CEOメッセージ

マテリアルを通じてイノベーションを提供し、持続的に成長します。

2020年度を振り返って

2019年にCEOに就任してから程なくして新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、昨年度中は危機感を持って厳しい対応を行ってきました。現在も危機であることには変わりがありませんが、私たちは状況をコントロールし、主体的かつ臨機応変に対応できる術を身につけています。今回のパンデミックが突発的な危機ではなく「状態」になっている以上、成長のための変化のきっかけとして、制度面を含めて見直す機会と捉えるべきだと考えています。

今後も持続的に成長するために

JSRグループはテクノロジーカンパニーであり、イノベーションを通して最先端の技術を提供することが私たちのビジネスの本質です。企業理念である「Materials Innovation」には、素材の製造にイノベーションを取り入れるということにとどまらず、マテリアルを通じてイノベーションを提供していくという思いが込められています。イノベーションは私たちの価値の源泉であり、これまでも、そしてこれからも変わることはありません。常に最先端の技術を磨き、最適な方法

代表取締役CEO
エリック ジョンソン

でイノベーションを社会に価値として提供していくことが当社グループの社会的存在意義でもあります。

近年、激甚災害といった言葉を耳にしますが、社会全体にも破壊的な変化の波が加速度的に襲来することは想像に難くありません。新型コロナウイルス感染拡大もそうした波の一つとして捉えることができ、地政学的なリスクや気候変動、技術革新なども同じような波となって社会にインパクトを与える可能性があります。その中で当社グループがサステナブル(持続可能)にかつ最大限に社会に価値を提供していくためには、常に社会の動きに敏感に反応し、ネガティブな環境も潜在的なチャンスとして捉えることができる、柔軟でレジリエント(強靭)な組織が必要になります。今回の経営方針ではレジリエンスとサステナビリティをキーワードに、今後も常に最先端の技術を提供し続けることを戦略目標の主眼においています。

エラストマー事業の分社化・株式譲渡について

JSRグループはこの度、祖業でもあるエラストマー事業を分社化し、その株式を譲渡する決断をしました。これまでも、事業のポートフォリオを多角化させてきましたが、今回は最も大きな変化となりました。

エラストマー事業の業績は近年、マクロ経済的な状況を踏まえても、利益率を含めて厳しい状況にありましたが、そのことは今回の譲渡という決断の大きな要因ではありませんでした。長期の視点で当社グループがどこにリソースを投入し収益を上げていくべきかを再度見直した結果、成長性の高いデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業では当社グループの技術優位性を発揮できる一方で、石油化学系事業に関しては、今後も長期的に成長するためには大幅な構造改革の必要がありました。

エラストマー事業は祖業であり、日本合成ゴムとして設立された当社グループにとってみればアイデンティティとも言える事業です。私自身も当社グループの一員に加わってから20年以上が経ちますが、長きにわたって当社グループの屋台骨を支えてきたエラストマー事業には格別の思いがあります。

一方で、現在はSSBRをはじめとする優れた製品とポジションを確保していますが、今後もそうしたポジションを維持していくためには当社グループ単独のリソースでは限界があることも避けられない現実でした。エラストマー事業の持続的な発展を考えた場合、より多くのリソースに恵まれ、相乗効果が期待できる事業環境でビジネスを展開することで、中長期的により大きな価値を社会に提供できるはずです。今回の譲渡先であるENEOS株式会社は、関連事業を広く展開し、機能性材料にも力を入れる方針を打ち出しておられ、シナジー

JSR四日市工場

効果も含めて、エラストマー事業をより成長に適した環境に置くことができると判断しました。この決断が当社グループにとってもエラストマー事業にとっても、譲渡先のENEOS株式会社を含めすべてのステークホルダーにとっても、最良の選択肢となるものと確信しています。

