

CEOメッセージ



他社が認め、
まねできない価値を生み出す
「尖った会社」JSR

代表取締役・CEO・社長執行役員 堀 哲朗

事業構造の改革に注力

社長就任1年目を振り返ると、まず2025年度の業績において、V字回復を実現できたことに安堵しています。3期連続の最終赤字は絶対に避けるという方針を年初から社内で繰り返し共有し、グループ全体で懸命に取り組んできました。その成果として、コア営業利益と当期利益において過去最高益を記録しました。さらに、継続事業*1の利益においても黒字化が図れました。社長就任時は、ライフサイエンスの不透明さやLBOローン*2の金融費用、TOB*3に伴って発生したのれん等の償却費など厳しい状況だった中で、このような業績を残せたことは、大きな前進だったと思います。

財務情報 → P.13

この1年で私自身が最も力を入れたのは、ライフサイエンス事業のバイオ医薬品開発・製造受託であるCDMO*4の立て直しです。CDMOは主に米国でのオペレーションが中心で、本社から見ると事業の実態が見えづらい部分がありました。そこで、私自身が現場に入り、何が起きているのか、どこに課題があるのかを理解することから始めました。その内容を自分の言葉で社内にフィードバックし、現地との密な関係構築を行ったことで、現在は事業の透明性が増して、かなり安定してきたと感じています。立て直しを形にできたことは、この1年の大きな成果の一つです。

そのほかにも、パートナーシップの強化としてLam Research Corporationとの訴訟を終結させ、次世代半導体

*1 継続事業：事業売却を予定する非継続事業を除いた事業

*2 LBO (Leveraged Buyout) ローン：M&Aにおいて買収対象となる企業の資産や将来のキャッシュフローを担保に資金を借り入れる方法とその際の融資

*3 TOB：Take Over Bid。株式公開買い付け

*4 CDMO：Contract Development and Manufacturing Organization。医薬品受託製造

CEOメッセージ

製造に向けた協業に合意しました。

知的財産 → P.33

従来の対立関係から将来に向けた協業関係の構築へと大きく方針転換できたことは、当社にとって重要な一歩です。台湾ではApplied Materials Inc.とCMP*1材料の共同開発拠点の開設を発表しました。さらに、LCY Chemical Corp.およびWah Lee Industrial Corp.と共に先端材料の合併企業を設立しました。韓国では、最先端のメタルオキシドレジストの製造設備の建設を進めました。いずれも、JSRが半導体向けの電子材料を中心に成長していく上で、重要な取り組みだったと考えています。

これまで当社には、ライフサイエンスにおける日米間や、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間で、相互理解や一体感の醸成が十分ではない状況がありました。私が社長に就任して以降、意識的に組織間での対話を促した結果、そうした距離感はかなり改善したと感じています。その一方で、これまで見えにくかった次の課題も浮かび上がってきました。例えば、日本国内における横方向の連携や組織運営の質が十分ではありませんでした。一見、経営や



事業に即座に影響しない問題に対しても、会社全体にどのような影響を与えているのか、視点を広げて考え抜くことが必要です。要するに、部分最適にとどまり全体最適の観点が十分に働いていない場面も見受けられました。今後は、経営陣と社員が一体となって、こうした課題に取り組み、仕事の質をもう一段高めることが重要です。

一方で、想定を超える出来事もいくつかありました。一つは、AI需要の力強さです。AI市場の成長は想定していましたが、生成AIをはじめとする新たなサービスや技術が次々と登場し、それに伴って半導体需要がここまで急速かつ継続的に拡大するとは予想していませんでした。AI関連需要は、今後も半導体市場を牽引する大きな成長エンジンになると見えています。もう一つは、中東情勢をはじめとする地政学リスクの高まりです。突然の紛争によって、原材料調達や物流、エネルギー価格への影響を改めて強く意識することになりました。コロナ禍でもそうでしたが、大きな出来事が起きると、社会や産業の景色は大きく変わります。目下の地政学リスクにおいても、物流やサプライチェーン、化学産業の構造に変化をもたらす可能性があり、その動向を注視しながら、必要な対応を迅速に図ることが重要だと考えています。

こうした環境変化を踏まえても、当社が進めているデジタルソリューション事業に軸足を移すという事業ポートフォリオ改革は、現在の市場環境に合った方向に進んでいると考えています。今後もデジタルソリューション事業を成長の中心に据える方針に変わりはありません。半導体向けの材料を扱う電子材料事業では、EUV*2レジスト、メタルオキシドレジストに代表されるフォトリソレジスト、CMPスラリー、パッケージング向けの厚膜レジストや低誘電樹脂など、最先端半導体を支

