



平成24年5月9日

各位

会社名 星光PMC株式会社
代表者名 代表取締役社長 乗越 厚生
(コード番号 4963 東証一部)
問合せ先 常務取締役管理本部長 伊佐木 融
(TEL. 03-6202-7331)

新中期経営計画「CS VISION-I」(2012年度～2014年度)の策定について
～会社も生き生き、社会も生き生き～

当社は、変革に大胆にチャレンジする企業として、当社設立 50 周年にあたる 2017 年度に連結売上高 350 億円、営業利益率 10%を目標に掲げました。その達成のための第一段階として、このたび 3 カ年の中期経営企画「CS VISION-I」をスタートさせましたので、お知らせ致します。

1. 2009 年度～2011 年度中期経営計画のレビュー

リーマンショックに引き続く世界不況のさなかに始めた 2009 年度からの中期 3 カ年計画は、当社の持続的成長と企業体質の強化のためのアクション・プラン＝行動計画として策定いたしました。当社は本計画で掲げた基本戦略に基づき、板紙アルカリ抄造を始めとする新規薬品システムの提案など、お客様のニーズに応える様々な施策を実施して参りました。

不透明な経営環境に鑑み、数値目標は敢えて掲げませんでしたが、前計画期間中の業績(連結ベース)は以下の通り、顧客業界の成熟化、更に最終年度は東日本大震災とそれに引き続く顧客業界の需給の変動の影響等を受けながらも安定的に推移し、当社の今後の飛躍のために必要な準備は整ったものと認識いたしております。

(百万円)

	2006 年度～ 2008 年度平均	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2009 年度～ 2011 年度平均
売上高	24,253	22,166	22,851	22,716	22,577
営業利益	677	1,784	1,641	1,059	1,494
営業利益率	2.8%	8.0%	7.2%	4.7%	6.6%

2. 2012 年度~2014 年度中期経営計画「CS VISION-I」の概要

当社を取り巻く国内の経営環境は、当面の復興需要はあるものの中期的な経済成長は低水準で推移すると見込まれる中、当社顧客業界の成熟化の進行もあって厳しい状況が続くものと思われます。一方中国・東南アジアに眼を転ずると、欧米の景気変動の影響を受けつつも、高い成長を継続するものと期待されます。

このような環境下、当社では、国内の既存事業の体質を強化し収益基盤を一層強固なものにすると共に、中国・アジアを中心とした海外への事業領域の拡大と、蓄積された技術力を活かした第三の事業の柱の構築を図り、変革に大胆にチャレンジする企業としての成長を指向いたします。

「CS VISION-I」は、2017 年度の当社設立 50 周年における経営目標達成のための第 1 段階との位置付けの下で以下の基本方針に基づき業務運営を行って参ります。

※ 「CS」には、当社の基本戦略であるお客様への Chemical Solution の提供により Customer Satisfaction を実現し、お客様と社会への貢献を通じて Corporate Sustainability を確固たるものとする、という思いが込められています。

(1) 「CS VISION-I」の基本方針

① 選択と集中

既存事業においては、お客様と社会のニーズの変化を敏感に捉えながら、当社が有する競争優位性で高い付加価値を生み、かつ需要の拡大も見込むことができる製品・分野に絞って重点的に経営資源を再配分し、事業基盤の強化を図ってまいります。

② 事業領域の拡大

(1) 地域的な拡大

成長市場である中国・東南アジアを中心とした海外にビジネスチャンスを見出すことにより、海外事業の比率を高めます。

(2) 新たな事業分野への進出

乳化、分散および重合という当社のコア技術を駆使してエレクトロニクス関連材料、および再生可能な環境材料に重点を置いて開発を実施し、事業化していきます。

③ 業務提携・M&A等、事業領域拡大のための外部資源の活用

事業領域の拡大に際しては、お客様のニーズに対してスピーディかつ包括的な解決策の提示を行うために、当社と補完関係にある他社との業務提携や M&A等の手法も積極的に活用してまいります。

④ 企業体質の強化

製品・分野のポートフォリオ変化に即した生産体制の整備・統合など、抜本的なコスト構造の見直しを行い、より筋肉質で効率的な企業体質への変換のための施策を不断に実施してまいります。

また事業領域の拡大に必要な人材基盤を強化するための人事施策を推進してまいります。

(2) 「CS VISION-I」の業績目標

上記基本方針に基づく戦略の着実な実施により、2014年度には連結売上高 27,080 百万円、連結営業利益は 2,620 百万円を数値目標として掲げ、その達成を目指します。

