

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が、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、オープンでイノベー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". The signature is stylized and fluid, written over a white background.

中期経営方針

JSRグループは、中期経営方針に基づき、レジリエントな組織づくりや企業文化の改革を推進しています。

Vision ●持続的(Sustainable)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強靱な(Resilient)組織を作る	事業ポートフォリオ デジタルソリューション(特に 半導体材料)、 ライフサイエンス がコア事業
	事業目標 ROE 10% 以上 コア営業利益 最高益(2007年度)の更新 600億円以上(デジタルソリューションおよびライフサイエンス)
	組織体制 強靱な(Resilient)経営基盤 イノベーション/デジタルイノベーション/ESGコミットメント/従業員エンゲージメント

JSRグループは、2024年度に向けた中期経営方針において「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います。そして、これまでに培ってきた技術によって社会課題を解決していくため、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コア事業として持続的な成長を実現し、2024年度に過去最高益である600億円の更新、ROE 10%以上、ROICの最大化を目指します。

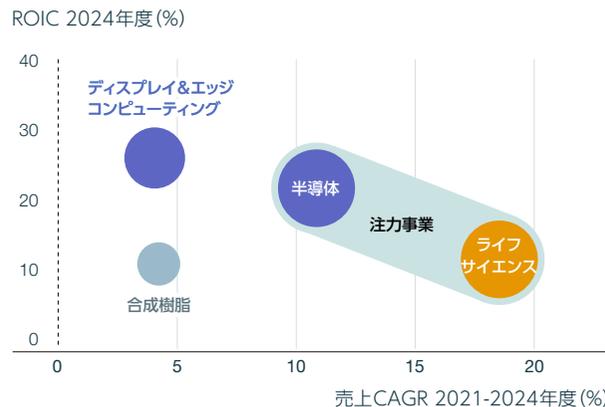
なお、当社グループは、これまで3年ごとに詳細な中期経営方針を作成していましたが、事業環境の急激な変化に柔軟性を持って対応できる体制を整えるとともに、より長期的な戦略的方向性を示すことを目的として、新たな中期経営方針では期間を5年に変更しました。

事業ポートフォリオ

選択と集中で効率的に推進

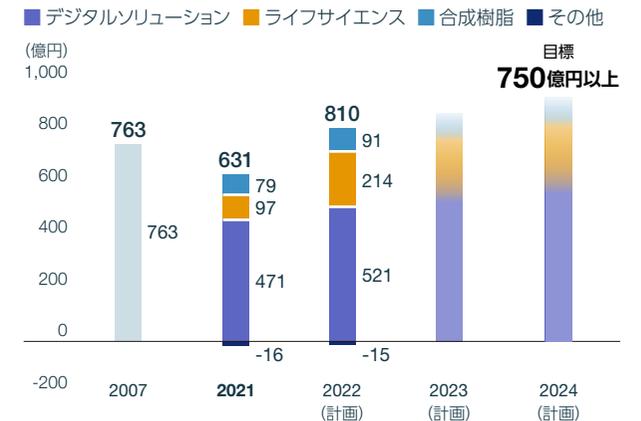
2024年度までの期間でROICを基準に各事業の資本コストを検証し、将来性のある事業に集中的にリソースを投入していきます。そして、中長期の安定成長が期待でき、

2024年度に目指す事業ポートフォリオ



当社グループの強みが持続的に発揮できる注力事業においては、デジタルソリューション事業で高いトップライン成長を実現して高利益率を維持し、ライフサイエンス事業ではトップラインを含め20%の成長を目指す計画です。また、2024年度のEBITDAは、750億円を目標としています。

EBITDA

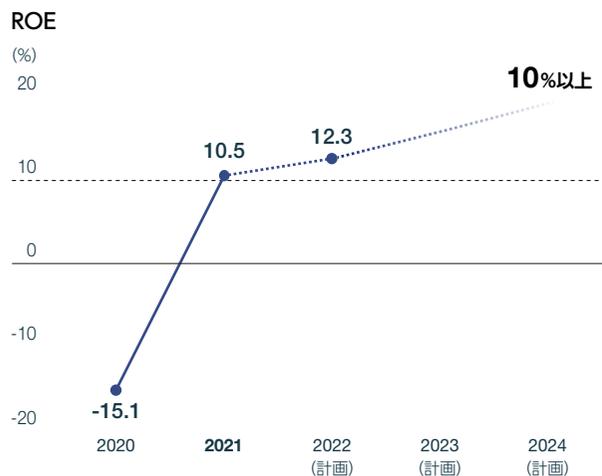


事業目標

利益水準を上げて企業価値向上を目指す

中期経営方針期間において、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。デジタルソリューション事業は、当社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、先端材料をはじめとした幅広い製品を提供しています。ライフサイエンス事業でも、これまでに培ってきた高い技術力を基盤として、複雑なバイオ医薬品の開発を支援していきます。

これらの結果、2つの注力事業の売上収益を2020年度の2,000億円規模からCAGR10%を達成し、2024年度までに3,000億円規模まで拡大させ、コア営業利益は最高益を更新する600億円以上、コア営業利益率は2020



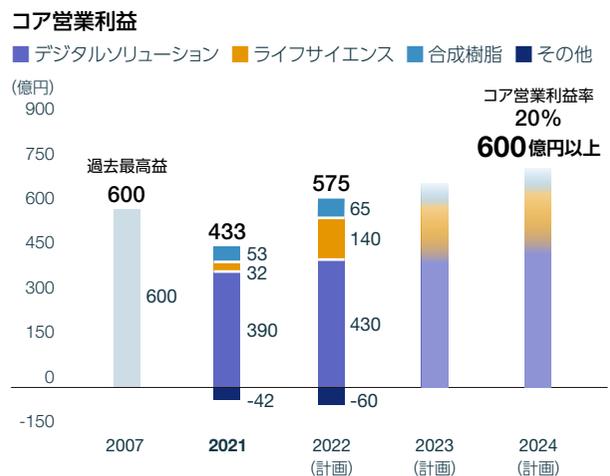
年度の約15%から2024年度に20%以上の達成を目指します。また、ROICを基準に事業ポートフォリオ管理を徹底し、ROEは10%以上を目標に資本生産性の向上に取り組みます。

組織体制

時代の変化に対応できるレジリエントな経営基盤を構築

社会が多様化・複雑化して不確実性が高まる中で、さまざまな環境変化を機会に転換し、成長につなげるには、これまでに培ったJSRグループの文化や風土をいっそう強化し、変化に対応できるよう転換していくことが必要です。

当社グループでは、持続的な成長を実現していくために5つのファウンデーションを企業風土の基盤として定義



しています。5ファウンデーションズの具体的なフレームワークは、全てのステークホルダーの価値向上に寄与する「サステナビリティ」、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に意識・能力を高め、インフラを拡大する「グローバルイゼーション」、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「デジタルイゼーション」、そして中期経営方針の目標を各部門の活動と紐づける仕組みが「オペレーショナルエクセレンス」です。

