

新中期経営計画「One2030」

創業100年を超えたPILLARは、次の企業ステージに向けて新たな中期経営計画「One2030」が始動しました。前中期経営計画「One2025」で築いた事業基盤と成果を土台に、成長投資、グローバル展開、技術・人財強化を加速させ、2030年に向けてさらなる飛躍を確かなものにしていきます。

当社グループの中期経営計画は、成長の段階に応じてその役割を進化させてきました。BTvision22では創業100年を見据えた成長の礎づくりを進め、One2025では事業基盤の強化と企業価値向上を推進。そしてOne2030では、それらの成果を土台に「さらなる飛躍を確かなものにする5年間」と位置付け、真のグローバル企業へ向かう成長シナリオを描いています。

● 創業100年に向けて描く、成長シナリオ

2020-2022
中期経営計画
BTvision22

2024年 創業100年

● 企業価値のさらなる向上
● 成長の礎となる経営基盤の構築

2023-2025
中期経営計画
One2025

- さらなる飛躍を確かなものにする5年間
- CLEAN、SAFETY、FRONTIERを軸に、グローバル社会からさらに求められる存在へ
- そして次の企業ステージへ進んでいく

2026-2030
中期経営計画
ONE2030
Day One / Only One / Number One / One Team

さらなる飛躍へ

2030-

4つのONE

Day One — 創業1日目の精神・チャレンジ・危機感・主体性
Only One — 当社でしか成しえない独自性を追求
Number One — 事業だけでなく技術開発や社会貢献、人財育成でNo.1を目指す
One Team — PILLARグループ全体の総合力で市場競争に立ち向かう

中期経営計画「One2030」
📄 <https://www.pillar.co.jp/ja/ir/management/vision/>



One2025総括と課題

One2025では、半導体市況の影響を受けて当初の売上高・利益目標は未達となった一方、M&Aによる産業機器関連事業の拡大、中国市場戦略の進展による海外売上高比率の上昇、ESG開示の充実、成長投資と株主還元の両立など、次の成長につながる成果を着実に積み上げました。こうした総括を踏まえ、One2030では市場変動に依存しない事業構造への進化と、グローバルで継続成長できる組織基盤の確立が課題として据えられています。

基本方針	評価	取り組み内容
コア事業の進化	△	● 半導体市況の影響を受け当初売上高・利益目標は未達 ● M&A等により産業機器関連事業は拡大
グローバル競争力の強化	○	● 中国市場戦略が奏功し海外売上高比率は34.7%に伸長 ● 海外工場・現地法人新設により、海外での顧客対応力を強化
新規事業基盤の創造	△	● コア技術を軸とした水素等の成長市場に向けた事業基盤を創造 ● 環境貢献型製品の売上は拡大
サステナブル経営の発展	○	● CDPスコア「気候変動：A-」獲得。ESG取り組みの開示を充実 ● 健康経営優良法人ホワイト500獲得
成長を支える財務戦略	○	● M&Aを含む積極的な成長投資を実施 ● 配当性向30%以上の継続達成、過去最大の自己株取得実施

今後の課題	市場変動に依存しないビジネスモデルへの進化とグローバルで継続的に成長できる事業・組織基盤の確立
新規事業基盤の創造・強化	市場影響に左右されない成長市場への事業展開を加速
グローバル競争力のさらなる強化	海外重点市場でのプレゼンス確立と収益拡大
事業基盤・組織の変革	品質・生産性の両立と組織力強化による持続的成長基盤の確立

One2030特徴

One2030の特徴は、成長を着実に実現するための設計にあります。まず計画期間を従来の3年から5年へ広げることで、設備投資や研究開発、M&A、人財育成といった時間を要するテーマに腰を据えて取り組めるようにしました。さらに、計画の整理軸も市場・製品別から職務機能別へと変更し、電子機器関連事業と産業機器関連事業それぞれの戦略と目標を明確にしました。パーパスやPILLAR CORE VALUES、4つのONEの考え方を土台に、挑戦を後押しする経営基盤の強化も打ち出しています。

One2030目標

One2030では、2030年度に売上高1,000億円、営業利益250億円、営業利益率25%の達成を掲げ、事業規模と収益性の両面で高い成長を目指しています。また、海外売上高比率50%以上、ROE15%、配当性向40%を目標とするとともに、5ヶ年累計900億円の成長投資を計画しています。さらに、電子機器関連事業では売上高685億円・営業利益率27%、産業機器関連事業では売上高315億円・営業利益率21%を目標に設定し、事業ごとの成長目標を明確化しています。

(単位：百万円)

連結	One2025	One2030
	2025年度(実績)	2030年度(目標)
売上高	59,479	100,000
海外売上高比率(%)	34.7%	50%以上
営業利益	12,107	25,000
営業利益率(%)	20.4%	25%
ROE	11.7%	15%目標
配当性向	33.5%	40%目標
成長投資	(3ヶ年累計) 31,245	(5ヶ年累計) 90,000
セグメント別		
電子機器関連事業	売上高	68,500
	営業利益率(%)	27.0%
産業機器関連事業	売上高	31,500
	営業利益率(%)	21.0%

メッセージ

特徴

価値創造

成長戦略

ガバナンス

データセクション

新中期経営計画「One2030」

基本方針

One2030では、6つの基本方針を通じて成長戦略の方向性を明確化しています。具体的には、半導体市場向け樹脂事業のさらなる成長、産業機器関連事業におけるニッチトップ戦略の深化、真のグローバル企業への転換、IT・DXによる競争優位性の確立、攻めのサステナブル経営の推進、そして企業価値

向上につながる財務戦略の実行です。これらの取り組みを通じて、事業拡大に加え、技術、組織、人財、財務、サステナビリティの各基盤を強化し、環境変化に強い持続的な成長モデルの構築を目指しています。

01	半導体市場向け樹脂事業のさらなる飛躍	- 市場成長率(WET工程向け装置)以上の自社成長率が目標 - 商材、サービス、製販ネットワークを拡充
02	産業機器関連事業ニッチトップの進化	- 半導体市場向け製品のグローバルシェア最大化 - 水素、電池分野での先行実績の積み上げ
03	真のグローバル企業へ	- 海外売上高比率50%以上実現のための海外投資戦略 - 人財の多様性推進とOne Teamのさらなる醸成
04	IT・DX技術による独自の競争優位性確立	- AIやIT技術を用いた業務プロセス改革、生産性向上 - デジタル技術と製品サービスの融合による競争力向上
05	攻めのサステナブル経営	- 社会課題の解決を環境価値、経済価値向上と両立 - 人財、地域への深いかわりと「PILLAR CORE VALUES」実践
06	企業価値向上につなげる財務方針	- キャッシュ創出力向上と持続的成長を実現する投資 - 株主還元を経営の重要テーマとして位置付け、適切なキャッシュアロケーションのもと機動的に実行

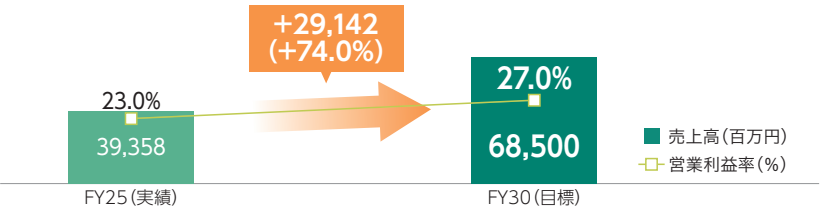
電子機器関連事業

電子機器関連事業では、グローバルな販売網と生産拠点を活かし、半導体市場における競争優位性の強化を図ります。中国市場でのシェア拡大に加え、半導体新興国での製販ネットワーク構築、次世代プロセス向け新製品の投入、次世代装置の開発プロ

セスへの参画を推進し、売上高685億円、営業利益率27%の達成を目指します。さらに、既存の主力製品に加え、医療市場や免震分野、ふっ素樹脂基板事業などの新たな事業領域への展開を進め、持続的な成長基盤の構築を図ります。

2030年度にありたき姿	- グローバルの販売網と生産拠点展開を活かし、各エリアで高いプレゼンスを発揮 - 圧倒的な品質と供給力により、市場拡大の続く最先端市場でのさらなるシェアアップ - 商材、サービスを拡充させ、ラインナップの拡充×市場成長を遂げる - 確固たる戦略をもって、新技術・新製品で医療市場をもう一つの成長軸へ - 免震、ふっ素樹脂基板事業を次の成長ステージへ
--------------	--

2030年度定量目標(売上高・営業利益率)



関連ページ 電子機器関連事業 P.41-42

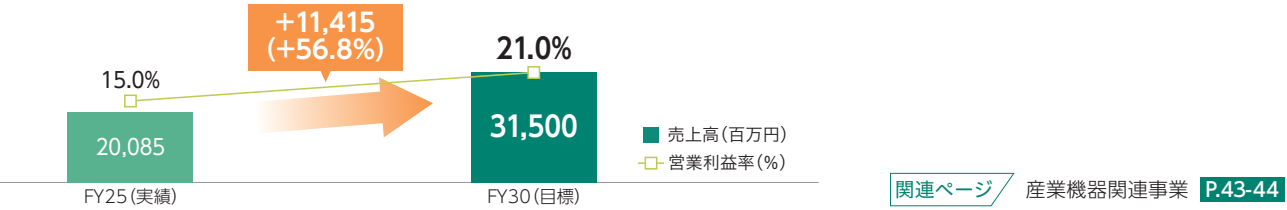
産業機器関連事業

産業機器関連事業では、高付加価値領域での持続的な成長と、ニッチ分野におけるグローバルプレゼンスの向上を目指しています。重点海外市場の開拓やアフターサービス網の構築に加え、タンケンシールセーコウとのシナジー創出、半導体・水素・電池分野への展開を推進するとともに、製品とサービスを融合し

たソリューション提供を強化することで、売上高315億円、営業利益率21%の達成を目指します。また、製品供給に留まらず、製品、サービス、IT・DXを組み合わせたトータルソリューション事業への進化を通じて、持続的な成長基盤の構築を図ります。

2030年度にありたき姿	- 産機分野の高付加価値領域における持続的成長 - ニッチ分野でのグローバルプレゼンスの飛躍の向上 - 半導体、水素、電池等の成長領域を新技術、新商材でグローバルに開拓 - 製品とサービス一体の価値提供を実現し、他社と差別化された方で顧客課題を解決 - 環境性能向上など製品、サービスを通して社会課題を解決
--------------	---

2030年度定量目標(売上高・営業利益率)



関連ページ 産業機器関連事業 P.43-44

財務戦略

財務戦略における基本方針は、売上成長と企業価値向上に向けて、設備投資、研究開発、M&Aなどの成長投資を積極的に実行するとともに、株主還元の充実を図ることとしています。計画期間5年間においては、営業キャッシュ・フロー約950億円に加え、必要に応じて250億～300億円程度の外部調達資金も活用し、持続的な成長に必要な資金を確保する方針です。資金の使途としては、工場増強や設備更新を中心とする成長投資を重点的に実施します。福知山事業所第2工場や伊那工場への投資、既存設備の維持・更新などを進めるほか、研究開発には5年間で200億円を投下し、売上高に対する研究開発費

比率5%を安定的に維持することで、高付加価値製品の創出を目指します。また、M&A投資にも200億円を充当し、事業領域や技術基盤の拡充を図ります。一方で、株主還元についても重要な経営課題と位置付けており、配当性向の目標を従来の30%から40%へ引き上げました。加えて、自社株買いについても株価水準や財務規律を踏まえながら機動的に実施し、5年間累計で300億～350億円程度の株主還元を見込んでいます。成長投資と株主還元の両立を通じて、中長期的な企業価値向上を目指します。

関連ページ 副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略) P.37-40

サステナビリティ

One2030では、サステナビリティ経営を事業成長の基盤となる重要な取り組みと位置付けています。環境面ではCDP気候変動スコア「A-」の維持と、Scope1+2排出量の2023年度比50%以上削減を目標に掲げています。社会面では女性管理職比率10%、男性育児休業取得率95%、従業員エンゲージメントスコア70%の達成を目指し、ガバナンス面では重大な法令違反ゼロを継続します。環境価値、社会価値、経済価値の向上を一体的に追求することで、「攻めのサステナビリティ経営」を推進していきます。

関連ページ PILLARグループの成長戦略(サステナビリティ戦略) P.53-70 / リスクティクを支えるガバナンス P.71-82

E 環境	- CDPスコア「気候変動:A-」の維持 - Scope1+2でのGHG排出量 2023年度比50%以上削減
S 社会	- 女性管理職比率 10% - 男性育児取得率 95% - 従業員エンゲージメントスコア 70%
G ガバナンス	コンプライアンス遵守:重大な法令違反 0件

副社長メッセージ（財務戦略・人財戦略）

積極的な成長投資と人財強化を継続 健全かつ持続的な成長で企業価値向上へ

新中期経営計画「One2030」を推進し、
強靱な事業基盤の構築を図ると同時に、
新人事制度の導入などで多様な人財の活躍を促進し、
高成長を実現します。

取締役副社長執行役員 **宿南 克彦**



前中期経営計画「One2025」の定量目標は未達も 次の成長につながる種まきができた

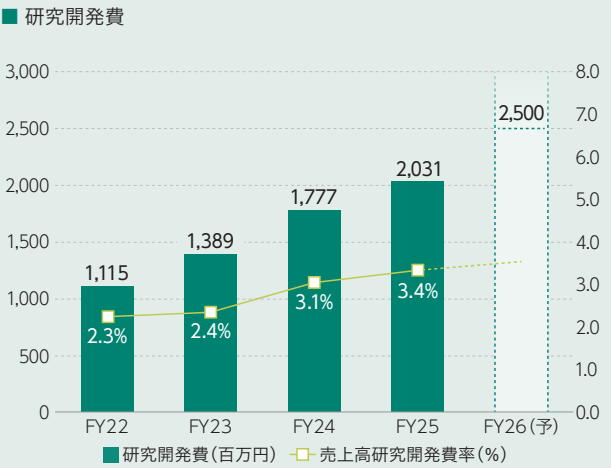
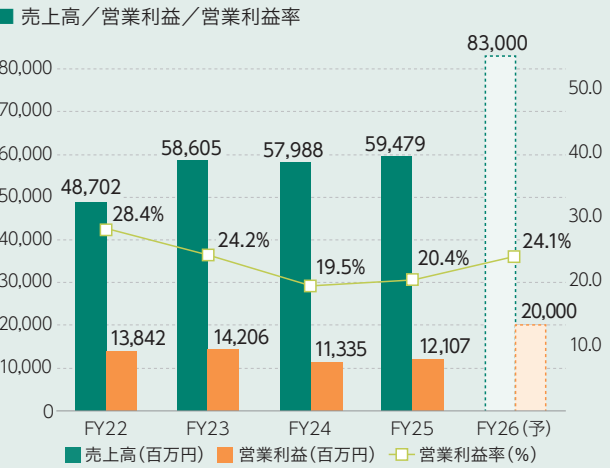
中期経営計画「One2025」の最終年度となる2025年度は、前年度比2.6%増の売上高594億7,900万円、営業利益が同6.8%増の121億700万円と増収増益を確保しました。電子機器関連事業は売上高393億5,800万円、営業利益90億6,400万円、産業機器関連事業は売上高200億8,500万円、営業利益30億2,100万円となり、産業機器関連事業は過去最高業績を更新しました。

前年度比で増収増益を確保しましたが、One2025策定時に描いていた成長シナリオとは異なる結果となりました。これは主に、半導体市場の回復が遅れ、本格的な需要回復が2025年度の第4四半期までずれ込んだことによるものです。需要低迷期の生産体制と、その後の急激な受注増加に応える生産体制のギャップが大きく、人員の確保や新規採用者の育成に苦労しました。電子機器関連事業は前年度比約3億円増収と

なったものの、当社が有している生産能力を十分に発揮できていれば、さらに売上を伸ばせたと振り返っています。今回の経験を通じて、需要変動に柔軟に対応するキャパシティマネジメントの難しさを改めて認識しました。

業績面では、中国事業の売上高が約90億円と前年度から約4割増と大きく成長しました。この伸長が国内需要の落ち込みを補完し、全体業績を支えました。また、海外販売の拡大や海外補修案件の獲得、ロータリージョイントの拡販などにより収益性が向上し、人件費や研究開発費の増加により16億円規模のコスト増が発生したものの、連結売上高営業利益率は20.4%と前年度比で約1ポイント改善しました。半導体市場の需要回復が継続すると見込まれる2026年度以降は、さらなる収益性向上を期待しています。

