

## Investor Day 2024

### ヘルスサイエンス事業 成長戦略

Kirin Holdings Company, Limited

取締役常務執行役員  
ヘルスサイエンス戦略 担当  
吉村 透留  
December 18, 2024



- 皆様、こんにちは。キリンホールディングスの吉村です。
- まず、先日発表の通り、最優先事項として取り組むとお話していた協和発酵バイオについては、アミノ酸を始めとする一部事業譲渡が決まりました。今後、シチコリンをはじめとしたスペシャリティ素材事業に注力し、価値創造に取り組んでまいります。
- また、FANCLへのTOB成立から約100日が経ちましたので、我々がBlackmoresとFANCLを取得して何をしたいのかということについて、理解をより深めていただきつつ、皆様との貴重な対話を今後の経営に活かす機会とできればと思います。

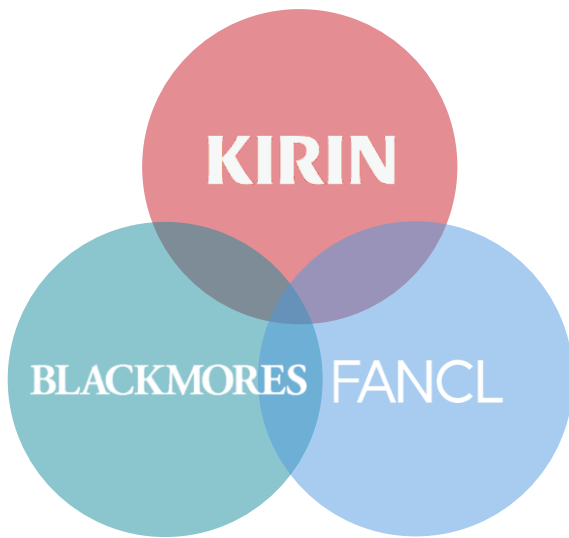


## キリンがヘルスサイエンス事業で実現したいこと

---

Joy brings us together

- ▶ 人間が元来持っている力を高めることで、人種や性別、年齢などに関係なく、すべての人の生きるよろこびと心豊かな生活の実現により、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなる



KIRIN・FANCL・Blackmoresがそれぞれに持っていた強みを掛け合わせて、お客様への提供価値を最大化

## 健康の社会課題の解決

### 個別の健康課題の解決

- 生活習慣病予防、脳機能維持、肌の健康、ストレス緩和など

### 土台の健康づくり

- 栄養、運動、休息の充足や免疫ケアの習慣化により、人間が元来持っている力を高める

## キリンの実現したいこと

### 生きるよろこびと心豊かな生活

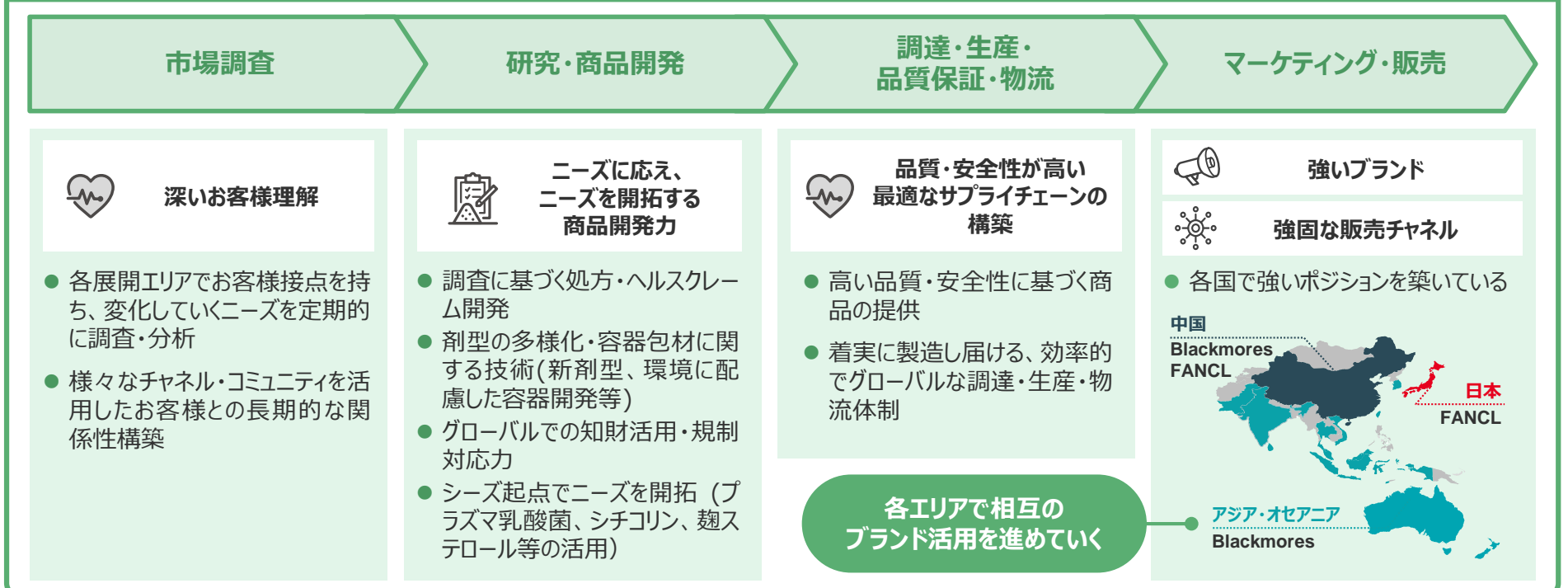
APAC全域で以下のようなニーズを満たす

- 「健康的においしい食事を続けたい」
- 「いきいきと仕事や趣味を楽しみたい」
- 「いくつになっても友人や家族との絆を大事にしたい」

- キリングroupは世界のCSV先進企業を目指し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。
- 「健康」を事業領域に据える会社は世界を見渡しても数多く存在しますが、キリングroupが目指していることは、我々が事業を行う地域のすべての人の生きるよろこびと心豊かな生活を実現することです。
- その実現のために、KIRIN・FANCL・Blackmoresがそれぞれ培ってきた強みを掛け合わせ、お客様への提供価値を最大化させます。
- 健康の社会課題を解決する方法として、この強みの掛け合わせによってできると考えています。
- まず、「土台の健康づくり」です。
- 日々の食事や運動・休息などが大事なのはもちろん、それに加えて免疫ケアを行うことで、免疫力を維持・向上させ、人間が元来持っている力を高めることが、人々の健康のためには重要だと考えております。
- この「土台の健康」を整えることで、生活習慣病や脳機能、肌の健康といった「個別の健康課題」の解決に効果的に取り組むことができると考えています。
- こうした健康の社会課題の解決を通じて、人々の生きるよろこびと心豊かな生活を実現し、それにより経済的価値も創出することがアジアパシフィック最大級のヘルスサイエンスカンパニーになるための道だと私は思います。

