

各位

平成17年5月11日

上場会社名 協和発酵工業株式会社
本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目6番1号
代表者名 代表取締役社長 松田 譲
コード番号 4151
東京、大阪
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長
花井 哲郎
TEL: (03)3282-0009

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、平成17年度を初年度とする3カ年の第9次中期経営計画を策定いたしました。第9次中期経営計画は、「成長と発展」を基本方針に、研究開発をより一層推進し、設備投資、拡販施策、コストダウンに大胆な布石を打ってまいります。

以下添付資料にて概要をお知らせいたします。

以上

協和発酵工業株式会社

第9次中期経営計画

(2005～2007)

「創業の精神に立ち返って新たな成長を目指す」

取締役社長

松田 譲

2005年5月12日

業績見込みおよび研究開発の状況等については、現時点で入手された情報に基づいて判断されたものです。従って、実際の業績は経済情勢や為替動向等のさまざまな要因によって変動する可能性があります。

目次

世界に飛躍するバイオ企業となるために	2
2002-2004における実績	4
2005-2007中期経営計画	8
目標と企業戦略	9
各事業ごとの目標と戦略	21
医薬	22
バイオケミカル	26
化学品	29
食品	32
2008—継続性と収益性を伴う成長	35
まとめ	37

世界に飛躍するバイオ企業となるために

2002-2004

事業再構築の遂行・堅固な財務体質を獲得

2005-2007

将来の成長基盤のための投資期間

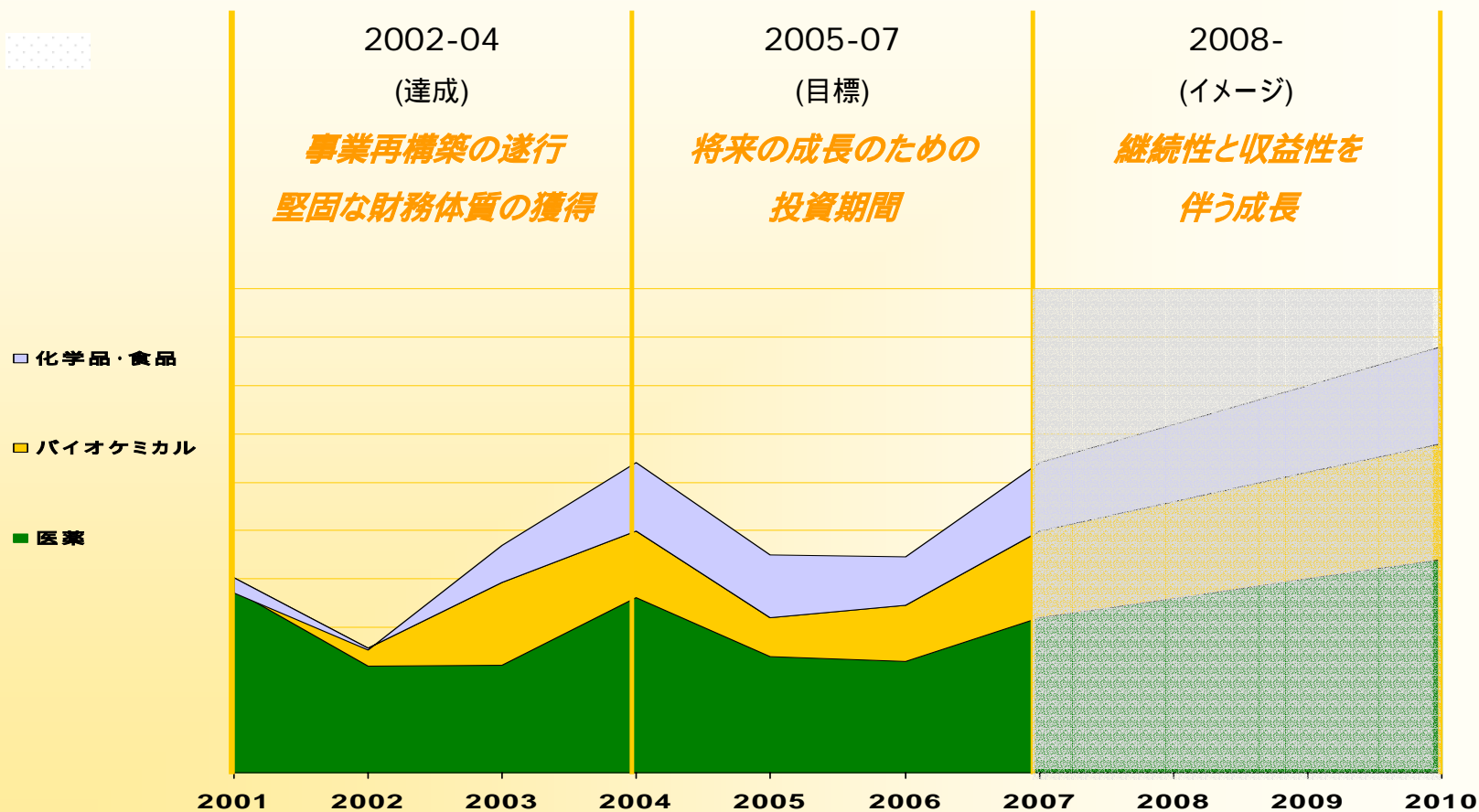
2008-

継続性と収益性を伴う成長

ライフサイエンス と テクノロジーをキーワードとし、
医薬専門メーカーとは一味違う存在感のある企業グループ

長期的な営業利益の推移 (イメージ図)

