

コーポレート・ガバナンス



コーポレートガバナンスの基本方針と運用につきましては、下記もご参照ください。
<https://www.jsr.co.jp/company/governance.html>

基本的な考え方

JSRグループは、企業理念「Materials Innovation－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。」を着実に実現しうる企業として、経営の効率化と透明性・健全性の維持により継続的に企業価値を創造し、すべてのステークホルダーから信頼され、満足される魅力ある企業の実現を目指しています。JSRは、監査役設置会社として、取締役会と監査役による業務執行の監視・監督を行う制度を基礎としつつ、執行役員制度、独立性と豊富な事業経験や高度な専門性を有する社外取締役および社外監査役の選任、メンバーの過半数を独立社外取締役で構成し、筆頭独立社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会・指名諮問委員会の設置、短期・中長期の業績連動報酬の導入等の施策により、経営監督機能を強化し、経営の透明性・健全性を維持するとともに、中長期の企業価値向上に向けての意思決定や業務執行の迅速化、効率化に継続的に努めています。

ガバナンスハイライト

社外の力を活用したガバナンス体制

現在の監査役会は、監査役3名のうち2名が独立性と高度な専門知識と豊富な経験を有する弁護士および税理士資格を有する公認会計士で構成されています。

また、JSRグループが成長領域と見込む分野の社外取締役を配置しています。

社外取締役
比率 | **44%**

社外監査役
比率 | **66%**

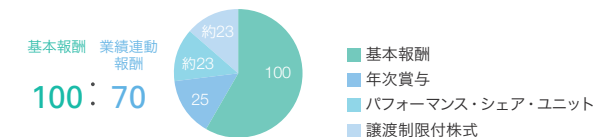
役員報酬の業績連動

当社の役員報酬は、固定報酬としての基本報酬、単年度の全社業績達成度等に連動する年次賞与、事後交付による業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）および株主の皆さまとの価値の共有を早期に促進することを目的とした譲渡制限付株式付与による報酬から構成されています。基本報酬を100とした場合の各報酬構成要素の割合（業績連動報酬は目標を100%達成時の標準額）は以下の通りとなります。

