



経営方針説明会

Eric Johnson CEO

2021年3月26日

- サマリー
- 24年度に向けた利益目標 (2025年3月期)
- 事業戦略及び目標達成に向けた施策
- レジリエントな経営基盤

本プレゼンテーションのスコープ

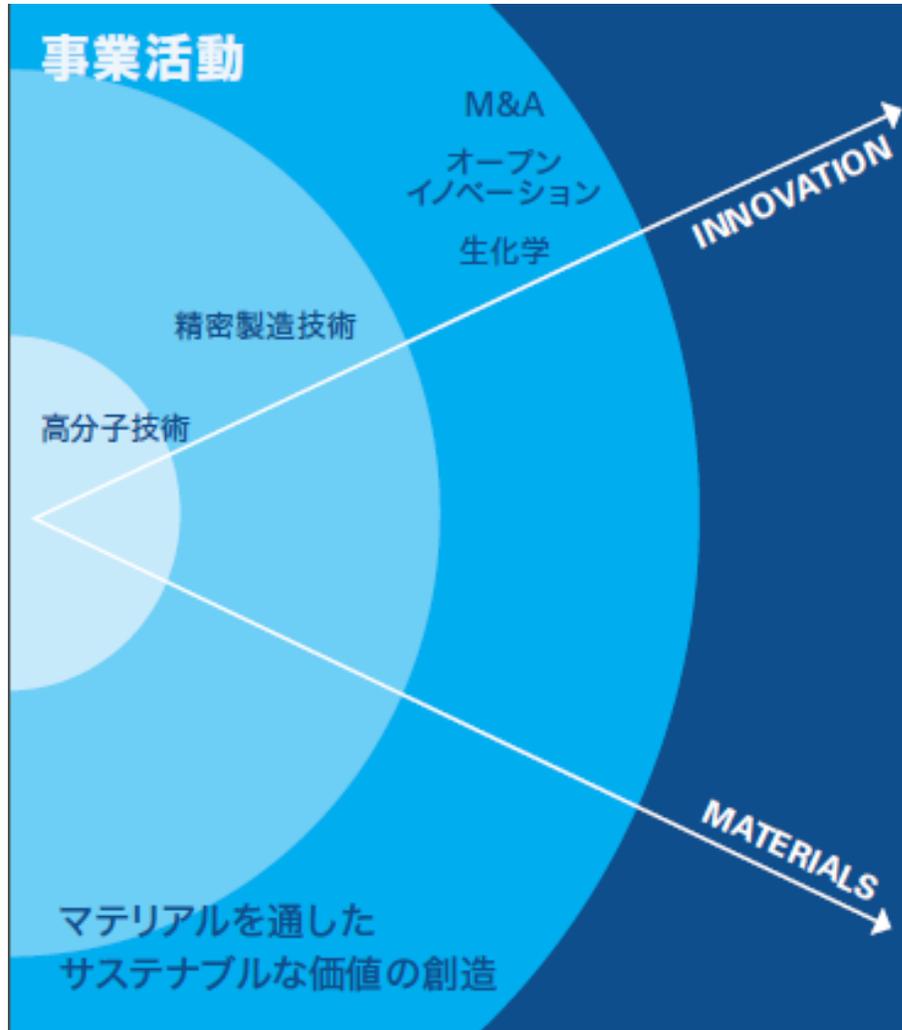
● 本経営方針の焦点

- 中期的な全社経営目標
- コア事業であるデジタルソリューション事業、ライフサイエンス事業の事業戦略および数値目標
- 石油化学系事業（エラストマー事業、合成樹脂事業）については、本日のプレゼンテーションのスコープから除く。
事業構造改革に取り組むため、現時点で中長期の具体像を示す段階にないと判断した。

● 石油化学系事業の構造改革について

- 今後の事業環境を勘案し、制限なき事業構造改革の断行が必要と判断している。
- エラストマー事業は、比較安定的にROIC、CFを創出している合成樹脂事業に対し、より迅速な対応が必要な状況。
- 3月8日に発表した早期退職優遇制度に加え、原料・物流コストの合理化などコスト削減、販売価格の適正化による収益改善策を実行している。さらに、事業・製品セグメントの整理を含めた検討も行っている。
- これらは短期的な施策ではなく、中長期的な観点で事業の持続性を維持するために必要な施策となる。
- 今後、重要な進捗があり次第、適時に公表を行う。

価値創造のための戦略



- **社会課題を解決し、社会を豊かにするために比類なき技術を追求め続ける**
 - 技術の発展とJSRの発展は同義である。
 - 先端技術を開発し、新しい分野へ提供していくことで、当社も成長が可能となった。
- **優れた品質と顧客サポートを追求することで、当社の市場ポジションや投資に対する価値を最大化させる**
- **組織の強靱性(Resilience)と持続性(Sustainability)を高め、持続的に成長する真のグローバル企業をめざす**
 - かつてないほど不確実性が高まり、急速に変化する世界において、事業活動を推進し、企業価値を向上させるためには、組織のレジリエンスとサステナビリティの向上がより重要となる。

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**事業)、
ライフサイエンスがコア事業



事業目標

ROE

10%以上

Core OP

**最高益の
更新**

600億円以上

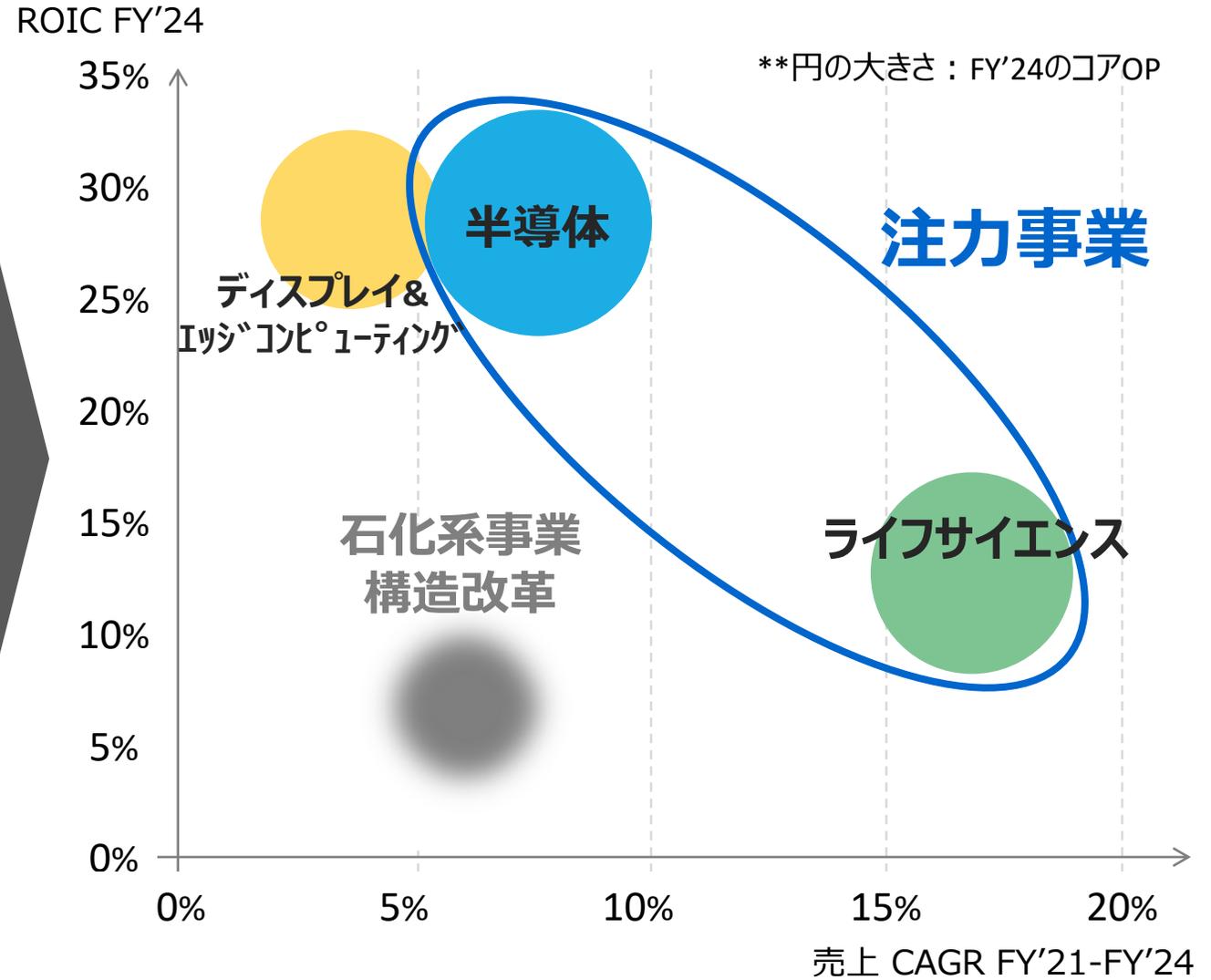
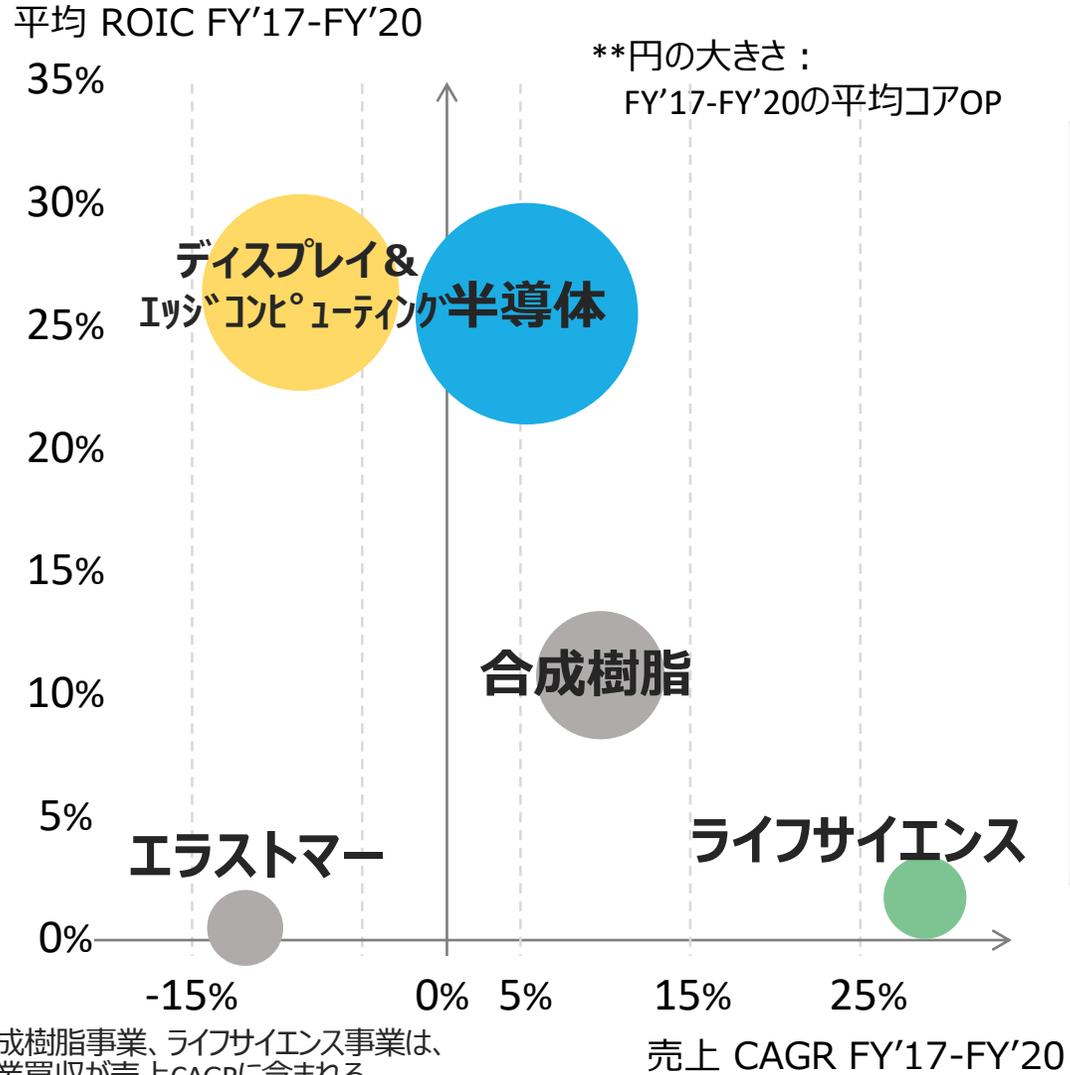
デジタルソリューションおよびライフサイエンス

