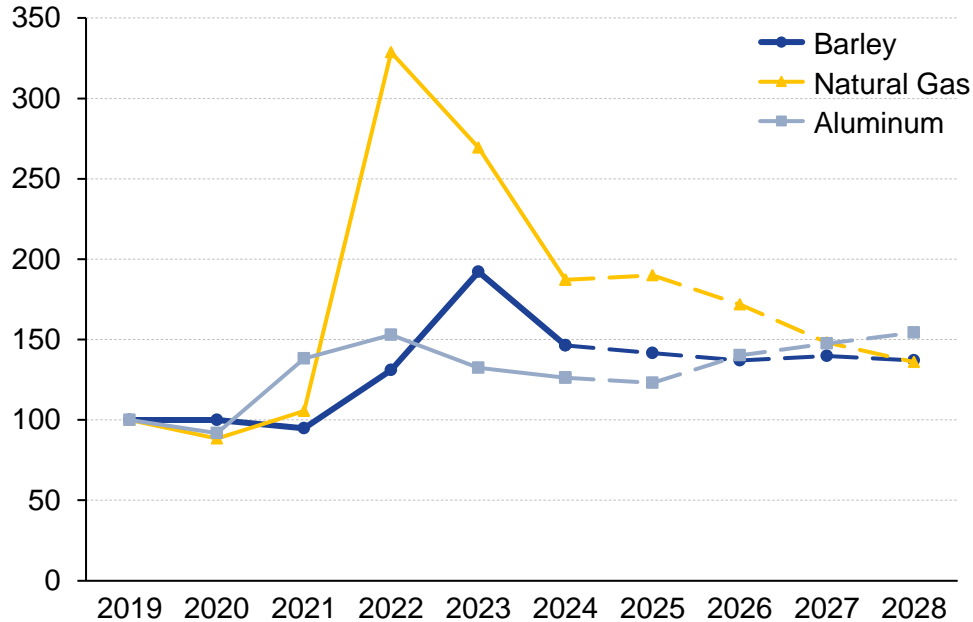
- One combined US leadership team now in place under new US MD.
- Back-office function integration started.
- 米国の新MDの直下に米国リーダーシップチームを集約
- 共通するバックオフィス機能の統合にも着手



Input costs reduce in 2024 and beyond while still being above pre-Ukraine war long-term averages

2024年以降、インプットコストは減少傾向にあるものの、依然としてウクライナ戦争前の長期平均を上回る水準が続く見込み

Key inputs price indices 2019 = 100



Key drivers of commodity price development

コモディティ価格の変動要因

BARLEY 大麦

- Supply disruption due to war in Ukraine and poor crop 23 performance in EU led to price increase
戦争による供給の混乱と23年の不作により価格が上昇
- Gradual price decline with average crop 24 yields and no supply chain disruptions expected to continue 24年の収穫が例年並みだったことに加えサプライチェーンも比較的安定しているため、価格は徐々に落ち着く見込み

NATURAL GAS 天然ガス

- Remains volatile in the spot market based on geopolitical development and supply-demand balance (Russian volumes acceptance by EU, LNG capacities and competition from Asia)
地政学リスクの高まりと受給バランスの乱れにより、スポット価格は依然として変動幅が大きい
- Long-term expected to return below 30 EUR/MWh (still ca. 40% above 2019) 長期的には30EUR/MWhまで回復する見込み
(依然として2019年より40%高い水準で推移している)

ALUMINUM アルミ

- Highly volatile since the inauguration of Trump and tariff wars
トランプ政権発足後に始まった関税戦争により、ボラティリティが続いている
- Prices expected to grow with economic recovery in the long run
長期的には経済回復に伴い、価格も上昇する見込み

We continue to see strong share performance across our scale markets

当社のシェアが高い市場において、引き続き高いシェア実績を残している



Position

1

1

1

1

1

2

3

5

Change
(MAT)

