中期経営計画のポイント、振り返り

「Change for Growth 2026」の数値目標

中期経営計画においては、4つの成長エンジンを中心とした収益性の高い成長分野に経営資源を集中することで、収益の最大化を図り、資本効率の向上を目指すべく、以下のような目標を設定しています。

前中期経営計画および株式市場の要請から、**「市場環境の変化のみに頼らない主体的な持続的成長」**および**「資本コストと株価を意識した取り組み」**を重要視し、**新たな基本コンセプト**を追加



※「発泡樹脂製品による社会への貢献」とは、前中期経営計画における「経済価値だけでなく、顧客や社会の課題解決などの社会的価値へと提供価値を拡大する」と同じ考え方です。

2025年度				
	2026年度計画	中計2年目計画	2025年度実績	2年目計画比
売上高	160,000百万円	152,000百万円	145,456百万円	95.7%
営業利益	10,000百万円	8,500百万円	7,765百万円	91.4%
営業利益率	6.3%	5.6%	5.3%	—
経常利益	10,400百万円	8,900百万円	8,092百万円	90.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,300百万円	6,300百万円	6,602百万円	104.8%

● 基本コンセプトに関わる課題

① グループ全体の収益力強化	
収益確保への対応	中東情勢や地政学的リスクに伴う原燃料の供給不安・価格高騰、物流網の混乱、エネルギーコスト上昇、為替変動による原料価格の不安定化を懸念。
コスト上昇への対応	原料メーカーの労務費・設備維持費・物流費の価格転嫁に加え、当社グループの労務費・修繕費などの上昇を想定。
収益基盤の強化策	適切な製品価格の改定、付加価値の高い製品への販売シフト、生産性向上によるコスト削減、安定調達体制の強化を推進。
② 発泡樹脂製品による社会への貢献	
環境課題への対応	資源の有効活用、エネルギー使用量の低減、地球温暖化・海洋プラスチック問題への対応、プラスチック資源循環、GHG排出量削減を推進。
具体的な取り組み	リサイクル材の活用拡大、製品の軽量化・省資源化、省エネルギー活動を推進。
環境対応型製品の提供	顧客・社会の課題解決と持続可能な社会の実現に貢献。
③ 経営基盤の強化	
働きがいのある企業風土の醸成	2024年度に開始した新人事制度について、導入3年目となる2026年度にさらなる浸透と運用強化を推進。職責・期待役割・能力に基づく制度を定着させ、多様なキャリアパスや専門性を生かした人材活用を促進。公正で納得感のある評価・処遇、定期面談や人材育成施策による成長支援を充実。働きやすさ・働きがいを高め、社員エンゲージメントの向上を図る。
情報システム基盤の強化	サイバー攻撃の高度化、情報漏えいリスク、デジタル活用の拡大に対応し、情報セキュリティとITガバナンスを強化。生産工程の自動化・省力化に加え、業務プロセス全体を最適化するDXを推進。システム管理体制の整備、情報資産管理の強化、従業員教育・啓発を継続。グループ全体の情報セキュリティ水準を向上させ、サイバーセキュリティリスクへの対応を強化。

ビーズ事業

①ARPRO®事業

2025年度のARPRO®事業は、中国や台湾においてバッテリー用包材やAIサーバー用包材の分野で需要が増加し、北米では堅調に推移しましたが、欧州においてHVAC関連部品向け需要は回復傾向が見られているものの2023年度比では停滞していることもあり、全体としては8%増の販売数量となりました。2026年度は中東情勢の悪化の影響により需要の予測が困難な状況ですが、引き続きHVAC関連部品や輸送用通い函など非自動車部品分野への用途拡大に注力していきます。また、中東情勢の悪化に伴う原料価格の高騰を背景に、リサイクル材の活用や省エネ性能へのニーズが一層高まる中、ARPRO®のグローバル対応力と高い開発・提案力という優位性を生かし、市場シェアの拡大を加速していきます。

押出事業

②建築住宅断熱材※1

住宅着工件数が伸び悩む中で、伸び筋分野であるミラフォーム®ラムダやプレカット品などの付加価値の高い製品の拡販が進展しており、収益性向上を目指しています。

※1 中期経営計画より高付加価値製品の増加率で目標設定しています。

③フラットパネルディスプレイ(FPD)表面保護材

2025年度のFPD関連保護材は、底堅い需要はありましたが、国内メーカーの事業撤退や顧客の生産工程見直し等により、販売は低調に推移しました。新たな顧客獲得に注力するとともに、顧客要求に対する技術提案力により増販を目指していきます。

その他

④新たな事業領域

欧州における射出成形事業のグループ会社2社が完全子会社となり、両社の技術力と販売ネットワークを最大限に活用し、当社グループのさらなる企業価値向上を推進しています。また、OROUS® ※2およびイシリアル® ※3の新製品については、市場開拓を積極的に推進しています。

※2 当社が開発した連続気泡構造の樹脂材料です。切削加工性・断熱性・軽量性・吸音性に優れ、各産業分野における応用が期待されています。

※3 当社が開発した新素材であり、軽量、高耐熱性など多彩な特性を備え、製造時のCO_2排出量が一般的なコンクリートの20～30%と非常に低く、環境に配慮した材料です。

中期経営計画のポイント、振り返り

4つの成長エンジン進捗

	ARPRO®事業（自動車部品等）	建築住宅断熱材（高付加価値製品）	FPD表面保護材	新たな事業領域
社会課題との関係	●脱炭素 ●エネルギーシフト	●地球温暖化対策 ●省資源	●デジタル化社会の進展とライフスタイルの変化	●軽量化 ●省資源など
事業区分	ビーズ事業	押出事業	押出事業	その他
機会・リスク	**機会** ●EVシフト、カーボンニュートラルなどの要請に応じた軽量化技術に対する需要の高まり ●サーキュラーエコノミーとリサイクル原料へのシフト **リスク** ●ニューノーマルによる移動活動の減少 ●少子高齢化、カーシェアなどの自動車離れ	**機会** ●省エネ基準適合義務化で、断熱性能の高い当社製品は採用の機会が増え、使用量も増加 ●プレカット品の販売拡大により施工効率を高め、労務費の高騰に対応 **リスク** ●住宅建築費用高騰、少子高齢化による着工件数低下の懸念	**機会** ●液晶、有機ELなどディスプレイの高性能化や大型化にも対応が可能 ●FPDを用いるデバイスが増加傾向であり、今後も販売量は中長期的に成長 **リスク** ●ウェアラブル端末などディスプレイの小型化 ●FPDの供給能力の急速な拡大による生産拡大と生産調整のバランス	**機会** ●射出成形市場への進出による発泡樹脂用途の拡大 ●複合化など技術的優位性の地位を確立 ●他製品の製造プロセスマネジメントなどから発泡事業の製造効率化にフィードバック **リスク** ●開発製品の市場投入の競争力（競合素材との製造能力の規模、価格、性能）
計画	販売数量 23%増 インド・メキシコ北部に進出、環境対応型製品、非自動車分野への用途拡大、ブランド戦略の推進による増販	販売数量 15%増 住宅着工件数が伸び悩む中で、ミラフォーム®ラムダやプレカット品等の高付加価値製品の拡販により、収益性を向上	販売数量 21%増 市場の高い成長性に加え、顧客要求に対する技術提案力と新規顧客獲得により増販を目指す	売上高 50億円 出資する射出成形事業会社の売上規模拡大と国内開発案件（ブロー品等）の事業化に向けた取り組み
2025年度実績	＋8% ●中国や台湾のバッテリーやAIサーバー用包材分野の増加 ●欧州のHVAC関連部品向け需要が回復傾向	＋23% ●ミラフォーム®ラムダやプレカット品等の高付加価値製品が好調	－12% ●PCやディスプレイ等の底堅い需要も、国内メーカーの撤退や顧客の生産工程見直しなど販売は低調	29億円 ●欧州における射出成形事業の完全子会社化

コーポレート部門、研究・新事業開発部門の戦略

経営資源の有効活用と持続的な成長の実現に向けて、コーポレート部門や研究・新事業開発部門においても成長戦略を策定しました。

●目標に対しての進捗

人事戦略	●2024年度より役割等級制度に改定したことにより、組織の活性化と個人の成長を両立する基盤を整備。 ●事業部門との連携強化による若手社員のジョブローテーションの活用およびエリアスタッフ登用制度の活性化。
資本財務戦略	●詳細は後ページへ。
物流改革	●2024年問題や物流関連の法令遵守を含めた配送体制の見直しを進め、輸送の効率化や積載率の向上を推進。 ●長距離輸送では中継輸送の導入により安定的な車両確保とコストダウンを実現。 ●適正在庫の徹底と倉庫集約を進めた結果、保管コストの低減を実現。
情報リテラシーの向上とDX推進	●業務プロセスをデジタル化し、さらに得られたデータの連携により業務効率を改善。 ●DXリテラシー、生成AIの基礎教育を実施。
IR戦略	●IR情報の拡充を進め、投資家との対話機会を拡大することで、当社への理解と信頼性の向上を図った。 ●ESGやサステナビリティ関連の情報開示を充実させ、より幅広い投資家層との対話を深化。 ●広告や各種媒体での「ARPRO®」紹介などにより、ブランド力の向上を推進。
研究開発、新事業開発	●研究開発と新事業開発の連携を強化、基礎技術の事業化を推進。社外技術のM&Aを実行し、完全子会社化を通じて自社技術との融合を図った。 ●新事業創出に向けた技術ポートフォリオを大幅に拡充し、事業化スピードを加速、買収先との統合シナジーを最大化することにより、成長領域への展開を推進していく。

全体戦略

財務戦略

「Change for Growth 2026」2年目実績とこれまでの中期経営計画の実績

2025年度の営業利益は、「ミラフォーム®ラムダ」やプレカット品などの付加価値の高い製品が好調に推移したことにより前期を上回りました。「ARPRO®」は高機能材製品の販売増加などにより増益となりました。引き続き収益力の強化に向けた以下の取り組みを遂行してまいります。