CEO



社長

専務執行役員／
常務執行役員／上席執行役員兼務

■ 基本報酬
■ 年次賞与
■ パフォーマンス・シェア・ユニット
■ 譲渡制限付株式

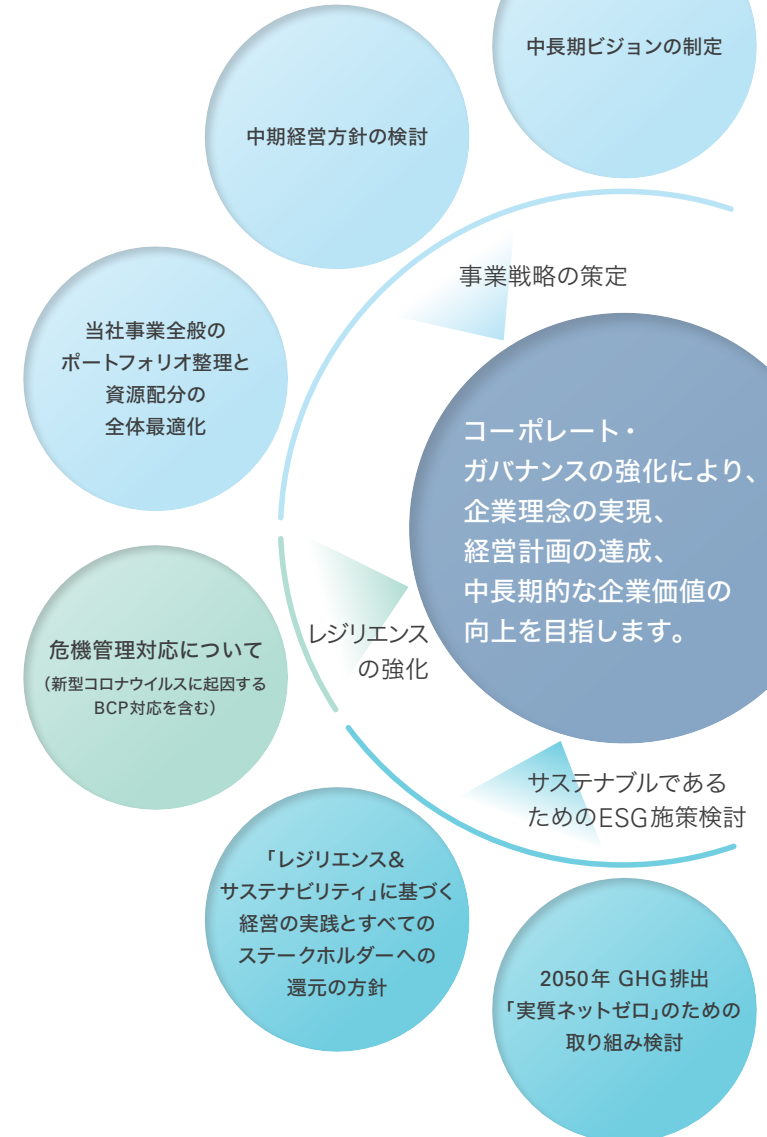
多彩なスキルセットを持つ取締役会メンバー

グローバル化、IT化、デジタル化等の事業環境の急速な変化に対応すべく、2019年度はJSR初の外国籍CEO（最高経営責任者）を、2020年6月には社内から初の女性取締役を選任しました。2021年度には外国籍社外取締役が選任され、取締役会のさらなる多様性の拡充を進めています。

女性取締役 | **1名**

外国人取締役 | **2名**

取締役会の主な審議事項



JSRレポート 2021 36

取締役会の実効性評価の結果概要について

JSRの取締役会では、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、実効性の向上を通じて、当社の企業価値の最大化を図っています。2020年度の実効性評価の結果、当社の取締役会は有効に機能しているとの結論を得ました。今後も実効性評価を実施していきます。

2020年度取締役会実効性評価の概要 およびその評価結果の概要

評価プロセス

JSRの取締役9名全員（うち2020年度時点の独立社外取締役3名）および監査役3名全員（うち独立社外監査役2名）に対するアンケート調査を実施し、取締役会においてアンケート結果や記載された意見に関する複数回の議論を経て、分析・評価を実施しました。なお、2020年度は評価の客観性向上のため、代表取締役CEOおよび代表取締役社長兼COOへのインタビューの実施、アンケート結果に対する分析・評価、取締役会に対する報告等において専門的な知見を持つ第三者を起用しました。

結論

「当社取締役会は、有効に機能している」と結論づけました。

評価理由

・当社の取締役会は、社内外の取締役と監査役が、国籍、性別等の多様性や専門性の観点からも適切に配置され、メンバー

それぞれが自身の経験、知見を活かしながら、中長期の企業価値の向上に向けた議論と執行の監督および後押しを担う会議体として機能していること。

- ・取締役会の運営にあたり、重要な経営課題、リスク等に関する議題が適切に付議され、また、社外メンバーへ事前に十分な情報提供が行われることで、取締役会において自由かつ活発な議論が行われていること。
- ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会は適切なメンバー構成の下、十分な議論を行い、独立性・客観性を保ちながら、適切な答申を行うことで、取締役会の監督機能を強化していること。
- ・取締役会として投資家・株主とのコミュニケーションを重要な取締役会の役割・責務と位置付け、取り組み状況について取締役会として四半期ごとに議論を行うとともに、メンバーが株主・投資家との直接の対話を行うことで、資本市場から期待される視点を当社の運営、職務執行に反映させ、企業価値を最大化する努力を行っていること。

改善を要する点に関する指摘

- ① 当社グループにおけるデジタル変革のさらなる推進に関連して、デジタル・IT領域における新しいビジネスモデルに精通した専門人材の強化が必要であり、今後その分野での経営経験のある社外取締役を登用することが望ましい。また、社外取締役の人数の増加、割合の上昇を含めた取締役会の構成については引き続き議論していくことが望ましい。

- ② 取締役会における議論をさらに深めるために、社外取締役に対して当社グループの各事業についての研修・教育・情報提供の機会を増やすなど、支援体制の強化が必要。
- ③ 報酬諮問委員会において、グローバルな視点も踏まえた報酬制度の継続的見直しをしていくことが望ましい。
- ④ サステナビリティ経営の重要性は強く認識されているが、サステナビリティ経営を後押しするためにどのような取り組みを進めていくべきか、取締役会でさらに議論を深めていくことが必要である。