2024年度に向けた経営方針

JSRグループは2021年3月に、新型コロナウイルス感染拡大を受けて発表を延期していた経営方針を発表しました。これまでは3年ごとに詳細な中期経営計画を作成してきましたが、今回は2024年度に向けた経営方針としてまとめたもので、より長期的な戦略的方向性を示すという点でこれまでの中期経営計画とは異なっています。その理由は、今回の新型コロナウイルス感染拡大のように破壊的な変化が発生した場合、詳細に作り込んだ3年計画では前提条件が変わってしまい、計画自体の価値が無くなってしまうことを実感したからです。そこで今回の経営方針では5年に期間を変更し、先に述べたようなレジリエントな組織づくりや企業文化の改革を通して、当社グループの優位性を今後も維持していきます。2桁以上のROEや新しいポートフォリオでの最高益の更新などの数値目標を設定して進捗状況を毎年検証しますが、それに加えて戦略的な方向性の進捗も重視しています。10年、20年先の市場を予測するのは難しいことですが、この戦略に沿って、常に世界をリードするテクノロジーカンパニーであり続けることができれば、長期的にも成長していけるはずです。

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業

今後は、デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業がJSRグループの中心的な成長ドライバーになっていきます。どちらも当社グループが独自の最先端技術を持つ領域であり、市場も急速に成長しています。この2つの事業については適切なリソースを確保し、投資を行っていくことで市場成長を上回る成長率を目指していきます。同時に、次世代研究に対する投資も積極的に行っていきます。私たちは、ライフサイエンス事業を中心とするこれまでの経験を通じて、M&Aとその後のスムーズなシナジー構築のノウハウを得ることができました。今後も、特に当社グループとの間で足し算ではなく掛け算が成立する分野においては、M&Aの可能性についても引き続き検討していきます。これらの取り組みにより、当社グループはグローバルリーダーとして成長し続けられると考えています。

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

レジリエンスとサステナビリティのための5ファウンデーションズ

破壊的な社会変化の波を掻いくぐり、サステナブルに成長していくにあたって、まずはその波を察知・識別しなくてはなりません。そして、それに対応していくために筋肉質な組織と柔軟なマインドセットが必要です。それが今回の経営方針で述べているレジリエンスとサステナビリティの意味するところです。JSRグループは昨年度から、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ファウンデーションズ」という形で新たに打ち出しました。具体的な要素は、サステナビリティ(Sustainability)、イノベーティブカルチャー(Innovative Culture)、デジタリゼーション(Digitalization)、グローバリゼーション(Globalization)とオペレーショナルエクセレンス(Operational Excellence)の5つです。各項目に担当者を配置して積極的に活動していますが、今後はさらにKPI(重要業績評価指標)を設けて、活動を進展させていく考えです。

これらの活動は、単にそれぞれのテーマについて取り組むのではなく、それらを踏まえたより大きい枠組みの中で常に戦略的に取り組むことが必要です。たとえばサステナビリティにおいては、当社グループは2050年までにGHG※排出の実質ネットゼロを掲げています。気候変動のリスクやそれに伴う規制に対応する意味合いがあるのはもちろんですが、実際にはこれまでの取り組みの延長線上で達成することは困難です。ここで重要なのは、単に温室効果ガスを減らすのではなく、今後も気候変動を乗り越えて当社グループがサステナブルであるためには、リスクやブランドイメージ、事業継続性など包括的な影響を踏まえて、戦略的にビジネスモデルを再定義していくことです。こうして既成概念の再考を柔軟に実行できるのがレジリエントな組織であり、それができる組織にこそ、ビジネスモデルを創出するチャンスもあると考えています。

イノベーティブカルチャーは、当社グループの価値の源泉であるイノベーションを磨く活動です。現在はマテリアルズ・インフォマティクスや量子技術について、様々な協業やオープンイノベーションを通じて研究に取り組んでいますが、こうした技術そのものの研究に加えて、先端技術をどのような方法で社会に提供することができるかについても探索を進める必要があります。

