

CEOメッセージ

イノベーティブな企業文化を活かし、
テクノロジーで社会に
価値を提供します。

代表取締役CEO
エリック ジョンソン



破壊的圧力に直面したときこそ、 企業価値を見直してみる

JSRグループでは、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に加速した破壊的圧力によって生まれた新しい構造を、当社の事業拡大のチャンスと捉え、探求しています。破壊的圧力自体を必ずしも否定的に捉える必要はありません。自らを見つめ直し、物事を俯瞰的に見直し、前進すべき方向について熟慮し、決断するきっかけと考えることができるからです。

私たちは、改革への強い意志のもと、自らの技術力や地理的多様性を活かして、さまざまな戦略を本格的にスタートしました。やらなければならないことは山積みですが、私たちが行き着く先はとてエキサイティングで、大きな成果が期待できると確信しています。

2021年度は、財務基盤を堅固にしつつ、リーディングテクノロジーカンパニーとしての企業価値を高め、パートナーとの関係を強化するとともに、持続可能な経営のための施策に重点を置いて取り組みました。

リーディングテクノロジーカンパニーとして 存在感を発揮

JSRは、テクノロジーカンパニーです。企業理念の中に「Materials Innovation」を掲げているように、マテリアルサイエンスのエキスパートです。ただし、材料(マテリア

ル)は技術を提供するための手段であると考えています。顧客への価値提供のため、常に最先端の技術革新を追求しています。真に価値ある提案をするためには、その技術を最高の品質で、お客様と密接に関わりながら提供することが必要です。これこそが、JSRの価値を構成する重要な要素なのです。

私たちは自らのリーディングテクノロジーをもって、お客様や社会が直面している技術的難題の解決に貢献できると信じています。これまでも、半導体チップの高性能化や癌などの重篤な疾患に対する個別化医療の治療法開発に貢献してきました。

また、この解決力を今後も高めていくために、JSRは世界トップの研究チームと提携し、人工知能、量子コンピューターを活用して、新技術・素材開発のチャンスを探るとともに現在の事業を加速させています。また、従業員の創造力によって新しい可能性を追求する力を培うことができる企業文化を醸成しています。

さらに、慶應義塾大学や東京大学、IBMなどの大学や企業、グローバルなコンソーシアムとの間で最先端の学術プログラムを共有するなど、外部と提携した研究活動も進めています。なかでも重要なテーマとして注力しているのが、マテリアルズ・インフォマティクスと材料開発、さらにバイオ・インフォマティクスの探求です。これらすべての領域に通底しているものは「データ」です。私たちは、マテリ

アルズ・インフォマティクスやバイオ・インフォマティクス、そして量子技術にも重点的に投資し、これらの最先端に身を置くことで、技術的・経済的にいま、何が進行しているのかを理解することに専心しています。

2024年度に向けた中期経営方針を実行中

JSRグループは、2024年度に向けた中期経営方針(以下、経営方針)に基づく施策を進行中です。この計画は、厳密には2020年度から2024年度までの5年間を対象としています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響に



よって、事実上、実行期間は4年間となりました。この計画における重要な要素の一つは、各事業の財務目標において設定した収益率が、市場の成長率を上回ることです。今後、1年ごとに、自己資本利益率や収益性、新規で追加したサステナビリティ基準などのKPI (Key Performance Indicator) を見直していきます。

JSRグループが持続的に価値を提供するためには、社会の変化を敏感にキャッチし、環境における課題を潜在的なチャンスとして捉えることが必要です。そして、それを実現するためには組織がレジリエント(強靱)であることが求

められます。持続的な成長を実現するために経営方針が求める、筋肉質な組織と柔軟な思考法への望ましい転換を促すための一連の行動を、5ファウンデーションズ (Foundations) として決めました。

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)、オペレーショナルエクセレンス (Operational Excellence) によって構成される5ファウンデーションズは、経営基盤を強靱に固め、企業価値を向上させるための貴重な指針と

なっています。私たちは、人的リソースの拡充を世界各国のグループ企業で進めるとともに、多くの異なる地域にアンテナを張り、定期的に公式・非公式なフィードバックを受けています。デジタル化に関しては、デジタルトランスフォーメーション (DX) への取り組みにおいて、企業として先進的であると自負しています。しかしDXはまさに終わりなき旅であり、データ解析能力の領域を極め続け、あらゆる水準において全従業員からの賛同を得る努力を続けていかなければなりません。