今後、これらの取り組みを通じてレジリエントな経営基盤を築き、持続的な企業価値の向上を目指します。

5ファウンデーションズ



注力事業1 デジタルソリューション事業

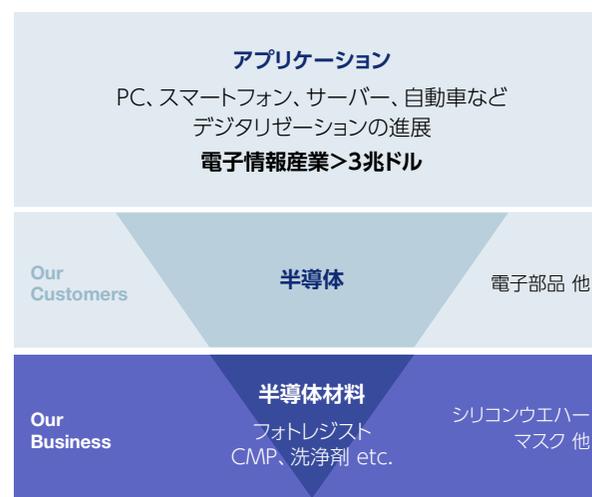
先端フォトレジストを中心に 市場成長率を上回る売上収益の実現と さらなるシェア拡大を目指す

デジタルソリューション事業の主力である半導体材料事業においては、市場成長以上の売上成長を目指し、ArFレジスト、多層材料の市場シェアを高いレベルで維持することに加えて、EUVレジストの本格的な立ち上がりを取り込みます。また、洗浄剤やCMP、実装材料の拡販にも取り組

みます。これにより、半導体材料事業の対面業界であるシリコンウエハー投入量の中期的な成長率を上回る売上収益の成長を目指しています。その中で、2020年度から2021年度にかけては業績予想を上回る16%の売上成長を実現し、今後もPCやスマートフォン、サーバー、自動車

	売上収益 市場成長以上	コア営業利益率 高利益率の維持(≧23%)
市場	規模 <ul style="list-style-type: none"> ●フォトレジスト市場計：20億ドル (半導体市場：5,500億ドル) トレンド <ul style="list-style-type: none"> ●安定的に成長 ●技術革新の進展 	
社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●先端材料で高い市場シェア (例：ArF 30%, 配向膜 50%) 	
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	

JSRのポジション



などのデジタルライゼーションの進展に伴う半導体需要の高まりに合わせて、市場成長および事業環境ベースの予想を上回る成長率が期待できると認識しています。

そして今後は、こうした市場環境を踏まえたくうえで、さらなる拡大が見込まれているArF、EUVなどの先端フォトレジストへの注力を継続していきます。ArFフォトレジストについては、JSRがグローバルでトップシェアを確保し、世界で生産される半導体の約1/3に当社の製品が使用されている状況に満足することなく、引き続きシェアを向上させていく方針です。EUVでは、台湾・韓国市場を中心とする最先端分野の3nm(ナノメートル)世代およびメモリ向けへの貢献を高めてトップランナーを目指します。加えて、プロセスの複雑化に対応したCMP材料、洗浄剤、実装材料の大幅な成長も見込んでいます。

半導体市場



* -2020 SEMI, 2021- IBS

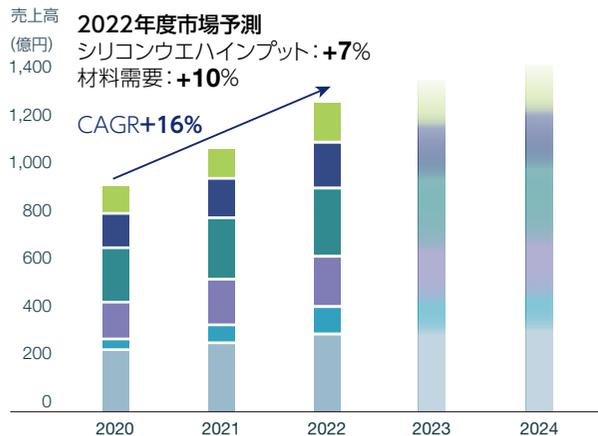
Our Business

次世代EUV技術を獲得し、幅広い製品群でグローバル市場をリード

JSRグループは、四日市、米国、ベルギーの研究開発・製造・販売拠点を中心とするグローバルな供給体制を構築して、製造プロセスの最適化や技術革新に取り組むとともに、それぞれの顧客が求める製品の安定供給に努めています。そして、半導体のさらなる微細化を実現するEUVリソグラフィー技術で注目されている「メタルオキシドレジスト」については、同製品の設計・開発・製造で世界をリードするInpriaの買収を2021年10月に完了しました。今後、同社とのシナジー創出により、量産技術や品質管理などの高度化を実現していく計画です。

