



## パイロットグループ パーパス

# 人と創造力をつなぐ。

伝える、考える、学ぶ、遊ぶ、  
生み出す人を、支えよう。

独自の技術とアイデアで、  
人の創造する力を  
自由に広げよう。

一人ひとりの人生に、知的な喜びと、  
文化的な体験を届けよう。

人と創造力をつなぐ。  
そのために、パイロットグループは存在します。人々の創造力を刺激し、豊かな時間を世界中に届けていく。  
それが、私たちの仕事です。

# パイロットグループの原点と歴史

## いつの日か、日本の誇る素晴らしい製品を世界へ

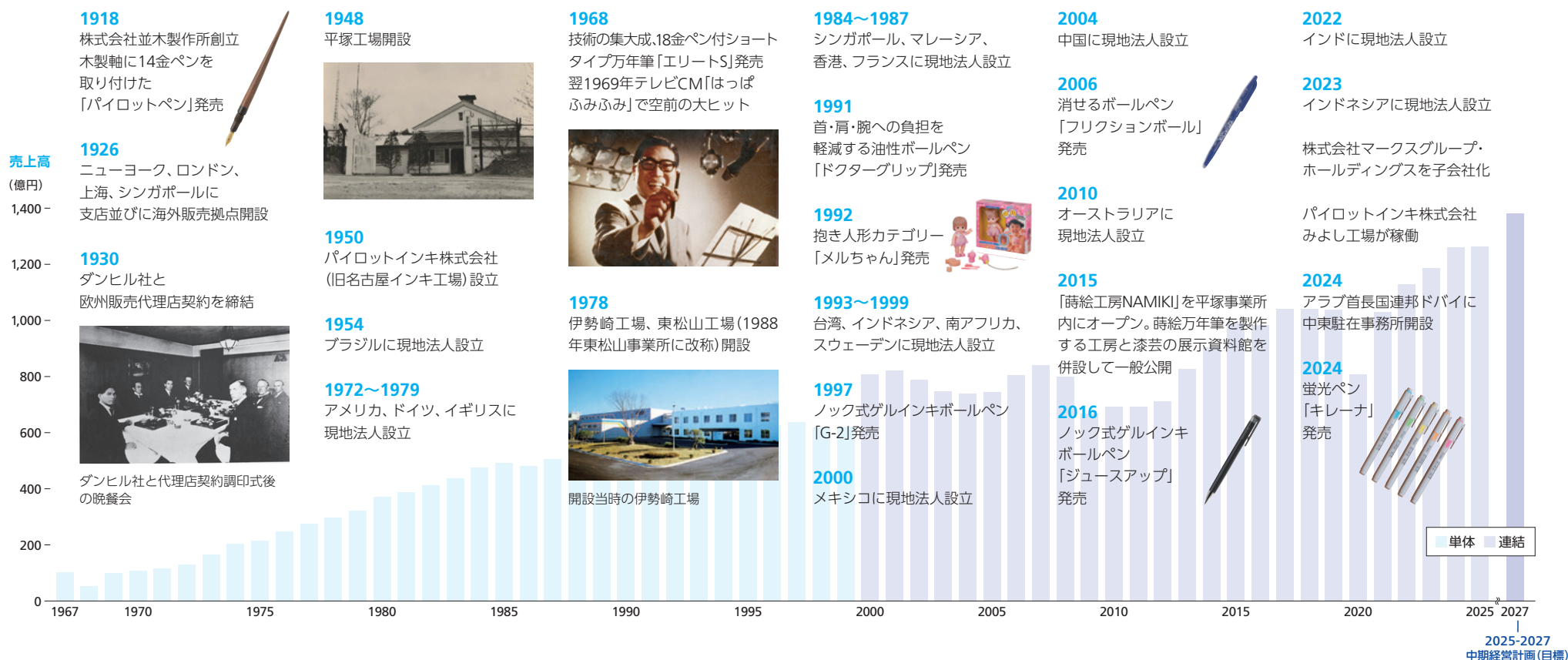
当社の創業者である並木良輔と和田正雄が初めて出会ったのは明治時代、外国貿易を担う貨物船の上でした。二人は「いつか、日本から世界に誇れるものを送り出したい」と将来の夢を熱く語り合うようになり、1916年に並木が14金ペンの開発に成功し、純国産万年筆が誕生しました。その2年後、「世界中のお客さまにこの製品をお届けしたい」という開拓者精神あふれる思いを原点として、当社は創立しました。



並木良輔(左)と和田正雄(1937年頃)

三者鼎立  
憂喜和精神  
難関突破  
一日一進  
至誠真剣

📖 **パイロットグループパーパス・社是**

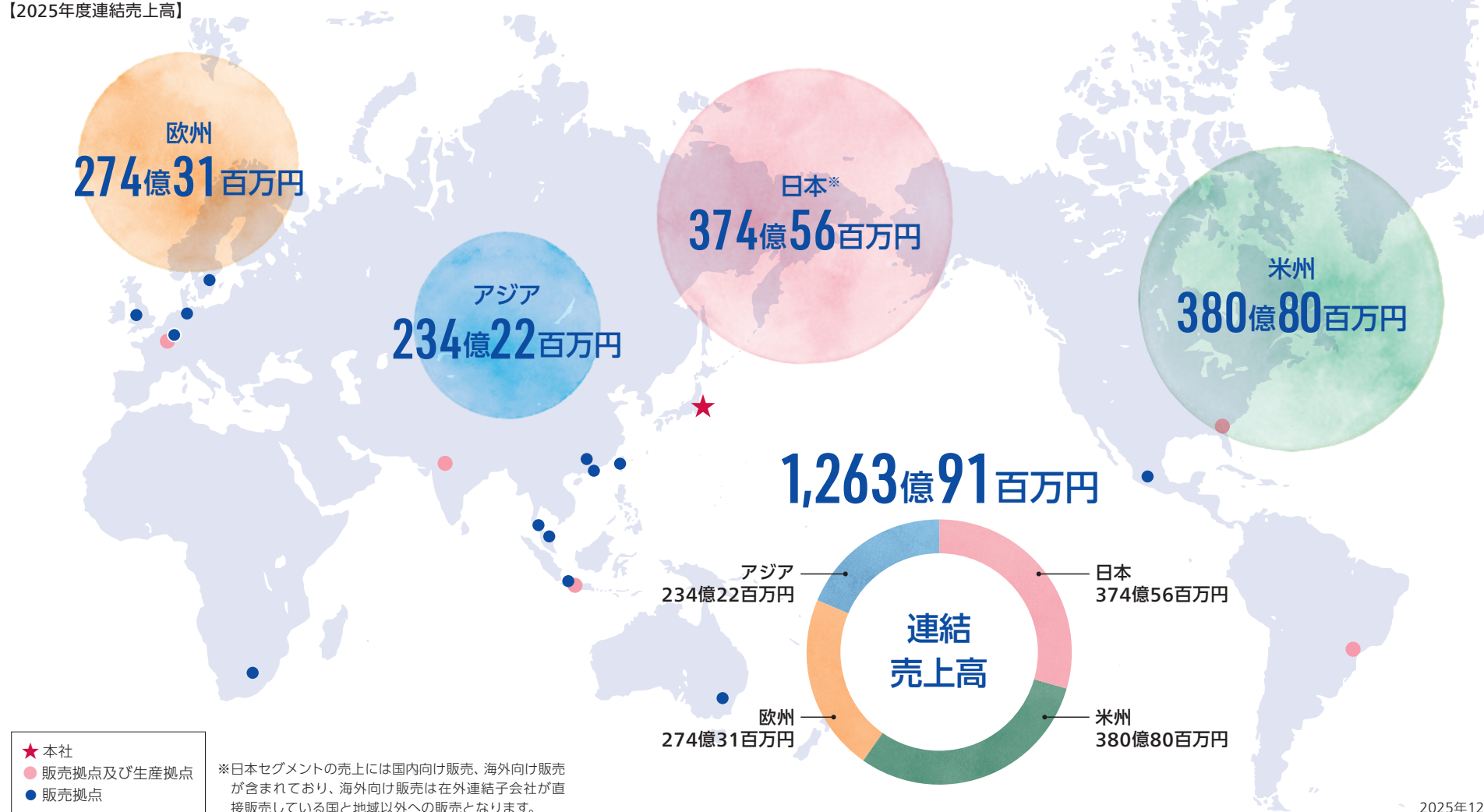


## 筆記具市場の規模とパイロットグループのグローバル展開

現在、筆記具のグローバル市場規模は卸売ベースで約**1.6兆円**（自社調べ）と試算しています。

そのなかでパイロットグループは190以上の国と地域でビジネスを展開し、世界中に愛用者を拡げています。

【2025年度連結売上高】



- ★ 本社
- 販売拠点及び生産拠点
- 販売拠点

※日本セグメントの売上には国内向け販売、海外向け販売が含まれており、海外向け販売は在外連結子会社が直接販売している国と地域以外への販売となります。

# 技術が生み出すイノベーション

創業以来培ってきた技術を進化させながら、多彩な製品と新たなイノベーションを生み出しています。

カテゴリー別 売上構成比*	初期の 商品	現在の 主な商品
ボールペン 60%	<b>2006</b> フリクション  <b>1976</b> ボールライナー 	フリクション シナジーノック  G-2  ジュースアップ アクロボール  
レフィル 10%	<b>1961</b> クリップ式油性ボールペン「レフィル」 	フリクションインキ 「レフィル」 
マーカー、 サインペン等 11%	<b>1959</b> スーパーカラー 	ボードマスター キレーナ  
万年筆等 6%	<b>1918</b> パイロットペン 	キャップレス 蒔絵万年筆  
シャープ ペンシル等 3%	<b>1927</b> H型パイロットペンシル 	ドクターグリップ 
文具・ その他 4%	<b>1959</b> ビジネスセット  <b>1966</b> ホワイトボード 	手帳、ノート等 
玩具 3%	<b>1976</b> 魔法のコップ 	メルちゃん 
産業資材 3%	<b>1964</b> コンピュータリボン 	宝飾  セラミックス 

\*2025年度/連結売上高ベース

## 【技術と特長】

- **熱変色技術(フリクションシリーズ・メルちゃん等)** [消せるボールペンフリクション開発ストーリー](#)  
1975年に温度で色が変わるメタモカラーを開発。フリクションインキはこの基本原理を改良研究し進化させたものです。「摩擦熱による筆跡消去可能な筆記具の開発」に関する業績が「令和8年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰」において「科学技術賞(開発部門)」を受賞しました。
- **シナジーチップ(ジュースアップ等)** [シナジーチップ誕生秘話](#)  
独自開発したボールペンのペン先です。細書きに適した「パイプチップ」と、筆記時に強度のある「コーンチップ(円錐型)」の長所を融合させており、細くなめらかな書き味と、ペン先の強さを両立させています。
- **ツインパイプフィーダーシステム(ボードマスター)** [ボードマスターのご紹介](#)  
2本のパイプと中綿を利用してノーアクションでインキをペン先へ安定供給する機構です。カートリッジのインキがなくなるまで、濃くムラのない筆跡を安定して継続します。
- **キチントガイド(キレーナ)** [KIRE-NA\(キレーナ\)](#)  
まっすぐな線を引くためにペン先のチップ両端に付けられたプラスチックのガイドです。書き出しから書き終わりまで同じ線幅で安定した線を引くことができます。
- **キャップレスに関する技術(万年筆・キャップレス)** [キャップレスの開発秘話](#)  
ワンノックですばやく書くことができるノック式の万年筆を世界で初めて発売。ペン先を収納する際に気密性の高い金属製シャッター(扉)が自動で閉まる画期的な機構の開発につなげました。
- **蒔絵技術(万年筆)** [メイドインJAPANの蒔絵万年筆](#)  
漆地に金銀粉や螺鈿などで優美な絵模様を描く技法。後に人間国宝となる松田権六が熟達した蒔絵師を集め、1926年に蒔絵万年筆の製作を開始しました。
- **万年筆製造で培った一貫生産(万年筆)** [ペン先からボディまで国内一貫製造](#)  
1914年、日本で初めてペン先に適したイリジウム原鉱の溶融・製球などの加工を実現。以来、ペンポイント製球から完成品まで世界でも稀な万年筆の一貫生産を継続しています。
- **人間工学「疲れにくい」製品設計(ドクターグリップ)** [衝撃の太字筆記具ドクターグリップの開発秘話](#)  
「ドクターグリップ」は人間工学に基づいて握りやすさを追求した疲れにくい筆記具シリーズです。
- **独自開発のセラミックス加工技術(多孔質セラミックス等)** [パイロットセラミックスのコア技術](#)  
当社シャープペンシル芯の製造で培った混練、押出成形、焼成を応用したもので、セラミックスに微細な貫通孔を様々な配置で成形できます。

## 数字で見るパイロットグループ(2025年度)



## 編集方針

# 「人と創造力をつなぐ。」を起点とした価値創造ストーリーをさらに深掘りしてお伝えします。

本統合報告書は、パイロットグループがパーパス「人と創造力をつなぐ。」を起点とした持続的な企業価値向上をいかにして実現していくかをご理解いただくために発行しています。2026年度は、当社グループの戦略を明確に示すとともに、財務・非財務の両面から中長期の成長シナリオを打ち出し、経済的・社会的価値の創造に向けた価値創造ストーリーをさらに深掘りしてお伝えしています。

編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照しています。また、日々の活動のなかでステークホルダーの皆様から頂戴したアドバイスも参考にしています。本冊子が皆様のご理解を深め、建設的な対話を行うコミュニケーションツールとなれば幸いです。

### 【対象期間】

主に2025年度(2025年1月1日～2025年12月31日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

### 【対象組織】

株式会社パイロットコーポレーション(パイロット又は当社と記載)及び連結子会社(パイロットグループ又は当社グループと記載)

### 【将来の見通しに関する注意事項】

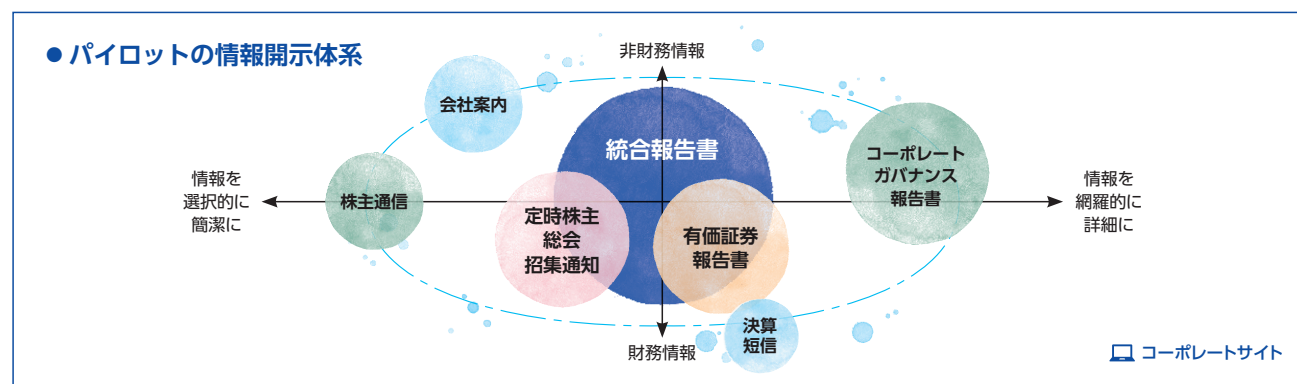
本統合報告書における業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。従って、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

本統合報告書は、日本の美しい情景をモチーフにした万年筆用インキ「色彩雫(いろしずく)」をイメージした色合いで表現しています。



### ● 本報告書の構成

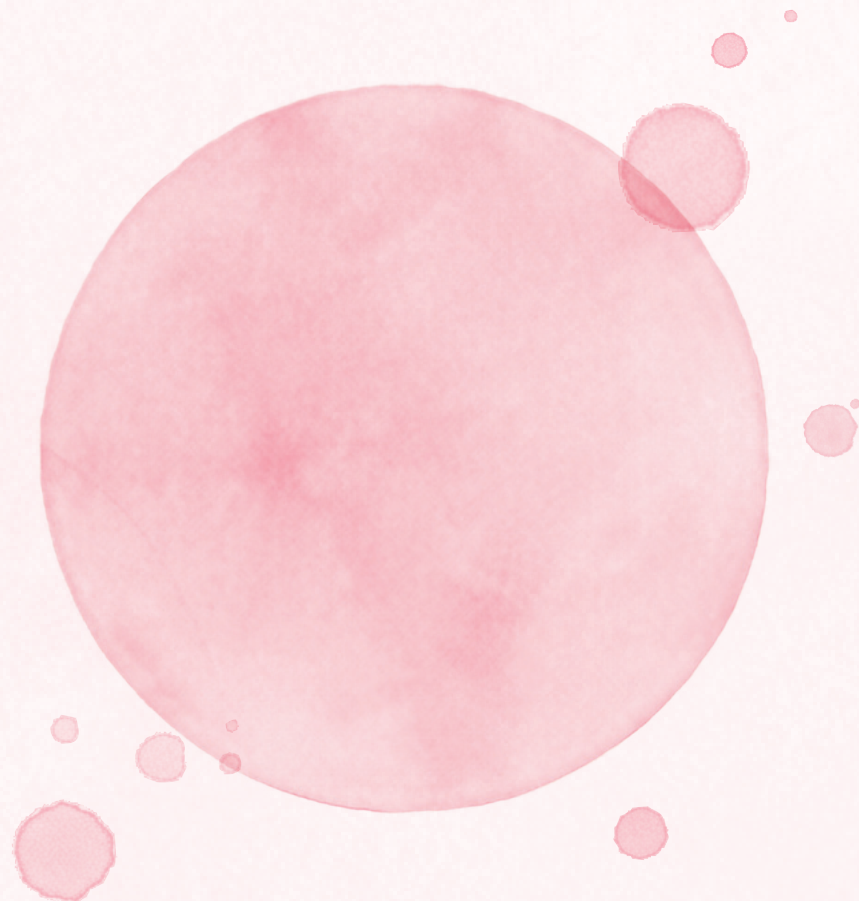
- 01～06 イントロダクション** .....  
 パーパスを起点に、パイロットグループの原点と歴史、グローバル展開、技術が生み出すイノベーション、数字で見る特長を紹介  
 色彩雫：天色(アマイロ)
- 07～45 価値創造ストーリー** .....  
 トップメッセージ、価値創造プロセスで全体を俯瞰し、各戦略に沿った方針・取組みを担当役員から紹介  
 色彩雫：花筏(ハナイカダ)
- 46～67 価値創造を支える基盤** .....  
 パイロットグループの業務改革、人的資本経営、製品・サービスを通じた環境課題の解決や、持続可能な価値創造の基盤となるガバナンスの取組みを紹介  
 色彩雫：深緑(シンリョク)
- 68～73 データセクション** .....  
 中長期にわたる財務・非財務情報のほか、最新の会社情報、株式情報を掲載  
 色彩雫：燈路(トウロ)



# 価値創造ストーリー

トップメッセージ、価値創造プロセスで全体を俯瞰  
各戦略に沿った方針・取組みを担当役員から紹介

トップメッセージ	08	戦略② 非筆記具事業を第2の柱として成長	
価値創造プロセス	12	非筆記具事業担当役員メッセージ	32
価値創造プロセス 資本戦略	13	筆記具技術を起点とした 事業領域の拡張	34
2030年ビジョンの実現に向けた 中期経営計画	15	モノ・コト・協業による 新しい体験価値の創出	35
2025-2027中期経営計画の取組み	16	戦略③ 環境・社会・従業員への価値提供	
戦略① グローバル筆記具市場No.1		サステナビリティの考えと取組み	36
筆記具事業担当役員メッセージ	17	サステナビリティの全体像	38
マーケティング担当役員メッセージ	18	社会的・文化的価値創造への貢献	
グローバル各社の取組み	19	手書きの価値を上げていく	40
		「書く」を大事にする	41
		財務戦略	
		財務担当役員メッセージ	42
		財務ハイライト	45



## トップメッセージ



代表取締役  
社長執行役員  
藤崎 文男

## 戦略的変革によって 2030年ビジョンを実現します。

### お伝えしたいこと

1. 研究開発への積極的な投資を行い、次の成長を担う新製品・新技術を継続的に創出します。
2. 生産効率の向上と供給体制の強化に向けた設備投資により、供給力・BCP対応の強化を図ります。
3. 需要予測・企画・生産・販売・在庫管理をグローバルで一体化し、全体最適に基づくグループ経営を実現します。
4. 商品企画から販売までを一気通貫で進める組織へ再編し、意思決定と実行のスピードを高めます。
5. 国や地域ごとのニーズに即した戦略で「グローバル筆記具市場No.1」を目指します。
6. 筆記具事業で安定的に創出したキャッシュを新たな成長領域に投資し、次の成長の柱を育成します。

## トップメッセージ

日本で培ってきた高い技術力と品質を基盤に  
世界で成長してきた

## 商品力を強みとして世界で成長してきたパイロットグループ

.....

パイロットグループは、創業以来100年以上にわたり、筆記具を中心に事業を展開してきました。現在では190以上の国と地域で製品を販売し、海外売上高比率は75%を超えています。日本で培ってきた高い技術力と品質を基盤に、世界中のお客様から信頼をいただきながら成長を続けてきました。

当社グループの成長を支えてきた最大の強みは、やはり商品力にあると考えています。消せるボールペン「フリクション」に代表されるように、これまで独自の技術によって新しい価値を生み出し、市場を切り拓いてきました。ペン先、インキ、ボディまでを一貫して自社で開発・生産できる技術力、高品質な製品を安定的に供給できる生産力は競争力の源泉です。

加えて、当社は早くから海外展開を進め、開拓者精神をもって世界各地で販売ネットワークを築いてきました。また、現地に根差した経営を進め、現地人財を育成し、それぞれの市場特性に応じた戦略を展開してきたこともグローバルな成長を支えてきた重要な要因の一つだと考えています。

これらを長年積み重ねてきたことが、現在のパイロットグループの競争力につながっています。

一方で私は今、当社グループが大きな転換期にあると感じています。15年前に600～700億円規模だった売上高は、現在では1,300億円規模に拡大しました。海外売上高比率も大きくなり、グループ従業員数は3,000人を超え、グループ全体を俯瞰した経営がこれまで以上に求められるようになってきました。今後さらに成長していくためには、現在及び将来の事業規模に見合ったグループ経営基盤へ進化していく必要があります。

## 世界市場で戦える企業グループへの変革

.....

私は、これからのパイロットは「良い商品を作る会社」であるだけでなく、「世

界市場で戦える企業グループ」へのさらなる進化が必要だと考えています。これまでのように強い商品力を基盤に各地域に主体性を持たせた経営から、グループ全体で情報を共有し、需要予測・企画・生産・販売・在庫管理をグローバルで最適化していくことが競争力強化に直結します。

今後さらにグローバルで成長していくにつれ、地政学リスクや物流問題、為替や原材料価格の変動、デジタル化やAIの進展など、世の中の変化の影響は大きなものになっていきます。各地域の個別最適だけではなく、世界全体の情報をリアルタイムで把握しながら迅速に意思決定していく必要が一層高まっています。

また、これまで事業規模を拡大してきたなかで、設備投資やIT基盤整備、研究開発や人財への投資などをより積極的に進めておくべきだったとも感じています。



## トップメッセージ

「良い商品を作る会社」であるだけでなく  
「世界市場で戦える企業グループ」へ



こうした状況に私は強い危機感を抱いております。過去から積み残してきた基盤整備と次の成長に向けた投資を同時に進めていく必要があると考え、経営者としての強い意志をもって必要な投資を進めています。短期的には利益へ影響しますが、現在は将来の競争力強化に向けた基盤整備の期間であり、次の成長フェーズへ進むために必要な投資だと捉えています。

### 世界市場で戦うために成長投資を進める

成長投資として特に重要だと考えているのは、「イノベーション」「生産・供給力」「グローバル経営基盤」の三つです。

当社グループが成長していくためには、まず一つ目に、コア事業である筆記具事業においてイノベーションを生み出し続けていくことが不可欠です。これ

までは「フリクション」に代表されるように独自技術によって新しい価値を創出してきましたが、今後も世界市場で競争力を維持・強化していくためには、次のイノベーションを生み出していかねばなりません。そのため研究開発投資を引き続き積極的に行っています。2025年度は研究開発費を約25億円まで引き上げ、技術センター棟の刷新や研究者数の拡充を進めました。

二つ目は生産・供給体制の強化です。当社は日本での一貫生産を軸に高品質な製品を世界へ供給してきました。これを重要な競争力の源泉と認識したうえで、生産効率や供給体制の強化を図るため、品質を維持しながら、必要に応じて海外での現地生産を増やしていくことを検討しています。また、本中計期間中に約260億円の設備投資を予定しており、生産効率向上や供給体制強化、BCP対応などを進めています。

そして三つ目がグループ全体をつなぐ経営基盤づくりです。グループ各社の経営データを速やかに把握し分析するための組織体制を構築するとともに、本社ではERP導入を含めたIT基盤整備を進めています。これらをグローバル全体でのより精度の高い需要予測や迅速な意思決定につなげていきたいと考えています。グローバルでの在庫管理に関しては、供給体制の見直しを進めています。例えば米国では、主力製品である「G-2」の在庫適正化に取り組み、2024年末比で20%強の削減を実現するなど、一定の成果が出始めています。

これらの基盤となる組織として、2026年、筆記具事業部を新設しました。これまでマーケティング、国内営業、海外営業など機能別に分かれていた組織を統合したもので、商品企画から販売までを一気通貫で進められる体制へ移行しています。

### 市場ごとに異なる戦略で筆記具事業を成長させる

グローバル市場は国や地域によって求められる価値が大きく異なります。日・米・欧などの成熟した市場では、人口増加が見込めず、デジタル化やAI活用

## トップメッセージ

新たな成長領域への投資に継続的に活用する  
筆記具事業で安定的に創出したキャッシュを

の進展によって筆記機会が減少しています。一方で教育分野などでは、「手で書くこと」の価値が改めて見直される動きも出てきています。こうした市場では、高付加価値を中心とした商品戦略を展開していきます。

一方、インドやアセアンなどの市場では、人口増加とともに若年層・学生層が拡大しており、筆記具需要が伸びていることから成長が見込まれます。こうした市場では、いかに早い段階でブランドを浸透させ、市場シェアを獲得していくかが重要になります。例えば中国では、店頭陳列を中心としたプッシュ型営業から、学生などターゲット層を明確化しSNS等を活用したプル型マーケティングへ戦略を見直しました。すでにその成果が出始めています。またインドでは、「フリクション」の拡販に向けて、同商品の開発・製造を担うグループ会社であるパイロットインキよりもものづくりのエキスパートを派遣し、現地販売会社と連携しながら売れる店舗づくりを支援しています。

国や地域によって「書く」文化も大きく異なります。例えばインドネシアのイスラム学校では、宗教教材に発音や意味を書き込むため細かな文字を書くニーズがあります。こうしたニーズに対し、「ハイツック」のような極細筆記を特徴とする商品は大きな可能性を持っています。

このように独自性のある商品を作るだけでなく、それぞれの市場における勝ち方をグループ全体で磨き上げ、2030年ビジョンで掲げた「グローバル筆記具市場No.1」を目指します。

2030年に向けて、「非筆記具事業を第2の事業の柱として成長」させていくことも重要なテーマです。筆記具事業で安定的に創出したキャッシュを新たな成長領域への投資に継続的に活用し、事業を育てていくことでさらなる成長につなげていきます。私たちの技術資産を活かした産業資材、玩具、宝飾といった領域では、半導体分野、海外進出など新たな市場への展開を進めています。

そして「未来創造室」では、当社技術と他社技術を組み合わせたモノやコトにまたがる新しい価値創出にも取り組んでおり、今後新たな成長領域にもチャレンジしていきたいと考えています。