+80bps

-100bps

+40bps

+60bps

+70bps

+40bps

-20bps

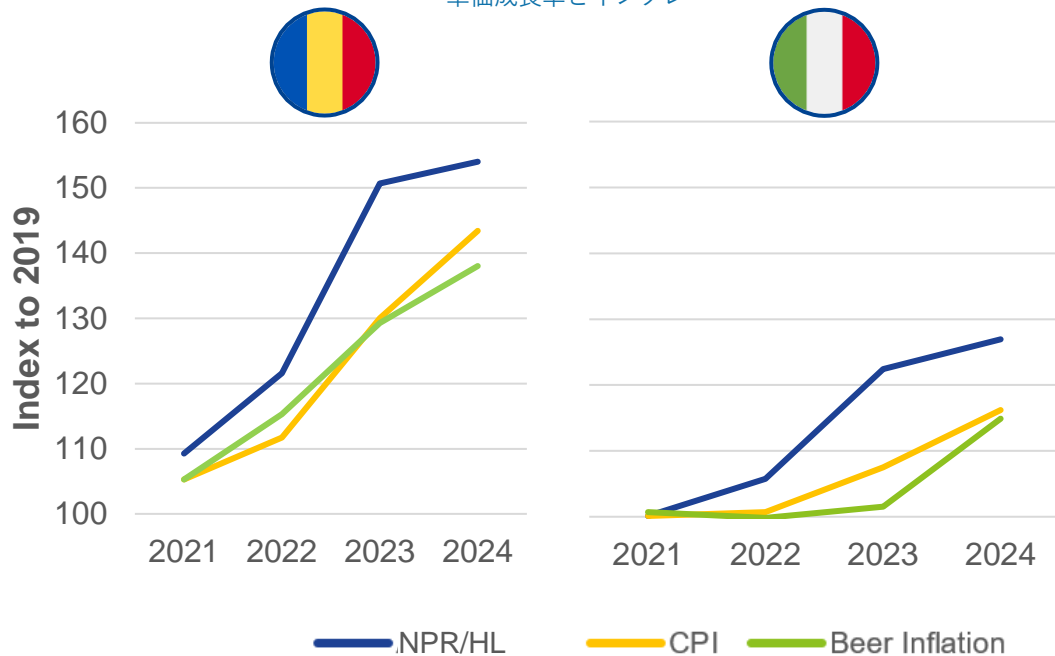
+20bps

Proven PRGM capability allows us to consistently grow NPR/HL ahead of CPI without compromising our share position – for example Italy and Romania

これまで培ってきたProfitable Revenue Growth Management（以下、PRGM）により、CPIを上回る単価成長をシェアを落とすことなく実現。中でもイタリアとルーマニアが成功事例としてあげられる

