

第78回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 | 2026年6月23日（火曜日）
午前10時（受付開始 午前9時）

開催場所 | 大阪市西区新町1丁目7番1号
当社本社4階会議室
※末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

郵送又はインターネット等による議決権行使期限

2026年6月22日（月曜日）午後5時まで

Contents

第78回定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使の方法についてのご案内	5
株主総会参考書類	8
▶ 事業報告	14
▶ 連結計算書類	35
▶ 計算書類	37
▶ 監査報告書	39

株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

第78回定時株主総会を2026年6月23日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

当社は、創業100周年を迎える大きな節目に新たなステージへの飛躍を期し、2024年7月1日に商号を株式会社PILLARに変更いたしました。1924年の創業以来、CLEAN（環境）・SAFETY（安全）・FRONTIER（最先端技術への貢献）に関わる社会課題の解決にチャレンジしつづけ、技術・製品・サービス・生産技術の開発を行ってきた結果、当社製品が活躍する市場は多岐にわたります。また近年、グローバル市場の開拓にも力を入れ、多くの国の幅広い分野で「流体制御」や「材料技術」をコアとしたソリューションを提供しております。

次の100年へ向けて、激変する社会情勢と競争環境のなかでさらなる企業価値向上とサステナブル社会への貢献をともに実現し、すべてのステークホルダーにとって、より良い企業を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2026年6月

代表取締役社長
社長執行役員

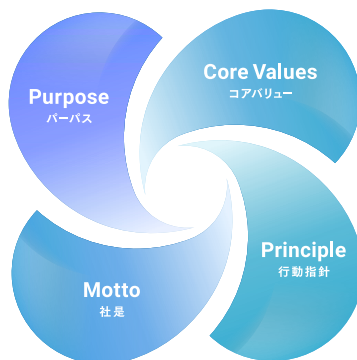
岩波嘉信



私たちの理念

私たちの取り組み

当社では、PILLARグループの全社員が当社の理念として大切に『PILLAR CORE VALUES（ピラー コアバリュー）』を制定し、会社の目指すべき姿とグループ社員一人一人の価値観・行動とのつながりを明確にし、企業活動に取り組んでおります。今後、「パーパス」「社是」「PILLAR CORE VALUES」「グループ行動指針」をリンクさせることで持続可能な社会に向けて新たな価値の創造を進めてまいります。



社是

品質第一 和衷協力 一步研究

パーパス

“社会を支える”未来を創る

CLEAN SAFETY FRONTIER

PILLAR CORE VALUES

Integrity 誠実	プロフェッショナルとして、高い倫理観を持ち誠実に行動する
Innovation 革新	イノベーションにチャレンジし、より良い未来社会へ貢献していく
Progress 改善・改革	改善・改革を積み重ね、本質的な進化を図っていく
Human Resources 人財	事業活動を通して、高い専門性やリーダーシップだけでなく、社会性も兼ね備えた人財を育む
Team 仲間	多様性のある仲間の知恵や能力により相乗効果が生み出されるチームを作る

(証券コード：6490)

2026年6月1日

(電子提供措置の開始日2026年5月25日)

株 主 各 位

大 阪 市 西 区 新 町 1 丁 目 7 番 1 号

株式会社 PILLAR

代表取締役社長 岩 波 嘉 信

第78回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第78回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の当社ウェブサイトに掲載しておりますのでアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスのうえ、「銘柄名（会社名）」に「PILLAR」又は「コード」に当社証券コード「6490」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」の順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認くださいませようお願い申し上げます。

 WEB	当社ウェブサイト https://www.pillar.co.jp/ja/ir/shareholder/meeting/	
	東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス） https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show	

なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面（郵送）によって議決権を行使することができませんので、後記の「議決権行使の方法についてのご案内」をご参照いただき、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月22日（月曜日）午後5時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2026年6月23日（火曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所 大阪市西区新町1丁目7番1号 当社本社4階会議室

3. 目的事項

- 報告事項**
1. 第78期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
 2. 会計監査人及び監査等委員会の第78期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

- 第1号議案** 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

以 上

-
- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の各ウェブサイトにて修正後の事項を掲載させていただきます。

【議決権の行使等についてのご案内】

(1) 交付書面から一部記載を省略している事項

次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

本株主総会におきましては、書面交付請求の有無にかかわらず、株主の皆様と同書面を一律でお送りいたします。

- ①事業報告の業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要
- ②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
- ③計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

なお、上記の事項は、監査報告を作成するに際して、監査等委員会及び会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。

(2) 議決権行使書に賛否の表示がない場合の取扱い

各議案につき賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

(3) インターネット並びに書面による議決権行使が重複してなされた場合の取扱い

インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効としてお取扱いいたします。

(4) インターネットによる議決権行使が重複してなされた場合の取扱い

インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効としてお取扱いいたします。

議決権行使の方法についてのご案内

議決権行使の方法は、以下の方法がございます。電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

インターネット等による 議決権行使の場合



行使期限

2026年6月22日（月曜日）

午後5時受付分まで

当社の指定する議決権行使ウェブサイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスいただき、画面の案内に従って議決権に対する賛否をご入力ください。詳細は6頁から7頁までの「インターネット等による議決権行使のご案内」をご参照ください。

郵送による 議決権行使の場合



行使期限

2026年6月22日（月曜日）

午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に議決権に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。議決権行使書面において、議決権に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

株主総会に ご出席の場合



開催日時

2026年6月23日（火曜日）

午前10時

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法



パソコン・スマートフォンの場合

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス <https://evote.tr.mufg.jp/>

MUFG 三菱UFJ信託銀行

株主総会に関するお手続きサイトへようこそ
(株主名簿管理人)三菱UFJ信託銀行証券代行部

三菱UFJ信託銀行 ホームページ (議決権行使のご請求)

本サイトを利用し、株主総会に関するお手続きをされる場合、必ず事前に「本サイト利用規定」および「本サイト利用ガイド」をご覧ください。

本サイト利用規定
本サイト利用ガイド

上記記載内容をご了承される場合は、右の「次の画面へ」をクリックしてください。

お問合わせ先
三菱UFJ信託銀行 証券代行部 (株主総会に関するお手続きサイトに係るお問い合わせ)
Tel: 0120(173)027 (通話料無料)

〔一般株主事務のお問合せ〕

digicert

「次の画面へ」をクリック

2 お手元の議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

ログインID、パスワードをご入力の上、「ログイン」を選択してください。

ログインID 4桁 - 4桁 - 4桁 - 3桁 (半角)

パスワード
または仮パスワード (半角)

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されているパスワードをご入力の上、「パスワード変更」を選択してください。

ログイン
パスワード変更

入力して「ログイン」をクリック

以降は画面の入力案内に従って
賛否をご入力ください。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1) 郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合には、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます（パソコン、スマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます）。

- ※ 議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- ※ インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

電話 **0120-173-027**（通話料無料）

（受付時間 午前9時から午後9時まで）

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

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づけ、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おります。

上記の方針に基づき、第78期の期末配当につきましては、当期の業績を勘案いたしまして、普通株式1株につき80円とさせていただきたいと存じます。

期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭といたします。

(2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金80円

総額 1,828,911,040円

なお、中間配当金として1株につき50円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき130円となります。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月24日

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査等委員会からすべての候補者について適任である旨の意見を得ております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当	取締役会出席回数 (2025年度)
1	いわ なみ きよ ひさ 岩 波 清 久 再任	代表取締役会長	100% (7回/7回)
2	いわ なみ よし のぶ 岩 波 嘉 信 再任	代表取締役社長 社長執行役員	100% (7回/7回)
3	しゅく なみ かつ ひこ 宿 南 克 彦 再任	取締役 副社長執行役員 コーポレート担当	100% (7回/7回)
4	わ だ まさ と 和 田 正 人 再任	取締役 専務執行役員 技術開発・品質保証担当、 三田工場長	100% (7回/7回)
5	すず き よし のり 鈴 木 吉 宣 再任 社外 独立	社外取締役	100% (7回/7回)
6	まき はる ひこ 牧 春 彦 再任 社外 独立	社外取締役	100% (6回/6回)

