社長メッセージ

グループ収益力を強化するとともに、グローバルと各地域、双方のニーズに応え、真のグローバルサプライヤーとして成長を続けます。

代表取締役社長　大久保 知彦

この一年は付加価値の高い製品の拡販や海外事業の成長で収益性の改善が進みました。
その一方、原材料・エネルギー価格高騰、地政学リスク、需要変動など、
先行き不透明な事業環境が続いた一年でもありました。
そうした環境の下、当社が行った経営判断や取り組み、その成果、
中長期で目指す企業像についてお話をさせていただきます。



社長メッセージ

2025年度の業績振り返りと市場動向

2025年度の世界経済は、北米の通商政策や中東情勢の緊迫化などにより、先行き不透明な状況でした。一方、日本経済は金利や為替が変動し、中東情勢による景気の下振れ懸念があったものの、個人消費や設備投資の増加により緩やかな回復基調となりました。また、国内の発泡プラスチック業界では、食品トレー向けの需要が減少した一方、水産分野向けについても需要回復が足踏み状態で、物価上昇も重なり厳しい状況となりました。

そうした環境の中、当社グループは中期経営計画「Change for Growth 2026」の2年目を迎え、3つの基本コンセプトである「グループ全体の収益力強化」「発泡樹脂製品による社会への貢献」「経営基盤の強化」を推進しました。その結果、販売数量については前期並み、売上高は前期比2.3%増の約1,454億円となりました。また、営業利益は同12.7%増の約77億円、当期純利益は同30.3%増の約66億円と大幅に伸長しました。

全体的な印象としては、最終的な数字は計画水準に到達したものの、市況に左右されやすい体質が表れたと感じています。例えば、自動車関連では米国の関税政策の影響やコロナ禍の余波により、新車の上市が減少した影響を受け、計画していたプランが1年ずれ込みました。



「グループ全体の収益力強化」については、付加価値の高い製品の販売拡大や固定費削減に取り組んだ結果、売上高営業利益率やROEには一定の改善が見られました。一方で、総資産回転率については、設備投資等により総資産が増加したこともあり、十分に好転させるには至りませんでした。製品や地域によって状況に差はあるものの、原材料・エネルギー価格の上昇、物流費や人件費の増加など、外部環境の影響を受けやすい構造が引き続き課題として残っています。また、国内では原料価格等のコスト上昇を適時・適正に製品価格へ反映していく必要があると認識しています。ROEの改善については財務レバレッジの活用などの追加対策が必要ですが、急激な適用はリスク面の懸念があるため、段階的に進めていく考えです。また、需要の波を捉える努力も重要です。そのためにポートフォリオの転換、付加価値の高い製品の拡販、サービスの事業化など、市場環境の動向などを把握しながら対応していきます。もともと当社の事業は、製品群、地域、セグメントにより需要に左右されがちですが、収益力の強化を目標の第一に掲げたように、風に吹かれても流されない、自律的・安定的な収益力を追求していきます。

中長期ビジョン「4つの成長エンジン」の進捗

当社は、中長期的なビジョンとして「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」を4つの成長エンジンと定め、成長分野への投資により収益最大化を図るとともに資本効率の向上を追求しています。

その進捗状況ですが、1つ目の「ARPRO®事業」については着実に成長していると言えます。北米やインドなど新たなマーケットの開拓も進み、顧客企業と共に成長できていることから、今後もこの方向性で積極的な事業展開を図っていきます。

2つ目の「建築住宅断熱材」については、日本国内で省エネ基準の断熱等性能等級4の適合義務化という追い風もあり、当社製品の機能・性能を十分に発揮できる環境が整っています。加えて、高性能な断熱材に大引間割付断熱工法という高い付加価値を上乗せすることで、住宅の着工件数が減少する中でも断熱材の需要を獲得できているのは大きな成果と言えます。

3つ目の「FPD表面保護材」については、10年前と比べれば成長していますが、足元では成長ペースがやや鈍化しています。次の成長に向けて、用途範囲の拡大や新製品の導入を計画しています。研究部門では「帯電防止から導電性能へ」という先を見越した製品開発も進めており、今後も供給責任を果たしつつ着実な成長を実現していく考えです。

4つ目の「新たな事業領域」では、ヨーロッパでの射出成形事業など前中計からの実績も積み重ねており、現在もさまざまな検討やトライアルを進めています。M&Aによる事業拡大に加え、自社製品の開発も積極的に進めており、試作・テスト・市場評価など着実にステップを踏みながら新たな成長への基盤を固めています。

このように一定の成果を積み上げているところですが、次のビジョンを打ち出すべき時期が近づいています。現行の「VISION 2027」では、ありたい姿として「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」を掲げています。こうした定性的な目標は、経営判断や業務行動を起こす際にも役立つ、有効な指針になっていると評価しています。そこで次のビジョンも、事業運営リーダーや現場担当者のモチベーションやチャレンジ精神を湧き立たせ、チーム一丸となって一歩を踏み出せるように、一人ひとりの心に響くものにしたいと考えています。

