

社長・社外取締役対談

Cross Talk



代表取締役社長
岩波 嘉信

社外取締役
鈴木 吉宣

実効性あるガバナンスが、PILLARの成長ドライバーとなる

PILLARでは、取締役会の実効性を高め、企業価値向上につなげていくことを重要な経営課題と位置付けています。取締役会は何に時間をかけ、どのような議論を交わしながら意思決定に至っているのか。岩波社長と鈴木社外取締役が、PILLARのガバナンスの現状と今後の課題について語り合いました。

取締役会は機能する仕組みであることが前提

岩波：当社では、経営の監督と執行の分離が十分に機能していると考えています。各種委員会や内部監査室、外部の監査機関がそれぞれ独立し、良い意味で牽制し合いながら求められる役割を果たしており、その積み重ねがPILLARのガバナンスの基盤になっています。私は、ガバナンスの推進とは、公表している数値や定性情報の正確性を担保し、ステークホルダーの将来への期待に応えていくための企業の姿勢だと思っています。

鈴木：枠組みとしては十分で、運営も機能していると思います。

一部に重複する領域はありますが、リスクマネジメントの枠組みの中で適切に管理できています。取締役会でもリスクは定期的に報告されており、意思決定を支える情報は十分に共有されているため、大きな問題はないととらえています。

岩波：投資家からのガバナンスへの期待は高まっており、その重要性は年々増していると感じています。内部監査の強化、ITリスクへの対応強化、BCP訓練の強化など、まだ課題はあると認識しており、継続的に取り組みを進めているところです。

鈴木：すべての議題について必要な報告が確実に行われており、丁寧に運営されていると感じています。

丁寧な事前準備が議論の質を左右する

岩波：取締役会で踏み込んだ議論を行うために、開催日の1週間ほど前に資料を送付し、事前に個別説明を行っています。取締役会では、内容の妥当性や前提となる考え方について十分に議論できるよう心がけています。議論の過程で追加資料や補足説明が必要との指摘があれば必ず対応しますし、議論が尽くされていないと判断した場合には、次回以降に改めて審議しています。

鈴木：事前準備が丁寧に行われている点は、PILLARの取締役会の良いところです。社外取締役として熟考する時間が確保されており、判断に必要な資料や説明も十分に提供されています。これで意思決定できなかったら、むしろこちらの責任だという感覚です。当日配布の資料は一部を除いてほとんどなく、議論は事前のやり取りを踏まえて進みます。そのため、事前説明では触れていなかった新たな質問が次々に出るというよりも、本質的な論点について議論する流れになっています。

岩波：議論するテーマは広がっており、それに伴って質問の数も増える傾向にあります。事前準備に要する時間は増えていますが、各取締役からの意見は会社をより良くするための貴重な示唆であると考えています。そのため、一つひとつの質問や要望にしっかり対応していきたいと思っています。

鈴木：情報はオープンに共有されており、取締役会資料を読み込む時間も十分に確保されています。社外取締役としては大変ありがたい環境であり、その分、「しっかり責任を果たさなければならない」という気持ちにもなります。

異論を交えた議論が取締役会の実効性を高める

岩波：社内で良いと判断したことが、外部から見ても良いとは限りません。そのため社外取締役には、「本当に良いのか」

「別の見方はないか」という意見が出ることを前提に説明しています。たとえ見送りになったとしても、懸念を解消するための説明を加え、再上程するつもりでいます。

鈴木：議決権を持っているとはいえ、「採決されてしまって意見が通らないのではないか」という懸念は特にありません。反対意見を表明させていただいた案件は記憶では2件ほどと多くはありませんが、株主代表として「これは違う」と思う案件には反対しなければならないという意識を持っています。

岩波：実効性のある取締役会かどうかは、賛成に至る過程でどれだけ重要な論点に踏み込んだ意見や異論が出ているかに表れると思います。象徴的だったのが、中国への設備投資の議論です。成長機会を取り込むうえで重要な案件である一方、外部環境の不確実性もある中、取締役会では多くの意見をいただきました。なぜ投資すべきなのかを一つひとつ説明しながら建設的な議論を重ね、守りにあたるリスク最小化と攻めにあたる投資効果の両立を、どう企業価値向上につなげるかについて有益な議論ができました。取締役会における高度な議論の好例だったと思っています。

鈴木：そうですね。その案件では、私は商流や顧客、技術流出などのリスクを中心に質問しました。顧客が主に中国の装置メーカーであり事業領域が限定されることなど、リスク軽減策について十分な説明を受け、最終的に賛成しました。こうした異論を出し、それに対する説明を受けて納得するプロセスこそが、取締役会の実効性そのものだと思います。

ファミリー企業の強みを活かし、規律で支える

岩波：当社は歴代社長が創業家出身ですが、一方で上場企業として適切なガバナンスを利かせた経営を行っていると自負しています。私自身、株主総会で退任を求められる可能性があるという緊張感を常に持っていますし、投資家も「経営者として不適切であれば交代を求めることができる」という視点で見て



成長局面ほど、自分たちでは見えない課題が生まれます。だからこそ社外の視点を取り入れながら議論を重ね、より良い経営につなげていきたいと思っています。

社長・社外取締役対談

取締役会に求められるのは、
賛否を決めることだけではありません。
多様な視点から意見を交わし、
議論を深めながら、より良い意思決定に
つなげていくことが重要です。



