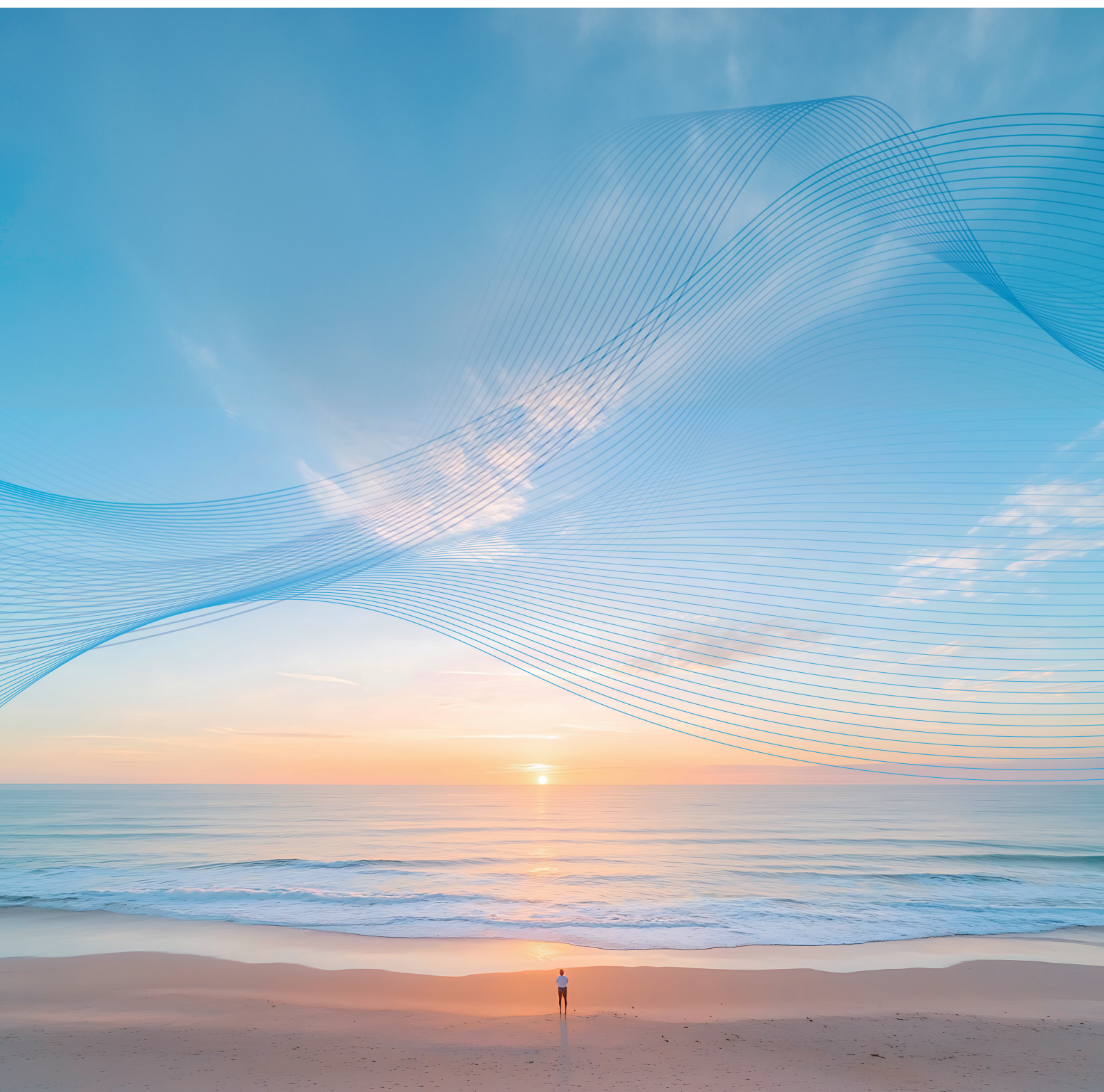


株式会社 **PILLAR**

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026





No challenge, No future

One2030始動。 果敢な挑戦で、1,000億円企業へ。

株式会社PILLARは、100年を超える歴史の中で「流体を制御する確かな技術」と「お客様からの信頼」を築いてきました。私たちは2030年度を見据え、新たな中期経営計画「One2030」をスタートさせ、売上高1,000億円、海外売上高比率50%以上の達成という高い目標へ踏み出します。

初年度である2026年度は「No challenge, No future」のスローガンを掲げ、変化の激しい時代において、現状に安住せず、能動的に変革を起こす組織文化を醸成していきます。積み上げた強みを基盤に、世界中のステークホルダーから「選ばれ続ける企業」を目指し、飽くなき挑戦を続けていきます。

社是

品質第一 和衷協力 一歩研究

パーパス

“社会を支える”未来を創る
CLEAN SAFETY FRONTIER



PILLAR CORE VALUES

Integrity	誠実	プロフェッショナルとして、高い倫理観を持ち誠実に行動する
Innovation	革新	イノベーションにチャレンジし、より良い未来社会へ貢献していく
Progress	改善・改革	改善・改革を積み重ね、本質的な進化を図っていく
Human Resources	人財	事業活動を通して、高い専門性やリーダーシップだけでなく、社会性も兼ね備えた人財を育む
Team	仲間	多様性のある仲間の知恵や能力により相乗効果が生み出されるチームを作る

グループ行動指針

「グループ行動指針」は、株式会社PILLARおよびそのグループ会社の役員および従業員が日々の業務活動を行う中で、特に重要な行動指針となるべき内容について定めたものである。

社員はこの指針の実践を自らの重要な役割として、率先垂範する。

グループ行動指針の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
<https://www.pillar.co.jp/ja/about/philosophy/>



CONTENTS

01 イントロダクション

- 1 社是／パーパス
- 2 PILLAR CORE VALUES
- 3 CONTENTS
- 4 本レポートでお伝えしたいこと
- 5 数字が語るPILLARの現在と2030

02 メッセージ

- 7 社長メッセージ
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



03 特集

- 13 PILLARの営業・技術の
「社内連携」を紐解く

04 PILLARグループの価値創造

- 17 「稼ぐ力」の方程式
- 19 価値創造プロセス
- 21 マテリアリティ
- 25 競争優位性の源泉
- 26 強みと競争優位性
- 27 競争優位の変遷
- 29 ビジネスモデル
- 31 暮らしと環境に創出する価値

05 PILLARグループの成長戦略

- 33 新中期経営計画「One2030」
- 37 副社長メッセージ（財務戦略・人財戦略）



事業戦略

- 41 セグメント概要 電子機器関連事業
- 43 セグメント概要 産業機器関連事業
- 45 グローバル戦略
- 47 研究開発
- 49 知財戦略
- 50 品質保証
- 51 IT・DX戦略

サステナビリティ戦略

- 53 サステナビリティ戦略
- 54 ステークホルダー・エンゲージメント
- 55 社会
- 63 環境

06 リスクテイクを支えるガバナンス

- 71 社長・社外取締役対談



- 75 コーポレート・ガバナンス
- 81 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス／腐敗防止／IR・SR活動

07 データセクション

- 83 財務・非財務サマリー
- 87 グループネットワーク
- 89 会社情報／外部評価・認証・イニシアチブ
- 90 株式関連情報

本レポートでお伝えしたいこと

本レポートでは、当社グループが創業以来100年にわたり培ったビジネスモデルや競争優位性の紹介や、経営戦略、ESG経営の取り組み、ガバナンス強化など、次の100年に向けたさらなる挑戦の源泉となる「PILLARの稼ぐ力」をテーマに編集しました。

POINT 01

新中期経営計画「One2030」がスタート 挑戦の精神で能動的に変革を起こして成長の道を拓く

[関連ページ](#) 社長メッセージ [P.7](#) / 競争優位の変遷 [P.27](#) / 新中期経営計画「One2030」 [P.33](#)

POINT 02

100年以上積み上げてきた「お客様のニーズに応え続ける技術力」で 技術と高付加価値製品の開発強化へ

[関連ページ](#) 特集 PILLARの営業・技術の「社内連携」を紐解く [P.13](#) / 強みと競争優位性 [P.26](#)

POINT 03

経営戦略と人財戦略を連動させ、稼ぐ力の源泉に資本を集中的に投下する

[関連ページ](#) 「稼ぐ力」の方程式 [P.17](#) / 副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略) [P.37](#) / サステナビリティ戦略 社会 [P.55](#)

編集方針

当社の「統合報告書2026」は2025年度(2025年4月～2026年3月)を対象期間としていますが、2026年4月以降の情報を一部加えています。中長期的な経営戦略や財務情報のほか、当社グループの環境や社会への配慮、ガバナンスなどの非財務情報をご紹介します。本報告書は、ステークホルダーの皆様との円滑なコミュニケーションと、取り組み内容のさらなる向上を目的としています。編集にあたっては、価値報告財団(VRF)が発表した「国際統合報告フレームワーク」並びに、2017年5月に経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考にしました。

【対象期間】

2025年4月1日～2026年3月31日

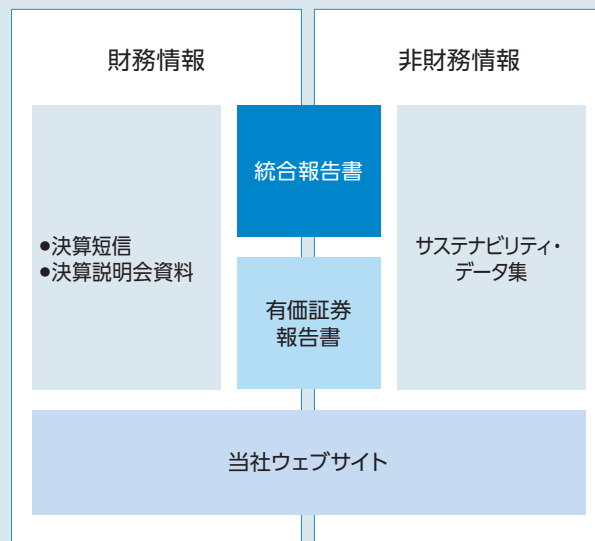
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

【対象範囲】

株式会社PILLARおよびグループ会社

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス



数字が語るPILLARの

世界で培ってきた競争力と確かな経営基盤をもとに、PILLARは2030年に向けてさらなる成長を目指します。

PILLARグループの現在地(2025年度)

受け継ぐ力



創業102年

1924年の創業以来培ってきた品質へのこだわり、お客様との信頼関係、そして現場起点のモノづくりの姿勢が、当社の揺るぎない基盤となっています。

伸び続ける力



売上高
成長率
(直近5年間)

14.5%

変化する事業環境に柔軟に対応しながら、着実に事業成長を遂げてきました。

世界で選ばれる力



継手の
世界シェア
(半導体洗浄装置向け)

No.1



「スーパー300 タイプピラーフィッティング」

当社は、半導体洗浄装置向け継手で世界トップシェアを有しています。その競争力は、最先端産業の現場で選ばれ続けている実績に表れています。

技術を生む力



特許保有件数

1,054件

知的財産は、新たな製品・用途を創出する源泉として事業成長を支えています。

支える力



自己資本比率

75.2%

将来への投資を進めながら、変化に柔軟に対応できる経営基盤を築いています。

現在と2030

PILLARグループの2030像

次の収益水準へ



売上高 594億円 → **1,000**億円
営業利益率 20.4% → **25.0%**

売上規模の拡大と収益性向上を両立し、
企業価値の向上を目指します。

世界で伸ばす



海外売上高比率

34.7% → **50%以上**

重点地域・供給網への投資を通じて、
グローバル成長を加速し、持続的な成長を
実現します。

未来へ投じる



成長投資

312億円
(3ヶ年累計)

↓
900億円
(5ヶ年累計、研究開発費を含む)



タンケンシーラセーコウ伊那工場
(2027年1月竣工予定)

設備投資、研究開発、M&A
などに戦略的に資源を配分し、
供給力と技術力の両面を
強化していきます。

人財を厚くする



エンジニア人財数

191名 → **280**名

エンジニア人財の育成・拡充を進め、
持続的な成長を支える開発基盤を強化します。

還元を高める



配当性向

33.5%
→ **40%目標**

資本効率と還元の両立を図り、
持続的な企業価値向上に
つなげていきます。

脱炭素を進める



Scope1+2排出量

25%以上削減
→ **50%以上削減**

事業成長と環境負荷低減を
両立し、持続可能な社会への
責任を果たします。

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。最先端の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、研究開発や人材育成、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、研究開発や人材育成、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

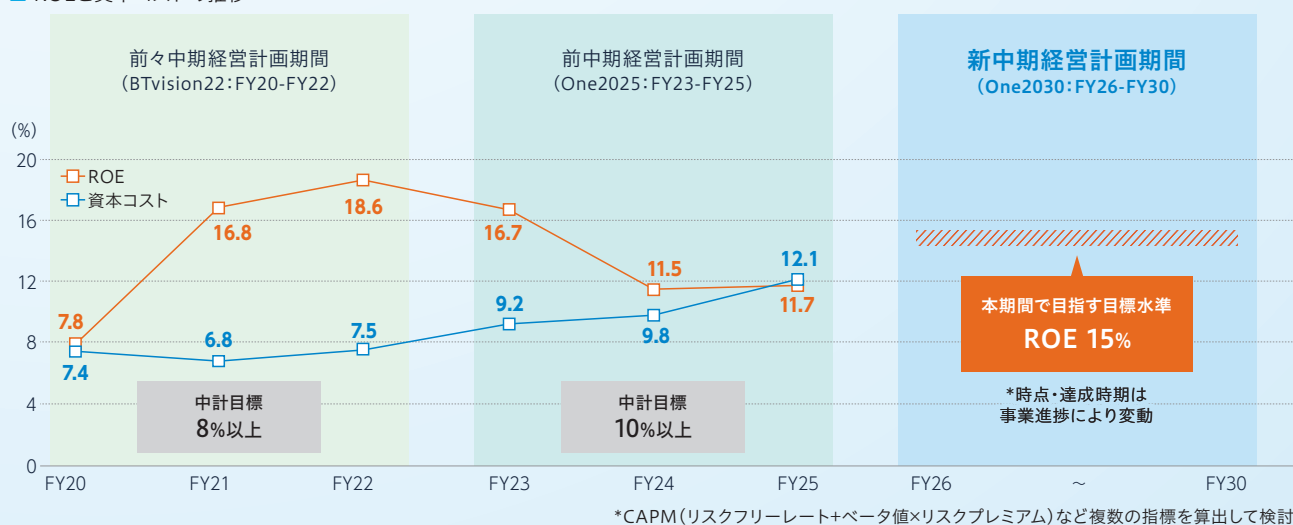
成長投資では、「顧客ニーズに沿った差別化」を重視しています。市場やお客様の変化をとらえ、数年先を見据えた先行投資によって競争優位性を高めていきます。具体的には、半導体関連をはじめとする成長分野、タンケンシールセコウとのさらなるシナジー創出、海外での生産能力増強や生産性向上への取り組み、コスト競争力と品質の両面強化などです。こうした取り組みを通じて収益力をより高め、企業価値向上に結びつけます。

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、株主還元のバ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



*CAPM(リスクフリーレート+ベータ値×リスクプレミアム)など複数の指標を算出して検討

[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

最近では、中国への投資や現場の安全、品質、女性活躍など幅広いテーマについて有益な助言をいただいております。さらに、取締役会を生産拠点で開催する機会を設けることで、社外取締役に現場を直接見ていただき、当社の状況や方向性、課題への理解を深めてもらっています。こうした取り組みは、取締役会における議論の質の向上にもつながっています。今後は、取締役会以外の場におけるコミュニケーションの機会もさらに充実させていきます。

変化の激しい時代だからこそ、今後は成長機会をどう取り込むかだけでなく、どのリスクにどのように備えるかについても、より深く議論を重ねていきたいと考えています。

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ていき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。



PILLARの営業・技術の 「社内連携」を紐解く

One Teamが生み出す価値創造

当社では従来から、営業部門と技術部門の緊密な連携により、お客様の課題解決に取り組んできました。新中期経営計画「One2030」で掲げる「One Team」は、こうした強みをさらに発展させ、グループ全体の連携力を高めることで、新たな価値創造につなげていく考え方です。本特集では、営業部門の居軒将之と技術部門の松居修平のコメントを通じて、当社の「知」の共有が、どのようにお客様への価値提供や当社の競争優位性の強化につながっているのかをご紹介します。



営業
居軒 将之



技術
松居 修平

組織横断で知を結集し、 競争優位性を高める

当社は、100年にわたりさまざまな市場や製品で培ってきた「流体制御ソリューション」を掛け合わせることで、新たな価値を創出してきました。お客様の課題解決に向け、営業部門と技術部門が連携し、ニーズや課題を的確にとらえるとともに、組織横断で知識を結集することで、当社の競争優位性である「技術力」にさらに磨きをかけています。

2026年度から始動したOne2030では、4つの「One」を柱に据えています。その一つである「One Team」のもと、部門の

垣根を越えた連携を一層加速させ、最先端のニーズに応える技術力の強化と、他社が追随できない高度なソリューションの提供に取り組んでいます。

営業と技術が連携することで 高機能とコスト低減の両立を実現

営業と技術をはじめ、さまざまな部門が連携することで、お客様の高機能化要求とコスト低減の両立を実現した代表的な案件があります。お客様の高度な要求に応えるために挑戦した開発プロジェクトをそれぞれ営業と技術の立場で豊富

な経験を積んできた居軒と松居が振り返ります。

「とある装置メーカーから、次世代機に組み込まれるシール製品の開発についてご相談をいただきました。次世代機向けの開発では、従来以上に高度な性能と品質が求められます。本件でも、高いシール性能や清浄性に加え、低発熱、低トルク、コンパクト化など多岐にわたる要求事項が提示され、性能向上とコスト低減を両立させる難しい課題に応える必要がありました」(松居)

その難度と規模から、当時の営業支店における最重要案件の一つと位置付けられ、営業、技術、生産、品質といった複数部門の担当者が結集しました。

「難しい案件でしたが、お客様の期待に応え、確実に成果につなげたいと考えていました。次世代機への採用可否は、その後の事業展開にも大きな影響を与えます。一度採用された製品を後から置き換えることは容易ではないため、本案件は中長期的な成長にもかかわる重要案件ととらえ、営業・技術が一体となって取り組みました」(居軒)