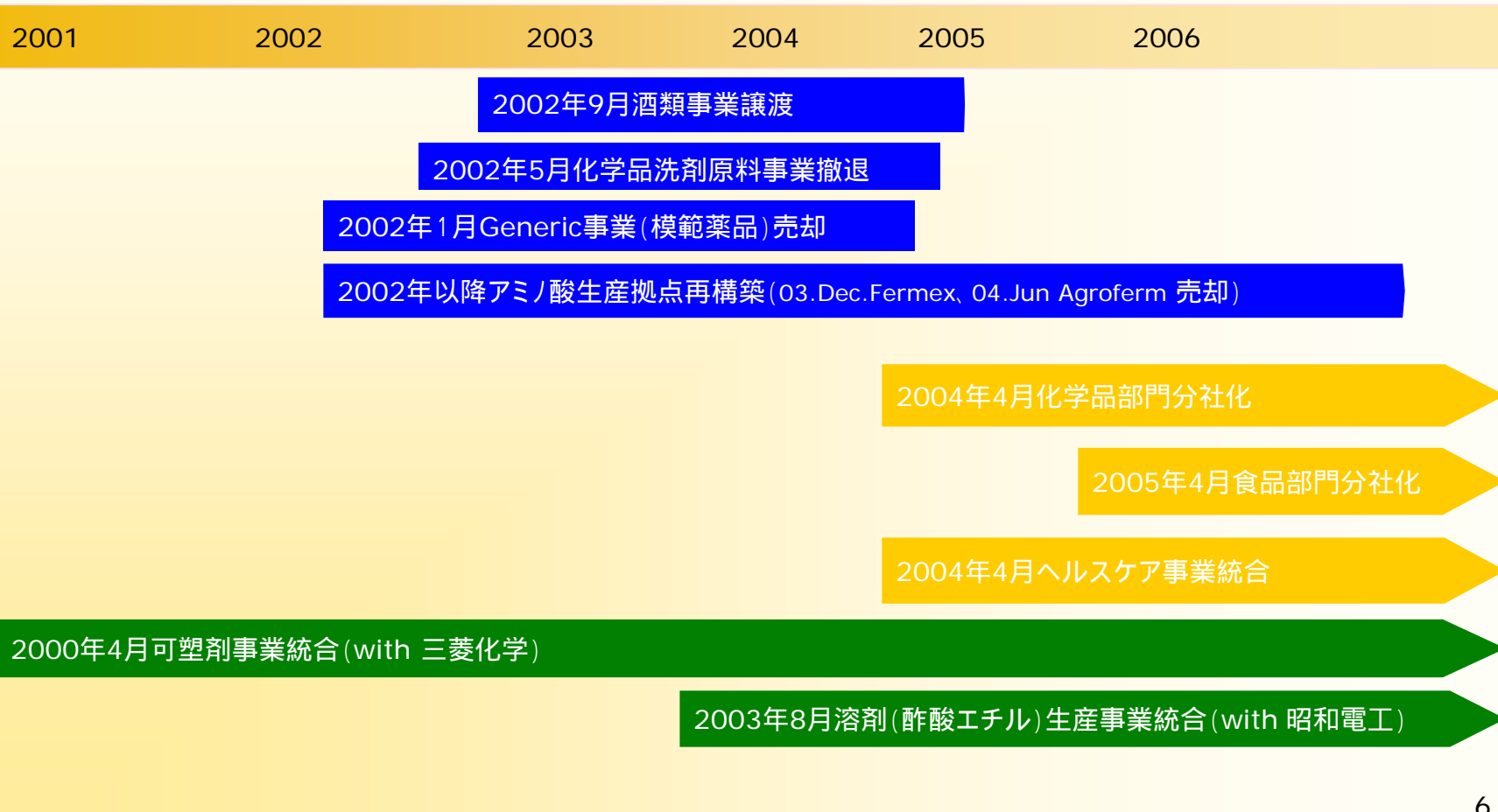
(注) 2003年3月期以前の食品部門の数値には酒類事業の実績値を含みます



2002-2004

事業再構築の遂行・堅固な財務体質を獲得

2005年4月: 医薬とバイオケミカルを両輪とした事業持ち株会社

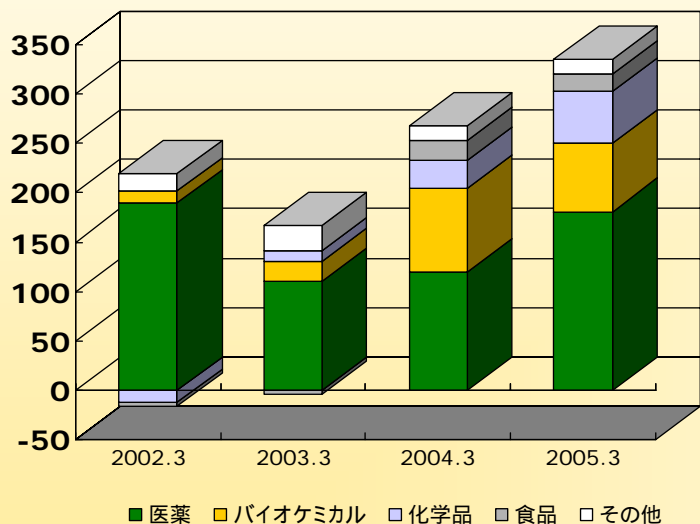


事業再構築の遂行・堅固の財務体質の獲得

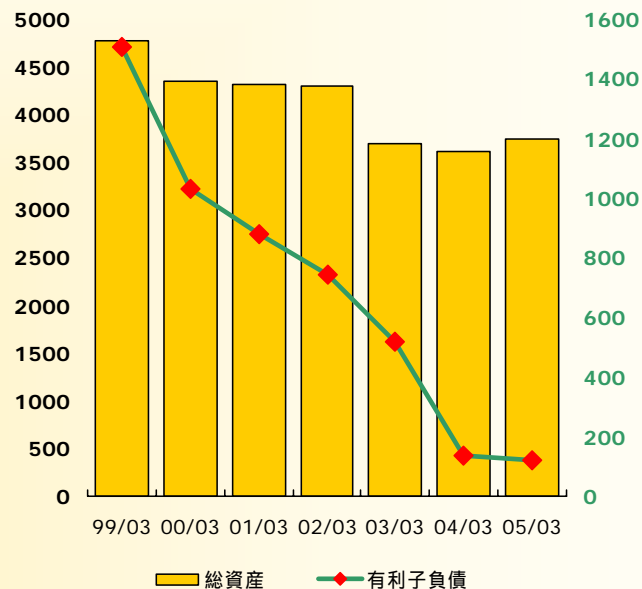


経済環境の影響を受けにくい企業体質へ

事業分野ごとの営業利益の推移(億円)



