

味の素株式会社とカルピス株式会社の経営統合
～ “健康” と “海外” で成長を加速～

2007年6月11日(月)

味の素株式会社
取締役社長 最高経営責任者

山口 範雄

目次

1. 本日の発表内容及び目的
2. 両社を取り巻く経営環境
3. 味の素社の原点とその展開
- 4 - 1. カルピス社の原点とその展開
- 4 - 2. 乳酸菌のさらなる可能性
- 4 - 3. 「カルピス」ブランドの価値
5. これまでの両社の協力関係
- 6 - 1. シナジー創出モデル
- 6 - 2. シナジー創出モデル(価値連鎖視点)
両社の豊富な経営資産の徹底活用
- 6 - 3. シナジー創出モデルの例
7. 海外展開の加速化
8. 期待されるシナジー領域(まとめ)
9. 本件のスキーム
10. 株式交換までのスケジュール

【ご参考】 両社概要(連結ベース)

1. 本日の発表内容及び目的について

あしたのもと
AJINOMOTO[®]

カラダにピース
CALPIS 

私たちは、地球的な視野にたち、
“食”と“健康”、そして明日のよりよい生活に
貢献します。



“魅力と価値のある商品や技術”を提供して、
“心とからだの健康”に役立ち、
社会に貢献できる企業グループを目指します。

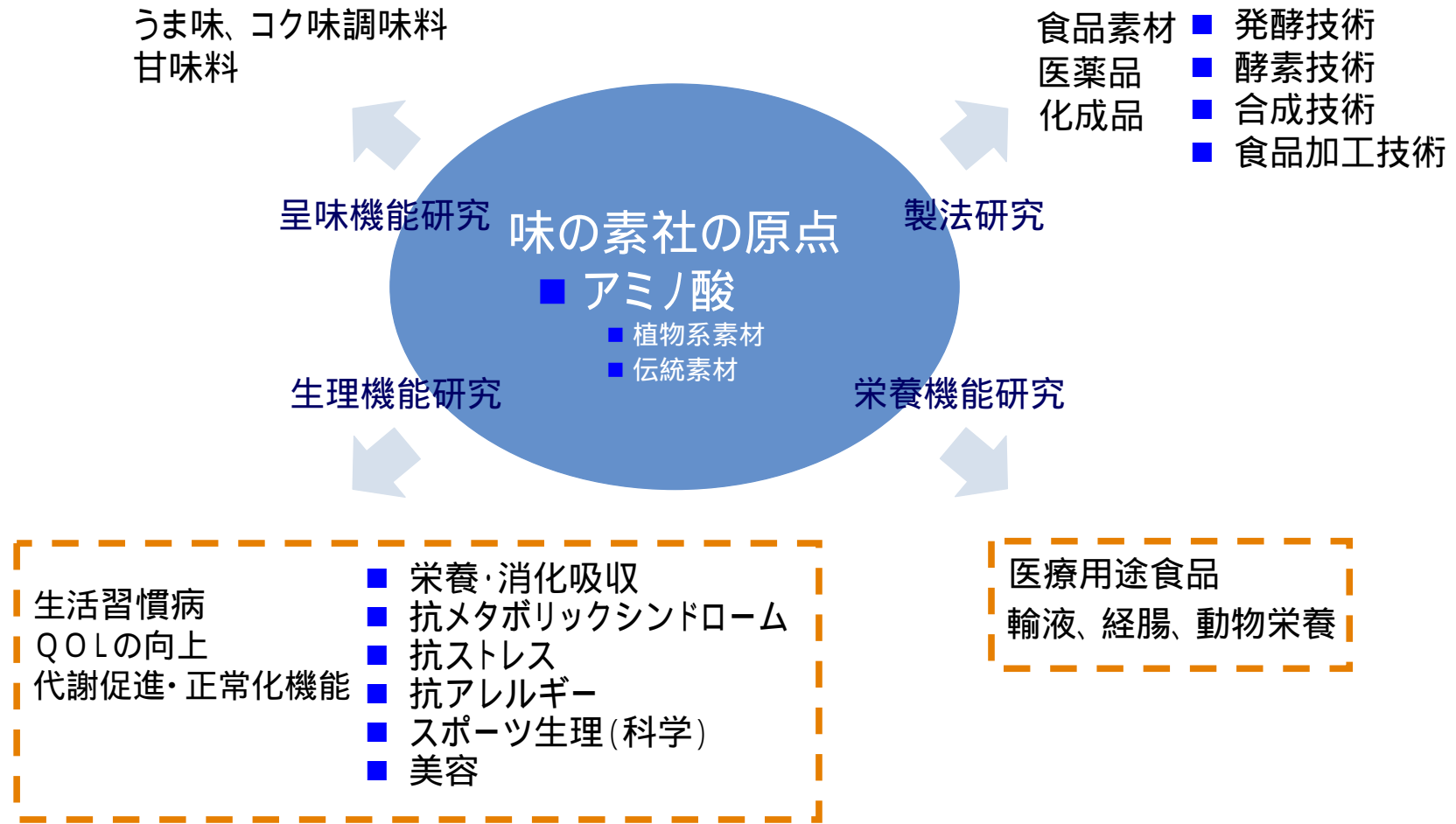
健康を基軸とした新しい価値ある製品・サービスのグローバル展開

- 味の素社とカルピス社は株式交換によるカルピス社の完全子会社化に合意
- 株式交換比率 1 : 0.95
(カルピス社普通株式1株に対し、味の素社普通株式0.95株を割当て交付)

