



MATERIALS INNOVATION

JSRレポート 2022

2021年度(統合報告書)



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。



表紙の解説

時代の大きな変化に適応し、ダイナミックに挑戦するJSRグループの姿を矢印が進む形で表現しています。

Materials Innovationを企業理念に、テクノロジーカンパニーとして、サステナブルな社会への貢献のためにこれからも価値を創造し続けます。



業績予想に関する注意事項

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。

2021年度は2021年4月1日～2022年3月31日を表します。また、2022年度の業績の見込みは2022年4月時点の見込みです。

🌐 **最新の見込みは当社 ウェブサイトをご参照ください。**

<https://www.jsr.co.jp/ir/library/presentation.html>

情報開示体系と読者対象



目次

価値創造

- 3 企業理念
- 4 企業理念実践の歴史
- 5 社会課題解決に向けて
- 6 中長期価値創造
- 7 JSRの提供価値
- 9 財務情報
- 10 非財務情報

経営方針・戦略

- 11 CEOメッセージ
- 17 中期経営方針
- 19 **注力事業1**
デジタルソリューション事業
- 21 **注力事業2**
ライフサイエンス事業
- 23 財務担当役員メッセージ
- 27 サステナビリティ推進担当
役員メッセージ
- 29 人財戦略
- 32 研究開発戦略

価値創造を加速する源泉

- 35 環境保全・負荷低減
- 36 TCFD提言に基づく報告
- 37 安全・健康
- 39 人権尊重
- 40 サプライチェーンマネジメント
- 41 コーポレート・ガバナンス
48 社外取締役メッセージ
- 49 役員一覧
- 50 コンプライアンス
- 52 リスクマネジメント
- 53 ステークホルダー・
コミュニケーション

データセクション

- 55 10年間サマリー
- 56 At a Glance
57 デジタルソリューション事業
59 ライフサイエンス事業
60 合成樹脂事業
- 61 グループ会社一覧
- 62 会社概要
- 63 経営成績の分析
- 68 連結財務諸表

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

私たちJSRグループは、意思決定と活動のフレームワークを構築し、個々人の判断の拠り所となるべく基準として経営方針を定めています。
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」と
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」という2つの軸により構成されています。

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)を行います。
- 地球環境負荷低減を含めた地球環境保全のニーズに対し、環境配慮型製品を提供し続けます。
- 製品ライフサイクル全体から発生する環境負荷の削減に努めるとともに、環境安全配慮を行います。
- 事業活動を通して、生物多様性の保全に積極的に貢献し続けます。

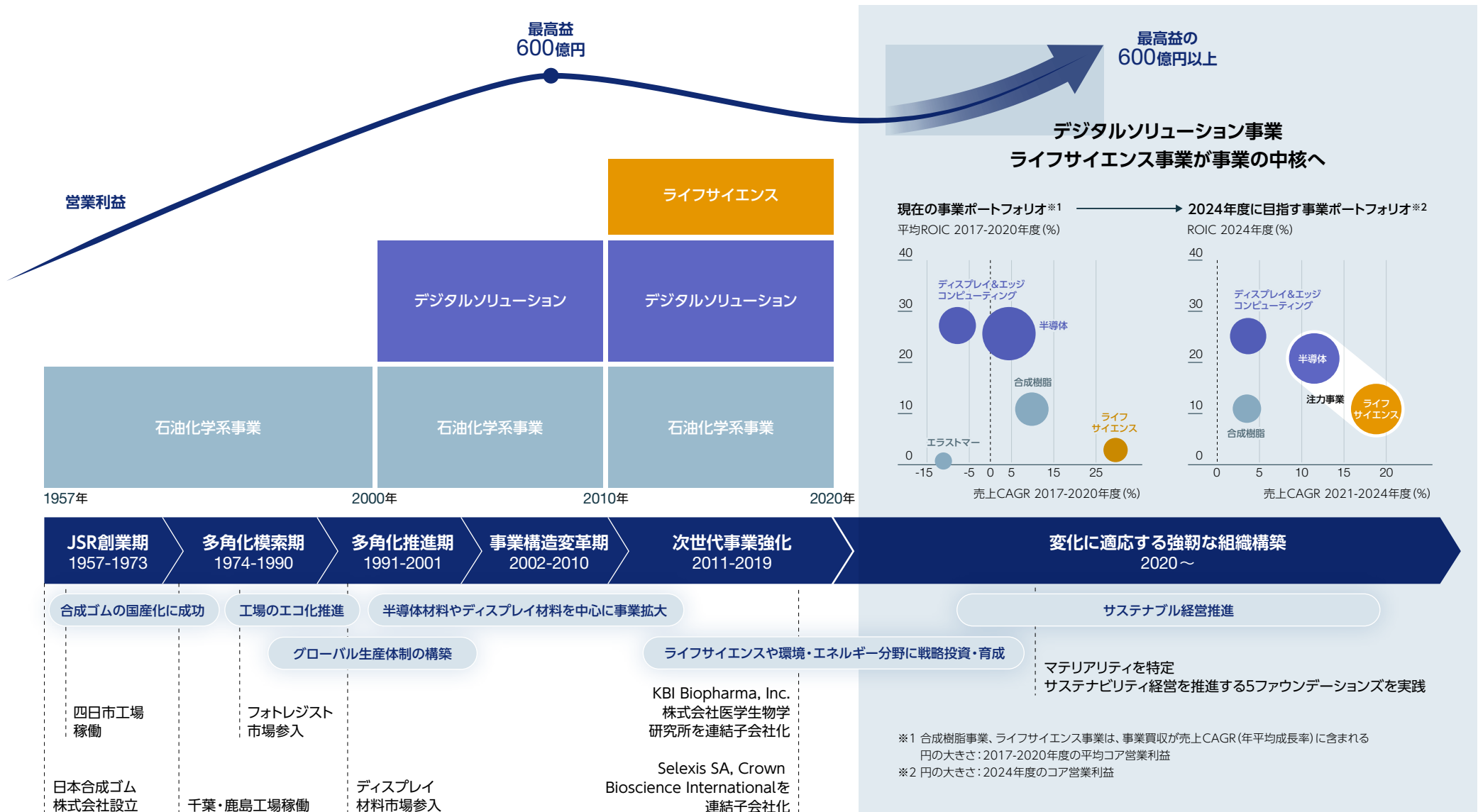
株主への責任

株主全体に対する責任です。

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

企業理念実践の歴史

創業以来、時代の変化をチャンスと捉え、事業ポートフォリオを改革し続けてきました。



社会課題解決に向けて

JSRグループでは社会の課題を長期的視点で捉え、社会に影響を及ぼす以下の4つをマクロトレンドと設定しました。



中長期価値創造

社会課題を捉え、JSRの強みである技術を通じて社会に貢献し、企業価値の向上に取り組みます。

企業理念 Materials Innovationの実現



事業活動 OUTPUT

デジタルソリューション事業	ライフサイエンス事業	合成樹脂事業
最先端の半導体材料、ディスプレイ材料等の提供	創業プロセス支援および診断薬・研究試薬の提供	自動車部材を中心に高機能な樹脂製品を提供
売上収益 1,650億円*	売上収益 725億円*	売上収益 906億円*

強靱な組織をつくるフレームワーク **5** ファウンデーションズ

2 グローバリゼーション	1	5 イノベティブカルチャー
3 オペレーショナルエクセレンス	サステナビリティ	4 デジタル化

※ 2021年度

レジリエント(強靱)な経営基盤 / ESG

OUTCOME

顧客企業への貢献	社会への貢献 課題解決
<ul style="list-style-type: none"> 技術革新 製品安全性 製造プロセスの効率化 顧客企業との協業 	<ul style="list-style-type: none"> 生活の質・幸福への貢献 健康長寿社会 地球環境保全

新たなマクロトレンドの発生

社会課題の解決を目指す

JSRの提供価値

強みである最先端技術を活用した事業を生み出すことにより、顧客や社会の課題を解決し、世の中をもっと豊かにしていきます。

🌐 サステナビリティサイトでも紹介しています。

<https://www.jsr.co.jp/sustainability/atagance/index.shtml>

生活の質向上・幸福な社会



JSRグループは、常に進化を続ける高い技術力により、IoT、AI、5Gを活用したスマート社会に貢献し、世界中の一人ひとりがより豊かである社会を実現することを目指します。

例えば...

スマート社会の発展に向けて、半導体材料事業で顧客ニーズに応える

情報化社会の進展に伴って増加したスマートフォンをはじめとした多様なデバイスや、膨大なデータを迅速に処理するデータセンターには半導体が欠かせず、半導体の回路配線の微細化は機能向上や省電力化につながります。現在、半

導体の微細化の手法として用いられているのが、極端紫外線という非常に短い波長の光を用いる技術(EUV)で、当社はその技術に対応した樹脂である「EUVフォトリソグリス」の開発・製造を通じて、スマート社会の発展に貢献しています。



健康長寿社会

最新の技術を活用した材料・素材やサービスの提供により、バイオ医薬品開発プロセスの効率化・短縮化などを支援しています。個別化医療に向けたサービスや製品の提供などにも取り組み、健康長寿社会の実現に貢献します。

例えば...

ライフサイエンス事業で創薬期間の短縮と効果的な医薬品の開発に貢献

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」の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）では、バイオ医薬品開発の効率化を支援することにより、最先端医療の早期実用化を実現し、健康長寿社会に貢献します。



地球環境保全



製造段階での地球環境保全の取り組みだけでなく、製品段階における環境負荷低減につながる新事業機会創出など、幅広い視点から環境問題に取り組んでいます。

例えば...

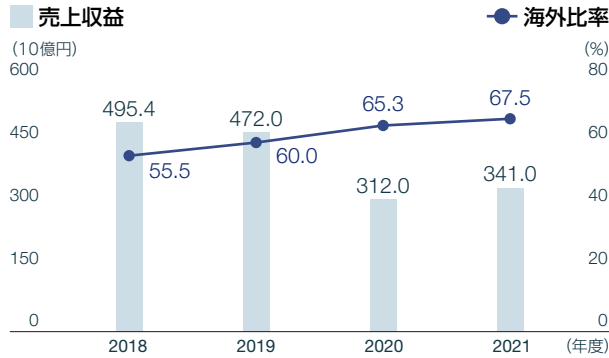
顧客企業へ環境配慮型製品を提供し環境負荷低減を目指す

ディスプレイ材料における、製造プロセスのエネルギー消費を抑制する「低温材料」や環境負荷を低減する「リサイクル配向膜」、自動車用プラスチック素材で、リサイクルを容易にする無塗装化材「MIVILLOY®」など、さまざまな環境配慮型製品の普及に取り組み、地球環境の保全に貢献しています。

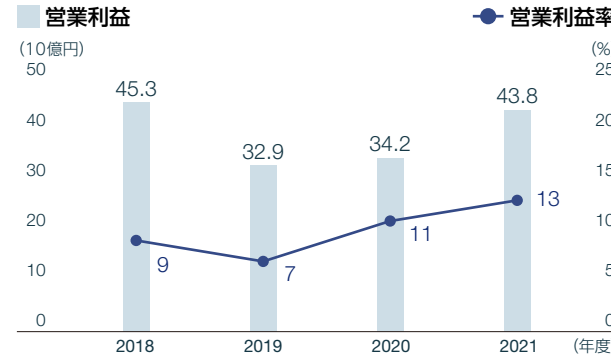


財務情報

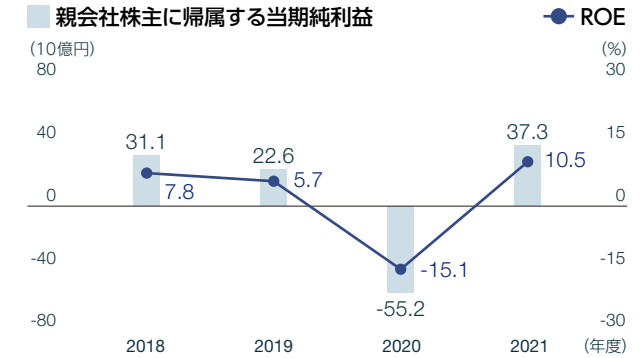
※2021年度よりエラストマー事業を非継続事業に分類しています。2020年度は、一部を組み替えて表示しています。



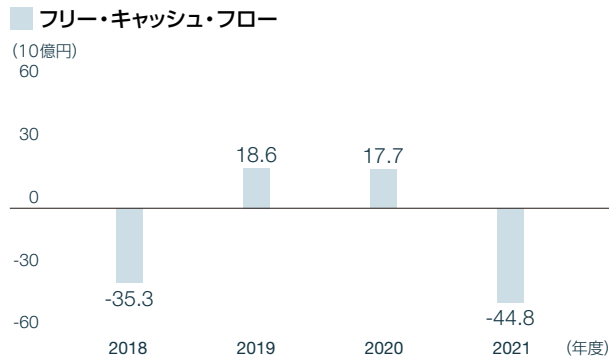
エラストマー事業譲渡の完了後は半導体材料事業とライフサイエンス事業を中心とし売上収益を押し上げています。上記2事業の主要市場は、海外であり海外比率は年々増加傾向にあります。



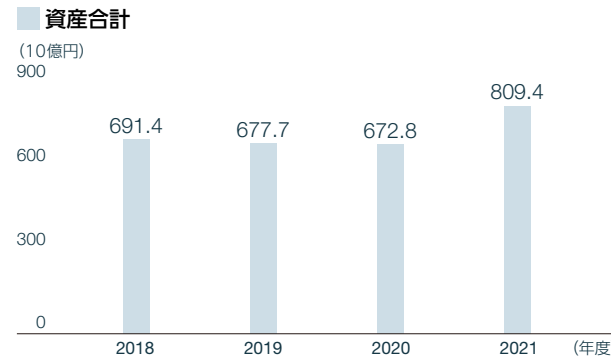
2024年度に向けた経営方針の目標利益600億円に向け良好な進捗状況となっています。高付加価値製品へ資本を優先的に投入しさらなる利益率の向上に努めていきます。



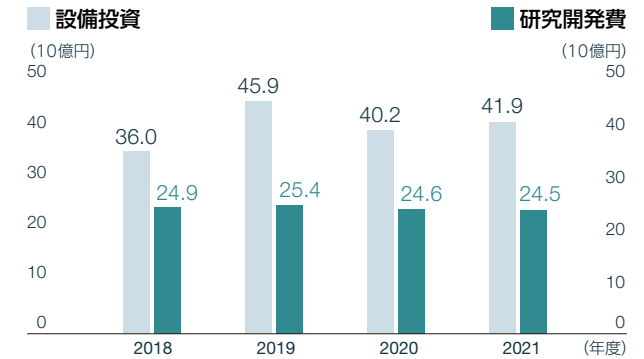
2024年度に向けた経営方針に掲げた事業目標であるROE10%以上を2021年度に前倒しで達成しました。高付加価値製品へ資本を優先的に投入し、さらなる利益向上や自社株買いなどの資本政策によりROE向上に努めます。



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ます。

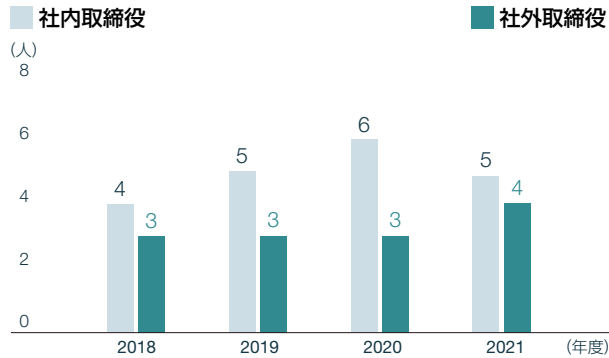


事業拡大に向けたM&Aなどにより資産は増加傾向にあります。財務健全性維持のために、中期の資源配分方針の設定や、ROIC、ROEなど資産効率、投資効率の管理を全社ならびに事業別に行っています。また、財務健全性を維持するDebtキャパシティのモニタリングや調達手段の多様化の取り組みなどを適宜行っています。

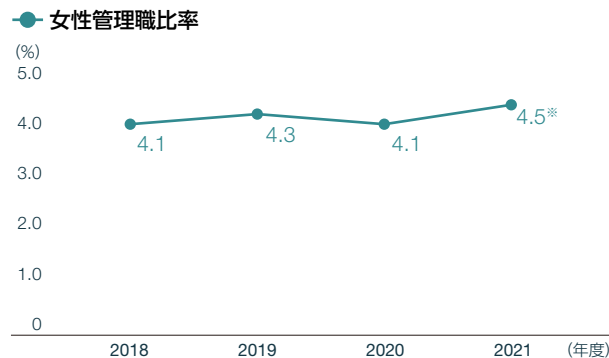


経営方針期間中に2,500億円程度の営業キャッシュ・フローを想定しています。内訳として、1,400億円程度はCAPEX(資本的支出)として半導体材料事業とライフサイエンス事業への投資を計画しています。その他の用途として、機動性と柔軟性を高めつつM&Aを含めて成長投資を実行していきます。

非財務情報



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。



JSRは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを尊重し、従業員のニーズ変化に対応できるよう進化しています。2030年度に女性管理職比率を10%にすることをKPIとして施策を進めています。

