

副社長メッセージ

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

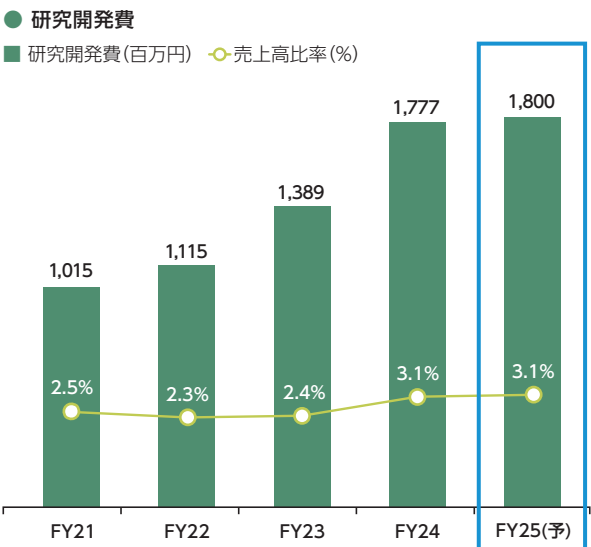
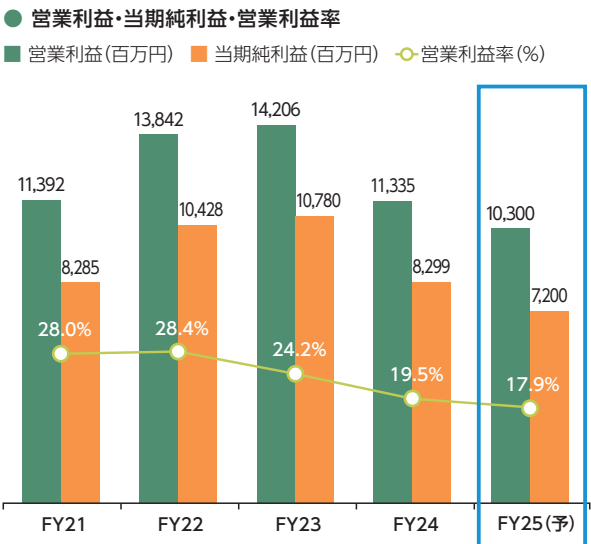
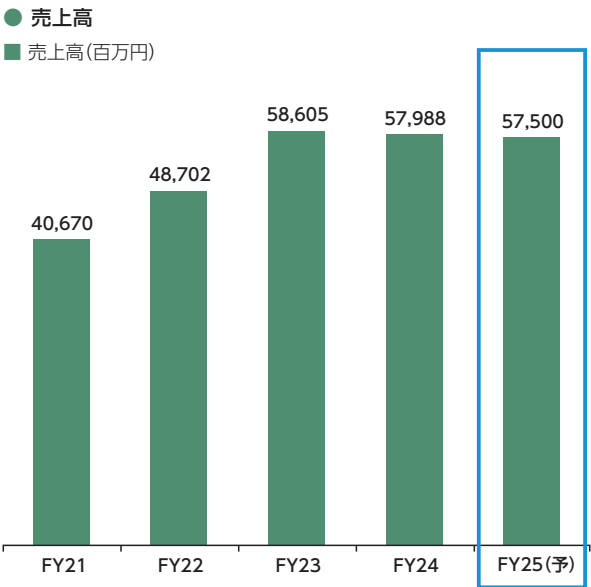
当社が有する電子機器関連セグメントと産業機器関連セグメントという2つの事業は、どちらもさらに成長できるポテンシャルがあると考えており、それぞれの製品群について見直すべきものは見直しつつ、両セグメントの拡大を図ります。

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ク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。タンケンシールセーコウ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



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、それまで数力所に分かれていた200人ほどの技術者が一堂に会するようになります。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」というねらいで、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うえ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の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ー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の活用に関心をもち、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。

キャッシュア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

キャッシュア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予定です。

現在進行中の中期経営計画「One2025」では、3年間での成長投資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

