

Top Message



代表取締役社長

岩波嘉信

先読みと差別化で 「稼ぐ力」を高め、 挑戦する組織文化を育みながら、 2030年「1,000億円企業」へ

Q1 予測不可能なことが次々と起きる時代です。 今の外部環境をどうとらえ、どんな点に気を配りながら経営の舵取りをしていますか。

足元の事業環境では、地政学リスクがこれまでになく高まっていると認識しています。そのため、環境変化に機敏に対応できる組織体制を常に整えておく必要があります。特に懸念しているのは、地政学リスクを背景とした経済・貿易摩擦の激化に伴う輸出入規制です。規制による経営への影響は小さくありません。そこで中国では、数年前から原材料調達・生産・販売の現地サプライチェーンを構築し、地産地消による安定供給体制を整えてきました。変化を正確に予測することは難しくても、その兆しをとらえて先手を打つことで、リスクを抑えながら機会をつかめると考えています。

こうした環境変化に加え、技術革新や市場ニーズは一段と多様化し、求められるスピードも確実に高まっています。お客様の要求水準が上がる中、私たちはその期待に応え続けなければなりません。電子機器関連市場では、人工知能(AI)の利用拡大を背景に半導体製造装置需要が増し、洗浄装置向けのふっ素樹脂継手の需要も急増しています。急激な需要増への対応は容易ではありませんが、供給責任を果たすために

常に準備を進めています。特に先端半導体では高精度・高性能な流体制御技術が求められることから、清浄度向上などにおいて研究開発を進めています。最先端お客様のニーズを見極め、それに応えることが当社の価値創造につながると考えています。産業機器関連市場に目を向けると、データセンターの増設による電力需要増を背景に、原子力発電への期待が高まっています。安全性に対する最大限の対策が前提ですが、CO₂を排出しない発電方式でもあり、事業機会の拡大につなげていきたいと考えています。

私が経営判断で大切にしているのは「現場に解がある」という考え方です。サプライヤーや業界団体など異業種の方々との直接対話を重視し、自社の現場にも足を運んでいます。良い情報は集まりやすい一方で、悪い情報や現場との情報のずれは自ら見なければわからないこともあるからです。さらに、「スピード」も常に強く意識しています。お客様や競合他社を上回るスピードで課題解決を図ることが付加価値となり、当社の企業価値向上につながると考えています。

[関連ページ](#) マテリアリティ **P.21-24**

Q2 PILLARの独自性や持続的な「稼ぐ力」の源泉を説明してください。

当社の持続的な「稼ぐ力」は、「流体を制御する確かな技術」と「お客様からの信頼」に支えられています。その源泉となっているのが、「100年にわたり培ってきた素材開発力」と「豊富な流体制御ソリューション」です。

現在は市場環境の変化や技術革新のスピードが速く、将来を見通すことが難しい時代です。そのような中で当社の強みは、「材料から製造・出荷までの一貫体制」を有する製品を数多く持つことにあります。

Top Message

モノづくりの最上流にあたる材料を深く研究し、多くの知見を有していることは大きな競争優位です。川下にあたる市場や顧客ニーズが変化した場合、材料・設計・生産技術・サービスなど一貫体制を持っている当社は的確な部分に効果的な見直しを行うことで、時代の要請に応える製品を提供できます。川上から川下まで複数の差別化要因を持つことが、環境変化への対応力と模倣されにくい独自性につながっています。

また、2023年にタンケンシールセーコウをグループに迎えたことで、「素材開発力」と「流体制御ソリューション」はさらに強化され、当社の「稼ぐ力」に一層磨きがかかりました。同社の独自製品であるポーラスカーボンパッドは、半導体市場での用途拡大が期待されており、PILLARが培ってきた顧客基盤を活かして販売拡大を進めていきます。さらに、双方が内製する部材の相互活用も進展し、メカニカルシールの主要部品では具体的な成果が現れ始めています。加えて、現在建設中である伊那工場の稼働により、生産性や品質の向上、リードタイム短縮などを通じて製品競争力のさらなる強化を目指します。

こうした技術や品質を持続的な「稼ぐ力」につなげるためには、お客様のニーズや課題、市場トレンドを先読みし、必要な研究開発を確実にスピード感をもって進めることが重要です。

