

JSRグループ

# CSRレポート 2017

ハイライト



可能にする、  
化学を。

# MATERIALS INNOVATION

JSR株式会社

CSR部  
東京都港区東新橋1-9-2  
汐留住友ビル 〒105-8640  
Tel:03-6218-3518  
Fax:03-6218-3682  
<http://www.jsr.co.jp>



JSR株式会社

# Materials Innovation

気候変動や資源、生物多様性保全などの地球環境問題、  
 安全な水や食糧、医療など健康や生命に関わる問題、  
 さらにはAIやIoTなどの進歩がもたらすデジタル革命による社会構造の変化に関わる新たな課題、  
 そしてすべての人が尊重され、将来の希望が持てる社会の実現という課題。  
 こういった多くの問題や課題に対峙し、  
 世の中をより良くするための製品やしくみを下支えしているのが、  
 様々なMaterials(マテリアル)=素材・部材です。  
 JSRグループは、化学の潜在力を引き出してマテリアルの新たな可能性を追求し、  
 持続可能な地球環境や社会の実現に貢献することで、  
 自らも成長し続ける企業でありたいと考えています。  
 「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、  
 人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」という企業理念の実践、  
 それは事業活動とCSRが一体となって初めて可能になることだと考えています。

本レポートの構成

「CSRレポート2017」はWeb版とハイライト版を発行しています。  
 Web版：JSRグループのCSRの取り組みを網羅して報告しています。  
<http://www.jsr.co.jp/csr/>  
 ハイライト版：JSRグループのCSRの取り組みの中から、2016年度の取り組みのハイライトを報告しています。

なお、CSR以外の企業情報(製品・サービス・財務情報など)は、JSRホームページに掲載されています。  
<http://www.jsr.co.jp/>



## 編集方針

JSRグループは企業理念「Materials Innovation —マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」に立脚して様々なステークホルダーとの良好な関係を築き、信頼され、必要とされる企業市民になることを目指しています。そのために企業理念を実践する経営とCSRを一体のものとして捉え、社会的課題の解決に取り組んでいます。

2016年度の活動は、透明性や納得性を高めながら特定してきたCSRの重要課題を中心に取り組みを進めてまいりました。新中期経営計画JSR2019の初年度である2017年度をスタートするにあたり、特定したCSRの重要課題の切り口を、より社会的視点で考察し、「事業活動で貢献する社会的課題」「事業活動によって生じる社会的課題」「事業活動の基盤となる課題」の3つの重要課題に整理しました。

本レポートでは、2016年度のわれわれのCSRの取り組みを、整理した重要課題に沿って分かりやすくステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。また、従来の「トップコミットメント」を社長と有識者との対談形式とし、JSRグループの中長期の持続可能な成長に向けての考え方を発信しております。Web版では、全体像をご理解いただけるよう、3つの重要課題の取り組みを中心に、データとともに詳しく報告しています。ハイライト版は2016年度におけるCSRの取り組みのハイライトを掲載しています。

## 第三者検証

● 第三者検証 一般社団法人 日本化学工業協会 レスポンシブル・ケア検証センター(第三者検証意見書をWeb版に掲載)

## ガイドラインへの対応

● ISO26000参考  
 ● 一般社団法人 日本化学工業協会「化学企業のための環境会計ガイドライン」参考  
 ● 環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」、ならびに「環境報告ガイドライン(2012年版)」参考

## 対象期間

2016年4月1日～2017年3月31日  
 (報告の一部に、2017年4月以降の活動と取り組み内容も含まれます)

## 対象範囲

JSR株式会社およびグループ企業50社、合計51社

● RC(環境・安全・健康)報告のデータ収集範囲

- ・本社、四日市工場、千葉工場、鹿島工場、機能高分子研究所、ディスプレイ材料研究所、精密電子研究所、先端材料研究所、筑波研究所
- ・国内グループ企業14社、および海外グループ企業10社\*

\* P.21～22「JSRグループ一覧」の※印参照  
 (2017年3月31日現在)

## 発行情報

発行日 2017年7月  
 次回発行予定 2018年7月  
 (前回発行 2016年7月)

# Contents

- 1 本レポートの構成
- 2 編集方針
- 3 トップ対談
- 7 ステークホルダーとの対話  
次代のJSRグループを担う人材の育成および働き方を考える
- 9 JSRグループのCSR
- 11 事業活動で貢献する社会的課題
- 14 事業活動によって生じる社会的課題
- 20 事業活動の基盤となる課題
- 21 社外からの評価/JSRグループ概要

レスポンシブル・ケアとは  
 (本レポートの中では「RC」と表記します)

化学工業界では、化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動を展開しています。この活動を「レスポンシブル・ケア(Responsible Care)」と呼んでいます。

出典：一般社団法人 日本化学工業協会パンフレット「レスポンシブル・ケアを知っていますか?」



RCに関する情報や各種データはWeb版に掲載されています



トップ  
対談

## 創立60周年を迎えるJSRが 目指すCSR経営

JSRは2017年12月に創立60周年を迎え、また、本年はJSRグループの新中期経営計画JSR20i9がスタートするという節目の年にもあたる。JSRグループのCSR活動も重要課題の見直しをはじめ、新たな活動へ動きを進めている。来る10年、30年、さらに次の60年に向けて、JSRグループが持続可能な企業であり、社会の持続可能性に資するために何が大切なのか。

“レジリエント・カンパニー\*”の提唱者であるリーダーシップ・アカデミー・ACL代表であり、NELIS共同代表でもあるピーター・D・ピーダーセン氏をお迎えし、JSR株式会社 代表取締役社長小柴満信が意見を交換しました。

<2017年4月18日 JSR本社において>

\*危機に直面した時のストレス耐性や回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応、その中から次の成長の機会を見出し、社会に貢献している企業を示す言葉

### 中期経営計画JSR20i6 (2014年度～2016年度)の振り返り

#### 事業構造の転換

**ピーダーセン** まず、2014年度から3年間の中期経営計画の取組状況を振り返っていただきたいと思います。

**小柴** この3年、さらにその前の3年含めての6年間は、次の成長機会を作る投資期間でした。2008年のリーマン・ショック後に社長に就任し、既存の石化事業やファイン事業に新規事業としてのライフサイエンス事業やリチウムイオンキャパシタ事業を加えた4つの分野

に照準を定めました。そして中期経営計画JSR20i6において、ライフサイエンス事業で大きなM&Aを2件手掛けて300億円の事業規模にまで広げ、2020年度には500億円まで間違いなく伸ばせる状況に至っています。加えて不採算の事業を整理することで、新たな体制として一応は軌道に乗せることが出来たとみています。既存の石化事業とファイン事業がグローバルな需給バランスの崩れにより低迷を余儀なくされたこともありましたが、それも2014年、2015年がボトムで、2016年度の終盤には盛り返してきたので、今は明るい見通しを持っています。総じて言えば、リーマン・ショック後の不況からのリカバリーに2014年頃までかかりましたが、事業構造の転換はできたと確信しています。

#### 社会とのつながりという観点で確認する

**ピーダーセン** 私は未来を予測出来ないからこそ、どんな未来が来ようとも、どんと構えていられる“Resilientな(レジリエント=回復力のある)”組織を作る必要があるという持論を持っています。そうなるためには、“Anchoring(企業理念などといった拠り所)”、“Adaptiveness(自己変革力)”、単なるCSRではない“Alignment(社会性、社会とベクトルを合わせる)”の“3A”の要素が求められます。業績の低迷期こそまさにその取り組みが求められますが、その点、2000年以降のJSRグループにとっての課題は何だったのでしょうか？

**小柴** 2009年から1年半かけて、次の20年(=2030年)という長期ビジョンを検討した際、マクロなトレンドとして地球温暖化、新興国市場、人口・水・食糧問題、そしてデジタル革命を事業における4つのテーマとして導き出しました。まず、“Alignment(社会性、社会とベクトルを合わせる)”においては、地球温暖化に貢献できるものとして「SSBR」(低燃費タイヤ向け溶液重合SBR)に着目しました。これは、転がり抵抗を低減して燃費を向上させたタイヤ向けの素材で、日本や欧米で需要が急増しています。まさにサステナブルな製品だと思っています。一方、“Adaptiveness(自己変革力)”においては、世の中の変化がどんどん加速する中、ややそのスピードに追いついていない面があったとみています。変化が一層加速する前の、2000年代の途中で気付いていれば変化に対応できていたのではないかと、という思いはあります。

**ピーダーセン** 好調の時はなかなか気付けないものかもしれませんが、“Anchoring(企業理念などといった拠り所)”はいかがですか？もともとの理念や目的などが見えなくなると、ただ「モノ」を作る会社になってしまう可能性があります。

**小柴** 企業理念に関しては2011年に見直し、「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」と再整理しました。アンケート調査などを見ると、社内にはよく浸透していると思います。しかし、どこまで実践できているかは、まだ課題があると捉えています。

#### 課題は“自己変革力”

**ピーダーセン** “Anchoring(企業理念などといった拠り所)”はいいが、その実践や“Adaptiveness(自己変革力)”に課題がある。まさに自己変革力が試される局面ですね。

**小柴** 従業員意識調査や企業倫理意識調査を見ていると、全体的に満足度・幸福度は高いのですが、会社のパフォーマンスに対しては、満足度は今一歩という結果が出ています。自分たちの部門はいいけど、他部門には課題があるのではないかと、という考え方があるように思えます。基本的に従業員が健康で幸せであれば労働生産性は上がるはずだと思っているのですが、どうも私が思っている満足

の定義と違ってきている感じがします。

**ピーダーセン** 部門間で上手に意識を高め合う競争が“Adaptiveness(自己変革力)”の推進のポイントかもしれませんね。そして、社員が自己変革することでエンゲージメント=思い入れを強める必要があります。そのためには、価値創造のプロセスにもっと参画できると社員自らが実感することが大切です。

