



# MATERIALS INNOVATION

JSRレポート 2021

2020年度(統合報告書)



## 目次

### 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 2020年度 財務非財務ハイライト

### 経営方針

- 6 CEOメッセージ
- 11 2024年度に向けた経営方針
- 12 新たな事業ポートフォリオ
- 13 事業目標
- 14 レジリエントな経営基盤
- 15 ESG課題への取り組み
- 16 財務担当役員メッセージ

### 価値創造のための戦略

- 19 事業領域と各事業の業績
- 20 現在の事業環境とポートフォリオの変遷
- 21 事業紹介
  - 21 デジタルソリューション事業
  - 25 ライフサイエンス事業
  - 27 エラストマー事業
  - 28 合成樹脂事業

### 価値創造を支える力

- 29 人財
- 30 広がる人材と技術のネットワーク
- 34 環境
- 35 コーポレート・ガバナンス
  - 35 ガバナンスハイライト
  - 41 社外取締役メッセージ
- 43 労働安全衛生・保安防災
- 44 コンプライアンス
- 46 リスクマネジメント
- 47 サプライチェーンマネジメント
- 48 サステナビリティ・パフォーマンス

### データセクション

- 49 グループ会社一覧
- 50 会社概要
- 51 財務セクション

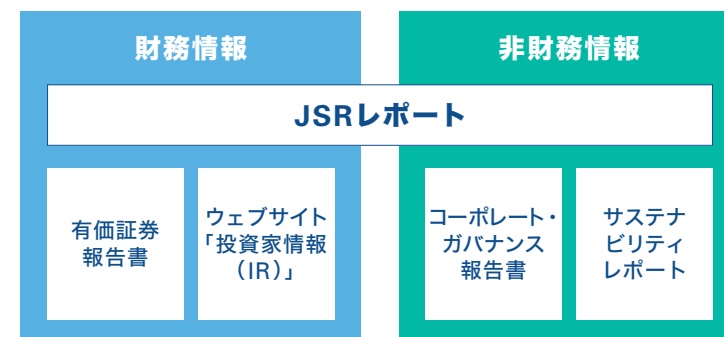
## 編集方針

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：2020年4月～2021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。2020年度は2020年4月1日～2021年3月31日を表します。

また、2021年度の業績の見込みは2021年4月時点の見込みです。最新の見込みは当社ウェブサイト(<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>)をご参照ください。

## 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。

## 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。
- ・ 顧客満足の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)を行い続けます。
- ・ 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続けます。
- ・ 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

私たちJSRグループは、従来からあるマテリアルと新しいマテリアル、それぞれの可能性を追求しています。化学の潜在力を引き出して新しい価値を創り出し、未来に向けて社会の可能性を少しでも広げるため、挑戦し続けています。次代を切り拓くマテリアルを通じて、新たな価値を顧客や社会に提供し、社会に貢献することを目指しています。

## 1960s

### 合成ゴムの国産化に成功

1957年、国策会社として設立。1960年に四日市工場が完成しステレン・ブタジエンゴム(SBR)の国産化に成功。その後、各種合成ゴムを開発・製造し、合成ゴムメーカーとして国内トップとなる。1969年に民間会社に完全移行。

## 1960s



## 1970s

### 深刻な不況に対応

2度の石油ショックで原油価格が高騰。急激な円高と相まって合成ゴムの輸出競争力の低下と需要の伸び悩みで深刻な事態に直面。この状況に対応すべくプラントの省エネ化や生産設備の集約を実施しつつ、事業の多角化戦略を開始。

## 1970s

### JSR創業期

## 1980s

### 多角化模索期

## 1980s

### 新規事業の創出

1981年、石油化学系製品の高付加価値化を目指しつつ、石油化学系一辺倒の事業構造を変革すべく電子材料分野へ参入。成長著しい情報電子産業に新たなマテリアルを提供し、ともに成長する体制へ。

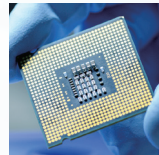
## 1990s

### グローバル生産体制の構築

市場のボーダーレス化やアジア新興国の攻勢など産業構造が大きく変化する中、一層の成長のため電子材料事業への資源投入を強化。欧州と北米にフォトレジスト工場を建設し、日米欧での生産体制を確立。ディスプレイ材料は日韓台で生産体制を確立。1997年に社名を「日本合成ゴム株式会社」から「JSR株式会社」に変更。

## 1990s

### 多角化推進期



## 2000s

### ファイン事業の拡大

トップメーカーとの協業によって世界市場で存在感を拡大。半導体材料やディスプレイ材料を中心にファイン事業を拡大し、事業構造を変革。

## 2000s

### 事業構造変革期

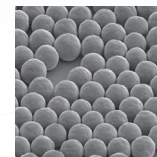
## 2010s

## 2010s

### 持続的成長を目指して

2020年のありたい姿を目指して3段階の中期経営計画をスタート。2011年開始の3カ年計画「JSR20i3<sup>®</sup>」では、石油化学系事業とファイン事業で差別化を進めつつ、戦略事業としてメディカル材料(ライフサイエンス)や環境・エネルギー分野に投資・育成。

### グローバル化の進展



## 2014

## 2014

### 成長に結びつける

2014年から3カ年の中期経営計画「JSR20i6<sup>®</sup>」では、「JSR20i3<sup>®</sup>」で事業課題に取り組んだ成果をもとに、高機能タイヤ用溶液重合SBR(SSBR、エラストマー事業)・半導体材料事業・ディスプレイ材料事業のグローバル化を進展させた。また、ライフサイエンス事業を石油化学系事業、ファイン事業に次ぐ新たな事業の柱と位置付けた。

### 持続的成長

## 2017

## 2017

### 未来に向けた競争力強化

2017年4月から開始した中期経営計画「JSR20i9<sup>®</sup>」では、SSBR・半導体材料事業・ライフサイエンス事業を成長ドライバーと位置付け、収益拡大を推進した。また、デジタル化への対応を通じた労働生産性向上にも取り組み、競争力の強化を図った。

## 2020s

### 変化に適応する強靱な組織構築

## 2020s

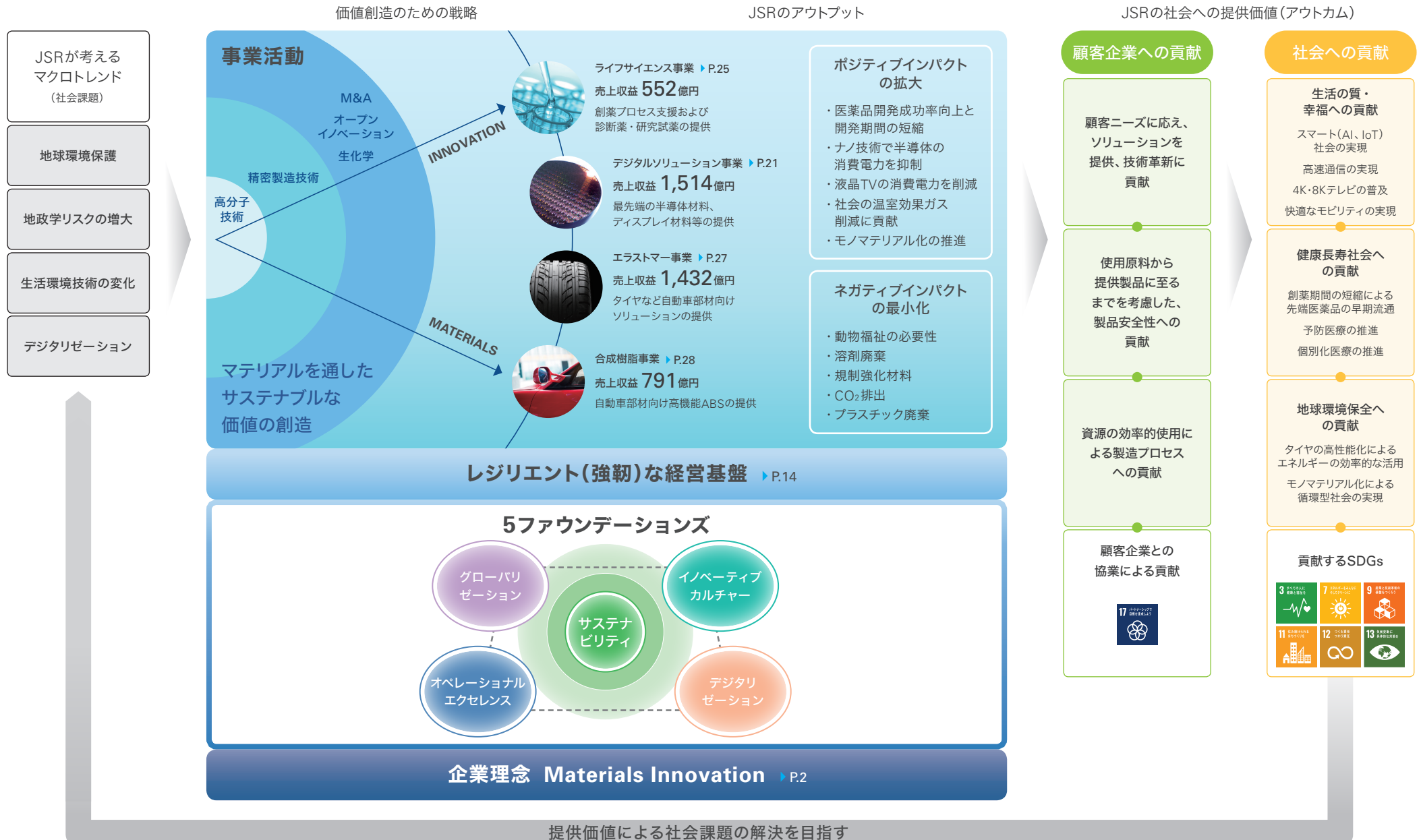
### 持続的な成長へ

中長期的な環境の変化に対応するため、レジリエントな組織を構築し、サステナブルな成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を提供する。



※「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を実行すべく、innovationを強調して「i」を使用して表記しています。

# 価値創造のプロセス



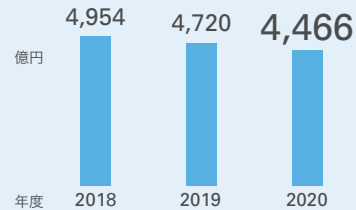
## 2020年度 財務非財務ハイライト

## 財務情報

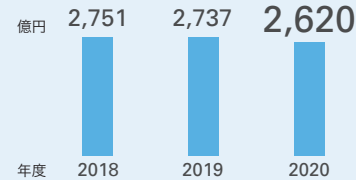
## 財務資本

## 売上収益

## 合計



## 海外



## 営業利益(営業利益率)

△ **616** 億円  
(△13.8%)

## 親会社の所有者に帰属する当期利益

△ **552** 億円

## 設備投資額

**537** 億円

## ROE

△ **15.1** %

## 非財務情報

## 人的・知的資本

## 従業員数(グループ連結)

**9,278** 人 (2021年3月末)

## 研究開発費

**246** 億円

## 〈女性管理職比率〉

**4.1** %  
(JSR単体、2020年4月1日時点)

## 〈障がい者雇用率〉

**2.34** %  
(JSR単体、2021年3月31日時点)

※ グループ全体、仕入品に係る受託研究費を含む

## 保有特許件数

**6,141** 件

## 労働災害発生件数

JSR株式会社 ..... **1** (0)  
 JSR株式会社協力会社員 ..... **2** (1)  
 国内グループ企業 ..... **1** (2)  
 国内グループ企業協力会社員 ..... **1** (2)

※ カッコ内は不休業災害

## 社会・関係資本

## グローバルネットワーク

国内※ **30** 拠点  
 海外 **43** 拠点

※ JSR本社、主要製造施設・研究施設および22のグループ会社を含む  
 ※ 2021年7月31日時点

## 自然資本

## 温室効果ガス排出量

**892**  
千トン-CO<sub>2</sub>

※ JSR株式会社、国内グループ企業、海外グループ企業  
 合計値、Scope1 + Scope2

## エネルギー使用量

原単位 **0.42**  
kL/トン

※ JSR株式会社のみの数値、国内グループ企業は0.20、海外グループ企業は0.56

※ 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。

## マテリアルを通じてイノベーションを提供し、 持続的に成長します。

### 2020年度を振り返って

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

### 今後も持続的に成長するために

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

代表取締役CEO

**エリック ジョンソン**

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

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

## エラストマー事業の分社化・株式譲渡について

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

エラストマー事業の業績は近年、マクロ経済的な状況を踏まえても、利益率を含めて厳しい状況にありましたが、そのことは今回の譲渡という決断の大きな要因ではありませんでした。長期の視点で当社グループがどこにリソースを投入し収益を上げていくべきかを再度見直した結果、成長性の高い

デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業では当社グループの技術優位性を発揮できる一方で、石油化学系事業に関しては、今後も長期的に成長するためには大幅な構造改革の必要がありました。

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

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



JSR四日市工場



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

## 2024年度に向けた経営方針

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

## デジタルソリューション事業とライフサイエンス事業

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

### 【 事業ポートフォリオ 】

コア事業

デジタル  
ソリューション事業  
(特に半導体材料事業)

ライフサイエンス事業



## レジリエンスとサステナビリティのための5ファウンデーションズ

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

これらの活動は、単にそれぞれのテーマについて取り組むのではなく、それらを踏まえたより大きい枠組みの中で常に戦略的に取り組むことが必要です。たとえばサステナビリティにおいては、当社グループは2050年までにGHG\*排出の実質ネットゼロを掲げています。気候変動のリスクやそれに伴う規制に対応する意味合いがあるのはもちろんですが、実際にはこれまでの取り組みの延長線上で達成することは困難です。ここで重要なのは、単に温室効果ガスを減らすのではなく、今後も気候変動を乗り越えて当社グループがサステナブルであるためには、リスクやブランドイメージ、事業

継続性など包括的な影響を踏まえて、戦略的にビジネスモデルを再定義していくことです。こうして既成概念の再考を柔軟に実行できるのがレジリエントな組織であり、それができる組織にこそ、ビジネスモデルを創出するチャンスもあると考えています。

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

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

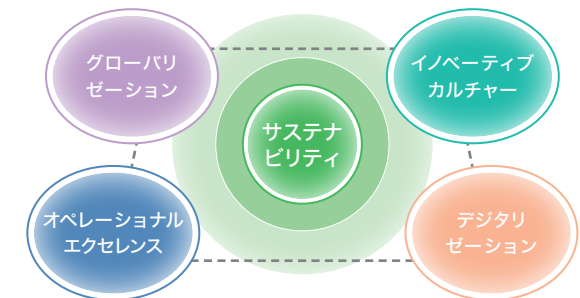
また、人材面についても活動を進めており、世界の優れた人材にとって魅力的な職場を維持し最大のパフォーマンスを発揮するために、従業員エンゲージメントの向上に力を入れています。今年に入り、初めての試みとして全グループ共通の意識調査を行いました。今後はこうした結果も踏まえつつ、働く場としての魅力を向上させていきます。

こうした取り組みは、よくある人事制度改革の一つと捉えがちですが、私はむしろ、優れた人材確保のためのサバイバ

ルだと考えています。世界中で優秀な人材の取り合いが起きており、彼ら彼女らが最大限の能力を発揮できる環境を整えなければ、現在の従業員がパフォーマンスを発揮できないばかりか、優れた人材から敬遠されるようになってしまいます。このため、性別、人種、国籍、個人の嗜好、身体的な困難等にかかわらず、従業員の活躍の障害があれば取り除く必要があり、事業活動と同じ戦略的な視点で改革を行っていきます。

※ GHG: greenhouse gas(温室効果ガス)

### 5ファウンデーションズ



## ガバナンス

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



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

### 安全に対する姿勢

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

### 株主・投資家をはじめとする ステークホルダーの皆さまへ

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

いて、そして社会の変動を捉えて適切に対応していく組織について、常に見直すことで変化を受け入れていきます。

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

代表取締役CEO  
エリック ジョンソン

# 2024年度に向けた経営方針

## 経営方針の概況

近年、JSRグループの経営や事業を取り巻く環境は複雑化し、不透明感が増大しています。こうした経営環境に対応し、持続的成長を通して、すべてのステークホルダーにとって価値を創造していくために、あらゆる環境変化に適応できる強靱な組織を作っていきます。

当社グループの強みは技術にあり、それによって社会に貢献していきます。技術により新たな事業を生み出し、顧客や社会の課題を解決し、より社会を豊かにしていくことが当社グループの存在価値です。そこで、今回の経営方針ではこうした強みと親和性のある、デジタルソリューション事業、特に半導体材料事業、およびライフサイエンス事業の戦略に焦点を当てています。優れた品質と徹底した顧客サポートにより、事業の価値を最大化し、持続的に成長を続け真にグローバルな会社になることを目指しています。環境の変化をチャンスと捉え、事業機会を創出できるよう組織の強靱性を高め、全社でROE2桁を達成し、過去最高益である600億円をこの2事業で超えることを目指します。

## ビジョン

- ✓ サステナブル(持続可能)な成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を創造する
- ✓ あらゆる環境変化に適応するレジリエント(強靱)な組織を作る

### 〔事業ポートフォリオ〕

コア事業

デジタルソリューション事業  
(特に半導体材料事業)

ライフサイエンス事業

### 〔事業目標〕

ROE

10%以上

最高益の更新

コア営業利益

600億円以上

### 〔組織体制〕

レジリエントな経営基盤

- ・イノベーション
- ・デジタル化
- ・グローバル化
- ・ESGコミットメント
- ・従業員エンゲージメント

# 新たな事業ポートフォリオ

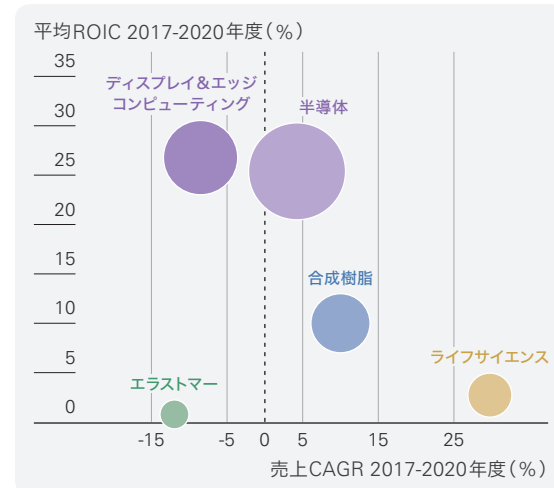
## 成長ドライバー

新たな経営方針として、『中長期的なレジリエンス(強靱性)とサステナビリティ(持続可能性)を備えた事業構造・経営体制への転換』を最重要事項として取り組んでいます。今後4年間でROIC(投下資本利益率)を基準に各事業の資本コストを検証し、将来性のある事業に集中的にリソースを投入します。特にグローバル市場が示す目覚ましい成長や将来性と産業構造の中での重要性を背景に、技術により新たな事業を生み出し、社会課題を解決し貢献していくため、イノベーションとの親和性が高い半導体材料事業を中心としたデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業を私たちの成長を率いる事業の柱とします。現在高水準の資本効率を誇るデジタルソリューション事業に加えて、ライフサイエンス事業の資本効率向上に取り組む、この両事業が中心となって成長を促進していきます。