そのため2023年、技術開発機能を集約した「イノベーションセンター」を三田工場に設置しました。全事業分野の技術者が集結し、技術やノウハウを共有できる体制を整えたことで、事業の枠を超えてお客様の課題解決に取り組む技術開発拠点として機能しています。さらに2026年度には、技術本部内にマーケティング機能を担う専任部門を新設しました。技術力に加えて市場を理解する力を高めることで、研究開発をより顧客起点へと進化させています。最先端のニーズをいち早くとらえ、研究開発や提案活動につなげる仕組みが、持続的成長を支える重要な基盤になると考えています。

一方、高品質な製品を安定して生み出し続けるためには、人と組織の力も欠かせません。当社では「品質第一」の社是のもと、どのような局面でもお客様が求める品質を担保した製品を提供し続ける意識が根付いており、現場で一つひとつ着実に課題を解決してきました。その基盤が、スキルマップを活用した技能の見える化と体系的な技能伝承の仕組みです。従業員一人ひとりが持つ技術やノウハウを可視化し、次世代へ確実に引き継ぐことで、品質と技術力の維持・向上を図っています。今後はITやDXも活用しながら人財育成や技能伝承をさらに仕組み化し、人的資本の観点からも当社の「稼ぐ力」を一層高めていきます。



関連ページ 「稼ぐ力」の方程式 [P.17-18](#) / 価値創造プロセス [P.19-20](#)

Q3 2025年度を最終年度とする前中期経営計画「One2025」を振り返り、手応えと今後の課題について教えてください。

まず量の観点では、当初目標に対して未達の項目が多く、大きな反省が残りました。背景の一つとして、市場成長率の見立てに甘さがあったと認識しています。中期経営計画は数字を約束するもので、この点は真摯に受け止め、次の計画では目利き力を高めるとともに、前提条件の設定や進捗管理の精度向上に取り組めます。

一方で質の面では、将来の成長に向けた土台づくりのため積極的な投資を行った3年間だったと総括しています。中国における生産体制の増強と販売力の強化、伊那工場への投資、新人事制度の整備、ERPの刷新など、次の成長を支える基盤構築を進めました。これらは短期で成果が見えにくい一方、将来

の収益力と競争力を支える重要な投資であり、One2025で未達となった目標を挽回するための基盤は整えられたと考えています。中でも、海外売上高比率を2022年度の31.1%から2025年度34.7%へ拡大できたことは大きな成果でした。牽引役となった中国事業は、市場拡大に加え、さらなるシェア拡大の余地があります。私自身も現地で陣頭指揮を執りました。成長市場での攻めの施策を実行することは私にとっても社員にとっても得難い経験であり、現地駐在員も熱量高く取り組んでくれました。中国で培った成功体験とノウハウを他地域へ

展開していくことが新中期経営計画「One2030」の重要なテーマです。資本効率の面では、この3年間は投資が先行し、ROEは11.7%と2023年度の16.7%を下回り、資本コストも上回ることができませんでした。One2025で見えたのは、成長投資の必要性ではなく、その成果創出を確実にする実行力と収益化スピードの向上の重要性です。次の中期経営計画では、積み上げた投資を着実に刈り取り、何倍ものリターンにつなげていきます。

関連ページ 新中期経営計画「One2030」 [P.33-36](#)

Q4 2030年度を最終年度とする新中期経営計画「One2030」を策定しました。売上高1,000億円、営業利益250億円、海外売上高比率50%以上の達成に向けた抱負を聞かせてください。

売上高1,000億円、営業利益250億円、海外売上高比率50%以上はいずれも高い目標ですが、例えば売上高1,000億円は年間約11%の成長を継続すれば到達可能な水準であり、やるべきことを着実に積み重ねることで達成できると確信しています。

当社は電子機器関連事業と産業機器関連事業の両面で成長市場と深くかわり、最先端のお客様との関係を活かしながら、これまでも11%を超える成長を実現してきました。販売量の増加による工場稼働率の向上や量産効果による利益率改善、自動化投資などOne2025で進めてきた施策の成果も今後本格化すると見込んでいます。量的拡大と質的向上の両面から、営業利益250億円も十分に射程圏内にあると考えています。また、海外売上高比率50%以上の達成には、現状の約35%から15ポイントの引き上げが必要で実績の積み上げが不可欠ですが、One2025で基盤を築いた中国

