

統合報告書  
2023

# “社会を支える”未来を創る 持続可能な社会に向けて新たな価値を創造していきます

日本ピラー工業は、CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸として  
独自の価値を生み出し、新しい可能性へとチャレンジしていきます。



## クリーンな地球環境の実現

流体を制御することによって、省エネルギー・省資源に貢献し、クリーンな地球環境を実現することにつながります。

日本ピラー工業は、半導体・液晶の製造装置向けや産業用の主要な機器向けに流体を制御する技術を用いて貢献します。



## 安全で安心な社会に貢献

仕事の質を高め、イキイキと働くためには、安全が全てに優先されます。

流体を制御することによって、引火性流体や有毒な流体等を定品・定時・定量に制御することにつながります。

日本ピラー工業は、流体制御関連技術によって安心と安全な社会に貢献します。



## 最先端を切り拓く新分野へ挑戦

創業以来、他社よりも一歩先を見据えた研究開発で独創的で高品質な製品を生み出しています。

日本ピラー工業は、流体制御関連技術の最先端および新分野を切り拓くチャレンジをしていきます。

## Contents

経営戦略	私たちのミッション	3	ESG への取り組み	ガバナンス	35
	成長ストーリー	5		特集 社外取締役メッセージ	
	トップメッセージ	7		—コーポレート・ガバナンス	37
価値創造ストーリー	価値創造プロセス	11	ステークホルダー・エンゲージメント	社会	44
	日本ピラー工業独自の価値	13		—人的資本	
	新中期経営計画「One2025」	15		環境	49
	CFOメッセージ	21		—TCFD 提言に基づく情報開示	50
事業概要	セグメント概要		データセクション	財務サマリ	53
	—電子機器関連事業	23		非財務サマリ	55
	—産業機器関連事業	25		外部評価・活動	57
	グループネットワーク	27		会社情報	58
	事業を支えるマザー工場	29			
	研究・開発	31			
財務・非財務ハイライト	33				

当社の「統合報告書2023」は2022年度(2022年4月～2023年3月)を対象期間としていますが、2023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：2022年4月1日～2023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：日本ピラー工業株式会社及びグループ会社

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイダンス



## 流体制御関連 機器メーカーとして、 持続可能な社会の 実現に貢献します。

当社は1924年の創業以来、「流体を制御する技術」を活用して、メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケット、ピラフロン(ふっ素樹脂)製品などの独創的で高品質な製品を提供してまいりました。これらの多くの製品は電力、石油、自動車、化学、船舶、半導体、医薬品など、幅広い分野で活躍しており、高機能製品として重要な役割を果たしております。

また、事業環境の変化に迅速に対応し、省資源かつ安全でクリーンな地球環境づくりに貢献するとともに、法令や社会規範を遵守し、公正で健全な企業活動に努め、良き企業市民として豊かな地域社会の発展に貢献することを目指しております。

今後も来る創業100周年を見据え、社は「品質第一 和衷協力 一步研究」の精神で、なお一層皆様に喜んでいただける製品の提供を心掛けるとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

代表取締役会長

岩波清久

社は

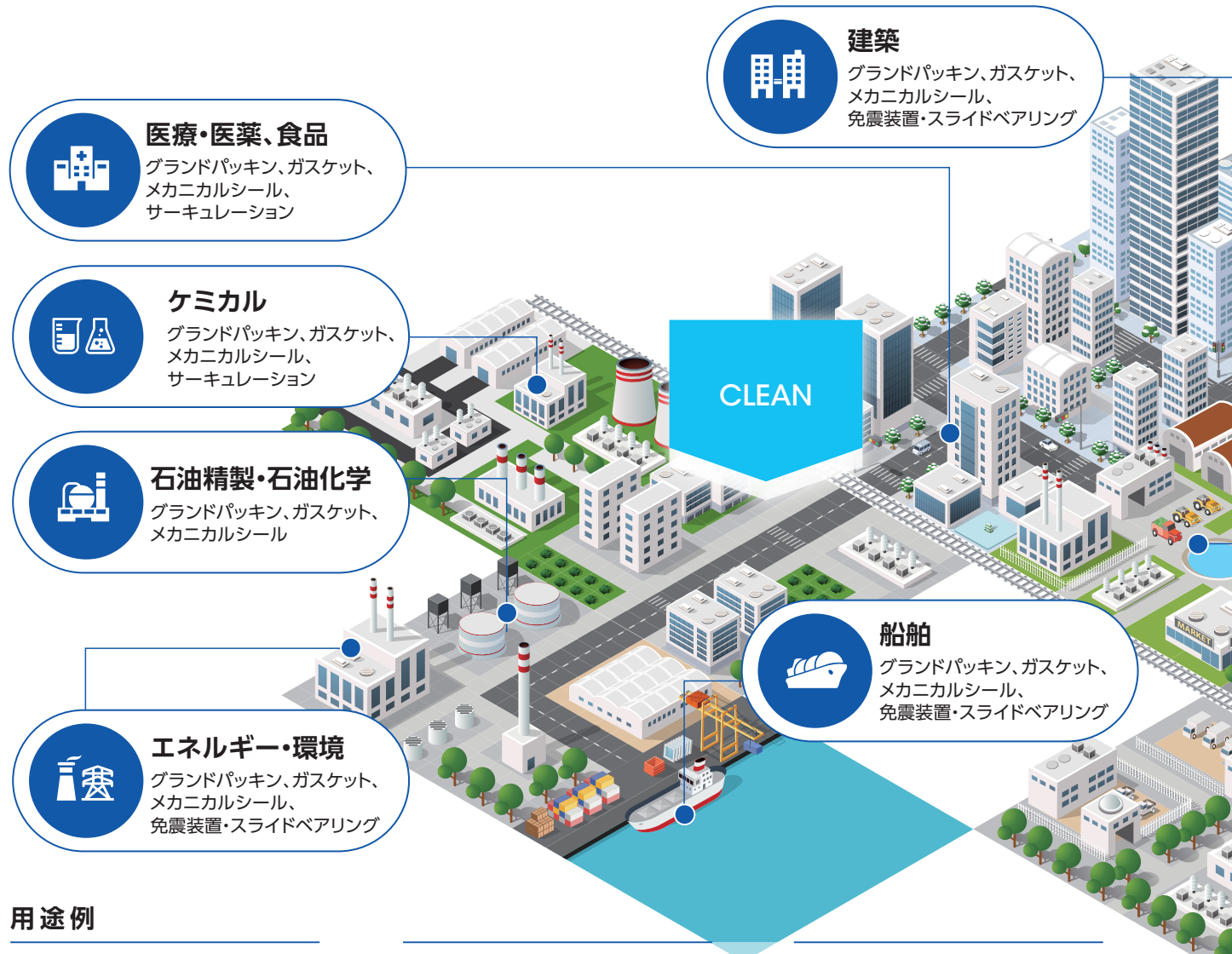
品質第一 和衷協力 一步研究

経営理念

- 1 住みよい地球と豊かな社会環境づくりに貢献します。
- 2 独創的で高品質な製品を提供し、お客様にとってかけがえのない企業を目指します。
- 3 法令・社会規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。

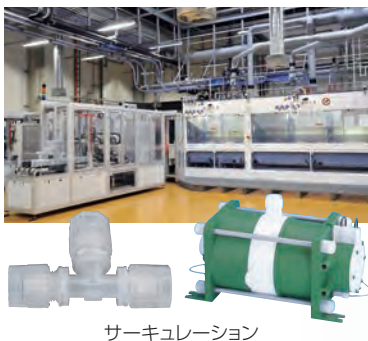
# あらゆる流体を制御して、 暮らしと環境の安心・安全に貢献します

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

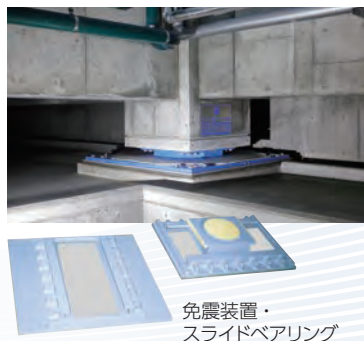


## 用途例

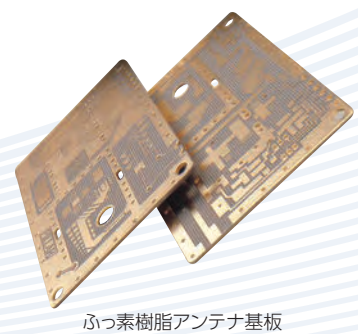
半導体の洗浄装置



免震建物



ふっ素樹脂アンテナ基板

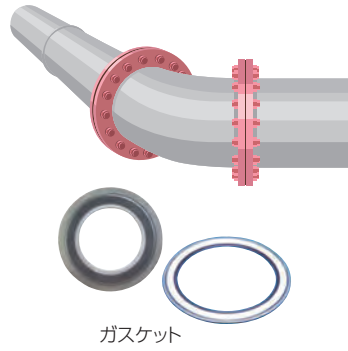


## 用途例

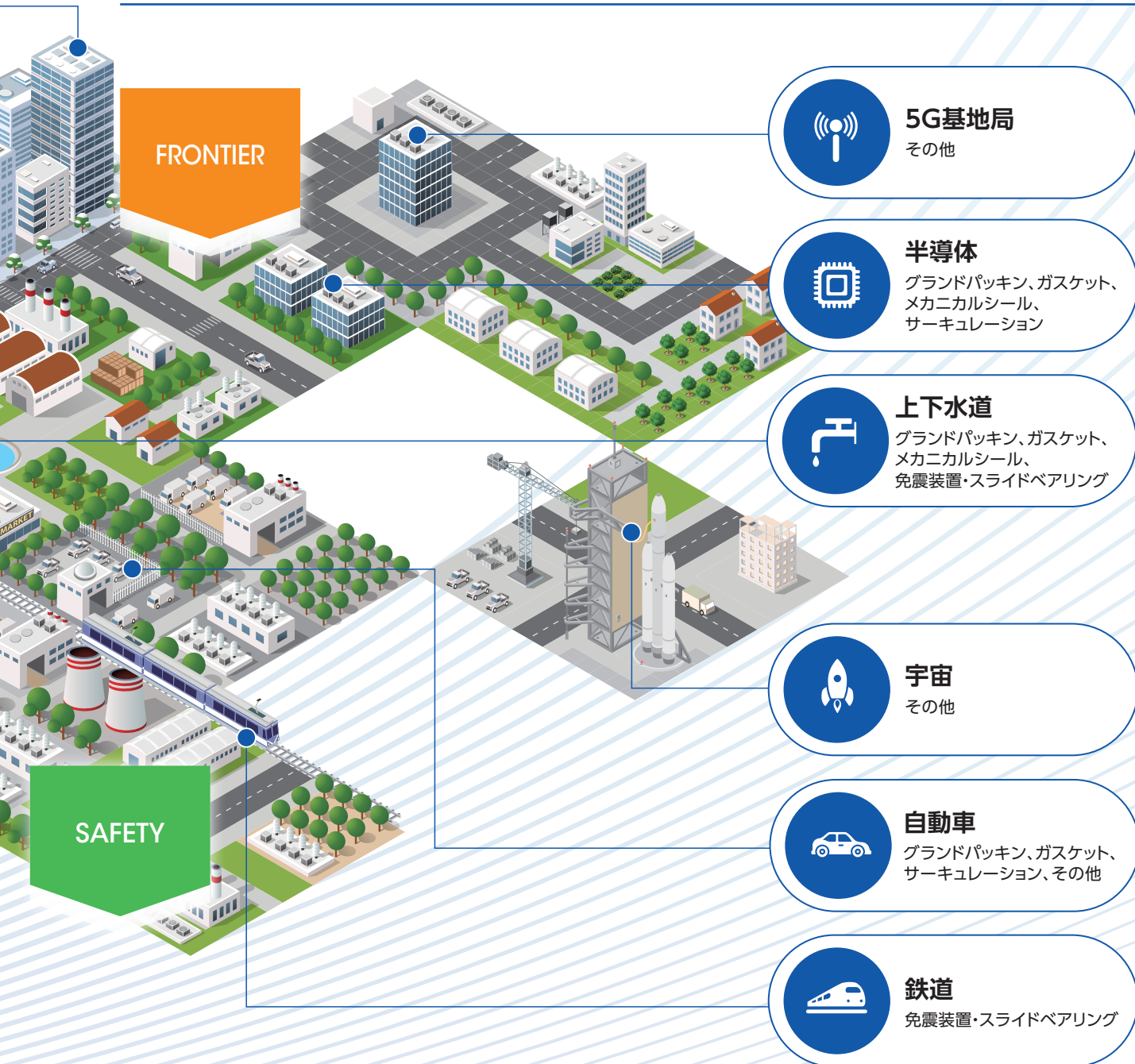
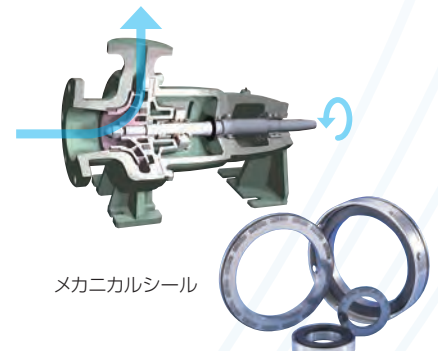
### バルブ



### 配管



### ポンプ



※サーキュレーション：クリーン市場向け循環系製品

# 時代のニーズとともに、新しい価値・製品を創出します

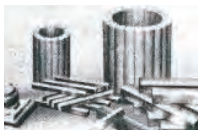
当社は創業以来95年以上にわたり、成長する産業が求めるニーズに応え、また新たな素材にいち早く着目して製品化を目指すことで、持続可能な豊かな社会の実現に貢献してきました。これからも固有の流体制御技術を進化させながら、独創的で高品質な製品・サービスを提供していきます。

## 1920

### 創業～生産体制の確立

主なニーズ：船舶

かつて機関士であった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、現在の神戸市灘区の馬小屋跡地でスタートした個人経営の「ピラーパッキン工場」が、当社の歴史の始まりです。1926年に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します。1930年、ピラーパッキンが当社初の実用新案特許登録。1932年には自動車用及び船舶内燃機用のガスケットの生産をスタートさせました。



特許製品ピラー #1  
パッキン



創業者 岩波嘉重

## 1940

### 技術開発の躍進

主なニーズ：エネルギー

1948年に「日本ピラー工業株式会社」を設立し、東京出張所（現東京支店）を開設。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。高温・高圧管フランジ用パーチカルガスケットの開発と、ふっ素樹脂製品の生産を開始したのはその翌年です。兵庫県三田市に1967年に竣工した三田工場は業界初のJIS・B・2404配管用うず巻形ガスケットJIS認定工場に。1970年には新素材「炭化繊維」を開発し、生産を開始しました。



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が竣工 (1967年)

## 1980

### ブランド確立、世界進出へ

主なニーズ：自動車

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。1984年、大阪証券取引所市場第二部特別指定銘柄に。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。1989年、京都府福知山市に福知山工場（現福知山事業所）が竣工。1995年に大阪証券取引所市場第二部に指定替え。ISO認証を取得し、顧客に信頼されるブランドを確立していきます。



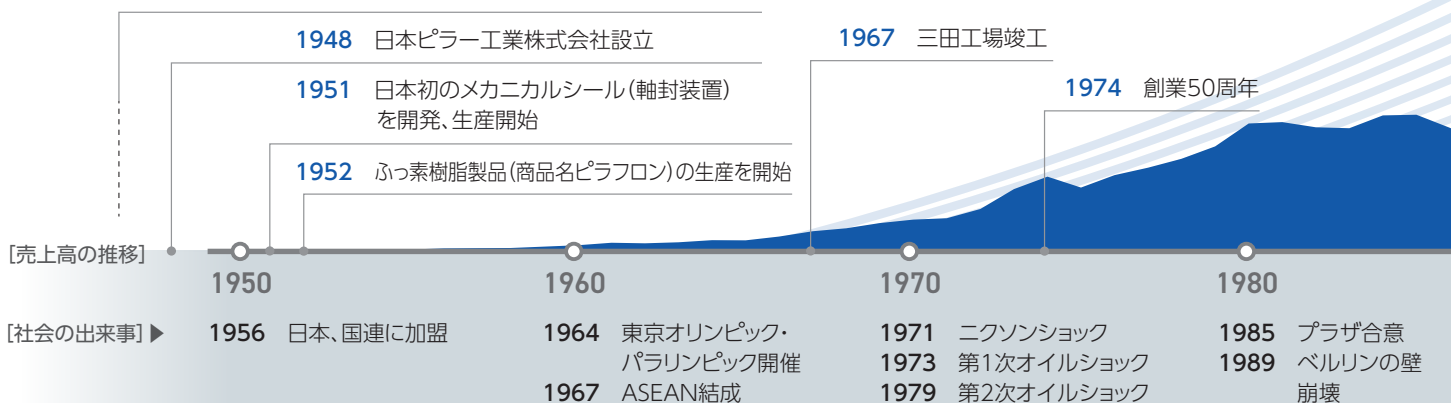
ISOシリーズ 攪拌機用メカニカルシールの生産を開始 (1981年)



京都府福知山市に福知山工場 (現福知山事業所) が竣工 (1989年)

- 1924 日本ピラー工業所を設立
- 1926 工業用漏れ止めパッキンの本格的な生産を開始
- 1932 ガスケットの生産を開始

- 1989 福知山工場 (現福知山事業所) 竣工



## 2000

### 現在の躍進につながる新事業の創出

主なニーズ：半導体

2001年、東京証券取引所・大阪証券取引所市場第一部に上場。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」の生産を開始しました。2004年、熊本県合志市に九州工場を竣工。半導体市場向け新型ロータリージョイントは2012年から生産を開始しました。2017年に大阪市西区に本社を移転しています。



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を竣工(2004年)

## 2020

### 市場の変革を捉え、持続的な成長を目指す

主なニーズ：脱炭素、新エネルギー

2000年前後から海外拠点を次々と設立し、販路を世界へと拡大。次世代を担う製品の開発と半導体市場拡大に備え、2020年には新・三田工場を竣工しました。

東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行した2022年、売上高・営業利益ともに2年連続で過去最高を更新。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、次世代を担う新しい素材・技術の開発に力を入れています。



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化(2023年)

電子機器関連事業

36,819 百万円  
75.6%

産業機器関連事業

11,844 百万円  
24.3%

2022年度売上高  
48,702 百万円

2024 創業100周年

(億円)  
600

400

200

0

2022 東京証券取引所プライム市場に移行

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

2004 九州工場竣工

2001 東京証券取引所及び大阪証券取引所市場第一部に上場

1990

2000

2010

2020

2022

2024

2025(年度)

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

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

# 2024年の創業100周年、 そして次の100年に向け 新中期経営計画 「One2025」がスタート

前中期経営計画「BTvision22」最終年度の2022年は、売上高、営業利益、当期純利益とも過去最高を更新する業績を残しました。2024年に創業100周年を迎える新たな中期経営計画「One2025」では、さらなる企業価値の向上と次の100年の成長の礎となる経営基盤づくりを行います。

代表取締役社長

岩波 嘉信



日本ピラー工業は1924年の創業以来、「流体を制御する技術」を基盤に製品・サービスを通して、CLEAN(環境)・SAFETY(安全)・FRONTIER(最先端を切り拓く挑戦)を軸に、グローバルに社会の発展に寄与してきました。2024年に創業100周年を迎える当社は、**創業以来の果敢に挑戦する精神**<sup>※1</sup>を胸に、これからも変革を起こし、持続的な成長

