

中期経営計画

2023年3月期～2025年3月期

ステラケミファ株式会社

目 次

I	経営理念・社訓	3
II	第2次中期経営計画の振り返り	4
III	第3次中期経営計画	
	位置づけ	9
	基本課題	11
	数値目標	12
	経営資源配分	13
IV	事業分野別の取り組み	
	1. 高純度薬品事業	
	(1) 半導体分野	15
	(2) その他分野	20
	(3) 研究開発	25
	2. 運輸事業	28
V	経営基盤の強化	30

経営理念

1. 健全で信頼される企業

従業員の安全と健康に最大限配慮し、健全な企業を築き、信頼される企業で有り続けます。

2. 技術の追求

技術を限りなく追求する姿勢を持ち続けます。

3. 知恵と創造

広い視野を持ち、知恵をもって創意工夫し、新しい価値の創造に努めます。

4. 挑戦の精神

全従業員一体となり、目標を成し遂げようとする意志を強く持ちます。

社訓

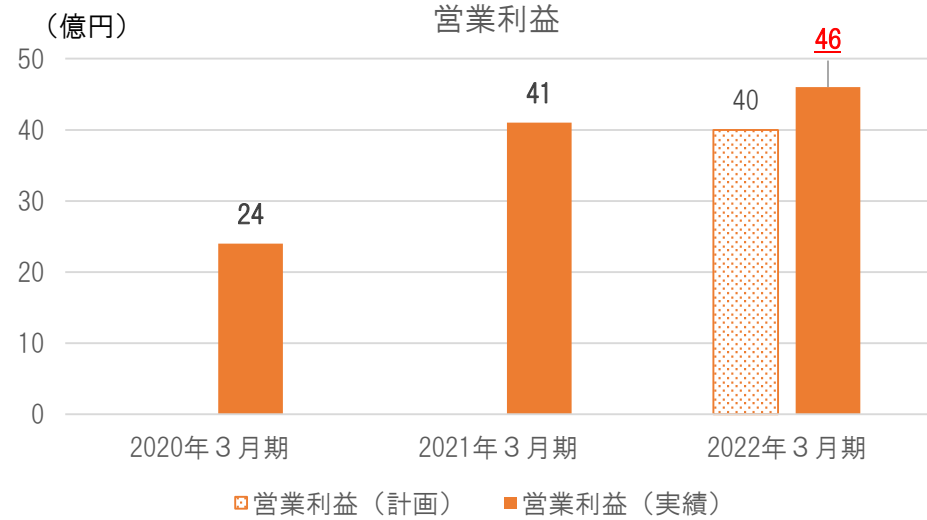
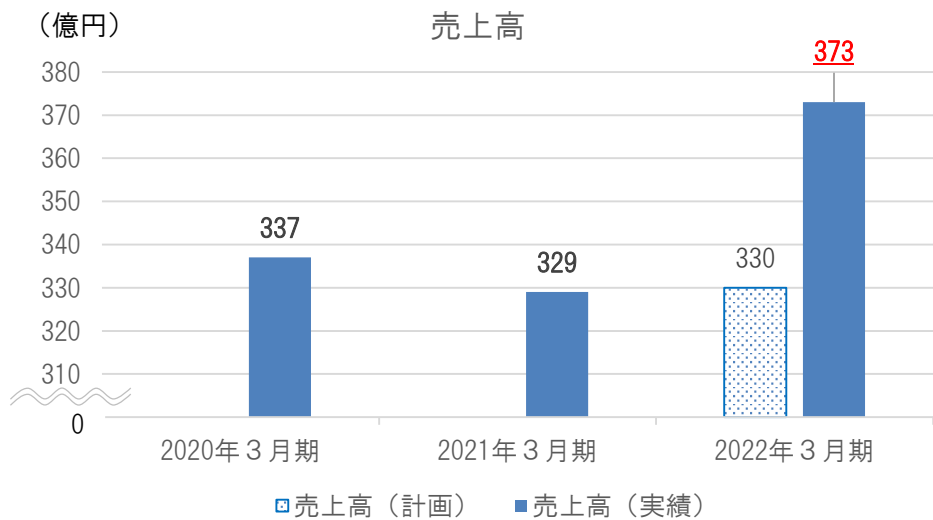
1. 健康であれ 2. 誠実であれ 3. 勇気をもて 4. 知恵をみがけ 5. 責任感をもて

Ⅱ 第2次中期経営計画の振り返り



(1) 数値目標

第2次中期経営計画の数値目標（最終年度：2022年3月期）
売上高 330億円 / 営業利益 40億円



➤ 第2次中期経営計画の最終年度における『売上高』『営業利益』はともに、計画を上回った。

(※2021年5月 数値目標見直し)

- (1) 売上高は、2019年7月に政府による「韓国向け輸出管理」の運用見直しが実施され、半導体分野の売上高は落ち込んだが、国内および韓国以外の他地域への販売活動強化等の取り組みや、他分野における濃縮ホウ酸等の販売拡大により計画を上回った。
- (2) 営業利益は、原料価格が想定より上昇したが、価格転嫁やコスト低減などの収益性を重視した取り組みにより計画を上回った。

(2) 事業

半導体液晶分野

第2次取り組み方針	実施状況
※偶発的事象 : 2019年7月「韓国向け輸出管理」の運用見直し	
生産能力を増強し 事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ○韓国市場の変化により、販売数量が計画を下回ったため投資はペンディング ○ユーザーが変わり、充填処理量の増加が課題
地域別販売計画 の実行	<ul style="list-style-type: none"> ○韓国市場以外では売上を拡大 ○国内ではトップシェアを維持 ○台湾・東南アジアでも市場成長に合わせて販売を拡大
調達リスクの低減	○原材料の調達先拡大への取り組み
技術営業の推進	○ユーザーとの技術面談、営業研究開発会議等の推進で一定の成果