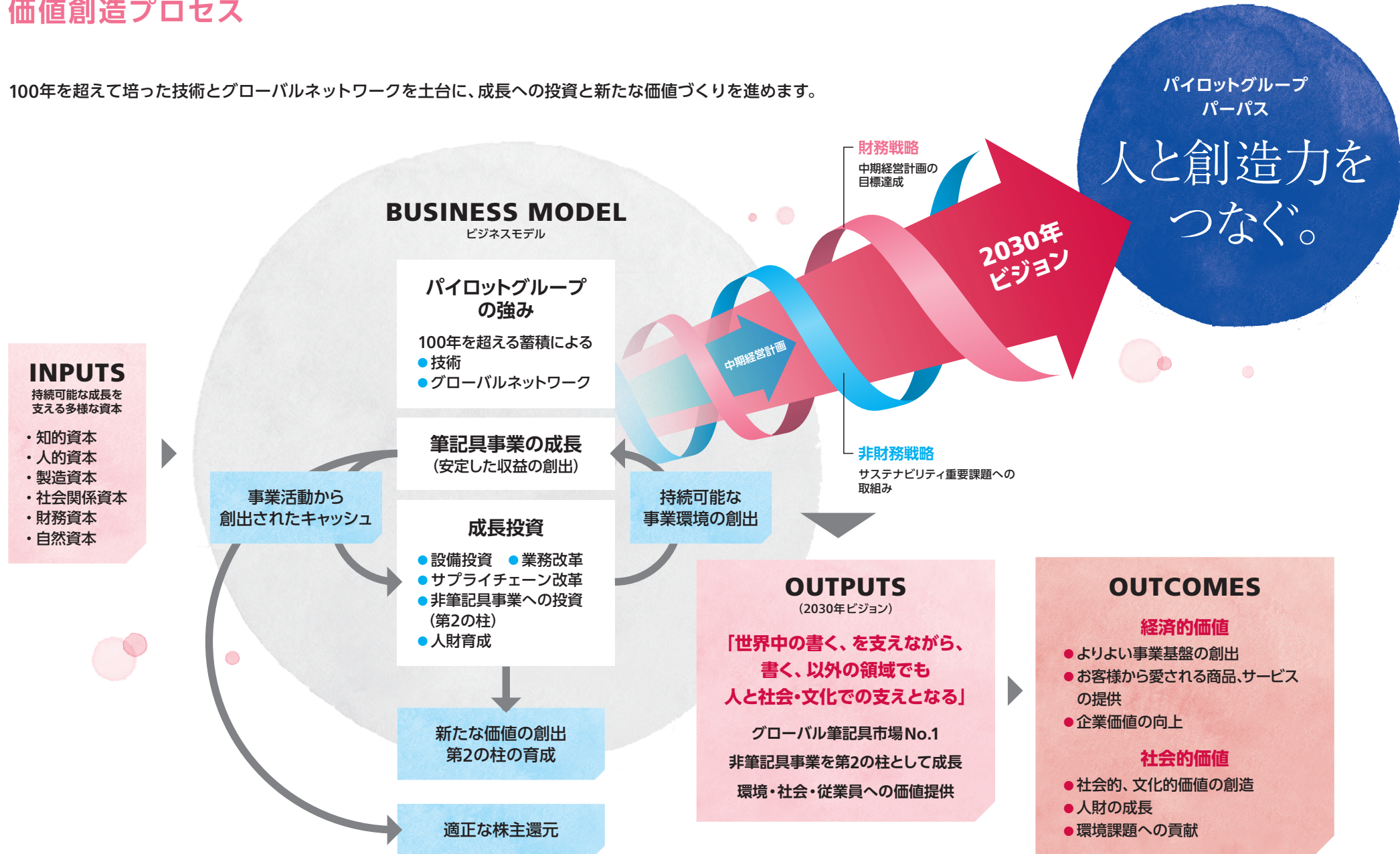
## 人と創造力をつなぎ、次の成長を生み出す

当社グループは2022年にグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」を制定しました。私たちはこのパーパスを経営の中心に据えて、自律的に考え、挑戦、協働できる集団となることを目指します。次の成長に向け、筆記具事業で安定的に創出したキャッシュを将来の成長に向けた投資や新たな事業領域への挑戦に活用するとともに、株主還元も強化することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

これからも株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 価値創造プロセス

100年を超えて培った技術とグローバルネットワークを土台に、成長への投資と新たな価値づくりを進めます。



## 価値創造プロセス—資本戦略

INPUTS	資本戦略の現状		資本強化のための取組み
<p><b>知的資本</b></p>	<p>筆記具を中心とした新製品の開発を行うとともに、当社が保有するリソースを活用した事業展開も推進</p> <p><b>安定した開発体制</b> 最適化した開発環境のもと、開発スピードの向上と高付加価値商品の創出を推進</p> <p><b>技術活用と知財戦略の進化</b> 既存技術・市場ニーズ・デジタル技術の活用により新製品開発を推進し、知財基盤の集約とIPランドスケープにより独自技術を戦略的に活用</p>	<p>保有知的財産数 <b>3,717件</b> <small>※2025年12月末時点</small></p> <p>研究開発費 <b>24億62百万円</b> <small>※2025年度</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 権利強化と知財基盤の高度化</li> <li>● ハウスマークを中心とした商標管理や権利マップ整備を推進</li> <li>● AI・知財ツールの活用により産業トレンドや競争環境の把握を高度化し、独自技術の戦略的活用及び事業価値の最大化を促進</li> <li>● 「メルちゃん」「アヒル隊長」などの自社IPについて、ライセンス展開やコラボレーションを通じた活用領域の拡大を進め、ブランド価値の向上と中長期的な収益基盤を強化。ロイヤリティ収入を伸長</li> </ul>
<p><b>人的資本</b></p>	<p>人的資本を持続的な成長のための重要な要素と考え、自律性や創造力を伸ばすための人財戦略を推進</p> <p><b>多様な人財の獲得・育成</b> 多様な人財の採用と、世界で活躍できる自律的・創造的な人財の育成を進め、組織全体の創造力を高める取組みを推進</p> <p><b>各種研修の充実</b> 階層別研修のほか、語学や会計、ITスキルの向上を目指した自己啓発及びリスニング支援を推進。個々の従業員のキャリア支援として、短中期的なキャリアプランの見える化とその実現を目指した「キャリアチャレンジ制度」も展開</p>	<p>従業員数 <b>3,175人(連結)</b></p> <p>人財投資額 <b>1億93百万円</b> <small>(当社及びグループ会社4社の合算) ※2025年度</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財育成とキャリア形成支援の強化</li> <li>● キャリアオーナーシップを軸に「自律・挑戦・協働」を目指した人財育成を推進</li> <li>● 社員の視野拡大と部署間の連携を強める「社内留学制度」を拡大</li> <li>● 従業員満足度調査に代わりエンゲージメントサーベイを導入</li> <li>● DE&amp;I推進、健康経営の強化を通じて、持続的に成果をあげることができる職場基盤を整備</li> <li>● ミドルシニア層社員の活躍に向けた社内公募実施</li> </ul>
<p><b>製造資本</b></p>	<p>主に日本国内で各種製品の製造を行うほか、海外5か国に工場を保有</p> <p><b>グローバル生産体制の強み</b> 日本を中心に世界各地へ生産拠点を展開し、地域特性を活かした最適生産と安定供給を実現。多拠点による生産体制で需要変化への柔軟な対応を可能にする</p> <p><b>一貫生産による品質競争力の強化</b> 万年筆ではペンポイント製球から完成までを自社工場で行う一貫生産体制を確立し、高品質と高信頼性を支える独自の競争優位性を強化</p>	<p>設備投資額 <b>78億56百万円(連結)</b></p> <p>生産実績 <b>463億38百万円(日本国内)</b> <small>※2025年度</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産体制再編と拠点機能の高度化 伊勢崎工場での再編準備や工程移管を進め、業務改革・グローバルサプライチェーン改革と連動して、生産効率と拠点機能を強化</li> <li>● 生産基盤の強化と供給体制の安定化</li> <li>● 主要工場の生産基盤を強化し、増産対応と安定供給を支える体制を整備</li> <li>● グローバル市場の需要変動に対応できる供給基盤を確立</li> </ul>

## 価値創造プロセス — 資本戦略

INPUTS	資本戦略の現状		資本強化のための取組み
<p><b>社会関係資本</b></p>	<p>ユーザーや販売店との接点を大切に、長年にわたり国内外で信頼関係を構築</p> <p><b>お店での催事などを積極的に実施</b> 店頭実演など顧客接点を活かすとともに、多様な販売チャネルを組み合わせ、様々な売場提案や販促施策を展開</p> <p><b>海外各国のニーズに沿った提案の実施</b> 1国1代理店制を採用した、現地密着型の販売網を確立し、各国の地域性や文化に沿ってニーズに応じた営業活動と製品提案を展開</p> <p><b>「書く価値」を伝える活動の実施</b> 筆記具の修理を行うペンドクターの活動や、「書く価値」を伝えるユーザーと触れ合うイベントの実施</p>	<p>国内取引販売店数 約<b>7,000</b>店</p> <p>海外販売会社・代理店数 約<b>140</b></p> <p style="text-align: right;">※2025年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売運営体制の高度化 グローバルなサプライチェーン改革を進め、在庫運用など販売運営体制の最適化を図り、市場変動に対応できる基盤を整備</li> <li>アセアン地域強化のため統轄会社を設立</li> <li>顧客の声を循環させる丁寧なアフターケアの継続と「書く価値」を拡げていく活動の取組み強化</li> </ul>
<p><b>財務資本</b></p>	<p>健全で安定した財務基盤のもと、事業成長を支えながら、リスク要因の最小化や適正な株主還元を努める</p> <p><b>資本コストを意識した経営</b> ROEと資本コストのスプレッド拡大を目指す</p> <p><b>株主還元の充実</b> 2026年から総還元性向の目標を70%に変更。本中計期間中は累進配当を実施</p>	<p>自己資本比率 <b>80.8%</b></p> <p>インタレスト・カバレッジ・レシオ <b>209.1</b>倍</p> <p style="text-align: right;">※2025年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算対比実績のモニタリングを強化</li> <li>積極的な成長投資を推進</li> <li>株主還元の一層の拡充</li> <li>総還元性向の目標を「50%以上」から「70%以上」へ引き上げ</li> <li>累進配当を導入しており、連続増配を実施</li> </ul>
<p><b>自然資本</b></p>	<p>製品の企画・設計・生産・販売など事業活動のあらゆる面において<b>環境への影響を低減</b></p> <p><b>工場での環境負荷低減</b> 建屋の一部に太陽光発電を装備するほか、包装資材やパッケージについて資源の有効利用を実施</p> <p><b>環境に配慮した製品の販売</b> リサイクル素材を用いた製品の販売</p>	<p>温室効果ガス排出量 <b>9.3%削減</b> (2021年度比)</p> <p>廃棄物排出量 <b>16.0%削減</b> (2021年度比)</p> <p style="text-align: right;">※2025年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場での環境負荷低減のさらなる推進</li> <li>環境学習イベントの推進・ペリサイクル活動</li> <li>サステナブルな製品の販売と環境意識向上</li> <li>海洋プラスチックを利用したボールペン</li> <li>間伐材を使用した布を用いたペンケース</li> <li>茶殻アップサイクルレザーの協働展開</li> <li>生産・廃棄の環境負荷に配慮した衣服の製造販売</li> </ul>

## 2030年ビジョンの実現に向けた中期経営計画

当社は、2030年ビジョンの実現に向け、3か年ごとの中期経営計画に取り組んでいます。

中期経営計画の段階別にテーマと財務数値を含めた目標を定めるとともに、

各計画の終了後に次のステップに向けた課題を明確化し、継続的に取り組むことで、2030年ビジョン実現の確度を高めていきます。

2030年  
ビジョン  
の実現

### 2022-2024 中期経営計画

#### 2030年に向けた基盤構築 変革と挑戦

##### 5つの基本戦略

- ① 事業拡大に向けたさらなる機能強化
- ② 資本業務提携・新規事業構想への着手
- ③ グループ全体のガバナンス体制強化
- ④ サステナビリティと中期経営計画の統合
- ⑤ 長期人材構想策定・実行

### 2025-2027 中期経営計画

#### 変化に適応するグループ経営基盤の強化 絶え間なき進化

##### 注力する経営課題

- ① 筆記具事業のグローバルシェアアップ
- ② 非筆記具事業の体制強化
- ③ アライアンスパートナーの開拓
- ④ 持続可能なグループ経営の推進
  - 全体最適視点での業務改革の推進
  - グループ経営体制強化・人材育成の推進
  - 筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革

### 2028-2030 中期経営計画

#### 新たな価値創造と提供 次なる挑戦への模索

### OUTPUT

世界中の書く、  
を支えながら、  
書く、以外の領域でも  
人と社会・文化の支えとなる

- グローバル筆記具市場No.1  
海外事業拡大／国内シェア堅持
- 非筆記具事業を第2の柱として成長  
売上高構成比25%  
玩具事業・産業資材事業の拡大、  
パーパスにつながる新たな価値創造
- 環境・社会・従業員への価値提供  
持続可能な地球・社会づくりへの貢献

### 2022-2024 中期経営計画

### 2025-2027 中期経営計画

#### 実績

#### 目標

	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期	2025年12月期	2026年12月期	2027年12月期
連結売上高(百万円)	112,850	118,590	126,168	126,391	133,000	133,000	139,000
営業利益率(%)	18.8	16.0	14.1	13.2	13.5以上	13.5以上	15以上
自己資本利益率(ROE)(%)	14.5	11.1	11.2	8.5	10以上	10以上	10以上
配当性向(%)	22.5	28.9	30.1	37.9	—	—	—
総還元性向(%)	—	—	—	87.3	50以上	70以上	70以上

2025年度実績および  
事業環境等を踏まえ、  
2026年度・2027年度  
の財務目標を見直して  
います。

※詳細はP.43、および2026年2月13日  
公表の「2025-2027中期経営計画  
の財務目標の見直し」に関するお知  
らせをご参照ください。

※2025年12月期の為替：1米ドル=149.61円、1ユーロ=169.19円、1中国元=20.81円  
2026年12月期以降の為替前提：1米ドル=150円、1ユーロ=170円、1中国元=21.4円

## 2025-2027中期経営計画の取組み

筆記具事業のグローバル展開をさらに進めるとともに、非筆記具事業の成長や新たな価値創出に取り組み、業務改善や人材育成を通じて、持続可能なグループ経営を推進していきます。

注力する経営課題	主なアクション	2025年度の進捗	2026年度以降の取組み	関連掲載ページ	
① 筆記具事業のグローバルシェアアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 優位性ある新製品の創出・投入</li> <li>● 成長市場、特にインド・アセアンへの営業力強化・製品投入による売上伸長</li> <li>● マーケットインによるエリア戦略の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域で期初の想定売上を下回るも前期並みを確保</li> <li>● 優位性のある新製品による売上貢献</li> <li>● <b>欧州：</b>「FRIXION ball+」(フリクションボール プラス) 200万本販売</li> <li>● <b>日本、中国：</b>蛍光ペン「KIRE-NA」(キレーナ)発売以降、累計1,000万本販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米州、欧州でのゲルインキボールペン(「G-2」「フリクション」等)強化策を実施</li> <li>● インド、アセアンのニーズに合わせた製品開発、展開</li> </ul>	▶P.17	
② 非筆記具事業の体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>玩具：</b>海外市場での売上伸長、IPビジネスの拡大</li> <li>● 未来創造室を中心とした新たな価値の創出</li> <li>● <b>産業資材：</b>セラミックス等の増産・拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 玩具事業のIPビジネスは着実に進展</li> <li>● セラミックスなど産業資材事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 玩具事業の海外市場の強化及びIPビジネスの拡大を継続</li> <li>● セラミックスの生産体制増強</li> </ul>	▶P.32	
③ アライアンスパートナーの開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IPランドスケープによるパートナー発掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スタートアップ企業との資本業務提携契約の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業とシナジーを発揮できる領域の開拓実施</li> </ul>	▶P.33 ▶P.43	
④ 持続可能なグループ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全体最適視点での業務改革の推進</li> <li>● グループ経営体制強化・人材育成の推進</li> <li>● 筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務改革の実行を通じた新基幹システム導入</li> <li>● グループ会社情報収集・活用的高度化</li> <li>● 人材育成投資の充実</li> <li>● 海外販売拠点における在庫水準の適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務改革の実行を通じた新基幹システム導入は計画通り進行</li> <li>● 持続可能なグループ経営の基盤づくりとして、パーパスのグループ会社への浸透、共有の取組みを開始</li> <li>● 米国会社での2025年末在庫を前年同期比で20%強削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2028年度稼働に向け、基幹システム導入に向けた業務改革、組織改革に並行着手</li> <li>● グループ力の最大化に向け、パーパス浸透活動を継続して推進</li> <li>● 中国会社での適正在庫の設定と欧州地区サプライチェーン取組みの検証</li> </ul>	▶P.46

## 戦略① グローバル筆記具市場No.1—筆記具事業担当役員メッセージ



### 技術力とグローバルネットワークで 筆記具市場に新しい価値を提供します

上席執行役員 筆記具事業部長 小城 真志保

### 筆記具事業のコアコンピタンス

当社では「万年筆で培った信頼とテクノロジーにより、新しい価値を世界中の顧客に届ける力」を筆記具事業のコアコンピタンスと位置付けています。

万年筆は非常に精密な筆記具であり、ペン先やペンポイント、インキを過不足なく供給する仕組みなど高度な技術が求められます。当社ではペンポイントから一貫して自社で製造しており、こうした技術の蓄積が筆記具全体の品質や開発力の基盤となっています。

また、当社のもう一つの大きな強みは、世界190以上の国と地域に広がる販売ネットワークです。長年の事業活動を通じて各地域の販売拠点やパートナーとの関係を築き、

地域ごとの市場特性や顧客ニーズを理解しながら事業を展開してきました。

こうした技術力とグローバルネットワークを組み合わせることで、新しい価値を持つ製品を生み出し、それを世界中の顧客に届けることができる点が当社の競争力の源泉だと考えています。

### コアコンピタンスによって 生み出してきた価値

当社はこれまで「フリクション」シリーズや「ドクターグリップ」など、人々の創造体験を広げ深める製品を生み出してきました。

特に「フリクション」シリーズは「消せるボールペン」という新しい価値を提案した製品で、2006年の発売以来、世界中で広く受け入れられ、累計販売本数は50億本を突破しています。

また近年では、地域のニーズに応じた製品展開も進めています。例えば、日本やアジア諸国を中心に2024年10月発売以来累計1,000万本を超える販売を記録した、真っすぐ線が引ける蛍光ペン「キレーナ」や、画期的な細書き用シナジーチップを搭載したゲルインキボールペン「ジュースアップ」を含む「ジュース」シリーズなどの革新的製品の展開です。

このように当社は、新しい価値を持つ製品を開発する技術力とそれを世界中の顧客に届ける販売力の両方を強みに、筆記具市場に新しい価値を提供してきました。

### 地域ごとの市場特性を踏まえた グローバル戦略

その強みを基盤として、例えば米国では、ゲルインキボールペン市場でトップシェア\*を誇り、主力商品である「G-2」のシェア拡大に加え、「フリクション」シリーズの拡販に取り組んでいます。

欧州では、環境意識の高まりを背景にリサイクル材を使用したフリクション製品などの展開を進めています。

また、インド、アセアンなどの成長市場では、現地ニーズに合わせた製品開発や販売体制の強化を進めています。特にインドやアセアンでは教育市場の拡大などを背景に筆記具需要の拡大が見込まれており、現地市場に適した製品の展開を進めていきます。

こうした地域ごとの市場特性を踏まえた取組みを通じて、「人と創造力をつなぐ。」という当社のパーパスの実現をさらに上げていきます。

\*当社調べ

## 戦略① グローバル筆記具市場No.1—マーケティング担当役員メッセージ



### 地域ごとの市場特性を踏まえ 商品価値をより多くの顧客に届けていきます

執行役員 グローバルマーケティング本部長 長谷川 淳

### グローバル筆記具市場の現状と 当社の戦略

筆記具市場は世界共通の市場でありながら、地域によって市場環境や成長性が大きく異なります。日本や欧米などの成熟市場は市場規模は大きく、成長は穏やかなものの、高付加価値商品の需要は引き続き存在しています。一方、中国やインド、アセアンなどの新興市場では人口増加や教育市場の拡大を背景に需要の拡大が期待されています。

当社は世界190以上の国と地域で事業を展開しており、各地域の販売拠点やパートナーとの関係を通じて市場の動向や顧客ニーズを把握してきました。こうしたグローバルネットワークを活かしながら、地域ごとの市場特性を踏

まえ、それぞれの市場に適した商品展開やマーケティングを行うことがグローバルで事業を拡大していくうえで重要だと考えています。

### 「マーケットイン」と 「プロダクトアウト」を両軸として

.....

当社では、グローバル展開を「マーケットイン」と「プロダクトアウト」の両軸で進めています。

各地域の市場特性、顧客ニーズを踏まえた商品企画や販売戦略を進めることで、それぞれの市場に適した形で事業を展開していくとともに、当社が得意とする技術を活かしたイノベーションにより、例えば「書くことのストレスを軽減する商品」など、新たな筆記価値を創造する商品企画にも挑戦を続けています。

当社の強みであるこうしたイノベーティブな商品を作る力と、グローバルな販売ネットワークを活かした市場理解を通じて、当社の商品価値をより多くの顧客に届けていきたいと考えています。

### 地域ごとの市場環境を踏まえた 商品展開とマーケティング

.....

地域ごとに異なる市場特性や顧客ニーズに合わせ、当社では地域ニーズを踏まえた商品展開やマーケティングを進めています。

例えば米国では、ゲルインキボールペン市場において主

力商品である「G-2」を中心にシェア拡大を図るとともに、「フリクション」シリーズの拡販にも取り組んでいます。欧州では環境意識の高まりを背景にリサイクル素材を使用した商品など環境対応型商品の展開を進めています。

また中国ではECの普及が進んでいることから、オンラインとオフラインを組み合わせた販売施策を展開しています。ECを通じてブランド認知を高めながら地域密着型のキャンペーンで実店舗への来店を促すなど、需要喚起と購買促進につなげています。

さらにインドでは教育市場の拡大などを背景に筆記具需要の成長が見込まれており、当社として初となる直営店を開設しました。ブランドを直接発信できる拠点として活用するとともに、市場理解を深めながら事業拡大につなげていきたいと考えています。

また、当社のグローバルにおけるブランディングについては、「フリクション」や「ジューズ」が商標としてもグローバルブランドとなっており、今後こうした品目を増やしていく予定です。

このほか、万年筆に関しては最高級の「Namiki」をトップブランドとして保持しており、この万年筆が持つ価値を改めて世界に広めていきたいと考えています。また、ユーザーと直接対面して万年筆のペン先の調整やリペアを行うペンドクターによるペนครリニックを世界各地で開催していく予定です。

こうした取組みを通じて当社ブランドの価値を高め、パイロットの万年筆を所有することと使うことの喜びを世界中のユーザーに伝えていきたいと考えています。

## グローバル各社の取組み



### アメリカ

<https://www.pilotpen.us>

Pilot Corporation of America (PCA)

事業内容 筆記具等の製造・販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 Michael Stevenson

2025年よりPCAの取締役社長を務めています。1998年にPCAに入社し、27年間、製造とサプライチェーンの両分野で幅広い経験を積んできました。以前はWIMA(筆記具工業会)の会長も務めました。

### 【事業概要】

フロリダ州ジャクソンビルに拠点を置くPCAは、アメリカを代表する高品質筆記具の製造・販売会社です。筆記具業界で全米第2位の規模を誇り、長年にわたって確かな評価を得てきました。1972年にアメリカで創業したPCAは、筆記具分野で最も成長著しい企業です。

主カブランドには、「G-2」、「FRIXION」、「Precise V5/V7」、「Dr. Grip」があります。いずれも顧客・消費者から高い支持を得ており、それぞれのカテゴリでトップ\*の地位を築いています。

PCAは、創業以来、消費者が本当に求める筆記具を追求し、書くことを楽しみに変えることを目指して、革新の精神を貫いてきました。

### 【市場環境と強み】

アメリカの筆記具市場は、成熟しており競争の激しい市場です。

ボールペンカテゴリにおいてはゲルインキ商品の販売に牽引され最も好調な実績を上げています。2025年は、当社が競争の激しいボールペンカテゴリ単体としても、筆記具カテゴリ全体としても、プライベートブランドを含む競合他社を上回る成長率を実現しました。

当社は、消費者の節約志向が強まる環境下においても、パイロット製品を「生活必需品」として位置付けることで市場の課題に対応してきました。また、当社製品は高品質で革新的であり、顧客の潜在的なニーズを満たすだけでなく、「書く」という行為を超えた心身の健やかさや前向きな気持ちをもたらす価値を提供しており、それを訴求してきました。その結果、消費者が積極的に当社ブランドを選択することにつながっています。

### 【主力商品】

- ゲルインキボールペン「G-2」
- 消せるボールペン「FRIXION ball CLICKER」
- 水性ボールペン「Precise V5/V7」
- 太軸エルゴノミクスペン(人間工学に基づいた設計)「Dr. Grip」

(上記全てアメリカで売上第1位\*)

「G-2」は、アメリカでゲルインキボールペン売上第1位の座を10年以上にわたって守り続けています。独自のクッション性のある快適なグリップを備えた、きわめてなめらかな書き心地は確かな評価を得ています。

一筆ごとの確かな安心感、大事な場面でしっかり応えてくれる信

頼性、そして4種類のペン先の太さと41色ものカラーバリエーションから選べる、自分らしい表現の楽しさをもたらします。

このように「G-2」は、優れた性能、高い価値、そして購入しやすさを兼ね備えており、学生、社会人、企業を問わず、誰もが日常づかいに選ぶ一本となっています。

### 【プロモーション施策】

「G-2」：「G-2」はとりわけ需要が高まる新学期シーズンに、積極的な販促活動を行っています。ウォルマート、ターゲット、ステープルズ、オフィス・デポといった全米有数の小売店での専用棚の展開などです。

また、「G-2」が市場でしっかりと存在感を保ち続けられるよう、アマゾンの検索運動型広告やその他のプロモーションに投資しています。

「FRIXION」：アメリカの消費者の間で高まる人気を踏まえ、その独自の消せる技術の認知拡大と試し買いの促進に、積極的な販促支援を展開しています。

### 【パーパス浸透の取組み】

新入社員オリエンテーションに、教育用動画を用いてパーパスを正式に組み込みました。これにより、全従業員が初日からその重要性を理解できるようにしています。

さらに、エンゲージメント向上の取組みの一環として、全従業員にパーパスシャツを配布しました。パーパスを全員で共有する一体感を、身近な形で表すものです。

\*当社調べ



PCA工場(フロリダ州)



ウォルマート



ターゲット



オフィス・デポ



パーパス昼食会の様子

## グローバル各社の取組み



### メキシコ

<https://www.pilotpen.com.mx>

Pilot Pen de Mexico S. de R.L. de C.V. (PPdM)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

取締役 **Juan Estrella**

私はアメリカ陸軍およびボシュロム、ゼロックスといった企業でマネジメント経験を積んだのち、2002年にPCAに入社しました。PPdMを率いる前は、PCA物流センターの責任者を務めていました。

#### 【事業概要】

PPdMは2000年に設立されました。パイロット本社およびPCAから筆記具を仕入れ、メキシコ市場で販売およびマーケティングを行っています。パイロットは、競争の激しい同市場において、高品質かつ手頃な価格の選択肢としての地位を確立しています。

#### 【市場環境と強み】

メキシコの筆記具市場は、昔ながらの文房具店(スペイン語で「パペレリア」)と、オフィス・デポやオフィス・マックスといった近代的な小売店に、ほぼ二分されています。メキシコでのパイロットの成長と人気の高まりを支えているのは、高品質な製品ときめ細かな対応、そして店舗オーナーとの揺るぎない信頼関係です。PPdMはこれまで、需要の拡大にも柔軟に応えられる、信頼性が高く機動力のある現地ベンダー網を築いてきました。パイロットブランドの人気の今も伸び続けているのは、あらゆる価格帯において、筆記具のジャンルを問わず革新的な製品を世に送り出し続けているからにほかなりません。

#### 【主力商品】

- **[Jumbo Marker]** : メキシコの同カテゴリーで売上首位
- **[FRIXION]** シリーズ : 市場に目立った競合が存在せず、消せるボールペンのナンバーワン製品
- **[BPT-P]** ボールペン : 優れた品質で、価格競争力も高い製品

#### 【パーパス浸透の取組み】

パイロットメキシコのオンライン媒体(ウェブサイト、Facebook、Instagram、YouTube、TikTok)および販売店におけるパーパス発信を開始。



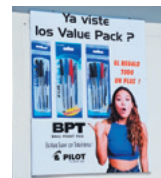
「FRIXION」の広告  
(ALVA PAP文具店)



「Jumbo  
Marker」



「FRIXION」の看板



「BPT-P」パリューパーック



PPdM ホームページ



### ブラジル

<https://www.pilotpen.com.br/>

Pilot Pen do Brasil S/A. (PPB)

事業内容 筆記具等の製造・販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 **松尾 保郎**

2001年に入社し、国内営業本部において長年、営業および販促業務に携わってきました。2025年より現職に就任し、現地市場に根差した経営と人材育成を重視しながら、持続的な成長に取り組んでいます。

#### 【事業概要】

PPBは1954年に設立され、70年以上にわたりブラジル市場で筆記具事業を展開してきました。現地生産体制を有する数少ないグループ会社として、教育からオフィス、産業用途まで幅広い分野で事業を行っています。長年にわたる市場適応と顧客ニーズへの対応が現在の高いブランド信頼性と安定した事業の基盤です。

#### 【市場環境と強み】

国土が広く、視認性及び耐久性が求められるブラジルでは、油性マーカーが主力カテゴリーとして定着しており、PPBの売上の6割以上を占めています。また、アートやデザイン文化が生活に根付いていることから、創作向け商品の需要も高く、教育分野を中心とした筆記具需要も安定しています。価格競争に依存せず、品質や使いやすさを重視した商品展開を継続しています。

#### 【主力商品】

- **[Pincel Atômico]** : グループ初の油性マーカーとして開発され、ブラジルでは油性マーカーの代名詞的存在
- **[Retro Projetor]** : 油性マーカーの主力製品
- **[V Board Master]** : ホワイトボードマーカー  
今後は、グローバル主力商品である「FRIXION」シリーズを次の成長の柱として育成していきます。

