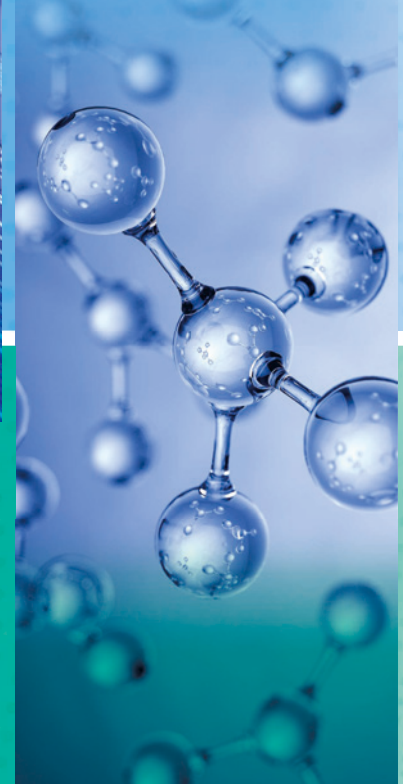
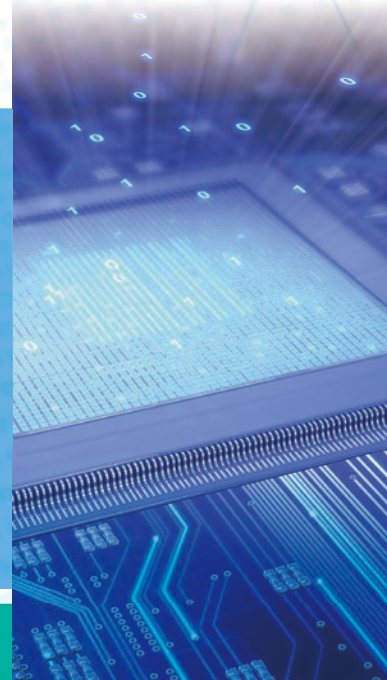




# MATERIALS INNOVATION



**JSRレポート 2020**

統合報告書 2020年3月期

# Contents

## ○ JSRの価値創造

- 2.....企業理念
- 3.....価値創造の軌跡
- 4.....価値創造のプロセス
- 5.....2019年度 財務非財務ハイライト

## ○ 中期経営計画とサステナビリティ・チャレンジ

- 6.....中期経営計画とサステナビリティ・チャレンジ
- 7.....JSRサステナビリティ・チャレンジ

## ○ 価値創造に向けたトップメッセージ

- 8.....CEOメッセージ
- 12...財務担当役員メッセージ

## ○ 価値創造のための戦略

- 15...事業領域
- 16...事業戦略
- 26...先端技術革新への貢献

## ○ 企業価値を支える力

- 28...健全な財務基盤
- 29...グローバルネットワーク
- 34...進化する技術力
- 36...環境
- 39...人財
- 42...コーポレート・ガバナンス
- 52...コンプライアンス
- 53...リスクマネジメント
- 54...サプライチェーンマネジメント
- 55...サステナビリティパフォーマンス

## ○ データセクション

- 56...グループ会社一覧
- 57...会社概要
- 58...財務セクション

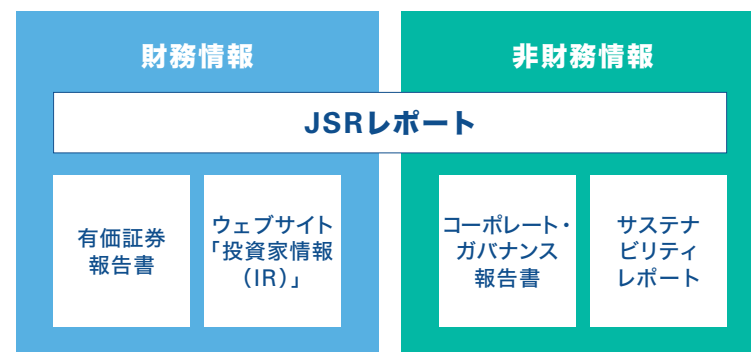
### 編集方針

JSR株式会社は「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。」という企業理念の下、社会にとってかけがえのないマテリアルを通じて、社会に貢献し、社会の信頼に応える企業を目指しています。

当社のビジネスモデルや企業価値を株主・投資家を含むすべてのステークホルダーの皆さまにご理解いただくため「JSRレポート」を作成しました。

本レポートは、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークおよび経済産業省の価値協創ガイダンスを参考に、経営戦略など財務情報とともに環境・社会との関係性などの非財務情報を掲載しています。

(対象期間：2019年4月～2020年3月)



より詳細な情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.jsr.co.jp/>

### 業績予想に関する注意事項

本レポートに記載されている当社の見通しおよび事業計画、ならびに業績予想につきましては、現時点で入手可能な情報からの判断に基づいて作成したものであり、当社がターゲットとする市場の経済動向やその他のリスク、および当社がコントロールし得ない要因などにより、実際の業績は経営陣の判断による記載のものと異なる可能性があります。

本レポートでは、特別な記載のない限り、各年度は該当年4月1日～次年3月31日としています。2019年度は2019年4月1日～2020年3月31日を表します。

また、2020年度の業績の見込みは2020年4月時点の見込みです。最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

# 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。

## 経営方針

JSRグループは、掲げている企業理念を実行するため、2つの軸により経営方針を構成しています。

一つは、持続的成長を続けるための普遍的な経営方針としての「変わらぬ経営の軸」、

もう一つは、社会の一員としての責任を表した「ステークホルダーへの責任」です。

## 変わらぬ経営の軸

### 絶え間ない事業創造

絶え間ない大きな社会ニーズの変化に対し、必要なマテリアルも変わり続けます。JSRは今ある事業に留まることはなく、常に新たな事業を創造することで、社会ニーズの実現に貢献し、持続的な成長を達成します。

### 企業風土の進化

変わり続ける社会ニーズへマテリアルを通じて応え続けるために、人材・組織は常に進化し続けます。自身の良き風土は維持しながらも新しいものを取り入れ、進化するエネルギーに富んだ経営と組織を築き続けます。

### 企業価値の増大

マテリアルを通じて事業機会を創出し、企業価値の増大を目指します。そのためには、顧客満足度の向上と社員の豊かさの向上を重視し続けます。

## ステークホルダーへの責任

### 顧客・取引先への責任

JSRグループの全顧客・取引先に対する責任です。

- ・ 移り変わる時代の多様な材料ニーズに応えるため、変化への挑戦と進化を絶やしません。
- ・ 顧客満足を持続的な向上を目指します。
- ・ 全ての取引先に誠意をもって接し、常に公正・公平な取引関係を維持し続けます。
- ・ サプライチェーンにおける環境・社会に配慮し続けます。

### 従業員への責任

JSRグループ全社員に対する責任です。

- ・ 社員一人ひとりには公平な基準に基づき評価されます。
- ・ 社員には常に挑戦する場を提供し続けます。
- ・ 社員にはお互いの人格と多様性を認めあい、共に活躍できる場を提供し続けます。

### 社会への責任

我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の人間社会に対する責任です。

- ・ 地域社会の責任ある一員として環境・安全に配慮した事業活動(レスポンシブル・ケア)を行います。
- ・ 地球環境負荷低減を含めた地球環境保全のニーズに対し、環境配慮型製品を提供し続けます。
- ・ 製品ライフサイクル全体から発生する環境負荷の削減に努めるとともに、環境安全配慮を行います。
- ・ 事業活動を通して、生物多様性の保全に積極的に貢献し続けます。

### 株主への責任

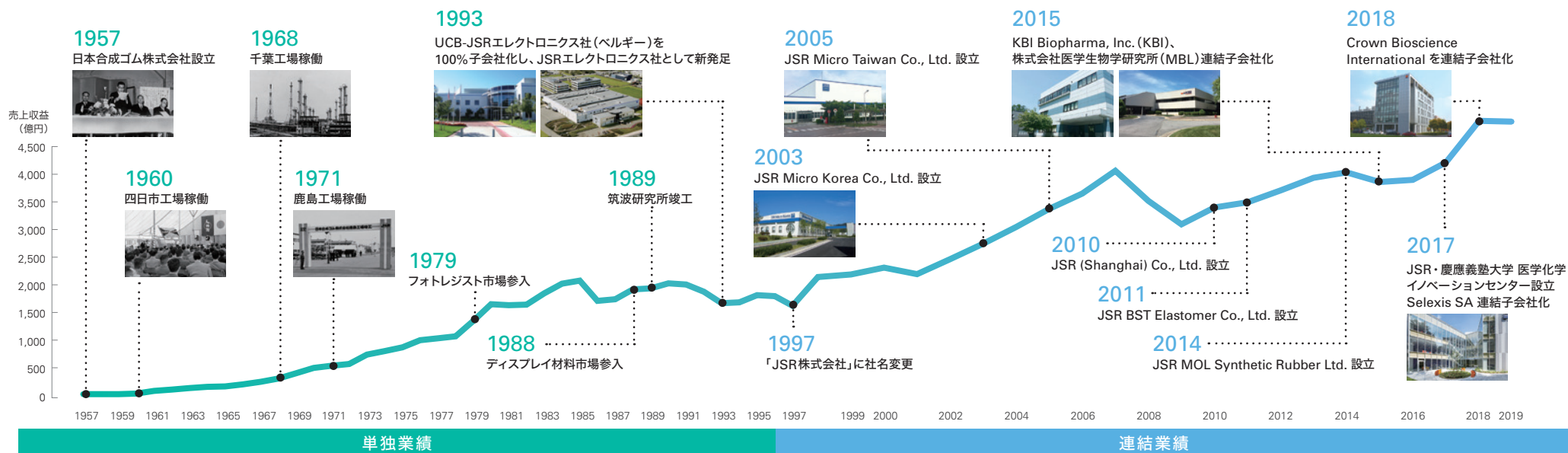
株主全体に対する責任です。

- ・ マテリアルを通じて事業機会を創出し、企業価値の増大を目指します。
- ・ 経営効率の向上を常に行います。
- ・ 透明性が高く健全な企業経営を行うことにより、株主に信頼される企業となります。

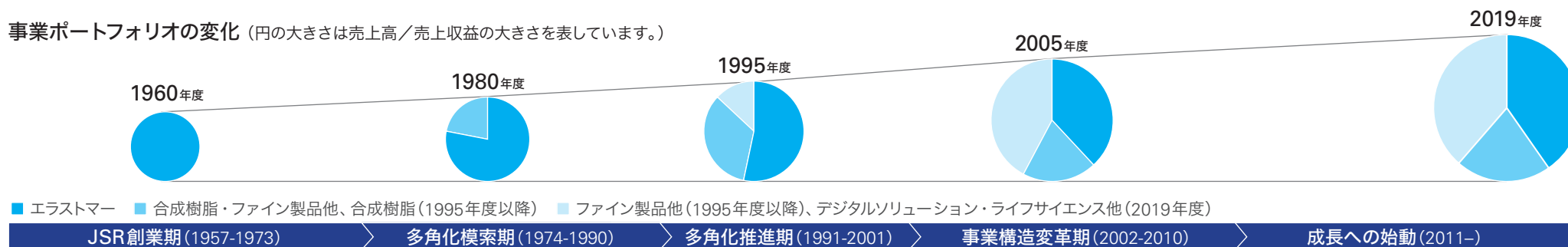
# 価値創造の軌跡

JSR株式会社は、1957年(昭和32年)12月に合成ゴムの国産化を目指して制定された「合成ゴム製造事業特別措置法」の施行により日本合成ゴム株式会社として設立されました。1969年(昭和44年)に民間会社へ移行し、合成ゴムからエマルジョンや合成樹脂へと石油化学系事業を展開するとともに、当社固有の高分子技術を活用して半導体材料・ディスプレイ材料・光学材料等へ業容を拡大し、情報電子材料を核としたファイン事業を推進してきました。事業内容の変革に伴い、創立40周年(1997年12月10日)を機に社名を「JSR株式会社」に変更しました。

足元では、従来のファイン事業はデジタルソリューション事業として新たな展開を図っており、第3の柱としたライフサイエンス事業はM&Aなどにより規模を拡大しています。合成樹脂事業も他社との事業統合が実現しました。各事業とも着実に課題を達成して収益の拡大につなげ、持続的成長を推進していきます。



事業ポートフォリオの変化 (円の大きさは売上高/売上収益の大きさを表しています。)

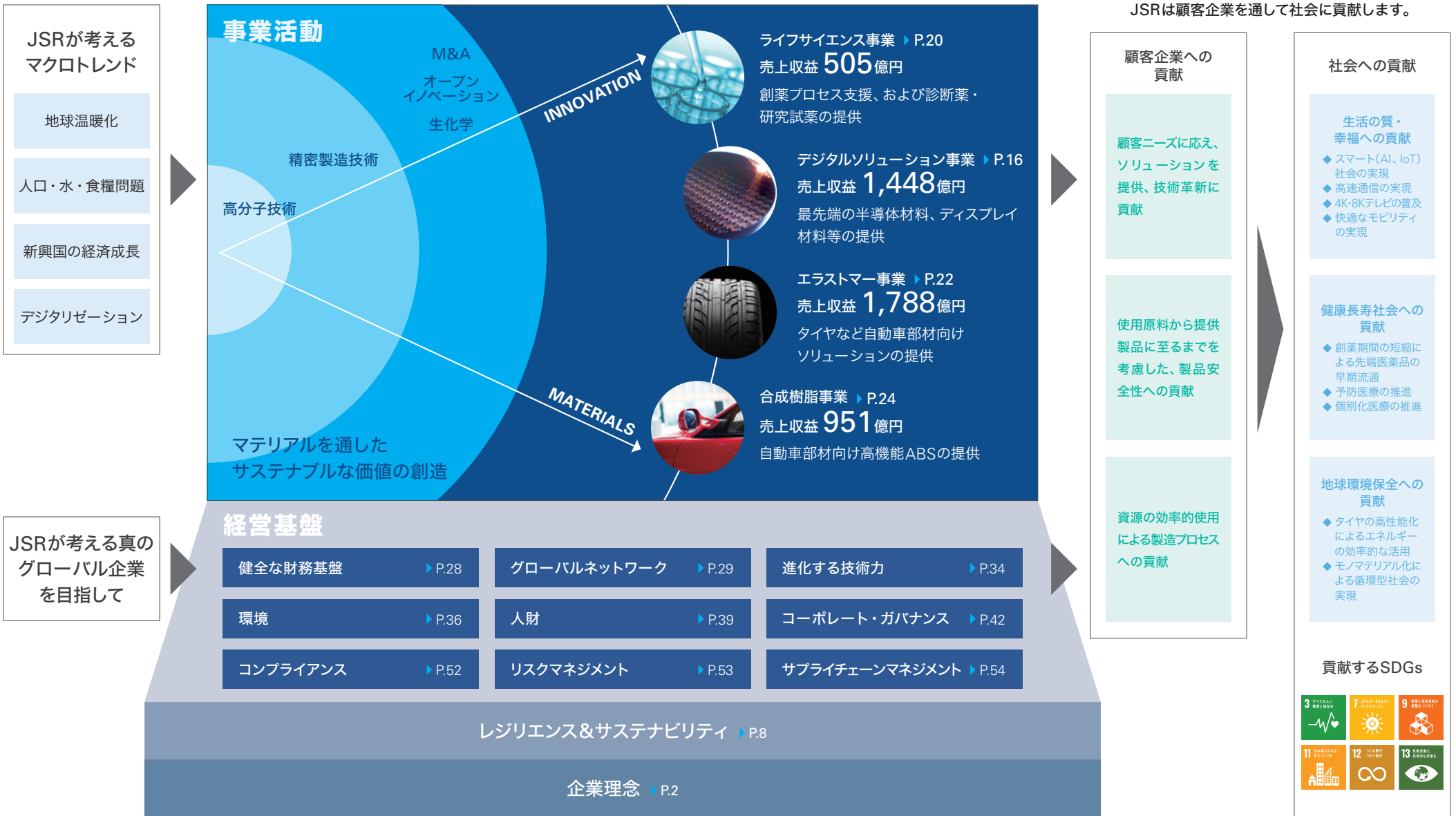


# 価値創造のプロセス

価値創造のための戦略

2019年度実績 (アウトプット)

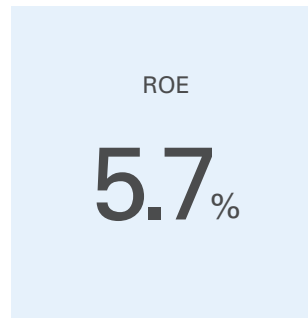
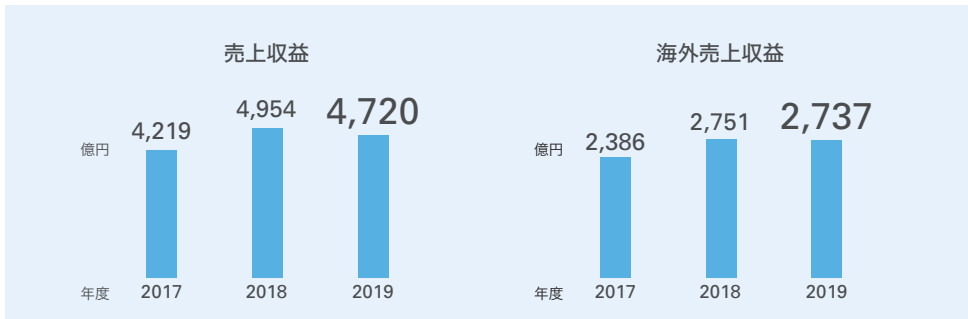
社会への提供価値 (アウトカム)  
JSRは顧客企業を通して社会に貢献します。



# 2019年度 財務非財務ハイライト

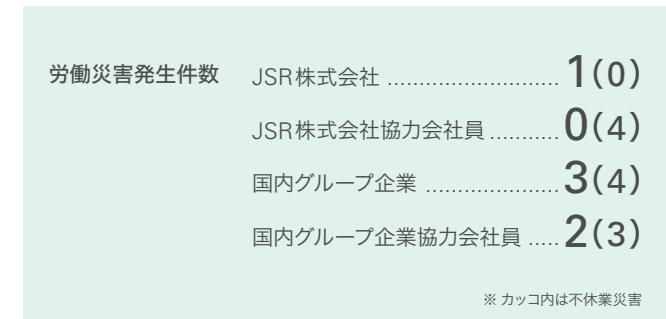
## 財務情報

### 財務資本

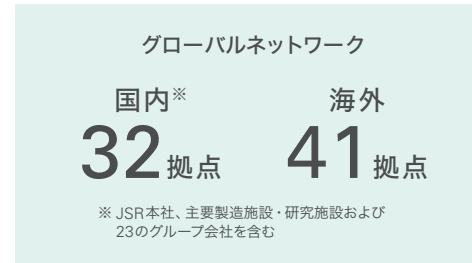


## 非財務情報

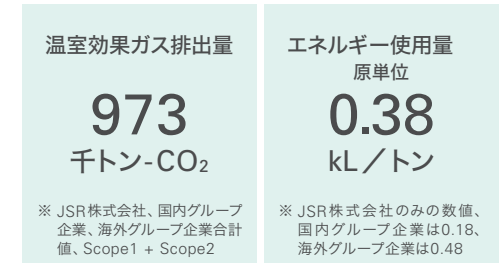
### 人的・知的資本



### 社会・関係資本



### 自然資本

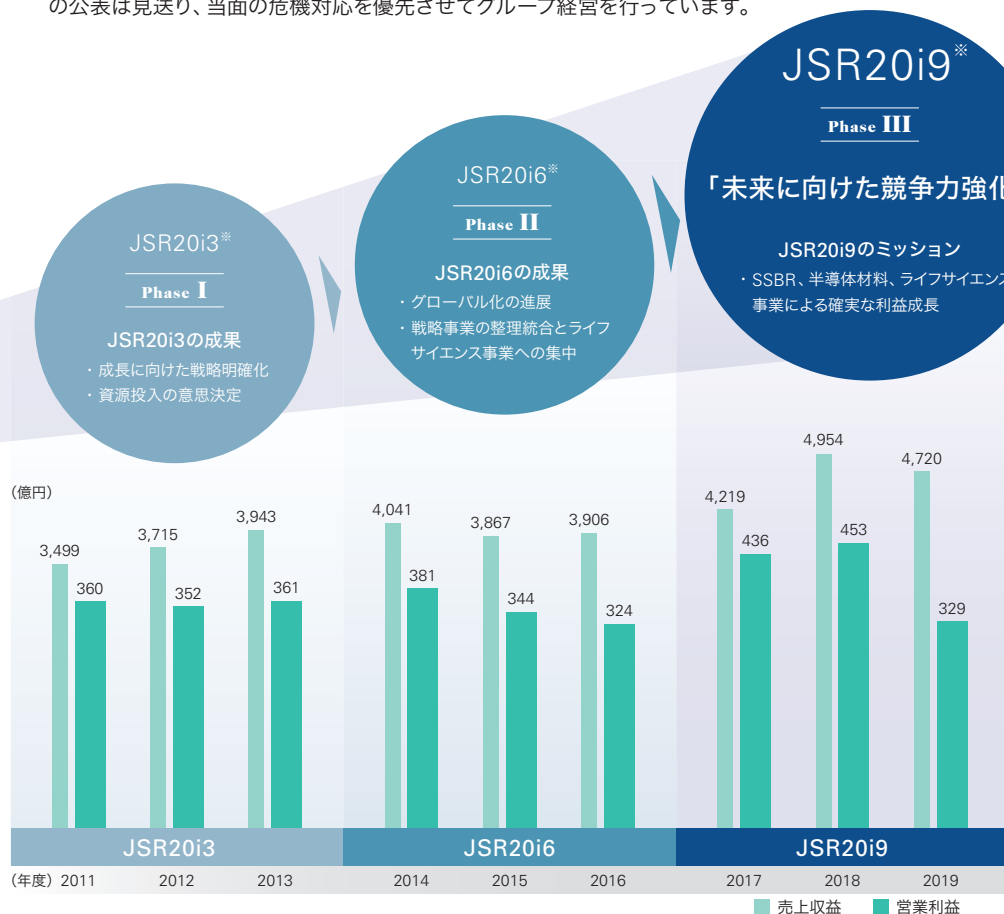


※ 2017年度から、会社計算規則第120条第1項の規則により国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を作成しています。  
※ 2018年度、2019年度は継続事業の合計金額を表示しています。

# 中期経営計画とサステナビリティ・チャレンジ

## 中計進捗と振り返り

2018年3月期(2017年度)から3カ年にわたり、“未来に向けた競争力強化”期間と位置づけ中期経営計画「JSR20i9<sup>※</sup>」に取り組んできた結果、半導体材料事業においては最先端フォトレジスト等が販売拡大し、ライフサイエンス事業は第3の柱へ成長、エラストマー事業では戦略製品である溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)が市場成長率を上回って成長しました。2020年3月期(2019年度)に「JSR20i9」が終了したことに伴い、“将来にわたる持続的成長により、ステークホルダーへの責任を果たしていく”という2050年に向けた長期ビジョン達成のための新中期経営計画の策定に取り組んできましたが、今般の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大や石油化学市場が低迷している状況を鑑み、2020年度は新中期経営計画の公表は見送り、当面の危機対応を優先させてグループ経営を行っています。

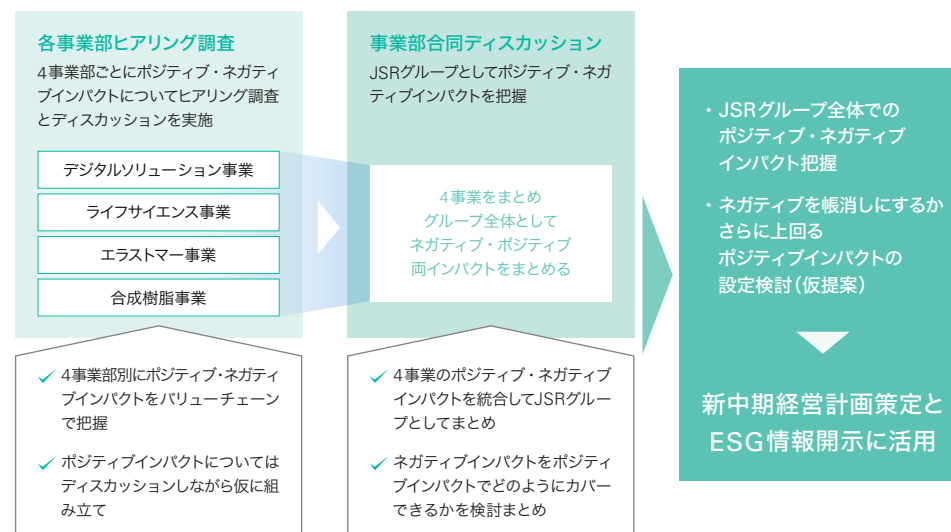


## サステナビリティ・チャレンジ

新しい中期経営計画の策定にあたっては、マテリアリティ(重要課題)の見直しを検討しています。マテリアリティの見直しに際しては、2019年に実施した有識者との対話での指摘を踏まえ、「事業活動」「経営基盤」という2つの切り口に分けて再整理を進めており、「事業活動」に関してはポジティブ・ネガティブインパクトの抽出作業「JSRサステナビリティ・チャレンジ」を実施しました。

「JSRサステナビリティ・チャレンジ」では、4事業部ごとにポジティブ・ネガティブインパクトを把握するヒアリング調査をまず実施後、この調査で把握されたポジティブ・ネガティブインパクトを統合した中間レポートを作成。これをもとに事業部合同ワークショップを行いました。この事業部合同ワークショップでは、将来あるべき姿を思い描きながら、どのネガティブインパクトの削減、およびどのポジティブインパクトへの注力に取り組むべきかをディスカッションしました。なお、ポジティブ・ネガティブインパクトともに、可能な限り数値試算にも取り組んでいます。また、「経営基盤」についても、同様に実施すべく準備を進めています。

### 「JSRサステナビリティ・チャレンジ」実施プロセス



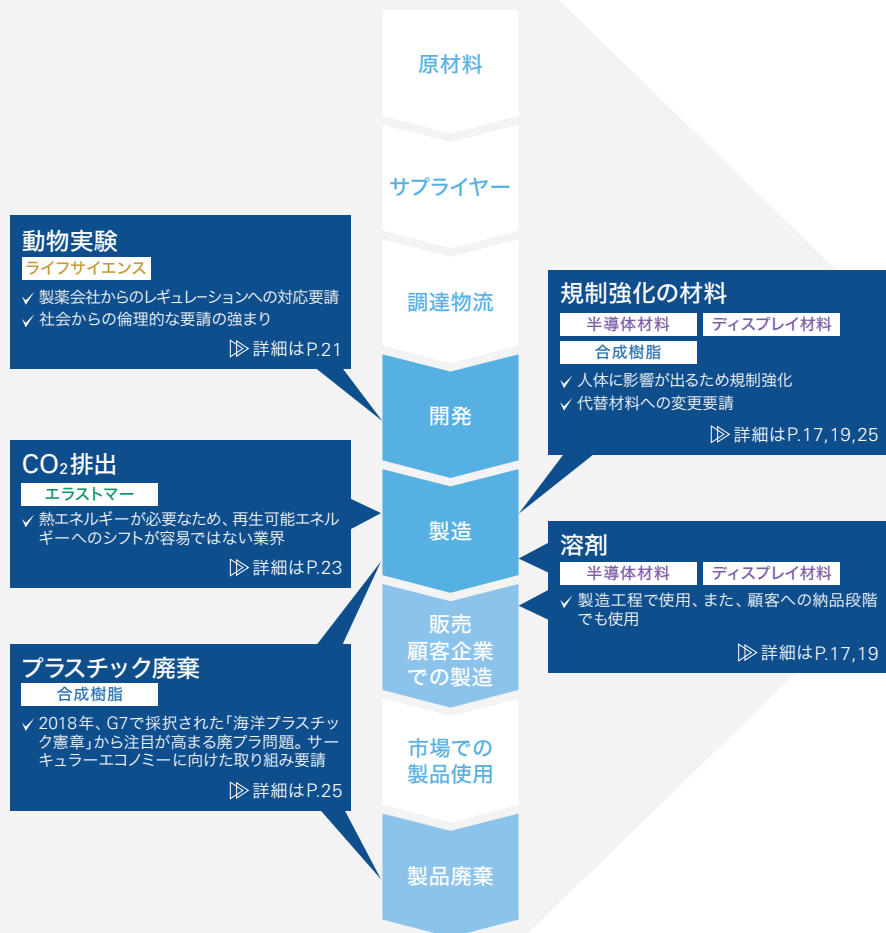
※「JSR20i3」(ジェイエスアールにせんじゅうさん)、「JSR20i6」(ジェイエスアールにせんじゅうろく)、「JSR20i9」(ジェイエスアールにせんじゅうきゅう)は、企業理念であるMaterials Innovationを執行すべく、innovationを強調して「i」を使用して表記しています。

