

# INTEGRATED REPORT

株式会社 **PILLAR**  
統合報告書 2025



# Re-Born

## 創業の志を、もう一度。 挑戦の心で、価値を磨き続ける。

株式会社PILLARは2024年5月に創業100周年を迎えました。私たちは創業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」を策定しました。「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。創業101年目を迎えた2025年度は、先人たちの努力と献身に支えられた今日の姿をさらに発展させるべく、「Re-Born(生まれ変わり)と進化」を掲げ、さらなる変革と成長を図り、社会にとって必要不可欠な企業であり続けることを目指します。



/ 社是 /

品質第一      和衷協力      一步研究

/ 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트로ダクション

- 01 社是／パーパス／PILLAR CORE VALUES
- 03 CONTENTS
- 04 本レポートでお伝えしたいこと

## 02 メッセージ



- 05 社長メッセージ  
100年企業のその先へ。  
創業1年目のベンチャー精神を持ち、  
変革と成長に、さらなるドライブを。

## 03 特集



- 11 100年磨き続けた素材開発力と  
豊富な流体制御ソリューション

## 04 PILLARグループの価値創造

- 15 成長ヒストリー
- 17 価値創造プロセス
- 19 暮らしと環境に創出する価値
- 21 ビジネスモデル
- 23 強みと競争優位性
- 24 競争優位性の源泉
- 25 マテリアリティ
- 29 数字でわかるPILLAR

## 05 PILLARグループの成長戦略



- 31 副社長メッセージ  
財務戦略・人財戦略

### 事業戦略

- 37 中期経営計画の概要と進捗状況
- 39 セグメント概要 電子機器関連事業
- 41 セグメント概要 産業機器関連事業
- 43 研究開発
- 45 DX戦略／品質保証／知財戦略
- 47 グローバル戦略

### サステナビリティ戦略

- 49 サステナビリティ戦略
- 50 ステークホルダー・エンゲージメント
- 51 社会
- 59 環境

## 06 リスクテイクを支えるガバナンス

- 65 社外取締役メッセージ
- 67 コーポレート・ガバナンス
- 73 リスクマネジメント
- 74 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

- 75 財務・非財務サマリ
- 79 グループネットワーク
- 81 会社情報／外部評価
- 82 株式の状況



## 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

トップの指揮の下

## 「創業100年+1年目のベンチャー精神」で 変革を追求する

▶ 関連ページ 社長メッセージ  成長ヒストリー 

### POINT 02

## 100年磨き続けた**技術の革新に挑む**ことで **競争優位性をさらに高める**

▶ 関連ページ 特集「100年磨き続けた素材開発力と豊富な流体制御ソリューション」  強みと競争優位性 

### POINT 03

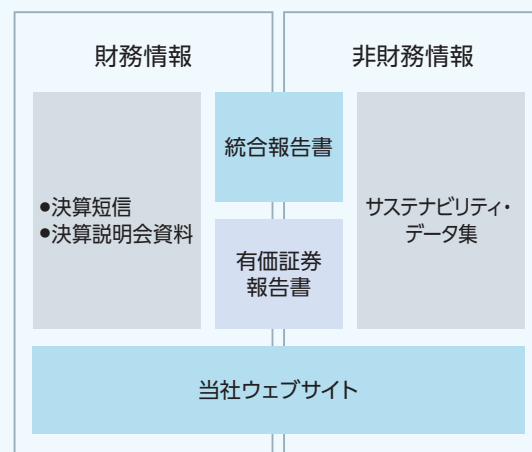
## 経営戦略と人財戦略を連動させ **稼ぐ力の源泉**に資本を集中的に投下する

▶ 関連ページ 競争優位性の源泉  副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略) 

#### 編集方針

当社の「統合報告書2025」は2024年度(2024年4月～2025年3月)を対象期間としていますが、2025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] 2024年4月1日～2025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



## 社長メッセージ

100年企業のその先へ。  
創業1年目のベンチャー精神を持ち、  
変革と成長に、さらなるドライブを。

代表取締役社長

岩波嘉信



Q01

社長に就任して5年が経ちます。

この間、環境の変化や時代の潮流にどのように向き合い、経営の舵取りをしてきましたか？

この5年間は、事業環境の変化にスピード感を持って対応しなければ機会損失を起こし、シェアを奪われてしまうという危機感を常に抱いて経営をしてきました。

現在、私たちは米国による関税引き上げ政策の導入、地政学リスクの高まり、AI(人工知能)をはじめとする技術革新の加速など、極めて変化が激しく、過去には考えもしなかったリスクが顕在化する世の中にいますが、逆に言えば、こうした変化に競合他社よりも早く対応できれば、競争優位に立ち先行者利益を獲得できます。そこで、日々お客様や市場と向き合っている現場の社員こそ変化に最も敏感であり、適切な判断をもって、スピード感ある行動が取れると考え、権限委譲を進めています。今後は組織変更などにも着手し、現場の判断

力を最大限に活かせる組織にすることでスピード感をさらに研ぎ澄ませます。

経営戦略に関しては、短期目線と中長期目線を分けて考えています。例えば、中国市場においては米国との貿易対立などのリスクがある中で、販売拠点の拡大やジョ州の生産拠点における生産品目を拡充するなど、積極的な投資を行っています。これは中長期的には、中国国内のサプライチェーンを構築し地産地消を完遂することで、市場での評価を高められると考えるからです。

「リスクをしっかりコントロールする」一方で「中長期の成長戦略を実行し果敢に挑戦する」そのバランスの取れた経営を遂行する考えです。

## Q 02

## 2024年に創業100周年の節目を迎えました。PILLARの未来像をどう描いていますか？

先人たちの努力により当社が100年間存続し、成長を遂げてきたのは素晴らしいことです。バトンを受けた私たち現役世代は、より挑戦的な目標を掲げ、先人たちを超えるような、またステークホルダーの皆様から評価をいただけるような高成長を果たしたいと考えています。101年目となる2025年は、会社の変革や成長に一層のドライブをかけます。

私は量的な成長の土台には質の向上が必要であると考えています。例えば半導体市場向け製品のビジネスモデルの一つの特徴である射出成形は、販売量が増えると収益性が向上する特性があります。この5年間で半導体市場向け製品の出荷量が増え、収益性も大きく向上しました。ただ、「私たちにしかできない収益性の成長曲線を描けたか」という質の観点では、

まだまだできなかったことがあり、「もっとできるはずだ」という思いが強いです。組織のレベルや私も含めた人材のレベルを高めることによって他社にできない領域の収益性を実現できると信じており、これからも注力していきます。

未来像としては、100年企業としてこれまで蓄積してきたアセットや競争優位性を大切にしつつ、質的向上に支えられた量的な成長を実現することで、第三者からさらに高い評価を受けられる組織であり企業になりたいと考えています。例えば当社のモノづくりや取り組みが他社の参考となり、工場見学や聞き取りの申し入れが多数到来するような、外部から一目置かれる企業を目指しており、このことは常々社員とも共有しています。

【関連ページ】

特集「100年磨き続けた素材開発力と豊富な流体制御ソリューション」

P.11

P.14

【関連ページ】成長ヒストリー

P.15

P.16

## Q 03

## PILLARのありたい姿に向け、岩波社長が経営において大切にしていることを教えてください。また、社会に対する責任をどのようにお考えですか？

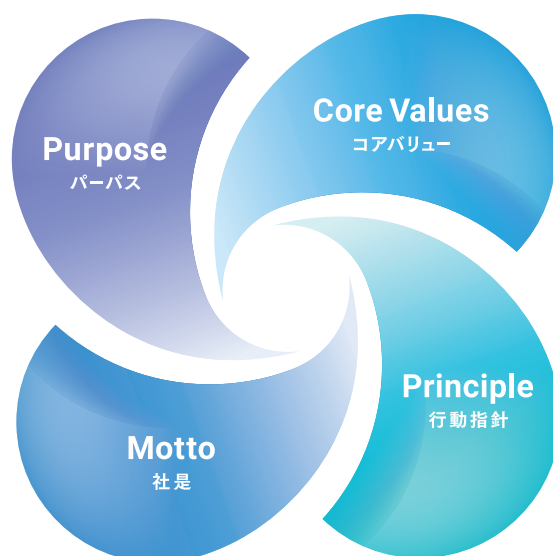
2025年度の経営方針である「Re-Born(生まれ変わり)と進化」は私が大切にしていることを反映したものです。社員に対しては「創業1年目のベンチャー精神を持とう」と呼びかけており、この言葉に込めているのは、さらなる成長を続けるために挑戦する姿勢を常に持ち続けようという思いです。当社は100年間安定的に成長してきましたが、安定に甘んじては新しい挑戦が生まれにくくなります。ベンチャー企業のように、事業の成功や企業のブランド価値向上といった高い目標に向け、挑戦する姿勢を持って情熱やエネルギーを注ぐことが必要です。この5年間で社内の雰囲気に変化が芽生えてきたのは一つの成果です。これからもベンチャー精神を養うような雰囲気づくりをもっと行いたいと思います。

社会への責任については、事業活動を通じて成し得たいこととして、「“社会を支える” 未来を創る CLEAN・SAFETY・FRONTIER」をパーパスとして掲げています。漏れを制御する流体制御機器を提供する会社として、使命感を持ちながら事業活動を行っています。

また、創業からの当社の精神を形にした社は「品質第一・和衷協力・一歩研究」は、パーパス実現に向け社員に求める行動指針や価値観を示すものであり、さらに2024年には、次の100年に向けてPILLARグループの社員全員が大切にすべき価値観を凝縮した「PILLAR CORE VALUES」を策定しました。

当社は部品メーカーであることから、事業活動がどれだけ社会に貢献しているかが社員にも見えにくい面があります。

私が社員と直接交流する場であるラウンドテーブルや訓示などの中にも社は、パーパス、PILLAR CORE VALUES を織り交ぜることで、私たちの事業活動の重要性や社会に果たすべき責任を社員に浸透させ、行動に反映させています。



【関連ページ】

社は／パーパス／PILLAR CORE VALUES

P.01

P.02

Q 04

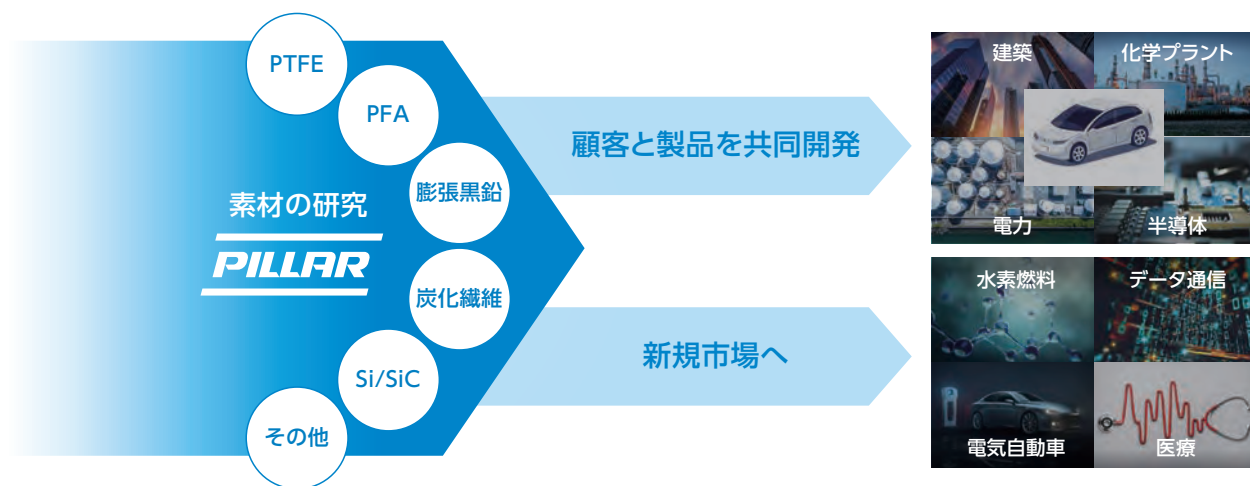
さらなる成長にとって必要不可欠な  
PILLARグループの競争優位性や提供価値についてお話しください。

PILLARの競争優位性は100年の歴史の中で培ってきた「漏れを制御する確かな技術」と「お客様からの信頼」です。私たちはこれまでスピーディーな開発を通して独自技術を磨きながら、漏れをコントロールする流体制御機器を中心とする幅広い製品を手掛けることで、生産現場の安全性や生産性の担保といった価値を提供してきました。

近年はグローバル市場の開拓にも力を入れ、グローバル企業にもネットワークが広がっています。最先端の技術を有している世界中の多様なお客様や市場とのつながりの中でさまざまな情報を入手し、まさに「FRONTIER」としてイノベーションを起こせる立場にあることも私たちの大きな強みです。

また、当社は流体制御機器の提供に当たって、材料から最

終製品の設計や製造までを一貫して行っています。特に上流工程において独自に研究開発してきた材料技術を有する点は当社ならではの競争優位性といえます。市場の変化や世界の最先端をゆくお客様のニーズを競合他社に先行して把握しながら、液体・気体、高温・低温などさまざまな用途に合わせ、新たな技術や製品を生み出すことでお客様の信頼に応えてきました。また、材料の特性を活かしてほかの領域に展開し、事業範囲を拡大してきた歴史は、材料の特性を把握していたからこそ成しえたと考えています。ふっ素樹脂継手などの半導体市場向け製品群や免震製品、ふっ素樹脂基板などはその一例であり、まだまだこうした取り組みは広がれると考えています。



【関連ページ】強みと競争優位性



【関連ページ】研究開発



Q 05

PILLARグループには電子機器関連事業、産業機器関連事業という2つの主力事業があります。  
それぞれの「稼ぐ力」や展望について教えてください。

電子機器関連事業に関しては、半導体市場の黎明期より、大きな事故につながる恐れのある薬液の漏れといった品質問題を起こすことなく安定供給を続けてきた信頼は当社の大きな強みです。また、これまで培ってきた技術力をベースに、納期を必要とする切削加工品を短納期で提供できる射出成形品にすることで、お客様のリードタイム短縮や生産性向上に貢献していることも当事業の「稼ぐ力」につながっています。この取り組みを今後も強化しようと考えています。

産業機器関連事業では、総合シールメーカーとしてメカニカルシール、グランドパッキン、ガスケット、樹脂シールをすべて当社で製造販売できることが「稼ぐ力」の源泉となっています。さらなる成長の柱としては半導体製造装置の機能部品であるロータリージョイント(以下、RJ)が挙げられます。RJは半導体の

生産工程が日進月歩で進化する中で、お客様のニーズにスピーディーに対応して新たな開発を行うことで、技術や製品の差異化を実現しています。

また、同業のタンケンシールセーコウとのシナジーを創出していることも、収益力向上に貢献しています。シナジーを生み出した一例が、メカニカルシールの主要部品である摺動材の内製化です。メカニカルシールの摺動材は一般的に硬質材(SiC)と軟質材(カーボン)を組み合わせるのですが、当社はSiC、タンケンシールセーコウはカーボンを内製しており、相互に提供し合うことで完全内製化することが可能となり、調達コストの削減を実現しています。そのほか、営業におけるクロスセルや両社の技術を結集した製品開発など、まだまだシナジーを生み出せると考えています。

【関連ページ】ビジネスモデル



【関連ページ】セグメント概要





## ニーズに応じた製品を開発



### Q 06 稼ぐ力を維持、強化するための人財戦略をどのように構築される考えですか？

人財は、会社の質を高め、組織のレベルを上げて次のステージに向かうために極めて重要なファクターと考えています。当社の成長のために海外売上高比率をさらに伸ばしていきたいと考えており、グローバルに活躍できる人や、設計技術や生産技術に長けた人、マネジメント層、工場でリーダーシップを発揮できる人など多様な人財を求めています。今後のあるべき事業ポートフォリオに沿った人財ポートフォリオを描きながら、中長期の視点で性別、年齢、国籍などに

関係なくベンチャー精神を持った多様な人財を受け入れ、適材適所で配置します。

業容拡大に向け、中途採用も強化しています。当社では、中途社員が早く会社に慣れて活躍して欲しいとの思いから、中途社員の入社式を実施しており、その中で「PILLARの色に染まることなく、これまでの経験やノウハウ、価値観を“移植”してほしい」と伝えています。多様性がプラスのスパイラルを生み、より強い会社生まれ変われると信じているからです。

【関連ページ】副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略)

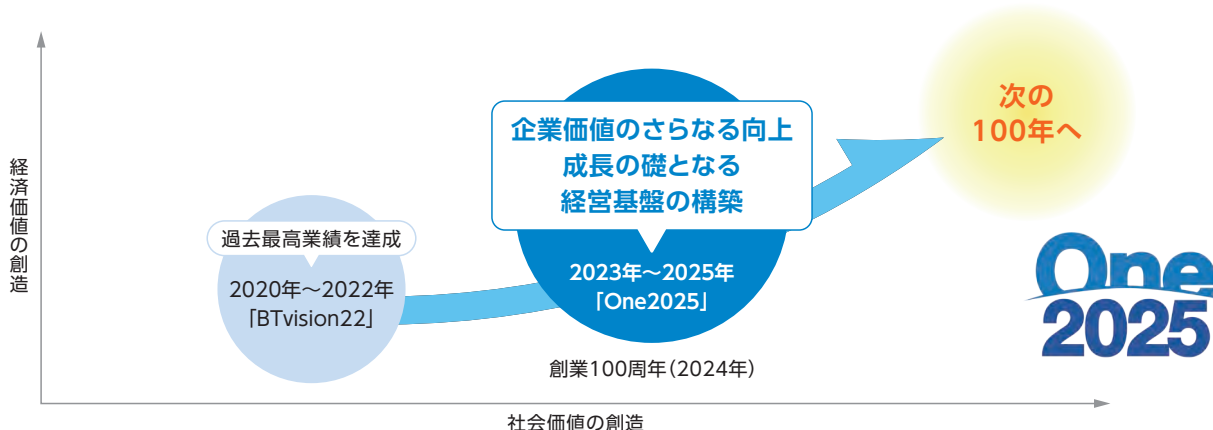


### Q 07 2024年度決算は減収減益となりました。2025年度も厳しい業況が予想されます。現状をどのようにとらえ、成長戦略を講じますか？

2024年度は売上高が前年度比1.1%減の579億円、営業利益が同20.2%減の113億円となりました。半導体市場の成長の鈍化やお客様の在庫調整が長期化したことによるものであり、原価低減などの効果を出した施策もありますが、マイナス分を埋めるにはいたりませんでした。この結果、投資家の皆様の期待に応えられなかった1年になったことを真摯に受け止めています。

一方、中長期的な成長に向けた「種まき」ができた年でもありました。中国市場への投資計画推進やERP更新の検討、人事制度改革の検討など、今後の成長を支える基盤づくりを進めました。

2025年度も半導体市況の停滞が続き厳しい状況を見込んでいますが、中期経営計画One2025で掲げている諸施策を遂行することで「ROE10%以上」「営業利益率17.9%」などの



目標にあきらめずに最後までチャレンジします。

電子機器関連事業では、地政学リスクの高まりを背景に、特に中国で地産地消のニーズが高まっています。今後大きな成長が見込まれる中国の半導体市場に向けて現地での生産・販売体制を強化し、確実に需要をつかみます。また、欧米の半導体メーカーが組立先を東南アジアに移転させつつある中で、当社が東南アジアに拠点を有していることから新たなビジネスチャンスが生まれると考えています。

産業機器関連事業の成長の柱はRJです。競争力を強化しグローバルでシェアを高め、市場成長以上の成長を目指します。メカニカルシールやグランドパッキンも海外展開を強化し

ます。当社には海外市場でも競争力を持ち得る差異化された製品群があり、現地パートナーの開拓など効果的な販売戦略を立て、成長を図ります。

新事業の創出や製品開発力の強化やスピードアップにも取り組みます。2023年には三田工場に技術開発機能を集約した「イノベーションセンター」を設置し、すべての事業分野の技術者を集結させ、相互に技術やノウハウを共有し、活用できる体制を整えました。現在では、センターで勤務している社員から「部署の垣根を超えた活発な議論が生まれている」という嬉しい声が届いています。今後は特に当社の強みである、素材に関する材料技術を一層研ぎ澄ましたいと考えています。

【関連ページ】中期経営計画の概要と進捗状況



【関連ページ】グローバル戦略



Q 08

## 目指すべきPILLAR像の実現、収益力の向上に向けたキャッシュアロケーションの方針をご説明ください。

これまで当社は安定的に成長を続けてきましたが、当社は成熟期ではなく、これまで以上に飛躍的な成長を遂げられる成長フェーズにあると私は考えています。そのために、中長期の成長投資に重心を置いた、バランスの良いキャッシュアロケーションの実現を目指しています。「稼ぐ力」を一層高めるために、当社グループの収益を生み出す源泉の一つであり、これからも成長が見込まれる半導体市場に対し、最先端の顧客ニーズに応えるための積極的な設備投資や研究開発に、より集中的に資本を投下します。当社には投資委員会のような組織はありませんが、営業、技術、生産など各分野のキーパーソンが揃う「経営会議」や「戦略会議」で投資案件を含めた議論を行い、スピーディーな意思決定を行っています。

価値創出の源泉である研究開発でもやりたいことがたくさんあります。既存事業の強化や新事業を創出するためには、エンジニアを含む人財の確保が喫緊の課題で、研究開発にお

ける人財への投資の強化に加え、外注や外部人財の活用などにより時間軸のギャップを埋める工夫をしています。

M&Aも常に検討しています。タンケンシールセーコウのM&Aは、統合プロセス(PMI)が順調に進み、早期にシナジーが創出できたことで初年度から計画以上の利益を生み出す成功例となりました。

今後も「ターゲット市場での実績を有する企業」「事業拡大において技術やノウハウを補完できる企業」「海外における販路や生産体制を有する企業」など、経営戦略に合致するM&Aを積極的に検討する方針を考えています。

株主還元について、現在は安定的かつ継続的な配当として配当性向30%以上を目標としています。世の中の流れを注視し、また株主の声に耳を傾けた上で今後の配当性向の基準を考えるなど、株主施策の推進も積極的に検討していきます。

【関連ページ】副社長メッセージ(財務戦略・人財戦略)



## 成長フェーズにある当社グループの成長投資を強化し、キャッシュアロケーションの最適化を推進します



## Q 09 企業成長の土台となるサステナビリティに関する考え方や取り組みを教えてください。

私たちが提供する製品・サービスはサステナビリティやESGに大きく貢献しています。例えば製造現場などにおいて危険な流体を取り扱うこともありますが、それらの漏れをコントロールすることで、安全や環境に貢献しています。また、製品やサービスを生み出すプロセスにおいても、サステナビリティやESGを意識することが重要と考え、力を注いでいます。

環境分野では、気候変動の緩和・適応のため脱炭素化への取り組みを進めています。TCFDへの開示対応やCDPへの回答などを行いながら、2050年カーボンニュートラル達成に向けた信頼に足る計画策定の準備を進めています。2024年度にはScope1-3の算定に関連する温室効果ガス排出量データやその情報などについて第三者検証を取得し、報告の透明性と信頼性を向上させました。生物多様性についても、「TNFD提言」のフレームワークに沿った情報開示を行う準備に着手しています。

社会分野では、持続可能な経営基盤を整備する上で人権尊重を重視しています。「グループ人権方針」を制定したほか、

人権デューデリジェンスの仕組みを整え、課題の抽出と是正を進めています。グローバル社員からの通報・相談を受ける体制を強化するため、社内通報窓口の多言語化も実施しました。

人的資本の観点からは、2025年4月より新たなシニア雇用制度を策定し、従来の一律的な再雇用制度から脱却しました。専門性の高さや定年後のミッションに応じて選択可能な4つのコースを設けることで、個々の価値と意欲を最大限に活かす仕組みへと進化させました。今後も、シニア人財の活躍推進を通じて、人的資本の持続的な強化と社会的価値の創出に取り組んでいきます。

このように、企業にとって、サステナビリティやESGへの取り組みは未来への投資と認識しています。結果的に企業のリスクを低減し、投資家からの信頼を高めることで株主資本コストを下げる効果も期待できます。今後も一層サステナビリティ経営、ESG経営を強化します。

【関連ページ】

サステナビリティ戦略



【関連ページ】

サステナビリティ戦略・社会



【関連ページ】

サステナビリティ戦略・環境



## Q 10 ガバナンスへの考え方や取り組みを教えてください。

次の100年に向けた重要課題の一つとして、ガバナンスの強化にも努めています。こちらも多様性を重視し、さまざまな経歴を持つ社外取締役役に就任いただき、成長への取り組み、投資戦略、リスク管理など多岐にわたるテーマについて関連に議論を交わしています。内部監査室の人員も増やし、プロセスチェック機能を高めることで、業務の安定性と透明性を確保しています。

取締役会の実効性の向上のため、毎年実効性評価のアン

ケートを実施しています。2024年度は、3年に1度実施している外部機関を活用した実行性評価を行いました。その結果、2023年度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した。課題としてあがった取締役会の開催頻度や審議の充実などについては、今後の取締役会での議論の強化など改善を進めていきます。社内外の環境変化が激しくなっていることを見据え、今後は一層プロセスチェック機能を強化します。

【関連ページ】 リスクテイクを支えるガバナンス



## Q 11 最後に株主や投資家の方にメッセージをお願いします。

これからも私たちはあらゆることに積極的かつ果敢にチャレンジし、成長を加速させていきます。PILLARグループには幅広いネットワーク、材料技術、多様な製品群など、成長の可能性を裏付ける確かな「土台」があります。これは私が社長に就任してから5年間で改めて実感したものです。この土台の上に、キャッシュや資本を機動的に活用すれば、

株主の皆様、投資家の皆様の期待を超えるような高い成長と企業価値向上が実現できると私は確信しています。

株主の皆様、投資家の皆様には、これからのPILLARグループに一層のご期待と引き続きのご支援をいただきますようお願い申し上げます。

# 100年磨き続けた 素材開発力と 豊富な流体制御ソリューション

1924年創業以来、PILLARは日本の産業の歩みとともに、時代のニーズを先取りした製品を開発してきました。PILLARの競争優位性は「素材開発力」と「豊富な流体制御ソリューション」にあります。私たちは地道な研究開発を積み重ね、多種多様な素材の特性を熟知しています。さらに、必要なものは素材から内部製作し、全工程を社内一貫生産することにより、幅広い市場に高品質な製品を提供し、あらゆる流体を制御することで、陰ながら社会を支えています。今後もその挑戦を続け、PILLARならではの競争優位性を研ぎ澄ましていきます。