* 2022年4月1日時点

連結従業員数

9,696人

障がい者雇用率

2.59%

2022年4月1日時点

保有特許数

5,084件

グローバルネットワーク

国内 19 拠点

海外 28 拠点

2022年4月1日時点

労働災害発生件数

JSR株式会社 1 (2)

JSR株式会社 協力会社員 0 (1)

国内グループ企業 4 (3)

国内グループ企業 協力会社員 1 (3)

※ カッコ内は不休業災害

温室効果ガス排出量
(エラストマー事業含む)

1,013 千トン-CO₂

エネルギー使用量
(エラストマー事業含む)

0.35 KL/トン

注：特別の記載のないものは、2022年3月31日時点の数値

CEOメッセージ

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

代表取締役CEO
エリック ジョンソン



破壊的圧力に直面したときこそ、 企業価値を見直してみる

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

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

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

リーディングテクノロジーカンパニーとして 存在感を発揮

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

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

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

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

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

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

2024年度に向けた中期経営方針を実行中

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



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

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

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

サステナビリティ (Sustainability)、イノベティブカルチャー (Innovative Culture)、デジタル化 (Digitalization)、グローバル化 (Globalization)、オペレーショナルエクセレンス (Operational Excellence) によって構成される5ファウンデーションズは、経営基盤を強靱に固め、企業価値を向上させるための貴重な指針と

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

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

事業業績概要

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



投資などが要因です。

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

デジタルソリューション事業・ ライフサイエンス事業

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

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

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

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

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

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

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

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



合成樹脂事業

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

エラストマー事業

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

サステナビリティを支えるESGの取り組み

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

ステークホルダーの皆さまへ

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

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

今後のJSRグループにご期待いただくとともに、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役CEO
エリック ジョンソン

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

中期経営方針

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

Vision ●持続的(Sustainable)成長を目指し、すべてのステークホルダーに価値を創造する ●あらゆる環境変化に適応する強靱な(Resilient)組織を作る	事業ポートフォリオ デジタルソリューション(特に 半導体材料)、 ライフサイエンス がコア事業
	事業目標 ROE 10% 以上 コア営業利益 最高益(2007年度)の更新 600億円以上(デジタルソリューションおよびライフサイエンス)
	組織体制 強靱な(Resilient)経営基盤 イノベーション/デジタルイノベーション/ESGコミットメント/従業員エンゲージメント

JSRグループは、2024年度に向けた中期経営方針において「中長期的なレジリエンス(強靱性)とサステナビリティ(持続可能性)を備えた事業構造・経営体制への転換」を最重要事項としています。そして、これまでに培ってきた技術によって社会課題を解決していくため、イノベーションとの親和性が高い半導体材料事業を中心としたデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業をコア事業として持続的な成長を実現し、2024年度に過去最高益である600億円の更新、ROE 10%以上、ROICの最大化を目指します。

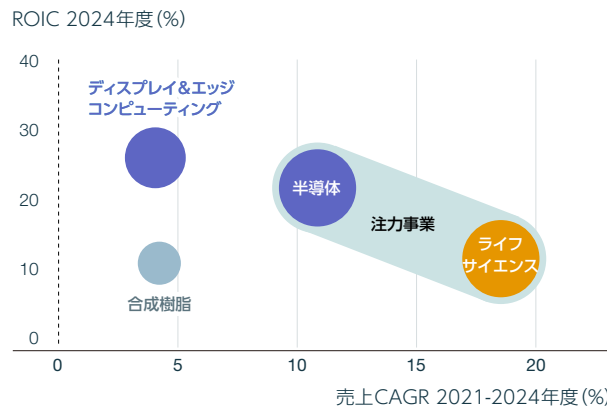
なお、当社グループは、これまで3年ごとに詳細な中期経営方針を作成していましたが、事業環境の急激な変化に柔軟性を持って対応できる体制を整えるとともに、より長期的な戦略的方向性を示すことを目的として、新たな中期経営方針では期間を5年に変更しました。

事業ポートフォリオ

選択と集中で効率的に推進

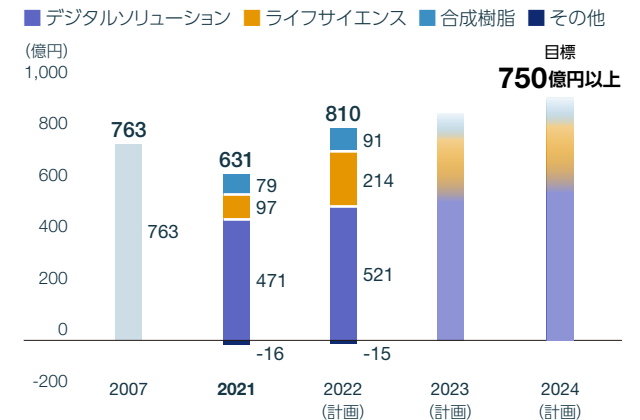
2024年度までの期間でROICを基準に各事業の資本コストを検証し、将来性のある事業に集中的にリソースを投入していきます。そして、中長期の安定成長が期待でき、

2024年度に目指す事業ポートフォリオ



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

EBITDA

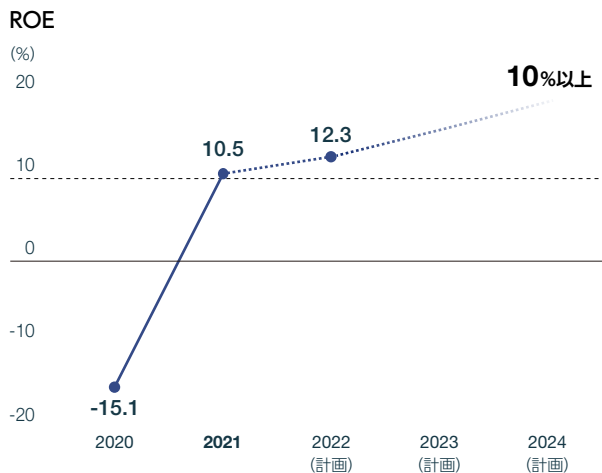


事業目標

利益水準を上げて企業価値向上を目指す

中期経営方針期間において、デジタルソリューション事業の半導体材料事業とライフサイエンス事業へ集中的にリソースを投入し、独自性のある価値創出を進めます。デジタルソリューション事業は、当社グループの強みである開発力をはじめとする総合的な技術力を活かし、先端材料をはじめとした幅広い製品を提供しています。ライフサイエンス事業でも、これまでに培ってきた高い技術力を基盤として、複雑なバイオ医薬品の開発を支援していきます。

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



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

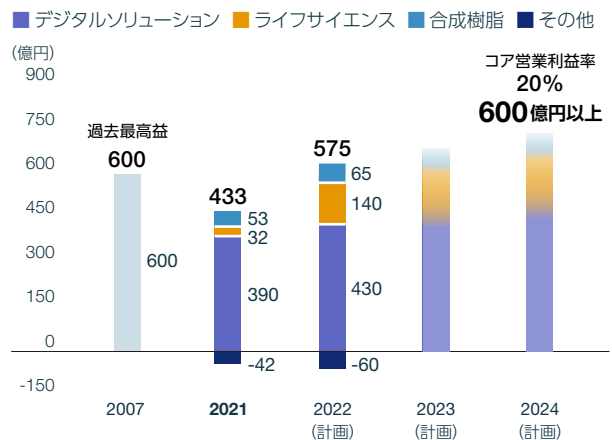
組織体制

時代の変化に対応できるレジリエントな経営基盤を構築

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

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

コア営業利益



しています。5ファウンデーションズの具体的なフレームワークは、全てのステークホルダーの価値向上に寄与する「サステナビリティ」、最先端のテクノロジー企業であり続けるためのイノベーションを促進する「イノベティブカルチャー」、グローバルな変化に対応するために意識・能力を高め、インフラを拡大する「グローバルイゼーション」、デジタル変革(DX)の潮流を取り込んだ業務の効率化を進化させる「デジタルイゼーション」、そして中期経営方針の目標を各部門の活動と紐づける仕組みが「オペレーショナルエクセレンス」です。

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

5ファウンデーションズ



注力事業1 デジタルソリューション事業

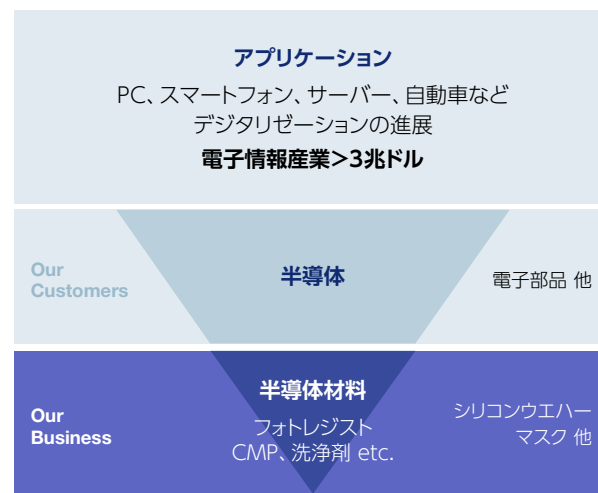
先端フォトレジストを中心に 市場成長率を上回る売上収益の実現と さらなるシェア拡大を目指す

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

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

	売上収益 市場成長以上	コア営業利益率 高利益率の維持(≧23%)
市場	規模 ●フォトレジスト市場計: 20億ドル (半導体市場: 5,500億ドル)	トレンド ●安定的に成長 ●技術革新の進展
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	
強み	●先端材料で高い市場シェア (例: ArF 30%, 配向膜 50%)	
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	

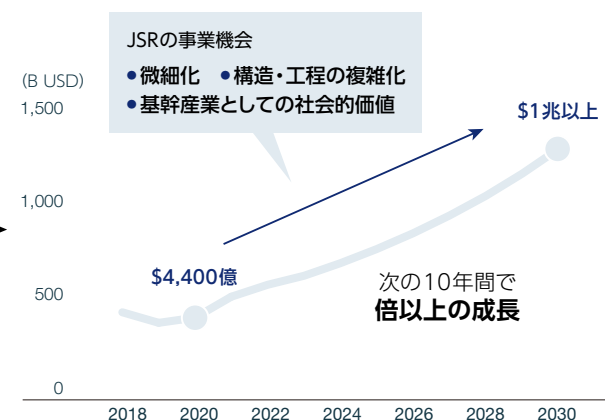
JSRのポジション



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

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

半導体市場



* -2020 SEMI, 2021- IBS

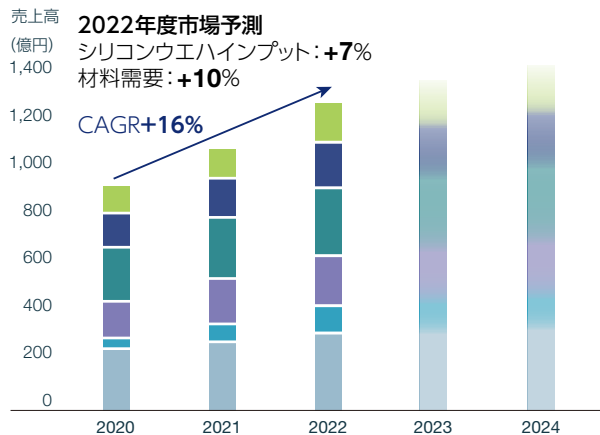
Our Business

次世代EUV技術を獲得し、幅広い製品群でグローバル市場をリード

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

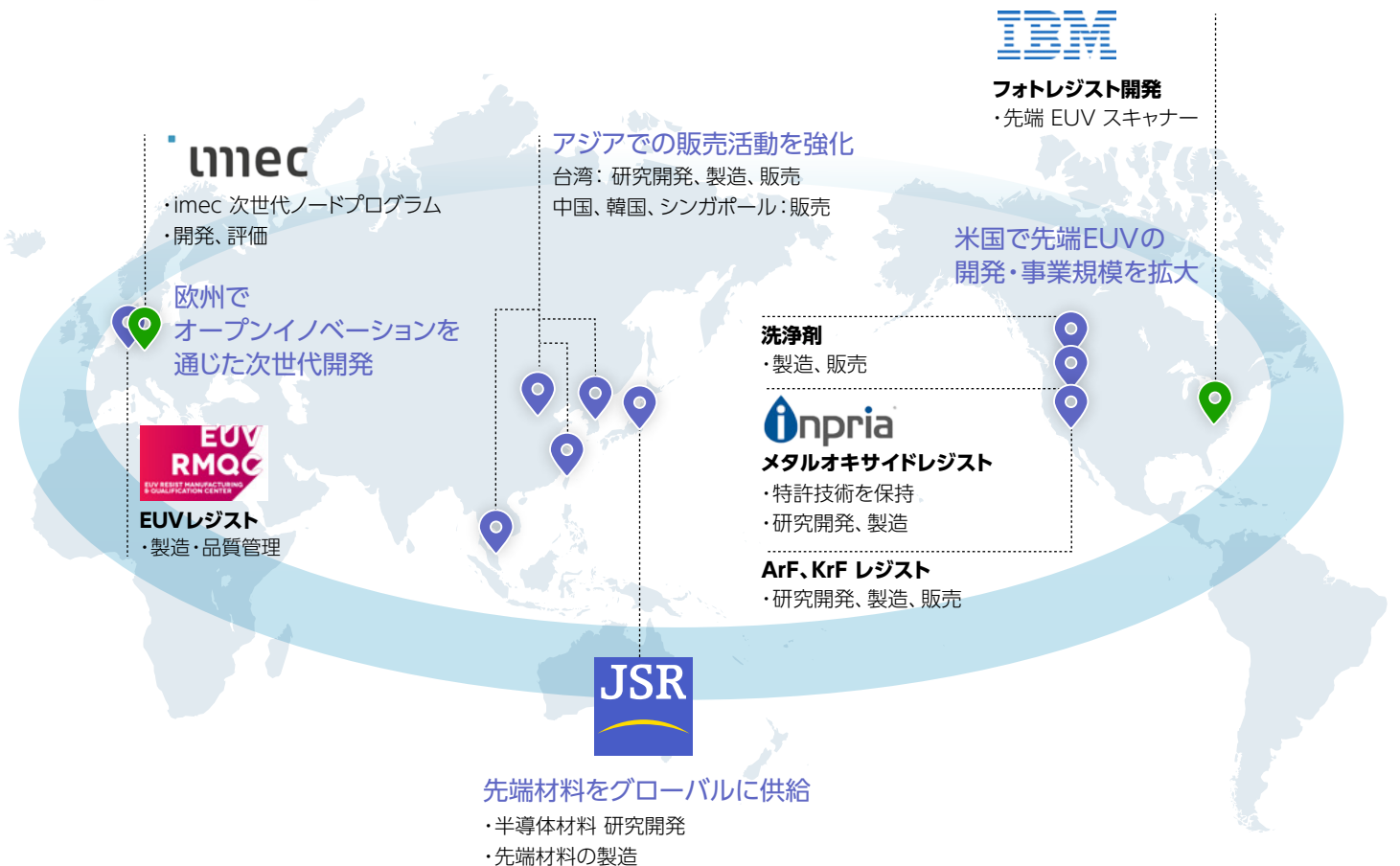
半導体材料事業計画

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



半導体材料グローバル戦略

- 📍 JSR グループ企業
- 📍 共同研究拠点



注力事業2 ライフサイエンス事業

バイオ医薬業界のニーズに応え 目標を上回る成長を目指す

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

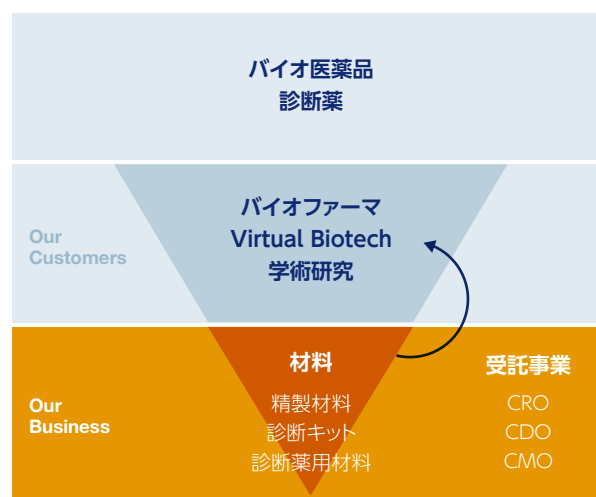
どの買収を経て、着実に拡大しています。そして、現在のバイオ医薬業界において課題とされている開発期間の長期化や開発コストの高騰などに対し、CROとCDMOによって貢献するとともに、独自材料を提供し、業界のニーズに応えています。