いと認識しています。一般的にいわれるファミリー企業のデメリットは、当社には大きく当てはまらないと考えています。

鈴木: PILLARはファミリー企業に分類されますが、それ以上に上場企業として市場から求められるガバナンスのもとで運営されており、ファミリー企業にありがちな負のイメージとは距離があると感じています。むしろ、長期視点での意思決定や将来への備えといった強みが活かされています。例えば、将来の生産拡大を見据えて工場建設用地を先行して確保するなど、短期的な視点だけでなく長期を見据えた取り組みは、良い意味でファミリー企業ならではの面があると感じています。

岩波: 環境が目まぐるしく変化する中では、それを継続していくことが課題になります。ファミリー企業ならではの長期視点を活かしながら、上場企業としての透明性と規律を両立させることが、ステークホルダーからの信頼につながると考えており、今後も実践していきます。

鈴木: PILLARのように長期視点を持てる会社だからこそ、その強みが独善に陥らないよう、取締役会が監督機能を発揮することが重要です。また、社会の変化やスピード感を踏まえながら、社員が経営を支える仲間として一緒に前に進めるかも鍵になると考えています。制度だけでなく、日々の運営における規律も重要な支えになると思います。

多様性確保と候補者の育成が今後の重要テーマ

岩波: 取締役構成は完璧ではありませんが、バランスはよいと見ています。大企業で事業部門の経営を担った方、工場経営や生産技術の経験者、弁護士や会計士など、社内外で多様な経験を持つメンバーで構成しています。一方で、女性が1名しかいない点は課題と認識しています。今後、増員や交代の局面では、候補者の選定段階から女性比率も意識していくことで、よりバランスが取れると考えています。

鈴木: 候補者の育成・選定は、社内・社外の両面で進める必要

があります。社内人財の育成には時間がかかりますし、IRなどの経験機会も限られています。そのため、実践に加え、座学などの学ぶ場を設け、投資家が何に関心を持っているのか、企業の成長と企業価値向上がどのようにつながるのかを理解する機会が必要だと考えています。また、ダイバーシティについても改善の余地があると思います。役員の交代や増員を検討する際には、より多くの女性候補者を積極的に候補にあげ、審議していくことが必要です。取締役会の多様性は、議論の幅と深さに直結すると考えています。

岩波: ご指摘いただいた通り、次のPILLARを担う人財の育成・開発も戦略的に進めていかなければなりません。現在、投資家と直接対話する経験を持つ社内役員は限られているため、次世代の経営層には、IRミーティングへの同席などを通じて投資家視点を養う機会を持ってもらうことが必要だと考えています。

鈴木: 理想としては、IR、営業、海外、技術、事業部経営など多様な経験を持つ人財で取締役会を構成できれば良いのですが、現実には簡単ではありません。だからこそ、現場での経験と座学の両面から教育を継続していくことが重要だと思います。

経営成果を適切に反映する報酬制度を目指す

鈴木: 私は報酬諮問委員会のメンバーでもあります。報酬諮問委員会では、納得感のある指標が必要との考えのもと、同業他社や同規模企業などの公開情報を判断材料として複数参照しながら、制度を整えてきています。また、「世間一般ではどうか」という比較軸を持つことも重視しています。加えて、完全に指標だけで決めるのではなく、例えば5%程度でも裁量の余地を残すべきだと感じています。数値指標だけではとらえきれない成果や取り組みについても、恣意的な判断ではなく、一定の範囲で評価に反映できる余地です。

岩波: KPIに基づく算出や同業他社との比較により、客観性の高い仕組みができつつある点は評価しています。一方で、売上

高や営業利益、株価といったKPIには、経営陣の努力だけでなく市況要因も影響するため、必ずしも経営成果と完全に連動するわけではないと感じています。より客観性の高い制度とするために、何をどのように見直すべきかを検討し、継続的に改善していくことが必要だと考えています。

海外事業拡大を支えるガバナンス体制を構築する

鈴木: 今後、海外展開がさらに進めば、ガバナンスに関する委員会の設置も検討課題になるかもしれません。現状はリスクマネジメントの枠組みの中でカバーできていると考えていますが、海外展開が進むにつれて論点も増えていきます。特に気になるのは、「海外の悪いニュースがどのように入ってくるか」です。現在ではできている、経営層まで滞ることなく報告が上がる文化を維持できるのか、また、どのレベルの案件をどのように報告として取りまとめるのか、といった点を将来の課題として意識しています。

岩波: 海外は国内よりもリスクが高いと認識しており、ガバナンスの枠組みづくりとあわせて機能強化も図りたいと考えています。例えば、直近の人事組織改編で国際部や営業本部に統括グループを新設しましたが、これらにはガバナンス強化を担う役割も期待しています。

鈴木: 例えば品質領域は、悪いニュースの典型的な事例です。どのような問題でもまず報告する、という姿勢を繰り返し伝え続けることが重要だと思います。一方で、現場に行くと職場の雰囲気やちょっとした違和感が見えてくることがあります。定期的な巡回などを通じて現場に足を運び、業務監査だけでなく「風土監査」のような観点も取り入れることができれば、問題の兆候を早期にとらえられると思います。

岩波: 同感です。私が社長就任時に最初に伝えたのも、「悪い情報ほど早く伝えてほしい」ということでした。安定した経営

を行うためには、現場の情報が歪められることなく、そのまま迅速に上がってくることが極めて重要です。組織風土は品質だけでなく、会社のあらゆるパフォーマンスに影響するため重視しています。次の成長ステージに向けて、目指すべき風土のレベルも引き上げていきたいと考えています。

