



## Blackmores社買収提案

# アジア・パシフィックにおける ヘルスサイエンスの リーディング・カンパニーへ

2023年4月27日 キリンホールディングス株式会社

- 皆様、こんにちは。キリンホールディングスの南方です。
- 急なご案内にも関わらず、お集まりいただきありがとうございます。
- 豪州のナチュラルヘルス企業であるBlackmores社の株式を100%取得し、子会社化するための手続きを開始することを決定しました。
- なお、現時点では手続きを開始した段階であり、対象会社は上場会社であることから、バリュエーションやシナジーについては非開示とさせていただきます、本日はBlackmores社の概要と今回の買収の狙いに絞って説明いたします。

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 買収対象会社    | Blackmores Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 取引価額      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,880 million AUD / 1,692億円 AUD（豪ドル）=90円換算               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 95.00 AUD / 株*</li> <li>— Blackmores社の2023年4月26日終値（76.79 AUD）に対して23.7%のプレミアム</li> <li>— Blackmores社の2023年4月6日終値（74.43 AUD）に対して27.6%のプレミアム**</li> </ul> </li> </ul>      |
| 買収資金の調達方法 | ● 手許現金及び有利子負債にて充当                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 財務影響      | ● 平準化EPSは初年度よりプラスに寄与する見込み                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 当社株主還元方針  | ● 変更なし：連結配当性向40%以上を継続                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 買収方法とプロセス | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スキーム・オブ・アレンジメント（SoA）               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Blackmores社株主総会、豪州裁判所及び規制当局による承認が必要</li> <li>— SoA実行により2023年第3四半期にクローリング予定</li> <li>— Blackmores社取締役会は必要な条件を満たす前提で、全会一致で本件を推奨、創業家である大株主も賛同を表明***</li> <li>— 詳細はp.11を参照</li> </ul> </li> </ul> |

\* 確定済の特別配当金を含む

\*\* Blackmores社関連記事の影響前株価

\*\*\* 詳細及び関連する条件についてはBlackmores社のオーストラリア証券取引所リリースも参照

- 2ページをご覧ください。今回の買収概要です。
- Blackmores社は豪州証券取引所に上場するアジア・パシフィック最大手のナチュラルヘルス企業です。
- キリンホールディングスが支払う価額は、1株95豪ドルを予定しています。
- 資金は手許現金及び有利子負債にて調達し、充当する予定です。
- 当然ではありますが、本件は初年度より平準化EPSにプラスに寄与し、連結配当性向は平準化EPSの40%以上を継続してまいります。
- 買収スキームは、豪州の上場会社の株式を友好的に100%取得する方法であるScheme of Arrangement（スキーム・オブ・アレンジメント）の方法で行います。
- 手法の詳細は後ほどP. 11をご確認いただければと思いますが、同社株主総会の承認や当局の承認などの必要な手続きを経たのちに、当社の第3四半期である7月から9月の間でのクローリングを予定しております。
- 尚、Blackmores社取締役会は全会一致で本件を推奨しており、創業家の大株主も賛同を表明いただいております。

|                             | KIRIN                                                                                                                                                                 |    | BLACKMORES<br>  GROUP                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業理念<br>パーパス                | キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します                                                                                                         | 一致 | Gives people a choice to take control of their health and wellbeing through the power of nature by combining the knowledge of nature and science to deliver quality health solutions to people and pets everywhere, everyday. |
| ヘルスサイエンス領域においてBtoC事業を行う主な地域 | 日本                                                                                   | 補完 | 豪州・ニュージーランド <br>中国・東南アジア                                                                                                                   |
| ヘルスサイエンスにおける強み              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 素材（プラズマ乳酸菌・シチコリン・ヒトミルクオリゴ糖等スペシャリティ）</li> <li>● R&amp;D（発酵＆培養技術・工業化・容器包装）</li> <li>● 食領域と医領域で培った統合マーケティング能力や品質管理能力</li> </ul> | 補完 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド（高い品質と信頼で市場を牽引するブランド、ナチュラル・ヘルスの啓発）</li> <li>● マーケティング・ケイパビリティ（お客様理解力、規制対応力、お客様とプラクティショナー起点のイノベーション）</li> <li>● APAC各国における販売チャネル</li> <li>● 専門性が高く経験豊富な経営陣</li> </ul>             |