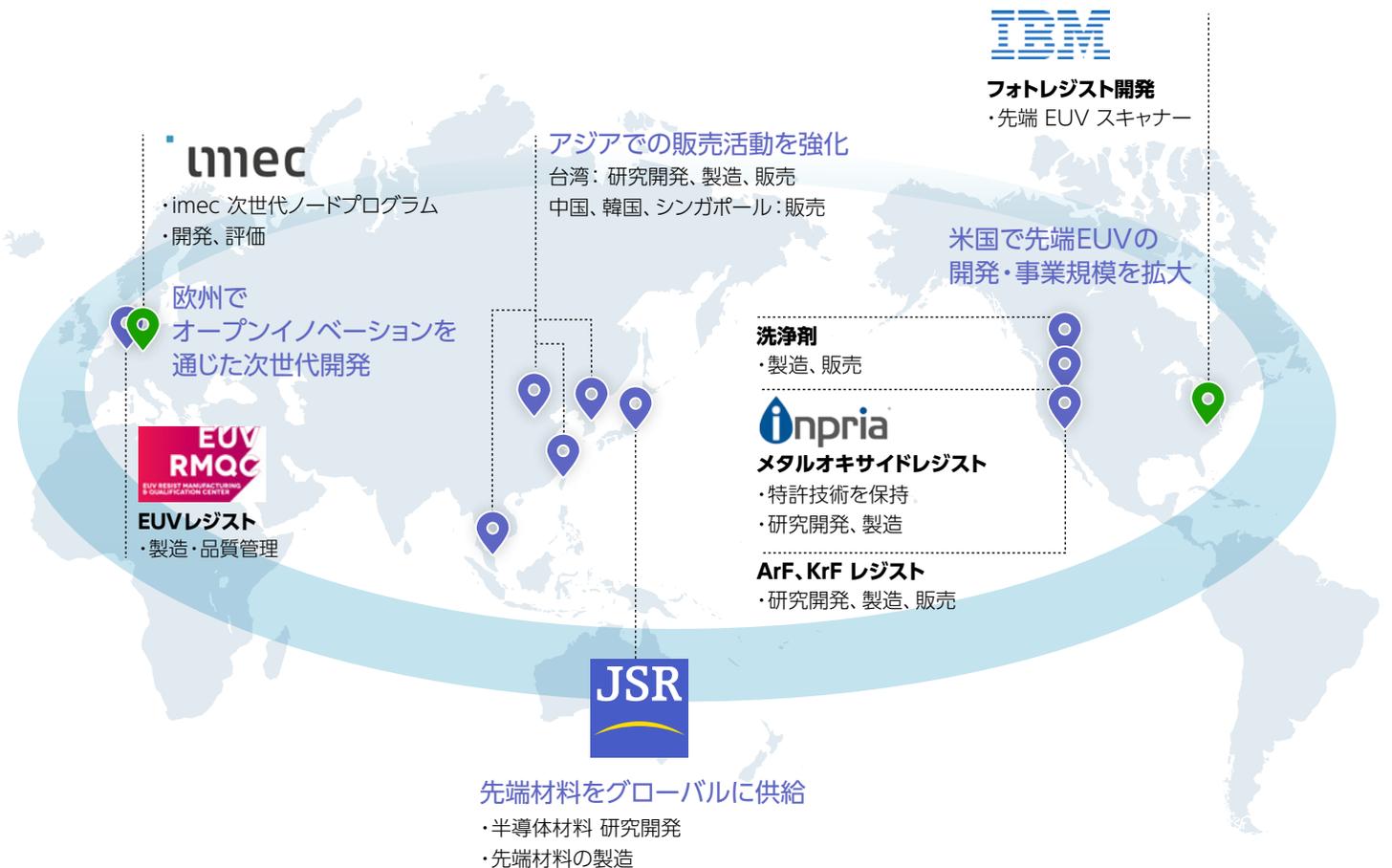
半導体材料事業計画

- ArF ■ EUV ■ KrF等その他リソグラフィー ■ 多層材料
- CMP/洗浄剤 ■ 実装材料など



半導体材料グローバル戦略

- 📍 JSR グループ企業
- 📍 共同研究拠点



注力事業2 ライフサイエンス事業

バイオ医薬業界のニーズに応え
目標を上回る成長を目指す

JSRグループのライフサイエンス事業は、マテリアルサイエンスを起点とする石油化学系事業で培ったポリマー技術を活用して医薬品製造で使用される材料を手掛けたことから始まり、バイオ医薬品開発・製造受託事業を行うKBI Biopharmaや細胞株構築受託事業を行うSelexis SAな

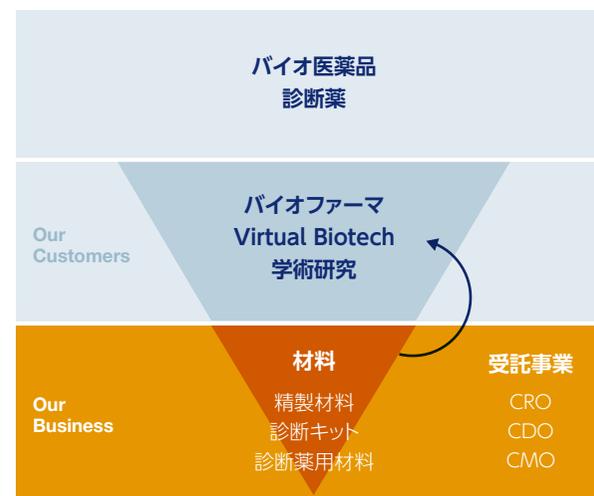
どの買収を経て、着実に拡大しています。そして、現在のバイオ医薬業界において課題とされている開発期間の長期化や開発コストの高騰などに対し、CROとCDMOによって貢献するとともに、独自材料を提供し、業界のニーズに応えています。

現在、ライフサイエンス事業は、売上収益の約半分をCDMO事業が占め、残る約半分はCRO事業、2021年に100%子会社化したMBL、自社材料（診断・研究試薬材料、バイオプロセス材料）が占めています。2021年度のコア営業利益率は4.4%でしたが、先行投資を売上収益拡大に確実につなげることでコア営業利益率の向上を図ります。

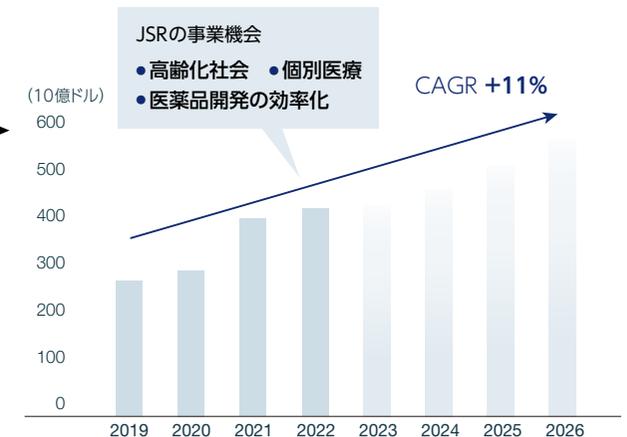
また、ライフサイエンス事業はまだ立ち上げ時期にあり、事業規模拡大やグループ間統合のさらなる推進による収益性の向上余地が大いにあると認識しています。コア営業利益率をさらに改善し、2024年度には売上収益1,000億円超、コア営業利益率で20%を目指します。また、技術開発などグループ全体のシナジー強化も進めます。

	売上収益高 CAGR+20%	コア営業利益率 20%
市場	規模 ●CDMO市場計：60億ドル (バイオ医薬品市場：4,000億ドル)	
	トレンド ●高い成長 ●精密医療分野の拡大	
社会的価値	●医薬品開発の効率化 ●一人一人にあった個別医療の実現	
強み	●複雑なバイオ医薬品の開発サポート力	
戦略	●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	

JSRのポジション



バイオ医薬品市場



*JSR推定

Our Business

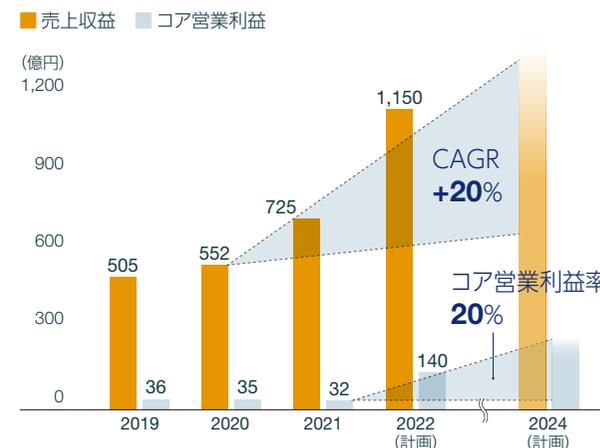
グループシナジーを強化し、さらなる事業成長を目指す

JSRグループのライフサイエンス事業は、バイオ医薬品の開発支援および診断薬材料、プロセス材料を販売しています。その中で、CDMO事業を担うKBI BiopharmaとSelexisの欧州における共同事業強化のため、スイス・ジュネーブに最先端のバイオ医薬品製造施設を新たに拡張し、また、米国・ノースカロライナには、KBI Biopharmaが顧客との共同プロジェクトを行うために、最先端のバイオ医薬品の商用生産施設を建設したことで、生産キャパシティがこれまでの約3倍(動物細胞)に拡大しました。これら両拠点がフル稼働した際には、売上収益への貢献が見込まれます。

