



# MATERIALS INNOVATION

JSRレポート2023

2022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。」という企業理念のもと、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。

本「JSRレポート」は、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に作成しております。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

先端マテリアルを生み出すことによって、社会にインパクトを与え続けるJSRグループの事業分野を表現しています。

Materials Innovationを企業理念に、テクノロジーカンパニーとして、持続可能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。

2022年度は2022年4月1日～2023年3月31日を表します。また、2023年度の業績の見込みは2023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



## 企業理念・目次

# 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
- 企業風土の進化
- 企業価値の増大

### 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。
- 従業員への責任  
JSRグループ全社員に対する責任です。

- 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。
- 株主への責任  
株主全体に対する責任です。

## 目次

### 価値創造

- 2 企業理念・目次
- 3 企業理念実践の軌跡
- 4 At a Glance
- 5 社会課題解決に向けて
- 6 中長期価値創造
- 7 JSRのマテリアリティ
- 8 マテリアリティとKPI
- 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 デジタルソリューション事業
- 23 ライフサイエンス事業
- 26 合成樹脂事業
- 28 CTOメッセージ
- 29 先進事例

### 価値創造を加速する源泉

- 30 サステナビリティ推進担当  
役員メッセージ
- 31 サステナビリティ推進体制
- 32 人財
- 35 環境
- 38 TCFD提言に基づく報告
- 39 安全・健康
- 41 人権尊重
- 42 サプライチェーンマネジメント
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 51 役員一覧
- 52 コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント
- 55 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

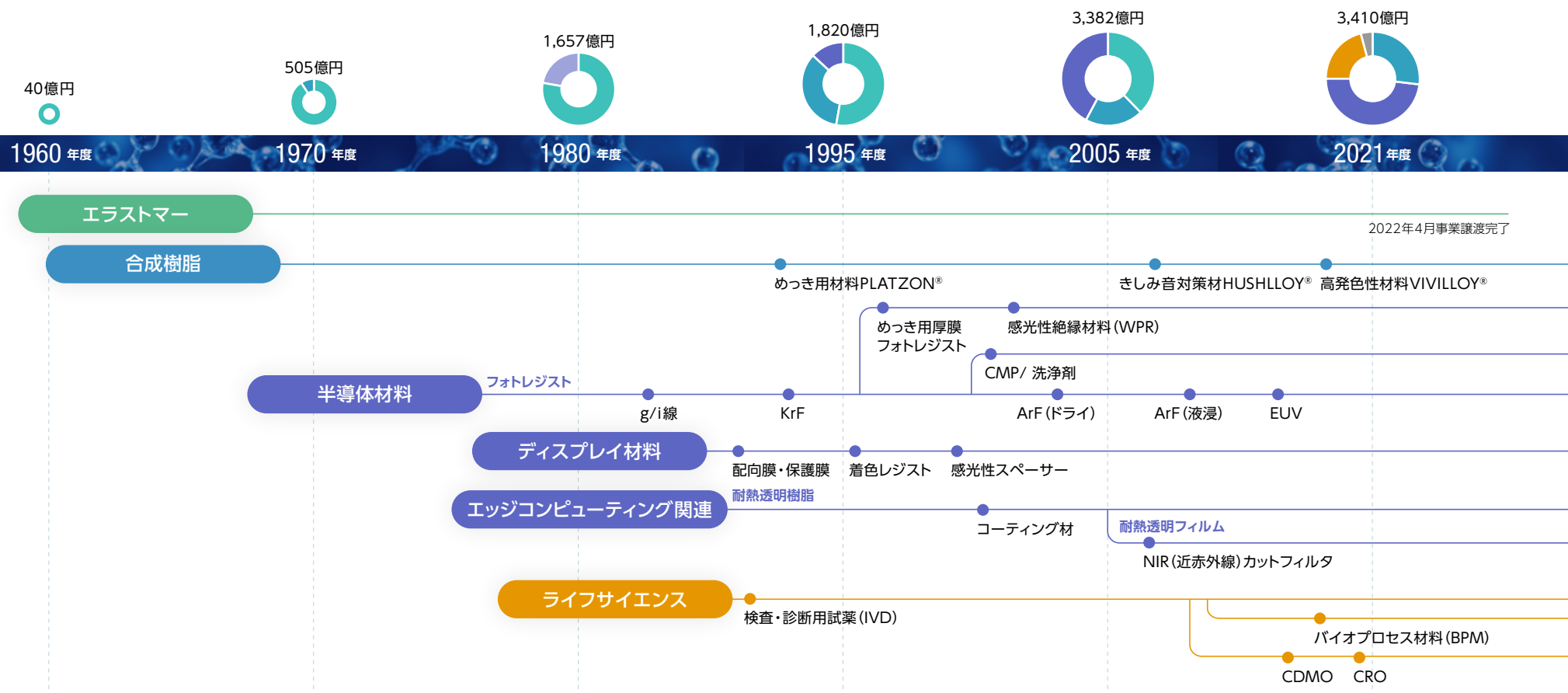
- 57 10年間サマリー
- 58 グループ会社一覧
- 59 会社概要
- 60 経営成績の分析
- 65 連結財務諸表

## 企業理念実践の軌跡

JSRは、リーディングテクノロジーカンパニーとして、時代の変化とニーズに対応し、社会へインパクトを示しながら事業ポートフォリオを最適化してきました。

事業ポートフォリオの変化 (円の大きさは売上高のイメージ)

■ エラストマー ■ 合成樹脂 ■ デジタルソリューション ■ 合成樹脂&デジタルソリューション ■ ライフサイエンス ■ その他



### 事業を通じた社会への貢献(インパクト)

#### たとえば、自動車の普及に

1960年に合成ゴムの国産化を実現し、モータリゼーションの発展に寄与。また、内装材に合成樹脂が採用され、自動車の快適性にも貢献しています。



#### たとえば、電子機器の拡大に

半導体製造に使用されるフォトレジストの微細化により、高性能な電子機器開発が可能となり、情報通信産業の発展に貢献しています。



#### たとえば、液晶テレビの全盛期に

培ってきた高分子技術を活かし、液晶ディスプレイの高輝度、高精彩に貢献する豊富なラインナップを開発。薄型テレビの普及に貢献しました。



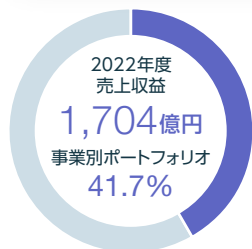
#### たとえば、バイオ医薬品開発で

JSR独自のポリマー粒子を用いた担体「プロテインAアフィニティ」を開発。バイオ医薬品の製造において生産性向上に貢献しています。



# At a Glance

## デジタルソリューション事業



### 世界トップクラスの製品で豊かなデジタル技術を実現

#### 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。

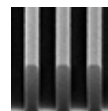
#### ディスプレイ材料事業

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。

#### エッジコンピューティング事業

ICTやAIなどによる技術革新やモバイルなどのデバイス進化に対応した材料を提供しています。

※ 化学的機械的平坦化



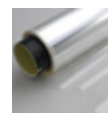
#### リソグラフィ材料

半導体製造工程の基板上の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。



#### 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。



#### 耐熱透明樹脂ARTON®

優れた光学特性、寸法安定性、耐熱性を有する透明な樹脂。ディスプレイの光学補正やカメラに搭載され自然な色の写真撮像を可能にする。

## ライフサイエンス事業



### がん領域の創薬支援で健康寿命に貢献

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。



#### 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、医薬品の開発成功確率向上や開発期間短縮を実現。



#### 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



### ひとの五感に寄り添う、高品位高機能ABS樹脂を提供

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。



#### 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。

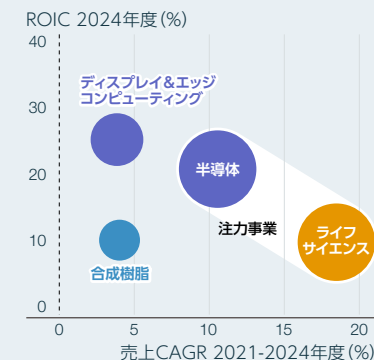


#### きしみ音対策材HUSHLLOY®

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。

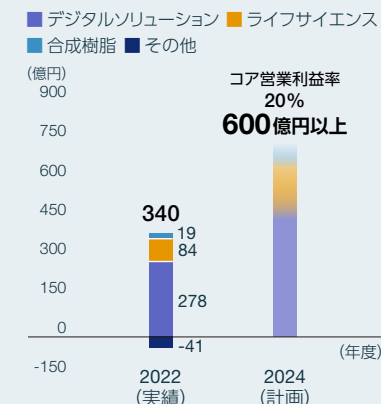
## 2024年度に目指す事業ポートフォリオ

### デジタルソリューション事業 ライフサイエンス事業が 事業の中核へ



※ 円の大きさ：2024年度のコア営業利益

### コア営業利益は 最高益の600億円以上



## 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視点で捉え、4つのマクロトレンドを設定し、当社におけるリスクと機会を明確化することで、社会に貢献します。

### JSRが考えるマクロトレンド(社会課題)



#### 成長への機会

- ライフサイクルCO<sub>2</sub>削減の機運の高まり  
(気候変動問題がクローズアップ)
- 環境に貢献する製品の需要増
- 生活構造の変革
- 先進的脱炭素技術の普及
- 自動車業界の変化・EV主流化の影響
- 再生樹脂、再生可能な樹脂の需要が増大

#### 潜在するリスク

- GHG排出規制の強化
- 炭素価格の設定と高騰
- 脱炭素化製品を要求する顧客の出現  
(RE100など)
- エネルギー源の低炭素化の進展
- サステナブル金融の主流化
- 人財確保の変化

## 社会への貢献 課題解決



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。



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。



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。



# 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



## JSRのマテリアリティ

JSRのマテリアリティは、事業活動と経営基盤の2つの側面から策定しています。2021年3月に発表した中期経営方針においてもこの内容を反映し、レジリエントな経営基盤の中核をなすものと位置づけています。

また、マテリアリティは、社会からの要請の変化、さまざまなステークホルダーからの意見やニーズによって変わっていくものです。今後もマテリアリティの見直し・特定を行っていきます。

### マテリアリティ見直し・特定の運用について

- ① 適切なタイミングで、有識者、従業員、レスポンスブル・ケア活動などでのエンゲージメントを通して妥当性を確認する
- ② 新たな中期経営方針策定のタイミングで、有識者の方々との意見交換を通して、マテリアリティを特定する過程の透明性や納得性を確保しつつ定期見直しを実施する

### 特定プロセス

#### 事業活動

##### 各事業部ヒアリング調査

4事業部ごとにポジティブ・ネガティブインパクトについてヒアリング調査とディスカッションを実施

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

##### 事業部合同ディスカッション

JSRグループとしてポジティブ・ネガティブインパクトを把握

4事業をまとめ  
グループ全体として  
ネガティブ・ポジティブ  
両インパクトをまとめる

#### 経営基盤

##### 若手社員による 2回のワークショップ

専門部署に偏らない多様性のバランスも配慮した若手社員10名によるJSRの重要活動テーマの優先順位の検討を行った

環境

従業員 (DE&Iと働き方)

安全・健康

人権

上記が抽出された。

専門部署ではない全社的な社員の言葉として貴重な意見が収集できた。

##### 専門部署を交えた ワークショップ

2回のワークショップの結果を受けて、専門部署を交え主要課題の「環境」と「従業員」に対する深掘りのワークを行った

サプライチェーンに関わる各部署の部長級7名による意見交換

専門部署と他部署社員との意見交換

### マテリアリティ

#### 事業活動

事業ごとに推進 アウトカムのインパクト

生活の質・幸福への貢献

健康長寿社会への貢献

地球環境保全への貢献

#### 経営基盤

グループ全体で推進 5つの重要課題

環境保全・負荷低減

従業員 DE&I 働き方

安全・健康

人権尊重

サプライチェーン

コーポレート・ガバナンス



## マテリアリティとKPI(Key Performance Indicator)



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>

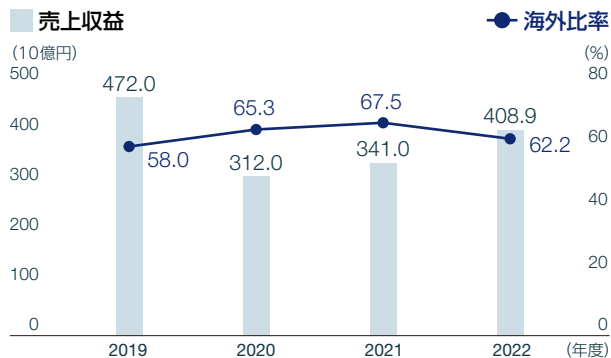
事業活動におけるマテリアリティ	目的	KPI	2022年進捗・結果	2024年度目標	対象
生活の質・幸福への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルソリューション事業</li> <li>スマート社会におけるデジタル化の発展に貢献するマテリアルの提供</li> <li>スマート社会における消費電力量の削減</li> </ul>	サステナビリティ製品の販売 サステナビリティ製品の販売比率	2.3倍 2.0倍	3倍*1 2倍*1	グループ全体
健康長寿社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイエンス事業</li> <li>医薬品開発期間の短縮</li> <li>顧客企業の医薬品開発成功率向上</li> </ul>	サステナビリティ製品の販売	1,265億円	1,000億円	グループ全体
地球環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>合成樹脂事業</li> <li>車両のきしみ音軽減による、より快適なドライブの実現</li> <li>プラスチック資源循環の実現に向けた製品の提供</li> </ul>	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	14千トン 7%	27千トン*2 10%*2	グループ全体

※1 2020年度比 ※2 サステナビリティ製品を見直し、数値目標を変更

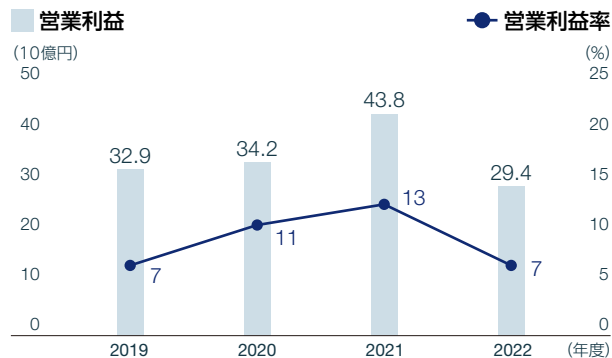
経営基盤におけるマテリアリティ	目的	KPI	2022年進捗・結果	ゴール	対象
環境保全・負荷低減	GHG排出量削減	GHG排出量の削減(2020年度対比)	9.2%減 <a href="#">▶P.36</a>	2030年度:30%削減 2050年度:100%削減	グループ全体
	廃棄物量削減	最終埋め立て量	0.1%以下維持(DS、PL事業) <a href="#">▶P.37</a>	0.1%以下	グループ全体
従業員 DE&I 働き方	従業員エンゲージメント向上	継続的にエンゲージメント向上に取り組む	グローバルでの強みの明確化、共通課題への取り組みと、特に日本・北米での個別取り組みを推進 <a href="#">▶P.33</a>	エンゲージメントの継続的向上と、そのための取り組み継続	グループ全体
	DE&Iの推進	女性管理職比率	5.8%(2023年3月31日時点) 6.5%(2023年4月1日時点) <a href="#">▶P.34</a>	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	4件(休業) 0件 <a href="#">▶P.40</a>	ゼロ(2023年度は半減が目標) 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)	健康優良法人選定(ホワイト500は未選定)	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	82% <a href="#">▶P.41</a>	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	90% <a href="#">▶P.42</a>	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)回収率	CMRT:88% EMRT:88% <a href="#">▶P.42</a>	100%	グループ全体

## 財務情報

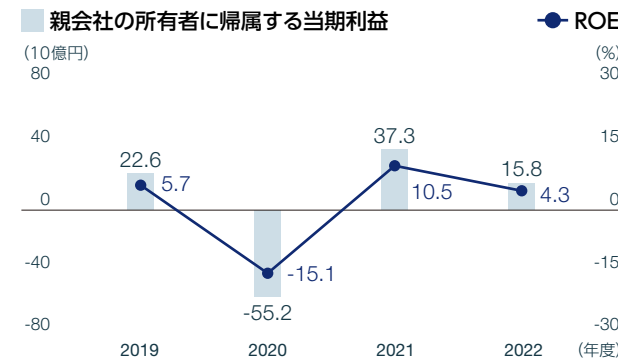
※2021年度よりエラストマー事業を非継続事業に分類しています。2020年度は、一部を組み替えて表示しています。



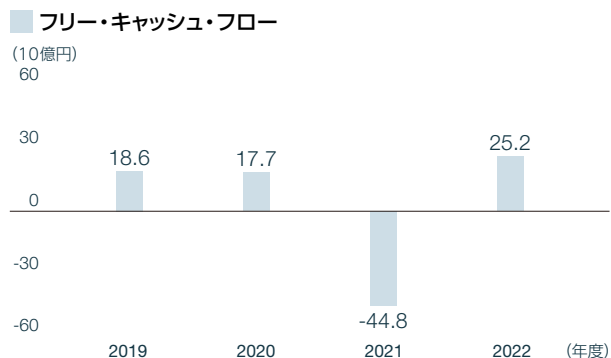
半導体材料事業とライフサイエンス事業を中心とし売上収益を押し上げています。上記2事業の主要市場は、海外であり海外比率は増加傾向にあります。



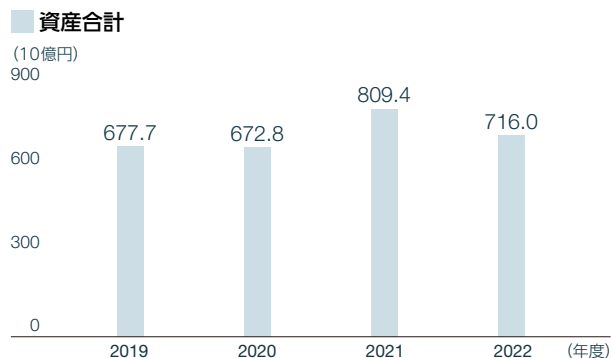
2024年度に向けた経営方針で掲げた過去最高利益600億円以上の達成に向けて、高付加価値製品へ資本を優先的に投入し、さらなる利益率の向上に努めていきます。