**小柴** やはり“Adaptiveness(自己変革力)”という部分に課題があるのかもしれませんが。当社の社員はものわかりがよく、真面目で目標達成意欲も強い半面、チャレンジにはおおよび腰な面があるように思います。弊社の行動指針に4C=Challenge(挑戦)・Communication(対話)・Collaboration(協働)・Cultivation(共育)がありますが、この中のChallengeに重きを置いた人事考課をした結果、実は短期的になり、届きそうな目標を設定しがちになります。そして逆に組織はチャレンジしなくなる。ですから私は敢えて「もっと無駄をしようよ」と言うこともあります(笑)。

### 新中期経営計画「JSR20i9」のポイントと今後の方向性について

#### 成長のシナリオ

**ピーダーセン** 2019年度までの新中期経営計画については、どのように進めていこうとお考えですか？

**小柴** ファイン事業は全体的にシェアを高めることができたのですが、半導体やLCD材料の一部以外はこれ以上のシェアアップは難しく、限界まできたとみています。したがって、今後は事業の成長が市場並みの伸びに留まるでしょう。既存の石化事業も同様にGDP並みの伸びではないでしょうか。そういった中、今後の収益の伸びしろとして3点考えています。まずは競争力のあるSSBR。四日市とタイのほかハンガリーにも工場を建設中です。2つ目にファイン事業における半導体関連材料です。これからますます伸展するデータ社会

次ページへ



において、半導体関連材料は伸ばしていきたいと考えています。そして、最後にライフサイエンス事業。これら3つの成長ドライバーでしっかり収益を上げていきます。加えて、グローバルに競争力を高める必要がありますね。その一環として、労働生産性を高めるための働き方改革、すなわち今までとは違う労働生産性を高める働き方にするための取り組みが必要だと考えています。

### 会社組織の中に “デジタルマインドセット”を取り込んでいく

**ピーダーセン** 私は従来のP(計画)D(実行)C(確認)A(改善)サイクルという“機能的問題解決”から、今後は“De-framing(いつもの視点を外す)”、“Insight(新しい気付きや洞察を得る)”、“Experiment & Learn(実験して学ぶ)”、“Implementation(実践する)”の“DIE-Iサイクル”という“創造的問題解決”に変わるべきだと考えています。

**小柴** “DIE-Iサイクル”ということでは、まさにデジタルレボリューションへの対応がそうだと思います。世の中では様々なところにAIやIoTを組み込んだビジネスが考えられています。まずは組織風土の中に“デジタルマインドセット”を取り入れることが重要だと思っています。

例えば、AIを活用することで研究開発のスピードを10倍、100倍にアップできる可能性があります。最強の棋士に勝ったことで一躍有名になったGoogleの「アルファ碁」AIの開発には多額のコストがかかります。しかし、半導体業界でいわれる「ムーアの法則」的に漸減し、今はできなくても5年後には我々も手にすることができるようになるかもしれません。ですから、これからの“働き方改革”とは、「ノー残業デー」とか「プレミアムフライデー」も大事だとは思いますが、そういった次元だけで考えてはいけなと思っています。まさに“De-framing(いつもの視点を外す)”で、今までやってきたことを見直して、まったく違う生産性ということを考えていく必要があると思います。

今後のターゲットは、ホワイトカラーにおける21世紀型市場の生産性向上にあるということだと思いますね。

**ピーダーセン** 全くそのとおりだと思います。



### 持続的な成長の実施に向けて

#### 今、次の20年、30年を見据えた施策を考えることが必要

**ピーダーセン** JSRは2017年12月に60周年を迎えます。次の60年を見据えた時に、どういったビジョンや施策をお考えでしょうか？

**小柴** 20年後、30年後JSRグループという企業体が存在し、成長していくために、今申し上げた働き方改革やデジタルレボリューションへの対応と、もう一つ、製造設備やITインフラなどの見直しにも取り組んでおかなければならないと考えています。新中期経営計画の3年間で、この方向性を決めていきます。新中期経営計画を2020年ではなく、2019年までとしたのは、「2020年からはもう次の世代だよ」というメッセージを打ち出したかったからです。その次の20年、30年については、ぜひ若い世代が主体となって取り組んでほしいと思っています。

**ピーダーセン** いわゆる創造的問題解決を担うのは、次の若い世代だということですね。そのために、例えばデジタルマインドセットをどのように植え付けていこうとお考えですか？

**小柴** デジタルネイティブではない社員もたくさんいますが、例えば業務システムにしても旧式の基幹系情報システムを入れ替え、データをもっと活用できるようにすると、社員の健康管理にデジタルメディスンなどを取り入れることで、データへの親和力が高まると思います。あるいは、語学だけでなくプログラミング言語も学ぶといったことも有効でしょう。

デジタルネイティブはそのように機会を与えればいくらでも育ちます。実際に選抜教育も始めているところですね。

**ピーダーセン** やりたい人がチャレンジできるしくみがあることが重要ですね。

**小柴** 昔の日本合成ゴム(旧社名)時代はドメスティックな会社でしたが、今では若手中心の会議に1人でも外国人が入れば、自然に英語で会話する風土ができています。デジタルも同様に、自然に組み込まれていこうとみえています。

#### 「健全なところ」を維持する組織であること

**ピーダーセン** 先ほど、予測できない未来に対して“Future Proof(将来を見越した)”つまり、しなやかで強い、“Resilientな(レジリエント=回復力のある)”組織を作る必要があるとお話しました。そして、そのような組織の基盤となるのは、自社は何のために存在しているのかという企業理念だと思っています。そのうえで、社会とベクトルを合わせるという意味での社会性が欠かせません。時代が求めるもの、ステークホルダーが求めるものとして「持続可能な社会の実現」に自社戦略のベクトルを合わせる必要があるということです。

**小柴** 従来の監査室を「経営監査室」に改めました。環境破壊や事

故、品質データの改ざんなどの不正につながるようなことが起きないためのチェックだけでなく、そういうことが起きない大前提のうえで、より良い製品をお届けするための“Sustainability Innovation”の視点も加えようという狙いがあります。つまり、組織として生き残っていくために健全な心を持ちながら、もっとマインドやカルチャーを高めていこうということです。

**ピーダーセン** 従来のエクセレントカンパニーは、いわば“Performance Excellence(性能的卓越)”を追求していたと思います。今日では、そこに“Social Excellence(社会的卓越)”の追求が加わった、いわば“Double Excellence”がキーワードではないかと思っています。その上積みが大きいですね。つまり、ステークホルダーにとって、JSRは単に業績を出すだけでなく、社会の課題にちゃんと対応している会社という上積みを示すということだと思います。監査室から経営監査室に改めるというお話は、その一つの表れでしょう。

**小柴** Materials Innovationという方向性の中で、お客様との“Innovation One on One”ということをやってきました。つまり、お客様との1対1の特別な関係の中で、イノベーションを生む体制を作ることです。お客様には、完成した製品というよりも、JSRとの関係を買っていただくといったニュアンスがあります。

**ピーダーセン** 社内だけでなく、社内と顧客の間にも“Anchoring(企業理念などといった拠り所)”を共有するといった関係の強さですね。

**小柴** ただし、“Innovation One on One”には使える分野に限られるという弱点があります。我々は勝ちパターンとして“Innovation One on One”に取り組んできましたが、変化が速いデジタルレボリューションにおいては、これだけでは勝てません。ですから、全く違うビジネスモデルをどう生むかが問われていると思います。これは当社にとってすごいチャレンジだと思います。

### 国連グローバル・コンパクトへの参加

JSRグループは、2009年4月、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しました。グローバルに事業活動する企業として、グローバル・コンパクト10原則が謳う人権・労働・環境・腐敗防止へのより一層の配慮が必要と認識し、より積極的に企業の社会的責任を果たしていきます。

また国連で2015年に採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」が掲げる目標についても、事業活動を通じて達成すべく取り組みを進めています。



JSR株式会社  
代表取締役社長 小柴 満信

#### 国連グローバル・コンパクトの10原則

- 1 人権擁護の支持と尊重
- 2 人権侵害への非加担
- 3 結社の自由と団体交渉権の承認
- 4 強制労働の排除
- 5 児童労働の実効的な廃止
- 6 雇用と職業の差別撤廃
- 7 環境問題の予防的アプローチ
- 8 環境に対する責任のイニシアティブ
- 9 環境にやさしい技術の開発と普及
- 10 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

#### 持続可能な開発目標(SDGs)

地球環境と人々の暮らしを持続的なものとするため、すべての国連加盟国が2030年までに取り組む17の目標と169のターゲットからなる。極度の貧困と飢えをなくす、といった従来の開発目標に加え、ジェンダーの平等や良好な雇用環境づくり、生産と消費の見直し、海や森の資源保護、安全なまちづくりなど、先進国が直面する課題も入っている。

### 信頼しつづけてもらえる企業であること

**ピーダーセン** 私は、これからのROIとは“Return on Investment(投資に対するリターン)”ではなく、“Return on Integrity(誠実さに対するリターン)”だと言っています。もし、CSRとは疲弊を生む辛いもので、事業活動と社会のトレード・オフの関係にあるという状態があるのならば、それを解消しリード・オンの関係にしていく。そのことでブランド価値が高まり、リターンが増えるのだと思います。

**小柴** 当社の製品であるSSBRは、地球温暖化に貢献します。例えば走行距離が短いと言われるEV=電気自動車の課題に貢献できるのもタイヤです。また半導体で言えば、省力化製品です。AIに使われるものなどの電力消費量はものすごい。世界の電力消費の2%はデータセンターだと言われています。これらの社会的問題の解決は、ビジネスの機会でもあるわけです。そういう大きな課題解決に対応するIndustrial Innovationに必要なものはMaterial=材料だと思っています。