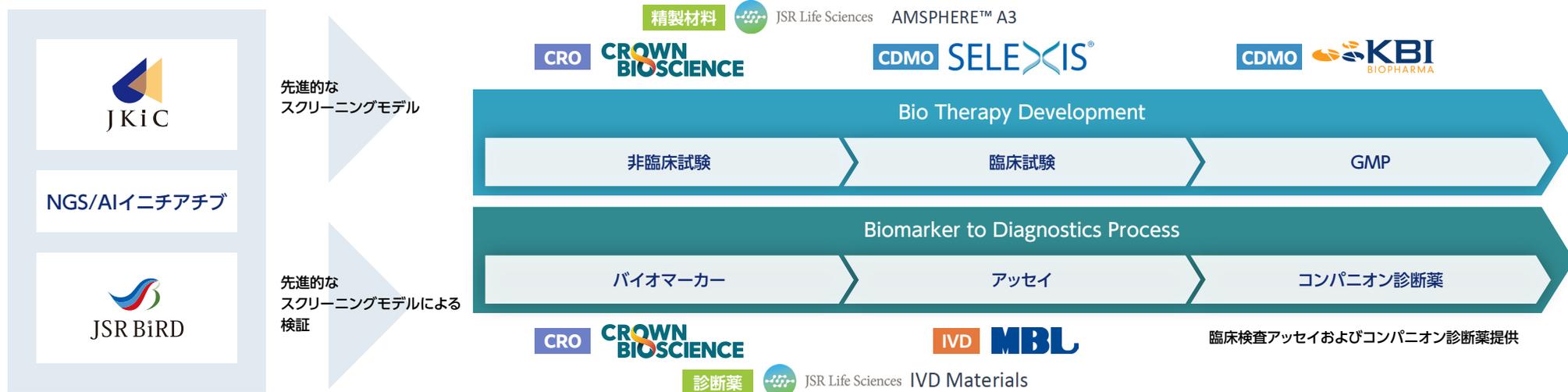
さらに、2022年4月には、CRO事業のCrown Bioscienceと医学生物学研究所(MBL)が先進的な前臨床サービスを提供する合併会社を設立し、日本国内での成長加速を目指します。

今後も、適切なリスクマネジメントを行いながら、CDMOとCROで事業成長を牽引すると同時に、グループのシナジーを強化し、オープンイノベーションを通じた次世代商品の開発を推進することで、市場の成長速度を上回る20%以上の売上成長率を目指します。

中期経営計画の進捗と見通し



グループシナジーを活かしたワンストップ体制



財務担当役員メッセージ

財務の健全性を維持するとともに注力事業を主軸とした成長投資を実行して中長期的な企業価値向上を目指します。

グループの創出価値拡大に向けて 安定した財務基盤の構築と成長投資を推進

当社グループは、確かな技術開発力に裏打ちされた最先端の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、そこから利益や将来投資の源泉を得ていくことをビジネス戦略の基本としています。

そして今後も、当社グループが事業活動を通じてお客様や従業員とともに成長し、株主の皆さまの期待に応えていくうえで、財務部門が果たすべき役割は安定した財務基盤を築くと同時に、企業価値の向上を財務的な観点から推進することにあると認識しています。また、当社グループが経営方針において定めた「ステークホルダーへの責任」のもと、顧客・取引先、従業員、社会・環境、株主といった全てのステークホルダーに貢献する取り組みを財務面

資本配分の基本方針

1. M&Aを含めた成長のための事業投資（半導体材料、ライフサイエンス中心）
2. 事業投資に柔軟に対応できる強靱な財務ポジションの維持
3. 50%程度を目安とした株主還元



取締役 執行役員
江本 賢一

で支援していくことで、ESG課題の解決および創出価値の拡大につなげていきたいと考えています。

2021年度は売上収益・利益が大幅に拡大 今後も半導体材料事業、 ライフサイエンス事業が成長を牽引

2021年度の経営成績は、前年比で売上収益・利益ともに大幅に拡大し、2022年度に向けても半導体材料事業、ライフサイエンス事業が成長を牽引していく見通しです。

セグメント別の概況として、デジタルソリューション事業は、2021年度通期では半導体材料事業が前年比+16%の売上成長を達成し、利益成長を牽引しました。既存製品

に加えてEUVレジストが伸長し、EUVレジストは前年比+90%の売上収益の成長となりました。成長投資の分野では、次世代のEUVレジスト技術で高い競争力を有する米国のInpriaを買収し、当社の戦略的基盤を強化致しました。また、四日市工場ではEUVレジストを含む先端フォトリソグラフィ材料の工場を建設中です。

米国の洗浄剤工場は、2020年度末の主要顧客向けへの販売を皮切りに、半導体材料の事業ポートフォリオ拡大に向け稼働開始しました。当初見通しに対して立ち上げが遅れたため、会計上、減損処理を行いました。次世代品での採用やシェア拡大により早期収益化を目指しています。

ディスプレイ材料事業は、年度後半のパネル市況の低下によりパネルメーカーの稼働調整が行われ減益となりました。一方、台湾工場の閉鎖は予定通り2022年3月末で完了し、併せて中国向けリソースシフトも進んでいます。製品構成と地域戦略の再編を経て、今後中国市場における主力製品の販売増加を見込んでおり安定的な成長への道筋を見出しています。

そして、2022年度のデジタルソリューション事業については、半導体材料需要の堅調な推移やEUV等先端製品及び幅広い製品群の販売拡大もあり、引き続き高い売上成長を見込んでいます。また、Inpriaの統合効果による成長促進、アジア市場でのシェア拡大などの取り組みを通じて、さらなる事業成長を図っていきます。

次に、ライフサイエンス事業は、2021年度通期の実績で前年比+31%の売上収益成長を達成しました。CROはPDxモデルを用いた最先端のがん候補薬のスクリーニングサービスの拡大により、前年比40%を超える成長を達成しています。CDMOについても前年比+25%の売上成長を達成しましたが、欧米の大型増を伴う新工場の立上げに向けた先行費用の増加もあり、前年比で減益となりました。足元では、2022年6月にノースカロライナ新工場の商業生産を開始しました。下期に向け量産拡大が進み、2022年度のライフサイエンス事業全体の利益拡大に寄与する見通しです。また、診断薬事業やバイオプロセス材料事業も順調に拡大しています。

セグメント別売上収益／コア営業利益

(百万円)

事業		2020年度	2021年度
デジタルソリューション	売上収益	151,420	165,030
	コア営業利益	34,568	39,002
ライフサイエンス	売上収益	55,197	72,452
	コア営業利益	3,510	3,168
合成樹脂	売上収益	79,123	90,606
	コア営業利益	4,430	5,323
その他・調整額	売上収益	26,259	12,910
	コア営業利益	-4,606	-4,187
合計	売上収益	312,000	340,997
	コア営業利益	37,902	43,306