# JSRサステナビリティ・チャレンジ

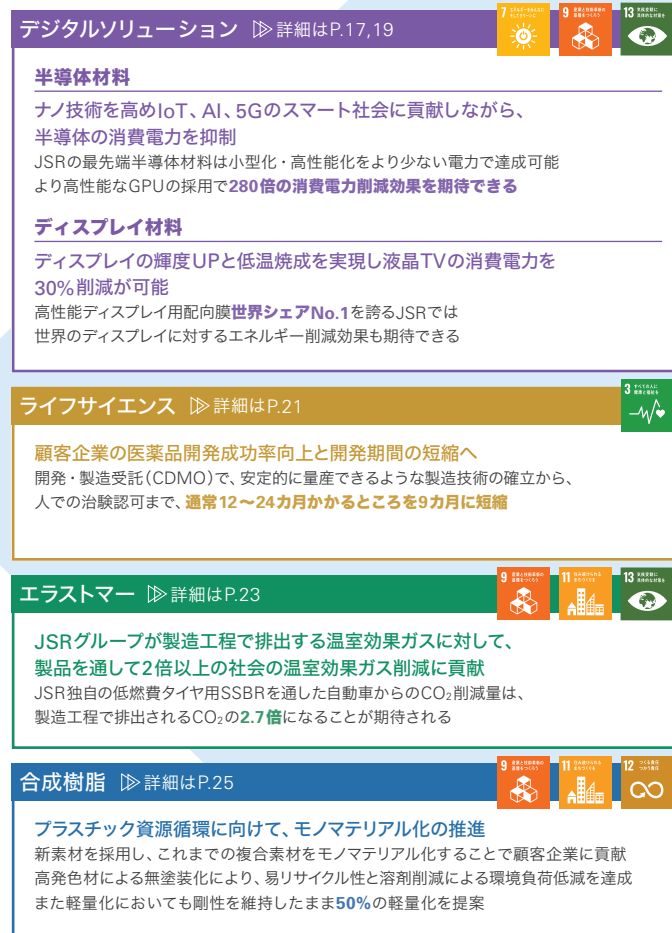
JSRグループは原材料から顧客企業での製造、市場での使用、そして製品が破棄されるまでを通して社会へ様々な形でインパクトを与えています。今回のサステナビリティ・チャレンジでは、上流の研究・開発から下流の製品の破棄に至る各段階について気候変動、資源循環、デジタル変革、健康などの観点から精査を行いました。精査の結果として、「事業活動」に関して把握されたポジティブ・ネガティブインパクトを下

図のとおりまとめています。今後、この結果と未来を統合した思考の下に、2050年に向けた長期ビジョンへの制定を進めていきます。「生活の質・幸福への貢献」「健康長寿社会への貢献」「地球環境保全への貢献」という3つのアウトカムとして提供していくことで、将来にわたる持続的な成長につなげステークホルダーへの責任を果たしていきます。

## ネガティブインパクト



## ポジティブインパクト



## ポジティブインパクトによって JSRが生み出す社会価値





# CEOメッセージ

JSRグループは、「強靱化(レジリエンス)」と「持続性(サステナビリティ)」をスローガンに、  
全社一丸となって企業価値向上に取り組んでいきます。

代表取締役CEO

エリック ジョンソン

## オープンなコミュニケーション

「一期一会」~私が最も大切にしている言葉の一つです。出会いやそのためのコミュニケーションを経営においても常に意識しています。私は2019年6月に当社グループのCEOに就任しました。これまで主に半導体材料事業とライフサイエンス事業に深く関わってきましたが、一方でエラストマー事業やディスプレイ材料事業等、他の事業の経験は多くありませんでした。そこで就任後1年は、私が専門ではなかった事業への理解を深めるために現場と密接にコミュニケーションすることに重点を置いてきました。特に聞くことに集中し、状況の把握に努めました。そして、各分野の優秀な人材とスムーズに意思疎通し、彼ら彼女らの考え・意見を経営に反映してきました。これは今でも変わることはありません。2020年2月以降、新型コロナウイルスの感染拡大で私が日本へ渡航できず現場を直接監督・指揮することが困難になってからも、ウェブ会議等を活用し継続的に実施しており、こうしたコミュニケーションの重要性はより一層高まっています。

## 新型コロナウイルス感染拡大への対応とアフターコロナにおける考え方

私たちは、感染拡大前から、世界的な危機への対応について取締役会で議論を重ねてきました。実際、2019年度は地政学的リスクの高まりによって、世界各地の拠点やサプライチェーンの正常運営に支障をきたす懸念が大きくなりつつありました。そうした最中に、2020年1月に新型コロナウイルス発生第一報が入りました。リスクの拡大に関して、もはや一刻の猶予もないと認識し、適切かつ迅速なアクションを取るための対策チームを立ち上げました。発生当初の感染の中心地はアジア地域だったため、各国ごとに個別の対応を実施してきましたが、感染が世界規模へと拡大したことに伴い、グローバル対応チームへとアップグレードしました。このように早期に体制を整備できたことが奏功し、グループ全体における危機対応をスピーディーに行うことができました。また、お客様、株主様、お取引先様などのステークホルダーの皆さまと適時情報共有を行い相互に協力できるよう、当社ホームページに「COVID-19新型コロナウイルス感染症へのJSR対応」を掲載し、積極的な情報公開を進めています。

## CEOメッセージ

さらに、BCM(事業継続マネジメント)として、BCP(事業継続計画)会議の設置・運営を開始しました。この会議には取締役をはじめとするマネジメントも参加し、下記の具体的な対応策を進めてきました。

- ・グローバルでの地域ごとの感染状況の情報の共有
- ・グループ社員の感染状況の有無の確認
- ・各拠点別の稼働状況の確認と必要に応じた対応の検討
- ・在宅勤務体制の発令
- ・駐在員とその家族の安全確保施策

その他当社グループの製造、研究開発、物流などの事業活動への影響を最小限にするように努めています。

2020年7月時点では、いわゆるアフターコロナ、ニューノーマルが始まり、徐々に経済活動が再開しています。これは、この数カ月間に経験した突発的な危機から、新しい「状態」になり始めたということです。この新しい「状態」に対応するため、私たちも危機の衝撃を緩和して影響を小さくする段階から、新たな時代に適応した組織体へ変貌する段階へと移行しなければなりません。つまり、目の前の不安要因への対応にだけ右往左往するのではなく、中長期的な視点を持ち、次なる成長に向け意識をシフトしていく必要があるのです。この新たな「状態」を成長機会と捉えれば、会社のあるべき姿に向けて、前向きに歩を進める絶好のタイミングでもあるのです。私は今後も決して、悲観的になることなく、攻めの経営を実施していく考えです。

### 中期経営計画について

2019年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により事業活動に影響がりましたが、事業により影響度は異なりました。昨年から続く景気減速などを背景とした自動車生産の低迷に加えて、原料市況悪化による販売価格の下落なども重なり、エラストマー事業や合成樹脂事業が低調に推移していました。こうした状況の中、新型コロナウイルスの感染が拡大し、自動車生産の一時停止や生産縮小の影響で、販売に大きなブレーキがかかりました。一方、半導体材料事業については新型コロナウイルスの影響は受けず、また、ライフサイエンス事業においてもリーマンショックの際にも影響は軽微であったように、今回も大きな影響はありませんでした。

今後の経営方針については、半導体材料事業とライフサイエンス事業を成長の柱とするこれまで推進してきた戦略に変更はありません。また、投資を進めてきたディスプレイ材料事業と合成樹脂事業は、資産効率化と収益性向上に注力していきます。エラストマー事業は従前から業績に好不調の波がありましたが、これまでと同様に景気とともに回復するだろうという認識は一掃し、着実に利益を生む体質へと構造改革が

必要であると考えています。そのためにこれまでの延長ではなく、抜本的なあらゆる方策を探っています。

また、継続するこのパンデミックによって、市場環境の先行きは依然不透明であるため、社債を発行し、キャッシュポジションを確保しました。状況を注視しつつ引き続き経営の舵取りを行ってまいります。

このような方針の中、2020年度からの新中期経営計画の策定を目下進めています。新中期経営計画では半導体材料分野とライフサイエンス事業を成長の牽引役として位置づけ、組織の強靱化(レジリエンス)と持続性(サステナビリティ)を当社グループの成長スローガンとしています。それに合わせ、今回からは経営計画の目標にはROEのような財務的な数字だけでなくサステナビリティに関する指数(KPI)も入れた明確な評価基準を検討しています。売上収益および営業利益の目標については、新型コロナウイルスの影響予測がある程度立った段階で公表する予定です。

### 強靱化(レジリエンス)と持続性(サステナビリティ)

かつて無いほど不確実性が高まり、激変する世界の中でも、事業活動を推進し、企業価値を向上させるためには、組織のレジリエンスとサステナビリティがより一層重要となります。これまででも化学品メーカーという性質上、レスポンス・ケアをはじめとする、CSRに力を入れてきました。一方で、これらの活動はあくまで主力事業をリスク管理の面から支える、いわば補助的な側面があったのも事実です。こうした活動を発展させ、この先持続的に成長し、真のグローバル企業を目指すために、当社グループは、レジリエンスとサステナビリティをスローガンに掲げ、全社一丸となって取り組みを進めています。

まず、レジリエンスについては、感染症の蔓延を含め、様々な危機に対しても強靱な組織体を構築しながら事業活動を推進していくために、経営機能の複層化として、米国に、傘下にライフサイエンス事業のグローバル統括会社と米国の半導体材料事業会社を持つ、事業統括会社を設立しました。また、新型コロナウイルス感染拡大やそれ以外の危機による海外生産拠点における生産に障害が生じた場合に備え、拠点間の相互生産バックアップによって供給余力を常に確保しています。2020年度以降、当社グループのデジタル変革の一環として業務プロセスを見直し、ERP(基幹系情報システム)を更新し、効率的かつ迅速な経営の意思決定ができる体制を整備する予定です。また、生産活動においては、老朽化が進む製造設備を更新するとともに、エンジニアリンググループ会社の吸収合併を予定しており、その機能を取り込むことにより、設備保全の効率化と健全性の強化を図り、より一層安定した製造機能を維持していきます。

次に、サステナビリティについては、2019年度に、事業活動を通じた社会への影響を定量的に確認する「JSRサステナビリティ・チャレンジ」活動を実施し、気候変動、資源循環、デジタル変革、健康という視点から当社グループの具体的な社会貢献度を評価しました。さらに、2020年度においては、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)のシナリオ分析などを通して、2050年の当社グループのありたい姿を描

## CEOメッセージ

き、未来を起点とした思考の観点から取るべき施策の洗い出しを進める予定です。そして、現在と未来を統合した思考の下、長期サステナビリティ目標である「JSRサステナビリティ・ビジョン2050」の制定を検討していきます。

### 30年後も良い企業であり続けるために

将来発生するあらゆる環境変化の中でも事業を継続し、30年後も今と変わらずに当社グループが新たな価値を提供する存在であるためには、私たちの持つ技術力は大きな意味を持ちます。創業当初、私たちの技術は合成ゴム分野で貢献してきました。その後、技術を探求し、高度化していく中で、様々な分野における活用が進み、それとともに当社グループは規模を拡大しました。つまり、技術の発展と会社の発展は同義であり、私たちのコアコンピタンスは、比類なき技術といえるのです。そして、この先の未来においても優れた技術を創出し続けるためには、従業員、お取引先様、他社とのアライアンスなどの人間を中心とした強固な土台が不可欠となります。単に利益を追求する会社では、この土台はけっして強化されることはありません。それぞれが生み出す価値を理解し、評価・尊重することが極めて重要となるのです。これからも私たちが社会に新たな価値を提供できるよう、技術を追求し、人間を大事にする企業であり続けたいと考えています。

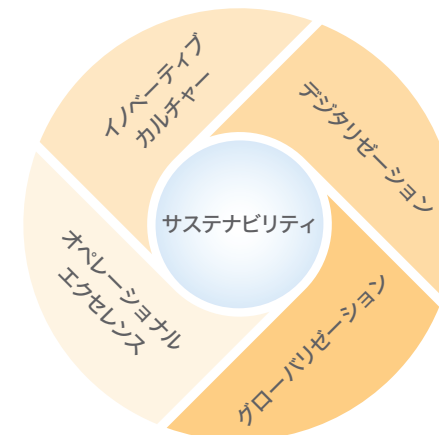


### 5ファウンデーション(Foundations)

当社グループは、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つのファウンデーションを新たに定義しました。具体的な要素は、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)とオペレーショナルエクセレンス(Operational Excellence)の5つです。

5ファウンデーション(Foundations)の中心には、サステナビリティを置いています。次にイノベティブカルチャーは、技術を価値とするJSRにとって無くてはならない基盤であり、既成概念にとらわれず、多方面にアンテナを張っていくことです。デジタル化は単に機器を導入することや、データ解析を強化するだけでなく、企業の可能性を広げていくため、あらゆる分野でデジタル技術の活用と浸透を積極的に進める考えです。グローバル化は世界展開するグローバル企業として、地政学的な問題や社会変化に敏感に対応し、最善の対応を進めていくことです。オペレーショナルエクセレンスは、戦略を隔々まで浸透させることで、その実行をスムーズにすることです。各事業の地道な行程改善を通じて、それを優位性につなげていく考えです。

#### 5ファウンデーション



## CEOメッセージ

### 人材の活用と多様性の推進

当社グループの全社員が、あらゆることに貪欲に挑戦できる仕組みづくりが、人材活用においては最も重要です。そのためには、失敗を罰する風土はあってはならないのです。失敗から学び、次に活かすことを後押しできる企業文化こそが大切です。それは、前述のInnovative Cultureにもつながります。

多様性の面では、当社グループは世界に多くの拠点をもち、国外の社員が4割を占めます。私自身、初の外国籍のCEOでもあります。一方で、多様性のある組織を維持し、成長につなげていくことは容易なことではありません。性別、国籍などが違えば、仕事に対する価値観も違います。時にはこの価値観の違いから、当社を離れる有能な人材もいます。だからこそ、社員の声に耳を傾け、問題の核心が何であるかを徹底的に話し合うことが重要となるのです。もちろん、そのための制度も充実を図っていかねばなりません。

2020年6月には、当社から初の女性取締役が誕生しました。取締役会の多様性という点について、まずは第一歩を踏み出しました。彼女は能力や経験だけでなく、経営判断に新しい視点を持ち込んでくれることでも貢献してくれるでしょう。しかし、第一歩を踏み出したものの、私たちはあらゆるレベルで多様性を保つ方法を探する必要があります。多様性の真の価値は、多様な能力や背景を持つ人々が、様々な視点から自分の考えや意見を表現できることにあります。これは取締役会だけに限った話ではなく、現場レベルでも同様のことが言えます。今後も、多様な人材が力を発揮できる魅力的な環境づくりに注力していきます。

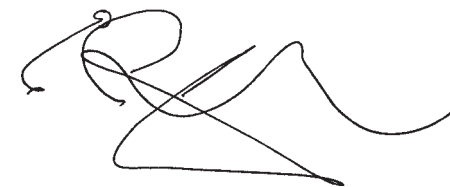
### 安全の追求

化学品を取り扱い多くの工場を有する当社グループは、安全は言うまでもなく経営の最重要事項の一つです。そして、新型コロナウイルス感染症によって安全な職場環境づくりはさらなる強化が求められています。これからは、定められたルールに従うことはもちろん、全社員が安全に対する高い意識を持ち、お互いに啓発(支援)できる風土がこれまで以上に必要になってきます。また、安全に対する研修やセミナーなども充実を図り、ハードとソフトの両面から、安全への追求を進めていきます。繰り返しになりますが、当社グループでは安全が何よりも優先されるべきことという思想の下、事業活動を行っています。

### 株主・投資家の皆さまへ

これまで、当社グループが考える全ステークホルダーの方々への価値提供について述べてきました。株主・投資家の皆さまこそ、こうした取り組みの中心にいらっしゃることをご理解いただきたいと思います。そして、当社グループを信頼して、資金を預けてくださる株主・投資家の皆さまとは、積極的にコミュニケーションを図り、強固なエンゲージメントを築いていく確固たる決意を持っています。実際に皆さまとは、経営戦略をはじめ、長期的な当社グループのあり方まで、非常に有意義な議論ができています。今後もオープンな姿勢で皆さまと向き合う関係性を維持していきます。

私は20年以上にわたり、JSRの一員であることに誇りを持っています。そして皆さまにもJSRにステークホルダーとして関わり、価値を共創していることに喜びを感じてほしいと切に願っています。JSRは技術を核として、今後も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。そのために、私は全力を尽くす所存です。皆さまには、ますますのご支援・ご高配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

# 財務担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員

宮崎 秀樹

## 中期経営計画「JSR20i9」の進捗

中期経営計画「JSR20i9」では、2017年度から2019年度までの3か年を、「未来に向けた競争力強化」の期間と位置づけ、ROE8%以上、営業利益420億円以上を持続的に達成できる体制を目指し、変革を実施してきました。その結果、成長の牽引役である半導体材料事業および第3の柱として育成を進めるライフサイエンス事業は順調に利益が増加しました。

デジタルソリューション事業では、リソグラフィ材料や機能性洗剤の分野を強化してきました。エラストマー事業においては、環境配慮の観点で需要の高まる溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)専用の工場を海外に建設、合成樹脂事業ではUMG ABS株式会社を統合し、テクノUMG株式会社を設立し、国内シェア拡大を図りました。こうした取り組みによって、2018年度は売上収益および営業利益目標を達成することができました。しかし、最終年度である2019年度は、米国経済は堅調であったものの、中国経済の不振、米中摩擦の激化などの影響により、世界経済が低迷する兆候が見られました。そして、2020年2月後半に新型コロナウイルス感染拡大によるグローバル経済活動の停止や、石油危機による石油化学製品市場の低迷という事態が加わり、営業利益およびROE目標は、誠に遺憾ではありますが、未達となりました。

2020年度に予定していた新中期経営計画は、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大により、将来の不透明感が増してきていることから売上収益および営業利益の目標について発表を見送りましたが、経営方針として、組織の強靱化(レジリエンス)と持続性(サステナビリティ)をJSRグループの成長スローガンとすることを宣言しました。中長期的には、さらなる企業価値の向上に向け、成長事業である半導体材料事業、ライフサイエンス事業への研究開発および事業投資を着実に実行していく考えです。

### セグメント別売上収益/営業利益(百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度見込み	前年度比
デジタルソリューション事業	142,216	144,805	135,000	-7%
営業利益	32,663	30,917	24,000	-22%
ライフサイエンス事業	43,872	50,496	61,000	21%
営業利益	781	3,594	5,500	53%
エラストマー事業	200,736	178,794	145,000	-19%
営業利益	7,421	△1,758	△5,000	-
合成樹脂事業	105,446	95,092	79,000	-17%
営業利益	9,214	6,237	4,000	-36%
その他事業・調整額	3,084	2,779	3,000	8%
営業利益	△4,818	△6,104	△5,500	-
売上収益	495,354	471,967	423,000	-10%
営業利益	45,261	32,884	23,000	-30%

※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

## 財務担当役員メッセージ

### 各事業の今後の取り組み

#### デジタルソリューション事業

半導体材料事業は、半導体需要の増加が見込まれる中、シェアの維持・拡大に注力していきます。また、先端半導体の製造に使用される周辺材料の販売拡大にも注力し、製品ポートフォリオを拡大することで市場成長を上回る事業成長の達成を目指します。現在、2020年度の稼働開始を目指し、米国に最先端半導体向け機能性洗浄剤の工場を建設中です。これにより、さらなる半導体材料の事業拡大に努めていきます。ディスプレイ材料事業は、引き続き成長が期待される中国市場において、大型液晶パネル向けに競争力のある配向膜、絶縁膜を中心に販売の拡大を進めていくとともに顧客業界の構造変化への対応を進めていきます。

#### ライフサイエンス事業

KBI Biopharma, Inc.、Selexis SAによるCDMO事業（医薬品の開発・製造受託事業）の新規受託拡大に加え、Crown Bioscience InternationalのCRO事業（医薬品の開発受託事業）の複数年受託契約の増加や、診断薬材料およびバイオプロセス材料のグローバルな採用拡大、株式会社医学生物学研究所における診断薬および特殊抗体開発事業の安定的な成長により事業拡大を進めていきます。

#### エラストマー事業

低燃費タイヤ用に需要が増加しているSSBRは、電気自動車やオールシーズンタイヤといった新しい用途向けにも需要が拡大しています。こうした需要に対応すべく、ハンガリーの新工場では2020年度に商業生産を開始し、既存の日本、タイ含めた3拠点よりSSBRをグローバルに供給し、販売を拡大していきます。一方で、需要業界である自動車・タイヤ生産は、足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により停滞しており、これに加えて世界経済の低迷、石油危機等の経営環境の激変に対応すべく事業構造改革に着手していきます。

#### 合成樹脂事業

自動車市場向けに、特色のある高機能製品を特に海外市場において拡販し、より一層の収益力の強化に努めていきます。2018年4月に統合したテクノUMG株式会社においては、引き続き、これまで蓄積してきた両社の製造力・開発力・販売力を活かし、事業統合および製品統合によるシナジー効果を実現していきます。

#### 今後の投資計画

コロナ禍にあっても成長投資は緩めることなく実施していきます。特に成長ドライバーと位置づける半導体材料事業とライフサイエンス事業に対しては、イノベーション、能力増強、M&Aを含む事業投資を積極的に行っていきます。

さらに、次世代研究の一環として、2021年の開所を目標に川崎市に新研究所「JSR Bioscience and informatics R&D Center」の建設の着工を進めています。この研究所では、先端デジタル技術を材料技術開発に広く応用するマテリアルズ・インフォマティクスを使った研究や、実験設備やオフィスを外部パートナーに広く開放してオープンイノベーションを実践し、新規ビジネスの創出を目指しています。

なお、これら投資に対する原資は現在十分に確保していますが、新型コロナウイルスの感染拡大や地政学的リスクの高まりによって、不確実性が高まる今後の情勢に備え、350億円の社債を発行し、資金調達の多様化も進めています。

#### 研究開発費推移

	2016	2017	2018	2019	2020(見込み)
研究開発費(億円)	197	203	249	254	250

## 財務担当役員メッセージ

## 持続的かつ強靱な企業体構築に向けて

当社グループは、組織の強靱化（レジリエンス）と持続性（サステナビリティ）を将来の成長基盤と位置づけています。サステナビリティに関して重要となるESG（環境、社会、ガバナンス）は、資本市場においてもその重要性は高まりを見せ、企業価値を計るうえでも極めて重要な要素となっています。その中で、ガバナンスについては、これまで多くの投資家の皆さまと議論を重ねてきており、当社の持つ健全で透明性のあるガバナンス体制が成長につながるとして、一定の評価を得ていました。一方、近年ではES（環境、社会）への要請が急速に高まっており、人材育成、ダイバーシティ、省エネ貢献、CO<sub>2</sub>削減などに注力していくことが当社グループの持続性を担保するために期待されています。こうした世の中のトレンドに対応するべく、従来の利益成長に向けた投資に平行して、ESGを強化するための資金配分も積極的に実施していく考えです。このことが、当社グループの持つ事業そのものをより強くし、長期的なJSRグループの発展につながっていくと確信しています。



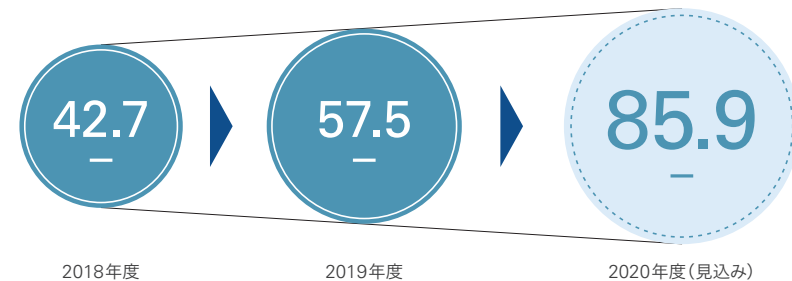
環境・社会に注力することが  
当社の持続的成長に  
必要になっています

## 株主還元について

当社グループは、長期的視点に立って競争力強化を図ることで、業績を安定的かつ長期的に向上させることが最も重要と考えています。そのため、株主還元については、業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主の皆さまへの利益還元と会社の将来の成長のための内部留保とのバランスを考慮しながら決定することとしています。前中期経営計画の期間中においては、総還元性向50%以上を目安に安定配当と自己株式の取得を実施しました。今後も本方針に基づく還元を目指していく考えです。なお、2019年度の年間配当金は、1株当たり配当金は60円とさせていただきました。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって世界の情勢は不透明感が増してきています。一方で、こうした状況であるからこそ、組織をより持続的かつ強靱にするための改革を断行できるチャンスとも考えています。今後も財務担当役員として、この改革を財務面で全身全霊サポートしていく所存です。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。

## 配当性向の推移



## 事業領域

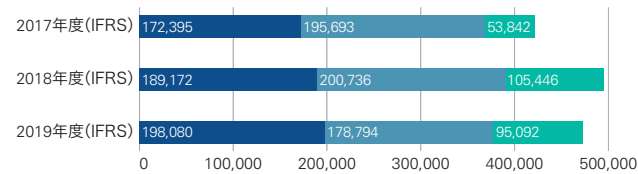
JSRグループの事業領域は、デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、エラストマー事業そして合成樹脂事業です。

各事業において、中長期的な観点に基づいた戦略を展開しています。

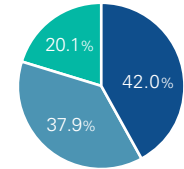
※ 2018年度より開示セグメントを変更しました。

※ 2017年度から、会社計算規則第120条第1項の規則により国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を作成しています。

事業別売上収益(連結)の推移(百万円)

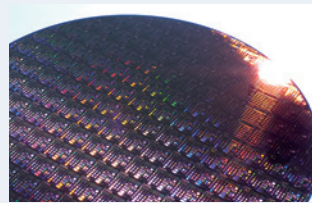


2019年度 構成比



■ デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、その他事業 ■ エラストマー事業 ■ 合成樹脂事業

### デジタルソリューション事業



#### 半導体材料

#### リソグラフィ材料

・ フォトレジスト、多層材料、他

#### 先端電子材料

・ CMPスラリー、CMPパッド、厚膜レジスト、感光性絶縁膜材料、他



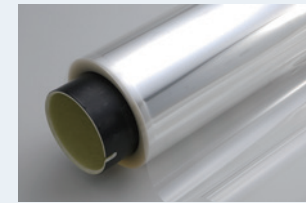
#### ディスプレイ材料

#### LCD材料

・ 配向膜、保護膜、着色レジスト、感光性スペーサー、絶縁膜、中空粒子UVインク、他

#### OLED材料

・ OLED向け絶縁膜、平坦化膜、他



#### エッジコンピューティング関連

・ 耐熱透明樹脂ARTON®(アートン)、他  
・ 高機能紫外線硬化樹脂、他

### ライフサイエンス事業



#### 診断・研究試薬

・ 診断用試薬、研究用試薬、磁性粒子、標準粒子

#### バイオプロセス材料

・ Amsphere®(アムスフェア)  
A3(プロテインAアフィニティ担体)

#### 創薬支援サービス

・ 開発・製造受託

### エラストマー事業



#### 合成ゴム

・ SBR(溶液重合SBR)、ESBR(乳化重合SBR)、BR(ポリブタジエンゴム)、IR(ポリイソプレンゴム)  
・ NBR(ニトリルゴム)、IIR(ブチルゴム)、EPM/EPDM(エチレン・プロピレンゴム)、他

#### 熱可塑性エラストマー(TPE)

・ RB(ブタジエン系熱可塑性エラストマー)、水添ポリマーDYNARON®(ダイナロン)、TR(スチレン・ブタジエン系熱可塑性エラストマー)、SIS(スチレン・イソプレン系熱可塑性エラストマー)、オレフィン系熱可塑性エラストマーEXCELINK®(エクセルリンク)、他

#### エマルジョン

・ 紙塗工用ラテックス、一般産業用ラテックス、アクリルエマルジョン、電池用バインダー、水系高耐久防汚性エマルジョンSIFCLEAR®(シフクリア)、他

### 合成樹脂事業



ABS樹脂、AES樹脂、きしみ音対策材HUSHLLOY®(ハッシュロイ)、他

### その他事業

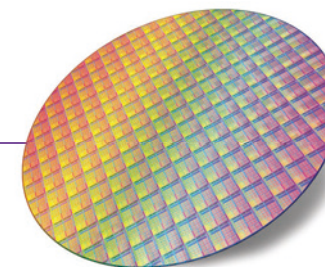


・ 化学品の仕入・販売、次世代研究、他



# 事業戦略

## デジタルソリューション事業 ~半導体材料事業~



### 社会課題

5G通信、IoT、自動運転の本格化などで、半導体市場の拡大が見込まれます。それに伴い、電子部品、産業機器、自動車などの幅広い領域において大きな変革をもたらすことが期待されています。JSRは半導体の進化を可能にする最先端材料を開発し、世界中の半導体メーカーへ提供することで、変革に貢献していきます。