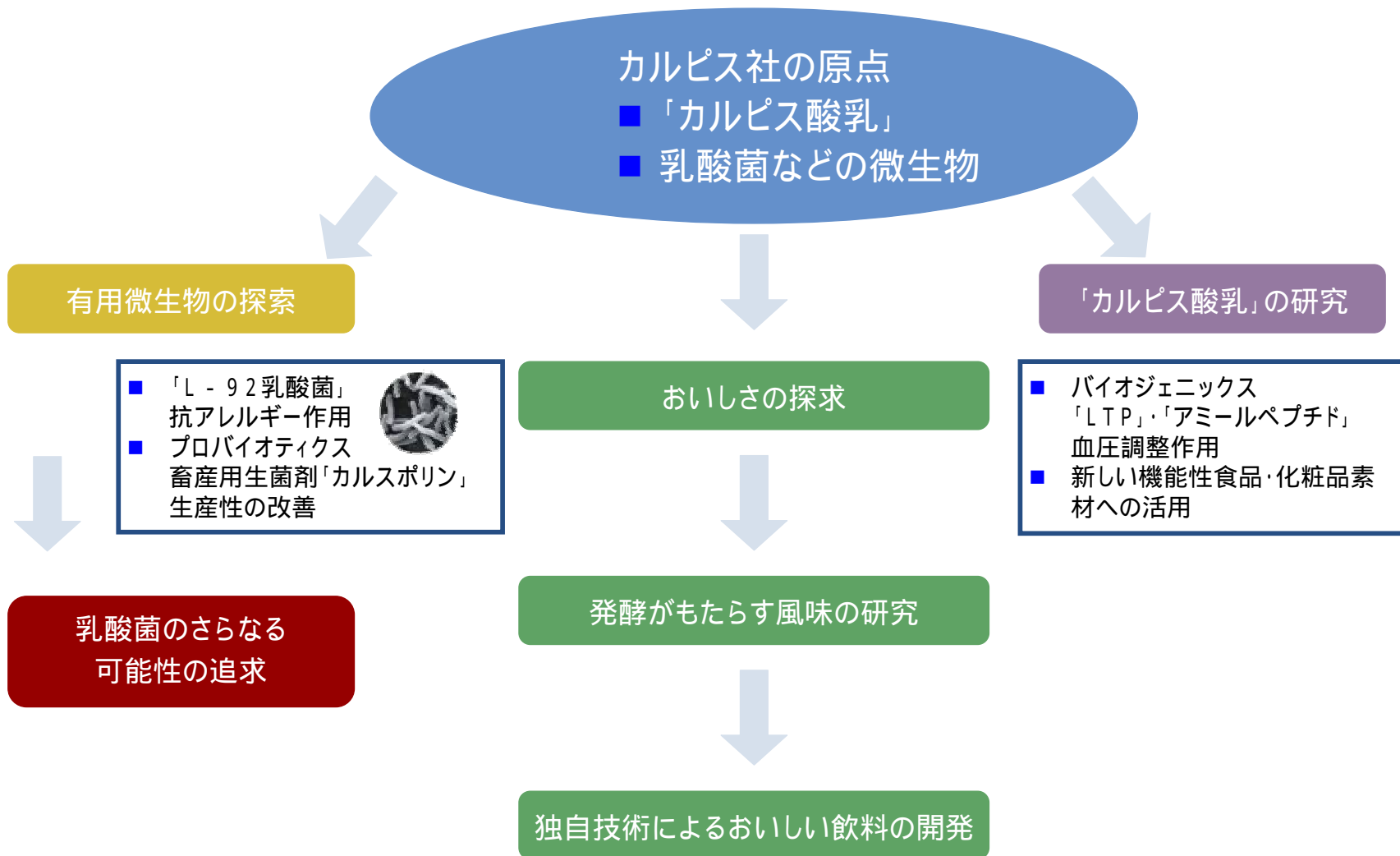
2. 両社を取り巻く経営環境



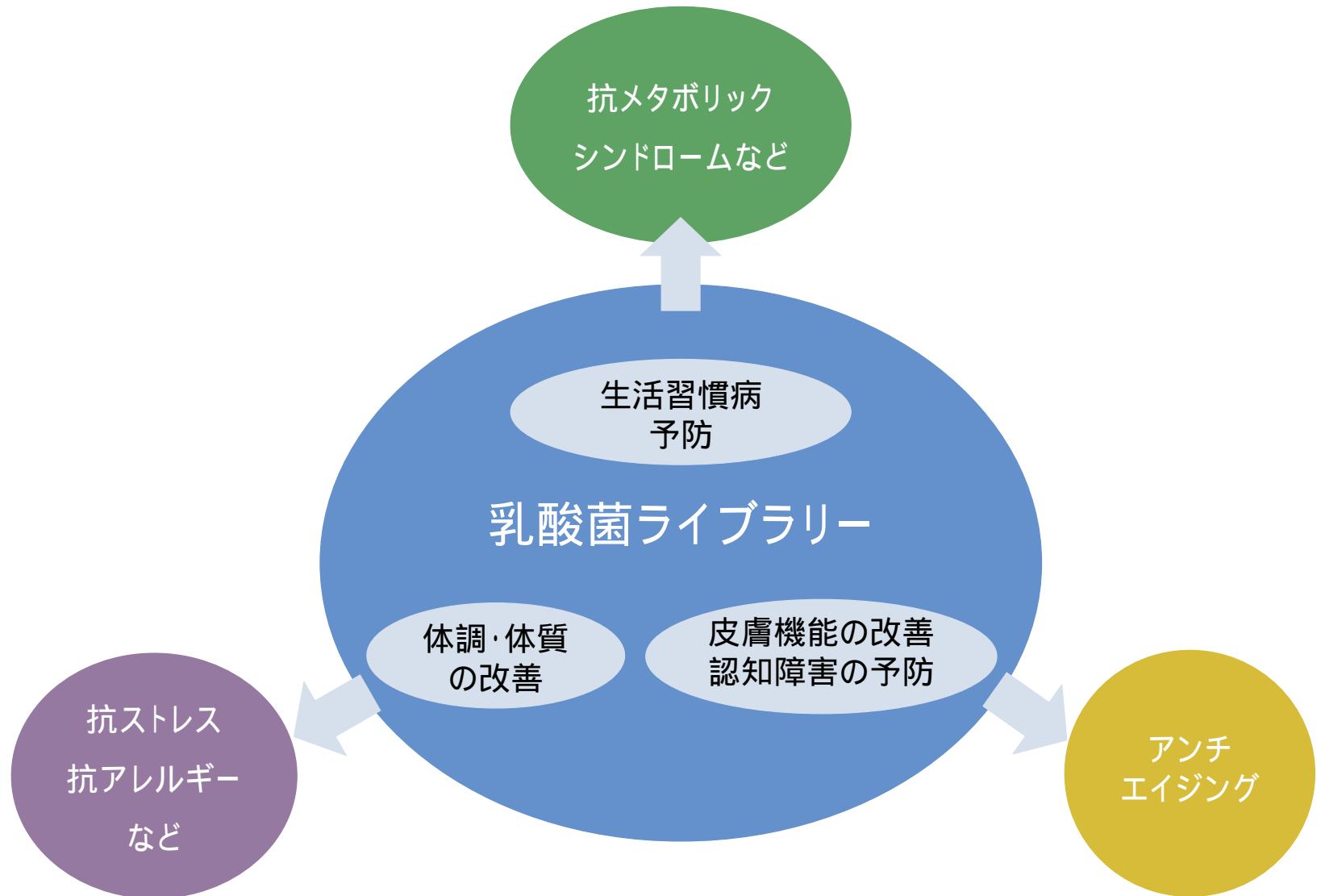