合成樹脂事業は、自動車市場の回復を背景に、売上収益、コア営業利益ともに拡大しました。今後も特徴ある製品のグローバルな拡販とコストのコントロールを通じ、安定的な売上利益の拡大を図っていきます。

エラストマー事業のENEOS株式会社への事業譲渡は、当初の予定通り2022年4月1日に完了しました。当社の祖業の分離であったことに加え、同じ工場敷地内およびコンビナートとの関連での分割でもあり、非常に複雑なプロセスでしたが、各ステークホルダーの協力も得て、滞りなく譲渡を完了させることができました。

エラストマー事業としても新たな成長へのスタートとなると同時に、当社グループとしては今後デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業へ集中投資していく基盤が整いました。

財務の健全性維持と資本効率改善のために各種の指標管理や取り組みを実施

当社の2022年3月末時点におけるネットD/Eレシオは0.17であり、またEBITDA成長見通しも堅調であり財務状況は健全性を維持しています。また、資本効率の改善に向

格付け
格付投資情報センター (R&I)
長期債・・・AA-
短期債・・・a-1+

け、資本コストを意識し、中期の資源配分方針の設定と実行、ROIC・FCFなど投資効率、キャッシュ・フロー効率の管理を事業別に実施するなどの取り組みを行っています。

当社グループの資金需要は、製造販売にかかる原材料費、経費、販売費および一般管理費等の運転資金、設備投資、M&Aを含む事業投資、有利子負債の返済になります。これら資金需要に対しては、主に営業キャッシュ・フロー、金融機関からの借入等により対応しています。その中で、当社グループは事業計画に基づく資金計画を作成し、事業拡大と財務体質強化に配慮しつつ、直接調達と間接調

達、短期と長期のバランスを考慮し流動性リスクを管理しています。不透明感を増す経済情勢や為替等にも注意を払ってまいります。また、資金の効率的な活用を目的としてCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の導入、グループ内の資金調達・管理の一元化を進めています。

そして、今回の経営方針期間中に想定している2,500億円程度の営業キャッシュ・フローのうち、1,400億円程度はCAPEX(資本的支出)として主に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方針です。その他の用途として、昨年度の467億円によるInpria買収を含め、M&A

バランスシートの状況

(百万円)

	2020年度	2021年度
流動資産	329,279	245,704
現金及び現金同等物	85,377	45,567
その他	243,902	200,137
非流動資産	343,494	372,369
継続事業	小計	672,773
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	—	191,298
資産合計	672,773	809,371
社債及び借入金	119,278	117,907
その他負債	182,758	161,148
継続事業	小計	302,036
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	—	115,576
負債合計	302,036	394,631
親会社の所有者に帰属する持分	333,995	376,011
非支配持分	36,741	38,728
資本合計	370,736	414,739

による成長投資を検討していくとともに、総還元性向50%を目安とした株主還元施策に活用していく予定です。

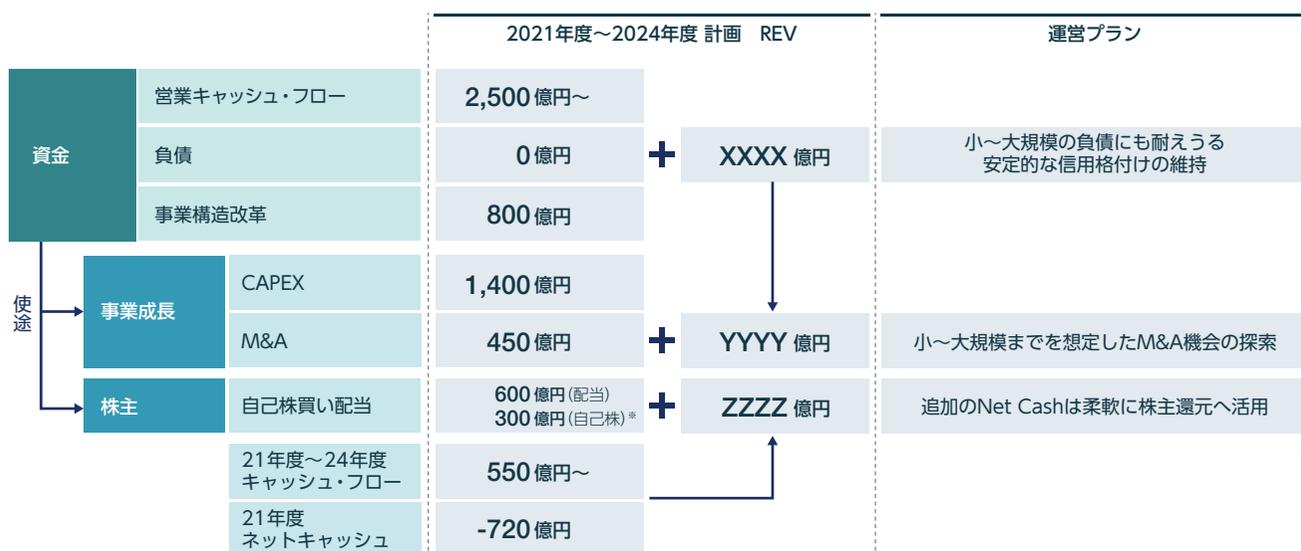
2021年度は、持続的な利益成長に鑑み、1株当たり年間配当金は70円と10円増配させていただきました。また2022年度は、当社の財務の基本方針に加え、事業構造改革に基づく収入やM&Aによる成長投資を踏まえた財務ポジションを考慮したうえで、4月25日付で総額300億円、総数1,000万株を上限とする自社株買いを発表しました。これらを含めて当社の財務安定性は維持されており、今後とも財務の基本方針の遂行に問題はないと認識しています。

CEOと戦略的な視点を共有して 持続的な企業価値向上を目指す

持続的な企業価値の向上に向け、投資家や株主の皆さまとの対話はとても重要です。オンラインも活用しながらの国内外の投資家とのIRミーティングや経営方針説明会の開催、昨年度はライフサイエンス事業説明会や個人投資家向けセミナーを実施するなど、積極的なIR活動を行ってきました。今後も当社グループの経営や事業の状況を、透明性をもって開示していくとともに、戦略や成長への道筋をしっかりと説明し、対話をいっそう充実させることで、株主の皆さまとの信頼関係を強化していきたいと考えています。

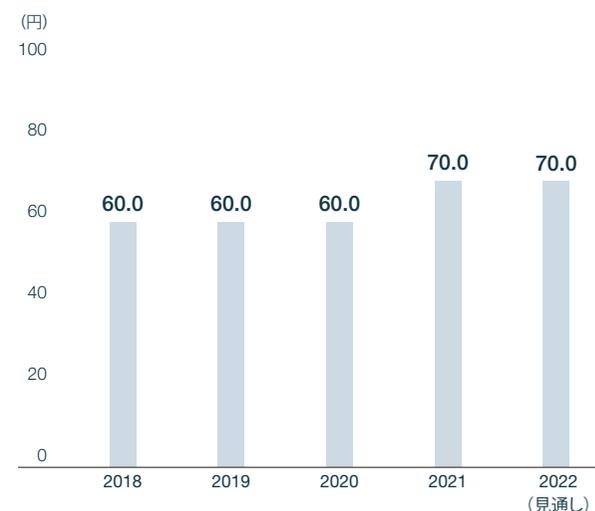
当社の経営指標であるROEは2021年度に10%を達成し2022年度は12%を計画しています。将来にわたる継続的な改善に向け、事業リターン最大化と資本効率の向上に取り組んでまいります。同時に、レジリエント(強靱)でサステナブル(持続可能)な組織を目指し、すべてのステークホルダーとともに歩みを進めていくために、財務担当役員である私はCEOと戦略的な視点を共有し、短期利益のみを求めるとはせず、持続的な企業価値向上を確固たるものにできるよう全力で取り組んでいきます。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましても、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