企業とは、存在そのものに社会性があるわけですから、従業員はもとより、お取引先、お客様には今まで以上に信頼されること、それを揺るぎないものとし続けることが大事です。JSRグループが社会的な存在であること、そこを直視すれば必ずとCSRは見えてくるのではないかと思います。

## 次代のJSRグループを担う人材の育成および働き方を考える



JSRグループでは、2017年度から2019年度までの新中期経営計画「JSR20i9」をスタートさせています。この推進を支えるものとして「働き方改革」を置いています。

「働き方改革とは単なる残業対策ではなく、テクノロジーを加えていかに労働生産性を高めていくかが重要である」、また企業組織としてのチャレンジ精神の不足や、新しいテクノロジーに触れる機会をもっとつくっていくべき」との問題意識も持っています。

「働き方改革」について、JSRグループはいかに取り組んでいくべきか、有識者をお招きして「2025年、2030年といった未来の働き方、人材の育成について」「JSRグループが直面している働き方の課題」について議論しました。

### 出席者



**佐々木 常夫**  
(佐々木常夫マネージメント・リサーチ代表)  
1969年東大経済学部卒業、同年東レ入社。東レ取締役、2003年より東レ経営研究所社長を経て現職。内閣府の男女共同参画会議議員、大阪大学客員教授などの公職を歴任。



**中村 天江**  
(リクルートワークス研究所労働政策センター長)  
東京大学大学院数理科学研究科修士課程修了後、1999年リクルート入社。2016年より現職。労働市場の未来予測や研究から、新たなワークモデルの提唱、政策提言などを行う。



**川橋 信夫**  
取締役常務執行役員  
(研究開発部門管掌)



**藤井 安文**  
執行役員  
(人材開発・ダイバーシティ推進部門管掌)



**土居 誠**  
上席執行役員  
(法務・総務・CSR部門管掌)



**捩垣 和美**  
フェロー  
CSR部長

(役職は、対話会を実施した2017年5月時点のもの)

### 有識者からの主なご意見やJSRグループとしての重要な考え方<抜粋>

(対話全体についてはCSRレポート2017Web版 <http://www.jsr.co.jp/csr/>に掲載しています)

#### 2025年、2030年といった未来の働き方について

**中村** 働き方の未来を決めるインパクトは3つある。1つめは産業構造の変化。2つめは少子高齢化による人口動態の変化。3つめはテクノロジーの進歩。AIやロボティクス、シェアリングエコノミーといった要素が、職場や日常生活にどんどん入り込んでくる。

**川橋** 研究開発では、製品の競争力を高めるために“質”と“量”を追求するが、手足を動かす“量”はロボティクスで、頭を動かす“質”はAIで、ある程度まで代替し、人間はイノベーションを起こすためのアイデアを考えるというように働き方を変えていく必要がある。

**藤井** ある本に、今後は一つの分野のプロフェッショナルが求められ、ジェネラリストが不要になると書かれていた。JSRはむしろジェネラリストを重視し、ローテーション人事を行っている。変化が激しい時代だからこそ、欧米のような一つの分野のプロフェッショナルでいても仕事なくなるのではないかと。むしろ、あいまいなジェネラリストのほうが生き残れるのではないかと。

**中村** これからは、ジェネラリストは“プロデューサー”に、スペシャリストは“テクノロジスト”になるべきと提唱している。特定の領域を深く究めるにとどまらず、自ら新たな技術を生み出していくのがテクノロジスト。このような多様なテクノロジストを束ねて、収益や新製品、ビジネスモデルなど、企業の競争力の源泉を生み出すのがプロデューサー。

**川橋** プロデューサーとテクノロジストが必要との話には同感。私は、そうしたプロデューサーを“デザイナー”と呼んでいるが、世の中のニーズを素材、製品やビジネスに落とし込むことや、それに必要な人材を育成し、適所に配置させる“デザイン力”が重要である。

**中村** プロデューサーとテクノロジストの共通点は「自分が知らないことがある」と知っている。テクノロジストはより高度で先端の専門性を常にアップデートし、プロデューサーは深い専門性はそれぞれのテクノロジストに任せ、オープンイノベーションのようなやり方でチームとして付加価値を生み出していく必要がある。

**土居** JSRグループとして、プロデューサーとテクノロジストをどう育てていくかが重要。その前に、JSRグループが必要とするプロデューサーとテクノロジストとはどういうものか、明らかにしておく必要がある。

#### JSRグループが直面している働き方の課題について

**佐々木** 職場長が異動するとそれまでの取り組みは元の木阿弥となる。そんな環境で労働生産性向上や働き方改革をやるにしても無理な話。組織を変えていくには、まずは職場長がどういうメッセージを出すか

が問われる。職場の全員でどうすればいいかを考え、その結果をマニュアルにまとめ、必ずそれをやり続けることが必要である。

**藤井** メーカーとして最重視すべきこととして安全対策。そこだけは、世の中がどれだけ変わってもないがしろにはできない。

**捩垣** 3年前に事故が起きて、原因究明や対策づくりをしたが、突き詰めると企業文化が影響していた。会社としてどうこうよりも、「職場長が自分の職場を自宅と考え、従業員を家族と思って守るようにしてほしい」と提言した。

**佐々木** 制度よりも風土、風土よりも職場長。いくら立派な制度を整えても、使う人がいなければ意味がない。職場長がメッセージを出し、一人ひとりを変えていかなければ全体は変わらない。忙しいから議論しない、問題意識はあってもやらないではなく、じっくり議論すれば良くなっていく。みんなで議論する、会議時間は短くする、大事なことはメモを取って見返すといったことを習慣化、そして自律人間になる、ということ。会社や職場がどうこうではなく、自分のミッションは何かを考える。主体性を持ってどう動くか、「どう生きるか」を考える必要があるということ。

**中村** 誰かが変革を起こしてくれるのを待っているのではなく、一人ひとりが会社や社会に貢献していける働き方を見つけていくしかない。一度立ち止まって、自分で考え、動いてみるのが大切。

**佐々木** 働き方とは、すなわち生き方。人生には大事なことがある。仕事は大事。しかし家族も大事です。趣味や友だちも大事。仕事だけにとらわれていると、ほかの大事なことを忘れる。

**藤井** JSRグループの求める人材像として「各々の担当分野でグローバルレベルでの競争力を有するプロフェッショナル」と掲げている。そういう人材となるためには、社外の、それこそグローバルレベルの人材との出会いや学びを充実させなければならない。

**中村** 研究者やエンジニアはそもそも知的好奇心や探求心が豊富、料理や子育ても上手という方が多いように感じる。また、出世したいという欲望も。それなのにこうしたことがなかなか進まないとするれば、その要因は何なのか？ 異文化との接点がない、コミュニティに加わっていない？

**藤井** 「JSRグループは目の前の課題に取り組んで目標を達成する動機は非常に強い」と言われた。タスクオリエンテッドの会社だと。しかし、そこに遊びがない。時間があると「学会に行ってみよう」ではなく「サンプルを1つでも多くつくっておこう」となる。

**川橋** 社員が自ら変化を起こせないとすれば、上から強引にでも変えてみることも必要なのかもしれない。それで失敗したら元に戻す、ほかを考えればいいという風土も必要であろう。

**土居** 制度はそろっている。風土を変える番。

**佐々木** 「自分を大切にしてほしい」。自分が大事だと突き詰めて考えれば、どんな働き方をすればいいかが見えてくるのではないかと。すべては、自分が幸せになるためにはどうすればいいかを考えること。

経営とCSRが一体となって、社会にも、JSRグループにも利益を創出し、持続可能な地球環境や社会の実現に貢献する。

JSRグループは企業理念「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」に立脚して様々なステークホルダーとの良好な関係を築き、信頼され、必要とされる企業市民になることを目指しています。そのために企業理念を実践する経営とCSRを一体のものと捉え、社会的課題の解決に取り組みます。

## JSRグループの企業理念と重要課題

### 企業理念

#### Materials Innovation

マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。

#### 経営方針 —変わらぬ経営の軸

- 絶え間ない事業創造
- 企業風土の進化
- 企業価値の増大

#### 経営方針 —ステークホルダーへの責任

- 顧客・取引先への責任
- 従業員への責任
- 社会への責任
- 株主への責任

#### 行動指針 4つの“C”

- CHALLENGE (挑戦)
- COMMUNICATION (対話)
- COLLABORATION (協働)
- CULTIVATION (共育)

### 解決すべき世の中の社会的課題



- 収益向上に向けた事業展開
- グローバル競争力の強化
- 次世代事業の育成

# Innovation

### 事業活動の基盤となる課題

- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス
- リスク管理
- レスポンシブル・ケア

### 事業活動で貢献する社会的課題

- 健康長寿
- 衛生・医療へのアクセスの向上
- 生活の質・幸福
- 環境配慮型製品

# Sustainability

### 事業活動によって生じる社会的課題

- 安全衛生の取り組み
- 気候変動緩和
- 環境負荷低減
- 廃棄物削減
- 水資源の保全
- 労働環境
- ダイバーシティ
- 人権
- サプライチェーンマネジメント
- 地域・社会とのコミュニケーション
- 株主および投資家とのコミュニケーション

持続可能な地球環境や社会の実現

20年後、30年後にもJSRグループという企業体が存在し成長していくため、JSRグループは、事業とCSRを一体のものとして捉え、「事業活動で貢献する社会的課題」「事業活動によって生じる社会的課題」「事業活動の基盤となる課題」の3つの軸で重要課題の解決に取り組んでいます。特に「事業活動で貢献する社会的課題」を解決するには、社会が求めるニーズの変化に対して迅速、かつ大胆に対応していく必要があります。まさに企業としてのイノベーションとサステナビリティが求められます。