今後の取り組み

取締役会実効性評価を行う中で改めて確認した重要な経営課題である①事業環境の変化に対応できる強靱（レジリエント）な事業構造、経営体制の強化、②半導体事業及びライフサイエンス事業という中核事業の成長戦略の実現、③エラストマー事業の構造改革の遂行、④カーボンニュートラル等の事業の持続的な成長に向けた課題への取り組み、⑤デジタルトランスフォーメーションを含むイノベーションへの投資の継続の進捗状況およびそれらに影響を与えうる外部環境の変化（環境問題や米中関係などの地政学リスク等）について、取締役会において議論を行いました。執行状況をモニタリングしていくとともに、取締役会に求められる役割、資質等の変化を認識し、取締役会の構成、議論の内容等について継続的に見直しを行っていきます。

報酬の基本方針

JSRはグローバル企業として企業グループの競争優位性を保つためにグローバルに優れ、かつ多様性のある経営人材を育成、採用を図り、株主の皆さまとの利益を共有するために役員に対して短期、中長期のインセンティブを設定し、透明性を保ちつつ、経営戦略および事業戦略の確実な実行を目指す報酬基本方針を設定しています。

- (1) 競争優位の構築と向上のため、また、グローバル経営のさらなる推進のため、国籍を問わず多様で優秀な人材を引き付け、確保し、報奨することができる報酬制度であること。
- (2) 当社の持続的発展を目指した経営戦略上の業務目標達成を動機付けるため、その達成に向け、健全な企業家精神の発揮を経営者にもたらすものであること。
- (3) 在任中の株式保有の強化を通じて株主の皆さまと当社役員の利益を積極的に共有することにより、中長期的な企業価値の向上をする報酬制度であること。

報酬ガバナンス

(1) 報酬等の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の決定方針や報酬制度、個別の報酬額等は、取締役会にて審議・決定を行います。取締役会の審議・決定に際しての独立性・客観性を確保す

るとともに取締役会の監督機能と説明責任を果たす能力を強化すべく、報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。

(2) 報酬諮問委員会の審議・答申事項

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、以下の対象者の報酬と項目について審議し、取締役会に対して答申または監査役会に対して助言を行います。

対象者：社内取締役（代表取締役および役付取締役を含む）、社外取締役、監査役、執行役員、相談役、顧問、名誉会長、その他重要な使用人

審議項目：報酬方針の策定、報酬制度の設計、業績目標の設定、インセンティブ報酬の合理性、報酬水準・ミックスの妥当性、報酬制度に基づく各役位の報酬額の決定等

(3) 報酬諮問委員会の構成・委員長の属性

当社の報酬諮問委員会の構成は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。報酬諮問委員会の委員長は、独立性・客観性と説明責任を果たす能力の強化の観点から実効的な委員会運営を図るべく、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしています。また、報酬諮問委員会には、外部コンサルタントおよび事務局がオブザーバーとして参加しています。

JSRの報酬制度

(1) 報酬の種類

当社の役員報酬は、固定報酬としての基本報酬、単年度の全社業績達成度等に連動する年次賞与、中長期的な全社業績達成度に連動する中期業績連動賞与および株主

【改定後】2021年6月17日以降

	報酬の種類	支給または付与等の時期	総会承認の概要
固定報酬	基本報酬	月次支給	取締役：上限額を月額60百万円（内社外取締役10百万円） （2019年6月18日開催第74回定時株主総会） 監査役：上限額を月額10百万円（2005年6月17日開催第60回定時株主総会）
業績連動報酬	年次賞与	毎年一定の時期に支給	上限額を年額432百万円 （2019年6月18日開催第74回定時株主総会）
	パフォーマンス・シェア・ユニット	原則として、2021年度にユニットを付与し、業績評価期間終了後に株式および金銭を一括して交付および支給	・金銭報酬債権および金銭の総額の上限：対象期間につき80万株×交付時株価 ・交付上限株式数の上限：対象期間につき40万株 （2021年6月17日開催第76回定時株主総会）
	譲渡制限付株式付与による報酬	毎年一定の時期に支給	・年額400百万円以内かつ株式総数40万株以内 ・譲渡制限解除は3～30年間までの間で取締役会が予め定める期間、かつ、譲渡制限期間中、取締役会が定める正当な理由による退任等が生じた場合。 （2021年6月17日開催第76回定時株主総会）

の皆さまとの価値の共有を早期に促進することを目的とした譲渡制限付株式(非金銭報酬)から構成されていましたが、2021年度より中期業績連動賞与を廃止し、事後交付による業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)を導入します。なお、中期業績連動賞与に関しては、すでに業績測定期間が開始しているものを除き、今後、当該報酬の額の定めに基づく金銭の支給は行わないこととします。また、譲渡制限付株式については、譲渡制限解除の期間および上限金額・上限株数の改定を行っています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、役割に鑑み基本報酬のみとしています。