キャピタルアロケーション



*金額は概数。

配当金推移



サステナビリティ推進担当役員メッセージ

グループ全社・全部門を挙げてサステナビリティ推進に取り組み、 企業価値の最大化を目指します。

取締役
上席執行役員
立花 市子

JSRグループは、サステナビリティを「企業活動を通じて価値創造することで社会に貢献すること」と定義し、多様性を尊重しながら、共通の方向性に向けてサステナビリティ推進活動に取り組んでいます。その中でサステナビリティ推進担当執行役員(Chief Sustainability Officer:CSO)が取締役を兼務している点が体制面での特徴で、CSOが取締役会での議論に直接参加し、それを社内各部門に展開することで、効果的な取り組みを迅速に進められるなど、取締役会がサステナビリティマネジメントを徹底できる体制を構築しています。2022年度からは、これまで人材開発担当役員が管掌していたダイバーシティ推進もCSOの担当となりました。多様性の尊重はサステナビリティ推進にあたって欠かせない要素の一つなので、取締役兼執行役員としての機動性も活かしながら、双方を着実に推進していきます。

同時に、CSOとしての職務執行にあたっては、当社グループが2024年度に向けた経営方針の中で掲げている「レジリエンス」の向上を追求していく考えです。あらゆる環境変化に対応する強靱さを意味する「レジリエンス」は、多様性に直結するものであり、真に強靱な組織を目指すためには、ただ多様な人財が揃っているだけでなく、多様な人財の意見が活かされるインクルーシブな環境・風土を

グループ内の隅々にまで行き渡らせることが必要です。そのためにポイントになるのが「エクイティ(Equity)」という観点です。エクイティとは、一人ひとりの状況に合わせて、能力を最大限に発揮できる機会や必要なリソースを公平に与えることを意味します。当社グループでは「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の尊重」をビジョンとして掲げ、多様性を認めるだけでなく公平に機会が与えられることを重視しています。今後は、エクイティ確保のための施策をしっかりと行うことで、レジリエンスはもちろん、従業員エンゲージメントの向上やイノベーションの創出にもつなげていきたいと考えています。

JSRグループでは、サステナビリティ活動を具体的に推進していくため、2021年度にマテリアリティ(重要課題)のKPIと目標を設定しました。これらのKPIは、およそ半年おきに目標に対する進捗を確認・フォローし、1年単位で総括する計画です。

今後のサステナビリティの推進にあたっては、事業部門、R&D部門、製造部門、間接部門、グループ会社などしっかりとコミュニケーションをとり、協働して取り組むことが重要だと認識しており、そのような取り組みが可能となる環境の整備を進めていきます。

🌐 詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.jsr.co.jp/sustainability/management/issues.shtml>

当社におけるマテリアリティ



	目的	KPI	2024年度目標	対象
デジタルソリューション	<ul style="list-style-type: none"> スマート社会におけるデジタル化の発展に貢献するマテリアルの提供 スマート社会における消費電力量の削減 	サステナビリティ製品の販売 サステナビリティ製品の販売比率	3倍* 2倍*	グループ全体
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品開発期間の短縮 顧客企業の医薬品開発成功率向上 	サステナビリティ製品の販売	1,000億円	グループ全体
合成樹脂	<ul style="list-style-type: none"> 車両のきしみ音軽減による、より快適なドライブの実現 プラスチック資源循環の実現に向けた製品の提供 	サステナビリティ製品の販売量向上 サステナビリティ製品の販売比率向上	54千トン 20%	グループ全体

* 2020年度比

マテリアリティ	目的	KPI	ゴール	範囲
環境保全・負荷低減	GHG排出量削減	GHG排出量の削減 (2020年度対比)	2030年度 30%削減 2050年度 100%削減	グループ全体
	廃棄物量削減	最終埋め立て量	0.1%以下	グループ全体
従業員・DE&I・働き方	従業員エンゲージメント向上	継続的にエンゲージメント向上に取り組む	継続的向上	グループ全体
	DE&Iの推進	女性管理職比率	2030年度 10%	JSR単体
安全・健康	安全な職場環境の構築	労働災害の件数 設備災害の件数	ゼロ	グループ全体
	従業員の健康増進	経済産業省が認定する、健康経営優良法人上位500社以内(「ホワイト500」認定)	ホワイト500の取得	JSR単体
人権尊重	全従業員への人権教育を提供し、人権意識を醸成する	人権尊重に関するイーラーニングへの参加率	80%以上	グループ全体
サプライチェーン	サプライチェーン管理の強化	JSRグループCSR調達方針および人権方針配布後の賛同書回収率	100%	グループ全体
		RMIテンプレート(紛争鉱物およびコバルトに関する調査)の回収率	100%	グループ全体

人財戦略



活力ある多様な人財を育成して、
事業の持続的な成長を目指します。

人材開発担当
藤井 安文

JSR・人的資本マネジメントの目指す姿

1. 経営戦略と人財戦略の連動強化

動的な人財ポートフォリオの構築と継続的な人財育成(投資)&人財獲得

事業創出、事業成長による組織変化および環境変化に柔軟に対応できる人財を確保・育成し、持続的に企業価値を創造する

2. 従業員エンゲージメントと組織力の向上

JSRにおけるメンバーの体験・経験価値の最大化

成長機会の提供・公正な評価フィードバックにより高いエンゲージメントを維持し、メンバーの主体的・自律的な成長支援と組織力の向上を実現する

当社は、「グローバルな視点を保持し、活力ある多様な人財・組織能力を国・地域や事業の特色に合わせて強化することで、企業活動の効率化・事業競争力の向上・イノベー

ション創出に結びつけ、顧客・市場に対する価値(提供)を最大化する」という人財戦略のもと、2024年度に向けた中期経営方針のVisionに掲げた「あらゆる環境変化に適応する強靱な(Resilient)組織を作る」の実現に向け、現在、重要課題の洗い出し・整理、KPI・アクションリストの設定を進めています。

激しい社会変化の中、持続的な成長を実現していくには、変化の波を察知・識別しなくてはなりません。そのために、経営戦略・事業戦略と人財戦略の連動を強化し、目指すべきJSR人的資本マネジメントの姿からバックキャストすることで、変化を機敏に捉え、柔軟に対応できる人財の育成を加速しています。

