

JIC キャピタル／JSR 共同記者会見（2024年6月27日開催）

質疑応答要旨

■ 会見概要

- 日時： 6月27日（木） 16：00～16：30
- 場所： 虎ノ門グローバルスクエア4F
- 登壇： 池内 JICC 代表取締役社長 CEO、ジョンソン JSR CEO 兼社長

（Q）半導体の再編について。フォトレジストではなく前工程全体をパッケージとして狙っていくという話だった。理由は何か。

（A）半導体材料領域において、様々な選択肢があると考えており、具体的に特定していない。特に研究開発ならびに設備投資における効率を求める。（ジョンソン）

（Q）分野が特定できないという話だが、戦略的な考え方があって前工程に集中していくのか、それとも、「フォトレジストは進めにくいから」という消去法としての側面があるのか？

（A）前工程には多岐に亘る製品（CMP、洗浄剤、等）がある。フォトレジストを含むリソグラフィ材料ではトップクラスのシェアを有しており、規制上の制約もある。シェアを拡大することは問題になるかもしれないが、それも除外するものではない。戦略的にどこから実行していくか様々な選択肢がありシナリオとして除外するものは無い。（ジョンソン）

顧客から見た場合に、ウェハーの切り出し、レジストの塗布、CMPや実装など、非常に細かく半導体製造の工程が縦横に広がっている。そのなかで顧客から見た時に高い価値を提供できるパッケージングという意味で、レジストの塗布の前や後の工程で製品競争力を高めていくことで、より顧客にとってバリューが高い JSR の製品群として提供できる、という方向感での拡大が一つの選択肢として有効でないかという意味で申し上げた。（池内）

（Q）半導体材料やライフサイエンスについて方向性は一致しているということであったが、ディスプレイ材料や合成樹脂領域はどういう方向性なのか。

（A）これまで中計でも話してきたが、戦略的に会社の成長ドライバーは半導体とライフサイエンスに注力していくが、だからといってディスプレイや合成樹脂が重要ではないということでは決していない。ロードマップの中で、このようなビジネスのストラクチャについても、最先端で競合できるようしっかり投資していく。

2年ほど前、ディスプレイ事業のリストラクチャリングを行った。このビジネスは日本から韓国、そして台湾、いまは中国へと移っている。そして特別な努力の結果、ポートフォリオの最適化を図り、また投資をするうえでも地理的に分散をさせ、良い状態にしている。

合成樹脂についてはマーケットの逆風もあった。しかし同時に技術的な優位性を活かして、高性能材

料で、EV に適用されるなどの例があり、こうしたビジネスは JSR にとってトータルの価値創出のために重要なものである。(ジョンソン)

(Q) 広く再編を進めるということだが、収益性をどのように改善していくのかの具体的な情報が出ていない。具体的な手段について、上場企業としてできなかったこと、あるいは非上場化によってできることは何か。

(A) 我々が直面している問題は構造的、そしてマーケットサイクルによるものである。それは、会社の所有構造とは独立している。したがって、所有構造が変化したからどうこうということではない。特にライフサイエンスは 2 年前からリストラクチャリングを進めてきた。ベンチマーキングもきちんと行い、オペレーションが一級レベルであることを担保していきたい。また直近では収益性の圧力があるが、このような危機も有効に活用したい。すべての事業を、合理性をもって見直していきたいと考えている。長期的に競争力を高めていきたい。その際には人と設備に対する投資が必要である。でなければ最先端を走り続けられない。それが中長期的な焦点であり、特に JICC とのパートナーシップにおいては、その点を強調している。(ジョンソン)

(Q) ヤマナカヒューテックでパートナーシップが上手く働いたという話があったが、JIC 傘下になることで、どのような点で効果があったのか。

(A) ヤマナカヒューテック社との関係は、TOB プロセスの中が進行する中での案件であった。半導体材料のフォトレジストを中核に、どういう位置づけで、どんなシナジーが生まれるか、顧客にとってどのような価値があるか、かなり議論させてもらった。ヤマナカヒューテック社の製品がアドオンされると、顧客から見た時の価値が高まるという議論を経て、そのうえで、財務的な支援も含めて JSR へ提供したというプロセスである。非常に友好的に案件を進めることができた。将来的にバリューが高まるという方向感が明確に認識できれば、支援できる。それが JICC の役割である。(ジョンソン、池内)

(Q) R&D について。中長期的に強化するということが、売上高比でどのくらいまでもっていくのか。10%も一つの指標になっていくのか。また、半導体業界が製造プロセスも高度化・複雑化のなかで、使い方も効率性を高めていかなければいけないと思うが、そのあたりの考え方を聞きたい。

(A) 具体的なターゲットは申し上げないが、研究開発費はもっと高くなっていくと思う。製品開発のみならず製造技術においても高くなっていく。戦略としては研究開発能力のあるパートナーと組み効率を高めていきたいという思いがある。特に日本においては、同じような設備・人に対する投資を行っている。JSR においては、例えばマテリアルズインフォマティクスを活用したサンプル生成など、保有するリソースを有効活用して顧客のニーズにあったものを提供していきたいと考えている。ここはこれからも注力し、効率を高めていきたい。前提となるのは投資の額、人への投資については大きくなるということだ。長期的に持続性を担保し、グローバルに他社と競争していくためには、スケールが必要。(ジョンソン)

(Q) JSR では近年、CDMO 事業を増強してきた。これからの事業再編において、ライフサイエンスの中でも強い立ち位置にある CDMO 事業をどうしていくのか。

(A) 現時点では、収益改善は緊急的なアジェンダだと考えている。もう一方で、この分野は、長期的にみて非常に成長が持続する業界である。また潜在需要は、米国だけでなく日本や中国、アジア全域でも拡大していくと考えており、CDMO のオペレーション力が競合、特に大手と比較して精度が類似する水準まで高められれば相当な収益性も獲得できる。そのために継続的な投資が必要だと考えている。(池内)

(Q) 構造改革、リストラクチャリングについて。人員削減は検討しているのか。イエスであれば、人数の削減規模と、当期に行う予定があるかを教えてほしい。

(A) リストラクチャリングは、各事業において最適なものとなるよう、継続して実施している。ただハイライトしたい点は、戦略はオーナーシップが変わるから変更するものではない。したがって、新しいオーナーシップになったからといって、ドラマティックな発表があるわけではない。しかし経営陣として、各事業が適切なサイズであることを担保することが必要である。(ジョンソン)

(Q) JICC は従来から「新光電気と JSR の統合は考えていない」という立場だと認識しているが、上流に位置する JSR と下流に位置する新光電気双方が傘下に入ることにより、何らかシナジーを生み出す考えはあるか。また、あるとすれば開始時期などスケジュールについて現在の状況を教えてほしい。

(A) 新光電気はどちらかといえば後工程に強い会社であり、JSR とは半導体製造工程のなかでも強みの立ち位置が違っていると理解している。従って、二社を統合するとか、大きなシナジーを追求することは現時点では考えていない。(池内)

幅広い工程のなかで話しているので、新光電気と JSR は離れたビジネスといえると考えている。(ジョンソン)

以上