## 》PILLARの競争優位性 01 素材開発力

### 創意工夫と粘り強い挑戦の結晶「ピラーNo.1」

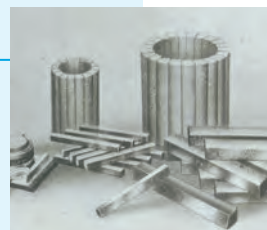
#### 01 素材開発の原点 使命に目覚めた機関士

創業者・岩波嘉重は、機関士として外航船に乗り込み、蒸気漏れが頻発する過酷な環境で、粗悪な海外製グランドパッキンと日々格闘していました。仲間の安全と作業環境の改善を願い、「より漏れの少ない国産パッキンの開発こそ自分に与えられた使命」と確信。この思いが、後に「社会に必要とされる唯一無二の企業になる」という当社の精神へとつながっていきます。



#### 02 挑戦の始まり 素材に革命を起こす

従来の植物性素材ではパッキンの耐久性に限界があり、摩擦による軸の損傷も課題でした。そこで嘉重は発想を180度転換し、摩擦に強い減摩合金を使用できないかと思いつきます。試行錯誤の結果、鉛・アンチモン・錫の合金粒状に加工し、それを黒鉛とパラフィンで練り合わせてフレック状にした複合素材にたどり着きました。これを柱状にプレスし、筒状に組み合わせることによってセメタリックパッキン「ピラーNo.1」が誕生しました。



ピラーNo.1

#### 03 研究と実証 素材開発力の系譜

嘉重はすぐに販売に踏み切らず、修繕船や新造船での実地試験を重ね、性能を実証。5年後の1924年、ついに「ピラーパッキング工場」を設立し、本格的な製品化に至りました。このように、素材開発に対する情熱と実証主義に基づくアプローチは、創業当初から当社のDNAとして受け継がれています。単なる製品開発ではなく、「挑戦」と「研究」を通じて社会課題を解決するという姿勢こそが、当社の素材開発力の原点であり、競争優位性を生み出す源泉です。





## ふっ素樹脂

### 有害薬品の流体制御技術

「ピラフロン」はPTFE（ポリテトラフルオロエチレン）などのふっ素樹脂を用いた製品群の総称です。PTFEは耐熱性・耐薬品性・非粘着性に優れています。これらの諸特性を活かしたガスケット、軸受けなどの各種シール製品はさまざまな分野での流体制御に貢献しています。また、PTFEに匹敵する特性を持ち、かつ複雑な形状でも熱熔融成形ができるPFA（パーフルオロアルコキシアルカン）も扱っています。当社が培ったふっ素樹脂への知見を活かし、半導体市場向け継手の開発につなげました。



ふっ素樹脂



グランドパッキン(No.6501L)

## 炭化繊維

### アスベスト代替への先駆的研究と挑戦

グランドパッキンの主流材料であるアスベストの健康被害が社会問題化する以前から、私たちは代替素材の研究に着手していました。硬度と自潤性を持つシール性能と取り扱い性（形状の自由度・耐薬品性・耐熱性など）を高めた炭素化素材を用いて、シール性がよく高周速に耐え、軸摩耗をほとんど起こさない「No.6501L」を開発しました。この製品はノンアスベスト素材として市場に浸透し、現在でも水・海水系市場ではトップセールスを維持する当社の代表的なパッキンとなっています。この技術は、炭素素材や炭化素材を使用したノンアスベスト製品へと受け継がれていきます。

## SiC（シリコンカーバイド）

### 高負荷環境に挑む摺動材の研究

SiC（シリコンカーバイド）が、ダイヤモンドに次ぐ硬度を持ち熱伝導が鉄の3倍であることから、過酷な環境に耐える摺動材として原材料粉の混合造粒から研削研磨までの一貫生産ラインを内製化しました。この素材が使用された製品は、石油プラントや化学工業、造船、電力、鉄鋼業など幅広い分野で使用されるようになりました。また、強酸・強アルカリの環境下でも安定して使用できる材料として確立されたため、メカニカルシールのシールリングをはじめ、多岐にわたる製品に展開されることとなりました。



SiC摺動材



グランドパッキン(EDP15)

## 膨張黒鉛

### 環境規制への挑戦から生まれた革新素材

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する素材として、従来のアスベストパッキンでは対応困難だったプラントで活躍しました。当時の技術では膨張黒鉛はシート状の形態でしか使用できなかったところ、当社は試行錯誤の末、糸状（ヤーン）に加工する方法を確立し、この技術により完全なノンアスベスト製品への転換が加速し、環境貢献型製品を創出し、新たなビジネスモデルを生み出すことができました。

# 》PILLARの競争優位性 02 豊富な流体

## 海から陸へ

### ガasketの開発

「ピラーNo.1」を軌道に乗せた当社が、次の一手として着目したのは当時は黎明期であった自動車などの陸上用の内燃機関でした。1932年、船舶用パッキンの技術に応用し、自動車エンジン向けの金属包みガasketを開発しました。これはエンジンのシリンダー間における爆発ガスの漏れを防ぐ重要部品で、ニーズを先取りして開発した戦略商品でした。開発当初、ガasketは補修品中心で需要が少なかったものの、品質の高さが評価され信頼を獲得し、トヨタの認定部品となりました。また、ガasketは石油精製や化学分野にも展開されています。2003年には、環境規制強化を受けてノンアスベスト化に対応した高性能ガasket「ピラーテクノブラック」「ピラーテクノホワイト」を上市し、需要拡大に貢献しました。



ガasket



メカニカルシール

## 石油化学業界へ

### 国産初のメカニカルシールを開発

1950年代に日本が高度経済成長期に入り、エネルギー政策が石炭から石油へ転換する際に、可燃性や毒性がある液体に対し“これまでのシール材より漏れを少なくする”ニーズが生まれました。当社ではグラウンドパッキンに代わる新製品開発プロジェクトを立ち上げ、社員一丸となって取り組んだ結果、1951年に高精度なシール性能を実現した日本初のメカニカルシールを開発しました。以降、この製品は重化学工業時代に石油化学・化学・発電のポンプなどに採用され急速に普及していきます。現在も当社は多様なニーズに応じた製品開発を続け、業界のリーディングカンパニーとしての地位を維持しています。

## 半導体市場へ

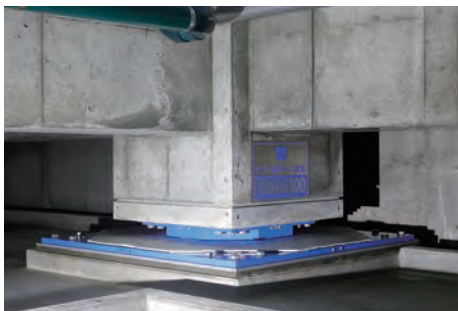
### 世界に認められた薬液配管用ふっ素樹脂継手

1984年にふっ素樹脂製継手「ピラーフィッティング」を発表し、半導体市場に参入しました。耐薬品性・耐熱性・高純度を兼ね備えたPFA樹脂を採用し、クリーンな製造環境に応える製品として高い評価を獲得。1988年には、チューブ内部にスリーブを挿入する構造を採用した「スーパータイプピラーフィッティング」を開発しました。さらなる進化を遂げたのが「スーパー300タイプピラーフィッティング(S300)」で、刺さり込みシール構造の採用によりシール性能と施工性の向上を実現しました。また半導体の微細化に対応するため、圧力損失の低減や液置換性能の向上といった課題も解決する形状となっています。改良を重ねた2002年版は、世界中の半導体製造装置メーカーから高い信頼を得て、ついには世界シェアNo.1を達成。2024年現在、ウエハー洗浄装置向け継手として90%以上のシェアを誇ります。



スーパー300タイプピラーフィッティング

# 制御ソリューション



剛すべり支承

## 建築業界へ

ふっ素樹脂の知見を活かす

2001年に国土交通大臣認定を取得した「剛すべり支承」は、ふっ素樹脂製のすべり材を採用し、業界トップクラスの低摩擦係数を実現しました。阪神・淡路大震災を契機に免震構造への関心が高まり、従来の積層ゴム支承に加え、建物の長周期化を狙ったすべり支承の導入が注目されました。当社は既存のすべり支承である「ユニトン支承」をもとに、免震構造に対応し

た新たなすべり支承の開発に着手。実大動的試験設備を導入し、性能評価と摩擦低減に取り組み、自社配合PTFEとコーティング技術により目標性能を達成しました。2003年には最大鉛直荷重10,000kNまで認定範囲を拡大し、高層住宅や半導体工場などへの採用が進展していきます。「すべり材=ピラー」として認知が広がるとともに、建物特性に応じた摩擦係数の知見も蓄積され、今後の改良に向けた重要なヒントを得ることもできました。

## 医療分野へ

新市場開拓は続く

人工透析で使用される塩ビ製チューブは、耐薬品性に優れる一方で耐熱性に乏しく、熱水洗浄ができないという課題がありました。医療現場からの「より良い透析チューブ材質はないか」という声をきっかけに、当社は、半導体分野で実績のあるPFAチューブと「スーパー300タイプピラーフィッティング(S300)」の医療分野への提案を開始しました。

PFAチューブは耐薬品性・耐熱性・非粘着性に優れ、清浄度の維持向上に貢献できる製品となっています。2010年に上市後、現場施工に営業・技術スタッフが同行し、取付指導を行うことで信頼性を高め、徐々に市場に浸透。現在では高機能を求めるクリニックを中心に評価され、配管交換不要・メンテナンスフリーな製品として定着。本取り組みは、半導体業界以外にも高性能な製品を求める市場が存在することを実感する事例となり、ふっ素樹脂製品の新たな用途開発の契機にもなりました。



PFAチューブ

## PILLARは進化し続けます

このように当社は、必要なものは素材から内部製作し、全工程を社内一貫生産して、よりクオリティの高い製品づくりを実現してきました。創業から100年間で積み上げてきた「顧客のニーズに応え続ける技術力」を大切に、新たなマーケットのニーズと向き合いながら生産技術を磨き、研究開発を推進していきます。

【関連ページ】研究開発



# 成長ヒストリー

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。

## 創業から続く 開発へのこだわり OUR DNA

# 1920~

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「ピラーパッキング工場」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年には自動車用およ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** ピラーパッキング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）

## 電子機器関連に事業を拡大 BUSINESS GROWTH

# 1980~

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に
- 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



## 新事業創出で 競争優位性を強固に

### DRIVE COMPETITIVE ADVANTAGE

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。

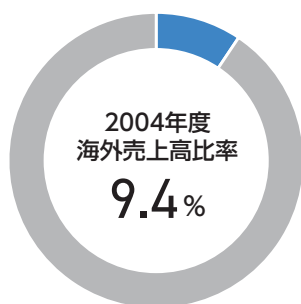
- 2001 東京証券取引所および大阪証券取引所  
市場第一部に上場
- 2004 熊本県合志市に九州工場竣工
- 2012 半導体市場向け新型ロータリージョイントの生産開始
- 2017 大阪市西区に本社を移転



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)



## 市場の変革をとらえ、 持続的な成長を目指す

### TOWARD NEXT 100 YEARS

# 2020~

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  
福岡山事業所第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

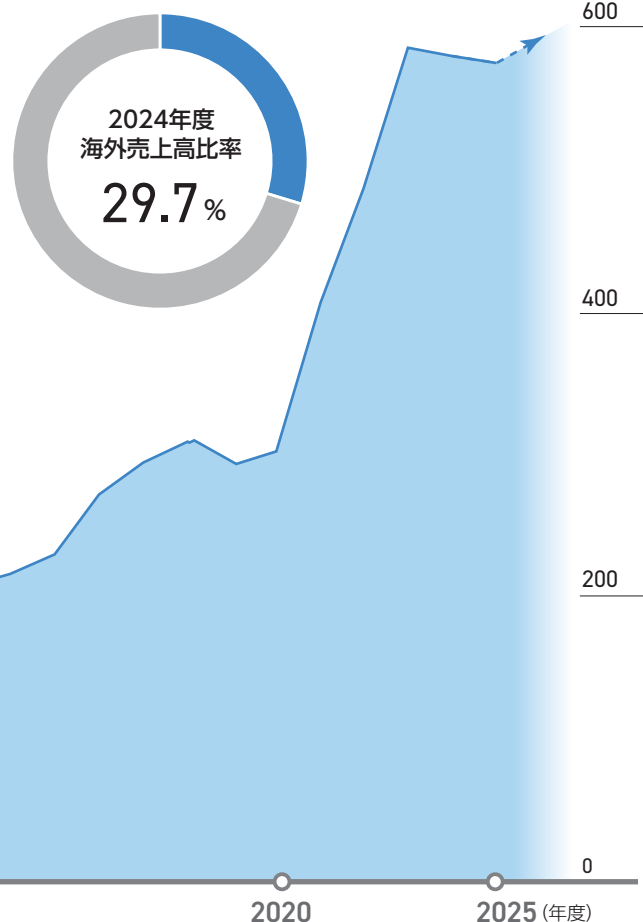


新・三田工場竣工(2020年)



タンケンシールセーコウ  
をグループ会社化(2023年)

(億円)  
600



2005 京都議定書発効  
2008 リーマン・ショック

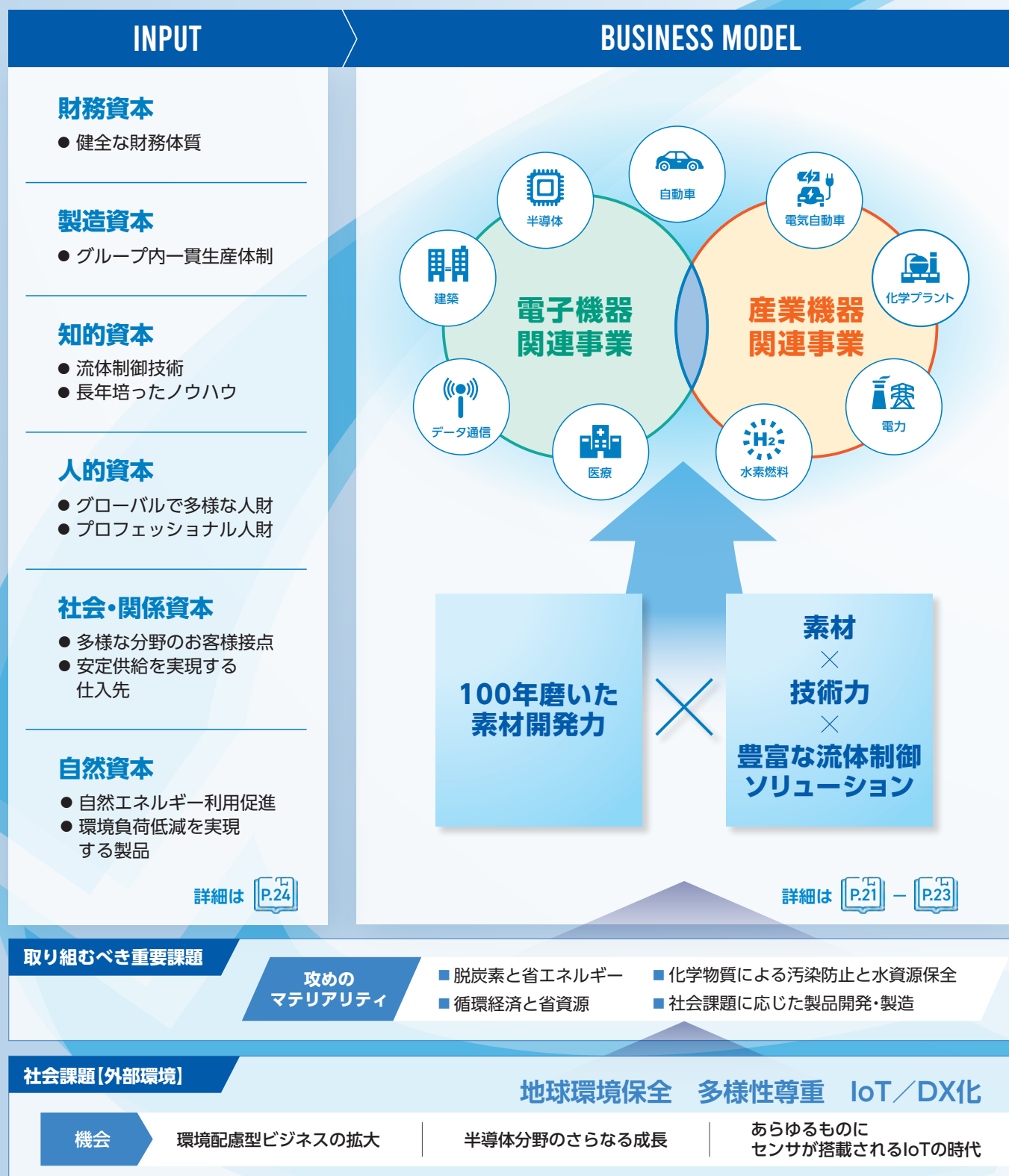
2011 東日本大震災  
2016 パリ協定発効

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

# 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、世の中にさまざまな価値を提供しています。



## PILLARグループのパーパス

## “社会を支える”未来を創る

CLEAN

SAFETY

FRONTIER

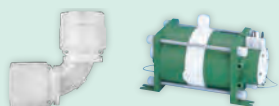
## OUTPUT

## 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.19](#) - [P.20](#)

## One2025

2024年度達成状況  
(2025年度目標)売上高 **579** 億円  
(575億円)営業利益 **113** 億円  
(103億円)ROE **11.5**%  
(10%以上)配当性向 **35.1**%  
(30%以上)2ヶ年累計  
成長投資 **250** 億円  
(40億円)詳細は [P.37](#) - [P.38](#)

## 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顧客への付加価値提案
- 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
- 顧客および市場全体の企業力向上

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

詳細は [P.25](#) - [P.28](#)

## 気候変動 人権問題 労働力不足

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

競争の出現、コスト変動等による  
国際競争力の低下

リスク

詳細は [P.19](#) - [P.20](#)

# 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。

## PILLARグループを取り巻く外部環境(機会)

### 環境配慮型ビジネスの拡大

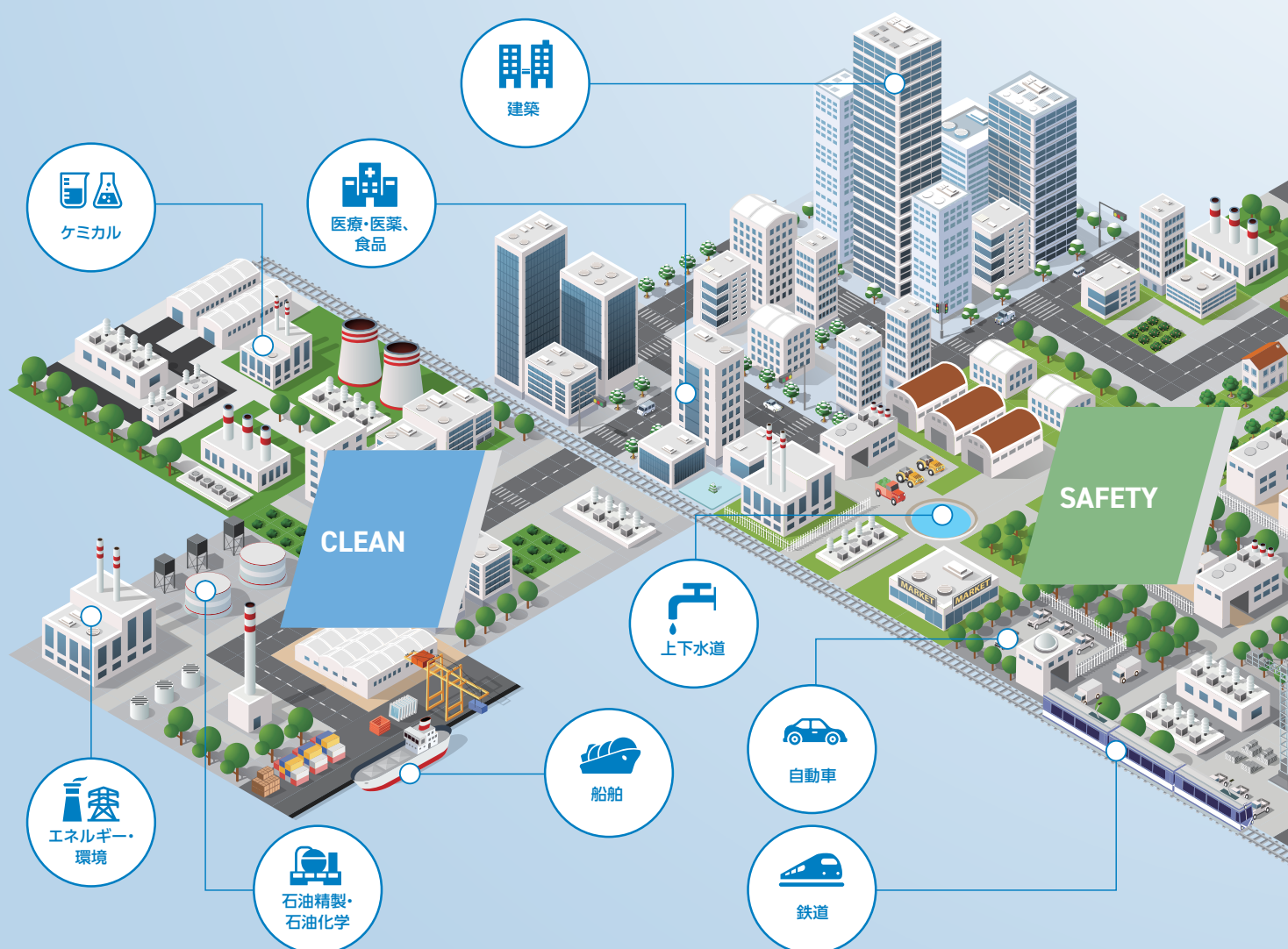
電気自動車用のバッテリーや水素、アンモニア用の高性能材料を用いたシール材、医薬、食品業界などの新市場への新製品提供

### 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

### 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



## PILLARグループを取り巻く外部環境(リスク)

### 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

### 競争の出現、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争の出現、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



## 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。

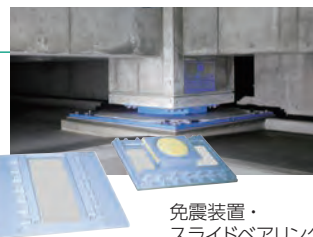


サーキュレーション

### 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。

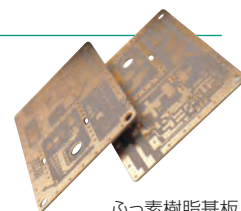


免震装置・スライドベアリング

### 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

FRONTIER



半導体



5G基地局



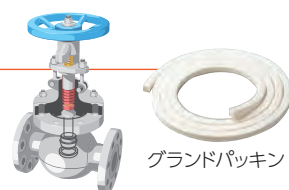
宇宙

## 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。

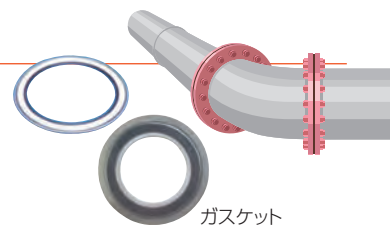


グランドパッキン

### 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。

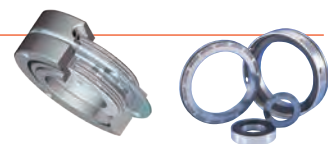


ガスケット

### 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。



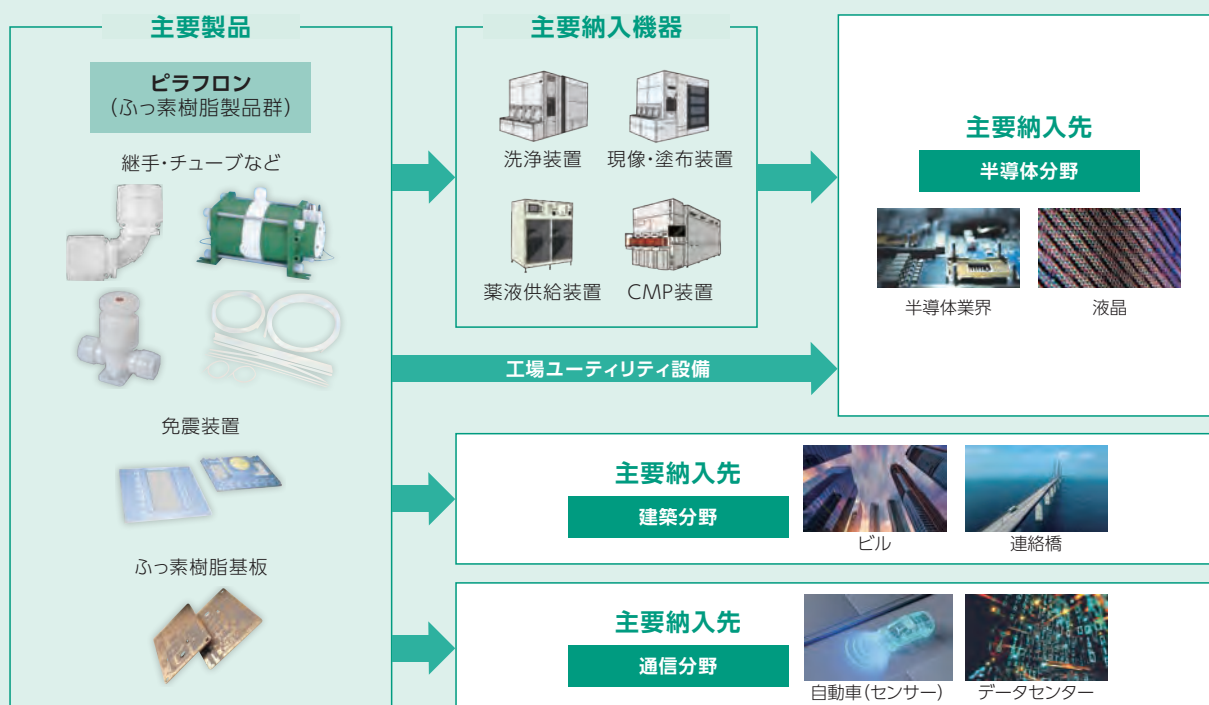
タンケンABCシール ピラーPPGシール

# 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市場を広げ、製品のラインナップを拡充してきました。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。

## 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フッ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

### シール材でフッ素樹脂を扱い、 素材の知見を極めたこと による“高い技術”

半導体市場向け樹脂製品は、グラウンドパッキンやメカニカルシールで使用していた、フッ素樹脂を技術転換した生まれた製品です。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、フッ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、半導体洗浄装置における世界No.1シェアを獲得しています。