● 収益性向上に向けた取り組み

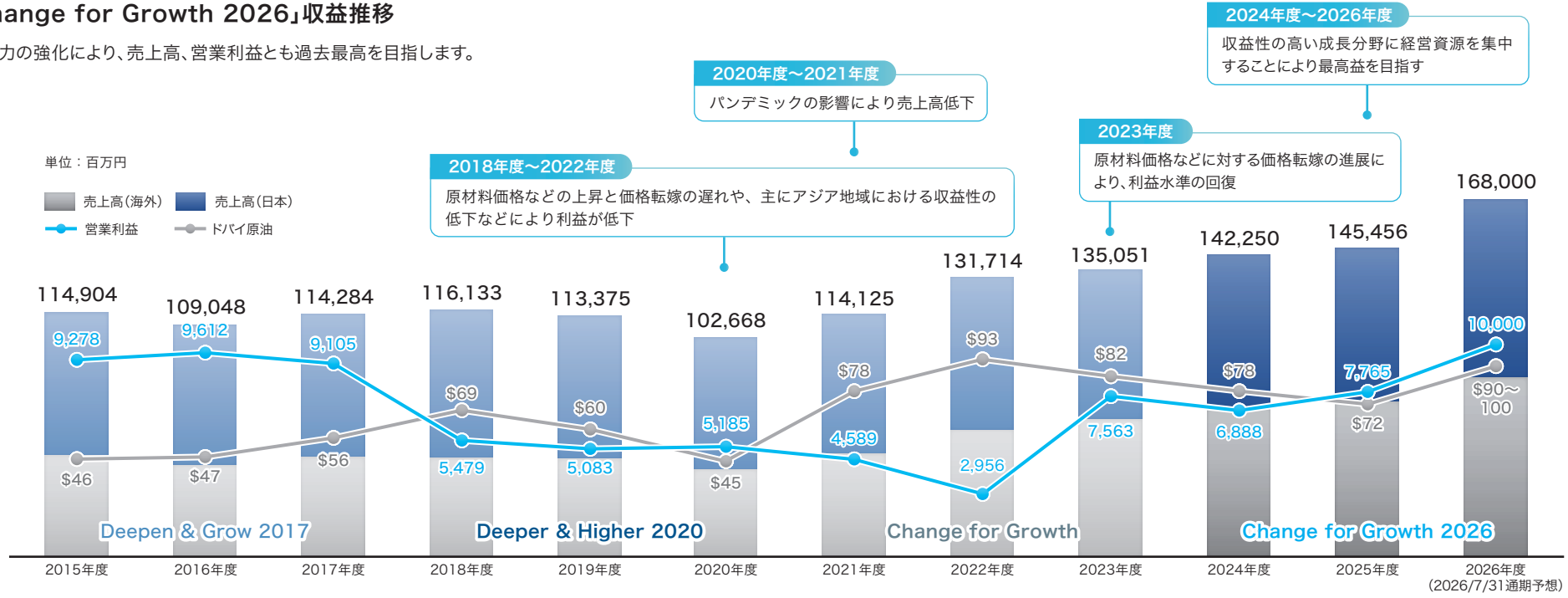
- グローバルニッチのマーケットリーダーとして、さらなる競争優位性の追求
- 4つの成長エンジンを中心とした収益性の高い成長分野への集中投資
- ARPRO®事業は自動車部品だけでなく、非自動車部品分野の拡販に注力
- 高まる環境ニーズに対して、環境対応型製品の拡販による差別化
- 高付加価値製品の拡販や生産性向上によるコストダウン、適切な価格転嫁の実施

	前中計定量目標（2023年度計画）	2023年度実績	現中計定量目標 2026年度計画	2024年度実績	2025年度実績
売上高	1,200億円	1,350億円	1,600億円	1,422億円	1,454億円
営業利益	77億円	76億円	100億円	68億円	77億円
営業利益率	6.4%	5.6%	6.3%	4.8%	5.3%

前提条件	前中計	2023年度実績	2026年度計画	2024年度実績	2025年度実績
為替	105円／米ドル 125円／ユーロ 15円／人民元	141.2円／米ドル 153.2円／ユーロ 19.9円／人民元	140円／米ドル 150円／ユーロ 20円／人民元	152.3円／米ドル 164.4円／ユーロ 21.1円／人民元	149.7円／米ドル 169.5円／ユーロ 20.9円／人民元
ドバイ原油価格	50米ドル／バーレル	82米ドル／バーレル	90米ドル／バーレル	78米ドル／バーレル	72米ドル／バーレル

「Change for Growth 2026」収益推移

収益力の強化により、売上高、営業利益とも過去最高を目指します。



全体戦略

財務戦略

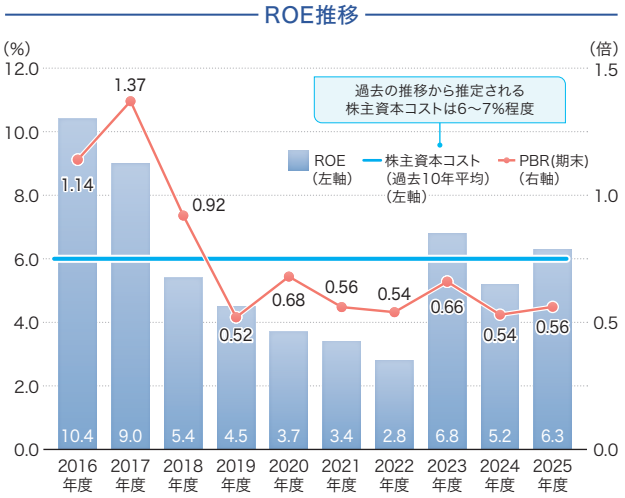
資本収益性の向上

2025年度は、付加価値の高い製品が好調に推移したことにより前期を上回り、ROEは前期比1.1ポイント上昇し、6.3%となりました。一方、PBRは0.56倍にとどまっており、今後も収益力の強化や資本効率の改善、適切な株主還元を通じて、企業価値の持続的な向上を目指します。

ROE目標

2026年度に 7%以上

中長期的に 8%以上

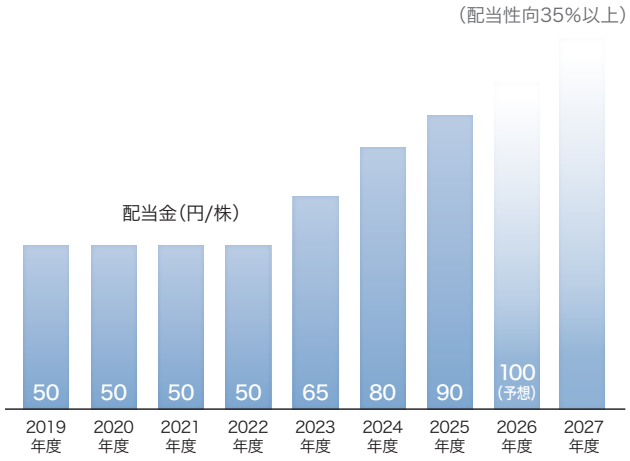


株主還元方針

資本政策の一環として株主還元を強化するため、株主還元方針を見直しました。

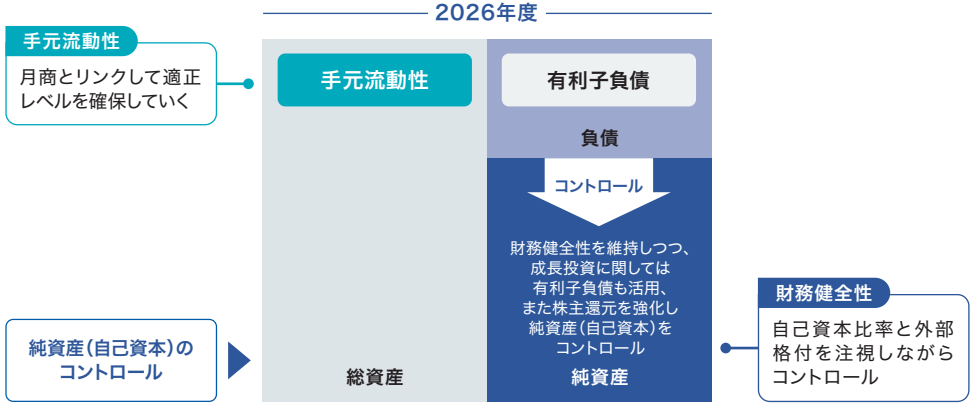
●株主還元方針

当社は、株主の皆さまへの利益還元を重要な政策として位置づけています。利益の配分につきましては、**安定的な配当の継続**を重視するとともに、**資本効率の向上**と**株主還元の充実を図る**ことを基本方針とします。具体的には、連結業績と将来の事業展開に必要な**内部留保と株主還元のバランスに留意**しつつ、連結当期純利益**35%以上の配当性向**を目安として、総合的に決定する方針としています。



資本構成の最適化

引き続き資本収益性と財務健全性を両立した最適資本構成に向け、バランスシートのコントロールを意識した財務運営を行っていきます。



キャピタルアロケーション（2024年度〜2026年度累計）

営業キャッシュ・フローをベースに、収益性強化を目的とした戦略的投資を実施予定であり、ARPRO®事業の増産・合理化投資に注力することで収益の最大化を図ります。



主な戦略的投資の内容

インド新工場
メキシコ第二工場
北米増産投資
生産設備最適化

株主還元方針の見直し

資本政策の一環として株主還元を強化

外部からの資金調達が必要な場合は柔軟に対応

2025年度投資実績

総設備投資額：12,034百万円

ビーズ事業（ARPRO®関連）

- メキシコ新工場建設
- 米国のタラホーマ第二工場の生産能力増強
- その他海外子会社におけるARPRO®製造設備の増強

押出事業

- 主な押出事業の各工場に対する生産体制の維持投資

2025年度 配当

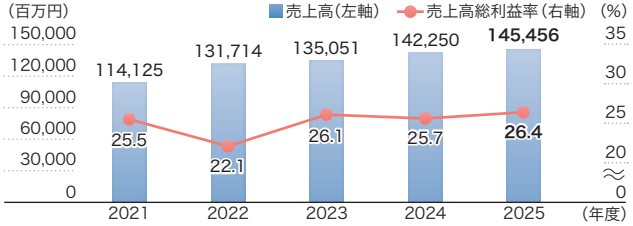
2,096百万円

全体戦略

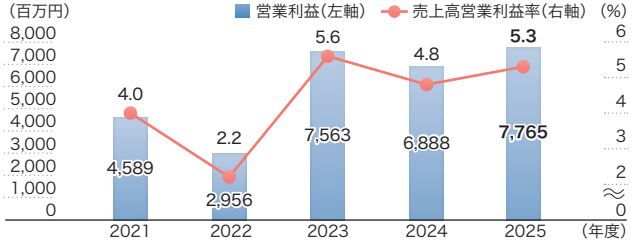
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