改定の理由

- ・当社の取締役に対して、2024年度を最終年度とした中期経営計画および事業構造改革の着実な遂行と持続的な企業価値の向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため。
- ・当社の取締役が、より長期の目線で持続的成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を創造することについて、一層の意識を高めるため。
- ・真のグローバル企業を目指す中で、国籍を問わず優秀な経営人材を確保するための適切な報酬額水準、報酬構成とするため。

(2) 報酬水準の妥当性

上記の報酬構成およびその支給割合の検討に際し、外部の報酬コンサルタントが有する役員報酬データベースに基づき、当社の事業規模や業種・業態に類似する企業等を同輩企業として報酬ベンチマークを毎年行い、報酬諮問委員会が報酬水準の妥当性を検証しています。また、海外事業の統括等を担当する取締役の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に際しては、その担当地域における役員報酬調査データに基づき、上記同様の手法を用いて報酬ベンチマーク分析を毎年行い、役位ごとの職責やグループ経営への影響の大きさを考慮して、報酬諮問委員会で報酬水準等の妥当性を検証しています。

(3) 取締役(社外取締役を除く)報酬の構成要素割合

取締役(社外取締役を除く)報酬の構成要素割合については、経営責任の重い役位上位者に対し、業績結果の反映割合を高める方針に基づき、役位上位者の業績連動部分の割合を高める一方で業績目標の達成に係る潜在リスク等を考慮し、役位ごとの報酬水準を決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

区分	取締役		監査役	
	支給人員 (名)	支給額 (百万円/年)	支給人員 (名)	支給額 (百万円/年)
基本報酬	9	289	4	50
(うち社外役員)	(3)	(43)	(2)	(22)
当事業年度に係る 年次賞与	6	182	－	－
(うち社外役員)	(－)	(－)	(－)	(－)
中期業績連動賞与	6	0	－	－
(うち社外役員)	(－)	(－)	(－)	(－)
譲渡制限付 株式報酬	6	124	－	－
(うち社外役員)	(－)	(－)	(－)	(－)

(上記記載の人員数および報酬等の額には、当事業年度中に退任した監査役1名を含んでいます。)

(上記の表に使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。)

(記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。)

(上記記載の譲渡制限付株式報酬の支給額は、2019年7月8日開催の取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値1,706円/株および2020年7月13日開催の取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値2,110円/株で計算しています。)

JSRグループの経営体制の 継承と評価（指名諮問委員会の取り組み）

JSRは2015年度に指名諮問委員会を設置しました。現在、同委員会は筆頭独立社外取締役を委員長とする独立社外取締役4名（委員長含む）、代表取締役CEOおよび代表取締役社長兼COOの6名で構成され、CEOおよび社長の選解任、取締役会の構成および選任や当社グループの経営体制、重要な経営ポストの継承計画について客観的かつ長期的に検討を行っています。

2020年度についても、CEOおよび社長から同委員会に対する年間経営活動報告が行われ、年間経営活動に対する評価を行いました。また、今後の経営層の後継者計画や取締役会の構成および選任等に関する検討を行いました。

指名諮問委員会

JSRでは役員選任の方針と手続きの透明性を確保するため、メンバーの過半数を独立社外取締役で構成し、筆頭独立社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会では、取締役会に必要な知識・経験・能力の多様性と規模の基準および役員選任の基準と手続きならびに取締役、役付執行役員（席執行役員含む）および監査役候補者について審議し、取締役会に報告しています。

また、CEOおよび、または社長は、指名諮問委員会に広範な戦略的経営活動を含めて年間経営活動報告を提出します。指名諮問委員会は報告に基づき、CEOおよび、または社長

の業績およびパフォーマンスを評価し、経営の品質改善の要否を進言します。

取締役の解任

CEOを含む取締役の解任が必要な事由が生じたとき指名諮問委員会が判断した場合は、適時に審議を行い、その結果を取締役会に報告します。CEOおよび、または社長の解任について審議する際には社外取締役のみで議論をする機会を設けるなど、審議の透明性を確保しています。上述の年間経営活動報告提出を起点として、CEOおよび、または社長の業績、パフォーマンス評価、経営の置かれた状況、経済見通し等に基づき、毎年、CEOおよび、または社長の選解任や任期を判断します。