### 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、自社の技術として取り入れています。

## ▶ セグメント別売上高の推移

電子機器  
関連事業 40,475百万円  
69.1%

産業機器  
関連事業 18,093百万円  
30.9%

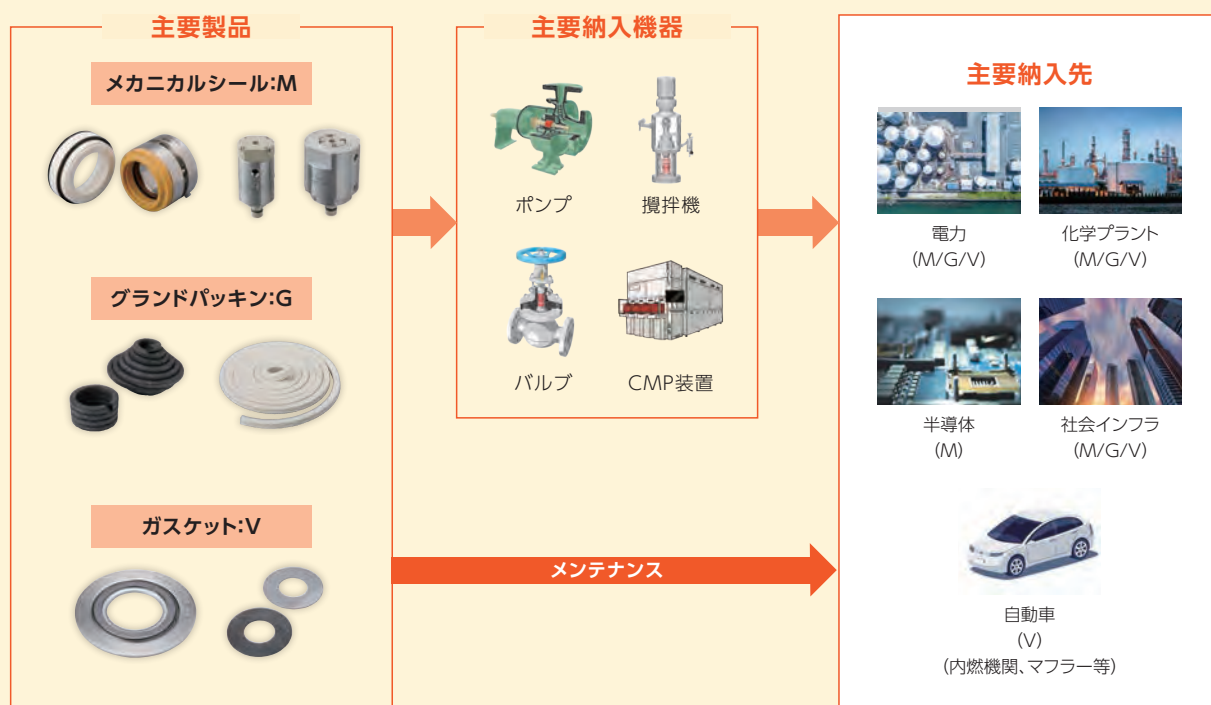


電子機器  
関連事業 39,034百万円  
67.3%

産業機器  
関連事業 18,917百万円  
32.6%

## 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

工業用シール部品は大きく分けると「グランドパッキン」「ガスケット」「メカニカルシール」「樹脂シール」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日本メーカーであり、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、進めていきます。

### 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、2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。

# 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「漏れ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

CLEAN

SAFETY

FRONTIER

### 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。SiC（シリコンカーバイド）・膨張黒鉛・ふっ素樹脂など、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・顧客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合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

### 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「漏れ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。

### 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上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。

### 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。

(2024年度実績)

|         | 関連する資源                                                                                                                                                                 | 優位性                                                                                                                                                                                             | 関連ページ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務資本    | <ul style="list-style-type: none"><li>健全な財務体質</li><li>営業利益率の確保</li><li>新たなキャッシュの創出</li><li>積極的な株主還元</li></ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>純資産 738億円</li><li>自己資本比率 75.3%</li><li>営業利益率 19.5%</li><li>配当性向 35.1%</li></ul>                                                                           |  <br>                                                                                                |
| 製造資本    | <ul style="list-style-type: none"><li>グループ内生産一貫体制の構築</li><li>海外現地生産体制の整備</li><li>自動化・IoT化推進による生産性の向上</li><li>高水準のクリーンルーム設置</li><li>安全・環境に配慮した工場</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>国内生産拠点 11拠点</li><li>海外生産拠点 5拠点</li><li>設備投資額 36億円</li></ul>                                                                                               |  <br>             |
| 知的資本    | <ul style="list-style-type: none"><li>高度な流体制御技術</li><li>100年の歴史の中で培ったノウハウ</li><li>最先端のニーズに応える技術力</li><li>未知なる素材の開発力</li></ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>研究開発費 17億円</li><li>組織横断的な製品開発力を強化する<br/>三田工場イノベーションセンターの設置</li></ul>                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| 人的資本    | <ul style="list-style-type: none"><li>グローバル基準で物事をとらえることができる人材</li><li>高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人材</li><li>多様な経験・知見を持つ人材が活躍できる職場環境</li><li>安心して健やかに働くことができる職場環境</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>連結従業員数 1,212名</li><li>1人あたり人材育成投資額 91千円</li><li>グローバル人材数* 98人</li></ul>                                                                                   |                                                                                                                                                                                     |
| 社会・関係資本 | <ul style="list-style-type: none"><li>多様な分野のお客様接点</li><li>安定供給を実現する仕入先</li><li>産官学連携の推進</li><li>地域社会への貢献</li></ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>営業拠点 39拠点</li><li>サプライヤー数 577社</li><li>個別IR対応件数 205件</li></ul>                                                                                            | <br><br>  |
| 自然資本    | <ul style="list-style-type: none"><li>自然エネルギー利用促進</li><li>環境負荷低減を実現する製品</li><li>気候変動をはじめとした地球環境の保全</li></ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) 8,651t-CO<sub>2</sub></li><li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) 106,501t-CO<sub>2</sub></li><li>太陽光発電所発電量 (売電) 807,648kWh</li></ul> |                                                                                                                                                                                     |

※グローバル人材数=海外拠点でのマネジメント経験者数(人事ローテーションを主とした海外拠点経験者数+ナショナルスタッフからのマネジメント層への登用者数)

# 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

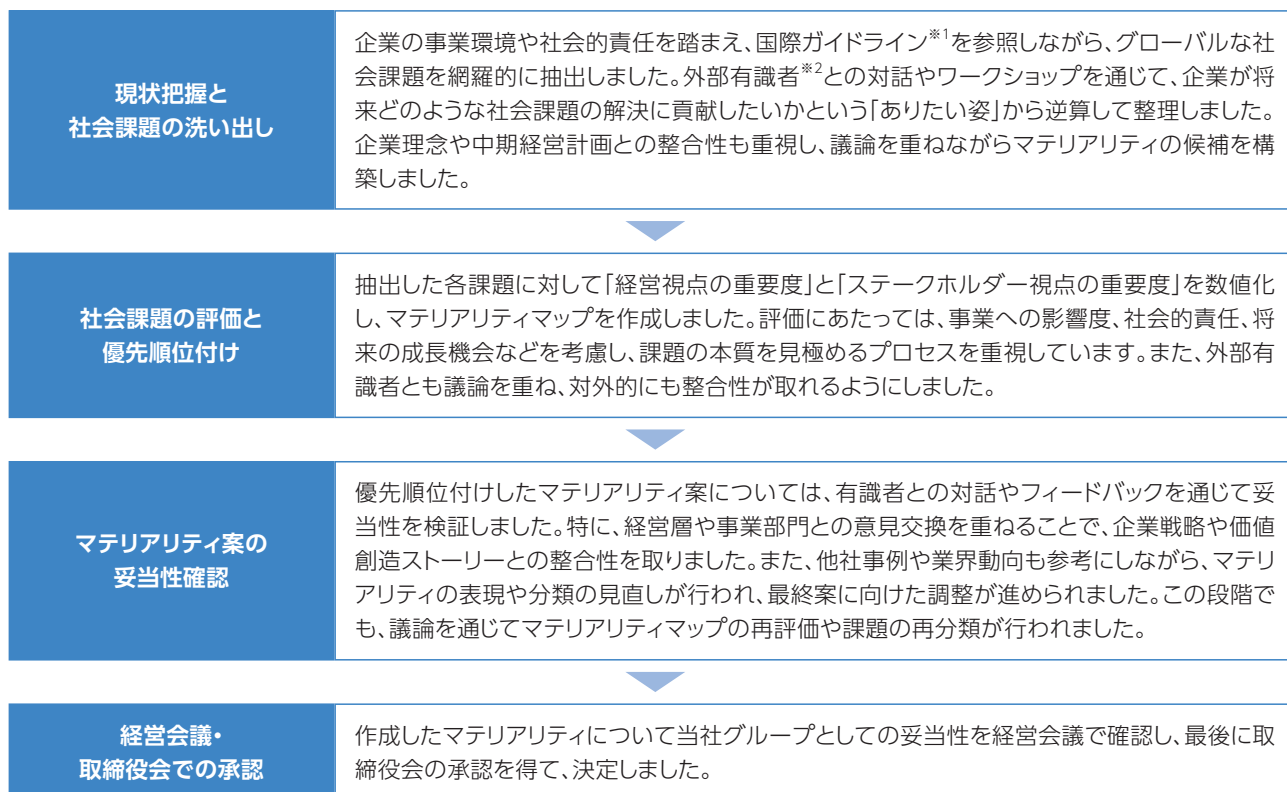
PILLARグループは、サステナブル基本方針で掲げている、事業を通じたサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上とともに実現するために、当社グループとして取り組むべき重要課題(マテリアリティ)について特定しています。

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、PILLAR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



※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

PILLAR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)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: 多様な人材が成長・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性ある人材との働き方の推進
- ⑭ 人材育成と採用・定着

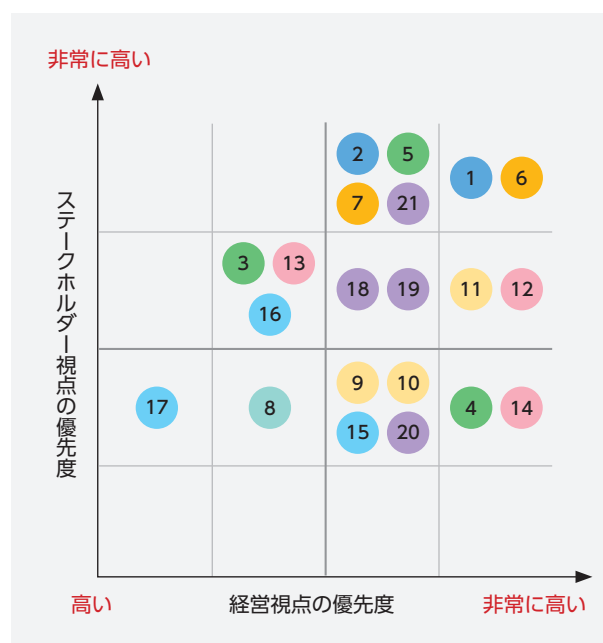
### Gr.7: 世界・社会との共生

- 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



## TOPICS

### マテリアリティ浸透の取り組み

2024年度の新入社員研修にて、事業内容が社会課題の解決に貢献していることを実感して業務に取り組めるよう、マテリアリティとSDGsに関するグループワークを行いました。

#### 受講者の感想

- ▶ 「SDGsは企業だけでなく、私たち一人ひとりが“自分ごと”として考え、行動することが大切だと感じました。PILLARの研修を通じて、自分にできることを見つけ、積極的に関わっていききたいと思います」
- ▶ 「SDGsへの取り組みは企業の信頼性につながることを学びました。PILLARがパーパスに基づいて真摯に活動していることを知り、私も誇りを持って働きたいと思いました」

今後もマテリアリティ浸透を進めるべく、取り組みを続けていきます。



## 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と紐づけながら、KPIや目標をそれぞれに決めました。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 製造でのグリーンエネルギーと省エネの拡大                       | • 自社排出CO <sub>2</sub> 排出量 25%削減(2023年度比)*<br>• 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<br>• 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BCPIに対応した免震製品の開発<br>• 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<br>• 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                          | • 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)<br>• 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<br>• 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<br>• 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                                   | • CSR調達アンケートの実施<br>• 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<br>• 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                                              |

※2024年度に基準年の見直しを行いました。



|  | 2024年度実績                                                                                                                                                            | 関連するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 参照頁     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境貢献型製品の売上高 31 億円</li> </ul>                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                               | P.64    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) 8,651t-CO<sub>2</sub> (41%減/2023年度比)</li> <li>第三者検証取得</li> <li>自社消費型太陽光発電設備 4工場5棟稼働中</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                               | P.61-63 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>異材質の組み合わせで性能向上と環境貢献を両立したパッキンの開発</li> <li>再生樹脂の製作および評価を実施</li> </ul>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               | P.39-44 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の省資源に貢献する製品の上市 2件</li> </ul>                                                                                              |                                                                                                                                                                                            | -       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化設備導入による生産性向上 (福知山事業所第2工場)</li> <li>タンケンシールセーコウとの相互調達を推進</li> </ul>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | P.31-36 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定PFASフリーパッキンの上市</li> </ul>                                                                                                  |                      | P.41    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ラッピングオイルの切替</li> <li>洗浄工程における純水への切替</li> </ul>                                                                               |                                                                                                                                                                                            | P.60    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の依存とインパクトの分析実施</li> <li>三田市のさくら保全活動への協力継続</li> </ul>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | P.60    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>長周期・大振幅地震動に対応した多段すべり支承の採用</li> <li>水害対策ポンプ用メカニカルシール(シール面2分割)の製作・販売</li> </ul>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       | P.40    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>状態監視用IoTデバイスを搭載したメカニカルシールの試作</li> <li>電力監視センサー「EcoMa」の上市</li> </ul>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       | P.44    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIを用いた業務改革活動の推進</li> <li>IT・DXを用いた品質向上</li> </ul>                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | P.45    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害件数 0件</li> <li>VRを用いた労働災害研修の実施</li> <li>「健康経営優良法人2025」認定</li> </ul>                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | P.55-56 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 3.9%</li> <li>グローバル人材数 98人</li> <li>DE&amp;I研修管理職受講率 100%</li> <li>人権デューデリジェンスの取り組み開始</li> </ul>                     |                                                                                             | P.51-55 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1人あたり人材育成投資額 91千円/人</li> <li>新規雇用に占める女性の割合 28%</li> </ul>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | P.51-55 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>産官学との共同研究 10件</li> </ul>                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | P.43-44 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達アンケート回収率 83% (対象:全取引先)</li> <li>取引先方針説明会出席社数 74社</li> </ul>                                                             |        | P.57    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>地縁地域へのイベント協賛</li> <li>学生、障がい者への支援活動を継続</li> </ul>                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | P.58    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関による取締役会実効性評価の実施</li> <li>役員研修会の開催</li> </ul>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | P.67-72 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>実際のセキュリティインシデントを想定した訓練を実施</li> <li>情報セキュリティに対する強化</li> </ul>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                       | P.73    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ行動指針研修受講率 100%</li> <li>安全保障貿易研修、情報セキュリティ研修 (CSIRT)</li> </ul>                                                           |                                                                                             | P.73-74 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ行動指針研修受講率 100%</li> </ul>                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | P.73-74 |

# 数字でわかるPILLAR

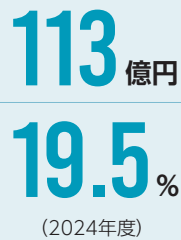
## 財務データ

### 売上高



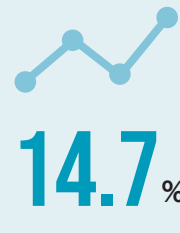
半導体市場の需要回復が遅れ、前年比で減収となりましたが、2期連続で500億円を突破し、過去2番目となる売上高を達成しました。

### 営業利益/営業利益率



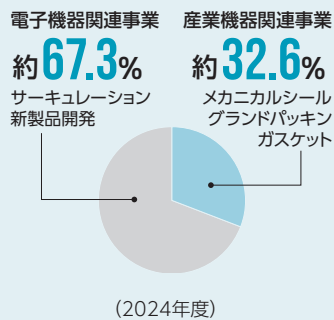
営業利益率は設備投資に伴う減価償却費や研究開発費の増加により、前年より低下したものの、高水準の利益率を維持しています。

### 売上高成長率



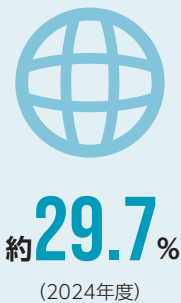
直近5年間に於いて、M&Aおよび活況な半導体市場を背景に、事業規模が拡大しています。

### 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



中国市場への積極的な投資など、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



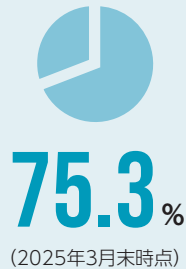
半導体洗浄装置向け継手として90%以上のシェアを占めデファクトスタンダードとなっています。

### ROE



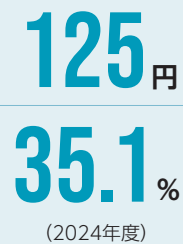
中期経営計画ではROE10%以上とするものの、当面は13～15%の水準を目標としています。

### 自己資本比率



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株あたり配当金/ 配当性向



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

## 海外拠点数



11

の国と地域

16

拠点

(海外グループ会社)

## 従業員数

連結

1,212 人

海外 (単体)

193 人

(従業員は正社員のみ 2025年3月末時点)

## 男女比率 (連結)



75:25 %

## グローバル人材

98 人

(2025年3月末時点)

新卒採用・中途採用とも積極的な採用活動を行っており、従業員数は増加傾向です。また、女性活躍を促進するため、女性採用割合30%以上を目指します。

CO<sub>2</sub>排出量

Scope1+2

8,651 t-CO<sub>2</sub>

Scope3

106,501 t-CO<sub>2</sub>

(2024年度実績)

Scope2におけるCO<sub>2</sub>フリー電力の調達やScope3のカテゴリ2減少などにより、前年実績比で削減しました。

## 株主・投資家との対話実績



232 回

(2024年度実績)

海外IR活動や機関投資家・アナリスト向け工場見学会を実施したほか、決算説明会をLIVE配信へ移行し、投資家の利便性と参加率が向上しました。

## 特許保有件数



1,060 件

(2025年3月末時点)

特許保有件数は、日本および海外のいずれにおいても年々増加しています。

## 女性管理職比率



3.9 %

(2024年度)

DE&I研修や女性リーダー研修の実施により登用を積極的に進めており、5%以上を目標としています。

## 男性(女性)育休取得率



75.0 (100) %

(2024年度/単体)

育児休業についてのeラーニングの実施や積極的な声かけにより、取得率75%を1年前倒しで達成しました。

1人あたり  
人材育成投資額

91 千円/人

(2024年度/単体)

リーダーシップやマネジメント研修を充実させ、95千円/人を目標としています。

※目標はいずれも2025年度の数値

## 財務戦略・人財戦略

需要を見極め、海外事業や人財に積極投資  
より高い収益を生む事業ポートフォリオへ

積極的な成長投資で基盤を固めつつ、  
サステナビリティやESGへの取り組みを強化し、  
ステークホルダーの皆様にご支持いただける企業へと進化を続けます。

取締役 副社長執行役員 宿南 克彦

電子機器関連事業の伸び悩みによる減収減益も  
産業機器関連事業は過去最高売上を更新

中期経営計画「One2025 (ワンニーゼロニーゴー)」2年目となる2024年度決算は、残念ながら計画した売上高・利益を上げることができず、売上高は前期比1.1%減の579億円、営業利益は前期比20.2%減の113億円となりました。

減収の主な要因は電子機器関連セグメントの低迷です。下期に半導体市場の需要回復を見込んでいましたが、想定したようには回復しませんでした。日本における半導体製造装置需要は伸びたものの、その伸びを牽引したのは、主に生成AIに関係する後工程用の装置で、当社が強みを持つ前工程製造装置の需要は低調でした。また、2021～2023年にかけての原材料不足による納期対策としてお客様が積み増していた製品在庫の調整が長期化したことも受注の鈍化につながりました。

営業利益に関しては、2023年に建設した福知山事業所第2工場や三田工場イノベーションセンターの償却負担が重く、固定費が増えたことが減益の要因です。また、創業100周年のイベント関係の費用が発生したことも一因です。

一方で、産業機器関連セグメントは2023年にグループ化したタンケンシールセーコウが業績を牽引しています。タンケンシールセーコウは売上高、利益ともに2期連続で過去最高を更新しました。われわれが同業であることから事業成長に対する投資判断が合致し、早期に実行できたことが良い結果をもたらしたと考えています。

また、2024年度の海外売上高は172億円と過去最高とな

りました。売上高全体に占める海外比率29.7%は過去最高だった2022年度(31.1%)を下回っていますが、これはタンケンシールセーコウの売上高のほとんどが国内向けであることに起因します。タンケンシールセーコウを除いた場合の海外売上比率は約33%となり、実質的には伸びているといえます。今後の海外売り上げにおいて、米国のトランプ関税の影響を見極める必要があるため、その動向を注視しています。

半導体市場の急回復は見込まず  
高効率な生産工程により将来的な利益拡大へ

2025年度も、半導体市場の需要回復は遅れることが見通され、厳しい状況が続くと予測しており、現在進行中の中期経営計画「One2025」の目標達成には高い壁があると感じています。高い壁の要因は市況によるところが大きいですが、「One2025」で掲げた諸施策を着実に実行・推進していることから、例えば半導体需要が回復した場合には売上のみならず利益も拡大する体制を整えています。

電子機器関連セグメントに関しては、需要回復に伴う受注増加に追従する生産能力の増強だけでなく、生産の効率化も進めました。福知山事業所第2工場は、洗浄、乾燥、搬送などの工程を極力無人化し、これまで何十人と必要だったピッキング作業は、バーコードの読み込みで自動化するなど、徹底して省人化した、高効率な生産工程を実現しています。2024年度第4四半期の第2工場の稼働率は6割ほどに留まりましたが、営業利益率20%を確保しており、受注を獲得して稼働率を上げることで売上・利益ともに大きく伸びていきます。



産業機器関連セグメントに関しては、半導体製造装置の機能部品であるロータリージョイントの販売を拡大し、世界シェアを上げたいと考えています。また、成長領域である水素やSAF (Sustainable Aviation Fuel=持続可能な航空燃料)、天然ガスなど脱炭素・低炭素エネルギー向けの製品開発にも力を注ぎます。さらに日本では労働人口の減少により、プラントでの保守やメンテナンスをアウトソーシングする動きが活発化していることから、既存製品分野においては保守・メンテナンス事業を強化したいと考えています。

## 成長のポテンシャルを有する2つの事業 製品群を見直しつつセグメントを拡大へ

当社が有する電子機器関連セグメントと産業機器関連セグメントという2つの事業は、どちらもさらに成長できるポテンシャルがあると考えており、それぞれの製品群について見直すべきものは見直しつつ、両セグメントの拡大を図ります。

次期中期経営計画では、これまでの製品別の検討チーム編成からセグメント別の検討チーム編成を考えており、各チームで事業ポートフォリオの議論を進める計画です。また、基幹システムの更新を計画しており、新システム導入により製品別に原価や採算性をより詳細に把握できるようになることから、客観的データに基づいて経営資源を競争力の高い領域へ重点的に配分することで、事業の持続的成長と収益性の向上を図ります。

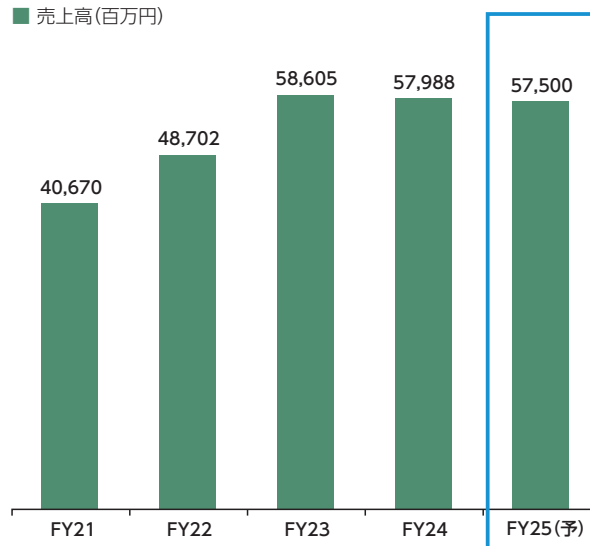
電子機器関連セグメントにおいては、さらなる成長が期待できる半導体市場向けの製品を強化する方針で、特にシェアが低い国・地域では集中的に拡販を進めます。現在は中国市場で地産地消を進め、生産・販売の両輪で市場の拡大を図る考えです。また、新分野・新用途においては、半導体製造の後工程への参入やクリーンな環境で製造できる当社の強みを活かしてグリーン度が求められる食品、医療、医薬などほかの市場への応用を検討しています。

産業機器関連セグメントは、伸びしろのある海外売上高の底上げを図ります。タンケンシールコーワは海外でも評価されるメカニカルシールを持っています。当社の販売網や資金力を活用し上海や香港といった海外の展示会に出展するなど海外展開を図ります。ロータリージョイントも海外拡販に注力し、グローバルシェアの獲得・拡大を目指します。脱炭素への潮流でパラダイムシフトが起きる中、水素、SAF、EV、次世代電池など新たな市場にも製品を展開していきます。

当社は世界の最先端市場で戦うトップランナーとの取引の

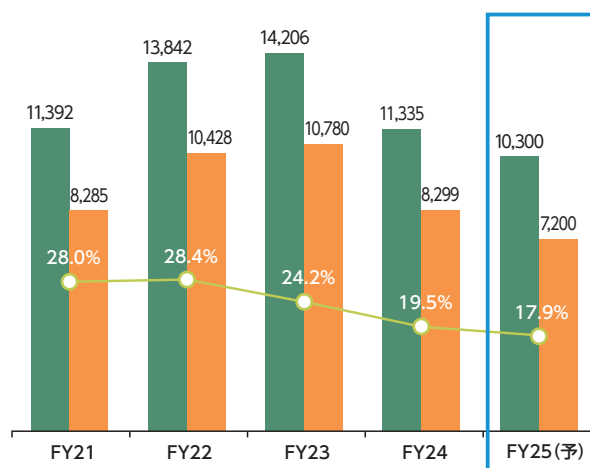
### ● 売上高

■ 売上高(百万円)



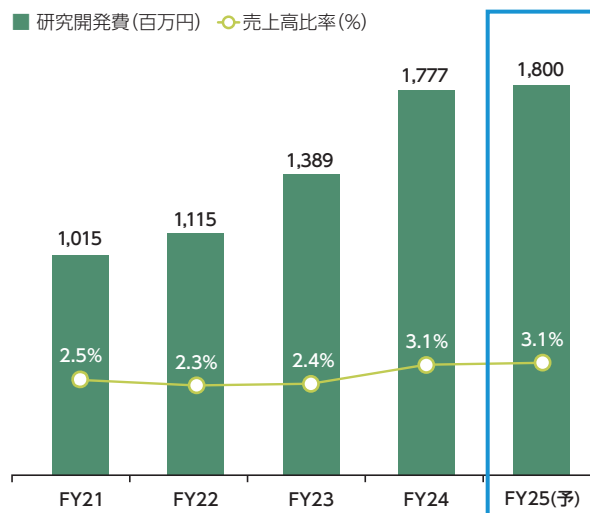
### ● 営業利益・当期純利益・営業利益率

■ 営業利益(百万円) ■ 当期純利益(百万円) ● 営業利益率(%)