市場で半導体分野を中心に成長を図るとともに、米国、欧州、東南アジア、インド、アフリカなど成長余地の大きい地域で成果を積み上げていきます。

一方で、経営資源には限りがあります。目標達成に向けては、ROIと市場動向を見極めながら事業の優先順位を見直し、必要に応じて取捨選択を進めます。資本効率は重要ですが、投資は短期的な採算だけで判断すべきではないと考えています。One2030は、事業活動に加え、研究開発や人財育成、基盤整備など経営全体の質を高めることをねらって、従来の3年計画から5年計画へと見直しました。また、計画の策定・進捗管理を市場・製品別から営業、技術、生産などの職務機能別へ変更し、中期経営計画と日常業務をより密接に結び付けました。社員一人ひとりの業務テーマが中期経営計画の課題と直接連動する仕組みとしたことが大きな特徴です。

関連ページ 新中期経営計画「One2030」 [P.33-36](#) / セグメント概要 [P.41-44](#) / グローバル戦略 [P.45-46](#)

Q5 One2030のもとで、いかに企業価値を向上していきますか。キャピタルアロケーションの考え方を説明してください。

当社は成長産業に深くかわっており、今後さらに飛躍できる成長フェーズにあると考えています。One2025では将来の成長に向けた設備投資を積極的に進めてきましたが、One2030においてもその方針は変わりません。お客様のニーズや市場動向を見極めながら、当社ならではの強みをさらに高めるための投資を継続し、事業活動に加え、研究開発や人財育成、基盤整備など経営全体の質を高めることがねらいです。



Top Message

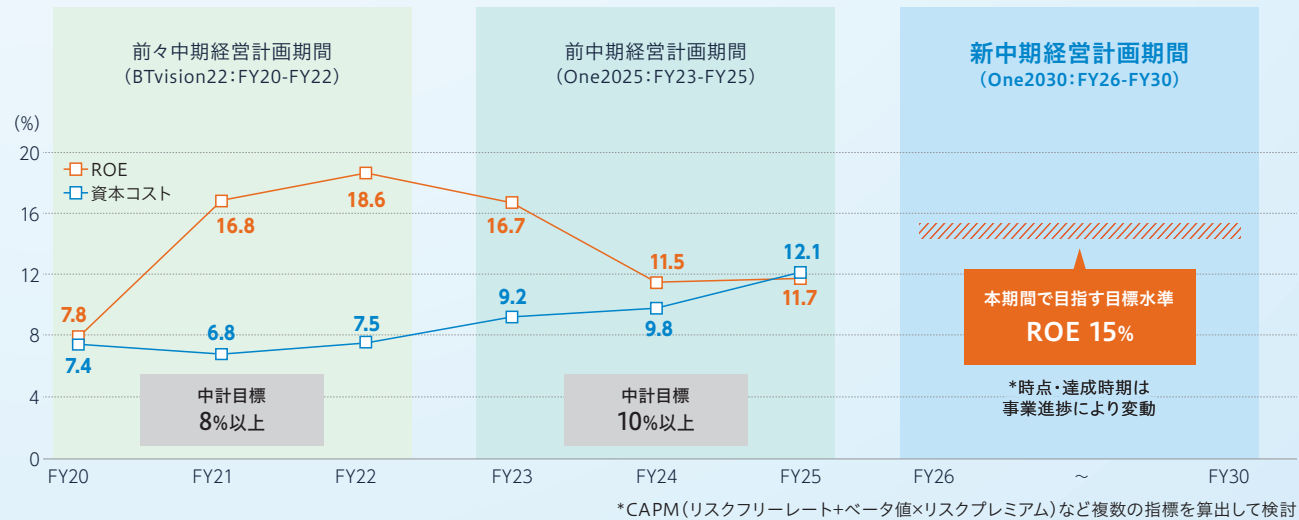
成長投資では、「顧客ニーズに沿った差別化」を重視しています。市場やお客様の変化をとらえ、数年先を見据えた先行投資によって競争優位性を高めていきます。具体的には、半導体関連をはじめとする成長分野、タンケンシールセーコウとのさらなるシナジー創出、海外での生産能力増強や生産性向上への取り組み、コスト競争力と品質の両面強化などです。こうした取り組みを通じて収益力をより高め、企業価値向上に結びつけます。

M&Aについても基本的な考え方は同じです。当社の強みをさらに進化させる案件や、不足する経営資源を補完しながら事業領域を拡大できる案件を重視しています。例えば、半導体分野で培った技術は医療市場との親和性が高い一方で、販路やライセンス面に課題があり、こうしたギャップを埋めるM&Aは新たな成長機会につながると考えています。また、半導体市場での高いプレゼンスを活かして商材を拡充できる案件も有力な選択肢です。さらに、水素やEVなどの成長市場への展開も視野に入れ、候補案件を継続的に検討しています。タン

