

# 中期経営計画

---

2020年3月期～2022年3月期

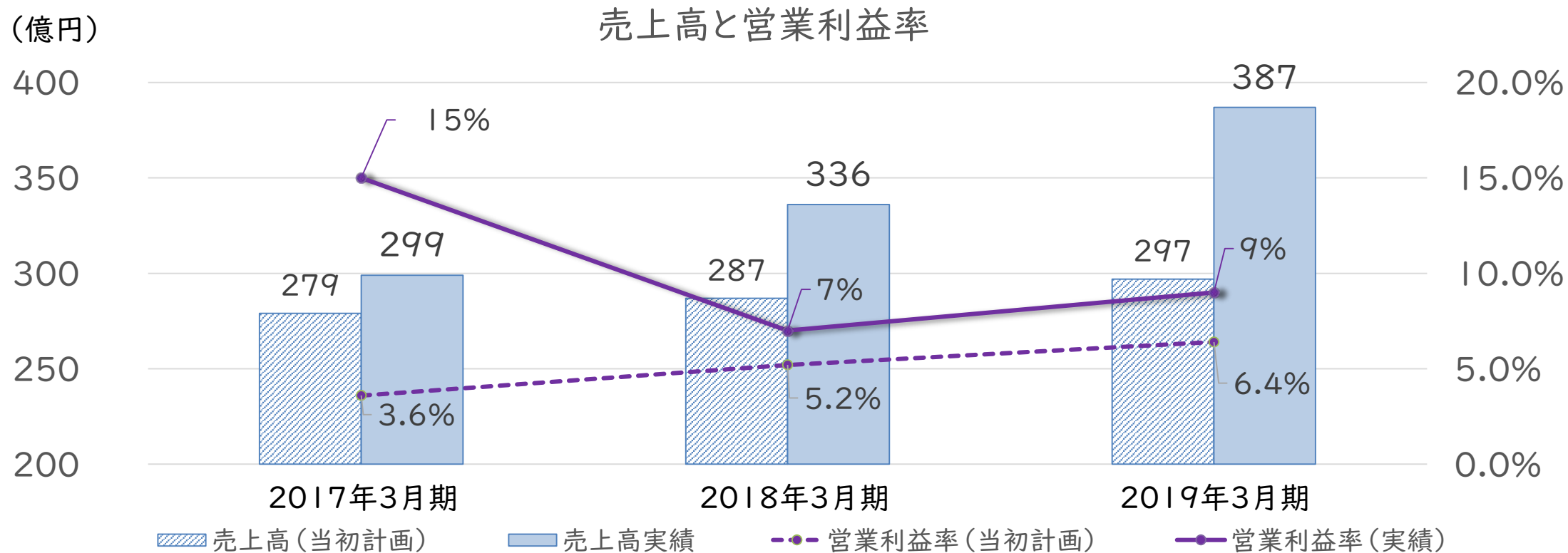
ステラケミファ株式会社

# 目次



I	第1次中計の数値目標の振り返り	3
II	経営理念	4
III	第2次中計の位置づけ	5
IV	事業分野別の取り組み	
	1. 高純度薬品事業	6
	(1) 第1次中計の振り返り	7
	(2) 半導体液晶分野	9
	(3) 電池分野	14
	(4) その他分野	18
	(5) 研究開発	20
	2. 運輸事業	25
	3. メディカル事業	30
V	経営基盤の強化	37
VI	中期数値計画(連結)	38

# I 第1次中計の数値目標の振り返り



売上高、営業利益率とも計画を大きく上回った。

営業利益率は、最高益を記録した2017年3月期に比べ、  
原料価格の変動の影響を受けた2018年3月期は大きく下げたものの、2019年3月期は再び向上した。

## Ⅱ 経営理念

第1次中計で策定された**経営理念**、**社訓**を中心に据えて、3年後へ、その先へ

### 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. 知恵をみかけ    5. 責任感をもて

# Ⅲ 第2次中計の位置づけ

## 第2次中計基本方針

成長市場へ投資し事業拡大を図り、  
独自技術を活かした新製品の開発を進め、  
会社のインフラ(※)を強化し、堅実な成長を実現

(※) 会社のインフラ: 『人の育成』『物流・システムなど業務インフラの強化』  
『会社運営の仕組み・制度の充実』

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

第2次  
中期経営計画  
(2020年3月期～  
2022年3月期)

技術力を軸に、研究開発と人へ積極投資

- 中核事業の競争力の更なる強化
- 新技術、新製品の開発(次世代事業の育成)

## 1. 高純度薬品事業

- (1) 第1次中計の振り返り
- (2) 半導体液晶分野
- (3) 電池分野
- (4) その他分野
- (5) 研究開発


## 2. 運輸事業

## 3. メディカル事業

# IV 事業分野別の取り組み

## (1) 第1次中計の振り返り 事業面①

### 半導体液晶分野

第1次中計取り組み方針	実施状況		第2次中計に向けて
高品質の追求	最先端検査機器を導入し 品質管理を強化		高品質は引き続き追求
シェアの確実な維持	日本、韓国を中心に高いシェアを維持		シェア維持には 供給能力の増強が必要
成長市場での新規開拓	中国市場の不確実性が高まり、 慎重な対応へ		中国は政治・経済状況を 注視した対応
価格競争力の維持・向上	市場の伸びを確実に捉えたことで 工場のフル稼働が実現		高稼働を維持して 生産量拡大へ



# IV 事業分野別の取り組み

## (1) 第1次中計の振り返り 事業面②

### 電池分野

第1次中計取り組み方針	実施状況		第2次中計に向けて
添加剤の売上強化	生産能力を増強し旺盛な需要に応え 売上増加	➔	国内は添加剤に注力し 要求量に応じた生産体制整備
中国市場の開拓 (電解質)	北斗星(中国合弁会社)が 立上がり供給開始		中国国内外への販売
新材料、次世代電解質 の開発	研究開発テーマの一部は 顧客評価・プロセス開発段階へ		研究開発テーマとして継続