将来志向の議論を通じて次の進化につなげていく

鈴木: 取締役会の役割は、これまで不祥事の防止や経営トップの暴走抑制に重きが置かれがちでしたが、これからは成長と企業価値向上に向けた議論へと軸足を移していく必要があると感じています。今後は、事業別やセグメント別の状況、どこが伸び、どこが伸び悩んでいるのかといった「戦略の基本」となる情報を踏まえながら、より将来志向の議論を深めていきたいと考えています。

岩波: そうですね。将来や戦略に関する議題の割合を増やしていくことは重要だと思います。現在も、年に1回は生産拠点で取締役会を開催し、事業や製品の将来に向けた取り組みについて報告を受け、活発な議論を行っています。こうした機会をさらに増やししながら、ガバナンスと成長戦略の双方を議論できる、より有意義な取締役会にしていきたいと思います。

鈴木: 私自身、議論を引き出し、人を巻き込んでいくことの難しさを感じています。その中で社外取締役として、自身の知見や視点から不足していると感じた点を率直に指摘し、PILLARの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。評価すべき点と改善すべき点の双方を明確に示していくことが、投資家との対話においても重要だと考えています。

岩波: 今後、当社が向き合うテーマはさらに重要性を増していきます。だからこそ、社外の視点を取り入れた議論を一層深め、持続的な成長を支える基盤としてガバナンスを機能させていくことが重要だと考えています。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

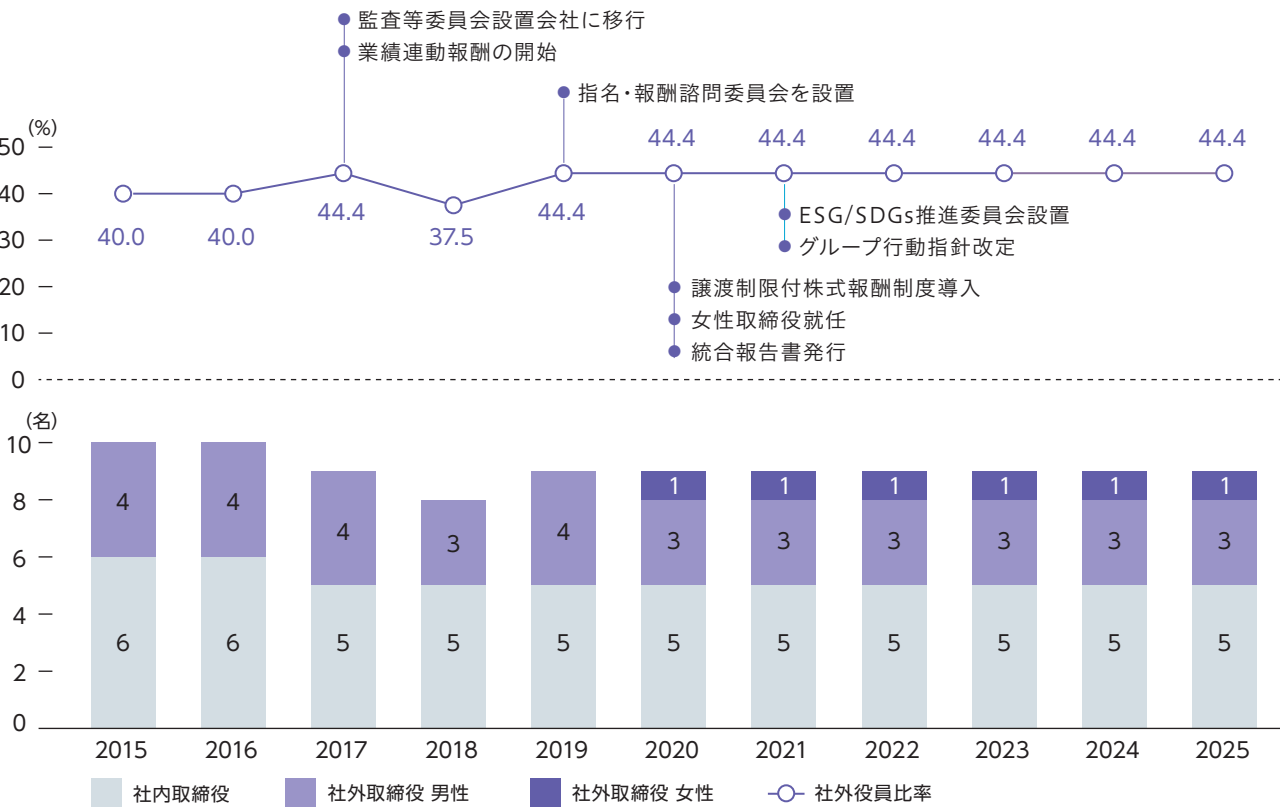
当社グループは「お客様満足」が企業活動の原点であり、お客様から高い評価と信頼を得ることが持続的な成長と収益の実現を可能にすると認識しています。それが企業価値の向上と株主の皆様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様の満足につながるという経営の基本方針を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスは経営上の重要課題の一つと考えます。

健全かつ透明性の高い意思決定が迅速に実現できるよう、経営組織や内部統制などを整備していくことが重要です。また、コーポレート・ガバナンスの基本は単に法令遵守に留まらず、企業倫理や道徳・公正性を尊重した事業活動を推進し、あらゆるステークホルダーと緊張感のある円滑な協力関係を築いていくことであると認識しています。