## エラストマー事業の譲渡について

各事業について構造改革を推進してきました。特にエラストマー事業は、グローバル競争の激化、原材料需給バランス、国内市場の縮小など事業環境が大きく変わり、競争力の面で厳しい状況でした。JSRグループとエラストマー事業の双方がより安定した将来を迎えるための戦略的代替案について検討を行った結果、エラストマー事業を会社分割により子会社化し、ENEOS株式会社に譲渡することを決定しました。エラストマー事業は、ENEOS株式会社が100%所有する事業として、2022年4月1日より運営される予定です。

## 現在の事業ポートフォリオ



※ 合成樹脂事業、ライフサイエンス事業は、事業買収が売上CAGR(年平均成長率)に含まれる

※ 円の大きさ: 2017-2020年度のコア営業利益

## 事業戦略の概況

### デジタルソリューション事業

売上高: 市場成長の2倍 コア営業利益率: 高利益率の維持(≧23%)

### ライフサイエンス事業

売上高CAGR+20% コア営業利益率: 20%

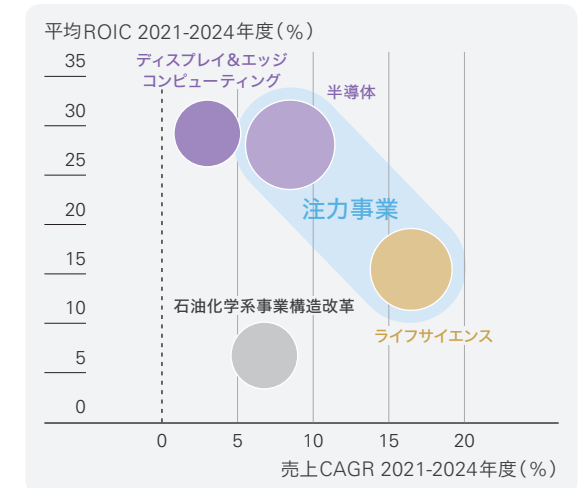
	デジタルソリューション事業	ライフサイエンス事業
市場	規模 フォトレジスト市場計 <sup>※1</sup> : 20億ドル(半導体市場: 4,300億ドル)	規模 CDMO <sup>※2</sup> 市場計 <sup>※3</sup> : 60億ドル(バイオ医薬品市場: 3,500億ドル)
市場トレンド	・安定的に成長 ・技術革新の進展	・高い成長 ・精密医療分野の拡大
社会的価値	・スマート社会の実現(AI、IoT) ・小型化と省電力での高性能化の実現	・医薬品開発の効率化 ・一人ひとりに合った個別医療の実現
強み	・先端材料で高い市場シェア(例: ArF30%、配向膜50%)	・複雑なバイオ医薬品の開発サポート力
戦略	・半導体材料事業へリソースを集中 ・M&Aを含む事業規模および分野の拡大	・顧客パイプラインの拡大による事業成長 ・ユニークな付加価値の創造

※1 フォトレジスト市場: OMDIA Semiconductor Silicon Demand Forecast Tool Q3'20

※2 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization(バイオ医薬品の開発・製造受託)

※3 CDMO市場: JSR推定

## 2024年度を目指す事業ポートフォリオ



※ 円の大きさ: 2024年度のコア営業利益

# 事業目標

## ターゲットとする利益目標

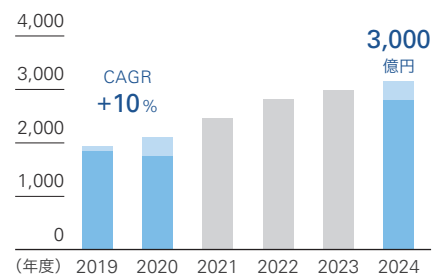
デジタルソリューション事業については、JSRグループの強みである開発力をはじめとする総合的な技術力を活かし、すでに先端材料で高い市場シェアを獲得しています。さらに、ライフサイエンス事業もこれまで培ってきた高い技術力を背景とし、複雑なバイオ医薬品の開発において顧客業界から高い信頼を得ています。今回の経営方針期間中、デジタルソリューション事業の半導体材料事業とライフサイエンス事業へ集中的にリソースを投入し、独自性のある価値創出を進めます。これらの取り組みを通じて、デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業での市場成長を上回る高いトップライン成長と、2024年度のコア営業利益率20%以上を目指します。

## ターゲット：売上収益およびコア営業利益

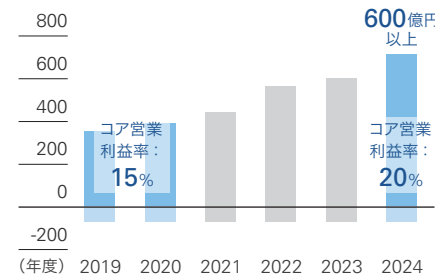
デジタルソリューション事業&ライフサイエンス事業：  
売上収益3,000億円超、新たな事業ポートフォリオで  
過去最高益を更新します

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

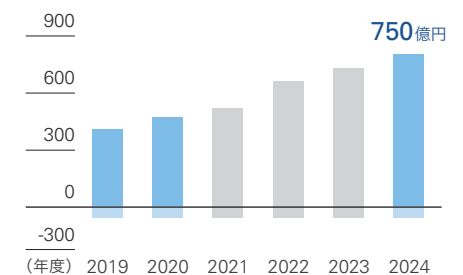
売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



EBITDA(億円)



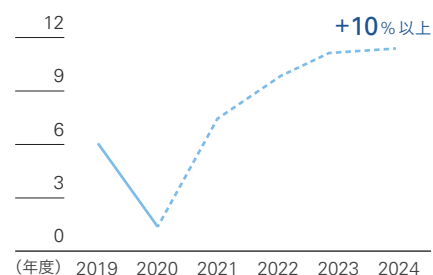
■ デジタルソリューション&ライフサイエンス ■ その他

## ターゲット：資本収益

ROE2桁を達成し各事業でROICを最大化します

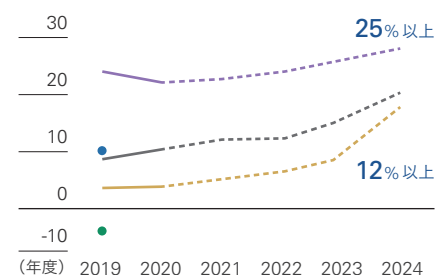
ROEは2桁を目標に資本生産性の向上に取り組みます。そのため個別事業はROIC改善に取り組みます。現在すでにデジタルソリューション事業においては達成できているため、今後も高いROICを維持していきます。ライフサイエンス事業はこれまでの先行投資段階から今後ROICの創出期に入り収益化を進めていきます。

ROE(%)



※ 全社目標

ROIC(%)

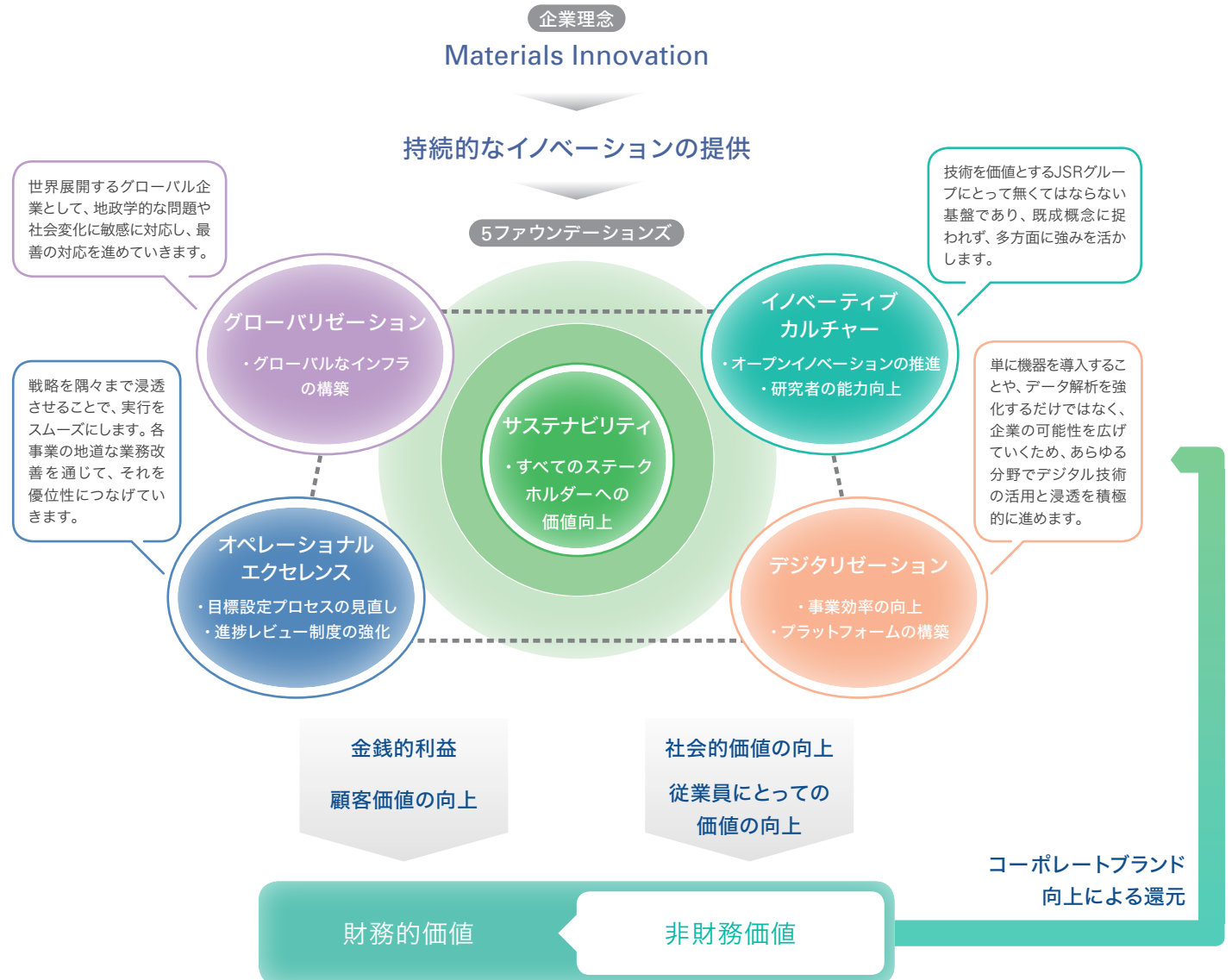


※ ライフサイエンス：投下資本にはのれんを含む

# レジリエントな経営基盤

## 5ファウンデーションズを通じた価値の創造

世界が複雑化し不確実性が高まる中で、様々な環境変化を機会に転換し成長につなげるには、これまで培ったJSRグループの文化風土をより強化し、変化に対応できるよう転換していく必要があります。そのために、風土的な基盤として5つのファウンデーションを新たに定義しています。サステナビリティに加え、最先端のテクノロジー企業であり続けるためのイノベーションを促進するイノベティブカルチャー、グローバルな変化に対応するための意識・能力・インフラを拡大するグローバリゼーション、デジタル変革(DX)の潮流を取り込んだ業務の効率化を進化させるデジタル化、そしてこれらを統合してオペレーションの革新に結び付けるオペレーショナルエクセレンスが5ファウンデーションズのフレームワークです。これらの取り組みを通じてレジリエント(強靱)な経営基盤を築き、持続的な企業価値の向上を目指します。



# ESG 課題への取り組み

## 全社的に取り組むESG目標

会社には様々なステークホルダーと共生しつつ、成長していくことが求められます。

ESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みとして、事業活動による製品やサービスの提供を通じ生活の質の向上、健康長寿社会の実現、地球環境保全に貢献します。また、コンプライアンスやリスクマネジメント等のガバナンス体制の下、経営を推進します。

従業員に対しては、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンやワークスタイルイノベーション等を通じ、多様な価値観の下、会社とともに成長を実現していくことを推進します。今回の経営方針では環境、社会、ガバナンスの各項目を経営基盤の軸として、中長期的な課題を設定しています。環境に係るGHG<sup>\*1</sup>排出量削減と、社会に係る従業員エンゲージメントの向上については特に重視しています。JSRグループは、2050年GHG排出「実質ネットゼロ」を目指し、今後具体的に行動していきます。また、昨年10月に賛同を表明したTCFD<sup>\*2</sup>提言のシナリオ分析を活用し、あらゆる局面に対応できるレジリエントな企業体制を構築していきます。さらに、従業員エンゲージメントの向上のための取り組みを行います。従業員のエンゲージメントに影響する因子を解析し、人事制度、働き方改革、ダイバーシティ施策等の取り組みに反映させていくとともに、各グループ会社や部門といった個別の課題も発掘していきます。

※1 GHG : greenhouse gas (温室効果ガス)

※2 TCFD : 金融安定理事会 (FSB) によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースのこと。2017年6月、気候変動リスクが金融機関や企業、政府などに及ぼす影響を、財務報告において開示することを求める提言を公表した。

## JSRグループのマテリアリティの見直しについて



2019年に実施した有識者との対話におけるご指摘を踏まえ、「事業活動」と「経営基盤」という2つの側面から再整理する「JSRサステナビリティ・チャレンジ」に取り組んできました。2019年より先行して実施した事業活動編に引き続き、昨年は経営基盤編としてマテリアリティの見直しを実施しました。これを着実に実行に移すことで、大きく変動する

現代において社会の要請に合わせて力強く成長していける、あらゆる側面で良い循環が構築できる環境を整えることができたと思います。

また、見直したマテリアリティを経営方針の策定に活用しています。今後もさらにJSRグループ一丸となってサステナビリティ経営を推進していきます。

サステナビリティレポート2021に当社グループのマテリアリティの見直しについて掲載しています。

経営基盤：グループ全体で環境/社会/ガバナンスに貢献

企業活動	環境 (Environment) ▶ P.34	社会 (Social) ▶ P.29	ガバナンス (Governance) ▶ P.35
中期注力テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>ワークスタイルイノベーション</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立・社外取締役</li> <li>多様性のある取締役会</li> </ul>
中期活動計画 KPI目標と評価法の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG 排出量削減 (TCFDへの取り組み)</li> <li>リユース/リサイクルの推進</li> <li>廃棄物削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント向上</li> <li>人事システムの再構築</li> <li>本社機能/役割の再定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会</li> </ul>
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候・環境への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント</li> </ul>	



# 財務担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員  
宮崎 秀樹

## 安定的な財務基盤の構築と企業価値の向上

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

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

## 2020年度の実績

新型コロナウイルス感染拡大によるJSRグループ全体の売上収益への影響は期初の段階で、約500億円程度の減収と

予想していました。しかし実際には上半期は大きな影響を受けたものの、下半期には影響が予想よりも小さくなりました。その結果、新型コロナウイルスによる影響を合計すると、400億円程度の減収に抑えることができましたが、2020年度は前期比では業績が減収減益となりました。

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

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

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

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

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

石油化学系の事業に関しましては、より一層踏み込んだ厳しい事業構造改革を行う必要性がありました。そこで2020年度は、エラストマー事業の将来に生み出すキャッシュ・フローを想定し、現在の資産が見合うのかどうかの算定を行いま

した。その後、第三者の価値算定基準を交え、結果、800億円規模の減損損失を計上しました。そして最終的には2021年5月11日にENEOS株式会社への譲渡を決定しました。

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

### 経営方針

今回の2024年度に向けた経営方針で数値目標を発表しましたが、重要なのは新たな事業ポートフォリオを通して、持続的に利益を成長させることです。この達成にはデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業の大きな成長が鍵に

なります。デジタルソリューション事業においては需要が拡大しています。JSRグループは、技術力に裏打ちされた高付加価値製品に特化し、さらに生産力も増強してきました。それにより市場成長を上回る伸びを実現していく考えです。主力であるフォトレジストは高い利益率を維持しながら市場拡大に合わせて拡販し、洗浄剤でも2020年度に完成した新工場を通して、高い事業成長を目指します。ディスプレイ材料事業では前述の構造改革を踏まえて利益を維持していく方針です。それに加えて新たな事業としてスマートフォンのカメラなどに使われる赤外線カットフィルターなども順調に伸ばし、デジタルソリューション事業では利益率を維持したまま、売上収益を約7%伸ばすことができると考えています。

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

セグメント別売上収益／コア営業利益(百万円)

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

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

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

## 今後の投資計画

今回の経営方針期間中に2,000億円程度の営業キャッシュ・フローを想定しています。また、これまで当社グループはレバレッジという点においてはあまり活用してきませんでした。今後はDEレシオ(負債資本倍率)を考慮しながら活用していきたいと考えています。さらにエラストマー事業の構造改革からのキャッシュ・フローについても同様に活用していきたいと思えます。内訳として、1,000億円程度はCAPEX(資本的支出)として半導体材料事業とライフサイエンス事業に投資をしていくことになると考えています。その他の用途として、機

動性と柔軟性を高めつつM&Aを含めて成長投資を実行していきます。また、総還元性向は50%程度を目指していますので、700億円程度を各種還元施策に活用していく予定です。

## 株主の皆さまへ

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

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

機動性と柔軟性のある  
キャッシュ配分で  
ROE10%以上を目指します。



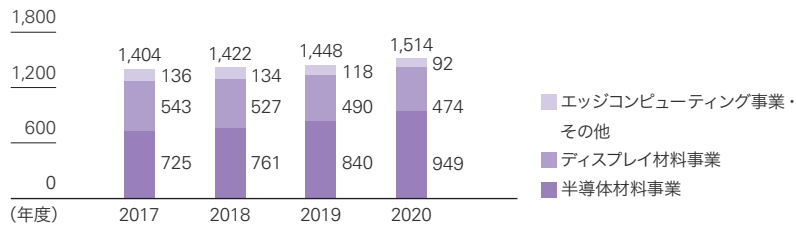
# 事業領域と各事業の業績

## デジタルソリューション事業

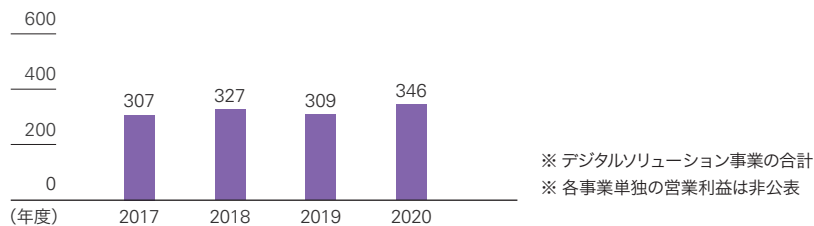
～半導体材料事業～

半導体製造工程の微細化・集積化を支えるリソグラフィ材料(フォトレジスト、多層材料)やCMP(化学的機械的平坦化)材料、洗浄剤、デバイスのパッケージに使われる先端実装材料などを提供しています。