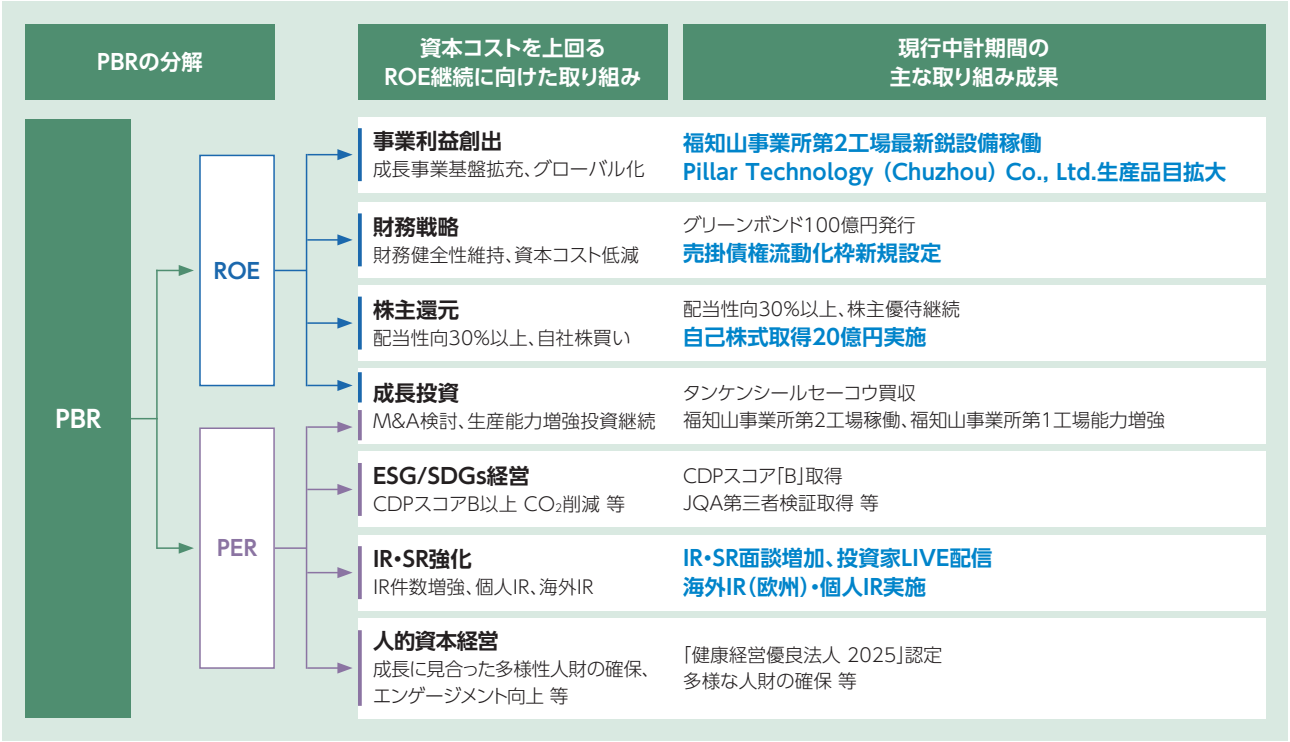
円の投資を計画しており、中期経営計画3ヶ年での合計は290億円を超える規模になります。これらは当社の次の時代を築く基盤となるものです。固定資産は増えますが、例えば新たに建設した工場の稼働率が高まるにつれ、利益は拡大し、企業価値の創出につながります。

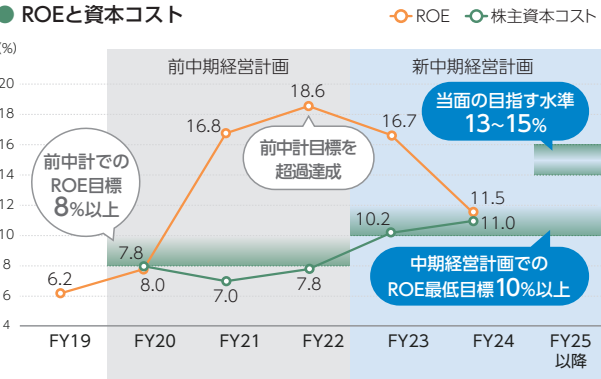
成長投資を強化する一方で、株主還元も重要な経営課題の一つととらえています。現預金の水準などを見ながらバランスの取れた還元を行います。現在、安定的かつ継続的な配当として配当性向30%以上を目標としていますが、世の中の変化を踏まえ、次期中期経営計画策定の中で再検討します。DOE(Dividend on Equity Ratio=株主資本配当率)や累進配当、累積配当など新しい考え方も出てきているため、株主還元のKPIも含めた議論を行い、株主から支持される還元方針を示したいと考えています。

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。





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関連施策に取り組む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、CO₂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、

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)まで引っ張っていきける人

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



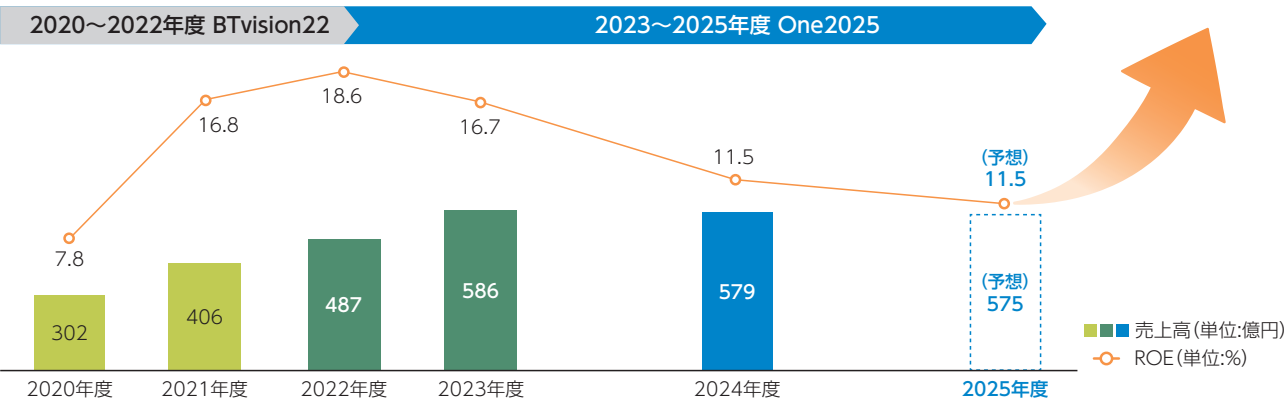
「基本理念」となる
4つの“One”は当社ウェブ
サイトをご覧ください



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
575億円 (579億円)	103億円 (113億円)	17.9% (19.5%)	10%以上 (11.5%)	30%以上 (35.1%)	40億円 (2ヶ年累計 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、人材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	● 需要に確実に対応するための生産設備増強 ● 独自の技術優位性に基づく市場シェアの拡大 ● 周辺サービスの強化による収益創出の強化
02	グローバル競争力の強化	● コア製品展開による海外市場への参入強化 ● 現地要求仕様に応える製品の投入 ● グローバルサプライチェーンの強化
03	新規事業基盤の創造	● 環境貢献型の製品開発の強化 ● 強味ある素材や技術を軸とした新規市場開拓 ● モジュール化製品などによる収益創出
04	サステナブル経営の発展	● 女性管理職比率5%以上の実現 ● 男性育休取得率75%以上の実現 ● Scope1+2を2023年度比で25%以上削減 ^{*1} ● CDPスコア[B]以上の獲得と維持 ^{*1} 科学的根拠に基づく削減経路(SBT)の考え方を を取り入れ、基準年を2013年度から2023年 度に変更しました。
05	成長を支える財務戦略	● 配当性向30%以上の達成 ● 成長につながる財務戦略の推進