また、多様な人財育成への取り組みとして、「次世代経営人財」と「技術につながる人財」の育成も推進していま

す。まず、「次世代経営人財」の育成については、2007年から外部の協力を得て「次世代リーダー研修」を実施しています。研修では、実際の事例を使ったアクションラーニングや、自身が上長の立場になった想定で自部門のありたい姿を描く演習などを通して、次世代リーダーに必要なビジネススキルや広い視野を養います。次に、「技術につながる人財」の育成については、2017年から米国のDX推進サポート会社による教育プログラムを実施し、研究を中心としたデータサイエンティストの育成を行っています。

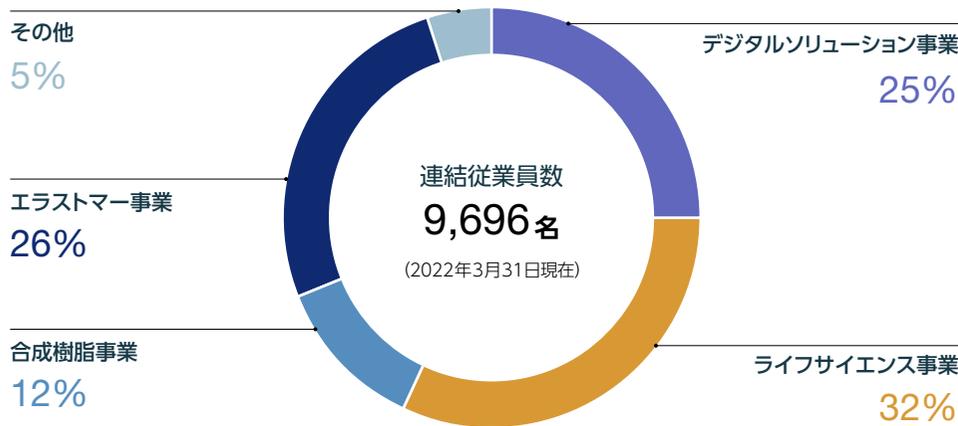
そして、制度・環境面では、グループ全体で性別、年齢、国籍、個人の嗜好、身体的な困難等にかかわらず、すべての従業員が働きやすい制度・環境の実現を目指し、能力・成果を重視した公正な人事・報酬制度を運用しています。現在、JSRグループは世界12の国と地域*に拠点をもち、国籍・性別・年齢・社歴等を問わず、多様な背景を持った従業員が在籍しています。このような多様性を活かし、従来とは異なる発想やアプローチも柔軟に取り入れていくことで、社会へのインパクトを創出し続けるメンバーの育成および組織の成長を継続的に実現していきます。

* 日本、北米、中国、ベルギー、韓国、台湾、スイス、イギリス、オランダ、タイ、ドイツ、シンガポール

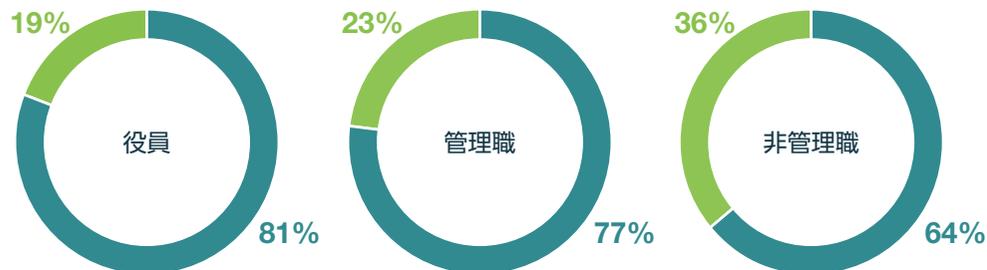
JSRのグローバル人財と能力開発への取り組み

JSRは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を尊重し、従業員のニーズ変化に対応できるよう進化します。また、従業員のエンゲージメントを最大化することで全ての従業員がその能力を最大限に発揮できることを目指します。

JSRグループのグローバル人財



■ 男性 ■ 女性



能力開発のための制度・環境

人事制度

- 女性管理職比率

KPI: 2030年度までに10%



- キャリア開発によりフォーカスした人事制度の見直し (日本)
- DE&Iのデータマトリックスの構築

グローバルエンゲージメント

- 継続的なグローバル従業員エンゲージメント調査の実施

従業員エンゲージメントを最適化するために調査結果とキードライバー分析に基づき、トップダウンとボトムアップのアプローチを適用し、継続的にアクションを精査

アフターコロナの多様な働き方

- WSI (ワークスタイルイノベーション) の取り組み
- 組織の成果を最大化するための多様で柔軟な働き方の推進

活動事例1 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

国籍、性別、年齢、個人の嗜好、身体的な困難等を問わない
働きやすい制度・環境の整備を推進

主な推進施策

- 女性従業員の活躍推進
- 介護や育児をしている従業員の活躍推進
- 退職した従業員の再活躍推進(キャリア再開制度)
- 外国籍従業員の活躍推進
- 定年退職従業員の活躍推進
- 障がいのある従業員の活躍推進
- ダイバーシティ調査

JSRグループは、さまざまな事業環境の変化に柔軟に対応できるレジリエントな組織を目指しています。そのためには、多様な人材を採用・登用して従業員それぞれの価値観、考え方、発想を尊重し、互いに磨き合って、あらゆる可能性を検討し挑戦していくことが重要だと考えています。

そこで、従業員に関するJSRサステナビリティビジョンとして、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを尊重し、全ての従業員がその能力を最大限に発揮できることを目指す。従業員のニーズ変化に対応できるよう進化し、従業員のエンゲージメントを最大化する」と示し、柔軟で多様な働き方を取り入れ、誰もが働きやすい環境やインクルーシブな風土づくりに継続的に取り組んでいます。



DE&Iをベースとして、従業員の主体的な挑戦やキャリア形成、成長・活躍の機会づくりをしていくことでエンゲージメントの向上に努め、組織力・競争力の強化につなげていきます。

活動事例2 従業員エンゲージメント

グループ従業員個々のエンゲージメントレベルを測定・可視化

主な推進施策

- 第一回JSRグローバル従業員エンゲージメント調査を実施

2021年に、グローバル全従業員を対象とした「第一回JSRグローバル従業員エンゲージメント調査」を実施しました。これは、個々の従業員のエンゲージメントレベルの測定および可視化を目的とした調査で、グループ従業員の82%が回答しました。

調査結果では、グループ全体のエンゲージメント指数は63%が肯定的で、他社と比較して高いスコアが得られた項目は「サステナビリティ」、「顧客の視点」、「品質」、「安全」、「組織への帰属意識」となりました。そして、これらの結果に対して、自部署の状況についての対話や分析を通じて理解を深めるとともに、各部門で改善したいテーマを抽出してアクションプランを作成しました。

今後は、各社・各部署で立案したアクションプランの進捗を継続的にモニタリングし、第2回の調査(2022年7月実施済み)において、その効果を確認していく計画です。

第一回JSRグローバル従業員エンゲージメント調査の概要

目的: 従業員エンゲージメントの測定、可視化
従業員一人一人が最大限のパフォーマンスを発揮できるような職場環境や企業風土の継続的な整備・改善のための情報収集

回答者数: 6,024人/7,324人(82%)