3. 味の素社の原点とその展開



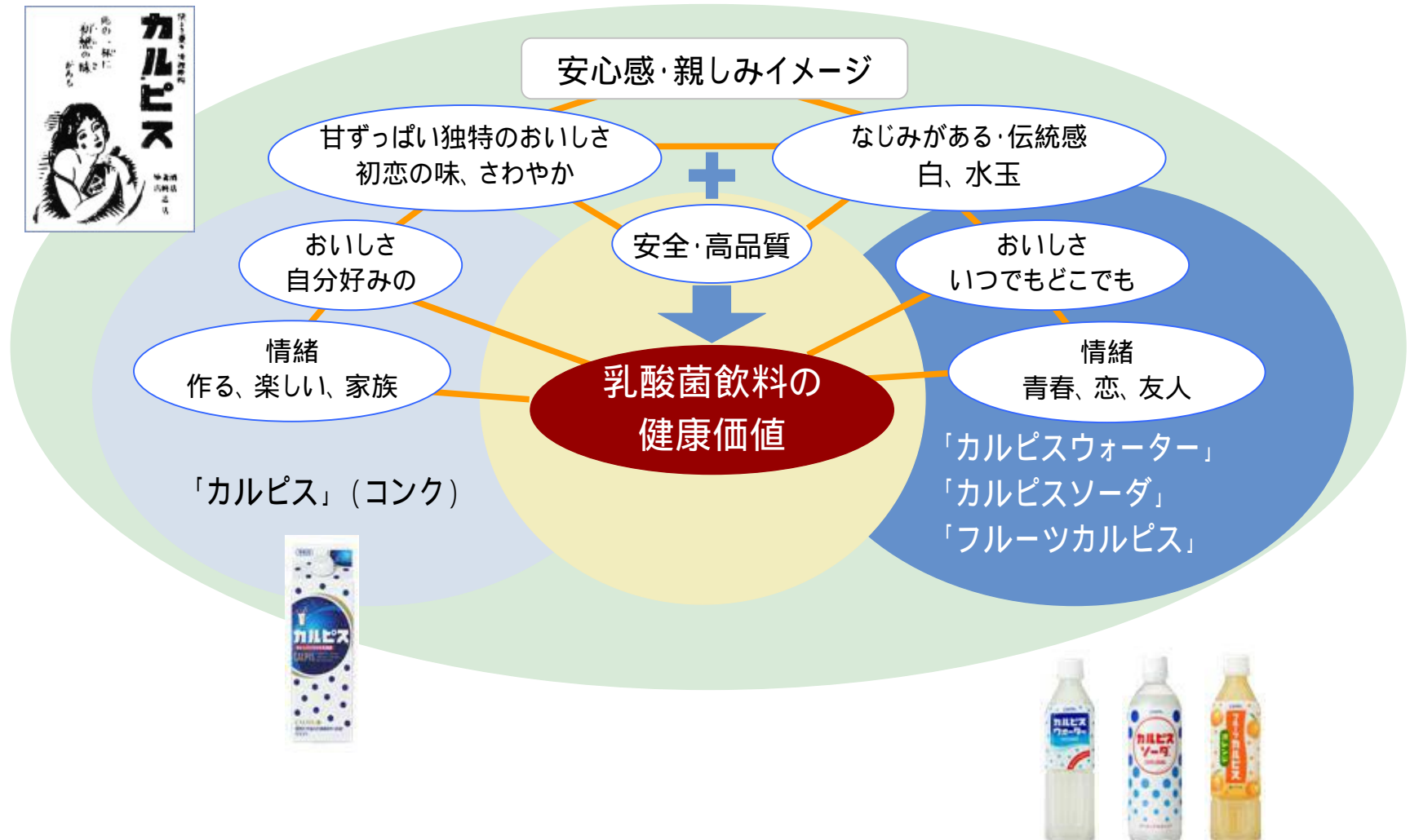
4 - 1 . カルピス社の原点とその展開



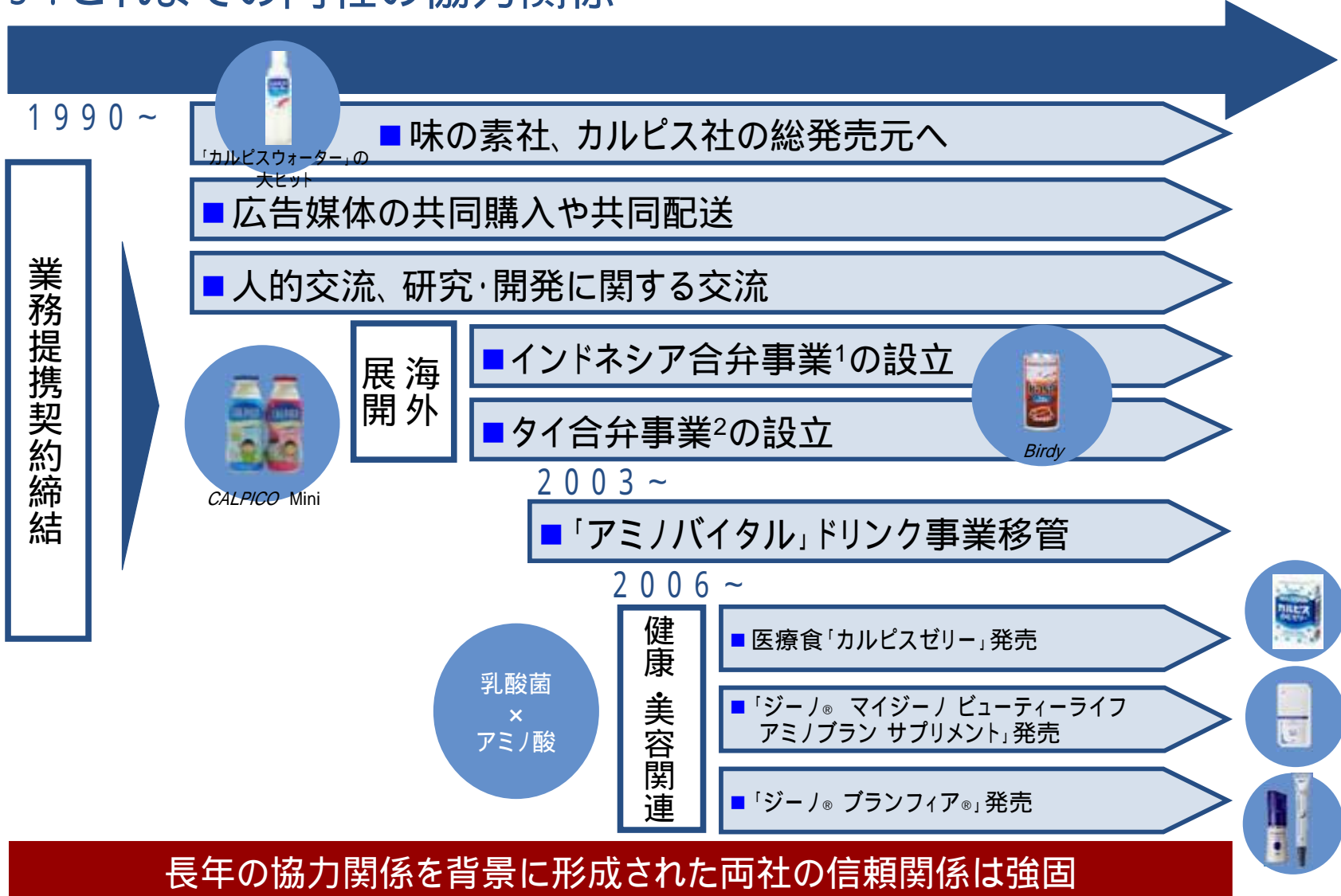