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。
2. 鈴木吉宣氏及び牧 春彦氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、鈴木吉宣氏及び牧 春彦氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としており、本議案において両氏の選任についてご承認いただいた場合には、本契約を継続する予定であります。
4. 当社は、取締役全員を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、2026年8月に更新する予定であります。その契約の概要は、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を補填することとしております。各候補者はすでに当該保険契約の被保険者となっており、選任後も引き続き被保険者となります。
5. 当社は、鈴木吉宣氏及び牧 春彦氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 牧 春彦氏の取締役会出席回数は、2025年6月20日の就任後に開催された取締役会を対象としております。

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
1	 <p>いわ なみ きよ ひさ 岩波清久 (1948年12月14日生) 再任</p>	<p>1978年 8月 当社入社 当社取締役</p> <p>1985年 2月 当社常務取締役</p> <p>1987年 8月 当社取締役副社長</p> <p>1989年 6月 当社代表取締役社長</p> <p>2007年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員</p> <p>2020年 6月 当社代表取締役会長 (現任)</p> <p>2025年12月 ホソカワミクロン株式会社社外取締役 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) ホソカワミクロン株式会社社外取締役</p>	759,064株
<p>[取締役候補者とした理由]</p> <p>岩波清久氏は、永年にわたり当社の代表取締役として当社グループの経営を担っており、そのリーダーシップでグループ全体を牽引してきた実績と経営に関する高い見識、実績、能力、豊富な経験を勘案し、引き続き取締役候補者といたしました。</p>			
2	 <p>いわ なみ よし のぶ 岩波嘉信 (1979年9月5日生) 再任</p>	<p>2010年 6月 当社入社 当社執行役員</p> <p>2012年 6月 当社取締役</p> <p>2014年 6月 当社常務執行役員</p> <p>2018年 6月 当社専務執行役員 当社営業本部長</p> <p>2020年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現任)</p>	102,476株
<p>[取締役候補者とした理由]</p> <p>岩波嘉信氏は、当社の社長として強いリーダーシップを発揮し経営を担っており、国内外の営業部門における豊富な業務経験と見識及び経営全般に関する幅広い知見を勘案し、引き続き取締役候補者といたしました。</p>			

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
3	 <p>しゆく なみ かつ ひこ 宿南克彦 (1959年5月27日生)</p> <p>再任</p>	<p>2014年 5月 当社入社 当社経営企画部長</p> <p>2014年 6月 当社取締役（現任） 当社執行役員</p> <p>2016年 6月 当社常務執行役員</p> <p>2017年 3月 当社安全保障貿易管理室長、情報システム部長</p> <p>2018年 6月 当社管理本部長</p> <p>2020年 6月 当社専務執行役員</p> <p>2025年 4月 当社副社長執行役員（現任）</p> <p>2026年 4月 当社コーポレート担当（現任）</p>	25,240株
<p>[取締役候補者とした理由]</p> <p>宿南克彦氏は、副社長として、主に経営企画、経理、総務、人事を中心に管理部門においてリーダーシップを発揮しており、十分な実績と過去からの業務経験による豊富な知見を勘案し、引き続き取締役候補者といたしました。</p>			
4	 <p>わだ まさと 和田正人 (1965年1月30日生)</p> <p>再任</p>	<p>1989年 4月 当社入社</p> <p>2015年 3月 当社技術本部三田技術部長</p> <p>2018年 6月 当社執行役員 当社営業本部営業2部長</p> <p>2020年 4月 当社技術本部長</p> <p>2023年 4月 当社常務執行役員 株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長</p> <p>2025年 4月 当社専務執行役員（現任） 当社技術開発・品質保証担当（現任） 当社三田工場長（現任）</p> <p>2025年 6月 当社取締役（現任）</p>	5,367株
<p>[取締役候補者とした理由]</p> <p>和田正人氏は、主に技術・開発部門において、新製品開発や販売力強化など重要な職務に携わり、その実績や豊富な業務経験及び知見を勘案し、引き続き取締役候補者といたしました。</p>			

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
5	 <p>すずき よしのり 鈴木吉宣 (1952年4月27日生)</p> <p>再任 社外 独立</p>	<p>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 2013年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 2014年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）</p>	3,000株
<p>[2025年度取締役会への出席状況 100%] 【社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要】 鈴木吉宣氏は、そ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を有しております。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督していただくとともに、客観的かつ有益な助言・提言をしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者いたしました。 なお、当社社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって7年となります。</p>			
6	 <p>まき はる ひこ 牧春彦 (1958年3月21日生)</p> <p>再任 社外 独立</p>	<p>1982年4月 鐘淵化学工業株式会社（現 カネカ株式会社）入社 2008年11月 同社滋賀工場長 2013年4月 同社執行役員電材事業部長 2016年3月 同社執行役員滋賀工場長 2020年4月 同社常務執行役員滋賀工場長 2022年4月 同社滋賀工場顧問 2023年10月 株式会社マキ代表取締役（現任） 2024年6月 株式会社Eサーモジェンテック社外取締役（現任） 2025年6月 当社取締役（現任）</p> <p>（重要な兼職の状況） 株式会社マキ代表取締役 株式会社Eサーモジェンテック社外取締役 一般社団法人エコビジネス推進協会理事</p>	1,000株
<p>[2025年度取締役会への出席状況 100%] 【社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要】 牧春彦氏は、その経歴を通じて培われた事業法人の生産部門等での役員及び戦略コンサルタントとしての豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しております。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督していただくとともに、客観的かつ有益な助言・提言をしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者いたしました。 なお、当社社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。</p>			

【ご参考】第2号議案が原案どおり承認されますと、本定時株主総会終了後の取締役の構成は以下のとおりであります。

なお、以下の一覧表は、各取締役が有するすべての知見を表すものではありません。

	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		●	●	●		●	●
	宿南克彦		●	●		●	●	●
	和田正人		●	●				●
	鈴木吉宣	●	●		●	●		●
	牧春彦	●	●	●				●
監査等委員 取締役	吉田智信			●			●	
	高谷和光	●				●		
	小林京子	●					●	

【ご参考】当社の「独立社外取締役の独立性判断基準」について

当社は、金融商品取引所が定めるコーポレート・ガバナンス・コード（原則4-9）及び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、当社の社外取締役又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、社外取締役又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。

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年間にお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）又はその取締役等、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

以上

事業報告

(2025年4月1日から
2026年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度のわが国経済は、米国における通商政策の変更による輸出環境への影響や物価の上昇圧力が強まる局面も見られたものの、企業の設備投資や製造業の生産活動が持ち直し、雇用と所得環境が改善、緩やかな回復基調で推移しました。一方、主要国における政策動向や中国景気の減速等、海外景気の動向がわが国景気の下押しリスクとなっております。加えて、中東情勢に起因する地政学リスクや原材料価格の高騰、金融資本市場の変動など不確定要因も多く、景気の先行きは不透明な状況が続いております。

このような事業環境の中、当社グループは2023年を初年度とする3ヵ年中期経営計画「One2025」（ワンニーゼロニーゴー）を策定し、「企業価値の更なる向上」に向けた変革に取り組み、目標達成に向け各種施策を推進して来ました。しかしながら、当連結会計年度は産業機器関連事業で成長した一方で、電子機器関連事業では、生成AI等の先端ノード分野における半導体需要の拡大は見られたものの、車載向けなど市場構成の大半を占める分野の回復が限定的であったことから、本格的な回復には至りませんでした。