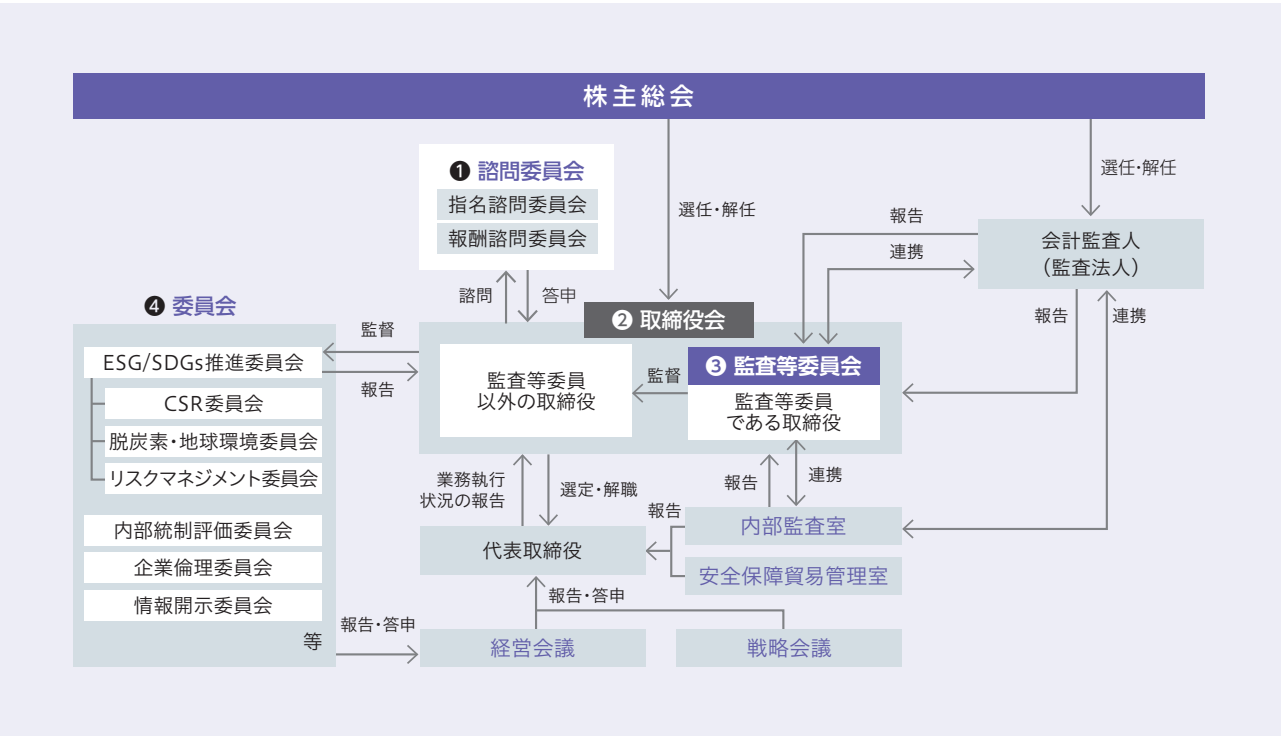
ガバナンスサマリー

機関設計の形態	取締役会の諮問機関	取締役の人数 (監査等委員である取締役を除く)	監査等委員である取締役の人数
監査等委員会設置会社	独立委員会	6名 (うち社外取締役2名)	3名 (うち社外取締役2名)
独立役員の人数 (監査等委員含む)	2025年度取締役会開催	取締役の任期	業績連動報酬制度
4名	7回	1年 (監査等委員である取締役を除く)	有り

コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制図



① 諮問委員会

取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等にかかわる評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保することにより取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の委員会である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。各委員会は、取締役会が選定した3名以上の取締役で構成され、その過半数は独立社外取締役としています。

指名諮問委員会：社外役員比率67% (2/3)

取締役の構成、取締役の選任および解任に関する事項等について審議し、取締役会に答申しています。

委員長：代表取締役会長

報酬諮問委員会：社外役員比率67% (2/3)

取締役の報酬体系・報酬決定方針および報酬の内容に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。

委員長：代表取締役会長

② 取締役会：社外役員比率44% (4/9)

定期的に開催する取締役会には社外取締役4名（監査等委員である取締役を除く取締役2名、監査等委員である取締役2名）を招聘し、幅広い知識、経験に基づく意見も踏まえることにより、経営判断の質、透明性の向上を図るとともに監督機能の強化を図っています。なお、社外取締役には事前に取締役会開催の日程表を配付し、出席を調整しています。

議長：代表取締役会長

③ 監査等委員会：社外役員比率67% (2/3)

当社は、2017年6月23日の定時株主総会の承認を受けて監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成しており、監査等委員会を定期的に開催し、監査等委員である取締役間での情報・意見交換を行い経営監督機能の向上を図っています。

委員長：常勤監査等委員（社内）

④ 委員会

内部統制評価委員会

「財務報告にかかわる内部統制制度」に対応して設置しており、当社グループにおける内部統制システムの評価および運用を推進しています。

企業倫理委員会

法令遵守や企業倫理に反する事象が発生した場合に、対応を協議するために設置しています。

情報開示委員会

当社の重要情報にかかる開示の検討や審議を行うために設置しています。

ESG/SDGs推進委員会、CSR委員会、脱炭素・地球環境委員会、リスクマネジメント委員会の説明は53ページ

に記載しています。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介・選任理由

※在任年数は2026年の株主総会終了時点



代表取締役会長
岩波 清久
[取締役在任年数: 47年]

1978年	8月	当社入社 当社取締役
1985年	2月	当社常務取締役
1987年	8月	当社取締役副社長
1989年	6月	当社代表取締役社長
2007年	6月	当社社長執行役員
2020年	6月	当社代表取締役会長(現任)
2025年	12月	ホソカワミクロン株式会社 社外取締役(現任)