電子材料事業担当  
上席執行役員  
山口 佳一

### 半導体材料事業のアプローチ

デジタル技術の革新を原動力として成長する市場において、半導体の進化に貢献する最先端の材料を開発、提供していきます。10nm（ナノメートル）世代に向けた最先端リソグラフィ材料分野では、引き続きグローバルでの高シェアを維持しています。7nm世代から量産適用が始まっているEUV（極端紫外線）レジストにおいても、製品開発および量産技術の向上を進めていきます。また、CMP材料・洗浄剤・実装材料などの周辺材料をはじめとしたポートフォリオの拡充を実現させていきます。

### 取り組み

通信の高速化、データ通信・容量の増加などにより、半導体需要の増加が見込まれる中、半導体材料事業は、最先端の7-10nm世代プロセスを含む先端リソグラフィ材料市場でのシェアを維持・拡大するとともに、5nm世代以降に向けたEUVリソグラフィ材料の開発・販売に注力していきます。また、先端半導体の製造に使用される実装材料・洗浄剤・CMP材料といった周辺材料の販売拡大にも注力し、製品ポートフォリオを拡大することで市場を上回る事業の成長を達成していきます。その中で最先端半導体向け機能性洗浄剤の米国新工場は2020年度稼働開始を目指しています。これにより、最先端の半導体製造プロセス用の機能性洗浄剤の供給体制を確立し、さらなる半導体材料の事業拡大に努めます。

### 中期経営計画進捗状況

#### 2019年度の業績

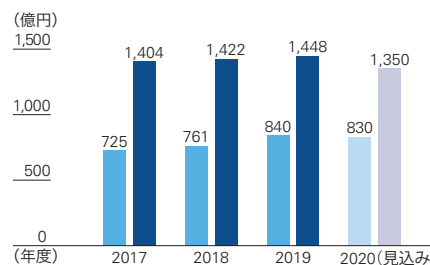
半導体メモリー市場は引き続き低調に推移したものの、ロジックは上期より回復基調となりました。最先端フォトレジストを中心に販売が堅調に推移したことに加え、新製品であるEUVレジストや洗浄剤の拡販などにより、売上収益は前期を上回りました。半導体材料事業については新型コロナウイルスの影響は受けませんでした。営業利益につきましては、洗浄剤の拡販に伴う費用増などがあったものの増益を確保しました。

以上の結果、当期のデジタルソリューション事業部門の売上収益は1,448億5百万円（前期比1.8%増）、営業利益309億17百万円（同5.3%減）となりました。

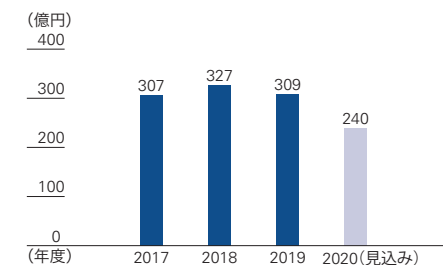
#### 中期経営計画「JSR20i9」の達成状況

グローバルに競争力のある最先端フォトレジストを中心としたリソグラフィ材料に加え、CMP材料、機能性洗浄剤、実装材料といった周辺材料の販売の拡大で市場を上回る売上成長を達成しました。さらに、先端のナノエレクトロニクス技術研究の研究機関であるimecとベルギーに設立したEUVレジスト製造合弁会社、EUV Resist Manufacturing & Qualification Center N.V.が2017年に生産を開始し、5nm世代以降を支えるEUVリソグラフィ材料は順調に最先端半導体製造会社への製品供給を増加させています。

#### 売上収益



#### 営業利益



■ デジタルソリューション事業：半導体材料  
■ デジタルソリューション事業合計

※ デジタルソリューション事業の合計  
※ 半導体材料事業単独の営業利益は非公表

※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

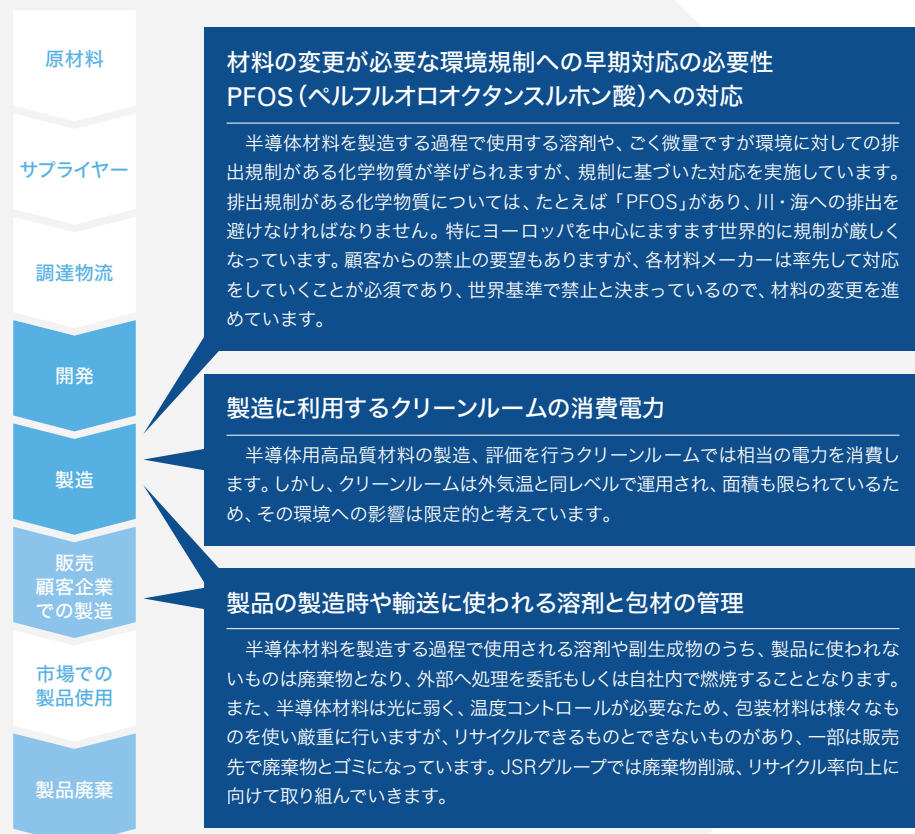
## 事業戦略

## JSRサステナビリティ・チャレンジ

半導体材料事業では製造工程で溶剤や排出規制がある化学物質を使用し、輸送工程では一部リサイクル不可の包材を使用するといったネガティブインパクトが挙げられます。排出規制物質については置き換え対応を進めている一方で、JSRの製品は半導体の微細化、高性能なGPUやAIチップの実現に貢献して

おり、消費電力の削減や半導体チップの高エネルギー効率化というポジティブインパクトを通じて、社会に貢献しています。

## ネガティブインパクト



## ポジティブインパクト

## ナノ技術を高消費電力量を低減

半導体開発は、世代ごとに微細化による高集積化、設計からの低消費電力化の進捗が目覚ましいです。サーバー、データセンターなどで活用される高性能半導体チップは、その消費エネルギーを大きく削減可能です。JSRは微細化を可能とする材料を提供することにより、消費電力の削減に貢献しています。

## GPUやAIチップへの置き換えによるエネルギー効率化

エネルギー効率の飛躍的な改善を可能とする半導体チップの開発も進められています。昨今注目されているAIチップは、好例です。画像認識に要する電力量は、CPUに対し、GPU<sup>\*1</sup>、さらにニューラルネットワーク<sup>\*\*2</sup>に特化したAIチップで、1/10、1/100と効率化できます。最先端のニューラルチップでは、1/280まで効率化できると総合科学誌『Nature』でも報告されています。JSRは、材料開発を通じて、半導体チップのエネルギー高効率化に貢献しています。

※1 GPU：3Dグラフィックスを描画する際に必要な計算処理を行う半導体チップ

※2 ニューラルネットワーク：脳内の神経細胞(ニューロン)のネットワーク構成を模した数学モデル

## 事業戦略

## デジタルソリューション事業 ~ディスプレイ材料事業~



## 社会課題

液晶パネル市場は今後も拡大が見込まれ、次世代技術となる8K放送の普及に向けて、高精細、かつ、高輝度(明るさ)を実現する新たな液晶ディスプレイが必要となるとともに、省電力・省エネルギーが求められています。JSRはデジタルリゼーションを取り込んだ新たな開発手法を駆使して、お客様にソリューションを提案し続けます。



ディスプレイ  
ソリューション事業担当  
執行役員  
脇山 恵介

## ディスプレイ材料事業のアプローチ

液晶パネル製造は200℃～250℃の高温プロセスを用いていますが、製造工程における環境負荷を減らすために、低温工程で機能する配向膜および周辺材料を新規に開発し、垂直配向膜については先行して販売を昨年開始しました。4Kや8Kなどの高精細液晶パネル製造工程に用いられる革新材料を開発・供給するとともに有機ELパネル用材料などの新製品の開発・販売を通じて事業の持続性を高めていきます。

## 取り組み

引き続き液晶パネル市場の堅調な成長が見込まれる中国市場において、大型液晶パネル向けに競争力のある配向膜、絶縁膜を中心に販売の拡大を進めていくとともに顧客業界の構造変化への対応を進めていきます。そのために、事業統括機能を日本から主力市場の中国へ移管し、市場の最前線で効率的な情報収集、迅速な意思決定ができる体制を確立しました。また、北京、合肥、重慶、福州、深圳、広州に営業拠点を設置し、販売や技術サービス体制も強化するとともに、上海にテクニカルセンターを設置し、技術サポート力を強化しました。

## 中期経営計画進捗状況

## 2019年度の業績

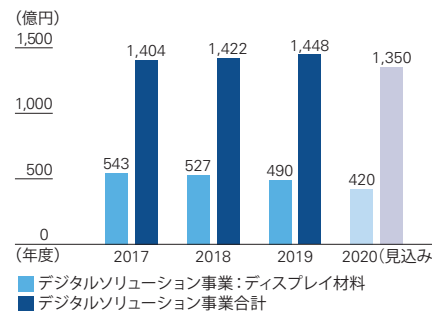
大型TV用液晶パネル向けの配向膜、絶縁膜が中国向けに販売数量を拡大しましたが、液晶ディスプレイの生産が中国にシフトする中で一部顧客での生産撤退を含む、稼働調整の影響を受け売上収益は前期を下回りました。営業利益につきましても、売上収益減少の影響などにより、前期を下回りました。

以上の結果、当期のデジタルソリューション事業部門の売上収益は1,448億5百万円(前期比1.8%増)、営業利益309億17百万円(同5.3%減)となりました。

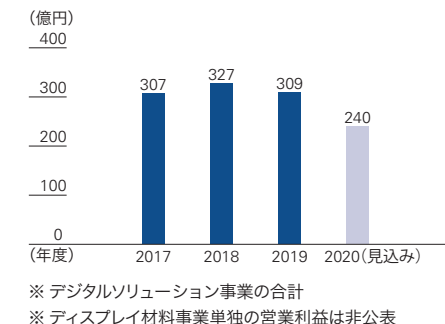
## 中期経営計画「JSR20i9」の達成状況

液晶パネル生産数量が伸長している中国市場に注力し、特に大型高精細液晶パネル向けに競争力のある配向膜、絶縁膜の販売を拡大しました。成長市場である中国での販売促進のために設立した合併製造会社JSR Micro (Changshu) Co., Ltd.では、ディスプレイ材料の生産を拡大しています。一方で当社がディスプレイ材料を販売する韓国、台湾の液晶パネルメーカーは中国メーカーに比較して競争力が劣り、製造ラインの稼働調整、または製造ラインの閉鎖に向けての準備を始めました。

## 売上収益



## 営業利益



※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>) をご参照ください。

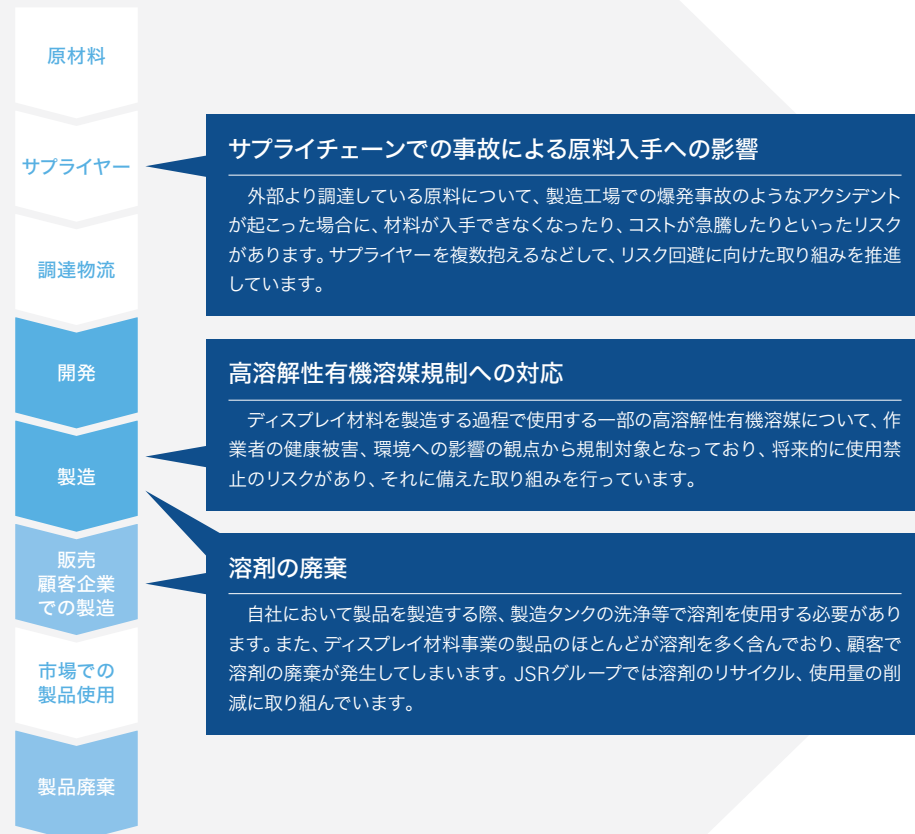
## 事業戦略

## JSRサステナビリティ・チャレンジ

ディスプレイ材料事業では製品の製造過程で規制対象となっている高溶解性有機溶媒を使用することや、ほとんどの製品が溶剤を含んでいるため、顧客で使用する際にどうしても廃棄が発生してしまうというネガティブインパクトが挙げられます。また、サプライチェーンにおいて事故などの影響により必要な原材料の入手ができなくなるリスクがあり、対策が必要となります。一方、高溶解性有機溶媒については代替

溶媒の検討を実施しており、今後展開していく見込みです。またJSRの製品を使用することにより、顧客の液晶パネル製造工程での低温焼成が可能な製品の展開や、液晶ディスプレイの輝度が上がる新規開発の配向膜などを通じて、電力消費の削減に貢献しています。

## ネガティブインパクト



## ポジティブインパクト

## 高溶解性有機溶媒規制への対応見込み

現時点では完全に使用禁止にはなっていませんが、将来の使用禁止リスクに備えてJSRは従来代替溶媒の検討を重ね、代替案としてお客様にお出しできる状況です。まだ販売は行っていませんが、グリーン調達観点から今後の強みとして展開する見込みです。

## 最新の製品ではディスプレイ製造過程における必要エネルギーを低減

液晶パネル製造工程において、本来の工程温度である200~250°Cから150°Cに下げて低温焼成が可能な製品を開発しました。これにより、お客様の工場での焼成工程の電力消費を25~30%の低減ができると思われます。JSRの製品群のすべてを150°Cの製造工程で機能できるよう、研究を進めており、これらの適用についてマーケティングを実施しています。

## 輝度を上げることで最終製品の電力消費量を低減

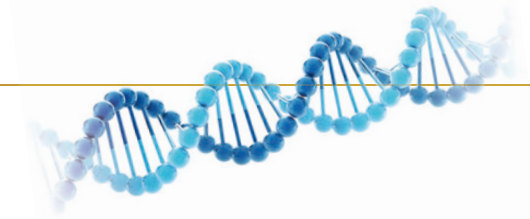
新開発の配向膜ではディスプレイ輝度が上がり、その分バックライトの発光量を抑えることができるので、消費電力を抑えることができます。また、高精細テレビにおいてはこの配向膜と絶縁膜の組み合わせによって消費電力を約30%削減することが可能となります。ディスプレイの大型化に伴い増加していく消費電力の削減に貢献しています。

## 4K・8Kテレビのディスプレイ材料 世界シェアNo.1

現在、市場の約10%を占めると言われる4K・8Kテレビは今後販売台数の伸びが見込まれています。世に出回っている4Kテレビ・8KテレビでJSRが製造する配向膜が使われており、世界シェアNo.1の位置を確保しています。

## 事業戦略

## ライフサイエンス事業



## 社会課題

超高齢社会の到来は医療費の増大や、老老介護問題などを引き起こしており、日常的に医療や介護を必要とせず自立した生活ができる健康寿命の延長が社会全体で求められています。JSRはバイオ医薬品分野および先端診断分野を中心に、事業を通じて「個別化医療」の発展に努め、健康長寿社会の実現に貢献しています。



ライフサイエンス事業担当  
執行役員  
ティム ローリー

## 中期経営計画進捗状況

## 2019年度の業績

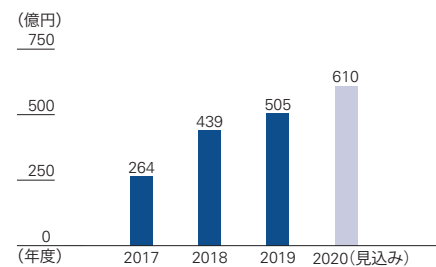
ライフサイエンス事業は、グループ会社のKBI、Selexisが展開するCDMO事業および、2018年5月に子会社化したCrown BioのCRO事業も好調に推移し安定的に収益を伸ばしました。診断薬材料やバイオプロセス材料の売上も増加しました。また、株式会社医学生物学研究所については診断薬事業が堅調に推移し、全体の売上収益は前期を上回り、営業利益は売上収益の拡大に加え、前期に行った事業構造改革の成果が実り、前期を大幅に上回りました。

以上の結果、当期のライフサイエンス事業部門の売上収益は504億96百万円(前期比15.1%増)、営業利益は35億94百万円(同360.4%増)となりました。

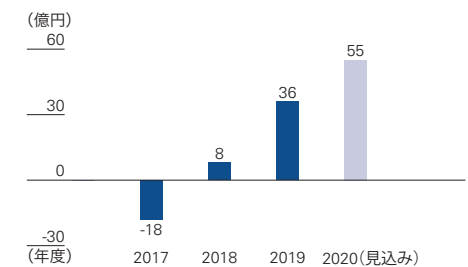
## 中期経営計画「JSR20i9」の達成状況

2017年にSelexis、2018年にCrown Bioを子会社化し、KBIとともに、主にバイオ医薬品の開発、創薬から製造まで一貫したプロセス支援ができる体制を構築しました。この結果、売上収益は500億円を上回り事業規模は順調に拡大しています。

## 売上収益



## 営業利益



※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>) をご参照ください。

## ライフサイエンス事業のアプローチ

KBI Biopharma, Inc. (KBI)や株式会社医学生物学研究所、Selexis SA (Selexis)に続いて、臨床試験前段階において創薬支援サービスを提供しているCrown Bioscience International (Crown Bio)を2018年に連結子会社化しました。これにより、バイオ医薬品の創薬から製造までの一貫したプロセス支援ができる体制が整いました。製薬メーカーに対して、医薬品の開発から製造までの時間を短縮できる効率的なサービスを提供することが可能となり、先進的な医療の早期実用化に貢献しています。

## 取り組み

第3の柱として位置づけられるライフサイエンス事業は売上収益500億円規模に順調に拡大してきました。KBI、SelexisによるCDMO事業(バイオ医薬品の開発・製造受託事業)、およびCrown BioのCRO事業(医薬品の開発支援事業)での新規受託拡大や、診断薬材料およびバイオプロセス材料のグローバルな採用拡大、株式会社医学生物学研究所における診断薬および特殊抗体開発事業の安定的な成長により今後も事業拡大を進めていきます。2019年1月には米国にJSR Life Sciences, LLCを設立し、ライフサイエンス事業のグローバル統括機能を移管しました。医薬品研究開発の中心地である米国より、ライフサイエンスグループ企業の統括も含め、米国、欧州、アジア太平洋地域にわたる当該事業全体の戦略を主導し、意思決定の速度を上げていきます。

## 事業戦略

### JSRサステナビリティ・チャレンジ

ライフサイエンス事業では医薬品の開発に際して、動物実験を避けられないということがネガティブインパクトとして挙げられます。そのため、3Rなどの国際的なガイドラインの遵守を徹底し、動物実験が少しでも少なくなるよう適切に実験を行っています。そして、動物実験の代替となる人工臓器、オルガノイドなど

の技術開発にも取り組んでいます。一方、事業を通じて医薬品開発の効率化や、患者様一人ひとりに合わせた個別化医療の実現に向けた取り組みを通して社会に貢献しています。

### ネガティブインパクト



#### 動物実験・試験

医薬品の開発には、現在の技術では、動物実験を避けることができません。人に投与をする前に、動物で安全性などを十分に確認することが必須だからです。JSRグループでは製薬会社より医薬品評価のための動物実験・試験業務を受託しています。実験動物への配慮としては、3Rなど国際的なガイドラインがあり、動物を苦しめない、使用を最小にするということが求められています。顧客からもこうしたことへの遵守が求められており、JSRグループも対応しています。

### ポジティブインパクト

#### 動物を使わない代替実験

技術の進歩によって、毒性試験などを人工的な臓器で代替することができれば、実験動物の使用を削減していくことができるだけでなく、より人に近いもので試験をすることで、治験段階での成功可能性を高めることもできます。JSRグループでは、オルガノイドなど、そのようなことを可能とする技術開発に取り組んでいます。

#### 開発受託(CRO事業)

特殊な動物実験を実施し、なるべく人に近い形で動物実験を実施することで、人への投与に移行した際の成功確率を上げるという取り組みを行っています。様々な患者様のがん細胞を特殊なマウスで培養し、薬の効き目を試すことで、医薬品メーカーとしては、開発が効率化され、時間が短くなり、コストが下がるというメリットがあります。薬の開発期間が短縮できるということは、世の中の患者様からすれば、良い薬が世の中により早く出て、その恩恵を受けられるということにもつながります。

#### 個別化医療の実現に向けた取り組み

より個々の人に適した形で医療を提供する、個別化医療の実現を目指して進んでいます。個別化医療を実現するための大きな技術は、狙ったターゲットにピンポイントで効果を発揮できる、バイオ医薬品製造の技術と、個々の人に効果があるかどうかを事前に確かめるための診断の技術が必要になります。JSRグループでは、バイオ医薬品を安定的に量産できるような製造技術の確立と、薬の効能を判断するバイオマーカーの探索からそれを診断薬にする技術、その両方の開発を行っています。「バイオ医薬品開発」と「診断」の両方に対応できるのが強みとなります。

## 事業戦略

## エラストマー事業



## 社会課題

SDGsに代表される産業の持続的発展性、そして環境負荷低減は顧客・社会ニーズのさらなる高度化、多様化につながります。このトレンドは当社エラストマー素材にとって大きなビジネスチャンスと捉えています。従来の低燃費タイヤ用だけでなくEV(電気自動車)の普及により低摩耗、高耐久性といった技術ニーズがあります。



エラストマー事業担当  
上席執行役員  
阿部 一至

## エラストマー事業のアプローチ

当社が長年蓄積してきた独自の分子設計技術、製造技術によって作られた溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)は多様化する顧客ニーズへ様々な解決策を提供していきます。SSBRの市場成長率を上回る販売量増を継続していくために、日本、タイ、ハンガリー世界3拠点からの供給を強みとして活かしていきます。

## 取り組み

需要業界である自動車・タイヤ生産は、足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により停滞していますが、課題となる収益力に関して、事業構造改革に着手していきます。一方で、低燃費タイヤ用に需要が増加しているSSBRは、電気自動車やオールシーズンタイヤといった新しい用途向けにも需要が拡大していきます。こうした需要に対応すべく、ハンガリーのJSR MOL Synthetic Rubber Ltd. (JMSR)は2020年度に商業生産を開始し、日本、タイ、ハンガリーの3拠点からSSBRをグローバルに供給し、販売を拡大していきます。これに加えて、世界的に需要が伸びているリチウムイオン二次電池向けの電池用バインダーなど高付加価値製品の比率を向上させ、収益力を向上させて持続的な事業となるように構造改革を進めていきます。

## 中期経営計画進捗状況

## 2019年度の業績

主要な需要業界である自動車タイヤの生産は、中国を中心とした自動車生産の減少に加えて、1月以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響、欧州をはじめタイヤメーカーの工場生産の一時停止や生産縮小が実施されたことも重なり、グローバルでは年間を通して低調に推移しました。

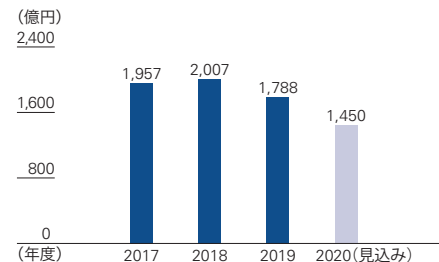
こうした状況の下、当社が戦略製品と位置づけるSSBRの販売数量は世界のタイヤ生産量が対前期で減少する中、前期を上回りました。しかし、事業全体の販売数量が伸び悩み、原料市況下落による販売価格の下落もあり、売上収益は前期を下回りました。営業利益については、売上収益の減少、売買スプレッドの低下、そして第4四半期に実施した一部固定資産の減損処理を行ったことなどにより、通期では営業赤字となりました。

以上の結果、当期のエラストマー事業部門の売上収益は1,787億94百万円(前期比10.9%減)、営業損失17億58百万円(前期は74億21百万円の黒字)となりました。

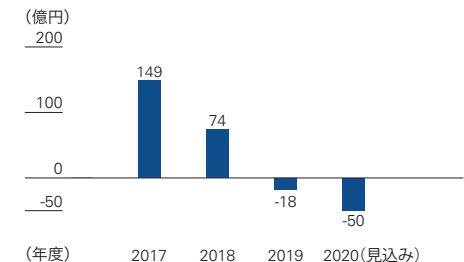
## 中期経営計画「JSR20i9」の達成状況

グローバルに需要が高まっている高機能タイヤ用SSBRの販売が好調に推移し、SSBRを生産するタイの合併会社JSR BST Elastomer Co., Ltd.は第1期設備に加えて第2期設備もフル稼働となりました。さらなる需要拡大に対応するため、ハンガリーに設立した合併会社JMSRは生産工場が完成し、2020年度より商業生産を開始します。

## 売上収益



## 営業利益



※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

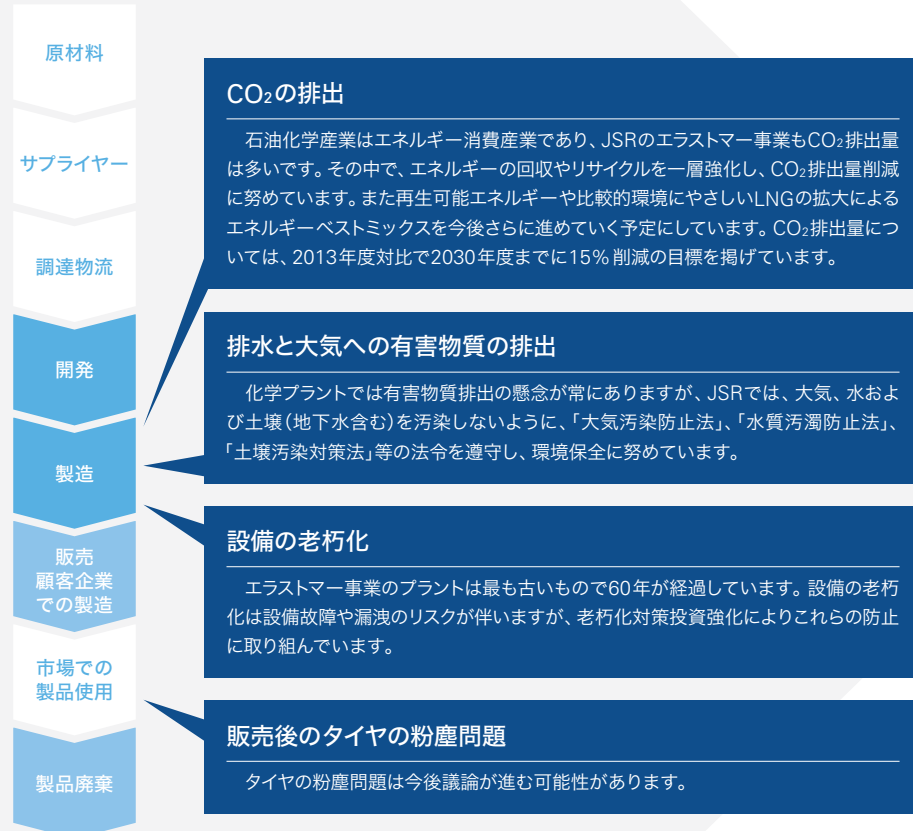
## 事業戦略

## JSRサステナビリティ・チャレンジ

エラストマー事業では製造時に出るCO<sub>2</sub>排出量が非常に多くネガティブインパクトとして挙げられます。一方で、製品が消費者に届いて使われるまでの全体サイクルで見ると製造時の2.3倍の削減効果があります。今後はポジティブ要素を増大させるために新素材による、より長いライフサイクルを達成すると

