

マテリアルを通じてイノベーションを提供し、 持続的に成長します。

2020年度を振り返って

2019年にCEOに就任してから程なくして新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、昨年度中は危機感を持って厳しい対応を行ってきました。現在も危機であることには変わりありませんが、私たちは状況をコントロールし、主体的かつ臨機応変に対応できる術を身につけています。今回のパンデミックが突発的な危機ではなく「状態」になっている以上、成長のための変化のきっかけとして、制度面を含めて見直す機会と捉えるべきだと考えています。

今後も持続的に成長するために

JSRグループはテクノロジーカンパニーであり、イノベーションを通して最先端の技術を提供することが私たちのビジネスの本質です。企業理念である「Materials Innovation」には、素材の製造にイノベーションを取り入れるということにとどまらず、マテリアルを通じてイノベーションを提供していくという思いが込められています。イノベーションは私たちの価値の源泉であり、これまでも、そしてこれからも変わることはありません。常に最先端の技術を磨き、最適な方法

代表取締役CEO

エリック ジョンソン

でイノベーションを社会に価値として提供していくことが当社グループの社会的存在意義でもあります。

近年、激甚災害といった言葉を耳にしますが、社会全体にも破壊的な変化の波が加速度的に襲来することは想像に難くありません。新型コロナウイルス感染拡大もそうした波の一つとして捉えることができ、地政学的なリスクや気候変動、技術革新なども同じような波となって社会にインパクトを与える可能性があります。その中で当社グループがサステナブル(持続可能)にかつ最大限に社会に価値を提供していくためには、常に社会の動きに敏感に反応し、ネガティブな環境も潜在的なチャンスとして捉えることができる、柔軟でレジリエント(強靱)な組織が必要になります。今回の経営方針ではレジリエンスとサステナビリティをキーワードに、今後も常に最先端の技術を提供し続けることを戦略目標の主眼にしています。

エラストマー事業の分社化・株式譲渡について

JSRグループはこの度、祖業でもあるエラストマー事業を分社化し、その株式を譲渡する決断をしました。これまで、事業のポートフォリオを多角化させてきましたが、今回は最も大きな変化となりました。

エラストマー事業の業績は近年、マクロ経済的な状況を踏まえても、利益率を含めて厳しい状況にありましたが、そのことは今回の譲渡という決断の大きな要因ではありませんでした。長期の視点で当社グループがどこにリソースを投入し収益を上げていくべきかを再度見直した結果、成長性の高い

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業では当社グループの技術優位性を発揮できる一方で、石油化学系事業に関しては、今後も長期的に成長するためには大幅な構造改革の必要がありました。

エラストマー事業は祖業であり、日本合成ゴムとして設立された当社グループにとってみればアイデンティティとも言える事業です。私自身も当社グループの一員に加わってから20年以上が経ちますが、長きにわたって当社グループの屋台骨を支えてきたエラストマー事業には格別の思いがあります。

一方で、現在はSSBRをはじめとする優れた製品とポジションを確保していますが、今後もそうしたポジションを維持していくためには当社グループ単独のリソースでは限界があることも避けられない現実でした。エラストマー事業の持続的な発展を考えた場合、より多くのリソースに恵まれ、相乗効果が期待できる事業環境でビジネスを展開することで、中長期的により大きな価値を社会に提供できるはずです。今回の譲渡先であるENEOS株式会社は、関連事業を広く展開し、機能性材料にも力を入れる方針を打ち出しておられ、シナジー



JSR四日市工場

効果も含めて、エラストマー事業をより成長に適した環境に置くことができると判断しました。この決断が当社グループにとってもエラストマー事業にとっても、譲渡先のENEOS株式会社を含めすべてのステークホルダーにとっても、最良の選択肢となるものと確信しています。

