JSRの価値創造

社長兼COOメッセージ



業務執行の最高責任者として 2020年以降の持続的な成長に向け スピード経営を実践していきます。

2019年6月より、代表取締役社長兼COO(最高執行責任者)に就任した川橋信夫です。同じく2019年6月より代表取締役CEO(最高経営責任者)に就任したエリックジョンソンと二人三脚で当社グループの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

当社グループは2020年以降を見据え、2011年度から2019年度を3期に分けて中期経営計画を推進しています。最初の「JSR20i3」(2011~2013年度)では石油化学系事業(エラストマー事業・合成樹脂事業)と多角化事業(主に半導体材料事業・ディスプレイ材料事業)を基盤として強化を図りつつ、持続的な成長を目指して新規事業の選定を行い、続く「JSR20i6」(2014~2016年度)でライフサイエンス事業を第3の柱とすることを決め、現在推進中の「JSR20i9」(2017~2019年度)では、エラストマー事業の高機能タイヤ用溶液重合SBR(SSBR)、半導体材料事業、そしてライフサイエンス事業の3つを成長ドライバーと定めました。当社グループはまさに2020年以降の持続的な成長に向けた大きな転換期を迎えていると言えます。

こうした中で、デファクトスタンダードとなる革新素材を創造し続け、同時に異業種との融合により、さらに事業領域を拡大していくため、多様な意見に耳を傾け、広い視野で将来のマーケットニーズを先取りし、環境変化に即応できる弾力的なスピード経営を実践していきます。

社長 兼COO 兼CTO

川橋信夫

JSR 株式会社 JSR レポート 2019 **09**

価値創造のための戦略

社長兼COOメッセージ

Q. 将来の事業環境については、どのような見通しを持っていますか。

「個別化 |と「地域化 |をキーワードに 事業ポートフォリオの変革を推し進める

昨今、デジタリゼーションの波がますます加速し、AI(人工知能)・高速通信・ゲノム編集などの先端技術 が目覚ましい進化を遂げています。加えて、私自身は2020年代の中盤から「個別化」と「地域化」という変 化のうねりが顕著になるのではないかと見ています。

「個別化」の動きは、すでに医療業界では"個別化医療"として常識になっています。これもデジタリゼー ションの恩恵により、遺伝子解析技術や画像診断技術等が急速に進化したことで実現しています。「地域 化.|については、モノづくりのプロセスと製造ノウハウをデジタル化して、いつでもどこでも生産できるデ ジタルマニュファクチャリングの動きが進展していく一方、グローバルスタンダードをすべての地域に展 開するやり方が限界に達し、地域に独特なニーズへの高度な対応がより一層求められると考えています。

3Dプリンティング分野で優れた技術を持つ米国のCarbon, Inc.に出資しているのも、こうした時代の 変化への対応の一環です。ソフトとハード、そして材料科学の革新により、地域も数量規模も問わない 製造はもとより、これまで不可能であった製品設計も実現できます。医療領域では3Dプリンティングを 活用した整形外科インプラントが急速に普及しており、このたび整形外科領域におけるデジタルプラッ トフォーム構築と新規サービスの立ち上げの協業について、GEヘルスケア・ジャパン株式会社と合意し ました。

当社グループはここ数年、M&Aを積極的に行って大きく成長してきました。私は「個別化」と「地域化」 をキーワードにさらに事業ポートフォリオの変革を推し進め、持続的成長を目指すことを考えています。



10 JSR 株式会社 JSRレポート 2019

社長兼COOメッセージ



Q. 中期経営計画「JSR20i9」の進捗状況についてご説明ください。

SSBR、半導体材料事業、ライフサイエンス事業を 3つの成長ドライバーと位置づけ、 事業ポートフォリオの変革を推進

2018年度の売上収益は、合成樹脂事業の統合やCrown Bioscience International (Crown Bio)の連結子会社化により、前年度を大きく上回りました。一方で営業利益はライフサイエンス事業の黒字化を実現したものの、中国や欧州での自動車生産の減少で売買スプレッドの悪化したエラストマー事業の減益幅が大きく、全体として前年度を若干下回りました。中期経営計画「JSR20i9」の目標数値については、前年度に続きクリアしていますが、各事業で課題が残されており、数値目標は据え置いて計画完遂に取り組みます。

セグメント別では、まず成長ドライバーの一つとしている低燃費タイヤなどの高機能タイヤ用SSBR(溶液重合スチレン・ブタジエンゴム)を供給するタイの合弁会社がフル稼働に近づいており、2018年度は5~6%の市場成長に対して販売数量ベースで10%を上回る成長を実現しました。2019年度はハンガリーの合弁会社の工場立ち上げを予定していますので、さらに成長を加速したいと考えています。

合成樹脂事業は、当社グループ企業のテクノポリマー株式会社とUMG ABS株式会社との統合会社テクノUMG株式会社を2018年4月に設立し、工場間での生産品目の相互移管により、能力増強投資を抑制しつつ生産効率を高めました。2019年度は、これまで蓄積してきた両社の製造力・開発力・販売力を活かして、製造効率・コスト競争力の向上に加え、差別化成品の品揃えを増やし、海外における特殊品の販売拡大を目指します。