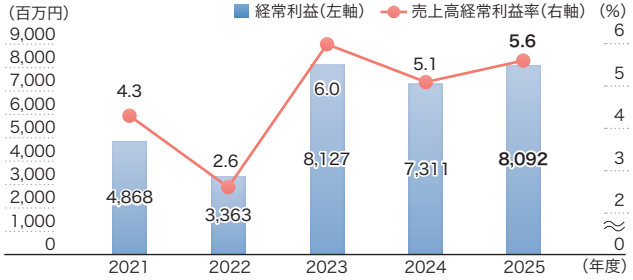
売上高/売上高総利益率



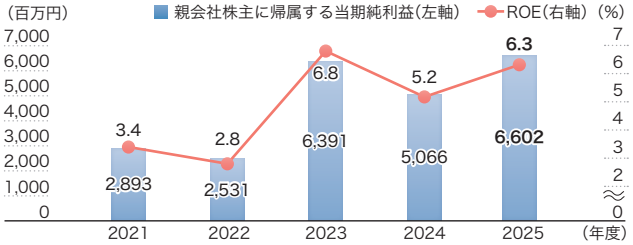
営業利益/売上高営業利益率



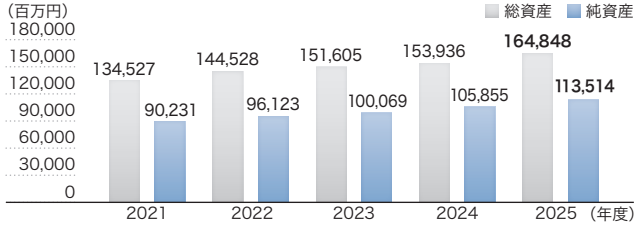
経常利益/売上高経常利益率



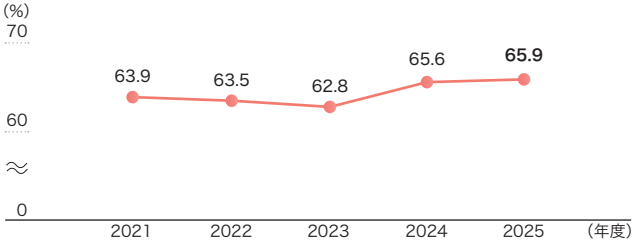
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



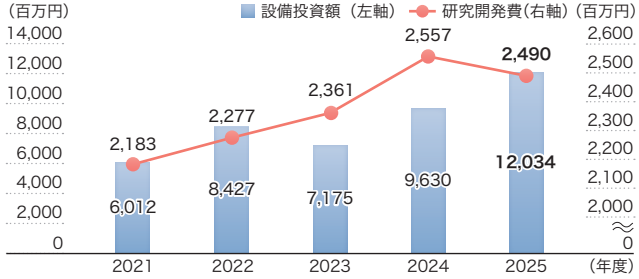
総資産/純資産



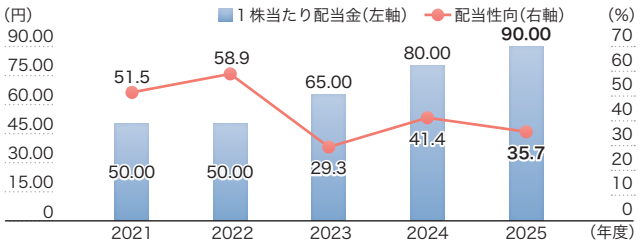
自己資本比率



設備投資額/研究開発費



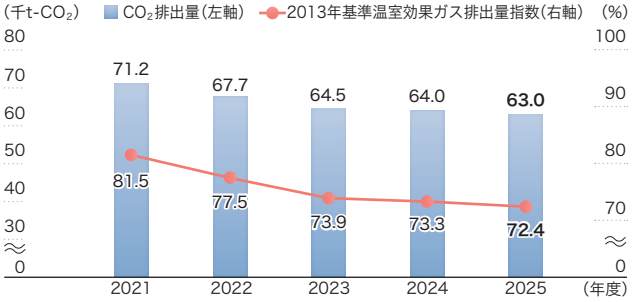
1株当たり配当金/配当性向



非財務ハイライト

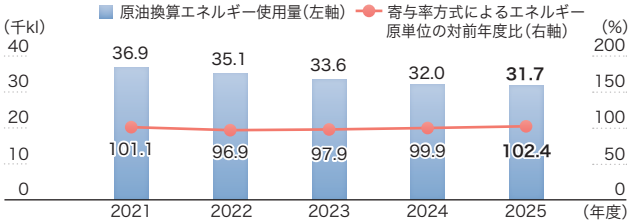
※単体の数値

CO_2排出量/2013年度基準温室効果ガス排出量指数※

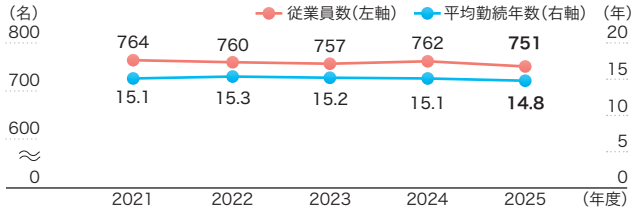


原油換算エネルギー使用量※/寄与率方式によるエネルギー原単位の対前年度比*

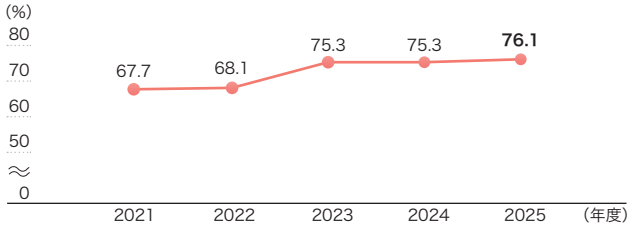
*5年度間平均原単位変化



従業員数※/平均勤続年数※



有給休暇取得率※



全体戦略

マテリアリティ

当社グループのサステナビリティ基本方針は、「創造的行動力による社会への貢献」を企業理念として、環境・社会・企業統治の各要素における企業責任を強く意識し、持続的な企業価値の向上を目指すことです。当社グループはサステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）を定めることにより、経営戦略にサステナビリティ課題への対応を織り込み、戦略を実行しています。

● マテリアリティの選定プロセス

STEP 1 課題の抽出および重要度評価

企業理念に基づきJSPグループが取り組むべきと考える課題と、ステークホルダーから要請される課題について、GRIスタンダードなどの国際的なガイドライン、SDGsの17の目標、他社動向などを参考に、広く社会の課題を抽出した後、「JSPグループ視点での重要度」および「ステークホルダー視点での重要度」の2つの視点から自社にて重要度を評価。

STEP 2 執行役員会による審議

執行役員会において重要度の高い課題について審議を重ね、そのプロセスにおいて、中期経営計画「Change for Growth 2026」の基本コンセプトおよび製品の視点を組み込んだ結果、マテリアリティ候補を選定。

STEP 3 経営層による決議

● マテリアリティに関する取り組み

共通価値の創造（CSV）

共通価値の創造（Creating Shared Value）：事業・製品を通じた貢献に関するマテリアリティ

マテリアリティ	JSPの主な取り組み	SDGs
（1）環境対応型製品による貢献	発泡樹脂製品による社会への貢献	
（2）プラスチック資源循環への貢献		
（3）気候変動緩和への貢献		
（4）食と健康への貢献		
（5）安全への貢献		

共通価値の創造（CSV）における指標および実績

マテリアリティ	指標	24年度実績	25年度実績
共通価値の創造（CSV）	気候変動対応型製品とプラスチック資源の循環に貢献する製品の販売伸び率（前年度比）	32.5%増	29.1%増

環境・社会・企業統治（ESG）

環境（Environment）に関するマテリアリティ

マテリアリティ	JSPの主な取り組み	SDGs
（1）地球環境保全への対応	レスポンシブル・ケア（RC）活動を通じた地球環境保全	

社会（Social）に関するマテリアリティ

マテリアリティ	JSPの主な取り組み	SDGs
（1）人材育成の強化	全ての従業員の能力を向上させ人材育成を推進	
（2）働きがいのある企業風土の醸成	多様な価値観の従業員が互いに尊重し合い、活躍できる職場環境づくり	
（3）人材の多様性	全ての従業員が活躍できる多様な人材の採用・雇用を推進	
（4）労働安全	事業活動における無事故・無災害に努め、従業員・地域住民の健康と安全を確保	
（5）情報システム基盤の強化	デジタル技術活用による業務効率化の推進	

企業統治（Governance）に関するマテリアリティ

マテリアリティ	JSPの主な取り組み
（1）コーポレート・ガバナンスの強化	コンプライアンス、内部統制、リスク管理の取り組みによりグループ全体のコーポレート・ガバナンスを強化

全体戦略

リスクと機会への対応

当社グループは毎年リスクアセスメントを実施し、リスクの特定、分析、評価を行い、リスク顕在化の未然防止および低減に努めています。

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー等に影響を及ぼす可能性がある主要な事業等のリスクは以下の通りです。これらの事業等のリスクは、2026年6月19日現在において判断したものであり、全てのリスクを網羅したものではなく、リスクアセスメントの結果を加味して投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を記載しています。

