



統合報告書 2020

日本ピラー工業株式会社



流体を 制御する。

目次

事業概要	3
現在までの歩み	5
ステークホルダーの皆様へ	7
日本ピラー工業の事業精神	8
トップメッセージ	9
新・中期経営計画	
・「BTvision22」の基本方針と概要	13
・各分野の成長戦略	15
・トピックス	18
ガバナンス	
・特別対談 「企業価値向上の基盤となるガバナンスの在り方とは」	19
・コーポレート・ガバナンス体制	21
・リスク管理／社外取締役	23
・役員報酬／情報開示	24
・役員紹介	25
社会	
・人材価値の向上のために／職場環境の向上のために	26
・ワークライフバランスの向上のために	27
・地域社会の皆様への取り組み	28
・お客様への取り組み／お取引先への取り組み／ 反社会的勢力への対応	29
・VOICE 「社員一人ひとりが考える日本ピラー工業の価値創造」	30
環境	
・環境活動	33
データセクション	
・財務報告	35
・会社情報／事業所・主要グループ会社	38



当社の「統合報告書2020」は2019年度（2019年4月～2020年3月）を対象期間としていますが、2020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コミュニケーションを図り、取り組み内容の更なる向上を目的としています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）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：2019年4月1日～2020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

当社は創業以来、「流体の漏れを止める技術」を基盤として、

産業界のさまざまなニーズから来る技術要請に対し

新製品・新技術の開発で応え、メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケットなど、

お客様から信頼される高機能製品を提供してまいりました。

また、これらの製品は、電力、船舶、自動車からエレクトロニクスに至るまで幅広い分野で使用され、

そこで培った材料技術、設計技術、加工技術などを活用し、

半導体・液晶製造装置関連業界向けにふっ素樹脂製品を開発・提供しています。

あらゆる「漏れ」を防止して、 暮らしと環境に「安心・安全」を

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から流体の漏れ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、並びに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。高温・高圧などの過酷な条件のもと、さまざまな分野に対して製品を提供しています。

グランドパッキン



ポンプ用グランドパッキン

繊維を紐状に編み込んだ形状で、ふっ素樹脂などの潤滑剤を染み込ませており、液漏れ防止性能と円滑な摺動性能を両立させています。高い柔軟性で軸にフィットし、現場で適度な長さに切断して使用できます。

ガスケット



うず巻形ガスケット

配管並びに機器の接合部など、静止部分の密封に使用します。確かな技術力と高信頼性により、発電所をはじめとするエネルギープラント、石油精製、石油化学、自動車など、幅広い産業で使用されています。

メカニカルシール

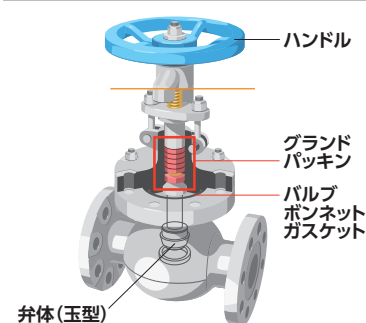


ARIIシール

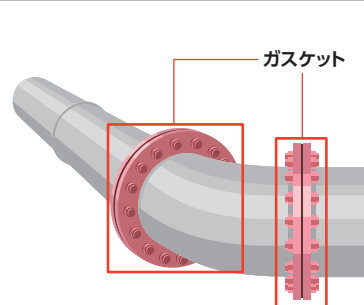
高圧力・高速回転する軸のまわりから流体が漏れるのを防ぎます。“漏れと摩耗”の絶妙なコントロールにより、優れたシール性と高耐久性を実現。高信頼性により、メンテナンスコストの低減を実現します。

用途例

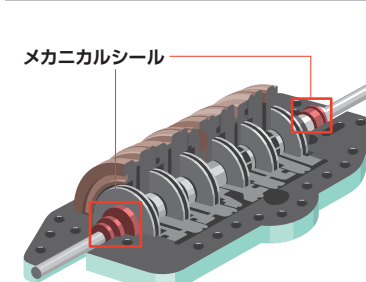
バルブ



配管



ポンプ



使用されている事例



船舶



発電所



自動車



ロケット

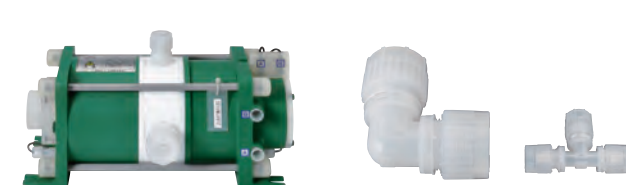
私たち日本ピラー工業は、水や油、危険な薬液・ガスなどの流体が漏れることを防止する“流体制御機器”を設計・開発、製造するメーカーです。

私たちが普段、生活を営むために絶対に必要な場所で使用されており、地球環境保全や省資源、さらには私たちの生命や財産を守るために貢献しています。

電子機器関連事業

ハイテク市場に特化しており、なかでも半導体、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おり、当社の製品は半導体業界からますます注目を集めています。

サーキュレーション(クリーン市場向け循環系)製品



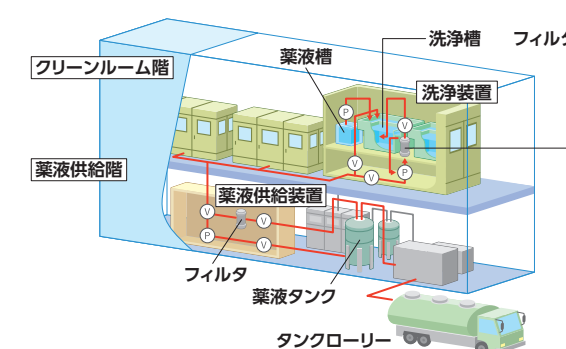
ペローズポンプ

スマートフォンやパソコン、液晶テレビなど、現代生活に欠かせない半導体や液晶ディスプレイ。ふっ素樹脂製品は、半導体製造装置・液晶製造装置のみならず、医療現場の設備にも採用されています。半導体液晶製造ラインに重要な“安全性”“クリーン度”“高温下での使用”“配管サイズへの適応性”“施工の容易性”など、高度かつ多様なニーズに柔軟に対応します。

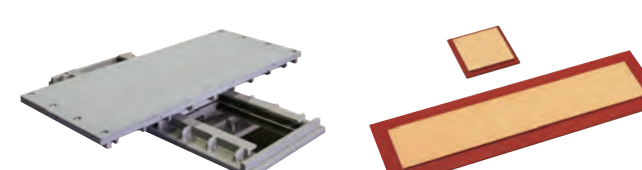
フィッティング&チューブ

用途例

クリーンルーム



免震装置・スライドベアリング



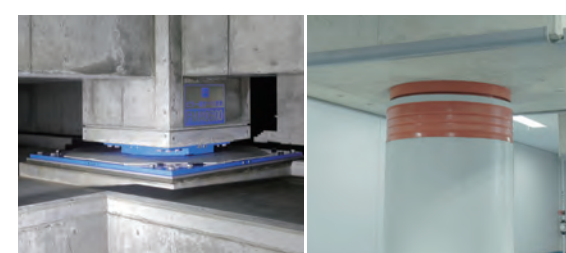
ユニット支承

フッ素ゴールド

免震建物や屋根、連絡橋などの支持部に加わる力を回転・すべり機構によって軽減・吸収します。独自のふっ素樹脂技術により優れた低摩擦を実現し、建築物・構造物の耐震性・耐久性の向上に寄与しています。

用途例

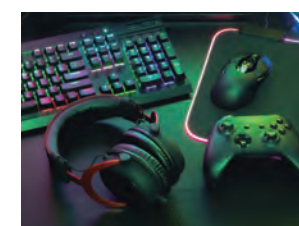
建物



使用されている事例



PC・スマホ



ゲーム機



商業・教育・病院施設



高層ビル

創業95年以上、「流体制御」のエキスパートとして 持続可能な豊かな社会の実現に貢献します

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。

ビジネスの拡大

1924年

神戸市灘区に
日本ピラー工業所を創立



創業者
岩波 嘉重

1926年

大阪市淀川区に
本社及び工場を新設



1948年

株式会社に改組し、
資本金2百万円で
日本ピラー工業を設立

1967年

兵庫県三田市に三田工場を新設



1969年

JIS・B・2404配管用うず巻形ガスケット
の業界初のJIS認定工場になる

1974年

創業50周年

1980年

当社初の海外合弁会社
韓国ピラー工業を設立



1984年

大阪証券取引所
市場第二部特別指定銘柄に上場

1989年

京都府福知山市に
福知山工場を新設



1993年

シンガポールに
東南アジアの販売拠点として
日本ピラーシンガポールを設立

1995年

大阪証券取引所
市場第二部に上場

1999年

米国に
日本ピラーアメリカを
設立

2001年

東京及び大阪証券取引所市場
第一部に上場
台湾に台湾ピラー工業を設立

2003年

中華人民共和国に
蘇州ピラー工業を設立

2005年

熊本県合志市に九州工場を新設

2007年

中華人民共和国に
上海ピラートレーディングを設立

2015年

アラブ首長国連邦に
日本ピラー中東を設立
タイ王国に日本ピラータイを設立
インドネシア共和国に
インドネシア駐在員事務所を設立

2016年

メキシコ合衆国に
日本ピラーメキシコを設立

2017年

大阪市西区に本社を移転

2018年

ドイツ連邦共和国に
日本ピラーヨーロッパを設立

2019年

日本ピラー
インドネシア製造、
日本ピラー
インドネシア販売を設立

2020年

新・三田工場竣工

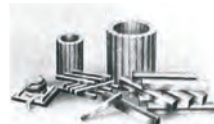


1920 1940 1960 1980 1990 2000 2020

製品・技術の進化

1924年

特許製品ピラー#1
パッキンを開発



1926年

工業用漏止めパッキンの
本格的生産を開始

1932年

自動車用及び船舶エンジン
用ガスケットの生産を開始



1951年

わが国で最初にメカニカルシール
(軸封装置)を開発し、生産を開始

1952年

高温・高圧管フランジ用
パーチカルガスケットを開発
ふっ素樹脂製品
(商品名ピラフロン)の生産を開始

1970年

新素材「炭化繊維」を開発し、
生産を開始

1981年

ISOシリーズ
メカニカルシールの
生産を開始



1984年

半導体製造装置向け
ふっ素樹脂製品の開発に
着手し、初めて継手
(ピラーフィッティング)を発売

1987年

膨張黒鉛編組パッキン
「ピラーマークIII」を
開発し、生産を開始



1994年

米国CAA(大気浄化法)
対応の新パッキンEDP*
の本格納入を開始

*EDPとは…
Emission Defence Packing
の略。パッキン内部の浸透漏洩
にまで対策を施した低漏洩・
高性能パッキンのこと

2002年

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



2003年

ノンアスベスト化への
早期切り替えに寄与する
「#2603-EEEテクノブラック」
の生産を開始

2012年

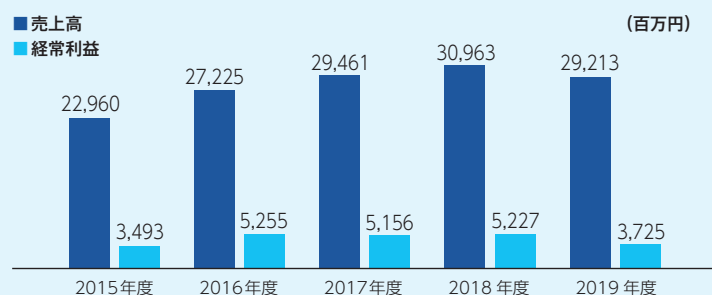
半導体市場向け
新型ロータリー
ジョイントの
生産を開始

2015年

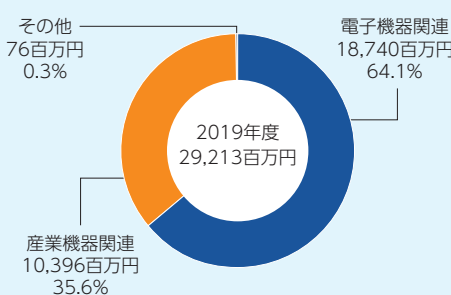
ポンプ用メカニカルシールの
諸課題を解決する
「ピラーカセットシール
(アウトサイドタイプ)」の生産を開始

事業の全体像

連結売上高と連結経常利益の推移



セグメント別売上高構成

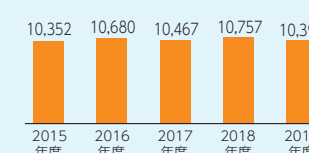


2019年度 セグメント別の概要(連結)

産業機器関連事業(シール関連製品)

メカニカルシール製品は精密機械装置向け製品が低調でしたが、グランドパッキン・ガスケット製品は堅調に推移しました。この結果、産業機器関連事業の売上高は103億96百万円(前年度比3.4%減)、営業利益は13億14百万円(前年度比11.5%減)となりました。

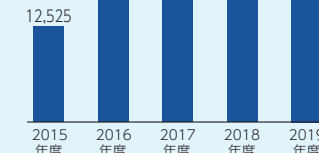
売上高推移 (百万円)



電子機器関連事業

半導体・液晶製造装置関連業界向けピラフロン製品は、半導体市況の低迷により受注が大きく減少しました。この結果、電子機器関連事業の売上高は187億40百万円(前年度比6.9%減)、営業利益は23億29百万円(前年度比36.0%減)となりました。

売上高推移 (百万円)