を果たしながら社会に必要不可欠な存在であり続けます。

そのためには社員が一丸となってさまざまな社会課題に挑み、課題解決に向けて取り組まなければなりません。社内の至る所に掲示された社是「品質第一 和衷協力 一歩研究」は、当社が事業を推進するうえでの指針となっています。

※1 頁 P5 「成長ストーリー」



(単位:百万円)

経営理念には、当社の製品がどのように社会の役に立っているのかを、社員が考えるきっかけとなる言葉を選んでいます。この経営理念をわかりやすく表現したのが**パーパス(存在意義)「社会を支える”未来を創る」**<sup>※2</sup>です。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、CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸としながら、独自の価値を生み出し、新しい可能性へとチャレンジし、自分たちの手で「社会を支える”未来を創る」という想いを込めています。

### 経営理念

- 1.住みよい地球と豊かな社会環境づくりに貢献します。
- 2.独創的で高品質な製品を提供し、お客様にとってかけがえのない企業を目指します。
- 3.法令・社会規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。

## 2022年度の取り組みを振り返る

私が当社の経営に携わって10年、代表取締役社長に就任して3年の中で、2022年は間違いなく最も困難な年であり、この先の舵取りを考えるうえでも重要な1年となりました。

半導体市場の活況を受けて、ふっ素樹脂製品を中心に受注が好調に推移するなかで原材料が不足する課題に直面しました。お客様からの信頼に応えるために、代替となる原材料探しや近年推進しているサーキュラーエコノミーの取り組みの一環でもある原材料の再利用など、全社が部署横断で知恵を出し合い、ありとあらゆる施策に取り組み、製品の供給量を増やしました。企業として、日頃からさまざまなシナリオを想定し、社員が一丸となって総合力で戦ってきたからこそ、今回のようなサプライチェーンの分断というリスクに直面しても、乗り越えるためのチャレンジができたのだと思います。

このような取り組みもあり、2022年度の業績は、**売上高・営業利益・当期純利益とも過去最高を2年連続で更**

	2022年度
	最終年度実績
売上高	48,702
営業利益	13,842
営業利益率	28.4%
ROE	18.6%
配当性向	30.0%
成長投資	3,715(3カ年累計)

**新**<sup>※3</sup>できました。期中に業績予想を上方修正し、結果的にそれも上回って大きな成果を上げることができたと自負しています。

**電子機器関連事業**<sup>※4</sup>は年度を通して活況な半導体市場の需要を取り込み順調でした。懸念された対中輸出規制などの影響は限定的で、前年度に続いて過去最高を更新できました。

**産業機器関連事業**<sup>※5</sup>は精密機器装置用メカニカルシールが続伸し、セグメント別売上高は前年比+17億円(+16.7%)となりこちらも過去最高を更新しました。

**海外売上高**<sup>※6</sup>においても米国、アジア、中国が堅調に推移し、海外売上高比率は31.1%と、前年の30.5%を超えることができました。

材料の値上げに伴い、2022年度は営業利益率の低下が懸念されましたが、販売の増加や為替の影響、またお客様にご理解いただきながら一部の製品において販売価格への転嫁が進んだことなどにより、前年を上回る28.4%という高い営業利益率を達成することができました。

## 2023年度から始まる「One2025」に向けた思い

2024年の創業100周年は良い形で迎えたいと考えています。そのためにも2023年度から始動した3カ年の**中期経営計画「One2025(ワンニーゼロニーゴー)」**<sup>※7</sup>は重要な意味を持ちます。

“One”には4つの意味を込めました。

「Day One」は創業1日目の開拓精神・チャレンジ精神・

※2 目録 P1 「パーパス」  
 ※3 目録 P16 「業績ハイライトと新中期経営計画の目標」  
 ※4 目録 P23-24 「電子機器関連事業」

※5 目録 P25-26 「産業機器関連事業」  
 ※6 目録 P14 「海外売上高の推移」  
 ※7 目録 P15~20 「新中期経営計画「One2025」」

目的意識を思い起こすことを、「Only One」は他社に真似できない独自性を追求することを意味します。「Number One (No.1)」は技術開発や社会貢献、人財育成でもNo.1を目指す決意を、「One Team One Pillar」はグループ全体で一丸となって活動を進めていこうという思いを込めています。

今回の中期経営計画では、企業価値のさらなる向上に向けて、**事業と組織の変革・変質を推進する5つの基本方針**<sup>\*8</sup>を掲げました。

「1.コア事業の進化」では、コア技術の領域拡大に伴う成長の実現と、市況に左右されない進化を経て、稼ぐ力を強化させます。

「2.グローバル競争力の強化」は、独自性の高い基盤技術の展開とエリア特性への対応力強化で、グローバルシェア拡大を狙います。

「3.新規事業基盤の創造」で目指すのは、半導体市場や水素・アンモニア・電気自動車(EV)等の成長市場における新たな事業基盤の創造です。当社のマザー工場である三田工場(兵庫県三田市)内に新たにイノベーションセンターを立ち上げ、社外とのシナジーが生まれる環境で研究・開発に力を入れ、成長を支える技術を生み出す拠点にします。

また、「4.サステナブル経営の発展」では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に取り組みます。

そして、キャッシュ・フロー創出力を高め、配当性向30%以上を目標に成長をけん引していく「5.成長を支える財務戦略」では、**福知山事業所の第2工場**<sup>\*9</sup>に100億円を超える設備投資を行うなど持続的な成長に向けた投資を行っています。

## 中計達成に向けて取り組むべきこと

中期経営計画の達成に向けて、当社の付加価値をさらに高めるために、3つのことに注力します。

1つ目は「技術の差別化」です。例えば、半導体市場向けの継手製品においては圧力損失をできるだけ小さくすることがお客様にとってのメリットになりますが、当社のスリープエルボは成形技術でそのニーズに応えた製品です。こうした他社が追随できない独自の技術力で、競争優位性を確立します。

2つ目は「キャパシティ」です。リスクをコントロールしつつ、先行して製造能力の増強に向けて投資を行い、機を逃さずにお客様のニーズに応えます。設備投資においては、時間を要する土地取得や建屋の建設を先行で着手し、製造装置などを需要に応じて柔軟に増設できるようにしておきます。万が一市況が落ち込んでも投資額は抑えられ、需要が急増した場合は追従できる選択肢を確保します。

3つ目は「ブランド力」です。例えば、「日本ピラー工業の継手は流体を漏らさない、破裂しない」というこれまでの実績によってお客様から得られた信頼は、何物にも代えがたいブランド力です。この培ってきた信頼をさらに積み重ねていくために、愚直にお客様の信頼に応え続けます。

2023年度の半導体市場は踊り場になると見られていますが、しかしこれまでの受注残と新規の需要にきちんと対応しながら、次の大きな波に乗れるよう、さらに地力をつけていきます。産業機器市場では、脱炭素社会の実現に向けて水素やアンモニアの活用や、電気自動車(EV)向け製品の拡大が見込まれます。このような領域に資本を投下することで、新たな成長ドライバーを発掘していきたいと考えます。

この10年ほどで半導体市場向けの事業が大きく成長し、電子機器関連事業と産業機器関連事業の売上比率は75:25になりました。One2025の期間中に、産業機器関連事業を再成長の軌道に乗せ、両事業をバランス良く成長させます。2023年4月の**タンケンシールセーコウのM&A**<sup>\*10</sup>はその施策の一環です。

利益率が高い事業の規模を拡大する一方で、新たな事業の柱を育て、主力事業を現在の2つから3つ・4つと増やし、強靱な事業ポートフォリオを構築したいと考えていま

※8 罫 P17 「[One2025]基本方針(全社方針)」  
 ※9 罫 P29-30 「成長を支える製造資本」

※10 罫 P19-20 「タンケンシールセーコウのグループ化でさらなる成長・発展へとつなげる」

す。既存事業が順調に成長している間に、新たな事業の芽を育て、中長期で企業価値を最大化できるよう、経営者としてキャッシュアロケーションを決断、実行していきます。

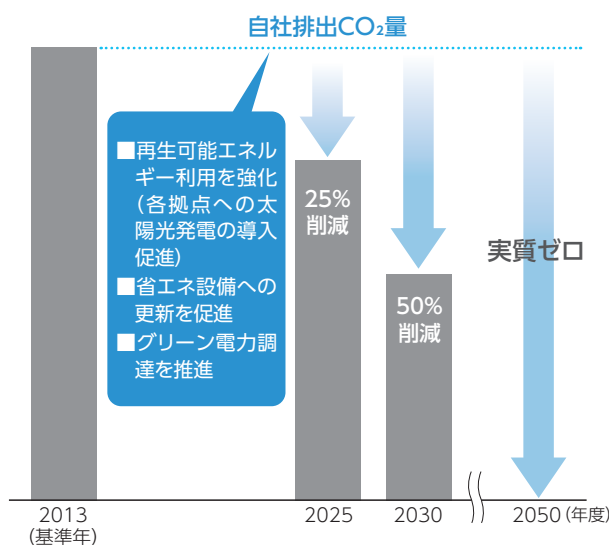
## 次の100年に向けての決意

当社のガバナンスの要となる取締役会は、取締役それぞれの知見や能力を**スキルマトリックスで評価**<sup>※11</sup>し、特に**社外取締役**<sup>※12</sup>からは外部の目線で忌憚のない意見をもらっています。議論を深耕させるため、社外取締役に当社の事業をより深く理解してもらえよう、2022年度は九州工場でも取締役会を開催し、拡大する半導体市場の雰囲気を感じてもらいました。

取締役会で報告して審議・決議する事項は格段に増えています。取締役会の役割はますます重要になっており、より闊達な議論を進めたいと考えています。

ESGに関する取り組みは、2021年4月に設置したESG/SDGs推進委員会で議論しています。環境や企業統治並びにSDGsに関する活動を統括・推進することで、社会と調和のとれた持続可能な発展に向けた取り組みの実効性を高めます。

環境面では、中期経営計画においても、**自社排出CO<sub>2</sub> (Scope 1+2)の削減目標**<sup>※13</sup>を掲げました。2050年度



にCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」を実現するために、2025年度までに2013年度比25%削減を目指します。目標を実現するために、各拠点への太陽光発電の導入促進やグリーン電力調達などを推進していきます。

**人的資本**<sup>※14</sup>に関しては、事業の成長にとってダイバーシティが重要です。多様な社員の多様な価値観がイノベーションを生むからです。

ダイバーシティを推進するために、多様な人財を採用するのはもちろんのこと、多様な価値観を尊重し、チームから新しい発想を引き出すためのマネジメント研修を実施します。また、社員一人ひとりのチャレンジを応援し、計画的に人財を育成できるように、新たに人事戦略グループを設置しました。

外部環境の変化が激しい現状を踏まえ、**リスクマネジメント**<sup>※15</sup>の強化にも努めています。従来の危機管理委員会とBCP委員会の機能をまとめたリスクマネジメント委員会を新たに設けました。事業活動にかかわるリスクに迅速に対応するために、当社とグループ会社が共通の「危機管理規程」を定め、リスク管理体制を構築しています。

2024年の創業100周年は当社グループにとって一つの大きな節目です。その節目に向かって、2023年度は業績面でも会社の組織改革でも結果を残し、良い形で迎えたいと思っています。株式時価総額1,000億円は到達点ではなく、通過点に過ぎません。これまでも成長を実証してきましたし、これからも成長するポテンシャルは高いと確信しています。

私自身も社員と一緒に、厳しい状況の時もともに走り続け、ステークホルダーの皆様の信頼に応え続けていきます。これからの日本ピラー工業の更なる成長と、より良い会社になっていく過程を温かく見守っていただき、同時に大いに期待していただけますよう、心よりお願い申し上げます。

※11 冊 P37 「役員スキルマトリックス」  
 ※12 冊 P35・36 「特集 社外取締役メッセージ」  
 ※13 冊 P20 「9つの重点目標 環境貢献活動の高度化」  
 P50 「TCFD提言に基づく情報開示」

※14 冊 P44~46 「人的資本(人財戦略)」  
 ※15 冊 P42 「リスクマネジメント」

# 日本ピラー工業の価値創造プロセス

日本ピラー工業グループでは、パーパスにも掲げているように、当社グループが「社会を支える」未来を創るため、電子機器関連事業と産業機器関連事業という2つの事業を中心に、社会課題や当社にとってのマテリアリティを意識しながら、世の中にさまざまな価値を提供してまいります。



**取り組むべき重要課題**

**攻めのマテリアリティ**

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

**社会課題【外部環境】**

**機会**

**環境配慮型ビジネスの拡大**

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

**半導体分野のさらなる成長**

環境保全にも貢献するようなさらなるクリーン化、省エネ型製品の提供

**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

**地球環境保全 多様性尊重 IoT/DX化**

# One 2025

## 基本方針(全社方針)

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

## OUTPUT

### One2025

(2025年度最終年度目標)

売上高 **660** 億円

営業利益 **170** 億円

ROE **10%**以上

配当性向 **30%**以上

成長投資 **250** 億円  
(3カ年累計)

詳細は [P15](#) - [P16](#)

## OUTCOME

### ■ 社会・環境にとっての価値

- 人々の生活にもたらす安心・安全
- 環境負荷の低減
- 世の中にある工業製品の飛躍的な発展
- 社員と地域社会に対する安全と信頼の確保
- 安定的な雇用創出
- 透明性の高い経営とわかりやすい説明
- デジタル社会の発展を支える半導体の高機能化
- 電気や水などのインフラ供給に不可欠な製品・サービス

### ■ 日本ピラー工業にとっての価値

- 社会・環境課題の解決に貢献する特色ある製品の提供
- 新市場に対応する製品の開発・製造の実現
- 技術革新と知財戦略等に基づく顧客への付加価値提案
- 生産性の向上と低コストを実現した製品の実現
- 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顧客へのソリューション提案と製品提供
- 顧客とその市場の満足度及び企業力の向上

## 守りのマテリアリティ

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

## 気候変動 人権問題 労働力不足

### 市場規模の急拡大及び縮小

半導体・液晶市場などにおける予期しない急速な市場の拡大及び縮小に伴う技術革新、資源供給不足などにより起こる機会損失

### 体制の変化や規制等の強化

進出国における予期せぬ政治・経済体制の変化のほか、紛争、自然災害、感染症、環境配慮等による原材料規制の強化

### 競合の出現、コスト変動等による国際競争力の低下

革新的な技術を持った競合の出現、製造プロセスの変化やインフラコスト増等による国際価格競争力の低下

リスク

## 日本ピラー工業が創出する価値

日本ピラー工業グループでは、独自の価値の源泉として「強み」を特定しています。今後の価値創造に向けて、これらの強みをさらに進化させながら、ステークホルダーの皆様へ当社グループならではの価値を提供してまいります。

### 日本ピラー工業グループのパーパス “社会を支える”未来を創る。

#### 社会への価値

- 環境に貢献
- 安心、安全に貢献
- 工業製品の発展、先端産業・インフラを支える

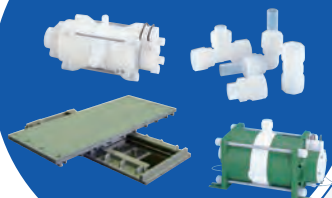


#### 当社への価値

- 社会・環境に貢献する製品の提供
- 顧客への付加価値やソリューションの提案
- 新市場・先端技術への挑戦

ハイテク市場に特化しており、中でも半導体、液晶、医療分野に注力しています。特に耐薬品性、耐熱性、クリーン性の高いふっ素樹脂製の継手やポンプなどは、多様な薬液にも影響されないため半導体基板（シリコンウエハー）の洗浄に用いられています。

#### 電子機器関連事業



#### 産業機器関連事業



主に流体を移送する遠心ポンプなどの回転体において流体を制御するメカニカルシール製品、バルブのステム部分のシール材として使用するグランドパッキン製品、及び配管と配管の間に設置するガスケット製品を扱っています。

流体制御関連の総合シールメーカーとして市場を広げ、  
現在では、シール技術や材料技術を発展させ、幅広い分野に貢献

#### 取り組むべき重要課題

##### 攻めのマテリアリティ

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

##### 守りのマテリアリティ

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

## 独自の価値の源泉となる「強み」

#### 「流体を制御する技術」を磨き続けた100年

創業100年近くの間培ってきた技術力や品質第一の想いの根底にあるのは、変化に対応するための常日頃の「革新」です。日本ピラー工業の「伝統」とは「革新」することであり、これからも「革新」し続けることで社会の変化に対応します。

#### 時代の求めに応じた多岐にわたる市場

船舶向けのパッキンから始まった当社も、時代時代の先端産業という社会ニーズに応えていくうちに、幅広い市場へと参入しています。今では、「半導体・液晶」「化学」「石油・鉄鋼・輸送」「土木・建築」「電力・エネルギー」市場を支えています。

#### 多様な製品群を持つ総合流体シールメーカー

「流体制御」技術の専門性を深めるなかで、グランドパッキン、ガスケット、メカニカルシール、ふっ素樹脂製品などの流体制御関連製品を取り扱う総合シールメーカーへと成長してきました。これからも先進技術を取り込みながら、さらなる高みを目指してまいります。

3つの注力ポイント：技術の差別化、キャパシティ、ブランド力

詳細は P9

# マテリアリティ

日本ピラー工業グループは、サステナブル基本方針で掲げている、事業を通じたサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上をとともに実現するために、取り組むべきマテリアリティを特定しています。

## ■ マテリアリティマトリックス



## 日本ピラー工業グループのマテリアリティ

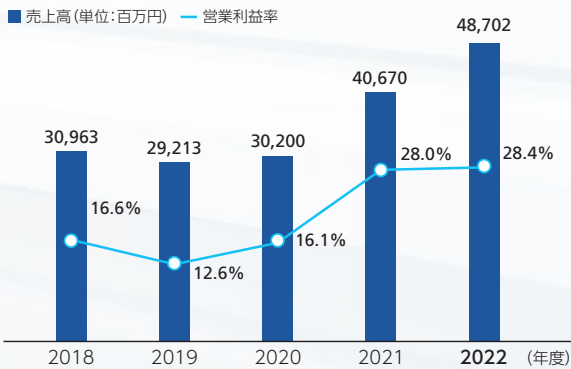
- ① 流体制御技術と材料技術等を活かした脱炭素と省エネルギーを実現する製品の開発・製造
- ② 製造でのクリーンエネルギーと省エネの拡大
- ③ IT/DX技術の活用やサステナブル原材料を用いたシール製品の開発・製造
- ④ 省資源型製品の開発・製造
- ⑤ 生産技術向上(IT/DX・自動化)等による資源の効率化・サステナブル化と廃棄物3R
- ⑥ 化学物質による汚染防止と水資源保全に貢献する製品の開発・製造
- ⑦ 製造における化学物質による汚染防止と水資源保全
- ⑧ 各拠点での生物多様性保全の推進
- ⑨ 震災・水害などの災害に対応する製品の開発・製造
- ⑩ 市場ニーズ(センサー事業、IoT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
- ⑫ 労働安全衛生
- ⑬ 人権尊重及び多様性ある人財と働き方の推進
- ⑭ 人財育成と採用・定着
- 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
- 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