第3次に向けて

韓国市場は販売が減少、引き続き他地域で販売の拡大を図ることが重要



各工場における充填能力・生産バランスを優先



ユーザーの投資計画に合わせシェアの維持および取引の拡大



原材料の品質確認を進め引き続き取引先の拡大を図る



営業活動の強力なツールとして、引き続き推進する

(2) 事業

電池分野

第2次取り組み方針	実施状況	第3次に向けて
<ul style="list-style-type: none"> ○リチウムイオン二次電池用添加剤の生産体制整備と原価低減 ○BDX※製の電解質 (LiPF₆) の販売 ○リチウムイオン二次電池用新規添加剤の開発 ○次世代電池に対応した新製品の開発 	<p style="text-align: center;">[生産・販売]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○中国市場の需要が急増し中国メーカーを中心にプレイヤーの勢力図が変わり市場の競争が激化 ○リチウムイオン二次電池用添加剤は販売量が伸びなかったものの原価低減は推進した ○BDX製のリチウムイオン二次電池用電解質は中国向け出荷を優先 <p style="text-align: center;">[研究開発]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○リチウムイオン二次電池用新規添加剤の開発を実現 ○将来を見据えた研究では全固体電池を重点に取り組んだ 	<ul style="list-style-type: none"> ○販売先の多角化による売上増を目指す ○付加価値の高いリチウムイオン二次電池用新規添加剤の採用を目指す ○次世代二次電池で当社技術が採用されるよう注力

Ⅱ 第2次中期経営計画の振り返り

(2) 事業

その他分野

第2次取り組み方針	実施状況	第3次に向けて
GMP対応製品 (フッ化スズ)の販売拡大	米国を中心に一定の成果 (ただし、米国市場での伸びは頭打ちに)	フッ化スズ全体として、新たな市場を開拓し販売を拡大
濃縮ホウ酸の販売拡大	国内外で販売拡大に成果	○海外市場での更なる販売拡大 ○長期需要予測と採算の観点で設備投資を判断
新製品の開発に繋がる シーズ探索強化	研究開発部門と営業部門の連携が強まり、 一定の成果が出つつある	プロセス全体を見た研究推進力の更なる強化

(2) 事業

運輸事業

第2次取り組み方針	実施状況		第3次に向けて
グループ間の業務を安全・確実に遂行する	倉庫の改修・車両などの投資や人員確保	➡	事業基盤の整備を引き続き推進
国際複合一貫サービスを訴求するとともに利益を重視した取引を進める	<ul style="list-style-type: none"> ○運輸では全社的に取引価格の見直し等の取り組みを実施 ○倉庫も回転率に応じた単価調整等を行い、収益を確保 	➡	収益性を重視した取り組みを引き続き推進
コンプライアンス体制を一層充実させる	<ul style="list-style-type: none"> ○ドライブレコーダー・デジタルタコグラフの導入を拡大 ○人員補充により、乗務員の負担軽減 	➡	コンプライアンス体制を継続的に強化する

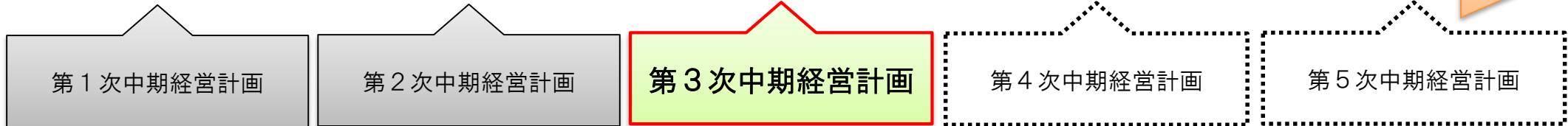
Ⅲ 第3次中期経営計画の位置づけ

10年後の会社の姿を目指すための取り組み

成長の軸	技術力
重点投資対象	
研究開発	人材
<ul style="list-style-type: none"> ハード面の整備 研究開発費の有効活用 製造品目の生産への移管 大学との連携による人材育成と人脈拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 育成への投資 全社視点を持たせる組織運営 取締役、部門長による次世代育成

10年後の会社の姿

規模	必要に応じた拡大を進める 海外も含め、適所で生産拠点を拡大	
業種	化学品メーカー	化学品商社 運輸
事業分野	半導体 主力分野、次世代半導体にも対応	エネルギー 電池 次の電池に取り組む
	ヘルスケア フッ化スズに新商品が加わる	電力 原子力の安全に貢献する製品に