#### 【プロモーション施策】

「FRIXION」シリーズの認知拡大を目的に、地下鉄駅などでのオフライン広告とSNSを活用したオンライン施策を組み合わせた統合型プロモーションを実施。高付加価値商品の市場創造とブランド価値向上を目指し、店頭購買につなげる新たな販促手法に挑戦しています。



「FRIXION」のプロモーション



年末に開催された運動会「bonenkai(忘年会)」



PPB工場(サンパウロ)

## グローバル各社の取組み


**欧州**
<https://www.pilotpen.eu>
**Pilot Corporation of Europe S.A.S.  
(PCE)**
**事業内容** 筆記具等の製造・販売

**会社区分** 連結子会社

**取締役社長 足立 健治**

1994年入社、国内・海外双方の営業を経て、直近の約3年は、グローバル企画部にて筆記具商品企画部門の責任者を務めました。2026年4月よりフランスの欧州会社へ取締役社長として赴任しました。

### 【事業概要】

PCEは、1998年にフランス国内の複数の会社を再編し、中核的な事業機能を備えた会社としてスタートしました。

### 【市場環境と強み】

当社の顧客層は、学生とビジネスパーソンの双方にわたっています。「FRIXION」が欧州でとりわけ高い支持を得ているのは、インキの品質を損なうことなく、書いた文字をきれいに消せるという普遍的なニーズに応えているからです。

これは市場にとってまさに画期的な製品でした。発売にあたっては、明確な教育的アプローチを掲げました。すなわち、子どもたちに「間違える権利」を与え、試しながら学ぶことを促し、間違いを恥ず

かしいことだと思わせない、という考え方です。このアプローチは今日に至るまで、EU全域で数えきれないほど多くの教師や保護者から支持を得てきました。なめらかなインキと持ちやすいグリップは、子どもたちが文字の書き方を学ぶうえで大きな助けとなりました。現在、EUにおける「FRIXION」は象徴的なブランド（2026年で発売20周年）へと成長しています。

### 【主力商品】

欧州では、「FRIXION」シリーズ、「G-2」、「V Board Master」シリーズを主力商品として展開しています。これらの商品では環境配慮を重視しており、レフィル対応製品やリサイクル対応製品の展開を進めています。

「V Board Master」は、レフィル交換に対応したホワイトボードマーカーとして、長く使える点が評価されています。

また、当社では2009年から使用済みPETボトルを再生し筆記具の原材料とする「Bottle to Pen」をテーマとした製品の生産を開始しました。こうした再生材を活用した製品づくりの経験を活かし、2025年には、再生PETボトルを原材料に使用した新製品「FRIXION ball+」を発売し、環境配慮型商品のラインアップを拡充しています。さらに、「G-2」に再生材を使用した「G-2+」を新たに展開するなど、リサイクル商品のさらなる拡充を進めることで、環境配慮を重視する法人顧客のニーズにも対応しています。

### 【プロモーション施策】

販促活動は重要です。特に新学期シーズンのような、一年のなかでも勝負どころとなる時期には欠かせません。また、当社の主力製品群にとっても重要な施策です。

替芯については、あらゆる機会を活用して販促を行っています。主力製品のプリスターパックと同梱する形で展開しています。

### 【Kanseito プロジェクト】

PCEは2022年、流通パートナーへの供給対応をいかにして迅速化できるかを調査しました。その結果、物流と在庫をPCEに集約することで、欧州全体の在庫を最小限に抑え、市場への即応性を高めると同時に、日本への発注を平準化できることがわかりました。この取組みをKanseitoプロジェクトと名付け、PCEを軸とした物流・計画・システムの最適化と改善を目指しています。

これまでの取組みにより、本プロジェクト対象国でのリードタイムは、2週間～1か月程度にまで大幅に短縮されています。

### 【パーパス浸透の取組み】

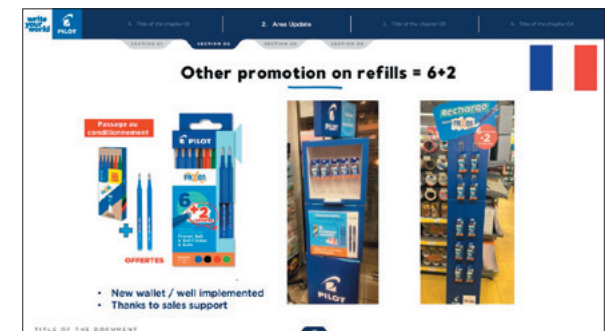
- 2025年12月：マーケティングチームを対象としたデザイン思考研修。革新的で創造的な製品・プロセスを生み出すための業務手法を導入。



PCE工場(アロンジェ・ラ・カイユ)



ニュースレター「TELL US EUROPE」



FRIXION 替芯プロモーション

## グローバル各社の取組み


**北欧**
<https://en.pilotnordic.com/>
**Pilot Nordic AB  
(PNO)**
事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

 取締役社長 **Jan-Olof Vegholm**

2016年に入社し、PNOの取締役社長を務めています。私が力を注いだのは、社員一人ひとりが成長し、互いに協力しあい、戦略を実際の成果へつなげていく文化を育むことです。

### 【事業概要】

1999年、スウェーデンで始まり、2011年にPNOとして設立されました。現在は、スウェーデンのアランダスタッドを拠点に、7か国に展開しています。国境を越えて家族のような温かさで協働し、営業、マーケティング、物流、カスタマーサービス、財務を一つのまとまった力へと融合させています。

### 【市場環境と強み】

PNOが事業を展開するのは、世界でも有数のサステナビリティ志向の地域です。この地域の顧客は、品質、透明性、環境に配慮したデザインを求めています。成熟したこの市場で成長をもたらすのは、市場シェアの獲得であり、とりわけ第三者認証を受けたサステナブル製品がその鍵を握ります。当社にとって最大かつ最も戦略的な販売チャネルは引き続き法人向けビジネスであり、これを小売、量販、そして拡大しつつあるオンライン販売が支えています。

### 【主力商品】

当社の環境配慮製品から選定した独自の世界環境ブランドである「BEGREEN(ビググリーン)」シリーズの中でも、特に第三者認証(エコマーク)製品の「V Board Master」の売上はこの4年間力強く伸び続けています。このシリーズは北欧で広く愛されている製品です。「FRIXION ball CLICKER」はノック式で握り心地がよく、消費者に好まれています。替芯の好調な売り上げと、年初および新学期のプロモーションも奏功し、シリーズ一番の売れ筋となっています。

### 【パーパス浸透の取組み】

PNOは、様々な取組みを連携させながら、パーパスを軸に進化してきました。PNOバリュー、すなわちプロフェッショナルリズム、イノベーション、リーダーシップ、オーナーシップ、チームワークは、いまや日々の行動の指針となっています。



RIMI Baltic (小売店)



Maxi (スーパーマーケット)



バス広告①



バス広告②


**ドイツ**
<https://www.pilotpen.de>
**Pilot Pen (Deutschland) GmbH  
(PPD)**
事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

 取締役社長 **Andrea Günther**

経済学の学位を持ち、財務・営業の様々な職務を通じてキャリアを築いてきました。ブランド品業界で幅広い商業・財務の専門知識を培い、2019年にパイロットに入社し、PPD取締役社長に就任しました。

### 【事業概要】

PPDは、高品質なパイロット製品をドイツおよびオーストリアに届けることを目的として、現在の体制として1998年にハンブルクで設立されました。現在、ドイツとオーストリアで39名の社員を擁し、ラインバックを拠点に事業を展開しています。

### 【市場環境と強み】

ドイツは競争が激しい成熟市場です。国内メーカーの存在感が強く、筆記具各社による競争も厳しい市場環境にあります。主力製品は、油性ボールペン、マーカー、水性ボールペンの3カテゴリーです。販売チャネルでは量販店が最大のチャネルに成長しており、Eコマースも堅調に拡大しています。こうした市場の中で、パイロットはドイツ国外の筆記具ブランドとして高い支持を得ています。特に「FRIXION」シリーズが成長を支えており、「G-2」も売上を牽引しています。

### 【主力商品】

「FRIXION ball」0.7mm青色は、当社のドイツにおける代表的なヒット商品です。消せるという特長から、小学校で文字の学習や書き取りの練習に広く使われており、学校で定番のアイテムになっています。近年は、「Sweet Paradise」のように感性に訴えるデザインのバリエーションや限定版を展開しており、店頭での存在感を高めています。

### 【パーパス浸透の取組み】

私たちのPILOT 4 SCHOOLプログラムは2016年に始まった教育の取組みで、教材を無償で提供し、教員を支援するものです。文化的多様性、寛容性、気候保護といった社会的に意義のあるテーマを中心に学校対抗の手書き表現のコンテストを実施しており、生徒がこれらのテーマを創造的に表現することを支援しています。(P.40参照)



FRIXION Sweet Paradise エディション



PILOT 4 SCHOOL (パイロット フォー スクール)



「FRIXION」シリーズ

## グローバル各社の取組み



### イギリス

<https://www.pilotpen.co.uk>

The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd.  
(PPUK)

事業内容 筆記具等の販売  
会社区分 連結子会社

取締役社長 **Mark Tyers**

2025年8月、PPUKの取締役社長に就任しました。それ以前は、ヘンケルやコンエアーなど多国籍消費財企業において、欧州、イギリス、中南米で20年以上にわたる経験を積んできました。

#### 【事業概要】

PPUKは1979年に設立され、長年にわたる成長を経て、英国における水性ボールペン市場のリーディングカンパニーとなりました。当社の製品ポートフォリオは主要なペンカテゴリーを幅広くカバーし、販売チャネルも多岐にわたります。

#### 【市場環境】

イギリスの筆記具市場は成熟した競争の激しい市場です。寡占的な市場構造のもと、主要なグローバル企業が出そろっています。この市場は季節性が強く、新学期シーズンが最重要の販売期となり、年間売上の中でも突出した割合を占めています。

イギリスでは生活費の上昇が続き、消費者の価格への敏感さは増している状況ですが、それでもブランドの力が購買の決め手であり続けています。確かな品質、サステナビリティへの取組み、機能面の革新に価値を認めれば、消費者はより高価格帯の製品も選択します。

サステナビリティはもはや差別化の要素ではなく、小売、教育、法人需要のいずれにおいても、備わっていて当たり前ものとなっています。レフィラブルな製品、再生素材、信頼できるCSR活動が、購買の判断に直接影響しています。

#### 【主力商品とプロモーション施策】

主力商品は当社の看板商品である「FRIXION」、再生材を採用した、長く使えるゲルインキボールペンの「G-2+」、再生ペットボトルを原料にした「B2P」(Bottle to Pen)、経済的なレフィラブル商品の「V Board Master」です。それぞれの特徴にあったプロモーションを展開しています。



PPUKメンバー



2025年 イギリスの文具展示会スタンド



「G-2+」



### フランス

<https://www.pilotpen.fr>

Pilot Pen France S.A.S.  
(PPF)

事業内容 筆記具等の製造・販売  
会社区分 連結子会社

取締役社長 **Patrick Forveille**

私は農産食品エンジニアと、ファイナンス/マーケティングのMBAの学位を持っています。他業界での管理業務を18年経て、PCEで12年在籍し、PPFの取締役社長を務めて7年になります。

#### 【事業概要】

PPFは、2014年、PCEとは別組織化され、PCEからほど近い場所へ移転し、フランスにおけるパイロット製品の販売を担っています。従業員は50名で、その多くが営業・マーケティングチーム(35名)に所属するほか、カスタマーサービス、財務、人事の各部門があります。業務部門(サプライチェーン、物流、IT、包装、資金管理)はPCEに委託しています。

#### 【市場環境と強み】

フランスはブランドの力が購買を左右する市場で、プライベートブランドのシェアはわずかです。また水性ボールペンと替芯が重要なカテゴリーとなっています。パイロットはフランスで第2位につけており、「FRIXION」シリーズとその替芯、また「V-Ball」がこの市場をリードしています。

#### 【主力商品】

「FRIXION」シリーズはフランスで高い人気を誇り、替芯を含めるとPPFの売上の3割超を占めています。また、「V Board Master (レフィラブル)」は、フランスで売上首位のホワイトボードマーカーです。

#### 【パーパス浸透の取組み】

12月のセールスミーティングでは、特別に企画した創作ライティングのワークショップを通じて、グループのパーパスをチームと共有しました。

また、PPFは毎年、コミュニケーション予算の20%をブランド/CSRの取組みに充てています。手書きの良さを広めるため、Paris Book Festivalとの公式パートナーシップ、6~18歳の児童・生徒を対象とした作文コンクール「Les Petits Molières」とのパートナーシップに取り組んでいます。



新学期向け  
POSツール



創作ライティングワークショップ



手書き推進イベントの様子

## グローバル各社の取組み



### オーストラリア

<https://www.pilotpen.com.au>

Pilot Pen Australia Pty. Ltd.  
(PPA)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 Paul Astbury

2000年にオーストラリアの販売代理店に入社し、2010年にPPAへ移りました。財務・管理担当ゼネラルマネージャーとして複数部門を統括し、2025年取締役社長に就任しました。

#### 【事業概要】

現在のPPAは、2010年にオーストラリアの販売代理店のDalton Office Products社の事業を承継して誕生しました。パイロットは50年以上にわたってDaltonへの供給を続けてきたため、この移行は戦略面でも実務面でも無理なく進みました。

#### 【市場環境と強み】

オーストラリアの小売市場は少数の大手企業に集中しており、2大食品スーパーチェーンと大手事務用品小売業者が、市場全体の購買行動を大きく左右しています。こうした環境では、製品の性能、利益率、リピート購入の動きが決定的に重要になります。

当社がレフィラブルを戦略の柱に据えているのは、そのためです。レフィラブルな製品は製品寿命を延ばし、消費者にとっても小売業者にとっても、コスト面での価値を根本から高めます。それと同じく重要なのは、レフィラブルな製品は一度限りの取引ではなく、継続的な顧客との関わりを生み出す点です。

#### 【主力商品】

2026年の重点製品は、レフィラブルなホワイトボードマーカー、「IV Board Master」です。教員に向けた広告キャンペーンを現地で展開し、品質の高さを訴求しています。

また、「FRIXION ball CLICKER デザインシリーズ」はオーストラリアで人気のあるシリーズであり、特に高校生や大学生の間で広がるパステルトrendを背景に支持を得ています。



IV Board Master



FRIXION ball CLICKER デザインシリーズ



PPAクリスマスパーティの様子



### 南アフリカ

<https://www.pilotpen.co.za>

Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.  
(PPSA)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 Steven Groenewold

私が南アフリカの文具業界に入ったのは1998年で、2008年2月にPPSAにナショナルセールスマネージャーとして加わりました。その後、2013年に取締役社長に就任しました。

#### 【事業概要】

PPSAは1998年に設立されました。事業は南アフリカに加え、近隣8か国に展開しています。

従業員数は4つの主要地域に合わせて35名です。その中にはNT walletsという小規模事業の従業員も含まれます。これは南アフリカの黒人経済力強化(BEE)規制に沿った社会的地位の向上を実現するため、PPSAが独立した事業として立ち上げ、支援してきたものです。PPSAの筆記具事業は年々シェアを伸ばしています。

この18年間で、南アフリカおよび近隣8か国の日系ブランドの中で3位から1位へと順位を上げ、現在は約45%の売上シェアを占めています。

#### 【市場環境と強み】

市場は徐々にオンラインへの移行が見られるものの、地理的な隔たりが非常に大きく、現地供給による販売は依然として総売上の95%を占めています。

PPSAは管轄する全ての地域に幅広い販売網を築き、2,500を超える小売店・法人向け販売店に向けて、一日あたり約200件の注文について出荷しており、多様な文化が入り混じる南アフリカで確固たる地位を築いています。

#### 【プロモーション施策】

「G-2」、「IV Board Master」とそのレフィル、「SCA-100/400マーカー」、「FRIXION」シリーズが、当社の主力5製品です。「G-2」は20年以上前に当市場でトップブランドの座を確立しました。現在も毎年売上を伸ばしています。油性マーカーとホワイトボードマーカーは市場への参入こそ遅れましたが、先行ブランドの売上を着実に取り込み、シェアを年々伸ばしてきました。「FRIXION」も確かな地位を築いています。



販促活動の様子

販促物  
「G-2カレンダー」



店頭での販促



PPSAメンバー

## グローバル各社の取組み



中国

<https://www.pilotpen.com.cn/>

Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.  
(PPSZ)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

董事(総経理) 波戸 智久

文具メーカーでの商品企画、広告会社、食品会社を経て、2024年入社。約27年にわたり中国ビジネスに従事し、日本品質の商品を精度の高いマーケティングで育成・発展させることをライフワークとしています。

### 【事業概要】

PPSZは2004年に設立され、現在約300名の従業員を擁しています。最大の強みは中国全省をカバーする営業体制にあり、200名超の営業スタッフがリアルチャネルとネットチャネルに分かれて活動しています。リアルチャネルでは26の営業拠点を軸に76都市を網羅し、文具問屋・文具店をきめ細かくサポート。ネットチャネルでは、天猫・京東の自社旗艦店運営や100店超の認定店への販売を担っています。両チャネルの要員とも商品発注業務やBTS(新入学新学年・新学期セール)・テストセール(大学高校受験期間)の実施運営業務に従事。さらに、リアルでは集中陳列、店頭デモ販売といった文具店サポート、ネットでは販売促進策の企画運営に携わっています。

また、深川本社は営業支援機能のほか、商品企画部門とデータマーケティング部門を社内にも有し、中国市場の変化を先取りした商

品企画や、リアル・ネットを横断する統合広告施策、その効果検証まで一貫して行っています。

### 【市場環境と戦略】

右肩上がりであった市場環境は、コロナ禍以降の経済停滞期に突入り大きく変化しています。消費者は「価格コンシャス」「買い控え」といった傾向が顕著になっています。また事業者は、生き残りをかけて思い切った低価格戦略を展開しています。その結果、筆記具業界でも中国国内のメーカーが台頭しつつあります。

こうした環境下でPPSZは、市場潜在力や事業リソースをもとに、戦略的・体系的な新事業方針を策定しました。商品の優位点を中国消費者の目線で再定義して訴求することで、ブランドの信頼感醸成を狙った「PILOTech」という見せ方改革、リアルチャネル・ネットチャネル双方の販売活性化のための「統合型広告戦略」という伝え方改革、さらにリアル・ネットの境界に位置する出前販売(クイックコマース)といった売り方改革に取り組んでいます。

### 【主力商品】

- **「Juice」**：豊富なカラーバリエーションと発色の良さが高評価で、販売金額・販売本数ともに中国会社No.1商品
- **「P-500」**：パイプチップによって細かい文字もくっきり書けることで受験必携ペンの代名詞として定着
- **「KIRE-NA」**：中国ユーザーの悩みであった「にじみ防止」に絞って訴求し、発売後急成長

- **高級万年筆**：カスタム、キャップレス、エリートの3シリーズが愛好者層から高い支持

### 【プロモーション施策】

高級万年筆ブランドとしての知名度アップと学生万年筆の拡販を狙い、2025年11月に有力書店の協力により、旗艦店である杭州で万年筆イベント「百楽鋼筆会 / PILOT Collection」を開催しました。試筆体験ができることや、「kakuno」の特別仕様/パンダモデルが話題を呼び、杭州はもちろん、全国の万年筆販売が大きく拡大しました。

2025年秋に、上海、成都、深圳、蘇州の4か所で「百楽筆楽園 / PILOT Carnival」を開催。大学生を中心に筆記具を好む若者から人気を集めました。

### 【パーパス浸透の取組み】

2025年9月に本社協力のもとキーパーソンワークショップを実施しました。その後、営業会議などを通じて幹部社員から全社へパーパスの理解・共有を進めています。



万年筆イベント「パイロットコレクション」



新しいパイプチップをアピールした「P-500 CP平面広告」



中国市場で2025年に発売した「KIRE-NA」



パーパス浸透社内研修



「kakuno」の特別仕様「kakuno/パンダ」



視認性を高めた「商品集中陳列」

## グローバル各社の取組み



台湾

<https://www.pilot-pen.com.tw/>

The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd.  
(PPTW)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

董事長(総経理) 市橋 正成

2000年に入社し、財務担当としてインドネシア、アメリカ、中国へ赴任後、2026年3月現職に就任。先人たちが築き上げてきた基盤を礎に、社員一丸となって全力で取り組んでいます。

### 【事業概要】

1993年に設立されたPPTWは30年以上にわたり、日系メーカーや現地メーカーとしてのぎを削りながらパイロット製品を拡販してきました。現在では安心、信頼のメーカーとして支持され、台湾の筆記具市場でNo.1シェア\*を誇っています。

### 【市場の特徴】

台湾は成熟した市場であり、その中で日本製文具は品質、機能性、デザイン性が評価されており、中～高価格帯で長年強い競争力を維持しています。

### 【主力商品】

台湾市場ではゲルインキボールペンが支持されています。なかでも当社の「Juice up」は学生層を中心に圧倒的な信頼を得て、No.1シェアを誇っています。その理由は何よりもなめらかな書き味にあります。専用陳列台を設置して他社製品との差別化を図ることで、指名買いに結び付けるよう努めています。

### 【プロモーション施策】

消耗筆記具だけでなく高級筆記具にも力を入れ始めています。台湾で扱う高級品を網羅した「PILOTT コーナー」のある店舗に協賛しペンクリニックを実施したほか、ウェブサイトも高級品を検索しやすいようにリニューアルしました。

### 【パーパス浸透の取組み】

社員による「パーパスグループ」を立ち上げ、全社員への浸透を目指し、社員自ら考え行動しています。会議室に大型ポスターを貼り、ビーチクリーン活動や植樹活動など、まずは社員が参加できる社会活動を中心に推進しています。今後も自主的な活動を広げていく予定です。

\*当社調べ



万年筆の専用陳列台



「KIRE-NA」のイベント



会議室のパーパス大型ポスター



ビーチクリーン活動



香港

<https://www.pilotpen.com.hk/>

Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd.  
(PPHK)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

董事(社長) 市川 健悟

2000年に入社し、8年間国内営業に従事した後、海外営業本部に異動しました。2012年から2016年までフランスのPCEに駐在し、2022年8月よりPPHKで勤務しています。

### 【事業概要】

PPHKは1984年に設立され、2026年で42周年を迎えます。香港・マカオで営業活動を行っています。富裕層から中間層までのユーザーを対象に、「Namiki」から日常使いまで幅広い製品を販売しています。

### 【市場環境と強み】

香港は「一国二制度」のもとで中国の間接統治下にありますが、行政上の規制が少ない自由港としての地位を保っています。自由競争が根づいており、市場の動きは速く、流行も移り変わりが早いのが特徴です。香港の人々は総じて購買力が高く、日本ブランドへの信頼も厚い傾向にあります。

人口増加にともない学生数の増加が見込まれ、筆記具市場の拡大が期待されます。同市場では依然として日本ブランドの人氣が高く、文具店の棚の8割近くを占めていますが、より安価な製品を求める層には中国ブランドが徐々に浸透しつつあります。

### 【主力商品とプロモーション施策】

当社は、学生向けの「Juice」、「Juice up」、「FRIXION」の各製品にプロモーションを集中させています。学内での販売イベントや学習塾との連携を通じて、学生に直接製品を紹介する機会を増やしています。

このように、学生を主なターゲットとし、「Juice」、「Juice up」、「FRIXION ball CLICKER」を戦略製品と位置づけ、店頭や取引先店舗でのプロモーション、単独の展示会まで、あらゆる活動をこの3製品に集中させています。32店舗を展開する書籍・文具チェーンの協力のもと、ショッピングモールや中等学校で月に2～3回の製品デモンストレーションを実施しています。

2026年7月開催のHong Kong Book Fair(香港最大の書籍・文具見本市)では、Ocean Park(パンダを飼育する香港の遊園地)がデザインしたパンダのキャラクターをあしらった「FRIXION ball CLICKER」と「FRIXION Light」の限定版を発売する予定です。



製品デモ(ショッピングセンター)



製品デモ(ショッピングセンター)



製品デモ(学校)

## グローバル各社の取組み



### アセアン統轄

PT PILOT PEN SOUTH EAST ASIA (PPSEA)

事業内容] アセアン各国の子会社及び代理店の管理及び事業統轄

会社区分] 連結子会社

取締役社長 山下 充洋

海外営業本部の外部コンサルタントを務めた後、2024年11月にアセアン統轄会社を設立し、インドネシアに駐在。メーカーでの38年間にわたる海外事業と豊富な人脈・知見を活かし、事業の拡大を推進しています。

### 統轄会社設立の背景

現在、アセアン統轄 (PPSEA) は、インドネシア、シンガポール、マレーシア、カンボジア、ミャンマー、ブルネイの6か国における事業を3販売会社と協同で推進し、インドネシア生産会社 (PPI) を統轄しています。2026年中にタイ、ベトナム、フィリピン、ラオスも統轄する予定です。

アセアン各国では長きにわたり現地パートナーとの資本提携により事業を推進してきましたが、人口と購買力の増加・拡大が見込まれるアセアン各国で迅速な経営判断を実行し、パイロットのグループ企業として経営管理とアセアン全体の戦略実行のために資本比率を高めました。ブランド力強化のための宣伝販促費、幹部人材採用、ERPシステムなど中長期視点での事業投資を実行し、市場競争力と流通網のさらなる強化を実行しました。

また、PPIの100%子会社化によりインドネシア国内基準からパイロット基準での生産、品質管理へ改善し、グループ生産拠点化に向けての改革に着手しました。

### アセアン市場の特徴と戦略

アセアンは10か国で構成されていますが、人口、経済規模、購買力、宗教、言語、政治体制、親日度などに加え、当社の市場シェア (認知度) も各国ごとに大きな差異があります。それぞれ固有の市場特性を有する非常にユニークで大きな可能性を秘めている市場です。

事業規模にかかわらず全ての市場が重要であり軽重はありませんが、現状の各国での立ち位置により各国毎に役割を与えています。規模を求める市場 (インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン)、収益を求める市場 (シンガポール、マレーシア)、成長性を求める市場 (インドネシア、タイ、フィリピン)、シェアを維持する市場 (シンガポール、マレーシア、ブルネイ)、新製品、新チャネルに挑戦し知見を収集する市場 (シンガポール)、市場導入期の市場 (ラオス)、各国それぞれの役割を実行し、アセアングループ各国へ成功・失敗事例を提供・共有する事業情報のハブを目指しています。

### 統轄会社設立の役割

各国の流通網の強化・拡大、マーケティング機能の拡充、専用商品の開発、適切な品質かつ柔軟な生産を実行し、各国の個別戦略とアセアン全体成長戦略を連動・統合させるシンクタンクとして全体を俯瞰しながら、アセアン事業の規模拡大を計画立案し、全体の推進

管理を効率的かつ臨機応変な経営判断により実行します。また、株主構成比率を向上した、アセアン4社 (シンガポール、マレーシア、インドネシア2社) において、毎月の経営会議、部門長会議、マーケティング会議など、日本人出向者と現地人幹部社員への経営者教育を実行しています。

### アセアン地域の商品戦略

ボリュームゾーンへの本格参入により流通パートナーとの関係強化と、富裕層に対して「FRIXION」と「V Board Master」や高付加価値商品の拡販を同時に実行していきます。

### パーパス実現に向けて

PPSEAは少数精鋭の戦略シンクタンクを目指しており、効率的な事業運営体制を維持しながら、パイロットパーパスを最も深く理解し、具体的な政策により浸透させていきます。

### 今後に向けて

アセアン全域の事業推進に必要な政治・経済の情報収集と人脈を構築しながら、各国事業会社の戦術立案と実行支援を適時的確に行える戦略シンクタンクとして機能の整備と強化を図り、生産、開発、営業、マーケティングを包括した、メーカーの新しい地域統轄会社の役割を創造していきます。



アセアン会議



「BPT-Pパステル」プロモーション\*



「FRIXION」ディスプレイ\*



インドネシアで行われたディスプレイコンテスト①\*



インドネシアで行われたディスプレイコンテスト②\*

\*統轄領域での活動事例

## グローバル各社の取組み



### シンガポール

<https://pilotpen.com.sg/>

Pilot Pen (S) Pte Ltd.  
(PPS)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 笠 太輔

2000年に入社し、国内営業の後、海外営業としてアジア・オセアニア、中近東を担当、南アフリカ駐在。2024年よりシンガポール駐在。各地域で培った成功事例を現地市場に適応させ事業成長を牽引します。

#### 【事業概要】

PPSは、1984年に設立し、主要8カテゴリーのうち5カテゴリー(シャープペンシル、油性・ゲル・水性ボールペン、油性マーカー)でトップシェア\*を誇る、シンガポールNo.1筆記具メーカー\*として高く認知されています。「To supply a wide range of products to meet the needs of a diverse community」をスローガンに、高品質・高付加価値の商品を幅広く展開し、強いブランド力と販売網を基盤に新カテゴリー・新チャネルの獲得を進め、アセアン地域におけるモデルケースとなることを目指しています。

#### 【市場環境】

シンガポールは高所得国で日本ブランドへの信頼が厚く、日系メーカーが競合する成熟市場です。大手小売チェーンが中心となる一方、専門職向けの高級筆記具需要も根強く、当社高級ブランドの「Namiki」には固定客が存在します。学生市場ではゲルインキや油性ボールペンが人気で、「Acroball」は試験用ペンとして広く定着しています。環境意識の高まりを背景に、「BEGREEN(ビグリーン)」シリーズも企業・政府向け需要を獲得しています。

