

# Asahi Beverages – Oceania

---

Investor Presentation  
March 2025



ASAHI BEVERAGES

- Laying the foundation for our future horizon of growth 次なる成長ステージに向けた基盤を構築する
- Update on our Current Macro Environment and Commercial Performance 現在のマクロ環境と業績に関するアップデート
- Oceania Business Update オセアニア事業に関するアップデート
- 2025 Trading Guidance/Update 2025年ガイダンスとアップデート
- Close and Q&A 質疑応答



# Laying the foundation for our future horizon of growth

次なる成長ステージに向けた基盤を構築する

---

# We are shifting our organisation to position ourselves for our next horizon of growth.

次なる成長ステージに向けた組織の再編成について

## Effective 1 April 2025, we will **expand our operating region** to oversee and drive alcohol and non-alcohol beverage growth across **Asia-Pacific**

2025年4月1日に事業地域を拡大  
アジア太平洋地域におけるアルコール飲料およびノンアルコール飲料の成長を管理・推進

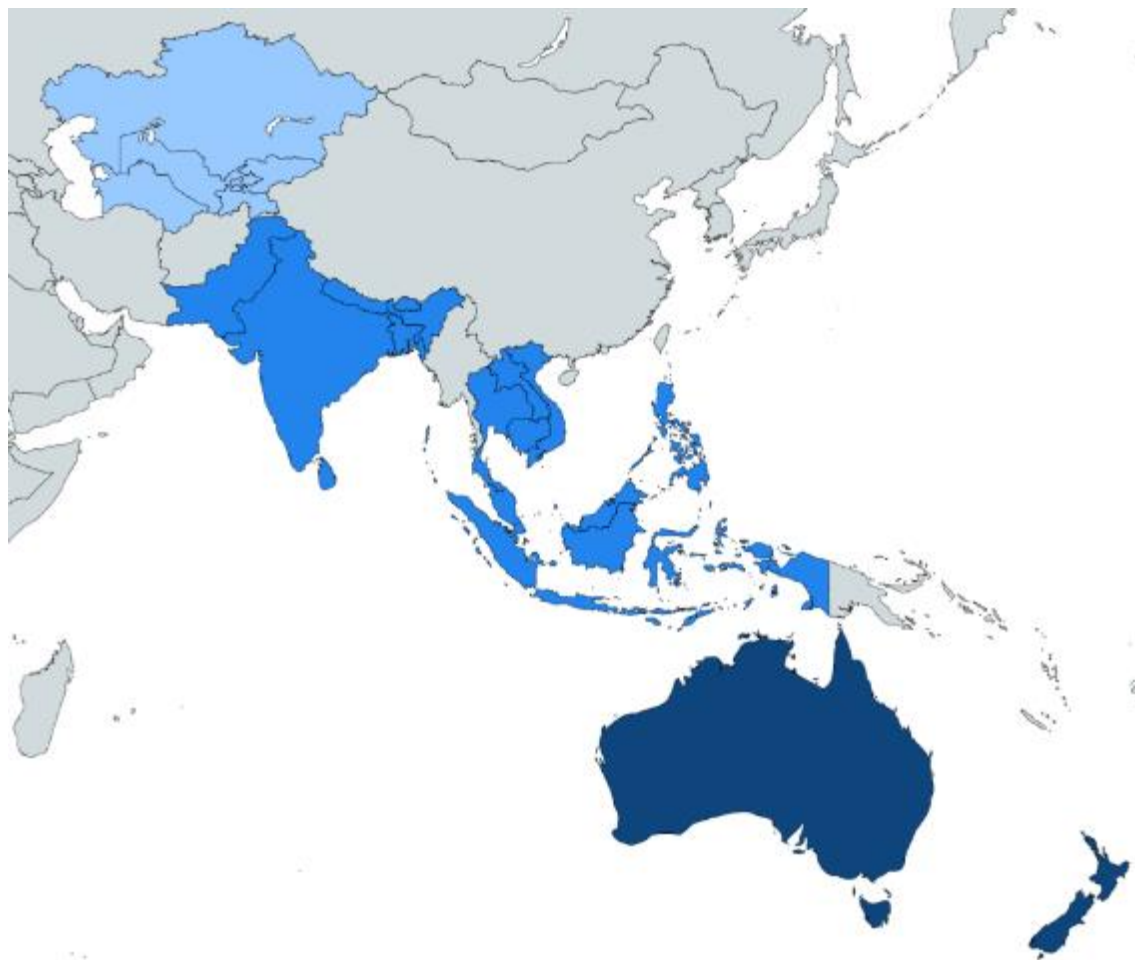


- ✓ **Unlock new growth for our multi-beverage portfolio**  
マルチビバレッジポートフォリオの新たな成長の扉を開く
- ✓ Drive value in **attractive high growth beverage markets**  
魅力的な成長を続ける飲料市場で価値を高める
- ✓ Enhance our **region-leading operating scale**  
地域トップクラスの事業規模をさらに拡大
- ✓ Expand our **opportunity to grow with major commercial partners**  
主要なパートナーとともに成長機会を拡大

# Asahi Beverages APAC will be a ~\$5.6B company by NSV, with responsibility for driving multi-beverage growth across 24 countries.

NSV（酒税抜き売上収益）で約56億豪ドルの企業となり、24カ国におけるマルチビバレッジの成長を推進する責任を担う

## Combined APAC Operating Region



Ⓢ ~\$5.6bn Net Sales Value  
酒税抜き売上収益

Ⓢ ~\$1.1bn Core operating profit<sup>1</sup>  
事業利益

👤 ~6.6k Staff across APAC  
APAC全体での従業員

🏭 60+ Breweries, Manufacturing Plants & Regional Distribution Centres  
醸造所、製造工場及び地域の流通センター

# To support our continued growth in Oceania, we are unifying our operating model to further enhance our customer centricity and unlock growth opportunities for our combined portfolio.

オセアニア地域における継続的な成長を支えるため事業モデルを統一し、顧客中心主義をさらに強化し、統合されたポートフォリオの成長機会を最大化する



From 1 April 2025, in Australia and NZ, we are shifting from a **product-led to a customer-led** model to:

2025年4月1日より豪州とNZでは製品主導型から顧客主導型モデルへと移行

- ✓ Increase our **customer focus** and deliver a superior customer experience.  
顧客重視の姿勢を強化し、優れた顧客体験を提供
- ✓ **Unlock growth** opportunities and meet evolving consumer trends.  
成長機会を拡大し、変化する消費者動向に対応
- ✓ **Simplify** our business.  
ビジネスの簡略化
- ✓ Improve our **operating efficiency**, through harmonised business processes.  
ビジネスプロセスの標準化により、業務効率を改善



# Our new APAC region will be led by an experienced executive team.

オセアニアにおける新しいマネジメントチーム

Asahi Beverages APAC CEO

Operating Regions

Inter-Group Alliance



**Amanda Sellers**  
Group CEO



**Nigel Parsons**  
Chief Commercial Officer, ANZ



**Erwin Selvarajah**  
CEO, S-SEA<sup>1</sup>



**Kazushi Tosa**  
Chief Inter-Group Alliance Officer

Growth      Supply Chain      People & Corporate Affairs      Finance      Procurement & Sustainability      Digital & Technology      Legal      Business Development



**Brian Phan**  
Chief Growth Officer



**Sandra Gibbs**  
Chief Supply Chain Officer



**Roz Lever**  
Chief People & Corporate Affairs Officer



**Ben North**  
Chief Financial Officer



**John Tortora**  
Chief Procurement Officer



**John Kelvie**  
Chief Digital & Information Officer



**Effie Markopoulos**  
Chief Legal Officer

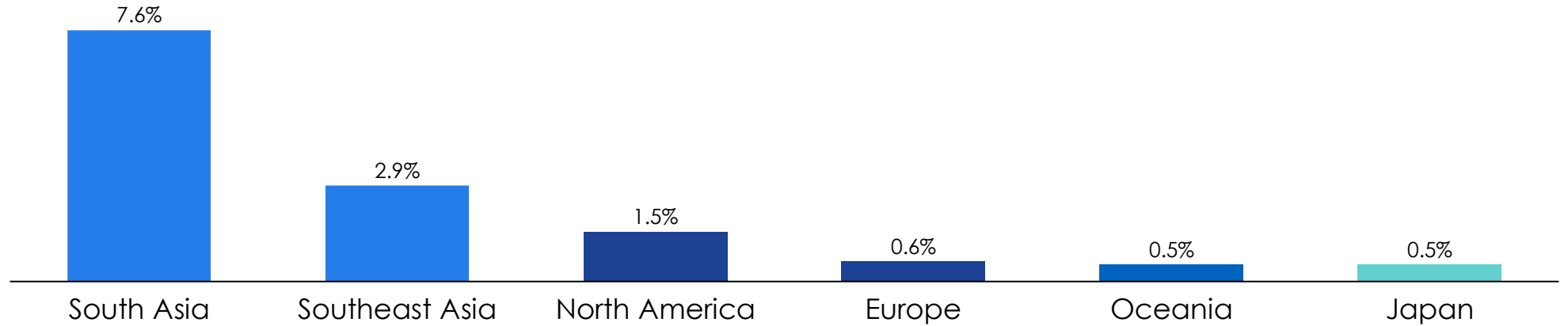


**Sato Hikaru**  
Chief Business Development Officer

# Expansion in APAC is strategically important – South and Southeast Asia are expected to play a long-term strategic role in driving growth across the global beverages market.