(百万円)				
指標	項目	2011 年度実績 (スタート時点)	2014 年度 (今中計ゴール)	2017 年度 (経営目標)
基礎的 経営指標	連結売上高	22,716	27,080	35,000
	連結営業利益	1,059	2,620	3,500
	連結営業利益率	4.7%	9.7%	10%
個別注力 指標	(グローバル化指標) 海外事業売上高比率	6.6%	11.4%	20%
	(多角化指標) 新規事業領域 売上高比率	1.1%	4.1%	10%

(3) 事業部門別の主要戦略

① 製紙用薬品事業

成熟した国内市場にあっても、より快適な生活や環境保護・省資源に対するニーズは高まるのみです。お客さまへのソリューションの提示と、有望な製品・分野への資源の重点配分により、事業基盤を強化し、安定的な収益確保を目指します。

また市場の成長が見込まれる中国・東南アジアへは、積極的な要員資源と資本の投下を行い、事業領域を拡大します。

② 樹脂事業

高付加価値製品へのシフトおよび、環境対応型製品の積極的なマーケティングにより事業の収益性の向上を図ります。また蓄積された当社技術力を活用してお客様の「次の製品」を支える製品開発を行います。海外においては当社の競争優位性の有る製品、お客様のグローバル展開に貢献できる分野を中心に積極的な事業展開を図ってまいります。

③ 新規開発事業

成長が見込まれるエレクトロニクス関連材料と再生可能な環境材料を重点的に開発していきます。新規テーマ探索の為、大学の研究室等との連携を深めるとともに、ビジネスとしての早期立上げに向けて他企業との密接なチャネルを構築して事業化を促進してまいります。

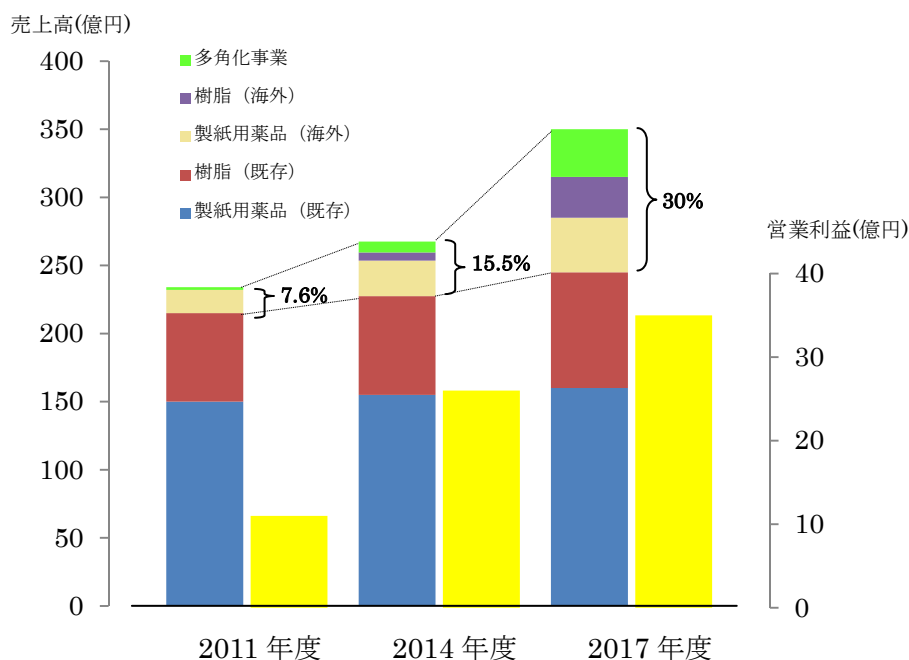
◇ 事業別業績見通し

(百万円)

	11 年度実績		14 年度計画		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
製紙用薬品事業	15,915	733	18,220	1,540	+2,305	+807
営業利益率		4.6%		8.4%		+3.8pt
樹脂事業*1	6,801	326	8,860	1,080	+2,059	+754
営業利益率		4.8%		12.2%		+7.4pt
合計	22,716	1,059	27,080	2,620	+4,364	+1,561
営業利益率		4.7%		9.7%		+5.0pt

*1：新規開発事業の業績を含みます。

◇ 売上高／営業利益の推移





中期経営計画
「CS VISION - I」(2012年度~2014年度)
ご説明資料

~ 会社も生き生き、社会も生き生き ~



星光PMC株式会社
2012年5月9日



目次

◇Ⅰ. 「CS VISION - I」 策定の趣旨	P2
◇Ⅱ. 前中期経営計画（2009年度～2011年度）の振り返り	P3～4
◇Ⅲ. 「CS VISION - I」 基本方針	P5
◇Ⅳ. 数値目標（2012年度～2014年度）	P6
◇Ⅴ. 製紙用薬品事業	P7
◇Ⅵ. 樹脂事業	P8
◇Ⅶ. 事業領域の拡大	P9～12
◇Ⅷ. 外部資源の活用	P13
◇Ⅸ. 筋肉質の企業体質へ	P14
（参考1） 「CS VISION - I」 期間中の業績概要	P15
（参考2） 主要アクションプラン	P16～17