もに、製造時のCO<sub>2</sub>の削減も進めています。また循環型社会に向けてリサイクルが容易になる熱可塑性エラストマーの開発や粉塵の少ないタイヤの開発も進めています。

## ネガティブインパクト



## ポジティブインパクト

SSBRによるCO<sub>2</sub>削減効果

JSRのSSBRをタイヤのトレッド<sup>\*1</sup>で使用することによってタイヤの走行距離増加や軽量化が可能になり、自動車の低燃費性能向上によるCO<sub>2</sub>削減につながります。JSR独自の低燃費タイヤ用SSBRを通した自動車からのCO<sub>2</sub>削減量は、製造工程で排出されるCO<sub>2</sub>の2.7倍<sup>\*2</sup>になることが期待できます。

※1 タイヤの接地面

※2 一般社団法人 日本自動車タイヤ協会の「タイヤのLCCO<sub>2</sub> 算定ガイドラインver.2.0」に基づく試算

## 高耐久性の新素材

タイヤへの要求は多様化しており、従来のCO<sub>2</sub>排出量低減に向けた低燃費性能の向上に加え、より高い強度、耐磨耗性、耐久性も求められています。新規SBRは、独自の分子設計技術と水素添加技術を融合し最適化させたポリマーで、高い破壊強度・耐磨耗性・耐久性を持ち、タイヤトレッド部材の薄肉化、タイヤ全体の軽量化、同じ厚みの場合のタイヤの長寿命化を実現します。

## 熱可塑性エラストマー

加硫ゴム等は、特殊な手法を使用しない限りリサイクルが難しいですが、熱可塑性エラストマーを用いることで、通常の射出成形機・押出成形機等の成形機で簡便に成形でき、端材、不良品等のリサイクルが可能となるため、工程コスト削減と廃棄物の低減などの環境対応が同時に達成できます。

## タイヤの粉塵

タイヤの耐久性向上がタイヤの粉塵削減につながります。



## 事業戦略

## 合成樹脂事業



## 社会課題

EV車の普及に伴う自動車内の静寂化、モノマテリアル化や溶剤不使用による環境負荷低減とコスト低減など顧客ニーズは多様化しています。合成樹脂事業の主体となるテクノUMG株式会社の使命、それは多様化する顧客のニーズに応え、静寂化に対しての「きしみ音対策材」や環境負荷低減についての「無塗装材化」等、課題解決を図る製品を提供し続けることです。



合成樹脂事業担当  
上席執行役員  
山脇 一公

## 合成樹脂事業のアプローチ

JSRの完全子会社であるテクノポリマー株式会社と、宇部興産株式会社、三菱ケミカル株式会社がそれぞれ50%ずつ出資するUMG ABS株式会社とが事業統合したテクノUMG株式会社が2018年4月1日に発足しました。2018年度は、工場間での生産品目を相互移管することにより、能力増強投資を抑制しつつ、生産効率を高めました。

これまで両者が蓄積してきた製造力、開発力、販売力を活かし、課題解決型製品などの特殊品を、特に海外市場での販売拡大に努め、事業統合によるシナジー効果を実現していきます。

最近ではプラスチックの嵌合部で発生する「きしみ音」を抑制するHUSHLLOY®という製品を開発し、車内での静寂性に貢献しています。他素材との相容性が良好なABS素材の特徴を活かし、強度や耐熱などの物性だけでなくお客様への機能付与を提供していきます。

## 取り組み

2018年4月に統合したテクノUMG株式会社においては、引き続き、これまで蓄積してきた両社の製造力・開発力・販売力を活かし、事業統合および製品統合によるシナジー効果を実現していきます。今後は主に自動車市場向けに、きしみ音対策材HUSHLLOY®、めっき用材料PLATZON®、高発色性材料VIVILLOY®といった特色のある高機能製品を特に海外市場において拡販し、なお一層の収益力の強化に努めていきます。

## 中期経営計画進捗状況

## 2019年度の業績

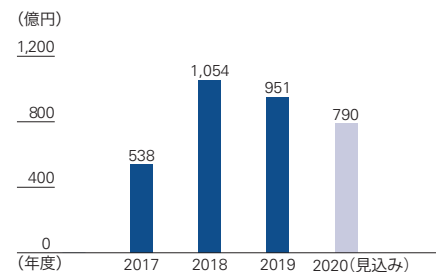
合成樹脂事業は、主要顧客業界である自動車業界が海外を中心に低調に推移したことに加え、第4四半期には新型コロナウイルスの影響も重なり販売数量が減少し、原料市況下落による販売単価の下落などもあり、売上収益は前期を下回りました。営業利益も売上収益の減少に加え、売買スプレッドの縮小により前期を下回りました。

以上の結果、当期の合成樹脂事業部門の売上収益は950億92百万円(前期比9.8%減)、営業利益62億37百万円(同32.3%減)となりました。

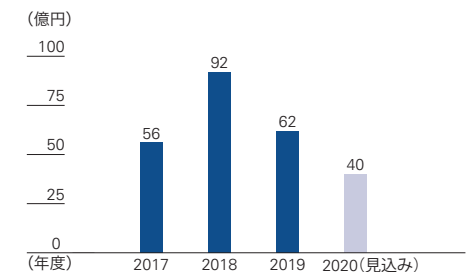
## 中期経営計画「JSR20i9」の達成状況

2018年4月に当社グループ会社であったテクノポリマー株式会社と、三菱ケミカル株式会社と宇部興産株式会社の折半出資会社であったUMG ABS株式会社を統合し、テクノUMG株式会社を設立しました。両社の組織統合を終え、両社のもつ競争力のある高機能製品を軸に製品群の入れ替えを行ってきました。今後これら高機能製品の品揃えを増やし、特に海外市場において販売を拡大することにより、事業拡大を図っていきます。

## 売上収益



## 営業利益



※ 2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。

最新の見込みは弊社HP (<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

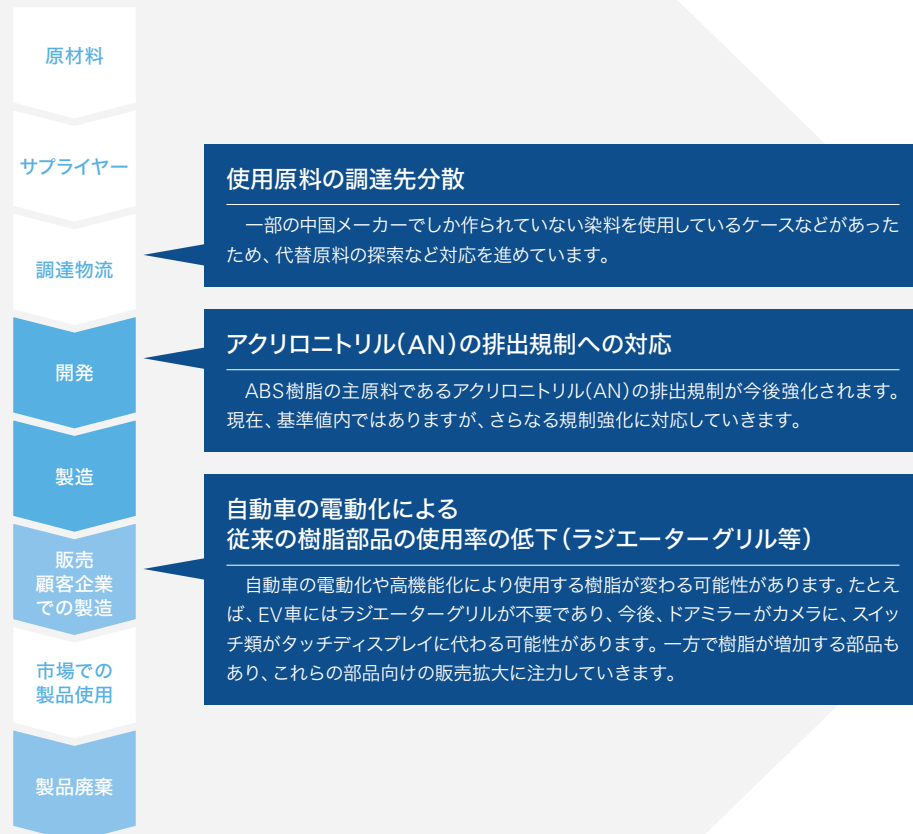
## 事業戦略

## JSRサステナビリティ・チャレンジ

合成樹脂事業ではアクリロニトリル(AN)の排出規制への対応がネガティブインパクトとして挙げられます。一方で、きしみ音対策材による自動車内の静寂性確保や金属からの置き換えによる軽量化に貢献し

ていきます。また、モノマテリアル化によるリサイクル性の確保、使用する部材や塗装用溶剤の削減により環境負荷の低減にも貢献しています。

## ネガティブインパクト



## ポジティブインパクト

## 四日市工場の排ガス処理設備

2020年に処理設備への投資を行い排出コントロールを強化していきます。また、本投資により、従来よりもCO<sub>2</sub>排出削減が期待されます。

## モノマテリアル化

無塗装での単一樹脂使用によって樹脂のリサイクルが可能になります。きしみ音対策材の使用によって、自動車内の静寂性確保だけでなく、音対策の部材の削減が可能となります。また、塗装による溶剤使用の削減という点でも環境への負荷低減につながります。

## ABS樹脂によるさらなる自動車の軽量化

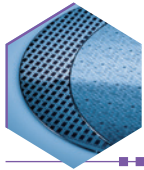
金属より比重の軽い高硬度ABS樹脂に置き換えることによって50%の軽量化を提案できます。また、自動車の軽量化によってCO<sub>2</sub>排出削減につながります。

## 樹脂の展開の多角化によるその他車載品への使用促進

安全装備(レーダー、カメラ、モニタリングシステムなど)の電子部品の箱での樹脂使用の増加が見込まれます。これら用途への販売拡大に注力していきます。

## 先端技術革新への貢献

5Gなどの進展によってDXが加速し、半導体やディスプレイに対する需要が増大しています。それに加えて環境負荷低減の観点からも消費電力の削減や製造工程での高効率化も求められています。これに対してデジタルソリューション事業では技術革新を続け、新たな材料を通して社会貢献していきます。



### 半導体材料事業

## ナノ技術と消費電力

スマートフォンなどのモバイル機器とクラウドサービスを主軸とした高度情報化社会の進展、ならびに人工知能や自動車の先進運転支援システムに代表されるスマート社会の実現に向けて、半導体チップは「高速処理・低消費電力・大容量」をキーワードに進化し続けています。JSRの半導体材料事業は世界中の半導体関連メーカーと連携して、半導体チップの進化を可能にする最先端の材料技術を常に切り開いています。

半導体の回路幅が14ナノメートル→7ナノメートルになると、同等の処理能力を持ちつつ、40%程度の消費電力抑制になると言われています。JSRはナノ技術をさらに高め、IoT、AI、5Gといったスマート社会に貢献するとともに、消費電力の抑制・省エネルギーにも貢献していきます。

2015年に、ナノエレクトロニクス技術研究の先進的な研究機関であるimecとEUV（極端紫外線）リソグラフィ材料の製造・品質管理サービスを提供する合弁会社を設立しました。EUVリソグラフィ技術は、「ムーアの法則」で表される半導体の微細化・集積度向上の進展を7ナノメートルより微細な世代においても推し進める主要技術の一つとして期待されています。2017年より本格的な生産を開始しています。



製造合弁会社 (EUV RMQC\*)  
※EUV Resist Manufacturing & Qualification Center N.V.



### ディスプレイ材料事業

## 世界シェアNo.1を誇るJSRの配向膜

液晶ディスプレイは何枚もの高機能材料による膜によって構成されており、JSRは多くの材料を手掛けていますが、その中でも液晶の配列を整える配向膜に強みを持っており、今後拡大が見込まれる4K8Kディスプレイ用配向膜において世界シェアNo.1となっています。

2019年には液晶パネル製造における低温焼成を可能にするグレードを新規に開発し、販売を開始しました。従来顧客の生産ラインでは、200℃～250℃の高温焼成が必要でしたが、今回開発した配向膜は150℃での低焼成温度に対応可能であり、これによって製造工程における電力消費・エネルギー消費が減少し、環境負荷低減に貢献することが期待されます。

また、配向膜および原料ポリマー開発においては、JSRが積極的に推進するデジタル化の一環としてデータ解析やシミュレーションを活用することで、従来手法である顧客生産ラインでの試作検討を減らし、研究開発のスピードアップにつながりました。今後も研究開発部門でのデジタル化をその他の材料開発に展開していくことで、持続的な材料開発を実現していきます。



中国の製造合弁会社 (JMCH\*)  
※JSR Micro (Changshu) Co., Ltd.

## 先端技術革新への貢献

自動車業界は大きな変革期を迎えています。電動化や自動運転などの技術の進展に伴って、これまで以上にボディの軽量化や多機能化が求められています。さらに、環境負荷低減のためには自動車が進むうえではなくはならないタイヤの長寿命化や低燃費化に貢献する転がり抵抗の軽減など、様々なイノベーションも求められています。JSRではエラストマー事業と合成樹脂事業を通して自動車業界の変革に貢献していきます。



### エラストマー事業 SSBRの効果

環境にやさしく、かつ確実に安全に止まる性能を維持する低燃費タイヤ。その原料として、JSRグループの溶液重合SBR (SSBR)が高い評価を得ています。JSRグループでは、タイヤが止まるために必要なゴムの特性は変えずに、ゴムと補強材の分子が密に結びつきやすくする技術によって内部摩擦の発生を抑えて、転がり抵抗※が低くなるようにSSBRを設計しています。タイヤの原料から使用、廃棄までのライフサイクルの中で最も環境負荷の高い使用時の負荷低減に役立っています。

自動車のエンジンがモーターに代わってもタイヤは必要であり、環境基準の高い日本や欧州、また交通による環境負荷低減が喫緊の課題である新興国でも、SSBRのニーズは高くなっています。この自動車の電動化の急速な進行に伴って、タイヤには転がり抵抗を低くすることに加えて、性能を長期間維持するための耐摩耗・耐久性を付与しています。また、年間を通して使えるオールシーズンタイヤの需要も高まっており、安全に止まる性能を持つ夏用タイヤに低温路面でも確実に止まるための柔軟性を付与しています。

JSRは新規の高耐久性SBRを開発しました。独自の分子設計技術と水素添加技術を融合し最適化させたポリマーで、高い破壊強度・耐摩耗性・耐久性を持ち、タイヤトレッド部材の薄肉化、タイヤ全体の軽量化、同じ厚みの場合のタイヤの長寿命化を実現します。JSRグループでは、このような新たな付加価値を付与するための新しいSSBRを次々に開発、上市を行っています。



SSBRペール

※ 転がり抵抗：タイヤが回転する時に進行方向と逆向きに生じる抵抗力。



### 合成樹脂事業 モノマテリアル

無塗装での単一樹脂使用によって樹脂のリサイクルが可能になります。きしみ音対策材を使用することによって、自動車内の静寂性確保だけでなく、音対策の部材の削減が可能となります。また、塗装による溶剤使用の削減という点でも環境への負荷低減につながります。

#### きしみ音対策材HUSHLLOY®

プラスチック部品のめ合わせ箇所では、部品同士の擦れによって不快なきしみ音が発生します。これは接触面で生じる摩擦振動によって生じるもので、製品設計における大きな課題の一つとなっています。きしみ音に対して画期的な効果を有するスチレン系特殊熱可塑性樹脂「HUSHLLOY®」は、きしみ音対策のコストを削減できることに加えて、効果が永続的に持続します。

#### 高発色性材料VIVILLOY®

耐候性材料(DIALAC®シリーズ)やアロイ製品(他樹脂との複合材料)のグローバルでの長年にわたる販売・供給実績で培った独自のポリマー開発技術をもとに開発した、無塗装用途での高発色材料です。無塗装でありながら塗装に近い深みや鮮やかさを複雑な用途および形状で再現できます。塗装工程の省略によりトータルコストダウン・環境負荷低減に貢献します。



## 健全な財務基盤

親会社所有者帰属持分比率(2019年度)

58.5%

格付け(2020年9月30日現在)

長期債 **AA-**    短期債 **a-1+**

※格付投資情報センター(R&I)

資本政策(2019年度)

配当金(年間)

128.8億円

自己株式取得額

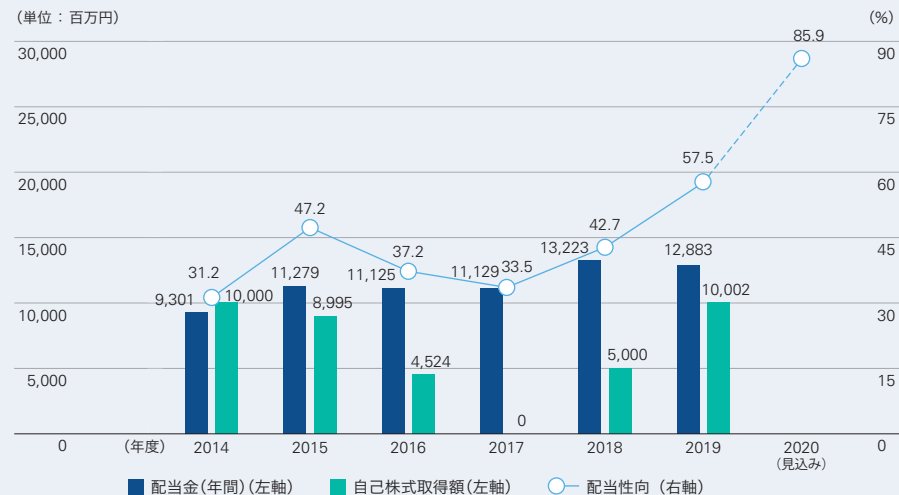
100億円

配当性向

57.5%

(自己株式取得を含む総還元性向は101.7%)

(単位：百万円)



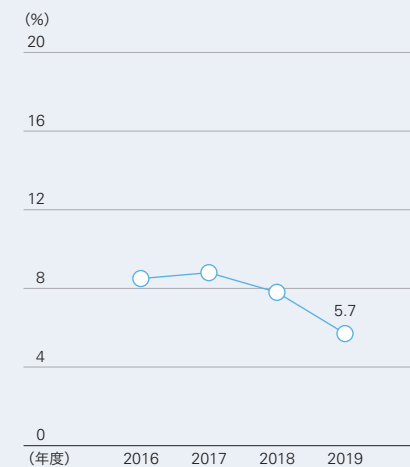
営業利益率(2019年度)

7.0%



ROE(2019年度)

5.7%

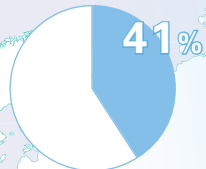


## グローバルネットワーク

JSRは、1960年に日本における合成ゴムの国産化を始めて以来、順調に業容を拡大してきました。現在では、デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、エラストマー事業、合成樹脂事業の各事業の拠点を、国内に止まらず、米国・欧州・中国・韓国・台湾・タイなどに展開し、この約10年間で海外での事業を大きく伸ばしてきました。

### 売上収益

■ 海外



2008年度

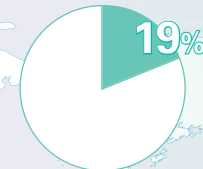
**3,525** 億円

2019年度

**4,720** 億円

### 従業員数

■ 海外



2008年度

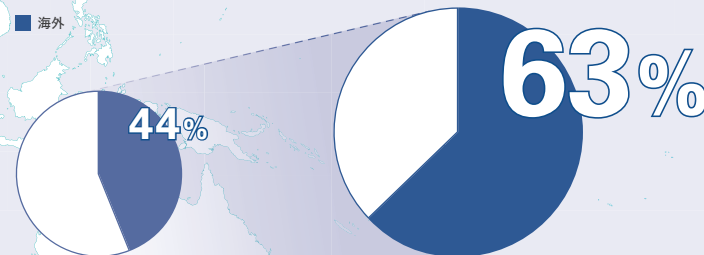
**5,256** 人

2019年度

**9,050** 人

### グループ会社数

■ 海外



2008年度

**34** 社

2019年度

**64** 社

## グローバルネットワーク

## デジタルソリューション事業 [半導体材料]

主要半導体メーカーが位置するターゲット市場は、欧米、韓国、台湾、中国、および日本に広がっています。IoTやビッグデータの発展など、デジタル技術の革新を原動力として成長する市場において、半導体チップの進化を可能にする最先端の材料を開発、提供するため、世界の各地域に製造拠点を確保しています。



グローバルネットワーク

デジタルソリューション事業 [ディスプレイ材料]

液晶パネル生産が盛んな中国、韓国、台湾、日本がターゲット市場です。高成長が続く中国へ進出し、事業主体も本社(日本)から現地へ移管しました。これからも、総合的なディスプレイ材料メーカーとして顧客にソリューションを提供していきます。





グローバルネットワーク

ライフサイエンス事業

主要市場である欧米、およびアジア(中国、日本)に向けて、バイオ医薬品分野、および高度精密診断・研究試薬分野に注力し事業を展開しています。M&Aや合併などにより、グループ企業をグローバルに拡大しながら、製薬業界に新しい価値を提供していきます。

**JSR Micro N.V.**  
(ベルギー)  
・ライフサイエンス製品の製造・販売



**JSR ライフサイエンス株式会社**  
(日本/茨城県)  
・ライフサイエンス製品の製造



**JSR Life Sciences, LLC**  
(アメリカ)  
・グローバルライフサイエンス事業統括・管理  
・ライフサイエンス製品の研究開発・販売



**KBI Biopharma, Inc.**  
(アメリカ)  
・バイオ医薬品開発に係る分析、プロセス開発、および製造の受託



**Selexis SA**  
(スイス)  
・細胞株構築サービスの受託



**MBL Beijing Biotech Co., Ltd.**  
(中国)  
・診断薬や研究試薬、バイオプロセス材料等の販売、および製造受託

**株式会社医学生物学研究所(MBL)**  
(日本/愛知県)  
・臨床検査薬、および基礎研究試薬の開発、製造、販売



**JSR株式会社 本社**  
(日本/東京都)

**JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター (JKiC)**  
(日本/東京都)  
・次世代医療、長寿健康社会を目指した産学医連携研究



**Crown Bioscience, Inc.**  
(アメリカ)  
・創薬支援サービスの提供



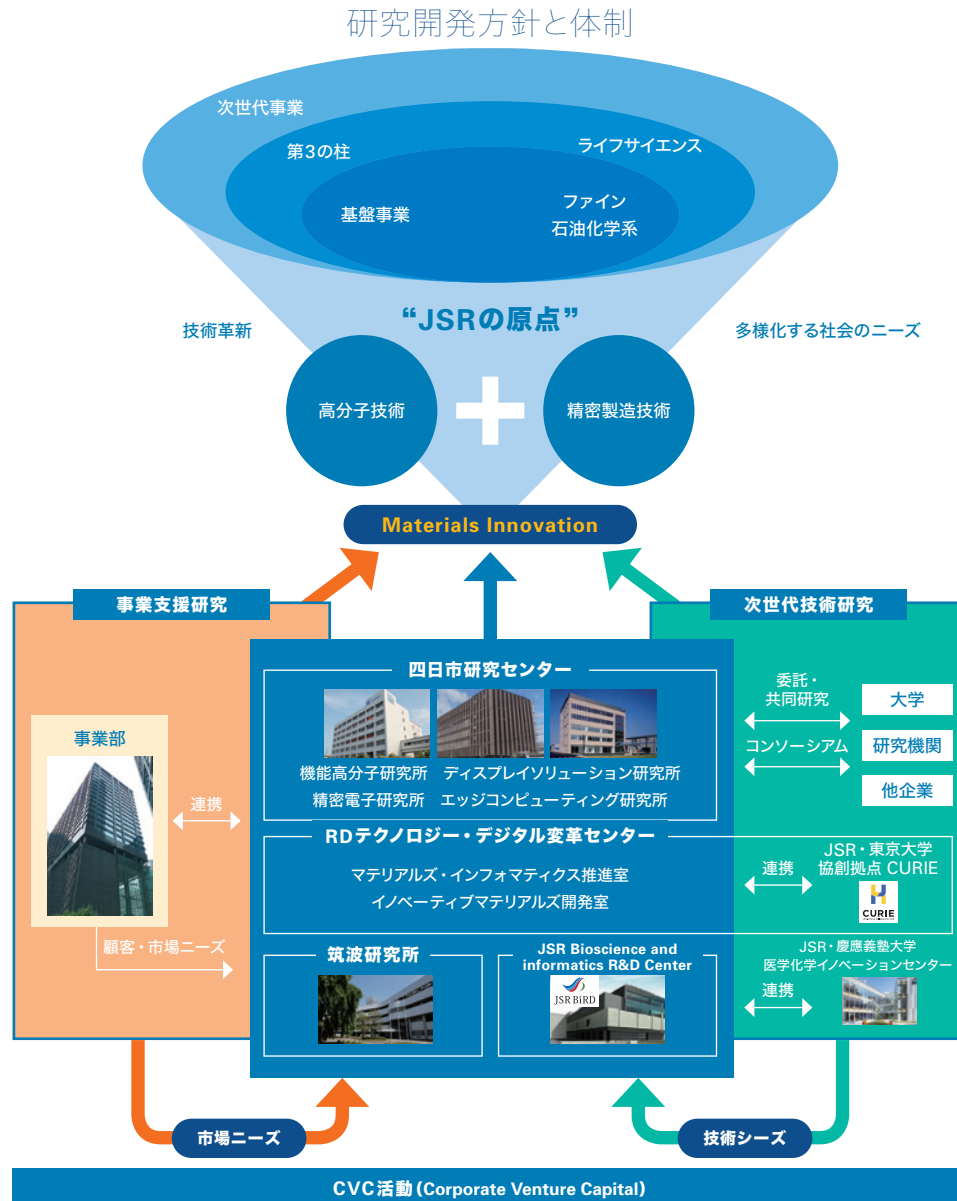
## グローバルネットワーク

## エラストマー事業 SSBR

近年の環境意識の高まりから日本をはじめ、EU、韓国、および中国で低燃費タイヤの普及を促進するラベリング制度が導入され、今後アメリカやインドなどでも導入が見込まれています。さらにEV（電気自動車）の普及などによりハイパフォーマンスタイヤへの技術ニーズも高まっており、当社の溶液重合SBR（SSBR）は多様化する顧客ニーズへ様々な解決策を提供していきます。



# 進化する技術力



JSRグループでは、デジタル革命を起点とする変動や個別化医療・健康長寿への関心の高まりなど、急速に変化する社会ニーズに備えるべく、研究開発活動を進めています。研究部門のミッションは、現在展開している事業領域における「事業支援研究」と、その周辺分野における新規・応用研究、将来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」の大きく2つに分かれます。

事業支援研究推進にあたっては、市場開発からプロセス開発、製造技術開発、さらには製造、販売、物流といったグループ内のバリューチェーンとの連携を重視しています。研究者自身がニーズを掘り下げるため顧客に直接伺うなど、研究開発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。

シーズ研究などの次世代技術研究については、市場の潜在ニーズを先取りした研究開発に取り組んでおり、研究開発変革の加速のため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。特に新たな分野では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ており、ライフサイエンス分野のJSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター (JKiC) に続き、原理原則に裏打ちされた研究開発を推進すべく、東京大学大学院理学系研究科物理学専攻と「JSR・東京大学協創拠点 CURIE」を2020年4月に設立し、共同研究を始めています。また、次世代医療およびマテリアルズ・インフォマティクスを軸としたオープンイノベーション拠点として、神奈川県川崎市の国際戦略拠点 キングスカイフロントに「JSR Bioscience and informatics R&D Center (JSR BiRD)」の建設を進めており、2021年7月稼働予定です。