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

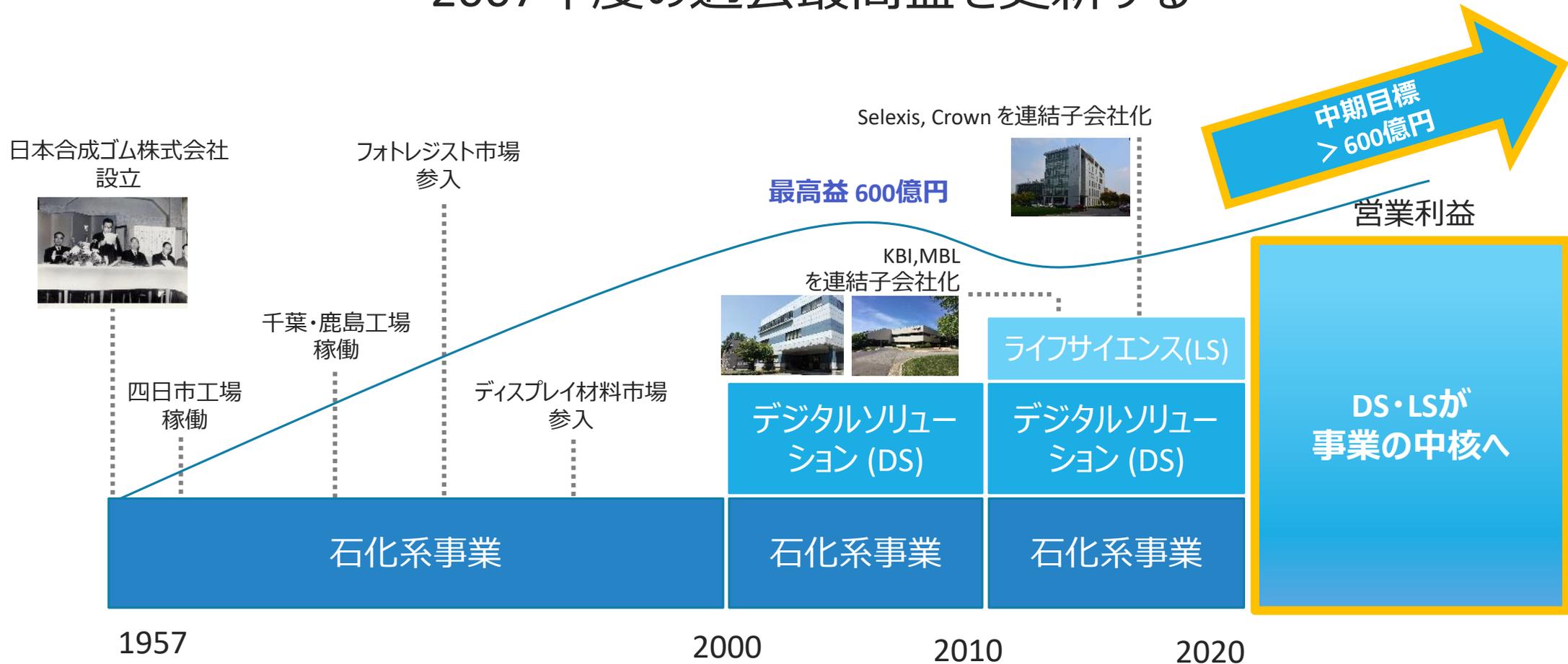
事業ポートフォリオ



* 合成樹脂事業、ライフサイエンス事業は、事業買収が売上CAGRに含まれる

事業変革

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



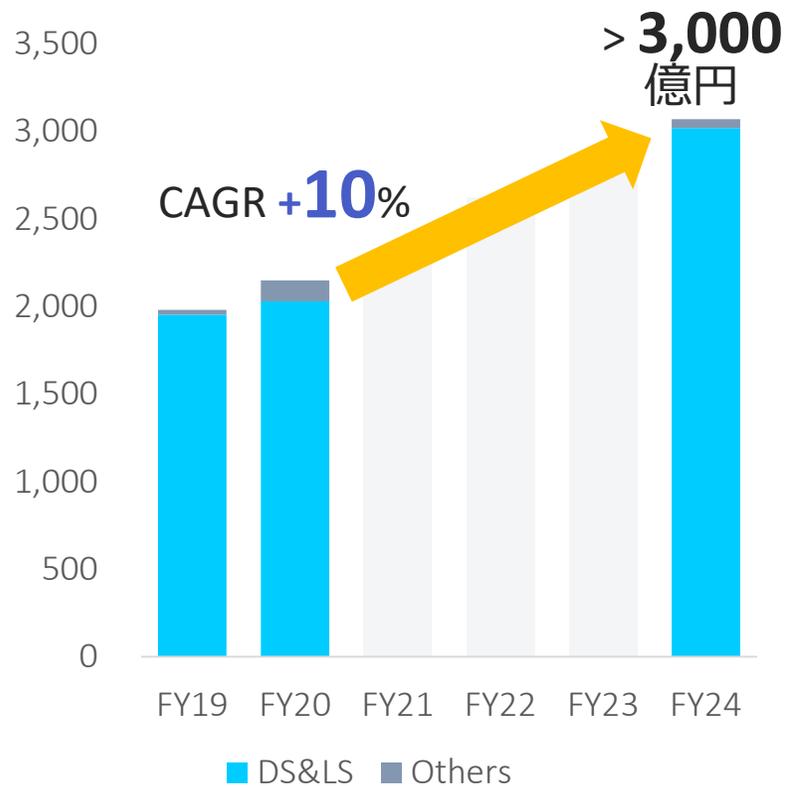
24年度に向けた利益目標

ターゲット：売上高およびコア営業利益

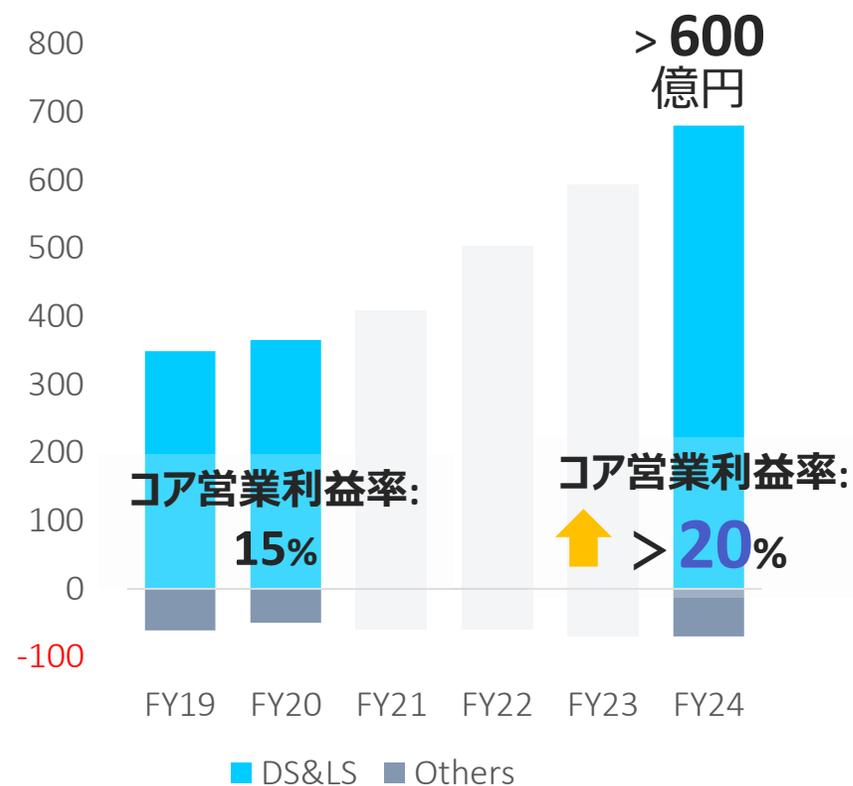


DS&LS事業: 売上高3,000億円超、コア営業利益は過去最高を達成
 新たな事業ポートフォリオで過去最高益を更新する

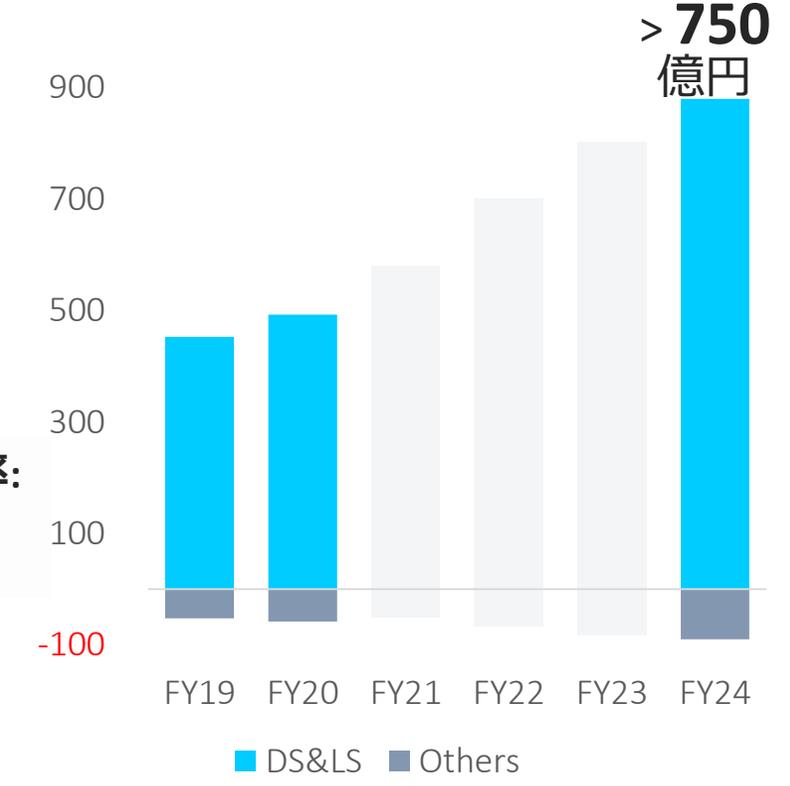
売上高 (億円)



コア営業利益 (億円)



EBITDA (億円)



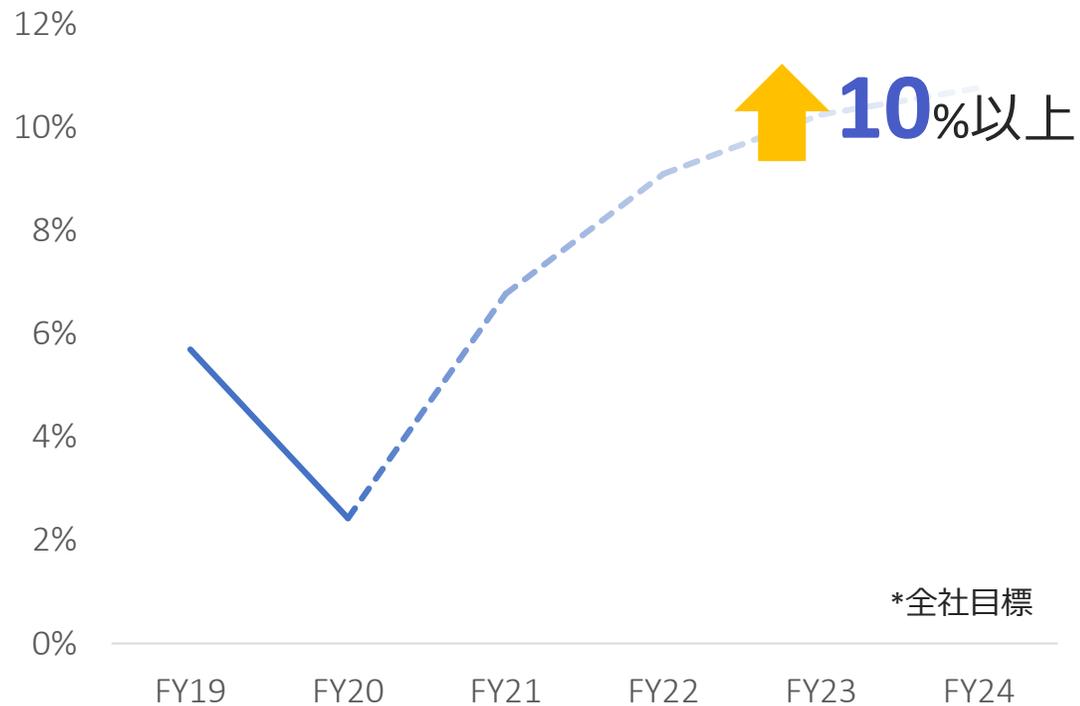