海外売上高は206億3,800万円、海外売上高比率は34.7%となり、前年度から5ポイント上昇しました。特に中国事業の成長は大きな成果であり、今後の海外展開拡大に向けた重要な基盤を築くことができました。一方で、海外市場では関税の影



響や現地競争の激化などから従来のような高い利益率の維持は難しくなっており、例えば中国事業では一定の価格柔軟性を持ちながらシェア獲得を優先しています。

資本効率の面ではROEが11.7%と前年度から0.2ポイント上昇しましたが、半導体関連銘柄として認識される中でベータ値が高めにでることもあり、資本コストは12.1%まで上昇しています。資本コストの水準は投資家の皆様からご理解をいただいているものの、ROEが資本コストを下回る状態を常態化させないことが重要であり、今後は利益率向上とキャッシュ創出力の強化を通じて企業価値向上に取り組みます。

One2025では一部の数値目標が未達となりましたが、タンケンシールセーコウのグループ化、中国ジョ州の新工場建設、マレーシア拠点の開設準備、新人事制度の導入など、次の成長に向けた重要な施策を着実に推進しました。特に2023年に行った当社初の大型M&Aであったタンケンシールセーコウの統合は順調に進み、産業機器関連事業の成長に大きく貢献しています。さらに、新たな人事制度では中長期的な挑戦や行動を重視する評価体系へと転換し、2026年度からはグループ全体での人財採用も開始しました。新中期経営計画「One2030」に向けて、設備・人財・事業基盤への投資を進め、持続的な成長に向けた土台を着実に築きました。

One2030策定、売上高1,000億円を目指す 初の5年の中期経営計画、成果まで一気に示す

2026年4月には、2030年度を最終年度とする新たな中期経営計画「One2030」を策定しました。2030年度に売上高1,000億円、営業利益250億円を達成することを目標に掲げています。「5年後の売上高が800億～900億円に留まるような計画では、市場から十分な支持は得られない」との認識のもと、「必ず1,000億円の大台に乗せる」という強い覚悟を持って策定しました。

今回の計画では、従来の3ヶ年ではなく、初めて5ヶ年の計画期間を採用しています。当社のようなBtoB企業では、企画した施策が実際の業績として表れるまでに一定の時間を要します。3年では成果が見えにくいことから、企画立案から成果創出までを一貫して示せる5年スパンの計画としました。なお、2年目から3年目を目途に、目標数値を含めた計画内容の見直しを行う予定です。

管理手法も大きく見直しました。従来は製品群ごとにチームを編成し、各部門が一体となって目標達成に取り組んできました。しかし、各チームは担当製品の成長を追求するため、縮小や撤退などの判断が難しいという側面がありました。そこで今回は、市場・製品別から職務機能別へと推進体制や運営の考え方を転換し、営業・生産・技術などの事業組織と連動するチーム編成としました。製品ではなくミッションと組織を軸に据え、各組織が最適なりソース配分を検討しながら中期経営計画の進捗を管理する体制へと改めています。

さらに、経営への報告プロセスも見直しました。今後は各部の責任者が内容を整理したうえで、社長や私に対して少数精鋭で報告を行うかたちとします。トップの指示や会社方針が組織全体へ確実に浸透する指揮命令系統を明確化し、「大企業では当たり前に行われている管理の仕組み」を当社にも定着させることがねらいです。こうした中期経営計画の管理手法改革は、副社長である私が主導的な役割を担うべき課題だと考えています。

また、現在の2つの事業セグメントに続く第3、第4の収益の柱を構築するうえでは、どの領域に重点的に経営資源を投下していくかが重要なテーマとなります。これまではトップダウンで判断することが多くありましたが、企業規模の拡大に伴い、今後は各事業のリーダーが主体的に動き、現場からの企画や提案を取り入れながら意思決定を行うことが重要になると考えています。新人事制度やチャレンジ目標の設定とも連動させながら、意思決定のプロセスそのものについても変革を進めていきます。

成長投資に5年で900億円投入 500億円の設備投資で生産力を増強

One2030では、今後5年間で総額900億円の成長投資を実施します。内訳は、設備投資500億円、研究開発投資200億円、M&A投資200億円です。

特に設備投資について、現状の設備では2030年までの成長を支える製品供給が難しいとの危機感を持っています。そのため、福知山事業所第2工場に約100億円、タンケンシールセーコウの伊那工場に約50億円を投じるほか、ERP刷新にも20億円超を追加投資します。

福知山事業所第2工場では樹脂製品の生産能力を大幅に増強します。次の大きな需要の山に備えて、飛躍的に生産能力を高め、大規模なふっ素樹脂製品生産工場とします。

ERP刷新は、市場分析の粒度向上や業務効率化、国内外のグループ会社とのシステム連携に役立てます。属人的な判断を減らし、収益構造をより科学的に把握できる経営に移行すること、グループ会社間においても一気通貫で情報が流れるようにしていきます。

2つのイノベーションセンターを稼働 他社の追随を許さない研究開発体制を構築へ

研究開発には5年間で200億円を投資します。これは「技術面で他社の追随を許さない体制をつくる」という当社の強い意志の表れでもあります。技術開発機能を集約するために2023年に三田工場内へ設置した「三田工場イノベーションセンター」に続き、2026年度には「東京イノベーションセンター」を新設します。2030年度にエンジニア人財を280名まで増加させる計画であり、今後は積極的な採用を進めながら研究開発体制を強化していきます。IT・DX技術なども取り込み、磁気

副社長メッセージ（財務戦略・人財戦略）

浮上ポンプをはじめとする次世代製品の開発を加速させていきます。また、技術者同士の連携を高め、研究開発から事業化までのスピードを向上させることで、新たな価値創出につながっていきます。

M&Aには200億円を投資する計画です。既存事業との高いシナジーが期待できる企業を対象に検討を進めています。半導体市場における事業領域の拡大や、クリーン技術の新たな用途展開などを視野に入れたM&A実現を目指します。また、タンケンシールセーコウのM&Aで培ったPMIの知見やノウハウも最大限活用していきます。

財務面では、ROE15%をOne2030の重要な経営目標として掲げました。成長投資による売上拡大に加え、利益率向上や利益額の積み上げ、さらにはキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を通じて資本効率を高め、資本コストを安定的に上回る収益性を実現していきます。

また、株主還元については配当性向の目標を30%から40%へ引き上げ、5年間累計で300億～350億円の還元を計画しています。5年間で900億円の成長投資を実行する一方で、キャッシュ創出力と財務健全性のバランスを見極めながら、還元も着実に進めていく方針です。成長投資と株主還元を両立させながら企業価値の持続的な向上を目指し、自社株式取得についても財務状況や株価水準を踏まえながら機動的に検討していく方針です。

海外戦略の中核は中国事業 マレーシアにも製造拠点を設置へ

One2030では海外売上高比率50%以上を目指しています。中核と位置付けるのが中国事業です。中国域内ではサプライチェーンの構築による地産地消で競争力を高めようと、ジョ州新工場を本格稼働させています。中国のローカル企業と品質・価格・納期で競える体制を整え、高シェア獲得をねらいます。

アジアでは、マレーシアにも製造拠点を設置します。現在、大手半導体製造装置メーカーが組立先をマレーシアやシンガポールに移管しつつあります。特にマレーシアは国として積極的に半導体産業を誘致していることから、多くのグローバル企業が集積しています。当社に対しても、取引先から「中国以外の近接地に拠点を設けてほしい」という要請があり、人件費や物流のバランスを考慮したうえでマレーシア進出を決めました。リードタイム短縮により、お客様への供給力向上を図ります。

中国・マレーシアでの事業基盤づくりと並行して、欧米での営業強化にも取り組みます。人財をローカルで採用し、半導体メーカーや装置メーカーに対して積極的に営業をかける方針です。インドなど次の成長エリアへの進出も検討し布石を打っていきます。産業機器関連事業については、石油プラントなどの海外プラントのメカニカルシールは、まだまだシェアを獲得し得る製品であり、優先度の高い国から順に拠点整備とパートナー網の構築を進める方針です。世界中に網羅的な拠点網を

■ 企業価値向上に向けた取り組み

PBRの分解		資本コストを上回る ROE継続に向けた取り組み	One2025 (2023-2025年度) での 主な成果
PBR	ROE	事業利益創出 グローバル化推進、技術開発力強化	福知山事業所第2工場最新鋭設備稼働 ジョ州新工場稼働開始 マレーシアに進出、次期成長基盤を構築
		財務戦略 資本構成の最適化、資本コスト低減	グリーンボンド100億円発行 売掛債権流動化枠新規設定
		株主還元 配当性向40%目標、自社株買い	配当性向30%以上維持、 自己株式取得 約20億円実施
	PER	成長投資 M&A検討、生産能力増強投資継続	タンケンシールセーコウ買収 福知山事業所第2工場稼働
		ESG/SDGs経営 CDPスコアA-維持 CO ₂ 削減 等	CDPスコア 気候変動「A-」取得 JQA第三者検証取得、ICP価格見直し 等
		IR・SR強化 IR件数増強、個人IR、海外IR	IR・SR面談増加、投資家LIVE配信 海外IR (英国・シンガポール)・個人IR実施
		人的資本経営 成長に見合った多様性人財の確保、 エンゲージメント向上 等	「健康経営優良法人 ホワイ500」認定 女性管理職比率ほかDE&I KPI達成 等

事業利益創出力の強化、資本構成の最適化、人財価値の向上を通じてROEを高めるとともに、市場との対話によるPER向上を図り、PBR向上を実現していきます。

持つのではなく、当社が勝てる領域と地域を見極め、面ではなく点で攻めることが現実的かつ有効だと考えています。

多様な人財が力を発揮できる環境をつくる 自律的なキャリア形成が可能な新人事制度を導入

One2030で描く事業戦略を遂行し、持続的な成長を実現するうえで重要なのが人財です。海外拠点における部長職以上のナショナルスタッフや外国籍社員、エンジニア人財、女性管理職など、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めていきます。また、事業規模が拡大する中で、経営トップがすべてを指示する組織運営には限界があります。当社が求めるのは、「指示を待つのではなく、自ら課題を見つけ、考え、企画し、行動できる」人財です。社員一人ひとりの主体的な挑戦が、組織全体の競争力向上につながると考えています。

こうした考えのもと、2026年4月に新人事制度を導入しました。「No challenge, No future」のスローガンに沿い、成果だけでなく行動をより重視する評価制度に転換し、年次や前例にとらわれず挑戦した社員が報われる文化の醸成を目指しています。管理職には、部下の挑戦と成長を支援する役割を求めています。達成しやすい目標ではなく、ストレッチの利いた目標への挑戦を後押しするため、管理職向け教育・研修も強化していきます。また、「スペシャリスト」コースを新設し、高度な専門性を持つ人財のキャリアパスを整備しました。マネジメントだけでなく専門性も適切に評価することで、技術と知見を競争力の源泉として強化していきます。

さらに、「どこで働くか」よりも「何を担うか」を重視し、多様

なライフステージに応じて能力を発揮できる環境を整えました。転居を伴う異動は本人の合意を前提とし、結婚・出産などを機に一般事務職へ転換していた社員の総合職相当ポジションへの復職も進めています。また、管理職を目指したい生産現場の社員のキャリア形成も柔軟化し、自ら挑戦する社員に幅広い機会を提供しています。

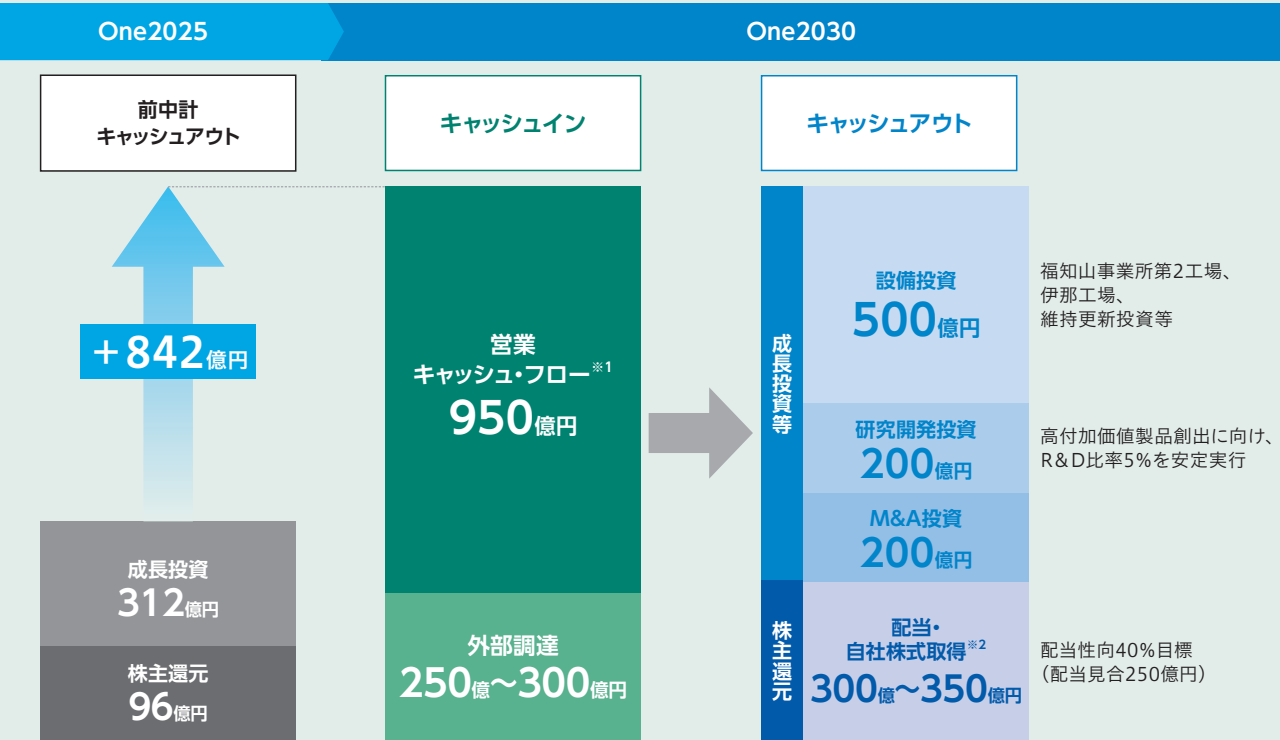
事業成長に伴い中途採用も拡大しており、多様な経験や価値観を持つ人財が集まることで、新たな価値やイノベーションの創出につなげています。外部人財を含むすべての社員が高い帰属意識を持ち、活躍できる組織づくりを進めていきます。

すべての職務を担う社員のレベルアップで 健全かつ持続的な成長を実現へ

売上高500億円という節目を超え、当社は次の成長ステージに入りました。売上高1,000億円規模の企業を目指すうえで、エンジニアの技術力、営業の開拓力、管理部門の統制力など、組織全体のレベルアップが不可欠です。権限委譲と統制のバランスを取りながら人財ポートフォリオを構築するとともに、コーポレート担当役員として、経営基盤強化と対話を通じた当社への理解を深めていただくことも重要な責務と考えています。

One2030の達成には、事業ポートフォリオの変革、海外展開、IT・DX推進、研究開発、M&A、人財・組織改革を着実に進めることが不可欠です。同時に、品質とコンプライアンスへの責任を果たしながら健全な成長を実現しなければなりません。愚直な事業活動の積み重ねにより目標をクリアし、資本コストや株価を意識した経営の実効性を資本市場に示していきます。

■ キャッシュアロケーション



One2030における記載金額は5年間の累計。One2025における記載金額は3年間の累計。
※1 営業キャッシュ・フローには研究開発費を含まない
※2 自社株式取得は株価水準／財務規律等を踏まえ機動的に実施

セグメント概要

電子機器関連事業

半導体市場の変化をとらえ、供給体制の強化で持続的成長へ

半導体市場の変動が続く中、成長市場への対応と供給体制の強化を軸に持続的な成長を目指します。One2025で整備した事業基盤を活かし、需要変化に的確に対応しながら競争優位性の向上を図ります。