4 - 2 . 乳酸菌のさらなる可能性



4 - 3 . 「カルピス」ブランドの価値



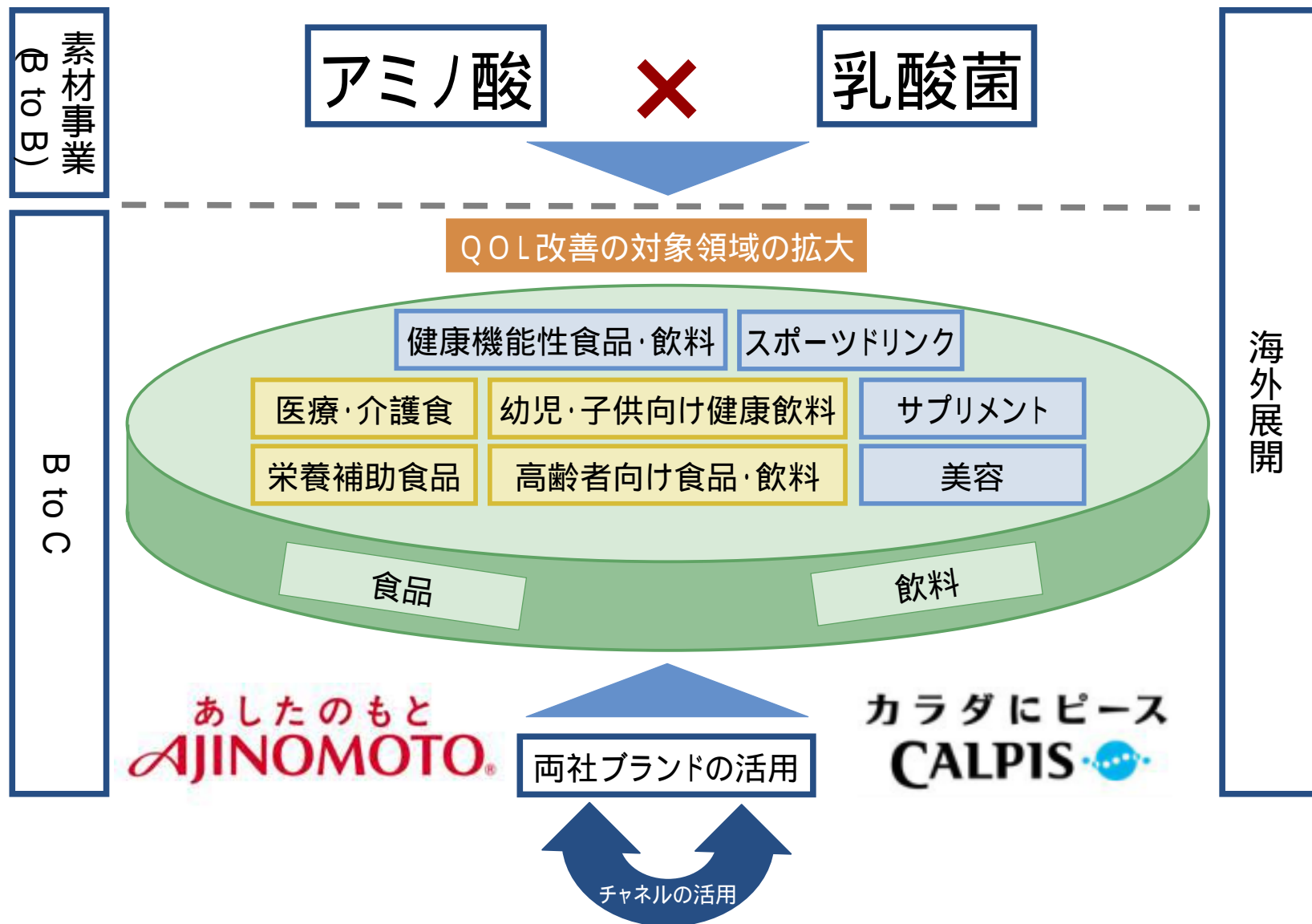