*CAGR: 20年度見込-24年度計画 **Others: 次世代事業など

ターゲット：資本収益

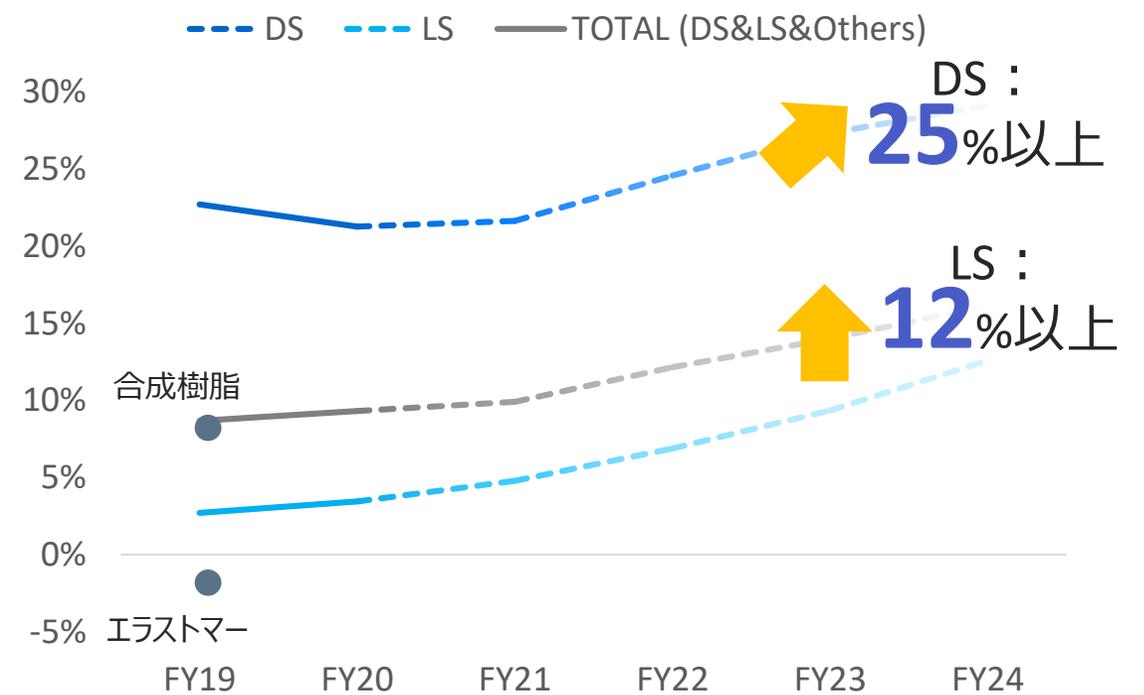


ROE 2桁を達成 各事業でROICを最大化

ROE

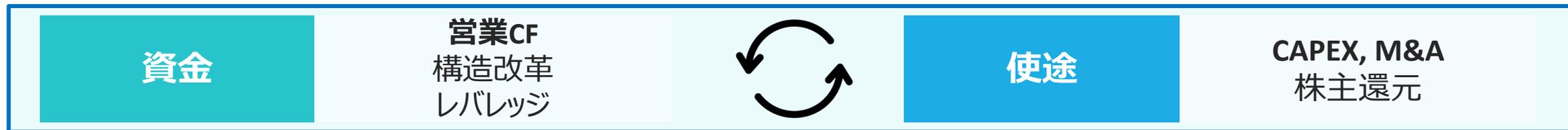


ROIC



*LS: 投下資本にはのれんを含む

ターゲット：資本配分



		17-20年度	21-24年度 計画
資金	営業CF	1,900 億円	2,000 億円
	負債	1,000 億円	〇〇〇〇 億円
	その他	-	+α 億円
用途	事業成長	1,660 億円 <small>*エラストマー 720 億円</small>	1,000 億円
	M&A	600 億円	△△△△ 億円
	株主	650 億円 <small>総還元性向: 68%</small>	700 億円
			デジタルソリューション ライフサイエンス
			DEレシオを考慮した レバレッジ
			石化系事業 構造改革 からのCF
			事業投資を最優先 半導体/ライフサイエンスを中心
			株主還元は50%程度を想定