新体制のもとで
グループ経営を強化し、
企業価値の向上に
邁進していきます

当社は1924年（大正13年）の創立以来、「流体の漏れを止める技術」を基盤技術として、材料技術、設計技術、加工技術など、当社固有の流体制御技術を活用して、メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケット、ふっ素樹脂製品（継手・ポンプ・バルブ等）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、石油精製、化学、船舶、自動車、半導体など、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務め、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。

2020年6月、岩波嘉信が代表取締役社長に新しく就任し、代表取締役社長であった岩波清久が代表取締役会長に就任いたしました。

新体制のもとでグループ経営を強化し、今後も「お客様満足」を原点に社は「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てまいります。

代表取締役会長

岩波清久

代表取締役社長

岩波嘉信

社是
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。

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）



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。

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。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／パッキンの設計、製造／排気系成形品／ふっ素樹脂基板の設計、製造

創業100周年と、その先の未来に向けて

2020年、当社は経営体制を一新しました。
創業100周年の節目と、その先の未来に向かって、新・中期経営計画「BTvision22」を邁進するとともに、ベンチマークとされる企業を目指してまいります。

本年6月25日付で代表取締役社長に就任いたしました岩波嘉信でございます。今期、31年ぶりとなる社長交代により、前社長・岩波清久は代表取締役会長に就任いたしました。力強く、新しい経営体制のもと、更なる企業価値の向上と新・中期経営計画「BTvision22」の推進に取り組んでまいります。

私は、2010年に入社した後、技術生産本部及び生産本部の業務に携わり、技術を開発するとはどういうことなのか、生産における課題は何であるかなどについて学びました。2014年、営業本部グローバル事業推進部長に就いて以降は、グローバル展開に力を注いできました。そこでは、現地のニーズに合致した生産・技術・販売・サービス体制を構築していくなかで、国籍・思想・価値観の違いを乗り越えるのに苦労しました。また、スピーディーな意思決定とリーダーシップを発揮するまでの過程で悩みもありましたが、これまでの実務経験と米国留学での学びが役に立ちました。同時に、グローバルな視点で、自社の強みや課題を俯瞰的に捉え直すこともできたと思っています。また、当社に入社する以前、一般企業に勤務しておりましたので、トップのメッセージがどのように組織に浸透していくのか、大きな組織がどのように動いていくのかをこの目で見ることができました。

社長という立場となった今、こうした経験の一つひとつが日本ビラー工業という組織を動かしていく際の力になるはずですし、経験から学んだことの全てを活かし、全力で経営に当たってまいりたいと考えています。

「ベンチマークとされる会社」を目指したい

当社は、社会のニーズに応え、その時代に求められているものを、差別化された製品として提供し続けてきたからこそ、これまでの96年間、ほぼ一貫して右肩上がりの成長を続けることができたのだと考えています。そして、その背景には、「独創的で高品質な製品の提供を通じて社会に貢献していく」という、創業時から大切にしてきた当社の理念がありました。

これからも社会は変わり続け、ニーズも大きく変わっていくでしょう。そのなかで、社会の変化に目を凝らし、社

会からの要請に耳を傾けながら、「製品の提供を通じた社会への貢献」という理念のもとで努力を重ねていけば、永続的に成長していくことができると考えています。

抽象的な表現で恐縮ですが、私が目指すのは、「周囲から一目置かれる会社、すなわちベンチマークとされる会社」です。例えば、競合他社から「業界初の製品を出すビラーは常にウォッチする必要がある」と言われたり、営業では「どうやって少人数で効率的にお客様にとってのベストソリューションを提供しているのだろう」と恐れられたり、あるいは、株主の方から「情報の発信力がありますね」とおっしゃっていただける、そんな会社にしていきたいと思っています。そうした将来像のイメージ、目指す方向性を社員とも共有し、意見を交わしながらチーム力を高め、会社の未来を拓く原動力にしていきたいと思っています。

当社の将来を支えるのは「技術」と「人」

当社の将来展望を考えると、その拠って立つ基盤の一つが「技術」です。当社は規模の割には技術を多く持っている企業であると自負しています。当社が持つ要素技術と日々刻々と変わっていくお客様のニーズとを結び付けていく取り組みを今まで以上に強化していきます。また同時に技術自体の裾野をさらに広げ、より広範な産業分野に新技術を盛り込んで製品・サービスを提供していくことで、当社の成長と社会への貢献の両方を実現できると考えています。

もう一つ、当社の将来を支える重要な基盤となるのが「人材」です。これまで成長を続けることができたのも、人の力があつたからこそです。人間ほど対応力のあるリソースはほかにはなく、昔の経験が活かない大きな変革の時代にあっては、今まで以上に人的資源を強化することが非常に重要です。幸い、当社には優秀な人材がたくさんいます。その優秀な人材一人ひとりが、他社には思い付かないようなアイデアを出し、変化の激しい時代を乗り切る原動力になってくれることでしょう。人も成長する、会社も成長する、そうした上昇のスパイラルを描くことが私の役割であり、それをぜひ実現させたいと思っています。



代表取締役社長

岩波 嘉信

1979年9月5日生まれ。神戸大学卒業。2010年、日本ビラー工業入社。生産本部副本部長、営業本部グローバル事業推進部長などを経て2018年より取締役専務執行役員に就任。2020年6月、代表取締役社長就任（現任）。



前中計最終年度は、配当性向36.8%と目標を達成

次に、前・中期経営計画「BTvision19」(2017年度～2019年度)における業績について簡単にご報告いたします。

2017年度は、売上高295億円、営業利益52億円、ROE8.9%という結果となり、全て計画を達成することができました。

翌2018年度は、売上高310億円、営業利益51億円、ROE9.1%となり、創業以来初めて売上高が300億円を突破いたしました。営業利益はわずかに計画に届かなかったものの、概ね計画を上回ることができました。

最終年度の2019年度では、半導体市場、石油石化市場の低迷などにより、売上高292億円、営業利益37億円、ROE6.2%に留まり、計画を達成することができませんでした。

一方、経営上の重要課題の一つである「株主還元」では、配当性向30%以上という目標を設定し、2018年度、2019年度と2年連続で配当性向を向上させ、その結果、2019年度には36.8%を実現できました。

当社の技術をより広範囲の市場で活かす

続いて、2022年度を最終年度とする新・中期経営計画「BTvision22」について、ご説明させていただきます。

「BTvision22」の3年間は、創業100周年という重要な節目となる2024年において、当社が更なる成長のステージに昇るための基礎固めの期間であると位置付けています。

これまでに取り組んできたさまざまな変革に対する成果を確実に出していく3年間にするとともに、100周年に向けた成長のための種まきも積極的に行っていく方針です。

こうした考え方のもと、「BTvision22」では、①事業基盤の拡充、②グローバル化の深耕、③新事業の創出、④ESG/SDGs経営の推進、⑤財務戦略、という5つの基本方針を掲げました。

①事業基盤の拡充においては、当社が持つ技術・ノウハウを、より広範囲の市場で活かすための取り組みが主要な課題です。当社は、完成品を生産するメーカーとは違い、原材料に近いところに位置する“川上”のメーカーです。これまでの原材料にかかわるノウハウを活かして、さまざまなマーケットに展開できる可能性は十分ありま

す。また、当社固有の「流体を制御する技術」についても同様に、他マーケットへの展開にチャレンジしていきます。具体的には、100年に1度の技術革新が起こっている自動車市場、AIやIoT、次世代通信規格5G向けとして更なる微細化技術が進展している半導体市場などの成長市場に向けて、当社の技術を活かした新しい製品を提供していきたいと考えています。さらに、社会やお客様が求めるコストダウンにも対応していかなければなりません。より効率的な生産方法を見出す努力と併せ、新三田工場の本格稼働による自動化・省人化による生産性の向上を図り、コスト競争力の向上にも努めていく考えです。

グローバル化に対応した体制を構築する

②グローバル化の深耕については、アジア・中東・アフリカでの新しいビジネスチャンスの獲得に注力するとともに、海外拠点の連携強化やグローバル人材の育成といった施策を実行し、グループ全体の組織体制の整備・強化に取り組んでいきます。グローバル事業は短期間で成果を出すことが難しい面もあり、拠点を設立したものの、現状では十分な価値の創出ができていない部分もあります。前・中期経営計画では、各国で拠点を作る種まきをしてきました。そして、これからの3年間では、まいた種を育てて実実を果実らせ、収穫の時期にすべく「深耕」していかなければなりません。海外拠点それぞれの成長戦略に基づき事業展開を推し進め、当初の目標を超えて、更なる高みを目指していきたいと考えています。

③新事業の創出においては、新製品・新市場・新用途等の「新」をキーワードに、当社の独自技術を活かし、あらゆる市場においてニーズに合致した新しい製品づくりに努めていきます。当社を支える第3、第4の柱となるような新しい事業の創出を目指していく方針です。

当社の成長と社会・環境への貢献の両立を

当社は、創業以来培ってきた独自の技術力で社会・環境に貢献してまいりました。ESGとSDGsの概念は、当社の経営理念にまさしく合致するものであり、当社の企業価値を高め、事業を拡大していく絶好の機会であると捉えています。こうした認識のもと、④ESG/SDGs経営の推進に取り組んでいきます。

なかでも社会からの要請に応えるべく注力しているのが、コーポレート・ガバナンスの強化です。社外取締役の比率を高め、任意の諮問委員会を立ち上げるなど、より高い透明性・公正性の確保を行いました。また、外国人採用を増やし、女性の幹部登用も進めるなど、ダイバーシ

ティについても取り組みを強化する方針です。

SDGsは、世界共通の目標であり、世界共通の価値を示しています。その意味で、「当社の事業はSDGs達成に貢献している」というアピールは世界に通用するものであり、当社のグローバル事業の推進にも資するものです。そうした点も含め、SDGsに対する社員の理解・認識を深め、SDGsの視点に立った当社の成長と社会・環境への貢献の両立を図っていきたいと考えています。

財務戦略の柱は、成長投資と株主還元

最後に、⑤財務戦略についてご説明します。

財務戦略の一つの柱が、成長投資です。企業競争力向上のための設備投資に、「BTvision22」期間の3年間で100億円を充てる方針です。前・中期経営計画から引き続いての100億円規模の投資額は、売上高が300億円前後の当社にとっては決して小さいものではありません。しかし、これは持続可能な成長のために必要な投資であると考えています。また、引き続き、売上高の約3%の規模の予算を研究開発費・技術開発費に充て、新事業分野における製品開発、既存製品分野における製品改良・研究開発にも力を入れていきます。

財務戦略のもう一つの柱が、株主還元です。当社は株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題の一つと位置付け、配当性向30%以上を目標としています。

さらに、株主の皆様への利益還元をより高めていくため、自己株式取得の実施も含め、今後も総還元性向の向上に努めていきます。

以上、「BTvision22」についてご説明してきましたが、数値目標として、計画最終年度の2022年度には売上高325億円、営業利益51億円を掲げています。

その目標の達成は、易しいものではありません。しかしながら、社会・お客様からの信頼に応え(品質第一)、全社一丸となって仕事に取り組み(和衷協力)、さらに、製品の改良・開発を忘れなければ(一歩研究)、――すなわち、社是に謳われた精神を誠実に実践していけば、目標は達成できると信じています。

私は、当社にはまだまだ成長の余地があると考えています。当社の未来の成長を支えてくださる株主様、潜在株主様には、これまで以上に情報発信を行い、コミュニケーションを深めていかなければならないと考えています。社是や経営理念、あるいは、メーカーとしての誇りといった、私たちの事業の原点にあるものを大事にしながら、創業100周年と、その先の当社の未来に向けて、社業に邁進していく所存です。

「BTvision22」の基本方針と概要

5つの基本方針

事業基盤の
拡充

グローバル化
の深耕

新事業の
創出

ESG/SDGs
経営の推進

財務戦略

財務戦略

当社は、持続可能な成長のための積極的な投資を継続していきます。また、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題の一つとして位置付け、配当は連結配当性向30%以上を目標とし実施していきます。自己株式の取得については、持続可能な成長のための投資と株主の皆様への利益還元とのバランスに鑑み検討していきます。

営業キャッシュ・フロー

成長
投資

企業競争力向上のための設備投資 **100億円**

株主
還元

配当性向 **30%以上** 目標
自己株式取得※（第1四半期：342千株、499百万円）

※2020年8月末時点

新・中期経営計画「BTvision22」

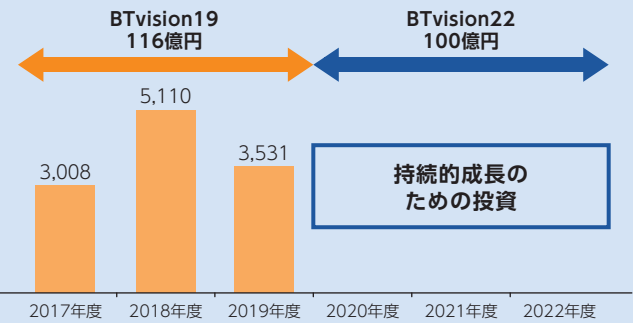
（単位：百万円）

	(前)BTvision19 2019年度 ①	(新)BTvision22 2022年度 ②	最終年度比較 ②-①	
	最終年度実績	最終年度計画	増減額	増減率(%)
売上高	29,213	32,500	+3,287	11.3
営業利益	3,683	5,100	+1,417	38.5
営業利益率	12.6%	15.7%	+3.1P	—
ROE	6.2%	8.0%以上	+1.8P	—
設備投資額	(3カ年累計) 11,649	(3カ年累計) 10,000	△1,649	△14.2
セグメント別				
産業機器関連事業				
売上高	10,396	10,400	+4	0.0
営業利益	1,314	1,100	△214	△16.3
電子機器関連事業				
売上高	18,740	22,100	+3,360	17.9
営業利益	2,329	4,000	+1,671	71.7