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(%) (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 ^(*)	—	—
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「クリーン性」「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

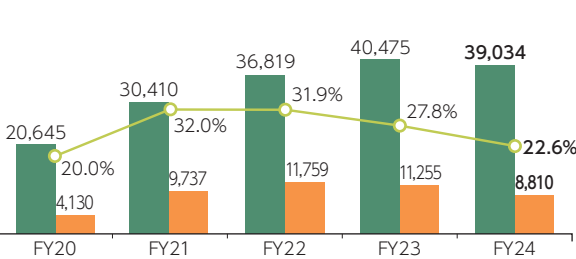
大きいと考えています。
さらに、ふっ素樹脂の特性を活かした他領域への事業展開も行っており、建築物や橋などの免震装置である「すべり支承」や「スライドベアリング」、自動車の衝突防止センサーに使われる「ふっ素樹脂基板」や、使用電力の見える化で省エネに貢献する「電力監視センサー」などの製品を提供しています。
いずれも社会インフラを支える重要製品であり、これらの製品を通じて社会に貢献しています。

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

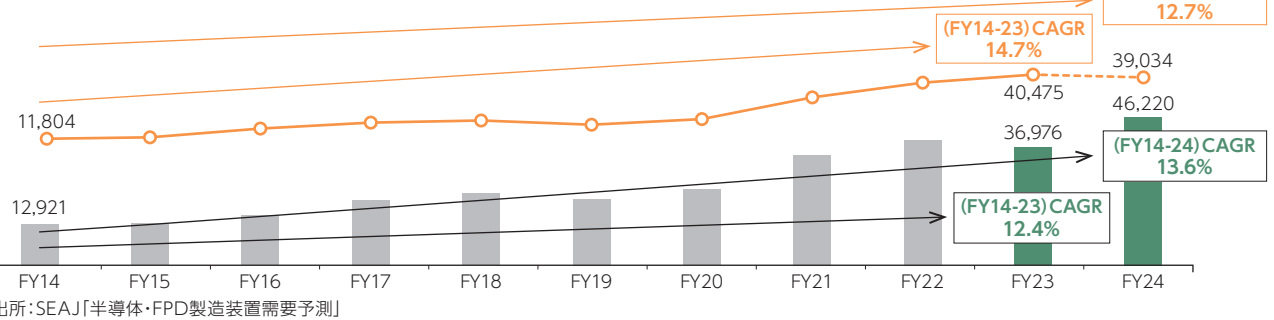
さらなる競争力向上に向けた基盤強化	既存市場・製品の強化	新規事業の創出
- 福知山事業所第1工場の能力増強工事に着手 - 福知山事業所第2工場における自動化ライン稼働開始に伴い生産性が向上	- ジョ州ピラーにおける半導体市場向け生産品目のさらなる拡充 - 中国・半導体市場における新規顧客獲得 - 有機溶媒を使わない環境配慮型の洗浄方法へ切り替え	- 電力監視センサを開発・上市し、保守サポートビジネスを開始 - 医療・医薬市場など新規市場への参入に向けた製品開発・PR

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
- ふっ素樹脂代替製品の開発継続 - 自動組立・検査装置の評価・検証・稼働 - 再生材の内製化	- 中国市場での新規顧客開拓の強化 - 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 - 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	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 - IT・DXを活用したパッケージビジネス展開の検討

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た、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。

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



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

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

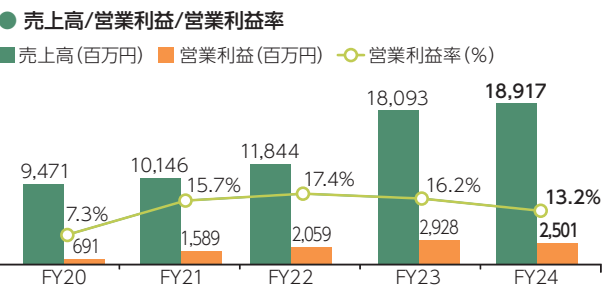
産業機器関連事業は、エネルギー・石油精製・化学・自動車・船舶・環境・上下水道設備・医療・食品など、幅広い産業分野のプラント・機器において多種多様な流体を制御する、グランドパッキン・ガスケット・メカニカルシールといったシール製品で構成されている事業です。
当社シール製品は高温・高圧・腐食性などの過酷な使用条件下でも安定したシール性能を発揮し、国内外の石油化学プラントや発電所の重要設備に採用され、高品質で優れたシール性能でよりクリーンで安全な社会の実現に貢献して