APACでの事業拡大は戦略上重要 - 南アジアおよび東南アジアは世界的な飲料市場全体の成長を促進する上で、長期的に戦略的な役割を果たすことが期待される

## 10-Year Beverage market volume CAGR (2013 – 2023)



### Regional share of global market

|                         | South Asia | Southeast Asia | North America | Europe | Oceania | Japan |
|-------------------------|------------|----------------|---------------|--------|---------|-------|
| <b>2013</b>             | 4%         | 7%             | 16%           | 23%    | 1%      | 3%    |
| <b>2023</b>             | 6%         | 8%             | 15%           | 20%    | 1%      | 3%    |
| <b>2033<sup>1</sup></b> | 10%        | 9%             | 14%           | 17%    | 1%      | 2%    |



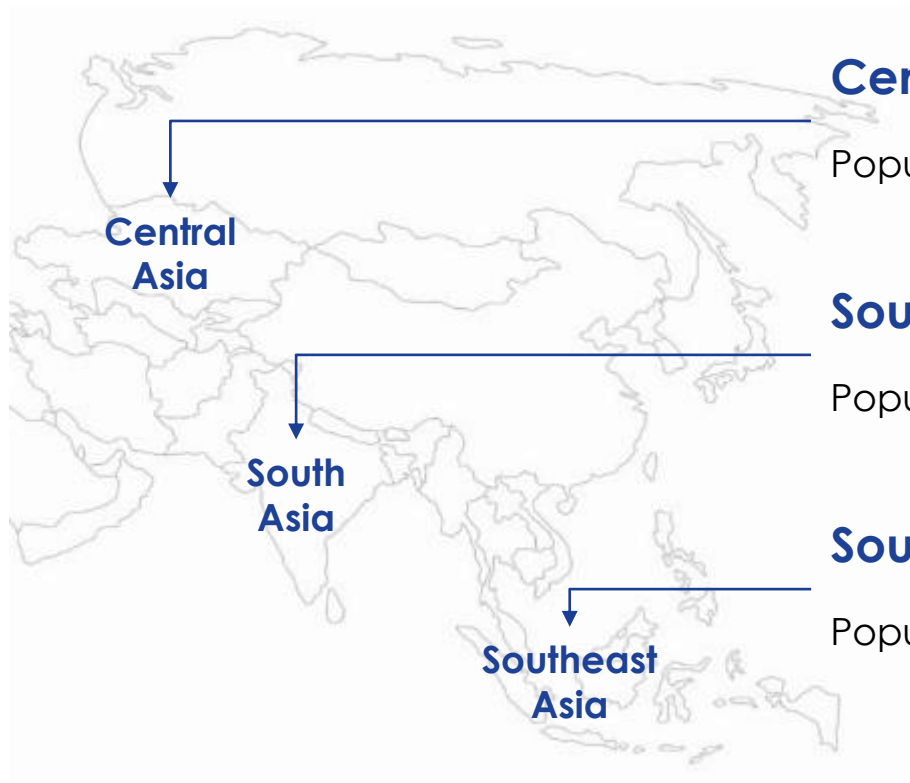
# Population dynamics in our new region reflect a younger demographic in a large population base that has significant potential for increased beverage consumption as incomes increase.

新しい地域の人口動態は、所得の増加に伴い飲料消費の増加が期待できる若年層が多数を占める点を反映

## South, Central, and Southeast Asia (SCSEA) Region

Population of **2.9** bn, **35%** of total global population

Avg. median age of **~27**



### Central Asia

Population (Billion): **0.1** | Median Age: **26**

### South Asia

Population (Billion): **2.1** | Median Age: **27**

### Southeast Asia

Population (Billion): **0.7** | Median Age: **30**

## Global Comparison

### World Population

~8.2 billion

### Median Age:

- Europe: ~45
- Oceania: ~33
- Africa: ~19
- North America: ~38
- South America: ~31

# Together, our ambition is to be the first choice in beverages across our region.

私たちの目標は、展開地域における飲料のファーストチョイスとなること



Our vision

Our ambition

Oceania (Australia and New Zealand) and Asia Pacific (Southeast, South and Central Asia)

Our markets

**Global multi-beverage portfolio** – providing superior market position to expand across the region

グローバルマルチビバレッジポートフォリオ  
-地域全体で拡大するための優れたマーケットポジションを提供する

**Diverse and borderless talent pool** – equipped to build cross-geography capability and attract and retain top talent

多様でボーダーレスな人材層-地域横断的な能力を構築し、  
優秀な人材を惹きつけ、維持するための体制が整っている

**Region-leading operating scale** – unlocking increased efficiency, flexibility, speed and purchasing power

地域トップクラスの事業規模-効率性、柔軟性、スピード、購買力の向上

**Joint financial strength and value creation abilities** – accelerating growth and improving return on invested capital

財務体質の強さと価値創造能力の結合-成長の加速とROICの向上

**Improved opportunity to grow with major commercial partners across the region** through our strengthened value proposition

強化された顧客への提供価値を通じて、  
地域全体の主要なパートナーと共に成長する機会の改善

**Regional governance model with centralised accountability** - providing a foundation for enduring success

責任の所在を明確にした地域統治モデル  
-永続的な成功の基盤を提供する

Our strategic pillars

# Update on our Current Macro Environment and Commercial Performance

現在のマクロ環境と業績に関するアップデート

---

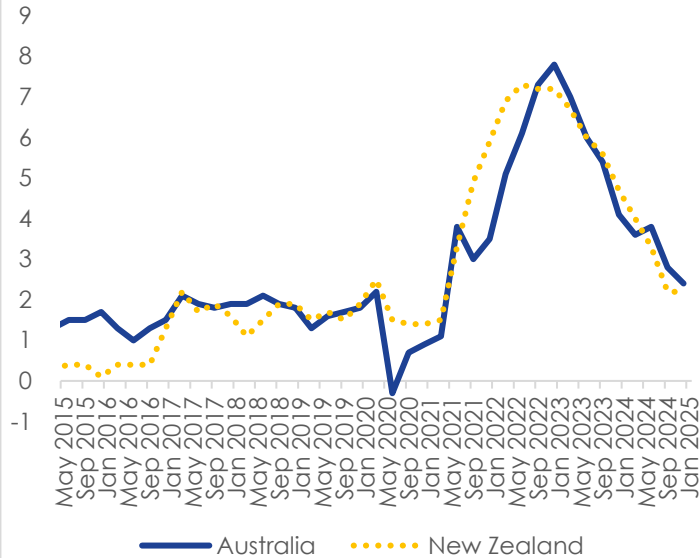
# With sustained high-interest rates, inflation has now retreated to within the target range. However, GDP growth has slowed to its lowest level in more than a decade.

高金利が続いたためインフレ率は目標範囲内に後退。GDP成長率は過去10年以上で最低水準まで鈍化

Current Context

### Inflation %

Annual change (%)

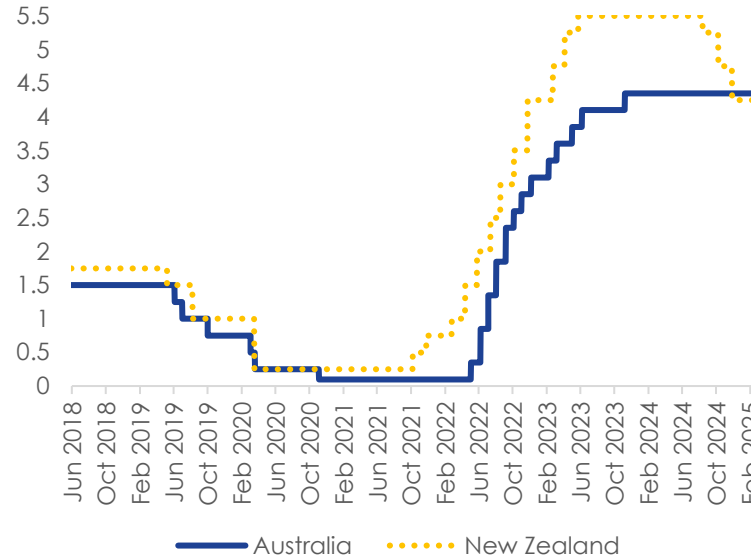


**At sustained high-interest rate levels, inflation has retreated** back to within the target range (2 – 3%)

持続的な高金利水準では、インフレ率は目標範囲内（2～3%）に後退

### Cash Rate %

Percentage (%)