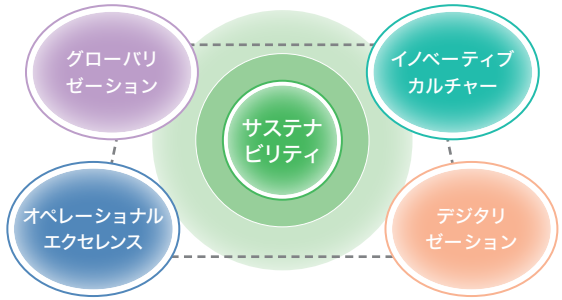
デジタリゼーションも重要な基盤です。ただし、当社グループにとってデジタリゼーション自体はビジネスではなく、ビジネスのためのツールであることを明確にする必要があります。デジタル変革(DX)は、ビジネスモデルの変革もさることながら、組織の動きをスムーズにする潤滑油のような役割を果たすのではと期待しています。

また、人材面についても活動を進めており、世界の優れた人材にとって魅力的な職場を維持し最大のパフォーマンスを発揮するために、従業員エンゲージメントの向上に力を入れています。今年に入り、初めての試みとして全グループ共通の意識調査を行いました。今後はこうした結果も踏まえつつ、働く場としての魅力を向上させていきます。

こうした取り組みは、よくある人事制度改革の一つと捉えがちですが、私はむしろ、優れた人材確保のためのサバイバルだと考えています。世界中で優秀な人材の取り合いが起きており、彼ら彼女らが最大限の能力を発揮できる環境を整えなければ、現在の従業員がパフォーマンスを発揮できないばかりか、優れた人材から敬遠されるようになってしまいます。このため、性別、人種、国籍、個人の嗜好、身体的な困難等にかかわらず、従業員の活躍の障害があれば取り除く必要があり、事業活動と同じ戦略的な視点で改革を行っていきます。

※ GHG：greenhouse gas(温室効果ガス)

5ファウンデーションズ



ガバナンス

JSRグループは、優れたガバナンスは企業の持続性に直結していると考えており、これまでも独立社外取締役の選出や、持ち合い株式の縮小、各種委員会の設置などに積極的に取り組んできました。

今期は、投資会社のバリューアクトのパートナー1名を社外取締役として招きました。投資先企業における取締役としてグローバルに経営管理や事業変革等に携わってきた豊富な経験から、当社グループの企業価値の継続的向上に貢献いただけるものと期待しています。当社グループに幅広い知識が新たにもたらされるのに加え、2人目の外国人を社外取締役として迎えることになり、取締役会の多様性が向上しました。今後も戦略的にガバナンスの改善に積極的に取り組んでいきます。

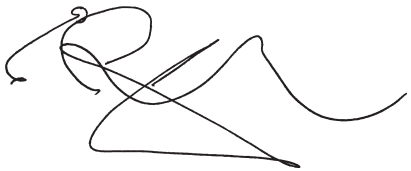
安全に対する姿勢

JSRグループにおいては、安全は何よりも優先すべきものです。安全を実現することは、良質で信頼性の高い製品に直結すると考えています。安全の実現のためには、ルールや投資が必要ですが、安全について少しでも疑問があれば声を上げていけるという文化が最も重要です。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへ

株主の皆さまは私たちを信頼して投資していただいています。その期待に応えるため、誠実かつモラルをもって、戦略的に経営を行っていきます。JSRグループはデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業という成長が予想される分野において、技術的に優位な立場を維持しています。そして今後さらに起こるであろう破壊的変化の波を乗り越えて持続的に成長し続けるために、提供すべき価値やその方法について、そして社会の変動を捉えて適切に対応していく組織について、常に見直すことで変化を受け入れていきます。

