

# 2024年度に向けた経営方針

## 経営方針の概況

近年、JSRグループの経営や事業を取り巻く環境は複雑化し、不透明感が増大しています。こうした経営環境に対応し、持続的成長を通して、すべてのステークホルダーにとって価値を創造していくために、あらゆる環境変化に適応できる強靱な組織を作っていきます。

当社グループの強みは技術にあり、それによって社会に貢献していきます。技術により新たな事業を生み出し、顧客や社会の課題を解決し、より社会を豊かにしていくことが当社グループの存在価値です。そこで、今回の経営方針ではこうした強みと親和性のある、デジタルソリューション事業、特に半導体材料事業、およびライフサイエンス事業の戦略に焦点を当てています。優れた品質と徹底した顧客サポートにより、事業の価値を最大化し、持続的に成長を続け真にグローバルな会社になることを目指しています。環境の変化をチャンスと捉え、事業機会を創出できるよう組織の強靱性を高め、全社でROE2桁を達成し、過去最高益である600億円をこの2事業で超えることを目指します。

## ビジョン

- ✓ サステナブル(持続可能)な成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を創造する
- ✓ あらゆる環境変化に適応するレジリエント(強靱)な組織を作る

### 〔事業ポートフォリオ〕

コア事業

デジタルソリューション事業  
(特に半導体材料事業)

ライフサイエンス事業

### 〔事業目標〕

ROE

10%以上

最高益の更新

コア営業利益

600億円以上

### 〔組織体制〕

レジリエントな経営基盤

- ・イノベーション
- ・デジタル化
- ・グローバル化
- ・ESGコミットメント
- ・従業員エンゲージメント

# 新たな事業ポートフォリオ

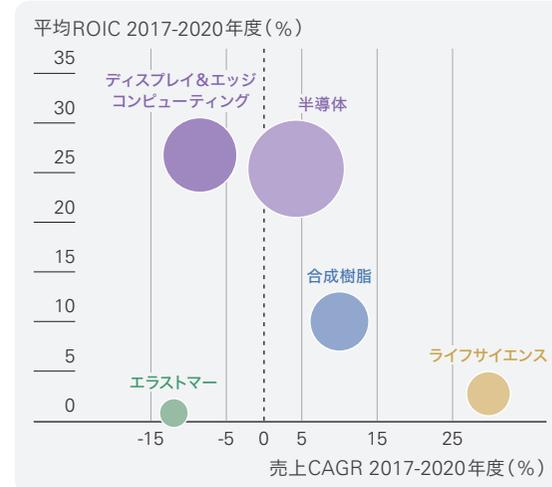
## 成長ドライバー

新たな経営方針として、『中長期的なレジリエンス(強靱性)とサステナビリティ(持続可能性)を備えた事業構造・経営体制への転換』を最重要事項として取り組んでいます。今後4年間でROIC(投下資本利益率)を基準に各事業の資本コストを検証し、将来性のある事業に集中的にリソースを投入します。特にグローバル市場が示す目覚ましい成長や将来性と産業構造の中での重要性を背景に、技術により新たな事業を生み出し、社会課題を解決し貢献していくため、イノベーションとの親和性が高い半導体材料事業を中心としたデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業を私たちの成長を率いる事業の柱とします。現在高水準の資本効率を誇るデジタルソリューション事業に加えて、ライフサイエンス事業の資本効率向上に取り組む、この両事業が中心となって成長を促進していきます。

## エラストマー事業の譲渡について

各事業について構造改革を推進してきました。特にエラストマー事業は、グローバル競争の激化、原材料需給バランス、国内市場の縮小など事業環境が大きく変わり、競争力の面で厳しい状況でした。JSRグループとエラストマー事業の双方がより安定した将来を迎えるための戦略的代替案について検討を行った結果、エラストマー事業を会社分割により子会社化し、ENEOS株式会社に譲渡することを決定しました。エラストマー事業は、ENEOS株式会社が100%所有する事業として、2022年4月1日より運営される予定です。

