JSRの成長戦略

個人投資家様向け説明会

JSR株式会社(4185)

目次

1.会社概要
2.JSRの成長戦略（25年3月期に向けた経営方針）
3.コア事業紹介
・デジタルソリューション事業-半導体材料事業
・ライフサイエンス事業
4.JSRの挑戦
5.株式情報

1.会社概要

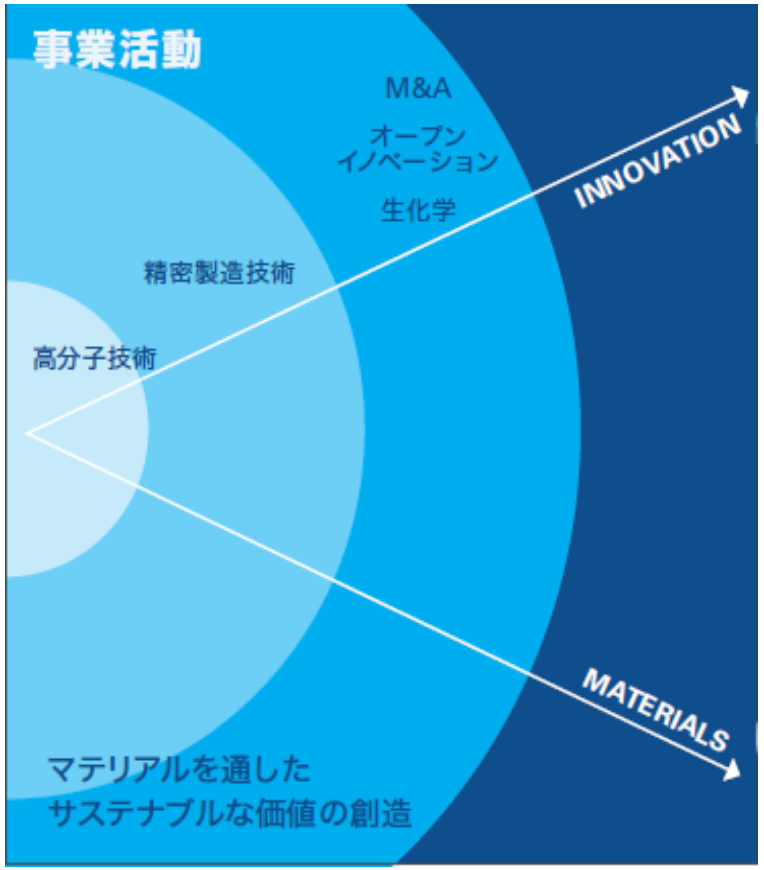
概要

JSR株式会社

設立	1957年
本社所在地	東京都港区
代表取締役CEO	エリック　ジョンソン
連結従業員数	9,696人（2022年3月31日時点）
証券コード	4185（東京証券取引所1部）
単元数	100株
株価	3,620円 (2022年6月27日時点)

企業理念・Vision

Materials Innovation



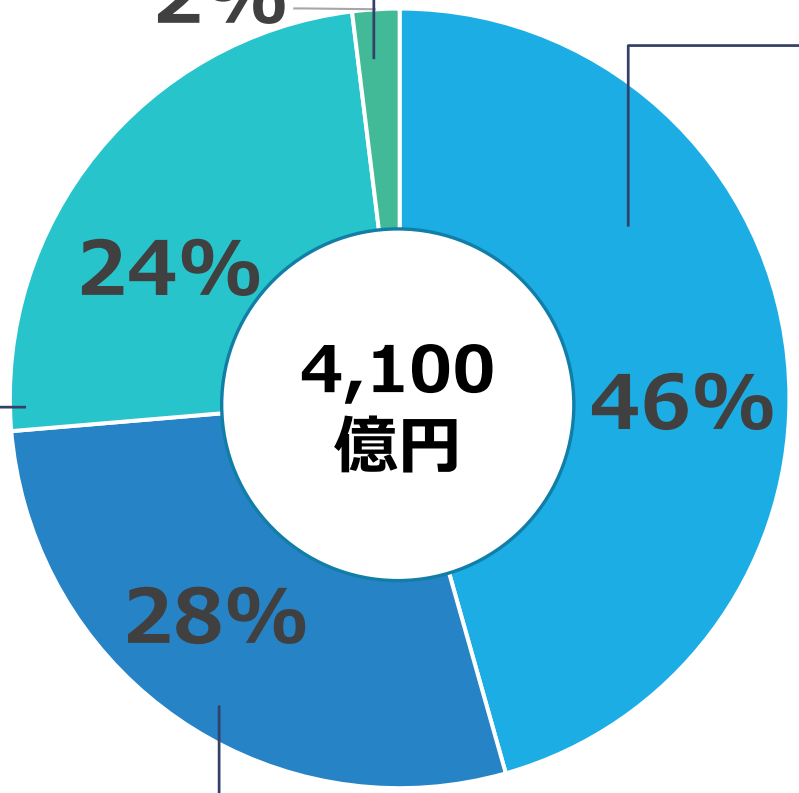
- **社会課題を解決し、社会を豊かにするために比類なき技術を追求し続ける**
  - 技術の発展とJSRの発展は同義。
  - 当社は、最先端テクノロジーカンパニーであり、グローバル・テクノロジーリーダーであり続ける。
  - 先端技術を開発し、実用的な技術ソリューションを提供し続けることで、当社も成長を果たす。

- **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**

- **組織の強靭性(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**
  - 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。

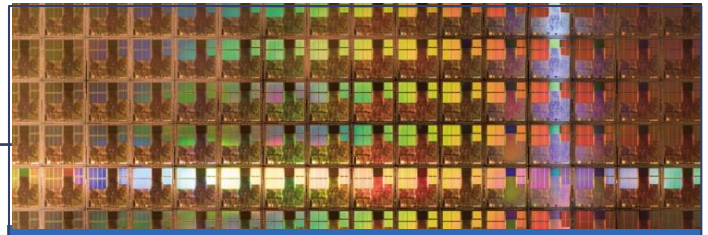
マテリアルで、社会を支える

2022年度　売上収益内訳（計画）



合成樹脂事業

・ABS樹脂他



デジタルソリューション事業

・半導体材料
・ディスプレイ材料
・エッジコンピューティング 関連

ライフサイエンス事業

・創薬支援サービス
・バイオプロセス材料
・診断・研究試薬材料

デジタルソリューション × ライフサイエンス

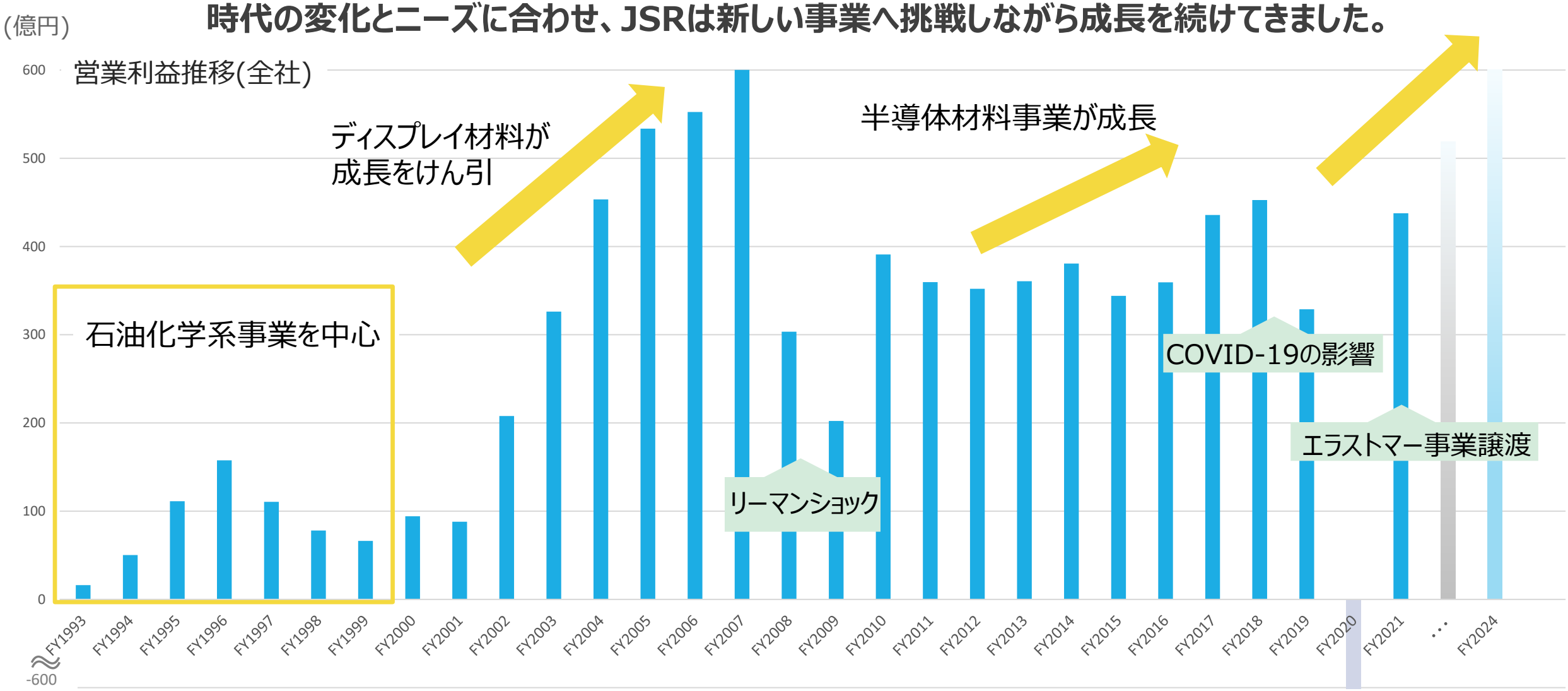
	デジタルソリューション事業	ライフサイエンス事業
市場	フォトレジスト市場計：20億ドル (半導体市場 5,500億ドル) ・高い成長 ・技術革新の進展	CDMO市場計 60億ドル (バイオ医薬品市場 4,000億ドル) ・高い成長 ・精密医療分野の拡大
社会的価値	・スマート社会の実現 (AI, IoT) ・小型化と省電力での高性能化の実現	・医薬品開発の効率化 ・一人一人にあった個別医療の実現
強み	先端材料で高い市場シェア (例 ArF 30%, 配向膜 50%)	複雑なバイオ医薬品の開発/製造サポート力
戦略	**成長ドライバー: SEMI;** 成長フェーズへ:ディスプレイ; M&Aを含む**事業規模・分野の拡大**	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