2024年度に向けた経営方針

JSRグループは2021年3月に、新型コロナウイルス感染拡大を受けて発表を延期していた経営方針を発表しました。これまでは3年ごとに詳細な中期経営計画を作成してきましたが、今回は2024年度に向けた経営方針としてまとめたもので、より長期的な戦略的方向性を示すという点でこれまでの中期経営計画とは異なっています。その理由は、今回の新型コロナウイルス感染拡大のように破壊的な変化が発生した場合、詳細に作り込んだ3年計画では前提条件が変わってしまい、計画自体の価値が無くなってしまふことを実感したからです。そこで今回の経営方針では5年に期間を変更し、先に述べたようなレジリエントな組織づくりや企業文化の改革を通して、当社グループの優位性を今後も維持していきます。2桁以上のROEや新しいポートフォリオでの最高益の更新などの数値目標を設定して進捗状況を毎年検証しますが、それに加えて戦略的な方向性の進捗も重視しています。10年、20年先の市場を予測するのは難しいことですが、この戦略に沿って、常に世界をリードするテクノロジーカンパニーであり続けることができれば、長期的にも成長していけるはずだと考えています。

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業

今後は、デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業がJSRグループの中心的な成長ドライバーになっていきます。どちらも当社グループが独自の最先端技術を持つ領域であり、市場も急速に成長しています。この2つの事業については適切なリソースを確保し、投資を行っていくことで市場成長を上回る成長率を目指していきます。同時に、次世代研究に対する投資も積極的に行っていきます。私たちは、ライフサイエンス事業を中心とするこれまでの経験を通じて、M&Aとその後のスムーズなシナジー構築のノウハウを得ることができました。今後も、特に当社グループとの間で足し算ではなく掛け算が成立する分野においては、M&Aの可能性についても引き続き検討していきます。これらの取り組みにより、当社グループはグローバルリーダーとして成長し続けられると考えています。

【 事業ポートフォリオ 】

コア事業

デジタル
ソリューション事業
(特に半導体材料事業)

ライフサイエンス事業



レジリエンスとサステナビリティのための5ファウンデーションズ

破壊的な社会変化の波を掻いぐり、サステナブルに成長していくにあたって、まずはその波を察知・識別しなくてはなりません。そして、それに対応していくために筋肉質な組織と柔軟なマインドセットが必要です。それが今回の経営方針で述べているレジリエンスとサステナビリティの意味するところです。JSRグループは昨年度から、事業活動を推進し、持続的成長を可能にする基盤として「5ファウンデーションズ」という形で新たに打ち出しました。具体的な要素は、サステナビリティ(Sustainability)、イノベティブカルチャー(Innovative Culture)、デジタル化(Digitalization)、グローバル化(Globalization)とオペレーショナルエクセレンス(Operational Excellence)の5つです。各項目に担当者を配置して積極的に活動していますが、今後はさらにKPI(重要業績評価指標)を設けて、活動を進展させていく考えです。

これらの活動は、単にそれぞれのテーマについて取り組むのではなく、それらを踏まえたより大きい枠組みの中で常に戦略的に取り組むことが必要です。たとえばサステナビリティにおいては、当社グループは2050年までにGHG*排出の実質ネットゼロを掲げています。気候変動のリスクやそれに伴う規制に対応する意味合いがあるのはもちろんですが、実際にはこれまでの取り組みの延長線上で達成することは困難です。ここで重要なのは、単に温室効果ガスを減らすのではなく、今後も気候変動を乗り越えて当社グループがサステナブルであるためには、リスクやブランドイメージ、事業

継続性など包括的な影響を踏まえて、戦略的にビジネスモデルを再定義していくことです。こうして既成概念の再考を柔軟に実行できるのがレジリエントな組織であり、それができる組織にこそ、ビジネスモデルを創出するチャンスもあると考えています。

イノベティブカルチャーは、当社グループの価値の源泉であるイノベーションを磨く活動です。現在はマテリアルズ・インフォマティクスや量子技術について、様々な協業やオープンイノベーションを通じて研究に取り組んでいますが、こうした技術そのものの研究に加えて、先端技術をどのような方法で社会に提供することができるかについても探索を進める必要があります。

デジタル化も重要な基盤です。ただし、当社グループにとってデジタル化自体はビジネスではなく、ビジネスのためのツールであることを明確にする必要があります。デジタル変革(DX)は、ビジネスモデルの変革もさることながら、組織の動きをスムーズにする潤滑油のような役割を果たすのではと期待しています。

