

統合報告書
2024

一流の流れをつくる

PILLARは創業以来、果敢に挑戦する起業家精神と
安全な社会を支える使命感と誇りを胸に
流体制御のグローバルニッチを極めてきました。
創業100年を迎えてもなお、変革を続け
パイオニア精神を忘れずに
持続可能で豊かな未来に貢献してまいります。
一流の流れをつくる技術を活用し
さらにサステナブルに、さらにグローバルに。
いくつもの激動の荒波を乗り越えてきた今、
新たな社名のもと新たな価値を追求する
PILLARの存在意義を、本統合報告書でお伝えします。

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及びそのグループ会社の役員及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

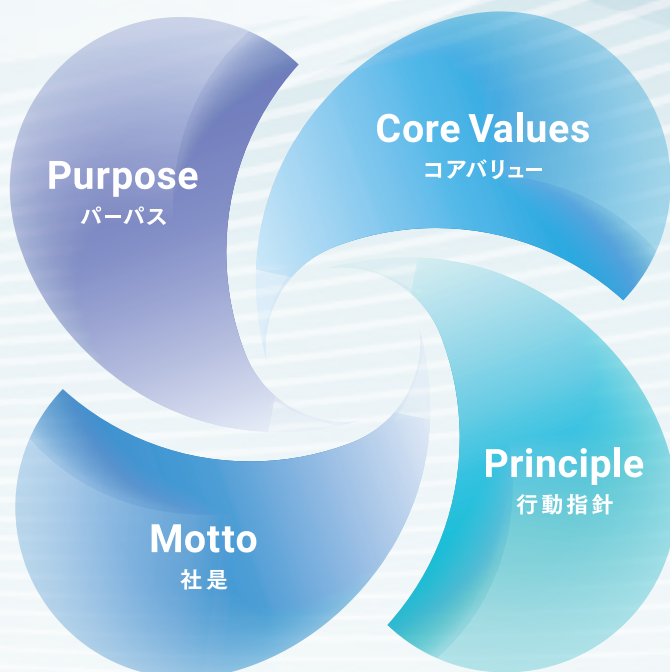
<https://www.pillar.co.jp/ja/about/philosophy/>



100周年を機に「PILLAR CORE VALUES」を策定

100周年という大きな節目に、PILLARグループの社員全員が大切にしている価値観として、「PILLAR CORE VALUES」を新たに策定しました。
これまでの「経営理念」に代えて、会社の姿勢と一人ひとりの価値観・行動のつながりを示しました。「社是」「パーパス」「PILLAR CORE VALUES」「グループ行動指針」をリンクさせることで、持続可能な社会の実現に貢献する価値を創造していきます。

これからの100年に向けて
進化する姿勢。



100年にわたり
受け継がれた想い。

統合報告書2024のポイント

編集のコンセプトは、「次の100年の“流れ”をつくる」です。さらなる成長と持続可能な社会を目指す当社グループの“強み”と“実現可能性”について触れていきます。

具体的には、「100年の歴史」「マネジメント層の肉声」「価値創造ストーリーの充実」「次の100年への布石」をポイントに、関連するコンテンツを企画しました。



Contents

価値創造

- 5 成長ストーリー
- 7 暮らしと環境に創出する価値
- 9 PILLARの価値創造
 - 価値創造プロセス
 - PILLARの強みと源泉
- 13 【特集】Next PILLAR座談会



成長戦略

- 15 財務・非財務ハイライト
- 17 トップメッセージ
- 21 財務担当役員メッセージ



- 23 中期経営計画「One2025」
- 26 PILLARのマテリアリティ
- 29 セグメント概要
 - 電子機器関連事業
 - 産業機器関連事業
- 33 【特集】タンケンシールセーコウ座談会



- 35 グループネットワーク
- 37 事業を支えるマザー工場
- 39 持続的成長を支える基盤技術

ESGへの取り組み

- 41 ガバナンス
 - コーポレート・ガバナンス
 - 社外取締役メッセージ
- 49 ステークホルダー・エンゲージメント
- 50 社会
 - 人的資本(人財戦略)
- 55 環境
 - 環境への取り組み

データセクション

- 61 財務・非財務サマリ
- 65 外部評価・活動
- 66 会社情報

当社の「統合報告書2024」は2023年度(2023年4月～2024年3月)を対象期間としていますが、2024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他、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】2023年4月1日～2024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及びグループ会社



これからの100年に向け、ワンチーム(One Team)

1924年の創業以来100年にわたり、成長する産業が求めるニーズに応え、さらに、新たな素材にいち早く注目し製品化することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献してきました。これからも固有の流体制御技術を進化させながら、独創的で高品質な製品・サービスを提供していきます。

1920~

Founding period

創業～生産体制の確立

創業者の岩波嘉重が、耐摩耗性の高い船舶用筒型パッキンの開発に成功。1924年、個人経営の「ピラーパッキン工場」をスタートさせました。1926年に工業用漏れ止めパッキンの本格的な生産を開始。1932年には自動車用及び船舶内燃機用のガスケットの生産を開始しました。1948年に「日本ピラー工業株式会社」を設立し、1951年に日本初のメカニカルシール(軸封装置)を開発し生産を開始します。1967年には、兵庫県三田市に三田工場が竣工しました。

- 1924** 現在の神戸市灘区で日本ピラー工業所を設立
- 1926** 大阪市淀川区に工場を新設し、工業用漏れ止めパッキンの本格的な生産を開始
- 1930** ピラーパッキンが当社初の実用新案特許登録
- 1932** ガスケットの生産を開始
- 1948** 日本ピラー工業株式会社設立
- 1951** 日本初のメカニカルシール(軸封装置)を開発、生産開始
- 1952** ふっ素樹脂製品(商品名ピラフロン)の生産を開始
- 1967** 三田工場竣工。業界初のJIS・B・2404配管用うず巻形ガスケットJIS認定工場に
- 1970** 新素材「炭化繊維」を開発、生産を開始
- 1974** 創業50周年



創業者 岩波嘉重



日本初のメカニカルシールを開発、生産開始(1951年)



兵庫県三田市に三田工場竣工(1967年)

1980~

Global expansion

ブランド確立、世界進出へ

1980年に本社社屋を新築竣工し、翌年ISOシリーズメカニカルシールの生産を開始。時代のニーズに応じた新製品を次々と開発し、半導体製造装置向けふっ素樹脂の継手や膨張黒鉛編組パッキンの生産を立て続けに開始しました。1995年、ISO認証を取得し、顧客に信頼されるブランドを確立しました。

- 1980** 本社社屋を新築竣工
- 1984** 大阪証券取引所市場第二部特別指定銘柄
- 1989** 福知山工場(現 福知山事業所)竣工
- 1995** 大阪証券取引所市場第二部に指定替え



ISOシリーズ 攪拌機用メカニカルシールの生産を開始(1981年)



京都府福知山市に福知山工場(現 福知山事業所第1工場)竣工(1989年)

[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

とって取り組んでいきます

2000~

New businesses

現在の躍進につながる新事業の創出

2002年に世界初の画期的なシール機構「スーパー300タイプピラーフィッティング」を、翌年にはノンアスベスト化への早期切り替えに寄与する「#2603-EEEテクノブラック」の生産を開始。2012年から、半導体市場向け新型ロータリージョイントの生産を開始しています。

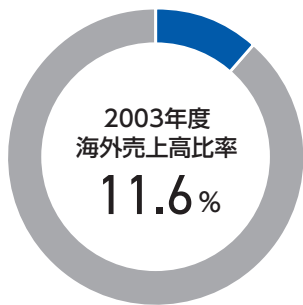
- 2001 東京証券取引所及び大阪証券取引所市場第一部に上場
- 2004 熊本県合志市に九州工場竣工
- 2012 半導体市場向け新型ロータリージョイントの生産開始
- 2017 大阪市西区に本社を移転



世界初の画期的なシール機構を実現した「スーパー300タイプピラーフィッティング」の生産を開始(2002年)



熊本県合志市に九州工場竣工(2004年)



2020~

Toward next 100 years

市場の変革を捉え、持続的な成長を目指す

次世代を担う製品の開発と半導体市場拡大に備え、2020年に新・三田工場が竣工し、さらなる企業価値の向上を目指して事業・組織の変革を続け、新素材・技術の開発に力を入れています。

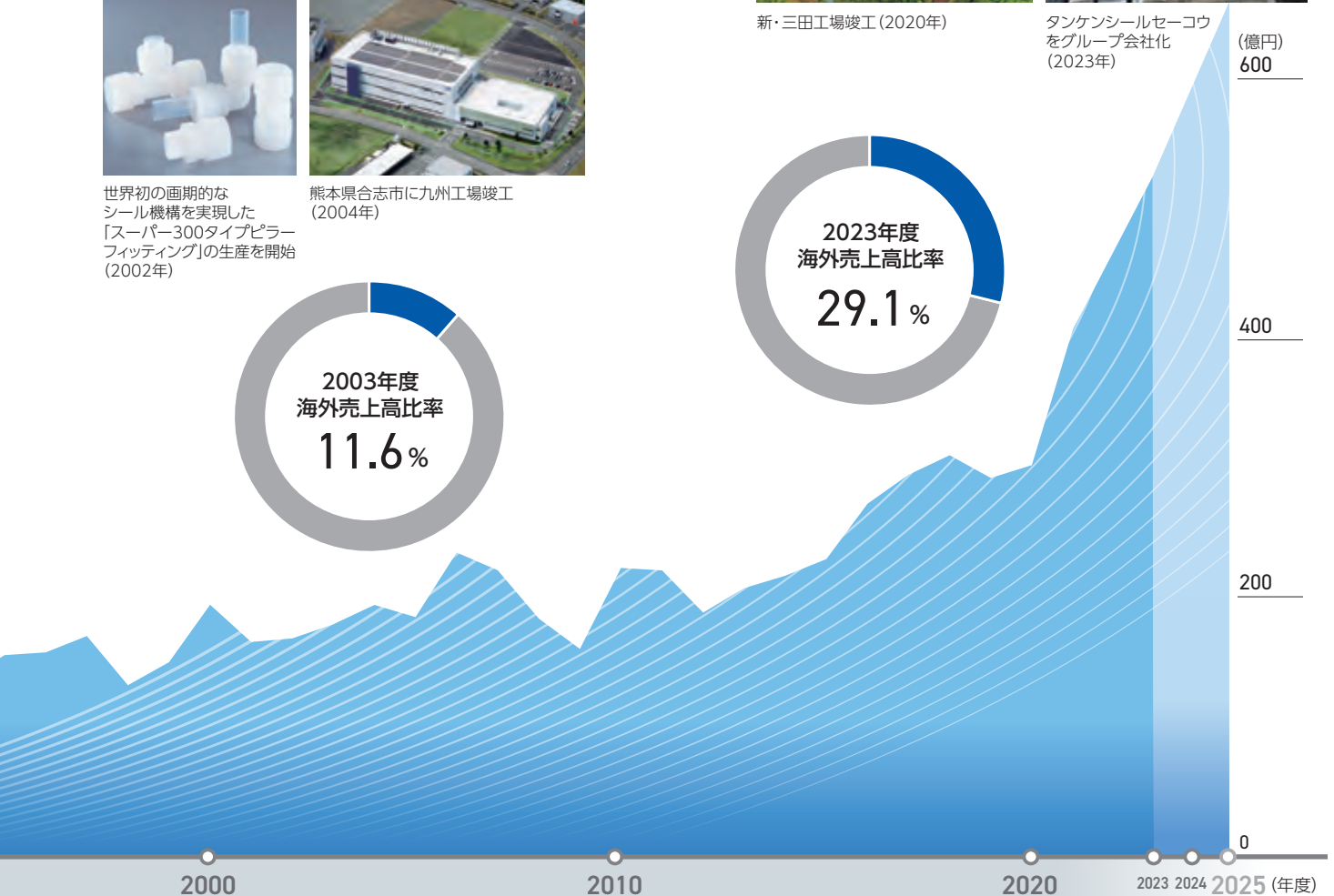
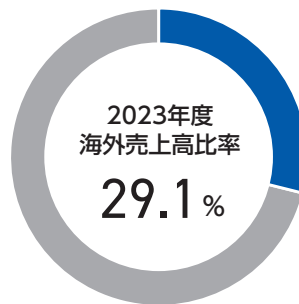
- 2022 東京証券取引所プライム市場に移行
- 2023 株式会社タンケンシールセーコウをグループ会社化
福知山事業所第2工場竣工
三田工場イノベーションセンター竣工
- 2024 創業100周年 社名をPILLARに変更



新・三田工場竣工(2020年)



タンケンシールセーコウをグループ会社化(2023年)



2005 京都議定書発効
2008 リーマン・ショック

2011 東日本大震災
2016 パリ協定発効

2020 英国・EU離脱
新型コロナウイルス感染拡大
2021 東京オリンピック・パラリンピック開催

2022 ロシア軍、ウクライナ侵攻
2023 パレスチナ・イスラエル紛争勃発
2024 能登半島地震発生

あらゆる流体を制御して、 暮らしと環境の安心・安全に貢献します

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。





5G基地局



半導体



上下水道



宇宙

電子機器関連事業（ふっ素樹脂関連製品）

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併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。

サーキュレーション製品 （継手・チューブ・ポンプ他）

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。

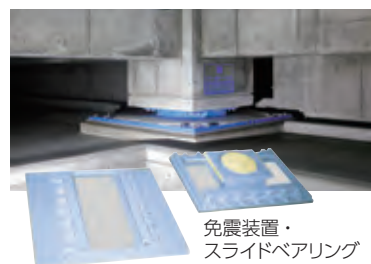


サーキュレーション

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加わる力を回転・すべり機構によって軽減・吸収し、建築物・構造物の耐震性・耐久性の向上に寄与しています。

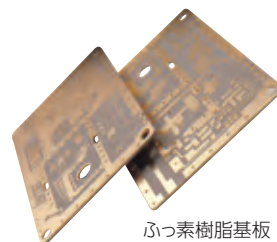


免震装置・スライドベアリング

ふっ素樹脂基板

高度な通信環境に貢献

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、データセンタ等の高速サーバ向け多層基板、自動車の衝突防止レーダといったミリ波・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

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部品としてあらゆる産業を支えています。

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まわりからの内部流体の漏洩を防ぎます。

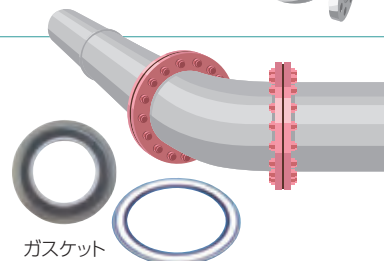


グランドパッキン

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。

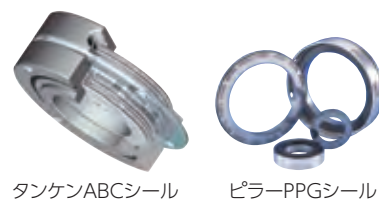


ガスケット

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

価値創造プロセス

PILLARグループでは、パーパスに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、世の中にさまざまな価値を提供しています。



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
- 化学物質による汚染防止と水資源保全
- 循環経済と省資源
- 社会課題に応じた製品開発・製造

社会課題【外部環境】

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

地球環境保全 多様性尊重 IoT/DX化

あらゆるものにセンサが搭載される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

One 2025

基本方針(全社方針)

- 1 コア事業の進化
- 2 グローバル競争力の強化
- 3 新規事業基盤の創造
- 4 サステナブル経営の発展
- 5 成長を支える財務戦略

OUTPUT

One2025

2023年度達成状況
(2025年度目標)

売上高 **586** 億円
(660億円)

営業利益 **142** 億円
(170億円)

ROE **16.7%**
(10%以上)

配当性向 **34.4%**
(30%以上)

成長投資 **214** 億円
(3ヵ年累計 250億円)

詳細は [P23](#) — [P24](#)

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
- 世の中にある工業製品の飛躍的な発展
- 社員と地域社会に対する安全と信頼の確保
- 安定的な雇用創出
- 透明性の高い経営とわかりやすい説明
- デジタル社会の発展を支える半導体の高機能化
- 電気や水などの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・環境課題の解決に貢献する特色ある製品の提供
- 新市場に対応する製品の開発・製造の実現
- 技術革新と知財戦略等に基づく顧客への付加価値提案
- 生産性の向上と低コストを実現した製品の提供
- 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顧客へのソリューション提案と製品提供
- 顧客とその市場の満足度及び企業力の向上

守りのマテリアリティ

- 生物多様性の保全
- 世界・社会との共生
- 多様な人材が成長活躍できる職場の創出
- 透明で責任あるガバナンスの確立

気候変動 人権問題 労働力不足

市場規模の急拡大及び縮小

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及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

進出国における予期せぬ政治・経済体制の変化の他、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

リスク

PILLARの強みと源泉

当社グループは、「情報ネットワークの構築」「さまざまな材料を製品に展開できる技術」「愚直な技術開発」を100年の歴史の中で広く、深く培ってきました。そして、これら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合わせて提供しています。

PILLARのビジネスモデル

当社グループは、100年の歴史において「漏れを制御する技術」を核にした「流体制御関連製品」で各時代のニーズに応え続けることで、船舶・プラント(工場)・自動車・半導体と市場を広げてきました。また、その過程においてグランドパッキン・ガスケット・メカニカルシール・ふっ素樹脂製品と製品のラインナップも拡充してきました。

現在は、「電子機器関連事業」と「産業機器関連事業」のセグメント分類のもとで幅広い市場に製品やサービスを提供しています。



PILLARのビジネスモデルの礎となる「強み」

100年磨いた素材開発力

シール開発の歴史は素材研究の歴史といっても過言ではありません。当社製品は、ポンプ・バルブ・配管などの幅広い用途において、温度・圧力・周速・耐薬品性などが異なる条件で使用されるため、SiC(シリコンカーバイド)・膨張黒鉛・ふっ素樹脂などのさまざまな材料を研究して製品に採用しています。

今後は、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合わせて提供します。

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向上を実現しました。また、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の競争優位の源泉(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。

(2023年度実績)

	関連する資源	優位性
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 純資産 699億円 自己資本比率 70.8% 営業利益率 24.2% 配当性向 34.4%
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 国内生産拠点 12拠点 海外生産拠点 5拠点 設備投資額 151億円
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 14億円 組織横断的な製品開発力を強化する 三田工場イノベーションセンターの設置
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> グローバル基準で物事を捉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 	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数 1,132名 1人当たり人財育成投資額 71千円 グローバル人財数[*] 73人
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 多様な分野のお客様接点 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 	<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点 39拠点 サプライヤー数 652社 個別IR対応件数 208件
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 (Scope1+2) 14,861t-CO₂ CO₂排出量 (Scope3) 149,077t-CO₂ 太陽光発電所発電量 (売電) 1,375,986kWh

^{*}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)

理念への共感が連鎖して新たなバリューに

調達・営業・技術・経営企画から、次世代を担う社員4名が職種を越えて集結。
PILLARが築いてきた歴史と向かう未来、自身の仕事との向き合い方を語り合いました。



Tetsuya Yokota

Ryoko Nishii

Jun Hina

Mao Inatome

100年企業で働く誇りと重み

西井 新規設立企業の「10年生存率」が約6%といわれる中、当社の創業100周年に立ち会えたことを光栄に思います。営業担当としてお客様と商談をしていると、昭和30年代、40年代に製造された機械に使用されている当社製品の引き合いをいただくことがあります。当社にはお客様の機械トラブルや改造の履歴がきちんと残され、過去の苦労や技術が確実に蓄積されています。それが、お客様に長く価値をお届けしているのだと、当社の歴史の重みを実感します。

日名 エンジニアの業務でも、さまざまな設計図や文書に勤どころの伝承があり、先輩からの知見の積み重ねを感じます。1992年生まれ私より“年上”の図面や文書に日頃から教えられたり、助けられたりすることもあります。

就職活動のとき、私は歴史のある地に足のついた企業を志望していました。過去の蓄積はエンジニアにとって非常に価値があり、貴重なアセットです。長く受け継いだ歴史がある分、古めかしいと思われることがあるかもしれませんが、当社のエンジニアは過去を大切にしながら新しいものを取り入

