

株式会社パイロットコーポレーション

# 2022-2024中期経営計画

1. 当社グループのパーパス
2. 2030年ビジョン
3. 2022-2024中期経営計画

1. 当社グループのパーパス

2. 2030年ビジョン

3. 2022-2024中期経営計画

## 人と創造力をつなぐ。

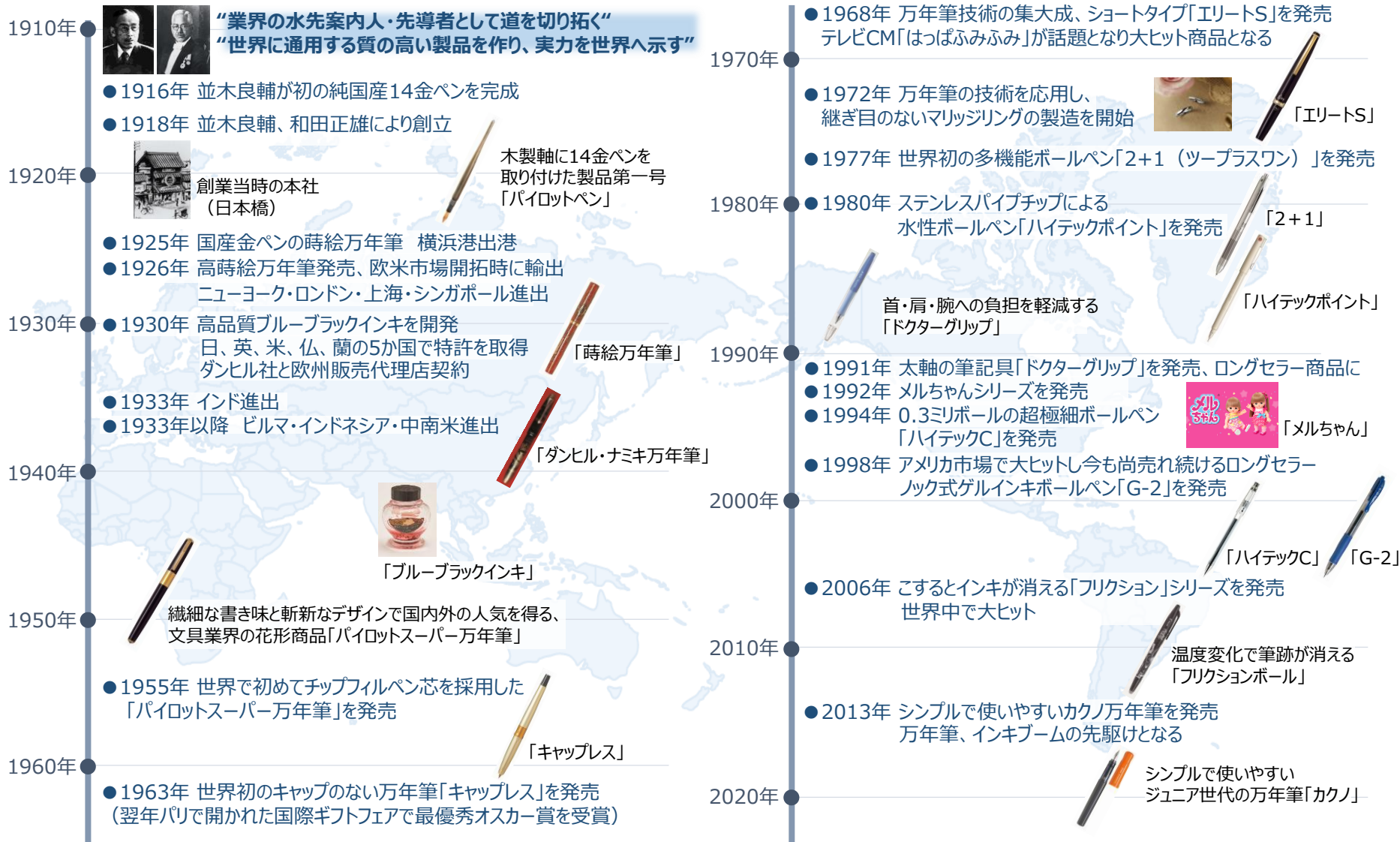
伝える、考える、学ぶ、遊ぶ、生みだす人を、支えよう。

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。