### ● 研究開発費

■ 研究開発費(百万円) ● 売上高比率(%)



中で、前例のない課題に対応し、最先端の技術開発をしてきたという強みを持っています。今後も、技術力、製品力を維持し、お客様から頼りにされる存在であり続けたいと思います。

三田工場イノベーションセンターの完成後は、それまで数カ所に分かれていた200人ほどの技術者が一堂に会するようになりました。担当役員が先導して定期的にミーティングを開催し、エンジニア同士の意見交換から技術シナジーの創出を図っています。

事業ポートフォリオの観点からは、両セグメントの拡大とともに、第3、第4の柱となるべき新事業の立ち上げも重要と考えており、研究開発への積極的な投資を行います。現在の製品や技術との親和性を重視しながら、先述している食品、医療、医薬や水素、SAF、EV、次世代電池などの市場で高い競争力を持つような製品開発を進め、それらが大きな製品群となって、電子機器関連セグメント、産業機器関連セグメントに続く第3のセグメントの形成を目指しています。「研究開発の時間を買う」という狙いで、チャンスがあればM&Aも引き続き検討します。

## 中国国内で完結するサプライチェーンを構築 半導体関連製品の生産開始と販売強化

今後一層力を注ぐのが海外事業で、特に中長期的に大きな成長が見込まれる中国市場に注力します。生産と販売の双方に増強投資することで、需要の取り込みを図ります。

取引先拡大施策としては、樹脂不足時に十分な対応ができなかった中国の半導体製造装置メーカーに対して、上海と北京の現地販売拠点が中心となり営業活動を展開しています。「1週間の新規企業訪問数」といったKPI設定や日本からの営業および技術員の応援部隊を派遣するなど、リソースを集中しています。

また、中国の半導体製造装置メーカーはアメリカ製のロータリージョイントやポンプを使うケースも多いため、昨今の米中関係を受けて、購買先を広げるなどサプライチェーンを安定化させたいというニーズがあり、参入のチャンスととらえています。中国国内企業と競合しますが、当社は世界のトップシェアを持つ装置メーカーに標準採用され、最先端の半導体をつくる上で欠かせない高品質な製品を提供する企業としてのブランド力を活かした、営業活動に手応えを感じています。今後もさらなる人員増強など一層の営業強化を検討しています。

生産における強化施策としては、ジョ州工場における半導体関連製品の生産品目の拡充を進めています。また、原材料調

達・生産・販売のサプライチェーンを構築し、地産地消による安定供給といった市場ニーズに応え、需要の獲得を図ります。

以上の諸施策・諸取り組みはプロジェクトを立ち上げ、その進捗会議において営業、技術、生産、人事、組織、インフラとあらゆる面の課題について、社長自身が陣頭指揮を執り、スピード感を持った対応で取り組みを進めています。

## グループ間シナジーによる相乗効果や IT・DX推進による高付加価値を創出

グループ会社入りしたタンケンシールセーコウとのシナジー創出もさらに深めていきます。グループ化後は、原材料の共同購入や、メカニカルシールの重要部品である摺動材のグループ間調達に取り組んでいます。当社はSiCの摺動材を、タンケンシールセーコウはカーボンの摺動材を内製していることで相互に供給することによりグループ内で完全内製化することが可能となり、競争力の向上につながります。メカニカルシール用カーボンのみならず、タンケンシールセーコウの独自製品であるポラスカーボン製品の生産能力も増強することで当社グループのカーボン事業の強化を図るため、43億円を投じて新工場を建設します。

IT・DX分野においても一層取り組みを充実させます。2021年に新設した技術部内のIT・DX専門部署をグループから部に昇格させ、その役割を強化しました。また、AIの活用を力を入れていきます。業務を効率化するだけでなく、例えば、受注後の最短かつ最適な生産計画を自動で組み上げるといった新たな価値を創造するような活用方法を模索したいと考えており、全社の業務改善活動において積極的にテーマアップするように働きかけています。

## キャッシュロケーションは成長投資を優先 過去最大の自己株式取得20億円の実施

キャッシュロケーションの基本方針は、「会社の成長に資する投資を優先する」です。還元についても当然意識していますが、成長投資だと判断すれば、躊躇なく行っていくます。

現在進行中の中期経営計画「One2025」では、3年間で成長投資250億円の実行という目標を掲げていました。タンケンシールセーコウのグループ化、過去最大の110億円を投じた福知山事業所第2工場の建設や三田工場イノベーションセンターの建設など、2023～2024年度の成長投資は250億円に達しています。さらに2025年度は40億

円の投資を計画しており、中期経営計画3ヶ年での合計は290億円を超える規模になります。これらは当社の次の時代を築く基盤となるものです。固定資産は増えますが、例えば新たに建設した工場の稼働率が高まるにつれ、利益は拡大し、企業価値の創出につながります。

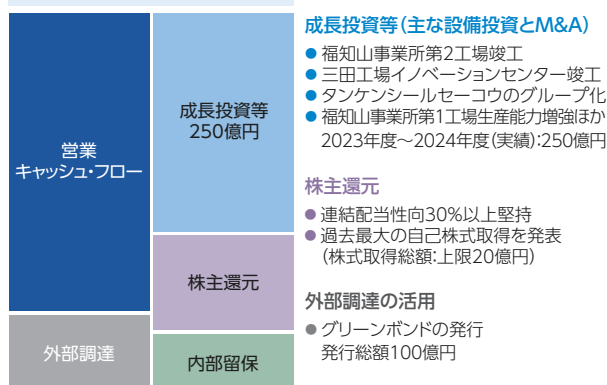
成長投資を強化する一方で、株主還元も重要な経営課題の一つととらえています。現預金の水準などを見ながらバランスの取れた還元を行います。現在、安定的かつ継続的な配当として配当性向30%以上を目標としていますが、世の中の変化を踏まえ、次期中期経営計画策定の中で再検討します。DOE(Dividend on Equity Ratio=株主資本配当率)や累進配当、累積配当など新しい考え方も出てきているため、株主還元のKPIも含めた議論を行い、株主から支持される還元方針を示したいと考えています。

また、2025年5月に過去最大の20億円の自社株取得を発表しました。成長投資が一段落し、現預金にも多少の余裕が出てきた中で株主還元をしていくという考えにより行ったものです。自社株取得については、今後も成長投資とのバランスを見ながら機動的に検討します。

## 情報開示を充実させて取り組みへの共感を増やし 利益創出と資本効率の両面からROEを向上させる

当社のPBRは2024年3月に一時的に2倍を超したものの、業績の低下などにより現在では1倍程度で推移しています。

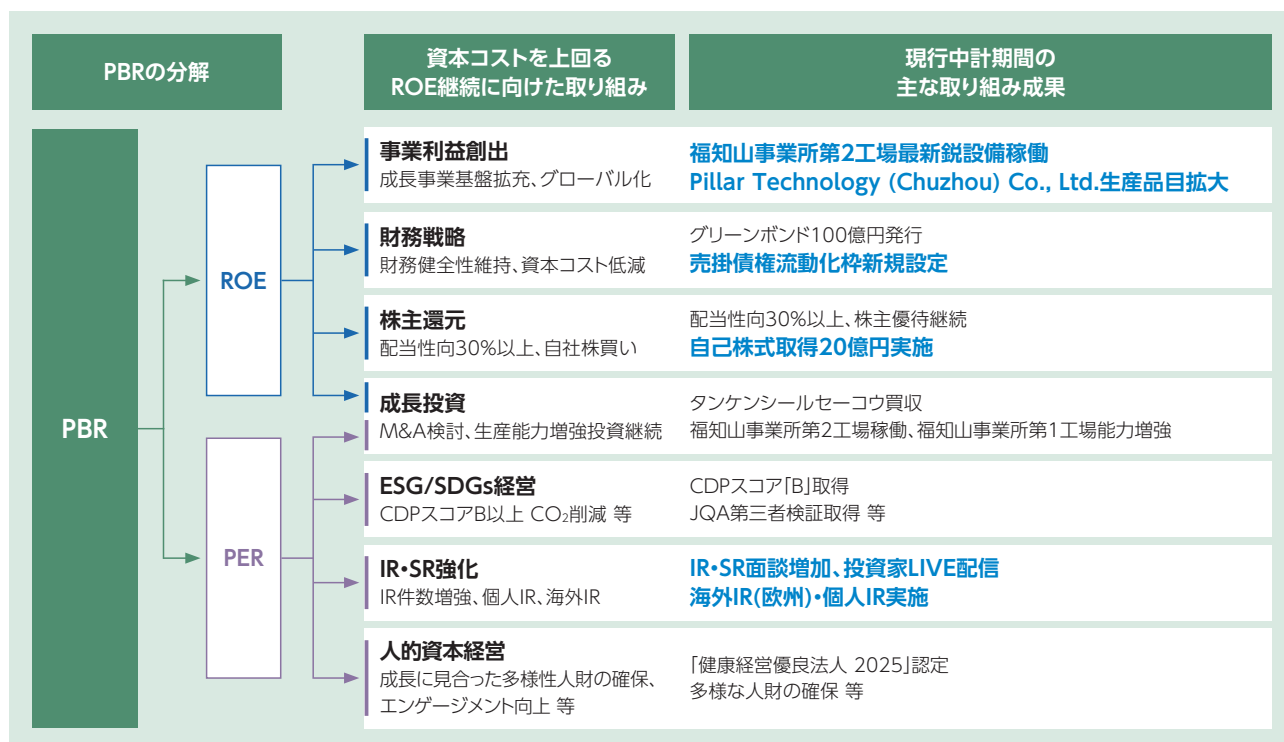
### 「One2025」(2023-2025年度)累計

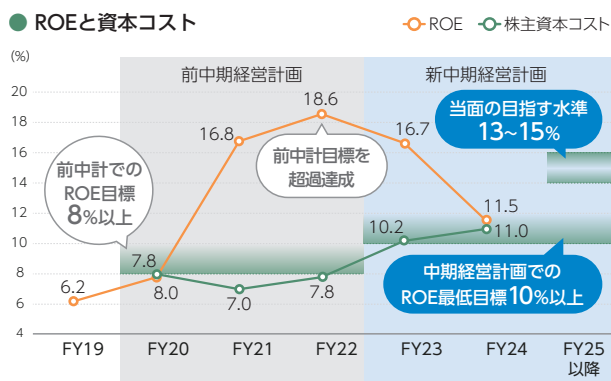


PERは10倍前後と半導体業界の中では低く、まだまだ上昇の余地があると考えています。PER向上のためには情報の開示不足が課題と捉えており、共感や支持を得られる取り組みを行い、それらをしっかり情報開示することで改善を図ります。

企業価値の向上には、さらなる利益創出によるROEの向上と資本コストの抑制が重要と認識しています。2024年度のROEは11.5%と、最も高かった2022年度の18.6%から2年連続で低下しています。2025年度も厳しい状況ではありますが、生産効率の高い福知山事業所第2工場の稼働やジョ州工場の生産品目拡大などにより営業利益を回復させ、ROE向上を実現したいと思っています。

また、次期中期経営計画策定に向けたプロジェクトがスタートしています。従来の中期経営計画は3年単位でしたが、より中長期の計画にすることも検討しています。株主・投資家





の皆様が求める資本コストや株価を意識した経営につなげられるよう議論を進めています。特に「ROE－株主資本コスト」で算出されるエクイティスプレッドの安定的な確保を重視し、「稼ぐ力」の強化に取り組んでいます。

半導体関連セクター特有の株式のボラティリティに配慮し、リスクマネジメントを徹底した、電子機器関連セグメントと産業機器関連セグメントの安定的な成長を通じて、結果としてベータ値を抑制し、株主・投資家の皆様に中長期にわたりご支持いただける経営を目指します。主要取引先の影響を受けやすい事業構造ではありますが、産業機器関連セグメントの安定的な収益が全体のリスクを緩和しています。電子機器関連セグメントの利益率にも改善余地があり、当社全体の収益力向上に寄与する見込みです。

ROE向上の鍵として、総資産回転率の改善も重要と考えています。資産を効率的に活用し、利益を最大化することでROEの底上げを図ります。今後も利益創出と資本効率の両面から、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

## 株主・投資家との対話を重視し IR・SR活動を強化

当社の認知度向上や株主・投資家の裾野の拡大に向けて、株主・投資家の皆様との対話を経営の重要な柱と位置づけ、積極的に進めています。2024年度はIRに加えSRの面談を行いました。ESG関連の意見交換を通じて、TCFDやTNFDの

対応などについて具体的なフィードバックを得るなど、通常のIRとは異なる視点からのご意見をいただき、これから取り組むべき施策の参考としています。

例えば、株主や投資家の皆様との対話の中で、当社のキャッシュコンバージョンサイクルが長いという指摘をいただいたことを受け、2025年には売掛債権の流動化枠を新設しました。お客様やサプライヤー様との関係性から、回収サイトや支払いサイトを短くすることは容易ではありませんが、資産効率改善のためにできることを考え導入を決めました。また、先述の自己株式取得なども投資家の声を反映した施策です。

IR活動は年間200件を超え、決算説明会のLIVE配信やモールミーティング、工場見学、個人投資家向け説明会などを通じて認知度向上に努めています。さらに、社長によるロンドンでの初の海外IRを実施し、グローバルな対話の場も広がっています。

当社は、投資家の声を経営に反映し、持続可能な企業としての姿勢を明確に示すことで、長期的な信頼と支持の獲得を目指しています。

## 積極的にESG関連施策に取り組み 資本コストの低減を目指す

当社は、ESGへの取り組みが持続的な成長を後押しし、資本コストの低減にもつながると考えています。ESGへの取り組みは、中長期的な投資につながる重要な要素であり、当社が「持続可能な企業」であることを示すために、積極的に施策を講じています。

環境面では、2050年ネットゼロ達成に向けた移行計画の策定、CO<sub>2</sub>排出量や水取水量に対する第三者検証の取得、CDP回答、TNFD(自然関連財務情報開示)への対応などに取り組んでいます。

社会面では特に人権に力を入れ、グローバル社員が安心して通報・相談できるよう、社内通報窓口を多言語化するなど、グループ全体で人権デューデリジェンスの仕組みを整備し、

### 対話を踏まえて取り入れた事例

|         |                                             |        |
|---------|---------------------------------------------|--------|
| IR/SR強化 | 決算説明会資料の刷新、機関投資家向け決算説明会LIVE配信への移行           | 2024年度 |
| ESG     | 温室効果ガス排出量等の第三者認証取得                          | 2024年度 |
| 資本戦略    | 戦略的な資本政策と株主還元充実を企図し、自己株式取得20億円実施            | 2025年度 |
| 財務戦略    | キャッシュコンバージョンサイクルの改善・財務効率化を企図し、売掛債権流動化枠を新規設定 | 2025年度 |



課題の抽出と是正にも取り組んでいます。

これらの活動は、社長が委員長を務める「ESG/SDGs推進委員会」や取締役会で報告・審査するなど、経営層を含めた推進体制を構築しています。2021年度からは役員報酬にESG指標を組み込み、企業全体での意識向上にも努めています。

### 事業戦略と連動した人財戦略で競争力を向上する

サステナビリティやESGに関して、当社が特に重視しているのが人財に対する投資です。人的投資なしに会社は継続できないと考えており、事業ポートフォリオに即した人財ポートフォリオの構築を通じて、持続的な成長と競争力の強化を図っています。人的資本投資を設備投資とならぶ最重要課題と位置づけており、特に当社の課題であるダイバーシティを推進する中で、とりわけ外国人採用の強化に注力しています。グローバル展開が進む中で、異なる文化や価値観を持つ人財を受け入れることは、事業の柔軟性と多様性を高めるうえで不可欠であり、宗教や食習慣への配慮、サテライトオフィスの検討など、働きやすい環境づくりにも積極的に取り組んでいます。

こうした多様な人財が長く活躍できるよう、現在は新たな人事制度の構築を進めています。チャレンジする人が正当に評価され、自らのキャリアを主体的に描ける制度への転換を図っており、挑戦意欲のある人財が活躍できる環境を整えています。また、当社では事業戦略に基づき、求める人財像を明確に定義したうえで、それに合致した採用活動を行っています。これにより、企業の方向性と人財の成長が一致し、組織全体の一体感と推進力が高まっています。

育成面では、従来の階層別研修に加え、各本部に必要なスキルを体系化し、年次ごとの育成プランの策定を行っています。社外の専門機関とも連携し、実践的なスキルの習得を支援しています。さらに、会長・社長をはじめとした経営層と海外拠点長が一堂に会するグローバル会議を開催し、企業文化の理解促進に努めています。

人的資本経営の進化に向けては、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、従業員の意識や満足度を継続的に把握。これらのデータをもとに、制度や施策の改善を図っています。

当社は今後も、事業戦略と連動した人財戦略を通じて、企業全体の総合力を高め、持続可能な未来を切り拓いていきます。

#### 求める人財像

- 社は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)まで引っ張っている人

### 人を活かした成長戦略を描くために財務でPILLARの持続可能性を支える

PILLARはこの3年間、旺盛な需用に対応できるキャパシティを整えながら成長を続けてきました。今後も事業拡大と社会貢献の好循環を生み出し、さらに高いステージを目指します。成長の源泉は人であるとの認識のもと、事業戦略と連動した人財戦略を構築し、採用・育成などの人的投資を積極的に進めています。

これらの取り組みを支える財務戦略についても、資本効率の向上や成長戦略の実行に向けた資金計画を推進し、企業価値の最大化を図っていきます。株主・投資家の皆様には、当社の可能性に共感いただき、引き続きご支援をいただければ幸いです。今後も率直な対話を通じて、より良い企業経営を目指していきます。

# 中期経営計画の概要と進捗状況

# One 2025

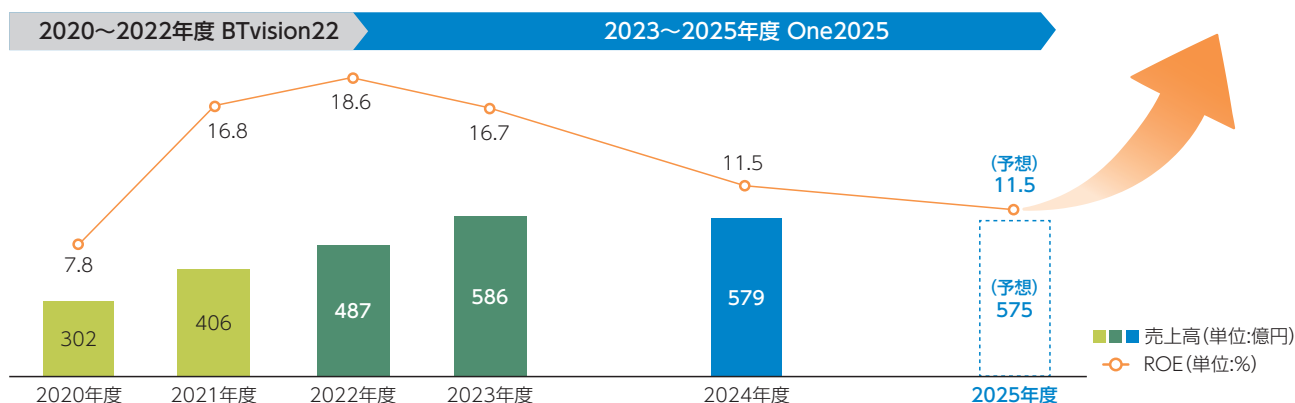
「基本理念」となる  
4つの“One”は当社ウェブ  
サイトをご覧ください



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。

## 「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(2024年度実績)

| 売上高                     | 営業利益                    | 営業利益率                   | ROE                     | 配当性向                    | 成長投資                            |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <b>575億円</b><br>(579億円) | <b>103億円</b><br>(113億円) | <b>17.9%</b><br>(19.5%) | <b>10%以上</b><br>(11.5%) | <b>30%以上</b><br>(35.1%) | <b>40億円</b><br>(2ヶ年累計<br>250億円) |

## 「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および変質を推し進め、企業価値のさらなる向上につなげます。

### 01 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

### 02 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

### 03 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、産学連携を通して新たな事業基盤を創造

### 04 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

### 05 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

|                | 主な重点目標                                                                                                                                                                                                                                       | 2年目までの主な実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 コア事業の進化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要に確実に対応するための生産設備増強</li> <li>● 独自の技術優位性に基づく市場シェアの拡大</li> <li>● 周辺サービスの強化による収益創出の強化</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 福知山事業所第2工場の竣工・自動化ライン稼働による生産性向上</li> <li>● 福知山事業所第1工場の能力増強工事に着手</li> <li>● タンケンシールセーコウとのクロスセルおよび相互調達を推進</li> <li>● カーボン剤の生産能力増倍を目的に伊那工場建設決定</li> <li>● 製品の安定供給を目的に再生材の製作および評価を実施</li> </ul>                                                                                    |
| 02 グローバル競争力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コア製品展開による海外市場への参入強化</li> <li>● 現地要求仕様に応える製品の投入</li> <li>● グローバルサプライチェーンの強化</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外売上比率の増加を目指した各種施策の推進</li> <li>● Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での生産品目拡大</li> <li>● 北京事務所を開設、上海事務所の規模拡大</li> <li>● 中国市場を中心としたカーボン材拡販のPR実施</li> </ul>                                                                                                                    |
| 03 新規事業基盤の創造   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境貢献型の製品開発の強化</li> <li>● 強味ある素材や技術を軸とした新規市場開拓</li> <li>● モジュール化製品などによる収益創出</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 三田工場イノベーションセンターを竣工しエンジニアを集結</li> <li>● 電力監視センサーを開発・上市し、保守サポートビジネスを開始</li> <li>● 特定PFASフリーパッキンの開発・上市</li> <li>● 水素・次世代電池市場向け新製品の顧客試験継続実施</li> </ul>                                                                                                                            |
| 04 サステナブル経営の発展 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職比率5%以上の実現</li> <li>● 男性育休取得率75%以上の実現</li> <li>● Scope1+2を2023年度比で25%以上削減<sup>※1</sup></li> <li>● CDPスコア「B」以上の獲得と維持</li> </ul> <p>※1 科学的根拠に基づく削減経路(SBT)の考え方を取り入れ、基準年を2013年度から2023年度に変更しました。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職比率の増加(1年目 3.3% → 2年目 3.9%)</li> <li>● 男性育休取得率75%達成</li> <li>● 方針・戦略・主要KPI・具体的施策など人財戦略の再整備</li> <li>● Scope1+2を2023年度比で約40%削減</li> <li>● CDPスコアUPと維持(B- → B)</li> <li>● 温室効果ガス排出量等の第三者検証を取得</li> <li>● 有機溶媒を使わない環境配慮型の洗浄方法へ切り替え</li> <li>● TCFD開示の拡充、TNFD対応の開始</li> </ul> |
| 05 成長を支える財務戦略  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向30%以上の達成</li> <li>● 成長につながる財務戦略の推進</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーンボンド(100億円)の発行</li> <li>● 自己株式取得の実施</li> <li>● 配当性向30%以上の達成、維持(1年目 34.4% → 2年目 35.1%)</li> <li>● 売掛債権流動化枠新規設定</li> </ul>                                                                                                                                                   |

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

## 中期経営計画事業目標と実績

One2025最終年度となる2025年度は、産業機器関連事業で増収増益を見込んでいますが、電子機器関連事業の市況の回復がOne2025策定時の想定より遅れていることから下方修正いたしました。今後の対策として、DXや生成AIなどの普及による半導体市場の市況回復に備えて、当社は福知山事業所第2工場新設による生産能力拡大および生産

性向上や中国における生産・販売の体制強化など回復需要を確実に取り込む施策を着実に実行しています。

ROEと配当性向については当初目標の達成に向けた取り組みを推進します。また、成長投資については既に目標をクリアしていますが、2025年度は4,000百万円の投資を計画しています。

| 連結       |               |          |          |                      |           |                 |
|----------|---------------|----------|----------|----------------------|-----------|-----------------|
| (単位:百万円) | BTvision22    | One2025  |          |                      |           |                 |
|          | ①2022年度実績     | 2023年度実績 | 2024年度実績 | ②2025年度修正目標          | ③増減額(②-①) | 増減率(%)<br>(③÷①) |
| 売上高      | 48,702        | 58,605   | 57,988   | 57,500               | 8,798     | 18.1            |
| 営業利益     | 13,842        | 14,206   | 11,335   | 10,300               | -3,542    | -25.6           |
| 営業利益率    | 28.4%         | 24.2%    | 19.5%    | 17.9%                | -10.5P    | —               |
| ROE      | 18.6%         | 16.7%    | 11.5%    | 10%以上 <sup>(*)</sup> | —         | —               |
| 配当性向     | 30.0%         | 34.4%    | 35.1%    | 30%以上                | —         | —               |
| 成長投資     | (3ヶ年累計) 3,715 | 21,415   | 3,671    | 4,000                | —         | —               |
| セグメント別   |               |          |          |                      |           |                 |
| 電子機器関連事業 |               |          |          |                      |           |                 |
| 売上高      | 36,819        | 40,475   | 39,034   | 36,800               | -19       | -0.1            |
| 営業利益     | 11,759        | 11,255   | 8,810    | 7,300                | -4,459    | -37.9           |
| 産業機器関連事業 |               |          |          |                      |           |                 |
| 売上高      | 11,844        | 18,093   | 18,917   | 20,700               | 8,856     | 74.8            |
| 営業利益     | 2,059         | 2,928    | 2,501    | 3,000                | 941       | 45.7            |

(\*)目標は10%以上としつつも、資本コストの上昇を受け当面は13～15%の水準を目指す

## セグメント概要

## 電子機器関連事業

生産体制強化と市場開拓で、  
不透明な市場環境下でも持続的成長を推進

生産量の拡大と生産性の向上を実現した福知山事業所を核とし、高品質な製品を安定供給することで競争力の向上を実現します。また、生産および販売体制を強化した中国市場開拓を軸にビジネスチャンスをとらえて持続的な成長を目指します。

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、ふっ素樹脂の特性である「フリン性」「耐薬品性」「耐熱性」「低摩耗性」を活かした製品群で構成している事業です。主力は半導体市場向けの「継手」「チューブ」「ポンプ」「バルブ」といった洗浄工程などで使用する流体を漏らさない薬液配管部材です。当社製品は半導体洗浄装置のデファクトスタンダードとして認められています。AIやIoT、5Gなどのデジタル技術革新においては高性能な半導体が必要不可欠であり、製品性能や供給体制など当社の社会責任は