「この案件においては、先行する競合製品も存在していたことから、高いハードルを乗り越える必要がありましたが、当社が長年培ってきた技術力を結集すれば実現できるとの確信を持ち、開発に挑みました」(松居)

お客様から提示された要求仕様は、シール性能をはじめとする全項目でベンチマークとする従来品を上回ることです。要求水準は非常に高く、性能・品質・コストの各面で高い完成度が求められました。松居ら技術部門は従来品の改良ではなく、大胆な設計変更が必要だと判断し、設計・解析・試作・評価を重ねながら、部品点数の大幅削減など製品構造の抜本的な再構築

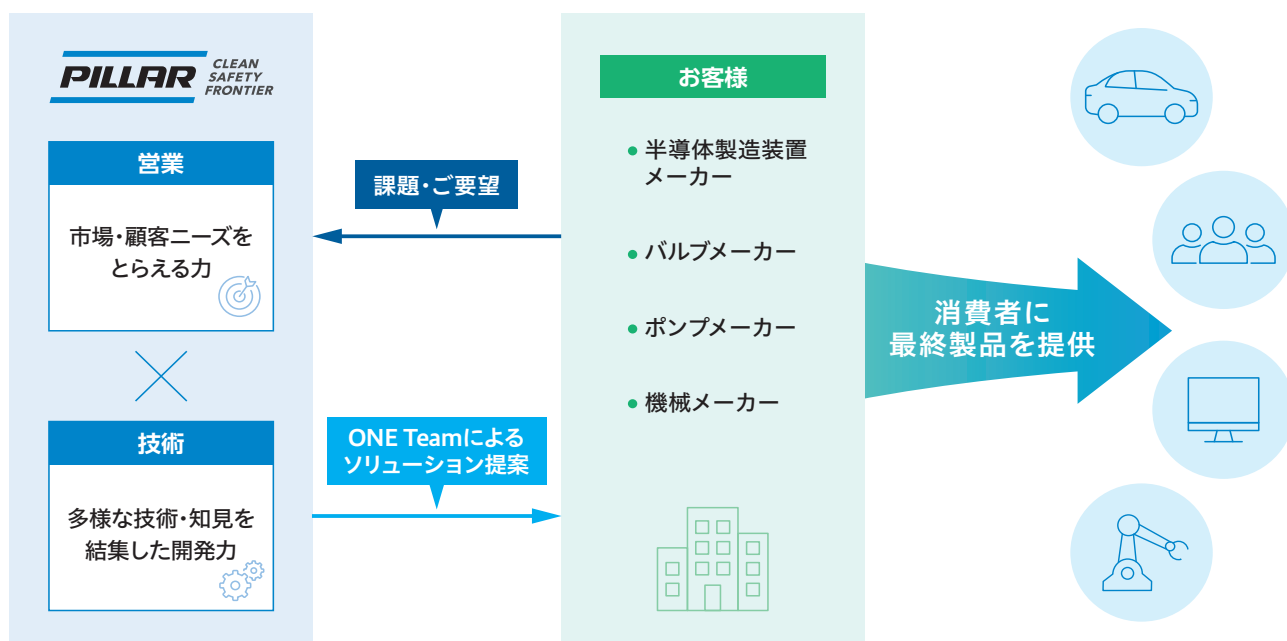


を行い、最適な仕様の実現に取り組みました。

居軒ら営業部門は、お客様との継続的な対話を通じて開発状況を適時共有するとともに、技術部門と連携しながら要求事項の確認や優先順位の整理を行い、円滑なプロジェクト推進に努めました。

「お客様からは厳しいご意見も頂戴しました。しかし、そのような率直なお声をいただける関係性を築くのも営業の重要な役割だと認識しています。お客様の声を技術部門に伝えつつ、逆に技術部門からのフィードバックをお客様にお返りするほか、松居とともにお客様を訪問しながら開発状況や技術的な検討内容を適時共有し、相互理解を深めることで、お客様との信頼関係を強化し、課題解決に向けた取り組みを推進しました」(居軒)

■ 営業と技術の連携が生み出す価値創造



「知」を共有することで お客様の期待を超える技術提案につなげる

結果的に受注獲得に至った背景には、当社が社内でも有する材料、加工、設計に加え、摩擦・摩耗・潤滑に関するトライボロジーの知見など、これまで積み上げてきたさまざまな技術の知見を掛け合わせることで、従来の発想にとらわれない新たな解決策を生み出したことにあります。

当社では社員がお客様の課題に対して常に最適な解決策を見出せるよう、「知」の連携を促す環境をさまざまなかたちで整えています。2023年、三田工場にイノベーションセンターを開設し、かつてはそれぞれの拠点に配置されていた各事業分野の技術社員を一ヶ所に集めたことで、体系的な「知の共有」を推進しています。各技術社員は、機械、化学、電気、生産技術など、異なる専門知識を持つほかの技術社員に意見を求めたり、レビューを依頼したりすることで、違った視点からの気づきを研究や開発に活かしています。

「当社グループには、周りにすぐ相談できる社内風土があります。今回の案件でも、生産現場や社内外の知見を活用し、解析を専門とするチームとも連携しながら、機能とコストの最適なバランスを追求しました。性能だけでなく、量産性やコスト面まで踏まえた提案につながられたことは、多面的な連携の成果だと考えています」(松居)

風土として根付いた連携の精神を One2030のもとで深化させる

当社のイントラネット上では、上手くいった事例や逆に上手くいかなかった事例など日々の取り組みを共有する仕組みがあります。営業社員が提出する日々の報告は技術社員も見ることができ、技術的な視点からコメントをすることで営業活動をサポートしています。

また、営業部門は社内の案件情報を把握したうえでお客様との打ち合わせに臨み、技術的にハードルの高い相談を受けたときにも、社内の知見と結びつけながら前向きな提案ができるよう心がけています。お客様のより詳細なニーズの把握や技術説明を目的に、



営業社員と技術社員が同行訪問をする機会も積極的に作っています。さらに技術交流会なども開催しており、当社グループとお客様双方の技術者が直接意見を交換する機会や、お客様に当社の技術を直接体感していただく機会も作るようにしています。これらの取り組みの一つひとつが流体制御ソリューションをはじめとする当社グループの競争優位性を強固なものにしています。

特に営業部門は、さまざまな市場にアンテナを張りながら、有望なビジネス機会の情報をつかむ目利き役となる必要があります。営業の目利きは、例えばチャンスが見込める市場への経営資源の投入といった営業戦略に活かされます。また、長年にわたって培った信頼関係により、最先端のモノづくりを担うお客様から構想段階でご相談をいただけるという強みを活かし、新たな技術開発につながるニーズや課題を把握することも重要なミッションです。市場やお客様から情報を収集して、技術部門に展開することで、新たな価値創造につなげています。

「お客様にとっての100点満点を常に実現できるわけではありません。しかし、そのような場合でも何らかの前向きな提案を行うことで、『PILLARに相談すれば解決策が見つかる』と感じていただける関係づくりを大切にしています。お客様から構想段階でご相談をいただけることは、当社への信頼の表れだと受け止めています。早い段階から技術部門と連携することで、お客様の潜在的な課題までとらえ、より付加価値の高い提案につなげていきたいと考えています」(居軒)

こうした取り組みが、「電子機器関連市場」や「産業機器関連市場」の成長分野における事業展開の加速にもつながっています。

これは、個別の製品開発プロジェクトに限られるものではありません。例えば、2023年にグループ化したタンケンシールセーコウとは、営業面では人的交流を通じたクロスセルの強化や業務効率化を進め、技術面では両社の主材料であるSiC、カーボン、ふっ素樹脂など、それぞれの素材の知見を活かした既存製品の改良や新たな製品の開発に取り組んでいます。

当社グループならではの技術力と競争優位性は、こうした営業・技術のみならず、生産・品質保証・調達・グループ会社などの連携によって支えられています。今後も「One Team」の考えのもと、グループ全体の知見と技術を結集することにより、お客様の課題解決と新たな価値創造に挑戦していきます。

専門分野を超えた技術連携が生み出す イノベーション

当社は競争優位性の一つである「技術力」を強化するため、全事業の技術者が一つの拠点に集結し、専門分野の「知」の共有を行っています。社内はもちろん、外部の専門機関とも連携を深めながら、技術力を背景としたお客様への一層の価値提供に取り組みます。

三田工場イノベーションセンターにおける技術者連携

2023年に三田工場イノベーションセンターを開設し、産業機器関連および電子機器関連の各製品の技術者を集結させ、当社保有技術の掛け合わせや産官学連携による技術・製品開発を通じて、イノベーションの創出を目指しています。現在では、部門を横断した他事業のエンジニアとの交流会や、大学や企業から講師を招いての討論会を実施することで、新たなアイデアの創出を促しています。



専門分野の掛け合わせによる水素圧縮機の摺動材開発

カーボンニュートラル技術部と材料開発グループは、NEDO事業「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業」に参画しており、高圧水素ガスを扱う圧縮機向けピストンリングの開発に取り組んでいます。

本開発では、高圧環境下におけるシール性と耐久性の両立が求められており、特に材料の挙動が性能に大きく影響する点が技術的課題となっています。

この課題に対し、水素雰囲気摩擦摩耗試験機を用いて、通常雰

囲気下との反応の違いを明らかにしながらトライボケミカル反応の解明を進めています。その知見を材料開発に反映することで、ピストンリングの長寿命化を目指しています。

今後も、部門横断の取り組みを通じて、次世代エネルギー分野をはじめとした高難度な課題に対応する技術開発を推進していきます。



水素雰囲気下での
摩擦摩耗試験機

TOPICS

東京イノベーションセンターの開設で社内外連携を加速

2026年度第4四半期の予定で、東京・羽田エリアの大規模複合施設「HANEDA INNOVATION CITY(羽田イノベーションシティ)」内に、新たな研究拠点「東京イノベーションセンター」を開設します。

当社では、パーパスに掲げる「“社会を支える”未来を創る」という理念のもと、社会課題やマテリアリティを意識しながら多様な価値を提供してきました。さらなる価値創造の実現に向け、これまで関西に集中していたR&D体制を東京エリアへ拡大します。

本拠点では、関東エリアのお客様に近い立地を活かし、ニーズ

を的確にとらえながら研究開発のスピード向上を図ります。また、社内連携に加え、産学連携や企業間共創を推進することで多様な知見を融合し、技術革新を一層加速させていきます。



HANEDA INNOVATION CITY外観(提供:FOTOTECA)

「稼ぐ力」の方程式

PILLARの「稼ぐ力」は、独自技術と現場力を土台に、高付加価値な製品・サービスを創出し、お客様からの信頼を積み重ねることで培われてきました。

その力を、収益性、資本効率、さらには成長への期待へと結びつけ、企業価値向上の構造として示します。

／ PILLARの「稼ぐ力」は、どこから生まれるのか

独自の素材開発力と流体制御ソリューション。

一品一様の提案力と、一貫生産に確かな供給力。

当社の「稼ぐ力」は、こうした強みを基盤としています。

当社の競争優位性は、素材、設計、製造、品質、ソリューションの提供を一体で磨き上げることで、お客様ごとの課題に対し、最適な価値を提供しています。この一貫した価値創出の仕組みが、継続的な取引と収益の安定性を支えています。

今後は、コア事業の高付加価値化に加え、成長領域での事業拡張やグローバル重点市場の拡大を進めることで、変化に強い事業構造の確立を目指していきます。製品提供に留まらず、流路システム全体の提案・設計・メンテナンスまで価値提供の幅を広げ、より安定的で持続的な収益基盤へと進化させていきます。

■ 当社の「稼ぐ力」として発揮される価値



■ 社内で重視する代表的な指標



◇ 新中期経営計画「One2030」で目指す姿

高付加価値化とソリューション化を進めることで、当社は市況変動に左右されにくい「稼ぐ力」を育て、持続的な企業価値向上へつなげていきます。One2030では、規模の拡大に加え、収益性、効率性、還元のパラメータを重視しながら、変化に強い事業構造の確立を目指しています。

売上高	営業利益	営業利益率
1,000億円	250億円	25%

「稼ぐ力」を、企業価値向上へどうつなげていくか

当社は、PBRを「現在の稼ぐ力」と「将来への期待」の両面からとらえています。

PBRは持続的な向上に向けて、利益成長の確度と安定的な収益性を高めることが重要なテーマです。

足元では、収益性と資産効率を高めることで、株主資本コストを上回るROEの実現を目指します。

同時に、成長投資、事業構造の進化、人財・DXへの取り組みを通じて、中長期の成長期待を育てていきます。



資本を活用して利益を生み出す力を示すROEと、将来の成長性や収益の持続性に対する市場の評価を映すPER。

当社は、この両面から企業価値向上をとらえています。

現在の稼ぐ力を高める

収益性の向上

高付加価値製品や提案型の価値提供を通じて、収益の質を高めていきます。

- 粗利率
- 営業利益率
- 付加価値率

資本効率の改善

利益を生み出すだけでなく、資本を効率的に活用することも、「稼ぐ力」を支える重要な要素です。

- 在庫日数
- ROE
- PER

資本効率と株主還元

資本コストを意識しながら、成長投資と株主還元の両立を図っていきます。

- 資本コストを意識した投資判断
- 成長投資と株主還元の両立
- 配当性向 40%目標

将来への期待

成長投資

研究開発、M&A、能力増強への投資を通じて、次の成長の土台を築いていきます。

- 成長投資 500億円
- 研究開発費 200億円
- M&A 200億円

事業構造の進化

製品提供に留まらず、提案・設計・保守まで価値を広げることで、安定的な収益基盤の強化を目指します。

- 製品単体から、流路システム全体の課題解決へ
- メンテナンス事業の強化
- リカーリングビジネスの拡大・創出
- 市況変動に左右されにくい構造へ

人財・DX

人財とデジタルの力を掛け合わせ、提案力と設計力の高度化を進めていきます。

- 人財投資
- グローバル人財の強化
- 1D-CAE※による設計の高度化

※ 1D-CAE: モデルベース開発において活用される、製品の「機能や性能」に焦点を絞って、物理的な挙動を数式やブロック線図を用いて1次元的(システム全体)にシミュレーションする手法。

海外売上高比率

50%以上

ROE

15%目標

配当性向

40%目標

価値創造プロセス

PILLARグループでは、パーパスでも掲げているように、当社グループが「社会を支える」未来を創る」ため、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、社会課題や当社にとってのマテリアリティを意識しながら、社会にさまざまな価値を提供しています。

社会課題【外部環境】

地球環境保全

多様性尊重

IoT／DX化

機会

環境配慮型ビジネスの拡大

半導体分野のさらなる成長

あらゆるものにセンサーが搭載されるIoTの時代

取り組むべき重要課題

攻めのマテリアリティ

- 脱炭素と省エネルギー
- 循環経済と省資源

- 化学物質による汚染防止と水資源保全
- 社会課題に応じた製品開発・製造

INPUT

財務資本

- 健全な財務体質

製造資本

- グループ内一貫生産体制

知的資本

- 流体制御技術
- 長年培ったノウハウ

人的資本

- グローバルで多様な人財
- プロフェッショナル人財

社会・関係資本

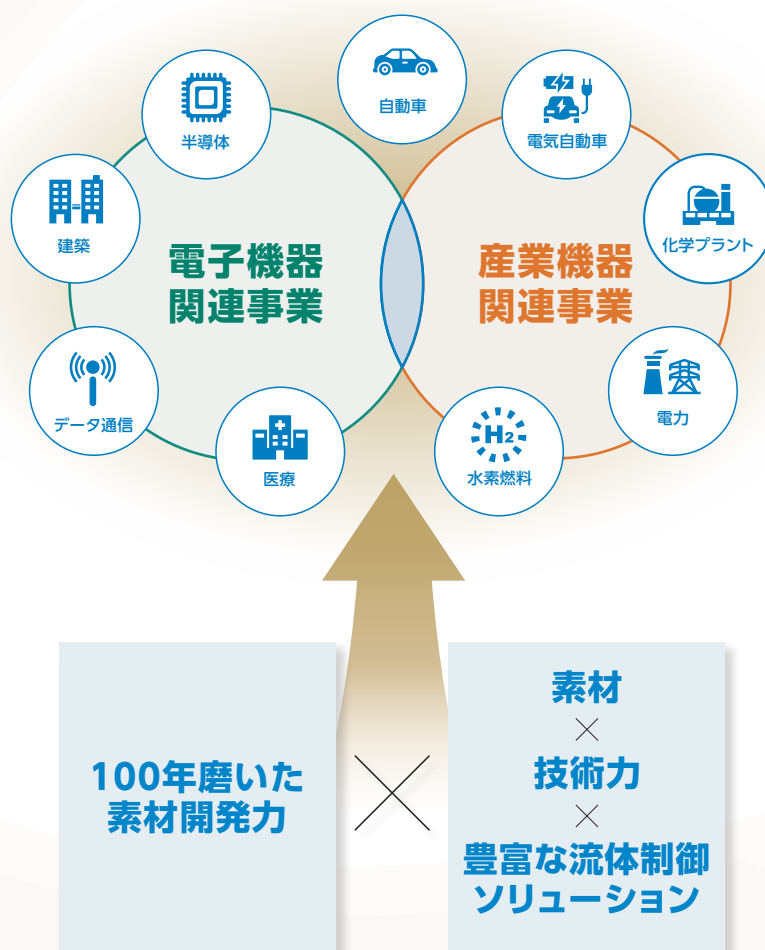
- 多様な分野の顧客接点
- 安定供給を実現する仕入先

自然資本

- 自然エネルギー利用促進
- 環境負荷低減を実現する製品

詳細は P.25

BUSINESS MODEL



詳細は P.29-30

“社会を支える”未来を創る

CLEAN

SAFETY

FRONTIER

気候変動

人権問題

労働力不足

詳細は P.21

市場規模の急拡大
および縮小

体制の変化や規制等の強化

競合の出現、コスト変動等による
国際競争力の低下

リスク

■ 生物多様性の保全

■ 多様な人財が成長活躍できる職場の創出

■ 世界・社会との共生

■ 透明で責任あるガバナンスの確立

守りの
マテリアリティ

詳細は P.21-24

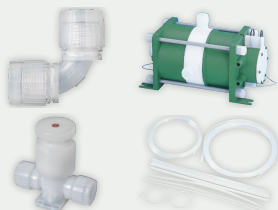
OUTPUT

OUTCOME

主要製品

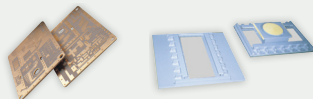
ピラフロン (ふっ素樹脂製品群)