常務執行役員 生産・生産技術担当、福知山事業所長 **藤原 優**

事業概況

電子機器関連事業は、ふっ素樹脂が持つクリーン性、耐薬品性、耐熱性、低摩擦性、低誘電率などの特性を活かし、半導体製造装置向けの薬液配管部材をはじめ、免震装置、ふっ素樹脂基板などを展開する事業です。

主力市場である半導体分野では、ふっ素樹脂を使用した継手、チューブ、ポンプ、バルブを主力製品としており、半導体製造装置の洗浄工程などで使用される薬液などの流体を漏らさず、安全に制御する役割を担っています。AI、IoT、5Gなどの進展

により高性能な半導体の重要性が高まる中、当社製品には高い品質と安定供給が求められています。また、ふっ素樹脂の特性を活かし、建築物や橋などに使用されるすべり支承や、通信分野・自動車関連分野に用いられるふっ素樹脂基板などにも用途を広げています。

半導体分野を主力としながら、素材特性を用途に応じて製品化する技術により、産業や暮らしを支える社会インフラに貢献しています。

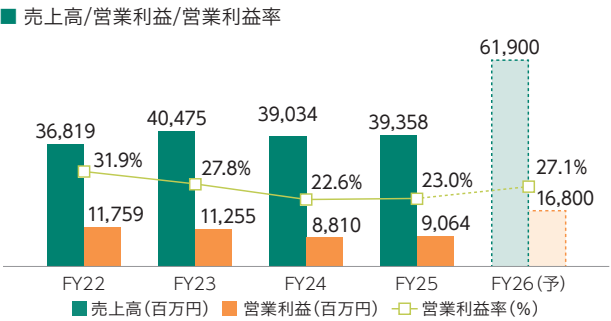
One2025の振り返り

前中期経営計画「One2025」においては、売上高368億円、営業利益73億円、営業利益率19.8%の達成を目標として取り組みを進めてきました。2025年度実績は、売上高393億5,800万円、営業利益90億6,400万円、営業利益率23.0%となり、いずれの指標も修正目標を上回りました。

One2025期間中は、車載・スマートフォン向け需要の回復遅れやお客様の在庫調整の長期化などにより、半導体市場を取り巻く環境は厳しい状況が続きました。そのような中においても、生成AI関連分野など一部用途では需要が堅調に推移し、第4四半期には受注回復の動きもみられました。

また、福知山事業所第2工場や中国ジョ州新工場を活用した供給体制の強化、中国市場における販売体制の強化など、将来の需要拡大を見据えた供給基盤の整備を進めました。

One2025は、事業環境の変化へ対応しながら収益力の向上と供給基盤の強化を進展させた期間となりました。今後は、One2025で整備した基盤を活かし、新中期経営計画「One2030」ではさらなる成長につなげていきます。



One2030の成長戦略

海外事業のさらなる強化	✓ 中国半導体市場でのシェア向上 ✓ 技術、生産技術の現地化による現地ニーズへのスピード対応 ● 主要海外装置メーカーの次世代装置での標準採用獲得 ✓ 半導体新興国での製販ネットワーク構築
製品・サービスの拡充	✓ 次世代プロセスに向けた新製品の投入 ● 新型ポンプをはじめとする次世代製品の市場展開 ✓ 既存ビジネスモデルを超えた新領域へのチャレンジ ✓ 次世代継手・流体制御機器の開発 ● 産官学連携、M&Aを活用した差別化技術の創出
既存顧客の深耕と新市場開拓	✓ 次世代半導体装置の開発プロセスへの参画 ● 次世代装置・新規プロセスにおける採用領域の拡大 ✓ 高度化する顧客要求に量と多面的対応の両面に対応し関係性を強化 ● 設計技術と生産技術で医療市場へ供給するラインナップ拡充 ● 免震、ふっ素樹脂基板事業での差別化技術と製品投入による成長

One2030においては、売上高685億円、営業利益率27.0%の達成を目標とし、半導体市場の成長を確実に取り込みながら、さらなる事業拡大を目指します。

本計画では、半導体市場のグローバル競争が一層激化し、装置メーカーの開発スピードや技術要求が高度化することを踏まえ、各地域の顧客ニーズに対応できる体制の構築と、次世代技術・製品への対応力強化を重要なテーマとしています。特に、中国市場をはじめとした海外でのプレゼンス向上や、新興地域を含めた製販ネットワークの整備を通じて、成長市場への対応

力を高めていきます。

また、競争力の源泉は単なる製品供給に留まらず、お客様の開発プロセスにどれだけ深く関与できるかにあると認識しています。そのため、次世代半導体装置の開発段階からの関与や、高度化する要求への対応力強化を通じて、標準採用の獲得や長期的な取引関係の構築を進めていきます。

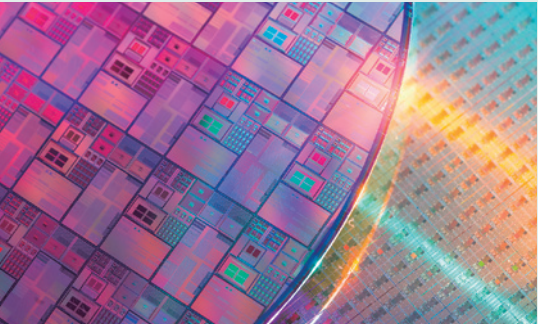
これらの取り組みを通じて、製品・サービスの提供に留まらない価値創出を実現し、競争優位性をさらに高めることで、持続的な成長の実現を目指します。

TOPICS

純水洗浄への切り替えによる環境負荷低減

継手の洗浄工程において、従来使用していた有機溶剤は環境負荷低減の観点から使用量削減が求められていることを踏まえ、一部製品を対象に純水洗浄工程へ切り替えました。本取り組みにより、有機溶剤の使用量削減に加え、製品のクリーン度向上に寄与するとともに、作業環境の改善を通じた安全性向上にもつながっています。

半導体市場の成長に伴う生産量の増加が見込まれる中においても、純水洗浄などの取り組みにより環境負荷の増加を抑えながら、事業成長と環境配慮の両立を図っていきます。



セグメント概要

産業機器関連事業

製品とサービスの価値向上で 持続的成長へ

製品・サービスの価値向上と新たな市場への展開を通じて、競争優位性の強化と持続的な成長を目指します。
One2025で構築した事業基盤を活かし、安定収益基盤の拡大と収益力向上を図ります。

常務執行役員 営業本部長 芹田 豊和



事業概況

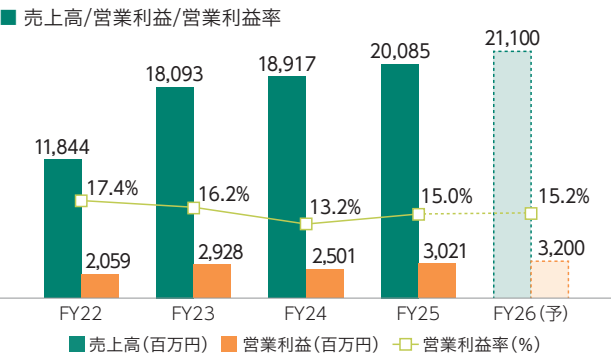
産業機器関連事業は、メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケットなどのシール製品を中心に、流体を制御する機能部品を提供する事業です。これらの製品は、ポンプやバルブ、配管設備などに組み込まれ、水や油、薬液、ガスといったさまざまな流体の漏れを防止・制御する役割を担っています。
主な用途は、エネルギー、石油・化学、上下水道などの分野における各種プラント設備であり、社会インフラの安定運用に不

可欠な部品として使用されています。高い安全性や信頼性が求められる中で、当社の流体制御技術により、設備の安定稼働と長寿命化に貢献しています。また、お客様ごとの仕様に応じた製品提供に加え、補修品やメンテナンス需要にも対応することで、設備のライフサイクル全体を支える事業展開を行っています。
こうした取り組みにより、産業インフラを支える基盤事業として、安定的な需要を取り込みながら事業を展開しています。

One2025の振り返り

前中期経営計画「One2025」においては、売上高207億円、営業利益30億円、営業利益率14.5%の達成を目標として取り組みを進めてきました。2025年度実績は、売上高200億8,500万円、営業利益30億2,100万円、営業利益率15.0%となり、売上高は目標に届かなかったものの、営業利益および営業利益率は目標を上回りました。
成長の背景には、2023年度にグループ入りしたタンケンシールセーコウとのシナジー創出に加え、海外プラント向け補修品需要の拡大や、半導体製造装置向けを中心としたロータリージョイントの需要回復があります。これらにより、高付加価値製品の販売拡大と収益性の改善が進展しました。また、タンケンシールセーコウとのクロスセルや営業連携の推進に加え、材料・生産面における連携強化など、事業基盤の強化を進めました。

これらの取り組みにより、産業機器関連事業はOne2025期間を通じて事業規模と収益力を拡大しました。今後は、整備した基盤を活かし、新中期経営計画「One2030」におけるさらなる成長につなげていきます。



One2030の成長戦略

海外事業のさらなる強化	✓ 独自戦略の展開による重点海外市場の開拓 ✓ 現地ニーズに即したアフターサービス網の構築 ● タンケンシナジーの海外市場での創出
製品・サービスの拡充	✓ 産官学連携も活用した差別化製品の開発 ✓ 製品とサービス一体のソリューション提供 ● 独自技術によるさらなる環境性能の向上 ✓ 成長分野に向けた高付加価値製品の拡充 ● IT・DX投資による開発効率の向上
新技術、新製品で加速する事業成長	✓ 半導体市場向けロータリージョイントの世界シェアNo.1 ✓ 製品×サービス×IT・DXでトータルソリューション事業へ ✓ 進化する材料技術×設計技術で新領域へ製品展開 ● メンテナンス比率の向上による安定的な収益基盤の構築

One2030においては、売上高315億円、営業利益率21.0%の達成を目標に、ニッチ分野における競争優位性をさらに強化しながら、安定的な収益基盤の拡大と持続的な成長を目指します。
本計画では、エネルギーや化学プラントをはじめとした産業分野において設備の高効率化・長寿命化への要求が高まる中、単なる製品供給に留まらず、製品とサービスを一体とした価値提供を通じて顧客課題の解決に貢献することを重要な方向性としています。また、海外市場においては現地ニーズに応じたサービス網の構築や、グループ連携による事業展開を通じて、

グローバルでの競争力強化を図ります。
今後の成長に向けては、ロータリージョイントをはじめとする主力製品の高度化や、新領域への製品展開を進めることで、収益力の向上を図っていきます。さらに、メンテナンス需要を着実に取り込むことで、安定的かつ継続的な収益機会の拡大につなげていきます。
これらの取り組みにより、産業機器関連事業は、市場変動の影響を受けにくい事業構造の確立と、持続的な成長の実現を目指します。

TOPICS

高温環境に対応した溶融塩用シール材を開発

近年、生成AIの普及に伴う電力需要の増加や脱炭素化の進展を背景に、SMR(小型モジュール炉)や太陽熱発電などの次世代エネルギー分野への期待が高まっています。こうした市場動向を踏まえ、当社は溶融塩用途向けのグランドパッキンおよびガスケットを新たに開発しました。
溶融塩は高温で熱エネルギーを効率的に蓄積・輸送できる媒体として注目されており、本製品はその過酷な使用環境に対応する高いシール性能を実現しています。長年培ってきたシール技術と材料技術を活かし、エネルギー分野向け製品ラインナップの拡充を図るとともに、新たな市場開拓を推進します。今後も社会課題の解決に

貢献する製品開発を通じて、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。



溶融塩用・高温ガス用
グランドパッキン



溶融塩用・高温ガス用
パーミキュライトウズ巻形ガスケット

グローバル戦略

概要

当社グループは、持続的な成長の実現に向けてグローバル展開を推進しています。2025年度の海外売上高比率は34.7%となり、中国市場を中心とした事業拡大や海外拠点の体制強化により、海外事業は着実に成長しています。新中期経営計画「One2030」では、海外事業の拡大を通じて2030年度に海外売上高比率50%以上の達成を目標に掲げています。電子機器関連事業では、中国を中心とした地産地消の推進や顧客対応力の強化を図るとともに、産業機器関連事業では、タンケンシールセーコウ製品やロータリージョイントなどの海外展開を進めています。また、海外投資を推進し、生産・販売体制の強化や市場開拓を通じて事業基盤の拡充を図っています。地域ごとの市場特性や顧客ニーズに応じた事業展開を進めることで、グローバル市場におけるさらなる成長を目指します。

海外拠点の拡充

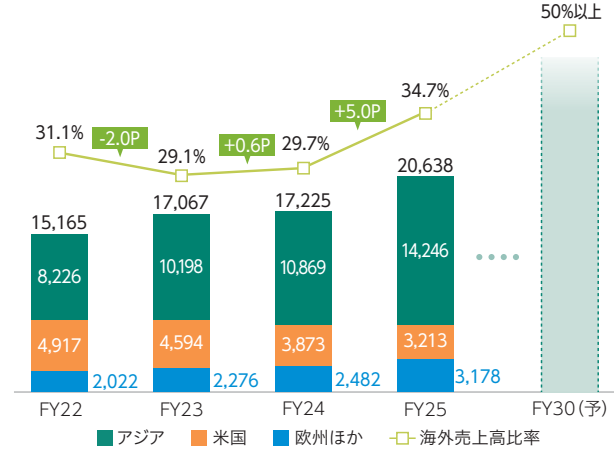
中国・ジョ州新工場の稼働

2026年4月、中国・安徽省ジョ州市に新工場が稼働しました。本工場は、従来のジョ州工場を移転・拡張したものであり、中国市場における需要拡大への対応と、高度化・多様化する顧客ニーズへの対応を目的として整備したものです。将来的な事業成長を見据え、新たな事業基盤として稼働を開始しました。

新工場は、当社グループのグローバル生産ネットワークを支える重要な拠点として位置付けており、日本と同等の品質管理体制のもと、高品質な製品を安定的に供給します。生産能力の増強と供給体制の強化に加え、顧客近接地での生産によるリードタイムの短縮や安定供給力の向上を図り、お客様に提供する価値を高めるとともに、当社の競争力を強化します。

今後は、中国半導体産業の成長に伴う市場機会を着実に取り込みながら、グローバル生産ネットワークの一翼を担う重要

■ エリア別売上高(単位:百万円)



拠点として、事業競争力の向上と持続的な成長に貢献していきます。



新工場外観

マレーシアに東南アジア初の工場を設立

マレーシアに東南アジア初の工場を2025年度に設立し、半導体製造装置向けふっ素樹脂製品の輸入販売およびふっ素樹脂チューブの加工販売の開始に向けて取り組んでいます。

近年、欧米の半導体関連企業は、マレーシア政府が掲げる「New Industrial Master Plan 2030」に沿った戦略的投資を積極的に展開しており、マレーシアはアジアにおける重要な製造拠点として注目を集めています。当社もこの動向を踏まえ、マレーシア市場を成長市場と位置付け、現地に生産体制を整備することで、顧客ニーズに応えるとともに、グローバル競争力を一層高めていきます。

新たな拠点の設立により、グローバルな供給体制をさらに強化し、半導体市場における需要拡大に迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築します。



PILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd

海外展示会への出展(SEMICON China)

2026年3月に中国・上海で開催された半導体産業の国際展示会「SEMICON China」に出展しました。本展示会は、半導体製造装置や材料、部品メーカーが世界各国から集う業界最大級のイベントです。当社は、中国をはじめとするアジア市場での認知度向上と新規顧客開拓を目的に、半導体製造工程向けの高機能シール製品や関連ソリューションを紹介しました。

ブースでは技術担当者による製品説明や課題解決提案を積極的に実施し、装置メーカーやエンドユーザーとの接点拡大に取り組みました。その結果、多数の来場者との商談機会を

創出し、新規案件につながる有力な引き合いを獲得するなど、市場開拓に向けた手応えを得ました。技術力や品質への評価も高く、今後の事業拡大に向けた有意義な機会となりました。



出展ブースにおける製品展示

産業機器関連事業の海外展開

当社は、産業機器関連事業のさらなる成長に向け、海外市場での事業拡大を積極的に推進しています。各地域のニーズや市場特性に応じた製品・サービスの提供を通じて、新規顧客の開拓と既存顧客との関係強化を図り、グローバルな事業基盤の拡充を目指します。また、設備の安定稼働を支える予備品ビジネスを強化することで、継続的かつ安定的な収益基盤の構築にも取り組んでいます。さらに、お客様に寄り添った技術サポートやアフターサービスの充実を図り、既存設備の更新需要や保守需要の取り込みを推進します。今後も販売・サービス体制の強化と地域密着型の事業展開を通じて、お客様に