### その他分野

第1次中計取り組み方針	実施状況		第2次中計に向けて
GMP商品の拡販	3カ年で売上が5倍以上拡大	➔	更なる拡販へ
濃縮ホウ酸の拡販	国内外へのアプローチが 結実しつつある(第2次中計で売上増)		国内外で売上獲得へ
新規商品の定常的開発	ナノ粒子による歯科材料など、 新技術による新商品を創出		研究開発テーマとして継続



## 1. 高純度薬品事業

- (1) 第1次中計の振り返り
- (2) 半導体液晶分野
- (3) 電池分野
- (4) その他分野
- (5) 研究開発

## 2. 運輸事業

## 3. メディカル事業

# IV 事業分野別の取り組み

## (2) 半導体液晶分野

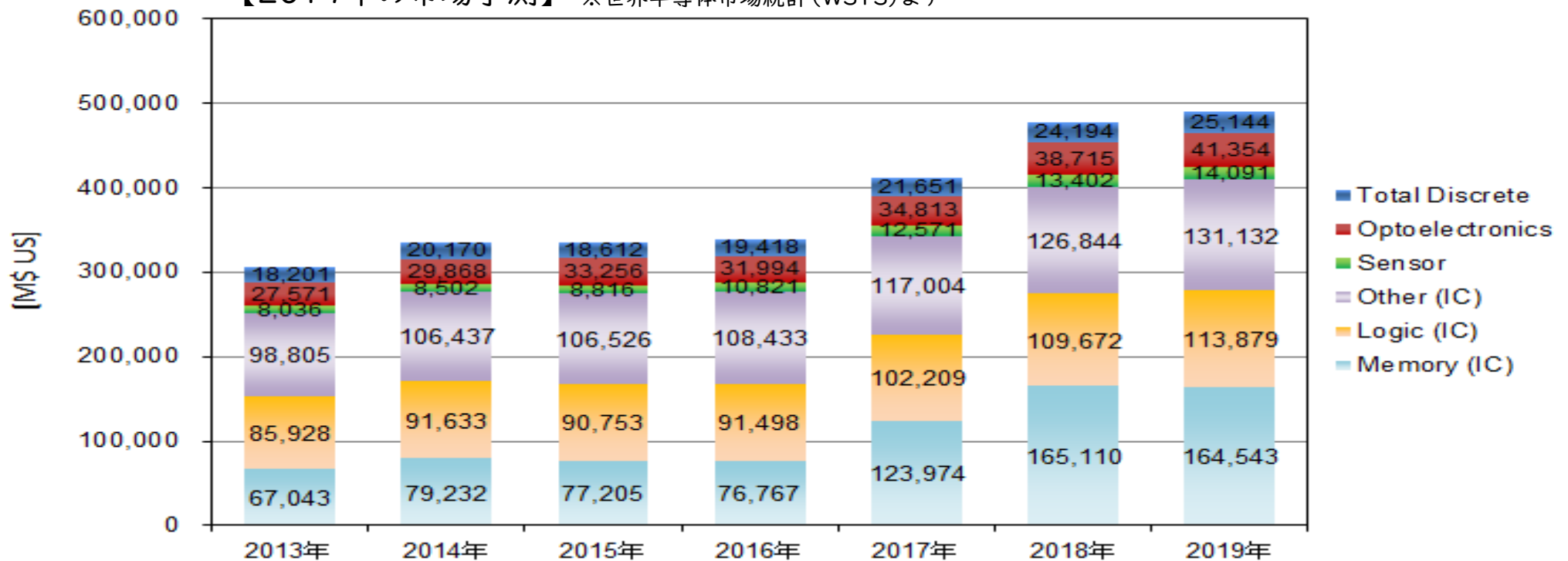
### <1> 事業環境

#### 市場の長期展望

半導体素子の使用量増加が見込まれている。

(自動車での1台当り使用量の増加、5Gへの展開、IoTの進展等)

