



2022年2月14日

各位

会社名 星光PMC株式会社  
代表者名 代表取締役社長 滝沢 智  
(コード番号 4963 東証第一部)  
問合せ先 常務取締役管理本部長 井内 秀樹  
(TEL. 03-6202-7331)

## 新中期経営計画「OPEN 2024」(2022～2024年度)の策定について

当社は、本日開催の取締役会において、2024年12月期を最終年度とする新中期経営計画「OPEN 2024」を決議いたしましたので、お知らせいたします。

新中期経営計画の着実な遂行により、業績の向上を図るとともに非財務価値の向上にもまい進し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

### 記

#### 1. 前中期経営計画「New Stage 2021」(2019～2021年度)の振り返り

当社は、2018年の会社設立50周年を機に経営理念や経営ビジョン、行動指針を刷新するとともに、新たに掲げた経営ビジョン「エコテクノロジーで未来を創る ～Explore the Future through Eco-friendly Technology～」を具現化し、将来へ向け持続的な成長を遂げる企業グループであるために、2019年度から中期経営計画「New Stage 2021」をスタートさせました。

2014年のKJケミカルズ(化成品事業)に続いて、2019年に粘着剤を取り扱う、台湾の新綜工業を連結子会社化することで、事業領域や地域を拡大させ、グループ会社の企業価値を向上させることができました。期間中はコロナ禍や原材料高騰による厳しい事業環境下ではありましたが、下表に示します通り、最終年度の2021年度には、当初の目標値には僅かに及ばないものの、過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。さらに、海外売上高比率は目標を上回り33%に達しました。Green Index(当社が独自に設定した環境戦略製品の売上指標。2018年の売上高を100として指数化)も、122まで向上いたしました。

事業セグメント別の業績や主要戦略の達成状況については添付資料をご参照ください。

#### <New Stage 2021 期間中の業績推移>

(億円)	CS VISION-II	New Stage 2021			(参考)2021年 目標値
	2018年	2019年	2020年	2021年	
売上高	258	279	260	310	320
営業利益	19.6	27.9	26.1	28.6	30.0
営業利益率	7.6%	10.0%	10.0%	9.2%	9.4%
海外売上高比率	18%	24%	28%	33%	30%
Green Index	100	105	102	122	126

## 2. 新中期経営計画「OPEN 2024」の策定

### (1) 長期ビジョン「VISION 2030」

地球規模の気候変動の加速や新型コロナウイルスの世界的大流行などを背景とした、昨今の事業環境の不確実性増大や企業に求められる社会要請の量的・質的な高まりの中にあっても、経営ビジョン実現に向け全社一丸となって目指すべき方向性をより明確にするため、また、2030年がSDGs（持続可能な開発目標）の達成年であり、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた区切りの年であることも踏まえ、2030年の当社の将来像として長期ビジョン

「VISION 2030」を描くことにいたしました。長期ビジョンでは、「エコテクノロジーで持続可能な社会の実現に貢献するグローバル企業となる」をスローガンに、ESG経営課題を解決しつつ、海外へ積極的に展開し、新事業を構築するなど製品／事業地域／事業領域のポートフォリオ変革により事業拡大することを目標としております。

あわせて、ESG経営推進の取組みとして、GHG（温室効果ガス）排出量の長期削減目標を見直しました。当社グループにおける新たな目標は下記の通りです。

- ・「2050年カーボンニュートラル」の実現
- ・2030年GHG排出量50%削減（Scope1+2 [2013年対比]）

当社は「[ゼロエミ・チャレンジ企業](#)」<sup>(\*)</sup>として、今後も脱炭素化社会の実現に向けて新たな企業価値の創造に挑戦してまいります。



<sup>(\*)</sup> 経済産業省が選定した「脱炭素化社会の実現に向けて、イノベーションの取組みに果敢に挑戦する」企業

### (2) 新中期経営計画「OPEN 2024」基本方針

長期ビジョン「VISION 2030」を達成するためのアクションプランとして、いつまでに何を実行し、どのような成果を出していくかをバックキャストिंगにて考え、新中期経営計画「OPEN 2024」を策定いたしました。スローガンと具体的な基本方針を以下の表に示します。

新中期経営計画「OPEN 2024」スローガンと基本方針

スローガン	Change ～VISION 2030 達成に向けた土台作りのための変革と挑戦～
基本方針	<ul style="list-style-type: none"><li>○ポートフォリオ変革<ul style="list-style-type: none"><li>(1) 海外（特に東南アジア）への積極展開 新体制による展開加速で海外売上高比率40%以上へ</li><li>(2) 新事業の足場固め CNF、銀ナノワイヤ、その他開発品の事業化進展</li><li>(3) 国内事業基盤の強化 製品ポートフォリオ変革、生産体制再構築</li></ul></li><li>○ESG経営の推進<ul style="list-style-type: none"><li>(1) GHG排出量削減計画の実施 エネルギー基盤強化</li><li>(2) サステナビリティ委員会の設置と運営（サステナビリティ基本方針の策定）</li><li>(3) New Green Index<sup>(*)</sup>：130以上</li></ul></li><li>○人財育成・組織づくり</li><li>○DX（デジタルトランスフォーメーション）</li></ul>

<sup>(\*)</sup> 顧客価値向上の観点から評価項目・基準を見直した当社環境戦略製品の売上指標。

2021年の当該製品売上高を100として指数化

### (3) 新中期経営計画「OPEN 2024」主要指標

前記基本方針の着実な実施により、新中期経営計画の最終年度である2024年度には連結売上高390億円、連結営業利益37.5億円、海外売上高比率40%の達成を目指します。新中期経営計画の主要指標を下表に示します。