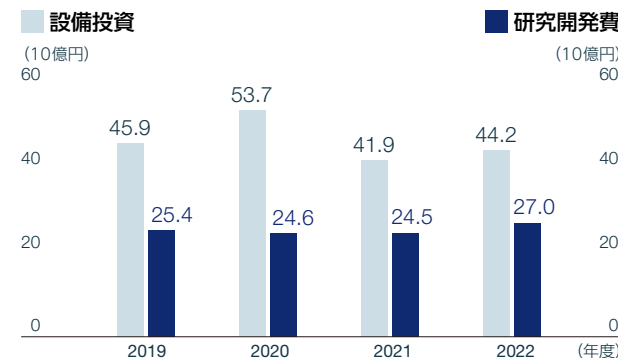
2024年度に向けた経営方針に掲げた事業目標であるROE10%以上の達成に向けて、高付加価値製品へ資本を優先的に投入し、さらなる利益向上などによりROE向上に努めます。



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。

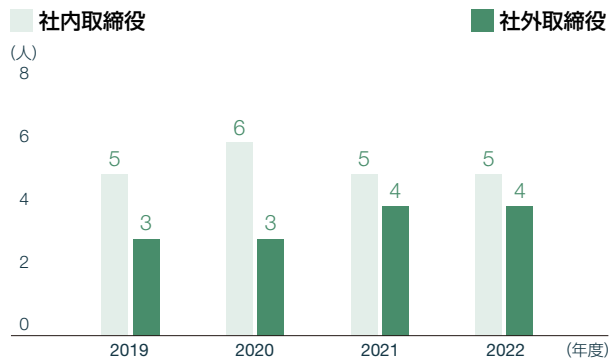


事業拡大に向けたM&Aなどにより資産は増加傾向にあります。財務健全性維持のために、中期の資源配分方針の設定や、ROIC、ROEなど資産効率、投資効率の管理を全社ならびに事業別に行っています。また、財務健全性を維持するDebtキャパシティのモニタリングや調達手段の多様化の取り組みなどを適宜行っています。

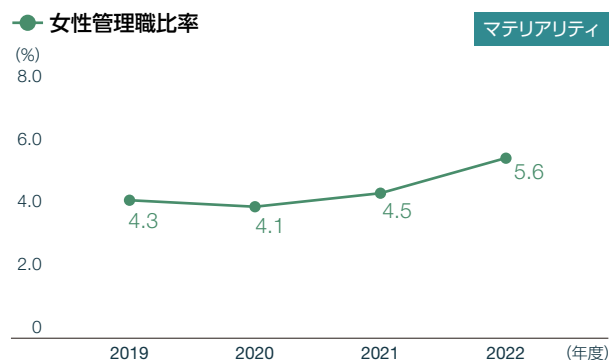


経営方針期間中に2,500億円程度の営業キャッシュ・フローを想定しています。内訳として、1,400億円程度はCAPEX(資本的支出)として半導体材料事業とライフサイエンス事業への投資を計画しています。その他の用途として、機動性と柔軟性を高めつつM&Aを含めて成長投資を実行していきます。

## 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。

※各年度4月1日現在

### 連結従業員数

7,994人

### グローバルネットワーク

国内 19 拠点

海外 28 拠点

2023年7月1日時点

### 温室効果ガス排出量

218千トン-CO<sub>2</sub>

### エネルギー使用量 (エラストマー事業含む)

0.33 KL/トン

### 廃棄物量(最終埋め立て量)

0.1%以下維持

(デジタルソリューション、合成樹脂事業)

### 労働災害発生件数

マテリアリティ

JSR株式会社	1
JSR株式会社 協力会社員	0
国内グループ企業	2
国内グループ企業 協力会社員	2
海外グループ企業	1
海外グループ企業 協力会社員	0

### 障がい者雇用率

2.47%

### 保有特許数

4,930件

## CEOメッセージ



### 社会価値およびステークホルダー 価値向上に向けて

代表取締役CEO  
エリック ジョンソン

## JICCとの戦略的パートナーシップ

当社は2023年6月26日、JICキャピタル株式会社（JICC）が当社の発行済株式等に対する公開買付けを実施することについて、同社と合意しました。詳細については、同日付で発表した「JICC-02株式会社による当社株式等に対する公開買付けの開始予定に係る賛同の意見表明及び応募推奨に関するお知らせ」に記載のとおりです。

当社は、過去数年にわたり、企業価値向上の機会を模索

し続けてきました。資本政策の見直し、戦略的パートナーシップの検討、投資の検討、事業の構造改革に加え、半導体材料業界の再編に当社が果たすべき役割を戦略に組み入れるなど、さらなる成長に向けて最善の道を切り拓いてきました。

この歩みの一環として、当社は昨年11月、JICCに対し市場動向や半導体業界の成長を実現するための協議を打診しました。その結果、時を経ずしてJICCが最善のパートナーであるとの確信に至りました。「国内産業の国際競争力強化に向けた事業再編の促進に向けた大規模・長期・中立的なリスクマネーの供給」というJICCが掲げるミッションは、当社の戦略および目指す姿と合致するものです。

JICCは、当社の事業や業界事情、当社戦略を十分に理解しており、かつ事業の中長期的な成長戦略を支えるネットワークや経営資源を有しています。さらに、潤沢な資金力に加え、特にデジタルソリューション事業およびライフサイエンス事業に寄与する研究開発、設備投資、M&A等の豊富な事業経験を備えています。

当社は、半導体材料を中心としたデジタルソリューション事業およびライフサイエンス事業の2つのコア事業に引き続き注力してまいります。両事業には更なる成長余地があり、グローバル市場に於けるシェア拡大を見込んでいます。JICCとの戦略的パートナーシップによって、当社

は戦略実行の迅速化を図ることが可能となり、これまでの成長の勢いにさらなる弾みをつけることができます。これは、当社の事業全ての成長機会の創出に繋がります。

当社は、JICCのもとで民間事業として経営を継続することで、長期戦略の実行に向けた十分な時間と柔軟性を確保することができます。当社はこれからも着実に成長を継続して企業価値を高め、将来の再上場を目指します。

当社は、これらの取り組みが全てのステークホルダーの皆さまにとって最善の策であると確信しています。

## 当社がリーディング・カンパニーである理由： テクノロジー、イノベーション、卓越性

当社はこれまで通り、確かな戦略の下で、テクノロジーを牽引する企業として社会的価値の向上に取り組みます。事業環境を注視し変化に適応する一方、これまで尽力して築き上げたイノベーションと研究開発の基盤は引き続き活用していきます。研究開発は、当社のあらゆる活動の中心です。最先端のテクノロジーを開発することが、JSRの絶え間ない進化の原動力として長期的成長を支えます。技術力により社会に貢献し、すべてのステークホルダーに価値を提供することが当社の価値創造の考え方であり、ミッションとして掲げるマテリアルズ・イノベーションの推進は、その中核をなすものです。

当社の事業分野は急速に進化しています。当社が成功



し生き残っていくためには、技術開発を常にアップデートし、絶え間なくイノベーションを行うことが不可欠です。JSRは、半導体業界の重要な企業のひとつとして、またライフサイエンス分野で成長を続ける開拓者として、それぞれの市場の変化に対応していきます。当社は、機敏かつ強靱性(レジリエンス)を備え、成長を続ける企業として、イノベーションを後押しする手段を模索し、新たなテクノロジーに投資していきます。直近1年間でも、当社はイノベーションを続け、がんの個別化治療のサポートや量子コンピューター技術の可能性の拡張など、重要かつ新たな分野での研究開発を加速させてきました。

半導体材料事業では、メタルオキシドレジスト(MOR)の新たな用途への投資を続けており、すでに実用化が進んでいます。MORは半導体材料事業に新たな可能性をもたらすもので、この技術への投資により当社は強力な競争優位性を得ることができます。最先端の極端紫外線(EUV)イメージング技術が採用されるタイミングで、次世代半導体製造装置にMORが導入されると見込まれることから、当社は、従来の化学増幅型レジストにおけるMORの利点を生かすため、MORの早期生産に投資してきました。これらの分野は、将来に大きな可能性を秘めていると考えています。

ライフサイエンス事業においては、バイオインフォマティクスに注力しています。ヒト由来の組織サンプルの活

用に焦点を絞り、治療効果の測定や、個別化医療を含む新たな用途の発見に取り組んでいます。すでに、乳がん治療の現場では実用化されているもので、治療前のコンパニオン診断と遺伝子マーカーに基づいて、様々な治療方針に区分されています。

その他の長期的に有望な分野としては、量子コンピューター技術が挙げられます。この技術は、当社コア事業、特にマテリアル・サイエンスやバイオロジクスの分野に活用することで大きな成長機会をもたらすものと考えており、量子コンピューターの潜在的価値を完全に理解するには時期尚早ですが、人工知能(AI)などのイノベーションが急速に発展し、これらの新技術がより広い範囲での実用化に最先端で対応できるよう、能力開発のための投資を続けます。

当社は、全てのコア事業においてパートナーシップを推進してきました。デジタルソリューション事業では、ベルギーの研究機関imecとのパートナーシップを継続し、研究開発の取り組みに加え慣習やオペレーション等の側面から互いに学びを得ています。ライフサイエンス事業では、慶應義塾大学との関係を拡大するとともに、北海道大学など他大学とも新たな関係を構築しています。これらのパートナーシップにより、当社が持つイノベーション、好奇心、エンゲージメントの文化をさらに発展させていきます。

## 2024年度に向けた 経営方針達成に向けた取り組み

JSRグループが持続的に価値を提供するためには、社会と事業環境の変化を機敏に察知し理解する必要があります。中期経営方針は、従来の3年毎の計画策定から、



2025年3月期を最終年度とする5ヶ年の新中期経営計画へと移行しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって計画公表を延期したことから4年間での目標達成に取り組んでいます。当社は、市場の変化に柔軟に対応し続ける重要性を認識しており、株主資本利益率、収益

性、持続可能性等の主要な経営指標を毎年見直し、評価した上で、必要に応じて調整しています。

経営方針でお示したとおり、当社がレジリエンスを備えつつ、より無駄なく効率的で、持続可能な成長を実現する組織へと変革するためには、5つのファウンデーション

(基盤)が重要と考えています。

サステナビリティ(Sustainability)、イノベティブカルチャー(Innovative Culture)、デジタル化(Digitalization)、グローバル化(Globalization)とオペレーショナルエクセレンス(Operational Excellence)。これら5つのファウンデーションが、この変革を進め、企業価値を高め続ける上での指針となります。

当社は、デジタルトランスフォーメーションの重要性を認識し、デジタル戦略の迅速化をリードするデジタルトランスフォーメーション担当役員を新たに任命しました。デジタル化には総合的なアプローチが必要なため、新たなソリューションの開発に向けて自らのプラットフォームと能力を進化させていきます。また、データ分析に関する能力を引き続き強化し、当社全体でのデジタル化の取り組みにご賛同いただけるよう努めます。

### サステナビリティ： 当社のESGと環境配慮の取り組み

サステナビリティは当社戦略の重要な部分であり、真に持続可能な組織であるためには、組織全体で投資とイノベーションを推進しなければならないと考えています。当社は、強固な環境・社会・ガバナンス(ESG)戦略を実行し続けることで、目標を実現します。特に、インフラ、従業員エンゲージメントの強化、新しい気候イニシアティブの推



進に重点を置く予定です。

当社は、2つの分野の改善に重点を置いています。1点目は、戦略と目標について定期的に評価し、常に変化するビジネスと社会のニーズに応じて適宜マテリアリティを見直すこと。2点目は、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI) などへの取り組みを通じて、従業員とのエンゲージメントを高め、企業文化をより深化させることです。さらに、「JSRサステナビリティ・チャレンジ」に記載のとおり、サステナビリティへの取り組みを推進する明確な指標と戦略を各チームに提供できるよう、当社業務がもたらす環境への影響の特定に取り組んでいます。

従業員エンゲージメントに関しては、この1年の間に、複数の分野で進展がありました。2度に渡る従業員エンゲージメント調査の結果を踏まえ、DE&Iへの取り組みを強化することとしました。社内からは、当社の築いてきた歴史とDNAに照らして、直近の事業変革が何をもたらすのかを知りたいとの声がありましたので、当社は新たな取り組みを通じて経営の意図についての理解を確立するべく、従業員とのエンゲージメントを深めてきました。

また、当社は組織内外の女性やマイノリティに属する人々のエンパワーメントを実現するための手段を模索するなど、多様性を重視し、多様な文化を背景にする人同士の会話を促進する取り組みを行っています。当社は、全ての

従業員の潜在能力を引き出しJSRがグローバル規模で丸となるためには従業員の抱える課題等を真に理解し、性別・文化・アイデンティティに関する溝を無くすことが不可欠だと考えています。

当社は、事業戦略と企業経営に持続可能性を織り込むことが重要と考え、マテリアリティ調査に基づいてシステムと主要業績評価指標 (KPI) を設定しました。環境、従業員エンゲージメント、安全衛生、サプライチェーンなどのKPIを設定していく過程で、新規の投資検討に際しては、戦略的なフォーカスのもと、環境動向や環境負荷の実態を都度把握する必要性があることを認識しました。サステナビリティ推進部には、財務評価に加えて気候・環境関連の推奨事項も考慮した意思決定が行われるよう、事業部門を監督する権限を与えています。

当社は、今後もマテリアル・サイエンス関連の技術力を活かしながら、世界中のお取引先との関係を深めていきます。これらの取り組みは持続可能性と表裏一体のものであり、JSRの未来を確かなものにしていく道筋の中で、温室効果ガスの排出による気候変動などの重要な環境課題にも取り組むという総合的な視野が当社には求められていると認識しています。

お客様が期待する品質とサービスを提供し続けるためには、強力かつ有能な人材の確保が必要であることから、優秀な人材の雇用にも注力しています。従業員のエン

ゲージメントを高め、満足度を引き上げることは、真に優れた企業文化を育むための基本と考えています。

持続可能性の実現は長い「旅」のようなものです。道りの中で調整や改善を行いながら、取り組みを進めていきます。





## ステークホルダーの皆さまへ

ステークホルダーの皆さまには、ここに改めて感謝の意を表するとともに、JSRの使命について私の決意を申し上げたいと考えています。これまで進化を続けてきたJSRは、今、ビジネスと社会の最も差し迫ったニーズへの対応に注力することで、課題解決能力を強化するとともに、新たな機会を受け入れる準備を整えています。大切なステークホルダーの皆様には、これからも、当社の各種取り組みを通じて、JSRがテクノロジー・リーダーとして、また優れた企業市民として信頼に値する存在であることを、これからもお示ししてまいりたいと存じます。

Eric Johnson

Representative Director, CEO, President



## 中期経営方針

JSRグループは、2024年度に向けた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/デジタル化/ESGコミットメント/  
従業員エンゲージメント

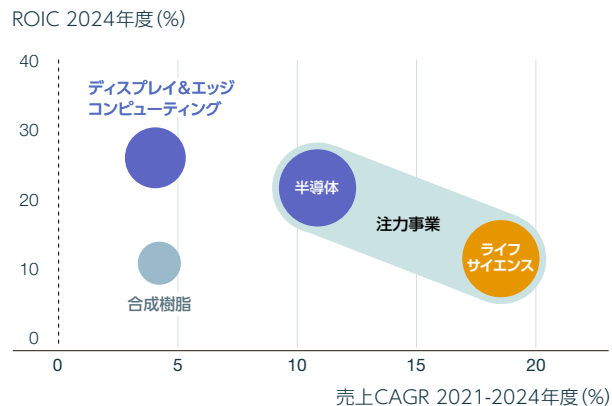
JSRグループは、2024年度に向けた中期経営方針において「中長期的なレジリエンス (強靱性) とサステナビリティ (持続可能性) を備えた事業構造・経営体制への転換」を最重要事項としています。そして、これまでに培ってきた技術によって社会課題を解決していくため、イノベーションとの親和性が高い半導体材料事業を中心としたデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業をコア事業として持続的な成長を実現し、2024年度に過去最高益である600億円の更新、ROE 10%以上、ROICの最大化を目指します。

### 事業ポートフォリオ

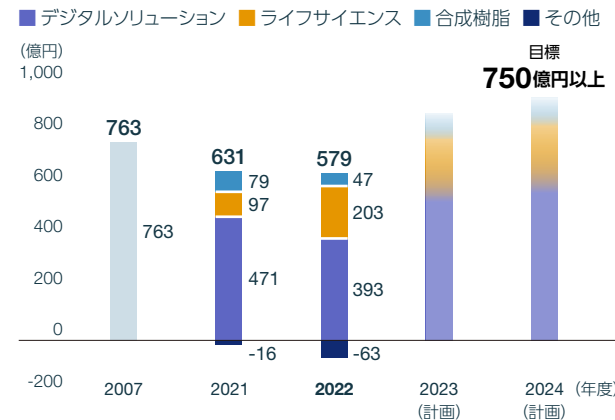
#### 選択と集中で効率的に推進

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、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。

### 2024年度に目指す事業ポートフォリオ



### EBITDA

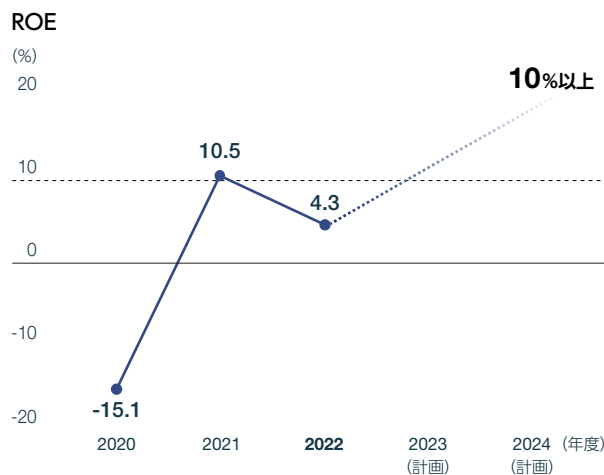


事業目標

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。

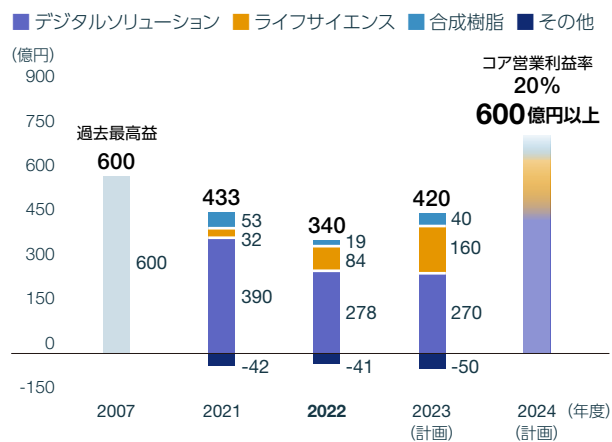
組織体制

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

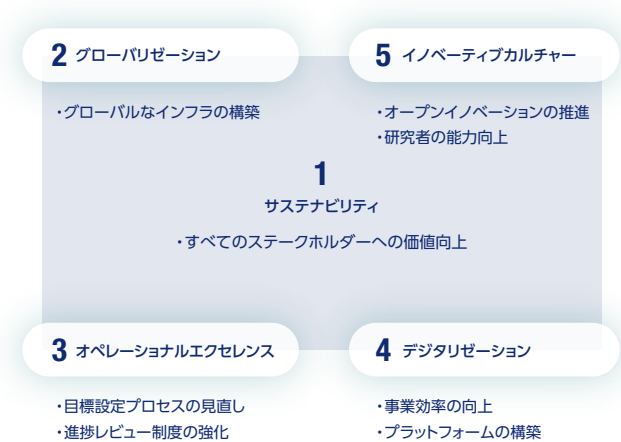
コア営業利益



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



## デジタルソリューション事業

### 販売・開発が一体となり、シェア拡大に向けた施策、先行投資分野における取り組みに注力します

当部門の2022年度の業績は増収減益となりました。2023年度は、2024年度の市況回復期におけるシェア拡大に向けた施策、先行投資分野における取り組みに注力していきます。また、事業構造改革(リソース配分の最適化)、コスト削減を含むオペレーショナルエクセレンスを通じて、収益力の改善を図ります。