各ブランドが基盤市場でマーケットリーダーとしての地位を確立しながら、バリューチェーン上の強みを掛け合せて付加価値を創出

## バリューチェーンにおけるキリングroupの優位性



© Kirin Holdings Company, Limited

4

- 続いて事業の成長を実現する競争優位性についてお話ししたいと思います。
- 他社を凌駕する優位性を持続的に保有するためには、何か一つの強みがあるだけでは不十分であり、バリューチェーンの様々なところで優位性を保有している必要があります。
- 特に重要なのが、深いお客様理解に基づいた市場ニーズを商品開発につなげる力・最適なサプライチェーン・そしてブランド・販売チャネルです。
- キリングroupは従来から磨いてきた各組織能力に加えて、これまでのM&Aにより、ヘルスサイエンス事業においてたくさんの知見やアセットを獲得することができました。
- これらの優位性について、本日は、いくつか事例を挙げてご説明したいと思います。

バリューチェーンにおけるキリングループの優位性



- 各エリアでタイムリーに顧客の声を収集できる体制を構築し、ニーズに合った新商品開発につなげていく
- AIを使った顧客分析を開始しており、成功事例をグループでの展開に繋げていく

**KIRIN | 市場リサーチカ**

- 食領域で培ったお客様理解(マーケティング調査・解析力)をヘルスサイエンス領域用に活用することで、お客様に新たな健康価値を提案する商品開発やPR施策に活用



**FANCL | ダイレクトチャンネルを通じた分析**

- 外部チャンネルのPOS分析に加え、売上の7割を占める自社チャンネルの販売データを掛け合わせ、分析を強化
- オンライン・オフラインの両チャンネルの行動を総合的に分析し、お客様の理解を深め、アプローチにつなげる



**BLACKMORES | AI活用による顧客分析・商品開発**

- 主要国は3,000人規模の消費者調査を定期的実施
- 開発からデザイン、販促施策、上市後のレビューまで含めた新商品開発プロセスにAIを導入し、期間を短縮。市場変化のスピードが高まる中で競争力を高めている。
- 将来的にキリングループでの展開を検討。



- 【キリンの競争優位性：国・地域によって異なるお客様のニーズを分析し、新商品開発に活用】
- 1つ目の事例は深いお客様理解に基づく商品開発やマーケティングです。
- 特にサプリメントの事業は、刻々と変化する多様なお客様の健康ニーズに対応するために、一人一人のお客様への深い理解が不可欠です。
- キリンが積み上げてきたマスでの市場リサーチカに加えて、FANCLの直営店舗や通販など複合的な購買データからのデータ分析力、そしてBlackmoresのアジアパシフィック主要国での消費者調査のノウハウを組み合わせています。
- それに加えて、Blackmoresではお客様分析にAIを先んじて活用しており、市場リサーチから新商品開発のサイクルの早期化などいい結果が出始めています。これらの成功事例をキリングループとしてアジアパシフィック全域に活用していきます。



- ▶ 獲得したAPACにおける規制対応力と販路を活用し、エビデンスの高いプラズマ乳酸菌の海外展開を促進
- ▶ 素材としての信頼性をさらに高めるために、機能研究を中心とした研究開発もすすめている



## L.ラクトイス プラズマの機能研究

- 医薬品開発も含めたさらなる高付加価値化の可能性探索



- 内閣府所轄の国立研究開発法人におけるSCARDA※事業への採択の実績



- L.ラクトイス プラズマの特徴であるpDC活性研究の深化

## プラズマ乳酸菌の海外展開促進

- 2025年 台湾で上市予定
- 2026年以降 豪州・東南アジアなどで順次、上市を目指す



機能開発や規制対応は  
新たな素材や新商品上市へ展開可能

- 2つ目としては研究開発と、獲得した販売チャネルにより実現したプラズマ乳酸菌の事例をお話します。
- 「乳酸菌L.ラクトイス プラズマ」の医薬品開発に関する研究を開始しておりますが、直近でも内閣府所轄の機関における事業にも採択されるなど、ワクチン開発も見据えた研究を進めております。
- こうした研究開発により素材としての信頼性や付加価値の向上に取り組んでまいります。
- また、プラズマ乳酸菌の海外展開を、獲得した規制対応力と販路を活用し、加速していきます。
- まず2025年に台湾での商品上市を皮切りに、26年以降他のエリアでも順次展開を目指していきます。キリン単独では、このタイムラインでの実現は難しかったと思います。
- このことがスピーディーに実現出来たのは、Blackmoresが蓄積してきた規制当局への対応力によるものであり、この力はプラズマ乳酸菌以外の新素材や新商品を上市する際にも有効活用できると考えています。

▶ 競争優位性をもって基盤市場で安定した成長を実現しつつ、グループでの付加価値創出で成長を加速する

## 基盤市場での安定した成長の実現

各ブランドが基盤としている市場で、  
マーケットリーダーの地位を強固にする

日本 

事業プロセス最適化と  
KIRIN・FANCLブランドでの  
成長実現

ANZ 

安定市場でNo.1シェアを維持  
収益性の改善

中国 

ブランド投資による認知度向上  
チャネル展開拡大による成長加速

東南アジア 

成長市場のニーズに合わせた  
商品展開によるプレゼンスの拡大

## グループでの付加価値創出による成長の加速

グループに保有するアセットの活用・統合により、  
より高い成長と効率化を実現する



国内BtoC事業基盤の統合



各社の強みの相互補完



機能の共通化・効率化

## 将来の成長機会の探索



上記戦略の実現後に、  
M&Aや新規事業、CVC活用など新規領域へのチャレンジ

- 7ページをご覧ください。今までお話してきた競争優位性を活用し、どのように成長を実現していくのかを、お話していきます。
- まずベースとなるのは基盤市場での着実な成長です。
- 国によりブランドの状況は異なりますが、各国でのニーズを的確にとらえてお客様からの信頼を高めることや、積極的な投資をすることで継続してブランド力を高めていきます。
- これにより、保有ブランドの基盤エリアでのマーケットリーダーとしての地位をより強固にしていくとともに、認知度が低い市場では開拓を行っていきます。
- 加えて、グループ内の強みの掛け合わせで付加価値を創出し成長を加速させていきます。
- 主に記載の3つを進めていきますが、具体的にはこのあとのエリア戦略のところでお話したいと思います。
- 基盤の強化とグループでの付加価値の創出によってオーガニックな成長を目指していきますが、中長期的な成長機会の探索として、M&Aや新規事業などの検討、チャレンジも行います。