5. これまでの両社の協力関係



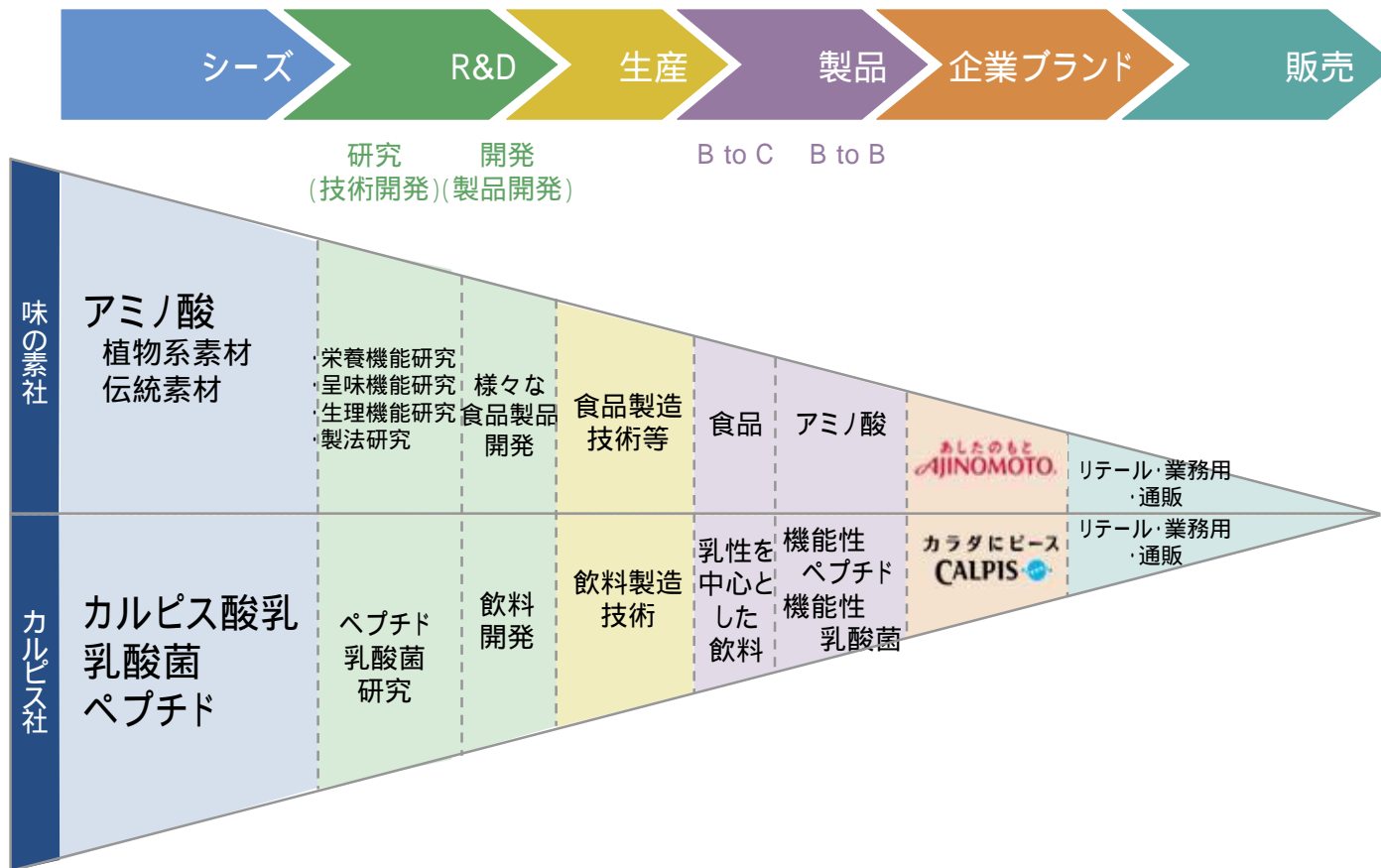
¹ 味の素カルピスビバレッジインドネシア社(出資比率: 味の素社50%、カルピス社50%)。1994年設立。