総資産と有利子負債(億円)



(注) 2003年3月期以前の食品部門の数値には酒類事業の実績値を含みます
 なお、セグメント異動に伴う数値調整は行なっておりません
 その他の数値には内部消去額を含みます

事業再構築の遂行・堅固な財務体質を獲得

- 全部門の黒字化
- 堅固な財務状況の構築
- 長期的な成長のためのR&D投資の継続
- コモディティー的な事業から撤退し、グループ構造を効率化

グループ全体	営業利益:203億円から335億円へと65%増益、総資本営業利益率9.1%(目標8%) 医薬・バイオを中核事業とする事業持株会社制を確立、酒類事業を譲渡(2002.9)、有利子負債は743億円から122億円へ
医薬	目標(連結売上1,600億円、同営業利益200億円)は未達:チャレンジングな目標設定 開発後期品導入の遅れ/導出案件の目標未達/KW-6002開発は進捗中(開発費負担増大)
バイオケミカル	目標(売上高690億円、営業利益65億円~ヘルスケア部門等調整後)クリア:飲料向けアミノ酸などの販路開拓/プラバスタチン上市/飼料用アミノ酸海外生産からの撤退/アミノ酸日米中3極生産体制へ移行
化学品	製品市況の上昇、コスト削減に支えられて目標(売上高650億円、営業利益30億円)クリア
食品	黒字基調は定着するもBSE・猛暑の影響もあり、目標(売上高540億円、営業利益25億~ヘルスケア部門等調整後)未達

2005 - 2007中期計画

将来の成長のための投資
目標と企業戦略

将来の成長のための投資

医薬・バイオケミカル・化学品・食品各事業における独自性を発揮できる事業分野において、リーディングポジションを一段と強化するために、研究開発・設備投資を積極的に行う

数値目標(連結)

億円	2008年3月期	2005年3月期
売上高	3,500	3,589
営業利益	340	335
ROIC (%)	12%以上	12.3%

2005年3月は、花粉症関連製品の好調な売上や一部化学品市況などのプラス寄与を受けた
2008年3月には、通常の経営環境を想定し営業利益340億円の達成を目指す

ビジネスタイムテーブル

05 06 07 08 09 10 11 12 13

新規市場拡大

- ▶▶▶ ジペプチド:アラニルグルタミン商業生産開始
- ▶▶▶ 合成脂肪酸製造設備増強による収益寄与
- ▶▶▶ 抗体ビジネスの拡大

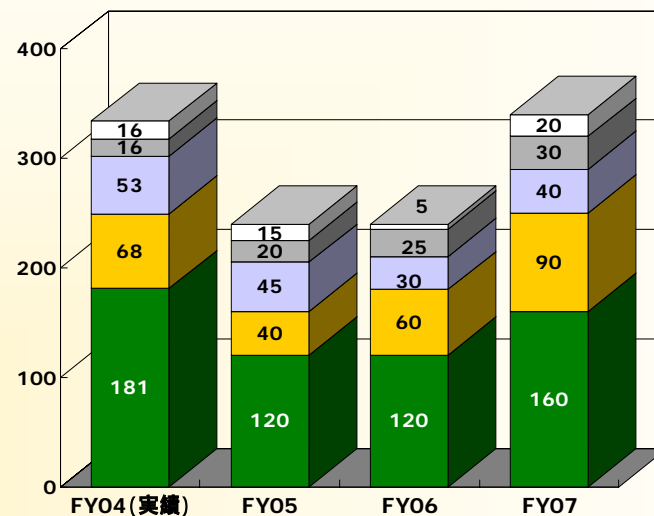
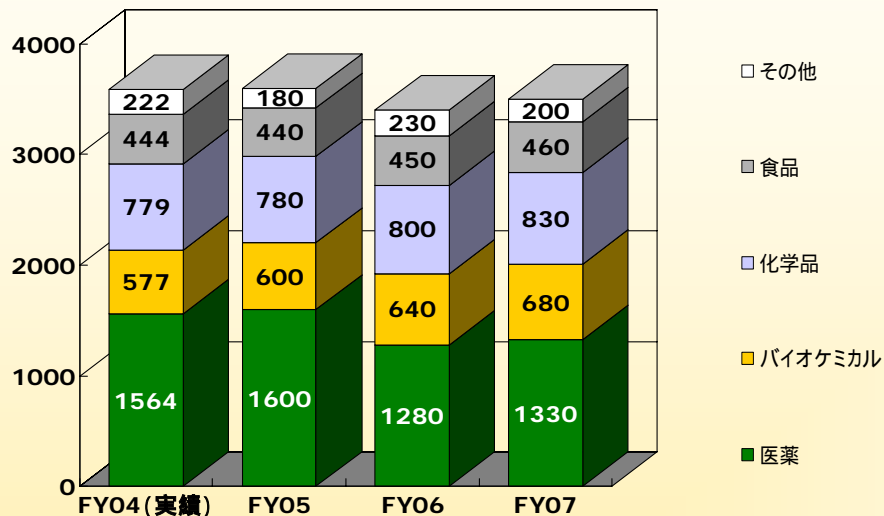
新薬・新市場での上市