2.JSRの成長戦略

- 25年3月期に向けた経営方針

成長の歴史

時代の変化とニーズに合わせ、JSRは新しい事業へ挑戦しながら成長を続けてきました。

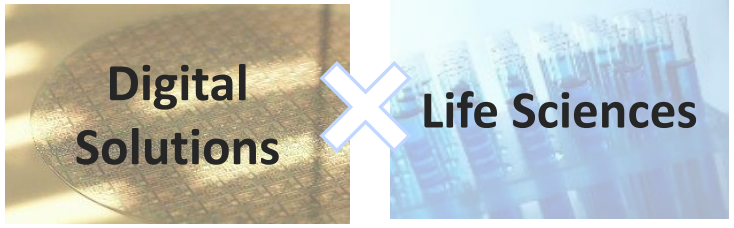


中期経営方針（要約）

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靭な(**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 **最高益の更新**

600億円以上

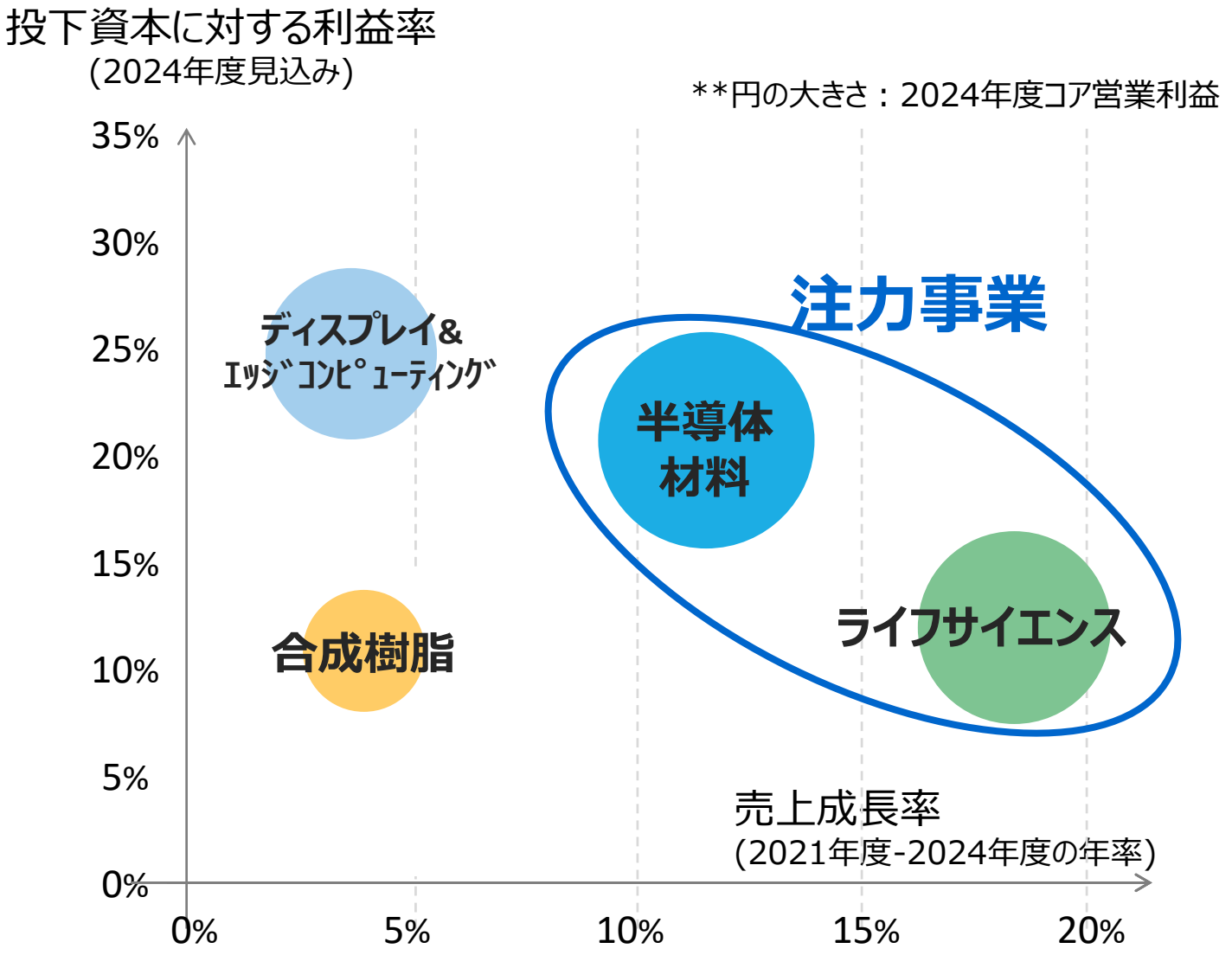
ﾃﾞｼﾞﾀﾙｿﾘｭｰｼｮﾝおよびﾗｲﾌｻｲｴﾝｽ

組織体制

強靭な(Resilient)経営基盤

イノベーション
デジタリゼーション
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（選択と集中）



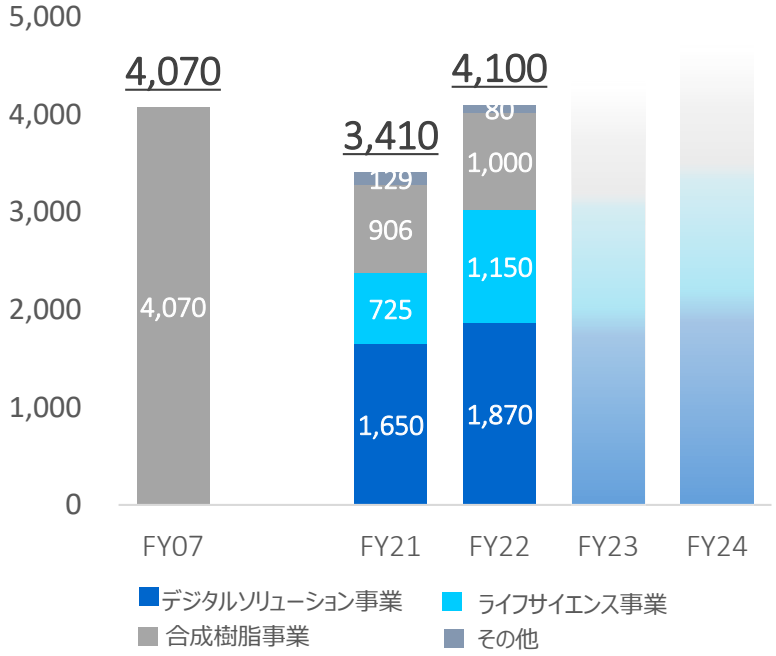
挑戦；
中長期の安定成長が期待され、
当社の強みが持続的に発揮できる
-デジタルソリューション事業
(特に半導体事業)
- **ライフサイエンス事業**
に注力して企業価値を高める。

