

CEOメッセージ

本年6月に新経営体制をスタートしました。CEO(最高経営責任者)とCOO(最高執行責任者)を新設し、代表取締役社長兼COOにはエラストマー事業、合成樹脂事業、デジタルソリューション事業を統括するとともに、特に日本での運営を担ってまいります。年初には、グローバルでのライフサイエンス事業と米国での半導体材料事業を統括するJSR North America Holdings, Inc.を設立しました。JSRグループの売り上げは年間約5,000億円で、その約6割が海外売り上げとなっています。また、従業員は2018年度末で約9,000名となりましたが、その3分の1が日本国外に在籍し、有形固定資産についてはすでに半分が日本国外にあるという状況です。グループ企業においては、2008年度末の34社から2018年度末には61社に増加し、こちらも3分の2が海外にあります。当社の基盤が日本にあることは確かですが、持続的な成長のためには、本格的なグローバル体制構築の必要が出てきました。

このような状況の中、代表取締役CEOに就任しました。初めての米国人トップとなりますが、既に入社から18年が経過し、これまで主に半導体材料事業とライフサイエンス事業に関わってきました。



CEOメッセージ

JSRグループでは数年前から、世の中の様々な問題や課題の中で「地球温暖化」、「人口・水・食糧問題」、「新興国の経済成長」、「デジタル化」を4つのマクロトレンドと捉えて事業活動を行ってきました。これらのトレンドは、社会に影響を及ぼすだけでなく、当社のエラストマー事業・合成樹脂事業・デジタルソリューション事業・ライフサイエンス事業が、マテリアルを通じてどのように価値を創造するのかということにも影響します。JSRグループは、好奇心・寛容さ・適応力に基づく文化を今後も発展させていきます。変化は避けられず、挑戦や絶え間なく進化する環境から生み出される機会を進んで受け入れていく必要があります。また、責任ある企業市民であるためには、単に経営の知見だけではなく、企業としてのありたい姿に不可欠なコアバリュー（基本的価値観）を示す必要があると考えています。

中期経営計画「JSR20i9」では、対象期間である2018年3月期(2017年度)から2020年3月期(2019年度)までの3カ年を、2020年のあるべき姿に向けた持続的変革を図る第三段階にあたる「未来に向けた競争力強化」の期間と位置づけ、2020年代に向け継続的な変革を実施していきます。「JSR20i9」の2年目となる2019年3月期(2018年度)は、中期経営計画の最終の収益目標を前期に続き達成することができました。

エラストマー事業は、グローバルに需要が高まる低燃費タイヤなどの高機能タイヤ用溶液重合SBR(SSBR)を供給するタイの合弁会社JSR BST Elastomer Co., Ltd.が、第1期設備に加えて第2期設備も順調に稼働してフル稼働に近づいています。さらなる需要拡大に対応するため、ハンガリーに設立した合弁会社JSR MOL Synthetic Rubber Ltd.は2019年度に立ち上げを予定しています。

合成樹脂事業は、UMG ABS株式会社との統合会社テクノUMG株式会社において、製造効率・コスト競争力を向上し、差別化製品の品揃えを増やし、海外における特殊品の販売を拡大することにより、事業統合による競争力強化と事業拡大をさらに図っていきます。

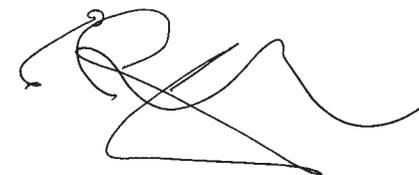
半導体材料事業は、最先端リソグラフィ材料である7-10nm(ナノメートル)世代プロセスでのグローバルな競争力を維持していきます。また、実装材料・CMP材料(スラリー・機能性洗浄剤)などの周辺材料の販売を拡大しています。

ディスプレイ材料事業は、大型液晶パネル向けに、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・絶縁膜を中心に販売の拡大を進めていきます。