継手・チューブなど



ふっ素樹脂基板

免震装置



メカニカルシール



グランドパッキン



ガスケット



詳細は P.31-32

One2030

2030年度目標
(2025年度実績)

売上高 **1,000** 億円
(594億円)

営業利益 **250** 億円
(121億円)

ROE **15%** 目標
(11.7%)

配当性向 **40%** 目標
(33.5%)

5ヶ年累計
成長投資 **900** 億円
(3ヶ年累計成長投資312億円)

詳細は P.33-36

社会・環境に とっての価値

流体制御ソリューションを通じて、人々の生活に安心・安全をもたらす製品・サービスを提供するとともに、環境負荷の低減を通じて持続可能な社会・環境の実現に貢献します。

PILLARに とっての価値

流体制御ソリューションを通じて、社会・環境課題の解決に資する製品の提供と、新市場に対応する製品開発・製造を推進することで、事業領域の拡大と持続的な成長を実現します。

詳細は P.31-32

マテリアリティ

社是である「品質第一・和衷協力・一歩研究」の実践を通じ、持続可能な社会への貢献を図ることを目指すPILLARグループは、「“社会を支える”未来を創る CLEAN・SAFETY・FRONTIER」というパーパスの実現に向けて取り組みを進めています。

その一環として、「流体を制御する技術」をひたむきに磨いてきた当社グループとして取り組むべきマテリアリティを特定しています。

当社グループを取り巻く外部環境（機会とリスク）

機会	環境配慮型ビジネスの拡大 電気自動車用のバッテリーや水素、アンモニア用の高性能材料を用いたシール材、医薬、食品業界などの新市場への新製品提供	半導体分野のさらなる成長 環境保全にも貢献するようなさらなるクリーン化、省エネ型製品の提供	あらゆるものにセンサーが搭載されるIoTの時代 これまで以上に高温な環境、耐薬品が強く求められるような過酷環境におけるセンシングの提供
	市場規模の急拡大および縮小 半導体・液晶市場などにおける予期しない急速な市場の拡大および縮小に伴う技術革新、資源供給不足などにより起こる機会損失	体制の変化や規制等の強化 進出国・地域における予期せぬ政治・経済体制の変化のほか、紛争、自然災害、感染症、環境配慮等による原材料規制の強化	競合他社の出現、コスト変動等による国際競争力の低下 革新的な技術を持った競合他社の出現、製造プロセスの変化やインフラコスト増等による国際価格競争力の低下

当社グループにとってのマテリアリティ

当社グループは、サステナブル基本方針で掲げている、事業を通じたサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上をとともに実現するために、当社グループとして取り組むべき重要課題（マテリアリティ）について特定しています。

特定されたマテリアリティは当社グループが事業を推進するうえでの道標として、事業活動を通じた当社グループとしての社会・環境へのポジティブなインパクトの創出、もしくは当社グループがもたらすネガティブなインパクトの低減に寄与します。

マテリアリティの特定プロセス

社会に存在するあらゆる課題の中から、当社グループが特に優先して取り組むべき重要課題を特定するにあたり、2022年に経営層で研修および議論を行いました。

■ 特定プロセス

現状把握と社会課題の洗い出し	企業の事業環境や社会的責任を踏まえ、国際ガイドライン ^{*1} を参照しながら、グローバルな社会課題を網羅的に抽出しました。外部有識者 ^{*2} との対話やワークショップを通じて、企業が将来どのような社会課題の解決に貢献したいかという「ありたい姿」から逆算して整理しました。企業理念や中期経営計画との整合性も重視し、議論を重ねながらマテリアリティの候補を構築しました。
社会課題の評価と優先順位付け	抽出した各課題に対して「経営視点の重要度」と「ステークホルダー視点の重要度」を数値化し、マテリアリティマップを作成しました。評価にあたっては、事業への影響度、社会的責任、将来の成長機会などを考慮し、課題の本質を見極めるプロセスを重視しています。また、外部有識者とも議論を重ね、対外的にも整合性が取れるようにしました。

マテリアリティ案の 妥当性確認

優先順位付けしたマテリアリティ案については、有識者との対話やフィードバックを通じて妥当性を検証しました。特に、経営層や事業部門との意見交換を重ねることで、企業戦略や価値創造ストーリーとの整合性を取りました。また、他社事例や業界動向も参考にしながら、マテリアリティの表現や分類の見直しが行われ、最終案に向けた調整が進められました。この段階でも、議論を通じてマテリアリティマップの再評価や課題の再分類が行われました。

経営会議・ 取締役会での承認

作成したマテリアリティについて当社グループとしての妥当性を経営会議で確認し、最後に取締役会の承認を得て、決定しました。

※1 FTSE、MSCI、GRIスタンダード、ISO26000、SDGs169ターゲット
※2 政策・経営・サステナビリティ分野の第一線で活躍する有識者

このマテリアリティは今後、当社グループを取り巻く経営環境や、グローバルに求められる社会課題の要請の変化、ステークホルダーとの対話の中でいただく助言などにに基づき、適宜レビューと見直しを図っていきます。

マテリアリティ一覧

当社グループでは、8つのマテリアリティグループと21のマテリアリティを特定しています。

Gr.1: 脱炭素と省エネルギー

- ① 流体制御技術と材料技術等を活かした脱炭素と省エネルギーを実現する製品の開発・製造
- ② 製造でのクリーンエネルギーと省エネの拡大

Gr.2: 循環経済と省資源

- ③ IT・DX技術の活用やサステナブル原材料を用いたシール製品の開発・製造
- ④ 省資源型製品の開発・製造
- ⑤ 生産技術向上（IT・DX、自動化）等による資源の効率化・サステナブル化と廃棄物3R

Gr.3: 化学物質による汚染防止と水資源保全

- ⑥ 化学物質による汚染防止と水資源保全に貢献する製品の開発・製造
- ⑦ 製造における化学物質による汚染防止と水資源保全

Gr.4: 生物多様性の保全

- ⑧ 各拠点での生物多様性保全の推進

Gr.5: 社会課題に応じた製品開発・製造

- ⑨ 震災・水害などの災害に対応する製品の開発・製造
- ⑩ 市場ニーズ（センサー事業、IoT活用等）に対応した技術の応用による新製品の開発・製造
- ⑪ 製品サービスの安全性追求と品質保証

Gr.6: 多様な人財が成長・活躍できる職場の創出

- ⑫ 労働安全衛生
- ⑬ 人権尊重および多様な人財との働き方の推進
- ⑭ 人財育成と採用・定着

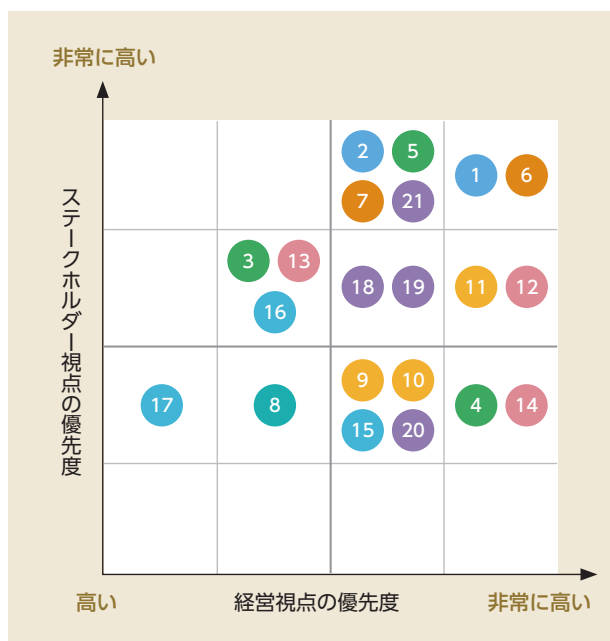
Gr.7: 世界・社会との共生

- ⑮ 産官学連携によるイノベーション創出
- ⑯ CSR調達の推進
- ⑰ 地域・コミュニティの発展への寄与

Gr.8: 透明で責任あるガバナンスの確立

- ⑱ 取締役会の独立性・透明性の確保
- ⑲ 事業活動における潜在リスク管理体制の整備
- ⑳ 企業理念と誠実性の実行
- ㉑ 腐敗防止

■ マテリアリティマトリックス



マテリアリティ

マテリアリティにおけるKPI・目標と実績

特定した8つのマテリアリティグループや21のマテリアリティをESGやSDGsと紐付けながら、KPIや目標をそれぞれに定めました。課題解決に向けた目標の達成に取り組むことで、事業活動を通じた持続可能な社会への貢献を目指します。

E	S	G	マテリアリティグループ	マテリアリティ	KPI・2025年度目標
			Gr.1: 脱炭素と省エネルギー	① 流体制御技術と材料技術等を活かした脱炭素と省エネルギーを実現する製品の開発・製造	・環境貢献型製品の売上高 31億円
				② 製造でのクリーンエネルギーと省エネの拡大	・自社排出CO ₂ 排出量 25%削減(2023年度比) ・自家消費型太陽光発電設備の設置
			Gr.2: 循環経済と省資源	③ IT・DX技術の活用やサステナブル原材料を用いたシール製品の開発・製造	・環境へ配慮した製品のラインナップ拡充 ・再生樹脂を内製化する技術の確立
				④ 省資源型製品の開発・製造	・お客様の省資源に貢献する製品3件以上の上市
				⑤ 生産技術向上(IT・DX、自動化)等による資源の効率化・サステナブル化と廃棄物3R	・開発リードタイムの短縮、生産効率向上
			Gr.3: 化学物質による汚染防止と水資源保全	⑥ 化学物質による汚染防止と水資源保全に貢献する製品の開発・製造	・化学物質による汚染防止と水資源保全に貢献する製品の開発・製造
				⑦ 製造における化学物質による汚染防止と水資源保全	・PRTR法指定化学物質3物質の全廃
			Gr.4: 生物多様性の保全	⑧ 各拠点での生物多様性保全の推進	・自然保護活動の推進
			Gr.5: 社会課題に応じた製品開発・製造	⑨ 震災・水害などの災害に対応する製品の開発・製造	・お客様のBCPに対応した免震製品の開発 ・生産工場や公共施設、再開発案件へ納品
				⑩ 市場ニーズ(センサー事業、IoT活用等)に対応した技術の応用による新製品の開発・製造	・新素材、新技術開発と新商品の投入 ・MS状態監視用IoTデバイスによるソリューションサービス開始
				⑪ 製品サービスの安全性追求と品質保証	・業務改革活動の推進
			Gr.6: 多様な人材が成長・活躍できる職場の創出	⑫ 労働安全衛生	・労働災害撲滅(休業災害件数0件) ・健康経営への取り組み推進
				⑬ 人権尊重および多様性ある人材と働き方の推進	・女性管理職比率 5%以上 ・DE&I研修管理職受講率 100%
				⑭ 人材育成と採用・定着	・1人あたり人材育成投資額 95千円/人 ・新規雇用に占める女性の割合 30%以上
			Gr.7: 世界・社会との共生	⑮ 産官学連携によるイノベーション創出	・オープンイノベーション推進WGを設けコア技術の進化、新技術の獲得を図る
				⑯ CSR調達の推進	・CSR調達アンケートの実施 ・取引先方針説明会の実施
				⑰ 地域・コミュニティの発展への寄与	・地縁地域をメインとした社会貢献活動の推進
			Gr.8: 透明で責任あるガバナンスの確立	⑱ 取締役会の独立性・透明性の確保	・取締役会の独立性・透明性の確保
				⑲ 事業活動における潜在リスク管理体制の整備	・定期的なリスク対策の見直し
				⑳ 企業理念と誠実性の実行	・グループ行動指針研修の継続実施 ・各種法令に関する研修の継続実施
				㉑ 腐敗防止	・グループ行動指針研修の継続実施

	2025年度実績	KPI・2030年度目標	関連するSDGs	参照頁
	環境貢献型製品の売上高 54億円	環境貢献型製品の売上高 60億円	7,9,12,13	P.67
	- CO₂排出量 (Scope1+2) 8,358t-CO₂ (56%減/2023年度比) - ICPを18,000円/t-CO₂に見直し	- 自社排出CO₂排出量 50%以上削減 (2023年度比) - 自家消費型太陽光発電設備の設置	7,9,12,13	P.65-67
	- 磁気浮上ポンプの実用化に向けた開発 - 再生樹脂の内製化技術の継続開発	- 環境へ配慮した製品のラインナップ拡充 - 再生樹脂の内製化技術の確立	3,8,9,12	P.48
	お客様の省資源に貢献する製品の上市 8件	環境負荷低減および省資源化に貢献する製品・サービスの継続的な創出と市場展開	7,8,9,12,13	P.48 P.67
	CAE技術の高度化: 試作・評価回数の削減による開発期間短縮への取り組み	開発リードタイムの短縮、生産効率向上	8,9,12	P.51
	食品業界向けPTFEフリーパッキンの開発	化学物質による汚染防止と水資源保全に貢献する製品の開発・製造	3,4,6,8,11,12,14	-
	洗浄工程における純水への切り替え推進	- PRTR法指定化学物質使用量の削減 - 廃水中の汚染物質濃度法的基準値以下	3,6,11,12,14	P.42
	- TNFD提言に基づく情報開示 - 三田市のさくら保全活動への協力継続	自然保護活動の推進	14,15	P.68-70
	- 傾斜すべり支承拡張に向けた地震応答解析支援体制の構築 - 生産工場や公共施設、再開発案件へ納品	- お客様のBCPに対応した免震製品の開発 - 生産工場や公共施設、再開発案件へ納品	1,9,11,13	P.47
	- 溶融塩用途向けシール材の開発 - 磁気浮上ポンプの実用化に向けた開発 - MS状態監視用IoTデバイス「PISMA」の開発	- 新素材、新技術開発と新商品の投入 - 状態監視・故障予知技術を活用したソリューションサービスの展開	3,8,9,11	P.44 P.48
	- 生成AIを用いた業務改革活動 - IT・DXを用いた品質向上	業務改革活動の推進	8	P.50
	- 休業災害件数 1件 「健康経営優良法人～ホワイト500～」選定	- 労働災害撲滅 (休業災害件数 0件) 「健康経営優良法人～ホワイト500～」の継続取得	3,8	P.61
	- 女性管理職比率 5.6% - グローバル人材数 112人 - DE&I研修管理職受講率 100%	- 女性管理職比率 10%以上 - 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 30%	3,4,5,8,10,16	P.55-61
	1人あたり人材育成投資額 113千円/人 - 新規雇用に占める女性の割合 19%	- エンゲージメントスコア 70% - エンジニア人材数 280人	4,5,8	P.57-60
	産官学との共同研究 15件	産官学連携によりコア技術の進化、新技術の獲得を図る	8,9,17	P.52
	- CSR調達アンケート回収率 100% (対象:138社) - 取引先方針説明会出席社数 72社	- CSR調達アンケートの実施 - 取引先方針説明会の実施	1,8,10,12,13,16,17	P.62
	- 地縁地域へのイベント協賛 14件 - 学生、障がい者への支援活動を継続	地縁地域をメインとした社会貢献活動の推進	4,11,17	P.61
	- 取締役会実効性評価の実施 - 役員研修会、役員向けeラーニング研修の実施	取締役会の独立性・透明性の確保	16	P.79-80
	- 主要なリスク項目に自然資本対応を追加 - 情報セキュリティに対する強化継続	定期的なリスク対策の見直し	3,11,13,16	P.81
	- グループ行動指針研修受講率 100% - 安全保障貿易研修、情報セキュリティ研修 (CSIRT)、取適法研修 - ハラスメント対策勉強会の実施	- 重大な法令違反 0件 - グループ行動指針、各種法令に関する研修の継続実施	5,8,10,13,16,17	P.81-82
	グループ行動指針研修受講率 100%	- グループ行動指針研修の継続実施 - 重大な法令違反 0件	16	P.82

競争優位性の源泉

6つの資本

当社グループが持つ多様な資源を6つの資本に分類しました。それぞれを事業活動に活用することで、さらなる事業の拡大や新たな価値創造へとつなげていきます。

(2025年度実績)

	関連する資源	優位性	関連ページ
財務資本	● 健全な財務体質 ● 営業利益率の確保 ● 新たなキャッシュの創出 ● 積極的な株主還元	● 純資産 794億円 ● 自己資本比率 75.2% ● 営業利益率 20.4% ● 配当性向 33.5%	P.37-40
製造資本	● グループ内生産一貫体制の構築 ● 海外現地生産体制の整備 ● 自動化・IoT化推進による生産性の向上 ● 高水準のクリーンルーム設置 ● 安全・環境に配慮した工場	● 国内生産拠点 12拠点 ● 海外生産拠点 6拠点 ● 設備投資額 62億円	P.83-84 P.87-88
知的資本	● 高度な流体制御技術 ● 100年の歴史の中で培ったノウハウ ● 最先端のニーズに応える技術力 ● 未知なる素材の開発力	● 研究開発費 20億円 ● 組織横断で開発力を強化する知の拠点 三田工場イノベーションセンター ● 東京イノベーションセンターの設置計画	P.16 P.47-48
人的資本	● グローバル基準で物事をとらえることができる人財 ● 高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人財 ● 多様な経験・知見を持つ人財が活躍できる職場環境 ● 安心して健やかに働くことができる職場環境	● 連結従業員数 1,308名 ● 1人あたり人財育成投資額 113千円/人 ● グローバル人財数※ 112人	P.57-58
社会・関係資本	● 多様な分野の顧客接点 ● 安定供給を実現する仕入先 ● 産官学連携の推進 ● 地域社会への貢献	● 営業拠点 40拠点 ● サプライヤー数 623社 ● 機関投資家とのIR個別面談件数 202件	P.62 P.82 P.87-88
自然資本	● 自然エネルギー利用促進 ● 環境負荷低減を実現する製品 ● 気候変動をはじめとした地球環境の保全	● CO₂排出量 (Scope1+2) 8,358t-CO₂ ● CO₂排出量 (Scope3) 103,186t-CO₂ ● 太陽光発電所発電量 (売電) 810,756kWh	P.66-67