体制面では、2023年6月に、既存事業における研究開発をCTOの管轄から事業部の管轄へ変更しました。開発部門との連携をさらに強化し、販売・開発が一体となって、外部環境の変化に迅速に対応し、取り組んでいきます。

また、販売・生産体制をより一層サステナブルなものとするため、デジタルを活用し、サプライチェーンマネジメントを強化していきます。

上席執行役員  
山近 幹雄

#### 半導体材料

##### 事業の強み

- グローバル大手顧客との強い信頼関係
- 顧客ニーズに即した柔軟な開発・販売・生産体制
- 高分子・有機合成技術や分析技術をベースに培った製品開発力・課題解決能力
- 高品質製品の安定供給

##### 事業環境認識

- 社会のデジタル化による半導体需要増
- デジタル技術革新による最先端材料のニーズ増
- 半導体チップの微細化、5G需要拡大
- デジタルインフラの発展

#### エッジコンピューティング・ディスプレイ材料

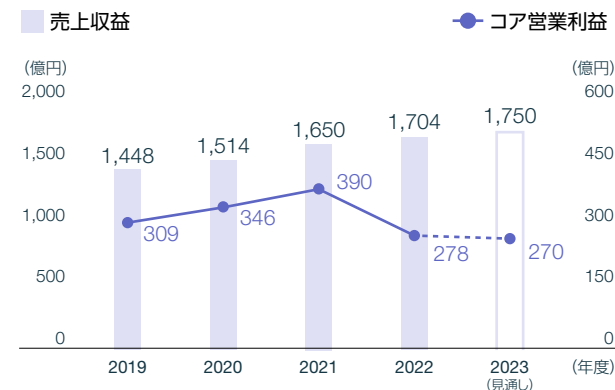
##### 事業の強み

- 高シェア製品の保有
- 顧客ニーズに対応した販売・生産体制
- 高分子技術をベースに培った技術力

##### 事業環境認識

- 4K・8Kなど高精細テレビの普及
- 堅調な液晶パネル需要に伴う中国での液晶パネル生産拡大

#### 売上収益／コア営業利益



#### 主要製品売上 (前年度比)

半導体材料	YoY ytd	事業環境 (2023年度見通し)	
		1H	2H
EUUV	+55%強		
ArF	+15%程度		
多層材料	+10%程度		
その他リソグラフィ材料	+20%程度	↓	↑
CMP材料	+20%強		
洗浄剤	+30%程度		
実装材料	微減		

ディスプレイ材料	YoY ytd	事業環境 (2023年度見通し)	
		1H	2H
配向膜	-15%程度		
絶縁膜	-15%弱		
着色レジスト	-65%程度	↑	↑
OLED材料	-5%程度		

エッジコンピューティング	YoY ytd	事業環境 (2023年度見通し)	
		1H	2H
ARTON	-15%程度	→	↑

成長戦略

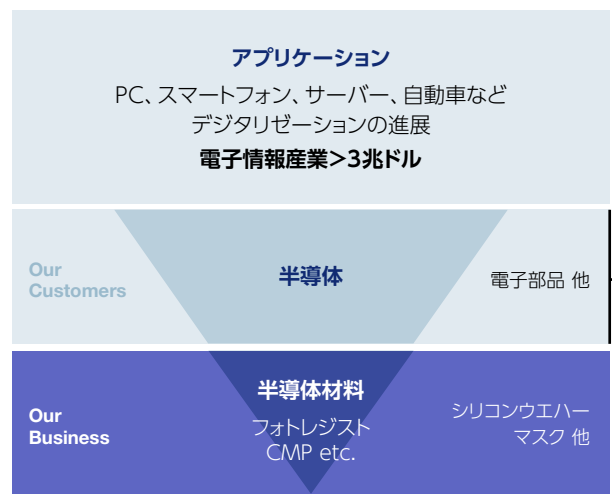
# 先端フォトレジストを中心に 市場成長率を上回る売上収益の実現と さらなるシェア拡大を目指す

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ます。特にArFレジスト、多層材料の市場シェアをさらに向上させるとともに、EUVレジストの本格的な立ち上がりを取り込みます。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。2022年度は、第5世代移动通信システムや自動運転の本格化などを背景に、プリント基板向けの先端実装材料を新たに開発・上市しました。一部に鈍化が見られるものの、今後もPCやスマートフォン、

	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	<b>規模</b> ●フォトレジスト市場計: 20億ドル (半導体市場: 5,500億ドル)	<b>トレンド</b> ●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	

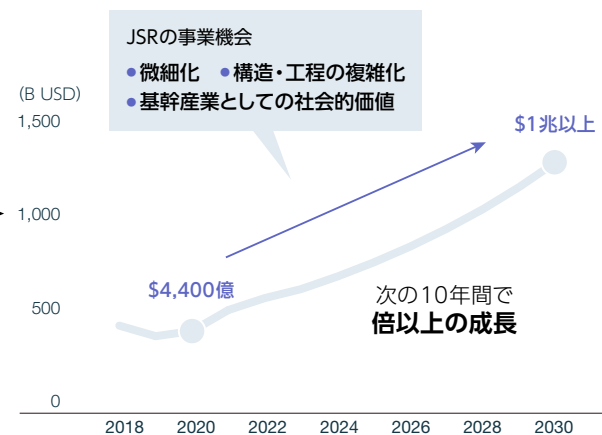
JSRのポジション



サーバー、自動車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を実現していきます。

こうした市場環境を踏まえたうえで、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)世代以降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、実装材料の大幅な成長も見込んでいます。

半導体市場

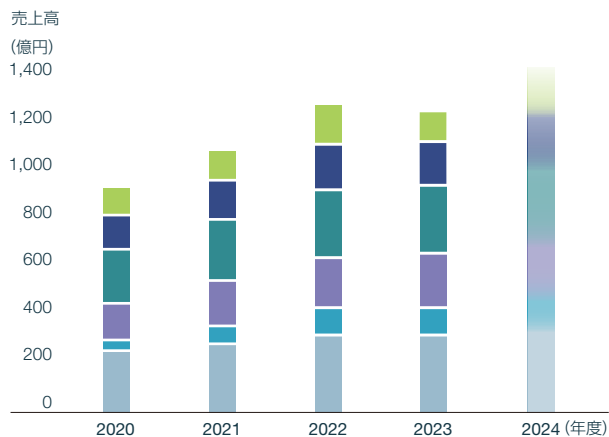


## 次世代EUV技術を獲得し、幅広い製品群でグローバル市場をリード

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(MOR)」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。現在は、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、MORビジネスを展開しています。

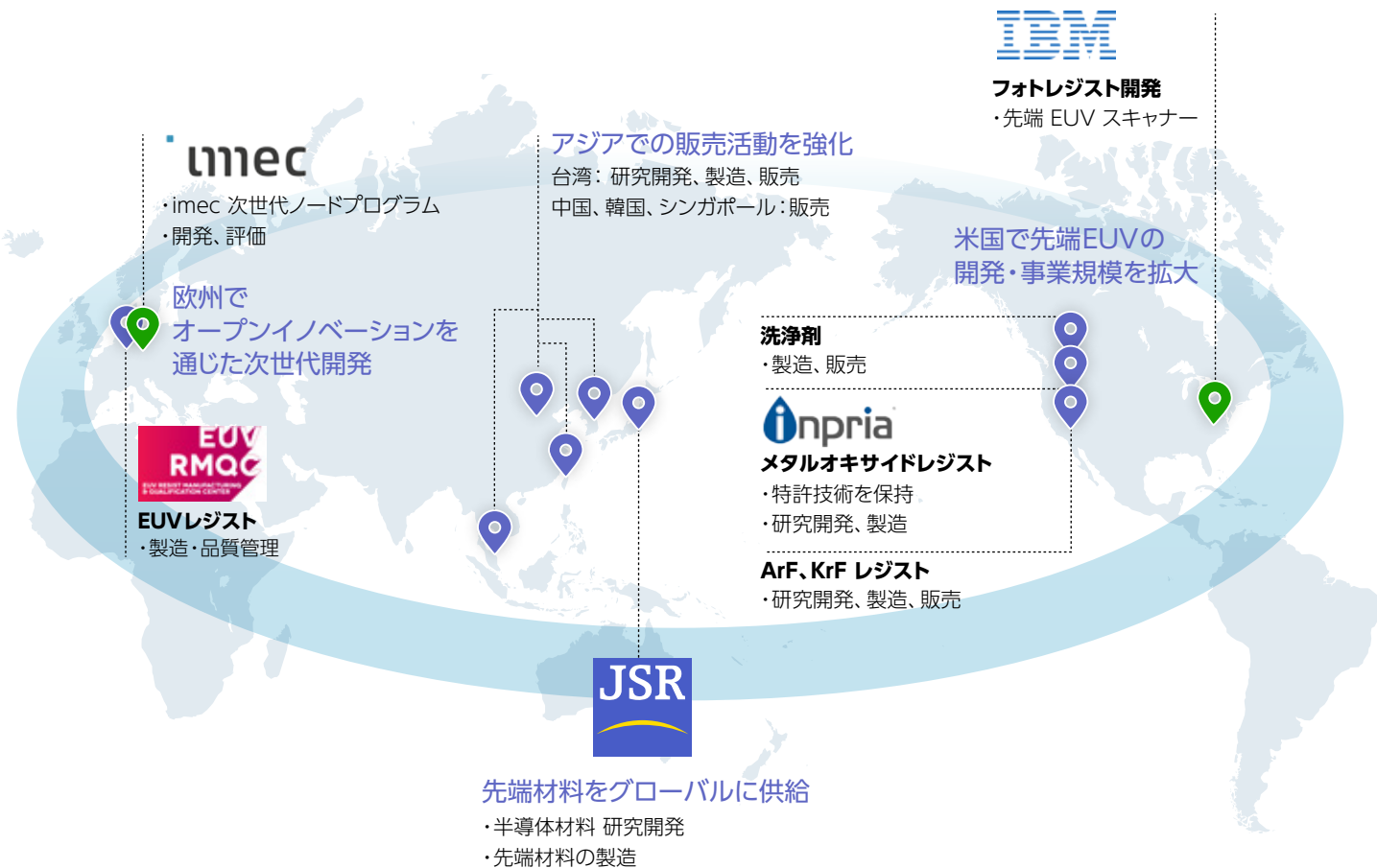
### 半導体材料事業計画

- 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



## 構造改革

## ディスプレイ市場環境が大きく変化する中 コスト構造を最適化し 先端材料の開発・販売拡大に注力

### 事業再編でコスト構造を最適化、 中国市場での売上・利益拡大を図る

JSRは、ディスプレイ市場環境が大きく変化する中、2020年度よりグローバルでの事業再編を実施しました。着色レジストを生産していた台湾工場は2022年3月に閉鎖、韓国工場の生産も縮小し、成長する中国市場を主要マーケットと位置づけてリソースをシフトし、コスト構造の最適化が図られました。

中国市場においては、お客様の生産調整や技術課題解決への機動的な対応に加え、当社が高い競争力を持つ配向膜・絶縁膜のシェア拡大や、OLED材料の展開を続けており、中期的にも安定的な収益を確保する事業基盤を構築しています。

配向膜・絶縁膜は、高精細・高輝度等のパネル性能向上と、歩留まり・スループット等のパネル製造における生産

性向上の両面に寄与する重要な材料です。今後、低温プロセス導入やPFASフリー等の環境対応、AR/VR・屋外パブリックディスプレイ等のアプリケーションの拡大が見込まれています。

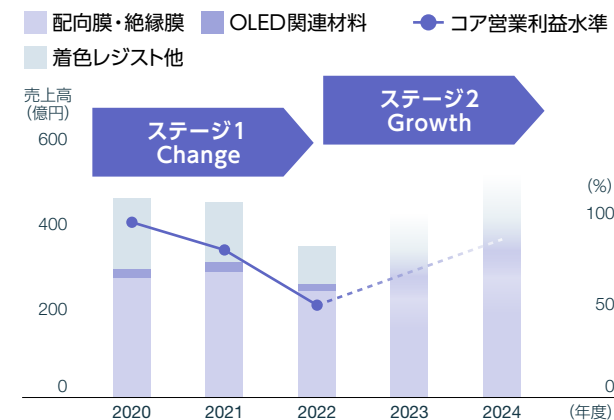
JSRは、中国事業インフラの活用に加え、パネルの技術進化に対応した先端プラットフォーム技術開発と品質競争力の強化により、お客様に先端材料・プロセスソリューションの提供を拡大するとともに、LCD材料事業のキャッシュ・フローの最大化を図り、高ROICのキャッシュカウとして持続的な事業構造を確立していきます。

短期的な市況悪化に対してはコスト削減をさらに進め、収益の改善を図るとともに、2023年以降に回復が見込まれるディスプレイ市場において、着実に売上・利益の拡大を図っていきます。

### 当社の強みを活かせる先端材料の 開発・販売拡大に注力

今後拡大するモバイル・IT用OLED材料の取り込みに向けて、当社の強みを活かせる低温絶縁膜材料、光取り出し効率アップ高屈折材料、低誘電薄膜封止材料などの販売拡大に注力し、ポートフォリオを拡大しています。加えて、LCD用配向膜分野では光IPS市場の開拓に注力し、売上の拡大を目指します。

#### 事業目標への進捗



\*2020年度のコア営業利益を100%とした場合

#### 事業の進捗

- 中国市場でのシェア拡大(配向膜・絶縁膜)
- 新製品の浸透拡大(光IPS/OLED)
- ・市場の構造変化に対する事業再編を完了(ステージ1)
- ・事業を最適化し、成長期へ(ステージ2)

## ライフサイエンス事業

### 進化するライフサイエンスにおいて 目覚ましい成長を遂げ、 イノベーションを推進します

JSRライフサイエンスの社長としての私の役割は、まずライフサイエンス事業のグループ企業が有機的・無機的な成長戦略を成功させるために必要なリソースを確保することです。次に、市場に貢献できる新たな機会を模索することです。JSRグループは、先進的な技術を持つ各グループ企業の力を結集して、ライフサイエンス事業を拡大しています。

2022年度は、売上収益で75%の成長、営業利益で167%の成長を達成し、順調に推移しています。世界的な規制緩和によりCOVID-19関連の製品・サービス

は今後縮小すると見えますが、それ以外の分野の製品とサービスは2桁成長かそれに近い成長を継続します。2023年度は営業利益率がさらに上昇すると見込んでいます。

上席執行役員  
ティム ローリー

#### 事業の強み

- 抗体医薬品の創薬から製造まで一貫してプロセスを支援できる体制
- 高い知見・技術力を持つグループ各社間のシナジーを発揮
- 複雑な生物製剤の開発サポートを提供する能力
- 半導体事業で培った品質保証体制
- 哺乳類細胞株開発における世界クラスのモジュール技術と高度なソリューション
- 診断薬や生物生産産業向けに革新的な材料を提供

#### ■ CDMO

複雑なたんぱく質の解析力を強みに、非臨床および初期Phaseから商業化まで一貫してサポートする独自の体制を構築

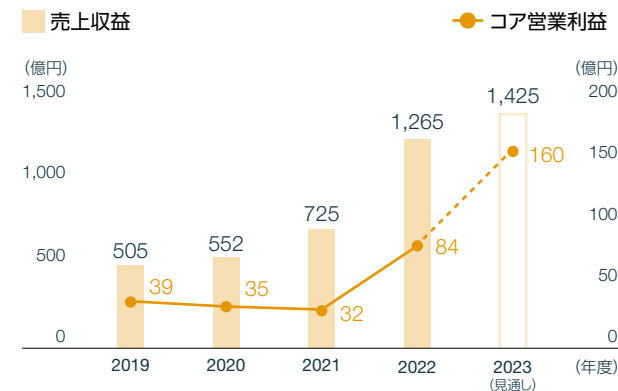
#### ■ CRO

がん領域の創薬支援サービスでマーケットリーダーのポジション。世界最大のPDXモデル数をはじめオルガノイドなど疾患に関する先端的なプラットフォームを保有

#### 事業環境認識

- 高齢化に伴う医療品需要の増大
- 個別化医療の進展
- 医薬品開発の効率化
- 急速かつ継続的な技術進歩

#### 売上収益／コア営業利益



#### コア営業利益差異分析(前年度比)

	売上収益	コア営業利益	事業環境 (2023年度見通し)	
			1H	2H
事業全体	+75%	+167%		
CDMO	+50%程度	減益		
CRO	+25%弱	前期並み	→	↗
BPM	+15%程度	減益		
IVD	+200%程度	増益		