【2019年の市場予測】 ※世界半導体市場統計(WSTS)より



⇒ 長期需要増に 대응するため、生産能力の増強を計画

# IV 事業分野別の取り組み

## (2) 半導体液晶分野 <2> 重点課題

### 第1次中計振り返りから

当社、そしてユーザーの発展のために生産能力の増強が求められている。

市場環境が異なる  
アジア市場では、地域別の販売戦略が求められている。



### 事業環境から

長期的視野から生産能力の増強が求められている。



### 第2次中計の重点課題

- アジアの長期市場成長に対し
- ・生産能力を増強し事業拡大
  - ・地域別販売計画の実行

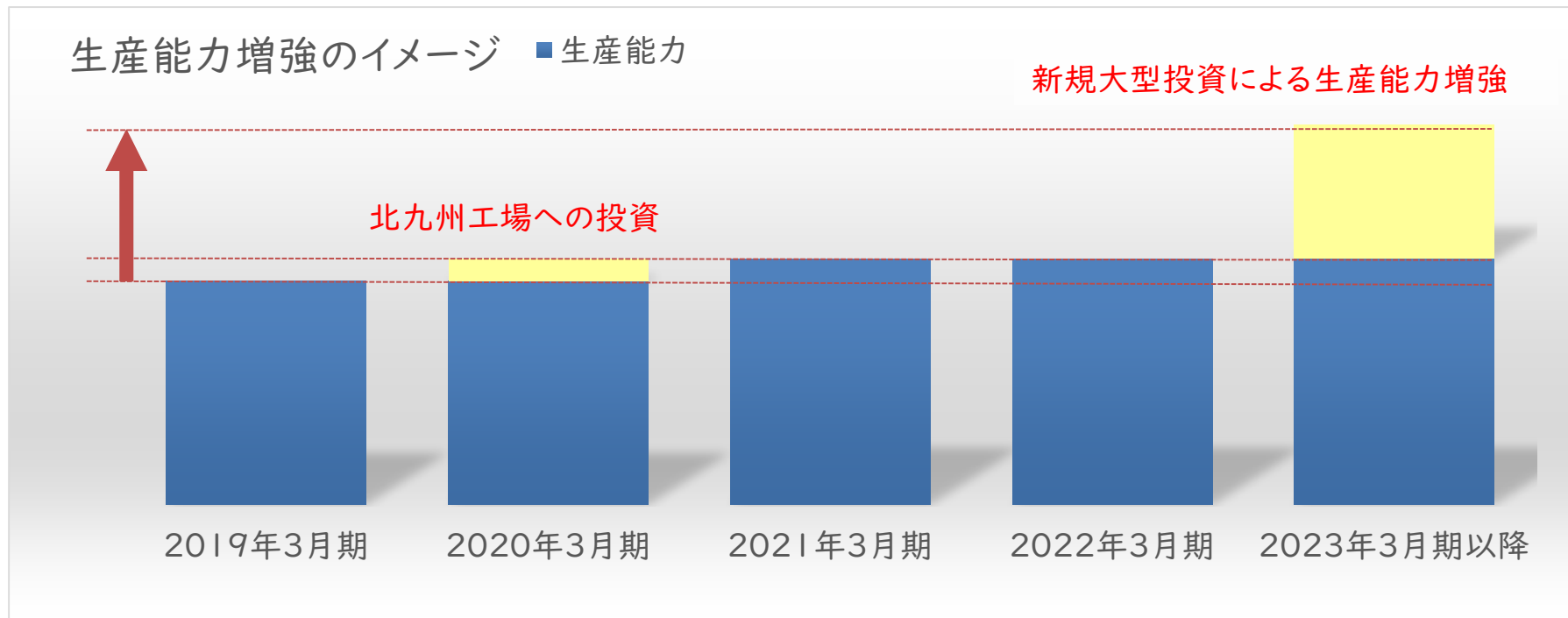
# IV 事業分野別の取り組み

## (2) 半導体液晶分野

### <3> 中期取り組み方針

#### ① 生産能力を増強し事業拡大

市場規模の大きい韓国、台湾、日本、および潜在的成長力の高い中国の市場動向を見極め、アジア市場の売上拡大を狙い、今次中計期間中に生産能力の増強に取り組む。



## (2) 半導体液晶分野

### <3> 中期取り組み方針

#### ② 地域別販売計画の実行

- 当社の優位性を活かしてトップシェアを維持：日本、韓国
- 市場成長にあわせ取引拡大を図る：台湾、東南アジア
- ※ 中国市場に対しては、その動向を注視しながら適宜販売計画を作成、修正する。

#### ③ 調達リスクの低減

価格変動が大きい無水フッ酸の調達の安定化を目指し、以下の施策に取り組む。

- 価格転嫁の推進
- 新規調達先の開拓
- 原料保管量の増加

#### ④ 技術営業の推進

- ユーザーとの技術面談を通して、新たな薬液の開発・採用を進めて行く。
- さらに次世代半導体に対するニーズの把握に努める。 ※ (5) 研究開発参照

## 1. 高純度薬品事業

- (1) 第1次中計の振り返り
- (2) 半導体液晶分野
- (3) 電池分野
- (4) その他分野
- (5) 研究開発

## 2. 運輸事業

## 3. メディカル事業

# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 電池分野

### <I> 事業環境

【Fig. LiB(※)市場における用途別の売上高推移(実績および予測)】



車載用LiB市場は2019年以降も成長が続くと見られている一方、電気自動車普及の観点からLiBに対するコストダウン要請は今後も続くとの見方が多い。

(※) LiB = リチウムイオン二次電池



# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 電池分野 <2>重点課題

### 第1次中計振り返りから

添加剤の要求量に応じた  
生産体制整備が求めら  
れている。



### 事業環境から

LiBの市場成長に合わせた高性能添加剤の供給  
が求められている。  
価格競争力の向上が求められている。



### 第2次中計の重点課題

LiB向け添加剤の  
生産体制整備と原価低減

# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 電池分野

### <3> 中期取り組み方針

① LiB向け添加剤の生産体制整備と原価低減

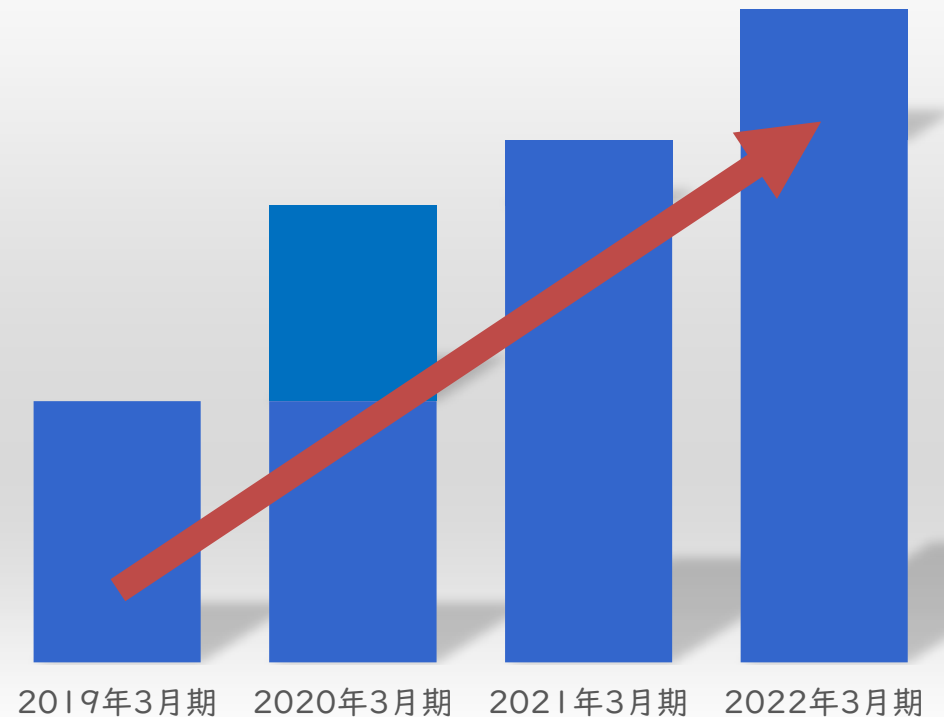
添加剤では、2020年3月期にラインを増設。要求量に応じた生産体制の整備と原価低減を図る。