² タイ味の素カルピスビバレッジ社(出資比率: 味の素グループ60%、カルピス社40%)。1997年設立。

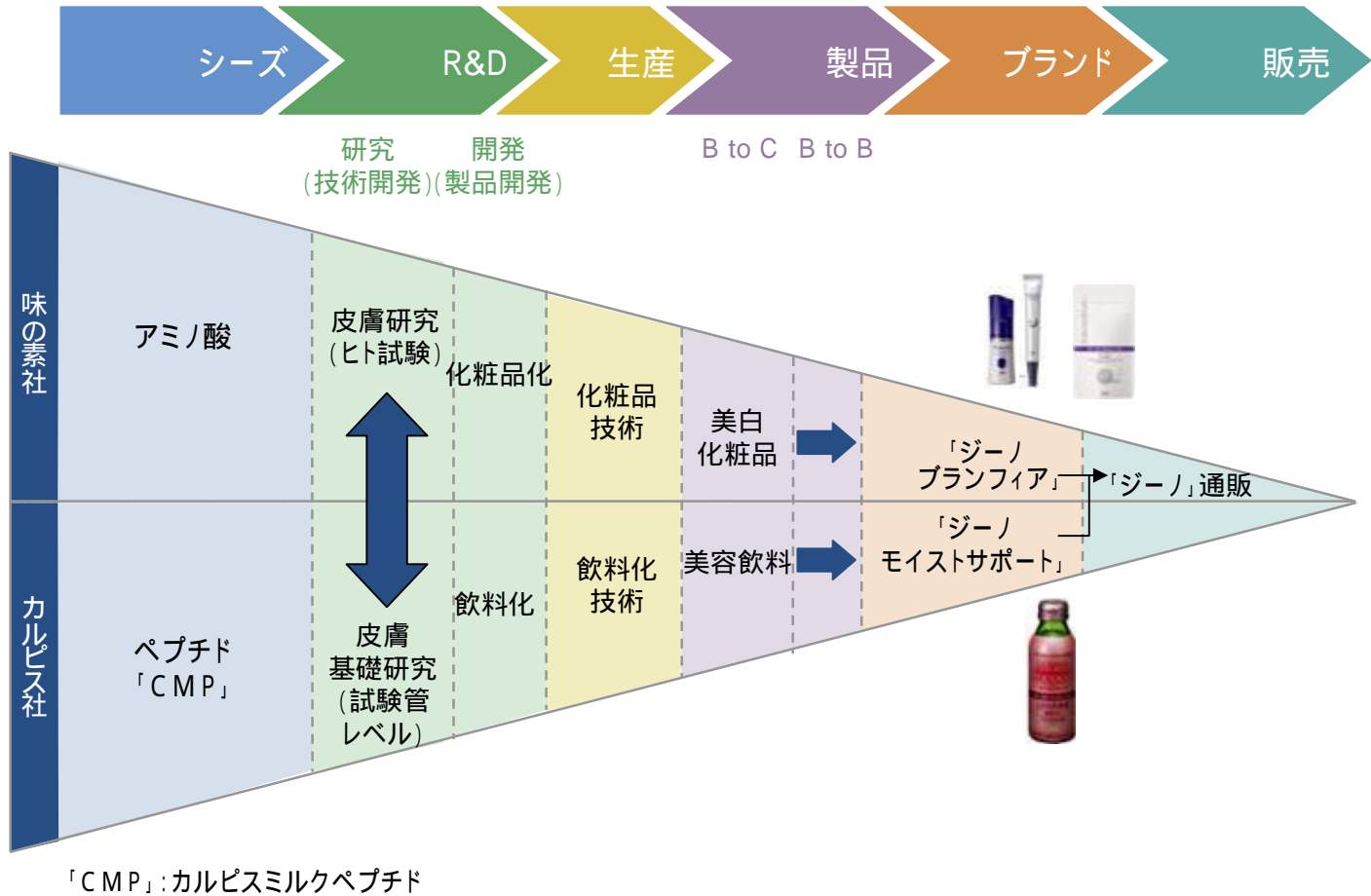
6 - 1 . シナジー創出モデル



6 - 2 . シナジー創出モデル(価値連鎖視点) 両社の豊富な経営資産の徹底活用