※グローバル人財数=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)

強みと競争優位性

PILLARのビジネスモデルの礎となる「強み」

当社は工業用のシール(軸封)部品の開発・製造・販売を通じて社会に貢献しています。100年の歴史の中で培ってきた「流体を制御する確かな技術」と市場拡大への挑戦を通じて得たノウハウの積み重ねと「お客様からの信頼」が当社の「強み」です。

PILLARグループのパーパス

“社会を支える”未来を創る



100年磨いた素材開発力

当社は100年にわたり、ポンプ・バルブ・配管などのさまざまな機器における、温度・圧力・周速・耐薬品性などの異なる条件に合う素材を独自で研究開発してきました。ふっ素樹脂、炭化繊維、SiC(シリコンカーバイド)、膨張黒鉛など、材料特性を知り尽くしているからこそ生まれた製品で、幅広い市場・お客様のニーズにお応えしています。今後はさらに、EV・水素・次世代通信などの新たな市場に展開していきます。

素材×技術力×豊富な流体制御ソリューション

当社グループが有しているノウハウを複合的に組み合わせることで、当社にしかできない技術・製品・サービスをお客様のニーズにあわせて提供しています。例えば、ふっ素樹脂製品においては、切削加工が一般的とされていた形状を射出成形化することで、リードタイム短縮や生産量の向上を実現します。産業機器用のシールにおいては、総合シールメーカーならではの技術の蓄積を活かした提案で、お客様のニーズに的確にお応えします。

PILLARグループの競争優位性

POINT 01

技術力

100年の歴史の中でさまざまな市場や製品で培ってきた「流体を制御する確かな技術」を複合させることで、新たな価値創造を実践しています。2023年11月に稼働した三田工場イノベーションセンターに当社グループの技術者を結集させることで、多様な技術の総合知の創出を図っています。また、新技術や新製品の開発プロセスにおいて、産官学連携やIT・DX技術を今まで以上に活用し、質・量・スピードを向上させ、各事業分野の技術開発を強化しています。

POINT 02

調達力

当社製品は、多品種小ロットのため、さまざまな部品を適切に調達するサプライチェーンを構築しています。調達先とのエンゲージメント強化を図るとともに、新たな調達先開拓も進め、価格交渉力を向上させています。近年においては、ふっ素樹脂の原材料不足に対して全社をあげて調達先の多様化を進め、供給責任を果たす課題解決を図りました。また、グループ化したタンケンシールセーコウとは同業であることを活かして調達シナジーを生んでいます。

POINT 03

人財力

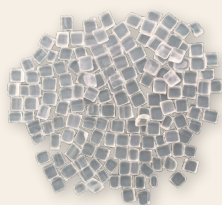
組織のレベルを上げて次のステージに向かうためには多種多様な人財が必要です。女性部長職登用・外国籍社員の採用などを通じ、人財の育成に取り組んでいます。社内教育プログラムの充実や資格取得の手当など、手当水準をより高め、社員自らが自身のキャリアを形成していける仕組みづくりを進めています。年齢や性別・社会経験・国籍にかかわらず、成果を正当に評価し報酬に反映し、社員の能力を最大限に引き出せる、当社ならではの制度設計に取り組んでいます。

競争優位の変遷 素材開発力と流体制御ソリューションの進化

1924年の創業以来、PILLARは時代ごとの産業課題に向き合い、ニーズを先取りし、地道な研究により積み重ねた材料開発技術を活かした製品を開発することで事業領域を拡大してきました。

100年磨いた素材開発力

産機製品で 培った技術を 半導体分野へ



ふっ素樹脂

1950年代、PTFEの耐熱・耐薬品・非粘着性に優れた特性を活かし、ガスケットなどのシール製品を開発しました。この知見を活用し、複雑形状の熱溶融成型が可能なPFAも取り扱い、半導体市場向け継手の開発につなげました。

アスベスト代替への 先駆的研究と挑戦



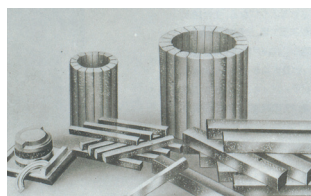
グランドパッキン
(No.6501L)

炭化繊維

1960年代、アスベスト問題化前から代替素材研究を進め、炭化繊維を開発し、1970年代にグランドパッキン「No.6501L」を上市しました。この技術は炭素・炭化素材の後継品へ継承しています。

豊富な流体制御ソリューション

素材に 革命を起こす



ピラーNo.1

ピラーパッキンNo.1

1920年代、船舶用パッキンの漏れや軸損傷という課題に対し、創業者・岩波嘉重は減摩合金を用いた複合素材のセミメタリックパッキン「ピラーNo.1」を開発しました。社会課題を「挑戦」と「研究」で解決する姿勢は、当社の素材開発力と競争優位性の原点です。

海から陸、 石油化学業界へ



メカニカルシール

ガスケット、メカニカルシール

船舶用パッキンで培った技術を応用し、1930年代に自動車エンジン向けガスケットを開発しました。さらに、高度経済成長期の高性能シール需要に応え、1950年代には日本初のメカニカルシールを開発し、流体制御技術を進化させました。

[売上高の推移]

[社会の出来事]

1980

1985 プラザ合意
1989 ベルリンの壁崩壊

1990

1991 バブル崩壊 ソ連崩壊
1993 欧州連合(EU)発足
1999 ユーロ誕生

高負荷環境に挑む 摺動材の研究



SiC摺動材

SiC(シリコンカーバイド)

1980年代、ダイヤモンドに次ぐ硬度と高い熱伝導性を持つSiCを摺動材として採用し、原料混合から研削研磨まで一貫生産ラインを内製化しました。強酸・強アルカリ下でも使用できるため、幅広い分野に展開されています。

ヤーン化技術を 確立し、用途拡大へ



グランドパッキン (EDP15)

膨張黒鉛

1980年代、シート状しか使えなかった膨張黒鉛を糸状(ヤーン)へ加工する技術を確立し、完全ノンアスベスト化を実現しました。膨張黒鉛は高温・高圧環境下でも安定したシール性能を発揮し、従来のアスベストパッキンでは難しいプラントで活躍しています。

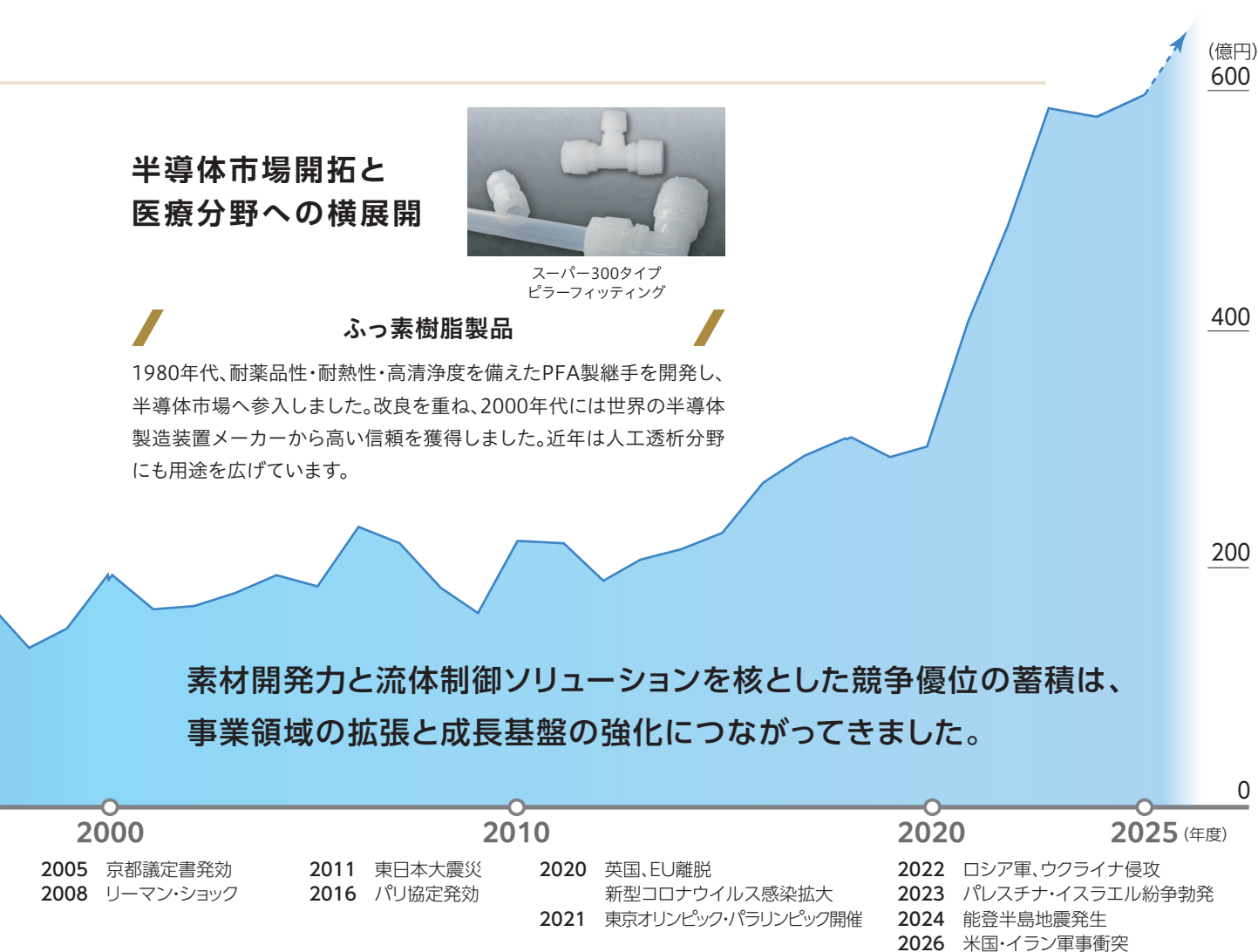
半導体市場開拓と 医療分野への横展開

スーパー300タイプ
ピラーフィッティング

ふっ素樹脂製品

1980年代、耐薬品性・耐熱性・高清浄度を備えたPFA製継手を開発し、半導体市場へ参入しました。改良を重ね、2000年代には世界の半導体製造装置メーカーから高い信頼を獲得しました。近年は人工透析分野にも用途を広げています。

素材開発力と流体制御ソリューションを核とした競争優位の蓄積は、
事業領域の拡張と成長基盤の強化につながってきました。



ビジネスモデル

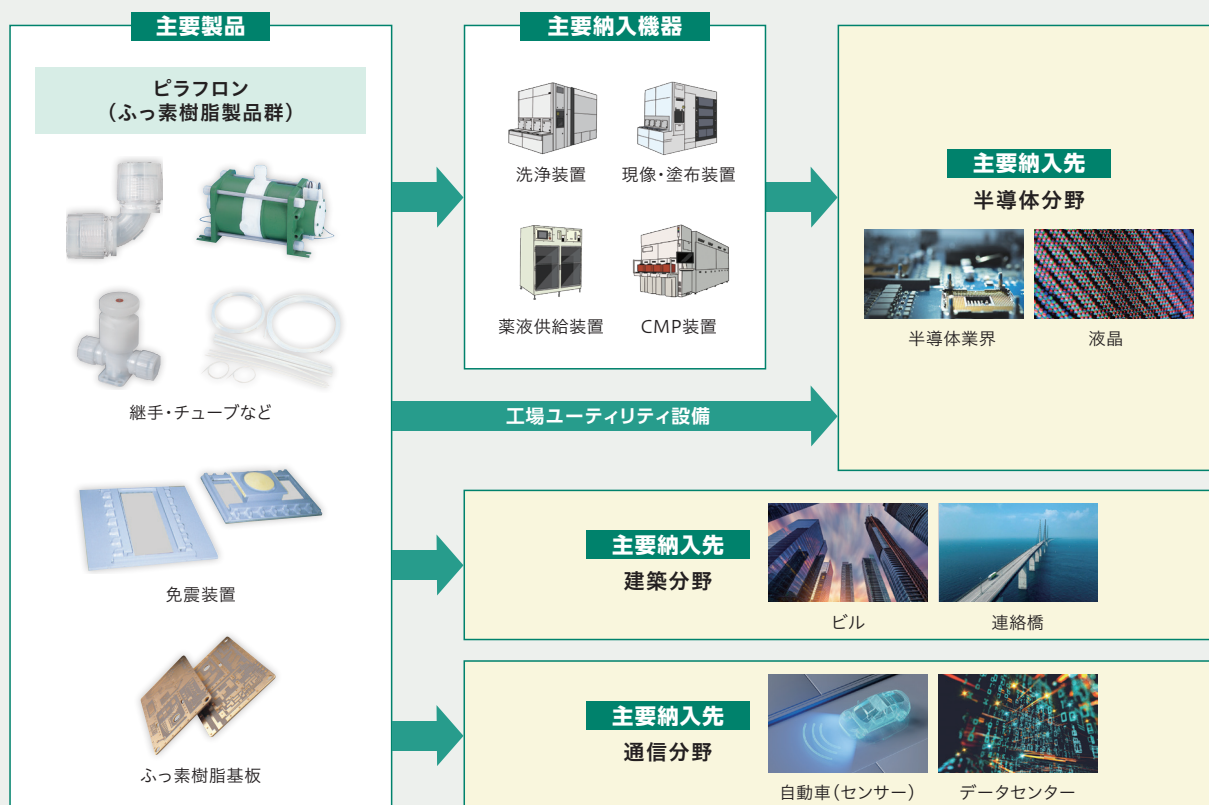
100年磨き上げた強みを礎に、2つの領域で価値を創造する

当社は「素材開発力」と「豊富な流体制御ソリューション」を強みに、100年を超える歴史において各時代のニーズに応えることで市場を開拓し、製品ラインナップを拡充してきました。

このコア技術を活かして、「電子機器関連事業」と「産業機器関連事業」の2つの領域において新たな競争優位を生み出し価値創出を加速させています。

電子機器関連事業

化学的安定性、低摩擦係数、低誘電率など多くの特性を高レベルにあわせ持つふっ素樹脂をさまざまな技術で製品化し、半導体・建築・通信などの市場に提供しています。



◇ 電子機器関連事業における競争優位性

シール材でふっ素樹脂を扱い、 素材の知見を極めたこと による“高い技術”

半導体市場向けふっ素樹脂製品は、グランドパッキンやメカニカルシールで使用していた、ふっ素樹脂を技術転換して生まれた製品です。独自に研究開発してきた材料技術の知見を土台に、その特性を活かしてほかの業界に活かせる製品を生み出してきました。

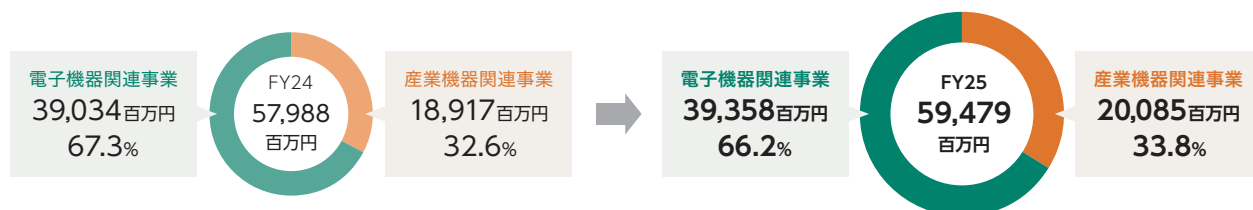
無事故による市場からの 高い信頼

さまざまな産業機器関連市場で評価を得ていた、ふっ素樹脂の特性を活かして、半導体市場向け製品を開発・上市しました。半導体黎明期から高品質の製品を提供し続けることでお客様から高い信頼を得ることができ、半導体洗浄装置向け継手において世界No.1シェアを有しています。

最先端市場における 大手企業との直接取引による 市場ニーズの掘り起こし

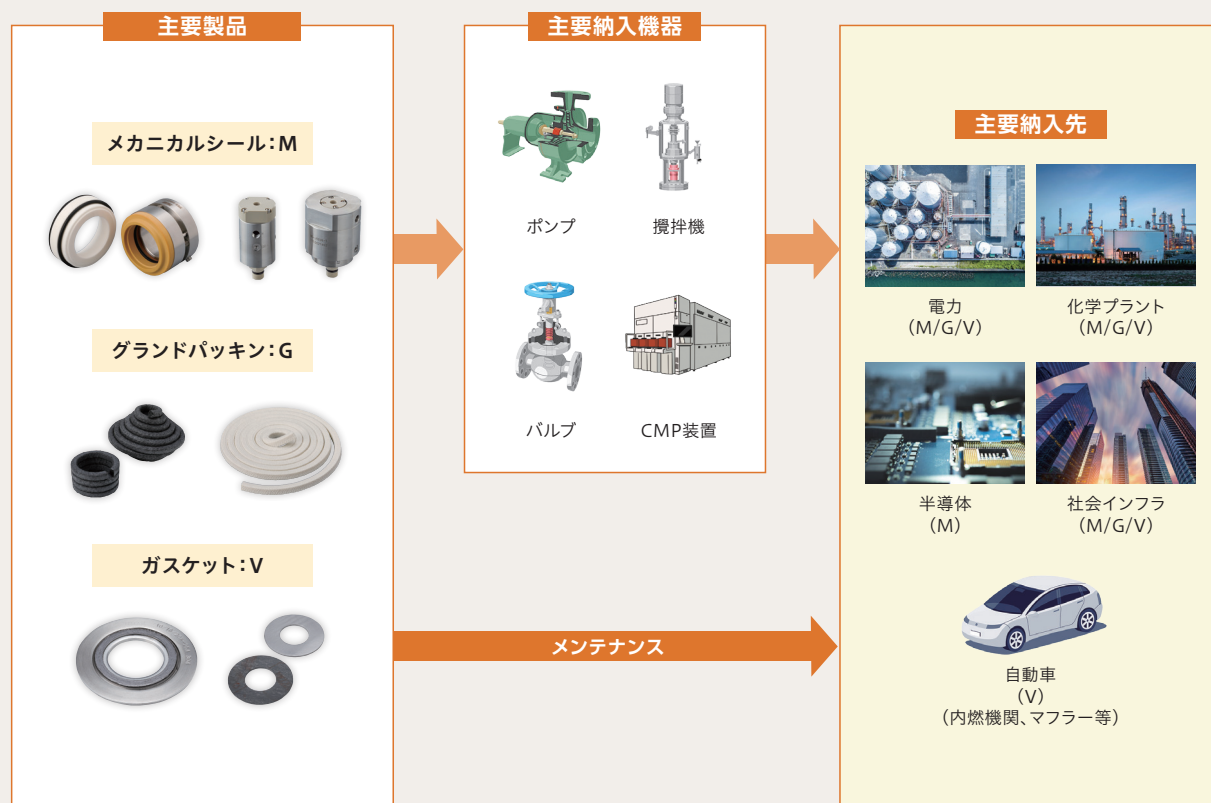
当社は国内・海外の大手半導体製造装置メーカーとの直接取引による太いパイプがあります。変化が激しく、スピーディーな対応が常に求められる市場において、当社はお客様の高い要求に応える中で、開発トレンドや開発ニーズなどをいち早くキャッチし、自社の技術開発に反映しています。