ARPRO ミラフォーム ミラマットA INJECTION MOULDING SOLUTIONS INDUSTRIAL INNOVATION BY JSP

社長メッセージ

● 地域のニーズへの対応を第一に、事業を構築

事業ポートフォリオを高機能材や付加価値の高い製品を主体とする構成へ移行する場合、新しい技術開発を進め独自性のある製品やサービスの提供に目を向けていくことになります。そのようにいわゆる付加価値を高めるという方向性は強化していきます。ただ、一方で自分たちは付加価値のみを追求して、汎用品はアジアなど他の地域に委ねてしまうといった判断が本当に正しいだろうか、そんな疑問も持っています。

昨今の中東問題の中、国内では供給安定性、継続性が大きな話題となり、包装袋やシートなど汎用品が暮らしの必需品であることが明らかになりました。通常時は脇役にも見える汎用品ですが、どのような状況においても、社会が困らないように維持し供給していけるか。それを追求することも当社の重要な使命であると再認識しています。

当社ではガラスや陶器を包んで運ぶ、いわゆる一般包装材の生産・販売も行っています。市場ではすでに汎用品化しているため、他の高付加価値製品と比較すると利益率も限定的で経営的にはその扱いに悩むところですが、今回の中東問題を経験し、私としては社会や地域の要請に応えることも企業の重要な役割であると再認識しているところです。



発泡プラスチックは、その性質上「地産地消」が基本であり、当社が「真のグローバルサプライヤー」を目指す以上、世界の地域ごとの需要構造に最適な事業を展開することが何より重要と確信しています。それに反して地域のニーズを切り捨て、付加価値の高い製品のみ供給する姿勢は、やはり「真のグローバルサプライヤー」とは言えませんし、皆さまからも認めていただけないと思います。したがって、今後も当社グループの事業ポートフォリオは、グループ全体として捉えると結果として大きく変わったようには見えにくいかもしれません。しかし、実際には、地域や市場のニーズに応じて、それぞれの地域、それぞれの事業の中で少しずつ変化しています。それは、私たちが各地域のニーズに誠実かつ的確に対応している、その一貫した姿勢の表れと言えます。

● 海外展開における私の役割、挑戦する文化の醸成

グローバルな事業運営において、私の役割は大きく二つあります。一つは、地域ネットワークのマネジメントです。当社では地域特性に応じて事業を行うため基本的には現地の自律性を尊重し、具体的な事業運営はそれぞれのマネジメントに任せています。一方でグループとしての収益力については、その積み上げをいかに図るか、各地域の状況はさまざま異なる中で全体の事業効率をいかに向上させるか。そうしたグローバルネットワークを充実させるための計画を構築し、組織運営の舵取りをしなければならないと考えています。日本がヘッドクオーターの役割を果たし、グローバル全体のコミュニケーションを深めて、全社員が価値観を共有して同じ方向に進んでいくための仕組みづくりも、私の重要な役割と言えます。

もう一つの役割は、海外展開におけるリスクテイク。言い換えれば、現地の挑戦と成長をいかに支え、決定をするかということです。実際、新興国をはじめとする成長市場は魅力的であり、参入意欲をかき立てられます。しかしながらインフラ等を含め事業環境が整っていない地域も多く、またローカルプレイヤーを交えた市場競争も激しいのが実情です。当社が品質や用途開発、サービスなど付加価値の高い領域で先行していると自負しても、新興国市場ではまず「価格」が重視されてしまう場面が少なくありません。そのような、当社の強みを発揮しにくいマーケットにおいても、自分たちの事業を育てていこうとすれば、失敗を恐れず、勇気を持って挑戦していく必要があります。そのモチベーションを、現地の担当者の中にいかに醸成するか。現地のリスクテイクを支え、責任を持って背中を押すことができるか、そこがグローバル展開の重要ポイントと考えています。

もちろん無用な失敗は避けなければいけません。あくまで未来につながる成果を上げることが目的であり、得られた知見やノウハウを他の地域にも展開していくことを目指しています。そのために日本のヘッドクオーターが、現地の状況を把握し、未来図に沿って事業遂行のための人・モノ・資金を用意し、グローバルネットワークを活用します。また、リスクに対する心構えを示すなど、メンタル面でも支えていきます。私は、そうしたサポートを通じて、経営方針である「Deliver with WOW!」をその地に定着させ、新しいことにチャレンジする気風・文化を育てていきたいと考えています。

● グローバルな事業展開を推進する人材育成を

今後、当社グループの人材構成は、専門分野を持つスペシャリストと視野の広いマネジメント志向の人材、そのバランスが取れていることが重要であると考えています。国内で必要なのは、グループ経営を進めるために管理部門の要となれる視野と機動力を持つ人材。一方、現地子会社のトップにも全体を見る視野と発想が求められます。その点、日本から出向したリーダーに比べ、現地採用社員のリーダーは全体を見る機会が不足しがちだったことを勘案し、今後は他地域との交流を増やすなど、グループ全体を俯瞰しながら各地の経営を進めていくように配慮していきます。