## オープンイノベーション

### ①JKiC

当社と慶應義塾は、産・学・医療の連携拠点と位置づける共同研究棟「JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター」(JKiC)を設立しました。大学医学部と化学素材メーカーとのこのような連携は世界でも類を見ない試みです。基礎から臨床まで一体での医学・医療を展開している慶應義塾の医学部および病院の研究者と、ライフサイエンス領域を戦略事業と位置づけて先端材料・製品の開発を進めるJSRの化学素材研究者とが密に連携することにより、医療分野の幅広いニーズや先進的アイデアを実現し、健康長寿社会を支える新たな診断・治療技術や医療支援技術の確立と普及につながる研究・事業創造を行います。

JKiCでは、医学的見地と素材開発の知見を融合させ、新しいタイプの診断・治療技術、デジタルヘルスや3Dプリンティング等を活用した医療支援技術、ゲノム解析などもベースにした健康長寿研究等の分野で様々なソリューションの提供に取り組む予定です。産・学・医療連携促進のためのスペースを十分に確保すると

ともに、医療ニーズと技術シーズをマッチングさせる部門を設置し、世界各国に先駆けて超高齢社会を迎えている日本で新たなイノベーションに取り組みます。医学と化学の融合という全く新しい概念を突き詰めることでイノベーションを生み出し、健康長寿につながるような世界に貢献する実用技術を確立していきます。

## ②JSR・東京大学協創拠点 CURIE

当社と国立大学法人東京大学大学院理学系研究科物理学専攻（東大理物）は包括連携に合意し、2020年4月1日より共同研究を開始しました。東大理物は包括連携を通して、社会に深く浸透した様々な材料の機能の理解を深め、その探究を通して普遍的真理と新たな学問領域を見出していきます。また、JSRはその成果として、アカデミアと産業界の融合による、新たな高機能材料を社会に導出します。本包括連携にはフェローシップも含まれており、このような取り組みは東大理物130年以上、JSR60年以上の歴史の中で、お互い初めての試みとなります。

本包括連携では東京大学本郷キャンパス理学部1号館に協創オフィスとして「JSR・東京大学協創拠点 CURIE」を設置して共同研究を実施します。協創拠点の名称であるCURIEは、物理学賞、化学賞の2度のノーベル賞を受賞したMarie Curie氏の名にちなみ、物理と化学の融合による大きな研究開発成果の創出を願い、命名しました。加えて、研究開発で重要な「好奇心=Curiosity」、「知性=Intelligence」および「感性=Emotion」の意味も包含しています。

包括連携において、化学をベースとした実学と物理学との融合を目指した共同研究を推進するとともに、物理学専攻の博士課程学生を対象とした給付型フェローシップである、「JSRフェローシップ」を創設しました。本フェローシップでは、今後ますます重要になる、理論、実験に限らず幅広い物理学を通して、学術界、産業界を発展させる人材を支援することを目的としています。

本包括連携を通じ、JSRは製品の機能発現原理を深く理解し、サイエンスに基づく、物理と化学の融合により、非常に高い差別化性能を有する製品開発を推進していきます。

## ③ JSR BiRD

2019年11月、川崎市の国際戦略拠点であるキング スカイフロントに2021年の開所を目指し、JSR Bioscience and informatics R&D Center (JSR BiRD) を着工しました。JSR BiRDを微生物叢、特に最近様々な疾病の原因と治療法として注目されている腸内細菌の生菌製剤化を中心に研究を進める拠点とし、早期社会実装を目指します。また、当社ではデジタル変革による研究開発力の強化と新たな価値の創出を行ってまいりましたが、JSR BiRDを当社のインフォマティクス活動の活性化の拠点としていきます。それに加え、JSR BiRDの実験設備、オフィスをパートナーに広く開放し、新規ビジネスの創出を支援し、その成長を促進していきます。

## 高度シミュレーションとデータサイエンス マテリアルズ・インフォマティクス

### ①高度シミュレーション技術

IBM QとはIBM社が提供する量子コンピュータの名称です。量子コンピュータを様々な形で活用することを目指し、様々な民間企業や大学、公的研究機関からなる世界最大規模のIBM Q Networkを形成しています。JSRはIBM Q Networkの中のIBM Q Network Hub at Keio Universityのメンバー企業として、またIBM Q Network PartnerとしてIBM Q Networkに参画しています。量子コンピュータの応用先として最も早く実用化されると期待されているのは、高精度な量子化学計算によるシミュレーションです。この技術が完成すると、実験による試行錯誤を劇的に削減できると期待され、材料開発に対するインパクトは計り知れないものがあります。JSRは、この技術をいち早く自社の材料開発に活用すべく、IBM Q Hubなどを通じて実際の材料を見据えた量子化学計算技術の開発と修得、また試験適用に取り組んでいます。実際の量子コンピュータの実用化までには、数年から十数年かかると考えられていますが、アルゴリズム開発や主要なユースケースの特定は、それまでに完了すると見込まれ、現在はこれらを論文や特許といった形にしている状況です。



IBM Q Network Hub at Keio Universityの外観

### ②データサイエンス

マテリアルズ・インフォマティクス(MI)を基軸としたR&Dのデジタル変革を推進するために、組織横断的に取り組みを進めています。リアル空間での“化学実験”に対して、サイバー空間での“計算機実験”による材料開発を狙い、第一原理計算をはじめとした様々な計算機実験、シミュレーションに加え、機械学習などの高度アナリティクス等の要素技術の確立に取り組んでいます。これらの技術はコンピュータの能力の飛躍的な向上がもたらしたのですが、2020年台後半には、より破壊的な技術として、量子コンピュータや脳型チップが十分な性能を有するようになり、これまでとは全く異なる材料開発の手法が実現すると考えています。実際の製品の開発への適用に向けて米国Enthought社との協業により、データ管理システムや各種シミュレーション技術の開発に取り組んでいます。データ管理システムでは、機械学習などのデータ活用を見据えたプラットフォームとして、各材料データベースや実験結果の自動管理機能等を構築しています。開発プロセスを熟知したエンジニアが開発に携わることで、現場での使い勝手を重視するだけでなく、現在の開発プロセスの変革も含めた効果を期待しています。これらの取り組みを通して、ビジネス視点をもつデータサイエンティストの育成を進め、単なる効率化だけではなく、真のビジネス価値の創出を進めていきます。また、将来的には新たな事業の創出も目指します。

# 環境

## JSRが考える環境

JSRグループは、化学物質を取り扱う企業として、持続可能な地球環境や社会の実現に貢献することが私たちの務めと認識しています。

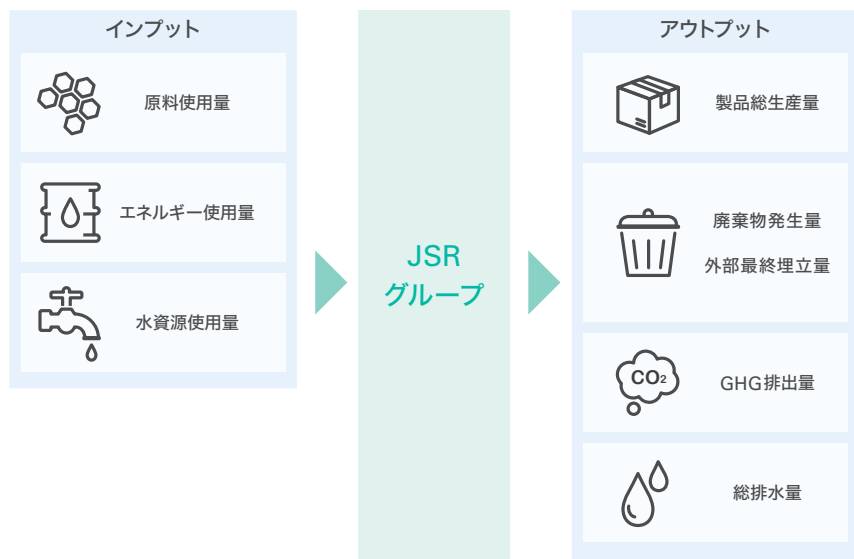
そのため、事業活動に伴う環境負荷低減と化学物質の適正管理を重点課題として捉え、エネルギー消費による温室効果ガス排出や廃棄物の適正管理などに努めています。特に気候変動は、将来的に自然災害の増加や環境規制によるリスクが事業に及ぼす影響が大きいと予想されます。このため温室効果ガスの排出量削減に関しては特に中長期的な経営課題として捉えて取り組んでいます。

## 環境負荷低減～マテリアルバランス～

JSRグループでは、事業活動に伴うエネルギー・資源などの使用量（インプット）と製品生産量・環境への排出量、廃棄物量など（アウトプット）を定量的に把握し、精査することにより、総合的・効率的に環境負荷の低減に努めています。

図は、JSRグループの環境負荷の全体像（マテリアルバランス）です。インプットとして原料使用量、エネルギー使用量、水資源使用量の3項目を、アウトプットとして製品総生産量、廃棄物発生量、外部最終埋立量、温室効果ガス(GHG<sup>※</sup>)排出量、総排水量の5項目を表示しています。

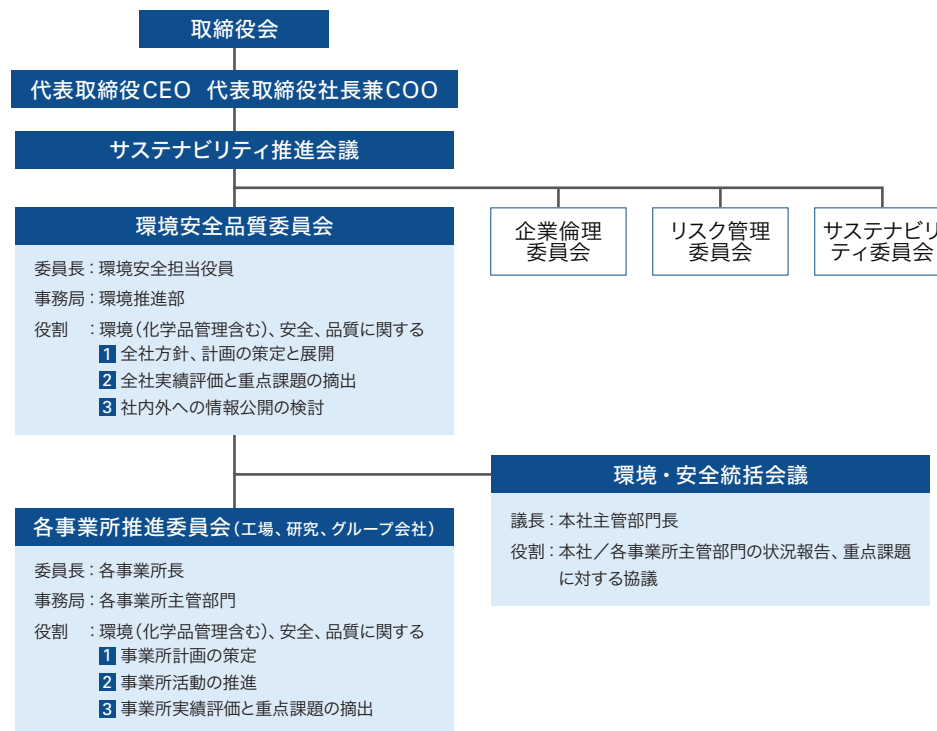
※ GHG : greenhouse gas



## JSRの環境に対するアプローチ

JSRグループは、経営と一体化した環境活動を推進するため、環境安全マネジメント方針の下、環境目標を策定しています。環境目標は 本社環境統括部門が立案し、環境安全担当役員を委員長とする環境安全品質委員会で審議・承認したうえ、サステナビリティ推進会議に報告されます。目標達成に向け、各事業所環境部門が中心となって環境マネジメントシステム(ISO14001)に則り環境活動を推進しています。また、最新鋭の設備導入や技術開発など、積極的な環境対策を進めています。

## 環境マネジメントシステムの推進体制



## 環境

## TCFD提言へのJSRグループの対応に関して

JSRグループは、社会が直面する気候変動問題を当社の重要課題の一つと捉え、当社がこれまで培ってきた技術力を活かして、GHG排出量削減に向けた活動などに積極的に取り組んでいます。こうした中、TCFD\*の提言を低炭素経済への移行に向けた持続可能な社会の発展に資するものと考え、この提言に則した取り組みを始めました。

まず、取締役会の監視によるガバナンス体制のさらなる強化や、将来に向けた具体的な経営戦略、リスク管理、指標と目標などを策定するためのシナリオ分析に着手しています。化学企業として気候変動に真摯に向き合い、当社グループの企業活動が影響する機会・リスクを深く理解し行動するとともに、その取り組みの積極的な開示に努めていきます。

※ TCFD：金融安定理事会（FSB）によって設立された気候変動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。世界中の1,000を超える機関が提言への賛同を表明している。（2020年2月時点。TCFD公表）

## GHG排出量削減の取り組み

JSRグループは、低炭素社会の実現に向け、製品を生産・提供する様々な過程において必要なエネルギーの使用量削減など、GHG排出量削減に取り組んでいます。

製品によるGHG排出量削減は、P.7の『JSRサステナビリティ・チャレンジ』の各事業インパクト情報を参照ください。

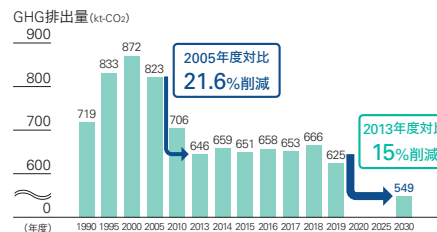
## JSR単体

- ・2005年度以降、鹿島工場（鹿島南共同発電）での燃料転換や四日市工場でのコージェネレーション設備、汚泥乾燥設備の導入など、省エネ技術の高度化等に取り組み、2005年度対比で2013年度までに21.6%の大幅削減を実行しました。
- ・2013年度以降も、省エネ活動などに取り組んできましたが、ほぼ横ばいの状態が続いています。そのため、2019年度に長期目標となる『2013年度対比で2030年度までに15%削減』を掲げ、省エネ活動に加え、高効率設備の導入、再生可能エネルギーの活用などを通じ、さらなるGHG排出量の削減に取り組んでいきます。
- ・2019年度は、生産量の影響などもあり、2013年度対比で3.2%削減でした。

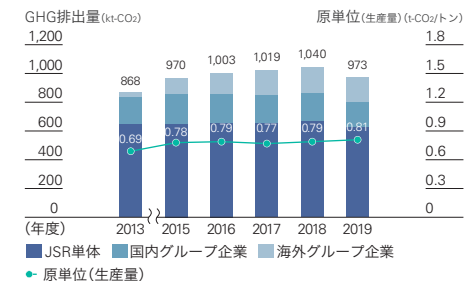
## JSRグループ全体

- ・2019年度は各種省エネ活動などに加え、生産量減を受け、GHG排出量が前年度比で6%減少しました。グローバルで見ると、海外は生産拠点拡大などにより増加傾向にあります。海外の寄与率が大きくなっていくことを受け、TCFD対応としてグローバルで取り組んでいきます。

## JSR単体の推移と2030年度の削減目標



## JSRグループ全体の推移



## 水資源の保全に関する取り組み

水資源は生物の生存に不可欠な資源であり、グローバルで見ると、特に淡水は限りある貴重な資源となっています。気候変動の影響も受け、日本国内でも異常気象による自然災害により水資源が影響を受けており、水資源の適切な管理が必要とされています。

JSRグループは、この水資源を、飲料用以外に、製造工程における原料および冷却水等に使用しています。水資源のプロセス内における循環利用等に取り組むとともに、使用後は、適切な浄化処理をし、河川などに排出しています。

## 環境

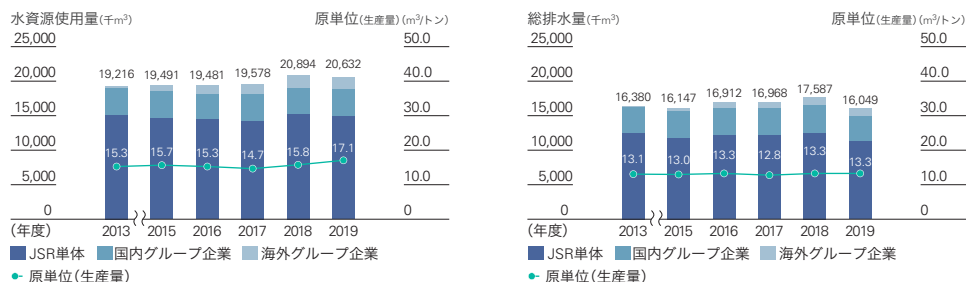
### 水資源使用量の内訳(取水源別)および循環利用率

JSRでは、水資源として工業用水、地下水<sup>\*</sup>、上水道を2019年度は14,888千m<sup>3</sup>使用しました。この内、28.3%を各工場のプロセス内で循環利用しています。『現在の循環利用率の維持』を目標としてこの取り組みを継続することにより、水資源の管理に努めていきます。

<sup>\*</sup> 地下水に関しては、四日市工場および千葉工場では使用していません。

### グローバルの推移 水資源使用量および総排水量

水資源使用量は、生産拠点拡大などにより増加傾向にありますが、2019年度は20,632千m<sup>3</sup>(前年度比1%減)、総排水量は16,049千m<sup>3</sup>(前年度比9%減)でした。水資源について注目が高まっていくことを受け、今後も、水資源の適切な管理に努めていきます。



### 化学品管理に関する取り組みと進捗

化学物質の危険有害性リスクの最小化のために世界各国で規制が強化されつつあります。JSRでは製品安全確保の見地から、製品の設計段階より各国の物質リスク評価の動向を踏まえた製品開発を行っています。

また既存物質に関して安全性データを伴う登録の義務化も欧州を皮切りに各国で法制化が進んでいます。2019年は韓国・台湾などで新たな規制が施行されましたが、JSRでは事業内容に応じた現地法人との協働体制で円滑な対応を実施しています。

### 循環型社会の形成～産業廃棄物削減の取り組み～

アジア諸国の廃棄物輸入規制により、国内では廃棄物処理逼迫化の問題が発生しています。一方、グローバルでは、プラスチックごみが海洋に流出あるいは排出されることにより、生態系を含めた海洋環境の悪化などを引き起こし、大きな地球環境問題となっており、循環型社会への要請が強くなっています。JSRグループは、産業界が進める循環型社会の形成を目指し、廃棄物の発生抑制、廃棄物分別の徹底、リサイクル先の探索等に取り組んでいます。

### JSR単体

循環型社会の形成を目指し、以下の取り組みをしています。

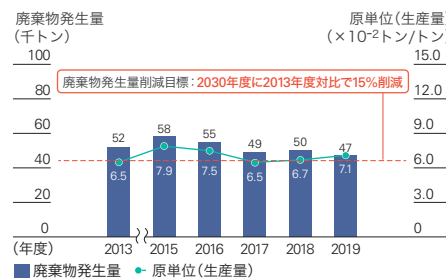
- ・廃棄物発生量については、2018年度に『2030年度に2013年度対比で廃棄物発生量を15%削減』を長期目標として策定し、発生量の削減やリサイクルの推進などに取り組んでいます。2019年度は、2013年度対比で廃棄物発生量を10.2%削減しました。今後も目標達成に向けて、取り組みを継続していきます。
- ・廃棄物のリサイクル推進については、セメント原料化するなどのリサイクルを進める以外に、四日市工場内で新リサイクルセンターを2018年度に稼働させ、複合廃棄物の分別・回収を行うことによる取り組みも行っていきます。
- ・近年、地球環境問題となっている『海洋プラスチック問題』については、国の「プラスチック資源循環戦略」を受け、廃プラスチック類のさらなるリサイクルを進めるべく、2019年度に『2030年度目標：1)100%リサイクル(熱回収も含む)、2)60%リサイクル(熱回収含まず)』を長期目標として策定しました。社内セミナー、キャラバンなどによる意識改革や日常生活における3R推進、海岸クリーンアップ活動などへの参加による社会貢献などにも努めていきます。また、2018年度に「海洋プラスチック問題対応協議会(JaIME)」に発起人会社として参画しています。
- ・2019年度の廃プラスチック類のリサイクル率(熱回収を含む)は、JSR単体で100%、国内グループで67%でした。今後も、目標達成に向け、さらなるリサイクル率向上の活動を進めていきます。
- ・外部最終埋立量については、2000年度から『ゼロエミッション』<sup>\*</sup>を目標に取り組み、2003年度以降継続しています。

<sup>\*</sup> ゼロエミッションの当社定義：外部最終埋立量を廃棄物発生量の0.1%以下にする

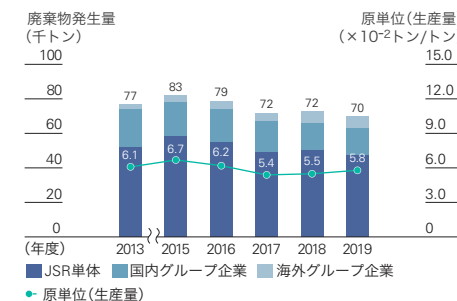
### JSRグループ全体

2019年度のグローバルの廃棄物発生量は70千トンで前年度比3%減、リサイクル率は86%でした。グローバルにおいても、長期的視点での活動を進めていきます。

#### JSR単体の推移と2030年度の削減目標



#### JSRグループの産業廃棄物の推移



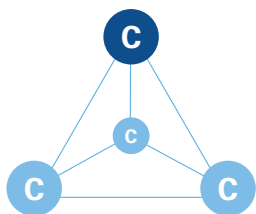
# 人財

## 基本方針

JSRグループでは、以下を組織・人事のありたい姿として策定し、各種施策を推進しています。

- ① 「自由」と「規律」の文化が両立し、行動指針「4つのC」の下、上司と部下が共に成長し、全社員が課題を正しく認識、解決でき、組織能力が維持向上できる仕組みの構築と企業文化の醸成がなされている。
- ② JSR社員のグローバル化を進めるとともに、グループ・グローバル人事体制を整備し、グループ・グローバルレベルでの人材育成・人材管理を行う。
- ③ 人材の多様性(国籍、文化、性別、価値観等)が進み、JSRグループ全体で多様性による価値創造を促進している。

### 行動指針：4C



- Challenge (挑戦)
- Communication (対話)
- Collaboration (協働)
- Cultivation (共育)

### Challenge (挑戦)

JSRグループ社員一人ひとりにはグローバルな視点で、常に挑戦意欲を持ち続け自発的に新しいことに着手し、たとえ失敗してもその経験を活かして次の成果につなげます。

### Communication (対話)

JSRグループ社員一人ひとりには共通の基本的価値観に基づき、グループ・会社の方針、部門の課題を透明性をもって共有し、同じ目標に向かって双方向の対話を重視しながら課題解決に取り組みます。

### Collaboration (協働)

JSRグループ社員一人ひとりには、社内の組織の壁にとらわれない仕事の進め方を常に心がけ協力しあい、また、従来の発想にとらわれず積極的に社外との協働を取り入れて業務を進めます。

### Cultivation (共育)

JSRグループ社員は、上下双方向の対話を重視した人材育成を通じ、上司と部下が共に成長していきます。

## 人材・組織の多様性

JSRでは人材においても組織においても「多様性」を進め、認め合う取り組みを続けています。

人材においては、これまでの取り組みが評価され、2019年10月28日付で「女性の活躍推進」の取り組みが優良な企業として厚生労働大臣が認定する「えるぼし(2段階目)」を取得しました。女性だけではなく、誰もが本来は多様な人材であることを認め、受け入れていく体制を進めています。

組織においては、2017年より開始した「ワークスタイルイノベーション活動」を進める中で、全社一律の施策展開ではなく、部門によってミッションや体制が異なることを再認識しました。そして、各部門が「多様性」を活かした施策を自発的に考え、認め合う風土が醸成されつつあります。

## ワークスタイルイノベーション(WSI)活動

### 背景

JSRでは、会社も社員も競争力を向上させ、持続的成長を実現させることを目的としてワークスタイルイノベーション(WSI)活動に取り組んでいます。

会社は多様な社員の活躍を促し、各部門は組織の「ありたい姿」を実現できる体制を整え、社員は仕事と生活を両立し健康的かつ活力をもって働くことが必要です。

WSI活動では、業務の効率化にとどまらず、デジタルの力も活用しながら仕事の進め方を抜本的に見直して、生産性を飛躍的に高める取り組みを進めようとしています。そして、取り組みが持続していくような風土改革をあわせて行っています。

### 取り組み

各部門では社員一人ひとりを巻き込んで組織の「ありたい姿」を議論し、課題を抽出、対応策を実行していきます。年1回、経営監査室とダイバーシティ推進室が各部署の状況を詳しく聞き、部署内の課題や部門横断的課題を抽出し、経営層へ報告しています。各部署で立案した対策案については、担当役員による報告の場を設けるなど経営層も活動にコミットしています。多様な働き方を推進する制度やITの利用促進だけでなく、マインドも含めた自分たちの「ワークスタイル」のあり方を、経営層から社員までが議論を進めています。

### 各部門における取り組み例

- ・工場地区での定期修繕の労働効率向上
- ・工場地区でのドローン<sup>※1</sup>活用による高所点検検討
- ・頻度の高い問い合わせに対するチャットボット<sup>※2</sup>機能活用
- ・システム部門によるIT民主化活動<sup>※3</sup>の推進、Excel知識でつくれる簡単Webシステムの活用

※1 遠隔操作により操作できる小型無人航空機 ※2 人工知能を使用した自動会話プログラム

※3 実務を担当する従業員が自らITを活用して生産性を向上できるように、システム戦略部メンバーとともに行う改善活動

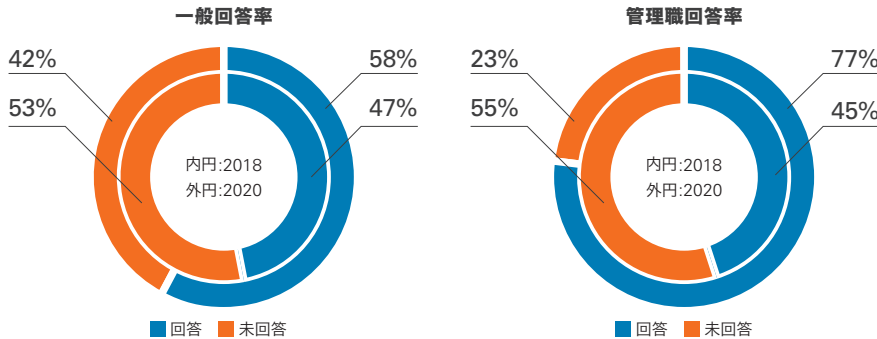


実態調査・意識調査

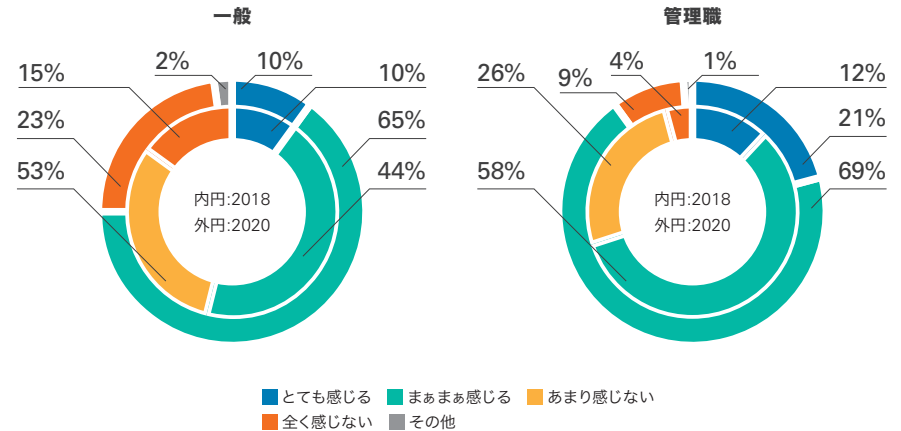
2020年5月から6月にかけて、WSI活動への従業員の参画状況と意識について調査を行いました。2018年対比では、アンケート回答率は上昇、またWSI活動への参画意識も管理職、一般社員含めて向上しており、WSI活動が広く浸透しつつあるという結果でした。WSI活動の目的については、「目的はわからない」という回答はほとんどなく、「業務効率・労働生産性の向上」を筆頭に広く理解されており、多目的な活動であることが認識されつつあるという結果でした。