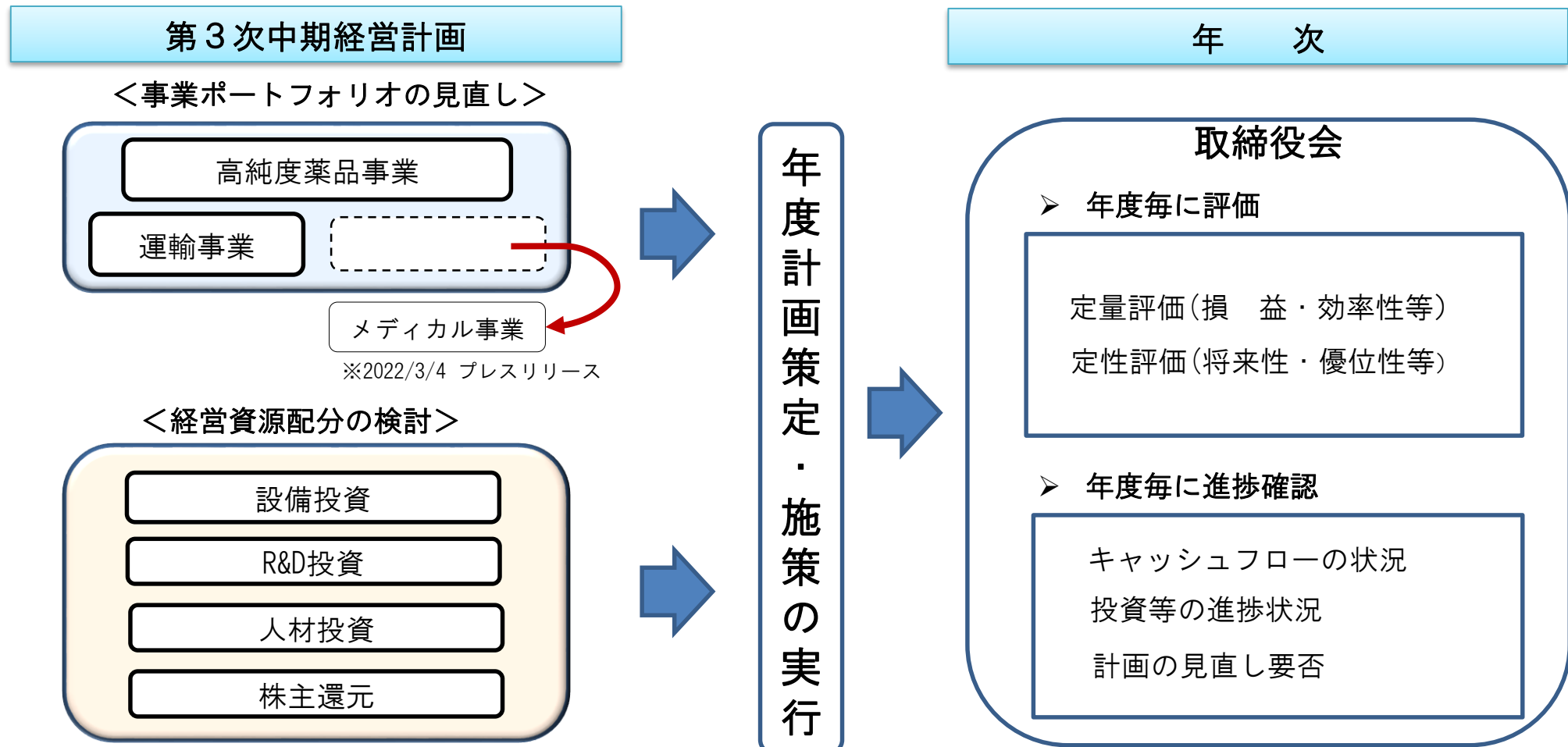
事業ポートフォリオの安定化、拡充化により持続的な成長を実現する

Ⅲ 第3次中期経営計画の位置づけ

事業ポートフォリオマネジメント

➤ 基本方針

「事業計画、経営資源配分の検討」「各種施策の実行」「業績評価と分析」を年間サイクルで実施することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。



Ⅲ 第3次中期経営計画の基本課題

基本課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな取り組みを試行しながら事業の持続的な成長を図る ● 独自技術を活かした新製品の開発を進める ● 上場企業としての社会的要請に応える
半導体	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 韓国市場の変化に伴う、重点販売地域の再編 ➢ 他社との差別化を図る製品（機能性薬液）の販売拡大 ➢ 製造拠点における充填能力の強化
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 濃縮ホウ酸の販売拡大と生産体制の検討 ➢ リチウムイオン二次電池用添加剤のユーザー拡大
その他製品	<ul style="list-style-type: none"> ➢ フッ化スズの成長市場での販売拡大
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 半導体製造プロセスに求められる次世代エッチング溶液の開発 ➢ 次世代二次電池の開発動向に合わせた電池材料の開発 ➢ 原子力分野における中性子遮蔽複合材料の開発 ➢ ナノ粒子化による無機フッ素化合物の用途開発 ➢ 次世代の研究開発テーマへの取り組み
管理部門	<ul style="list-style-type: none"> ➢ プライム市場として社会から求められる情報開示の推進 ➢ 業務のデジタル化の推進
運輸事業	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 売上を確保しつつ、収益性を重視した取り組みを推進 ➢ 安定的事業基盤の構築（人員の確保・育成・定着） ➢ コンプライアンス体制の継続強化