ライフサイエンス事業では、KBI Biopharma, Inc.、株式会社医学生物学研究所、Selexis SAに加え、2018年5月には臨床試験前段階において創薬支援サービスを提供しているCrown Bioscience Internationalを完全子会社化しました。これにより主に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いたしました。グループ企業のシナジー創出を進め事業の拡大を進めていきます。

次世代研究として、慶應義塾大学医学部および大学病院との共同研究施設であるJSR・慶應義塾大学医学化学イノベーションセンター(JKIC)を2017年10月に開所し、新たな医療分野の展開を支える革新的材料・製品開発を進めています。また、2021年に川崎市殿町地区に次世代研究を司る新研究棟を開発予定です。これらにより将来的な事業拡大につなげていきます。

最後に、当社グループの差別化の要因は、多文化主義であり、多様化を進める優れた取り組みだと信じています。世界中から優秀な人材が集い、ここ数十年間重要な海外投資を行ってきた結果、現在ではJSRの資産と利益の半分が日本国外という状況です。JSRは単に海外で競争する日本企業ではありません。真のグローバル企業として、日本に加え、世界中で覚悟と自信をもって競争し、一目置かれる企業として高め続けること、そして、多彩な人材や資産によって支えられる真のグローバル企業として成功を収めるために全力を尽くします。



エリック ジョンソン

代表取締役CEO

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決めました。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

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、デジタル化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。

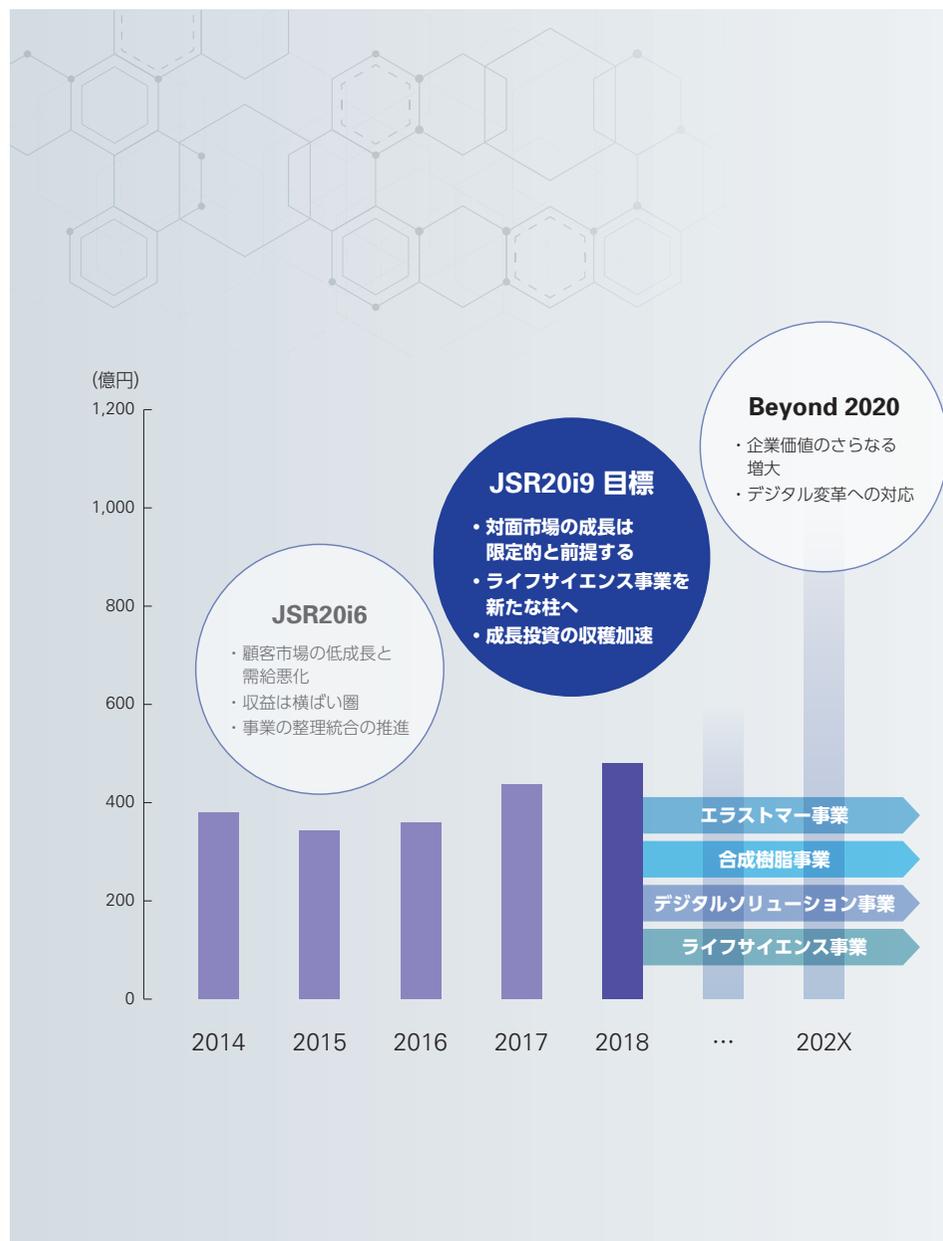
「個別化」の動きは、すでに医療業界では“個別化医療”として常識になっています。これもデジタル化の恩恵により、遺伝子解析技術や画像診断技術等が急速に進化したことで実現しています。「地域化」については、モノづくりのプロセスと製造ノウハウをデジタル化して、いつでもどこでも生産できるデジタルマニュファクチャリングの動きが進展していく一方、グローバルスタンダードをすべての地域に展開するやり方が限界に達し、地域に独特なニーズへの高度な対応がより一層求められると考えています。