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。



● 2025年3月期の成果

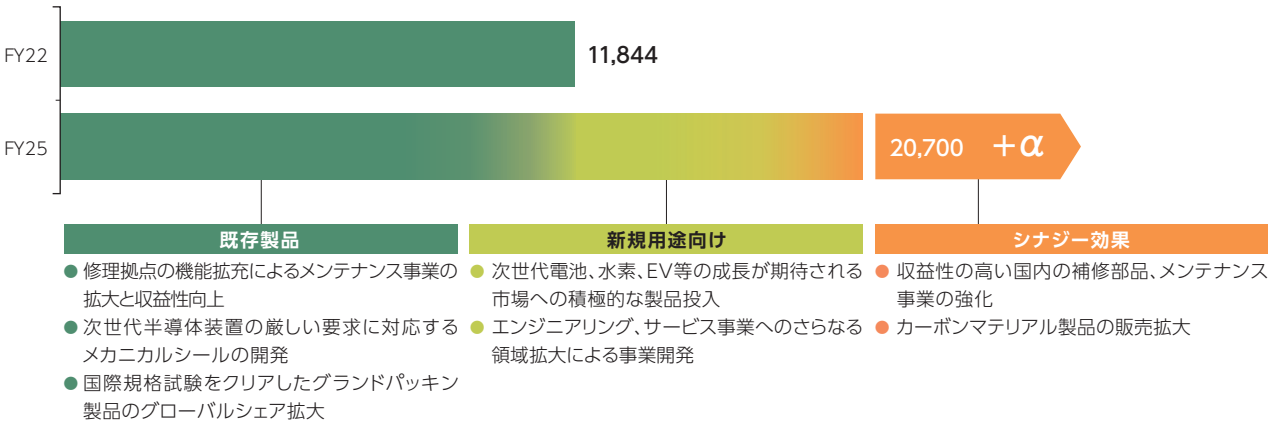
さらなる競争力向上に向けた基盤強化	既存市場・製品の強化	新規事業の創出
- タンケンシールセーコウとのクロスセル、相互調達を推進 - 生産工程の抜本的な見直しのほか、製造コスト削減への取り組み推進 - 技術システム刷新による開発スピード向上	- ジョ州ピラーにおけるRJ生産体制構築 - メカニカルシール状態監視用IoTデバイスの試作・評価完了 - 中国市場を中心とした多孔質カーボン拡販に向けたPR実施	- 状態監視用IoTデバイスを搭載したメカニカルシールの量産試作完了 - 特定PFASフリーパッキン開発・上市 - 水素・次世代電池市場向け新製品の顧客試験持続実施 - 異材質の組み合わせでシ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

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。ポー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・生産など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ク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
- タンケンシールセーコウとのシナジー最大化を目指す - 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 - 自動設計のほか、技術システムのさらなる機能向上	- ジョ州ピラーにおけるRJの量産体制構築 - 中国市場での多孔質カーボン製品の拡販 - 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	- 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 - 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 - 水素市場向け継手生産に向けた射出成形技術の活用

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**

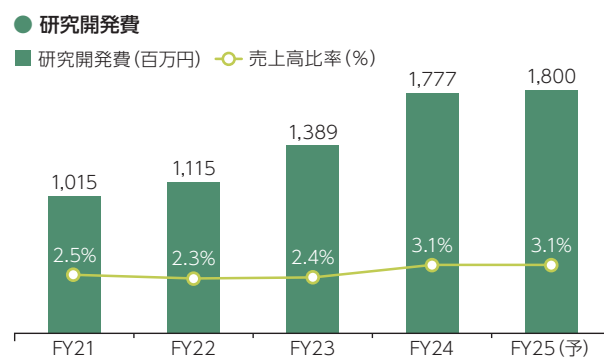


PILLARのコア技術、研究開発のコンセプト

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。



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。

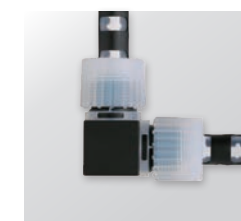


ポーラスカーボン

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グ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CO₂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。

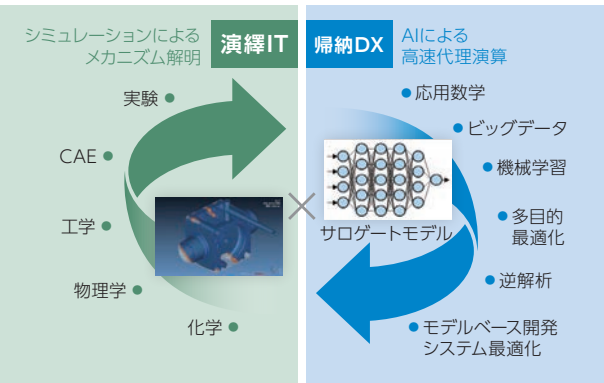
PILLARの考えるIT・DX

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人材の育成

当社のDX人材育成は、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材育成に向けて、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

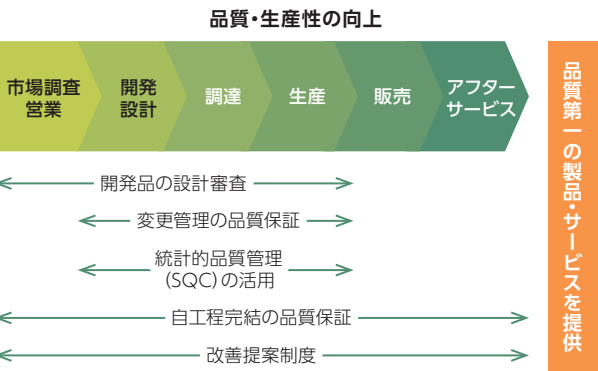
ことができる貴重な機会でした。現在は、習得した知識を活用し、社会インフラを支える回転機器の重要部品であるメカニカルシールの故障予知を実現する新たなソリューションの創出に取り組んでいます。今後も、お客様のご期待に応えることのできる製品・サービスの提供を目指していきます。



