



INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書



株式会社パイロットコーポレーション

人と創造力をつなぐ。

伝える、考える、学ぶ、遊ぶ、生みだす人を、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。

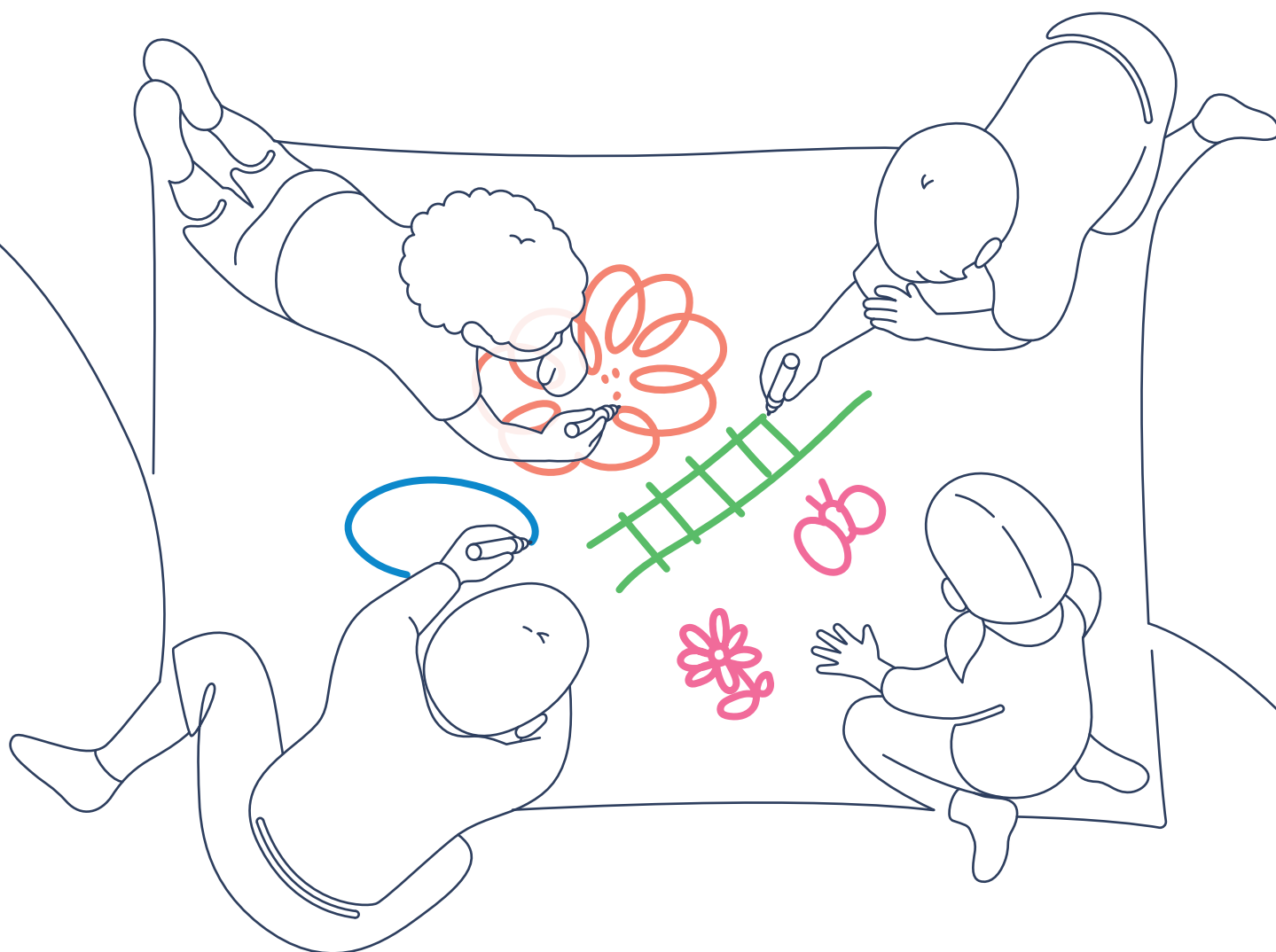


パーパス制定の経緯

当社グループを取り巻く事業環境は、世界的に進む筆記具のデジタル化や消費者の購買チャネルの多様化等、激しい変化への対応、さらにサプライチェーン上の様々なリスクへの対策や社会的課題の解決も求められています。

当社グループはこれらの変化に適切に対応し、経営を進めるため、その存在意義を改めて定義し、揺るがない経営の志とするために、パーパスを制定し、それを基に中長期のビジョン、計画を策定しました。

今後は、世界中の従業員をはじめとするステークホルダーの皆様とこのパーパスを共有し、当社グループの持続的な成長と、環境・社会問題の解決に貢献する取組みを進めていきます。



大正7年(1918年)、パイロットコーポレーションの前身となる並木製作所が和田正雄と並木良輔の二人の創業者によって創立されました。その後、事業を継続するにあたり当社は二人の理念を経営の指針とし、「三者鼎立」、「憂喜和(うきわ)精神」、「難関突破」、「一日一進」、「至誠真剣」の五つの行動基準を社是として掲げました。

わが国が欧米先進国を目標にして近代化を急ピッチで進めていた創立当時、二人の創業者にとって、事業とは単なる営利追及の手段ではなく、日本人として、世界に通用する質の高い商品をつくり、その実力を世界に示すことでありました。同時に、企業活動を通じて国家・社会に貢献することでもありました。これは今日でいう「企業の社会的責任」に通ずるものであり、その志は現在も当社の社是である五つの行動基準を通して、社員一人ひとりに受け継がれています。



・三者鼎立(さんしゃていりつ)

鼎(かなえ)には3本の足があり、そのうちどれかひとつが長く、あるいはどれかひとつが短くても安定が悪く使い物になりません。これは事業についても同じであり、使う者、売る者、つくる者、三者のいずれかが得をし、あるいはいずれかが損をしても商売は成り立ちません。商品をつくる者はそれを売りひろめる人々の苦勞を思いやり、また使う人々の不利不便に思いめぐらし、そのうえでじめて自分の利益を考えなければならない、また売る者はつくる人々の考案の苦心、製作の努力をよく理解してそのうえで自分の利益を考えなければならないという、商売の基本的な心得を表しています。

・憂喜和精神(うきわせいしん)

憂喜和精神とは「憂いを共にし、喜びを分かちあう」精神であり、当社の商標である不沈の「浮輪」にも通じる言葉です。これは社内にあってはひとつの目標に向かって苦勞を共にする従業員同志の固い結束であり、社外にあっては当社と販売店が互いの経営の発展のために一心同体となって努力していこうという心構えです。

・難関突破(なんかんとっぱ)

明治38年9月、創業者の一人、若き日の並木良輔は機関士として乗り込んだ船が玄界灘で海難史上稀にみる大暴風雨にあい、まる2日2晩の死闘のすえ、乗組員全員が奇跡的に九死に一生を得ました。並木は後年、そのときのことを次のように述べています。「要するに之は、常に訓練周到、最悪時に備うる事を寸時も忘れなかった船長の号令下、全員悉くが生命を忘れて黙々その職場を死守し、超人的死闘の限りをつくしたこの二つの尊い海洋精神が、遂によく希有の難航を突破したのである」自らも船長の経験を持つもう一人の創業者、和田正雄は、この並木の若き日の遭難談を東京美術学校の白川一郎画伯に依頼して絵画とし、難関に直面した際の精神を会社という同じ船に乗る者である全社員に周知しました。以来、幾度となく訪れた経営上の試練のたびに、全社員がこの難関突破の精神を発揮し強くたくましく成長を続けてきました。

・一日一進(いちにちいっしん)

一歩一歩たえ歩みは遅くとも、日々前進すれば必ずや業界の第一人者となり、水先案内人となる。それを肝に銘じ日々努力せよ、と自らを叱咤激励する意味がこめられた言葉です。創業当時、並木製作所としての国産金ペンの第一号の製品はこれにちなみ水先案内人を意味する「パイロット」と名付けられました。後にこの名称が社名となり現在に至ります。奢ることや遅滞することを戒め、常にたゆまぬ努力を怠らないことが事業伸長の要諦であることを示す言葉です。

・至誠真剣(しせいしんけん)

誠を尽くして真剣に取り組めば、世の中のことはどんなことでも不可能なことはありません。逆に言えばこのことは、どんなに妙案、良策であってまごころと真剣さが欠けては成就しないということでもあります。至誠をもって真剣に取り組むというこの言葉は、研究開発や生産において、また販売に際しても、常にまず顧客の身になって取り組むという当社の一貫した顧客主義の姿勢として受け継がれています。

対象期間

主に2023年度(2023年1月1日～2023年12月31日)を対象としています。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及び連結子会社

編集方針

本統合報告書は、パイロットグループが持続的な企業価値向上に向け、どのような取組みを進め、どのように事業ポートフォリオを変革しようとしているかについて理解を深めていただくために発行しています。

冒頭より当社グループのパーパス、トップメッセージ、パイロットの強み等から価値創造プロセスなどの価値創造ストーリーをご紹介しながら、具体的な経営戦略に基づく財務情報に加え、事業活動を通じた社会・環境との関わりや、企業価値向上を支えるガバナンス体制など非財務情報についても記載しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「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。

なお、財務関連の取組みやデータは連結ベースが基本ですが、本年度につきましては、非財務の取組みやデータは、連結ベースで記載可能なもの以外は単体ベースを基本とし、次年度より連結ベースに広げる予定です。

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。

CONTENTS

価値創造ストーリー

- 01 [パイロットグループ パーパス](#)
- 03 [社是](#)
- 05 [沿革](#)
- 07 [会長・社長メッセージ](#)
- 11 [財務担当役員メッセージ](#)
- 13 [2030年ビジョン](#)
- 14 [2022-2024中期経営計画](#)
- 17 [価値創造プロセス](#)
- 19 [未来設計プログラム](#)
- 21 [特集](#)
 - [パイロットの強み 技術](#)
 - [パイロットの強み 販売](#)
 - [パイロットの試み 人財](#)

事業概要

- 27 [筆記具事業](#)
- 29 [非筆記具事業](#)

サステナビリティ重要課題

- 31 [サステナビリティ重要課題](#)

ESG

- 33 [サステナビリティ担当役員メッセージ](#)
- 35 [環境への取組み](#)
- 41 [社会への取組み](#)
- 43 [コーポレート・ガバナンス](#)

データ編

- 47 [役員一覧](#)
- 49 [財務・非財務ハイライト](#)
- 51 [11年間主要連結財務データ](#)
- 53 [会社情報](#)
- 54 [株式情報](#)



万年筆づくりから始まった当社は、創業以来100年以上にわたってアイデアと技術への挑戦を重ね、これまで世になかった革新的な多くの製品を生み出し、世界中の「書く」を支えてきました。これからも筆記具を通じて世界中の「書く」を支え続けていくとともに、「人と創造力をつなぐ。」のパーパスに基づき、筆記具づくりから生まれた技術を活かしながら筆記具以外の領域においても人と社会・文化の支えとなり、次の100年へ繋いでいきます。

【事業】

1916年
並木良輔が初の万年筆用純国産14金ペンを完成




並木良輔 和田正雄

1918年
並木良輔が、和田正雄の協力を得て、「株式会社並木製作所」設立、万年筆製造、販売開始



1938年
社名を「パイロット万年筆株式会社」に改称

1948年
旧海軍火薬廠の跡地に平塚工場開設



1950年
パイロットインキ株式会社（旧名古屋インキ工場）設立

1960年
シャープペンシルなど製造会社のミズホ機工株式会社設立
同年パイロット機工株式会社に社名変更

1972年
貴金属・宝飾品類製造、販売開始

1964年
耐摩耗性に優れるボールペンのステンレスチップの製造開始、市場シェアを拡大
郵政省に認められたカーボン紙技術を転用、コンピュータ市場の将来に着目しコンピュータリボン製造、販売開始

1975年
パイロットプレジジョン株式会社設立（パイロット機工株式会社より改称）

1989年
社名を「株式会社パイロット」に改称

1978年
自動車部品や各種センサー部品などに使用される「超精密セラミックスパイプ」を開発、セラミックス事業開始

1978年
伊勢崎工場、東松山工場（1988年東松山事業所に改称）開設

1994年
株式会社パイロットロジテムを設立

2002年
株式移転により「株式会社パイロットグループホールディングス」設立
その完全子会社となる

2008年
パイロットプレジジョン株式会社を統合

2009年
湘南開発センターを開設
パイロットプリンテックス株式会社を設立

2023年
株式会社マークスグループ・ホールディングスを子会社化

2021年
パイロットインキ株式会社から玩具事業部を承継

2019年
本社新社屋完成

2018年
創立100周年を迎える



【品製】

1918年
木製軸に14金ペンを取り付けた「パイロットペン」発売

1930年
高品質ブルーブラックインキを開発
日、英、米、仏、蘭の5カ国で特許を取得

1926年
高時給万年筆販売、欧米市場開拓時に輸出

1955年
二重構造のペン芯を開発し、繊細な書き味と斬新なデザインで国内外で人気を得た「パイロットスーパー」発売

1963年
水素炉によるステンレス深絞り加工技術等を開発し、世界初のキャップのない万年筆「キャップレス」発売
翌1964年パリで開かれた国際ギフトフェアで最優秀オスカー賞を受賞

1971年
ステンレス深絞り加工技術、サイドカット法、外形切抜き法等を開発し、首部の先端をそのままペン先とする独創的な万年筆「ミュール701」を発売

1968年
パイロット技術の集大成、18金ペン付ショートタイプ万年筆「エリートS」発売
翌1969年テレビCM「はっぱふみふみ」（大橋巨泉）で空前の大ヒット

1991年
首・肩・腕への負担を軽減する油性ボールペン「ドクターグリップ」発売

1992年
お世話人形「メルちゃん」発売

1994年
0.3ミリボールの激細ボールペン「ハイトックC」発売

1977年
ボールペン黒・赤・シャープペンシルの3つの機能が1本になった世界初の多機能筆記具「ツープラスワン」発売

1997年
ノック式グレルインキボールペン「G-2」発売

食品トレーのリサイクル材や、工場内スクラップ、牛乳パックの再生紙を利用した環境配慮型商品「エコメイト」シリーズ発売

2006年
こすると消えるボールペン「フリクションボール」発売

2006年
「エコメイト」シリーズを、すでに環境規制の厳しい欧州市場で成功していた「BEGREEN（ビグリーン）」ブランドに統一

2008年
なめらかに書ける低粘度油性ボールペン「アクロボール」発売

2012年
水性顔料ノック式グレルインキボールペン「ジュース」発売

2016年
細書きに最適な新開発のペン先「シナジーチップ」と新顔料インキを採用したノック式グレルインキボールペン「ジュースアップ」発売

2013年
シンプルで使いやすい入門用万年筆「カフノ」発売

2019年
新開発の「速乾インキ」を搭載し、筆跡が1秒で乾く筆ペン「瞬筆（しゅんぴつ）」発売

世界に誇れる、純国産万年筆の誕生

業界の先駆者となった創業者の並木良輔・和田正雄が世界に誇れる日本初の純国産万年筆の開発に成功。

世界各国で高い評価を受けたパイロット万年筆

海外で品質の高さが高く評価され、1938年に社名を「パイロット万年筆株式会社」に改称。

万年筆メーカーから総合筆記具メーカーへ

パイロットの優れた品質と性能のボールペン、サインペン、シャープペンシルなどの各種筆記具は、国内から全世界へと販路を拡大。

独創的なヒット商品の開発、100年企業へ

長い歴史の中で培われた技術力や開発力が、パイロット独自の新しい筆記具となって次々と花ひらく。首・肩・腕への負担を軽減する太軸の筆記具「ドクターグリップ」、こすると筆跡が消える筆記具「フリクション」など、パイロットの業績を大きく伸長。

これからの100年へ

今後とも顧客視点からのものづくりを継続し、ユーザーの皆様にも最高の満足をお届けします。

パーパス経営を推進し、 筆記具事業の拡大と新事業の創出により、 グローバルな成長を実現します。



取締役
会長執行役員
伊藤 秀

代表取締役社長
社長執行役員
藤崎 文男

取締役 会長執行役員

伊藤 秀

私は2017年に社長に就任し、2018年の当社創立100周年に伴う各種行事の実施や2022年のグループパーパス『人と創造力をつなぐ。』の制定をはじめ、経営基盤の強化、企業価値の向上に取り組んできました。パーパス制定の際は、次の100年に向けて持続的に成長できる会社となるために何が必要か、社員も巻き込んで大いに議論を交わしました。以降、全員が一丸となって自らの存在価値を高め、社会に貢献していくパーパス経営を進めてきました。

この数年間を振り返ると、当社としてはかなりのスピード感を持って企業変革を行ってきました。しかし、世の中の変化のスピードを見れば、さらにその速度を上げる必要があります。これは藤崎新社長とも意見が一致しているところです。

2024年は3力年中期経営計画の最終年です。掲げた目標をしっかりと仕上げながら、次期中計を策定していく必要があります。そして、その策定と実行については、次の世代が中心となって推進してほしいという思いがあり、このタイミングで経営のバトンを渡すこととしました。私自身は今後、取締役兼会長執行役員として経営全般を俯瞰するとともに、藤崎新社長以下の経営陣を全面的にバックアップしてまいります。

グループパーパス「人と創造力をつなぐ。」

100周年はゴールではなく、次の100年へ発展していくための通過点です。また真の発展とは、創業からの精神と伝統を尊重し、時代の変化を見据えて自らを変革していくことだと我々は考えています。この考えから、創立100周年のタイミングで当社の存在価値を見直し、パーパス経営に踏み切りました。

パーパス策定に先立ち、社員対象のアンケートを行ったところ多くの意見が集まりました。表現は様々でしたが、共通するのは「書くことの価値」「人々の生活に豊かさをもたらすこと」に対する思いでした。デジタル化やAI化が進み、世の中がますます便利になる中、私達が提供できる価値は何か、議論は白熱し「人が人である価値とは何か」にまで到りました。そして「それは創造することではないか」と方向性が定まり、「人と創造力をつなぐ。」というパーパスに辿り着きました。このパーパスのもと、当社は人と創造力をつなぐ役割を果たし、こころ豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えています。

社内にパーパスを浸透させる取組みとしては、まず社員総会や部課長ワークショップ、役員キャラバンを各地で開催しました。全ての社員と直接的な意見交換の場を重ねて設けたことで、初めは耳慣れない言葉に戸惑っていた社員からも「社内の雰囲気が変わってきた」という声が聞かれるようになりました。今後、さらに社員一人ひとりがパーパスを「ジブンゴト化」し、自律した行動ができるようになることで、組織の成長及びより良い商品・サービスの提供に向け取り組んでまいります。

代表取締役社長 社長執行役員 **藤崎 文男**

2024年3月28日付けで代表取締役社長に就任いたしました藤崎文男と申します。私は1984年にパイロット万年筆(当時)に入社して以降、経営企画室長、海外営業本部長、Pilot Corporation of Europe S.A.取締役社長、当社取締役など、主に経営面や海外事業に携わってきました。現中期経営計画において伊藤前社長が各種施策を実行されたことで、次の成長のための基盤整備は着実に進捗しました。これをさらに前進させることが私の役割と認識しています。

社会の動きはさらに加速しており、当社もそれに応じて経営のスピードを上げていく必要があります。そのためには意思決定や実行を迅速化する体制構築とともに、社員の一人ひとりが自ら判断して行動しチャレンジできる会社に変革していくことが重要です。人財の成長なくして会社の成長はありません。当社100年の伝統を守りながら、さらに高い価値を創造するサイクルを確立し、人財を成長させる創造的な環境をつくっていききたいと思います。

先行きが不透明な時代だからこそ、可能性を探りながらチャレンジしていかなければなりません。これからはパイロットグループを牽引する立場として事業の創出と拡大をこれまで以上のスピード感を持って遂行し、企業価値の最大化に向けて取り組んでまいります。

2030年ビジョンと中期経営計画の進捗

当社の中長期的な方針については、パーパスに基づく将来のありたい姿からバックキャストし、2030年ビジョンとして定めました。目指すのは、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・文化の支えになることです。そして、このビジョンを中長期の経営計画に結び付けるために、以下の3つの目標として掲げました。

- 1) 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
- 2) 非筆記具事業を第2の柱として成長
～売上高構成比25%
- 3) 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

非筆記具事業の売上高構成比「25%」は、当社が新事業を創出することで世界の人々に新たな価値を提供していきたいという意思の表明でもあります。

いま当社は、2030年ビジョンの実現に向けて、2022-2024 中期経営計画は、「変革と挑戦の3年間」と位置づけ、実行しています。2024年はその仕上げとなるべき最終年となります。取組み内容は、事業拡大に向けたバリューチェーンのさらなる機能強化をはじめ、他社との資本業務提携や中長期視点での新規事業構想への着手、多様性と専門性を軸とした長期人財構想の策定・実行など5つの基本戦略を柱としており、ここまでの2年間で成長基盤の構築に向けたチャレンジングな取組みを着実に前進させてきております。

グローバル筆記具市場世界No.1へ

当社がグローバル筆記具市場でNo.1の地位を確立するためには、まず社員自らがグローバル視点を持って何をすべきかを考え、行動していくことが大事です。そのため新たな部署としてグローバルマーケティング本部を立ち上げ、全社的に「マーケティング」という言葉を「グローバルマーケティング」に統一し、人員・機能ともに拡充を図っています。

ただ、ひと口に「グローバルマーケティング」と言っても、国・地域によって市場のニーズや特性は大きく異なります。そこで、それぞれの市場をよく見るためにエリア分けを見直し、海外営業や開発、生産、流通の連携をより戦略的に研ぎ澄ませたうえで、メインとなる市場の深掘りに加え、将来有望な市場の開拓にも注力しています。