提供する価値を高めるとともに、持続的な成長の実現を目指していきます。



PT. PILLAR Seal Solutions Indonesiaのワークスペース

TOPICS

グローバル会議の開催

2026年2月24日～27日の4日間にわたり、当社グループのグローバル会議を開催しました。本会議には、全役員をはじめ、海外拠点長、国内主要部門の関係者に加え、各地域で事業推進の中核を担うローカル社員のキーパーソンが参加しました。特に、ローカル社員のキーパーソンを招いたのは今回が初めてであり、現場の知見や市場の実態を経営層と直接共有できる貴重な機会となりました。会議では、グループ全体のグローバル戦略について活発な議論を行うとともに、各地域が抱える課題や成長機会を共有し、One2030の策定に向けた方向性や重点施策について認識を深めました。今後は、本会議で得られた知見や課題認識を各拠点の事業運営へ反映し、

地域・部門を超えた連携をさらに強化することで、グループ一体となった持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。



グローバル会議では、国籍を超えて活発な議論が飛び交った

研究開発

CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸に コア技術の進化と基盤技術の強化を図り、 技術融合とDXの活用により持続的な成長を支え、 『"社会を支える"未来を創る』を実現します。

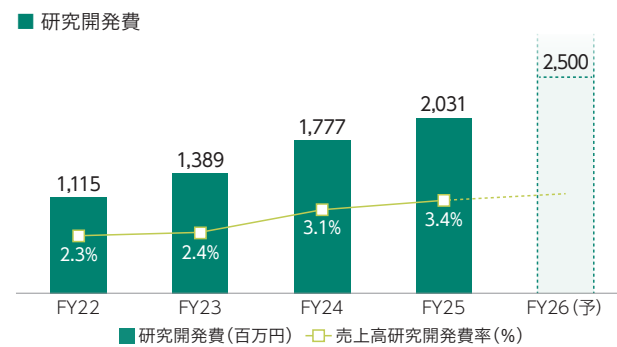
取締役 専務執行役員 **和田 正人**

PILLARのコア技術、研究開発のコンセプト

当社は創業以来、「流体制御技術」と「材料開発」を活用し、市場のトレンドや社会課題の解決に適応する新たな価値や用途を創出すべく、未知なる素材への探求や最新技術の研究開発に努めています。シール、材料工学、機械工学、射出成形、解析、分析、金型設計といった当社の基盤技術が「電子機器関連事業」と「産業機器関連事業」それぞれのコア技術の進化を支えています。電子機器関連事業におけるコア技術は、樹脂シール、ふっ素樹脂の射出成形、微量分析、CAE(Computer Aided Engineering: コンピューターによって支援されたエンジニアリング作業)で主に高いクリーン度が要求される半導体市場向け製品の開発につなげています。産業機器関連事業におけるコア技術は、トライボロジー、材料配合、CAEであり、主に電力、石油化学市場向け製品の開発につなげています。

各事業で進化させたコア技術は、事業間の人財ローテーションにより共有化し、コア技術の組み合わせやDXの活用により新たな

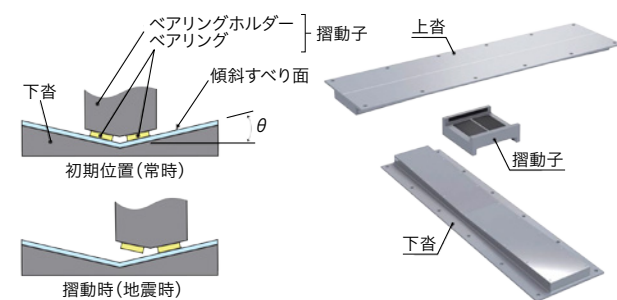
価値の創造や、コア技術の進化を加速させ、さまざまな取り組みを推進しています。急激な世の中の変化に対応すべく、開発ポートフォリオを適切に見直すことにより研究開発と製品開発、新技術の獲得と既存技術の強化のバランスを見ており、短期だけではなく中長期も見据えた技術開発を進めています。



傾斜すべり支承の採用拡大に向けた取り組み

新たな免震製品である「傾斜すべり支承」の市場展開を進めています。本製品は従来の積層ゴム式免震装置とは異なる特性を有しているため、さらなる採用拡大に向けては、地震応答解析に対応した技術支援体制の構築が重要であると考えています。近年、重要機器の免震化ニーズが高まる中、当社は地震応答解析を活用した提案活動を強化し、製品の信頼性や付加価値の訴求に取り組んでいます。

今後も、製品開発と解析技術の両面から提案力を高め、お客様の防災対策や事業継続(BCP)の実現を支援するとともに、免震技術を通じて事業継続性の向上と資産保全に貢献していきます。



タンケンシールセーコウとのコラボレーション開発

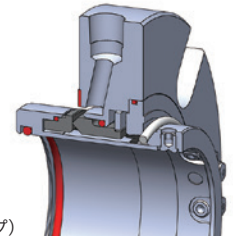
タンケンシールセーコウとの技術融合によるシナジー創出に向け、コラボレーション開発を推進しています。要素技術を掛け合わせた新製品開発に加え、両社が長年にわたり培ってきた製品ラインナップを統合したモデルの展開も進めています。

その一例が、近年ニーズが高まっているコンパクトカートリッジシールです。プラントのさらなる効率向上や労働人口の減少を背景に需要が拡大する中、両社の設計ノウハウを融合し、従来製品よりも機器への取付性を向上させた統合モデルを開発しました。

本製品には、当社独自設計のナイフエッジシール端面形状を採用しており、一般的なメカニカルシールと比較して50%以上の

消費動力を削減しています。さらに、カートリッジ化にあたっては両社で新たに設計した構造を採用し、お客様における機器への取り付け時間を約15%低減しました。

今後も両社の技術を融合しながら、お客様の真のニーズをとらえた製品開発を推進し、社会課題の解決と産業の発展に貢献していきます。



メカニカルシール(カートリッジタイプ)

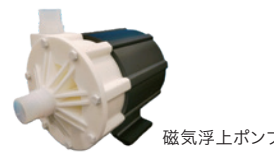
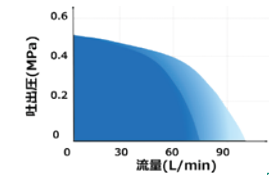
半導体市場に向けた取り組み(磁気浮上ポンプの開発)

半導体の微細化が進展する中、洗浄工程などで使用される送液ポンプには、これまで以上に高いクリーン性能と安定した供給能力が求められています。当社のペローズポンプは多くのお客様に採用いただいておりますが、さらなるクリーン性能の向上を目指し、磁気浮上ポンプの開発を進めています。インペラを非接触で支持・回転させることで摺動部を排除しているため摩耗源が存在せず、原理的にパーティクルを発生させないことが大きな特長です。

現在開発中の本製品は、優れたクリーン性能に加え、高い搬送能力の実現も目指しています。約0.5MPaの高揚程を実現しながら90L/min以上の流量に対応可能であり、先端半導体プロセスにおいても安定した薬液供給を実現します。また、流体抵抗や

エネルギーロスを抑制した設計により高効率化を図り、省エネルギー化にも貢献します。

この製品は「超低パーティクル」「高揚程・大流量対応」「高効率」という特長を兼ね備えています。次世代半導体プロセスにおける洗浄工程の高度化に貢献し、お客様に新たな価値を提供していきます。



磁気浮上ポンプ

[関連ページ](#) 製品開発ストーリー **P.52**

カーボンニュートラル市場に向けた取り組み

エネルギーとしての水素利用は、脱炭素社会に向けた取り組みとして国内外での導入が進みつつある中、これまで培ってきた当社の流体制御技術、材料技術、樹脂成形技術などを基盤として、水素市場に向けた製品開発を行っています。

水素サプライチェーン構築に貢献する液体水素の利活用も

今後増加することをにらみ、液体水素并用シールセットを開発しました。



液体水素并用シールセット

TOPICS

材料開発グループ 材料開発力の強化で新たな価値創造に挑む

当社はこれまで、材料技術をコア競争力の一つとして蓄積・高度化を図ってきました。一方で、半導体・エネルギー・医薬分野における、市場ニーズや技術要求の高度化・多様化に伴い、材料起点での価値創出の重要性は一層高まっています。

こうした環境変化を踏まえ、材料技術のさらなる強化・加速に向け、開発体制の高度化やMI(マテリアルズ・インフォ

マティクス)の活用を含む取り組みを推進しています。その中核を担う組織として材料開発グループを拡充し、材料設計から評価・実用化支援までを一貫して推進します。

これにより、技術基盤の高度化と中長期的な競争優位の確立、新たな事業機会の創出を目指しています。

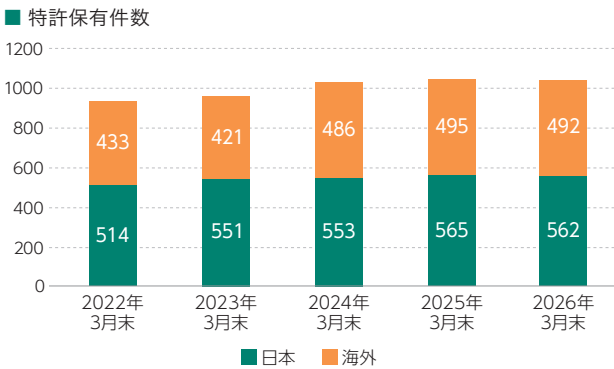
[関連ページ](#) 特集 専門分野の掛け合わせによる水素圧縮機の摺動材開発 **P.16**

知財戦略

知的財産活動

当社グループは、技術革新を通じた価値創造を重視し、知的財産の保護と活用に取り組んでいます。三田工場イノベーションセンターを基点に技術開発を推進し、電子機器関連事業および産業機器関連事業分野における新技術・新製品の創出に伴って生じる知的財産を適切に保護するとともに、お客様への付加価値提供に努めています。

また、健全な事業活動の基盤として知的財産活動を位置付け、グループ行動指針において、自社の知的財産権の取得に注力するとともに、他社の知的財産権も尊重し、不正な侵害や模倣を行わない姿勢を明示し、社員の意識向上を図っています。



社員の知財教育

当社では、開発者や技術者が知的財産に関する理解を深め、業務に活かせるよう、知財部門の社内講師に加え、外部の弁理士など専門家を招いた研修を継続的に実施しています。研修では、知的財産の基礎知識、特許制度の概要、調査など、実務に即した内容を幅広く取り上げています。2025年度は入社2～3年以内の若手エンジニアを対象とした実践型知財研修を行いました。

また、経営層に対しては、第一線で活躍されている著名な外部

講師による勉強会を通じて、知財戦略に関する知見の共有を図るなど、会社全体として知的財産の活用を推進する取り組みを行っています。

さらに、知財関連の情報や手続きに関する資料を社内ですぐに管理・共有することで、開発者や技術者が必要な情報に迅速かつ的確にアクセスできる環境を整えています。

TOPICS

技術者報奨制度の新設

当社は、社は「一歩研究」およびPILLAR CORE VALUESの「Innovation 革新」「Team 仲間」に基づき、技術開発力を競争力の源泉と位置付けています。この考えを行動として根付かせるため、技術者の挑戦と研究成果の社外発信を後押しする「技術者報奨制度」を新設しました。

本制度では、査読付きジャーナルや学会誌への論文掲載、新市場にかかわる研究開発成果などを対象に、ベストイノベーター賞をはじめとする5つの賞で、個人・グループの多様な取り組みを評価します。成果に加え、新技術・新分野

に挑み、将来の技術や事業の芽を育てる行動そのものに価値を見出す制度です。

また、受賞事例を社内ですぐに共有することで、専門性や挑戦から得た知見を組織の力へとつなげます。挑戦する技術者を正しく評価し、称えることで、次の挑戦者にとってのロールモデルを生み出します。挑戦が自然に続く企業文化を育み、基礎研究から応用・事業化までの取り組みを通じて、技術力と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

受賞者コメント(ベストイノベーター賞) IT・DX推進部 部長 山本 恵一

このたび、理論流体力学に関する基礎研究が国際的に評価の高い査読付き学術誌『Physics of Fluids』に掲載され、Featured Article(one of the journal's best)に選出されました。この成果をご評価いただき、ベストイノベーター賞を受賞しました。本研究では、流体の流れをより正確に予測する新たなモデルを演繹的に導出し、その安定性と精度を数値的に検証しました。基礎研究の成果が国際的に評価されるとともに、技術開発を通じて事業価値の創出に貢献できたことを大変誇りに感じています。今後も継続して、当社の競争力向上に貢献していきたいと考えています。

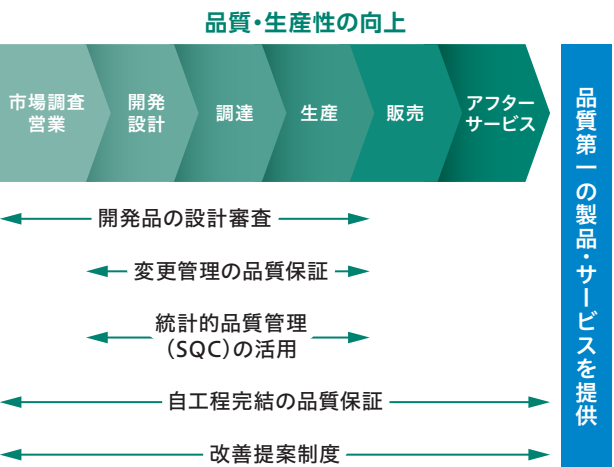


品質保証

品質についての考え方

当社グループでは、製品の品質確保がお客様からの信頼を獲得・維持するうえで最も優先すべき課題の一つであると認識しています。ISO9001の品質マネジメントシステムを基盤とし、品質管理活動のPDCAサイクルを回していくとともに、各国および各業界から要求される品質・規格に対応していきます。

製品開発から設計・生産・販売・アフターサービスに至るすべての段階で、求められるクオリティを実現するために、社内品質保証組織すべてが互いに協力し、一丸となって、社是の「品質第一」を基本に時代の要請に応える品質の提供を目指しています。



品質への取り組み

当社は「品質第一」を社是として掲げ、お客様に信頼される製品・サービスを提供するため、日々の業務における品質意識の向上と、品質を支える仕組みづくりに取り組んでいます。

品質の維持・向上には、仕組みの整備に加え、従業員一人ひとりが品質を自分ごととしてとらえ、行動することが重要です。そのうえで品質方針に基づき、2026年度の品質保証部方針として「適切な工程設計により保証された自工程完結のモノづくりで自責クレームを削減」を掲げて、顧客満足を満たす高品質な製品提供に努めています。

2025年度には、全国品質月間にあわせて品質標語の社内公募や優秀作品の掲示を行ったほか、ウェブ社内報システム「web-HASHIRA」を活用した品質コラムの発信や品質に関する意見交換の場として品質ラウンドテーブルを実施し、品質意識のさらなる浸透と、部門や立場を超えた品質課題の共有・改善活動を推進しました。また、業務改善や技能伝承を目的に、外部講師による動画を活用した作業手順書の作成研修を実施し、手順書の質の向上と作業品質の安定化を図りました。

2026年度の取引先方針説明会では品質方針を説明するとともに、優れた品質で取引しているサプライヤーに「品質優秀

品質方針

- 〈基本方針〉
- PILLARグループは、社は「品質第一」の精神に則り、お客様が求める品質の製品やサービスを提供することで、より良い社会づくりに貢献してまいります。
- (1)顧客志向
- 高い倫理観を持つプロフェッショナルとして誠実に行動し、高水準で安定した品質を継続的に提供することで、顧客満足を実現します。
- (2)自工程完結による品質保証
- すべての業務プロセスにおいて品質をつくり込み、各工程での要求品質を完結させる活動を推進します。
- (3)グローバル品質
- グローバル市場におけるさまざまなニーズに応えるために、適正品質を提供する体制を構築します。
- (4)継続的改善活動
- 品質向上のための品質目標や指標を設定し、改善・改革、革新を積み重ねて、継続的改善を実施します。
- (5)ステークホルダーとのコミュニケーション
- 製品品質に関する情報を適時適切に開示するとともに、ステークホルダーからの期待に応えます。