CDMO: バイオ医薬品の開発・製造受託

CRO: 医薬品の開発受託

BPM: バイオプロセス材料

IVD: 診断試薬材料



成長戦略

# 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

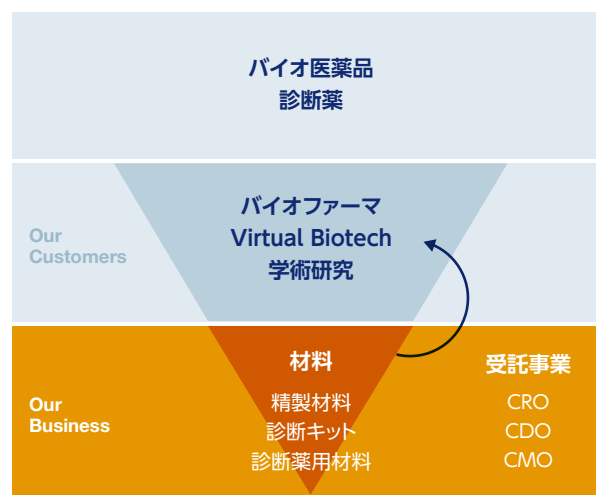
どの買収を経て、着実に拡大しています。そして、現在のバイオ医薬業界において課題とされている開発期間の長期化や開発コストの高騰などに対し、CROとCDMOによって貢献するとともに、独自材料を提供し、業界のニーズに応えています。

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。2022年度のコア営業利益率は6.7%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。

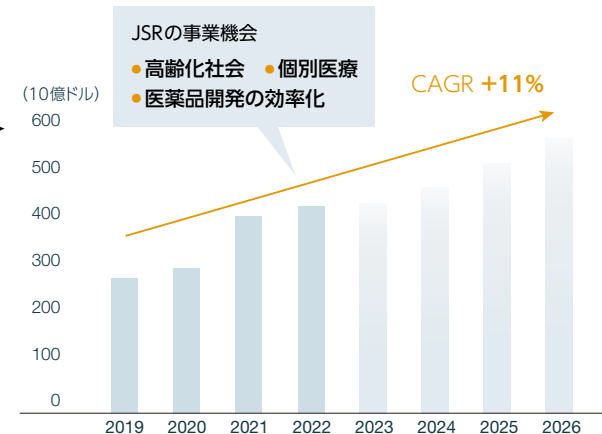
また、ライフサイエンス事業はまだ立ち上げ時期にあり、事業規模拡大やグループ間統合のさらなる推進による収益性の向上余地が大いにあると認識しています。コア営業利益率をさらに改善し、2024年度には売上収益1,000億円超、コア営業利益率で20%を目指します。また、技術開発などグループ全体のシナジー強化を進めます。

	売上収益高 <b>CAGR+20%</b>	コア営業利益率 <b>20%</b>
市場	規模 ● CDMO市場計：60億ドル (バイオ医薬品市場：4,000億ドル)	
	トレンド ● 高い成長 ● 精密医療分野の拡大	
社会的価値	● 医薬品開発の効率化 ● 一人一人にあった個別医療の実現	
強み	● 複雑なバイオ医薬品の開発サポート力	
戦略	● 顧客パイプラインの拡大による事業成長 ● <b>ユニークな付加価値の創造</b>	

JSRのポジション



バイオ医薬品市場



\*JSR推定

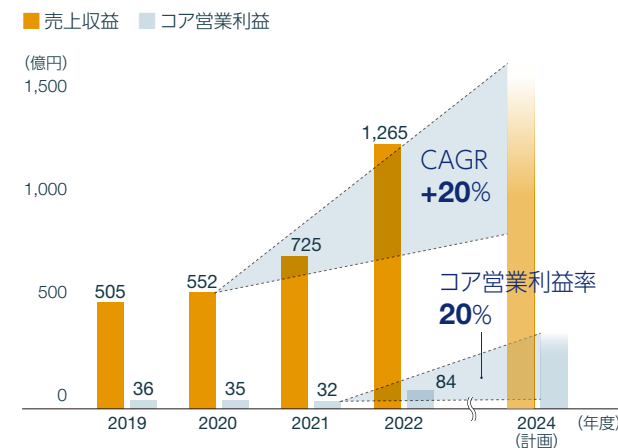
## グループシナジーを強化し、さらなる事業成長を目指す

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。

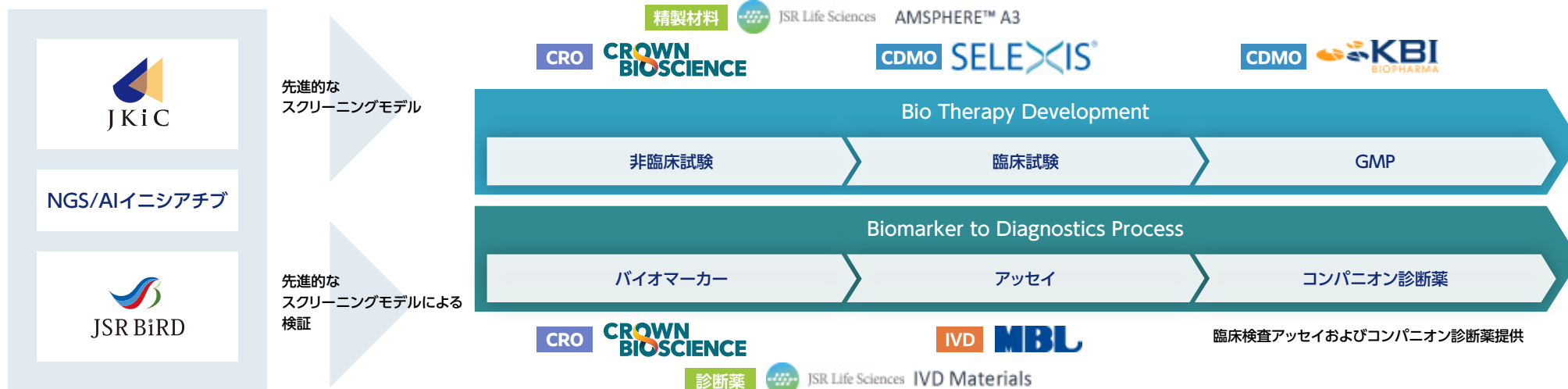
さらに、2022年4月には、CRO事業のCrown Bioscienceと医学生物学研究所（MBL）が先進的な前臨床サービスを提供する合併会社を設立し、日本国内での成長加速を目指しています。

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



# 合成樹脂事業

## 独自の戦略商品の拡販、 カーボンニュートラルに向けた 取り組みを推進します

テクノUMG株式会社は、1963年に国内で初めてABS樹脂の生産を開始した会社のDNAを持ち、現在では、国内シェア50%を超えるトップメーカーとなっています。当部門の2022年度の業績は増収・減益、2023年度は増収・増益の見通しです。

主要販売先である自動車業界では、EV化、軽量化や多機能化、環境負荷低減が求められる中、当社独自の戦略商品は、自動車部品に広く採用されています。このような機能性に特徴を持つ商品を拡販するとともに、原料・燃料価格の高騰への適切な対応により、利益の

確保を図ります。また、2050年のカーボンニュートラルの達成に向け、工場におけるCO<sub>2</sub>排出量の少ない燃料への転換や、製品のリサイクル、環境負荷の少ない製品の開発・販売などに取り組んでいきます。

上席執行役員  
山脇 一公

### 高性能系樹脂

#### 事業の強み

- 独自技術による戦略商品の開発
- 広く深く市場を開拓するマーケティング力
- グローバルに対応可能な販売拠点とSCM体制
- 事業統合による生産効率、コスト競争力アップ

#### 事業環境認識

- 自動車生産台数の回復
- 自動車のEV化、軽量化、環境負荷軽減ニーズの高まり

### 環境循環型系樹脂

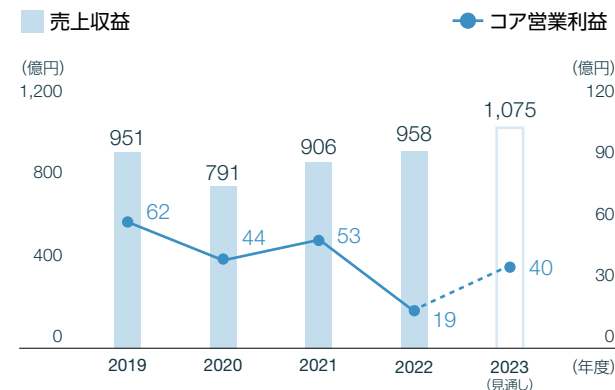
#### 事業の強み

- サークュラーエコノミー推進による製品ライフサイクル構築
- バイオマス原料の素材研究・開発

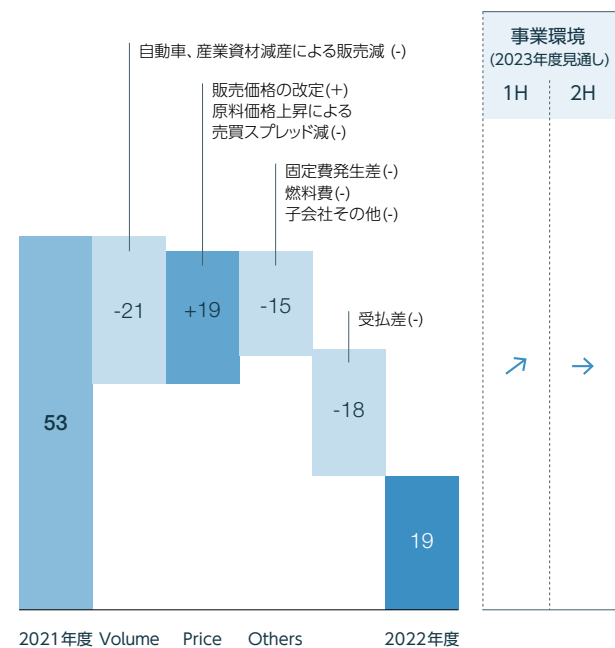
#### 事業環境認識

- カーボンニュートラル、脱炭素社会への要請
- 生物多様性への対応

売上収益／コア営業利益



コア営業利益差異分析(億円)



## トピックス

## 合成樹脂事業 戦略製品の紹介

## きしみ音対策材 (HUSHLLOY®)

自動車の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。これは接触面に生じる摩擦振動によるもので、製品設計における大きな課題となっています。「HUSHLLOY®」はこのきしみ音に対して画期的な効果を発揮し、自動車内の静寂性を確保することができます。効果は永続的に持続し、環境負荷の低減にも貢献します。



## 無塗装高外観材料 VIVILLOY®

「VIVILLOY®」は、耐候性材料やアロイ製品の長年にわたる販売・供給を通じて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。塗装工程が不要となり、お客様のコストダウンにつながります。



## めっき用高密着樹脂 PLATZON®

「PLATZON®」は、優れためっき密着性と加工性を持った、特別に開発されたPC/ABS樹脂です。さまざまな成形加工条件、エッチング条件に対し、安定しためっき密着性能を発現し、高い歩留まりの実現が可能です。



## 新市場開拓と触感改良材料

新市場の開拓に向けて、ロボット向け樹脂材料を展示会に出展しました。独自のポリマー配合技術により開発した、触って心地良いソフトな手触りの「触感改良材料」は、ABS樹脂の特長である良好な成形性を維持したまま、樹脂の硬さやエラストマー特有のべたつきを改良し、滑らかで柔らかい触感を付与しており、ロボット市場で幅広い用途が見込まれます。多様な機能性を付与した材料により、今後成長が見込まれるロボット市場への供給拡大を目指します。



意匠性を付与した成形品

## 脱炭素社会に向けての取り組み

脱炭素社会移行への要請は、日増しに大きくなる中、カーボンニュートラル実現に向けて、マイルストーンを設定し、全部門・全世代の社員が一丸となって取り組みを推進しています。テクノUMG株式会社では、2050年カーボンニュートラルの実現を目指したプロジェクトを推進しています。また、生産時に排出されるCO<sub>2</sub>削減に向けて、燃料転換、再生可能エネルギー利用を検討しています。

## お客様および社会的課題の解決に貢献する材料

当社グループは、独自の技術・開発力で創りあげた高い機能性を持つ材料の供給を通じて、お客様および社会の課題解決に貢献しています。たとえば、きしみ音を抑制する材料や、高い耐候性を持ち長く使用できる材料、ゴムのようにグリップ力が増す材料など、従来では実現できなかった高機能な材料を開発しています。今後も、引き続き、社会課題解決に貢献する材料の開発にチャレンジしていきます。



テクノUMGの製造拠点。宇部事業所(左上)、大竹事業所(右上)、四日市事業所(左下)

## CTOメッセージ

### 社会変革につながる 先進技術への挑戦を推進し、 未来に向けた価値創出に取り組みます

新規研究担当役員 (CTO)

徳久 博昭



JSRグループは、「Materials Innovation」を企業理念に掲げ、マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会(人・社会・環境)に貢献し続ける存在でありたいと考えています。これまで長年培ってきた「高分子化学」、「有機化学」、「光化学」、「生化学」、「計算化学」、「分析化学」に加え、デジタル化を加速させ、オープンイノベーションを積極的に取り入れて、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社会課題への高度なソリューションを提供するべく、先進技術への挑戦を促進しています。また、分析・評価技術の深掘りをはじめ、原理原則の理解・追究も重視しています。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における応用開発などの「事業支援開発」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」を中心とした研究ならびに開発に注力しています。

その中で、「事業支援開発」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、開発担当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、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。

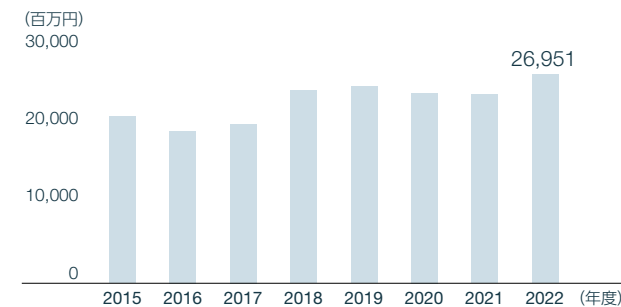
そして、「次世代技術研究」では、研究変革をさらに加速させるため、自社研究だけでなく、外部からの知識や技術を取り入れて課題を克服し、画期的なイノベーションを生み出す仕組みを活用しています。国内外の大学や研究機

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日々探索しています。

さらに、当社グループは、マテリアルズ・インフォマティクスを推進し、データドリブンな研究手法の実用化を進めています。新たなデータ基盤としてデジタル化や理論モデルの構築と、AIや量子コンピューターなどの新手法の実用化を推進し、研究および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。

我々は、これまで経験したことのない新たな危機に直面し、また地政学的にもさまざまな変化に晒され、社会は大きく変わろうとしています。その変化に対応するべく、新しい技術への期待も以前にもまして大きく膨らんでいます。当社は、新たな技術への好奇心をもって研究および開発を遂行し、幅広い事業分野で緊密な連携をいただいている顧客、さらには、さまざまな環境で協力をいただいているパートナーへの価値の提供、共創を進めていきます。

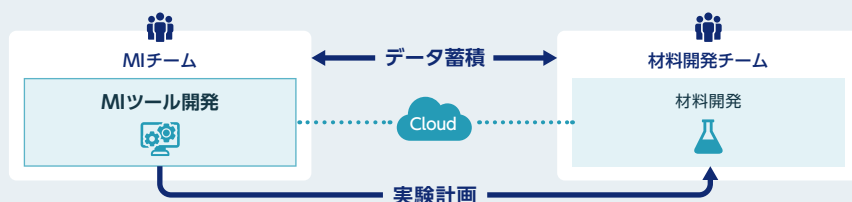
#### 研究開発費推移



## 先進事例 マテリアルズ・インフォマティクス

マテリアルズ・インフォマティクス (MI) で、  
材料開發生産性の劇的な向上へ

## JSRのマテリアルズ・インフォマティクス (MI) 開発スキーム



JSRの主力製品群は多種の原料を混ぜる複合材料であることが多く、調合の妙によって機能を発現させています。このような複合材料は、組合せが無数にあり、その開発に多大な時間と労力を払ってきました。データ科学と従来の化学を組合せたMI技術を材料開発チームが日常的に使うツールとして実装することにより、材料開発の生産性を劇的に向上させることを目指して、MIツールを内製化して継続的に改善しています。MIは発展が著しい分野であり、アカデミアで開発された最新アルゴリズムがすぐに材料開発の現場に投入できることも特徴です。そのため、統計数理研究所や奈良先端科学技術大学院大学などの外部機関との協業も多く進め、最新技術の取り込みにも注力しています。

MIツールが全員にとって当たり前のツールになり、そのツールが常に最新アルゴリズムを取り込みながら進化し続けるような状況を作り出したいと考えています。まだ誰も見たことがないツールを創りあげていくという面白い挑戦に、メンバーの士気も上がっています。

JSR株式会社 リサーチフェロー RDテクノロジー・デジタル変革センター  
マテリアルズ・インフォマティクス推進室 次長

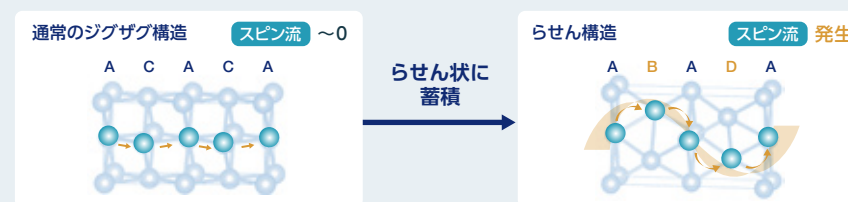
大西 裕也



## 先進事例 オープンイノベーション

東京大学大学院理学系研究科物理学専攻との共同研究により、  
次世代メモリー向けの高性能材料を予測

## 予測したらせん構造のタングステン



高密度演算やAI、通信などの技術進化に伴う情報処理量の爆増と並行して、半導体の消費電力削減が深刻な社会課題となっています。現在、エネルギーロスを伴わないスピンの発生という物理現象が注目され、次世代半導体に活用する数多くの研究が進められています。

JSR・東京大学協創拠点CURIEでは、東京大学大学院理学系研究科の複数の研究室との共同研究により、進化的アルゴリズムと呼ばれる計算手法を活用してスピンの発生する物質の探索を進めています。その結果、タングステン結晶がらせん状に歪んだ構造で、巨大スピンの発生が生成することの予測に成功しました。本予測手法は、巨大スピンの発生する材料探索の新たな指針となり、社会課題を解決する新たな機能性デバイスの早期実現につながると期待しています。

今回の研究成果は、東京大学大学院理学系研究科の複数の研究室との共同研究が密に実施可能な、JSR・東京大学協創拠点CURIEのメリットを活かしたアウトプットの一例です。今後もCURIEをハブに、理論計算や固体物理、材料の技術と知見を両者で持ち寄ることで、Material Innovationを積み重ね、社会貢献を行ってまいります。