従業員が豊かになれる制度を確保し、お客様に高いイノベーションを提供し、取引先や協業相手などのパートナー企業にとっても安心できる組織を維持していくことが重要です。もし、当社グループに関わる人が苦しんでいることがあれば、当社グループの従業員も苦しんでいるということです。私は常にWe are on your side.という精神を忘れずにすべてのステークホルダーの皆さまと接していきます。それでこそビジネスが今後も成長し続けることができます。そうしてすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応え続けることで、株主の皆さまに対して納得のいくリターンができるようになるとともに、当社グループに投資いただいたことを誇りに思っていただけると固く信じています。私も長期的成長のパートナーとして皆さまとの対話を続けていきますので、今後ともご支援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

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靭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靭性を高め、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(強靭)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
- デジタリゼーション
- グローバリゼーション
- 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

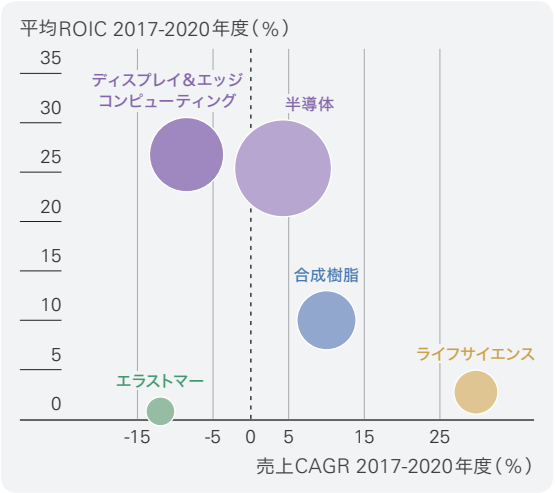
成長ドライバー

新たな経営方針として、『中長期的なレジリエンス(強靭性)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み、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。

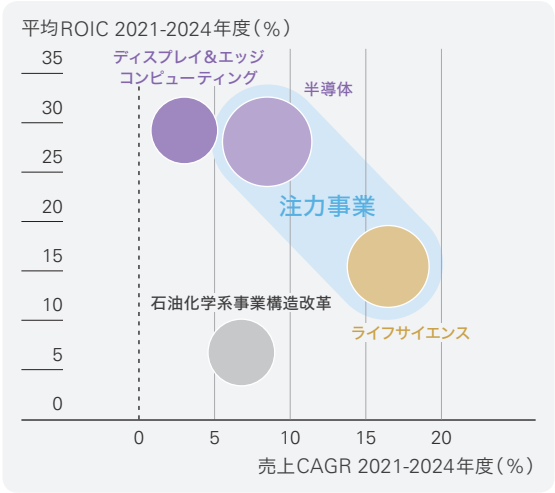
現在の事業ポートフォリオ



※ 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

縦軸にROIC、横軸に売上高伸び率。円の大きさはコア営業利益を表す。左側が過去4年、右側が今後4年を示す。

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

事業戦略の概況

	デジタルソリューション事業 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%)	ライフサイエンス事業 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※1:20億ドル(半導体市場:4,300億ドル) トレンド　・安定的に成長 ・技術革新の進展	規模　CDMO※2市場計※3:60億ドル(バイオ医薬品市場:3,500億ドル) トレンド　・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