② 北斗星製電解質 (LiPF<sub>6</sub>) の販売  
中国国内市場に限らず、国外に拡販して行く。

③ LiB向け新規添加剤の開発  
※ (5) 研究開発参照

④ 次世代電池に対応した新製品の開発  
※ (5) 研究開発参照

添加剤の生産能力増強イメージ



## 1. 高純度薬品事業

- (1) 第1次中計の振り返り
- (2) 半導体液晶分野
- (3) 電池分野
- (4) その他分野
- (5) 研究開発

## 2. 運輸事業

## 3. メディカル事業

## (4) その他分野

### <I>中期取り組み方針

#### ①GMP対応製品の拡販

アメリカでフッ化スズ入りの歯磨き粉の売上が伸長してきている。  
既存取引先のシェア維持に加え、国内外の新規取引先の開拓に取り組む。

#### ②濃縮ホウ酸の拡販

原子力発電所向けは、国内では緊急停止用の需要が出てきており、海外では新規炉水需要が出てきている。  
品質の良さとユーザーの要望を満たした製品の提供により、売上拡大を図る。

#### ③新製品の開発に繋がるシーズ探索強化

※(5)研究開発参照

## 1. 高純度薬品事業

- (1) 第1次中計の振り返り
- (2) 半導体液晶分野
- (3) 電池分野
- (4) その他分野
- (5) 研究開発

## 2. 運輸事業

## 3. メディカル事業

# IV 事業分野別の取り組み

## (5) 研究開発

### <1>10年先を見越した研究開発の方向性

分野	方向性	当社の要素技術
半導体	次世代半導体の動向を見極め、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。	シリコン半導体製造で培った ウルトラクリーンテクノロジー
エネルギー (電池)	次世代の二次電池の開発動向に合わせて、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。	現在主流となっているLiBで培った クロード量産技術
エネルギー (電力その他)	将来普及が見込まれている燃料電池を低コスト化、高性能化する触媒の開発を進める。 ホウ素中性子捕捉療法(BNCT)医療分野、原子炉、核融合炉などの原子力分野における中性子遮蔽複合材料の開発を行う。	フッ素化技術 濃縮ホウ酸製造技術
無機フッ素化合物 の新用途	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。	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

## (5) 研究開発

### <2> 研究開発棟の新設

技術力を最大限活かせる環境づくりとして、研究開発棟を整備する。  
新しい研究開発棟では、下記環境を整備するため、ハードの設置を進める。

- ・最適な実験環境の整備 (クリーンルーム、ドライルーム、無菌ルーム)
- ・研究が円滑に行えるスペースの確保
- ・実験設備の更新
- ・研究者が働きやすい環境の提供



# IV 事業分野別の取り組み

## (5) 研究開発

### <3> 中期テーマ分野

#### 第2次中計期間では以下のテーマに取り組む

##### 半導体

- 次世代半導体基板の洗浄薬液の開発
- 次世代半導体における選択エッチング液の開発  
など

##### エネルギー：電池

- 現在の LiB を高性能化する電池材料の開発
- ポストLiBで使われる電池材料の開発  
など

##### エネルギー：電力その他

- 透明な中性子遮蔽コンポジット材料の開発
- 低コスト、高性能燃料電池触媒の開発  
など

##### 無機フッ素化合物の新用途

- 低屈折率材料、歯科材料などへの応用
- 次世代ディスプレイ用蛍光体材料の開発  
など

## (5) 研究開発

### <4> 推進のために取り組む課題

- ・新製品の開発に向け、有望な開発テーマを増やして行くためにシーズ探索の強化を図る。
- ・研究開発力を高めるために、人材を厚くし、体制を整備して行く。

#### <取り組み内容>

#### シーズ探索の強化

- ・営業と連携し国内外の顧客との関係構築を強化。
- ・フッ素に関わるシーズを有機にも広げ探索。
- ・技術の相互利用等、共同開発の推進。
- ・受託案件の増加を狙い、新聞等メディアによる社外PRを推進。

#### 研究開発力強化のための体制整備

- ・中途採用による人材の多様化。
- ・インターンシップ、大学連携等による新卒採用の強化。

1. 高純度薬品事業

2. 運輸事業

3. メディカル事業

## (1) 第1次中計の振り返り - 運輸事業 -

### 1, 顧客満足度の向上を第一に着実に事業を伸ばす

- 危険物物流の専門企業としての強みが評価され、良好な取引関係が拡大。
- コンプライアンスの向上を目的として、本社・横浜営業所にドライブレコーダー、デジタルタコグラフを導入。

### 2, 更なる成長に向けて継続的な投資を進める

- 危険物倉庫を増設(2018年10月完成)。
- 本社大浜営業所事務棟の建て替え検討。  
⇒ 第2次中期経営計画において、敷地の有効活用も含め継続検討。

### 3, 事業運営基盤、収益基盤の更なる強化を進める

- 国際物流部東京事務所の横浜事務所への統合による効率化。
- 本社三宝営業所に新事務棟を建設、運輸課を集約し効率化。
- 厳しい採用環境の中で、必要人材を確保。

