

企業名： 株式会社 PILLAR

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

同社の目指す将来像については、おおむね理解できる。『社会を支える』未来を創る」というパーパスのもと、同社は流体制御機器のパイオニアとして高品質の製品・サービスを提供してきた。そして、今回の統合報告書では、社名変更と新たな経営理念について社長のトップメッセージのページで紹介されていた。社名については、グローバル化への対応として「日本ピラー工業株式会社」から「株式会社 PILLAR」への社名変更を行い、新たな経営理念については、誠実、革新、改善・改革、人財、仲間を中心概念に据えた「PILLAR CORE VALUES」というものを策定したことが強調されていた。ここから、同社が日本で磨き上げた製品・サービスの力を携え、世界進出を意識して躍進している将来像をくみ取ることができた。また、2023 年期から 3 年間を実施期間とする「One2025」という中期経営計画の内容からも、具体的な将来像をイメージすることができた。この計画の基本方針として、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、サステナブル経営の発展、成長を支える財務戦略が挙げられており、既存事業で築き上げた優位性は保ちつつ、新規事業や海外進出に挑戦し、ESG 経営にも取り組む姿勢を深く理解することができた。したがって、短期・中長期どちらからの視点で考えても、同社が今後グローバル競争力を強化していく将来像が理解できるといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の競争優位性については、非常によく理解できた。まず、100 年という年月で培ったシール素材の開発力と、技術とノウハウを生かした独自の製品・サービスが同社の強みとして挙げられており、容易には模倣できない PILLAR 独自の競争優位性の基礎となる部分を理解できた。また、競争優位の源泉となる資源を財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という 6 つの資本に分類し、その優位性を表す実績値とともに紹介していた。ここから、同社が持つ様々な資源について、財務・非財務両方の側面から確かなデータをもって理解することができた。さらに、競争優位性については、トップメッセージのページでも語られている。ここでは 3 つの競争優位性として、100 年間で形成された幅広いネットワーク、多様な製品展開の可能性を秘めた材料技術、社内の知見の積み上げが挙げられている。先述した資本が定量的なデータから観測できるのに対し、これらは定性的な情報であるが、いずれも同社が長い歴史の中で様々な資本に投資してきたことがわかる記述であり、定性的な側面からも同社の強みを理解することができた。

以上から、同社の統合報告書では競争優位性について定量・定性、財務・非財務問わず様々

な側面から詳細に記述されており、非常に理解しやすいものだったと結論づけられる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

競争優位性の持続力については、理解できる部分と理解しにくい部分があったといえる。まず、トップメッセージにあった3つの競争優位性については、今現在の状況や将来への展開などについて触れられており、その持続性に期待できる印象を受けた。具体的には、2つ目の材料技術について、応用することで更なる製品展開の可能性を示唆していた。しかしその一方で、同社の競争優位性の基礎となる素材開発力と独自の製品・サービスという2つの強みや、6つの資本については、その持続性が理解できなかった。これらは、詳細な解説が過去の実績や成果とともに記載されているものの、今後の展開や目標、どう発展させていくかについては詳細な方針の記述がなかったように思った。

また、競争優位性の持続性を考慮するには業界全体の状況や競合他社との比較が必要であるが、その記載がほぼ無く自社の視点のみを記載していたことも、理解できなかった要因として考えられる。競合他社に関する情報は記述し難いものの、業界全体が現在どのような傾向にあるのか、そこでの自社の立ち位置はどうであるのかなど、マクロな視点を持った記述があると、同社の競争優位性の持続力がより明確に理解できるように感じた。

以上から、同社の競争優位性自体については持続性を理解することができたが、その優位性の根幹をなす部分・資源については具体的な持続性を想像することが難しいと結論付けられる。この解決策として、業界全体の状況を含めた視点での記述があるとより良いと思った。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

同社での人的資本の価値向上については、ここからは判断できないといえる。これに関連する記載として、まず前述した6つの資本のうちの人的資本の記載が挙げられるが、一人当たり人財育成投資額やグローバル人財数の数値のみが記載され、具体的な教育内容や取り組みの記述が乏しいことから、これらの数値が形骸化しているように思えた。別ページでは、「人財育成 No.1 企業」を目指して更なる人的資本への投資を行うとの記述があるが、ここでもその具体的な取り組みは記載されていない。グローバル人財を増やす取り組みについては現場での登用数を増やすという記述だけで、グローバル人財を育成するための教育・研修制度などの記載は見受けられなかった。その一方で、トップメッセージのページでは人的資本経営推進の一環として、従業員全体に譲渡制限株式の付与を行ったという記載があった。これは従業員自身にも会社の現状を知ってもらって経営の当事者意識を高める狙いだといい、彼らの生産性向上につながる良い取り組みであるように感じた。また、細かい部分だが報告書では一貫して「人材」ではなく「人財」という表現が用いられており、従業員を財産として扱う意識が根底にあるとわかり、自身の価値向上に邁進しやすい企業風土が形成されていると感じた。