NPR/HL growth compared to inflation

単価成長率とインフレ



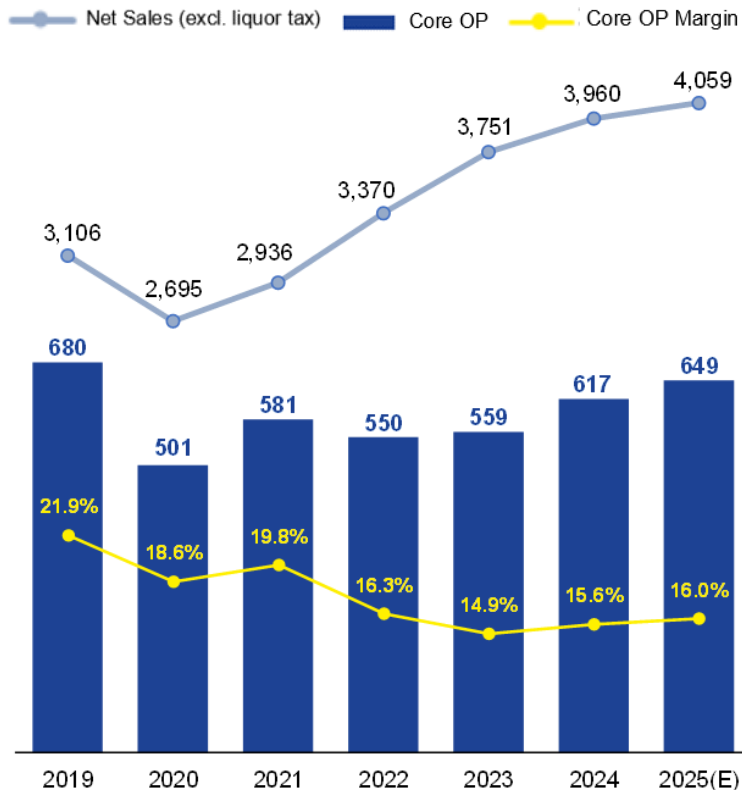
Key drivers of capability

ケイパビリティ向上のドライバー

- Dedicated PRGM teams in each market connected to central capability development
各市場にPRGMの専任チームを配置しつつ、本社のケイパビリティにもアクセスできる体制
- Deep connection to business planning, brands and sales
経営戦略、ブランド戦略、営業各部門との密接な連携
- Consistent and predictable approach
一貫性のある計画的なアプローチ
- Continuous improvement in capability: training and tools
ケイパビリティ（研修・ツール）の継続的改善

Absolute COP recovering to 2019 levels with margins showing a trend towards recovery

単価が回復基調にあることに伴い、事業利益の絶対額は2019年水準に近づきつつある



2019 - 2024 Overview

- Since the COVID-19-induced sales decline in 2020, revenue has increased approximately by 30% versus 2019 level on significant price revisions and premiumization
売上収益は、2020年のコロナ禍の減収以降、大幅な価格改定やプレミアム化の進展により、2019年比で約30%拡大
- Core Operating Profit continued to increase as we improved unit sales prices and boosted efficiency while continuing brand investments to help counteract unprecedented cost increases since 2022
事業利益は、2022年以降の未曾有のコストアップに対し、ブランド投資は継続しつつ、単価向上と効率化により増益基調を継続
- The considerable impact of cost-push-induced price revisions was an issue for profit margins
コストプッシュ型の価格改定影響が大きく利益率が課題

Medium-term Direction

- Aim to promote growth by expanding premium categories in each market while also expanding global brands, non-alcohol beers, etc.
各国のプレミアムカテゴリー拡大に加えて、グローバルブランド やビールテイスト飲料などの拡大で成長を目指す
- Aim to swiftly return Core Operating Profit to 2019 levels and ensure sustainable improvement in profit margins by COGS reduction and cost efficiency programmes
プレミアム化に伴う単価向上や収益構造改革の継続により、2019年の利益水準への早期回復と利益率の持続的向上を図る

Digitalization and automation as key solutions to current key challenges in ISC operations

サプライチェーン効率化の課題解決策はデジタル化と自動化である

Key challenges:

主な課題

- **Labor availability**
労働力の確保
- **Product complexity**
製造項目の複雑さ
- **Customer service**
カスタマーサービス
- **Health & safety**
健康・安全
- **Profitability**
収益性