JSR株式会社 RDテクノロジー・デジタル変革センター JSR・東京大学協創拠点CURIE

久保 光太郎



## サステナビリティ推進担当役員メッセージ



取締役  
上席執行役員  
立花 市子

### JSRグループの事業戦略とサステナビリティ戦略を一体のものとして推進し、さらなる価値創造につなげていきます

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グループ全体でサステナビリティを推進することを、企業価値向上に向けた重要な戦略の一つと位置付けています。

サステナビリティへの取り組みの推進にあたっては、2021年度に、企業理念や経営方針をベースに、社会・自然環境、製品市場、技術動向、ステークホルダーの関心などを総合的に勘案してマテリアリティを特定しました。経営基盤における5つのマテリアリティに関するKPIの中では、特に二つの項目を重視しています。一つ目は、サステナビリティ活動を推進する主体である従業員のエンゲージメント向上、そして、そのベースとなるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進です。二つ目は、世界中で非常に大きな影響を与えている気候変動への対応、すなわち環境負荷の低減です。また、今後に向けては、事業機会につながるサステナビリティへの取り組みも一層、推進していきたいと考えています。

2022年度におけるKPIの進捗は、順調と評価できるものでした。一方で、進捗確認の中で得られた情報を分析した結果、事業ごとの特性に着目することの必要性やグロー

バルでの取り組みが有効な項目と地域特性を踏まえた取り組みが有効な項目が明確になるなど、今後のKPIの見直しにつながる気づきがありました。いずれのKPIについても達成することだけが目標ではなく、達成に向けた取り組みを通じて、各部門における活動にサステナビリティの視点をしっかり組み込んでいくことが重要ですので、引き続き、関連部門やグループ会社などと相互に密なコミュニケーションを取っていきます。

また、外部からの多様な知見を積極的に取り入れていきます。私は取締役として取締役会におけるサステナビリティの推進に関する議論に直接参加し、社外取締役より独立した立場からの有益なアドバイスを受けています。また、この数年はコロナ禍で社外との交流が限られていましたが、2022年度後半からは他社とのネットワーキングや、専門家を招いての講演会などを実施しています。今後もこれらの取り組みを継続し、グループ内への有益な情報発信につなげます。

ステークホルダーの皆さまの期待に応えるためにも、全従業員がサステナビリティの視点を意識して自己の業務に取り組んでいるという状態を目指し、後押しをしていきます。

## サステナビリティ推進体制

JSRグループでは2020年に「サステナビリティ推進会議」を設置しました。会議では、ESGやSDGsに関わる内外の情勢を踏まえて、各種方針をはじめサステナビリティに関する事項を審議・調整しています。

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

四半期に1回、取締役会に活動報告を行い、取締役会の監視・監督を受けています。

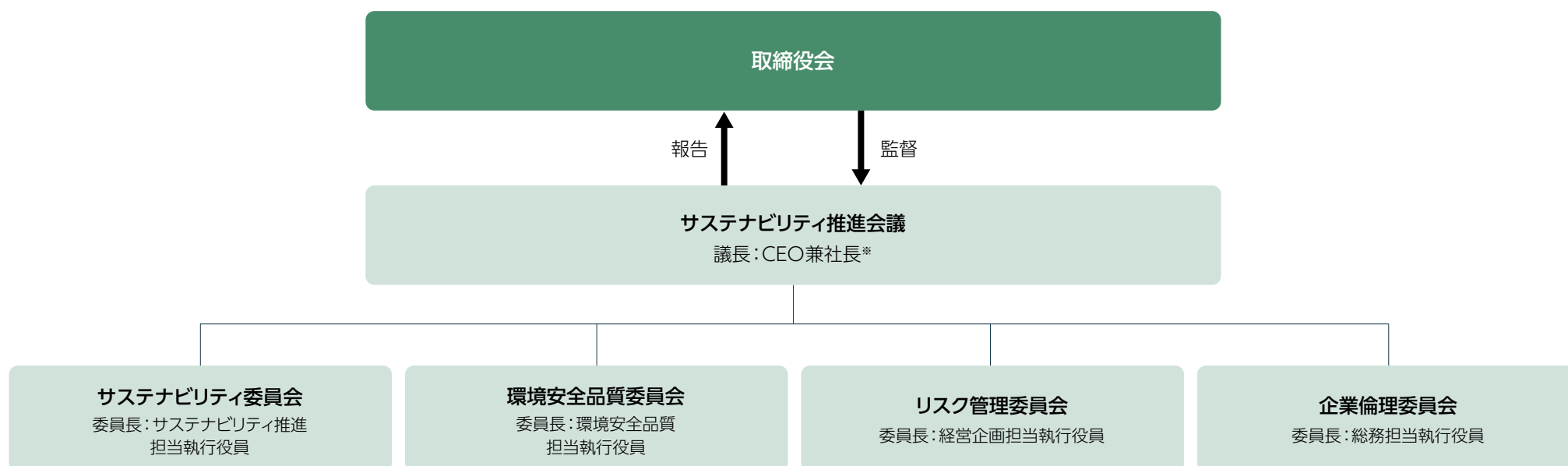
会議の議長は社長が務め、前述の4委員会の事務局と、各執行役員が参加しています（経営企画、生産技術、調達物流、品質保証、環境安全、研究開発、人材開発、経理、財務、広報、総務、法務・コンプライアンス、システム戦略、サイバーセキュリティ統括、サステナビリティ推進、ダイバーシティ推進、デジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業、合成樹脂事業の担当役員）。これにより、当社グループのすべての事業と機能にわたる議論を可能としています。

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/management.shtml>

サステナビリティ推進会議での活動内容と成果は、サステナビリティレポートを通じて開示し、ステークホルダーの皆さまの安心感を得られるよう注力しています。

### 2022年度 サステナビリティ推進会議 議題例

- JSRグループのサステナビリティ経営推進活動について
- JSRグループグループ重要リスクに関するディスカッション
- サステナビリティ推進活動関連の各種検討内容の最新状況について



※2023年6月の定時株主総会後の組織改正に伴い、サステナビリティ推進会議の議長をCEO兼社長に変更



## 人財



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\\_resources.shtml](https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/human_resources.shtml)

### 人財開発担当役員メッセージ



人財開発担当  
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

### 活力ある多様な人財・組織を育成し、事業の長期的な成長を実現します

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」という人財戦略を掲げています。現在は、2024年度を目標年度とする中期経営方針の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」の実現に向け、さまざまな取り組みを企画、実行しています。

いくつかの取り組みの中から、まずは「キャリア自律」に向けた取り組みを紹介します。従業員一人ひとりが、主体的にワーク&ライフにおけるキャリアビジョンを描き、その実現に向けた行動をとれるよう、研修、自己申告・能力開発への取り組み、各種制度の導入などを実施し、会社として支援していく取り組みです。従業員が自己の価値を高め、自己実現の実感を得ながら、会社・社会に貢献することで、個人も会社もサステナブルな価値創造が可能となると考えます。

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」「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」の育成では、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\*に拠点を持ち、国籍・性別・年齢・社歴など、多様な背景を持った従業員が在籍しています。多様性から生まれる新しい発想やアプローチを柔軟に取り入れ、社会へのインパクトを創出し続けるメンバーを育成するとともに、組織の長期的な成長を実現していきます。

\* 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

## 基本的な考え方

私たちJSRグループは、従業員への責任を経営方針の中に明記しています。

- ・社員一人一人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、共に活躍する場を提供し続けます。

また社員の行動指針として4C: Challenge (挑戦)、Communication (対話)、Collaboration (協働)、Cultivation (共育) を掲げています。

こうした企業理念体系のもと、人材戦略として、「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」を掲げ、会社・組織のありたい風土として策定し、各種の施策を推進しています。

### JSRでの会社・組織のありたい風土

- ・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、従業員の自律的なキャリア形成がなされていくことで、全ての従業員がその能力を最大限発揮している。
- ・従業員と会社が信頼し合い、共に成長することで従業員のエンゲージメントが向上し続け、持続的にイノベーションが創出されている。

## 従業員エンゲージメント

ゴール: 従業員エンゲージメントの継続的向上

**グローバルでの強みの明確化、  
共通課題への取り組みと、  
特に日本・北米での個別取り組みを推進**

### ■ 従業員エンゲージメントの向上

JSRグループでは、従業員エンゲージメントの向上は、企業活動を持続し企業価値を高めていくための鍵になると考えています。そのためにも、DE&I風土の構築をベースとして、働きやすく働きがいのある職場づくり、従業員の主体的な挑戦やキャリア形成、成長・活躍の機会づくりなどにより、エンゲージメントの向上を図っています。

あわせて、従業員の率直な声を聴き、各組織の課題を抽出するとともに、より良い職場環境づくりに効果的に取り組むために、2021年度からグローバル従業員エンゲージメント調査を実施しています。

初年度に82%だったグローバル回答率は、2022年度調査では89%となりました。エラストマー事業譲渡による従業員数の減少はありましたが、対象グループ企業の範囲を拡大しました。また、各社へ丁寧に説明し連携を強化することに加え、従業員への周知も広く行ったことで、調査への参加者が大きく増えたことが要因です。



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/society/human\\_resources.shtml](https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/human_resources.shtml)

また初年度の結果を踏まえ、設問内容や設問数を改善することで、今後も継続的に従業員エンゲージメント向上を目指す土台を再整備しました。

全体の調査結果を分析したところ、当社グループのポジティブな面として、業務遂行(権限移譲/業務プロセス)、イノベーションへの期待、個人の尊重といった項目が挙がり、これらの点こそ当社グループの強みであると再認識しました。

一方で、今後も継続的に従業員エンゲージメントを向上させるうえでは、会社の将来が有望と感じられるようにすること、各自のキャリアゴールを自社で達成できると感じられるようにすること、の2点がグローバル共通の課題であることもわかりました。

また、グループ各社、部署ごとで自分たちのスコアを共有し、メンバー全員で解釈・議論のうえ、改善アクションを策定するボトムアップの取り組みも進めています。2022年度は、キャリアや会社の方針に関する取り組みがグローバル共通で多く見られました。

今後も定期的に調査を実施し、トップダウンとボトムアップの両アプローチで継続的な改善に取り組むとともに、そのアクションの妥当性を精査し、再び施策に反映していくことを通じて、従業員エンゲージメントの向上に努めます。

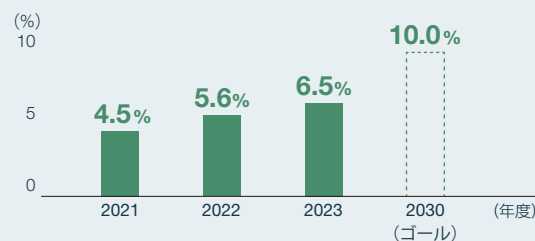


詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/diversity.shtml>

## DE&I

ゴール：2030年度に女性管理職比率10%

### 女性管理職比率



注：各年4月1日現在の数値

### ■ 推進体制

JSRグループでは、サステナビリティ推進を担当する執行役員 (CSO) のもと、JSRのダイバーシティ推進室とJSR North America HoldingsのDE&I担当者が中心となってDE&Iに取り組んでいます。2022年度は、国や組織によって異なるDE&Iの課題共有を進めました。継続的な議論の中で、グローバル全体の連携を強化しています。

また、DE&Iに対するグループとしての取り組みや方針・考え方を従業員に広く知ってもらい、一人ひとりにDE&Iを自分ごと化してもらうために、JSRおよびJSR North America Holdingsでは、社内ポータルサイトを作成し、積極的に情報発信を行っています。

### ■ 女性従業員の活躍推進

JSRグループのグローバル全体におけるジェンダーの構成比率は、女性従業員は34%、男性従業員は62%ですが(その他4%)、職位別に女性比率をみると、役員層では13%、管理職層では22%となっています。JSR単体で見ると、女性従業員の構成比率は約20%であるのに対し、役員は5%、管理職は7%と低く、当社のグローバル全体と比較しても、従業員比率と上級職とのジェンダー比率には大きく差異が生じています。

## TOPICS

### JSR North America Holdingsの取り組み

JSR North America Holdingsでは、組織の成長と価値創造による企業価値向上を目指し、グループ企業が横断的につながるREACH\*1というERG(従業員リソースグループ)を2022年度に発足させました。

ここでは、すべての従業員が自分らしく生き活きと働くことができる職場環境を構築するため、従業員が主体的に活動しています。たとえば、自身のアイデンティティ情報を自分で判断し入力するシステム(Self-ID)を導入するとともに、一人一人が会社の一員として受け入れられ、必要とされていると感じられるような自己表現の場となる「Self-IDキャンペーン」を実施しています。また、一般社員、管理職、経営層が様々な題材で対話する場を定期的に設け、お互いに学び

あい、共感し、DE&Iが進んだ職場環境づくりに取り組んでいます。そのほか、女性、BIPOC\*2、LGBTQなどの様々な属性グループのコミュニティが有志によって結成され、従業員同士がつながる安心・安全な場となっています。

REACH内の種々の取り組みにより、様々な個性やバックグラウンドを持つ従業員がお互いを受け入れ、自分らしくいることができるインクルーシブな環境が育まれています。



\*1 Representation (R), Education (E), Advocacy (A), Community (C), Hope (H) の頭文字をとった名称。

\*2 B = Black (黒人), I = Indigenous (先住民), POC = People Of Color (有色人種) の3つのマイノリティを表す言葉。

## 環境

### 環境安全担当役員メッセージ



環境安全担当  
高橋 成治

#### 基本方針

JSRグループは、労働安全と保安防災、環境保全、製品安全を事業活動の重要な基盤として捉え、次に示すレスポンシブル・ケア®(RC)の基本方針のもとに、あらゆる事業活動を推進します。

1. 事業活動に伴うリスクの把握と対策の実行により、社員・地域社会の安全確保と環境保全、持続可能な地球環境への貢献に努めます。
2. 事業活動に必要な法規制などの情報収集と確実な展開により、法令および自主規制の遵守に努めます。
3. 安全・健康・環境に配慮した製品開発とその情報提供により、製品安全に努めます。

### 「安全」の考え方をグループ全体で共有し、強固な経営基盤の構築を図っていきます

JSRグループは2021年度に、グループの経営基盤に関するマテリアリティ(重要課題)である「環境保全・負荷低減」「安全・健康」にKPIを設定しました。これに基づき、2022年度も活動を続けています。

「環境保全・負荷低減」については、GHG排出量の2050年度「実質(ネット)ゼロ」達成を確実なものとするため、中間目標として「2030年度に2020年度比30%削減」を設定して取り組んでいます。すでに以前からの省エネ活動に加え、購入電力の再エネ化やエネルギー転換などを進めています。これからもJSRグループ一体となって活動していきます。

「安全・健康」については、2022年度から、ライフサイエンス事業を含む国内外のJSRグループ全拠点での安全基盤固めを意識した活動に重点をおいています。

活動の一つに安全に関する価値観の浸透があります。今回、JSRグループ共通の安全の考え方をよりわかりやすい内容に整えました。その考え方を従業員一人ひとりに浸透し、さらに各拠点の安全レベルを共通の基準に基づいてモニタリングすることで、JSRグループ全体の安全レベル向上を図っていきたくと考えています。



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/environment/reduction.shtml>

このような新たな活動を、強固な経営基盤の構築はもとより、従業員、地域社会、顧客、株主などすべてのステークホルダーへの価値提供につなげていきます。

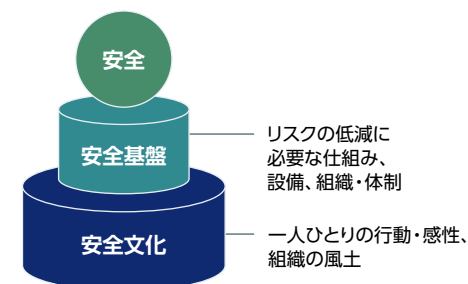
ご安全に。

#### JSRグループが目指す安全

安全をリスクベースで考え、安全はリスクを低減する安全基盤とその安全基盤を補完・強化する安全文化が支えています。

安全の状態を3段階に分けて、目標とするステージ3を目指して、安全レベルの向上を図っていきます。

「安全」とは、**リスクが受け入れ可能なレベル**にある状態をいい、**安全基盤と安全文化**に支えられ、確保されます。



## 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。

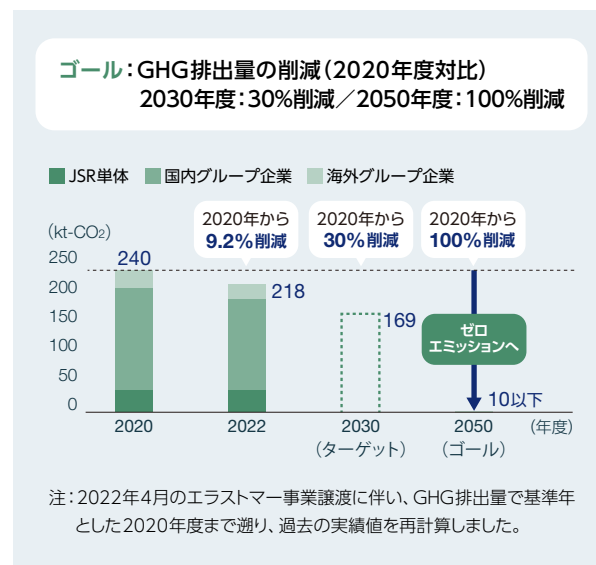
そのため、事業活動に伴う環境負荷低減と化学物質の適正管理を重点課題として捉え、エネルギー消費による温室効果ガス排出削減や廃棄物の適正管理などに努めています。特に気候変動は、自然災害の増加や環境規制によるリスクが事業に及ぼす影響が大きいと予想されます。このため温室効果ガスの排出量削減を中長期的な経営課題として捉え、JSRグループとして取り組んでいます。

## 環境負荷低減～マテリアルバランス～

JSRグループでは、インプットと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。



## 気候変動緩和 マテリアリティ



## GHG排出量削減の取り組み

JSRグループでは、これまで燃料転換に加え、コージェネレーション設備や汚泥乾燥設備の導入をはじめとする省エネ技術の高度化などに取り組んできました。

2022年度の主な取り組み例として、電力調達方法の変更による排出量削減などを目的に、以下の拠点で「再生エネルギー」電力プランへの切り替えを行いました。引き続き排出量削減への取り組みを進めていきます。

### 製造拠点

- ・ JSRマイクロ九州株式会社
- ・ JSR Micro N.V.