新中期経営計画「OPEN 2024」主要指標

(億円)	New Stage 2021 2021年実績	OPEN 2024 2024年目標
<b>売上高</b>	<b>310</b>	<b>390</b>
製紙用薬品事業	175	210
樹脂事業	80	110
化成品事業	53	70
<b>営業利益<sup>(*)</sup></b>	<b>28.6</b>	<b>37.5</b>
製紙用薬品事業	11.9	15.0
樹脂事業	8.0	17.5
化成品事業	13.1	9.0
<b>営業利益率</b>	<b>9.2%</b>	<b>9.6%</b>
<b>EBITDA(参考指標)<sup>(*)</sup></b>	<b>41.5</b>	<b>57.5</b>
<b>ROE(参考指標)</b>	<b>7.4%</b>	<b>8.4%</b>
<b>海外売上高比率</b>	<b>33%</b>	<b>40%以上</b>
<b>New Green Index</b>	<b>100</b>	<b>130以上</b>

(\*) セグメント合計から全社費用（主に、セグメントに帰属しない研究開発費）を除いた値

(\*) 営業利益+減価償却費

前提条件

・国産ナフサ 61,000 円/kL

・為替レート 1USドル=114円、1元=17.5円、1ユーロ=129円、1台湾ドル=4.0円

なお、戦略投資枠として2022～2030年の9年間で300億円を設定いたしました。内訳は、成長投資枠として150億円、協業やM&A等による事業規模の拡大を図るための投資枠として150億円です。実質無借金経営から投下資本（純資産+有利子負債）を意識した戦略的な財務経営へ転換することで、一株当たり収益額の拡大と資本効率性の向上を目指すとともに、オーガニックな（既存の経営資源による）成長に限定せず、企業価値向上を図ってまいります。

それぞれの詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

当社は経済産業省選定「ゼロエミ・チャレンジ企業」(\*)です

(\*) 経済産業省が選定した「脱炭素化社会の実現に向けて、イノベーションの取組に果敢に挑戦する」企業



# 新中期経営計画 “OPEN 2024” 説明資料



星光PMC株式会社(東証1部 4963)

2022年2月14日



<b>I</b>	前中期経営計画「New Stage 2021」の振り返り	P 2-4
<b>II</b>	当社をとりまく外部環境	P 5
<b>III</b>	経営指針の全体像	P 6
<b>IV</b>	経営指針 ～サステナビリティ基本方針～	P 7
<b>V</b>	経営指針 ～長期ビジョン VISION 2030～	P 8
<b>VI</b>	新中期経営計画「OPEN 2024」	P 9-17
<b>VII</b>	おわりに	P 18

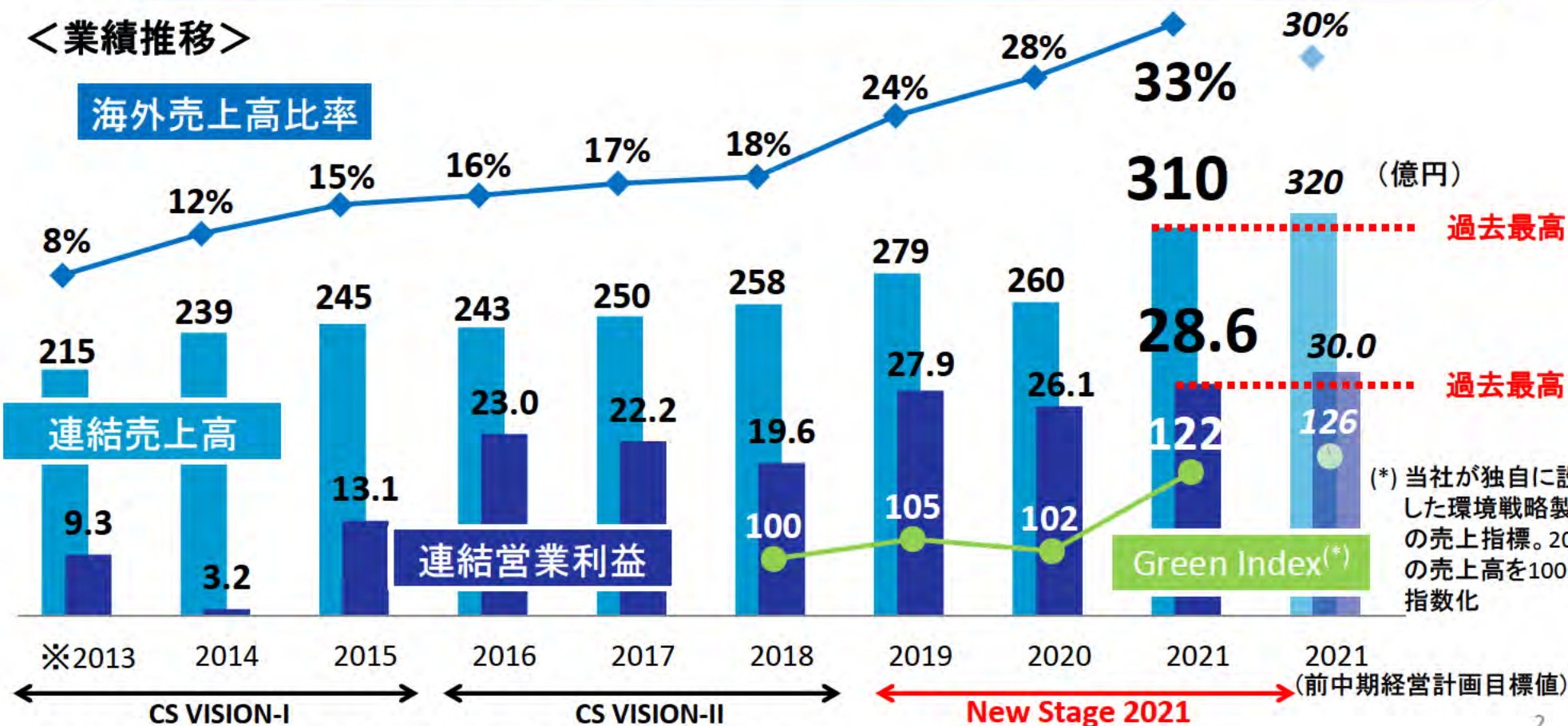
# I. 前中期経営計画「New Stage 2021」の振り返り(1)