●事業（外部）環境に関するリスク

リスク・機会の主な内容	当社の主な対応
①主要市場環境の変化	
当社グループは、2024年度から2026年度の3カ年を実行期間とする中期経営計画「Change for Growth 2026」を2024年4月よりスタートしました。本計画の対象期間は、10年スパンのありたい姿を定めた長期ビジョン「VISION 2027」の最終段階であり、ありたい姿である「真のグローバルサプライヤーとして社会から必要とされる企業」の実現に向け、大きな転換期とする3カ年であると認識しています。 本計画では、基本コンセプトの一つの柱として「グループ全体の収益力強化」を掲げ、事業領域の拡大、事業地域の拡大を目指しています。前中期経営計画に引き続き、「ARPRO®事業」「建築住宅断熱材」「フラットパネルディスプレイ表面保護材」を持続的成長の原動力として位置づけ、数量拡大に加え付加価値の高い製品の販売に注力することで利益率向上を図り、収益拡大を目指す計画としていますが、需要や経済情勢、技術動向、法規制の改定等、さまざまな要因による市場環境の変化によっては計画通りに進まない可能性があります。2026年度については、中東情勢の緊迫化により、需要の先行きに不透明感が増しています。	当社グループは、市場環境の変化に対応するため、左記既存事業に加え新しい事業領域への展開を進めています。また、環境問題への意識の高まりに対し、サステナビリティ経営に軸足を置いた変革戦略を進め、循環型経済に対応した製品とサービスの提供に努めています。
②海外事業展開に関するリスク	
当社グループは、北米、南米、欧州、アジアの各地域で広く事業を展開していますが、各地域の政治的または経済的要因、環境規制等による投資許可、移転価格税制上の問題、社会情勢の変化や各種規制の動向、労働争議、人材確保の困難さ、為替レートの変動等が各地域の事業活動に支障をきたし、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは、本社機能として当社グローバル事業部が各拠点のPDCAサイクルを管理することでリスク低減に努めています。また、グループガバナンス強化として内部統制機能のさらなる充実化を図っています。
③価格競争の激化	
当社グループの製品群はライフサイクルの長いものもあり、多くの製品は厳しい価格競争にさらされています。特にアジア地域では、現地企業の参入や台頭などさまざまな要因により今後も厳しい価格競争が予想されます。	当社グループは、コスト低減に注力するとともに、付加価値の高い製品シフトによる競争優位性を維持拡大することで適正な利益率の確保に努めています。
④原燃料価格の変動	
当社グループの使用する原料や燃料は、原油およびナフサ価格の変動に大きく影響されるため、価格が大きく変動することがあります。当社グループの場合、原燃料価格が上昇する局面において、製品価格への反映の遅れなどにより業績の悪化を招きやすい傾向にあります。 2026年度は、中東情勢の緊迫化によるホルムズ海峡の封鎖が原油およびナフサの供給不安をもたらし、当社グループの使用する原料の調達も不透明になっております。このことから、原料価格も高騰しており、ホルムズ海峡の封鎖解除後も当分の間、原料価格の高止まりが予想されます。	当社グループは、原燃料価格変動に影響を受けない経営基盤構築として、適時に製品価格に反映するため取引先との価格のフォーミュラ化を推進するとともに、コスト低減に努めています。

●事業運営に関するリスク

リスク・機会の主な内容	当社の主な対応
①人材の確保について	
少子高齢化に伴う労働人口の不足、デジタル革命が進む中で専門性の高い特定分野の人材不足など、適時に人材を確保することが年々厳しくなっています。また、人手不足は生産・物流面でコストアップの大きな要因になりつつあり、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。	当社グループは、長期ビジョン「VISION 2027」の基本方針「経営基盤の強化」の中で、人材育成を経営の重要課題の一つとして捉え、人材育成システムの充実化を図り、グローバル企業としてさらなる組織強化に努めています。また、生産工程の短縮、製造ラインの自動化などの対策を実施することで、人手不足解消に努めています。
②感染症拡大（パンデミック）に関するリスク	
感染症や伝染病などの拡大に伴い、当社グループの従業員が感染し従業員同士の接触等により社内での感染が拡大した場合には、工場における生産および出荷に支障をきたし、ある一定期間操業を停止する可能性があります。また、当社グループの工場が稼働可能であっても、原料の供給が停止する場合など、サプライチェーンに問題が生じると操業を停止せざるを得ない状況となるリスクがあります。	新型コロナウイルス感染症は、ほぼ収束したものと認識しておりますが、今後も拡大する可能性はあり一定の感染対策は継続してまいります。また、新たな感染症拡大に備え、事業継続計画（BCP）の観点から本社機能の継続を想定した対策を整備しております。
③知的財産権について	
当社グループは、国際的な特許権をはじめとして知的財産を多く保有していますが、これらを保護することは将来の利益確保の面でも重要です。他社から侵害を受けたり他社との間で紛争が生じたりする場合には、事業に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは、このリスクを回避すべく知的財産管理の統括部署である当社知的財産ユニットを中心として国内外で体制強化に努めています。
④品質保証について	
当社グループはメーカーとして、予期せぬ品質欠陥の発生や製造物責任訴訟のリスクが想定されます。当社グループの製品は、食品容器、自動車部品、建築住宅断熱材など最終製品の部材として使用されるものが多く、品質欠陥により顧客において甚大な損害につながる可能性があります。	当社グループは、各工場で品質マネジメントシステムの認証取得を積極的に進めるなど、品質保証体制強化に努めています。

全体戦略

リスクと機会への対応

● 事業運営に関するリスク

リスク・機会の主な内容	当社の主な対応
⑤固定資産の減損について	
当社グループが保有する固定資産について、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により減損損失が発生し、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 2025年度において、ビーズ事業に属する当社EPS事業の資産グループおよび国内連結子会社の資産グループの営業活動から生じる損益については、主原料であるスチレンモノマーの継続的な調達価格の上昇等を主要因として、2024年度まで継続してマイナスとなっていたものの、2025年度においては主に販売価格の適正化や生産コスト削減等の結果、プラスとなっております。加えて、2026年度以降の営業活動から生じる損益もプラスと見込んでいるため、減損の兆候は認められないと判断しました。この詳細については、有価証券報告書（事業年度第68期）の「第５ 経理の状況 １ 連結財務諸表等 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載しております。 有価証券報告書 ▶ https://www.co-jsp.co.jp/ir/upload_file/m005-m005_03/S100YEL0.pdf 今後、市場環境等の変化により、実際の結果が異なった場合または、前提条件に変化が生じた場合には、翌連結会計年度において、減損損失を認識する可能性があります。	当社グループは、重要な投資に関して、当初計画から大きく乖離していないかを確認するため経営幹部の出席する主要会議で報告を求めるなど、定期的なモニタリングを実施しています。
⑥情報セキュリティ・情報管理について	
ITが高度に進化する中で、予期できない水準の情報システム基盤や通信回線の重大な障害、あるいは経営に関わる機密情報の破壊・窃取が発生する可能性は完全に排除することはできません。	当社グループは、情報システムの安全性および情報セキュリティ強化のため、関連規程を整備し、保有する情報および情報システムにおける機密性、完全性および可用性の確保に努めるとともに、リスク管理水準を改善するための指針を継続的に示して情報漏えい等のリスクを管理しています。また、外部からの当社グループの情報システムに対する攻撃への対応や非常時を想定した定期的な訓練を実施しています。
⑦コンプライアンス・内部統制について	
当社グループがグローバルに事業を展開する中で、世界各地域の法規制が変更されることによりその遵守が困難となり、将来にわたって法令違反が発生する可能性は皆無ではなく、その遵守のための新たな費用が発生したり事業活動が制限されたりする可能性があります。	当社グループは、コンプライアンスをはじめとする適切な内部統制の重要性を認識し、そのシステムを構築し運用しています。具体的には、国内外共通の企業行動準則を定めその周知徹底を図るほか、グループ社員全員が利用できる内部通報制度を整備するなど、コンプライアンス体制強化に努めています。

● 環境・安全等に関するリスク

リスク・機会の主な内容	当社の主な対応
①自然災害・事故災害について	
当社グループは、国内外に多数の製造工場を有しており、工場における事故・労働災害、外部倉庫・製品輸送における事故、自然災害による生産設備への被害などが発生する可能性があります。 日本は自然災害の多発地域であり、当社グループの事業活動もその影響を受ける可能性があります。中でも、発生が懸念されている南海トラフ巨大地震については、今後の発生確率が高いとされており、当社の四日市地区における工場等が被災した場合には、生産活動の停止や設備の損壊などにより、多大な損害を被る可能性があります。また、当社関西工場は山間部に立地していることから、大雨や洪水、土砂災害といった災害による被害を受けるリスクも想定されます。	当社グループでは地震保険および損害保険に加入し、万が一の損失発生時における影響の軽減を図っております。併せて、無事故・無災害および安定供給を目標に、安全確保に向けた継続的な取り組みを推進しております。さらに、地震や風水害等への備えとして、災害対策マニュアルおよび事業継続計画（BCP）の策定、社員の安否確認システムの運用、防災訓練の実施など、平時からの体制整備にも努めています。
②プラスチックの環境問題について	
当社グループは、発泡プラスチックの機能性・利便性を通じて、省資源・省エネルギーなど地球エネルギー資源の保護および地球環境への配慮を行うことを基本としており、社会や市場からの要求に応えております。一方で、プラスチックは不適切な処理により海洋ゴミになり、グローバルな社会問題となっています。また、パリ協定、SDGs、ESG課題への注目を背景として、プラスチックリサイクル、他素材への転換、脱プラスチックなどの動きが活発化しています。特に、欧州においてサーキュラーエコノミーの動きが進展しており、今後さらに資源循環を追求する動きが加速すると想定しております。これらの動きに対し、対応が不十分あるいは遅れた場合には当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。	プラスチックの環境問題は、当社グループが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の一つであると認識しており、環境対応型製品による社会への貢献、また廃プラスチックのマテリアルリサイクル、サーマルリサイクル、再生原料の使用などの取り組みを積極的に進めています。 なお、当社グループは、気候変動が当社グループに及ぼすリスクと機会やシナリオ分析、戦略、指標、目標について、当社のサステナビリティ推進体制において審議し、これを取締役会において承認しています。シナリオ分析を通じて、気候変動によるリスクを低減するとともに、リスクを事業上の機会とできるよう当社グループの事業に即した戦略を推進しています。