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

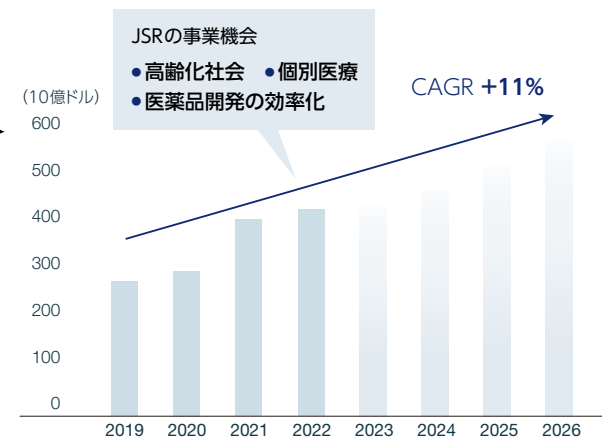
また、ライフサイエンス事業はまだ立ち上げ時期にあり、事業規模拡大やグループ間統合のさらなる推進による収益性の向上余地が大いにあると認識しています。コア営業利益率をさらに改善し、2024年度には売上収益1,000億円超、コア営業利益率で20%を目指します。また、技術開発などグループ全体のシナジー強化を進めます。

	売上収益高 CAGR+20%	コア営業利益率 20%
市場	規模 <ul style="list-style-type: none"> CDMO市場計：60億ドル (バイオ医薬品市場：4,000億ドル) 	
	トレンド <ul style="list-style-type: none"> 高い成長 精密医療分野の拡大 	
社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品開発の効率化 一人一人にあった個別医療の実現 	
強み	<ul style="list-style-type: none"> 複雑なバイオ医薬品の開発サポート力 	
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 顧客パイプラインの拡大による事業成長 ユニークな付加価値の創造 	

JSRのポジション



バイオ医薬品市場



*JSR推定

Our Business

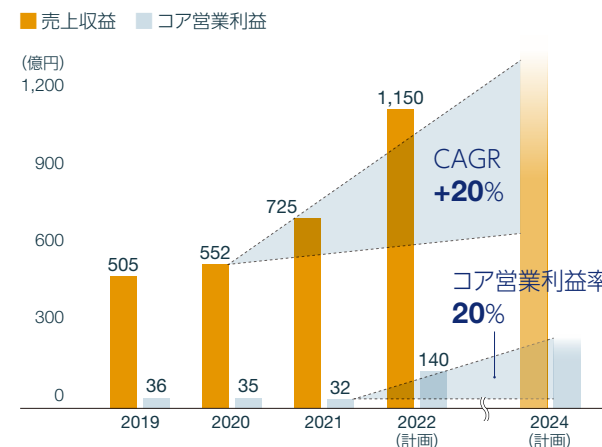
グループシナジーを強化し、さらなる事業成長を目指す

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

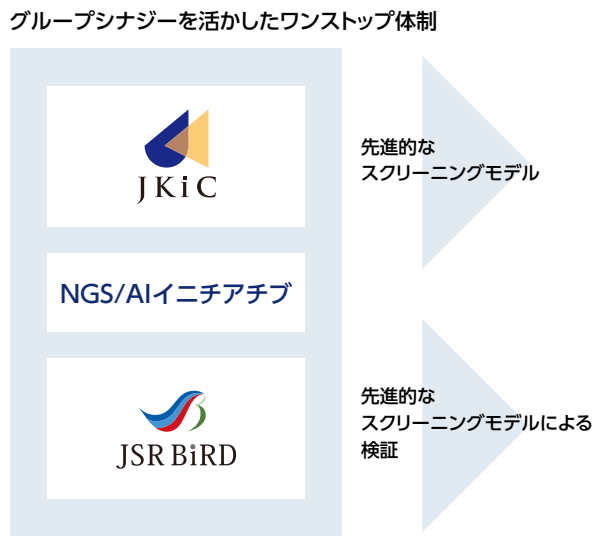
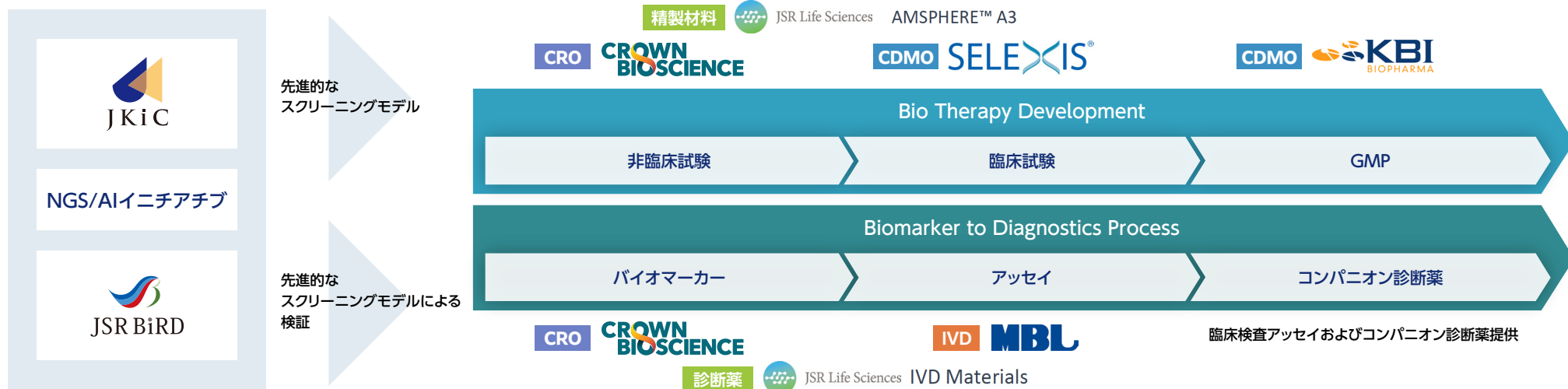
さらに、2022年4月には、CRO事業のCrown Bioscienceと医学生物学研究所(MBL)が先進的な前臨床サービスを提供する合併会社を設立し、日本国内での成長加速を目指します。

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

中期経営計画の進捗と見通し



グループシナジーを活かしたワンストップ体制



財務担当役員メッセージ

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

グループの創出価値拡大に向けて 安定した財務基盤の構築と成長投資を推進

当社グループは、確かな技術開発力に裏打ちされた最先端の製品やサービスに基づいて、お客様にイノベーションを通じた価値を提供し続け、そこから利益や将来投資の源泉を得ていくことをビジネス戦略の基本としています。

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

資本配分の基本方針

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



取締役 執行役員
江本 賢一

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

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

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

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

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

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

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

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

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

セグメント別売上収益／コア営業利益

(百万円)

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

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

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

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

財務の健全性維持と資本効率改善のために各種の指標管理や取り組みを実施

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

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

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

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

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

そして、今回の経営方針期間中に想定している2,500億円程度の営業キャッシュ・フローのうち、1,400億円程度はCAPEX(資本的支出)として主に半導体材料事業とライフサイエンス事業に投資をしていく方針です。その他の用途として、昨年度の467億円によるInpria買収を含め、M&A

バランスシートの状況

(百万円)

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

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

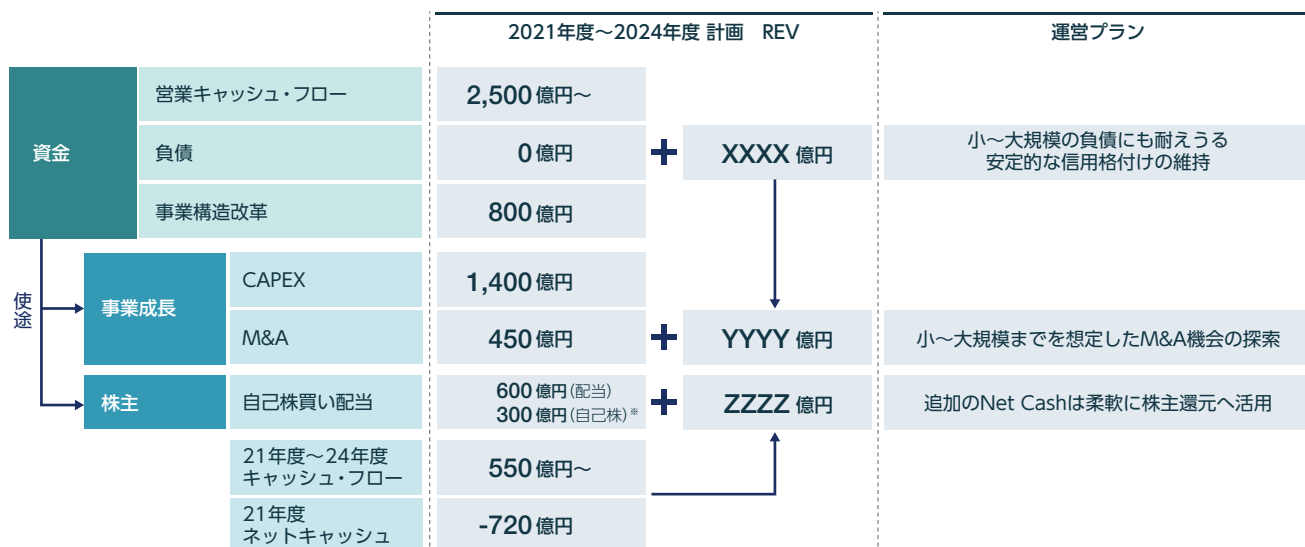
2021年度は、持続的な利益成長に鑑み、1株当たり年間配当金は70円と10円増配させていただきました。また2022年度は、当社の財務の基本方針に加え、事業構造改革に基づく収入やM&Aによる成長投資を踏まえた財務ポジションを考慮したうえで、4月25日付で総額300億円、総数1,000万株を上限とする自社株買いを発表しました。これらを含めて当社の財務安定性は維持されており、今後とも財務の基本方針の遂行に問題はないと認識しています。

CEOと戦略的な視点を共有して 持続的な企業価値向上を目指す

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

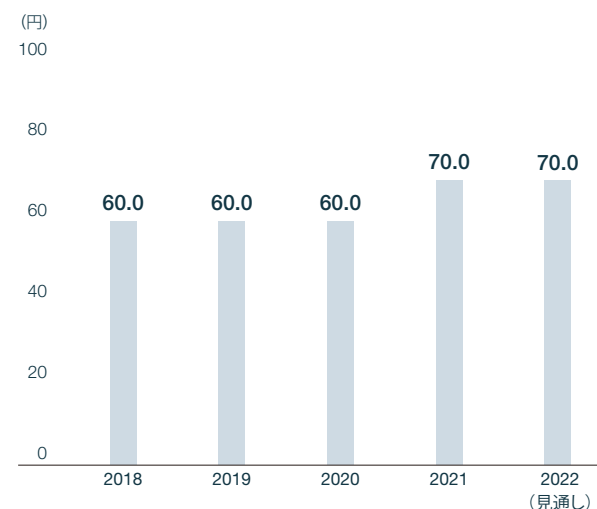
当社の経営指標であるROEは2021年度に10%を達成し2022年度は12%を計画しています。将来にわたる継続的な改善に向け、事業リターンを最大化と資本効率の向上に取り組んでまいります。同時に、レジリエント(強靱)でサステナブル(持続可能)な組織を目指し、すべてのステークホルダーとともに歩みを進めていくために、財務担当役員である私はCEOと戦略的な視点を共有し、短期利益のみを求めることはせず、持続的な企業価値向上を確固たるものにできるよう全力で取り組んでいきます。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましても、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

キャピタルアロケーション



*金額は概数。

配当金推移



サステナビリティ推進担当役員メッセージ

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

取締役
上席執行役員
立花 市子

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

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

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

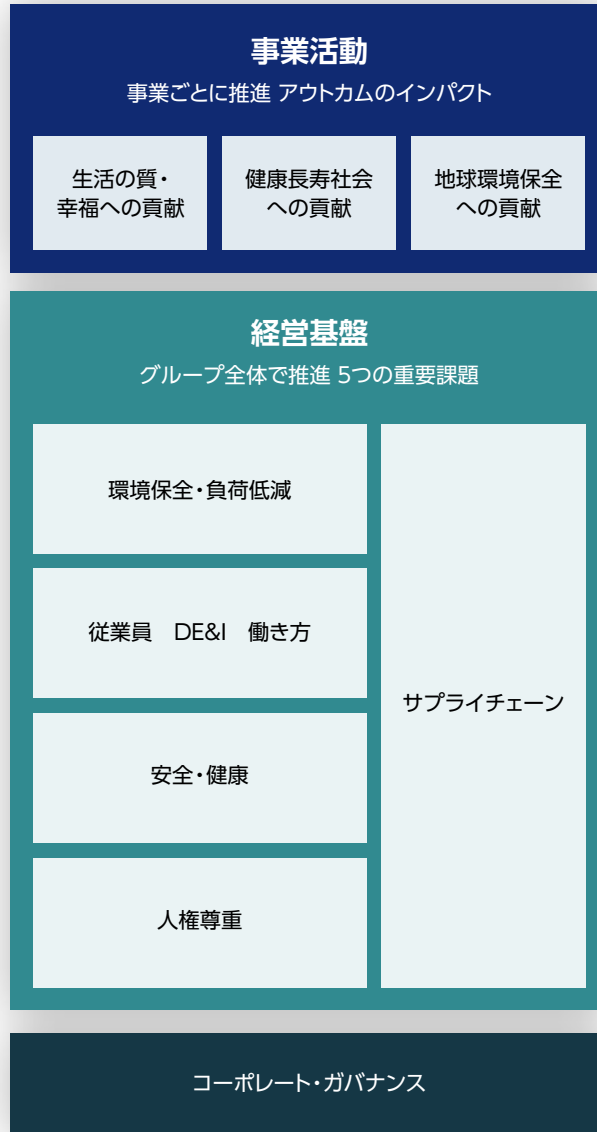
JSRグループでは、サステナビリティ活動を具体的に推進していくため、2021年度にマテリアリティ(重要課題)のKPIと目標を設定しました。これらのKPIは、およそ半年おきに目標に対する進捗を確認・フォローし、1年単位で総括する計画です。

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

詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

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

当社におけるマテリアリティ



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

* 2020年度比

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

人財戦略



活力ある多様な人財を育成して、
事業の持続的な成長を目指します。

人材開発担当
藤井 安文

JSR・人的資本マネジメントの目指す姿

1. 経営戦略と人財戦略の連動強化

動的な人財ポートフォリオの構築と継続的な人財育成(投資)&人財獲得

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

2. 従業員エンゲージメントと組織力の向上

JSRにおけるメンバーの体験・経験価値の最大化

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

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

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

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

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

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

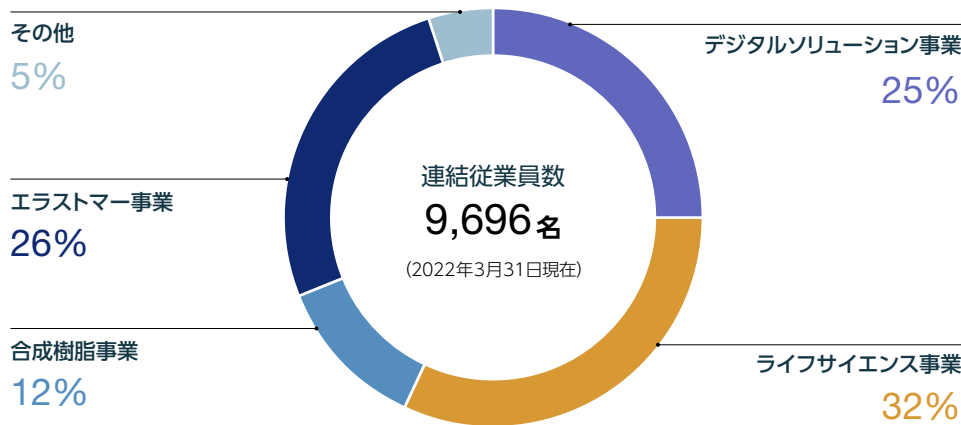
そして、制度・環境面では、グループ全体で性別、年齢、国籍、個人の嗜好、身体的な困難等にかかわらず、すべての従業員が働きやすい制度・環境の実現を目指し、能力・成果を重視した公正な人事・報酬制度を運用しています。現在、JSRグループは世界12の国と地域*に拠点をもち、国籍・性別・年齢・社歴等を問わず、多様な背景を持った従業員が在籍しています。このような多様性を活かし、従来とは異なる発想やアプローチも柔軟に取り入れていくことで、社会へのインパクトを創出し続けるメンバーの育成および組織の成長を継続的に実現していきます。

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

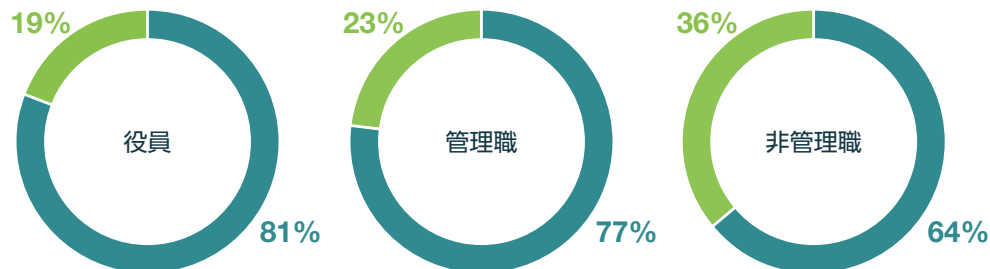
JSRのグローバル人財と能力開発への取り組み

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

JSRグループのグローバル人財



■ 男性 ■ 女性



能力開発のための制度・環境

人事制度

- 女性管理職比率

KPI: 2030年度までに10%



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

グローバルエンゲージメント

- 継続的なグローバル従業員エンゲージメント調査の実施

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

アフターコロナの多様な働き方

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

活動事例 1 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

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

主な推進施策

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

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

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



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

活動事例 2 従業員エンゲージメント

グループ従業員個々のエンゲージメントレベルを測定・可視化

主な推進施策

- 第一回JSRグローバル従業員エンゲージメント調査を実施

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

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

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

第一回JSRグローバル従業員エンゲージメント調査の概要

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

回答者数: 6,024人/7,324人(82%)