# IV 事業分野別の取り組み

## (2) 事業環境 – 運輸事業 –

### 1, 半導体市場の急速な拡大

グループの主要事業である半導体向け薬品の出荷量が直近3ヶ年で大幅に増加し、今後も拡大が予想される。

⇒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。

### 3, 運送業におけるコンプライアンス意識の更なる高まり

2018年に自動車運送事業に関して、過労防止関連違反等に係る行政処分の処分量定が引き上げられるなど、運送業での働き方の改善が社会的に要請されている。

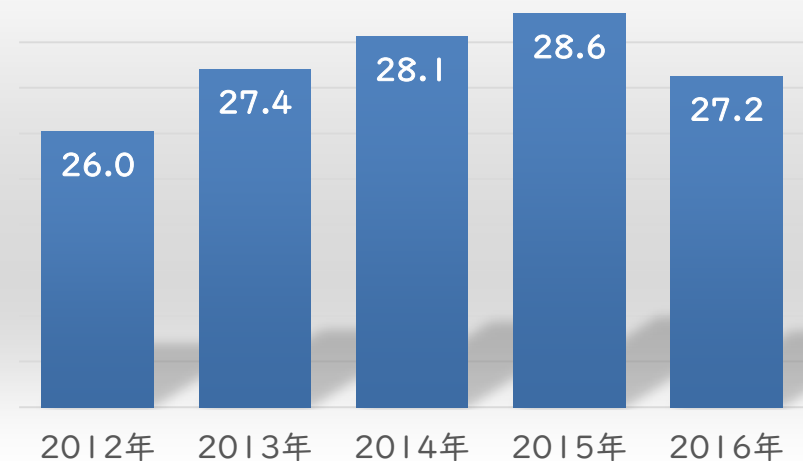
⇒社会的要請に応えるため、ドライバーを中心に過重労働を防止するための対応を行う必要がある。

### 2, 危険物物流市場は堅調

化学工業全般で見ると市場は停滞している。一方、危険物物流市場は、当社の引合状況から、堅調であると認識。

⇒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。

化学工業（製造品出荷額） (兆円)



※2017年工業統計調査 産業別統計表(経済産業省)より

# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 事業の強み – 運輸事業 –

### 1, 危険物物流における国際複合一貫サービスを提供

- 特殊化学物質、高圧ガスなどの危険物・毒劇物を主対象として輸送、保管、通関、コンテナサービスを一貫提供。

### 2, 国内拠点ネットワーク

- 輸送拠点: 本社、仙台、関東、横浜、清水、名古屋、神戸、北九州
- 倉庫拠点: 本社、関東、横浜
- 通関拠点: 本社、横浜、大阪
- コンテナサービス拠点: 横浜、大阪

### 3, 海外拠点ネットワーク

- 中国(上海)  
星青国際貿易(上海)有限公司  
青星国際貨物運輸代理(上海)有限公司
- シンガポール  
Stella Express (Singapore) Pte Ltd

### 4, 安全・安心物流を支える事業基盤

- ISO14001:2015認証取得
- 危険物物流ニーズに合わせた車輛、設備
- 危険物物流の専門家としての人材教育

### 5, グループ間の連携

- ステラケミファとの連携  
物流業務一括受託により、運輸事業ノウハウの高度化、効率体制を構築。
- ブルーオートトラストとの連携  
車両整備の迅速・ローコスト提供、外販。



## (4) 中期取り組み方針 —運輸事業—

### 1, グループ間の業務を安全・確実に遂行する

- ステラケミファの事業方針に従い、輸送拠点である営業所の移転・拡大に向けた投資と、ドライバー、通関士の計画的採用を行うことで、グループ間物流の安全性・確実性を向上する。
- 今後の輸送量の増加に備え、建物の有効活用を進める。

### 2, 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

- 危険物物流の専門企業として、輸送、通関、コンテナサービスからなる国際複合一貫サービスの付加価値を訴求。
- 利益を重視した取引の推進。
- 適切な稼働の確保を目的とした取引の推進。

### 3, コンプライアンス体制を一層充実させる

- 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。
- 乗務員の過剰な負担を軽減するため、長距離輸送を見直す(輸送モードの切替検討等)。




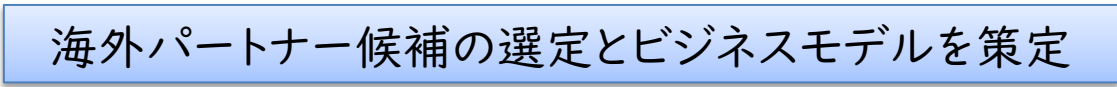
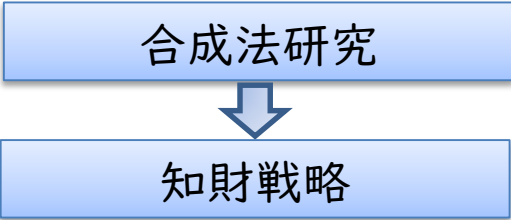
1. 高純度薬品事業

2. 運輸事業

3. メディカル事業

# IV 事業分野別の取り組み

## (1) 第1次中計の振り返り –メディカル事業–

事業	第1次中計の取り組み状況
BNCT (ホウ素中性子捕捉療法) による再発頭頸部癌・再発脳腫瘍治療の実現	<div style="text-align: center;">  </div> <p>試験で予定している被験者全例のBNCTを実施。頭頸部癌は先駆け総合評価相談(※)を開始しており、相談終了後、新規医薬品製造販売承認申請に移行する予定。</p> <p>(※)厚生労働省が実施する先駆け審査指定制度の枠組みの中で行われる事前評価相談(4~6ヶ月程度を目安)。</p>
BNCTの適用拡大	対象とする疾患と展開戦略を確定
BNCTの海外展開 (原薬輸出、海外パートナーによる製造・販売)	<div style="text-align: center;">  </div> <p>海外展開における重点地域、展開戦略を確定</p>
FBPA-PET (新規PET薬剤) の開発	<div style="text-align: center;">  </div> <p>合成法を確立</p> <p>合成法に関わる特許取得</p>

