

企業名：PILLAR

レポート名：統合報告書感想レポート

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

株式会社 PILLAR が目指している将来の姿は、統合報告書を読んで詳しく理解することができた。同社は 2024 年 5 月に創業 100 周年を迎え、社名を日本ピラー工業株式会社から株式会社 PILLAR へと変更した。この節目に合わせて「創業 100 年+1 年目のベンチャー精神」というスローガンを掲げていることから、今まで培ってきた技術を武器にしつつ、さらなる成長を目指してベンチャー企業に負けないハングリー精神を持つことを組織全体に求めている。

「創業 100 年+1 年目のベンチャー精神」というスローガンは、将来の会社としての成長のために今後必要になる姿勢を表現したものであるが、同社は長期的な目線で見たときの成長目標として「“社会を支える”未来を創る CLEAN SAFETY FRONTIER」を掲げている。社長メッセージではこの目標とスローガンの関係が理解でき、統合報告書を読むことで投資家は、同社の思考回路を明確にすることができると感じた。また、このパーパスを頂点として、創業からの社是（品質第一、和衷協力、一歩研究）、グループ行動指針、そして新たに策定された「PILLAR CORE VALUES（誠実、革新、改善・改革、人材、仲間）」のつながりが説明されており、持続可能な社会の実現と経済価値の創出を両立させるという方向性が提示されている。

将来の姿を定量的なデータで示し、それに向けた具体的なアクションプランも説明されている。定性的なスローガンの設定だけでなく、財務数値といった目に見える目標も設定されていることで、同社が目指す姿がより鮮明になると同時に達成可能であるという説得力も増している。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

統合報告書を読み、PILLAR の競争優位性は主に「100 年磨いた素材開発力」「社内一貫生産体制による総合的な流体制御ソリューションの提供」「最先端市場における強固な顧客基盤」の 3 つあることが分かった。

創業者の岩波嘉重は 1924 年に同社を創業し、摩擦に強い減摩合金と黒鉛を用いた「ピラー No.1」を開発した。その後もアスベスト代替素材としての炭化繊維や膨張黒鉛、過酷な高負荷環境に耐えうる SiC（シリコンカーバイド）、そして現在の主力事業を牽引するふっ素樹脂（PTFE/PFA）など、時代のニーズに先行して素材特性を分子レベルで熟知し、製品化してきた歴史が存在する。

2 つ目の競争優位性は、これらの材料の配合や造粒といった最上流工程から、射出成形、金型成形、最終製品の設計・製造に至るまでを自社内で完結させる「社内一貫生産体制」で

ある。一般的な部品メーカーが外部から調達した素材を単に加工するに留まるのに対し、同社は素材そのものの特性に対する深い知識を持っているため、顧客が要求する過酷な条件に対して最適なソリューションを迅速に、カスタマイズして提供できる体制になっていることが分かる。

同社は半導体洗浄装置向けふっ素樹脂製継手において世界シェア 90%以上という圧倒的地位を確立している。半導体製造の微細化に伴い、薬液の漏れやパーティクルの混入は致命的な歩留まり低下やライン停止に直結するため、顧客は極めて高い品質と信頼性を要求するが、同社は半導体市場の黎明期から重大な漏れ事故を起こさずに安定供給を続けてきたことで、無事故による市場からの高い信頼を有している。さらに、国内外の大手半導体製造装置メーカーと直接取引を行うことで、次世代プロセスの要求仕様や開発トレンドを競合他社に先駆けて把握し、それを自社の開発プロセスに迅速に組み込む好循環を生み出している。

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）

技術的優位性を持続・進化させるための中心的な取り組みとして、2023 年 10 月に三田工場内に竣工したイノベーションセンターの存在が挙げられる。これまで複数拠点到分散していた約 200 名の技術者をこのイノベーションセンターに集めることで、電子機器関連事業と産業機器関連事業の垣根を超えた技術の交流が促進されている。例えば、タンケンシーラセコウが強みを持つ薄く均一な流体膜を形成するポーラスカーボン技術と、PILLAR の非接触シール技術を掛け合わせることで、従来比 1.5 倍の負荷に対応しつつ気体供給量を 90%低減させた、次世代コンプレッサ向け製品の開発が進行している。このような部門横断的な技術交流と総合知の創出により、イノベーションを偶発的なものから再現性のあるものへと変化させようとしている。

また、開発のスピードと質を担保するため、2024 年に IT・DX 推進部を新設し、デジタル技術の全社的な実装を加速させている。モデルベース開発や、AI を駆使した成形品の自動設計および良否判定の導入により、手戻りのない設計プロセスが実現している。これにより、開発リードタイムの大幅な短縮とコスト競争力の強化が図られている。同時に、創出された新技術を知的財産として強力に保護する体制も整備されており、特許保有件数は日本および海外で年々増加し、2025 年 3 月末時点で 1,060 件に達している。知財部門による社内教育や外部専門家を招いた研修を通じて、現場の技術者レベルで知的財産戦略が浸透していることは、技術の流出を防ぎ、優位性を持続させるための取り組みだといえる。