## アジア・パシフィックにおけるヘルスサイエンスのリーディング・カンパニーへ

© Kirin Holdings Company, Limited

3

- 3ページをご覧ください。本件の戦略的意義です。
- まず大事なことですが、ここに記載の通り、キリンとBlackmoresの企業理念・パーパスは非常に似ており、親和性があります。
- 注力するヘルスサイエンス領域においてBtoC事業を展開するエリアは、キリンは主に日本になりますが、同社はオセアニアと中国・東南アジアと広く、本件が成立すればカバーできていなかったエリアをお互いが補完しあう形となります。
- また、事業を行う上での強みについても、キリンは長年にわたり培ってきた発酵・バイオ技術に裏付けされた独自素材の研究開発力に加え、食領域や医領域で培ってきた統合マーケティング力、またメーカーとしての品質管理能力に強みがあります。一方で、Blackmoresは確かな品質とイノベーションでお客様の健康に貢献してきた歴史がブランドの「信頼」につながっており、両社が組むことで、単なる補完関係を超えた新しい価値を生み出す事業に進化することができます。
- 同社の事業展開エリアは非常に成長性の高い市場です。当社の保有する技術・素材をお客様にお届けするのにこれ以上のパートナーはありません。
- ヘルスサイエンス事業拡大の早期実現のために、買収を通じて成長性の高いエリアでの事業基盤を獲得し、サステナブルな成長を目指すことが可能となり、アジア・パシフィックにおけるヘルスサイエンスのリーディング・カンパニーになることができると確信しております。

## 豪州発・健康食品（Natural Health）の代表的企業

**本社** : オーストラリア、シドニー  
**創業** : Maurice Blackmore氏が1932年に創業、90年以上にわたって健康食品（Natural Health）を提供  
**上場** : オーストラリア証券取引所（ASX）  
**従業員** : 1,200人以上  
**地域** : 1976年から東南アジアに進出し、先駆者として市場を開拓。主要展開国は豪州・ニュージーランド・シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・韓国・中国・ベトナム等。インド等新たな市場開拓も継続中

**生産** : 主要商品を自社工場（VIC州 Braeside）で製造  
 高い品質を実現

**主要ブランド** : BLACKMORES（一般向けサプリメント・粉ミルク）  
 BioCeuticals（プラクティショナー向けサプリメント）  
 PAW by Blackmores（ペット向けサプリメント）

### 主要財務（2023年度\*\*アナリスト予想）：

売上収益 663 million AUD | 597億円 AUD（豪ドル）=90円換算  
 EBITDA 93 million AUD | 84億円  
 インプライド EV / FY23 EBITDA マルチプル：19.7倍\*\*\*



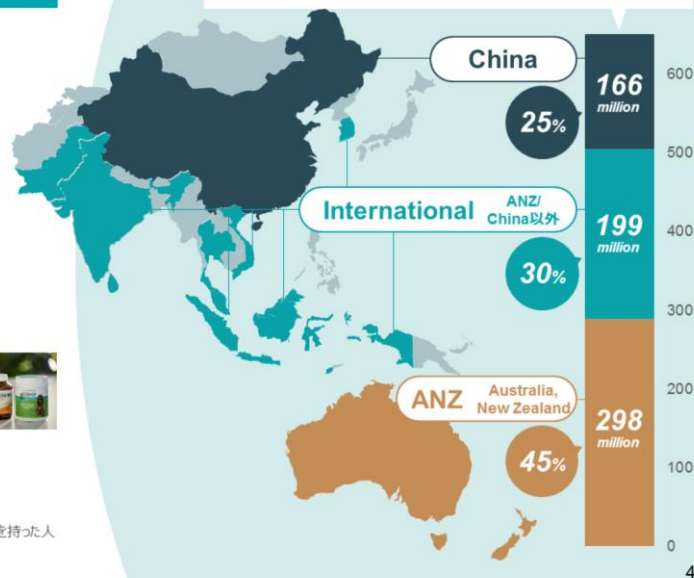
\* プラクティショナー（薬剤師、自然療法士、医師等）の資格を持った人  
 のみ販売できるサプリメント