売上収益(億円)



営業利益(億円)



## デジタルソリューション事業

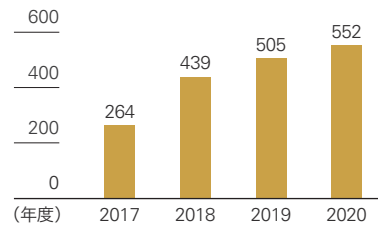
～ディスプレイ材料事業～

配向膜、絶縁膜などスマートフォンやタブレットPC、液晶テレビなどで使用されるカラー液晶パネルを構成する材料を提供しています。また、有機ELディスプレイ(OLED)向けに、絶縁膜や平坦化膜なども展開しています。

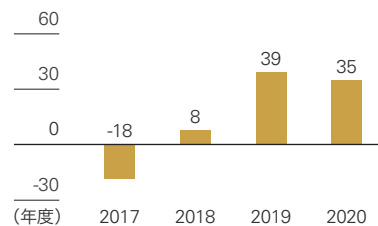
## ライフサイエンス事業

バイオ医薬の創薬から製造まで一貫してサポートする「創薬支援サービス」では、CDMO事業(バイオ医薬品の開発・製造受託)とCRO事業(医薬品の開発受託)を展開しています。自社で開発する診断薬材料や抗体医薬品精製用担体など、高分子技術を応用した材料も提供しています。

売上収益(億円)



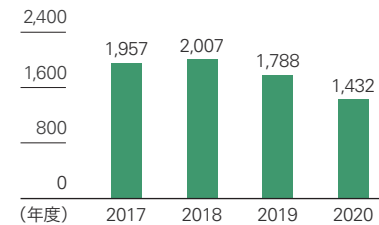
営業利益(億円)



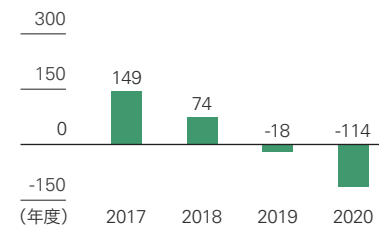
## エラストマー事業

タイヤや自動車部品など各種ゴム部品に使用される合成ゴムに加え、靴底や自動車のシール材などに使用される合成ゴムと合成樹脂の特長を併せ持つ熱可塑性エラストマーおよび印刷用紙の表面加工用ラテックスや電池用バインダーに代表されるエマルジョンを展開しています。

売上収益(億円)



営業利益(億円)

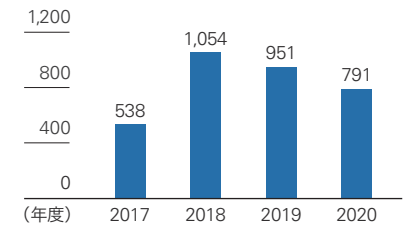


## 合成樹脂事業

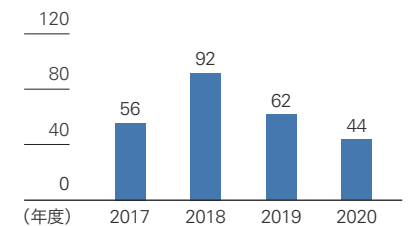
自動車部品、家庭電化製品、建材など幅広い用途に使用されるABS樹脂を中心に事業展開しています。

また、自動車の内装材で使われるきしみ音対策材、外装材で使われる無塗装高発色性材料やめっき用材料などの特長的な製品も扱っています。

売上収益(億円)

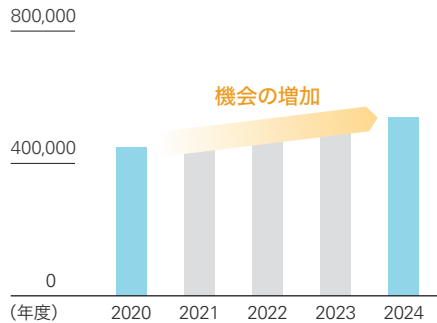


営業利益(億円)



# 現在の事業環境とポートフォリオの変遷

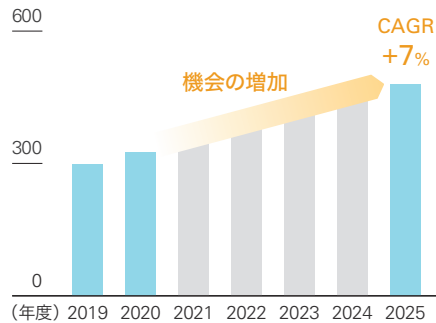
半導体市場(100万ドル)



取り組み課題

- 微細化
- 構造・工程の複雑化
- 基幹産業としての社会的価値

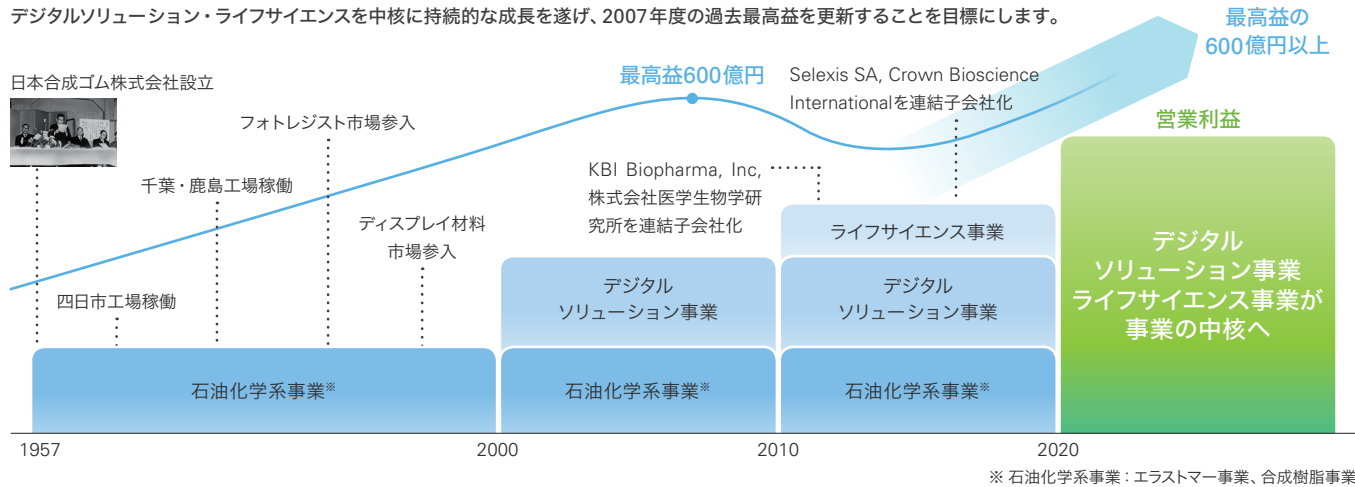
バイオ医薬品市場(単位:10億ドル)



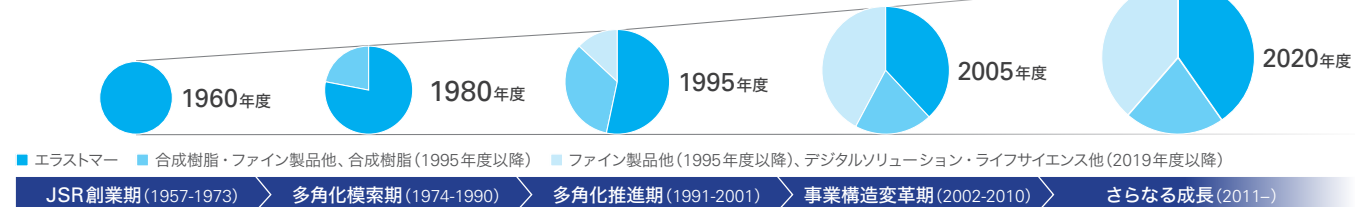
取り組み課題

- 高齢化社会
- 個別医療
- 医薬品開発の効率化

デジタルソリューション・ライフサイエンスを中核に持続的な成長を遂げ、2007年度の過去最高益を更新することを目標にします。



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。)



## 現在の事業環境について

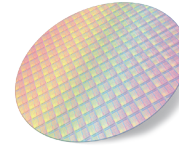
半導体材料事業では、半導体の製造工程に不可欠な材料を提供しています。半導体は、電子デバイスやデータセンター、自動運転などの基盤であり、AI、IoTなどを通じたデジタル化により、スマート社会に必要な不可欠な成長産業です。半導体の微細化、チップの小型化、高性能化、それに伴う半導体構造の複雑化など、技術革新は続きます。JSRグループは技術革新に伴い生まれた新たな素材や技術の市場に貢献します。ライフサイエンス事業では、自社開発の材料、CRO事業、CDMO事業、診断薬事業を展開し、バイオ医薬品市場向けに幅広く材料やサービスを提供しています。バイオ医薬品市場は、高齢化、個別化医療への対応、開発時間短縮やコスト低減のニーズの高まりにより技術革新が進んでおり、当社グループは独自の技術を活用し、グループ間のシナジーを創出しながら事業を展開しています。

## これからの展開

JSRグループは技術により新たな事業を生み出し、顧客や社会の課題を解決し、より社会を豊かにしていくことを使命としています。JSRは合成ゴム製造会社としてスタートし、合成樹脂事業を展開、2000年代にはデジタルソリューション事業への多角化を果たしました。2010年代にはライフサイエンス事業への事業投資に積極的に取り組み、第3の柱へと成長させました。2024年度に向けた経営方針として半導体材料事業を中心とするデジタルソリューション事業とライフサイエンス事業に注力し、優れた品質の製品やサービス、きめ細かい顧客サポートにより事業の価値を増大させていきます。

# 事業紹介

## デジタルソリューション事業 — 半導体材料事業 —



### 社会課題への貢献

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。

### 2020年度の業績

半導体材料事業は、メモリー、ロジック半導体向け材料ともに2020年第1四半期以降堅調に推移しました。主要顧客の先端デバイスが立ち上がるなど、最先端フォトレジストを中心に販売が堅調でした。加えて、最先端半導体向け機能性洗浄剤や実装材料においても主要顧客向け製品が順調に立ち上がり、売上収益は前期を上回りました。コア営業利益につきましては、洗浄剤の拡販に伴う費用増があったものの増益を確保しました。なお、半導体材料事業につきましては、

人々の暮らしに欠かせない「エッセンシャルビジネス」として、新型コロナウイルスの影響を受けることなく研究開発、製造を含む業務をグローバルで継続しました。

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1,514億20百万円(前期比4.6%増)、コア営業利益345億68百万円(同11.8%増)となりました。

半導体材料事業は、従来通り最先端プロセス向けを中心に展開し、中でも5nm(ナノメートル)世代以降向けEUV(極端紫外線)フォトレジストにより注力し、リソグラフィ材料のグローバル市場でのシェアの維持・拡大に努めます。また、実装材料では、材料ポートフォリオを広げ、5G需要を確実に取り込むべく、販売拡大に努めます。洗浄剤につきましては、2020年度後半に商業生産を開始した米国の最先端半導体向け機能性洗浄剤工場を順調に稼働させ、市場シェアの向上を目指します。

### 経営方針

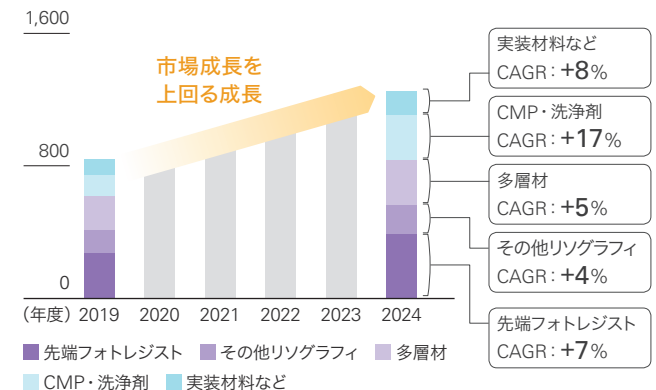
▶ 市場成長の倍の売上成長を目指し、ArF・多層材での高シェアを維持、EUVの本格立ち上げ取り込み、洗浄剤・CMP・実装材料の拡販に取り組む。

### 経営方針で目指す姿

主要製品のシェア拡大および新規材料の拡販により、半導体材料事業の対面業界であるシリコンウエハー投入量の中期的な成長率を上回る売上収益の成長を目指します。ArFおよびEUVの先端フォトレジストの拡大が見込まれます。ArFおよび多層材での高シェアを維持していますが、さらにシェア拡大を推進します。EUVでは、既に7nm、5nm向けに量産対応しており、台湾・韓国市場を中心とする最先端分野の3nm世代への貢献度を高めてトップランナーを目指します。また、プロセスの複雑化に対応した、CMP材料、洗浄剤、実装材料の大幅な成長を見込みます。

デジタルソリューション：半導体材料事業計画

売上収益(億円)

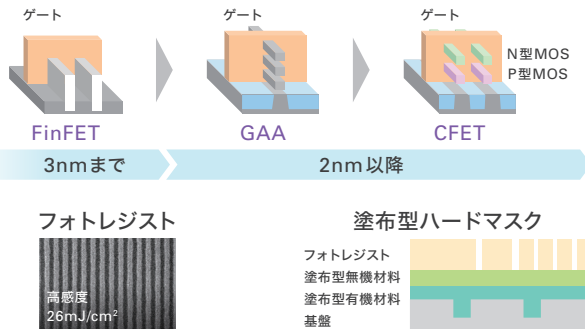


## デジタルソリューション事業 — 半導体材料事業 —

### 半導体材料 製品群

More Moore (モアムーア) :  
トランジスタ技術の微細化を可能にする

3nm以降のデバイス設計



More than Moore : 3Dパッケージング

3D集積回路



メタル配線 : CMP材料と洗浄剤

Cu ▶ Cu以外のメタル配線



### 成長戦略

CPUなどに使われるロジック半導体のテクノロジーロードマップにおいて、最先端分野では7nm、5nmの先の世代である3nmの技術確立が進んでいます。これらの微細化に加えて、トランジスタ、パッケージング、配線技術も同時に技術革新が続いています。JSRグループは現在の主要世代であるArFフォトレジスト、また今後3nmを含め市場が拡大するEUVフォトレジストなどを主力製品としていきます。加えて、それらフォトレジストとの組み合わせで使用される多層材料やCMP材料、洗浄剤、実装材料といった多様な製品群を提供することでトータルソリューションを実現しています。

当社グループの半導体材料事業はグローバルに展開しており、すべての半導体メーカーが重要な顧客です。地域では、主要な半導体メーカーがある韓国、台湾、米国、日本市場等向けに事業展開します。また、中国市場は今後もさらに大きく成長する可能性があり、展開を進めます。半導体の技術進化に欠かせない先端材料群を提供し、顧客価値に貢献する半導体材料のテクノロジーカンパニーを目指します。競争力はグローバルな展開力に加えて、研究開発、安定的な供給能力、高度な品質管理があり、これらの総合力を今後も向上させていきます。

需要の拡大に対しては、必要に応じて段階的に能力増強のための投資も行います。また、規模拡大、製品ポートフォリオ拡大に向けたM&Aも視野に入れています。



機能性洗浄剤新工場 (米国)

## デジタルソリューション事業 —ディスプレイ材料事業 エッジコンピューティング事業—



### 社会課題への貢献

液晶パネル市場は今後も拡大が見込まれます。次世代技術となる8K放送と5G端末の普及に向けて、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。デジタ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。

### 2020年度の業績

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が中国向けに販売数量を拡大しました。液晶ディスプレイの生産が韓国、台湾から中国にシフトしている中で、一部顧客での生産撤退に起因し、着色レジストおよび感光性フォトスペーサーの販売が減少し、売上収益は前期を下回りましたが、配向膜の販売が堅調に推移し、コア営業利益を押し上げる要因となりました。エッジコンピューティング事業はNIR(近赤外線)カットフィルターの販売減により減収減益でした。

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1,514億20百万円(前期比4.6%増)、コア営業利益345億68百万円(同11.8%増)となりました。

ディスプレイ材料事業は、顧客業界の変化に対応した構造改革を確実に実行し、引き続き液晶パネル市場の成長が見込まれる中国市場において、大型TV用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ます。エッジコンピューティング事業については、主にスマートフォンの撮像カメラに使用されるNIRカットフィルターのさらなる拡販などにより、事業拡大に努めます。

### 経営方針

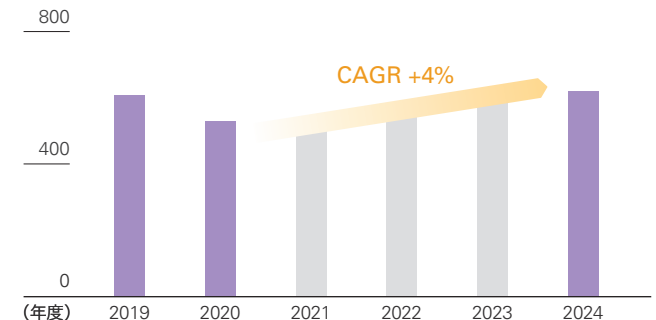
- ▶ **事業再編・選択と集中により、LCD材料事業のキャッシュ・フローの最大化を図る。**
- ▶ **新規ディスプレイの成長を取り込む。**
- ▶ **高速通信・センシング分野等の新たな需要を取り込み売上を拡大、新事業を創出していく。ハイエンド向けスマートフォンカメラ用のNIR(近赤外線)カットフィルターへの積極展開を図る。**

### 経営方針で目指す姿

ディスプレイ材料事業とエッジコンピューティング事業は安定的なキャッシュの創出と適用範囲の拡大の可能性が期待されます。ディスプレイ材料事業は、選択と集中に取り組み、キャッシュ・フローの最大化を図ります。また、新規ディスプレイ向けの材料にも注力します。エッジコンピューティング事業は、事業規模は比較的小さいものの、ハイエンドスマートフォンのカメラモジュール分野でデファクト化の機会が到来しており、積極的に展開を行います。これらにより、2024年度までの年間4%の売上収益の成長を目指します。

デジタルソリューション：ディスプレイ材料・エッジコンピューティング事業計画

売上収益(億円)