2017年4月、JSRグループ新中期経営計画JSR20i9がスタートしました。JSR20i9では、石油化学系事業、ファイン事業およびライフサイエンス事業のそれぞれでJSRグループの成長シナリオを描いています。

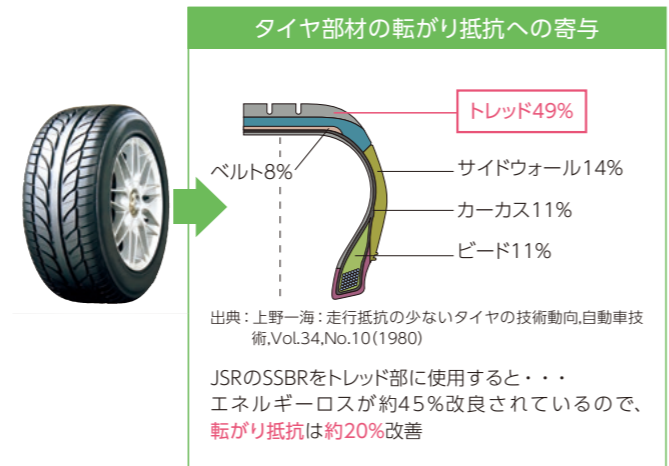
3つの事業の成長シナリオに沿って、事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献していきます。

### 地球環境問題解決に大きな可能性をもたらす低燃費タイヤ用合成ゴムSSBR (石油化学系事業)

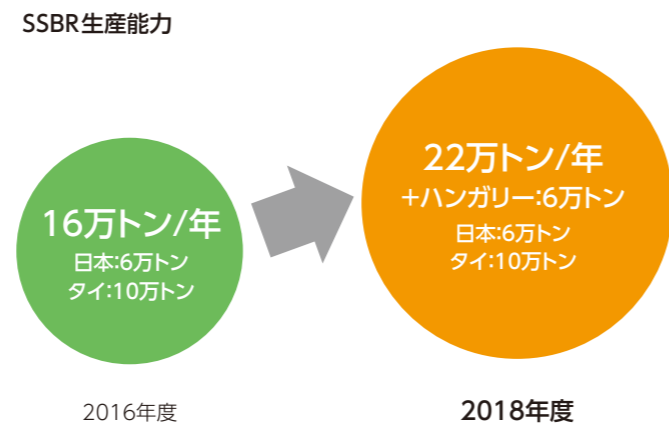
環境に優しく、かつ確実に安全に止まる性能を維持する低燃費タイヤ。その原料として、JSRグループの溶液重合SBR (SSBR)が高い評価を得ています。JSRグループでは、タイヤが止まるために必要なゴムの特性は変えずに、ゴムと補強材の分子が密に結びつきやすくする技術によって内部摩擦の発生を抑えて、転がり抵抗\*が低くなるようにSSBRを設計しています。タイヤの原料から使用、廃棄までのライフサイクルの中で最も環境負荷の高い使用時の負荷低減に役立っています。

自動車のエンジンがモーターに代わってもタイヤは必要であり、環境基準の高い日本や欧州、また交通による環境負荷低減が喫緊の課題である新興国でも、SSBRのニーズは高くなっています。日本では四日市工場、タイではJSR BST Elastomer社

と2か国にて生産中で、2018年からはハンガリーのJSR MOL Synthetic Rubber社でも生産を開始する予定です。低燃費タイヤの世界的な需要に応えることで、グローバルな環境問題に役立っていきます。



\*転がり抵抗：タイヤが回転する時に進行方向と逆向きに生じる抵抗力。タイヤの変形、接地摩擦、空気抵抗が原因。



JSR BST Elastomer社(タイ)のSSBRプラント

### 進化するデジタル化社会に貢献するために (ファイン事業)

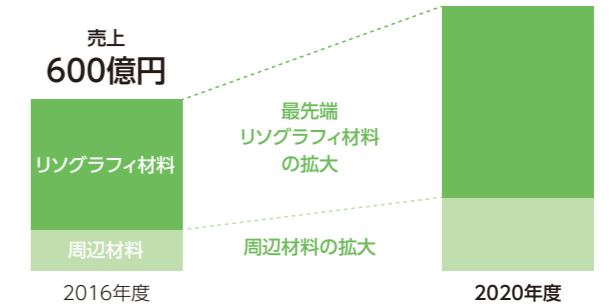
#### デジタル変革が進む社会

コンピュータとインターネットのない生活は考えられなくなった現代で、今まさに大きな変革が起こりつつあります。今はプログラムでしか動かないコンピュータが、自分で学習するコンピュータに変化しつつあるのです (Cognitive Computing)。私たちが直接使っているモノは、半導体やディスプレイ、カメラなどが付いたパーソナルコンピュータ (PC)、タブレットPC、スマートフォンですが、実はこれらは壮大に広がる様々なデータの集合体となるバーチャル (仮想) 世界と人間やモノをつなぐ「端末機器」なのです。この端末機器とインターネットを通じてデータなどを保存・共有するのがクラウドコンピューティング (以下「クラウド」) です。クラウドの世界には、集められた膨大なデータを学習しながら飛躍的に賢くなる人工知能 (AI) などで構成される仮想空間が広がります。今後、スマートフォンを介した「ヒト」だけではなく、自動車や製造装置など沢山の「モノ」が色々なセンサーを介した「エッジデバイス」として仮想空間につながり (Internet of Things: IoT)、考えられないほど大量のデータ (Big Data) がクラウドに集まってくるようになります。そしてAIはさらに賢くなり、我々、「ヒト」は意識することなく高度なAIを日常的に使う日がいつ来るでしょう。すでに音楽・映像のストリーミング配信や、車・住居のシェアなど従来にないデジタルサービスが我々の生活に浸透し始めており、Cognitive Computingな新たな時代の到来を予見させます。

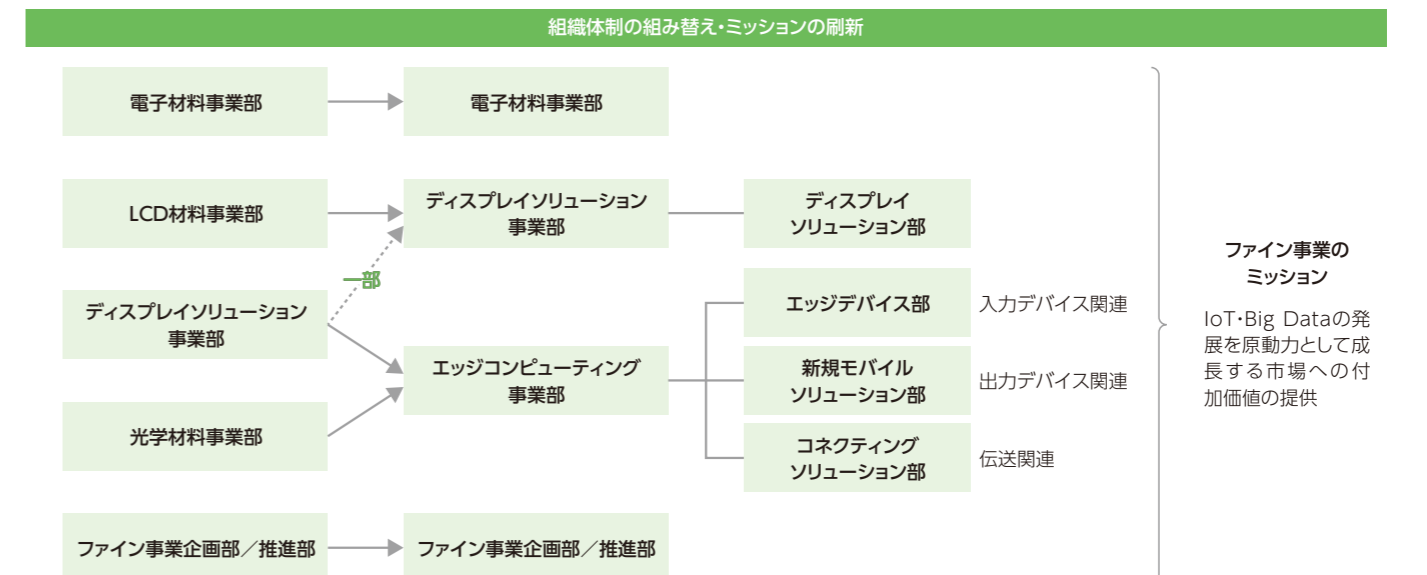
#### ファイン事業の組織変更とミッション刷新

JSRのファイン事業も当然こういった社会変化に「すばやく」対応して変革していかなければなりません。半導体関連ではデータ処理量が飛躍的に増えるという意味では基本的なニーズは変わりませんが、高効率に処理を行う新たなプロセスへの変化に対する備えが必要です。また、ディスプレイ関連では「見る」ためのモノから、データを「入出力」するためのモノへの変化に備える必要があります。そういった中、これまでの業界構造を前提とした組織体制のままでは、このようなモノに対する認識の大きな変革に対応することが出来なくなるおそれがあります。そのため、2017年4月にJSRのファイン事業の組織の形態および呼称を変更いたしました (図1)。Cognitive Computing時代のファイン事業には、単なる機能化学品すなわち差別化された高付加価値の製品を供給する材料起点のアプローチに加え、顧客ニーズに合わせたソリューション提供のアプローチが求められるようになります。そのことを反映し、今回の組織名称を最終のお客様の経験価値を軸にした捉え方に改めました。JSRのファイン事業は、社会変化に「すばやく」対応し、IoT・Big Dataの発展を原動力として成長する市場への付加価値を提供していきます。

#### リソグラフィ材料・周辺材料の販売拡大



(図1)