Automated WHS Pilsen

Pilsenの自動化倉庫



AGVs Nošovice

Nošoviceの無人搬送機



Automated loading/unloading projects

荷役作業の自動化プロジェクト



Automated sorting / mixing / picking projects

仕分け・整理・ピッキング作業の自動化プロジェクト



Cost Effectiveness Programme to Improve Margins

単価改善に向けたコスト効率化プログラム

Generate efficiencies of EUR 100 million or more by 2027

2027年までにEUR100m以上のコスト削減を目指す

- Efficiencies of EUR 150 million or more by 2029

更には2029年までにEUR150m以上のコスト削減を目指す

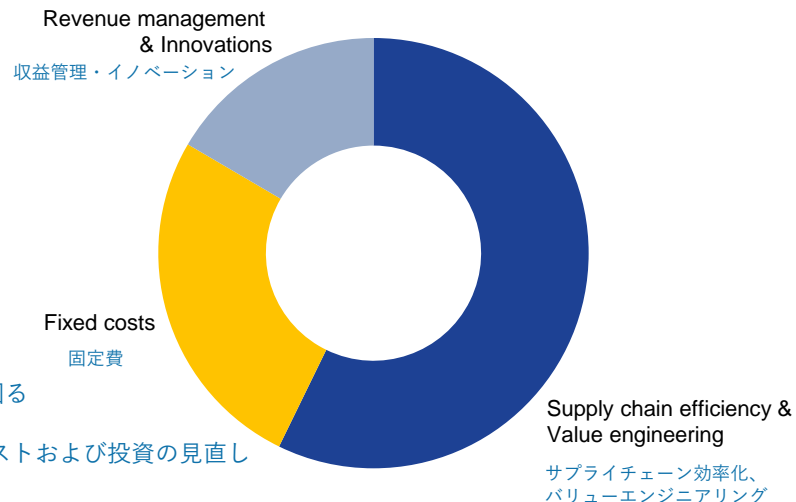
Over 200 measures in total including:

以下をはじめとする200以上の施策を計画している：

- Supply chain optimization サプライチェーンの効率化
- Greater overall fixed cost efficiency 全体的に固定費の効率化を図る
- Review of IT-related spending and investment IT関連コストおよび投資の見直し

Key efficiency areas

効率化が見込めるエリア





Our People Strategy remains similar

当社の人事戦略はこれまでと大きくは変わらない

Everyone Matters Targets 2027

誰もが当事者

2027年に向けた目標

GOALS



**A modern, diverse,
and inclusive
culture that drives
success**

成功体験を促す、現代的で多様性に溢れるインクルーシブな文化



**Accelerate the
growth of talent**

タレントの成長促進



**Build a learning
consumer
focused
organisation**

学びと消費者ファーストを重視した企業文化の構築



**Support the Safety,
Health and
Wellbeing of all our
people**

社員全員の安全・健康・ウェルビーイングを支援



**Business
Transformation**

ビジネス・トランスフォーメーション

TARGETS

- ❑ 41% Executive women (HG21+)
- ❑ 43% HG17-20
- ❑ 85% Engagement score

- ・ 女性幹部41% (HG21以上)
- ・ HG17~20は43%
- ・ エンゲージメントスコア85%

- ❑ >60% internal appointments (HG21+)
- ❑ 50 Go Graduates
- ❑ >30% HIPOs in same role for >3 years

- ・ 社内候補の採用率60%以上 (HG21以上)
- ・ 新卒50名
- ・ 幹部候補の組織定着 (同ポジションにおける3年以上の在職率を30%以上)

- ❑ 90% of managers completed core leadership Development (end 2025)
- ❑ 100% of hiring managers trained in recruitment (end 2025)

- ・ 25年末までに経営層の研修受講率90%
- ・ 25年末までに採用担当者の採用研修受講率100%

- ❑ Lost Time Injuries decrease by 20% , and severity decrease by 25%
- ❑ 100% of people managers trained in safety leadership, career conversations and thrive at work

- ・ 休業災害率20%削減、重篤度25%削減
- ・ 部下を持つ上司の各種研修受講率100% (安全リーダーシップや人事スキルアップに向けた研修)

- ❑ Active management of Change Management risks
- ❑ Adherence to the Project deliverables & milestones
- ❑ 80%+ positive results on Change Adoption survey

- ・ 主体的にチェンジ・マネジメントに取り組む
- ・ プロジェクト管理 (成果物・スケジュール) の徹底
- ・ 社内の変化受容度スコア：80%以上



SUSTAINABILITY JOURNEY

2025

**100% RENEWABLE
ELECTRICITY**

100%再生可能エネルギーによる電力

スコープ1 & 2 : 70%削減
スコープ3 : 30%削減
NAB/LAB構成比 : 20%

1リットルのビール製造に使用する水量を2.75リットルまで削減
100%再利用可能またはリサイクル可能なパッケージ

管理職・経営層への女性の平等な参画

Contribute to AGH 2030 commitments

AGHが2030年に向けて掲げているサステナ目標に貢献

**70% SCOPE 1&2 REDUCTION
30% SCOPE 3 REDUCTION
20% SHARE OF NAB/ LAB**

**2.75 l OF WATER PER LITRE OF BEER
BREWED
100% PACKAGING REUSABLE, OR
RECYCLABLE**

EQUAL SHARE OF WOMEN IN LEADERSHIP

2040

**CARBON NEUTRAL/ NET ZERO
ACROSS OUR VALUE CHAIN**

バリューチェーン全体で
カーボンニュートラル/
ネットゼロを実現

From Grain to Glass

穀物の生産から瓶詰に至るまで

FOR HOPS ホップ

Germination, drying and further processing of malt in malthouses

モルトハウスにて、モルトの発芽、乾燥、および加工を行う

agriculture and raw materials
production
packaging
Logistics and transport
cooling