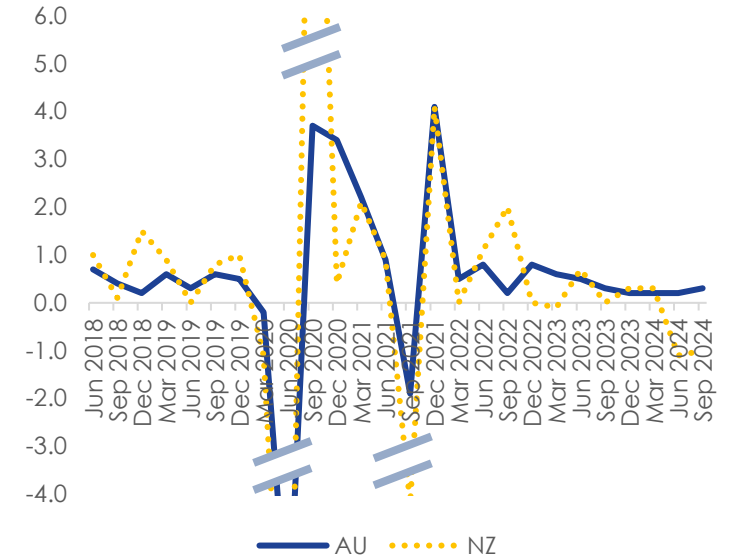


**NZ has started to cut interest rates since Aug 2024** and Australia has started to **cut interest rates since Feb 2025**

NZは2024年8月から、豪州は2025年2月から利下げを開始

### GDP Growth %

Quarterly change (%)



**AU GDP growth** has hovered **around 1%**, its **weakest since the early 1990s recession** (excl. COVID). **NZ has dipped into a shallow recession.**

豪州のGDP成長率は1%前後で推移  
NZは浅い景気後退に陥った

2025 Outlook

**Remaining within the target range**  
目標範囲内にとどまる

**Improving with expectation of continued interest rate easing cycle in AU and NZ**

豪州とNZの金利緩和サイクル継続への期待から改善へ

**Improving**  
**(trajectory dependent on interest rate cuts)**

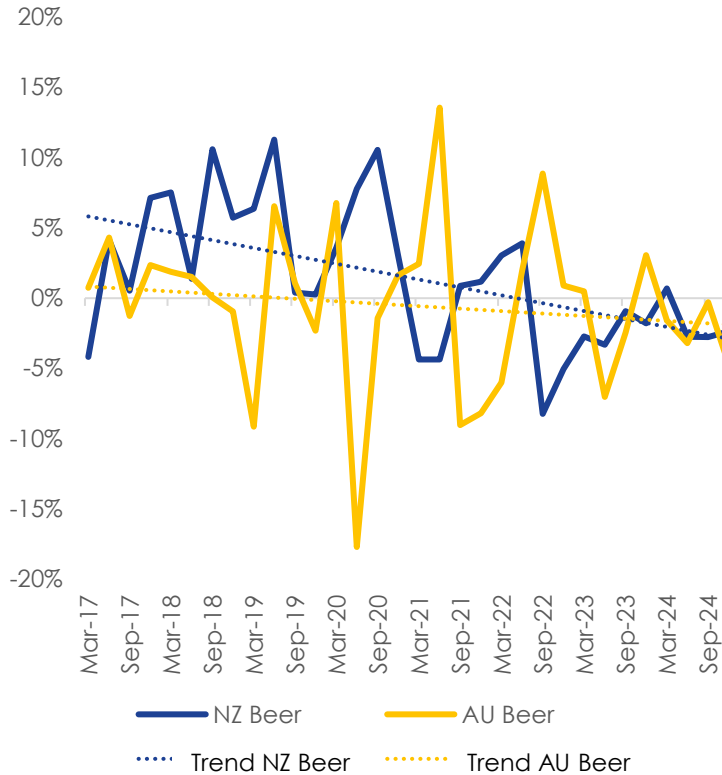
改善(金利引き下げ次第で軌道が変わる)

# Slowing retail sales growth and lower disposable incomes have translated into negative beer and RTD growth. Non-alc continues to be resilient; with growth picking up again in Q4 2024.

リテールの売上高の伸びの鈍化と可処分所得の減少が、ビールとRTDのマイナスドライバーに。飲料は引き続き堅調で、2024年第4四半期には再び成長

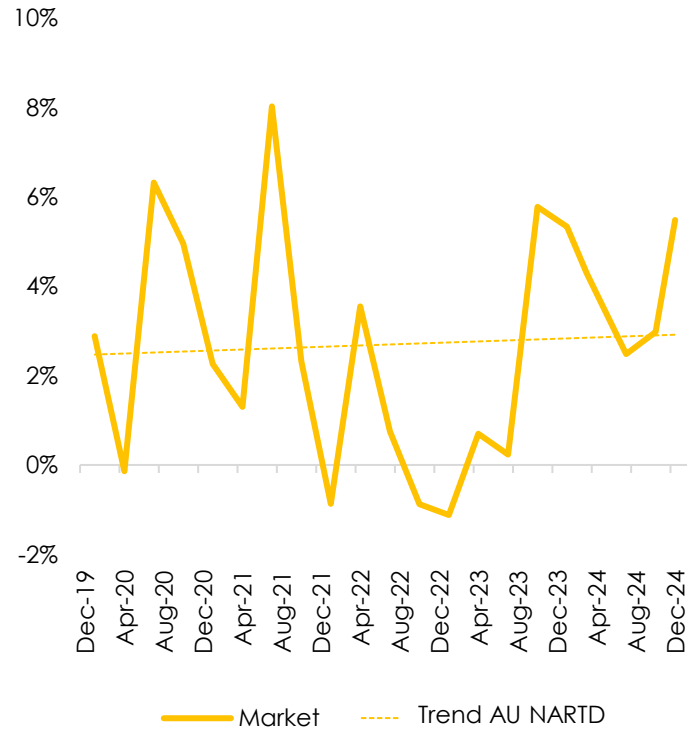
## Total Beer Growth

YoY Qtrly Growth (%), Volume



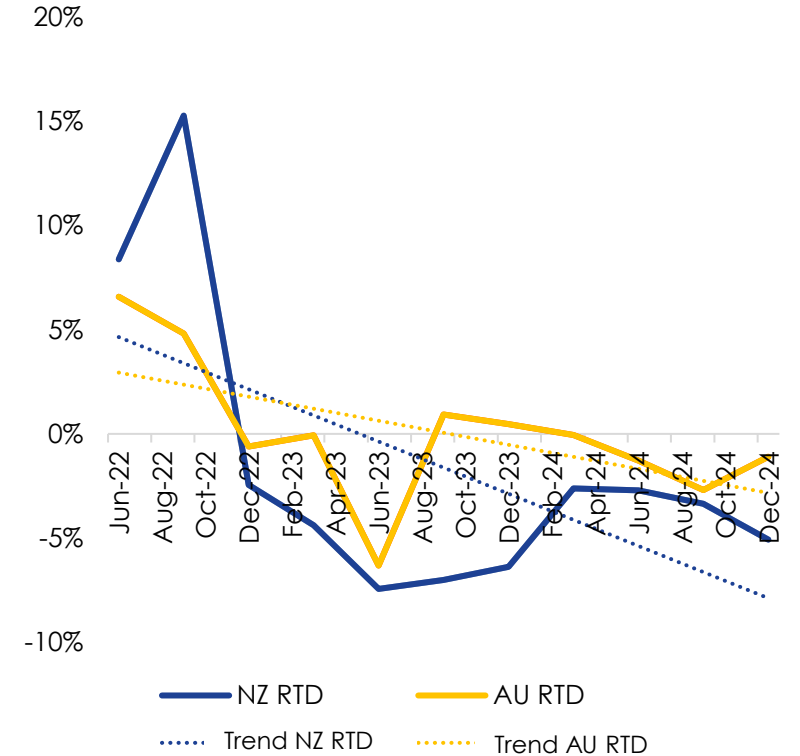
## Total AU Non-Alc Growth

YoY Qtrly Growth (%), Volume



## Total RTD Growth

YoY Qtrly Growth (%), Volume



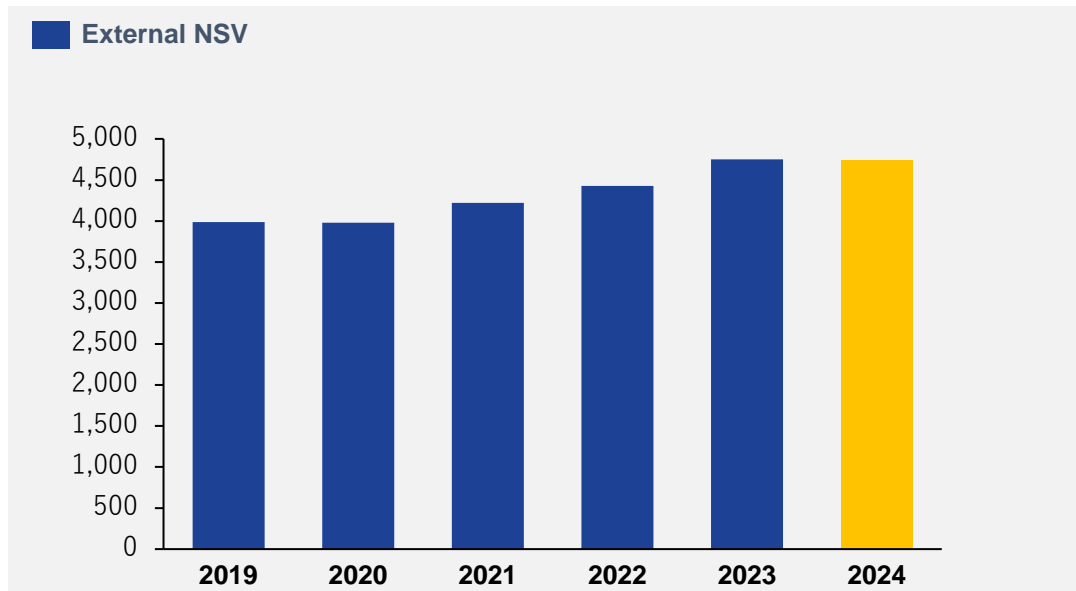
**While AU retail sales and alcohol sales continues to grow (+4.1% y-o-y and +2.9% y-o-y respectively<sup>1</sup>), growth is currently still below long-term averages. We expect total alcohol sales to recover in 2025, closely tracking any improvement in the broader macro environment.**