#### 【主力商品・プロモーション施策】

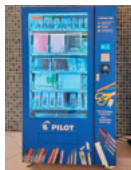
- **IV Board Master**：No.1アイテムとして継続的に販促・パッケージ展開を実施
- **G-2**：オフィス・卸向け定番商品として、顧客別に最適な提案を展開
- **KIRE-NAI**：機能訴求を軸に、サンプリングを通じた体験重視の販促を実施

#### 【パーパス浸透の取組み】

ガーデンズ・バイ・ザ・ベイで開催される環境教育イベント「Race to Sustainability」に10年間継続して協賛し、BEGREEN製品を通じて学生への環境意識啓発に貢献しています。 \*当社調べ



「Juice marche」



自動販売機



Race to Sustainabilityに参加した学校関係者



ザキリー・モハマド環境上級国務大臣(左から2人目)も参加



### マレーシア

<https://pilotpen.com.my/>

Pilot Pen (Malaysia) Sdn.Bhd.  
(PPM)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 連結子会社

取締役社長 友永 晴之

2002年に入社しました。国内営業部、海外営業部、財務での職務を経て、英国で駐在しました。2024年にマレーシアへ赴任し、取締役社長に就任しました。

#### 【事業概要】

PPMは1984年にマレーシアで設立されました。以来、卸売業者と小売業者を網羅する広範囲な流通網を構築し、パイロット製品が市場全体の消費者に広く行き渡るようになってきました。

#### 【市場環境】

マレーシア市場は価格に敏感ですが、同時にブランドへの意識も高く、消費者は手頃な価格と品質の両方を求めます。筆記具・文具の分野では、学生と社会人が需要の中心となっており、新学期や試験シーズンに需要のピークを迎えます。

小売のチャネルには大手書店チェーン、文具店、オンラインプラットフォームがあり、多様な顧客層に製品を届けることができます。マレーシア市場の全体的な特徴は、消費者層の多様さ、小売網の充実、そして質の高い筆記具やクリエイティブな表現への関心が高まっている点にあります。

#### 【主力商品・プロモーション施策】

「G-2」は日常の筆記に安心して使える点が人気です。年末のギフトシーズンや、教師に感謝する日と定められた「教師の日」に向けた販促を展開しています。

「Juice」および「Juice+」シリーズは、なめらかな書き味と豊富なカラーバリエーション展開で特に学生や若年層に人気があります。応募キャンペーンや限定セットの販売、ペンチャームなどの購入特典を用意し、販促を行っています。

「IV Board Master」はレフィラブルで繰り返し使用でき、プラスチック廃棄物の削減につながることで特徴のホワイトボードマーカー。「教師の日」や新学期商戦に向けた販促を実施しています。



KLCC Bookfest 2026



万年筆ワークショップ



「Juice+」販促スタッフシャツ



Juice+シリーズ看板 at Pustaka Rakyat

## グローバル各社の取組み



### インドネシア販売

<https://pilotpen.co.id/en/home/>

PT Pilot Pen Marketing Indonesia (PPMI)

事業内容 筆記具等の販売

会社区分 非連結子会社

取締役社長 関谷 大輔

2004年入社、4年間国内営業経験後、米国会社への出向、海外営業として中南米、韓国、アセアンエリアを担当。2023年よりインドネシアに赴任し、販売・ブランディング強化を推進しています。

#### 【事業概要】

PPMIは、インドネシア市場におけるパイロットブランドの販売・認知拡大を目的に2023年10月に設立された会社です。従来は代理店を通じた販売が中心でしたが、直営販売会社の設立により、「Grow the Brand」をキーワードに長期視点でのブランド定着と事業拡大を進め、35名の現地スタッフとともにインドネシア全土への展開基盤構築に取り組んでいます。

#### 【市場環境】

インドネシアは世界第4位の人口約2.8億人を有し若年層が多く、今後も成長が期待される市場です。島嶼国で人口は各地に分散しており、PPMI各エリアの代理店ネットワークを通じ全国展開を推進。

筆記具市場は、ローカルブランドに加え日系・欧米・中国ブランドが競合する激しい環境にありますが、60年以上の販売実績を持つパイロットは主要ブランドの一つとして高く認知されています。

#### 【主力商品・プロモーション施策】

- [HI-TEC-C]：細書き・にじみにくい特長が、イスラム学校での学習用途に需要大
- [BPT-P]：30年以上のロングセラー。2025年よりパステルカラーボディを投入
- [Ball Liner]：署名文化を背景に、サイン用ペンとして高い支持
- [FRIXION ball CLICKER]／[FRIXION Light]：大都市圏を中心に、店頭デモ「FRIXION Time」で認知拡大

#### 【今後に向けて】

PPMIでは、現地スタッフがパイロット社員として誇りを持って働ける環境づくりを重視しています。取引先・流通パートナーとの信頼関係を基盤に、高品質な製品とサービス、ホスピタリティを提供し続けることで、インドネシア市場におけるNo.1ブランドを目指します。



Customer Gathering



社内バドミントンイベント



FRIXION Timeブースと  
スタッフユニフォーム



### インドネシア製造

PT Pilot Pen Indonesia (PPI)

事業内容 筆記具等の製造

会社区分 非連結子会社

取締役社長 伊藤 邦朋

1990年に入社、35年間伊勢崎工場で筆記具の製造に従事、インドネシアのアセアン統轄会社赴任後、同国の工場PPIに赴任。生産拡大とコスト削減、品質管理向上を目指します。

#### 【事業概要】

1992年に現地代理店と合併会社を設立して以来、インドネシア以外の国向けに油性ボールペンの生産（インキとチップの原材料は日本から輸入）、シャープペンシルの芯ケースの成型と組立（芯は日本から輸入）、シャープペンシルの組立を手がけています。それらに加え、インドネシア国内向けに水性・ゲルボールペン、サインペンの組立を行っています。2023年12月に合併を解消してパイロットコーポレーションの100%子会社となり、現在、油性ボールペンについては成形・チップ加工から組立まで一貫生産を行っているほか、部品組み立てによる水性ボールペンやシャープペンシル・シャープ芯の生産も行っており、グローバル化するサプライチェーンにおいてパイロットグループの重要な製造拠点としての役割を担っています。企業価値の向上、生産・業務効率の改善、品質管理、安全衛生、5Sに着目した取組みに尽力しています。

#### 【生産体制の効率化】

作業マニュアルの作成、組立工程の改善、各工程における必要人員の見直しなど、様々な場面・手法で生産体制の効率化を図っています。これは生産機能を有している工場としてコスト削減と合わせた終わりのない課題です。中でも2025年末に実施した倉庫と手組部門の「ヒトとモノの移動を最短に」をコンセプトにしたレイアウト変更は大きな効果をもたらすと期待しています。効率化とともに空きスペースの確保も同時に実現しています。

#### 【生産拠点としての思い】

中価格帯製品の生産実現に向け、インドネシアならではのモノづくりを追求しています。パイロット製品の輸出向け生産拠点の一翼を担うべく、まずはアセアン市場を中心とした新製品の生産開始を目指し、「製品の生産だけでなく工場自体の質の改善」に取り組んでいきます。



PPI工場(チカラン)



自動機(HUTT)組立風景



手組立作業風景

## グローバル各社の取組み


**インド**
<https://www.pilotpen.co.in/>
**PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA)  
PRIVATE LIMITED (PPIN)**
**事業内容** 筆記具等の製造・販売

**会社区分** 連結子会社

**取締役社長 私市 広樹**

2004年に入社し、国内営業を経験し、米国子会社出向、海外営業としてフィリピン・オセアニア、中東、中央・南アジアを担当。2022年8月より単独資本のインド法人PPINの社長として拠点設立を主導。

### 【インド事業の歩み】

パイロットとインドの関係は1952年に遡り、当時は万年筆の現地生産・販売を行っていました。2022年にはさらなる成長を見据え、単独資本による現地法人PPINを設立。2023年にはハリヤナ州マネサル工業団地に自社工場を設け、水性ボールペンの生産を開始しました。2025年には、グルグラムにパイロットグループ初となる単独ブランド専門店を開業。さらに、万年筆修理を行う「ペンクリニック」イベントは、長年のパイロットファンも別都市から飛行機を乗り継ぎ来場するなどブランドコミュニティ形成を象徴とする取組みとなりました。これらの活動は、インド市場における長期的な価値創造の基盤となりつつあります。

### 【インド市場の特徴】

インドは児童・学生人口が非常に多く、「書く」文化が深く根付い

た筆記具需要の高い市場です。教育投資の拡大も追い風となり、主要顧客層は学生が中心となっています。一方で多くの現地メーカーが存在するため、PPINでは品質面で明確な差別化が可能な水性ボールペン、特にカートリッジ式製品に注力してきました。現在では、グローバルベストセラーである「FRIXION」シリーズの定着に向けたプロモーションも強化してインド市場の成長性と多様性を踏まえ、高品質製品の提供とブランド価値の浸透を両立することで、持続的な事業拡大を目指しています。

### 【現地生産体制】

2023年に稼働を開始したマネサル工場では、中綿式水性ボールペン、直液式水性ボールペン2種の3品目を現地生産(2026年3月現在)しており、現在はカートリッジ式水性ボールペンの技術移管を進めています。従業員数は当初計画312名に対し、2025年12月末時点で464名に拡大し、雇用創出にも貢献しています。

### 【パイロットブランド専門店の役割】

ブランド専門店は、製品販売にとどまらず、ブランドの世界観や「書くことの価値」を体験的に伝える場として位置付けています。高価格帯製品に限定せず、幅広い商品を通じてパイロットファンを育てるブランディング拠点として機能しています。

### 【主力商品】

- **[HI-TECPOINT 05]** (中綿式水性ボールペン)
- **[HI-TECPOINT V5/V7]** (直液式水性ボールペン)

### ● **[HI-TECPOINT V5/V7 CARTRIDGE SYSTEM]**

(カートリッジ式水性ボールペン)

いずれも現地メーカーとの差別化が可能な高品質水性ボールペンとして、学生を中心に高い評価を得ています。

### 【プロモーション施策】

**[HI-TECPOINT V5/V7 CARTRIDGE SYSTEM]**を中心に、

- 新学期期間中に「本体購入でレフィル1本無料」キャンペーンを実施、インド全国紙The Time of Indiaにて告知
  - 約150校・約40,000人の学生が参加する作文コンテスト「Ink Your Inspiration」を実施し、約45,000本の筆記具を提供
- 製品PRに加え、「書く文化」への貢献を目的とした活動として高い評価を得ています (P.40参照)。

### 【パーパス浸透の取組み】

オフィス部門及び工場部門において、パーパスをテーマとしたワークショップを実施。本社主導のグローバルワークショップや藤崎社長のメッセージ動画を活用し、従業員一人ひとりの日々の業務とパーパスを結び付ける取組みを進めています。今後も継続的な実施を予定しています。

### 【今後に向けて】

PPINはまだ若い会社ですが、基盤づくりを着実に進めながらインド市場に根ざした新たな挑戦を続けていきます。



現地新聞掲載のプロモーション



パイロットショップ(海外第1号店)



オフィス兼工場建屋



Diwali社内フェスティバル 2025 (Diwaliは、インド三大祭典のひとつであり最重要とされる光の祭典)

## グローバル各社の取組み



日本

<https://www.pilot.co.jp>

株式会社パイロットコーポレーション

事業内容 筆記具等の製造・販売

会社区分 本社

執行役員 国内営業本部長 宰務 伸也

銀行員として30年勤め上げたのち入社。国内営業部門で主に量販新規チャネル、EC部門の開拓を推進し2024年より国内営業本部長に就任。現在は国内物流改革によるコスト削減にて収益率向上に取り組んでいます。

### 【市場環境と戦略】

日本の筆記具市場は、品質や機能に対する要求水準が高く、世界の中でも競争の激しい市場の一つと考えられます。国内には多くの筆記具メーカーが存在し、当社では、万年筆などの高級筆記具から安価なワンプライス商品まで全てのカテゴリで品質の安定した商品を取り揃えています。また、毎年のように各社が新しい機能や価値を持つ商品を次々と投入しており、市場競争は非常に活発です。こうした環境のなかで商品力を磨きながら、顧客ニーズを的確に捉えた新しい価値の商品を継続的に提案していくことを重視しています。

一方、販売チャネルでは、ワンプライスを売りとする百円均一店やアマゾンをはじめとするECチャネルが大きく市場シェアを伸ばしています。こうした市場環境の変化に対応するため、当社ではチャネルごとにきめ細かな営業体制を構築しています。文具専門店や量販店、

Eコマースに加え、ノベルティからOEMへの対応などそれぞれのチャネルに対応した組織を設け、全国の販売店や顧客のニーズを直接把握できる体制を整えています。

### 【グローバル事業における日本の役割】

当社のグローバル事業において、日本市場は重要な役割を担っています。日本の有力筆記具メーカー各社は品質、デザイン、価格面で優れ、世界的ブランド力があります。厳しい日本市場の競争で得られた顧客ニーズや販売の知見は、商品開発やマーケティングの面でも大きな示唆を与えてくれます。

実際に当社では、日本市場で培われた商品やマーケティングの知見が海外展開につながるケースも少なくありません。ノック式を取り入れたキャップレス万年筆は日本市場で評価されたのち世界的商品に育った代表的事例です。

日本市場での知見をグローバル事業に活かすことで、当社は世界各地の市場で競争力のある商品展開を進めています。

### 【さらなる成長に向けた取組み】

日本市場で成長を続けていくためには、顧客ニーズを的確に捉えながら、競合他社にない新しい価値を持つ商品を継続的に提案していくことが重要だと考えています。

当社では、消せるボールペン「フリクション」シリーズをはじめとする高付加価値商品を中心に、新しい商品カテゴリの提案を進めてきました。シリーズ初となる「消せる」インキと「消えない」インキ

を1本に搭載した多機能筆記具「フリクションボールスイッチ」もその一例で、手帳から証書類、宛名書きまで幅広い用途に対応できる商品として展開しています。

また、きれいな線を引けてすぐに乾く蛍光ペン「キレーナ」は、日本及び東アジアで販売しており、販売数は1,000万本を超えました。今後は全世界への展開も検討しています。

販売面では、リアル店舗での売場づくりやプロモーション活動に加え、ECチャネルへの対応も強化しています。オンラインとオフラインを組み合わせながら、より多くの顧客に当社商品の価値を届ける取組みを進めています。

### 【今後に向けて】

日本市場は今後も当社にとって重要な市場の一つです。競争の激しい市場環境のなかで、顧客ニーズを的確に捉えながら、新しい価値を持つ商品を継続的に提案していくことが重要だと考えています。

今後も当社では、日本市場で培われた商品力やブランド価値をさらに高めながら、カテゴリNo.1の商品を一つでも多く育てていきたいと考えています。

また、日本市場で得られた知見や商品をグローバル市場に展開することで、世界各地の市場で競争力のある商品を届けていきたいと考えています。



「フリクションボールスイッチ」東京駅構内プロモーション



「キレーナ」店頭プロモーション

## 戦略② 非筆記具事業を第2の柱として成長—非筆記具事業担当役員メッセージ



代表取締役  
専務執行役員

**小平 岳志**

### 人々の創造力を支え パーパスの具現化を より広い領域で目指していきます

#### なぜ新規事業領域に挑戦するのか

.....

デジタル技術の進展や人々の行動の変化を背景に、創造のための手段は多様化しつつあります。こうした変化は、現在の当社グループの中核事業である筆記具市場にも中長期的に構造変化をもたらす可能性があるかと認識しています。

一方で、創造の手段が多様化するということは、人々の創造力を支える価値のあり方も広がっているということでもあります。私たちはグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、筆記具を通じて人々の学びや表現、創造の活動を支えてきました。変化する時代においても、人と創造力をつなぎ、知的な喜びと文化的な体験を届け続けることが、当社グループの持続的な成長につながると考えています。

こうした認識のもと、当社では筆記具事業で生み出した収益を活用しながら事業領域の拡張を進め、将来の収益の柱となる事業を育成していくことを目指しています。

#### 筆記具で培った資産を活用して グループの競争力を強化する

.....

当社の新規事業領域への取組みは、既存事業の延長

線にある強みを活かした展開を基本としてきました。100年以上にわたる筆記具事業を通じて培われてきた技術や生産力、開発力、アイデア、そしてIPなどの資産を活用しながら、新たな価値創出に取り組んでいます。当社はこれまで、消せるという新たな価値を提供した「フリクション」シリーズや、長時間使用しても疲れにくい筆記具「ドクターグリップ」など、従来にない価値を持つ製品を生み出してきました。こうした価値創造の実績とそこで培われた知見を基盤として、新たな事業領域においても価値の創出につなげていきます。

筆記具事業は当社の価値創造の基盤であり、そこから生まれる技術やノウハウは、文具周辺領域だけでなく、様々な分野に応用できる可能性を持っています。私たちはこうした資産を活用しながら事業領域の拡張を進め、グループとしての競争力の強化につなげていきたいと考えています。

#### 技術応用から新規事業創出へ 段階的に展開

.....

当社では、新たな事業領域の創出に向けて段階的な展開を進めています。

まず、筆記具事業で培われた技術や技能を応用し、文具周辺領域や新規領域への展開を進めています。例えば、子ども用色鉛筆「カコーネ」は、筆記具の技術を活かしながら新しい価値を提案した製品です。

さらに、製品そのものだけでなく、人々の体験や創造活

## 戦略② 非筆記具事業を第2の柱として成長—非筆記具事業担当役員メッセージ

動に関わる新しい価値の創出にも取り組んでいます。デジタルと手書きを融合させた体験型コンテンツ「でじかく」や「コトバブル」など、従来の筆記具の枠を超えた取組みも生まれています。

こうした取組みを土台とし、筆記具事業で培われてきた多様な資産も活かし、モノづくりにとどまらない新しい事業の創出に挑戦し続け、新たな価値創造を目指していきます。

### 社内外の取組みを組み合わせ 新しい事業の芽を育てていく

新たな価値創出を推進するため、社内組織として「未来創造室」を設置しています。未来創造室では既存の事



子ども用色鉛筆「カコーネ」(上)と「YUDANGI(ユダンギ)」(左)

業領域にとらわれないアイデアの創出や試作、実証実験を行いながら新たな事業機会の探索を進めています。2025年には愛知県、尾州のウールを用いた快適性を重視した日常着「YUDANGI(ユダンギ)」を作り上げました。ワイドストールやネックウォーマーなど服飾小物の「YUDANFU(ユダンフ)」を含め、創造のための日常着としてアパレルブランドを立ち上げています。

また、2026年に発売した有田焼と当社の温度で色が変わるインキ技術を融合した時を飾る器「TIME VASE(タイムベース)」は、お湯を注ぐと表面の色が鮮やかに変化し、30～60分の時間をかけゆっくりともとの色に戻ります。このゆっくりとした色の移ろいを豊かな創造の時間として楽しんでいただくという新しい価値を提案したものです。こうした日本の伝統工芸・産地と私たちのアイデアや技術を融合させて新しい価値を持つモノ、コトを開発、発信し始めています。

社内の取組みに加え、外部パートナーとの協業も積極的に進めています。企業や研究機関などとのアライアンスを通じ、異なる技術や発想を組み合わせることで、新たな価値創出の可能性を広げています。

こうした社内外の取組みを組み合わせながら、新しい事業の芽を育てていくことが当社の新規事業創出の基本的な考え方です。

### 第2の収益の柱を目指して

これらの取組みを通じて、当社は筆記具事業に続く新



たな収益基盤の構築を目指し、中長期的な視点で第2の収益の柱を育成していく方針です。

これまでのモノづくりを基盤としながら、モノの提供にとどまらず、人々の体験や創造活動に関わる価値の提供も視野に入れた取組みを推進していきます。

そして新規事業領域においても、伝える、考える、学ぶ、遊ぶ、生み出すといった創造の営みを担う一人ひとりの活動を支えながら、創造する力を助け、それぞれの人生に知的な喜びや文化的な体験を届けていくことで、パーパス「人と創造力をつなぐ。」の実現を、より広い領域で目指していきたいと考えています。

## 戦略② 非筆記具事業を第2の柱として成長 — 筆記具技術を起点とした事業領域の拡張

当社では、筆記具事業を中核としながら、これまで培ってきた技術やノウハウを活かし、事業を拡張してきました。現在では、玩具や宝飾、産業資材などの分野において新たな価値創出に取り組んでいます。



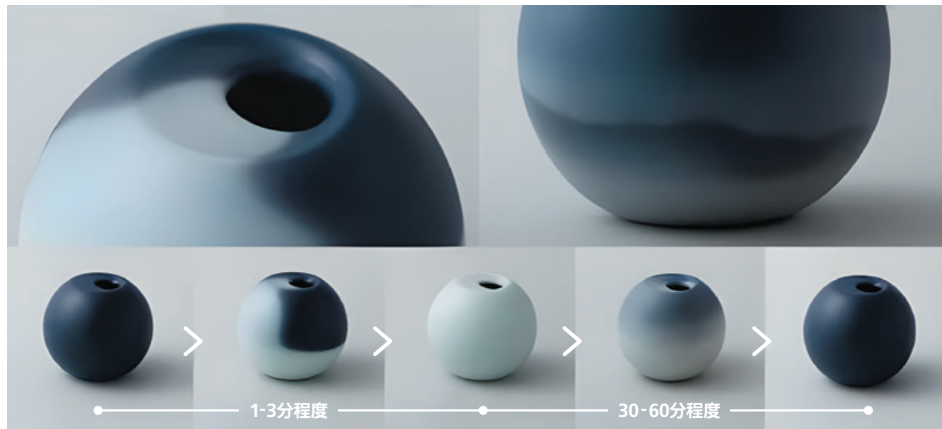
## 戦略② 非筆記具事業を第2の柱として成長 —モノ・コト・協業による新しい体験価値の創出

当社では、筆記具事業で培ってきた技術やアイデアを活かしながら、製品そのものにとどまらない新しい価値創出にも挑戦しています。モノづくりを基盤としながら、「モノ」「コト」「協業」を組み合わせることで、人々の知的な喜びと文化的な体験を広げる取組みを進めています。

### モノ×協業

#### TIME VASE(タイムベース)

「TIME VASE」は、温度で色が変わるインキ技術と伝統工芸・有田焼を組み合わせたプロダクトです。「フリクション」シリーズのルーツとなった「メタモカラー®」技術を応用し、お湯を注ぐと器の色が変化し、約30～60分かけて元に戻る仕組みになっています。その変化を眺めながら、リラックスしたり考えごとをしたりと、時間そのものを楽しむ体験を提供するインテリアとして開発されました。



変化途中

色や模様が変化しながら戻る...  
約30～60分

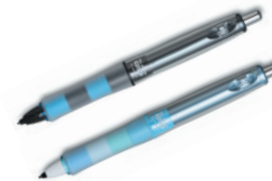
元へ戻る

※室温25度で80℃のお湯を半分程度注いだ場合  
※メタモカラー®の完全消色温度：45℃ / 完全復色温度35℃

### 手書き×デジタル×場

#### でじかくSPOT

「でじかくSPOT」は、手書きとデジタル技術を融合させたコミュニケーションシステムです。ワコム社及びクリエイティブプロダクション BUTTON INC.との共同開発により生まれました。手書きや描く行為を通じて、企業、顧客、施設などをつなぐ新しい体験の場を創出することを目的としています。今後は集客やプロモーション、商品選択支援、アンケートなど様々な用途での活用が期待されています。



デジタルペンとタブレットによる手書きを起点に、手書きデータの収集・活用からコミュニケーション・製品PRなど、新しい「手書き体験」コンテンツを模索していきます。



## 戦略③ 環境・社会・従業員への価値提供 —サステナビリティの考えと取組み



経営企画部長  
亀山 亨

取締役常務執行役員  
木川 俊幸

### 将来にわたって価値を生み出し続ける 企業であるために

世界の人々の人生に知的な喜びと文化的な体験を届けるために、パイロットグループはなにができるのか。サステナビリティ担当役員と経営企画部長が考えを語ります。

#### パイロットにとってサステナビリティとは

.....

**木川** パイロットグループでは、グループパーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、サステナビリティへの取組みを進めています。

このパーパスには「一人ひとりの人生に、知的な喜びと、文化的な体験を届けよう。」というサブステートメントがあります。私たちは、これこそが当社の果たすべき社会的な役割

であり、最大の社会貢献であると考えています。

私たちが提供する筆記具は、人が考え、学び、表現するための道具です。手で書くという行為は、学習や創造の基盤となるものであり、人の思考や文化の発展を支えるものでもあります。私たちは、こうした筆記具をはじめとした様々な領域で世界中の人々の創造力を支えることが、当社の事業を通じた社会への貢献であると考えています。

この考え方は2030年ビジョンともつながっています。私たちは「世界中の書く、を支えながら、書く以外の領域でも人と社会・文化の支えとなる」という姿を目指しています。環境や社会、従業員への価値提供を含め、持続可能な社会づくりに貢献していくことが当社のサステナビリティの基本的な考え方です。

#### 知的な喜びと、文化的な体験を世界中に届ける

.....

**亀山** 当社は創業当時から海外展開を志向し、現在では世界190以上の国と地域に筆記具を供給しています。

私たちは単に筆記具という商品を提供するのではなく、手で書くことを通じて、学びや創造性を育む文化を世界中に届けています。

学習や記録、創造といった行為は、人々の思考を深め、可能性を広げる基盤であり、教育や文化の発展を支える重要な要素であると認識しています。

当社は、商品の供給とこうした体験を地域や環境を問わず安定的に提供し続けることで、社会の持続的な発展に貢献していきます。

長年にわたり構築してきたグローバルネットワークは、その価値を広く届ける基盤であると同時に、教育や文化を支える企業としての重要な社会的責任を果たすための基盤でもあると考えています。

#### 手書きの価値を探究する取組み

.....