- ▽ コロナ禍や原材料高騰の厳しい環境下、総じて右肩上がりで推移し、前中期経営計画目標値には僅かに及ばないものの、過去最高の売上高と営業利益を達成
- ▽ 2014年のKJケミカルズに続き、2019年に新綜工業を連結子会社化。ポートフォリオ変革が進展(事業領域や地域を拡大)し、グループ会社の企業価値が向上
- ▽ 海外売上高比率は目標を達成し33%に、Green Indexは122まで向上

## <業績推移>

### 海外売上高比率



(\*) 当社が独自に設定した環境戦略製品の売上指標。2018年の売上高を100として指数化

※2013年度は決算期変更に伴い9か月決算であったため同一期間(1-12月)で表記

# I. 前中期経営計画「New Stage 2021」の振り返り(2)

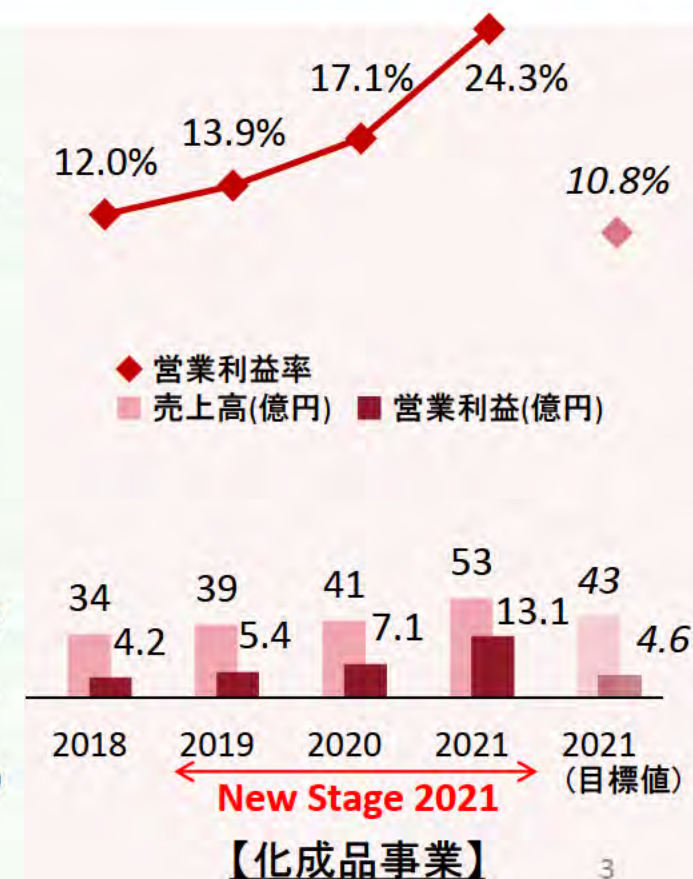
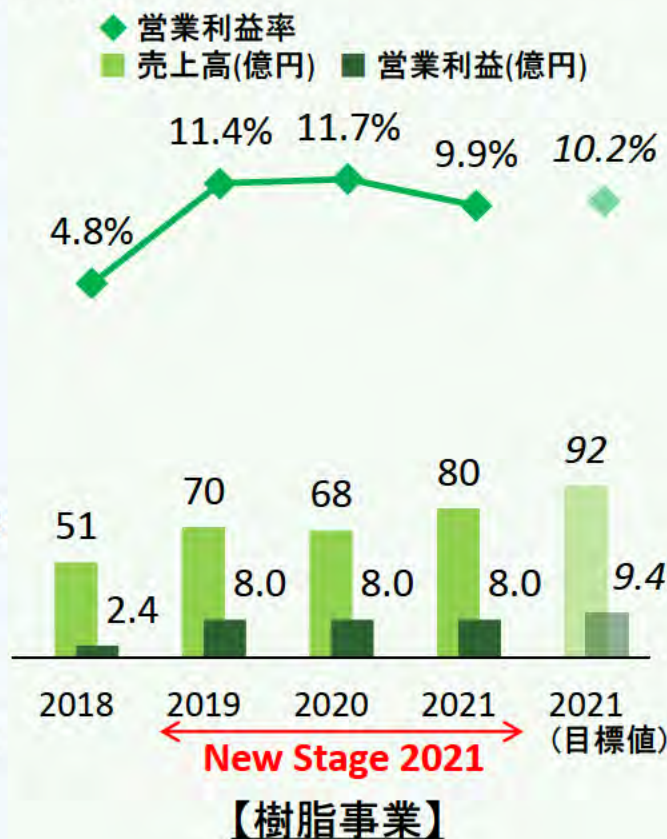
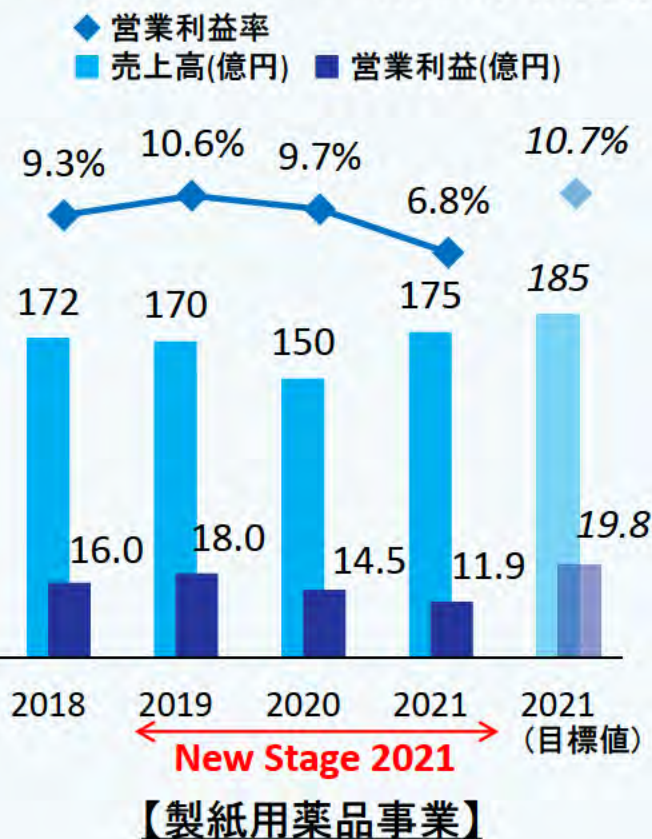