\*\* 会計期間：2022年7月 - 2023年6月

\*\*\* AASB16 号適用後ベース

© Kirin Holdings Company, Limited

売上収益 2023年度\*\*アナリスト予想 **663** million AUD



- 4ページでは同社の概要をお示ししています。
- 本社はシドニーにあり、創業から90年以上も歴史があるナチュラルヘルスの代表企業です。
- 現在はオーストラリアの証券取引所に上場しています。
- 創業の地であるオーストラリアはもちろんのこと、1970年代から東南アジアに積極的に進出し市場の開拓を進めており、現在では約13の国や地域で事業を展開しております。
- 主要ブランドは3つあり、一般向けサプリメントであるBlackmores、自然療法士や薬剤師、医師などの資格保持者のみが処方、販売を行うBioCeuticals、ペット向けの商品であるpawの3つとなりますが、詳細は12ページをご確認ください。
- 売上収益は日本円で約600億円の規模の会社ですが、構成比としては約半分弱をオセアニア、東南アジアが約3割、残りを中国が占めており、非常にバランスがとれた構成となっています。

## 沿革

- 1932 — モーリス・ブラックモア氏によりオーストラリアに設立
- 1976 — シンガポール、マレーシア進出
- 1985 — オーストラリア証券取引所上場
- 1989 — タイ進出
- 1995 — インドネシア進出
- 2010 — 韓国進出
- 2010 — PAW 買収
- 2012 — • Blackmores Institute 設立  
• BioCeuticals 買収
- 2013 — 中国進出
- 2017 — ベトナム進出
- 2018 — シドニー西部にBungarabee Distribution Center設立
- 2020 — 製造工場（Braeside）買収
- 2020 — 上海に中国イノベーションセンター設立
- 2021 — インド進出



## 企業理念

### Purpose

To give people a choice to make living well each day a natural way of life.

### Mission

Combine our knowledge of nature and science to deliver quality solutions to bring wellness to people and their pets everywhere, everyday.

### Values

Blackmores Values “PIRLS”

- Passion for natural health
- Integrity
- Respect (embrace diversity)
- Leadership
- Social responsibility

- 5ページをご覧ください。
- ここでは同社の歴史を載せておりますが、1970年代以降、積極的にエリア展開するとともに新しいブランドも取得し、1世紀近くもの間、各国の人々の健康に貢献していることがわかると思います。
- また、右側にはコーポレートフィロソフィとして、パーパスやミッション、バリューを載せていますが、キリングroupと非常に近く、今後のPMIにおいてはスムーズに両社の協力体制を作っていくことが可能と感じております。

## 高い信頼を誇る ブランド

- 豪州発の信頼・効果のあるプレミアムブランド
- 創業90年の歴史に支えられた信頼性

14年連続で“Most Trusted Brand\*”を獲得中

BLACKMORES®

BioCeuticals

paw®

豪州VDS市場シェア  
No.1

豪州市場シェア  
No.1

豪州市場シェア  
No.1

## APACを網羅する 販売チャネル

- 主要アジア各国に根差した販売網
- 将来的に10億人以上へのアクセスを見込む顧客接点のポテンシャル

VDS\*\*  
市場シェア

(No.1) オーストラリア、タイ、マレーシア

(No.2) シンガポール (No.3) インドネシア

データ元\*\*\*

## 規制に対応する インテリジェンス

- 国ごとに異なる規制（ハラル等）に関する高い知見と対応実績  
- 業手法を含む文化・宗教・習慣を背景とするものに関する規制対応力
- 豪州内外の規制当局との強固な関係性