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/environment/co2.shtml>

## 事務所

- ・ 本社(テナントビル)

また、TCFDの趣旨に賛同し、シナリオ分析を通じて気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、中長期的な対策を策定しています。これに基づき、革新的なエネルギー技術導入に挑戦するとともに、環境対応型の事業・製品開発を推進し、脱炭素・循環型社会の形成に貢献しています。

2050年のGHG排出量を「実質(ネット)ゼロ」とすることを目指し、今後も積極的な挑戦を続けます。



JSRマイクロ九州



JSR Micro N.V.

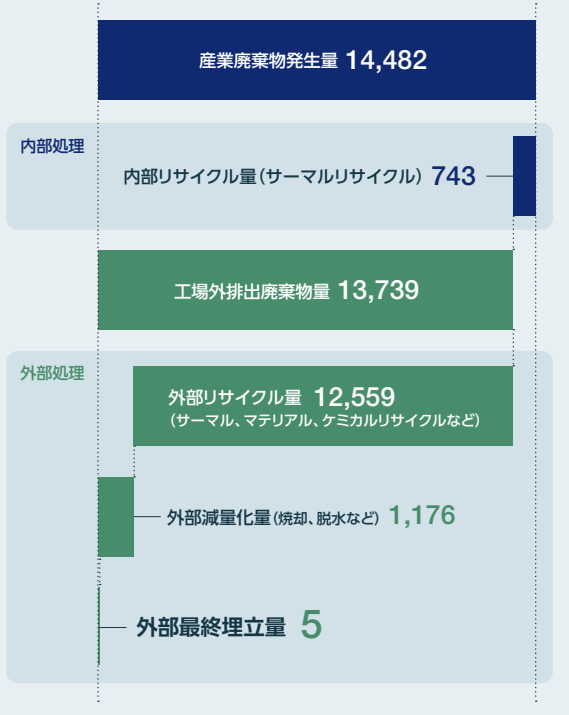


詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。  
<https://www.jsr.co.jp/sustainability/environment/reduction.shtml>

## 廃棄物削減 マテリアリティ

ゴール：最終埋立量0.1%以下

産業廃棄物の処理 (2022年度) 単位：トン



### ■ 産業廃棄物削減の取り組み

JSRグループでは、「廃棄物埋立量ゼロを目指す」ことを重要課題と認識しています。

グループの企業活動で発生した産業廃棄物等は、まず内部処理 (分別、リサイクル、あるいは減量化など) したうえで、残りを工場外排出廃棄物として外部処理しています。こうした中、「廃棄物の外部最終埋立処分量を廃棄物発生量の0.1%以下にする」ことをグローバル目標として定め、リサイクルを推進しています。

2022年度の産業廃棄物発生量は14千トン (前年度比25%減)、リサイクル率は92%となりました。その結果、最終埋立量は5トンになり、最終埋立率0.1%以下を維持しています。引き続き抑制に努めるとともに、リサイクルを推進し、長期的視点での活動を進めていきます。

### ■ 廃プラスチック類のリサイクル推進

JSRでは廃プラスチック類のリサイクル推進に向けて、2030年度に熱回収を含むリサイクル率を100%、熱回収を含まない値では60%とする目標を掲げて取り組んでいます。

2022年度の廃プラスチック類の熱回収を含むリサイクル率は、JSRおよび国内グループ企業で92%となりました。今後も取り組みを継続します。熱回収を含まない場合のリサイクル率も現段階では目標値に届かないことから、引き続きリサイクル率向上に取り組んでいきます。

## 化学品管理

JSRグループでは2007年の欧州REACH規則施行以降、各国で強化されてきた物質登録などの規制動向を都度確認し、事業内容や現地法人の体制も踏まえて、漏れなく対応を実施しています。

製品安全確保の見地から、製品の設計段階から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、既存物質への安全性データを伴う登録の義務化についても、現地法人との協働体制で円滑に対応しています。

## 水資源の保全

JSRグループでは、水資源を飲用以外に、製造工程における原料、洗浄水、化学物質の除害装置、および冷却水等に使用しています。そのため、水資源のプロセス内における循環利用などに取り組むとともに、使用後は適切な浄化処理や水質確認などを施したうえで河川などに排出しています。

2022年度の水資源使用量は3,853千m<sup>3</sup> (前年度比3.3%減)、総排水量は3,748千m<sup>3</sup> (前年度比4.4%減) でした。

ますます重要度を増している水資源について、今後も適切な管理に努めていきます。

## TCFD提言に基づく報告

### 基本的な考え方

JSRグループは、社会が直面し、グループの事業とも大きな関わりがあ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GHG (Greenhouse Gases: 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。

当社グループが保有する製造事業所やサプライチェーンからは、さまざまな直接的な気候変動への影響が生じます。一方で、当社グループはイノベーションを原動力としたソリューション・プロバイダを目指しており、提供する製品やサービスを通じて間接的に気候変動緩和に寄与することも可能です。気候変動問題への対応においては、この両面を意識することが重要と認識しています。

こうした中、当社グループは2020年10月にTCFD提言への支持を表明しました。TCFDによる提言は、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、事業活動が影響する機会・リスクを深く理解し行動するとともに、その取り組みの積極的な開示に努めていきます。2021年に当社グループが宣言した2050年ネットゼロの達成とともに、製品を通じたGHG排出量削減への貢献を目指していきます。

### 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や機会となる事項に対して、適切な対応を検討し、実行しています。取締役会では、気候変動への対応を含むサステナビリティに関するリスクおよび機会の監督を強化する目的で、年に2回進捗報告を受けるとともに、特定テーマとしてとりあげ、課題を共有し、今後の活動について議論、審議しています。また、サステナビリティ推進を担当する執行役員 (CSO) が取締役を兼任し、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。

### 戦略

当社グループは気候変動に関する戦略・リスク管理・指標・目標を策定するにあたり、2019年度よりTCFD提言に沿ったシナリオ分析を行っています。2022年度は定量的なシミュレーションが可能な計算ソフトの設計に取り組みました。2023年度にはこのソフトを用いて、複数のシナリオに基づく条件でシミュレートを行い、引き続き定量分析を進めていきます。

一方で、今後の投資の意思決定プロセスにはインターナショナルカーボンプライシング (ICP) を組み込んでいます。具体的には投資資産に掛かるコスト計算をICPに基づいて行い、将来のキャッシュ・フローを算出し、投資採算に反映す



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/environment/tcfid.shtml>

るという使い方をしています。投資ごとの特性を踏まえ、投資回収期間の妥当性を判断することにしていきます。

※ 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。

### リスクマネジメント

2009年度より独自のリスクマネジメントシステムを運用し、リスク管理委員会主導のもと、定期的にグループ企業を含む国内外全部門でリスクの洗い出しを行っています。緊急性が高く非常に重要なカーボンプライシングやグローバルな規制課題などの気候変動リスクも経営レベルのリスクとして捉え、議論しています。なお、気候変動課題に関しては、移行リスクを事業戦略に関するリスク、物理リスクを事業のオペレーションに伴うリスクとして整理、評価しています。

### 指標および目標

気候変動に関しては、GHG排出量をKPIの一つに指定し、目標を設定して対策に取り組んでいます。当社グループとして、2050年度までに自社排出分 (Scope1&2) のカーボンニュートラルを目指すことを表明するとともに、そのマイルストーンとして、2030年中間目標を策定しました。

## 安全・健康

### 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』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

##### ・高い安全行動

安全の基本理念が浸透、行動指針が自分事として定着し、主体的安全活動により保安力が向上している。

##### ・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。

##### ・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

- ・どのような状況下でも、常に安全を意識して行動する。
- ・決められたルールを遵守し、安全行動を率先する。
- ・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。
- ・働きやすい職場環境作り、心身の健康増進に努める。
- ・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。

### 安全マネジメントシステムと目標

JSRでは、安全管理規程に基づき、労働安全と保安防災に関する規程、手順を定めた「安全マネジメントシステム」を事業所ごとの状況に合わせて構成し、運用しています。当社グループ企業においても、各社の持つマネジメントシステムに基づき、PDCAサイクルを確実に運用することで、顕在または潜在するリスクの低減に努めています。

本マネジメントシステム、およびその活動の有効性を検証するため、各事業所主体での内部監査やパトロール、マネジメントレビュー、および社長をトップとした本社環境安全監査を定期的実施し、継続的な改善につなげていきます。

また、万が一事故が発生した場合に、適切かつ有効に対処し、被害の拡大防止を図るためのマニュアルを定めています。本マニュアルに基づいて原因究明、対策の実施、有効性の検証を行い、再発防止に努めています。あわせて、これらの情報をグループ内で共有することで、事故の未然防止に役立てています。

当社グループは、「安全は事業継続の基盤であり、会社が成長していくために必要な経営の重要課題である」という認識のもと、環境安全監査やマネジメントレビューの結果等を考慮して、次年度の目標と重点項目を定めています。重点項目への集中的な取り組みを通じて、効率的に労働安全・保安防災活動を推進しています。



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/environment/reduction.shtml>

2022年度は、ここで定めた目標を具体的に推進するため、労働災害と設備災害の発生件数を当社グループの「安全・健康」のマテリアリティの評価指標（KPI）の一つとして設定しました。評価の基準はグローバルに統一し、モニタリングを開始しています。

### 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、また職場の生産性および活気のある職場づくりのために非常に重要であると考えています。従業員が心身ともに健康で働けることをサポートするためにさまざまな施策を実施しています。

また当社は、エンゲージメント向上や労働生産性向上を目的に、組織活動の基本となる従業員の健康づくり促進活動「JSR Health Promotion」を推進しています。

この取り組みは、「全社員が自ら健康について考え、行動できる組織」となることを最終的なありたい姿・目標として掲げています。従業員一人ひとりのための、自分に合った、自分でできる健康維持・向上策を会社が提供・サポートすることを目指し、活動しています。

これらの取り組みの結果を第三者が実施するサーベイを通じて客観的に評価、課題を抽出して改善し、PDCAサイクルを回すことで、より効果的な健康保持増進施策を展開し、従業員の健康を支援していきます。



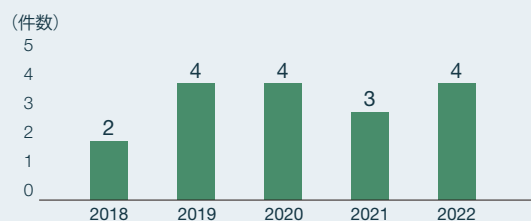


詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。  
[https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/security\\_safety.shtml](https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/security_safety.shtml)

## 安全な職場環境の構築

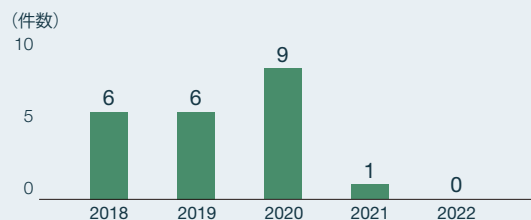
### ゴール：労働災害の件数ゼロ

#### 労働災害件数(休業4日以上：JSRグループ)



### ゴール：設備災害の件数ゼロ

#### 設備災害件数(重大災害：JSRグループ)



## ■ 労働災害

2022年度のJSRグループにおける休業4日以上<sup>1</sup>の労働災害発生件数は、目標0件に対し、実績はJSRで1件、グループ企業で3件の計4件となりました。特徴として、近年発生が見られなかった腰痛、事務所での挟まれ・巻き込ま

れ、滑る・踏くといった災害が多く、発生原因の解析から、教育やリスクの特定に課題があることがわかりました。

2023年度は、これら労働災害の再発防止に向けた施策として、次の項目を推進していきます。

- ・ リスクアセスメントの充実(無理な体勢、反復作業腰痛を視点に加えた作業リスクの管理)
- ・ 教育の実施(事務系作業のリスク認識と教育の充実)

## ■ 設備災害

2022年のJSRグループにおける重大な設備災害<sup>※1</sup>発生件数は0件であり、目標を達成しました。これまで当社で取り組んできた、設備の腐食管理、およびリスクに基づく設備・機器管理<sup>※2</sup>が功を奏したことが理由の一つと考えています。本対策は設備管理システムの中に組み込んでいますので、今後も継続して実践していきます。

※1 弊社基準の危機レベルI,IIに該当する設備災害

※2 設備・機器ごとに安全性や故障頻度などを元に評価し、その結果に基づき点検・整備を管理

## 活動実績

2022年度の活動においては、4月のエラストマー事業の分割・譲渡を受け、石油化学プラントを中心とした安全活動だけでなく、ライフサイエンス事業を含む国内外のJSRグループ全拠点での安全基盤構築に重点をおいて取り組みました。

## ■ 環境安全監査

2022年度は、「リスク管理」「遵法管理」「事故管理」を重点項目として、さらにエラストマー事業譲渡に伴う環境安全の管理体制について、JSR3事業所、国内グループ企業7社を監査しました。今回監査対象とした事業所・企業において、安全活動に大きな影響を与える不適合はありませんでした。

一方で、リスク対策の維持管理について改善の余地がありました。さらなる安全レベルの向上を図るべく、次の項目を推進していきます。

- ・ リスク対策管理強化(高いリスク対策の維持管理推進)

## ■ リスク管理の徹底

2022年度は、JSRグループの対象範囲を広げた重要リスクの状況把握を行いました。2023年度は、環境安全に関するリスク管理基準を見直し、JSRグループ全体の重要リスクの管理強化を図ります。

## ■ 安全文化の醸成

JSRグループの安全文化の醸成に関するKPIの設定を進めています。2022年度にはJSRグループのグローバルな安全の考え方を制定しました。2023年以降、この浸透を図っていきます。あわせて、JSRグループの目指すゴール(KPI)を設定し、定期的に各事業所の安全状態をモニタリングしていく予定です。

## 人権尊重

### 基本的な考え方

JSRグループでは、マテリアリティ(重要課題)の一つに「人権尊重」を掲げています。

人権についての理解を深め、正しい行動を取ることは、グループ全体で推進すべき重要な課題です。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、「世界人権宣言」、国連「グローバル・コンパクト」などの国際規範に則り、「JSRグループ人権方針」を制定して、すべての事業活動において人権尊重の責任を果たすよう取り組みを進めます。

### 推進体制と人権方針の制定

JSRグループでは、総務担当役員を委員長とし、総務部が事務局を務める企業倫理委員会が、人権の尊重と保障に関する取り組みの推進を担っています。

企業倫理委員会では取り組みの推進計画を策定し、実行、進捗状況を確認しています。実行状況は、サステナビリティ推進会議を経て、取締役会に報告されます。

ゴール：人権尊重に関するイーラーニングへの参加率

82%(2022年度)

### 人権啓発

JSRグループが人権尊重に関する責任を果たすためには、グループの社員一人ひとりが人権に対する理解を深める必要があります。こうした考えのもと、人権に関するイーラーニングを継続的に実施し、社員が人権に関する知識を体系的に習得することを目指しています。

2022年度には第一弾として、CRTジャパン(経済人コー円卓会議日本委員会)提供のイーラーニングコンテンツを活用し、人権に関する基本知識と「JSRグループ人権方針」の概要を学べるイーラーニング講座を実施しました。

当該講座は今後も実施していく予定で、グローバルでの受講率80%以上をKPIとして設定しています。2022年度の受講率は全体では82%と目標をクリアしていますが、実施した各拠点間では結果にバラつきがありました。受講率が低い拠点については、部署や役職によって偏りがないかなど未受講者の特性分析を行い、受講率の向上に向けて改善策を講じていきます。



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/society/human\\_rights.shtml](https://www.jsr.co.jp/sustainability/society/human_rights.shtml)

### サプライチェーンにおける人権尊重

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年に改訂したほか、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通達し、方針の趣旨に賛同する旨を記載した「賛同書」を回収する取り組みを2022年度に実施しました。回収率100%をKPIとして設定し、グループ全体で取り組んでいます。2022年度の回収率は90%です。

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いきます。

## サプライチェーンマネジメント

### 基本的な考え方

JSRグループでは、経営基盤におけるマテリアリティ（重要課題）の一つに「サプライチェーン」を掲げています。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す。そのためには、持続可能なサプライチェーンを構築し、健全な調達先から安定的な調達を継続できるよう取り組んでいきます。

### CSR調達

サプライチェーンマネジメントの発展がお取引様とJSRグループの相互繁栄につながるとの考えのもと、「JSRグループCSR調達方針」を制定し、6分野36項目の遵守をお取引先様にお願いしています。

さらに2021年度からは、社会からの要請やJSRグループの考え方をさらに確実に共有するため、JSRグループのCSR調達方針および人権方針に対する賛同書を回収する取り組みを始めました。海外グループ会社を含む各拠点の購買担当者に対して説明会を開催の上、回収率100%を目指し、グループ全体で取り組んでいます。2022年度末時点の回収率は90%となりました。今後は比較的回収率が低い海外のグループ企業への働きかけを続けます。

ゴール：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%

**賛同書回収率90% (2022年度)**

ゴール：RMIテンプレート回収率100%

**88% (2022年度)**

### お取引先様の評価

当社の調達評価基準へのお取引先様の適合状況を定期的に確認しています。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を評価するとともに、取引開始前に安全・環境・品質に関する実地監査を行います。継続した取引関係にあるお取引先様についても、新規取引の際と同様の基準で適宜、再評価を実施します。

特に有事の調達難易度が高い重要原料に関しては、定期的な監査を行い、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、指導を行っています。

### 紛争鉱物などへの対応

JSRグループは、サプライチェーンにおいて人権への負の影響を生じさせるリスクが高い紛争鉱物（スズ、タンタル、タングステン、金）については、JSRグループ購買指針



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>

に基づき、直接的および間接的な使用も一切認めないという考え方のもと、不使用を確認しています。

2015年度に、紛争鉱物の使用有無に関する調査を実施し、以降も、新規原料や新規サプライヤー採用時には調査を行っています。このほか、近年ではコバルトやマイカ（雲母）採掘時における児童労働などの人権侵害への懸念が高まっている状況を踏まえ、2022年度はこれらについてもRMI (Responsible Mineral Initiative) が提供する世界標準のテンプレートをを用いた調査を実施しました。該当鉱物を使用している可能性のある国内外のサプライヤーのうち、88%のサプライヤーから回答があり、これら鉱物の不使用もしくは問題のない精錬業者から調達されていることを確認しました。