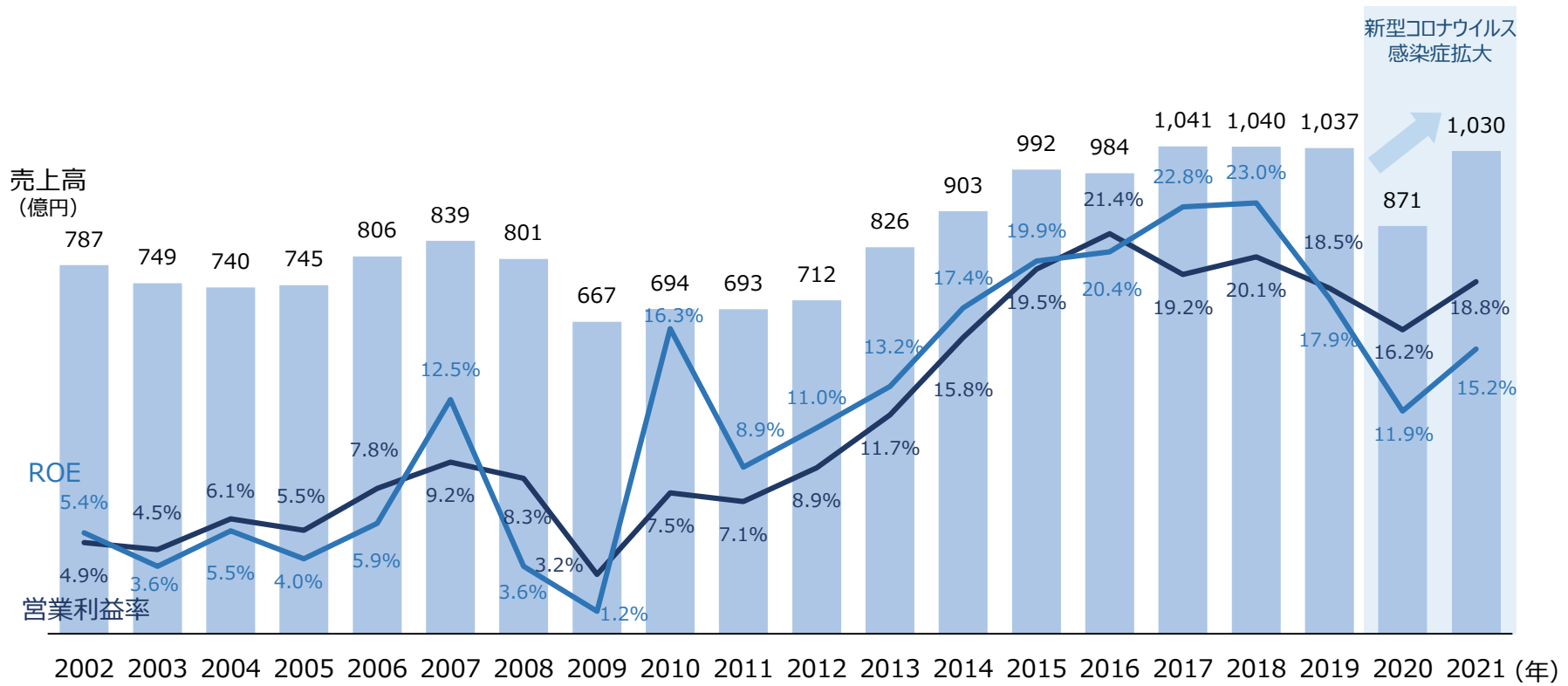
# 当社の100年の歩み

- 1918年の創立以来、100年以上にわたってアイデアと技術への挑戦を重ね、これまで世の中になかった革新的な製品を生み出し、新たな市場を切り拓き、世界中の人々の書くを支えてきた



# 取り巻く事業環境の変化と変革の必要性

- 先進国を中心とした経済回復に伴い、業績は新型コロナウイルス蔓延前の水準に回復基調にあるが、未だ先行きは不透明な状況
- また、中核事業である筆記具事業をとりまく事業環境は近年激しい変化に晒されている