なお、第4四半期に入ってから半導体市場に持ち直しの動きが見られ、年度後半に受注が急回復しております。その結果、当連結会計年度の売上高は594億79百万円（前期比2.6%増）となり、営業利益は121億7百万円（前期比6.8%増）、経常利益は129億46百万円（前期比12.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、89億41百万円（前期比7.7%増）となりました。

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
594億79百万円 (前期比2.6%増)	121億7百万円 (前期比6.8%増)	129億46百万円 (前期比12.8%増)	89億41百万円 (前期比7.7%増)

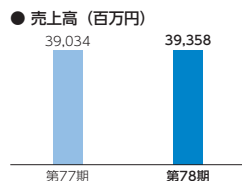
【事業別の概況】

電子機器関連事業（樹脂関連製品）

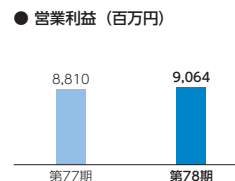
電子機器関連事業において、半導体関連分野で生成AI関連を中心とした先端半導体向け投資が引き続き好調に推移したものの、スマートフォンやPCや車載向け半導体の需要回復が遅れ、緩やかな成長となりました。一方で中国市場は引き続き需要が拡大していることもあり、半導体・液晶製造装置関連業界向けピラフロン製品の販売は増加しました。

また、免震事業においては、前連結会計年度における大口受注の反動により売上が減少しました。最終的に電子機器関連事業全体としては、半導体関連製品の販売増加が免震事業の減収をカバーし、売上高・営業利益ともに前期を上回る結果となりました。

この結果、電子機器関連事業の売上高は393億58百万円（前期比0.8%増）、営業利益は90億64百万円（前期比2.9%増）となりました。



スーパー300タイプピラーフィッティング



スベラ300ペローズポンプ

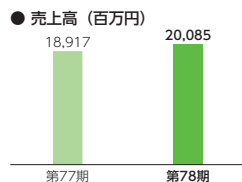


ユニトン支承

産業機器関連事業（シール関連製品）

産業機器関連事業においては、海外における大口補修案件のあった石油プラント向け製品の販売が増加したほか、エネルギー市場において原子力再稼働や定期修理案件の増加に伴う需要が拡大しました。また、ケミカル市場においてはメカニカルシールの予備品の需要が底堅く推移したほか、船舶市場においても活況な市場を背景に需要が拡大しました。これら用途向け製品の販売が増加したことに加え、子会社である株式会社タンケンシールセーコウにおいても業績が堅調に推移した結果、セグメントとして過去最高の売上高及び営業利益を実現できました。

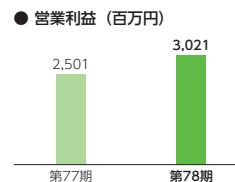
この結果、産業機器関連事業の売上高は200億85百万円（前期比6.2%増）、営業利益は30億21百万円（前期比20.8%増）となりました。



AR II シール



グランドパッキン



うず巻形ガスケット

その他部門（不動産賃貸業等）

その他部門の売上高は35百万円（前期比2.4%減）、営業利益は22百万円（前期比3.6%減）となりました。

(2) 設備投資の状況及び資金調達の状況

当連結会計年度中に実施いたしました設備投資の総額は59億60百万円（設備稼働ベース）であり、その主なものは、Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.における工場新設に伴う設備の稼働によるものであります。資金調達におきましては、当社グループ内の資金をグローバルに有効活用しております。

(3) 対処すべき課題

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（クリーン）」「SAFETY（セーフティ）」「FRONTIER（フロンティア）」を事業活動のスローガンとして、将来のあるべき姿を示した“価値創造プロセス”を定め、2023年4月スタートの中期経営計画「One2025（ワンニーゼロニーゴ）」を推進してきました。

最終年度である2025年度は、売上高・営業利益など主要なKPIについては達成に至らなかったものの、北京事務所の設立や滁州新工場の竣工など、中国市場での拡販およびシェア拡大に向けた取り組みを着実に進めてまいりました。これらの実績および課題を踏まえ、2026年4月には2030年度を最終年度とする新たな中期経営計画「One2030（ワンニーゼロサンゼロ）」を策定しました。

One2030では、長期的な成長を見据えた指標として売上高1,000億円、営業利益250億円を目指し、さらなる飛躍を目指すための経営の方向性や成長戦略を示しております。次の基本方針のもと、各事業における取り組みを着実に進めてまいります。

①<中期経営計画>「One2030」の基本方針

1	半導体市場向け 樹脂事業の更なる飛躍	<ul style="list-style-type: none">市場成長率(WET工程向け装置)以上の自社成長率が目標商材、サービス、製販ネットワークを拡充
2	産業機器関連事業 ニッチトップの進化	<ul style="list-style-type: none">半導体市場向け製品のグローバルシェア最大化水素、電池分野での先行実績の積上げ
3	真のグローバル企業へ	<ul style="list-style-type: none">海外比率50%実現のための海外投資戦略人財の多様性推進とOne Teamの更なる醸成
4	IT/DX技術による 独自の競争優位性確立	<ul style="list-style-type: none">AIやIT技術を用いた業務プロセス改革、生産性向上デジタル技術と製品サービスの融合による競争力向上
5	攻めの サステナブル経営	<ul style="list-style-type: none">社会課題の解決を環境価値、経済価値向上と両立人財、地域への深い関わりと「PILLAR CORE VALUES」実践
6	企業価値向上に繋げる 財務方針	<ul style="list-style-type: none">キャッシュ創出力向上と持続的成長を実現する投資株主還元を経営の重要テーマとして位置づけ、適切なキャッシュアロケーションのもと機動的に実行

②<指標・目標>

【財務目標】

単位:百万円

連結	One2025	One2030
	2025年度(実績)	2030年度(目標)
売上高	59,479	100,000
海外売上高比率(%)	34.7%	50%以上
営業利益	12,107	25,000
営業利益率(%)	20.4%	25%
ROE	11.7%	15%目標
配当性向	33.5%	40%目標
成長投資	(3か年累計)31,245	(5か年累計) 90,000

【非財務目標】

E 環境	<ul style="list-style-type: none"> CDPスコア「気候変動:A-」の維持 Scope1、2でのGHG排出量：2023年度比50%以上削減
S 社会	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：10% 男性育休取得率：95% 従業員エンゲージメントスコア：70%
G ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス遵守：重大な法令違反0件

③<セグメント別事業戦略>

【電子機器関連事業】

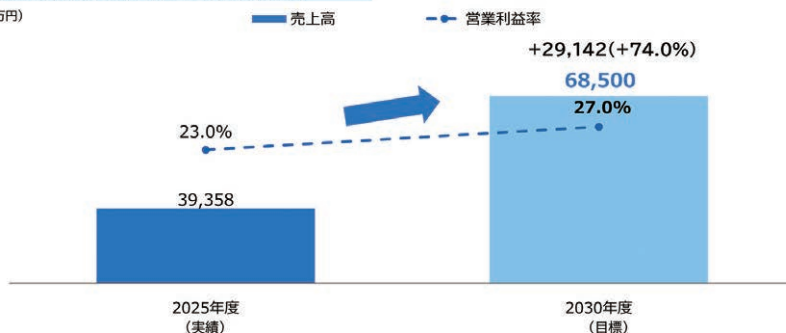
電子機器 関連事業

2030年度にありたき姿

- ・ グローバルの販売網と生産拠点展開を活かし、各エリアで高いプレゼンスを発揮
- ・ 圧倒的品質と供給力により、市場拡大の続く最先端市場での更なるシェアアップ
- ・ 商材、サービスを拡充させ、ラインナップの拡充×市場成長を遂げる
- ・ 確固たる戦略をもって、新技術・新製品でメディカル市場をもうひとつの成長軸へ
- ・ 免震、ふっ素樹脂基板事業を次の成長ステージへ