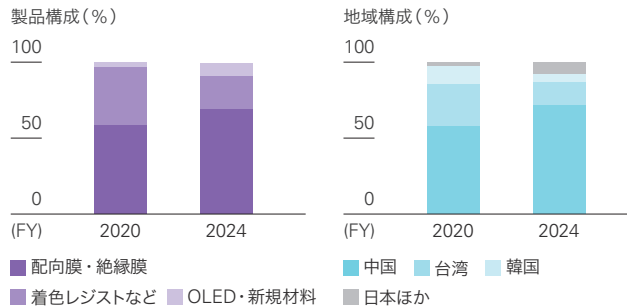


## デジタルソリューション事業 —ディスプレイ材料事業—

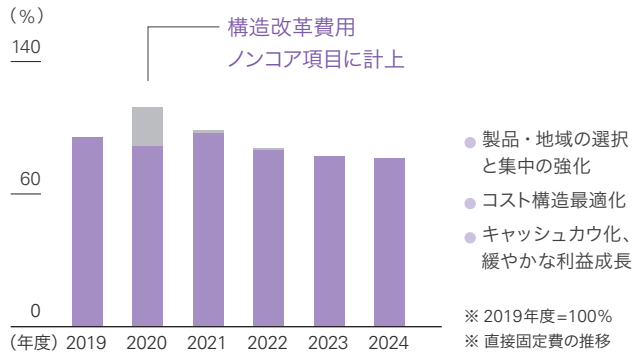
### 事業計画

- 製品・地域を選択と集中
- コスト構造の最適化
- 高ROICのキャッシュカウとして持続的な事業構造を確立

#### 売上収益構成



#### 固定費



### 成長戦略

ディスプレイ材料事業は、LCDパネルの性能を左右する配向膜、絶縁膜が主力で、高いマーケットシェアを確保しています。特に、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が、世に出回っている4K・8KテレビでJSRグループ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。

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ています。また、北京、合肥、重慶、福州、深圳、広州、武漢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、上海に技術センターを設置し、技術サポート力を強化しています。2022年には、さらなる技術サポート力の強化のため、上海技術センターは上海市内の別地区に移転し、機能を拡張します。成長市場である中国での販売促進のために設立した合弁製造会社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。着色レジスト等のコモディティ製品は、事業構造改革の一環として韓国および

台湾での事業の大幅縮小を2020年9月に発表しました。2021年度は事業構造改革の過渡期にあたりますが、2022年度以降、コスト削減の効果が発現される見込みです。また、低温ソリューションパッケージ、OLED材料、IoT材料など成長領域での取り組みも進めます。ディスプレイ材料事業では、製品ポートフォリオおよび注力市場の取捨選択に加え、コスト最適化によりキャッシュの長期安定化だけでなく、緩やかではありますが利益成長も視野に入れていきます。

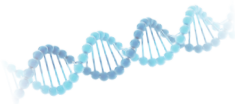


上海技術センター実験室



2022年稼働予定のセンター外観

## ライフサイエンス事業



### 社会課題への貢献

バイオ医薬品の創薬から製造までの一貫した材料提供や開発支援サービス提供を行っています。製薬企業やバイオテック、アカデミアなどに対して、バイオ医薬品の効果や開発成功確率の向上、さらには開発期間の短縮に貢献するサービスや製品の提供が可能な体制になっており、先進的な医療の早期実用化に貢献しています。

### 2020年度の業績

ライフサイエンス事業は、米国の統括会社が当該事業全体の戦略を主導し、自社材料のほか、バイオ医薬品の創薬支援、製造プロセス開発および製造受託事業を中心に売上収益拡大に努めました。グループ会社のCrown Bioscience International (Crown Bio)が手掛けるCRO事業が好調に推移しました。また、グループ会社のSelexis SA (Selexis)、KBI Biopharma, Inc. (KBI)が展開するCDMO事業はSelexisが堅調に売上収益を伸ばす一方でKBIは新型コロナウイルスの影響によるサプライチェーンの停滞および前期に発生した一時的な要因により増収ながらも減益となりました。診断薬材料やバイオプロセス材料の売上収益も増加しました。また、当期100%子会社となりました株式会社医学生物学研

究所 (MBL)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551億97百万円(前期比9.3%増)、コア営業利益35億10百万円(同11.0%減)となりました。

ライフサイエンス事業は、KBI、SelexisによるCDMO事業、及びCrown BioによるCRO事業の新規受託拡大により、売上収益および利益率のさらなる向上を図っていきます。KBIは2020年度に投資を決定した米国ノースカロライナおよびスイスジュネーブでの能力増強を活かして売上収益の向上に努めます。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、MBLの完全子会社化による診断薬事業の強化、また、JKiC (JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター)の研究活動なども合わせ、JSRグループ一体となって力強い事業拡大を進めていきます。

### 経営方針

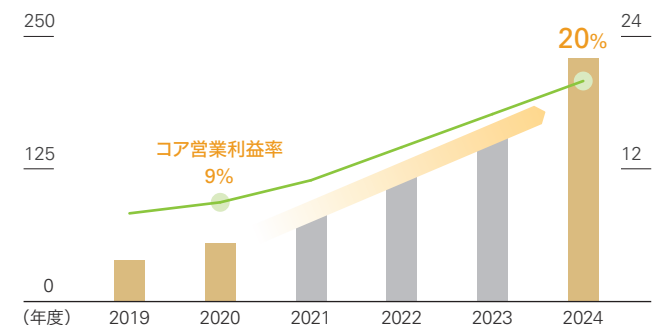
- ▶ 市場を上回る成長速度で売上収益1,000億円超、コア営業利益率20%以上を達成する。
- ▶ 各事業の戦略推進に加え、ライフサイエンスグループ全体の戦略的なシナジーを強化し目標を上回る成長を目指す。

### 経営方針で目指す姿

ライフサイエンス事業は、売上収益の約半分をCDMO事業が占め、残る約半分はCRO事業、2020年に100%子会社化したMBL、自社材料(診断・研究試薬材料、バイオプロセス材料)という構成です。2020年度のコア営業利益率は9.0%ですが、先行投資を売上収益拡大に確実につなげることでコア営業利益率の向上を図ります。また、ライフサイエンス事業はまだ立ち上げ時期に当たり、事業規模拡大やグループ間統合の更なる推進による収益性の向上余地が大いにあります。2024年度まで年率約20%の売上収益の成長が見込まれる中、コア営業利益率も改善します。2024年度には売上収益1,000億円超、コア営業利益で20%を目指します。また、技術開発などグループ全体のシナジー強化も進めます。

ライフサイエンス：事業計画

コア営業利益(億円)(%)



## ライフサイエンス事業

### 事業領域

#### 探索

新規物質(成分)の探索と創成、候補物質のスクリーニング

#### 非臨床試験

細胞や動物を用いた、候補物質の効果・品質安定性・安全性等を確認する試験

#### 臨床試験(治験)

人体への安全性・効果を確認する試験  
Phase1~Phase3

#### 承認発売

より早く、より安価に  
個別医療  
高齢化社会

#### CRO事業 医薬品の開発受託



CrownBio  
CONNECTING RESEARCH TO PATIENTS

- ・先進的スクリーニング・分析サービスの提供
- ・創薬成功率の向上
- ・医薬品開発の効率化、短期間・低コスト化

#### CDMO事業 バイオ医薬品の 開発・製造受託



精製材料  
Amsphere™A3

#### IVD 診断薬・検査薬



バイオ医薬品の創薬から製造までのプロセスを総合的にサポート  
有効性を事前に検証する診断薬技術の開発

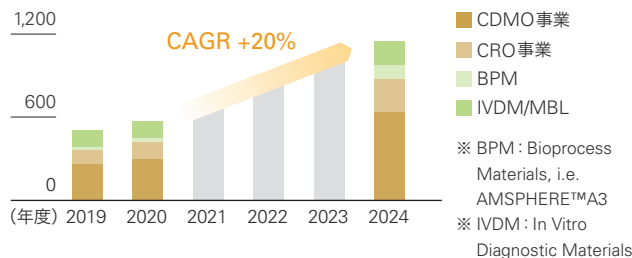
### 成長戦略

ライフサイエンス事業は、バイオ医薬品が承認発売されるまでには、大きく分けて“探索、非臨床試験、臨床試験”の3つのステージがあり、実際の医療に貢献するまでの各ステージにて、幅広く材料やサービスを提供し、より早く、安価に個人に最適な医療を届けることに貢献しています。具体的には、CRO、CDMOのサービス、IVD(In Vitro Diagnostics、体外診断薬)関連製品、自社材料を提供しています。ライフサイエンス事業は、自社技術とM&Aを組み合わせ、独自性のある技術を備えていることが特徴です。CDMO事業は受託プロジェクト数の増加が今後の成長を牽引します。JSRグループのCDMO事業は、多数の企業参入が相次ぐ中、独自のポジションを取っており、3つの特徴があります。まず、標準的な抗体に加え、二重特異性抗体のような発現困難な次世代バイオ医薬品の開発を強みとして、これらの分析や製造プロセス開発力を提供しています。次に、規模は小さいものの高付加価値な個別化、精密医療に関わる複雑な分子設計の医薬品開発にきめ細かく機動的な対応を行っています。また、高度な品質マネジメント力を活かした独自材料を手掛けており、CDMOの製造工程にも適用しています。CDMO事業では、スイスのジュネーブと米国のノースカロライナで新工場建設に着手しました。ジュネーブの新工場は、ヨーロッパでのCDMO事業の進出拠点です。ノースカロライナの新工場では、顧客との共同プロジェクトを進めます。CRO事業は、CDMO事業と同様に特徴

ある技術力が競争力の源泉です。生体内薬効試験サービスでは世界最大数のPDX\*モデルやがん免疫療法向けモデル等、幅広いモデルを取り揃えています。さらに、生体外薬効試験モデルや生体内・外試験後の解析サービスと合わせ、総合的な新薬候補探索サービスを提供し、その効率化に貢献しています。バイオプロセス材料は当社グループ独自の高付加価値材料で、採用されているプロジェクト数が増加しています。今後のプロジェクト数増加による受注数量増や、Phase3プロジェクトの商用化の可能性を含め利益成長が期待できます。IVD事業では、MBLの中国市場での事業拡大を加速し、そして抗体開発受託やコンパニオン診断薬開発受託サービス等を推進することで、安定的な利益を確保していきます。

\* PDX: Patient Derived Xenograft。免疫不全化したマウスにヒト由来のがん組織を移植したもの。従来の方よりも、よりヒトに近い環境で評価ができるため、抗がん剤のスクリーニングに有効。

売上収益(億円)



KBI新工場(米国)

## エラストマー事業



### 社会課題への貢献

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JSRグループのエラストマー事業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)の普及により低燃費、高耐久性といった技術ニーズに対応していきます。

### 2020年度の業績と今後の見通し

主要な需要業界である自動車タイヤの生産は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける中、欧州をはじめタイヤメーカーの工場で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り、通年で見ると前年を下回りましたが、下期から回復基調に転じています。

こうした状況の下、JSRグループが戦略製品と位置付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でも前期対比では同水準となりましたが、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重なり、売上収益は前期を下回りました。コア営業利益につきましては、売上収益の減少、売買スプレッドの低下により通期では営業損失となりました。

以上の結果、当期のエラストマー事業部門の売上収益は1,431億86百万円(前期比19.9%減)、コア営業利益は損失17億58百万円から損失114億20百万円に赤字が拡大しました。

エラストマー事業については、長期では拡大が見込まれる高機能タイヤ用SSBRの拡販を進めます。ハンガリーに設立した合弁会社JSR MOL Synthetic Rubber Ltd.でのSSBR商業生産を2020年度より開始し、日本、タイ、ハンガリーの3拠点から世界に供給できる体制を整えました。また電気自動車の普及に伴い2次電池用バインダーの拡販にも努めていきます。

### 会社分割と事業譲渡

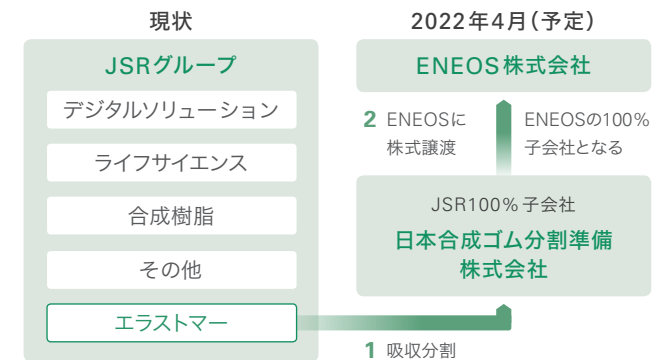
エラストマー事業は、2022年4月にJSR100%子会社である分割承継会社から吸収分割し、分割承継会社の株式をENEOS株式会社(ENEOS)に譲渡する予定です。

JSRグループは歴史的に、市場や顧客ニーズの変化に積極的に対応してきました。あらゆる戦略的選択肢を検討した結果、当社グループと祖業であるエラストマー事業の両方がより強く、より持続可能な未来を確立するためにリソースを得られる場所に移すという難しい決定をしました。

ENEOSは業界のリーダーであり、エラストマー事業の長期的な展望を適切にサポートするために必要な規模・ノウハウ・

経営資源を有しており、当社グループのエラストマー事業が持つ技術力や製造ノウハウを高く評価しています。また、ENEOSも戦略的見直しの中でビジネスモデルの一環として高機能材料の拡大を図っており、当社グループのエラストマー事業はENEOSの戦略に完全に合致しています。以上の点から、ENEOSには今後もエラストマー事業を成長させる環境があると考えています。

### エラストマー事業譲渡のプロセス



### 譲渡対象

#### JSR株式会社エラストマー事業

四日市工場の直接部門・間接部門の一部、千葉工場(デジタルソリューション事業を除く)、鹿島工場、本社の直接部門・間接部門の一部

#### エラストマー関連グループ企業

株式会社エラストミックスグループ、JSRトレーディング株式会社グループ、ジェイエスアールクレイトン エラストマー株式会社、日本プテイル株式会社、JSR Elastomer Korea Co., Ltd.、JSR Elastomer India Private Limited、JSR Elastomer America, Inc.、JSR Elastomer Europe GmbH、JSR MOL Synthetic Rubber Ltd.、JSR BST Elastomer Co., Ltd.、JSR (Shanghai) Co., Ltd.のエラストマー販売技術拠点

※1・2は同日に実施予定(2022年4月1日)

## 合成樹脂事業



### 社会課題への貢献

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。多様化する顧客のニーズに応え、静粛化に対する「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ます。

### 2020年度の業績と今後の見通し

合成樹脂事業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要低迷により販売数量は前期を下回り、売上収益も前期を下回りました。コア営業利益は販売数量の落ち込み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791億23百万円(前期比16.8%減)、コア営業利益44億30百万円(同29.0%減)となりました。

合成樹脂事業については、自動車業界の生産性改革や高品質化に対応する、きしみ音対策材HUSHLLOY®、無塗装高発色性材料VIVILLOY®およびめっき用材料PLATZON®

といった特色のある差別化製品を特に海外市場において拡販することにより事業拡大に努めていきます。

### モノマテリアル化

合成樹脂の主要な業界である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。

合成樹脂事業を通して自動車業界の変革に貢献していくために、モノマテリアルで環境負荷低減につながる材料を提供します。

たとえば、プラスチック部品のはめ合わせ箇所では、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。

この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、きしみ音対策として自動車内の静粛性を確保するためだけでなく、音対策の部材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。

また、高発色性材料VIVILLOY®は、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な発色で複雑な形状を再現できます。塗装工程の省略によりトータルコストダウンと、無塗装での単一樹脂を使用することによって樹脂のリサイクルが可能になり、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。

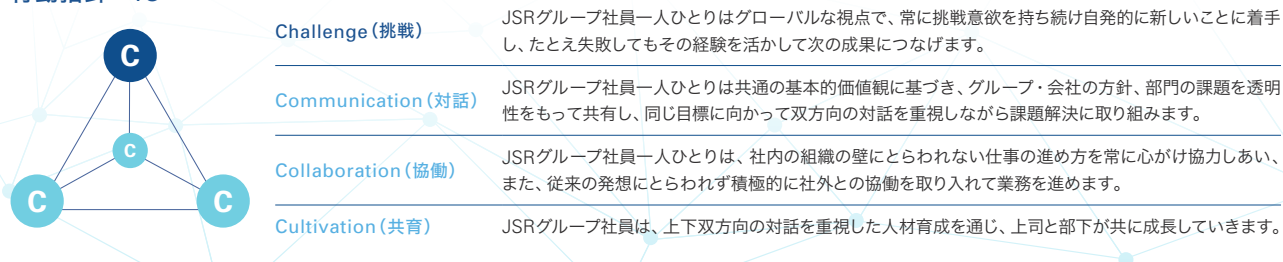


## 基本方針

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



## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

JSRグループの新たな経営方針の中で、従業員に関するJSRサステナビリティビジョンとして、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを尊重し、全ての従業員がその能力を最大限に発揮できることを目指す。従業員のニーズ変化に対応できるよう進化し、従業員のエンゲージメントを最大化する。」と示しました。

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

充実した各種制度と併せて、多様な働き方を活用して、一人ひとりが能力を発揮し、組織としての成果、競争力強化につながるようマネジメントしていく、そのような個性を大事にする風土づくりに取り組んでいます。

## ワークスタイルイノベーション(WSI)活動

JSRでは、会社も従業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、2017年よりワークスタイルイノベーション活動に注力しています。

会社は多様な従業員の活躍を促し、柔軟な働き方が可能となるよう労働環境・各種制度・ITインフラを整備し、従業員の自律性を尊重してエンゲージメントと生産性の向上に努め

ます。各部門は組織の「ありたい姿」を実現できる体制を整え、従業員は仕事と生活を両立(ワークライフマネジメントを実践)し健康的かつ活力をもって働きます。先端デジタル技術の力も活用しながら業務分析を行い仕事の進め方を抜本的に見直し、生産性を飛躍的に高めつつ多様な働き方を実現する取り組みを進めています。

## 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

従業員のエンゲージメントに影響する因子を解析し、人事制度、WSI、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン施策等に反映させるとともに、各部門や各グループ会社の個別の課題も発掘していきます。これらの取り組みから従業員エンゲージメントを最大化できる組織へと進化を図ることで、競争力の強化と企業価値の向上を目指していきます。

### 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原則が謳う人権・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     | 7. 環境問題の予防的アプローチ              |
| 2. 人権侵害への非加担      | 8. 環境に対する責任の<br>イニシアティブ       |
| 3. 結社の自由と団体交渉権の承認 | 9. 環境にやさしい技術の開発と普及            |
| 4. 強制労働の排除        | 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 |
| 5. 児童労働の実効的な廃止    |                               |
| 6. 雇用と職業の差別撤廃     |                               |