■ セグメント別売上高の推移



産業機器関連事業

エネルギー・石油精製・化学・自動車・船舶・医療・食品などのプラント・機器において多種多様な流体を制御するシール製品を提供し、あらゆる産業を支えています。



◇ 産業機器関連事業における競争優位性

多様な製品群を持つ総合シールメーカー

工業用シールは大きく分けると「グランドパッキン」「ガスケット」「メカニカルシール」などに分類されます。当社はそのすべてを取り扱っている唯一の総合シールメーカーです。例えば、グランドパッキンで引き合いをいただいたお客様の潜在ニーズにお応えし、メカニカルシールをご提案できるのは当社だけです。“次の100年”に向けて、2023年に竣工した三田工場イノベーションセンターに技術者を集結させ、当社が保有する技術の複合・融合をより一層、進めています。

産業機器関連事業における起爆剤となる タンケンシールセーコウのグループ化

2023年にグループ化したタンケンシールセーコウは、3期連続で過去最高の売上高と営業利益を計上しました。これは、補完関係にあった両社のメインフィールドや内製化部品を早期に組み合わせることによる、シナジー効果です。今後は、両社の得意とする市場の相互補完やクロスセルによる販売機会の拡大、それぞれが培ってきた技術の融合による新製品の開発など、さらにシナジー効果を高めていきます。

暮らしと環境に創出する価値

当社は、水や油、危険な薬液・ガスなどの流体を制御する関連機器を設計・開発、製造するメーカーです。
生活を営むために絶対に必要な場所で使用されており、地球環境保全や省資源、さらには私たちの生命や財産を守るために貢献しています。

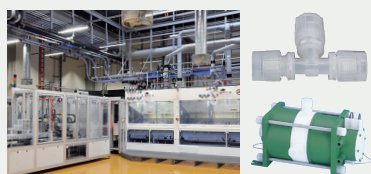


電子機器関連事業の主な製品

サーキュレーション製品 (継手・チューブ・ポンプほか)

半導体の微細化・集積化など
高性能化に貢献

半導体や液晶の製造装置などの薬液配管部材として、安全性・クリーン度・配管サイズの適応性など多様なニーズにお応えしています。

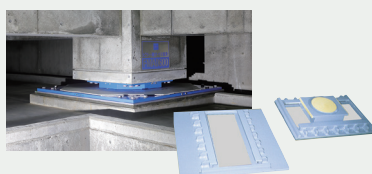


サーキュレーション

免震装置・ スライドベアリング

地震の揺れから建物を守る

免震建物、屋根、連結橋などの支持部に伝わる力を回転・すべり機構によって軽減・吸収し、建築物・構造物の安全性や耐久性の向上に寄与しています。



免震装置・スライドベアリング

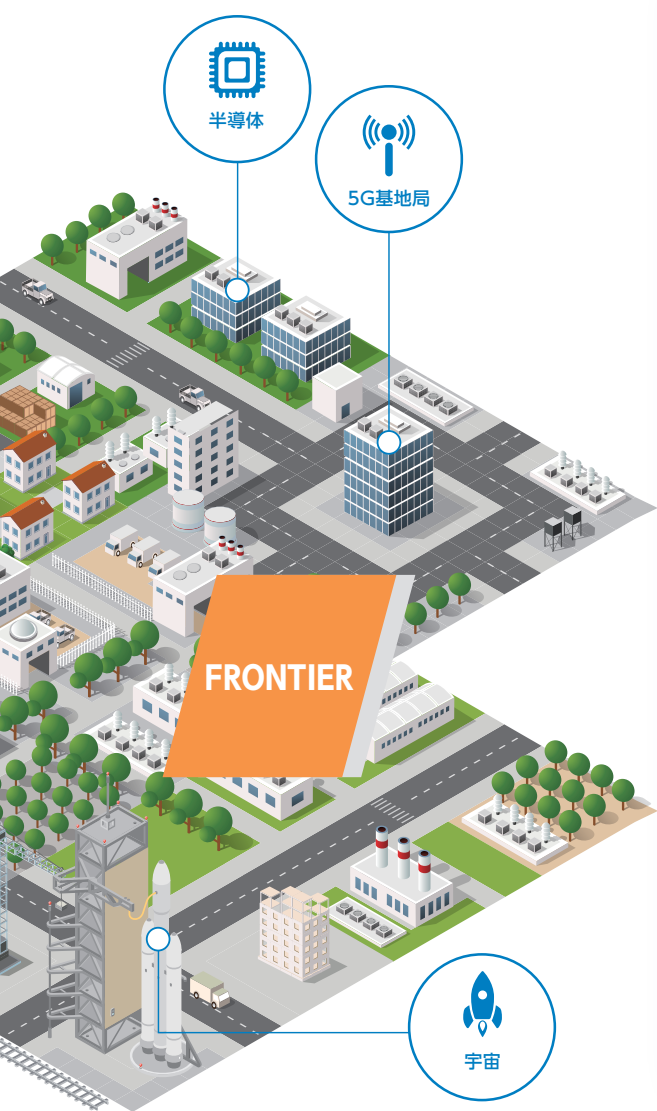
ふっ素樹脂基板

高度な通信環境に貢献

ふっ素樹脂が持つ高周波帯での優れた低電気損失特性により、5G/6Gのモバイル基地局等のアンテナ、データセンター等の高速サーバー向け多層基板、自動車の衝突防止レーダーといったミリ波・マイクロ波の機器性能・低消費電力化に貢献しています。



ふっ素樹脂基板



OUTCOME

社会・環境にとっての価値

- 人々の生活にもたらす安心・安全
- 環境負荷の低減
- 工業製品の飛躍的な発展
- 社員・地域社会に対する安全と信頼の確保
- 安定的な雇用創出
- 透明性の高い経営
- 半導体の高機能化
- インフラ供給に不可欠な製品・サービス

PILLARにとっての価値

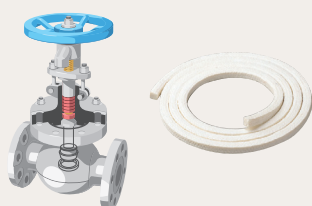
- 社会・環境課題解決に資する製品
- 新市場に対応する製品開発・製造
- 技術革新と知財戦略等に基づくお客様への付加価値提案
- 生産性向上と低コストの実現
- ステークホルダーへの安定的な利益還元
- 流体制御技術とIT・DX技術の融合による先端技術へのチャレンジ
- 独創的な流体制御関連製品によるソリューション提案と製品提供
- お客様および市場全体の企業力向上

産業機器関連事業の主な製品

グランドパッキン

暮らしの安全・安心に貢献

バルブのステム部やポンプの軸封部など、回転運動や往復運動する軸周りからの内部流体の漏洩を防ぎます。

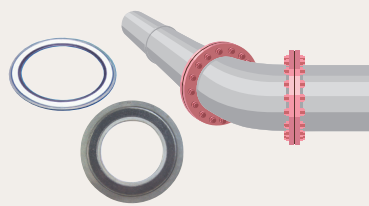


グランドパッキン

ガスケット

安全・安心な機器の使用に貢献

配管の接合部、機器の接合部、機器と配管との接合部など、静止している部品と部品の接合部を密封します。

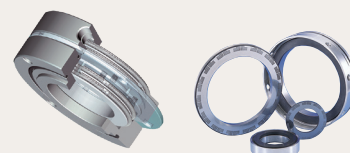


ガスケット

メカニカルシール・回転機器用シール

安全・安心なプラント操業に貢献

ポンプ、攪拌機、コンプレッサー、ロータリージョイントなどさまざまな産業機器の軸封部からの内部流体の漏洩を防ぎます。



タンケンABCシール

ピラーPPGシール

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。

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

- 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

2023-2025
中期経営計画
One2025

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

- 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

**ONE
2030**
Day One / Only One / Number One / One Team

さらなる
飛躍へ

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グループ一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/>



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	39,358	68,500
	営業利益率(%)	23.0%	27.0%
産業機器関連事業	売上高	20,085	31,500
	営業利益率(%)	15.0%	21.0%

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、地域への深いかかわりと「PILLAR CORE VALUES」実践
06	企業価値向上につながる財務方針	- 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

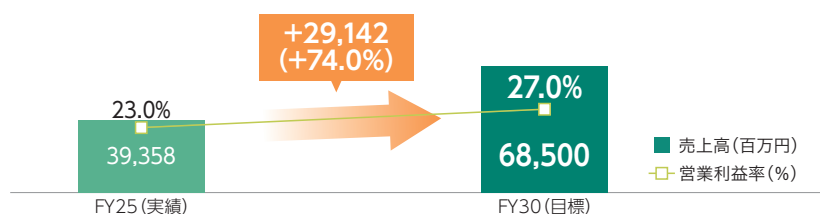
電子機器関連事業では、グローバルな販売網と生産拠点を活かし、半導体市場における競争優位性の強化を図ります。中国市場でのシェア拡大に加え、半導体新興国での製販ネットワーク構築、次世代プロセス向け新製品の投入、次世代装置の開発プロ

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、メディカル市場や免震分野、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年度にありたい姿

- 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・新製品でメディカル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

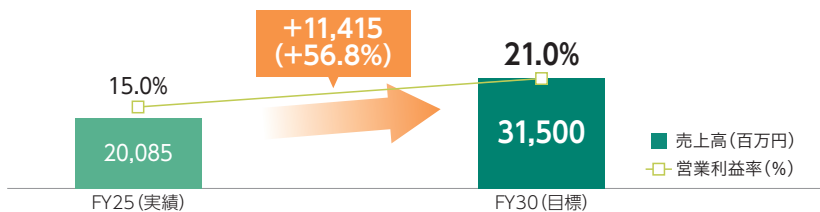
産業機器関連事業では、高付加価値領域での持続的な成長と、ニッチ分野におけるグローバルプレゼンスの向上を目指しています。重点海外市場の開拓やアフターサービス網の構築に加え、タンケンシールセコウとのシナジー創出、半導体・水素・電池分野への展開を推進するとともに、製品とサービスを融合し

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年度にありたい姿

- 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的向上
- 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策で顧客課題を解決
- 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。

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% ● 男性育児休業取得率 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

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

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。

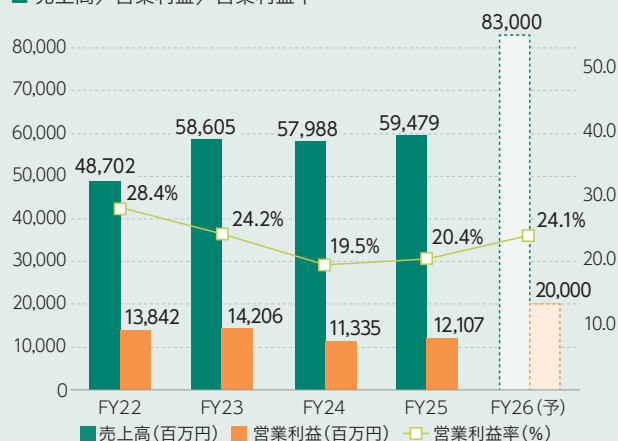
前年度比で増収増益を確保しましたが、One2025策定時に描いていた成長シナリオとは異なる結果となりました。これは主に、半導体市場の回復が遅れ、本格的な需要回復が2025年度の第4四半期までずれ込んだことによるものです。需要低迷期の生産体制と、その後の急激な受注増加に応える生産体制のギャップが大きく、人員の確保や新規採用者の育成に苦労しました。電子機器関連事業は前年度比約3億円増収と

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。

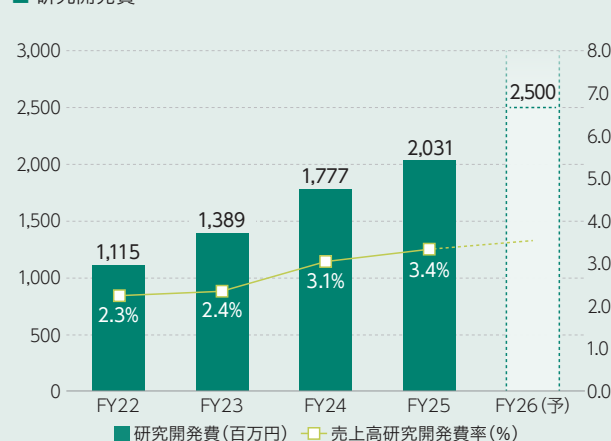
業績面では、中国事業の売上高が約90億円と前年度から約4割増と大きく成長しました。この伸長が国内需要の落ち込みを補完し、全体業績を支えました。また、海外販売の拡大や海外補修案件の獲得、ロータリージョイントの拡販などにより収益性が向上し、人件費や研究開発費の増加により16億円規模のコスト増が発生したものの、連結売上高営業利益率は20.4%と前年度比で約1ポイント改善しました。半導体市場の需要回復が継続すると見込まれる2026年度以降は、さらなる収益性向上を期待しています。

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

■ 売上高／営業利益／営業利益率



■ 研究開発費



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めます。

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 他社の追従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「技術面で他社の追従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げていきます。

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。

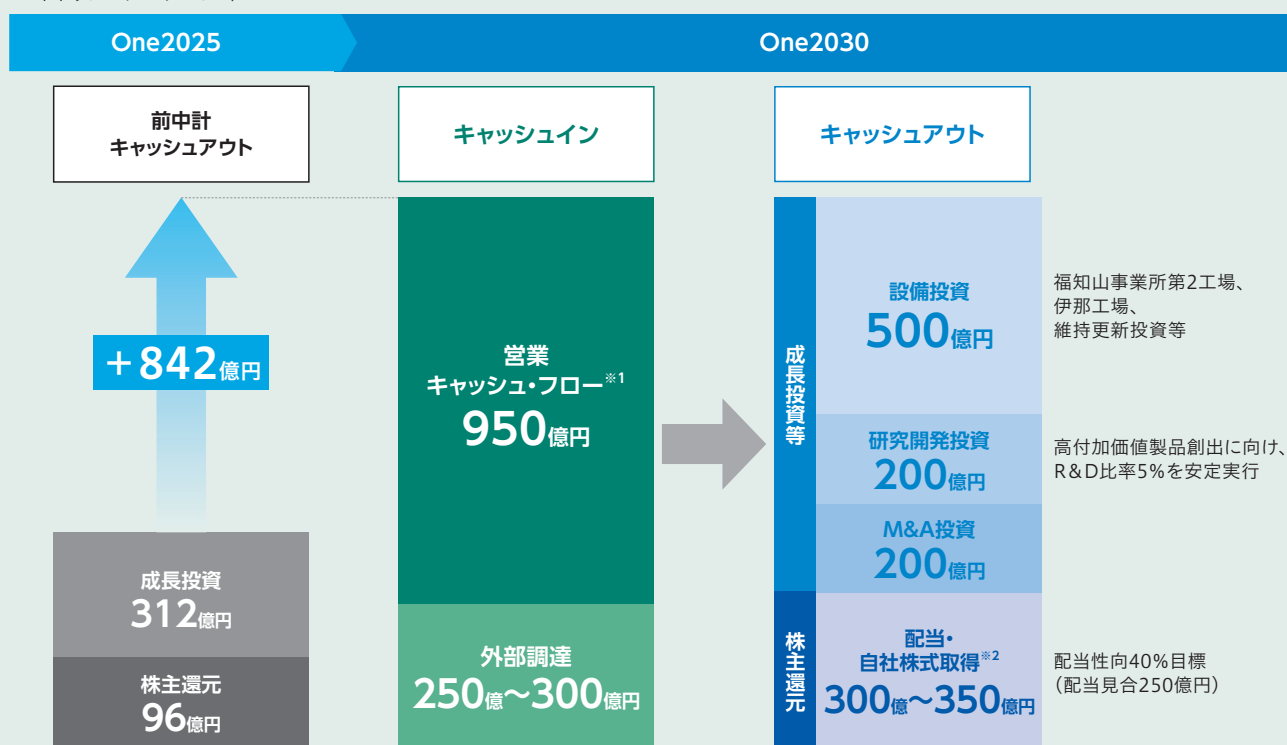
海外戦略の中核は中国事業 マレーシアにも製造拠点を設置へ

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

■ 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

■ 企業価値向上に向けた取り組み



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。

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

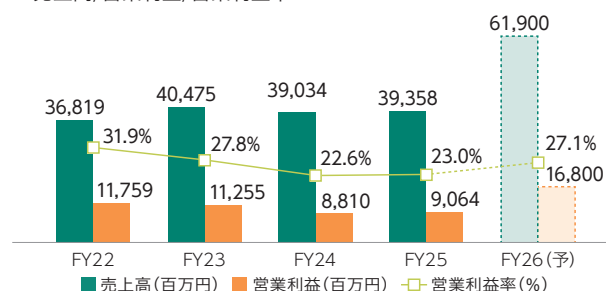
前中期経営計画「One2025」においては、売上高368億円、営業利益73億円、営業利益率19.8%の達成を目標として取り組みを進めてきました。2025年度実績は、売上高393億5,800万円、営業利益90億6,400万円、営業利益率23.0%となり、いずれの指標も修正目標を上回りました。