＜予想に関する注意事項＞

本資料では、情報の提供を目的としており、いかなる勧誘行為を行うものではありません。業績見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき、当社の経営者が判断した見通しでございますが、実際の売上高及び利益は、記載している予想数値とは大きく異なる場合がありますことをご承知おき下さい。当社は、業績見通しの正確性・完全性に関する責任を負うものではありません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負うものではありません。

I. 「CS VISION – I」 策定の趣旨



- 当社設立50周年にあたる2017年度に
連結売上高350億円、営業利益率10%
を目標として設定
 - 地域・分野双方での事業領域の拡大と、柔軟で筋肉質な企業体質への変化を志向
- 「CS VISION – I」(2012年度～2014年度)は、上記の目標達成へ向けた第1ステージの位置づけ
 - 「**CS VISION**」: お客様へのChemical Solutionの提供により、Customer Satisfactionを実現し、お客様と社会への貢献を通じてCorporate Sustainability を確固たるものにしていく、という思い。
- 「住みよい社会、豊かな未来の創造に貢献する」という当社の経営理念



～ **会社も活き活き、社会も活き活き** ～

II. 前中期経営計画(2009年度~2011年度)の振り返り



「持続的成長と企業体質強化のためのアクション・プラン」の成果

➤ コア事業の基盤強化

- 製品販売ポートフォリオの変革
 - ✓ 薬品のシステム販売の立ち上げ: 板紙アルカリ抄紙システム
- 顧客基盤の拡充
- ソリューション提案型営業の推進
 - ✓ 営業と技術を結ぶCS部の創設

➤ 研究開発成果の事業化へ向けた地歩固め

- コア技術を活かした研究開発の事業化とシーズ育成
 - ✓ 感光性樹脂の販売開始
- 外部機関との連携による研究開発の促進
 - ✓ 産学共同プロジェクトへの参画(NEDO)