Ⅲ 第3次中期経営計画の数値目標

【売上目標】

2023年3月期 375億円



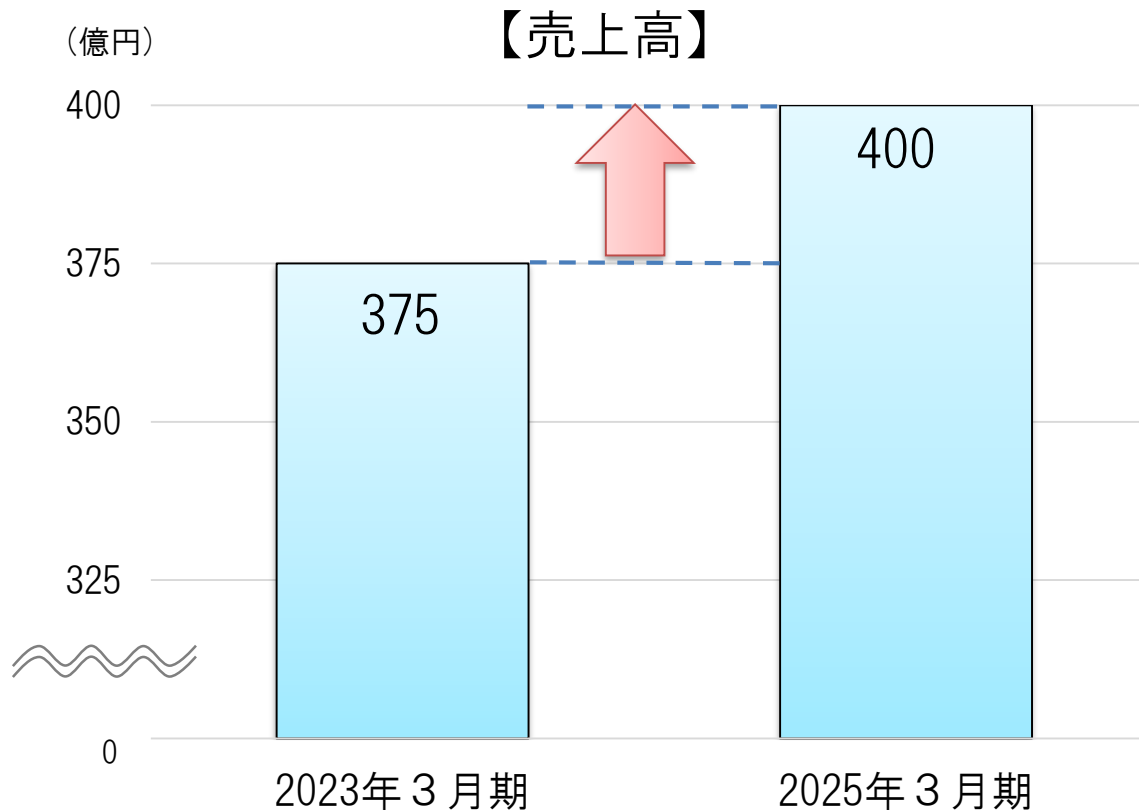
2025年3月期 400億円

【営業利益目標】

2025年3月期 55億円

【ROIC目標】

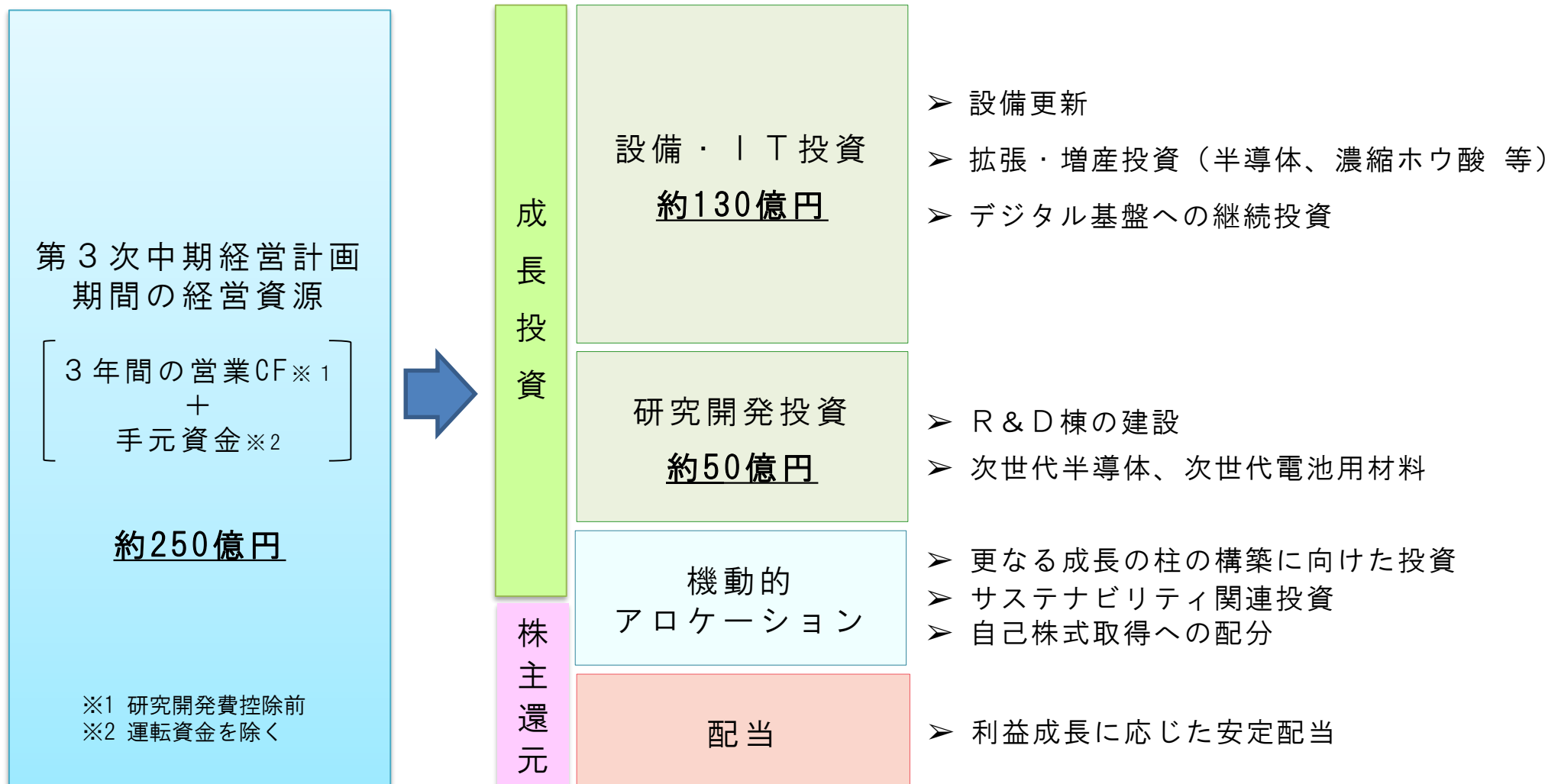
2025年3月期 7.3%



Ⅲ 第3次中期経営計画での経営資源配分

➤基本方針

資本効率・収益性・持続的成長に向けた長期視点等を意識した、成長投資や株主還元をバランス良く実施する。



1. 高純度薬品事業

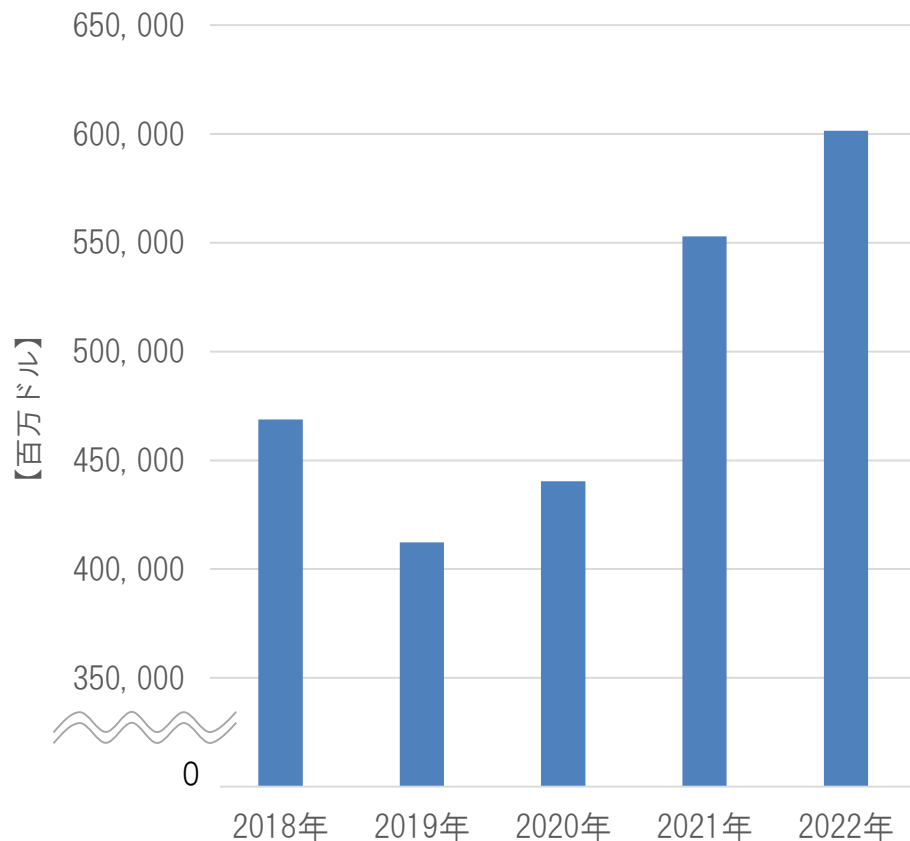
- (1) 半導体分野
- (2) その他分野
- (3) 研究開発

2. 運輸事業

IV 事業分野別の取り組み

(1) 半導体分野 < 1 > 事業環境

【2022年の世界製品別市場予測】



※出典：世界半導体市場統計 (WSTS)

【市場の長期展望】

- 新型コロナウイルス感染症以降、パソコンやタブレット・Wi-Fi機器等の需要が増加し、また、5G化の進展によるデータ通信量の増大等により半導体市場はプラス成長
- 経済活動の再開により、上記以外にも自動車・産業用途など幅広く半導体需要が拡大
- エンドマーケットの需要は引き続き強いとの見方から、更なる成長予測