マテリアリティの位置付けと特定プロセス、関連するSDGsについては当社ウェブサイトをご覧ください。

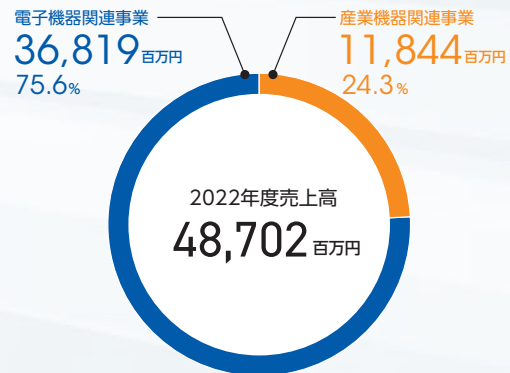
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/materiality/>



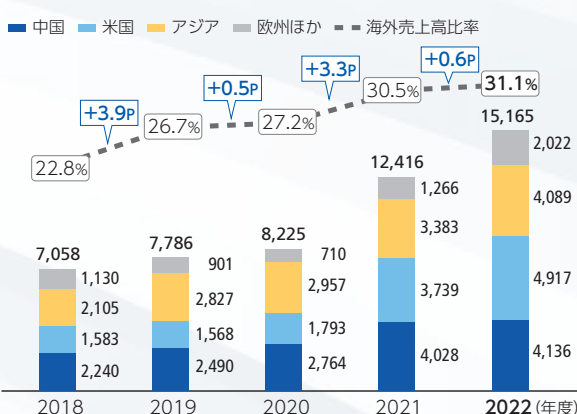
## ■ 売上高と営業利益率



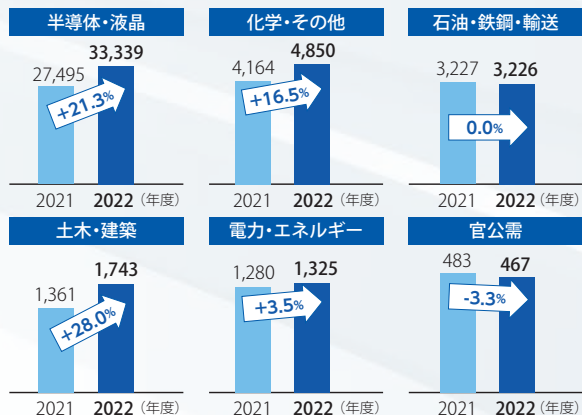
## ■ セグメント別売上高



## ■ 海外売上高の推移 (単位:百万円)



## ■ 市場別売上高 (単体) (単位:百万円)



## 新中期経営計画「One2025」

2023年4月に、2025年度を最終年度とする新たな中期経営計画「One2025(ワンニーゼロニーゴー)」を策定いたしました。

### 日本ピラー工業のミッション

当社グループは、「社会を支える”未来を創る」というパーパスに基づき「CLEAN(環境)」「SAFETY(安全)」「FRONTIER(最先端を切り拓く挑戦)」を軸に独自の「流体制御関連技術」と最先端の製品・技術・サービスで「持続可能な社会の実現」と「経済価値の創造」に貢献し続けます。

## “社会を支える”未来を創る



### 「One2025」の位置づけ

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)の更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年へ飛翔するための基盤づくりを行います。





## 前中期経営計画の振り返り

2020年度よりスタートした「BTvision22」が、2022年度に最終年度を迎えました。目まぐるしく変化を遂げる市場環境のなかで、持続的に企業価値の向上を図るべく成長し続けるために、あらゆる既存概念(プロセス・技術開発・コスト)を突き破って躍進することに取り組んだ結果、売上高・営業利益の重要KPIにおいて1年前倒しで達成することができました。しかしながら、現状に甘んじることなく「事業構造の発展と組織構造への変革」に取り組み、さらなる企業価値の向上を目指します。

### 前中期経営計画「BTvision22」の総括と課題

総括	
事業基盤の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体市場向けビジネスを中心に、大きく業績躍進</li> <li>生産性向上等さまざまな施策により、筋肉質な事業体質化が前進</li> </ul>
グローバル化の深耕	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上比率30%と目標を達成(売上規模も拡大)</li> <li>滁州ピラー工業を設立し、中国市場対応を強化</li> </ul>
新事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア技術を軸とし水素活用や脱炭素といった成長市場へ展開</li> <li>産官学連携を強化</li> </ul>
ESG/SDGs経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPスコア「B-」獲得。ESG取り組みの開示内容を充実</li> <li>健康経営宣言を行い、健康経営優良法人を取得</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向30%と目標を達成</li> <li>事業成長への戦略投資である福知山第2工場建設に着手</li> </ul>

### 企業価値の更なる向上に、事業と組織の変革・変質を推進

課題	
<p>時代の流れ・要請に柔軟に対応しながら、経済価値と社会価値を創造し続ける、 <b>事業構造の発展と組織構造への変革</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業の進化</li> <li>新規事業基盤の創造</li> <li>持続発展性ある組織・人財の強化</li> </ul>

## 業績ハイライトと新中期経営計画の目標

### ■ 連結

(単位：百万円)

	BTvision19		BTvision22		2025年度 目標
	2019年度 最終年度実績	2020年度 初年度実績	2021年度 2年目実績	2022年度 最終年度実績	
売上高	29,213	30,200	40,670	48,702	66,000
営業利益	3,683	4,847	11,392	13,842	17,000
営業利益率	12.6%	16.1%	28.0%	28.4%	25.7%
ROE	6.2%	7.8%	16.8%	18.6%	10%以上
配当性向	36.8%	34.6%	30.3%	30.0%	30%以上
成長投資	(3カ年累計) 11,649	972	992	1,751	(3カ年累計) 25,000
			(3カ年累計) 3,715		

### ■ セグメント別

電子機器関連事業					
売上高	18,221	20,645	30,410	36,819	48,000
営業利益	2,253	4,130	9,737	11,759	14,500
産業機器関連事業					
売上高	10,915	9,471	10,146	11,844	18,000
営業利益	1,404	691	1,589	2,059	2,500

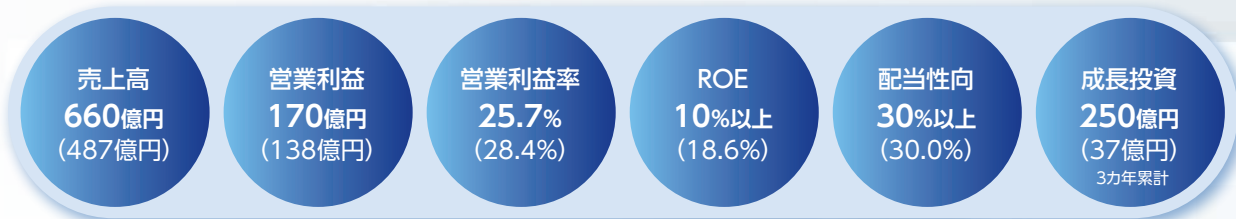
## 「One2025」基本理念

「One2025」の名称には、「基本理念」となる4つの“One”が込められています。



<b>Day One</b>	創業1日目の開拓精神・チャレンジ精神・目的意識
<b>Only One</b>	当社グループでしか成しえない独自性を追求
<b>Number One (No.1)</b>	事業だけでなく技術開発や社会貢献、人財育成でNo.1を目指す
<b>One Team One Pillar</b>	当社グループ一丸となった活動

### ■ 2025年度目標 (2022年度実績)



## 「One2025」基本方針 (全社方針)

中期経営計画「One2025」では、2024年に迎える創業100周年と次の100年に向けて、以下の5つの基本方針のもとで、事業と組織の変革及び変質を推し進め、企業価値の更なる向上につなげます。

- 1 コア事業の進化** コア事業領域の更なる競争力強化だけでなく、コア技術による領域拡大に伴う成長の実現、市況に左右されない進化を経て、提供する経済価値をさらに拡大成長
- 2 グローバル競争力の強化** 独自性の高い基盤技術の展開と、エリア特性への対応力を強化し、グローバルシェアを拡大
- 3 新規事業基盤の創造** 半導体市場や水素・アンモニア等の成長市場において独自技術やM&A、産官学連携を通して新たな事業基盤を創造
- 4 サステナブル経営の発展** ESG施策に加え、人財への投資と生産性向上等に寄与するDXを活用することでサステナブル経営の更なる発展
- 5 成長を支える財務戦略** キャッシュ・フロー創出力を高め、さらなる成長への投資と配当性向30%以上を目標とした成長をけん引する財務戦略の推進

## 「One2025」事業戦略



「コア事業の進化」「グローバル競争力の強化」「新規事業基盤の創造」の3つの事業戦略のもとで、2025年度売上高66,000百万円、営業利益17,000百万円を目指します。

### 事業戦略

#### コア事業の進化

- 需要に確実に対応するタイムリーな生産設備増強
- 独自の技術優位性に基づく市場シェア拡大
- 周辺サービスの強化による収益創出の強化

#### 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価格競争力の高い製品の投入
- グローバルサプライチェーンの強化

#### 新規事業基盤の創造

- 環境貢献型の製品開発の強化
- 強みある素材・技術を軸とした新規市場の開拓
- モジュール化製品など、商材力の拡大による収益創出

## セグメント別事業戦略・施策

電子機器関連事業セグメントにおいては、進化・成長を続ける市場に対して高付加価値・差別化製品を継続投入することで強固な事業基盤を構築します。産業機器関連事業セグメントにおいては、「脱炭素」を中心とした社会課題から生まれる新市場でのグローバルシェアの獲得に向けた諸施策に取り組みます。

(単位：百万円)

	BTvision19		BTvision22		2025年度 目標
	2019年度 最終年度実績	2020年度 初年度実績	2021年度 2年目実績	2022年度 最終年度実績	
<b>電子機器関連事業</b>					
売上高	18,221	20,645	30,410	36,819	48,000
営業利益	2,253	4,130	9,737	11,759	14,500
<b>産業機器関連事業</b>					
売上高	10,915	9,471	10,146	11,844	18,000
営業利益	1,404	691	1,589	2,059	2,500

### 電子機器関連事業

#### One2025の目指す姿

進化・成長し続ける半導体市場に対する高付加価値・差別化製品の継続投入による強固な事業基盤の構築

#### 新規事業の創出

- 次世代半導体市場や新たな概念において求められる新素材、新技術の開発と新商品の投入
- 部品製造に留まらない広範な流体制御技術を活用した事業領域の拡大
- ふっ素樹脂基板の機能拡大による新市場開拓

#### 既存市場・製品の強化

- 滁州ピラー工業の生産機能拡大による、中国市場での市場シェアアップ
- 高付加価値商材の積極投入による欧米市場での半導体装置メーカー攻略

#### 更なる競争力向上に向けた基盤強化

- 福知山第2工場の稼働に伴う製品供給力の拡大
- 生産技術力の継続的向上による生産性向上、コスト競争力の強化
- 樹脂リサイクルの推進による環境対応力の強化

### 産業機器関連事業

“脱炭素”を中心とした社会課題から生まれる新市場での圧倒的なグローバルシェアの獲得

- 次世代電池、水素、EV等の成長が期待される市場への積極的な製品投入
- タンケンシールセーコウとの技術シナジーによる新市場の創出
- エンジニアリング、サービス事業への更なる領域拡大による事業開発

- 次世代半導体装置の厳しい要求に対応するメカニカルシールの開発
- 国際規格試験をクリアしたグラウンドパッキン製品のグローバルシェア拡大

- 開発・生産プロセスのデジタル化、プロセス改革により新製品開発のリードタイム短縮、生産効率向上を実現
- 修理拠点の機能拡充によるメンテナンス事業の拡大と収益性向上

## 「One2025」におけるサステナブル経営の発展



当社グループは、社是・経営理念に基づき、以下の「サステナブル基本方針」を掲げ、事業を通じてサステナブル社会への貢献と、持続的な企業価値向上の実現に向けて取り組みを強化しています。

### サステナブル経営の発展を目指して

「従来からのESG/SDGs施策に加え、DXや人財の価値を最大限に引き出すための投資など持続発展性のあるより良い経営基盤の構築」を基本方針に掲げ、サステナブル経営の発展に取り組んでまいります。「環境貢献」及び「人財活躍」においては9つの重点目標を掲げ施策を計画・実行いたします。

#### サステナブル基本方針

私たち日本ピラー工業グループは、社是・経営理念に基づき、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いきます。

##### (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。

### タンケンシールセーコウのグループ化でさらなる成長・発展へとつなげる

2023年4月、タンケンシールセーコウを当社グループに加えました。

これにより、技術・営業・生産・調達の各部門において融合や補完によるシナジーを生み出し、産業機器関連セグメントにおける起爆剤とします。また、管理システムの統合により効率化やコストダウンを行い、管理面でもシナジー効果を生み出します。

#### 技術

両社の強みのある技術の融合による、新規製品の開発

#### 生産&調達

部材のグループ内調達や外部からの一括調達による、製品のコスト競争力の追求

日本ピラー工業株式会社

**SYNERGY**



株式会社タンケンシールセーコウ

システム統合による、管理の効率化や運用コストダウン

#### 管理システム

得意とする市場の補完による、拡販機会の拡大

#### 営業

## 9つの重点目標

One  
2025

### 環境貢献活動の高度化

Scope3の算定など脱炭素の取り組みを加速します。また、第三者認定やSBT認定などの取得により客観的な適切性を確保します。

当社グループの気候変動への取り組みを示すひとつの指標として、CDPスコア「B」以上の獲得を目指します。

#### 重点目標 環境貢献

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



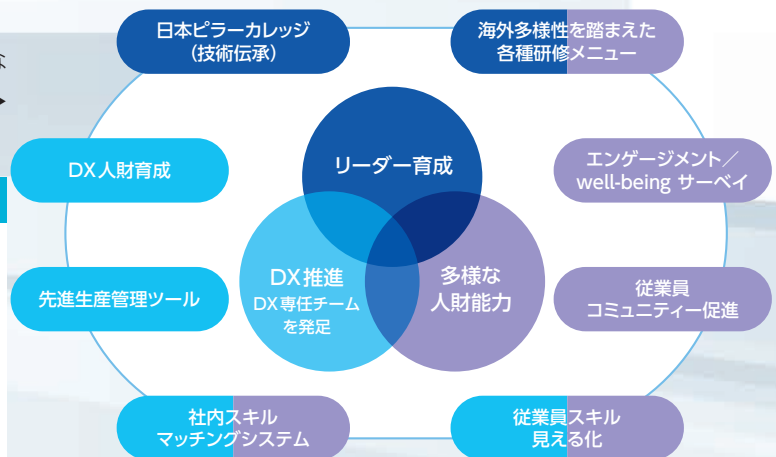
### 人財活躍／組織成長

多様な人財能力を引き出し、DX/ITツールも活用して持続的組織成長を追求します。

人的資本への投資を積極的に実施することで「多様な人財確保」→「多様な人財の活躍」→「持続的組織成長」→「事業成長」→「社会課題の解決」の好循環を達成します。

#### 重点目標 人財活躍／組織成長

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



### カーボンリングの国産化に成功したタンケンシールセーコウ

タンケンシールセーコウは、1955年にポンプや攪拌機などの回転機械の軸封装置(メカニカルシール)の製造販売を開始したシールメーカーです。以降、「お客様の安全連続操業のサポートサービス」をモットーに、お客様に密着した対応で高い評価と信頼を得て業績を拡大してきました。

創業にあたっては、メカニカルシールの主要部品であるカーボンリングの国産化に成功し、当時主流であった外国製品と遜色ない品質を提供した起源を有しております。現在まで、カーボンだけでなくメカニカルシールの技術、さらにはその取り扱い方法についてもノウハウを積み重ね、ポーラスカーボンをはじめとした自社開発製品及びサポートサービスで社会に貢献しています。



タンケンシールセーコウ本社工場

# Message from the CFO

## 市場の拡大を見据え 2023年度は200億円超の 大型投資を実行

2024年に創業100周年を迎える今、新中期経営計画「One2025」では次の成長に向けた戦略投資を推し進めます。

取締役 専務執行役員 **宿南 克彦**



### 総合力が試された2022年

前中期経営計画「BTvision22」は、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年度にスタートしました。世間では人の流れが止まり、工場の操業を止めざるを得ない企業もあり、経済活動の停滞感が広がりましたが、当社においてはPCやタブレットといったIT製品の需要の高まりなど、世界的に半導体需要が増大したことを受けて大きく成長することができました。コロナ禍以前より、半導体市場は今後も大きく伸びる成長市場と位置付け、設備投資を先行して進めていたことが功を奏しました。

前中期経営計画最終年度となる2022年度の売上高は、2019年度の292億円から487億円に増加し、500億円をうかがうまざりになりました。営業利益も2019年度の37億円から138億円と約3.7倍になりました。前中期経営計画期間中に、企業として一段上のステージに上がったと自負しています。

2022年度だけを見ても、半導体機器向けを中心に電子機器関連事業が好調で、売上高、営業利益、当期純利益とも2年連続で過去最高を更新し、売上高は前期比プラス80億円の19.7%増、営業利益もプラス24億円の21.5%増、自己資本利益率(ROE)は過去最高の18.6%となり、株主様の期待に応えることができた認識しております。

一方で、ふっ素樹脂をはじめとする原材料の供給不足や価格高騰などに悩まされました。旺盛な半導体需要により受注は積み上がったものの、原材料不足による製品の納期遅れや、コスト増による価格転嫁をお客様へお願いせざるを得ない状況が発生しました。

このような課題に対処するため、代替素材の研究開発

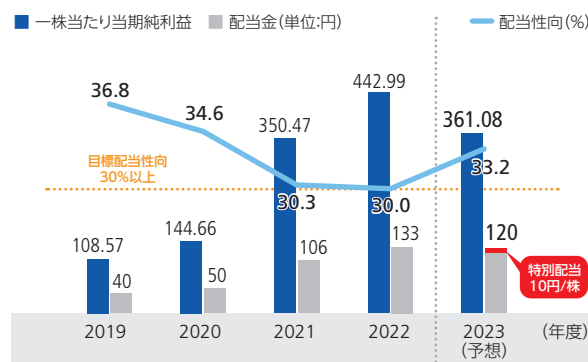
やこれまで端材として廃棄していたふっ素樹脂のリサイクル利用など、あらゆる施策に全社一丸となり取り組みました。原材料の仕様変更についてはお客様とも綿密に調整したうえで試験を繰り返して品質に問題がないことを確認し、供給量を増やしました。また、価格転嫁につきましては、当社製品へのお客様からの厚い信頼によって理解を得られたと認識しています。

2022年は、当社の総合力が試された一年だったと感じています。

### 新中期経営計画「One2025」の財務戦略

2024年に100周年を迎え、新たな成長に向かっていくうえで、新中期経営計画「One2025」は今後の道標となるものです。One2025に込められた4つの「One」のうち、「Day One」は特に大きな意味を持つと考えています。創業時、まさに「Day One」の開拓精神やチャレンジ精神、目的意識を思い起こし、緊張感と熱い気概を持って事業に取り組んでいきます。

#### ■ 一株当たり当期純利益・配当金・配当性向



2023年度は半導体市場が踊り場に入り、製造装置の出荷台数が落ち込むことが予測され、市場は横ばいもしくはマイナス成長になると見えています。こうした状況下で、当社としてどのように成長を維持していくかが重要になります。電子機器関連事業では前年度からの受注残と新たな需要にしっかり対応しながら、2024年度の半導体市場のV字回復を見据えて準備を進める年になります。前中期経営計画で大きく成長した流れを引き継ぎ、100周年というメモリアルな年となる2024年をさらに飛躍する年にしたいと考えています。

