

# 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まいります。

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。これまででも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。

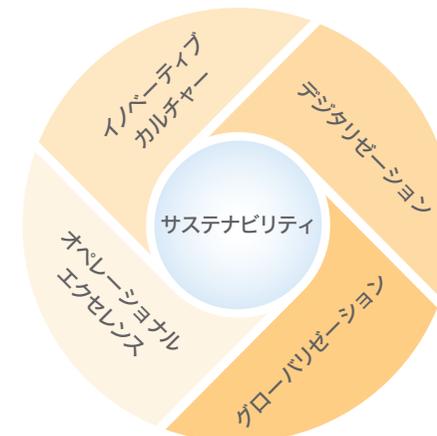


## 5ファウンデーション(Foundations)

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。

### 5ファウンデーション



## 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。

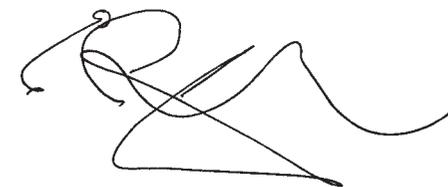
### 安全の追求

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。繰り返しになりますが、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らっしゃることをご理解いただきたいと思います。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

# 財務担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員

宮崎 秀樹

## 中期経営計画「JSR20i9」の進捗

中期経営計画「JSR20i9」では、2017年度から2019年度までの3カ年を、「未来に向けた競争力強化」の期間と位置づけ、ROE8%以上、営業利益420億円以上を持続的に達成できる体制を目指し、変革を実施してきました。その結果、成長の牽引役である半導体材料事業および第3の柱として育成を進めるライフサイエンス事業は順調に利益が増加しました。

デジタルソリューション事業では、リソグラフィ材料や機能性洗浄剤の分野を強化してきました。エラストマー事業においては、環境配慮の観点で需要の高まる溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)専用の工場を海外に建設、合成樹脂事業ではUMG ABS株式会社を統合し、テクノUMG株式会社を設立し、国内シェア拡大を図りました。こうした取り組みによって、2018年度は売上収益および営業利益目標を達成することができました。しかし、最終年度である2019年度は、米国経済は堅調であったものの、中国経済の不振、米中摩擦の激化などの影響により、世界経済が低迷する兆候が見られました。そして、2020年2月後半に新型コロナウイルス感染拡大によるグローバル経済活動の停止や、石油危機による石油化学製品市場の低迷という事態が加わり、営業利益およびROE目標は、誠に遺憾ではありますが、未達となりました。

2020年度に予定していた新中期経営計画は、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大により、将来の不透明感が増してきていることから売上収益および営業利益の目標について発表を見送りましたが、経営方針として、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JSRグループの成長スローガンとすることを宣言しました。中長期的には、さらなる企業価値の向上に向け、成長事業である半導体材料事業、ライフサイエンス事業への研究開発および事業投資を着実に実行していく考えです。

### セグメント別売上収益/営業利益(百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度見込み	前年度比
デジタルソリューション事業	142,216	144,805	135,000	-7%
営業利益	32,663	30,917	24,000	-22%
ライフサイエンス事業	43,872	50,496	61,000	21%
営業利益	781	3,594	5,500	53%
エラストマー事業	200,736	178,794	145,000	-19%
営業利益	7,421	△1,758	△5,000	-
合成樹脂事業	105,446	95,092	79,000	-17%
営業利益	9,214	6,237	4,000	-36%
その他事業・調整額	3,084	2,779	3,000	8%
営業利益	△4,818	△6,104	△5,500	-
売上収益	495,354	471,967	423,000	-10%
営業利益	45,261	32,884	23,000	-30%

※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

## 財務担当役員メッセージ

### 各事業の今後の取り組み

#### デジタルソリューション事業

半導体材料事業は、半導体需要の増加が見込まれる中、シェアの維持・拡大に注力していきます。また、先端半導体の製造に使用される周辺材料の販売拡大にも注力し、製品ポートフォリオを拡大することで市場成長を上回る事業成長の達成を目指します。現在、2020年度の稼働開始を目指し、米国に最先端半導体向け機能性洗浄剤の工場を建設中です。これにより、さらなる半導体材料の事業拡大に努めていきます。ディスプレイ材料事業は、引き続き成長が期待される中国市場において、大型液晶パネル向けに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くとともに顧客業界の構造変化への対応を進めていきます。