## 展開する市場とエリア戦略

---

Joy brings us together



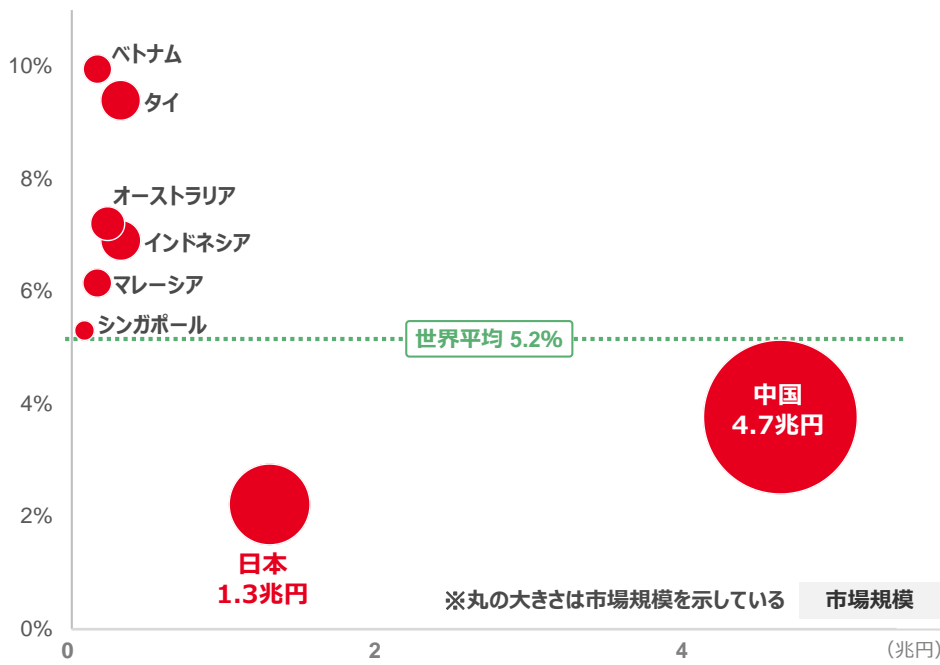
- ここからは、展開する市場の概要と、各エリアの戦略についてお話しします。



## APACの各国の多くは世界平均より高い成長率が見込める

### 【VDS\*】 市場規模と5カ年CAGR

23→28年CAGR



© Kirin Holdings Company, Limited

出典:ユーロモニター \*VDS : ビタミン剤健康食品、サプリメント、栄養ドリンクトニックを含む

### 主な展開エリア概要

日本	<p><b>市場は緩やかに拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナも経て免疫等の健康への関心が高まる他、プロテインや美容食品の需要も増加</li> <li>● 紅麹問題による機能性表示食品への影響は一定程度継続が予想される</li> </ul>
豪州	<p><b>インフレ等で消費環境が悪い中でも市場は成長を実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的にサプリメントを摂取する習慣が根付いている。特に免疫等で信頼性の高い製品が求められている</li> </ul>
中国	<p><b>圧倒的な市場規模で成長を継続</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 特に栄養補助食品や伝統的な健康食品が人気</li> <li>● チャンネルではEコマースチャンネルが伸張を継続</li> </ul>
東南アジア	<p><b>市場は急成長中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康意識の高まりと経済成長が市場を支えている。</li> <li>● 特に栄養素補給や免疫対策製品が人気だが、国によって異なる需要や法規制に合わせて商品ポートフォリオや剤型の提供が必要</li> </ul>

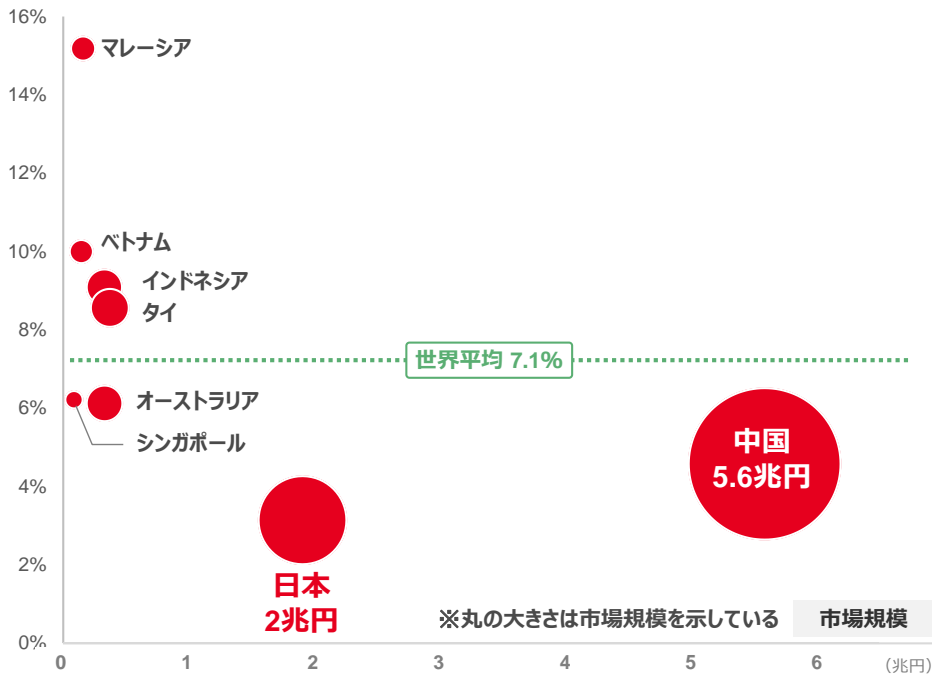
9

- こちらはサプリメントの市場規模と5カ年の売上CAGRになります。
- グラフをみると、エリアにより特色があることがお分かりいただけると思います。
- 規模は大きくはないものの成長率の高い東南アジアとオーストラリア、世界平均並みに成長し巨大な規模の中国など、規模・成長率ともに魅力的な市場です。