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。

■ 売上高/営業利益/営業利益率



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。

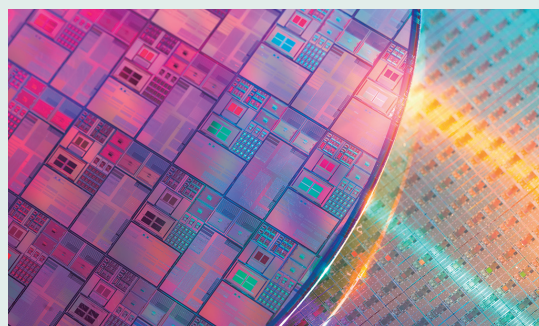
これらの取り組みを通じて、製品・サービスの提供に留まらない価値創出を実現し、競争優位性をさらに高めることで、持続的な成長の実現を目指します。

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。

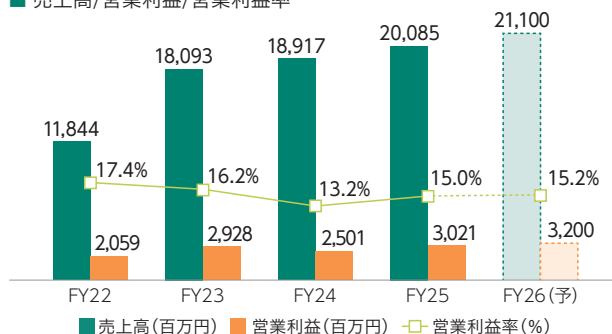
One2025の振り返り

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。

■ 売上高/営業利益/営業利益率



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熔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、当社は熔融塩用途向けのグラウンドパッキンおよびガスケットを新たに開発しました。

熔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。



熔融塩用・高温ガス用
グラウンドパッキン



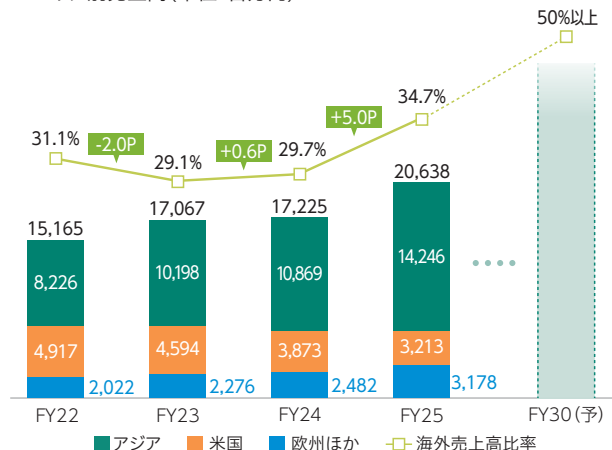
熔融塩用・高温ガス用
パーミキュライトろうず巻形ガスケット

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。

■ エリア別売上高(単位:百万円)



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

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討議を行うとともに、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**



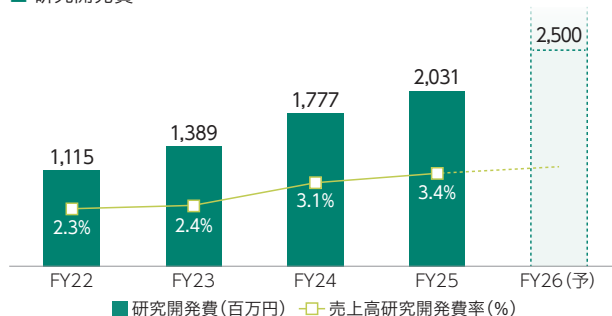
PILLARのコア技術、研究開発のコンセプト

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。

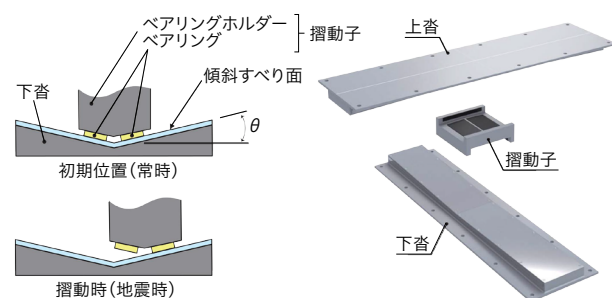
■ 研究開発費



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

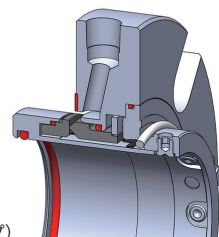
タンケンシールセーコウとの技術融合によるシナジー創出に向け、コラボレーション開発を推進しています。要素技術を掛け合わせた新製品開発に加え、両社が長年にわたり培ってきた製品ラインナップを統合したモデルの展開も進めています。

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)

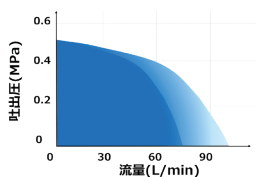
半導体市場に向けた取り組み(磁気浮上ポンプの開発)

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、液体水素弁用シールセットを開発しました。



液体水素弁用シールセット

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

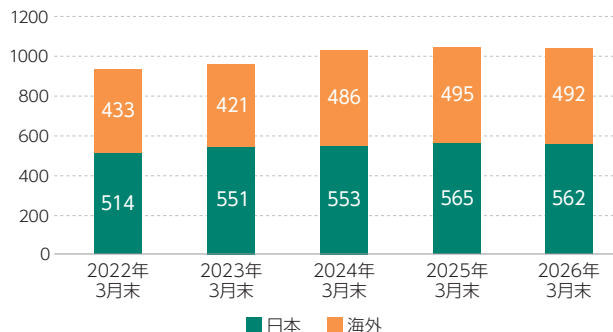
知財戦略

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。

■ 特許保有件数



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らに管理・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「一步研究」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らに共有することで、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。

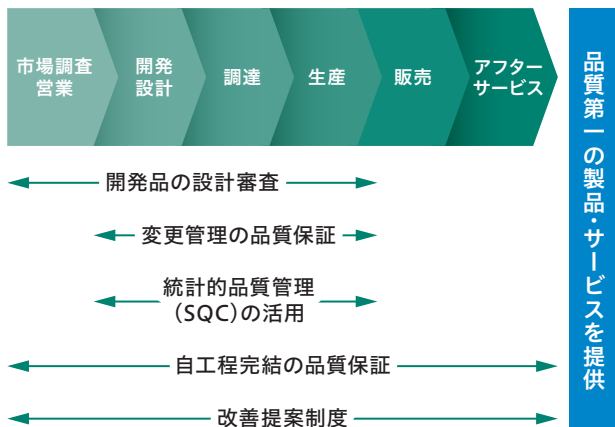


品質についての考え方

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・生産性の向上



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

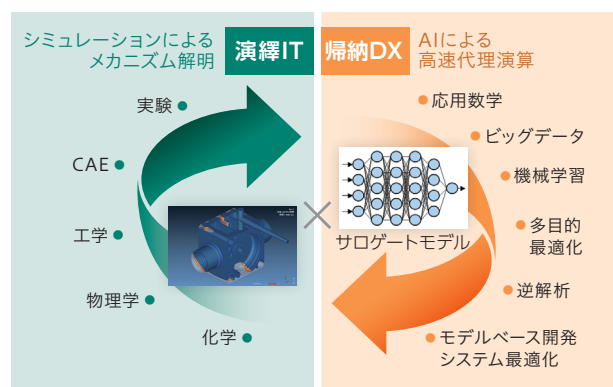
当社では、革新的な製品・技術・サービスを創出するため、2021年に専任組織を設置し、IT・DXの本格導入に着手しました。

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。

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、原理解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げています。

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。

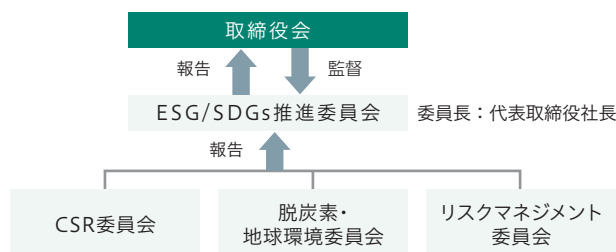
(3) コーポレート・ガバナンスの強化

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、定期的に取締役会に報告し、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。

■ サステナビリティの推進体制



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。

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。

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。

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

社会

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みます。



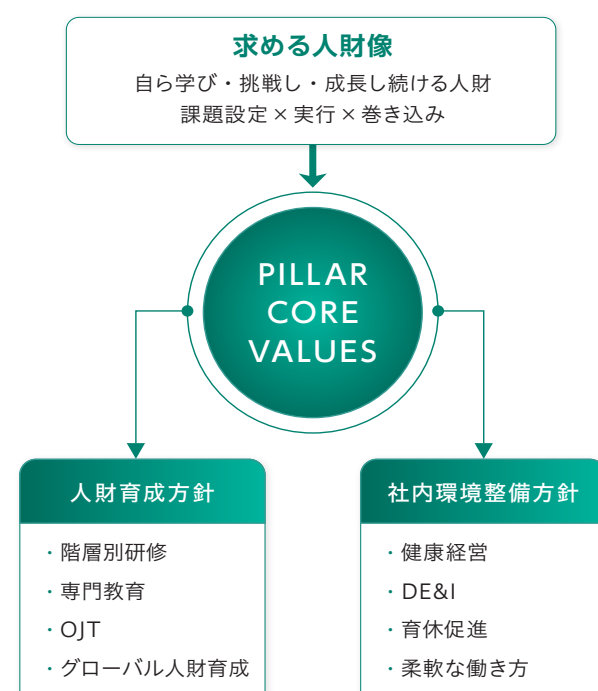
人財育成方針／社内環境整備方針

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			
人財戦略	KPI	KPI進捗			
		2022年度	2023年度	2024年度	
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%
	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
	タレントマネジメント	グローバル人財数 ^{※1} (全法人)	77人	73人	98人
	エンゲージメントの向上	二次検診受診率(単体)	50%	63.6%	81%
		エンゲージメントスコア ^{※2} (単体)	64%	61%	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%
		男性の育児休業取得率(単体)	22.7%	42.9%	75%

※1 グローバル人財数=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、グローバル人財数、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



OUTPUT

OUTCOME

2025年度		One2025の振り返り
目標	実績	
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
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
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
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
65%	62%	
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
75%以上	88%	

“社会を支える”
未来を創る

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

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



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



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



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識して行動を続けている



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



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

社会

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
高い労働生産性の実現	①営業利益／人の向上 (連結)
グローバル対応力の強化	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) ③全社に占める外国籍社員割合の向上 (連結・正社員以上)
専門人財の育成・配置	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)
風土改革 働きやすさ DE&I	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) ⑥女性管理職比率の向上 (単体) ⑦次期管理職層に占める女性割合の向上 (単体) ⑧男性育休取得率の向上 (単体)

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。

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

現状	中間目標	最終目標
2025年度	2028年度	2030年度
8.7百万円/人	10.5百万円/人	12.5百万円/人
18%	25%	30%
20%	25%	30%
191人	230人	280人
62%	65%	70%
5.6%	7.5%	10.0%
6.5%	10.0%	20.0%
88%	90%以上	95%以上

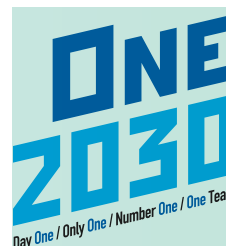
目指す姿 (人事課題)

高い利益体質

海外売上高比率
の向上

高い
差別化力

質の高い
意思決定



CLEAN

SAFETY

FRONTIER

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・価値観を持つ人材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。

社会

ダイバーシティ・エフイティ&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/>



調達基本方針

1. コンプライアンス

国内外の関係する法令や社会規範を遵守します。

2. 人権

人権尊重に基づいた企業活動を実践します。

3. 環境保全

購買業務を通じて地球環境の保全に貢献します。

4. 公平・公正な取引機会

国内外を問わず、自由競争の理念のもと公平・公正に機会を提供します。

5. パートナリシップ

取引先様とは、相互繁栄の精神に基づき関係性の強化、信頼関係の構築に努めます。

6. 安全衛生

災害防止、感染症対策に努めるとともに安心して働ける職場環境を築きます。

7. 反社会的勢力の排除

反社会的勢力および団体とは一切かわりません。

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、社是・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

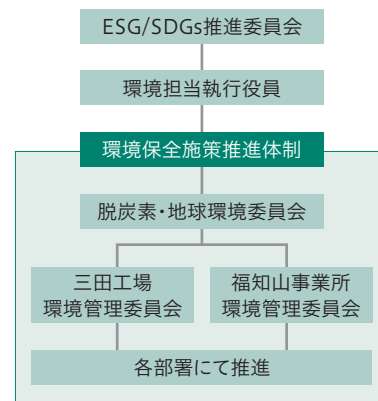
事業活動による環境への影響を認識し、環境マネジメントシステムの継続的改善を実施します。

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行っています。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採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を行い、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です。

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。

化学物質の管理

当社は、環境負荷物質を管理し、大気への排出量および移動量を把握し、届出を義務付けるPRTR法(Pollutant Release and Transfer Register:化学物質排出移動量届出制度)に基づき、毎年、指定化学物質について届出するとともに、非指定物質への切り替え検討や使用量および排出量の削減を継続的にを行っています。

PRTR法届出対象物質データ(単体)

(単位: kg)

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-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-(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行い、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/tcf/>



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

温室効果ガス

CO₂排出量の削減目標(連結/Scope1+2)(2023年度比)

2030年度 **50%以上** 削減

2050年度 実質 **ゼロ**

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

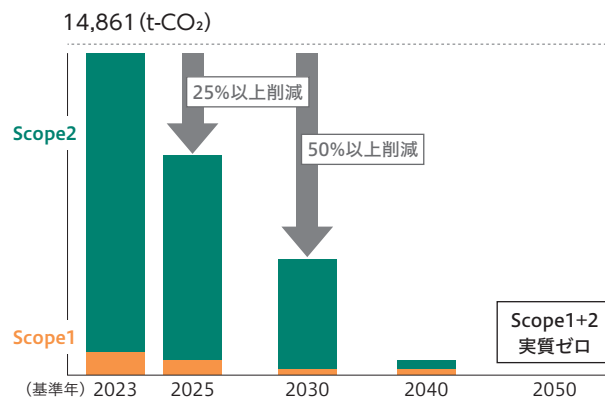
2050年度の「実質ゼロ」の達成に向け、短期・中期・長期の時間軸に沿った具体的な施策を計画しています。省エネルギー活動や設備更新などの継続的な取り組みに加え、再生可能エネルギーの導入拡大、化石燃料からの転換、そして最終的にはカーボンクレジットの活用など、段階的なアプローチで確実な排出量削減を目指します。

□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/>



Scope 2 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

Scope 1 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

Scope 1+2 削減策

カーボンクレジット購入

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

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。

□ 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。

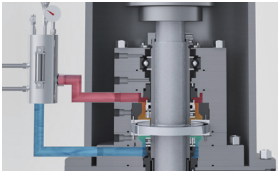
脱炭素社会実現に貢献する製品・技術

□ 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。

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。

■ 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

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。

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。

■ 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

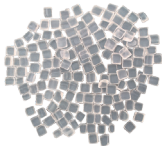
機会カテゴリ		機会の内容	時間軸	対応策
事業パフォーマンス	資源効率	有害化学物質使用量削減による廃棄物処理コスト削減	短期	● PRTR制度指定化学物質の使用削減
	製品とサービス	自然へのインパクト低減に貢献する製品開発による新市場創出や既存市場における競争力向上	短期	● 環境貢献型製品の開発
	評判資本	汚染防止や気候変動などへの積極的な取り組みによるESG評価向上およびブランド価値向上	短期	● 環境貢献型製品の開発 ● PRTR制度指定化学物質の使用削減 ● 生産工程における水使用量の削減 ● 環境負荷の少ない原材料へ切り替え推進 ● GHG排出量削減 ● ESG評価対応
持続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

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 非粘着性 低摩擦性	ピラフロン™ 	高气密性 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 ● 資源使用量の削減 ● 廃棄物発生量の削減 ● GHG排出量の削減 ● エネルギー使用量の削減
SiC(シリコンカーバイド) 	高硬度 熱伝導性 耐薬品性 耐摩耗性	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	グラッドパッキン・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。	
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。	

□ 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可能性があります。一方で、自然関連課題への対応は、環境貢献型製品の開発・販拡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。

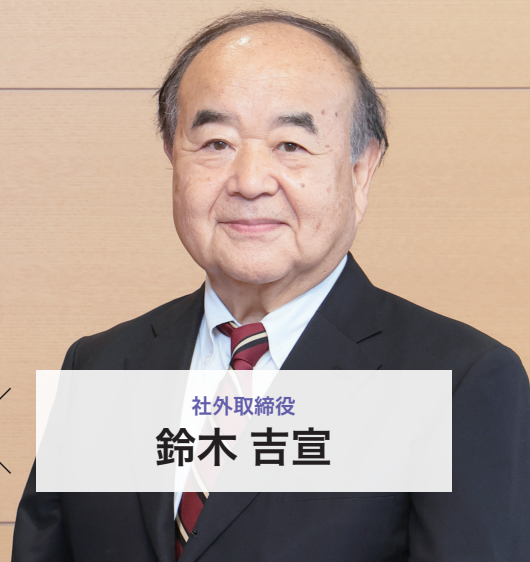
TNFD 測定指標番号	指標		目標
-	気候変動	Scope1+2排出量 (t-CO ₂)	2023年度比 2030年度50%以上削減 2050年度ネットゼロ
C2.1	汚染/汚染除去	廃水中の汚染物質濃度 (mg/L)	法定基準値を下回る
-		PRTR法届出対象物質の使用量	代替材への切り替えなどによる 使用量の削減
C7.2		自然関連のマイナスインパクトにより発生した 罰金、科料、訴訟の内容と金額	0件
C7.4	機会	自然に対してプラスのインパクトをもたらす 製品・サービスからの収益の増加とその割合	環境貢献型製品売上高 2030年度60億円

