

社長メッセージ

100年企業のその先へ。 創業1年目のベンチャー精神を持ち、 変革と成長に、さらなるドライブを。

代表取締役社長

岩波嘉信



Q01 社長に就任して5年が経ちます。 この間、環境の変化や時代の潮流にどのように向き合い、経営の舵取りをしてきましたか？

この5年間は、事業環境の変化にスピード感を持って対応しなければ機会損失を起こし、シェアを奪われてしまうという危機感を常に抱いて経営をしてきました。

現在、私たちは米国による関税引き上げ政策の導入、地政学リスクの高まり、AI(人工知能)をはじめとする技術革新の加速など、極めて変化が激しく、過去には考えもしなかったリスクが顕在化する世の中にいますが、逆に言えば、こうした変化に競合他社よりも早く対応できれば、競争優位に立ち先行者利益を獲得できます。そこで、日々お客様や市場と向き合っている現場の社員こそ変化に最も敏感であり、適切な判断をもって、スピード感ある行動が取れると考え、権限委譲を進めています。今後は組織変更などにも着手し、現場の判断

力を最大限に活かせる組織にすることでスピード感をさらに研ぎ澄ませます。

経営戦略に関しては、短期目線と中長期目線を分けて考えています。例えば、中国市場においては米国との貿易対立などのリスクがある中で、販売拠点の拡大やジョ州の生産拠点における生産品目を拡充するなど、積極的な投資を行っています。これは中長期的には、中国国内のサプライチェーンを構築し地産地消を完遂することで、市場での評価を高められると考えるからです。

「リスクをしっかりコントロールする」一方で「中長期の成長戦略を実行し果敢に挑戦する」そのバランスの取れた経営を遂行する考えです。

Q02 2024年に創業100周年の節目を迎えました。PILLARの未来像をどう描いていますか？

先人たちの努力により当社が100年間存続し、成長を遂げてきたのは素晴らしいことです。バトンを受けた私たち現役世代は、より挑戦的な目標を掲げ、先人たちを超えるような、またステークホルダーの皆様から評価をいただけるような高成長を果たしたいと考えています。101年目となる2025年は、会社の変革や成長に一層のドライブをかけます。

私は量的な成長の土台には質の向上が必要であると考えています。例えば半導体市場向け製品のビジネスモデルの一つの特徴である射出成形は、販売量が増えると収益性が向上する特性があります。この5年間で半導体市場向け製品の出荷量が増え、収益性も大きく向上しました。ただ、「私たちにしかできない収益性の成長曲線を描けたか」という質の観点では、

まだまだできなかったことがあり、「もっとできるはずだ」という思いが強いです。組織のレベルや私も含めた人財のレベルを高めることによって他社にできない領域の収益性を実現できると信じており、これからも注力していきます。

未来像としては、100年企業としてこれまで蓄積してきたアセットや競争優位性を大切にしつつ、質的向上に支えられた量的な成長を実現することで、第三者からさらに高い評価を受けられる組織であり企業になりたいと考えています。例えば当社のモノづくりや取り組みが他社の参考となり、工場見学や聞き取りの申し入れが多数到来するような、外部から一目置かれる企業を目指しており、このことは常々社員とも共有しています。