事業目標

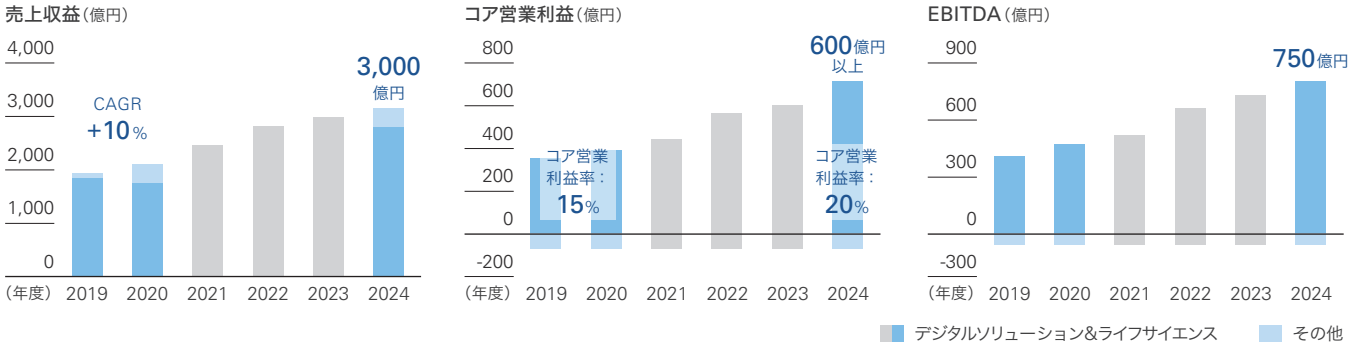
ターゲットとする利益目標

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

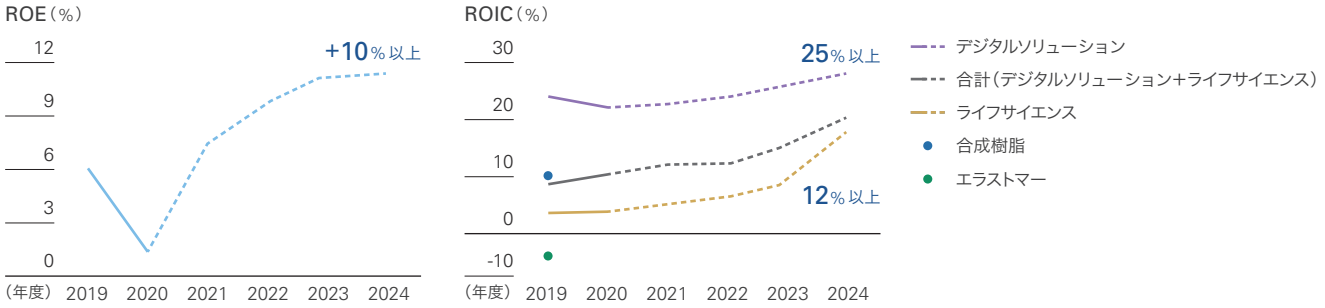
数値はデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、および次世代事業の合計です。売上収益を2020年度の2,000億円規模から今後CAGR10%を達成し2024年度までに3,000億円規模まで拡大します。コア営業利益率は2020年度の約15%から20%台へ引き上げます。EBITDAも同様に成長を果たします。