これまで当社は、米州、欧州、中国を中心とした事業活動に力を入れていましたが、これらの市場はすでに一定のシェアを獲得したこともあり、今後は第4、第5の柱となる国・地域にも目を向けようとしています。すでにインド、ASEANへの展開は開始しており、将来的に有望な市場として、中東や中南米、アフリカにも着目しています。

先進国中心から発展途上国も含めた市場戦略に舵を切ることから、各地の拠点展開についても見直し、駐在員事務所や独立現地法人の設立も視野に入れています。また、今まで以上に地域密着の活動が求められるため、人材育成の重要性もさらに増してきます。異なる生活文化や価値観、商習慣のなか、地域に溶け込んでビジネスを行うのは挑みがいのある仕事であり、だからこそ担当者にとって自己成長にもつながっていくものと考えます。



また新商品開発に関しては、筆記具という伝統的な業界で新たな価値を創出する上で極めて重要ですが、国内では2007年発売の「フリクション」、アメリカでは1997年発売の「G-2」など大型ヒット商品があります。今後より一層の商品開発力の強化のため人員増強や投資を継続し、来年度には期待できる新商品を発売できるよう全力で取り組んでいきます。

通常、新商品の開発においては2つのアプローチがあります。一つは当社が保有する技術リソースを応用するもの。もう一つは市場の声をヒントにするもの、またデジタルなど技術革新の流れを活かすものです。新しい発想を生み出すには、アンテナ感度を上げ、社会とのコネクションを増やさなければなりません。社内だけで考えず、また既存の概念に縛られず、若い世代の柔軟な発想を活かすなど、視野も発想も広げる方向で製品開発力の強化を図っていききたいと思います。

非筆記具事業を育成し、第2の柱に

非筆記具事業においては、売上高構成比25%の実現を目指した幅広い取組みを推進しています。

まず玩具に関しては、主要顧客層の関心がデジタル、ゲーム、トレーディングカードに移っているなか「メルちゃん」「アヒル隊長」など、当社主要キャラクターをデジタル化するといったアイデアの活用をはじめ、新たな商品展開を計画しています。また、国内にとどまらず、海外でも玩具事業を伸ばしていきたいと考えています。

セラミックスに関しては、従来、光ファイバー用、自動車のフローセンサー用に供給を拡大してきましたが、今後はさらに新たな柱として半導体製造装置に使われるセラミックス部品に期待しています。地政学的要因で一時的に需要が落ちましたが、来年以降は国際情勢の回復による半導体需要の復調が見込まれており、応用分野も広がることから成長のポテンシャルはとて大きいと見ています。

ゲル化技術に関しては、インキのゲル化や顔料分散など、当社が保有する技術及び知的財産を活かして、産業分野における需要の掘り起こしを進めています。

最も期待しているのはクロミック技術です。これは外部刺激で物体を変化させる技術ですが、熱で変化するメタモインキはすでに商品化し成功を収めています。さらに紫外線による変化など、多様な技術バリエーションを活かせる対象分野を見つけることで、新たな需要創造を図っていきます。

資本業務提携に関しては、2023年度にマークスグループホールディングスをグループ会社化し、良い形でスタートを切ることができました。当社の強みとマークス社の強みを掛け合わせ、デザイン性に優れた

個性的な商品の開発に取り組んでいます。さらなるパートナー選びについても、幅広い業種の企業や団体等との出会いを大切にWin-Winの関係を結ぶことで新事業を創出・育成していきます。

次期中期経営計画の策定に向けて

中計最終年度である今年の主要テーマは、目標数値の総仕上げに加え、次期中計(2025-2027)の策定です。新たな中計が始まるまでに「勝負できる体質」をつくりたいと考えていましたが、この2年間でほぼ期待通りのレベルまで来たと感じています。

成長基盤づくりから実行へステージを上げるために、計画の策定前に役員を対象とした「パイロットの未来設計をどう考えるか」について方向性を共有するため「未来設計プログラム」というワークショップを行いました。5回に渡り議論を重ねた結果、あらためて経営層の一体感を醸成でき、今後に向けた「人財の重要性」を再確認できました。

人を大事にすることは、待遇の改善だけではなく、一人ひとりの能力を十二分に発揮できる機会と責任を与え、失敗や挫折も含めた経験を通じて成長を促すことです。その環境をつくり、後押しするのは経営の役割です。次期中計では、社員が自らの成長を感じながらワクワクして働ける環境づくりを重点課題としていきます。

人財の成長を、組織を変革する力に

組織は、人次第でどのようにも変われます。たとえば当社が30年後に筆記具事業を続けていなくても、人財さえ揃っていれば新しいビジネスや成長産業にチャレンジできます。また、その方向で当社としての事業ポートフォリオを描き、中長期的に経営を成り立たせていくことができます。

社会環境が大きく変化しているなか、100年以上の歴史を持つ当社にとっても変化しないことはリスクです。その危機感を持って、人材育成と風土改革の取組みを進めてきましたが、今後はそのスピードをさらに加速していく必要があります。新しいことに挑戦できる人財は、前例のないことを不安と思うのではなく、先が見えないからこそ面白いと捉えられる挑戦者です。考えながら行動することで感覚が研ぎ澄まされ、今までと違う発想で事業を進めていくことができます。こうしたビジョンのもと、人材育成を進めています。

また、より一層組織が成長していくために、パーパスやビジョンの共有を進めています。新しい発想をもつ現場と経営陣の距離が近づくことで、さらに力強い



「全員経営」が実現されつつあります。デジタル化も合わせて進めており効率的な組織運営に加え、個々の創造性の発揮をサポートしています。このように、人財力と組織力、その両者をバランスよく連携させながら、持続的な企業価値向上を目指しています。

持続可能な社会に貢献する企業として

サステナビリティの定義は、各社様々だと思いますが、当社の基本的な考えは、自らが持続的に成長することで社会的責任を果たしていくことです。その観点からBCP(事業継続計画)を重視し、中でもサプライチェーンに重きを置いています。災害時にも生産や流通を止めないために、原材料の調達先や物流ルートの複数化などの対策を講じています。また、工場建屋や製造ライン、電源インフラなどについても防災体制の強化を図っています。

環境課題に対しては、事業活動の様々な局面で環境負荷の低減に取り組んでいます。一部の工場建屋には太陽光発電を装備し、また、省資源に配慮した製品づくりはもとより、包装資材やパッケージについても資源の有効利用を図っています。また、生産工程では原材料に使用するプラスチック素材の3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進に加え、プラスチック回収ボックス設置によるリサイクル率アップに取り組んでいます。

当社はパーパス経営を推進する企業として、お客様、取引先、投資家など、あらゆるステークホルダーの皆様にとって価値のある企業となるために、「人と創造力をつなぐ。」というパーパスを経営の中心に据え、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援とご協力・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2023年度の業績はコロナ禍の収束に伴い回復基調にあります。世界的な原材料費の上昇等を受け増収減益となりました。

2024年度の見通しは国内外ともに事業環境が好転することから増収増益を見込んでいます。海外事業では従来の欧米、中国に加え、インド、ASEANなど市場を多極化すべく成長投資を積極化しています。株主還元については中長期視点で株主価値の向上を図り、資本市場との対話にも注力していきます。

代表取締役
専務執行役員
白川 正和



財務担当としての役割

私は1980年にパイロット万年筆(当時)に入社し、営業職を2年間経験した後、管理部の資金課に配属されました。以降、ロンドンやハンブルクなど10年余りの海外駐在を含め、約40年にわたり経理畑を歩んできました。その中では経営企画室で中期経営計画の策定にも携わりました。

財務担当として常日頃感じるのはキャッシュフローの重要性です。手元流動資金に余裕があり、大きな資金需要がなければ、会社経営はスムーズに回ります。当社では2022年度に借入れがゼロになりましたが、これは私の入社当初からの目標でもありました。外部環境に振り回されない財務体質を維持することは重要なポイントです。意思決定の自由を保ちつつ、将来の成長に資する投資をするために、私は財務担当として収支バランスを強く意識し、資金の調達・運用・管理を厳密に実行することを心がけています。

2023年度の業績振り返り

2020年初頭からのコロナ禍にあっては積極的な事業活動を行えず、経費が抑えられた側面もありました。2022年からの中期経営計画期間は、コロナ関連の規制緩和に伴い支出が増えたものの、売上も大きく伸長しました。特に2022年度は売上・利益ともに当社始まって以来の業績となりました。

2023年度については、筆記具事業が国内と米州で堅調に推移したことに加え、円安の追い風もあり、前年度を超える過去最高の連結売上高1,185億90百万円(前期比105.1%)を達成しました。一方、利益面では、物価高止まりによる原材料費等の上昇や景気減速の影響、労務費等の総費用の増加などにより減益となり、

連結営業利益は190億3百万円(前期比89.4%)、親会社株主に帰属する当期純利益は136億61百万円(前期比86.6%)となりました。

減益要因の一つに原材料費の上昇に見合う価格転嫁ができなかったことが挙げられます。文房具は、生活に欠かせない食料品などと違い値上げしにくい商品ではありますが、適正な価格転嫁は収益改善や賃上げの原資としても重要であり、今後は有効な対策の必要があると考えています。

2025年度から予定される次期中期経営計画については、内容の検討が始まっていますが、より収益性に重点を置きつつ、2030年ビジョン実現に向けたチャレンジを続けていきたいと思っています。

2024年度の財務KGI

当社では財務KGIとして、先述した売上高に加え、2024年度の目標となる営業利益率、ROEを設定しています。営業利益率については18%以上を目標としていますが、2023年度は16.0%で未達となりました。財務としては決して悪い数字とは捉えていませんが、目標値として18%以上確保という数字を掲げている以上、また財務体質のさらなる強化のためにも、改善に向けた努力を継続していく所存です。

ROEについては、目標の12%以上に対して2023年度実績は11.1%となりました。ちなみに経済産業省の「伊藤レポート」ではROE目標水準を8%としていますが、当社はそれより高い水準に目標をおいています。これは策定した当時、中国市場がかなり好調だったという背景もありますが、収益基盤の維持・向上を図っていくことで、ROE12%以上を安定確保できるよう努めていきます。

なお、財務KGIIIには入れていませんが、自己資本比率

は経営の健全性を維持する上で重要であると理解しています。2023年度実績は78.3%でした。積極的な設備投資を行いながら、不測の事態にも安定した経営を可能とする健全な財務基盤を維持できていると考えます。

2024年度の業績見通し

2024年度の業績見通しについては、国内はインバウンド及びノベルティ需要の回復と2023年度にグループ入りしたマークス社の通期での売上貢献により増収を見込んでいます。また、海外は物価高騰が沈静化しつつあり、積極的な販促強化により各地域での増収が期待できることから、連結売上高予想は1,210億円としました。営業利益増減については、引き続き成長投資や研究開発投資を進めることから減価償却費、労務費等の増加を予定していますが、当初見込を確保できるよう努めていきます。

海外事業に関しては、2022年まで好調だった中国市場が不動産不況の影響や学生の需要が伸び悩んだこと等で落ち込んでいることを考慮し、今後は成長が期待できるインドやASEAN、中南米も加えた多極化体制へのシフトを進めていきます。大きな方針としては、現地代理店への販売委託方式から独自法人設立による直接営業体制に移行するなど、各エリア特性を見極めたうえで適切な対策を実行し、市場を伸ばしていく計画です。将来的には中東やアフリカ諸国における市場開拓も視野に入れています。また為替リスク対策としては、当社の多岐にわたる扱い通貨のうち、ドル、ユーロ、元の基軸通貨に対し為替予約を中心にヘッジしていく考えです。

2030年ビジョン実現に向けた成長投資

今後の当社グループのありたい姿を定めた2030年ビジョンでは、海外事業拡大と国内シェア堅持によりグローバル筆記具市場No.1を達成するとともに、非筆記具事業を第2の柱として成長させ、売上高構成比25%を実現するという目標を掲げました。このビジョン実現に向けて、現中期経営計画の3年間で内部留保300億円を原資とした成長投資を行う計画を着実に進めています。

2023年度までの2年間では、人財育成に7億円、既存・新規事業領域に240億円(研究開発40億円、BCP対応を含めた設備投資169億円、海外グループ会社31億円)、インドに製造販売子会社、インドネシアに販売子会社を設立し、インドネシアの製造子会社の

完全子会社化に伴う投資を実行しました。2024年度は、引き続き「人財の育成・投資」「既存事業領域の強化」「成長・新事業領域への参入」「資本業務提携」を重点項目としての確な投資配分を行っていきます。

人財領域では、新卒採用・キャリア採用ともに積極的な採用活動に加え、やりがいを持って働ける仕事環境の整備、賃金アップによる待遇向上を図ります。併せてグローバル人財の育成に向けて、グローバルリーダーシップ育成研修や留学研修制度を拡充するなど、人的資本増強のための教育投資にも力を入れていきます。

事業領域では、生産能力向上とBCP対応を両立させた生産体制を整備していくため、平塚工場・伊勢崎工場など既存工場の生産能力増強とグローバル市場の拠点開設に向けた投資を計画しています。また、当社は2022年に文具メーカー、マークスグループの株式を一部取得し、子会社化しました。今後も必要に応じてM&A等による資本業務提携を行い、事業拡大や人財育成における新たなシナジーを創出していきます。

ステークホルダーの皆様へ

株主還元方針については安定配当を継続することを原則とし、継続的に増配を実施することで配当性向30%以上を目指します。2023年度の年間配当は8期連続増配の1株当たり100円(配当性向28.9%)となりました。また、2024年度の年間配当予想についても6円増配の1株当たり106円(配当性向29.9%)を達成できる見込みです。なお、資本効率と財務健全性、企業価値向上と株主還元等の観点から機動的な自己株式取得も行っています。2024年度は40億円、100万株を限度として自社株買いを進めています。

資本市場との対話については、当社の基本方針や将来に向けた取組みをご理解いただくために、投資家をはじめステークホルダーの皆様への積極的な情報開示とコミュニケーションをより強化していく所存です。社外の声に耳を澄まし、また自らの考えを正しく発信していくことが人財と組織の成長を促し、ひいては持続可能な社会への貢献にもつながるものと期待しています。新たなIR活動の一環として、2024年2月末に機関投資家向けの決算説明会を開催しました。社長就任を控えた藤崎も出席し、皆様との意見交換を行いました。今後も様々な形で皆様とお会いできる場づくりに取り組んでいきたいと考えています。皆様には、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2022年3月、当社グループの長期的な方向性につきまして、パーパス「人と創造力をつなぐ。」に基づいた将来達成されるべき姿からバックキャストし、「2030年ビジョン」を定めました。

当社グループは、パーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、2030年ビジョンを実現するために、2022-2024 中期経営計画を策定しています。2022-2024は“変革と挑戦”の3年間と位置づけ、下記の5つの基本戦略を迅速に実行し、各基本戦略の2024年目標と経営指標及び財務指針を達成するための取組みを進めていきます。

2030年ビジョン

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

これまでの100年と同様、これからの100年も筆記具を通じて世界中の書く、を支え続ける。
この100年で培った“書くから派生した技術”を活かすことで、外部環境の大きな潮流に対応し、
筆記具以外の領域でも人と社会・文化の支えとなる。

2022-2024中期経営計画の位置づけ

2022-2024中期経営計画の位置づけと5つの基本戦略

2022年

2024年

2030年

2022-2024
中期経営計画

2030年
ビジョンの実現

2030年に向けた基盤構築
「変革と挑戦」の3年間

グローバル筆記具市場No.1
非筆記具事業を第2の柱として成長
環境・社会・従業員への価値提供

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 長期人財構想策定・実行

■経営指標及び財務指針

財務 KGI	2024年目標 連結売上高	1,180億円 (筆記具事業1,050億円、非筆記具事業130億円)
	2023年結果	1,185億円 (筆記具事業1,062億円、非筆記具事業123億円)
	2024年目標 営業利益率	18%以上を確保する
	2023年結果	16.0%
	2024年目標 ROE	現在の収益基盤の維持・向上を図り、中長期にわたり安定的に、12%以上を確保する
	2023年結果	11.1%
財務 指針	2024年までの 成長投資	内部留保300億円程度を原資に、「人財育成・投資」「既存事業領域」「成長・新事業領域」「資本業務提携」等へ、積極的に投資配分を行う
	2023年までの 進捗	2022-2023年に人財育成投資に7億円、事業領域に240億円(研究開発費40億円、設備投資169億円、海外グループ会社への投資31億円)、資本業務提携に10億円を投資 グローバル人財育成研修・キャリア採用の強化、当社保有技術を活用した研究開発・BCP対策を含めた筆記具生産設備の増強、インド共和国に製造販売子会社・インドネシア共和国に販売子会社の設立、インドネシア共和国の製造子会社の完全子会社化に伴う投資を実行
	2024年目標 株主還元方針	安定した配当の成長の実現を図るとともに、配当性向30%以上を目指す
	2023年結果	安定配当を継続することを原則としつつ、継続的に増配を実施 年間配当金100円(10円増額)、配当性向28.9%

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

資本業務提携・新規事業による既存品目シェアアップ及び新規付加価値提供
マーケティング機能強化及びグローバルサプライチェーン構築、販売チャネル・商流整備による国内外の事業拡大・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%

既存事業：玩具事業・産業資材事業の拡大
新規事業：“書く”技術を活かした新たな価値創造
“書く × 隣接領域”
“書く × ライフステージ”

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

製品・サービスを通じた環境課題の解決
社会的・文化的価値創造への貢献
心身ともに健康に働くことができる職場環境 など

13

14

5つの基本戦略

1 事業拡大に向けたさらなる機能強化

【2024年目標】

2030年に向けて、マーケティング・R&D機能の強化及びサプライチェーンの構築、販売チャネル・商流強化を段階的に推進

■2023年取組み内容

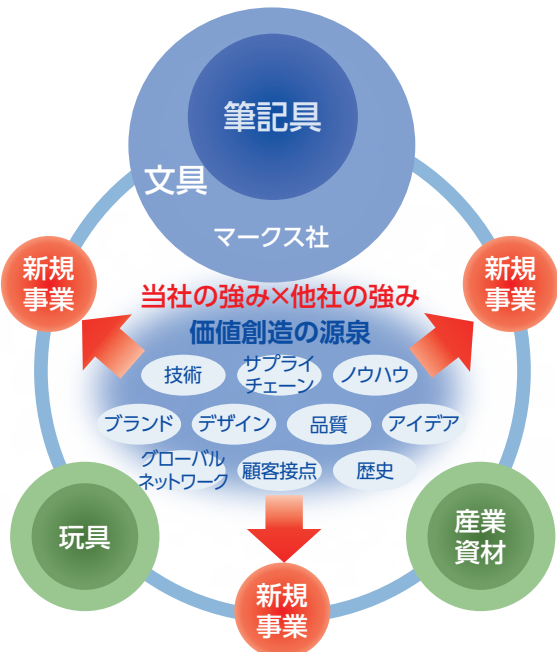
	2024年目標	2023年進捗状況
マーケティング・R&D	各国・各地域のお客様のニーズに応じた商品企画・販促活動の強化	・プロダクトマネージャー強化のための人財育成 ・マーケティングチームのグローバル展開(グローバルマーケティング本部新設) ・「国際会議」を充実させ、各国・各地域の主要販売子会社と情報共有 ・バーチャルマーケット2023 Summer及びWinterに出展
	研究開発拠点の機能強化	・非筆記具の新規開発テーマ創出 ・アナログとデジタルの共存共栄の検討
調達・生産	BCP対策・生産設備増強を目的とした国内生産拠点の再配備	・サプライチェーンにおけるリスク分析、安定供給、BCP等の観点から最適な生産体制、生産のありたい姿、投資計画を策定 ・生産リスク対策として、工場間での生産工程分散を計画、順次実行 ・生産部門の本部制導入、資材調達部門の統合 ・工場の建て替え計画、詳細検討 ・海外生産における部品調達の情報収集
	海外生産拡充に向けた準備	
流通・販売	国内チャネル別戦略の実行	・各チャネルに最適な営業、販売体制へのシフトを促進 ・営業支援システムの活用促進
	各国地域の販売網の拡充	・インド共和国における製造販売子会社の営業開始 ・インドネシア共和国における販売子会社を設立 ・インドネシア共和国の生産子会社を完全子会社化

2 資本業務提携・新規事業構想への着手

【2024年目標】

- ・事業拡大に向け他社との資本業務提携も積極的に検討・実行
- ・既存品目のシェアアップや新規品目拡充、中長期視点での新規事業構想に着手

■2023年取組み内容



マークス社資本業務提携後の状況

- ・麻布台ヒルズに旗艦店「MARK'S STYLE麻布台ヒルズ」を11月にオープン
- ・マークス社とパイロットの「書くモノ」と「書かれるモノ」の相互コラボ販売企画
- ・コラボ商品の発売
- ・お互いの文化を知るための人財交流の実施

当社固有の強みの展開

- ・保有技術をIPランドスケープで再整理
- ・当社固有技術を生かすシーズの発掘、研究
- ・社会のニーズに応じた開発テーマを検討
- ・ペン習字新講座「ペン字楷書お名前通信講座」開設