変革；
祖業であるエラストマー事業は
ENEOS株式会社へ譲渡。
（22年4月）

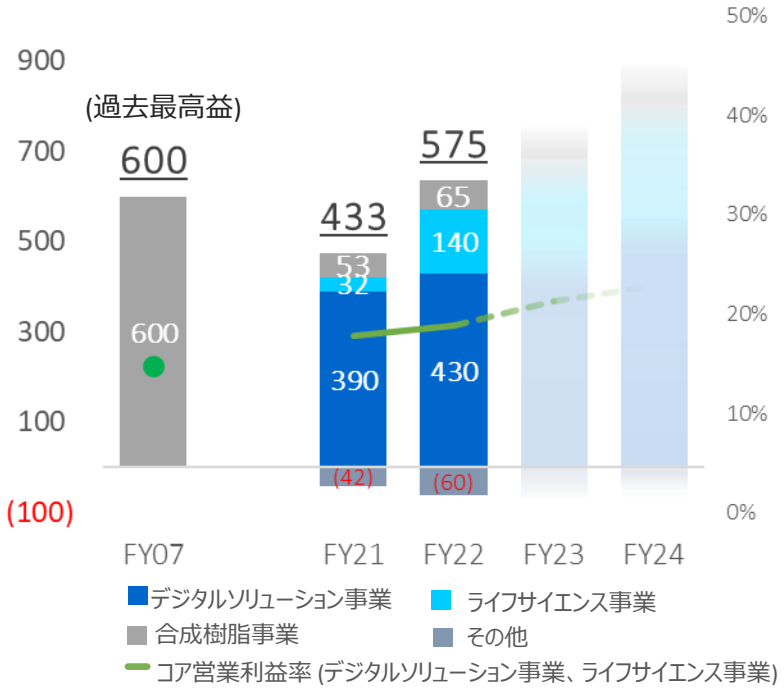
ターゲット：売上収益およびコア営業利益

2024年度での最高益更新の目標は中長期成長の通過点として前倒し可能な見通し。
（変革後の事業ポートフォリオによる）

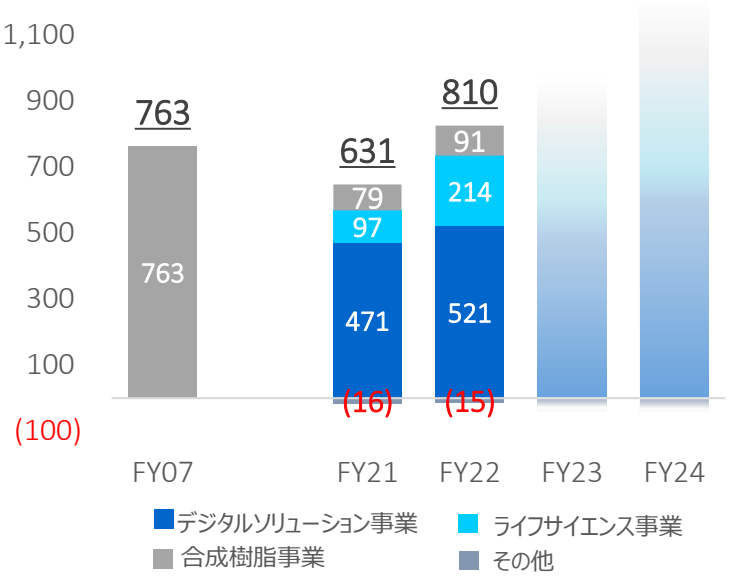
売上収益（億円）



コア営業利益（億円）

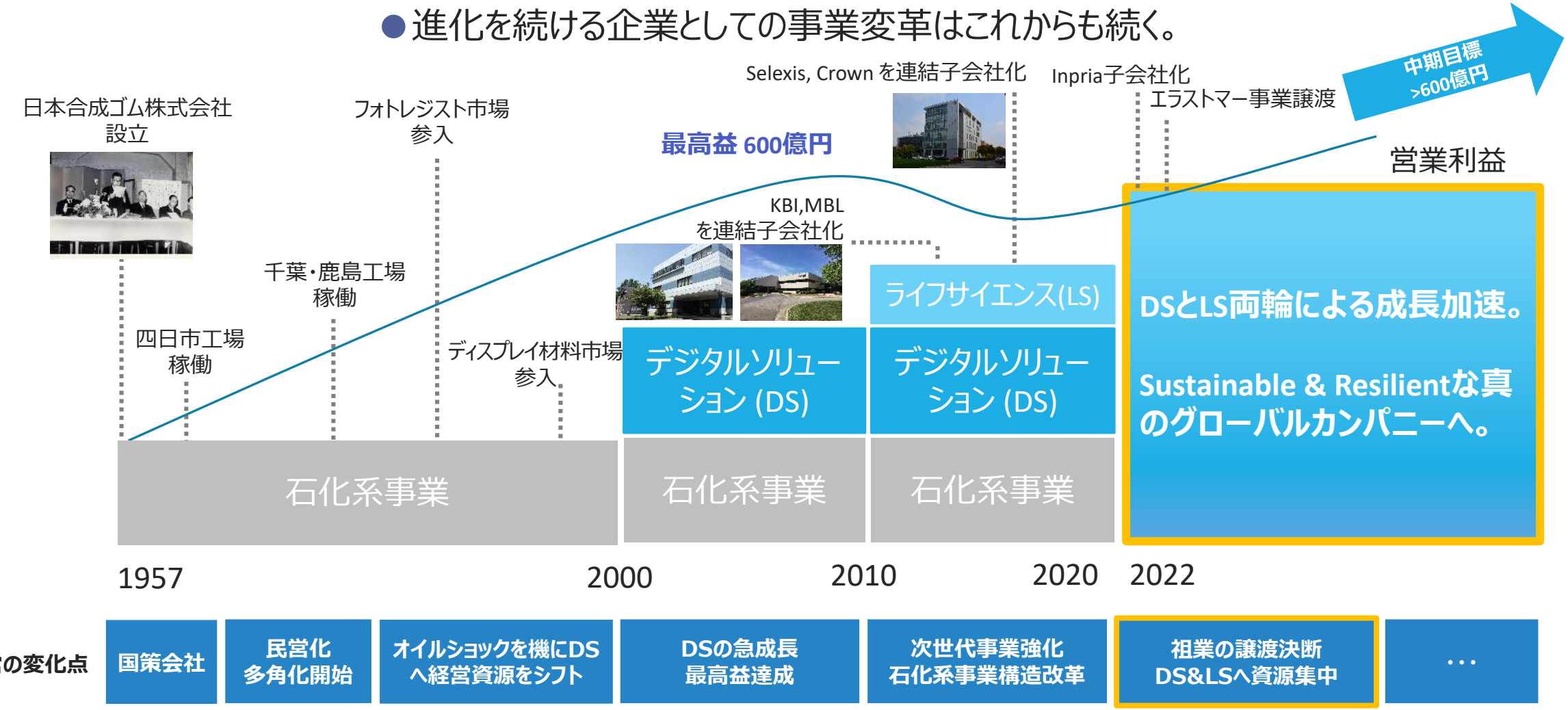


EBITDA（億円）



事業変革

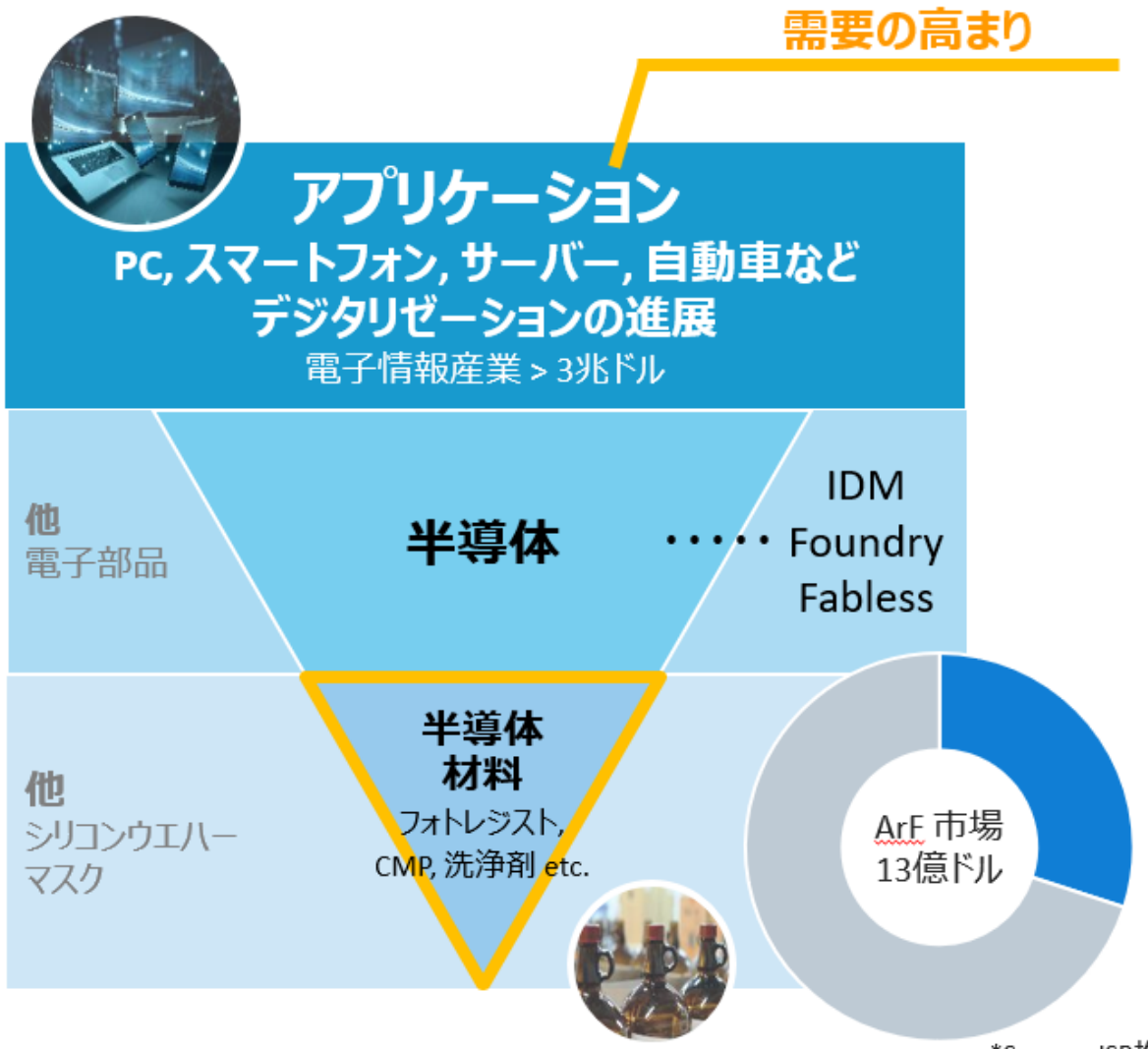
- 当社は事業変革の歴史であり、その過程において今回祖業の譲渡決断に至った。
- 進化を続ける企業としての事業変革はこれからも続く。