**木川** 私たちにとって、筆記具を通じて学びや表現の機会を提供することそのものが

### 戦略③ 環境・社会・従業員への価値提供 —サステナビリティの考えと取組み

社会への貢献です。その価値をさらに高め、より多くの人へ届けていくために、会社として様々な取組みを進めています。その一つとして、手書きを探究する組織を立ち上げました。

この組織では、手書きが人の思考や創造性、学習にどのような影響を与えるのかといったテーマについて、社内外の知見を集めながら探究を進めています。

具体的には、外部の研究機関とも連携しながら、脳科学の視点から手書きの特性を明らかにする研究などを進めており、一般社団法人応用脳科学コンソーシアム(CAN)が主催する産学官共同プロジェクト「手書き価値研究会」に参画しています。ここで得られた成果を社会に発信していく予定です。

また、こうした研究活動とあわせて、手書きの価値を社会に広く伝える取組みも行っています。日本だけでなく、英国やドイツなど海外でもイベントや教育活動などを通じて手書きの価値を発信する活動を進めています。

今後は、こうした研究成果や活動を商品開発や事業活動に活かしていくことで、手書きの価値に対する社会的理解を深め、当社の競争力強化にもつなげていきたいと考えています。



#### 新しい価値の創出

**亀山** 当社では筆記具事業に加え、様々な領域で人々の創造力や学びに関わる価値創出を進めています。

例えば玩具事業では、知育玩具「メルちゃん」を通じて子どもの情操教育や創造力を育む価値を提供しています。また、子ども用色鉛筆「カコーネ」は、自由に描く楽しさを提供することで、幼児期の表現活動を促す新しい価値を提案しています。

これら以外にも、鹿児島県の霧島温泉大使となっている「アヒル隊長」のようなキャラクターや「楽しく浴

育」を掲げたお風呂で遊ぶ玩具を通じて、入浴の楽しさを伝える取組みも行っています。当社は人々の健やかな生活や豊かな暮らしにも貢献しています。

さらに、2023年には新規事業開発の専門組織「未来創造室」を立ち上げ、人と創造力をつなぐモノやコトの開発を進めています。

当社はこれらの取組みを通じて、人々の創造性や生活文化の発展を継続的に支え、社会の持続的な発展に貢献していきます。

#### 次世代へより良い事業基盤をつなぐ

**木川** また、当社のサステナビリティは社会への価値提供だけでなく、企業として持続的に成長していくための基盤づくりにも関わっています。人的資本の強化やガバナンスの高度化、サプライチェーンの改善など、経営基盤の強化に向けた取組みも重要なテーマです。

例えば現在、グローバルでの情報活用を高度化するための基幹システムの整備やサプライチェーンの最適化などを進めています。また、人材育成や多様な人材が活躍できる環境づくりにも取り組んでいます。

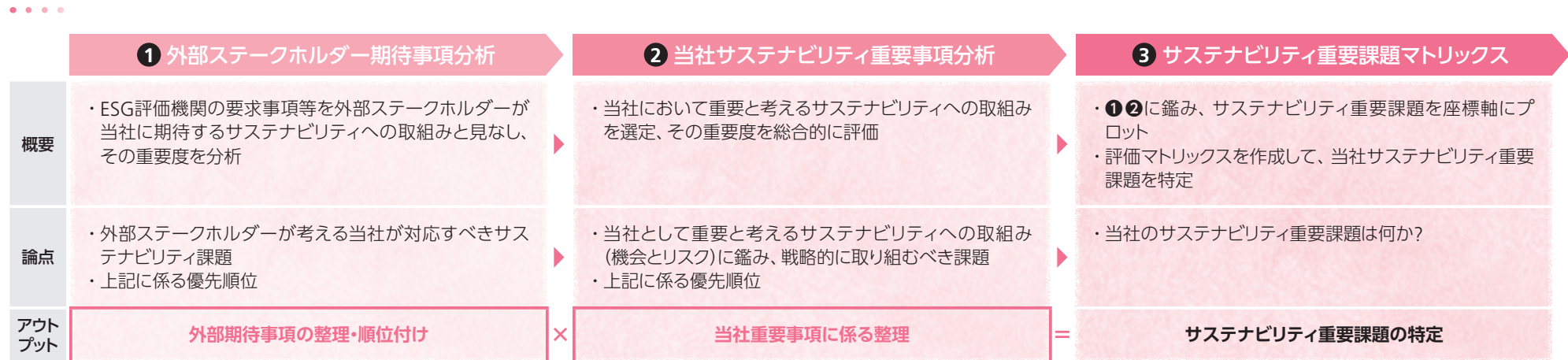
さらに、事業活動に伴う環境負荷の低減にも継続的に取り組んでいます。製品や包装における環境配慮の推進や生産活動における環境負荷の低減などを進めています。こうした取組みを通じてより良い事業基盤を次の世代に引き渡していきたいと考えています。社会のサステナビリティと企業としての持続的な成長を両立させながら、パイロットグループが将来にわたって価値を生み出し続ける企業であり続けたいと考えています。そして、グループパーパスである「人と創造力をつなぐ。」の実現を通じて、人々の人生に知的な喜びと文化的な体験を届けていきたいと考えています。



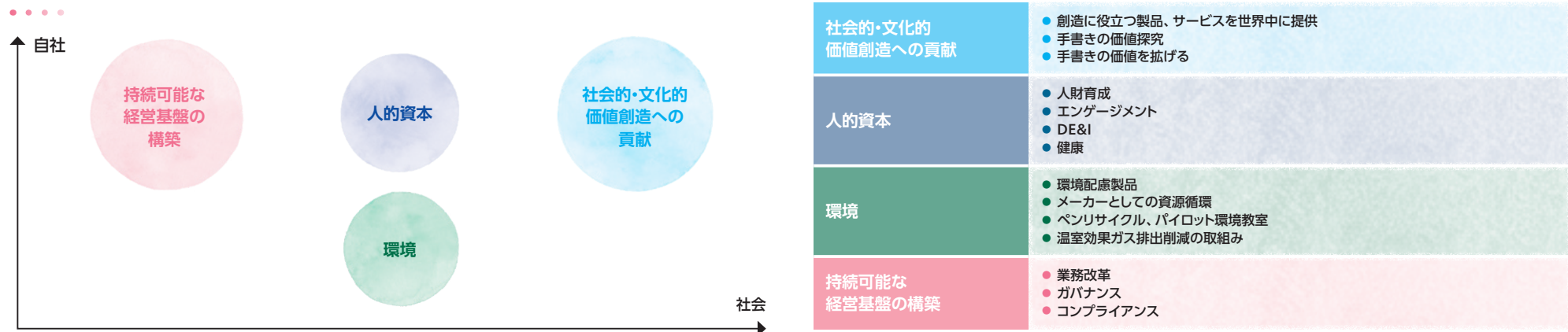
## 戦略③ 環境・社会・従業員への価値提供 —サステナビリティの全体像

当社グループでは、持続的な成長とステークホルダーへの価値提供を推進するためにサステナビリティ重要課題を定めています。状況の変化に応じ適宜見直しを行いながら、パーパス「人と創造力をつなぐ。」のもとサステナビリティの取組みを進めています。

### サステナビリティ重要課題の特定プロセス



### サステナビリティ重要課題



戦略③ 環境・社会・従業員への価値提供 — サステナビリティの全体像

重要課題	テーマ・方向性	主な取組み	主な数値目標・実績
社会的・文化的 価値創造への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化・教育領域への取り組み推進、協働、協賛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造に役立つ製品、サービスを世界中に提供すること</li> <li>手書き価値の探究</li> <li>「書くって大切なこと」プロジェクトなどへの協賛・協働</li> <li>パイロットペン習字通信講座(1954年～)</li> </ul>	<p><b>【「書くって大切なこと」プロジェクト】</b> 2023年の開始から延べ20,000人以上が参加</p> <p><b>【手書き価値の探究】</b> 「手書き」を探究する組織を立ち上げ</p>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財育成</li> <li>従業員の健康</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自律的な成長の機会の提供と育成支援</li> <li>従業員のエンゲージメント向上</li> <li>DE&amp;Iの推進</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	<p><b>【1人当たり教育研修費用】</b> 2027年に10万円を目指す 2025年 6万3千円</p> <p><b>【エンゲージメントサーベイ】</b> 2026年に開始</p> <p><b>【女性管理職比率】</b> 2027年までに13%以上 2025年 11.1%</p>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> <li>環境配慮製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品ビジネスの推進</li> <li>資源循環の推進</li> <li>化学物質管理</li> <li>パイロット環境教室等啓発施策の推進</li> <li>CO<sub>2</sub>削減の取組み</li> </ul>	<p><b>【温室効果ガス削減】</b> スコープ1,2排出量(総量)を2030年までに2021年比25%削減 2025年実績 9.3%減</p> <p><b>【パイロット環境教室参加人数】</b> 2023年の開始から延べ16,000人以上が参加</p>
持続可能な 経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改革</li> <li>ガバナンス</li> <li>コンプライアンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改革(SX / SCM / BCP)</li> <li>ガバナンス 持続的な成長に資する経営体制の構築</li> <li>コンプライアンス 各種規制対応</li> </ul>	<p><b>【SX (Sustainability Transformation)】</b> 稼働に向け計画通り進行中</p> <p><b>【サプライチェーンマネジメント】</b> 米国会社における2025年末の主力商品の現地在庫本数を前年比で20%強削減</p> <p><b>【ガバナンス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価に外部機関を活用</li> <li>サクセッションプラン</li> <li>パーパスのグループ会社への浸透、共有の取組みを開始</li> </ul> <p><b>【外部評価】</b> 欧州会社がEcoVadis社よりサステナビリティ評価最高位の「プラチナ」を取得</p>

## 社会的・文化的価値創造への貢献 — 手書きの価値を拡げていく

### 日本 「書くって大切なこと」プロジェクト

一般社団法人日本文化教育推進機構が2023年より提供する、小学生を対象に「書く」ことの大切さと意義を伝える授業プログラム「書くって大切なこと」プロジェクトに協賛しています。

本プログラムでは、「書くこと」の意味や価値を学ぶ「基本編」に加え、2026年より日常的に書く習慣を育む「手帳編」の提供を開始しました。授業に参加する児童には、実践用教材として消せるボールペン「フリクションボールノック」を1人1本提供しています。全国の小学校をはじめ海外の日本人学校や特別支援学級などで実践され、開始以来延べ約20,000人以上の児童が参加しています。



### インド 学生向け作文コンテスト

2024年より実施している学生向けストーリーライティングコンテスト「Ink Your Inspiration」を2025年も規模を拡大して開催しました。本イベントは、インド最大の新聞 The Times of India と連携し、書くことを通じた文化的な貢献を目的としています。さらに、インドにおける主要ターゲットである学生層に当社製品を体験していただき、PILOTブランドの認知を拡大することも狙っています。

前回は約45校・延べ18,000名が参加し同数の筆記具を提供しましたが、今回は約150校・約40,000名が参加し約45,000本を提供するなど、規模を大きく拡大しています。



### ドイツ PILOT 4 SCHOOL (パイロット フォー スクール)

PILOT 4 SCHOOLは、様々なテーマを軸とした教育支援プログラムです。教員向けの教材を共同開発して無償で提供するとともに、ドイツとオーストリアで子どもたちの創造性を育むコンテストを開催し、教育支援と社会課題への取組みを進めています。2025年は、生徒や教育関係者に手書きの効用を広く知ってもらうことに注力しました。

2026年も引き続きこの方針のもと、学校対抗コンテスト「Hello Future Me (未来の自分へ)」を実施し、生徒たちが自らのアイデアや将来の夢を手書きで表現することを後押しします。本取組みを通じて、パイロットは学校との連携をさらに深め、デジタル化が進む学習環境のなかで手書きが持つ意義を発信していきます。



### イギリス Dear Future Self (未来の自分へ)

「Dear Future Self」キャンペーンは、若い世代に手書きの良さを再発見してもらう取組みです。手書きには、自分自身や将来の目標と向き合うよう促すことで、思考を整理し、創造性を呼び起こし、成長を後押しする力があることを訴えています。

本キャンペーンでは、イギリスのKS2～KS4 (7～16歳程度)の生徒を対象に、学校を通じて未来の自分への手紙を募集しました。選ばれた作品はソーシャルメディアで紹介され、作品集にまとめられます。参加者には名入れグッズや賞品が贈られ、最終選考に残った手紙は書籍として刊行されます。応募総数は約600通にのぼり、最終選考に40作品が残り、年齢層ごとに合計6名の受賞者を選出しました。



## 社会的・文化的価値創造への貢献—「書く」を大事にする

### 修理サービスとペนครリニックの取組み

.....

当社では、一部低価格帯の製品を除き、修理サービスを提供しています。修理作業は、専任スタッフが神奈川県にある平塚事業所と東京・京橋の本社のリペア部門で行っています。修理依頼品は日本国内に限らず、世界中から現地営業拠点を通じて集められ、日本の技術基準に基づいて修理されています。

当社の製品は工業製品として生産されていますが、修理依頼品はお客様が様々な使用状況で大切に使用された唯一の品となります。1本1本丁寧に検品を行い修理を実施します。特に、創業以来の製品である万年筆については、ユーザーのご希望や書き癖に応じたインキ吐出量の調整等にも対応しています。修理対象は、現在販売中の製品だけでなく、製造中止となった古い製品についても部品の調達が可能な限り修理を行っています。

さらに、世界中で安心して当社製品をご購入いただけるよう、一部高額商品に対して国際保証を実施しています。お客様のご購入から3年間、製造上の不具合が認められた場合、

無償で修理または同等品への交換を行うものです。保証対象外の製品や保証期間を過ぎた場合でも不具合が発生した際には修理のご依頼を承ります。お客様が大切な筆記具をできるだけ長くご使用いただけるよう努めています。

また、国内店頭イベントとして「ペนครリニック」を実施してきました。お客様の愛用品や手元で眠っている万年筆をその場で調整し、より良い書き心地で使用できるようにする取組みです。このイベントでは、当社の修理スタッフが高い技能を有していることを示し、製品の修理に対する信頼性をユーザーに認識していただく場ともなっています。2024年からは海外での「ペนครリニック」をテスト的に実施し、地域のお客様からの反応を検証しています。今後、国内限定で実施していたこのサービスを世界で展開し、さらなる信頼を得られる製品と企業を目指しています。

修理やペนครリニック等のサービスを維持・向上させるため、今後も専任スタッフの育成を続けていきます。



シンガポール



アメリカペンショー



インド



## 財務戦略 — 財務担当役員メッセージ



取締役  
常務執行役員  
**木川 俊幸**

### 成長投資の成果を 今後の売上成長や 収益性向上へ 着実につなげていきます

#### パーパス「人と創造力をつなぐ。」へ向け、 次の成長を支える経営基盤への転換を進める

当社グループの財務状況を振り返りますと、15年前の2010年頃は600～700億円規模だった売上高が2025年度には1,300億円規模となり、当社グループの事業は大きく成長を続けています。営業キャッシュ・フローも安定的に年間200億円前後を創出するようになり、従業員数も3,000人を超えました。

一方で企業規模が拡大すると、組織横断での連携や情報共有をこれまで以上に強化していく必要があります。現場同士をつなぐ仕組みや意思決定のあり方についても、現在の企業規模に合わせて再構築していく必要があると感じています。

そのため2026年、筆記具事業部と文具事業部を立ち上げました。筆記具事業部では、これまでマーケティング、国内営業、海外営業と機能ごとに分かれていた組織を統合し、商品企画から販売まで一気通貫で事業を展開できる体制を整えていきます。

また、これらを支える本社機能についても再整備を進

めています。ここでも現場との連携強化を主眼に置いています。例えば、財務部門と経営企画部門がより深くつながり、それぞれが各事業部とも密接に連携していくということです。

予実管理についても単にモニタリングするのではなく、先行きの変化を見通して各事業部と連携し、次の手を打っていくことが必要だと考えています。こうした財務戦略において先手を打つ企画を考える「財務企画」ができるよう本社機能を強化していきたいと考えています。

#### 将来の競争力強化に向けた 成長投資を進める

2015年度以降の当社グループの流れを申し上げますと、売上高が伸びるにつれて収益力も非常に高まってきました。一方でその過程では、本来であれば設備投資、人件費、研究開発などへ稼いだキャッシュをもっと適正に分配していくべき時期もあったと考えています。

現在、さらなる成長のために、人財・研究開発・生産体制・業務改革などへの適正な成長投資を進めています。短期的には利益率への影響がありますが、中長期的な競争力強化につながるものと考えています。

設備投資については、伊勢崎工場で増産及びBCP対応を目的とした大規模投資を計画していましたが、その後、中国市場を含めた需要動向や地政学リスクなど事業環境が大きく変化しています。そのなかで当初想定していた生産能力計画やリスク想定を改めて見直しました。成長

## 財務戦略 — 財務担当役員メッセージ

に必要な投資は継続しつつ、状況変化を踏まえた現実的な判断として、設備投資額は当初の450億円から約260億円規模へ修正しました。

また、研究者数を大きく増やし研究棟も刷新します。様々な専門性を持つ人財が連携し、新たな発想や技術の融合が生まれやすい環境づくりを進めています。2025年



度の研究開発費は、約25億円と年々増加しています。今後も当社技術を軸に、新しい価値を継続的に創出できる研究開発体制を強化していきます。

さらに、業務改革として新基幹システム導入も進めています。業務プロセスを一元管理し、意思決定スピードを向上させることを目指し、2028年稼働に向けたトライを着実に進めています。

### 当社技術を軸に 新たな成長機会を創出する

さらなる成長に向けて、当社の技術を筆記具以外の領域へ展開していくことも重要なテーマです。

当社の強みの一つは万年筆やボールペンなどを構成するペン先、インキ、ボディまでを一貫して自社で開発・生産してきたことにあります。長年蓄積してきたノウハウや技術力は筆記具以外の領域にも応用可能だと考えています。筆記具技術を活用した新領域への展開に向け、事業提携や資本提携、M&Aなどの可能性も積極的に検討しています。

### 創出したキャッシュを 成長と還元へ適切に配分する

2025年度は、中期経営計画で掲げた売上高1,330億円、営業利益率13.5%以上、ROE10%以上の各目標に対して未達となりました。

2026年度は、2025年度に未達となった売上高1,330億

円、営業利益率13.5%以上、ROE10%以上の達成に改めて挑戦していきます。さらに、現在進めている成長投資の成果を今後の売上成長や収益性向上へ着実につなげていきます。

当社グループは年間200億円前後の営業キャッシュ・フローを安定的に創出しています。一方で運転資金として必要な現金水準は300億円程度と認識しており、必要水準を超えるキャッシュについては成長投資や株主還元へ積極的に活用していく考えです。

自己資本比率は現在80%程度です。従業員や債権者の視点では安定性、健全性が高く良いことですが、企業価値向上の観点ではより積極的に資本を活用していく必要があると考えています。

ROEについては、株主資本コストを上回る水準を安定的に維持しながら、収益性と資本効率双方の改善により、向上を目指していきます。

株主還元については、2025年度に累進配当を導入し、中計期間中の総還元性向目標も従来の50%以上から70%以上へ引き上げました。自己株式取得についても2024年以降の3年間で累計200億円規模を実施しました。今後も資本効率向上の重要な手段として、機動的に実施していきたいと考えています。

### パイロットを応援してくださる方を 増やしていく

2026年7月には株式を3分割します。より多くの個人

## 財務戦略 — 財務担当役員メッセージ

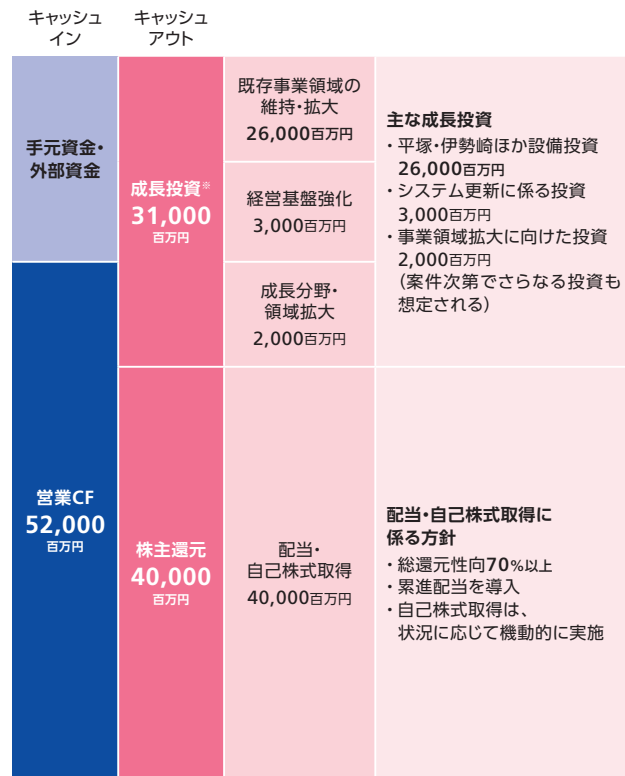
投資家の皆様に当社株式を保有していただきやすくなるのが目的です。

BtoCメーカーとして、商品をご購入いただくだけでなく、パイロットを好きになっていただける方を増やしていきたいと考えています。商品のファンの方に株主になっていただき、株主の方にさらに商品が好きになって

いただく。そして、応援として商品をご購入いただくことが売上成長につながり、その成長がさらに企業価値向上につながっていく。そうした良い循環をつくっていくことが重要だと考えています。

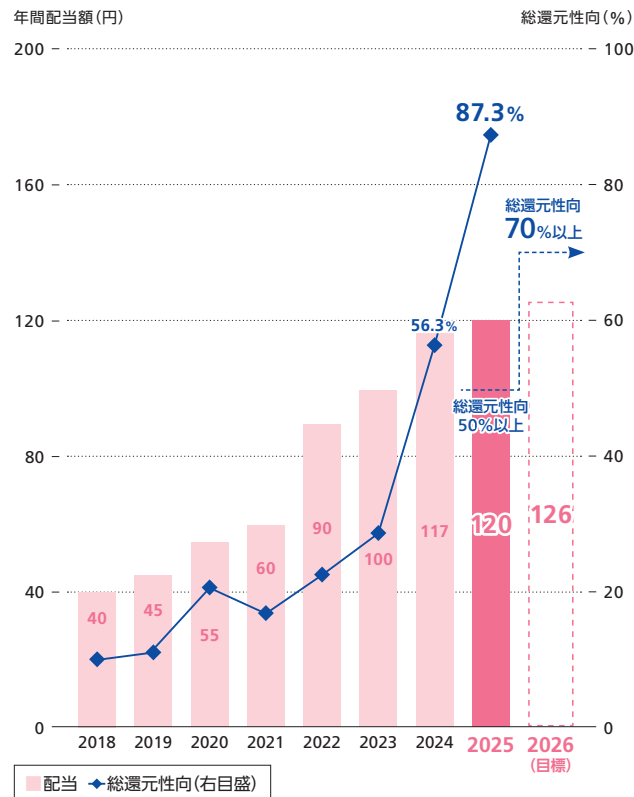
今後はIR活動についてもさらに強化していきます。当社の技術力や安定したキャッシュ創出力、そして将来に

### キャッシュアロケーション(2025-2027年累計)



※人財育成と研究開発費は含まない

### 年間配当額と総還元性向の推移

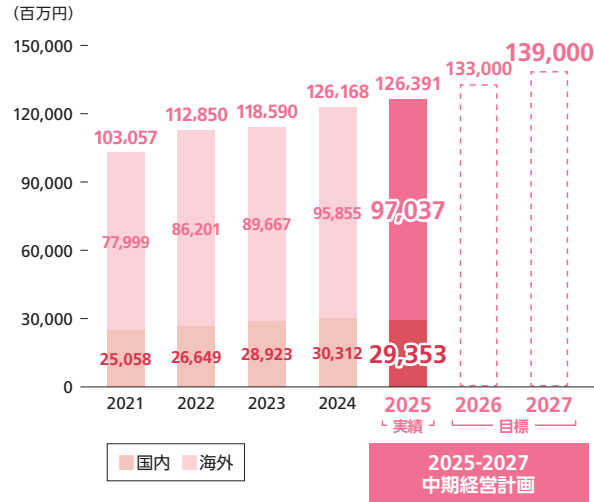


に向けた取組みについて、株主・投資家の皆様により深くご理解いただけるよう積極的に対話を進めていきたいと考えています。

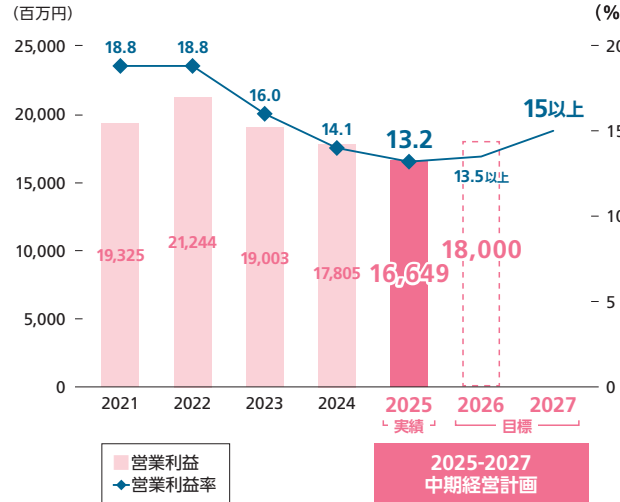
私自身も財務担当役員として、パイロットグループの強みや将来性をしっかりとお伝えしながら、透明性の高い情報発信に努めていきます。

# 財務ハイライト

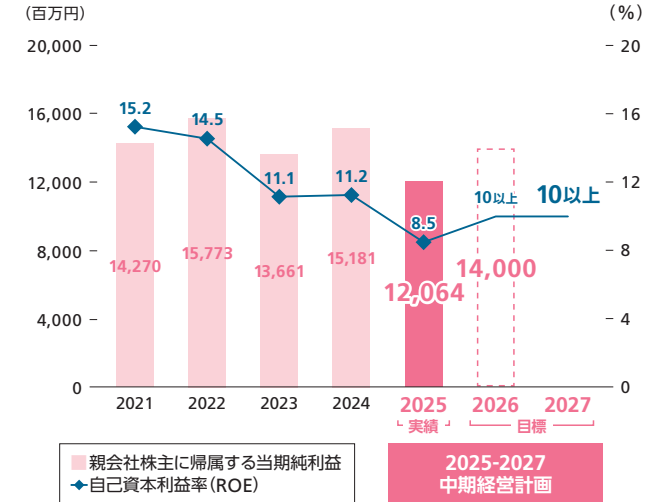
### 売上高 (国内・海外)



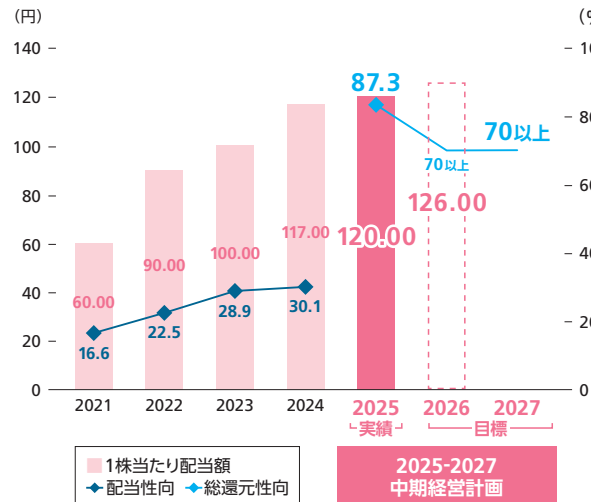
### 営業利益 / 営業利益率



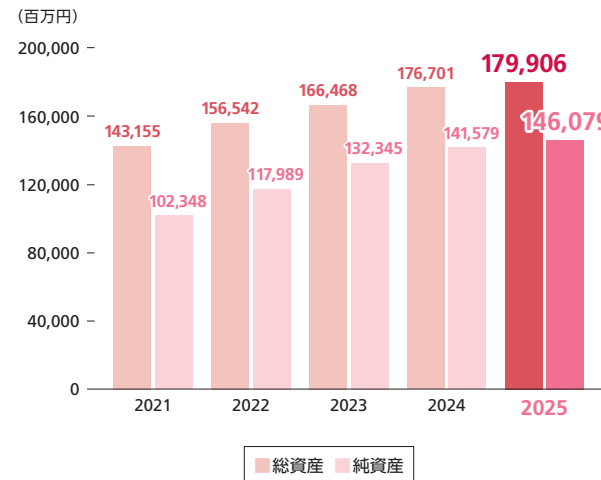
### 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本利益率 (ROE)



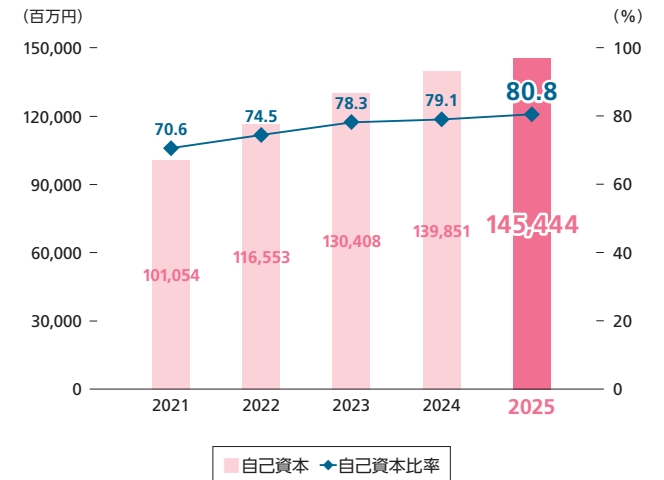
### 1株当たり配当額 / 配当性向 / 総還元性向



### 総資産 / 純資産



### 自己資本 / 自己資本比率



# 価値創造を支える基盤

パイロットグループの業務改革、人的資本経営、  
製品・サービスを通じた環境課題の解決や  
持続可能な価値創造の基盤となる  
ガバナンスの取組みを紹介

パイロットグループの業務改革	47	非財務ハイライト	56
人的資本経営		コーポレート・ガバナンス	57
人事担当役員メッセージ	48	役員一覧(2026年3月31日現在)	63
人財育成・研修	50	社外取締役メッセージ	65
DE&I	51		
重要指標の進捗	52		
製品・サービスを通じた環境課題の解決			
環境方針とマネジメント体制	53		
環境配慮製品の開発、環境貢献活動	54		
TCFD提言に基づく情報開示	55		



## パイロットグループの業務改革

### これまでの働き方を大きく変える挑戦

SX(Sustainability Transformation)は業務プロセスと基盤システムを再設計し、変化に強く、持続的な価値を生み出せる事業構造へ転換する取組みです。これまで各担当部門が個別に運用管理してきた計画、調達、生産、販売、会計の業務プロセスを一元化するERP(基幹システム)の導入にチャレンジしています。

業務プロセスを一元管理することにより、一元化されたデータの蓄積による経営効率の向上、様々な変化への対応力向上が見込まれます。次世代により有益な事業環境を残すための経営課題であると位置付けています。またERPの導入により、在庫適正化による構造的なコスト改善やデータ蓄積による意思決定スピード・精度の向上、新規事業・事業モデル転換への対応力向上など具体的な成果を生むことが見込まれています。

本取組みは2024年にキックオフし、現在プロトタイプ作成などを進めている段階です。2025年度は業務要件定義の設定が完了しました。2026年度以降、実装に向けたシステム要件定義やそのほかの取組みにチャレンジしていきます。

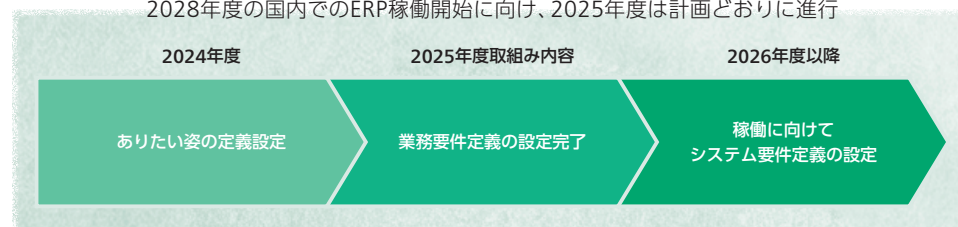
SXはこれまでの働き方を大きく変える根本的な業務改革であり、全従業員の意識改革が不可欠です。全体最適を前提とした環境に従業員が合わせるFIT to STANDARDを原則とし、まずは2028年の国内稼働に向けて「自分たちが変わる」覚悟で導入にチャレンジします。

#### 2025-2027 中期経営計画

#### 経営課題④-1 持続可能なグループ経営の推進 — 全体最適視点での業務改革の推進

#### 業務改革の実行を通じた新基幹システム導入

2028年度の国内でのERP稼働開始に向け、2025年度は計画どおりに進行



### グループ全体の最適化を推進するサプライチェーンの強化

現在、パイロットグループの連結売上高のうち約75%強を海外販売が占めており、なかでも米州・欧州・中国の3地域が極めて大きな比率を占めています。また、生産体制においては見込み生産を基本とし、主に日本国内で生産した製品を海上輸送により各地に供給しています。

したがって、特に日本からの船足が長い欧米向けでは、工場から海外販売会社(海外子会社)までの緊密な連携が不可欠です。これらは単なるサプライチェーン機能の最適化にとどまらず、グローバル事業を支える重要な経営基盤であるといえます。

こうした背景を踏まえ、2025年4月に設立されたサプライチェーンマネジメント(SCM)室では、海外子会社の販売見込みから日本の工場における生産計画に至る業務フローを分析しました。そのうえで、全体最適に向けた取組みとして、PSI\*の導入と需要に基づいた発注フォーカスティング(FC)の作成を米国および中国で開始しました。

米国会社では、PSI導入によって、在庫と販売の見通しを可視化し、さらに、発注FCを基に原材料調達を含む生産計画に連動させた結果、2025年末在庫を前年比20%強削減することができました。一方、中国会社では、既にPSIが運用されていました。SCM室との協働により、PSIの見直しと見込み期間を拡張し、製販連携の強化と需給管理の精度向上を図っています。

今後は、欧州地区の運用について検証を行い、課題整理と改善策の検討を進めます。あわせて、得られた知見をグループ全体へ展開していきます。

また、生産部門においても海外子会社が作成したPSI及び発注FCを生産割振りや計画、原材料調達に的確に反映させ、効率的で無駄のない生産体制の構築を目指しています。刻一刻と変化する世界情勢のなかで、情報統一と精度向上を通じてパイロットグループ全体の最適化を推進し、サプライチェーンの基盤を持続的で強固なものにしたいと考えています。

\*PSI : Production(生産)・Sales(販売)・Inventory(在庫)を連動して管理することで生産計画や在庫水準を最適化する手法。

## 人的資本経営 — 人事担当役員メッセージ



当社グループの多様な「個」が活躍  
ベースを築いていきます

執行役員 人事部長 川島 俊二

### 自律・挑戦・協働できる 人財の育成を目指して

.....