- ▶▶▶ KW 6002 (最速06年半ば米国申請)
- ▶▶▶ アレロック中国での上市

課題

- ▶▶▶ コニールの特許切れ対策
- ▶▶▶ 薬価改定

売上高 売上・営業利益推移目標(億円) 営業利益



* その他の数値には内部消去額を含みます

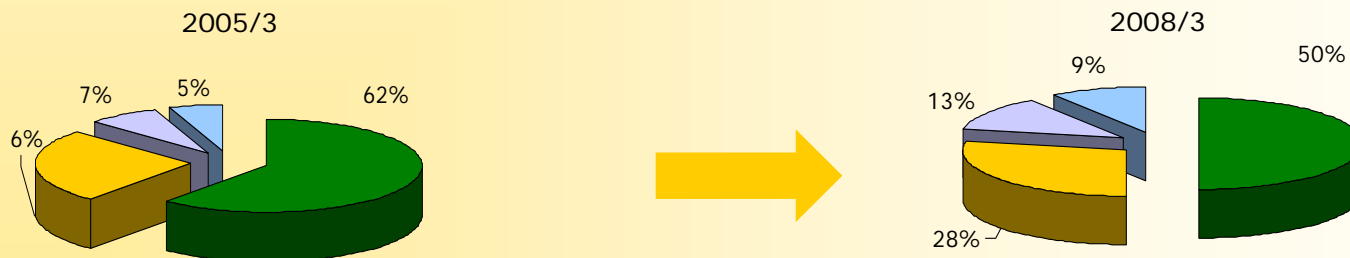
* その他の数値には内部消去額を含みます

- FY05: **KW-6002海外開発費/同剤ならびに医薬中国事業での販売拠点整備費用の発生/化学品償却費増**
- FY06: **薬価改定/イトリゾール流通提携契約解消(主に売上減影響)/コニール後発品リスク/R&D費高水準
化学品償却費増/固定費削減進捗/輸出ライセンス収入は堅調/相応の新薬寄与見込む**
- FY07: **経費削減本格化/引き続き新薬寄与/輸出ライセンス収入好調維持/アミノ酸生産コスト大幅削減寄与**

事業分野別成長ドライバーと最終年度数値目標

億円	売上高 2008/ 3	営業利益 2008/ 3	ROIC	成長ドライバー
医 薬	1,330	160	17%	主力医薬品・コスト削減
バイオケミカル	680	90	15%	アミノ酸等のコスト改善ならびに 日米健康食品市場での競争力強化
化 学 品	830	40	6%	スペシャリティ・ケミカル
食 品	460	30	11%	天然調味料・パン改良剤・風味料
そ の 他	200	20		
合 計	3,500	340	12%以上	

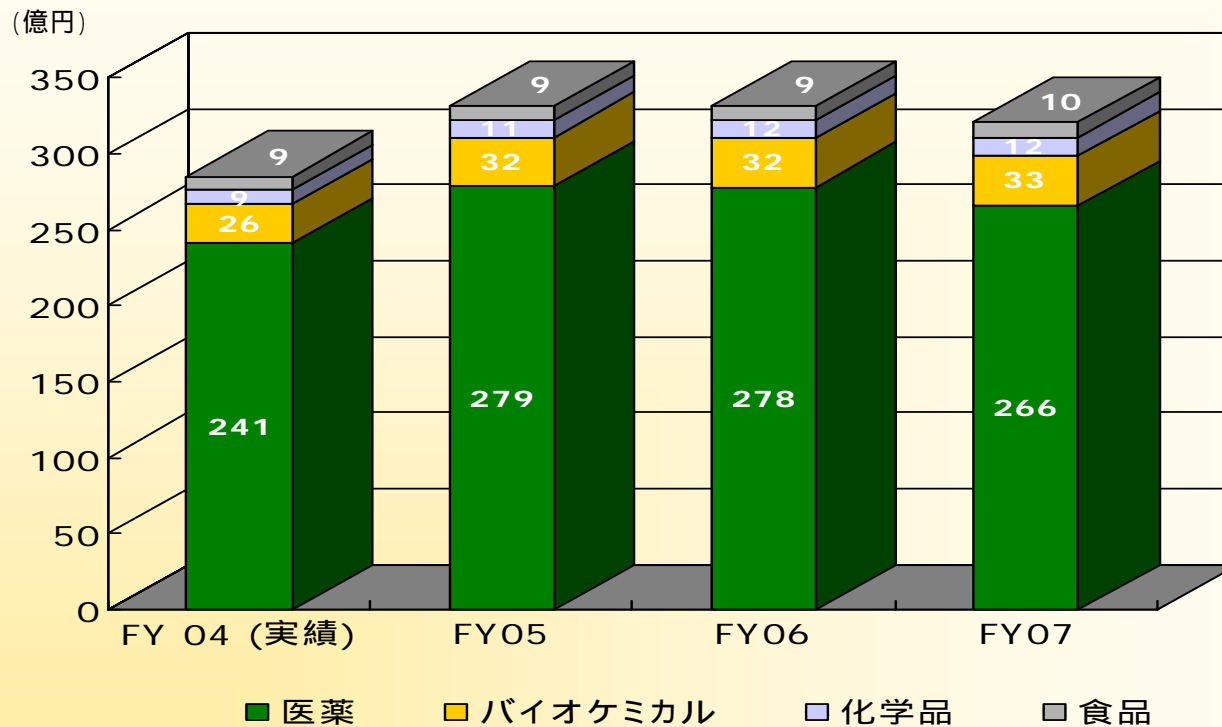
営業利益構成比率の推移 (その他を除く)



2005-2007 事業戦略の基本方針

- **長期的な成長機会を獲得するため、積極的な投資(研究開発・設備投資)を行う**
- **既存事業での売上増加を確保する**
- **包括的なコスト削減策を実施する**