IV 事業分野別の取り組み

(1) 半導体分野 < 2 > 重点課題

<p>第2次振り返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 韓国市場から他市場へ販売構成をシフト ➤ 充填能力の強化や生産能力のバランス調整 ➤ ユーザーの投資計画に合わせてシェア維持および取引の拡大 ➤ 原材料の調達先の拡大 ➤ 技術営業の推進
<p>事業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 世界的な半導体需要は引き続き拡大



<p><u>第3次中期経営計画の重点施策</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 重点販売地域の再編 ➤ 他社との差別化を図る製品（機能性薬液）の販売を拡大 ➤ 製造拠点における充填能力の強化および生産能力のバランス調整
--

IV 事業分野別の取り組み

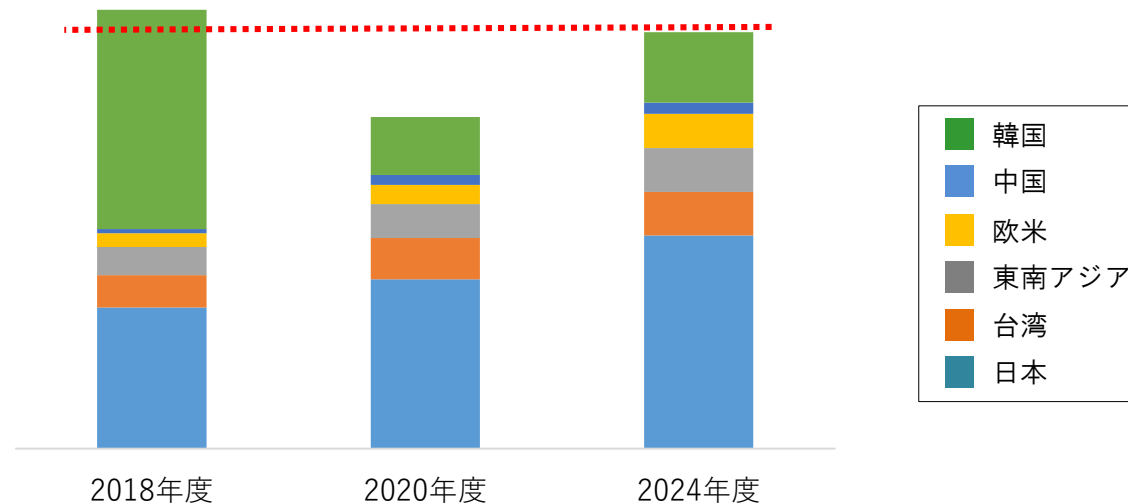
(1) 半導体分野

< 3 > 取り組み方針

① 重点販売地域の再編

- 国内・台湾 : ユーザーの投資計画に対応した着実な販売拡大
- 欧米・東南アジア : 政策的な支援が期待できる市場での販売拡大
- 中国 : 成長が期待できる地域での商権を獲得
- 韓国 : 状況に応じた販売対応の推進