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。

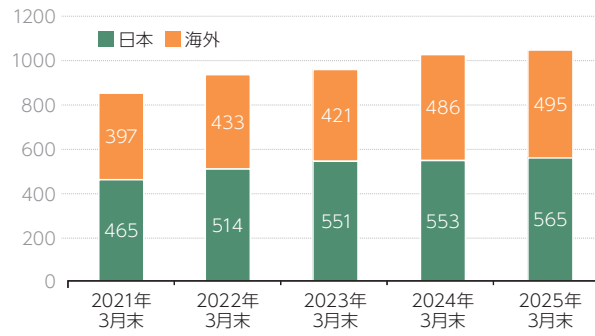
また、健全な事業活動の基盤として知的財産活動を位置づけ、グループ行動指針において、自社の知的財産権の取得に注力するとともに、他社の知的財産権も尊重し、不正な侵害や模倣を行わない姿勢を明示し、社員の意識向上を図っています。

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

● 特許保有件数



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

さらに、知財関連の情報や手続きに関する資料を社内ですぐに管理・共有することで、開発者や技術者が必要な情報に迅速かつ確実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。

中国市場戦略の概要

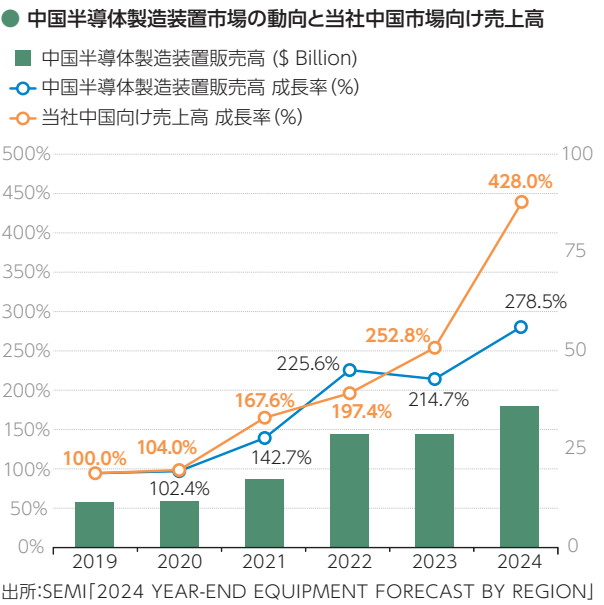
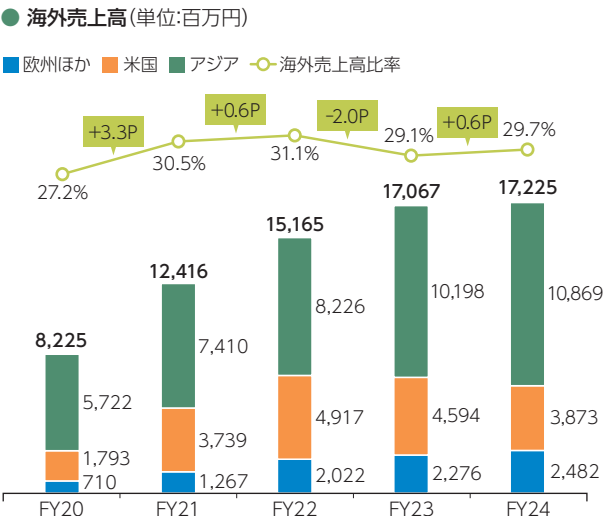
当社が現在、特に注力している市場は中国です。中国政府は、米中対立の長期化を受け独自の半導体サプライチェーンの構築を急いでおり、半導体の国内生産能力増強を掲げています。現在も半導体工場の建設計画が多数あることから、半導体の製造に欠かせない高性能な継手やチューブを供給している当社にとって大きなビジネスチャンスととらえています。

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。

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進めており、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

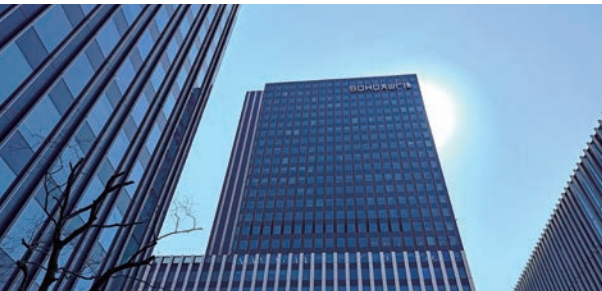


ロータリージョイント

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)

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

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・人材・リスク管理」の強化、社会に対しては「環境保全・地域共生・社会課題解決」にもつながっていると考えています。

サステナブル基本方針

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

(1) 事業を通じた地球環境への貢献

私たちは、独創的で高品質な製品を社会に提供することにより、豊かな地球環境づくりに貢献します。また、事業活動の過程で発生する環境負荷物質の低減に努めます。

(2) 社会に対する責任と貢献

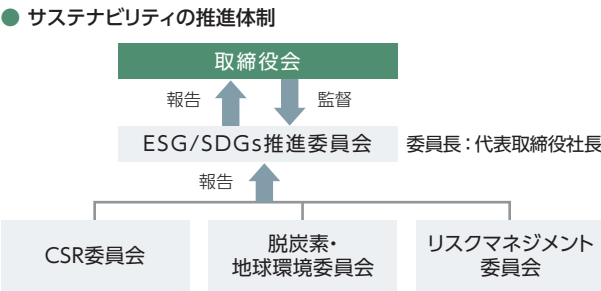
私たちは、「企業は社会の一員」であることを自覚し、社会課題の解決に貢献します。また、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、信頼され続ける企業を目指します。