「未来創造室」の新設

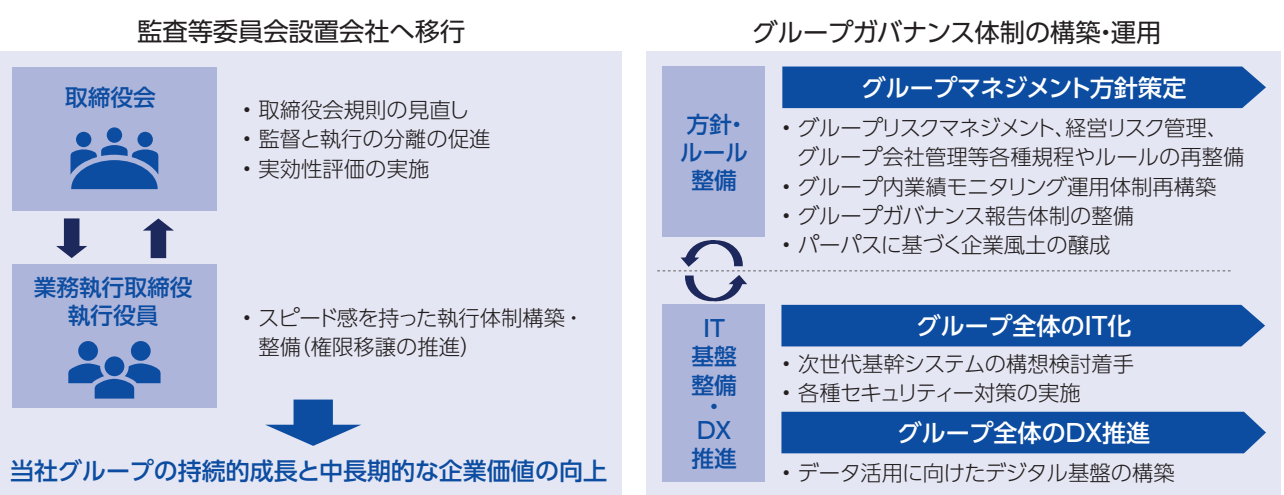
- ・将来の第2の柱となる事業を生みだすための専任チームを「未来創造室」として7月に新設

3 グループ全体のガバナンス体制強化

【2024年目標】

- ・2022年より監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能強化、意思決定の迅速化を実現
- ・強固なグループガバナンス体制を構築し、2030年ビジョン実現に向けた取組みを加速

■2023年取組み内容



4 サステナビリティと中期経営計画の統合

【2024年目標】

中期経営計画にサステナビリティ重要課題を組入れ解決を図っていくことで、経済価値と環境・社会・従業員への貢献の双方を実現

※ 基本戦略④の2023年取組み内容は、P.32をご覧ください。

5 長期人材構想策定・実行

【2024年目標】

2030年を見据えた長期人材構想を策定し、人財育成・組織強化及び外部人材活用による多様性・専門性強化を両輪で進めていくとともに、全員参加型で一体感のある組織風土を醸成する

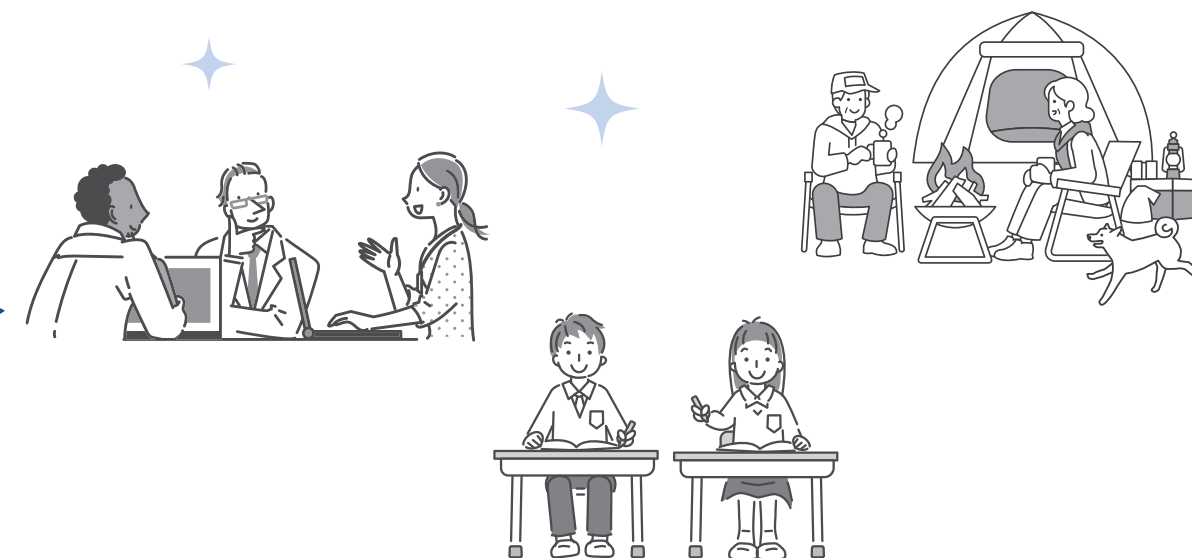
■2023年取組み内容

- ・長期人材構想の策定
未来を担う若手メンバーで構成した未来人材構想会議の提言を反映した長期人材構想(人財戦略)を策定
- ・人財育成・組織強化
グローバルリーダーシップ育成研修、社内留学研修等の研修の実施
本社社員のコンピテンシー診断の実施、通信教育を用いた自己啓発の促進
教育研修を推進：社員1人当たりの教育研修費用
2023年度 94,000円(2024年度目標 80,000円)(2022年度 58,900円)
- ・外部人材活用による多様性・専門性強化
性別・国籍等問わず、多様な人材の新卒採用及びキャリア採用により、専門性補強
2023年度 新卒採用 54名、キャリア採用 39名(うち外国籍1名)(2024年度 キャリア採用 目標50名)
(2022年度 新卒採用 29名、キャリア採用 20名(うち外国籍4名))
- ・全員参加型で一体感のある組織風土の醸成
女性活躍推進：経営補佐職に占める女性割合 2023年度 8.3%(2022年度 9.9%)※7月時点での比較
育休取得推進：取得率 2023年度 女性100%、男性50%(2022年度女性100%、男性50%)
有給休暇取得促進、適切な労働時間管理、多様で柔軟な働き方の推進、コミュニケーション活性化への仕掛けづくり
- ・従業員満足度調査の実施
総合評価満足度69.6%(目標75%以上)(2022年度 69.0%)
適切な組織と人員配置、評価運用の適正化、相談しやすい環境、他部署との連携、多様な従業員の活躍等の課題を認識
上記記載の施策を継続、実施していく

価値創造プロセス

当社グループは、取り巻く事業環境の変化に適切に対応しながら経営を進めるため、当社グループの存在意義を改めて定義し、揺るがない経営の志とするために、2022年に当社グループパーパス「人と創造力をつなぐ。」を制定しています。

当社グループは、100年にわたり、筆記具をつくり、販売することで、創造力の一端である「書く」を通じ、世界中の人々が思索し、記し、描き、伝え、残すことを支えてきました。今後は、「人と創造力をつなぐ。」のもと、「書く」だけでなく、「書く」以外の領域でも、製品、モノづくりだけにとどまらない、サービスや体験、コトづくり等の提供や新たな価値の創造に取り組んでいきます。



人と創造力をつなぐ。



自ら湧き上がる意思を大切にする
ウェルビーイングな社会や
生き方を創造していく。

2030年ビジョン

環境・社会・ 従業員への価値提供

☆環境配慮型商品へのグローバルニーズの表出
☆人の育つ場の創出、提供

世界中の様々な社会課題・ リスクを変革の機会ととらえ 挑戦する

☆為替変動・地政学的要素・資源の高騰・
化学物質規制への対応・気候変動・デジタル化 etc.

基本戦略

事業領域

事業拡大に向けた
さらなる機能強化

資本業務提携 /
新規事業構想への着手

グループ全体の
ガバナンス体制強化

・執行のスピードアップ
・グループ視点の強化
・中計モニタリング強化

サステナビリティと
中期経営計画の統合

長期人材構想
策定 / 実行

筆記具

ステーションナリー
用品

玩具

セラミックス

宝飾

その他
新規商材

投入資源

知的資本 製造資本 人的資本

財務資本・既存事業による資本

◆自然資本 ◆社会関係資本

社是

未来設計プログラム ～未来に向けてのワークショップ～

2023年9月から、5回にわたり、執行役員15名全員によるパイロットの未来を描くワークショップを行いました。

■統合的な視点で会社全体を俯瞰

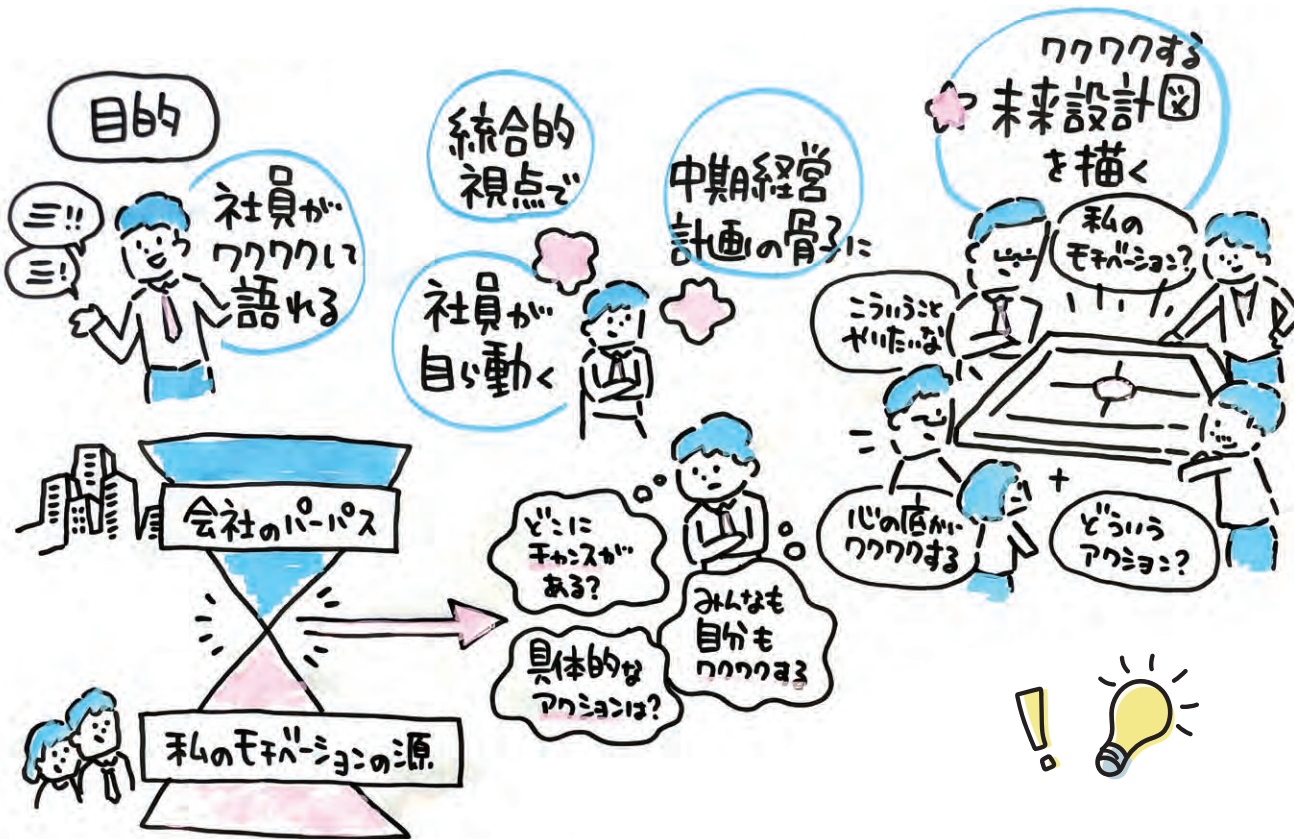
当社は、パーパス「人と創造力をつなぐ。」を制定し、グループ経営を推進しています。執行役員は、急激に変化する環境の中で、スピード感のある経営を実践するため、意思決定に必要な大局観を共有する必要があります。担当領域を越えた未来のあるべき姿を「事業」「社員」「環境」「社会」「ガバナンス」を包含した統合的な視点で把握し、会社全体を俯瞰するために、このワークショップを行うことにしました。

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。

■「創造力」の解像度を高めるディスカッション

ワークショップでは、様々な有識者からのインプットや専門家とのワークを通し、パーパスにある「創造力」というものの解像度を高めるとともに、自分自身を見つめ直し、また他の役員の想いや考えを聞き、「人」と「創造力」について繰り返しディスカッションをしました。



■「人が育つ場をつくりたい」という共通の想い

ワークショップを通して顕在化したのは、執行役員全員の「人が育つ場をつくりたい」という共通の想いでした。自分のやりたいことを自分の裁量で実現できる場や、外部の人と触れ合い刺激をもらう場、社員の創造力を肯定し引き上げていく場、そういった「場」をつくり、その場に来る人の可能性が引き出されていく。その結果、「人」が成長し、そして、人の成長によって新しい「モノ・コト」が生まれていく。人と創造力をつなぐパイロットは、この「場づくり」→「人の成長」→「モノ・コトの創造」のサイクルをまわしていくことで、未来に向けた新しい競争力をつくり、価値を生み出し続けていく。そして、社会課題に対しては、人が人らしく生きていくために「自ら湧き上がる意思を大切にすウェルビーイングな生き方をつくっていくこと」こそが、当社のすべき価値創造である。このワークショップでは、そういう未来に向けての方向性、パイロットらしい未来を描くことができました。

■中期経営計画などの基盤に

様々な具体案を出しあいながら、この未来を描いていく過程で、執行役員の中で経営の意思決定に必要な大局観が共有され、役員同士の一体感もより一層醸成されました。この「未来設計」は、今後社員の意見も反映しながらブラッシュアップさせていき、グローバルガバナンスを効かせていくうえでの求心力にしていくとともに、パーパスとあわせて、中期経営計画などの考え方の基盤にしていきます。





日本から世界に通じるものを開発する。
 創業者のビジョンを受け継ぎ、パイロットは常に
 世の中にない価値の創造に自前主義で取り組んできました。
 私たちの技術の強みは、常識や慣習に縛られない
 人づくりと、試行錯誤を厭わず、失敗を恐れずに
 挑戦を続ける風土から生まれます。

取締役
 常務執行役員
 (生産・技術・開発・知的財産・品質管理担当)
 荒木 敏男

世にない価値を生み出す、パイロットの技術

一世紀ほど前、パイロットの創業者が描いていたのは「日本から世界に通じるもの、誇れるものを開発する」という大きなビジョンでした。その思いからパイロットの技術は磨かれてきました。私たちパイロットの技術者は、常に世にない価値を生み出したいと考えています。これまでより少し良い商品をつくりたいのではなく、世界に通じ、誇れるこれまで世にない価値を挑戦しつくり出すこと。これが我々の情熱の根幹にあります。

すべての技術開発に産みの苦しみはつきものです。たとえどのような挑戦でも、実験や実証を飽きるほど繰り返し、挫折を味わいながらようやく生まれるものですが、例えば、ボールペンの「ハイテックC」では世界最小レベルの極小のボール径を目指し、シャープ芯の「グラフィイト」では折れにくく、かつなめらかで濃い芯の開発を目指し、いずれも実現させました。

こうした技術開発において重要なのは、お客様が本当に求めているものを捉え、自分たちがつくりたいものと合致させることです。こうしてパイロットは今までにない性能と品質を常に追求し、未だ世にない価値を追い求めています。

ユーザーの声が、新たな価値創造への第一歩

お客様が本当に求めている性能や品質を送り届けるため、パイロットはこれまで革新的な技術や製品をもって新たな市場を構築してきました。

始まりは、それまでインキの交換が煩雑だった自給式の万年筆に替わる、インキ自動吸入機構や大容量インキタンクの考案です。これは海外市場での飛躍のきっかけともなっています。さらにステンレスの深絞り技術でつくり上げたキャップレス万年筆やペン先

と軸が一体となった万年筆「ミュウ」の開発、パイプチップの極細ボールペン、大容量インキタンクの水性ボールペンやマーカーを支えるペン芯技術など、長く使える、書きやすい、液漏れがしにくいなどといったお客様視点に立った数々の新しい価値を創出しています。特に2006年に発売し、消せるボールペンの代名詞となった「フリクション」は、市場の期待をさらに超えた世にない製品の代表的な一例となったのではないかと自負しております。また、2019年発売の「瞬筆」は筆跡が1秒で乾く速乾筆ペンとして大ヒットとなりました。インキが早く乾けば、手や紙に汚れがつかない。この新機能が、筆ペンを敬遠していた人をはじめ、幅広い世代から高い支持を獲得したのです。発売後はラインナップも拡充し、パイロットを代表する製品の一つに育っています。

幸いなことに私たちに対しお客様やお取引先から「何か新しいことをやってくれそう」であるとか、「常に新しい技術や製品を発明してくれるので期待している」とのお声をいただいております。私たちは常にこうしたお客様やお取引先の期待に応え、そして超えていかなければならないと肝に銘じています。

基礎技術を追求しつつ、技術を革新し続ける

当社は「書く道具」をつくるにあたり、その素材、加工、インキ、加飾それぞれの分野で基礎となる技術を追求してきました。

素材では、金ペン、特殊ペン(ステンレスペン)、ペンポイントのような合金ペンの開発や、摩耗に強いボールペンチップ材料としてのステンレス材料の開発に取り組んでいます。加工に関しては、ペンポイントの製球やペン先のスリッター、ステンレスの深絞り加工や切削加工などを開発しています。また、インキに関しては、分散、防錆、防腐、潤滑、濡れ、マイクロカプセル、クロ



「瞬筆(うす墨)」



「フリクションシナジーノック」

ミック等に関する技術開発や合成技術に注力し、加飾に関しては日本古来の伝統工芸である漆を使用した蒔絵技法を早くから導入しています。このように基礎技術を磨き、そのうえで不具合を克服しさらに応用技術に発展させていくこと。この繰り返しによってパイロットの技術は継続し発達してきました。例えば、インキの析出抑制とペン先の防錆を兼ね備えたブルーブラックインキや、インキ配合と溶剤塗工の技術からプラスチックカーボン紙などが生まれました。プラスチックカーボン紙はさらにコンピューターリボンへと発展しています。また、押出成形と焼成の技術から、微細形状のファインセラミックスの開発にもつながっています。

こうした基礎と応用の技術発展のサイクルに加え、さらに時には現代の技術革新を取り入れることが重要だと考えています。それにより、例えば刻印を金型からレーザー加工へ変えることで小ロット対応も可能となるといった具体的なソリューションが生まれています。また進化する分析技術や測定装置を活用することによって新たな開発が拓ける可能性を感じています。

このように価値創造の手段の一つである技術を私たちがどう活かしていけるかが重要だと考えています。

お客様の満足を第一に考える一貫生産体制

当社では、こうした開発から生産までの工程を自社内で完結する「自前主義」の文化を持っています。例えば

万年筆については、金ペンの素となる合金やペンポイントの製球など独自の加工技術を駆使し、一貫生産を可能にしています。さらに、加工や組立に関わるツールや部品、治具、機械、検査のための測定器に至るまで自前で考案し、製作しています。また、製品が市場に出た後のケアに関しても、使用上の不具合や製造上の不具合・不良の削減に対して改善を続けています。このように開発と生産・技術が一体となって連携することで、より良い商品に仕上げ、お客様の満足につなげています。こうした一貫生産体制を持っていることは我々の独自性であり強みだと思っています。

全社最適の開発体制により、新たな価値創造へ

当社グループの開発体制はかつて平塚工場、伊勢崎工場、パイロットインキにそれぞれ分かれていたものを統合し、現在は湘南開発センターとして稼働しています。これによりお互いの情報共有が加速され、より全社最適の開発が可能となり、それぞれの得意分野を活かした価値創造につながっています。

今後の展望につきましては、パイロットの原点を改めて見つめなおし強み・弱みを整理し、今後の開発に活かしていくとともに、筆記具と非筆記具の開発を並行して考えることで、筆記具の技術の可能性をさらに拓いていくことを目指します。

また、知的財産に関しIPランドスケープの導入により、様々な産業のトレンドをいち早く察知し、自社独自技術の展開の可能性を見出すことで、知的財産情報を経営戦略に活かす活動など新たな取り組みも開始しています。

今後も私たちは2030年ビジョンの実現に向けて知恵とチームワークで乗り越え、革新的なアイデア出しと技術への挑戦を止めることなく、高品質かつ高付加価値の製品を生み出していきます。確固たる基礎技術をベースに、画期的なアイデアを実現する応用技術力と持ち味の自前主義、そして社にもある難関突破の精神をもって、持続的な成長を目指していきます。



「湘南開発センター」



国内販売の強みは、独自の直販体制から生まれます。営業担当が販売店様と直接対話し、売場の活性化をサポート。

総合筆記具メーカーとして製販一体を活かした営業活動により、市場環境の変化に対応しつつ持続的な成長を実現します。

執行役員
国内営業本部長
北條 純一



販売店様との協働による、独自の直販体制

当社は、社是に掲げた「憂喜和精神」に基づき、取引先と「憂いを共にし、喜びを分かちあう」ことで共に成長していくことを目指しています。この信念のもと、取引先の文具専門店様を結び会員組織「プレミアムメンバーズ」を2009年に始動しました。被災地振興支援等の企画や多様なニーズに応えることのできる製品・サービスを提案し、取引先の皆様と共に人々のより良い暮らし、豊かさを実現させるための取組みを行っています。また、当社は日本国内では卸店を通さない直販体制を敷いています。これは、当社独自の強みです。私たち国内営業は販売店様との直接対話を大切にし、店頭での実演販売も行っています。お客様が何を求めているか。現場の空気感や変化の兆しまで感じ取り、社内各部署にフィードバックします。そうした生の情報や肌でつかんだ知見が、当社の商品開発やサービス改善に活かされていくのです。