当社の人的資本経営は、人財育成とDE&Iを特に重視しています。従業員一人ひとりが自ら学び、発信できるように「自律」し、変化の兆しを感じ取り、積極的に「挑戦」し、異なる価値観を受容・尊重し周囲と「協働」できる人財の育成を目指しています。多様性を尊重し、柔軟な働き方を支援することで従業員が働きがいを持ち、能力を最大限に発揮できる環境を整え、持続的な成長を実現していきます。

#### [パイロットグループ 目指す人財像]

- 自律できる人財：高い規範意識のもと自ら学び自分の

考えを大切に発信できる人財

- 挑戦できる人財：変化の兆しを感じ取り変化を恐れず行動できる人財
- 協働できる人財：異なる価値観を受入れ尊重し周囲と連携できる人財

#### [パイロットグループ人財戦略]

- 多様な人財の獲得
- 世界で活躍できる自律的で創造力に富んだ人財の育成
- 従業員エンゲージメントの向上
- 心身ともに健康に働ける環境の整備

### 多様性を鑑みた採用戦略

.....

パイロットグループの従業員数は約3,000名であり、そのうちパイロット単体が約1,100名を占めています。グループ・単体ともに近年増加傾向にあります。グローバル化が進む社会で新たな価値を生み出し続けるために、性別や年齢、国籍等を問わず多様な人財を確保していくことが重要と考えて、当社では新卒採用者の男女比率については50：50を目指しています。また、2025年の定年到達者のうち87.5%が再雇用制度を活用して活躍し続けています。

### 人財育成の体系とグローバル人財の育成

.....

当社は持続的成長の基盤として人財投資を重要課題と

位置づけ、体系的な育成を推進しています。

育成は日常業務を通じたOJTを基盤に、階層別研修によるマネジメント力の強化や職務別研修による専門性向上を通じて、実務に紐づいた能力開発を進めています。

なかでもグローバルに活躍できる人財の育成は重要テーマの一つであり、2023年より育成プログラムを開始し、グローバルに求められるマインドセットを醸成し、参加者の自律的なキャリア形成を後押ししています。

今後は対象の拡大を図り、組織能力のさらなる強化につなげていきます。

### 自律的なキャリア形成を支援する取組み

.....

当社では、従業員の主体的なキャリア形成を支援するため「キャリアオーナーシップ」を推進しています。自ら異動や職務変更を希望できる「キャリアチャレンジ」、従業員の視野拡大や部門の相互理解を深める「社内留学」、培ってきた経験・知見を活かして活躍の場を自ら選択できる「社内公募制度」（2026年度はミドルシニア層の従業員が対象）、「グローバルリーダーシップ育成研修」などの取組みにより、自律的なキャリア形成の機会を提供し、いきいきと働き続けられる組織・風土の実現を目指しています。

### DE&Iを組織の土台に

.....

当社グループにおけるDE&Iは、「働きがい」の向上と

## 人的資本経営 ー 人事担当役員メッセージ

「働きやすさ」の両輪で成り立っています。「働きがい」とは、国籍、年齢、性別、LGBTQ+、障がいの有無、キャリア、価値観などに関わらず、誰もが自分らしく働ける環境のなかで尊重され、挑戦できることだと考えています。また「働きやすさ」とは、育児や介護との両立支援、健康経営、そして柔軟な働き方の推進によって、心身ともに健康に働ける環境を整えることです。

こうした環境が整うことで、従業員一人ひとりの「自律・挑戦・協働」といった力が自然と引き出され、創造性が育まれる土壌が生まれます。そして、「この会社でなら成長できる」「活躍できる」と感じられる、期待感のある組織につながっていきます。働きがいは、個人の満足だけでなく、組織の活力や持続性にも直結する重要な要素です。

## エンゲージメントサーベイの活用

当社グループは、パーパスおよび2030年ビジョンの実現に向けて、従業員一人ひとりの意欲や主体性といった「個」の力を引き出し、最大限に活かすことができているかを重要な経営課題と位置付けています。その状況を把握するため、本年度2026年より連結グループ全体でのエンゲージメントサーベイを導入しました。本サーベイは従来の単体で実施していた従業員満足度調査に代わるもので、調査結果をもとに、各会社・各組織が連携し、組織ごとの課題を共有しながら、組織改善に向けた取り組みを継続的に進めます。これにより、よりよいパイロットグループの実現と、グループ経営体制の強化につなげていきます。

## 今後に向けて

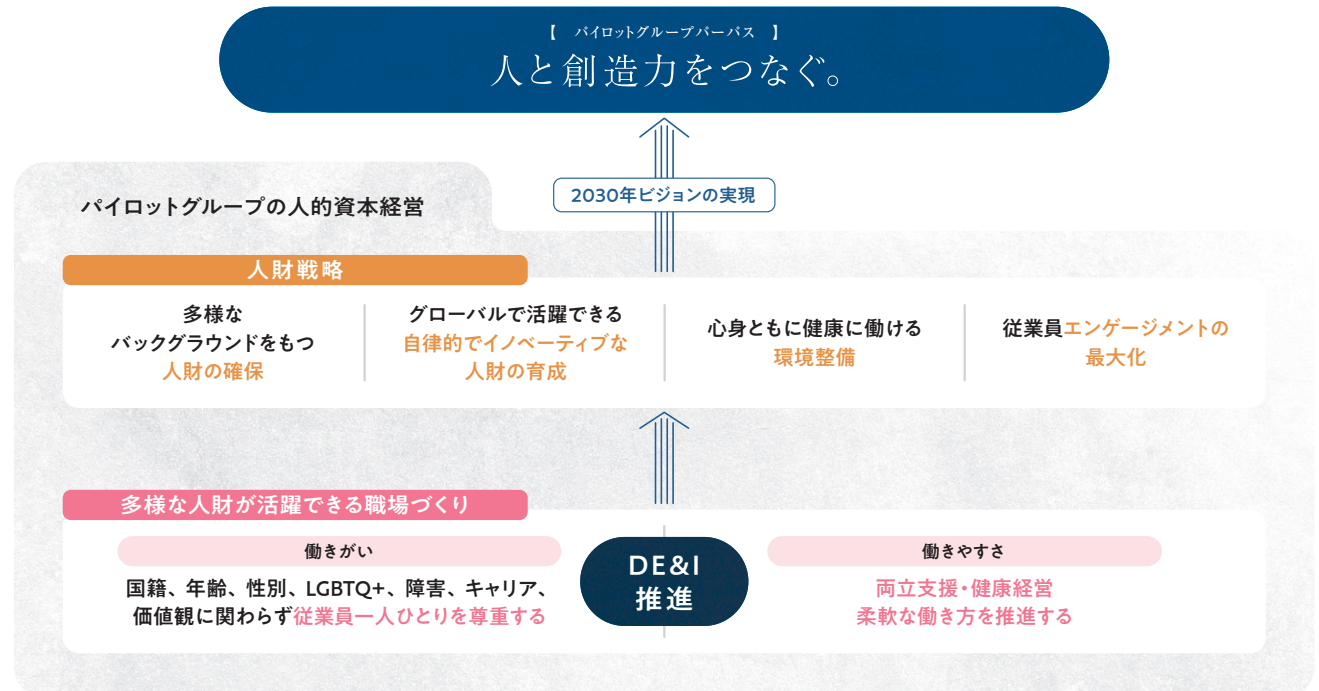
.....

2025年はDE&Iや健康経営の取り組みを着実に進めるとともに、キャリアチャレンジ、社内留学などを実施し、キャリアオーナーシップの支援を進めました。2026年より始めたエンゲージメントサーベイは組織改善だけでなく、グループ間のコミュニケーション活性化にもつなが

ると考えています。これらの施策が、今後大きな成果を生み出すように、有機的に結合させて推進していきたいと考えています。

パイロットにとって人財は成長の源泉です。人財の成長なくして会社の成長はありません。多様な「個」を活かし全員が活躍できるベースを着実に築いていきます。

## 人的資本経営 | DE&I 推進



## 人的資本経営 — 人財育成・研修

当社は、目指す人物像である「自律・挑戦・協働」できる人財の育成に向け様々な育成プログラムを実施しています。特にキャリアオーナーシップの推進ならびにグローバルリーダーシップを育成するプログラムに力を入れています。

### ●キャリアチャレンジ

従業員が志望するキャリアを実現するため、自ら手を挙げて異動や職務変更を希望できる「キャリアチャレンジ」を年1回実施しています。申請者数は2024年度(2025年異動)46名、2025年度(2026年異動)36名であり、会社としても従業員の成長や新たな挑戦を後押しします。

### ●社内留学

従業員の視野を広げ、現在の仕事や自身のキャリアへの新たな気づきを得られる機会となるよう、他部署を一定期間体験できる「社内留学」を実施しています。2025年度には64名が参加し、実施後のアンケートでは参加者の9割以上が「新たな視点や気づきを得られた」「自身のキャリア形成に役立つ」と回答しています。従業員としてのメリットだけでなく、



社内留学した従業員の様子

部署にとっても「協働」の機会となるこの取組みを今後も継続していく予定です。

### ●キャリア支援ワークショップ

部下を持つ管理職を対象に、日々の指導の中でキャリア支援を通じてメンバーの成長を促すための基本と対話スキルを学ぶワークショップです。個々の志向を踏まえた育成を通じて、個人の成長を通じて事業の成長につなげていきます。



キャリア支援ワークショップの様子

### ●グローバルリーダーシップ育成研修

国内外問わず活躍できる人財育成に向けて、グローバルマインドの醸成を目的とし、新興国のNGOや企業の一員として現地の社会課題解決に挑む「留職プログラム」を実施しています。本プログラムは、参加者の成長を促すだけでなく、新興国における社会貢献にもつながっています。



海外営業本部 海外第四営業部 **伊藤 隆平** (社内留学参加者)

伊勢崎工場に社内留学をしました。メーカーの営業として工場側の目線や動きを学ぶことができ、商談や社内調整に大いに役立つと感じ、有意義な体験となりました。また、留学先のチームの打合せにも参加しましたが、ベテランの雰囲気づくりや若手の意識は刺激になり、自部門での打合せの参考にしたいと感じました。



知的財産部 **吉岡 祥平**  
(グローバルリーダーシップ育成研修参加者)

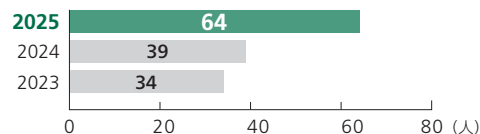
異文化環境での課題解決経験を通じ、特定のスキルや前提に固執するのではなく「今、何が本当に求められているのか」を徹底的に考え抜くことの重要性を学びました。今後はこの学びを活かし、現業の枠にとらわれず、新たな価値創造に挑戦していきたいです。

人財投資額  
(2025年)

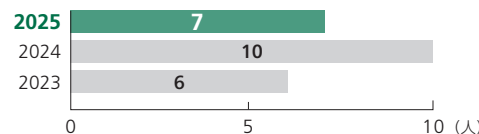
1億9千3百万円\*

※採用費と教育研修費を合わせた金額であり、当社及びパイロットインキ株式会社、Pilot Corporation of America, Pilot Corporation of Europe S.A.S.、Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltdを含めた実績値です。

社内留学研修参加人数



グローバルリーダーシップ育成研修参加人数



対象者 2023～2024年：新任管理職 / 2025年：社員・再雇用社員

## 人的資本経営—DE&I

当社は、DE&I推進を重視し、性別・年齢・国籍・ライフスタイルなどの違いを尊重しながら、柔軟な働き方やキャリア形成を支援しています。働きがいを高め、能力を最大限に発揮できる環境づくりに向け、様々な取組みを展開しています。

### DE&I役員研修

当社グループは、多様な人財が働きがいを感じ、柔軟な働き方の支援のもとで能力を最大限に発揮することを、持続的成長を支える重要な経営戦略の一つとして位置付けています。2026年度はその第一歩として「認知」のフェーズと位置付け、パイロットグループとして初めて、国内各社のトップ層22名を対象にDE&I役員研修を2日間にわたり実施しました。

DAY1では、人的資本経営の考え方やDE&Iに取り組む背景を学びながら、自身のマネジメントや組織のあり方を振り返り、役員一人ひとりが気づきを深めました。あわせて、トップ同士の対話を通じて、当社グループの強みや変革すべき組織風土について率直な意見交換を行いました。DAY2では、現場の課題を踏まえたアクションプランと行動宣言を策定しました。今後は「理解」「行動」のフェーズへと進み、役員自身の実践を起点に、変革を着実に全社へ広げていきます。



各社トップ層による対話を通じたグループワークの様子



アクションプランと行動宣言に向けた意見整理の場



ダイバーシティ推進室長 脇 真由美

ダイバーシティ推進では、それぞれ異なる考え方や経験を持つ従業員一人ひとりが、日常の業務やコミュニケーションを通じて、お互いを理解し認め合っていくことを大切にしています。そうした考えを共有しながら、様々な部門や労働組合、社内外の関係者と連携し、働きやすさと働きがいを感ぜられる職場づくりをこれからも丁寧に進めていきたいと思っております。

### 国際女性デーイベントの共催

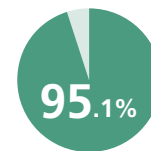
当社は、DE&Iを価値創造を支える重要な要素と捉え、企業の枠を超えた共創による取組みを推進しています。その一環として国際女性デーに賛同し、本社近隣3社による初の共催イベントを実施しました。本イベントでは、グローバルな視点と女性活躍を起点に多様な価値観が交わることで、組織や業界に内在する課題を捉え直し、一人ひとりのキャリア意識の醸成と自律的な行動を促しました。得られた気づきと共感をパーパス「人と創造力をつなぐ。」の実践へと結びつけていきます。



戸田建設株式会社、コスモエネルギーホールディングス株式会社との共催

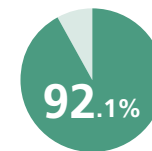
#### ●DE&I 研修受講率

国内グループ全従業員を対象に、DE&Iへの理解促進を目的としたeラーニングを実施しました。



ダイバーシティ理解促進

※対象：グループ全体 時期：2025年



アンコンシャスバイアス理解促進

#### ●外部からの認定



女性活躍推進企業認定  
えるぼし(3段階目)

※パイロットコーポレーション単体



子育てサポート企業認定  
くるみん(2026年認定)

※パイロットコーポレーション単体

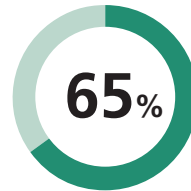
## 人的資本経営 — 重要指標の進捗

人的資本の価値最大化を通じて「パーパス」の実現と企業価値の向上を図るため、人的資本に関する重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。

### エンゲージメントサーベイ

当社グループにとって重要である「従業員が自分らしく、熱意をもって働くことができる」職場づくりに向けて、働きがいや働きやすさを測る「エンゲージメントスコア」を活用しています。今後もスコアの推移を継続的に確認し、一人ひとりの声を把握しながら、施策の実施や職場環境の改善に反映していきます。

働きがいや働きやすさを総合的に測る  
エンゲージメントスコア  
エンゲージメントに関する6設問について、  
肯定的回答の割合の平均値

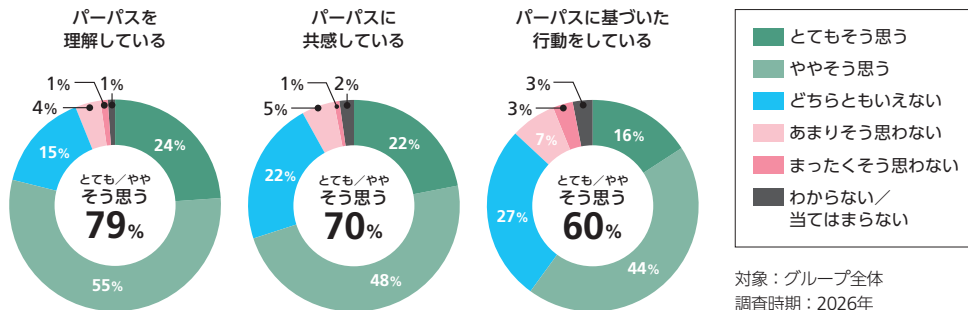


対象：グループ全体 調査時期：2026年

### パーパスの浸透

パーパスを理解するだけでなく、日々の業務での具体的な行動につなげるため、国内外で対話型セッションを実施しています。その結果、各組織で自発的な浸透活動が広がり、価値観に基づく行動変容が進んでいます。

また、エンゲージメントサーベイでは、従業員の約80%が理解、70%が共感、60%が行動につなげていることが確認されました。今後も共感や行動の輪を広げていきます。



### ●キーパーソンワークショップ

国内外のグループ会社が一体となってパーパスを実現するため、「キーパーソンワークショップ」を開催しています。各社から選ばれたキーパーソンが参加し、パーパスの意義を理解するとともに、自分の仕事との関係を考え日々の業務でどう活かすかを検討します。ワークショップ後は、キーパーソンが中心となり各社で浸透活動を推進していきます。これまでグループ22社、74名が参加しました。



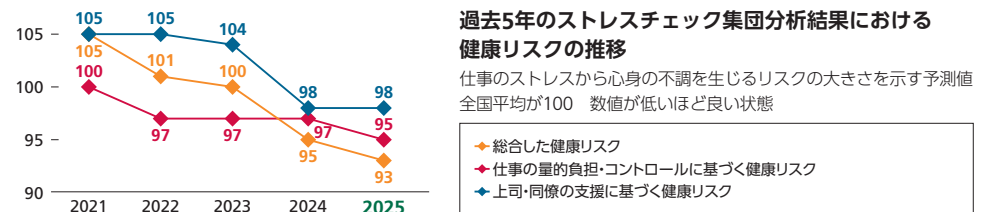
### 健康経営

当社は、従業員とその家族の健康を重要な経営基盤と捉えています。健康は創造力の源であり、パーパスを実現する基盤です。健診フォローや生活習慣改善、ヘルスリテラシー向上に取り組み、健康経営優良法人2026(大規模法人部門)に認定されました。



### ●メンタルヘルス対策

当社は管理職・従業員向けのメンタルヘルス教育をはじめ、各事業所の状況を踏まえた取組みを行っています。当社のストレスチェック受検率は96.1%に向上し、集団分析結果を踏まえた対応と社内の意識醸成が相まって、働きやすく相談しやすい職場づくりが進み、健康リスクは全社的に改善傾向を示しています。



## 製品・サービスを通じた環境課題の解決—環境方針とマネジメント体制

### パイロットグループ環境方針

.....

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、製品の企画・設計・生産・販売など企業活動のあらゆる面において環境への影響を低減するために、「パイロットグループ環境方針」を定めています。当社グループの役員と従業員が本方針に基づき行動をすることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### □ パイロットグループ環境方針

### ISO14001の認証を取得し、 環境マネジメントシステムを構築・運用

.....

当社グループの国内主要生産拠点(伊勢崎工場、平塚事業所<sup>\*</sup>、パイロットインキ株式会社津工場・東郷工場・みよし工場、パイロットファインテック株式会社)では、国際規格ISO14001の認証を取得し、環境マネジメントシステムを構築・運用しています。また、Pilot Corporation of Europe S.A.S.では、ISO14001の認証取得に加え、EUの環境管理制度であるEMASの認証を取得しています。現在、当社グループ全体で管理する生産拠点において、ISO14001及びEMASの認証を9拠点で受けています。

<sup>\*</sup>平塚事業所とは平塚工場、湘南開発センターを含むISO登録上の名称です。

### 直近5か年の温室効果ガス排出量

		実績				
		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
<b>パイロットコーポレーション単体</b>						
スコープ1+2(単位:t-CO <sub>2</sub> )	総排出量	14,524	14,488	12,515	11,975	13,169
スコープ1(単位:t-CO <sub>2</sub> )		1,467	1,269	1,074	964	845
スコープ2(単位:t-CO <sub>2</sub> )	マーケット基準	13,057	13,218	11,440	11,010	12,324
	ロケーション基準	—	—	—	12,150	11,405
基準年(2021年)比削減率(%)		—	0.3	13.8	17.6	9.3
スコープ3合計(単位:t-CO <sub>2</sub> e)*		—	—	—	—	86,222
<b>パイロットグループ連結</b>						
スコープ1+2(単位:t-CO <sub>2</sub> )	総排出量	—	—	—	29,464	28,620
スコープ1(単位:t-CO <sub>2</sub> )		—	—	—	6,980	6,092
スコープ2(単位:t-CO <sub>2</sub> )	マーケット基準	—	—	—	20,669	22,155
	ロケーション基準	—	—	—	22,484	22,528
スコープ3合計(単位:t-CO <sub>2</sub> e)		—	—	—	—	—

<sup>\*</sup>対象カテゴリー：カテゴリー1・カテゴリー2・カテゴリー3・カテゴリー4・カテゴリー5・カテゴリー6・カテゴリー7

### 直近5か年の廃棄物排出量及び取水量・排水量

		実績				
		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
<b>廃棄物排出量(単位:ton)</b>						
総量	排出量	1,015	1,078	998	935	853
	リサイクル量	711	753	690	621	703
	埋立処分量	304	325	308	314	150
産業廃棄物 特別管理廃棄物	排出量	939	985	911	852	755
	リサイクル量	665	707	629	563	627
	埋立処分量	274	278	282	288	127
<b>取水量・排水量(単位:千m<sup>3</sup>)</b>						
取水量	総量	94	89	82	79	76
	上水道	92	87	80	77	74
	地下水	2	2	2	2	2
排水量	総量	94	88	81	78	76
	下水道	42	42	39	39	35
	河川	52	46	42	39	41

### 削減目標

	目標指標	中長期目標(2030)	基準年
温室効果ガス	スコープ1・スコープ2排出量(総量)	基準年比25%削減	2021年
廃棄物	単体売上高あたり産業廃棄物排出量	基準年比10%削減	2021年
取水量	単体売上高あたり取水量	基準年比10%削減	2019年

## 製品・サービスを通じた環境課題の解決 — 環境配慮製品の開発、環境貢献活動

### 工場における環境の取組み

.....

#### ●平塚工場

再生可能エネルギーの活用による環境負荷低減を目的に、2025年に稼働した3つの新棟へ太陽光発電を導入しました。温室効果ガス削減に加え、エネルギーコストを抑制することで事業継続性の向上を図り、持続可能な事業運営を目指しています。

3棟合計の年間発電量は405,300kWh、再エネカバー率は約18.4%となっており、CO<sub>2</sub>排出量を年間約178t削減するとともに約1,054万円のコスト削減効果がありました。太陽光発電は天候や季節による変動はあるものの、再生可能エネルギーによる電力供給は中長期的にもCO<sub>2</sub>排出量削減やエネルギーコスト抑制に寄与する重要な要素であり、引き続き安定的な活用を図っていきます。また、2026年度竣工予定の技術センター棟にも太陽光発電を設置する予定です。



一貫生産棟の屋根に設置



電力発電状況

#### ●パイロットインキ みよし工場

環境にやさしい工場を目指し、再生可能エネルギーを実生産で使用するため、第1組立棟・水性インキ棟に太陽光パネルを設置し、2024年1月から稼働を開始しました。事務所棟を含めた工場内の全ての建物で使用可能です。

毎年5月から9月まで、晴天であれば昼間の発電電力を筆記具の製造とインキ製造に使用することができています。さらに、第1組立棟内にあるモニターには太陽光パネルからの電力発電量と各棟の電力使用量がリアルタイムに確認でき、省エネルギーに対する意識を高めています。

今後も太陽光発電を継続し、将来的には蓄電バッテリーを設置して太陽光発電のエネルギーを夜間にも使用することを検討していきます。



みよし工場



太陽光監視モニター

### 使用済みペンリサイクルプログラム

.....

当社は2020年から外部機関と協働し、使用済みペンのリサイクルプログラムに取り組んでいます。全国の学校や店頭、自治体に回収ボックス約700台を設置し、2025年末までに累計13トンを回収しました。回収した筆記具から再生した樹脂は、ボールペン「Re.Pen (リペン) ジュース」として製品化されるほか、ペン皿や買い物かごなどにも活用され、資源循環の推進につながっています。

また、この活動で得た知見を活かし、「ボードマスター」の使用済みカートリッジを再利用した「Re.PenジュースBM (ボードマスター)」を製作し、回収活動に参加いただいている学校への返礼品としています。これにより、回収から再利用までの循環を実感いただける取組みとなっています。

さらに、参加校からの要望をきっかけに環境出前教室を開始しました。使用済み筆記具の解体などを通じてリサイクルを体験的に学ぶ機会を提供しており、資源循環への理解促進や環境意識の醸成にもつなげています。



環境出前教室



環境学習イベント

### メーカーとしてお客様の期待に応える



経営企画部  
サステナビリティ  
推進室  
吉田 亘

リサイクルプログラムの取組みをベースに様々な活動が広がっています。特に環境教室やイベントには多くのユーザーが参加されており、素敵な出会いがあります。パイロットだからこそできること、メーカーとしてお客様の期待に応えられるように努めます。

## 製品・サービスを通じた環境課題の解決—TCFD提言に基づく情報開示

### 気候変動への取組み

.....

当社グループは、気候変動対策に取り組んでおり、2023年3月、気候関連財務情報タスクフォース (TCFD) 提言に賛同を表明しました。

また、気候変動関連リスク・機会が事業にもたらす影響を考慮するために、当社筆記具事業を対象にシナリオ分析を実施。分析対象年は当社グループの「2030年ビジョン」と合わせて2030年としています。分析においては、「脱炭素社会シナリオ (産業革命以前に比べて平均気温が1.5℃～2℃上昇)」と「成り行きシナリオ (同4℃上昇)」の2つのシナリオを設定しました。

📄 TCFDに基づく情報開示

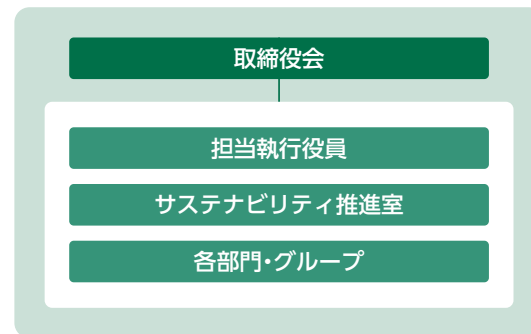
中長期  
目標

2030年までに、スコープ1・2 排出量 (総量) を、  
2021年度比 **25%削減**

### ガバナンス

.....

当社は、担当執行役員のリーダーシップのもと、気候変動を含む環境への取組み等、サステナビリティに係る各取組みを推進しています。取締役会では、サステナビリティに係る各取組みに関して、担当執行役員あるいは各部門から報告がなされ、監督しています。



### 戦略

.....

気候変動関連リスク・機会については、TCFD提言で示された事例や筆記具業界におけるリスク・機会の情報を収集し、当社にとっての気候変動関連リスク・機会を特定しました。特定されたリスク・機会のうち、発生可能性と事業への影響の2軸で重要度の評価を行いました。

なお、リスク・機会の整理において考慮した時間軸は短期：0～1年、中期：1～3年、長期：3年以上です。

### リスク管理

.....