成長投資

各中期経営計画 設備投資額

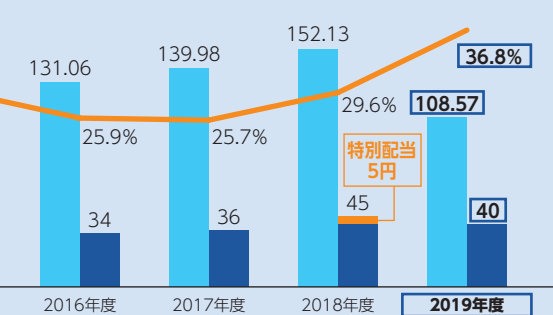
単位：百万円



株主還元

1 株当たり当期純利益・配当金・配当性向

単位：円 ■ 1株当たり当期純利益 ■ 配当金 ■ 配当性向



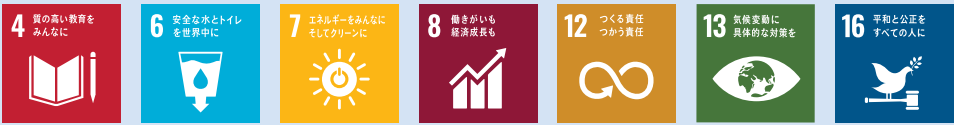
当社では、2020年度より3カ年の中期経営計画「BTvision22（ブレイクスルービジョンニーニー）」をスタートいたしました。「BTvision22」には、目まぐるしく変化を遂げる市場環境のなかで、持続的に企業価値の向上を図るべく成長し続けるために、あらゆる既成概念（プロセス・技術開発・コスト）を突き破って躍進するという意味が込められています。

セグメント別戦略

	産業機器関連事業	電子機器関連事業
事業基盤の拡充	・量産市場、成長市場へのチャレンジ ・修理拠点の設備増強及びエンジニア配置 ・AGV や RFID の導入などによる生産の合理化・省人化の追求 ・組織的なコア技術・技能伝承体制の構築、データサイエンス・テスト育成	・次世代通信規格（5G）・IoT・AI などへの対応 ・自動化・省力化の推進、新工場の検討 ・分析・解析技術者の育成、産学連携の強化
グローバル化の深耕	・中東、アフリカ、東南アジアなど海外プラントの確実な受注 ・現地調達・生産の推進によるL/T短縮でCS向上を目指す ・各拠点の修理体制整備	・米国工場の稼働によるCS向上（納期短縮・コストダウン） ・海外装置メーカー、中国市場の攻略
新事業の創出	・当社のコア技術と新たな素材が融合した新製品の開発	・医療・食品などのクリーン環境市場に向けた新たな継手の開発 ・ふっ素樹脂の特性を活かした新市場の開拓

ESG/SDGs経営

「流体の漏れを止める技術」をひたむきに磨いてきた当社にとって、SDGsは社会貢献と当社の成長を両立させる大きなチャンスと捉え、特に以下の目標に積極的に取り組みます。



Environment	Social	Governance
☒ 流体の漏れを低減する製品の開発・普及によりクリーンな地球環境と省資源に貢献	☒ ジェンダーや国籍にとらわれないダイバーシティの推進	☒ 委員会設置による意思決定の透明性確保
☒ 海水淡水化・上下水道・かんがい用水など、水事業への貢献	☒ 質の高い教育・研修制度を実現し、成長のエンジンとなる人材を確保・定着	☒ コンプライアンスの徹底
☒ クリーンエネルギー・災害に強いインフラ事業などに貢献	☒ 働き方改革・健康経営を推進し、従業員一人ひとりのワークライフバランスを向上	

ESG	社会的課題	当社の取り組み	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
E (環境)	気候変動・環境汚染	有害物質の漏洩をなくす製品を通じた環境貢献			○				○				○	○	○	○			
	水資源	生産性の向上による廃棄物削減			○	○				○					○	○	○		
	自然災害	震災・水害などの災害に強いインフラ構築（道路・通信・公共施設など）	○								○		○		○				
S (社会)	健康価値（健康と生産性）	ふっ素樹脂基板によるセンサー事業への貢献	○	○	○				○				○	○					
	人材育成と採用・定着					○				○		○							
	労働慣行	健康経営・働き方改革					○			○									
G (ガバナンス)		ダイバーシティの推進					○			○		○							
	取締役会の独立性・透明性の確保																	○	○
	取締役会の実効性評価																	○	
	コンプライアンスの徹底											○						○	

各分野の成長戦略

新・中期経営計画「BTvision22」の目標達成に向かって、生産体制、営業、新事業創出、技術、財務の主要5分野より、これまでの振り返りと成長戦略シナリオをお伝えします。

生産体制

カスタムメイド品から量産品まで。
生産技術の多様性が当社の強みの一つです

「BTvision22」での目標

- 生産現場の生産性の向上
 - ・生産技術開発による作業の自動化
 - ・多能工化。技能伝承、作業の標準化を目的とした計画的な人材育成
 - ・工程進捗の見える化、作業指示・実績のペーパーレス化を目的としたITの推進
- あらゆる観点からの原価低減の推進
 - ・プロジェクト活動による不良率の低減
 - ・VE手法の定着化
 - ・原材料、部品、外注加工に対する調達機能の強化



取締役 専務執行役員
技術・生産部門管掌
三田工場長
星川 郁生

新事業創出

「第3の柱」となる新しい事業の構築が
私たちのミッションです

「BTvision22」での目標

- ふっ素樹脂基板、SiCフィルター、黒鉛樹脂セパレータ等の独自材料をベースにした製品による新規市場開拓
- 「第3の柱」としての新しい事業の創出



常務執行役員
AC事業部長
開発部長
事業企画部長
山内定光

生産性の向上とともに、「製品の価値」の観点からコストダウンを展開します

当社は、多様なニーズにお応えすべく、多くの種類の材料を扱い、多くの加工方法を有しています。また、重要な素材は内製化し、かつ化工機も社内で自動機を設計・製作しています。

2019年度は、半導体市況低迷の影響などにより全体の生産高は前年度に比べて減少しました。産業機器関連では、2020年3月に新・三田工場の竣工式を行い、合理的なレイアウトと自動化設備の導入を図りました。電子機器関連では、福知山事業所にて射出成形品の不良率低減活動

プロジェクトを発足させ、不良率の大幅な低減ができました。九州工場では、成長を続ける半導体市場に対応すべく、継手製品の生産能力の増強を行いました。いずれも、急激な受注変動に対応すべく、継続的に自動化投資を行っています。「BTvision22」では、自動化設備、多能工化などの改善を推進し、生産性向上に引き続き注力していきます。また、新たに「ものづくり推進部」を設け、「VE (Value Engineering) 手法」の習得・定着に取り組むとともに、製品の価値といった観点からのコストダウンを展開していきます。

あらゆる角度から「安心・安全」を提供できる企業へとチャレンジします

産業機器関連事業、電子機器関連事業に続く「第3の柱」の構築をメインに日々の業務に取り組んでいます。なかでも、低伝送損失の特性がある「ふっ素樹脂基板」、高硬度で耐熱性、耐久性に優れた「SiC (シリコンカーバイド) フィルター」、導電性に優れた「黒鉛樹脂セパレータ」の3つの独自材料をベースにした製品で、新規市場を積極的に開拓しています。

2019年度からは、ふっ素樹脂基板を用いた次世代車載ミリ波の拡販に並行して、同様なミリ波アプリケーションに

なる5G基地局、データセンターといった社会インフラへの展開も進めています。加えて、ふっ素樹脂の耐久性を活かした「過酷センサー」の開発にも取り組み、実用化に向けて注力しています。SiCフィルターは、空気清浄や水質改善、滅菌・殺菌効果の機能向上を図り、新しい用途として展開していきます。黒鉛樹脂セパレータは、次世代バッテリーの部品として用途開発を進めてまいります。

また、次世代を見据えた新規材料開発も、専門部門を設置しスピード感を持って進めています。

営業

材料と品質にこだわり、お客様に必要とされる企業であり続けるように邁進します

「BTvision22」での目標

- 海外拠点の拡充
- 海外ローカルエリアでの人材育成
- 品質・コスト・調達の向上
- アフターサービス・ビジネスの充実



海外拠点における生産・販売・サービス拠点の拡充を図ります

現在、当社の売上エンジンは、半導体を作る製造装置向けの製品です。2019年度は、①自動的に成型・加工する技術、②クリーン度の高い生産現場で作る製品の2点を強くアピールし、世界の大手半導体製造装置メーカー10社全てに当社の部品を採用していただきました。激しい市場の変化に対応できるように、お客様の近くに生産拠点を作る・在庫を確保するなどの体制を整えたことも大きく寄与したと思います。また、従来製品であるグランドパッキンは、昨今の環境問題を背景に、米国の石油・石油化学系プ

ラントなどでバルブ用のパッキンとしてニーズが高まっています。環境問題に関する最新の公的規格や基準等をクリアした差異化製品の開発を積極的に進めます。

今後は、日本のマザー工場で技術を積んだスタッフを海外に積極的に派遣し、海外現地での人材育成及びアフターサービスのビジネスを推進します。そして、生産・販売・サービス拠点をさらに拡充し、拡大する需要を積極的に取り込むべく組織を強化してまいります。

マザー工場として「流体を制御する技術」の発信拠点に

2020年3月、新・三田工場が竣工しました。

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向け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。

新しい工場のコンセプトは、以下の3つです。

- ①合理的レイアウト、自動化・機械化、IT化による生産性の向上
- ②老朽建物刷新による労働環境、安全性、BCP[※]実行性の向上
- ③技術研修センター、分析センター、ショールームの整備による来訪者の信頼感・安心感の向上

技術研修センターでは、販売取引先、協力会社、当社従業員に至るまで一貫した教育体制を整えています。また、工場見学に来られる顧客への営業活動強化のため、ショールームを全面リニューアルしました。実際に使われている場所を示すカットモデルの展示など、ビジュアル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。

※BCP…事業継続計画 (Business Continuity Plan) とは、地震災害をはじめとする緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画。



技術

機械を動かす“縁の下の力持ち”が我々の製品。
その“力持ち”を支えるコアが「技術力」です

「BTvision22」での目標

- 成長市場向け製品（自動車、医薬食品、半導体など）の拡充
- ESG/SDGs対応製品・省スペース化製品などマーケットイン製品の提案・採用（集積化/EDPシリーズ）
- 10年後を見据えた技術開発とIT化による「ものづくり改革」
- 新素材、新技術を用いた差別化製品の開発と新市場への挑戦
- 人材育成



執行役員
技術本部長
和田 正人

市場のスピード化・多様化を見据えた技術躍進と付加価値の向上を

CAE（Computer aided engineering）、VE、コンカレントエンジニアリングの活用により他社との差別化を図り、当社の強みとなるコア技術（素材技術・用途開発技術・生産技術・評価技術・金型成形技術）を軸に、独創的で高品質な製品を社会に提供しています。

2019年度は、解析技術・評価技術に磨きを掛け、産業機器関連では、優れた摺動摩擦特性を持ち、高負荷条件にも耐え得るダイヤモンド膜を活用した製品を実用化しました。また、環境負荷低減に貢献できるローエミッション仕様のEDPパッキンシリーズの高機能化等、市場要求に基づいた

新たな発想・新技術を用いた新製品を開発しました。半導体事業製品においては、パーティクル排出性能や圧力損失低減効果を向上させた次世代継手の開発に目途を付け、次年度からの量産に向け準備を進めています。当社の強みである射出成形技術を活かし、機械加工品から射出成形品への置き換えにも積極的に対応しています。今後は、5GなどIT環境の発展に伴い、更なる製品開発のスピード化を図り、解析技術や評価技術を進化させていきます。さらに、他国の企業が手掛けられない手厚いアフターサービスを展開し、性能をはじめ、その付加価値にもウェイトを置いています。

財務

これまでは、各国拠点の「器」づくりに励んできました。
今後は、「器」に「魂」を入れる施策がポイントです

「BTvision22」での目標

- マザー工場「新・三田工場」の積極的な情報発信
- 海外拠点の独り立ち体制の整備・強化
- 世界各国のコンプライアンス・レギュレーション



取締役 専務執行役員
管理本部長
経営企画部長
安全保障貿易管理室長
宿南 克彦

マザー工場としての樹立、そして海外拠点の体制の充実化を図ります

財務面での大きなトピックスの一つは、2020年3月の新・三田工場竣工です。①BCPの観点からも十分な耐震性を備え、②生産性を上げるレイアウトを追求し、③世界中のスタッフが集まるマザー工場として、この3年間で約65億円を投資しました。新・三田工場では、免震機器は自社製品を使用し、当社製品の理解を深めていただくための「展示ルーム」も設営しています。当社のマザー工場として情報発信の場でありたい、という想いを込め、今後のPRにもつなげてまいります。

もう一つは、海外拠点の拡充・整備です。これまでは海

外の拠点づくりに注力してきました。いわば「器」を作ってきたのです。これからは、「器」に「魂」を入れる、すなわち「独り立ちできる体制」を整えることが課題になります。そのためには、世界各国のコンプライアンス・レギュレーションを作ることも必要となります。また、各国のコミュニケーションを円滑にし、技術・生産の画一化を図るために、マザー工場の生産現場を映像化して配信するなど、新たなツールを活用していくこともアイデアの一つとして、考えています。引き続き、これらの施策に積極的に投資していくとともに、事業継続の基盤強化を担ってまいります。