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。



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めます。

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併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併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

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)リソ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業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。

Q. 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

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。

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。

財務担当役員メッセージ



宮崎 秀樹

取締役
常務執行役員

2018年度の業績の振り返り

連結売上収益は4,967億46百万円(前期比17.7%増)、営業利益430億30百万円(同1.2%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益311億16百万円(同6.4%減)、ROEは7.8%となりました。

主要な需要業界においては、自動車やタイヤ生産は中国の減速などによる影響を受け低調であり、半導体およびディスプレイ市場は需要が伸びるなど、まちまちの動きとなりましたが、こうした市場の動向に加えて、高機能材料の販売を伸ばしたことなどにより、各事業とも売上収益を伸ばしました。一方、営業利益は、合成樹脂事業およびデジタルソリューション事業は増益となり、ライフサイエンス事業は黒字化しましたが、エラストマー事業の減益の影響が大きく、全体としては微減となりました。

事業ごとに見ると、エラストマー事業では、低燃費タイヤなどの高機能タイヤ用溶液重合SBR(SSBR)の販売数量を伸ばしたことなどにより、売上収益は前期を上回りましたが、営業利益は、好調だった前期の利益が大きかったことに加えて、市況が低迷したことや固定費増などがあり、前期を下回りました。

合成樹脂事業は、当社グループ企業であるテクノポリマー株式会社と、三菱ケミカル株式会社と宇部興産株式会社の折半出資会社であるUMG ABS株式会社が事業統合したことにより、売上収益と営業利益が前期を大幅に上回りました。

デジタルソリューション事業では、半導体材料事業で最先端フォトレジストを中心に販売数量を拡大したことにより、売上収益は前期を上回りました。営業利益も、半導体材料事業の増益により、デジタルソリューション事業全体で増益となりました。

第3の事業の柱と位置づけるライフサイエンス事業については、KBI Biopharma, Inc. (KBI)の受託の増加やCrown Bioscience International (Crown Bio)の連結子会社化などにより、売上収益は前期を大きく上回り、営業利益は黒字化しました。

