

企業名：JSR 株式会社

---

レポート名：JSR レポート 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

JSR 株式会社(以下 JSR)の目指す姿は、どんな事業環境の変化にも対応することができるレジリエンスと、どんな環境下でも継続的に社会に JSR のもつ最先端技術を提供し続けることができるサステナビリティを持つ企業であるということは理解することができた。しかし、レジリエントな組織づくりに関して具体的にどのようにしていくのかあまり詳しく書かれていないように感じた。8 ページには「先に述べたようなレジリエントな組織づくり」と書かれているが、レジリエントな組織づくりを目指すことは先述されているものの、具体的な説明がされている箇所は見受けられない。また、9 ページで述べられている「5 ファウンデーションズ」がレジリエントな組織づくりの具体的施策にあたりと考えられるものの、そのそれぞれのファウンデーションに関する活動について具体例が少ないように感じる。例えば、サステナビリティの項目に関して 2050 年までに温室効果ガスの排出量をゼロにするという目標を掲げているが、具体的に何をするのか書かれていない。デジタル化の項目に関しても「デジタル変革 (DX) は、ビジネスモデルの変革もさることながら、組織の動きをスムーズにする潤滑油のような役割を果たすのではと期待」できる理由について書かれていない。目指す姿そのものを想像することはできたが、それを達成するための過程が詳しく見えてこなかった。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

JSR は技術を強みとした企業であり、特にデジタルソリューション事業の EUV(極端紫外線)では、最先端の 7nm、5nm 世代向けの量産とさらに 3nm 世代向けの開発を行っており、半導体材料の製造でトップクラスを走っていることが理解できた。しかし、もう一つ JSR が今後注力していくとしているライフサイエンス事業に関して、営業利益率の成長など具体的目標が立てられており、新工場建設という施策があげられていたものの、製品そのものの具体的施策があまり発見できなかった。ライフサイエンス事業で重要となる独自の技術についても、CDMO 事業の 3 つの特徴のうち 1 つ目の「発現困難な次世代バイオ医薬品の開発」については二重特異性抗体という例が挙げられていたが、3 つ目の「高度な品質マネジメント力を活かした独自材料」の具体例は挙げられていなかった。デジタルソリューション事業における競争優位性は容易に見出すことができた一方、ライフサイエンス事業における競争優位性は少し足りないように感じた。少なくとも、ライフサイエンス事業を企業の柱の一つとするには乏しいと考えた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

デジタルソリューション事業に関しては先述の通り、さらに最先端の技術の開発を行っており、またディスプレイ材料事業で顧客が台湾や韓国から中国に増えたことに対応し事業統括機能を中国へと移すなど将来にもつなげることができる改革を行っていることが読み取れた。ライフサイエンス事業に関しては、先ほど競争優位性は乏しいと述べたものの、グローバル化を目指してスイスのジュネーヴと米国のノースカロライナに新工場を建設し始めており、事業のこれからの拠点を創出していることが見受けられる。さらに合成樹脂事業に関して、モノマテリアルで環境負荷低減に貢献する材料としてプラスチック部品の接合時に生じる軋み音を解消するスチレン系特殊熱可塑性樹脂「HUSHLLOY®」を挙げており、この製品は JSR が掲げるサステナビリティにもつなげることができると考えられる。このように全体的に JSR には持続可能な競争優位性があると考えられるが、やはりライフサイエンス事業の競争優位性が乏しく見えることが残念な点であると感じた。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

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、全ての従業員がその能力を最大限に発揮できることを目指す。従業員のニーズ変化に対応できるよう進化し、従業員のエンゲージメントを最大化する。」と示しており、実際に 2021 年度には初めて全グループ共通の意識調査を行い、この調査の結果を踏まえて職場の魅力向上に努めるとしている。しかし、このような取り組みをしていることを示すだけで、特にこの調査の結果が全体的にはどのようなものであったか、などについては書かれていない。JSR の取り組みそのものは人的資本の価値向上を達成させるものであるかもしれないが、その取り組みの詳細はあまりよくわからなかった。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

長々と難癖をつけるような批判をしてしまったが、報告書全体としては 1 ページあたりの文章の量もそれほど多くなく、図や写真を交えて説明されていて読みやすかった。しかし、全体的に専門用語がちりばめられていたという点では読みづらさがあった。確かにこの報告書を読むほとんどの人はデジタルソリューションやライフサイエンス、合成樹脂などの業界に精通していて問題なく読めるかもしれないが、私のような門外漢が読んだ場合、スムーズに読むことができないため、用語の注釈などが所々についていると良いと感じた。また事業や経営方針の一つ一つの説明をする際には、製品の例などを出して説明すると今までの取り組みやこれからどうしていくつもりであるかがよりはっきりして分かりやすくなると思った。さらに、これも細かいことであるものの 6 ページの「今後も持続的に成長するために」という文章は、わざとであるのかもしれないが文章がページの真ん中あたりで切れて次のページに続きが載っているため、読みにくさを少し感じた。7 ページに書かれている残りの文章の量はそれほど多くはないため、6 ページだけに収めることができそうだと考えた。

取り組みの一つ一つはどれもこれからデジタルソリューション事業などに携わりたいと考える学生や株主にとって魅力的なものが多いと感じた。それらの取り組みをより良い形で紹介していただければさらに良いと思う。