➤ ステイタスの向上

- 東証一部指定(12年1月)ー 資本調達力

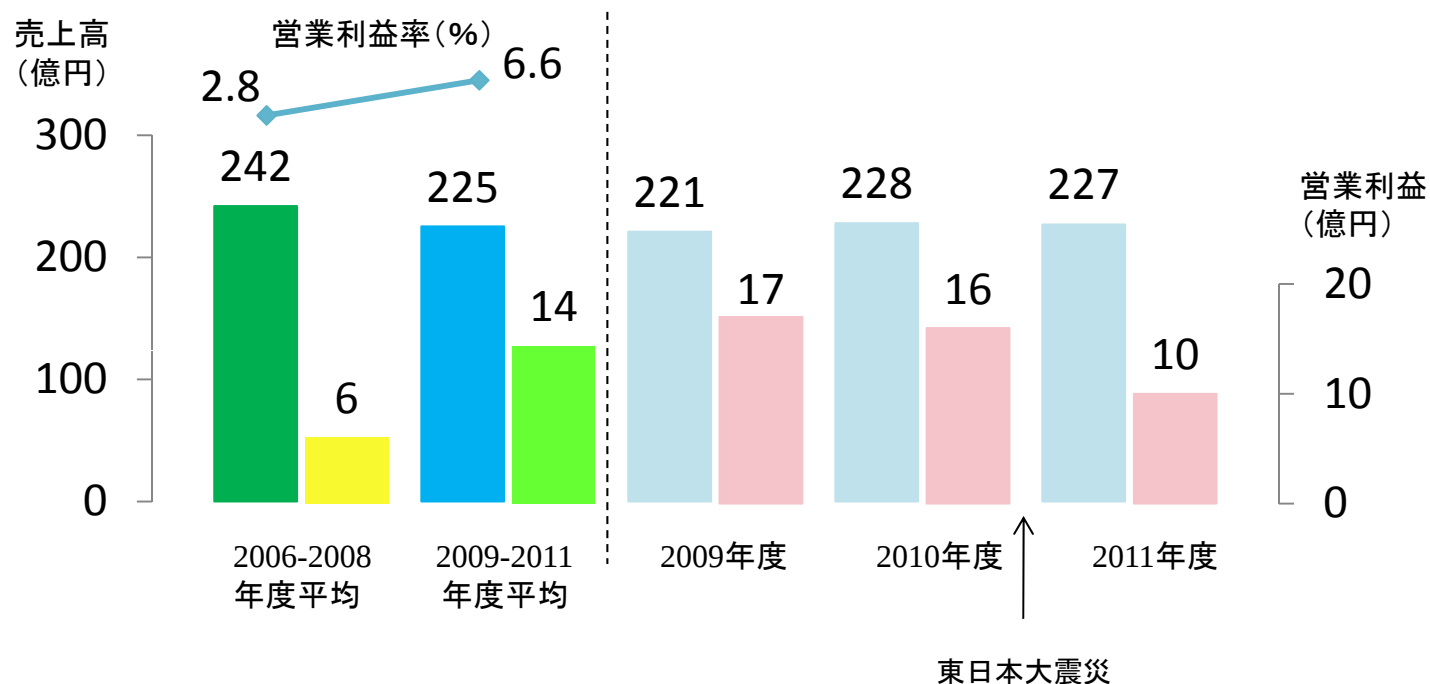
~ 企業体質強化により、飛躍のための体制整備が進捗 ~

II. 前中期経営計画(2009年度~2011年度)の振り返り



➤ 連結業績推移

- 前中期経営計画期間以前の3年間(2006年度~2008年度)に比べ、コア事業の基盤強化により、営業利益率の水準は大幅に改善



III.「CS VISION – I」 基本方針



➤ 選択と集中

- 当社の強みが活きる成長分野・製品への資源の重点配分

➤ 事業領域の拡大

- 地域～中国・東南アジアを中心とした成長市場への業務展開の加速
- 業務分野～エレクトロニクス関連材料、再生可能な環境材料に重点を置いた新規業務分野の開発・事業化

➤ 外部資源の活用

- 強みを補完する提携、事業領域の拡大を加速する企業買収の推進

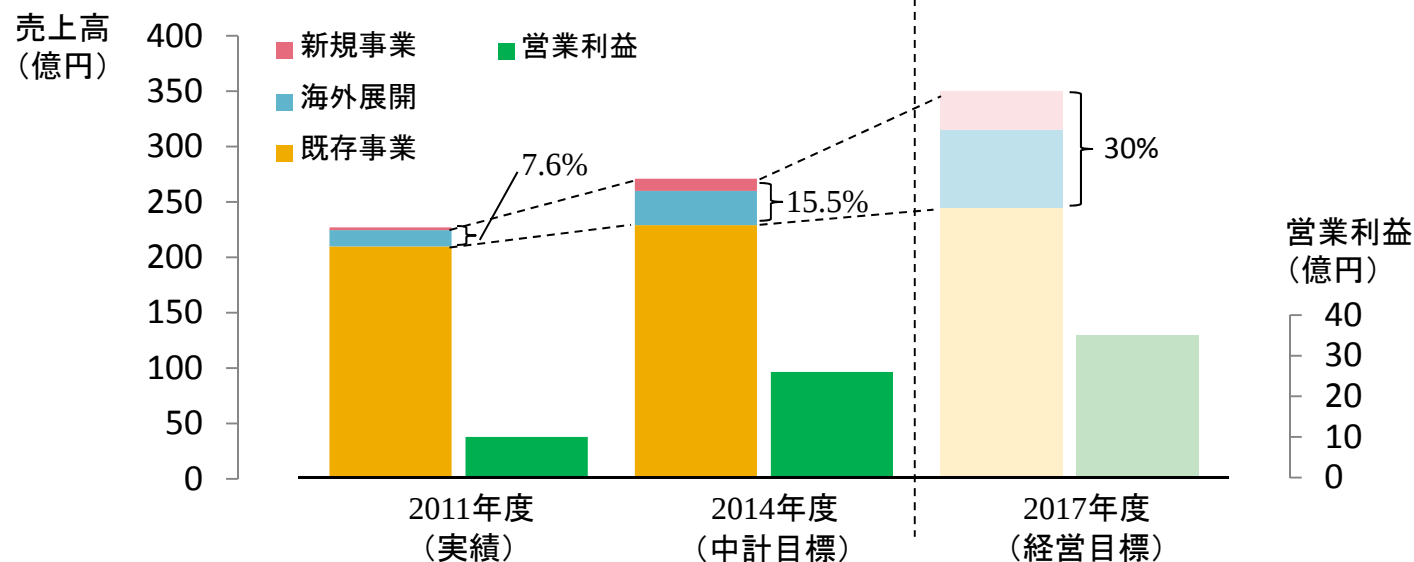
➤ 筋肉質の企業体質へ

- 選択と集中、新たな業務分野への進出に伴う生産体制の統合・再編等を通じた柔軟で筋肉質の企業体質への変換
- グローバル環境下での人材基盤強化に資する人事施策の推進