「BTvision22」達成のための施策トピックス

生産本部では、「いかなる事業環境でもお客様への供給責任を果たすこと」を念頭に、生産性の向上及び品質向上をミッションとして掲げています。
また、安全でイキイキと働くことができる、心身共に健康な職場づくりを基本とし、最新のシステム導入を行っています。



三田工場 FA(Factory Automation)の取り組み

FAの推進で作業負担の軽減と利益の極大化を図る

三田工場では2019年にAGV（Automated Guided Vehicle：無人搬送台車）及びAGF（Automated Guided Forklift：無人フォークリフト）を本格的に導入しました。

また、併せて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）を導入しました。

これらにより、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といった高い効果を得ることができます。また、通過点管理の細分化と自動化、ペーパーレス化により、リアルタイムで工程の進捗を把握

できるようになりました。以前よりも各工程の問題が見えるようになり、改善の糸口をつかむことができます。

導入準備には、安全性、搬送先データの作成、運行計画などのさまざまな苦労はありましたが、マザー工場として、今後も高品質の製品を創出していく要となれと思います。



執行役員
生産本部長
三田生産部長
芝池 雅樹



福知山事業所 クリーンルーム

高水準の工業用クリーンルームで、ますます高まる半導体需要に即応

半導体や液晶ディスプレイ製造装置用部品などを主に製造している福知山事業所では、大規模な工業用クリーンルームを導入しています。

クリーンルームとは、空気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です。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ります。

福知山事業所では、第2のマザー工場として最高水準のクリーンルームを完備し、今後も半導体需要が拡大するなかで、各国のニーズに即応可能な体制を構築してまいります。





岩波 鈴木さんには2019年度から社外取締役をお願いしていますが、当社の印象はいかがでしょうか。

鈴木 最も強く感じたのは「堅実」であるという点です。収益（PL）面においても、市場対応という面においても、着実・堅実に経営されておられると思います。

ガバナンス体制については、取締役9人のうち4人が社外取締役である点、任意の諮問委員会が設置されている点など、社会的に求められている水準をクリアしておられます。今後さらに充実されることを期待しています。

岩波 ガバナンスの充実を図ることは、当社の重要課題の一つです。なかでも「危機管理」が大きなテーマであると考えています。近年では新型コロナウイルス感染症の拡大や自然災害の激甚化など、まったく予想していなかった事態が頻発するようになっており、危機管理、緊急時対応の準備は極めて難しくなっていると感じています。

鈴木 事業部門の責任者を務めていたとき、私が重きを置いていたのは「供給責任の継続」です。お客様にご迷惑をおかけしないように、リスクを分散させるなど、供給

責任を果たす態勢を構築することです。そのためにも、何か事が起こったときに、スピード感を持って対応できる「即時対応力」を付けることが、ある意味で一番有効なBCPなのだと考えています。

岩波 大変参考になるご意見だと思います。危機対応におけるスピード感を持った決断の重要性を考えれば、権限委譲も重要なポイントだと思います。一定の範疇において、レベルを設定したうえで権限委譲を行っていく仕組みをBCPの中に落とし込んで、即断即決で非常時の現場の変化に対応できるようにしたいと考えています。

鈴木 おっしゃる通り、非常時には「任せる」という決断がなければ、即時の対応は難しいでしょう。その際、重要になるのが、権限を委譲される側の意識です。常日頃から「全員で経営していくのだ」という意識を培っていくことが大事だと思います。

岩波 新しい中期経営計画「BTvision22」では、基本方針の一つに「グローバル化の深耕」を掲げています。そ

のなかで、現地の人材の積極的な活用と、海外拠点のガバナンスやコンプライアンスについての新たな仕組みの構築に、重点的に取り組んでいく方針です。鈴木社外取締役は、グローバル化を進めるに当たって、どのようなことが重要だとお考えですか。

鈴木 二つあると思います。一つは「人材」です。おっしゃる通り、一定の倫理・遵法を確保する仕組みを持つことと併せ、可能な限り現地の人材を活用することが、グローバル化を成功させるポイントです。

二つ目は、「情報源の共通化・共有化」です。全社の業績や営業のレポート、海外拠点の活動状況、海外市場の動向などの情報に、必要に応じてアクセスできるようにしておくことが大切です。インターネットを介した会議など、さまざまに行われていると思いますが、コミュニケーションを図る方法は他にもあります。グループ全体が情報を共有し、活用できるインフラを構築することは、グローバル化を推進するに当たっての要諦であると考えます。

岩波 情報のリンクはグループの総合力を高めていく際のベースとなるものであり、「BTvision22」の3カ年の間に、ぜひ成果を出していきたいと思っています。もう一つのポイント、「人材」については、すぐに成果が出せるものではありません。中長期の観点から粘り強く取り組んでいくしかないと思っています。

岩波 私自身は、中長期ビジョンのもとで腰を据えて経営に取り組み、永続的な企業価値の向上に向けた道筋を付けていきたいという抱負を抱えています。しかし一方で、上場企業である以上、市場の要請に応じるのは当然のことで、短期的な企業価値の向上という期待にも応えていかなければなりません。



鈴木 岩波社長の抱負を明確に打ち出し、それを市場に評価していただくのも、一つの方策だと思います。積極的に自分たちの意志を伝え、そのうえで、日本ピラー工業を大事にしてくださる投資家さんたちとともに企業価値の向上を進めていけば良いのではないのでしょうか。

岩波 とても参考になるご意見です。株主様、潜在株主様とのコミュニケーションは、今後さらに充実させていきたいと思っています。

とはいえ、企業価値を永続的に向上させていくためには、社会に求められる企業であり続けなければなりません。そのためには「QC（品質・コスト・納期）プラスサービス」の全ての面でニーズの変化に対応し、技術革新を起こし、市場に提供していく必要があると考えています。

鈴木 経営者が企業価値向上を目指すのは当然のことですが、問題は「企業価値の捉え方」です。

例えば、社員の皆さんに「社会に価値あるものを提供しているからお客さんがお金を払ってくれている。わが社の利益は社会への貢献度を表す尺度なのだ」ということを積極的に伝えていく——そうすることで、より前向きな気持ちで、売上の拡大や新たな挑戦を目指せるのではないのでしょうか。

岩波 当社の事業は社会に貢献しているのだということ、社内外問わず、多くの方々にご理解いただきたいと思います。

鈴木 「本業を通じた社会貢献」は、日本ピラー工業が最も大切にしているモットーだと思います。そのモットーを軸にすれば、社員も一丸となりやすいでしょう。岩波社長には、社員の人たちと一体となって、新しい社会貢献の在り方、企業運営の在り方を構築してくださることを期待しています。

岩波 プロの意識・スキルを持った人材を育て、その人たちと意見をぶつけ合って、会社を成長軌道に乗せていきたいと考えています。

鈴木 新たな成長軌道をどう描くかを考えるとき、その基盤づくりも極めて重要なテーマになってきます。

そのなかで、今、求められているのは、天才のひらめきに頼るのではない、“普通の組織がイノベーションを生み出していく仕組み”です。岩波社長には、ぜひ、そうした仕組みをこの会社にビルトインしてほしいと思っています。大いに期待しています。

岩波 イノベーションを作り出していくのは、「人」プラス「風土」だと考えています。人材育成も含め、意識・風土の革新を、中長期的には必ず成し遂げるつもりです。その過程では、鈴木社外取締役からいただいたご助言を心に留め、経営に当たってまいりたいと考えています。本日は誠にありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス体制

ガバナンスサマリー

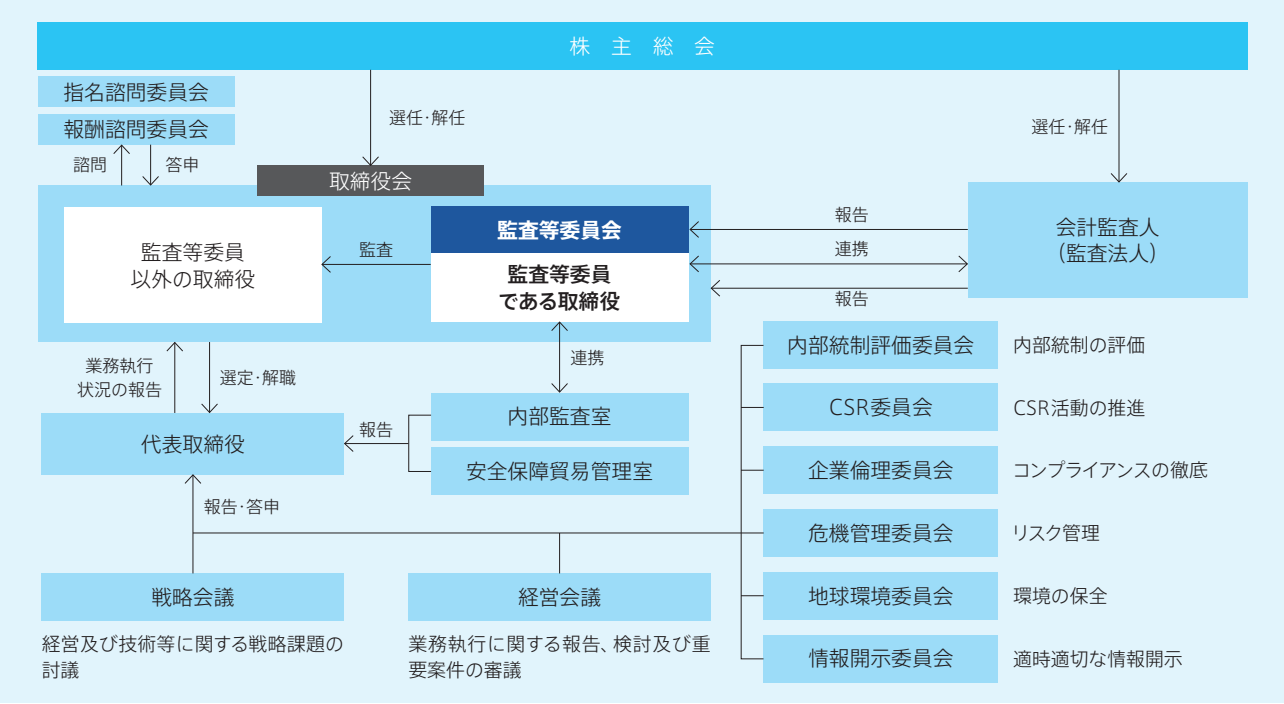
機関設計の形態	取締役会の諮問機関	取締役の人数 (監査等委員である取締役を除く)
監査等委員会設置会社	独立委員会	6名
監査等委員である取締役の人数	独立役員の人数 (監査等委員含む)	2019年度取締役会開催
3名 (うち社外取締役2名)	4名	6回
取締役の任期	業績連動報酬制度	買収防衛策
1年	有り	有り

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。そのため健

全かつ透明な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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

定期的に開催する取締役会には社外取締役4名(監査等委員である取締役を除く取締役2名、監査等委員である取締役2名)を招聘し、幅広い知識、経験に基づく意見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。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会

当社の取締役会は、2020年3月17日に取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保することにより取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の委員会である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しております。任意の委員会である指名諮問委員会では、取締役会の構成、

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。任意の委員会である報酬諮問委員会では、取締役会の報酬体系・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。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。

監査等委員会、内部監査室

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。監査等委員会は監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成されており、監査等委員会を定期的に開催し、監査等委員である取

締役間での情報・意見交換を行い経営監督機能の向上を図っております。また、監査等委員である取締役による監査の他に、合法性と合理性の観点から内部監査を実施する組織として内部監査室を設置し、3名が在籍しております。

コンプライアンス

当社は、コンプライアンス体制の強化のため、全社員の行動規範として「企業倫理規範」を制定しております。その具体的な行動基準として「企業行動基準」を定め、社内研修制度や「企業倫理委員会」を通して法令遵守や企業倫理の向上に努めております。また、安全性、環境保全に配慮した製品開発に取り組むため「地球環境委員会」を設置し、「環境方針」を策定しております。この「環境方針」に基づき環境負荷の低減やマネジメントシステムの維持・向上に取り組んでおります。さらに、企業の事業継続に関する危機が発生した場合、迅速な対応、早期収束のため「危機管理委員会」を設置し、「危機管理規程」を制定するなど事前対応に努めております。併せて、輸出規制品の管理については「安全保障貿易管理室」を設置し万全の対応を

期しております。当社の子会社の管理は、「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実施しております。グループ会社全てに適用する行動指針として、当社が作成した「社員ハンドブック」「企業倫理規範」及び「企業行動基準」を配付し、法令、社内規程、社会通念などを遵守することについての周知徹底を図っております。

取締役会の自己評価

当社は、取締役会の更なる実効性を向上させるため、各取締役へのアンケートを実施し、2019年度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、当社取締役会は概ね十分な監督機能を果たしているとの評価が出ておりますが、取締役会の員数及び多様性の面で更なる充実が必要との意見が出ており、今後検討していきたいと考えております。また、社外取締役

と執行役員との接点を増やし、将来の取締役候補の育成強化を図っていく方針です。現時点で女性や外国人の取締役は選任しておりませんが、ジェンダーや国際性の面など今後の選任に関しましては当社の事業規模、グローバル化などの目指すべき姿を基に検討してまいりたいと考えております。

リスク管理

当社は、リスク管理全体を統括するため、「危機管理委員会」を設置するとともに、事業活動にかかわるリスクについて、その迅速な対応を行うことを目的として、当社及び当社グループ会社が共有する「危機管理規程」を定め、同規程に基づいたリスク管理体制を構築しております。不測の事態が発生した場合