## 2017年10月、慶應義塾との協同研究施設 JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター(JKiC)が開所します (ライフサイエンス事業)

JSRグループは、診断・治療が行われる医療現場、或いは医薬品の製造に積極的に関わりながら、世の中で真に必要とされる技術・サービスを見極め、ライフサイエンス分野の製品を開発してまいります。そのために従来のJSRグループには無い、医療分野の知識、技術、許認可取得の知見を持った機関や企業との連携を進めております。これによりJSRグループが持つ素材分野の強みを最終製品の品質に繋げ、製薬企業やエンドユーザーの期待に的確に応えてまいります。並行して、最終製品を使用する医療機関と強く連携することで、変化する医療現場のニーズにスピーディに対応する体制を整えています。

その一環として、2017年10月、慶應義塾との共同研究施設 JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター (JKiC) が開所します。

JKiCは慶應義塾大学の医学部と病院がある信濃町キャンパス内に、地上3階・地下1階の延べ床面積3,600㎡を有します。1階は交流スペースや展示スペース、会議室や産学医連携支援室が入り、2階と3階は共同研究員が執務するフリーアドレス居室とオープンラボとなります。また、地下には最先端の評価装置等が設置される計画です。

JSRは慶應義塾大学との共同研究により、健康長寿その他の目的を実現するための新たな材料・製品を開発いたします。この研究活動を通して医療分野のグローバルイノベーションを推進し、社会と教育に貢献することを目標としています。具体的には、次の4つの領域を戦略分野として共同研究を進める予定です。

### 1. Precision Medicine (精密医療)

個別の患者に適した治療と投薬を行ううえで必要となる新規診断薬の研究や開発を行います

### 2. Microbiome (微生物叢)

腸内や皮膚などに存在する微生物が担う健康維持や病気発症の役割を解き明かし、疾病予防、治療に関わる技術の確立を目指します

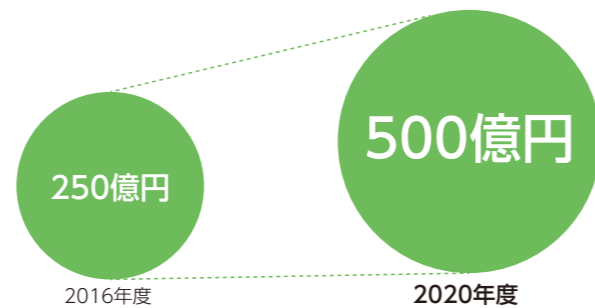
### 3. Stem Cell Biology and Cell Based Medicine (幹細胞生物学と細胞医療)

iPS細胞などの“幹細胞”の効率的な培養方法、組織や臓器への分化を制御する技術を開発し、実験動物を用いずに、新薬の探索や、性能、安全性評価を行うシステムの構築を目指します

### 4. Designed Medical Device (先端医療機器)

3Dプリンティングに関するJSRの技術を基盤として、再生医療を見据えた3D形状の細胞培養基材、医療課題を解決する3Dデータ解析ソフトウェアや3Dプリントした医療機器の開発を行います。

### ライフサイエンス事業売上見通し



JSRグループの事業活動範囲が広がるに伴い、顧客・取引先、従業員、社会、株主などのステークホルダーへ様々な影響を及ぼします。当社グループはそれぞれのステークホルダーと相互理解を深め、期待に応えていきます。

## 安全衛生の取り組み

### 基本的な考え方

JSRグループは、「安全は製造業に働くすべての人にとって最も大切なものであり、事業活動の大前提である」という考えのもと、従業員一人ひとりがこのことを理解し、自分ごと化して、安全優先の価値観を浸透させるために、「安全衛生基本理念」およびそれを実行するための「行動指針」を2016年7月に制定しました。この理念のもと、JSRグループは一体となって取り組んでいきます。

#### (1)安全衛生基本理念

「安全」は、我々にとって、何よりも優先すべき大切な価値であり、全ての活動の基盤です。日々の仕事を終え、無事に帰るといふ、当たり前の幸せのために、安全・安心な職場作りと心身の健康作りに努めます。

#### (2)行動指針

1. どのような状況下でも、常に安全を意識して行動する
2. 決められたルールを遵守し、安全行動を率先する
3. 顕在または潜在するリスクの把握と低減に努め、安全を確保する
4. 働きやすい職場環境作り、心身の健康増進に努める
5. コミュニケーションと創意工夫で全員参画の活動を目指す

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2020年度 あるべき姿	<b>●相互啓発型組織への始動</b> ①高い安全行動：安全衛生基本理念が社内に浸透し、行動指針が自分ごととして定着 ②人財の確保：教育訓練プログラムに従い、高い個人スキルと組織能力を維持 ③最適なリスク管理：重要度に応じたリスク管理が効率的・効果的に実行								
年度	反応型 (事故を受けて行動)		依存型 (管理者指導下で行動)		独立型 (一人ひとりが自ら行動)		相互啓発型 (仲間に働きかける行動)		
ステージ	プロジェクト		管理者		個人		チーム		
主導	プロジェクト		管理者		個人		チーム		
主な活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全設備対策                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・挟まれ・巻込まれ、転落等防止</li> <li>・安全設備・工事基準の整備</li> <li>・リスク評価基準の見直し</li> </ul> </li> <li>●安全基盤の整備と試行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造・安全部門の体制見直し</li> <li>・安全基盤情報の整備</li> <li>・基準類(安全評価等)の見直し</li> <li>・災害データ共有システムの構築</li> </ul> </li> <li>●安全文化の課題抽出                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外診断による課題抽出</li> <li>・従業員ヒアリングによる課題抽出</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全基盤の整備と試行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・事故調査手法の構築</li> <li>・PHA強化</li> <li>・ICT技術導入による運転強化</li> <li>・間接部門の体制見直し</li> </ul> </li> <li>●安全基盤の維持                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・試行後の検証と効果的運用</li> </ul> </li> <li>●安全文化の醸成の試行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全の価値観浸透(理念、定義等)</li> <li>・教育の充実(管理者、製造、専任者等)</li> <li>・各種制度見直し(監査、表彰、評価等)</li> <li>・安全文化レベル監視(自己診断構築)</li> <li>・危機認識力向上(IoT活用等)</li> <li>・不安全行動抑制の取り組み</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全基盤の維持と最適化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全成績に応じ、最新技術を導入して設備、組織、しくみを最適化</li> </ul> </li> <li>●安全文化の醸成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全成績や安全診断を活用して、全社、事業所、職場に応じた弱点部分を強化</li> <li>※一人ひとりの安全意識、安全行動が安全改善に繋がり、人づくりにつながる</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全基盤の維持と最適化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全成績に応じ、最新技術を導入して設備、組織、しくみを最適化</li> </ul> </li> <li>●醸成した安全文化の維持向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全成績や安全診断を活用して、全社、事業所、職場に応じた弱点部分を強化</li> <li>※安全文化醸成の人づくりが組織をつくり、安全以外の品質、生産への改善に繋がり、企業を作る</li> </ul> </li> </ul>		



## 事故調査手法の構築

最近の事故は新たな原因のものは皆無で、殆どが過去の事故の再発であると言われております。事故調査の目的は類似事故を再発させないことですが、当社では事故調査やヒヤリハット活動が再発防止に十分に活かせていませんでした。

そこで、防災技術室を中心に東京大学名誉教授の田村昌三先生にご指導いただき、真の事故原因の追究、確実な再発防止策を講じることのできるシステム構築を図りました。また、今回整備した事故事例集などは、事故経験のない若手教育に活用することで、事故の教訓を伝承していけると考えています。今後も事故の教訓を活かすべく、知識化・共有化を図り、安全の技能伝承に役立てていきます。

## 安全文化レベルの自己診断システムの構築

安全文化は、会社・事業所・職場によって大きく異なるため、安全文化の醸成活動にはまず自分たちの安全文化レベルを正確に把握することが大切です。重大労災以降、特定部門を対象に社外コンサル等を活用した安全診断を実施しましたが、簡単に自社で診断できるシステムはありませんでした。そこで、2016年度にアンケートを利用し、各職場の安全文化レベルを定期的にモニタリングできるJSRグループ独自の診断システムを構築し、製造部門を中心に試行を開始しました。このシステムを展開することで、会社・事業所・職場の強みや弱みを把握し、安全文化の醸成に繋げていく予定です。