事業戦略および 目標達成に向けた施策

- デジタルソリューション事業
- ライフサイエンス事業

デジタルソリューション × ライフサイエンス

デジタルソリューション事業

売上高：市場成長の**2倍**

コア営業利益率：高利益率の維持 ($\geq 23\%$)

規模

フォトレジスト市場計：20億ドル
(半導体市場：4,300億ドル)

トレンド

- ・ 安定的に成長
- ・ 技術革新の進展

市場

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

半導体事業へリソースを集中
M&Aを含む事業規模及び分野の拡大

ライフサイエンス事業

売上高 CAGR+**20%** コア営業利益率:**20%**

規模

CDMO市場計：60億ドル
(バイオ医薬品市場：3,500億ドル)

トレンド

- ・ 高い成長
- ・ 精密医療分野の拡大

- ・ 医薬品開発の効率化
- ・ 一人一人にあった個別医療の実現

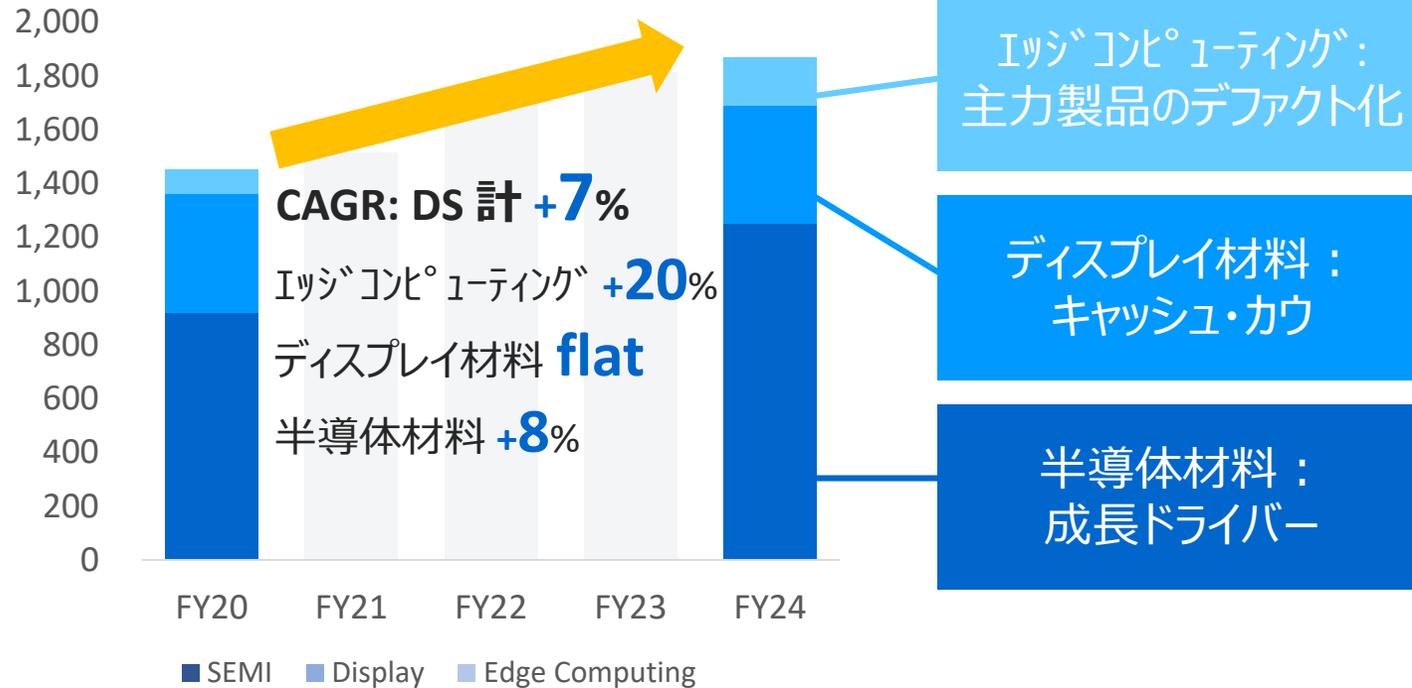
複雑なバイオ医薬品の開発サポート力

顧客パイプラインの拡大による事業成長
ユニークな付加価値の創造

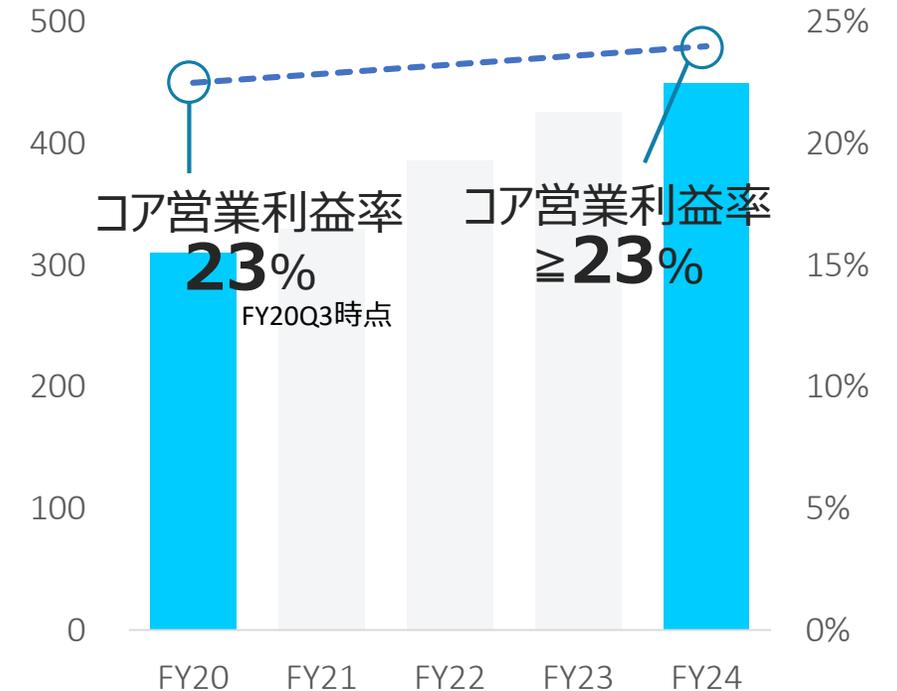
デジタルソリューション

- リソースを半導体事業に集中、1on1のビジネスモデルを確立。
顧客、製品、地域構成を拡大し、半導体材料事業の拡大を目指す。
- ディ스플레이材料・エッジコンピューティング事業は、集中と選択による利益成長を目指すとともに、新製品の投入、次世代事業テーマの検討を進める。

売上高 (億円)



コア営業利益 (億円)



デジタルソリューション：半導体市場

需要の高まり

機会の増加



アプリケーション

PC, スマートフォン, サーバー, 自動車など
デジタル化の進展
電子情報産業 > 3兆ドル

他
電子部品

半導体

IDM
..... Foundry
Fabless

他
シリコンウェハー
マスク

半導体
材料
フォトレジスト,
CMP, 洗浄剤 etc.



ArF 市場
8.5-9億ドル

*Source: JSR推計

半導体市場 (MUSD)

500,000
400,000
300,000
200,000
100,000
0

2020 2021 2022 2023 2024

*Source: OMDIA Semiconductor Silicon Demand Forecast Tool Q3'20

微細化

構造・工程の
複雑化

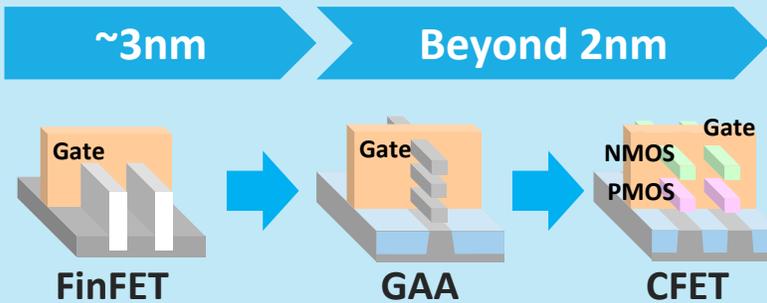
基幹産業としての
社会的価値

デジタルソリューション：半導体材料 製品群



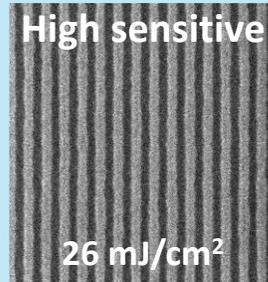
More Moore : Enable Scaling with Transistor Technology