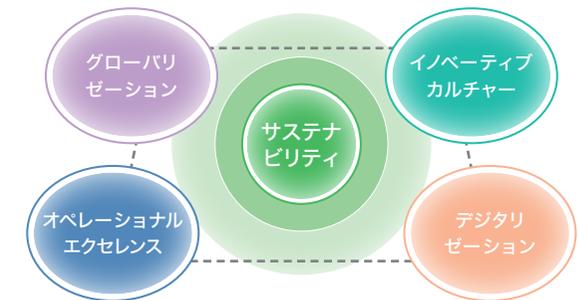
また、人材面についても活動を進めており、世界の優れた人材にとって魅力的な職場を維持し最大のパフォーマンスを発揮するために、従業員エンゲージメントの向上に力を入れています。今年に入り、初めての試みとして全グループ共通の意識調査を行いました。今後はこうした結果も踏まえつつ、働く場としての魅力を向上させていきます。

こうした取り組みは、よくある人事制度改革の一つと捉えがちですが、私はむしろ、優れた人材確保のためのサバイバ

ルだと考えています。世界中で優秀な人材の取り合いが起きており、彼ら彼女らが最大限の能力を発揮できる環境を整えなければ、現在の従業員がパフォーマンスを発揮できないばかりか、優れた人材から敬遠されるようになってしまいます。このため、性別、人種、国籍、個人の嗜好、身体的な困難等にかかわらず、従業員の活躍の障害があれば取り除く必要があり、事業活動と同じ戦略的な視点で改革を行っていきます。

※ GHG: greenhouse gas(温室効果ガス)

5ファウンデーションズ



ガバナンス

JSRグループは、優れたガバナンスは企業の持続性に直結していると考えており、これまでも独立社外取締役の選出や、持ち合い株式の縮小、各種委員会の設置などに積極的に取り組んできました。



今期は、投資会社のバリューアクトのパートナー1名を社外取締役として招きました。投資先企業における取締役としてグローバルに経営管理や事業変革等に携わってきた豊富な経験から、当社グループの企業価値の継続的向上に貢献いただけるものと期待しています。当社グループに幅広い知識が新たにもたらされるのに加え、2人目の外国人を社外取締役として迎えることになり、取締役会の多様性が向上しました。今後も戦略的にガバナンスの改善に積極的に取り組んでいきます。

安全に対する姿勢

JSRグループにおいては、安全は何よりも優先すべきものです。安全を実現することは、良質で信頼性の高い製品に直結すると考えています。安全の実現のためには、ルールや投資が必要ですが、安全について少しでも疑問があれば声を上げていけるという文化が最も重要です。

株主・投資家をはじめとする ステークホルダーの皆さまへ

株主の皆さまは私たちを信頼して投資していただいています。その期待に応えるため、誠実かつモラルをもって、戦略的に経営を行っていきます。JSRグループはデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業という成長が予想される分野において、技術的に優位な立場を維持しています。そして今後さらに起こるであろう破壊的変化の波を乗り越えて持続的に成長し続けるために、提供すべき価値やその方法につ

いて、そして社会の変動を捉えて適切に対応していく組織について、常に見直すことで変化を受け入れていきます。

従業員が豊かになれる制度を確保し、お客様に高いイノベーションを提供し、取引先や協業相手などのパートナー企業にとっても安心できる組織を維持していくことが重要です。もし、当社グループに関わる人が苦しんでいることがあれば、当社グループの従業員も苦しんでいるということです。私は常にWe are on your side.という精神を忘れずにすべてのステークホルダーの皆さまと接してまいります。それでこそビジネスが今後も成長し続けることができます。そうしてすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応え続けることで、株主の皆さまに対して納得のいくリターンができるようになるとともに、当社グループに投資いただいたことを誇りに思っていたいただけると固く信じています。私も長期的成長のパートナーとして皆さまとの対話を続けていきますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役CEO
エリック ジョンソン