One2025の期間中に、毎年10%以上の成長と連結売上高660億円、連結営業利益170億円、営業利益率25.7%、ROE10%以上を目指します。工場を持つメーカーで20%以上の営業利益率がある企業は多くありませんが、他社が容易に追従できない技術を持つ当社だからこそ、稼ぐ力をさらに高めていけると考えています。株主還元は配当を基本とし、配当性向はこれまで同様30%以上を目指します。

## 事業成長に向けて投資を続ける

当社は永らく、大きな資金調達をせずに経営を進めてきましたが、2023年度は200億円を超える資金需要が発生します。

当社の製品は半導体製造を手掛けるお客様にとっての重要部品と認識しており、供給責任を果たすためにも、先行して設備投資を進めなければならないと考えております。電子機器関連事業では、旺盛な需要が見込める半導体市場に向けて福知山に100億円を超える大型投資を行います。財務部門の責任者として、資本コストを重視し、適切なレバレッジをかけながら最適な資金調達をしていきたいと考えています。

産業機器関連事業でもさらなる成長を目指す戦略として、タンケンシールセーコウのM&Aに約66億円を投じました。産業機器分野は大きな事業転換の節目を迎えており、メカニカルシールの製造、販売、メンテナンスを主軸に高機能な製品とサービスを提供しているタンケンシールセーコウと技術、生産、調達などにおけるシナジーを高め、One2025の期間中に産業機器関連事業を強化し再成長の軌道に乗せることを目指しています。

研究・開発分野においては、2023年10月、マザー工場である三田工場内にイノベーションセンターが竣工しま

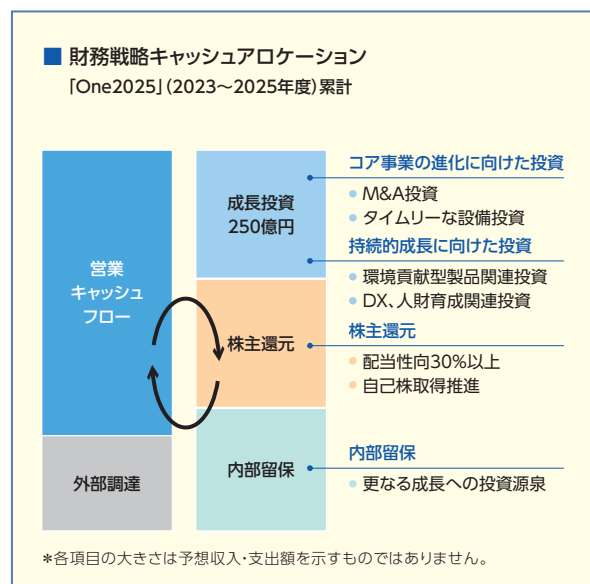
す。当社が所有する知見やノウハウを同センターに集約し、産官学のオープンイノベーションにも力を入れ、当社独自の製品開発を進めていきます。

次世代の成長のタネとなる新事業については、低摩擦性を応用し建物や倉庫にかかる地震の揺れを軽減させる免震関連製品は需要が高まっております。また、高速通信5Gや次世代通信6Gでより多くのデータを送れるような高周波基板の研究開発にも、自社のみならず他企業と協働で取り組んでいるところです。

新材料の開発においては、国内の顧客企業だけでなく、例えばカーボンニュートラルといった環境課題の解決に向けて取り組みが進んでいる欧州にエンジニアを派遣してお客様のご要望を伺い、当社の技術や製品で貢献できないかなど、情報収集とお客様との関係構築を積極的に行っています。

人財への投資も増やしており、一人当たり人財育成投資額は20%向上させます。製造コストに直結する工場の生産現場の改革はもちろん、事務職の労働生産性を高めることも重要と認識しており、DXでの業務効率化と2025年度の稼働を目標に据えた基幹システムの刷新を進めています。

2022年度は企業価値の一つの指標と考えている株式時価総額1,000億円を超えることができましたが、あくまで通過点に過ぎないと考えております。これを一過性のものとせず、社会から求められる技術・製品開発で社会に貢献するという創業の精神のもとに成長を続けていく、持続可能な企業を引き続き目指します。



## 電子機器関連事業



### “さらに成長する半導体需要に対する生産拠点拡充”と“樹脂不足に対するリサイクル化”を推進

成長を続ける半導体市場に対し、国内・海外の生産拠点を拡充し安定供給を目指します。また、ふっ素樹脂不足への対応として代替材や再生材の使用を推進するとともに、リサイクル樹脂のクリーン度向上を目指します。

執行役員 生産技術本部長兼福岡山事業所長

藤原 優

### 事業概要と市場環境

当事業では、半導体や液晶向けのふっ素樹脂製の継手やポンプなどを製造しています。新型コロナウイルスの感染拡大や、ロシアの軍事侵攻、米中摩擦など市場を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、半導体市場においては世界的な需要の増大により半導体が不足する状況が続いており、当社においても2022年度の業績は好調だった2021年度をさらに上回りました。一方で、2022年度は原材料のふっ素樹脂が不足するという大きな課題に直面した年でもありました。対応策として、これまでは端材として廃棄していた樹脂の再生使用や、用途による代替材の使用を検討しました。また、当該製品にはクリー

ン度など求められる半導体仕様があるため、お客様とともに用途を確認しながら再生材や代替材への転換を進めました。併せて樹脂メーカーに対しては、粘り強く交渉を重ねて供給量の確保に努めました。



ピラースペラ300  
低脈圧ペロースポンプ



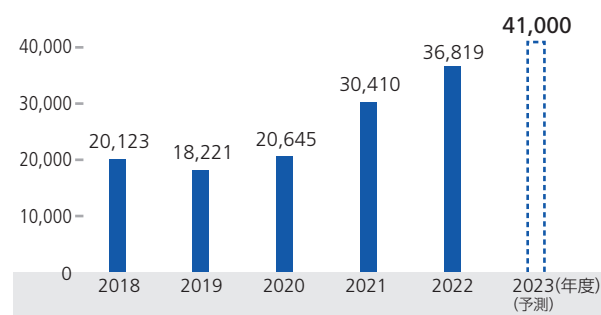
スーパー300タイプ  
ピラーフィッティング

### 前中期経営計画「BTvision22」の振り返り

前中期経営計画「BTvision22」最終年度となる2022年度の売上高は前年度比+64億円(+21.1%)となり、2年連続で過去最高を更新しました。ITや自動車市場などでの半導体の需要が追い風の一つではありますが、これに対する供給量を生み出すために、諸施策を講じていたことが結果につながったと感じています。例えば設備投資においては、長期化する製造装置の納期を考慮して、数年先を見据えた設備の投資計画を立てて実行してきました。射出成形の金型においては、2022年度に金型専門メーカーである増子製作所をグループに加えたことで、綿密かつタイムリーな情報共有を行い連携することで多くの金型を立ち上げることができました。また、原材料価

格の高騰により価格転嫁も行いましたが、当社製品へのお客様からの厚い信頼によって理解いただけたものと認識しております。

■ 売上高推移グラフ(単位:百万円)





## 新中期経営計画「One2025」の展望

2023年度からスタートする新たな中期経営計画「One2025」において、「進化・成長し続ける半導体市場に対する高付加価値・差別化製品の継続投入による強固な事業基盤の構築」を目指します。

福知山第2工場稼働による製品供給量の拡大や生産性向上の効果を引き出し、コストや納期の競争力を高めることで、基盤強化を進めます。

また、中国市場においては滁州ピラー工業の生産機能拡大によるシェアアップを図り、欧米市場においては半導体装置メーカーでの更なる採用拡大を目指します。

チャレンジ施策としては、強靱なサプライチェーンの構築や、樹脂リサイクルの推進、2種類の樹脂を組み合わせた2色成形、これまで経験のない大型成形などに取り組み、One2025の目指す姿の実現に向けて邁進します。

## 今後の課題と目標

2023年度の半導体市場は踊り場局面との予測ですが、2023年後半から2024年にかけて次の波が来るといふ市場の期待感があります。市場全体の動向としては、IT・情報通信市場向けや自動車市場向けなどがけん引し半導体市場はまだまだ伸びると予測しています。また、情報通信市場における5Gや6Gといった通信技術の進化は、半導体需要のみならず当社のふっ素樹脂基板(高周波

基板)の市場でもあり、ふっ素樹脂の特性を活かした半導体以外の開発、開拓も進めていきます。

2024年に創業100年を迎えるなかで、流体を制御する部品を扱う会社であるという創業の精神を大切にしつつ、次の100年に飛躍するために新中期経営計画「One2025」を推し進めていきます。

## TOPICS

### 再生樹脂の活用

ふっ素樹脂不足に対する施策として、これまで成形後の端材として発生していた樹脂を、再生樹脂として再利用しています。汚染リスクの面から現時点ではお客様と相談のうえ、用途を限定しています。今後はクリーン度の向上に努め、限られた資源の有効活用や廃棄物の削減に貢献していきます。



再生材使用ナット(左が再生材)

### 滁州ピラー工業にて半導体製造装置向け製品の生産開始

中国内での半導体事業強化の動きを受け、滁州ピラー工業にて、本格的に半導体製造装置向け製品の生産を開始しました。また、半導体関連企業が集まる北京にも新規事務所を開設しました。今後もさらに拡大が見込まれる中国の半導体市場に対応するため、地産地消を進めていきます。



滁州ピラー工業のクリーンルーム

## 産業機器関連事業



### カーボンニュートラルへの大変革期のなか、 新たな事業基盤の創出に注力

脱炭素社会の実現に向けて当社グループの技術を集約し、イノベーションセンターを活用した研究開発活動やタンケンシールセーコウとのシナジーにより事業の拡大を目指します。

執行役員 営業本部長兼営業1部長 **芹田 豊和**

### 事業概要と市場環境

当事業では、電力や石油化学、船舶など、日本経済をけん引する基幹産業との取引が主体となっています。これらの市場はカーボンニュートラルへの取り組みが進んでおり、非化石エネルギーの推進、産業構造転換、抜本的な省エネ推進といった大変革期にあり、当社も事業機会の創出に向けて注力しています。政府のカーボンニュートラル政策が大きな推進力となり各社がさまざまな検証や実証を行うなかで、当社の製品が評価される機会をしっかりとキャッチアップしています。次世代電池、水素、電気自動車(EV)に関連する市場では、今後3~5年ほどの間に商用運用や量産化が見込まれると予測しており、2022年度は新たな成長市場における事業を確立していくための一歩となった一年だと感じています。

一方で、半導体不足やグローバル経済の分断の影響により、部材調達において、長納期化や価格上昇の影響を受けました。持続的な供給体制を維持するために、代替品の提案や設計変更の提案など、お客様の協力をいただきながら課題解決を行うといった、従前にはないお客様との交渉や調整をした年となりました。

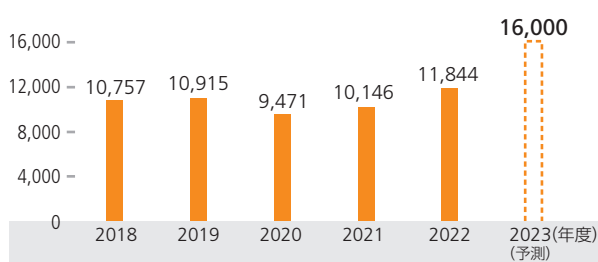


### 前中期経営計画「BTvision22」の振り返り

前中期経営計画「BTvision22」は新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年度にスタートしたため、当事業を取り巻く経済活動の変化の影響を受けました。新規プラント案件の減少や、既設プラントにおける定期修理の延長・縮小により、電力市場や石油化学市場では新規需要・メンテナンス需要ともに低調となり苦戦しました。一方で、半導体市場向けの精密機器用製品は堅調に推移し、事業全体の売上と利益の改善に貢献しました。これまで同製品は日本国内の需要がほとんどでしたが、顧客のすそ野が広がり海外での需要も増加しました。その結果、「BTvision22」

の最終年度でもある2022年度の売上高は前年度比+17億円(+16.7%)となり過去最高を更新しました。

■ 売上高推移グラフ(単位:百万円)



## 新中期経営計画「One2025」の展望

2023年度からスタートする新たな中期経営計画「One2025」において、「脱炭素」を中心とした社会課題から生まれる新市場での圧倒的なグローバルシェアの獲得」を目標に掲げ、諸施策に取り組んでまいります。

例えば、2022年度にデジタル化社会への対応として技術部内にDX専門部隊を新たに立ち上げました。また2023年4月にタンケンシールセコウが当社のグループ会社となり、新たな製品群と材料技術が加わりました。そして、今秋には当社グループの技術集約と自社のみならず産官学連携による技術開発や製品開発を進めるイノベーションセンターが三田工場に竣工します。このような新たな取り組みも活かして、脱炭素社会の実現に向けて

産業構造が変革していくなかで、当社の総合流体制御機器メーカーとしての技術力、提案力、行動力を駆使して、社会課題の解決に貢献する新たな事業の柱を構築します。

また、石油精製市場や電力市場では世代交代が進み、保守保全の実務者が若返っていくなかで、シールの取り付け方法のアドバイスなどのメンテナンスに関するコンサルティングの需要が高まっています。当社は、修理拠点の機能拡充や社内外のリソースを活用して、講習会の開催や現場での指導などを通じてお客様との接点を増やします。メンテナンス事業を拡大し、製品単体での販売からサービスに事業を展開し、売上の拡大と収益性の向上を図ります。

## 今後の課題と目標

既存市場・製品においては、さらに厳しい要求に応える次世代の半導体市場向け精密機器用シールの開発や、国際規格に適應したグランドパッキングでグローバルシェアの拡大を図ります。

また、新市場であるカーボンニュートラル市場においては、今後商用化や量産化といった新たな段階に進むなかで、当社における事業基盤の確立を目指します。

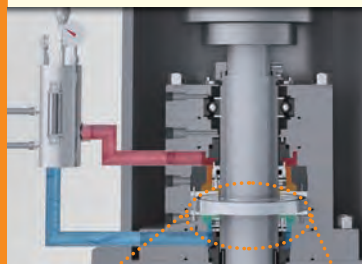
供給体制においては、お客様への持続的かつ安定的な

製品供給とリスクに備えたさまざまな提案を準備することでお客様への安心を提供していくことが重要であり課題であると感じています。

当社のコアコンピタンスである「流体を制御する技術」は、脱炭素社会に向けた環境・社会課題解決に直結しています。創業100年を目前に、改めて創業時の原点に回歸し、引き続き世の中に求められる存在でありたいと考えます。

### TOPICS

システムイメージ



### PSSC (Pillar Sealant Circulating & Cooling System、内蔵ポンプ式シーラント循環システム)の上市

『PSSC (Pillar Sealant Circulating & Cooling System、内蔵ポンプ式シーラント循環システム)』は、メカニカルシールユニット内にポンプ機能を搭載した新しい思想のシーラント循環システムです。

これまで、攪拌機用メカニカルシールについては、封液（潤滑液）に水または溶剤を使用する場合、缶内温度が200℃を超える高温域において『プレッシャーユニット』という補器が必要でした。プレッシャーユニットはお客様の設備導入へは高価であることや設置場所に検討を要するなどいくつかの課題がありました。PSSCはメカニカルシール内にポンプ機能を内蔵することでシールユニット単体での運用が可能となり、プレッシャーユニットの設置が不要となりました。適正なシール環境を形成しながらもランニングコストの削減や省スペースに寄与し、ポンプ部分は修理可能であることから省エネルギー・省資源に貢献します。また、シンプルなシステム構成が可能となり、煩雑な運転操作も不要となりました。これからもお客様の課題を解決しながら、環境・社会課題に貢献できる製品の開発を進めていきます。



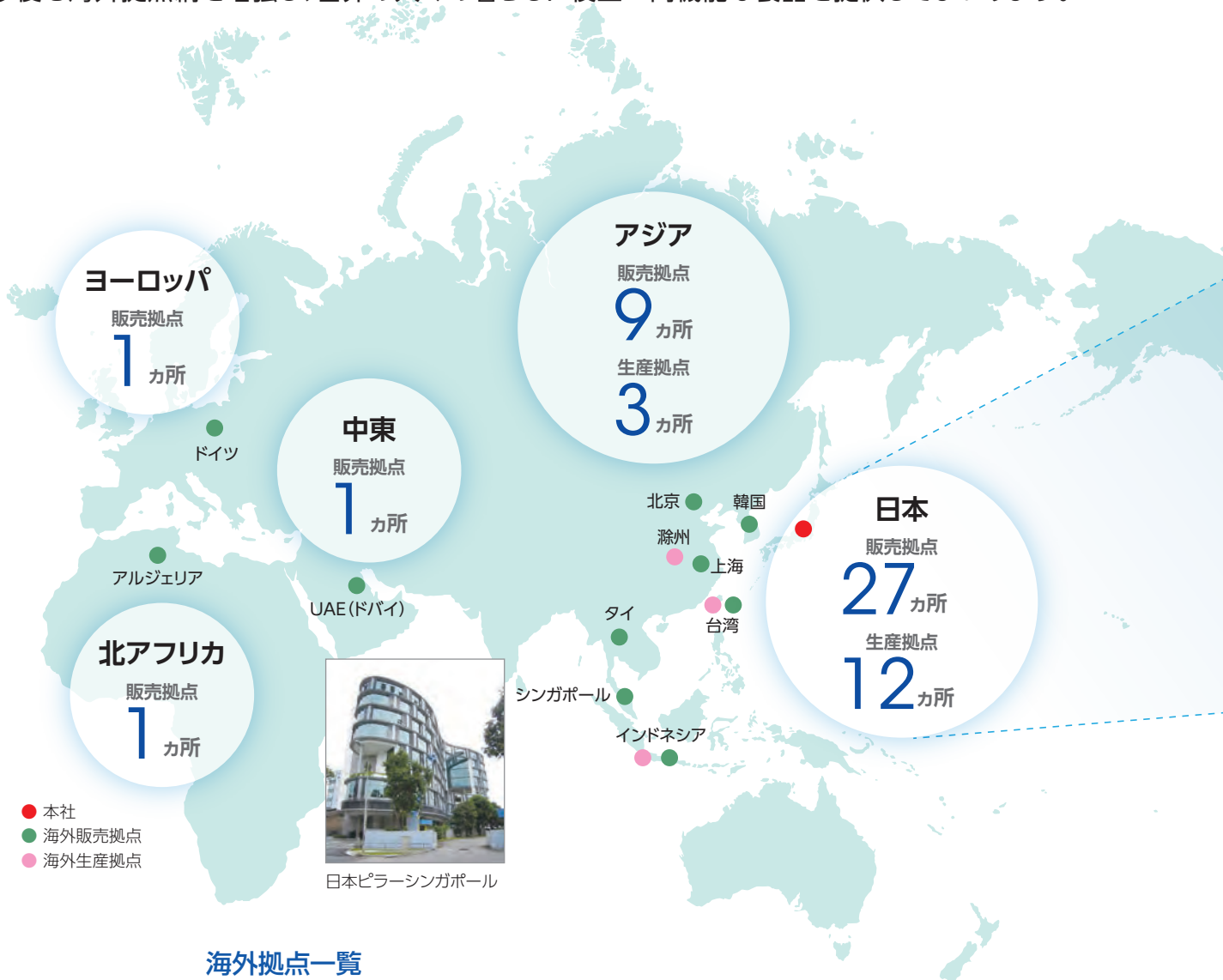
ポンプ部イメージ

## 世界をフィールドに、技術の架け橋となります

当社グループは、1980年、初の海外拠点として韓国ピラー工業(Korea Pillar Packing Co.,Ltd.)を設立したのを皮切りに、グローバル化を進展させてまいりました。

現在では世界の11の国と地域で事業活動を展開しています。

今後も海外拠点網を強化し、世界の人々の暮らしに役立つ高機能な製品を提供してまいります。



### 海外拠点一覧

Nippon Pillar Singapore Pte Ltd.  
PT. Nippon Pillar Manufacturing Indonesia  
PT. Nippon Pillar Indonesia  
Nippon Pillar (Thailand) CO.,Ltd.  
Taiwan Pillar Industry Co.,Ltd. Taipei Office  
Taiwan Pillar Industry Co.,Ltd. Takao Factory  
Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.  
Shanghai Pillar Trading Co., Ltd.  
Shanghai Pillar Trading Co., Ltd. Beijing Office

Korea Pillar Packing Co.,Ltd.  
Nippon Pillar Middle East FZCO  
Nippon Pillar Corporation of America Houston Office  
Nippon Pillar Corporation of America Fremont Office  
NPK Fluid Control Systems Mexico S.A. de C.V.  
Nippon Pillar Europe GmbH  
Nippon Pillar Packing Co.,Ltd. Alger Liaison Office  
TANKEN SEAL (SHANGHAI) CO.,LTD.  
TANKENSEAL SINGAPORE PTE.LTD.