れ、ひたむきに仕事に向き合っていると感じます。

横田 私は2度の転職を経験していますが、当社は長い歴史の中で築いた信頼と実績を強固な基盤として、企業価値につなげていると思います。特に海外メーカーは“100年企業”に好意的な印象がありますね。調達部にとって重要なミッションである新規サプライヤーの開拓では、会社の歴史により信用を得られていると感じます。

稲留 私もキャリア採用です。転職の際には企業の社是やパーパスを見るようにしていたこともあり、当社の社是には惹かれるものがありました。社是やパーパスは、そこで働くにあたり中心に捉える会社の軸です。100周年を機に「PILLAR CORE VALUES」が策定され、これにより“PILLARらしさ”がより明確になり、社会や時代の要請に応えうるものになったと考えています。

5つのPILLAR CORE VALUESの中でも、私は日々の業務で特に「誠実」を意識しています。サステナビリティ情報開示など社外への情報発信の際は、社是やパーパスとのズレがないかを自問しながら文章を作成しています。100年史のトップメッセージや記念式典の訓示などからも、より一層成長し



「パーパスを実現するために自分の立場から責任を果たします」

(2020年中途入社)
横田 哲也
調達部 リーダー



「PILLARは社会課題の解決に貢献できると信じています」

(2007年新卒入社)
西井 亮子
営業本部 営業2部
主査



「PILLARの団結力と粘り強さで
新たな技術の開発を目指します」

(2017年新卒入社)

日名 純

技術本部 三田技術2部
新エネルギーグループ
主任



「未来の社会を支えるという
大きな責任を果たしていきます」

(2020年中途入社)

稲留 真央

経営企画部
サステナブル推進グループ
主査

ていこうという会社の思いを受け取り、高い倫理観を持ちながら貢献していきたいと考えています。

部門を越えたOne Teamで社会を支える

西井 新しく策定されたPILLAR CORE VALUESは、いきいきとした毎日を過ごしながらか仕事を通じて社会に貢献するキーワードになると感じています。一方で私は古き良き日本人の美徳のような当社の社是にも共感していて、「和衷協力」「一歩研究」が好きです。

新市場や新製品開発に関わっていると、お客様の新たなニーズに対するソリューションを形にしていくために、部門を越えた検討が必要になる場面が時に起こります。まさに、日々の業務において社是が活かれています。

横田 私は「“社会を支える”未来を創る」というパーパスが、時代や市場のニーズに合わせた製品・サービスを提供することに留まらず、ステークホルダーとともに持続可能な社会に貢献することまでも含んでいると捉えています。

調達部の業務を通じてそのパーパスを実現するために、環境や社会に配慮した調達活動を意識しています。協力会社とともにCSR調達やグリーン調達などを推進して、環境負荷物質の低減に協力するなど、自分の立場から社会的責任を果たしていきたいと考えています。

日名 私もカーボンニュートラル社会の実現に向けた役割の一翼を担っている自負があります。当社の製品が持続可能な社会に大きな価値をもたらすと考え、そのために新たな技術の開発も目指しています。それを実現するには、当社の団結力や粘り強さが重要だと思っており、エンジニアだけでなく、オールPILLARで課題に取り組むことでより大きな成果が実現できると考えています。私はPILLAR CORE VALUESの「Team(仲間)」に強く共感しています。

持続可能な未来の社会にPILLARが果たす役割

横田 2050年カーボンニュートラル達成を視野に、社会は大きく変化していくでしょう。しかし常にリスクを想定し、サプライチェーン全体で社会のニーズに応えていく姿勢は不

変です。前例や知見が豊富にあるからこそ、既存のやり方のみこだわらず、解決のパターンも複数あると意識しながら、柔軟に対応できる組織を構築していく必要があると思っています。

西井 ここ数年で当社は大きく変わりましたが、まだまだ変化が必要です。特にダイバーシティについては、私が入社した頃は結婚・出産などのライフイベントを迎えた女性がそれ以前と同じ内容で仕事を続けるのは難しい環境でした。それでも、私と同年代の女性が会社を辞めずに働き続け、責任あるポジションを目指せるようになってきました。これは、会社が変わろうとした結果だと思っています。

変化を止めた時点で企業に未来はありません。人事制度だけでなく、もちろん技術開発も営業も変化していかなければなりません。カーボンニュートラルの社会、持続可能な未来のためには、100年で積み上げた技術や知識、多様な製品群をベースに、新たな市場への挑戦が欠かせません。簡単ではありませんが、当社の仲間がOne Teamで臨めば、きっと社会課題の解決に貢献できると信じています。

日名 求められることは時代により変わりますし、企業が社会にもたらすべき価値も変わっていきます。古風に見えるかもしれない当社も、多様な人材の中途採用やタンケンシールセコウのグループ化(P33で特集)により新たな価値観を受け入れながら大きく変化していると感じます。

これからも、よりクリーンでセーフティな製品を送り出し、業界のフロンティアとして価値を創造していけるよう、私自身も新たな材料、新たな技術開発に挑戦していきます。

稲留 当社の製品は一般の生活者に意識されることはあまりありませんが、これまでも時代の要請に応じて活用されてきました。世の中が変化しても、市場に対して当社が提供する本質的な価値は変わりません。

この先も当社は高い流体制御技術や材料技術を通じて社会を支えていくでしょう。それを可能にするスピード感で改善や革新、開発を行っていると思います。私たちの仕事が、子どもや孫の世代が過ごす未来の社会を支えることにつながると思うと、とても存在意義を感じられます。その大きな責任を果たしていきたいです。

数字でわかるPILLAR

財務データ

売上高



(2023年度)

初めて500億円を突破し、3期連続で過去最高売上を更新しました。

営業利益/営業利益率



(2023年度)

営業利益は3期連続で過去最高を更新するとともに、高水準の利益率を維持しています。

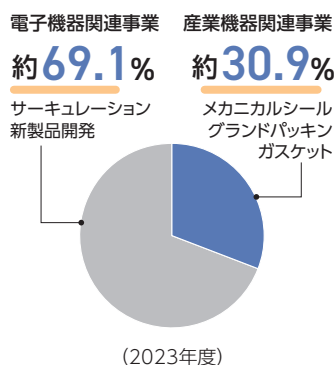
売上高成長率



(年平均成長率：2018～2023年度)

M&A及び活況な半導体市場を背景に、事業規模が拡大しています。

セグメント別売上高構成



タンケンシールセーコウのグループ化によりセグメントバランスが改善しました。

海外売上高比率



中国・北京事務所の開設など積極的な海外展開によりグローバル化を推進しています。

ピラー継手の世界シェア



半導体洗浄装置向け継手として90%以上のシェアを占めデファクトスタンダードとなっています。

ROE



(2024年3月末時点)

中期経営計画ではROE10%以上とするものの、当面は13～15%の水準を目標としています。

自己資本比率



(2024年3月末時点)

資本コストを意識した経営を推進し、安定した経営に努めています。

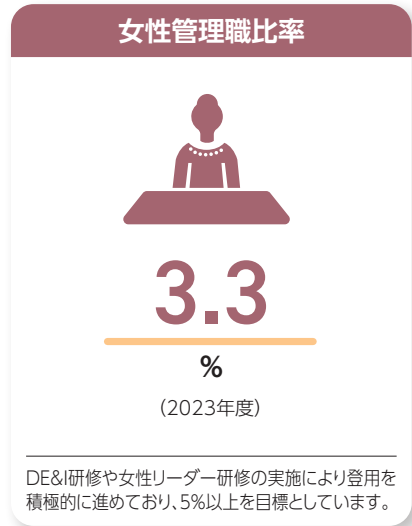
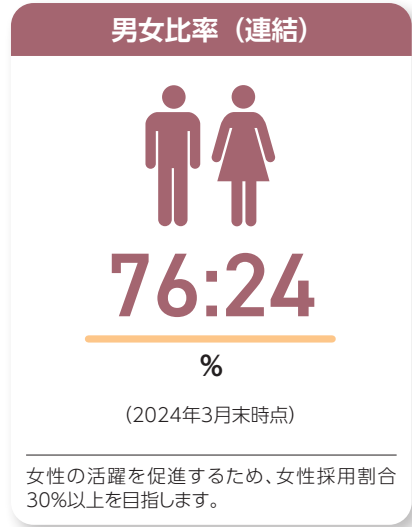
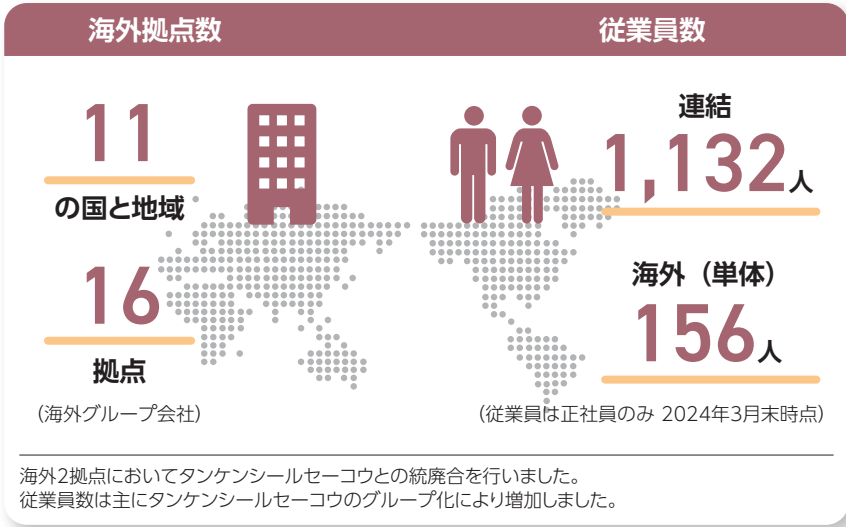
1株当たり配当金/配当性向



(2023年度)

安定的かつ継続的な配当とし配当性向30%以上を目標とすることを配当方針としています。

非財務データ



※目標はいずれも2025年度の数値



新社名と 新たなコアバリューを礎に 次の100年に向けて 自己変革と成長を続ける

代表取締役社長

岩波嘉信

新たな社名とコアバリューを定め次の100年に挑む

当社は2024年7月1日に、日本ピラー工業株式会社から株式会社PILLARへと社名を変更しました。また、創業100周年を迎える大きな節目の年に、次の100年に向け新たなステージへの飛躍を期して、社名・ロゴに加えて経営理念を変更することにしました。

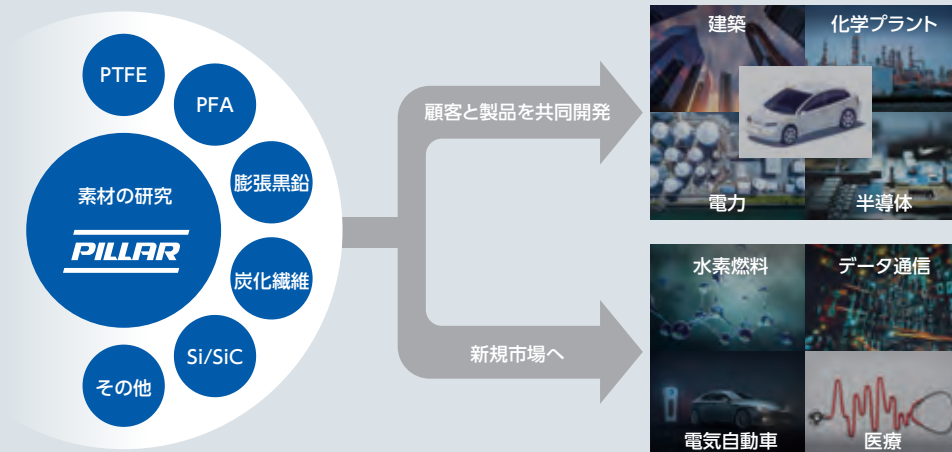
新しい社名については、当社の現在地と未来を見据えてゼロベースから考えはじめ、創業時からの「ピラー」を社名に使用しないことも含めて検討しました。「ピラー」は既に国内外の市場や顧客の間に浸透しており、当社が次の100年を目指すうえで、これまでに高めてきたブランド力のある「ピラー」というアセットを未来に向けて活用すべきとの結論に至りました。また、市場はグローバルに、事業領域は製品納入後の保守管理や改造・改善などに拡大しています。そこで「日本」「工業」を外し、グローバルにソリューションを提案する会社でありたいとの想いをこめて「株式会社PILLAR」としました。

さらに、長年掲げていた経営理念に代わり、新たに「PILLAR CORE VALUES」^{※1}を設けました。経営理念は策定当時における将来像を示していましたが、市場環境の変化やグローバル化などによる変化をカバーしきれていないという課題感があったためです。

社是の「品質第一 和衷協力 一歩研究」とパーパス「社会を支える未来を創る CLEAN・SAFETY・FRONTIER」^{※2}、グループ社員全員が大切にする価値観としての「PILLAR CORE VALUES」や「グループ行動指針」について社員一人ひとりが腹落ちし、行動に反映させることが重要です。当社が新たな価値観を掲げ、その価値観に基づき行動した社員がお客様に新しい提案をしたり、新たな価値を創造したりすることに意味があるのです。

※1 P2
「PILLAR CORE
VALUES」

※2 P2
「社是」「パーパス」



PILLARの競争優位性と広がる可能性

100年の歴史の中で、技術・製品・サービス・生産技術を開発してきた結果、当社製品が活躍する市場は多岐にわたります。近年はグローバル市場の開拓にも力を入れ、多くの国の幅広い分野で「流体制御」をはじめとしたソリューションを提供しています。

当社は、機器からの漏れを制御し、危険な流体の漏洩を防ぐことで作業員や機器を守るといった技術への信頼と実績を積み上げ、お客様が求める技術や製品・サービスを提供してきました。こうした当社にしかない競争優位性が参入障壁を築き、高い利益率、すなわち稼ぐ力を支えています。

当社グループには、**大きく3つの競争優位性**^{※3}があります。

まず、100年の歴史の中で培ってきた、さまざまな情報を入手できる多岐にわたるネットワークです。これは市場の変化を敏感に掴み取り、先を見据えた技術開発のテーマ設定や戦略立案を行ううえで非常に重要です。

2つ目は、さまざまな材料を各種製品に展開できる材料技術などの要素技術を持っていることです。製品開発を進めるうえで、上流の材料技術の知見を有することは、応用技術の展開において幅広い市場への参入の可能性があるといるでしょう。

3つ目は愚直に技術開発を行ってきたため、社内に知見の積み上げができてきていることです。研究開発の現場は、強い信念と未来への責任、覚悟を持って研究を推進しています。私も経営陣も現場には価値観だけを伝え、あとは自由裁量で技術開発を任せています。それが柔軟な発想と開発のスピード感につながり、当社の強みとなっているのです。

特に半導体市場やグローバル市場の変化は極めて速いものがあります。スピード感を失うと機会損失を起こすだけでなく、場合によっては二度とシェアを回復できなくなるケースもあります。市場の速い変化に追従するのみならずそれを超えていく、また機会損失を最小限にしてリターンを最大化していく、この2つの決意を持って意思決定を行います。

中期経営計画「One2025」の達成に向けた進捗

2023年度は、**3か年の中期経営計画「One2025 (ワンニーゼロニーゴー)」**^{※4}の始動年でした。期初は、原材料費高騰の影響を考慮して増収減益を予想していたものの、期末に向けて施策を先鋭化したことで大幅な増収と増益を確保し、当社グループの底力を示すことができました。2024年度は前年以上の事業環境の厳しさを予測しており増収減益の見通しですが、先鋭化した施策のレベルアップにより見通し以上の成果を出したいと考えています。

※3 頁 P11-12
「PILLARの強みと源泉」

※4 頁 P23-24
「中期経営計画の概要と進捗状況」



それでは、One2025達成に向けた施策のうち特に力を入れている4点について説明します。

1つ目は、新規事業基盤の創造です。100周年を迎え改めてこれまでを振り返ると、当社が事業を継続してこられたのはコア技術を継承しながら、社会課題の変遷に応じて事業を柔軟に転換してきたことにあります。例えば、主力商材の半導体市場向け樹脂製品は、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用いて技術転換した製品です。当社が次の100年に向けて成長を続けていくには、培ってきた技術を他の領域や製品に転換し、新たな事業を作っていくことが必須です。

2つ目は、グローバル競争力の強化です。グローバル事業は順調に推移しているものの、さらなる飛躍が必要と考えており、コロナ禍で進捗が足踏みした海外戦略を積極化して、2025年度に向けてグローバル競争力を強化していきます。海外拠点における販売や生産の強化に加えて、2023年度に**グループ化したタンケンシールセーコウ**^{※5}では良質なカーボンを生産しており、当社が開発したカーボンは半導体やFPD(フラットパネルディスプレイ)市場で高い需要があると考えています。その一大生産地である中国には当社の拠点を展開しており、相互補完しながらシナジーを発揮していけると考えています。

3つ目は、企業価値を高めるために株主還元や成長投資への配分をどうするか、すなわちキャッシュアロケーションの決定です。経営者としての手腕が問われるところと考えており、さらなる成長への投資として市場の動向に注視し、お客様のニーズに応えるための生産設備増強やサプライチェーンを強固にするための投資、IT分野やDXへの投資も進めています。**株主還元については、配当性向30%以上を目標としています**^{※6}。重要なのは、数ある選択肢の中で、私たちの競争優位性をさらに高めるために、資本を投下すべきポイントを見極めることであり、M&Aも常に検討しています。

4つ目は、**人的資本経営の推進**^{※7}です。当社では遅まきながら2023年度に初めて女性の部長職が誕生し、外国籍の社員数も増えています。大学や大学院への教育派遣や、共同研究に向けた研究者や技術者も派遣しています。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も高め、社員自らが自身のキャリアを形成していける仕組みの構築に力を注いでいます。優秀な人財の獲得と定着を目的に、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する人事制度も検討しています。タレントマネジメントシステムの刷新も検討しており、社員の能力とやる気を最大限に引き出せる当社ならではの制度設計や施策の実現に取り組んでいきます。その一環として、100周年を記念して、

※5 頁 P33-34
「タンケンシールセーコウ座談会」

※6 頁 P21-22
「財務担当役員メッセージ」

※7 頁 P50-52
「人的資本(人財戦略)」



「稼ぐ力」をより強化し グローバル競争力を高め 持続的成長を目指します



全社員に譲渡制限付株式 (RS) を発行しました。経営者は投資家から意見を聞くことが多くありますが、社員は会社が株式市場からどのように評価されているか気づかないこともあるでしょう。企業規模が大きくなり、当社に関わるステークホルダーも増えています。自社株を保有することにより社員自身も株主として会社の現状や市場での立ち位置を改めて把握し、経営に関する当事者意識を高めてほしいと思います。

ガバナンスの強化とサステナブル経営

次の100年に向けて、当社では**ガバナンスの強化**^{※8}を進めています。2023年度は取締役会に上程された議案数が増え、**社外取締役**^{※9}は専門的な知識や他社での事業経営経験を基に、当社の経営を監督しています。さらなる事業成長に向けての取り組み方、環境に対するリスク管理、女性の活躍機会の見出し方等、議論のテーマは多岐にわたります。取締役会においては闊達な議論がなされ、幾多の鋭い指摘がありました。

またサステナブル経営においては、**マテリアリティのKPI**^{※10}は順調に進捗しており、これまで同様に重要な経営課題として取り組んでいきます。私が委員長を務めるESG/SDGs推進委員会においても、人的資本経営、**TCFD開示**^{※11}の拡充、CSR調達、BCP見直しなど、多岐にわたる諸施策の報告・議論・指摘・指示を行っています。

昨年よりも今年、今年よりも来年と、一步一步改善していくのが当社のポリシーです。社内変革においても、社外からの評価においても、数字や結果のみならず、そのプロセスにおいてもレベルアップしていかなければ、さらなる成長はありません。私に与えられた使命は、「事業を通じて社会課題を解決し、社会にもたらすポジティブなインパクトを拡大させ、会社を大きく成長させること」と考えています。

企業として他社にない価値を提供できているのか、世の中が変化していく中で顧客が求めているものを業界でいち早く開発し提案できているか、といった視点を忘れずに、投資家の方々とも積極的に対話していきたいと考えています。

次の100年に向けて変革を続け、成長を加速させながら社会に必要な企業であり続けます。私自身も社員と一緒に走り続け、ステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えていきます。“PILLAR”をこれからも温かく見守っていただけますようお願い申し上げます。