また、ダイバーシティ&インクルージョン、すなわち多様性を認め合い、個々の能力を発揮できる環境づくりに関しては、国内では多様性の面ではなお課題があると認識していますが、海外を含むグループには非常に多様性が進んでいる地域や会社もあり、グループ全体として活気ある組織環境を醸成し、この流れを広げていきたいと思います。

昨今、人材関連の話題として「管理職になりたくない社員が増え

社長メッセージ

ている」「管理職と若手社員で価値観のギャップが生じている」といった課題が指摘されているようです。そうした心理面の課題解決においては、まずマネジメントとプレイヤーがお互いをよく知り合うことがスタートです。能動的なコミュニケーションを通じて、経営的な視点と個々の業務的な視点の違いや難しさ、奥深さや面白さが分かり合えるようになれば、互いの意識や興味は高まっていくはずです。

そのためにも、人事異動や配置転換は柔軟かつ流動的にしていきたいと考えています。かつて導入した本部制では、事業部ごとに持っていた管理業務を、本部内で一つにまとめ、効率化を図っています。組織のスリム化も進め、頻繁な配置転換は難しい面もありますが、組織横断的な視点で仕事ができる場を増やしたり、配置転換の工夫と効果検証を併せて行ったりしながら改善していきたいと思います。

● 発泡プラスチックの可能性を広げ、循環型社会に貢献

当社は、長年にわたり、モノだけでなく、サービスを付加価値として提供するビジネスで成長してきました。その内容は、ユーザーの業務プロセスを理解し、より効率的な使い方や展開方法までも提案することや、ユーザーの設備をデジタルでつないで運転データを収集・分析し、生産効率を上げるアドバイスを提供すること。また、現場でのカット作業を不要にする大引間割付断熱工法で、現場負担の低減や廃棄物の削減に貢献すること。さらには、工場で出た端材を廃棄せず、再生利用を推進すること。そうしたサービスの事業化・商品化は当社ビジネスのコアであり、循環型社会への貢献にもなることとして、今後もグループの総力を挙げて推し進めていきます。



発泡プラスチックという素材自体、同じ体積でも樹脂の使用量を大幅に抑制できるメリットがあります。しかも断熱・緩衝・軽量化など、省エネルギーやモノを保護する機能を発揮することから、その存在そのものが環境保全に貢献しています。

プラスチックという素材を扱う以上、廃棄物については責任を持って管理すべきです。そうした考え方の下、当社は一社単独ではなく、社会の仕組みの中に積極的に参加し、磨き上げた能力を十二分に発揮することで循環型社会の構築・進展に貢献していきたいと思います。

● ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

世の中に必要なモノを、いかに認められるカタチで提供していくべきか。当社グループにとって、この一年は、その大切さを強く再認識させられる一年でした。今後もこの想いを念頭に置いて、地道なことを粘り強く実行していきたいと思います。

当社は、これまでプラスチックを発泡させる独自技術を磨き上げながら、現在では自動車部材、生活資材、住宅建築資材など、幅広い分野に事業を展開しています。そして今後は、独自の発泡プラスチック技術を核として、北米やインド、メキシコなどグローバル市場の拡大をはじめ、断熱材やFPDなど高機能材の強化、製品に付帯するサービスの事業化、環境対応事業の推進など、新たな事業領域へのチャレンジとともに、さらなる企業成長を目指しています。

私たちが製品を通じて社会が求める価値を実現しようとするとき、その可能性に限界はありません。私たちの目的は、単にモノを売ることではなく、使われることで生まれる生活の付加価値、社会的な価値を提供することです。それは当社の理念である「創造的行動力による社会への貢献」に通じるものです。

アイデア、発想、好奇心、そうした才能や気質を持つ人材が、当社には少なからず在籍しています。JSPという企業が目指すものを共有し、心を一つにしながらも、一人ひとりがそれぞれの可能性の翼を広げてほしい。そのための支援、投資は惜しみません。なぜなら、それが企業の成長力となり、社会に貢献する力の源泉になっていくと信じているからです。

また、私たちは素材を加工して価値を提供する会社です。これまでは汎用プラスチックの加工が中心でしたが、未来に目を向ける研究においては、新たな素材を試したり、今までにない加工製品を生み出したり、画期的な用途を開発したりするなど、大胆な発想転換や技術的なトライアルを重ねています。その結果、当社の事業領域は、自動車部品から一般包材、精密機器の梱包材、FPD表面保護材、断熱材、緩衝材など、多方面に広がっています。

私たちは、社会の裾野の広がりを見渡せる“根っこ”のところにいます。そして、そこから過去・現在・未来を見通しています。人と社会の豊かさに貢献するために、これからも自由な発想を大きく広げていきます。ステークホルダーの皆さまには、そうした私たちの理念と取り組みをご理解いただき、今後とも変わらぬご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