豪州リテールの売上高および酒類売上高は成長を続けているが、現状では長期的な平均を下回っている  
2025年は、より広範なマクロ環境の改善に密接に連動して、酒類売上高トータルは回復すると予想される

# Asahi Beverages Oceania experienced strong commercial growth across the business over the last few years.

オセアニア事業はここ数年、事業全体で力強い成長を達成

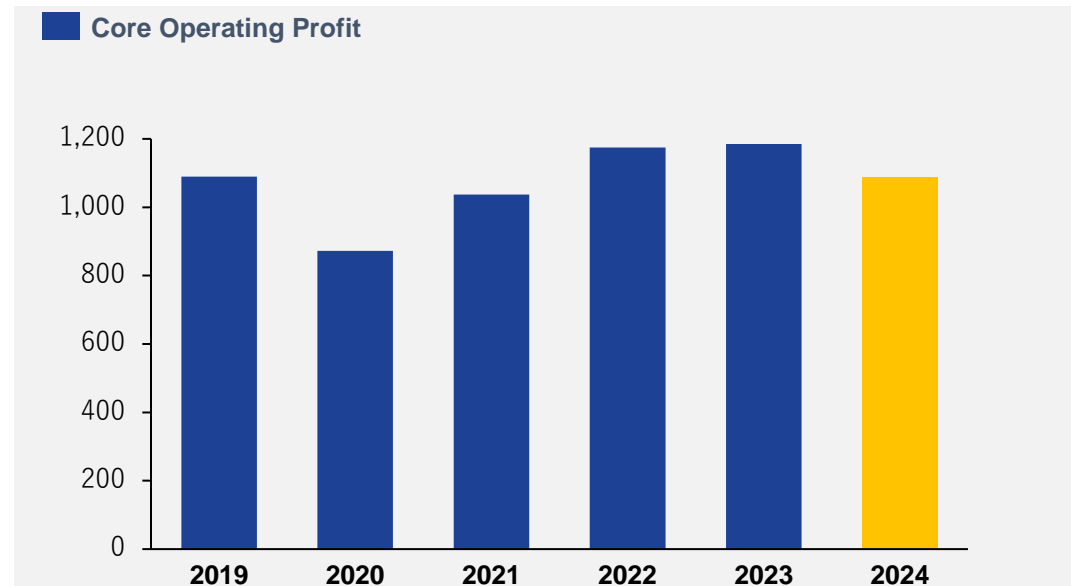
## Historical NSV (AUD\$m)



NSV has continued its upward trend, driven by the strong performance of contemporary beer and RTDs, along with the impact of price increases across our portfolio.

NSVは、コンテンポラリービールとRTDの好調な業績、およびポートフォリオ全体の値上げの影響により、上昇トレンドを維持している

## Historical Core Op. Profit (AUD\$m)



Lower sales volumes in alcohol due to a challenging economic environment along with cost headwinds due to high inflation have pressured performance, however, strong unit pricing and transformation initiatives have partly offset this along with setting up Asahi Beverages for sustained future profit growth

厳しい経済環境によるアルコールの販売数量の減少、高インフレによるコスト上昇の逆風が業績を圧迫したが、強力な単価と変革への取り組みがこれを一部相殺し、将来の持続的な利益成長に向けた体制を整えた



# We are focused on sustainable growth through our leading beverage brands while utilising regional scale and operational efficiencies to enhance both revenue and profitability.

リーディング・ブランドによる持続可能な成長に重点的に取り組むと同時に、スケールメリットと業務効率を活用し収益と利益率の両方を向上

## Improving Gross Margins

## Uplifting Operating Margins

### Strengthen our Core Portfolio

コア・ポートフォリオの強化

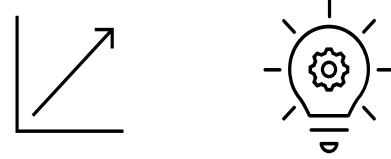


#### Examples:

- ✓ **Contemporise our portfolio** of brands through innovation.  
イノベーションを通じてブランドポートフォリオを刷新する
- ✓ **Extend brand leadership** in key markets.  
主要市場におけるブランドのリーダーシップを拡大する
- ✓ Drive **excellence in execution to win shoppers**.  
購買者を獲得するために、卓越した実行力を推進する

### Premiumise our Portfolio

コア・ポートフォリオのプレミアム化



#### Examples:

- ✓ Launch **new product development** that benefits from key trends.  
主要トレンドから利益を得る新製品開発に着手
- ✓ Target **high growth non-alc categories** (e.g., Sports & Energy).  
高成長のノンアルコール（例：スポーツ & エナジー）をターゲットとする
- ✓ Continue to grow our **premium RTD and Spirits portfolio**.  
プレミアムRTDとスピリッツのポートフォリオを継続的に成長させる
- ✓ Grow total occasions through **innovative PPA<sup>1</sup>**.  
革新的なPPAにより機会を拡大

### Embed Cost Control

コスト管理



#### Examples:

- ✓ Implementation of Asahi's **regional procurement hub** in Singapore.  
シンガポールでのAGPROの設立
- ✓ Investment to deliver more **efficient operations**.  
より効率的なオペレーションを実現するための投資
- ✓ Realise **design-to-value benefits** across our portfolio.  
ポートフォリオ全体でdesign-to-valueのメリットを実現する

### Deliver Strong Foundations

強固な基盤を構築する



#### Examples:

- ✓ Uplift capability through **systems upgrades**.  
システムのアップグレードによる能力の向上
- ✓ Evolve our **organisational structure**.  
組織構造を進化させる

# Oceania Business Update

オセアニア事業に関するアップデート

---

# Our ambition defines what it means for Asahi to be multi-beverage across three strategic pillars – our consumers, our customers and our organisation.

我々の目標は、3つの戦略的柱-消費者、顧客、組織を通じて、我々がマルチビバレッジ企業であることの意味を定義することである



## Our multi-beverage ambition is to be the first choice in beverages

我々のマルチビバレッジ戦略における目標は飲料におけるファーストチョイスとなること

### Consumer

“The optimal beverages portfolio with brands that Consumers love”

消費者に愛されるブランド群による最適な飲料ポートフォリオ

### Customer

“Market leading Customer reach and value proposition”

市場をリードする顧客リーチと価値提案力

### Organisation

“Make, sell and move our beverages in the most efficient, safest, responsible and sustainable way”

最も効率的かつ最も安全で、責任のあるサステナブルな方法を用いて飲料を製造・販売・配送

深掘り：消費者について



**Our multi-beverage ambition is to be the first choice in beverages across Oceania**

我々のマルチビバレッジ戦略における目標はオセアニア中の飲料におけるファーストチョイスとなること

## Consumer

**“The optimal beverages portfolio with brands that Consumers love”**

消費者に愛されるブランド群による最適な飲料ポートフォリオ

## Customer

**“Market leading Customer reach and value proposition”**

## Organisation

**“Make, sell and move our beverages in the most efficient, safest, responsible and sustainable way”**

消費者の好みは、価値意識、人口動態の変化、健康とウェルネス、カテゴリーの細分化といったトレンドで主に変化

VALUE CONCIIOUSNESS

Persistent cost of living pressures are driving consumers to be more choiceful with their budgets

生活費の高騰が続く中、消費者はより慎重に選択する傾向

Change in pack type consumption patterns

パックタイプの消費パターンの変化

**+10% volume**  
y-o-y in 6-packs (non-alc) in AU.



**+3% volume**  
y-o-y in 30-packs (beer) in AU.



DEMOGRAPHIC CHANGES

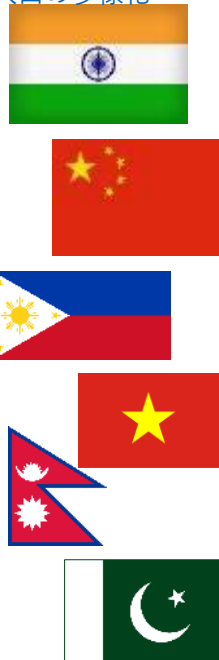
Changing demographics and cultures are leading to evolving tastes and preferences

人口動態や文化の変化に伴い、嗜好や好みも変化

Increasing population diversity in ANZ

ANZにおける増加する人口の多様化

**>25% people** now born overseas.



**480k arrivals** p.a. between 2020 – 2024 for AU, with migrants consuming less alcohol, on average.

HEALTH AND WELLBEING

Consumers are addressing their health by moderating sugar, calorie, and alcohol intake in beverages

飲料の糖分、カロリー、アルコール摂取量を控えることで健康志向に

Moderating alcohol and sugar consumption

アルコールと砂糖の摂取を控える

**+540bps** growth in mid-strength ahead of full-strength beer.



**1 in 2** consumers seeking low sugar option in beverages.



CATEGORY FRAGMENTATION

Consumers are choosing from a larger repertoire of beverages

より幅広い種類の飲料を選択肢に

Increasing repertoire of beverages

飲料のレパートリーを増やす

**+7% p.a.** 5-year CAGR volume growth in AU RTD category.



**Up to ~8 brands,** from 4 brands 10-years ago, including more spirits and RTDs



# We are well placed to meet Consumer's needs with leading positions in the key alcohol beverage subcategories that matter.