Hop and barley growing, all related works on fields and other activities necessary to manage the soil.

ホップと大麦の安定した栽培のために必要な土壌管理にかかわる、すべての農作業

FOR BARLEY CAMPUS PERONI

大麦を対象としたCampus Peroni

Brewing beer, fermentation, maturing process and filling into packaging in the brewery.

醸造所におけるビールの製造工程（発酵・充填・パッケージング）

Carbon Neutrality & Water Efficiency

カーボンニュートラル&水効率

Bottles, cans, kegs and other packaging, including secondary packaging used during transport on pallets.

瓶・缶・樽などの他容器、およびパレット輸送時に必要な二次包装を含むその他パッケージ

Packaging Circularity

循環型パッケージ

Transportation, Electrification

輸送・電気化

Smart Taproom Cooling

スマートサーバー、冷却室

Our brands and consumers

当社ブランドと消費者

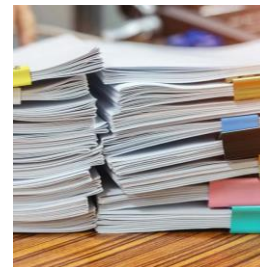
Cooling our products at pubs and in retail.

パブや小売店での冷却設備



PLANET approach from grain to glass

穀物の生産から瓶詰に至るまでの、地球規模での環境影響



23%

Agriculture
& raw materials

農業・原材料

4%

Production

生産

32%

Packaging

パッケージ

14%

Transport
and logistics

物流・ロジ

16%

Cooling

冷却

11%

Other spend

その他支出

Leading the Way

環境課題に先駆けて取り組んでいる



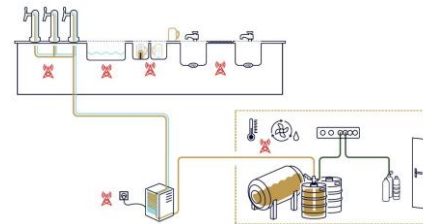
CZ - Radegast – Water neutrality commitment in 2030, 2.2l water/l beer

チェコ：Radegast 2030年までに、1Lのビール製造に使用する水量を2.2Lまで削減することにコミット



SK - Bringing our products in fully circular packaging.

スロバキア：全商品を循環型パッケージに切り替え



Smart Tap aiming at 30% reduction in energy and CO2

スマートサーバー：Co2排出量とエネルギー使用量30%削減が目標



NL water scarcity stakeholder program

オランダ：水不足に関するステークホルダー向けプログラム



CZ - Birell is addressing bias connected with drinking culture through commercial proposition