Beyond 3nm Device Architecture



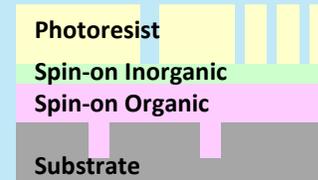
Photoresist

- EUV Photoresist High sensitive

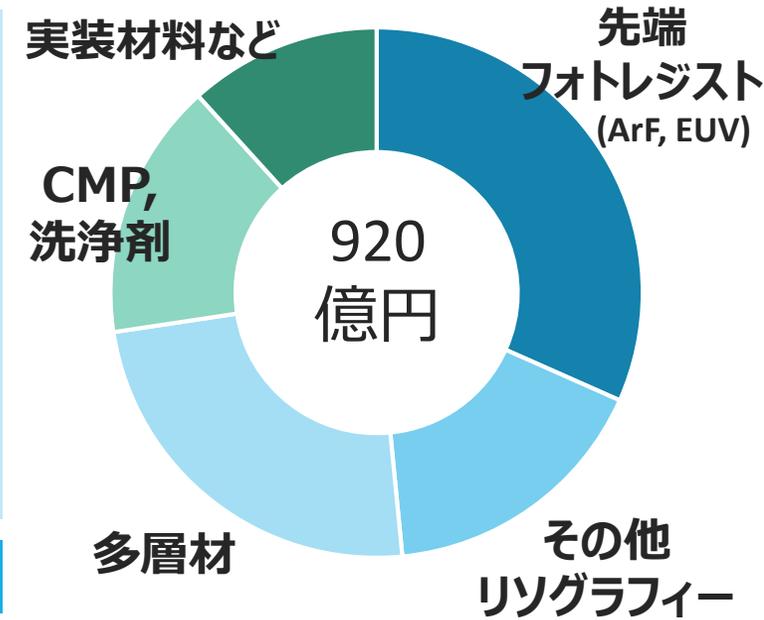


Spin-on Hard Mask

- Spin-on Organic
- Spin-on Inorganic



2020年度 製品構成 (売上高)



More than Moore : 3D Packaging

3D Integrated Circuit



Dielectric Material

- Low Df/Dk Dielectric (Low Dk/Df)



Thick Photoresist

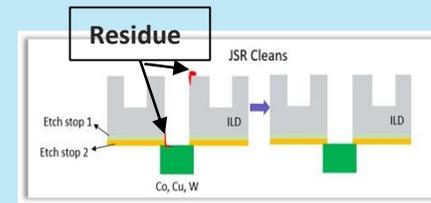
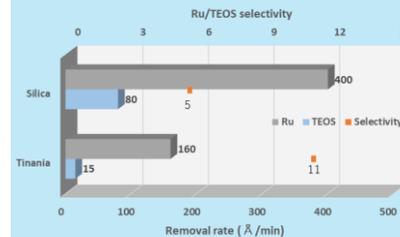
- Plating PR Cu Pillar (Plating PR)



Metal Interconnects : CMP & Cleans

Cu → Non-Cu Metal Interconnects

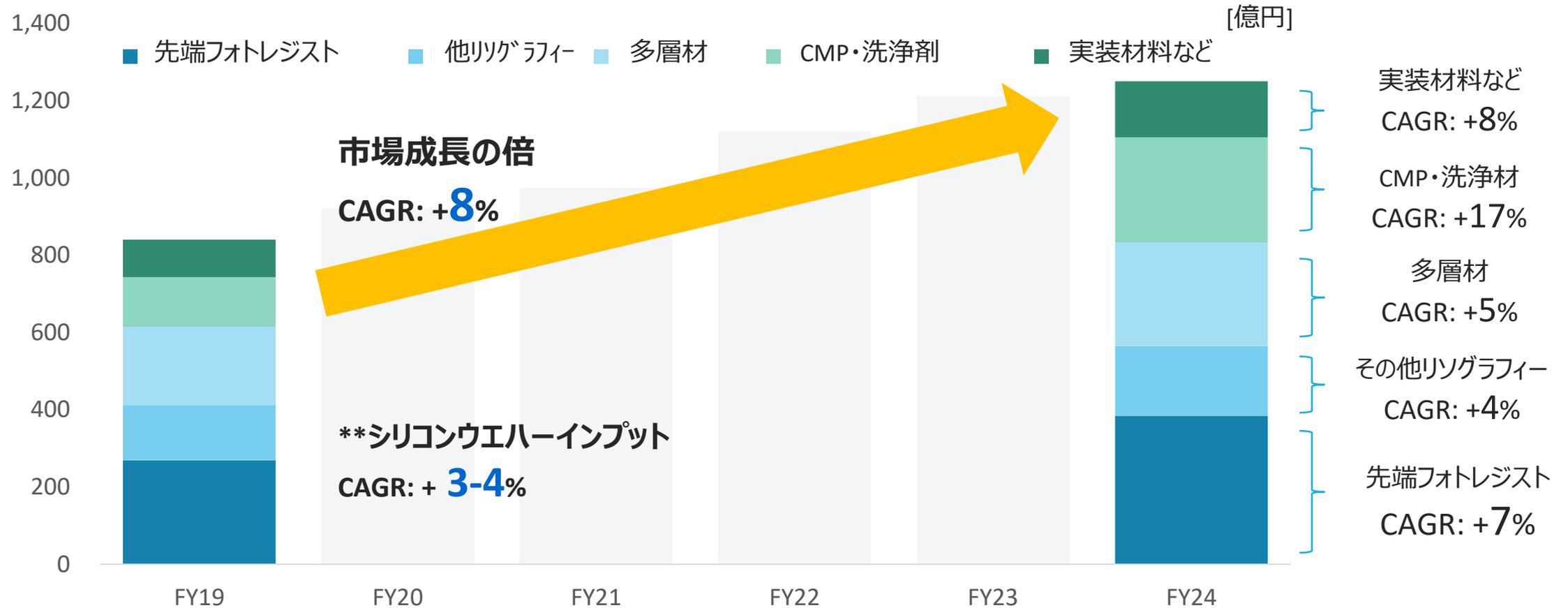
- CMP Slurry (Ru)
- Post Etch Cleans



デジタルソリューション：半導体材料 事業計画



- 半導体市場は技術革新が続くとともに、安定的な成長が見込まれる。
- 市場成長の倍の売上成長を目指し、ArF・多層材での高シェア維持、EUVの本格立上げ取り込み、洗浄剤・CMP・実装材料の拡販に取り組む。



デジタルソリューション：半導体材料グローバル戦略

顧客価値に貢献する、半導体材料のグローバル・テクノロジーカンパニーを目指す
テクノロジー、クオリティー、キャパシティーへ投資



Europe

:: ベルギー RD/製造/販売
EUV Resist Manufacturing & Qualification Center

Asia

:: 日本 RD/製造/販売
:: 台湾 RD/販売
:: 中国 韓国 販売



The United States

:: カリフォルニア RD/製造/販売
:: オレゴン 洗浄剤新工場



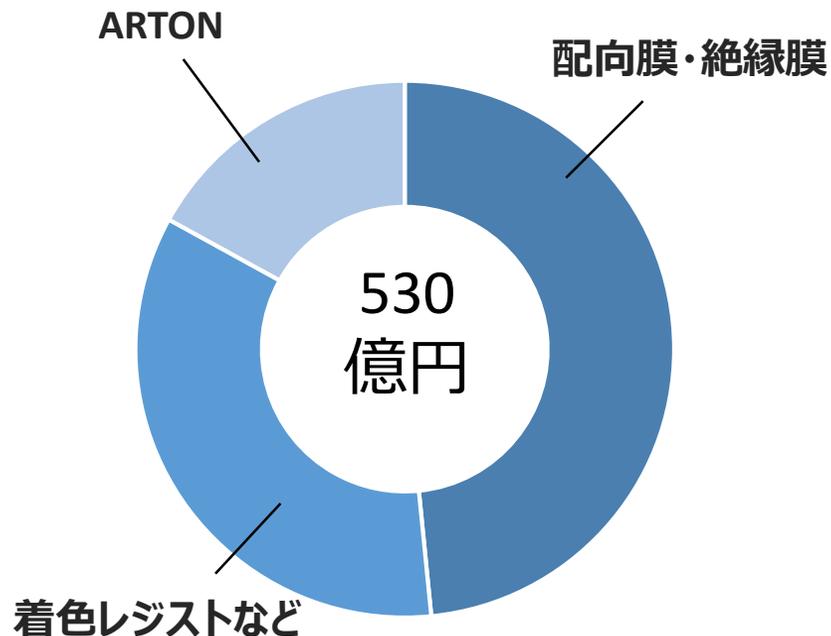
能力増強
～2024年度
EUV, ArFなど
(計画)

デジタルソリューション：ディスプレイ材料・エッジコンピューティング

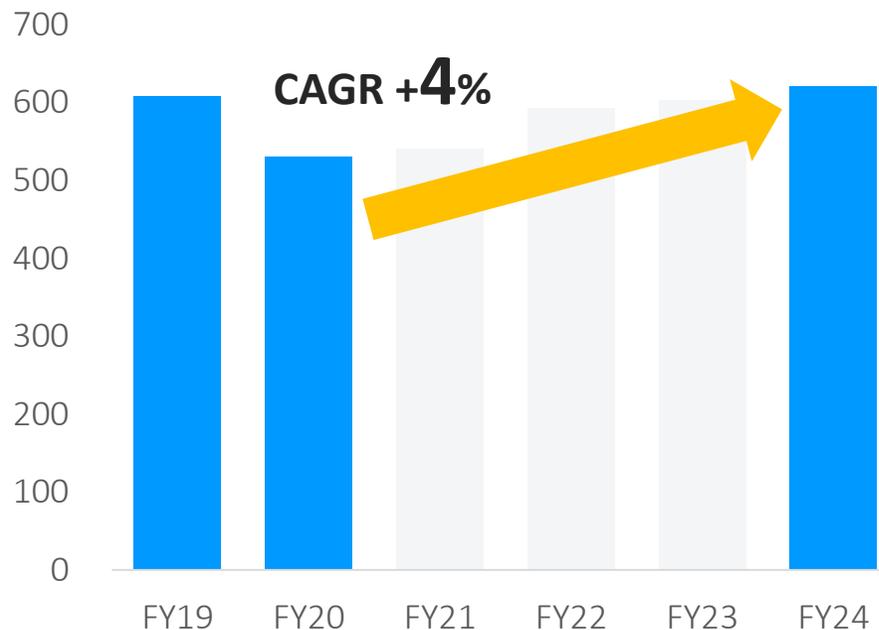


- 事業再編・選択と集中により、LCD材料事業のキャッシュフローの最大化を図る。
- 新規ディスプレイの成長を取り込む。
- 高速通信・センシング分野等の新たな需要を取り込み売上を拡大、新事業を創出していく。ハイエンド向けスマートフォンカメラ用のARTON NIR（赤外線カットフィルター）積極展開を図る。