アジア・パシフィックの  
主要国で  
展開している実績

## 顧客及びプラクティショナーの深い理解に基づく商品開発力

### 経験豊富な経営陣

- ヘルスサイエンス事業のプロフェッショナル
- 豊富なグローバル経験



Blackmores CEO  
Alastair Symington

- 6ページには同社の強みを載せております。
- まずは、高い信頼を獲得しているブランド力です。オーストラリア人が最も信頼するブランドを表彰するMost Trusted Brandという表彰を14年連続で獲得していることが示す通り、創業90年の長い歴史と品質への高い意識により、高いブランド力を有しております。
- 消費者調査によると、Blackmoresのブランドイメージは「効果効能が高い」という結果がでております。創業者であるモーリス・ブラックモア氏が自然療法医であり、人間が本来持っている自然治癒力を高めるアプローチを反映した配合設計を用いることにより、独自性の高い製品を開発し続けています。
- この高いブランド力により、オーストラリアはもちろん、展開している東南アジアでも高い認知度を誇っております。
- 本社のあるオーストラリアでの市場シェアは3つの主要ブランドすべてがNo.1であり、東南アジアの各国でも高いプレゼンスを有しております。
- またそのブランドをしっかりと届ける販売チャネルも強みとなっており、各国で主要な流通チャネルをおさえています。
- そのため、現在数億人レベルの顧客接点は、5年以内には10億人以上へのアクセスを見込む可能性を有した会社です。
- 広い顧客接点は、顧客理解の源泉です。各国の消費者データを様々なソースからタイムリーに収集し、それを分析、新商品開発につなげる手法を確立しています。常に売上全体の1割は新商品で獲得していることから、その商品開発力がうかがえます。
- ここまでは他の消費財と同じですが、ヘルスサイエンス領域でカギとなるのが規制に対応する知見となります。同社は、多くの国や地域で既に事業拡大をしておりますので、そのエリアごとで異なる規制や文化的な制約に対応してきた専門部隊を社内に保有しております。
- 各国において、規制当局がパブリックコメントを募集する際に意見を求められるほどのポジションを確立しており、実際に新規素材の登録や商品を数多くローンチしてきた実績がありますので、その知見と実績は今後のキリンとの商品展開にも大きく活用が期待できます。
- これらの強みを保有している会社を経験豊かな経営陣がリードしています。私も実際に多くの現経営陣と会って話してきましたが、経験値も高く、非常に信頼のおける申し分のない経営陣です。彼らと今後、ヘルスサイエンス領域を共に拡大していけることになれば、お互いに非常に学ぶことが多いと確信しております。