積極的な投資を行う – 1 : 研究開発

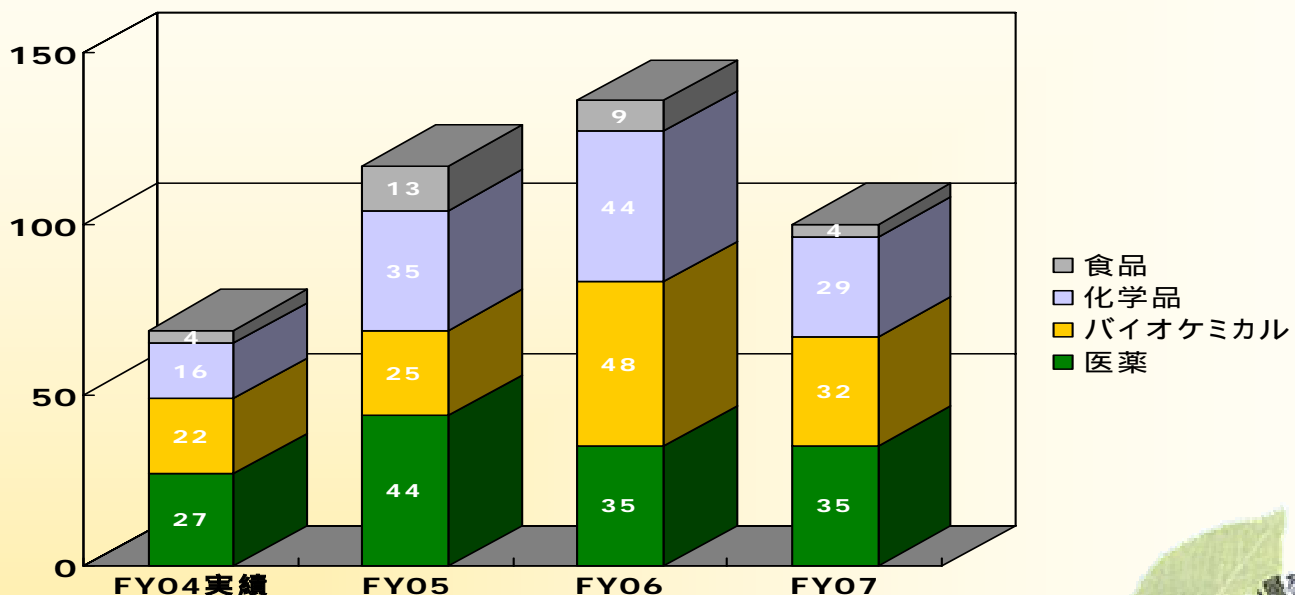


KW-6002、7158などの新薬開発費の他、導入経費などで医薬品部門のR&D費が大幅増加

積極的な投資を行う – 2 : バイオフィロンティア研究所の設置

- 東京研究所と先端バイオ研究所を統合
- 医薬事業とバイオケミカル事業両部門のシナジー効果による新規事業の創出を狙う
- 社長直轄組織。但し、旧東京研究所の抗体部門は事業関連性を重視し、医薬事業部門に置く

積極的な投資を行う – 3 : 設備投資



● 主要設備投資案件の一例

- ✓ 環境対応冷媒用冷凍機油原料製造設備
(オゾン層を破壊しない代替フロンを冷媒とする冷凍機用潤滑油原料)



既存事業での売上増加を確保

- SMARTを活用した国内医薬販売の拡大
- 海外市場の開拓
- 各事業間(医薬・バイオケミカル・化学品・食品)でのシナジー効果の活用

包括的なコスト削減策の実施

- 従業員数700人削減
 - 平成17年3月 : 4,500人(本体3,900人、出向600人)
 - 平成20年3月末目標 : 3,800人
- 期間中の定年退職者230人に加え、採用抑制、早期転進支援退職募集を実施する
- 業務見直しによる定員削減と異動を行なう
また、勤務地、職種等により外部労働市場と乖離している当社給与基準について格差是正も検討

財務戦略と株主価値の創造

- 財務戦略
 - 自己資本比率は現状水準(60%をやや上回る)を維持
- 株主価値の創造
 - 基本方針
 - コアビジネスの自律的成長や収益力の向上を通じた株主価値増加が最大目標
 - 配当政策
 - 今期2.5円増配のうえ年間10円配とする予定。現時点で目標DOE等設定せず、安定配当重視
 - 自己株式取得*
 - キャッシュフロー状況や将来の投融資計画を睨みつつ、大口の売却が出る際などには機動的に対応

*8次中計期間中実績: 2003.8 2.6百万株(約16億円), 2004.12 7百万株(約52億円)

CSRについて

- 全てのステークホルダーに対する企業価値の増大を目指す
- コーポレート・ガバナンス
 - 企業統治システムのスリム化： 取締役(8名)、監査役(4名、うち3名は外部監査役)
アドバイザリー・ボード
グローバルスタンダードを踏まえた日本的経営システムを追求
 - 事業持株会社制： 部門ごとの経営責任、業務執行の明確な分離
- 社会、および環境への責任
 - 環境課題： 省エネルギー、ゼロエミッション、化学物質管理、環境会計の実施、品質アセスメント制度
 - 社会的パフォーマンス： 医薬事業の社会的配慮(医薬品情報センター・適正な動物実験)、科学教育(移動理科実験教室)