### 調達担当者の教育と研修

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と研修にも注力しています。

新たに購買部門に配属された担当者には、JSRグループ購買指針の十分な理解を促す導入教育を実施しています。また、担当者のさらなる知識習得を促すため、一般社団法人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) の取得を奨励しており、講習会への参加費用や受験料を会社負担とするなどの支援も行っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

JSRグループは、企業理念「Materials Innovation—マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会（人・社会・環境）に貢献します。—」を着実に実現しうる企業として、経営の効率化と透明性・健全性の維持により継続的に企業価値を創造し、すべてのステークホルダーから信頼され、満足される魅力ある企業の実現を目指しています。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、基本報酬、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.47を参照ください。



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>

#### ■ 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

- ・ Indivumed GmbHのIndivuServ事業部門買収
- ・ JSR Electronic Materials Korea Co., Ltd.の株式追加取得
- ・ 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
- ・ 取締役会のモニタリング機能強化

## 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兼社長およびCEO兼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兼社長およびCEO兼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兼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

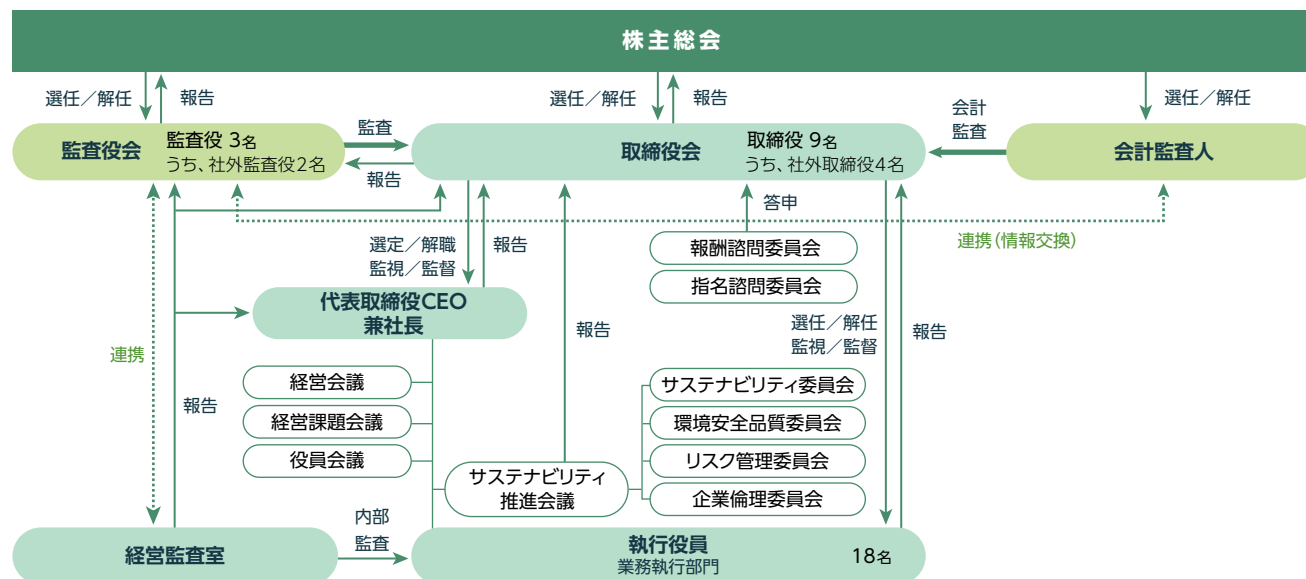
### (1) 監査役監査

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 (2023年6月16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、企業活動を通じた価値創造により、すべてのステークホルダーに貢献するサステナビリティ活動を推進する目的で「サステナビリティ推進会議」を設置しています。サステナビリティ推進会議のもとには、「サステナビリティ委員会」、「環境安全品質委員会」、「リスク管理委員会」、「企業倫理委員会」の4つの委員会を設置しています。

### 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。2022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。

### ■ 2022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

当社の取締役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およびインタビューを行い、また、取締役会等においてアンケートやインタビューの結果に関する複数回の議論を経て、評価を実施しました。なお、2022年度は、上記の評価プロセス全般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

分析・評価および取締役会における議論を通じて、主に以下の点を確認し、当社取締役会は、有効に機能していると結論づけました。

#### 評価理由

- ・ 取締役会は、国籍、性別等の多様性や専門性の観点からも適切に構成され、付加価値の高い助言に加え、中長期の企業価値の向上に向けた率直かつ活発な議論が行われていること。
- ・ 取締役会は、様々なステークホルダーの視点を踏まえて執行を監督し、必要な場合には経営陣に改善を求めるという会議体の役割・機能を十分に発揮していること。
- ・ 指名・報酬の各諮問委員会は独立社外取締役を委員長とし、また、委員の過半数を独立社外取締役で構成されており、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。

#### 課題および今後の取り組み

昨年度の実効性評価では、取締役会のモニタリング機能の強化に向けて、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・多様性等の検討が必要との指摘がなされました。このことを踏まえて、本年度の取締役会においては、モニタリングモデルへの移行に向けた課題や在り方の議論、整理を行い、当社が目指すモニタリングモデルの姿について、取締役会メンバーのコンセンサスを得ました。

（当社が目指す取締役会の姿）

- ・ マルチステークホルダーの視点から戦略の承認と、遂行の監督（モニタリング機能）を行うことに加え、企業価値最大化に寄与すべく助言（アドバイザー機能）を行う。
- ・ 重要な業務執行の決定権限は幅広く委譲、取締役会は執行を信頼し、定義された上記機能に特化することで、Materials Innovationを具現化する経営を積極的に支援する。

また、当社が目指すモニタリングモデルの実現に向けた課題については、今年度の取締役会実効性評価を通じて主に以下の点が指摘されており、その対応についての取り組みを今後継続してまいります。

#### 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、監督機能を中心とするモニタリングモデルへの移行に向けては、監督の定義、内容・基準を明確化し、監督と執行がそれぞれの役割・責任を再認識する必要がある。その上で、モニタリング機能強化のため、取締役会の最適な構成の実現に向けた取り組みを進める必要がある。
- ・ 取締役会では重要な経営課題についての議論がなされているが、実効性の高い監督に向けては、取締役会はエラストマー事業譲渡後の事業戦略や執行状況をより適切に把握する必要がある。中長期の方向性や戦略に関する審議に注力するため、重要

議案へのさらなる絞り込みとともに、具体的な目標水準やゴールの設定、基準に基づく意思決定後の監督を行う必要がある。

- ・指名諮問委員会の構成・役割は適切であるが、後継者育成計画に関する実質的な議論のための十分な時間と情報の確保という点においては課題があり、審議をさらに充実させる必要がある。
- ・現在の監査体制・機能は有効に機能しているが、事業のグローバル展開がさらに進んでいくなかで、取締役会が重要なリスクを十分に把握するためには、グループ・グローバルでの組織的、統合的な監査体制を今後も継続的に強化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、エグゼクティブ・アドバイザー、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的リスク等を考慮し、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）および代表取締役CEO兼社長の5名で構成され、CEO兼社長の選解任、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。

2022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兼社長	100	100	200	200	100:500
	常務執行役員/ 上席執行役員/ 執行役員兼務	100	25	約23	約23	100:70

※常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。  
また、常務執行役員およびその下位職務の取締役兼務者が代表権を持つ場合には、代表権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兼社長は、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兼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建言します。

### ■ 取締役の解任

CEO兼社長を含む取締役の解任が必要な事由が生じたと指名諮問委員会が判断した場合は、適時に審議を行い、その結果を取締役に報告します。CEO兼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兼社長の業績、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兼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

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	グローバル化	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		○	○	○			○	○	○	○
	原 弘一					○	○		○	○	○
	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。

## 社外役員の主な活動状況(2022年度)

氏名	地位 カッコ内は 在任期間	主な活動状況
関 忠行	取締役 (6年)	当期開催の取締役会17回のうち17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・経理に関する豊富な経験および会社から独立した社外の視点、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、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。
デイビッド ロバート ヘイル	取締役 (2年)	当期開催の取締役会17回のうち17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。
岩崎 真人	取締役 (1年)	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、医療用医薬品において国際的な事業を営む企業の経営を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性、健全性の確保を通じて当社グループの企業価値の継続的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。
牛田 一雄	取締役 (1年)	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、映像関連製品、精密機械装置等において国際的な事業を営む会社の経営を通じての豊富な経験および会社から独立した社外の視点を、取締役会での重要な意思決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に活かし、経営判断の合理性、経営の透明性、健全性の確保を通じて当社グループの企業価値の継続的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。
甲斐 順子	監査役 (2年)	当期開催の取締役会17回のうち17回に、監査役会17回のうち17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。
徳弘 高明	監査役 (1年)	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12回のうち12回に出席し、公認会計士としての財務・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。

※ 2023年6月16日(第78回定時株主総会終結時)現在

## 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兼社長の後継者については、複数の後継者候補に対し、必要なスキルを獲得するためのトレーニングやリーダーシップ向上のためのコーチングを実施し、指名諮問委員会が後継者候補と面談を行い候補者選定に携わるなど、客観性・透明性のある手続きにより、計画的に育成・選定しています。

## 株主との建設的な対話に関する方針

JSRは、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR業務は財務部門および広報部門を担当する執行役員が所管し、財務部門と広報部門が連携して投資家との対話を補助しています。国内外の主要な機関投資家に対し、毎年CEO兼社長または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 (2023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 兼 社長  
**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 常務執行役員  
**原 弘一**  
経営企画(グループ企業統括含む)、  
M&A 担当

**報酬**



取締役 常務執行役員  
**高橋 成治**  
製造、調達・物流、環境安全、  
品質保証 担当  
四日市工場長



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、  
グローバルHRコーディネート 担当



取締役 執行役員  
**江本 賢一**  
経理、財務、広報 担当



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

**土居 誠**  
法務、コンプライアンス 担当

#### 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

#### 山近 幹雄

デジタルソリューション事業統括、生産技術 担当、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、エッジコンピューティング事業、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

#### 木村 徹

デジタルソリューション事業副統括、電子材料事業 担当、電子材料事業部長 兼 同Advancedリン材料事業推進部長 兼 JSR Electronic Materials (Shanghai) Co., Ltd. 董事長 兼 JSR Electronic Materials Korea Co., Ltd. 代表理事

#### 執行役員

##### 藤井 安文

人財開発、総務、秘書室 担当

##### 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

新規研究(CTO)、知的財産、物性分析 担当、RDテクノロジー・デジタル変革センター長 兼 JSR Bioscience and informatics R&D center長

##### ハッシュ バクバズ

デジタルトランスフォーメーション担当 (CDO)

##### 島 基之

電子材料開発(副)、四日市地区開発管理 担当、電子材料事業部精密電子開発センター長

##### 山本 健太郎

システム戦略、サイバーセキュリティ統括 担当、システム戦略部長

##### アーミン スプラ

Crown Bioscience International 取締役 CEO

##### ジェフリー モウリー

KBI Biopharma, Inc. 取締役社長兼CEO 兼 Selexis SA 取締役社長

## コンプライアンス

### 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。

### 企業倫理活動

#### ■ 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。海外グループ会社では、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。

#### ■ ホットライン(内部通報制度)

JSRグループでは、内部通報制度として「企業倫理ホットライン」を導入しています。これには当社やグループ企業各社の企業倫理委員会を窓口とする「社内ホットライン」、社外の弁護士や専門機関を窓口とする「社外ホットライン」「サプライヤーホットライン」の3種類が存在します。このうち、社外の専門機関を窓口とする社外ホットラインでは、日本語、英語、韓国語、中国語、タイ語を含む16か国語での対応が可能で、海外の事業所も利用しやすい体制を構築しています。

コーポレートガバナンス・コードにおいては、内部通報にかかる体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口



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>

の設置を行うべきとされています。この点を踏まえ、社外ホットライン窓口からの通報は、事務局と常勤監査役に同報される体制としています。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。その報告を踏まえて対策を協議・決定、実施し、結果をフォローします。希望する通報者へは、一連の対応状況と結果を、通報を受けた窓口から連絡しています。

これらホットラインのアクセス先は、社内イントラネットやWeb版社内報のトップページに掲載・掲示しています。

また、国内グループ各社が意識合わせをして課題に取り組むために、国内グループ各社の企業倫理実務担当者としてJSR企業倫理委員会とで年1回の定期会議を開催しています。

### JSRグループ取引先企業ホットライン

日本国内では、2022年6月から改正公益通報者保護法が施行されました。これを踏まえ、購買取引先が利用できる通報窓口「サプライヤーホットライン」を発展させ、購買取引先に限定せず広く当社グループとの取引のある企業も利用できる「JSRグループ取引先企業ホットライン」を設置しました。

JSRグループ取引先企業ホットラインは、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、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。

なお、2022年度のJSRグループ取引先企業ホットラインへの通報件数は0件でした。

## 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、従業員の業務において、日本の不正競争防止法、米国の海外腐敗行為防止法(U.S. Foreign Corrupt Practices Act)、英国の贈収賄防止法(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)の遵守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。

これらの規程の中で、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、このような研究に係る従業員を対象に、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

### 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、この課題へ対応するため、「リスク管理規程」を定め、「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。

### リスクマネジメント体制

JSRグループでは、サステナビリティ推進会議の傘下にリスク管理委員会を設置し、当該委員会が当社グループにおいて顕在化あるいは潜在化している重大なリスクを包括的に管理する体制を取っています。

リスク管理委員会は、重大なリスクの特定を主導するとともに、関連する各委員会または担当各部門が行う、当該リスクへの対応方針の策定およびリスクマネジメント計画の立案・実行を支援することで、当社グループのリスク管理を推進しています。特定された重大リスクについては、対応策の進捗状況をサステナビリティ推進会議および取締役会に報告しています。

各事業における個々の設備投資やM&Aなどの戦略投資案件、事業計画等に関連するリスクは、取締役会など各

会議体における審議・決議に基づいて管理しています。

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。



リスクマネジメント体制の詳細は、ガバナンス報告書をご参照ください。

[https://www.jsr.co.jp/company/assets/pdf/20230704\\_CG\\_JP.pdf](https://www.jsr.co.jp/company/assets/pdf/20230704_CG_JP.pdf)

### リスクの洗い出しと重要リスクの選定

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。加えて、経営戦略や事業継続の基盤に関わるリスクについても、経営層が網羅的に把握しています。

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/S100QYM7/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yuho_pdf/S100QYM7/00.pdf)



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>

### 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イーラーニング、職場懇談会などを通して周知徹底しています。

2022年度は、ランサムウェア攻撃を受けたとの想定で、当社社長を含む本社緊急対策本部メンバーを対象とするサイバー攻撃対応演習を行いました。

### 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。

# 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>

## 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"> <li>● 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。</li> <li>● 顧客満足の持続的な向上を目指します。</li> <li>● 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。</li> <li>● サプライチェーンにおける環境・社会に配慮し続けます。</li> </ul>	<p><b>顧客</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SDS (安全データシート)、ホームページなどによる情報提供</li> <li>● 品質保証のサポート</li> <li>● 顧客満足度調査の実施</li> <li>● 顧客からのCSR調査への対応</li> <li>● 顧客からの評価など、事業活動を通じたコミュニケーション                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ MBLの新型コロナウイルス抗原検査キット増産対応に対する厚生労働省からの感謝状受領</li> </ul> </li> </ul> <p><b>取引先</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 取引先からのCSR調査への対応</li> <li>● JSRグループ人権方針およびCSR調達方針の配布</li> <li>● サプライヤーホットラインの設置</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員一人ひとりには公平な基準に基づき評価されます。</li> <li>● 従業員には常に挑戦する場を提供し続けます。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労使協議会</li> <li>● 業務面談・自己申告</li> <li>● 表彰制度</li> <li>● 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</li> <li>● 各種研修 (階層別教育、技能研修など)</li> <li>● サステナビリティおよびDE&amp;Iの浸透活動</li> </ul>
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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、環境安全配慮を行っていきます。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域対話会、工場見学</li> <li>● 地域でのボランティア活動</li> <li>● 環境配慮型製品の比率向上</li> <li>● 環境保全活動の推進</li> <li>● 工場・研究所の緑地活用</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 経営効率の向上を常に行います。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 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</li> <li>● JSRレポート (統合報告書) の発行</li> <li>● コーポレートガバナンス報告書の発行</li> <li>● 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)</li> </ul>

## 主な評価の一覧 (2023年7月1日現在)

JSRグループのサステナビリティに対する活動が評価され、各種ESG指数に選定されました。また、サプライチェーンにおける環境と社会に関する評価サービスを提供するEcovadisの評価においてゴールドメダルを受賞しました。

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

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。



## 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)	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	2022年度	2022年度	
売上高	¥ 394,309	¥ 404,073	¥ 386,709	¥ 390,599	売上収益	¥ 388,455	¥ 421,930	¥ 495,354	¥ 471,967	¥ 312,000	¥ 340,997	¥ 408,880	\$ 3,062,083	
営業費用	△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	△379,510	△2,842,133	
営業利益	36,062	38,068	34,408	32,370	営業利益	35,943	43,569	45,261	32,884	34,233	43,760	29,370	219,951	
受取利息・受取配当金	916	1,390	1,380	1,369	金融収益	3,045	3,659	2,499	1,929	822	3,415	3,523	26,384	
支払利息	△142	△345	△527	△699	金融費用	△694	△1,022	△1,352	△2,184	△1,744	△1,655	△3,047	△22,819	
税金等調整前 当期純利益	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	29,846	223,515	
親会社の株主に 帰属する当期純利益	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	15,784	118,206	
資本的支出	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	44,218	331,147	
減価償却費及び償却費	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	28,425	212,874	
会計年度末の会計状況					会計年度末の会計状況									
資産合計	501,320	534,592	516,360	576,016	資産合計	578,484	647,699	691,435	677,713	672,773	809,371	715,959	5,361,782	
長期借入金	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	95,683	716,566	
負債合計	164,060	169,918	154,006	199,302	負債合計	202,120	236,084	251,075	240,301	302,036	394,631	335,024	2,508,978	
純資産	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	355,526	2,662,518	
流動比率 (倍)	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	1.65	1.65	
ROA (%)	5.1	5.8	4.6	5.5	ROA (%)	5.5	5.4	4.7	3.3	△8.2	2.1	3.9	3.9	
ROE (%)	7.9	8.7	6.8	8.4	ROE (%)	8.5	8.8	7.8	5.7	△15.1	10.5	4.3	4.3	
自己資本比率 (%)	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	49.7	49.7	
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	¥ 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	¥ 75.56	\$ 0.57	
1株当たり配当金 (年間)	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	70.00	0.52	
1株当たり純資産	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	1,712.67	12.83	