FY20 製品構成（売上高）



売上高（億円）



ディスプレイ材料
・ 選択と集中による
キャッシュフロー最大化

エッジコンピューティング
・ ARTON売上成長加速

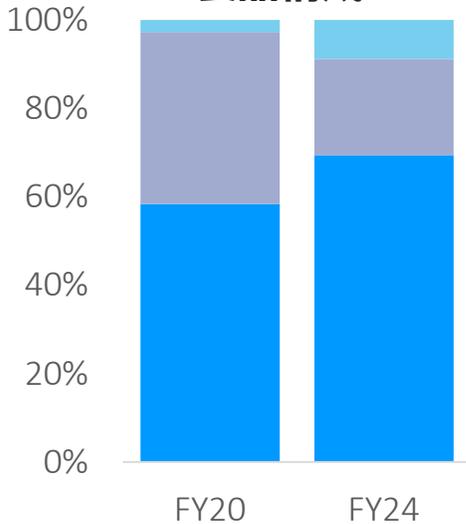
デジタルソリューション：ディスプレイ材料 事業計画



- 市場競争環境の変化に即し、事業再編を実施。成長市場である中国市場と競争力のある製品に注力。同時に、低温ソリューションパッケージ、OLED材料、IOT材料などの成長領域での取り組みも進める。
- 高ROICのキャッシュカウとして持続的な事業構造を確立する。

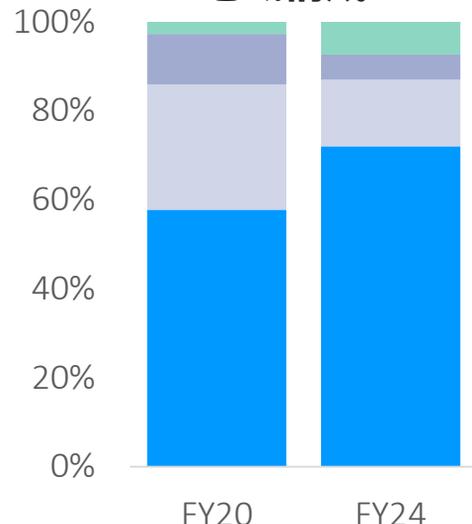
売上高構成

製品構成



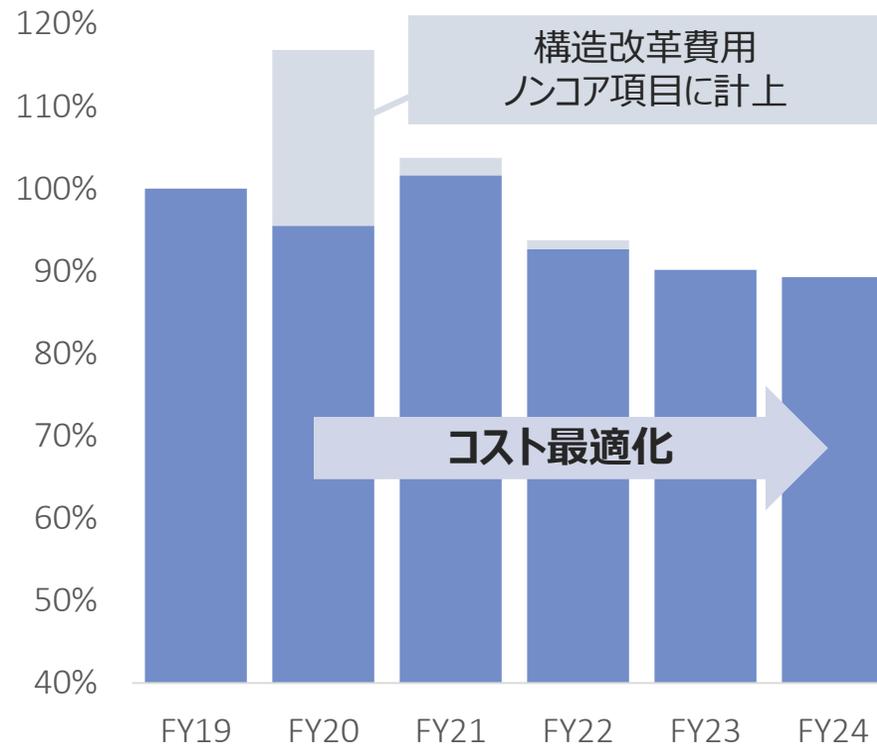
- OLED・新規材料
- 着色レジストなど
- 配向膜、絶縁膜

地域構成



- 中国
- 台湾
- 韓国
- 日本ほか

固定費（億円） *FY19=100%



- 製品・地域の選択と集中の強化
- コスト構造最適化
- キャッシュカウ化
緩やかな利益成長

*直接固定費の推移

需要の高まり

バイオ医薬品
診断薬

Our
Customers

バイオフーマ
Virtual Biotech

学术研究

Our
business

受託事業
CRO/CDO/CMO

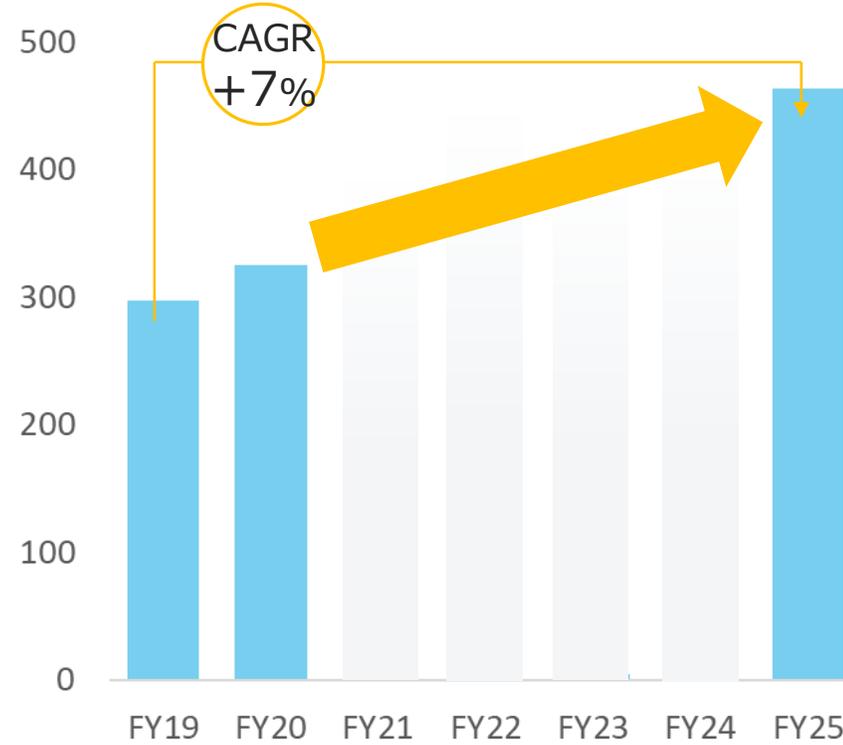
材料

精製材料
診断キット
診断薬用材料



機会の増加

バイオ医薬品市場（単位；10億ドル）



高齢化社会

個別医療

医薬品開発の
効率化

* JSR推定

ライフサイエンス：事業領域



より早く、より安価に
個別医療
高齢化社会

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

ライフサイエンス：JSRのCDMO事業モデル



JSRのCDMO事業展開



● 技術オリエンテッドなサービス

CDMOの“D”に注力

哺乳類の二重特異性・Fc融合などの分子構造を持つ難易度の高いバイオ医薬品開発のサポート

● 中小型領域

個別・精密医療領域をターゲット

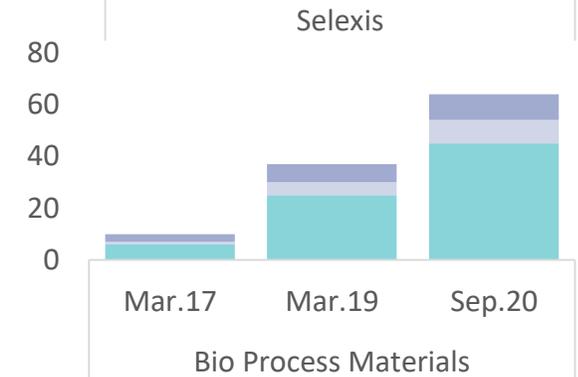
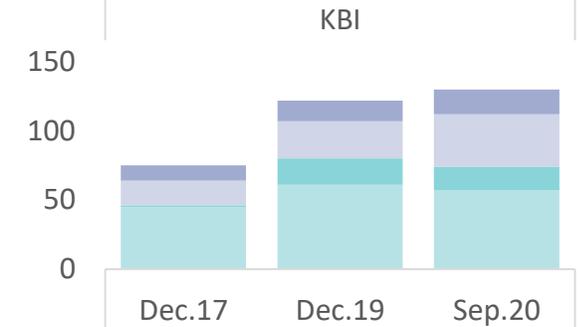
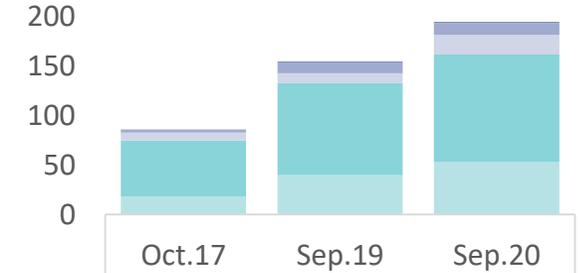
きめ細かく機動的な対応力を強みとする