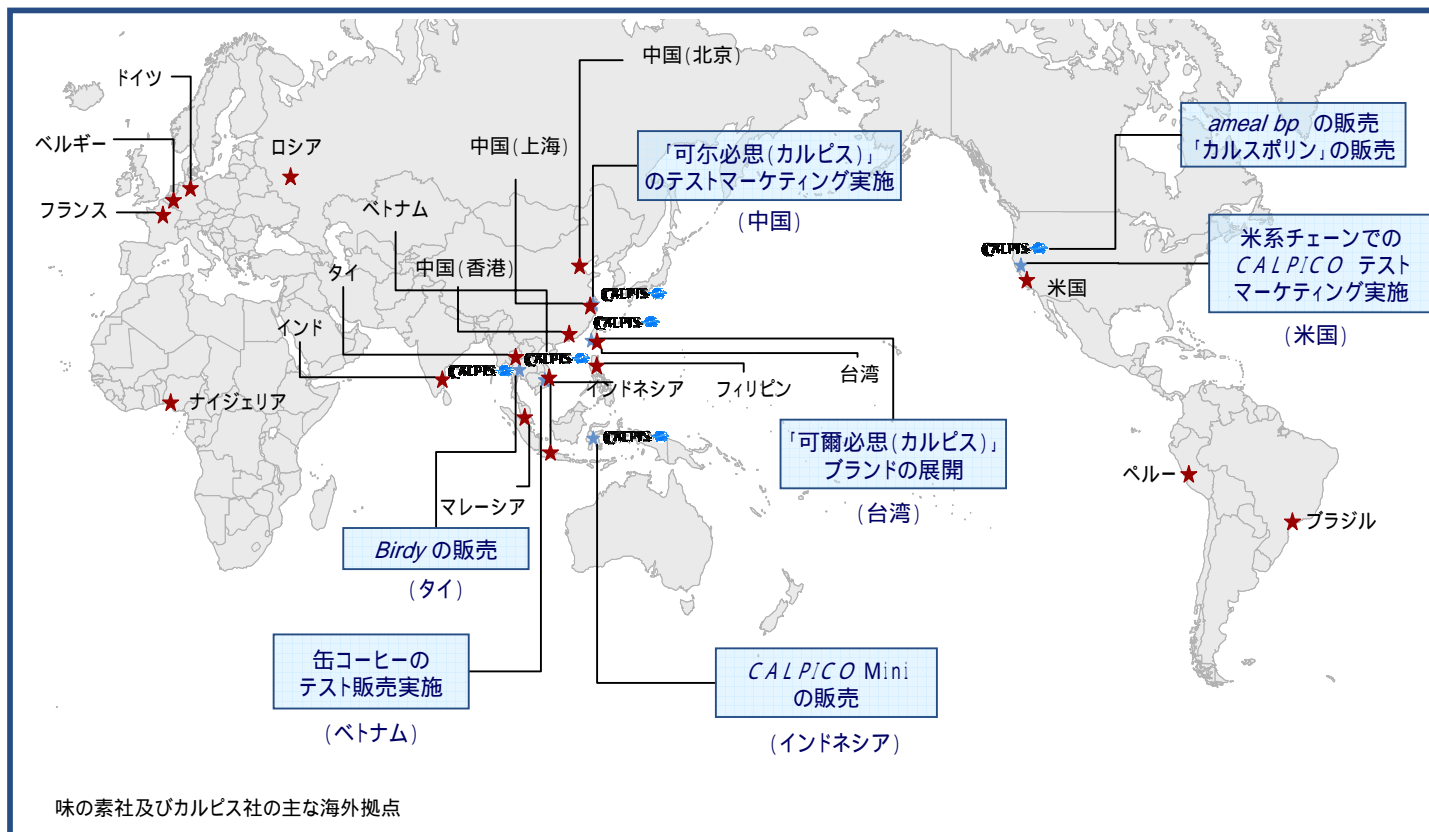


6 - 3 . シナジー創出モデルの例： 「ジーノ」：化粧品、サプリメント、飲料(2007年3月)



7. 海外展開の加速化

■ 味の素グループの広範な海外ネットワークを活用し、カルピス社の海外事業を拡大



味の素グループは現在23の国・地域で事業を展開

8. 期待されるシナジー領域(まとめ)