2005-2007中期計画

将来の成長のための投資

各事業ごとの目標と戦略

医薬 – 数値目標

研究開発費増大と薬価改定の影響を吸収し長期的な成長のための布石を打つ

億円	2004年度 実績	2007年度 目標	ROIC 2007年度目標
売上高	1,564	1,330	17%以上
営業利益	181	160	

医薬 - 経営環境

● 外部環境

薬事法はじめ法規制の強化/医療制度改革による国内市場変化/2006年薬価改定
業界再編の加速/外資の市場シェア拡大

● 内部環境

次期戦略商品であるKW-6002の開発費負担/コニールの特許切れ
SMART推進によりMR営業効率はup/自社開発品・導入品問わず大型新薬の不足

医薬 - 事業戦略とアクションプラン

3つの戦略目標 –中長期的な成長市場への布石

● 国内事業強化

薬価改定による単価ダウンを販売数量増で吸収する

- SMART推進による主力品の売上増加
- ビジネスパートナーとの連携の更なる強化
- コストダウン

● POC Fast 戦略

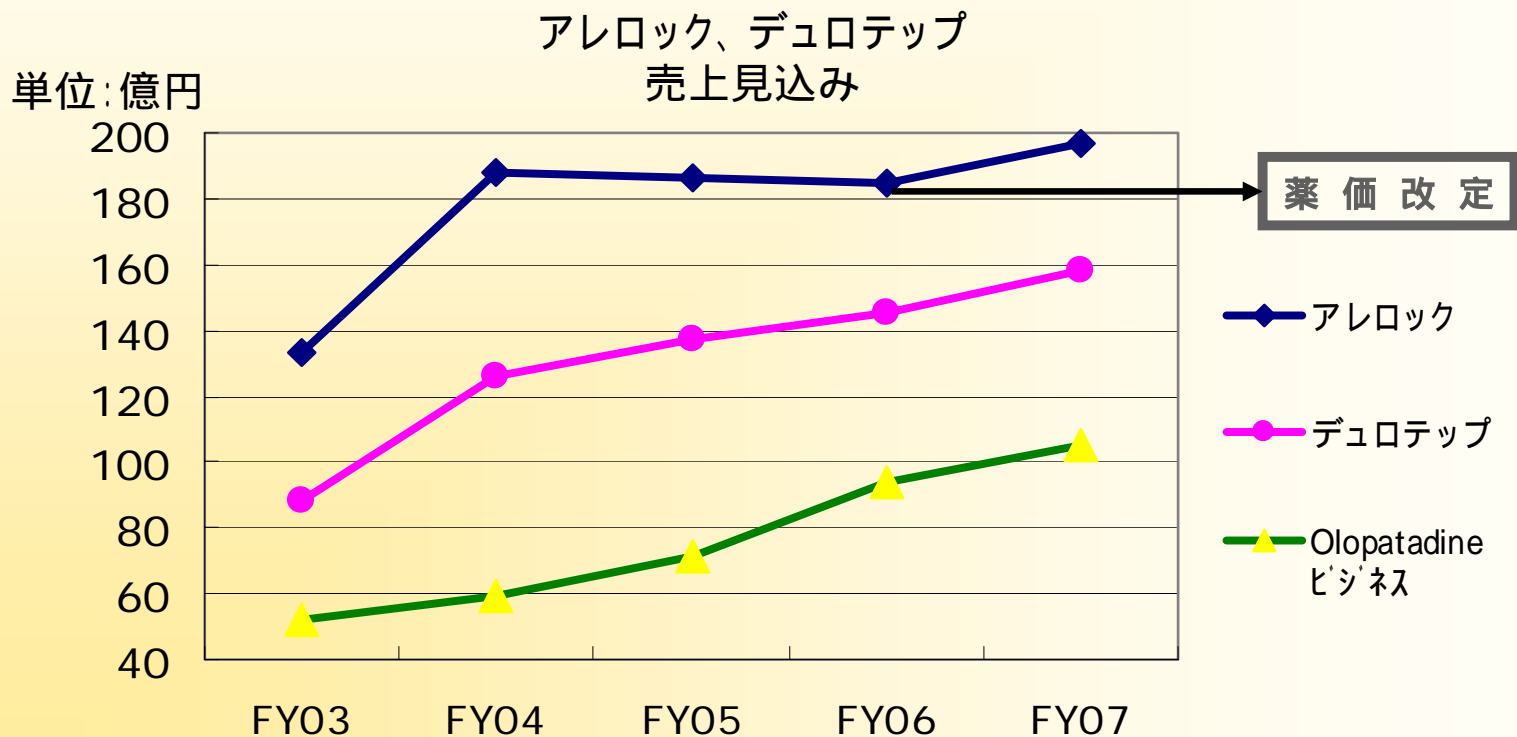
- POC早期取得(KW-7158、6002の新適応など)
- NDAの早期申請(KW-6002欧米)

● 海外事業成長

- 中国市場でのコニール販売推進並びにアレロック上市
- BioWaによるポテリジェント技術拡販

医薬 - 事業戦略とアクションプラン - 2

主力商品の成長の持続



新薬開発状況一覧

H17.5.11

領域	名称	開発段階		適応症	剤型	自社or導入	備考
		日本	海外				
がん	KW-2307 ナベルピン注	申請中 2000.6		抗悪性腫瘍剤 (乳癌)	注射	Pierre Fabre	既適応症：非小細胞肺癌
	KW-2871		米国Ph / a	抗悪性腫瘍剤 (悪性黒色腫)	注射	自社	キメラ抗体
	KW-2246	Ph		がん疼痛治療剤	舌下錠	Orexo	
アレルギー	KW-4679 アレロック		中国 Ph	抗アレルギー剤	経口	自社	本邦：発売中
中枢神経系	KW-6485 (Topiramate)	申請中 2004.7		抗てんかん剤	経口	Cilag	
	KW-6002	Ph a	欧米 Ph	抗パーキンソン剤	経口	自社	
循環器・泌尿器	KW-3049 コニール		中国 発売 2004.12	高血圧症治療剤	経口	自社	本邦：発売中
	GMK-527 アクチバシン	申請中 2004.4		脳梗塞急性期	注射	Genentech	既適応症：急性心筋梗塞 三菱ケルファームと共同開発
	KW-7158	Ph a	欧米 Ph a	尿失禁治療剤	経口	自社	
その他	MM-Q01	申請中 2003.3		MRI用経口消化管造影剤	経口	明治乳業	明治乳業と共同開発