調査方法: Web形式によるマークシート・記述回答

分析方法: 国内外他社ベンチマーク比較、キードライバー分析、その他

研究開発戦略



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

研究開発担当役員 (CTO)
徳久 博昭

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

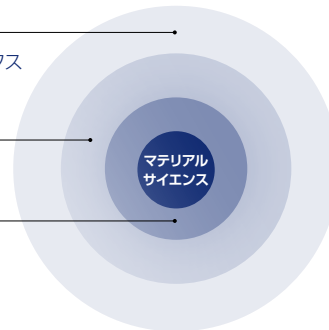
JSRのコア技術

データアナリティクス

- マテリアルズ・インフォマティクス
- バイオ・インフォマティクス

M&A オープンイノベーション 生化学

精密製造技術



原則の理解・追求も重視しています。

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

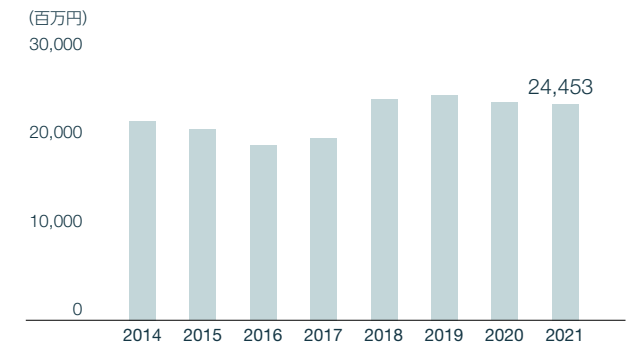
当社はすでに展開している事業領域とその周辺分野における新規・応用研究などの「事業支援研究」と、将来的に大きな成長が見込まれるシーズ研究などの「次世代技術研究」を中心とした研究開発に注力しています。

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

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

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

研究開発費推移



オープンイノベーションを活用したR&D



施策 イノベティブカルチャーの推進

研究開発を起点に社会課題に対する新たなソリューションを提供

研究開発を起点とした二つの取り組み

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

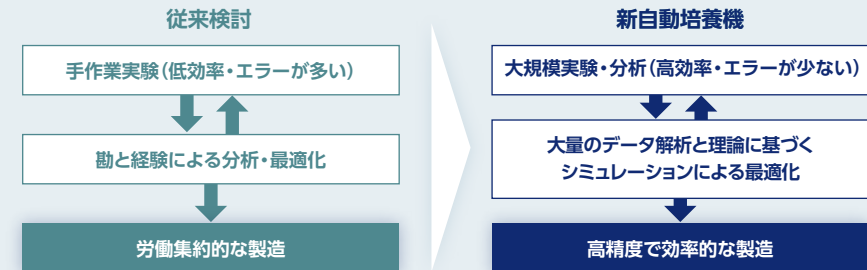
社会課題に対してソリューションを提供していくためには、自社内に限らず、外部を含めた新しい知見を活用し挑戦することで変化に適応していくイノベティブな組織文化が必要です。そこで、当社グループがサステナブルに成長し価値を創造するための風土的基盤として定義した5ファウンデーションズの一つである“イノベティブカルチャー”では、研究開発を起点とした2つの取り組みを推進しています。

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

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

活動紹介 新規テーマ探索

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



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



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

環境保全・負荷低減

詳細は、サステナビリティサイトの「環境」パートをご参照ください。
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/environment/reduction.shtml>

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。

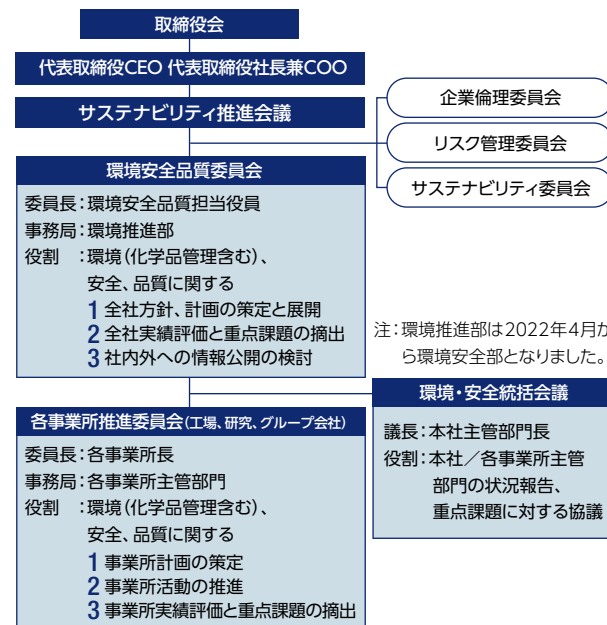
マテリアルバランス概要



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、レスポンシブル・ケアの基本方針の下、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。

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 ^{*1} 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、2020年10月にTCFD ^{*2} の提言に賛同し、また、2021年3月には2050年GHG排出「実質ネットゼロ」を目指し積極的に挑戦していくことを表明しました。2022年4月にはエラストマー事業の会社分割・譲渡もあり、新体制での取り組みを強化するとともに、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も努めます。
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	世界各国で化学品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。

TCFD提言に基づく報告

🌐 詳細はサステナビリティサイトを参照ください。

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

基本的な考え方

JSRグループは、社会が直面する気候変動問題への対応を当社の最重要課題の一つと捉え、社内外の温室効果ガス排出量削減等に向けて積極的に取り組んでいます。当社グループは化学素材の提供メーカーでもあり、製造・物流工程で様々な気候変動への影響が生じる一方で、素材・製品を通じて間接的に気候変動緩和に貢献することも可能です。これらの観点から、気候変動を自社にかかわりの深いテーマの一つに位置付けています。

こうした中、2020年10月にはTCFD提言への支持を表明しました。本提言は、脱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ています。化学企業として気候変動に真摯に向き合い、事業活動における関連の機会・リスクを深く理解し行動するとともに、その取り組みの積極的な開示に努めます。今後も、2021年度に宣言した「2050年度GHG排出『実質(ネット)ゼロ』」の達成を目指すとともに、製品を通じて社会全体のGHG排出量削減に貢献していきます。

TCFD提言では、気候変動に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の各項目に関する情報開示が求められています。当社グループは、TCFD提言に沿って次のように対応を進めています。

ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する経営層のガバナンス体制を構築する
戦略	気候関連のリスクと機会が中長期的なビジネス、戦略、財務計画に与える影響を分析する
リスクマネジメント	気候関連のリスクと機会を評価およびマネジメントする体制を構築する
指標および目標	リスクと機会を管理するために、指標と目標を設定し、進捗を開示する

ガバナンス

当社は、取締役会による監督体制のもと、経営上のリスクとなりうる課題に関して、適切な対応を検討、実行しています。なかでも気候変動への対策を含むサステナビリティ推進活動については、2020年度から専任の取締役(CSO)を設置し、取締役会における監督を一層強化しています。

GHG排出量削減に関する指標・目標

2030年度中間目標

2030年時点
2020年度比 **30%減**

省エネルギーに向けた施策や再生可能エネルギーへの転換をグローバルに推進し、2030年度のGHG排出量を2020年度比で30%削減することを目指します。また、革新的なエネルギー技術の導入に挑戦するとともに、環境対応型の製品・サービスの開発を推進し、脱炭素・循環型社会の形成に貢献します。

2050年度目標

2050年時点
実質(ネット) **ゼロ**

私たちJSRグループは、2050年のGHG排出量を「実質(ネット)ゼロ」とすることを目指し、積極的な挑戦を続けます。

戦略

当社グループは、気候変動に関する事業上のリスクと機会を評価し、戦略・指標・目標を策定するために、2019年度にTCFD提言に沿ったシナリオ分析に着手し、2020年度に気候変動重要性評価、気候変動シナリオ分析(定性把握)を終了しました。しかし、評価対象としてきた主要事業領域(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)のうち、最も気候変動の影響が大きいエラストマー事業が2021年度に他社に譲渡されることとなったため、これまでの定性分析の結果を見直しています。なお、分析は1.5℃/4℃シナリオ*に基づいて実施しています。

一方で、気候変動への対応は世界的に猶予がない状況であるとの認識から、GHG排出量の削減に関する施策と指標、目標を先んじて設定し、目標達成に取り組んでいます。

* IPCC(気候変動に関する政府間パネル)などが発行する気候関連シナリオの一種で、世界の平均気温上昇を1.5℃/4℃に抑えるために必要な経済施策や、温度上昇により想定される環境被害などの予測を示す。

安全・健康

詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/security_safety_shtml

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、『安全の基本理念』、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。

安全の基本理念

「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。

安全の行動指針

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。

社長メッセージ



代表取締役社長 兼 COO
川橋 信夫

化学品を取り扱う企業として何よりも大切な、不動のものとしてべき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、存続していくこともできません。

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、地域社会に安心を提供するとともに、JSRグループの従業員はもちろん協力会社員の皆さんにとっても「働いて幸せだ」と思

る会社に育てること、その状態を継続させることが私の責任です。

JSRは2022年4月にエラストマー事業の譲渡を完了しました。現在は2024年度に向けて、事業目標の達成とレジリエントな経営基盤の確立に取り組んでいます。その中でも安全は特に重要な要素であり、今後の事業変革に適合した、新たな環境に耐えうる体制の構築などが求められています。

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よう、今後も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、JSRグループの全従業員とともに、さらなる保安力向上と安全に強い人づくりに取り組んでいきます。

ご安全に。

安全担当役員メッセージ



執行役員
製品・品質保証部長
高橋 純一

JSRでは、事故・災害ゼロに向けて、労働安全衛生・保安管理のレベルアップに継続的に取り組んでいます。安全の基本理念の浸透、リスクアセスメント活動、事業所安全監査、工事安全管理など、多岐にわたる活動により、安全文化の醸

成に努めています。

2022年4月にはエラストマー事業が分社化され、これを取り巻く会社組織や業務プロセスなどの環境要因が変化しましたが、製造業の基本である安全・安定操業への考え方は変わりません。

JSR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への価値提供に取り組んでいきます。ご安全に。

安全マネジメントシステムと目標

JSRグループでは、目指すべき「安全」の姿を明確にした中期計画「JSR安全衛生・保安管理活動ロードマップ」を策定・実行・レビューし、設備災害・労働災害ゼロを目標に、様々な安全活動に取り組んでいます。また、会社・事業所ごとの設備や作業内容、そして関連の法規制の内容を踏まえて、労働安全衛生・保安防災に関する規程類を定め、安全マネジメントシステムを構築、運用しています。

これらの活動の有効性を検証するため、社長をトップとした監査チームによる工場・研究所への本社環境安全監査を毎年行うとともに、トップと従業員が対話する機会を設けることで、経営と現場の双方の想いを共有し、環境・安全活動の活性化を図っています。また、各事業所では内部監査や事業所長によるマネジメントレビューを毎年行い、マネジメントシステムの有効性を確認し、継続的な改善を図っています。



トップ監査の様子
(左：千葉工場 右：鹿島工場 いずれもWEB監査)



VR体感教育の様子



ドローンを用いた防災訓練の様子

活動実績

JSRグループの2021年度の設備災害は前年度に比べ半減しましたが、協力会社員での労働災害の発生が多かったことから、引き続き工事安全管理のレベル向上に取り組んでいます。

また、安全活動に不可欠なリスクアセスメントの評価精度向上を目的とした教育、ミニチュアプラントを活用した実技講習、VR等を活用した体感教育、リスクの種類に応じた緊急対応訓練などを行い、保安管理に関する知識・技能・感性の向上を図っています。

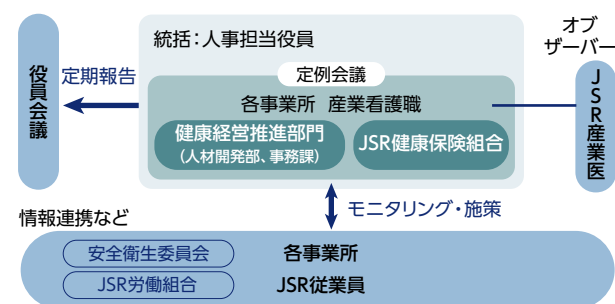
さらに、安全活動の優良事例については、「安全活動フォーラム」で発表の場を設けることで、従業員のモチベーションの向上と全社的な安全活動のレベル向上を図っています。

心身の健康

JSRグループは、従業員の身体と心の健康は、従業員とその家族の幸福な生活のために、また生産性が高く活気ある職場づくりのためにも非常に重要であると考えています。従業員が心身ともに元気に働ける職場を目指して様々な施策を積極的に実施するほか、一部拠点では、その方針を「健康宣言書」で明文化しています。

またJSRでは、従業員の働き方改革と健康づくりを一体のものとして促進していけるよう、必要な社内ルールの整備や情報発信を行う「JSR Health Promotion」活動に取り組んでいます。経営トップが健康づくりの意義を発信するとともに、産業看護職を中心としたHealth Promotion推進会議を定期的開催し、事業所横断・組織横断的な施策の実施と状況のモニタリングに努めています。

JSR Health Promotion 推進体制



人権尊重

🌐 詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/human_rights.shtml

基本的な考え方

JSRグループは、「世界人権宣言」、国連「グローバル・コンパクト」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を重要なものと認識し、その考え方に賛同し、人権を尊重します。そして、すべての事業活動において、人権尊重の責任を果たすことが求められていることを理解しています。

推進体制と人権方針の制定

企業倫理委員会の活動方針の一つとして、人権の尊重を推進しています。企業倫理委員会にて推進計画を策定し実行、進捗状況を確認しています。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」で規定されている通り、企業には人権尊重を率先して実践していく社会的責任があります。その責任を果たすためには、人権尊重を推進するうえでの礎となる指針を設け、グループ全体で共有、理解することが必要です。JSRは、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのヒューマンライツ・デュー・ディリジェンス分科会に参画し、その活動を通じて得られた知見を基に、JSRグループとしてあるべき人権方針の検討を進めてきました。2020年10月に日本政府が策定した「国別行動計画」の趣旨も踏まえ、国内外の関係部門やグループ企業によるレビューを経て、2021年9月に「JSRグループ人権方針」を制定しました。これを社外に発信す

るとともに、本方針をグループ従業員一人一人に浸透させるため、社内イントラネットでの周知や社内報への特集記事の掲載を行いました。今後、人権デュー・ディリジェンスの仕組みの導入やサプライチェーンにおける効果的な取り組みの検討も進めていきます。

サプライチェーンにおける人権の尊重

JSRグループは、自社グループ内に留まらず、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進することが重要であると考えています。これを実践するために、調達取引先向けのアンケート調査項目を2017年に改訂するほか、2018年に制定した「JSRグループCSR調達方針」においても、人権尊重に関連する項目を盛り込んでいます。

また、「JSRグループ人権方針」において、サプライチェーン上の取引先に対しても、本方針を支持し、同様の方針を採用するように継続して働き掛けを行う旨を明記しました。

上記の両方針に記載したJSRグループの考え方は、国際社会が企業に求めていることを代弁したものであると認識しています。JSRグループは、こうした考え方を取引先とも共有したいと考え、グループの主要なサプライヤーに両方針を配布し、方針の趣旨に賛同する旨を「賛同書」として回収する取り組みにも2021年度に着手しました。(P.40「サプライチェーンマネジメント」も参照ください)

今後も、サプライチェーン上の取引先との連携を強化

し、人権尊重の取り組みを深化させるべく、必要な対応を行ってまいります。

グローバルなイニシアティブへの参画

JSRグループは国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に賛同し署名しています。そして、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが提供する分科会活動にも積極的に参画しています。同団体のヒューマンライツ・デュー・ディリジェンス分科会への参画やワークショップの受講、グループワーク活動などを通じて得られた知見は、すでに「JSRグループ人権方針」として結実しています。今後はグループ全体に方針の理解を促し、浸透させていくことが必要だと考え、2021年度には、新たに人権教育分科会に参画することにしました。この分科会で得られた知見を、適切な教育や研修の在り方の検討に活用してまいります。

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まいります。

代表取締役CEO エリック ジョンソン



サプライチェーンマネジメント

🌐 詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/supplychain.shtml>

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。そのために、サプライチェーンマネジメントを通じて、お取引先様とともに社会の課題に対応していきます。

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品を取り扱う企業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。

これに加えて、近年のサプライチェーンのグローバル化に伴い、サプライチェーンにおける強制労働や児童労働、環境破壊、汚職などのリスクも増大していることから、2018年12月、新たに「JSRグループCSR調達方針」を制定しました。主な項目は以下の通りです。

• 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引き起こさないよう、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。

持続可能な事業運営には、継続的なサプライチェーンの管理が必要となります。社会からの要請やJSRグループの考え方をサプライヤーとも共有するため、JSRグループの調達方針と人権方針を配布し、その趣旨への賛同書を回収する取り組みに2021年度から着手することにしました。国内外のグループ会社も含めグループ全体で取り組むため、順次説明会を開催し、具体的なアクションを始めています。