実態調査・意識調査結果

調査回答率



WSI活動に参画していると感じますか。



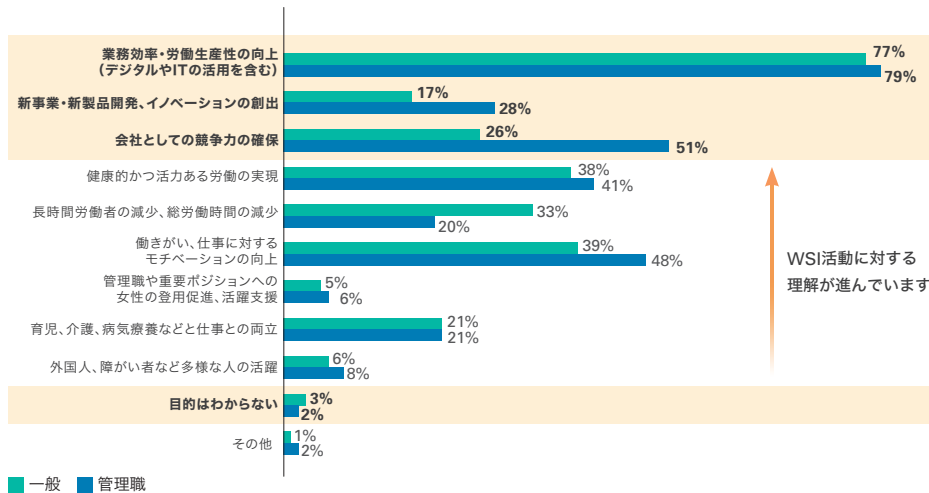
今後

3年間のWSI活動の結果、当初あった長時間労働削減のための活動というイメージが変化し、2019年度には、部署の多様性を尊重しつつ、それぞれの部署が、それぞれのやり方で成果を上げていけるような本質的な活動であるという認識に至りました。

今後も、WSI活動を継続していくために、業務棚卸ツールの活用、ディスカッションやセミナーの機会提供、意識調査による定点観測、関連部署への横展開、事例紹介による情報提供などを行っていきます。

これまでの「ワークスタイル」を大きく見直すこの活動によって、人材・組織の多様性を認め合う風土を醸成し、社員が一層エンゲージメントを高め会社と一体となって成長していくよう努めます。

ワークスタイルイノベーション活動の目的に対する理解 (複数回答可、選択率表示)



WSI活動に対する理解が進んでいます

## 役員・管理職向けワークショップ

JSRでは、管理職のWSI活動巻き込みを強化するため、2019年度は活動説明に加え、部下を持つ役員・管理職全員に向けたワークショップを、延べ30回開催しました。ワークショップで「働くということ」を根本から考えていく中で、WSI活動に対して理解を深めるとともに、それぞれの部署の働き方の多様性を認め合うことが重要であるとの共通認識を形成するに至りました。

### 役員からの主な意見

- ・ 部署によってミッションが大きく異なる中、「競争力」も多様に考える必要がある
- ・ 「生産性を上げる」「競争力を高める」ということが本来の安全を蔑ろにすることがあってはならない
- ・ 従業員の背景も多様になる中、JSRの柔軟な勤務制度は社外からはかなり魅力的である
- ・ 競争力を保つうえで社員の価値観の多様性も考えるべき

### 管理職からの主な意見

- ・ WSI活動は残業削減活動ではないはずである
- ・ WSI活動は仕事を抜本的に見直す活動であるべき
- ・ 部署の『ありたい姿』を実現する活動である
- ・ 部署に合った活動(全社一律ではない)が必要である



## 多様な人材育成への取り組み

### 次世代経営人材

グローバル化やデジタル化の深化とともにリーダーに求められるものは変化していますが、JSRでは、外部の協力を得て「次世代リーダー研修」を2007年から実施し、リーダーの育成に注力しています。研修では、実際の事例を使ったディスカッションを通して経営の定石やデジタル経営の要点などの次世代リーダーに必要なビジネススキルを身に着けます。また、自身が上長の立場になったと想定して経営視点で何が重要になるかを考え自部門のありたい姿を描く演習を行い、広い視野を養います。研修受講出身者には既に役員もおり、本研修は時代の先を読み自ら変革を起こせるような多様な人材を多数輩出しています。

### 技術につながる人材

JSRでは、現在急速に浸透していくデジタル変革(DX)に備え、積極的にデジタル人材の育成に取り組んでいます。2017年から米国のDX推進サポート会社 Enthought社による教育プログラムを実施しています。米国等へ技術者を派遣し、Python言語を核とした高度アナリティクス教育を行い、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きました。既に各研究所で複数の受講者が業務に携わっており、研究現場でのデータマネジメント、コアシステム開発、シミュレーションの基礎技術開発、データ解析の自動化を進め、各事業の開発活動の基礎強化、レベルアップ、効率化に貢献しています。

### 国連「グローバル・コンパクト」への参加

JSRグループは2009年4月、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に署名しました。グローバルに事業活動する企業として、「グローバル・コンパクト」の10原則が驅う人権・労働・環境・腐敗防止へのより一層の配慮が必要と認識し、より積極的に企業の社会的責任を果たしていきます。



代表取締役CEO  
エリック ジョンソン

### 国連「グローバル・コンパクト」の10原則

- ① 人権擁護の支持と尊重
- ② 人権侵害への非加担
- ③ 結社の自由と団体交渉権の承認
- ④ 強制労働の排除
- ⑤ 児童労働の実効的な廃止
- ⑥ 雇用と職業の差別撤廃
- ⑦ 環境問題の予防的アプローチ
- ⑧ 環境に対する責任のイニシアティブ
- ⑨ 環境にやさしい技術の開発と普及
- ⑩ 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

# コーポレート・ガバナンス

## JSRのコーポレート・ガバナンス 4つの特長

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化により、企業理念の実現、経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### 経営監督機能ならびに経営判断の合理性・妥当性を担保する社外役員顔ぶれ

現在の取締役会は、取締役9名のうち3名が独立性および幅広い分野での豊富な企業経営経験を有する独立社外取締役で構成されています。今後も独立性ならびに豊富な企業経営経験を有する独立社外取締役を1/3以上選任し、企業価値向上を図るとともに、経営の監督を実施します。

また、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。今後も、独立性ならびに法律や会計等に関する幅広い経験・知見を有する独立社外監査役を2名選任し、取締役および経営陣の業務執行につき、実効性の高い監査を実施します。

社外取締役の  
企業経営  
経験者比率

社外監査役の  
ビジネスの  
スペシャリスト比率



### 指名諮問委員会および報酬諮問委員会が役員の選解任および役員報酬の決定に有効に機能

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。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CEOや社長後継者・取締役・役付執行役員(上席執行役員を含む)および監査役候補者について審議し、取締役会に答申しています。また、指名諮問委員会はCEO・社長が毎年提出する年間経営活動報告に基づき、CEO・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。また、役員報酬制度の客観性・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報酬諮問委員会を設置し、報酬の基本方針、報酬体系、業績連動の仕組み、目標設定や業績評価等につき審議し、取締役会に答申しています。



指名諮問委員会  
委員長

報酬諮問委員会  
委員長

### 多様性のある取締役会を実効的に運営

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年度は当社初の外国籍CEO(最高経営責任者)を選任し、主として米国を起点にグローバルな経営を担うこととしています。また、CEOを日本で補佐し、デジタルソリューション事業、エラストマー事業を統括する社長兼COO(最高執行責任者)を選任しています。2020年6月に開催された定時株主総会では社内からの女性取締役の選任が承認され、取締役会のさらなる多様性の拡充を進めています。

また、当社取締役会では毎年取締役会の実効性評価を実施しています。当社取締役会が、国籍、性別等の多様性の観点から適切な構成にて設置され、それぞれの経験、スキル、専門分野の知見を活かし、経営の監督と果敢な意思決定ならびに投資家や株主との対話を促す会議体として有効に機能していることを確認するとともに、改善を要する点、今後の取り組みについて確認を行いました。

今後も、取締役会が必要とする知識、経験、能力の多様性を確保するとともに、「サステナビリティ&レジリエンス」の観点から、中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

#### 多様性のある取締役会

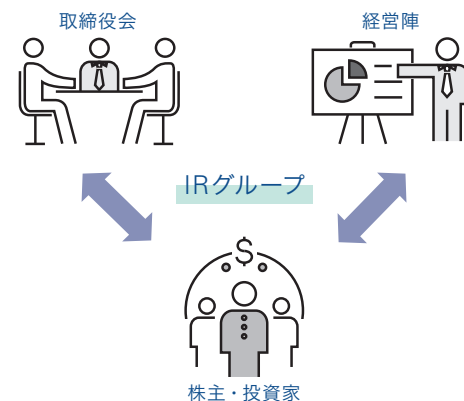


### 投資家やアナリストの声を経営に反映

IR担当執行役員を定め、CEO、社長またはIR担当執行役員が、機関投資家およびアナリスト向けの決算説明会ならびに中期経営計画説明会において、経営成績、財政状態、中期経営計画の内容・進捗状況等を説明しています。

また、CEO、社長またはIR担当執行役員が、国内外の機関投資家およびアナリストとの面談により、上記の経営成績や中期経営計画などを説明しています。

投資家やアナリストとの対話に際しては、インサイダー情報の適切な取り扱いに努め、対話により得られた投資家やアナリストの意見や質問は、定期的に経営陣および取締役会へフィードバックを行っています。



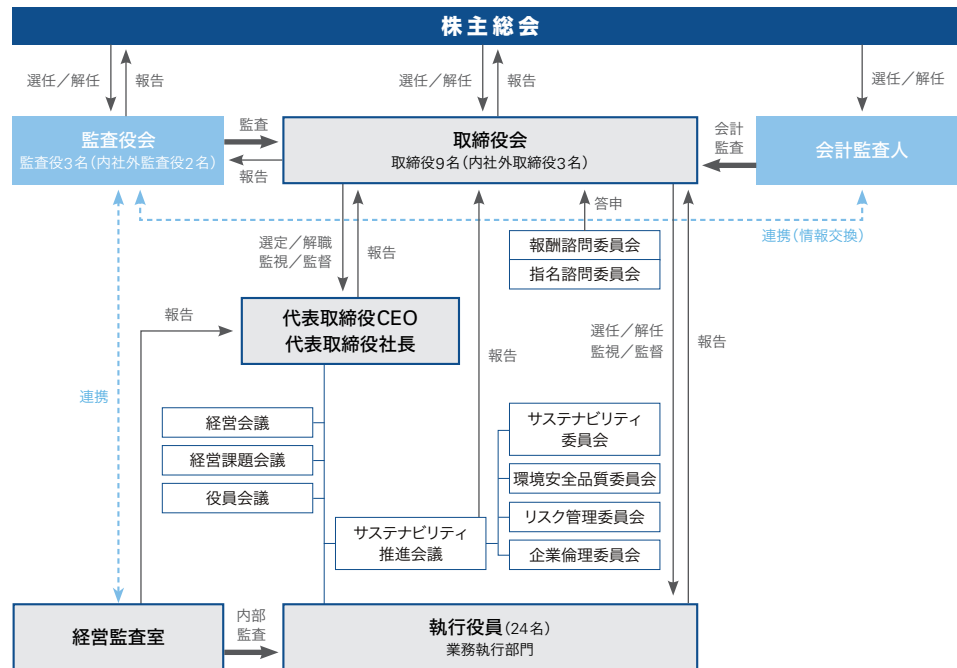
## コーポレート・ガバナンス

### 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。当社は、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。

### コーポレート・ガバナンス体制図

(2020年6月17日現在)



### ガバナンス体制

#### 1. 取締役会

取締役会は9名の取締役からなり(内3名が、独立性ならびに豊富な企業経営および事業運営の経験を有する独立社外取締役)、原則として毎月1回開催し、経営戦略の方向付けを行い、重要な意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。コーポレート・ガバナンスを確保するため、取締役会の議長は取締役会長が務め、経営執行の最高責任者である代表取締役CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)と、経営の監視・監督をすべき取締役会の議長とを分離することとしています。また、独立社外監査役2名を含む監査役3名全員が出席し、意見陳述を行っています。

なお、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、当社初の外国籍CEOの選定と、主として米国を起点にグローバルな経営を担うCEOを日本で補佐する社長兼COOの選定を取締役に承認しました。2020年6月17日に開催された定時株主総会においては、社内からの女性取締役選任議案が承認可決され、取締役会のさらなる多様化を図っています。今後も、指名諮問委員会の答申に基づき、その時々々の事業戦略に応じて、取締役会として必要な知識・経験・能力の多様性を確保するとともに、12名を超えない範囲で最適な規模を維持しています。

#### 2. 経営会議

経営会議は、経営の基本政策、経営方針、経営計画に係る事項ならびに各部門の重要な執行案件について、審議および方向付けを行い、または報告を受けます。経営会議に付議された議案のうち特に重要なものは、取締役会規程・同付議基準に基づき取締役会に上程され、その審議を受けています。経営会議は、CEO、社長、役付執行役員およびCEOまたは社長が指名する執行役員をもって構成し、意思決定の迅速化と業務運営の効率化を図り、重要な業務執行への対応を行っています。原則として毎週1回開催し、CEOまたは社長が議長を務めています。なお常勤監査役も参加しています。

#### 3. 経営課題会議

経営課題会議は、経営の基本政策および経営方針に関わる事項ならびに個別案件の背景にある基本方針や事業戦略の変更について、前広な議論あるいは情報・課題認識の共有により方向性の討議を行い、取締役会、経営会議の審議に反映させます。CEO、社長および役付執行役員をもって構成し、原則として毎月2回開催し、CEOまたは社長が議長を務めています。

## コーポレート・ガバナンス

### 4. 役員会議

役員会議は、CEO、社長および全執行役員をもって構成し、経営の状況および課題の周知徹底を図っています。

### 5. 監査役会および監査役

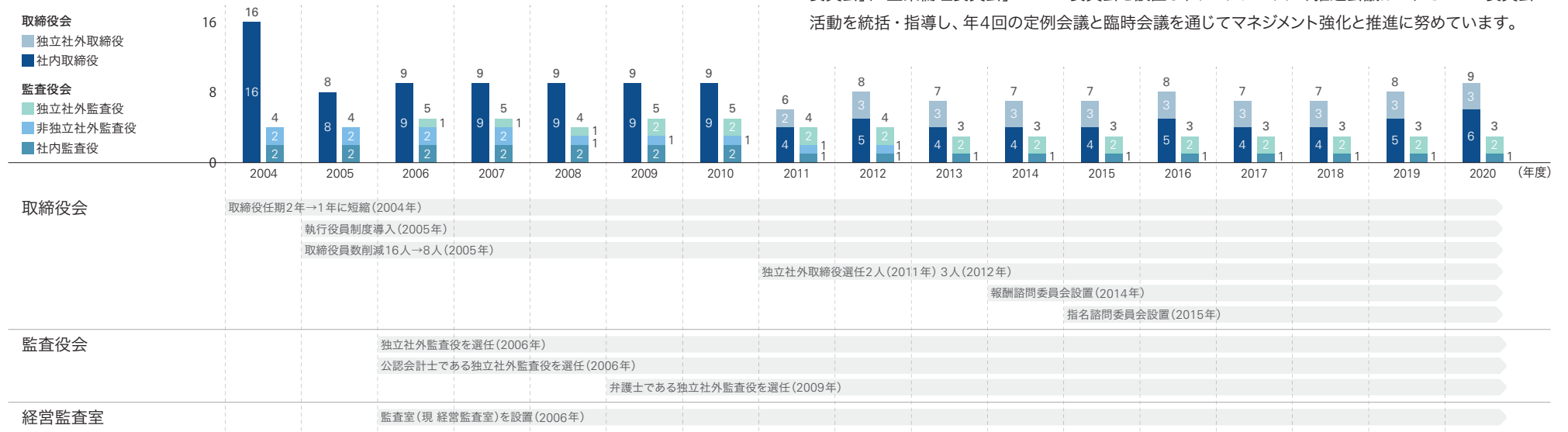
監査役会は、社外監査役2名を含む3名の監査役によって構成し、監査役会規程に基づき原則毎月1回開催し、重要事項について報告、協議、決議を行っています。社外監査役2名は、それぞれ弁護士と公認会計士・税理士で、かつ独立役員であり、専門的見地と独立した立場から監査を行っています。監査役は、監査役監査基準に基づき取締役会のほか経営会議等の重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況の把握に努めるとともに、会計監査人ならびに取締役および使用人から報告を受け、審議のうえ監査意見を形成しています。

### 6. 内部監査および監査役監査、会計監査の状況

#### (1) 監査役監査

監査役の監査につきましては上記「5. 監査役会および監査役」に記載のとおりです。

#### 2004年以降のガバナンス・ヒストリー



### (2) 内部監査

当社では当社グループの内部統制システムの実効性の向上を目的に、「経営監査室」を設置し、監査計画に基づき、各部門、国内外の当社グループ各社を対象として、コンプライアンス監査および業務監査等の内部監査を定期的実施し、その結果をCEO、社長、関連部門、監査役等に報告をしています。

### (3) 会計監査

当社の会計監査人は、有限責任あずさ監査法人です。監査役と会計監査人との連携につきましては、監査役は会計監査人と緊密な連携を保ち、会計監査人の監査計画の聴取や監査結果の報告を受けるだけでなく、期中においても必要な情報交換、意見交換を行っています。

### 7. サステナビリティ推進会議

当社グループは、企業理念に立脚して様々なステークホルダーと良好な関係を築き、信頼され必要とされる企業となるため、CSR(企業の社会的責任)活動から、企業活動を通じた価値創造により、すべてのステークホルダーに貢献するサステナビリティ活動へ軸足を移し、活動を推進する目的で「サステナビリティ推進会議」を設置しています。

サステナビリティ推進会議のもとには、「サステナビリティ委員会」、「環境安全品質委員会」、「リスク管理委員会」、「企業倫理委員会」の4つの委員会を設置し、サステナビリティ推進会議はこれら4つの委員会の活動を統括・指導し、年4回の定例会議と臨時会議を通じてマネジメント強化と推進に努めています。

## コーポレート・ガバナンス

### 当社取締役会の実効性評価の結果概要について

当社取締役会では、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。2019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。

### 2019年度 取締役会実効性評価の概要およびその結果

#### 評価結果の概要

#### 評価プロセス

2019年11月、当社の取締役8名全員（うち独立社外取締役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議論を行い、自己評価方式により実効性の評価を行いました。なお、アンケート調査の集計、評価、解析については専門的な知識を有する第三者を活用しました。

#### 評価結果

当社の取締役会は、事前の十分な情報提供の下で社内外の取締役と監査役が、国籍、性別等の多様性の観点から適切な構成にて配置され、それぞれの経験、スキル、専門分野の知見を活かし、経営の監督と果敢な意思決定や投資家や株主との対話を促す会議体として機能していることが確認されました。指名諮問委員会、報酬諮問委員会が有効に機能し、取締役会への独立性・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も確認されました。

#### 結論

以上から「当社取締役会は、有効に機能している」と結論づけました。

#### 改善を要する点に関する指摘

- ESG投資やSDGsへの取り組みの重要性が増す中で、当社取締役会では、これらを含むサステナビリティやレジリエントな経営全般に関する議論の機会を増加させるべき。当社の事業活動において「サステナビリティ&レジリエンス」を意識した事業戦略を進め、企業価値を高めていくための取り組みのモニタリングがさらに必要です。
- 取締役会の構成について、IT・デジタル関連に精通した社外取締役が期中にて退任したことで、当社取締役会において、この分野に関する専門人材の強化が必要です。あわせて、多様性の観点でもさらなる強化が望ましく、女性取締役確保に向けた社内人材の育成の取り組み等の強化が必要です。

### 今後の取り組み

- 中期経営計画の執行状況を適宜モニタリングし、「サステナビリティ&レジリエンス」の観点で、当社におけるサステナビリティと事業戦略のインテグレーションを推進し、レジリエントな取り組み（重層的で強靱な体制確立、工場やERP（基幹系情報システム）の抜本的な機能強化等）による経営の意思決定のさらなる迅速化、老朽化が進む製造設備の更新、そして種々の危機対応力の強化を主要事業の成長と並行して推進し、当社の企業価値の最大化を取締役会として取り組みます。
- 継続的にモニタリングを行う必要がある重要な経営課題を、取締役会実効性評価を行う中であらためて取締役会として確認しました。以下の課題について、取締役会において取り上げ、集中的な議論を行い、執行状況のモニタリングに取り組みます。

#### 重要な経営課題

- 「サステナビリティ&レジリエンス」に基づく経営の実践とすべてのステークホルダーへの還元の方針
- 当社事業全般のポートフォリオ整理と資源配分の全体最適化
- 第三の事業の柱とすべきライフサイエンス事業の事業モデル・事業戦略の確立
- 収益率が低下しているエラストマー事業の事業戦略・事業の在り方について
- 現在の収益の柱であるデジタルソリューション事業の事業ポートフォリオの拡充
- 危機管理対応について（新型コロナウイルスに起因するBCP対応を含む）

今後も取締役会の実効性評価を踏まえ、実効性の高い取締役会を目指していきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬体系の公平性と透明性の確保(報酬諮問委員会の取り組み)

当社は2014年度に報酬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3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5名で構成され、外部機関からデータおよび助言を受けて、毎年度の業績などを考慮しながら公平、透明性、かつ競争力を持った報酬制度および報酬額、役員報酬の基本方針の取締役会への答申を行っています。

2019年度は、例年通り、ベンチマークデータに基づき報酬制度および報酬額、または役員報酬の基本方針の妥当性の確認を行うとともに、中期経営計画と報酬制度との連動性の確認などを行いました。また、当委員会では、透明性を有した役員報酬制度の開示に努め、2018年度の当社の有価証券報告書の「役員の報酬等」頁は、金融庁ホームページの好事例集に取り上げられました。

### 報酬の基本方針

当社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の育成、採用を図り、株主の皆さまとの短期、中長期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、単年度の会社業績達成度に連動する年次賞与、中長期的な会社業績達成度に連動する中期業績連動賞与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のための報酬から構成されています。ただし、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。また、会長の報酬については、取締役会議長として管理監督を行いつつ、業務執行取締役とは異なった見地から企業価値の向上に努める役割に鑑み、年次賞与を除く、基本報酬、中期業績連動賞与、譲渡制限付株式付与のための報酬の3種類の報酬構成としています。

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)は下表のとおりとなります。

### 報酬体系

		基本報酬	業績連動報酬			基本報酬： 業績連動報酬
			年次賞与	中期業績 連動賞与	譲渡制限付 株式付与の ための報酬	
取締役 (除く社外 取締役)	CEO	100	100	約133	約67	100:300
	社長	100	30	50	25	100:105
	会長	100	0	50	25	100:75
	専務執行役員/ 常務執行役員/ 上席執行役員兼務	100	25	30	15	100:70

※ 会長の報酬についてはその職務に鑑み2020年度から年次賞与を支給していません。

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

### 報酬等の決定プロセス

「報酬の決定に関わる方針」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。

### 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、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

### 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。

### 年次賞与の支給率の目標と実績(2019年度)

	業績連動指標		支給率
	目標	実績	
連結売上収益	5,080億円	4,720億円	26.2%
連結営業利益	445億円	329億円	46.7%

※ 支給率の算定に際し、連結売上収益および連結営業利益には石油化学系事業の原料価格下落や特別損失等の影響があったため、報酬諮問委員会の答申に基づき、かかる一過性の要因を排除して算出される連結売上収益、連結営業利益を算出し、支給率をそれぞれ26.2%、46.7%としました。その結果、年次賞与の全社業績連動部分の支給率は、連結売上収益と連結営業利益のそれぞれに基づく支給率を平均し、役位ごとの標準支給額の約37%となりました。

### 年次賞与の支給率範囲(2019年度)

支給率	業績評価指標の実績に応じた支給率の範囲		
	0%	100%(目標)	200%
連結売上収益	4,719億円以下	5,080億円	5,441億円以上
連結営業利益	291億円以下	445億円	599億円以上

### 連結ROE年度別実績および3年間の平均値

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
6.8%	8.4%	8.8%	7.8%	5.7%
		目標	実績	支給率
2015-17年度		10%	8.0%	50%
2016-18年度		10%	8.3%	58.3%
2017-19年度		10%	7.4%	50%

### 中期業績連動賞与の支給率の範囲(2019年度)

ROE実績	直前3年間平均ROE実績に応じた支給率の範囲				
	6%未満	6%以上	8%	10%	12%以上
支給率	0%	50%	50%	100%(目標)	150%

※ ROE実績が6%~8%の間の支給率は50%、ROE実績が8%~12%の間の支給率は比例計算します。



## コーポレート・ガバナンス

### 当社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)

当社は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3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5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。

2019年度は、新しい経営体制のフォローアップや評価、取締役会の構成および選任、次世代経営候補者の育成状況や研修などの取り組みのモニタリングを行いました。また、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、経営トップの選解任を審議し取締役会に提言を行います。

#### 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(上席執行役員含む)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。その上で、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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、当社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

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR業務は経理財務部門および広報部門を担当する執行役員が所管し、経理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RC等のCSR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)。

## コーポレート・ガバナンス

### 独立社外取締役（2020年6月17日現在）

当社は、取締役会による経営の監督機能および適時適切な意思決定機能を一層強化するため、独立社外取締役3名を選任しています。幅広い事業経営の経験と会社から独立した視点を有する独立社外取締役を選任することにより、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性を確保しています。



松田 譲

松田譲氏は、協和発酵工業株式会社および協和発酵キリン株式会社（現協和キリン株式会社）の代表取締役社長を務められた後、同社の相談役を務めておられました。医療用医薬品およびバイオケミカルにおいて国際的な事業を営む会社の経営を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性・健全性の確保を通じて当社グループの企業価値の継続的向上に貢献いただいているため、引き続き社外取締役として選任しました。



菅田 史朗

菅田史朗氏は、ウシオ電機株式会社の代表取締役社長を務められた後、現在も同社で特別顧問を務められており、また、公益社団法人経済同友会副代表幹事を務めておられました。光応用製品、産業用機械その他において国際的な事業を営む会社の経営や財界活動を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性・健全性の確保を通じて当社グループの企業価値の継続的向上に貢献いただいているため、引き続き社外取締役として選任しました。



関 忠行

関忠行氏は、伊藤忠商事株式会社の代表取締役副社長執行役員を務められた後、現在も同社で理事を務めておられます。総合商社として国際的な事業を営む会社の経営経験、CFOとしての財務・経理に関する豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性、健全性の確保を通じて当社グループの企業価値の継続的向上に貢献いただいているため、引き続き社外取締役として選任しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役（2020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**



取締役会長  
**小柴 満信**



取締役 専務執行役員  
**川崎 弘一**  
生産・技術、品質保証、環境安全、  
人材開発、ダイバーシティ推進 担当  
日本ブチル(株) 取締役社長



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 担当  
サステナビリティ推進部長



社外取締役  
**松田 謙**



社外取締役  
**菅田 史朗**



社外取締役  
**関 忠行**



常勤監査役  
**岩淵 知明**



社外監査役  
**加藤 久子**



社外監査役  
**森脇 純夫**

執行役員（2020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、合成樹脂事業統括

常務執行役員  
**井上 勝也**  
経営企画(グループ企業統括含む)、事業創出、CEO室 担当  
経営企画部長 兼 CEO室長  
兼 JSR Active Innovation Fund 合同会社 職務執行者

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  
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、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 電子材料事業部台湾支店長

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 日密科偲橡膠(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

上席執行役員  
**高橋 成治**  
生産・技術 副担当、原料機材調達、生産物流 担当  
SSBRグローバル生産統括部長

執行役員  
**小林 英一**  
JSR North America Holdings, Inc. 取締役副社長

執行役員  
**水野 陽一**  
エッジコンピューティング事業 担当  
エッジコンピューティング事業部長

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

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  
**原 弘一**  
JSR North America Holdings, Inc. 取締役副社長

執行役員  
**高橋 純一**  
品質保証 副担当  
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  
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**  
新事業創出支援部長  
兼 JSR Active Innovation Fund 合同会社

執行役員  
**木村 徹**  
研究開発担当(CTO)  
研究開発部長  
兼 RDテクノロジー・デジタル変革センター長  
兼 RDテクノロジー・デジタル変革センター JSR・東京大学  
協創拠点 CURIE 室長

執行役員  
**吉本 豊**  
社長室 担当  
社長室長

執行役員  
**徳久 博昭**  
研究開発副担当(副CTO)  
四日市研究センター長 兼 四日市研究センター機能高分子  
研究所長  
兼 タイヤ材料技術開発センター長

※ 取締役兼務者を除く

# コンプライアンス

## 1. 基本的な考え方

ステークホルダーとの良好な関係を築き、信頼され、必要とされる企業市民となることを目指しています。法令を遵守することは当然のこととして、経営方針「ステークホルダーへの責任」を果たすために企業倫理を実践します。

## 2. JSRグループ企業倫理要綱

JSRグループは、国内外のグループ各社で企業倫理活動の一体的推進を図っています。そのために、企業理念体系を反映したグローバル共通の企業倫理の具体的なガイドラインとして「JSRグループ企業倫理要綱」を制定しています。これは、グループ各社が経営方針「ステークホルダーへの責任」を果たしながら企業活動を展開するために、各社の役員と従業員（社員、嘱託社員、契約社員、パート社員、派遣社員）の一人ひとりが遵守すべき行動規範とするものです。

JSRグループは、グループ各社の役員・従業員にこの行動規範に反する行為を行うことはさせません。また、JSRグループは、役員や従業員がこの行動規範に反する行為を命じられるようなことがあった場合に、本人がその実行を拒んだことで不利益を被るような扱いをしません。