## 表彰制度の見直しと拡充

28年前に安全表彰制度である「川崎記念安全表彰」を制定し、これまで国内に立地するグループ企業を含め安全成績が優秀な

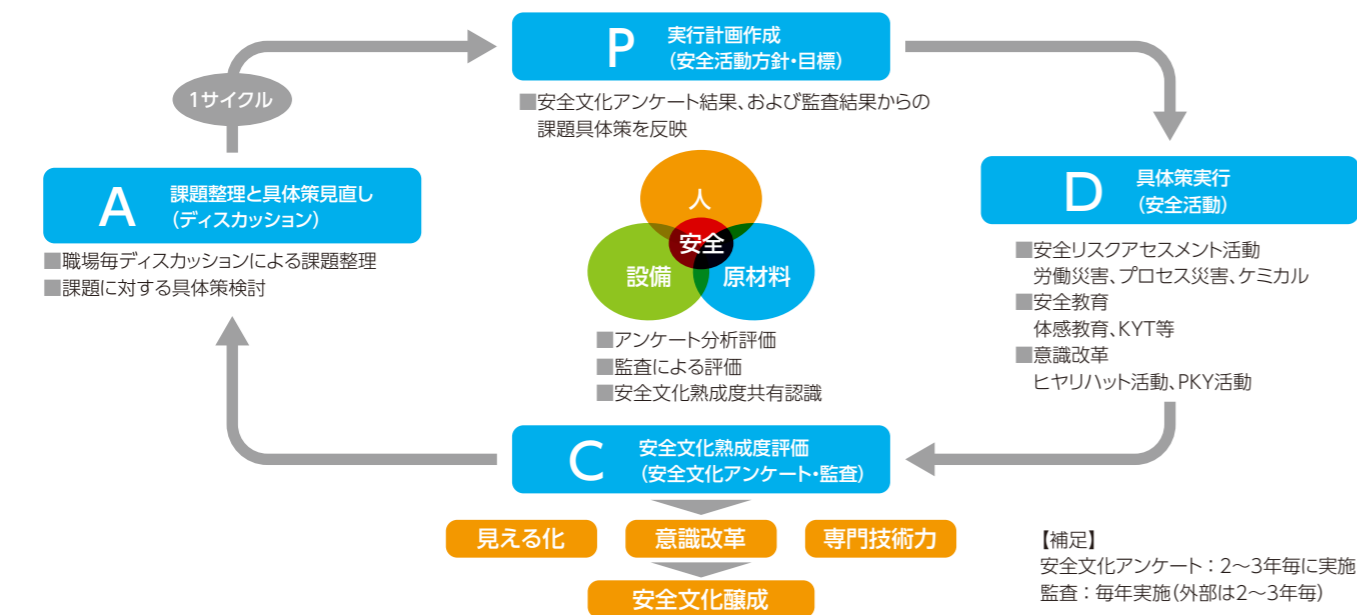
製造部門を中心に表彰してきました。2016年度、間接部門および海外のグループ企業での安全衛生活動の活性化を企図し、JSRグループ全事業所の中から優良な活動を実施している部門を選定し、新たに衣替えした「安全衛生活動フォーラム」にてその事例を発表して、他部門における水平展開に資する制度に変更しました。その第1回目のフォーラムは、2014年に発生した重大労災を風化させないために制定した「安全の日」である7月20日に実施し、各部門から素晴らしい活動の報告が行われました。



第1回 安全衛生活動フォーラムでの発表の様子

### 第1回安全衛生活動フォーラムでの発表一覧

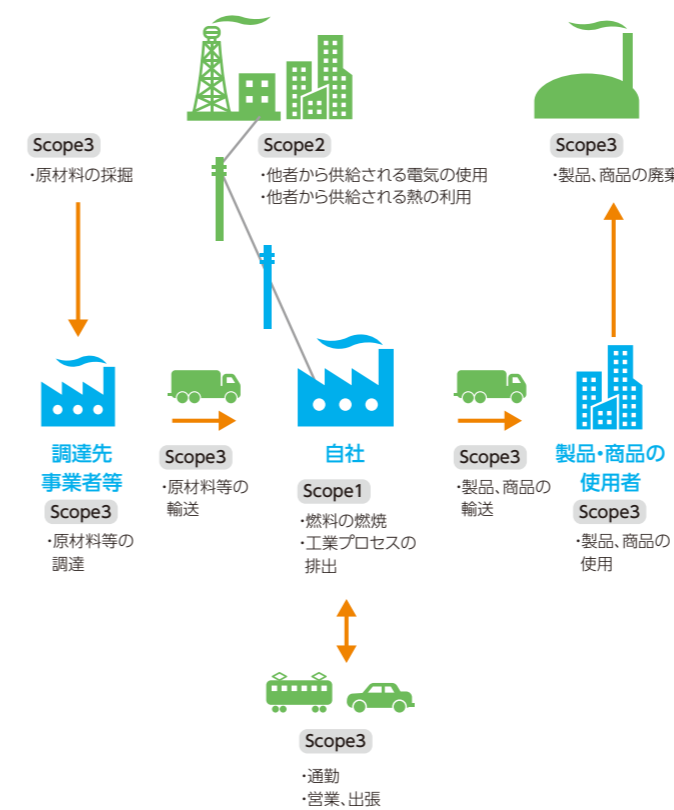
発表グループ	発表テーマ
JSRグループ研究開発	既存インフラを利用した薬品管理システムの開発
四日市工場石化製造部門	風土改革推進活動
千葉工場石化製造部門	教育・訓練方法見直しによる保安管理の強化
四日市工場動力課	DCS警報設定根拠(原理原則)の明確化と技術伝承
鹿島工場合同事業所女性社員	今までと異なる視点での安全文化醸成活動
四日市工場製造管理課	人の安全行動観察



## 気候変動緩和・環境負荷低減

### サプライチェーンでの温室効果ガス排出量削減の取り組み

近年、グローバル規模では企業が間接的に排出するサプライチェーンでの温室効果ガス排出量を管理し、対外的に開示する動きが強まっています。JSRでは環境省発行の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づいて排出量を算出・把握し、排出量削減に向けた活動に取り組んでいます。



### ●Scope 1、Scope 2への対応

JSRIは「環境・化学品管理自主中期計画」において、CO<sub>2</sub>排出量削減目標を定め、省エネルギー活動を通じて温室効果ガス削減に向けた活動を進めています。「3工場トータルのCO<sub>2</sub>排出量を1990年度対比6%削減体制」を2012年度に確立し、2016年度は、1990年度対比で約9%のCO<sub>2</sub>排出量削減となり目標を達成しました。

### ●Scope 3への対応

改正省エネ法で定める特定荷主として輸送エネルギー削減の取り組みを計画的に行っており、2016年度もモーダルシフト率は前年度対比で向上、輸送エネルギー原単位も前年度対比で削減することができました。

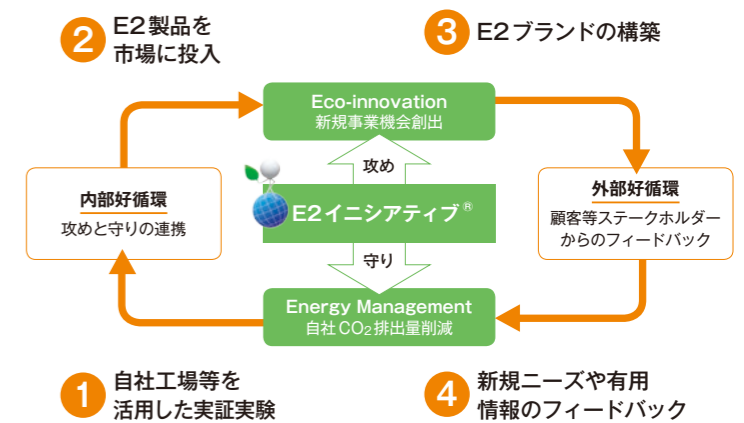
### 「E2イニシアティブ®」の展開による環境問題への取り組み

「地球」という惑星で人間と多くの生き物が共存していくために、私たちは環境問題に真剣に取り組まなければなりません。JSRグループでは、環境への負荷低減と、製品における環境面での新たな事業機会創出を両立するという視点から、「E2イニシアティブ®」という考え方を導入しています。

「E2イニシアティブ®」とは環境を軸とした事業機会の創出を図る「Eco-innovation」と、CO<sub>2</sub>排出量削減を中心とした「Energy Management」、つまりは「攻め」と「守り」両面での価値創出を追求していくという考え方です。これは価値の軸をこれまでの「差別化」か「コスト」かの二元論から転換し、「環境性能」という軸と両立させることが不可欠になってきたことを反映しています。

製品開発時の設計段階から製品の使用段階までを含めた「LCA (ライフサイクルアセスメント)」評価で「環境負荷」を捉えることで、事業を通じて環境問題に取り組んでいます。

### E2イニシアティブ®のコンセプト



## 水資源の保全

2017年1月、JSRグループ天津国成橡膠工業有限公司(中国)は、節水への取り組みを強化し、天津市人民政府により節水型企業に認定されました。水のリサイクル率は93%を上回る、3か月ごとの水の計画使用量を超えずに操業する、生産量対比で前年の水使用量を超えない、全ての機器で節水型を導入していること等の、調査会社の報告書で90点以上を取得しています。今後、節水への取り組みを継続し、認定継続を目指します。



## お客様、お取引先様および株主とのコミュニケーション

### お客様とのコミュニケーション

JSRグループの企業理念「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」のもと、お客様のニーズに合った「革新素材」「良い製品」を提供し、より良い社会の実現に貢献していくことは、JSRグループの最も重要な役割です。また、お客様に安心して製品をお使いいただけるよう、品質保証活動、製品安全に対する取り組みにも力を入れています。

#### (1) お客様の声アンケート調査実施

2年に1度、お客様へ「当社の経営品質」「製品開発」「製品品質」「技術・営業サポート」等の項目について、お客様の評価を頂き、改善に努めています。概ね「製品品質」「技術・営業サポート」を中心に高い評価をいただいておりますが、今後も年々変化する要求品質にお応えできるよう、さらに品質の向上に努めてまいります。

#### (2) インテル コーポレーションから「サプライヤー・コンテニューアスクオリティー・インブルーメント(SCQI)賞」を受賞

当社は、世界的な半導体メーカーであるインテルが表彰する2016年度SCQI賞を2017年3月に受賞しました。SCQI賞は、インテルが最も傑出した供給企業を表彰するもので、品質、コスト、供給体制、技術力、カスタマー・サービス、労働および倫理的要件、環境面でのサステナビリティにおいて、極めて高い水準を達成した優れた供給企業に授与されます。

#### (3) JSR Micro Taiwan Co., Ltd. がAU Optronics社からサプライヤー賞を受賞

2016年4月、台湾の2大LCDメーカーの一つであるAU Optronics(AUO)社より、サプライヤー賞を受賞しました。この賞



はAUO社 のこれまでの成長に対して長年協力してきた企業に授与され、AUO社 のサプライヤーのうち、JSR Micro Taiwan Co., Ltd.を含む15社が受賞しました。