【市場別 販売量割合のイメージ】



2024年度は全体で重点販売地域の再編により、**販売量が市場変化前の水準近くにまで回復見込み**

IV 事業分野別の取り組み

(1) 半導体分野

< 3 > 取り組み方針

② 機能性薬液の販売を拡大

- 機能性を付加し、他社製品との差別化が可能な薬液を販売拡大
- ユーザーとの技術ミーティングを重視

③ 製造拠点における充填能力の強化および生産能力のバランス調整

- 中小型容器の充填能力の増強
- 工場間の充填・生産能力のバランス調整の推進

- ・ ユーザー拡大に伴い中小型容器の需要が高まっているため、容器への充填能力が課題
- ・ 中小型容器の充填余力と生産余力が各工場で異なるため、出荷拠点の移管や、容器ごとに1製品2拠点からの供給体制構築などの調整を行う

1. 高純度薬品事業

- (1) 半導体分野
- (2) その他分野
- (3) 研究開発

2. 運輸事業

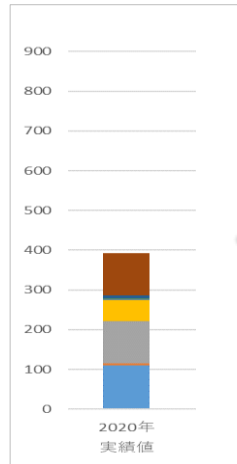
IV 事業分野別の取り組み

(2) その他分野

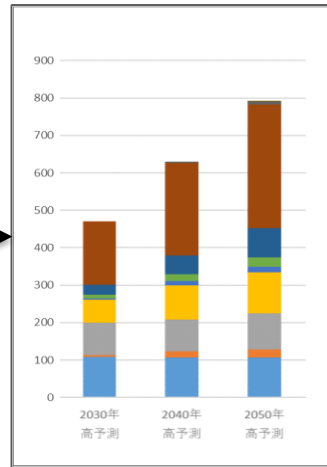
< 1 > 事業環境 (濃縮ホウ酸)

【原子力発電の将来予測 (実績および予測 百万kW)】

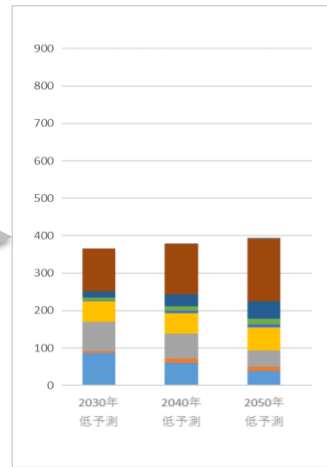
- 太平洋
- 東南アジア
- 中央・東アジア
- 南アジア
- 西アジア
- アフリカ
- 東欧
- 北・西・南欧
- 中南米
- 北米



高予測



低予測

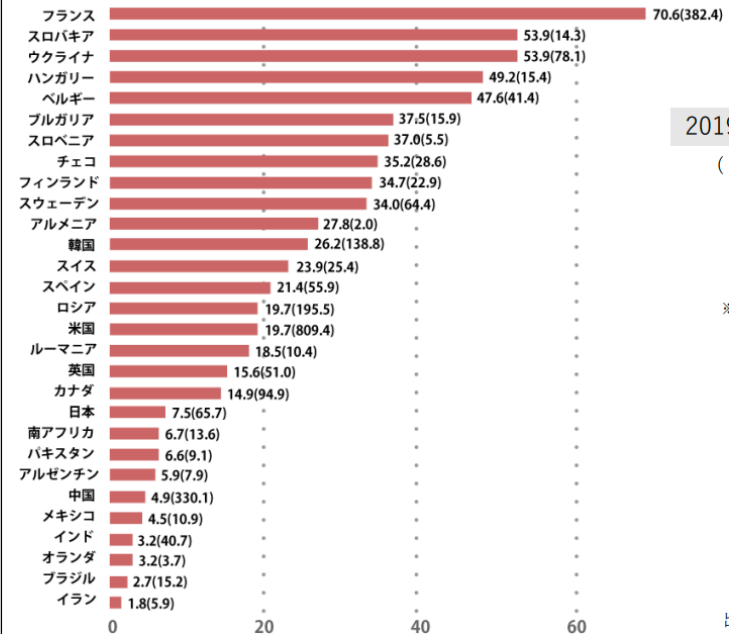


○世界的規模では原子力発電活用の動きが高まっており、
高水準で推移する可能性が高い

(参考) 欧州委員会が2022年1月に

『原子力は脱炭素に貢献するエネルギー』と
位置付ける方針を発表

世界各国の原子力発電シェア



2019年実績値

()内は、2019年の原子力発電量
単位はTWh, 1TWh=10億kW

※台湾の原子力発電量は31.1TWhで、
原子カシェアは13.4%

出典: IAEA PRIS

※IATA (Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050 (2021年9月)) 参照し作成

IV 事業分野別の取り組み

(2) その他分野 < 2 > 重点課題

<p>第2次振り返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 濃縮ホウ酸の販売拡大と生産体制の検討 ➤ リチウムイオン二次電池用添加剤のユーザー拡大 ➤ フッ化スズの成長市場での販売拡大
<p>事業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 濃縮ホウ酸 : クリーンエネルギー化の動きを背景とする需要増 ➤ フッ化スズ : 世界オーラルケア市場での販売拡大



