

# 2024年の創業100周年、 そして次の100年に向け 新中期経営計画 「One2025」がスタート

前中期経営計画「BTvision22」最終年度の2022年は、売上高、営業利益、当期純利益とも過去最高を更新する業績を残しました。2024年に創業100周年を迎える新たな中期経営計画「One2025」では、さらなる企業価値の向上と次の100年の成長の礎となる経営基盤づくりを行います。

代表取締役社長

岩波 嘉信



日本ピラー工業は1924年の創業以来、「流体を制御する技術」を基盤に製品・サービスを通して、CLEAN(環境)・SAFETY(安全)・FRONTIER(最先端を切り拓く挑戦)を軸に、グローバルに社会の発展に寄与してきました。2024年に創業100周年を迎える当社は、**創業以来の果敢に挑戦する精神**<sup>\*1</sup>を胸に、これからも変革を起こし、持続的な成長

を果たしながら社会に必要不可欠な存在であり続けます。そのためには社員が一丸となってさまざまな社会課題に挑み、課題解決に向けて取り組まなければなりません。社内の至る所に掲示された社是「品質第一 和衷協力 一歩研究」は、当社が事業を推進するうえでの指針となっています。

経営理念には、当社の製品がどのように社会の役に立っているのかを、社員が考えるきっかけとなる言葉を選んであります。この経営理念をわかりやすく表現したのが**パーパス(存在意義)**「**社会を支える”未来を創る**」<sup>\*2</sup>です。電子機器関連事業と産業機器関連事業という2つの事業を中心に、CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸としながら、独自の価値を生み出し、新しい可能性へとチャレンジし、自分たちの手で「社会を支える”未来を創る」という想いを込めています。

## 経営理念

- 1.住みよい地球と豊かな社会環境づくりに貢献します。
- 2.独創的で高品質な製品を提供し、お客様にとってかけがえのない企業を目指します。
- 3.法令・社会規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。

## 2022年度の取り組みを振り返る

私が当社の経営に携わって10年、代表取締役社長に就任して3年の中で、2022年は間違いなく最も困難な年であり、この先の舵取りを考えるうえでも重要な1年となりました。

半導体市場の活況を受けて、ふっ素樹脂製品を中心に受注が好調に推移するなかで原材料が不足する課題に直面しました。お客様からの信頼に応えるために、代替となる原材料探しや近年推進しているサーキュラーエコミーの取り組みの一環でもある原材料の再利用など、全社が部署横断で知恵を出し合い、ありとあらゆる施策に取り組み、製品の供給量を増やしました。企業として、日頃からさまざまなシナリオを想定し、社員が一丸となって総合力で戦ってきたからこそ、今回のようなサプライチェーンの分断というリスクに直面しても、乗り越えるためのチャレンジができたのだと思います。

このような取り組みもあり、2022年度の業績は、**売上高・営業利益・当期純利益とも過去最高を2年連続で更**

(単位:百万円)

	2022年度 最終年度実績
売上高	48,702
営業利益	13,842
営業利益率	28.4%
ROE	18.6%
配当性向	30.0%
成長投資	3,715(3カ年累計)

**新**<sup>\*3</sup>できました。期中に業績予想を上方修正し、結果的にそれも上回って大きな成果を上げることができたと自負しています。

**電子機器関連事業**<sup>\*4</sup>は年度を通して活況な半導体市場の需要を取り込み順調でした。懸念された対中輸出規制などの影響は限定的で、前年度に続いて過去最高を更新できました。

**産業機器関連事業**<sup>\*5</sup>は精密機器装置用メカニカルシールが伸び、セグメント別売上高は前年比+17億円(+16.7%)となりこちらも過去最高を更新しました。

**海外売上高**<sup>\*6</sup>においても米国、アジア、中国が堅調に推移し、海外売上高比率は31.1%と、前年の30.5%を超えることができました。

材料の値上げに伴い、2022年度は営業利益率の低下が懸念されましたが、販売の増加や為替の影響、またお客様にご理解いただきながら一部の製品において販売価格への転嫁が進んだことなどにより、前年を上回る28.4%という高い営業利益率を達成することができました。

## 2023年度から始まる「One2025」に向けた思い

2024年の創業100周年は良い形で迎えたいと考えています。そのためにも2023年度から始動した3カ年の**中期経営計画「One2025(ワンニーゼロニーゴー)」**<sup>\*7</sup>は重要な意味を持ちます。