2030年度 定量目標 (売上・営業利益率)

(単位:百万円)



【産業機器関連事業】

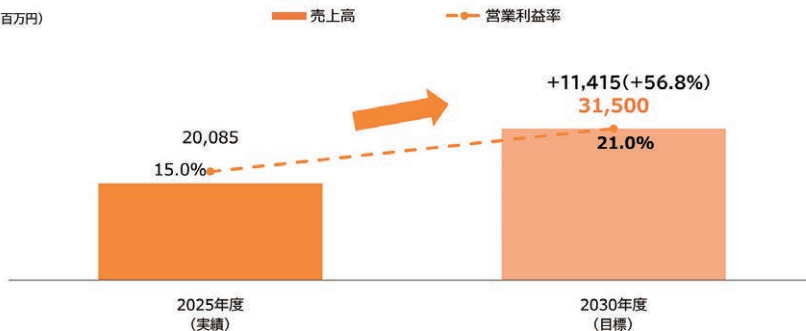
産業機器 関連事業

2030年度にありたき姿

- ・ 産機分野の高付加価値領域における持続的成長
- ・ ニッチ分野でのグローバルプレゼンスの飛躍的向上
- ・ 半導体、水素、電池等の成長領域を新技術、新商材でグローバルに開拓
- ・ 製品とサービス一体の価値提供を実現し、他社と差別化された方で顧客課題を解決
- ・ 環境性能向上など製品、サービスを通して社会課題を解決

2030年度 定量目標 (売上・営業利益率)

(単位:百万円)



④<人的資本に関する取り組み>

当社グループにとって「人財」は最も大切にしている財産であり、継続して「人財」のチカラを向上させていかなければ持続的成長は実現できません。当社グループでは、マネジメント研修など階層別教育をはじめとして、外部教育機関との連携や大学などへの派遣、また、益々重要度が高まりつつあるIT・DX教育にも取り組んでおります。さらに、本年4月より導入した新人事制度のもと、職種別コースによる専門性の発揮とキャリア自律の促進、挑戦を後押しする評価・報酬体系の整備を通じて、個々の能力を最大限に引き出す基盤の運用を開始させます。グローバル市場の拡大とともに当社グループの成長に不可欠で多様な人財の採用・教育を進めることで持続的成長を実現してまいります。

(ご参考)

<中期経営計画「One2025」総括>

単位:百万円

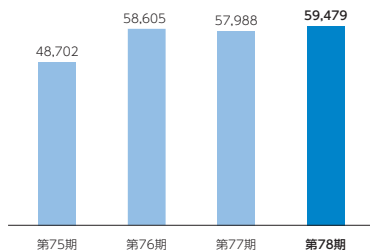
連結	BTvision22	One2025		
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	48,702	58,605	57,988	59,479
海外売上高比率(%)	31.1%	29.1%	29.7%	34.7%
営業利益	13,842	14,206	11,335	12,107
営業利益率(%)	28.4%	24.2%	19.5%	20.4%
ROE	18.6%	16.7%	11.5%	11.7%
配当性向	30.0%	34.4%	35.1%	33.5%
成長投資	(3か年累計) 3,715	21,415	3,671	6,159
		(3か年累計) 31,245		

(4) 財産及び損益の状況

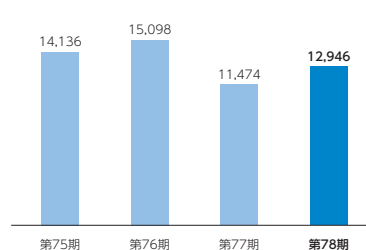
区 分	2022年度 第 75 期	2023年度 第 76 期	2024年度 第 77 期	2025年度 第 78 期 (当連結会計年度)
売 上 高 (百万円)	48,702	58,605	57,988	59,479
経 常 利 益 (百万円)	14,136	15,098	11,474	12,946
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益 (百万円)	10,428	10,780	8,299	8,941
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 (円)	442.99	462.57	355.82	388.19
総 資 産 (百万円)	72,492	98,835	98,055	105,629
純 資 産 (百万円)	59,368	69,949	73,858	79,418
1 株 当 た り 純 資 産 額 (円)	2,548.19	3,001.02	3,165.52	3,473.94

(注) 1株当たり当期純利益は、期中平均発行済株式数により算出しております。なお、期中平均発行済株式数は、自己株式数を控除して算出しております。

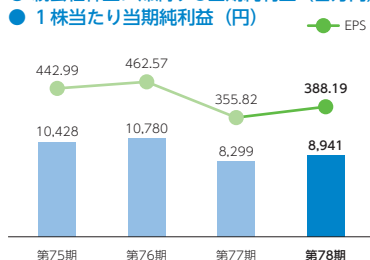
● 売上高 (百万円)



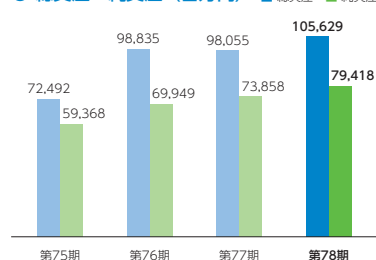
● 経常利益 (百万円)



● 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



● 総資産・純資産 (百万円) ■ 総資産 ■ 純資産



(5) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
	百万円	%	
株式会社ピラーシールソリューションズ	30	100.0	流体制御関連機器製品の販売及び補修
株式会社タンケンシールセーコウ	100	100.0	メカニカルシールの製造・販売及びメンテナンス、 カーボン製品の製造及び販売
株式会社エヌピイ工業	10	100.0	流体制御関連機器製品の製造
株式会社ピラー精密	36	100.0	流体制御関連機器製品の製造
PILLAR Taiwan Co., Ltd.	61,000千台湾ドル	100.0	流体制御関連機器製品の製造及び販売
PILLAR Seal Solutions Singapore Pte Ltd.	673千USドル	100.0	流体制御関連機器製品の販売及び補修
PILLAR America Inc.	800千USドル	100.0	流体制御関連機器製品の製造・販売及び補修
PILLAR Shanghai Co., Ltd.	1,932千人民元	100.0	流体制御関連機器製品の販売
PILLAR Seal Solutions Mexico S.A. de C.V.	100,000千メキシコペソ	99.0	流体制御関連機器製品の製造
PILLAR Europe GmbH	1,000千ユーロ	100.0	流体制御関連機器製品の販売
Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.	217,798千人民元	100.0	流体制御関連機器製品の製造
PILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd.	3,000千USドル	100.0	流体制御関連機器製品の製造及び販売

(注) 当連結会計年度において、PILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd.を連結子会社といたしました。

③ 事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

(6) 主要な事業内容

当社グループは、ピラフロン製品（ふっ素樹脂製品）及びメカニカルシール製品、グランドパッキン・ガスケット製品を主力とした流体制御関連機器製品の製造販売を行っております。これらの製品は半導体・液晶をはじめとして電力、石油、自動車、化学、船舶、土木建築、食品、医薬品などの幅広い産業分野の重要機能部品として不可欠であり、得意先は産業界の広範囲にわたっています。また、その他として不動産賃貸業、保険代理業等を行っております。

主要な製品及び用途は次のとおりであります。

製 品	用 品 途
ピラフロン製品	半導体・液晶、土木建築、化学、医薬品ほか
メカニカルシール製品	電力、石油精製・石油化学、化学、船舶、食品ほか
グランドパッキン・ガスケット製品	電力、石油、自動車、化学、船舶、食品ほか

(7) 主要な営業所及び工場

① 当社の主要な営業所及び工場

本 社	大阪市西区	
支 店	東京支店（東京都千代田区）	横浜支店（神奈川県横浜市）
	名古屋支店（愛知県名古屋市）	京都支店（滋賀県彦根市）
	大阪支店（大阪府大阪市）	神戸支店（兵庫県明石市）
	広島支店（広島県広島市）	九州支店（熊本県合志市）
工 場	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）	