## 3. 企業倫理活動

### (1) 企業倫理意識調査

JSRグループは、国内外グループ各社の役員と従業員を対象に企業倫理意識調査を毎年行い、企業倫理上の課題の把握と改善に努めています。調査結果は、企業倫理委員会での報告を経て役

員会議に報告されます。その後、社内イントラネットに、結果からの課題などについて説明した担当役員のメッセージとともに結果の概要を掲載し、従業員へのフィードバックを行っています。海外グループ会社の中には、現地の文化などを踏まえたり方でもローカルスタッフを含む従業員と企業倫理や法令遵守の意識強化を図っている例もあります。

### (2) ホットライン(内部通報制度)

#### ① 従業員向けホットライン

JSRグループでは「企業倫理ホットライン」という名称の内部通報制度を導入しています。

「社内ホットライン」はJSRやグループ各社の企業倫理委員会が窓口となります。「社外ホットライン」は、社外の弁護士による窓口と、日本語・英語・中国語・韓国語・タイ語・インドネシア語に対応可能な社外専門機関による窓口の2つの連絡先を設けており、海外の従業員も利用しやすい体制を構築しています。社外ホットライン窓口への通報は常勤監査役にも同報されており、経営陣からの独立性を確保しています。社内報などで適宜窓口の周知化を図るとともに、通報の秘密厳守と通報者の不利益となる取り扱い禁止の徹底により信頼度の向上に努めています。

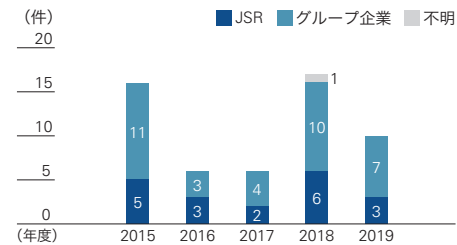
国内グループ各社が意識合わせをして課題に取り組むために、国内グループ各社の企業倫理実務担当者としてJSR企業倫理委員会とで年1回の定期会議を開催しています。ホットライン通報をより活用しやすいものとするために、社内イントラネットやウェブ版社内報のトップページにホット

ラインへのアクセス先を掲載・掲示しています。

個々の通報案件は、該当する会社の企業倫理委員会事務局より関係する部門に対して事実関係の調査を要請します。その報告を踏まえ、対策案を協議・決定したうえで対策し、その結果をフォローします。フィードバックを希望する通報者へは、一連の対応状況と結果を通報を受けた窓口から連絡しています。

2019年度の通報件数は10件で、うち5件がパワハラに関する通報でした。各案件とも適切に対応しています。

JSRグループ ホットラインの利用状況(件数)



#### ② サプライヤーホットライン

定期的な取引関係にあるお取引先様に対して「サプライヤーホットライン」という名称の通報制度を導入しています。取引における法律違反や企業倫理違反もしくは疑わしい行為を早期に発見して解決するために、お取引先様からの通報を受け付ける窓口です。窓口業務は、従業員向けホットラインと同じ社外の専門機関に委託し、通報の秘密厳守と通報者の不利益となる取り扱い禁止の徹底により信頼度の向上に努めています。なお、2014年度に導入以降、サプライヤーホットライン通報の実績は0件です。

## 4. 法令遵守への取り組み

JSRグループ各社は、法令遵守の体制の基礎となる法令遵守規程を定めています。そのうえで、法令遵守を確実にするため、遵法状況の確認および改善を定期的実施し、また、法務教育により法令内容の周知・啓発やコンプライアンス意識の浸透を図っています。業務を執行するうえで特に重要である法令については、個別の遵法体制を構築するなどの重点的な対応を行っています。

### ① 贈賄防止、不正競争防止への取り組み

JSRでは、JSRグループ企業倫理要綱および法令遵守規程に基づき、すべての役員、従業員などが、業務遂行にあたって日本の不正競争防止法、米国の連邦海外腐敗行為防止法(the U.S. Foreign Corrupt Practices Act)、英国の贈賄防止法(the U.K. Bribery Act)、その他の腐敗防止関連法令を遵守するために必要な事項を定めた、「贈賄防止に関する基本方針」「腐敗防止関連法令の遵守に関する規程」「贈答・接待に関する基準」を制定しています。

また、各国の独占禁止法(競争法)を遵守するために必要な事項を定めた、「独占禁止法遵守に関する規則」「米国競争法遵守に関する規則」「EU競争法遵守に関する規則」「韓国公正取引法遵守に関する規則」を制定しています。

### 5. 個人情報保護への取り組み

JSRグループは、高度情報通信社会における個人情報保護の重要性を認識し、「個人情報の保護に関する法律」に基づいてプライバシー・ポリシーおよび個人情報取扱規程を定め、また、マイ

# リスクマネジメント

ナンバー制度に対応するため特定個人情報取扱規程を定めています。関連法令およびプライバシー・ポリシーに基づき、特定個人情報などの「取得」、「保管」、「利用」、「提供」、「開示、訂正、利用停止」、「廃棄」の各段階における留意事項および安全管理措置について定めて、会社の取り扱う特定個人情報などの適正な取り扱いを確保しています。

また、GDPR（EU一般データ保護法）の保護対象となる個人データを取り扱うグループ会社に対して、対象個人データの取得・処理・移転にあたってGDPR遵守体制を構築・運用するためのサポートを行っています。

## 1. 基本的な考え方

JSRグループは、重大な危機の発生を未然に防ぐこと、および万一重大な危機が発生した場合に事業活動への影響を最小限に留めることを経営の重要課題と位置づけ、「リスク管理規程」を定め、「リスク管理委員会」を中心にリスクマネジメントを行っています。

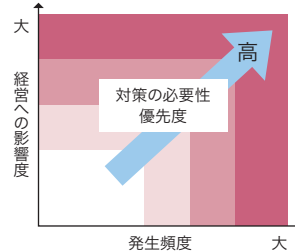
## 2. リスクマネジメントの取り組み

### (1) リスク洗い出しと重要リスクの選定

2009年度より独自のリスクマネジメントシステムを運用し、リスク管理委員会主導の下、定期的にグループ企業を含む国内外全部門において、リスクの洗い出しを行っています。

経営への影響度と発生頻度で表すリスクマップを活用し、洗い出されたリスクのうち事業継続に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクを「JSRグループ重要リスク」と位置づけ、経営層自ら把握したリスクのモニタリングと定期的な見直しで、未然防止と危機発生に備えた体制の構築と維持を図っています。

リスクマップイメージ



### (2) 危機管理

JSRは、平時および有事におけるBCM/BCP※体制をまとめたBCM規程を制定しています。本規程では、BCMを統括する組織や運用体制、BCPとして、目標復旧時間・BCP発動と解除の基準・BCP発動時の組織体制・重要事業と重要業務などについて定めています。

また、重大なリスク発生時においても機動的に事業運営ができるよう、安定的な手元資金を確保するほか、毎年、格付機関より発行体格付およびコマーシャルペーパーの格付を取得しています。格付情報については、格付機関のウェブサイトおよび当社ホームページにて公開しています。

新型コロナウイルス感染症による世界的な景気悪化が懸念される中、2020年5月8日には、発行総額350億円の3本立て無担保普通社債を発行しました。

※ BCM (Business Continuity Management)、BCP (Business Continuity Plan)

企業が大規模災害、爆発・火災、テロ攻撃など企業の存続を危うくするレベルの緊急事態に遭遇した場合において、重要な事業の継続あるいは早期復旧を可能とするため、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための判断基準、行動指針などを取り決めておく計画をBCPといい、そのBCPをPDCAによって継続的に運用、改善していくマネジメントシステムをBCMという

### (3) 情報セキュリティの強化

JSRグループは「情報セキュリティ方針」を定め、従業員への周知を徹底することで情報の適正管理に努めています。

#### 《情報セキュリティ方針》

- ・ JSRグループは、当社および顧客・取引先などの第三者の情報資産の取り扱いについては、法令その他の社会的規範を遵守すると共に、これを適切に保護していきます。
- ・ JSRグループは、業務を効率的に遂行するため、当社の情報資産の整備につとめ、これを積極的に活用していきます。当社役員および従業員は、当社の情報資産を、与えられた権限の範囲内で業務の目的のためにのみ利用します。
- ・ JSRグループは、組織・体制を整備し、情報セキュリティに関する教育を行い、本方針及び関連諸規程の周知徹底をはかり、情報セキュリティ確保に向けた対策を推進します。
- ・ JSRグループは、適切な人的・組織的・技術的施策を講じ、情報資産に対する外部からの不正侵入、漏洩、改ざん、紛失・盗難、破壊などが発生しないよう努めます。
- ・ JSRグループは、万一情報資産にセキュリティ上の問題が発生した場合、その原因を迅速に究明し、その被害を最小限にとどめ、再発防止に努めます。
- ・ JSRグループは、外部環境の変化などに適切に対応するため、情報セキュリティ対策の評価・見直しを定期的実施します。

# サプライチェーンマネジメント

## 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、2020年1月下旬より社長をトップとする新型コロナウイルス対策会議を設置し、当初は中国における情報収集や現地法人の対応決定、支援活動を実施しました。日本、そして世界中への感染拡大が明らかになり、2月中旬にBCP(事業継続計画)会議体へ移行しました。当社グループは世界の基幹産業を支える素材産業として、日本、アジアおよび欧米の当社グループの主要製造・研究開発拠点の稼働を維持するための行動規範の制定、保護具の供給および装着の徹底、外部訪問者の遮断、全世界の従業員との情報共有、各拠点での在宅勤務環境の整備などの施策を2月中旬に完了させました。BCP会議体での内容は、社外取締役および監査役との共有も図っています。

世界各拠点の文化の違いや独自性を尊重しつつ、BCP会議体でのスピーディーな情報の一元管理を行い適切なアクションにつなげることで、危機管理および事業継続に努めています。また、ステークホルダーに関連する情報は当社ホームページに[COVID-19新型コロナウイルス感染症へのJSR対応]として掲載し、逐次情報公開に努めています。

COVID-19新型コロナウイルス感染症へのJSR対応  
<https://www.jsr.co.jp>

## 1. 基本的な考え方

お客様のニーズに合った「革新素材」「良い製品」を提供し、より良い社会の実現に貢献していくことは、JSRグループの重要な役割であると考えています。そのためお取引先様とは、サプライチェーンマネジメントを通じて社会の課題への対応をとともに進めていきます。

## 2. お取引先様との関わり

### (サプライチェーンマネジメント)

#### (1) CSR調達

JSRグループのサプライチェーンマネジメントには、様々な産業に素材を提供して社会を支える化学メーカーとしての特徴があります。それはお客様に絶えることなく安定的に、確かな品質の製品をお届けすることです。

同じJSRグループの中でも、エラストマー事業および合成樹脂事業とデジタルソリューション事業、あるいはライフサイエンス事業ではサプライチェーンマネジメントにおけるポイントは異なりますが、お取引先様、お客様にはJSRグループ購買指針に定める「購買取引にあたっては、持続可能な社会に向けて、安全、人権、法令遵守、資源保護、環境保全、生物多様性などに十分配慮する」とのCSR調達方針をご理解いただき、コミュニケーションによる相互理解の下で、協力しながら実効性のある取り組みを続けています。

2010年度から「CSR調達」の取り組みを開始し、「購買指針」に基づいて、環境面と社会面に関するお取引先様の取り組み状況をアンケート調査で把握し、課題がある場合には、そのお取引先様に調

達担当が直接出向いて一緒に課題を解決する方法をとっています。2013年度までに、原料資材の購入金額の99%をカバーするお取引先様への調査を完了し、新たな取引先ができた場合も同様に調査を実施しています。

加えて、近年のサプライチェーンのグローバル化に伴い、強制労働、児童労働、環境破壊、地球温暖化、企業不祥事などの問題が発生し、不買運動や改善要求が起きるようになり、企業活動にも大きな影響が出始めていることを受け、2017年度には調査に使用するアンケートの項目を大幅に刷新、拡充させました。この改訂版アンケートを用いて2巡目となるアンケート調査に取り組んでいます。

また、このようにサプライチェーンマネジメントを発展させることが、お取引先様とJSRグループの相互繁栄につながるの考えに基づき、改訂版アンケートに記載した当社グループがお取引先様にも遵守をお願いしたい事項を再整理し、2018年12月、新たに「JSRグループCSR調達方針」を制定しました。順次お取引先様に配布を行い、周知と実践に向けた取り組みを要請してまいります。

#### (2) グリーン調達(原材料)

JSRは、従来原材料に関して、環境負荷の少ないものを優先的に購入するグリーン調達に取り組んできました。また、化学物質をサプライチェーンで管理する近年の業界の動きに合わせて、2008年10月にアーティクルマネジメント推進協議会(JAMP)<sup>※1</sup>に加入し、グリーン調達ガイドライン<sup>※2</sup>の見直しを行いました。今後ともサプライ

チェーンでの情報伝達を重視したグリーン調達に積極的に取り組んでいきます。

※1 アーティクルマネジメント推進協議会(JAMP)：アーティクル(部品や成形品などの別称)が含有する化学物質などの情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達するための具体的な仕組みをつくり普及させることを目的として、2006年9月に業界横断の活動推進主体として発足しました。JSRはJAMPへの参加を通じて、その理念の実現に資する活動を推進します。

※2 グリーン調達ガイドライン：JSRは2000年よりグリーン調達ガイドラインを制定し、このガイドラインに基づいてグリーン調達を推進しています。2008年にはJAMPへ加入し、管理対象物質とフォーマットをJAMP MSDSplusに対応させるべくガイドラインの改訂を実施しました。さらに2018年に、MSDSplusからchemSHERPA(経済産業省主導で策定された新たな化学物質情報伝達フォーマット)への移行に伴い再度ガイドラインを改訂しました。今後もサプライチェーンでの化学物質のリスク管理を効果的に実施するため、情報伝達を重視したグリーン調達を推進してまいります。

# サステナビリティパフォーマンス

## 社外からの評価

JSRグループはサステナビリティなどの非財務分野の取り組みにおいて、世界的な社会的責任投資指標および投資ユニバースに組み入れられるなど高い評価を受けています。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定しているESG指数のうち「FTSE Blossom Japan Index」、 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」、 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定されています。

### ESG指数、SRI指標および投資ユニバースへの組み入れ(2020年7月1日現在)



#### FTSE4Good(英国)

2004年よりFTSE4Good Index Seriesの構成銘柄として選定されています。



#### EURONEXT Vigeo Eiris World 120(フランス)

ESG(環境、社会、ガバナンス)の優れた世界企業として、「EURONEXT Vigeo Eiris World 120 Index」に継続して選定されています。



#### ETHIBEL PIONEER & EXCELLENCE Investment Registers(ベルギー)

2020年5月8日に、国際的なSRIユニバースである「ETHIBEL PIONEER & EXCELLENCE Investment Registers」に再選定されています。



#### FTSE Blossom Japan Japan

#### FTSE Blossom Japan Index(日本)

FTSE Russellから、ESG(環境、社会、ガバナンス)について優れた対応を行っている日本企業として、「FTSE Blossom Japan Index」の投資銘柄に選定されました。

#### 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

#### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)(日本)

MSCIから、性別多様性に優れた企業として「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の投資銘柄に選定されました。

※ JSR株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社によるJSR株式会社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。

MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

JSRグループは2013年度より継続してGlobal Compact 100に選定されています。



#### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数(日本)

S&P ダウ・ジョーンズ・インデックスより、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。



#### SOMPOサステナビリティ・インデックス(日本)

SOMPOアセットマネジメントからESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業として「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の投資対象銘柄に選定されました。



#### 健康経営優良法人2020(日本)

経済産業省と日本健康会議より、優良な健康経営を実践している企業として認定されました。



# グループ会社一覧 (2020年9月30日現在)

## 本社

### JSR株式会社

〒105-8640 東京都港区東新橋1-9-2 汐留住友ビル

## 支店

### 名古屋ブランド

〒450-6415 愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12  
大名古屋ビルディング15F

### 台湾支店

17F-C1, No.8, Zihciang S. Rd., Jhubei City,  
Hsinchu County 302, Taiwan, R.O.C.

## 工場

### 四日市工場

〒510-8552 三重県四日市市川尻町100

### 千葉工場

〒299-0108 千葉県市原市千種海岸5

### 鹿島工場

〒314-0102 茨城県神栖市東和田34-1

## 研究所

### 四日市研究センター

〒510-8552 三重県四日市市川尻町100

### 筑波研究所

〒305-0841 茨城県つくば市御幸が丘25

### JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター

〒160-8582 東京都新宿区信濃町35

### JSR・東京大学協創拠点CURIE

〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1  
東京大学大学院 理学系研究科物理学専攻

## 日本国内

### デジタルソリューション事業

#### 株式会社ディーメック

立体モデル作製の受託、作製システムおよび  
光硬化樹脂の販売、CAEによる解析の受託

#### JSRマイクロ九州株式会社

半導体材料、ディスプレイ材料の製造

#### 日本特殊コーティング株式会社

紫外線又は電子線照射硬化型、光ファイバー用および  
その他用途用、コーティング材の製造・販売

### ライフサイエンス事業

#### JSRライフサイエンス株式会社

ライフサイエンス関連製品の製造

#### 株式会社医学生物学研究所

臨床検査および基礎研究試薬の開発、製造、販売

#### 株式会社レキシシー

医療分野での手術支援ソフトウェアおよびデバイス開発、  
販売および関連サービス提供

#### ラビセラ株式会社

デジタル技術を活用した義肢装具の設計・製造支援サービス

#### エムビーエルベンチャーキャピタル株式会社

国内外のバイオ関連ベンチャーへの投資、  
経営コンサルティング

#### G&Gサイエンス株式会社

遺伝子検査業の研究および開発

### エラストマー事業

#### 株式会社エラストミックス

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### 日本ブチル株式会社

ブチルゴムの製造加工および販売

#### ジェイエスアール クレイトン エラストマー株式会社

熱可塑性エラストマーの製造および販売

#### 株式会社イーテック

ラテックス加工品（CL、接着剤、セメント混和剤他）の製造  
および販売

### 合成樹脂事業

#### テクノUMG株式会社

合成樹脂の製造、販売および研究

#### 日本カラリング株式会社

合成樹脂の着色加工および同製品の販売

### その他事業

#### JSRトレーディング株式会社

化学品、機械・機器、物流資材、生活関連商品、  
食品、飲料等の国内仕入販売および輸出入業

#### ジェイトランス株式会社

貨物運送取扱業、倉庫業、出荷管理事業

#### JSRロジスティクス&カスタマーセンター株式会社

営業事務代行事業、物流業務手配および管理事業

#### JSRエンジニアリング株式会社

化学工業装置等のエンジニアリングおよび  
コンサルティング業務

#### JSRビジネスサービス株式会社

人事・給与厚生・総務等の事務業務の受託

#### JNシステムパートナーズ株式会社

コンピュータシステムの設計およびプログラム開発の受託並びに  
運用保守管理の受託

#### 株式会社護光商會

合成ゴム・天然ゴム、ゴム関連資材・製品の輸出入、  
仕入販売および加工

#### JSR Active Innovation Fund 合同会社

投資および投資先等に対する事業立ち上げに関する各種支援

## 海外

### デジタルソリューション事業

#### JSR Micro N.V.

半導体材料、ライフサイエンス製品の製造および販売

#### JSR Micro, Inc.

半導体材料の製造・販売

#### JSR Micro Korea Co., Ltd.

ディスプレイ材料の設計、開発、製造、販売

#### JSR Electronic Materials Korea Co., Ltd.

半導体材料等の販売代理店業務

#### JSR Micro(Changshu) Co., Ltd.

ディスプレイ材料の製造

#### JSR Micro Taiwan Co., Ltd.

ディスプレイ材料の設計、開発、製造、販売

#### EUV Resist Manufacturing & Qualification Center N.V.

半導体用EUVフォトリソの製造

#### JSR(Shanghai) Co., Ltd.

合成ゴム、半導体材料、液晶ディスプレイ材料、  
機能化学品等の販売代理

#### JSR North America Holdings, Inc.

JSR Micro, Inc.とJSR Life Sciences, LLCの統括・管理、  
およびライフサイエンス事業の管理

### ライフサイエンス事業

#### JSR Micro N.V.

半導体材料、ライフサイエンス製品の製造および販売

#### MBL Beijing Biotech Co., Ltd.

体外診断薬や基礎研究用試薬、IVD 試薬用原料、  
バイオプロセス材料の販売、遺伝子診断材料、  
DNA、RNA 合成品の販売&製造受託代行サービス

#### MBL International Corporation

臨床検査薬および基礎研究試薬開発、製造、販売

#### MBL Hangzhou Biotech Co., Ltd.

臨床検査薬の原料用抗体、中間体の製造

#### KBI Biopharma, Inc.

バイオ医薬品の受託開発、および受託製造

#### Selexis SA

細胞株構築サービスの受託

#### Crown Bioscience International

がん、炎症性疾患、心血管疾患および代謝性疾患領域向けの  
薬効試験サービスの提供および抗体医薬開発

#### JSR North America Holdings, Inc.

JSR Micro, Inc.とJSR Life Sciences, LLCの統括・管理、  
およびライフサイエンス事業の管理

#### JSR Life Sciences, LLC

ライフサイエンス事業(グローバル)の戦略的統括、  
ライフサイエンス製品の米国販売

#### KBI Biopharma Boulder, LLC

バイオ医薬品の受託開発、および受託製造

#### KBI Biopharma BVBA

バイオ医薬品の受託開発、および受託製造、分析・製法提供

### エラストマー事業

#### 錦湖ポリケム株式会社

エチレン・プロピレンゴムの製造および販売

#### ELASTOMIX(THAILAND) CO., LTD.

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### PT.ELASTOMIX INDONESIA

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### 日密科(佛山)有限公司

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### ELASTOMIX MEXICO, S.A. de C.V.

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### 天津国成橡膠工業有限公司

原料ゴムの精練加工および同加工品の販売

#### JSR BST Elastomer Co., Ltd.

SSBR(溶液重合スチレン・ブタジエンゴム)の製造および販売

#### JSR MOL Synthetic Rubber Ltd.

SSBR(溶液重合スチレン・ブタジエンゴム)の製造および販売

#### JSR Elastomer Korea Co., Ltd.

合成ゴム等の販売代理

#### JSR Elastomer Europe GmbH

合成ゴム等の販売代理

#### JSR Elastomer India Private Limited

合成ゴム等の販売代理

#### JSR Elastomer America, Inc.

合成ゴムの仕入れおよび販売

#### JSR(Shanghai) Co., Ltd.

合成ゴム、半導体材料、液晶ディスプレイ材料、  
機能化学品等の販売代理

### 合成樹脂事業

#### Techno-UMG Hong Kong Co., Ltd.

香港および近隣地域での合成樹脂の販売および技術サービス

#### Techno-UMG Asia Co., Ltd.

アセアン地域での合成樹脂の販売および技術サービス

#### Techno-UMG Europe GmbH

欧州での合成樹脂の販売および技術サービス

#### Techno-UMG Shanghai Co., Ltd.

中国での合成樹脂の販売および技術サービス

#### Techno-UMG Guangzhou Co., Ltd.

広州および近隣地域での合成樹脂の販売および技術サービス

#### Techno-UMG America, Inc.

北米での合成樹脂の販売および技術サービス

### その他事業

#### JSR Trading Vietnam Co., Ltd.

石化製品、金属容器、機器などの輸出入・国内売買取

#### JSR Trading(Shanghai) Co., Ltd.

化学品等の仕入れ・販売および輸出入

#### JSR Trading Bangkok Co., Ltd.

化学品、物流資材の仕入販売および輸出、機器の仕入れおよび卸し

#### JSRT Mexico S.A. de C.V.

合成ゴム・金属容器・原料等の販売および市場開拓

# 会社概要 (2020年3月31日現在)

## JSR株式会社

設立  
1957年12月10日

資本金  
23,370百万円

従業員数  
9,050名(連結)

決算日  
毎年3月31日

## 株式情報

上場市場  
東京証券取引所

発行済株式の総数  
226,126,145株

株主数  
15,999名

## 大株主

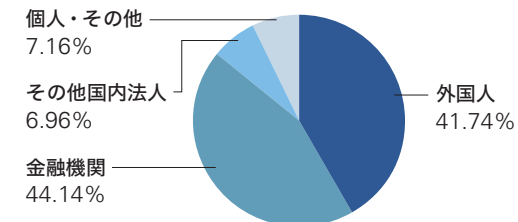
株主名	持株比率(%)	持株数(千株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.81	18,921
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	7.30	15,680
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.26	13,442
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3.50	7,522
株式会社プリヂストン	3.00	6,441
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.73	3,724
日本生命保険相互会社	1.73	3,717
明治安田生命保険相互会社	1.69	3,631
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.59	3,419
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1.56	3,355

- (注)1. 持株数は、千株未満を四捨五入して表示しています。  
 2. 当社は、自己株式11,412,308株を保有していますが、上記の表には加えていません。  
 3. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を減じた株式数(214,713,837株)を基準に算出し、小数点第3位以下を四捨五入して表示しています。  
 4. 2019年4月24日開催の取締役会決議に基づき、自己株式5,993,900株を取得しました。

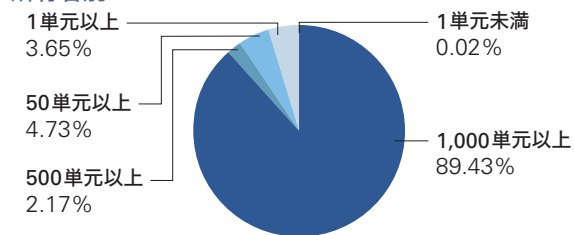
## 株式分布状況

	株主数	持株数(千株)
個人・その他	15,075	15,361
外国人	585	89,625
その他国内法人	223	14,947
金融機関	115	94,781
自己株式	1	11,412
合計	15,999	-

## 所有数別



## 所有者別



## 定時株主総会

毎年6月に開催しています。  
2020年は6月17日に開催しました。

## 証券代行、および登録

三井住友信託銀行

## 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

## 株式価格

(円/株、東京証券取引所)

		1st Q	2nd Q	3rd Q	4th Q
2008年度	高値	2,460	2,180	1,397	1,312
	安値	2,000	1,246	795	990
2009年度	高値	1,687	1,960	1,959	1,974
	安値	1,162	1,561	1,545	1,714
2010年度	高値	1,999	1,666	1,543	1,875
	安値	1,436	1,201	1,341	1,183
2011年度	高値	1,724	1,655	1,582	1,790
	安値	1,413	1,221	1,218	1,408
2012年度	高値	1,695	1,455	1,644	1,994
	安値	1,255	1,274	1,224	1,670
2013年度	高値	2,360	2,073	2,049	2,085
	安値	1,748	1,713	1,663	1,694
2014年度	高値	1,933	1,975	2,229	2,205
	安値	1,622	1,681	1,711	1,893
2015年度	高値	2,296	2,227	2,054	1,903
	安値	1,998	1,626	1,688	1,455
2016年度	高値	1,682	1,635	1,872	2,115
	安値	1,292	1,287	1,437	1,835
2017年度	高値	2,082	2,177	2,320	2,758
	安値	1,794	1,871	2,035	2,215
2018年度	高値	2,425	2,229	2,177	1,909
	安値	1,803	1,824	1,530	1,526
2019年度	高値	1,914	1,836	2,165	2,196
	安値	1,475	1,621	1,699	1,452



## 財務セクション

# 財務サマリー10年

(百万円)

日本基準 (GAAP)	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	¥ 340,666	¥ 349,947	¥ 371,487	¥ 394,309	¥ 404,073	¥ 386,709	¥ 390,599
営業費用	△301,571	△313,982	△336,281	△358,247	△366,005	△352,301	△358,228
営業利益	39,095	35,964	35,206	36,062	38,068	34,408	32,370
受取利息・受取配当金	626	634	809	916	1,390	1,380	1,369
支払利息	△146	△147	△126	△142	△345	△527	△699
税金等調整前 当期純利益	40,674	41,245	42,847	36,956	41,069	27,367	38,327
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,571	26,407	30,278	25,173	29,919	24,069	30,078
資本的支出	11,801	19,728	27,608	21,499	35,157	24,276	31,785
減価償却費及び償却費	19,245	17,784	19,145	18,096	17,407	18,508	14,676
会計年度末の会計状況							
資産合計	390,591	430,693	482,935	501,320	534,592	516,360	576,016
長期借入金	1,028	500	6,626	11,069	20,387	22,249	38,381
負債合計	126,475	148,335	167,202	164,060	169,918	154,006	199,302
純資産	262,679	280,955	308,641	331,284	358,303	353,145	361,394
流動比率(倍)	2.4	2.3	2.3	2.5	2.5	2.7	2.5
ROA (%)	7.1	6.4	6.6	5.1	5.8	4.6	5.5
ROE (%)	10.8	9.7	10.3	7.9	8.7	6.8	8.4
自己資本比率 (%)	67.3	65.2	63.9	66.1	67.0	68.4	62.7
1株当たりデータ(円、ドル)							
1株当たり当期純利益	¥ 113.07	¥ 109.46	¥ 126.13	¥ 106.10	¥ 128.19	¥ 105.87	¥ 134.43
1株当たり配当金(年間)	32.00	32.00	34.00	38.00	40.00	50.00	50.00
1株当たり純資産	1,088.87	1,164.63	1,299.77	1,409.06	1,557.08	1,565.45	1,624.14