### お取引先様とのコミュニケーション ～サプライチェーンマネジメント～

お取引先様にはJSRグループ購買指針に定める「購買取引にあたっては、持続可能な社会に向けて、安全、人権、法令遵守、資源保護、環境保全、生物多様性などに十分配慮する」とのCSR調達方針をご理解いただき、コミュニケーションによる相互理解のもとで協力しながら、実効性のある取り組みを続けています。2010年度から「CSR調達」の取り組みを開始し、「購買指針」に基づいて、環境面と社会面に関する取引先の取り組み状況をアンケート調査で把握、課題がある場合には、取引先に調達担当が直接出向いて一緒に課題を解決する方法をとっています。2013年度までに、原料資材の購入金額の99%をカバーする取引先への調査を完了し、新たな取引先ができた場合も同様に調査を実施しています。また、紛争鉱物に関しては、上記購買指針に基づき、直接および間接的な使用も一切認めないという方針で、お取引先様のご協力をいただき、紛争鉱物を使用していないことを確認しています。

### 株主および投資家とのコミュニケーション

四半期ごとに決算説明会を実施しているほか、機関投資家・アナリスト向けセミナーの開催など、株主・投資家の皆様と幅広く双方のコミュニケーションを図っています。

2016年度は、JSRグループのライフサイエンス事業に関する説明会等も含めて、機関投資家アナリスト向けセミナー(説明会)を7回開催しました。

その他、国内外の投資家と年間約250回ミーティングを行っています。コミュニケーションにより得られた意見や質問は、定期的に経営陣にフィードバックしています。

また、当社グループの事業活動のグローバル化の進展を踏まえ、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性向上を目的とし、2018年3月期からIFRS\*を任意適用します。

\*国際財務報告基準

## 従業員および社会とのコミュニケーション

### 働き方改革

2017年2月、初めて働き方改革を主テーマに「働き方改革～労働時間を減らす × 生産性を上げる = 成果につなげる時間マネジメント」セミナーを開催し、160名超の社員が参加しました。セミナー講師には、日本のイクボス\*の先駆者であり、内閣府男女共同参画委員やNPO法人ファザリングジャパンでも活躍されている川島高之さんをお招きし、「ワークライフバランスは、福利厚生ではなく経営戦略である」「労働時間は短縮しつつも成果はあげるといふ、非常に厳しいものを求めている」といった考え方や、組織の生産性を高める取り組みなどを講演いただきました。セミナー終了後には、川島さんと当社のダイバーシティ担当役員による「ダイバーシティ、働き方改革」をテーマにした対談が行われました。

また、このセミナーを通じて、ファザリングジャパンの活動主旨、考え方に共感し、2017年5月に同NPO法人が主宰する「イクボス企業同盟」に加盟しました。

\*イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のことを言います。



セミナーの様子(JSR 本社)

### イノベーションを醸成するための風土改革

JSRグループの持続的競争力の源泉となるイノベーション創出のため、2015年12月、JSR四日市工場内の研究所本館に研究員のコミュニケーションとコラボレーションを促す交流スペースとして「4Cの森」と「会議スペース」を設置しました。また、居室には個人の席を固定しないフリーアドレス制を一部導入しました。

JSRグループ社員の行動指針4つの「C」\*にちなんで命名された「4Cの森」は、交流を育む「森」をイメージしたスペースです。社内無線LANにより通常の執務環境として利用できるほか、コーヒー

や軽食の自動販売機を設置しています。コミュニケーションとリラックスのための空間として活用することで、思いがけない会話や情報共有が当たり前となるような、偶発的コミュニケーションの必然化を目指しています。2016年度は、社内発表会やセミナーの開催の他、ヨガ教室などのレクリエーション企画でも4Cの森を活用しました。

一方、会議スペースは、「海」をイメージしたガラス張りの会議スペースです。オープンな雰囲気でのブレインストーミングが可能になり、打ち合わせ内容の見える化により社内知識の共有を促進します。

2017年度に竣工予定のJSR四日市工場新研究棟とJSR・慶應義塾大学医学化学イノベーションセンター(JKiC)についても、居室をフリーアドレス制にするとともに、工夫を凝らした交流スペースを取り入れた執務環境とする予定です。一連のオフィス変革によって部門間の壁にとらわれない交流の文化を醸成し、イノベーションが生まれやすい環境の構築を進めていきます。

\*行動指針4つの「C」：P9～10 JSRグループのCSR 参照



4Cの森での執務の様子



4Cの森での社内セミナーの様子



ガラス張り会議スペース

「事業活動の基盤となる課題」への取り組みは、「事業活動で貢献する社会的課題」と「事業活動によって生じる社会的課題」への取り組みを支えています。

## 身体健康

JSRグループ東京地区にて、JSR健康保険組合の主催で「本社運動支援セミナー・健康体操」を実施しました。本セミナーは工場部門だけでなく、管理や営業などの部門の従業員についても健康づくりをサポートし、健康で元気な従業員を増やすことを目的としています。健康保険組合に所属している健康運動指導士が、本社ビル内のJSR本体やグループ企業を巡回して、肩こりや腰痛を予防するリフレッシュストレッチを指導しました。業務時間内ではありませんでしたが、多数の従業員が参加しました。事後のアンケートでは、リフレッシュストレッチが参考になったという意見が90%と非常に満足度が高いセミナーとなりました。今後も「健康づくり・体力づくりをサポートする」ことを目的とした健康活動を継続するとともに、健康経営を促進し、従業員の生産性向上に役立つ取り組みを目指します。



リフレッシュストレッチの様子 (JSR 本社)

## 社会福祉

JSRグループでは、国内/海外拠点ともに社会福祉に関する活動を実施しています。

長年献血事業の推進に協力した企業として、(株)イーテックが2016年度に「厚生労働大臣感謝状」を授与されました。また、JSR Micro Korea Co.,Ltd. は、2016年9月にオチャン科学産業団地内の企業と協力して、近所の老人福祉会館を訪問し、果物を寄付しました。



三重県赤十字血液センター所長より、感謝状を受け取りました。(株)イーテック

## 教育・社会教育

JSRグループでは、国内外の拠点において生徒・学生への教育活動やインターンシップの受け入れや教員の民間企業研修や職場体験の受け入れを継続して実施しており、次世代の育成や教育機会の創出に貢献しています。

2016年5月に北杜市立泉小学校より、全校活動「ふるさと大行進」の訪問先にJMエナジー(株)が選ばれました。1～6年生17班、約170名が工場見学を行いました。実際の現場見学に加え、ビデオによる工程説明なども行いました。参加した児童から製造現場を実感できたという感想をいただきました。

## 被災地支援

2017年2月、本社にて「東北復興応援マルシェとJSRトレーディング ワイン即売会」を開催しました。

この催しは、東日本大震災で被災した東北3県(岩手、宮城、福島)の物産販売とJSRトレーディング(株)の直輸入ワイン試飲即売会とがコラボレートしたJSRとJSRトレーディングの共同CSR企画です。東北3県から10の事業者が出店くださいました。

社内外から数百名が来場し、出店者とコミュニケーションをとりながら買い物を楽しんでいただきました。開始早々に売り切れ商品が出るなど大盛況となりました。東日本大震災から約6年経過し、被災地は事業推進フェーズに移行しつつあります。その一方で未だ12万人以上の方が避難しており、復興への道のりは緒に就いたばかりです。JSRグループは事業活動を通じた社会貢献に加えて、社会の責任ある一員として今後も社会的要請・社会的課題の解決に積極的に取り組みます。

協力:平成28年度 復興庁被災者支援コーディネート事業事務局 (株)三菱総合研究所



従業員と出店した方々との記念撮影

## リスク管理

### リスク管理を強化しています

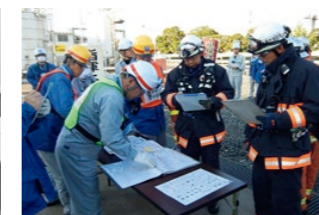
JSRグループは「重大な危機の発生を未然に防ぐこと」および「万一重大な危機が発生した場合に事業活動への影響を最小限にとどめること」を経営の重要課題と位置付け、「リスク管理規程」を定め、「リスク管理委員会」を中心にリスク管理活動を推進しています。

毎年、潜在リスクを洗い出し、特に事業継続に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクを「JSRグループ重要リスク」と位置付けて、軽減対策を図っています。例えば、2016年度は、JSRグループ重要リスクの一つである「サイバー攻撃」の発生に備え、情報セキュリティインシデント訓練を実施しました。また「法令遵守」を確実にするため、中国法令に準拠した中国版コンプライアンスハンドブックを作成するなどの対策を図りました。経営層自ら、対策のモニタリングとJSRグループ重要リスクの定期的な見直しを行い、翌年度のリスク管理活動に反映しています。

また、事業継続への取り組みとして、JSR本体で工場が一定期間停止することを想定したBCMを策定しています。工場など各拠点では、危機対応力を高め、影響最小化を図るため、計画的に防災訓練や避難訓練を実施しています。ハード面では、耐震補強を計画的に進めていますが、特に、生産拠点や製造設備は、法律が求める基準より厳しい自主基準を設定して耐震工事を進めています。



2016年度危機管理訓練  
本社災害対策本部の様子



2016年度 JSR千葉工場  
総合防災訓練 指揮本部の様子

## コンプライアンス

### 3つの柱で企業倫理活動を進めています

企業倫理委員会は、「経営方針—ステークホルダーへの責任」を果たすため、「JSRグループ企業倫理要綱」に則り、JSRグループの

企業倫理活動の推進、法令遵守の確認とフォローアップ、人権の尊重と保障を推進しています。

- 1 JSRグループ全従業員が母国語(もしくはそれに準じる言語)で「JSRグループ企業倫理要綱」に親しめる環境を整備し、周知しています。さらには、JSRグループ国内全従業員を対象にしたe-learningや各種研修での教育を実施しています。
- 2 JSRグループ全従業員を対象とした企業倫理に対する意識調査より、企業倫理上の課題の把握と改善に努めています。
- 3 2種類のホットライン(内部通報制度)を運用しています。従業員向けに、グループ企業各社の窓口やJSR企業倫理委員会が窓口となる「社内ホットライン」、弁護士が窓口となる「社外ホットライン」に加えて、日本語・英語・中国語・韓国語・タイ語でも対応可能な社外専門機関を窓口とするホットラインを導入しています。2016年度は6件の通報がありました。また、国内グループ企業のお取引先様向けにお取引先様からの通報を受け付ける窓口「サプライヤーホットライン」を設けています。2014年度の開設以来、通報件数は0件です。