② 重要な子会社の事業所

株式会社ピラーシールソリューションズ

本 社	（大阪府大阪市）	千葉営業所	（千葉県市原市）
東京営業所	（東京都大田区）	中部営業所	（愛知県名古屋市）
滋賀営業所	（滋賀県彦根市）	大阪営業所	（大阪府大阪市）
岡山営業所	（岡山県倉敷市）	山口営業所	（山口県周南市）

株式会社タンケンシールセーコウ

本社・京浜支店	（東京都大田区）	新潟支店	（新潟県燕市）
北海道支店	（北海道千歳市）	四日市支店	（三重県四日市市）
千葉鹿島支店	（千葉県市原市）	水島支店	（岡山県倉敷市）
大阪支店	（大阪府大阪市）	徳山支店	（山口県周南市）
広島支店	（広島県広島市）	上越工場	（新潟県上越市）
辰野工場	（長野県上伊那郡）		
釜石事業所	（岩手県釜石市）		

株式会社エヌピー工業（兵庫県加東市）
 株式会社ピラー精密（兵庫県加東市）
 PILLAR Taiwan Co., Ltd.（台湾）
 PILLAR Seal Solutions Singapore Pte Ltd.（シンガポール）
 PILLAR America Inc.（アメリカ）
 PILLAR Shanghai Co., Ltd.（中国）
 PILLAR Seal Solutions Mexico S.A. de C.V.（メキシコ）
 PILLAR Europe GmbH（ドイツ）
 Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.（中国）
 PILLAR Seal Solutions Malaysia Sdn. Bhd.（マレーシア）

(8) 従業員の状況

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
1,308 (229) 名	増96 (増17) 名

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
676 (152) 名	増41 (増15) 名	40.0 歳	13.3 年

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(9) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高
株式会社三井住友銀行	100
株式会社みずほ銀行	100
明治安田生命保険相互会社	100
三井住友信託銀行株式会社	50

百万円

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 80,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 25,042,406株
 (3) 株主数 12,160名
 (4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,940	12.86
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,616	7.07
P I L L A R 取 引 先 持 株 会	1,249	5.47
有 限 会 社 ロ ッ ク ウ ェ ー ブ	1,020	4.46
岩 波 清 久	759	3.32
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	700	3.06
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	692	3.03
C E P L U X - T H E I N D E P E N D E N T U C I T S P L A T F O R M 2	625	2.74
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	592	2.59
I N T E R A C T I V E B R O K E R S L L C	516	2.26

(注) 1. 当社は、自己株式を2,181,018株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。

(5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

区 分	株式の種類及び数	交付された者の人数
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	当社普通株式 21,884株	4名
取締役（監査等委員）	—	—
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く)	—	—

3. 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	岩 波 清 久	ホソカワミクロン株式会社社外取締役
代表取締役社長 社長執行役員	岩 波 嘉 信	
取 締 役 副社長執行役員	宿 南 克 彦	管理本部長
取 締 役 専務執行役員	和 田 正 人	技術開発・品質保証担当、三田工場長
取 締 役	鈴 木 吉 宣	
取 締 役	牧 春 彦	株式会社マキ代表取締役 株式会社Eサーモジェンテック社外取締役 一般社団法人エコビジネス推進協会理事
取 締 役 (常勤監査等委員)	吉 田 智 信	
取 締 役 (監査等委員)	高 谷 和 光	公認会計士、税理士、ネクサス監査法人代表社員
取 締 役 (監査等委員)	小 林 京 子	弁護士 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役

- (注) 1. 取締役鈴木吉宣、牧 春彦及び取締役(監査等委員)高谷和光、小林京子の各氏は、社外取締役であります。
 2. 2025年6月20日開催の第77回定時株主総会において、新たに和田正人氏は取締役に、牧 春彦氏は取締役(社外取締役に)選任され、それぞれ就任いたしました。
 3. 星川郁生氏は、2025年6月20日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任しました。
 4. 監査等委員会は、必要な社内情報の収集・共有を行うとともに、内部監査部門、会計監査人等との十分な連携を通じて、監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、吉田智信氏を常勤の監査等委員として選定しております。
 5. 取締役(監査等委員)高谷和光氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 6. 当社は、取締役鈴木吉宣、牧 春彦及び取締役(監査等委員)高谷和光、小林京子の各氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
 7. 2026年4月1日付で取締役の異動があり、取締役副社長執行役員の宿南克彦氏は管理本部長からコーポレート担当になっております。
 8. 当社は、執行役員制度を導入しており、2026年4月1日現在の取締役兼務執行役員3名を除く執行役員は次の9名であります。

地 位	氏 名	担 当
常 務 執 行 役 員	芹 田 豊 和	営業本部長
常 務 執 行 役 員	藤 原 優	生産・生産技術担当、福知山事業所長
常 務 執 行 役 員	手 嶋 一 清	技術本部長
常 務 執 行 役 員	吉 田 伸 良	管理本部長
執 行 役 員	中 神 友 孝	アライアンス推進担当、経理部担当
執 行 役 員	宮 本 豊	免震事業部・プロセス部担当
執 行 役 員	伊 藤 嘉 浩	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	寺 澤 卓 志	管理本部次期システム導入推進室長、情報システム部担当
執 行 役 員	中 北 孝	生産本部長、管理本部次期システム導入推進室 副室長

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役全員との間で、会社法第427条第1項及び定款の定めに基づき、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額であります。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、当社の取締役、執行役員及び国内海外子会社の取締役、監査役を被保険者として役員等賠償責任保険契約を締結しております。保険料は特約部分を含め会社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害について、補填することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。

(4) 取締役の報酬等

① 当事業年度に係る取締役の報酬等の総額

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	238 (10)	87 (10)	77 (-)	72 (-)	7 (2)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	18 (9)	18 (9)	-	-	3 (2)

(注) 1. 取締役（監査等委員を除く）の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

2. 上表には、2025年6月20日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名（うち社外取締役0名）を含んでおります。

② 取締役の報酬等の定めに関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬の額は、2025年6月20日開催の第77回定時株主総会において年額500百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内）と決議いただいております（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名（うち、社外取締役は2名）です。また、当該金銭報酬とは別枠で、譲渡制限付株式報酬として、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対し、同総会において年額200百万円以内、普通株式の総数は年50,000株以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の員数は4名です。

監査等委員である取締役の金銭報酬の額は、上記定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。

③ 報酬等の決定方針に関する事項

当社は、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を以下のとおり定めております。

当社の取締役の報酬等は、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財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、報酬体系としております。

金銭報酬としての各取締役の報酬等は、月額固定としておりますが、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、その内訳として固定報酬と業績連動報酬に分け、役位、職責に応じ、当社の業績や従業員給与水準も参考に総合的に勘案して決定しております。

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬等は、その役割を考慮し、固定報酬のみとしております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個別の報酬等については、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審議されたいうえで、報酬諮問委員会からの答申を受けた取締役会から一任された代表取締役会長である岩波清久が答申内容を最大限尊重し決定しております。代表取締役会長に委任した理由は、永年にわたり当社の代表取締役として当社グループの経営を担っており、当社全体の業績等を総合的に勘案し、各取締役の報酬額を決定できると判断したためであり、独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会の審議を経て決定されていることから、恣意的な決定はなされず権限が適切に行使されるための措置が講じられております。

取締役会は、当該手続きを経て取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等が決定されていることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。また、監査等委員である取締役の個別報酬については、監査等委員の協議によって決定しております。

当社の当事業年度における報酬等の額の決定については、2025年6月の取締役会において、固定報酬及び業績連動報酬として2025年7月から2026年6月分の月額報酬を決議し、株式報酬として付与株式の数を決議しております。