【選任理由】長年にわたり当社の代表取締役として当社グループの経営を担っており、そのリーダーシップでグループ全体を牽引してきた実績と経営に関する高い見識、実績、能力、豊富な経験を勘案し、引き続き取締役としました。



代表取締役社長 社長執行役員
岩波 嘉信
[取締役在任年数: 14年]

2010年	6月	当社入社 当社執行役員
2012年	6月	当社取締役
2014年	6月	当社常務執行役員
2018年	6月	当社専務執行役員 当社営業本部長
2020年	6月	当社代表取締役社長(現任) 社長執行役員(現任)

【選任理由】当社の社長として強いリーダーシップを発揮し経営を担っており、国内外の営業部門における豊富な業務経験と見識および経営全般に関する幅広い知見などを勘案し、引き続き取締役としました。



取締役 副社長執行役員
コーポレート担当
宿南 克彦
[取締役在任年数: 12年]

2014年	5月	当社入社 当社経営企画部長
2014年	6月	当社取締役(現任) 当社執行役員
2016年	6月	当社常務執行役員
2017年	3月	当社安全保障貿易管理室長 当社情報システム部長
2018年	6月	当社管理本部長
2020年	6月	当社専務執行役員
2025年	4月	当社副社長執行役員(現任)
2026年	4月	当社コーポレート担当(現任)

【選任理由】副社長として、主に経営企画、経理、総務、人事を中心に管理部門においてリーダーシップを発揮しており、十分な実績と過去からの業務経験による豊富な知見を勘案し、引き続き取締役としました。



取締役 専務執行役員
技術開発・品質保証担当
三田工場長
和田 正人
[取締役在任年数: 1年]

1989年	4月	当社入社
2015年	3月	当社技術本部三田技術部長
2018年	6月	当社執行役員 当社営業本部営業2部長
2020年	4月	当社技術本部長
2023年	4月	当社常務執行役員 株式会社タンケンシールセーコウ 代表取締役社長
2025年	4月	当社専務執行役員(現任) 当社技術開発・品質保証担当(現任) 当社三田工場長(現任)
2025年	6月	当社取締役(現任)

【選任理由】主に技術・開発部門において、新製品開発や販売力強化など重要な職務に携わり、その実績や豊富な業務経験および知見を勘案し、引き続き取締役としました。



社外取締役
社外 **独立**
鈴木 吉宣
[取締役在任年数: 7年]

1975年	4月	立石電機株式会社 (現 オムロン株式会社) 入社
2003年	6月	同社執行役員
2006年	6月	同社執行役員常務
2013年	4月	同社執行役員専務
6月		同社専務取締役CFO
2014年	4月	同志社大学大学院 ビジネス研究科客員教授
6月		オムロン株式会社 代表取締役副社長CFO
2019年	6月	当社社外取締役(現任)

【選任理由】その経歴を通じて培われた事業法人の経営者としての豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しています。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き社外取締役としました。



社外取締役
社外 **独立**
牧 春彦
[取締役在任年数: 1年]

1982年	4月	鐘淵化学工業株式会社 (現 株式会社カネカ) 入社
2008年	11月	同社滋賀工場長
2013年	4月	同社執行役員電材事業部長
2016年	3月	同社執行役員滋賀工場長
2020年	4月	同社常務執行役員滋賀工場長
2022年	4月	同社滋賀工場顧問
2023年	10月	株式会社マキ代表取締役(現任)
2024年	6月	株式会社Eサーモジェンテック 社外取締役(現任)
2025年	6月	当社社外取締役(現任)

【選任理由】その経歴を通じて培われた事業法人の生産部門等での役員および戦略コンサルタントとしての豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しています。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き社外取締役としました。



取締役(常勤監査等委員)
吉田 智信
[取締役在任年数: 2年]

2014年	8月	当社入社
2018年	4月	当社福知山事業所生産部長
2021年	4月	当社内部監査室長
2024年	4月	当社総務人事担当部長
6月		当社取締役 (常勤監査等委員)(現任)

【選任理由】主に生産全般、内部監査に従事し、コンプライアンス、内部統制に関する豊富な業務知識と経験を有しています。その知識・経験により監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行できる能力を有しているものと判断し、引き続き監査等委員である取締役としました。



社外取締役(監査等委員)
社外 **独立**
高谷 和光
[取締役在任年数: 7年]

1989年	3月	公認会計士登録
1992年	8月	税理士登録
2004年	3月	高谷公認会計士事務所開業
12月		ネクサス監査法人代表社員(現任)
2016年	6月	株式会社ヒラノテクスード社外取締役 (監査等委員)
2019年	6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)

【選任理由】公認会計士としての財務および会計に関する高度な専門知識と幅広い経験を有しています。その専門的見地から当社の経営執行の監査を行うとともに、経営の透明性に資する客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役としました。



社外取締役(監査等委員)
社外 **独立**
小林 京子
[取締役在任年数: 5年]

1999年	4月	弁護士登録 色川法律事務所 (現 弁護士法人色川法律事務所)入所
2009年	9月	シャープ株式会社法務室 出向
2014年	9月	色川法律事務所 復帰
2018年	1月	同事務所パートナー
2月		川上塗料株式会社社外監査役
2020年	1月	弁護士法人色川法律事務所パートナー
6月		三菱ロジスネクスト株式会社 (現 株式会社ロジスネクスト) 社外取締役
2021年	6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年	1月	弁護士法人色川法律事務所(現任)