# IV 事業分野別の取り組み

## (2) ステラファーマ 中期経営計画の概要 –メディカル事業–

ステラファーマが策定した中期経営計画の概要を紹介します。

項目	内容
経営理念	ひとりのかけがえのない命のためにステラファーマは世界の医療に新たな光を照らします。
目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>○常にイノベーションを追求し、グローバルにオンリーワンの医薬の提供を通じて、医療現場でなくてはならない製薬会社を目指します。</li> <li>○コンプライアンスを重視した活動を通じて、信頼される製薬会社になります。</li> <li>○医療への貢献を通じて、あらゆるステークホルダーに満足と誇りを提供する製薬会社を目指します。</li> </ul>
BNCTの実用化の意義	<ul style="list-style-type: none"> <li>○世界初の治療が、日本発で提供できること。</li> <li>○他の治療法がないUnmet Medical Needs疾患に適用できる可能性があること。</li> <li>○新しい治療法であり、直接競合する相手がいないオンリーワン企業であること。</li> </ul>
経営目標	BNCTの医薬品（ホウ素薬剤）を世界に先駆けて開発し、各国の関連法規に則り、新たながん治療法であるBNCTを国内及び海外に展開する。
中期取り組み方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>①既存パイプラインの展開</li> <li>②適用拡大</li> <li>③海外事業の展開</li> <li>④国内事業の展開と体制整備</li> <li>⑤FBPA-PETの推進</li> </ul>

# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 中期取り組み方針 –医療事業–

### ① 既存パイプラインの展開

#### 薬事承認までの想定フロー図

#### 第 I 相臨床試験

線量を段階的に増加し、安全性を確認  
 ①再発頭頸部癌 2014年～2016年  
 ②再発脳腫瘍 2012年～2016年

#### 第 II 相臨床試験

決定した線量での効果検証  
 ①再発頭頸部癌 2016年～2019年  
 ②再発脳腫瘍 2016年～2020年

#### 先駆け総合評価相談

先駆け指定品目(※)のため、先駆け総合評価相談を経た承認申請後、半年内承認予定  
 (※) SPM-011 2017年4月21日指定  
 BNCT30 2017年2月28日指定

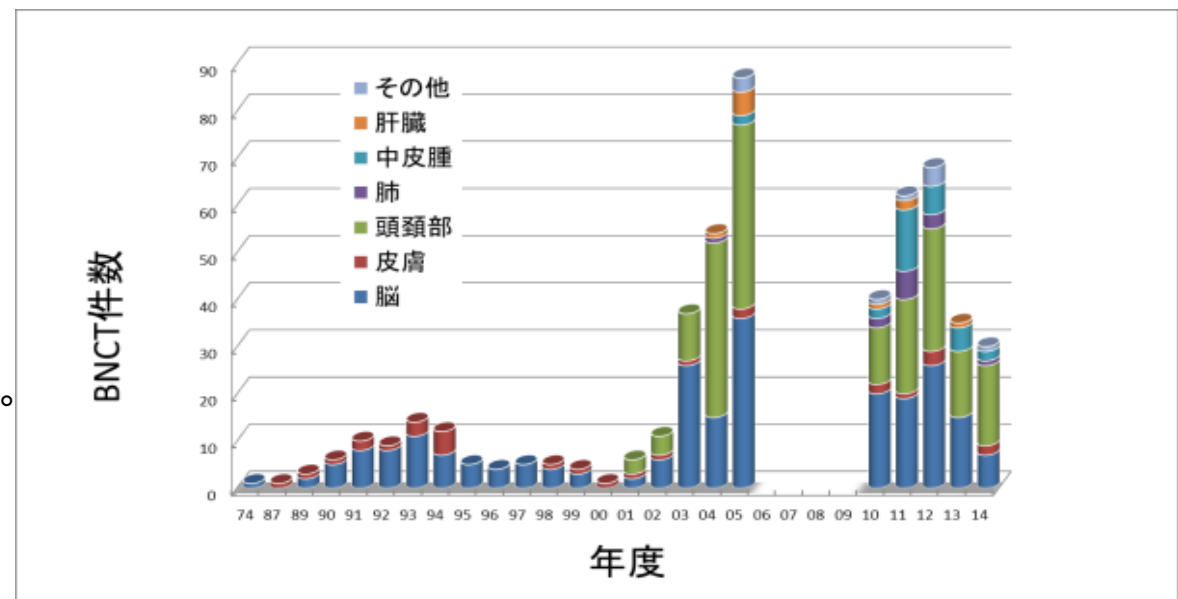
#### 承認申請

#### 承認

### ② 適用拡大

- ・ 原子炉での豊富な臨床研究を参考に、標準治療が確立されていない、かつ、有効性の期待値が高い疾患。
- ・ 既存パイプラインのデータが活かせる疾患。

臨床試験の実績@KUR(実施件数の推移)



# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 中期取り組み方針 –医療事業– ③海外事業の展開

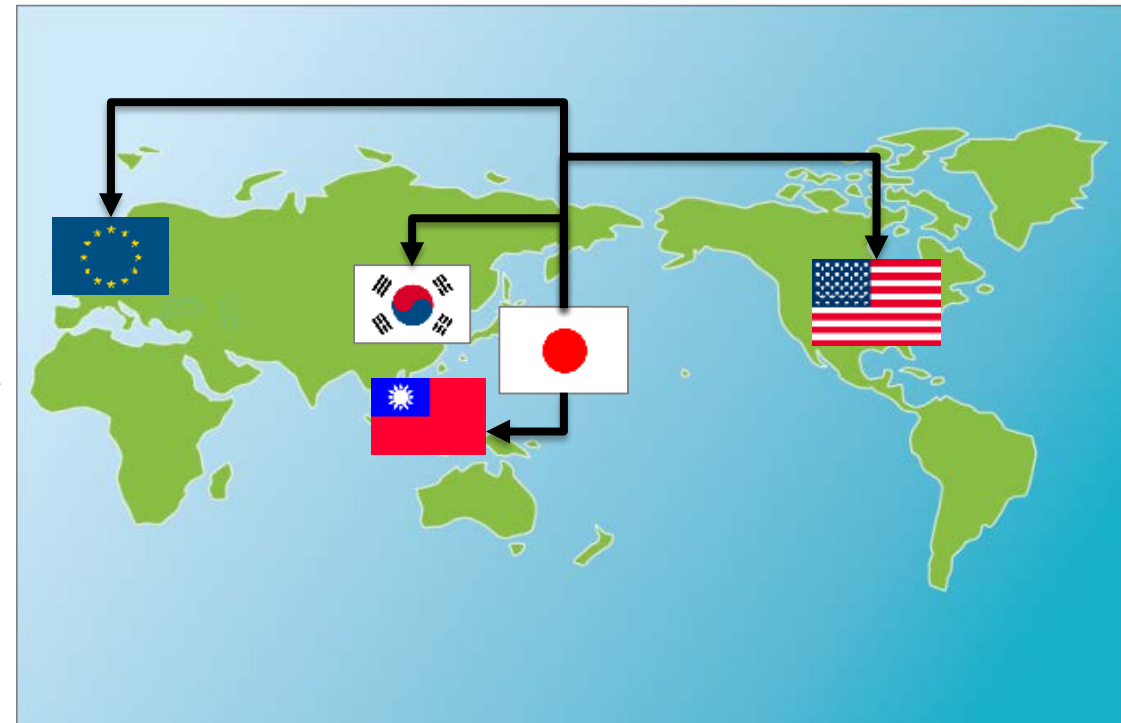
ビジネスモデル

- ・ 現地企業とのアライアンスで、国内で承認を取った疾患を海外に展開。
- ・ 原薬を輸出。海外CMOで製剤化。地場パートナー企業による販売。

アプローチ対象

- ・ 欧州・米国は最注力エリア。
- ・ 日本・欧州・米国での承認を梃子にアジアにも展開。

再発頭頸部癌  
再発脳腫瘍



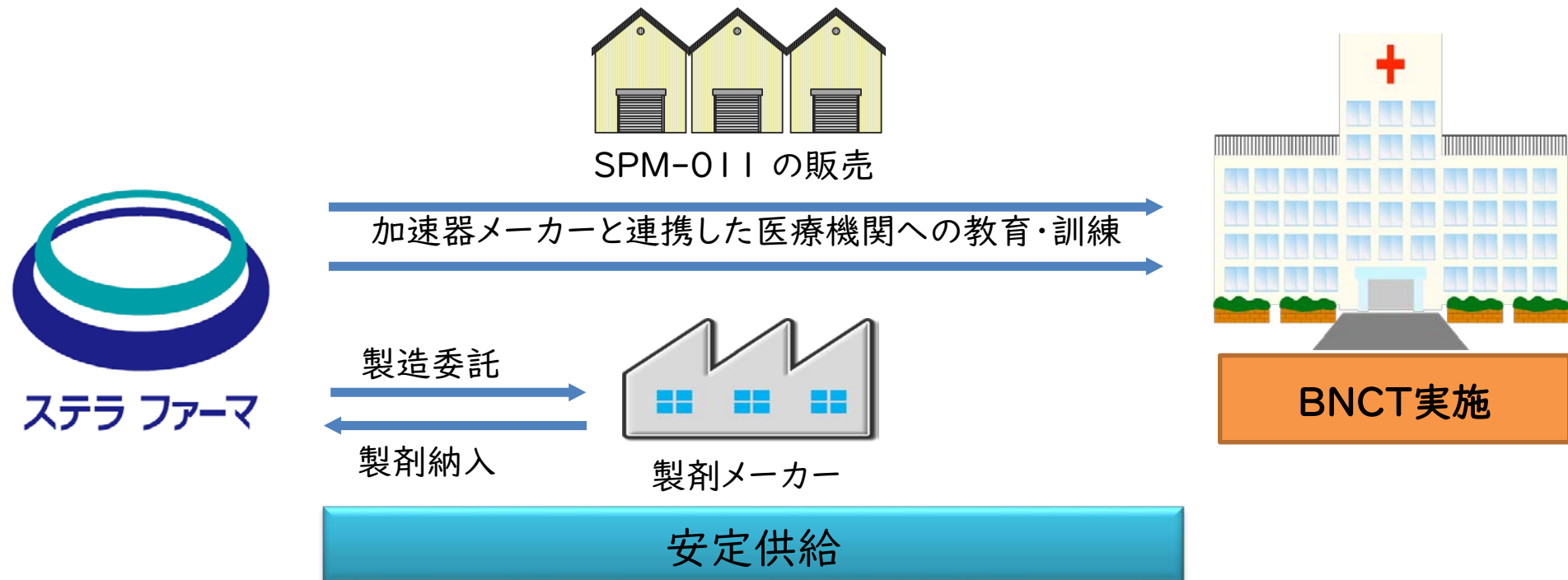


# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 中期取り組み方針 –医療事業–

### ④国内事業の展開と体制整備

- ・ 現在国内で治験進行中の再発頭頸部癌、再発脳腫瘍の適時適切な認可申請及び許可取得。
- ・ 承認後販売に向けた①卸起用含む販売体制の構築、②製剤メーカーでの安定生産、③加速器メーカーと連携した医療機関への教育・訓練を通じて、医薬品を安定供給。