重要なアルコール飲料のサブカテゴリーにおいて主導的な地位を占めており、消費者のニーズに応える体制を確立済み



**No.1 market position in Beer, Cider, and RTDs in Australia**  
**No.1 market position in RTDs and No.3 market position in Beer and Cider in New Zealand**

豪州におけるビール、サイダー、RTDのシェアNo.1。 ニュージーランドにおけるRTDシェアNo.1、ビール・サイダーのシェアNo.3



主力ブランドに焦点を当てつつ、利益と利益率の次なる成長ステージを積極的に構築する酒類ポートフォリオ戦略に自信を持っている

Alcohol Portfolio – Future Priorities アルコール類のポートフォリオ-今後の優先課題

Deep dive on the next slides

GROW CORE  
BEER

*Extend our beer portfolio to support future growth*

将来の成長を支えるためにビールを拡充

PREMIUMISE  
CRAFT BEER

*Drive premiumisation via the depth and scale of our craft portfolio*

クラフトビールの拡充と規模拡大によるプレミアム化の推進

GROW RTD  
AHEAD OF  
CATEGORY

*Grow ahead & disrupt the RTD category to maintain market leadership*

市場をリードし続けるために、RTDカテゴリーを先取りし変革

AMPLIFY  
SPIRITS

*Expand our spirits portfolio to drive premiumisation and category expansion*

スピリッツを拡充し、プレミアム化とカテゴリー拡大を推進

Accelerating growth and margins through innovation as an underpinning foundation

イノベーションを基盤として成長と利益率を加速

2024年は主力アルコールのポートフォリオを強化する一方で、隣接カテゴリーの成長と利益率の改善を同時に推進するために投資を実行

Key Alcohol Portfolio Achievements in 2024

| Grow Core Beer  | Premiumise Craft Beer  | Grow RTD Ahead of Category   | Amplify Spirits  |
|---|--|--|--|
| <p><b>Launched Carlton Dry 3.5</b> as the #1 Beer NPD of 2024<br/>Carlton Dry 3.5の発売-2024年ビールNPD No.1</p> <p><b>Cemented GN's #1 position</b> while expanding the Masterbrand with Long Run launch<br/>Long Run発売でMasterbrandを拡大し、GNのNo.1の座を固める</p> | <p><b>Driving Premiumisation of Beer</b> through local Craft (&gt;125 Price Index to Core)<br/>地場クラフトを通じたビールのプレミアム化推進</p> <p>Continued growth of <b>Premium Innovation</b> (e.g., Pirate Life Crisp Lager)<br/>プレミアム・イノベーションの継続的成長</p> | <p>Achieved the position of <b>#1 RTD supplier in Aus</b><br/>豪州のRTDでNo.1の地位を獲得</p> <p><b>Successfully transitioned to Hard Rated</b>, strengthening share and brand equity<br/>Hard Ratedの展開に成功し、シェアとブランドエクイティを強化</p> | <p><b>Accelerated our Spirits agenda</b> with the acquisition of a super-premium distillery, Never Never<br/>Never Neverの買収によりスピリッツ事業を加速</p> <p>Supported by <b>disruptive innovation launches</b> (Vodka Cruiser flavours, Hausmix)<br/>破壊的イノベーションの発売が後押し</p> |



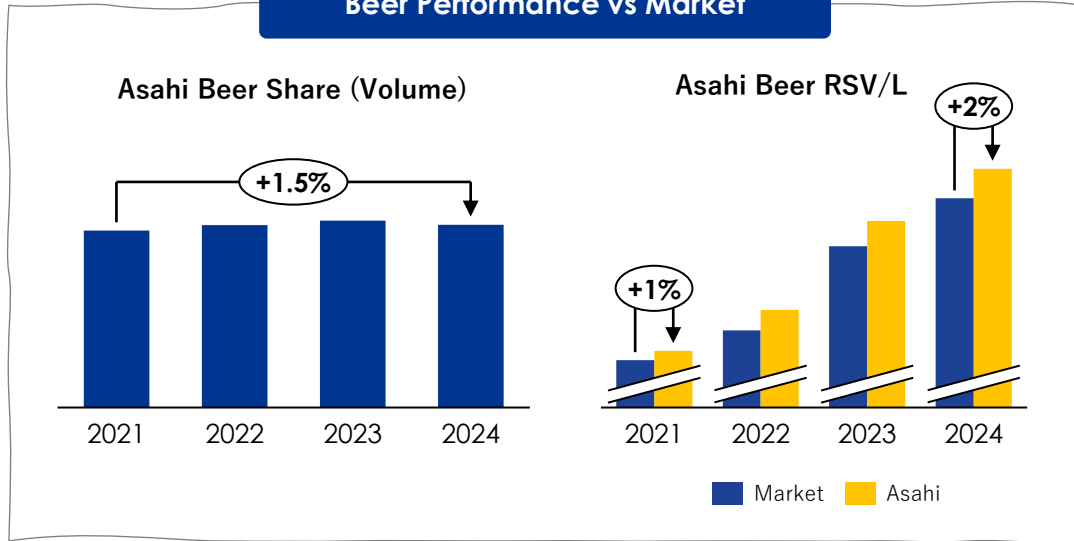
Premium innovation in new trends



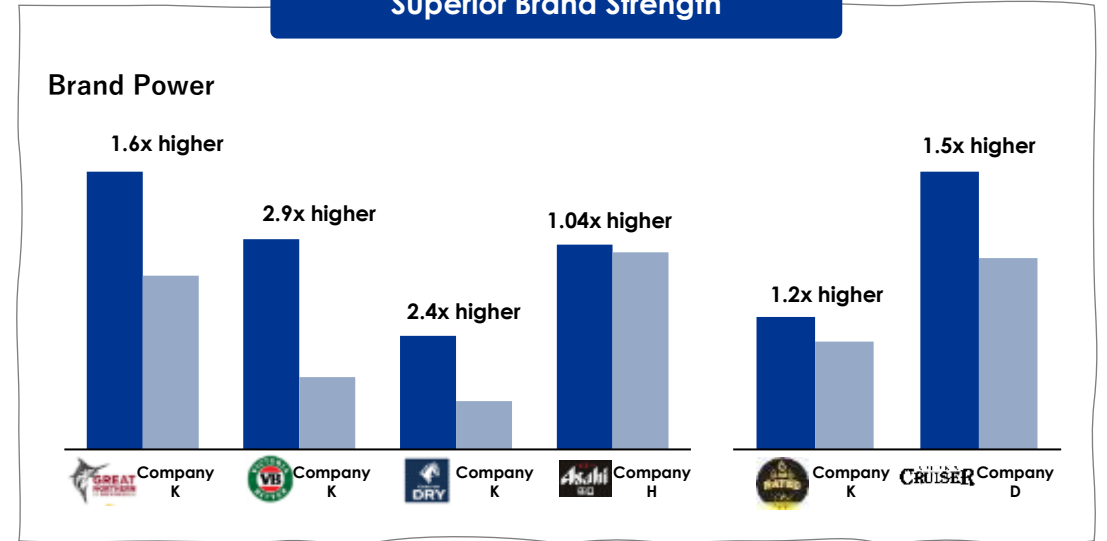
# In 2024, we have grown our business through various initiatives, including achieving #1 market leadership in RTDs and growing our portfolio of brands.