大きいと考えています。

さらに、ふっ素樹脂の特性を活かした他領域への事業展開も行っており、建築物や橋などの免震装置である「すべり支承」や「スライドベアリング」、自動車の衝突防止センサーに使われる「ふっ素樹脂基板」や、使用電力の見える化で省エネに貢献する「電力監視センサー」などの製品を提供しています。

いずれも社会インフラを支える重要製品であり、これらの製品を通じて社会に貢献しています。

## 中期経営計画「One2025」の進捗

2024年度の売上高は前期比マイナス3.6%の390億円となり、2019年度以来5期ぶりの減収となりました。下期の受注回復を見込んでいましたが、スマートフォンやPC・車載向け半導体の需要回復が進まなかったことに加えて、お客様が保有する当社製品の在庫調整が長期化した影響を受けて低調に推移しました。

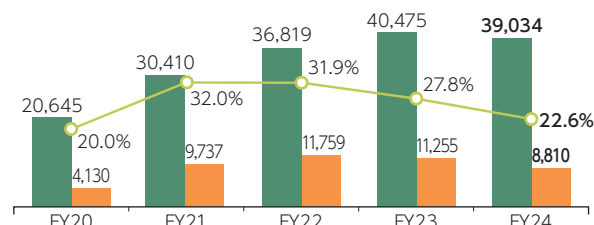
営業利益は88億円で、前期比マイナス21.7%の大幅減益となりました。原価低減を進めたものの、受注減に伴う設備稼働率の低下により、福知山事業所第2工場などの設備償却負担の増加を吸収できなかったことが要因となりました。

現中期経営計画期間において、福知山事業所や中国市場への投資などさらなる競争力向上に向けた基盤を強化しました。受注増加により高い生産性を誇る福知山事業所第2工場の

稼働率が上がれば利益率は大きく向上します。また新規市場獲得のため、ふっ素樹脂代替製品や高纯净度製品などの差異化製品の開発や、医療・医薬市場など新市場参入に向けた製品開発を進めています。

## ● 売上高/営業利益/営業利益率

■ 売上高(百万円) ■ 営業利益(百万円) ◇ 営業利益率(%)



## ● 2025年3月期の成果

| さらなる競争力向上に向けた基盤強化                                                                                                 | 既存市場・製品の強化                                                                                                                                   | 新規事業の創出                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>福知山事業所第1工場の能力増強工事に着手</li> <li>福知山事業所第2工場における自動化ライン稼働開始に伴い生産性が向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジョ州ピラーにおける半導体市場向け生産品目のさらなる拡充</li> <li>中国:半導体市場における新規顧客獲得</li> <li>有機溶媒を使わない環境配慮型の洗浄方法へ切り替え</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>電力監視センサを開発・上市し、保守サポートビジネスを開始</li> <li>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</li> </ul> |



## 今後の見通しと成長戦略

2025年度の事業環境は、米国の関税や規制強化の影響で不透明な状況が続くと想定しており、売上高・利益ともに厳しい状況が予測されます。

一方で、DXや生成AIなどの普及により半導体を製造する装置やインフラで使用する当社主力製品の継手やポンプなどの需要は回復・増加すると見込んでいます。当社は需要を確実に取り込むために、福知山事業所第2工場の立ち上げおよび福知山事業所第1工場の能力増強工事を行い、生産量の拡大と生産性の向上を図りました。また、大きく成長が見込まれる

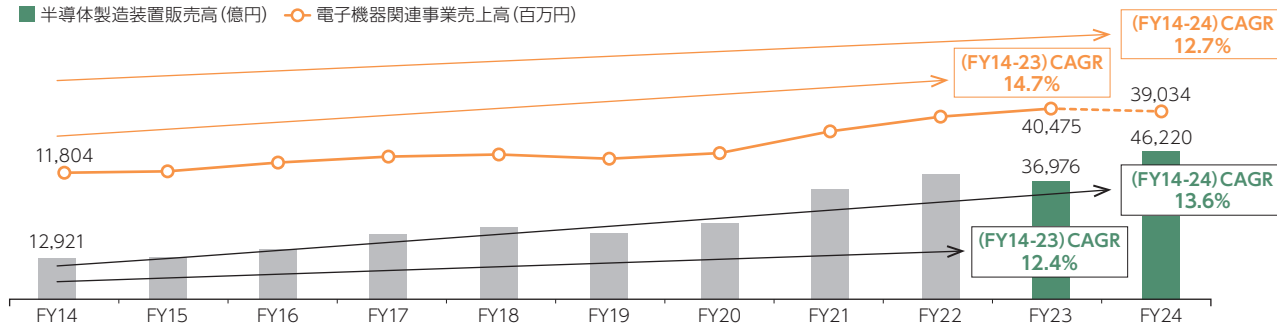
中国市場における事業の拡大施策として、地産地消を目的とした生産品目や販売拠点の拡充など強化を加速しています。

さらにはふっ素樹脂のリサイクル内製化にも取り組んでいます。過去にふっ素樹脂の調達が困難だったことを踏まえ、再生材の新規ラインを導入し、内製化・量産化を目指しています。また、社内外の利材(ふっ素樹脂)を再利用するビジネスモデルの確立も目指していきます。

このビジネスモデルでエコサイクルを作っていく、顧客と自社のSDGs経営に貢献していきます。

### ● 半導体製造装置市場の動向と当社主力事業の売上高

■ 半導体製造装置販売高(億円) ○ 電子機器関連事業売上高(百万円)



### ● 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                                                                                             | 既存市場・製品の強化                                                                                                                                         | 新規事業の創出                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ふっ素樹脂代替製品の開発継続</li> <li>自動組立・検査装置の評価・検証・稼働</li> <li>再生材の内製化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>中国市場での新規顧客開拓の強化</li> <li>新たな洗浄方法を確立し、より清浄度が向上した差別化商材の開発</li> <li>商材拡充・LT短縮などの施策により国内外の既存顧客との取引拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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・海外市場の進出検討</li> <li>IT・DXを活用したパッケージビジネス展開の検討</li> </ul> |

## TOPICS

### 新たな免震システムの共同開発・日本免震構造協会賞 技術賞受賞

当社は、当社の平面すべり支承と他社の球面すべり支承を組み合わせ、多段すべり支承「TSB(Triple frictional Sliding Bearing)」を共同開発しました。

当該製品は、南海トラフ地震による大振幅に対応できるように、通常の2倍以上の最大変位量を確保したことで、国内最大の変位量を有する前例のない新しい免震システムです。

システムです。

2023年に共同開発パートナーでもある知多半島総合医療センター(愛知県)に納入し、同医療センターは災害拠点病院として2024年に竣工いたしました。また、この共同開発の功績が認められ、「第26回日本免震構造協会賞 技術賞」を受賞しました。



すべり支承「TSB」



知多半島総合医療センター



## セグメント概要

## 産業機器関連事業

新市場への挑戦と製品進化で、  
社会課題に応え持続的成長を加速

技術革新と市場展開を通じて、  
脱炭素社会の実現と競争力強化を目指します。  
また、タンケンシールセーコウとの連携強化により、  
製品開発力の強化と収益性向上を加速します。

常務執行役員 営業本部長

芹田 豊和



## 事業概況

産業機器関連事業は、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、幅広い産業分野のプラント・機器において多種多様な流体を制御する、グランドパッキン・ガスケット・メカニカルシールといったシール製品で構成されている事業です。

当社シール製品は高温・高圧・腐食性などの過酷な使用条件下でも安定したシール性能を発揮し、国内外の石油化学プラントや発電所の重要設備に採用され、高品質で優れたシール性能でよりクリーンで安全な社会の実現に貢献して

います。

当社は個別設計・個別対応といったカスタム対応を得意としており、お客様の課題に対して総合シールメーカーならではの最適なシール技術を提案・提供しています。これにより、お客様の設備運用上の安全性・効率性を高め、社会インフラの安定稼働を支えています。いずれの製品も、社会の安心・安全を守る重要な役割を担っており、当社はこれらの製品を通じて社会に貢献しています。

## 中期経営計画「One2025」の進捗

2024年度の売上高は前期比プラス4.6%の189億円となり、3期連続で過去最高の売上を計上することができました。2023年にグループ化したタンケンシールセーコウの好業績と、石油市場向けの補修品が堅調であったことが主な要因です。

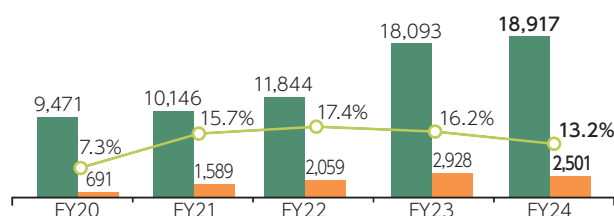
営業利益は25億円で、前期比マイナス14.6%の減益となりました。高採算製品であるCMP装置向けロータリージョイントの受注回復が低調であったことが主な要因です。

現中期経営計画において、CMP装置向けロータリージョイントのさらなるグローバルシェアの獲得・拡大、一般メカニカルシールの海外大口補修案件の獲得を目指しています。タンケンシールセーコウとのシナジー効果として、まずは収

益性の高い国内の補修部品およびメンテナンス事業を強化しています。また、脱炭素に向けたクリーンエネルギー市場に向けたシール材の開発にも力を入れています。

## ● 売上高/営業利益/営業利益率

■ 売上高(百万円) ■ 営業利益(百万円) ● 営業利益率(%)



## ● 2025年3月期の成果

| さらなる競争力向上に向けた基盤強化                                                                                                                                  | 既存市場・製品の強化                                                                                                                                      | 新規事業の創出                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>タンケンシールセーコウとのクロスセル、相互調達を推進</li> <li>生産工程の抜本的な見直しのほか、製造コスト削減への取り組み推進</li> <li>技術システム刷新による開発スピード向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジョ州ピラーにおけるRJ生産体制構築</li> <li>メカニカルシール状態監視用IoTデバイスの試作・評価完了</li> <li>中国市場を中心とした多孔質カーボン拡販に向けたPR実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>状態監視用IoTデバイスを搭載したメカニカルシールの量産試作完了</li> <li>特定PFASフリーパッキン開発・上市</li> <li>水素・次世代電池市場向け新製品の顧客試験持続実施</li> <li>異材質の組み合わせでシール性能の向上と環境貢献を両立させる新型パッキンの開発</li> </ul> |

## 今後の見通しと成長戦略

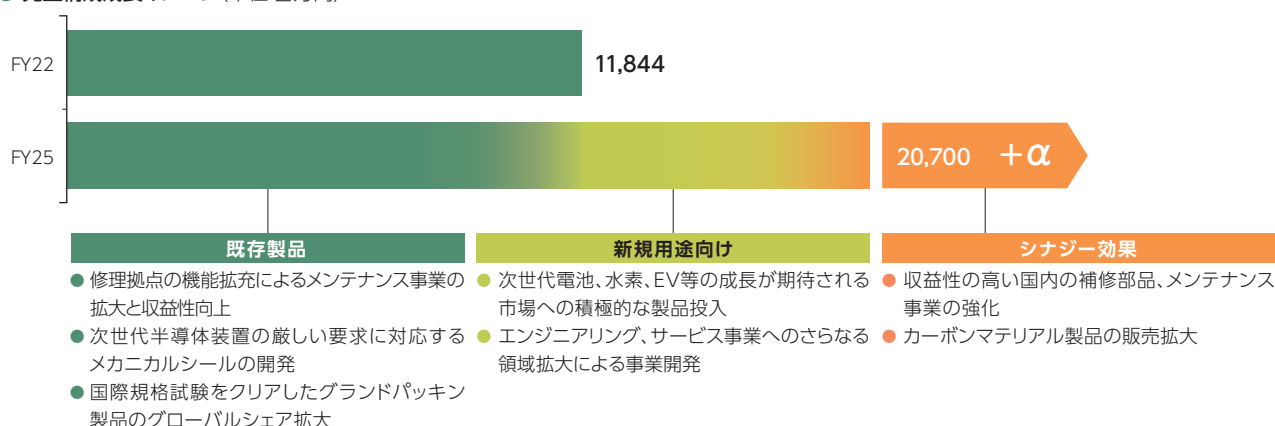
2025年度は、半導体洗浄装置向けロータリージョイントの需要回復・海外大口補修案件の獲得・タンケンシールセーコウの好調持続などにより増収増益を予測しています。特にCMP装置向けロータリージョイントにおいては、グローバルシェア拡大に向け、海外装置メーカーへの販促活動強化や中国のPillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での量産体制構築などの施策に注力します。

また、引き続きタンケンシールセーコウを強化していきます。ポラスカーボンパットなど特徴のあるカーボン製品の開発・拡販やカーボン材の生産能力増強を目的とした新工場の

建設を行います。技術・営業・生産等各分野において協働に関するテーマアップと取り組みを継続しており、さらなるシナジー効果を発現させます。

新市場・新用途の開拓においては、脱炭素社会の実現に向けて注目されているグリーンエネルギー市場への参入と拡販に取り組んでいます。当社独自の材料開発技術により、水素・アンモニア・SAF(持続可能な航空機燃料)などの新エネルギー用途に加え、既存エネルギー市場では環境性能改善に貢献する高性能なシール製品を提供することで他社との差異化を図り、地球環境に貢献します。

### ● 売上構成成長イメージ(単位:百万円)



### ● 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                                                                                                                                               | 既存市場・製品の強化                                                                                                                                         | 新規事業の創出                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● タンケンシールセーコウとのシナジー最大化を目指す</li> <li>● 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</li> <li>● 自動設計のほか、技術システムのさらなる機能向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ジョ州ピラーにおけるRJの量産体制構築</li> <li>● 中国市場での多孔質カーボン製品の拡販</li> <li>● 欧米市場向け環境貢献型パッキンの拡販を中心としたグローバル化の推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● IoTデバイス付きメカニカルシールの上市と状態監視サービスの開始</li> <li>● 新エネルギー市場における顧客ニーズの調査、提案の実施</li> <li>● 水素市場向け継手生産に向けた射出成形技術の活用</li> </ul> |

## TOPICS

### タンケンシールセーコウ新伊那工場 竣工に向けて

タンケンシールセーコウは2023年のPILLARグループ入り後、シナジー創出を目的としたグローバルでの販路拡大や生産性の向上に努めてきました。今後は主力のシール製品向け摺動材に加え、成長市場でのカーボン製品の受注増加が見込まれることから、需要に応じた安定的な生産体制を確立するためカーボン材の生産能力倍増を目的として新工場建設を決定しました。

当社は新工場建設により、カーボンの研究開発や製品製造の発展を図り、伊那地域社会への貢献を果たします。



タンケンシールセーコウ伊那工場(2027年1月竣工予定)



# 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、  
さらにDXの活用で独自の価値を生み出すことで、  
『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

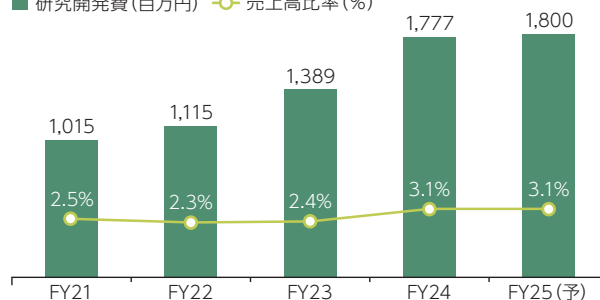
当社は創業以来、「流体制御技術」と「材料開発」を活用し、市場のトレンドや社会課題の解決に適応する新たな価値や用途を創出すべく、未知なる素材への探求や最新技術の研究開発に努めています。シール、材料工学、機械工学、射出成形、解析、分析、金型設計といった当社の基盤技術が「電子機器関連事業」と「産業機器関連事業」それぞれのコア技術の進化を支えています。電子機器関連事業におけるコア技術は、樹脂シール、ふっ素樹脂の射出成形、微量分析、CAE (Computer Aided Engineering: コンピューターによって支援されたエンジニアリング作業) で主に高いクリーン度が要求される半導体市場向け製品の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

■ 研究開発費(百万円) ● 売上高比率(%)



## 三田工場イノベーションセンターに技術者が集結

2023年10月、三田工場内にイノベーションセンターが竣工し、2024年11月には、福知山でポンプや継手製品を担当していた技術部門が同センターへ移転し当社の技術者が集結しました。

同センターは、当社保有技術の組み合わせ・融合や産官学連携による技術・製品開発を強化し、イノベーション創出の拠点として位置づけられています。

全事業の技術者が同センターに集結したことで、技術者からは「社内製品の知識や保有技術の知見が深まり視野も広がった」といった声も上がっています。

また、技術交流会による部門を横断した他事業の若手エン

ジニアとのコミュニケーションの活性化、共創による知見の拡大やシナジー効果、大学や企業から講師を招いての技術討論会により新たなアイデアや価値の創出を目指していきます。





## 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の融合によるシナジーとして、コラボレーション開発を推進しており、両社の強みである「カーボン技術」と「非接触シール技術」を掛け合わせた高機能な新製品の開発に取り組んでいます。PILLARの強みである「非接触シール技術」は、気体供給により流体膜を形成し、非接触でありながら高いシール性を実現するため、摩耗粉を嫌うコンプレッサやクリーンの用途で多く採用されています。しかし、近年のカーボンニュートラル市場の拡大に伴い、さらなる高負荷条件への適応および気体供給量の削減が課題となっています。

この課題に対し、タンケンシールセーコウの強みである「カーボン技術」を活かして、薄く均一で安定した流体膜を形成できるポーラスカーボンをシール設計に取り入れ、従来条件の1.5倍の負荷に対応し、気体供給量も90%低減させた製品を開発し、市場の課題解決につなげていきます。さらに、気体混入による純度低下を懸念される用途のコンプレッサ向けに、液体供給への対応も展開するなど、両社技術の融合によるシール技術の向上を通じ、社会の省エネルギー化に貢献していきます。



ポーラスカーボン

## 半導体市場に向けた取り組み

近年の半導体の微細化や高スループット化に伴い、洗浄工程で使用される薬液の高純度化やフィルタポア径の微細化が進んでいます。その結果、流体の帯電およびパーツ破損・ウエハー欠陥等のトラブルが顕在化しつつあり、帯電流体の除電に対する要望は年々高くなっています。当社は、長年にわたり培ってきたふっ素樹脂材料に関する知見と技術を新たな価値として市場に提供するため、S300継手に特殊フィラーを配合したふっ素樹脂材料を適用した導電性継手の開発を進めています。

当社の導電性継手は、社内で構築している微量分析技術を活用し、優れた導電性とクリーン度の両立を達成しており、お客様の製造装置のトラブルによる生産ロスのリスク低減やクリーンで安全な生産環境の実現に貢献していきます。



導電性継手

## カーボンニュートラル市場に向けた取り組み

脱炭素社会が進展し、世界各国においてさまざまな取り組みが行われている中で、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た製品開発を行っています。次世代エネルギーとして期待されている水素市場に向けた製品開発においては、評価設備の構築を図っています。その一つとして水素雰囲気下における評価が可能な試験設備や分析装置を導入し、摺動部におけるトライ

ボケミカル反応の解明を進め、新たな価値創造につなげます。

また、製造過程でCO<sub>2</sub>を出さないグリーン水素の製造方式である水電解装置向け製品や、EV、FCV向け製品の開発も進めており、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



水素雰囲気下での  
摩擦摩耗試験機

## TOPICS

### 電力監視センサ (EcoMA) の開発

当社ではふっ素樹脂の加工技術の展開の一つとしてふっ素樹脂プリント基板材料事業を営んでいます。その材料を用いた応用展開として、ふっ素樹脂が持つ耐熱性、対候性を活かした過酷環境で動作可能な電力監視センサを開発しました。特徴としては、付属の電圧・電流プローブを分電盤内の電力線に装着することで電源を停止しなくても簡単に取付が可能で、Sigfoxという無線規格を使用して、電源を入れるだけで電力データを一気にクラウドで保管することが可能となります。また専用のウェブアプリ

ケーションサーバを通じて消費電力データの見える化も可能で、1日、1週間など一定期間の消費電力をグラフで確認することができ、設備同士や異なる時期での比較なども簡単にできます。今後カーボンニュートラルに向けて、設備の省エネ需要が高まる中、電力消費の見える化を通じて省電力ソリューションを達成するコト売りビジネスへのチャレンジに取り組んでいきたいと考えています。



# DX戦略／品質保証／知財戦略

当社は、革新技術を通じて持続可能な社会の実現に貢献できる価値を創造するため、IT・DXや品質保証、知的財産にかかわる戦略を推進しています。

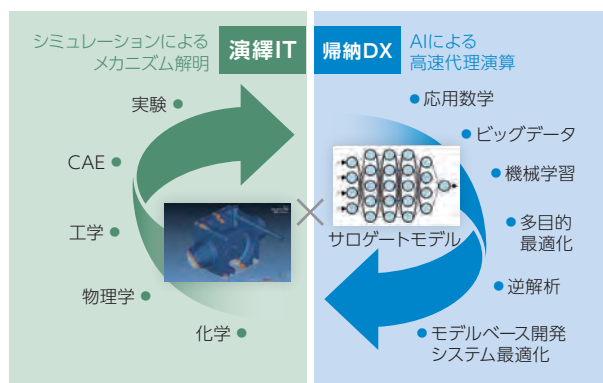
## PILLARの考えるIT・DX

当社では、革新的な製品・技術・サービスを生み出すため、2021年に専任グループを新設し、IT・DXの本格導入に着手しました。2024年4月には「IT・DX推進部」へ昇格し、全社展開をさらに加速させる体制を構築しました。すべての事業部をつなぐ架け橋として、協働しながらIT・DXを現場に根付かせることを目指しています。

当社のIT・DXは、製品開発に直結した価値創造を前提としています。工学シミュレーションに代表される演繹的アプローチである「IT」と、データ活用による帰納的アプローチである「DX」を融合。これにより、手戻りのない設計・開発プロセス＝フロントローディングを実現しつつあります。

新製品開発では、モデルベース開発を活用した研究開発プロセスの革新を進め、低コスト化・高性能化・知財創出に挑戦しています。さらに、生産現場ではAIを駆使して属人化

の解消および省人化の推進を図り、成形品の自動設計、成形機のオートチューニング、自動良否判定など、多岐にわたる取り組みを推進しています。



## DX人財の育成

当社のDX人財育成は、新製品の開発や生産現場でのAI活用といったリアルな実務を通じて進めています。社員一人ひとりが、自らの得意分野であるコア技術を土台にして、必要に迫られながらIT・DXの新たなスキルを身につけています。現場で課題を乗り越えるたびに技術的な成長を実感し、月単位・週単位で成果を積み重ねることで、自信と挑戦を楽しむマインドが自然に育まれています。

また、IT・DXに関する専門性の高い人財育成に向けて、専門部署や外部の専門家と協働して知識向上を目指すほか、専門大学への派遣も継続して実施しています。



### INTERVIEW

**藤田 佳樹** (技術2部MS開発グループ)

私は現在、メカニカルシールの新製品および新技術の開発業務に従事しています。データの利活用による開発・設計業務の効率化および高度化に加え、お客様のDXを支援する技術開発の推進のため滋賀大学大学院にてデータサイエンスを学びました。大学院への派遣は統計解析や画像解析等のデータ分析にかかわる領域の基礎理論からデータ分析に基づく意思決定支援や実データを活用した価値創出といった実務に即したアプローチ方法まで幅広く学ぶ

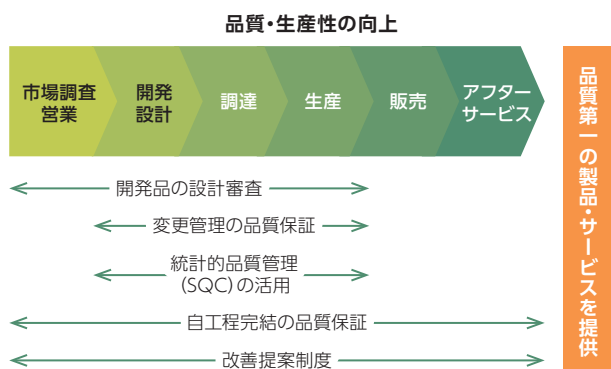
ことができる貴重な機会でした。現在は、習得した知識を活用し、社会インフラを支える回転機器の重要部品であるメカニカルシールの故障予知を実現する新たなソリューションの創出に取り組んでいます。今後も、お客様のご期待に応えることのできる製品・サービスの提供を目指していきます。



## 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。



### 品質方針

#### 〈基本方針〉

PILLARグループは、社是「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

高い倫理感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

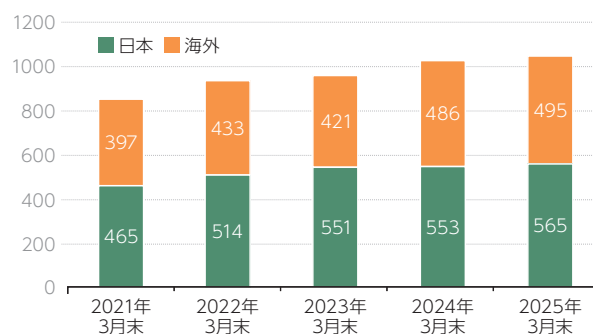
製品品質に関する情報を適時適切に開示するとともに、ステークホルダーからの期待に応えます。

## 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、顧客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づけ、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。

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。

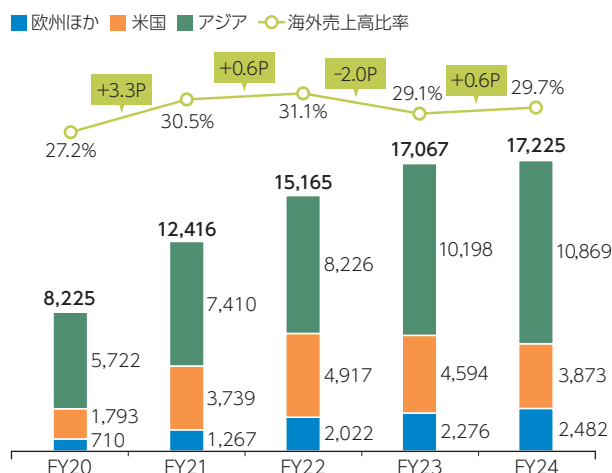
さらに、知財関連の情報や手続きに関する資料を社内ですべてに管理・共有することで、開発者や技術者が必要な情報に迅速かつ的確にアクセスできる環境を整えています。

# グローバル戦略

当社は中国をはじめとしたアジア・米国・中東・欧州など、11の国と地域に16の海外拠点を有しています。

海外における事業活動の拡大は当社の中期経営計画One2025における重要戦略の一つであり、独自性の高い基盤技術を活かした製品を各エリアの特性に応じて展開することにより、グローバル市場での競争力の強化や製品シェアの拡大を目指しています。グローバルな事業環境の変化をとらえた柔軟な対応により、ビジネス領域の拡大やサプライチェーンの見直しなどあらゆる側面で市場変化にスピーディーに対応すべく、各海外拠点と連携を密に図り対応力の強化を推進しています。大手半導体装置メーカーによるサプライチェーンの東南アジアシフトへの対応、米国における追加関税への対策、インドをはじめとした成長市場への対応など、さまざまな課題に関して全社一体での取り組みを進めています。