※8 [P41-46](#)
「コーポレート・ガバナンス」

※9 [P47-48](#)
「社外取締役メッセージ」

※10 [P27-28](#)
「PILLARグループのマテリアリティと関連するSDGs」

※11 [P57-58](#)
「TCFD提言に基づく情報開示」

事業を進化させ、新たな市場の開拓へ 次の成長に向けた戦略投資を遂行

過去最高の業績で迎えた創業100周年を通過点とし、
次の100年に向けて持続的に成長する企業へと進化します。

取締役 専務執行役員 **宿南 克彦**



最高売上・最高利益を更新した2023年度

中期経営計画「One2025(ワンニーゼロニーゴー)」の初年度となる2023年度の決算は、連結売上高・営業利益ともに3期連続で過去最高を更新しました。

セグメント別で見ますと、電子機器関連事業は、主力の半導体向け製品の受注が減少傾向でしたが、受注残の消化や原材料価格の高騰に対して適正価格での販売に努めることでカバーを図りました。また、半導体工場や公共施設向けの免震製品の売上が伸長したこともありセグメント全体では増収減益でした。

一方、産業機器関連事業は、精密機器装置用メカニカルシールが低調だったものの、海外プラントの補修品需要・国内原子力発電所の再稼働関連案件・石油化学市場の安全化対策に関する設備投資案件などが好調に推移したこと、さらに2023年4月にグループ入りしたタンケンシールセーコウが過去最高の売上高・営業利益を達成したことにより、増収増益となりました。タンケンシールセーコウのグループ会社化は、両社の事業シナジーを高める経営への手応えを感じています。

また財務施策においては、2023年11月に福知山事業所第2工場(CASBEE Sランク取得)及び三田工場インベーションセンター(CASBEE Aランク取得)の建設費用として総額100億円のグリーンボンドを発行しました。グリーンボンドの発行は当社初の試みであり、投資家の皆様に評価していただけるか不安でした。結局、債券格付け「A-」を取得し無事資金を調達できました。さまざまな調達手段を有することは財務戦略の幅につながると考えており、今後も必要に応じて検討していきます。

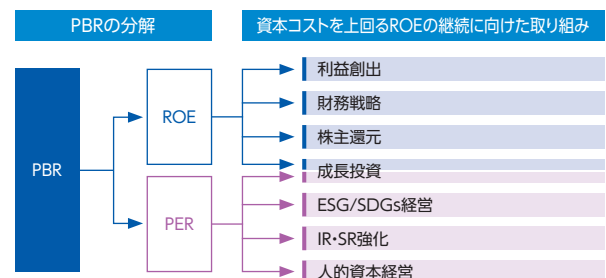
株主資本コストを意識した経営に向けて

社会の要請を受けて、2024年5月に資本コストや株価を意識した経営の実現への対応について開示を行いました。

足元の資本コストは、ベータ値の上昇や上場企業に求められるリスクプレミアムを考慮し概ね10%程度と認識しています。それを受けてROEも資本コストを上回る13~15%の水準を目指します。

PBRは2018年4月から2021年4月にかけて1倍を割っており、経営上の課題と認識していました。ROE向上に伴い株価が1年間で約7割上昇したことで、ある程度水準まで来ているのではと感じています。社長をはじめIR活動に積極的に取り組み、外部のステークホルダーとの接点を増やしてきたことが成果として現れたものと考えています。

一方、2022年4月に底打ちしたPERは10~15倍の間で推移しており、まだ伸ばせる余地があると考えています。投資を回収し市場で評価されることで株価向上につながると期待しています。今後も株主資本コストを上回るROEの達成、そしてエクイティスプレッドの拡大を目指していきます。



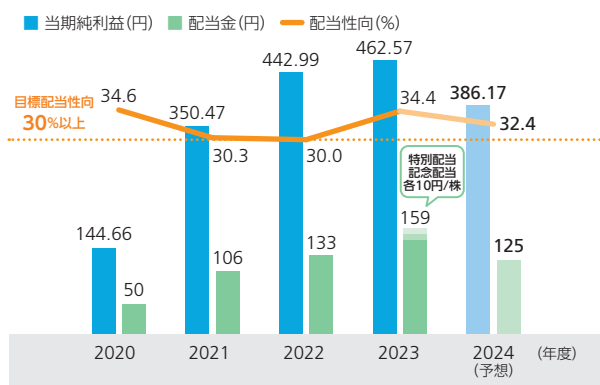
中期経営計画「One2025」の進捗と成長投資

2024年度の連結売上高は過去最高を更新する620億円を計画しています。一方で営業利益については、2023年度投資案件の償却費増加の他、持続的な成長とさらなる半導体市場の拡大に対応するための生産設備やR&D投資により減益を予測しています。当初から今年の半導体市場は踊り場を見込んでいましたが、今年度後半からの急速な回復も視野に入れて、適正在庫の確保と生産性向上に邁進します。

また、成長に向けたM&Aも引き続き検討していきます。タンケンシールセーコウとのシナジー創出においては、両社のサプライチェーンの一部一元化や拠点の統廃合など、コストの削減や業務の効率化を進めており、今後は双方の製品を各々の商流で販売するクロスセルの体制も構築していきます。

さらに株主還元において、2023年度は長年の感謝の意を込めて、普通配当に特別配当10円と100周年記念配当10円を加えて、総額で1株当たり159円の配当を出すことができました。今後も配当方針の通り、当期純利益の30%以上を還元していく考えです。

■ 1株当たり当期純利益・配当金・配当性向



自社株買いについては投資状況やキャッシュの状況も見ながら機動的に検討します。持続的な成長のため、成長投資にも戦略的に資本を投下し、売上や利益に結び付いているのかをモニタリングしていきます。

サステナブル経営の発展

サステナブル経営の発展に向けては、特に人財活躍や組織成長に係る投資を積極的に行います。2023年度は

人的資本投資元年として取り組み、会社として重要だと考えるKPIを設定し重点的に投資してきました。資格取得に関する制度も充実させ、時代に合った人事制度への見直しも進めています。KPIに対して進捗状況が良くない項目は反省し、次の取り組みを検討しています。

2024年5月22日に実施した100周年記念式典では世界各地の拠点から社員が集まりました。その他の周年イベントなども通じてエンゲージメントの高まりを感じています。今後も優秀な人財の採用、定着に向けたエンゲージメントサーベイとその結果に基づく対策をきめ細かく実施していきます。その中で社員には、世界的なシェアの高い製品を製造している企業として当社が果たすべき社会的責任などについて自覚してもらいたいと考えています。

またDXについても、社内業務の効率化に活用するとともに、事業に関連した研究開発も進めています。高い専門性を持つ人財の採用を進めるとともに分析技術にも引き続き投資し、専門部署を中心に全社横断でDXに取り組んでいきます。

中長期的な企業価値向上と次の100年に向けて

創業100周年を迎え、さらなる成長にはサステナビリティ課題への対応は避けて通れないものであり、これらの取り組みは資本コストを下げる一助にもなると認識しています。人的資本経営に加え、環境面においてはサプライチェーン全体での温室効果ガスの排出量削減、TNFD提言に沿った情報開示についても検討する必要があります。そして各種の取り組みに合わせた開示も充実させ、ステークホルダーに評価していただけるような良いスパイラルを作っていきたく思います。加えて、安定的に利益を創出できるこそがサステナブルな経営の前提であると認識しており、業績の拡大に合わせてその規模に適した社内体制を整備・充実していきます。

7月1日より社名が変更となり、あらたに「PILLAR CORE VALUES」を策定しました。事業をさらに進化させ、企業としての社会的責任を果たしながら持続的な成長を遂げていきます。

中期経営計画の概要と進捗状況

2023年4月に策定した中期経営計画「One2025 (ワンニーゼロニーゴー)」に基づき、事業と組織の変革・変質を推進し企業価値のさらなる向上を目指します。

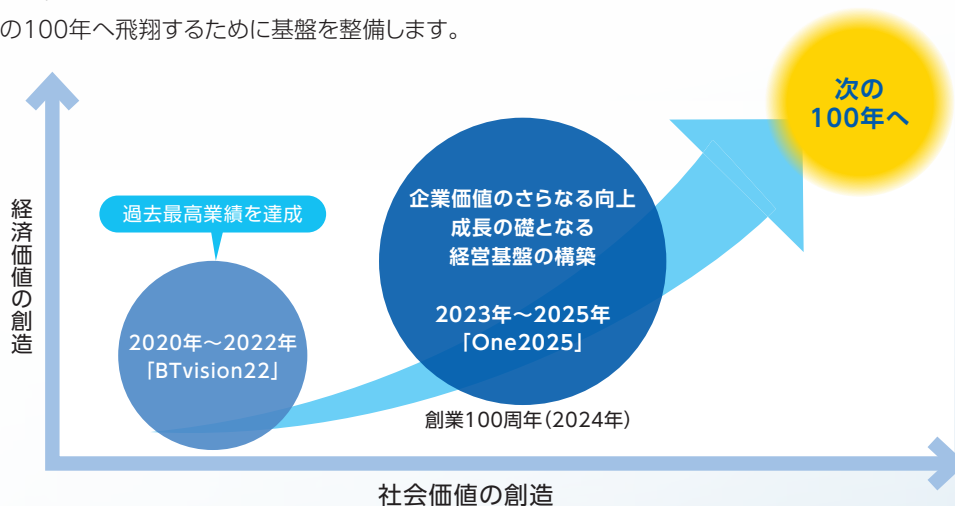
**One
2025**

「基本理念」となる
4つの“One”は当社ウェブ
サイトをご覧ください

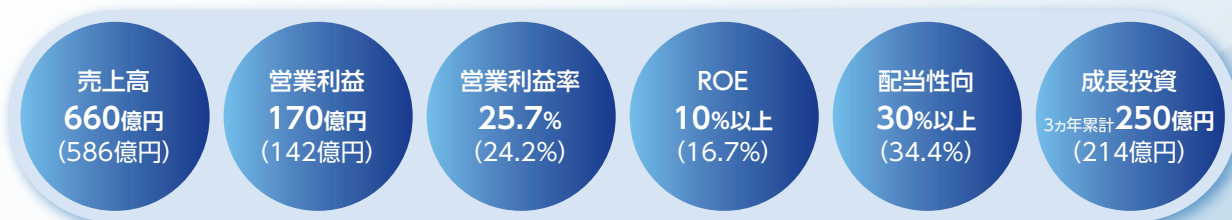


「One2025」の位置付け

大きな節目となる創業100周年を迎える「One2025」において、当社グループは企業価値（経済価値×社会価値）のさらなる向上を目指します。経済価値の創造と持続可能な社会の実現を両立させ、次の100年へ飛翔するために基盤を整備します。



2025年度目標 (2023年度実績)



「One2025」基本方針 (全社方針)

2024年に迎えた創業100周年を通過点とし、次の100年に向けて、以下の5つの基本方針のもとで事業と組織の変革及び変質を推し進め、企業価値のさらなる向上につなげます。

- 1 コア事業の進化**

コア事業領域のさらなる競争力強化だけでなく、コア技術による領域拡大に伴う成長の実現、市況に左右されない進化を経て、提供する経済価値をさらに拡大成長
- 2 グローバル競争力の強化**

独自性の高い基盤技術の展開と、エリア特性への対応力を強化し、グローバルシェアを拡大
- 3 新規事業基盤の創造**

半導体市場や水素・アンモニア等の成長市場において独自技術やM&A、産官学連携を通して新たな事業基盤を創造
- 4 サステナブル経営の発展**

ESG施策に加え、人財への投資と生産性向上等に寄与するDXを活用することでサステナブル経営のさらなる発展
- 5 成長を支える財務戦略**

キャッシュ・フロー創出力を高め、さらなる成長への投資と配当性向30%以上を目標とした成長をけん引する財務戦略の推進

「One2025」事業戦略の進捗概要

- 1

コア事業の進化

福知山事業所第2工場の竣工・稼働により生産能力が向上
タンケンシールセーコウをグループ会社化し事業規模を拡大
- 2

グローバル競争力の強化

Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での生產品目拡大
新たな販売拠点として北京事務所を開設
- 3

新規事業基盤の創造

三田工場イノベーションセンター竣工により、当社グループの英知を集結
水素・EV・次世代電池・医療・医薬をターゲットとした市場調査や製品開発・PR実施
- 4

サステナブル経営の発展

方針・戦略・主要KPI・具体的施策など人財戦略を再整備
CDPスコアUP(B→B)、TCFD開示の拡充など気候変動対応を高度化
- 5

成長を支える財務戦略

福知山事業所第2工場、三田工場イノベーションセンター、タンケンシールセーコウ
のグループ会社化などの大型の成長投資を実施
当社初の取り組みとなるグリーンボンドの発行

中期経営計画事業目標と実績

「One2025」初年度となる2023年度は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新と好スタートをきることができました。

新工場建設に伴う償却負担や、材料値上げに伴う利益率の低下など懸念事項はありますが、販売増・為替・価格転嫁などにより計画達成に向けて邁進していきます。

■ 連結

(単位：百万円)

	BTvision22	One2025			
	2022年度実績	2025年度目標	増減額	増減率(%)	2023年度実績
売上高	48,702	66,000	17,298	35.5	58,605
営業利益	13,842	17,000	3,158	22.8	14,206
営業利益率	28.4%	25.7%	-2.7P	-	24.2%
ROE	18.6%	10%以上	-	-	16.7%
配当性向	30.0%	30%以上	-	-	34.4%
成長投資	(3ヶ年累計)3,715	(3ヶ年累計)25,000	21,285	672.9	21,415
■ セグメント別					
電子機器関連事業					
売上高	36,819	48,000	11,181	30.3	40,475
営業利益	11,759	14,500	2,741	23.3	11,255
産業機器関連事業					
売上高	11,844	18,000	6,156	51.9	18,093
営業利益	2,059	2,500	441	21.4	2,928

サステナブル経営の発展

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、豊かな地球環境創りに貢献します。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

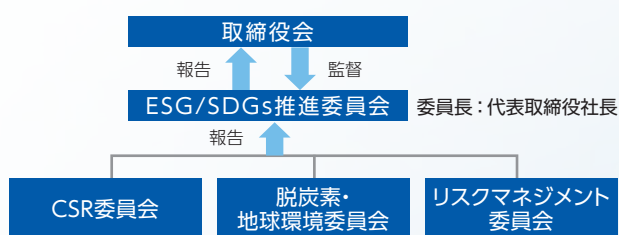
私たちは、「企業は社会の一員」であることを自覚し、社会課題の解決に貢献します。また、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、信頼され続ける企業を目指します。

(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。当委員会が審議した内容は取締役会にも定期的に報告しています。

CSR委員会

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

脱炭素・地球環境委員会

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

リスクマネジメント委員会

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

「One2025」非財務項目 重点目標

重点目標

環境貢献

- 1 Scope1,2でのGHG排出量を、2013年度比で25%削減を実現する
- 2 PRTR法に基づく指定化学物質のうち、3物質の使用を全廃する
- 3 CDPスコア「B」以上の獲得と維持を実現する

重点目標

人財活躍／組織成長

- 4 女性管理職比率5%以上を実現する
- 5 男性育休取得率75%以上を実現する
- 6 1人当たり人財育成投資額を20%向上する
- 7 多様な人財活用に関するマネジメント研修を実行する
- 8 DX人財育成に、実務ツールの活用習得研修を実行する
- 9 デジタルツールを活用し、専門スキルの継承、高度習得の効率化を実行する

PILLARのマテリアリティ

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、「CLEAN・SAFETY・FRONTIER」というスローガンを掲げ、「社会を支える”未来を創る」という目標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PILLAR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。

PILLARにとってのマテリアリティ

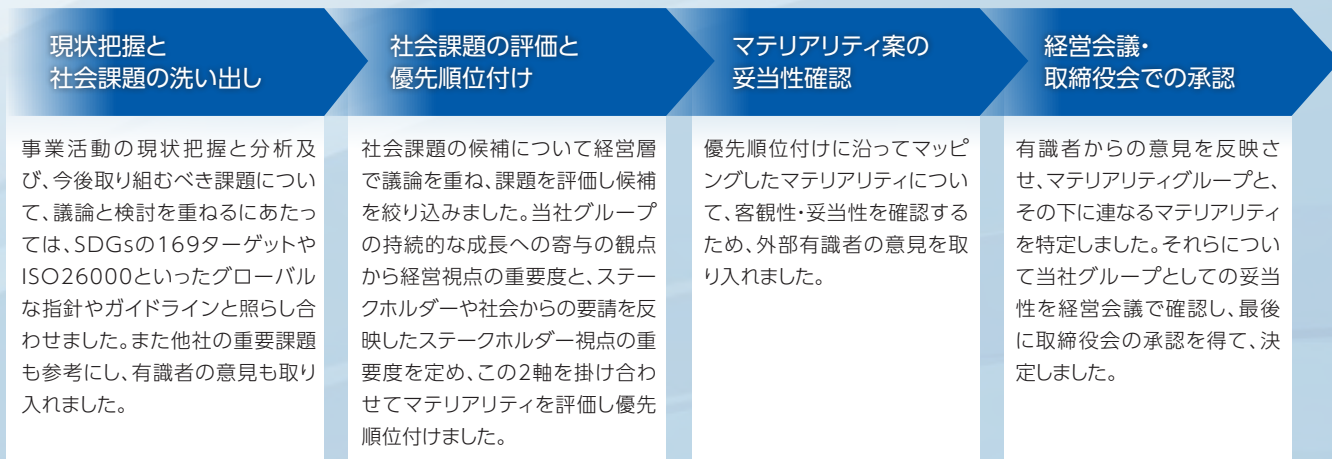
PILLARグループは、サステナブル基本方針で掲げている、事業を通じたサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上をとともに実現するために、当社グループとして取り組むべきマテリアリティについて特定しています。

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。

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。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティマトリックス



- #### PILLARグループのマテリアリティ
- 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
 - 製造でのクリーンエネルギーと省エネの拡大
 - 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
 - 省資源型製品の開発・製造
 - 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
 - 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
 - 製造における化学物質による汚染防止と水資源保全
 - 各拠点での生物多様性保全の推進
 - 震災・水害などの災害に対応する製品の開発・製造
 - 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
 - 製品サービスの安全性追求と品質保証
 - 労働安全衛生
 - 人権尊重及び多様性ある人財と働き方の推進
 - 人財育成と採用・定着
 - 産官学連携によるイノベーション創出
 - CSR調達の推進
 - 地域・コミュニティの発展への寄与
 - 取締役会の独立性・透明性の確保
 - 事業活動における潜在リスク管理体制の整備
 - 企業理念と誠実性の実行
 - 21 腐敗防止

PILLARグループのマテリアリティと関連するSDGs

マテリアリティグループ	マテリアリティ	KPI・2025年度目標
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	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献型製品の売上高 31億円
	② 製造でのグリーンエネルギーと省エネの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 自社排出CO₂排出量 25%削減(2013年度比) 自家消費型太陽光発電設備の設置
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 開発リードタイムの短縮、生産効率向上
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> PRTR法指定化学物質3物質の全廃
生物多様性の保全	⑧ 各拠点での生物多様性保全の推進	<ul style="list-style-type: none"> 自然保護活動の推進
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	<ul style="list-style-type: none"> お客様のBCPI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	<ul style="list-style-type: none"> 新素材、新技術開発と新商品の投入 メカニカルシールの状態監視用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	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革活動の推進
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 人権尊重及び多様性ある人材と働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 1人当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
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	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーション推進ワーキンググループを設け、コア技術の進化、新技術の獲得を図る
	⑯ CSR調達の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 地縁地域をメインとした社会貢献活動の推進
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> グループ行動指針研修の継続実施