取締役候補者の選任基準

取締役候補者の指名に際しては、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督を適切かつ機動的に行うため、取締役会として必要な知識・経験・能力の多様性および規模のバランスを確保することを基本とし、心身ともに健康で、優れた人格と人望、高い見識と倫理観を有する者を選任しています。そのうえで、社内取締役は国内外の事業運営、研究開発、製造、製造技術、人事、財務・会計等の分野での豊富な知識や経験、高い能力や優れた実績を有する者を選任することとしています。社外取締役は独立性および様々な分野での豊富な企業経営および事業運営の経験を有し、幅広い視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ

問題提起を行うことのできる者を選任することとしています。

監査役候補者の選任基準

会社法等の法令や定款・社内諸規程等に基づき、取締役の意思決定の過程、業務執行状況を監査し、経営の透明性と健全性を確保するという観点から、心身ともに健康で、優れた人格と人望、高い見識と倫理観を有する者の中から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門知識を有する者（うち1名は財務・会計に関する適切な知見を有するもの）を選任することとしています。特に、社外監査役については、独立性を有し、法律や会計等に関する幅広い経験・知見を有する者を選任することとしています。

取締役・監査役に対するトレーニング方針

新任執行役員に対し、将来の取締役候補者としての観点から、新任取締役向けの社外講習会等に参加する機会を提供しています。新任の社外取締役および社外監査役に対し、JSRおよび当社の事業への理解を深めるための導入教育や工場・研究所の見学等を実施しています。また、取締役会開催時には、当社の事業に関連の深いテーマを「特定テーマ」として取り上げて意見交換を行う機会を設け、当社の事業課題等についての理解のみならず、他の取締役や監査役との意思疎通を深める機会を提供しています。さらに、株主総会開催前に定期的に、外部講師によるコーポレート・ガバナンスおよび法改正状況等を振り返る研修を徹底しています。

サクセッションプラン

CEOおよび、または社長の後継者については、複数の後継者候補に対し、必要なスキルを獲得するためのトレーニングやリーダーシップ向上のためのコーチングを実施し、指名諮問委員会が後継者候補と面談を行い候補者選定に携わるなど、客観性・透明性のある手続きにより、計画的に育成・選定しています。

株主との建設的な対話に関する方針

JSRは、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR業務は財務部門および広報部門を担当する執行役員が所管し、財務部門と広報部門が連携して投資家との対話を補助しています。国内外の主要な機関投資家に対し、毎年CEO、社長またはIR担当執行役員が面談し、進捗状況等を説明しています。決算財務情報のほか、事業内容、中期経営計画の内容・進捗状況等の会社情報、環境への取り組みやレスポンス・ケアを含むサステナビリティ推進関連情報、研究開発への取り組み等をホームページに掲載し、投資家への会社情報の発信に努めています。対話により得られた投資家の意見や質問は、IR活動報告として経営陣にフィードバックしています。対話に際し、インサイダー情報を適切に管理しています（各決算発表前のサイレント期間の設置、インサイダー取引防止の規則制定、社員教育等）。

社外取締役メッセージ



松田 譲

決算発表の取締役会決議に際して、説明がまず期中の株価の動きや市場コンセンサスとの差から始まるのは、他社に比べて極めて特徴的であり、投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュ

ニケーションを重視するJSRの基本的姿勢の表れだと思います。この新型コロナウイルス感染拡大下で人々の価値観や、社会構造が大きく変化する中で、当社は現在、事業構造改革の大きな転換期にあります。事業環境の変化に合わせて当社の中核事業と位置付ける半導体材料事業およびライフサイエンス事業の将来の目指すべき姿や成長戦略についてしっかりと議論し、各ステークホルダーに説明責任を果たすことが一番重要であると考えています。



菅田 史朗

JSRの取締役会はメンバーに外国人、女性、投資家からも選任するなど、多様性が高いことが特徴です。また新型コロナウイルス感染拡大下にあっても十分な感染防止策を施し、取締役会をできるだけリアルでも開催して、活発で実質的な討議を行っています。

報酬諮問委員会や指名諮問委員会でも、社内役員からの提案や外部からの情報をベースに率直な意見交換を行い、社外役員の意見を十分反映して取りまとめ、取締役会に答申しています。このようなガバナンス体制の下、現在創業以来の大幅な構造改革を進めています。社会に一層貢献する企業として成長するため、今後はどういうように経営資源を追加、改変して、注力する事業の深化と拡大を加速するかが最大の課題です。