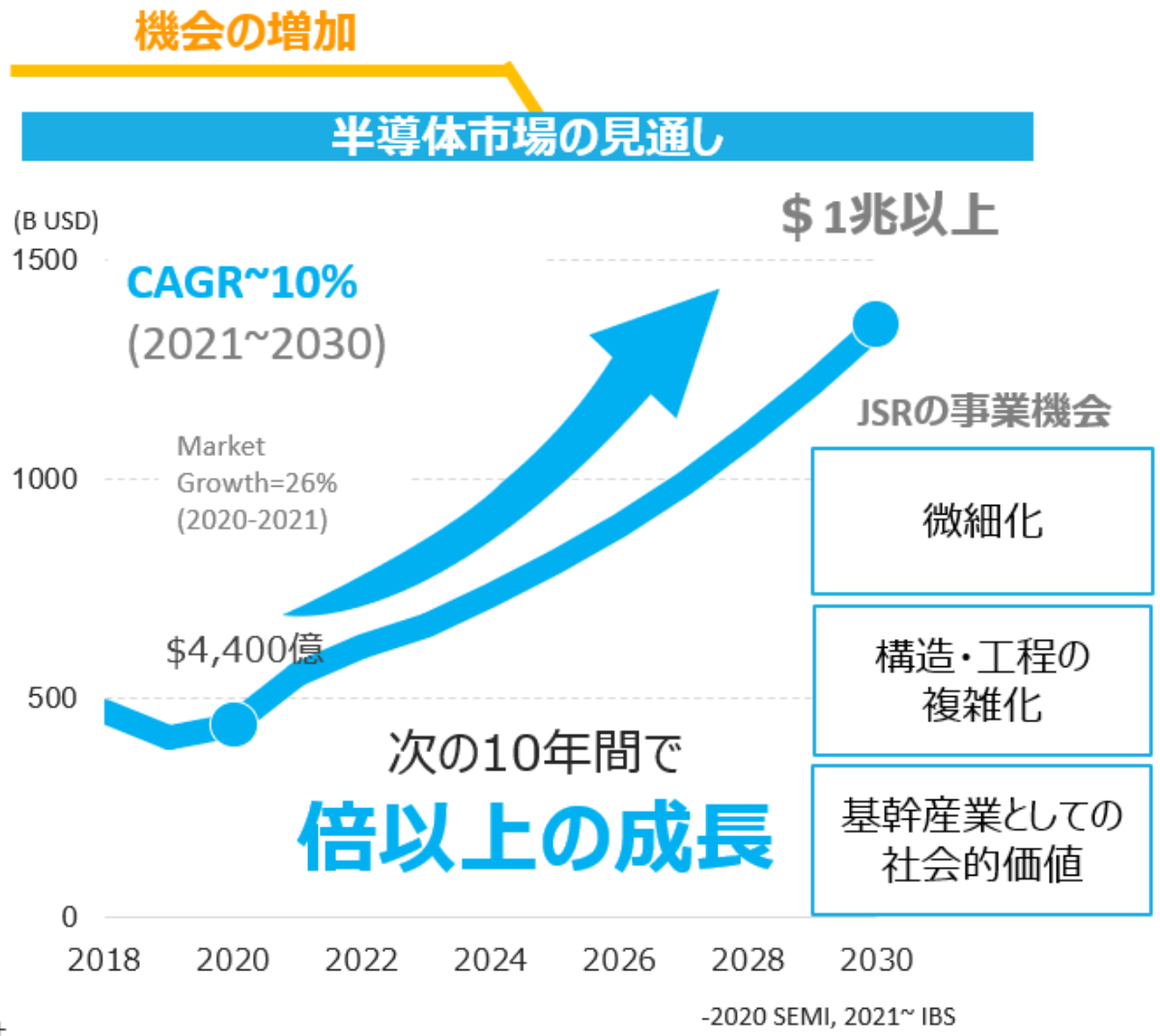
3.コア事業のご紹介

- デジタルソリューション事業
- 半導体材料

半導体材料事業：半導体市場



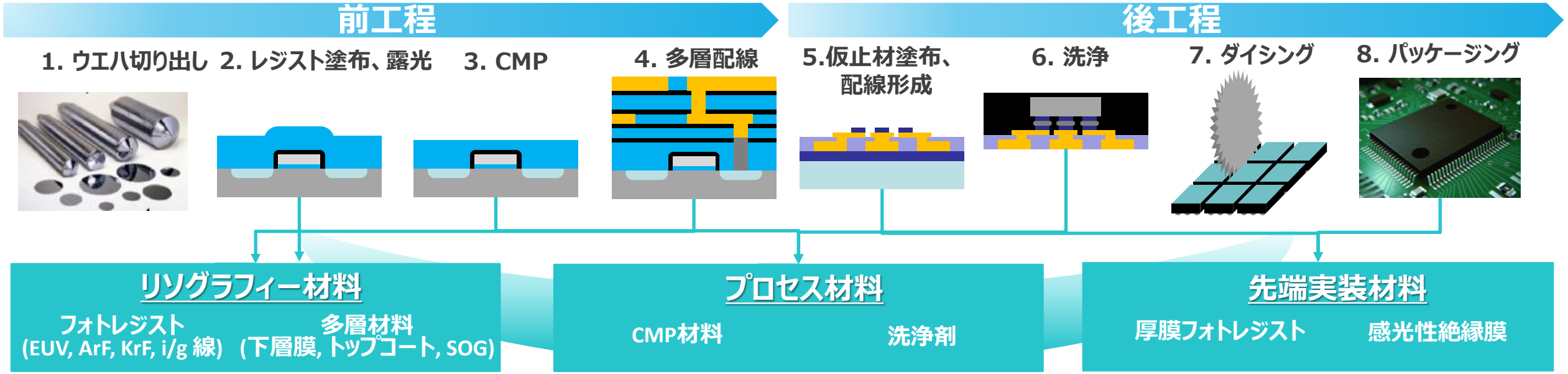
*Source: JSR推計



-2020 SEMI, 2021~ IBS

半導体材料事業：半導体のできるまで

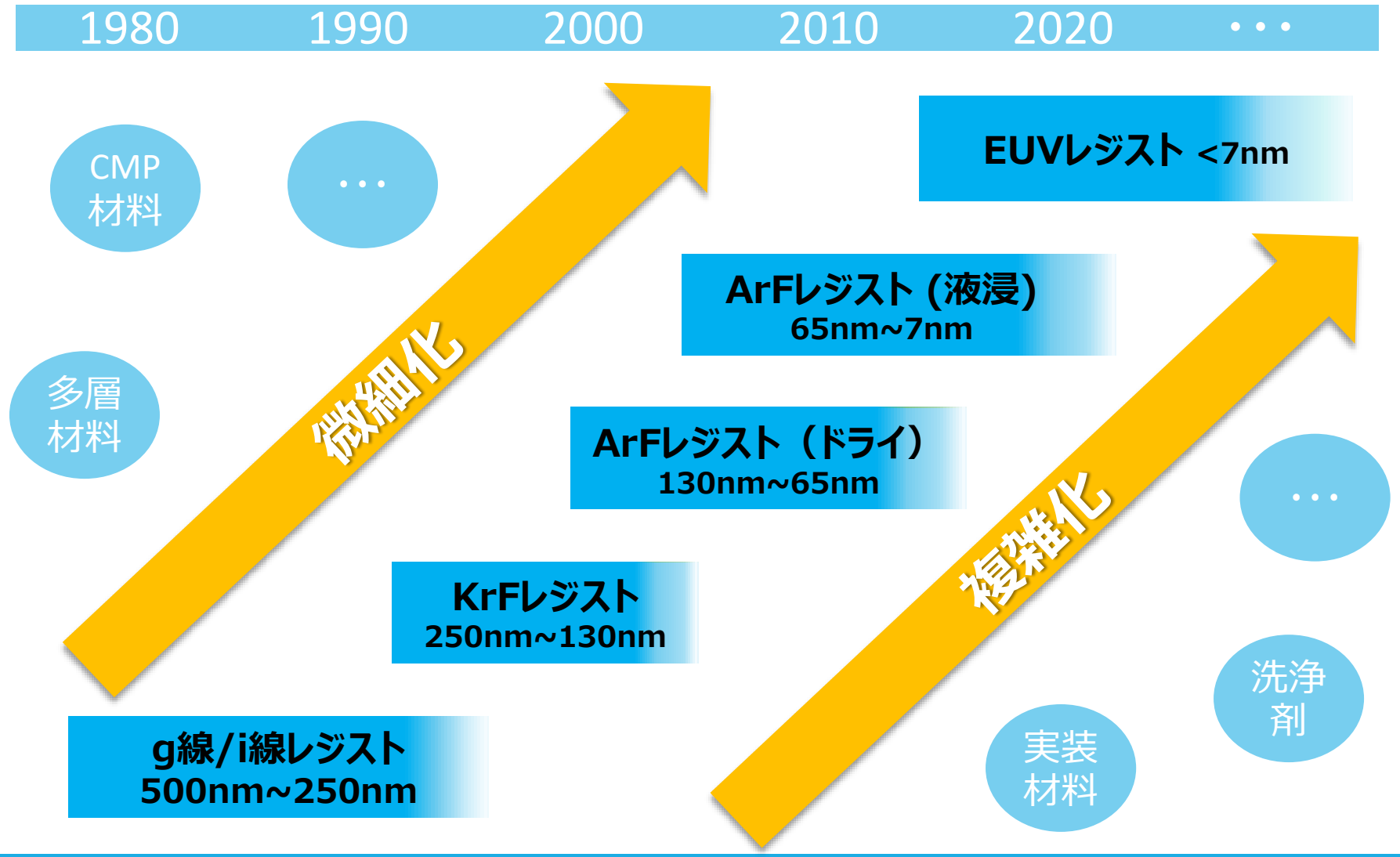
様々な工程でJSRの半導体材料が使われています。
特にフォトレジストは、g/i線、KrF、ArF、EUVといった、波長の長さが異なる光源に対応した豊富なラインナップを揃えています。



フォトレジストとは？
半導体の微細な回路配線を可能にする感光性樹脂。
光が当たった部分のみアルカリ（現像液）で除去できるポジ型と、光の当たったところだけ硬化するネガ型があります。

EUVレジストとは？
EUVとは、極端紫外線という非常に短い波長の光を用いることで、従来より微細な回路配線を可能にする技術です。それに使用される樹脂がEUVレジストで、最先端のフォトレジストです。