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。



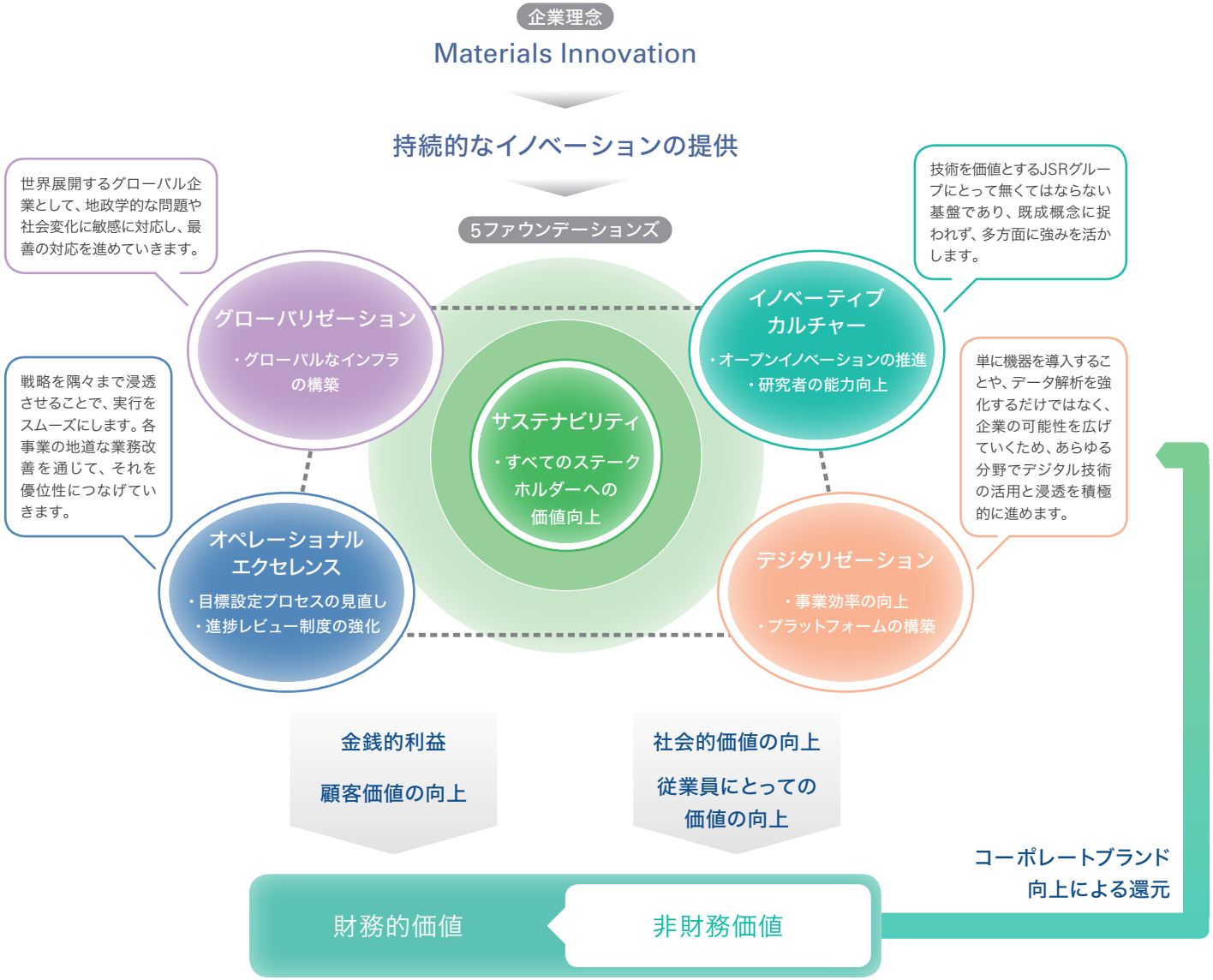
※ 全社目標

※ 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ことが必要です。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ーティブカルチャー、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リゼーション、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（強靭）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※1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※2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	・環境負荷低減	・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ・ワークスタイルイノベーション	・独立・社外取締役 ・多様性のある取締役会 ・指名・報酬諮問委員会
中期活動計画KPI目標と評価法の設定	・GHG排出量削減（TCFDへの取り組み） ・リユース/リサイクルの推進 ・廃棄物削減	・従業員エンゲージメント向上 ・人事システムの再構築 ・本社機能/役割の再定義	
指標	・気候・環境への影響	・従業員エンゲージメント	

財務担当役員メッセージ

安定的な財務基盤の構築と企業価値の向上

JSRグループのビジネス戦略の基本は技術開発力に裏打ちされた製品やサービスに基づいて、お客様にイノベーションを通じた価値を提供し続け、結果としてそこから利益を得ていくことです。そうすることで、お客様や、従業員とともに当社グループも成長し、結果として株主の皆さまの期待にも応えることができると考えています。私の役割は、これを財務面からスムーズにかつ最大化させるとともに、安定した財務基盤を築くことであると考えています。