## KIRIN

### 成長機会の拡大

#### ● Blackmores社の販売チャネルとケイパビリティの活用により スペシャルティ素材の展開加速が可能

例

- ✓ プラズマ乳酸菌の免疫サプリへの導出
- ✓ シチコリンのドリンクサプリへの導出
- ✓ ヒトミルクオリゴ糖の消化器系サプリ・粉ミルクへの導出 etc



Cognizir

## BLACKMORES | GROUP

### 成長機会の拡大

#### ● 当社技術の活用により新たな商品開発が可能

例

- ✓ 新たな商品形態の開発・展開
- ✓ 容器包装の更なる環境対応 etc

#### ● FANCLとの商品共同開発が可能



### 組織能力の向上

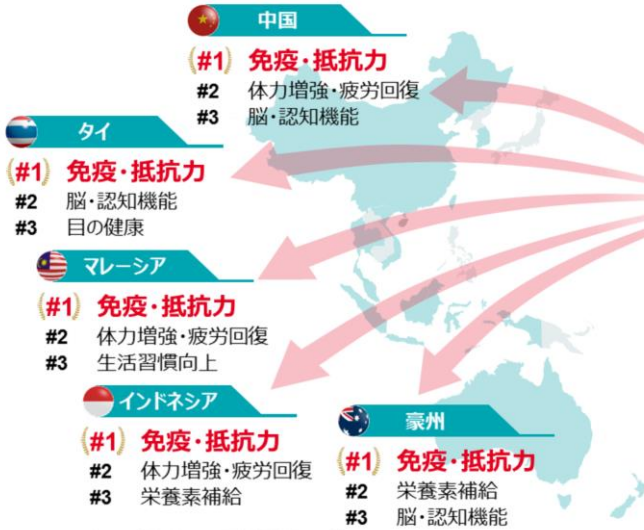
#### ● ヘルスサイエンス事業の組織能力向上が可能

例

- ✓ 人財交流（両社の従業員にとって活躍できるフィールドが拡大）
- ✓ ナレッジシェアリング（R&Dやマーケティング）etc

- 7ページをご覧ください。
- ここでは2社がパートナーになることでの成長機会をより具体的に示しています。
- 我々、キリン側としては、プラズマ乳酸菌やシチコリン、HMOなどのスペシャルティ素材を保有しておりますので、その海外展開にBlackmoresが保有する販売チャネルと規制に対するインテリジェンスを活用し、素材価値とBlackmoresブランド価値の向上につなげていきたいと考えております。
- 現在でも我々の素材の海外での導出は検討・交渉を行っていますが、同社が事業展開を行うエリアにおいては、その展開が加速できると考えています。
- 一方で、Blackmoresの成長機会に対して当社が貢献することもできると考えています。現在展開している商品形態はサプリメントが中心となっておりますが、彼らの調査では消費者にはドリンクタイプやグミなど、異なる商品形態でのニーズがあることも分かっております。
- また、環境に配慮したパッケージの開発なども含めて、キリンの技術の活用が同社の新たな商品展開に活用できるところがある、と考えています。
- キリングroupとしてはFANCLとも提携を行っており、具体的にはこれからの検討となりますが、商品の共同開発などにより、更なるシナジー創出の可能性が広がるのではないかと期待しております。
- また、キリングroupは人財を価値創造、競争優位の源泉の一つと考えており、人財には積極的に投資をしております。
- 同社の優秀な経営陣や従業員の方々がキリングroupの一員となることは、専門性と多様性がともに向上しますし、お互いの人財が挑戦・活躍できる環境が拡大するという意味でも、今回の買収は人財への投資でもあります。
- 2社が一緒になることでマーケティングやR&Dなどのエリアで知見を共有するということだけでなく、お互いの人財が相手の事業エリアで活躍する人財の交流も行うことにより、両社の従業員が活躍できるフィールドが格段に広がり、ヘルスサイエンス領域にとどまらず、キリングroup全体の組織能力向上につなげることが可能です。

サプリメントを摂取する目的 国別Top3



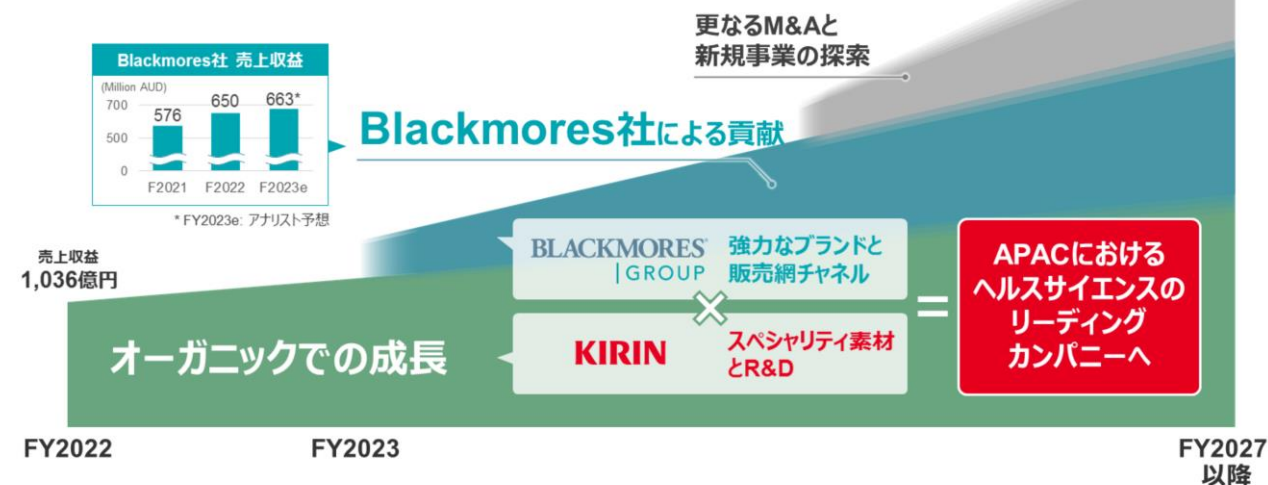
健康課題解決につながる  
商品開発・展開

Source: PwCコンサルティング合同会社による消費者調査（2022年）

© Kirin Holdings Company, Limited

- 8ページでは事例として、プラズマ乳酸菌の展開のイメージを載せております。
- Blackmoresが事業展開するエリアで行った消費者調査では、サプリメントを摂取する目的として、免疫が最上位という結果が全ての国で出ております。
- 同社は薬剤師やアドバイザーが個人の体質等を踏まえて製品を推奨する販売手法を確立しており、彼らの知見を導入することで、高いエビデンスを誇るプラズマ乳酸菌の展開を強力に推し進めることができると考えております。
- 特に新興国では地域ならではの健康面での社会課題もありますので、そこで免疫ケアの素材を展開することにより経済的価値だけでなく、社会的価値も創造することができると考えております。