関 忠行

JSRの取締役会は今年度で社外取締役比率44%、女性取締役比率11%（監査役を含む女性役員比率25%）、外国籍取締役比率22%と多様な構成となり、また社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会、報酬諮問委員会が設置されており、ガバナンス面では充実しました。一方で、ガバナンスがいかに充実しても、

企業価値において結果が出なければ意味がありません。今年度から始まる経営方針で公表する定量・定性計画の確実な達成がなされて初めて、当社が具備したガバナンスの効果も発揮されたいと思います。市場は会社の形式的なガバナンス面の充足度よりも、経営の結果である利益や時価総額の持続的な成長を期待し、モニターしていることを肝に銘じ、社外取締役として当社のガバナンスの強みを礎にして経営方針の進捗をしっかりと監督していきたいと考えています。

取締役および監査役（2021年6月17日現在）



代表取締役CEO
エリック ジョンソン
北米事業統括 担当
JSR North America
Holdings, Inc. 取締役社長



代表取締役社長兼COO
川橋 信夫



取締役 専務執行役員
川崎 弘一
人材開発、
ダイバーシティ推進 担当



取締役 常務執行役員
宮崎 秀樹
経理、財務、広報、システム戦略、
サイバーセキュリティ統括、
業務プロセス刷新 担当



取締役 上席執行役員
中山 美加
サステナビリティ推進 担当
サステナビリティ推進部長



社外取締役
松田 譲



社外取締役
菅田 史朗



社外取締役
関 忠行



社外取締役
**デイビッド ロバート
ヘイル**



常勤監査役
岩淵 知明



社外監査役
加藤 久子



社外監査役
甲斐 順子

執行役員（2021年6月17日現在）※

常務執行役員

平野 勇人

エラストマー事業統括 担当、日本合成ゴム分割準備(株)取締役社長
兼 日本ブチル(株)取締役社長

常務執行役員

井上 勝也

構造改革推進 担当
構造改革推進部長

常務執行役員

須原 忠浩

デジタルソリューション事業統括、エッジコンピューティング 担当
JSR Micro Korea Co., Ltd. 代表理事

上席執行役員

山脇 一公

合成樹脂事業 担当
テクノUMG(株)取締役社長

上席執行役員

土居 誠

法務、コンプライアンス、総務、秘書室 担当 法務部長

上席執行役員

山口 佳一

電子材料事業 担当
電子材料事業部長 兼 (株)イーテック 取締役社長

上席執行役員

阿部 一至

エラストマー事業 担当
エラストマー事業部長 兼 (株)エラストミックス 取締役社長
兼 ジェイエスアール クレイトン エラストマー (株)取締役社長
兼 JSR Elastomer Europe GmbH 代表取締役
兼 日密科優橡膠(佛山)有限公司 董事長

上席執行役員

佐伯 光一

四日市工場 担当 四日市工場長 兼 四日市工場事務部長

上席執行役員

高橋 成治

生産・技術、原料機材調達、生産物流 担当

上席執行役員

原 弘一

経営企画(グループ企業統括含む) 担当 経営企画部長

執行役員

藤井 安文

経営監査室長

執行役員

山近 幹雄

生産・技術 副担当、四日市工場 副担当 四日市副工場長 兼
デジタルソリューション事業DX企画推進部長

執行役員

ティム ローリー

ライフサイエンス事業部長
兼 JSR Life Sciences, LLC社長

執行役員

高橋 純一

品質保証、環境安全 担当
製品・品質保証部長

執行役員

脇山 恵介

ディスプレイソリューション事業、中国事業統括 担当
ディスプレイソリューション事業部長
兼 JSR (Shanghai) Co., Ltd. 董事長
兼 JSR Display Technology (Shanghai) Co., Ltd. 董事長
兼 JSR Micro (Changshu) Co., Ltd. 董事長

執行役員

立花 市子

法務 副担当、コンプライアンス 副担当
コンプライアンス部長

執行役員

木村 徹

研究開発(CTO)、事業創出 担当
RDテクノロジー・デジタル変革センター長
兼 JSR Active Innovation Fund合同会社職務執行者

執行役員

吉本 豊

社長室 担当、事業創出 副担当 社長室長

執行役員

徳久 博昭

研究開発 副担当(副CTO)
研究開発部長 兼 四日市研究センター長

執行役員

ハッシュ バクバズ

デジタルトランスフォーメーション 担当(CDO)
グローバルDX推進部長

執行役員

江本 賢一

経理 副担当、財務 副担当、広報 副担当 財務部長 兼 経理部長

※ 取締役兼務者を除く