ステーションリーメーカーとしての総合力を発揮

当社が、書くモノだけでなく、書かれるモノ、収納するモノまで扱うステーションリーメーカーであることも販売の強みと言えます。私たち国内営業は、幅広いラインナップを活かし、お客様に「使ってみたい」と思ってもらえる売場づくりを支援します。多様な商品を面で展開して店頭シェアの拡大につなげ、「多様化しているニーズやライフスタイルに寄り添った付加価値の高い売場を展開する」という新たな発想でお客様の豊かなライフスタイル演出に貢献します。またギフト・ノベルティ商品関連では、名入れ印刷から物流までグループ内で完結できるため、短納期や迅速かつきめ細かな顧客対応など他社にない強みを発揮します。さらにその経験・ノウハウが社内に蓄積されることで市場競争力の向上にも寄与しています。

販売力のさらなる強化に向けたチャレンジ

2030年ビジョンの実現を目指すために、当社では市場環境の変化に対応し、チャンネル別営業戦略や営業と販売促進を融合した組織づくり等の変革を進めています。例えば大規模量販店様向けには、営業担当が商談から売場づくり、販促企画の提案まで一貫して携わり、量販店様のビジョンやご要望に的確に応えています。お客様が購入しやすくするため通販、Eコマースへの販路も広がっています。また、販売店様のみならずユーザー様の声を聞くことも重要です。カスタマーセンターや修理を担うペンドクターの活動をはじめ、生産工程を間近で体験できる工場見学など、ユーザー様と触れ合う機会を増やしていく計画です。ペンづくりに対する当社の考え方やこだわりを発信する一方、ユーザー様の声が会社を変えていくことにもつながると考えています。

変化をチカラに変え、持続的な企業価値向上へ

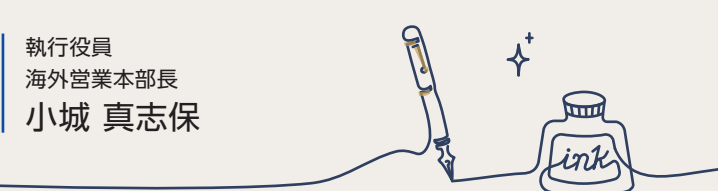
文具専門店の減少とチャンネルの多様化が進む国内市場では、今まで以上に顧客目線に立ったマーケットインの商品提案が求められます。特にコロナ禍後はライフスタイルやモノの買い方も一変しました。国内販売においても、従来の価値観や経験則にとらわれず、新たな発想で市場開拓に取り組んでいかななくてはなりません。今後は営業だけでなく、マーケティング、商品企画、開発、生産がチーム一丸で課題解決に当たることが重要であり、そのためには部門の連携を高めると同時に、人財の育成も大きな課題といえます。私たち国内営業は、事業環境の変化を見据えつつ販売店様との信頼関係を深め、より価値のある商品を届ける仕組みを作っていく必要があります。そうした取組みを継続することが地域・社会への貢献となり、ひいては当社の企業価値を向上させていくものと確信しています。



海外販売の強みは、現地一体の活動から生まれます。自分の足で市場を歩き、現地取引先との信頼を結ぶことが基本。

米州、欧州、アジアを中心に190以上の国・地域の市場をカバーし、2030年にグローバル筆記具市場No.1となることを目指しています。

執行役員
海外営業本部長
小城 真志保



創業時から海外ビジネスを視野に

当社は創業者が船乗りだったこともあり、創業時より海外志向の会社でした。その原動力は「世界に誇れる製品を作って売り広め、日本の貿易振興に役立ちたい」という強い思い。当時の日本は、外国船が荷物満載で来るのに帰りは空(から)という状況で、創業者は「何とかしなければ」との気概を持ったといえます。その時に培われた市場開拓精神は、今も従業員一人ひとりにDNAとして継承されています。創業後の1920年代にはニューヨーク、上海、ロンドンに支店、シンガポールに出張所を開設していました。第二次世界大戦後の1950年代からブラジル、インド、ミャンマーなどに進出し、1970年代から欧米先進国に拠点を拡大。2000年代に入ると中国、インドに100%子会社を立ち上げました。現在は主要各国18拠点に販売子会社を、また多くの国・地域に販売代理店を設置し、世界190以上の国・地域をカバーしています。筆記具事業の連結売上高は北南米、欧州、アジアで会社全体の約7割を占めるに至りました。

自らの足で市場を歩き、現地と一体化

当社は、各国の地域性や文化に密着した営業活動を展開しています。国や地域が違えば、市場環境も違います。ある国では量販店が主流だったり、ある地域では小規模店舗が多かったり、またオンライン販売が強い市場もあります。私たち海外営業は、現地それぞれの特性に合わせて最適な販売網を築くために努力と工夫を重ねています。重要なのは、自らの足で市場を歩き、それぞれの地域性を肌感覚でつかむことであり、販売店に必要なサポートは何かを考え、現地に根付くことが第一です。例えば、出張の際は若手だけでなく先輩社員と組んで行きます。リスク管理の面もありますが、現地に溶け込んで働くベテランの背中を見て学び、

パイロットのDNAを受け継いでいくことを大切にしているのです。

パートナーとの信頼の絆が最大の強み

当社は1カ国1販売代理店制を採用し、商社に依存せず、現地密着型の販売網を確立しています。私たち海外営業は、現地の社員や販売代理店との絆を深め、持てる力を十分に発揮してもらえる環境づくりに注力しています。そうした取組みを続けることで、パイロットの技術力や品質への信頼感を市場に植え付けることができました。他社には容易に真似できない強みといえます。今後は現地共創の考え方で、例えばフランスの学生がペンで書いたものを消す習慣があることから着想された“書く、消す、書き直す”が1本でできるボールペン「フリクション」のように、市場ニーズの吸い上げによる商品開発にも力を入れていきたいと考えています。

持続的な成長に向けた人づくりと組織づくり

2030年ビジョンの実現に向け、海外営業本部として何をすべきか。目標としては「グローバル筆記具市場No.1」になることを掲げています。市場への取組みは、成熟市場の欧米では深掘りによる維持・拡大を図る一方、潜在需要の大きなインド、ASEAN、中国では成長投資を積極化していきます。特に新興国では教育ニーズが高まっており、パイロットのような付加価値のある筆記具の需要も十分に期待できます。さらに今後は中南米、中近東、アフリカの市場開拓も進めていく計画です。こうした大きな目標達成のためには、環境変化に対応できる人づくりと組織づくりが不可欠です。キャリア人財や外国籍社員を積極的に採用して新しい風を取り入れ、内からの変革を促すことでダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。



グローバル市場での持続的な成長を目指すため、人的資本による事業強化の観点から、世界で活躍できるグローバル人財の育成をはじめ、人財の多様性によるイノベーションの促進、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

取締役
上席執行役員
(人事、総務、広報、IR担当)
横山 和彦

2030年のありたい姿に向けた人財戦略

当社グループの持続的な成長に向けて、最も重要な要素の一つが人的資本であると考えています。当社は2030年ビジョンで「環境・社会・従業員への価値提供」を掲げ、心身ともに健康的に働くことができる環境を実現することや、多様な人財が伝統・技術を受け継ぎながら創造力や個性を発揮しあい、働くことに誇りと楽しさを感じられることを目標としています。

2022年には若手従業員が主体となり、部門横断による「未来人財構想会議」を開催し、2030年ビジョン実現のために必要な人財、組織、働き方について議論しました。そこで提案された内容を踏まえ、「グローバル筆記具市場No.1」と「非筆記具事業を第2の柱として成長」という二つの目標達成のための「パイロットグループ人財戦略」を定めました。一に多様な人財の獲得、二に世界で活躍できる自律的で創造力に富んだ人財の育成、三に従業員エンゲージメントの向上、四に心身ともに健康に働ける環境の整備に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指します。

世界で活躍できるグローバル人財を育成

当社では、2030年ビジョンの目標に「グローバル筆記具市場No.1」を掲げています。また筆記具事業以外の売上も含めた海外売上比率も現状75%以上あります。そのことから人財戦略で特にポイントとなるのは「世界で活躍できる自律的で創造力に富んだ人財の育成」と考えています。

グローバル人財育成に向けた制度設計として、多様な人々と協働する力やチャレンジ精神を培う「グローバルリーダーシップ育成研修」を2023年に設けました。具体的には、アジア新興国で短期間に複数のミッションを遂行する「挑戦型体験プログラム」、新興国のNGOや社会的企業の組織の一員として現地に赴き、英語で社会課題の

解決に挑む「海外留職プログラム」などがあります。

グローバル人財に求められるのは、外国語の能力を高めるだけでなく、異文化を理解すること、多様な人とコミュニケーションしながら協業することです。これができて初めて一人前のグローバル人財といえます。そのためには、自国の文化を理解したうえで異文化、現地風土を理解することが大切なステップとなります。

グローバルリーダーシップ育成研修などを通じて、「自らの殻を破る」、「主体的に働く」、「短期間で課題解決に挑む」、「多様な人と協働する」等の体験を積むことでグローバルマインドセットの向上を図ります。そして、それぞれの職場に戻って、行動力、主体性、協調性、積極性の向上を図っていくことも必要です。日本国内の仕事だけでなく、グローバルな視点をもって海外の取引先や世界各国の人達などと直接やり取りができる人財に成長してほしいと考えています。

人財の多様性を高め、イノベーションを促進

現在、人的資本の増強とマンパワーの拡大に向けて、新卒採用とキャリア採用を積極的に行っています。2023年当社の実績ではキャリア採用39名、新卒採用は54名となり、2024年計画ではキャリア採用50名、新卒採用46名を予定しています。

特にキャリア採用については、技術・開発系を中心に計画的に採用しており、人員構成のアンバランス解消と技術・技能継承を図っています。また、会社全体のイノベーションのレベルを上げるためには人財の多様性が必要不可欠との考えから、性別や国籍等を問わない採用を行っており、外国籍人財の採用も2021年から継続的に進めています。

開発部門の人財育成

ワクワクする商品、世界中の人に使ってもらえる魅力的な商品を生み出すために、開発部門の人財育成においては、開発関連の専門的なセミナーのみならず、プロダクトマネージャー研修、語学研修など、様々なセミナー・研修の受講を進めています。また、全国の大学研究室との共同研究を通じて、新しい知見を取り入れながらの啓発も行っています。併せて、教育トレーナーの通信教育を実施し、指導能力の向上を図っています。決して既存の技術に安住せず、常に新しい技術に挑戦するマインドや広い視野、柔軟な発想を持った創造力のある人財がたくさん育てほしいと考えています。

専門性の高い人財の獲得

さらに専門性の高い業務については、即戦力を求めてキャリア採用も推進しています。専門性の高い人財は他の従業員のロールモデルとなり得るため、職場の活性化につながることも期待しています。各業務の専門レベルを底上げすることで、グローバル筆記具市場と非筆記具事業でのより効果的な業容拡大を図ることができます。また、多様な人財を配置することで他の従業員のリスキリングの手がかりとし、付加価値や生産性の向上、組織の成長に波及させていきたいと考えています。

パーパス浸透と従業員満足度の向上を実感

2022年から実施しているパーパス「人と創造力をつなぐ。」の社内浸透については、従業員一人ひとりがパーパスを「ジブンゴト」として考えることを重視して推進しています。その好影響として、「自分が作った商品を販売店様で見つけたとき、あるいは使っているユーザー様を見かけたとき、自分たちの夢や目的がパーパスにつながっていることを実感できた」といった声が上がってきました。「ジブンゴト」を意識した行動が、会社の成果につながっている、そう感じる人が着実に増えてきていることを実感しています。

経営方針の理解度についても、当社従業員を対象に行なったアンケート調査で好結果が出ています。「経営の目指す方向性に納得している」、「会社の事業は社会の役に立っている」、「会社はコンプライアンスに対して前向きに取り組んでいる」と答えた従業員の割合が高い状態です。ちなみに、2022年から当社全従業員と取締役が対話する「役員キャラバン」を実施していますが、自部門だけでなく経営の方向性についての質問や意見も多く、関心の高さを改めて感じています。

後継者候補の育成・運用プロセスを整備

経営人財の育成に向けた取り組みとしては、サクセッ

ションプランの運用プロセスの見直しを進めています。パーパスや2030年ビジョンの落とし込み、取締役へのインタビューを通じて、次期社長や取締役に関する人財要件を策定するとともに、人財プールの策定方法からアセスメント手法、トレーニング手段、機関決定方法まで議論し、スキルマトリックス、サクセッションプロセス、選解任基準、指名ポリシーを具体的に改定しました。役員のサクセッションをはじめ、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進、人財プールの策定については、すでに運用を開始しています。

人的資本のさらなるレベルアップに向けて

当社グループの持続的な成長に向けた施策の一つとして、従業員それぞれが目指すキャリアに向けた自律的な成長の支援に取り組んでいます。まずは新任管理職を対象に、他部門での業務経験を通じて人脈を構築し、視野を広げることを目的とした社内留学研修を2023年より開始しています。今後も継続して実施をする予定です。

また、各部門の業務内容ややりがいなどを紹介する『パイロット お仕事図鑑』を作成しました。各部門が具体的にどのような仕事をしているのか、どのような魅力があるのかを知ることで、従業員が視野を広げて自らのキャリアをデザインできる、といった環境づくりの一環です。普段接することの少ない他部門の仕事に触れることで、自部門における働き方にも良い影響が生まれると考えています。

また、D&Iについても、専門性の高い方のキャリア採用や女性管理職の育成、各研修の充実などを通し、より一層強化していきたいと考えています。



「グローバルリーダーシップ育成研修」



「社内留学研修」

国内販売

執行役員
国内営業本部長
北條 純一

2023年度の売上高は主に人流回復に伴う購買行動の復調により着実に回復してきました。反面、市場は働き方や学び方の変化、デジタル化等の影響で筆記具の需要は減少しており、コロナ前の水準には届きにくい状況です。

この1年のトピックスでは、「フリクションWaii」、「THE Dr.GRIP」、「Juiceサーカスシリーズ」等の新商品や限定商品を販売し、消費者ニーズやライフスタイルに寄り添った商品で売上伸長を図りました。また新たに一部の通販の販路で取引を開始しました。

2024年度に向けては、コロナ禍の経験を生かし、単にモノを売る発想ではなく、付加価値の高い営業・サービス活動を通じた需要創造による売上拡大を図ります。具体的には、店頭でのワークショップなどを開催し、魅力的な商品に触れる機会やワクワクするような体験を増やすことで購買層の関心を高めます。また、人流回復に伴い業績好調な企業やウェルビーイングに積極的に取り組む自治体を中心に、ノベルティ等の提案活動も活発化します。さらに、社内では営業支援ツールを用いた業務の効率化・営業人数の最適化により収益性向上を目指します。

中期の目標としては、売上予算達成はもとより営業員の働きがい向上を掲げています。営業員の自主性を活かし、自らが当社製品のシェアアップや市場競争力を高める施策を考え実行していく風土を醸成するための新たな組織も発足させました。

さらに中長期的に営業力を強化するため「営業育成プログラム」を策定・実行し、変化対応力のある人財を育成し、個人価値の向上を図ります。IT化に伴う働き方改革も推進し、新規顧客開拓や新しいビジネスモデルの開発に向けて、人的資本を積極投入していきます。次なる成長への基盤整備を目的とした現中期経営計画は、ほぼ完遂できる見通しで進捗しています。

また、当社はサステナビリティへの取組みを強化していますが、海洋プラスチックごみやバイオマスプラスチックを使った環境配慮型の筆記具には、ノベルティを作成するお客様からも高い関心をいただいています。



「フリクションWaii(ワイイ)」



「アクロボールTシリーズバイオマスプラスチック」

グローバルマーケティング

執行役員
グローバルマーケティング本部長
長谷川 淳

筆記具事業は、マーケットのグローバル化とユーザーニーズの多様化が進行していくことが予想されるビジネス環境にあります。今後もユーザーの声を聴き、マーケットとニーズを把握するために継続的なりサーチを行い、

新商品開発に活かし、サービスの向上に取り組んでいきます。

また、既存商品のシェアを確保するために、フリクションシリーズやゲルインキボールペンなどの主力商品を安定して供給し、各カテゴリーやブランド商品に対して、プロモーションの実施や社外の知的財産コンテンツを活用したコラボ商品、限定商品などを提供することで、新たなユーザーの獲得と商品の定着、拡販を目指しています。

最近のトピックスとしては、消せる筆記具のフリクションシリーズの品揃えの見直しと強化を進めています。2022年11月にはアップグレードバージョンである

海外販売

執行役員
海外営業本部長
小城 真志保

コロナ前は海外の3大市場である米国、中国、欧州のいずれも順調に成長していましたが、コロナ禍で在宅勤務が増えたことなどにより筆記具の需要は一時的に減少しました。しかしながら多くの国々では需要が回復してきていることや円安の影響もあり、2023年度は過去最高の売上高となりました。

3大市場に目を向けますと、米国はインフレ下でインド製等の安価な商品に消費シフトしたものの、製販一体となって、積極的な販促策を実施したことにより、「G-2」のシェアアップを果たし善戦しました。中国は不動産不況や失業者の増加等の影響で厳しい状況でした。欧州は国際紛争による物価高の影響で、高価格帯の「フリクションボール」を中心とした当社は苦戦しましたが、各市場に対し適切な反攻策を推進中です。一方、3大市場以外の国・地域への直接輸出は概ね順調に推移しました。

2024年度については、米国、中国、欧州において当社品の消費を活発化します。また、その他の国・地域でも販売促進及び生産力の強化を計画しています。まず米国では「G-2」への広告宣伝投資を継続し、適切な在庫管理と合わせて「G-2」シェア拡大を図ります。加えて「フリクションボールクリッカー※」を第2の柱に据えるべく拡販に注力します。中国では当社取引の小売店舗を増やすとともに、店内占有率を高めて成長させます。欧州では、環境配慮型商品、流通機能改革、独自のプラットフォームの強化によるB2B・B2Cビジネスの成長を促進します。また、2022

年に製販一体での事業がスタートしたインドや独資事業展開に移行中のASEANにおいても新たなビジネスの拡大に取り組んでいきます。

中長期的な営業力強化については、商品、組織、人材の3つが最重要項目です。商品については、リーディング商品や既存品の拡販に加え、今後は、国・地域に根ざしたマーケットインの商品開発にも注力していきます。そのためにも、組織については、各市場のニーズを吸い上げ、よりきめ細かく対応していけるように、常駐拠点を増やしていきます。人材については、本社の経営戦略を効果的に実行できるよう、海外を米州、欧州、アジア、アフリカなどの4ブロックに分けました。その上で各ブロックに経験豊かなリーダーを配置し、成長戦略の立案・遂行と当社の将来を担う中堅・若手社員の育成を託します。

サステナビリティへの取組みに関しては、欧州においてPCE (Pilot Corporation of Europe) で生産する環境配慮型の新商品を準備中です。また、欧州市場への対応として環境ラベルの取得に向けた技術開発も進めています。

※フリクションボールノックの海外名称



「PPIN Pte.Ltd./インド」

「フリクションボールノックゾーン」を発売し、2023年10月には就学女性層をターゲットにした「フリクションWaii(ワイイ)」を発売しました。また、2024年2月には当社独自の技術であるシナジーチップを搭載し、なめらかな細書き性能を向上させた新商品「フリクションシナジーノック」を発売し、フリクションのメインユーザーであるビジネスパーソン向けに新しい価値を提供していきます。

サステナビリティへの取組みは、環境に配慮した商品として、バイオマスプラスチックを本体素材の一部に使用した油性ボールペンの「アクロボールTシリーズバイオマスプラスチック」、消せるボールペンの「フリクション

ボールノック05バイオマスプラスチック」(2022年2月)、消せる蛍光ペンの「フリクションライトバイオマスプラスチック」(2023年1月)を発売しています。また、環境負荷が低いとされる紙素材を一部の新商品のパッケージに採用し、その他の商品のパッケージについてもプラスチックの使用量を削減するための仕様見直しに取り組んでいます。さらに、新たな環境配慮型商品に利用できる素材の探求と開発にも取り組んでいきます。



「フリクションボールノックゾーン」

玩具

玩具事業部 部長
清水 康宏

2023年度のグローバルの売上高は、欧州と中国の不況の影響による消費意欲の減退により、前年に比べやや減退しました。地域別で見ますと、日本の売上は、コロナ禍の2020年から毎年増加を続けており、特に「メルちゃん」シリーズが好調に推移し、売上高は、コロナ前の2019年と比較して、18%以上成長しています。また、2021年に新発売した「ポケットメルちゃん」も認知、購買層を徐々に広げており、市場での「メルちゃん」シリーズへの期待がさらに高まっています。一方海外ですが、欧州と中国の物価高騰、景気回復の遅れ、先行きの不透明感による買い控えが大きく影響し、まだコロナ前の数字まで回復が出来ていない状況です。

こうした状況下において、2030年に向けた中長期計画では、好調な国内ではさらに2021年に発売した「ポケットメルちゃん」を含めたドールシリーズ全体で、新たな世界観や多様性を持った商品を充実させ、コアファンの拡充と幅広いユーザーの獲得を目指します。

また海外では、アジアでの展開をOEMから「パイロットブランド」での販売に切り替え、プロモーションを強化し、拡販を図ります。

その他の商品群では、マーケティング力・商品開発力を強化し、クロミック技術や新技術を活かした新商品により、新規カテゴリーを開拓し、国内だけでなく海外市場

にも展開することで、さらなる売上拡大を図ります。

人財については、企画開発力を強化するため、外部研修を活用し、マーケティング教育を進めています。また日本市場だけでなく、グローバル市場に対応できる商品企画を目指して、多様な人財が活躍できる組織を醸成し、働きやすい環境を整えています。