2024年はRTD市場No.1のリーダーシップを獲得、ブランドポートフォリオの拡大など、さまざまな取り組みを通じて事業を成長

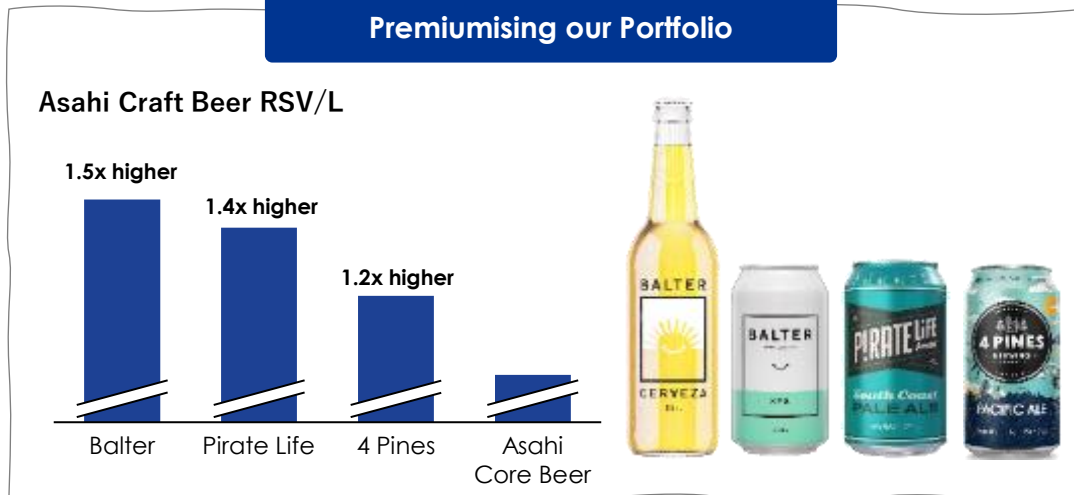
## Beer Performance vs Market



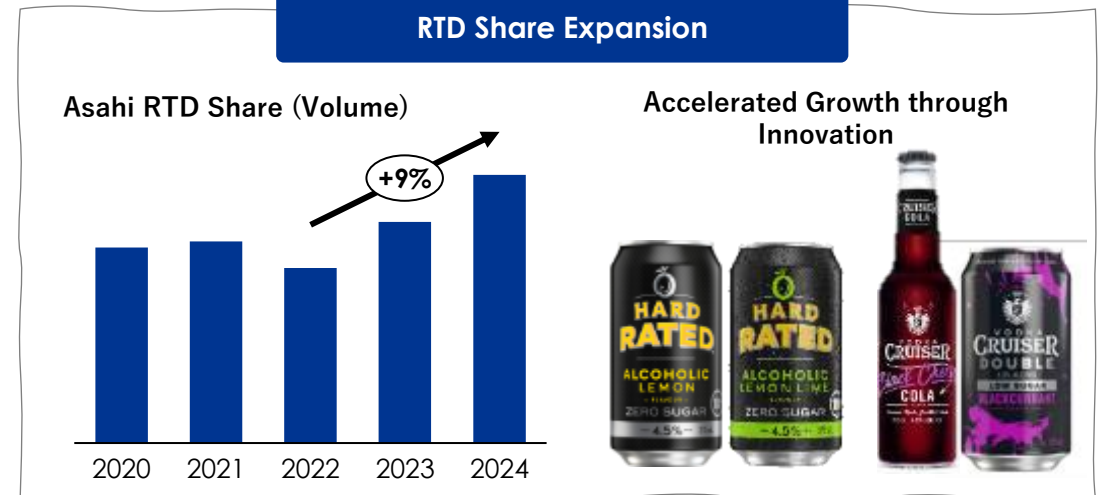
## Superior Brand Strength



## Premiumising our Portfolio



## RTD Share Expansion



ビール部門では当社のブランドポートフォリオを活性化し刷新することで、今後の成長とプレミアム化を推進

Selected focus areas:

Grow Beer

Grow RTD Ahead of Category

Grow Core Beer and Premiumise Craft Beer – Future Priorities

コアビールの成長とクラフトビールのプレミアム化 - 今後の優先課題

Invest into scaling Carlton Dry 3.5% and improving brand equity

Carlton Dry 3.5%を拡大する投資によりブランドエクイティを向上させる



Improved brand premiumisation through Masters of Super Dry

マスターズ・オブ・スーパードライによるブランド・プレミアム化の改善



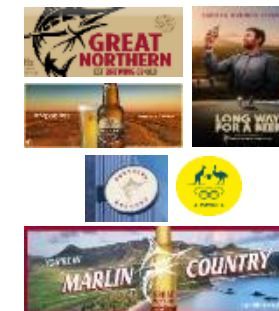
Cementing Balter as #1 in Craft along with continued momentum of Balter Cerveza

Balter Cervezaの継続的な勢いとともに、BalterをクラフトNo.1に定着させる



Building Australia's Next Global Icon through new sub brands and improved experiences

新たなサブブランドと体験の向上を通じて、豪州の次なるグローバル・アイコンを築く



Why are we well positioned? なぜ我々は良いポジションにいるのか?

We hold a portfolio of well-recognised beer brands in Australia – including the #1 most consumed beer Brand in Great Northern – with superior execution and reach<sup>1</sup>

Great Northernという最も消費されているNo.1ブランドを含む、豪州で広く認知されたビールブランドのポートフォリオを有し、優れた実行力と展開力を誇っている

Strong portfolio of well-recognised beer brands

広く認知されたビールブランドによる強力なポートフォリオ

Ability to drive excellence in execution to win shoppers

購買者を獲得するための卓越した実行力

Ability to extend our brand strength to enter high-growth categories

ブランド力を高めて成長性の高いカテゴリーに参入



戦略的パートナーシップを通じて豪州とNZでプレミアムブランドを成長させ、カスタムメイドの体験を作り出しブランド認知度を高めることで、シェア拡大を目指す

Selected focus areas:

Grow Beer

Grow RTD Ahead of Category

## Grow Core Beer and Premiumise Craft Beer – Future Priorities

コアビールの成長とクラフトビールのプレミアム化 - 今後の優先課題

### Drive brand exposure and global recognition through the Rugby World Cup (AU as host in 2027)

ラグビーワールドカップ（2027年に豪州がホスト国）を通じて、ブランドの露出と世界的認知を促進する



### Multi-year partnership with the Australian Turf Club to grow our premium range of multi-beverages

Australian Turf Clubと複数年にわたるパートナーシップを結び、マルチビバレッジにおけるプレミアム・レンジを拡大



AUSTRALIAN TURF CLUB



### Drive volume, brand exposure, and brand power growth through the Australian Open

全豪オープンを通じて、販売量、ブランド露出、ブランド力の向上を促進する



### Why are we well positioned? なぜ我々は良いポジションにいるのか？

## Our premium international and beer brands hold leading brand power supported by established strategic partnerships and national execution excellence

当社の国際的なプレミアム・ブランドとビール・ブランドは、確立された戦略的パートナーシップと国内の卓越した実行力に支えられ、業界をリードするブランド力を保持している

Market leading **Brand Power**  
(Asahi Super Dry >5.5<sup>1</sup>)

市場をリードするブランド力

Strong **execution excellence** and **wide reach** across On-Premise outlets

業務用店舗における優れた実行力と幅広いリーチ

Established **strategic partnerships** to grow brand exposure and share gains

ブランド露出と利益拡大を目的とした戦略的パートナーシップを構築

RTDカテゴリーにおいて、さらなるブランド構築、パートナーシップと体験の開発、そして次なるヒットRTDブランドの創出に投資

Selected focus areas:

Grow Beer

Grow RTD Ahead of Category

## Grow RTD Ahead of Category – Future Priorities

カテゴリーを牽引するRTDの成長- 今後の優先課題

**Extend Hard Rated as a power brand that resonates with consumers across age groups**

幅広い年齢層の消費者に共感されるパワー・ブランドとして、Hard Ratedを拡大



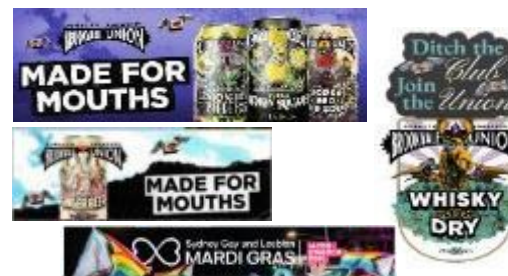
**Re-ignite Vodka Cruiser as a rite of passage with Gen Z by connecting through culture**

文化を通じて繋げることで、通過儀礼として Vodka CruiserをZ世代に再認識させる



**Build BVU into an iconic counter-culture brand for millennials across RTD sub-categories**

ミレニアル世代向けの象徴的なcounter-cultureブランドとしてBVUを育てる



**Lead dark RTDs in high ABV by re-igniting value across generations**

世代を超えて価値を再点火することで、Dark RTDをリードする



**Why are we well positioned?** なぜ我々は良いポジションにいるのか？

**In Australia and New Zealand, we hold the #1 market position in RTDs, including the #1 and #2 most consumed Light RTD brands in both markets<sup>1</sup>**

豪州とニュージーランドでは、両市場で最も消費されているLight RTDブランドのNo.1とNo.2を含め、RTD市場でNo.1の地位を占めている

Portfolio of **iconic, well-loved RTD brands**

象徴的で愛されているRTDブランドのポートフォリオ

Proven ability to **drive new RTD product innovation at scale** (e.g. Hard Rated)

RTDにおける大規模なイノベーションを推進する能力

**Supply chain capability** to enable us to meet **evolving consumer demand**

進化する消費者ニーズに応えるサプライチェーン機能



飲料で確立されたグローバルブランドのポートフォリオは、当社の中核に安定性をもたらすとともに、成長への意欲と利益率の改善を推進



No. 1 market position in Iced Tea and No.2 market position in CSDs, Sports, and Water in Australia  
 No. 1 market position in Iced Tea and No. 2 market position in Juice in New Zealand

豪州ではアイ스티ー市場でNo.1、CSD、スポーツ、水市場でNo.2のポジション  
 ニュージーランドではアイ스티ー市場No.1、ジュース市場No.1

飲料ポートフォリオ戦略では、最も有力なブランドに成長の焦点を当てながら、成長著しい新たなカテゴリーをターゲットとして開発

Non-Alcohol Portfolio – Future Priorities

ノンアルコールポートフォリオ - 今後の優先課題

*Deep dive on the next two slides*



*Accelerate growth of our largest brands (Pepsi, Solo, Schweppes, Gatorade, and Lipton)*