には、社長の指名を受けた者を本部長とする対策本部を設置し、損害・影響等を最小限に留めるための体制を立ち上げ、迅速な対応にあたることとしております。また、リスクその他の重要情報の適時開示を果たすため、「情報開示委員会」を設置し、適時適切な情報開示を行う体制を構築しております。

管理すべきリスクの種類	
半導体・液晶市場の変動によるリスク	原材料等の調達及び価格動向に関するリスク
当社グループの主力製品であるピラフロン製品は半導体製造装置及び液晶製造装置などに多く使用されております。これら半導体・液晶業界の技術革新は非常に激しく、近年市場規模は拡大傾向にありますが、予期しない急速な市場の縮小などにより当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは生産活動のために多くの原材料・部品などを調達しておりますが、仕入先における資源の枯渇及び生産能力低下による供給遅延、事業撤退による供給停止、品質不良などにより当社グループの生産活動が停止または遅延などの影響を受け、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが生産・販売する製品の主な原材料は特殊鋼材、ふっ素樹脂などであり、これらの原材料価格の動向が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。
品質に関するリスク	技術開発に関するリスク
当社グループは、業界に先駆けて品質マネジメントシステムであるISO9001の認証を取得し、品質保証体制を確立して品質向上に努めております。その結果、当社グループの製品はあらゆる分野のお客様に採用いただいておりますが、当社グループの製品の多くは各種設備並びに機器に組み込まれて性能を発揮する機能部品であるため、予期しない不具合の発生などにより当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは今後成長が見込める「新エネルギー」「環境」「安全」などの分野で、シール製品、半導体・液晶関連製品に続く第3の柱となるべき新製品の開発に取り組んでおりますが、対象とする分野は技術革新の速さ、市場動向の急激な変化などにより特徴付けられております。また、新製品の開発と市場の評価は、複雑かつ不確実なため、急速な技術革新、急激な市場の変化により、新製品の投入がタイムリーに行えない場合、当社グループの将来の成長と事業展開に影響を及ぼす可能性があります。
海外生産・販売体制及び外国為替動向によるリスク	工場の操業に関するリスク
当社グループは、最適地生産体制の整備・構築、資材・加工部品の現地調達、海外販売の強化などを推進しておりますが、進出国における予期せぬ政治・経済体制の変化、自然災害、感染症などが当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、急激な為替変動が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは兵庫県、京都府、熊本県に主な生産拠点を持っており、工場の保守・保全に鋭意努力をしておりますが、直下型の大地震などにより、工場の操業継続が困難になることや工場が基大な被害を受け、当社グループの経営成績や業績及び財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。また、工場の防火など事故や災害には万全を期しておりますが、火災、爆発、落雷などにより操業を一部停止せざるを得ないおそれがあり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。
新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク	
当社グループは、テレワークや時差出勤等の厳重な対策を実施したうえで事業活動を継続してまいりました。現時点においては、平常時と同水準の稼働率を維持しております。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大が長期化した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	

社外取締役

当社の社外取締役は4名、うち監査等委員である社外取締役は2名であります。

社外取締役鈴木吉宣氏は、これまでの経歴を通じて培われた事業法人の経営者としての豊富な知識と経験並びに幅広い見識に裏付けされた客観的かつ有益なご意見をいただくため、取締役に選任しております。社外取締役駒村純一氏は、これまでの経歴を通じて培われた事業法人の経営者としての豊富な知識と経験並びに幅広い見識に裏付けされた客観的かつ有益なご意見をいただくため、取締役に選任しております。社外取締役森恵一氏は、弁護士の資格を有しており、法律の専門家と

して企業法務に精通し、コーポレート・ガバナンスに関する十分な見識と幅広い経験を監査に活かしていただくため、監査等委員である取締役に選任しております。社外取締役高谷和光氏は、公認会計士として財務及び会計に精通しており、専門的な知識と幅広い経験を監査に活かしていただくため、監査等委員である取締役に選任しております。

なお、当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。また、社外取締役を兼任しておりません場合につきましても、当社と当該会社との間に重要な取引その他の関係はありません。

役員報酬

当社の役員報酬は、2017年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役（監査等委員を除く）は報酬限度額年額240百万円以内と定めており、当該定めにかかわる取締役は7名であり、取締役会にて決議された算定方式と評価期間における活動の定性的評価を加味し、代表取締役が事前に独立社外

取締役と協議を行ったうえで取締役会にて決定しております。また監査等委員である取締役にについては報酬限度額年額30百万円以内と定めており、当該定めにかかわる監査等委員である取締役は3名であります。

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
	(百万円)	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）	104	55	48	—	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	4	4	—	—	1
社外役員	11	11	—	—	6

情報開示

情報開示に関しましては「情報開示委員会」を設置し、適時適切な開示を行っております。

また、2008年4月よりスタートした「財務報告に係る内部統制制度」に対応して「内部統制評価委員会」を設置し、当社グループにおける内部統制評価を実施しております。同年5月には企業の社会的責任にかかる活動を推進していくため、「CSR委員会」を設置、さまざまなステークホルダーとのより良い信

頼関係を構築し、社会と調和のとれた持続的発展に向けた取り組みを行っており、年1回、2019年までは「CSR報告書」を発行しており、2020年度からは「統合報告書」として引き続き発行してまいります。

なお、これら委員会の状況につきましては、定期的に代表取締役に報告を行っております。

IR活動

IR担当取締役が中心となり、証券会社、信託銀行、投資顧問会社、投資信託会社などのアナリストを対象に、半期毎に会社概要や業績などについて説明会を実施しております。なお、当説明会におきましては、代表者自身が説明を行うことを基本としております。また、年間を通じ個別に投資家との対話を実施しております。

また、当社ウェブサイトのIR情報ページにおいて、決算短信や決算説明会資料などの決算情報、有価証券報告書及び四半期報告書、財務指標などを掲載しております。さらにニュースリリースとして、決算情報以外の適時開示資料も掲載しております。

株主総会の開催

当社は、“公正で適切な情報開示”という会社設立以来の基本理念に基づき、株主様に対して社長自ら経営状況のご報告をさせていただく大切な対話の場として、株主総会の円滑な運営に尽力しています。

当社の定時株主総会は、毎年6月下旬に大阪本社の大会議室において開催され、映像やグラフにより視覚的にわかりやすい事業報告を心掛け、営業結果や各製品部門別における事業概況、対処すべき課題などについても内容の見える化に努めています。

今後も、株主・投資家の皆様との円滑なコミュニケーションを図るため、開かれた株主総会を目指して工夫を重ねてまいります。

配当方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題の一つとして位置付け、安定的かつ継続的な配当と配当水準の向上に努めることを基本方針としています。なお、2020年度配当より、上記の方針のもと、配当性向30％以上を目標に実施してまいります。

内部留保金につきましては、企業競争力の強化や業容拡大に向け、中長期的な設備投資、研究開発投資、その他事業拡大や株主還元などを総合的に勘案し有効活用してまいります。

役員紹介

(2020年6月25日現在)



代表取締役会長
岩波 清久

1978年 8月 当社入社
当社取締役就任
1985年 2月 当社常務取締役就任
1987年 8月 当社取締役副社長就任
1989年 6月 当社代表取締役社長就任
2007年 6月 当社社長執行役員就任
2020年 6月 当社代表取締役会長就任(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
当社執行役員就任
2011年 3月 当社技術生産本部副本部長
2012年 6月 当社取締役就任(現任)
2013年 3月 当社生産本部副本部長
2014年 3月 当社営業本部グローバル事業推進部長
6月 当社常務執行役員就任
2018年 6月 当社専務執行役員就任
当社営業本部長
2020年 6月 当社代表取締役社長就任(現任)
当社社長執行役員就任(現任)



取締役 専務執行役員
星川 郁生

2010年 6月 当社執行役員就任
2014年 6月 当社常務執行役員就任
2016年 3月 当社三田工場長(現任)
6月 当社取締役就任(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 当社専務執行役員就任(現任)



取締役 専務執行役員
宿南 克彦

2014年 5月 当社入社
6月 当社取締役就任(現任)
当社執行役員就任
2015年 3月 当社経営企画部長(現任)
2016年 6月 当社常務執行役員就任
2017年 3月 当社安全保障貿易管理室長(現任)、
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 当社専務執行役員就任(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
2018年 6月 センクシア株式会社社外取締役(現任)
2019年 6月 当社取締役就任(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 同社イタリア事業投資先Miteni社社長
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)
2019年 7月 ポイントマーケット株式会社
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 当社取締役就任(現任)



取締役(常勤監査等委員)
丸岡 和広

2009年 7月 当社入社
当社経理部次長
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)就任(現任)



社外取締役(監査等委員)
森 恵一

1982年 4月 弁護士登録
1989年 4月 森恵一法律事務所開設
2000年 3月 大和法律事務所開設
2007年 4月 色川法律事務所入所パートナー(現任)
6月 住友精密工業株式会社社外監査役(現任)
2010年 2月 当社一時監査役就任
6月 当社監査役就任
2017年 6月 当社取締役(監査等委員)就任(現任)



社外取締役(監査等委員)
高谷 和光

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

執行役員(取締役を除く)

常務執行役員 **大宮潤治** 営業本部長、営業3部長
常務執行役員 **山内定光** AE事業部長、開発部長、事業企画部長
執行役員 **宮本正樹** 免震事業部長
執行役員 **和田正人** 技術本部長
執行役員 **進元広志** 生産技術本部長、福知山生産技術部長、福知山事業所長
執行役員 **芝池雅樹** 生産本部長、三田生産部長

人材価値の向上のために

当社では、会社が持続的に成長し続けるために、人材価値の向上に取り組んでいます。

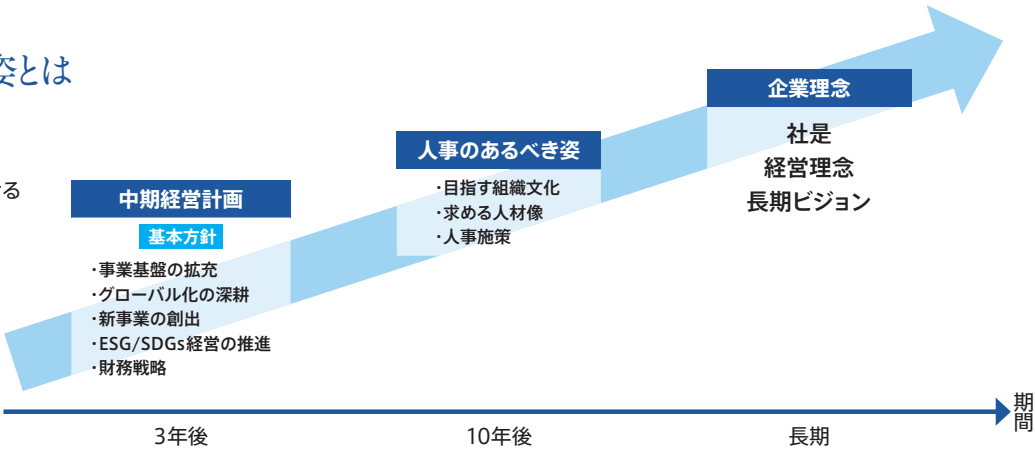
昨今の人材獲得競争の激化、AI(人工知能)・RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の台頭、グローバル人材の重要性という課題のなかで、長期的な視点で今の時代に合った人事制度を構築すべきという考えにより、2020年4月から新たな人事制度を導入しています。

これまで以上に創造的な事業やサービスが求められると予測される今後の経済環境においては、『社員の積極的なチャレンジ』『部門や社内外を超えたコミュニケーション』『社内のダイバーシティ』の3つを促進させ、さまざまなアイデアや考え方を取り入れる風土づくりと人材育成が重要です。

そこで、長期的に継続的に意識する理想像である「社は・経営理念」と短期的に意識する目標の「中期経営計画」との間に位置する、10年後を見据えた「目指す組織文化」や「求める人

人事のあるべき姿とは

長期的な企業理念と
中期経営計画を結び
中長期的な組織人事における
理想像を描いたもの



職場環境の向上のために

当社では、労働現場における災害の発生は、従業員の安全を脅かすとともに近隣環境や事業継続性にも影響を及ぼすおそれがあるため、安全な職場環境づくりが重要な経営課題であると認識しています。

この考えのもと、労働災害を未然に防止するため、危険予知活動の継続実施や社長が現地に赴く工場視察などを実施しています。また三田工場では安全職場事例を掲載し、従業員の安全への意識を高めています。

そのほか、安全衛生委員による職場巡視を行い、職場の危険

材像」「人事施策」をまとめた「人事のあるべき姿」を決定したうえで、全ての人事制度を見直しています。

具体的には、2020年4月から等級制度・評価制度を改訂、資格等級毎に求める人材像に応じた期待役割を定義し、その期待役割以上の貢献をした社員は従来よりも最大2倍の早さで昇格できるようにしています。今後は、報酬制度・研修制度・採用・組織風土についても2030年の「人事のあるべき姿」を意識したうえで根本から見直していく予定です。