### ■ 海外市場への展開の歴史

1980年 Korea Pillar Packing 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.を設立  
1999年 米国にNippon Pillar Corporation of Americaを設立  
2001年 台湾にTaiwan Pillar Industry 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.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 を設立  
タイ王国にNippon Pillar (Thailand) CO.,Ltd.を設立



福知山事業所

- 本社
- 工場・事業所・支店
- グループ会社

神戸支店  
広島支店  
九州工場  
九州支店

福知山事業所

大阪支店  
京都支店  
東京支店  
横浜支店  
名古屋支店

三田工場



日本ピラーアメリカ

アメリカ (フリーモント)  
(ヒューストン)  
メキシコ



日本ピラーメキシコ

北米・中南米

販売拠点

2カ所

生産拠点

2カ所



三田工場



九州工場

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 広島支店  
横浜支店 九州支店  
名古屋支店  
京都支店  
大阪支店  
神戸支店

〈国内主要グループ会社〉

株式会社ピラーシールソリューションズ  
エヌパイ不動産株式会社  
日本ピラー精密株式会社  
エヌパイ工業株式会社  
日本ピラー九州株式会社  
株式会社増子製作所  
株式会社タンケンシールセーコウ

2016年 メキシコ合衆国にNPK Fluid Control Systems Mexico S.A. de C.V.を設立  
2018年 ドイツ連邦共和国にNippon Pillar Europe GmbH を設立  
2019年 インドネシア共和国にPT. Nippon Pillar Manufacturing IndonesiaとPT. Nippon Pillar Indonesiaを設立  
Nippon Pillar Corporation of America 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. Beijing Office を開設

## 成長を支える製造資本



### タイムリーな設備投資により 技術・開発・生産体制を構築

三田工場リニューアル工事や福知山第2工場および三田イノベーションセンター建設などにより、生産体制の一新や増産体制構築のみならず、技術・開発部門の強化や研修施設の充実も図っております。また、新たな工場の建設においてはCASBEEなどの環境に配慮した設計を取り入れております。

取締役 専務執行役員 **星川 郁生**

強み

1

### 流体を制御する技術を発信するマザー工場

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

2020年3月に、「合理的レイアウト、自動化・機械化、IoT化による生産性の向上」「労働環境、安全性、BCP実行性の向上」「技術研修センター、分析センター、ショールームによる来訪者の信頼感・安心感の向上」をコンセプトにした

リニューアル工事により最新鋭の工場に生まれ変わりました。

また、研究・開発においても三田工場の技術者を集結させた「イノベーションセンター」が2023年10月に竣工予定であり、組織を横断した複合・融合・総合技術により製品開発力を強化します。さらに、将来のマーケットを見据え、産官学の連携強化による先端技術への取り組みを進め、新たなイノベーションの創出を図ります。

強み

2

### 市場動向に即応するグローバル生産体制

#### 需要に対応するタイムリーな生産設備増強

電子機器関連市場向け製品のさらなる需要拡大に対応すべく、「生産能力の大幅アップ(最大80%増)」「新生産体制の構築によるコスト競争力の強化」「顧客からの厳しい品質要求への対応」「開放感のあるつくりで当社技術を“魅せる”工場」をコンセプトにした福知山第2工場が2023年9月に竣工します。同規模工場をさらに3棟建設可能な拡張可能エリアを有しており、機動的に増強する計画です。

また、太陽光発電や省エネ設備の採用により、地球環境に配慮した工場を目指します。



福知山第2工場外観完成予想図

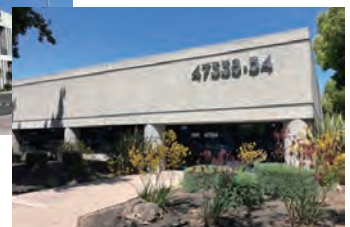
#### 海外現地生産体制

電子機器関連事業市場向け製品の市場拡大が見込まれる米国及び中国における拠点強化を進めています。米国ではフリーモントオフィスに半導体製造装置メーカーの開発ニーズの受け皿として簡易なラボを設置しました。また、倉庫スペースを拡張し需要の拡大に対応します。

中国では滁州ピラー工業において電子機器関連市場向けの製品の地産地消を進めています。生産品目の増加や生産体制の強化により、品種・量ともに拡充してまいります。



滁州ピラー工業



日本ピラーアメリカ フリーモントオフィス

強み

3

## 先進の生産設備・装備

### 自動化・IoT化推進

三田工場ではAGV(Automated Guided Vehicle：無人搬送台車)、AGF(Automated Guided Forklift：無人フォークリフト)、RFID(Radio Frequency Identification：ICタグを用いた近距離無線通信による識別・管理システム)を導入しています。

これらを活用することで、作業負担の軽減はもちろん、ヒューマンエラーの撲滅、歩行運搬時間の短縮や無人操業による生産性向上とリードタイムの短縮を図っております。



無人搬送台車

### 高水準のクリーンルーム

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

電子部品は微細な塵埃が残っているだけでも異常をきたす恐れがありますので、高性能フィルタにより埃や微粒子を捕集したり、静電気などを除去することが非常に重要となることから、最高水準のクリーンルームを完備し、今後も市場のニーズに応えてまいります。



クリーンルーム

### 来訪者の信頼感・安心感を高める施設

三田工場の技術研修センターでは、当社従業員のみならず、販売取引先や協力会社を対象とした研修プログラムを用意しております。ポンプやバルブなどの実機をそろえており、製品の組み込み実習などを通して製品への理解を深めることができます。

また、工場見学に来られるお客様に当社をより知っていただくためにショールームを完備しております。実際に使われている場所の紹介や、当社製品の構造がわかりやすいようにカットモデルを展示するなど、視覚的に理解しやすい工夫を施し、新しい事業創出のきっかけづくりも担っています。



技術研修センター

ショールーム

### 安全・環境に配慮した設計

地震への安全対策として新三田工場、福知山事業所、九州工場には当社が開発した免震装置を採用しております。

また、環境に配慮した設計においては、CASBEE(建築環境総合性能評価システム)の認証取得に取り組んでおり、新三田工場および三田イノベーションセンターはともにCASBEE-Aを取得し、福知山第2工場においてもCASBEE取得に向けた申請をしております。

CASBEE取得以外にも、ECMコンクリート(低炭素型コンクリート)や大豆油使用キュービクルの採用といった、環境に配慮した対応を行っております。



免震装置・スライドベアリング

三田工場

## 研究・開発



CLEAN・SAFETY・FRONTIERを軸に  
コア技術の進化と基盤技術強化により  
新たな価値の創造に取り組んでいきます

執行役員 技術本部長 **手嶋 一清**

### 日本ピラーのコア技術、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、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。

研究・開発は、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」の各事業で保有しているコア技術の進化につながることを基本としています。電子機器関連事業におけるコア技術は、樹脂シール、ふっ素樹脂の射出成形、微量分析、CAE (Computer aided engineering: コンピュータによって支援されたエンジニ

アリング作業)となり、主にクリーン度要求の高い半導体市場向け製品の開発につながっています。産業機器関連事業におけるコア技術は、トライボロジー、材料配合、CAEとなり主に電力、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、事業間の人事ローテーションにより共有化し、コア技術の組み合わせによる新たな価値の創造やコア技術の進化を加速させる取り組みを推進しています。また、将来を担う技術者の育成及び基盤技術を強化する施策の一つとして大学への技術者派遣を行っており、産官学連携にも力を入れています。

### 解析・試験装置の紹介

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



#### 微量分析技術

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



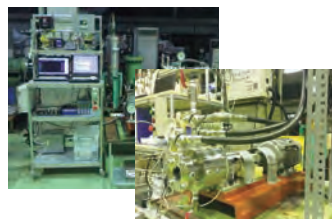
#### 3D CADによる設計

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



#### 半導体・液晶製造装置用実験設備

半導体市場で過酷な使用条件での性能評価試験を行うために、高温・低温を繰り返すことができる熱サイクル試験装置を保有しています。



#### 故障予知に向けたデータ収集・分析試験装置

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



#### バルブ用低温試験装置

低温環境下(-150~0℃)におけるバルブ用グランドパッキンのシール特性、摺動特性、応力緩和特性などのデータを収集するための試験装置です。低温環境下に適したグランドパッキンの開発に活用しています。



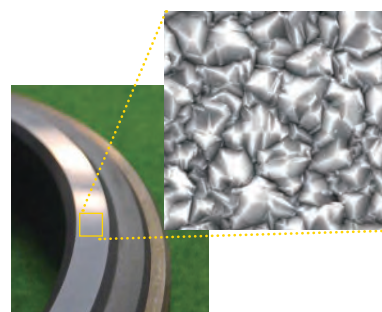
#### 1000kN万能試験装置

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



## 産官学連携によるイノベーション

産官学連携による材料技術の向上の一つとして、ダイヤモンドコーティングの研究に取り組んでいます。ダイヤモンドはさまざまな優れた特性を有する材料であり、メカニカルシールの摺動材として使用することで、特に高負荷用途において摺動特性を飛躍的に向上できます。成熟したシール分野において、製品性能の飛躍的進化を目指したアプローチの一つとして、「ダイヤ膜の物性と摺動特性の関係性の解明」や「理想的なダイヤ膜を形成する成膜技術の探求」を進めています。



ダイヤモンドコーティング

## 半導体市場に向けた取り組み

半導体の微細化に伴い、パーティクル低減に対する要望は年々高くなっており、部品単体でクリーン度を高める必要があります。パーティクルの発生を抑え、またパーティクルの排出性能を向上させるために、「流路部を滑らかにするスweep継手シリーズの開発」、「圧力損失や液置換性に配慮した配管デザインやポンプ接液部設計」など、当社が持つ基礎データとCAEを併用し、実証試験を経て仮説検証することで、問題点を初期開発段階で見出し解決するフロントローディング開発を推進しています。また、クリーン化については、現状把握や更なるクリーン化の提案状態を確認するために微量分析技術を構築しています。



スーパー300タイプピラーフィッティング  
スweepエルボ

## 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なかで、これまでに培ってきた当社の流体制御、材料技術、樹脂成型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、社内の評価設備の再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て、摺動部におけるトライボケミカル反応に対する知見を広げ、市場ニーズに応える新たな価値創造につなげます。また、化石燃料からEV、FCVへ大きく変革している自動車産業向けの製品開発も進めています。



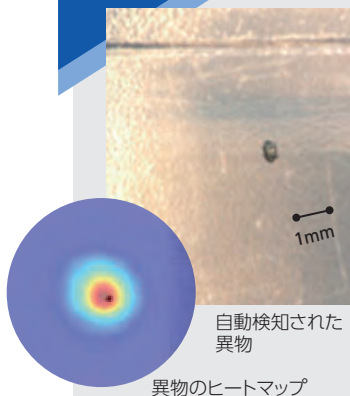
水素雰囲気下での摩擦摩耗試験設備

## DXの活用

### 「演繹」と「帰納」の融合による、DX推進

DX活用の一例として射出成形品（ふっ素樹脂製品）の外観検査の自動化に取り組んでいます。自社製品に適した撮像環境を構築し、蓄積した製品の良品・不良品データをAI学習により更新を図り、検査工程における属人化の解消や省人化を目指します。

またDXの技術要素（帰納的手法）と、構造解析や熱・流体解析などに代表される既存の工学シミュレーション（演繹的手法）を組み合わせることで、これまでは困難であった複合物理現象の連成解析を高精度かつ高速に実施することが可能となっています。これにより、開発初期に複数の目標スペックを両立し得る仕様を明確に設定することが可能となり、手戻りのない設計・開発プロセス（フロントローディング）の実現にも取り組んでいます。



# 数字でわかる日本ピラー工業

## 財務データ

### 売上高



**487**

億円

(2022年度)

### 営業利益



**138**

億円

(2022年度)

### 成長率



**10.6**

%

(年平均成長率：2017～2022年度)

### セグメント別売上高構成

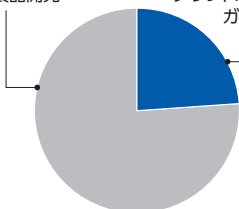
電子機器関連事業 産業機器関連事業

約**76%**

サーキュレーション  
新製品開発

約**24%**

メカニカルシール  
グランドパッキン  
ガスケット



(2022年度)

### 海外売上高比率



約**31.1**

%

(2022年度)

### ピラー継手の世界シェア



世界

**No.1**

(半導体洗浄装置向け)

### 純資産/ROE

**593**

億円

**18.6**

%

(2023年3月末時点)

### 1株当たりの当期純利益/ 1株当たり純資産

**442**

円

**2,548**

円

(2023年3月末時点)

### 配当金/配当性向

**133**

円

**30.0**

%

(2022年度)

## 非財務データ

### 海外拠点数

**11**  
の国と地域

**18**  
拠点

(海外グループ会社)



### 従業員数

連結  
**867**人

海外 (単体)  
**136**人

(従業員は正社員のみ 2023年3月末時点)

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2)



**10,899**

t-CO<sub>2</sub>

(2022年度/連結)

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)



**84,586**

t-CO<sub>2</sub>

(2022年度/国内連結)

### リサイクル率



**72.3**

%

(2022年度)

### 男女比率 (連結)



**74:26**

%

(2023年3月末時点)

### 有給休暇取得率



**72.5**

%

(2022年度)

### 平均勤続年数



**15.2**

年

(2022年度)

### 特集 社外取締役メッセージ

当社グループでは、2023年度から新たな中期経営計画「One2025」がスタートしました。中期経営計画が切り替わる節目にあたり、社外取締役が「期待される役割への認識」と「使命と決意」について語りました。

#### 「企業は社会の公器である」 を基本認識に

企業も社会の一員であり、企業活動を通じて社会に貢献することで健全な収益を上げていく。そして取締役は、株主・社会・社員など全てのステークホルダーに対する共同の利益を代弁する者である。これが私の役割認識の原点であり、究極の使命は「代表取締役人事に対する提案」であると考えています。この役割認識のもと、事業や教育現場において常に数値という「事実」を重視・活用しながら物事の本質を見極める努力を続けてきました。当社取締役会においても、各種テーマに対し「社会の公器」としての使命を遂行できているのかの判断のため、経営戦略面でのアドバイスや質問・議論を心掛けています。

前中期経営計画の3年間で当社の企業価値は2倍を超える結果となりました。予断を許さない市場環境下で企業価値向上の機会をしっかりと捉えたグループ経営力と、その実現を支えたグループ社員力。多くの関係者の結束力が原動力であったと感じています。また将来に向け、さらなる企業価値向上の期待が高まっている結果でもあると理解しています。

この期待に応えるべく「One2025」として新中期経営計画がスタートしました。4つのOneの実現に向け、またその推進の中で社会の期待に十分に答える企業の実現のため、社外取締役としての責務を果たしてまいります。



社外取締役  
鈴木 吉宣

#### 長期的に社会に貢献する 企業を目指して

近年では技術革新やSNSの普及による情報の洪水化、SDGsやコンプライアンスの理念の提唱、数々の危機的事象の勃発など、これらが相まってカオスに近い状況に社会は晒されています。この状況下で企業経営の難度は加速度的に増し、社外取締役としての役割や責任も重くなっていると身に染みて感じています。

時を遡りますが、私のキャリアは大手総合商社からスタートし、数社の国内外製造業の経営に携わり、その後はいくつかの企業や団体の非常勤役員を務めてきました。その間、「幅広く情報を入手選別し活用することを考える。近視眼的に損得を計算するのではなく、社会貢献に資するかを大局的に考え行動する」を信条としてきました。これを基盤に情報と経験知のアップデートを怠らず、当社の中長期的な成長に資するべく、建設的な意見を述べることで取締役会の活性化を図っていきたくと考えています。

私自身も技術系で製造業を20年以上経験しているので、推奨される行動基準はPDCAであることは重々理解しています。ですがこれは原理原則として尊重し、局面では私の信条に近いOODA（観察・状況判断・決断・行動のループ）の概念が大地震にも耐える免震装置として機能するものと考えています。



社外取締役  
駒村 純一

## 過去情報から将来情報へ

私は公認会計士かつ、監査法人のパートナーとして会計監査に携わりながら、社外役員を務めております。

企業の財務報告は、元来は企業活動の成果を正確に計算し、出資者に対していくら分配できるかに主眼が置かれていました。いわば、過去情報の報告であったといえます。しかしながら、投資家様をはじめとするステークホルダーが、意思決定のために求める情報は過去の定型的な財務情報だけでなく、非財務情報を含めた形式に縛られない将来情報にウエイトが移ってきました。どれだけの貢献を成し遂げてきたかよりも、「これからどれだけ貢献できるか」ということが企業価値として求められ、その情報がより重要と考えられてきています。

企業は、このような要望に対して、将来情報を適切に発信していかなければなりません。また、そのような情報は、正確で利用者にとってわかりやすく、情報として有用性の高いものとなるように求められています。

これまでの会計監査を通じて得た経験を踏まえて、当社の発信する将来情報が利用者にとってより付加価値が高く、より有益なものになるよう貢献いたします。

社外取締役(監査等委員)

**高谷 和光**



## 健全なガバナンスのために

これまで20年以上にわたる弁護士業務の中で、さまざまな業種の企業からの法律相談や訴訟に対応し、うち5年間は企業内弁護士として企業内で法務・コンプライアンス業務に携わりました。コンプライアンスは事業に対する足枷のように捉えられることもありますが、昨今ではコンプライアンス違背が企業価値を損ね、企業の存続そのものを脅かしかねないことは、品質偽装の例を持ち出すまでもありません。

社外取締役は、社内でのさまざまな関係にとられることなく自由な立場で発言できます。他社や異業種での取り組みで当社でも参考になるものがあれば情報提供することも重要な役割の一つです。当社は2024年に創業100周年を迎える老舗企業ですが、これまでの経験と知識に甘んじることなく、外部の意見を聞いてその知見を取り込もうという貪欲さがあります。また、取締役会でも社外取締役の意見をしっかりと聞いて対応していると感じます。