調査方法: Web形式によるマークシート・記述回答

分析方法: 国内外他社ベンチマーク比較、キードライバー分析、その他

研究開発戦略



オープンイノベーションを推進して 優位性のある技術・素材を グローバルに展開していきます。

研究開発担当役員 (CTO)
徳久 博昭

JSRグループは、コア技術である高分子技術および精密製造技術の深耕とともに、光化学・無機化学・精密加工技術・バイオテクノロジーといった異分野技術との融合などを通じて、技術領域を拡大しながら研究開発活動を進めてきました。また、分析・評価技術の深掘りをはじめ、原理

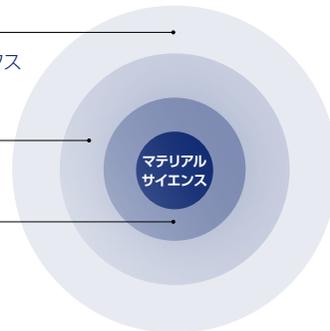
JSRのコア技術

データアナリティクス

- マテリアルズ・インフォマティクス
- バイオ・インフォマティクス

M&A オープンイノベーション 生化学

精密製造技術



原則の理解・追求も重視しています。

こうした研究開発活動の積み重ねが当社グループ独自の強みとなり、優位性のある技術・素材・サービスをグローバルに展開する原動力になっています。

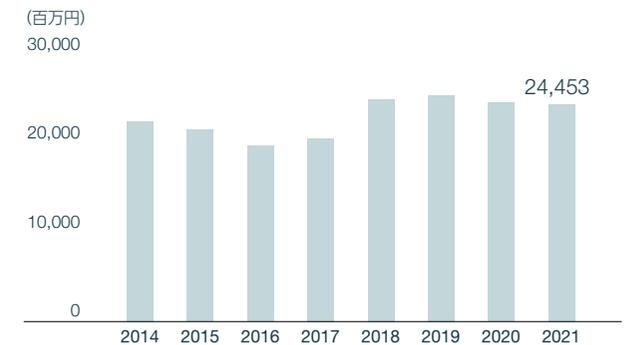
当社はすでに展開している事業領域とその周辺分野における新規・応用研究などの「事業支援研究」と、将来的に大きな成長が見込まれるシーズ研究などの「次世代技術研究」を中心とした研究開発に注力しています。

その中で、「事業支援研究」においては、グループ内のバリューチェーンとの連携を念頭に置き、研究者と顧客の直接対話によるニーズの掘り下げを重視するなど、研究開発活動と事業の一体化を推進するとともに、各国での技術サービスを充実させ、顧客の事業推進をグローバルかつタイムリーに支援できる体制を構築しています。

そして、「次世代技術研究」では、研究開発変革をさらに加速させるため、2020年6月に関連部門を「RDテクノロジー・デジタル変革センター」に再編しました。自社研究だけでなく、外部からの知識や技術を取り入れて課題を克服し、画期的なイノベーションを生み出すため、国内外の大学や研究機関との共同研究などのオープンイノベーションを推進し、新たな領域でのビジネスやこれまでとは違う領域での先進研究を事業展開できる可能性を探しています。

さらに、当社グループは、これらの研究開発と並行して、マテリアルズ・インフォマティクスを推進し、データドリブな研究開発手法の実用化を進めてきました。これには新たなデータ基盤としてデジタルゼーションや理論モデルの構築とAIや量子コンピューターなどの新手法が必要で、当社グループではその両面から開発を進めています。今後、こうしたデータ基盤と新手法の実用化を推進し、研究開発の大幅な効率化につなげていきたいと考えています。

研究開発費推移



オープンイノベーションを活用したR&D



施策 **イノベティブカルチャーの推進**

研究開発を起点に社会課題に対する新たなソリューションを提供

研究開発を起点とした二つの取り組み

- 従来からの素材開発だけでなく、分析技術やデータサイエンス、シミュレーションを活用した深い現象の理解によって研究開発能力を飛躍的に向上させる
- オープンイノベーションを積極的に活用し、自前主義を脱却する

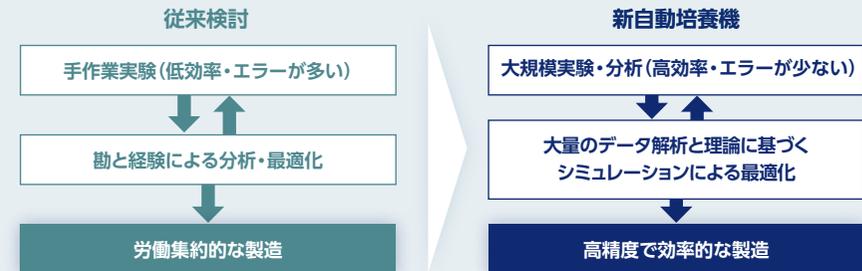
社会課題に対してソリューションを提供していくためには、自社内に限らず、外部を含めた新しい知見を活用し挑戦することで変化に適応していくイノベティブな組織文化が必要です。そこで、当社グループがサステナブルに成長し価値を創造するための風土的基盤として定義した5ファウンデーションズの一つである“イノベティブカルチャー”では、研究開発を起点とした2つの取り組みを推進しています。

そして、これらを達成するための体制として従来からの研究所や組織に新たな仕組みを加え、研究開発者の能力を多岐にわたって発展させる試みを進めています。同時に、大学や外部研究機関とのオープンイノベーションを奨励、実行していくことで、自前主義に陥ることなく、社会課題の解決に挑戦していく風土を醸成していきます。

こうした取り組みの結果、研究開発部門は常に変化を受け入れるイノベティブな組織へと発展しており、今後、研究開発の成果が新たな技術や製品、サービスとして提供されていくことで、他部門も含めてイノベティブカルチャーが定着していくと考えています。

活動紹介 **新規テーマ探索**

オープンイノベーションを活用した将来を見据えた革新的なマテリアルの研究開発とデータサイエンスを融合



既存事業への貢献と新規事業の創出のために進めているイノベティブカルチャーを活かした研究開発において、将来を見据えた革新的なマテリアルを開発するためには、より一層のオープンイノベーションを活用した研究と、MI(Materials Informatics)等のデータサイエンスおよび理論を基にしたシミュレーションの利用が不可欠です。オープンイノベーションと高度なシミュレーションを活用した研究の事例として、東京大学大学院理学系研究科物理学専攻との包括連携拠点「JSR・東京大学協創拠点CURIE」で進めている自動培養機とシミュレーションによる抗体開発があります。この研究では、東京大学の古澤教授らによって開発された自動機を用いた培養の自動化とシミュレーションによる数理解析を組み合わせた高効率かつ高精度な実験によって、抗体の生成量向上や製品開発のスピードアップを目指しています。



©東京大学大学院理学系研究科
JSR・東京大学協創拠点CURIEが入居する
東京大学理学部1号館