サプライヤー」の表彰を行い、サプライチェーン全体で品質を支える意識の醸成に取り組みしました。

今後も、社内外の活動を通じて品質を支える取り組みを推進し、信頼される製品・サービスの提供につなげていきます。



品質ラウンドテーブルの様子

IT・DX戦略

／PILLARの考えるIT・DX

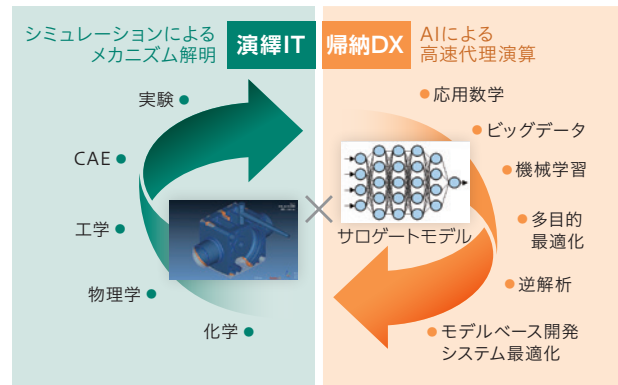
当社では、革新的な製品・技術・サービスを創出するため、2021年に専任組織を設置し、IT・DXの本格導入に着手しました。

当社のIT・DXの特徴は、製品開発に直結した価値創造を前提としている点にあります。工学シミュレーションにより課題を解明する演繹的アプローチである「IT」と、データ利活用により新たな知見を導き出す帰納的アプローチである「DX」を融合しています。これにより、試行錯誤のロスを抑制し、設計段階から品質や性能を高めるフロントローディングを実現しています。

研究開発から生産に至る各プロセスで、このITとDXの融合を基盤とした高度化を進めています。設計段階では複雑な現象の可視化や性能予測、最適設計を可能にし、生産現場ではデータに基づく制御や自動化により品質と効率の向上を図っています。

このように当社は、ITによる「見える化」とDXによる「価値創造」を両輪として推進することで、設計・開発から生産まで

一貫した競争力強化を図っています。これにより、独自技術の創出と高品質・高効率なモノづくりを実現しています。



／DX人財の育成

当社では、IT・DXによる価値創造を継続的に推進するため、その担い手となるDX人財の育成を重要な経営基盤と位置付けています。DX人財の育成は、新製品開発や生産現場におけるAI活用などの実践を通じて進めており、社員一人ひとりが自らのコア技術を基盤に課題解決へ取り組む中で、工学シミュレーションやデータサイエンス、AIなどのIT・DXのスキルを実践的に習得しています。この取り組みを通じて、技術力の向上に加え、課題に主体的に向き合い挑戦する姿勢の醸成にもつながっています。

また、組織全体の知識・技術の底上げに向けて、外部講師による技術討論会や各部門の取り組みを共有する技術交流会を定期的に実施し、データサイエンスや品質工学などの専門知識を体系的に学ぶ機会を提供するとともに、部門を超えた知識共有や技術の横展開を促進しています。

さらに、専門性の高度化に向けては、大学や外部専門家との連携による教育機会を拡充しています。そこで得た先端技術や知見を研究開発や生産現場へ還元することで、技術基盤の強化と継続的なイノベーションの創出につなげています。



IT・DX研修の様子

／IT・DX推進部のミッション

2021年に専任組織として設置したIT・DX推進部は、シミュレーションおよびAIを活用し、従来の技術部門単独では解決が困難であった課題に対して、新たなアプローチによる解決を図ることをミッションとしています。設立以降、各部門へのヒアリングを通じて現場課題を把握し、研究開発から生産まで幅広い領域において、課題解決の実績を着実に積み重ねてきました。

IT・DX推進部は、全事業部と連携する横断組織として、解析技術やAIを活用した技術支援に加え、IT・DX技術の現場への定着

や知見の共有を推進しています。部門横断で蓄積した知識やノウハウを全社へ展開することで、個別課題の解決に留まらず、組織全体の課題解決力の向上と技術力の強化に貢献しています。

また、多様な専門性を有する人財の採用・育成を進めるとともに、各部門との連携を深めながら、解析技術とAI技術を融合した新たな価値創出に取り組んでいます。今後も、部門横断での技術支援を通じて、研究開発力および生産技術力のさらなる向上に貢献していきます。

製品開発ストーリー

外部知見を取り込み、社内に蓄積し成果へ——産学連携が切り拓く技術進化

IT・DX推進部は、大学や外部専門家との連携を通じて高度な知見を取り入れ、高難度の技術課題に挑戦しています。ここでは、その取り組みの一例として、磁気浮上ポンプ開発を紹介します。大学との連携により技術理解を深め、これまで進展が難しかったテーマについて、自社内で再現・展開できる技術基盤の構築を進めてきました。さらに、本活動は技術力の向上に加え、産学連携を通じた将来を担う人財との接点づくりにもつながっています。

01:高難度テーマへの挑戦

磁気浮上ポンプの開発は、当社で長年取り組まれてきたテーマである一方、原理説明や制御設計の難度が高く、開発の進展は限定的な状況にありました。こうした課題に対し、IT・DX推進部はシミュレーション技術に加

え、大学との連携により外部の知見を積極的に取り入れ、従来の延長ではない新たな開発アプローチの構築に着手しました。

02:大学との連携による技術理解の深化

開発体制の再構築にあたっては、公立諏訪東京理科大学と連携し、当社技術者が磁気浮上ポンプの原理や制御理論を体系的に学ぶ体制を構築しました。大学研究室で

の講義や研究設備を活用した実践を通じて、理論と実機の双方から理解を深めることで、これまで困難であった技術課題に取り組むための基盤を整えました。

03:自社技術としての確立

産学連携を通じて得られた知見を社内へ展開することで、磁気浮上に関する技術基盤を構築しました。これにより、外部に依存することなく、継続的な改良や技術蓄積を進める体制を整えています。また、開発成果やそ

のプロセスについては、展示会でのデモ運転や学会発表を通じて広く発信し、当社の技術力の訴求にもつながっています。

04:技術活動が生む人財戦略の好循環

こうした取り組みは、技術開発に留まらず、人財育成・採用面においても好循環を生み出しています。大学との連携を通じて当社の技術や取り組みへの理解を深めた学生が入社する事例も生まれており、研究活動が将来

を担う人財との重要な接点となっています。また、学会発表や大学研究室との継続的な関係構築を通じて、技術交流と人財獲得が相互に連携する取り組みへと発展しています。

INTERVIEW

竹内 正弥(IT・DX推進部)

磁気浮上ポンプの制御開発は、経験のない分野への挑戦であり、当初は専門知識の不足に加え、何から学ぶべきかを見極める難しさがありました。大学での学びや外部知見を通じて、教科書だけではわからない実践的な制御設計や検証の考え方を学び、実機での確認を重ねることで具体的

に理解していきました。この経験を通じて、新しい技術分野にもキャッチアップするノウハウと自信が身についたと感じています。今後はこのプロジェクトを通して社内に取り込んだ制御・パワーエレクトロニクス・AIに関する技術を、PILLARの新しい強みとして育てていきたいです。



サステナビリティ戦略

当社グループは、事業を通じてサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上の実現に向けて取り組みを強化しています。サステナビリティに取り組むことで、当社にとっては「価値創造・成長・人財・リスク管理」の強化、社会に対しては「環境保全・地域共生・社会課題解決」にもつながっていると考えています。

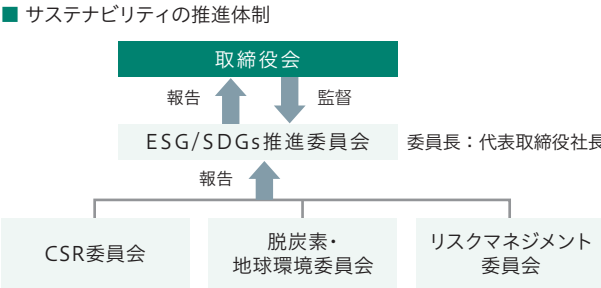
サステナブル基本方針

私たちPILLARグループは、社是・PILLAR CORE VALUESに基づき、事業を通じてサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

- (1)事業を通じた地球環境への貢献
- 私たちは、独創的で高品質な製品を社会に提供することにより、豊かな地球環境づくりに貢献します。
また、事業活動の過程で発生する環境負荷物質の低減に努めます。
- (2)社会に対する責任と貢献
- 私たちは、「企業は社会の一員」であることを自覚し、社会課題の解決に貢献します。
また、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、信頼され続ける企業を目指します。
- (3)コーポレート・ガバナンスの強化
- 私たちは、事業活動の原点であるグループ行動指針や法令遵守を徹底し、健全で透明性の高い経営を推進するため
強固なガバナンス体制を構築していきます。

サステナビリティの推進体制

サステナビリティにかかわる基本方針や重要事項は、当社が取り組む社会課題に関する意思決定機関である「ESG/SDGs推進委員会」(委員長:代表取締役社長)にて決定するとともに、定期的に取り締役に報告し、取締役会の監督が適切に図られる体制を整えています。「ESG/SDGs推進委員会」においては、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といったサステナビリティに関係する各委員会の方針、活動計画、取り組みなどを報告しています。



ESG/SDGs推進委員会

代表取締役社長を委員長として、サステナビリティに関連する委員会の上位組織として設置しています。原則四半期ごとに開催し、全社的な活動方針の決定や各委員会活動のモニタリングを行っています。当委員会で審議した内容は取締役会にも定期的に報告しています。

CSR委員会

社会から信頼される企業であり続けるために、社会的課題の解決や地域社会への貢献にかかわる活動計画の立案や、活動実績を把握するために設置しています。

脱炭素・地球環境委員会

事業活動における脱炭素や環境保全の活動推進および適切な管理・監督を実施するために設置しています。ISO14001対応のほか、気候変動や水資源保全、廃棄物削減などについて年度目標を設定し、削減活動に取り組んでいます。

リスクマネジメント委員会

多様化するリスクを最小化すべく、当委員会にて、当社における重要リスクの抽出・分析・評価を行い、リスク対策の策定、重要リスクの顕在化に伴う対策や再発防止策などを検討しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループでは、事業環境の変化に迅速に対応し、変化の先を見通す力と果敢な行動力で、市場と社会の発展を実現していきます。

そして、良き企業市民として地域社会の発展に貢献し、お客様に喜ばれる製品を提供し続けることを心掛けています。

そのために、常に社会とのオープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めます。



■ ステークホルダー・エンゲージメントの取り組み

ステークホルダー	主な責任	主な対話の機会	関連ページ
お客様	高品質 適正価格 安全性 技術革新 アフターフォロー	- お客様ご要望カード - お客様満足度調査 - ウェブサイト上での情報開示 - ウェブサイト上でのお問合せフォーム	製品情報
お取引先様	公正かつ透明な取引 CSR調達	- 調達方針説明会 - CSR調達ガイドライン - CSR調達アンケート	購買情報 P.62
従業員	人権尊重 ダイバーシティ 安全で働きやすい職場環境 健康経営	- 社内報、イントラネット - 各種面談 - 公益通報窓口 - ストレスチェック - エンゲージメントサーベイ - 階層別研修 - 安全衛生委員会 - 労使協議会	社会・人財への取り組み P.55-61
株主・投資家様	企業価値向上 適正株価 適時・適切な情報提供 株主還元	- 株主総会 - 決算説明会 1on1、スモールミーティング - 個人投資家向け説明会 - 株主通信、統合報告書 - IR情報ページを通じた情報提供 - ESG評価機関への情報提供	IR情報 P.82
地域社会	地域の文化・慣習の尊重 地域環境への配慮 教育環境の整備 雇用の創出	- 社会貢献活動 - キャリア教育 - インターンシップ - 工場見学	主な社会貢献活動 P.61
地球環境	地球環境保全	- 省エネ製品、カーボンニュートラル貢献型製品の開発 - 製造段階における環境配慮 - 環境法令遵守 - 環境教育	環境への取り組み P.63-70

人権

／グループ人権方針

当社グループは「今までにない新しい発想は多様な価値観によって生み出される」という考えのもと、人財の多様性を尊重し、世界中の国や地域で事業活動を行ううえでの人権に関する考え方を明確にするため、「グループ行動指針」に基づき「グループ人権方針」を制定しました。

詳細はこちら

<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/human-right/>



／人権マネジメント体制

当社グループの取り組むべきマテリアリティの一つとして、「人権尊重」を掲げ取り組んでいます。抽出された人権リスクについては、リスクマネジメント委員会にて取り上げ関連部門と連携し、対応策の計画や実施を行っています。

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。国内外の全従業員（関係会社および派遣社員を含む）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。

通報窓口の認知度・理解度向上を目的として、社内イントラネットへの通報窓口・対応フローの掲載やeラーニングを通じ、制度の周知および理解促進に取り組んでいます。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。

／人権デューデリジェンスプロセスの実行

当社グループは、人権への負の影響を及ぼすリスクを把握・評価し、その取り組みの効果を検証・改善するため、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施します。運用にあたっては、適宜見直し・改善を図り、人権尊重のための取り組みの強化に努めていきます。



／社員への取り組み

当社グループは、すべての事業活動をはじめ製品、部品、資材等の使用、廃棄に至るすべてのプロセスにおいて人の安全、健康の確保を最優先し、すべての社員が安心して働ける職場環境の構築に努めます。そのため、人権やコンプライアンスに対する理解・意識状況の把握を目的に、eラーニングによる教育やアンケートを毎年実施しています。人権侵害の有無やコンプラ

イアンスの徹底のための課題を把握し、社員の啓発活動や研修などに反映させています。

年1回、国内外の全従業員（関係会社および派遣社員を含む）にeラーニングを実施しています。設問の正解率が8割に満たない場合は再受講とし、理解浸透を図っています。

／サプライヤーへの取り組み

持続可能な社会の実現のためには、当社グループだけではなく、サプライチェーン全体で社会からの要請に応える必要があるとし、このことを取引先と一緒に取り組むこととしています。「PILLAR調達基本方針」のもと、取引先に向けたガイドラインとして、「PILLAR CSR調達ガイドライン」を策定しました。

毎年度実施しているCSR調達アンケートにおいて、「人権」に関する質問を常設し、各取引先の取り組み状況をフォローしています。今後も継続的なサプライヤーへのアンケート実施や対話を通して、サプライチェーン全体での人権リスク低減に努めます。

人的資本経営

／人事基本方針

当社グループは、人財を持続的な成長と企業価値向上を支える最も重要な経営資本と位置付けています。2026年度から開始した中期経営計画「One2030」では、連結売上高1,000億円、海外売上高比率50%以上、高い利益体質の実現を目指しています。その達成には、事業規模の拡大だけでなく、グローバルで事業を牽引できる人財、差別化を生み出す専門人財、スピード感をもって意思決定をし実行できる組織能力が不可欠です。

当社グループは、社は「品質第一・和衷協力・一歩研究」および「PILLAR CORE VALUES」を人財戦略の基軸とし、多様な人財が互いの知見や経験を活かし合い、「One Team」として

価値を創出する組織づくりを進めています。年齢、性別、国籍、経験にかかわらず、一人ひとりが自ら課題を見つけ、挑戦し、成長し続けることが、次のステージに向けた競争力の源泉であると考えています。

One2030の実現に向けて、人財戦略の重点を「人員の確保」から「事業成長に直結する人財ポートフォリオの構築」へと進化させます。具体的には、グローバル対応力の強化、専門人財の育成・配置、エンゲージメント向上、DE&Iの推進、働きやすい職場環境の整備を一体的に進め、人的資本の質と量の両面から企業価値向上に取り組めます。