える多様な製品群を展開しています。特に後工程やパッケージング領域では技術変化が速く、使用される材料も大きく変わるため、技術の方向性を見極めることが重要です。今後も協業や研究開発拠点の整備を通じて、競争力のある事業基盤を強化していきます。

電子材料事業 → P.22

ディスプレイソリューション事業は、LCD*3・OLED*4材料において高シェア製品を展開しており、今後も新製品のシェア向上や安定的なキャッシュフローを創出できるよう強化していきます。オプティカルソリューション事業では、優れた光学特性を持つ樹脂製品の技術力を生かし、事業強化に取り組む中、業績面でも結果が出てきており、今後はさらに成長すると期待しています。

ディスプレイソリューション事業・オプティカルソリューション事業 → P.27

また、合成樹脂事業では、国内トップクラスの特種ABS樹脂メーカーとしての強みを生かし、高い市場シェアを維持しています。自動車業界をはじめとする市場環境の変化に対応しながら、コスト構造の最適化と高付加価値製品へのシフトを進め、中国・インドの自動車市場、北米の産業資材市場、ロボティクス関連市場など、新たな成長分野の開拓にも取り組んでいきます。

合成樹脂事業 → P.30

JSRの歴史から紐解く 成長へのグランドデザイン

JSRは合成ゴム(エラストマー)の製造から始まった会社ですが、その後、時代や経営状況の変化に応じて、様々な事

*1 CMP: Chemical Mechanical Planarization。化学機械研磨
*2 EUV: Extreme Ultraviolet。極端紫外線

*3 LCD: Liquid Crystal Display。液晶ディスプレイ
*4 OLED: Organic Light-Emitting Diode。有機EL

CEOメッセージ

業を手掛けてきました。半導体材料分野に本格的に参入したのは1980年代であり、半導体業界の歴史から見れば、決して古参の企業ではありません。

企業理念実践の軌跡 → P.5

しかし、そこから技術と顧客との信頼関係を積み重ね、現在ではJSRの成長を支える中核事業になりました。

その一方で、JSRの歴史の中では、リチウムイオンキャパシタ事業など新たな事業に挑戦し、最終的に事業売却という判断に至ったものもありました。2022年には祖業のエラストマー事業も売却しました。また、ライフサイエンス事業についても、当社の資本配分や強みとの整合性、将来性などを検討した結果、昨年、非中核事業として位置づけました。

企業が成長していく過程では、自ら参入している業界全体の成長が鈍化した時に、どのように次の成長シナリオを描くのかという問題に直面します。半導体市場は、一定の調整期間を経ながらもここ10年非常に好調に推移していますが、私が社会人となってからの約30年間は浮き沈みの激しい業界でした。リーマンショックを経て、スマートフォン需要がピークに向かう2010年代初頭には、半導体市場はもはや大きく成長しないのではないかととも言われました。

そうした局面で、企業には大きく二つの選択肢が生まれます。一つは他の事業領域に参入し多角化によって成長機会を広げること、もう一つは自社が強みを持つ市場で事業の選択と集中やその業界内での再編を行い、成長の道筋を描くことです。どちらが正しいというものでもありません。新しい事業に挑戦したことで成功した企業もあれば、慣れない事業で苦戦した企業もあります。どちらの道を選ぶべきかを一概に論じるつもりはありませんが、私は経営者が肌感覚を持

てない事業には参入すべきではないと考えています。ある業界が成長しているからといって参入しようとしても、その業界に関する知識だけでは不十分です。その中で成長する原理やリスクの所在、利益の生み出し方について、経営者として実感をもって理解しなければ事業判断ができないのです。JSRの価値創造の源泉は液体・気体の材料への深い知見とそれを事業に結び付ける知識と経験です。

これらの形式知・暗黙知を私は「肌感覚」と呼んでいます。この肌感覚から離れた事業を行うべきではないという確信を持っています。当社が今後も成長していくためには、この肌感覚を持てる領域、言い換えれば、顧客との信頼のもと、当社の技術や人財の強みをさらに磨き、他社がまねできないJSRの競争力を発揮できる領域に経営資源を集中していくことが重要です。

中長期価値創造プロセス → P.21

「JSRは何か違う」と思われる会社に

「尖った会社」という言葉は、古い友人から送られた「囊中の錐(のうちゅうのきり)」という故事成語から想起したものです。錐を袋の中に入れても先端はやがて布を突き破って外に出てしまう。つまり、優れた能力を持つ人はどこにいても自然と周囲に認められ、やがて頭角を現すという意味です。私が考える尖った会社とは、他社にはまねできないものの、他社が強いと認めるものを持っている会社です。