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
つながっていくことが重要です。



いると認識しています。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な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、審議していく必要があります。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場合があります。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っています。

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

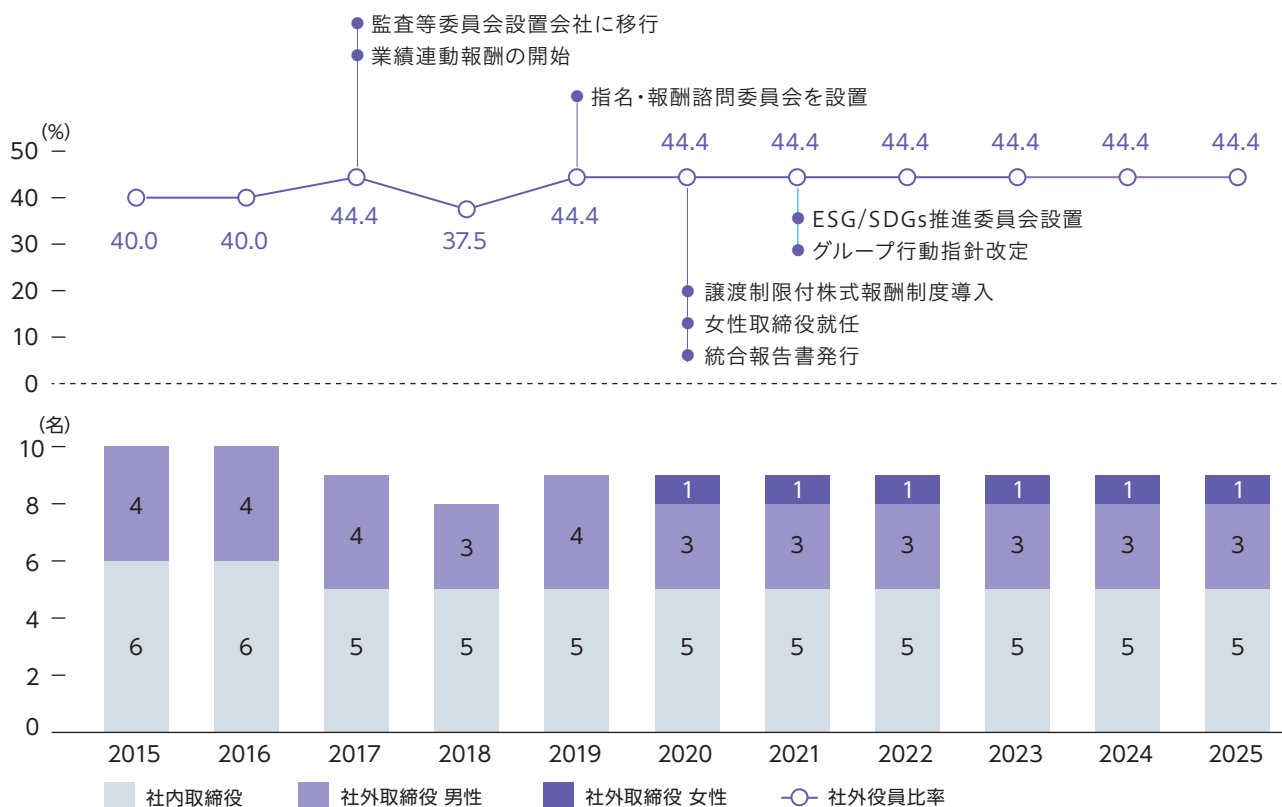
当社グループは「お客様満足」が企業活動の原点であり、お客様から高い評価と信頼を得ることが持続的な成長と収益の実現を可能にすると認識しています。それが企業価値の向上と株主の皆様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様の満足につながるという経営の基本方針を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスは経営上の重要課題の一つと考えます。

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。

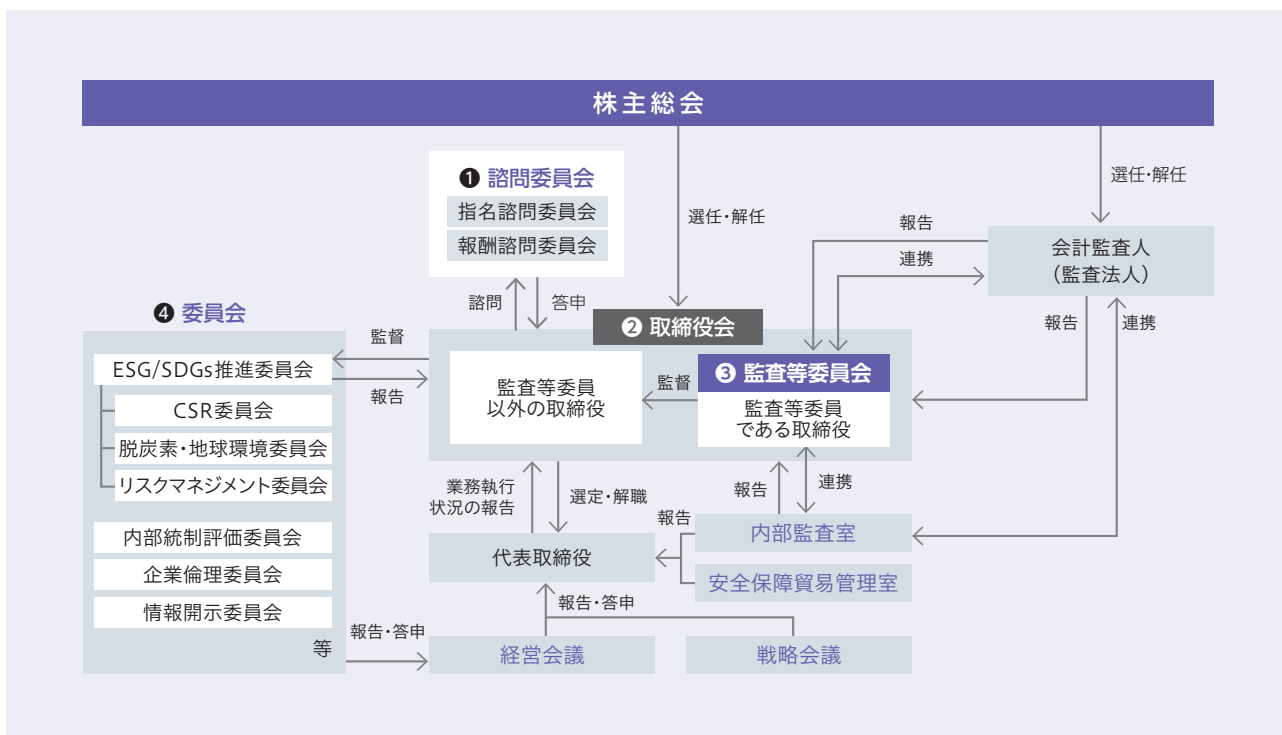
ガバナンスサマリー

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 (監査等委員である取締役を除く)	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。

P.53

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ラセコウ
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 当社総務人事部担当部長
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 ネクス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シード社外取締役
(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
常務執行役員 藤原 優 生産・生産技術担当、福知山事業所長
常務執行役員 手嶋 一清 技術本部長
常務執行役員 吉田 伸良 管理本部長
執行役員 中神 友孝 アライアンス推進担当、経理部担当

執行役員 宮本 豊 免震事業部、プロセス部担当
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
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
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

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	—
	牧 春彦	●	●	●			●	6回 / 6回	—	—	—
監査等委員である取締役	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。

コーポレート・ガバナンス

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年間に於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財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対比較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。

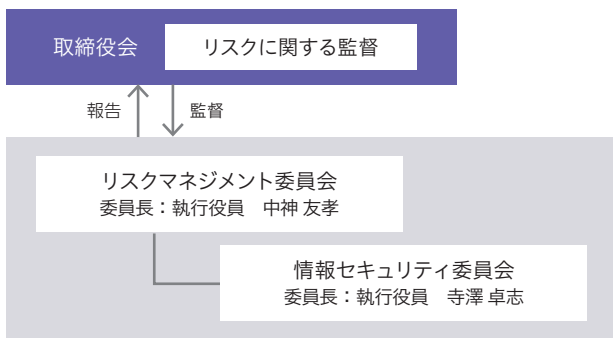
リスクマネジメント

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
人的リスク	(6) 情報セキュリティ
リーガルリスク	(7) 人材
自然災害等リスク	(8) 法令違反
その他のリスク	(9) 自然災害、気候変動等
	(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

メッセージ

特集

価値創造

成長戦略

ガバナンス

データセクション

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の実施しています。

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。

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。

また当社グループが事業活動を営むあらゆる国・地域における関連諸法令および規制を尊重し遵守します。

なお、腐敗防止に関する違反を含む重大な法令等の違反について、2025年度の当社グループでの報告はありません。

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強化を通じ、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

財務・非財務サマリー

□ 財務サマリー

	2015	2016	2017	2018
連結損益計算書項目:				
売上高(連結)	22,960	27,225	29,461	30,963
日本	19,156	22,416	23,124	23,904
アジア	2,565	3,172	4,528	4,345
その他	1,238	1,637	1,809	2,713
海外売上高比率(%)	16.6	17.7	21.5	22.8
売上高(単体)	21,665	25,803	28,091	28,987
営業利益	3,469	5,166	5,161	5,126
営業利益率(%)	15.1	19.0	17.5	16.6
経常利益	3,493	5,255	5,156	5,227
税金等調整前当期純利益	3,595	4,609	5,014	5,456
親会社株主に帰属する当期純利益	2,397	3,204	3,422	3,719
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,074	3,220	3,752	5,035
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,230	△2,363	△3,244	△3,902
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,145	813	△1,455	△1,493
現金および現金同等物期末残高	11,132	12,729	11,813	11,582
設備投資額	1,475	4,189	3,008	5,110
減価償却費	940	1,022	1,397	1,718
連結貸借対照表項目:				
総資産	42,164	49,347	51,539	52,972
有形固定資産	13,901	15,493	18,107	20,266
有利子負債※1	539	2,147	1,609	1,082
純資産	33,905	36,740	39,834	42,169
普通株式1株あたりの金額:				
当期純利益(円)	97	131	140	152
純資産(円)	1,387	1,503	1,629	1,725
配当金(円)	28.00	34.00	36.00	45.00
経営指標:				
自己資本比率(%)	80.4	74.5	77.3	79.6
ROA(%)	5.7	7.0	6.8	7.1
ROE(%)	7.2	9.1	8.9	9.1
配当性向(%)	28.8	25.9	25.7	29.6

※1 リース債務を除く

(単位：百万円)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
29,213	30,200	40,670	48,702	58,605	57,988	59,479
21,427	21,975	28,254	33,537	41,538	40,762	38,840
5,316	5,721	7,410	8,225	10,197	10,869	14,246
2,470	2,504	5,005	6,939	6,869	6,356	6,391
26.7	27.2	30.5	31.1	29.1	29.7	34.7
26,592	28,368	38,207	45,162	49,046	47,341	47,944
3,683	4,847	11,392	13,842	14,206	11,335	12,107
12.6	16.1	28.0	28.4	24.2	19.5	20.4
3,725	5,094	11,821	14,136	15,098	11,474	12,946
3,653	4,837	11,822	14,587	15,024	11,977	12,661
2,635	3,445	8,285	10,428	10,780	8,299	8,941
4,064	5,676	11,950	6,058	5,640	14,184	15,126
△2,950	△3,705	△1,551	△573	△16,197	△6,807	△5,882
△1,862	△2,238	△1,711	△2,790	5,323	△3,959	△5,316
10,798	10,517	19,809	22,284	17,878	21,883	25,531
3,531	972	992	1,751	15,115	3,671	6,159
1,822	2,056	1,991	1,954	2,652	3,338	3,404
53,190	54,949	64,991	72,492	98,835	98,055	105,629
21,971	20,669	20,272	21,124	34,384	34,147	37,217
693	254	350	1,350	12,125	11,825	11,525
43,010	45,776	52,658	59,368	69,949	73,858	79,418
109	145	350	442	462	355	388
1,781	1,937	2,227	2,548	3,001	3,165	3,474
40.00	50.00	106.00	133.00	159.00	125.00	130.00
80.9	83.3	81.0	81.9	70.8	75.3	75.2
5.0	6.4	13.8	15.2	12.6	8.4	8.8
6.2	7.8	16.8	18.6	16.7	11.5	11.7
36.8	34.6	30.3	30.0	34.4	35.1	33.5

メッセージ

特集

価値創造

成長戦略

ガバナンス

データセクション

財務・非財務サマリー

▷ 非財務サマリー

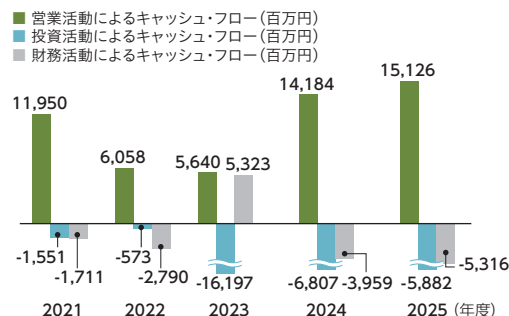
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CO ₂ 排出量(Scope1+2) (t-CO ₂) ※1,2	12,644	10,777	10,785	12,897	10,899	14,861	8,651
CO ₂ 排出量(Scope1) (t-CO ₂) ※1,2	917	932	818	807	910	815	825
CO ₂ 排出量(Scope2) (t-CO ₂) ※1,2	11,726	9,845	9,967	12,090	9,989	14,046	7,826
CO ₂ 排出量売上高原単位 (t-CO ₂ /億円) ※1,2	40.9	36.9	35.7	31.8	22.4	25.4	14.9
参考)非連結会社CO ₂ 排出量(Scope1+2) (t-CO ₂) ※2	10	8	21	34	139	136	141
CO ₂ 排出量(Scope3) (t-CO ₂) ※1,4	—	—	—	68,424	84,586	149,077	106,501
エネルギー使用量合計(kl) ※1,3	7,322	7,487	7,652	8,197	8,478	9,719	10,716
うち電力(kl) ※1,3	6,969	7,138	7,340	7,877	8,103	9,400	10,387
うちガス(kl) ※1,3	138	137	146	137	140	81	85
うち燃料(kl) ※1,3	215	212	166	183	235	238	243
エネルギー排出量売上高原単位 (kl/億円) ※1,2	23.7	25.6	25.3	20.2	17.4	16.6	18.5
太陽光発電所発電量(kWh)	851,256	795,782	847,206	782,897	842,271	835,986	807,648
取水量(千m ³) ※1	132	144	140	117	122	118	114
廃棄物発生量(t)	778.4	709.7	687.3	884.0	904.3	847.6	979.6
有価売却量(t)	403.7	336.9	334.5	435.1	439.7	399.3	407.7
リサイクル量(t)	195.4	198.2	172.6	206.5	215.6	208.3	284.5
処分量(t)	179.4	174.5	180.2	242.3	249.1	239.9	287.4
リサイクル率(%)	77.0	75.4	73.8	72.6	72.5	71.7	70.7
連結従業員数(正社員)(人)	797	809	759	832	867	1,132	1,212
連結臨時雇用者(嘱託・パート)(人)	170	167	175	178	171	196	212
従業員数(単体)(正社員)(人)	531	535	541	551	564	607	635
単体男性従業員数(人)	429	434	438	442	449	481	498
単体女性従業員数(人)	102	101	103	109	115	126	137
海外従業員数(人)	120	132	87	127	136	156	193
平均年齢(歳)	39.2	39.6	39.6	40.2	40.6	40.6	40.3
男性(歳)	39.5	39.8	39.8	40.4	40.8	41.1	40.8
女性(歳)	38.0	38.9	39.2	39.5	39.7	39.0	38.5
平均勤続年数(年)	15.1	15.4	15.3	15.6	15.2	14.5	14.0
男性(年)	15.2	15.4	15.2	15.7	15.3	14.6	14.3
女性(年)	15.1	15.3	15.7	15.5	15.0	13.9	12.9
女性管理職比率(単体)(%)	0.0	1.6	2.5	2.2	3.0	3.3	3.9
障がい者雇用率(%)	1.40	1.40	1.78	1.69	2.54	2.59	2.61
外国籍従業員比率(%)	0.6	0.4	0.4	0.4	0.8	0.9	1.4
有給休暇取得率(%)	75.7	70.5	60.3	65.0	72.5	66.6	69.9
女性育児休業取得率(%)	83.3	100	100	100	100	100.0	100.0
男性育児休業取得率(%)	4.3	0.0	13.6	0.0	22.7	42.9	75.0
新卒採用人数(単体)(正社員)(人)	17	18	22	18	13	19	25
女性比率(%)	29.4	5.6	18.2	27.8	15.4	31.6	32.0
中途採用者人数(単体)(正社員)(人)	14	8	13	10	40	50	39
女性比率(%)	21.4	25.0	15.4	50.0	27.5	18.0	25.6
連結離職率(%) ※5	4.0	3.9	2.4	3.3	5.2	3.3	4.2
単体離職率(%) ※5	4.3	3.3	2.3	2.7	4.6	3.7	4.4
1人あたり人財育成投資額(単体)(千円)	—	53	37	64	79	71	91
休業災害件数(件)	0	0	0	0	2	1	0
不労働災害件数(件)	4	7	7	3	3	3	3

※1 【対象範囲】本体および国内・海外連結会社、【対象期間】4-3月期。ただし「ビラー九州」と「エヌピー産業」は本体事業に深くかかわるため算定範囲に含めます。2023年度より「タンケンシールセーコウ」を追加しています。 ※2 2022年度に算定方法の見直しを行いました。排出係数：環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、環境省「電気事業者別排出係数」、IEA「CO₂ Emissions From Fuel_2013」IEA「World Energy Outlook 2016」、IGES「List of Grid Emission Factors,version[11.7]」 ※3 原油換算 ※4 2025年度に対象範囲の拡大および算定方法の見直しを行いました。【排出係数】環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」、「LCIデータベース IDEA」 ※5 正社員のみ、定年退職者を除く。