半導体材料事業：フォトレジスト微細化の変遷



（用途）

自動運転・AI

5G

スマートフォン

PC

データセンタ

IoT

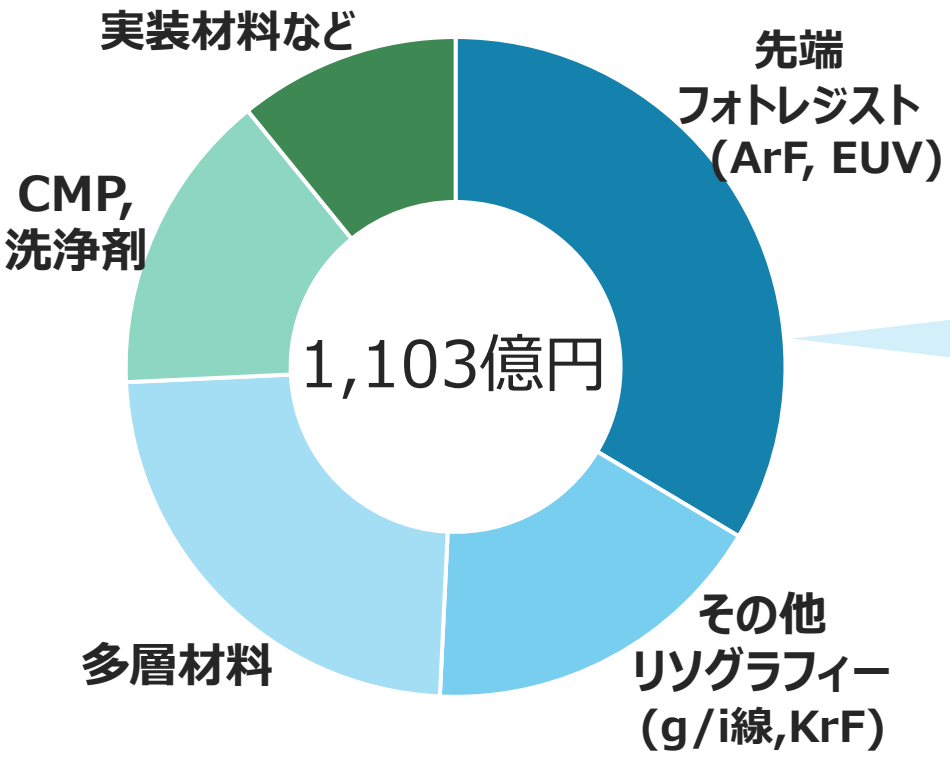
自動車

産業通信機器

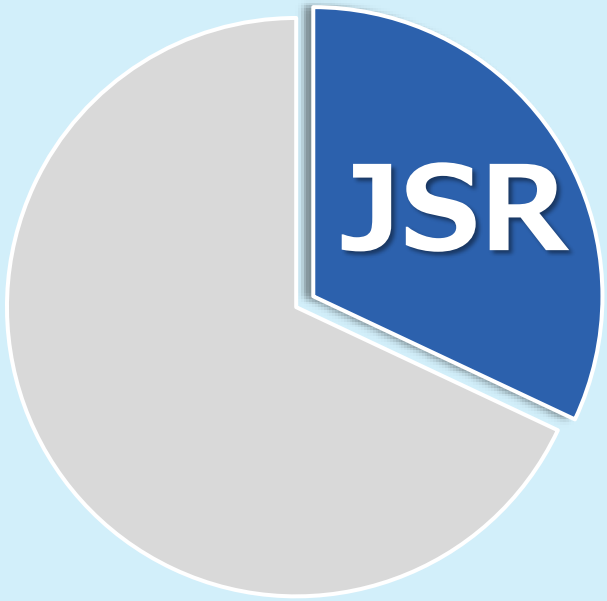
家電製品

半導体材料事業：製品群

2021年度 製品構成 (売上収益)



ArF フォトレジスト マーケットシェア



・先端材料であるArFフォトレジストのマーケットシェアはグローバルでNo.1。
・世界で生産される半導体の1/3程度にはJSRのフォトレジストが使用されている。

デジタルソリューション：半導体材料グローバル戦略

JSR

- imec 次世代ノードプログラム
- 開発及び評価

imec

・台湾　R&D, 製造&販売
・中国, 韓国, シンガポール 販売

アジアでの活動強化の取り組み
FY21~: シンガポール法人の設立
FY22~: 台湾法人の設立

洗浄剤
- 製造, 販売

inpria
メタルオキサイドレジスト
R&D, 製造

ArF/KrFレジスト
- R&D, 製造, 販売

EUVレジスト拠点
- 製造及びQC/QA

EUV RMQC
EUV RESIST MANUFACTURING & QUALIFICATION CENTER

フォトレジスト開発
・先端EUVスキャナー

IBM

JSR
Center of the Circle
- 半導体材料 R&D
- 先端材料の製造

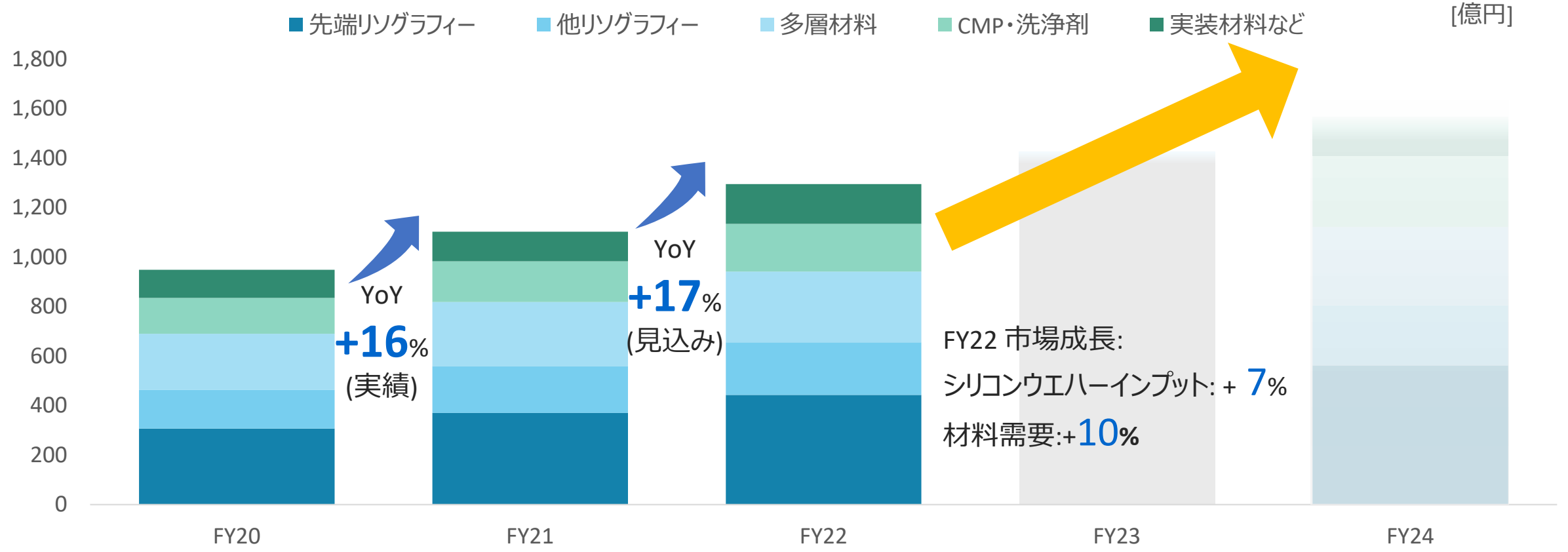
先端材料の生産キャパの拡大
FY23~: EUV, ArF, 多層材の新工場の稼働開始予定

● : JSR グループ企業
● : 協力パートナー

半導体材料事業：事業目標

シェア拡大及び製品群の拡大により市場を上回る売上成長を目指す。

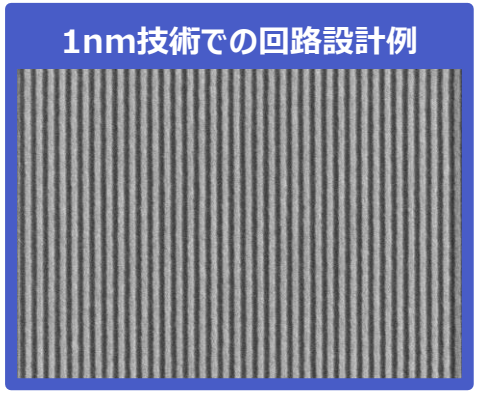
2021年度 半導体材料事業 売上収益

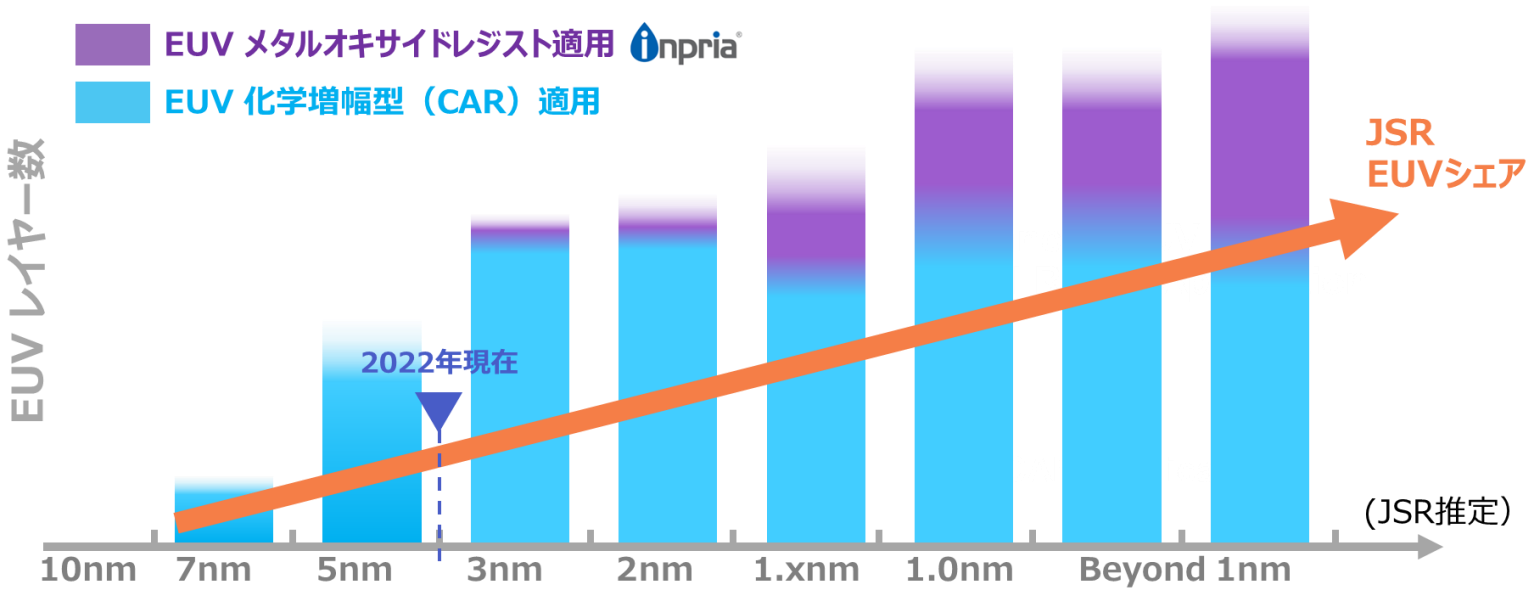


半導体材料事業：先端リソグラフィー技術を買収

2021年9月17日発表

- 半導体材料のEUVリソグラフィ技術で今後注目されている「メタルオキサイドレジスト」の技術を世界で唯一保有する「Inpria」を買収。(2021年10月29日 買収完了)
- レジストの線幅が1.Xnm以下になった際に、期待されているのがメタルオキサイドレジスト。