④ 固定報酬及び業績連動報酬に関する事項

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、金銭報酬と非金銭報酬で構成され、金銭報酬は固定報酬部分と業績連動報酬部分及び定性評価・調整部分で構成されており、非金銭報酬は譲渡制限付株式報酬であります。取締役会では、金銭報酬と非金銭報酬割合や金銭部分において各役員毎の固定報酬部分と業績連動報酬部分の割合、業績連動報酬部分において使用する指標及び各指標のウエイト付、定性評価・調整部分を決議すると共に株式報酬については、株式割当決議前日の株価にて算定した、役員別付与株数を決議しております。

固定報酬につきましては、役員に応じ金銭報酬の50%から60%の範囲とし、上位役員ほど固定報酬部分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指標に加え、前年度より株価水準をKPIとして加え、各役員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、上下限值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項目の取組状況を総合的に判断し4段階で評価、株価については自社株価と日経平均株価との相対比較により評価しております。

2025年3月期の実績は、連結売上高は前年比98.9%、連結営業利益は79.8%となりました。連結営業利益率、ROEの絶対値評価はそれぞれ97.7%、115.4%となりました。

ESG指標につきましては、CDPアンケートスコアを採用し、そのランクに応じて評価し、昨年とはA-評価を得ましたので評価として120%を適用しました。当社株価水準評価は前年比で大きく下落したため59.1%でありました。

⑤ 非金銭報酬等の内容

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬制度に基づき、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対し、譲渡制限付株式報酬を交付しております。

当該株式報酬の内容は、役員に応じ固定金額とし、毎年取締役会における株式の割当決議前日の株価にて算定した株数を付与いたします。その交付状況は、対象となる取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）4名に対して、2025年7月31日に自己株式の処分を行い、普通株式21,884株を割当てております。

(5) 社外役員に関する事項

① 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

地 位	氏 名	重要な兼職の状況	当該他の法人等との関係
取 締 役	牧 春彦	株式会社マキ代表取締役 株式会社Eサーモジェンテック社外取締役 一般社団法人エコビジネス推進協会理事	重要な取引その他の関係はありません。
取 締 役 (監査等委員)	高谷 和光	公認会計士、税理士 ネクサス監査法人代表社員	重要な取引その他の関係はありません。
取 締 役 (監査等委員)	小林 京子	弁護士 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役	重要な取引その他の関係はありません。

② 当事業年度における主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況及び 期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	鈴木 吉宣	当事業年度開催の取締役会7回すべてに出席し、必要に応じ、主に事業法人の経営者として培った豊富な知識と経験から、議案・審議等に客観的かつ有益な助言・提言を適宜行っております。 また、任意の諮問委員会である報酬諮問委員会の委員を務め、取締役等の報酬及び指名について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。
取 締 役	牧 春彦	取締役就任後開催の取締役会6回すべてに出席し、必要に応じ、主に事業法人の生産部門等での役員及び戦略コンサルタントとしての豊富な知識と経験並びに幅広い見識から、議案・審議等に客観的かつ有益な助言・提言を適宜行っております。 また、任意の諮問委員会である指名諮問委員会の委員を務め、取締役等の指名について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。
取 締 役 (監査等委員)	高谷 和光	当事業年度開催の取締役会7回すべてに、また、監査等委員会12回すべてに出席し、必要に応じ、主に公認会計士としての専門的見地から、議案・審議等に客観的かつ有益な助言・提言を適宜行っております。 また、任意の諮問委員会である報酬諮問委員会の委員を務め、取締役等の報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。
取 締 役 (監査等委員)	小林 京子	当事業年度開催の取締役会7回すべてに、また、監査等委員会12回すべてに出席し、必要に応じ、主に弁護士としての専門的見地から、議案・審議等に客観的かつ有益な助言・提言を適宜行っております。 また、任意の諮問委員会である指名諮問委員会の委員を務め、取締役等の指名について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

①	当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	45百万円
②	当社及び当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	－百万円

- (注) 1.当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、上記の金額にはこれらの合計額を記載しております。
- 2.監査等委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算定根拠について確認し、当該内容について社内関係部署から必要な報告を受け、検証した結果、これらについて適切であると判断したため、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。
- 3.当社の重要な子会社のうち、PILLAR Taiwan Co., Ltd.、PILLAR Seal Solutions Singapore Pte Ltd.、PILLAR America Inc.、PILLAR Shanghai Co., Ltd.、PILLAR Seal Solutions Mexico S.A. de C.V.、PILLAR Europe GmbH、Pillar Technology (Chuzhou) Co., Ltd.は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法又は金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む。）の規定によるものに限る。）を受けております。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断したときには、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。

6. 株式会社の支配に関する基本方針

当社は、2008年6月開催の当社定時株主総会にて株主の皆様のご承認をいただき、「当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本プラン」といいます。）を導入し、直近まで過去5回にわたって継続を行い、現在に至っております。本プランの概要は以下のとおりであります。

(1) 基本方針

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業価値及び株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上させていく必要があると考えております。仮に当社株式の大量取得を目的とする買付けが行われた場合、それに応じるか否かは最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきではありますが、不当な目的による企業買収である場合には、企業価値及び株主共同の利益を守ることが経営者の責務であると考えております。従いまして、株主の皆様が判断するにあたって、十分な情報が提供されることが極めて重要であり、大量買付者の事業内容、将来の事業計画及び過去の投資行動等から、当該買付行為又は買収提案が企業価値及び株主共同の利益に与える影響を慎重に検討していく必要があると考えています。

(2) 基本方針の実現に資する取組みについて

当社は、1924年の創業以来、「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、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、創業以来脈々と受け継がれてきた社は「品質第一」「和衷協力」「一步研究」の精神が、今日につながる企業活動の中に生き続け、これまでの発展と今後の一層の飛躍に不可欠なものであると考えています。このような創業以来の取組みの積み重ねが現在の企業価値の源泉になっており、当社の企業文化の継続・発展をととして当社の社会的意義を高めることにより、結果として企業価値及び株主共同の利益を最大化することにつながるものと考えています。

このような考えのもと、当社はコンプライアンス、品質に対する社会の厳しい要請などに対応しつつ、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に資するために、2026年3月までの3事業年度に関する中期経営計画「One2025（ワンニーゼロニーゴー）」を2023年4月からスタートさせています。本計画では「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」を基本方針とし、これらを追求することによりお客様との強固な信頼関係を構築し、更なる成長と企業価値向上を目指します。

当社の持つ経営資源を有効に活用するとともに、これらの取組みを着実に実行することで、さまざまなステークホルダーとの良好な関係を維持・発展させ、当社と当社グループの企業価値及び株主共同の利益の向上に資することができると考えています。

(3) 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、当社株式等の大規模買付行為を行おうとする者が遵守すべきルールを明確にし、株主の皆様が適切な判断をするために必要かつ十分な情報及び時間並びに大規模買付行為を行おうとする者との交渉の機会を確保するために、本プランを導入することといたしました。

① 対象となる大規模買付行為

本プランは以下の(i)又は(ii)に該当する当社株式等の買付け又はこれに類似する行為(ただし、当社取締役会が承認したものを除きます。係る行為を以下、「大規模買付行為」といいます。)がなされる場合を適用対象とします。

(i)当社が発行者である株式等について、保有者の株式等保有割合が20%以上となる買付け

(ii)当社が発行者である株式等について、公開買付けに係る株式等の株式等所有割合及びその特別関係者の株式等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け