● 海外売上高(単位:百万円)

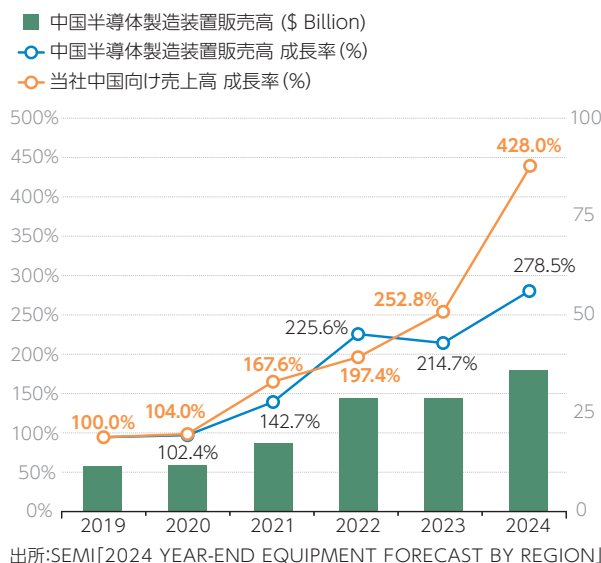


## 中国市場戦略の概要

当社が現在、特に注力している市場は中国です。中国政府は、米中対立の長期化を受け独自の半導体サプライチェーンの構築を急いでおり、半導体の国内生産能力増強を掲げています。現在も半導体工場の建設計画が多数あることから、半導体の製造に欠かせない高性能な継手やチューブを供給している当社にとって大きなビジネスチャンスととらえています。

当社製品は直接・間接問わず中国国内の多くの半導体製造装置メーカーやデバイスメーカーで使用されています。今後も成長が期待できる中国市場でのシェア拡大を図るため、製造および販売体制の強化と、地産地消を展開することで現地ユーザーのニーズに応える体制を構築します。

● 中国半導体製造装置市場の動向と当社中国市場向け売上高



## 今後の見通し(課題と展望)

電子機器関連事業においては、特に半導体市場向け製品の生産品目の拡充を進めます。また、材料調達から製造・販売まで中国国内でサプライチェーンを完結させることで顧客満足の向上を目指します。

産業機器関連事業においては、タンケンシールセーコウの製品をPILLARグループの販路にのせて、中国市場での拡販を進めています。また、CMP装置向けロータリージョイントを中国のCMPメーカーに投入し、売上拡大を図ります。





## Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.での生産品目拡大

中国における本格的な生産体制づくりは、2003年の江蘇省蘇州市におけるSuzhou Pillar Industry Co., Ltd.(当時)設立に遡ります。

グランドパッキンやメカニカルシールの部品製造から始まり、中国市場向けの売上拡大に伴って生産規模を拡充してきました。

さらなる市場でのシェア拡大を図るため、2021年5月に安徽省ジョ州市にPillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.を設立し、新たに半導体市場向け製品の製造を開始しました。

この工場では生産品目の拡充を継続的に行っており、新たに継手やCMP装置向けロータリージョイントの生産の開始と、地産地消を進めています。



スーパー300タイプ  
ピラーフィッティング

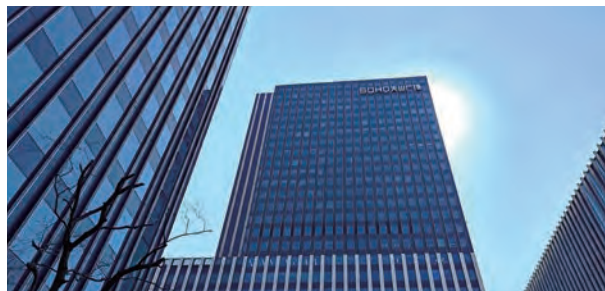


ロータリージョイント

## PILLAR Shanghai Co., Ltd.およびPILLAR Shanghai Co., Ltd. Beijing Officeでの販売強化

中国では2007年にShanghai Pillar Trading Co., Ltd.(当時)を設立し、2023年7月には北京にも支店を設立しました。現在は2拠点体制での営業活動を行っています。2025年2月には、人員増強により上海の拠点を移転し、オフィスを拡張しました。さらなる売上拡大のために組織体制も見直しており、効率的な業務の推進を目指しています。

中国市場は、電子機器セグメントにおいても産業機器セグメントにおいても当社にとって大きなマーケットであるため、今後も重点的に投資を検討しています。



新オフィス(上海)

## TOPICS

### 海外ローカルスタッフの日本研修

グローバル市場のシェア拡大を目指すうえで、現地ローカルスタッフを含めたグローバル人財の育成が必須事項だと考えています。当社では海外ローカルスタッフのエンゲージメントを強化するため、日本拠点での研修を実施しています。

2024年度は10月28日～11月1日にかけて4泊5日の行程で、中国および台湾拠点に勤務する7名のスタッフが来日し、本社・三田工場・福知山事業所の3拠点で「当社理念の理解浸透」「行動基準の習得」「製品知識の習得」「製品組付の実践」「関係部署との関係構築」などを目的とした研修を行いました。

本研修はピラーの海外ビジネスに対する本気度を海外ローカルスタッフに直接伝えることができる機会となりました。また、夕食時などは受講メンバー同士で日ごろの業務改善について意見を出し合うなど、モチベーションやエンゲージメントの向上にもつながったと実感しています。

引き続き当社では、人材育成を重要な経営課題と位置づけ、海外拠点との連携強化と社員の成長支援に取り組んでいきます。



展示室での製品説明  
(福知山事業所)

# 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。

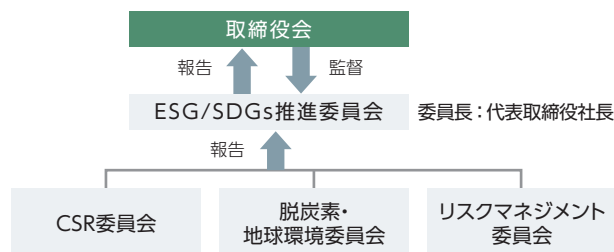
### (3) コーポレート・ガバナンスの強化

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期間である「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

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<br>安全性 技術革新<br>アフターフォロー            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様ご要望カード</li> <li>● お客様満足度調査</li> <li>● ウェブサイト上での情報開示</li> <li>● ウェブサイト上でのお問合せフォーム</li> </ul>                                                              | 製品情報<br>                       |
| お取引先様    | 公正かつ透明な取引<br>CSR調達                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達方針説明会</li> <li>● CSR調達ガイドライン</li> <li>● CSR調達アンケート</li> </ul>                                                                                             | 購買情報<br>                       |
| 従業員      | 人権尊重<br>ダイバーシティ<br>安全で働きやすい職場環境<br>健康経営     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内報、イントラネット</li> <li>● 各種面談</li> <li>● 公益通報窓口</li> <li>● ストレスチェック</li> <li>● エンゲージメントサーベイ</li> <li>● 階層別研修</li> <li>● 安全衛生委員会</li> <li>● 労使協議会</li> </ul>   | 社会・人財への取り組み<br><br>P.51 – P.56 |
| 株主・投資家様  | 企業価値向上<br>適正株価<br>適時・適切な情報提供<br>株主還元        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● 1on1、スモールミーティング</li> <li>● 個人投資家向け説明会</li> <li>● 株主通信、統合報告書</li> <li>● IR情報ページを通じた情報提供</li> <li>● ESG評価機関への情報提供</li> </ul> | IR情報<br>                       |
| 地域社会     | 地域の文化・慣習の尊重<br>地域環境への配慮<br>教育環境の整備<br>雇用の創出 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会貢献活動</li> <li>● キャリア教育</li> <li>● インターンシップ</li> <li>● 工場見学</li> </ul>                                                                                     | 主な社会貢献活動<br><br>P.58           |
| 地球環境     | 地球環境保全                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ製品、カーボンニュートラル貢献型製品の開発</li> <li>● 製造段階における環境配慮</li> <li>● 環境法令遵守</li> <li>● 環境教育</li> </ul>                                                               | 環境への取り組み<br><br>P.59 – P.64    |

# 社会

## 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。

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/>



## 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・理解度向上を図るため、社内イントラネットのトップページに通報窓口・対応フローの記載、新規入社者にはポケットタイプのリーフレットを配布しています。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、2024年度の公益通報制度は2件となっており、すべて適切に対応しています。

## 人権デューデリジェンスプロセスの実行

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



## 社員への取り組み

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

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

2024年度は、国内外の全従業員（関係会社および派遣社員を含む）に研修を実施しました。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ります。このことを取引先様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、取引先様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。



## Ⅰ 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、経営と従業員の間に立って、種々の施策を実行していくことが長期的かつ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

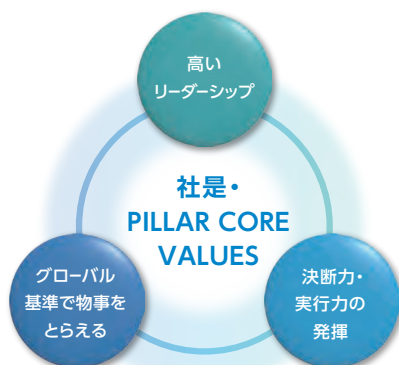
- 社是・PILLAR CORE VALUESを行動指針とし、自ら困難や課題に立ち向かい、愚直に物事を成し遂げられる人
- 高い目標における自部門と自身の役割を自ら見出し、チーム全体の当事者意識・問題意識・危機意識を高められる人
- 業務を通して、高い志と夢を持てる人
- 何事にも強い好奇心を持って成長し続け、過去に囚われず、新たな挑戦をし続けられる人
- 常に先を見据え、今やらなければいけない課題を明らかにし、リーダーシップを発揮して、チームをゴール(課題解決)まで引っ張っていける人

### 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とらえ、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



## 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、「どのような人財を、いつまでに、どの程度必要になるか」といった人財ポートフォリオを構築し、その実現に向けた採用や教育を行うことが重要になります。

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。2024年度はすべてのKPIで改善することができました。中期経営計画の達成に向けて、環境変化も加味しながら着実にマイルストーンを刻み、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進めます。

### ▶ 多様な人財の確保

当社グループは、中期経営計画において新規拠点の開設など、国内や海外でのビジネス拡大を急ピッチで進めています。CLEAN(クリーン)な地球環境の実現や最先端を切り拓くFRONTIER(新分野)への挑戦のために、次世代電池や水素など新技術への対応を進め、大学などへの派遣や共同研究も積極的に行っています。多様な人財の確保が新たなアイデア創出の基盤になると考え、それに向けた人財確保と環境整備をこれからも加速していきます。

### ▶ プロフェッショナル人財/グローバル人財の育成

当社グループが組織力を高めていくためには、個々の領域においてその道のプロフェッショナルが存在し、彼らがまた最新の知見を吸収しながら好奇心と向上心をもって成長していくことが非常に重要です。当社グループでは、専門スキルの習得や自己学習を支援するための教育体系や、専門資格保有者への資格手当の拡充などさまざまな施策を実施しています。近年では、将来のデジタル技術競争力を高めるためにAIやITに関連する資格手当を拡充し、資格取得者も着実に増加しています。

また、経営戦略の一つである「グローバル競争力の強化」を支える人財の育成も重要なテーマであり、異文化理解に裏打

### ▶ 変革風土の醸成

私たちの目指す変革風土とは、「社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。しかしそれが社員の健康や私生活を犠牲にするものであれば意味がありません。社員のチャレンジを後押しするためにもこれまで以上に社員の健康や私生活の充実を支援する企業を目指し、健康経営やワークライフバランス施策(残業時間の削減、連続休日の取得推進など)を進めています。

また、社員が自らのキャリアを自律的に考え、実現し、成長で

| STRATEGY                     |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 人財戦略                         | KPI               |
| 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人あ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)    |

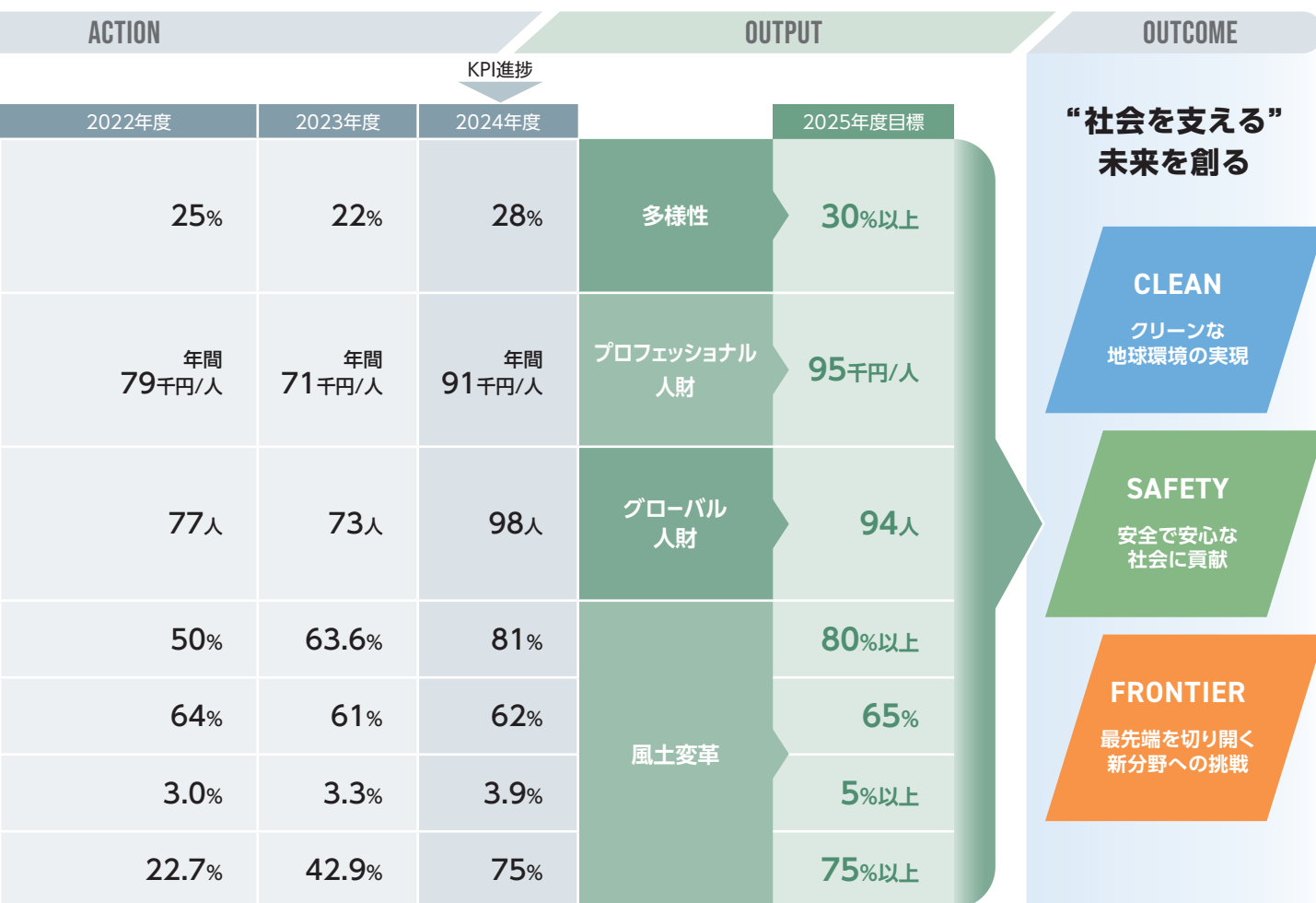
ちされた高いコミュニケーション力を持つ社員の確保を進めています。語学、リスク管理、異文化マネジメントなどは、実際に海外で経験しないと身につかないものであり、海外拠点との計画的な人事ローテーションの機会をより増やしていきたいと考えています。同時に、ナショナルスタッフのマネジメント層への登用も戦略的に進めます。

きる環境を整備すべく、人事制度の見直しに着手しています。現行制度の問題点を洗い出し、解決に向けて議論を重ねています。多様な人財がその道を究めていくとともに組織も成長していけるよう、人事の仕組みをアップデートしていきます。

人財マネジメントへの取り組み

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





※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)

※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

## TOPICS

### アルムナイ・リファラル採用

当社グループの持続的な成長・発展のためには、当社の理念や事業をよく理解する社員と、ベクトルの一致した組織力の両面が不可欠です。当社では、過去に当社グループ社員として勤務した方を再び当社の仲間として迎え入れる仕組み(アルムナイ採用)や、当社グループ社員に採用候補者(友人・知人等)を紹介してもらうリファラル採用を導入しています。2年前の導入以降、既に13名がリファラルで入社し、当社グループで活躍しています。

HPにアルムナイ・リファラル採用のページを開設しています。

<https://www.pillar.jp/>



## ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン(DE&I)

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

当社では、グループ全体での意識醸成とダイバーシティ経営の推進を目的に、継続的にダイバーシティ&インクルージョン研修を実施しています。2024年度は管理職を対象とした「エクイティ入門eラーニング」を実施しました。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの基礎知識から、エクイティ(公平)の重要性、マジョリティ・マイノリティの関係性、不均衡への気づき、実践の3ステップ(違いに気づく・相手の立場に立つ・行動する)を学ぶ研修を実施しました。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。

2024年度の女性管理職比率は3.9%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。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、2024年度の男性の育児休業取得率は75.0%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/>



## 女性座談会

ダイバーシティ経営を推進し、多様な社員の活躍を目指す取り組みの一環として、社外取締役の小林京子氏と、女性社員の座談会を実施しました。この取り組みを通じて、女性の役員とともに現状の課題や悩みを共有し、どのように対処できるかを考えることで、今後のキャリアプランを描きかけとすることを図りました。

座談会では、家事や育児、会社の体制、キャリアや能力開発について、取締役自身の経験を交えた率直な意見交換が行われました。例えば、「授業参観等の学校行事に対応するため、時間単位の有給休暇制度があれば嬉しい」といった意見は、2024年に制度化し運用を開始しました。

会社と社員の対話を通じた意思疎通の機会は、双方の気づきにより新しい制度のヒントや従業員エンゲージメントの

向上につながると考えており、今後も対話の機会を作っていきます。



## 「健康経営優良法人2025」の認定

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。従業員およ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3年連続で、大規模法人部門の「健康経営優良法人2025」に認定されました。





## グローバルな健康問題に関する取り組み

当社では、グローバル展開の進展に伴い、海外勤務者の健康管理体制を強化しています。赴任者に対しては、赴任前健康診断の実施に加え、渡航先の感染症リスクに応じた予防接種、健康リスクへの理解を深めるための健康教育を実施しています。赴任中も、最低年1回の健康診断の受診および、その結果を総

務人事部長へ報告する体制を整えており、継続的な健康状態の把握と早期対応を可能にしています。これらの施策は帯同する家族にも適用され、費用はすべて会社が負担しています。従業員とその家族の安心・安全を包括的に支援することで、海外勤務環境の整備と企業の持続的成長を支えています。

## 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。

そのほか、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、誰もが目に付きやすい場所に設置することで、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。

## TOPICS

### VRを用いた危険体験教育の実施

当社では、VRを活用した危険体験教育を実施しています。現場作業に即した「ボール盤による巻き込まれ」や「電気盤での感電」などのプログラムに加え、誰にでも起こり得る「階段からの転落」などの体験も用意し、工場勤務者を対象に順次受講を進めています。

受講者からは、「現場の危険箇所について考えるきっかけになった」といった声も寄せられており、安全意識の向上につながっています。今後は座学だけでなく疑似体験などを通じて、安全衛生に対する社員全体の意識を高めていきます。



#### 2024年度の主な取り組み

- 拠点ごとの安全衛生活動
- 協力会社との安全会議
- 協力会社からの安全衛生リーフレット掲示
- 全員参加でのヒヤリハット抽出活動
- 管理職による安全訓話

#### 2024年度の目標と実績

休業災害/不休業災害

##### 2024年度 目標

0件

##### 2024年度 実績

休業災害 0件  
不休業災害 3件

## 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. パートナースhip

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関わりません。

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。2024年度の参加企業は、直接材の取引先を主とした74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。2023年度は取引金額の約95%にあたる主要な取引先109社(回収率100%)を対象としましたが、2024年度は全取引先の577社を対象とする大規模アンケートを実施しました。取引金額に関わらない調査のため、アンケートの回収

企業数は477社(回収率83%)でした。

アンケート結果は分析と評価を実施し、取引先全体の取り組みの底上げと得点率の低い企業の削減に取り組みます。特に改善が必要と判断した取引先については、個別の訪問打合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。



## 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。

### ▶ 地域スポーツ振興への支援

#### マラソン大会への協賛(三田国際マスターズ・福知山・丹波篠山ABC)

当社では、CSR(企業の社会的責任)活動および健康経営の一環として、地域社会との交流と社員の健康促進を目的に、マラソン大会への協賛を積極的に行っています。

2024年度には、三田国際マスターズ・福知山・丹波篠山ABCの3大会に協賛を実施しました。これらの大会においては、PILLARグループの社員がランナーとして参加するほか、ボランティア活動にも従事し、大会運営への協力を行いました。また、各大会会場においてはPILLARブースを出展し、地域住民の皆様との交流の場を設けることで、地域社会とのつながりを深めるとともに、大会の盛り上げに貢献することができました。

今後も当社は、地域社会との共生および社員の健康増進を目指し、CSR活動および健康経営の取り組みを継続していきます。



### ▶ 国際貢献

#### 「古着deワクチン」への参加などの寄付活動

当社は、資源の有効活用と国際貢献を目的として、不用品回収プロジェクト「古着deワクチン」に参加し、不要となった制服や私服などの古着を寄付しました。これらの衣類は、ポリオワクチンの提供につながるほか、開発途上国の労働者や国内の障がい者雇用の創出にも貢献しています。

また、NPO法人を通じて、使用済み切手類や書籍の寄付も行い、資源循環型社会の形成に寄与しています。これらの活動を通じて、脱炭素社会の実現と持続可能な社会の構築に向けた取り組みを継続していきます。



### ▶ 地域貢献

#### 福知山公立大学 PILLAR Dining

当社は2025年4月より、福知山公立大学と同大学食堂のネーミングライツ(命名権)契約を締結し、食堂の名称は「PILLAR Dining」となりました。これに伴い、食堂内には当社のロゴ看板が設置されています。

本契約は、地域貢献活動の一環として地元大学を支援するとともに、当社のブランド認知度向上および地元学生の採用促進を目的としたものです。今後も当社は、地域とのつながりを大切にし、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。



### ▶ 次世代育成

#### 工場見学、インターンシップ受け入れ

三田工場・福知山事業所および九州工場では、定期的に工場見学の受入れを実施しています。2024年度は約360名の学校関係者の方々にご来訪いただきました。通常の学校生活では目にする機会がない大型の射出成形機や震震装置などをご覧いただき、参加者の皆様からは高い関心と好評をいただいています。

工場見学の開催やインターンシップを実施することで、当社側もさまざまな気づきを得る機会となっています。



主な社会貢献活動は当社ウェブサイトをご覧ください

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



# 環境

## 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) 事業活動における脱炭素と環境保全の推進

省エネなどカーボンニュートラル活動を推進しつつ、資源循環を通して廃棄物の排出量削減および地球環境の保護に努めます。

#### (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

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、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に実施しています。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は、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(2024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。2024年度の監査結果に不適合は無く、通勤バスのEV化・緊急時環境影響設備の掲示などが評価さ

れました。なお三田工場・福知山事業所では、毎年全部署を対象に、環境への取り組みの確認や環境マネジメントシステムの継続的な改善を目的に、内部環境監査を実施しています。



## 循環経済と省資源

### ▶ 製品の修理

当社では、製品の納入後もアフターサービスを実施することで循環経済に貢献しています。産業機器関連市場で使用されるメカニカルシールや電子機器関連市場で採用されるペロー

ズポンプは、キーパーツのみを補修・交換することで、新品製品と同じようにご使用できます。製品の修理により、お客様に長く製品をご利用いただき、資源の有効利用に貢献します。

### ▶ 廃棄物の削減・リサイクル

事業活動において発生する一般廃棄物・産業廃棄物は、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。2024年度は樹脂、廃パレツ

トや段ボールリサイクルの推進に努め、リサイクル率は72.9%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。

### ▶ 法規制およ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、「環境法規制およ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之、法令違反や地域の環境汚染の未然防止に努めるとともに、懸念事項の改善や維持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。2024年度は節水活動や水のリサイクル活動推進により、前年比3.3%減の114千㎡となりました。

当社における水使用量の90%以上は生産拠点であり、生産

活動における水資源の効果的な管理・運用が重要課題です。2025年は、三田・福岡山・九州の当社主要生産拠点において、冷却水の濃縮管理や排水の再利用などの施策により前年比8%の削減を計画しています。

### ▶ 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

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       | 2020年度 |        |        | 2021年度  |         |        | 2022年度  |         |        | 2023年度 |        |        | 2024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 <sup>*1</sup>      | 80         | 1,432  | 7      | 12     | -       | 5       | 17     | 1,211   | 6       | 18     | 1,212  | 12     | 2      | 1,485  | 25     | 3.7    |
| クロムおよび三価クロム化合物          | 87         | 2,650  | 0      | 1,700  | 2,895   | 0       | 2,001  | 3,583   | 0       | 2,388  | 3,152  | 0      | 2,205  | 2,787  | 0      | 1,951  |
| ジクロロメタン (塩化メチレン)        | 186        | 57,700 | 53,000 | 4,700  | 109,100 | 104,000 | 5,100  | 114,200 | 109,200 | 5,000  | 82,175 | 78,340 | 3,835  | 49,300 | 40,225 | 4,300  |
| トリメチルベンゼン <sup>*1</sup> | 691        | 1,651  | 8      | 13     | 1,002   | 5       | 19     | 1,598   | 8       | 23     | 2,220  | 22     | 3      | 2,717  | 40     | 6.7    |
| その他 <sup>*2</sup>       | 580<br>585 | -      | -      | -      | -       | -       | -      | -       | -       | -      | 4,676  | 1      | 168    | 1,540  | 0      | 0      |

・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。

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> その他物質名は下記となります。

580: アルファーアルキル-オメガーヒドロキシポリ(オキシエチレン) (アルキル基の炭素数が9から11までのものおよびその混合物であって、数平均分子量が1,000未満のものに限る。)

585: アルファー(イソシアナトベンジル)-オメガー(イソシアナトフェニル)ポリ[(イソシアナトフェニレン)メチレン]