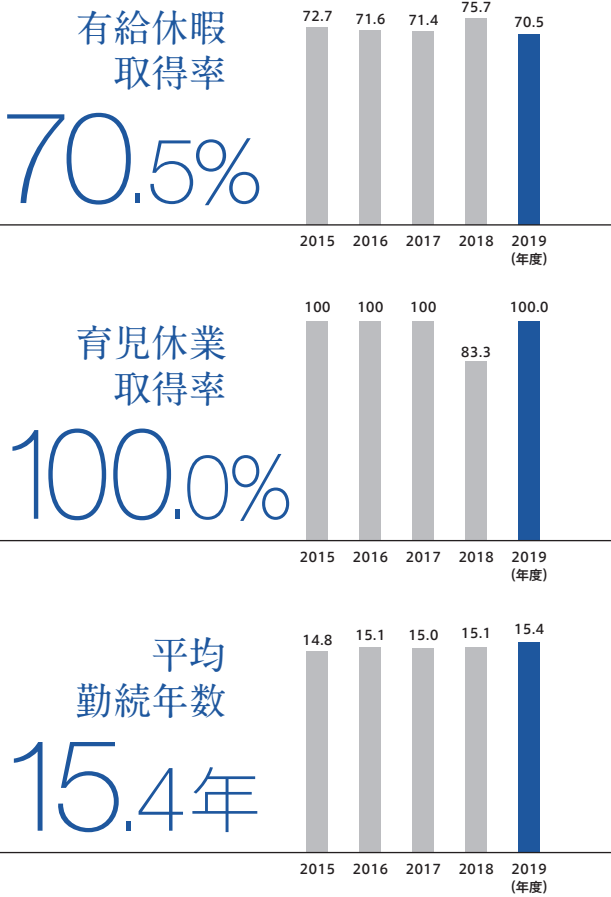
また2020年4月より、手当・福利厚生についても抜本的に見直しました。その施策の一つとして、会員制の福利厚生サービスとカフェテリアプランを導入しました。カフェテリアプランでは健康・育児・介護・自己啓発などのメニューを用意し、社員の多様な価値観や育児・介護といったワークライフバランスに対応しています。今後も社員がやりがいを持ち、イキイキと働けるよう取り組みます。

ワークライフバランスの向上のために

当社では計画年休を8日間設け、休暇を取りやすい環境を整えています。2019年度は有給休暇取得率が70.5%でした。ほかにも出産休暇取得5名、育児休業取得9名、育児時短勤務4名と、ここ数年で取得人数が増えてきています。

2019年度には、従業員のワークライフバランス向上に向けて、フレックス制度を拡充しています。コアタイムを従来の10時～15時から11時30分～13時とし、フレキシブルタイムを増やしました。適用する部署についても、生産現場を除く全部署とすることで、多くの従業員が活用しています。

そのほか、各種申請書のワークフロー化による業務の効率化や、主に営業部門に向けたテレワークシステム導入などの働き方改革の推進により、余暇時間をしっかりと確保でき、多様性に富んだ働き方が社員の中に根付き始めています。その結果が多くの従業員に評価され、離職率に低さにつながっています。今後も、多様化する働き方を推進していく予定です。



社員インタビュー

育児休業制度の取得を支援

私は、基幹システムの運用・保守やプログラム開発を担当しています。

2020年3月から1カ月間、育児休業制度（育休）を取得しましたが、上司や同僚は快く受け入れてくれました。制度だけでなく、職場のサポート体制もしっかりしていたため、安心して育休を取得することができましたし、スムーズに職場復帰もすることができました。

妻が産後入院中のときには、子供と一緒に起き、食事を食べさせ、お風呂に入れ、寝かしつけまで、悪戦苦闘をしながらも、24時間一緒にいられるという何事にも代えがたい大切な時間を過ごすことができました。

また、育休の取得をきっかけに積極的に育児にかかわる習慣ができ、育児の苦勞を共有できたことも大きなメリットだと感じました。

「子育てを通じて親も成長する」という言葉の通り、仕事と家庭のバランスをうまく両立させることができるようになり、社会人としても親としても成長できたと思います。

管理本部 情報システム部 システム管理グループ 劉 雲鵬



地域社会の皆様への取り組み

SDGs教育

当社では、社会の動向や、新・中期経営計画「BTvision22」の基本方針に「ESG/SDGs経営の推進」が組み込まれたことも受け、従業員に対するSDGsの浸透を図っています。

本社スタッフ部門に対しては、SDGsの勉強会を実施し、SDGsが求められる背景と個人個人ができる身近な活動について考える機会を設けました。

また三田工場では、職場や食堂など、従業員の目に止まりやすい場所にSDGsのロゴを掲げて意識付けしたり、朝礼でSDGsの各目標について話す機会を設けてSDGsへの理解を深めています。

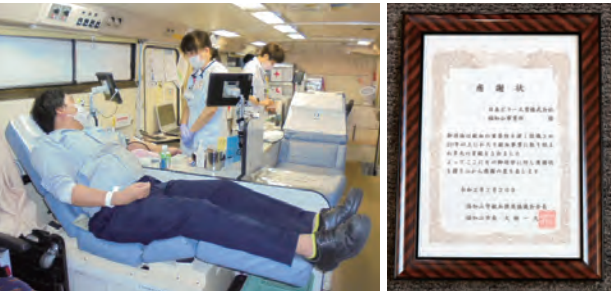


スタッフ勉強会 三田工場での朝礼の様子

献血表彰

当社では、継続的な社会貢献活動の取り組みとして、年2回、三田工場と福知山事業所及び本社にて献血活動を実施しており、日本赤十字社から献血サポーター企業として認定されています。

2019年度には、20年以上続けてきた献血活動が評価され、福知山事業所が日本赤十字社より「金色有功章」を授与されました。2019年度では、この表彰をされた企業は京都府内で8社、福知山市においては当社のみとなっています。



献血活動の様子 献血活動への感謝状

大阪フィルハーモニー交響楽団への協賛

当社では、工場や事業所がある地域との交流を重要な活動と考えています。

この考えのもと、本社がある大阪市の活性化を図るために、「大阪フィルハーモニー交響楽団」へ2015年から協賛を続けています。

このような支援を通じて、当社の拠点がある地域だけでなく、世界中の文化芸術の振興及び地域の活性化を支援してまいります。



写真提供:大阪フィルハーモニー交響楽団

地域の方々の工場見学会

当社では2019年度、地域貢献活動の一環として、福知山事業所において地域の方々を招いた工場見学会を実施しました。

この見学会は、一般社団法人長田野工業センターが長田野工業団地に所属する企業を対象に企画したもので、2019年度は当社が依頼を受けて実施しました。

当日は、定員を超える32名の地域の方々に来場いただき、当社のものづくりの姿勢や環境への取り組みについての理解を深めていただきました。



工場見学会の様子

お客様への取り組み

当社では、お客様からのご要望には事業発展のための重要なヒントが隠れていると認識し、お客様からのご要望を「お客様要望カード」にまとめています。これらのご要望は戦略会議や経営会議などで報告・議論され、製品の改良や新製品の開発に結び付いています。

また、お客様のご要望に応えるためには、営業部門と技術部門の連携が必要不可欠です。当社では、技術スタッフが営業スタッフに同行して機器メーカー様やエンドユーザー様を訪ね、お客様が抱える「課題の本質」を適切に把握するよう努めています。その「課題の本質」を持ち帰り、製品の改良や新たな開発のために役立てています。

お取引先への取り組み

昨今、お客様からのサプライチェーン・マネジメント強化に対する要請が強まっています。当社では、お取引先の設備状況や従業員数などから生産能力を適切に把握することで、お取引先の生産能力を超えるような過剰な発注量・発注回数を抑制し、安定した調達が行えるよう、お取引先への訪問をはじめ情報収集に努めています。

また、お取引先の経営層の高齢化に伴う後継者問題などもここ数年の懸念事項であり、継続かつ安定的な供給のためにも、お取引先とのコミュニケーションは必要不可欠です。

今後はこのようなリスク管理の観点から、収集した情報に基づき調達先を複数化する製品・部品の範囲を拡大してまいります。

反社会的勢力への対応

当社は、適切かつ健全な企業活動を展開するにあたり、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」に従い対応しています。そのため、お取引先に確認証を送るなど連携を取りながら、確固たる信念を持って断固とした姿勢で臨み、反社会的勢力との関係を遮断し、公共の信頼を維持・継続するべく努力しています。

さらに、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、各国及び各業界から要求される品質・規格に対応してまいります。

このような当社の製品・サービスに対するお客様からの評価については、年1回「お客様満足度調査」としてアンケートを実施し、その結果については経営会議などにおいて議論され、現場にフィードバックされることで、更なる顧客満足度向上につなげています。

当社製品の一部では、材料の代替品がないものや、時代とともに入手困難なものが増えてきているため、品質とコストのバランスを考えながら、お客様への供給責任を果たすべく、お取引先との調達調整を行っています。今後も安定供給を第一に追求し、お取引先と相互に事業を発展させていきます。

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により開催できませんでしたが、その取り組みの一つとして、当社のお客様のためにご尽力いただいたお取引先の貢献度に応じ、年度毎に表彰を行っています。この取り組みにより優良なお取引先との更なる関係強化を図るとともに、他のお取引先への啓発にもつなげたいと考えています。

反社会的勢力に対する方針

- ①取引を含めた一切の関係を遮断
- ②組織としての対応と外部専門機関との連携
- ③裏取引や資金提供の禁止
- ④有事における法的対応

社員一人ひとりが考える日本ピラー工業の価値創造

グローバルに展開する日本ピラー工業。
さまざまな国・地域で活躍する社員に、持続可能な社会に向けて当社グループが創出する価値について聞きました。

César Ramírez

NPK Fluid Control Systems Mexico S. A. de C. V.
Assistant Manager of Sales

自国の発展に貢献できる仕事だと信じています

私は、営業部門の責任者として、さまざまな業界と連携し、異なるプロセスにおいてお客様が抱える問題に対するソリューションを提示してきました。その結果、お客様との間に大きなシナジー効果を生み出してきました。当社の製品は、メキシコの産業及び社会の発展に貢献できるものだと確信しています。今後も日本ピラー工業グループの一員として、大切な役割を果たしていきたいと思っています。



Chris Ong

Nippon Pillar Singapore
Assistant Manager of Sales

感謝の言葉がモチベーション向上につながっています

日本ピラー工業のファミリーの一員として20年間勤務しています。担当は管理業務及び営業アシスタントです。普段はオフィス勤務のため、お客様とお会いする機会は少ないのですが、電話やメールなどを通じて感謝のお言葉をいただくことがあり、モチベーション向上につながっています。これまでお世話になっている上司及び同僚に感謝を申し上げるとともに、今後も業務効率の向上に励み、貢献し続けていきたいと思っています。



岡本 直樹

NIPPON PILLAR CORPORATION OF AMERICA
Factory General Manager

価値観を認め合うことが、グローバルチームの向上に

2019年11月に、米国大手半導体装置メーカーとの取引拡大を目的とした北米現地生産拠点を開設しました。日本と米国という異文化の間でも、お互いの価値観を尊重し正しく理解することで強いグローバルチームを作り上げ、新規需要獲得に向けて営業と製造が一体となって、お客様の要求に応えられる製品供給体制を構築したいと思っています。



荒井 裕佳

日本ピラー工業株式会社
AE事業部 開発部 材料開発グループ

お客様の視点に立った製品づくりを心掛けています

私の所属する材料開発グループでは、新規市場を見据えたお客様のニーズに対応する材料の開発に取り組んでいます。他社よりも一歩先を行く材料開発を行うことで、既存製品への新しい価値の創出や次世代製品への展開を目指しています。社是である「一歩研究」を忘れず、常にお客様の視点に立った素敵な製品を提供できるよう心掛けてまいります。



橋口 英人

日本ピラー工業株式会社
技術本部 MP部 部長

培ってきた独自の技術を取り入れた製品を開発し続けます

車両向け製品の開発を担当しています。昨今の自動車業界は電気自動車化など大変革期と言われています。当社が培ってきた独自の技術を取り入れた製品を開発することで、環境保全への貢献などを通じ、世界中の多くの方々に喜んでいただく。そんな夢を叶えるべく引き続き良き仲間たちとチャレンジしてまいります。



森永 清子

日本ピラー工業株式会社
営業本部 営業1部 兼 営業業務グループ 課長

後進の女性社員に寄り添いながら、当社の発展に貢献を

入社以来、営業業務の効率化に尽力してきましたが、2019年4月の営業本部への配属を機に、自らも営業活動を行う傍ら、営業業務の改革も任されることになりました。営業活動を通じて自身が感じたことや、これまでの経験を業務改革に活かすとともに、後進の女性社員たちにも寄り添いながら、当社の発展に貢献していきたいと思っています。



環境理念

私たちは、「流体の漏れを止める技術」を核として、顧客の要求にあった独創的で高品質な製品とサービスを経済的に供給し、住みよい地球と豊かな社会環境づくりに貢献します。

環境方針

環境負荷を減らすための継続的な改善と汚染の予防を図るため、次の基本事項を定めます。

1.法規制等の順守

環境関連の法律、規制、協定、利害関係者との約束事の順守に止まらず、技術的、経済的に可能な範囲で自主基準を設定し、一層の環境保全を図ります。

2.継続的な環境負荷の低減と環境汚染の予防

2.1 エネルギーの効率的な利用に努め、省エネルギーの推進や温室効果ガスの削減を図ります。

2.2 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ります。

2.3 環境に負荷を与える物質の規制に継続的に対応し、汚染の予防を図ります。

3.環境にやさしい製品の開発・改良

流体制御関連機器メーカーとして、製品のシール性能の向上に加え、製造・出荷から使用・廃棄までの環境負荷低減を考えた、有害な環境影響を最小にする製品の開発・改良を図ります。