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、同様の基準で当社の求める評価基準への適合状況を定期的に確認しています。特に供給性が低い、希少性が高い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、指導を行うことで、顧客への供給安定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、直接および間接的な使用を一切認めないという方針のもと、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。一方、鉱物採掘時の児童労働などの人権侵害への懸念も高まっており、問題の有無確認を徹底するため、RMIが提供する世界標準のテンプレートであるCMRTおよびEMRTを用いた調査を実施することを2021年度に決定し、具体的アクションに着手しています。

調達担当者の教育と研修

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、CSR調達や紛争鉱物への取り組みをテーマとした購買部門担当者への教育・研修に注力しています。また、担当者のさらなる知識習得を促すため、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)の取得も奨励・支援しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

JSRグループは、企業理念「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献します。」を着実に実現しうる企業として、経営の効率化と透明性・健全性の維持により継続的に企業価値を創造し、すべてのステークホルダーから信頼され、満足される魅力ある企業の実現を目指しています。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、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。

ガバナンス強化の変遷

当社は、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、効率化を実現すべく、独立社外取締役の選任、指名・報酬諮問委員会の設置、取締

役会実効性評価等の取り組みを行ってきました。2021年度には役員報酬制度の健全性を確保することを目的として一定の事由が生じた場合にインセンティブ報酬の全部または一部を返還させるまたは没収するマルス・クローバック条項を導入するなど、継続してガバナンスの強化に取り組んでいます。

ガバナンスハイライト

役員報酬の業績連動

当社の役員報酬は、固定報酬、年次賞与に加え、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を目的とした事後交付による業績連動型株式報酬、および譲渡制限付株式からなり、企業価値の向上だけでなく、株主の皆さまとの価値共有などを意識した構成となっています。詳しくはP.45を参照ください。

取締役会の多様性

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、2021年度には投資会社のパートナーとしての経験豊富な外国籍社外取締役を選任しました。また2020年度からは女性社内取締役が継続して選任され、取締役会のさらなる多様性の拡充を進めています。取締役候補者の指名に際しては、取締役会として必要な知識・経験・能力、多様性、規模(人数)およびそれらのバランスを

詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

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

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。

女性取締役

1名

外国人取締役

2名

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%

取締役会の主な審議事項

事業関連

- ・ エラストマー事業の会社分割および承継会社の株式譲渡
- ・ Inpria Corporation買収
- ・ 各事業の進捗状況報告および中長期戦略レビュー
- ・ コーポレート・ガバナンスコードに基づく政策保有株式の保有方針の確認および売却
- ・ サステナビリティ経営に関する報告
- ・ サイバーセキュリティ状況報告

ガバナンス体制

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。

経営会議

意思決定の迅速化と業務運営の効率化を図るため、CEO、社長、CEOまたは社長が指名する執行役員または部長により構成される経営会議を原則として毎週1回開催し、当社グループの経営の基本政策、経営方針、経営計画にかかわ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。

経営課題会議

CEO、社長およびCEOまたは社長が指名する執行役員により構成される経営課題会議を原則として毎月1回開催し、当社グループの経営の基本政策および経営方針にかかわる事項ならびに個別案件の背景にある基本方針、事業戦略の変更について、前広な議論あるいは情報・課題

認識共有により方向性の討議を行い、取締役会、経営会議の審議に反映させています。

役員会議

CEO、社長および全執行役員により構成される役員会議を開催し、経営の状況および課題の周知徹底を図っています。なお常勤監査役も出席しています。

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。

監査役監査および内部監査、会計監査の状況

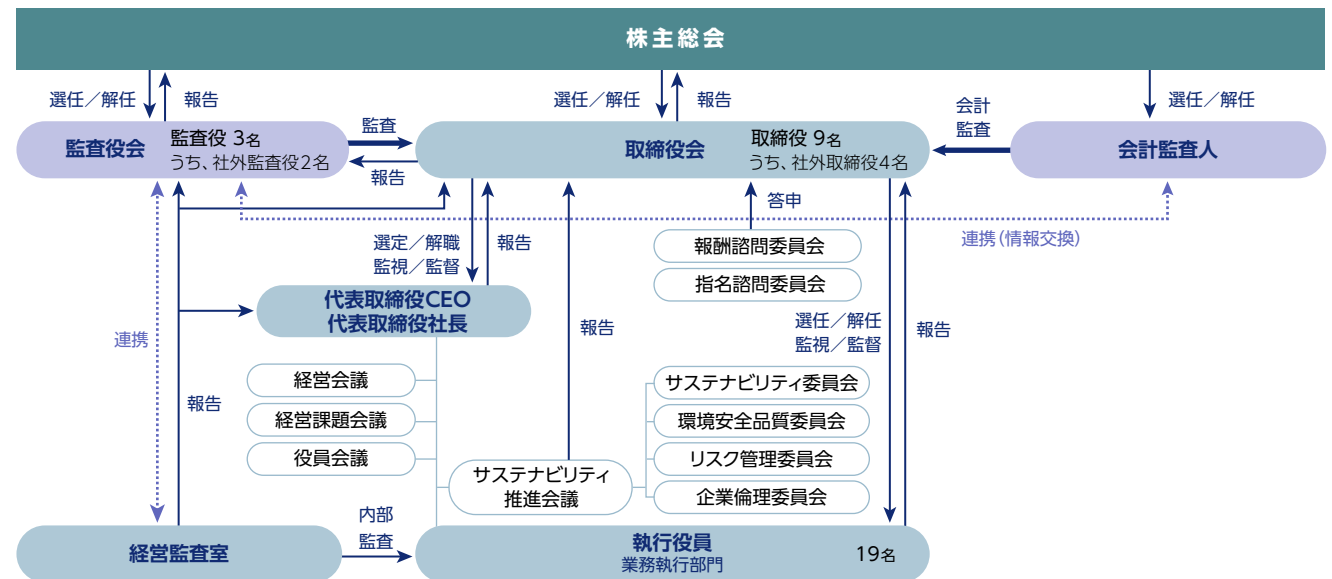
(1) 監査役監査

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

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月17日現在)



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。

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さまざま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。

取締役会の実効性評価

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。2021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。

2021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（うち独立社外取締役4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、自己評価方式による評価を実施しました。なお、2021年度はアンケート回答の集計・分析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、以下の点から有効に機能していると結論づけました。

評価理由

- ・ 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。また、昨年の評価において重要な経営課題として挙げられたエラストマー事業の構造改革や半導体材料事業およびライフサイエンス事業の成長に向けた投資等の実行についての意思決定と進捗のモニタリングが適切に行われたこと。
- ・ 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、取締役会において透明性が高く、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もと十分な議論を行い、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。昨年の評価において課題と認識されたグローバルな視点もふまえた報酬制度の継続の見直しについても、適切な対応がなされたこと。
- ・ 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、取締役会メンバーが株主・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。

取締役会実効性評価を行うなかで改めて確認した以下の重要な経営課題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（環境問題や地政学リスク等）について、今後の取締役会において議論を行い、執行状況をモニタリングしていくとともに、今年度の評価において指摘された取締役会実効性に関する課題事項について今後継続的に取り組んでいきます。

重要な経営課題

- ① 激変する経営環境にも対応できる持続的（サステナブル）で強靱（レジリエント）な組織・事業構造の確立
- ② 半導体材料事業の成長戦略の実現
- ③ ライフサイエンス事業の基盤強化と確実な成長
- ④ カーボンニュートラルや従業員エンゲージメントの最大化等、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

指摘された課題事項

- ・ 現在の取締役会は有効に機能しているが、今後の取締役会の機能としては、モニタリング機能をより強化していく必要がある。モニタリングモデルへの移行にあたっては、具体的なモニタリングの在り方や取締役会の規模・構成、取締役の資質・多

様性等を検討し、長期的にも会社の変化を促すことができる取締役会を目指していく必要がある。

- ・取締役会におけるサステナビリティ経営に関する議論は従前より進展しているものの、さらなる活性化のための方策を検討していく必要がある。
- ・社外取締役、社外監査役に対する支援体制全般については、高く評価されているものの、社外取締役、社外監査役の事業に対する理解をさらに深めるために、コロナ禍において実施が困難であった現地視察をオンラインで行うなど、研修・教育に関する支援体制を充実していく必要がある。

役員報酬

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財を育成、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財を引き付け、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促進する報酬制度であること。

報酬ガバナンス

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。

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

報酬制度

	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60百万円（内社外取締役10百万円） 監査役：上限額を月額10百万円
	年次賞与	毎年一定の時期に支給	上限額を年額432百万円
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
	譲渡制限付株式付与のための報酬	毎年一定の時期に支給	・年額400百万円以内かつ株式総数年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。

審議項目：報酬方針の策定、報酬制度の設計、業績目標の設定、インセンティブ報酬の合理性、報酬水準・ミックスの妥当性、報酬制度に基づく各役位の報酬額の決定等

報酬諮問委員会の構成・委員長の属性

当社の報酬諮問委員会の構成は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。報酬諮問委員会の委員長は、独立性・客観性と説明責任を果たす能力の強化の観点から実効的な委員会運営を図るべく、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしています。また、報酬諮問委員会には、外部の報酬コンサルタントとしてWTW（ウイリス・タワーズワトソン）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

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に加え、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を目的とした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）、持続的な企業価値の向上と株主の皆さまとの価値共有を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。

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。

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。基本報酬を100とした場合の各報酬構成要素の割合（業績連動報酬は目標を100%達成時の標準額）は下表の通りとなります。なお、北米事業の統括等を担当するCEOの報酬構成割合については、その担当地域の役員報酬構成要素割合に関する外部専門機関による調査を参考とし設定しています。

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。

2021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、独立

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）

		基本報酬	業績連動報酬			基本報酬： 業績連動報酬
			年次賞与	パフォーマンス・ シェア・ユニット (1事業年度当たり)	譲渡制限付株式	
取締役 (除く社外取締役)	CEO	100	100	200	200	100:500
	社長	100	30	約38	約38	100:105
	専務執行役員 常務執行役員 上席執行役員兼務	100	25	約23	約23	100:70

※専務執行役員およびその下位職務の取締役兼務者には、取締役兼務手当が表とは別に支給される。

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・能力等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、経営の品質改善の可否を進言します。

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。

取締役会として必要な知識・経験・能力等については、中長期的な経営方針および戦略を踏まえて具体的な要素を特定し、スキル・マトリックスとして開示しています。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

	氏名		企業経営経験	営業・マーケティング	製造・研究開発・知財	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	サステナビリティ	グローバルゼーション	コア事業領域に関する専門的知識・経験	
										デジタルソリューション	ライフサイエンス
取締役	エリック ジョンソン		○	○	○			○	○	○	○
	川橋 信夫		○	○	○			○	○	○	○
	高橋 成治				○				○		
	立花 市子						○	○			
	江本 賢一					○			○	○	
	関 忠行	社外 独立役員				○	○	○	○		
	デイビッド ロバート ヘイル	社外 独立役員	○			○		○	○		○
	岩崎 真人	社外 独立役員	○	○	○		○	○	○		○
	牛田 一雄	社外 独立役員	○		○			○		○	
監査役	岩淵 知明					○	○	○			
	甲斐 順子	社外 独立役員					○	○			
	徳弘 高明	社外 独立役員				○	○		○		

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。

社外役員の主な活動状況(2021年度)

氏名	地位	主な活動状況
松田 譲	取締役	当期開催の取締役会18回のうち18回に出席し、医療用医薬品およびバイオケミカルにおいて国際的な事業を営む会社の経営を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を活かし、議案審議等につき必要な発言を適宜行い、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性の確保を通じて企業価値の継続的な向上に貢献いただいております。また、報酬諮問委員会の委員長を務め役員報酬体系の合理性と透明性の確保に努めるとともに、指名諮問委員会の委員長として当社グループの経営体制の継承計画について客観的かつ長期的な視点から検討を行っていただきました。
菅田 史朗	取締役	当期開催の取締役会18回のうち18回に出席し、光応用製品、産業用機械その他において国際的な事業を営む会社の経営や財界活動を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を活かし、議案審議等につき必要な発言を適宜行い、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性の確保を通じて企業価値の継続的な向上に貢献いただいております。また、報酬諮問委員会の委員を務め役員報酬体系の合理性と透明性の確保に努めるとともに、指名諮問委員会の委員として当社グループの経営体制の継承計画について客観的かつ長期的な視点から検討を行っていただきました。
関 忠行	取締役	当期開催の取締役会18回のうち18回に出席し、総合商社として国際的な事業を営む会社の経営経験、CFOとしての財務・経営に関する豊富な経験および会社から独立した社外の視点を活かし、議案審議等につき必要な発言を適宜行い、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性の確保を通じて企業価値の継続的な向上に貢献いただいております。また、報酬諮問委員会の委員を務め役員報酬体系の合理性と透明性の確保に努めるとともに、指名諮問委員会の委員として当社グループの経営体制の継承計画について客観的かつ長期的な視点から検討を行っていただきました。
デイビッド ロバート・ヘイル	取締役	取締役就任後に開催された取締役会13回のうち13回に出席し、長期的な投資を行う投資会社のパートナーとして、また、投資先における取締役としてグローバルに経営管理、事業変革・拡大等に携わってきた豊富な経験、国際的な視野および社外の視点を取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性、健全性の確保を通じて企業価値の継続的な向上に貢献いただいております。また、報酬諮問委員会の委員を務め役員報酬体系の合理性と透明性の確保に努めるとともに、指名諮問委員会の委員として当社グループの経営体制の継承計画について客観的かつ長期的な視点から検討を行っていただきました。
加藤 久子	監査役	当期開催の取締役会18回のうち18回に、監査役会18回のうち18回に出席し、公認会計士および税理士としての財務・会計に関する広範な専門知識、豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、当社の監査に活かし、取締役会等において議案審議等につき必要な発言を適宜行い、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性の確保に貢献いただいております。
甲斐 順子	監査役	監査役就任後に開催された取締役会13回のうち13回に、監査役会13回のうち13回に出席し、弁護士としての法律に関する広範な専門知識、豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、当社の監査に活かし、取締役会等において議案審議等につき必要な発言を適宜行い、経営判断の合理性および経営の透明性・健全性の確保に貢献いただいております。

社外取締役メッセージ



社外取締役
関 忠行

JSRは2022年4月に創業以来最大の事業構造改革を完遂しました。その後も事業ポートフォリオの変革を推進し、半導体材料事業・ライフサイエンス事業の基盤強化や次世代への投資に取り組んでいます。

こうしたなかで取締役会が議論の軸とすべきは、将来の企

業価値をいかに増大するかです。特に昨今、経済・社会両面での価値向上は企業にとって必須の課題です。当社もレジリエンスとサステナビリティを重要戦略に掲げ、ESG、人的資本、R&D、DXなど非財務面での取り組みを強化しています。いずれも潜在的な価値向上につながる重要な施策です。

今後は社外取締役として、当社固有のダイナミックな動きを妨げず、さらに活性化させていくという視点のもと、財務・非財務両面で経営をモニターし、強固なガバナンスの構築を支えたいと考えています。



社外取締役
デイビッド ロバート
ヘイル

JSRの取締役会は、変革と成長を通じてステークホルダーに長期的な価値創造をもたらすことに注力しています。JSR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に経営資源を集中し、企業価値を成長させる戦略で、社内・社外取締役が足並みを揃えています。その戦略の中で、社外取締役は主に重要テーマの審議に注力するとともに、経営陣を監視・支援しています。例えば、昨年度は、Inpria社の買収が取締役会の議題の1つとなりました。この買収により、フォトレジスト分野で、JSRは長期的な技術的優位性と市場シェ

アを確保でき、株主と社会への価値創造につながると期待されます。そのため、この買収を承認しました。

JSRはグローバル企業であり、日本国外にも多くの重要な顧客、従業員、欠かせない事業が存在します。私は米国人の社外取締役として、JSRの取締役会にグローバルな視点を提供しよう心がけています。これによりJSRの取締役会は、日本および海外のガバナンスや戦略的発展に関する経験を得られます。JSRのコーポレート・ガバナンスの枠組みを通じてこれらの視点を適用し、重要な戦略的課題に焦点を当て、敬意をもって率直な議論をすることを重視する文化のもとで取締役会を運営しています。このようにして、JSRの将来の変革と成長に対するすべてのステークホルダーの高い期待に応えていきたいと考えています。

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シブル・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）。

役員一覧 (2022年7月31日現在)

取締役および監査役

指名 指名諮問委員会 **報酬** 報酬諮問委員会



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

指名 **報酬**



代表取締役社長兼COO
川橋 信夫

指名 **報酬**



取締役 常務執行役員
高橋 成治
生産・技術、調達・物流 担当



取締役 上席執行役員
立花 市子
サステナビリティ推進、
ダイバーシティ推進 担当
サステナビリティ推進部長



取締役 執行役員
江本 賢一
経理、財務、広報 担当
財務部長 兼 経理部長



社外取締役
関 忠行

指名 **報酬**



社外取締役
デイビッド ロバート ヘイル

指名 **報酬**



社外取締役
岩崎 真人

指名 **報酬**



社外取締役
牛田 一雄

指名 **報酬**



常勤監査役
岩淵 知明



社外監査役
甲斐 順子



社外監査役
徳弘 高明

執行役員 (取締役兼務者を除く)