(3) コーポレート・ガバナンスの強化

私たちは、事業活動の原点であるグループ行動指針や法令遵守を徹底し、健全で透明性の高い経営を推進するため強固なガバナンス体制を構築していきます。

サステナビリティの推進体制

サステナビリティにかかわる基本方針や重要事項は、当社が取り組む社会課題に関する意思決定期間である「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、定期的に取り締役に報告し、取締役会の監督が適切に図られる体制を整えています。「ESG/SDGs推進委員会」においては、CSR委員会、脱炭素・地球環境委員会、リスクマネジメント委員会といったサステナビリティに関係する各委員会の方針、活動計画、取り組みなどを報告しています。



ESG/SDGs推進委員会 代表取締役社長を委員長として、サステナビリティに関連する委員会の上位組織として設置しています。原則四半期ごとに開催し、全社的な活動方針の決定や各委員会活動のモニタリングを行っています。当委員会が審議した内容は取締役会にも定期的に報告しています。	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 安全性 技術革新 アフターフォロー	● お客様ご要望カード ● お客様満足度調査 ● ウェブサイト上での情報開示 ● ウェブサイト上でのお問合せフォーム	製品情報
お取引先様	公正かつ透明な取引 CSR調達	● 調達方針説明会 ● CSR調達ガイドライン ● CSR調達アンケート	購買情報
従業員	人権尊重 ダイバーシティ 安全で働きやすい職場環境 健康経営	● 社内報、イントラネット ● 各種面談 ● 公益通報窓口 ● ストレスチェック ● エンゲージメントサーベイ ● 階層別研修 ● 安全衛生委員会 ● 労使協議会	社会・人材への取り組み P.51 - P.56
株主・投資家様	企業価値向上 適正株価 適時・適切な情報提供 株主還元	● 株主総会 ● 決算説明会 ● 1on1、スモールミーティング ● 個人投資家向け説明会 ● 株主通信、統合報告書 ● IR情報ページを通じた情報提供 ● ESG評価機関への情報提供	IR情報
地域社会	地域の文化・慣習の尊重 地域環境への配慮 教育環境の整備 雇用の創出	● 社会貢献活動 ● キャリア教育 ● インターンシップ ● 工場見学	主な社会貢献活動 P.58
地球環境	地球環境保全	● 省エネ製品、カーボンニュートラル貢献型製品の開発 ● 製造段階における環境配慮 ● 環境法令遵守 ● 環境教育	環境への取り組み P.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。

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最重要なミッションと考えています。

経営戦略と連動した人財ビジョン ～ヒト・組織のありたい姿に向けた取り組み～

目指す組織文化

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

求める人財像

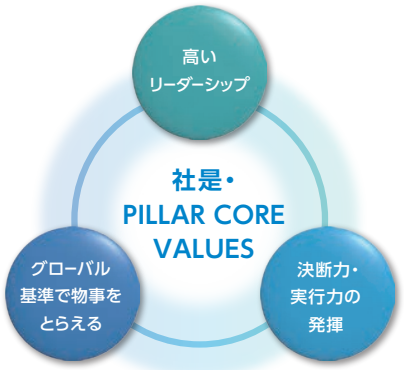
- 社是・PILLAR CORE VALUESを行動指針とし、自ら困難や課題に立ち向かい、愚直に物事を成し遂げられる人
- 高い目標における自部門と自身の役割を自ら見出し、チーム全体の当事者意識・問題意識・危機意識を高められる人
- 業務を通して、高い志と夢を持てる人
- 何事にも強い好奇心を持って成長し続け、過去に囚われず、新たな挑戦をし続けられる人
- 常に先を見据え、今やらなければいけない課題を明らかにし、リーダーシップを発揮して、チームをゴール(課題解決)まで引っ張っていきける人

人財育成方針／社内環境整備方針について

当社グループでは『社是・PILLAR CORE VALUESを正しく理解し、グローバル基準で物事をとらえ、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