4.環境マネジメントシステムの改善

4.1 全従業員の環境責任に関する自覚高揚のため、教育訓練・啓蒙活動を行い、知識や技能の向上を図ります。

4.2 関連会社、協力会社、仕入先会社に当社の環境改善活動に対する理解と協力が得られるように図ります。

4.3 環境負荷の低減対策を含む環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。

5.環境方針の公表、コミュニケーション

5.1 環境方針及び活動結果は、事業を取巻く利害関係者に対し、適切な情報提供に努めます。

5.2 工場及び事業所の立地条件を認識し、関係官庁、地域住民とのコミュニケーションを図り、地域社会の環境改善に努めます。

推進体制

当社は、1999年9月に三田工場においてISO14001認証を取得しました。また、2002年9月には福知山事業所を認証サイトに追加し、両工場において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、環境管理体制を構築し、環境担当執行役員をトップとした「地球環境委員会」により環境マネジメントシステムを統括し、地域及び地球環境負荷の低減に取り組んでいます。

また、「環境管理委員会」を組織し、「事業活動における環境負荷の低減」や「環境に配慮した製品の開発」を目的として取り組み、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。

```
graph TD
    S[社長] --> E[環境担当執行役員]
    E --> EP[環境保全施策推進体制]
    EP --> EC[地球環境委員会]
    EC --> TW[三田工場環境管理委員会]
    EC --> FK[福知山事業所環境管理委員会]
    TW --> G[各部署にて推進]
    FK --> G
```

環境監査

当社では、ISO14001認証取得拠点である三田工場、福知山事業所を対象にISO14001：2015の定期監査を受審し、環境マネジメントシステムが適切に運用され、継続的な改善が実施できていることを検証しました。

監査の結果、成形機停止時にヒーターを停止することによる省エネ活動推進の結果、毎月の合計停止時間、保温電力量、電力料金などのデータにより、その効果は期待できるものとして高いパフォーマンス評価を受けました。

また、三田工場及び福知山事業所では、環境マネジメントシステムが構築され、環境に関する取り組みが適切に運用されていることを確認し、継続的な改善を目指すことを目的として、毎年全部署を対象として、内部環境監査を実施しています。

指摘事項については、発見された不適合はもちろんのこと、指摘事項についても改善のための計画を立案し、改善及び再発防止活動を推進していきます。

環境リスクマネジメント

当社では、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、緊急時対応訓練を定期的に行っています。

2019年度は、三田工場において350名を超える従業員が参加する大規模な地震防災訓練を実施しました。この訓練では、2016年の熊本地震において被災した当社九州工場の写真を用い、身の回りに潜む危険源を再認識する機会を設けるとともに、自衛組織の有効性の検証も行いました。

また訓練から洗い出された課題について、より適切な避難手順や方法について検討し見直したうえで、当社のBCP[®]の改訂を行い、実効性を高めています。

法規制及びその他の要求事項の遵守への取り組み

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

また、定期的に監視測定を実施して定期報告や記録の保管などを確実に行之、法令違反や地域の環境汚染の未然防止に努めています。

三田工場、福知山事業所及び九州工場における、法規制による該当施設及び規制項目は下表の通りです。これらは定期的に監視測定を行い、懸念事項の改善や維持保全活動を実施しています。

	該当法	該 当 施 設	規 制 項 目
大気系	大気汚染防止法	吸収式冷温水機	ばい塵、硫黄酸化物、窒素酸化物
		排ガス処理装置	福知山市環境保全協定に定める項目
		工場集塵機	ばい煙
水系	下水道法	工場排水	三田市下水道条例排水基準 福知山市環境保全協定に定める項目
	水質汚濁防止法	雨水排水	クロム化合物、ジクロロメタン
土壌汚染	土壌汚染対策法	敷地内地下水	地歴調査に伴う使用物質の土壌調査
騒音	騒音規制法	工場全施設	敷地境界線騒音

有害物質への対応

当社は、環境負荷物質を管理し、環境への排出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移動量の削減を継続的に行っています。

当社では、ガasketなどに使用されているRCF（リフラクトリーセラミックファイバー）について代替製品への切り替えを順次進めていましたが、2019年度には、代替製品の開発が完了したことに伴い、当社製品の全てがRCF規制対策品となりました。

当社では、今後ますます厳しくなる化学物質の管理及び削減要求に対応するため、製品に含有する有害物質使用の全廃を目指して活動を続けていきます。

31

32

環境活動

2019年度環境自主活動の目標と活動実績

No.	課題	部署	環境への取り組み	2019年度環境目標	活動内容及び活動結果
1	省エネルギー	生産部門	節電	ベース電力 (204.6kwh) 10%削減	[実績：20%削減] 三田増強工事でベース電力を削減
2		生産部門	設備の省エネ	目標値 1.38kcal/百万円	[実績：1.58Kcal/百万円(未達)] ノズルカバーによる加熱筒の省エネ対策15台実施 年間で1.58kcal/百万円。下期平均は1.40kcal/百万円で達成率99%
3		生産部門	設備の省エネ	適正台数の見直し 8台	[実績：8台] PFGr溶着機用コンプレッサーの適正台数の調査を実施し、 3台を停止し、8台で稼働
4	廃棄物の排出	生産部門	廃棄物削減	含浸廃液産業廃棄物の引取回数 7.3回/年以下	[実績：7回/年] 含浸室の2カ所に節水ノズルを設置し廃液を削減
5		生産部門	廃棄物削減	不良率低減 3%以下	[実績：2.68%] 射出成形不良低減プロジェクト、原価低減、 自工程完結等の社内連携により目標を達成
6	騒音の発生	工場スタッフ部門	敷地境界線騒音の法的要求事項遵守	騒音対策 1件(地点)の改善	[実績：1件] 試験設備の排気音に対し、消音ダクト・ 消音チャンバーを採用し、騒音値68dBを43dBへ低減
7	環境配慮製品の開発	技術開発部門	レドックスフロー電池用双極板の開発	進捗70%	[実績：進捗70%] 客先要求事項を満たす材料と樹脂比率を見出す サンプル試作を完了し、納入
8		技術開発部門	軸傾斜対応メカニカルシールの開発	立上げ設計審査の完了	[実績：審査完了] 性能確認試験を実施し、技術報告書を作成 顧客によるトライアル試験でも現状品に比べ大幅に長寿命化を達成
9		技術開発部門	シリカ配合基板(Dk3.0)の開発	開発完了	[実績：開発未完(未達)] 基板特性値は目標値をクリア。設備上の改善事項が生じたことから生産部門移管・開発完了には至らず開発継続
10		技術開発部門	量産并用Low-Eガスケットの開発	He漏洩濃度 50ppm以下	[実績：開発未完(未達)] ガスケットのガスシール性能について、ISO15848-1規定50ppmをクリアするも、安定的に性能を発揮させるための構造解析を検証中
11		技術開発部門	省資源製品の開発	環境配慮型製品サンプルの提供 20件	[実績：31件] 継手、ポンプ、シーリング製品の新製品・ 改良サンプルなどのサンプル提供

省エネルギー活動

当社は、工場における主なエネルギー源として電気、灯油、ガスを使用しており、特に使用量の多い電気エネルギー削減を主活動としています。
2019年度は、新・三田工場で、集塵設備のオートダンパー化や集塵負荷に応じた風速制御、空調設備のインバーター化など、エネルギーロスが少ない設備導入を推進しました。付帯設備の最適稼働を実現することで、従来から20%のベース電力削減を実現しています。また、射出成形機のノズルカバーを取り付け、待機電力削減及び生産エリアにおけるコンプレッサーの適正な使用台数を見直し、3台停止するなど、エネルギー削減に取り組みました。
これらの活動もありましたが、2019年度の工場におけるエネルギー使用量は、熱量として前年度に対して1.3%増加しています。

産業廃棄物の処理

当社の事業活動により発生する産業廃棄物には、金属屑、ふっ素樹脂屑、廃油、廃液、廃プラスチック、ガラス・陶磁器、木くずなどがあります。
各工場では、発生する廃棄物の排出を抑制するとともに、産業廃棄物業者・リサイクル事業者と継続的にコミュニケーションを図り、リサイクルの推進や処分量の削減に取り組んでいます。一般廃棄物である古紙・ダンボールなどは、リサイクル業者によるリサイクルを実施しています。また、機密情報の含まれる古紙については、毎年、直接製紙工場へ排出し、機密漏洩を防止したり
サイクル処理を実施しています。
2019年度は、三田工場で新・三田工場の建設や移転作業に伴う廃棄物の増加もありましたが、福知山事業所で射出成形品の不良率を低減するなどの廃棄物削減の取り組みもあり、全社の出荷高原単位は前年度に対し9.0ポイント減少となりました。
今後は、限られた資源を有効に活用し、事業活動における廃棄物の発生をさらに抑制するため、廃棄物の排出を低減する取り組みを推進していきます。

環境会計

環境保全コスト(期間：2019年4月～2020年3月)					(単位：千円)
		費用	設備投資	合計	主な内容
(1) 事業エリア内コスト	(1) -1 公害防止コスト	30,794	16,520	47,314	・下水及び水質汚濁防止のための点検・管理及び検査費、設備投資 ・大気汚染防止のための点検・管理及び検査費 ・災害防止のための費用・設備投資 ・有害化学物質の使用全廃のための費用 ・点検・管理及びメンテナンス費用　・排ガス処理装置修理
	(1) -2 地球環境保全コスト	38,682	58,085	96,767	・省エネ、地球温暖化防止のための設備更新 ・フロン排出防止にかかわる費用 ・LED照明工事、空調用ダクト断熱工事、防水工事
	(1) -3 資源循環コスト	23,942	4,590	28,532	・産業廃棄物処理費用　・一般廃棄物処理費用 ・廃棄物のリサイクル推進のための費用
(2) 管理活動コスト		34,008	1,749	35,757	・ISO14001監査費用　・内部環境監査員養成など、社外研修費用 ・環境法規制関連書籍等、環境教育関連費用 ・工場及び工場周辺美化活動費用 ・災害復旧及び災害予防工事に関する費用　・研究開発にかかわる管理費用
(3) 研究開発コスト		611,836	34,078	645,914	・環境配慮型製品の開発・改良費用 ・環境配慮型製品の開発用設備投資 ・環境配慮型製品の評価試験用設備投資
(4) 社会活動コスト		8,000	0	8,000	・工場周辺美化活動費用 ・地元環境協賛金 ・CSR報告書発行費用
合計		747,262	115,022	862,284	

財務報告

事業環境

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用や所得環境の改善はありましたが、消費税増税の影響や輸出の低迷などにより、製造業を中心に弱さがみられ、景状感の悪化が続いております。

また、世界経済も米中貿易摩擦や地政学リスク等による景気減速懸念が続いております。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、景気の先行きの不透明感が増しております。

このような環境のなか、産業機器関連事業では、海外案件での補修品の取り込み等がありましたが、石油精製や石油化学市場等

が低調であり、売上高は前年度比で減少いたしました。また、電子機器関連事業においても、半導体市況の低迷による受注の減少が継続し、売上高は前年度比で大きく減少いたしました。

この結果、当連結会計年度の売上高は292億13百万円（前年度比5.6％減）となり、利益面では、営業利益は36億83百万円（前年度比28.1％減）、経常利益は37億25百万円（前年度比28.7％減）、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、26億35百万円（前年度比29.1％減）となりました。

セグメント別概況

〔産業機器関連事業〕

メカニカルシール製品は精密機械装置向け製品が低調でしたが、グランドパッキング・ガスケット製品は堅調に推移しました。

この結果、産業機器関連事業の売上高は103億96百万円（前年度比3.4％減）、営業利益は13億14百万円（前年度比11.5％減）となりました。

〔電子機器関連事業〕

半導体・液晶製造装置関連業界向けピラフロン製品は、半導体

市場の低迷により受注が大きく減少しました。

この結果、電子機器関連事業の売上高は187億40百万円（前年度比6.9％減）、営業利益は23億29百万円（前年度比36.0％減）となりました。

〔その他部門（不動産賃貸等）〕

その他部門の売上高は76百万円（前年度比6.7％減）、営業利益は26百万円（前年度比68.8％増）となりました。

財政状態

当連結会計年度末における総資産は、前連結会計年度末に比べ2億18百万円増加し、531億90百万円となりました。主な増加は有形固定資産の増加17億4百万円であります。

当連結会計年度末における負債は、前連結会計年度末に比べ6億21百万円減少し、101億80百万円となりました。主な減少は未払法人税等の減少5億97百万円であります。

当連結会計年度末における純資産は、前連結会計年度末に比べ8億40百万円増加し、430億10百万円となりました。主な増加は利益剰余金の増加15億41百万円であります。

この結果、自己資本比率は80.9％（前連結会計年度は79.6％）となりました。

キャッシュ・フロー

当連結会計年度における連結キャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローが40億64百万円（前年度は50億35百万円）の収入に対し、投資活動によるキャッシュ・フローは29億50百万円（前年度は39億2百万円）の支出であり、財務活

動によるキャッシュ・フローは18億62百万円（前年度は14億93百万円）の支出となりました。この結果、当連結会計年度中に現金及び現金同等物は7億83百万円減少し、期末残高は107億98百万円となりました。