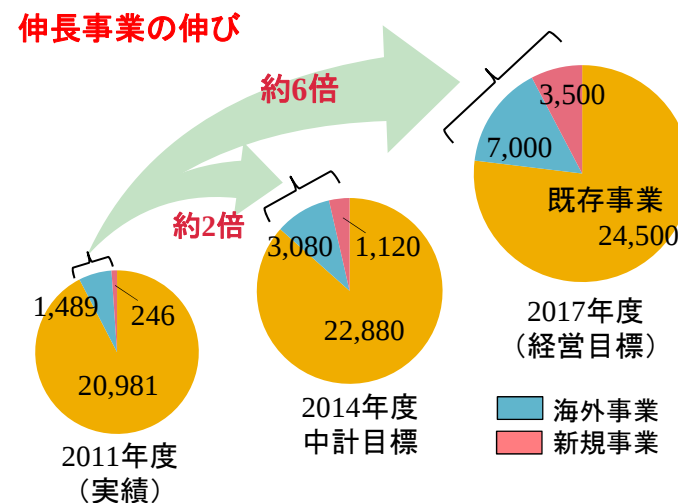
IV. 数値目標(2012年度~2014年度)



➤ 成長市場への進出・新規分野開拓を中期的成長のドライバーに



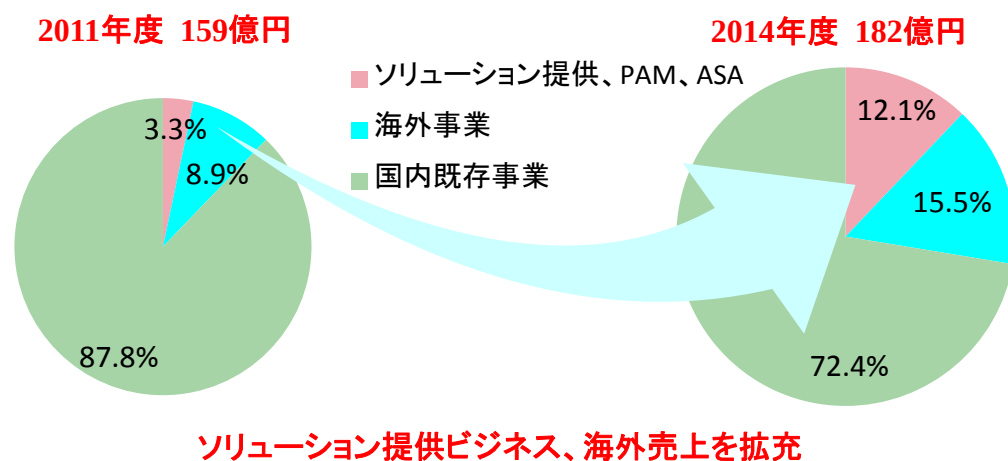
	2011年度 (実績)	2014年度 (中計目標)	2017年度 (経営目標)
売上高(百万円)	22,716	27,080	35,000
既存事業	20,981	22,880	24,500
海外事業	1,489	3,080	7,000
新規事業	246	1,120	3,500
合計("伸長事業")	1,735	4,200	10,500
営業利益(百万円)	1,059	2,620	3,500
営業利益率	4.7%	9.7%	10.0%



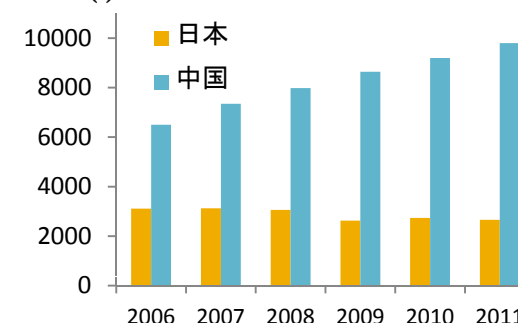
V. 製紙用薬品事業



- 成熟した国内市場において、顧客のニーズを的確に捉えるソリューションの提供を軸に事業基盤を強化し、培った技術を持って海外展開を加速する。
 - 操業性向上、品質安定化、省資源に向けたソリューション提供
 - ✓板紙アルカリ抄紙システムの推進
 - ✓紙、板紙の軽量化、高灰分化に適合したシステムの開発
 - ✓紙力剤、サイズ剤等各種の基盤となる薬品の高性能化
 - ✓ロジンサイズ剤からASAサイジングシステムへの置換
 - 中国での拡販、東南アジア(タイ、ベトナム等)での市場開拓



日本及び中国の紙・板紙生産量
(t)