当社のさらなる発展のためには健全なガバナンス体制が必要不可欠で、取締役会における活発な議論はこれを支えるものです。これまで弁護士として培ってきた知識と知見を踏まえ、コンプライアンスや法的な観点から問題意識を持った点を中心に、今後も忌憚なく意見を述べていきます。

社外取締役(監査等委員)

**小林 京子**



# 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し、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であると認識しております。

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だと考えております。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おります。

## ガバナンスサマリー

機関設計の形態 <b>監査等委員会設置会社</b>	取締役会の諮問機関 <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) <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 <b>3名</b> (うち社外取締役2名)	独立役員の数(監査等委員含む) <b>4名</b>	2022年度取締役会開催 <b>9回</b>
取締役の任期 <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 <b>有り</b>	買収防衛策 <b>有り</b>

## 役員スキルマトリックス

	氏名	社外	企業経営	生産・技術開発	営業・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	環境・サステナビリティ
取締役	岩波 清久		●	●	●		●	●
	岩波 嘉信		●	●	●		●	●
	星川 郁生		●	●				●
	宿南 克彦		●			●	●	●
	鈴木 吉宣	●	●		●	●		●
	駒村 純一	●	●	●	●		●	
委員である取締役	丸岡 和広					●	●	
	高谷 和光	●				●		
	小林 京子	●					●	

## コーポレート・ガバナンスの変遷

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役員数	社内	5名	7名	6名	6名	6名	5名	5名	5名	5名	5名
	社外	3名	3名	4名	4名	4名	4名	3名	4名	4名	4名
社外取締役比率											

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

## 役員紹介

### 取締役



代表取締役会長  
**岩波 清久**

1978年 8月 当社入社  
当社取締役  
1985年 2月 当社常務取締役  
1987年 8月 当社取締役副社長  
1989年 6月 当社代表取締役社長  
2007年 6月 当社社長執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長 社長執行役員  
**岩波 嘉信**

2010年 6月 当社入社  
当社執行役員  
2012年 6月 当社取締役  
2013年 3月 当社生産本部副部長  
2014年 3月 当社営業本部グローバル事業推進部長  
6月 当社常務執行役員  
2018年 6月 当社専務執行役員  
当社営業本部長  
2020年 6月 当社代表取締役社長(現任)  
当社社長執行役員(現任)



取締役 専務執行役員  
**星川 郁生**

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



取締役 専務執行役員  
**宿南 克彦**

2014年 5月 当社入社  
当社経営企画部長(現任)  
6月 当社取締役(現任)  
当社執行役員  
2016年 6月 当社常務執行役員  
2017年 3月 当社安全保障貿易管理室長  
情報システム部長  
2018年 6月 当社管理本部長(現任)  
2020年 6月 当社専務執行役員(現任)



社外取締役  
**鈴木 吉宣**

1975年 4月 立石電機株式会社  
(現オムロン株式会社)入社  
2003年 6月 同社執行役員  
2006年 6月 同社執行役員常務  
2013年 4月 同社執行役員専務  
6月 同社専務取締役CFO  
2014年 4月 同志社大学大学院ビジネス研究科  
客員教授(現任)  
6月 オムロン株式会社代表取締役副社長CFO  
2019年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役  
**駒村 純一**

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



取締役(常勤監査等委員)  
**丸岡 和広**

2009年 7月 当社入社  
2011年 3月 当社経理部長  
2018年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)  
(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**高谷 和光**

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



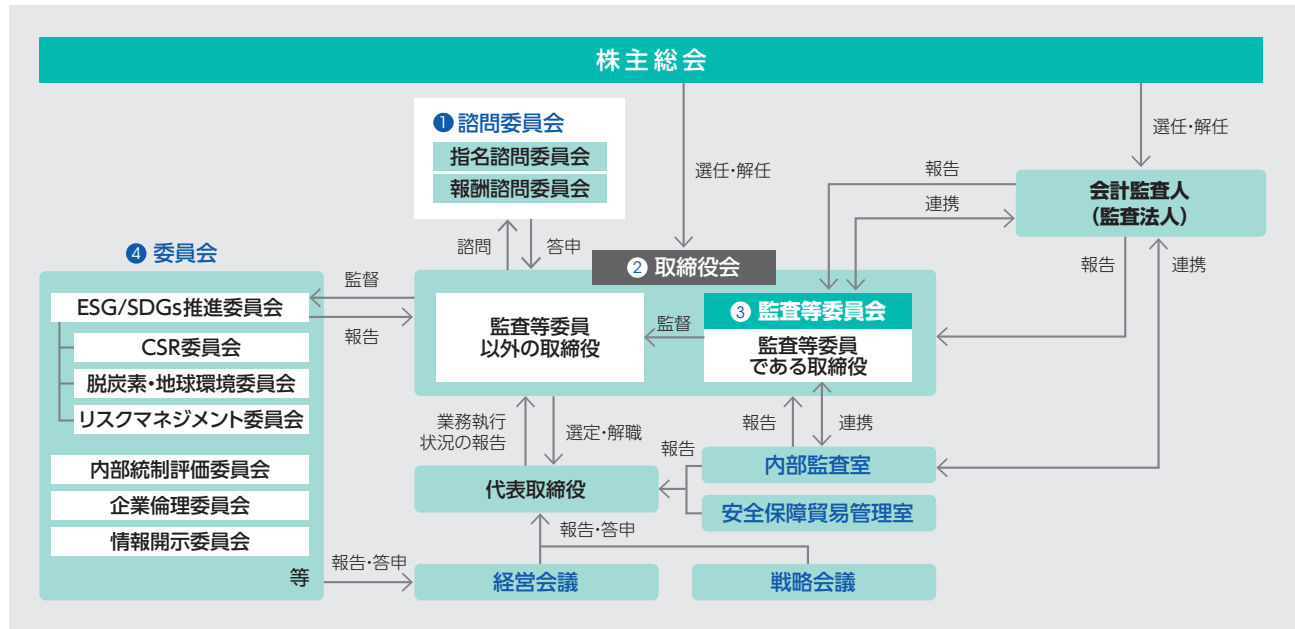
社外取締役(監査等委員)  
**小林 京子**

1999年 4月 弁護士登録 色川法律事務所  
(現弁護士法人色川法律事務所)入所  
2009年 4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  
(現任)  
2020年 6月 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役  
(現任)  
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

### 執行役員(取締役を除く)

常務執行役員 **山内 定光** 免震事業部担当、プロセス部担当  
常務執行役員 **和田 正人** 株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長  
執行役員 **芝池 雅樹** 生産本部長  
執行役員 **芹田 豊和** 営業本部長兼営業1部長  
執行役員 **藤原 優** 生産技術本部長兼福知山事業所長  
執行役員 **手嶋 一清** 技術本部長  
執行役員 **中神 友孝** 株式会社タンケンシールセーコウ取締役

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・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保することにより取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の委員会である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しております。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おります。

指名諮問委員会 (3名以上)

取締役の構成、取締役の選任及び解任に関する事項等について審議し、取締役会に答申しております。

報酬諮問委員会 (3名以上)

取締役の報酬体系・報酬決定方針及び報酬の内容に関する事項について審議し、取締役会に答申しております。

② 取締役会

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、経験に基づく意見を具申いただくことにより、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おります。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、出席の調整を行っております。

③ 監査等委員会

当社は、2017年6月23日の定時株主総会の承認を受けて監査等委員会設置会社に移行しております。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おります。

④ 委員会

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。原則四半期毎に開催し、全社的な活動方針の決定や各委員会活動のモニタリングを行っています。当委員会で審議した内容は取締役会にも定期的に報告しています。

CSR委員会

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

脱炭素・地球環境委員会

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

リスクマネジメント委員会

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

内部統制評価委員会

「財務報告に係る内部統制制度」に対応して設置しており、当社グループにおける内部統制システムの評価及び運用を推進しています。

企業倫理委員会

法令遵守や企業倫理に反する事象が発生した場合に、対応を協議するために設置しています。

情報開示委員会

当社の重要情報にかかる開示の検討や審議を行うために設置しています。



## 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まいります。取締役の指名を行うにあたっては、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を行い、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)及び金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役の独立性を担保するための基準を明らかにすることを目的として、監査等委員会の同意のもと、当社取締役会の承認により、「独立社外取締役の独立性判断基準」を制定しております。当社は、当社の社外取締役または社外取締役候補者が、当社において合理的に可能な範囲において調査した結果、次の諸項目の要件をすべて満たすと判断された場合に、社外取締役または社外取締役候補者が十分な独立性を有しているものと判断します。

### [独立社外取締役の独立性判断基準]

1. 現に当社及び当社の関係会社(以下、併せて当社グループという。)の業務執行者でなく、過去においても業務執行者であったことが一度もないこと
2. 監査等委員である社外取締役においては、当社グループの業務執行を伴わない取締役及び会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと
3. 以下の各項目に現在及び過去3年間に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、支配人その他のほかの重要な使用人(以下、取締役等という。)の2親等以内の親族でない者
  - (2) 当社の大株主(10%以上の議決権を直接、間接的に保有している)またはその取締役等、もしくは当社グループが大株主となっている取締役等でないこと
  - (3) 当社グループの主要な取引先企業(当社グループとの取引において、支払額、受領額が、当社グループまたは取引先グループの実質連結売上高の2%以上を占めている企業)の取締役等でないこと
  - (4) 当社グループから当該年度において1,000万円以上の寄付を受けた者でないこと
  - (5) 当社グループから取締役、監査役報酬以外に、当該年度において1,000万円以上の報酬を受領している弁護士、公認会計士、各種コンサルティング等の専門的サービス提供者でないこと
  - (6) 本人が取締役等として所属する企業と当社グループとの間で、「社外役員の相互就任関係」にないこと

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会のさらなる実効性を向上させるため、2022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」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。

その結果、2021年度の結果に比して実効性の向上が見られるなど、当社取締役会は概ね肯定的な評価であり、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などが確

認できました。一方で、取締役会開催数の増加やデジタルトランスフォーメーションへの取り組みに関する審議のさらなる充実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ていきます。

また、これまでの実効性評価等を踏まえ、取締役会における審議をこれまで以上に活性化するために、2022年度は主力工場の一つである九州工場での取締役会の開催や視察、事業部門長による事業計画への取り組み状況について報告する機会を設けました。今後も運営面でのさらなる改善を図ってまいります。

## 役員報酬

当社の経営陣幹部・取締役の報酬は、業績や企業価値との連動を勘案し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高めるとともに、業務執行の適切な監督・監査によるコーポレート・ガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職務に応じた適正な報酬水準、報酬体系としています。

経営陣幹部・取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定報酬、業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬としており、株主総会にて決議された金額の範囲内で独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会である報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しております。

社外取締役(監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役)につきましては、招聘時に業務内容と併せて報酬金額を決定しております。業務執行から独立した立場にあるため、業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬は支給しておりません。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おります。

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おります。

業績連動報酬に使用する指標は事業規模指標である連結売上高、持続的な企業価値向上指標として連結営業利益額、経営効率を示す連結営業利益率、資本効率の指標であるROE及びESG指標とし、それぞれにつき、各役位に応じウエイト付けし、連結売上高、連結営業利益額は前年との比較で評価しております。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おります。ESG指標は、外部評価や自社でのESG項目の取り組み状況を総合的に判断し4段階で評価しております。

2022年3月期の実績は、連結売上高は前年度比134.7%、同じく連結営業利益は235.0%となりました。連結営業利益率は145.0%、ROEは200.0%の評価となりました。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			非金銭報酬等	対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金		
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	182	63	94	-	24	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	4	4	-	-	-	1
社外役員	15	15	-	-	-	4

(注)取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬の当事業年度費用計上額24百万円であります。

## IR活動について

当社では代表者自身が説明を行うことを基本とし、機関投資家・アナリストを対象に半期毎に決算説明会を実施しています。加えて、当社の事業をより深く理解いただけるようスモールミーティングの開催や個別での対話も行っています。また、個人投資家に対しては、オンラインや対面で会社説明会を開催しています。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに、6、11月(本決算、中間時)に決算や取り組み内容などを説明
スモールミーティング	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに不定期で事業内容や決算、取り組み内容を説明
アナリスト向け個別IR	136件	機関投資家や証券アナリスト向けに、都度、事業内容や決算、取り組み内容などを説明
個人投資家向け会社説明会	4回	個人投資家向けに事業内容やビジネスモデル、株主還元などを説明

当社のウェブサイトでは、決算短信や有価証券報告書、適時開示資料のほか、決算説明や会社説明に関する資料などを掲載しており、動画も配信しています。当社を初めて知る方に向けて個人投資家向けのページを作成したり、海外投資家に向けて英文での開示を行うなど、内容の充実に努めています。株主総会の様子についても動画で公開しています。

IR情報の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

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



## リスクマネジメント

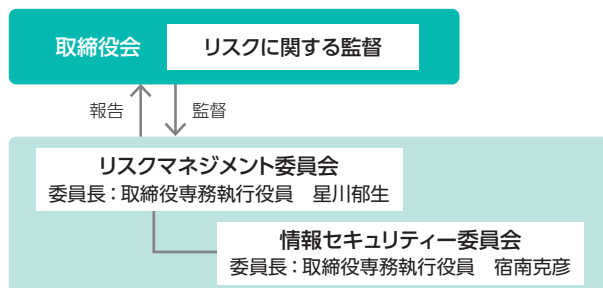
当社は多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。「リスクマネジメント委員会」を推進組織とし重要リスクを体系的に分析・評価し、最小化するための対策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、その体制を構築しています。

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

リスクマネジメント方針の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください  
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/risk-management/>



### ■ リスクマネジメント推進体制



### ■ 主要なリスク項目

リスク分類	リスク項目
外部環境リスク	(1) 品質
	(2) 市場の変動
	(3) 金融・株式市場や経済環境の変動
リソース・インフラリスク	(4) 海外生産・販売体制及び外国為替動向
	(5) 原材料等の調達及び価格動向
人的リスク	(6) 情報セキュリティ
リーガルリスク	(7) 人財
自然災害等リスク	(8) 法令違反
	(9) 感染症
その他のリスク	(10) 自然災害等
	(11) その他のリスク

## コンプライアンス

当社グループでは、法令遵守や企業倫理向上のため、役員及び従業員が日々業務活動を行うなかで特に重要な行動指針となるべき内容として「グループ行動指針」を定めており、当社Webサイトへの掲載(日本語・英語)や社内のイントラネットへの掲示、年1回の全社員向けeラーニングや各種社内研修を通じてその内容の周知徹底に努めています。

子会社の管理については、「関係会社管理規程」に基づく承認、決裁及び子会社からの報告といった手続きにより行うものとしておりますが、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おります。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おります。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を行っています。なお、2022年度の公益通報件数は3件となっており、全て適切な対応を行っております。

## 腐敗防止

当社グループでは、金銭、非金銭を問わず、受託した権力を個人の利益のために用いることを「腐敗」と認識しています。公務員や他社従業員への謝礼の支払い、過度な接待、贈り物の授受等の贈収賄、横領、マネーロンダリング、インサイダー

取引等あらゆる形態の腐敗行為を行いません。

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

# ステークホルダー・エンゲージメント

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

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

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



## ■ ステークホルダー・エンゲージメントの取り組み

ステークホルダー	主な責任	主な対話の機会	関連ページ
お客様	高品質 適正価格 安全性 技術革新 アフターフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <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 
お取引先様	公正かつ透明な取引 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 
従業員	人権尊重 ダイバーシティ 安全で働きやすい職場環境 健康経営	<ul style="list-style-type: none"> <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>	社会への取り組み  P44 – P47
株主・投資家様	企業価値向上 適正株価 適時・適切な情報提供 株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <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 
地域社会	地域の文化・慣習の尊重 地域環境への配慮 教育環境の整備 雇用の創出	<ul style="list-style-type: none"> <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>	P48
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  P49 – P52

## 社会

## 人的資本(人財戦略)

## 人事基本方針～長期経営ビジョンに基づいた組織・人財像について

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

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

## 経営戦略と連動した人財ビジョン ～ヒト・組織のありたい姿に向けた取り組み～

## 目指す組織文化

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

## 求める人財像

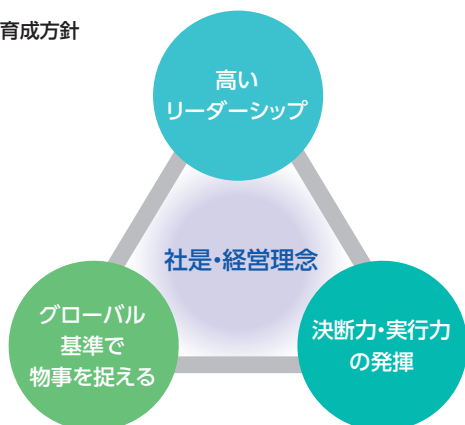
- ・社是・経営理念を行動指針とし、自ら困難や課題に立ち向かい、愚直に物事を成し遂げられる人
- ・高い目標における自部門と自身の役割を自ら見出し、チーム全体の当事者意識・問題意識・危機意識を高められる人
- ・業務を通して、高い志と夢を持てる人
- ・何事にも強い好奇心を持って成長し続け、過去に囚われず、新たな挑戦をし続けられる人
- ・常に先を見据え、今やらなければいけない課題を明らかにし、リーダーシップを発揮して、チームをゴール(課題解決)まで引っ張っていきける人

## 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・経営理念を正しく理解し、グローバル基準で物事を捉え、高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人財を育てていく』を人財育成方針としています。

また、「多様な経験・知見を持つ人財が、その個性を発揮しながら活躍でき、かつ安心して健やかに働くことができる職場環境づくり」を社内環境整備方針とし、各施策を実行しています。