▶ サプリメント同様、東南アジアで高い成長率を見込む他、中国もさらなる成長が見込まれている

## 【スキンケア\*】 市場規模と5カ年CAGR

23→28年CAGR



© Kirin Holdings Company, Limited

出典:ユーロモニター \*スキンケア: ボディケア、ハンドケア、フェイシャルケア、スキンケアセット/キッズを含む

## 主な展開エリア概要

日本	<p><b>市場は回復基調</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品市場においては、スキンケアが最も大きく、次いでヘアケア、メイクアップが続く。</li> <li>インバウンド需要の回復や外出機会の増加で市場が成長。</li> </ul>
豪州	<p><b>市場は着実に成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場は自然派・オーガニック製品が人気。高価格帯のスキンケア製品が特に成長しており、外国人旅行者の消費トレンドも影響</li> <li>オンライン販売チャネルの成長も市場を後押ししている。</li> </ul>
中国	<p><b>圧倒的な市場規模で成長を継続</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場は世界第1位の規模</li> <li>ローカルブランドが市場シェアを拡大しており、グローバルブランドと競争している。免税政策も市場に影響を与えており、国内ブランド消費への回帰が進んでいる。</li> </ul>
東南アジア	<p><b>市場は急成長中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場はスキンケアやメイクアップ製品が人気で、特に自然派成分やオーガニック製品が好まれている</li> <li>オンライン販売チャネルの成長が市場を後押ししており、ASEAN地域全体での経済成長も市場拡大に寄与している。</li> </ul>

10

- 続いてスキンケア市場です。
- 東南アジアを中心に高い成長率が見込まれており、FANCLの技術力・商品を活用した展開が期待できる市場です。

- ▶ FANCLの顧客基盤やCRMの強みを活用し、KIRIN・FANCLブランド双方での成長を実現
- ▶ 共通する機能の統合を行うことで、最適化・効率化・コスト削減を実現

オーガニックな成長を実現する優位性

強いブランド	FANCL	サプリメント市場シェア* <b>No.3</b>	スキンケア市場シェア* <b>No.2</b>
強固な販売チャネル	FANCL	200万人超の ダイレクトアクセスを有する	
深いお客様理解 商品開発力	FANCL	独自の顧客管理システムFITを活用した <b>顧客分析力</b>	ブランド認知度* <b>92%</b>
	KIRIN	食領域で培った 幅広い <b>量販店カバレッジ</b>	独自素材である「プラスマ乳酸菌」等の 素材を活かした <b>商品開発力</b>

グループでの付加価値創出にむけて

短期的優先課題

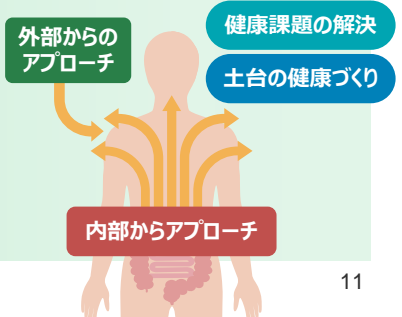
1. 事業プロセスの最適化

- ▶ 業務プロセス共通化による販売機能強化
- ▶ バックオフィス機能の統合を推進



2. 健康課題への内と外からのアプローチ

- ▶ 「人間が元来持っている力を高めることは肌にもよい」という知覚形成を行い、新しい肌健康習慣を創造していく
- ▶ 上記を体現する内外ケアの商品やサービス、プロモーションの開発・展開を日本で進め、海外エリアにも拡大していく



© Kirin Holdings Company, Limited \*出典：富士経済「H・B フーズマーケティング便覧 2025 機能志向食品編」<サプリメント・企業別ランキング・2023 年>  
富士経済「化粧品マーケティング便覧2024 No.1」<スキンケア・ブランドシェア・2023 年>

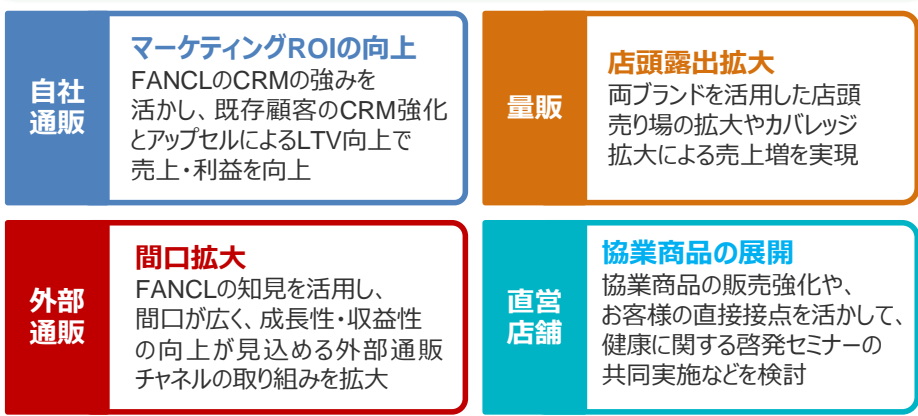
- ここからは各エリアの戦略についてお話しします、まずは日本です。
- 日本ではFANCLブランドがサプリメント事業及びスキンケア事業でダイレクトチャネルを活用して強いポジションを築いております。
- この強みをKIRINブランドにも活かし、双方のブランドがオーガニックに成長できる優位性を保持しております。
- グループでの付加価値創出のために行うことは右の2つです。
- まずは優先課題としてスピード感を持って取り組むのは、事業プロセスの最適化と販売機能の強化です。こちらは次のページでお話しします。
- 2つめは、健康課題に対して身体の内と外からのアプローチをこれまで以上に訴求していくことです。
- 例えば、肌の不調に対して、免疫ケアによって人間が元来持っている力を高めることは肌にもよいという知覚形成を進めながら、そのコンセプトを体現する商品やサービス、プロモーションの開発を進めております。
- これはまず日本で取り組みますが、海外でも展開していきます。