全体戦略

人材戦略

人事担当責任者メッセージ



新人事制度の下、社員一人ひとりが
「Deliver with WOW!」を実行できる環境をつくります。

取締役 専務執行役員 総務人事本部長 竹村 洋介

1 現中期経営計画において新たなマテリアリティ「人材の多様性」を追加

2024年4月に発表された現中期経営計画において、新たなマテリアリティとして「人材の多様性」を追加しました。これは「人材育成の強化」の中に記載していた項目について改めて内容を見直し、新たに「人材の多様性」というマテリアリティを設定して一部移管したものです。ダイバーシティ&インクルージョンの推進により、多様な人材が能力を発揮できる環境を整え、企業価値の向上につなげることが狙いです。具体的な内容は以下であり、より全社を挙げて取り組んでいきます。

●当社グループの人的資本に関するマテリアリティ

マテリアリティ	項目	指標	2025年度実績	2026年度目標
人材育成の強化	研修と教育の充実（JSP単体）※1	階層別研修費用増加率（2023年度実績比）	6.0%増	15.0%増
働きがいのある企業風土の醸成	男性育児休暇取得の推進（JSP単体）※1	男性育児休暇取得率	78.6%	60.0%以上維持
	エンゲージメントの向上（JSP単体）※1	エンゲージメント指数	50.2	51.0
人材の多様性	女性管理職登用の推進（JSP単体）※1	女性管理職比率	5.6%	10.0%
	キャリア採用の維持推進（JSP単体）※1	中途採用者比率	52.0%	維持推進
	障がい者雇用の維持推進（JSP単体および特例子会社のJSPモールディング（株））※1	障がい者雇用率	4.5%※2	5.0%以上維持
労働安全	休業業務災害の未然防止	休業業務災害件数	34件	0件
		重大災害件数	0件	0件

※1 当該指標および目標は、各連結子会社の規模・制度が異なり、統一的な指標および目標を設定することが困難であるため、2025年度については、当社単体の記載としています。
※2 障害者の雇用の促進等に関する法律第43条第7項により報告した2025年6月1日時点の障害者雇用状況報告書に基づいています。

2 マテリアリティ「人材育成の強化」の目指す姿

これまでの「人材育成の強化」の取り組みは、階層別研修における内容のブラッシュアップでしたが、2024年度より、さらに欠如していた階層への研修として「若手中堅研修」、経営陣のスキルアップを目的とした「執行役員向け研修」を追加して実施しています。

3 新人事制度の目的と改定のポイント

経営方針「Deliver with WOW!」には、社員一人ひとりがワクワク感を持って仕事をすることで、社会から必要とされる企業を目指すという思いが込められています。その施策の一つとしてこのたび新人事制度を導入しました。

その目的は、**①経営戦略を後押しする人事制度にすること、②年功序列の人事管理から役割・能力を重視した人事管理への転換、③ポジションと役割・報酬の連動**、となります。改定の主なポイントは、**①職能資格制度から役割等級制度への変更、②優秀な人材を早期に抜擢する新昇格制度の実施、③基本給連動から役割給連動を基礎とした賞与支給制度への変更**、であり、社員一人ひとりがよりワクワク感を持って仕事ができるよう制度面での後押しになればと考えています。

4 マテリアリティ「働きがいのある企業風土の醸成」の取り組み実績と今後の方向性

当社は、「経営基盤の強化」の一環として、「働きがいのある企業風土の醸成」を重要課題と位置づけています。2024年度より運用を開始した新人事制度については、2026年度において制度導入後3年目を迎えることから、さらなる浸透と運用強化を推進しています。職責や期待役割・能力に基づく人事制度の定着を図ることで、多様なキャリアパスへの対応や専門性を生かした人材活用を進めるとともに、公正かつ納得感のある評価・処遇の実現に取り組んでいます。また、定期的な面談や人材育成施策の充実を通じて、社員一人ひとりの成長支援を強化するとともに、働きやすさと働きがいの向上に向けた取り組みを推進し、社員エンゲージメントの向上を図っています。

5 「VISION 2027」の基本方針「経営基盤の強化」の取り組みである「人材育成システムの強化」と「働き方改革」の進捗

長期ビジョン「VISION 2027」の基本方針である「経営基盤の強化」の取り組みとして、「人材育成システムの強化」と「働き方改革」が掲げられており、「人材育成システムの強化」に関しては、掲げた目標を現在実施しています。また、「働き方改革」に関しては新人事制度の導入がメインの施策であり、こちらも実施中です。

今後はこれらの施策をブラッシュアップしながら推進していく方針です。

方針・戦略

● 人的資本に関する考え方および取り組み

当社グループは、人的資本を経済的価値と社会的価値の創出のための源泉と位置づけています。経営方針「Deliver with WOW!」で示すように、「社員一人ひとりがワクワク感を持って仕事をする」ことが創造的な行動力となり、「顧客と消費者に感動を届ける」こと、また「株主と地域社会に満足を届ける」ことを果たすことで、長期ビジョンであるVISION 2027「真のグローバルサプライヤーとして社会から必要とされる企業」となり、企業理念である「創造的行動力による社会への貢献」を実現します。

人的資本に関する指標と目標一覧
▶ https://www.co-jsp.co.jp/sustainability/s/s_humancapital.html

● 戦略

人材育成方針として、企業の発展には社員一人ひとりの成長が欠かせないと考え、新卒およびキャリア採用者に対する入社研修をはじめ、若手中堅社員研修および主任研修を実施しています。また、部下がワクワク感をもって仕事をし、活躍する組織にするためには、中間管理職および上級管理職に対するマネジメントのスキルアップを目的とした、階層教育、研修機会の充実による人材育成の強化が重要と考えています。

社内環境整備として、育児と仕事の両立のため、男性育児休暇の取得率を上げていくこと、個人のキャリアパスを考慮した人材配置に努めることでエンゲージメントの向上を図り、働きがいを感じられる企業風土を醸成していきます。

また、男性/女性、若手/高齢者、キャリア採用、障がい者等、全ての従業員が活躍し続けられるよう、多様な人材の採用・雇用を進め、職場環境として、災害の発生がなく従業員が安心して働ける職場づくり、従業員のメンタルヘルスケア等、労働安全に努めていきます。

全体戦略

人材戦略

人材育成の取り組み

事業創出のための人材採用と人材育成強化に取り組み、会社と従業員が互いに成長できる場を提供します。

●階層別研修の一覧表

研修一覧(2025年度)

研修名	研修内容	期間
新入社員研修	ビジネスマナー、安全教育、各部署からの説明および製造現場の見学	14日間
中途入社者フォロー研修	各部署の現状や今後の展望等の説明、実務担当者への質問および意見交換	3日間
新人教育リーダー研修	教育担当者の役割・考え方理解、個人の行動特性理解、信頼関係の構築、ティーチング・コーチング、育成計画	2日間
若手中堅社員研修	中堅社員に求められる役割と能力、創造的な仕事の進め方、職場におけるコミュニケーション、キャリア開発と動機付け、コンプライアンス	2日間
新任主任研修	リーダーの役割とマネジメントスキル、マネージャーとプレイヤーの違い、リーダーシップ、コンプライアンス、会計、財務、サステナビリティ経営、対人折衝スキル	2日間
マネージャー研修	マネジメントとリーダーシップ、権限委譲と多様性を生かした組織内コミュニケーション、問題解決思考、コンプライアンス	3日間
考課目標管理研修	JSP社員の考課に対するアンケート結果分析とディスカッション、人事評価、面談スキル、目標管理、コーチング	2日間
新任グループ長研修	グループ長の役割認識の確認、人材育成の基本は個別管理ということの認識、グループ長として自身の課題の認識	3日間
新任部門長研修	経営戦略に沿った部門戦略・部門人材戦略の決定、組織全員の個性理解、後継者の育成、価値観の多様化の理解	2日間
ライフプランセミナー	定年後のライフデザイン、再雇用制度、企業年金制度、公的年金制度	1日間

キャリア支援

●自己申告制度

従業員の今後のキャリア希望や、日頃感じていることを会社に申告する制度です。自分の意見、希望を会社に伝えることで、風通しを良くすると同時に社内の意見統一を図る機会として設けています。

●業務上必要な資格の取得支援

業務上必要な資格の取得費用や、公的資格の登録者への資格手当の支給など、業務上必要な資格の取得を会社として支援しています。

ダイバーシティの取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、従業員が互いに尊重し合い、活躍し続けられる心理的安全性が担保された職場を目指します。

●女性活躍推進

当社では、若年層からの計画的な育成や社内において各種制度の検討を行うとともに、諸施策を推進することで女性活躍推進を目指しています。

●シニア人材の活躍推進

60歳以降の働き方に対する意識は個人差が大きく、今後ますます多様化していくことが予測されます。

当社では60歳以降も働きがいのある職場環境づくりを目指し、シニア人材に寄り添った人事制度の運用を行っています。従業員の体調に応じて短時間勤務を選択できる仕組みなど、社員それぞれの事情や価値観に応じた働き方の相談に対応し、各種情報の提供など総合的にサポートしています。

●中途社員採用

労働施策総合推進法に基づく中途採用比率の公表について、以下の通り公表しています。

	2023年度	2024年度	2025年度
正規雇用労働者の中途採用比率	48.6%	67.3%	52.0%

(公表日:2026年6月19日)

●障がい者雇用推進

当社グループは、企業にとって多様性が競争力や発展の原動力になると考えています。

当社グループは障がいの有無や、人種、国籍、性別、宗教、年齢などさまざまな個人や集団の間での違いを受け入れ、認め、生かしていくことによって、企業そのものの力を強化し、従業員も能力を発揮できる環境をつくりたいと考えています。

現在当社グループの一員であるJSPモールディングでは、障がい者の雇用を促進しており、特例子会社として認定され、多くの方々に活躍してもらっています。長きにわたるその取り組みに対し2015年10月、厚生労働大臣から表彰を受けています。

また栃木県鹿沼市内にある施設「社会福祉法人希望の家」の入所者の方々に、組み立てや加工などさまざまな業務発注を実施しています。当社グループは、作業などを細分化し多くの方々に作業をシェアできるような取り組みや適材適所の配置を行うことで、より定着率の高い雇用体制と作業効率の向上を実現しています。雇用の多様化が求められている現在、当社グループは多様性が企業競争力の源泉になると考えています。