次にデジタルソリューション事業ですが、成長ドライバーの半導体材料事業において、最先端の7-10nm

JSR株式会社 JSRレポート 2019 **11**

価値創造のための戦略

社長兼COOメッセージ

(ナノメートル)世代のプロセスを含む先端リソグラフィ材料でのグローバルな主要顧客との関係を強固な ものにしながら、競争力を維持していきます。さらに7nm世代以降に向けたEUV(極端紫外線)リングラ フィ材料および周辺材料である実装材料・CMP材料(スラリー、機能性洗浄剤)などの販売を拡大してい きます。ディスプレイ事業については、大型液晶パネルを中心に、特に成長が見込まれる中国市場におい て、競争力のある配向膜・絶縁膜を中心に有機EL材料等でも販売拡大し、収益の維持・拡大を図っていき ます。

最後にライフサイエンス事業ですが、KBI Biopharma,Inc.、株式会社医学生物学研究所、そして、抗 体の効率的な培養に用いる細胞株を短期間で構築できる技術を有するSelexis SAに続き、2018年度は 臨床試験前段階における創薬支援サービスを提供するCrown Bioを連結子会社化しました。これにより、 抗体医薬品の創薬から製造まで一貫したプロセス支援ができる体制を構築しました。同事業は2018年度 に黒字化を達成し、2019年度には売上収益540億円を目指しています。

Ω. コーポレート・ガバナンスについては どのような認識を持っていますか。

地域・市場ごとに迅速かつ的確な経営判断を 行うため、取締役1名を増員

当社のコーポレート・ガバナンスは、社外取締役がメンバーの過半数を占め、委員長を務める指名諮問 委員会と報酬諮問委員会を設置し、短期・中長期の業績連動報酬を導入しています。社外取締役について は、独立性に加えて経営や事業運営に関する様々な経験を有し、成長戦略やガバナンスの充実について **積極的な問題提起の期待できるメンバーでバランスよく構成されており、経営の透明性・健全性は十分に** 確保されていると考えています。

地域や市場ごとに多様化しながら伸長を続けるグローバル経済のもと、今後も事業機会を捉えて持続 的に成長を続けるためには、環境変化を踏まえたより広い視野からの経営、グローバルレベルで地域やそ れぞれの市場の変化に応じた迅速な経営判断・業務執行が可能となる経営体制が必要との考えから、2019 年度にCEOおよびCOOを新設したため、取締役を増員しました。

Q. 人材に対する取り組みについて説明してください。

0から1を生み出す人材育成と ダイバーシティに注力

社会への提供価値(アウトカム)

常に変革が求められる時代においては、人材のマインドセットが重要であると思っています。変革に強 い人材の育成は新経営体制における最重要事項であり、知識を使って新しいことを生み出す「知恵」を持っ た人材が必要です。知識のための座学ではなく、0から1を生み出すための実践的な育成プログラムの開 発を進めていきます。また、今までのやり方で満足することなく、変革に目をそらさずに、むしろチャン スに変えていくマインドを持つ人材を育てていきます。

当社グループは、人材のダイバーシティ推進にも積極的に取り組んでいます。多様性を活かすための 環境整備に重点を置いており、多様な人材の活躍と労働生産性の向上を目指し、「ワークスタイルイノベー ション活動 |として中期経営計画 「JSR20i9 |に織り込み、働き方の見直しを企業競争力の向上と結びつけ て進めています。その結果、2016年度から3年連続して経済産業省と日本健康会議より「健康経営優良 法人 ~ホワイト500~ | の認定をいただきました。 今後は、リモートオフィスや在宅勤務などライフステー ジに合わせたフレキシブルな働き方をICTの力も借りて推進するとともに、グローバルな人材獲得がより 重要になっている中で文化の違いに配慮した職場環境の充実にも注力していきます。

Q. 環境保全に対する取り組みについてはどのように進めていますか。

事業活動の中で小さなことでも 環境保全を意識して積み上げていく

当社グループは、環境への負荷低減「Energy Management」と、製品における環境面での新たな事 業機会創出「Eco-innovation | を両立するという視点から環境保全への取り組みを推進しています。 化学 会社である当社グループにとって、環境保全は最も重要な課題の一つと認識しています。

12 JSRレポート 2019 JSR 株式会社

社長兼COOメッセージ



当社グループは世界中の様々な産業・領域に革新素材を提供していますので、一つひとつは小さな効 果であっても事業活動を積み上げていくことにより、大きな貢献になりうると思います。具体的には、サ プライチェーンでの温室効果ガス排出量削減や工場から排出するゴミゼロの達成などの取り組みは当然 ですが、例えば、高機能タイヤ用SSBR(溶液重合スチレン・ブタジエンゴム)や、消費電力削減に貢献する 液晶ディスプレイ用の材料といった環境配慮型製品の開発などをこつこつと積み上げ、トータルとしてよ り影響力の大きな貢献をしていきたいと思っています。

Q. 研究開発・イノベーションへの取り組みの方向性について お聞かせください

自前主義にこだわらず、 オープンイノベーションを積極推進

当社グループの研究開発は、四日市研究センターにある、機能高分子研究所・ディスプレイソリューショ ン研究所・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の5研究所の他に、筑波研 究所、JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター (略称JKiC: 慶應義塾大学信濃町キャンパス) 内)で行っています。ただ、自前主義では開発時間がかかり、今の変化のスピードについていけません。 既にJKiCや四日市工場内に新設した研究棟(Center of Materials Innovation)で始めていますが、外か ら技術を取り入れるオープンイノベーションを積極的に活用していきます。

さらに2021年には、川崎市殿町にライフサイエンスおよびビジネスインキュベーションの研究所を新 設し、ここでもオープンイノベーションを取り入れて新しい事業領域に挑戦していきます。

13 JSR 株式会社 JSRレポート 2019