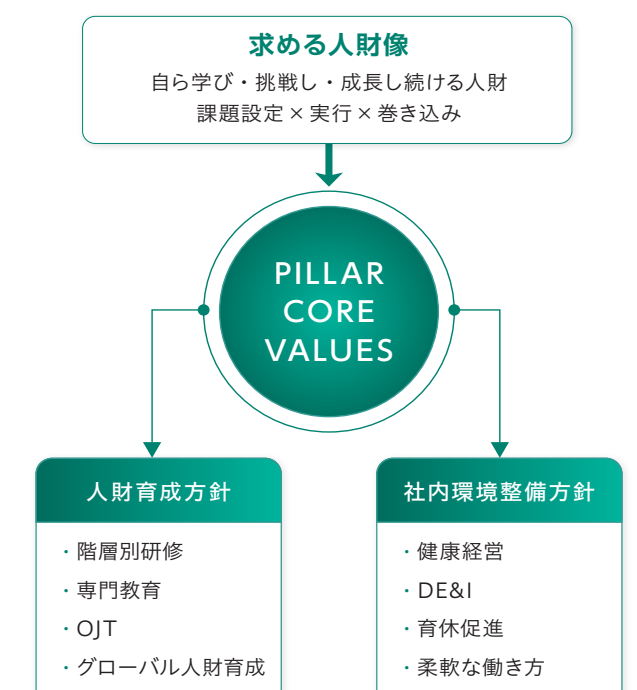
／人財育成方針／社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりがPILLAR CORE VALUESを日々の行動に結びつけ、自ら学び、挑戦し、成長し続けることを人財育成の基本方針としています。

One2030で求められる人財は、既存の延長線上で業務を遂行するだけでなく、変化する市場や顧客ニーズを先取りし、課題を自ら設定し、周囲を巻き込みながら成果につなげる人財です。

この方針のもと、階層別研修、マネジメント研修、リーダーシップ研修、専門スキル教育、OJT強化、グローバル人財育成を体系的に進めています。加えて、技術・生産技術・DX・グローバルビジネスなど、事業戦略上重要な領域については、各部門と連携しながら必要なスキルを明確化し、育成・配置・登用を一体で進めます。

社内環境整備においては、多様な人財が安心して働き、能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。エンゲージメントサーベイや月次のみまもりアンケートを活用し、社員の状態を継続的に把握するとともに、健康経営、男性の育児休業取得促進、柔軟な働き方、DE&I研修などを通じて、働きやすさと働きがいの両立を図ります。



One2025における取り組みの成果と課題

STRATEGY		ACTION				OUTPUT			OUTCOME
人財戦略		KPI	KPI進捗			2025年度		One2025の振り返り	“社会を支える” 未来を創る
			2022年度	2023年度	2024年度	目標	実績		
持続的組織成長を支える多様な人財	多様な人財確保施策の実施	新規雇用に占める女性の割合(単体)	25%	22%	28%		30%以上	19%	■ 成果：中途採用におけるポジティブアクション求人の拡大 ■ 課題：柔軟な働き方への訴求強化 ■ 展望：新人事制度導入に伴う全国転勤要件の不問と採用HP改定による訴求強化
	リーダーシップ・マネジメント力向上	1人あたり人財育成投資額(単体)	年間79千円/人	年間71千円/人	年間91千円/人		年間95千円/人	年間113千円/人	■ 成果：全社研修体系見直しによる階層別研修強化 ■ 成果：リーダー向けおよびマネージャー向け研修の拡充 ■ 成果：DX等、専門スキル習得のための教育拡充 ■ 成果：公的資格手当の導入・拡充
	タレントマネジメント	グローバル人材数※1(全法人)	77人	73人	98人		94人	112人	■ 成果：海外法人における幹部クラス採用の拡大 ■ 成果：海外ナショナルスタッフ向け研修拡充およびマネージャーへの計画的登用 ■ 成果：海外経験豊富な社員の中途採用強化
	エンゲージメントの向上	二次検診受診率(単体)	50%	63.6%	81%		80%以上	82%	■ 成果：健康管理のシステム導入による二次検診受診率向上 ■ 成果：月一みまもりアンケート実施による個別フォロー強化 ■ 課題：サーベイにおける「キャリアビジョン」「ロールモデル」のポイント底上げ ■ 展望：新人事制度における管理職層のスペシャリスト制度導入とキャリア自律支援策の実施
		エンゲージメントスコア※2(単体)	64%	61%	62%		65%	62%	
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)	女性管理職比率(単体)	3.0%	3.3%	3.9%		5%以上	5.6%	■ 成果：新規採用の女性割合増および女性向けリーダーシップ研修の強化 ■ 成果：働き方支援施策(時間単位有休、カフェテリアプラン拡充等) ■ 成果：男性育休についての継続的周知
男性の育児休業取得率(単体)		22.7%	42.9%	75%		75%以上	88%		
									CLEAN クリーンな地球環境の実現
									SAFETY 安全で安心な社会に貢献
									FRONTIER 最先端を切り拓く新分野への挑戦

※1 グローバル人材数=海外拠点でのマネジメント経験者数(人事ローテーションを主とした海外拠点経験者数+ナショナルスタッフからのマネジメント層への登用者数)
※2 エンゲージメントスコア=従業員エンゲージメントサーベイにおける「貢献意欲」「やりがい」「誇り」のポジティブ回答比率

中期経営計画「One2025」では、持続的成長を支える人財基盤の整備を目的に、多様な人財確保、リーダーシップ・マネジメント力向上、タレントマネジメント、エンゲージメント向上、DE&I推進を重点テーマとして取り組みました。人的資本KPIの結果は別表の通り、1人あたり人財育成投資額、グローバル人材数、女性管理職比率、男性の育児休業取得率などで目標を達成し、教育投資の拡充、海外ナショナルスタッフ向け研修、DE&I研修、健康管理体制の強化など、各施策は着実に進展しました。

一方で、エンゲージメントスコアや女性の新規雇用に占める割合は目標に届かず、今後に向けた課題も明確になりました。特にエンゲージメントにおいては、社員が自身のキャリアビジョンを描きにくいことや、身近なロールモデルが十分に見えにくいことが課題として認識されました。また、多様な人財の活躍を進めるうえでは、転勤できるかどうかで職種コース選択に影響する従来の仕組みが、キャリア形成や適材適所の制約となる面もありました。

これらの課題を踏まえ、当社グループではOne2025期間中に人事制度の見直しを進め、2026年4月より新人事制度を導入しました。新制度では、転勤可否を職種コースの要件から外すとともに、マネジメントとスペシャリストの複線型キャリアを明確化し、社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、挑戦しやすい環境の整備を図っています。One2030では、One2025で整備した人財基盤を土台に、人的資本の取り組みをより経営成果に直結するものへと発展させていきます。

TOPICS

新人事制度

挑戦しやすい環境づくりを目指して

これから求められるものを

いままでのやりかたを

先手先手でみつける、作る

誰にも負けない現場の発想力で進化させる

挑戦しやすい環境

当社は2026年4月、「PILLAR CORE VALUES」を基軸とした新たな人事制度を導入しました。社員に期待する役割や行動を明確化し、一人ひとりの自律的な成長と挑戦を促進することを目的としています。

新制度では、「業務遂行・管理」に加え、「チーム力」「人財育成・組織学習」「チャレンジ」といった行動を重視し、評価・育成・配置を連動させています。これにより、変化する事業環境の中で自ら課題を設定し、周囲を巻き込みながら成果を創出できる人財の育成を目指しています。

また、キャリアパスについては、従来の総合職・専門職の区分を見直すとともに、転勤可否を要件から外し、職種・役割・専門性・本人のキャリア志向を軸に、自らキャリアを選択しながら成長できる体系へ刷新しました。さらに管理職層では、組織運営を担うマネジメント職と、高度な専門性を発揮するスペシャリスト職のキャリアパスを明確化し、多様な人財がそれぞれの強みを活かして活躍できる環境を整備しています。

今後もPILLAR CORE VALUESの実践を通じて、One2030の実現を支える人財基盤の強化に取り組んでいきます。

行動評価項目

革新 改善 改革

課題解決

事業や組織の成長・発展に向けた課題の設定・解決を行っている

人財 仲間

チーム力

部門内外を問わず、他者を巻き込み協働しながら業務を遂行している

革新

チャレンジ

慣習や常識にとらわれず、期待される以上のパフォーマンス発揮を意欲して行動を続けている

改善 改革

業務遂行・管理

自身または組織の役割を認識し、その完遂に向けて粘り強く行動している

人財 仲間

人財育成・組織学習

自身だけでなく組織全体のパフォーマンスを高めるための行動をしている

誠実

規律

コンプライアンスや組織の一員としてのルールを遵守している

One2030における人的資本KPI

One2030では、人財戦略を経営戦略とより強く連動させるため、新たな人的資本KPIを設定しました。

新KPIは、単なる人事施策の進捗管理ではなく、One2030で掲げる経営課題を達成するための人事課題として、「高い利益体質」「海外売上高比率の向上」「差別化力の強化」「質の高い意思決定」「働きやすさとDE&Iの推進」を置き、その解決に資する指標として設計しています。

主なKPIとして、営業利益／人、海外拠点の部長職以上に占めるナショナルスタッフ割合、全社に占める外国籍社員割合、エンジニア人財数、エンゲージメントスコア、女性管理職比率、次期管理職層に占める女性割合、男性育児休業取得率を設定しました。

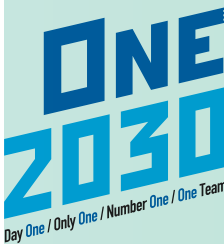
2030年度には、営業利益／人を12.5百万円、海外拠点の部長職以上に占めるナショナルスタッフ割合を30%、外国籍社員割合を30%、エンジニア人財数を280人、エンゲージメントスコアを70%、女性管理職比率を10%、次期管理職層に占める女性割合を20%、男性育児休業取得率を95%以上とすることを目指します。

これらのKPIを通じて、人財の多様性と専門性を高めるとともに、一人ひとりがより高い付加価値を生み出す組織への変革を進めます。特に、海外事業の拡大に向けては、現地で経営を担うナショナルスタッフの育成・登用を進め、グローバルで自律的に事業を推進できる体制を構築します。また、東京イノベーションセンターでの採用をはじめ、技術・生産技術・新事業開発などを担うエンジニア人財を計画的に拡充し、当社グループの差別化力をさらに高めていきます。

挑戦と協働が共存するイノベーション文化の醸成

人財戦略	KPI	現状	中間目標	最終目標	目指す姿 (人事課題)
		2025年度	2028年度	2030年度	
高い労働生産性の実現	①営業利益／人の向上 (連結)	8.7百万円/人	10.5百万円/人	12.5百万円/人	高い利益体質
	②海外拠点の部長職以上に占める ナショナルスタッフ割合の向上 (連結)	18%	25%	30%	
グローバル対応力の強化	③全社に占める外国籍社員割合の向上 (連結・正社員以上)	20%	25%	30%	海外売上高比率 の向上
	④エンジニア人財数の増加 (単体・技術系部門における正社員以上)	191人	230人	280人	
専門人財の育成・配置	⑤エンゲージメントスコアの向上 (単体・やりがい・誇り・貢献意欲)	62%	65%	70%	質の高い 意思決定
風土改革 働きやすさ DE&I	⑥女性管理職比率の向上 (単体)	5.6%	7.5%	10.0%	
	⑦次期管理職層に占める女性割合の向上 (単体)	6.5%	10.0%	20.0%	
	⑧男性育休取得率の向上 (単体)	88%	90%以上	95%以上	

社員一人ひとりが“経営の一員”として
価値創造に貢献する組織へ



KPI進捗・達成に向けた考え

01 営業利益／人の向上

当社グループが新中期経営計画で目指す連結売上高1,000億円規模への成長を実現するためには、人員拡大だけでなく、一人ひとりが生み出す付加価値を高めることが重要であると考えています。

営業利益／人を人的資本の重要KPIとして設定し、採用、育成、配置、評価、処遇を経営戦略と連動させることで、成長投資と高い利益体質の両立を目指していきます。

02 グローバル対応力の強化

海外売上高のさらなる拡大に向けては、海外拠点の経営・事業運営を担う人財の確保と育成が不可欠です。

当社グループでは、海外拠点の部長職以上に占めるナショナルスタッフ割合、および全社に占める外国籍社員割合をKPIとして設定し、現地人財の登用、グローバル採用、海外拠点におけるマネジメント体制の強化を進めていきます。

03 専門人財の育成・配置

当社グループがCLEAN、SAFETY、FRONTIERの領域で差別化を創出し続けるためには、技術、製造、生産技術、材料開発等を担う専門人財の強化が重要です。

エンジニア人財数をKPIとして設定し、新人事制度で新設したスペシャリスト制度も活用しながら、採用強化や技術伝承、事業を支える専門人財の育成配置を進めていきます。

04 エンゲージメントの向上

持続的な成長を支えるためには、社員一人ひとりが働きがいを感じ、当社グループへの誇りと貢献意欲を持って挑戦できる組織であることが重要です。

5つのPILLAR CORE VALUESを軸に、新人事制度で強化したキャリア支援施策や挑戦しやすい環境づくりを加速させ、職場での対話力向上などを通じて、エンゲージメントの向上を図っていきます。

05 DE&Iの推進と多様なリーダーの育成

質の高い意思決定を実現するためには、多様な経験・知見・価値観を持つ人財が意思決定に参画することが重要であると考えています。

当社では、女性管理職比率および次期管理職層に占める女性割合をKPIとして設定し、女性リーダー候補の計画的育成、キャリア形成支援、登用機会の拡大に取り組んでいきます。

06 働きやすさと両立支援の推進

社員が安心して働き続けることができる環境は、人財の定着、活躍、組織力向上の基盤です。

当社では、男性育児休業取得率をKPIとして設定し、制度利用を促進するだけでなく、職場全体で支え合う風土の醸成を進めていきます。

今後も、働きやすさと働きがいの両立を図り、多様な人財が能力を発揮できる職場環境を整備していきます。

ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン(DE&I)

多様性を最大限に活かすことで、新たな価値創造とイノベーションを促進し公平な職場環境の実現を目指して、ダイバーシティの推進に力を入れています。

当社では、グループ全体での意識醸成とダイバーシティ経営の推進を目的に、継続的にダイバーシティ&インクルージョン研修を実施しています。新中期経営計画の中では、今まで以上に女性が活躍できる機会の創出や、外国籍人材の積極登用による異なる価値観から生まれるアイデアを活かした新製品開発、障がい者が活躍できる社内体制の整備など、これからも多様性を尊重し、企業の持続的な成長を目指します。

2025年度の女性管理職比率は5.6%となり、中期経営計画のKPIを達成しました。2030年度には10%にすることを目指し、女

性がさらに活躍できる機会の創出を実現していきます。その実現に向けて、女性がさらに活躍できる機会の創出を進めており、女性リーダー候補者を対象としたリーダーシップ研修やキャリア形成支援プログラムへの参加を促進しています。また、男性の育児参画支援をするための育児休業取得にかかわる施策に取り組んでおり、2025年度の男性の育児休業取得率は88.2%となりました。

これからもeラーニングなどによる制度周知を図り、育児に理解のある職場環境を醸成していきます。

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



健康経営の推進とグローバルにおける健康管理

当社は、多様な人材が安心して健やかに働くことで組織の活性化と持続的な企業価値向上を実現するため、「健康経営宣言」を策定しています。

従業員とその家族が健康意識を高め心身ともに健やかに働くことを目指し、健康経営推進体制の構築やメンタルヘルスケア、二次健康診断、ワークライフバランスの充実に取り組んできました。

これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人認定制度」において4年連続で認定され、今年度は「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されています。

また、グローバル展開に伴い海外勤務者の健康管理体制を強化しています。赴任前の健康診断、渡航先の感染症リスクに応じた予防接種や健康教育を実施するとともに、赴任中も年1回以上の健康診断と結果報告により継続的な健康状態の把握と早期対応を図っています。これらの施策は帯同家族にも適用し、費用はすべて会社が負担することで、従業員とその家族の安心・安全を包括的に支援しています。



労働安全衛生

当社では、社員の安全と健康は何物にも代えることのできない価値であると考え、安全で働きやすい職場環境確保のため、「グループ行動指針」において労働災害の撲滅を掲げ、関係法令はもとより、「安全衛生管理規程」「各種作業要領」等の社内ルールの遵守に努めています。

社員の安全確保や健康の保持推進に向けて安全衛生委員会を設置し、安全衛生に関する年間方針や活動計画を策定し、毎月1回委員会を開催しています。当社では、安全で働きやすい職場

環境の維持・向上を目的として、定期的に安全パトロールを実施しています。パトロールを通じて不安全行動や不安全状態の早期発見・改善を図り、労働災害の未然防止に取り組んでいます。