当社は「パイロットグループリスクマネジメント規程」に基づき、リスクが顕在化した場合、「経営リスク管理規程」及びこれに付帯して定めた細則やマニュアルに従い、組織横断的なリスク状況の監視を行って経営上の重要事項に係るリスクに対応します。

また、必要に応じて関連する細則やマニュアル等の社内ルールの見直しを行い、社員に周知して危機管理の徹底とモラルの向上が実践できる体制の構築・整備に努めています。今後も継続して、気候変動関連を含むサステナビリティ全般の取組みを推進していきます。

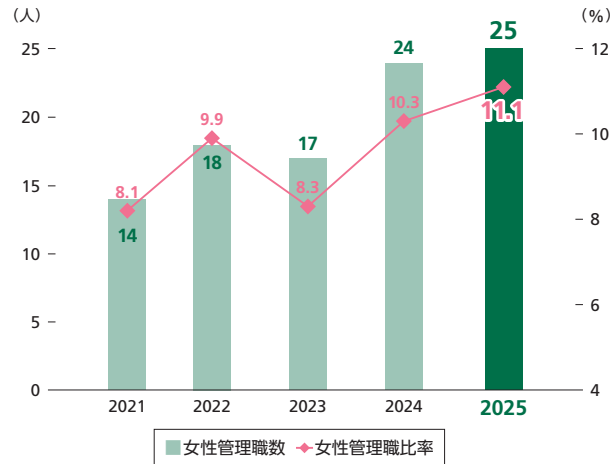
### 指標と目標

.....

2023年2月、気候変動関連の目標として、2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を取締役会の承認を経て新たに策定しました。目標の対象範囲は、当社の国内全拠点としています。

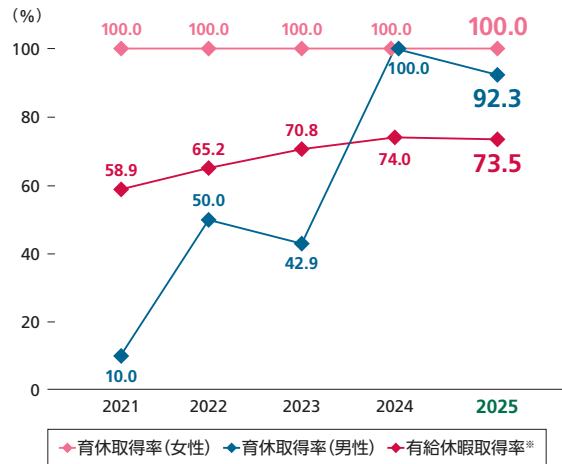
# 非財務ハイライト

女性管理職数／女性管理職比率



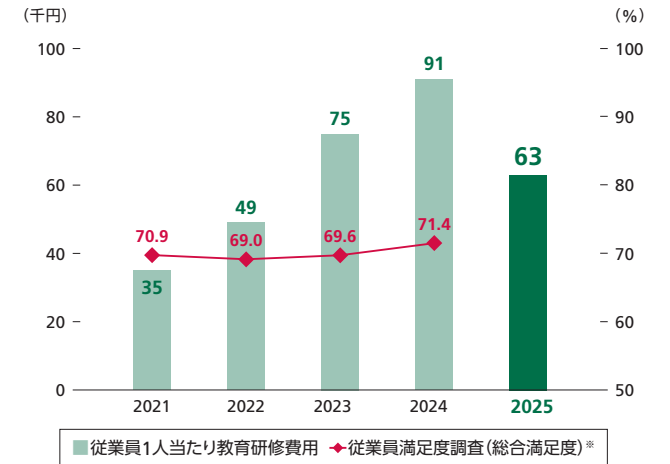
各年7月1日時点の実績です。対象範囲：当社

育休・有給休暇取得率(男性・女性)



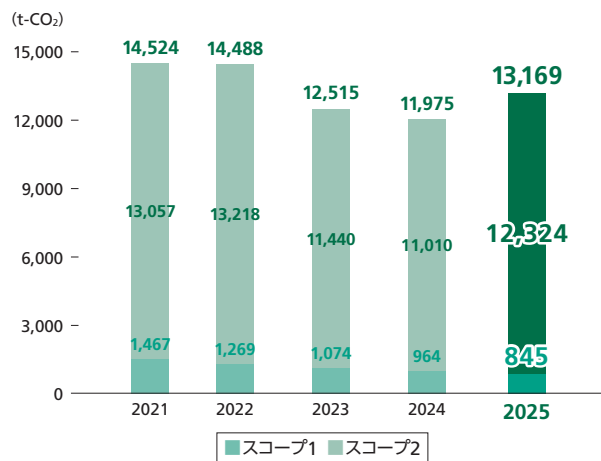
※算定期間は対象年の3月21日から翌年3月20日です。対象範囲：当社

従業員1人当たり教育研修費用／従業員満足度



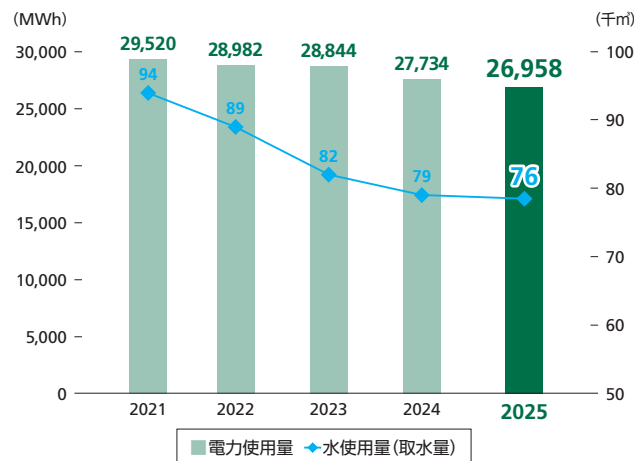
※1 [指標(項目)について満足(納得)している]という設問に対して「非常にそう思う」「そう思う」と回答した従業員の割合です。  
 ※2 従業員満足度調査は2026年よりエンゲージメントサーベイに切り替えています。対象範囲：当社

温室効果ガス排出量(スコープ1、スコープ2)



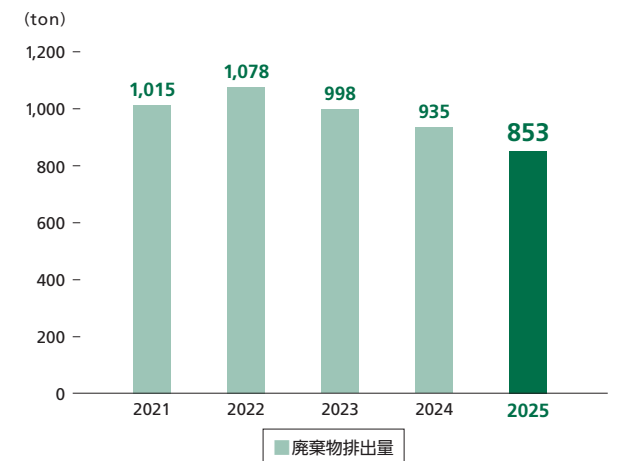
対象範囲：当社

電力・水使用量



対象範囲：当社

廃棄物排出量



対象範囲：当社



## コーポレート・ガバナンス

### 業務執行体制

.....

#### ● 執行役員制度

経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離するために執行役員制度を採用し、効率的かつ迅速な業務執行を図っています。

#### ● 経営執行会議

業務執行の重要事項を決定するための審議機関として、執行役員を兼務する取締役と業務執行を担当する執行役員を構成員とする経営執行会議を設置し、効率的かつ迅速な意思決定に資する審議を行っています。

#### ● 内部監査機能

グループ全体の内部監査及び財務報告に係る内部統制の有効性を評価するために、監査部を設置しています。

#### ● 部長会

執行役員を兼務する取締役と執行役員、各部門責任者が出席して、経営全般にわたる必要事項の連絡・意見調整及び状況・課題認識の共有化を図っています。

### 取締役及び経営陣幹部(執行役員)の選解任と候補者の指名

.....

当社は、取締役及び経営陣幹部(執行役員)として株主からの経営の委任に応え、経営に関する豊富な経験と高い見識を有し、取締役及び経営陣幹部(執行役員)の職務と責任を全うできる人財を候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、取締役の選任については、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の審議、答申を受けた後、取締役会の決議を経て株主総会にて選任しています。

監査等委員である取締役候補の指名については、適切な経験、能力及び必要な財務、会計、法務に関する知識を有している者を含むことを前提に、監査等委員会の同意を得たうえ、指名・報酬委員会の審議、答申後、取締役会の決議を経て株主総会にて選任しています。

また、経営陣幹部(執行役員)についてもこの方針に基づき、代表取締役社長が候補者原案を作成して指名・報酬委員会に提案し、同委員会からの答申を受けて取締役会において決定しています。

なお、取締役及び経営陣幹部(執行役員)の解任方針については、法令、定款に違反する等

の不正行為がある場合や、心身の故障により職務遂行に支障が生じその回復が見込めない場合、あるいは業績等の適切な評価を踏まえ、取締役及び経営陣幹部(執行役員)がその機能を十分発揮していないと認められる場合などとし、選任の場合と同様の手続きを経て解任手続きを行うこととしています。また、最高経営責任者(代表取締役社長執行役員)の選解任については、選定または解任基準を踏まえ、指名・報酬委員会からの審議、答申を経た上で、取締役会の決議により決定します。

### 後継者育成計画(サクセッションプラン)

.....

当社は、持続的な企業価値向上に向け、代表取締役社長執行役員を中心とした経営トップの後継者育成を重要な経営課題と位置付け、計画的かつ継続的なサクセッションプランを推進しています。代表取締役社長執行役員及び取締役求められる人財像として、変革と挑戦を率いるリーダーシップ、全体を俯瞰した的確な判断力、多様なステークホルダーとの対話力など、経営トップとして必要な資質・能力を明確に定義しています。これらを踏まえ、社長の直接的な後継候補に限定することなく、将来の経営を担い得る人財を幅広く確保する観点で、候補者プールを形成し、段階的かつ体系的な育成プログラムを実施しています。候補者の選定状況や育成プログラムの内容、進捗については、指名・報酬委員会に定期的に報告し、審議・助言を受け、取締役会による監督のもと、透明性と客観性の確保に努めています。

### 取締役に対するトレーニングの方針

.....

当社は、取締役がその役割や責務を果たすため、及び後継者育成のため、育成計画に基づき必要となる知識の習得または適切な更新として、外部セミナーの受講や外部講師招聘による研修機会等を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、当社事業物件視察等の機会を設けています。また、経営陣幹部の執行役員については、就任時に第三者機関による外部研修合宿の機会を提供しております。

## コーポレート・ガバナンス

### 関連当事者間の取引

当社取締役会は、当社役員との競業取引及び利益相反取引について「取締役会規則」に基づき取締役会の決議を経るべきことと定めています。また、当社の監査等委員会は、取締役の利益相反取引について「監査等委員会規則」に基づき監査等委員会の決議を経るべきことと定めています。当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき、当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を1年に1回調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認のうえ、開示対象となる取引がある場合は、適時・適切に開示を行うこととしています。

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社取締役会は、経営の客観性と透明性を高め、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化、充実化に努めるため、毎年、各取締役の自己評価を参考にしつつ、取締役会全体の实効性について分析・評価を行っています。

#### 2024年度実効性評価の抽出課題

- ① 取締役会の構成
- ② 代表取締役社長執行役員後継者計画を含む指名戦略に関する議論
- ③ 経営戦略に関する議論
- ④ 海外子会社のグループガバナンス
- ⑤ 取締役会事務局の機能充実

#### 2024年度実効性評価の抽出課題に対する2025年度の主な取組みの結果

- ① 取締役会人数と社外取締役の構成率の見直し
- ② 各階層の育成プログラムの実施
- ③ グランドデザインを策定し、執行側への権限委譲を進める
- ④ 海外主要子会社の現状報告など、情報提供を実施
- ⑤ 専属化した取締役会事務局の設置

#### ● 2025年度実効性評価プロセス・方法

2025年度の実効性評価については内部評価を実施しました。評価プロセス及び方法は以下のとおりです。

##### 評価プロセス及び方法

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| ① 評価対象期間：2025年1月～2025年12月 | ④ アンケートの回答内容の集計・分析        |
| ② 評価項目の設計及びアンケート内容の検討     | ⑤ 分析結果について、取締役会が審議のうえ自己評価 |
| ③ 全取締役(10名)を対象としたアンケート    |                           |

#### ● 2025年度 評価結果の概要

当社取締役会は、権限委譲を着実に進めるとともに、モニタリングへの移行を推進している点が評価されています。

2025年度は、前年度の実効性評価で抽出された課題への取組みにより取締役会の機能向上が確認されたほか、以下の事項が確認されたことから、当社取締役会は、前年と同様に実効性を確保していると評価しています。引き続き、当社取締役会が実効性を十分に発揮できるよう、確認された強みに関する取組み等を強化していきます。

##### 2025年度に認識した強み

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| ① 取締役会の人数の適切性               | ④ 監査等委員会の運営における実効性の向上 |
| ② 議案に対する適正な説明及び十分な情報提供      |                       |
| ③ 株主との建設的な対話に向けた体制整備と実効的な運用 |                       |

##### 2025年度に認識した課題

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| ① 経営戦略に関する議論  | ④ グループ会社に対する監督     |
| ② 取締役会の構成     | ⑤ 率直な意見交換と戦略的議論の促進 |
| ③ リスク管理に関する議論 |                    |

##### 2026年度取組み方針

- ① 中長期の成長戦略等に関する議論の実施
- ② 社外取締役への事前説明の実施
- ③ 多様性確保に向けた女性及び専門人材の登用・確保
- ④ 社外取締役の比率の適正性
- ⑤ リスク管理の実効性を確保する体制の強化
- ⑥ グループ会社に対するモニタリング体制の強化
- ⑦ 社内・社外取締役のフラットな意見交換の場の設定

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の報酬

.....

#### 【基本方針】

取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。以下において同じ。)の報酬制度は、固定報酬である基本報酬と毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬で構成されています。基本報酬については、取締役個々の職務と責任に応じて役員報酬基準表をもとに算出し、期末報酬については、会社の業績に連動し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会に諮問のうえ、取締役会の決議により決定し、株式報酬については、株主総会で決議された報酬限度額及び株式数の範囲内で株式交付規程の定めにより決定することを基本方針としています。社外取締役及び監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、監査等委員である取締役の報酬額については監査等委員である取締役の協議により決定しています。

#### 【基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針】

月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

#### 【業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針】

業績連動報酬は、期末報酬(金銭報酬)と株式報酬(非金銭報酬)で構成しています。期末報酬は、連結売上高及び連結営業利益率の業績達成度に応じて支給金額を決定し、毎年一定の時期に支給しています。また、株式報酬については、株式交付規程の定めに基づき、毎事業年度の連結売上高、連結営業利益率及び連結ROE並びに社会的価値指標を考慮しながら報酬額を決定し、原則として中期経営計画の終了後に業績に応じて算定された株式を交付等します。あわせて、株式報酬については、株式交付規程に基づいて個人別の交付数等は決定され、非違行為等の株式交付規程に定められた所定の条件が認められる場合には株式報酬の返還が行われることとしています。なお、業績指標は、各取締役に対して連結経営全体への意識を持たせる目的で選定しています。

#### 【取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針】

報酬水準は、当社グループの経営環境及び外部機関のデータベースを活用したベンチマーク企業群の報酬水準との比較・分析等に基づき設定しており、取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種に属する企業を参考に決定しています。なお、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成とし、報酬等の種類ごとの比率の目安(代表取締役社長執行役員)は、2026年度より基本報酬:期末報酬:株式報酬=40:30:30としています(中期経営計画の財務目標100%達成の場合)。

#### 【取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針】

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の担当事業の業績を踏まえた期末報酬の評価配分としています。代表取締役社長は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

なお、株式報酬は、金銭報酬の報酬枠とは別枠で株主総会において決議された限度額を上限として、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会決議により制定された株式交付規程の規定に従い、一定のポイントを付与することとしています。

#### 【役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数】

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	期末報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	211	162	29	19	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	-	-	1
社外役員	53	53	-	-	6

(注) 1. 上表には2025年3月28日開催の第23期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)3名、社外役員1名を含んでいます。  
2. 株式報酬(BIP信託)として、当事業年度において付与が見込まれたポイント数に基づき、役員株式給付引当金繰入額19百万円(役員株式給付引当金繰入額5百万円を含む)を計上しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 執行役員の報酬

.....

#### 【報酬の構成】

執行役員の報酬は、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)と同様、固定報酬である基本報酬と毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬で構成されています。

#### 【決定プロセス】

基本報酬については、執行役員個々の職務に応じて役員報酬基準表をもとに算出し、期末報酬については、会社の業績を勘案し、代表取締役社長執行役員の決裁で決定しています。また、株式報酬については、株式交付規程の定めに基づき、毎事業年度の業績等に応じて決定されます。

#### 【業績連動報酬に係る指標】

期末報酬については連結営業利益率等に連動しています。株式報酬については、毎事業年度の連結売上高、連結営業利益率及び連結ROE並びに社会的価値指標を考慮しながら報酬額を決定し、原則として中期経営計画の終了後に業績に応じて算定された株式を交付等します。あわせて、株式報酬については、株式交付規程に基づいて個人別の交付数等は決定され、非違行為等の株式交付規程に定められた所定の条件が認められる場合には株式報酬の返還が行われることとします。

### 政策保有株式

.....

当社は、既存の政策保有株式は縮減することを基本方針とし、発行会社との取引状況やリターンとリスクを踏まえた経済合理性など、中長期的に当社グループの経営に資するものであるかを取締役会への定期報告の中で総合的に検証し、保有する必要が認められないと判断した場合には、当該株式の売却を検討していきます。事業戦略上の重要性

や取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、事業の継続と中長期的な企業価値向上のために政策的に必要と判断した株式に限り保有する方針です。

また、政策保有株式に係る議決権については、発行会社の経営方針を尊重しつつ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるか否か、あるいは株主並びに投資家の皆様の中長期的な利益につながるものか否か等を基準に判断していきます。

### 株主との建設的な対話に関する方針

.....

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との建設的な対話を進めるよう努めています。株主・投資家等との対話については、担当取締役を統括責任者とし、2024年7月にIR室を開設しました。関係部門と連携しながら、専任メンバーが可能な範囲で適切に対応しています。

### 対話の手段

.....

株主総会をはじめ、四半期決算発表後の個別ミーティングにおいて、証券アナリスト、投資家等へ経営状況や事業活動について説明しています。また、ホームページに株主総会招集ご通知、決算情報、中期経営計画資料、有価証券報告書等を掲載し、可能な限り、日英同時開示に努めています。また、代表取締役社長による決算説明会を年2回実施しています。

証券アナリスト、投資家等との対話において把握した意見・期待・懸念は、四半期ごとに取締役会に報告するとともに、活動報告として執行役員や関連部署にもフィードバックを行っています。経営の参考とするとともに、フィードバックを踏まえて、情報開示内容の見直し・充実を実行しています。

## コーポレート・ガバナンス

### コンプライアンス

.....

社是である「三者鼎立」の基本的経営理念のもと、当社グループ共通の行動規範である「パイロットグループ行動規範」を制定し、全ての役員及び社員が取るべき行動を周知することで、コンプライアンスを優先とする行動の徹底に努めています。

#### ● 推進体制

当社及び主要な国内子会社では、コンプライアンス執行役員のもと、各部門のコンプライアンス推進リーダーを中心に、日常的にコンプライアンスの推進を図っています。また、その他国内外子会社では、当社の内部統制システムに関する基本的な考え方に従い、それぞれの実情に即した適切な内容与方法でコンプライアンスを推進しています。

#### ● コンプライアンス教育

当社は、1年に1度コンプライアンス推進部門より「コンプライアンスガイド」を発行し、コンプライアンス推進リーダーの教育や社員の意識向上を図っています。また、当社グループでは、業務に必要なコンプライアンスに関する知識を定着させるため、遵守すべき法令や社内ルール等の教育や研修を実施しています。

#### ● 内部通報制度

当社グループは、法令、社内規程や行動規範、あるいは企業倫理や企業が果たすべき社会的な責任に反するコンプライアンス違反行為など不祥事の予防及び早期発見、会社の自浄能力の向上や社会的信頼性を確保するため社内通報制度を導入しています。当社では、通報窓口として社内窓口、社外窓口、監査等委員会窓口の3つを設置し運用しています。

#### ● 腐敗行為防止

当社グループは、贈収賄等をはじめとするあらゆる形態の腐敗行為の防止に努め、高い倫理観のもと誠実に行動し、社会から信頼を得ることを目的として腐敗・贈収賄防止方針を定めています。

#### 📄 パイロットグループ腐敗・贈収賄防止方針

#### ● 内部統制

当社の業務の適正を確保するための体制について、取締役会で内部統制基本方針を決議し、整備を進めています。

#### 📄 内部統制基本方針

### リスクマネジメント

.....

当社は、「パイロットグループ リスクマネジメント規程」に基づき、当社及び子会社の経営に影響を及ぼすリスクの管理及び損失の最小化を図ります。また、当該規程に基づきリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの回避・低減など、対応の強化を図ります。

リスクが顕在化した場合は、「経営リスク管理規程」に基づき、損失を抑制するための具体策を迅速に決定し実行する組織として対策本部を設置し、適切に対応します。内部監査部門は、各部門のリスク管理の状況を監査し、その活動を定期的に取り締役会、監査等委員会及び経営執行会議に報告します。

子会社は、当社が定める「パイロットグループ リスクマネジメント規程」及び「経営リスク管理規程」の趣旨を理解し、損失の危険の管理に関する規程その他の体制を構築し、法令及び各社を取り巻く環境に配慮して経営リスクに対処します。

また、子会社に損失の危険が生じた際は、「パイロットグループ会社管理規程」に基づき、当社への報告を義務付けます。当社は、子会社からの報告に応じて関係部門で当該リスクの発生の可能性及び影響度を分析し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを識別し、重点的に対策を講じるべきかを判断します。

#### 📄 事業等のリスク

### 情報セキュリティー

.....

当社は、社会的責任を担う企業として情報リスク管理の重要性を認識し、不正アクセスや情報漏洩、システム災害等の脅威から情報資産(情報そのものとコンピュータ、記録媒体などの装置類)を守り、情報セキュリティーの向上に努め、健全で豊かなコミュニケーション社会の構築を目指していきます。

#### 📄 パイロットグループ情報セキュリティーポリシー

## 役員一覧 (2026年3月31日現在)



代表取締役社長 **藤崎 文男**

**所有株式数** 12,900

- 1984年 4月 パイロット萬年筆株式会社 (現株式会社パイロットコーポレーション)入社
- 2011年 9月 当社経営企画室長
- 2015年 3月 当社執行役員
- 2019年 3月 当社上席執行役員
- 2022年 3月 当社取締役上席執行役員
- 2024年 3月 当社代表取締役社長執行役員(現任)



代表取締役 **小平 岳志**

**所有株式数** 5,400

- 1985年 4月 パイロット萬年筆株式会社 (現株式会社パイロットコーポレーション)入社
- 2015年 3月 平塚事業所製造部長
- 2015年 3月 当社執行役員
- 2022年 3月 当社取締役上席執行役員
- 2025年 3月 当社代表取締役専務執行役員(現任)



取締役 **木川 俊幸**

**所有株式数** 400

- 1989年 4月 株式会社第一勧業銀行 (現株式会社みずほ銀行)入行
- 2012年10月 株式会社みずほ銀行 難波支店難波第二部長
- 2014年 4月 株式会社みずほ銀行 梅田支店梅田法人部部長
- 2018年 1月 株式会社パイロットコーポレーション入社
- 2018年 7月 当社情報システム室長
- 2022年 3月 当社執行役員総務部長
- 2026年 3月 当社取締役常務執行役員(現任)



社外取締役 **村松 昌信**

**所有株式数** 1,200

- 1983年 3月 公認会計士登録
- 1989年11月 税理士登録(2021年11月登録抹消)
- 2012年11月 仰星税理士法人代表社員
- 2013年 6月 八千代工業株式会社社外監査役
- 2020年 3月 当社社外取締役
- 2021年12月 税理士法人麻布パートナーズ 常勤顧問(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2024年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 **柴田 美鈴**

**所有株式数** ー

- 2000年10月 弁護士登録
- 2001年11月 NS総合法律事務所パートナー 弁護士(現任)
- 2007年10月 金融庁監督局総務課信用機構 対応室課長補佐
- 2017年 4月 司法研修所民事弁護士教官
- 2017年 6月 デリカフーズホールディングス 株式会社社外取締役(現任)
- 2020年 6月 SOMPOホールディングス 株式会社社外取締役(現任)
- 2020年 6月 株式会社スペースパリュールホールディングス社外取締役 当社社外取締役(現任)
- 2023年 3月



社外取締役 **河野 弘**

**所有株式数** ー

- 1985年 4月 ソニー株式会社 (現ソニーグループ株式会社)入社
- 2003年 4月 ソニーエレクトロニクスインク(米国)SVP
- 2012年 4月 ソニーマーケティング株式会社 代表取締役社長
- 2012年 6月 ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役
- 2018年 4月 ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社 代表取締役副社長
- 2021年 4月 ソニー株式会社執行役員常務
- 2024年 4月 合同会社オフィスK代表 (現株式会社オフィスK代表取締役)(現任)
- 2024年 6月 株式会社コンフィデンス・インターワークス社外取締役(現任)
- 2025年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役 **緒方 佳美**

**所有株式数** 100

- 1984年 4月 株式会社東急百貨店入社
- 2001年10月 パルファムジャパン株式会社 営業本部長
- 2007年 6月 スウォッチグループジャパン株式会社代表取締役
- 2010年 9月 株式会社ラグジュアリー・タイム ビーズジャパン代表取締役社長 (現株式会社ケリングジャパン)
- 2018年10月 株式会社オフィスオガタ 代表取締役(現任)
- 2026年 3月 当社社外取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員) **寺田 治信**

**所有株式数** 3,500

- 1988年 4月 パイロット萬年筆株式会社 (現株式会社パイロットコーポレーション)入社
- 2022年 3月 当社経理部長
- 2024年 7月 当社執行役員
- 2026年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員) **神山 敏蔵**

**所有株式数** 700

- 2001年 4月 公認会計士登録
- 2010年11月 税理士登録
- 2010年11月 税理士法人神山会計代表社員(現任)
- 2013年 7月 株式会社エーティーエルシステムズ 監査役(現任)
- 2015年 7月 神山敏蔵公認会計士事務所開設
- 2015年10月 あると築地有限責任監査法人 代表社員(現任)
- 2020年 3月 当社社外監査役
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2023年 6月 株式会社平凡社監査役(現任)
- 2025年10月 株式会社NEXT Arc United監査役(現任)



社外取締役(監査等委員) **藤田 嗣潔**

**所有株式数** 700

- 2000年 4月 弁護士登録
- 2000年 4月 永田町法律事務所弁護士
- 2003年11月 永田町法律事務所パートナー 弁護士(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

(注) 1. 取締役 柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。 2. 当社は執行役員制度を導入しています。なお、取締役を兼務しない執行役員は11名です。

## 役員一覧 (2026年3月31日現在)

氏名	役職	選任理由	スキル・マトリックス ○: 期待する項目											
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩		
藤崎 文男	代表取締役社長	当社において、経理部門、企画部門、海外営業部門等の多岐にわたる部門で豊富な経験と実績を有しており、2019年からは海外子会社の社長を経験する等、多大な貢献をしてきました。2022年より取締役として、国内・国外の営業部門等の責任者を務め、2024年より代表取締役に就任し、その実績から適任と判断しました。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
小平 岳志	代表取締役	当社において、生産部門、企画部門で豊富な経験と実績を有しており、2015年に執行役員就任後は、平塚事業所製造部長として生産部門を牽引した後、2016年から経営企画室長を務め、企業価値向上へ多大な貢献をしてきました。2025年より代表取締役に就任し、その実績から適任と判断しました。	○	○	○						○	○	○	
木川 俊幸	取締役	金融機関で豊富な経験と実績を有しており、また、当社においても、コーポレート部門で豊富な経験と実績を有しており、多大な貢献をしてきました。2022年より執行役員として総務部門の責任者、特命事項を担当する等、その実績から適任と判断しました。	○	○	○								○	○
村松 昌信	社外取締役	公認会計士及び事業会社の監査役等としての専門知識を活かし、2020年に当社社外取締役、2022年に当社社外取締役(監査等委員)、2024年に当社社外取締役に就任以来、適切な助言を行っています。加えて、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に対する貢献が期待され、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。公認会計士の専門的な知見を活かし、主に会計的な観点から経営全般の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	○					○						○
柴田 美鈴	社外取締役	弁護士及び事業法人の社外取締役として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を活かし、2023年に当社社外取締役就任以来、適切な助言を行っています。加えて、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に対する貢献が期待され、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。弁護士としての専門的な知見を活かし、主に法的な観点から経営全般の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	○		○	○								○
河野 弘	社外取締役	民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を活かし、2025年に当社社外取締役に就任以来、適切な助言を行っています。その幅広い見識をもって、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。事業会社での経営経験と幅広い見識を活かし、当社経営全般への監督とアドバイスを期待します。	○	○		○	○	○						
緒方 佳美	社外取締役	民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しており、その幅広い見識をもって、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。ブランドビジネスに関する幅広い見識を活かし、当社経営全般への監督とアドバイスを期待します。	○	○	○		○	○						
寺田 治信	取締役 (常勤監査等委員)	当社において、企画部門で海外グループ会社の管理、経理・財務部門で海外赴任や部門長を務め、豊富な経験と実績を有しており、多大な貢献をしてきました。2024年より執行役員として経理部門の責任者を担当する等、その実績から適任と判断しました。	○				○							○
神山 敏蔵	社外取締役 (監査等委員)	公認会計士及び税理士並びに事業会社の監査役等としての専門知識に加え、国際的な会計実務の経験も有しています。2020年に当社社外監査役、2022年に当社社外取締役(監査等委員)就任以来、その幅広い見識をもって、当社の取締役としての職務を適切に遂行しています。公認会計士及び税理士の専門的な知見を活かし、主に税務・会計的な観点から経営全般の監督機能及び利益相反の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	○				○							○
藤田 嗣潔	社外取締役 (監査等委員)	法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を有しています。2022年に当社社外取締役(監査等委員)就任以来、その幅広い見識をもって、当社の取締役としての職務を適切に遂行しています。弁護士としての専門的な知見を活かし、主に法的な観点から経営全般の監督機能及び利益相反の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	○		○									○