## ■ 人財育成方針



## ■ 社内環境整備方針



## 多様な人財の能力を引き出し、持続的組織成長を追求

経営戦略と人財戦略の連動性を高め、人財の質の向上と組織文化変革のための取り組みを進めています。

### 新中期経営計画「One2025」における 人財戦略について

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

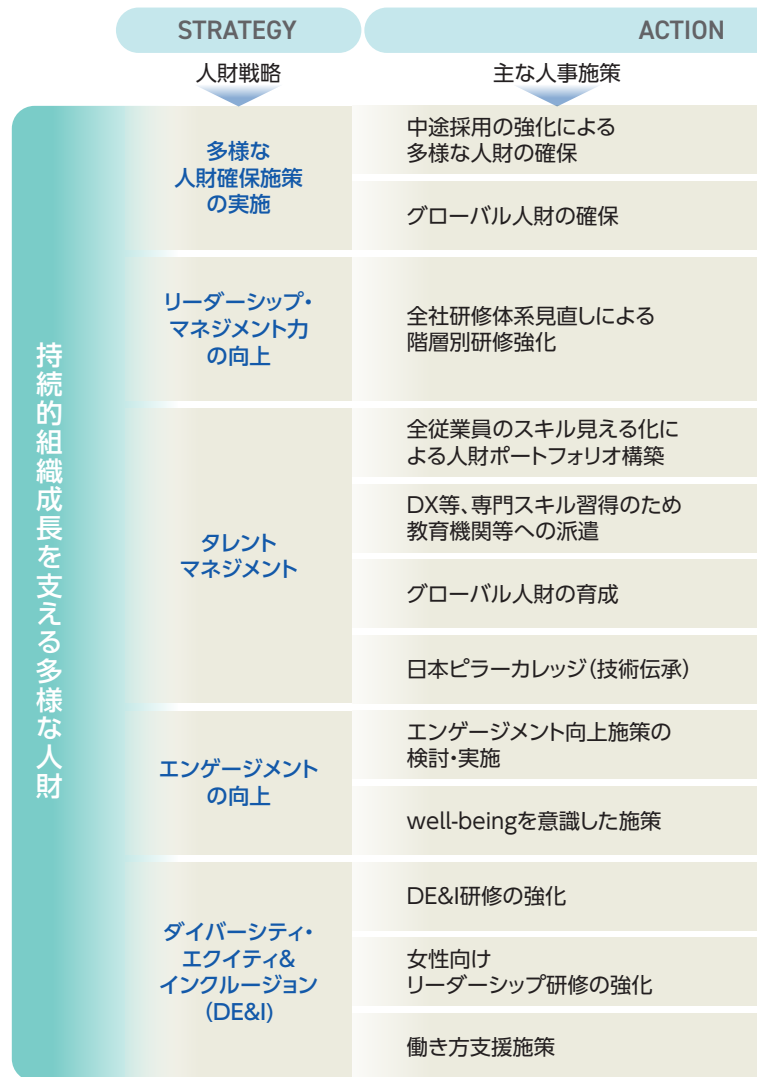
#### 多様な人財の確保

当社グループは、「タンケンシールセーコウのグループ会社化」を行い、2023年秋には「福知山第2工場の稼働」を予定しています。また、新中期経営計画において新規拠点の開設など海外でのビジネス拡大を急ピッチで進めています。会社の規模が急速に拡大していく状況に加えて、次世代電池、水素、蓄熱等の製品投入などの新規事業創出といった事業戦略に対応していくため、人財確保策は極めて重要な施策であり、異業種からの人財採用など多様な人財の獲得をより積極的に行っていきます。

#### プロフェッショナル人財の育成

グループ体制を強化していくためには、グループ全体のマネジメント・リーダーシップ力と、個々人の専門スキルの向上を進める必要があります。育成プログラムや各世代でのマネジメント・リーダーシップ教育を実施し、デジタルツール活用により全社員のスキルを見える化することで、人財の質と組織力の向上を図ります。

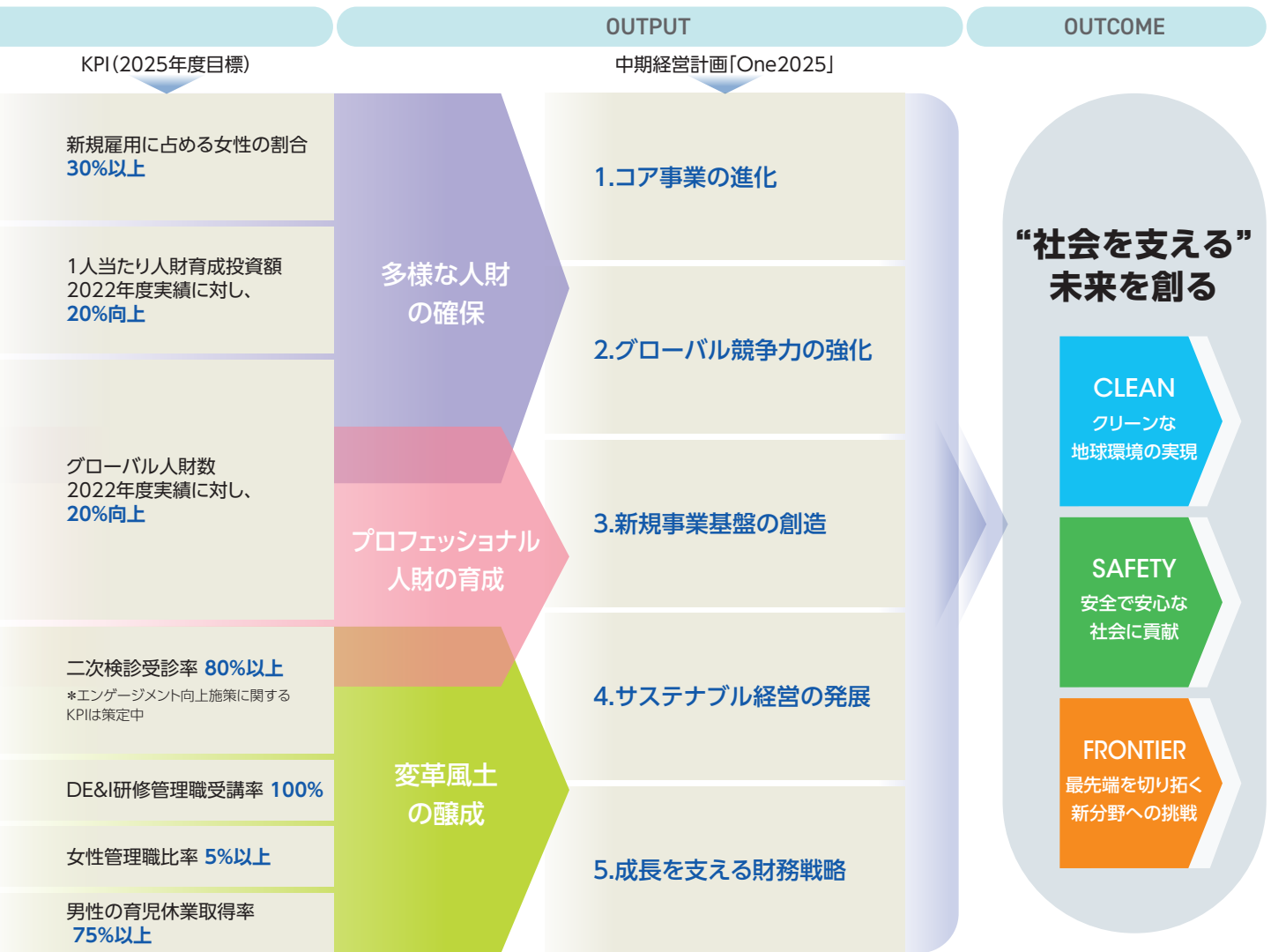
グローバル競争力強化のために、グローバル人財の要件を新たに定義しました。管理能力向上のための駐在員やマネジメント層の教育に加え、現地法人の経営・マネジメント層をナショナルスタッフから登用する「現地化施策」を加速させ、グローバル人事体制を強化していきます。



#### 変革風土の醸成

「従業員一人ひとりが自律的にチャレンジし、物事を変革していく組織文化」を目指します。チャレンジ・変革を促す施策を継続するとともに、安心して働ける環境を実現するため、well-beingを意識し、健康経営やワークライフバランス施策を進めています。また従業員の強みやモチベーションの源泉の把握、人員・組織面の課題抽出も行き、エンゲージメント向上施策を検討・実施します。

当社の管理職に占める中途採用者の割合は40%超であり、他者を受け入れ、変革を育む風土があります。これからもダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)等の施策を進め、変革につながる職場環境を醸成します。



### 従業員インタビュー



海外現地社員を対象とした日本研修での集合写真。写真中央がArtaさん。

### ピラーの技術を通じて社会に貢献できる喜び

2019年にインドネシア駐在員事務所設立準備に積極的に携わり、その時の上司からの信頼がより会社へ貢献できるという自分の自信を高め、自身のスキルのレベルアップにも良い影響を及ぼしました。

ピラーは私にとって常に家族のような存在で、社是である「和衷協力」を実践しています。ピラーの技術は地球環境の持続可能性に貢献し、ビジネスを通じて社会に貢献しており、私も日本ピラーグループの一員であることを嬉しく思っています。

PT.Nippon Pillar Indonesia Arta Mustika Marpaung

## 「グループ人権方針」の制定

当社は、「社会を支える」未来を創るため、「今までにない新しい発想は多様な価値観によって生み出される」という考えのもと、人財の多様性を尊重し、持続可能な社会に向けて新たな価値を創造していきます。その中で、世界中の国や地域で事業活動を行ううえでの人権に関する考え方を明確にするため、「グループ行動指針」に基づき「グループ人権方針」を

制定しました。グループ全ての役員及び従業員が一丸となって人権尊重を推進することで、あらゆる人々に対する人権尊重の責任を積極的に果たしていきます。

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



## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

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

2022年度の女性管理職比率は3.0%となりました。2025

年度に5%、2030年度には10%にすることを目指し、女性がさらに活躍できる機会の創出を実現していきます。また、男性の育児参画支援をするため、男性の育児休業取得促進を目指します。2022年度の男性育休取得率は22.7%となりました。これからもeラーニングなどによる制度周知を図り、育児に理解のある職場環境を醸成していきます。

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



## 「健康経営優良法人2023」の認定

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



施する健康経営優良法人認定制度において「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として大規模法人部門の「健康経営優良法人2023」に認定されました。

### 【「BTvision22」の取り組みと主な実績】

#### 人事戦略

- ・人事制度の改定
- ・教育研修体系の見直し
- ・新卒・中途採用強化
- ・ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)
- ・「健康経営宣言」の策定

#### 主な実績 (2022年度)

- ・教育研修費用 **前年比25%以上のプラス**
- ・中途採用者数 **前年比4倍**
- ・女性管理職比率 **3.0%**
- ・中途採用者の管理職比率 **45.2%**
- ・男性の育児休業取得率 **22.7%**
- ・D&I研修 管理職(部長職以上) **受講率100%**
- ・障がい者雇用率 **2.54%**
- ・「健康経営優良法人 2023」認定

詳細はKPI(2025年度目標)

P46



## 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の確保のため、「グループ行動指針」において労働災害の撲滅を掲げ、関係法令はもとより、「安全衛生管理規程」「各種作業要領」等の社内ルールの遵守に努めています。

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

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

## CSR調達の推進

当社は、取引先との公正かつ透明性のある取引を継続し、購買活動を遂行するために、「調達基本方針」を定めて公正な事業活動の実現に努めています。また、円滑な調達活動を行う施策の一環として取引先向けに調達方針説明会を開催しており、各事業の取り組みや生産概況、将来の生産計画などの情報提供を行っています。2022年度も新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、前年に引き続きリモートで開催しました。

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きます。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。サプライチェーンマネジメントに絡むこれら課題は、環境、人権、品質、取引慣行、災害時の対応など広範囲に及ぶため、リスクを適切に管理し対応するため、調達基本方針、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」を改訂し運用しています。加えて、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、2022年度は取引金額の約95%にあたる主要な取引先111社に対し、人権や環境保全、コンプライアンスといったCSR調達に関するアンケートを実施し、100%の回収率を得ました。改善が望まれる取引先に対しては、より理解を深めていただくよう啓発活動を行っています。

購買情報(PILLAR調達基本方針)

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



PILLAR CSR調達ガイドライン

[https://media.nippon-pillar.com/pdf/PILLAR\\_CSR\\_Guidelines\\_jp.pdf](https://media.nippon-pillar.com/pdf/PILLAR_CSR_Guidelines_jp.pdf)



## 社会貢献活動

当社では、企業が社会の一員であることを自覚し、地域社会との交流や伝統文化・芸術等への協賛を積極的に行っています。



一般社団法人  
障がい者自立推進機構  
パラリンアートへの支援



社会福祉法人わかたけ福祉会 多機能型  
障害者事業所 ふれあいセンター「パン工  
房ワーキングたんぱ」によるパン販売



京都市立福知山高等学校  
キャリア教育講演会



公益財団法人山本能楽堂への協賛  
写真提供:山本能楽堂

# 環境への取り組み

## 環境方針

### 基本方針

日本ピラー工業は、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おります。また、地域社会の発展にも貢献することで、社会と企業の持続可能な発展を目指します。

#### (1)法令等の遵守

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

#### (2)環境保護に貢献する製品の開発

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

#### (3)事業活動における環境汚染の防止

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

#### (4)継続的改善活動

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

#### (5)ステークホルダーとの連携・協力

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

2023年3月1日

## 環境保全施策の推進体制

当社は1999年9月に三田工場、2002年9月に福知山事業所においてISO14001認証を取得し、継続的な環境改善活動を推進しています。環境マネジメントについては、環境担当執行役員をトップマネジメントとして環境管理体制を構築し、「脱炭素・地球環境委員会」にてマネジメントシステムを統括、両拠点に設置する「環境管理委員会」を通じて、事業活動における環境負荷低減や環境貢献型製品の開発に取り組んでいます。取り組みについては「ESG/SDGs推進委員会」に報告することで各委員会の実効性を高めるほか、経営会議などにおいて経営層によるマネジメントレビューを実施することにより、継続的な改善を実施しています。

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

毎年、本社・三田工場・福知山事業所をはじめ各工場において、全従業員を対象に大規模な地震・火災避難訓練を実施しているほか、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。



## 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。2022年度の監査結果について不適合の指摘はなく、クリーンルーム内の省エネやペーパーレス、多

能工化に関する取り組みが評価されました。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。

## 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なか、当社の技術・製品を通じた市場・社会の脱炭素化への貢献度をさらに高めていきたいと

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

### ガバナンス・リスク管理

気候変動にかかわる基本方針や重要事項は、「ESG/SDGs推進委員会」にて審議・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ようガバナンス体制を整えています。

その他のガバナンス体制・リスク管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

関連ページ

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



### 戦略

①脱炭素化が進展する1.5~2°Cの世界観、②成り行きで温暖化が進行する3~4°Cの世界観を整理し、それぞれのシナリオにおいて当社の気候変動リスク・機会を洗い出し、「影響

度」「発現・実現の時期」「発現・実現の可能性」の評価を行いました。

- 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°Cシナリオ □ 3~4°C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
	内燃機関連搭載車向け流体制御機器の需要減	短期~中期	
技術	脱炭素社会に向けた技術・製品の開発競争の激化	中期	省エネ、省資源、省スペースなど、環境負荷低減を考慮した技術・製品の研究開発の加速
気象・気候、環境の変化	自社の主要拠点、及びその周辺における水害の発生	短期	高リスクの拠点における防災対策の推進、拠点間の連携体制の強化、及びBCPの見直し・強化

	機会の内容	時間軸	機会獲得施策
市場	社会経済活動の効率化に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)等の進展に伴う半導体関連製品の需要増	短期	情報・通信・制御市場における技術革新や市場動向の注視と、タイムリーな新製品投入
	水素、アンモニア、バイオマス燃料など、クリーンエネルギー市場における流体制御機器の需要増	中期~長期	クリーンエネルギーの流体を扱う市場におけるニーズ把握と市場開拓の推進
	太陽光発電の増加、分散型電源の普及による半導体関連製品の需要増	短期	再生可能エネルギー市場の拡大、分散型エネルギー社会への移行を踏まえた電力市場向けの半導体・液晶関連製品の安定的供給
	EV、自動運転車向け車載半導体・デバイスの増加に伴う半導体関連製品の需要増	短期	モビリティシフトに伴うニーズ把握と市場開拓の推進
技術	CO <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	

### 指標と目標

温室効果ガス	脱炭素社会実現に貢献する製品の売上高	社内炭素価格
CO <sub>2</sub> 排出量の削減目標 (連結/Scope1+2) (2013年度比)	2030年度の売上高目標	社内炭素価格制度を導入し、省エネ・創エネ等に関する投資指標の一つとして運用
2025年度 <b>25%削減</b>	省エネ製品 約 <b>40</b> 億円	<b>9,200</b> 円/t-CO <sub>2</sub> (2021年10月時点)
2030年度 <b>50%削減</b>	カーボンニュートラル貢献型製品 約 <b>20</b> 億円	
2050年度 実質 <b>ゼロ</b>		

## 脱炭素と省エネルギー

### 環境負荷低減型製品の開発

当社では「あらゆる“流体”を制御して、暮らしと環境の安心・安全に貢献する」というミッションのもと、温室効果ガスやさまざまなエネルギー資源の流れを制御することを通じて脱炭素社会実現に貢献しています。今後の市場における事業活動の省エネ化やクリーンエネルギー活用のニーズに応えるべく、①省エネ製品(例:半導体製造装置向け新型継手「スweepエルボ」)②カーボンニュートラル貢献型製品(例:水素発電用シール、EV用樹脂継手)を選定し、その売上高を指標として、売上規模拡大を目指しています。



### CO<sub>2</sub>排出量の削減

2050年度のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向け、排出量削減への取り組みを推進しています。照明のLED化、自家消費型の太陽光発電設備の導入、CO<sub>2</sub>フリープランの採用など省エネ推進活動を行った結果、当社連結における2022年度のScope1+2の実績は10,899t-CO<sub>2</sub>となり、基準年となる2013年度比9.8%減少となりました。



自家消費型太陽光発電(三田工場)

### CDPへの回答

当社は2022年に初めてCDP質問書を通じた情報開示を行い、「気候変動レポート2022」において「B-」(マネジメントレベル)の評価を受けました。

CDPは2000年に設立された英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、世界中の機関投資家や購買企業の要請を受けて、企業の環境情報開示を促進する活動を行っています。2022年には、世界の時価総額の半分を占める18,700社以上の企業がCDPを通じて情報開示を行いました。

### Scope3の算定

当社グループでは、自社だけでなくサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量を把握するため、企業活動による排出(Scope1.2)に加え、サプライヤーや顧客などの活動による排出(Scope3)の算定を開始しました。

これからも継続的にScope3の算定を行うとともに、算定範囲の拡大と算定値の精度の向上に取り組み、より効率的で効果的な排出量削減につなげていきます。



#### ■ 2022年度Scope3内訳

(単位:t-CO<sub>2</sub>)

カテゴリ1	66,314
カテゴリ2	3,259
カテゴリ3	2,250
カテゴリ4	1,164
カテゴリ5	252
カテゴリ6	245
カテゴリ7	1,211
カテゴリ8	0
カテゴリ9	1,996
カテゴリ10	3
カテゴリ11	71
カテゴリ12	7,665
カテゴリ13	156
カテゴリ14	0
カテゴリ15	0
合計	84,586

## 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ベローズポンプは、キーパーツのみを補修したり交換すること

で、新品製品と同じようにご使用いただくことができます。製品の修理により、お客様に長く製品をご利用いただき、資源の有効利用に貢献します。

### 廃棄物の削減・リサイクル

事業活動において発生する一般廃棄物・産業廃棄物については、発生量の抑制に加え、業者と継続的なコミュニケーションを図りながらリサイクルの推進に取り組んでいます。2022年度は受注増による発生量が増加するも不良率の低減や紙

コップの廃止、段ボールリサイクルなどに取り組み、概ね横ばいの結果となりました。今後も限られた資源を有効に活用するため、廃棄物削減とリサイクルへの取り組みを進めていきます。

### 法規制及びその他請求事項の遵守

環境法規制や自治体などの協定値を確実に遵守するため、常に最新の情報を入手し、「環境法規制及びその他の要求事項一覧」にまとめて遵守すべき事項を明確にしています。また、

定期的に監視測定を実施して定期報告や記録の保管などを確実にを行い、法令違反や地域の環境汚染の未然防止に努めるとともに、懸念事項の改善や維持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を行っています。2022年度は節水活動に注力しましたが、受注量の増加を受けて取水量