そして、私たちが真に持続可能な組織となるためには、自社基盤への投資を加速させる必要があります。特に、従業員関連、気候変動への影響・地政学的な影響への対処などに関わる投資に注力しています。

事業業績概要

2021年度は、半導体やフラットパネルディスプレイ、バイオ医薬品市場が堅調に推移し、売上収益と全利益項目を大幅に改善することができました。全体的に見れば、当社グループの売上収益は増収、コア営業利益、営業利益は前年度比で増益となりました。また、全事業セグメントにおいても売上収益は増収、デジタルソリューション事業と合成樹脂事業ではコア営業利益が2桁の増益となりました。ライフサイエンス事業では、コア営業利益が前年度比で減益となりましたが、これはKBI Biopharmaでの設備



投資などが要因です。

ROEはすでに10%を超え、ほぼ2桁の売上収益の増収と2桁のコア営業利益の増益を達成しました。コア営業利益率も12.7%に改善し、経営方針で掲げている20%の目標に向け、大きく前進しています。なお、同方針における規定の通り、経営資源の大半は、デジタルソリューション事業における半導体材料事業とライフサイエンス事業に集中させていきます。

デジタルソリューション事業・ ライフサイエンス事業

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業については非常に強気で臨んでいます。両事業は、主要な成長ドライバーになるとともに、技術が渴望される分野です。また、技術的な内容だけでなく、オペレーションにおける高品質の維持やリスクの軽減が重視される事業であり、私たちのコアコンピタンスを正真正銘発揮できる領域です。

加えて、両事業を推進していく市場環境には共通項があり、長期的にも一貫性があると見ています。人工知能、5G、自動運転、IoTのすべては、従来以上にコンピューティングの威力と能力を求める長期のトレンドです。このトレンドは、今後も加速し続けるとともに、健全な価値を提供し続けることができるトレンドであると確信しています。

デジタルソリューション事業の取り組みに目を向けますと、2021年度には、日本の四日市工場における新たなリソグラフィ材料工場建設を決定するとともに、EUV（極端紫外線）リソグラフィ技術で注目されている「メタルオキサイドレジスト」の設計・開発・製造のエキスパートであるInpriaを買収し、今後の半導体材料事業の推進体制を整えました。メモリやロジック半導体の需要は引き続き旺盛であり、メタルオキサイドレジストも製品群に加えラインアップを充実させています。

なお、ここ数年で再編が順調に進んだディスプレイ材料事業は、将来的に安定的な収益を生み出すポジションに変化しています。同事業については、製品ポートフォリオと資源の地理的配分の最適化も実現しており、現在は、ワイドスクリーンテレビ用液晶パネルの配向膜や絶縁膜なども含め中国での販売拡大を目指しています。

一方のライフサイエンス事業は、バイオ医薬品の創薬から製造までの各プロセスにおける支援ならびに材料を提供しており、特に技術革新と厳密な品質が求められる産業で、高度な技術を必要としています。そのすべてを持つことがJSRにとっての事業成長の機会と捉えています。

現在、私たちはグループ会社のCrown Bioscience、KBI Biopharma、Selexisを中心に、医薬品の開発受託（CRO）およびバイオ医薬品の開発・製造受託（CDMO）に注力しています。Crown Bioscienceはサービスライン

アップの拡充を、KBIとSelexisは新規CDMO契約の獲得とパイプラインの充実に尽力しています。加えてCrown Bioscienceは、2021年にOcellOを買収したことによって高度な3D細胞イメージング技術を獲得し、体外診断用医薬品サービスのポートフォリオを補強しています。私は、この事業の将来性に期待を寄せています。

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業の双方において、2021年度は顕著な成長を達成しましたが、2022年度にも同様の成長を見込んでいます。市場トレンド的に弱さは見られず、中長期的な成長機会を期待しています。



合成樹脂事業

合成樹脂事業に関しては、JVパートナーからの強力な支援のおかげで堅調であり、事業の成長を力強く追求し続けることができる状況にあります。戦略的成長に必要な最先端製品も順調に伸びており、将来的に安定的な位置にあるといえます。加えて、合成樹脂事業の主要市場である自動車製造業の継続的な回復への期待も、この事業を評価することができる理由です。

エラストマー事業

ENEOSへの株式譲渡が完了し、エラストマー事業の管理・財務上の分割は実質的に完了しました。いくつかの複雑な問題があったものの、非常にスムーズに実行されました。この譲渡は、JSRグループのステークホルダーにとってだけでなく、エラストマー事業の将来にとっても最善であると確信しています。