	2023年度実績	関連するSDGs	参照頁
	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献型製品の売上高 26億円 カーボンニュートラル市場(水素・EV等)や省エネに貢献する製品の展開 		P56
	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量(Scope1+2) 14,861t-CO₂(22.9%増) 自家消費型太陽光発電設備を生産工場3拠点に設置済み 		P59
	<ul style="list-style-type: none"> 欧米の規格をクリアする低漏洩・高性能パッキンの開発 再生樹脂の活用継続 		P29・30 ・39・40
	<ul style="list-style-type: none"> 省資源型新製品の上市2件 		-
	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力向上に向けた福知山事業所第2工場竣工 		P37・38
	<ul style="list-style-type: none"> 水車用大型多分割シールの上市 		-
	<ul style="list-style-type: none"> ラッピングオイルの一部切替 		P60
	<ul style="list-style-type: none"> 三田市さくら保活活動への協力 		P60
	<ul style="list-style-type: none"> 当社初となる長周期地震動対策に対応する免震装置の採用 		-
	<ul style="list-style-type: none"> 三田工場イノベーションセンター竣工による技術力の集約 メカニカルシールの状態監視用IoTデバイス実証機による検証開始 		P37-40
	<ul style="list-style-type: none"> 自工程完結活動と業務改革活動の実施 		-
	<ul style="list-style-type: none"> 休業災害件数 1件 「健康経営優良法人2024」認定 		P53
	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 3.3% DE&I研修管理職受講率 100% 		P50-53
	<ul style="list-style-type: none"> 1人当たり人財育成投資額 71千円/人 新規雇用に占める女性の割合 22% 		P50-52
	<ul style="list-style-type: none"> 水素トライポロジー事象解明に向け大学と共同研究を実施 大学への人材派遣を継続実施(データサイエンティスト育成) 		P39・40
	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達アンケート回収率 100% 取引先方針説明会で気候変動に関する説明を実施 		P54
	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの協賛 学生、障がい者への支援活動を継続 		P54
	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価の実施 福知山事業所第2工場での取締役会実施 		P41-44
	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスクと機会の影響に関するシナリオ分析の実施(TCFD) 主要拠点のBCP見直し 		P46・57 ・58
	<ul style="list-style-type: none"> 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の実施 		P46・53
	<ul style="list-style-type: none"> グループ行動指針研修受講率 100% 		P46

電子機器関連事業

“海外市場における生産・販売体制の強化”と
“生産能力及び生産性の向上”を推進

中国や欧米市場での市場開拓活動を進め、さらなる取引拡大を目指します。

また、2023年度より稼働した福知山事業所第2工場を核とした生産性向上により競争力を強化します。

執行役員 生産技術本部長 兼 三田生産技術部長、福知山事業所長

藤原 優



事業概況

電子機器関連事業の主な製品は、半導体や液晶製造装置における薬液配管部材(継手・チューブ・ポンプ・バルブ)、往復動及び回転機器用のシール部品、すべり支承やスライドベアリングなどの免震装置、ミリ波などの高周波基板といった、ふっ素樹脂の特性を活かした製品群です。

2023年度は増収減益となり、売上高については4期連続で過去最高を更新することができました。

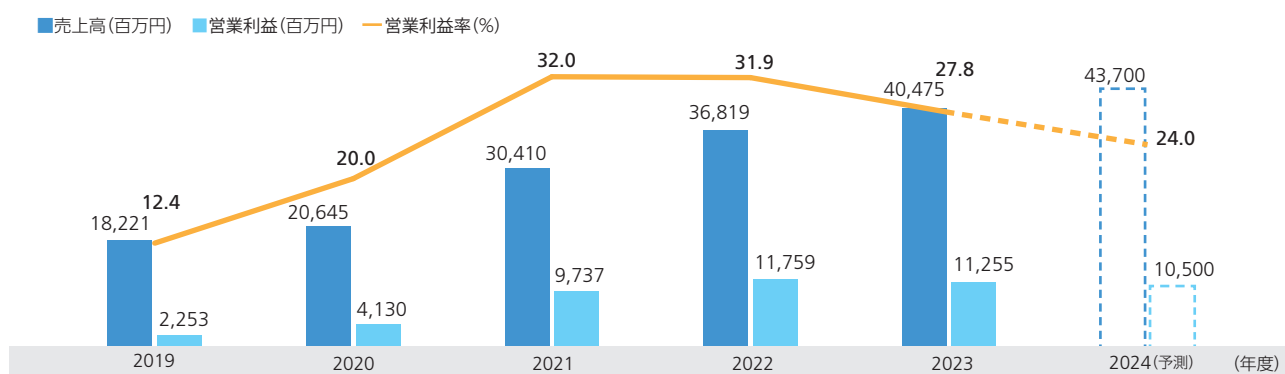
売上高は、主力の半導体向け製品の受注が減少傾向でしたが、受注残の消化によりカバーしました。また、半導体

工場や公共施設向けの免震製品の売上が伸長したことにより、セグメント全体では前期比9.9%増の40,475百万円でした。

営業利益は、原材料の価格上昇の影響が大きく、生産性の改善や適正価格での販売などを進めたものの、前期比4.3%減の11,255百万円でした。

近年課題となっている原材料の樹脂不足に対しては、再生材や代替材のさらなる活用に向けた技術的・生産技術的検証を進め、お客様と協議しながら対応しています。

● 売上高/営業利益/営業利益率の推移



中期経営計画「One2025」の進捗、課題、施策

①さらなる競争力向上に向けた基盤強化

福知山事業所第2工場竣工により生産能力が最大1.8倍に拡大する計画です。また、複数個取り金型の拡充や自動搬送設備及び自動倉庫の本格稼働によりさらな

る生産性の向上を図ります。再生材の内製化、省資源、環境負荷の低減を目的にふっ素樹脂のリサイクルに挑戦し、クリーンルーム内で高い清浄度を有する再生材の生産を目指します。

②既存市場・製品の強化

海外での生産・販売体制の強化を進めています。
 中国市場においては新たな販売拠点を北京に開設して新規顧客の開拓を進め、生産ではPillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.の生産品目の拡充を図っています。
 欧米市場においても、大手メーカーの新機種への採用など実績を伸ばしています。

③新事業の創出

市場開拓においては市場ニーズを計画的に調査しています。また、新素材開発ではふっ素樹脂の再生材や代替材の活用において成果が出ています。
 新製品開発においてはスweepエルボに続く次世代製品の開発を進めています。

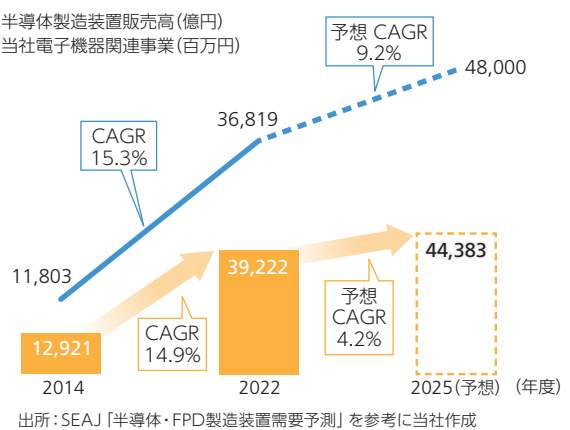
	2024年3月期の成果	今後のアクションプラン
さらなる競争力向上に向けた基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> 福知山事業所第2工場が計画通り竣工・稼働し、市場の要求に応える生産能力が向上 新たなふっ素樹脂の調達先を開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体市場に応じ最大で生産能力を1.8倍まで拡大 生産の効率化・自動化推進による競争力の強化 再生材の内製化などサプライチェーンを強化し供給責任を果たす
既存市場・製品の強化	<ul style="list-style-type: none"> Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での半導体市場向け生産品目拡大及び北京事務所の開設 欧米大手半導体装置メーカーの新型装置に標準部品として採用 半導体工場や公共施設への免震装置採用 	<ul style="list-style-type: none"> 中国市場における新規顧客の開拓 清浄度向上で差異化する商材開発 積極提案や供給体制増強による欧米市場での取引拡大
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> ふっ素樹脂基板・センサーの開発・試作 医療・医薬市場など新規市場への参入に向けた製品開発・PR 	<ul style="list-style-type: none"> ふっ素樹脂センサー製品の上市 5G基地局・データセンター向けふっ素樹脂基板の開発継続

今後の見通し(展望)

半導体の需要は、PCやスマートフォン、電気自動車などの自動車向け、通信規格の進化(5G)やデータセンターなど半導体使用機器の継続的な増加が見込まれます。また、IoTやAIといった新用途への広がりが期待できることから、市場規模はさらに成長すると予想しています。

当社の電子機器関連事業の売上高は、実績・見通しともに市場のCAGR(年平均成長率)を上回り、この傾向は今後も続くものと予想しています。市場規模の拡大と併せて、新たな顧客・用途・分野の開拓を進めることで事業規模の拡大を図ります。

●半導体製造装置市場の動向と当社主力事業の売上高推移



TOPICS

—PILLAR Shanghai Co., Ltd. Beijing Officeの開設—

2023年7月に中国国内での販売力強化を目的とした新たな販売拠点として、Shanghai Pillar Trading Co., Ltd.(現 PILLAR Shanghai Co., Ltd.)Beijing Officeを開設しました。

現場に密着した営業活動で、今後もさらに拡大が見込まれる中国市場のニーズに応えていきます。



産業機器関連事業

“カーボンニュートラル市場へのシフト”と “タンケンシールセーコウとのシナジー最大化” を推進

水素・EV・次世代電池などのカーボンニュートラル市場において、既存製品及び開発製品で参入を図ります。

また、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効果により競争力を強化します。

常務執行役員 営業本部長

芹田 豊和



事業概況

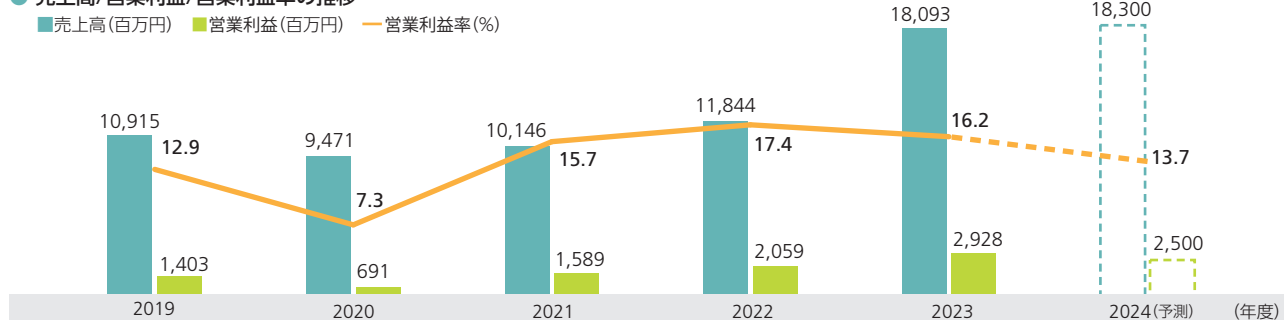
産業機器関連事業を支える主要な製品はメカニカルシール・グランドパッキン・ガスケットなどです。エネルギー・石油精製・化学・自動車・船舶・環境・上下水道設備・医療・食品などのプラントで使用される機器において、多種多様な流体を制御するシール部品としてあらゆる産業を支えています。

2023年度は増収増益かつ、売上高・営業利益ともに連続で過去最高を更新することができました。

売上高は、精密機器装置用メカニカルシールが低調だったものの、海外プラントの補修品需要、国内の原子力発電所の再稼働関連案件、石油化学市場では安全化対策設備投資などにより前期比52.8%増の18,093百万円でした。

営業利益は、2023年4月にグループ入りしたタンケンシールセーコウの予想を上回る好業績により、前期比42.2%増の2,928百万円でした。

● 売上高/営業利益/営業利益率の推移



中期経営計画「One2025」の進捗、課題、施策

①さらなる競争力向上に向けた基盤強化

生産の自動化、AI・DXを活用した開発リードタイムの短縮化などにより、各種サイクルタイムやコスト削減が着実に進んでいます。

また、タンケンシールセーコウのグループ入りにより、特に修理や予備品などのアフターサポート分野が強化されました。メンテナンススキルの向上、周辺サービス

の取り込みなどさまざまなニーズに応えることで、さらなる事業の拡大を図ります。

②既存市場・製品の強化

メカニカルシールでは、半導体市場関連に注目しています。AI等高性能チップ用途でのCMP (Chemical Mechanical Polishing) 装置用ロータリージョイントや先端パッケージング分野ではクリーン度向上を背景に新

たな機能部品のニーズが見込まれており、成長市場と捉えています。

グランドパッキンでは、欧米の規格をクリアする高いシール性能を有する製品を中心とした拡販や、性能のみならず環境対応も意識した新たな材料を採用した新製品の上市により、さらなる拡販を目指します。

③新事業の創出

2023年10月に三田工場イノベーションセンターが完

成しました。細分化した製品開発機能の集約により相互の技術の利活用を促進するとともに、産官学連携による先端技術への取り組みなどにより製品開発や研究開発のスピードアップ・強化を進めます。

PILLAR、タンケンシールセーコウ両社の技術を融合し、市場で高い競争優位性を持つ独自製品の開発に取り組んでいます。

	2024年3月期の成果	今後のアクションプラン
さらなる競争力向上に向けた基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> タンケンシールセーコウをM&Aによりグループ会社化し事業規模を拡大 技術者の英知を集結する三田工場イノベーションセンター(R&Dセンター)が竣工 生産工程の見直し他、自動化・省人化による製造コスト削減への取り組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> クロスセル・材料一括調達などタンケンシールセーコウとのシナジー最大化を目指す AI・DXを活用した製品開発の加速化 自動化設備・システムの導入により、さらなる生産プロセス改革・効率化に邁進
既存市場・製品の強化	<ul style="list-style-type: none"> Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での半導体市場向けロータリージョイント試作 メカニカルシール状態監視用IoTデバイスの開発 環境貢献型製品の開発・上市 	<ul style="list-style-type: none"> Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.におけるロータリージョイント生産体制構築 事業所統合などタンケンシールセーコウとの協働による営業活動強化 グローバル販売力の強化とプレゼンス向上
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> 水素・EV・次世代電池等の市場調査と開発推進 三田工場イノベーションセンター活用による、脱炭素社会に向けたシール技術の向上 新たな保守・メンテナンス契約サービスを開始し顧客を囲い込み 	<ul style="list-style-type: none"> 液体水素環境下での試験装置導入による水素市場向け製品の開発加速 SAF*など新たな市場参入に向けた販売促進強化 電子機器関連事業で培った射出成形技術を活用したEV向け部品の開発・上市

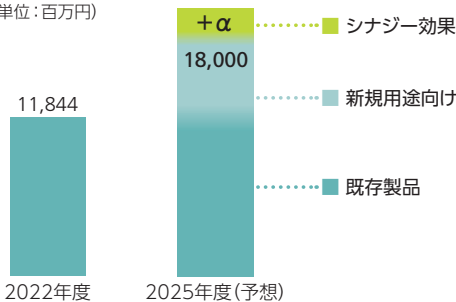
*SAF=Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)

今後の見通し(展望)

脱炭素の取り組みでは、航空燃料のSAFや発電所でのアンモニア混焼など既存インフラを流用しつつ環境負荷を低減する商用ベースでの設備投資が本格的に進んできました。一方で水素を中心とした利活用や次世代電池開発の取り組みも実証ベースでの投資が進展しており、産業機器関連事業の成長領域として引き続き注力していきます。

● 売上構成成長イメージ

(単位:百万円)



TOPICS

—新市場・新用途への採用実績—

持続可能な燃料として注目されているSAF燃料の海外プロジェクトに当社のメカニカルシールが採用されました。当社のメカニカルシールは国内ポンプメーカーのポンプに組み込まれており、2024年末に商用稼働を開始する予定です。さらに、当案件を皮切りに当社は国内外の5つのプロジェクトで営業活動を継続中です。

また新用途となる先端半導体市場において、パッケージ材料の製造プラントに当社のメカニカルシールが採用されました。AI向けを中心とした先端半導体分野では積層やチップレットなど後工程の技術革新が急速に進む中、当社は半導体材料の大手企業向けに国内機器メーカーを経由して、2024年3月にメカニカルシールを納入いたしました。

PILLAR×タンケンシールセーコウ 産業機器関連セグメントにおける起爆剤に

タンケンシールセーコウを
当社グループに迎えてから1年。
技術・営業・生産・調達の各部門における、
シナジー効果や効率化の手応えを
語り合った。

株式会社 PILLAR
取締役 専務執行役員
星川 郁生

株式会社タンケンシールセーコウ
理事 技術本部長
川角 陽介

株式会社タンケンシールセーコウ
取締役
富山 義彦

株式会社タンケンシールセーコウ
取締役 営業本部長
中川 通弘

メカニカルシールの^{しゅうどうざい}摺動材を自社生産する 稀有な存在に

星川 PILLARはタンケンシールセーコウ(以下、タンケン)の親会社となったものの、メカニカルシール分野における事業規模はほぼ同じです。それどころか、タンケンのソリューション提案に秀でたユーザー営業やメンテナンスサービスに関しては、同業者ながら見習うべき存在であると、一目を置いていました。

ともにメカニカルシール事業を展開しているPILLARとタンケンは、お互い補完関係にある項目が多々あり、大きなシナジー効果が得られると思います。例えば、タンケンのカーボンとPILLARのSiC(シリコンカーバイド)の相互調達を行えば、メカニカルシールの主要な摺動材のグループ内製化が実現

できます。また、関西と関東に生産拠点を持つ体制となったことは、BCPの観点からも望ましいことです。

中川 常に競い合っている企業であったPILLARと経営統合すると聞いたときは、正直戸惑いがありました。しかし実際一緒になるとPILLARには多様な人財を受け入れる土壌があり、安心して体制の融合を進められています。互いの技術を出し合えば、メカニカルシールにおける一般的な摺動材の組み合わせとなる硬質材(SiC)と軟質材(カーボン)の両方を自前で生産できるという業界内でも稀有な存在になります。「かゆいところに手が届く」タンケンらしさを失うことなく、むしろこれまで以上に発揮して、顧客満足度の向上を図っていけると確信しています。

“違い”から学ぶ設計思想と生産現場

星川 この1年間は、各分野で両社の統合作業、シナジー効果の創出活動を通じた、いわば「地ならし」期間と考えています。違う環境で働いていた社員たちが同じ価値観を持ち、同じ目標に向かって行動するのは、たやすいことではありません。フィロソフィー(企業哲学)の浸透や教育を続けることはもちろん、人事・評価制度もブラッシュアップしていかなければいけないでしょう。1年を振り返っていかがでしたか。

川角 設計部門では、昨年10月から課長・係長クラスが3名ずつ出向しあって人事交流を実施してきました。例えば、メカニカルシールの設計要素について意見を交換すると、社風や設

技術

両社の強みのある技術の融合による、新規製品の開発

生産&調達

部材のグループ内調達や外部からの一括調達による、製品のコスト競争力の追求

株式会社 PILLAR
SYNERGY

株式会社タンケンシールセーコウ

システム統合による、管理の効率化や運用コストダウン

管理システム

得意とする市場の補完による、拡販機会の拡大

営業

計思想の違いが見えて新たな発見や気づきが得られます。またトラブル対応についても、ポンプ用メカニカルシールに強いPILLARと攪拌機用メカニカルシールに強いタンケンが、“セカンドオピニオン”的に補完しあえる可能性が見えてきました。

中川 取り扱う製品が増えた営業部門でも、双方の営業本部が中心になってワーキンググループをつくり、互いの製品の知見を学ぶ勉強会を定期的で開催しています。グループすべての製品ラインナップにおいて、双方の営業担当者がお客様からの問い合わせに、その場で即時受け答えできるような対応の早期実現を目指しています。

また、双方の営業拠点の統合を進めています。メールや電話での情報交換や照会と異なり、同じフロア内ですぐに確認し合える環境があるというのは大きいですね。違う文化を持った人の働き方を見ているだけで、「こんなやり方があるのか」という“気づき”が見えてくるのも学びになっています。

畠山 生産現場では、PILLARのスピード感到に驚かされました。PILLARの工程管理手法を上手に取り入れながら業務を改善し、徐々に製造プロセスの高度化を展開しています。

生産シナジーとしては、PILLAR向けカーボンの生産体制構築に着手しており、工場の稼働率改善と量産化によるコストダウンを進めています。こうした取り組みによりPILLARグループの供給力強化の一翼となり、より安定的にお客様に製品をお届けできるよう努めています。

総合力アップによる新たな価値提案

星川 本当の意味での成果、シナジー効果を刈り取るのは今年からと考えています。当初、経営統合についてお客様から否定的な意見もあるのではないかと危惧していましたが、総合力アップに対する肯定的なご意見が大半を占めているように感じています。改めて、PILLARの立場でいうと、タンケンの技術力、素材、拠点、人材という大きな武器を得たことの意味を思い、シナジー効果による価値提案を生み出し、新たな100年に挑みたいと思います。