最後に、サステナビリティの推進については、すでに環境に配慮した包装材の紙化によるプラスチック削減を開始していますが、そのさらなる推進と合わせ、主力商品のリユースについても、検討、実行していきます。



「ポケットメルちゃん」



「アヒル隊長」

文具・マークス社商品

執行役員
国内営業副本部長
株式会社マークスグループ・ホールディングス代表取締役
宰務 伸也

2023年に当社グループ会社になった、手帳・ノート類をはじめとしたデザインステーショナリー等を取り扱うマークス社の業績につきましては、コロナ明けの市況回復に伴い主力のダイアリーや手帳の販売が伸長。特に主力取引先である生活雑貨専門店向け売上が回復

しました。マークス直営店舗もインバウンド需要の高まりを受け好調に推移しています。

11月には大型複合施設「麻布台ヒルズ」の街開きにあわせ「MARK'S STYLE 麻布台ヒルズ」をオープンしました。マークスが直営する店舗として初のパイロットとのコラボ店舗であり、マークスが得意とする上質なステーショナリーと雑貨に会うデザイン・ギフト・ストアに蒔絵万年筆「Namiki」を取り扱うパイロットコーナーを併設し、多くのお客様の支持を受けています。

両社コラボ企画商品として「EDiT×Acro500」、「フリクションスタンプ」などの新商品を発売、パイロット開催の展示商談会においてはマークスコーナーを併設して共同プロモーションを実施し、多くの来場者から

セラミックス、宝飾、その他新規商材

IS部 部長
岩見 純一

ISとは「Innovative Solutions」の略で、お客様とモノやコトにこだわらず新たな解決策を探っていくという意味を含めて、2023年7月に産業資材営業部から、組織名称を変更しました。

IS部は、セラミックス、宝飾、その他新規商材を取り扱っています。

セラミックスは、半導体製造装置の需要が見込まれ、人員、設備の増強を計画しており、次期開発品の獲得に向けて、試作対応を継続しています。また、2025年には平塚工場内の建屋を集約し、効率的な生産体制を整備し、安定供給ができる体制を目指しています。

中長期戦略では、セラミックスの安定拡大に向けて、特許面から狙う市場調査の開始、日本ファインセラミックス協会やその他関連企業との協業、2023年に米国展示会への初出展、2024年はドイツ展示会に出展するなど、積極的に市場の認知を広げていきます。

宝飾は、パイロットブライダルを中心に、「純プラチナ+鍛造」カテゴリーの拡大を図り、ジャンルNO.1の売上を目指します。そのために、販売店との情報等の共有を進め、SNSなどを活用して購入検討ユーザーへの認知を高めていきます。

その他新規商材は、当社開発部門である湘南開発センターの協力のもと、分散・ゲル化試作などを進行しています。

メタモ・クロミック技術などの活用においては他部門と連携し、新価値創造テーマの具現化を目指しています。

直近の取組みとしては、「ゲルチョーク」で工具通販の新たなチャネルの開拓をはじめ、ホームセンター資材ルート、プロショップへの導入も併せて推進しています。また、建設関連等の職人向けに筆記具企画の検討を進めています。

さらに、2023年8月に「Dr.Grip Digital for Wacom」を発売し、デジタル分野への展開を進めており、首都圏大型文具専門店でのアナログとデジタルを融合したイベントなど新たな体験ができる場も創出しています。



「ファインセラミックス」



「マリッジリング」

好評を博しました。

2024年度も文具事業はマークスを主体に展開します。ダイアリー定番商品の強化と「メッシュコレクション」など周辺雑貨の新商品を投入、両社コラボ企画もさらに推進するとともにパイロットの販路によるマークス商品の販売を強化します。

海外市場につきましても今後、商品企画、販路開拓を着実に進めていきます。



「EDiT手帳」



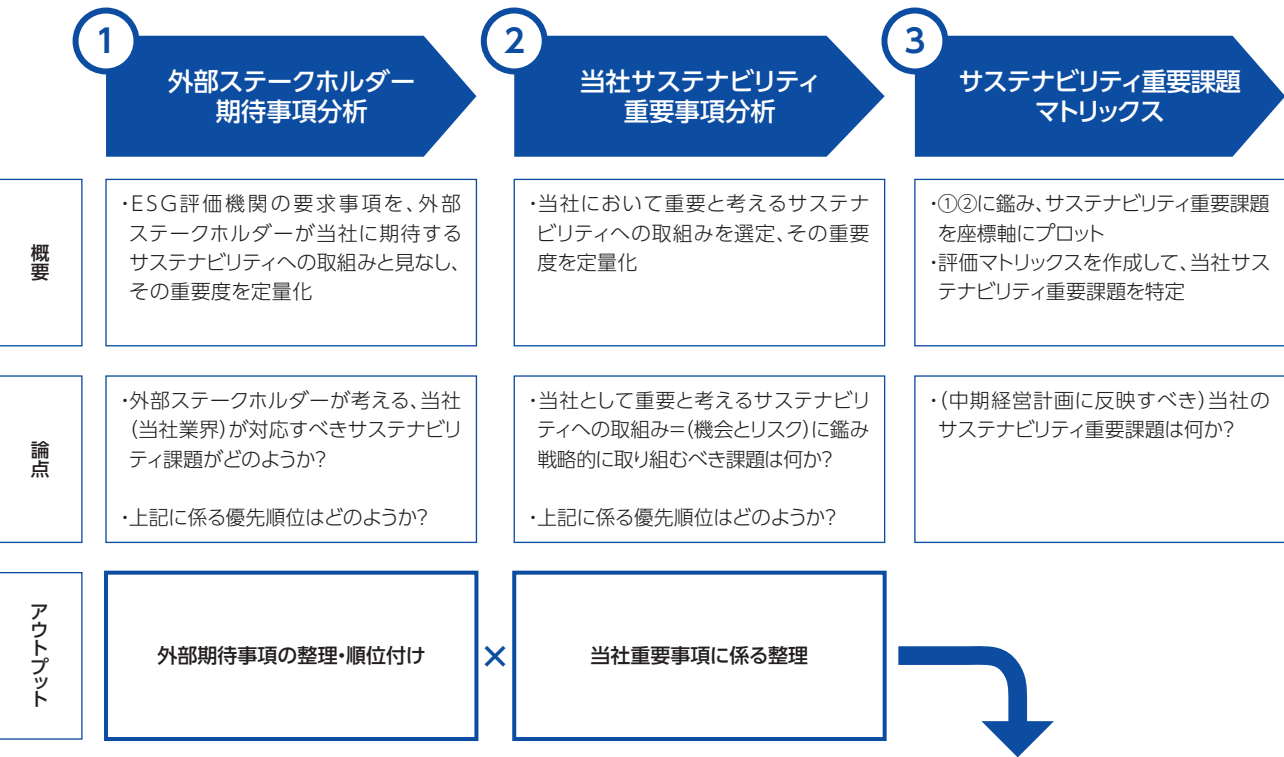
「MARK'S STYLE 麻布台ヒルズ」

サステナビリティ重要課題

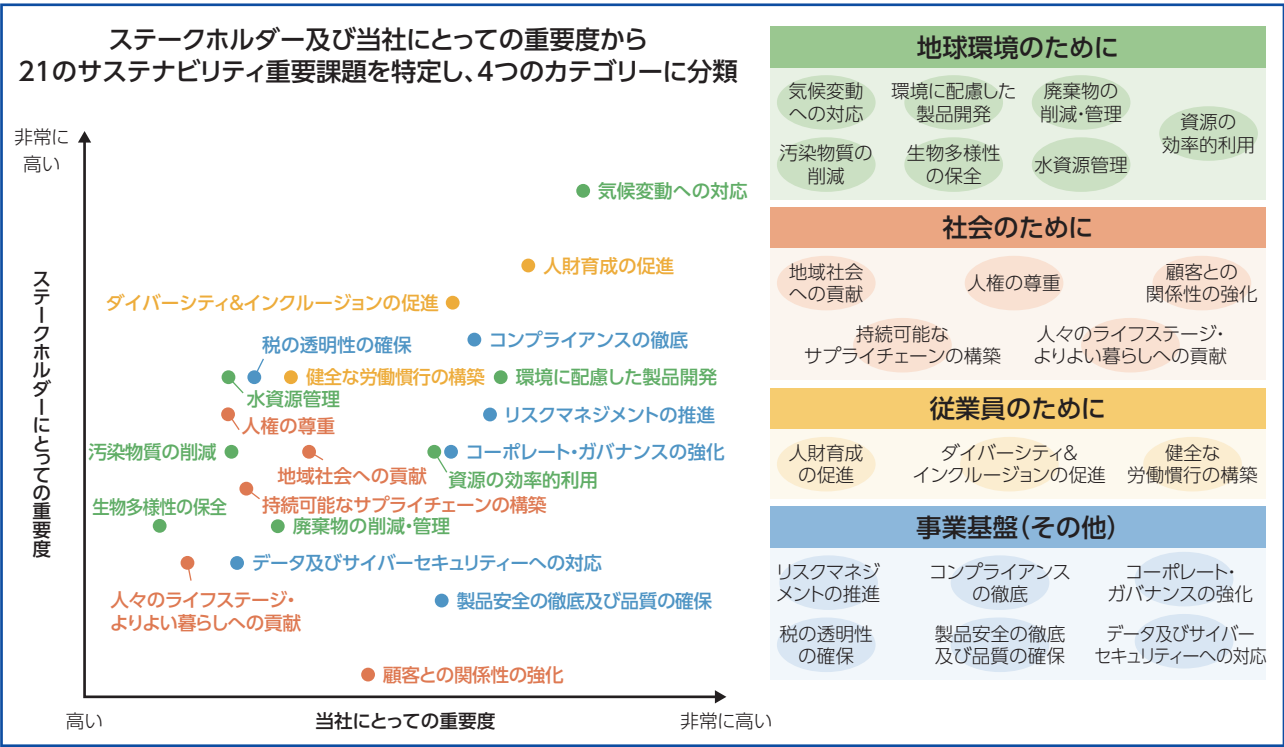
当社グループの長期的な方向性である「2030年ビジョン」の実現に向け、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定し、中期経営計画にサステナビリティ重要課題を組入れ解決を図っていくことで、経済価値と環境・社会・従業員への貢献の双方を実現し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ重要課題の特定プロセス

中期経営計画にサステナビリティの観点を反映するため、外部ステークホルダーが当社に期待する重点課題と当社内部で重要と考える重点課題を把握し、それらの接点をもとに、当社としてのサステナビリティ重要課題を特定しています。



サステナビリティ重要課題マトリックス



サステナビリティ重要課題の進捗

2030年の目指す状態

		<関連するSDGs>
地球環境のために	・事業活動における環境への負の影響を、継続的に低減するとともに、それらの解決に能動的に取り組んでいる ・地球環境に配慮した製品・サービスを通じて、環境課題の解決に貢献し、社会から必要とされる企業として認知されている	
社会のために	・当社に関わる全ての人の人権や多様性が尊重されるとともに、ステークホルダーとの適切な関係を持続的に構築できている ・多様なニーズに応えることのできる製品・サービスを通じて、人々の生活に寄り添い、人々のより良い暮らし・豊かさを実現することで、社会的・文化的価値創造に貢献している	
従業員のために	・心身ともに健康に働くことができる職場環境を実現している そこに集まった多様な人財が、伝統や技術を受け継ぎつつ、創造力や個性を発揮しあい、当社で働くことに誇りと楽しさを感じている ・当社ならではの育成制度及び適切な評価制度を通じて、自ら考え行動し、価値提供できる人財が活躍している	
事業基盤	・社会環境の変化に柔軟に対応しつつ、迅速で責任ある意思決定を行うことで新たな挑戦を続けるとともに、持続的に成長できる経営基盤を構築している ・一人ひとりが社是を具現化することを通じて、より良い企業文化を醸成し、顧客主義の姿勢を貫くことでステークホルダーからの信頼を獲得している	

2023年取組み内容

	<サステナビリティ重要課題解決に向けた取組み>
地球環境のために	・使用済みペリリサイクルプログラムで回収した樹脂使用のボールペンを限定発売 ・TCFD提言に基づく情報開示 ・Scope1、2 排出量の削減目標設定、開示 ・水・廃棄物の削減目標設定、開示
社会のために	・サプライヤー向けパイロットグループサステナブル調達方針・調達ガイドラインを社内周知し、同意書締結対応 ・環境学習の実施(学校へ出張授業) ・「書く」ことの意義を伝える『「書くて大切なこと」プロジェクト』に協賛
従業員のために	・グローバルリーダーシップ育成研修(海外実体験)、社内留学研修の開始 ・従業員満足度調査継続実施 ・パーパスの浸透のために経営層と従業員の対話会の実施 ・サステナビリティ浸透活動開始、ガイドブック配付、ムービー配信及びテスト実施
事業基盤	・規程類の再整備(グループガバナンス、経営リスク、リスクマネジメント等) ・サステナビリティ推進室、未来創造室の新設 ・監査部門の充実、資材調達部新設 ・サイバーセキュリティに対する社内教育等継続実施

パイロットグループでは、行っている様々なサステナビリティ活動を、グループ全体で情報集約することから着手しました。今後はさらにパーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、事業活動を通じて、グローバルの視点から様々なサステナビリティ課題の解決に、グループで取り組みます。

取締役
上席執行役員 経営企画部長
(サステナビリティ担当)
畑野 且次



パイロットグループが2030年に目指す姿

当社グループは、2022-2024中期経営計画の中でサステナビリティ重要課題を設定し、その課題解決に向けた取組みの目標を具体化、設定しています。そして当社グループが2030年に目指す姿を「地球環境のために」「社会のために」「従業員のために」「事業基盤」の4項目に分類し、それぞれの具体的な目標を設定しました。(詳細はP32をご覧ください。)

パイロットグループが一体となったサステナビリティ活動の推進部門設置

2022-2024中期経営計画の一つである「サステナビリティと中期経営計画の統合」の実現に向け、2023年7月にサステナビリティ推進室を経営企画部内に設置しました。パイロットグループが一体となり、サステナビリティへの取組みを推進できるように、社内外におけるサステナビリティの情報収集や情報開示、サステナビリティについての社員教育を行うなど、パイロットグループのサステナビリティ推進を主導する役割を担っています。

気候変動への対応とサステナビリティ情報開示

当社グループは、2022-2024中期経営計画において「気候変動への対応」をサステナビリティ重要課題の一つとして特定しており、2023年3月には、TCFD提言に賛同表明し、TCFD提言に基づく情報開示を行い、気候変動対策に取り組んでいます。

また、CDP、FTSEなどのESG評価機関への対応を開始するなど、継続的な情報開示の充実を図り、様々なステークホルダーの皆様と連携して脱炭素社会の実現に貢献していきます。

環境配慮型商品の展開

パイロットグループ環境方針に基づき、環境に配慮した製品づくりを展開しています。製品企画の段階から、循環型のモノづくりを意識し、グローバルな視点で、各国の環境法規制への対応はもちろん環境負荷の可能な限りの低域を目指したモノづくりを行っています。また詰め替え用のインキなど、補充型製品の開発については従来から積極的に推進しており、替え芯やインキカートリッジ式を推し進めています。今後も使い切り製品を見直し、廃棄物排出量の削減にも取り組んでいきます。

環境負荷低減に寄与できる材料を使った商品の一例として、海洋プラスチックごみからリサイクルした再生樹脂を使用した「スーパーグリップG オーシャンプラスチック」などを展開しており、再生材料の量産化技術の向上も行っています。

子どもたちに書くことの大切さを伝える活動

2023年4月より、一般社団法人日本文化教育推進機構が提供する、小学生を対象とした「書く」ことの大切さとその意義を解説する授業プログラム「書くって大切なこと」プロジェクトに協賛しています。本プロジェクトは小学生を対象に「書く」ことの大切さやその意義を改めて考える機会づくりを目的とし、「書く」ことそのものを体系化した今までにない教育プログラムです。本プロジェクトを通じ多くの子どもたちに「書く」ことの大切さを学ぶ機会をつくり、手書きの楽しさと魅力を見出すための一助になることを願うとともに、当社ではパーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、学びの喜びや文化的な体験の機会を提供し、未来を担う子どもたちの「創造する力」を、この協賛をはじめとした活動を通じて今後も応援していきたいと思ひます。

社内浸透の展開

サステナビリティが社内浸透するためには、従業員一人ひとりがジブンゴトとして考え行動変容することが重要であることから、当社グループにおいては、グループパーパスに基づく企業風土の醸成が大切だと考えます。

パーパス浸透への取組みとして、2022年に引き続き国内では経営層から社員一人ひとりへの直接対話による浸透活動を展開するとともに、パーパスの理解を深めるための「パーパスノートブック」を作成し社員へ配付しました。海外を含むグループ会社の浸透活動も開始しており、今後も継続して取組みを進めていきます。

また、サステナビリティ推進の具体的な社内浸透策として、「パイロットグループサステナビリティガイドブック」を作成し配布しました。理解度テストの実施やサステナビリティへの取組み動画の配信を行うなど、サステナビリティに対する意識向上に向けた活動を行い、一歩ずつ着実に理解していけるよう時間をかけて社内を展開しています。

人的資本及び持続可能なサプライチェーンの構築

当社グループは、人的資本をグループの持続的な成長のための重要な要素の一つとして考え、2030年ビジョンにおいては「環境・社会・従業員への価値提供」を掲げ、心身ともに健康に働くことができる環境を実現し、多様な人財が伝統や技術を受け継ぎつつ創造力や個性を発揮しあい、働くことに誇りと楽しさを感じることを目標にしています。

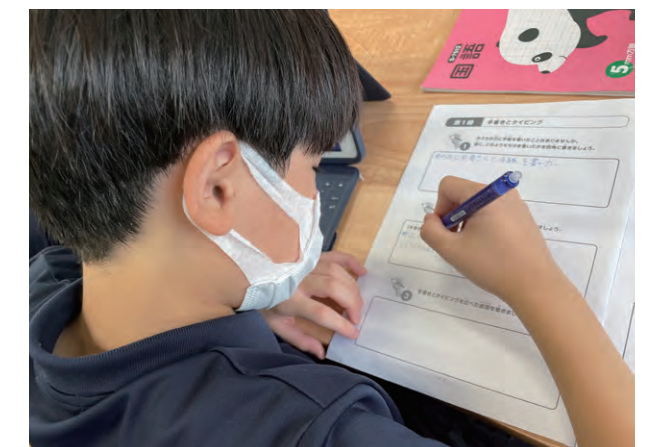
また、「持続可能なサプライチェーンの構築」をサステナビリティ重要課題の一つとして特定しており、サプライヤーの皆様と共に、持続可能なサプライチェーンの構築を目指すために、パイロットグループサステナブル調達方針・パイロットグループサステナブル調達ガイドラインを経営の基本方針の一つとしています。これらの方針・ガイドラインに基づいた調達活動の実践を通じて、サプライチェーン上の環境及び社会課題の解決に取り組んでいます。

強固なグループガバナンス体制の推進

当社グループでは、強固なグループガバナンス体制を構築するため、2022年より監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能強化、意思決定の迅速化のため、取締役会規則の改定、監督と執行の分離の促進、取締役会の実効性評価を実施しています。さらに、グループリスクマネジメント、経営リスク管理、グループ会社管理等、各種規程やルールの再整備を進めています。

ガバナンス情報の開示については、本統合報告書を初めて発刊し、サステナビリティ関連事項を追加した有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書等の開示対応を行いました。統合報告書の開示範囲については、今後、さらに海外主要グループ会社へと広げていく計画です。

当社グループは、主力事業である筆記具の展開自体が教育や文化を通して社会貢献につながっており、この事業のグローバル展開を強化することが社会課題への貢献であると考えます。そのうえで、さらに現在の社会や環境の変化に伴い、事業活動を通じて、グローバルな視点から様々なサステナビリティ課題の解決に取り組むことが重要であると認識しています。



「書くって大切なこと」プロジェクト

環境への取り組み

当社及び当社グループは、事業活動を通じて、グローバルな視点から様々な環境課題の解決に取り組むことが重要であると認識しています。事業活動のあらゆる面において環境への影響を低減するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

基本方針と環境マネジメント体制

■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。

1. 環境に配慮した製品づくりを行っていきます。
2. 環境に関する法規制及び当社グループが認めたその他の要求事項を遵守します。
3. エネルギーの効率的利用、使用量の削減を図り、温室効果ガスの排出量の削減に取り組みます。
4. 廃棄物の排出量削減をすすめます。
5. リデュース・リユース・リサイクル等、限りある資源の有効な利用を推進します。
6. 限られた水資源の効率的な利用を通じて、使用量の削減を図ります。
7. 自然環境に配慮した事業活動を行い、生物多様性への影響の軽減を図ります。
8. 環境教育・啓発活動を推進し、従業員の環境意識の向上を図ります。

■環境マネジメント

パイロットグループ環境方針は、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環境課題の解決に積極的に貢献することを目的としています。

省エネルギー活動等によるエネルギーの使用量削減及び効率的な使用を通じて温室効果ガスの削減に努めるほか、環境影響の低減に寄与する製品・サービスの開発等により、地球環境の保全と循環型社会の実現に貢献していきます。

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※、パイロットインキ(株) 津工場・東郷工場、パイロットファインテック(株))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、パイロットコーポレーション・オブ・ヨーロッパにおいては、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の認証を受けた事業所の割合は50%です。