チェコ：Birellはブランド・ポジションを活かした、飲酒に対する偏見撤廃に向けた取り組み



PL Heat pumps with – 15% of CO2 reductions

ポーランド：Co2排出量を15%削減するヒートポンプ

PURPOSE

We introduced our rediscovered Purpose in 2022

2022年に再確認したパーパスを導入



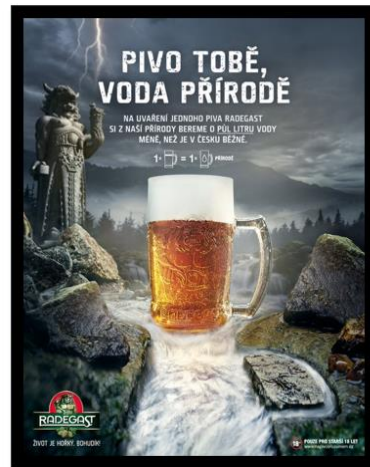
Bringing our consumers to the journey

その旅路を、消費者と共に歩む



Becoming Water positive across the value chain

バリューチェーン全体で「ウォーターポジティブ」の考え方を浸透させる



PRスタント



限定缶



行動に移す

CONNECTION

コネクション

REAL WORK

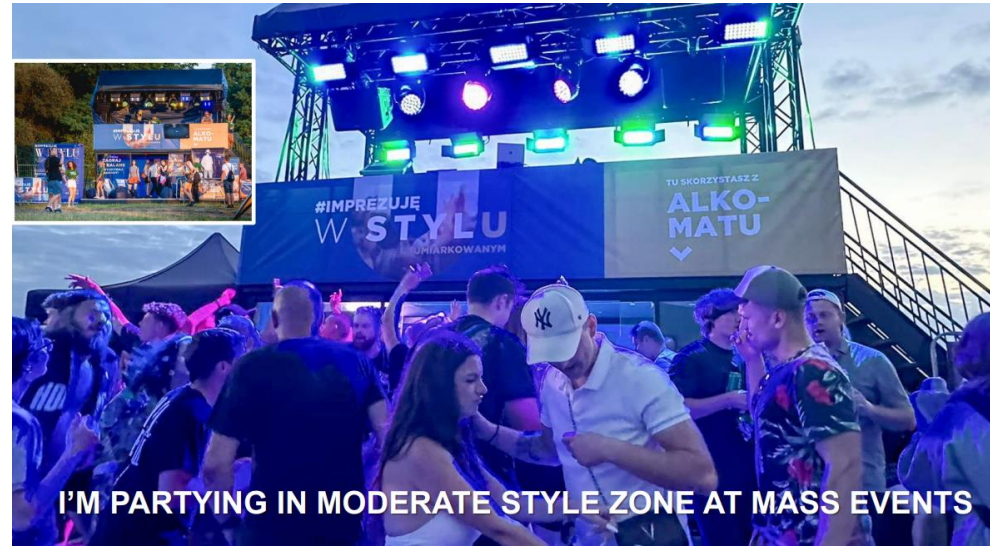
成果物

LEADING CHANGE

変革をリード

Driving moderation

「節度ある飲酒」の促進



大型イベントにおいて、節度ある行動を促すゾーンで盛り上がる



Promoting planet positivity

地球ポジティブな取り組みを推進



CLOSING REMARKS

Despite the rising global uncertainties, we remain cautiously optimistic for 2025 performance

グローバルな経済不安が高まる中であっても、2025年の業績については慎重ながらも楽観的な見通しを維持している

- No change to previous guidance on 2025 COP growth (+6.5%)
2025年ガイダンス（事業利益+6.5%）から変更はない
- We expect premiumization trend to continue and we will capitalize on this trend through further growth of our Global Brands
プレミアム化は今後も続く見込み、当社はこのトレンドを活かしてグローバルブランドをさらに成長させる
- Consumer sentiment is cautiously optimistic with inflation rates significantly eased, approaching more usual levels (pre-Ukraine war) and slight European economies recovery
インフレの緩和と欧州経済のわずかな持ち直しを受け、消費者センチメントはウクライナ戦争前の水準に近づきつつあり、慎重ながらも回復傾向にある
- The outlook for commodity and energy costs have improved, even though still not back to pre-Ukraine war levels with US tariffs adding an additional layer of uncertainty
コモディティとエネルギーコストの見通しは改善しつつあるも、依然としてウクライナ戦争前の水準には届かず、直近の米国による関税策も不確実性を高めている
- Cost Effectiveness Programme has already commenced in 2024 with aim to assist with delivery of steady margin improvement over next three years
今後3年間にわたり単価の安定的な改善を図るため、2024年からコスト効率化プログラムを始動した



QUESTIONS & ANSWERS



ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL

ありがとうございました
Thank you

Asahi Group Holdings
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/>
1-23-1 Azumabashi, Sumida-ku Tokyo 130-8602, Japan
IR Section E-mail: ir@asahigroup-holdings.com