中川 市場環境は目まぐるしくかつ大きく変化する時代です。その変化に対応すべく、お客様も新たなチャレンジに取り組もうとされています。市場のニーズをいち早くキャッチし、他社に先んじて提案する仕組みを一緒につくっていききたいですね。

川角 グループ内で、SiC、カーボン、テフロンといった素材を持っていることはアドバンテージと考えており、既存製品の改良や新たなシール開発に活かしていきます。またシールにとられない新製品の開発にもチャレンジしたいです。

星川 単なる「いいとこ取り」ではなく、議論を重ねて互いの長所をかけ合わせることでできれば、目からうろこが落ちるような新たな価値を社会に提供できると信じています。既に素晴らしいものが生まれつつあると感じています。

川角 PILLARの皆さんには柔軟にさまざまな意見を受け入

れるカルチャーがあります。だから、お互いの意見を率直にぶつけ合って、いいものをつくろう、いい設計をしようという気持ちになれるのではないのでしょうか。

仕事以外の場でも交流を深めています。例えば、関東圏のメンバーはフットサルやゴルフなどを通じて、すっかり同志として定着しているようです。

社会のニーズに応え続けるために

星川 PILLARは東証プライム市場に上場しています。タンケンは非上場企業でしたので独自の企業統治活動を行っていましたが、グループ化により今後はコーポレートガバナンスコードへの対応やTCFD開示などの気候変動対応といったPILLARグループの一員としての活動が求められます。例えば、CO₂の排出量は2023年度実績から算定を開始しました。リスク管理などについても、今年度から取り組みを始める計画です。

中川 タンケンの「安全連続操業のサポートサービス」という社も、サステナビリティへの貢献を謳ったものと考えています。例えば、メカニカルシールの寿命延長や、修理による再使用は、エンドユーザーにおける機器の長期かつ安定運用に貢献しています。

川角 同じく「安全連続操業のサポートサービス」はタンケン最大のストロングポイントだと考えています。転換期を迎えているエネルギー市場においては、バイオマス発電や地熱発電といった新エネルギー産業向けのシール開発などにも挑み、時代とともに変化するニーズを捉えてシェア拡大を図っていききたいと考えています。

畠山 まずは、PILLARのSiCとタンケンのカーボンを互いに調達し合うことで、グループとしての安定的な供給力の飛躍が目標です。また金属素材においては、各工場別の管理から一括管理できる体制を整えて、金属加工部品の競争力を高めたいと考えています。京浜、京葉、鹿島といった工業地帯に近いタンケン生産拠点の地の利を活かし、お客様に納入した製品の継続的なメンテナンスにも力を入れることで、グループの業績に貢献していきます。

中川 PILLARのグループネットワークを活用し、海外市場に「ABCシール」や「HSシール」といったソリューション力のある製品をアピールしていきたいと考えています。縁の下の力持ちでありながらも、世界中のお客様からの期待に応えられるオンリーワン企業を目指しつつ、その結果として業界ナンバーワンをとるを目指していきます。

星川 PILLARの主力製品は石油精製・石油化学向けが多くありました。次の100年に向けた経営を考え、カーボンニュートラル社会に貢献できる製品群を生み出していきたいと考えています。お互いの強みを活かし、補い合いながら、ぜひ一緒に挑戦し成長していきましょう。

世界をフィールドに、技術の架け橋となります

当社グループは、1980年、初の海外拠点としてKorea Pillar Packing Co., Ltd. (現 PILLAR Korea Co., Ltd.)を設立したのを皮切りに、グローバル化を推進してきました。現在では世界の11の国と地域で事業活動を展開しています。今後も海外拠点網を増強し、世界の人々の暮らしに役立つ高機能な製品を提供していきます。



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 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



北米・中南米

販売拠点
2カ所

生産拠点
2カ所

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 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

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

成長を支える製造資本

積極的な設備投資により技術・開発・生産体制を強化

三田工場のリニューアルや福知山事業所第2工場及び三田工場イノベーションセンターの建設により、生産体制の一新や増産体制構築のみならず、技術・開発部門の強化や研修施設の充実も図っています。また、新たな工場の建設においては環境に配慮した設計を取り入れ、CASBEEで高評価を取得しています。

流体制御技術を発信するマザー工場： 三田工場

三田工場は、メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケットなどの産業機器関連市場向けのシール製品の生産を担う他、研究・開発部門も設置した、マザー工場としての役割を有する当社の主力工場です。

2020年3月のリニューアル工事により最新鋭の工場に生まれ変わりました。



三田工場

コンセプト

- 合理的レイアウト、自動化・機械化、IT化による生産性の向上
- 労働環境、安全性、BCP実効性の向上
- 技術研修センター、分析センター、ショールームによる来訪者の信頼感・安心感の向上

三田工場イノベーションセンター

当社保有技術の複合・融合や産官学連携によって製品開発の強化やイノベーションを創出する拠点として、2023年10月に三田工場内にイノベーションセンターが竣工しました。

CASBEE(建築環境総合性能評価システム)Aランクを取得している他、屋上には自家消費型太陽光発電を設置しており、地球環境にも配慮した拠点です。

「製品開発フロア」「事務所フロア」「R&Dフロア」の3つのフロアで構成され、三田工場の多様な技術者を集結させることで総合知の創出と活用を図ります。



三田工場イノベーションセンター

コンセプト

- 革新的な製品をスピーディーに創出する場
- 新材料・新技術・新加工法を持続的に発展させる場

TOPICS

グリーンボンド発行について

環境改善効果のある事業に充当する資金の調達手段として、2023年12月に当社初のグリーンボンドを発行しました。

資金調達においても当社のESG経営の取り組みを発信し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化に努め、持続可能な社会の実現を目指します。

名称	： 第1回無担保社債
社債の総額	： 100億円
資金用途	： ・福知山事業所第2工場 (CASBEE Sランク取得)の 建設資金 ・三田工場イノベーションセンター (CASBEE Aランク取得)の 建設資金

■ 新たなキーテクノロジーの獲得

タンケンシールセーコウは、1955年の創業にあたってメカニカルシールの主要部品であるカーボンリングの国産化に成功した起源を有しています。以来、現在にいたるまでメカニカルシール及びカーボン技術をコア技術として発展してきました。

2023年4月に当社グループに加わったことは、新たなキーテクノロジーの獲得であり、これにより当社グループはメカニカルシールの心臓ともいべき摺動材のSiC(シリコンカーバイド)とカーボンの両方の材料技術を有し、内製化しているシールメーカーとなりました。

また、タンケンシールセーコウの自社開発製品である



タンケンシールセーコウ本社工場

ポーラスカーボンについては、グループ全体でのさらなる研究開発の推進、販路の拡大、販売チャンネル増などによる販売強化を図っていきます。

■ 福知山事業所第2工場

電子機器関連市場向け製品のさらなる需要拡大に対応すべく、2023年に9月に福知山事業所第2工場が竣工しました。

環境に配慮した設計を取り入れたことでCASBEE Sランクを取得している他、屋上には自家消費型太陽光発電の設置を計画しており、地球環境に配慮した工場でもあります。

また、同規模工場をさらに3棟建設可能な拡張可能エリアを有しており、今後機動的に増強する計画です。



福知山事業所第2工場

コンセプト

- 生産能力の大幅アップ(最大80%増)
- 新生産体制の構築によるコスト競争力の強化
- 顧客からの厳しい品質要求への対応
- 開放感のあるつくりで当社技術を“魅せる”工場

■ 大規模な工業用クリーンルーム

福知山事業所及び九州工場では、大規模な工業用クリーンルーム(空气中に浮遊する微粒子や微生物を限定されたレベル以下の清浄度に管理し、不純物やゴミを持ち込まないようにするための部屋)を導入しています。

当社では、クリーンルーム内の清浄度を監視し、クリーン度を常に適切なレベルに維持しています。

さらに福知山事業所第2工場では、天井から噴き出したクリーンエアを床から吸い込むダウンフロー方式を採用し、高いレベルのクリーン度を安定して得られる構造としています。今後も市場のクリーン化のニーズに応えていきます。



クリーンルーム

研究・開発



CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸に
コア技術の進化と基盤技術強化により
独自の価値を生み出し、
「社会を支える」未来を創る」を実現します。

執行役員 技術本部長 **手嶋 一清**

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:コンピュータによって支援されたエンジニア

リング作業)であり、主にクリーン度要求の高い半導体市場向け製品の開発につながっています。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がっています。

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ます。コア技術の組み合わせによる新たな価値の創造や、コア技術の進化を加速させる取り組みを推進しています。また、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。

解析・試験装置の紹介

特許製品を数多く所有する当社では、製品を社会に送り出すまでに、実際の使用条件を想定したいくつもの実験を行っています。最新の検証技術によって支えられている研究・開発は、さらなる高みを目指して進化し続けています。



微量分析技術

半導体の微細化に伴うクリーン度要求の厳格化に対応するため、無機・有機ともに多角的に分析できる体制の構築を進めています。



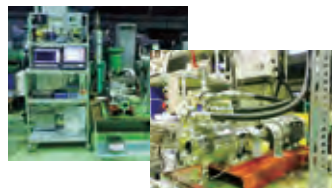
3D CADによる設計

基本的な構造解析と設計をシームレスに行い、よりスピーディーな製品の設計・提案につながっています。



半導体・液晶製造装置用実験設備

半導体市場で求められる過酷な使用条件における性能評価試験を行うために、高温・低温を繰り返すことができる熱サイクル試験装置を保有しています。



故障予知に向けたデータ収集・分析試験装置

メカニカルシールの故障予知技術の確立を目的として、故障発生モードも含めた運転条件下における、圧力・温度・トルク・振動などのデータを収集・分析するための試験装置です。



XPS(X線光電子分光装置)

材料の表面や深さ方向に対する原子や分子の結合状態を知ることができる分析装置です。本装置により水素市場向けシール製品のトライボロジー事象の解明に寄与します。



1000kN万能試験装置

製品・材料を高精度に荷重管理しつつ、シール・圧縮・引張試験ができる装置です。24時間連続運転が可能であり、経時変化を連続データで取得することができます。

産官学連携によるイノベーション

産官学連携によるシール技術向上の1つとして、グランドパッキンの最適摺動界面及び最適潤滑の研究に取り組んでいます。昨今のバルブ用グランドパッキンには従来以上の環境配慮が期待されており、海外規格に準拠する高いシール性能とバルブの操作性を阻害しない低摩擦力の両立はもとより、環境への影響を考慮した材料選定を行って

います。そこで、当社では情報科学の技術を用いて材料開発の効率化を図る「マテリアルズ・インフォマティクス(MI)」を活用しています。最適潤滑の網羅的探索や各種分析によるシール面の理想状態を研究し、市場要求の期待に応えられる製品開発を展開しています。



EDP®パッキン

半導体市場に向けた取り組み

半導体の微細化に伴い、パーティクル低減に対する要望は年々高くなっており、部品単体でクリーン度を高める必要があります。材料面では社内で構築している微量分析技術を活用してさらなるクリーン化の提案を行うとともに、配管デザインやポンプ接液部などの製品設計では、当社が保有する基礎データとCAEを併用し、問題点を開発初期段階で発見し解決するフロントローディング開発を推進し

ています。

また、サステナブルな取り組みとしてふっ素樹脂の3R (Reduce、Reuse、Recycle)を推進しており、半導体の要求仕様に応じた活用方法を検討しています。

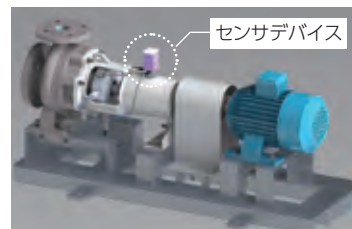


スーパー300タイプピラーフィッティング

ソリューションビジネスに向けた取り組み

製品の高機能化・多機能化のみならず、長年培ってきた流体制御技術の知見を新たな価値として市場に提供するため、メカニカルシールの状態監視サービスの構築に取り組んでいます。長年にわたり設計・開発に取り組んできた観点から、メカニカルシールの運転状態を可視化するセンサデバイスを開発し、お客様の生産設備のトラブルによる生産ロスのリスクを低減するとともに、CBM(状態基準保全)

による設備メンテナンスの最適化に貢献するサービスを提供します。今後は、状態監視の実機データを蓄積し、将来的には故障予知の実現に向けた技術確立に取り組んでいきます。



センサデバイスのポンプへの取付イメージ

TOPICS

材料開発におけるDX—粉体圧縮成形のフロントローディング—



当社の主材料の1つとして粉体が挙げられます。粉体の変形は、液体とは異なり体積が変化してしまう塑性変形が一般的であるため、手戻りのない材料開発(フロントローディング)を実現する必要があります。そのため、複雑な構成式や割れ・欠けの判定等の現象を正確に予測する解析技術が不可欠です。そこで、構成式中のパラメータを正確に同定するAIアルゴリズムと、それに対応する試験装置を構築しました。これにより、誤差5%未満で現象予測が可能となり、成形体の密度ムラの最小化や、使用材料の削減に効果を発揮しています。

DXにより、粉体の成形プロセスの机上検討を徹底することで、手戻りのない材料開発を実現しています。

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1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 監査等委員会設置会社	取締役会の諮問機関 独立委員会	取締役の人数(監査等委員である取締役を除く) 6名 (うち社外取締役2名)
監査等委員である取締役の人数 3名 (うち社外取締役2名)	独立役員の数(監査等委員含む) 4名	2023年度取締役会開催 8回
取締役の任期 1年 (監査等委員である取締役を除く)	業績連動報酬制度 有り	買収防衛策 有り

役員スキルマトリックス

	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
取締役	岩波 清久		●	●	●		●	●
	岩波 嘉信		●	●	●		●	●
	星川 郁生		●	●				●
	宿南 克彦		●			●	●	●
	鈴木 吉宣	●	●		●	●		●
	駒村 純一	●	●	●	●		●	
委員である取締役	吉田 智信			●			●	
	高谷 和光	●				●		
	小林 京子	●					●	

コーポレート・ガバナンスの変遷

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
取締役員数	社内	7名	6名	6名	6名	5名	5名	5名	5名	5名	5名
	社外	3名	4名	4名	4名	4名	3名	4名	4名 (うち女性1名)	4名 (うち女性1名)	4名 (うち女性1名)
社外取締役比率											

- | | | |
|--------|------------------|-------------|
| 2017年度 | ・監査等委員会設置会社に移行 | ・業績連動報酬の開始 |
| 2019年度 | ・指名・報酬諮問委員会を設置 | |
| 2020年度 | ・譲渡制限付株式報酬制度導入 | ・統合報告書発行 |
| 2021年度 | ・ESG/SDGs推進委員会設置 | ・グループ行動指針改訂 |

役員紹介

取締役



代表取締役会長
岩波 清久

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)



代表取締役社長 社長執行役員
岩波 嘉信

2010年 6月 当社入社
当社執行役員
2012年 6月 当社取締役
2013年 3月 当社生産本部副本部長
2014年 3月 当社営業本部グローバル事業推進部長
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)
当社社長執行役員(現任)



取締役 専務執行役員
星川 郁生

2010年 6月 当社執行役員
2014年 6月 当社常務執行役員
2016年 3月 当社三田工場長(現任)
6月 当社取締役(現任)
当社技術・生産部門管掌(現任)、
生産技術本部長
2018年 4月 当社生産本部長
6月 当社専務執行役員(現任)



取締役 専務執行役員
宿南 克彦

2014年 5月 当社入社
当社経営企画部長(現任)
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、
情報システム部長
2018年 6月 当社管理本部長(現任)
2020年 6月 当社専務執行役員(現任)



社外取締役
鈴木 吉宣

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(現任)
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)



社外取締役
駒村 純一

1973年 4月 三菱商事株式会社入社
1996年 4月 同社イタリア及び英国事業投資先取締役
2003年 8月 森下仁丹株式会社執行役員
2004年 6月 同社取締役常務執行役員経営企画室長
2005年 4月 同社専務取締役専務執行役員
11月 同社代表取締役専務
2006年 10月 同社代表取締役社長
2012年 3月 アンジェス株式会社社外取締役(現任)
2020年 5月 東海物産株式会社社外取締役(現任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 12月 株式会社アイ・ブレインサイエンス
社外取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員)
吉田 智信

2014年 8月 当社入社
2018年 4月 当社福知山生産部長
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
2024年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)
(現任)



社外取締役(監査等委員)
高谷 和光

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



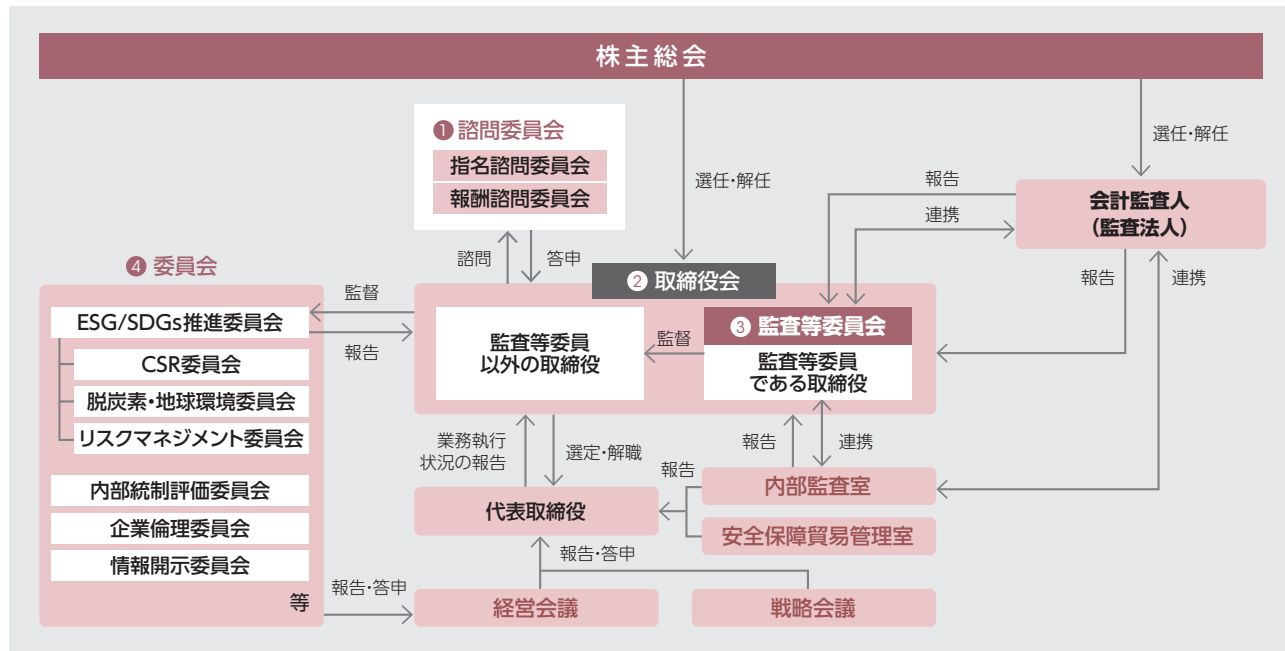
社外取締役(監査等委員)
小林 京子

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 シェア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(現任)
2020年 1月 弁護士法人色川法律事務所パートナー
(現任)
2020年 6月 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役
(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員(取締役を除く)

常務執行役員 **和田 正人** 株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長
常務執行役員 **芹田 豊和** 営業本部長
執行役員 **藤原 優** 生産技術本部長、三田生産技術部長、福知山事業所長
執行役員 **手嶋 一清** 技術本部長
執行役員 **中神 友孝** 株式会社タンケンシールセーコウ常務取締役
執行役員 **小野 雅信** 生産本部長
執行役員 **宮本 豊** 免震事業部長、プロセス担当

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・報酬に係る評価・決定プロセスの透明性及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及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 (3名以上)

取締役の構成、取締役の選任及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。

報酬諮問委員会 (3名以上)

取締役の報酬体系・報酬決定方針及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。

② 取締役会

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

③ 監査等委員会

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。

④ 委員会

内部統制評価委員会

「財務報告に係る内部統制制度」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及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25ページに記載しています。

P25

2023年度取締役会の主な取り組み

2023年度は、新たにスタートした中期経営計画「One2025」の進捗や当社初となるグリーンボンド発行にかかる審議、サステナブル経営の発展に向けたESG/SDGs推進委員会や関連する委員会での取り組みに関して議論しました。

