

## 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開発等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、これからもお示してまいりたいと存じます。

Eric Johnson

Representative Director, CEO, President