当社グループの全ての生産拠点では、2022年・2023年の環境に関わる法令違反は0件であり、それらの対応に係る罰金やコストは発生しませんでした。また、事業場外の環境に影響を及ぼした事故の発生も0件でした。

※平塚事業所とは平塚工場、湘南開発センターを含んでいるISO登録上の名称です。

■持続可能な調達活動

当社グループは、すべての調達活動において公正・公平な取引を実践することはもとより、サプライヤーと連携して持続可能なサプライチェーンを構築するために、パイロットグループサステナブル調達方針を策定しました。また、本方針に基づき、すべてのサプライヤーに遵守いただきたい事項をまとめた、パイロットグループサステナブル調達ガイドラインを策定しました。

これらの方針、ガイドラインに基づいた調達活動の実践を通じて、サプライチェーン上の環境及び社会課題の解決に取り組んでいきます。

当社グループは、「持続可能なサプライチェーンの構築」をサステナビリティ重要課題の一つとして特定しており、取組みを強化していきます。

今後、サプライヤーに対して、パイロットグループサステナブル調達方針及びパイロットグループサステナブル調達ガイドラインを周知し賛同いただくとともに、当社グループの原材料調達に関連するサステナビリティリスクの把握・管理に努め、責任ある調達活動を推進していきます。

■資材調達部新設

急変する世界情勢と環境課題への対応がより複雑化し、高いリスクとなっていることから、資材調達部門の重要性が一段と増していることを踏まえて、2023年資材調達部を新設しました。

【目的】

国内の平塚工場、伊勢崎工場の資材調達部門を一元化してシナジー効果を出す

- ①サプライチェーン上のリスクへの迅速対応
- ②適応人財(バイヤー)の計画的育成
- ③量的コストダウン効果
- ④人員の適正化

【今後の取組み】

- ①サプライチェーン上のリスク(地政学・環境法規制)掌握
- ②世界全生産拠点の調達サプライチェーンの調査
- ③調達業務の効率化(DX、AI活用)

「パイロットグループサステナブル調達方針・ガイドライン」
下記ホームページをご参照ください。
https://www.pilot.co.jp/company/env/sustainable_procurement_policy

資源・生物多様性の保全

■廃棄物の削減と資源の有効利用

世界的な人口増加や経済成長に伴い、廃棄物の増加等による環境汚染や資源枯渇が懸念されています。そのため、リユース・リサイクル等を通じて資源の有効利用に取り組み、廃棄物を削減することが重要であると認識しています。

当社グループは、「廃棄物の削減・管理」及び「資源の効率的利用」をサステナビリティ重要課題として特定し、生産工程をはじめとする企業活動のあらゆる面において地球環境への影響を可能な限り低減させていきます。

当社国内事業においては、廃棄物の削減目標と資源の有効利用に関する目標を策定し、目標達成に向けた取組みを推進していきます。また、グループ全体に取組みを展開させていく予定です。

廃棄物の削減目標

目標指標	目標値(目標年、削減水準等)		基準年
	短期目標 (2023年、2024年)	中長期目標 (2030年)	
単体売上高あたり産業廃棄物排出量	前年比2%削減	基準年比10%削減 (2025年から前年比1%削減)	2021年

資源の効率的利用に関しては、事業プロセスにおいて発生する返品商品を分解・分別し、有価物として可能な限り有効利用を図っています。また、欧州市場においては、環境配慮型商品を対象にパッケージを紙製に切り替えており、国内市場でも新商品への紙製パッケージとFSC認証紙の採用が始まっています。

資源有効利用の目標

目標指標	目標値(2023年、2024年)
返品廃棄していた筆記具のリサイクル率	50%以上

※対象範囲:平塚工場

過去3カ年の廃棄物の排出量・リサイクル量・埋立処分量

大分類	小分類	実績		
		2021年	2022年	2023年
総量	排出量	1,015	1,078	998
	リサイクル量	711	753	690
	埋立処分量	304	325	308
一般廃棄物	排出量	76	93	87
	リサイクル量	46	46	61
	埋立処分量	30	47	26
産業廃棄物	排出量	913	924	878
	リサイクル量	644	652	609
	埋立処分量	269	272	269
特別管理産業廃棄物	排出量	26	61	33
	リサイクル量	21	55	20
	埋立処分量	5	6	13

※データ範囲:パイロットコーポレーション国内拠点
※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。
※数値は四捨五入による整数表記のため、合計と内訳が一致しない場合があります。

■水資源管理

当社グループは、サステナビリティ重要課題の一つとして「水資源管理」を特定しました。従業員への周知を図り、限りある水の効率的な利用を推進し、事業活動における水使用量の削減を図るとともに、生産工程における適切な水量を設定・管理する等による使用効率の改善に努め、サプライチェーン全体で持続的に水を利用できる社会づくりに貢献していきます。

取水量の削減目標

目標指標	目標値(目標年、削減水準等)		基準年
	短期目標 (2023年、2024年)	中長期目標 (2030年)	
単体売上高あたり取水量	基準年比1%削減	基準年比10%削減	2019年

※2019年を基準年として単体売上高あたり取水量の削減目標を設定しています。

過去3カ年の取水量及び排水量

	実績		
	2021年	2022年	2023年
総取水量(千m ³)	94	89	82
上水道	92	87	80
地下水	2	2	2
総排水量(千m ³)	94	88	81
下水道	42	42	39
河川	52	46	42
総BOD排出量(ton)	1	1	2

※データ範囲:パイロットコーポレーション国内拠点
※数値は四捨五入による整数表記のため、合計と内訳が一致しない場合があります。

■汚染の防止

当社グループは、パイロットグループ環境方針に基づき、生産工程をはじめとする企業活動のあらゆる面において、環境に関する法規制や条例、その他の要求事項を遵守し、大気汚染や土壌汚染、水質汚濁等の防止に努めます。

当社の国内主要生産拠点(伊勢崎工場、平塚工場)では、2023年度の汚染物質について法律・条例などの基準値以内に抑えることができました。

■生物多様性の保全

当社グループは、サステナビリティ重要課題の一つとして「生物多様性の保全」を特定し、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生物多様性及び環境への影響を低減する取組みを推進しています。

プラスチック資源循環への対応は、当社グループの事業に関連する環境課題の一つであり、海洋の生物多様性及び生態系への影響の観点から、喫緊の取組みが必要であると認識しています。

当社グループは、プラスチックの使用量を可能な範囲で削減しつつ、使用済みプラスチックのリユース・リサイクルに努め、ごみとして排出されるプラスチックの削減に取り組んでいきます。

事業活動を通した各種取組み

環境保護と循環型社会実現への取組みは、メーカーとして大きな責任であると考えています。当社グループでは環境負荷低減に寄与できる製品開発やサービスの提供を積極的に行っています。また、海洋プラスチックごみからリサイクルした材料を使用した製品を開発するなど、リデュース・リユース・リサイクルを行うことにより、廃棄物を削減するとともに、資源の再利用を推進し、限りある資源の有効活用への取組みを進めています。

スーパーグリップG オーシャンプラスチック

海洋プラスチックごみ・マイクロプラスチック削減のための試みとして、テラサイクルジャパン[※]が日本国内で回収した海洋プラスチックごみからリサイクルした、再生樹脂を使用した油性ボールペンの製造・販売を2020年より開始しました。本体の一部に海洋プラスチックごみからリサイクルした再生樹脂を使用し、加えてその他の部品についてもリサイクル素材を使用することにより、交換可能部品を除き再生材使用比率70%以上を達成しています。海洋プラスチックごみ由来のリサイクル素材の活用を広げ、流通を促進し、その回収の推進及び海洋プラスチックごみの削減に協力していきます。

※2001年に大学生だった創業者が立ち上げたアメリカのソーシャルエンタープライズの日本法人。「捨てるという概念を捨てよう」という理念のもと、世界20カ国以上で事業を展開。従来リサイクルが困難とされてきたものを回収して様々な製品に再生しています。



トナーカートリッジリサイクル

1995年より、国内において使用済みのトナーカートリッジを回収してドラムの交換やトナーの再充填を行うリサイクルサービスを行っています。

厳しい品質基準と環境基準によってリサイクルしたトナーカートリッジをより多くの方にご利用いただくことで、「CO₂排出量の削減」と「廃棄プラスチックの削減」を促進し、限りある地球資源を消費し続けるのではなく、持続可能な形で循環させることを目指しています。欧米では市場の約半数以上がリサイクルトナーと言われていた中、日本でのリサイクルトナー普及率はまだ23%程度です。環境負荷軽減の取組みの一環として、今後も推進していきます。



植物から生まれたバイオマスプラスチックを使ったボールペン

石油などの化石資源を除き、植物由来の有機資源を原料にした「バイオマスプラスチック」を本体の一部に使用した筆記具の製造・販売を2022年より行っています。

焼却処分時にCO₂が排出されますが、石油由来のプラスチックとは異なり、とうもろこしや小麦などの穀物を原料にしたバイオマスプラスチックを用いることで、原料となる植物の成長過程にてCO₂を吸収するため大気中のCO₂の増加を抑えることができます(カーボンニュートラル)。そのため地球温暖化の防止や化石資源への依存度低減に貢献できる素材として期待されています。

今後も地球温暖化を抑制するために、事業活動を通してできることから取組みを進めていきます。



使用済みペンリサイクルプログラム

環境負荷の低減と循環型社会実現の一助になることを目指して、使用済み筆記具を回収してリサイクルするプログラムを実施しています。回収した筆記具は協力工場にて分解し、素材ごとリサイクルされます。2023年には回収リサイクル材を部品の一部に使用したペンの商品化に成功しました。また残りの回収物を利用したアップサイクル等にも取り組んでいます。

プログラムは、現在では回収拠点も全国約500カ所の小売店店頭、自治体・学校関連へと拡がり、学校での回収・リサイクル活動では、回収物を分解、選別するリサイクル体験や、環境学習、探究活動等への授業協力も行っています。

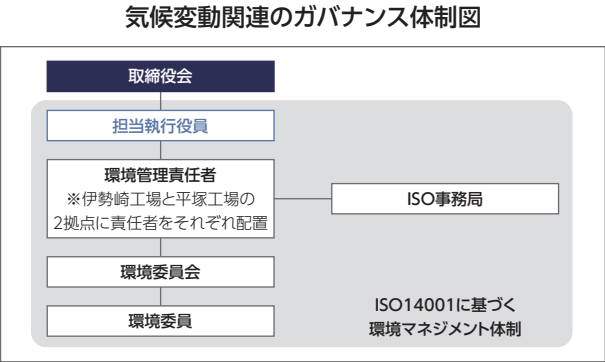


環境保全への取組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.pilot.co.jp/company/ir/csr/environment/initiatives.html#anc3>

当社グループでは、「気候変動への対応」をサステナビリティ重要課題の一つとして特定し、気候変動対策に取り組んでいます。このたび、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づき、当社の気候変動関連のリスク・機会の影響を分析しました。

ガバナンス

当社は、国内主要生産拠点において国際規格ISO14001に基づく環境マネジメント体制を構築・運用しています。担当執行役員のリーダーシップのもと、各拠点において気候変動を含む環境への取組みを推進しています。気候変動に関わる取組みの進捗状況は、取締役会に対して、サステナビリティ重要課題を含む中期経営計画の進捗状況と併せて定期的に報告を行っています。



戦略

a. 気候変動関連リスク・機会の特定、シナリオ分析

気候変動関連リスク・機会は、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。重要度が高いと評価したリスク・機会は以下のとおりです。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。

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察するために、当社の国内筆記具事業を対象に、シナリオ分析を実施しました。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「成り行き社会シナリオ(同4℃上昇)」の2つのシナリオを設定しました。各シナリオの社会像の設定においては、2030年以降の社会動向に関するメガトレンドレポートやIPCC(気候変動に関する政府間パネル)の気温上昇シナリオを参考にしました。

「シナリオ分析の前提」はこちらをご覧ください。
https://pilot.co.jp/company/ir/csr/pdf/TCFD_disclosure.pdf

<気候変動関連の重要なリスク>

項目		NO.	小分類	時間軸	事業への影響	重要度のシナリオ	
						脱炭素社会	成り行き社会
移行リスク	政策・法規制リスク	1	炭素税の導入、燃料・エネルギーへの課税強化	中期～長期	・炭素税の課税、燃料・エネルギーへの課税強化による操業コストの増加 ・取引先にも炭素税等が課税されることによる原材料コストの増加 ・操業コスト増加分が製品価格に転嫁できない場合の利益減少	●	－
		2	排出量の報告義務の強化等、法規制の強化・厳格化	中期～長期	・排出量の報告義務の強化等、法規制の厳格化に適合するため、新たな設備投資や生産拠点の再編に伴う費用が増加 ・化石燃料を原料とする樹脂や包装材料などの原材料の使用が規制され、環境適応の原材料への切り替え等の原材料コストが上昇 ・再エネ電気や炭素クレジットの需要増に伴う価格高騰(操業コストの増加)	●	－
	市場リスク	3	市場における顧客等の行動の変化	短期～長期	・サステナビリティ志向の高まりやライフスタイルの変化及び技術の発展に伴い、持続可能性に配慮した製品のニーズが増大し、紙利用から電子機器の利用が増加するなど、従来型の筆記具の売上が減少 ・環境配慮型製品の研究開発コストの増加	●	－
		4	原材料コストの上昇	短期～長期	・化石燃料が原料の樹脂や包装材料等の原材料コストが増加 ・環境配慮型原料(バイオプラスチック等)の需要増加に伴う原材料コストの増加	●	－
物理的リスク	急性リスク	5	台風や洪水などの自然災害の激甚化	短期～長期	・台風や豪雨・洪水の激甚化による工場設備等の損壊、資産の減少、売上の減少 特に、河川の近い生産拠点では、氾濫のリスクが高まり、上記の損害が予想される ・台風や豪雨・洪水の激甚化によるサプライチェーンの寸断が発生、原材料及び調達物品不足により生産量が減少、製品の配送に遅延が生じ、売上が減少 ・台風や豪雨・洪水の激甚化によるライフライン(電気ガス水道、インターネット等)の停止、従業員の負傷(休業・営業機会の損失による売上減少)	●	●
	慢性リスク	6	降水パターンの変化	長期	・ゲリラ豪雨の増加により生産拠点における浸水被害の発生。業務継続が困難になり、復旧のためのコストが増加。また、長期的には移転の必要性が生じ、移転によるコストが増加	－	●
		7	平均気温の上昇	長期	・適切な労働環境整備や設備・製品管理のため、エネルギーコストが増加。また、対策として、空調設備への投資が増加 ・熱中症の発生や感染症への感染等の健康被害の増加、夏場の生産効率の低下	－	●

＜気候変動関連の重要な機会＞

【凡例】●:該当、○:非該当

項目		NO.	小分類	時間軸	事業への影響	重要度大のシナリオ	
大分類	中分類					脱炭素社会	威行社会
機会	製品とサービス	8	環境配慮型商品及びサービスの開発や実施拡大	短期～長期	・環境配慮型商品・サービスについて、取引先等のステークホルダーと共同開発機会の増加	●	○
					・環境配慮型商品の開発・販売を拡充することによる、市場シェアの維持又は拡大		
		9	循環型経済の拡大	短期～長期	・取引先や学校等と連携したベンリサイクルプログラム等の取組み機会の増加	●	○
					・消費者のサステナブルな購買行動が促進され、筆記用具において、使い捨てから丈夫で長持ちする商品や修理サービスの需要が増加		
	市場	10	消費者の嗜好の変化	短期～長期	・消費者のサステナビリティ志向が高まり、環境配慮型商品・サービスの需要が増加し、売上が増加	●	○
					・過剰包装から簡易包装への消費者理解が進み、包装コストの削減		
					・脱炭素社会実現に向けた事業活動を推進することで、消費者等のステークホルダーからの評価を獲得、売上が増加		
	レジリエンス	11	BCPの強化	短期～長期	・災害などの緊急時にも操業を継続できる体制を構築し、操業の中断による、営業機会の損失リスクを低減	●	●
					・建物や設備の改修により職場環境の改善、従業員の安全性向上に繋がり、生産性が向上。また被災時の資産の損害リスクを低減		
					・原材料の仕入先を分散化させることで、災害発生時のサプライチェーン寸断リスクを低減、営業機会の損失リスクを低減		

b. 気候関連リスク・機会への対応策

シナリオ分析を通じて特定された重要度の高い気候関連リスク・機会について、対応策を検討しました。対応策を推進・管理し、リスクの低減と事業機会の獲得を実現していきたいと考えています。

＜気候関連リスクへの対応策＞

NO.	小分類	対応策
1	炭素税の導入、燃料・エネルギーへの課税強化	・温室効果ガス排出量削減目標を策定のうえ、排出量の削減施策を検討・実施
		・再生可能エネルギーの活用(再エネ電力調達、太陽光パネル設置、再エネ電力調達と併せた業務車両のEV化など)
		・原材料使用量の削減(生産拠点でのリサイクルの推進、設計仕様の変更など)
		・調達機能強化(「パイロットグループサステナブル調達方針同意書」を用いたサプライヤーへの働きかけなど)
		・継続的な省エネ活動(天井照明LED化、省エネ設備への切替)
2	排出量の報告義務の強化等、法規制の強化・厳格化	・ISO14001 環境マネジメントシステムにおける環境法規制の遵守確認の維持・向上
		・調達機能強化(「パイロットグループサステナブル調達方針同意書」を用いたサプライヤーへの働きかけなど)
		・包装資材・販促物の脱プラスチックの推進
		・継続的な省エネ活動(天井照明LED化、省エネ設備への切替)
3	市場における顧客等の行動の変化	・他社との協業(アナログとデジタルの融合)
		・「BEGREEN」(ビグリーン)シリーズやスーパーグリップG オーシャンプラスチックに代表される環境配慮型商品の開発力強化
		・アフターサービスの充実(筆記具の修理サービスの提供など)
		・新たな消費者接点の構築
4	原材料コストの上昇	・商品付加価値の向上
		・サプライヤーとの協業
		・原材料を含めた商品、包装資材、販促物の見直し
5	台風や洪水などの自然災害の激甚化	・「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の見直しを含む、事業継続計画の策定
		・BCPに基づく、災害対策インフラの整備、サプライチェーンの構築
		・BCP等の観点から、最適な生産体制の構築
6	降水パターンの変化	・「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の見直しを含む、事業継続計画の策定
		・BCPに基づく、災害対策インフラの整備、サプライチェーンの構築
7	平均気温の上昇	・継続的な省エネ活動(省エネ設備への切替)
		・従業員の労働環境の向上(服装基準の改訂に伴う環境配慮)
		・設備インフラの向上

＜気候関連機会への対応策＞

NO.	小分類	対応策
8	環境配慮型商品及びサービスの開発や実施拡大	・消費者の購買行動の把握と分析による循環型商品、サービスの提供
		・「BEGREEN」(ビグリーン)シリーズやスーパーグリップG オーシャンプラスチックに代表される環境配慮型商品の開発力強化
		・アフターサービスの充実(筆記具の修理サービスの提供など)
9	循環型経済の拡大	・リサイクル資源の活用(貢献度の高い使用済ベンリサイクルの確立など)
		・消費者の購買行動の把握と分析による循環型商品、サービスの提供
		・アフターサービスの充実(筆記具の修理サービスの提供など)
10	消費者の嗜好の変化	・消費者の購買行動の把握と分析による循環型商品、サービスの提供
		・アフターサービスの充実(筆記具の修理サービスの提供など)
11	BCPの強化	・BCP の定期的な見直しによる、従業員の安全性向上と生産性向上
		・BCP に基づく、災害対策インフラの整備、サプライチェーンの構築

リスク管理

当社は、「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・整備に務めています。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

a. 温室効果ガス排出量の削減目標

当社では、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。なお、目標の対象範囲は、当社の国内全拠点としています。

短期目標	2023年と2024年は、売上高あたりのスコープ1・2排出量を前年比1%以上削減
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

b. 温室効果ガス排出量の実績(スコープ1・2・3)

※スコープ1:自社における燃料等の使用に伴い直接排出する温室効果ガス排出量 スコープ2:自社が購入した電力・熱の使用に伴い間接的に排出する温室効果ガス排出量
スコープ3:スコープ1・2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

＜エネルギー使用量及び温室効果ガス排出量(2021年～2023年)＞

	2021年	2022年	2023年
エネルギー使用量			
都市ガス(千㎡)	164	84	37
LPガス(ton)	231	244	250
ガソリン(千kl)	0	0	0
灯油(千kl)	0	0	0
軽油(千kl)	0	0	0
電力(MWh)	29,520	28,982	28,844
温室効果ガス排出量(t-CO ₂)			
総排出量(スコープ1+2)	14,524	14,488	12,515
スコープ1	1,467	1,269	1,074
スコープ2	13,057	13,218	11,440
排出原単位(t-CO ₂ /百万円)			
売上高あたり排出量	0.194	0.168	0.158