今後も、ダイバーシティマネジメントの観点からさまざまな価値観を共有しながら、個人が能力を発揮できる企業でありたいと考えています。





ワークライフバランスの取り組み

従業員一人ひとりがワクワクした気持ちで「働きがい」や「やる気」を持って働くには、まず心身の健康保持とそれに向けた取り組みが必要であると考えています。当社では、さまざまな職場環境の整備を行っています。

- 定期健康診断
- 従業員支援プログラム (Employee Assistance Program)
- フレックスタイム制
- 長時間労働抑制
- 育児休業、介護休業への取り組み
- 有給休暇の取得推進
- エリア総合職制度

▶ https://www.co-jsp.co.jp/sustainability/s/s_work.html

特集

成長戦略を動かす人材 — 4つの成長エンジンの最前線 —

当社グループは、中期経営計画「Change for Growth 2026」において、持続的な成長に向けた「4つの成長エンジン」を成長戦略の中核に位置づけています。ARPRO®事業、建築住宅断熱材、FPD表面保護材、新たな事業領域。これら4つの領域で成長を動かしているのが、現場で挑戦を続ける一人ひとりの人材です。

本特集では、それぞれの最前線で活躍する4人の社員に、現在の仕事と挑戦、そしてJSPの未来に向けた想いを聞きました。成長戦略を支える「人」の力に迫ります。

01 ARPRO®事業

世界の力をつなぎ、ARPRO®の未来を切り拓く。



【担当業務と仕事で大切にしていること】

グローバル事業部で、海外事業の業績管理や海外子会社との連携、事業成長を支える取り組みを担当しています。仕事で大切にしているのは、「今、本当に必要なことは何か」を問い続けることです。これまで培われてきた当社の仕組みや強みを大切にしながら、変化する環境に合わせてより良い形へ進化させる視点を持って取り組んでいます。

【現在の挑戦】

ARPRO®事業のさらなる成長に向け、海外子会社が主体性を発揮し、本社はグローバル全体を見渡しながら最適な意思決定を支えることが重要だと考えています。その実現に向け、海外子会社や関係部署との対話を重ね、それぞれの強みを生かせる連携のあり方を模索しています。

【未来に向けて】

海外拠点と日本本社の双方の想いや知見をつなぎ、グローバル全体の力を高めることで、ARPRO®事業のさらなる成長に貢献していきます。



ARPRO®（バンパー、シートコアなど）

ビーズ事業本部 グローバル事業部 事業統括部 管理グループ 主査 **高橋 真弓**

02 建築住宅断熱材

お客さまと共に、新たな価値を創る営業へ。



【担当業務と仕事で大切にしていること】

戸建住宅向け断熱材「ミラフォーム®」の提案営業を担当し、代理店・販売店への営業活動を行っています。仕事では、どんな課題や新しい取り組みに対しても、まずは前向きに挑戦する姿勢を大切にしています。できない理由ではなく、どうすれば実現できるかを考えながら行動することを常に意識しています。

【現在の挑戦】

住宅着工件数の減少が続く市場環境の中、新規販売先の開拓はもちろん、戸建住宅にとらわれず新たな分野・領域へのミラフォーム®の拡販にも取り組んでいます。また、お客さまとのコミュニケーションを密にすることで、市場の変化や新たな販売機会をいち早く捉え、提案につなげられるよう努めています。

【未来に向けて】

営業としてお客さまのニーズや市場の変化をいち早く捉え、開発部門や工場と密接に連携しながら、さらに付加価値の高い製品の開発に貢献し、持続的な成長につなげていきたいと考えています。



大引間割付断裁品（ミラフォーム®ラムダ）

押出事業本部 建築土木資材事業部 東日本建材営業部 東日本住宅グループ 主査 **木曽 大輔**



03 FPD 表面保護材

全員の力を合わせ、JSPの未来を支える新たな柱を創る。

【担当業務と仕事で大切にしていること】

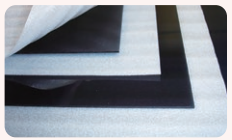
産業資材事業部の生産技術として、FPD表面保護材を中心とする産業資材製品全般の新製品開発、既存製品の品質・生産性向上にグループ一丸となって取り組んでいます。大切にしているのは、顧客の要求を正確につかみ、当社の技術を結集して、求められる機能を備えた製品を開発することです。

【現在の挑戦】

現行の生産工程では採用していない最新の製造技術も取り入れながら、新たな機能や価値の創出に挑戦しています。また、新規用途開拓も見据え、顧客に製品の魅力が伝わる評価方法や提案の仕方を工夫しています。

【未来に向けて】

今後は、60年以上にわたり培ってきたJSPの多様な技術を掛け合わせ、これまで成し得なかった新たな発泡技術や製品を開発することで、顧客や社会の課題解決につながる価値を創出し、JSPの未来に貢献していきたいです。



ミラマットA®（FPD表面保護材）

押出事業本部 産業資材事業部 生産技術部 生産技術グループ グループ長 **谷口 隆一**

04 新たな事業領域

新たな事業領域を切り拓き、JSPの未来を成長へ導く。

【担当業務と仕事で大切にしていること】

新事業開発本部において、将来の事業の柱となる新規事業の企画・立ち上げを担当しています。現在は、研究所と連携した新規開発製品の事業化に加え、特にスタートアップをはじめとする社外パートナーとのアライアンス推進に注力しています。既存事業で培った技術力を強みとしながら、市場や社会の変化を捉え、社内外の知見を結びつけることで、新たな価値創出につなげていくことを大切にしています。

【現在の挑戦】

自社の研究開発力を生かしながら、社外との接点を広げ、新たな技術や市場情報を積極的に取り入れる活動に取り組んでいます。特に、スタートアップや外部パートナーとの対話を通じて、将来成長が期待される市場や顧客課題を探索し、自社技術との融合による新たな事業機会の創出を目指しています。

【未来に向けて】

社内外の知見を結びつけるオープンイノベーションを推進し、JSPならではの新たな事業価値の創出に貢献していきたいと考えています。既存技術の可能性をさらに広げ、さまざまな市場や技術との出会いを通じて、将来の事業ポートフォリオを支える新たな柱を育てていきたいです。



新事業開発本部 事業推進部 市場開発グループ 主任 **糸村 康平**

一人ひとりの挑戦が、JSPの成長をつくる。

JSPが培ってきた技術や強みを、次の価値へとつなげるのは、現場で挑戦する一人ひとりの人材です。
顧客や市場の変化に向き合い、技術や知見を掛け合わせ、社内外の力をつなぐ。その積み重ねが、新たな製品・用途・事業を生み、4つの成長エンジンを動かしていきます。

Deliver with WOW!

セグメント別戦略

押出事業 本部長メッセージ



より高性能に、より高付加価値に。社会問題の解決にも貢献する事業創造へ。

取締役　常務執行役員　押出事業本部長　**半根 隆巳**

全体方針

- 経営資源配分の最適化、効率的な設備投資の実現
- リサイクル技術開発の推進と実用化
- 省資源・バイオ素材活用など環境対応型製品の展開
- 最大生産拠点である鹿沼事業所の再構築による効率化と収益力の向上

成長エンジン 製品別戦略

✓ **建築住宅断熱材**
改正建築物省エネ法による省エネ基準適合義務化に向けたミラフォーム®ラムダの拡販

✓ **FPD表面保護材**
技術提案力を生かし、市場ニーズに対応した付加価値の高い製品の開発と拡販

	2025年度	2026年度目標	2025年度比
売上高	49,550百万円	54,000百万円	⊕ 9.0%
営業利益	2,058百万円	2,600百万円	⊕ 26.3%
営業利益率	4.2%	4.8%	⊕ 0.6ポイント

● 2025年度の業績振り返りと市場動向

2025年度は建築・住宅分野向けの付加価値の高い製品が利益を支えた一方、食品包材が減少するなど、市場環境に変化がありました。その結果、売上高は前期比0.3%増で前期並みだったものの、販売数量は4.5%減となりました。利益面では、一般包材および建築・住宅分野向けの付加価値の高い製品が好調に推移したことで営業利益は25.1%増となりました。販売数量が増えずに営業利益が大幅増となったのは、付加価値の高い製品の比率が高まった結果と言えます。

製品別に見ると、発泡ポリスチレン押出ボードを中心とした建築土木資材は、建築・住宅分野向けの販売数量は前期並みでしたが、「ミラフォーム®ラムダ」や割付断裁品などの付加価値の高い製品の比率が増加したことで売上・利益は大幅に伸びました。食品容器用発泡ポリスチレンシートを中心とした生活資材は、広告宣伝用ディスプレイ材の販売は前期並みでしたが、食品トレー向けの販売が減少したことで売上は減少しました。産業用包装材やFPD向けの発泡ポリエチレンシートを中心とした産業資材は、汎用品・付加価値の高い製品共に販売は減少しましたが、一般包材の好調により売上は増加しました。

なお、建築・住宅分野では、国内の住宅着工件数が減少していることから厳しい市場環境が続いていますが、住宅の断熱基準の高度化に伴い一棟あたりの断熱材使用量は増えています。住宅着工の減少と断熱材の増加分が相殺されたことで、断熱材の市場規模はほぼ変わらない状況です。

● 市場ニーズに対応した、新たな需要創造を

食品包材は生活必需品であることから需要変動は比較的小さい分野であると言えます。とはいえ、人口減少に加え、使い捨てプラスチックを抑制する社会的要請もあり、プラスチック容器の需要は減少傾向にあります。これに対し、発泡プラスチック容器は使用する樹脂量を抑えられるという利点があり、環境対応型製品の一つです。さらに、気泡の作用により断熱性が高まり、熱いものが入った容器を手に持っても熱く感じにくいといった使用上の利便性もあります。そうした点から、耐熱容器の需要はさらに高まると予想され、今後の成長が期待できます。

近年、容器包装リサイクル法により、家庭で使用されているプラスチック容器の分別回収が進められています。一方で、家庭以外で使用されているプラスチック容器は洗浄することが難しいことから、回収、