健康事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両社の素材、技術、製品領域を活用し、健康機能性飲料・食品の品揃えを強化 ■ 医療・介護分野でも、両社の素材、開発技術を活用し、事業化を図る ■ 研究開発の協業による新たな健康素材を開発 ■ 健康素材バルク事業の拡大 ■ 相互のブランドを活用し、健康機能性食品、飲料事業を拡大
「カルピス」ブランドの活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 味の素社の経営資源を活用した飲料事業の強化 ■ カルピス社の健康イメージ及び乳幼児、子供、若年層への高いブランド浸透力の食品への展開
海外展開の加速化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 味の素グループの販売チャネルを活用した海外での飲料及び健康事業の強化
効率化によるコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両社の営業経費、物流経費、調達コスト、管理部門コスト等の見直しを行い、最適なコスト体制を確立

2012年度に
営業利益倍増

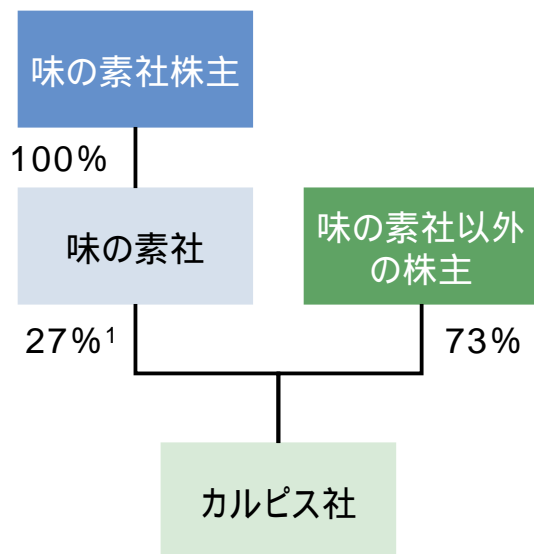
■ 味の素社およびカルピス社それぞれの取締役および幹部職員によるシナジー検討委員会を発足し、シナジーの早期実現を図る

9. 本件のスキーム

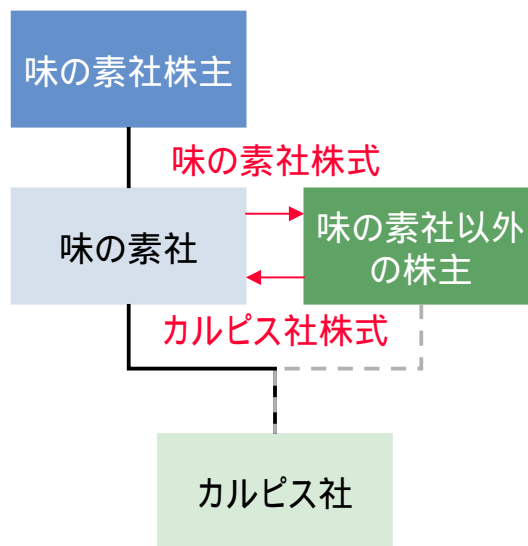
案件概要

- 株式交換によるカルピス社の完全子会社化
- 株式交換比率: カルピス社普通株式1株に対して、味の素社普通株式0.95株を割当て交付
 - 2007年6月6日の両社株価ベースの交換比率に対し21.2%のプレミアム

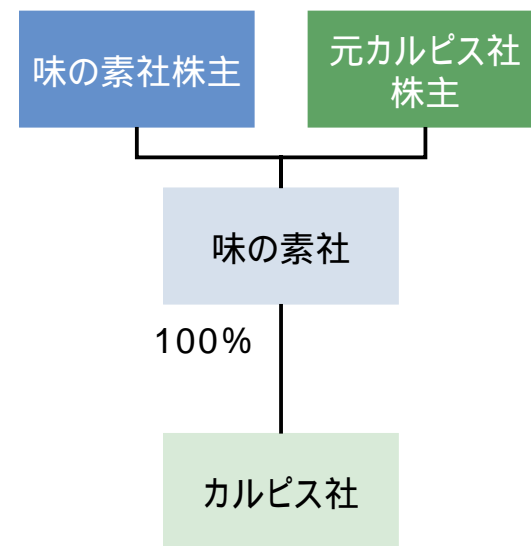
現状



株式交換



株式交換後



¹ 議決権ベース

10. 株式交換までのスケジュール

株式交換決議取締役会(両社)	平成19年6月11日(月)
株式交換契約締結	平成19年6月11日(月)
株主総会基準日(カルピス社)	平成19年6月30日(土)
株式交換承認株主総会(カルピス社)	平成19年8月29日(水)(予定)
株式売買最終日(カルピス社)	平成19年9月21日(金)(予定)
株券上場廃止日(カルピス社)	平成19年9月25日(火)(予定)
株式交換の効力発生日	平成19年10月1日(月)(予定)
株券交付日	平成19年11月下旬(予定)

本株式交換は、味の素社については、会社法第796条第3項の規定に基づき簡易株式交換の手続きにより、株主総会の承認を得ずに行う予定です。

【ご参考】 両社概要(連結ベース)

	味の素社 (平成19年3月期)	カルピス社 (平成18年12月期)
売上高	1兆1,585億円	1,204億円
営業利益	638億円	54億円
営業利益率	5.5%	4.5%
総資産	1兆617億円	975億円
純資産	6,076億円	566億円
従業員数	24,733名	1,330名