# 広がる人材と技術のネットワーク

## 研究開発方針と体制



JSRグループでは、デジタル変革(DX)を起点とする変動や脱炭素社会・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とその周辺分野における新規・応用研究などの「事業支援研究」と将来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、開発から製造、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との直接対話を重視するなど、研究開発活動と事業の一体化を推進するとともに、各国での技術サービスを充実させ、顧客の事業推進をグローバルかつタイムリーに支援できる体制を構築しています。

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います。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。また、自社研究だけでなく、外部からの知識や技術を取り入れて課題を克服し、画期的なイノベーションを生み出すため、国内外の大学や研究機関との共同研究などのオープンイノベーションを推進しています。学術連携を通じ、マテリアルを通じて長年ビジネスを展開してきた当社グループの知見を用いて、新たな領域でのビジネスやこれまでとは違う領域での先進研究を事業展開できる可能性を探っています。

また、当社グループはマテリアルズ・インフォマティクスを推進し、データドリブンな研究開発手法の実用化を進めてきました。これには新たなデータ基盤としてデジタル化や理論モデルの構築とAIや量子コンピュータなどの新手法が必要で、当社グループではその両面から開発を進めています。こうしたデータ基盤と新手法が実用化されると、これまでの研究室での実験がコンピュータ上で行えるようになり、大幅な研究開発の効率化につながると考えています。

## DX人材の育成と次世代基盤技術

新たな研究手法を将来の競争力につなげていきます。

### Enthought社との協業

—社内データサイエンティストの教育、データベース構築の取り組み—

**Q** デジタル化やDXについて、JSRはどのような位置付けで、取り組みを進めていますか。

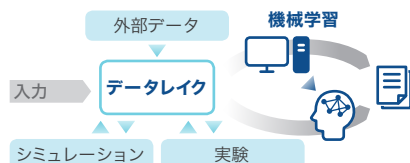
**A** 研究開発を起点に企業変革をもたらしたいとの考えの下、AIや量子コンピューティングなど革新性の高い技術の獲得に取り組んでいます。材料開発の中核的な技術要素として、実験や計算を通じたデータの収集およびその体系的な蓄積、これらの解析や可視化などがあります。JSRではこの一連の流れをデジタルによってシームレスにつなぐことで、新たな研究開発手法の土台とすることを目標としています。Enthought社はこうしたデジタルリゼーションを、当社のビジネスに落とし込むためのパートナーとして支援していただいています。

**Q** Enthought社とは、どのような会社ですか。

**A** Enthought社は企業のDXを支援する米国の会社です。彼らは、昨今のAI技術の発展を支えるPythonという最新のプログラミング言語やそれを駆使したサービス開発の専門家集団ですが、単に新しい技術やサービスを提供するだけでなく、顧客のビジネスプロセスを解析し、真に価値のある体験の提供を目指しています。実際の取り組みでは、JSRが派遣する研究員が自部門の課題を持ち込み、それを題材としてPythonプログラミングやアジャイル開発の基礎を学びます。その上で、デジタル技術適用により価値を見出せる箇所を見極め、部門全体を巻き込んだプロジェクトへと昇華させていきます。

**Q** デジタルリゼーションに対する社内の期待を感じることはありますか。

**A** どのような技術、サービスにも適用限界があります。たとえばAIに関し、Enthought社との協業を開始した2017年当時は、JSRにはまだそれが見えていませんでした。しかし、彼らとの協業をはじめ様々な機会を通じ、現在ではある程度それを見極められるようになりました。今後はこうした活動の裾野を広げつつ、材料開発の効率化や高精度化、および新しい価値追求に取り組んでいきます。



RDテクノロジー・デジタル変革センター  
マテリアルズ・インフォマティクス推進室  
滝本 嘉夫

### 大学共同利用機関法人情報・システム研究機構統計数理研究所(統数研)

—マテリアルズ・インフォマティクスなどデータ駆動型素材研究の基盤技術研究活動—

**Q** 統計数理研究所(統数研)の主な役割をお聞かせください。

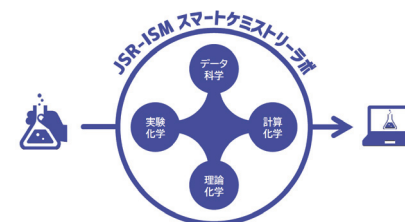
**A** 統数研は、統計数理を専門とする国内で唯一の研究機関です。統計数理研究所と設置したJSR-ISMスマートケミストリーラボでは、データ科学を用いた新しい材料開発手法の実現に向けてアルゴリズムの開発を行っています。従来はデータ科学が適用できなかった材料開発の課題を新しいアルゴリズムによって解決することを目指しています。

**Q** これまでのデータ活用と異なる点を教えてください。

**A** これまでのデータ活用では事後にデータの解析によって不良の原因を究明するなどの使い方が主でした。一方データ科学を有効に用いることで、解析の精度が向上するとともに実験結果をある程度予想できるようにもなります。それにより実験数を減らすことができ、時間と費用を大幅に減らすことが可能になります。

**Q** 新たな研究開発手法である、マテリアルズ・インフォマティクスを進めていくうえでこの取り組みの役割はなんでしょうか。

**A** 統数研の取り組みは、料理に例えるのであれば新しい調理器具を作っている段階と言えます。これまでではうまく処理ができなかったデータという厄介な食材が来て精度を高く処理することが可能になります。そしてこの処理の精度が高ければ研究開発という料理も美味しくなります。さらに、新しい道具の使い方を習得する必要もあり、JSRも定期的に統数研の人材育成プログラムに参加して研究者の育成も積極的に進めています。



RDテクノロジー・デジタル変革センター  
マテリアルズ・インフォマティクス推進室  
大西 裕也



## 分野を超えた共同研究

量子コンピュータやAIは新たな手法として研究開発含めJSRグループの様々な分野での活用を進めています。

### IBM Quantum Network

—量子コンピュータの共同利用を通じた実装化への取り組み—

**Q** IBM Quantum Networkとはどのような取り組みですか。

**A** IBM Quantum NetworkはIBM社が提供する量子コンピュータの活用を目指すメンバーが集う世界的なコミュニティです。JSRは其中でも慶應義塾大学に設置されたIBM Quantum Network Hub at Keio University (慶應Q Hub)に2018年から参画しています。ここでは複数のメンバー企業とともに共同で量子コンピュータを使った研究を行ったり、新しいアルゴリズムの開発を行っています。現在の量子コンピュータはまだ開発途上ですが、それでも従来のコンピュータにできないような計算が可能になっています。化学のエキスパートとして、どのような問題を量子コンピュータで解くべきかという問題提起ができるところに当社の強みが活かされています。

**Q** 量子コンピュータの今後の可能性について教えてください。

**A** 材料開発にシミュレーションを活用していますが、その活用範囲のさらなる広がりが期待できます。また、現在の機械学習で課題となっている消費電力の大きさも解決でき、より低コストに大規模な情報処理ができるようになって考えられています。これがJSRの研究開発フローの中で実験の代わりとして機能することを期待しています。これによって実際の実験より安価で早く結果を得ることができます。さらにこれまで、危険性などの理由で実験することが困難だった対象も検討を行うことができるようになります。

**Q** 量子コンピュータを扱う人材の育成は進めていますか。

**A** 量子技術や使用するプログラムはこれまでの考え方や手法とは、全く異なっています。そのため、量子技術の知識を備えた研究者の育成には時間がかかります。JSRでは将来の実用化に向けて若手の研究者を中心に新たな「量子ネイティブ」の育成を進めています。



IBM Quantum Network  
Hub at Keio University  
の外観



RDテクノロジー・デジタル変革センター  
マテリアルズ・インフォマティクス推進室  
大西 裕也

### IBM Research Frontiers Institute (RFI)

—AI分野における技術実装化のための共同研究—

**Q** RFIは何をする取り組みですか。

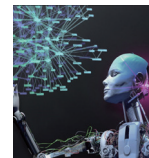
**A** IBM Research Frontiers Institute (RFI)はIBMを中心としたAIに関するオープンイノベーションです。研究のコンセプトは、「データを生み出す・集める」、「AI活用を念頭にコンピューティングを再定義する」、「ユーザーに新しいデータ体験を提供する」という3つの柱から成っています。我々はIBMのAIに対する知見を化学業界でのビジネスに組み込むことで、DXの実現を目指しています。

**Q** AIの実用化によってどのような変化が期待できますか。

**A** 一言でいうと、「AIと化学者の協調による経験的な材料開発手法からの脱却」だと思います。もちろん従来の材料開発も経験則だけでやってきたわけではありませんが、いわゆる暗黙知によるアイデアの着想や転換で、時に大きな成功を収めました。しかしこれは属人的であり、かついつ起こるかわかりません。AIに対する究極の期待は、これを機械的に提供することです。こうした未来を見据え、当面の目標として、材料開発者から良いアイデアを効率よく引き出すAIシステムの開発を目指しています。このようなシステムはJSR内で実用化されつつあり、実際に効果が見え始めています。

**Q** こうした新技術が実用化されると他社との差別化が困難になるのでしょうか。

**A** 良い革新技術は瞬間にビジネス環境を変えてしまうので、RFIのようなプロジェクトを通して先端技術を追求し続けることがまず必要と感じています。革新技術が実用化された際、最初の受益者になれると同時に、その領域をリードするポジションを確保しやすくなるからです。そのうえで、もう一つ重要なことは、人材の多様性です。デジタル人材が必要であることは言うまでもありませんが、変革はそれだけでは成し得ないと思います。多様なバックグラウンドを持つ人材を組織に配し、異分野と思われる領域とも積極的に交わり、そうした中から新しい技術やビジネスアイデアが生まれてくることを期待しています。



※ この画像は使用許諾を受けています。



RDテクノロジー・デジタル変革センター  
マテリアルズ・インフォマティクス推進室  
滝本 嘉夫

## 分野を超えた共同研究

様々な協業から新しい技術を社会に届けていきます。

### JSR・東京大学協創拠点CURIE

—化学分野と物理分野の境界を超えた産学包括連携—

**Q** この取り組みは何を目的としていますか。

**A** JSR・東京大学協創拠点CURIEは産学連携の一環として活動を開始しました。国内の物理分野の最先端である東京大学大学院理学系研究科物理学専攻（東大理物）と化学会社であるJSRの包括連携拠点です。JSRは学界と産業界の融合による新たな高機能材料を導出するため、東大理物は社会に深く浸透した様々な材料の機能への理解を深め普遍的真理と新たな学問領域を開拓する目的のために設置されました。また、JSRからは、優秀な学生の研究生活を支援するフェローシップも行っています。

**Q** 物理学分野との連携はどのような意味を持つのですか。

**A** 物理と化学は物質を扱うという点では共通ですが、違いとしては物質が何かの現象を起こした時に、その現象に着目するのが化学で、なぜ現象が起きたのかに着目するのが物理です。最先端の物理学研究を進める東大理物との連携を通して新たな材料開発を目指しています。

**Q** 今後はどのように展開していきますか。

**A** 今後は東大理物を起点として学界へのネットワーク拡大を期待しています。また、連携によって双方の最新の研究成果を社会にいち早く還元するという点では社会貢献としての側面もあると自負しています。今後も、こうした企業や分野の領域を超えた連携を通して新たな可能性を探究していきます。



JSR・東京大学協創拠点CURIE室長  
リッターポン イッティ

### JSR Bioscience and informatics R&D Center (JSR BiRD)

—ライフサイエンス分野におけるオープンイノベーション拠点—

**Q** このJSR BiRDとはどのような施設ですか。

**A** ライフサイエンス分野の研究施設で、細菌叢（マイクロバイーム）と呼ばれるヒトの体内に存在する微生物の分野を中心とした研究などを行っています。また、インフォマティクスの研究者も本施設を拠点として最先端シミュレーション・深層学習を深耕することで研究開発力の底上げを図っています。さらには、オープンイノベーション拠点としての役割も備えており、専用のスペースを確保しイノベーションを起こすための環境も整えています。

**Q** JSRのライフサイエンス事業にはどのような強みがありますか。

**A** JSRはこれまでエラストマー事業やデジタルソリューション事業などで磨いてきた高分子を合成する高い技術を有しています。私自身製薬業界から当社に加わりましたが、技術力の高さには驚かされました。たとえば、粒子径を揃える技術です。この技術を使った体外診断薬や抗体医薬の精製用材料はすでに製品化され多くの顧客採用を得ています。当社の高い高分子技術を活用することにより、たとえば薬の表面に施すコーティングをより均一にすることで、薬の有効性を高めることを期待できる可能性もあります。また、マイクロバイームという領域は新しいモダリティとして注目されていますが、難易度が高く参入を躊躇する製薬企業も少なくありません。上述のような優れた技術と新たなモダリティへの研究などにより、多様な観点からアンメットメディカルニーズ<sup>※</sup>を含む様々な課題に取り組んでいきたいと考えています。

※ アンメットメディカルニーズ：治療法が見つからない疾患に対する医療ニーズ

**Q** オープンイノベーションの意義はなんですか。

**A** ライフサイエンス事業では多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍していることに加え、JSR BiRDでは社内外の一流の研究者が一堂に会して日々の研究に打ち込みます。この多様性によりイノベーションが起こりやすくなりますし、製薬企業ではないJSRのような化学会社を中心としたオープンイノベーションだからこそ可能になる価値の提供を目指していきます。



JSR BiRDの外観



JSR Bioscience and informatics  
R&D Center (JSR BiRD) センター長  
橋本 秀雄

詳細説明とデータはサステナビリティレポート2021をご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/>

## 基本的な考え方

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～

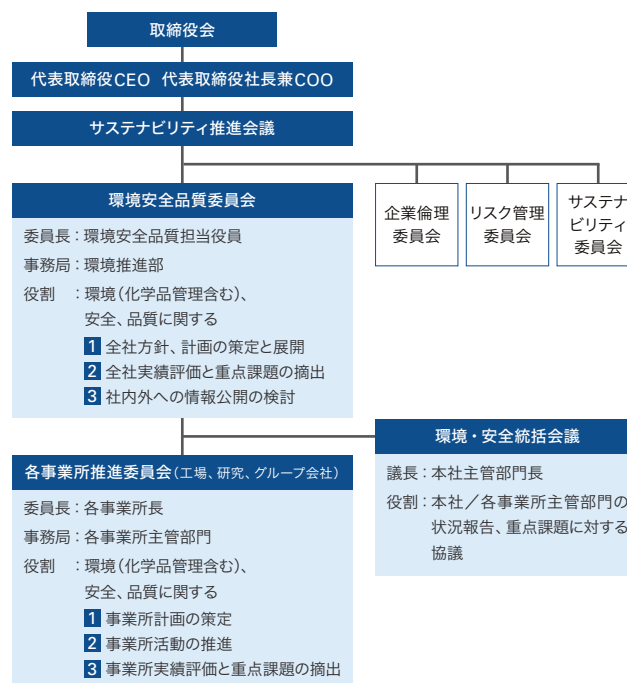
JSRグループでは、事業活動に伴うエネルギー・資源などの使用量（インプット）と製品生産量・環境への排出量、廃棄物量など（アウトプット）を定量的に把握し、精査することにより、総合的・効率的に環境負荷の低減に努めています。



## 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、環境安全品質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



## 各種取り組み

JSRグループは以下の取り組みを行っています。

	取り組み
気候変動緩和	気候変動問題を当社の重要課題の一つと捉え、GHG <sup>*1</sup> 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 <sup>*2</sup> 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、2020年10月に賛同しました。 また、2021年3月発表の経営方針では2050年GHG排出「実質ネットゼロ」を目指し今後も積極的に挑戦していくことを表明しました。企業活動による機会・リスクを深く理解し行動し、取り組みの積極的な開示に努めます。
水資源の保全	水資源は飲料水以外に、製造工程における原料および冷却水等に使用されています。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、適切な浄化処理を施し河川などに排出しています。
廃棄物削減	廃棄物の3R (Reduce、Reuse、Recycle)等を中心に環境負荷低減に取り組んでいます。また、原料を調達し製品をつくる段階からライフサイクルを通して資源を効率的に使用するサーキュラーエコノミーを推進し、事業活動を通じて顧客や関連するSDGsにも貢献していきます。
化学品管理	世界各国で化学物質規制が強化されていますが、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についても、事業内容に応じて現地法人との協働体制で円滑な対応をしています。

\*1 GHG: greenhouse gas (温室効果ガス)

\*2 TCFD: 金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースのこと。2017年6月、気候変動リスクが金融機関や企業、政府などに及ぼす影響を、財務報告において開示することを求める提言を公表した。

# コーポレート・ガバナンス



コーポレートガバナンスの基本方針と運用につきましては、下記もご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/company/governance.html>

## 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。JSR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。

## ガバナンスハイライト

### 社外の力を活用したガバナンス体制

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。

また、JSRグループが成長領域と見込む分野の社外取締役を配置しています。

社外取締役  
比率 | **44%**

社外監査役  
比率 | **66%**

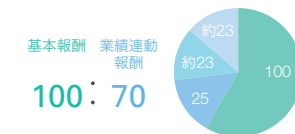
## 役員報酬の業績連動

当社の役員報酬は、固定報酬としての基本報酬、単年度の全社業績達成度等に連動する年次賞与、事後交付による業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）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による報酬から構成されています。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）は以下の通りとなります。