② 意向表明書及び必要情報、取締役会評価期間

大規模買付行為を行い、又は行おうとする者(以下、「買付者等」といいます。)には、(a)当社取締役会に対して、本プランに定める手続きを遵守する旨の誓約文言等を記載した書面(「意向表明書」といいます。)の提出及び買付内容等の評価・検討等に必要かつ十分な情報の提供と、(b)当社取締役会による適切な評価期間の確保を要請いたします。当社取締役会は、評価期間内において、必要に応じて外部専門家等の助言を得ながら、買付者等から提出された必要情報を十分に評価・検討し、当社取締役会としての意見を慎重に取りまとめ、買付者等に通知するとともに、適時かつ適切に株主及び投資家の皆様に開示いたします。また、必要に応じて、買付者等との間で大規模買付行為に関する条件・方法について交渉し、さらに、当社取締役会として株主及び投資家の皆様に代替案を提示することもあります。

③ 独立委員会の勧告等

独立社外者(現時点においては社外取締役4名)から構成される独立委員会は、上記取締役会の評価期間内に、外部専門家等の助言を独自に得たうえ、買付者等が本プランに定める手続きを遵守しなかった場合、原則として、当社取締役会に対して対抗措置の発動を勧告し、買付者等が本プランに定める手続きを遵守した場合には、当社取締役会に対して対抗措置の不発動を勧告します。ただし、本プランに定める手続きが遵守されている場合であっても、買付者等による大規模買付行為が専ら買付者等の短期的な利益のみを目的とするものである等、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうものであると認められ、かつ対抗措置の発動を相当と判断する場合には、当社取締役会に対して対抗措置の発動を勧告することがあります。また、独立委員会は、対抗措置発動に関して予め株主意思の確認を得るべき旨の留保を付すことができるものとします。

④ 取締役会の決議、株主意思の確認

当社取締役会は、独立委員会の上記勧告を最大限尊重して当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上という観点から、独立委員会からの勧告を受けた後速やかに対抗措置の発動又は不発動の決議を行うものとします。

なお、独立委員会が対抗措置の発動を勧告するに際して、当該発動に関して事前に株主意思の確認を得るべき旨の留保を付した場合、当社取締役会は、実務上開催が著しく困難な場合を除き、実務上可能な限り最短の時間で株主意思確認のための株主総会を招集し、対抗措置の発動に関する議案を付議します。当社取締役会は、当該株主総会の決議を行った場合には、その内容が対抗措置の発動であるか不発動であるかを問わず、当該決議の概要その他当社取締役会及び独立委員会が適切と判断する事項について、速やかに情報開示を行います。

本プランにおける対抗措置の具体的内容としては、新株予約権無償割当ての実施又は不実施等の決議を

行うものとし、当該決議を行った場合速やかに当該決議の概要その他取締役会及び独立委員会が適切と判断する事項について、情報開示を行います。

⑤ 本プランの有効期間、廃止及び変更

本プランの有効期間は、2026年6月開催予定の定時株主総会終結の時までの3年間とします。ただし、有効期間の満了前であっても、当社の株主総会において本プランの変更又は廃止する旨の決議がなされた場合には、本プランはその時点で変更又は廃止されるものとします。また、当社取締役会において本プランを廃止する旨の決議がなされた場合には、本プランはその時点で廃止されるものとします。

(4) 具体的取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

本プランは、経済産業省及び法務省が発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則をすべて充足しており、かつ企業価値研究会が公表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」を踏まえております。当社の中期経営計画は、当社の企業価値・株主共同の利益を継続的かつ持続的に向上させるための具体的方策として策定されたものであり、当社の基本方針に沿うものです。

また、本プランは、前記(3)で記載のとおり、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保・向上させる目的をもって継続されるものです。特に、本プランは、株主総会において株主の皆様のご承認を得たうえ継続されたものであること、その内容として合理的な客観的要件が設定されていること、独立性の高い社外取締役又は社外の有識者から選任された委員によって構成される独立委員会が設置されており、必要に応じ独立委員会の判断の概要について株主及び投資家の皆様に情報開示を行うこととし、本プランの発動に際しては必ず独立委員会の判断を経ることが必要とされていること、有効期限が最長3年と定められたうえ、取締役会によりいつでも廃止できるとされていることなどにより、その公正性・客観性が担保されており、企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであって、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではありません。

(注) 本プランは2026年6月23日開催予定の当社定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の終結の時をもって有効期間が満了いたします。当社は、2026年5月14日開催の取締役会において、本プランは本株主総会終結の時をもって有効期間満了により終了し、継続しないことを決議しております。

7. 剰余金の配当等の決定に関する基本方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要政策と位置づけております。持続的な成長投資や将来の事業環境の変化に備えるための財務健全性の維持に必要な内部留保の確保、株主の皆様に対する資本コストを意識した適切な利益還元、それぞれのバランスを考慮し、企業価値の向上に努めていくことを基本方針としております。

この方針のもと、2025年度までの中期経営計画では配当性向30%以上を目標として実施してまいりました。2026年度から開始する中期経営計画では、配当性向40%を目標として実施してまいります。