さらに、グループ全体で安全活動の情報共有を行い、安全意識の向上と安全衛生活動のレベルアップを推進しています。今後も継続的な改善活動を通じて、安心して働ける環境づくりに努めていきます。

2025年度 主な取り組み	・ 安全教育体系の強化 (安全塾・職場教育・若年研修 等) ・ 体感型安全教育の推進 (VR危険体感)	・ 防災・緊急対応力の向上 (防災訓練・消火訓練・救急救命) ・ 交通安全・日常安全意識の向上 (eラーニング・講習・訓話)
------------------	--	---

社会貢献活動

持続可能な社会の実現に向けて、未来を見据えた社会貢献活動を推進しています。地域社会との連携や環境への配慮、次世代への支援を通じて、企業としての責任を果たしながら、社会とともに歩む姿勢を大切にしています。

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



CSR調達

CSR調達の推進

当社は、取引先との公正かつ透明性のある取引を継続し、購買活動を遂行するために、「調達基本方針」を定めて公正な事業活動の実現に努めています。

またESG関連投資やグローバル調達の拡大に照らし、企業とステークホルダー双方の重要な課題であるサプライチェーンマネジメントを取り巻く課題に対しても適切に対処していくため、環境、人権、品質、取引慣行、災害時の対応といったCSR調達基準をまとめたグループ調達方針「PILLAR CSR調達ガイドライン」を制定し、運用しています。特に紛争鉱物、基本的人権侵害といった社会問題については、サプライチェーンにおける重大な問題と認識し、懸念のある鉱物や繊維原材料は購入いたしません。

さらに、円滑な調達活動を行うためにサプライヤーエンゲージメントに関する施策として、「取引先方針説明会」「CSR調達アンケート」の実施や、新たな購買先との取引開始にあたって当社のグリーン調達方針への理解と賛同を確認する「受領証兼調査票」の発行・回収などを行うことでCSR調達を推進しています。

購買情報(PILLAR調達基本方針)
<https://www.pillar.co.jp/ja/about/purchasing/>



PILLAR CSR調達ガイドライン
<https://media.nippon-pillar.com/assets/pdf/b072238a7ac043a30a81c3b29f14d9201bd3cddb.pdf>



取引先方針説明会

当社は、毎年期初に「取引先方針説明会」を開催しています。2025年度の参加企業は、直接材の取引先を主とした72社でした。説明会では、調達方針の説明や各事業の取り組みなどの事

業に関する情報発信のみならず、情報セキュリティやカーボンニュートラルなどに関する情報の共有も行い、社会課題対応への働きかけを行っています。

CSR調達アンケート

取引先のCSR活動体制や法令遵守、人権や環境保全に関する状況を把握するため、CSR調達アンケートを毎年実施しています。2025年度は情報セキュリティを中心に設問数を約1.5倍に拡大したうえで、取引金額上位95%にあたる主要な取引先(138社)を対象にCSR調達に関するアンケートを実施し、

100%の回収率を得ました。

アンケート結果は分析と評価を実施し、サプライチェーン全体の取り組みの底上げと得点率の向上に向けて、取引先と協力して取り組みます。特に改善が必要と判断した取引先については、個別の訪問打ち合わせを実施し改善を支援します。

パートナーシップ構築宣言

「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、内閣府・経産省・中小企業庁が推進する「パートナーシップ構築宣言」を2024年5月に公表しました。



環境

環境方針

基本方針

私たちPILLAR グループは、ESG/SDGs への取り組みが人類共通の課題であると認識し、企業の社会的責務を自覚し、社は・パーパス・PILLAR CORE VALUES に基づき事業活動を通じて地球環境保全に積極的に取り組みます。また、地域社会の発展にも貢献することで、社会と企業の持続可能な発展を目指します。

① 法令等の遵守

国内外の環境に関する法令だけでなく、社会的な要請などを考慮した自主基準を設定し遵守します。

② 環境保護に貢献する製品の開発

流体制御関連機器メーカーとして、性能向上だけでなく環境保護を通じて持続可能な社会の実現に貢献する技術・製品を開発します。

③ 温室効果ガス排出量の削減

省エネルギー活動と再生可能エネルギーの導入を推進し、事業活動における温室効果ガス排出量の削減に努めます。

④ 水資源の保全

水を効率的に使用して取水量を削減し、水資源の保護に努めます。

⑤ 資源利用の効率化

資源やエネルギーを効率的に使用し、資源循環を通して廃棄物の削減に努めます。

⑥ 継続的改善活動

事業活動による環境への影響を認識し、環境マネジメントシステムの継続的改善を実施します。

⑦ ステークホルダーとの連携・協力

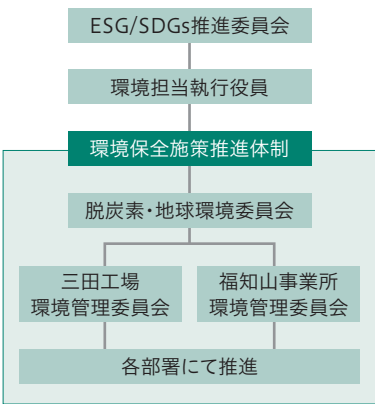
ステークホルダーとの連携・協力のもと、環境保全活動を展開し、社会の期待に応えます。

環境保全施策の推進体制

環境マネジメントについては、環境担当執行役員をトップマネジメントとして環境管理体制を構築し、「脱炭素・地球環境委員会」にてマネジメントシステムを統括、三田工場および福知山事業所に設置する「環境管理委員会」を通じて、事業活動における環境負荷低減や環境貢献型製品の開発に取り組んでいます。取り組みを「ESG/SDGs推進委員会」に報告することで各委員会の実効性を高めるほか、経営会議などで経営層によるマネジメントレビューを実施することにより、継続的な改善を行っています。また、環境リスクが生命や財産および生活環境に大きな影響を及ぼす事態に対応するため、各職場で緊急時対応訓練を定期的に実施しています。本社・三田工場・福知山事業所をはじめ各工場においては、毎年、全従業員を対象に大規模な地震・火災避難訓練を実施しているほか、大規模地震やその他広域災害時の、社員と会社との連絡手段として安否確認システムを導入しています。今後も定期的な訓練を通じて、BCP(事業継続計画)を見直し、改善を図っていきます。

生産拠点におけるEMS取得(2025年度)

	工場数:a	取得工場数:b	取得率(%):b/a
単体	4	3 [※]	75
国内外連結	9	0	0
グループ全体	13	3	23



※取得拠点
三田工場 1999年9月 取得
福知山事業所第1工場 2002年9月 取得
福知山事業所第2工場 2024年8月 取得

環境監査

当社ではISO14001:2015の外部監査を受審し、環境マネジメントシステムの適切な運用や、継続的な改善の実施について検証しています。
2025年度の監査結果に不適合はなく、輸送費の抑制、通勤バ

スのEV化、緊急時著しい環境影響可能性登録設備の掲示などが評価されました。なお三田工場・福知山事業所では、毎年全部署を対象に、環境への取り組みの確認や環境マネジメントシステムの継続的な改善を目的に、内部環境監査を実施しています。

循環経済と省資源

製品の修理

当社では、製品の納入後もアフターサービスを実施することで循環経済に貢献しています。産業機器関連市場で使用されるメカニカルシールや電子機器関連市場で採用されるペローズポンプは、キーパーツのみを補修・交換することで、新品製品と同じようにご使用できます。製品の修理により、お客様に長く製品をご利用いただき、資源の有効利用に貢献します。

廃棄物の削減・リサイクル

事業活動において発生する廃棄物発生量の抑制や製品回収およびリサイクルに取り組んでいます。2025年度は特に紙・樹脂・廃プラ(パレット)・その他廃材における取り組みを進め、

廃棄物量全体に対するリサイクル率は71.8%となりました。今後も限られた資源を有効に活用するため、廃棄物削減とリサイクルの取り組みを進めていきます。

法規制およびその他要求事項の遵守

環境法規制や自治体などの協定値を確実に遵守するため、常に最新の情報を入手し、一覧表にまとめて遵守すべき事項を明確にしています。また、定期的に監視測定を実施して定期報告や記録の保管などを確実に行之、法令違反や地域の環境汚染の未然防止に努めるとともに、懸念事項の改善や維持管理活動を実施しています。

化学物質による汚染防止と水資源保全

水使用量削減活動

世界的な水不足リスクが拡大する流れを受け、当社では水資源使用量のモニタリングを行っています。2025年度は前年比2%増の116千㎡となりましたが、これは生産工程中の洗浄液を溶剤から水に置き換えたことによります。
2026年度は、三田工場・福知山事業所・九州工場などの当社主要生産拠点において、削減施策を実施するものの2025年度と同様の理由により約11%の増加を見込んでいます。

PRTR法届出対象物質データ(単体)

物質名	管理番号	2021年度			2022年度			2023年度			2024年度			2025年度		
		使用量	大気排出量	廃棄物移動量	使用量	大気排出量	廃棄物移動量	使用量	大気排出量	廃棄物移動量	使用量	大気排出量	廃棄物移動量	使用量	大気排出量	廃棄物移動量
キシレン ^{※1}	80	0	5	17	1,211	6	18	1,212	12	2	1,485	25	3.7	1,491	8	1
クロムおよび三価クロム化合物	87	2,895	0	2,001	3,583	0	2,388	3,152	0	2,205	2,787	0	1,951	3,379	0	2,365
炭化ケイ素 ^{※2}	667	-	-	-	-	-	-	5,665	0	1,626	5,951	0	1,535	6,766	0	1,685
ジクロロメタン(塩化メチレン)	186	109,100	104,000	5,100	114,200	109,200	5,000	82,175	78,340	3,835	49,300	40,225	4,300	30,515	26,545	3,970
トリメチルベンゼン ^{※1}	691	1,002	5	19	1,598	8	23	2,220	22	3	2,717	40	6.7	2,732	14	1
その他 ^{※2 ※3}	580 585	-	-	-	-	-	-	4,676	1	168	1,540	0	0	1,680	0	0

・年間使用量1,000kg以上を掲載しています。
※1 灯油燃料として燃焼により消費されるものは、排出量・移動量には含みません。
※2 2024年度報告分より届出対象物質が追加され、新たに3物質が届出の対象となりました。
※3 その他物質名は下記となります。
580:アルファーアルキル-オメガーヒドロキシポリ(オキシエチレン)(アルキル基の炭素数が9から11までのものおよびその混合物であって、数平均分子量が1,000未満のものに限る。)
585:アルファー(イソシアナトベンジル)-オメガー(イソシアナトフェニル)ポリ[(イソシアナトフェニレン)メチレン]

生物多様性の保全

当社では、生物多様性の保全をマテリアリティの一つとらえ、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮しています。
2025年度も、2023年度から継続して、三田市が武庫川沿いに続く桜並木や里山に自生する山桜の保全活動に取り組む「三田

さくら物語」に協賛しました。
また、各事業所において周辺の清掃活動を定期的に実施し、地域の環境保全に貢献しています。

環境

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動の緩和・適応のために企業が果たすべき役割の重要性がますます高まり、市場においても脱炭素・カーボンニュートラルへの需要が高まる中、当社の技術・製品を通じた市場・社会の脱炭素化への貢献度をさらに高めていきたいと考えています。2024年度より科学的根拠に基づく削減目標(SBT)の考え方を取り入れ、中長期目標を見直しました。



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



ガバナンス・リスク管理

当社グループでは各種サステナビリティに関連する委員会組織として「ESG/SDGs推進委員会」を設置しており、気候変動に関しては、下部組織である「脱炭素・地球環境委員会」で策定された基本方針や目標設定の審議、目標達成に向けた進捗状況のモニタリングなどを行っています。

また、気候関連リスク管理は、「脱炭素・地球環境委員会」を中心に実施しており、四半期ごとに「ESG/SDGs推進委員会」に報告を行っています。

リスク管理の全体統括は「リスクマネジメント委員会」が行い、

気候関連リスクを含む全社的なリスク管理の仕組みを構築・運用しています。両委員会は密接に連携し、気候変動対応の実効性向上を図っています。

各委員会での審議内容は半期ごとに取締役会に報告し、取締役会の監督が適切に図られるようガバナンス体制を整えています。

そのほかのガバナンス体制・リスク管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

戦略

事業・戦略・財務に影響を及ぼす気候関連リスク・機会を特定するため、①脱炭素化が進展する1.5～2℃シナリオ、②追加的な対策が進まず温暖化が進行する3～4℃シナリオの2つの世界観を設定し、それぞれのシナリオにおける事業への影響を分析しています。その結果を踏まえ、当社グループにとって重要な気候関連リスク・機会を特定しました。なお、具体的なリスク・機会の内容については、当社ウェブサイトをご参照ください。

特定した気候関連リスク・機会のうち、今後の財務影響や事業戦略との関連性を踏まえ、「自動車市場向け製品におけるEVシフトの影響」および「石油精製・ケミカル市場向け製品におけるクリーンエネルギーシフトの影響」を重要テーマとして選定し、IEA

(国際エネルギー機関)が公表する『World Energy Outlook 2022』のシナリオや各種パラメーターを活用したシナリオ分析を実施しています。分析の結果、EVシフトやクリーンエネルギーシフトは当社製品の需要構造に大きな影響を与える可能性があることを確認しました。一方で、気候変動への対応を積極的に進めることで、こうした影響の低減に加え、新たな市場や顧客ニーズの創出・拡大につながる事業機会が期待できることも明らかとなりました。

当社グループは、新製品開発や既存製品の高機能化、取引先との連携強化を通じて、気候変動に対するレジリエンスの向上と持続的な成長の実現を目指します。

指標と目標



当社グループでは、気候変動の緩和に向けて、省エネルギー活動や自社サイト内での太陽光による自家発電など、温室効果ガスの排出量の削減に積極的に取り組んでいます。

2024年度に目標の見直しを実施し、より実効性の高い削減計画を策定しました。この見直しでは、基準年を2013年度から2023年度に変更し、科学的根拠に基づく削減目標(SBT)の考え

方を取り入れました。

また、環境に関するパフォーマンス指標の一部における第三者検証取得や取締役の報酬体系にESG関連指標を組み込むなど、サステナビリティ情報開示の信頼性向上や経営陣の気候変動対策推進への動機付けを行っています。

脱炭素社会に向けた取り組み

当社グループは、「PILLARグループ環境方針」のもと、気候変動をはじめとする環境問題への取り組みが人類共通の課題であると認識し、企業の社会的責務を自覚し、「良き企業市民」として地球環境保全に積極的に取り組んでいます。

特に、脱炭素社会の実現に向けて、自社の事業活動におけるCO₂排出量削減と、製品・サービスを通じた社会全体の温室効果ガス(GHG)削減に貢献することで、社会と企業の持続可能な発展を目指します。

脱炭素社会に向けた移行計画

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

2050年度の「実質ゼロ」の達成に向け、短期・中期・長期の時間軸に沿った具体的な施策を計画しています。省エネルギー活動や設備更新などの継続的な取り組みに加え、再生可能エネルギーの導入拡大、化石燃料からの転換、そして最終的にはカーボンクレジットの活用など、段階的なアプローチで確実な排出量削減を目指します。

現在の進捗状況 (Scope1+2)

2025年度のCO₂排出量 (Scope1+2) は8,358t-CO₂となり、2025年度KPIを達成しました。省エネルギー活動の継続的な推進、自家消費型太陽光発電設備の継続稼働、CO₂フリー電力の調達拡大などの施策が奏功したものです。今後もカーボンニュートラルの実現に向け、排出量削減に取り組んでいきます。

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



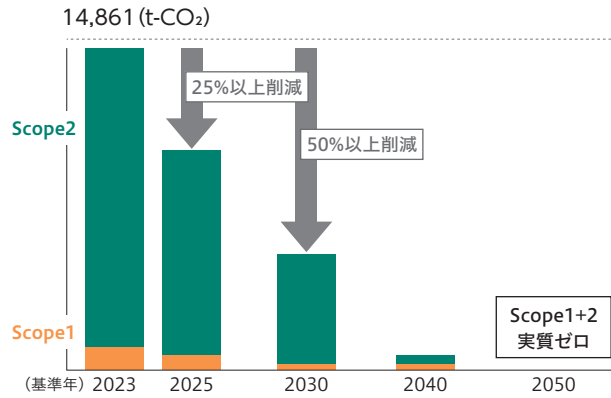
脱炭素に向けた具体的な取り組み

省エネルギー活動

当社グループの各拠点では、エネルギー使用の効率化と無駄の削減を目指した省エネルギー活動を積極的に推進しています。生産設備の運用改善や高効率機器への更新、照明のLED化、空調設備の最適運用など、日常的な省エネ活動から設備投資を伴う中長期的な取り組みまで、幅広い施策を実施しています。