※データ範囲:パイロットコーポレーション国内拠点

＜スコープ3排出量(2023年)＞

カテゴリー	対象範囲(※:未算定または非該当カテゴリー)	排出量(t-CO ₂)
スコープ3合計		185,988
1 購入した製品・サービス	原材料や消耗品等の調達物品	170,164
2 資本財	固定資産の購入・増加	10,246
3 スコープ1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	調達している燃料・電力の上流工程	2,253
4 輸送、配送(上流)	当社から販売店舗等への物流のうち、当社が費用負担している物流	1,316
5 事業から出る廃棄物	生産拠点で生じた廃棄物の自社以外での輸送・処理	78
6 出張	※事業に関連するが未算定	—
7 雇用者の通勤	従業員による国内各拠点への通勤	785
8 リース資産(上流)	※スコープ1・2で算定済み	—
9 輸送、配送(下流)	※事業に関連するが未算定	—
10 販売した製品の加工	※売上比率が限定的であり、当社には非該当と判断	—
11 販売した製品の使用	※売上比率が限定的であり、当社には非該当と判断	—
12 販売した製品の廃棄	販売した主要製品本体・出荷時包装資材及びサービス品等	1,146
13 リース資産(下流)	※当該事業は行っていないため、非該当と判断	—
14 フランチャイズ	※当該事業は行っていないため、非該当と判断	—
15 投資	※主たる事業ではないため、非該当と判断	—

※データ範囲:パイロットコーポレーション国内拠点。算定方法は、カテゴリーごとの活動量データに、排出原単位を乗じて排出量を算定しています。

社会への取り組み

当社及び当社グループは、事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することが企業の社会的責任であると考えています。事業活動については、人々が安心して暮らすことができる社会が前提となつて初めて成り立つものであると認識し、環境及び社会の維持・改善に向けて継続的に取り組んでいきます。

品質向上、お客様と共に

■品質方針

当社グループは、企業理念を実践する活動の一環として以下のとおり品質方針を定め、企画、開発、設計、調達、生産、販売、物流、アフターサービスに至るすべての活動の質を高め、お客様視点のものづくりを行って人々の豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

- 1. お客様の声を聴き、多様なニーズを製品づくりに活かしてまいります。**
お客様が求める品質は時間の経過とともに変化し、また製品をお使い頂く国や地域によっても異なります。
当社グループは、お客様の声や多様なニーズにお応えするため、多様な製品づくりを行ってまいります。
- 2. お客様が感動する製品やサービスを提供し、信頼にお応えてまいります。**
筆記具にとって「書ける」ことは当たり前で、これは製品に求められる最低限の品質です。当社が目指すのは、多くのお客様から信頼され、一度お使いになったら何度でもリピートして頂ける、そんな魅力的な品質です。
当社グループは、お客様に感動していただけるよう、高品質な製品やサービスの提供を目指してまいります。
- 3. 継続的な改善を行い、品質の維持向上に取り組んでまいります。**
当社グループは、お客様にご満足頂ける高品質・高付加価値の製品を提供するための体制作りに向け、絶え間なく品質維持向上活動に取り組んでまいります。

■品質監査室

当社グループ全体の品質を俯瞰して見ることができる品質監査室を設置し、以下の業務を遂行しています。他工場（パイロットインキ（株）含む）での不具合情報が共有されるようになり不具合の未然防止につながっています。

品質監査室の主な業務

- ・各工場の生産工程を工場とは違う目で監査する。
- ・製品企画、開発の段階からお客様視点で入り込み新製品開発に生かす。
- ・品質教育を社員に対して行う。
- ・海外工場の品質状況を確認する。
- ・協力工場の品質監査を行う。
- ・定期的に品質担当役員を議長として企画・開発・生産・カスタマーセンターをメンバーとする品質監査委員会を開催。

■ボールペン替芯検索サイト

お客様がボールペンの替芯を探しやすくするためにボールペン替芯検索サイトを2023年4月に開設しました。替芯の識別性及び検索性の改善によるお客様満足度の向上を目指します。ボールペンの替芯はペンの本体を再利用し、インキだけを交換するため、使い捨てのボールペンと比べて廃棄物の量を減らすことができる環境にやさしい仕組みとなっています。

■カスタマーセンター

お客様満足度推進の取組みとして「お客様相談室」を設置し、お客様からの声やお問い合わせに個別に対応させていただくとともに、頂戴したご意見等を横断的に様々な部門で共有し、品質・サービスの向上や商品開発に活かしています。

従業員と共に

■多様な従業員の採用及び活躍推進

当社は女性活躍推進法に基づく行動計画を公表しています。目標の1つを「採用者全体に占める女性の割合を50%とする。」と定め、採用計画の作成と職場の意識改革により、女性の活躍を推進しています。

性別のみならず多様な人財の新卒採用及びキャリア採用を積極的に行っています。また、少子高齢化に伴い労働力人口が減少する中で優秀な人財を確保するため、2023年に退職者復職制度の新設や定年再雇用制度の改定を行いました。

加えて、継続的に障害者雇用を実施しており、2023年においても法定雇用率を上回る雇用を実現しています。

採用の実績と目標

指標	実績		2024年目標
	2022年	2023年	
採用者に占める女性割合(%)	46.0	45.2	50
外国籍者採用人数(人)	4	1	1
キャリア採用人数(人)	20	39	50

※対象範囲：パイロットコーポレーション国内拠点

■ワークライフバランス

当社はフレックスタイム制、裁量労働制、在宅勤務などの勤務形態を導入し、多様な人財が能力を最大限に発揮・活躍できる環境を整備しています。

また、子育てに関する各種関連制度の周知を積極的に行い、性別を問わず育児休業の取得を推進するなど全従業員が働きやすい環境整備を進めています。

各種休暇制度の完備はもちろんのこと、近年では時間単位の有給休暇取得制度の導入、計画的な有給休暇の取得推奨も行い、ワークライフバランスの実現につなげています。

育休取得率

		2021	2022	2023
男性	対象者(人)	20	18	12
	取得者(人)	2	9	6
	取得率(%)	10	50	50
女性	対象者(人)	2	7	2
	取得者(人)	2	7	2
	取得率(%)	100	100	100

※対象範囲：パイロットコーポレーション国内拠点

有給休暇取得率

	2021	2022	2023
有給休暇取得率(%)	58.9	65.2	70.8

※対象範囲：パイロットコーポレーション国内拠点

■健康経営

当社グループでは、従業員の健康への配慮と安全で快適な職場づくりに努め、取組みの継続的な改善を図っています。

ストレスチェック

当社では、定期健康診断実施時に全従業員へストレスチェックを行い、希望者へ産業医面談を行っています。

健康増進活動

当社健康保険の担い手であるパイロット健康保険組合と共に、国内の当社グループ従業員の健康増進のため、ウォーキングキャンペーンなど様々な取組みを行っています。

■安全衛生

当社の主要な日本国内の各事業所では、安全衛生委員会を設置し、会社と従業員が協力をして安全で快適な職場環境づくりに継続して取り組んでいます。平塚工場では長年の安全への取組みが評価され、神奈川労働局より奨励賞として表彰されました。

■ハラスメントの防止

当社は、働きやすい職場環境を実現することを目的とする「ハラスメントの防止に関する規程」を策定し、職場におけるパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等を防止するために従業員が遵守すべき事項を定めています。

■人権方針

当社グループは、従業員一人ひとりの人権を守るための取組みとして、内部通報窓口の設置や内部監査制度を設けるなど職場環境の整備に努めています。

パイロットグループ人権方針▶
https://www.pilot.co.jp/company/env/human_rights_policy

■内部通報窓口

内部通報制度とは、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を確保することを目的とした制度です。

当社は、従業員等から通報又は相談を受ける窓口として、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。

株主・投資家の皆様と共に

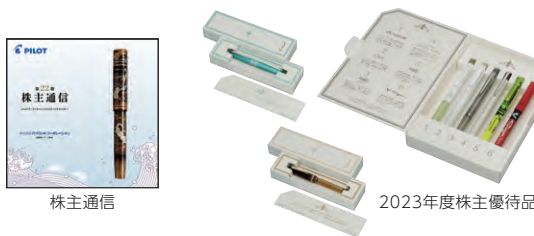
■適時開示

当社は、金融商品取引法及び当社が株式上場している東京証券取引所の定める適時開示規則に基づき、適時・適切な情報開示を行います。また、諸法令及び適時開示規則に該当しない情報についても、当社へのご理解を深めていただくうえで有用と考えられる情報については、適時・適切な開示を行います。

ディスクロジャーポリシー▶
<https://www.pilot.co.jp/company/ir/management/policy.html>

■コミュニケーションツール

当社は株主の皆様へ当社へのご理解をより一層深めていただくため、年に2回の株主通信を発行しています。また、当社製品の品質の高さを実感していただけるよう、所有株数に応じて新製品を中心とした当社製品や株主様限定製品などを株主優待品としてお届けしています。



■株主還元方針

当社は、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指し、事業機会を適時・確実に捉えるために必要となる十分な株主資本の水準を維持することを基本としています。内部留保資金については、「人財の育成・投資」、「既存事業領域の強化」、「成長・新事業領域への参入」、「資本業務提携」等成長投資に充当していきます。なお、当社は連結売上高に占める海外売上比率が高いことから、為替や景気動向の影響を受けて収益が大きく変動する可能性があります。収益の変動を直ちに利益配分に反映させることは好ましくないと考えられるため、外的要因による影響を精査のうえ、安定配当を継続することを原則としつつ、適正な還元水準として、2024年には配当性向30%以上を目指すことを基本的な方針としています。また現在、2016年から8期連続で増配で推移しており、非常に安定的な配当をしています。

年間配当金・配当性向(連結)

	2020	2021	2022	2023
年間配当金(円)	55.00	60.00	90.00	100.00
配当性向(連結)(%)	21.8	16.6	22.5	28.9

当社及び当社グループは、事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することが企業の社会的責任であると考えています。

当社が持続的に成長し、企業価値を高めていくために、経営の客観性と透明性を高め、株主様、お客様、従業員、地域社会等の立場を踏まえ、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化、充実に努めていきます。

基本的な考え方

当社グループは、パーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、創業の精神であり、行動指針である5つの社是の実践を通じて、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・文化の支えとなることを目指しています。経営の客観性と透明性を高め、培われてきた伝統と技術を継承し、時代や環境の変化に対応しながら、世界中にいる株主をはじめお客様、従業員、地域社会等の声を経営に活かす、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を整え、その強化、充実に努めていきます。この取組みをより強固なものとするため、当社は機関設計として監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレート・ガバナンス体制

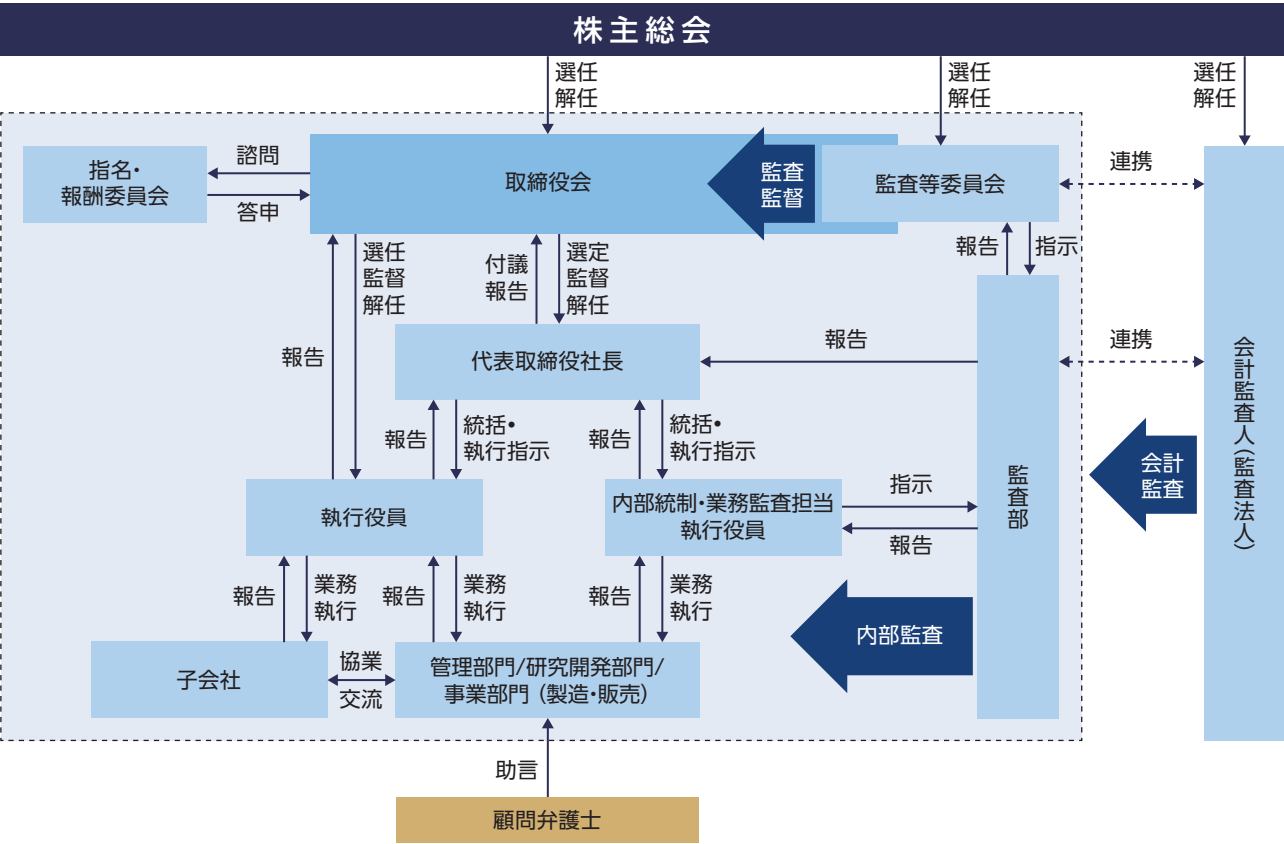
当社グループは、監査等委員会による監査・監督体制を整備し、多様性のある社外取締役構成による経営監督機能を持つ取締役会と監査等委員会による取締役会の監査・監督により、より客観性、透明性を高めたガバナンス体制を整備しています。業務執行取締役、

企業属性

上場取引所及び市場区分	東京プライム
決算期	12月
業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1,000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1,000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

執行役員は、監督と執行の分離を図り、取締役会から権限委譲された中で、迅速に責任ある意思決定を行い、業務を遂行します。また、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置し、取締役会への答申を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



機関構成

1. 取締役会
取締役会は独立社外取締役5名を含む13名で構成され、取締役会規則に基づき、当社の経営に関わる重要事項等の審議、決定を行うとともに、業務執行を含め経営全般に対する監督を行っています。取締役会が法令の範囲内で取締役に対し権限委譲することにより、監督と業務執行の役割を明確化し、業務執行の意思決定を迅速化するとともに、取締役会は経営の基本方針や戦略等、重要度の高い課題の議論により注力できる体制となっています。

2. 監査等委員会
監査等委員会は独立社外取締役2名を含む3名で構成され、委員のうち1名は常勤監査等委員です。監査等委員会は、監査等委員会規則及び関連する社内規程等に基づき、独立性と実効性を確保する体制を整備し、会計監査人から監査報告を受けています。また、内部監査部門との連携による組織的監査、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務や財産の状況の調査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等を通じて、取締役会の意思決定及び取締役の職務執行の監査・監督を行っています。

3. 指名・報酬委員会
経営陣幹部・取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化し、説明責任を果たすため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員の過半数である指名・報酬委員会を設置しています。委員長は独立社外取締役が務めており、指名・報酬委員会の独立性を確保しています。

4. 会計監査人
当社は会計監査人としてアーク有限責任監査法人を選任し、会計監査を受けています。

5. 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。

役員の報酬等

役員報酬制度

2021年12月期より、期末報酬の内容の見直しに加え、株主の皆様との利益意識の共有と、中長期での目標達成への動機付けを目的として株式報酬を導入しています。基本報酬については、役員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

会の諮問のうえ、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います。

基本報酬と業績連動報酬

事業年度	期末報酬		株式報酬			
	連結経常利益		連結売上高		連結営業利益	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
2023年12月期	230	208	1,150	1,185	220	190

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)	264	201	39	23	7
監査等委員(社外取締役を除く)	34	34	—	—	2
社外役員	42	42	—	—	6

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況
2. IRに関する活動状況
3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

具体的な取組み状況▶「コーポレート・ガバナンス報告書2023」<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7846/tdnet/2418002/00.pdf>

内部統制システム

■内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社が業務の適正を確保するための体制として、取締役会において決議した基本方針は、当社ホームページに掲載のとおりです。

なお、本決議事項は、経営環境の変化等に対応して、継続的に見直しを実施するものとしています。

基本方針の概要▶
https://www.pilot.co.jp/company/ir/csr/governance/internal_control_system.html

■反社会的勢力排除に向けた体制の整備状況

1. 当社は、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与えるいづれの反社会勢力とも関わりを持たず、不当な要求を受けた場合には毅然とした姿勢で組織的に対応し、一切関わらない事を「パイロットグループ行動規範」に定めています。
2. 当社は、総務部を反社会的勢力対応統括部門とし、公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に加盟するとともに、所轄警察署と定期的な情報交換を実施する等、反社会的勢力に関する情報収集を行っています。

■コンプライアンス基本方針

当社の社是である「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、すべ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。

■コンプライアンス推進体制

当社及び主要な国内子会社では、コンプライアンス担当役員のもと、各部門のコンプライアンス推進リーダーを中心にし、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、それぞれの実情に則した適切な内容と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、一年に一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

当社グループでは、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。

リスクマネジメント

■損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「経営リスク管理規程」並びに付帯する規程等に従い、同規程に定義される経営リスク（コンプライアンス、環境、災害、品質、株式の買い占め、情報セキュリティ等を含むがこれらに限りません。）等の経営上

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、関連する規程等の社内ルールを作成・改定・周知し、社員教育を実施します。

■リスクマネジメント体制

当社は、「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。

■情報セキュリティ

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、情報セキュリティの向上に努めて、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。

情報セキュリティの詳細▶https://www.pilot.co.jp/company/env/info_security_policy

取締役のスキル・マトリックス

当社は、持続的な成長に向けた実効性のある企業統治体制を確立するため、幅広い事業経験及び多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役を選任しています。当社の取締役に期待されるスキル・マトリックスは以下のとおりです。

【凡例】●：特に期待する項目、○：期待する項目

氏名	当社における地位	長期戦略的思考	サステナビリティ	人財マネジメント	グローバルマネジメント	マーケティング・セールス	製造・技術・開発・知財	DX・IT	リスクマネジメント	グループガバナンス
藤嶋 文男	代表取締役社長	●	●	●	●	●	●	●	●	●
白川 正和	代表取締役	●	●	●	●	○		○	●	●
伊藤 秀	取締役	○	○	○	○	○	○	○	○	○
荒木 敏男	取締役	●	●	●			●		●	●
横山 和彦	取締役	●		●	○	○	○	○	●	
畑野 且次	取締役	●	●	○		○			○	●
小平 岳志	取締役	●	○			●	○	●	○	
升田 晋造	社外取締役	●		○		○			●	●
村松 昌信	社外取締役	●			○				●	●
柴田 美鈴	社外取締役	●	○	○					●	●
難村 吉浩	取締役 (常勤監査等委員)				○				●	●
神山 敏蔵	社外取締役 (監査等委員)				○				●	●
藤田 嗣潔	社外取締役 (監査等委員)		○						●	●

※上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

取締役



代表取締役社長
藤崎 文男

所有株式数： 11,100株

1984年 4月 パイロット萬年筆株式会社 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 社長執行役員（現任）



代表取締役
白川 正和

所有株式数： 3,900株

1980年 4月 パイロット萬年筆株式会社 入社
2004年 4月 当社経理部長
2011年 3月 当社執行役員
2017年 3月 当社取締役 上席執行役員
2019年 3月 当社取締役 常務執行役員
2021年 3月 当社代表取締役 専務執行役員（現任）



取締役
伊藤 秀

所有株式数： 12,400株

1979年 4月 パイロット萬年筆株式会社 入社
2005年 7月 当社海外第一営業部長
2007年 3月 当社執行役員
2009年 3月 当社取締役
2017年 3月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2024年 3月 当社取締役 会長執行役員（現任）



取締役（常勤監査等委員）
雑村 吉浩

所有株式数： 12,900株

1983年 4月 パイロット萬年筆株式会社 入社
2011年 7月 当社経理部長
2020年 3月 当社常勤監査役
2022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： 300株

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）
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）



社外取締役（監査等委員）
藤田 嗣潔

所有株式数： 300株

2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 永田町法律事務所弁護士（現任）
2022年 3月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）



取締役
荒木 敏男

所有株式数： 15,800株

1980年 4月 パイロットインキ株式会社 入社
2009年 7月 同技術部長
2013年 3月 同取締役
2016年 3月 同代表取締役社長
2016年 3月 当社上席執行役員
2022年 3月 当社取締役 常務執行役員（現任）



取締役
横山 和彦

所有株式数： 10,700株

1983年 4月 パイロット萬年筆株式会社 入社
2004年 4月 当社東北支社長
2015年 3月 当社執行役員
2021年 3月 当社取締役 上席執行役員（現任）



取締役
畑野 旦次

所有株式数： 6,900株

1984年 4月 パイロット萬年筆株式会社 入社
2011年 7月 当社企画業務部長
2015年 3月 当社執行役員
2023年 3月 当社取締役 上席執行役員 経営企画部長（現任）



取締役
小平 岳志

所有株式数： 4,300株

1985年 4月 パイロット萬年筆株式会社 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（現任）



社外取締役
升田 晋造

所有株式数： 1,100株

1979年 4月 株式会社電通入社
1996年 1月 同社第16営業局局長
2008年 7月 同社第15営業局局長
2013年 7月 株式会社電通テック 常勤監査役
2016年 4月 株式会社関広特別顧問
2017年 3月 当社社外取締役（現任）



社外取締役
村松 昌信

所有株式数： 800株

1983年 3月 公認会計士登録
1989年11月 税理士登録
2012年11月 仰星税理士法人代表社員
2020年 3月 当社社外取締役
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： －