内部留保金につきましては、更なる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、研究開発費、新規事業の開拓、自社株式購入等の株主還元策などを総合的に勘案し有効活用してまいります。

~~~~~  
(注) 本事業報告中の記載金額及び株式数については、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

## 連結貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                  | 金 額            | 科 目                  | 金 額            |
|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| <b>資 産 の 部</b>       |                | <b>負 債 の 部</b>       |                |
| <b>流 動 資 産</b>       | <b>54,355</b>  | <b>流 動 負 債</b>       | <b>12,708</b>  |
| 現金及び預金               | 25,531         | 支払手形及び買掛金            | 2,449          |
| 受取手形                 | 28             | 電子記録債権               | 2,059          |
| 売掛金                  | 11,566         | 短期借入金                | 750            |
| 電子記録債権               | 5,417          | 1年内返済予定の長期借入金        | 300            |
| 商品及び製品               | 1,947          | 未払金                  | 2,262          |
| 仕掛品                  | 4,193          | 未払法人税等               | 2,269          |
| 原材料及び貯蔵品             | 4,649          | 契約負債                 | 121            |
| その他                  | 1,024          | 賞与引当金                | 1,379          |
| 貸倒引当金                | △3             | 設備関係電子記録債権           | 256            |
| <b>固 定 資 産</b>       | <b>51,273</b>  | その他                  | 859            |
| <b>有 形 固 定 資 産</b>   | <b>37,217</b>  | <b>固 定 負 債</b>       | <b>13,501</b>  |
| 建物及び構築物              | 24,231         | 社債                   | 10,000         |
| 機械装置及び運搬具            | 4,185          | 長期借入金                | 475            |
| 土地                   | 5,586          | 繰延税金負債               | 491            |
| 建設仮勘定                | 1,920          | 退職給付に係る負債            | 1,763          |
| その他                  | 1,294          | 資産除去債務               | 87             |
| <b>無 形 固 定 資 産</b>   | <b>5,540</b>   | その他                  | 684            |
| のれん                  | 3,266          | <b>負 債 合 計</b>       | <b>26,210</b>  |
| ソフトウェア               | 575            | <b>純 資 産 の 部</b>     |                |
| 電話加入権                | 16             | <b>株 主 資 本</b>       | <b>72,586</b>  |
| その他                  | 1,682          | 資本                   | 4,966          |
| <b>投 資 其 他 の 資 産</b> | <b>8,515</b>   | 資本剰余金                | 5,408          |
| 投資有価証券               | 7,643          | 利益剰余金                | 66,687         |
| 繰延税金資産               | 241            | 自己株式                 | △4,475         |
| その他                  | 649            | <b>その他の包括利益累計額</b>   | <b>6,832</b>   |
| 貸倒引当金                | △18            | その他有価証券評価差額金         | 4,052          |
| <b>資 産 合 計</b>       | <b>105,629</b> | 為替換算調整勘定             | 2,591          |
|                      |                | 退職給付に係る調整累計額         | 189            |
|                      |                | <b>純 資 産 合 計</b>     | <b>79,418</b>  |
|                      |                | <b>負 債 純 資 産 合 計</b> | <b>105,629</b> |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書

(2025年4月1日から  
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目                    | 金     | 額             |
|------------------------|-------|---------------|
| 売上高                    |       | 59,479        |
| 売上原価                   |       | 35,090        |
| <b>売上総利益</b>           |       | <b>24,388</b> |
| 販売費及び一般管理費             |       | 12,280        |
| <b>営業利益</b>            |       | <b>12,107</b> |
| 営業外収益                  |       |               |
| 受取利息                   | 20    |               |
| 受取配当金                  | 180   |               |
| 仕入割引                   | 46    |               |
| 為替差益                   | 749   |               |
| その他                    | 75    | 1,071         |
| 営業外費用                  |       |               |
| 支払利息                   | 38    |               |
| 社債利息                   | 106   |               |
| 自己株式取得費用               | 34    |               |
| 固定資産処分損                | 22    |               |
| 債権売却損                  | 24    |               |
| その他                    | 6     | 233           |
| <b>経常利益</b>            |       | <b>12,946</b> |
| 特別利益                   |       |               |
| 固定資産売却益                | 0     |               |
| 投資有価証券売却益              | 809   |               |
| 補助金収入                  | 47    | 856           |
| 特別損失                   |       |               |
| 退職給付制度改定損              | 723   |               |
| 工場建替関連費用               | 355   |               |
| 代理店契約解約損               | 62    | 1,141         |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     |       | <b>12,661</b> |
| 法人税、住民税及び事業税           | 4,168 |               |
| 法人税等調整額                | △448  | 3,720         |
| <b>当期純利益</b>           |       | <b>8,941</b>  |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> |       | <b>8,941</b>  |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                | 金 額           | 科 目                  | 金 額           |
|--------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>資 産 の 部</b>     |               | <b>負 債 の 部</b>       |               |
| <b>流 動 資 産</b>     | <b>39,254</b> | <b>流 動 負 債</b>       | <b>9,932</b>  |
| 現金及び預金             | 14,320        | 買掛金                  | 2,632         |
| 売掛金                | 13,649        | 電子記録債権               | 1,702         |
| 電子記録債権             | 3,711         | 短期借入金                | 250           |
| 商品及び製品             | 978           | リース債権                | 7             |
| 仕掛品                | 2,766         | 未払金                  | 1,844         |
| 原材料及び貯蔵品           | 3,234         | 未払費用                 | 280           |
| 前払費用               | 109           | 未払法人税等               | 1,907         |
| その他                | 484           | 預り金                  | 51            |
| <b>固 定 資 産</b>     | <b>51,072</b> | 賞与引当金                | 977           |
| <b>有 形 固 定 資 産</b> | <b>27,479</b> | 設備関係電子記録債権           | 256           |
| 建築物                | 18,246        | その他                  | 21            |
| 構築物                | 1,088         | <b>固 定 負 債</b>       | <b>12,090</b> |
| 機械及び装置             | 2,918         | 社債                   | 10,000        |
| 車両運搬具              | 31            | 長期借入金                | 100           |
| 工具、器具及び備品          | 538           | 繰延税金負債               | 206           |
| 土地                 | 3,716         | リース債権                | 14            |
| リース資産              | 21            | 退職給付引当金              | 1,586         |
| 建設仮勘定              | 919           | その他                  | 182           |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> | <b>2,092</b>  | <b>負 債 合 計</b>       | <b>22,022</b> |
| ソフトウェア             | 501           | <b>純 資 産 の 部</b>     |               |
| 電話加入権              | 10            | <b>株 主 資 本</b>       | <b>64,253</b> |
| その他                | 1,581         | 資本金                  | 4,966         |
| <b>投資その他の資産</b>    | <b>21,499</b> | 資本剰余金                | 5,408         |
| 投資有価証券             | 6,502         | 資本準備金                | 4,731         |
| 関係会社株式             | 9,414         | その他資本剰余金             | 677           |
| 関係会社出資金            | 4,329         | <b>利 益 剰 余 金</b>     | <b>58,355</b> |
| 関係会社長期貸付金          | 809           | 利益準備金                | 436           |
| 長期前払費用             | 50            | その他利益剰余金             | 57,918        |
| その他                | 412           | 別途積立金                | 3,541         |
| 貸倒引当金              | △18           | 繰越利益剰余金              | 54,377        |
| <b>資 産 合 計</b>     | <b>90,326</b> | <b>自 己 株 式</b>       | <b>△4,475</b> |
|                    |               | 評価・換算差額等             | 4,050         |
|                    |               | その他有価証券評価差額金         | 4,050         |
|                    |               | <b>純 資 産 合 計</b>     | <b>68,304</b> |
|                    |               | <b>負 債 純 資 産 合 計</b> | <b>90,326</b> |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 損益計算書

(2025年4月1日から  
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目             | 金 額   |               |
|-----------------|-------|---------------|
| 売上高             |       | 47,944        |
| 売上原価            |       | 31,190        |
| <b>売上総利益</b>    |       | <b>16,754</b> |
| 販売費及び一般管理費      |       | 8,011         |
| <b>営業利益</b>     |       | <b>8,742</b>  |
| 営業外収益           |       |               |
| 受取利息            | 23    |               |
| 受取配当金           | 988   |               |
| 仕入割引            | 45    |               |
| 為替差益            | 862   |               |
| その他             | 22    | 1,943         |
| 営業外費用           |       |               |
| 支払利息            | 4     |               |
| 社債利息            | 106   |               |
| 自己株式取得費用        | 34    |               |
| 固定資産処分損         | 21    |               |
| 債権売却損           | 24    |               |
| その他             | 1     | 194           |
| <b>経常利益</b>     |       | <b>10,491</b> |
| 特別利益            |       |               |
| 固定資産売却益         | 36    |               |
| 投資有価証券売却益       | 809   | 846           |
| 特別損失            |       |               |
| 退職給付制度改定損       | 696   | 696           |
| <b>税引前当期純利益</b> |       | <b>10,640</b> |
| 法人税、住民税及び事業税    | 3,121 |               |
| 法人税等調整額         | △494  | 2,626         |
| <b>当期純利益</b>    |       | <b>8,013</b>  |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

株式会社PILLAR  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 安井 康二

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 前田 俊之

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社PILLARの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社PILLAR及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

株式会社PILLAR  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 安井 康二

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 前田 俊之

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社PILLARの2025年4月1日から2026年3月31日までの第78期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められる。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 監査等委員会の監査報告書

## 監査報告書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第78期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、監査等委員会が定めた内部統制に係る監査等委員会監査実施基準に準拠し、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査等委員会が定めた監査等委員会規程及び監査等委員会監査等基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び工場、支店において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、必要に応じて当該子会社の取締役及び主要な使用人等と意思疎通及び情報の交換を図り、事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員としての地位の維持を目的とするものではないと認めます。

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人「有限責任 あずさ監査法人」の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人「有限責任 あずさ監査法人」の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月12日

株式会社PILLAR 監査等委員会

|         |      |   |
|---------|------|---|
| 常勤監査等委員 | 吉田智信 | ㊟ |
| 監査等委員   | 高谷和光 | ㊟ |
| 監査等委員   | 小林京子 | ㊟ |

(注) 監査等委員高谷和光及び小林京子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上

## 株主総会会場ご案内図



大阪市西区新町1丁目7番1号

会場

**株式会社 PILLAR** 本社4階会議室

TEL (06) 7166-8281 (代表)

交通の  
ご案内

地下鉄

四ツ橋線 **四ツ橋駅** 2番出口より徒歩3分  
御堂筋線・長堀鶴見緑地線 **心斎橋駅**  
より徒歩8分

※駐車場・駐輪場のご用意はございませんので、公共交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

UD  
FONT

見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。