サステナビリティを支えるESGの取り組み

JSRは、ESG戦略において、次の2つに焦点を絞り、実行しています。第1に、進化するビジネスと社会のニーズに即応できるよう、マテリアリティ(重要事項)を精力的に見直し、そして変化させていくこと。第2に、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みを通じ、従業員エンゲージメントを高めることにより、グローバル基準でグループ経営を推進していくことです。

さらに、以前から「JSRサステナビリティ・チャレンジ*」で概説しているように、私たちの事業が社会全体に与えているプラスとマイナスのインパクトを明らかにすることに加え、従業員が地球環境への影響を軽減する方向で働けるよう、明確な指標と戦略を提示することも大切です。

この1年間で、私たちはESG重点領域の継続的な改善を推進するための指標とプログラムを定義し、順調に前進してきたものの、今後はサステナビリティ戦略を事業戦略

と企業経営の双方に組み入れなければなりません。そこで、マテリアリティの検討を踏まえて、サステナビリティ推進体制と明確なKPIを確立しました。

取締役会においても、マテリアリティである環境、従業員エンゲージメント、安全・健康、サプライチェーン問題に関わるKPIを設定する際に、投資検討時に環境への影響を考慮すべきとしました。あわせて、サステナビリティ推進部に事業部門の監督権限を付与し、事業部門の意思決定が損益だけではなく、炭素税政策やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)も考慮しているかを確認していきます。

また、マテリアルサイエンスを起点としたJSRグループのテクノロジーを引き続き強化する一方、グローバルの顧客基盤との関係も深めていきたいと考えています。これらのすべての取り組みは、気候変動や温室効果ガス(GHG)の排出など、非常に重要である環境問題への取り組みであると同時に、グループの未来を確保するための総合的な視点が必要な「サステナビリティ」と表裏一体となっています。

つまり、私たちにとってのサステナビリティには、単に環境問題に取り組むことだけでなく、従業員エンゲージメントを高めることも含まれています。

このサステナビリティの具体的なアクションとして、2021年に初めてのグローバル従業員エンゲージメント調



査を実施し、貴重なデータを得られました。当初は、地域別の人口動態は考慮していなかったのですが、データ分析においてはそこを考慮することが重要です。そこで、地域ごとに定性的なデータと定量的なデータの両方を提供し、文化や地域を考慮したアクションプランを作成するための基礎情報として使えるようにしました。このような取り組みを通じて、従業員のエンゲージメントと満足度を最適化することが、真に優れた企業文化を醸成するための基礎であると確信しています。

ジェンダー、文化、アイデンティティの違いを超えて、何が起きているのか、何がその原動力になっているのかを理解することは、グローバルに結束したJSRをつくり、すべての社員が真の力を発揮できるようにするために重要なことです。そして、そのことがJSRを魅力的な企業としていくための鍵になります。ESGへの取り組み全体がそうであるように、これは経営戦略でもあるのです。

※ JSRサステナビリティ・チャレンジ：事業部に対し、社会へのポジティブ/ネガティブインパクトをヒアリング調査のうえ、JSRグループの事業活動で生じるプラスとマイナスの重要インパクトをまとめた取り組み

ステークホルダーの皆さまへ

JSRは、マテリアルサイエンスに精通したテクノロジーカンパニーであり、私たちが提供する材料やサービスは、技術探究の成果を社会に伝える手段です。この本質を理解し、最先端の技術・ソリューションをお客様に提供することで、存在感を高めてきました。今後もJSRグループを前進させるために不可欠なリスクは毅然として取るとともに、自らを成長させるための強靭さと結束力を練り上げ、俊敏さと好奇心を維持し続けていきます。

そして、私たちは従業員が失敗を恐れず、新しい可能性を探究することを支援する、オープンでイノベティブな文化を育み続けます。最も貴重な教訓は、私たちの失敗の内に潜んでいると考えています。さらに、直面するさまざまな問題を克服することだけに目を向けるのではなく、常に、ビジネスと社会における最も重要なニーズに応えるため、最高品質の技術的ソリューションを提供していきます。これらの目標を達成するための私たちの取り組みは、私たちがテクノロジーのリーダーであり、優れた企業市民でもあることを、大切なステークホルダーの皆さまに示し、信頼していただく根拠になることでしょう。

今後のJSRグループにご期待いただくとともに、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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eric Johnson', written in a cursive style.