## 現在の事業ポートフォリオ



※ 合成樹脂事業、ライフサイエンス事業は、事業買収が売上CAGR(年平均成長率)に含まれる  
 ※ 円の大きさ: 2017-2020年度のコア営業利益

## 事業戦略の概況

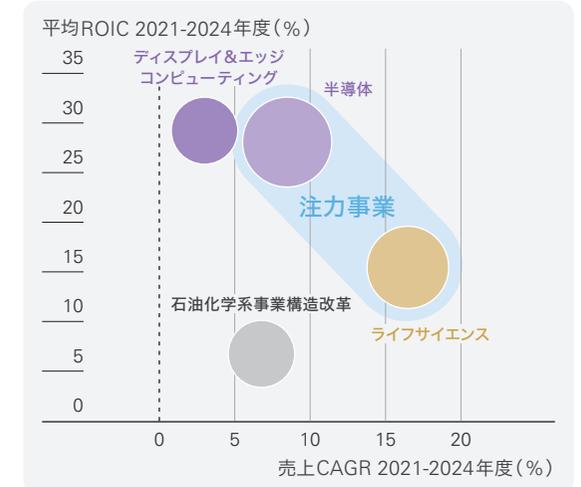
	デジタルソリューション事業	ライフサイエンス事業
	売上高: 市場成長の2倍 コア営業利益率: 高利益率の維持(≧23%)	売上高CAGR+20% コア営業利益率: 20%
市場	規模 フォトレジスト市場計 <sup>※1</sup> : 20億ドル(半導体市場: 4,300億ドル)	規模 CDMO <sup>※2</sup> 市場計 <sup>※3</sup> : 60億ドル(バイオ医薬品市場: 3,500億ドル)
市場トレンド	・安定的に成長 ・技術革新の進展	・高い成長 ・精密医療分野の拡大
社会的価値	・スマート社会の実現(AI、IoT) ・小型化と省電力での高性能化の実現	・医薬品開発の効率化 ・一人ひとりに合った個別医療の実現
強み	・先端材料で高い市場シェア(例: ArF30%、配向膜50%)	・複雑なバイオ医薬品の開発サポート力
戦略	・半導体材料事業へリソースを集中 ・M&Aを含む事業規模および分野の拡大	・顧客パイプラインの拡大による事業成長 ・ユニークな付加価値の創造

※1 フォトレジスト市場: OMDIA Semiconductor Silicon Demand Forecast Tool Q3'20

※2 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization(バイオ医薬品の開発・製造受託)

※3 CDMO市場: JSR推定

## 2024年度に目指す事業ポートフォリオ



※ 円の大きさ: 2024年度のコア営業利益

# 事業目標

## ターゲットとする利益目標

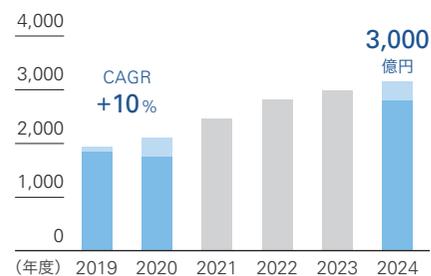
デジタルソリューション事業については、JSRグループの強みである開発力をはじめとする総合的な技術力を活かし、すでに先端材料で高い市場シェアを獲得しています。さらに、ライフサイエンス事業もこれまで培ってきた高い技術力を背景とし、複雑なバイオ医薬品の開発において顧客業界から高い信頼を得ています。今回の経営方針期間中、デジタルソリューション事業の半導体材料事業とライフサイエンス事業へ集中的にリソースを投入し、独自性のある価値創出を進めます。これらの取り組みを通じて、デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業での市場成長を上回る高いトップライン成長と、2024年度のコア営業利益率20%以上を目指します。

## ターゲット：売上収益およびコア営業利益

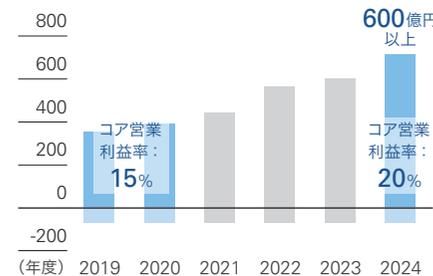
デジタルソリューション事業&ライフサイエンス事業：  
売上収益3,000億円超、新たな事業ポートフォリオで  
過去最高益を更新します

数値はデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、および次世代事業の合計です。売上収益を2020年度の2,000億円規模から今後CAGR10%を達成し2024年度までに3,000億円規模まで拡大します。コア営業利益率は2020年度の約15%から20%台へ引き上げます。EBITDAも同様に成長を果たします。

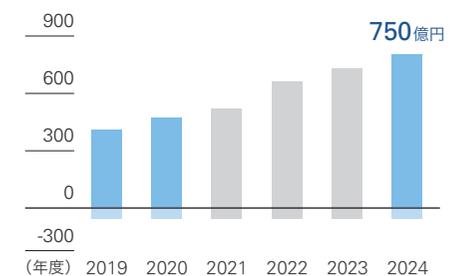
売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



EBITDA(億円)