セグメント別戦略

押出事業 本部長メッセージ

リサイクルが十分に進んでいません。今後は、イベント会場、競技場などの家庭以外で使用されるプラスチック容器も、回収、リサイクルが進む可能性が十分にあります。当社製品の「ミラピール®」もその一つ。使用後に表面のフィルムを剥がせばきれいなまま回収でき、リサイクルが容易になるという特徴を持っています。イベント会場や競技場を中心にアプローチを進めており、2025年度はサッカースタジアムや大学の学食で採用されるなど、導入が進んでいます。

高発泡ポリエチレンシートの「ミラマット®」は、保護緩衝材として優れた特性を発揮します。FPD向け表面保護材の「ミラマットA®」は付加価値の高い製品であり、高い市場競争力を備えています。昨今、カーナビゲーションシステムの画面などのパネルサイズが大型化しており、FPD自体の市場拡大に伴って需要も堅調に伸びていくものと期待しています。

新規導入のハードルは高いですが、より薄くしてコストダウンを図ったり、フラットパネルメーカーに働きかけたりするなど採用促進活動に注力しています。

● 今後の成長を目指す、2つのキーワード

製品開発におけるキーワードの一つは「より高性能に、より高付加価値に」。例えば、住宅の断熱材には今後も成長の可能性があります。国の住宅政策では2030年に断熱等級5を含むZEH水準が義務化される予定ですが、すでに多くの大手住宅メーカーでは等級5が標準で、等級6を標準とするメーカーもあります。

当社では、そうした断熱ニーズの高まりを捉え、断熱性能がより高い断熱材の開発を進めています。現状は原料調達が不安定なため開発計画を調整中ですが、2027年度中には上市したいと考えています。加えて、断熱性と耐力壁パネルの性能を併せ持つ付加断熱工法用の耐力壁断熱パネルの開発も進めています。これにより既存の工法に比べて住宅の構造を軽量化でき、耐震性能も向上。さらに建築現場の省力化や工期短縮など、多彩なメリットが生まれます。

もう一つのキーワードは「社会問題の解決への貢献」。当社開発の「ミラマットA®-Bio」は、バイオマス原料を配合した環境対応型の高発泡ポリエチレンシートです。この製品をご使用いただくことで、環境負荷の低減に貢献するとともに、環境保全に取り組む企業姿勢を示すことができます。そのほかにも、当社では無駄な端材を出さない大引間割付断熱工法や、より高度なリサイクルの推進など、付加価値の向上につながる環境対応型製品を積極的に開発・提案していきます。

● 無架橋プラスチック技術を生かし、グローバル展開へ

次代の成長可能性を考えると、国内事業のみにとどまるのはリスクになります。海外展開の難しさは理解しながらも、将来に向けたチャレンジは大切です。市場調査や提携先・M&A先の検討などについては、経営企画本部や新事業開発本部と連携して進めています。

当社の特徴は、無架橋プラスチック発泡体に強みを持つメーカーであることです。無架橋プラスチックには、架橋プラスチックに比べてリサイクル性に優れているという特徴があります。海外では日本ほどリサイクルが進んでいない地域もありますが、環境問題への関心が高い欧州では、リサイクル性に優れた無架橋プラスチックが注目されると期待しています。また、それを契機に、リサイクル需要が他の地域にも拡大していくはずです。

一方、性能面では、架橋プラスチックは、強度や耐熱性が高く、外観がきれいであることが特徴です。JSPの無架橋プラスチック製品は、こうした架橋プラスチック市場に対しても参入可能な高い性能と品質を備えているほか、生産コストが低いという利点も有しています。市場参入の際は、当社の技術力を前面に打ち出し、現地メーカーとの提携やM&Aを推進していきます。

● 押出事業の強みを生かす、組織力と人材力

顧客や社会のニーズに合わせた開発力や対応力はJSPの強みであり、押出・ビーズ事業共に同業他社を一歩上回っていると確信しています。そうした組織力の源泉にあるのは、社外では代理店や顧客との連携の良さであり、社内では営業から研究開発、生産、工場管理まで、各部門の連携が取れていることです。全てのメンバーが同じ方向を向き、さまざまな課題に対して一丸となって解決に取り組んでいます。また、最終ユーザーに近いビジネスを展開する子会社との連携も大きな力になっていると思います。

今後は、当社の根幹となる開発領域に加えて、より幅広い分野での用途開発や、事業部を超えた開発なども強化していきたいと考えています。当社はいわゆる大企業ではなく、社員同士の距離が近いアットホームな会社です。その緊密な関係性を生かし、例えば営業が別事業のものでも開発案件として進められるような、部門の垣根を越えた体制を実現できると思います。それにより、今までにない製品開発など、化学反応も起こりやすくなると考えています。

一方、組織面の課題については、海外事業を進めるための人材不足があります。むやみに人を増やすことはできないため、能力のある人を見極め、適材適所に配置転換するなどの施策に取り組んでいます。必要な分野に、必要な人材を、機動的に集中させていく。そのためには、事業ポートフォリオの見直しといった大きな決断も必要になります。組織戦略に基づく積極的な人材活用とともに、企業全体の効率性、収益性をより一層高めていきたいと考えています。



セグメント別戦略

ビーズ事業 本部長メッセージ



需要変動や原料高騰が続く中、高機能材製品を主軸にグローバル成長を目指します。

取締役　常務執行役員　ビーズ事業本部長　及川 政春

事業別方針

ARPRO®事業

- ARPRO®事業のグローバル戦略を推進できる組織体制へ移行
- ARPRO®ブランド戦略（グローバル対応力&開発・提案力）の推進により収益拡大を目指す
- 車1台当たりの重量拡大……
  リサイクル材への需要の高まりとARPRO®の優位性により市場シェア拡大
- 非自動車分野への拡販……
  HVAC関連部品などローカル戦略に対応
- ARPRO®の発泡技術と射出成形技術のシナジーを追求し用途拡大……
  欧州を中心にM&A推進

スチロダイア®事業※

- 販売先との技術連携強化による製品品質の向上と収益性の向上
- 徹底したコストダウンによる収益性の改善

※スチロダイア®事業：EPS事業を指します。

	2025年度	2026年度目標	2025年度比
売上高	95,905百万円	106,000百万円	⊕ 10.5%
営業利益	6,633百万円	8,600百万円	⊕ 29.7%
営業利益率	6.9%	8.1%	⊕ 1.2ポイント

●2025年度の業績振り返りと市場動向

ビーズ事業全体として、中国や台湾での好調な販売に伴い、売上も増加しました。利益面では、高機能材製品の販売増に加え、固定費削減に努めたことで増益となりました。その結果、ビーズ事業の売上高は前期比3.3%増の約959億円、営業利益は同4.1%増の約66億円となりました。

製品別で見ると、世界各国で製造販売している発泡ポリプロピレン「ARPRO®」を中心とした高機能材製品は、自動車分野・非自動車分野共に販売が増加し、売上も増加しました。

地域別では、国内の自動車分野は増加しましたが、非自動車分野は減少となりました。北米では非自動車分野は前期並みでしたが、自動車分野は増加。南米でも自動車分野が増加しました。欧州ではHVAC向けの需要回復が遅れたものの前期並みを維持しました。自動車分野においてもリサイクル原料を使用した製品の販売が増加しましたが、販売数量は前期並みでした。中国と台湾では包装材分野が好調に推移し、東南アジアでは自動車分野が増加しました。

特に中国では電池需要が旺盛で、車載向けと蓄電池向け包装材が伸長し、販売量は過去最高を記録しました。また台湾も、AIブームを背景に「ARPRO®」の緩衝特性やリサイクル性、省コスト性が評価され、AIサーバー向けの包装材の販売量が大幅に伸長しました。





BESS※用バッテリー包装材（※Battery Energy Storage System）

一方、発泡性ポリスチレン「スチロダイア®」を中心とした発泡性ビーズ製品は、水産分野などでの需要減少により販売数量・売上共に減少しました。市場全体が縮小した影響を受けましたが、当社では顧客ニーズの最適化や固定費削減に取り組み、収益体質へ転換できたことは一つの成果と言えます。

●ARPRO®を主軸に、高機能材の成長を促進

主力製品の「ARPRO®」は、当社が開発した衝撃エネルギー吸収素材で40年の歴史があります。高い構造強度や軽量性、断熱性、リサイクル性などを併せ持つ高機能材として、自動車関連から非自動車関連まで幅広い分野で採用されてきました。現在、自動車分野と非自動車分野の売上比率はおよそ半々になっています。

地域別では、台湾やシンガポールのように自動車関連より電子

セグメント別戦略

ビーズ事業 本部長メッセージ

関係の需要が多くなった国がある一方、タイのように自動車産業の一大拠点として著しく成長している国もあります。そうした市場環境の変化に伴い、事業ポートフォリオも変わってきています。

ビーズ事業の三大拠点はアメリカ、欧州、中国ですが、米・欧の市場は成熟期に入っている一方、中国は市場そのものが大きく成長しています。その半面、現地企業の参入も活発化しているため、競合他社との価格競争は激しさを増しています。今後に向けては、汎用品よりも付加価値の高い製品に注力する方針に転換し、国を超えたリサイクル性を強くアピールしていく考えです。

欧州では、環境規制の強化に対応すべく、「ARPRO®」の新たなリサイクルグレードを展開しています。2025年は原料安を背景に、加工費がかかるリサイクル品が敬遠されましたが、昨今は中東情勢の影響で原料価格が高騰した結果、リサイクル品への注目が高まっており、今後の需要拡大に期待しています。

● 市場開拓・製品開発を加速する投資戦略

投資戦略を進めるにあたっては、各地域の状況を把握し、きめ細かく対応していく考えです。北米では2027年に立ち上がる自動車関係の新たなプロジェクトに備え、生産力・販売力の拡大に向けた投資を行っています。また、メキシコでは北部にラモス・アリスペ工場を新設。これは現状カバーしている地域以外の需要にも対応するためであり、新たに自動車向け成形品の生産・販売を開始すべく生産能力を拡大しました。アジアではタイやインドの生産力増強に加え、将来的には中国も視野に入れ、新たな投資を検討しています。生産拠点については、東南アジアの需要増に対応できるよう、中国から東南アジアへのシフトを検討しています。