※ 1 米ドル表記は便宜上のものであり、2023年3月31日の1米ドル133.53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では資産合計親会社所有者帰属当期利益率  
 ※ 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。

## グループ会社一覧 (2023年7月1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

### 工場・事業所・研究所

四日市工場・精密電子開発センター・  
ディスプレイソリューション開発センター・  
エッジデバイス材料開発室  
〒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  
アートン製品の製造

#### ライフサイエンス事業

株式会社医学生物学研究所  
臨床検査薬および基礎研究試薬の開発、製造、販売

株式会社Crown Bioscience & MBL  
非臨床CROサービスおよび関連製品の販売、  
非臨床および臨床に関する検査、分析および研究

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 (Shanghai) Co., Ltd.  
電子材料の販売・研究開発

JSR Electronic Materials Taiwan Co., Ltd.  
電子材料に関する販売活動、研究開発、原料・製品仕入販売

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販売

JSR North America Holdings, Inc.  
JSR北米事業の統括・管理、およびライフサイエンス事業の  
管理

JSR (Shanghai) Co., Ltd.  
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北米地域への販売

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北米事業の統括・管理、およびライフサイエンス事業の  
管理

KBI Biopharma BVBA  
欧州での分析サービス受託

KBI Biopharma, Inc.  
バイオ医薬品開発に係る分析、プロセス開発、および製造  
の受託

KBI Biopharma, SA  
哺乳動物用、臨床用および商業用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 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 (2023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 7,994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 17,294名

発行済株式の総数 208,400,000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)	16.00	33,222
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT BRITISH VIRGIN ISLANDS/U.K.	9.00	18,687
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6.99	14,514
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.13	10,650
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3.62	7,505
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	2.63	5,454
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2.52	5,238
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311	2.22	4,610
ML PRO SEGREGATION ACCOUNT	2.01	4,164
日本生命保険相互会社	1.79	3,717

※1 持株数は、千株未満を四捨五入して表示しております。

※2 当社は、自己株式814,227株を保有しております。

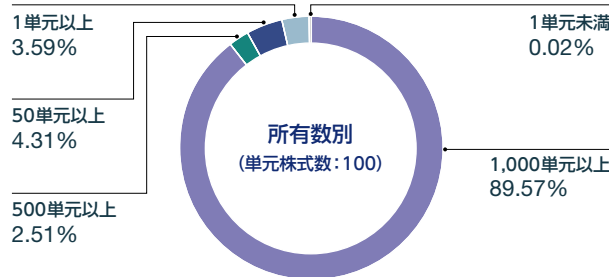
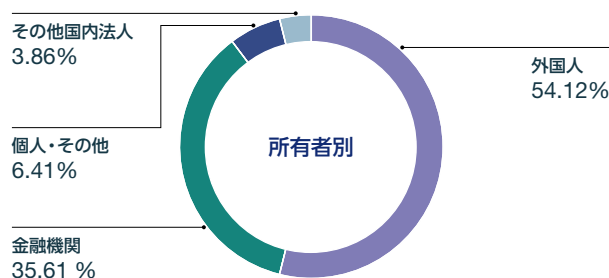
※3 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を減じた株式数(207,585,773株)を基準に算出し、小数点第3位以下を四捨五入して表示しております。

※4 2022年4月25日開催の取締役会決議に基づき、自己株式7,680,000株を取得いたしました。

※5 2022年8月1日開催の取締役会決議に基づき、自己株式17,726,145株を2022年8月15日付で消却いたしました。

### 株式分布状況

株主名	株主数	持株数(千株)
個人・その他	16,343	13,310
外国人	638	112,329
その他国内法人	208	8,021
金融機関	104	73,925
自己株式	1	814
合計	17,294	208,400



### 定時株主総会

毎年6月に開催しています。2023年は6月16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
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
2022年度	高値	4,285	3,210	3,010	3,280
	安値	3,430	2,727	2,566	3,010



## 経営成績の分析

### 経営成績

#### 全般の概況

当連結会計年度(2022年4月1日から2023年3月31日)は、新型コロナウイルスを起因とする経済活動制限が多く、多くの国で緩和される一方、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、世界経済の先行き不透明感が強まりました。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世代移動通信システム(5G)関連やPC、データセンター向けの需要の拡大により、中長期的にはメモリー、ロジック半導体ともに需要が拡大する一方、足元におきましては過剰在庫やメモリー市況の価格下落などの要因により成長が鈍化しております。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による巣ごもり需要等からの反動によりパネル市況の低迷が続いていましたが、在庫水準適正化に伴い第2四半期連結会計期間を底に緩やかに回復の傾向が見られます。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、半導体不足や中国ロックダウンなどによる自動車メーカーの減産の影響により、需要が軟調に推移したものの、第4四半期連結会計期間から緩やかな回復基調にあります。

このような状況のもと、当社グループにおきましては、2025年3月期連結会計年度に向けた経営方針に沿って持

性(サステナビリティ)と強靱性(レジリエンス)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では、アジア市場における電子材料事業活動の強化、顧客満足度の向上、サービス提供の迅速化を目的に、中国に現地法人を設立しました。韓国では当社電子材料事業の販売代理店の完全子会社化を完了しました。また、製品開発では、第5世代(5G)・第6世代(6G)移動通信システムや自動運転の本格化などを背景に実装材料を新たに開発・上市しました。事業の選択と集中をより明確化し、EUVフォトリソグラフィやメタルオキシドレジスト等への積極投資とともに、コスト構造の見直しや効率化を推進し強靱な事業基盤を構築していきます。ライフサイエンス事業ではグループ企業のKBI Biopharma, Inc. (KBI)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)の新工場の立ち上げおよび収益性強化に向けた取り組みを進めました。また、Crown Bioscience International(Crown Bioscience)による臨床生体試料の提供および解析において、業界をリードしているIndivumed Services GmbH & Co. KGのIndivuServ事業部門の買収、日本国内における前臨床向けサービスのさらなる拡大にむけた株式会社Crown Bioscience &

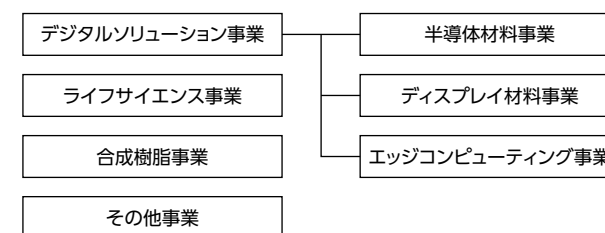
MBLの設立など、将来の事業拡大に向けた施策を確実に実行しました。

以上の結果、当期の業績は、売上収益4,088億80百万円(前期比19.9%増)となり、前期比では増収となりました。コア営業利益は、340億25百万円(前期比21.4%減)となり、前期比では減益となりました。営業利益は、293億70百万円(前期比32.9%減)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、157億84百万円(前期比57.7%減)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減益となりました。

半導体材料事業は、円安影響に加え、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、プロセス材料等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。アジア市場における電子材料事業活動の強化、顧客満足度の向上、サービス提供の迅速化を目的に、台湾、中国に現地法人を設立しました。韓国では当社電子材料事業の販売代理店を完全子会社化しました。製品開発では、第5世代(5G)・第6世代(6G)移動通信システムや自動運転の本格化などを背景に実装材料を新たに開発・上市しました。一方、メモリー、ロジック半導体向け材料ともに第3四半期連結会計期間から足元に向け、過剰在庫やメモリー市況の価格下落などの要因により成長が鈍化しています。洗浄剤につきましても、需要減に起因した米国工場の販売減少により大幅な事業規模の縮小を行いました。以上の結果、売上収益は前期を上回り、コア営業利益は前期を下回りました。

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、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などの競争力のある製品を中心に拡販を進めましたが、パネルメーカーの大幅な在庫調整により販売が減少しました。以上の結果、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スマートフォン市場の低迷等に起因した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1,704億39百万円(前期比3.3%増)、コア営業利益277億90百万円(同28.7%減)となりました。

### ライフサイエンス事業部門

ライフサイエンス事業は、主にCDMO事業、CRO事業(医薬品の開発受託事業)の販売拡大、診断薬事業の好調および為替が円安に推移したことにより売上収益は前期を上回りました。コア営業利益は、CDMO事業を行う当社グループのKBI Biopharma, Inc.での新工場の立ち上げに伴う費用の増加等はあるものの、株式会社医学生物学研究所(MBL)での新型コロナウイルス抗原検査キットの販売が好調に推移し、前期を上回りました。

以上の結果、当期のライフサイエンス事業部門の売上収益は1,264億78百万円(前期比74.6%増)、コア営業利益84億50百万円(同166.7%増)となりました。

### 合成樹脂事業部門

合成樹脂事業は、自動車業界、家電や電子機器等の市場が軟調に推移したことにより販売数量は前期を下回りましたが、販売単価の上昇により売上収益は前期を上回りました。コア営業利益は販売数量の減少により前期を下回り

ました。

以上の結果、当期の合成樹脂事業部門の売上収益は958億2百万円(前期比5.7%増)、コア営業利益18億53百万円(同65.2%減)となりました。

### 今後の見通し

2024年3月期連結会計年度も、ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学的変動、米中間のデカップリング(分断)、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こと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足元において一時的な稼働調整が発生しているものの、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長期的には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934億12百万円減少し、7,159億59百万円となりました。これは、主にエラストマー事業の譲渡に伴う売却目的保有に分類される処分グループにかかる資産の減少によるものです。

負債は、主にエラストマー事業の譲渡に伴う売却目的保有に分類される処分グループにかかる負債の減少により前期比596億7百万円減少し、3,350億24百万円となりました。

資本は、主に自己株式の取得および消却並びに配当金の支払等により前期比338億4百万円減少し、3,809億35百万円となりました。

### 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、前期比270億73百万円増加し、726億40百万円となりました。

営業活動による資金収支は、292億70百万円の収入(前期は182億71百万円の収入)となりました。主な内訳は、税引前利益298億46百万円です。

投資活動による資金収支は、40億46百万円の支出(前期は631億17百万円の支出)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312億2百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出231億

16百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入511億60百万円です。

財務活動による資金収支は、152億3百万円の支出(前期は229億94百万円の収入)となりました。主な内訳は、自己株式の取得による支出301億37百万円、配当金の支払額147億91百万円、長期借入金の借入れによる収入267億68百万円です。

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、コマーシャル・ペーパーおよび社債の発行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400億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おり、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、「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、5. 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。



2023年3月期 有価証券報告書

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yuho\\_pdf/S100QYM7/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4185/yuho_pdf/S100QYM7/00.pdf)

### 利益配分に関する基本方針および当期の配当

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円とさせていただきます。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。

### 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(2023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。

### 地政学リスク

テロ・戦争・国際間の取引制限(原料・製品・情報)による製造設備の損壊、生産活動の長期停止・物流支障・原料調達支障、従業員の生命や財産の被災により、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。

### 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。

### 製造物責任・瑕疵担保責任の発生

当社グループの生産した製品に起因する他者の身体・財産が毀損、品質不良による回収・リコール等により、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。

### 重大法令違反

事業活動を行っている各国における事業・投資の許可や輸出入規制、商取引、労働、知的財産権、租税、為替等の様々な法規制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。

### 人権問題

従業員に対するハラスメント・差別・過酷な労働などによる人権問題等が発生した場合、社会的信頼が失墜し、当社グループの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。

### 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、当社グループの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。

### 原材料価格・資材価格の変動

地政学リスクやインフレ、需給バランスなどによる市況の変動により、原材料および資材調達価格が変動し、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。

### 知的財産権係争

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訴訟を受けたりする可能性があります。

### 経済動向による需要業界の変動

様々な国または地域の経済状況の影響により、当社グループの需要業界であるエレクトロニクスおよび自動車市場の需要が減少し、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。

### パンデミック発生

感染症のパンデミック発生により、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。

### 技術トレンドの変化

技術トレンドの変化に対して新製品や新事業開発が遅



れ、新製品をタイムリーに販売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。

#### 原材料の調達支障

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、人権問題、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。

#### 物流支障

災害、事故、規制強化、取引制限などによる物流支障が発生した場合、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。

#### 人材の流出、獲得難

人材の流出や獲得難による生産停止や技術力の低下などの問題が発生した場合、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。

#### 気候変動リスク

気候変動リスクに関する各国・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正・新規制定が想定外の急速なスピードで実施された場合、顧客対応遅れによる販売力低下およびレピュテーションの低下が発生し、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。

## 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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 45,567	¥ 72,640
営業債権及びその他の債権	76,106	78,825
棚卸資産	104,934	118,437
その他の金融資産	1,289	2,657
その他の流動資産	17,807	26,716
小計	245,704	299,275
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	437,002	299,275
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	159,539	169,621
のれん	117,640	147,874
その他の無形資産	24,571	34,202
持分法で会計処理されている投資	2,984	2,479
退職給付に係る資産	5,192	5,674
その他の金融資産	31,408	33,157
その他の非流動資産	2,830	3,438
繰延税金資産	28,205	20,240
非流動資産合計	372,369	416,684
資産合計	¥ 809,371	¥ 715,959

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	¥ 63,548	¥ 79,627
契約負債	12,824	22,407
社債及び借入金	69,170	62,510
未払法人所得税	13,479	3,046
引当金	2,718	1,474
その他の金融負債	3,489	3,243
その他の流動負債	7,461	9,454
小計	172,689	181,761
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	288,265	181,761
<b>非流動負債</b>		
契約負債	11,582	5,062
社債及び借入金	48,737	95,683
退職給付に係る負債	10,278	10,485
引当金	8,033	7,423
その他の金融負債	17,795	23,514
その他の非流動負債	4,809	4,373
繰延税金負債	5,133	6,724
非流動負債合計	106,366	153,263
負債合計	394,631	335,024
<b>資本</b>		
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	11,799	6,637
利益剰余金	333,335	288,919
自己株式	△18,874	△2,109
その他の資本の構成要素	26,381	38,709
親会社の所有者に帰属する持分合計	376,011	355,526
非支配持分	38,728	25,409
資本合計	414,739	380,935
負債及び資本合計	¥ 809,371	¥ 715,959

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
<b>継続事業</b>		
売上収益	¥ 340,997	¥ 408,880
売上原価	△214,937	△265,792
売上総利益	126,060	143,088
販売費及び一般管理費	△87,330	△109,847
その他の営業収益	10,819	7,071
その他の営業費用	△5,952	△11,029
持分法による投資損益	163	87
営業利益	43,760	29,370
金融収益	3,415	3,523
金融費用	△1,655	△3,047
税引前利益	45,521	29,846
法人所得税	△8,370	△13,427
継続事業からの当期利益	37,151	16,419
<b>非継続事業</b>		
非継続事業からの当期利益	2,289	-
当期利益	39,440	16,419
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	37,303	15,784
非支配持分	2,136	634
合計	39,440	16,419

(単位:円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益	¥ 173.49	75.56
継続事業	162.52	75.56
非継続事業	10.97	-
希薄化後1株当たり当期利益	173.26	75.47
継続事業	162.30	75.47
非継続事業	10.96	-

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期利益	¥ 39,440	¥ 16,419
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産の純変動額	1,141	△118
確定給付負債(資産)の再測定額	281	734
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	△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	34	5
在外営業活動体の換算差額	17,573	12,035
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	640	414
税引後その他の包括利益合計	19,665	13,071
当期包括利益合計	59,105	29,489
<b>当期包括利益合計額の帰属</b>		
親会社の所有者	56,124	28,479
非支配持分	2,981	1,010
合計	59,105	29,489

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
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

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2022年4月1日残高	¥ 23,370	¥ 11,799	¥ 333,335	¥ △18,874	¥ 26,381	¥ 376,011	¥ 38,728	¥ 414,739
当期利益			15,784			15,784	634	16,419
その他の包括利益					12,695	12,695	376	13,071
当期包括利益合計	-	-	15,784	-	12,695	28,479	1,010	29,489
株式報酬取引		408		371	△0	779		779
配当金			△14,793			△14,793	△800	△15,593
自己株式の変動		△549	△45,913	16,394		△30,067		△30,067
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			477		△477	-		-
子会社株式の売却による変動						-	△13,518	△13,518
非支配持分の変動		△5,021			111	△4,911	△11	△4,922
その他の増減額			28			28		28
所有者との取引額等合計	-	△5,162	△60,200	16,765	△367	△48,964	△14,329	△63,294
2023年3月31日残高	¥ 23,370	¥ 6,637	¥ 288,919	¥ △2,109	¥ 38,709	¥ 355,526	¥ 25,409	¥ 380,935

## 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 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥ 45,521	¥ 29,846
非継続事業からの税引前利益	3,371	-
減価償却費及び償却費	22,482	28,425
受取利息及び受取配当金	△1,782	△785
支払利息	2,535	3,047
持分法による投資損益	△163	△87
減損損失	5,650	7,801
段階取得に係る差損益(△は益)	△7,467	△3,429
営業債権及びその他の債権の増減額	△12,532	2,274
棚卸資産の増減額	△46,454	△4,761
営業債務及びその他の債務の増減額	10,066	△5,895
その他	8,884	△563
配当金の受取額	1,801	474
利息の受取額	367	349
利息の支払額	△2,300	△3,420
法人税等の支払額又は還付額	△11,706	△24,005
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,271	29,270
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額	397	△1,211
有形固定資産等の取得による支出	△47,614	△31,202
有形固定資産等の売却による収入	778	2,445
投資の取得による支出	△1,652	△1,745
投資の売却による収入	17,203	1,124
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	△23,116
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	51,160
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	-
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	△471	△1,792
貸付金の回収による収入	811	16
その他	△400	276
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ △63,117	¥ △4,046

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	¥ 39,338	¥ △13,183
コマーシャル・ペーパーの純増減額	10,003	9,995
長期借入金の返済による支出	△15,338	△9,543
長期借入金の借入れによる収入	7,863	26,768
社債の発行による収入	-	24,872
自己株式の取得による支出	△4	△30,137
配当金の支払額	△13,972	△14,791
非支配持分への配当金の支払額	△1,127	△781
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	-	△4,922
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	△4,348	△3,744
その他	419	262
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,994	△15,203
現金及び現金同等物に係る為替換算差額の影響額	△1,534	628
現金及び現金同等物の増減額	△23,386	10,649
現金及び現金同等物の期首残高	85,377	45,567
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の増減額	△16,424	16,424
現金及び現金同等物の当期末残高	¥ 45,567	¥ 72,640