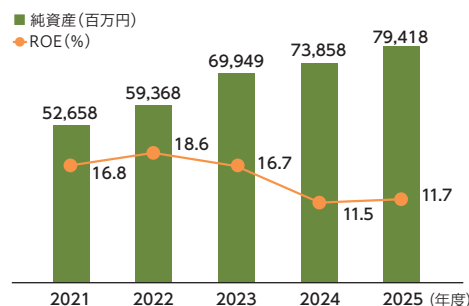
2025
8,358
842
7,516
14.1
138
103,186
11,233
10,897
84
252
18.9
810,756
116
972.6
338.2
359.9
274.5
71.8
1,308
229
676
529
147
251
40.0
40.3
39.0
13.3
13.5
12.8
5.6
3.01
2.3
72.39
100.0
88.2
32
15.6
41
22.0
3.4
2.7
113
1
5

■ 財務指標

キャッシュ・フロー

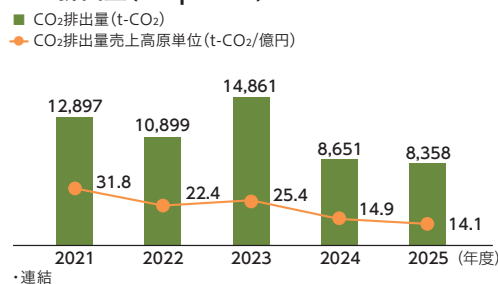


純資産／ROE

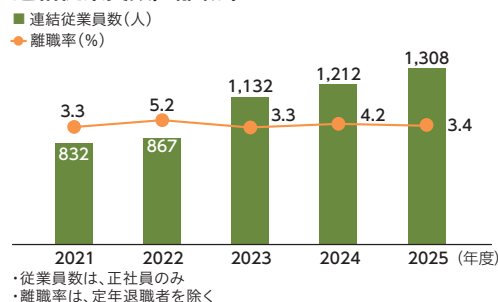


■ 非財務指標

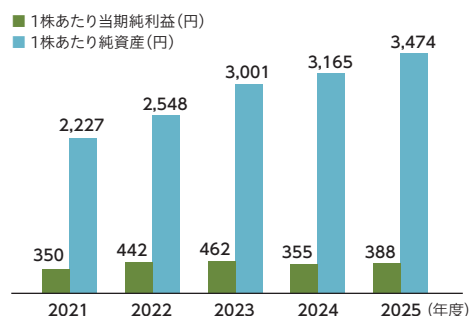
CO₂排出量 (Scope1 + 2)



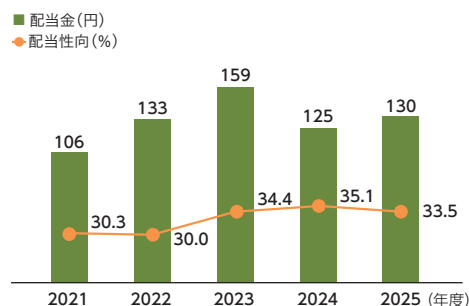
連結従業員数／離職率



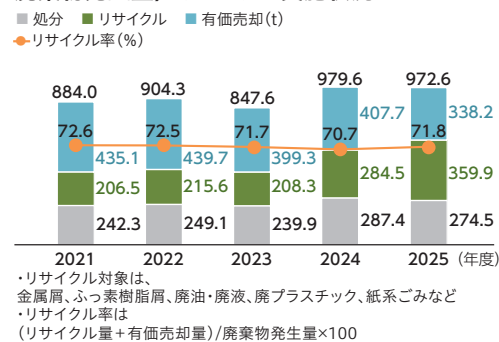
1株あたり当期純利益／1株あたり純資産



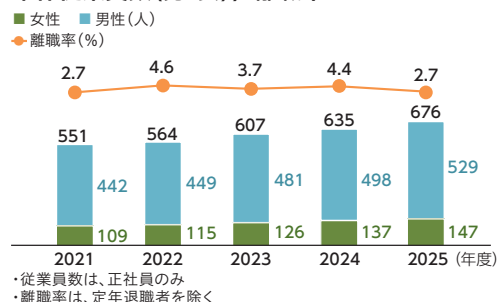
配当金／配当性向



廃棄物発生量／リサイクル実施状況

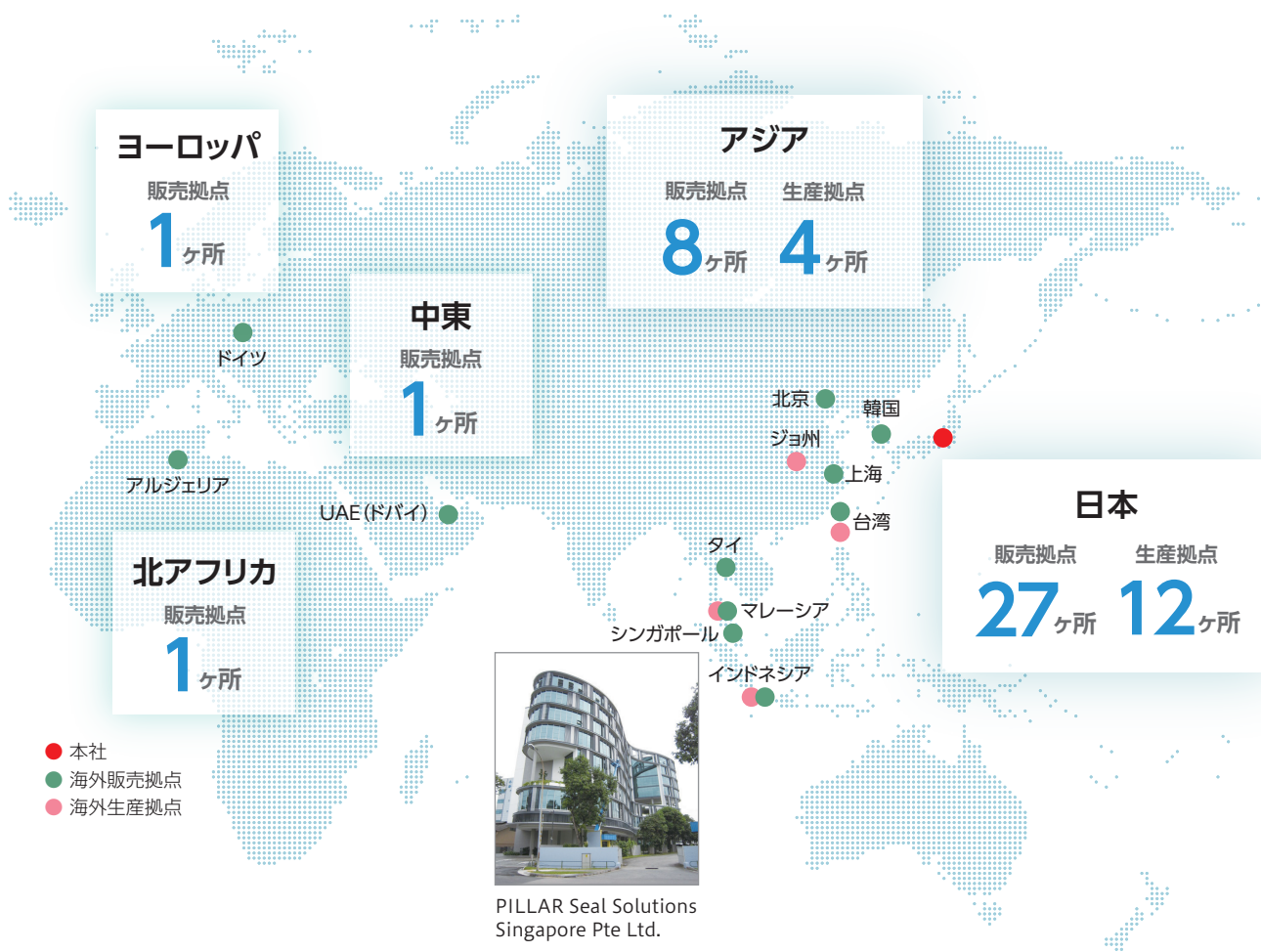


単体従業員数 (男・女)／離職率



グループネットワーク

PILLARグループは日本を含む世界の13の国と地域で事業活動を展開しています。



□ 海外市場への展開の歴史

1980年	Korea Pillar Packing Co., Ltd.(現 PILLAR Korea Co., Ltd.)を設立
1993年	東南アジアへの販売拠点としてNippon Pillar Singapore Pte Ltd.(現 PILLAR Seal Solutions Singapore Pte Ltd.)を設立
1999年	米国にNippon Pillar Corporation of America(現 PILLAR America Inc.)を設立
2001年	台湾にTaiwan Pillar Industry Co., Ltd.(現 PILLAR Taiwan Co., Ltd.)を設立
2003年	中華人民共和国にSuzhou Pillar Industry Co., Ltd.を設立
2007年	中華人民共和国にShanghai Pillar Trading Co., Ltd.(現 PILLAR Shanghai Co., Ltd.)を設立
2010年	アルジェリアにNippon Pillar Packing Co., Ltd. Alger Liaison Office を設立
2015年	アラブ首長国連邦にNippon Pillar Middle East FZCO(現 PILLAR Seal Solutions Middle East FZCO)を設立 タイ王国にNippon Pillar (Thailand) Co., Ltd.(現 PILLAR Seal Solutions (Thailand) Co., Ltd.)を設立
2016年	メキシコ合衆国にNPK Fluid Control Systems Mexico S.A. de C.V.(現 PILLAR Seal Solutions Mexico S.A. de C.V.)を設立
2018年	ドイツ連邦共和国にNippon Pillar Europe GmbH(現 PILLAR Europe GmbH)を設立
2019年	インドネシア共和国にPT. Nippon Pillar Manufacturing Indonesia(現 PT. PILLAR Manufacturing Indonesia)と PT. Nippon Pillar Indonesia(現 PT. PILLAR Seal Solutions Indonesia)を設立 Nippon Pillar Corporation of America Houston Office(現 PILLAR America Inc. Houston Office)に生産拠点を併設
2020年	中華人民共和国にPillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.を設立
2021年	Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.稼働開始
2023年	Shanghai Pillar Trading Co., Ltd.(現 PILLAR Shanghai Co., Ltd.) Beijing Office を開設
2026年	マレーシアにPILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd.を設立



福知山事業所第1工場



福知山事業所第2工場

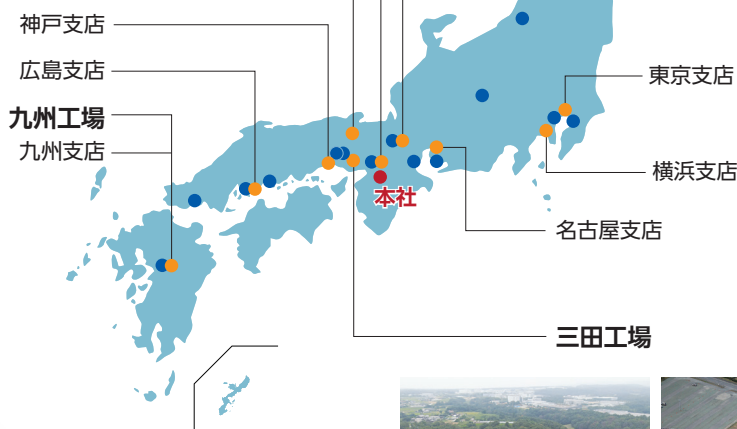


PILLAR America Inc.

アメリカ
(フリーモント)
メキシコ

(ヒューストン)

- 本社
- 工場・事業所・支店
- グループ会社



三田工場



九州工場

北米・中南米

販売拠点 生産拠点
2ヶ所 2ヶ所

海外拠点一覧

PILLAR Taiwan Co., Ltd. Taipei Office
PILLAR Taiwan Co., Ltd. Takao Factory
PILLAR Shanghai Co., Ltd.
PILLAR Shanghai Co., Ltd. Beijing Office
Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.
PILLAR Seal Solutions Singapore Pte Ltd.
PT. PILLAR Seal Solutions Indonesia
PT. PILLAR Manufacturing Indonesia
PILLAR Seal Solutions (Thailand) Co., Ltd.
PILLAR Korea Co., Ltd.
PILLAR Seal Solutions Middle East FZCO
PILLAR Europe GmbH
PILLAR America Inc. Houston Office
PILLAR America Inc. Fremont Office
PILLAR Seal Solutions Mexico S.A. de C.V.
Nippon Pillar Packing Co., Ltd. Alger Liaison Office
PILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd.

国内拠点一覧

〈工場・事業所〉
三田工場（兵庫県三田市）
福知山事業所（京都府福知山市）
九州工場（熊本県合志市）
〈支店〉
東京支店 大阪支店
横浜支店 神戸支店
名古屋支店 広島支店
京都支店 九州支店
〈国内主要グループ会社〉
株式会社タンケンシールセーコウ
株式会社ピラーシールソリューションズ
株式会社ピラー精密
株式会社エヌパイ工業
株式会社エヌパイ産業
株式会社エヌパイ不動産
株式会社ピラー九州
株式会社増子製作所

会社情報／外部評価・認証・イニシアチブ

／会社情報

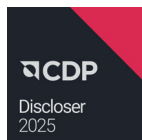
□ 会社概要 (2026年3月31日現在)

社 名	株式会社PILLAR (PILLAR Corporation)
本 社 所 在 地	〒550-0013 大阪市西区新町1丁目7番1号
創 業	1924年(大正13年)
代 表 者	代表取締役社長 岩波 嘉信
資 本 金	49億66百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
従 業 員 数	1,308人(連結 2026年3月31日現在)
主 要 生 産 品 目	ピラフロン製品(ふっ素樹脂製品)、メカニカルシール製品、グランドパッキン・ガスケット製品
ホ ー ム ペ ー ジ	https://www.pillar.co.jp/

／外部評価・認証・イニシアチブ

CDPスコア「A-」獲得

2025年度もCDP質問書を通じた情報開示を行い、「気候変動」においてA-スコア、「水セキュリティ」においてもBスコアの評価を受けました。



ESG関連の外部評価

当社は外部のESG評価機関から評価を受け、ESGインデックスの構成銘柄に選定されています。



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**

ISO 認証

国際的な品質マネジメントシステムとして、ISO9001を国内シールメーカーで最初に取得しました(1995年)。現在の認証機関は一般財団法人 日本品質保証機構、認定機関はJAB(日本)およびUKAS(イギリス)です。本社、三田工場および福知山事業所はISO9001の認証を取得しています。



JQA-QMA16224



MS CM009

健康経営優良法人認定

健康経営推進への取り組みが評価され、4年連続で「健康経営優良法人認定制度」において認定。2026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。



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

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。

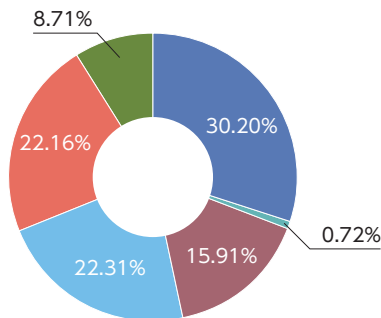


株式関連情報

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数 80,000,000株
発行済株式の総数 25,042,406株
株主数 12,160名

所有者別株式分布状況



区分	株主数(名)	株式数(千株)	比率(%)
金融機関	26	7,561	30.20%
金融商品取引業者	28	179	0.72%
その他法人	154	3,984	15.91%
外国法人等	201	5,586	22.31%
個人・その他	11,750	5,548	22.16%
自己名義株式	1	2,181	8.71%
合計	12,160	25,042	100.00%

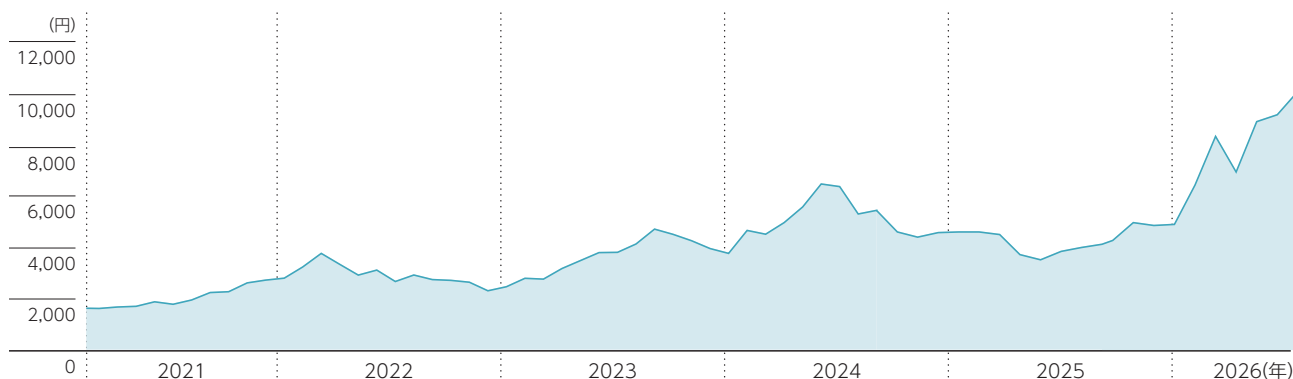
大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,940	12.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,616	7.07
PILLAR取引先持株会	1,249	5.47
有限会社ロックウェーブ	1,020	4.46
岩波清久	759	3.32
明治安田生命保険相互会社	700	3.06
株式会社三井住友銀行	692	3.03
CEPLUX-THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	625	2.74
株式会社みずほ銀行	592	2.59
INTERACTIVE BROKERS LLC	516	2.26

※ 当社は、自己株式2,181,018株(8.71%)を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価の推移



統合報告書2026アンケート

「統合報告書2026」をご覧いただきありがとうございました。

今後の企業活動および統合報告書の改善に役立てるため、皆様のご意見・ご感想をお聞かせください。お手数ですが、右のQRコードまたはURLからアンケートへのご回答をお願いいたします。

アンケートフォーム



<https://forms.cloud.microsoft/r/Qq8r7fyGqP>



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。