<p><u>第3次中期経営計画の重点施策</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 濃縮ホウ酸の販売拡大 ➤ 濃縮ホウ酸の需要見極め ➤ フッ化スズの成長市場での販売拡大
--

IV 事業分野別の取り組み

(2) その他分野

< 3 > 取り組み方針

① 濃縮ホウ酸の販売拡大

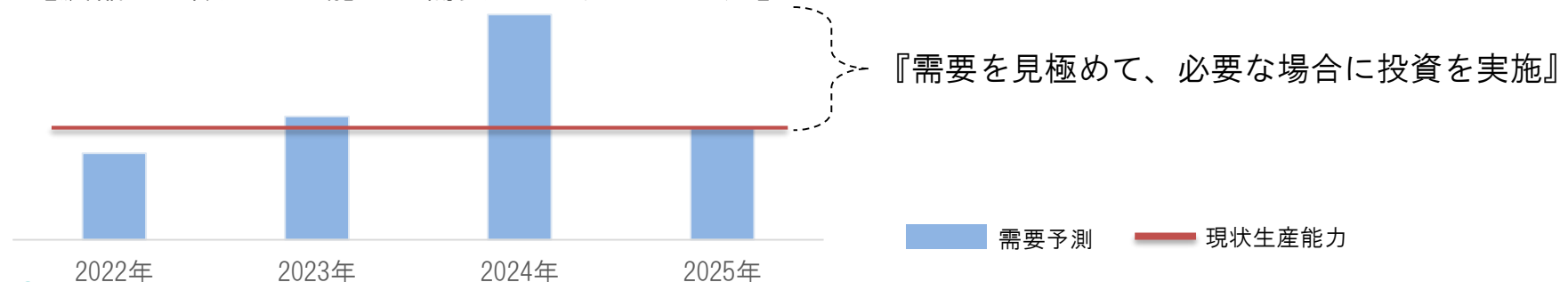
クリーンエネルギー化の動きを背景とする、各国市場で見込まれる需要を取り込む

- 中国 : CO₂排出量を2030年までに減少させカーボンニュートラルを目指すことを表明 (原子力発電を推進)
- フランス : 原子力発電所建設の再開を表明 (原子力は今後数十年にわたり仏のエネルギーミックスの柱)
- イギリス : 原子力については、大型炉建設だけでなく、SMRや先進モジュール炉 (AMR) の開発を推進
- 中東欧 : 原子力発電所の新規計画の動き

② 濃縮ホウ酸の需要見極め

需要拡大に伴って生産能力を超える可能性があり、投資の必要性を見極める (必要と判断した場合は、第3次中期経営計画期間中に完了)

【濃縮ホウ酸の生産能力と需要予測 (イメージ)】



IV 事業分野別の取り組み

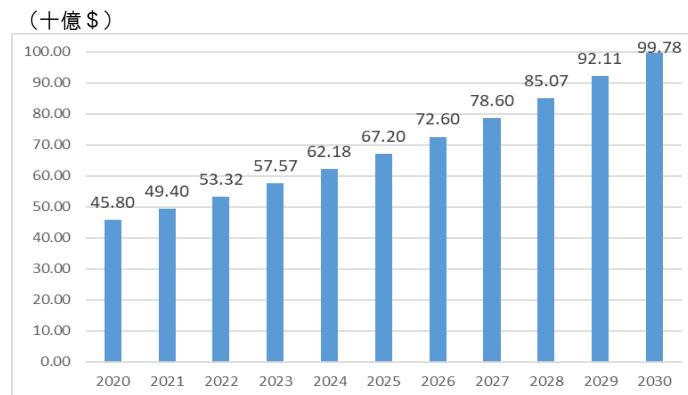
(2) その他分野

< 3 > 取り組み方針

③ フッ化スズの成長市場での販売拡大

- 世界オーラルケア市場での販売拡大
- 新規用途（家畜の蹄殺菌）の開拓

【世界オーラルケア市場 2020年－2030年(PRECEDENCE RESEARCH)】



オーラルケア市場で既存成分をリプレース

- ✓ 北米
- ✓ 南米
- ✓ アジア
- ✓ オセアニア
- ✓ 欧州
- ✓ アフリカ

【新規用途(家畜の蹄殺菌)の開拓】

米国・カナダでは従来の浴蹄方式で殺菌剤の原料として「ホルムアルデヒド」を使用していたが、法規制対象物質へとなったため、携帯ガン等で「フッ化スズ」入りの殺菌剤を発射する方式や、ロボットで塗布する方式へ転換