強みの異なる2ブランドを活用

両ブランドを活用し、幅広いお客様へアプローチ



チャンネル特性に合わせたアプローチを強化

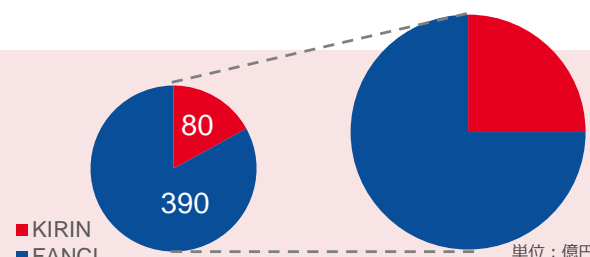


販売基盤一体化

国内サプリメント事業売上収益成長率

国内サプリメント事業を市場成長率を上回るスピードで成長させ、利益率を向上させていく




24年~27年CAGR	
FANCL	一桁半ば%
KIRIN	二桁%
市場	2~3%



- 国内における事業プロセスの最適化についてもう少しお話いたします。
- 短期的には、ブランドとチャンネルの組み合わせを最大限活用することで、ヘルスサイエンス事業におけるグループの付加価値を創出すべきだと考えています。
- まずブランドの観点ではKIRINとFANCLの強みは異なっているため、この2つを有効に活用することで幅広いお客様の健康課題解決が可能です。
- この2つのブランドを一体化した販売体制で各チャンネルでより高い成長を実現していきます。
- 例えばKIRINのサプリメント事業は現状自社通販の構成比が高く、収益性に課題があるため、FANCLの知見を活用し、外部通販を拡大していくことにより、売上と収益性を上げていきます。またFANCL独自のITシステムであるFITを利用することで同社のCRMの強みを活用し、自社通販における顧客のLTVを高めるだけでなく、高い定期顧客維持率に向けた取り組みにも着手していきます。
- こうしたブランドとチャンネルの掛け合わせにより、国内市場平均の成長率を大きく上回る成長を実現し、FANCL・KIRINのサプリメント事業を国内トップクラスの規模感までもっていきたいと考えております。

▶ 顧客からの信頼・支持に基づくBlackmoresブランド\*の持続的な成長と、グループでの付加価値創出で成長をさらに加速させる

オーガニックな成長を実現する優位性

 <b>強いブランド</b>	<p><b>BLACKMORES®</b></p> <p>サプリメント市場シェア** <b>No.1</b></p> <p>ブランド認知度** <b>75%</b></p>
 <b>強固な販売チャネル</b>	<p>実店舗とオンラインの双方での確かな実績</p> <p>▶ 流通のトップ企業との強い関係性の構築</p>
 <b>深いお客様理解商品開発力</b>	<p>▶ お客様理解を深めるマーケティング・デジタルケイパビリティ</p> <p>▶ 既存商品を上回る粗利率を実現する商品開発力</p> <p>▶ 商品の上市を円滑に進める規制当局との強固な関係構築</p>

グループでの付加価値創出にむけて

<p> サプリメント事業 ▶ プラズマ乳酸菌入り商品の上市</p> <p><b>短期的優先課題</b> <b>BLACKMORES® KIRIN</b> <b>土台の健康づくり</b></p> <p>▶ TGA***承認のリードタイム短縮により、2026年の商品上市を目指す</p> <p>▶ 新たなヘルスクレームを共同で検討・開発を進め、新たな需要を掘り起こし、売上拡大につなげていく</p>
<p> スキンケア事業 ▶ Beautyカテゴリへの展開</p> <p><b>中長期課題</b> <b>BLACKMORES® FANCL</b> <b>個別の健康課題の解決</b></p> <p>▶ Blackmoresの販売チャネルを活用し、FANCLブランドの展開を検討</p>
<p> その他の取組み <b>BLACKMORES® KIRIN</b></p> <p>▶ 品質保証におけるKIRINの知見活用や、SCMの見直しによるコスト効率化の取り組みも順次展開</p> <p>▶ Blackmoresのデジタルケイパビリティを活かし、AIを活用した顧客分析・開発の取り組みを通じて発売した「SLEEP」シリーズは、消費者に良質な睡眠の重要性を啓発し、新規顧客の獲得に成功</p> <p>▶ R&amp;Dの協業加速：臨床試験について、ヘルスサイエンス研究所への直接レポートラインに変更し、連携強化を図る。</p>

© Kirin Holdings Company, Limited \* Combined Blackmores + BioCeuticals  
 \*\*APAC Brand Health Study 2023 \*\*\* Therapeutic Goods Administration

- 豪州はBlackmores事業の基盤市場であり、圧倒的なブランド認知度とトップシェアであることを活かして、持続的な成長を目指します。
- 持続的な成長の源泉の1つは、深いお客様理解に基づく、新商品の上市です。
- 直近でもAIを活用した顧客分析・商品開発から、睡眠の健康課題にアプローチする「SLEEP」シリーズのサプリメントを上市するなど、取り組みが加速しております。
- グループでの付加価値創出に向けては、キリンの商品開発チームとの連携が進んでおり、機能の連携・統合を進め、プラズマ乳酸菌入りなどの新商品上市のリードタイムを短縮し、成長のサイクルを早めていきます。
- また新たな健康課題へのアプローチとして、FANCLのスキンケア事業の活用を検討しており、今後市場調査等を経て、取り組みを進めます。



➤ 規模が大きく・成長率も高い市場でまずはそれぞれのブランドでの成長を実現し、将来的な連携を検討

オーガニックな成長を実現する優位性

 強い ブランド	 <p>BLACKMORES 越境EC サプリメント市場シェア* No.3 ブランド認知度* 45%</p> <p>FANCL 越境EC サプリメント市場シェア** No.8</p>
 強固な 販売チャネル	<p>➤ さらなる成長が期待できる越境ECの主要モールで強固なポジションを保有 (VDS市場の20%程度のアクセス)</p>
 深い お客様理解 商品開発力	<p>➤ ローカルのニーズをより深く理解することで、需要に合った商品を開発</p>

グループでの付加価値創出にむけて

トップライン成長とチャネル・バックオフィス機能連携等の取組みによるコストダウンを検討

📱 サプリメント事業 ➤ 販売チャネルの拡大

- BLACKMORES 中国の国内一般チャネルへの展開拡大に取り組む。25年中に複数商品の上市を計画。
- FANCL 従来の越境ECに加えて、国内一般チャネルへの展開拡大を目指す ⇒ Blackmoresの現地OEMの活用等を検討

👤 スキンケア事業 ➤ ブランドの認知拡大 FANCL Attenir


- バックオフィス機能連携等に取り組む
- ECやドラッグストア、専門店等での展開による認知度向上を通じた自律的な成長を目指す

- 中国はFANCL、Blackmores双方のブランドが上市済みであり、伸びゆく市場の中で、それぞれのブランドの認知度を高めながら、成長を実現します。
- 現状、越境ECと呼ばれるECチャネルを中心とした展開を行っておりますが、今後は中国国内での販売チャネル開拓に取り組んでいきます。
- また、トップライン成長だけでなく、チャネル・バックオフィス機能における連携等によるコスト効率化も実施していきます。
- 一例としては、Blackmoresが契約する現地OEMをFANCL商品でも活用することを検討しております。
- スキンケアについては、FANCL・Attenir両ブランドを活用しながら成長していきます。