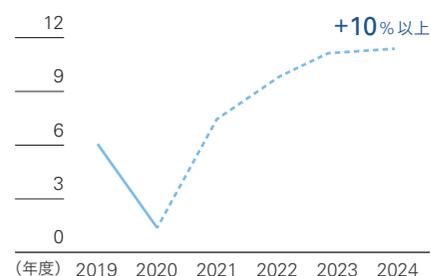
■ デジタルソリューション&ライフサイエンス ■ その他

## ターゲット：資本収益

ROE2桁を達成し各事業でROICを最大化します

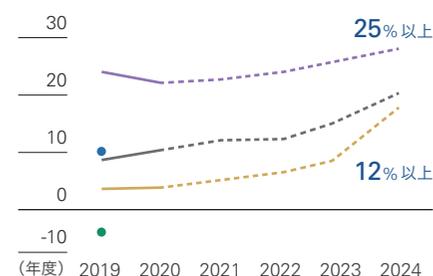
ROEは2桁を目標に資本生産性の向上に取り組みます。そのため個別事業はROIC改善に取り組みます。現在すでにデジタルソリューション事業においては達成できているため、今後も高いROICを維持していきます。ライフサイエンス事業はこれまでの先行投資段階から今後ROICの創出期に入り収益化を進めていきます。

ROE(%)



※ 全社目標

ROIC(%)