● ファインケミカル技術の応用

半導体事業で培ったナレベルの品質管理能力

独自の精製材料（Amsphere™ A3）
マテリアルインフォマティクス

パイプライン数

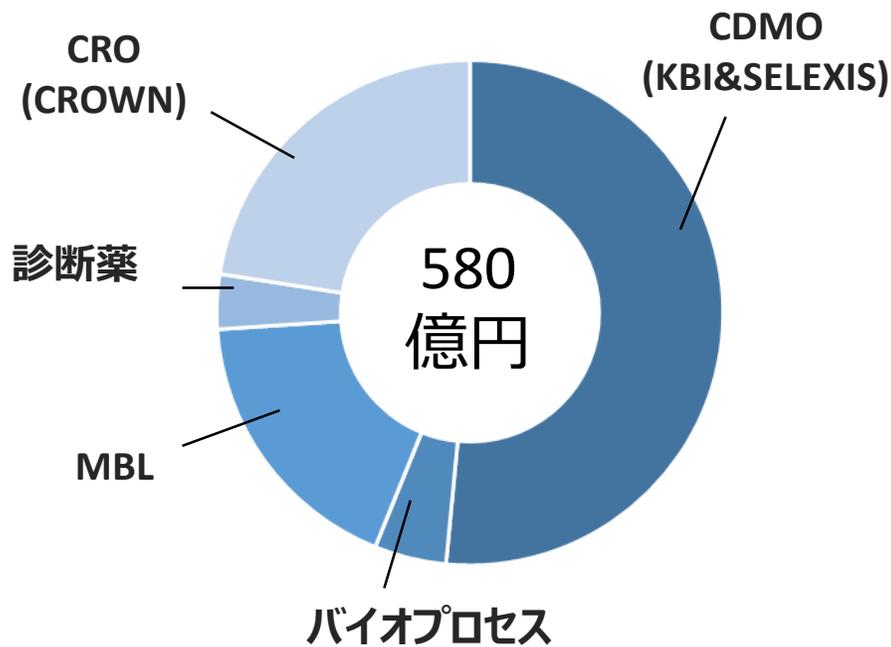


■ Pre-clinical ■ Phase1 ■ Phase2 ■ Phase3 ■ Commercial

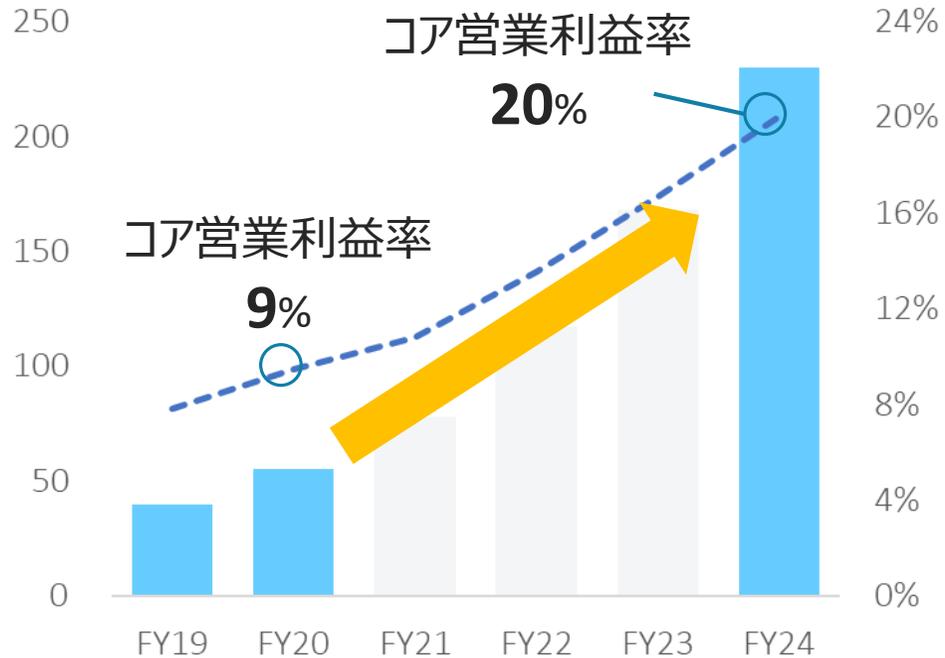
ライフサイエンス：事業計画

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

2020年度 製品構成 (売上高)



コア営業利益 (億円)