▶ 国ごとに異なるニーズが存在する成長市場で、Blackmoresが築いてきた販売チャネルとFANCLの技術や商品等を活用し成長を実現

オーガニックな成長を実現する優位性

 <b>強いブランド</b>	<b>BLACKMORES</b> タイ                      マレーシア                      インドネシア サプリメント市場シェア*      サプリメント市場シェア*      サプリメント市場シェア* <b>No.1</b> <b>No.1</b> <b>No.3</b> ブランド認知度*                      ブランド認知度*                      ブランド認知度* <b>77%</b> <b>78%</b> <b>69%</b>		
	<b>BLACKMORES</b> ▶ 東南アジア各国のVDS市場でトップブランドの地位を築いている。Local mart やコンビニ等へのチャネル拡大余地あり		
	<b>BLACKMORES</b> ▶ 各国で消費者調査から商品開発につなげるサイクルをすでに確立		

グループでの付加価値創出にむけて

女性の健康・美容に関するニーズが高く、市場規模が大きいタイを中心に取り組みを探索

 **サプリメント事業** ▶ **商品ポートフォリオの強化**

**優先課題**

- ▶ FANCLのマルチパック等の技術を活用した商品開発に活かしていく
- ▶ 成長するBeautyカテゴリでの展開加速を検討 **個別の健康課題の解決**

 **スキンケア事業** ▶ **スキンケア市場の新規開拓を模索**

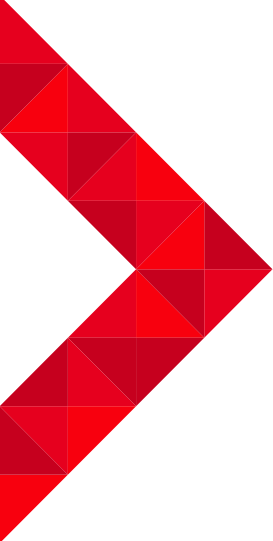
**優先課題** **FANCL Attenir** **個別の健康課題の解決**

- ▶ FANCLブランドだけでなく、それ以外のブランド活用も含めた成長を検討していく

© Kirin Holdings Company, Limited

\*APAC Brand Health Study 2023

- 東南アジアは、国ごとにニーズが異なり、その国にあった展開が求められますが、既にBlackmoresが各国において、強固な販売チャネルを築いており、今後も高い市場成長の恩恵を受けつつ、KIRINやFANCLの技術やノウハウ等を活用し、お客様への提供価値を拡げていきます。
- グループでの付加価値創出に向けては、各国の取組みを検討している最中ですが、FANCLがサプリメントで展開する「年代別シリーズ」で活用しているマルチパックの技術をBlackmoresでも活用するなど、これまではできなかった新たな取組みを検討します。
- また女性の健康・美容カテゴリの需要が高いタイにおいては、FANCLが持つスキンケアのブランドや技術が活用できると考えております。