【製紙用薬品事業】海外売上が伸長し、売上高は目標値の95%まで達するも、成長投資(設備投資等)に加え、原料価格の高騰により、営業利益は目標値から大きく乖離

【樹脂事業】粘着剤(新綜工業)の販売が好調に推移し、国内印刷インキやトナー市場の縮小をカバー。営業利益率も約10%に

【化成品事業】欧米・アジアへの輸出が好調に推移。とりわけ粘接着剤用途が伸長し、売上高・営業利益共に順調に増大

## ＜事業セグメント別の業績推移＞(連結調整後)



## <主要戦略と達成状況>

### ① 国内事業基盤の強化

- ・ 収益基盤強化のための生産体制再構築等、投資・施策を着実に実施
- ・ 製品ポートフォリオ変革による収益性向上には課題が残り、次期中計にて解決すべきテーマ

### ② 海外事業拡大・新事業構築に向けた施策の実施

(1)【製紙用薬品事業】2019年12月、ベトナムに現地法人(製造・販売)を設立。工場建設(右上図)は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で遅延も、対策を講じながら工事を継続し早期の操業開始に向けて尽力中。また、中国張家港工場での増産工事を完了

【樹脂事業】粘着剤を製造する新工場(台湾、右下図)竣工

【化成品事業】新たな販売網獲得により欧米・アジアへの販売増大

(2)【セルロースナノファイバー】3Dプリンタ活用等による用途展開の加速、製造合理化に向けた取り組み(NEDO助成事業を通じた)等を積極的に実施中

【銀ナノワイヤ】安定的な製造技術を確立し、採用に向け検討継続中

### ③ 長期的視点に基づいた経営基盤強化

- ・ グローバル人財の採用・育成については一定の成果
- ・ 環境戦略製品は、化成品、乾燥紙力剤およびUV硬化型粘着剤を中心に、売上高(Green Index)が増大
- ・ Web会議の推進、RPA導入や社内研修のe-ラーニング化等、デジタル化を推進



上: SEIKO PMC VIETNAM CO., LTD.  
下: 新綜工業 観音工場





## Ⅱ. 当社をとりまく外部環境



海外

日本

※GHG: 温室効果ガス

社会要請  
の高まり



- ・地球温暖化／カーボンニュートラル／脱石化資源 (GHG 46%削減[2030年])
- ・水不足
- ・サーキュラーエコノミー
- ・脱プラスチック／紙化
- ・ESG経営への要求の高まり(持続可能な社会へ)
- ・SDGsへの取組み強化(2030年達成目標)



不確実性  
の増大

- ・原油等基礎原料の高騰、供給不安
- ・地政学的リスクの増大
- ・森林火災、風水害リスク(大雨／台風⇒激甚化)
- ・サプライチェーンのグローバル化
- ・ウィズコロナ／アフターコロナ