は前年度比4.2%増の122千㎡となりました。2023年度は19千㎡を削減目標に掲げ、取り組みを進めていきます。

### 有害物質への対応 (PRTR法)

当社は、環境負荷物質を管理し、大気への排出量及び移動量を把握し、届出を義務付けるPRTR法 (Pollutant Release and Transfer Register: 化学物質排出移動量届出制度) に基づき、毎年、指定化学物質について届出するとともに、非指

定物質への切り替え検討や使用量及び排出量の削減を継続的に行っています。新中期経営計画「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	政令番号	2018年度			2019年度			2020年度			2021年度			2022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	1,980	11	110	1,801	11	56	1,432	7	12	983	5	17	1,211	6	18
クロム及び三価クロム化合物	87	4,067	0	4,100	3,630	11	2,500	2,650	0	1,700	2,895	0	2,001	3,583	0	2,388
塩化メチレン	186	29,300	24,800	4,500	34,800	30,800	4,000	57,700	53,000	4,700	109,100	104,000	5,100	114,200	109,200	5,000
1,2,4-トリメチルベンゼン※1	296	2,282	11	130	2,050	11	40	1,651	8	13	1,002	5	19	1,598	8	23

【キシレン】【クロム及び三価クロム化合物】【塩化メチレン】【1,2,4-トリメチルベンゼン】がPRTR法の届出対象となっています。

※1 灯油燃料として燃焼により消費されるものは、排出量・移動量には含まれません。

(注)年間使用量 1,000kg以上を掲載しています。

財務サマリ

	2012	2013	2014	2015
<b>連結損益計算書項目:</b>				
売上高(連結)	18,831	20,720	21,675	22,960
日本	16,707	17,565	17,647	19,156
アジア	1,458	2,095	2,862	2,565
その他	664	1,059	1,165	1,238
海外売上高比率(%)	11.3	15.2	18.6	16.6
売上高(単体)	17,634	19,585	20,359	21,665
営業利益	2,393	2,908	3,226	3,469
営業利益率(%)	12.7	14.0	14.9	15.1
経常利益	2,522	3,031	3,447	3,493
税金等調整前当期純利益	2,522	3,031	3,124	3,595
親会社株主に帰属する当期純利益	1,589	1,854	1,986	2,397
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,930	3,429	2,957	3,074
投資活動によるキャッシュ・フロー	△494	△927	△1,378	△3,230
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,088	△505	△839	△1,145
現金及び現金同等物期末残高	9,409	11,631	12,561	11,132
設備投資額	421	597	1,703	1,475
減価償却費	967	924	954	940
<b>連結貸借対照表項目:</b>				
総資産	35,731	38,986	41,466	42,164
有形固定資産	11,304	11,254	11,510	13,901
有利子負債	1,319	1,231	855	539
純資産	28,629	30,585	33,099	33,905
<b>普通株式1株当たりの金額:</b>				
当期純利益(円)	64	75	80	97
純資産(円)	1,157	1,236	1,338	1,387
配当金(円)	16.00	16.00	20.00	28.00
<b>経営指標:</b>				
自己資本比率(%)	80.1	78.5	79.8	80.4
ROA(%)	4.4	5.0	4.9	5.7
ROE(%)	5.7	6.3	6.2	7.2
配当性向(%)	24.9	21.4	24.9	28.8

(単位：百万円)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
27,225	29,461	30,963	29,213	30,200	40,670	<b>48,702</b>
22,416	23,124	23,904	21,427	21,975	28,254	<b>33,537</b>
3,172	4,528	4,345	5,316	5,721	7,410	<b>8,225</b>
1,637	1,809	2,713	2,470	2,504	5,005	<b>6,939</b>
17.7	21.5	22.8	26.7	27.2	30.5	<b>31.1</b>
25,803	28,091	28,987	26,592	28,368	38,207	<b>45,162</b>
5,166	5,161	5,126	3,683	4,847	11,392	<b>13,842</b>
19.0	17.5	16.6	12.6	16.1	28.0	<b>28.4</b>
5,255	5,156	5,227	3,725	5,094	11,821	<b>14,136</b>
4,609	5,014	5,456	3,653	4,837	11,822	<b>14,587</b>
3,204	3,422	3,719	2,635	3,445	8,285	<b>10,428</b>
3,220	3,752	5,035	4,064	5,676	11,950	<b>6,058</b>
△2,363	△3,244	△3,902	△2,950	△3,705	△1,551	<b>△573</b>
813	△1,455	△1,493	△1,862	△2,238	△1,711	<b>△2,790</b>
12,729	11,813	11,582	10,798	10,517	19,809	<b>22,284</b>
4,189	3,008	5,110	3,531	972	992	<b>1,751</b>
1,022	1,397	1,718	1,822	2,056	1,991	<b>1,954</b>
49,347	51,539	52,972	53,190	54,949	64,991	<b>72,492</b>
15,493	18,107	20,266	21,971	20,669	20,272	<b>21,124</b>
2,147	1,609	1,082	693	254	350	<b>1,350</b>
36,740	39,834	42,169	43,010	45,776	52,658	<b>59,368</b>
131	140	152	109	145	350	<b>442</b>
1,503	1,629	1,725	1,781	1,937	2,227	<b>2,548</b>
34.00	36.00	45.00	40.00	50.00	106.00	<b>133.00</b>
74.5	77.3	79.6	80.9	83.3	81.0	<b>81.9</b>
7.0	6.8	7.1	5.0	6.4	13.8	<b>15.2</b>
9.1	8.9	9.1	6.2	7.8	16.8	<b>18.6</b>
25.9	25.7	29.6	36.8	34.6	30.3	<b>30.0</b>

非財務サマリ

	2018	2019	2020	2021	2022
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
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1) (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*1</sup>	917	932	818	807	910
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
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
参考)非連結会社CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2)	10	8	21	34	139
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3) (t-CO <sub>2</sub> )	-	-	-	68,424	84,586
エネルギー使用量合計 (kl) <sup>*1,2</sup>	7,322	7,487	7,652	8,197	8,477
うち電力 (kl) <sup>*1,2</sup>	6,969	7,138	7,340	7,877	8,103
うちガス (kl) <sup>*1,2</sup>	138	137	146	137	140
うち燃料 (kl) <sup>*1,2</sup>	215	212	166	183	234
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
太陽光発電所発電量 (kWh)	851,256	795,782	847,206	782,897	842,271
取水量 (千m <sup>3</sup> )	132	144	140	117	122
廃棄物発生量 (t)	778.4	709.7	687.3	884.0	894.7
有価売却量 (t)	403.7	336.9	334.5	435.1	439.7
リサイクル量 (t)	195.4	216.4	184.4	213.1	207.6
処分量 (t)	179.4	140.6	168.4	235.3	247.5
リサイクル率 (%)	77.0	78.0	75.5	73.3	72.3
連結従業員数 (正社員) (人)	797	809	759	832	867
連結臨時雇用者 (嘱託・パート) (人)	170	167	175	178	171
従業員数 (単体) (正社員) (人)	531	535	541	551	571
単体男性従業員数 (人)	429	434	438	442	456
単体女性従業員数 (人)	102	101	103	109	115
海外従業員数 (人)	120	132	87	127	136
平均年齢 (歳)	39.2	39.6	39.6	40.2	40.6
男性 (歳)	39.5	39.8	39.8	40.4	40.8
女性 (歳)	38.0	38.9	39.2	39.5	39.7
平均勤続年数 (年)	15.1	15.4	15.3	15.6	15.2
男性 (年)	15.2	15.4	15.2	15.7	15.3
女性 (年)	15.1	15.3	15.7	15.5	15.0
女性管理職比率 (単体) (%)	0.0	1.6	2.5	2.2	3.0
障がい者雇用率 (%)	1.40	1.40	1.78	1.69	2.54
外国籍従業員比率 (%)	0.6	0.4	0.4	0.4	0.8
有給休暇取得率 (%)	75.7	70.5	60.3	65.0	72.5
女性育児休業取得率 (%)	83.3	100	100	100	100
男性育児休業取得率 (%)	4.3	0.0	13.6	0.0	22.7
新卒採用人数 (人)	17	18	22	18	13
女性比率 (%)	29.4	5.6	18.2	27.8	15.4
中途採用者人数 (人)	14	8	13	10	40
女性比率 (%)	21.4	25.0	15.4	50.0	27.5
連結離職率 (%) <sup>*3</sup>	4.0	3.9	2.4	3.3	5.2
単体離職率 (%) <sup>*3</sup>	4.3	3.3	2.3	2.7	4.6
1人当たり人財育成投資額 (千円)	-	53	37	64	79
休業災害件数 (件)	0	0	0	0	2
不休労働災害件数 (件)	4	7	7	3	3

※1 2022年度は算定方法の見直しを行いました。

対象範囲: 本体及び国内・海外連結会社、対象期間: 4-3月期。ただし「日本ビラー九州」と「エヌピー産業」は本体事業に深くかかわるため算定範囲に含める。

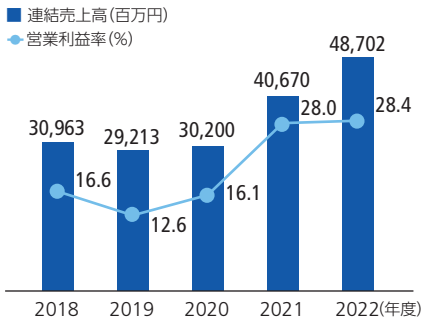
排出係数: 環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、環境省「電気事業者別排出係数」、IEA「CO<sub>2</sub> Emissions From Fuel\_2013」

※2 原油換算 ※3 正社員のみ、定年退職者を除く

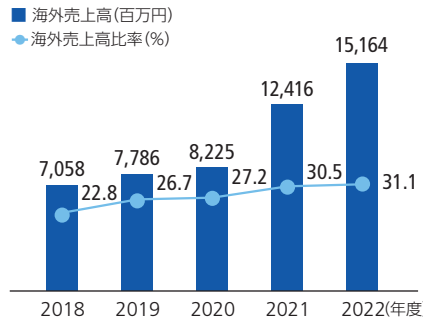


## ■ 財務指標

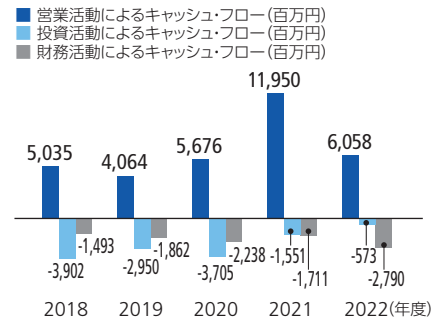
### 連結売上高／営業利益率



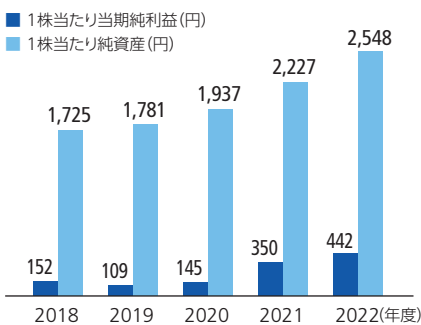
### 海外売上高／海外売上高比率



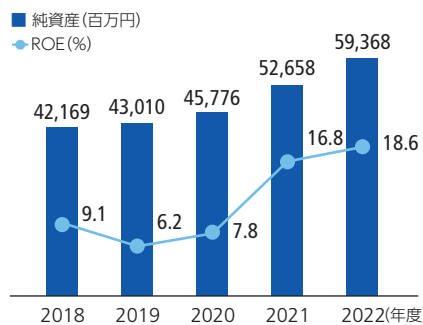
### キャッシュ・フロー



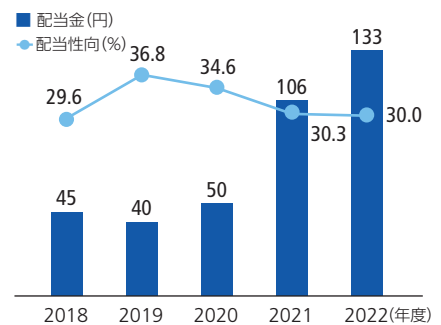
### 1株当たり当期純利益／1株当たり純資産



### 純資産／ROE

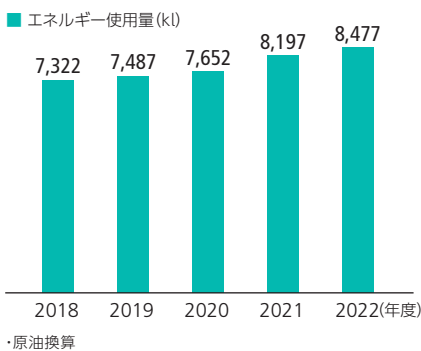


### 配当金／配当性向

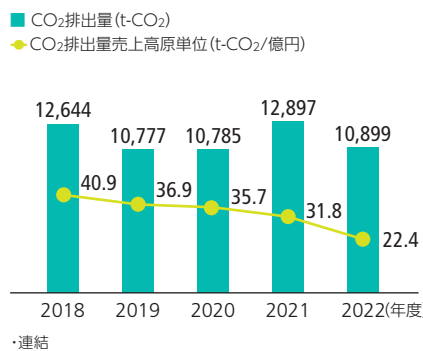


## ■ 非財務指標

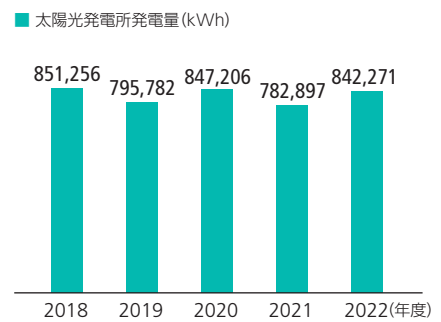
### エネルギー使用量



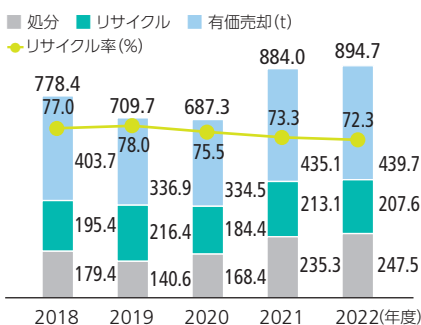
### CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)



### 太陽光発電所発電量

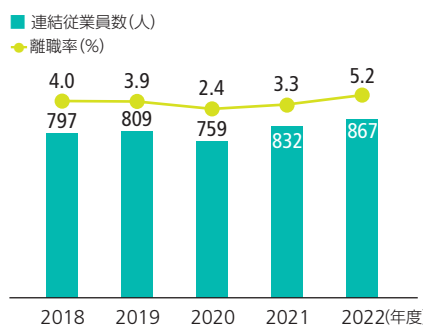


### 廃棄物発生量／リサイクル実施状況

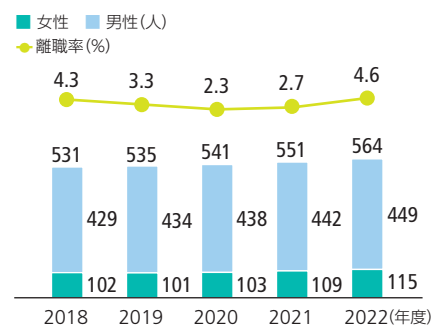


・リサイクル対象は、金属屑、ひつ素樹脂屑、廃油・廃液、廃プラスチック、紙系ごみなど  
 ・リサイクル率は(リサイクル量+有価売却量)/廃棄物発生量×100

### 連結従業員数／離職率



### 単体従業員数(男・女)／離職率



## ISO認証・IATF認証

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

### ISO認証

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



### IATF認証

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



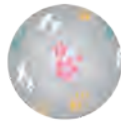
登録事業所:日本ピラー工業株式会社 三田工場  
 認証範囲:ガスケット/パッキン/排気系成形品/ふっ素樹脂基板の設計、製造

### 石綿(アスベスト)不使用について

当社の製品は、石綿(アスベスト)を使用しておりません。

## ESG関連の外部評価

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



FTSE Blossom  
 Japan Sector  
 Relative Index

## ESG/SDGs評価融資

三井住友銀行による「ESG/SDGs評価融資」において、「気候変動への対応」「環境配慮型の製品・サービスにおける取り組み」「サプライヤーへの配慮」など企業経営において大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施し、事業を通じたSDGs達成への貢献意欲が高いとの評価を受けました。



## プランケット賞受賞

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



## 海外展示会への参加



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

### SEMICON

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



## 会社情報

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

社名	日本ピラー工業株式会社 (NIPPON PILLAR PACKING CO.,LTD.)
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	867人(連結)
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>

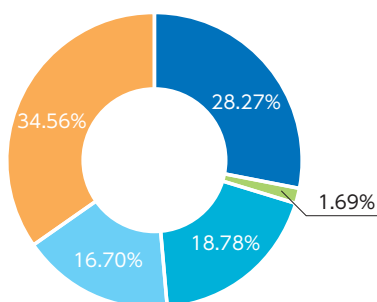
## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

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	17,044人

## 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)	2,776	11.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,318	5.66
日本ピラー工業取引先持株会	1,241	5.33
有限会社ロックウェーブ	1,020	4.38
岩波 清久	742	3.19
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	700	3.00
株式会社三井住友銀行	692	2.97
株式会社みずほ銀行 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	592	2.54
RE FUND 107-CLIENT AC (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	561	2.41
HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS) (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	281	1.21

## 所有者別株式分布状況



区分	所有株式数 (単元)	所有株式数 の割合(%)
金融機関	70,654	28.27
金融商品取引業者	4,220	1.69
その他の法人	46,921	18.78
外国法人等	41,731	16.70
個人その他	86,374	34.56

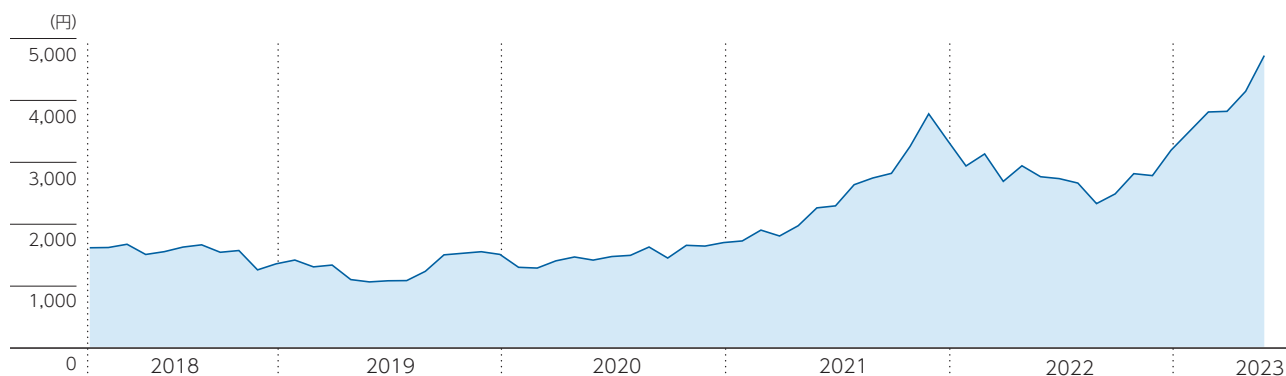
※自己株式1,744,163株は、「個人その他」に17,441単元、「単元未満株式の状況」に63株含まれております。なお、自己株式1,744,163株は全株実保有株式であります。

※1 当社は、自己株式を1,744,163株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

※3 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

## 株価の推移





日本ピラー工業株式会社



2023年8月発行