【関連ページ】
特集「100年磨き続けた素材開発力と豊富な流体制御ソリューション」

P.11 - P.14

【関連ページ】成長ストーリー

P.15 - P.16

Q03 PILLARのありたい姿に向け、岩波社長が経営において大切にしていることを教えてください。 また、社会に対する責任をどのようにお考えですか？

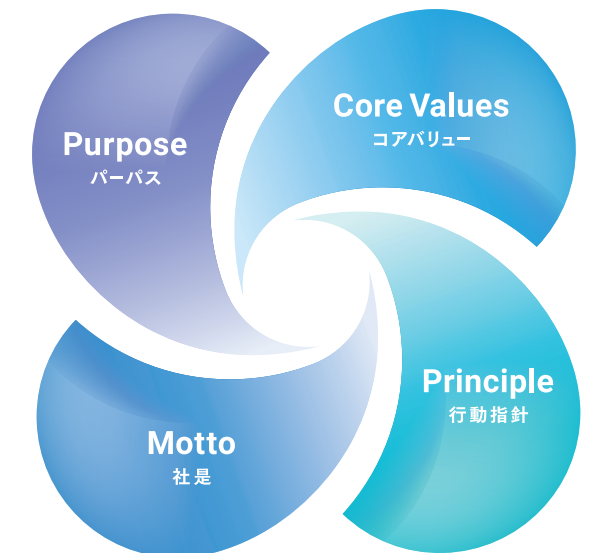
2025年度の経営方針である「Re-Born(生まれ変わり)と進化」は私が大切にしていることを反映したものです。社員に対しては「創業1年目のベンチャー精神を持とう」と呼びかけており、この言葉に込めているのは、さらなる成長を続けるために挑戦する姿勢を常に持ち続けようという思いです。当社は100年間安定的に成長してきましたが、安定に甘んじていては新しい挑戦が生まれにくくなります。ベンチャー企業のように、事業の成功や企業のブランド価値向上といった高い目標に向け、挑戦する姿勢を持って情熱やエネルギーを注ぐことが必要です。この5年間で社内の雰囲気に変化が芽生えてきたのは一つの成果です。これからもベンチャー精神を養うような雰囲気づくりをもっと行いたいと思います。

社会への責任については、事業活動を通じて成し得たいこととして、「“社会を支える” 未来を創る CLEAN・SAFETY・FRONTIER」をパーパスとして掲げています。漏れを制御する流体制御機器を提供する会社として、使命感を持ちながら事業活動を行っています。

また、創業からの当社の精神を形にした社は「品質第一・和衷協力・一歩研究」は、パーパス実現に向け社員に求める行動指針や価値観を示すものであり、さらに2024年には、次の100年に向けてPILLARグループの社員全員が大切にすべき価値観を凝縮した「PILLAR CORE VALUES」を策定しました。

当社は部品メーカーであることから、事業活動がどれだけ社会に貢献しているかが社員にも見えにくい面があります。

私が社員と直接交流する場であるラウンドテーブルや訓示などの中にも社は、パーパス、PILLAR CORE VALUES を織り交ぜることで、私たちの事業活動の重要性や社会に果たすべき責任を社員に浸透させ、行動に反映させています。



【関連ページ】社は／パーパス／PILLAR CORE VALUES P.01 - P.02

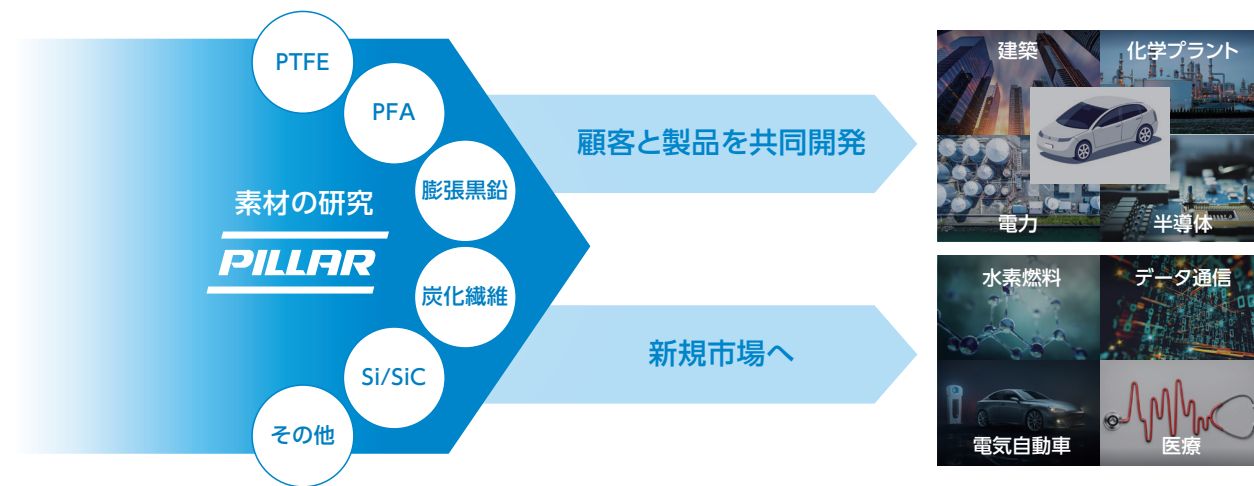
Q 04 さらに成長にとって必要不可欠な PILLARグループの競争優位性や提供価値についてお話しください。