また、さまざまな経営課題に関する議論のみならず、商号変更や100周年事業にまつわるプロジェクトの報告など、大きな節目となる創業100周年関連の議題についても話し合いました。

2023年度に取締役会で議論された主な事項

- 中期経営計画「One2025」の進捗報告
- 商号変更と定款変更にかかる議論
- 2024年度経営方針の策定にかかる議論
- 100周年事業に関連する各種プロジェクトの報告
- 各種投資戦略の審議(グリーンボンド発行、新規設備投資)
- 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
(TCFD提言に基づく情報開示の拡充、CO₂排出量削減活動、人的資本経営の取り組み等)
- 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

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「One2025」達成に向け、その役割・責務を十分に果たせる人材等や多様性に配慮して検討しています。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

の同意を得たうえで、取締役会にて決定します。

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性をさらに向上させるため、2023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」「DX」「グループガバナンス」等について、各取締役へのアンケートを実施しました。その回答から取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、結果について取締役会にて共有し議論しました。

2023年度は前年度の結果に比して実行性の向上が見られるなど、当社取締役会は概ね肯定的な評価でした。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、ウェブ会議の活用を含めた取締役会開催数の増加やデジタルトランスフォーメーションへの取り組みに関する審議のさらなる充実を求める意見等もありましたので、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、2023年度に竣工した福知山事業所第2工場での取締役会の開催や視察を実施しました。さらに事業計画への取り組み状況について事業部門長から報告する機会を設けました。今後も運営面でのさらなる改善を図っていきます。

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(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定報酬、業績連動報酬及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及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併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、業績連動報酬及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

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(監査等委員及び社外取締役を除く)	214	62	108	-	43	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	5	5	-	-	-	1
社外役員	17	17	-	-	-	4

(注)取締役(監査等委員及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43百万円です。

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及びESG指標とし、それぞれにつき、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段階で評価しています。

2023年3月期の実績は、連結売上高は前期比119.7%、同じく連結営業利益は121.5%となりました。

連結営業利益率は146.0%、ROEは200.0%の評価となりました。

また、ESG指標につきましては、ESG外部評価を実施し、そのランクに応じて評価し、昨年はB-評価を得ましたので評価として110%を適用しました。

IR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。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに、6、11月(本決算、中間時)に決算や取り組み内容などを説明
スモールミーティング	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに不定期で事業内容や決算、取り組み内容を説明
工場見学会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに不定期で製造工場の見学会を実施
アナリスト向け個別IR	208件	機関投資家や証券アナリスト向けに、都度、事業内容や決算、取り組み内容などを説明
個人投資家向け会社説明会	5回	個人投資家向けに事業内容やビジネスモデル、株主還元などを説明

当社のウェブサイトでは、決算短信や有価証券報告書、適時開示資料の他、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。

IR情報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/ir/>



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。

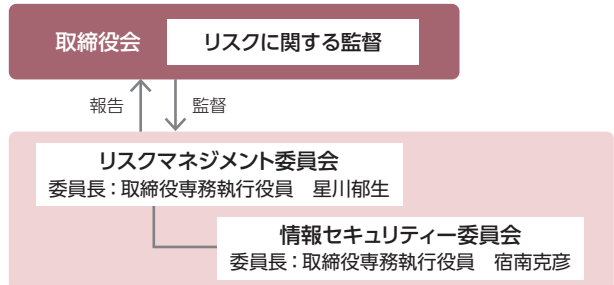
当委員会を通じて事業活動に伴う重要リスクの抽出・分析・評価を行い、これらに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定や見直しを図っています。また、さまざまな対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合、各関係部門などと連携し、適切な対応をとって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。

リスクマネジメント方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/sustainability/risk-management/>



リスクマネジメント推進体制



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・販売体制及び外国為替動向
リソース・インフラリスク	(5) 原材料等の調達及び価格動向
	(6) 情報セキュリティー
人的リスク	(7) 人財
リーガルリスク	(8) 法令違反
自然災害等リスク	(9) 自然災害等
その他のリスク	(10) その他のリスク

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、役員及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なるべき内容として「グループ行動指針」を定めています。当社ウェブサイトへの掲載(日本語・英語)や社内のイントラネットへの掲示、年1回の全社員向け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、決裁及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に実施しています。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他、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、2023年度の公益通報制度は5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及び規制を尊重し遵守します。

社外取締役メッセージ

社外取締役

鈴木 吉宣



持続的な成長と 企業価値の向上に向けて

企業価値尺度としての当社の時価総額は直近4年間で4倍以上に拡大しました。これは継続した組織革新と社員の成長、及び協会社など社会から支えられて迎えた創業100周年の当社の姿でもあります。

そのような中で、2023年度はさらなる成長と価値向上に向け、積極的に投資実行を断行した年となりました。特にタンケンシールセーコウのグループ会社化は今後注視すべき案件と捉えています。

私がこれまでに国内外10件ほどのM&Aを経験し学んだことの1つに、「意思決定のためには企業統合によるシナジー効果の妥当性・重要性とその実現性の判断が大変重要である」ということがあります。対象企業の簿価以上の価値の大半はシナジー効果として見積もられた「のれん」という価値になります。多くの「のれん」価値の妥当性・実現性・金額評価やリスクなどの確認に向け複数回にわたり取締役会において質疑応答を重ねた結果、今後の利益の源泉となる市場差異化の強化・拡充に資する挑戦であることと実現の可能性を確認し、賛成しました。

さらなる自己成長という満足感を得て、目標の達成に燃える新しい当社グループの実現こそが、このシナジーの実現を確実にするものと信じています。そのためには今後2年ほどの期間がより大切な年と考え、引き続き取締役会に臨みます。

社外取締役

駒村 純一



さらなる成長の歴史を重ねる 気概の100年企業

流体制御の基幹技術を進化させ、折々の市場ニーズを捉えて事業を多面展開し成長してきた当社は、2024年に創業100周年を迎えました。これを節目と捉え、さらなる成長の持続と社会的責任・貢献を常に念頭に置いて取締役会に臨んだ2023年度でした。

2023年度は、中期経営計画「One2025」の実現に向けて近年にない積極的に投資をした特徴的な年度でした。いずれの案件も議論を重ねたうえで、将来を睨んだ実効性の高い案件と認識しています。その中で私が注目したのは、福知山事業所第2工場及び三田工場イノベーションセンターの建設などの一連の投資でした。期待される半導体需要の回復に対応するには、当社製品の生産能力とそれを支える開発力(生産性向上・技術革新)の両輪の強化、また、付随する諸課題への取り組みが重要と考えています。

自身の経験を基にかなり実戦的な意見具申を心掛け、執行サイドの呼応もあって相当の手応えを感じることができました。

「One2025」の実現とさらなる成長に向けて、2023年度の大規模投資が早期の収益向上につながるように、加えて海外事業の拡大も視野に入れて、想定される阻害要因の抑止や対処法を模索して、建設的な意見を具申していきます。

社外取締役(監査等委員)

高谷 和光

DXの活用による サステナブル経営のさらなる発展へ

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた課題の1つとして、「サステナビリティを意識した経営」が掲げられています。

2023年度の当社取締役会の議論で印象に残っているのは、こうした環境下において、当事業年度からのスタートとなる中期経営計画「One2025」により、その取り組みがよりレベルアップしたことです。

前中期経営計画「BT Vision 22」で取り上げられていたESG施策に、人財への投資とDX(デジタルトランスフォーメーション)の活用が新たに加えられました。

特に、DXの活用については、前年度まではあまり議論の対象になっていなかったこともありますので、これを一つのテーマとして掲げられたことは大いに評価できることと考えています。

DXで単に業務をIT化するだけでなく、当社がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立するよう議論していきます。

私は公認情報システム監査人(CISA)の資格も保有していますので、その経験と知識が今後の議論に活かさればと考えています。

社外取締役(監査等委員)

小林 京子

社外の視点で忌憚なく 意見を伝え健全な経営に

当社は、創業時の事業をさらに発展させる一方で新規事業の展開や開発にも注力しています。2023年度取締役会では複数の投資案件について審議しましたが、当該投資のリスク及びリスクヘッジ策の有無や内容、リスクを上回る投資意義の有無等を検証することが取締役会の役割の1つであると考えています。

審議案件については既に社内でも多角的に検討されています。取締役会においても、社外取締役の質問に対して執行サイドが説明することを通じて、社外の視点から検証をしています。私は、弁護士という職業柄、企業が事業遂行するうえでのトラブル事例や失敗例も多く見聞きしています。リスク管理の観点から、悲観的なシナリオを想定し、当社ではそのような事態に陥ることのないよう、さまざまな角度から意見を述べて議論しています。

社外取締役はしがらみがありません。私が感じたことや会社にとって必要と考えたことは、遠慮なく執行サイドに伝えており、今後も積極的に意見や助言をしていきます。

また、2023年度には女性社員との座談会に出席し、現状とともに率直な意見を聞くことができました。当社の女性社員が、より活躍できるようにという観点からも取締役会で意見を述べていきます。

ステークホルダー・エンゲージメント

PILLAR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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 
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	<ul style="list-style-type: none"> ・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・人材への 取り組み  P50 – P53
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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 
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	<ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献活動 ・キャリア教育 ・インターンシップ ・工場見学 	P54
地球環境	地球環境保全	<ul style="list-style-type: none"> ・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  P55 – P60

社 会

人的資本(人財戦略)

人事基本方針～長期経営ビジョンに基づいた組織・人財像について

当社グループは、持続可能で豊かな社会の実現に貢献してきました。そのような社会の実現のためには、人財の活躍が欠かせません。そのために、人財を最も重要な経営資本と位置付け、「人財ビジョン」を次のように定義しています。これは2030年時点で達成したい組織文化・人財像を定義したも

のです。人事部門は、この達成したい姿が『従業員のありたい姿』になっていくように、経営と従業員の間で、種々の施策を実行していくことが長期的かつ最重要なミッションと考えています。

経営戦略と連動した人財ビジョン ～ヒト・組織のありたい姿に向けた取り組み～

目指す組織文化

- 創業の精神を原点に、グローバル目線で、事業を通じて社会貢献がより広範にできる方策を考え続けられる組織
- 個別最適の考えを捨て、常に全体最適を念頭に、自由闊達に、創造的に議論ができる組織
- ダイバーシティを積極的に進め、さまざまな考え方や視点が受け入れられる組織
- 多様性に富んだ発想とチャレンジ精神で、競合を上回るイノベーション(変革)を起こせる組織
- 意欲の高い人財が、人間的・能力的に成長できる機会を与えられる組織
- チームの融和を大切にしながら、高い能力を発揮し、結果を出した人が評価される組織

求める人財像

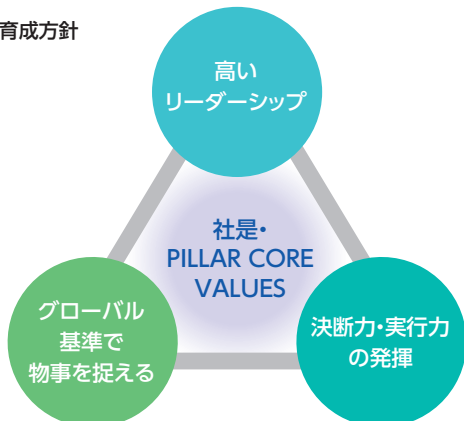
- 社是・PILLAR CORE VALUESを行動指針とし、自ら困難や課題に立ち向かい、愚直に物事を成し遂げられる人
- 高い目標における自部門と自身の役割を自ら見出し、チーム全体の当事者意識・問題意識・危機意識を高められる人
- 業務を通して、高い志と夢を持てる人
- 何事にも強い好奇心を持って成長し続け、過去に囚われず、新たな挑戦をし続けられる人
- 常に先を見据え、今やらなければいけない課題を明らかにし、リーダーシップを発揮して、チームをゴール(課題解決)まで引っ張っていきける人

人財育成方針／社内環境整備方針について

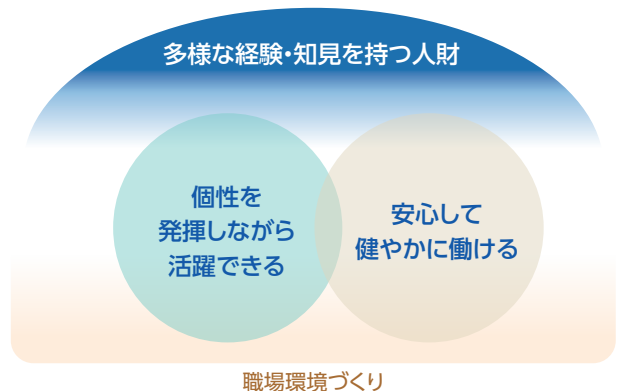
当社グループでは『社是・PILLAR CORE VALUESを正しく理解し、グローバル基準で物事を捉え、高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人財を育てていく』を人財育成方針としています。また、『多様な経験・知見を持つ人財が、その個

性を発揮しながら活躍でき、かつ安心して健やかに働くことができる職場環境づくり』を社内環境整備方針とし、各施策を実行しています。

人財育成方針



社内環境整備方針



多様な人財の能力を引き出し、持続的組織成長を追求

中期経営計画「One2025」における人財戦略

中期経営計画のもと、さらなる成長には経営戦略と人財戦略の連動性をより高めることが不可欠です。すなわち経営目標達成のために「多様な人財の確保」「プロフェッショナル人財の育成」「変革風土の醸成」といった人事領域での優先課題を実現し、グループ全体の組織・人財力を向上させることが非常に重要になります。こうした人的資本政策を正しく機能させるために、経営戦略と人財戦略の連動性を常にウォッチし人事施策に反映していきます。これにより中期経営計画の基本理念に掲げた「人財育成でNo.1企業」を目指し、従来から取り組んできた「最も重要な経営資本である『人財』が自律的にチャレンジし、かつ働きがいと働きやすさを実感できるように人的資本への投資」をさらに加速させます。

多様な人財の確保

当社グループは、昨年「タンケンシールセーコウのグループ会社化」「福知山事業所第2工場竣工」「三田工場イノベーションセンター竣工」といった大きなプロジェクトを遂行しました。また中期経営計画において、新規拠点の開設など海外でのビジネス拡大を急ピッチで進めていきます。会社の規模が急速に拡大していく状況に加えて、次世代電池、水素、蓄熱等の製品投入などの新規事業創出といった事業戦略に対応していくため、人財確保策は極めて重要な施策であり、異業種からの人財採用など多様な人財の獲得をより積極的に行っていきます。

プロフェッショナル人財の育成

グループ体制を強化していくためには、グループ全体のマネジメント・リーダーシップ力、個々人の専門スキルの向上を進める必要があります。各世代でのマネジメント・リーダーシップ教育を実施しています。加えてタレントマネジメントシステム等のデジタルツールの活用により、全社員のスキルを見える化し、専門スキル向上のための育成プログラムを実施し、人財の質、組織力の向上を図ります。

またグローバル競争力強化のために、グローバル人財の要件を「高い語学スキルやコミュニケーション能力を活かして異文化に対応し、現地の組織・人員をマネジメントとし、アウトプットを出せる人」と定義し、人財育成を進めています。具体的には、管理能力向上のために駐在員やマネジメント層の教育に加え、今後、海外拠点との人事ローテーションの機会をより増やし、従来から取り組んでいる現地化施策（現地法人の経

STRATEGY		KPI
人財戦略		
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)
	リーダーシップ・マネジメント力向上	1人当たり人財育成投資額(単体)
	タレントマネジメント	グローバル人財数(全法人)*
	エンゲージメントの向上	二次検診受診率(単体)
		エンゲージメントスコア(単体)
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)	
	男性の育児休業取得率(単体)	

*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)

営・マネジメント層をナショナルスタッフから登用)と合わせることでグローバル人事体制を強化していきます。

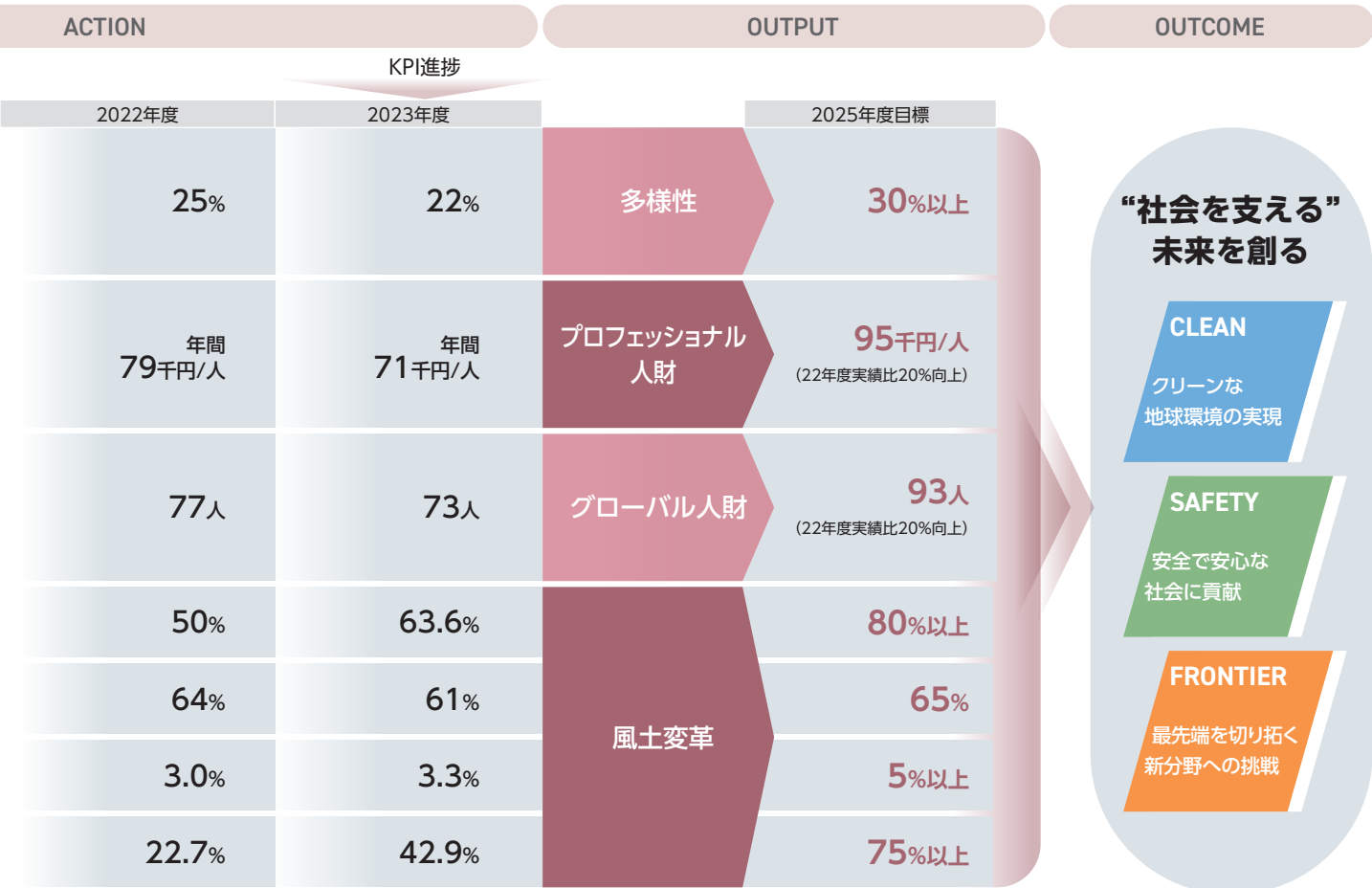
変革風土の醸成

私たちの目指す変革風土とは、「従業員一人ひとりが自律的にチャレンジし、物事を変革していく組織文化」を意味します。そのために「業務改革プロジェクト」など、チャレンジ・変革を促す施策を今後も継続します。また、従業員が自らチャレンジできるように、「安心して働ける環境」の実現を掲げ、Well-being(肉体的、精神的、社会的に満たされた状態)を意識し、健康経営やワークライフバランス(残業時間の削減等)施策を進めています。こういった職場環境の整備とともに、従業員の強みやモチベーションの源泉の把握、人員・組織面の課題抽出を行い、エンゲージメント向上施策の検討・実施をしていきます。