## 全世界の人々のより多くの健康課題の解決を通じて 更なる経済的価値・社会的価値を創出



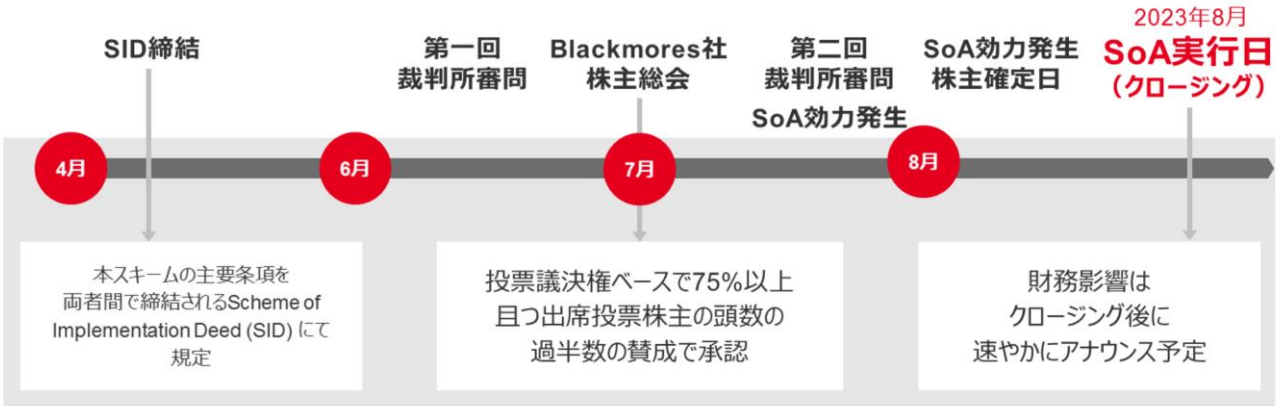
- 最後に9ページをご覧ください。
- キリングroupはヘルスサイエンス領域を収益の柱とすべく、事業の拡大を目指していますが、Blackmoresをキリンのグループ会社に加えることで、「健康」という社会課題解決に貢献する、グループとしてのヘルスサイエンスにおける組織能力を飛躍的に高め、より多くの経済的価値と社会的価値を創出することが可能になると確信しております。
- このことにより、アジア・パシフィックにおけるヘルスサイエンスのリーディング・カンパニーとなり、「世界のCSV先進企業になる」というグループビジョンを実現することができると確信しております。
- 今後も、現状に満足せずに社会課題の解決に邁進してまいります。投資家の皆様との対話を積み重ね、課題を一つずつ解決することで、世界のCSV先進企業を目指します。今後のキリングroupの成長にご期待ください。

# Appendix

Joy brings us together

➤ Scheme of Arrangement (SoA) \*とは？

- 豪州上場企業買収における一般的な買収手続きの一つ
- Blackmores社取締役会の推奨\*\*に基づき、同社株主総会及び豪州裁判所の承認等により成立する、より友好的な買収プロセス



\* SoAには一定の条件の充足が必要であり、それによってはタイムラインが変更になる可能性がある

\*\* (1)他により良い提案がないこと、

(2)Blackmores社の株主にとって「最善の利益」であると独立した専門家により結論づけられること (また、その結論が継続していること) を条件としている

Blackmores社の商品ラインアップ：市場をリードする3つのブランド



|           | BLACKMORES®                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | BioCeuticals                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | paw®<br>PURE ANIMAL WELLBEING<br>NUTRACEUTICALS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商品概要      | 90年の歴史を誇る<br>豪州唯一のナチュラル・ヘルスのブランド<br>(象徴的な豪州プレミアムブランド)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 自然療法のコンセプトと高いエビデンスを持ち、<br>薬剤師等の推薦により販売されるブランド                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Blackmores社と獣医の専門性を活用した<br>ペット向けナチュラル・ヘルスのブランド                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 主要商品      | <div>サプリメント</div> <div></div> <div>Fish Oil    Bio C 1000    Glucosamine    Pregnancy &amp; Breast-Feeding Gold</div> <div>粉ミルク</div> <div></div> <div>1 Protein    2 Protein    3 Protein</div> | <div>サプリメント</div> <div></div> <div>ArmaForce    Ultra Muscleeze    UltraBiotic    Theracumin</div> <div>医療用</div> <div></div> | <div></div> <div>Joint Protect    Wellness &amp; vitality    Coat Skin &amp; Nail</div> <div></div> <div>Complete Calm    Digestive Health    OsteoAdvanced</div> |
| 主要な販売チャネル | 薬局、Eコマース、食料品店 等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 薬局、健康食品ストア 等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 獣医、ペットショップ、Eコマース 等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 主要な販売地域   | アジア・パシフィック各国                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 豪州がメイン                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 豪州とニュージーランドがメイン                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together