レジリエント(強靭)でサステナブル(持続可能)な組織を目指し、お客様、従業員、社会、株主というステークホルダーとともに歩みを進めていくためには、財務担当役員である私も戦略的にはCEOと同じ視点に立つ必要があります。短期での株主利益のみを求めることはせず、持続的な企業価値の向上が重要になると考えています。エラストマー事業の譲渡に関しても財務面からだけでなく、真にこれらのステークホルダーへの貢献を果たすために詳細に検討しました。エラストマー事業を少ないリソースの中で続けていくのではなく、日本や世界のトップレベルの技術で戦っていくことができる環境の方が、業績的な向上以外にも従業員のやりがいや社会への貢献という面でステークホルダーへの期待に応える結果をもたらすことになると確信しています。

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染拡大によるJSRグループ全体の売上収益への影響は期初の段階で、約500億円程度の減収と予想していました。しかし実際には上半期は大きな影響を受けたものの、下半期には影響が予想よりも小さくなりました。その結果、新型コロナウイルスによる影響を合計すると、400億円程度の減収に抑えることができましたが、2020年度は前期比では業績が減収減益となりました。

デジタルソリューション事業は、前期に対して増収増益となりました。半導体材料事業は、最先端フォトレジストを中心に販売が堅調に推移し増収増益となりました。ディスプレイ材料事業は、一部顧客での生産撤退に起因した、着色レジストなどの販売の減少により売上収益は前期を下回りましたが、配向膜の販売が堅調に推移し、コア営業利益は前期を上回りました。

ライフサイエンス事業は、CDMO事業(バイオ医薬品の開発・製造受託)やCRO事業(医薬品の開発受託)の売上収益が増加しましたが、新型コロナウイルスの影響による一時的な要因によりコア営業利益は前期を下回りました。

エラストマー事業と合成樹脂事業は、前期に対して減収減益となりました。上期は新型コロナウイルスの影響による自動車、タイヤ関連市場の需要の減少がありましたが、下期から需要は回復基調にありました。

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大による先行きの不透明感を踏まえ、当初予定していた、経営方針の発表を一度見送りました。一方で、発表の準備を進めていた経営方針の骨子を2020年4月の決算発表の際に「基本的な考え方」として発表しました。2020年度はその基本的な考え方に沿って、各事業の改革などを実行しました。事業構造改革

という観点では、昨年末にディスプレイ材料事業の改革を断行しました。現在ディスプレイ材料事業は比較的利益率が高い事業ですが、市場という観点ではこれまでの台湾、韓国から中国への集中が急速に進んでいることを踏まえ、一部を残して台湾と韓国から撤退し、主要顧客が集中する中国に集約して高い利益率を維持しながら、成長事業へ投資をするためのフリーキャッシュ・フローをしっかりと積み上げていくという位置付けが明確になりました。

石油化学系の事業に関しましては、より一層踏み込んだ厳しい事業構造改革を行う必要性がありました。そこで2020年度は、エラストマー事業の将来に生み出すキャッシュ・フローを想定し、現在の資産が見合うのかどうかの算定を行いました。その後、第三者の価値算定基準を交え、結果、800億円規模の減損損失を計上しました。そして最終的には2021年5月11日にENEOS株式会社への譲渡を決定しました。

2020年度は、経営方針の発表こそ延期になったものの、基本方針はすでに決定していたことから、新しい経営方針に向けた0年目として進めることができたと考えています。

経営方針

今回の2024年度に向けた経営方針で数値目標を発表しましたが、重要なのは新たな事業ポートフォリオを通して、持続的に利益を成長させることです。この達成にはデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業の大きな成長が鍵になります。デジタルソリューション事業においては需要が拡大しています。JSRグループは、技術力に裏打ちされた高付加価値製品に特化し、さらに生産力も増強してきました。それにより市場成長を上回る伸びを実現していく考えです。主力であるフォトレジストは高い利益率を維持しながら市場拡大に合わせて拡販し、洗浄剤でも2020年度に完成した新工場を通して、高い事業成長を目指します。ディスプレイ材料事業では前述の構造改革を踏まえて利益を維持していく方針です。それに加えて新たな事業としてスマートフォンのカメラなどに使われる赤外線カットフィルターなども順調に伸ばし、デジタルソリューション事業では利益率を維持したまま、売上収益を約7%伸ばすことができると考えています。