PILLARの競争優位性は100年の歴史の中で培ってきた「漏れを制御する確かな技術」と「お客様からの信頼」です。私たちはこれまでスピーディーな開発を通して独自技術を磨きながら、漏れをコントロールする流体制御機器を中心とする幅広い製品を手掛けることで、生産現場の安全性や生産性の担保といった価値を提供してきました。

近年はグローバル市場の開拓にも力を入れ、グローバル企業にもネットワークが広がっています。最先端の技術を有している世界中の多様なお客様や市場とのつながりの中でさまざまな情報を入手し、まさに「FRONTIER」としてイノベーションを起こせる立場にあることも私たちの大きな強みです。

また、当社は流体制御機器の提供に当たって、材料から最

終製品の設計や製造までを一貫して行っています。特に上流工程において独自に研究開発してきた材料技術を有する点は当社ならではの競争優位性といえます。市場の変化や世界の最先端をゆくお客様のニーズを競合他社に先行して把握しながら、液体・気体、高温・低温などさまざまな用途にあわせ、新たな技術や製品を生み出すことでお客様の信頼に応えてきました。また、材料の特性を活かしてほかの領域に展開し、事業範囲を拡大してきた歴史は、材料の特性を把握していたからこそ成しえたと考えています。ふっ素樹脂継手などの半導体市場向け製品群や免震製品、ふっ素樹脂基板などはその一例であり、まだまだこうした取り組みは広げられると考えています。



【関連ページ】強みと競争優位性



【関連ページ】研究開発



Q 05 PILLARグループには電子機器関連事業、産業機器関連事業という2つの主力事業があります。 それぞれの「稼ぐ力」や展望について教えてください。

電子機器関連事業に関しては、半導体市場の黎明期より、大きな事故につながる恐れのある薬液の漏れといった品質問題を起こすことなく安定供給を続けてきた信頼は当社の大きな強みです。また、これまで培ってきた技術力をベースに、納期を必要とする切削加工品を短納期で提供できる射出成形品にすることで、お客様のリードタイム短縮や生産性向上に貢献していることも当事業の「稼ぐ力」につながっています。この取り組みを今後も強化しようと考えています。

産業機器関連事業では、総合シールメーカーとしてメカニカルシール、グランドパッキン、ガスケット、樹脂シールをすべて当社で製造販売できることが「稼ぐ力」の源泉となっています。さらなる成長の柱としては半導体製造装置の機能部品であるロータリージョイント(以下、RJ)が挙げられます。RJは半導体の

生産工程が日進月歩で進化する中で、お客様のニーズにスピーディーに対応して新たな開発を行うことで、技術や製品の差異化を実現しています。

また、同業のタンケンシールセーコウとのシナジーを創出していることも、収益力向上に貢献しています。シナジーを生み出した一例が、メカニカルシールの主要部品である摺動材の内製化です。メカニカルシールの摺動材は一般的に硬質材(SiC)と軟質材(カーボン)を組み合わせるのですが、当社はSiC、タンケンシールセーコウはカーボンを内製しており、相互に提供し合うことで完全内製化することが可能となり、調達コストの削減を実現しています。そのほか、営業におけるクロスセルや両社の技術を結集した製品開発など、まだまだシナジーを生み出せると考えています。