再生可能エネルギーの導入

CO₂排出量削減の重要な施策として、再生可能エネルギーの導入を積極的に進めています。三田工場や福知山事業所など4つの工場の5つの建屋に自家消費型太陽光発電設備を設置し、運用しています。また、電力調達においてもCO₂フリー電力の



- Scope2 削減策
- 省エネルギー活動の推進 (電力使用量削減)
生産設備・空調設備・照明設備等の運用改善
照明のLED化
 - 再生可能エネルギーの導入・調達
主要拠点のCO₂フリー電力切り替え
自家消費型太陽光発電の導入
オンサイトPPAの推進、オフサイトPPAの検討
 - 脱炭素設備投資の推進
高効率空調システムへの更新

- Scope1 削減策
- 省エネルギー活動の推進 (燃料使用量削減)
工場・事業所における燃焼設備の運用効率化
 - 燃料転換
社有車のEV化
 - 脱炭素設備投資の推進
高効率ボイラーへの更新
工場の断熱性強化による燃料使用量削減

Scope1+2 削減策

カーボンクレジット購入

採用を拡大するとともに、長期契約を活用した安定的なCO₂フリー電力の調達を進め、再生可能エネルギー比率の向上を図っています。

社内炭素価格制度

当社グループでは、低炭素投資の促進と気候変動リスクへの対応力強化を目的として、社内炭素価格制度を導入しています。設備投資や事業計画の意思決定に活用しており、2026年4月には国内外の炭素価格動向を踏まえ、社内炭素価格を18,000円/t-CO₂へ見直しました。今後も適切な価格設定・運用を通じて、中長期的な視点で脱炭素化を推進していきます。

環境

サプライチェーン全体での取り組み

Scope3排出量の算定と削減

2025年度のScope3排出量は103,186t-CO₂となり、前年度比約3%減少しました。2025年度は、海外連結子会社を算定対象に追加するとともに、各カテゴリの算定方法を見直した結果、特にカテゴリ1(購入した製品・サービス)の排出量が減少しました。なお、当社グループではカテゴリ1がScope3排出量全体の約7割を占めていることから、サプライヤーとの連携による排出量削減を重要な課題と位置付けています。今後も算定精度の向上と削減施策の推進に取り組み、サプライチェーン全体での脱炭素化を進めていきます。

脱炭素社会実現に貢献する製品・技術

環境貢献型製品の開発と販売目標

当社グループでは、省エネやクリーンエネルギー活用に対する社会的ニーズの高まりを事業機会ととらえ、環境貢献型製品の開発と販売拡大を推進しています。環境貢献型製品は、省電力化やエネルギー効率向上に貢献する「省エネ貢献製品」と、新エネルギーや電池、EV関連設備など脱炭素社会の実現に貢献する「カーボンニュートラル貢献製品」の2製品群で構成しています。

環境貢献型製品の一例

製品	特徴
スリーブエルボ	サーキュレーション製品 信頼と実績を有する当社継手(スーパー300タイプピラーフィッティング)のシール構造を採用したR形状流路のエルボ継手です。R形状流路による配管抵抗低減により、環境に貢献した装置設計に貢献します。例えば、内径8mmのスリーブエルボ継手では、自社製品と比較して約60%(当社実測値)の圧力損失を低減します。
EDPパッキン	グランドパッキン パッキンの構造や潤滑剤により不浸透化処理をすることで高い気密性を実現し、ISO15848-1(国際規格)やAPI622(業界規格)などのグローバルな規制値対応の要求に応えることで環境に貢献しています。 ※EDP=Emission Defense Packing
ガスシール	メカニカルシール 一般的にはコンタクト(接触)してシールする摺動面間を、ミクロン単位で浮上させた状態で行う構造のメカニカルシールです。シール摺動面が非接触であることから、低動力消費量による省エネルギー効果があります。また、シール端面の損傷が小さいことによる長寿命効果があり、封液や緩衝液の不使用等によって環境に貢献します。
PSCC	メカニカルシール 攪拌機用のメカニカルシールの運用においては、これまでは別置きの循環機器(プレッシャーユニット)で「封液・潤滑液の供給(Sealant Circulating & Cooling)」をしていました。しかし当社では内蔵するポンプ機能によって循環させる独自の新思想のシステムを開発しました。プレッシャーユニットが不要となることにより、年間14tのCO₂排出量の削減や70%の省スペース化(当社試算)など省エネルギー・省資源に貢献します。 ※PSCC=Pillar Sealant Circulating & Cooling System

サプライチェーン・取引先との対話・協働

当社グループでは、「PILLAR CSR調達ガイドライン」に基づき、サプライチェーン全体で気候変動問題への対応を進めています。毎年開催する取引先方針説明会やCSR調達アンケートを通じてサプライヤーとの対話・協働を推進するとともに、2025年度はScope1+2排出量を未算定のサプライヤー向けに算定方法の勉強会を開催しました。今後もサプライチェーン全体での排出量削減に取り組み、2050年度のCO₂排出量実質ゼロの実現を目指します。

市場ニーズと環境課題を踏まえた製品開発および拡販活動を進めた結果、2025年度の環境貢献型製品売上高は54億円とKPIを達成し、2030年度目標である60億円の達成に向けて順調に進捗しています。今後も製品ラインナップの拡充と技術革新を推進し、環境性能のさらなる向上を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

気候関連情報開示(CDP)

当社グループは、CDP質問書を通じて環境に関する情報開示を継続的に行っています。2025年度は、「気候変動」においてA-(リーダーシップレベル)の評価を獲得するとともに、「水セキュ

リティ」においてもB(マネジメントレベル)の評価を受けました。今後も環境課題への取り組みを深化させ、企業価値向上につながる情報開示の充実を図ります。

TNFD提言に基づく情報開示

自然資本・生物多様性の損失がグローバルな課題となる中、企業にはネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みが求められています。当社グループは、自然関連の依存・インパクト・リスク・機会を分析・評価し、その結果を踏まえTNFD提言に基

づく情報開示を行いました。環境負荷の低減と事業機会の創出を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

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



ガバナンス・リスク管理

当社グループは、自然資本・生物多様性を重要な経営課題と位置付け、TNFD提言を踏まえたガバナンス体制を構築しています。取締役会が自然関連課題に関する戦略や目標を監督し、そのもとで「ESG/SDGs推進委員会」が方針策定と進捗管理を担っています。また、「脱炭素・地球環境委員会」が自然関連課題の分析・評価を行い、目標設定や施策を推進しています。

リスク・インパクト管理では、TNFDが推奨するLEAPアプローチを活用し、自然への依存・インパクトやリスク・機会を評価しています。さらに、優先地域に選定した主要生産拠点のモニタリング結果を踏まえ、「脱炭素・地球環境委員会」と「リスクマネジメント委員会」と連携しながら全社的なリスク管理に統合しています。

戦略

依存とインパクト

当社グループはENCOREを用いて事業の自然への依存・インパクトを分析しました。その結果、電子機器関連事業、産業機器

関連事業とともに、「水と土壌への有毒汚染物質の排出」が重要な課題であると特定しました。

当社グループ事業の依存・インパクト状況

生態系サービス/インパクト要因			電子機器関連事業			産業機器関連事業		
			上流	直接操業	下流	上流	直接操業	下流
生態系サービス	供給サービス	淡水供給	M	L	M	M	L	M
		生物資源供給	-	-	-	-	-	-
	調整・維持サービス	世界的な気候の調節	VL	VL	VL	VL	VL	VL
		降雨パターンの調整	M	VL	VL	M	VL	VL
		地域の(微・中)気候の調節	L	L	L	L	L	L
		大気浄化	VL	VL	VL	M	VL	VL
		土質調節	-	-	-	-	-	-
		土壌と土砂の保持	M	L	L	L	L	M
		固形廃棄物浄化	L	L	L	L	L	L
		水流・水質の管理調整	M	M	M	M	M	M
		洪水・暴風雨の緩和	M	M	M	M	M	M
		騒音減衰	VL	VL	VL	-	VL	VL
		花粉媒介・生物的防除・生育環境の維持	-	-	-	-	-	-
		その他の調整・維持サービス(排出物の希釈)	L	L	L	-	L	L
		その他の調整・維持サービス(影響の軽減)	VL	VL	VL	-	VL	VL
	文化的サービス		-	-	-	-	-	-
インパクト要因	陸、淡水、海洋利用の変化	土地の利用	L	L	L	L	L	L
		淡水域・海底の利用	-	-	-	-	-	-
	気候変動	GHG排出	M	M	VL	M	L	M
	資源使用、資源補充	水の使用	H	L	L	L	L	M
		その他の生物・非生物資源の採取	-	-	-	-	-	-
	汚染、汚染除去	大気汚染物質(非GHG)の排出	M	M	L	H	L	M
		水と土壌への有毒汚染物質の排出	VH	VH	H	VH	VH	VH
		水と土壌への栄養塩類の排出	-	-	-	M	-	-
		固形廃棄物の発生と放出	M	M	L	M	L	M
		騒音・光害	VH	M	M	VH	M	VH
	侵略的外来種の導入・除去		-	-	-	-	-	-

※ 各生態系サービスへの依存度、インパクト要因の重要度を、VH(Very High)、H(High)、M(Medium)、L(Low)、VL(Very Low)の5段階で評価しています。「-」表記は事業と関連性がない、もしくは評価するためのデータがないことを示します。

環境

優先地域の特定

自然関連課題を重点的に管理するため、優先的にモニタリングと対応を行う生産拠点を「優先地域」として特定しました。選定にあたっては、各拠点の自然環境の脆弱性(センシティブロケーション)と、事業活動に伴うインパクトの重要性(マテリアルロケーション)の両面から評価を実施しました。その結果、一部の拠点では水リスクの高さや保護区への近接性が確認されたものの、事業への影響度を総合的に勘案し、有毒汚染物質の使用量が多い三田工場、福知山事業所、九州工場の3拠点を優先地域として特定しました。

当社グループにおける重要な自然関連リスク

リスクカテゴリ		リスクの内容	時間軸	対応策
物理リスク	急性	主要工場の被災による操業停止や設備修理対応、従業員の安全対応の発生	短期	●高リスク拠点における防災対策の推進 ●拠点間の連携体制の強化 ●BCPの見直し・強化
	政策	有害物質・水・GHGに関する環境規制の強化による対応コストの増加	短期	●環境負荷の少ない原材料への切り替え推進
移行リスク	市場	環境負荷が高い製品の需要減少に伴う売上高の減少	中期	●環境貢献型製品の開発 ●PRTR制度指定化学物質の使用削減 ●環境負荷の少ない原材料へ切り替え推進 ●生産工程における水使用量の削減 ●GHG排出量の削減
	技術	低環境負荷に貢献する技術・製品の開発競争激化による対応コスト増加	中期	●環境貢献型製品の開発 ●PRTR制度指定化学物質の使用削減 ●環境負荷の少ない原材料へ切り替え推進 ●生産工程における水使用量の削減 ●GHG排出量の削減
	賠償責任	汚染物質の長期蓄積による訴訟・賠償の発生	長期	●PRTR制度指定化学物質の使用削減
		突発的な有害物質漏洩による操業停止や環境浄化対応の発生	短期	●各拠点における漏洩事故対策

当社グループにおける重要な自然関連機会

機会カテゴリ		機会の内容	時間軸	対応策
事業パフォーマンス	資源効率	有害化学物質使用量削減による廃棄物処理コスト削減	短期	●PRTR制度指定化学物質の使用削減
	製品とサービス	自然へのインパクト低減に貢献する製品開発による新市場創出や既存市場における競争力向上	短期	●環境貢献型製品の開発
	評判資本	汚染防止や気候変動などへの積極的な取り組みによるESG評価向上およびブランド価値向上	短期	●環境貢献型製品の開発 ●PRTR制度指定化学物質の使用削減 ●生産工程における水使用量の削減 ●環境負荷の少ない原材料へ切り替え推進 ●GHG排出量削減 ●ESG評価対応
	持続可能なパフォーマンス機会カテゴリ	生態系の保護、復元、再生	長期	●拠点周辺地域の環境活動への参加

当社グループ製品の自然環境への貢献

当社グループの製品は、その素材特性を活かして有害物質の漏洩防止や資源使用量の削減に貢献するものが多く、上記の機会「製品とサービス」の具体的な内容として整理しています。

今後は、これらの拠点を中心にモニタリングと対策を継続するとともに、自然環境の脆弱性も踏まえた取り組みの拡充を進めていきます。

重要なリスク・機会の特定

自然関連の依存・インパクト分析を踏まえ、TNFDの自然関連シナリオを参考にリスク・機会を評価しました。物理・移行リスクごとに想定される事象を整理し、「発生可能性」と「影響度」から重要項目を特定しています。時間軸は短期(3年以内)・中期(3年超10年以内)・長期(10年超)に区分しています。

これらの製品・技術は、バリューチェーン全体における自然へのインパクト低減に資するものであり、ネイチャーポジティブに向かう社会ニーズへの対応としても重要な事業機会ととらえています。

当社グループ製品の自然環境への貢献内容

主な素材と素材特性		主な製品群	製品特性とポジティブインパクト	主な貢献内容
ふっ素樹脂	耐熱性 耐薬品性 非粘性 低摩擦性	ピラフロン™ 	高気密性 高いシール性能により、機器からの大気・土壌・水質汚染を引き起こす流体の漏洩防止に貢献する。	●大気汚染の防止 ●土壌汚染の防止 ●水質汚染の防止 ●有毒汚染物質の排出抑制
	SiC(シリコンカーバイド)	 メカニカルシール 	高耐薬品性 酸・アルカリなど腐食性の高い流体にも耐え得る製品により、有害物質の漏洩防止や機器の長寿命化に貢献する。	
炭素繊維	熱伝導性 耐熱性 高強度 高剛性	 グランドパッキン・ガスケット 	高温・高圧・高周速対応 仕様条件に適した材料選定により、高温・高圧・高周速など過酷な使用条件下でも長期的に安定したシール性能を発揮し、漏洩防止や機器の長寿命化に貢献する。	●資源使用量の削減 ●廃棄物発生量の削減 ●GHG排出量の削減
膨張黒鉛	自己潤滑性 柔軟性 耐薬品性 耐熱性		低摺動性 低摩擦係数や自己潤滑性に優れた製品により低摺動性を発揮し、機器の省エネルギー化や長寿命化に貢献する。	●エネルギー使用量の削減

依存、インパクト、リスク、機会を踏まえた事業戦略

有毒汚染物質の漏洩事故が発生した場合、水質・土壌汚染を通じて地域社会や産業に影響を及ぼすほか、操業停止や対応コストの増加、売上減少などの事業リスクにつながることがあります。一方で、自然関連課題への対応は、環境貢献型製品の開発・拡販による新市場の創出や競争力向上といった機会にもつながります。このような認識のもと、環境貢献型製品の開発・販売、PRTR制度指定化学物質の使用削減、環境負荷の少ない原材料への切り替え、生産工程における水使用量の削減、主要拠点の

BCP強化、サプライヤーとのエンゲージメント強化を推進していきます。

指標と目標

当社グループでは、特定した自然関連課題を管理するために、TNFDが提示するグローバル中核開示指標を参考に、下記の各指標をモニタリング指標としています。今後は、指標の拡充を図りながら、達成状況を管理していきます。

TNFD 測定指標番号	指標		目標
-	気候変動	Scope1+2排出量(t-CO ₂)	2023年度比 2030年度50%以上削減 2050年度ネットゼロ
C2.1	汚染/汚染除去	廃水中の汚染物質濃度(mg/L)	法定基準値を下回る
-		PRTR法届出対象物質の使用量	代替材への切り替えなどによる使用量の削減
C7.2		自然関連のマイナスインパクトにより発生した罰金、科料、訴訟の内容と金額	0件
C7.4	機会	自然に対してプラスのインパクトをもたらす製品・サービスからの収益の増加とその割合	環境貢献型製品売上高 2030年度60億円