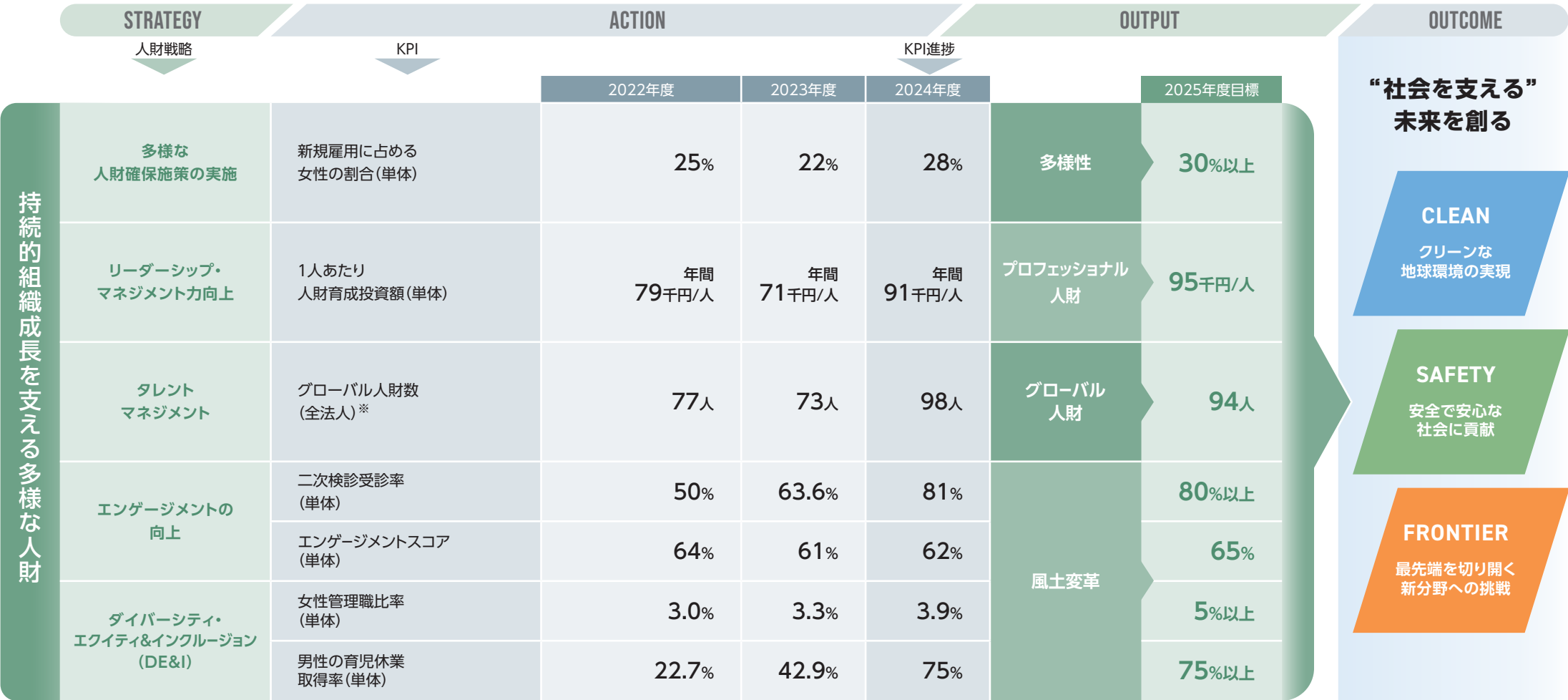
当社グループが組織力を高めていくためには、個々の領域においてその道のプロフェッショナルが存在し、彼らがまた最新の知見を吸収しながら好奇心と向上心をもって成長していくことが非常に重要です。当社グループでは、専門スキルの習得や自己学習を支援するための教育体系や、専門資格保有者への資格手当の拡充などさまざまな施策を実施しています。近年では、将来のデジタル技術競争力を高めるためにAIやITに関連する資格手当を拡充し、資格取得者も着実に増加しています。

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



※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。

HPI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/>



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/>



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、外国籍人財の積極登用による異なる価値観から生まれるアイデアを活かした新製品開発、障がい者が活躍できる社内体制の整備など、これからも多様性を尊重し、企

業の持続的な成長を目指します。

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

多様な人財が安心して健やかに働くことで組織の活性化や持続的な企業価値向上を実現するために「健康経営宣言」を策定しています。従業員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かわりません。

PILLAR CSR調達ガイドライン

<https://media.nippon-pillar.com/assets/pdf/b072238a7ac043a30a81c3b29f14d9201bd3cddb.pdf>



取引先方針説明会

当社は、毎年期初に「取引先方針説明会」を開催しています。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。取引金額にかか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免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。

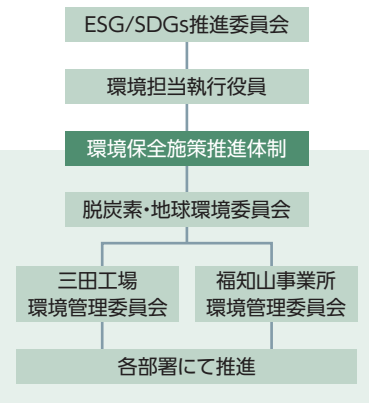
- (1)法令等の遵守
- 国内外の環境に関する法令だけでなく、社会的な要請などを考慮した自主基準を設定し遵守します。
- (2)環境保護に貢献する製品の開発
- 流体制御関連機器メーカーとして、性能向上だけでなく環境保護を通じて持続可能な社会の実現に貢献する技術・製品を開発します。
- (3)事業活動における脱炭素と環境保全の推進
- 省エネなどカーボンニュートラル活動を推進しつつ、資源循環を通して廃棄物の排出量削減および地球環境の保護に努めます。
- (4)継続的改善活動
- 事業活動による環境への影響を認識し、環境マネジメントシステムの継続的改善を実施します。
- (5)ステークホルダーとの連携・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、廃パレッ

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い、法令違反や地域の環境汚染の未然防止に努めるとともに、懸念事項の改善や維持保全活動を実施しています。

化学物質による汚染防止と水資源保全

▶ 水使用量削減活動

世界的な水不足リスクが拡大する流れを受け、当社では水資源使用量の削減に向けた活動に取り組んでいます。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・福知山・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 ^{※1}	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 ^{※1}	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 ^{※2}	580 585	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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。
- ※1 灯油燃料として燃焼により消費されるものは、排出量・移動量には含みません。
- ※2 その他物質名は下記となります。
580:アルファールキル-オメガ-ヒドロキシポリ(オキシエチレン) (アルキル基の炭素数が9から11までのものおよびその混合物であって、数平均分子量が1,000未満のものに限る。)
585:アルファ- (イソシアナトベンジル) - オメガ- (イソシアナトフェニル) ポリ [(イソシアナトフェニレン) メチレン]