中国をはじめ、アジア、欧州など、グローバル競争が激化する中、製品自体の改善・開発も求められます。その一例が、環境対応グレードの開発です。当社ではビーズのみを販売する事業所と自社で成形まで行い販売する事業所の2パターンがありますが、ビーズ販売において、新たに低エネルギー・省コストで成形でき、環境負荷にも配慮したグレードのビーズを積極的に展開していきます。

その対応については、現状、地域ごとの進み具合に格差が出ています。日本、欧州、中国は先行していますが、韓国、アメリカ、東南アジアでは多少遅れが見られます。省エネ原料で発泡できるように設備を改造するなど、省エネ・環境対応グレードの「ARPRO®」供給体制を確立するために、各地域の実情に合わせた投資計画を進めていきます。

● グローバル化を進める人材育成と技術伝承

グローバル化を進める上で、人材の育成・強化はますます重要です。当社の海外展開ポリシーは「現地の自主性の尊重」ですが、最近では拠点数が増え、拠点ごとの力量差が生じている現実もあります。また、ローカルのプレイヤーが増え、販売競争も熾烈になっています。

そうした市場で勝ち抜いていくには、グループ力を生かして事業をリードできる、あるいはサポートできるリーダー人材が必要です。その観点で現状を見渡してみると、海外拠点にはそれぞれ有望な人材が着実に育っています。技術者についても、一拠点に数名から数十名、グループ全体で100名以上おり、それぞれが課題解決に日々取り組み、優れた開発・改善を行っています。

そうした成果をグループで共有することは、当社が培ってきた企業文化の一つです。技術面での国際交流を進めるだけでなく、営業面でも国際会議等を開催するなど、経験やノウハウの共有を促進しています。その地域のみで知恵を絞るのではなく、グループ連携でさまざまな課題を共有・解決していける体制を今後も強化していきます。

特に現在の中国など競争が厳しい地域では、製品の競争力を保つために日々開発・改良の連続です。その結果、生産体制がブラッシュアップされ、モノづくりも進化しています。その成果をグループ全体で共有することで、当社ビーズ事業の強みは一層磨かれていくものと確信しています。

● 「真のグローバルサプライヤー」を目指して

前述の通り「ARPRO®」は市場投入から40年経ち、従来にない用途展開も広がっています。しかしながら、いまだ十分に成長できていない地域もあります。例えば、韓国は、もともと自動車、FPD、電子部品向けの販売が盛んでしたが、新たな需要がつかめず、市場開拓も思うようには進んでいません。

一方、半導体分野で強いのは台湾と日本です。緊密な情報交流を通じて知見やノウハウを共有し、新たな需要を掘り起こすなど、営業開拓力を強化しています。また、アメリカではホームセンターでも扱われる敷石の下地材が好調です。DIYが盛んな地域で確実な需要が見込めるため、そうした地域への展開を検討しています。知見やノウハウの共有・連携は、前述した人材面だけでなく、地域展開でも有効に機能することが分かっています。その際、共有するのは成功事例だけでなく、むしろ失敗事例も大いに役立つので、あらゆる情報を活用する体制づくりを進めます。

今後は、技術面や営業面だけでなく、工場の品質・安全管理、財務・経理などでも地域間の交流を増やしていきます。各セクションが各国・各地域と密接につながり、グループとしての一体感を持って進んでいく。それがJSPの目指す「真のグローバルサプライヤー」の実現につながると確信しています。



特集 知的財産戦略

当社は、研究開発成果を確実に権利化するとともに、事業戦略と連動した知的財産ポートフォリオの構築を進め、競争優位性の確保と将来の成長基盤の強化に取り組んでいます。

ARPRO

研究体制

研究開発を行う研究開発本部は、栃木県宇都宮市近郊の鹿沼市に主拠点を構えており、開発戦略室と研究第一～第三ユニットおよび知的財産ユニットにより構成されています。

<研究組織>



事業競争力を支える特許ポートフォリオの質的向上

Fig.1 2015年を100としたときのPAI※の推移

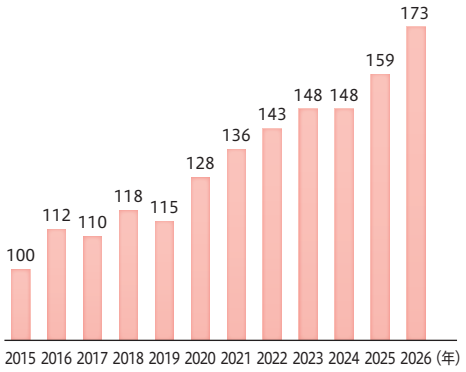
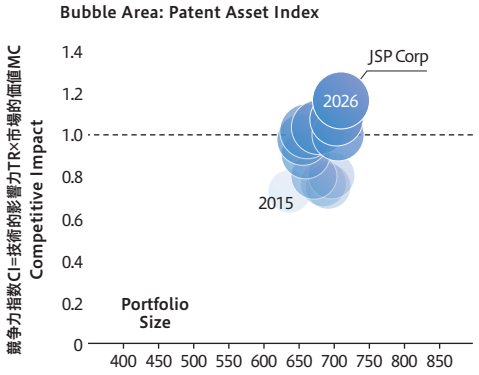


Fig.2 PAIの構成要素チャートの年次推移



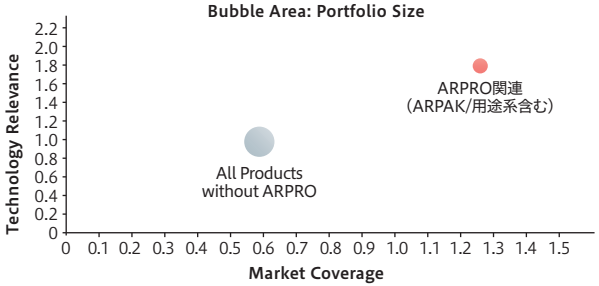
当社は、事業競争力を支える特許ポートフォリオの質的向上に取り組んできました。具体的には、次のような活動を進めています。i）技術系社員を対象とした知財教育プログラムの強化、ii）知財部門による定期的な情報発信を通じた技術系社員の知財リテラシー向上、iii）全社戦略である4つの成長エンジンと連動した戦略的な特許出願・権利化活動。これらの取り組みにより、Fig.1に示す通り、当社の特許総資産価値であるPatent Asset Index（以下PAI）は右肩上がりで推移し、2026年現在では2015年の約1.7倍の水準に達しており、当社の知的財産活動が特許ポートフォリオ全体の価値向上につながっていることを示しています。また、Fig.2に示す通り、当社の特許ポートフォリオは、有効特許件数（Portfolio Size）を概ね維持しながら、競争力指数（Competitive Impact、以下CI）が継続的に向上し、2021年にはCIが全世界平均である1.0を突破しました。CIは、個々の特許が持つ技術的な影響力や市場的な価値を示す指標であり、この向上は、単なる件数の増加ではなく、特許の質が高まっていることを表しています。

グローバル市場を見据えた特許出願・権利化の推進

ARPRO関連特許群	
Portfolio Size	約130
PAI	約380

その他の全特許群	
Portfolio Size	約570
PAI	約460

Fig.3 ARPRO関連特許による特許価値向上への貢献



当社は、グローバル市場での事業展開を見据え、国内外での特許出願・権利化を推進しています。Fig.3は、当社の特許ポートフォリオをARPRO関連特許群とARPRO関連以外の特許群とに分類し、技術的影響力（Technology Relevance、以下TR）と市場的価値（Market Coverage、以下MC）の観点から可視化したものです。ARPRO関連特許群は、TR・MC共にARPRO関連以外の特許群を大きく上回り、グローバル市場での優位性を支える重要な知的財産となっていることを示しています。中でも、省エネ技術、リサイクル技術、高機能化技術は、ARPROの競争力を支える重要な技術領域です。これらの技術領域に属する特許群は、競合他社からも引用されていることが、当社技術の競争力の高さを裏付けています。

Fig.4 特許ポートフォリオのグローバルマップ

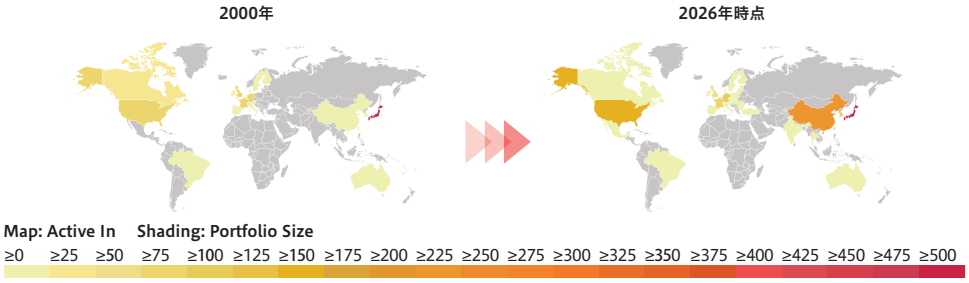


Fig.4は、当社の特許ポートフォリオのグローバル出願・権利化状況を世界地図上で示したものです。2000年から2026年にかけて、主力製品であるARPROに関連する技術については、事業上重要な地域や市場競争が激化している地域を中心に、戦略的な出願を進めてきました。こうしたARPROの戦略的なグローバル出願の取り組みはPAIにも表れており、ARPRO関連特許群は、件数以上に高い特許価値を有しており、当社全体の特許ポートフォリオの質的向上をけん引しています。今後も、事業戦略と連動した知的財産活動を通じて、グローバル市場における競争優位性の強化を進めていきます。

※PAI：Patent Asset Indexは、PatentSight Analyticsにより算出される、グローバルにおける特許ポートフォリオの資産価値を示す客観的な指標。出願特許の技術的影響力（TR、グローバルでの引用情報に基づいて計算される値）と権利が有効な国の市場的価値（MC、当該国のGNIをもとに計算される値）との積である競争力指数（CI）と、有効特許件数（Portfolio Size）から総合的に算出される。

※ARPRO/ARPAKは当社の登録商標です。