【選任理由】企業法務を中心とした弁護士としての豊富な実績、見識に加え、上場企業における勤務の経験を有しています。その専門的見地から当社の経営執行の監査を行うとともに、コーポレート・ガバナンスの向上に資する客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役としました。

執行役員(取締役を除く)

常務執行役員	芹田 豊和	営業本部長	執行役員	宮本 豊	免震事業部、プロセス部担当
常務執行役員	藤原 優	生産・生産技術担当、福知山事業所長	執行役員	伊藤 嘉浩	株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長
常務執行役員	手嶋 一清	技術本部長	執行役員	寺澤 卓志	管理本部 次期システム導入推進室長、情報システム担当
常務執行役員	吉田 伸良	管理本部長	執行役員	中北 孝	生産本部長、管理本部次期システム導入推進室 副室長
執行役員	中神 友孝	アライアンス推進担当、経理部担当			

役員スキルマトリクス

当社が直面する経営環境や課題を踏まえ、取締役が保有すべきスキルを以下の3つの戦略的視点に分類しています。

① 経営視点	企業価値の最大化と健全な経営基盤の構築	「企業経営」「法務・コンプライアンス」「財務・会計」
② 事業視点	競争力の源泉確保と顧客価値の創出	「生産・技術開発」「営業・マーケティング」
③ 市場視点	環境課題への対応と社会的責任の遂行	「環境・サステナビリティ」

氏名	社外	企業経営	生産・技術開発	営業・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	環境・サステナビリティ	出席回数 / 開催回数(2025年度)			
								取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査等委員会
取締役	岩波 清久	●	●	●		●	●	7回 / 7回	2回 / 2回	2回 / 2回	—
	岩波 嘉信	●	●	●		●	●	7回 / 7回	—	—	—
	宿南 克彦	●			●	●	●	7回 / 7回	—	—	—
	和田 正人	●	●				●	6回 / 6回	—	—	—
	鈴木 吉宣	●	●	●	●		●	7回 / 7回	2回 / 2回	2回 / 2回	—
監査等委員である取締役	牧 春彦	●	●	●			●	6回 / 6回	—	—	—
	吉田 智信		●			●		7回 / 7回	—	—	12回 / 12回
	高谷 和光	●			●			7回 / 7回	—	2回 / 2回	12回 / 12回
	小林 京子	●				●		7回 / 7回	2回 / 2回	—	12回 / 12回

※ 和田正人、牧春彦の各氏の出席状況等は2025年6月20日開催の第77回定時株主総会において、取締役に選任された後に開催された取締役会のみを対象としています。

2025年度取締役会の主な取り組み

2025年度は、新中期経営計画「One2030」の策定に関する議論やマレーシア現地法人設立を含む投資戦略の審議、ESGの取り組みなどについて議論しました。

2025年度に取締役会で議論された主な事項

● 中期経営計画「One2025」の達成状況の確認および総括

● 新中期経営計画「One2030」の策定に関する議論

● 2026年度経営方針の策定に関する議論

● 買収防衛策の継続・廃止に関する議論

● 重要な投資案件の審議（マレーシア現地法人設立、新規設備投資等）

● サステナビリティ経営に関する活動計画の策定と取り組みの報告（CO₂排出量削減活動、新人事制度を含む人的資本経営、リスクマネジメントの取り組み等）

● 取締役会の実効性評価およびそのフォローアップ

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会のさらなる実効性を向上させるため、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を踏まえた改善に継続的に取り組んでいます。2025年度は「取締役会の構成と運営」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理とリスク・危機管理」、「業績モニタリングと経営陣の評価」「株主等との対話」等について、各取締役へのアンケートを実施し取締役会の実効性に関する分析、評価を行い、その結果について取締役会にて共有し議論を行いました。

質問票の内容

● 取締役会の構成と運営

● 経営戦略と事業戦略

● 企業倫理とリスク・危機管理

● 業績モニタリングと経営陣の評価

● 株主等との対話

その結果、昨年度の結果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あり、特に当社の経営戦略等を踏まえて必要なスキル・多様性が確保された取締役によって、取締役会が構成されていること等が確認できました。

一方で、取締役会の開催頻度や審議時間を増やすことを求める意見や経営戦略や事業戦略に関する審議の充実などを求める意見もございましたので、今後の課題として検討していきます。

また取締役会における審議をこれまで以上に活性化するために、福知山事業所第2工場での取締役会の開催や工場視察、事業部門長による重点施策の取り組み状況について報告する機会を設けました。今後も重要拠点での取締役会開催や視察を継続する等により、取締役会における審議充実に向けてさらなる改善を図っていきます。

取締役候補者の指名について

取締役の選任については、当社の事業規模、中期経営計画「One2030」達成に向け、その役割・責務を十分に果たせる人材等であるとともに、ジェンダーや社内外での経歴、専門性などを含む多様性に配慮して検討していきます。

取締役の指名にあたっては、業務執行の監督と監査を実施するに足る多様な視点、業務経験、高度なスキルの観点で人選し、任意の委員会である指名諮問委員会の審議を経たうえで、また、監査等委員である取締役については、監査等委員会の同意を得たうえで、それぞれ取締役会にて指名を行い株主総会にて選任します。取締役の解任にあたっては、職務執行が困難な状況が生じた場合、任意の委員会である指名諮問委員会の審議を経たうえで、また、監査等委員である取締役については、監査等委員会