## 社外取締役メッセージ



### 企業の持続性を説得力をもってアピールすべき

社外取締役 村松 昌信

私は、公認会計士としての会計・税務に関する知見を活かしつつ、社外取締役として、経営の監督機能を高めることが自分の役割だと考えています。

取締役会では、成長投資の必要性や妥当性、投資に伴うリスク、資本効率への影響などを確認し、中長期の企業価値向上につながる意思決定となっているかという観点から助言を行っています。

筆記具の機構技術は各社で進化を重ねてきた結果、他社製品との差別化が以前より難しくなってきていると感じています。また、社会のデジタル化など、筆記具市場は大きな変化への対応が求められる環境にあります。こうした中で、筆記具事業で培った知財・無形資産を活かせば、新たな成長の柱となる事業を見出す可能性は大きいと考えています。

また、中期経営計画では様々なサステナビリティへの取組みが進められており、それらを将来の企業価値の向上に繋げていくことが重要であると考えています。長期的かつ持続的に企業価値の向上を図ることができる企業であることを、説得力のある価値創造ストーリーをもって発信してもらいたいと思います。

なお、企業価値向上の原動力となる個人の能力を最大限に発揮してもらうためには、従業員エンゲージメント向上の取組みもさらに増やした方がよいと考えています。



### 社会への価値提供に向けた基盤・組織体制の強化が課題

社外取締役 柴田 美鈴

社外取締役の立場として、当社グループの慣行や常識等に対し率直な疑問を持ち、問いかけるなど、社内とは異なる視点を持つことを大事にしています。弁護士及び他の社外役員の経験に基づく取締役会の実効性を含めたガバナンス、人材育成等に関する仕組みの構築への貢献、女性の視点から女性役職員のモチベーションや機会の向上への貢献に努めています。そのうえで社外取締役は、経営チームの果敢な決断に対しブレーキを踏む役割ではなく、意思決定の適切性を確保したうえで、後押しする役割を期待されていると認識しています。

2025-2027中期経営計画の初年度において目標を見直していますが、ネガティブな面だけではなく、外部環境の認識に加え、社内体制の現状や必要な改善点を直視し変革に着手したこと自体は、評価しています。また、2025年度の指名・報酬委員会ではかなり踏み込んだ役員報酬制度の変更ができました。社外の意見に対し、社内役員が従前の制度内容にこだわることなく、改訂の目的・将来志向のもとで議論できたことは大きかったと考えています。

これら見直した目標や新しい制度の目的を実現・達成させ、当社グループが培ってきた技術、希少性、歴史、製品への信頼をもとに社会に価値を提供できるよう、危機感とスピード感を持って、道筋をより具体的に示すこと、そのための基盤・組織体制をグループを通じて強化することが課題だと考えています。

## 社外取締役メッセージ



### 未来志向での改革を躊躇なく実行に移すことを期待したい

社外取締役 **河野 弘**

社外取締役には、パイロットが代々行ってきたことに対する疑問の投げかけ、変革提案が期待されていると認識しています。

事業計画の立て方からステークホルダーとのコミュニケーションといった全てのビジネスプロセスにおいて、グローバルな競争が避けられない今、将来の持続的な繁栄のために、現在のビジネスプロセスを変革し進化させる必要があると思います。私の旧職のソニーでは自己変革の連続でしたが、その経験と知見を共有しながら、新しいパイロットウェイを見出す変革のアドバイスを行っていきたいと考えています。

2025-2027中期経営計画の初年度に対しては大変厳しいと評価せざるを得ません。中期的な成長、利益、社会的価値の提供、企業価値向上などの目標を達成するには、危機感を持った対応が必要です。事業管理の在り方を抜本的に見直し、加えて、事業責任が明確になる組織のデザインとその運用の確立が必須と提言しています。

一方で、創業以来大事にしてきたパイロット品質へのこだわりとその価値を世の中にしっかり伝えることができれば、ユニークなポジショニングを確立できる機会になると考えます。攻めの領域としては、優位性を確保する技術開発に戦略的な投資を通して将来の成長シナリオを具体化すること。また守りの領域としては、経営の可視化と強いリーダーシップのもと、妥協無き事業ポートフォリオの集中と選択、極限までの効率追求を実行してほしいと思います。



### 体験価値・文化価値・ブランド価値へ高めていくために

社外取締役 **緒方 佳美**

私はこれまでブランドビジネスの領域で、商品価値づくり、マーケティング、売場や顧客体験の向上、そして組織運営に携わってまいりました。企業成長においては、「誰に、どのような価値を、どのような体験として届けるか」という視点が極めて重要であると実感しています。

新任として、まず事業や現場をしっかりと理解したうえで、必要なことを率直にお伝えしながら、会社の未来を一緒につくっていきたいと思います。

筆記具やステーションナリーは単なる道具ではなく、人が伝え、考え、学び、生み出す力を支える存在で、そうした営みの先にアートや文化を育み、人の心や社会を豊かにする力があると感じています。

主力商品が筆記具である以上、市場成熟、デジタル代替、価格競争などの影響を受けやすいと思います。日本市場は少子化による人口減少により中長期的に伸びにくい成熟市場であり、加えて、デジタル化により日常の書く機会そのものが減少しています。一方で、手書きの学習効果や創造性の創出、趣味文具など、書く体験としての価値が見直されてきているのはチャンスと感じます。

今後は単なる文房具、消耗品ではなく、体験価値・文化価値・ブランド価値へ高めていけるかが問われてくると思っています。体験型イベント、教育・手書き研究、企業・学校向けプログラムなど含めたコミュニケーションによりさらにファンが増えるのではないかと考えます。

## 社外取締役メッセージ



### 独自性があり革新的な新製品の開発を期待する

社外取締役(監査等委員) **神山 敏蔵**

監査等委員である社外取締役として、公認会計士・税理士としての知見を活かし、取締役会において有益な助言や情報提供をすること、必要な時にはブレーキをかけることが期待されていると思います。また、指名・報酬委員会の委員としては、経営執行者のモチベーション向上のためのインセンティブの選定、適切な後継者の指名の役割も期待されていると思います。

監査報告などの監督機能を発揮するほか、会計税務制度及び内部統制に関する助言を行ってきました。2025-2027中期経営計画の当初計画は残念ながら達成できませんでしたが、世界情勢の不確実性が高まるなか、残りの2年間で達成できるよう様々な施策を実行していければと思います。

イランの軍事衝突による原材料調達の問題、関税や環境規制の影響などにより、経営環境の不確実性は一層高まっています。筆記具業界では、中国製品などの品質向上などによる競争優位性の欠如、ブランド価値の棄損に対して適切な戦略をとっていくことが必要だと思います。

今後、原材料価格高騰や人件費増大による製造原価の上昇を最新のITを活用した業務改善で抑制すること、連結予算の精度向上と適切な管理会計による責任の明確化と必要な内部統制を構築することが課題になると思います。グループパーパスのもと、当社には独自性があり革新的な新製品の開発を期待しています。



### 進取の気風にあふれる活動が求められている

社外取締役(監査等委員) **藤田 嗣潔**

私はこれまで弁護士として多くの企業法務に携わり、その過程で多くの情報の中から必要となる事実を見いだす力とリーガルマインドを養ってきました。そうした知見を生かしつつ、経営全般の監督機能を果たしていきたいと考えています。

取締役会においては、「執行と監督の分離」を踏まえ、経営執行会議のより一層の活性化、2030年ビジョンへの道程の明確化などを求めてまいりました。2025-2027中期経営計画の初年度は、数字的には非常に厳しいものであったととらえています。目標達成のためには、適切な新製品の投入や経費のコントロールなどのほか、組織体制のさらなる整備などしなやかな経営が求められると考えています。

事業環境については、当社の主力事業である筆記具市場の今後の動向が容易に予想できなくなっていること、中国・インドなどの安価な筆記具の品質が著しく向上していることが挙げられます。グローバル企業である当社グループは、これらの状況に迅速かつ効果的に対応していかなければならないと考えています。

今後は主力事業である筆記具市場において追随してくる中国・インドなどの製品との差別化・ブランド化、及びこれと平行して筆記具以外の第2の柱を育てていかなければなりません。容易に予想しがたい経営環境のなか、取締役会をはじめ風通しの良い企業風土が醸成されつつあり、従業員一人ひとりが「人と創造力をつなぐ。」パーパスを自分事として捉えた進取の気風にあふれる活動が求められていると感じています。

## 11年間の主要連結財務データ

	単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
売上高	百万円	99,164	98,350	104,117	104,038	103,714	87,096	103,057	112,850	118,590	<b>126,168</b>	<b>126,391</b>	
セグメント別	国内	百万円	34,059	35,220	34,626	33,318	31,254	24,862	25,058	26,649	28,923	<b>30,312</b>	<b>29,353</b>
	海外	百万円	65,104	63,130	69,490	70,720	72,459	62,234	77,999	86,201	89,667	<b>95,855</b>	<b>97,037</b>
事業別	筆記具事業	百万円	87,689	86,322	91,914	92,400	93,133	77,919	92,993	101,679	106,273	<b>113,003</b>	<b>113,143</b>
	非筆記具事業	百万円	11,474	12,028	12,202	11,638	10,580	9,177	10,063	11,171	12,317	<b>13,165</b>	<b>13,247</b>
営業利益	百万円	19,313	21,013	19,974	20,932	19,141	14,141	19,325	21,244	19,003	<b>17,805</b>	<b>16,649</b>	
営業利益率	%	19.5	21.4	19.2	20.1	18.5	16.2	18.8	18.8	16.0	<b>14.1</b>	<b>13.2</b>	
経常利益	百万円	19,281	21,052	20,561	21,010	19,215	14,356	20,362	22,633	20,840	<b>20,110</b>	<b>17,855</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	12,009	14,454	15,497	14,589	13,277	9,933	14,270	15,773	13,661	<b>15,181</b>	<b>12,064</b>	
包括利益	百万円	9,164	13,707	16,288	11,274	13,197	9,118	16,773	18,417	17,993	<b>17,644</b>	<b>15,902</b>	
純資産	百万円	65,386	78,309	59,972	69,688	81,179	87,873	102,348	117,989	132,345	<b>141,579</b>	<b>146,079</b>	
総資産	百万円	102,699	114,775	111,964	115,065	125,934	123,571	143,155	156,542	166,468	<b>176,701</b>	<b>179,906</b>	
1株当たり純資産	円	1,386.51	1,651.06	1,485.64	1,732.42	2,023.41	2,199.11	2,562.01	2,954.51	3,305.72	<b>3,628.73</b>	<b>3,909.89</b>	
1株当たり当期純利益	円	258.81	309.86	361.72	369.87	336.62	251.84	361.81	399.86	346.31	<b>388.53</b>	<b>317.02</b>	
1株当たり配当額	円	31.00	22.00	32.00	40.00	45.00	55.00	60.00	90.00	100.00	<b>117.00</b>	<b>120.00</b>	

(注) 1. 国内セグメントに含まれていたマレーシア、インド向けの売上は、新規連結により2025年にアジアセグメントに移行しました。

2. 2017年の純資産の大幅な減少及び自己資本比率の大幅な低下は、自己株式の取得等によるものです。

## 11年間の主要連結財務データ

	単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
配当性向	%	8.1	7.1	8.8	10.8	13.4	21.8	16.6	22.5	28.9	<b>30.1</b>	<b>37.9</b>
自己資本比率	%	62.7	67.3	52.3	59.4	63.4	70.2	70.6	74.5	78.3	<b>79.1</b>	<b>80.8</b>
自己資本利益率 (ROE)	%	19.9	20.4	22.8	23.0	17.9	11.9	15.2	14.5	11.1	<b>11.2</b>	<b>8.5</b>
株価収益率 (PER)	倍	19.3	15.6	15.0	14.4	13.1	11.5	12.2	12.0	12.1	<b>12.5</b>	<b>15.4</b>
設備投資額	百万円	3,888	3,759	4,231	4,036	6,033	3,650	4,239	5,881	11,021	<b>11,810</b>	<b>7,856</b>
研究開発費	百万円	1,468	1,407	1,349	1,395	1,434	1,467	1,649	1,851	2,065	<b>2,197</b>	<b>2,462</b>
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	14,195	9,752	17,875	14,116	15,189	15,137	19,815	13,753	10,175	<b>22,727</b>	<b>16,999</b>
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	△4,027	△3,208	△5,642	△2,920	△5,481	△4,461	△3,598	△5,350	△10,707	<b>△11,054</b>	<b>△11,125</b>
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△4,451	1,174	△19,739	△6,866	△2,089	△5,397	△7,965	△8,370	△7,380	<b>△11,039</b>	<b>△8,015</b>
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	20,279	28,127	20,461	24,785	32,488	37,724	45,844	45,444	38,329	<b>39,112</b>	<b>38,581</b>

(注) 1. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年の期首より適用しており、2018年に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年の期首より適用しており、2022年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

## 6年間の主要非財務データ

	単位	2020	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数(当社グループ)	人	2,609	2,629	2,707	2,831	2,965	3,175
従業員数(当社)	人	991	1,007	1,013	1,056	1,094	1,092
採用者に占める女性割合	%	—	41.0	46.0	45.2	50.0	50.0
キャリア採用者数	人	—	10	20	39	36	11
外国籍採用者数	人	—	1	4	1	3	0
女性管理職比率	%	7.1	8.1	9.9	8.3	10.3	11.1
男女の賃金差異	%	—	65.1	66.8	68.2	70.3	72.7
育児休業取得率(男性)	%	22.2	10.0	50.0	42.9	100.0	92.3
育児休業取得率(女性)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
有給休暇取得率	%	62.0	58.9	65.2	70.8	74.0	73.5
従業員1人当たり教育研修費用	千円	15	35	49	75	91	63
従業員満足度	%	72.6	70.9	69.0	69.6	71.4	—
労働災害発生件数	件	—	1	4	5	2	2
温室効果ガス排出量	t-CO <sub>2</sub>	13,467	14,524	14,488	12,515	11,975	13,169
電力使用量	MWh	27,115	29,520	28,982	28,844	27,734	26,958
取水量	千m <sup>3</sup>	81	94	89	82	79	76
排水量	千m <sup>3</sup>	—	94	88	81	78	76
廃棄物排出量	ton	940	1,015	1,078	998	935	853
リサイクル量	ton	—	711	753	690	621	703
埋立処分量	ton	—	304	325	308	314	150

(注) 1. 従業員数には平均臨時雇用者を含めていません。

2. 採用者、女性管理職比率、男女の賃金差異、育児休業取得率、有給休暇取得率、従業員1人当たり教育研修費用、従業員満足度、労働災害発生件数、温室効果ガス排出量、電力使用量、取水量、排水量、廃棄物排出量、リサイクル量、埋立処分量の対象範囲は当社です。

3. 女性管理職比率は対象年の7月1日時点の実績です。

4. 有給休暇取得率の算定期間は対象年の3月21日から翌年3月20日です。

5. 労働災害発生件数には派遣社員の発生件数を含みます。不休業災害及び通勤災害は含めていません。

6. 温室効果ガス排出量はスコープ1、スコープ2の合計です。

7. 廃棄物排出量のリサイクル量にはサーマルリサイクル(エネルギー回収)を含みます。

## 会社情報 (2026年6月30日現在)

<b>商号</b>	株式会社パイロットコーポレーション 英語表記 PILOT CORPORATION
<b>創立</b>	1918年(大正7年)1月27日
<b>設立</b>	2002年(平成14年)1月4日
<b>代表者</b>	代表取締役社長 藤崎 文男
<b>本社</b>	〒104-8304 東京都中央区京橋二丁目6番21号 TEL 03-3538-3700(代表)
<b>URL</b>	<a href="https://www.pilot.co.jp/">https://www.pilot.co.jp/</a>
<b>事業内容</b>	筆記具等のステイショナリー用品、 玩具、リング等の貴金属アクセサリー、 セラミックス部品等の製造、仕入及び販売
<b>事業年度</b>	毎年1月1日から12月31日まで
<b>従業員数</b>	連結：3,175人(2025年12月31日現在) 単体：1,092人(2025年12月31日現在)
<b>資本金</b>	2,340,728,000円
<b>売上高</b>	126,391百万円 (2025年12月期連結)
<b>上場市場</b>	東京証券取引所(プライム市場)
<b>証券コード</b>	7846
<b>監査法人</b>	アーク有限責任監査法人



## 事業所

●●●●

### 本社

〒104-8304  
東京都中央区京橋二丁目6番21号  
TEL 03-3538-3700(代表)

### 支店・営業所

#### 東部第二支店

〒330-0803  
埼玉県さいたま市大宮区高鼻町1-40  
PRSビル3階  
TEL 048-650-4730

#### 北海道営業所

〒060-0906  
北海道札幌市東区北六条東4丁目1-7  
デ・アウネさっぽろ3階  
TEL 011-748-8555

#### 東北支店

〒984-0042  
宮城県仙台市若林区大和町4-18-15  
TEL 022-783-3051

#### 中京支店

〒451-0045  
愛知県名古屋市西区名駅3-10-17  
IT名駅ビル2号館3階  
TEL 052-433-7230

#### 西部事業所

〒530-0004  
大阪府大阪市北区堂島浜1-2-1  
新ダイヤビル5階  
TEL 06-6478-8401

#### 中国営業所

〒730-0805  
広島県広島市中区十日市町2-3-8  
TEL 082-292-3371

#### 四国営業所

〒790-0003  
愛媛県松山市三番町4-8-11  
AIG松山ビル3階  
TEL 089-943-4640

#### 九州支店

〒812-0016  
福岡県福岡市博多区博多駅南3-1-10  
アーバンセンター博多3階  
TEL 092-441-4391

#### 沖縄営業所

〒900-0032  
沖縄県那覇市松山2-7-15  
TEL 098-868-6649

### 工場

#### 平塚工場

〒254-8585  
神奈川県平塚市西八幡1-4-3  
TEL 0463-35-8000

#### 伊勢崎工場

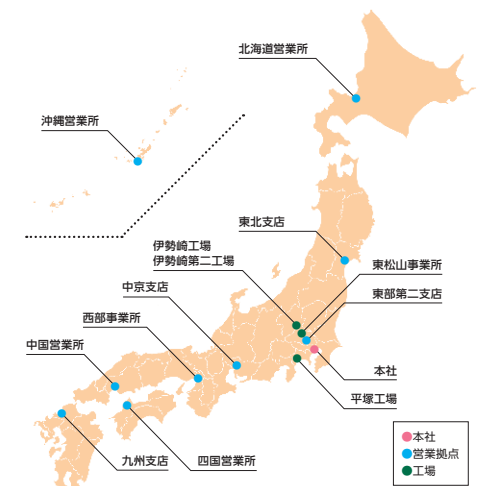
〒372-8567  
群馬県伊勢崎市長沼町1744-2  
伊勢崎南部工業団地内  
TEL 0270-32-7131

#### 伊勢崎第二工場

〒372-0852  
群馬県伊勢崎市下蓮町1577-1  
伊勢崎南部第三工業団地内  
TEL 0270-31-7070

#### 東松山事業所

〒355-0812  
埼玉県比企郡滑川町大字都25-8  
東松山工業団地内  
TEL 0493-57-1107



## 会社情報 (2026年6月30日現在)

### グループ会社

#### 国内

##### ● パイロットインキ株式会社

**事業内容** 筆記具等の製造

**会社区分** 連結子会社

<https://www.pilotink.co.jp/>



##### ● パイロットファインテック株式会社

**事業内容** 筆記具等の部品の製造

**会社区分** 連結子会社

<https://www.pilotft.co.jp/>

##### ● 株式会社パイロットロジテム

**事業内容** 物流業

**会社区分** 連結子会社

##### ● パイロットプリンテックス株式会社

**事業内容** 名入れサービス業

**会社区分** 非連結子会社

##### ● 株式会社パイロットレジン

**事業内容** 合成樹脂原料の加工、製造及び販売

**会社区分** 非連結子会社

##### ● 株式会社マークス

**事業内容** デザインステーションナリー・ライフスタイルプロダクトの企画、製造、販売  
直営店・小売事業

**会社区分** 連結子会社

<https://www.marks.jp/>

##### ● 株式会社ベストек

**事業内容** 事務機械器具、日用雑貨等の輸出入及び国内販売等

**会社区分** 非連結子会社

<https://westek.co.jp/>

#### 海外

##### ● Pilot Corporation of America

##### ● Pilot Pen de Mexico S. de R.L. de C.V.

##### ● Pilot Pen do Brasil S/A.

##### ● Pilot Corporation of Europe S.A.S.

##### ● Pilot Pen France S.A.S.

##### ● Pilot Pen (Deutschland) GmbH

##### ● The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd.

##### ● Pilot Nordic AB

##### ● Pilot Pen Australia Pty. Ltd.

##### ● Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.

##### ● Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd.

##### ● The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd.

##### ● PT PILOT PEN SOUTH EAST ASIA

##### ● Pilot Pen (S) Pte Ltd.

##### ● Pilot Pen (Malaysia) Sdn.Bhd.

##### ● PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITED

##### ● Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.

##### ● PT Pilot Pen Marketing Indonesia

##### ● PT Pilot Pen Indonesia

### 外部からの評価・認定等

#### 欧州会社がEcoVadis社のサステナビリティ調査で最高位の「プラチナ」評価

国際的な評価機関EcoVadis(エコバディス)社より、Pilot Corporation of Europe S.A.S.が企業のサステナビリティに関する全世界の評価対象企業のうち上位1%以内の企業に与えられるプラチナ評価を取得



#### 健康経営優良法人2026 (大規模法人部門)

従業員の健康保持・増進に向けた各種施策(ヘルスリテラシー向上、生活習慣改善、運動機会づくりの促進、女性の健康支援など)の計画的推進が評価され、日本健康会議による「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定



#### 女性活躍推進えるぼし認定(最高位3つ星)

多様な人財が安心して働ける環境づくりに取り組んできた姿勢が評価され、厚生労働省より女性活躍推進法に基づくえるぼし認定(最高位3つ星)を2025年11月26日付で取得



#### くるみん認定

従業員が仕事と育児を両立しやすい職場環境の整備に取り組んできたことが評価され、厚生労働省が定める子育てサポート企業としてくるみん認定を2026年3月5日付で取得



#### 令和8年度

#### 科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞(開発部門)

「フリクション」シリーズの中核技術である「摩擦熱による筆跡消去可能な筆記具の開発」に関する業績により受賞



#### 2025年度グッドデザイン賞

蛍光ペン「キレーナ」と油性マーカー「おなまえ上手」が2025年度グッドデザイン賞を受賞



#### 文房具屋さん大賞2025 大賞

有名文房具店から「文房具の専門家」である売場のスタッフを審査員として迎え、直近1年間で発売された商品を対象に審査・評価を行うコンテストで蛍光ペン「キレーナ」が大賞を受賞



#### 日本PTA全国協議会推薦マーク

シャープペンシル「ドクターグリップ」シリーズ、蛍光ペン「キレーナ」をはじめとする製品が子どもの安全や成長に寄与する商品やサービスに与えられる日本PTA全国協議会推薦マークを取得



#### 第73回朝日広告賞(部門賞)

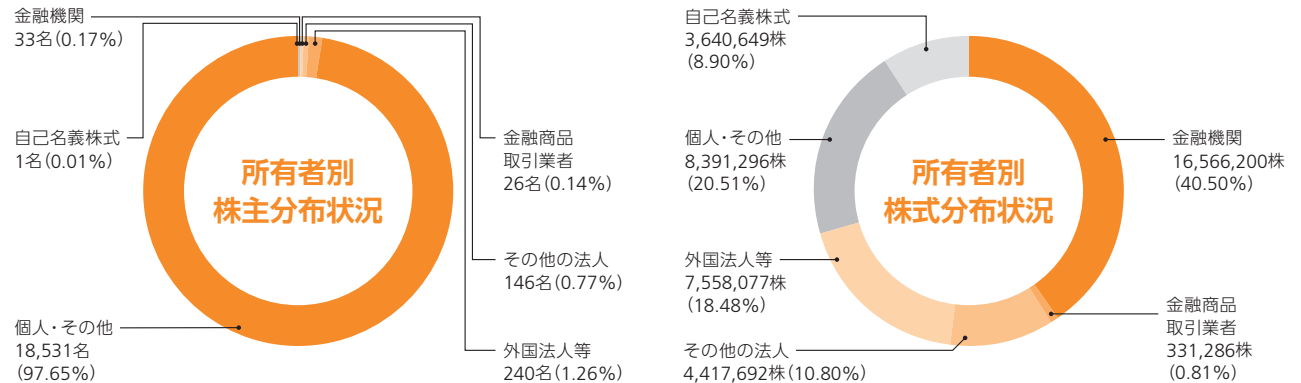
2024年11月3日(文化の日)に朝日新聞に掲載した企業広告「ペーパー本あれば、世界を笑わせたり、泣かせたりできる。」が第73回朝日広告賞部門賞(ファッション、時計、楽器、家庭用品、スポーツ用品)を受賞



## 株式情報 (2025年12月31日現在)

発行可能株式総数	180,000,000株
発行済株式の総数	40,905,200株
株主数	18,977名
定時株主総会	毎年3月
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

- (注) 1. 2026年6月30日を基準日とした株式分割に伴う定款の一部変更に基づき、2026年7月1日をもって発行可能株式総数は440,000,000株となります。  
 2. 2026年3月31日に実施した自己株式3,500,000株の消却及び2026年6月30日を基準日とした株式分割に伴い、2026年7月1日をもって、発行済株式の総数は112,215,600株となります。

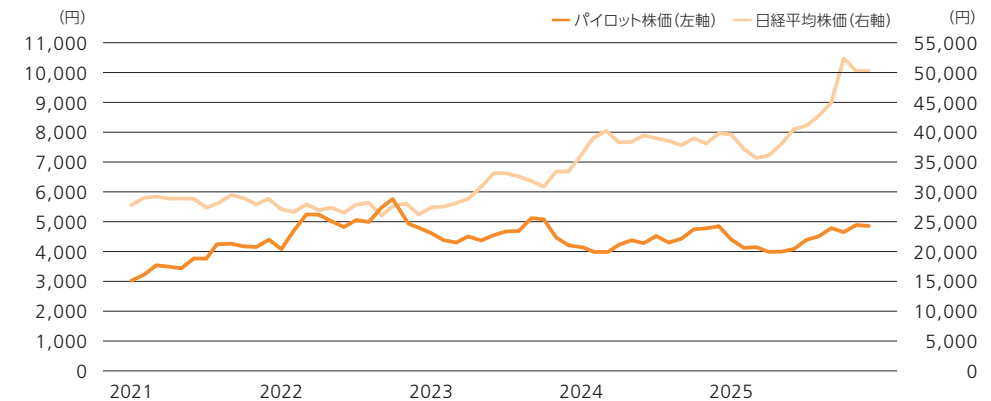


### 大株主 (上位10名)

株主名	所有株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,999,000 株	10.73 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,495,600	6.69
株式会社三菱UFJ銀行	1,718,600	4.61
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,602,000	4.29
朝日生命保険相互会社	1,134,000	3.04
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,100,400	2.95
松竹株式会社	972,000	2.60
KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SHINHAN SECURITIES	944,912	2.53
パイロットグループ従業員持株会	841,500	2.25
第一生命保険株式会社	720,000	1.93

- (注) 1. 当社は、自己株式を3,640,649株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式65,400株は含まれていません。  
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。  
 3. 「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」は、株式会社みずほ銀行が所有していた当社株式を退職給付信託として委託した信託財産であり、議決権については、株式会社みずほ銀行の指図により行使されることになっています。なお、上記以外に「株式会社みずほ銀行」の名義で1,600株所有しています。

### 株価推移 (5か年)



### 事業年度別最高・最低株価

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
最高(円)	4,535	6,060	5,477	5,082	5,082
最低(円)	2,903	3,965	3,935	3,681	3,698

- (注) 株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。