1. 高純度薬品事業

- (1) 半導体分野
- (2) その他分野
- (3) 研究開発

2. 運輸事業

IV 事業分野別の取り組み

(3) 研究開発

< 1 > 方向性および第3次中期経営計画でのテーマ分野

中長期で見た成長市場に当社が強みを持つ要素技術を生かした研究開発を進める

分野	方向性	当社の要素技術	テーマ
半導体	半導体製造プロセスに求められるニーズに合ったエッチング液・洗浄液を開発する	○ウルトラクリーンテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> ○半導体デバイスの微細化に対応する薬液の改良 ○半導体製造工程の改善につながるエッチング液の開発 ○半導体製造に使用する選択エッチング液の改良
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ○次世代の実用化を阻む問題を解決する電池材料・高性能化に寄与する電池材料の開発を進める ○原子力分野における中性子遮蔽複合材料の開発を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○クローズド量産技術 ○フッ素化技術 ○濃縮ホウ酸製造技術 	<ul style="list-style-type: none"> ○全固体電池用材料の開発 ○次世代二次電池用材料の開発 ○リチウムイオン二次電池用添加剤の改良 ○中性子遮蔽複合材料の開発
無機フッ素化合物の新用途	<ul style="list-style-type: none"> ○ナノ粒子化による新たな無機フッ素化合物の用途開発を行う ○フッ素化技術を用いてバイオ関連など新規分野を開拓する 	<ul style="list-style-type: none"> ○ナノ粒子化技術 ○ナノ粒子分散技術 ○ナノ粒子分散液の低水分化技術 	<ul style="list-style-type: none"> ○細胞培養容器の開発 ○次世代ディスプレイ用蛍光体材料の開発 ○低誘電率材料の開発 ○屈折率調整用ナノフィラーの開発

IV 事業分野別の取り組み

(3) 研究開発

< 2 > 推進のために取り組む課題

- 早期製品化につながる、オリジナリティを意識した研究テーマを選定する体制の整備
- 研究開発に専念できる体制の構築

【取り組み内容】

① 研究開発プロセスの改善

- テーマ選定時、営業部門との連携を強化するとともに市場調査を行い、将来の事業性を判断する
- 先行技術調査や特許管理において、更なる強化を図る（専門人材の設置）

② 研究開発が終わった新製品の量産技術開発までの体制づくり

- 少量生産、量産技術開発を行う部門の新設

1. 高純度薬品事業

2. 運輸事業

IV 事業分野別の取り組み

< 1 > 事業環境

➤ 半導体需要は堅調

グループの主要事業である半導体向け薬品の出荷量は、半導体需要の伸びやユーザーの投資計画を背景に、今後3年間も堅調な伸びが期待できる

グループの運輸事業を一括受託しているブルーエクスプレスとして、安定的かつ確実に対応する必要がある

➤ 危険物物流市場は堅調

- ・ 化学工業品は全体的に安定した需要で推移
- ・ 当社が手掛ける危険物物流市場も、引合状況から堅調に推移するものと認識

拠点ネットワークを生かした国際複合一貫サービスを訴求し、顧客からの更なる信頼獲得を目指す

➤ 運転手不足、コンプライアンス意識の高まり

- ・ 業界全体の傾向として、運転手は慢性的に不足
- ・ 2024年4月以降、運転手の年間総残業時間の上限規制が適用されるなど、運送業での働き方の改善が社会的に要請されている

要員確保や労務管理を徹底し、過重労働を防止する必要がある

IV 事業分野別の取り組み

< 2 > 取り組み方針

①収益性を重視した取り組みを推進

- 廉価取引を見直し : コストに見合った料金改定や、取引そのものの見直しを進める
- 新規案件の獲得 : 引き合いへの積極対応、既存荷主への深耕、他部署との連携等による

②安定的事業基盤の構築

- 年齢構成を見ながら将来を見据えて採用し、管理者・幹部社員を計画的に育成
- 外部研修を活用しての技術習得や、資格取得を推進
- ニーズに合わせて、タイプ別の車両・容器を確保

③コンプライアンス体制の継続強化

- ドライブレコーダー、デジタルタコグラフの活用や運行管理業務の見直し等により、危険運転や過重労働の防止を徹底
- 社員教育の充実
- 関連法規の理解の促進等

V 経営基盤の強化

1. プライム市場として社会から求められる情報開示の推進

背景	目的	取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 近年の情報開示要請の高まり <p>【非財務面】 (例) 2021年 CGC改定 (サステナビリティ課題への取り組み 等)</p> <p>【財務面】 (例) 2019年 記述情報の開示に関する原則 (有価証券報告書のセグメント情報の充実 等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2022年からプライム市場に移行 サステナビリティ関連を含む情報開示を一層充実させていく 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ プライム市場の上場企業として、市場の情報開示要請に応える ➤ 当社らしいサステナビリティ経営を実践していく ➤ 中長期的な価値創造ストーリーを検討・発信する ➤ 安定株主の確保や、資本コストの低減・企業価値向上に繋げる 	<ul style="list-style-type: none"> (1)サステナビリティ経営 <ul style="list-style-type: none"> ➤ マテリアリティの特定 ➤ 中長期でのありたい姿の検討 ➤ 気候変動シナリオ分析の実施 (2)統合報告 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 統合報告書の作成準備 (3)その他情報開示の強化 <ul style="list-style-type: none"> ➤ TCFD要請に沿った情報開示 ➤ 開示を強化すべき事項の整理 ➤ 内容検討・公表



2. 業務のデジタル化の推進

背景	目的	取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> ➤ アナログなツール・フローで処理している業務をデジタル化することで、更なる効率性を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 生産性を高め、新たな取り組みへの工数捻出、業務の品質向上につなげる 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 改善案の検討・検証 ➤ デジタル化の実施



社会的要請への対応・経営基盤の強化

本資料に掲載されている業績見通しに関する事項については、本資料発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、将来の業績を保証するものではなく、実際の業績は今後様々な要因によって予想数値と異なる場合があります。

本資料に記載された内容は、事前の通知なくして変更されることがありますので、あらかじめご承知おきください。また掲載された情報の誤り等によって生じた損害等に関しましては、当社は一切の責任を負うものではありません。

本資料は、当社事業へのご理解をいただくために作成したものであります。投資に関するご判断はご自身での責任で行われますようお願い申し上げます。