CEO



社長

専務執行役員/  
常務執行役員/上席執行役員兼務

■ 基本報酬  
■ 年次賞与  
■ パフォーマンス・シェア・ユニット  
■ 譲渡制限付株式

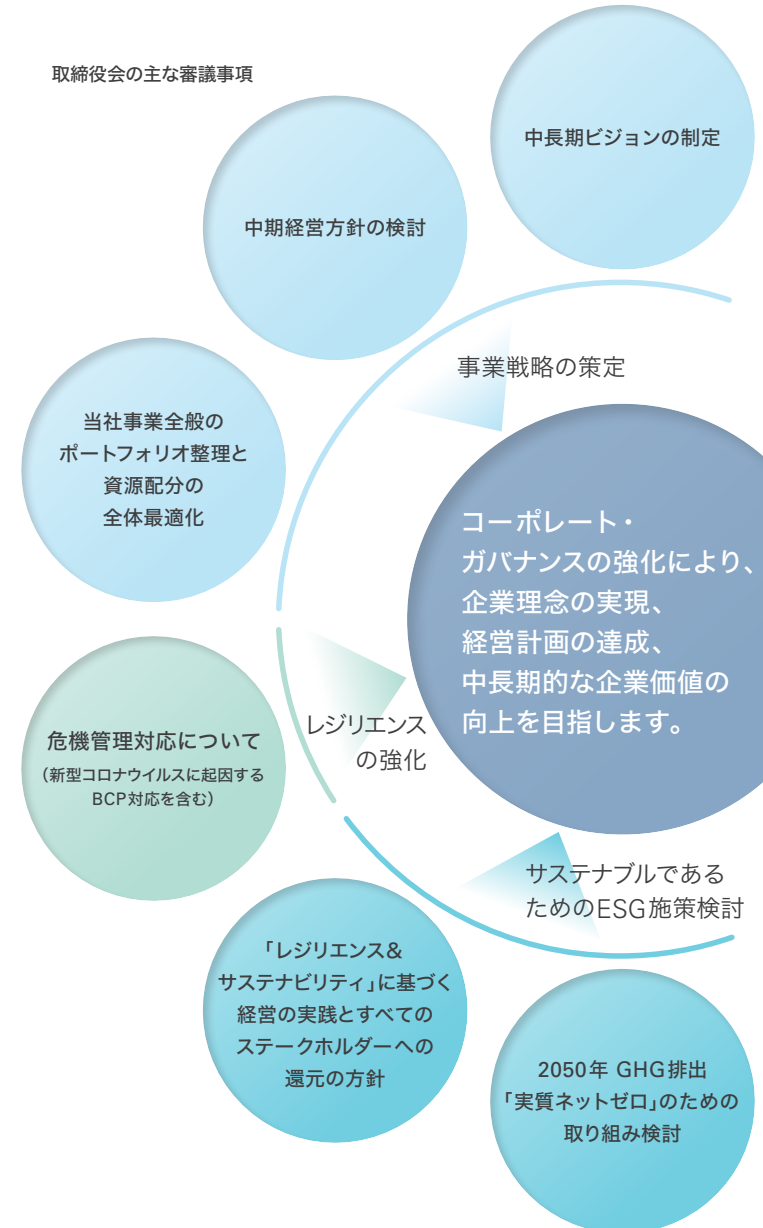
### 多彩なスキルセットを持つ取締役会メンバー

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JSR初の外国籍CEO（最高経営責任者）を、2020年6月には社内から初の女性取締役を選任しました。2021年度には外国籍社外取締役が選任され、取締役会のさらなる多様性の拡充を進めています。

女性取締役 | **1名**

外国人取締役 | **2名**

取締役会の主な審議事項



## ガバナンス

### 1. 取締役会

取締役会は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。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。

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きます。

### 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。経営会議は、CEO、社長、役付執行役員および議長が指名する執行役員または部長をもって構成し、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。

### 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基本方針や事業戦略の変更について、前広な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。

### 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され原則毎月1回報告、協議、決議を行っています。

### 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。

#### (2) 内部監査

JSRではJSR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、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、その結果を取締役、関連部門、監査役等に報告をしています。

#### (3) 会計監査

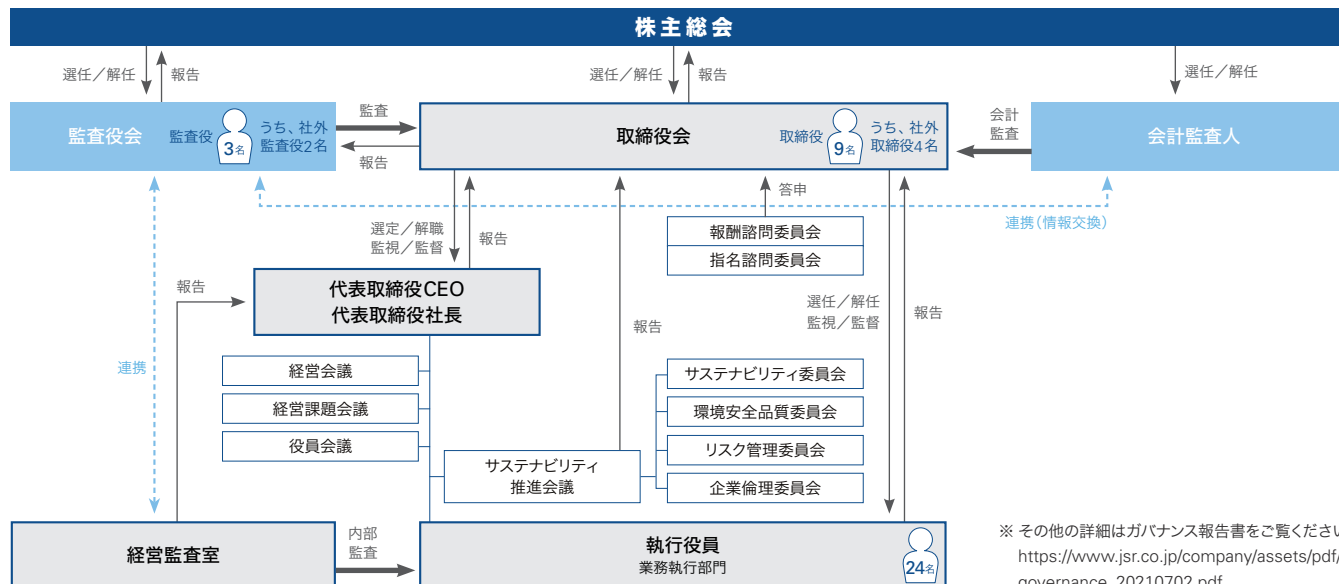
監査役は会計監査人と緊密な連携を保ち、会計監査人の監査計画の聴取や監査結果の報告を受けるだけでなく、期中においても必要な情報交換、意見交換を行っています。

### 7. サステナビリティ推進会議

JSR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、すべてのステークホルダーに貢献する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下には、「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ています。

コーポレート・ガバナンス体制図

(2021年6月17日現在)



※ その他の詳細はガバナンス報告書をご覧ください。  
[https://www.jsr.co.jp/company/assets/pdf/governance\\_20210702.pdf](https://www.jsr.co.jp/company/assets/pdf/governance_20210702.pdf)

## 取締役会の実効性評価の結果概要について

JSRの取締役会では、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。2020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。

## 2020年度取締役会実効性評価の概要 およびその評価結果の概要

### 評価プロセス

JSRの取締役9名全員（うち2020年度時点の独立社外取締役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複数回の議論を経て、分析・評価を実施しました。なお、2020年度は評価の客観性向上のため、代表取締役CEOおよび代表取締役社長兼COOへのインタビューの実施、アンケート結果に対する分析・評価、取締役会に対する報告等において専門的な知見を持つ第三者を起用しました。

### 結論

「当社取締役会は、有効に機能している」と結論づけました。

### 評価理由

・当社の取締役会は、社内外の取締役と監査役が、国籍、性別等の多様性や専門性の観点からも適切に配置され、メンバー

それぞれが自身の経験、知見を活かしながら、中長期の企業価値の向上に向けた議論と執行の監督および後押しを担う会議体として機能していること。

- ・取締役会の運営にあたり、重要な経営課題、リスク等に関する議題が適切に付議され、また、社外メンバーへ事前に十分な情報提供が行われることで、取締役会において自由かつ活発な議論が行われていること。
- ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会は適切なメンバー構成の下、十分な議論を行い、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。
- ・取締役会として投資家・株主とのコミュニケーションを重要な取締役会の役割・責務と位置付け、取り組み状況について取締役会として四半期ごとに議論を行うとともに、メンバーが株主・投資家との直接の対話を行うことで、資本市場から期待される視点を当社の運営、職務執行に反映させ、企業価値を最大化する努力を行っていること。

### 改善を要する点に関する指摘

- ① 当社グループにおけるデジタル変革のさらなる推進に関連して、デジタル・IT領域における新しいビジネスモデルに精通した専門人材の強化が必要であり、今後その分野での経営経験のある社外取締役を登用することが望ましい。また、社外取締役の人数の増加、割合の上昇を含めた取締役会の構成については引き続き議論していくことが望ましい。

- ② 取締役会における議論をさらに深めるために、社外取締役に対して当社グループの各事業についての研修・教育・情報提供の機会を増やすなど、支援体制の強化が必要。
- ③ 報酬諮問委員会において、グローバルな視点も踏まえた報酬制度の継続的見直しをしていくことが望ましい。
- ④ サステナビリティ経営の重要性は強く認識されているが、サステナビリティ経営を後押しするためにどのような取り組みを進めていくべきか、取締役会でさらに議論を深めていくことが必要である。

### 今後の取り組み

取締役会実効性評価を行う中で改めて確認した重要な経営課題である①事業環境の変化に対応できる強靱（レジリエント）な事業構造、経営体制の強化、②半導体事業及びライフサイエンス事業という中核事業の成長戦略の実現、③エラストマー事業の構造改革の遂行、④カーボンニュートラル等の事業の持続的な成長に向けた課題への取り組み、⑤デジタルトランスフォーメーションを含むイノベーションへの投資の継続の進捗状況およびそれらに影響を与える外部環境の変化（環境問題や米中関係などの地政学リスク等）について、取締役会において議論を行いました。執行状況をモニタリングしていくとともに、取締役会に求められる役割、資質等の変化を認識し、取締役会の構成、議論の内容等について継続的に見直しを行っていきます。

## 報酬の基本方針

JSR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を育成、採用を図り、株主の皆さまと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。

## 報酬ガバナンス

### (1) 報酬等の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の決定方針や報酬制度、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。

### (2) 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、名誉会長、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

### (3) 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。

## JSRの報酬制度

### (1) 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、単年度の全社業績達成度等に連動する年次賞与、中長期的な全社業績達成度に連動する中期業績連動賞与および株主

【改定後】2021年6月17日以降

	報酬の種類	支給または付与等の時期	総会承認の概要
固定報酬	基本報酬	月次支給	取締役：上限額を月額60万円（内社外取締役10万円） （2019年6月18日開催第74回定時株主総会） 監査役：上限額を月額10万円（2005年6月17日開催第60回定時株主総会）
	年次賞与	毎年一定の時期に支給	上限額を年額432百万円 （2019年6月18日開催第74回定時株主総会）
業績連動報酬	パフォーマンス・シェア・ユニット	原則として、2021年度にユニットを付与し、業績評価期間終了後に株式および金銭を一括して交付および支給	・金銭報酬債権および金銭の総額の上限：対象期間につき80万株×交付時株価 ・交付上限株式数の上限：対象期間につき40万株 （2021年6月17日開催第76回定時株主総会）
	譲渡制限付株式付与による報酬	毎年一定の時期に支給	・年額400百万円以内かつ株式総数40万株以内 ・譲渡制限解除は3～30年間までの間で取締役会が予め定める期間、かつ、譲渡制限期間中、取締役会が定める正当な理由による退任等が生じた場合。 （2021年6月17日開催第76回定時株主総会）

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(非金銭報酬)から構成されていましたが、2021年度より中期業績連動賞与を廃止し、事後交付による業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)を導入します。なお、中期業績連動賞与に関しては、すでに業績測定期間が開始しているものを除き、今後、当該報酬の額の定めに基づく金銭の支給は行わないこととします。また、譲渡制限付株式については、譲渡制限解除の期間および上限金額・上限株数の改定を行っています。なお、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。

### 改定の理由

- ・ 当社の取締役に対して、2024年度を最終年度とした中期経営計画および事業構造改革の着実な遂行と持続的な企業価値の向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため。
- ・ 当社の取締役が、より長期の目線で持続的成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を創造することについて、一層の意識を高めるため。
- ・ 真のグローバル企業を目指す中で、国籍を問わず優秀な経営人材を確保するための適切な報酬額水準、報酬構成とするため。

### (2) 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。

### (3) 取締役(社外取締役を除く)報酬の構成要素割合

取締役(社外取締役を除く)報酬の構成要素割合については、経営責任の重い役位上位者に対し、業績結果の反映割合を高める方針に基づき、役位上位者の業績連動部分の割合を高める一方で業績目標の達成に係る潜在リスク等を考慮し、役位ごとの報酬水準を決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

区分	取締役		監査役	
	支給人員 (名)	支給額 (百万円/年)	支給人員 (名)	支給額 (百万円/年)
基本報酬	9	289	4	50
(うち社外役員)	(3)	(43)	(2)	(22)
当事業年度に係る 年次賞与	6	182	-	-
(うち社外役員)	(-)	(-)	(-)	(-)
中期業績連動賞与	6	0	-	-
(うち社外役員)	(-)	(-)	(-)	(-)
譲渡制限付 株式報酬	6	124	-	-
(うち社外役員)	(-)	(-)	(-)	(-)

(上記記載の人員数および報酬等の額には、当事業年度中に退任した監査役1名を含んでいます。)

(上記の表に使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。)

(記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。)

(上記記載の譲渡制限付株式報酬の支給額は、2019年7月8日開催の取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値1,706円/株および2020年7月13日開催の取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値2,110円/株で計算しています。)



## JSR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)

JSR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4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6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。

2020年度についても、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、年間経営活動に対する評価を行いました。また、今後の経営層の後継者計画や取締役会の構成および選任等に関する検討を行いました。

### 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き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。そのうえで、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。

### 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、JSR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

JSRは、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR業務は財務部門および広報部門を担当する執行役員が所管し、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レスポンス・ケアを含むサステナビリティ推進関連情報、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）。

## 社外取締役メッセージ



松田 譲

決算発表の取締役会決議に際して、説明がまず期中の株価の動きや市場コンセンサスとの差から始まるのは、他社に比べて極めて特徴的であり、投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュ

ニケーションを重視するJSRの基本的姿勢の表れだと思います。この新型コロナウイルス感染拡大下で人々の価値観や、社会構造が大きく変化する中で、当社は現在、事業構造改革の大きな転換期にあります。事業環境の変化に合わせて当社の中核事業と位置付ける半導体材料事業およびライフサイエンス事業の将来の目指すべき姿や成長戦略についてしっかりと議論し、各ステークホルダーに説明責任を果たすことが一番重要であると考えています。



菅田 史朗

JSRの取締役会はメンバーに外国人、女性、投資家からも選任するなど、多様性が高いことが特徴です。また新型コロナウイルス感染拡大下にあっても十分な感染防止策を施し、取締役会をできるだけリアルでも開催して、活発で実質的な討議を行っています。

報酬諮問委員会や指名諮問委員会でも、社内役員からの提案や外部からの情報をベースに率直な意見交換を行い、社外役員の意見を十分反映して取りまとめ、取締役会に答申しています。このようなガバナンス体制の下、現在創業以来の大幅な構造改革を進めています。社会に一層貢献する企業として成長するため、今後どのように経営資源を追加、改変して、注力する事業の深化と拡大を加速するかが最大の課題です。



関 忠行

JSRの取締役会は今年度で社外取締役比率44%、女性取締役比率11%（監査役を含む女性役員比率25%）、外国籍取締役比率22%と多様な構成となり、また社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会、報酬諮問委員会が設置されており、ガバナンス面では充実しました。一方で、ガバナンスがいかに充実しても、

企業価値において結果が出なければ意味がありません。今年度から始まる経営方針で公表する定量・定性計画の確実な達成がなされて初めて、当社が具備したガバナンスの効果も発揮されたいと思えます。市場は会社の形式的なガバナンス面の充足度よりも、経営の結果である利益や時価総額の持続的な成長を期待し、モニターしていることを肝に銘じ、社外取締役として当社のガバナンスの強みを梃にして経営方針の進捗をしっかりと監督していきたいと考えています。

## 取締役および監査役（2021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 専務執行役員  
**川崎 弘一**  
人材開発、  
ダイバーシティ推進 担当



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**  
サステナビリティ推進 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**



社外取締役  
**デイビッド ロバート  
ヘイル**



常勤監査役  
**岩瀬 知明**



社外監査役  
**加藤 久子**



社外監査役  
**甲斐 順子**

## 執行役員（2021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 担当、日本合成ゴム分割準備(株)取締役社長  
兼 日本ブチル(株)取締役社長

常務執行役員  
**井上 勝也**  
構造改革推進 担当  
構造改革推進部長

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、エッジコンピューティング 担当  
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、コンプライアンス、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 (株)イーテック 取締役社長

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 日密科億橡膠(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 兼 四日市工場事務部長

上席執行役員  
**高橋 成治**  
生産・技術、原料機材調達、生産物流 担当

上席執行役員  
**原 弘一**  
経営企画(グループ企業統括含む) 担当 経営企画部長

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、四日市工場 副担当 四日市副工場長 兼  
デジタルソリューション事業DX企画推進部長

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  
**高橋 純一**  
品質保証、環境安全 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 担当  
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**  
法務 副担当、コンプライアンス 副担当  
コンプライアンス部長

執行役員  
**木村 徹**  
研究開発 (CTO)、事業創出 担当  
RDテクノロジー・デジタル変革センター長  
兼 JSR Active Innovation Fund 合同会社職務執行者

執行役員  
**吉本 豊**  
社長室 担当、事業創出 副担当 社長室長

執行役員  
**徳久 博昭**  
研究開発 副担当 (副CTO)  
研究開発部長 兼 四日市研究センター長

執行役員  
**ハッシュ バクバズ**  
デジタルトランスフォーメーション 担当 (CDO)  
グローバルDX推進部長

執行役員  
**江本 賢一**  
経理 副担当、財務 副担当、広報 副担当 財務部長 兼 経理部長

※ 取締役兼務者を除く

# 労働安全衛生・保安防災



詳細説明とデータはサステナビリティレポート2021をご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/>

## 基本的な考え方

JSRグループで働くすべての就業者（従業員、協力会社員）が安全に働き、幸せだと感じる会社を目指すとともに、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を行い続けます。「安全は製造業で働く全ての人にとって最も大切な価値であり、事業活動の大前提である」という考えの下、JSRでは、『安全衛生基本理念』、および『保安管理の基本方針』を定め無事故・無災害を目指します。

### ○ 安全衛生基本理念

「安全」は、我々にとって、何よりも優先すべき大切な価値であり、すべての活動の基盤です。日々の仕事を終え、無事に帰るといふ、当たり前の幸せのために、安全、安心な職場作りと心身の健康作りに努めます。

### ○ 安全衛生基本理念の行動指針

1. どのような状況下でも、常に安全を意識して行動する。
2. 決められたルールを遵守し、安全行動を率先する。
3. 顕在または潜在するリスクの把握と低減に努め、安全を確保する。
4. 働きやすい職場環境作り、心身の健康増進に努める。
5. コミュニケーションと創意工夫で全員参画の活動を目指す。

### ○ 保安管理の基本方針

- ① 高い安全行動  
安全衛生基本理念が浸透、行動指針が自分ごととして定着し、主体的安全活動により保安力が向上している。
- ② 人財・組織力の強化  
組織運営に必要な教育訓練プログラムの確立、実行により、高い個人スキルと組織能力、健全な組織風土を維持している。
- ③ 最適なリスク管理と保安対策  
リスク重要度に応じた保安対策が、新技術を活用して効率的・効果的に実行されている。