3.コア事業のご紹介

- ライフサイエンス事業

ライフサイエンス事業：医療の課題と市場成長

バイオ医薬業界の課題・ニーズ

医薬品の開発期間

- 新薬の上市までに平均で12年かかるとされている。
- そのうち、候補薬の治験申請は24か月かかるとされている。

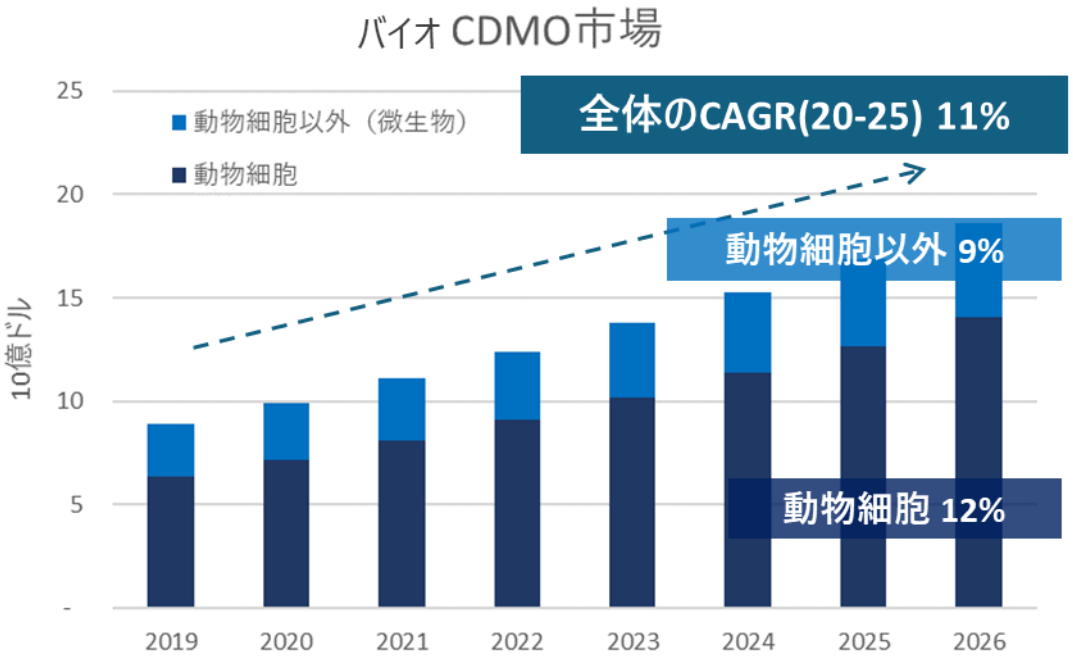
医薬品開発のコスト

探索から商業化まで多額なコストがかかる。
（約3000億円から3兆円）

JSRのライフサイエンス事業

創薬支援(CRO)と開発製造受託（CDMO）により、
- **医薬品開発の期間を短縮**
- **より効果的な医薬品の開発・製造**

に貢献します。
また、JSRの独自材料やサービスも展開しています。



Source: Mordor Intelligence、他市場情報を元に自社推定

強い市場成長

製薬業界のニーズ×市場の成長により大幅な成長を期待できる事業

*当社調査に基づく

ライフサイエンス事業：なぜJSRがライフサイエンス？

高分子技術と精密製造技術を原点とする高い技術力

ライフサイエンス事業の原点は、石油化学系事業やファイン分野で培ったポリマー技術を活用し、
医薬品製造で使用される材料を手掛けたことから。

- 保有するポリマー技術を核に、ライフサイエンス市場向け材料開発

2015-16
- ユーザー目線を取り入た自社マテリアル開発の加速を目的に、顧客／事業パートナーを買収

2017
- KBI買収により中核事業となったCDMO事業の技術力を更に磨き上げるため、細胞株構築における最先端技術を獲得

2018
- 創薬支援プロセスにおいて、生物療法や診断薬開発を早期の開発ステージから深く理解するために非臨床開発受託事業を獲得

JSR Life Sciences

バイオプロセス材料	KBI BIOPHARMA	SELEXIS®	CROWN BIOSCIENCE
診断試薬材料	MBL		CROWN BIOSCIENCE

ライフサイエンス事業：医薬品開発のプロセス

製薬企業が医薬品を患者さんに届けるまで、医薬品の探索から製造までの様々なプロセスを委託しています。
JSRは高い技術力を強みとし、医薬品の探索、開発、製造プロセス、製造までを製薬企業から受託しています。

ライフサイエンス事業：業界屈指の能力・実績

ライフサイエンス分野の高い知見 x 業界をリードするポジション

CRO

CROWN BIOSCIENCE

- 業界最大*のPDXコレクション（~3,000）
- がん免疫領域での*in vivo* スクリーニングプラットフォームを最初に開発し、サービス提供開始*
- 2020年にFDAで承認されたがん治療薬開発の40%以上（7/17件）にスクリーニングサービスで貢献
- 非臨床CROで唯一HUBオルガノイドを使用したスクリーニングサービスを提供

IVD

MBL JSR Life Sciences

- No.1* 国内における自己免疫疾患検査試薬市場シェア（80% ）
- No.1* 国内におけるコンパニオン診断薬の販売額
- No.1* 国内の新規体外診断薬の保険適用実績（15件、2003年～2019年）

CDMO

KBI BIOPHARMA SELEXIS

- 250件を超える開発プログラム実施実績（動物細胞、微生物合算）
- 3,000件を超える分析サービスから得た専門知識
- 140件以上のCHO細胞株構築実績に裏打ちされた業界トップの細胞株開発能力 SELEXIS
- SELEXISとKBIの統合サービス“Gene to GMP in 9 months”により拡大する受注件数

BPM

JSR Life Sciences

- 業界トップクラスの性能を有する抗体医薬精製用プロテインA担体（Amsphere™ A3）
- A3採用件数加速により拡大中のパイプライン数（85件を超える開発中の医薬品製造プロセスで採用）
- 2022年に保有パイプラインのうち、初のコマーシャルプロジェクトが1件追加。

* 当社調査に基づく　PDX: Patient-Derived Xenograft

ライフサイエンス事業：グローバル体制

JSRグループの創薬支援サービス体制は、バイオ医薬の市場であるアメリカ、ヨーロッパに拠点を持ち、グローバルに展開しています。

ライフサイエンス事業：事業拡大

FY22にKBIにて大型増産設備が量産開始。

- 顧客需要に対応するため、
  KBIの拠点である米国ノースカロライナに新工場を完工。
- バイオ医薬品市場であるヨーロッパでの事業拡大のため、
  ジュネーブに拠点拡大。