2000年10月 弁護士登録
2001年11月 NS綜合法律事務所 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 民事弁護教官
2023年 3月 当社社外取締役（現任）

（注）・取締役 柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴であります。
・当社は、執行役員制度を導入しております。なお、取締役を兼務しない執行役員は10名であります。

■ 監査等委員会

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社内取締役

■ 指名・報酬委員会

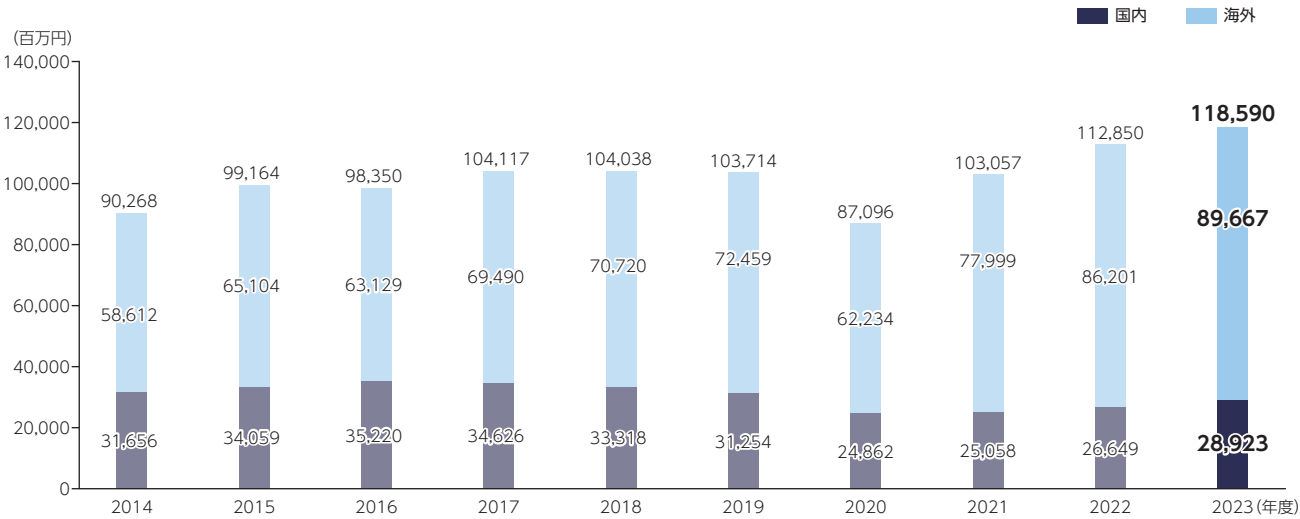
	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	1	2	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	1	2	0	0	社外取締役

社外取締役の選任理由

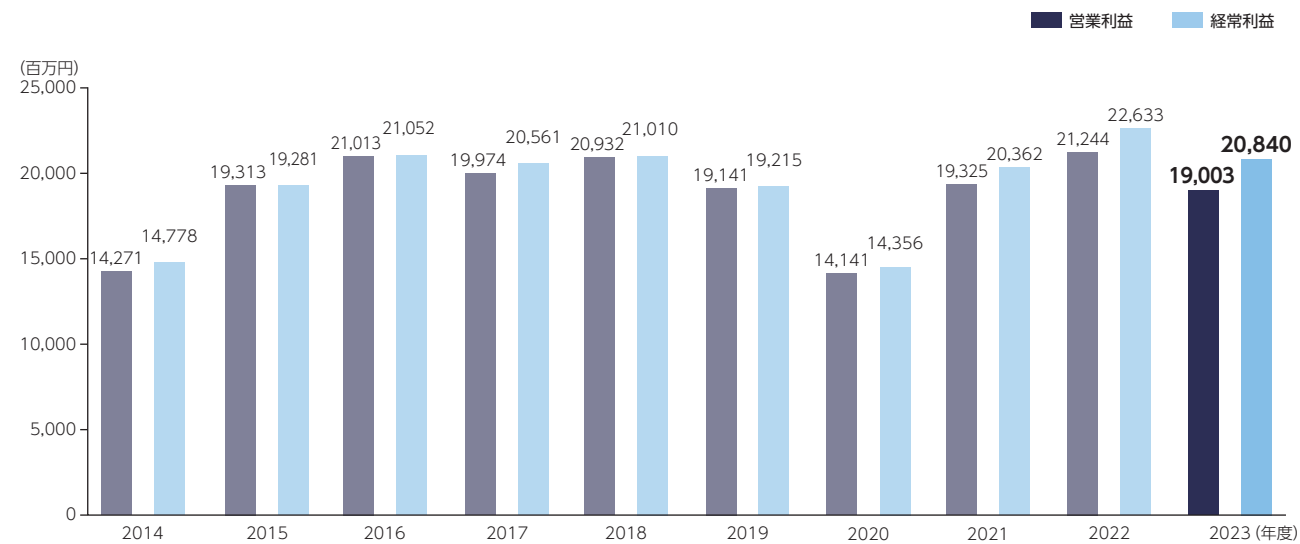
升田 晋造	民間企業におけるマーケティング等の豊富な経験と幅広い見識を活かしていただくため、2017年に当社社外取締役就任以来、適切な助言をいただいております。引き続き民間企業における経験と幅広い見識を活かし、主に経営全般の監督機能の強化のため尽力いただくことを期待します。
村松 昌信	公認会計士及び事業会社の監査役等としての専門知識を活かしていただくため、2020年に当社社外取締役、2022年に当社社外取締役（監査等委員）就任以来、適切な助言をいただいております。引き続き公認会計士の専門的な知見を活かし、主に会計的な観点から経営全般の監督機能の強化のため尽力いただくことを期待します。
柴田 美鈴	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ていただくため、2023年に当社社外取締役就任以来、適切な助言をいただいております。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今後も期待され、引き続き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いただくことを期待します。
神山 敏蔵	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おります。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ただき、引き続き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いただくことを期待します。
藤田 嗣潔	法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を有しております。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ただき、引き続き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いただくことを期待します。

財務ハイライト(連結)

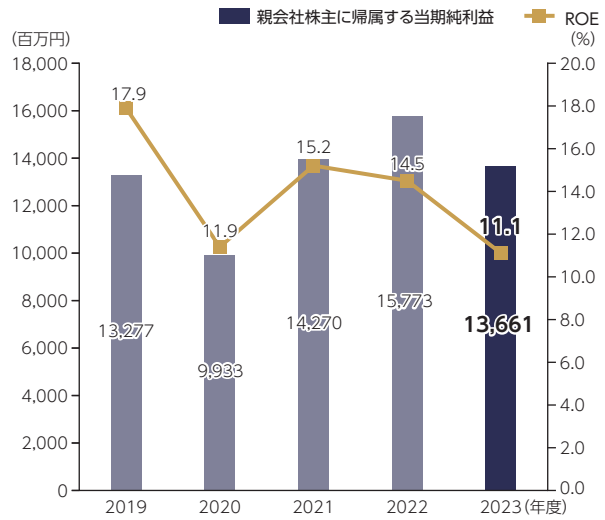
売上高(国内・海外)



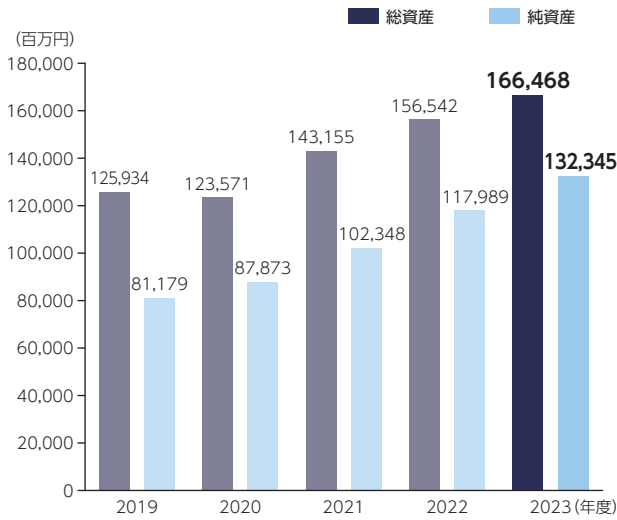
営業利益・経常利益



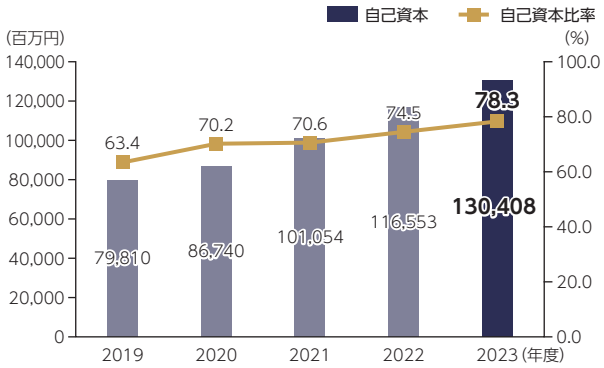
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



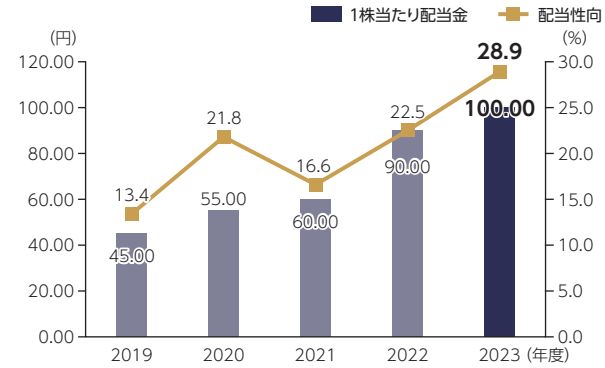
総資産・純資産



自己資本・自己資本比率

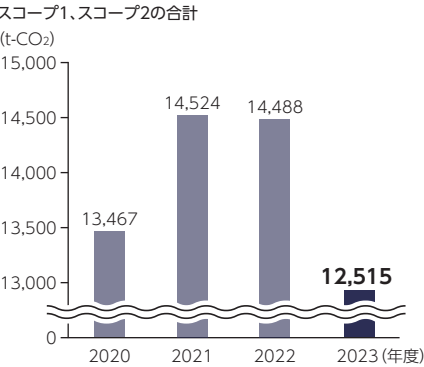


1株当たり配当金・配当性向

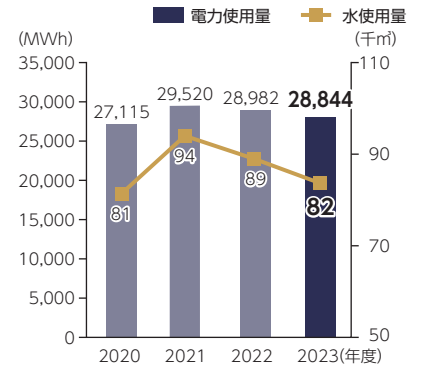


非財務ハイライト(単体)

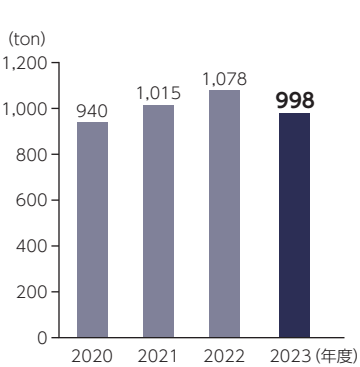
温室効果ガス排出量



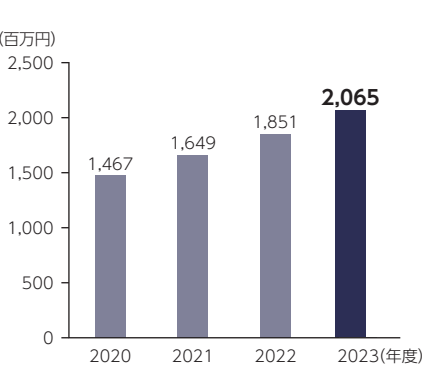
電力・水使用量



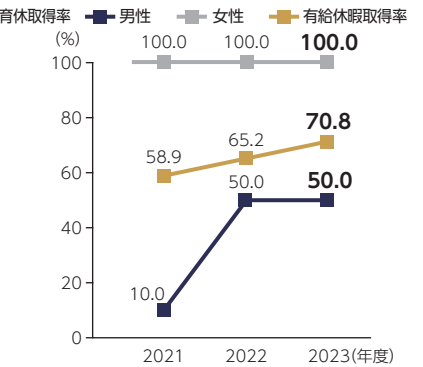
廃棄物排出量



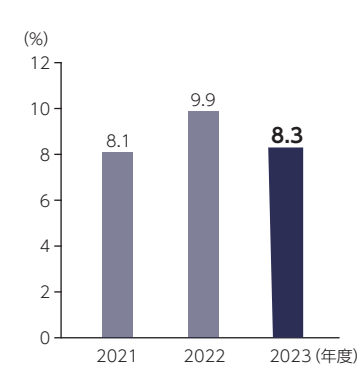
研究開発費



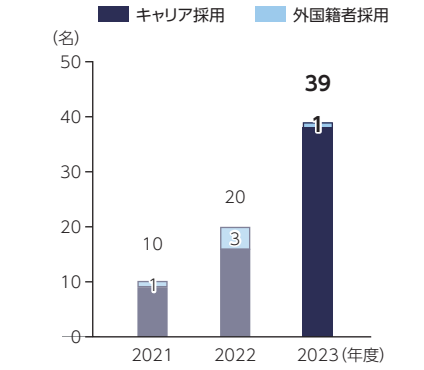
育休・有給休暇取得率



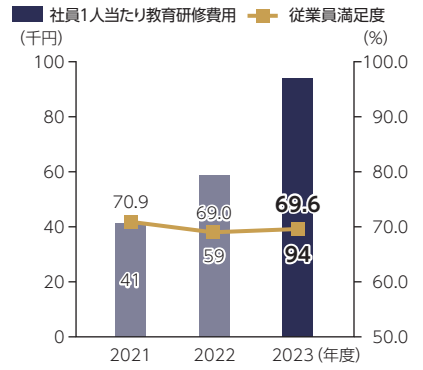
女性管理職比率



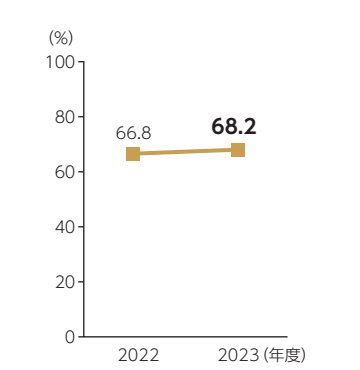
キャリア採用



社員1人当たり教育研修費用・従業員満足度



男女の賃金差異



11年間主要連結財務データ

科目	(単位)	2013	2014	2015	2016
売上高	百万円	82,564	90,268	99,164	98,350
経常利益	百万円	9,501	14,778	19,281	21,052
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	5,453	8,928	12,009	14,454
包括利益	百万円	9,378	10,513	9,164	13,707
純資産額	百万円	47,011	57,469	65,386	78,309
総資産額	百万円	88,431	97,953	102,699	114,775
1株当たり純資産額	円	994.98	1,216.69	1,386.51	1,651.06
1株当たり当期純利益金額	円	117.78	192.57	258.81	309.86
自己資本比率	%	52.1	57.6	62.7	67.3
自己資本利益率(ROE)	%	13.2	17.4	19.9	20.4
株価収益率	倍	15.3	18.0	19.3	15.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	10,590	12,107	14,195	9,752
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,569	△2,182	△4,027	△3,208
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,539	△5,729	△4,451	1,174
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	10,919	14,959	20,279	28,127
配当金	円	1,515.00	30.00	31.00	22.00
配当性向	%	12.7	7.8	8.1	7.1

(注) 1. 当社は、2013年7月1日付で普通株式1株につき100株の割合をもって株式分割をしました。また、2015年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割をしました。これらの株式分割が2013年の期首に行われたと仮定して、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益金額を算定しています。
2. 2017年の純資産額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。
3. 「[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。
4. 「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。

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
104,117	104,038	103,714	87,096	103,057	112,850	118,590
20,561	21,010	19,215	14,356	20,362	22,633	20,840
15,497	14,589	13,277	9,933	14,270	15,773	13,661
16,288	11,274	13,197	9,118	16,773	18,417	17,993
59,972	69,688	81,179	87,873	102,348	117,989	132,345
111,964	115,065	125,934	123,571	143,155	156,542	166,468
1,485.64	1,732.42	2,023.41	2,199.11	2,562.01	2,954.51	3,305.72
361.72	369.87	336.62	251.84	361.81	399.86	346.31
52.3	59.4	63.4	70.2	70.6	74.5	78.3
22.8	23.0	17.9	11.9	15.2	14.5	11.1
15.0	14.4	13.1	11.5	12.2	12.0	12.1
17,875	14,116	15,189	15,137	19,815	13,753	10,175
△5,642	△2,920	△5,481	△4,461	△3,598	△5,350	△10,707
△19,739	△6,866	△2,089	△5,397	△7,965	△8,370	△7,380
20,461	24,785	32,488	37,724	45,844	45,444	38,329
32.00	40.00	45.00	55.00	60.00	90.00	100.00
8.8	10.8	13.4	21.8	16.6	22.5	28.9

商号・本社所在地等

商号	株式会社パイロットコーポレーション (PILOT CORPORATION)	創立年月日	1918年1月27日(大正7年)
本社所在地	〒104-8304 東京都中央区京橋二丁目6番21号	設立年月日	2002年1月4日(平成14年)
電話番号	03(3538)3700(代表)	資本金	2,340,728,000円
		従業員数	1,056名



国内事業所

■ 本社	本社	東京都中央区京橋2-6-21
■ 支店・営業所名	ステーションリー東日本営業部	
	東部第一支店	東京都中央区京橋2-6-21
	東部第二支店	東京都中央区京橋2-6-21
	神奈川営業所	神奈川県横浜市中区扇町3-8-8 関内ファーストビル1階
	静岡営業所	静岡県静岡市駿河区馬淵3-14-4 真生ビル2階
	東部第三支店	埼玉県さいたま市大宮区高鼻町1-40 PRSビル3階
	北海道営業所	北海道札幌市東区北六条東4-1-7 デ・アウネさっぽろ3階
	東北支店	宮城県仙台市若林区大和町4-18-15
	中京支店	愛知県名古屋市中区名駅3-10-17 IT名駅ビル2号館3階
	ステーションリー西日本営業部	
	西部第一支店	大阪府大阪市西淀川区御幣島2-4-26
	西部第二支店	大阪府大阪市西淀川区御幣島2-4-26
	中国営業所	広島県広島市中区十日市町2-3-8
	四国営業所	愛媛県松山市三番町4-8-11 AIG松山ビル3階
	九州支店	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
	沖縄営業所	沖縄県那覇市松山2-7-15
	玩具事業部	東京都中央区京橋2-6-21
	IS部	神奈川県平塚市西八幡1-4-3



■ 工場	伊勢崎工場	群馬県伊勢崎市長沼町1744-2 伊勢崎南部工業団地内
	伊勢崎第二工場	群馬県伊勢崎市下蓮町1577-1 伊勢崎南部第三工業団地内
	東松山事業所	埼玉県比企郡滑川町大字都25-8 東松山工業団地内
	平塚工場	神奈川県平塚市西八幡1-4-3
■ 主要関連会社	パイロットインキ株式会社	愛知県名古屋市中区和区緑町3-17
	株式会社パイロットロジテム	神奈川県平塚市西八幡1-4-3 株式会社パイロットコーポレーション 平塚事業所内
	パイロットプリンテックス株式会社	神奈川県平塚市西八幡1-4-3 株式会社パイロットコーポレーション 平塚事業所内
	株式会社マークス	東京都世田谷区太子堂1-4-24 萩藤ビル3階/6階

海外事業所

■ 販売拠点及び生産拠点	Pilot Corporation of America/アメリカ
	Pilot Pen de Mexico S. de R.L. de C.V./メキシコ
	Pilot Pen Do Brasil S/A./ブラジル
	Pilot Pen Petersburg Ltd./ロシア
	Pilot Nordic AB/スウェーデン
	The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd./イギリス
	Pilot Pen (Deutschland) GmbH/ドイツ
	Pilot Corporation of Europe S.A.S./フランス
	Pilot Pen France S.A.S./フランス
	Nykor Pilot Pen Italia S.R.L./イタリア
	Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd./南アフリカ
	PPIN Pte.Ltd./インド
	The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd./台湾
	Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd./中国
	Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd./香港
	Pilot Pen (Malaysia) SDN. BHD./マレーシア
	Pilot Pen (S) Pte.Ltd./シンガポール
	PT. Pilot Pen Indonesia/インドネシア
	PT. Pilot Pen Marketing Indonesia/インドネシア
	Pilot Pen Australia Pty.Ltd./オーストラリア

株式情報

株式の状況

発行可能株式総数	180,000,000株
発行済株式総数	41,814,400株
株主数	17,101名

資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満
支配株主(親会社を除く)の有無	—
親会社の有無	なし

2023年12月31日現在		
株主名	持株数(株)	議決権比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,028,500	10.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,776,300	7.03
株式会社三菱UFJ銀行	1,718,600	4.35
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	4.05
朝日生命保険相互会社	1,134,000	2.87
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,100,400	2.78
松竹株式会社	972,000	2.46
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SHINHAN INVESTMENT	956,000	2.42
第一生命保険株式会社	900,000	2.28
パイロットグループ従業員持株会	867,100	2.19

(注) 1. 当社は自己株式2,346,139株を保有していますが、上記大株主からは除いています。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18,827株は含まれていません。
2. 議決権比率は、自己株式(2,346,139株)を控除して算定しています。