## 社長メッセージ



代表取締役社長兼COO 川橋 信夫

化学製造会社として、何よりも大切な不動の考え方が工場の安全・安定操業です。

これをなくして会社は成り立たず、存続していくことができません。安全は事業継続の基盤であり、会社が成長していくための投資です。安全を経営の重要課題として取り組み、地域社会への安心の提供、JSRグループの従業員および協力会社員の皆さまが働いて幸せだという会社に育てること、継続させていくことが私の責任です。

JSRがサステナブルで社会から信頼される会社であり続けることを目指します。

## 安全担当役員メッセージ



安全担当役員 高橋 純一

JSRグループは昨年、CSR活動をサステナビリティ推進活動として一新し、すべてのステークホルダーに貢献するべく組織体制の見直しを行いました。環境安全品質担当役員として重点指向で労働安全衛生・保安管理についてレベルアップの取り組みを続けています。

経営トップとして安全基盤の整備、安全文化の醸成を指揮し、組織の安全を支える保安力の向上に努めさせ、安全に強い人づくりに取り組んでいきます。

たとえば事業所の安全監査に参加し、安全の取り組みや指標について報告を直接聞き、課題について一緒に考え、解決することで。昨年の監査後には筑波研究所に安全専門部署を設置しました。また、折に触れ安全が事業の基盤であることについてメッセージを発信し続けることも重要と考えています。

コロナ禍の中、従業員の業務形態も変化してきました。その中で変わらないことは現場の安全確保です。人と人の接触が少なくなる中、効率的かつ効果的な安全・保安活動に変化していく必要があり、そのために必要な設備強化の資源は継続的に確保し当社グループすべての無事故・無災害を目指します。

リスクアセスメント活動、保安認定更新、事業所安全監査、安全衛生フォーラム、安全理念方針の教育、スマート保安、設備強化、工事安全など多岐にわたり事故・災害ゼロに向けた活動を続けています。

これらの取り組みを続け、当社グループの従業員のみならず、協力会社員の皆さまにも安全な職場を提供し、地域社会、顧客、株主などすべてのステークホルダーの皆さまの価値創造に向けて、安全に強い化学製造会社を目指してまいります。

# コンプライアンス



詳細説明とデータはサステナビリティレポート2021をご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/>

## 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。

## 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。当社グループは、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、当社グループは、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。

※ 企業理念体系：企業理念、経営方針、行動指針を企業理念体系としています。

## 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やり方で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・掲示するなど、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。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も設けており、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。

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。

#### 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。

内部通報があった場合の流れ



## 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。

## 贈収賄防止、不正競争防止への取り組み

JSRグループでは、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)、英国の贈収賄防止法(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、「贈収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。

## 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。

### 〈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。

# リスクマネジメント

詳細説明とデータはサステナビリティレポート2021をご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/>

## 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とどめることを経営の重要課題と位置付け、「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。

## リスクマネジメント体制

JSRグループではリスクを、事業の戦略に関するリスクと事業のオペレーションに伴うリスクの2つに大別して管理しています。

事業の戦略に関するリスクは、取締役会、経営会議、経営課題会議などの重要な会議における審議・決議によりリスクマネジメントを行っています。

事業のオペレーションに伴うリスクは、「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。

また、リスクマネジメントシステムは、内部統制システムに組み込まれており、内部統制システムの執行状況は取締役会に報告されています。当社は経営監査室を設置し、会社法および金融商品取引法で要求されるJSRグループ全体の内部統制の整備・運用状況を継続的に確認・評価し、現存する業務上のリスクが許容レベル以下に保たれるように図っ

ています。また、当社グループ全体の内部統制水準を維持・強化するとともに、業務の適正かつ効率的な遂行を確保するために内部監査を実施しています。

## リスク管理委員会

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とどめることを経営の重要課題と位置付け、「リスク管理規程」を定め、経営企画担当執行役員を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。

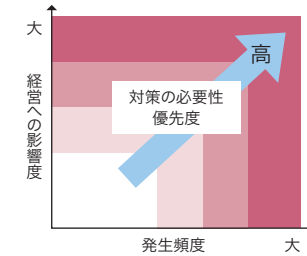
リスク管理委員会では顕在化した危機および潜在的な危機に応じた対応方針・対応計画の継続的改善を推進しています。

## 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」と位置付け、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



※ リスクの内容につきましては、「財務セクション」のP.57にある「事業等のリスク」をご参照ください。

## 危機管理

JSRは、平時および有事におけるBCM/BCP<sup>※</sup>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。

※ 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。

# サプライチェーンマネジメント



詳細説明とデータはサステナビリティレポート2021をご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/>

## 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もに進めていきます。

## お取引先様との関わり

### 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。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、企業活動にも大きな影響が出始めていることを受け、2018年12月、新たに「JSRグループCSR調達方針」を以下のように制定しました。

### CSR調達方針の主な項目

- ・ 公正な企業活動に関するお願い  
 企業は、製品・サービスを生み出す過程で、公正・透明・自由な競争による事業活動が求められます。
- ・ 人権・労働に関するお願い  
 企業は、各国の法令や国際的な基準に従い、基本的人権を尊重し、自社の活動が直接的、間接的に人権侵害を惹き起こさないよう、配慮する必要があります。

- ・ 環境保全に関するお願い  
 企業は、製品・サービスを生み出す過程において、環境保全に関する各国の法令や基準を遵守し、マネジメントシステムを構築して、環境に影響を与える因子を特定・管理し、環境保全に努める責任があります。
- ・ 安全衛生に関するお願い  
 企業は、労働安全衛生に関する各国の法令や基準を遵守し、労働災害の予防、従業員の安全と健康増進、快適な職場環境の形成に取り組むための管理体制や仕組みの構築が必要です。
- ・ 情報セキュリティに関するお願い  
 企業は、事業活動を通じて得た情報を適正に管理・保護し、コンピューター・ネットワーク上の脅威に対する防御策を講じるとともに、顧客や第三者の秘密情報が漏洩しないよう管理する必要があります。

### お取引先様の評価

当社では、新規取引の候補先については、財務状況や品質管理レベルなど一定の基準に基づく評価を実施するとともに、取引開始前に実地監査による安全・環境・品質に関する事前確認を行います。継続した取引関係のあるお取引先様につきましても、同様の基準で定期的に当社の求める評価基準をクリアしているかの確認を実施しています。特に供給性、希少性など有事の調達難易度が高い重要原料に関しては、定期的なサプライヤー監査を行い、供給継続性に関わる事項の実地確認や品質安定化に向けた提案や指導を行うことで、当社顧客への安定供給性の確保に努めています。

### 紛争鉱物に対する取り組み

紛争鉱物に関しては、直接的および間接的な使用も一切認めないという方針の下、お取引先様のご協力をいただきながら紛争鉱物の不使用を確認する取り組みを継続しています。2015年度に、紛争鉱物の使用有無に関する調査を実施し、すべての調査対象のサプライヤーで紛争鉱物の不使用を確認しました。以降も、新規原料や新規サプライヤー採用時には調査を行い、継続して紛争鉱物の不使用を担保する体制を維持しています。

### 調達担当者の教育と研修

CSR調達の推進、紛争鉱物への取り組みなど、購買部門担当者の教育と研修は、健全なサプライチェーンマネジメントの実践を担保するための重要な課題であると認識しています。担当者のさらなる知識の習得を促すため、日本能率協会が認定するCPP資格(Certified Procurement Professional、購買・調達分野における専門的な知識を身につけていることを証明する資格)の取得の奨励・支援も行っています。

### CSR調達に関するイニシアティブへの参画

当社は、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのサプライチェーン分科会に参画しています。ステークホルダーとの意見交換などを通じて得られた知見を、「JSRグループCSR調達方針」の制定やお取引先様の調査に使用するアンケート項目への反映などに活用し、自社のCSR調達活動の深化に役立てています。



# 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。

JSRグループは2013年度より継続してグローバル・コンパクト100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(2021年6月24日現在)

### FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

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。

### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



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。

### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



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。

### FTSE4Good



FTSE4Good

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

### MSCI ESG Leaders Indexes



ESG(環境、社会、ガバナンス)の優れた企業として、「MSCI ESG Leaders Indexes」に選定されています。

### SOMPOサステナビリティ・インデックス



Sompo Sustainability Index

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。

※ 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。



# 会社概要 (2021年3月31日現在)

## JSR株式会社

設立	従業員数
1957年12月10日	9,278名(連結)
資本金	決算日
23,370百万円	毎年3月31日

## 株式情報

上場市場	株主数
東京証券取引所	12,752名

発行済株式の総数  
226,126,145株

## 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)	9.41	20,216
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010 (常任代理人 香港上海銀行 東京支店 カストディ業務部)	8.76	18,836
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5.81	12,479
GOLDMAN SACHS & CO. REG. (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	4.71	10,116
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)	3.12	6,696
株式会社ブリヂストン	3.04	6,525
日本生命保険相互会社	1.73	3,717
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1.72	3,692
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1.69	3,631
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	1.61	3,461

※ 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11,223,335株を保有していますが、上記の表には加えていません。

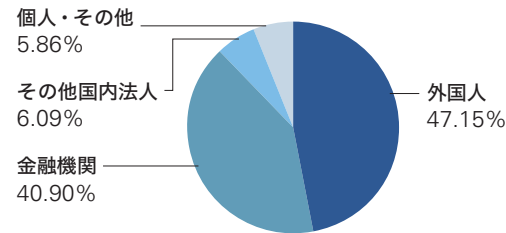
3. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を減じた株式数(214,902,810株)を基準に算出し、小数点第3位以下を四捨五入して表示しています。

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。

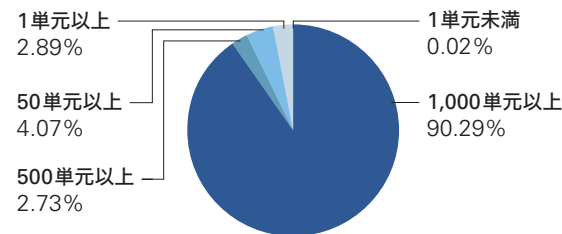
## 株式分布状況

	株主数	持株数(千株)
個人・その他	11,839	12,600
外国人	606	101,319
その他国内法人	197	13,094
金融機関	109	87,890
自己株式	1	11,223
合計	12,752	226,126

## 所有者別



## 所有数別



## 定時株主総会

毎年6月に開催しています。  
2021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
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
2020年度	高値	2,127	2,557	2,959	3,600
	安値	1,840	2,004	2,346	2,809





## 財務セクション

# 財務サマリー 10年

	(百万円)					
日本基準 (GAAP)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	¥ 349,947	¥ 371,487	¥ 394,309	¥ 404,073	¥ 386,709	¥ 390,599
営業費用	△313,982	△336,281	△358,247	△366,005	△352,301	△358,228
営業利益	35,964	35,206	36,062	38,068	34,408	32,370
受取利息・受取配当金	634	809	916	1,390	1,380	1,369
支払利息	△147	△126	△142	△345	△527	△699
税金等調整前 当期純利益	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	26,407	30,278	25,173	29,919	24,069	30,078
資本的支出	19,728	27,608	21,499	35,157	24,276	31,785
減価償却費及び償却費	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	430,693	482,935	501,320	534,592	516,360	576,016
長期借入金	500	6,626	11,069	20,387	22,249	38,381
負債合計	148,335	167,202	164,060	169,918	154,006	199,302
純資産	280,955	308,641	331,284	358,303	353,145	361,394
流動比率(倍)	2.3	2.3	2.5	2.5	2.7	2.5
ROA (%)	6.4	6.6	5.1	5.8	4.6	5.5
ROE (%)	9.7	10.3	7.9	8.7	6.8	8.4
自己資本比率 (%)	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	¥ 109.46	¥ 126.13	¥ 106.10	¥ 128.19	¥ 105.87	¥ 134.43
1株当たり配当金(年間)	32.00	34.00	38.00	40.00	50.00	50.00
1株当たり純資産	1,164.63	1,299.77	1,409.06	1,557.08	1,565.45	1,624.14

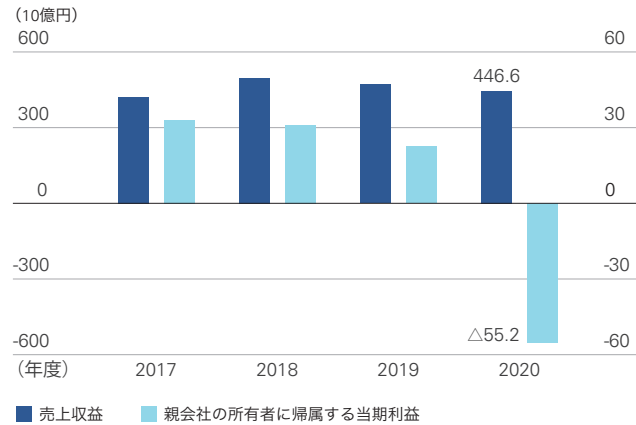
- ※ 1. 米ドル表記は便宜上のものであり、2021年3月31日の1米ドル110.71で換算しています。  
 2. 当社グループは2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。  
 3. ROA=日本基準では総資産利益率、IFRSでは親会社所有者帰属持分当期利益率  
 4. ROE=日本基準では自己資本当期純利益率、IFRSでは親会社所有者帰属持分当期利益率

	(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	2020年度	2020年度	
売上収益	¥ 388,455	¥ 421,930	¥ 495,354	¥ 471,967	¥ 446,609	\$ 4,034,041	
営業収益・費用	△352,512	△378,360	△450,093	△439,083	△508,242	△4,590,752	
営業利益	35,943	43,569	45,261	32,884	△61,633	△556,711	
金融収益	3,045	3,659	2,499	1,929	947	8,552	
金融費用	△694	△1,022	△1,352	△2,184	△1,743	△15,748	
税引前当期利益	38,294	46,206	46,408	32,629	△62,430	△563,906	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	30,243	33,230	31,116	22,604	△55,155	△495,923	
資本的支出	31,377	42,408	35,981	45,880	53,669	414,416	
減価償却費及び償却費	14,793	16,973	21,790	26,343	29,477	266,254	
会計年度末の会計状況							
資産合計	578,484	647,699	691,435	677,713	672,773	6,076,891	
借入金(非流動負債)	38,381	53,456	50,777	52,684	81,406	735,304	
負債合計	202,120	236,084	251,075	240,301	302,036	1,203,383	
親会社の所有者に 帰属する持分	361,889	393,499	401,998	396,793	333,995	3,016,846	
流動比率(倍)	2.5	2.3	1.97	2.05	1.95	1.95	
ROA (%)	5.5	5.4	4.7	3.3	△8.2	△8.2	
ROE (%)	8.5	8.8	7.8	5.7	△15.1	△15.1	
親会社所有者帰属 持分比率 (%)	62.6	60.8	58.1	58.5	49.6	49.6	
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	¥ △256.73	\$ △2.32	
1株当たり配当金(年間)	50.00	50.00	60.00	60.00	60.00	0.54	
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	1,554.17	14.04	

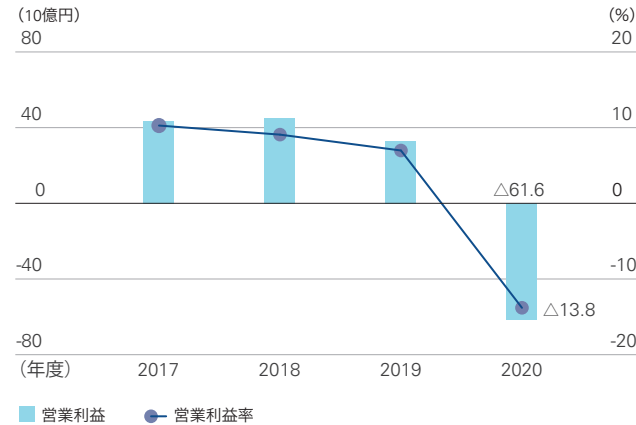
# 財務チャート

## 売上収益／

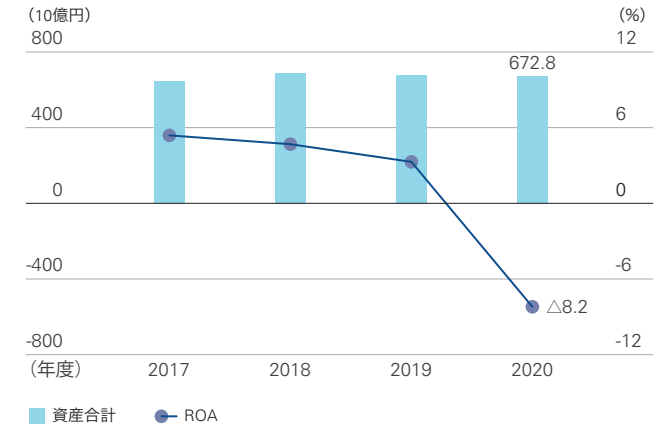
### 親会社の所有者に帰属する当期利益



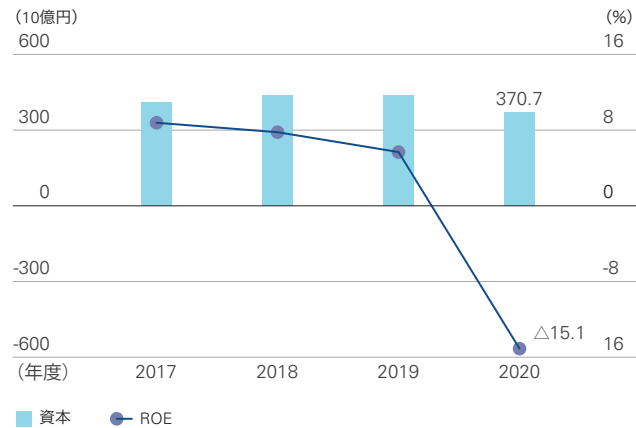
## 営業利益／営業利益率



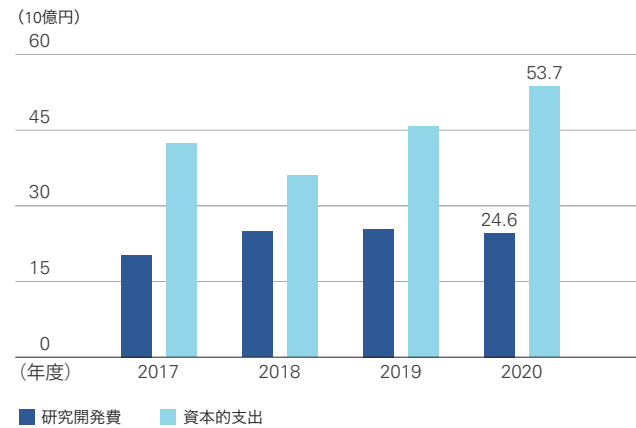
## 資産合計／ROA



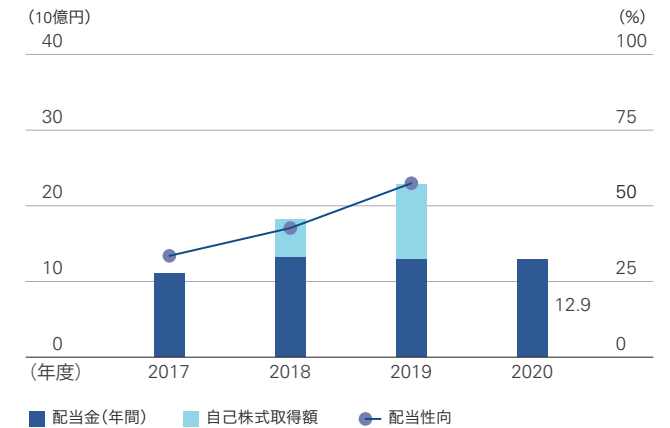
## 資本／ROE



## 研究開発費／資本的支出



## 株主還元／配当性向



※ 配当性向は、2020年度が純損失であるため記載していません。

※ ROA = 親会社所有者帰属持分当期利益率  
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(2020年4月1日から2021年3月31日)は、新型コロナウイルスの感染拡大、米中摩擦の激化や保護主義の台頭などの影響により、世界経済の回復ペースが鈍化する兆候が見られました。当社グループの主要な需要業界の動向としては、半導体市場は、第5世代移動通信システム(5G)関連やPC、データセンター向けの需要増大により、メモリー、ロジック半導体ともに好調に推移しました。フラットパネルディスプレイ市場はテレワークの推進や巣ごもり需要などの影響により堅調に推移しました。世界の自動車生産台数については、新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンなどの影響により、通年で見ると前年を下回りましたが、下期にかけて回復しました。世界の自動車用タイヤの生産本数も自動車生産台数の減少の影響などを受け、通年で見ると前年を下回りましたが、下期にかけて回復基調が鮮明となりました。また為替は前年比で円高となりました。