さらに、環境規制の強化というマクロ的な要因に対しても、同社はこれをリスクではなく事業機会へと転換して捉えている。市場全体で有機フッ素化合物フリー部材への転換要求が加速する中、例えば同業他社や関連企業が水処理装置における有機フッ素化合物フリーダイヤフラム弁の共同開発を急いでいるように、環境配慮型素材への移行は業界全体の関心ごとになっている。この流れに対して、PILLAR は自社の高度な素材開発力を活かし、「特定 PFAS フリーパッキン」の開発、販売をいち早く実現している。また、水素、アンモニア、

SAF、EV といった次世代エネルギー市場向けの製品開発に研究開発費を積極的に投じており、環境貢献型製品の売上高は 2024 年度実績で 31 億円に達し、2030 年度には 60 億円を目指すという目標も掲げている。

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

同社は人的資本投資を設備投資と並ぶ最重要課題と位置づけ、1 人あたりの人財育成投資額を 2022 年度の 53 千円から 2024 年度には 91 千円へと大幅に増加させており、2025 年度には 95 千円を目標としている。社長メッセージにおいて「創業 1 年目のベンチャー精神を持とう」「年齢や性別、国籍に関係なく成果を正当に評価し報酬に反映する」「中途入社社員にはこれまでの価値観を“移植”してほしい」といった力強いメッセージが発信されており、挑戦を奨励し、権限委譲を推進する組織風土が生まれつつある。また、エンゲージメントスコアは 2024 年度で 62%と着実に向上しており、退職者の再雇用やリファラル採用によってすでに 13 名が入社・活躍している実績により、同社が従業員にとって働きがいのある環境を提供していることが分かる。

スキルの向上に向けた具体的な取り組みとして、DX 人財育成とグローバル人財育成の事例が報告書内で強調されている。DX 分野においては、滋賀大学大学院のデータサイエンス専攻への社員派遣など、高度な専門教育の機会が提供されている事例が若手エンジニアのインタビュー記事を通じて紹介されている。また、実務において AI 活用やモデルベース開発に触れる機会が多く、現場での課題解決を通じて最新の IT・DX スキルを身につけられる環境が整備されている。グローバル人財育成についても、海外拠点長会議の開催や、中国・台湾拠点に勤務する海外ローカルスタッフの日本での長期研修の実施など、異文化マネジメントスキルを磨く機会が用意されており、グローバル人財数（海外拠点でのマネジメント経験者等）は 2024 年度で 98 人と増加傾向にある。

しかし、これらの理念や一部の先進的な事例は示されているものの、「従業員全体に対してどのような教育体系・カリキュラムが用意されているのか」「資格取得に対する具体的なインセンティブ（手当の額や対象となる IT・DX 関連資格の種類）はどのようなものか」といった、全社的なキャリア形成メカニズムの詳細情報は、統合報告書からは十分に読み取ることができなかった。統合報告書内には「各本部に必要なスキルを体系化し、年次ごとの育成プランの策定を行っている」という記述が存在するが、読者が自身のキャリアパスを具体的にシミュレーションするためには、職種別・階層別のスキルマップや研修プログラムの全体像がより具体的に開示する必要がある。経営陣の方向性は伝わったが、制度設計の透明性という点においては改善する余地があるのではないかと考えた。

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

よかった点は財務戦略と事業戦略の一貫性が読み取れたことである。副社長メッセージにおいて、キャッシュフローの考え方が分かりやすく説明されており、成長投資の実績、株主還元の方針、そして資本コストを意識した経営が具体的に示されている。さらに、福知山事業所第 2 工場の減価償却負担が利益を一時的に圧迫しているというネガティブな

要因についても解説し、今後の稼働率向上による利益率改善という解決策を提示しているので、投資家が納得できる説明になっているのではないか。

一方、改善点として社会分野、特にダイバーシティ推進や女性管理職比率向上に向けた具体的な取り組みが読み取れなかったことが挙げられる。報告書では、女性管理職比率の KPI として「2025 年度に 5%以上、2030 年度に 10%」を掲げており、現状が 3.9% (2024 年度) であることが示されている。女性役員との座談会を通じた時間単位の有給休暇制度の導入といった働きやすさ改善のための取り組みは読み取ることができたが、2025 年度の目標を達成するために必要な詳細な取り組みは不足しているように感じられる。

また、社長メッセージにおける競争優位性と統合報告書内で特集としてまとめられている競争優位性が異なる点が気になった。社長メッセージにおいては材料や最終製品の設計から製造までを一貫して行っている点に競争優位性があると記載されている一方で、特集としてまとめられている競争優位性にはこの点に関する具体的な説明がない。関連ページがすぐ近くに示されており、クリックするとそのページに飛ぶことができるので、わかりやすくはあるが、社長が考える競争優位性と会社として考える競争優位性にズレがあるように見えてしまう。