

CEOメッセージ

JSRグループは、「強靱化(レジリエンス)」と
「持続性(サステナビリティ)」をスローガンに、
全社一丸となって企業価値向上に取り組んでいきます。

代表取締役CEO

エリック ジョンソン

オープンなコミュニケーション

「一期一会」～私が最も大切にしている言葉の一つです。出会いやそのためのコミュニケーションを経営においても常に意識しています。私は2019年6月に当社グループのCEOに就任しました。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深く関わってきましたが、一方でエラストマー事業やディスプレイ材料事業等、他の事業の経験は多くありませんでした。そこで就任後1年は、私が専門ではなかった事業への理解を深めるために現場と密接にコミュニケーションすることに重点を置いてきました。特に聞くことに集中し、状況の把握に努めました。そして、各分野の優秀な人材とスムーズに意思疎通し、彼ら彼女らの考え・意見を経営に反映してきました。これは今でも変わることはありません。2020年2月以降、新型コロナウイルスの感染拡大で私が日本へ渡航できず現場を直接監督・指揮することが困難になってからも、ウェブ会議等を活用し継続的に実施しており、こうしたコミュニケーションの重要性はより一層高まっています。

新型コロナウイルス感染拡大への対応とアフターコロナにおける考え方

私たちは、感染拡大前から、世界的な危機への対応について取締役会で議論を重ねてきました。実際、2019年度は地政学的リスクの高まりによって、世界各地の拠点やサプライチェーンの正常運営に支障をきたす懸念が大きくなりつつありました。そうした最中に、2020年1月に新型コロナウイルス発生 of 第一報が入りました。リスクの拡大に関して、もはや一刻の猶予もないと認識し、適切かつ迅速なアクションを取るための対策チームを立ち上げました。発生当初の感染の中心地はアジア地域だったため、各国ごとに個別の対応を実施してきましたが、感染が世界規模へと拡大したことに伴い、グローバル対応チームへとアップグレードしました。このように早期に体制を整備できたことが奏功し、グループ全体における危機対応をスピーディーに行うことができました。また、お客様、株主様、お取引先様などのステークホルダーの皆さまと適時情報共有を行い相互に協力できるよう、当社ホームページに「COVID-19新型コロナウイルス感染症へのJSR対応」を掲載し、積極的な情報公開を進めています。

CEOメッセージ

さらに、BCM(事業継続マネジメント)として、BCP(事業継続計画)会議の設置・運営を開始しました。この会議には取締役をはじめとするマネジメントも参加し、下記の具体的な対応策を進めてきました。

- ・グローバルでの地域ごとの感染状況の情報の共有
- ・グループ社員の感染状況の有無の確認
- ・各拠点別の稼働状況の確認と必要に応じた対応の検討
- ・在宅勤務体制の発令
- ・駐在員とその家族の安全確保施策

その他当社グループの製造、研究開発、物流などの事業活動への影響を最小限にするように努めています。2020年7月時点では、いわゆるアフターコロナ、ニューノーマルが始まり、徐々に経済活動が再開しています。これは、この数カ月間に経験した突発的な危機から、新しい「状態」になり始めたということです。この新しい「状態」に対応するため、私たちも危機の衝撃を緩和して影響を小さくする段階から、新たな時代に適応した組織体へ変貌する段階へと移行しなければなりません。つまり、目の前の不安要因への対応にだけ右往左往するのではなく、中長期的な視点を持ち、次なる成長に向け意識をシフトしていく必要があるのです。この新たな「状態」を成長機会と捉えれば、会社のあるべき姿に向けて、前向きに歩を進める絶好のタイミングでもあるのです。私は今後も決して、悲観的になることなく、攻めの経営を実施していく考えです。

中期経営計画について

2019年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により事業活動に影響がありましたが、事業により影響度は異なりました。昨年から続く景気減速などを背景とした自動車生産の低迷に加えて、原料市況悪化による販売価格の下落なども重なり、エラストマー事業や合成樹脂事業が低調に推移していました。こうした状況の中、新型コロナウイルスの感染が拡大し、自動車生産の一時停止や生産縮小の影響で、販売に大きなブレーキがかかりました。一方、半導体材料事業については新型コロナウイルスの影響は受けず、また、ライフサイエンス事業においてもリーマンショックの際にも影響は軽微であったように、今回も大きな影響はありませんでした。