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、電子材料事業、エッジコンピューティング事業担当、電子材料事業部長 兼 JSR Electronic Materials Taiwan Co., Ltd. 董事長

土居 誠
法務、コンプライアンス担当、コンプライアンス部長

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

山口 佳一
社長特命事項担当、(株)イーテック 取締役社長

原 弘一
経営企画(グループ企業統括含む)、構造改革推進担当、構造改革推進部長

山近 幹雄
四日市工場担当、生産・技術副担当、調達・物流副担当、四日市工場長 兼 デジタルソリューション事業DX企画推進部長

ティム ローリー
ライフサイエンス事業担当、ライフサイエンス事業部長 兼 JSR Life Sciences, LLC 社長

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

藤井 安文
人材開発、総務、秘書室担当

高橋 純一
品質保証、環境安全担当、製品・品質保証部長

木村 徹
デジタルソリューション事業副統括、電子材料Advancedリソ材料事業特命担当、電子材料事業部Advancedリソ材料事業推進部長

吉本 豊
社長室、事業創出担当、社長室長 兼 JSR Active Innovation Fund 合同会社 職務執行者

徳久 博昭
研究開発担当(CTO)、RDテクノロジー・デジタル変革センター長

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

島 基之
研究開発副担当(副CTO)、四日市研究センター長 兼 同精密電子研究所所長

山本 健太郎
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、システム戦略部長

コンプライアンス

📌 詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.jsr.co.jp/sustainability/governance/compliance.shtml>

基本的な考え方

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グループでは、国内外のグループ各社が一体となって企業倫理活動の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・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、調査結果の概要とそこから抽出された課題、またそれらについて説明した担当役員のメッセージを掲載し、従業員にフィードバックしています。海外グループ会社においては、現地の文化などを踏まえた方法で、ローカルスタッフを含む従業員の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、窓口の存在を周知するとともに、通報の秘密厳守と通報者の不利益となる取り扱い禁止を徹底し、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る仕組みとなって

おり、これにより経営陣からの独立性を確保しています。

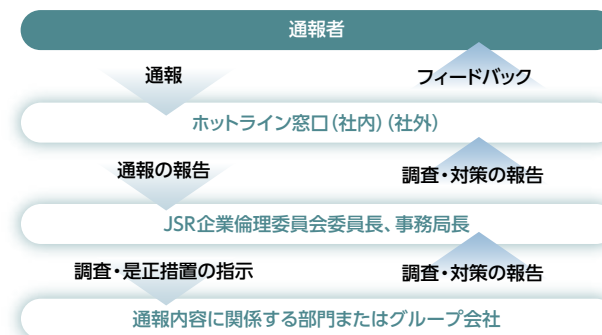
個々の通報案件については、該当する会社の企業倫理委員会事務局が、関係部門に対して事実関係の調査を要請します。その報告を踏まえ、対策案を協議・決定したうえで対策を講じ、その結果をフォローします。フィードバックを希望する通報者へは、一連の対応状況とその結果を、通報を受けた窓口から連絡しています。

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向けに、「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。

これは、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を徹底することで、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を実施し、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な法令については、個別の遵法体制を構築するなど、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ています。あわせて、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。

これらの規程のなかで、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、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。

生命倫理への取り組み

JSRグループでは、主にライフサイエンス事業に関連して、人を対象とする生命科学・医学系研究を実施しています。実施にあたっては各国の法令・規制を遵守しています。また、文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合同指針「人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指

針」に基づき、本指針に該当するJSRおよび医学生物学研究所 (MBL) で必要な社内規程を定めるとともに、研究内容を倫理的、社会的観点から審査するため、社内外の委員から構成される倫理審査委員会を設置しています。該当する研究は、この委員会において審査・承認された研究計画に基づいて実施されます。さらに、このような研究に関係する従業員を対象に、生命倫理に関する教育研修を行い、適正な研究の推進に努めています。

また、JSRグループでは、医薬品の開発支援に取り組む中で、各国の法令・規制を遵守した、適正な動物実験の実施に努めています。各社で法令等に準拠した社内規程を定め、動物実験委員会を設置・運営しています。動物実験委員会では、3Rの原則 (Replacement: 代替法の活用、Reduction: 使用数の削減、Refinement: 苦痛の軽減) を含む動物福祉、動物倫理および科学的な観点から厳正な審査を行い、適正に動物実験を管理しています。さらに、グループ企業のCrown Bioscience Internationalでは、米国、中国の拠点において、国際的な第三者評価機関であるAAALACインターナショナルの認証を取得しています。

リスクマネジメント

🌐 詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/governance/riskmanagement.shtml>

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。

このうち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・決議に基づいて管理しています。事業のオペレーションに伴うリスクについては、「リスク管理規程」のもと、「リスク管理委員会」が中心となって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を内部統制システムの一部としており、内部統制システムの執行状況は、逐次、取締役会に報告されています。JSRの経営監査室が、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。さらに、グループ全体の内部統制水準の維持・強化に努め、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、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、「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」を設置してリスクマネジメントにあたっています。同委員会では、顕在化した危機および潜在的な危機について、その内容に応じた対応方針・対応計画を検討し、継続的な改善を図っています。

リスクの洗い出しと重要リスクの選定

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

リスクの経営への影響度と発生頻度を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」と位置付けています。経営層は、重要リスクのモニタリングと定期的な見直しを自ら行い、顕在化の未然防止と危機発生に備えた体制の構築、維持を図っています。

🌐 各リスクの対策については、有価証券報告書をご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yuho_pdf/S10009ET/00.pdf

情報セキュリティへの取り組み

JSRグループは「情報セキュリティ方針」を定め、従業員への周知を徹底することで情報の適正管理に努めています。2019年8月には主管部門としてサイバーセキュリティ統括室を設立。グループ企業も含めた情報セキュリティの維持管理、従業員への教育・啓発、サイバー攻撃などのインシデント発生時の対応力強化などに、社外の専門家とも連携して取り組んでいます。

また、従業員が情報漏洩リスクに対する感度をさらに高め、常にルールに則って行動できるよう、2014年度に情報セキュリティハンドブックを発行しました。社内イントラネットやe-learning、職場懇談会などを通して周知徹底しています。

危機管理

JSRは、平時および有事におけるBCM / BCP*体制についてまとめた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を規定するほか、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)

ステークホルダー・コミュニケーション






詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.jsr.co.jp/sustainability/stakeholder/index.shtml>

社外からの評価

JSRグループは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に組み入れられるなど高い評価を受けています。

主な評価の一覧(2022年7月1日現在)

FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	FTSE Russellから、ESGに優れた対応を行っている日本企業として、「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されました。	 FTSE Blossom Japan  FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE4Good	2004年よりFTSE4Good Index Seriesの構成銘柄として選定されています。	 FTSE4Good
MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数、MSCI ESG Leaders Indexes	MSCIから、ESGに優れた対応を行っている企業として、「MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数」「MSCI ESG Leaders Indexes」に選定されました。	 2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
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。	 2022 MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

その他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。

※ 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。

ステークホルダー別の取り組みとコミュニケーション方法

ステークホルダー	JSRグループの責任	主な対話の方法・機会
顧客・取引先	<ul style="list-style-type: none"> 移り変わる時代の多様な材料ニーズに応えるため、変化への挑戦と進化を絶やしません。 顧客満足を持続的な向上を目指します。 すべ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。 	<p>顧客</p> <ul style="list-style-type: none"> ソニーセミコンダクタソリューションズグループより優秀パートナー賞を受賞 TSMC社よりExcellent Performance Awardを受賞 SDS (安全データシート)、ホームページなどによる情報提供 品質保証のサポート 顧客満足度調査の実施 顧客からのCSR調査への対応 <p>取引先</p> <ul style="list-style-type: none"> パートナー表彰など、購買活動を通じたコミュニケーション 取引先からのCSR調査への対応 JSRグループ人権方針およびCSR調達方針の配布 サプライヤーホットラインの設置
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人一人は公平な基準に基づき評価されます。 従業員には常に挑戦する場を提供し続けます。 従業員にはお互いの人格と多様性を認めあい、共に活躍する場を提供し続けます。 	<ul style="list-style-type: none"> 労使協議会、職場懇談会 表彰制度 従業員意識調査、グローバル従業員エンゲージメント調査 各種研修 (階層別教育、技能研修など) 風土改革活動 (共有活動、OJT推進活動、コミュニケーション改善活動など) サステナビリティおよびレスポンシブル・ケアの浸透活動
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> 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共に、環境安全配慮を行いつづけます。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> レスポンシブル・ケア地域対話会への参画 (工場) 地域清掃活動 (工場、研究所) 海岸清掃・森林保全など、環境保全活動への参画 学校への出前授業、技能者育成事業への参画 社会福祉活動への参加 (献血、募金活動など) 災害被災地への寄付、従業員ボランティア活動支援
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 経営方針説明会、決算説明会、投資家・アナリストとの個別面談 JSRレポート (統合報告書) の発行 コーポレートガバナンス報告書の発行 ホームページなどによる情報提供 (IRサイト、サステナビリティサイトなど)

データセクション

10年間サマリー

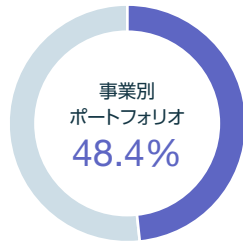
(百万円)						(百万円) (千米ドル)									
日本基準 (GAAP)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	国際会計基準 (IFRS)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度		
売上高	¥ 371,487	¥ 394,309	¥ 404,073	¥ 386,709	¥ 390,599	売上収益	¥ 388,455	¥ 421,930	¥ 495,354	¥ 471,967	¥ 312,000	¥ 340,997	\$ 2,786,154		
営業費用	△336,281	△358,247	△366,005	△352,301	△358,228	営業収益・費用	△352,512	△378,360	△450,093	△439,083	△277,767	△297,237	△2,428,608		
営業利益	35,206	36,062	38,068	34,408	32,370	営業利益	35,943	43,569	45,261	32,884	34,233	43,760	357,546		
受取利息・受取配当金	809	916	1,390	1,380	1,369	金融収益	3,045	3,659	2,499	1,929	822	3,415	27,904		
支払利息	△126	△142	△345	△527	△699	金融費用	△694	△1,022	△1,352	△2,184	△1,744	△1,655	△13,518		
税金等調整前 当期純利益	42,847	36,956	41,069	27,367	38,327	税引前当期利益	38,294	46,206	46,408	32,629	33,310	45,521	371,931		
親会社の株主に 帰属する当期純利益	30,278	25,173	29,919	24,069	30,078	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	37,303	304,789		
資本的支出	27,608	21,499	35,157	24,276	31,785	資本的支出	31,377	42,408	35,981	45,880	40,188	41,851	341,950		
減価償却費及び償却費	19,145	18,096	17,407	18,508	14,676	減価償却費及び償却費	14,793	16,973	21,790	26,343	19,074	22,482	183,688		
会計年度末の会計状況						会計年度末の会計状況									
資産合計	482,935	501,320	534,592	516,360	576,016	資産合計	578,484	647,699	691,435	677,713	672,773	809,371	6,613,048		
長期借入金	6,626	11,069	20,387	22,249	38,381	社債及び借入金(非流動負債)	38,381	53,456	50,777	52,684	81,406	48,737	398,214		
負債合計	167,202	164,060	169,918	154,006	199,302	負債合計	202,120	236,084	251,075	240,301	302,036	394,631	3,224,377		
純資産	308,641	331,284	358,303	353,145	361,394	親会社の所有者に 帰属する持分	361,889	393,499	401,998	396,793	333,995	376,011	3,072,237		
流動比率(倍)	2.3	2.5	2.5	2.7	2.5	流動比率(倍)	2.5	2.3	1.97	2.05	1.95	1.52	1.52		
ROA(%)	6.6	5.1	5.8	4.6	5.5	ROA(%)	5.5	5.4	4.7	3.3	△8.2	4.9	4.9		
ROE(%)	10.3	7.9	8.7	6.8	8.4	ROE(%)	8.5	8.8	7.8	5.7	△15.1	10.5	10.5		
自己資本比率(%)	63.9	66.1	67.0	68.4	62.7	親会社所有者帰属 持分比率(%)	62.6	60.8	58.1	58.5	49.6	46.5	46.5		
1株当たりデータ(円、ドル)						1株当たりデータ(円、ドル)									
1株当たり当期純利益	¥ 126.13	¥ 106.10	¥ 128.19	¥ 105.87	¥ 134.43	基本的1株当たり 当期利益	¥ 135.17	¥ 149.32	¥ 140.62	¥ 104.38	¥ △256.73	¥ 173.49	\$ 1.42		
1株当たり配当金(年間)	34.00	38.00	40.00	50.00	50.00	1株当たり配当金(年間)	50.00	50.00	60.00	60.00	60.00	70.00	0.57		
1株当たり純資産	1,299.77	1,409.06	1,557.08	1,565.45	1,624.14	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	1,748.25	14.28		

※ 1 米ドル表記は便宜上のものであり、2022年3月31日の1米ドル122.39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 ※ 5 2021年度よりエラストマー事業を非継続事業に分類しています。2020年度は、一部を組み替えて表示しています。

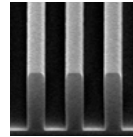
At a Glance

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*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多様なラインアップを有し、世界の半導体メーカーのニーズに応えています。

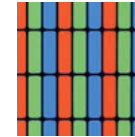


リソグラフィ材料

半導体製造工程の基板上的電子素子や回路の微細加工に使用され、半導体チップの高性能化・小型化に貢献する感光性材料。

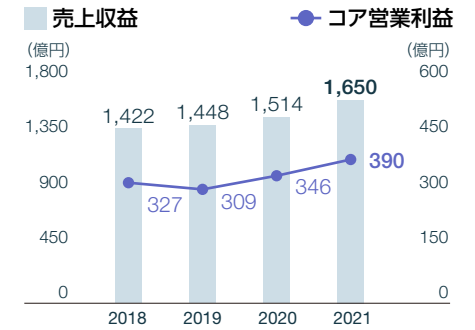
ディスプレイ材料事業

スマートフォン、液晶テレビなどの液晶ディスプレイパネルに使用される配向膜や絶縁膜、有機ELディスプレイ向けの絶縁膜や平坦化膜など、高画質化・軽量化・低消費電力化といったニーズに応じた材料を提供しています。

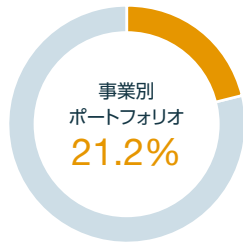


LCD材料

液晶ディスプレイに使用され、高画質・低消費電力を実現する材料。



ライフサイエンス事業



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)を提供する「創薬支援サービス」や、より高度な疾病診断および予防診断に貢献する診断



創薬支援サービス

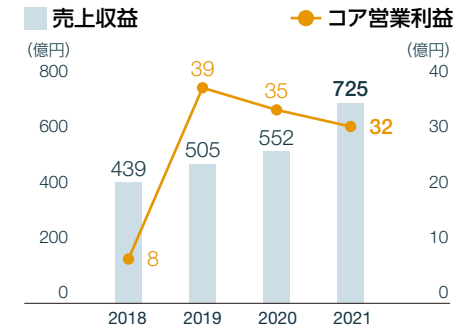
創薬から製造までの一貫した支援体制をグローバル展開し、医薬品の開発成功率向上や開発期間短縮を実現。

試薬材料、抗体医薬品精製用担体などのバイオプロセス材料など、最新の技術を活用した材料やサービスを提供しています。

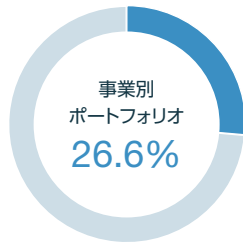


バイオプロセス材料、診断・研究試薬材料

タンパク質や細胞といった生体材料の単離・精製、個別化医療の鍵となる疾患診断のための体外診断試薬材料。バイオ医薬品の製造プロセスの最適化に貢献する材料。



合成樹脂事業



自動車部品、家庭電化製品、建材などに使用されるABS樹脂製品を中心に、自動車のきしみ音対策材、無塗装高発色性材料やめっき用材料などを扱っています。多様なニーズに柔軟に対応する技術力により、複数の特性を組



ABS系樹脂

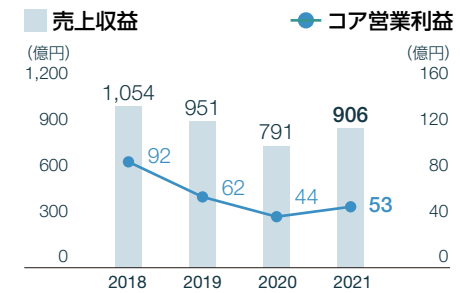
高い実用耐性、耐衝撃性、加工性、耐候性を備えた、自動車・建材部品などに用いる耐熱・耐候性グレードを提供。