“One”には4つの意味を込めました。

「Day One」は創業1日目の開拓精神・チャレンジ精神・

\*1 ① P5 「成長ストーリー」

\*2 ① P1 「パーパス」  
\*3 ① P16 「業績ハイライトと新中期経営計画の目標」  
\*4 ① P23・24 「電子機器関連事業」

\*5 ① P25・26 「産業機器関連事業」  
\*6 ① P14 「海外売上高の推移」  
\*7 ① P15~20 「新中期経営計画「One2025」」

## トップメッセージ

目的意識を思い起こすことを、「Only One」は他社に真似できない独自性を追求することを意味します。「Number One (No.1)」は技術開発や社会貢献、人財育成でもNo.1を目指す決意を、「One Team One Pillar」はグループ全体で一丸となって活動を進めていこうという思いを込めています。

今回の中期経営計画では、企業価値のさらなる向上に向けて、**事業と組織の変革・変質を推進する5つの基本方針**<sup>※8</sup>を掲げました。

「1.コア事業の進化」では、コア技術の領域拡大に伴う成長の実現と、市況に左右されない進化を経て、稼ぐ力を強化させます。

「2.グローバル競争力の強化」は、独自性の高い基盤技術の展開とエリア特性への対応力強化で、グローバルシェア拡大を狙います。

「3.新規事業基盤の創造」で目指すのは、半導体市場や水素・アンモニア・電気自動車(EV)等の成長市場における新たな事業基盤の創造です。当社のマザー工場である三田工場(兵庫県三田市)内に新たにイノベーションセンターを立ち上げ、社外とのシナジーが生まれる環境で研究・開発に力を入れ、成長を支える技術を生み出す拠点にします。

また、「4.サステナブル経営の発展」ではESG施策に加え、人財への投資と生産性向上等に寄与するDXに取り組みます。

そして、キャッシュ・フロー創出力を高め、配当性向30%以上を目標に成長をけん引していく「5.成長を支える財務戦略」では、**福知山事業所の第2工場**<sup>※9</sup>に100億円を超える設備投資を行うなど持続的な成長に向けた投資を行っていきます。

## 中計達成に向けて取り組むべきこと

中期経営計画の達成に向けて、当社の付加価値をさらに高めるために、3つのことに注力します。

1つ目は「技術の差別化」です。例えば、半導体市場向けの継手製品においては圧力損失をできるだけ小さくすることがお客様にとってのメリットになりますが、当社のスーパエルボは成形技術でそのニーズに応えた製品です。こうした他社が追随できない独自の技術力で、競争優位性を確立します。

2つ目は「キャパシティ」です。リスクをコントロールしつつ、先行して製造能力の増強に向けて投資を行い、機を逃さずにお客様のニーズに応えます。設備投資においては、時間を要する土地取得や建屋の建設を先行で着手し、製造装置などを需要に応じて柔軟に増設できるようにしておきます。万が一市況が落ち込んで投資額は抑えられ、需要が急増した場合は追従できる選択肢を確保します。

3つ目は「ブランド力」です。例えば、「日本ピラー工業の継手は流体を漏らさない、破裂しない」というこれまでの実績によってお客様から得られた信頼は、何物にも代わりたいブランド力です。この培ってきた信頼をさらに積み重ねていくために、愚直にお客様の信頼に応え続けます。

2023年度の半導体市場は踊り場になると見られていますが、しかしこれまでの受注残と新規の需要にきちんと対応しながら、次の大きな波に乗れるよう、さらに地力をつけていきます。産業機器市場では、脱炭素社会の実現に向けて水素やアンモニアの活用や、電気自動車(EV)向け製品の拡大が見込まれます。このような領域に資本を投下してことで、新たな成長ドライバーを発掘していきたいと考えます。

この10年ほどで半導体市場向けの事業が大きく成長し、電子機器関連事業と産業機器関連事業の売上比率は75:25になりました。One2025の期間中に、産業機器関連事業を再成長の軌道に乗せ、両事業をバランス良く成長させます。2023年4月の**タンケンシールセーコウのM&A**<sup>※10</sup>はその施策の一環です。