がん領域、抗悪性腫瘍剤（注射・自社創製）のKW-2401は、米国国立癌研究所のスポンサードスタディとして、米国にてPh。日本での開発は終了。

(注) ■ 2004年11月より進捗した開発品目（地域・ステージ・申請・承認・発売等）
適応拡大医薬品

バイオケミカル – 数値目標

発酵バルクを中心とする既存事業を基盤としつつ、ヘルスケア市場において独自性を発揮して成長を図る。

億円	2004年度 実績	2007年度 目標	ROIC 2007年度目標
売上高	577	680	15%以上
営業利益	68	90	

バイオケミカル - 経営環境

●外部環境

アミノ酸市場への中国・韓国メーカーの参入/医薬後発品用バルクでのインド・中国メーカーの台頭/健康食品などのヘルスケア事業は健康への関心が一段と高まり市場が拡大する一方、様々な業種・企業が参入し競争が激化

●内部環境

医薬とのシナジー効果 「医薬の協和発酵」としての安心感/技術的優位性の存在

バイオケミカル - 事業戦略とアクションプラン – 1

1. アミノ酸のコスト競争力強化によるポジショニングの確保

- 生産体制の強化
 - 海外生産基地の整備
 - 中国・上海協和アミノ酸有限公司(生産能力2,500tへ)

- コスト削減の徹底
 - 国内工場を含む、合理化の推進
 - BIOKYOWAでの製造工程革新

バイオケミカル - 事業戦略とアクションプラン – 2

2. ヘルスケア事業の展開強化

- 個人向け拡販 (Remake オルニチン他)
- ヘルスケア研究所 (つくば市) の活用
より消費者に近い立場で、ニーズの把握と商品・企画提案
例: アミノ酸の味覚研究や顧客・市場獲得のための啓蒙活動
- 米国健康食品市場でのマーケティング強化

3. 新製品、独自素材の開発を通じた中核収益事業の創出

- ジペプチド アラニル・グルタミンの早期上市
- 医薬品向け原料市場でのプレゼンス強化

化学品 – 数値目標

億円	2004年度 実績	2007年度 目標	ROIC 2007年度目標
売上高	779	830	6%以上
営業利益	53	40	

化学品 - 経営環境

●外部環境

海外巨大化学会社 (Exxon Mobil、Dow等) との競争激化 / 原料ナフサ価格の変動激化懸念

中国を中心とするアジア市場での需要は今後も増加が期待 / 代替フロン使用の空調機用潤滑油原料の一段の拡大

●内部環境

分社による権限委譲により迅速かつ柔軟な経営判断が可能に

協和発酵ネームバリューと顧客志向の営業体制で、高い国内市場シェアを確保

海外展開の布石 / 中国事務所設立

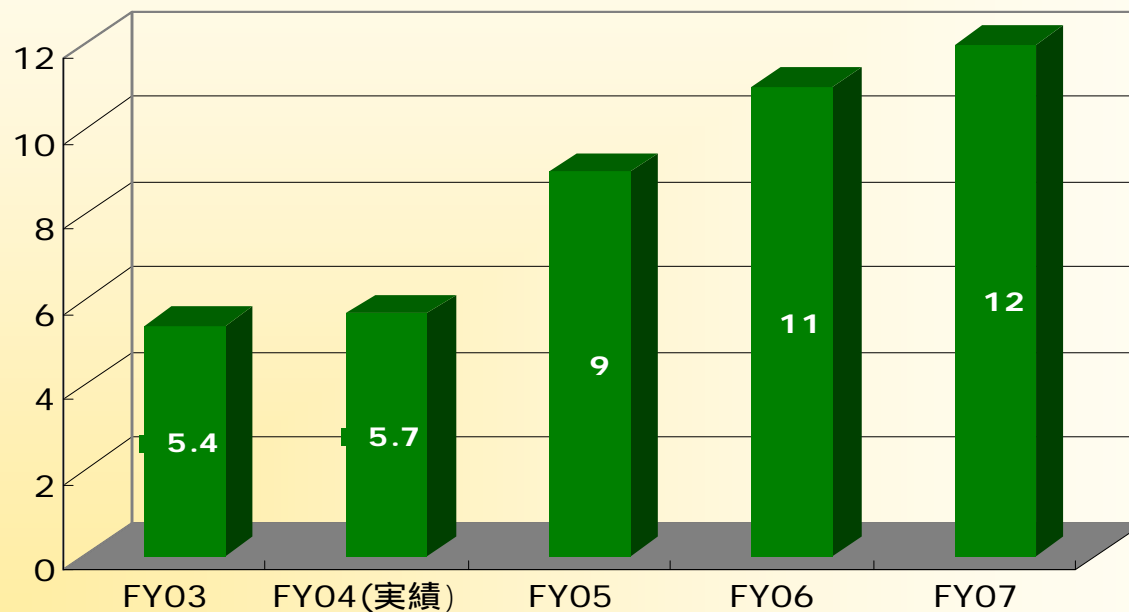
化学品 - 事業戦略とアクションプラン

- 成長市場の開拓(スペシャリティー・ケミカル)
 - IT産業向け特殊溶剤(半導体・液晶製造の前工程で使用)
 - 代替フロン使用の空調機用潤滑油原料 生産能力増強投資へ
- 汎用化学品は他社との連携強化を引き続き模索
(これまでの実現例としては)
 - 三菱化学(可塑剤)や昭和電工(溶剤・酢酸エチル)との合弁事業

化学品 - 事業戦略とアクションプラン

イソノナン酸販売数量
(空調機器用潤滑油原料)