## 生物多様性の保全

当社では、生物多様性の保全をマテリアリティの一つととらえ、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮しています。

2024年度は、2023年度に続いて、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。

## 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年度は科学的根拠に基づく削減経路(SBT)の考え方を取り入れ、中長期目標を見直しました。

## ▶ 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

当社グループの事業・戦略・財務に影響を及ぼす気候関連リスク・機会の識別にあたり、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、当社グループへの影響度が大きいと想定される気候関連ドライバーを抽出・整理しました。

■ 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<br>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<br>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、およ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、および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DXなど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<br>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 <sub>2</sub> 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。

## ▶ 指標と目標

### 温室効果ガス

#### CO<sub>2</sub>排出量の削減目標(連結/Scope1+2) (2023年度比)

2025年度  
**25%以上削減**

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経路(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。

PILLARでは、TCFDに基づく詳細な情報をウェブサイトで開示しています。こちらもあわせてご覧ください。

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

PILLAR TCFD提言に基づく情報開示



## 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」の下、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CO<sub>2</sub>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

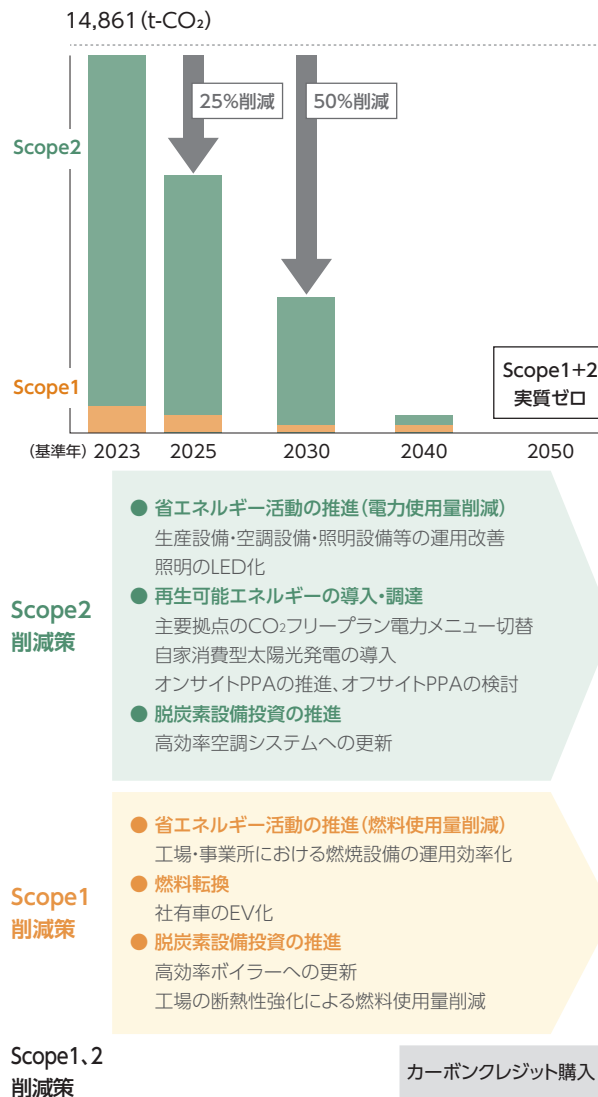
#### ー カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

2050年の「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プ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。

#### ー 現在の進捗状況 (Scope1+2)

2024年度のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)は8,651t-CO<sub>2</sub>となりました。各拠点における省エネ活動や自家消費型太陽光発電の拡充、CO<sub>2</sub>フリー電力の調達量増加など、カーボンニュートラル施策を着実に実施しています。

2024年度は新たに福知山事業所第2工場とエヌピー工業の2拠点で自家消費型太陽光発電を本格的に運用開始したことから、再生可能エネルギー比率が向上しています。



## ▶ 脱炭素に向けた具体的な取り組み

### 一 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。

### 一 再生可能エネルギーの導入

CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>フリー電力メニューの採用を拡大し、再生可能エネルギー比率の向上を図っています。

### 一 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。

9,200円/t-CO<sub>2</sub> (2021年10月時点)の価格を設定し、設備投資や事業計画の意思決定プロセスにおいて、CO<sub>2</sub>排

出量に伴う将来的なコストを可視化しています。この制度により、省エネ設備や再生可能エネルギー設備への投資判断を促進し、中長期的な視点での脱炭素化を推進しています。今後も国内外の炭素価格動向を注視しながら、適切な価格設定と運用を行っていきます。

## ▶ サプライチェーン全体での取り組み

### 一 Scope3排出量の算定と削減

当社グループでは、自社の直接排出 (Scope1) と間接排出 (Scope2) に加えて、サプライチェーン全体での排出量 (Scope3) の算定と管理を進めています。

2024年度のScope3排出量は106,501t-CO<sub>2</sub>となり、前年度比で約28%減少しました。2024年度は前年度のような新設工場関連の消耗品・固定資産などの大型投資案件がなくカテ

ゴリ2が大きく減少したことによるものです。

当社グループにおいては、カテゴリ1 (購入した製品・サービス) がScope3全体の約77%を占めていることから、サプライヤーとの協働による排出量削減を重点課題と考えています。

今後も、算定精度の向上と削減施策の実施に取り組み、サプライチェーン全体での脱炭素化を推進していきます。

### 一 ステークホルダーの皆様との協働

当社グループでは、気候変動問題の解決に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいくことが不可欠であると考えています。お客様や取引先様、地域社会など、さまざまな

ステークホルダーの皆様と対話や協働を行い、2050年度のCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」実現に向けて連携して取り組んでいきます。

### 一 取引先様との対話・協働

当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けて社会からの要請に対しサプライチェーン全体で取り組むため、円滑な調達に向けた「PILLAR CSR調達ガイドライン」を制定し運用しています。

気候変動問題の解決においても協力して取り組んでいくため、CO<sub>2</sub>削減目標達成に向けた活動を含む環境保全に関する項目を掲げています。

具体的には、年1回開催しているサプライヤー向けの「取引

先方針説明会」において、気候変動問題に関する概要や当社グループの取り組み、Scope1,2,3の算定内容などを説明し、気候変動やGHG算定に関する知識向上にも努めています。また、サプライヤー各社の取り組み状況に関する調査のため実施している年1回の「CSR調達アンケート」において、2021年度から温室効果ガス排出量削減への取り組み状況を確認・フォローしています。

## ▶ ポリシーエンゲージメント

### 一 業界団体を通じた活動

当社は、主に企業の工場で使用される「産業機械」を製造する企業が会員となっている日本産業機械工業会 (JSIM) に参加しています。JSIMは2030年度目標として、2013年度比で国内生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量を10%削減することを掲げている中で、2013年度からの10年間でCO<sub>2</sub>排出量21.3%削減を達成しています (JSIM、「環境活動報告書2023」)。今後も地球規模での温暖化対策に貢献するため、積極的な省エネ活動や再エネの活用を進めていく方針を掲げています。

JSIMの加盟企業として、同工業会の環境委員会が実施する定期的な調査に協力し、エネルギー消費量やCO<sub>2</sub>排出量などの環境データ、およびCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みに関する情報を提供しています。さらに、JSIMの環境委員会の活動に積極的に参加し、業界全体の環境負荷低減に向けた取り組みの推進に貢献しています。特に、当社の2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標 (2023年度比50%以上削減) は、JSIMの目標を上回る野心的なものであり、業界内での先進的な取り組み事例として情報共有を行っています。



## ▶ 脱炭素社会実現に貢献する製品・技術

### 一 環境貢献型製品の開発と販売目標

当社グループでは、世の中の省エネやグリーンエネルギー活用のニーズに応えるため、環境貢献型製品の開発と販売拡大に注力しています。2024年度の環境貢献型製品の売上高

は31億円となり、2025年度のKPIを前倒しで達成しました。2025年度はKPIの必達を目指し、2030年度60億円に向けてさらなる拡販活動を展開します。

### 一 主要な環境貢献型製品の紹介

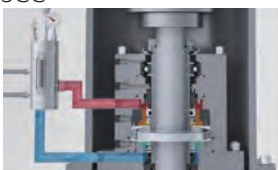
当社は、省エネ貢献製品とカーボンニュートラル貢献製品の2製品群を環境貢献型製品としています。

省エネ貢献製品は、低圧損、低トルク、省電力など当社製品を採用することで、機器や装置に必要なエネルギーの低減に貢献する製品群です。また、カーボンニュートラル貢献製品は、新エネルギー、電池、EVなどカーボンニュートラル社会の実現

に貢献する機器や装置に組み込まれる製品群です。市場ニーズと環境課題をとらえた製品開発を推進し、環境貢献型製品のラインナップを拡充しています。

今後、さらに技術革新を進め、より高い環境性能を持つ製品の開発と市場投入を加速させることで、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化していきます。

#### ● 環境貢献型製品の一例

| 製品                                                                                             | 特徴                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スリーブエルボ<br>   | <b>サーキュレーション製品</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 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。</li></ul>                                                                                                                                                   |
| EDP®パッキン<br> | <b>グランドパッキン</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 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。<br/>※EDP=Emission Defense Packing</li></ul>                                                                                                                                                       |
| ガスシール<br>   | <b>メカニカルシール</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 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。</li></ul>                                                                                                                                     |
| PSCC<br>    | <b>メカニカルシール</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 攪拌機用のメカニカルシールの運用においては、これまでは別置きの循環機器(プレッシャーユニット)で「封液・潤滑液の供給(Sealant Circulating &amp; 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CO<sub>2</sub>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 &amp; Cooling System</li></ul> |

### ▶ 気候関連情報開示(CDP)

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会を適切に評価・管理し、経営戦略に反映させるとともに、ステークホルダーの皆様に対して透明性の高い情報開示を行うことが重要であると考えます。TCFD提言に基づく情報開示やCDPへの回答を通じて、気候変動への取り組みを積極的に発信し、ステークホルダーとの対話を促進しています。

2024年度はCDP質問書を通じて情報を開示し、「気候変動」と「水セキュリティ」の両分野において「B」スコア(マネジメントレベル)の評価を受けました。今後も気候変動および水資源保全に関する取り組みの高度化や開示強化を図り、環境関連の情報開示をさらに充実させていきます。

PILLARでは脱炭素社会への取り組みをウェブサイトで開示しています。こちらも合わせてご覧ください。

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

PILLAR 脱炭素社会に向けた取り組み



# 社外取締役メッセージ

多様な分野において、豊富な経験並びに幅広い見識を有する社外取締役は、当社グループのガバナンスにとって重要な外部視点をもたらしています。その社外取締役のメッセージを紹介します。



社外取締役

**鈴木 吉宣**

## 次なる100年に向け今考えていること

バイタリティ溢れ、われわれをリードする存在であった駒村純一社外取締役。彼の突然の訃報に接し、心よりご冥福をお祈りするとともに、報酬諮問委員に加え、人事諮問委員としての残余期間の責務を引き継ぎました。

企業と社員の関係は、「企業人として成長したい」「社会に貢献したい」など社員の願いを支援できる仕事の提供と、さらなる挑戦意欲を高める動機付けとなる報酬の提供であり、この関係は今後も変わらないものです。

次なる100年に向け、改めて「企業は人なり」「人財こそが企業の唯一の差異化要因」「人の成長が部門・企業の成長」との原点に戻り、当社の報酬・人事に対する理念などを再構築するときではないかと考えました。両諮問委員会において、いくつかの議論を経て将来の報酬理念・人事理念像に一步向かった答申ができたと考えています。

目指すべき報酬理念は、まず同業他社などと比較しても挑戦意欲を刺激できる報酬制度、次に社員・企業の価値向上をねらう具体的な目標共有、最後は納得し合える評価制度の3つが一体となったものと考えます。社会インフラは急激に革新し、経営環境のグローバル化もまた大きく変化していく中で、企業と社員に求められるスキルは日々高度化しています。企業と社員が自己成長に向け挑戦し続けられる報酬理念と人事理念を、求めていきたいと考えています。



社外取締役

**牧 春彦**

## パーパスの実現によるさらなる成長に向けて

この度新しく社外取締役に就任しました。私は化学会社に約40年間勤務し、スマートフォンなどの電子機器に使われる機能性フィルムの生産と技術開発を主に担当してきました。その中で大切にしてきたのは、「安全の確保」「環境への配慮」「先端技術の実装」の3点です。安全に真剣に取り組むことにより、品質や生産性は間違いなく向上します。環境への配慮は今や企業活動の中核をなすものと言えるでしょう。また、進化を続ける先端技術の実装なくして新たな競争力は生まれません。これら3点は、くしくも当社の目指す「パーパス」と一致しています。

当社は、タイムリーな投資判断とコア技術である流体制御技術に裏付けされた市場の信頼獲得を原動力として飛躍的な成長を続け、昨年創業100周年を迎えました。今後、次の100年に向けて「Re-Born(生まれ変わり)と進化」をテーマに変革を進め、さらなる成長を目指しています。短期的には現場オペレーションの改善と効率化、中長期的には市場変化を先読みした投資判断、当社のコア技術を活かせる新規領域の開発と事業を支える人財の確保・育成が課題だと考えます。

取締役会では、ものづくりの現場で培った経験を活かして当社の成長につながる意見を発信していきたいと思っています。



社外取締役  
(監査等委員) **高谷 和光**

## IT・DXの利活用とITガバナンス

2023年度からスタートしました、新中期経営計画「One2025」では、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。

2024年度の当社取締役会では、その実績についても報告され、ITシステムの戦略的利活用やDXの推進が、企業価値の向上や競争力の維持・向上を図る上で不可欠であると認識されていると理解しています。DXは業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革することを含んでいますので、さらに、業務のIT化のレベルを超えた推進を期待しています。

IT活用の進展に伴い、情報セキュリティリスクへの対応も重要性を増し、経営戦略に沿ったIT方針の策定と実行、体制の整備が求められます。これらの取り組みの基盤となるのがITガバナンスであり、企業の信頼性と持続可能性を支える重要な枠組みとなるものです。

さらに、2025年にはサステナビリティ開示基準が公表され、財務・非財務情報の開示義務化と早期化が進む中、企業には一層の透明性と説明責任が求められています。こうした社会的要請に的確に応えるためにも、IT・DXの利活用とそれを支えるITガバナンスの強化に留意して取り組んでいきたいと考えています。



社外取締役  
(監査等委員) **小林 京子**

## 適切な経営判断に向け 社外の視点で忌憚なく意見を伝えます

当社は2024年に創業100周年を迎え、さらなる進化と成長を目指しています。その取り組みの一つとして、2024年度は子会社であるタンケンシーラセコウが長野県伊那市に新工場を設立することを決め、取締役会にも議案が上程されました。

計画の一部に、子会社の意向と親会社からみた全体最適とが必ずしも一致しない点があるように思われたので、私から、その点について疑義を伝えたところ、ほかの社外取締役からも、同様の観点からグループ全体の利益に資するよう検討を促す意見がありました。

このように複数の取締役がそれぞれの意見を述べることによって、議論が深化して多面的に検討することができます。当社の取締役会では、各取締役が発言しやすいよう議長が議事を進めていますので、率直な意見を述べることでできています。もっとも、前述の伊那工場の議論を通じ、発言の際には疑義を呈するだけでなく、諸要素を勘案しつつ望ましい方向性を提示できる必要があると感じました。

有用な意見を述べるできるよう今後も研鑽し、当社が適切な経営判断を行うために忌憚なく意見を伝えるよう努めます。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

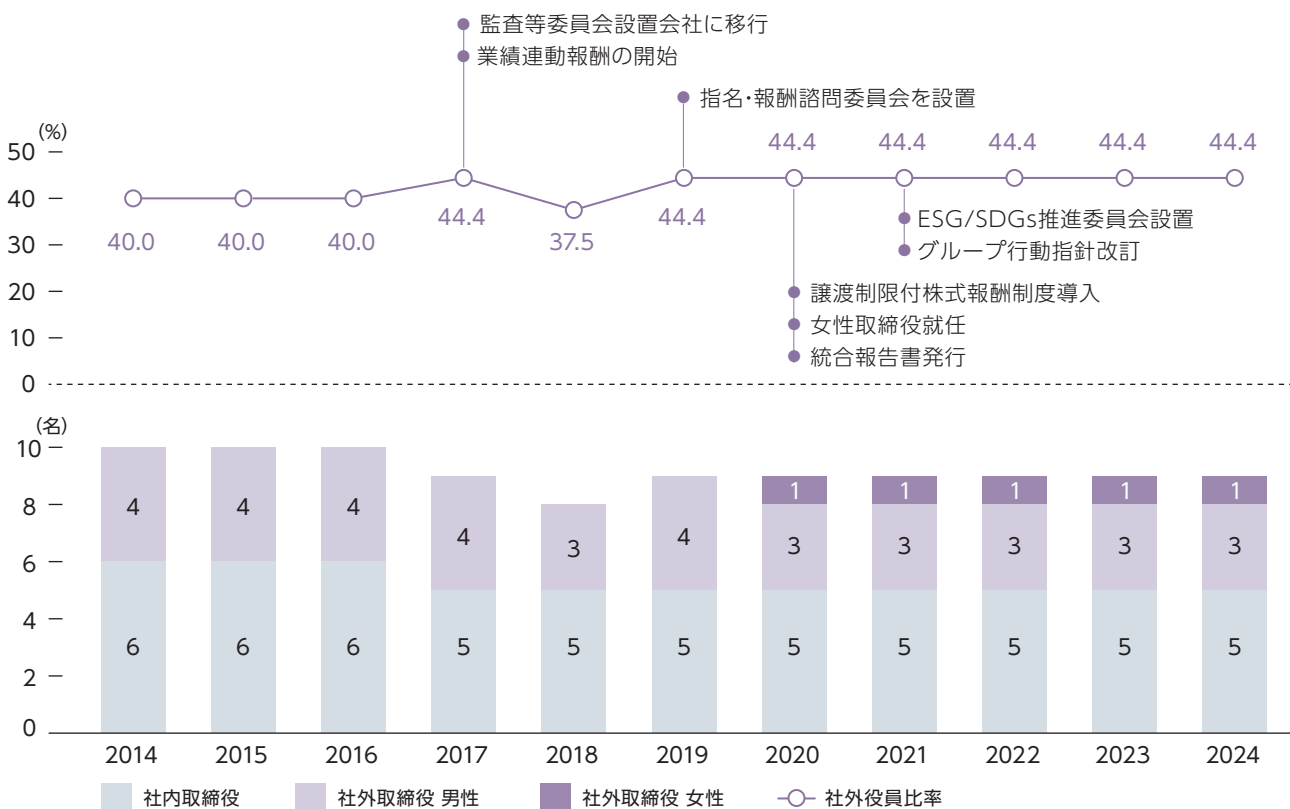
当社グループは「お客様満足」が企業活動の原点であり、お客様から高い評価と信頼を得ることが持続的な成長と収益の実現を可能にすると認識しています。それが企業価値の向上と株主の皆様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様の満足につながるという経営の基本方針を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスは経営上の重要課題の一つ

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

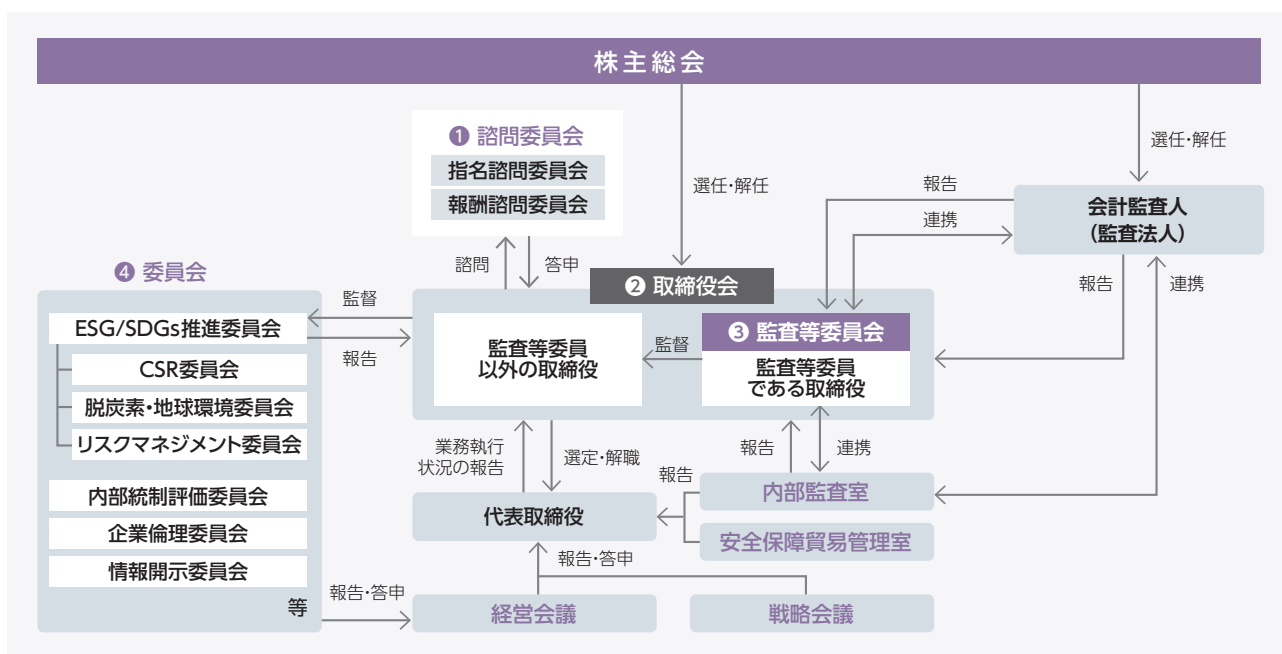
|                                         |                               |                                                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| 機関設計の形態<br><b>監査等委員会設置会社</b>            | 取締役会の諮問機関<br><b>独立委員会</b>     | 取締役の人数（監査等委員である取締役を除く）<br><b>6名</b> （うち社外取締役2名） |
| 監査等委員である取締役の人数<br><b>3名</b> （うち社外取締役2名） | 独立役員の人数（監査等委員含む）<br><b>4名</b> | 2024年度取締役会開催<br><b>7回</b>                       |
| 取締役の任期<br><b>1年</b> （監査等委員である取締役を除く）    | 業績連動報酬制度<br><b>有り</b>         | 買収防衛策<br><b>有り</b>                              |

## 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49ページに記載しています。





## 役員紹介・選任理由

※在任年数は2025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:46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)

### 選任理由

永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:13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 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経験と幅広い見識および経営全般に関する見識などを勘案し、引き続き取締役としました。

取締役 副社長執行役員

**宿南 克彦**

[取締役在任年数:11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、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  
2025年 4月 当社副社長執行役員(現任)

### 選任理由

管理本部長として、主に経営企画、経理、総務、人事の分野で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

**新任**

**和田 正人**

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

### 選任理由

主に技術・開発部門において、新製品開発や販売力強化など重要な職務に携わり、その実績や豊富な経験および知見を勘案し、新たに取締役としました。

社外取締役

**社外 独立**

**鈴木 吉宣**

[取締役在任年数:6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

**新任 社外 独立**

**牧 春彦**

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、新たに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:1年]

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  
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:6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:4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(現任)  
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)  
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  
執行役員 手嶋 一清 技術本部長  
執行役員 中神 友孝 タンケンシールセーコウ代表取締役会長

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、プロセス部担当  
執行役員 伊藤 嘉浩 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

## 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(2024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 | ●    | ●       |            |       |             | ●           | —                     | —       | —       | —                     |
|             | 鈴木 吉宣 | ●    | ●       |            | ●     |             | ●           | 7回 / 7回               | —       | 2回 / 2回 | —                     |
|             | 駒村 純一 | ●    | ●       | ●          | ●     | ●           |             | 4回 / 5回 <sup>※1</sup> | 1回 / 1回 |         |                       |
|             | 牧 春彦  | ●    | ●       | ●          |       |             | ●           | —                     | —       | —       | —                     |
| 監査等委員である取締役 | 吉田 智信 |      | ●       |            |       | ●           |             | 6回 / 6回 <sup>※2</sup> | —       | —       | 8回 / 8回 <sup>※3</sup> |
|             | 丸岡 和広 |      |         |            | ●     | ●           |             | 1回 / 1回 <sup>※4</sup> |         |         | 4回 / 4回 <sup>※5</sup> |
|             | 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             |

※1 駒村純一氏の出席状況は2024年12月18日に逝去により退任するまでの期間に開催された取締役会のみを対象としています。

※2 吉田智信氏の出席状況等は2024年6月25日開催の第76回定時株主総会において、取締役(常勤監査等委員)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。

※3 吉田智信氏の出席回数は2024年6月25日の監査等委員である取締役就任以降のものであります。

※4 丸岡和広氏の出席状況は2024年6月25日開催の第76回定時株主総会終結のときをもって、辞任により取締役(常勤監査等委員)を退任するまでの期間に開催された取締役会のみを対象としています。

※5 丸岡和広氏の出席回数は、2024年6月25日までに開催された監査等委員会のものであります。



## 2024年度取締役会の主な取り組み

2024年度は、中期経営計画「One2025」の進捗やタンケンシールセーコウ新工場建設など投資戦略の審議、ESGの取り組みなどについて議論しました。

### ▶ 2024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・ロゴ・経営理念の変更にかかる議論
- 2025年度経営方針の策定にかかる議論
- 各種投資戦略の審議（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（TCFD提言に基づく情報開示の拡充、CO<sub>2</sub>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、2024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。

なお、2025年度の実施にあたっては、取締役から忌憚のない意見を引き出し、より客観的な評価をするため、アンケートの設計およびその分析評価にあたり外部機関を活用しました。

### ▶ 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、2024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・事業戦略に関する審議の充実などを求める意見もありましたので、今後の課題として検討します。

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、2024年10月には2023年にグループ化したタンケンシールセーコウ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ります。

## 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「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、監査等委員会の同意を得

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）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指標とし、2025年度より株価水準をKPIとして加え、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。

2024年3月期の実績は、連結売上高は前期比120.3%、同じく連結営業利益は102.6%となりました。

連結営業利益率は135.6%、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、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、2024年はB評価を得ましたので評価として110.0%を適用しました。新たに加えた株価につきましては、118.2%となりました。

| 役員区分                  | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |       |        | 対象となる<br>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) | 231             | 63              | 118    | —     | 49     | 4                 |
| 取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)  | 8               | 8               | —      | —     | —      | 2                 |
| 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49百万円です。

# 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。

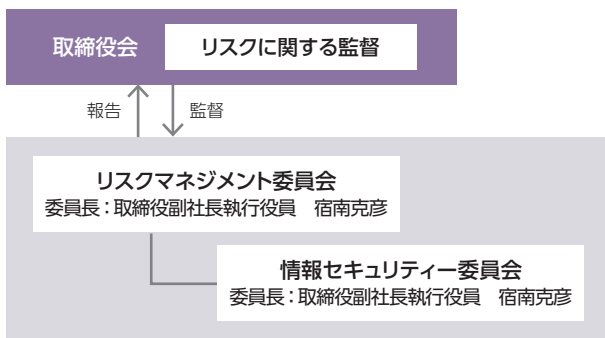
また、さまざまな対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合、各関係部門などと連携し、適切な対応をとって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。