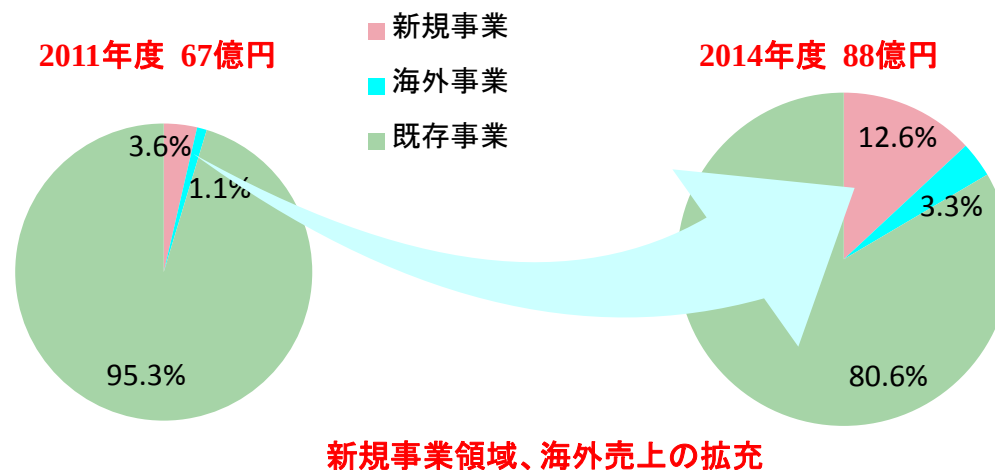
・中国は2008年に米国を抜き世界第1位へ
・日本は第3位

VI. 樹脂事業



➤ 水性化、VOC低減に資する環境に優しい高付加価値製品の投入等による製品ポートフォリオの組替え

- オフセットインキ用樹脂
✓ユーザーニーズに即した環境対応・高性能製品の開発
- グラビア・フレキソインキ用樹脂
✓水性グラビア・フレキソインキ用樹脂の国内外への拡販
- 記録材料用樹脂
✓各種トナーの高性能化に寄与する部材の開発、拡販
- 新事業領域／新素材
✓シーラー用エマルジョン、耐油コート剤用エマルジョン等の拡販