み合わせたユニークな製品の開発と部品設計に取り組み、世界中のユーザーに高品質・高付加価値の安定した製品を提供します。



きしみ音対策材HUSHLLOY®

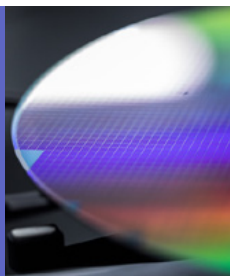
部品が擦れ合うことで発生する不快なきしみ音を防ぎ、きしみ音対策の効果の永続と部品コストの削減に貢献。



※ 化学的機械的平坦化

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

高度情報化社会の進展に伴って、半導体チップは「高速処理・低消費電力・大容量」をキーワードとした進化が求められています。今後も当社の強みであるナノ技術をもとに高め、より少ない電力で小型化・高性能化を実現する最先端半導体材料の開発を推進することで、IoTやAIなどを活用したスマート社会の実現に貢献していきます。

2021年度の概況

半導体市場では、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が引き続き拡大し、メモリー、ロジック半導体向け材料ともに堅調に推移しました。最先端リソグラフィー分野では、リーダーとしてのポジションを強化するため、EUV(極端紫外線)リソグラフィー用メタル系フォトレジストの設計・開発・製造で世界をリードするInpria Corporationを完全子会社化し、さらに、マーケティングと顧客対応力を強化するため、シンガポールと台湾に現地法人を設立しました。また、主力の四日市

工場にて最先端リソグラフィー材料の新工場建設に着手しました。EUVフォトレジストについては、製品ポートフォリオに将来技術となるメタルオキシドレジストを加えました。その他、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、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っています。洗浄剤については、米国工場において次世代品での採用やシェア拡大による早期収益化を目指しています。以上の結果、売上収益、コア営業利益ともに前期を上回りました。

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する。
- EUVの本格的な立ち上げを取り込む。
- CMP(化学的機械的平坦化)・洗浄剤・実装材料の拡販に取り組む。

今後に向けて

半導体市場は、デジタルインフラの需要に支えられ、社会に不可欠なエッセンシャル事業として力強く成長しています。その市場成長の倍の売上成長を目指し、今後も継続して最先端プロセス向け材料を中心に展開します。中でも3nm世代以降およびメモリー向けEUVフォトレジストに注力し、リソグラフィー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、CMP材料・洗浄剤・実装材料などの周辺材料を拡充し、半導体チップの需要拡大を確実に取り込むべく、販売を拡大します。2020年度に稼働を開始した米国の機能性洗浄剤工場については立ち上げ遅延により減損を行いました。順調に稼働しており、現地生産を拡大するとともにコスト最適化を図り、早期の収益安定化を実現します。今後は米国工場での採用を更に、グローバル市場での洗浄剤事業の拡大を目指します。

TOPICS

[Excellent Performance Award]を受賞

当社は2021年12月、世界最大の専門半導体ファブドリー(製造工場)であるTaiwan Semiconductor Manufacturingから、卓越したサービスや製造装置、材料などを提供したサプライヤーに贈られる[Excellent Performance Award]を受賞しました。本賞の受賞は、主に材料開発、技術サポート、高品質製品の安定供給に関する貢献が認められたものです。



デジタルソリューション事業

ディスプレイ材料事業



社会課題への貢献

次世代技術である8K放送と5G端末の普及に伴い、高精細かつ高輝度(明るさ)を実現する液晶ディスプレイの需要が増大するとともに、低消費電力化が求められています。今後も拡大が見込まれる液晶パネル市場において、デジタル化を取り込んだ新たな開発手法を駆使し、お客様にソリューションを提案し続けます。

2021年度の概況

引き続き成長が期待される中国市場において、競争力のある製品を中心に拡販を進めました。中でも注力している大型TV用液晶パネル向けの配向膜と絶縁膜について、中国向けの販売が拡大しました。

一方、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環境において、当社グループの事業再編による台湾、韓国での現地生産拠点の閉鎖や縮小、事業再編に伴う費用の増加により、売上収益とコア営業利益は前期を下回りました。

経営方針

- 事業再編・選択と集中により、液晶パネル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。

今後に向けて

ディスプレイ材料事業では、液晶パネルの性能を左右する配向膜・絶縁膜を主力とし、高いマーケットシェアを確保しています。特に中国では、4Kや8Kテレビの販売台数の伸びによる液晶パネル市場の堅調な成長が見込まれ、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さらに進めていきます。

その一環として、日本から中国へ移管した事業統括機能を活用し、市場の最前線で効率的な情報収集や、迅速な意思決定を行い、中国各地に設置した営業拠点での販売・技術サービス体制を強化していきます。また、JSR Micro (Changshu) Co., Ltd.では、2022年3月末に閉鎖・縮小した台湾・韓国工場における保護膜・絶縁膜等の生産の一部を移管し、ディスプレイ材料の生産を拡大しました。同年3月には、中国におけるディスプレイ材料の技術サービス提供拠点である上海技術センター(Shanghai Technical Center、通称STC)を移転・拡張し、液晶パネル材料で培った基盤技術や経験をベースに、有機ELディスプレイ材料分野でも技術サービスを強化していきます。さらに、グローバル事業再編の一環としてJSR Micro Taiwanのラボ機

能をSTCに移管し、技術サービス機能を集約しました。

今後も顧客業界の変化に対応した構造改革を継続して実行し、製品ポートフォリオおよび注力市場の取捨選択や、コスト最適化によるキャッシュの長期安定化を進め、着実な利益成長を目指します。

TOPICS

技術サービス拠点を拡張

2022年3月、当社の中国におけるディスプレイ材料の技術サービス提供拠点である上海技術センターを移転・拡張しました。従来からの強みである中国人スタッフによる迅速かつワンストップの顧客対応力に裏付けられた各種技術サービスに加え、基盤技術や経験をベースとするOLED材料分野への技術サービス、台湾から移管・集約されたラボ機能を活用した各種技術サービスの提供などもできるようになったほか、各種評価装置・小型実機装置も新設しました。



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。

2021年度の概況

米国の統括会社JSR Life Sciencesが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の拡大に努めました。

また、グループ会社のCrown Bioscience Internationalが手掛けるCRO事業(医薬品の開発受託事業)やKBI Biopharmaなどが手掛けるCDMO事業(バイオ医薬品の開発・製造受託事業)では、順調にパイプラインを増やしています。

さらに、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、バイオプロセス材料についても、商業生産で使用が開始されるなど、売上収益に貢献しました。それでもなお、成長投資による先行した費用の増加などの影響により、コア営業利益については前期を下回りました。

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。

今後に向けて

多数の企業参入が相次ぐ中、独自のポジションを取るCDMO事業については、KBI Biopharma, Incがノースカロライナに新工場を完工し、商業生産を見込む米国での製造能力のさらなる増強を図ります。加えて、KBIとSelexis SAは、ジュネーブに最先端の施設を新たに拡張し、バイオ医薬品の市場規模が大きいヨーロッパでの事業の拡大を目指します。同様に特徴のある技術力を競争力の源泉とするCRO事業については、Crown Bioscience Internationalによるサービスの拡大を図ることを中心に、売上収益および利益率のさらなる向上を図ります。

また、医学生物学研究所(MBL)の診断薬事業を強化するとともに、Crown Bioscienceとの先進的な前臨床サービスを提供する合弁会社を設立し、日本国内での成長加速を目指します。バイオプロセス材料はAmspherer A3のパイプラインをさらに拡大します。同時に、JSR Bioscience and informatics R&D center (JSR BiRD)やJSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター(JKiC)などの研究活動も推進し、当社グループが一体となったシナジーにより、市場の成長速度を上回る20%以上の売上成長率を実現する力強い事業拡大を進めていきます。

TOPICS

細胞培養事業のサポート強化

当社の米国子会社KBI Biopharmaの新工場を2022年4月に開所しました。同工場はノースカロライナ州リサーチ・トライアングル・パークにある最新鋭の商業生産施設内に立地し、後期臨床および商業プログラムをはじめとする哺乳類ベース製品の製造をサポートすることで、米国における哺乳類細胞培養事業の拡大に貢献しています。



合成樹脂事業



社会課題への貢献

高性能のABS系樹脂やめっき用材料のほか、EV車の普及に伴う自動車内の静寂化のニーズを満たす「きしみ音対策材」や、塗装の特長を再現し、コストを抑えるとともに、溶剤不使用により環境負荷を低減する「無塗装材化」など、多様化する顧客ニーズに応え、課題解決を図る製品を提供し続けます。

2021年度の概況

主に自動車業界における需要低迷からの回復を取り込み、販売数量、売上収益ともに前期を上回り、コア営業利益は販売数量の回復により前期を上回りました。以上の結果、当期の合成樹脂事業部門の売上収益は906億6百万円（前期比14.5%増）、コア営業利益は53億23百万円（同20.2%増）となりました。

今後に向けて

合成樹脂の主要市場である自動車業界は、技術進歩に

伴う大きな変革期を迎え、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。例えば、EV車の普及により自動車内の静寂化が求められ、地球環境の保全に対する意識の高まりや法規制などの厳格化により、自動車関連事業においても環境負荷の低減が大きな課題となっています。一方でコスト低減も求められるなど、顧客ニーズはますます多様化しています。このような多様なニーズに対し、合成樹脂事業を通して応え、今後も、自動車業界の変革に貢献していくための材料を提供していきます。

そのひとつが、スチレン系特殊熱可塑性樹脂「HUSHLLOY®」です。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発揮し、きしみ音対策として自動車内の静寂性を確保することができます。また、音対策の部材のコストを削減できることに加え、効果が永続的に持続し、環境負荷の低減にも貢献します。

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、無塗装用途でも高発色を発現する材料です。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。また、塗装工程を省略することによりトータルコストダ

ウンが可能となります。また、JSRグループではOA機器用途でお客さまと協力してプラスチック部材のクローズドリサイクルを実施した実績があり、この知見を活かして、自動車の無塗装部材のリサイクルも検討していきます。

このように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とともに、原料価格高騰に適切に対応し、利益の確保に努めていきます。

TOPICS

自動車から日用品までさまざまな用途に採用

プラスチックの部品同士のきしみ音を低減するという特長をもつHUSHLLOY®は耐熱、つや消し、ガラス入り、PCアロイなど用途に合わせて多様な製品ラインアップを取り揃えています。いずれも、ABS樹脂の特徴である物性バランスや成形加工性の良さ、安定した成形収縮率は維持しています。そのため、自動車部品、エレクトロニクス部品、家電用品など、さまざまな用途で採用されています。自動車部品としては、センタークラスターパネル、エアコンリテーナー、カップホルダー、メーターハウジングなど、エレクトロニクス部品ではカーナビゲーション、家電製品ではエアコン部品等に使われています。



センタークラスターパネル

グループ会社一覧 (2022年7月31日現在)

本社

JSR株式会社
〒105-8640 東京都港区東新橋1-9-2汐留住友ビル

支店

台湾支店
5F.-1, No. 30, Taiyuan St., Zhubei City,
Hsinchu County 302082, Taiwan (R.O.C.)

工場・事業所・研究所

四日市工場・四日市研究センター
〒510-8552 三重県四日市市川尻町100

筑波事業所・筑波研究所
〒305-0841 茨城県つくば市御幸が丘25

JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター
〒160-8582 東京都新宿区信濃町35

JSR Bioscience and informatics R&D center
〒210-0821 神奈川県川崎市川崎区殿町3-103-9

日本国内

デジタルソリューション事業

株式会社イーテック
ラテックス加工製品 (CL、接着剤、セメント混和剤他) の製造および販売

株式会社ディーメック
立体モデル作製の受託、作製システムおよび光硬化樹脂の販売、CAEによる解析の受託

JSRマイクロ九州株式会社
半導体材料、ディスプレイ材料の製造

JSR ARTON製造株式会社
エッジコンピューティング関連材料の製造

ライフサイエンス事業

株式会社医学生物学研究所
臨床検査および基礎研究試薬の開発、製造、販売

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

JSRライフサイエンス株式会社
ライフサイエンス関連製品の製造

合成樹脂事業

テクノUMG株式会社
合成樹脂の製造、販売および研究

日本カラリング株式会社
合成樹脂の着色加工および同製品の販売

その他事業

ジェイトランス株式会社
貨物運送取扱業、倉庫業、出荷管理事業

JNシステムパートナーズ株式会社
コンピュータシステムの設計およびプログラム開発の受託ならびに運用保守管理の受託

JSRビジネスサービス株式会社
人事・給与厚生・総務等の事務業務の受託

JSRロジスティクス&カスタマーセンター株式会社
営業事務代行事業、物流業務手配および管理事業

JSR Active Innovation Fund合同会社
投資および投資先等に対する事業立ち上げに関する各種支援

海外

デジタルソリューション事業

EUV Resist Manufacturing & Qualification Center N.V.
半導体用EUVフォトリソの製造

Inpria Corporation
EUV用メタルレジストの開発・製造

JSR Electronic Materials Korea Co., Ltd.
半導体材料等の販売代理店業務

JSR Electronic Materials Singapore Pte. Ltd.
半導体材料の販売代理

JSR Electronic Materials Taiwan Co., Ltd.
半導体材料の営業・マーケティング、研究開発活動

JSR Micro (Changshu) Co., Ltd.
ディスプレイ材料の製造

JSR Micro, Inc.
半導体材料の製造・販売

JSR Micro Korea Co., Ltd.
ディスプレイ材料の設計、開発、製造、販売

JSR Micro N.V.
半導体材料、ライフサイエンス製品の製造および販売

JSR Micro Taiwan Co., Ltd.
ディスプレイ材料の設計、開発、製造、販売

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

JSR (Shanghai) Co., Ltd.
合成ゴム、半導体材料、液晶ディスプレイ材料、機能化学品等の販売代理

ライフサイエンス事業

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

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

JSR Micro N.V.
半導体材料、ライフサイエンス製品の製造および販売

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

KBI Biopharma BVBA
バイオ医薬品の受託開発および受託製造、分析・製法提供

KBI Biopharma, Inc.
バイオ医薬品の受託開発および受託製造

KBI Biopharma, SA
バイオ医薬品の受託開発および製造

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

MBL Hangzhou Biotech Co., Ltd.
臨床検査薬の原料用抗体、中間体の製造

MBL International Corporation
臨床検査薬および基礎研究試薬開発、製造、販売

MBL Shenzhen Biotech Co., Ltd.
臨床検査薬およびその原料の開発、製造、販売

Selexis SA
細胞株構築サービスの受託

合成樹脂事業

Techno-UMG America, Inc.
北米での合成樹脂の販売および技術サービス

Techno-UMG Asia Co., Ltd.
アセアン地域での合成樹脂の販売および技術サービス

Techno-UMG Europe GmbH
欧州での合成樹脂の販売および技術サービス

Techno-UMG Guangzhou Co., Ltd.
広州および近隣地域での合成樹脂の販売および技術サービス

Techno-UMG Hong Kong Co., Ltd.
香港および近隣地域での合成樹脂の販売および技術サービス

Techno-UMG Shanghai Co., Ltd.
中国での合成樹脂の販売および技術サービス

会社概要 (2022年3月31日現在)

JSR株式会社

設立 1957年12月10日 **資本金** 23,370百万円
従業員数 9,696名(連結) **決算日** 毎年3月31日

株式情報

上場市場 東京証券取引所 **株主数** 15,868名
発行済株式の総数 226,126,145株

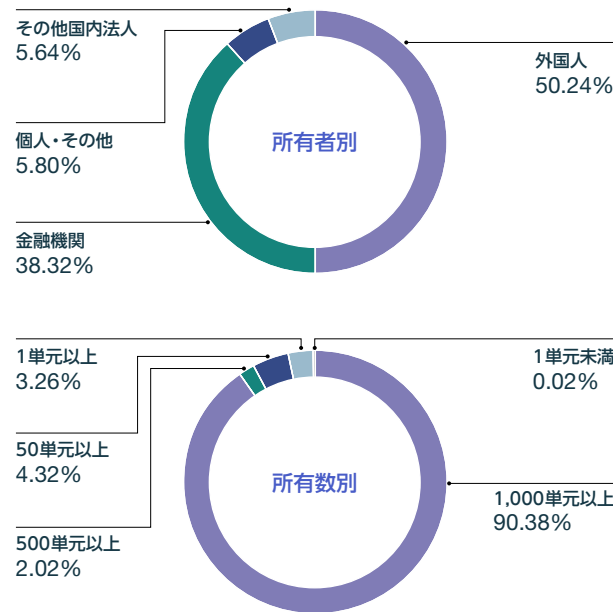
大株主

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)	15.42	33,162
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT BRITISH VIRGIN ISLANDS/U.K.	9.71	20,887
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.84	12,552
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	4.02	8,644
株式会社ブリヂストン	3.03	6,525
MSCO CUSTOMER SECURITIES	3.00	6,449
ML PRO SEGREGATION ACCOUNT	2.15	4,633
日本生命保険相互会社	1.73	3,717
明治安田生命保険相互会社	1.69	3,631
株式会社みずほ銀行	1.55	3,325

※ 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 11,047,900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(215,078,245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。

株式分布状況

株主名	株主数	持株数(千株)
個人・その他	14,891	12,485
外国人	660	108,052
その他国内法人	205	12,127
金融機関	111	82,414
自己株式	1	11,048
合計	15,868	226,126