の同意を得たうえで、取締役会において、株主総会への解任議案の付議を決定します。

社外取締役の選任においては、コーポレート・ガバナンス・コード(原則4-9)および金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役の独立性を担保するための基準を明らかにすることを目的として、監査等委員会の同意のもと、当社取締役会の承認により、「独立社外取締役の独立性判断基準」を制定しています。当社は、当社の社外取締役または社外取締役候補者が、当社において合理的に可能な範囲において調査した結果、次頁に記載した諸項目の要件をすべて満たすと判断された場合に、社外取締役または社外取締役候補者が十分な独立性を有しているものと判断します。

[独立社外取締役の独立性判断基準]

1. 現に当社および当社の関係会社（以下、あわせて当社グループという）の業務執行者でなく、過去においても業務執行者であったことが一度もないこと

2. 監査等委員である社外取締役においては、当社グループの業務執行を伴わない取締役および会計参与（会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員）であったことが一度もないこと

3. 以下の各項目に現在および過去3年間において該当しないこと
(1) 当社グループの会計参与、執行役、執行役員、支配人その他の重要な使用人（以下、取締役等という）の2親等以内の親族でない者
(2) 当社の大株主（10%以上の議決権を直接、間接的に保有している）またはその取締役等、もしくは当社グループが大株主となっている取締役等でないこと
(3) 当社グループの主要な取引先企業（当社グループとの取引において、支払額、受領額が、当社グループまたは取引先グループの実質連結売上高の2%以上を占めている企業）の取締役等でないこと
(4) 当社グループから当該年度において1,000万円以上の寄付を受けた者でないこと
(5) 当社グループから取締役、監査役報酬以外に、当該年度において1,000万円以上の報酬を受領している弁護士、公認会計士、各種コンサルティング等の専門的サービス提供者でないこと
(6) 本人が取締役等として所属する企業と当社グループとの間で、「社外役員の相互就任関係」にないこと

役員報酬

当社の経営陣幹部・取締役の報酬は、業績や企業価値との連動を勘案し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高めるとともに、業務執行の適切な監督・監査によるコーポレート・ガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職務に応じた適正な報酬水準、報酬体系としています。

経営陣幹部・取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬としており、株主総会にて決議された金額の範囲内で独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会である報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しています。

社外取締役（監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役）につきましては、招聘時に業務内容とあわせて報酬金額を決定しています。業務執行から独立した立場にあるため、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬は支給していません。また、監査等委員である取締役の報酬は監査等委員会の協議にて決定しています。

固定報酬につきましては、役位に応じ金銭報酬の50%から

60%の範囲とし、上位役位ほど固定報酬部分の割合が低くなる設定としています。

業績連動報酬に使用する指標は事業規模指標である連結売上高、持続的な企業価値向上指標として連結営業利益額、経営効率を示す連結営業利益率、資本効率の指標であるROEおよびESG指標、株価水準をKPIとして設定し、各役位に応じウエイト付けし、連結売上高、連結営業利益額は前年との比較で評価しています。また、連結営業利益率、ROEは基準値を設定し、上下限値を設定し評価しています。

ESG指標は、外部評価や自社でのESG項目の取り組み状況を総合的に判断し4段階で評価、株価については自社株価と日経平均株価との相对比较により評価しています。

2025年3月期の実績は、連結売上高は前年度比98.9%、同じく連結営業利益は79.8%となりました。

連結営業利益率は97.7%、ROEは115.4%の評価となりました。また、ESG指標につきましては、CDPアンケートスコアを採用し、そのランクに応じて評価し、2025年はA-評価を得ましたので評価として120.0%を適用しました。当社株価水準評価につきましては、59.1%になりました。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	228	77	77	－	72	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	9	9	－	－	－	1
社外役員	19	19	－	－	－	4

(注) 取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬の当事業年度費用計上額72百万円です。
(注) 2025年6月20日開催の第77回定時株主総会終結のときをもって任期満了により退任した取締役1名(うち社外取締役0名)を含んでいます。

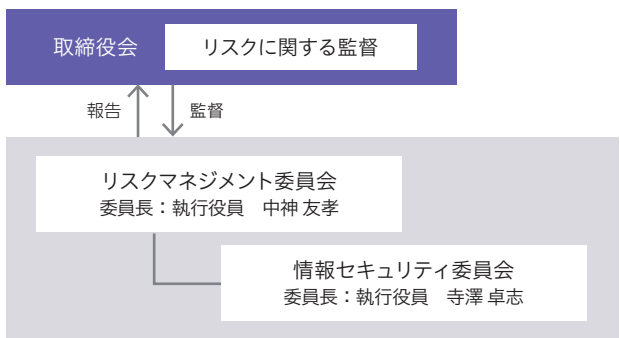
リスクマネジメント

リスクマネジメント

当社は多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。「リスクマネジメント委員会」を推進組織とし重要リスクを体系的に分析・評価し、最小化するための対策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、その体制を構築しています。

当委員会を通じて事業活動に伴う重要リスクの抽出・分析・評価を行い、これらに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定や見直しを図っています。また、さ

■ リスクマネジメント推進体制



まざまな対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合、各関係部門などと連携し、適切な対応をとって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。

詳細はこちら
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/risk-management/>



■ 主要なリスク項目

リスク分類	リスク項目
外部環境リスク	(1)品質
	(2)市場の変動
	(3)金融・株式市場や経済環境の変動
	(4)海外生産・販売体制および外国為替動向
リソース・インフラリスク	(5)原材料等の調達および価格動向
	(6)情報セキュリティ
人的リスク	(7)人財
リーガルリスク	(8)法令違反
自然災害等リスク	(9)自然災害、気候変動等
その他のリスク	(10)その他のリスク