## 収益性を高めグループの第三の柱へ

---

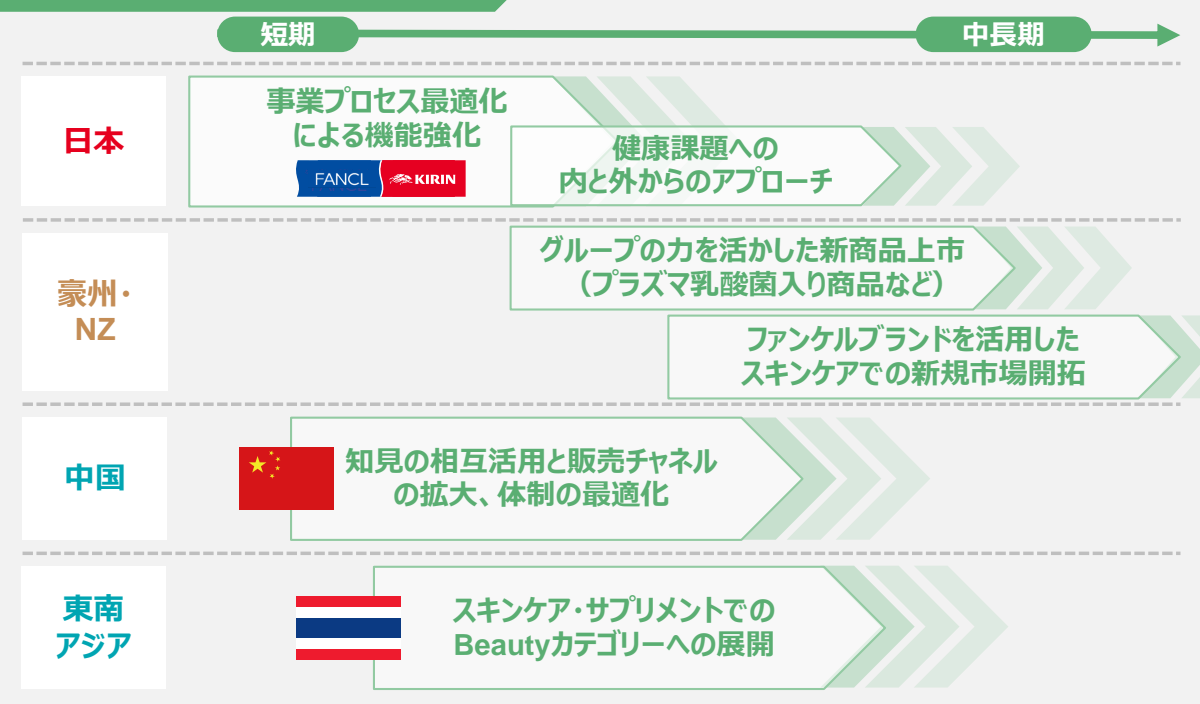
Joy brings us together



- 最後に、これらの戦略によって実現する財務目標についてお話しします。

▶ トップラインは取り組みの優先順位を決めて、付加価値創出を目指す

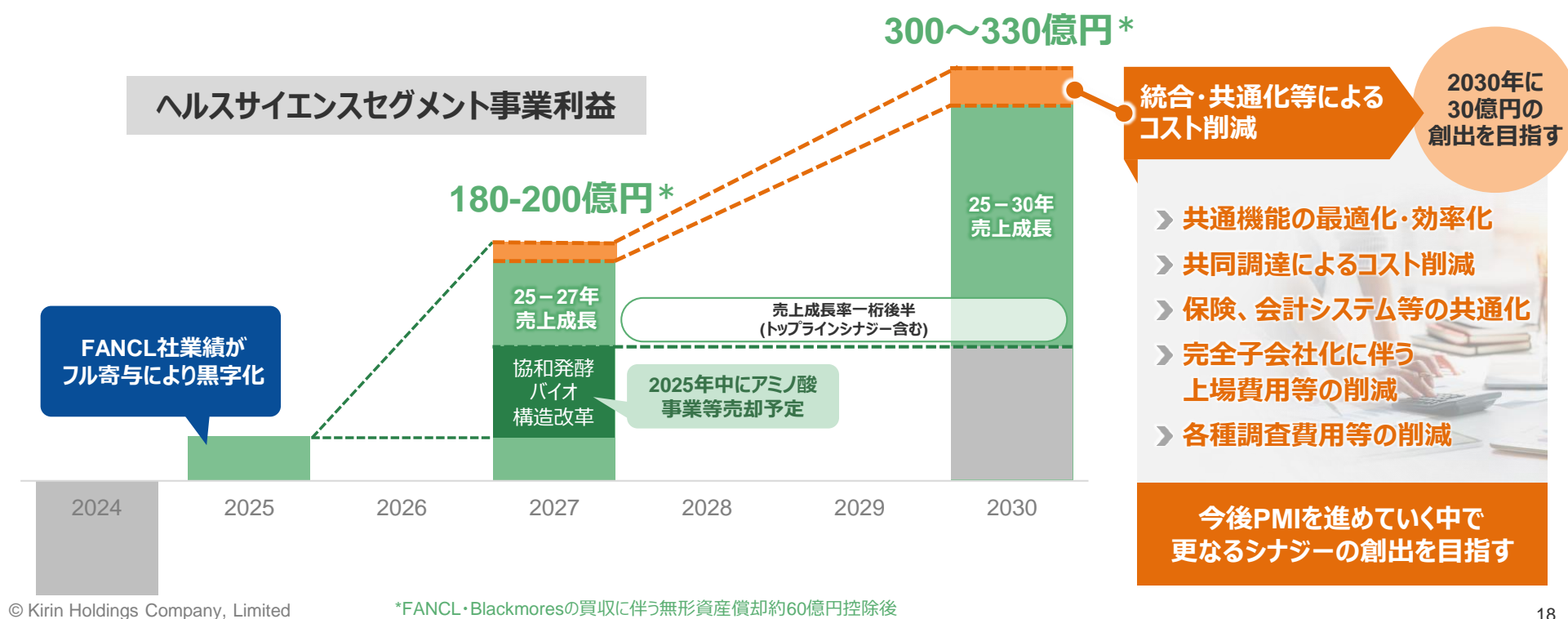
## トップラインの追加的成長



グループでの付加価値創出により市場の成長率よりも**1-2%高い成長を実現**

- このページでは、これまでお話ししてきた各国における戦略の結果、実現するトップラインにおけるグループでの付加価値創出をまとめています。。
- こちらに記載しているのは一例ですが、各国でのグループにおける付加価値の取組みによって、市場よりも1-2%高いトップライン成長率を実現できると考えています。
- 海外においては代理店の契約や新商品上市に向けた規制対応などのリードタイムを要するため、中長期的なタイムラインで付加価値の創出を目指します。

- ▶ FANCLとBlackmoresのオーガニック成長や付加価値を創出により、既存事業を上回るトップライン成長とコスト削減を実現し、利益成長を加速



- こちらのページでは今後のヘルスサイエンス事業の事業利益成長のガイドをお示しています。
- ご心配をおかけしていた協和発酵バイオのアミノ酸事業については事業譲渡の合意ができましたので、今後は主にBtoC事業に注力し利益成長を加速させていただきます。
- 利益成長の大部分は、高い市場成長の恩恵とそれを上回るトップライン成長が占めることとなりますが、もちろんコスト削減も追及していきます。
- 機能の共通化・効率化や共同調達などにより、2030年までに30億円程度の削減を見込んでおります。
- このトップライン成長とコスト削減の組み合わせにより、事業利益で3年後に180から200億円の実現、そして2030年には300億円以上の利益レベルを目指します。

▶ 人間が元来持っている力を高めることで、人種や性別、年齢などに関係なく、すべての人の生きるよろこびと心豊かな生活の実現により、APAC最大級のヘルスサイエンスカンパニーとなる



### 売上収益

グループでの付加価値創出により

2030年に**3,000億円規模**を目指す



### 事業利益率

まずは2030年に10%以上を目指し、

将来的には**15%**を目指す



### ROIC

投資先行のフェーズから資本効率を高めるステージに移行し、資本コスト（WACC）を超えることを目指す

将来的に**10%**を実現する



© Kirin Holdings Company, Limited

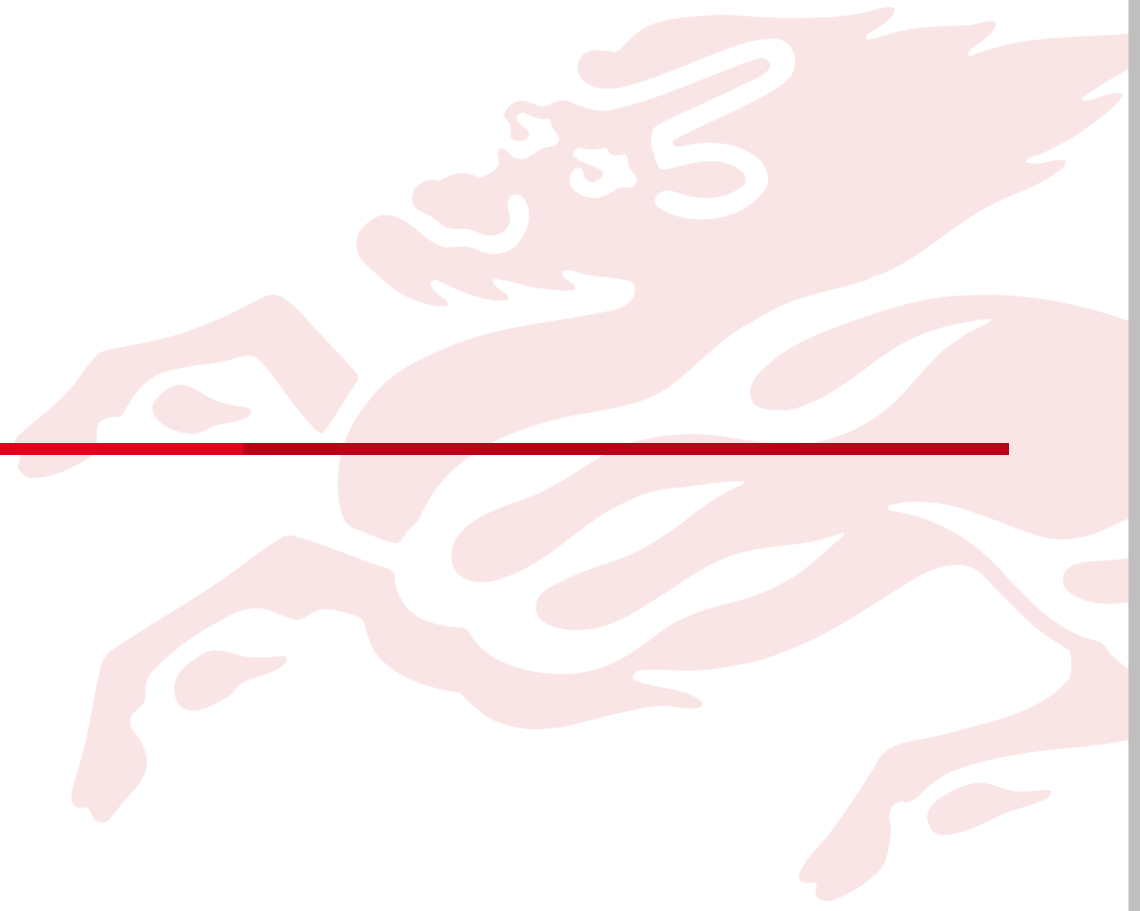
- 財務目標を項目別にお話ししますが、2030年の事業利益300億円は、売上3,000億円から生み出す計画です。
- つまり、事業利益率が10%程度となりますが、将来的にはよりマージンの高い15%の事業を目指していきます。
- ROICについても、今後収益性を高め、まずは資本コストを上回る状態を目指していきます。
- 最後になりますが、我々の強みを活用して健康の社会課題の解決に取り組んでいくことで、“アジア・パシフィック最大級のヘルスサイエンス・カンパニー”になることを目指していきます。そしてそれこそがキリンの企業価値向上につながるのだと考えております。
- 今後のキリングループの成長にご期待ください。