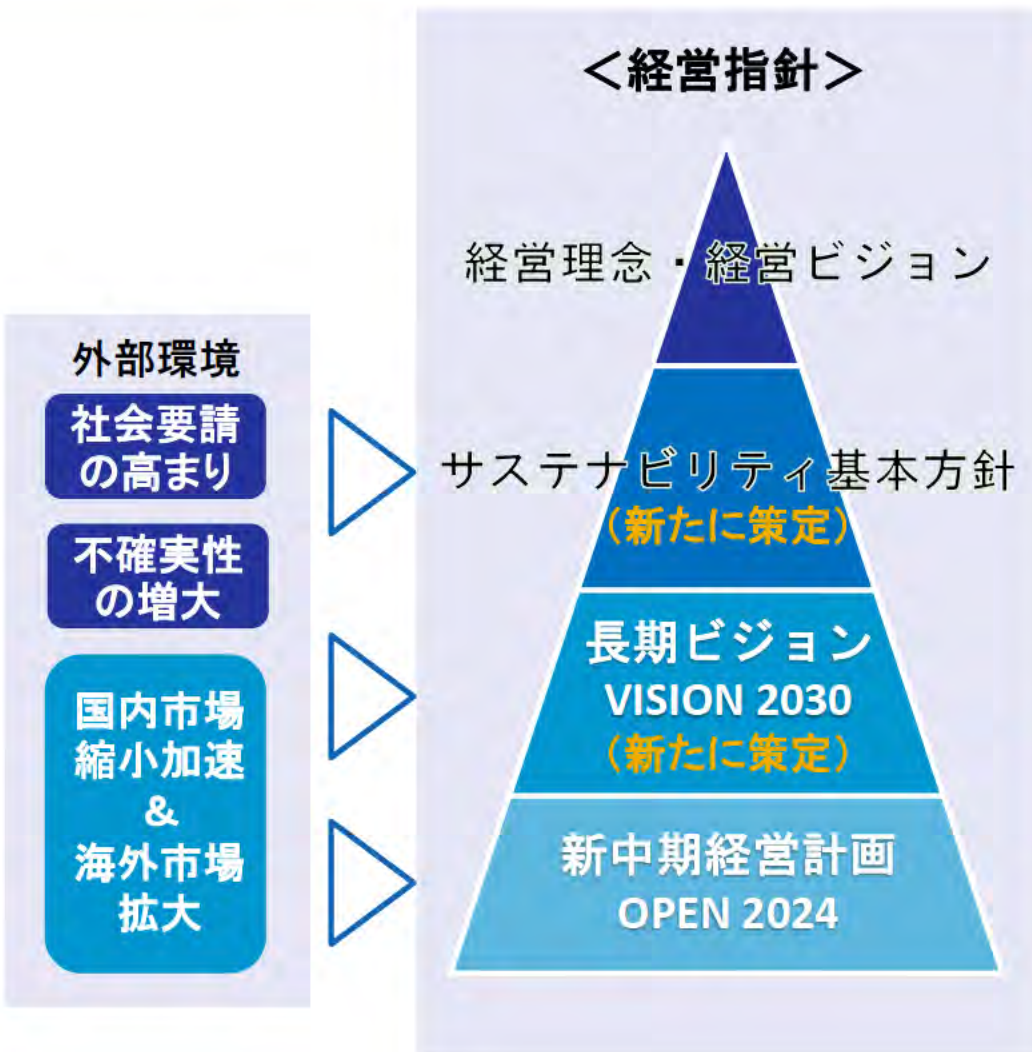


国内市場  
縮小加速  
&  
海外市場  
拡大

- (リモート化によるデジタル領域拡大)  
(印刷・情報用紙、オフセットインキ、トナー市場の縮小加速)  
(衛生志向の拡大)
- ・人口増加
- ・人口減少
- ・東南アジア地域の経済発展、生活水準向上
- ・段ボール、家庭紙市場拡大



・IoTの普及、DX



## サステナビリティ基本方針の策定

事業環境の不確実性増大や企業に求められる社会要請の量的・質的な高まりを受け、「環境・社会の持続可能性向上」と「当社の持続的な企業価値向上」の3つのサステナビリティの好循環を目指すための基本方針を策定



## 長期ビジョン VISION 2030の策定

不確実性が高まった事業環境下においても長期的視点で全社一丸となって目指す長期ビジョンを策定し、変化にドライブをかける

# IV. 経営指針 ～サステナビリティ基本方針～



## ■ 経営理念

私たちは、新たな技術の創造により、人と環境が共生する豊かな社会の発展に貢献します。

## ■ 経営ビジョン

エコテクノロジーで未来を創る

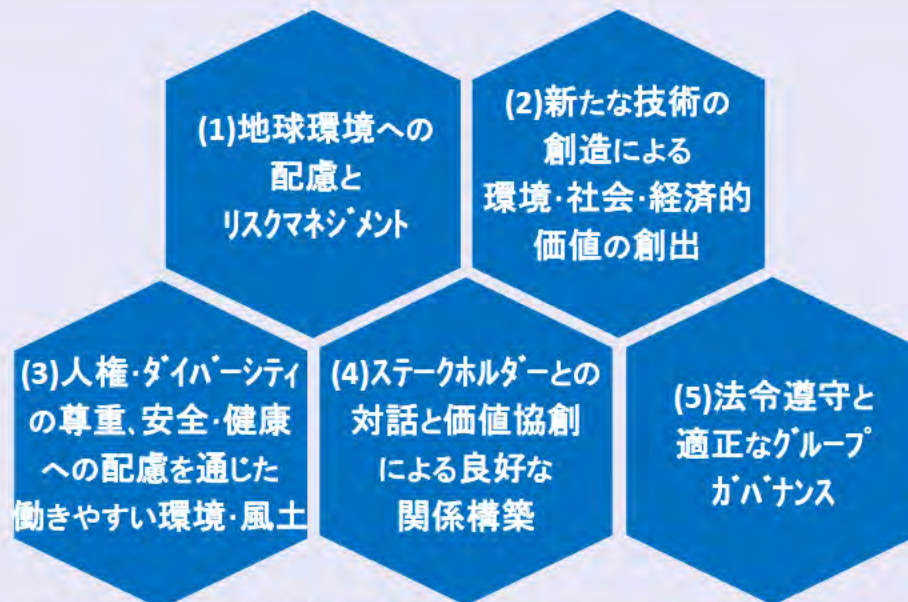
私たちは、

- ① 高性能なスペシャリティケミカルズで持続可能な社会に貢献します
- ② 環境に優しい素材の開発に貢献します
- ③ 省資源、リサイクルに貢献します

## ■ サステナビリティ基本方針

星光PMCグループは、経営ビジョンである「エコテクノロジーで未来を創る」に基づいた事業活動(\*)を通じて、環境・社会の持続可能性向上に貢献しつつ、自らも持続的に発展することで、グローバルに企業価値向上を目指します。

星光PMCグループは、次の5項目を意識した事業活動を推進します。



(\*) 星光PMCグループは、DICグループの一員として、[国連グローバル・コンパクトの10原則](#)の実現を目指し、[ISO26000\(企業の社会的責任\)のガイドライン](#)も尊重しつつ、事業活動を進めています。

# V. 経営指針 ～長期ビジョン VISION 2030～



VISION  
2030

エコテクノロジーで持続可能な社会の実現に貢献する  
グローバル企業となる

製品/事業地域/事業領域の全てにおけるポートフォリオ変革と、  
ESG経営課題達成の両輪を回すことで、キラリと光るグローバル企業へ

基本方針

ポ  
ー  
ト  
フ  
ォ  
リ  
オ  
変  
革

海外(特にアジア)への積極展開  
海外売上高比率:50%以上

新事業構築

国内事業基盤の強化

E  
S  
G  
経  
営  
課  
題  
の  
達  
成

GHG: 50%削減  
(Scope1+2; 2013年対比)

New Green Index<sup>(\*)</sup>:  
225以上

(\*) p.16参照

戦略投資枠: 300億円/2022~2030年 (内、成長投資枠: 150億円、M&A投資枠: 150億円)

- ・ 実質無借金経営から投下資本(純資産+有利子負債)を意識した経営へ転換
- ・ オーガニックな(既存の経営資源による)成長に限定せず、M&Aや協業を実現する