利益率が高い事業の規模を拡大する一方で、新たな事業の柱を育て、主力事業を現在の2つから3つ・4つと増やし、強靱な事業ポートフォリオを構築したいと考えていま

す。既存事業が順調に成長している間に、新たな事業の芽を育て、中長期で企業価値を最大化できるよう、経営者としてキャッシュアロケーションを決断、実行していきます。

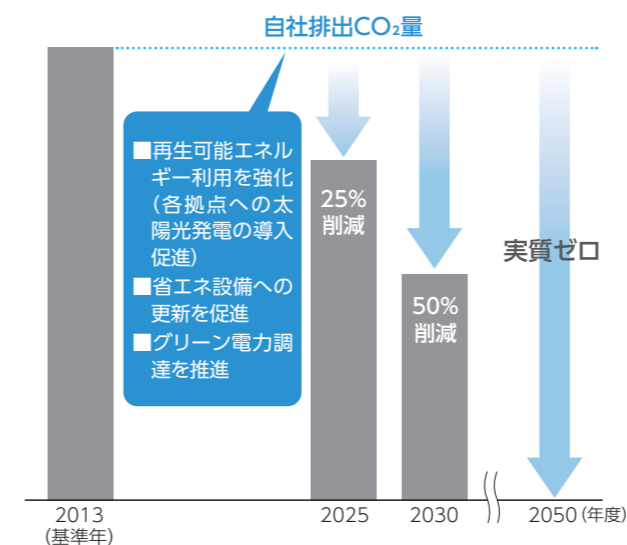
## 次の100年に向けての決意

当社のガバナンスの要となる取締役会は、取締役それぞれの知見や能力を**スキルマトリックスで評価**<sup>※11</sup>し、特に**社外取締役**<sup>※12</sup>からは外部の目線で忌憚のない意見をもたらしています。議論を深耕させるため、社外取締役に当社の事業をより深く理解してもらえよう、2022年度は九州工場でも取締役会を開催し、拡大する半導体市場の雰囲気を感じてもらいました。

取締役会で報告して審議・決議する事項は格段に増えています。取締役会の役割はますます重要になっており、より闊達な議論を進めたいと考えています。

ESGに関する取り組みは、2021年4月に設置したESG/SDGs推進委員会で議論しています。環境や企業統治並びにSDGsに関する活動を統括・推進することで、社会と調和のとれた持続可能な発展に向けた取り組みの実効性を高めます。

環境面では、中期経営計画においても、**自社排出CO<sub>2</sub>(Scope1+2)の削減目標**<sup>※13</sup>を掲げました。2050年度



にCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」を実現するために、2025年度までに2013年度比25%削減を目指します。目標を実現するために、各拠点への太陽光発電の導入促進やグリーン電力調達などを推進していきます。

**人的資本**<sup>※14</sup>に関しては、事業の成長にとってダイバーシティが重要です。多様な社員の多様な価値観がイノベーションを生むからです。

ダイバーシティを推進するために、多様な人財を採用するのはもちろんのこと、多様な価値観を尊重し、チームから新しい発想を引き出すためのマネジメント研修を実施します。また、社員一人ひとりのチャレンジを応援し、計画的に人財を育成できるように、新たに人事戦略グループを設置しました。

外部環境の変化が激しい現状を踏まえ、**リスクマネジメント**<sup>※15</sup>の強化にも努めています。従来の危機管理委員会とBCP委員会の機能をまとめたリスクマネジメント委員会を新たに設けました。事業活動にかかわるリスクに迅速に対応するために、当社とグループ会社が共通の「危機管理規程」を定め、リスク管理体制を構築しています。

2024年の創業100周年は当社グループにとって一つの大きな節目です。その節目に向かって、2023年度は業績面でも会社の組織改革でも結果を残し、良い形で迎えたいと思っています。株式時価総額1,000億円は到達点ではなく、通過点に過ぎません。これまで成長を実証してきましたし、これからも成長するポテンシャルは高いと確信しています。

私自身も社員と一緒に、厳しい状況の時もともに走り続け、ステークホルダーの皆様の信頼に応え続けていきます。これからの日本ピラー工業の更なる成長と、より良い会社になっていく過程を温かく見守っていただき、同時に大いに期待していただけますよう、心よりお願い申し上げます。

※8 頁 P17 「One2025」基本方針(全社方針)  
 ※9 頁 P29・30 「成長を支える製造資本」

※10 頁 P19・20 「タンケンシールセーコウのグループ化でさらなる成長・発展へとつなげる」

※11 頁 P37 「役員スキルマトリックス」  
 ※12 頁 P35・36 「特集 社外取締役メッセージ」  
 ※13 頁 P20 「9つの重点目標 環境貢献活動の高度化」  
 P50 「TCFD提言に基づく情報開示」

※14 頁 P44~46 「人的資本(人財戦略)」  
 ※15 頁 P42 「リスクマネジメント」