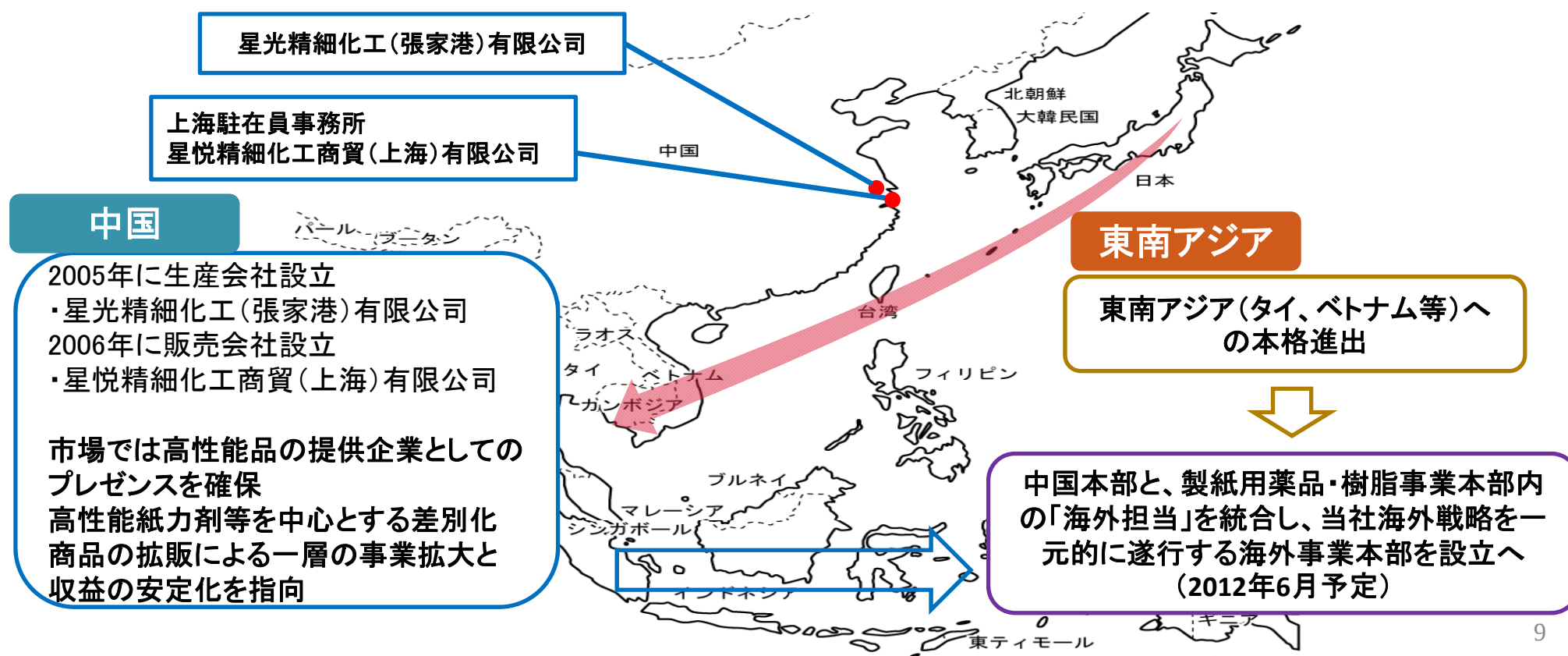


VII. 事業領域の拡大 ～海外事業展開の加速～



➤ 既存事業の地域的な拡大

- 成長著しい中国・東南アジア市場での展開
 - ✓ 既に製紙用薬品・樹脂市場が形成されている中国における高性能、差別化商品の拡販
 - ✓ 今後、市場の形成が見込まれる東南アジア地域へのアプローチ
(日系顧客の進出、現地企業の製造処方の高度化)



VII. 事業領域の拡大 ～新規事業の探索・事業化～



➤ コア技術の適用範囲の拡大

- 再生可能な環境資源(セルロースナノファイバー)
- エレクトロニクス関連材料(銀ナノワイヤ、感光性材料等)

➤ 新規テーマ探索、早期事業化

- 大学、他企業との密接なチャネルの構築

コア技術の深化・拡張



コア技術

高分子設計、乳化・分散、
セルロース改質

コア技術の新規分野への適用

- ✓セルロースナノファイバーの改質
- ✓ナノ材料への良分散性付与
- ✓広範な樹脂設計技術による多様な樹脂物性



VII. 事業領域の拡大 ～新規事業・重点テーマ例(1)～



➤ コア技術の適用範囲の拡大

- ・ 再生可能な環境資源(セルロースナノファイバー)
- ・ エレクトロニクス関連材料(銀ナノワイヤ、感光性材料等)

セルロースナノファイバー改質 ⇒ 親水性のセルロースと疎水性の樹脂の親和性向上

セルロースナノファイバー



各種樹脂

再生可能資源、環境材料

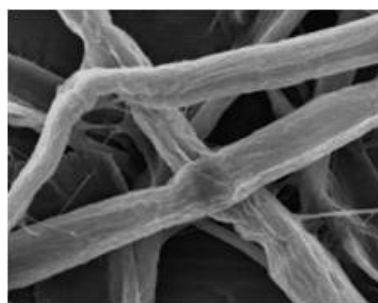
セルロースナノファイバー (CNF)

NEDO・グリーンサステイナブルケミカルプロセス基盤技術開発

～セルロースナノファイバー強化による自動車用高機能化グリーン部材の研究開発～

【セルロースナノファイバーの特徴】

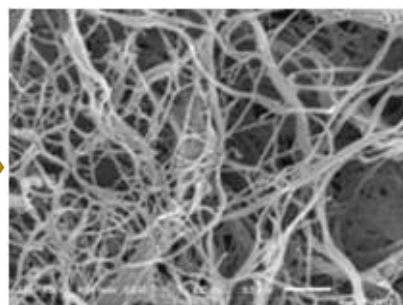
- ・地球上で最も豊富に存在する有機物
- ・ナノサイズの直径
- ・鋼鉄の1/5の軽さ、5倍の強度
- ・ガラスの1/50の低熱膨張性



木材繊維(パルプ)
繊維径: 数十 μm



解繊



CNF
繊維径: 数十 nm



樹脂との
複合化

各種樹脂の高強度化

・鋼板部材の置換



軽量化
→ 燃費向上

・部材薄肉化

家電、モバイル機器等の軽量化

ガラス繊維等の補強部材の置換

・再生可能な天然資源の利用

・易リサイクル性(不燃材料→可燃材料)

VII. 事業領域の拡大 ～新規事業・重点テーマ例(2)～



➤ コア技術の適用範囲の拡大

- 再生可能な環境資源(セルロースナノファイバー)
- エレクトロニクス関連材料(銀ナノワイヤ、感光性材料等)**

乳化・分散、高分子設計技術を応用した、各種機能性材料の開発

アプリケーション



導電性材料

銀ナノワイヤ(AgNW)