中期経営計画

OPEN 2024

Change

中期経営計画 2027

Grow

中期経営計画 2030

Leap

# VI. 新中期経営計画「OPEN 2024」～基本方針～



VISION  
2030

エコテクノロジーで持続可能な社会の実現に貢献するグローバル企業となる

バックカスティングにて策定

## OPEN 2024<sup>(\*)</sup> Change

～VISION 2030達成に向けた土台作りのための変革と挑戦～

基本方針

ポ  
ー  
ト  
フ  
ォ  
リ  
オ  
変  
革

海外(特に東南アジア)への積極展開  
新体制による展開加速で  
海外売上高比率40%以上へ

新事業の足場固め  
CNF、銀ナワイヤ、その他開発品の事業化進展

国内事業基盤の強化  
製品ポートフォリオ変革、生産体制再構築

E  
S  
G  
経  
営  
の  
推  
進

GHG排出量  
削減計画の実施:  
エネルギー基盤強化

サステナビリティ委員会の  
設置と運営

New Green Index:  
130以上

人財育成・組織づくり

DX(デジタルトランスフォーメーション)

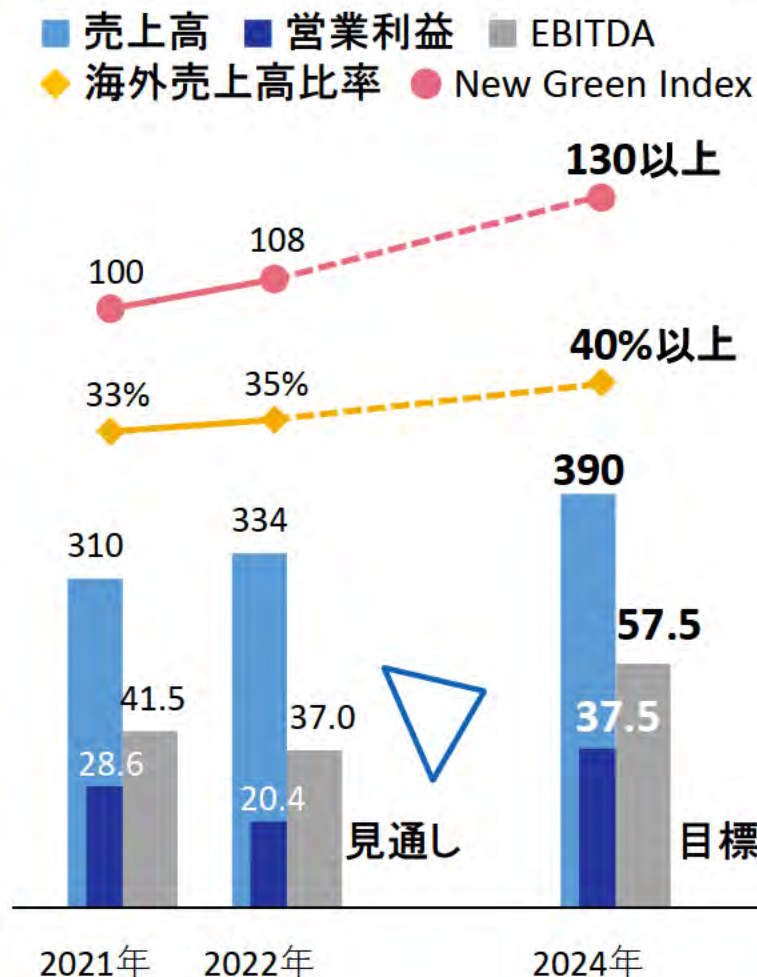
(\*) 基本方針として力を入れていく、海外(Overseas)、ポートフォリオ変革(Portfolio)、ESG経営、新事業(New business)の頭文字。Open Innovation, Open Mindの思いも込めて命名

# VI. 新中期経営計画「OPEN 2024」～主要指標～



OPEN 2024 連結業績目標 前提条件: ナフサ61,000円/kL、1USDドル=114円、1元=17.5円、1ユーロ=129円、1台湾ドル=4.0円

(億円)	New Stage 2021 2021年実績	OPEN 2024 2024年目標
<b>売上高</b>	<b>310</b>	<b>390</b>
製紙用薬品事業	175	210
樹脂事業	80	110
化成品事業	53	70
<b>営業利益<sup>(*1)</sup></b>	<b>28.6</b>	<b>37.5</b>
製紙用薬品事業	11.9	15.0
樹脂事業	8.0	17.5
化成品事業	13.1	9.0
<b>営業利益率</b>	<b>9.2%</b>	<b>9.6%</b>
<b>EBITDA(参考指標)<sup>(*2)</sup></b>	<b>41.5</b>	<b>57.5</b>
<b>ROE(参考指標)</b>	<b>7.4%</b>	<b>8.4%</b>
<b>海外売上高比率</b>	<b>33%</b>	<b>40%以上</b>
<b>New Green Index</b>	<b>100</b>	<b>130以上</b>



(\*1) セグメント合計から全社費用(主に、セグメントに帰属しない研究開発費)を除いた値

(\*2) 営業利益+減価償却費

- ・外部借入等を活用し収益事業を拡充、一株当たり収益額拡大と資本効率向上を目指す
- ・種々の財務指標も考慮しながら戦略的な財務運営を実施

# VI. OPEN 2024 基本方針① ポートフォリオ変革



製品/事業地域/事業領域の全てにおける  
ポートフォリオ変革の推進により  
稼ぐ力を強化

基本方針	ポートフォリオ変革	海外への積極展開	M&A 経営
		新事業の足場固め	
		国内事業基盤強化	
		人財育成・組織づくり	DX



OPEN  
2024

製紙用薬品事業

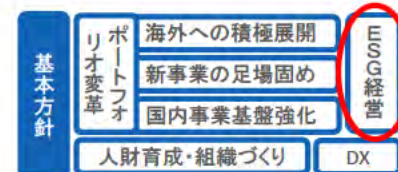
樹脂事業

化成品事業

# VI. OPEN 2024 基本方針② ESG経営の推進



サステナビリティ基本方針に沿い、  
環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)を意識した経営  
を推進することで、環境・社会の持続可能性向上  
に貢献しつつ自らの持続的発展を目指す



