

星光PMCは2024年1月、米投資会社・カーライルの傘下で新たなスタートを切った。化学や周辺業界でも非上場化を選んだ企業や非中核（ノンコア）事業を切り出す「カープアウト」の事例が増えているが、同社がどのように再成長、グローバル化を表現していくのか。菅正道社長と、同社の取締役を務めるカーライル・ジャパンの寺阪令司マネージングディレクター（MD）に、新体制における戦略方針を聞いた。

◇：新体制の抱負を。

菅 カーライルの投資先の自主性を重んじるスタンスが、出資受け入れの決め手となりました。当社の主力である製紙用薬品は変化がゆるやかな業界ですが、外部から見た「当り前のスリド感」などについて、カーライルから助言を受けた意義は非常に大きい。人財やM&A（合併・買収）の情報を豊富に持つことも期待しています。

傘下に入ってから半年間ほど議論を重ね、2024年28年度の5カ年中期経営計画を7月に策定しました。ゴールは当然再上場で、中計満了の頃にこれに足る姿となることを目指します。

寺阪 「人と人のケミストリー」が合うのは重要な判断材料でした。事業面では安定（成長「新技術」）の3軸で星光PMCを評価しました。国内で高シニアを誇る製紙用薬品を安定基盤として、強い技術力を持っている。セルロースノフアイパー（CNEF）強化樹脂などの新技術もあり、これだけ芽のあるメーカーは珍しいと判断しました。良質なニッチ製品を生かせば、海外でさらに伸ばせるでしょう。

新たな企業理念  
基づいてR&D

◇：化学分野の研究開発は事業化までに時間がかかるケースも多くあります。星光PMCの持つ高い技術力をどのように成長へと結びつけていきますか。

寺阪 「短期的に稼げなければR&D（研究開発）投資を抑えるべき」とは考えておらず、むしろ「技術立社」の志向を強く尊重したい。今後補っていくとしたら、マーケティングの発想でしょうか。

菅 その意味もあって10月に組織再編を实行了しました。「R&D価値創成本部」を立ち上げ、これまで事業別に置いていた研究所を集約。開発テーマの全体最適を図りやすい体制として、技術マーケティングを促進するミッションも与えました。新たな企業理念として設定した「くらしをこころよく、みらいをあたらし」に貢献する製品開発

MDに聞く 寺阪 令司

カーライル・ジャパン 社長 菅 正道

星光PMC

# グローバル企業へ二人三脚 再上場ゴールに5カ年中計策定



寺阪氏

菅氏

を加速させます。  
半導体や包材に  
展開先をシフト

◇：中計で目指すゴールに向けて、どのようにアクセルを踏んでいきますか。

菅 長らく製紙用薬品・樹脂・化成品の3セグメント体制でしたが、こちらも10月に2つのビジネスユニット（BU）へと再編しました。旧製紙用薬品と旧樹脂は「サステナブルマテリアルBU」に、傘下のKJケミカルズと台湾の粘着剤子会社・新経工業は「スペースシャリティケミカルズBU」にまとめたところで、寺阪 これまでも新緑の粘着剤製品に、KJの環境対応型モノマーを使うこともありました。

菅 両社は半導体市場向けを含めて近いポジションにあり、川上のモノマー・オリゴマーから川下のポリマーまで、アクリル樹脂の関連技術でシナジーが見込めます。今後の工程テーマ向けなどでは紫外線（UV）粘着／剥離の双方がそろっていないと原材料メーカーとしてビジネスにならず、増強投資や新製品の開発も実行しました。24と25年にかけて花開き、トップライナーに貢献していくとみています。

◇：水性樹脂に強いイメージはありましたが、溶剤系を含むアクリルが基幹になるのですか。

菅 すべてではありませんが、この傾向はサステナブルマテリアルBUのうち旧樹脂事業のあり方とも

運動します。この事業はオフセットインキ用のロジック変性フェノール樹脂が主力製品でしたが、いまは構造改革のただ中にある。今後の対象市場は情報メディアからパッケージへと移り、なかでも環境対応に適した版式として日本市場でも普及が期待される水性フレキソ印刷に照準を合わせています。フレキソインキ用としては「ハイロスX」シリーズがあり、アクリルやストレッチャブルなどを揃えています。

寺阪 当社はESG（環境・社会・企業統治）の視点からも投資しており、星光PMCについてはその観点でも評価しています。エコフレンドリーな材料供給でESG銘柄として育てていけるポテンシャルがあるでしょう。

縁の下の力持ち  
化学業界自信を

◇：寺阪さんには投資会社  
の立場から化学業界がどの  
ように見えていますか。

寺阪 私は旧大蔵省出身ですが、カーライルに入った当時から「日本のモノづくりをなんとかせねば」という意識でやってきました。星光PMCを含め、化学業界は「縁の下の力持ち」としてもっと自信を持つてほしいというのが私の想いです。

とくにニッチ市場で活躍するスペースシャリティ企業は潜在力があるのに、国内市場という殻にこもる場合が多い。星光PMCがおうく果立は化学分野における1つのショーケースとなる。当社が得意とするグローバル化支援を惜しまないつもりです。

「東証改革」などの影響もあって上場企業に加わるプレッシャーは年々増えています。「カープアウト」を経て、長期視点で経営に専念したい」という意向も増えています。そこでは未公開株を扱つフライベートエクイティ（PE）ファンドも重要な役割が果たせると考えています。幸い、日本の企業社会でもPEファンドへの理解が進んでいます。当社は外資系ですが、日本に「コミット」し、日本企業の再成長、グローバル化を支援していくのが使命です。そうした個別の投資対象を強く「する」過程の中で、必要ならばシナジーある企業同士のM&Aを実行する可能性は当然あるでしょう。  
（聞き手＝兼子早玉、小林徹也）