(百万円)

(千米ドル)

国際会計基準 (IFRS)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度
売上収益	¥ 388,455	¥ 421,930	¥ 495,354	¥ 471,967	\$ 4,336,734
営業収益・費用	△352,512	△378,360	△450,093	△439,082	△4,034,571
営業利益	35,943	43,569	45,261	32,884	302,163
金融収益	3,045	3,659	2,499	1,929	17,723
金融費用	△694	△1,022	△1,352	△2,184	△20,070
税引前当期利益	38,294	46,206	46,408	32,629	299,815
親会社の所有者に 帰属する当期利益	30,243	33,230	31,116	22,604	207,699
資本的支出	31,377	42,408	35,981	45,880	432,575
減価償却費及び償却費	14,793	16,973	21,790	26,343	241,161
会計年度末の会計状況					
資産合計	578,484	647,699	691,435	677,713	6,227,265
借入金(非流動負債)	38,381	53,456	50,777	52,684	484,093
負債合計	202,120	236,084	251,075	240,301	2,208,043
親会社の所有者に 帰属する持分	361,889	393,499	401,998	396,793	3,645,987
流動比率(倍)	2.5	2.3	1.97	2.05	2.05
ROA (%)	5.5	5.4	4.7	3.3	3.3
ROE (%)	8.5	8.8	7.8	5.7	5.7
親会社所有者帰属 持分比率 (%)	62.6	60.8	58.1	58.5	58.5
1株当たりデータ(円、ドル)					
基本的1株当たり 当期利益	¥ 135.17	¥ 149.32	¥ 140.62	¥ 104.38	\$ 0.96
1株当たり配当金(年間)	50.00	50.00	60.00	60.00	0.55
1株当たり親会社所有者 帰属持分	1,626.36	1,767.81	1,823.69	1,848.01	16.98

(注) 1. 米ドル表記は便宜上のものであり、2020年3月31日の1米ドル108.83で換算しています。

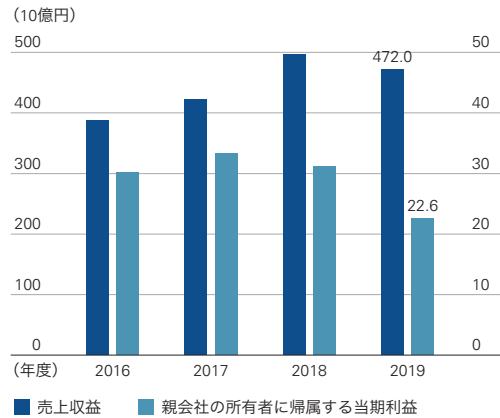
2. 当社グループは2018年3月期から国際会計基準 (IFRS) を適用しています。

3. ROA = 日本基準では総資産利益率、IFRSでは資産合計税引前利益率

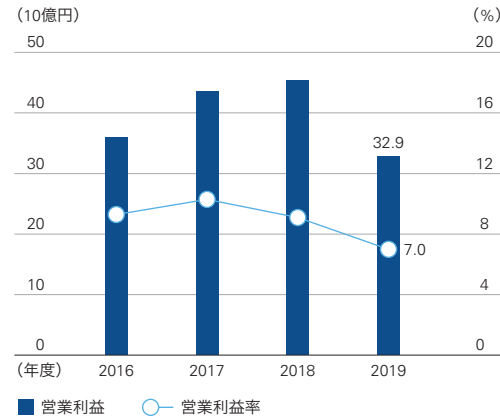
4. ROE = 日本基準では自己資本当期純利益率、IFRSでは親会社所有者帰属持分当期利益率

# 財務チャート

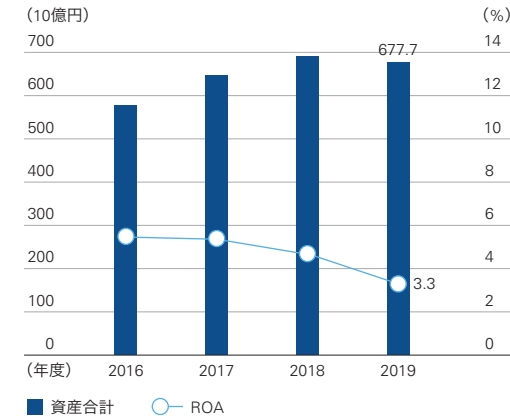
## 売上収益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益



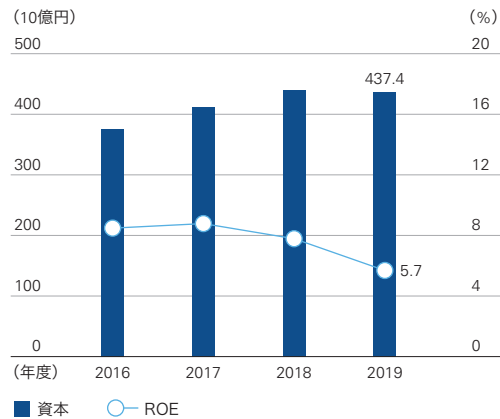
## 営業利益/営業利益率



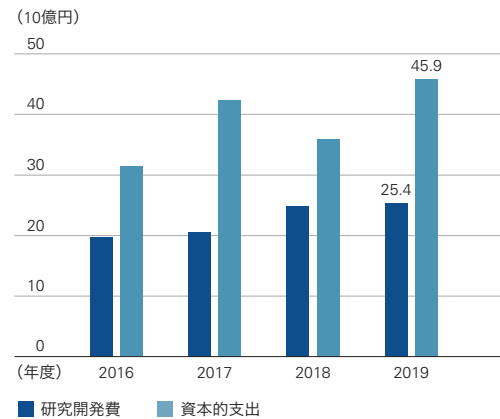
## 資産合計/ROA



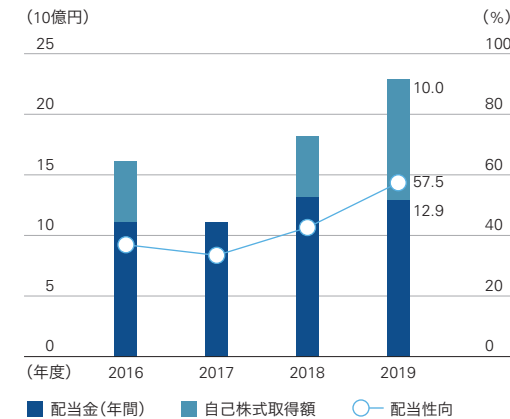
## 資本/ROE



## 研究開発費/資本的支出



## 株主還元/配当性向



(注) ROA=資産合計税引前利益率  
ROE=親会社所有者帰属持分当期利益率

# 経営成績の分析

## 経営成績

### 全般の概況

当連結会計年度(2019年4月1日から2020年3月31日)における当社グループの主要な需要業界の動向といたしましては、東アジア諸国に広がる景気減速などを背景に、自動車生産については、中国は12月にかけて上半期の低迷から脱しつつありましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により1月は対前年で12%減、2月は同80%減と前年を大きく下回り、その他の地域についても新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより低迷したことから、グローバルでは前年を下回りました。自動車タイヤの生産も自動車生産の減少の影響などを受け、前年を下回りました。半導体市場は、メモリーは前年度後半に下落した単価水準が継続した影響を受け、引き続き低調に推移したものの、ロジックは上期より回復基調となりました。ディスプレイ市場は大型TV用液晶パネル需要を中心に低調な中、一部顧客での生産撤退を含む稼働調整が第3四半期以降に行われました。また為替は前年比で若干の円高となりました。

以上のような状況の下、デジタルソリューション事業では、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たほか、洗浄剤や実装材料の拡販、EUVフォトレジストの販売拡大が進んだことにより、売上収益は前期を上回りました。ディスプレイ材料事業は、需給悪化に伴う一部顧客での生産撤退を含む稼働調整と、販売価格下落により売上収益が前期を下回りました。

これらにより、デジタルソリューション事業全体の売上収益、営業利益は増収減益となりました。

第3の事業の柱として注力しているライフサイエンス事業につきましては、グループ会社のKBI Biopharma, Inc. (KBI)、Selexis SA (Selexis) が手掛けるCDMO事業(医薬品の開発・製造受託事業)が新規受託案件を増加させたことや Crown Bioscience International (Crown Bio) が手掛けるCRO事業(医薬品の開発受託事業)が好調に推移したこと、診断薬材料・バイオプロセス材料も堅調に推移したことなどにより、売上収益が増加し、営業利益も前期を大きく上回りました。

エラストマー事業では、自動車タイヤを中心とする需要減少に伴う販売数量減と原料市況悪化による販売価格下落により、売上収益は前期を下回りました。また、営業利益は売上収益の減少、売買スプレッドの悪化、第4四半期に実施した一部固定資産の減損処理などの影響により、営業赤字となりました。

合成樹脂事業は、主に自動車市場向けの販売数量が国内、海外で減少したことに加え、原料市況の低迷による売買スプレッドの縮小により、売上収益、営業利益ともに前期を下回りました。

以上の結果、当期の業績といたしましては、売上収益は4,719億67百万円(前期比4.7%減)、営業利益328億84百万円(同27.3%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益226億4百万円(同27.4%減)となりました。なお、2020年1月

に当社が保有するJMエナジー株式会社の80%の株式売却の意思決定に伴いリチウムイオンキャパシタ事業を非継続事業に分類したため、売上収益、営業損益等は継続事業の金額として表示しており、対応する前連結会計年度についても同様に組み替えて比較分析を行っています。

### 部門別の概況

#### デジタルソリューション事業部門

デジタルソリューション事業部門は前期比で増収減益となりました。

半導体材料事業は、メモリーは、単価下落の影響により前年度後半に引き続き低調に推移したものの、ロジックは上期より回復基調となりま

した。最先端フォトレジストを中心に販売が堅調に推移し、EUVレジストや洗浄剤などの新製品の販売拡大、実装材料を中心とした中国市場の成長により売上収益は前期を上回りました。なお、半導体材料事業については新型コロナウイルスの影響は受けませんでした。ディスプレイ材料事業は、注力している大型TV用液晶パネル向けの配向膜、絶縁膜が中国向けに販売数量を拡大しましたが、液晶ディスプレイの生産が韓国・台湾から中国にシフトする市場変化の中で一部顧客での生産撤退を含む、稼働調整の影響を受け売上収益は前期を下回りました。また、エッジコンピューティング事業はNIRカットフィルターの販売が拡大しました。営業利益につきましては、半導体材

#### セグメント売上収益/営業利益(百万円)

	2018年度	2019年度
デジタルソリューション事業	¥ 142,216	¥ 144,805
営業利益	32,663	30,917
ライフサイエンス事業	43,872	50,496
営業利益	781	3,594
エラストマー事業	200,736	178,794
営業利益	7,421	△1,758
合成樹脂事業	105,446	95,092
営業利益	9,214	6,237
その他事業・調整額	3,084	2,779
営業利益	△4,818	△6,104
売上収益	¥ 495,354	¥ 471,967
営業利益	45,261	32,884

## 経営成績の分析

料事業は洗浄剤の拡販に伴う費用増や廃棄損などの一時費用があったものの増益を確保し、エッジコンピューティング事業も堅調に推移しましたが、ディスプレイ材料事業での売上収益の減少の影響などにより、前期を下回りました。

以上の結果、当期のデジタルソリューション事業部門の売上収益は1,448億5百万円(前期比1.8%増)、営業利益309億17百万円(同5.3%減)となりました。

### ライフサイエンス事業部門

ライフサイエンス事業は、グループ会社のKBI、Selexisが展開するCDMO事業および、2018年5月に子会社化したCrown BioのCRO事業も好調に推移し安定的に収益を伸ばしました。診断薬材料やバイオプロセス材料の売上も増加しました。また、株式会社医学生物学研究所については診断薬事業が堅調に推移し、全体の売上収益は前期を上回り、営業利益は売上収益の拡大に加え、前期に行った事業構造改革の成果が実り、前期を大幅に上回りました。

以上の結果、当期のライフサイエンス事業部門の売上収益は504億96百万円(前期比15.1%増)、営業利益35億94百万円(同360.4%増)となりました。

### エラストマー事業部門

主要な需要業界である自動車タイヤの生産は、中国を中心とした自動車生産の前年対比での減少に加えて、1月以降新型コロナウイルス感染拡大の影響、欧州をはじめタイヤメーカーの工場、新

型コロナウイルス感染防止のために生産の一時停止や生産縮小が実施されたことも重なって、グローバルでは年間を通して低調に推移しました。

こうした状況の下、エラストマー事業については、当社が戦略製品と位置づける溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)の販売数量は世界のタイヤ生産量が対前期で減少する中、前期を上回りました。しかし、エラストマー事業全体の販売数量が伸び悩み、原料市況下落による販売価格の下落もあり、売上収益は前期を下回りました。営業利益については、売上収益の減少、売買スプレッドの低下、そして第4四半期に実施した一部固定資産の減損処理を行ったことなどにより、通期では営業赤字となりました。

以上の結果、当期のエラストマー事業部門の売上収益は1,787億94百万円(前期比10.9%減)、営業利益74億21百万円から営業損失17億58百万円となりました。

### 合成樹脂事業部門

合成樹脂事業は、主要顧客業界である自動車業界が海外を中心に低調に推移したことに加え、第4四半期には新型コロナウイルスの影響も重なり販売数量が減少し、原料市況下落による販売単価の下落などもあり、売上収益は前期を下回りました。営業利益も売上収益の減少に加え、売買スプレッドの縮小により前期を下回りました。

以上の結果、当期の合成樹脂事業部門の売上収益は950億92百万円(前期比9.8%減)、営業利益62億37百万円(同32.3%減)となりました。

## 今後の見通し

新型コロナウイルス感染拡大はグローバルな経済企業活動に影響を与え、今後の広がり方や収束時期等を予測することは極めて困難です。そのような状況下で、入手可能な情報に基づき、翌連結会計年度の一定期間にわたり影響が継続するとし、各事業の2020年度売上収益について以下の前提を置きました。

右表は新型コロナウイルスの影響を含まない当社グループの2020年度売上収益予想に対する変動率および変動額です。

また、販売減少リスクに備えて、コスト抑制を計画に織り込みました。

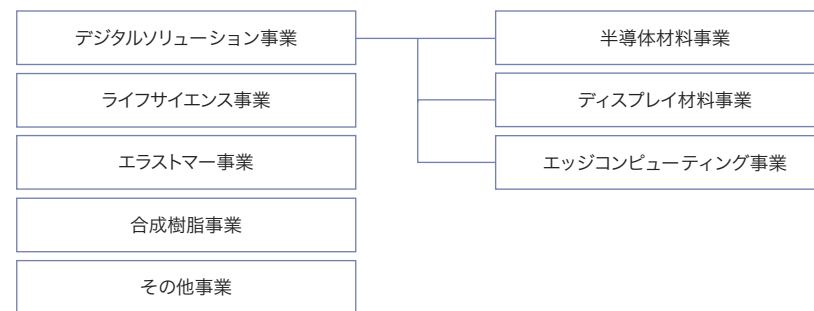
その結果、売上収益4,230億円(前期比10.4%減)、営業利益230億円(同30.1%減)、親会社の

所有者に帰属する当期利益150億円(同33.6%減)を見込んでいます。

※2020年度の見込みは2020年4月時点の見込みです。  
最新の見込みは弊社HP(<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

新型コロナウイルス感染拡大による  
2020年度売上収益予想に対する変動率および変動額

		上期	下期
デジタルソリューション事業	半導体	-5%	-5%
	ディスプレイ	-10%	-10%
ライフサイエンス事業		0%	0%
エラストマー事業		-20%	-10%
合成樹脂事業		-20%	-10%
金額合計		-500億円	



## 経営成績の分析

### 財政の状態

#### 全般の概況

当連結会計年度末の総資産は、前期比137億22百万円減少し、6,777億13百万円となりました。

流動資産は、営業債権及びその他の債権と現金及び現金同等物の減少などにより、前期比355億8百万円減の3,034億75百万円となりました。

非流動資産は、有価証券の売却によるその他の金融資産の減少などはあったものの、IFRS第16号「リース」の適用による有形固定資産の増加などにより、前期比217億87百万円増加し3,742億38百万円となりました。

負債は、IFRS第16号「リース」の適用によるその他の金融負債の増加などはあったものの、営業債務及びその他の債務の減少などにより、負債合計で前期比107億74百万円減の2,403億1百万円となりました。

資本では、利益剰余金の増加などはあったものの、自己株式の取得やその他の資本の構成要素の減少などにより、親会社の所有者に帰属する持分合計は前期比52億6百万円減少し、3,967億93百万円となりました。非支配持分を加えた資本合計は、前期比29億48百万円減の4,374億12百万円となりました。

#### キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べて88億54百万円減少し、当連結会計年度末には619億31百万円となりました。

営業活動による資金収支は542億28百万円の収入(前期比232億88百万円の収入増)となりました。主な科目は税引前利益326億29百万円、減価償却費及び償却費263億59百万円、法人税等の支払額127億73百万円です。投資活動による資金収支は355億92百万円の支出(前期比306億74百万円の支出減)となりました。主な内訳は、工場拡張に伴う有形固定資産等の取得による支出439億51百万円、投資の売却による収入154億49百万円です。

財務活動による資金収支は252億64百万円の支出(前期比62億98百万円の支出増)となりました。主な内訳は、配当金の支払額130億52百万円、自己株式の取得による支出100億2百万円です。

#### 利益配分に関する基本方針および 当期・次期の配当

当社は、長期的視点に立って研究開発の強化に努め、新たな事業展開などにより企業の競争力強化を図り、会社の業績を長期的に向上させることが最も重要な課題であると考えています。

株主還元につきましては、業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主の皆様への利益還元と会社の将来の成長のための内部留保とのバランスを考慮しながら決定していきます。中期経営計画「JSR20i9(ジェイエスアールにせんじゅうきゅう)」の期間中におきましては、総還元性向50%以上を目安に安定配当と機動的な自己株式の取得

を実施しました。今後も本方針(総還元性向50%以上)に基づく還元を目指していきます。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。

これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

この方針に基づき、中間配当につきましては、1株につき30円としました。当期末配当につきましても、既に公表しているとおり1株につき30円としました。これにより、当期の年間配当金は1株当たり配当金は60円となりました。

なお、当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めています。第75期の中間配当についての取締役会決議は2019年10月28日に行いました。

#### 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状態およびキャッシュ・フロー等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末(2020年3月31日)現在において当社グループが判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

##### (1) 経済変動による需要業界の動向

主要需要業界である自動車およびエレクトロニクス業界において、様々な国または地域の経済状

況の影響を受けるリスク。景気後退に伴ってそれらの業界の需要が減少し、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

##### (2) 原油価格、ナフサ価格および 主要原材料価格の変動

特にエラストマー事業および合成樹脂事業では、原油価格、ナフサ価格の変動や主要原材料市況の変動により、原材料調達価格や製品市況が変動し当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

##### (3) 新製品の開発

業界と市場の変化が予測の範囲を大きく超えた場合、新製品をタイムリーに開発できないことなどにより、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

##### (4) 次期成長事業の研究開発

次期成長事業の創出のために、積極的に研究開発投資を行っていますが、これらすべての研究開発活動によって常に十分な成果を得られるとは限らず、その結果によっては当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

##### (5) 知的財産の保護

他社との間に知的財産を巡って紛争が生じたり、他社から知的財産権の侵害を受けたりする可能性があります。



## 経営成績の分析

### (6) 製品品質保証、製造物責任

当社グループの生産した製品に起因する損害が発生した場合には、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (7) 原材料の調達

原材料メーカーの事故による供給中断、品質不良等による供給停止、倒産による供給停止等の影響で生産活動に支障をきたし、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (8) 自然災害、事故災害

新型コロナウイルス感染の長期化による経済活動の制限、また大きな自然災害や製造設備等で事故が発生した場合には、生産活動の中断あるいは製造設備の損壊により、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (9) 環境

各種の化学物質が万一流出した場合や環境に関する規制が一層強化された場合には、事業活動が制限されたり、補償・対策費用の支出、あるいは新たに設備投資に多額の費用が発生したりすることがあり、結果として当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (10) 法規制

事業活動を行っている各国におきまして、事業・投資の許可や輸出入規制、商取引、労働、知的財産権、租税、為替等の様々な法規制の適用を受けています。これらの法規制を遵守できな

かった場合やこれらの法規制の強化または大幅な変更がなされた場合には、事業活動が制限されたり、規制遵守のための費用が増大したりすることがあり、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (11) 為替相場の変動

為替相場の変動による影響を受ける可能性。海外の連結子会社や持分法適用会社の経営成績は、連結財務諸表作成のために円換算されますが、円高によって当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (12) 海外事業展開

不利な政治または経済要因の発生、労働環境の違いによる労働争議等の発生、人材の採用と確保の難しさ、社会インフラの未整備による事業活動への悪影響、戦争・テロその他要因による社会的混乱等のリスクが内在しており、これらの事態が発生した場合、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (13) 訴訟

取引先や第三者との間で紛争が発生し訴訟、その他法的手続きの対象となるリスクがあります。重要な訴訟等が提起された場合、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 70,785	¥ 61,931
営業債権及びその他の債権	135,280	110,506
棚卸資産	117,046	112,840
その他の金融資産	5,002	4,064
その他の流動資産	10,870	11,487
小計	338,983	300,829
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	-	2,646
流動資産合計	338,983	303,475
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	183,457	215,664
のれん	59,066	58,283
その他の無形資産	14,205	15,891
持分法で会計処理されている投資	24,269	25,385
退職給付に係る資産	1,503	2,560
その他の金融資産	58,895	44,656
その他の非流動資産	2,305	2,469
繰延税金資産	8,751	9,331
非流動資産合計	352,452	374,238
資産合計	¥ 691,435	¥ 677,713

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	¥ 118,053	¥ 92,839
借入金	33,519	30,043
未払法人所得税	5,598	1,757
その他の金融負債	532	3,138
その他の流動負債	14,752	17,976
小計	172,455	145,752
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	-	2,646
流動負債合計	172,455	148,398
<b>非流動負債</b>		
借入金	50,777	52,684
退職給付に係る負債	15,870	16,216
その他の金融負債	1,675	16,198
その他の非流動負債	2,733	3,667
繰延税金負債	7,565	3,139
非流動負債合計	78,620	91,903
負債合計	251,075	240,301
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	23,370	23,370
資本剰余金	18,436	18,242
利益剰余金	351,476	369,102
自己株式	△10,042	△19,547
その他の資本の構成要素	18,758	5,626
親会社の所有者に帰属する持分合計	401,998	396,793
非支配持分	38,361	40,619
資本合計	440,360	437,412
負債及び資本合計	¥ 691,435	¥ 677,713

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>継続事業</b>		
売上収益	¥ 495,354	¥ 471,967
売上原価	△347,928	△331,228
売上総利益	147,426	140,739
販売費及び一般管理費	△102,105	△104,343
その他の営業収益	1,713	1,304
その他の営業費用	△2,306	△4,879
持分法による投資損益	533	64
<b>営業利益</b>	45,261	32,884
金融収益	2,499	1,929
金融費用	△1,352	△2,184
税引前利益	46,408	32,629
法人所得税	△10,985	△6,859
継続事業からの利益	35,423	25,770
<b>非継続事業</b>		
非継続事業からの当期利益(△損失)	△1,837	252
<b>当期利益</b>	33,586	26,022
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	31,116	22,604
非支配持分	2,470	3,418
合計	33,586	26,022

(単位：円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益	¥ 140.62	¥ 104.38
希薄化後1株当たり当期利益	140.27	104.19

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>当期利益</b>	¥ 33,586	¥ 26,022
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産の純変動額	△4,678	△1,377
確定給付負債(資産)の再測定額	54	661
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	5	△31
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジに係る公正価値の純変動額	△79	△124
在外営業活動体の換算差額	476	△4,111
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△1,213	△904
税引後その他の包括利益合計	△5,435	△5,886
<b>当期包括利益合計</b>	28,151	20,136
<b>当期包括利益合計額の帰属</b>		
親会社の所有者	25,611	17,486
非支配持分	2,540	2,650
合計	28,151	20,136

## 連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の構成要素			
<b>2018年4月1日残高</b>	¥ 23,370	¥ 18,502	¥ 331,913	¥ △5,358	¥ 25,071	¥ 393,499	¥ 18,116	¥ 411,615
当期利益			31,116			31,116	2,470	33,586
その他の包括利益					△5,505	△5,505	70	△5,435
当期包括利益合計	-	-	31,116	-	△5,505	25,611	2,540	28,151
株式報酬取引		△202		88	△1	△115		△115
配当金			△12,175			△12,175	△623	△12,798
自己株式の変動		△10		△4,772		△4,782		△4,782
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			689		△689	-		-
企業結合による変動		146			△119	27	17,610	17,637
その他の増減額			△67		1	△67	718	651
所有者との取引額等合計	-	△66	△11,554	△4,684	△808	△17,111	17,705	594
<b>2019年3月31日残高</b>	¥ 23,370	¥ 18,436	¥ 351,476	¥ △10,042	¥ 18,758	¥ 401,998	¥ 38,361	¥ 440,360

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の構成要素			
<b>2019年4月1日残高</b>	¥ 23,370	¥ 18,436	¥ 351,476	¥ △10,042	¥ 18,758	¥ 401,998	¥ 38,361	¥ 440,360
会計方針の変更			133			133		133
修正再表示後の残高	23,370	18,436	351,609	△10,042	18,758	402,131	38,361	440,493
当期利益			22,604			22,604	3,418	26,022
その他の包括利益					△5,118	△5,118	△768	△5,886
当期包括利益合計	-	-	22,604	-	△5,118	17,486	2,650	20,136
株式報酬取引		△174		292	△47	71		71
配当金			△13,054			△13,054	△1,453	△14,507
自己株式の変動		△31		△9,798		△9,829		△9,829
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			7,968		△7,968	-		-
子会社株式の売却による変動						-	△361	△361
子会社の増資に伴う持分の変動						-	1,422	1,422
その他の増減額		10	△24			△13	-	△13
所有者との取引額等合計	-	△194	△5,110	△9,506	△8,014	△22,825	△392	△23,217
<b>2020年3月31日残高</b>	¥ 23,370	¥ 18,242	¥ 369,102	¥ △19,547	¥ 5,626	¥ 396,793	¥ 40,619	¥ 437,412

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥ 46,408	¥ 32,629
非継続事業からの税引前損失(△)	△2,232	△3,208
減価償却費及び償却費	21,842	26,359
受取利息及び受取配当金	△1,631	△1,369
支払利息	1,352	1,825
持分法による投資損益	△533	△64
減損損失	438	1,801
営業債権及びその他の債権の増減額	1,553	23,317
棚卸資産の増減額	△22,039	1,446
営業債務及びその他の債務の増減額	△5,834	△27,721
その他	3,026	11,912
配当金の受取額	1,785	1,591
利息の受取額	224	216
利息の支払額	△1,236	△1,732
法人税等の支払額	△12,183	△12,773
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,940	54,228
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額	△1,108	1,036
有価証券の純増減額	10,000	-
有形固定資産等の取得による支出	△36,210	△43,951
有形固定資産等の売却による収入	273	913
投資の取得による支出	△4,449	△4,426
投資の売却による収入	1,656	15,449
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△36,225	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	△749
会社分割による収入	3,213	-
関連会社株式の取得による支出	△163	△1,928
貸付金の貸し付けによる支出	△2,814	△1,441
貸付金の回収による収入	290	309
その他	△731	△804
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ △66,266	¥ △35,592

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	¥ △1,938	¥ 2,547
長期借入金の返済による支出	△7,975	△7,839
長期借入金の借入れによる収入	9,231	5,846
自己株式の取得による支出	△5,001	△10,002
配当金の支払額	△12,175	△13,052
非支配株主への配当金の支払額	△623	△1,453
非支配持分からの払込による収入	-	1,422
リース負債の返済による支出	△551	△3,025
その他	66	292
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,966	△25,264
現金及び現金同等物に係る為替換算差額の影響額	121	△1,049
現金及び現金同等物の増減額	△54,171	△7,677
現金及び現金同等物の期首残高	124,956	70,785
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	-	△1,176
現金及び現金同等物の当期末残高	¥ 70,785	¥ 61,931