ケンシールセーコウとの統合は、当社100年の歴史の中でも例のない大規模なM&Aでした。統合プロセス(PMI)を順調に進める中で得た知見やノウハウも、今後の成長戦略やM&A戦略に活かしていきます。

研究開発にも一段と力を入れます。研究開発費比率を年々上げていますが、さらにドライブをかけます。2026年度には東京・羽田エリアに新たな研究拠点「東京イノベーションセンター」を開設し、人財や設備への投資を拡充することで研究開発力を質・量の両面から高めていきます。また、One2030ではROE15%を目標としています。事業構造の進化やグローバル展開を通じて「稼ぐ力」を高めるとともに、資産効率の向上によって資本コストを上回る安定的なROEの実現を目指します。企業価値向上は経営者の重要な責務と認識しており、将来への成長投資と資本効率、株主還元のパランスを図りながら、持続的な収益成長を実現していきます。そのうえで、配当や自己株式取得、IR活動の充実を通じて、株主・投資家の皆様との信頼関係をさらに強化していきたいと考えています。

■ ROEと資本コストの推移



関連ページ 副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略) P.37-40 / 研究開発 P.47-48

Q6 2026年度のスローガンに掲げる「No challenge, No future」。込められた思い、挑戦を促す組織文化や人財戦略についての考え方を教えてください。

これからのPILLARには、より強いベンチャー精神が求められます。高い成長率を維持し次のステージへ進むためには、果敢な挑戦を通じて量・質の両面で進化していかなければなりません。「No challenge, No future」というスローガンには、「能動的に変革を起こし、明るい未来を切り拓こう」という思いを込めています。

PILLARは100年を超える歴史の中で安定した事業基盤

を築いてきました。これまで蓄積してきた経験やデータは大きな強みですが、変化の激しい時代においては、現状に留まることがリスクになります。歴史が次の成長や将来の安泰を保証することはなく、従来のやり方だけでは成長できないという危機感を持ち、良いものは継承しながらも、変えるべきことはスピード感をもって見直していきます。その一環として、挑戦的で革新的な組織文化を醸成するため、人事制度を刷新

しました。旧制度では“業績評価”の比重が高く、短期間で成果の出やすいテーマにリソースが集中しやすい面がありました。そこで、新しい取り組みや中長期的なテーマへの挑戦を後押し

するため、新制度では“行動評価”の比率を高めています。結果だけでなく、自ら戦略を立て、周囲を巻き込みながら実行する姿勢を評価することで、挑戦を促します。

関連ページ 社会(人的資本経営) P.56-61

Q7 ガバナンス向上には、どのように取り組んでいますか。

ガバナンスは企業価値向上の土台であり、成長投資の実行力を支える重要な基盤です。そのため、取締役会には多様な経験と高い専門性を持つ社外取締役を迎え、多角的な視点から活発な議論を行っています。こうした多様性が監督・モニタリングの実効性向上につながっていると認識しています。また、変化の激しい環境下では意思決定のスピードも重要であることから、必要に応じて臨時取締役会を開催するなど、迅速に意思決定ができる体制を整えています。

社外取締役には、経営陣だけでは見落としがちな視点を補い、経営の視野を広げる重要な役割を担っていただいております。それぞれの取締役が率直に意見を述べられる環境が整っています。

関連ページ 社長・社外取締役対談 P.71-74 / コーポレート・ガバナンス P.75-80

Q8 PILLARの将来像を教えてください。

私が目指すPILLARの将来像は、対外的にも対内的にも「選ばれ続ける企業」です。

対外的には、投資家やお客様からの期待を上回る成果を継続的に生み出す会社でありたいと考えています。経営と事業の質をさらに高め、One2030を着実に遂行し、これまで培ってきた強みを活かし、適切な施策を実行すれば成果につながると確信しています。また、当社の経営やモノづくりを、業界のベンチマークとなるレベルへ高めたいと考えています。例えば、射出成形をはじめとする生産技術の分野で広く注目され、多くの工場見学の依頼が寄せられるようなブランドを築いていきます。

対内的には、「活気のある会社」を目指します。社員一人ひとりが主体的に仕事を楽しみ、「PILLARに入って良かった」と実感できる活気ある会社にしていきます。多様な経験や価値観が活かされることで組織は活性化し、新たな挑戦が生まれ、成果にもつながります。当社に“染まる”のではなく、自らの経験や個性で当社を“染める”くらいの主体性を発揮してほしいと社員には伝えています。

株主・投資家の皆様には、PILLARグループの未来に一層ご期待いただき、引き続きご支援を賜れば幸いです。