#### ライフサイエンス事業

KBI Biopharma, Inc.、Selexis SAによるCDMO事業（医薬品の開発・製造受託事業）の新規受託拡大に加え、Crown Bioscience InternationalのCRO事業（医薬品の開発受託事業）の複数年受託契約の増加や、診断薬材料およびバイオプロセス材料のグローバルな採用拡大、株式会社医学生物学研究所における診断薬および特殊抗体開発事業の安定的な成長により事業拡大を進めていきます。

#### エラストマー事業

低燃費タイヤ用に需要が増加しているSSBRは、電気自動車やオールシーズンタイヤといった新しい用途向けにも需要が拡大しています。こうした需要に対応すべく、ハンガリーの新工場では2020年度に商業生産を開始し、既存の日本、タイ含めた3拠点よりSSBRをグローバルに供給し、販売を拡大していきます。一方で、需要業界である自動車・タイヤ生産は、足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により停滞しており、これに加えて世界経済の低迷、石油危機等の経営環境の激変に対応すべく事業構造改革に着手していきます。

#### 合成樹脂事業

自動車市場向けに、特色のある高機能製品を特に海外市場において拡販し、より一層の収益力の強化に努めていきます。2018年4月に統合したテクノUMG株式会社においては、引き続き、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、事業統合および製品統合によるシナジー効果を実現していきます。

### 今後の投資計画

コロナ禍にあっても成長投資は緩めることなく実施していきます。特に成長ドライバーと位置づける半導体材料事業とライフサイエンス事業に対しては、イノベーション、能力増強、M&Aを含む事業投資を積極的に行っていきます。

さらに、次世代研究の一環として、2021年の開所を目標に川崎市に新研究所「JSR Bioscience and informatics R&D Center」の建設の着工を進めています。この研究所では、先端デジタル技術を材料技術開発に広く応用するマテリアルズ・インフォマティクスを使った研究や、実験設備やオフィスを外パートナーに広く開放してオープンイノベーションを実践し、新規ビジネスの創出を目指しています。

なお、これら投資に対する原資は現在十分に確保していますが、新型コロナウイルスの感染拡大や地政学的リスクの高まりによって、不確実性が高まる今後の情勢に備え、350億円の社債を発行し、資金調達のも多様化も進めています。

#### 研究開発費推移

	2016	2017	2018	2019	2020(見込み)
研究開発費(億円)	197	203	249	254	250

## 財務担当役員メッセージ

## 持続的かつ強靱な企業体構築に向けて

当社グループは、組織の強靱化（レジリエンス）と持続性（サステナビリティ）を将来の成長基盤と位置づけています。サステナビリティに関して重要となるESG（環境、社会、ガバナンス）は、資本市場においてもその重要性は高まりを見せ、企業価値を計るうえでも極めて重要な要素となっています。その中で、ガバナンスについては、これまで多くの投資家の皆さまと議論を重ねてきており、当社の持つ健全で透明性のあるガバナンス体制が成長につながるとして、一定の評価を得ていました。一方、近年ではES（環境、社会）への要請が急速に高まっており、人材育成、ダイバーシティ、省エネ貢献、CO<sub>2</sub>削減などに注力していくことが当社グループの持続性を担保するために期待されています。こうした世の中のトレンドに対応するべく、従来の利益成長に向けた投資に平行して、ESGを強化するための資金配分も積極的に実施していく考えです。このことが、当社グループの持つ事業そのものをより強くし、長期的なJSRグループの発展につながっていくと確信しています。



環境・社会に注力することが  
当社の持続的成長に  
必要になっています

## 株主還元について

当社グループは、長期的視点に立って競争力強化を図ることで、業績を安定的かつ長期的に向上させることが最も重要と考えています。そのため、株主還元については、業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主の皆さま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することとしています。前中期経営計画の期間中においては、総還元性向50%以上を目安に安定配当と自己株式の取得を実施しました。今後も本方針に基づく還元を目指していく考えです。なお、2019年度の年間配当金は、1株当たり配当金は60円とさせていただきました。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって世界の情勢は不透明感が増してきています。一方で、こうした状況であるからこそ、組織をより持続的かつ強靱にするための改革を断行できるチャンスとも考えています。今後も財務担当役員として、この改革を財務面で全身全霊サポートしていく所存です。株主の皆さまにおかれましても、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

## 配当性向の推移