このような状況の下、経済活動の停滞と需要低迷による販売の減少リスクに備えて事業コストの低減等に努める一方、成長分野での事業拡大に努めました。エラストマー事業では、需要低迷による販売減少リスクに備えるべく製造原価低減等に注力しました。原料・物流の合理化等のコスト削減、販売価格の適正化、早期退職優遇制度の実行による人員構成の適正化などを進めています。また、ディスプレイ

材料事業では韓国、台湾の事業縮小と中国シフトの事業再編を実施し、エラストマー事業におきましては、事業・製品セグメントの整理など組織全体を通じた構造改革も実行しています。なお、これら事業構造改革に係る一過性費用を2020年度に計上しています。加えて、今後の半導体、ライフサイエンスなど成長分野の投資に向けた資金確保と、財務基盤の安定性向上のための資金調達の多様化を目的として2020年5月に350億円の普通社債を発行しました。成長分野での事業拡大については、創薬支援分野や新規コンパニオン診断薬の開発における競争力強化に向けた株式会社医学生物学研究所(MBL)の100%子会社化や、米国の最先端半導体向け機能性洗浄剤工場の商業生産開始などの施策を確実に実行しました。

以上の結果、当期の業績としましては、売上収益4,466億9百万円(前期比5.4%減)となり、第2四半期決算発表時の見込比では、増収となりましたが、前年比では減収となりました。コア営業利益は、259億63百万円となり、第2四半期決算発表の見込比では増益、前年比では減益となりました。デジタルソリューション事業は成長しましたが、新型コロナウイルスの影響を受けたエラストマー事業、合成樹脂事業の減収が影響しました。営業利益は、構造改革費用の計上により、前期328億84百万円の黒字から616億33百万円の赤字となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期226億4百万円の黒字から551億55百万円の赤字となりました。

### 部門別の概況

当社グループは、「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4事業を報告セグメントとしています。報告セグメントの位置付けは下図の通りです。

### 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増益となりました。

半導体材料事業は、メモリー、ロジック半導体向け材料ともに2020年度第1四半期以降堅調に推移しました。主要顧客の先端デバイスが立ち上がるなど、最先端フォトレジスト

セグメント売上収益/コア営業利益(百万円)

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

を中心に販売が堅調でした。加えて、最先端半導体向け機能性洗浄剤や実装材料においても主要顧客向け製品が順調に立ち上がり、売上収益は前期を上回りました。コア営業利益につきましては、洗浄剤の拡販に伴う費用増があったものの増益を確保しました。なお、半導体材料事業につきましては、人々の暮らしに欠かせない「エッセンシャルビジネス」として、新型コロナウイルスの影響を受けることなく研究開発、製造を含む業務をグローバルで継続しました。

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が中国向けに販売数量を拡大しました。液晶ディスプレイの生産が韓国、台湾から中国にシフトしている中で、一部顧客での生産撤退に起因し、着色レジストおよび感光性フォトスペーサーの販売が減少し、売上収益は前期を下回りましたが、配向膜の販売が堅調に推移し、コア営業利益を押し上げる要因となりました。

エッジコンピューティング事業はNIR（近赤外線）カットフィルターの販売減により減収減益でした。

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1,514億20百万円（前期比4.6%増）、コア営業利益345億68百万円（同11.8%増）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、米国の統括会社が当該事業全体の戦略を主導し、自社材料のほか、バイオ医薬品の創薬支援、製造プロセス開発および製造受託事業を中心に売上収益拡大に努めました。グループ会社のCrown Bioscience

International (Crown Bio)が手掛けるCRO事業（医薬品の開発受託）が好調に推移しました。また、グループ会社のSelexis SA (Selexis)、KBI Biopharma, Inc. (KBI)が展開するCDMO事業（バイオ医薬品の開発・製造受託）はSelexisが堅調に売上収益を伸ばす一方でKBIは新型コロナウイルスの影響によるサプライチェーンの停滞および前期に発生した一時的な要因により増収ながらも減益となりました。診断薬材料やバイオプロセス材料の売上収益も増加しました。また、当期100%子会社となりました株式会社医学生物学研究所 (MBL)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551億97百万円（前期比9.3%増）、コア営業利益35億10百万円（同11.0%減）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、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける中、欧州をはじめタイヤメーカーの工場で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り、通年で見ると前年を下回りましたが、下期から回復基調に転じています。

こうした状況の下、当社が戦略製品と位置付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でも前期対比では同水準となりましたが、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重なり、売上収益は前期を下回りました。コア営業利益につきましては、売上収益の減少、売買スプレッドの低下により当期では営業損失となりました。

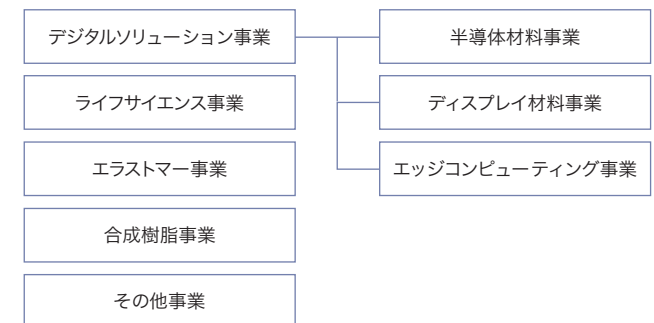
以上の結果、当期のエラストマー事業部門の売上収益は1,431億86百万円（前期比19.9%減）、コア営業利益は損失17億58百万円から損失114億20百万円に赤字が拡大しました。

### 合成樹脂事業部門

合成樹脂事業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要低迷により販売数量は前期を下回り、売上収益も前期を下回りました。コア営業利益は販売数量の落ち込み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791億23百万円（前期比16.8%減）、コア営業利益44億30百万円（同29.0%減）となりました。

#### 報告セグメントの位置付け





## 今後の見通し

2021年度も、新型コロナウイルス感染症の再拡大による国際情勢の変化や米国と中国の二大大国の対立が続くものの、世界の経済成長率が上方修正されるなど、事業環境の改善が見込まれています。主要国における追加支援策やワクチン普及の後押しを得て景気上昇が期待される一方、防疫のための強力な経済活動抑制の導入リスクなどが加わり、先行きは不透明な状態が継続し、地政学的変動への対応が引き続き求められます。

半導体市場につきましてはデジタルインフラの需要に支えられ、エッセンシャル事業として力強く成長し、ディスプレイの生産も成長が継続すると想定しています。また、ライフサイエンス分野も中長期的な観点で堅調な需要見通しに変わりはありません。自動車生産、タイヤ生産は不透明な環境もありますが、今後も新型コロナウイルス感染拡大の影響からの回復基調が続くと想定しています。

2021年度連結業績見通しは、売上収益4,680億円(前期比4.8%増)、コア営業利益は530億円(前期比104.1%増)、営業利益530億円(前期は616億円の営業損失)、親会社の所有者に帰属する当期利益320億円(前期は552億円の当期損失)です。

## 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49億41百万円減少し、6,727億73百万円となりました。

流動資産は、社債発行による現金及び現金同等物の増加

等により、前期比258億4百万円増加し、3,292億79百万円となりました。

非流動資産は、固定資産の減損損失の計上等により、前期比307億44百万円減少し、3,434億94百万円となりました。

負債は、社債発行による社債及び借入金の増加等により、負債合計で前期比617億35百万円増加し、3,020億36百万円となりました。

資本では、親会社の所有者に帰属する当期損失の計上等により、親会社の所有者に帰属する持分合計は前期比627億98百万円減少し、3,339億95百万円となりました。非支配持分を加えた資本合計は、前期比666億75百万円減少し、3,707億36百万円となりました。

### 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234億45百万円増加し、当連結会計年度末には853億77百万円となりました。

営業活動による資金収支は704億3百万円の収入(前期比161億75百万円の収入増)となりました。主な内訳は、減損損失795億75百万円、税引前損失624億30百万円、減価償却費及び償却費294億77百万円です。

投資活動による資金収支は526億87百万円の支出(前期比170億95百万円の支出増)となりました。主な内訳は、有形固定資産等の取得による支出552億5百万円です。

財務活動による資金収支は42億97百万円の収入(前期比295億61百万円の収入増)となりました。主な内訳は、社債の発行による収入348億36百万円、配当金の支払額128億

87百万円、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出117億17百万円です。

なお、当社グループでは、年間事業計画に基づく資金計画を作成し、直接調達と間接調達そして短期と長期の適切なバランスなどを考慮し、流動性リスクを管理しています。

### 資金調達および資金の流動性

当社グループの資金需要は、製造販売に係る原材料費、経費、販売費及び一般管理費等の運転資金、設備投資、M&Aを含む事業投資、有利子負債の返済になります。これら資金需要に対しては主に営業キャッシュ・フロー、金融機関からの借入により対応しています。

当社グループは年間事業計画に基づく資金計画を作成し、事業拡大と財務体質強化に配慮しつつ、直接調達と間接調達そして短期と長期の適切なバランスなどを考慮し、流動性リスクを管理しています。なお、当社グループは500億円を上限とした社債発行登録を行っています。当期は総額350億円の無担保社債を発行し、資金調達手段の多様化も進めています。

また、資金の効率的な活用を目的としてCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の導入、グループ内の資金調達・管理の一元化を進めています。

### 重要な会計方針

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成しています。この連結財務諸表の作成にあたり、必要となる事項につきましては合理的な基準に基づき、会計上の見積りを行っています。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要な会計方針、会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定は、以下リンクにある有価証券報告書の「第5経理の状況1連結財務諸表等(1)連結財務諸表連結財務諸表注記4.重要な会計方針、6.重要な会計上の見積りおよび見積りを伴う判断」をご参照ください。

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yo\\_ho\\_pdf/S100LJJ2/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yo_ho_pdf/S100LJJ2/00.pdf)

## 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していきます。

2024年度までの経営方針期間中におきましては、総還元性向50%程度を目安に、継続性、安定性を考慮した配当と機動的な自己株式の取得による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。当期末配当金につきましても、すでに公

表しているとおおり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76期の中間配当についての取締役会決議は2020年10月27日に行いました。

## 事業等のリスク

当社グループは、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とどめることを経営の重要課題と位置付けています。事業の戦略に関するリスクは、取締役会などの重要な会議における審議・決議によりリスクマネジメントを行っています。

事業のオペレーションに伴うリスクは、「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。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」と位置付け、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。

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(2021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。

## 経済変動による需要業界の動向

主要需要業界であるエレクトロニクスおよび自動車業界において、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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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)

資産	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 61,931	¥ 85,377
営業債権及びその他の債権	110,506	125,292
棚卸資産	112,840	104,862
その他の金融資産	4,064	1,933
その他の流動資産	11,487	11,815
小計	300,829	329,279
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	303,475	329,279
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	215,664	170,428
のれん	58,283	58,633
その他の無形資産	15,891	15,014
持分法で会計処理されている投資	25,385	21,015
退職給付に係る資産	2,560	4,905
その他の金融資産	44,656	49,751
その他の非流動資産	2,469	3,598
繰延税金資産	9,331	20,150
非流動資産合計	374,238	343,494
資産合計	¥ 677,713	¥ 672,773

(単位：百万円)

負債及び資本	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	¥ 92,839	¥ 100,797
契約負債	8,489	9,368
借入金	30,043	37,872
未払法人所得税	1,757	4,866
引当金	-	1,837
その他の金融負債	3,138	3,874
その他の流動負債	9,486	10,196
小計	145,752	168,810
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	148,398	168,810
<b>非流動負債</b>		
契約負債	-	7,861
社債及び借入金	52,684	81,406
退職給付に係る負債	16,216	16,434
その他の金融負債	16,198	19,314
その他の非流動負債	3,667	5,136
繰延税金負債	3,139	3,077
非流動負債合計	91,903	133,227
負債合計	240,301	302,036
<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	18,242	11,562
利益剰余金	369,102	302,916
自己株式	△19,547	△19,202
その他の資本の構成要素	5,626	15,348
親会社の所有者に帰属する持分合計	396,793	333,995
非支配持分	40,619	36,741
資本合計	437,412	370,736
負債及び資本合計	¥ 677,713	¥ 672,773

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)		(自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	
継続事業				
売上収益	¥	471,967	¥	446,609
売上原価		△331,228		△313,200
売上総利益		140,739		133,408
販売費及び一般管理費		△104,343		△105,117
その他の営業収益		1,304		1,790
その他の営業費用		△4,879		△87,584
持分法による投資損益		64		△4,132
営業利益(△損失)		32,884		△61,633
金融収益		1,929		947
金融費用		△2,184		△1,743
税引前利益(△損失)		32,629		△62,430
法人所得税		△6,859		7,900
継続事業からの当期利益(△損失)		25,770		△54,530
非継続事業				
非継続事業からの当期利益		252		-
当期利益(△損失)		26,022		△54,530
当期利益(△損失)の帰属				
親会社の所有者		22,604		△55,155
非支配持分		3,418		625
合計		26,022		△54,530

(単位：円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)		(自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益(△損失)				
基本的1株当たり当期利益(△損失)	¥	104.38	¥	△256.73
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)		104.19		△256.73

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)		(自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	
当期利益(△損失)	¥	26,022	¥	△54,530
その他の包括利益				
純損益に振り替えられないことのない項目				
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		△1,377		5,101
確定給付負債(資産)の再測定額		661		1,438
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		△31		68
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		△124		28
在外営業活動体の換算差額		△4,111		6,167
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		△904		65
税引後その他の包括利益合計		△5,886		12,867
当期包括利益合計		20,136		△41,663
当期包括利益合計額の帰属				
親会社の所有者		17,486		△43,458
非支配持分		2,650		1,795
合計		20,136		△41,663

## 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						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	合計		
2019年4月1日残高	¥ 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
2020年3月31日残高	¥ 23,370	¥ 18,242	¥ 369,102	¥ △19,547	¥ 5,626	¥ 396,793	¥ 40,619	¥ 437,412

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						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	合計		
2020年4月1日残高	¥ 23,370	¥ 18,242	¥ 369,102	¥ △19,547	¥ 5,626	¥ 396,793	¥ 40,619	¥ 437,412
当期利益(△損失)			△55,155			△55,155	625	△54,530
その他の包括利益					11,697	11,697	1,170	12,867
当期包括利益合計	-	-	△55,155	-	11,697	△43,458	1,795	△41,663
株式報酬取引		△6		266	△9	251		251
配当金			△12,888			△12,888	△479	△13,368
自己株式の変動		△18		80		62		62
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			2,399		△2,399	-		-
非支配持分の変動		△6,656				△6,682	△5,198	△11,881
その他の増減額			△541		460	△82	5	△77
所有者との取引額等合計	-	△6,679	△11,031	346	△1,975	△19,339	△5,673	△25,012
2021年3月31日残高	¥ 23,370	¥ 11,562	¥ 302,916	¥ △19,202	¥ 15,348	¥ 333,995	¥ 36,741	¥ 370,736

## 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		当連結会計年度	
	(自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)		(自 2020年4月 1日 至 2021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(△損失)	¥ 32,629		¥ △62,430	
非継続事業からの税引前損失(△)	△3,208		-	
減価償却費及び償却費	26,359		29,477	
受取利息及び受取配当金	△1,369		△903	
支払利息	1,825		1,743	
持分法による投資損益	△64		4,132	
減損損失	1,801		79,575	
営業債権及びその他の債権の増減額	23,317		△13,009	
棚卸資産の増減額	1,446		9,807	
営業債務及びその他の債務の増減額	△27,721		11,772	
その他	11,912		15,001	
配当金の受取額	1,591		1,076	
利息の受取額	216		201	
利息の支払額	△1,732		△1,605	
法人税等の還付額	-		958	
法人税等の支払額	△12,773		△5,393	
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,228		70,403	
<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	1,036		2,145	
有形固定資産等の取得による支出	△43,951		△55,205	
有形固定資産等の売却による収入	913		284	
投資の取得による支出	△4,426		△1,606	
投資の売却による収入	15,449		2,016	
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		-	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-		498	
関連会社株式の取得による支出	△1,928		-	
貸付金の貸し付けによる支出	△1,441		△567	
貸付金の回収による収入	309		627	
その他	△804		△878	
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ △35,592		¥ △52,687	

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)		(自 2020年4月 1日 至 2021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	¥ 2,547		¥ △2,424	
長期借入金の返済による支出	△7,839		△11,428	
長期借入金の借入れによる収入	5,846		11,320	
社債の発行による収入	-		34,836	
自己株式の取得による支出	△10,002		△3	
配当金の支払額	△13,052		△12,887	
非支配株主への配当金の支払額	△1,453		△464	
非支配持分からの払込による収入	1,422		-	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-		△11,717	
リース負債の返済による支出	△3,025		△3,264	
その他	292		327	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,264		4,297	
現金及び現金同等物に係る為替換算差額の影響額	△1,049		1,432	
現金及び現金同等物の増減額	△7,677		23,445	
現金及び現金同等物の期首残高	70,785		61,931	
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	¥ 61,931		¥ 85,377	