## 主要な事業環境変化

購買チャネルの多様化

業界再編の加速

筆記具のデジタル化

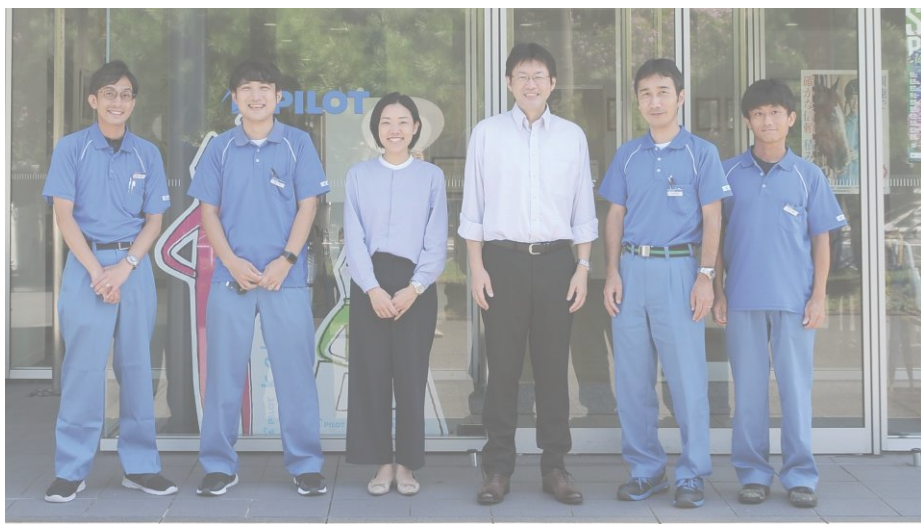
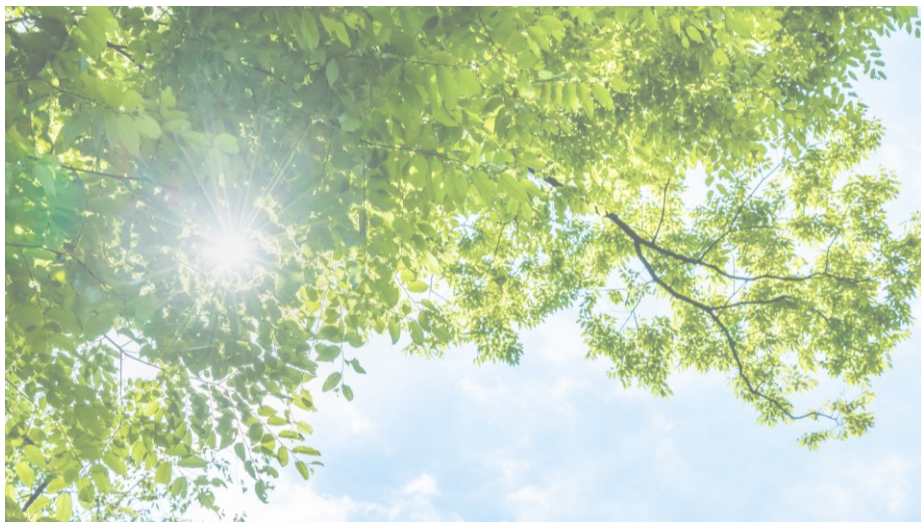
# これからの100年の目指す方向性 1/2

- 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
- そして、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・文化の支えとなり、次の100年へ繋いでいく