また変革につながる新しい発想を生んでいくには、多様な

人財マネジメントへの取り組み

<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/hr-management/>



人財(異なった経験・スキル・価値観・思考を持った人財)が、お互いを認め、一体感を持った組織・職場環境の醸成が必要です。例えば、当社の管理職に占める中途採用者の割合は40%を超えるなど、当社には他者を受け入れ、変革を育む風土が

あります。引き続き、人財確保施策、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)等の施策を進めていくことにより、変革風土の醸成を進めていきます。

TOPICS

社長ラウンドテーブル



横浜支店のメンバーとともに

経営層からのメッセージや真意が正しく伝わらなければ、目指す目標の達成は実現できません。組織の拡大やコロナ禍を経て、経営層のメッセージが届きにくくなった実態に対応するため、社長自ら現場にて少人数で対話するラウンドテーブルを実施しました。

2023年度は全国で延べ28セクションを行い活発な意見交換がなされ、そこから制度導入につながった施策もあります。実施後のアンケートでは「経営方針をよく理解している」の割合が95%と、実施前の75%から大きく向上しました。

これからも“One Team”で、新たな価値創造を目指します。

「グループ人権方針」の制定

当社は、「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、持続可能な社会に向けて新たな価値を創造していきます。その中で、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、「グループ人権方針」を制定しています。2023年度は社内浸透に向けて、eラーニング研

修や専門家を招いた人権啓発研修を実施しました。グループすべての役員及び従業員が一丸となって人権尊重を推進することで、あらゆる人々に対する人権尊重の責任を積極的に果たしていきます。

グループ人権方針の全文など詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/human-right/>



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

今までにない新しい発想は多様な人財によって生み出されるという考えからダイバーシティの推進に力を入れていきます。今まで以上に女性が活躍できる機会の創出や、外国籍人財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。

2023年度の女性管理職比率は3.3%となりました。2025

年度に5%、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。また、男性の育児参画支援をするための育児休業取得に係る施策に取り組んでおり、2023年度の男性の育児休業取得率は42.9%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。

ダイバーシティ経営方針など詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/diversity/>



「健康経営優良法人2024」の認定

多様な人財が安心して健やかに働くことで組織の活性化や持続的な企業価値向上を実現するために「健康経営宣言」を策定しています。従業員及びその家族が自ら健康意識を高め、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、メンタルヘルスケアや二次健康診断、ワークライフバランスなどの施策を充実してきました。このような取り組みが評価され、当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する健康経営優良法人認定制度において「従業員の健康



管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として昨年度に続き、大規模法人部門の「健康経営優良法人2024」に認定されました。

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。

その他、危険予知活動の継続実施や社長が現地に赴く工場巡視などを実施しています。また各工場にて「安全衛生ニュース」を発行し、従業員の安全への意識を高めています。加えて、安全衛生委員が職場を巡視し、職場の危険度を評価しています。危険度の高い職場から優先的に起こり得る危険の原因を分析し、効果的な危険源対策を実施することで、労働災害の未然防止や再発防止につなげています。

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。

また、円滑な調達活動を行うため、サプライヤーエンゲージメントに関する施策も実施しています。期初においては、取引先向けに調達方針説明会を開催し、各事業の取り組みや生産

概況、将来の生産計画などの情報を提供しています。2024年度は従来の内容に加え、カーボンニュートラル達成に向けたサプライヤーエンゲージメントの一環として、当社の気候変動対応やScope1.2.3に関する取り組みを説明します。

さらに、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。2023年度は取引金額の約95%にあたる主要な取引先109社に対し、人権や環境保全、コンプライアンスといった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。また、2022年度アンケートの重要項目において改善が必要と判断した取引先を訪問し、改善を支援しました。

今後も取引先との協力のもと、CSR調達を推進していきます。

購買情報(PILLAR調達基本方針)

<https://www.pillar.co.jp/ja/about/purchasing/>



PILLAR CSR調達ガイドライン

https://media.nippon-pillar.com/pdf/PILLAR_CSR_Guidelines_jp.pdf



社会貢献活動

当社では、企業が社会の一員であることを自覚し、地域社会との交流や伝統文化・芸術等に積極的に協賛しています。



第35回三田国際マスターズマラソンへの協賛(写真提供:三田市)



一般社団法人 障がい者自立推進機構 パラリンアートへの支援



第31回福知山マラソンへの協賛(写真提供:福知山市)



貧困地域への衣料品、使用済み切手等の寄付



環境への取り組み

環境方針

基本方針

PILLARグループは、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。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) 事業活動における環境汚染の防止

廃棄物の排出量削減に努め、発生した廃棄物の再資源化を図るとともに、環境負荷物質の削減と規制対応を継続的に実施し、汚染の予防と環境保護に努めます。

(4) 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。

(5) ステークホルダーとの連携・協力

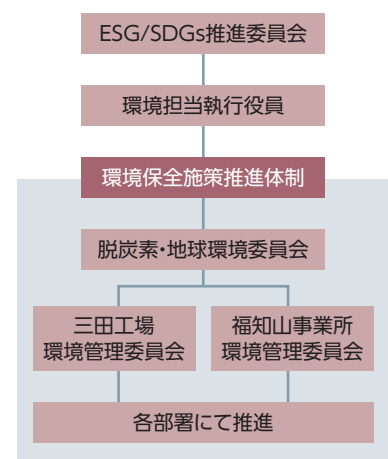
ステークホルダーとの連携・協力のもと、環境保全活動を展開し、社会の期待に応えます。

環境保全施策の推進体制

当社は1999年9月に三田工場、2002年9月に福知山事業所においてISO14001認証を取得し、継続的な環境改善活動を推進しています。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、両拠点に設置する「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。取り組みについては「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他、経営会議などにおいて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、継続的な改善を実施しています。

また、環境リスクが生命や財産及び生活環境に大きな影響を及ぼす事態に対応するため、防災公害防止専門部会が企画する緊急時対応訓練を定期的実施しています。

毎年、本社・三田工場・福知山事業所をはじめ各工場において、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他、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。



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。2023年度の監査結果に不適合は無く、ESG/SDGs評価で最上位評価を得たこと、原料の代替樹脂

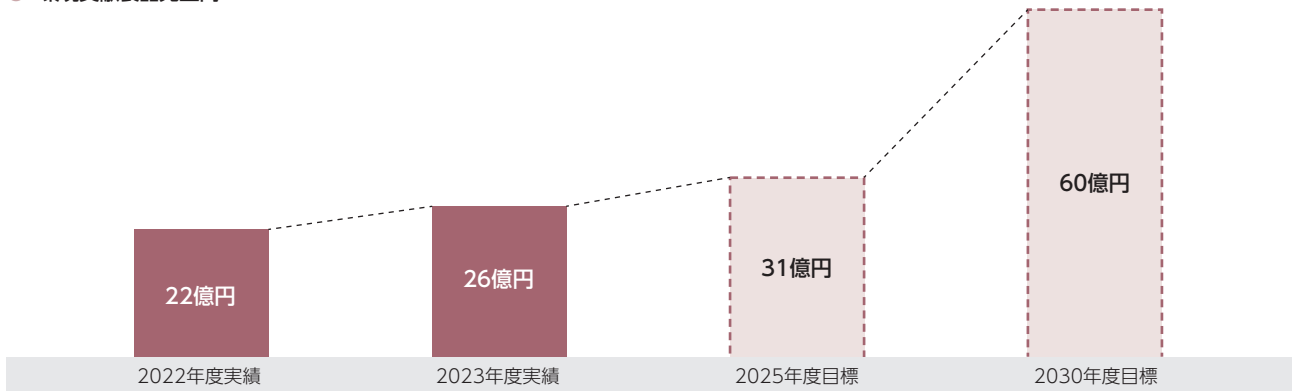
の検討、顧客の省エネにつながる製品の開発などが評価されました。なお三田工場・福知山事業所では、毎年全部署を対象に、環境への取り組みの確認や環境マネジメントシステムの継続的な改善を目的に、内部環境監査を実施しています。

環境貢献型製品の開発

当社では「あらゆる“流体”を制御して、暮らしと環境の安心・安全に貢献する」というミッションのもと、温室効果ガスやさまざまなエネルギー資源の流れを制御することを通じて脱炭素社会実現に貢献しています。世の中の省エネやクリーンエネ

ルギー活用のニーズに応えるべく、それらに貢献する製品を選定し、その売上高を指標として、売上規模拡大を目指しています。

● 環境貢献製品売上高



■ 環境貢献型製品の一例

製品	特徴
スイープエルボ 	サーキュレーション製品 <ul style="list-style-type: none"> 信頼と実績を有する当社S300タイプ継手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のスイープエルボ継手では、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 <ul style="list-style-type: none"> 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お応えす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 <ul style="list-style-type: none"> 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。
PSSC 	メカニカルシール <ul style="list-style-type: none"> 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。 ※PSSC=Pillar Sealant Circulating & Cooling System

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。

このような認識・考えのもと、気候変動に関わるリスク・機会が当社の事業・戦略・財務に与える影響について、TCFD提言に基づく当社の体制・取り組み等について開示します。

関連ページ

<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/tcf/>



ガバナンス・リスク管理

気候変動に係る基本方針や重要事項は、「ESG/SDGs推進委員会」にて審議・決定します。その内容は、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ようガバナンス体制を整えています。

その他のガバナンス体制・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

①脱炭素化が進展する1.5~2℃の世界観、②成り行きで温暖化が進行する3~4℃の世界観を整理し、それぞれのシナリオにおいて当社の気候変動リスク・機会を洗い出し、「影響度」「発現・実現の時期」「発現・実現の可能性」を評価しました。

■ 以下のシナリオにおいて顕著となることが想定されるリスク・機会
 □ 1.5~2℃シナリオ □ 3~4℃シナリオ
 ■ 時間軸(発現・実現の時期)
 短期:3年以内、中期:3年超10年以内、長期:10年超

	リスクの内容	時間軸	リスク対策
政策・規制	自社のGHG排出量に応じたカーボンプライスの負担	中期	省エネ・創エネの取り組み推進によるGHG排出量の削減
市場	脱化石燃料による、電力・エネルギー市場における流体制御機器の需要減	中期~長期	エネルギーシフトやEVシフトの動向の注視と戦略的な対応
	内燃機関搭載車向け流体制御機器の需要減	短期~中期	
技術	脱炭素社会に向けた技術・製品の開発競争の激化	中期	省エネ、省資源、省スペースなど、環境負荷低減を考慮した技術・製品の研究開発の加速
気象・気候・環境の変化	自社の主要拠点、及びその周辺における水害の発生	短期	高リスクの拠点における防災対策の推進、拠点間の連携体制の強化、及びBCPの見直し・強化

	機会の内容	時間軸	機会獲得施策
市場	社会経済活動の効率化に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)等の進展に伴う半導体関連製品の需要増	短期	情報・通信・制御市場における技術革新や市場動向の注視と、タイムリーな新製品投入
	水素、アンモニア、バイオマス燃料など、クリーンエネルギー市場における流体制御機器の需要増	中期~長期	クリーンエネルギーの流体を扱う市場におけるニーズ把握と市場開拓の推進
	太陽光発電の増加、分散型電源の普及による半導体関連製品の需要増	短期	再生可能エネルギー市場の拡大、分散型エネルギー社会への移行を踏まえた電力市場向けの半導体・液晶関連製品の安定的供給
	EV、自動運転車向け車載半導体・デバイスの増加に伴う半導体関連製品の需要増	短期	モビリティシフトに伴うニーズ把握と市場開拓の推進
技術	CO ₂ の輸送・移送、流体制御に資する流体制御機器の需要増	中期	CCUSの商用段階に至るまでの研究開発の加速、実証試験等への参画
気象・気候・環境の変化	排水設備・ポンプ関連製品の需要増	短期	社会課題解決型の事業展開
	海水淡水化・浄水化関連製品の需要増	長期	

シナリオ分析の実施

特定した気候関連リスク・機会の中から、今後当社事業への影響(財務影響等)、事業戦略との関連性を考慮し、「①自動車市場向け製品におけるEVシフトの影響」と「②石油精製市場・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」について、IEAが発行するWorld Energy Outlook 2022のシナリオ、各種パラメーターを用いてシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析の結果、EVシフトやクリーンエネルギーシフ

トが当社製品に与える影響は大きいことが認識できました。しかし、気候変動への対応を積極的に進めることで、これらの影響は低減させられ、新たな市場への販売機会の創出・拡大につながられることもわかりました。

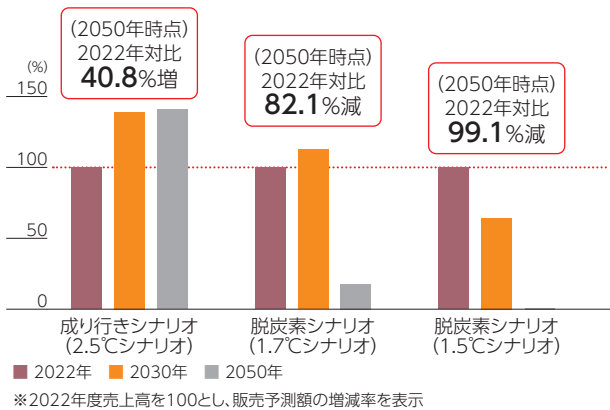
当社は、想定されるリスク・機会に対して、新製品の開発や既存製品の性能向上を進め、取引先との関係も強化することにより、気候変動に対するレジリエンスを高めていきます。

自動車市場向け製品におけるEVシフトの影響

当社では自動車市場向けにさまざまな製品を販売していますが、そのうち排気系部品に関しては、内燃機関を搭載しない電気自動車等への移行が進むと製品需要の減少が想定されます。こうしたEVシフトによる影響を把握するために当社の自動車向け排気系部品における将来の売上高を分析しました。

評価結果

● シナリオ別 自動車市場向け排気系部品販売額予測



- ハイブリッド自動車等が増加する成り行きシナリオでは2050年時点で売上高が4割以上増加
- 電気自動車等が増加する脱炭素シナリオでは2050年時点で売上高が8割以上減少
- 排気系部品は移行の影響を大きく受けると想定される

対応戦略

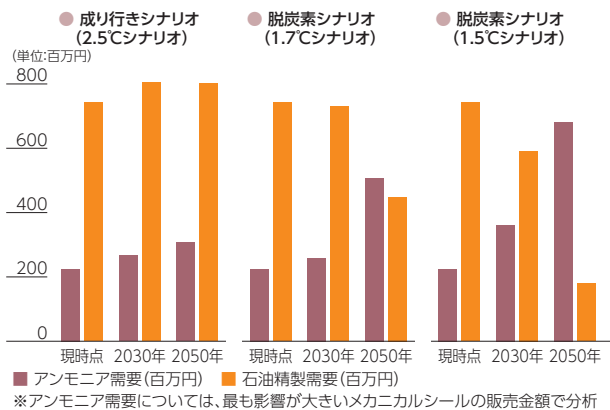
脱炭素シナリオでも、2030年時点では、1.7°Cシナリオで売上が増加し、1.5°Cシナリオでは3割減と影響は限定的と予想しています。電気自動車等への移行が大きく進展するまでの期間において、既存製品である排気系部品についてはさらなる性能向上や軽量化により規模の拡大を図るとともに、電気自動車等に向けた新製品を開発・投入することにより市場開拓を進めていきます。

石油精製市場・ケミカル市場向け製品におけるグリーンエネルギーシフトの影響

今後の世界の石油需要は、脱炭素シナリオでは大きく落ち込む可能性があります。その対応として当社ではグリーンエネルギー市場に注目しており、今後の石油精製市場の減少とアンモニア市場の拡大を踏まえた当社の産業機器関連製品の影響に関して分析しました。

評価結果

● シナリオ別 石油精製市場・ケミカル市場向け製品におけるグリーンエネルギーシフトの販売影響予測



- 石油精製需要は脱炭素シナリオで大きく減少する
- アンモニア関連市場はどのシナリオでも生産需要が拡大する
- アンモニア関連市場の拡大は当社製品の需要増につながる

対応戦略

石油精製市場は脱炭素化の影響で減少傾向にあるものの、代替燃料として注目されているSAF精製プラントの建設計画が相次いでいます。当社は実証プラントでの採用実績を活かして、今後の新設案件においても積極的に販売機会を獲得します。

アンモニア市場においては、既に肥料用のアンモニアプラント向けで数多くの納入実績を有しています。今後の新規用途(発電・海上燃料)によるアンモニア需要の増加は、当社にとってさらなる販売機会の増大となることから、より一層の性能向上や取引先との関係構築を進め、レジリエンスを高めることを目指します。

指標と目標

温室効果ガス	脱炭素社会実現に貢献する製品の売上高	社内炭素価格
CO ₂ 排出量の削減目標 (連結/Scope1+2) (2013年度比)	2030年度の売上高目標	社内炭素価格制度を導入し、省エネ・創エネ等に関する投資指標の1つとして運用
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">2025年度 25%削減</div> <div style="text-align: center;">2030年度 50%削減</div> <div style="text-align: center;">2050年度 実質ゼロ</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">省エネ製品 約40億円</div> <div style="text-align: center;">カーボンニュートラル 貢献型製品 約20億円</div> </div>	<div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">9,200</div> 円/t-CO ₂ (2021年10月時点)

脱炭素と省エネルギー

CO₂排出量削減の取り組み (Scope1+2)

2023 年度実績 : 14,861t (前期比 +3,962t)
2025 年度目標 : 2013 年度比 25%削減

各拠点における省エネ活動、自家消費型太陽光発電の本格稼働による再エネ率の向上、CO₂フリー電力の調達量増加などのカーボンニュートラル施策を実施しました。タンケンシーラセーコウのグループ入りに伴う算定範囲変更に加えて、電

気事業者排出係数の増加によりCO₂排出量は増加しました。

2024年度は、CO₂フリー電力調達の継続と併せて、新たに3拠点で自家消費型太陽光発電を本格的に運用開始することから再エネ率の向上を見込んでいます。



ピラー精密



エヌピー工業

Scope3の算定

2023 年事業所実績 : 149,077t (前期比 +64,491t)

タンケンシーラセーコウのグループ入りに伴う算定範囲の変更に加えて、新しく竣工した福知山事業所第2工場及び三田工場イノベーションセンター関連の消耗品関係(カテゴリ1)や固定資産計上(カテゴリ2)の影響によりCO₂排出量は増加しました。

当社グループは、カテゴリ1がScope3全体の60%以上と大半を占めているため、毎年実施している取引先アンケートや調達方針説明会などを通じて、当社の考えや取り組み状況の共有、1次データの収集に向けた相談など積極的にエンゲージメントを図っていきます。

CDPへの回答

2023年度もCDP質問書を通じて情報を開示し、「気候変動」において昨年度よりワンランクアップとなる「B」スコア(マネジメントレベル)の評価を受けました。

これは、新たに算定を開始したScope3への取り組みや、気候関連リスクに対する分析を進めて明確に説明したことなど

によるものと考えています。

今後も気候変動に関する取り組みの高度化や開示強化を図りつつ、新たに水資源保全に関連する「水・セキュリティ」へも回答し、環境関連の情報開示を拡充していきます。

循環経済と省資源

製品の修理

当社では、製品の納入後もアフターサービスを実施することで循環経済に貢献しています。産業機器関連市場で使用されるメカニカルシーラや電子機器関連市場で採用されるベローズポンプは、キーパーツのみを補修したり交換すること

で、新品製品と同じようにご使用いただくことができます。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一般廃棄物・産業廃棄物については、発生量の抑制に加え、業者と継続的なコミュニケーションを図りながらリサイクルの推進に取り組んでいます。2023年度は樹脂や廃パレットのリサイクル、段ボールリサイクルの

推進に努め、リサイクル率は70.8%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への取り組みを進めていきます。

法規制及びその他請求事項の遵守

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、「環境法規制及びその他の要求事項一覧」にまとめて遵守すべき事項を明確にしています。また、

定期的に監視測定を実施して定期報告や記録の保管などを確実に行い、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保全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削減に向けた活動に取り組んでいます。2023年度は節水活動や水のリサイクル活動推進により、前期比3.3%減の118千㎡となりました。

2024年度は節水活動で4千㎡の削減目標を掲げているものの、製品の洗浄方法変更により、PRTR対象物質の削減に代わって水の使用量約39千㎡の増加を見込んでいます。

有害物質への対応 (PRTR法)