生物多様性の保全

当社では、生物多様性の保全をマテリアリティの一つとらえ、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実施し、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 長期	エネルギーシフトやEVシフトの動向の注視と戦略的な対応
	内燃機関搭載車向け流体制御機器の需要減	短期 中期	
技術	脱炭素社会に向けた技術・製品の開発競争の激化	中期	省エネ、省資源、省スペースなど、環境負荷低減を考慮した技術・製品の研究開発の加速
気象・気候、環境の変化	自社の主要拠点、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 長期	クリーンエネルギーの流体を扱う市場におけるニーズ把握と市場開拓の推進
	太陽光発電の増加、分散型電源の普及による半導体関連製品の需要増	短期	再生可能エネルギー市場の拡大、分散型エネルギー社会への移行を踏まえた電力市場向けの半導体・液晶関連製品の安定的供給
	EV、自動運転車向け車載半導体・デバイスの増加に伴う半導体関連製品の需要増	短期	モビリティシフトに伴うニーズ把握と市場開拓の推進
技術	CO ₂ の輸送・移送、流体制御に資する流体制御機器の需要増	中期	CCUSの商用段階に至るまでの研究開発の加速、実証試験等への参画
気象・気候、環境の変化	排水設備・ポンプ関連製品の需要増	短期	社会課題解決型の事業展開
	海水淡水化・浄水化関連製品の需要増	長期	

シナリオ分析の実施

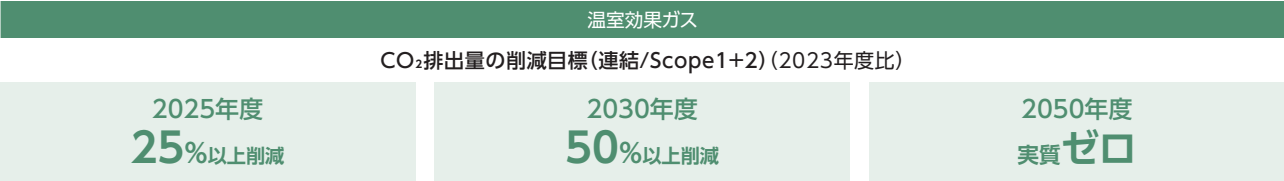
特定した気候関連リスク・機会の中から、今後当社事業への影響(財務影響等)、事業戦略との関連性を考慮し、「①自動車市場向け製品におけるEVシフトの影響」と「②石油精製市場・ケミカル市場向け製品におけるグリーンエネルギーシフトの影響」について、IEAが発行するWorld Energy Outlook 2022のシナリオ、各種パラメーターを用いてシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析の結果、EVシフトやグ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・拡大につなげ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



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CO₂排出量削減と、製品・サービスを通じた社会全体の温室効果ガス(GHG)削減に貢献することで、社会と企業の持続可能な発展を目指します。

▶脱炭素社会に向けた移行計画

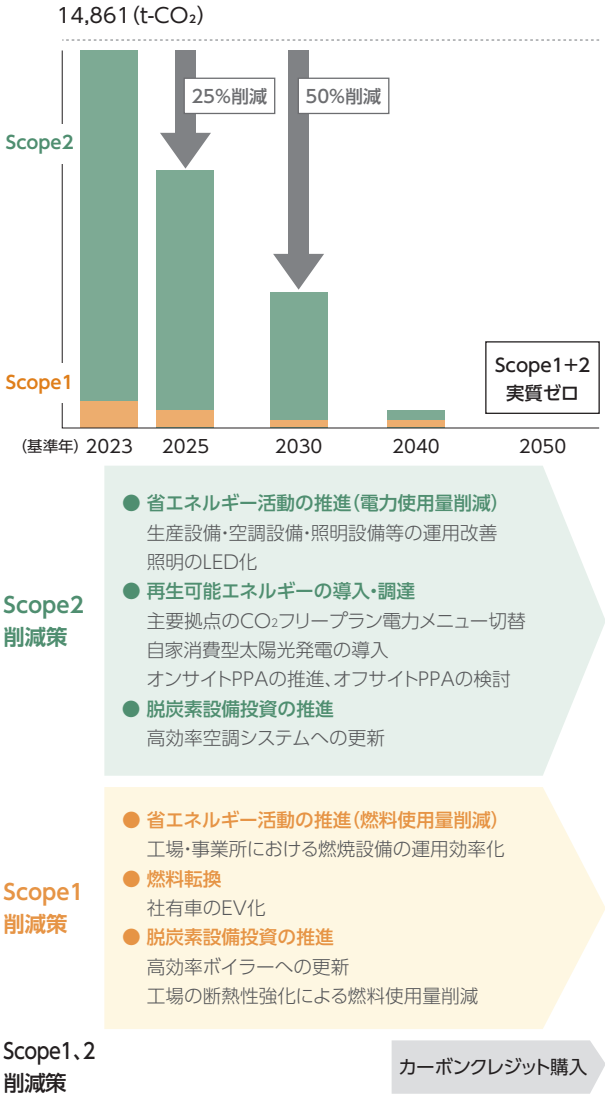
ーカーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

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クレジットの活用など、段階的なアプローチで確実な排出量削減を目指します。

ー現在の進捗状況(Scope1+2)

2024年度のCO₂排出量(Scope1+2)は8,651t-CO₂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、CO₂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

ー省エネルギー活動

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

ー再生可能エネルギーの導入

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

ー社内炭素価格制度

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-CO₂(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、CO₂排出量

▶ サプライチェーン全体での取り組み

ー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-CO₂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

ー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

ー取引先様との対話・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、CO₂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

▶ ポリシーエンゲージメント

ー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。JSIMIは2030年度目標として、2013年度比で国内生産活動におけるCO₂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CO₂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。

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。

置し、運用しています。また、電力調達においてもCO₂フリー電力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。

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。

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。

ステークホルダーの皆様と対話や協働を行い、2050年度のCO₂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。

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。

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CO₂排出量などの環境データ、およびCO₂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CO₂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

ー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

ー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

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。

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

▶ 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。こちらもお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