【関連ページ】ビジネスモデル



【関連ページ】セグメント概要



ニーズに応じた製品を開発



Q 06 稼ぐ力を維持、強化するための人財戦略をどのように構築される考えですか？

人財は、会社の質を高め、組織のレベルを上げて次のステージに向かうために極めて重要なファクターと考えています。当社の成長のために海外売上高比率をさらに伸ばしていきたいと考えており、グローバルに活躍できる人や、設計技術や生産技術に長けた人、マネジメント層、工場でリーダーシップを発揮できる人など多様な人財を求めています。今後のあるべき事業ポートフォリオに沿った人財ポートフォリオを描きながら、中長期の視点で性別、年齢、国籍などに

関係なくベンチャー精神を持った多様な人財を受け入れ、適材適所で配置します。

業容拡大に向け、中途採用も強化しています。当社では、中途社員が早く会社に慣れて活躍して欲しいとの思いから、中途社員の入社式を実施しており、その中で「PILLARの色に染まることなく、これまでの経験やノウハウ、価値観を“移植”してほしい」と伝えています。多様性がプラスのスパイラルを生み、より強い会社生まれ変われると信じているからです。

【関連ページ】副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略)



Q 07 2024年度決算は減収減益となりました。2025年度も厳しい業況が予想されます。現状をどのようにとらえ、成長戦略を講じますか？

2024年度は売上高が前年度比1.1%減の579億円、営業利益が同20.2%減の113億円となりました。半導体市場の成長の鈍化やお客様の在庫調整が長期化したことによるものであり、原価低減などの効果を出した施策もありますが、マイナス分を埋めるにはいたりませんでした。この結果、投資家の皆様の期待に応えられなかった1年になったことを真摯に受け止めています。

一方、中長期的な成長に向けた「種まき」ができた年でもありました。中国市場への投資計画推進やERP更新の検討、人事制度改革の検討など、今後の成長を支える基盤づくりを進めました。

2025年度も半導体市況の停滞が続く厳しい状況を見込んでいますが、中期経営計画One2025で掲げている諸施策を遂行することで「ROE10%以上」「営業利益率17.9%」などの



目標にあきらめずに最後までチャレンジします。

電子機器関連事業では、地政学リスクの高まりを背景に、特に中国で地産地消のニーズが高まっています。今後大きな成長が見込まれる中国の半導体市場に向けて現地での生産・販売体制を強化し、確実に需要をつかみます。また、欧米の半導体メーカーが組立先を東南アジアに移転させつつある中で、当社が東南アジアに拠点を有していることから新たなビジネスチャンスが生まれると考えています。

産業機器関連事業の成長の柱はRJです。競争力を強化しグローバルでシェアを高め、市場成長以上の成長を目指します。メカニカルシールやグランドパッキンも海外展開を強化し

ます。当社には海外市場でも競争力を持ち得る差異化された製品群があり、現地パートナーの開拓など効果的な販売戦略を立て、成長を図ります。

新事業の創出や製品開発力の強化やスピードアップにも取り組みます。2023年には三田工場に技術開発機能を集約した「イノベーションセンター」を設置し、すべての事業分野の技術者を集結させ、相互に技術やノウハウを共有し、活用できる体制を整えました。現在では、センターで勤務している社員から「部署の垣根を超えた活発な議論が生まれている」という嬉しい声が届いています。今後は特に当社の強みである、素材に関する材料技術を一層研ぎ澄ましたいと考えています。

【関連ページ】中期経営計画の概要と進捗状況



【関連ページ】グローバル戦略



Q 08 目指すべきPILLAR像の実現、収益力の向上に向けたキャッシュアロケーションの方針をご説明ください。

これまで当社は安定的に成長を続けてきましたが、当社は成熟期ではなく、これまで以上に飛躍的な成長を遂げられる成長フェーズにあると私は考えています。そのために、中長期の成長投資に重心を置いた、バランスの良いキャッシュアロケーションの実現を目指しています。「稼ぐ力」を一層高めるために、当社グループの収益を生み出す源泉の一つであり、これからも成長が見込まれる半導体市場に対し、最先端の顧客ニーズに応えるための積極的な設備投資や研究開発に、より集中的に資本を投下します。当社には投資委員会のような組織はありませんが、営業、技術、生産など各分野のキーパーソンが揃う「経営会議」や「戦略会議」で投資案件を含めた議論を行い、スピーディーな意思決定を行っています。