(千トン)



食品 – 数値目標

億円	2004年度 実績	2007年度 目標	ROIC 2007年度目標
売上高	444	460	11%以上
営業利益	16	30	

食品 - 経営環境

● 外部環境

低い参入障壁/過当競争 低価格志向

市場の成熟化/食の安全性に対する消費者意識の高まり/規制強化/CVSなどの小売業態の台頭

● 内部環境

分社による権限委譲により迅速かつ柔軟な経営判断が可能(05年度新設分割により協和発酵フーズ誕生)/品質への高い信頼感/コスト競争力の一層の強化が必要

食品 - 事業戦略とアクションプラン - 1

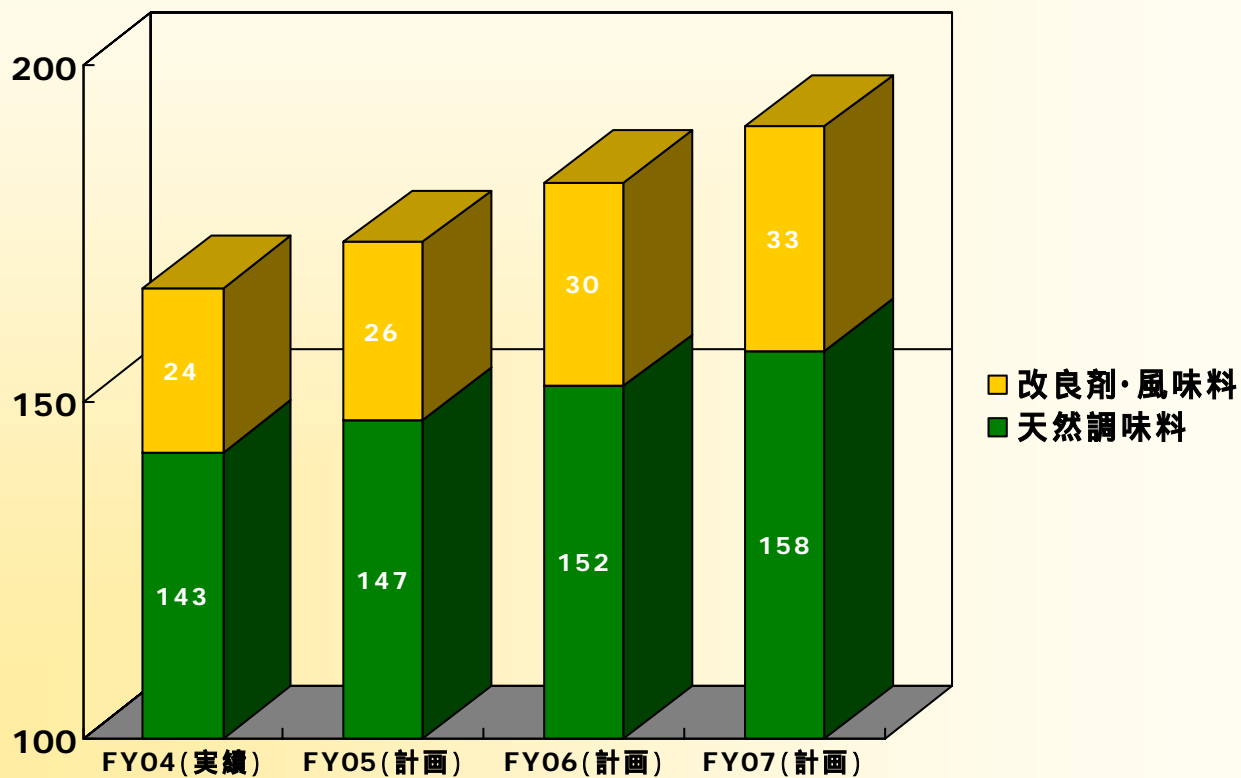
2005年度新設分割により協和発酵フーズ誕生。分社メリットを活かし迅速な意思決定を行う。

- エキス系・アミノ酸系・醸造調味料分野でのBtoBビジネスでのリーディング企業としての地位を確立する
 - ▶ 中国を中心とした海外での新規市場開拓
 - ▶ 天然調味料での新製品開発
- 風味料、改良剤など特徴的な製品を提供するパン資材メーカーとして、顧客である大手パンメーカーにおけるシェアアップを図る
 - ▶ 食品素材使用型食パン用防カビ剤や風味料への注力

食品 - 事業戦略とアクションプラン - 2

億円

天然調味料並びにパン改良剤・風味料売上計画



2008-

継続性と収益性を伴う成長

世界に飛躍するバイオインダストリーの雄を目指す継続性と収益性を伴う成長

2008年以降の主要成長ドライバー

医薬	抗体医薬、中枢神経、がん、アレルギー BioWaを中心とした抗体ビジネス 中国事業
バイオケミカル	ヘルスケア事業での個人向け拡販 医薬品向け原料 ジペプチド:アラニルグルタミン 海外拡販中国など
化学品・食品	IT産業向け特殊溶剤、代替フロン使用の冷凍機用潤滑油原料 天然調味料並びにパン改良剤・風味料 中国を中心とした海外市場

技術的な優位を確保するための研究・開発
独自技術を効果的に活用できる分野に絞った事業展開

まとめ

2002-2004

事業再構築の遂行・堅固な財務体質を獲得

2005-2007

将来の成長のための投資期間

- 長期的な成長機会を獲得するため、積極的な投資を行う
- 既存事業での売上増加を確保
- 包括的なコスト削減策の実施

2008 -

継続性と収益性を伴う成長



ライフサイエンス と テクノロジーをキーワードとし、
医薬専門メーカーとは一味違う存在感のある企業グループ



- 協 和 発 酵
- 協和発酵ケミカル
- 協和発酵フーズ