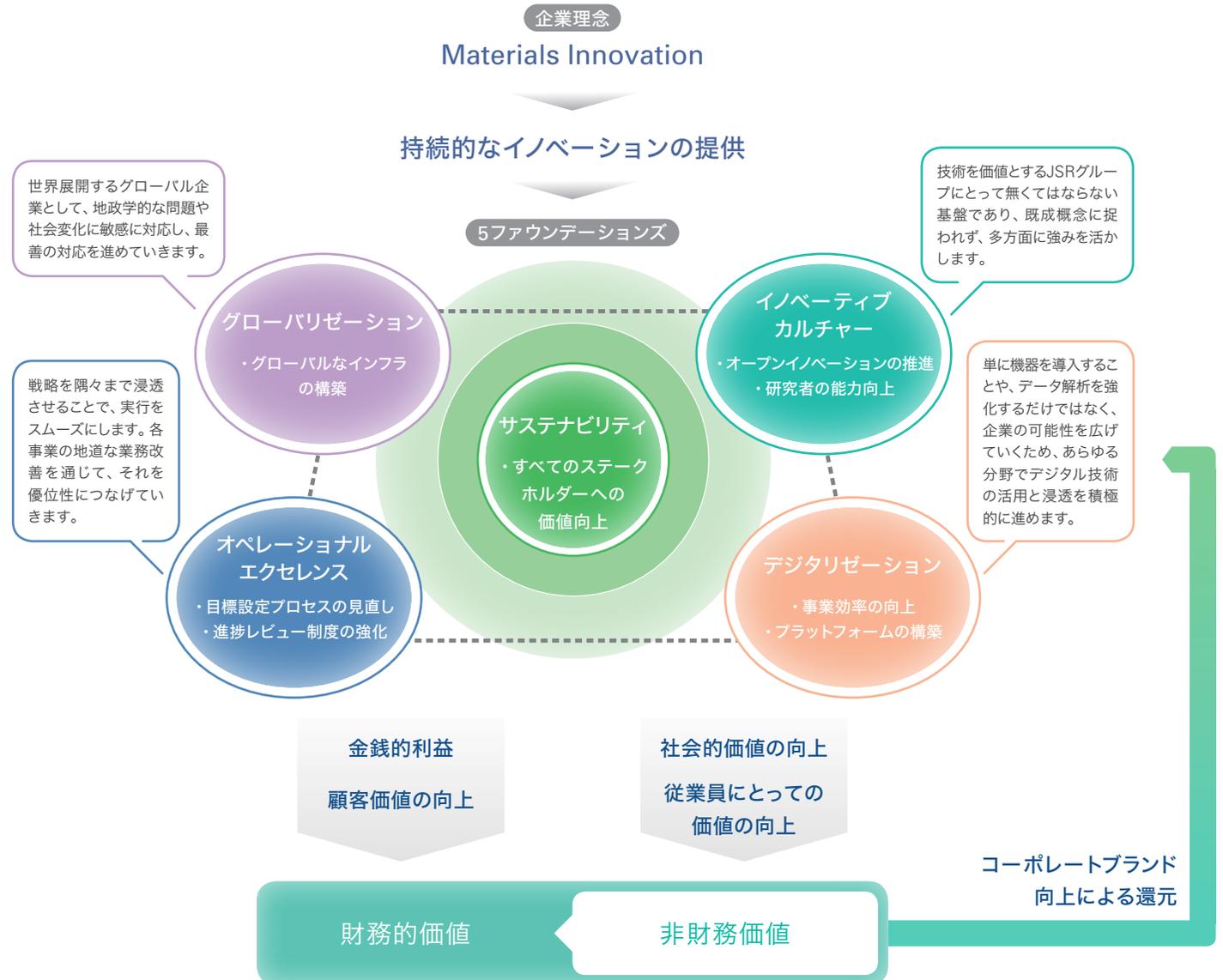


※ ライフサイエンス：投下資本にはのれんを含む

# レジリエントな経営基盤

## 5ファウンデーションズを通じた価値の創造

世界が複雑化し不確実性が高まる中で、様々な環境変化を機会に転換し成長につなげるには、これまで培ったJSRグループの文化風土をより強化し、変化に対応できるよう転換していく必要があります。そのために、風土的な基盤として5つのファウンデーションを新たに定義しています。サステナビリティに加え、最先端のテクノロジー企業であり続けるためのイノベーションを促進するイノベティブカルチャー、グローバルな変化に対応するための意識・能力・インフラを拡大するグローバリゼーション、デジタル変革(DX)の潮流を取り込んだ業務の効率化を進化させるデジタル化、そしてこれらを統合してオペレーションの革新に結び付けるオペレーショナルエクセレンスが5ファウンデーションズのフレームワークです。これらの取り組みを通じてレジリエント(強靱)な経営基盤を築き、持続的な企業価値の向上を目指します。



# ESG 課題への取り組み

## 全社的に取り組むESG目標

会社には様々なステークホルダーと共生しつつ、成長していくことが求められます。

ESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みとして、事業活動による製品やサービスの提供を通じ生活の質の向上、健康長寿社会の実現、地球環境保全に貢献します。また、コンプライアンスやリスクマネジメント等のガバナンス体制の下、経営を推進します。

従業員に対しては、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンやワークスタイルイノベーション等を通じ、多様な価値観の下、会社とともに成長を実現していくことを推進します。今回の経営方針では環境、社会、ガバナンスの各項目を経営基盤の軸として、中長期的な課題を設定しています。環境に係るGHG<sup>※1</sup>排出量削減と、社会に係る従業員エンゲージメントの向上については特に重視しています。JSRグループは、2050年GHG排出「実質ネットゼロ」を目指し、今後具体的に行動していきます。また、昨年10月に賛同を表明したTCFD<sup>※2</sup>提言のシナリオ分析を活用し、あらゆる局面に対応できるレジリエントな企業体制を構築していきます。さらに、従業員エンゲージメントの向上のための取り組みを行います。従業員のエンゲージメントに影響する因子を解析し、人事制度、働き方改革、ダイバーシティ施策等の取り組みに反映させていくとともに、各グループ会社や部門といった個別の課題も発掘していきます。

※1 GHG : greenhouse gas (温室効果ガス)

※2 TCFD : 金融安定理事会 (FSB) によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースのこと。2017年6月、気候変動リスクが金融機関や企業、政府などに及ぼす影響を、財務報告において開示することを求める提言を公表した。

## JSRグループのマテリアリティの見直しについて

2019年に実施した有識者との対話におけるご指摘を踏まえ、「事業活動」と「経営基盤」という2つの側面から再整理する「JSRサステナビリティ・チャレンジ」に取り組んできました。2019年より先行して実施した事業活動編に引き続き、昨年は経営基盤編としてマテリアリティの見直しを実施しました。これを着実に実行に移すことで、大きく変動する

現代において社会の要請に合わせて力強く成長していける、あらゆる側面で良い循環が構築できる環境を整えることができたと思います。

また、見直したマテリアリティを経営方針の策定に活用しています。今後もさらにJSRグループ一丸となってサステナビリティ経営を推進していきます。

サステナビリティレポート2021に当社グループのマテリアリティの見直しについて掲載しています。

経営基盤：グループ全体で環境/社会/ガバナンスに貢献

企業活動	環境 (Environment) ▶ P.34	社会 (Social) ▶ P.29	ガバナンス (Governance) ▶ P.35
中期注力テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>ワークスタイルイノベーション</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立・社外取締役</li> <li>多様性のある取締役会</li> </ul>
中期活動計画 KPI目標と評価法の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG 排出量削減 (TCFDへの取り組み)</li> <li>リユース/リサイクルの推進</li> <li>廃棄物削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント向上</li> <li>人事システムの再構築</li> <li>本社機能/役割の再定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会</li> </ul>
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候・環境への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント</li> </ul>	