(\* ) 2030年目標。  
2013年対比

	主な課題	主なKPI(重要業績評価指標)	関連SDGs
E	気候変動対応	GHG排出量 50%削減(*)に向けた削減計画の実施	7, 9, 13
	サーキュラーエコミーへの取り組み	2024年目標 New Green Index 130以上	9, 12, 14, 17
	化学物質の適正管理の推進	新化学物質管理システムの導入によるマネジメント向上	3, 11, 12
S	労働安全衛生の更なる向上	無事故無災害の達成	3
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性・海外人財・シニア人財・障がい者の活躍推進、働き方改革、従業員エンゲージメントの把握と向上	5, 8, 10
	持続可能な原材料調達	サプライチェーン上での人権侵害把握努力	8, 12
G	品質マネジメントの向上	安全環境品質監査の実施、試験表発行システムの導入	12
	グループガバナンスの強化	執行役員制度導入、利益相反特別管理委員会やサステナビリティ委員会の設置と運営	10
	ステークホルダーコミュニケーション	非財務価値の情報開示推進をはじめとするIR強化	



# VI. OPEN 2024 基本方針②-1 GHG排出量の削減



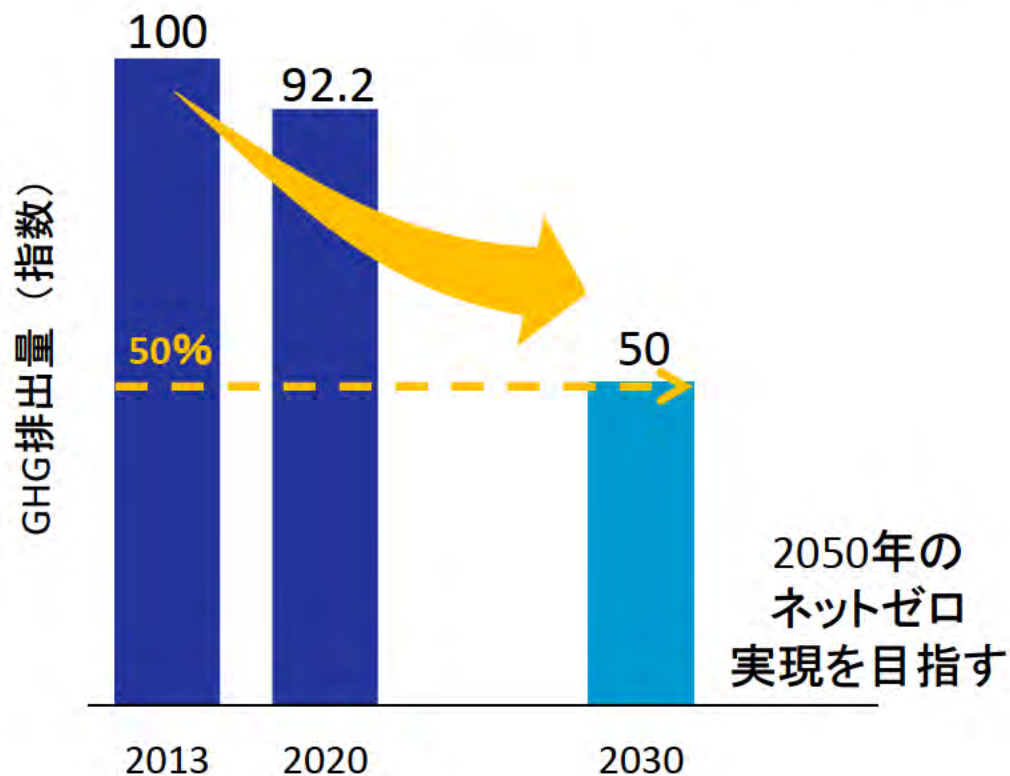
持続可能な社会の実現に向け、星光PMCグループが目指す目標

基本方針	海外への積極展開	ESG経営
	新事業の足場固め	
	国内事業基盤強化	
	DX	
リポート変革	人財育成・組織づくり	

2050年目標 **カーボンニュートラル**  
2030年目標 **GHG排出量 50%削減**

[Scope1+2(事業活動に伴い排出するGHG)についてCO2換算;2013年対比]

Scope1: 事業者自らによるGHGの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)  
Scope2: 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出



## GHG排出量削減計画

1. エネルギー基盤強化
  - ・工場設備改造、運用見直し
  - ・製造(反応)工程の抜本的な省エネ化
  - ・省エネ活動(CO2換算対前年1%減)
2. 太陽光発電設備 導入
3. 燃料転換(重油・軽油→ガス化)
4. クリーンエネルギー購入



## New Green Index 130以上

(2021年の環境戦略製品  
売上高を100とした指数)

基本方針	リポート 才変革	海外への積極展開	MISの 経営
		新事業の足場固め	
		国内事業基盤強化	
		人財育成・組織づくり	
			DX

- ✓ 環境戦略製品の選定基準を環境保全と顧客価値向上の観点から見直した(下図黄色箇所)
- ✓ 対象製品を選出し直し、その売上高をNew Green Indexとして指数化
- ✓ 環境戦略製品の売上高を増やすことで、持続可能な社会に貢献する

### 当社の主な環境戦略製品と選定基準

(\*)米国FDA、独国BfR勧告、中国GB9685-2016のいずれか





## CNF配合樹脂 STARCEL®

- ☆ 豊富な植物由来原料の活用  
部材軽量化でI社ギ-低減に貢献



## 脱プラスチック(紙化)を可能にする SEIKOAT®

- ☆ FDA適合、高バイマス、生分解性の水性エマルジョン  
(耐水・耐油性、低温ヒートシール性)