したがって、同社での人的資本の価値向上については、会社全体の意識や人的資本経営への意欲は十分に高いものの、それに伴う具体的な教育・研修内容や人財価値向上への取り組みについては詳細を知ることができず、本報告書からは判断できないと結論付けられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず、良かった点は主に3つある。1点目が、先述したように同社が描く将来像や経営計画が詳細かつ明瞭な点である。同社は創業から100年が経過し、次の100年を見据えた将来像を設計しているが、これを明瞭で印象に残りやすいフレーズを用いて示している。また、この目標に合わせた「One2025」の内容も記載されているが、計画の全体像、財務戦略・グローバル戦略・人財戦略が整理されており、各施策の実行意義がわかりやすいといえる。さらに、国際進出という目標から考えると、社名変更や新しい経営理念の構築、「One2025」における新規事業開拓やグローバル競争力の強化、人的資本としてグローバル人財の確保など、目標、中期計画、具体的な施策に一貫性があり、記載される内容に納得感を持って読むことができる。これにより、株主に対して同社の経営目標が一層説得力を持ち、鮮明に伝わるだろう。2点目が、デザインと構成が洗練されていて非常にわかりやすい点である。報告書のほとんどのページで何らかの図表が用いられていることから、同社の様々な指標・実績の推移といった定量情報だけでなく、詳細な事業内容や目標達成までの過程など、定性情報も一目で理解することができた。特に、同社のパーパスを実現するまでの具体的な過程を示した価値創造プロセスの図は、同社の事業、計画、成果、外部環境など様々な要素を明瞭に示しており、統合報告書の核の部分をつ捉えた非常に良い図であると思った。3点目が、環境活動への取り組みの記載である。同社は事業の性質上、地球環境に影響を与えやすいといえるため、サステナブル経営の一環として事業を通じた環境への貢献を掲げている。そのため、環境保護と両立した製品の製造、脱炭素と脱エネルギー、省資源などに取り組んでいることが多くのページ数を割いて記載されていた。最近はこうした企業の環境活動を重視する投資家も増えていることから、環境に配慮した経営を開示する姿勢が非常に良いと感じた。

その一方で、改善すべき点は主に4つある。1つ目は3.で述べたが、競合分析や業界比較が不足している点である。詳細は前述したので割愛するが、やはり自社の視点のみから記述している印象が強く、これに伴って他社比較や業界における自社の弱みや課題に関する記述が乏しいように思った。2つ目が、女性管理職の記述についてである。報告書内では、女性管理職の割合が現状3.3%で、5%の達成を目指しているとの記述があるが、その具体的な取り組みが記載されていなかった。グローバル競争力を高める目標を掲げているのであれば、経営陣の女性の割合をさらに高めて海外企業と近い体制の経営に改革していくべきであり、そのための具体的な施策を立案・実行していくべきだと思った。3つ目が、社会課題への取り組みの記載が乏しい点である。報告書では、人権・健康・労働などの社会課題に対する取り組み、地域社会への貢献活動が最後の方に記載されているが、環境活動やガバナ

ンスに関する記載と比べて極端にページ数が少なかった。社会貢献活動に関しては、写真の掲載のみで活動内容があまり理解できなかった。昨今は投資家から ESG 経営を求める声が強くなっているため、同社は環境・ガバナンスを重点的に記載するのみならず、社会に対する責任を果たす取り組みについても、詳細に記述していくべきだと思った。そして4つ目が、リスク情報の記載が乏しい点である。もちろん報告書内には社会・環境・政治的リスクへの言及はされているものの、それらに対する具体的な施策や数値目標が少なく、リスク管理が十分でない印象を受けた。自社の将来像や経営計画を詳細に記述しているからこそ、今後直面しうる様々なリスクについても詳細に記載するべきだと考えた。

以上から、全体を通して見ると、本報告書はいくつかの点において、記載量の偏りや具体的な取り組みの無記載が存在するものの、ステークホルダーに自社の実績とこれからの展望を詳細に記述した、優れた報告書であるといえる。

<参考文献>

・株式会社 PILLAR 統合報告書 2024 （最終閲覧日：7 月 19 日）

<https://www3.pillar.co.jp/iportal/CatalogViewInterfaceStartupAction.do?method=startUp&mode=PAGE&volumeID=NPL00001&catalogId=22410000&pageGroupId=1&designID=NPLD001&catalogCategoryId=&designConfirmFlg=&pagePosition=R>