定時株主総会

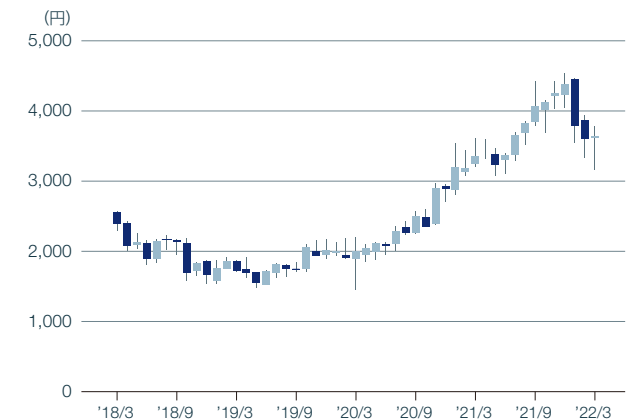
毎年6月に開催しています。2022年は6月17日に開催しました。

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
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
2021年度	高値	3,595	4,425	4,530	4,465
	安値	3,080	3,290	3,680	3,150



経営成績の分析

経営成績

全般の概況

当連結会計年度(2021年4月1日から2022年3月31日)は、新型コロナウイルスの防疫と経済活動の両立により、落ち込みからの回復の傾向がみえました。一方、感染の再拡大、2022年2月に勃発したロシアのウクライナ侵攻による資源価格の高騰、部品・原材料不足の深刻化、米国を中心としたインフレによる需要抑制など、世界経済の回復ペースを鈍化させる兆候も見られています。また為替は前年比で円安となりました。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世代移动通信システム(5G)関連やPC、データセンター向けの需要が引き続き拡大していることにより、メモリー、ロジック半導体共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などの影響により年度を通じては堅調に推移しましたが年度の後半にパネル市況が軟化し、パネルの生産調整が行われました。バイオ医薬品市場は引き続き高い成長となりました。世界の自動車生産台数は、半導体不足や海外生産部品の調達難などによる自動車メーカーの減産の影響により、回復スピードが鈍化しています。

このような状況のもと、当社グループにおきましては、2024年度に向けた経営方針に沿い持続性と強靱(レジリエンス)性を重ね持った企業体となるために事業構造および経営体制の強化を進め、積極的な研究開発および事業

投資を実行し、事業を推し進めてきました。その中でもコア事業と位置づけ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では中長期的な成長に向け注力しました。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においては、EUV(極端紫外線)リソグラフィー用メタル系フォトレジストの設計・開発・製造で世界をリードするInpriaを完全子会社化しました。また、主力の四日市工場にてEUVレジストを含む最先端リソグラフィー材料の新工場建設に着手しました。マーケティングと顧客対応力をさらに強化するため、シンガポールと台湾に現地法人を設立しました。半導体製造における重要な市場において、さらなる事業拡大を目指していきます。ライフサイエンス事業につきましてはグループ企業のKBI Biopharmaによる欧米でのCDMO事業(バイオ医薬品の開発・製造受託事業)の新工場の建設と立ち上げを進めたほか、Crown Bioscienceによる高度な細胞の3Dイメージング技術を保有するOcellOの買収、新規事業創出に向けた新研究所「JSR Bioscience and informatics R&D center(JSR BiRD)」の開所など、将来の事業拡大に向けた施策を確実に実行しました。エラストマー事業は、2021年5月11日開催の取締役会において、当社のエラストマー事業を当社の子会社として新たに設立する日本合成ゴム分割準備株式会社に吸収分割の方法により承継させ、当該承継会社の全株式をENEOS株式会社(ENEOS)に譲渡することを決定しました。そのため、当連結会計年度より、非

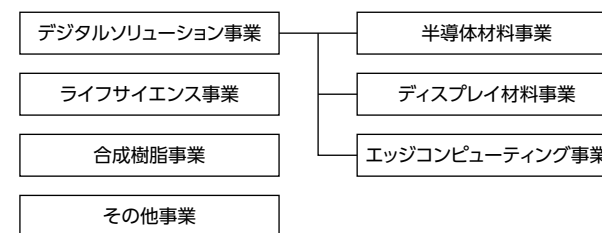
継続事業に分類しています。この結果、当連結会計年度の表示形式に合わせ、前連結会計年度の連結損益計算書および関連する連結財務諸表注記を一部組み替えています。なお、2022年4月1日にENEOSへの株式譲渡は完了しました。

以上の結果、当期の業績は、売上収益3,409億97百万円(前期比9.3%増)となり、前年比では増収となりました。コア営業利益は、433億6百万円(前期比14.3%増)となり、前年比では増益となりました。営業利益は、437億60百万円(前期比27.8%増)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551億55百万円の赤字から373億3百万円の黒字となりました。

部門別の概況と分析

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」、「合成樹脂事業」の3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づけは下図の通りです。

報告セグメントの位置づけ



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堅調に推移しました。先端リソグラフィ分野におけるリーダーとしてのポジションを強化するために、Inpriaを子会社化し、EUVフォトレジストの製品ポートフォリオに将来技術となるメタルレジストを加えました。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、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ました。洗浄剤につきましては米国工場での立ち上げ遅れに起因し減損損失を計上しました。以上の結果、売上収益、コア営業利益ともに前期を上回りました。

ディスプレイ材料事業は、引き続き成長が期待される中国市場において競争力のある製品を中心に拡販を進め、注力している大型TV用液晶パネル向けの配向膜と絶縁膜が中国向けに販売を拡大しました。配向膜や絶縁膜の販売が堅調に推移した一方、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、当社グループの事業再編による台湾、韓国での現地生産の閉鎖や縮小、事業再編に伴う費用の増加により、売上収益とコア営業利益は前期を下回りました。

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1,650億30百万円(前期比9.0%増)、コア営業利益390億2百万円(同12.8%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 Bioが手掛けるCRO事業(医薬品の開発受託事業)やKBIでは、順調にパイプラインを増やしています。医学生物学研究所(MBL)は診断薬事業が堅調に推移し、バイオプロセス材料につきましても、商業生産で使用開始されるなど、売上収益に貢献しました。コア営業利益につきましては、成長投資による先行した費用の増加などにより前期を下回りました。

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724億52百万円(前期比31.3%増)、コア営業利益31億68百万円(同9.7%減)となりました。

合成樹脂事業部門

合成樹脂事業は、主に自動車業界の需要回復を取り込み販売数量は前期を上回り、売上収益も前期を上回りました。コア営業利益は販売数量の回復により前期を上回りました。

以上の結果、当期の合成樹脂事業部門の売上収益は906億6百万円(前期比14.5%増)、コア営業利益53億23百万円(同20.2%増)となりました。

今後の見通し

2022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ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学的変動、グローバル各国での物価上昇の広がりによる需要抑制、各国の金利政策を受けた為替影響など不透明な状況が続く一方で、コロナウイルスのワクチン普及、ブースター接種や治療薬の利用拡大、米国での良好な雇用環境や資産市場などにより景気の下支えが期待され世界の経済成長は回復基調が見込まれています。

そのような情勢の中、当社の対面市場である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、社会に不可欠なエッセンシャル事業として力強く成長することが見込まれています。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。合成樹脂事業の主要対面市場である世界の自動車生産台数は回復基調が続くと想定しています。

このような事業環境の中、当社は、レジリエンスとサステナビリティを重ね持った企業体となるためにさらなる事業構造および経営体制の強化へ向け、成長事業である半導体材料事業、ライフサイエンス事業について積極的な研究開発および事業投資を今後も実行していきます。

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1,365億98百万円増加し、8,093億71百万円となりました。

流動資産は、エラストマー事業も含めた棚卸資産の増加等により、前期比1,077億23百万円増加し、4,370億2百万円となりました。

非流動資産は、Inpriaの完全子会社化に伴うのれん等の増加により、前期比288億75百万円増加し、3,723億69百万円となりました。

負債は、エラストマー事業も含めた社債及び借入金の増加等により、負債合計で前期比925億95百万円増加し、3,946億31百万円となりました。

資本では、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上等により、親会社の所有者に帰属する持分合計は前期比420億16百万円増加し、3,760億11百万円となりました。非支配持分を加えた資本合計は、前期比440億3百万円増加し、4,147億39百万円となりました。

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398億9百万円減少し、当連結会計年度末には455億67百万円となりました。

営業活動による資金収支は、182億71百万円の収入

(前期比521億32百万円の収入減)となりました。主な内訳は、税引前利益455億21百万円、減価償却費及び償却費224億82百万円、棚卸資産の増減額△464億54百万円です。

投資活動による資金収支は、631億17百万円の支出(前期比104億31百万円の支出増)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476億14百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出473億48百万円、投資の売却による収入172億3百万円、関連会社の売却による収入152億24百万円です。

財務活動による資金収支は、229億94百万円の収入(前期比186億98百万円の収入増)となりました。主な内訳は、短期借入金の増加額393億38百万円、長期借入金の返済による支出153億38百万円です。

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、製造販売にかかる原材料費、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、当連結会計年度末現在において、1,000億円を上限とした社債発行登録ならびに150億円を上限としたコマーシャル・ペーパー発行枠の設定を行っています。当連結会計年度は総額100億円の短期社債を発行し、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。

重要な会計方針および見積り

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、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及び見積りを伴う判断」に記載しています。

📄 2022年3月期 有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yuho_pdf/S10009ET/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、会社の業績を持続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。当期の期末配当金は、配当の安定性に鑑み、期末配当金1株につき35円とする予定です。これにより、当期の年間配当金は1株当たり70円となりました。次期(2023年3月期)については、長期的な視点に立って当社の業績を持続的に向上させることを目的に、株主の皆さまへの還元と会社の将来の成長のための内部留保のバランスを考慮し、当期と同額の1株当たりの年間配当金は70円を予定しています。

事業等のリスク

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

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末(2022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、さまざま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。

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。

原油価格、ナフサ価格および主要原材料価格の変動

特に合成樹脂事業では、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。

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。

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。

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。

気候変動

気候変動に伴う移行リスクとして、今後各国・地域における脱炭素社会に向けた政策の強化、炭素排出に関連する

法令等の改訂・新規制定が想定外の急速なスピードで実施された場合、かかる取り組みへの支出の増加、当社グループの事業活動への制限等を受ける可能性があります。

化学品取扱、環境規制

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、為替等のさまざま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。

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。

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、労働争議、戦争・テロ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。

情報システム・情報管理

サイバー攻撃等による不正アクセス、従業員等の悪意あるいは重大な過失に基づく行動、停電・災害等により、データの改ざん・破壊、個人情報の漏洩、情報システムの障害等が発生し、事業活動に支障をきたす等の事態が起こる可能性があります。

自然災害、事故災害

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。

新型コロナウイルス感染症の拡大

新型コロナウイルス感染症が拡大による経済活動の制限、オフィス・工場等の一時閉鎖や稼働低下等が発生し、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。

🌐 各リスクの対策については、[有価証券報告書](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/youho_pdf/S10009ET/00.pdf)をご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/youho_pdf/S10009ET/00.pdf

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 85,377	¥ 45,567
営業債権及びその他の債権	125,292	76,106
棚卸資産	104,862	104,934
その他の金融資産	1,933	1,289
その他の流動資産	11,815	17,807
小計	329,279	245,704
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	-	191,298
流動資産合計	329,279	437,002
非流動資産		
有形固定資産	170,428	159,539
のれん	58,633	117,640
その他の無形資産	15,014	24,571
持分法で会計処理されている投資	21,015	2,984
退職給付に係る資産	4,905	5,192
その他の金融資産	49,751	31,408
その他の非流動資産	3,598	2,830
繰延税金資産	20,150	28,205
非流動資産合計	343,494	372,369
資産合計	¥ 672,773	¥ 809,371

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	¥ 100,797	¥ 63,548
契約負債	9,368	12,824
社債及び借入金	37,872	69,170
未払法人所得税	4,866	13,479
引当金	1,837	2,718
その他の金融負債	3,874	3,489
その他の流動負債	10,196	7,461
小計	168,810	172,689
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	-	115,576
流動負債合計	168,810	288,265
非流動負債		
契約負債	7,861	11,582
社債及び借入金	81,406	48,737
退職給付に係る負債	16,434	10,278
引当金	-	8,033
その他の金融負債	19,314	17,795
その他の非流動負債	5,136	4,809
繰延税金負債	3,077	5,133
非流動負債合計	133,227	106,366
負債合計	302,036	394,631
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	23,370	23,370
資本剰余金	11,562	11,799
利益剰余金	302,916	333,335
自己株式	△19,202	△18,874
その他の資本の構成要素	15,348	26,381
親会社の所有者に帰属する持分合計	333,995	376,011
非支配持分	36,741	38,728
資本合計	370,736	414,739
負債及び資本合計	¥ 672,773	¥ 809,371

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
継続事業		
売上収益	¥ 312,000	¥ 340,997
売上原価	△198,192	△214,937
売上総利益	113,808	126,060
販売費及び一般管理費	△75,205	△87,330
その他の営業収益	1,601	10,819
その他の営業費用	△5,302	△5,952
持分法による投資損益	△669	163
営業利益	34,233	43,760
金融収益	822	3,415
金融費用	△1,744	△1,655
税引前利益	33,310	45,521
法人所得税	△7,990	△8,370
継続事業からの当期利益	25,321	37,151
非継続事業		
非継続事業からの当期利益(△損失)	△79,851	2,289
当期利益(△損失)	△54,530	39,440
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	△55,155	37,303
非支配持分	625	2,136
合計	△54,530	39,440

(単位:円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022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)	¥ △256.73	¥ 173.49
継続事業	108.65	162.52
非継続事業	△365.38	10.97
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)	△256.34	173.26
継続事業	108.47	162.30
非継続事業	△364.81	10.96

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
当期利益(△損失)	¥ △54,530	¥ 39,440
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
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	5,101	1,141
確定給付負債(資産)の再測定額	1,438	281
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	68	△2
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	28	34
在外営業活動体の換算差額	6,167	17,573
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	65	640
税引後その他の包括利益合計	12,867	19,665
当期包括利益合計	△41,663	59,105
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	△43,458	56,124
非支配持分	1,795	2,981
合計	△41,663	59,105

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
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	-		-
子会社株式の売却による変動						-		-
非支配持分の変動		△6,656			△27	△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

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
2021年4月1日残高	¥ 23,370	¥ 11,562	¥ 302,916	¥ △19,202	¥ 15,348	¥ 333,995	¥ 36,741	¥ 370,736
当期利益			37,303			37,303	2,136	39,440
その他の包括利益					18,821	18,821	845	19,665
当期包括利益合計	-	-	37,303	-	18,821	56,124	2,981	59,105
株式報酬取引		226		248	△32	441		441
配当金			△13,975			△13,975	△1,127	△15,102
自己株式の変動		△17		79		63		63
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			7,663		△7,663	-		-
子会社株式の売却による変動		34				34	133	167
非支配持分の変動						-		-
その他の増減額		△6	△573		△92	△671		△671
所有者との取引額等合計	-	237	△6,884	327	△7,788	△14,108	△994	△15,102
2022年3月31日残高	¥ 23,370	¥ 11,799	¥ 333,335	¥ △18,874	¥ 26,381	¥ 376,011	¥ 38,728	¥ 414,739

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 33,310	¥ 45,521
非継続事業からの税引前利益(△損失)	△95,740	3,371
減価償却費及び償却費	29,477	22,482
受取利息及び受取配当金	△903	△1,782
支払利息	1,743	2,535
持分法による投資損益	4,132	△163
減損損失	79,575	5,650
段階取得に係る差損益(△は益)	-	△7,467
営業債権及びその他の債権の増減額	△13,009	△12,532
棚卸資産の増減額	9,807	△46,454
営業債務及びその他の債務の増減額	11,772	10,066
その他	15,001	8,884
配当金の受取額	1,076	1,801
利息の受取額	201	367
利息の支払額	△1,605	△2,300
法人税等の還付額	958	-
法人税等の支払額	△5,393	△11,706
営業活動によるキャッシュ・フロー	70,403	18,271
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	2,145	397
有形固定資産等の取得による支出	△55,205	△47,614
有形固定資産等の売却による収入	284	778
投資の取得による支出	△1,606	△1,652
投資の売却による収入	2,016	17,203
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△47,348
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	△45
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	-
関連会社の売却による収入	-	15,224
貸付金の貸し付けによる支出	△567	△471
貸付金の回収による収入	627	811
その他	△878	△400
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ △52,687	¥ △63,117

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	¥ △2,424	¥ 39,338
コマーシャル・ペーパーの純増減額	-	10,003
長期借入金の返済による支出	△11,428	△15,338
長期借入金の借入れによる収入	11,320	7,863
社債の発行による収入	34,836	-
自己株式の取得による支出	△3	△4
配当金の支払額	△12,887	△13,972
非支配株主への配当金の支払額	△464	△1,127
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	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	160
リース負債の返済による支出	△3,264	△4,348
その他	327	419
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,297	22,994
現金及び現金同等物に係る為替換算差額の影響額	1,432	△1,534
現金及び現金同等物の増減額	23,445	△23,386
現金及び現金同等物の期首残高	61,931	85,377
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	-	△16,424
現金及び現金同等物の当期末残高	¥ 85,377	¥ 45,567