今後の経営方針については、半導体材料事業とライフサイエンス事業を成長の柱とするこれまで推進してきた戦略に変更はありません。また、投資を進めてきたディスプレイ材料事業と合成樹脂事業は、資産効率化と収益性向上に注力していきます。エラストマー事業は従前から業績に好不調の波がありましたが、これまでと同様に景気とともに回復するだろうという認識は一掃し、着実に利益を生む体質へと構造改革が

必要であると考えています。そのためにこれまでの延長ではなく、抜本的なあらゆる方策を探っています。

また、継続するこのパンデミックによって、市場環境の先行きは依然不透明であるため、社債を発行し、キャッシュポジションを確保しました。状況を注視しつつ引き続き経営の舵取りを行っていきます。

このような方針の中、2020年度からの新中期経営計画の策定を目下進めています。新中期経営計画では半導体材料分野とライフサイエンス事業を成長の牽引役として位置づけ、組織の強靱化(レジリエンス)と持続性(サステナビリティ)を当社グループの成長スローガンとしています。それに合わせ、今回からは経営計画の目標にはROEのような財務的な数字だけでなくサステナビリティに関する指数(KPI)も入れた明確な評価基準を検討しています。売上収益および営業利益の目標については、新型コロナウイルスの影響予測がある程度立った段階で公表する予定です。

強靱化(レジリエンス)と持続性(サステナビリティ)

かつて無いほど不確実性が高まり、激変する世界の中でも、事業活動を推進し、企業価値を向上させるためには、組織のレジリエンスとサステナビリティがより一層重要となります。これまで化学品メーカーという性質上、レスポンス・ケアをはじめとする、CSRに力を入れてきました。一方で、これらの活動はあくまで主力事業をリスク管理の面から支える、いわば補助的な側面があったのも事実です。こうした活動を発展させ、この先持続的に成長し、真のグローバル企業を目指すために、当社グループは、レジリエンスとサステナビリティをスローガンに掲げ、全社一丸となって取り組みを進めています。

まず、レジリエンスについては、感染症の蔓延を含め、様々な危機に対しても強靱な組織体を構築しながら事業活動を推進していくために、経営機能の複層化として、米国に、傘下にライフサイエンス事業のグローバル統括会社と米国の半導体材料事業会社を持つ、事業統括会社を設立しました。また、新型コロナウイルス感染拡大やそれ以外の危機による海外生産拠点における生産に障害が生じた場合に備え、拠点間の相互生産バックアップによって供給余力を常に確保しています。2020年度以降、当社グループのデジタル変革の一環として業務プロセスを見直し、ERP(基幹系情報システム)を更新し、効率的かつ迅速な経営の意思決定ができる体制を整備する予定です。また、生産活動においては、老朽化が進む製造設備を更新するとともに、エンジニアリンググループ会社の吸収合併を予定しており、その機能を取り込むことにより、設備保全の効率化と健全性の強化を図り、より一層安定した製造機能を維持していきます。

次に、サステナビリティについては、2019年度に、事業活動を通じた社会への影響を定量的に確認する「JSRサステナビリティ・チャレンジ」活動を実施し、気候変動、資源循環、デジタル変革、健康という視点から当社グループの具体的な社会貢献度を評価しました。さらに、2020年度においては、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)のシナリオ分析などを通して、2050年の当社グループのありたい姿を描

CEOメッセージ

き、未来を起点とした思考の観点から取るべき施策の洗い出しを進める予定です。そして、現在と未来を統合した思考の下、長期サステナビリティ目標である「JSRサステナビリティ・ビジョン2050」の制定を検討していきます。

30年後も良い企業であり続けるために

将来発生するあらゆる環境変化の中でも事業を継続し、30年後も今と変わらずに当社グループが新たな価値を提供する存在であるためには、私たちの持つ技術力は大きな意味を持ちます。創業当初、私たちの技術は合成ゴム分野で貢献してきました。その後、技術を探求し、高度化していく中で、様々な分野における活用が進み、それとともに当社グループは規模を拡大しました。つまり、技術の発展と会社の発展は同義であり、私たちのコアコンピタンスは、比類なき技術といえるのです。そして、この先の未来においても優れた技術を創出し続けるためには、従業員、お取引先様、他社とのアライアンスなどの人間を中心とした強固な土台が不可欠となります。単に利益を追求する会社では、この土台はけっして強化されることはありません。それぞれが生み出す価値を理解し、評価・尊重することが極めて重要となるのです。これからも私たちが社会に新たな価値を提供できるよう、技術を追求し、人間を大事にする企業であり続けたいと考えています。