ライフサイエンス事業は、これまで投資してきたCRO事業やCDMO事業の収益が現在拡大し始めており、プロジェクトの受注が毎年約20%増加し、順調に伸びています。特にCDMO事業は、高い技術を要求されるマーケットに重点的に進出しています。ライフサイエンス業界には近年多くの化学系や素材系の企業が参入し、CDMOなどの受託ビジネスを展開しています。この中でブロックバスターを狙っても、収益に大きな波が出るリスクが大きいと考えています。そこで様々な分野でお客様と寄り添いながら研究開発も含めて一緒に製品を作り上げ、安定的に利益を確保していく方針を明確にしています。これにより、今後も持続的な収益が期待でき、長期的なトレンドである個別化医療にも対応しやすくなると考えています。さらに、お客様の規模や分野も豊富になり、

セグメント別売上収益／コア営業利益(百万円)

	2019年度	2020年度
デジタルソリューション事業	¥ 144,805	¥ 151,420
コア営業利益	30,917	34,568
ライフサイエンス事業	50,496	55,197
コア営業利益	3,945	3,510
エラストマー事業	178,794	143,186
コア営業利益	△1,758	△11,420
合成樹脂事業	95,092	79,123
コア営業利益	6,237	4,430
その他事業・調整額	2,779	17,682
コア営業利益	△6,105	△5,125
売上収益	¥ 471,967	¥ 446,609
コア営業利益	33,236	25,963

事業の安定性に寄与すると考えています。こうして高い事業成長と利益率を同時に達成していきます。

ただ、目先の成長に追われるがあまり、過剰な投資をして数年後に新たなトレンドへの対応の妨げになっては意味がありません。今回の経営方針では中長期的なトレンドを踏まえて社会の成長を牽引する半導体材料分野と人々の健康に関わるライフサイエンス分野において技術力を発揮していきたいと考えています。これらを通して、事業目標であるROE10%以上とコア営業利益の過去最高益の更新(過去最高益は、2007年度の600億円)の達成を目指していきます。

今後の投資計画

今回の経営方針期間中に2,000億円程度の営業キャッシュ・フローを想定しています。また、これまで当社グループはレバレッジという点においてはあまり活用してきませんでしたが、今後はDEレシオ(負債資本倍率)を考慮しながら活用していきたいと考えています。さらにエラストマー事業の構造改革からのキャッシュ・フローについても同様に活用していきたいと思います。内訳として、1,000億円程度はCAPEX(資本的支出)として半導体材料事業とライフサイエンス事業に投資をしていくことになると考えています。その他の使途として、機動性と柔軟性を高めつつM&Aを含めて成長投資を実行していきます。また、総還元性向は50%程度を目指していますので、700億円程度を各種還元施策に活用していく予定です。

株主の皆さまへ

私は株主の皆さまへの還元は企業価値の向上だと考えています。今後も成長分野への投資を着実に実行していくことにより、持続的な利益成長を達成し、企業価値の向上を目指していきます。配当に自己株買いも含めた総還元性向で50%程度を維持することにより株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。なお、2020年度は大幅な赤字決算となりましたが、赤字の要因が将来を見据えた一時的な事業構造改革費用の計上によること、また、配当額の安定性にも鑑み、1株当たり年間配当金は、60円とさせていただきました。

今後、JSRグループがどのような戦略を実行しどの事業を成長させていくのかを説明し、長期にわたっての成長に信頼をもっていただけるよう、株主の皆さまとの対話を通じて積極的に発信していきたいと考えています。また、財務担当役員としてこれからの当社グループの持続的な成長を確固たるものにできるよう全力で取り組んでいきます。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。