中計最終年度の業績見通し

グローバルな景気動向は不透明な状況ですが、主要な需要業界では、自動車生産やタイヤ生産はグローバルで前年割れが見込まれ、半導体市場は、足元の需要は低調ですが、通信の高速化、データ容量の増加

2018年度実績

(単位:億円)

連結	売上収益	4,967
	営業利益	430
	親会社所有者帰属利益	311
エラストマー	売上収益	2,007
	営業利益	74
合成樹脂	売上収益	1,054
	営業利益	92
デジタルソリューション	売上収益	1,422
	営業利益	327
ライフサイエンス	売上収益	439
	営業利益	8
その他・調整額	売上収益	45
	営業利益	-70

財務担当役員メッセージ

などにより、今後回復が見込まれます。また、ディスプレイ市場は、液晶パネル生産は堅調に推移し、特に中国における生産が今後も増加すると見込まれています。

このような環境の下、2020年3月期連結業績見通しは、売上収益5,080億円(前期比2.3%増)、営業利益445億円(同3.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益310億円(同0.4%減)です。

事業毎に見ると、エラストマー事業は、タイヤ市場の低迷が継続するものの、高機能タイヤ用SSBRの販売は着実に伸びるため、増収となり、一方でハンガリー工場立ち上げなどの固定費負担が増えることもあり、営業利益は減益となる見通しです。合成樹脂事業は、売上収益が前期並みですが、営業利益は採算改善により増益を見込みます。デジタルソリューション事業およびライフサイエンス事業は、堅調な市場を背景に、いずれも増収・営業増益となる見通しです。

資本コストおよび事業ポートフォリオについての考え方

資本コストについては、ROE8%以上を安定的に達成するとともに、できるだけ早い時期に10%台となることを目指しておりますが、2018年度は7.8%と若干8%を下回る結果となりました。2019年度は自己株式の取得を行うなど、8%以上の達成に努めてまいります。

2019年度通期予想

		2018年度 実績	2019年度 上期見込	2019年度 下期見込	2019年度 見込	前年度比
連結	売上収益	4,967	2,520	2,560	5,080	+2%
	営業利益	430	215	230	445	+3%
	親会社所有者帰属利益	311	150	160	310	-0%
エラストマー	売上収益	2,007	1,000	1,010	2,010	+0%
	営業利益	74	27	28	55	-26%
合成樹脂	売上収益	1,054	510	510	1,020	-3%
	営業利益	92	50	50	100	+9%
デジタル ソリューション	売上収益	1,422	725	725	1,450	+2%
	営業利益	327	165	175	340	+4%
ライフサイエンス	売上収益	439	255	285	540	+23%
	営業利益	8	5	10	15	+92%
その他・調整額	売上収益	45	30	30	60	+34%
	営業利益	-70	-32	-33	-65	-

(単位:億円)