# Appendix

---

Joy brings us together





## 事業内容

- BEAUTY／美の領域  
- 化粧品事業etc.
- HEALTH／健康の領域  
- サプリメント事業etc.

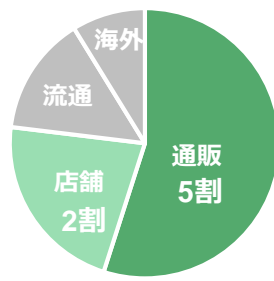
## 展開国

日本・中国等のアジアを中心に展開

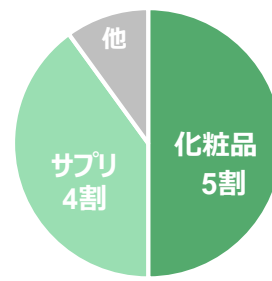
## 製造拠点

- 千葉工場（化粧品・サプリメント）
- 横浜工場（サプリメント）
- 三島工場（サプリメント）
- 滋賀工場（化粧品）
- 群馬工場（化粧品）
- 長野工場（発芽米、サプリメント）

販売チャネル【売上】



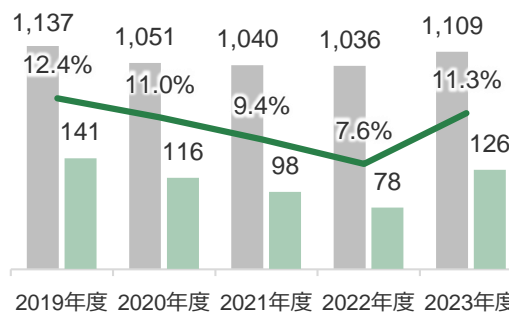
事業【売上】



地域別【売上】



## 売上高・営業利益



売上高：■ 営業利益：■ 営業利益率：—  
(億円)

## 主な製品



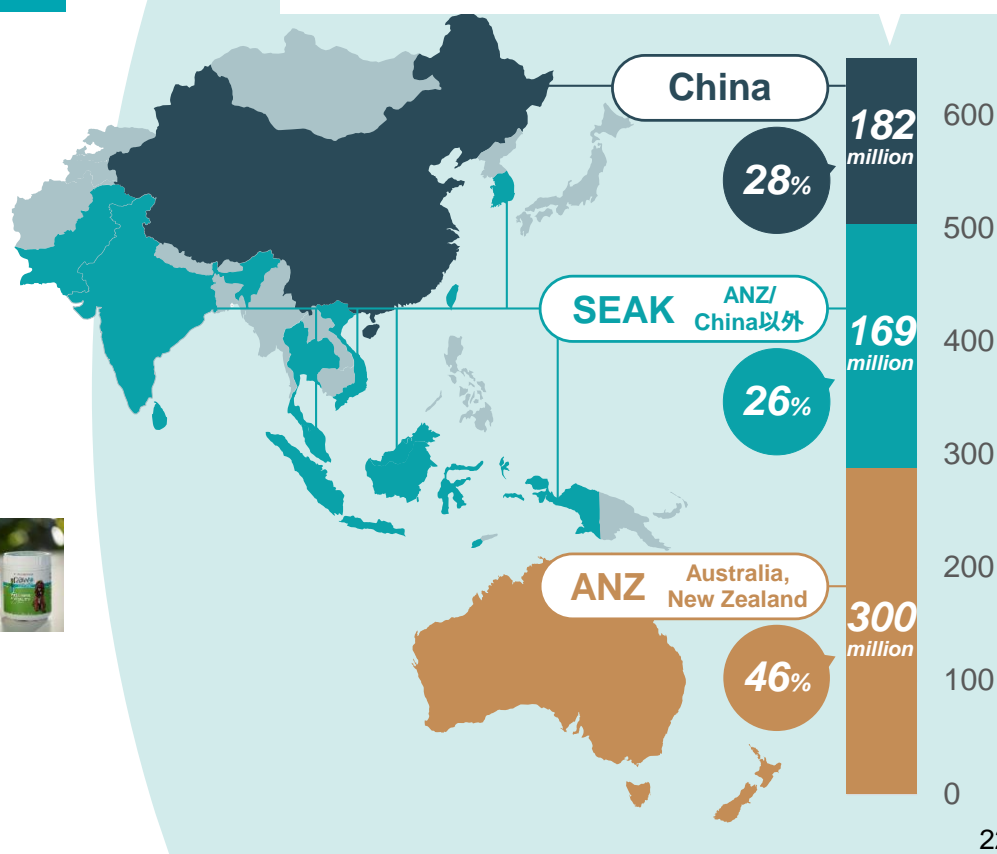
### 豪州発・健康食品（Natural Health）の代表的企業

- 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
- 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）



\* 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

売上収益 2023年度実績 **654** million AUD



この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。  
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.



よろこびがつなぐ世界へ Joy brings us together