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

## 情報セキュリティリテラシー

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

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

# コンプライアンス／腐敗防止／IR・SR活動

## コンプライアンス

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

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

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、2024年度の公益通報制度は2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、2024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。

また、2024年度は株主対応としてSR面談を開始し、株主と建設的な対話を実施しました。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。

IR情報の詳細は当社HPウェブサイトをご覧ください

<https://www.pillar.co.jp/ja/ir/>



### ▶ 2024年度 IR・SR活動 TOPICS

- 機関投資家向け決算説明会を従来の会場開催からLIVE配信へ移行、投資家の利便性・参加率を向上
- 決算説明資料の日英同時開示を開始
- 社長による初の海外IR(ロンドン)を実施
- SR(株主対応)面談を開始し、株主と建設的な対話を実施

### 2024年度株主・投資家との対話実績

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 決算説明会(社長・担当役員)           | 2回   |
| 機関投資家・アナリスト(国内・海外)との個別面談 | 205回 |
| 証券会社主催スモールミーティング         | 9回   |
| 海外IR活動(欧州)               | 1回   |
| SR面談                     | 7回   |
| 機関投資家・アナリスト向け工場見学        | 2回   |
| 個人投資家向け会社説明会             | 6回   |

## 財務・非財務サマリ

## ▶ 財務サマリ

|                      | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>連結損益計算書項目:</b>    |        |        |        |        |
| 売上高(連結)              | 21,675 | 22,960 | 27,225 | 29,461 |
| 日本                   | 17,647 | 19,156 | 22,416 | 23,124 |
| アジア                  | 2,862  | 2,565  | 3,172  | 4,528  |
| その他                  | 1,165  | 1,238  | 1,637  | 1,809  |
| 海外売上高比率(%)           | 18.6   | 16.6   | 17.7   | 21.5   |
| 売上高(単体)              | 20,359 | 21,665 | 25,803 | 28,091 |
| 営業利益                 | 3,226  | 3,469  | 5,166  | 5,161  |
| 営業利益率(%)             | 14.9   | 15.1   | 19.0   | 17.5   |
| 経常利益                 | 3,447  | 3,493  | 5,255  | 5,156  |
| 税金等調整前当期純利益          | 3,124  | 3,595  | 4,609  | 5,014  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      | 1,986  | 2,397  | 3,204  | 3,422  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 2,957  | 3,074  | 3,220  | 3,752  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | △1,378 | △3,230 | △2,363 | △3,244 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     | △839   | △1,145 | 813    | △1,455 |
| 現金および現金同等物期末残高       | 12,561 | 11,132 | 12,729 | 11,813 |
| 設備投資額                | 1,703  | 1,475  | 4,189  | 3,008  |
| 減価償却費                | 954    | 940    | 1,022  | 1,397  |
| <b>連結貸借対照表項目:</b>    |        |        |        |        |
| 総資産                  | 41,466 | 42,164 | 49,347 | 51,539 |
| 有形固定資産               | 11,510 | 13,901 | 15,493 | 18,107 |
| 有利子負債 <sup>※1</sup>  | 855    | 539    | 2,147  | 1,609  |
| 純資産                  | 33,099 | 33,905 | 36,740 | 39,834 |
| <b>普通株式1株あたりの金額:</b> |        |        |        |        |
| 当期純利益(円)             | 80     | 97     | 131    | 140    |
| 純資産(円)               | 1,338  | 1,387  | 1,503  | 1,629  |
| 配当金(円)               | 20.00  | 28.00  | 34.00  | 36.00  |
| <b>経営指標:</b>         |        |        |        |        |
| 自己資本比率(%)            | 79.8   | 80.4   | 74.5   | 77.3   |
| ROA(%)               | 4.9    | 5.7    | 7.0    | 6.8    |
| ROE(%)               | 6.2    | 7.2    | 9.1    | 8.9    |
| 配当性向(%)              | 24.9   | 28.8   | 25.9   | 25.7   |

※1 リース債務を除く



(単位：百万円)

| 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023    | 2024   |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 30,963 | 29,213 | 30,200 | 40,670 | 48,702 | 58,605  | 57,988 |
| 23,904 | 21,427 | 21,975 | 28,254 | 33,537 | 41,538  | 40,762 |
| 4,345  | 5,316  | 5,721  | 7,410  | 8,225  | 10,197  | 10,869 |
| 2,713  | 2,470  | 2,504  | 5,005  | 6,939  | 6,869   | 6,356  |
| 22.8   | 26.7   | 27.2   | 30.5   | 31.1   | 29.1    | 29.7   |
| 28,987 | 26,592 | 28,368 | 38,207 | 45,162 | 49,046  | 47,341 |
| 5,126  | 3,683  | 4,847  | 11,392 | 13,842 | 14,206  | 11,335 |
| 16.6   | 12.6   | 16.1   | 28.0   | 28.4   | 24.2    | 19.5   |
| 5,227  | 3,725  | 5,094  | 11,821 | 14,136 | 15,098  | 11,474 |
| 5,456  | 3,653  | 4,837  | 11,822 | 14,587 | 15,024  | 11,977 |
| 3,719  | 2,635  | 3,445  | 8,285  | 10,428 | 10,780  | 8,299  |
| 5,035  | 4,064  | 5,676  | 11,950 | 6,058  | 5,640   | 14,184 |
| △3,902 | △2,950 | △3,705 | △1,551 | △573   | △16,197 | △6,807 |
| △1,493 | △1,862 | △2,238 | △1,711 | △2,790 | 5,323   | △3,959 |
| 11,582 | 10,798 | 10,517 | 19,809 | 22,284 | 17,878  | 21,883 |
| 5,110  | 3,531  | 972    | 992    | 1,751  | 15,115  | 3,671  |
| 1,718  | 1,822  | 2,056  | 1,991  | 1,954  | 2,652   | 3,338  |
| 52,972 | 53,190 | 54,949 | 64,991 | 72,492 | 98,835  | 98,055 |
| 20,266 | 21,971 | 20,669 | 20,272 | 21,124 | 34,384  | 34,147 |
| 1,082  | 693    | 254    | 350    | 1,350  | 12,125  | 11,825 |
| 42,169 | 43,010 | 45,776 | 52,658 | 59,368 | 69,949  | 73,858 |
| 152    | 109    | 145    | 350    | 442    | 462     | 355    |
| 1,725  | 1,781  | 1,937  | 2,227  | 2,548  | 3,001   | 3,165  |
| 45.00  | 40.00  | 50.00  | 106.00 | 133.00 | 159.00  | 125.00 |
| 79.6   | 80.9   | 83.3   | 81.0   | 81.9   | 70.8    | 75.3   |
| 7.1    | 5.0    | 6.4    | 13.8   | 15.2   | 12.6    | 8.4    |
| 9.1    | 6.2    | 7.8    | 16.8   | 18.6   | 16.7    | 11.5   |
| 29.6   | 36.8   | 34.6   | 30.3   | 30.0   | 34.4    | 35.1   |

## ▶ 非財務サマリ

|                                                                  | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2) (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*1</sup> | 12,644  | 10,777  | 10,785  | 12,897  | 10,899  | 14,861  | 8,651   |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1) (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*1</sup>   | 917     | 932     | 818     | 807     | 910     | 815     | 825     |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope2) (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*1</sup>   | 11,726  | 9,845   | 9,967   | 12,090  | 9,989   | 14,046  | 7,826   |
| CO <sub>2</sub> 排出量売上高原単位 (t-CO <sub>2</sub> /億円) <sup>*1</sup>  | 40.9    | 36.9    | 35.7    | 31.8    | 22.4    | 25.4    | 14.9    |
| 参考)非連結会社CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2) (t-CO <sub>2</sub> )       | 10      | 8       | 21      | 34      | 139     | 136     | 141     |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope3) (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*3</sup>   | —       | —       | —       | 68,424  | 84,586  | 149,077 | 106,501 |
| エネルギー使用量合計(kl) <sup>*1,2</sup>                                   | 7,322   | 7,487   | 7,652   | 8,197   | 8,478   | 9,719   | 10,716  |
| うち電力(kl) <sup>*1,2</sup>                                         | 6,969   | 7,138   | 7,340   | 7,877   | 8,103   | 9,400   | 10,387  |
| うちガス(kl) <sup>*1,2</sup>                                         | 138     | 137     | 146     | 137     | 140     | 81      | 85      |
| うち燃料(kl) <sup>*1,2</sup>                                         | 215     | 212     | 166     | 183     | 235     | 238     | 243     |
| エネルギー排出量売上高原単位(kl/億円) <sup>*1,2</sup>                            | 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 <sup>3</sup> ) <sup>*3</sup>                              | 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   | 1,062.9 |
| 有価売却量(t)                                                         | 403.7   | 336.9   | 334.5   | 435.1   | 439.7   | 399.3   | 252.9   |
| リサイクル量(t)                                                        | 195.4   | 198.2   | 172.6   | 206.5   | 215.6   | 208.3   | 522.1   |
| 処分量(t)                                                           | 179.4   | 174.5   | 180.2   | 242.3   | 249.1   | 239.9   | 287.9   |
| リサイクル率(%)                                                        | 77.0    | 75.4    | 73.8    | 72.6    | 72.5    | 71.7    | 72.9    |
| 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(%) <sup>*5</sup>                                           | 4.0     | 3.9     | 2.4     | 3.3     | 5.2     | 3.3     | 4.2     |
| 単体離職率(%) <sup>*5</sup>                                           | 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       |
| 不休労働災害件数(件)                                                      | 4       | 7       | 7       | 3       | 3       | 3       | 3       |

※1 2022年度に算定方法の見直しを行いました。

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「ピラー九州」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年度より関タンケンシールセーコウを追加しています。

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「CO<sub>2</sub> Emissions From Fuel\_2013」  
IEA「World Energy Outlook 2016」、IGES「List of Grid Emission Factors,version[11.5]」

※2 原油換算

※3 対象範囲:本体および国内・海外の連結会社、対象期間:4-3月期。

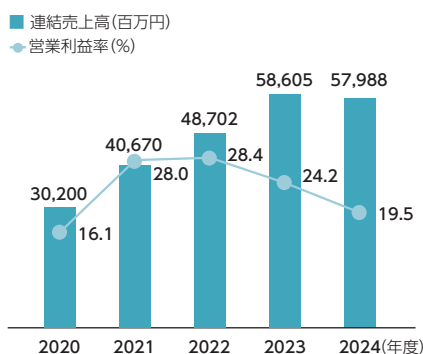
※4 対象範囲:本体および国内連結会社、対象期間:4-3月期。ただし「ピラー九州」と「エヌピー産業」は本体事業に深く関わるため算定範囲に含めます。

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]

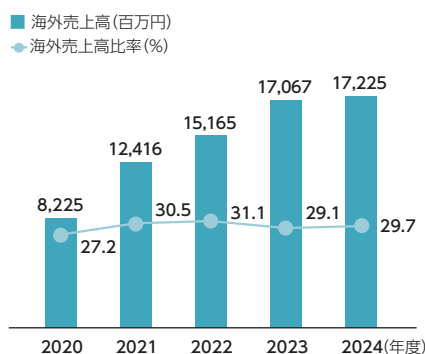
※5 正社員のみ、定年退職者を除く。

## ■ 財務指標

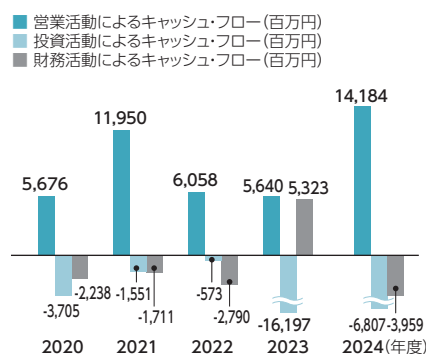
## 連結売上高／営業利益率



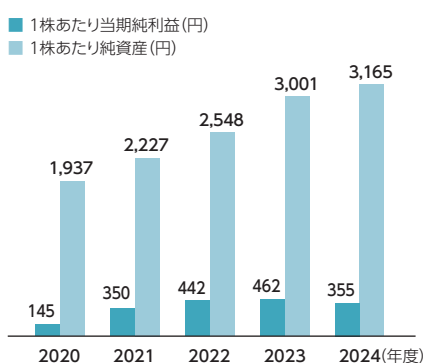
## 海外売上高／海外売上高比率



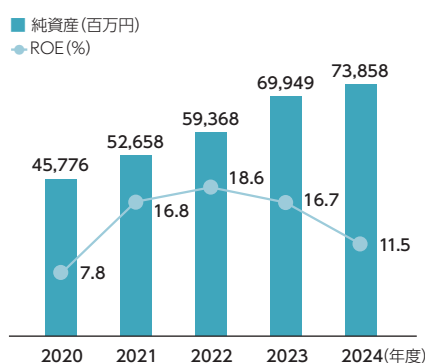
## キャッシュ・フロー



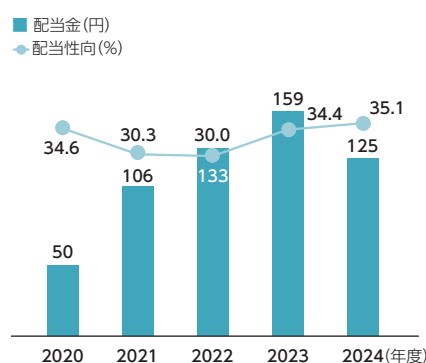
## 1株あたり当期純利益／1株あたり純資産



## 純資産／ROE

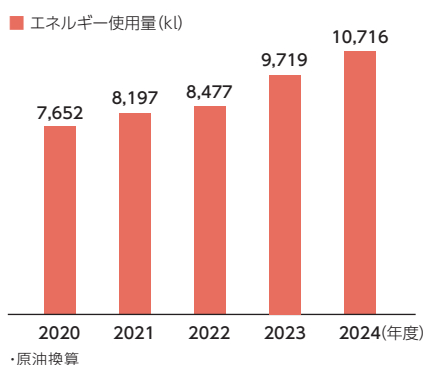
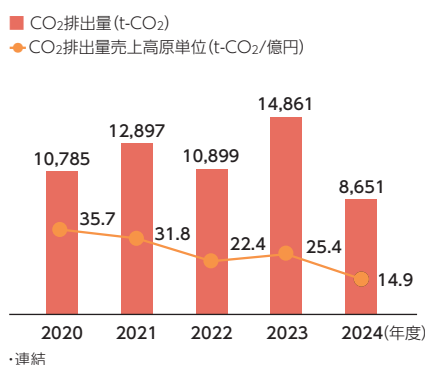


## 配当金／配当性向

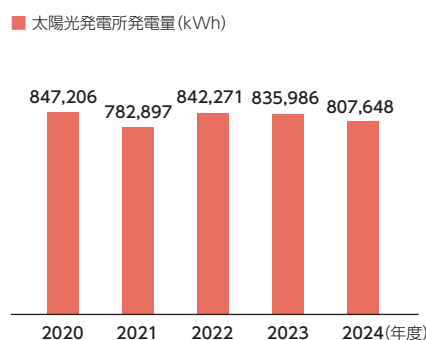


## ■ 非財務指標

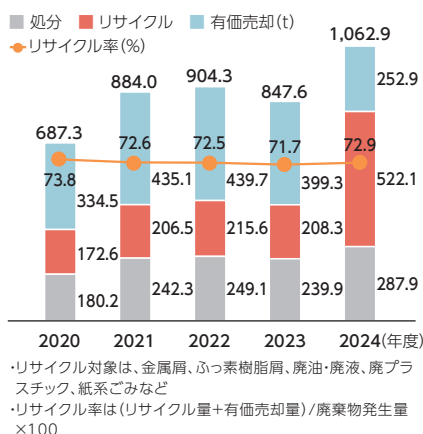
## エネルギー使用量

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)

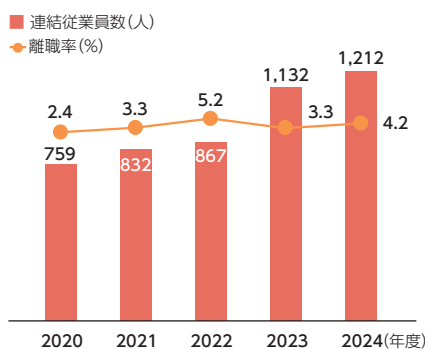
## 太陽光発電所発電量



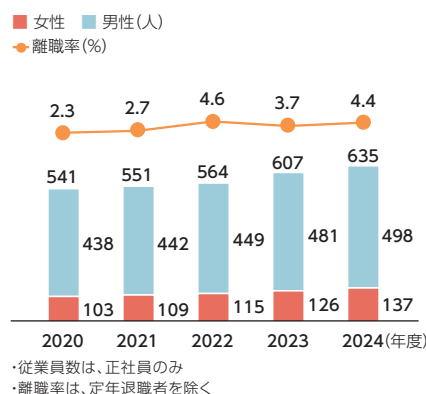
## 廃棄物発生量／リサイクル実施状況



## 連結従業員数／離職率

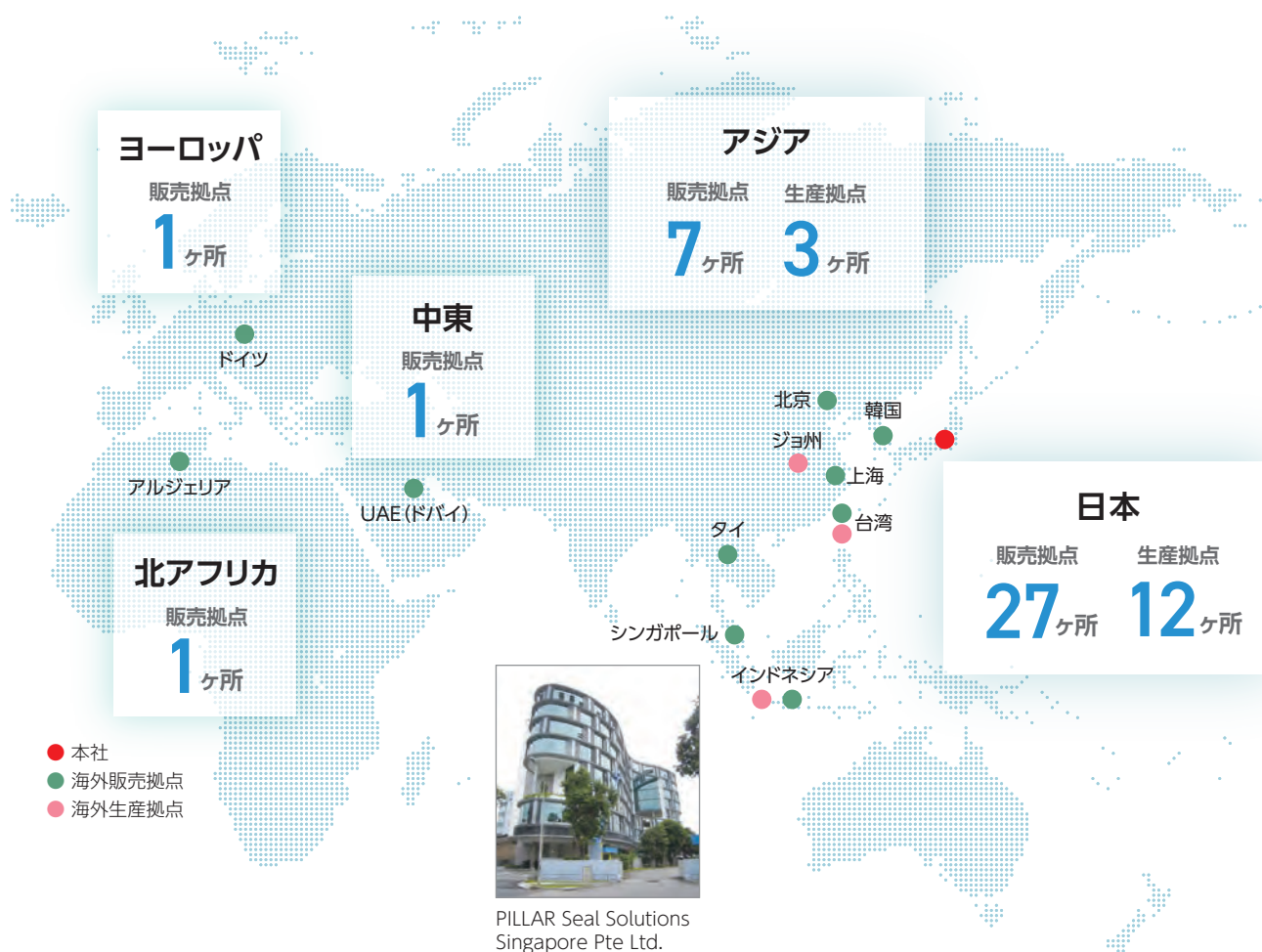


## 単体従業員数(男・女)／離職率



## グループネットワーク

PILLARグループは日本を含む世界の12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 Middle East FZCO)を設立<br>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<br>PT. Nippon Pillar Indonesia(現 PT. PILLAR Seal Solutions Indonesia)を設立<br>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                                                                                                                                                                                        |





福知山事業所第1工場

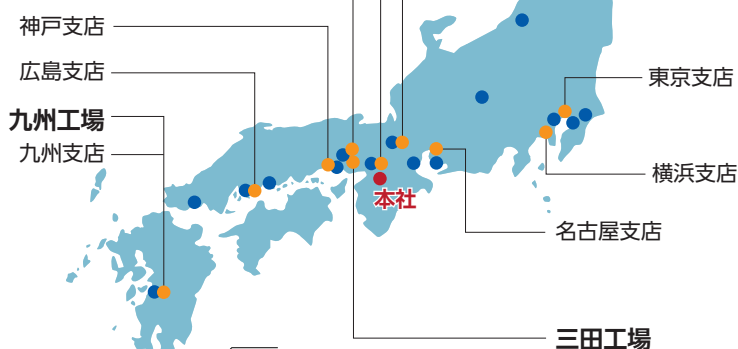


PILLAR America Inc.

アメリカ  
(フリーモント) (ヒューストン)

メキシコ

- 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 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

## 会社情報

### ▶ 会社概要 (2025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   | 1,212人(連結 2025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    | <a href="https://www.pillar.co.jp/">https://www.pillar.co.jp/</a> |

## 外部評価

### 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

### 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

### 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。



### 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および無駄の削減、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。



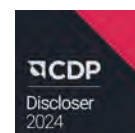
IATF Certificate No. 0363056

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/ふっ素樹脂基板の設計、製造

### CDPスコア「B」獲得

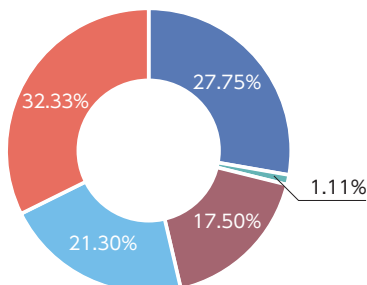
2024年度もCDP質問書を通じた情報開示を行い、「B」スコア(気候変動と水セキュリティ)の評価を受けました。



## 株式の状況（2025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      | 16,709名     |

## 所有者別株式分布状況



| 区分       | 株主数(人) | 所有株式数(単元) | 比率(%)  |
|----------|--------|-----------|--------|
| 金融機関     | 36     | 69,331    | 27.75  |
| 金融商品取引業者 | 29     | 2,782     | 1.11   |
| その他の法人   | 198    | 43,740    | 17.50  |
| 外国法人等    | 192    | 53,226    | 21.30  |
| 個人その他    | 16,254 | 80,798    | 32.33  |
| 合計       | 16,709 | 249,877   | 100.00 |

※ 1単元の株式数は100株

※ 自己株式1,710,224株は、「個人その他」に17,102単元、「単元未満株式の状況(54,706単元)」に24株含まれています。なお、自己株式1,710,224株は全株実保有株式です。

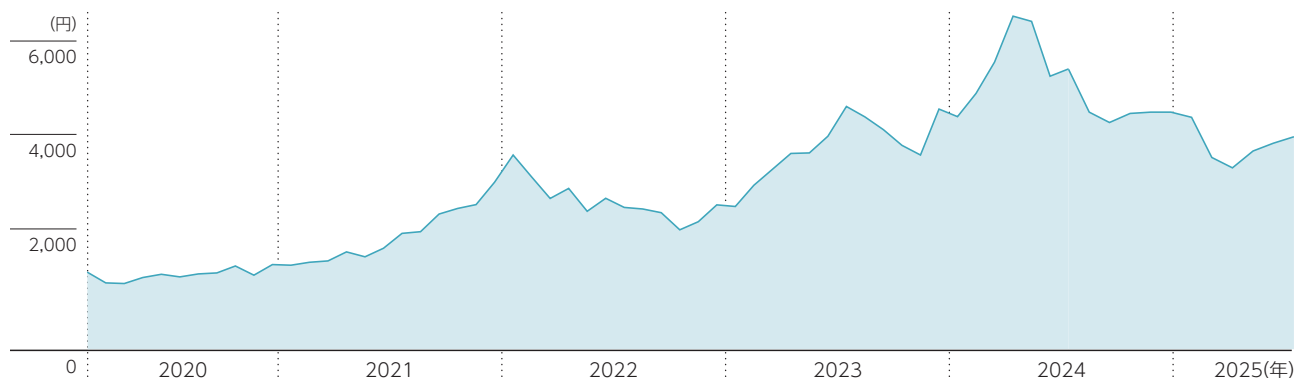
## 大株主

| 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)                                  | 2,771   | 11.88   |
| PILLAR取引先持株会                                             | 1,248   | 5.35    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                       | 1,225   | 5.25    |
| 有限会社ロックウェーブ                                              | 1,020   | 4.37    |
| 岩波 清久                                                    | 749     | 3.21    |
| MSIP CLIENT SECURITIES                                   | 716     | 3.07    |
| 明治安田生命保険相互会社                                             | 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                                                | 592     | 2.54    |
| MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB | 498     | 2.14    |

※ 当社は、自己株式を1,710,224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。

※ 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2025アンケート

「統合報告書2025」をご覧いただきありがとうございました。

今後、より読みやすく、有効に情報を提供できる内容とするため、皆様のご意見をお聞かせください。お手数ですが、右のQRコードまたはリンクからアンケートフォームへの回答をお願いいたします。ご意見の結果は、弊社の今後の企業活動および統合報告書の内容向上のために役立てていきます。

アンケートフォーム



<https://forms.office.com/r/EJz7W9VWW4W>



株式会社 PILLAR

2025年8月発行