最大のブランドにおいて成長を加速させる



*Create a multi-pronged approach to unlock growth in energy*

エネルギーの成長を引き出すために多方面からアプローチ



*Coffee provides a white-space growth opportunity to enter new occasions*

コーヒーはホワイトスペースにおける成長機会となる

**Accelerating growth through core innovation as an underpinning foundation**

コア・イノベーションを基盤として成長を加速する

飲料では主要カテゴリーにおける「ビッグベット」の商品群が、2024年の当社の成長とポートフォリオのプレミアム化の原動力に

Key Non-Alcohol Portfolio Achievements in 2024



**Global visual identity** through the line delivery with meals activation

グローバルなビジュアル・アイデンティティと食事の活性化

New **Pepsi brand equity** communications

新たなペプシのブランド・エクイティ・コミュニケーション



**Messina flavour** collaboration

Messinaフレーバーのコラボレーション

**Brand sensory activations** (e.g.,

National Gallery of Victoria experiential)

ブランド・センサリー・アクティベーション  
(例：ビクトリア国立美術館)



**Modernising communications**

コミュニケーションの近代化

**Flavour expansion** (e.g.,

Solo Zero Sugar) フレーバーの拡大  
(例：Solo Zero Sugar)



**Australian Football League (AFL) through the line** activations

オーストラリアン・フットボール・リーグ(AFL)の活性化

**Bespoke consumer promotions** (e.g., Coles Gatorade water)

特注の消費者向けプロモーション  
(例：Coles Gatorade water)



Expansion into **slim line cans**  
Focus on winning in **On The Go single serves**

スリムライン缶への進出  
オン・ザ・ゴー・シングルサーブにおける勝利に注力

Activation at **cultural events** (e.g., Lunar New Year)

文化的行事（旧正月など）での活性化



ペプシのグローバルな再発売は、強力なイノベーション実行プランとともに、2025年以降のブランドの勢いを強力に後押し

Selected focus areas:

Accelerate Growth of our Largest Brands

## Accelerate Growth of our Largest Brands – Future Priorities

### Leverage global relaunch & comms to change the way consumers & retailers see Pepsi

グローバルな再発売とコミュニケーションを活用し、消費者と小売業者のペプシに対する見方を変える



最大のブランドにおける成長を加速-将来の今後の優先課題

### Accelerate differentiated flavour innovation & youth passion points to future proof Pepsi

差別化されたフレーバー・イノベーションと若者のパッション・ポイントを加速させ、ペプシを未来に導く



### Meeting more occasions through different pack formats to drive Cola relevance

コーラとの関連性を高めるため、さまざまなパック・フォーマットでより多くの機会に対応する



Why are we well positioned? なぜ我々は良いポジションにいるのか?

## We are well placed to partner with PepsiCo to drive growth through our complementary beverage portfolio, expansive customer reach and commercial execution capability

当社は、補完的な飲料ポートフォリオ、広範な顧客リーチ、商業実行能力を通じて成長を促進するためにペプシコと提携するのに適した立場にある

Our complimentary **multi-bev portfolio**  
充実したマルチビバレッジ  
ポートフォリオ

Our **expansive customer reach**  
幅広い顧客層へリーチ

Our access to the **on-premise network**  
業務用ネットワークへのアクセス

Our established **manufacturing / distribution network**  
確立された製造・流通ネットワーク

Our aligned **strategic and sustainable priorities**  
戦略的かつ持続可能な優先事項の一致



当社のコアブランドを活用することで、カテゴリー浸透率を高め、隣接分野への拡大を図り、利益率を改善する大きなチャンスへ

Selected focus areas:

Accelerate Growth of our Largest Brands

## Accelerate Growth of our Largest Brands – Future Priorities

最大のブランドにおける成長を加速-将来の今後の優先課題

### Expand Gatorade’s offering to deliver to the needs of more consumers on more active occasions

Gatoradeの製品ラインナップを拡大し、より多くの消費者のニーズに応える



### Continue to build more consumption occasions with Solo

Soloでより多くの消費機会を築き続ける



### Win in Adult sophistication with Schweppes

Schweppesで大人で洗練された領域を勝ち取る



Why are we well positioned? なぜ我々は良いポジションにいるのか？

## We hold a portfolio of global brands – across key categories, including CSDs, Sports and Tea

当社は、CSD、スポーツ、紅茶など主要カテゴリーにまたがるグローバル・ブランドのポートフォリオを保有している

Strong portfolio of **iconic brands**

象徴的なブランドの強力なポートフォリオ

Ability to drive meaning with **younger consumers** through **refreshed branding**

ブランド刷新により、若い消費者層に意味を訴求する能力

Ability to **extend our brand through NPD** to unlock new occasions for consumers

新製品開発を通じてブランドを拡大し、消費者の新たな利用機会を創出

深掘り：顧客について



**Our multi-beverage ambition is to be the first choice in beverages across Oceania**

我々のマルチビバレッジ戦略における目標はオセアニア中の飲料におけるファーストチョイスとなること

## Consumer

“The optimal beverages portfolio with brands that Consumers love”

## Customer

“Market leading Customer reach and value proposition”

市場をリードする顧客リーチと価値提案力

## Organisation

“Make, sell and move our beverages in the most efficient, safest, responsible and sustainable way”



Our customer reach has expanded across both licensed and unlicensed channels; we now service ~50,000 outlets across Australia and New Zealand.

当社の顧客はライセンス取得済みおよび未取得の両方のチャンネルに拡大しており、現在では豪州とNZの約50,000店舗にサービスを提供

## Australia

Total of ~41,000 outlets  
across licensed and unlicensed channels

## New Zealand

Total of ~8,700 outlets  
across licensed and unlicensed channels



# Our Awards: A Quick Snapshot



Premium Beverage Supplier of the Year  
(2 years in a row)



Liquor Supplier of the Year  
(2 years in a row)



INDEPENDENT BRANDS  
AUSTRALIA PTY LTD

Grocery Supplier of the Year



Best New Product, Best Mid-Strength Beer  
Best Premium International Beer



Large Supplier of the Year, Digital Partner of  
the Year, Trend Leader of the Year (Hard  
Rated)



Grocery Supplier of the Year



CONVENIENCE MEASURES

Top 3 NZ Liquor Supplier  
(2022 -2024)

当社の顧客価値提案により、競合他社との差別化を図り、お客様とより効果的に連携して成長可能性を拡大

Our Customer Value Proposition 顧客価値提案



**A Beverage for the moments that matter**

大切な瞬間のための飲み物

We bring a deep understanding of the needs of consumers and a carefully curated portfolio of beverages that meet their needs

消費者のニーズを深く理解し、ニーズを満たす厳選された飲料ポートフォリオを提供している



**Your expert partner to grow your business**

ビジネスを成長させる専門的なパートナー

We bring an experienced and capable team who understands our customers and partners with our them to grow their business

経験豊富で有能なチームが顧客を理解し、ビジネスを成長させるためにお客様とのパートナーシップを結ぶ

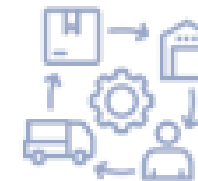


**The capability, insight & creativity to drive growth**

成長を推進する能力、洞察力、創造力

We bring the insight, capability, and creativity to drive consumer participation in beverages

飲料で消費者をとらえるための洞察力、能力、創造性を提供する



**Easy & reliable to do business with**

付き合いやすく信頼できるビジネスパートナー

We make it easy to work with us and provide a reliable and robust delivery network that meets our customers' needs and that delivers for them

顧客のニーズを満たし、顧客のためにお届けする信頼性の高い堅牢な配送ネットワークを提供

**Underpinned by investment in our Single View of Customer program**

「シングル・ビュー・オブ・カスタマー・プログラム」への投資により基盤が強化

深掘り：我々の組織について



**Our multi-beverage ambition is to be the first choice in beverages across Oceania**

我々のマルチビバレッジ戦略における目標はオセアニア中の飲料におけるファーストチョイスとなること

**Consumer**

“The optimal beverages portfolio with brands that Consumers love”

**Customer**

“Market leading Customer reach and value proposition”

**Organisation**

“Make, sell and move our beverages in the most efficient, safest, responsible and sustainable way”

最も効率的かつ最も安全で、責任のある持続可能な方法にて飲料を製造・販売・配送する

調達から製造、販売、流通を最も効率的かつ効果的な方法で行うことに重点的に注力

## Cost Control

コストコントロール

We are growing through our regional scale and embedding strong cost discipline in our ways of working (delivering +\$70m of efficiencies by 2027<sup>1</sup>)

地域規模を拡大し、コスト規律を徹底することで成長を実現する  
(2027年までに+\$70mの効率化を達成)



Implementation of Asahi's  
Global procurement hub in  
Singapore

シンガポールにAGPROを設立



Realising design-to-value  
benefits across our portfolio

design-to-valueのメリットを  
ポートフォリオ全体で実現



Embedding a cost ownership  
mindset across the  
organisation

コスト・オーナーシップの考え方を  
組織全体に根付かせる

## Strong Business Foundation

強固な事業基盤

To enable our future growth, we are establishing a strong business foundation and investing into creating a resilient supply chain