分かりやすく言えば、競争力のある製品を持っているかどうかということです。JSRには、すでに強い製品があります。



ただし、全ての製品がその水準に達しているわけではないため、それぞれの製品領域でさらに競争力を高めていく必要があります。半導体材料の世界では、トップシェアを取らなければ利益を出すことは難しい面があります。ですから、各領域でトップシェアを目指すことを社内に伝えています。

重要になるのは、人財と組織です。「JSRの社員は何か違う」「強い」と思われるような会社でありたいと考えています。自分の担当範囲だけを見て部分最適で動くのではなく、自分の周囲との関係の中で全体にどう影響するのかを考えてほしいと思っています。ただし、社員一人ひとりにいきなり全社最適を求めても、全体が見えていなければ難しいのもまた事実です。だからこそ、まずは横の連携が大事だと思っています。上司の指示だけを聞いていると、組織は縦に細長くなり、変化に対応しにくくなります。部門を越えて話し合い、会社の中にある暗黙知を共有していくことが重要です。日本企業には、マニュアル化されていないノウハウが多くあります。それを生かすには、社員同士がもっと率直かつ活発に議論することが必要です。

もう一つの課題は、海外との連携です。海外に拠点があるだけでは、真にグローバルな会社とはいえません。現状では、海外の状況が本社から十分に見えていない部分があり

CEOメッセージ

ます。営業、人事、環境安全をはじめとしたサステナビリティなどの面でも本社と海外拠点の情報共有を強める必要があります。また、海外での活動については、日本からの駐在員中心の体制から、現地人財がより主体的に活躍できる体制へと進化させる必要があります。そのために、人材育成と組織開発に取り組んでいきます。国内外の組織がもっと機能的に連動すれば、JSRはさらに強くなれると考えています。

自身の専門性や強みを言える人財

私が考える「尖った人財」とは、自分の意見をきちんと持ち、自分の専門性や強みを明確に言える人です。「私の強みはこれです」といえる人が、会社の競争力を高める存在になります。その前提として、当社の行動指針の4Cはもとより、最も大切となるのが「インテグリティ」です。誠実であること、真面目であること、公正であること。これは尖った人財である以前に、全社員に持っていてほしい基本的な資質です。



社員とのカジュアルトークの様子

* JSR株式会社および国内の100%子会社の全従業員

もしも、「何を言ったか」ではなく「誰が言ったか」で物事が決まったり、自分だけが良ければ構わないという考え方が広がったりすれば、組織としての信頼は築けません。

私は、JSRの社員の多くがこのインテグリティを持っていると思っています。非常に真面目で、論理的に物事を考える力もあります。これは当社の強みです。一方で、緻密で論理的であることが、時には足かせになることもあります。全てを下から積み上げて考えるため、急な変化への対応や、大きな方向転換が必要な場面では、やや動きが遅くなることがあります。真面目さと論理性を大切にしながら、同時に変化へ柔軟に対応する力も高めていく必要があります。デジタルソリューション領域は、非常に変化が激しいため、頭で考えるだけでなく、体を動かすこと、すなわち、まずは「やってみる」という人財が必要です。JSRには能力の高い人財が多くいます。そうした人財が考える力に加え、体を動かし、現場で実践する力をさらに発揮してほしいと思っています。

エンゲージメントについては、一人ひとりの価値観が多様化する中、全員に一律の形で応えることは容易ではないとの前提に立っています。その上で、JSRの価値観に共感し、人財ポリシーを理解し、会社の目指す方向に向かって挑戦できる人財のエンゲージメントを高めていきたいと考えています。当社のお客さまの多くは、各分野で世界トップクラスの企業です。スポーツに例えれば、自身に厳しいトレーニングを課すトップアスリートのような存在です。そうしたお客さまと対峙するには、当社もトップアスリート並みの力を持つ必要があります。そのためには、「個」の力を強くしなければなりません。「強いチーム」を作るには、「強い個」が集まる必要があります。知識や聡明さだけでなく、実際に体を動か

し、現場で物事を実践できる人財が不可欠です。競争の激しい半導体やエレクトロニクス業界において勝ち抜くため、課題を自分ごととして捉え、動き、解決していく人財を増やしていきたいと思います。

人事制度の面では、グローバルオペレーション体制の整備を進めています。

また、昨年にはストックオプション制度も導入しました。この制度の目的は、企業価値向上の成果を従業員全員で分かち合うことです。新入社員や中途入社者も含めて全社員*に付与したのは、会社の成長は一部の人だけではなく、全員の努力によって実現されるものだと考えているからです。導入に際して株主が理解を示してくださったことは、組織を預かる者として非常に心強く感じました。将来的な企業価値向上や再上場も見据えながら、社員一人ひとりのモチベーション向上につなげていきたいと考えています。