今後の見通し

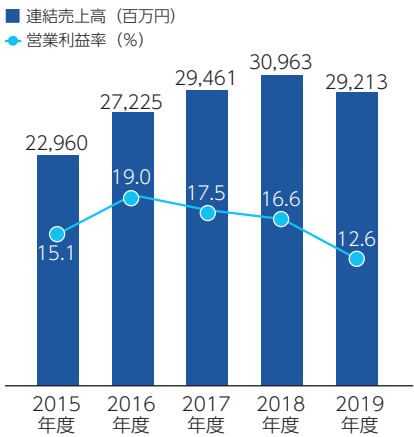
産業機器分野向けシール製品は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、原油価格下落による石油石化市場における投資延期や中止が懸念され、国内市場においても需要の減少や工場稼働の縮小等が懸念されています。また、中国及び米国では企業活動再開も需要の回復には時間がかかるものと想定されます。このような厳しい外部環境であるものの、中長期的には新興国において市場の拡大が期待されるため、海外拠点の拡充による生産・営業活動の強化や新製品の投入により事業の拡大を図ってまいります。

半導体・液晶製造装置関連業界向けピラフロン製品は、新型コ

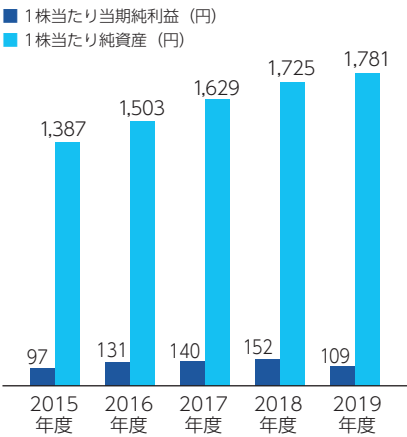
ロナウイルス感染症拡大の影響によるファウンドリ（半導体製造工場）やデバイスメーカーの2020年度の投資計画に大きな変更はなく、現状は堅調に推移していますが、2020年度の上期後半は不透明感が漂う状況です。しかし、中長期的には5G（第5世代移動通信システム）、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）の本格的普及など半導体需要は将来に向かって重層的な広がりが期待されます。この旺盛な需要に応えられるように、積極的な設備投資、研究開発投資を行ってまいります。また建築業界向け免震関連製品は、国内市場のみならず海外市場への販売拡大にも積極的に取り組んでまいります。

財務指標

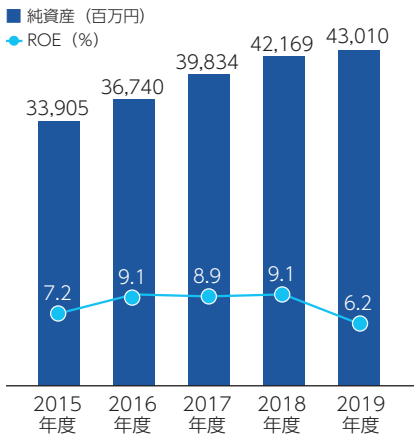
連結売上高／営業利益率



1株当たり当期純利益／1株当たり純資産

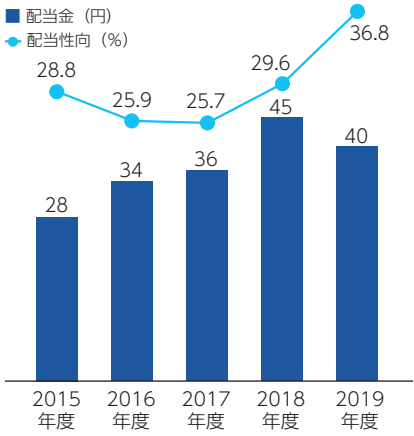


純資産／ROE



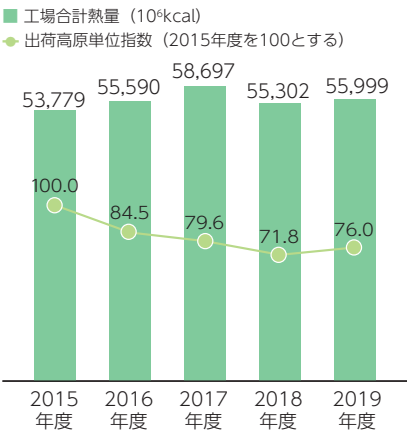
財務指標

配当金／配当性向

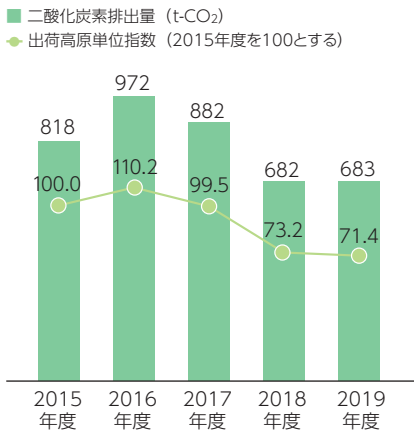


非財務指標

エネルギー使用量(工場)

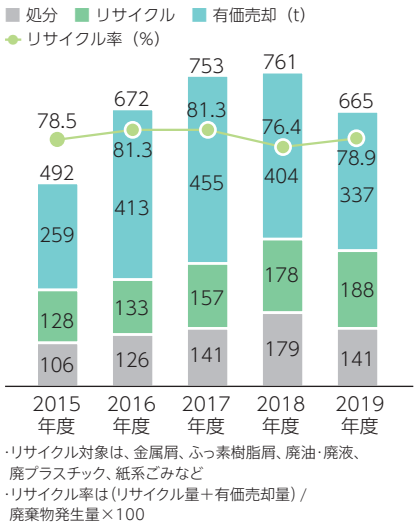


CO₂排出量(工場)

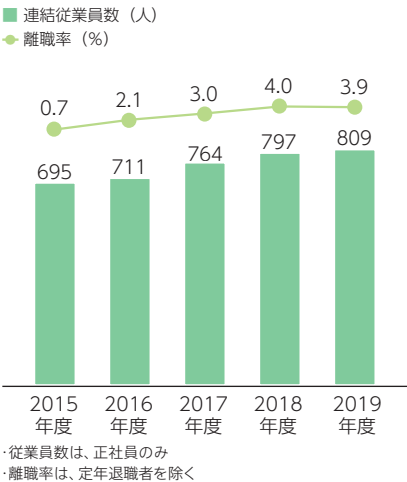


非財務指標

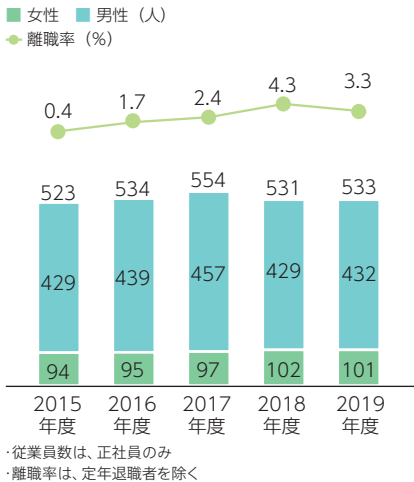
廃棄物発生量／リサイクル実施状況



連結従業員数／離職率



単体従業員数(男・女)／離職率



(百万円)

財務データ

連結損益計算書項目:					
売上高	22,960	27,225	29,461	30,963	29,213
日本	19,156	22,416	23,124	23,904	21,427
アジア	2,565	3,172	4,528	4,345	5,316
その他	1,238	1,637	1,809	2,713	2,470
海外売上高比率(%)	16.6	17.7	21.5	22.8	26.7
営業利益	3,469	5,166	5,161	5,126	3,683
営業利益率(%)	15.1	19.0	17.5	16.6	12.6
経常利益	3,493	5,255	5,156	5,227	3,725
税金等調整前当期純利益	3,595	4,609	5,014	5,456	3,653
親会社株主に帰属する当期純利益	2,397	3,204	3,422	3,719	2,635
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,074	3,220	3,752	5,035	4,064
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,230	△2,363	△3,244	△3,902	△2,950
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,145	813	△1,455	△1,493	△1,862
現金及び現金同等物期末残高	11,132	12,729	11,813	11,582	10,798
設備投資額	1,475	4,189	3,008	5,110	3,531
減価償却費	940	1,022	1,397	1,718	1,822

連結貸借対照表項目:					
総資産	42,164	49,347	51,539	52,972	53,190
有形固定資産	13,901	15,493	18,107	20,266	21,971
有利子負債	539	2,147	1,609	1,082	693
純資産	33,905	36,740	39,834	42,169	43,010

普通株式1株当たりの金額:					
当期純利益(円)	97	131	140	152	109
純資産(円)	1,387	1,503	1,629	1,725	1,781
配当金(円)	28.00	34.00	36.00	45.00	40.00

経営指標:					
自己資本比率(%)	80.4	74.5	77.3	79.6	80.9
ROA(%)	5.7	7.0	6.8	7.1	5.0
ROE(%)	7.2	9.1	8.9	9.1	6.2
配当性向(%)	28.8	25.9	25.7	29.6	36.8

非財務データ

エネルギー使用量(10°kcal)	53,779	55,590	58,697	55,302	55,999
出荷高原単位指数(%)※1	100.0	84.5	79.6	71.8	76.0
CO2排出量(t-CO2)	818	972	882	682	683
出荷高原単位指数(%)※1	100.0	110.2	99.5	73.2	71.4
廃棄物発生量(t)	492	672	753	761	665
有価売却量(t)	259	413	455	404	337
リサイクル量(t)	128	133	157	178	188
処分量(t)	106	126	141	179	141
リサイクル率(%)	78.5	81.3	81.3	76.4	78.9
出荷高原単位指数(%)※1	100.0	111.6	73.6	107.9	98.9
連結従業員数(人)※2	695	711	764	797	809
連結臨時雇用者(嘱託・パート)(人)	236	213	193	170	167
単体従業員数(人)※2	523	534	554	531	533
単体男性従業員数(人)	429	439	457	429	432
単体女性従業員数(人)	94	95	97	102	101
海外従業員数(人)	76	79	107	120	132
連結離職率(%)※3	0.7	2.1	3.0	4.0	3.9
単体離職率(%)※3	0.4	1.7	2.4	4.3	3.3

※1 2015年度を100とした場合の指数 ※2 正社員のみ ※3 正社員のみ、定年退職者を除く

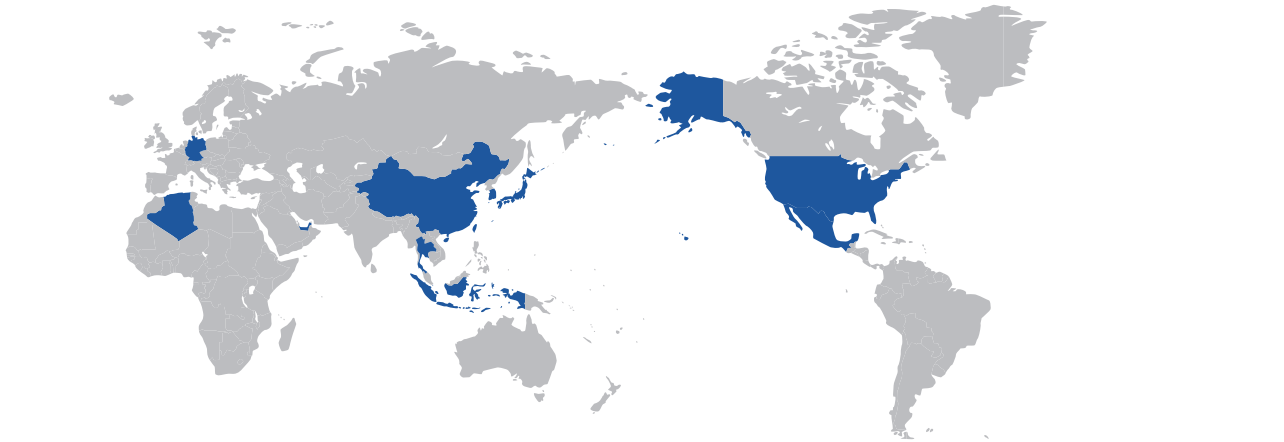
会社情報

(2020年6月30日現在)

社名	日本ピラー工業株式会社(NIPPON PILLAR PACKING CO.,LTD.)
本所在地	〒550-0013 大阪市西区新町1丁目7番1号
創立	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 市場第1部
発行済株式総数	25,042,406株
株主数	9,869人※
従業員数	809人(連結)※
主要生産品目	メカニカルシール、グランドパッキン、ガスケット、ふっ素樹脂製品、支承製品、ニューセラミック製品
ホームページ	https://www.pillar.co.jp/

※2020年3月31日時点

事業所・主要グループ会社



国内

〈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、横浜支店、名古屋支店、京都支店、大阪支店、神戸支店、広島支店、九州支店

国内主要グループ会社

ピラーサービス販売株式会社
中部ピラーサービス販売株式会社
東京ピラー株式会社
北陸ピラー株式会社
ピラーエンジニアリングサービス株式会社
関東ピラーエンジニアリングサービス株式会社
山陽ピラーエンジニアリングサービス株式会社
エヌピイ工業株式会社
日本ピラー精密株式会社
日本ピラー九州株式会社

海外

日本ピラーシンガポール株式会社
日本ピラーインドネシア製造株式会社
日本ピラーインドネシア販売株式会社
日本ピラータイ株式会社
台湾ピラー工業株式会社
蘇州ピラー工業有限公司
上海ピラートレーディング有限公司
韓国ピラー工業株式会社
日本ピラー中東株式会社
日本ピラーアメリカ株式会社ヒューストンオフィス
日本ピラーアメリカ株式会社フリーモントオフィス
日本ピラーメキシコ株式会社
日本ピラーヨーロッパ株式会社

「統合報告書に関するお問合せ先」

・経営企画部 TEL:06-7166-8412 FAX:06-7166-8510
・生産本部 工場管理部 TEL:079-567-2121 FAX:079-567-1624



日本ピラー工業株式会社

〒550-0013 大阪市西区新町1丁目7番1号
<https://www.pillar.co.jp/>



2020年11月発行