将来の成長を可能にするため、私たちは強固な事業基盤を確立し、  
強靭なサプライチェーンの構築に投資している



Capability uplift through  
systems upgrades

システムのアップグレードによる  
能力の向上



Reorganisation and process  
standardisation

組織再編とプロセスの標準化



Investment into our supply  
chain of the future

将来におけるサプライチェーンへの投資



コスト管理に包括的なビジネスアプローチを採り入れることで、価値を最大化し利益貢献を図る

Selected focus areas:

Cost Control<sup>1</sup>

Strong Business Foundation

## 1. Strategic Sourcing and Supplier Management

Implementation of new contracts within key direct materials categories at competitive terms

主要直接資材カテゴリーにおいて、競争力のある条件で新規契約を実施する



Cans



Glass



Corrugate

## 3. Global Procurement Office (GPO)

New global contracts will now be developed through our Global Procurement Office<sup>2</sup>, unlocking economies of scale in key categories

新たなグローバル契約は、AGPROを通じて展開され、主要カテゴリーにおけるスケールメリットを引き出す



## 2. Design to Value



Asahi Super Dry Pack Optimisation



Sugar Reduction (5 High Volume SKUs)

## 4. Indirect Spend Management

Centralised budgeting in key business divisions

主要事業部門における予算の集中管理



Centralised tracking of indirect spend for cost prioritisation

間接費を一元管理し、コストの優先順位付けを行う





多様な飲料事業を展開するために必要な重要な能力を戦略的に開発し、規模拡大と効率性向上を可能に

Selected focus areas:

Cost Control

Strong Business Foundation

## Establishing a Strong Business Foundation – Future Priorities

強固なビジネス基盤の確立 - 今後の優先課題

### Uplifting capability through systems upgrades

(e.g. investment in upgrading our ERP and digital analytics capabilities)

システムのアップグレードによる能力の向上  
(例：ERPおよびデジタル分析機能のアップグレードへの投資)



### Evolving our organisational structure (e.g. shifting to a customer-centric model with one commercial / sales function in Australia)

組織構造の進化 (例：豪州に1つのコマーシャル／セールス機能を持つ顧客中心モデルへの移行)



### Investment in capability in our supply chain to enable us to make and move beverages safely and efficiently (e.g. investment into a new can line in Yatala)

飲料を安全かつ効率的に製造・移動できるようにするため  
サプライチェーンの能力向上への投資  
(例：Yatala工場の新缶ラインへの投資など)



## Why are we well positioned? なぜ我々は良いポジションにいるのか?

## We hold leading scale and capability as one of the largest beverage suppliers across Oceania

オセアニア最大級の飲料サプライヤーとして、トップクラスの規模と能力を有する

**Investment in industry leading systems (SAP, Salesforce, etc.), with the ability to capitalise on data analytics & AI<sup>1</sup>**

業界をリードするシステム (SAP、Salesforceなど) への投資、データ分析とAIの活用

**Leading production capacity and scale through our 60+ Manufacturing Plants & Distribution Centres across ANZ**

豪州とNZに60以上の製造工場と配送センターを構え、生産能力と生産規模をリード

**Integrated planning, sourcing, and distribution capability across our national network**

全国ネットワークにわたる統合された計画、調達、流通能力

人事・総務部門の取り組みの一環として、社員と組織にとっての「One Asahi」のメリットの最大化に注力

**BE A FIRST CHOICE EMPLOYER, ENABLE OUR GROWTH THROUGH A CULTURE OF COLLABORATION, RESPONSIBILITY AND INCLUSIVITY**

社員にとってファーストチョイスの会社となることが、協調性、責任感、包摂性の文化を通じて当社の成長を可能にする

Our People & Corporate Affairs Foundation

Future Priorities



**SAFE & WELL**

**Embed our global safety and wellbeing vision** through targeted capability uplift (e.g., Safety Leadership and Mental Health Training).  
グローバルなセーフティ & ウェルビーイングのビジョンを定着させる

**Embed the safety & wellbeing critical risk control program** to ensure continued prioritisation of the safety of our people.  
セーフティ & ウェルビーイングの重要リスク管理プログラムを定着させる

Drive **improved compliance** through our One Asahi integrated safety audit and assurance program.  
コンプライアンス向上の推進



**COLLECTIVE STRENGTH**

**Embed our Career Experiences framework and tools** to support robust talent development at Asahi.  
キャリア経験のフレームワークとツールの導入

Delivery of our **One Asahi Capability Plan** and **embed our Global Leadership Competencies Framework** to accelerate high-performing talent at Asahi.  
One Asahi Capability Plan の実施とグローバルリーダーシップコンピテンシーフレームワークの導入

Evolve **our organisational structure** in line with **our One Asahi strategy**.  
One Asahi 戦略に沿って組織構造を進化させる



**A GREAT PLACE TO BE**

**Strengthen relationships with indigenous communities** through our **Reconciliation Action Plan**.  
先住民コミュニティとの関係強化

Embed our **Accelerating Team Performance program** to drive high performance teams within our organisation.  
チームパフォーマンス加速化プログラムを組織内に導入

Strengthen our corporate brand internally and externally via our **Employee Value Proposition – United We Shine**.

「United We Shine」を通じて、社内外における企業ブランドを強化する



**IMPACT BEYOND ASAHI**

Implement our **Oceania Sustainability Framework** to elevate our performance and protect our licence to trade.  
オセアニア・サステナビリティ・フレームワークの実施

**Deliver targeted Sustainability training** as part of our culture and business practices.  
的を絞ったサステナビリティ・トレーニングの実施

Deliver **Asahi Beverages' Sustainability outcomes**.

サステナビリティの成果をもたらす  
Commence implementation of our 2030 plan to increase our volume of **no and low alcohol beverages (NoLo)**.  
ノンアル・低アルのボリュームを増やす

# 2025 Trading Guidance/Update

2025年ガイダンスとアップデート

---

# A challenging economic environment in 2024 has impacted our performance but we anticipate improved conditions in 2025.

2024年の厳しい経済環境は業績に影響を与えたが、2025年では状況の改善を織り込む

## 2025 Trading Forecasts

**NSV**  
**\$4.9bn<sup>1</sup>**  
**+4.2% vs LY**

- NSV growth building momentum, with FY24 NSV +20% vs 2019  
NSV（酒税抜き売上収益）の成長は勢いを増し、2024年のNSVは2019年比で20%増加
- Supported by improving volumes and price realisation in line with CPI  
販売量の改善とCPIに沿った価格実現が後押し以下を通じて実現
- Delivered through
  - **Reigniting our core beer brands** to lead the beer market recovery 中核ビールブランドの再活性化
  - **Growing our most powerful brands** across the portfolio 最も強力なブランドを成長させる
  - Targeting **high growth categories** in non-alcohol being Sports & Energy drinks 高成長カテゴリーをターゲットとする
  - Continuing to **grow our premium spirits and RTD portfolio** プレミアムスピリッツとRTDポートフォリオの継続的成長

**Core Operating Profit**  
**\$1.1bn**  
**1.4% vs LY**

- Lower FY25 growth reflecting an expected subdued economic environment in H1 along with increased investment in Direct Marketing (DMI) aligned to our strategy of growing our brands 上半期に予想される低調な経済環境と、ブランド成長戦略に沿ったダイレクト・マーケティングへの投資拡大を反映し、2025年の成長率は限定的
- We expect growth to accelerate post FY25 supported by 25年度以降は、これらの要因により成長が加速
  - Improving volumes within key **alcohol categories** through core brand reinvigoration, NPD and strategic partnerships 主要な酒類カテゴリーの販売数量改善
  - Accelerated growth from **strategic categories** including Spirits, Sport and Energy 戦略的カテゴリーの成長加速
  - Investment in our **transformation agenda** including supply chain optimisation and growing our digital capabilities サプライチェーンの最適化やデジタル機能の強化など、変革課題への投資

# Asahi APAC is well positioned to capitalise on future opportunities. We continue to execute in line with our long-term strategy and are clear on our priorities moving forward.

オセアニア事業では、将来の機会を最大化できる体制が確立。長期的な戦略に沿って引き続き実行し、今後の優先事項を明確化していく

## Closing remarks:

- While current **market conditions are challenging**, we **expect conditions to recover** as interest rate cuts **improve consumer confidence** and result in an **increase to discretionary spending**.  
現在の市場環境は厳しいが、金利引き下げによって消費マインドが改善し、裁量的支出が増加すれば、状況は回復すると予想している
- We continue to **invest in the strength of our brands** across our portfolio whilst actively **building our next horizon of profit growth**.  
次なる利益成長のステージを積極的に築くために、ポートフォリオ全体のブランド力に投資を続けている
- We have **evolved our organisational structure**, shifting to a **customer-centric model** with one commercial / sales function in Australia.  
組織構造を進化させ、豪州に1つのコマーシャル/セールス部門を置く顧客中心モデルに移行した
- We are **progressed in forming our new combined APAC region** and are well positioned to capitalise on **growth opportunities across our markets**.  
APACを統合した新地域の設立を進めており、各市場の成長機会を活用する体制を整えている
- We are **focussed on creating joint value with customers** through providing a differentiated value proposition.  
差別化されたバリュー・プロポジションの提供を通じて、顧客との共同価値を創造することに注力している
- We are maintaining an **organisation wide quality and sustainability mindset** supported by **high-performing, engaged teams**.  
高業績で熱心なチームに支えられ、組織全体で品質と持続可能性に関する考え方を維持している