## バイオフィルムコントロール剤

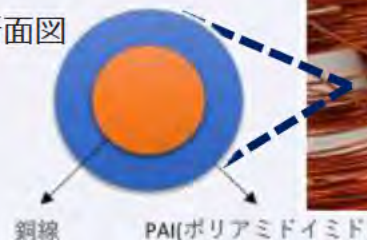
- ☆ バイオフィルムによる濾過膜の閉塞を防止  
することでI社ギ-低減に貢献



## 機能性溶剤Kohshylvent® KJCMPA®-100

- ☆ 低毒性 (ポリウレタンや銅線被覆用PAI等耐熱塗料の  
合成溶剤等に使用されるN-メチルピロリドンを代替)

断面図



## 銀ナノワイヤインク STARCON®

- ☆ 真空設備不要で生産性が高く、  
再生可能I社ギ-の普及に貢献



## UV硬化型粘着剤

- ☆ スマートフォン・車・半導体等製造時の低VOC化に貢献





環境変化をプラスに取り込み、真のグローバル企業となるための経営基盤をつくる

基本方針	リポート 才変革	海外への積極展開	ESG経営 DX
	ポ ート フ ォ ー	新事業の足場固め	
		国内事業基盤強化	
		人財育成・組織づくり	

## 人財育成／活躍

- ・ グローバル人財の確保および育成プログラムの構築
- ・ 若手社員育成のためのジョブローテーション
- ・ 海外子会社のマネジメント／専門性強化

チャレンジ志向

自律型人財／組織

- ・ 再雇用シニア人財の活躍推進
- ・ 女性の活躍推進（特に製造部門／管理職）

## 組織づくり

- ・ 従業員エンゲージメントの把握と向上
- ・ 年齢構成の偏りを是正する人員配置の最適化
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ・ 職責や貢献度を反映した人事／給与制度の構築および導入

事業戦略／ESG経営戦略と連動



基本方針	リポート 変革	海外への積極展開	LOGO 経営
	ポ ート ト フ ォ	新事業の足場固め	
		国内事業基盤強化	
	人財育成・組織づくり	DX	

DX人財育成、DX意識・風土の醸成

業務のデジタル化を前進させ、ビジネス変革志向へ繋げる

R&D

製造

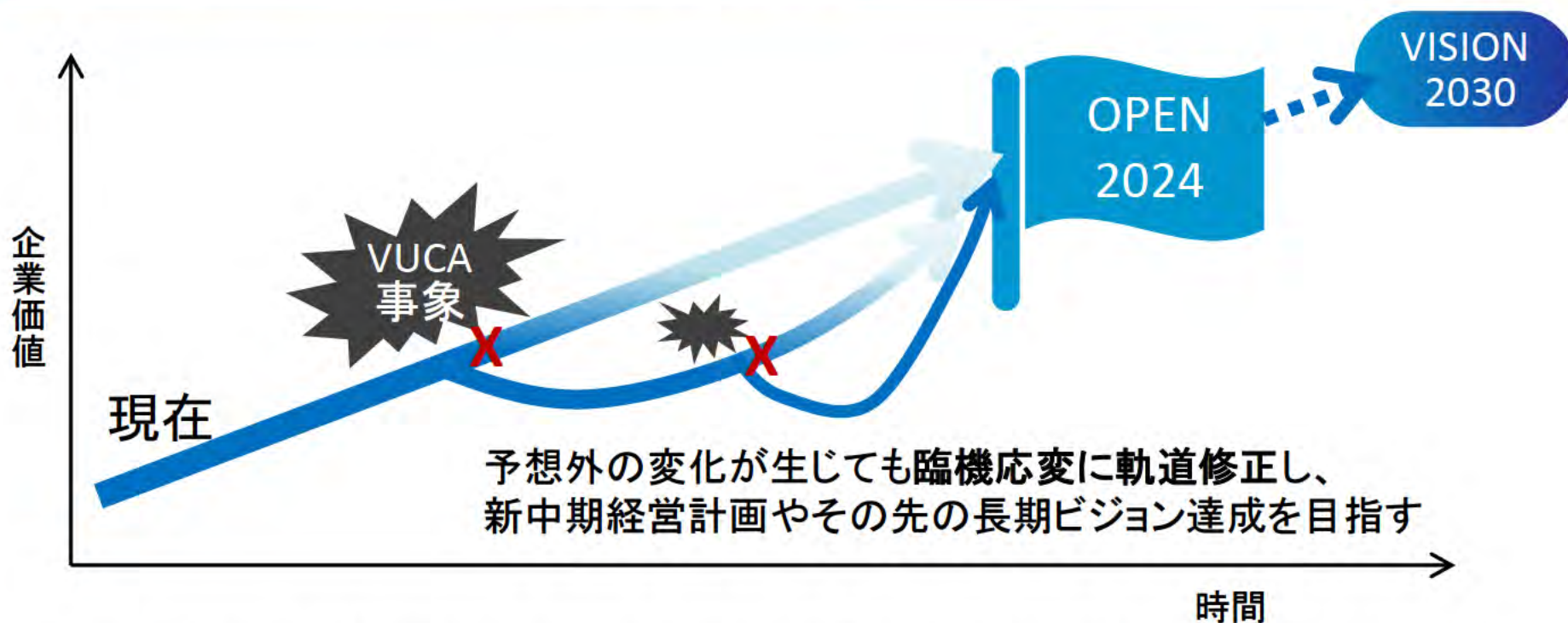
補管

- 研究データのデジタル化推進
- 機械学習を活用したR&D効率化
- RPA活用による単純作業軽減(働き方改革)

- アナログ情報のデジタル化推進
- RPA活用による業務効率化
- IoT活用による設備保全

- 全社基幹システムの一体的リデザインの検討
- RPA活用による業務効率化／平準化の追求
- 新化学物質管理システムの導入／運用によるコンプライアンスの維持向上

星光PMCグループは、'21年度に初の売上高300億円超を達成することができました。VUCA時代と呼ばれ予測困難な環境下、新中期経営計画達成はチャレンジングな目標ですが、全社一丸となって取り組んでまいります。



VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)  
物事が目まぐるしく変化し、将来の予測が難しい状態を表す