## コーポレート・ガバナンス

### 経営上の重要な課題として取り組みます

JSRは、コーポレート・ガバナンスの拡充・強化を経営上の重要な課題として継続して取り組んでいます。

監査役設置会社として、取締役会と監査役による業務執行の監視・監督を行う制度を基礎としつつ、執行役員制度の導入、独立性と豊富な事業経験や高度な専門性を有する社外取締役および社外監査役の選任、社外取締役がメンバーの過半数を占める報酬諮問委員会・指名諮問委員会の設置、短期・中長期の業績連動報酬の導入等の施策により、経営監督機能を強化し、経営の透明性、健全性を維持するとともに、中長期の企業価値向上に向けての意思決定や業務執行の迅速化、効率化に継続的に努めています。

また、監査役3名のうち、社外監査役2名を会社から独立した立場の豊富な経験を有する弁護士と税理士資格を有する公認会計士とすることにより、経営の監視・監督機能の強化を図っています。

さらに、社長直属の経営監査室による計画的な内部監査の実施、経営監査室と監査役の連携強化、取締役および使用人から監査役への適時・適切な重要事項の報告体制の整備等により、内部統制の実効性の確保・改善に努めています。

## SRI指標および銘柄への組み入れ (2017年7月3日現在)

JSRグループのCSR活動は、外部機関より評価を受けています。活動を評価した以下のSRI(社会的責任投資)指標や銘柄に組み入れられています。

当社は2004年よりFTSE4Good Index Seriesの構成銘柄として選定されています。

「Euronext VigeoEiris World 120 Index」に世界120社のうちの1社として選定されています。

2017年6月30日に、国際的なSRI銘柄である「Ethibel Pioneer & Excellence Investment Registers」に再選定されています。

2009年より、日本国内の代表的なSRI指標である「モーニングスター社会的責任投資株価指数」に選定されています。

SNAM(損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント)からESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業として「SNAMサステナブル投資ファンド」の投資対象銘柄に選定されました。

2017年3月、女性活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所により2016年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

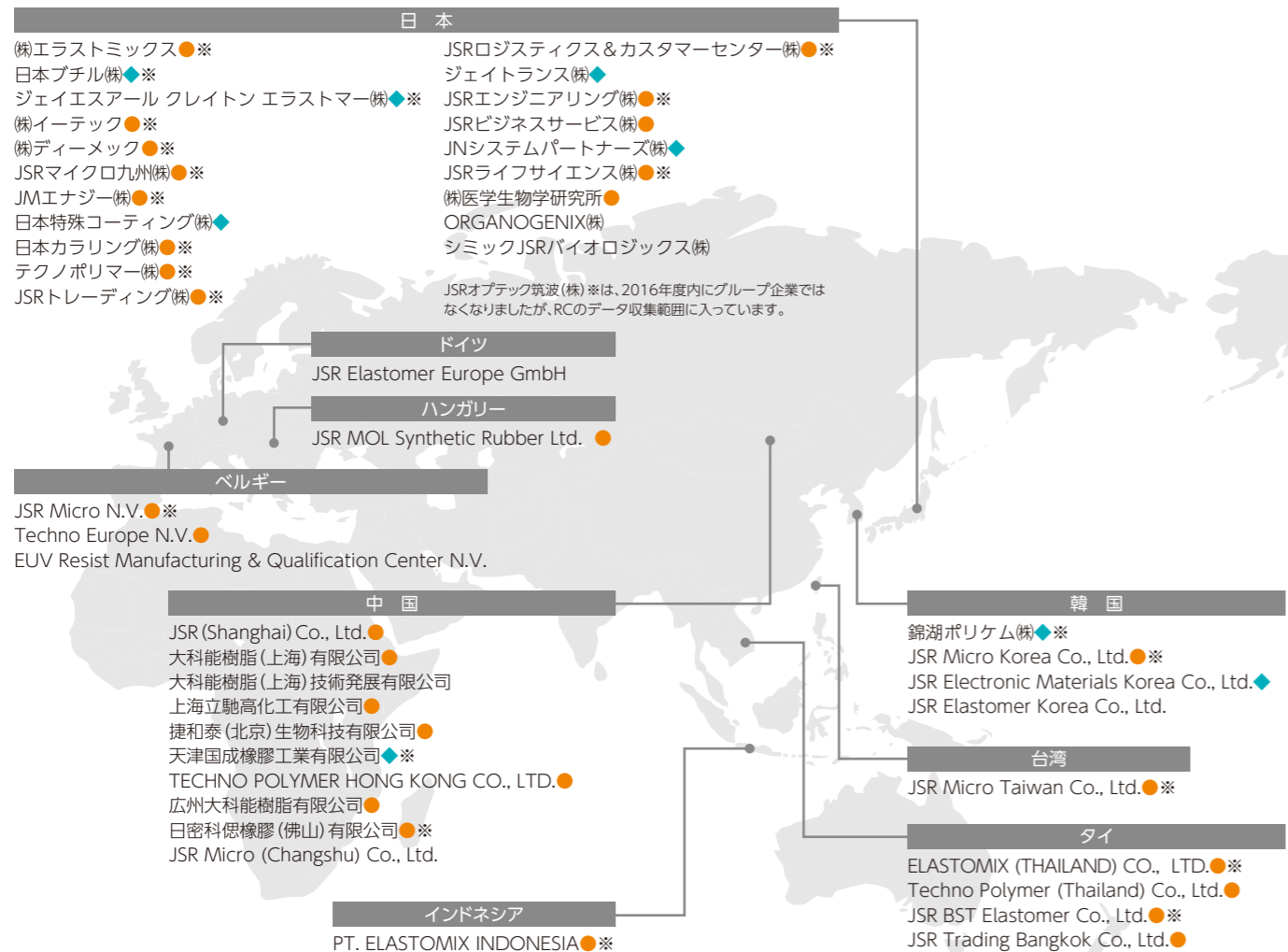
健康経営優良法人2017～ホワイト500～経済産業省と日本健康会議より、優良な健康経営を実践している企業として認定されました。

FTSE Russell から、ESG(環境、社会、ガバナンス)について優れた対応を行っている日本企業として、「FTSE Blossom Japan Index」の投資銘柄に選定されました。

MSCIから、性別多様性に優れた企業として「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の投資銘柄に選定されました。

また、2016チャンネル・ニュース・アジア・サステナビリティ・ランキングにおいて90位に選出されました。その他「Global Compact 100」が設立された2013年度より継続して、構成銘柄に選定されています。

## JSRグループ一覧 (2017年3月31日現在)



## JSR本体概要 (2017年3月31日現在)

会社名 JSR株式会社(JSR Corporation)  
 設立年月日 1957年(昭和32年)12月10日  
 本社所在地 東京都港区東新橋一丁目9番2号 汐留住友ビル  
 代表取締役社長 小柴 満信  
 資本金 233億円  
 従業員数 6,790名(連結)

## JSR本体事業所一覧 (2017年3月31日現在)

プラント	名古屋プラント	愛知県名古屋市
工場	四日市工場	三重県四日市市
	千葉工場	千葉県市原市
	鹿島工場	茨城県神栖市
研究所	機能高分子研究所	三重県四日市市
	ディスプレイ材料研究所	三重県四日市市
	精密電子研究所	三重県四日市市
	先端材料研究所	三重県四日市市
	筑波研究所	茨城県つくば市
海外	シンガポール支店	シンガポール
	台湾支店	台湾

(注) 1. 平成28年7月1日付でスイス支店を廃止し、その業務をJSR Elastomer Europe GmbHに移管しました。  
 2. 平成29年4月1日付で、四日市研究センターを設置し、同センターに機能高分子研究所、ディスプレイソリューション材料研究所(改称)、精密電子研究所、先端材料研究所、エッジコンピューティング研究所(新設)を設置いたしました。  
 3. 平成29年6月12日付でシンガポール支店を廃止しました。

## JSRグループ主要事業 (2017年3月31日現在)

下記製品の製造および販売

事業区分	主要製品	
石油化学系事業	合成ゴム	スチレン・ブタジエンゴム、ブタジエンゴム、エチレン・プロピレンゴムの合成ゴムおよび精練加工品
	熱可塑性エラストマー	熱可塑性エラストマーおよび加工品
	エマルジョン	紙加工用ラテックス、一般産業用ラテックス、アクリルエマルジョン、原料ラテックスの精製加工品、等
	機能化学品	高機能コーティング材料、高機能分散剤、工業用粒子、潜熱蓄熱材料、遮熱塗料用材料、電池用材料、等
	その他	ブタジエンモノマー等の化成産品
合成樹脂事業	ABS樹脂、AES樹脂、AS樹脂、ASA樹脂等の合成樹脂	
ファイブ事業	半導体材料	リソグラフィ材料(フォトレジスト、多層材料)、CMP材料、実装材料、等
	ディスプレイ材料	カラー液晶ディスプレイ材料、反射防止膜材料、機能性コーティング材料、等
	光学材料	耐熱透明樹脂および機能性フィルム、高機能紫外線硬化樹脂、光造形・光成形、等
戦略事業・その他	ライフサイエンス(診断・研究試薬および同材料、バイオプロセス材料、バイオプロセス開発・製造受託)、リチウムイオンキャパシタ、等	

## 財務情報