事業ポートフォリオについては、合成樹脂事業が事業統合し、また、ライフサイエンス事業の規模も拡大するなど、事業変革が進んでいます。

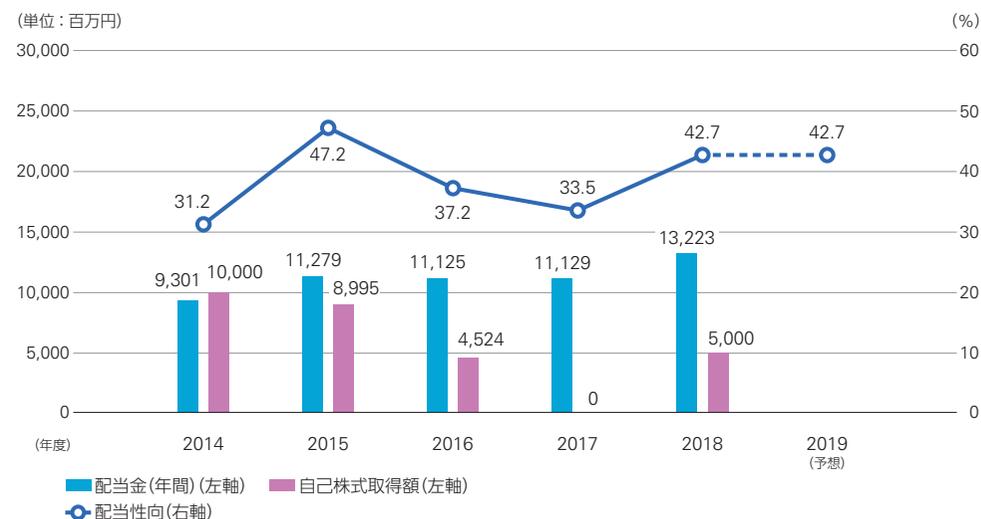
株主還元

株主還元につきましては、業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主の皆様への利益還元と会社の将来の成長のための内部留保とのバランスを考慮しながら決定していきます。

中期経営計画「JSR20i9」の期間中においては、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向50%以上を目指しており、2018年度は配当に加えて自己株式の取得も行い、58.6%となりました。

2018年度の1株当たりの配当金は、第2四半期末配当金30円、期末配当金30円の年間配当金60円と、2017年度の1株当たりの年間配当金50円に比べて10円の増配としました。2019年度の1株当たりの配当金は、業績の見通しに鑑みて、第2四半期末配当金30円、期末配当金30円の年間60円を予定しています。

株主還元推移



財務担当役員メッセージ

成長投資としてのM&Aの考え方や取り組みスタンス

当社は、長期的視点に立って研究開発の強化に努め、新たな事業展開などにより企業の競争力強化を図り、会社の業績を長期的に向上させることが最も重要な課題であると考えています。

特に、ライフサイエンス事業において、成長を加速させるためにM&Aの活用を進めてきました。2018年度は、製薬企業向けに医薬品開発プロセスの臨床試験前段階において創薬支援サービスを提供しているCRO(Contract Research Organization)であるCrown Bioを連結子会社化しました。本件を含めたこれまでのM&Aにより、ライフサイエンス事業における抗体医薬品を中心とした創薬から製造までの一貫したプロセス支援ができる体制を構築できました。

今後のM&Aについては、事業成長を見据えて、必要に応じて慎重に検討を進めていきます。

研究開発費に関する基本方針・実績・見通し

売上収益の5%程度を目安にしており、その中で、売上収益の1%程度を目安に次世代事業に充当しています。2018年度の研究開発費の実績は売上収益の5%となる249億円でした。

研究開発は今後の成長にとって非常に重要と認識していますので、事業の状況に応じて資源配分を見極めながら、適切な活用に取り組んでいきます。

設備投資に関する基本方針・実績・見通し

設備投資の内容としては、主に、事業成長のための生産能力拡大や、設備老朽化・耐震・安全対応などがあります。

2018年度実績は360億円と前期比で62億円減少しました。主な減少要因としては、ハンガリーに設立した合弁会社JSR MOL Synthetic Rubber Ltd.の工場建設費用が前期に比べて減少したことや、ライフサイエンス事業において、前期に実施したKBIおよびバイオプロセス材料であるAmsphere(アムスフェア)A3の生産能力増強工事費がなくなったことなどによるものです。

2019年度は450億円と2018年度対比で90億円の増加を見込みます。主な増加要因としては、半導体材料事業やライフサイエンス事業での生産能力の拡大や全社のデジタル変革に向けた業務(ERP)システムの更新などとなりますが、実行については経営環境を見ながら慎重に判断していきます。

設備投資推移

(単位:億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(予想)
設備投資	352	243	318	422	360	450



SSBRハンガリー工場(2019年4月完工)