情報セキュリティリテラシー

近年、ランサムウェアや標的型メールなどのサイバー攻撃が多発する中、当社では情報資産の保護と従業員のセキュリティ意識向上を重要な経営課題と位置付けています。

その一環として、社内に「セキュリティポータル」を開設し、最新の脅威情報や対応策、教育コンテンツを継続的に発信しています。これにより、従業員が日常業務の中でセキュリティを意識し、適切な行動を取れる環境を整備しています。

さらに、情報セキュリティに対する意識の向上およびリテラ

シーの強化を目的として、標的型メール攻撃を想定した訓練を定期的に実施しています。この訓練では、社員がさまざまな状況下でも適切に対応できるよう、実践的なシナリオを用いて対応力の向上を図っています。また、社員一人ひとりが情報セキュリティの重要性を深く理解し、日常業務において高いセキュリティ意識を持って行動できるよう、継続的な教育と啓発活動を行っています。

情報セキュリティ管理体制の構築と運用

当社では、情報セキュリティ委員会とCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置し、両者が連携して全社的なセキュリティ体制を構築しています。

委員会は方針策定と統括を担い、CSIRTはインシデント発生時の初動対応、原因分析、再発防止策の実行など実務対応を行っています。また、サプライチェーン全体のセキュリティ強化にも注力しており、主要取引先に対してはセキュリティ対策の徹底を依頼するとともに、実施状況の確認や必要に応じた支援を通じて、リスク低減に努めていきます。

今後も、社会的要請に応えるべく、情報セキュリティの高度化と体制強化を推進します。

検知・受付	●事故につながる異常事象の検知 ●報告／連絡を受け付ける
トリアージ	●緊急度や重要度を判断 ●対応の優先順位を付ける
封込対応	●被害を最小限に抑えるための緊急措置
復旧対応	●事故によって停止したシステムやサービス、影響を受けた業務を安全に通常運用に戻す
事後対応	●事故対応全体の振り返りと改善活動を行う

コンプライアンス／腐敗防止／IR・SR活動

コンプライアンス

当社グループでは、法令遵守や企業倫理向上のため、役員および従業員が日々業務活動を行う中で特に重要な行動指針とすべき内容として「グループ行動指針」を定めています。また、全社員がいつでも見返せるように、社内のウェブサイトへ掲載(日本語・英語)しています。社内のイントラネットに掲示するほか、年1回の国内外の全従業員(関係会社および派遣社員を含む)にeラーニングや各種社内研修を通じてその内容の周知徹底に努めています。

子会社の管理については、「関係会社管理規程」に基づく承認、決裁および子会社からの報告といった手続きにより行うものとしています。独立した一企業としての自主性も尊重し、グループ各社間で発生する経営上の重要事項については十分に協議することとしています。また、内部監査部門は子会社各社の内部監査を定期的実施しています。

腐敗防止

当社グループでは、金銭、非金銭を問わず、受託した権力を個人の利益のために用いることを「腐敗」と認識しています。公務員や他社従業員への謝礼の支払い、過度な接待、贈り物の授受等の贈収賄、横領、マネーロンダリング、インサイダー取引等あらゆる形態の腐敗行為を行いません。

加えて海外子会社については、海外の拠点で起こり得る経営リスクを未然に防止し、またリスクが顕在化した場合であっても損害を最小限に留められるよう、指針や過去事例を取りまとめた「マネジメントブック」を作成し、内容の周知徹底に努めています。

法令や内部規定違反などの不正行為に関しては早期発見に向け、公益通報制度を導入しています。国内外のグループ全従業員や役員などを対象に、統一された内部の通報窓口のほか、顧問弁護士に直接相談できる社外の通報窓口を設置し運用しています。また、法令違反や企業倫理に反する事象が発生した場合には「企業倫理委員会」の開催を通じて速やかに対応します。

なお、2025年度の公益通報は3件となっており、すべて適切に対応しています。

IR・SR活動について

当社では代表者自身が説明を行うことを基本とし、機関投資家・アナリストを対象に半期ごとに決算説明会を実施しています。加えて、当社の事業をより深く理解いただけるようスモールミーティングの開催や個別での対話も行っています。また、個人投資家に対しては、オンラインや対面で会社説明会を開催しています。

当社のウェブサイトでは、決算短信や有価証券報告書、適時開示資料のほか、決算説明や会社説明に関する資料などを掲載しており、動画も配信しています。当社を初めて知る方に向けて個人投資家向けのページを作成したり、海外投資家に向けて

英文で開示するなど、内容の充実に努めています。株主総会の様子についても動画で公開しています。

2025年度は、多忙な投資家や海外投資家向けに、決算説明会の全文テキストを日英同時公開しました。今後もIR・SR強化を通し、投資家との積極的な対話を行い、当社の施策に反映していきます。

詳細はこちら
<https://www.pillar.co.jp/ja/ir/>



◇2025年度 IR・SR活動 TOPICS

- 日本語動画の視聴が難しい海外投資家や多忙な投資家向け、決算説明会における説明内容の全文テキスト(スクリプト)を日英同時に開示
- 社長自らによる海外IRを、2025年度のロンドンに加え、新たにシンガポールで実施し、海外IRを拡充
- SR(株主対応)面談を2年目として継続し、開示や統合報告書に関する意見交換を含む双方向の対話を実施

2025年度 株主・投資家との対話実績

決算説明会(決算発表同日Live配信)	2回
機関投資家・アナリスト(国内・海外)との個別面談	202回
証券会社主催スモールミーティング	10回
海外IR活動(欧州)	2回
SR面談	7回
機関投資家・アナリスト向け工場見学	3回
個人投資家向け会社説明会	6回