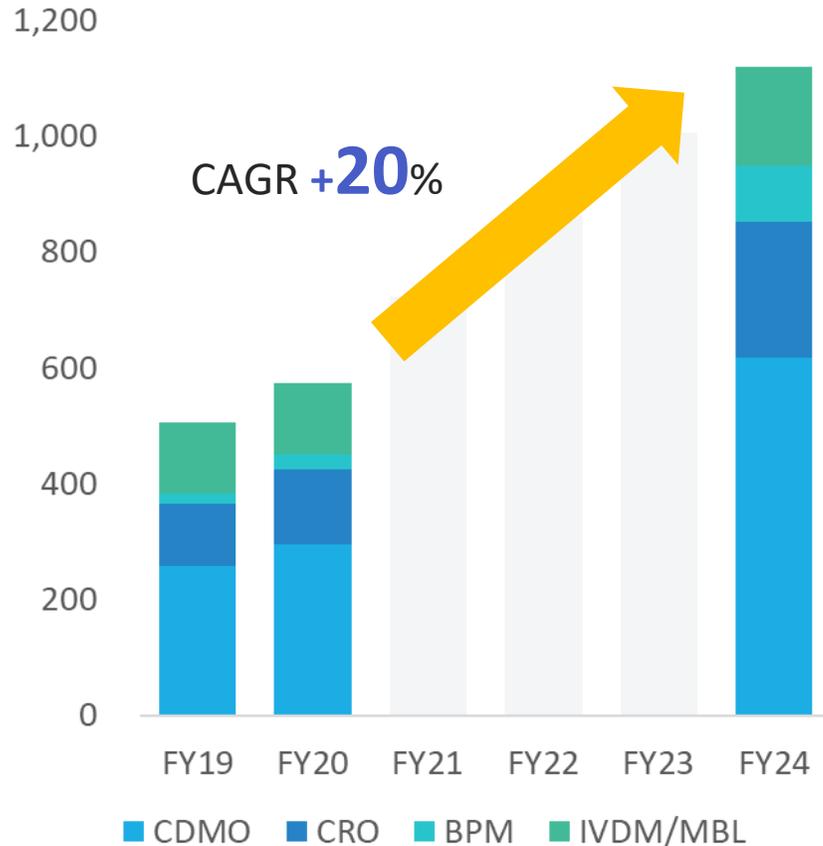


CDMO・CROが
CAGR20%の高い売上
成長を牽引

売上高1,000億円
コア営業利益率20%
の実現

24年度以降をにらみ
グループ全体のシナジー
強化

売上高（億円）



*BPM：Bioprocess Materials, i.e. AMSPHERE™ A3

*IVDM：In Vitro Diagnostic Materials

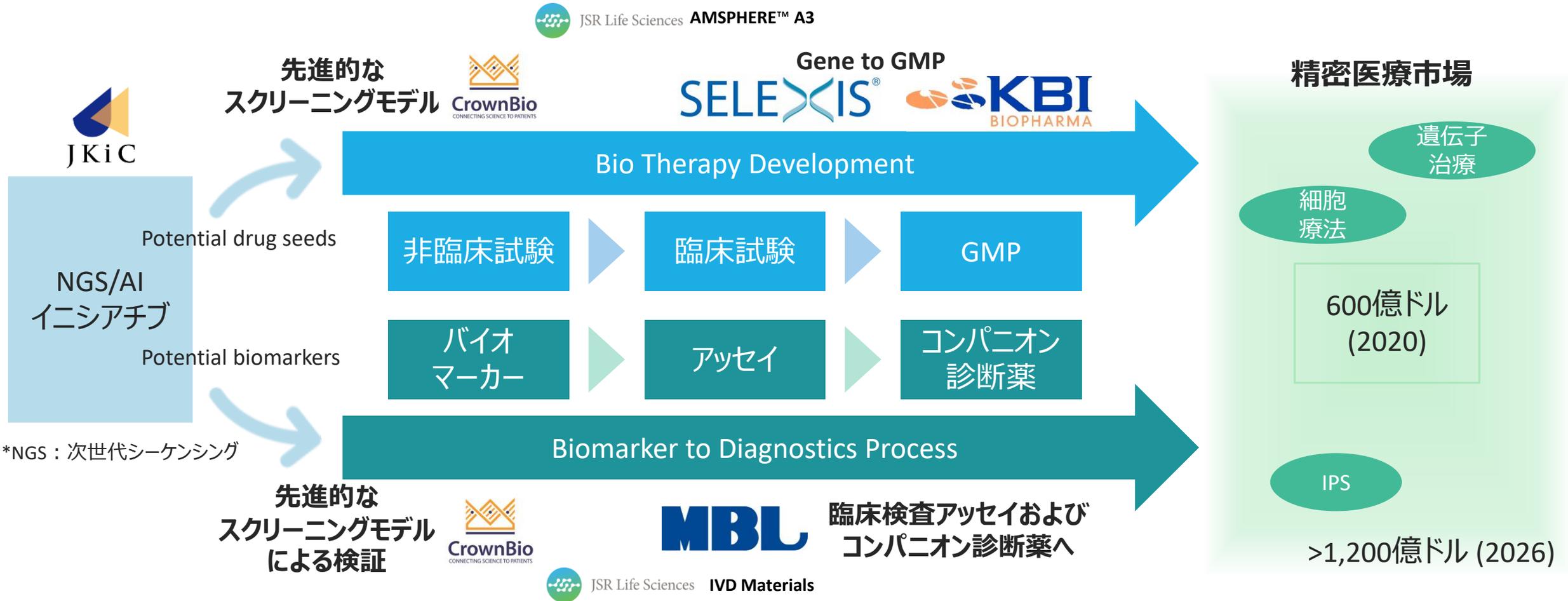
成長シナリオ

- **CDMO** 治験プロジェクトの増加・生産拡大により24年度に向け強い成長を牽引。スイス ジュネーブ、ノースカロライナでの新工場建設に着手（ノースカロライナ工場は顧客との共同プロジェクト）。
- **CRO** Crownは幅広いPDxモデルを強みとしたオンコロジーサービスを推進。更に、競争力のあるスクリーニングモデルを継続的に開発し、オルガノイドモデルの販売を拡大していく。
- **BPM** 今後、後期臨床段階のパイプラインからの数量増加に加え、コマーシャル化の可能性を含めた成長を期待。
- **IVDM/IVD (MBL)** 中国市場へのシフトを加速、コンパニオン診断薬事業の推進。

ライフサイエンス：ビジョン



- 独自のポジショニング：バイオ医薬・診断薬双方の開発チェーンをサポート、ワンストップサービスの展開を目指す。
- ライフサイエンスグループ全体でのシナジーの強化、次世代の開発活動も加え、24年度以降も持続的な成長を実現。



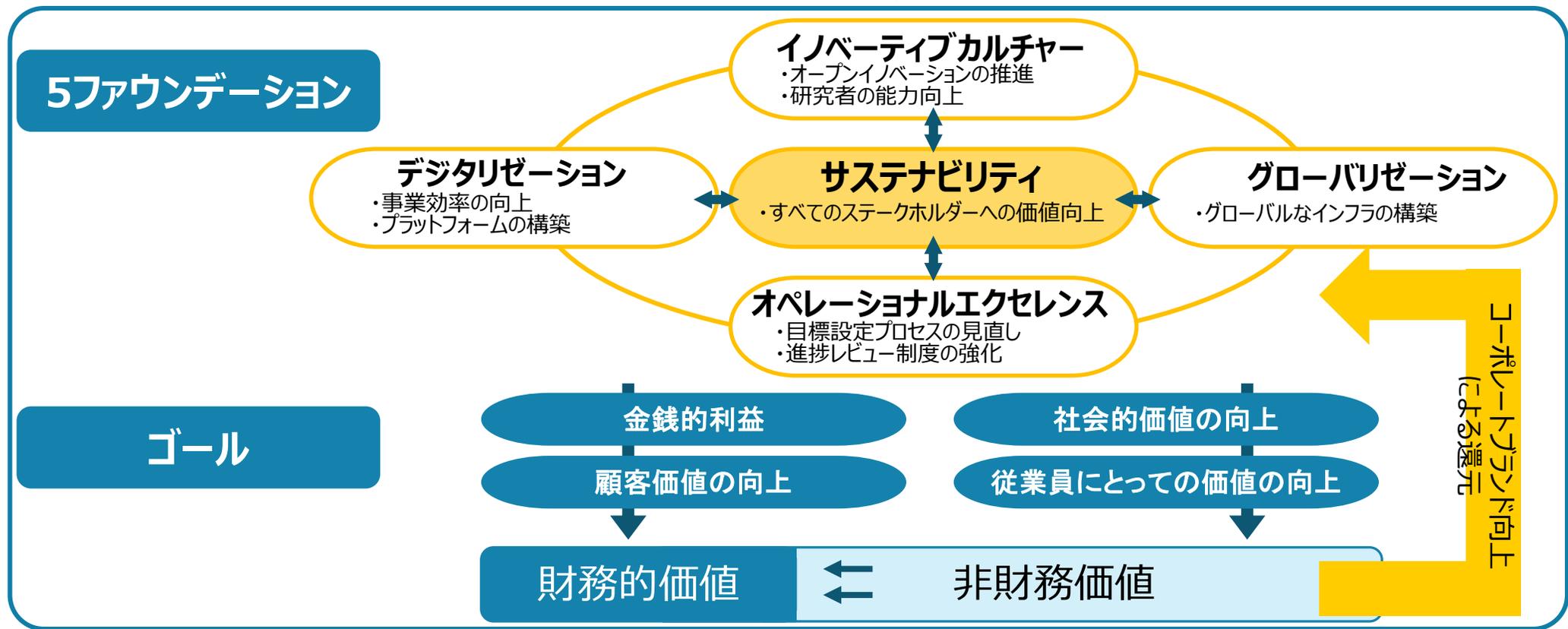
レジリエントな経営基盤

- 5 ファウンデーション
- イノベーティブカルチャー
- デジタリゼーション
- ESG課題への取り組み
- 従業員エンゲージメントの向上

5ファウンデーションを通じた価値の創造

企業理念 Materials Innovation

ビジョン 持続的なイノベーションの提供



ミッションへの脅威

破壊的な変化 / 機会

当社ビジョンによる克服

デジタルをビジネスに取り入れ、業界をリードするデジタル企業へと変革
データを活用して事業の効率性を高め、顧客および従業員の体験を向上させ、ステークホルダーに価値を提供する

RD テクノロジー・デジタルトランスフォーメーション

R&D手法を革新し、イノベーティブな材料開発とデジタルトランスフォーメーションを促進。主力製品群の大幅な強化とともに、新たな事業の創出に向けたパイプラインの充実を図る。

Materials・Informatics Promotion

マテリアルズインフォマティクス、理論科学を活用し、新たな材料開発の手法を具現化する。

Innovative Materials Development

新たな事業創出を視野に、高度な機能、特性を有する材料開発を行い、新事業創出に向けた継続的なパイプライン拡充につなげる。

CURIE* JSR・Utokyo Collaborative creation base

JSR製品開発の理論理解を深め、性能の飛躍的な向上により差別化可能な製品開発につなげる。

*JSR-UTokyo Collaboration Hub, CURIE

Omics Solution

マイクロバイーム関連医薬品の実用化と、画期的な治療法および創薬支援において新たな価値を提供する。

JSR事業のSDGsへの貢献



企業活動

-事業活動を通じた貢献

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

JSR
事業領域

デジタルソリューション

ライフサイエンス

次世代技術

エラストマー
合成樹脂

顧客
SDGsへの
貢献



環境

:: CO2排出



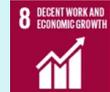
:: サーキュラーエコノミー



:: サステナブルで資源効率が良いサプライチェーン

社会

:: 安全な職場環境



:: より良い労働環境

:: イノベーション・デジタル化

ライフスタイル

:: グリーンビジネスの推進



:: 健康



:: モビリティ

ESG課題への取り組み

企業活動

-経営基盤：グループ全体で 環境/社会/ガバナンスに貢献

環境

社会

ガバナンス

中期注力テーマ

::環境負荷低減



::ダイバーシティ&インクルージョン
::ワークスタイルイノベーション



・コーポレートガバナンス

中期活動計画

KPI目標と評価法の設定
(例)

- :: CO2排出量削減
- :: リユース/リサイクルの推進
- :: 廃棄物削減

KPI目標と評価法の設定
(例)

- :: 従業員エンゲージメント向上
- :: 人事システムの再構築
- :: 本社機能/役割の再定義

・コンプライアンス

Key word

グリーンファクトリー

生き生きとした社員
働きがいのある職場

・リスクマネジメント

我々JSRグループは
2050年 GHG排出「実質ネットゼロ」を目指し
今後も積極的に挑戦していきます。

TCFD提言のシナリオ分析を活用し、
あらゆる局面に対応できるレジリエントな企業体制を構築していきます。

従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

JSR サステナビリティビジョン: 従業員

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

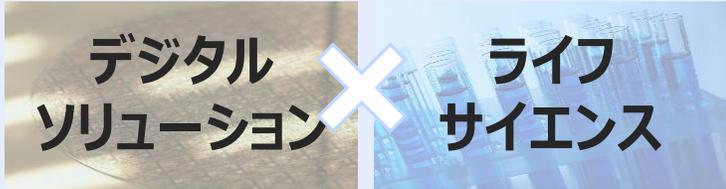
真のGlobal
カンパニーを
目指す

	2010	2020
グローバル従業員数	5,212	9,050
関連会社	34	75
地域	9	16

- ✓ すべての従業員の声を聴く機会を設ける。
- ✓ 異なるバックグラウンドを持つ社員が抱える課題と対策を洗い出す。

施策を進めることでエンゲージメントを最大化し、企業価値を向上させる

持続的成長を目指しすべてのステークホルダーに価値を創造する
あらゆる環境変化に適応するレジリエントな組織を作る



デジタル
ソリューション × ライフ
サイエンス

コア事業の確立

- ROE 2ケタ
- 最高益の更新
- 構造改革

資本効率の改善

- イノベーション/DX
- ESGコミットメント
- 従業員エンゲージメント

レジリエントな経営基盤



企業価値の向上へ



With chemistry, we can.

* 本資料に記載されております業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性がございます。