5ファウンデーション(Foundations)

当社グループは、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つのファウンデーションを新たに定義しました。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。

5ファウンデーション(Foundations)の中心には、サステナビリティを置いています。次にイノベティブカルチャーは、技術を価値とするJSRにとって無くてはならない基盤であり、既成概念にとらわれず、多方面にアンテナを張っていくことです。デジタル化は単に機器を導入することや、データ解析を強化するだけでなく、企業の可能性を広げていくため、あらゆる分野でデジタル技術の活用と浸透を積極的に進める考えです。グローバル化は世界展開するグローバル企業として、地政学的な問題や社会変化に敏感に対応し、最善の対応を進めていくことです。オペレーショナルエクセレンスは、戦略を隔々まで浸透させることで、その実行をスムーズにすることです。各事業の地道な行程改善を通じて、それを優位性につなげていく考えです。



CEOメッセージ

人材の活用と多様性の推進

当社グループの全社員が、あらゆることに貪欲に挑戦できる仕組みづくりが、人材活用においては最も重要です。そのためには、失敗を罰する風土はあってはならないのです。失敗から学び、次に活かすことを後押しできる企業文化こそが大切です。それは、前述のInnovative Cultureにもつながります。

多様性の面では、当社グループは世界に多くの拠点をもち、国外の社員が4割を占めます。私自身、初の外国籍のCEOでもあります。一方で、多様性のある組織を維持し、成長につなげていくことは容易なことではありません。性別、国籍などが違えば、仕事に対する価値観も違います。時にはこの価値観の違いから、当社を離れる有能な人材もいます。だからこそ、社員の声に耳を傾け、問題の核心が何であるかを徹底的に話し合うことが重要となるのです。もちろん、そのための制度も充実を図っていかねばなりません。

2020年6月には、当社から初の女性取締役が誕生しました。取締役会の多様性という点について、まずは第一歩を踏み出しました。彼女は能力や経験だけでなく、経営判断に新しい視点を持ち込んでくれることでも貢献してくれるでしょう。しかし、第一歩を踏み出したものの、私たちはあらゆるレベルで多様性を保つ方法を探する必要があります。多様性の真の価値は、多様な能力や背景を持つ人々が、様々な視点から自分の考えや意見を表現できることにあります。これは取締役会だけに限った話ではなく、現場レベルでも同様のことが言えます。今後も、多様な人材が力を発揮できる魅力的な環境づくりに注力していきます。

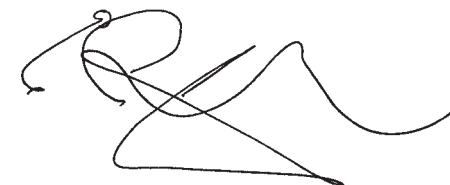
安全の追求

化学品を取り扱い多くの工場を有する当社グループは、安全は言うまでもなく経営の最重要事項の一つです。そして、新型コロナウイルス感染症によって安全な職場環境づくりはさらなる強化が求められています。これからは、定められたルールに従うことはもちろん、全社員が安全に対する高い意識を持ち、お互いに啓発（支援）できる風土がこれまで以上に必要になってきます。また、安全に対する研修やセミナーなども充実を図り、ハードとソフトの両面から、安全への追求を進めていきます。繰り返になりますが、当社グループでは安全が何よりも優先されるべきことという思想の下、事業活動を行っています。

株主・投資家の皆さまへ

これまで、当社グループが考える全ステークホルダーの方々への価値提供について述べてきました。株主・投資家の皆さまこそ、こうした取り組みの中心にいてくださることをご理解いただきたいと考えています。そして、当社グループを信頼して、資金を預けてくださる株主・投資家の皆さまとは、積極的にコミュニケーションを図り、強固なエンゲージメントを築いていく確固たる決意を持っています。実際に皆さまとは、経営戦略をはじめ、長期的な当社グループのあり方まで、非常に有意義な議論ができています。今後もオープンな姿勢で皆さまと向き合う関係性を維持していきます。

私は20年以上にわたり、JSRの一員であることに誇りを持っています。そして皆さまにもJSRにステークホルダーとして関わり、価値を共創していることに喜びを感じてほしいと切に願っています。JSRは技術を核として、今後も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。そのために、私は全力を尽くす所存です。皆さまには、ますますのご支援・ご高配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