生産キャパシティがこれまでの3倍(動物細胞)に拡大。
更なる事業成長が期待される。

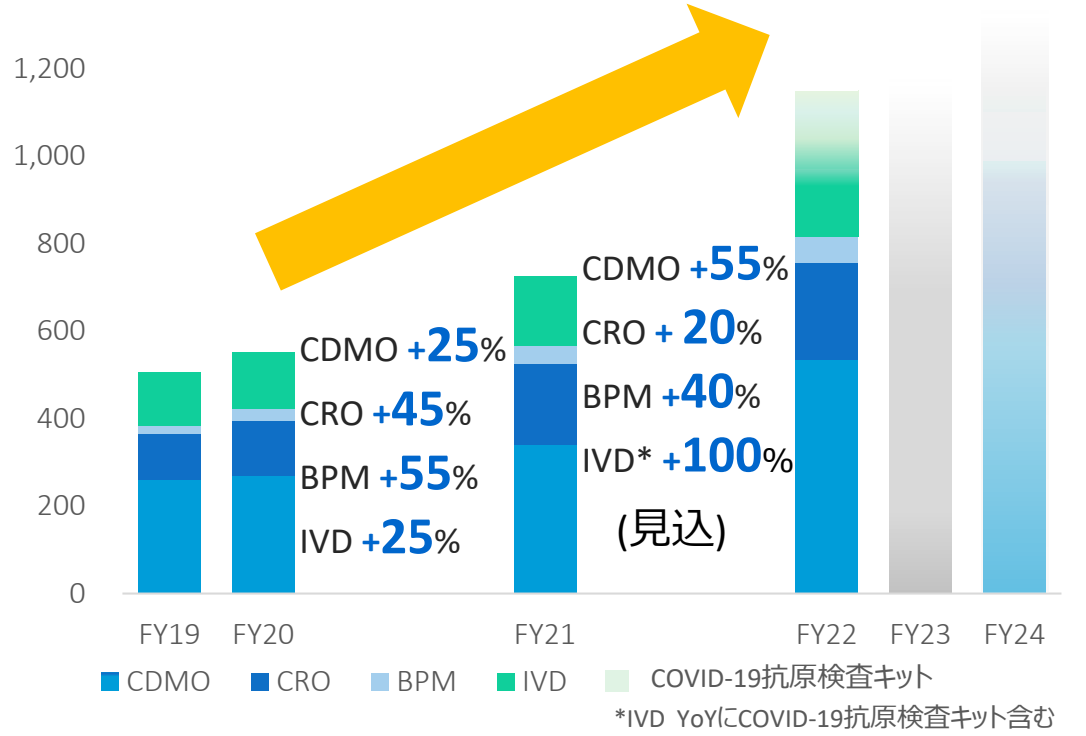
ノースカロライナ、米国

ジュネーブ、スイス

ライフサイエンス事業：事業目標

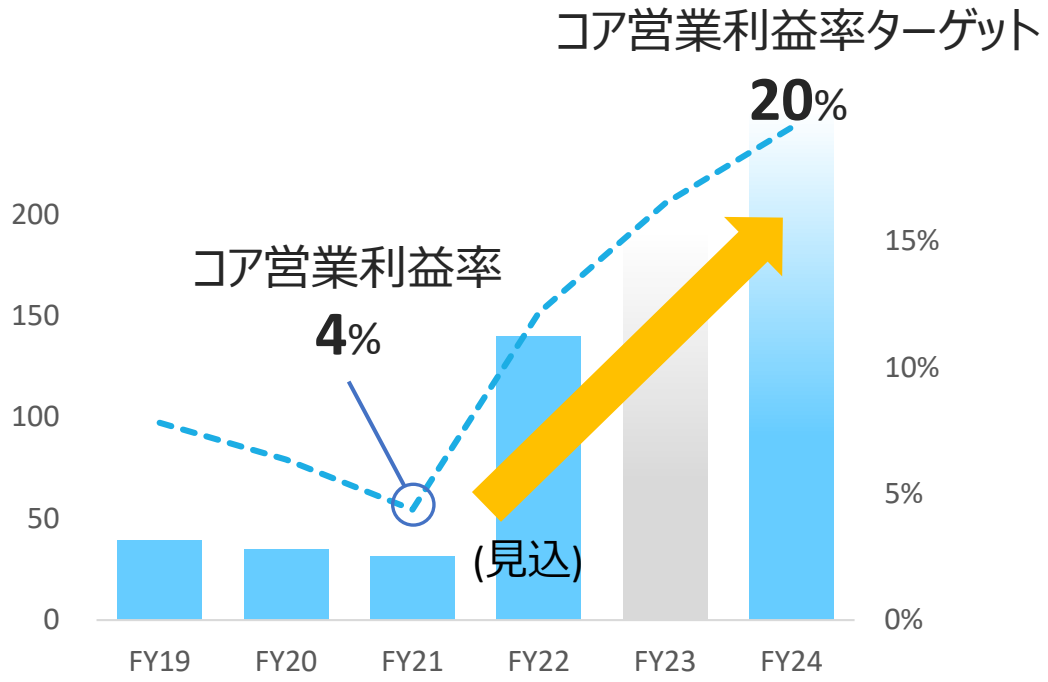
売上高1000億円超、コア営業利益率20%以上を目指す。

売上収益（億円）



*IVD YoYにCOVID-19抗原検査キット含む

コア営業利益（億円）



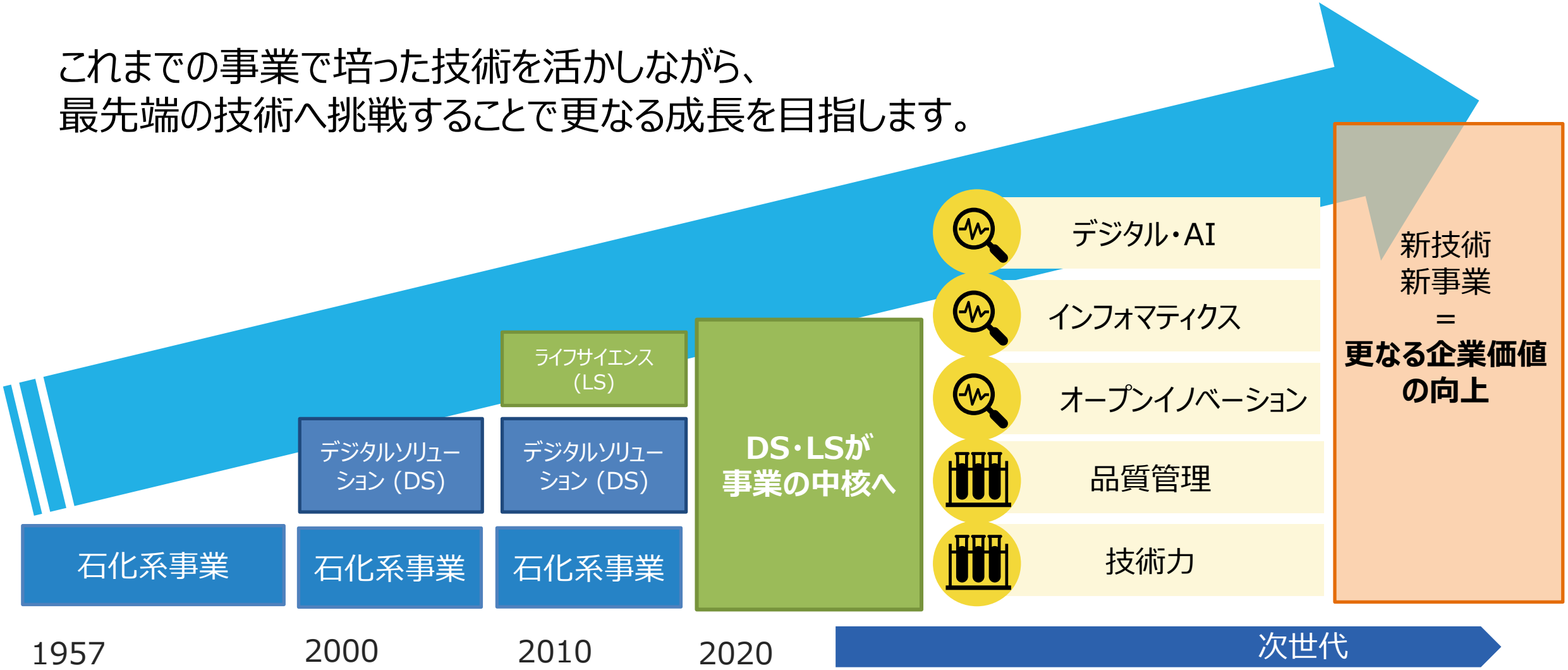
*BPM：バイオプロセス材料 (AMSPHERE™ A3)
*IVD：体外診断薬

4.JSRの挑戦

- 最先端技術
- 真のグローバル企業

次世代に向けた挑戦

これまでの事業で培った技術を活かしながら、
最先端の技術へ挑戦することで更なる成長を目指します。



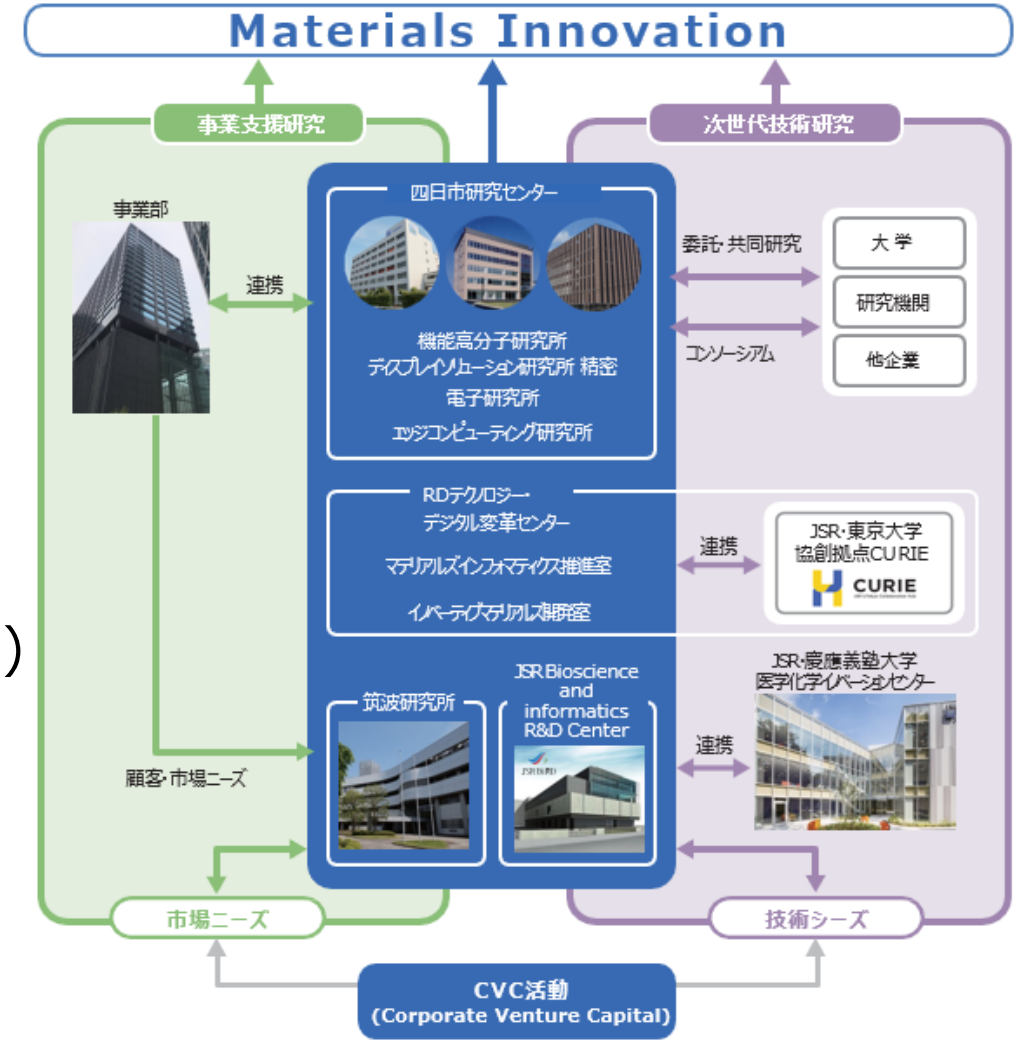
先端技術：研究開発体制

- JSR・慶應義塾大学 医学化学イノベーションセンター (JKiC)
  医学的見地と素材開発の知見を融合
  精密医療、幹細胞生物学と細胞医療、微生物叢、
  先端医療機器に取り組みます。

- JSR・東京大学協創拠点CURIE
  2020年4月に設立し、東京大学大学院理学系研究科物理学専攻との
  共同研究を開始。

- JSR Bioscience and informatics R&D center (JSR BiRD)
  次世代医療およびマテリアルズ・インフォマティクスを軸とした
  オープンイノベーション拠点として、 2021年7月開所。