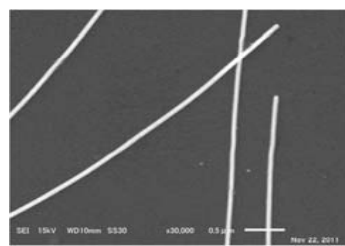
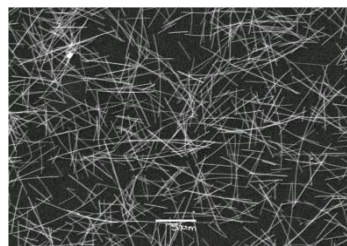
nmサイズの直径、 μm サイズの長軸長

銀由来の性質

- ・導電性 導電膜への適用(タッチパネル用部材等)
- ・柔軟性 フレキシブルディスプレイへの応用

ナノワイヤ由来の性質

- ・塗膜透明性 ワイヤ間の広い隙間を光が透過(ディスプレイの視認性良好)



乳化・分散技術の応用による
良分散性、良塗膜形成性の塗工液開発

感光性材料

高透明粘着剤

Optical Clear Adhesive(OCA)

タッチパネル等の光学部材張り合わせ用粘着剤

- ・高透明性 視認性良好
- ・高柔軟性 衝撃吸収性(耐落下、タッチパネル用途)
- ・高接着性 様々な環境下での長期安定接着



高分子設計・配合技術の応用による
物性(硬化性、透明性、柔軟性、接着性)コントロール

VIII. 外部資源の活用



➤ 事業領域拡大の手段としての業務提携やM&A等の外部資源の活用

- 補完関係にある企業との業務提携
 - ✓ 顧客に対するより包括的なソリューションの提供
 - ✓ 川下への進出(開発技術の適用範囲の拡大)
- 内外M&Aを活用した事業の成長の加速

➤ 資本提携、M&Aを可能にする厚い自己資本を根子にした外部資金調達力

当社連結BSの現状 (億円)

総資産	264
自己資本	193
自己資本比率	73%
有利子負債	11
(内 長期借入)	0
有利子負債比率	5.7%

2012年3月末現在

IX. 筋肉質の企業体質へ



- 事業環境の変化に即応した**経営資源の機動的な再配分**
 - 人材の有効活用
 - ✓ 伸長事業への積極的な要員投入
 - 生産体制の効率化
 - ✓ 選択と集中、新たな業務分野への進出に伴う生産体制の統合・再編
- **人材基盤の強化**
 - 多様化する事業を担う人材を育成する採用・研修人事制度の整備

(参考1) 「CS VISION- I」期間中の業績概要



(百万円)

	2011年度 実績	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	22,716	23,630	25,452	27,080
営業利益	1,059	1,490	2,045	2,620
営業利益率	4.7%	6.3%	8.0%	9.7%
経常利益	1,106	1,560	2,086	2,660
純利益	349	1,060	1,470	1,883
EBITDA	2,125	2,456	3,114	3,722
設備投資額	479	984	1,232	1,097
減価償却費	1,066	966	1,069	1,102
研究開発費	1,533	1,672	1,728	1,766
売上高比率	6.7%	7.1%	6.8%	6.5%

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

(参考2) 主要なアクションプラン



- 製紙用薬品事業
- 樹脂事業
 - 新規開発事業

ソリューションの提供 〔 操業性向上 品質安定化 省資源 〕	▪ 板紙アルカリ抄紙システムの推進
	▪ 紙、板紙の軽量化、高灰分化に適合したシステムの開発
	▪ 紙力剤、サイズ剤等各種の基盤となる薬品の高性能化
	▪ ロジンサイズ剤からASAサイジングシステムへの置換
海外展開の加速	▪ 中国での拡販、東南アジア(タイ、ベトナム等)での市場開拓

(参考2) 主要なアクションプラン



・ 製紙用薬品事業

➤ 樹脂事業

オフセットインキ用樹脂	・ 顧客ニーズに即した環境対応製品等の開発・提案 ✓オフセットUVインキ用樹脂
グラビア・フレキソインキ用樹脂	・ 水性グラビア・フレキソインキ用樹脂の国内外への拡販
記録材料用樹脂	・ 各種トナーの高性能化に寄与する部材の開発、拡販
新事業領域／新素材	・ 樹脂設計、配合、水性化技術の適用範囲の拡大 ✓シーラー用エマルジョン ✓塩ビ-アクリルエマルジョン ✓耐油コート剤用エマルジョン

➤ 新規開発事業

感光性材料 銀ナノワイヤ	・ 機能性材料のエレクトロニクス分野への展開
セルロース ナノファイバー	・ 自動車分野等への展開