# IV 事業分野別の取り組み

## (3) 中期取り組み方針 –医療事業–

### ⑤FBPA–PET事業

BNCTの発展に寄与し、がん診断にも役立つことが期待されるFBPA–PETを、大学、機械装置メーカーと共同で推進。2022年3月期末までに臨床試験の開始を目標とする。

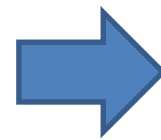
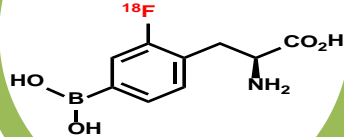
#### <FBPA–PETの特長>

がんに対するホウ素薬剤 (BPA) の集積が、事前 (治療前) に確認できることで、BNCTの発展にも貢献すると期待されている。



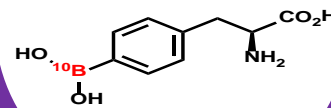
**[<sup>18</sup>F]FBPA–PET**

<sup>10</sup>B濃度・  
分布の確認



**BPA–BNCT**

適用症例で  
あればBNCT実施



各パイプラインへの  
シナジー効果を期待



#### <開発体制>

日本医療研究開発機構 (AMED) の採択事業を通じた大阪府立大学、大阪大学、住友重機械工業(株)との共同研究を実施中。加えて、実用化に必要な自動合成装置は、住友重機械工業(株)との共同開発を進める。



## 経営基盤の強化策

意思決定プロセスの最適化

経営体制・環境に最適化したプロセスを再構築

組織体制の見直し

今後の方向性に沿った組織体制の構築

人事制度の見直し

モチベーション向上および優秀な人材の確保

採用力の強化

企業成長を支える人材採用力の強化

システム開発の優先順位付け

中期的なシステム計画の策定

情報セキュリティ向上

情報セキュリティ管理サイクルの強化

キャッシュフロー創出力の強化

新システムを活用した採算管理の強化

資本効率の向上

当社として最適な資本構成を定め、取り組みを検討

株主還元の充実

継続的かつ安定的な株主還元を志向

SDGsに向けた取り組み

SDGsに向けた取り組みを本中期経営計画期間に検討

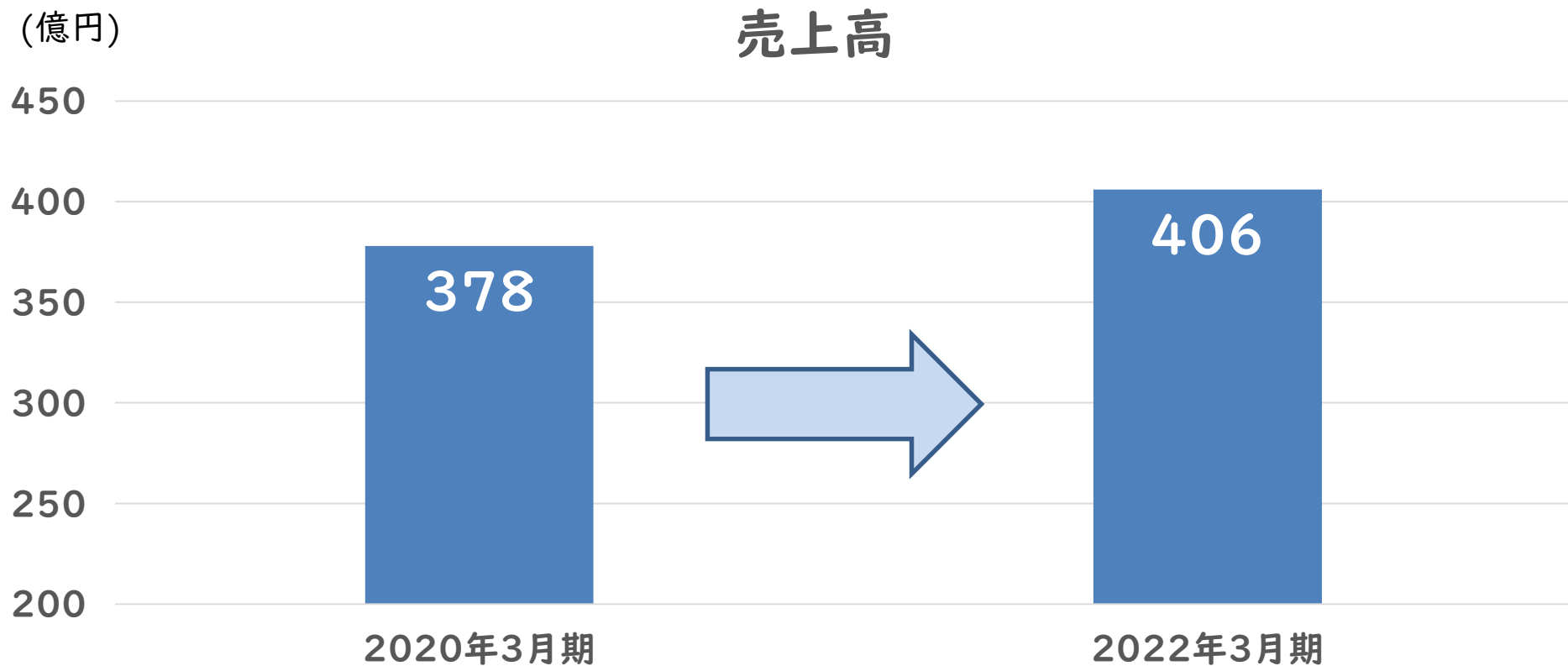
情報開示の推進

提供情報の充実

# VI 中期数值計画(連結)



売上目標	<u>2020年3月期</u>	<u>378億円</u>
	<u>2022年3月期</u>	<u>406億円</u>
営業利益目標	<u>2022年3月期</u>	<u>40億円</u>



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。