価値創出の源泉である研究開発でもやりたいことがたくさんあります。既存事業の強化や新事業を創出するためには、エンジニアを含む人財の確保が喫緊の課題で、研究開発にお

ける人財への投資の強化に加え、外注や外部人財の活用などにより時間軸のギャップを埋める工夫をしています。

M&Aも常に検討しています。タンケンシールセーコウのM&AIは、統合プロセス(PMI)が順調に進み、早期にシナジーが創出できたことで初年度から計画以上の利益を生み出す成功例となりました。

今後も「ターゲット市場での実績を有する企業」「事業拡大において技術やノウハウを補完できる企業」「海外における販路や生産体制を有する企業」など、経営戦略に合致するM&Aを積極的に検討する方針を考えています。

株主還元について、現在は安定的かつ継続的な配当として配当性向30%以上を目標としています。世の中の流れを注視し、また株主の声に耳を傾けた上で今後の配当性向の基準を考えるなど、株主施策の推進も積極的に検討していきます。

【関連ページ】副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略)



成長フェーズにある当社グループの成長投資を強化し、キャッシュアロケーションの最適化を推進します



Q 09 企業成長の土台となるサステナビリティに関する考え方や取り組みを教えてください。

私たちが提供する製品・サービスはサステナビリティやESGに大きく貢献しています。例えば製造現場などにおいて危険な流体を取り扱うこともありますが、それらの漏れをコントロールすることで、安全や環境に貢献しています。また、製品やサービスを生み出すプロセスにおいても、サステナビリティやESGを意識することが重要と考え、力を注いでいます。

環境分野では、気候変動の緩和・適応のため脱炭素化への取り組みを進めています。TCFDへの開示対応やCDPへの回答などを行いながら、2050年カーボンニュートラル達成に向けた信頼に足る計画策定の準備を進めています。2024年度にはScope1-3の算定に関連する温室効果ガス排出量データやその情報などについて第三者検証を取得し、報告の透明性と信頼性を向上させました。生物多様性についても、「TNFD提言」のフレームワークに沿った情報開示を行う準備に着手しています。

社会分野では、持続可能な経営基盤を整備する上で人権尊重を重視しています。「グループ人権方針」を制定したほか、

【関連ページ】サステナビリティ戦略



【関連ページ】サステナビリティ戦略・社会



【関連ページ】サステナビリティ戦略・環境



Q 10 ガバナンスへの考え方や取り組みを教えてください。

次の100年に向けた重要課題の一つとして、ガバナンスの強化にも努めています。こちらも多様性を重視し、さまざまな経歴を持つ社外取締役役に就任いただき、成長への取り組み、投資戦略、リスク管理など多岐にわたるテーマについて闊達に議論を交わしています。内部監査室の人員も増やし、プロセスチェック機能を高めることで、業務の安定性と透明性を確保しています。

取締役会の実効性の向上のため、毎年実効性評価のアン

ケートを実施しています。2024年度は、3年に1度実施している外部機関を活用した実行性評価を行いました。その結果、2023年度に比して実効性の向上がみられるなど、当社取締役会は概ね肯定的な評価でした。課題としてあがった取締役会の開催頻度や審議の充実などについては、今後の取締役会での議論の強化など改善を進めていきます。社内外の環境変化が激しくなっていることを見据え、今後は一層プロセスチェック機能を強化します。

【関連ページ】リスクティクを支えるガバナンス



Q 11 最後に株主や投資家の方にメッセージをお願いします。

これからも私たちはあらゆることに積極的かつ果敢にチャレンジし、成長を加速させていきます。PILLARグループには幅広いネットワーク、材料技術、多様な製品群など、成長の可能性を裏付ける確かな「土台」があります。これは私が社長に就任してから5年間で改めて実感したものです。この土台の上に、キャッシュや資本を機動的に活用すれば、

株主の皆様、投資家の皆様の期待を超えるような高い成長と企業価値向上が実現できると私は確信しています。

株主の皆様、投資家の皆様には、これからのPILLARグループに一層のご期待と引き続きのご支援をいただきますようお願い申し上げます。