当社は、環境負荷物質を管理し、大気への排出量及び移動量を把握し、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及び排出量の削減を継続的に行っています。中期経営計画「One2025」において、3物質の使用を全廃する目標を掲げています。

PRTR法届出対象物質データ (単体)

(単位: kg)

物質名	管理番号	2019年度			2020年度			2021年度			2022年度			2023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	1,801	11	56	1,432	7	12	983	5	17	1,211	6	18	1,212	12	2
クロム及び三価クロム化合物	87	3,630	11	2,500	2,650	0	1,700	2,895	0	2,001	3,583	0	2,388	3,152	0	2,205
ジクロロメタン (塩化メチレン)	186	34,800	30,800	4,000	57,700	53,000	4,700	109,100	104,000	5,100	114,200	109,200	5,000	82,175	78,340	3,835
トリメチルベンゼン ^{*1}	691	2,050	11	40	1,651	8	13	1,002	5	19	1,598	8	23	2,220	22	3
その他 ^{*2}	580 585	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,676	1	168

・年間使用量 1,000kg以上を掲載しています。

・2024年度報告分より届出対象物質が追加され、新たに2物質が届出の対象となりました。

※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 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までのもの及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ル)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1つと捉え、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮しています。2023年度においては、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。

財務サマリ

	2013	2014	2015	2016
連結損益計算書項目:				
売上高(連結)	20,720	21,675	22,960	27,225
日本	17,565	17,647	19,156	22,416
アジア	2,095	2,862	2,565	3,172
その他	1,059	1,165	1,238	1,637
海外売上高比率(%)	15.2	18.6	16.6	17.7
売上高(単体)	19,585	20,359	21,665	25,803
営業利益	2,908	3,226	3,469	5,166
営業利益率(%)	14.0	14.9	15.1	19.0
経常利益	3,031	3,447	3,493	5,255
税金等調整前当期純利益	3,031	3,124	3,595	4,609
親会社株主に帰属する当期純利益	1,854	1,986	2,397	3,204
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,429	2,957	3,074	3,220
投資活動によるキャッシュ・フロー	△927	△1,378	△3,230	△2,363
財務活動によるキャッシュ・フロー	△505	△839	△1,145	813
現金及び現金同等物期末残高	11,631	12,561	11,132	12,729
設備投資額	597	1,703	1,475	4,189
減価償却費	924	954	940	1,022
連結貸借対照表項目:				
総資産	38,986	41,466	42,164	49,347
有形固定資産	11,254	11,510	13,901	15,493
有利子負債 ^{※1}	1,231	855	539	2,147
純資産	30,585	33,099	33,905	36,740
普通株式1株当たりの金額:				
当期純利益(円)	75	80	97	131
純資産(円)	1,236	1,338	1,387	1,503
配当金(円)	16.00	20.00	28.00	34.00
経営指標:				
自己資本比率(%)	78.5	79.8	80.4	74.5
ROA(%)	5.0	4.9	5.7	7.0
ROE(%)	6.3	6.2	7.2	9.1
配当性向(%)	21.4	24.9	28.8	25.9

※1 リース債務を除く

(単位：百万円)

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
29,461	30,963	29,213	30,200	40,670	48,702	58,605
23,124	23,904	21,427	21,975	28,254	33,537	41,538
4,528	4,345	5,316	5,721	7,410	8,225	10,197
1,809	2,713	2,470	2,504	5,005	6,939	6,869
21.5	22.8	26.7	27.2	30.5	31.1	29.1
28,091	28,987	26,592	28,368	38,207	45,162	49,046
5,161	5,126	3,683	4,847	11,392	13,842	14,206
17.5	16.6	12.6	16.1	28.0	28.4	24.2
5,156	5,227	3,725	5,094	11,821	14,136	15,098
5,014	5,456	3,653	4,837	11,822	14,587	15,024
3,422	3,719	2,635	3,445	8,285	10,428	10,780
3,752	5,035	4,064	5,676	11,950	6,058	5,640
△3,244	△3,902	△2,950	△3,705	△1,551	△573	△16,197
△1,455	△1,493	△1,862	△2,238	△1,711	△2,790	5,323
11,813	11,582	10,798	10,517	19,809	22,284	17,878
3,008	5,110	3,531	972	992	1,751	15,115
1,397	1,718	1,822	2,056	1,991	1,954	2,652
51,539	52,972	53,190	54,949	64,991	72,492	98,835
18,107	20,266	21,971	20,669	20,272	21,124	34,384
1,609	1,082	693	254	350	1,350	12,125
39,834	42,169	43,010	45,776	52,658	59,368	69,949
140	152	109	145	350	442	462
1,629	1,725	1,781	1,937	2,227	2,548	3,001
36.00	45.00	40.00	50.00	106.00	133.00	159.00
77.3	79.6	80.9	83.3	81.0	81.9	70.8
6.8	7.1	5.0	6.4	13.8	15.2	12.6
8.9	9.1	6.2	7.8	16.8	18.6	16.7
25.7	29.6	36.8	34.6	30.3	30.0	34.4

非財務サマリ

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CO ₂ 排出量 (Scope1+2) (t-CO ₂) ^{*1}	12,644	10,777	10,785	12,897	10,899	14,861
CO ₂ 排出量 (Scope1) (t-CO ₂) ^{*1}	917	932	818	807	910	815
CO ₂ 排出量 (Scope2) (t-CO ₂) ^{*1}	11,726	9,845	9,967	12,090	9,989	14,046
CO ₂ 排出量売上高原単位 (t-CO ₂ /億円) ^{*1}	40.9	36.9	35.7	31.8	22.4	25.4
参考)非連結会社CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	10	8	21	34	139	136
CO ₂ 排出量 (Scope3) (t-CO ₂)	-	-	-	68,424	84,586	149,077
エネルギー使用量合計 (kl) ^{*1,2}	7,322	7,487	7,652	8,197	8,478	9,719
うち電力 (kl) ^{*1,2}	6,969	7,138	7,340	7,877	8,103	9,400
うちガス (kl) ^{*1,2}	138	137	146	137	140	81
うち燃料 (kl) ^{*1,2}	215	212	166	183	235	238
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
太陽光発電所発電量 (kWh)	851,256	795,782	847,206	782,897	842,271	1,375,986
取水量 (千m ³)	132	144	140	117	122	118
廃棄物発生量 (t)	778.4	709.7	687.3	884.0	894.7	832.9
有価売却量 (t)	403.7	336.9	334.5	435.1	439.7	399.3
リサイクル量 (t)	195.4	216.4	184.4	213.1	207.6	190.3
処分量 (t)	179.4	140.6	168.4	235.3	247.5	243.2
リサイクル率 (%)	77.0	78.0	75.5	73.3	72.3	70.8
連結従業員数 (正社員) (人)	797	809	759	832	867	1,132
連結臨時雇用者 (嘱託・パート) (人)	170	167	175	178	171	196
従業員数 (単体) (正社員) (人)	531	535	541	551	564	607
単体男性従業員数 (人)	429	434	438	442	449	481
単体女性従業員数 (人)	102	101	103	109	115	126
海外従業員数 (人)	120	132	87	127	136	156
平均年齢 (歳)	39.2	39.6	39.6	40.2	40.6	40.6
男性 (歳)	39.5	39.8	39.8	40.4	40.8	41.1
女性 (歳)	38.0	38.9	39.2	39.5	39.7	39.0
平均勤続年数 (年)	15.1	15.4	15.3	15.6	15.2	14.5
男性 (年)	15.2	15.4	15.2	15.7	15.3	14.6
女性 (年)	15.1	15.3	15.7	15.5	15.0	13.9
女性管理職比率 (単体) (%)	0.0	1.6	2.5	2.2	3.0	3.3
障がい者雇用率 (%)	1.40	1.40	1.78	1.69	2.54	2.59
外国籍従業員比率 (%)	0.6	0.4	0.4	0.4	0.8	0.9
有給休暇取得率 (%)	75.7	70.5	60.3	65.0	72.5	66.6
女性育児休業取得率 (%)	83.3	100	100	100	100	100.0
男性育児休業取得率 (%)	4.3	0.0	13.6	0.0	22.7	42.9
新卒採用人数 (単体) (正社員) (人)	17	18	22	18	13	19
女性比率 (%)	29.4	5.6	18.2	27.8	15.4	31.6
中途採用者人数 (単体) (正社員) (人)	14	8	13	10	40	50
女性比率 (%)	21.4	25.0	15.4	50.0	27.5	18.0
連結離職率 (%) ^{*3}	4.0	3.9	2.4	3.3	5.2	3.3
単体離職率 (%) ^{*3}	4.3	3.3	2.3	2.7	4.6	3.7
1人当たり人財育成投資額 (単体) (千円)	-	53	37	64	79	71
休業災害件数 (件)	0	0	0	0	2	1
不休労働災害件数 (件)	4	7	7	3	3	3

※1 2022年度に算定方法の見直しを行っています。2023年度よりタンケンシールセーコウを追加しています。

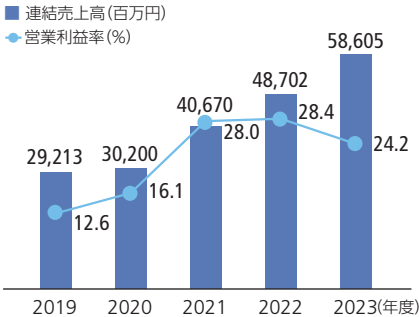
対象範囲: 本体及び国内・海外連結会社、対象期間: 4-3月期。ただし「日本ピラー九州」と「エヌビイ産業」は本体事業に深く関わるため算定範囲に含める。

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」

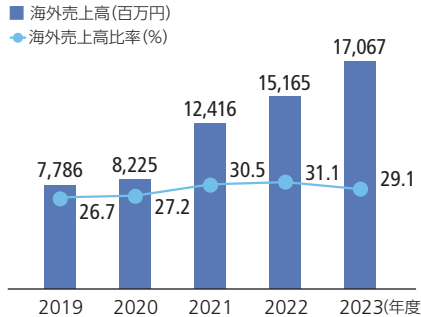
※2 原油換算 ※3 正社員のみ、定年退職者を除く。

■ 財務指標

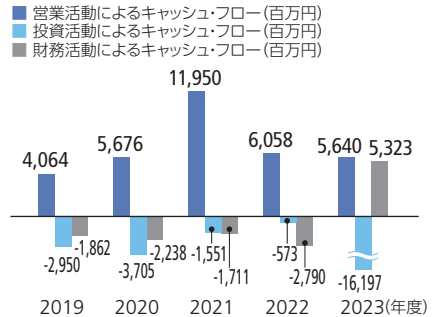
連結売上高／営業利益率



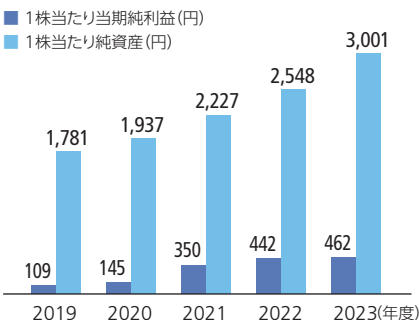
海外売上高／海外売上高比率



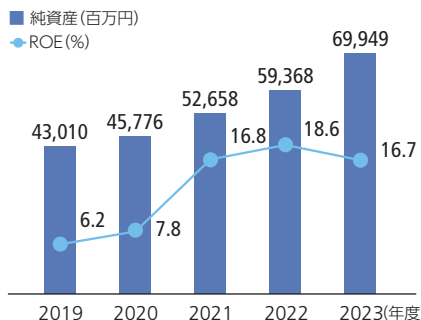
キャッシュ・フロー



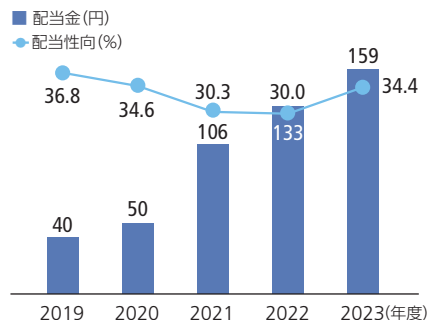
1株当たり当期純利益／1株当たり純資産



純資産／ROE

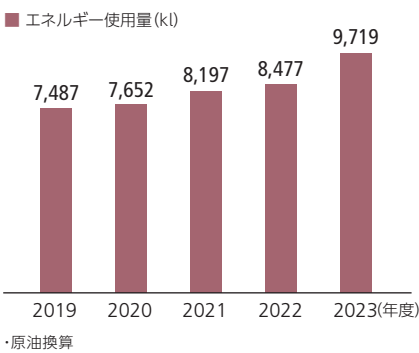


配当金／配当性向

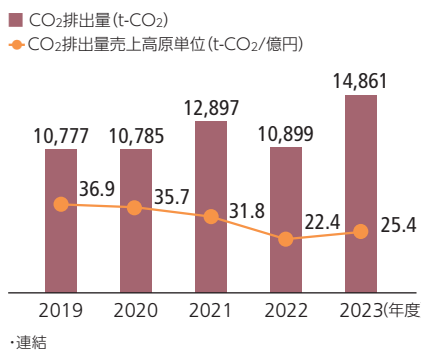


■ 非財務指標

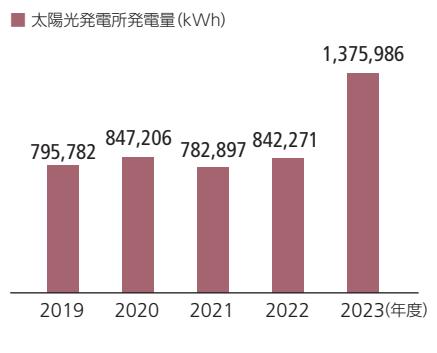
エネルギー使用量



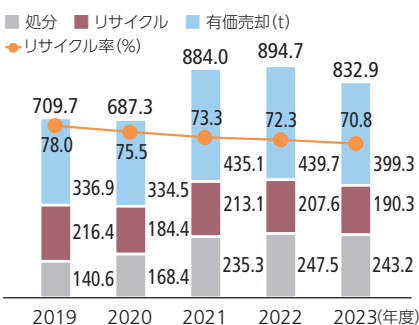
CO₂排出量 (Scope1+2)



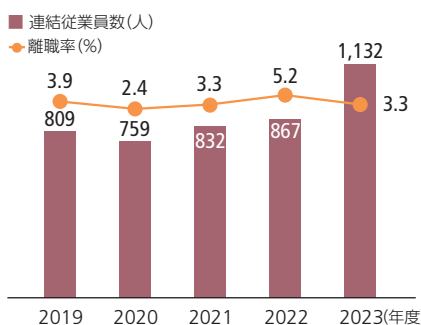
太陽光発電所発電量



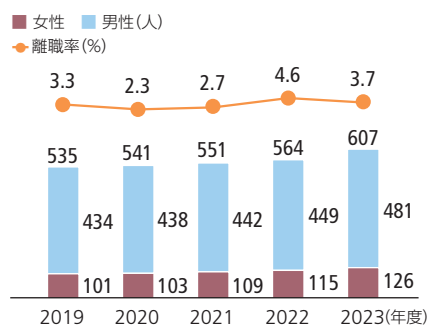
廃棄物発生量／リサイクル実施状況



連結従業員数／離職率



単体従業員数(男・女)／離職率



・リサイクル対象は、金属屑、ふっ素樹脂屑、廃油・廃液、廃プラスチック、紙系ごみなど
 ・リサイクル率は(リサイクル量+有価売却量) / 廃棄物発生量×100

・従業員数は、正社員のみ
 ・離職率は、定年退職者を除く

・従業員数は、正社員のみ
 ・離職率は、定年退職者を除く

ISO認証・IATF認証

当社ではクオリティファーストの姿勢のもと、ISO9001認証及びIATF認証を取得しています。

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)及びUKAS(イギリス)です(本社、三田工場及び福知山事業所はISO9001の認証を取得しています)。



石綿(アスベスト)不使用について

当社の製品は、石綿(アスベスト)を使用しておりません。

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 Blossom
Japan Sector
Relative Index

プランケット賞受賞

ピラフロン製品であるスーパーフィッティングが世界的に評価され、デュポン社のプランケット賞を3度受賞しています。



IATF認証

以下の事業所で生産する車載用途製品に対し、自動車産業の国際的な品質マネジメントシステム規格であるIATF16949の認証を取得しました(2019年)。IATF16949は、欧米の自動車メーカーと自動車産業関連団体が、不具合の予防、サプライチェーンにおけるばらつき及び無駄の削減、継続的改善をもたらすために、部品メーカーに対して要求事項を規格化したもので、ISO9001をベースに、多数の固有要求事項が盛り込まれた品質マネジメントシステムです。



登録事業所：株式会社PILLAR 三田工場
認証範囲：ガスケット/パッキン/排気系成形品/ぶっ素樹脂基板の設計、製造

CDPスコア「B」獲得

2023年度もCDP質問書を通じた情報開示を行い、「B」スコア(気候変動)の評価を受けました。



海外展示会への参加



バルブワールド
バルブ製品・技術が一堂に集まる世界的な見本市「バルブワールド」に出展しています。

SEMICON

世界的な半導体関連業界総合展示会。業界に製品をアピールするとともに、最新の情報を収集しています。



会社情報

会社概要 (2024年7月1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 1,132人(連結 2024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/>

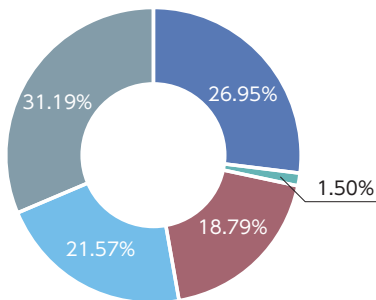
株式の状況 (2024年3月31日現在)

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 13,942名

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)	2,487	10.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,306	5.61
PILLAR取引先持株会	1,222	5.25
有限会社ロックウェーブ	1,020	4.38
岩波 清久	746	3.20
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	700	3.00
株式会社三井住友銀行	692	2.97
株式会社みずほ銀行 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	592	2.54
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB (常任代理人 BOFA証券株式会社)	560	2.40
RE FUND 107-CLIENT AC (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	422	1.81

所有者別株式分布状況

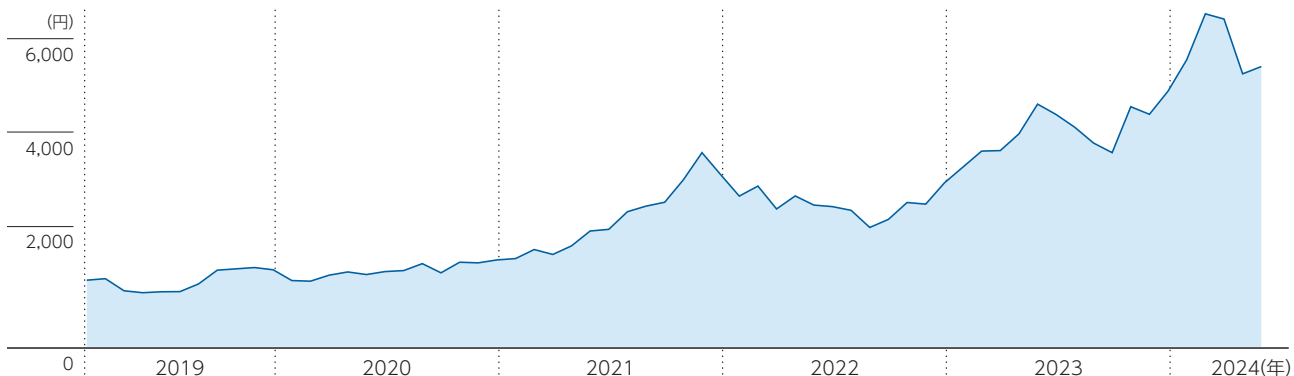


区分	所有株式数 (単元)	所有株式数 の割合(%)
金融機関	67,362	26.95
金融商品取引業者	3,742	1.50
その他の法人	46,950	18.79
外国法人等	53,906	21.57
個人その他	77,946	31.19

※自己株式1,733,852株は、「個人その他」に17,338株単元、「単元未満株式の状況」に52株含まれています。なお、自己株式1,733,852株は全株実保有株式です。

※1 当社は、自己株式を1,733,852株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 ※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
 ※3 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

株価の推移





株式会社 PILLAR