CHROメッセージ → P.11 人的資本でつくる成長の土台 → P.34

社会に選ばれる企業として責任を果たす

私が強く伝えたいことは、JSRは「最先端の半導体をつくるために欠かせない材料を提供し続ける会社」であり、そのことを通じて成長していく会社だということです。これは、お客さまに対しても、取引先に対しても、社員に対しても、将来の投資家に対しても共通するメッセージです。

半導体は、AI、通信、モビリティ、医療、社会インフラなど、これからの社会を支える重要な基盤です。当社の材料は、その最先端半導体の製造に欠かせない役割を担っています。

CEOメッセージ

だからこそ、製品の競争力を磨き続けることが、社会への貢献にもつながると考えています。この1年を振り返る中で、現場の粘り強さが「JSRらしさ」であると感じました。半導体材料では品質において予想外のトラブルが起きることもあります。しかもその原因は、設備の細かな部品や工程に潜んでいることも少なくありません。特定には多くの時間と労力を要しますが、現場は諦めず、一つひとつ原因を突き止め解決していきます。こうした地道な取り組みこそが、JSRの競争力を支える強みだと感じています。

生産技術 → P.32

さらに、JSRは化学物質を扱う企業として、環境や安全への責任も果たしていかなければなりません。昨今では、PFASと呼ばれる特定の有機フッ素化合物について環境や人体への影響が懸念されていることから、PFASを含まない製品へのニーズが高まっており、会社としても適切に対応していかなければならないと考えています。技術革新とサステナビリティは、どちらか一方を選ぶものではありません。持続可能な地球環境や社会の実現に貢献するために、製品開発、製造、サプライチェーン、地域社会との関係において、より高い水準を目指していきます。

環境 → P.48

加えて注力したいのは、JSRの製造拠点があるそれぞれの地域との関係づくりです。地域にお住まいの方々に、JSRを身近な会社として知っていただき、「ここで働きたい」と思っていただくことは、当社にとって非常に重要です。この1年、多くの国内サプライヤーを訪問する中で、地域との信頼関係を丁寧に築き、地域に根差した企業活動を行っているサプライヤーを見てきました。JSRとしても、地域社会との接点

をさらに深めていく余地があると感じています。今後は、製造拠点のある地域に対してより直接的な貢献を行い、地域の皆さまとの接点を増やしていきたいと考えています。そうした取り組みを通じて、地域におけるJSRの認知度を高め、地域の方々から信頼され、選ばれる会社を目指していきます。

社会貢献活動 → P.47

競争力を築き価値を生み出し成長する

JSRは、最先端の半導体材料における強みをさらに磨きながら、持続的な成長を実現していきます。2030年までに、連結グループ全体でコア営業利益1,000億円を達成するという経営目標を掲げています。ただし、これはあくまで結果であり、数字の達成だけを目的に経営を行うつもりはありません。重要なのは、どのような競争力を築き、価値を生み出し、成長を実現するかという点です。その観点から、私は市場シェアを非常に重視しています。特に半導体材料分野では、高い収益性を実現するためにトップクラスのシェアを確保することは必須であり、当社が目指す姿でもあると考えています。

また、経営において大切なのは、数字の前提となる価値創造ストーリーだと考えています。企業がどのような強みを持ち、どのような価値を顧客や社会に提供し、それがどのように成長につながるのか。そのストーリーが明確で強固であることが、持続的な成長の条件です。私は事業同士が相互に連携しながら、独自の価値を創出していくことが重要だと考えています。事業が個別に存在するだけでは競争力は生まれま

せん。それぞれの強みが結び付き、他社にはまねできない価値を生み出してこそ、企業として成長できるのだと思います。その結果として、高い市場シェアと収益性を獲得していくことが重要だと考えています。その支えとなるものは、高い技術力であり、現場の粘り強さであり、インテグリティを持った人財です。この1年で過去最高益を達成し、様々な不利な要因を吸収して黒字化できたことは、当社の底力を示すものだと考えています。これからは、その力をさらに引き出し、横のつながりやグローバルな連携を強めることで、より強く競争力の高い会社に変わり続けます。

私たちは、競争力のある材料と技術を持ち、それを支える人財と組織を磨き続けることで、真に「尖った会社」を目指します。最先端の半導体を支える材料を提供し続ける会社として、社会の発展に貢献し、企業価値を高めていきます。