- Center of Materials Innovation
  四日市工場内の研究開発拠点。



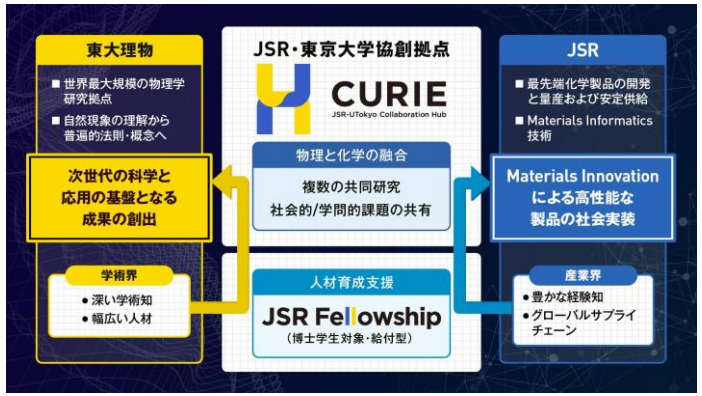
先端技術（DX インフォマティクス）

画期的なイノベーションを生み出し続ける研究開発に必要なものは、
「新たなデータ基盤としてデジタリゼーションや理論モデルの構築」
「AIや量子コンピュータなどの新手法」

統計数理研究所との共同研究部門
性能予測モデル構築・科学とデータ化学を融合させたアルゴリズム開発

データサイエンスの活用(AI,アルゴリズム)

IBM Quantum Network
量子コンピュータの活用



JSR・東京大学協創拠点CURIE
化学×物理　新たな計算手法確立、普遍的な概念の構築

真のグローバル企業を目指して

■ **各事業に合わせたグローバル化**
市場の一番近い地域で意思決定できる経営体制、顧客に近い地域での供給体制をグローバルに構築。

半導体材料事業	四日市、アメリカ、ベルギーに製造拠点
ディスプレイ材料事業	市場の中心は中国。営業・生産・技術サービスを中国へ移管
ライフサイエンス事業	バイオ医薬品市場の中心は米国。本社機能を米国へ移管

■ **取締役会の多様性**

代表取締役CEO
エリック ジョンソン
北米事業統括担当
JSR North America Holdings, Inc. 取締役社長

代表取締役社長兼COO
川橋 信夫

取締役 常務執行役員
高橋 成治
生産・技術、調達・物流

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

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

社外取締役
関 忠行

社外取締役
デイビット ロバート ヘイル

社外取締役
岩﨑 真人

社外取締役
牛田 一雄

ESG課題に対する挑戦

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。

5.株式情報

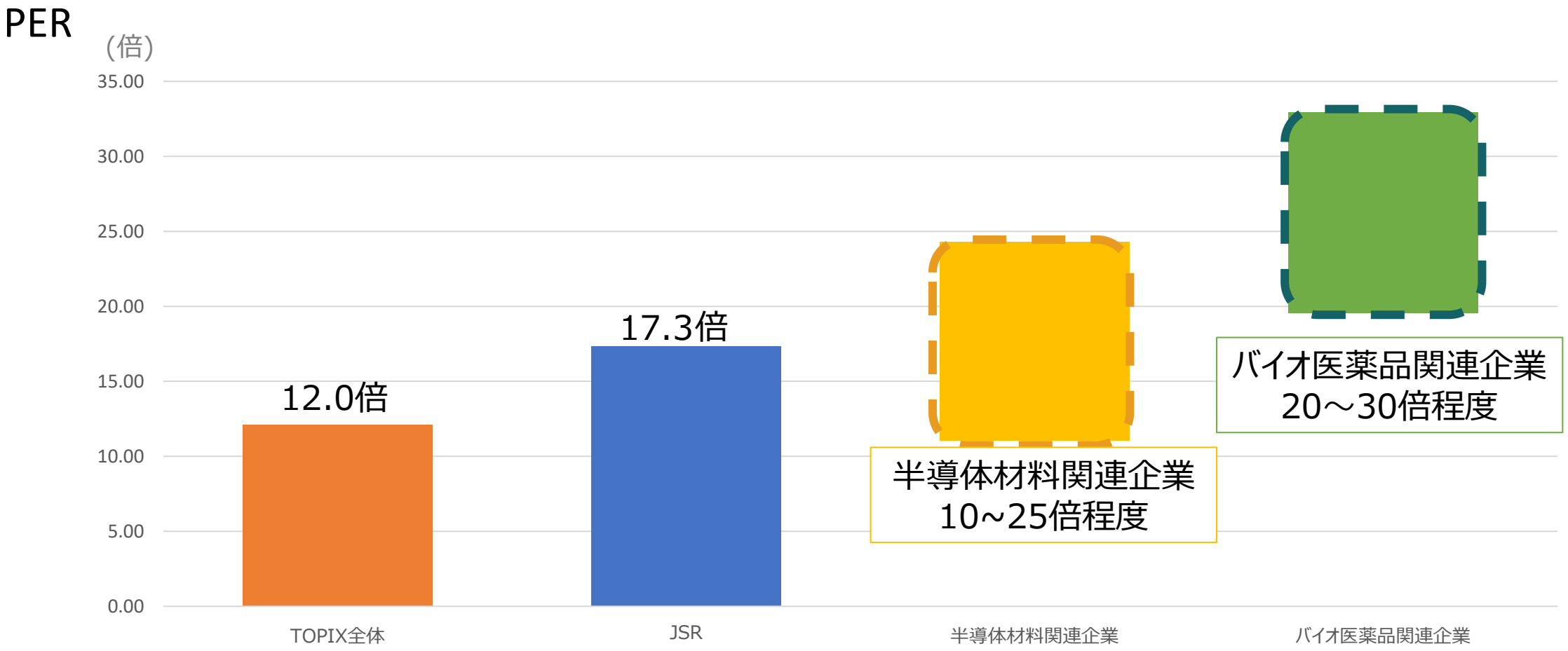
株式情報：JSRの株価トレンド

当社株価は、堅調に推移。

*Resource: Bloomberg (as of 2022/6/27)

株式情報：JSRの株式市場での成長性

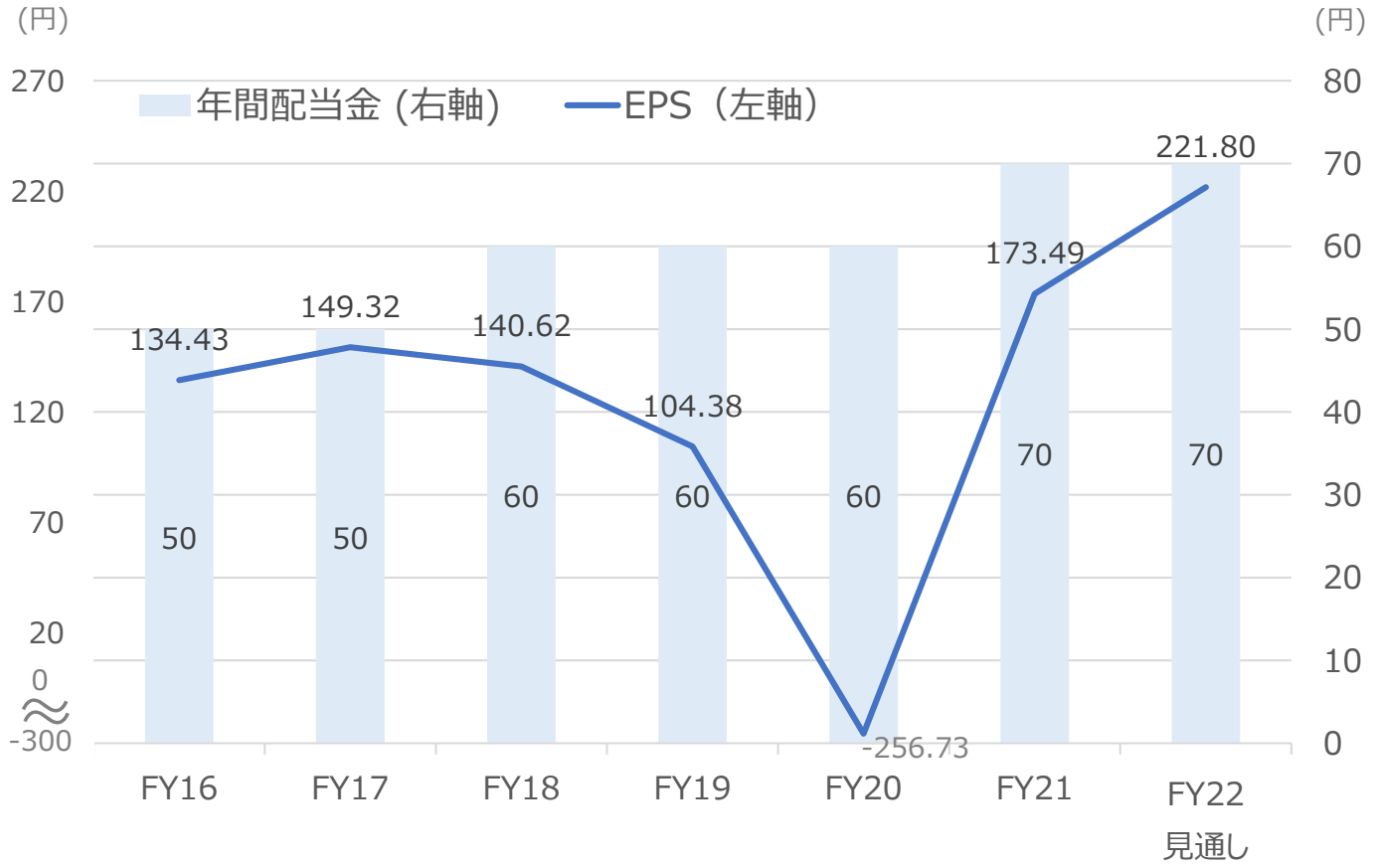
当社のPERは、堅調に推移しています。
一方、海外の同業大手と比べるとギャップがあり、グローバルな成長市場に属する当社の挑戦は続きます。



*Resource: Bloomberg (as of 2022/6/27)に基づいた当社調べ

株式情報：株主還元

資金	営業CF 構造改革 レバレッジ		使途	CAPEX, M&A 株主還元



総還元性向：	52%	34%	59%	101%	-	40%	98%

株主還元は50%程度を想定

22年3月期年間配当を60円から70円に増配（中間配当35円、期末配当35円）

上限300億円/1,000万株の自己株式取得（22年6月に取得終了）

※ FY20の総還元性向は、純損失であるため記載していません。

弊社情報

JSRホームページ

JSRレポート（統合報告書）

*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。