# これからの100年の目指す方向性 2/2

- 同時に、地球環境や地域社会に対する貢献・価値提供と、当社従業員が誇りをもって生き活きと働くことのできる職場づくりを行っていく





1. 当社グループのパーパス

2. 2030年ビジョン

3. 2022-2024中期経営計画

## 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

- 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

# グローバル筆記具市場No.1

- 国内は現在のシェアを堅持しつつ、海外市場を中心に更なる事業拡大を実現し、グローバル筆記具市場No.1の地位を確立

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  
新規付加価値の提供

各エリアに根差したマーケティング活動  
ニーズに応える商品開発 及び  
最適な生産体制の構築

国内チャネル別営業戦略・  
海外販売会社の設立拡大による  
販売網のさらなる強化

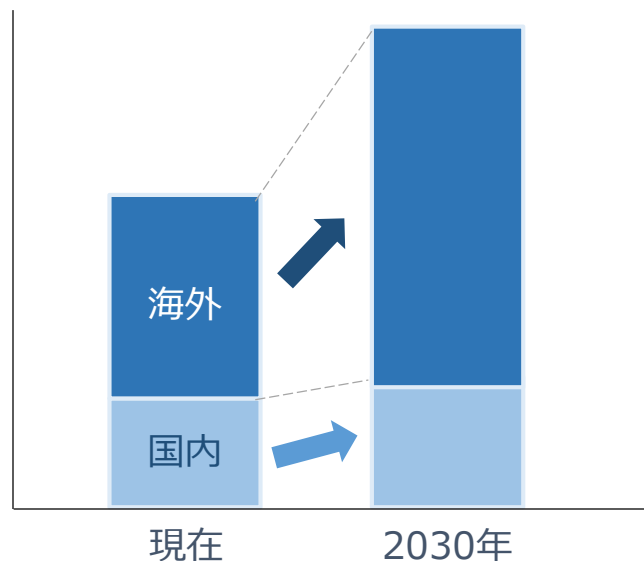
## 海外市場を中心とした筆記具事業の拡大

世界中で選ばれている商品の更なる安定供給や  
各エリアに根差したマーケティング・商品開発の取組みを加速



## 2030年に向けた事業拡大イメージ

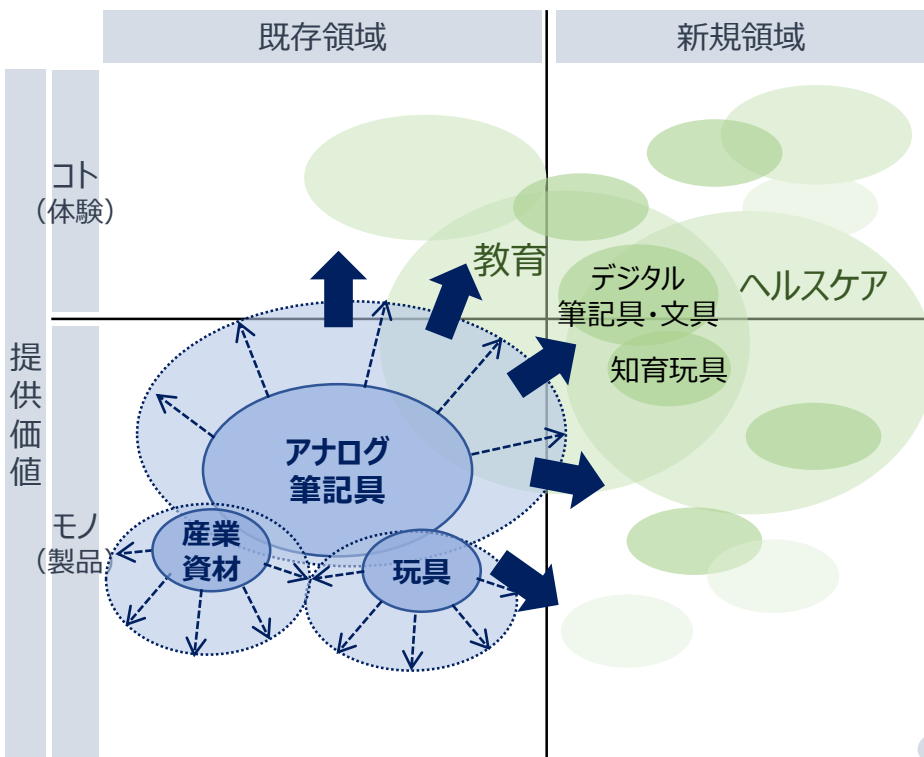
国内市場は現在のシェアを堅持しつつ  
海外市場の拡大により、グローバル筆記具市場No.1へ



# 非筆記具事業を第2の柱として成長

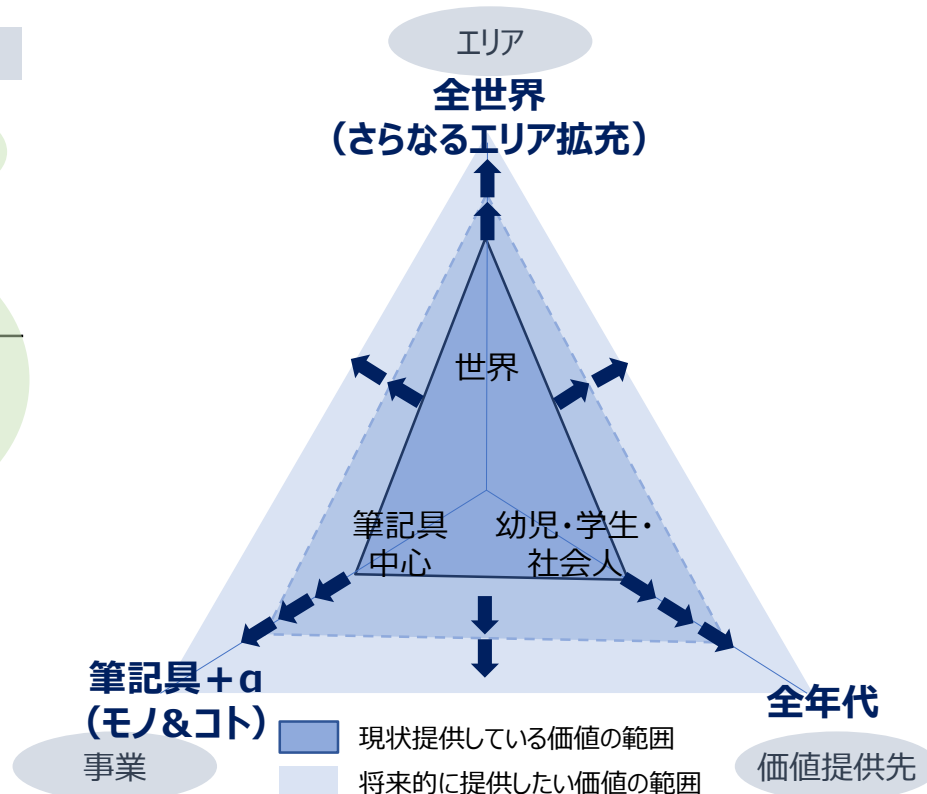
- 2030年までに非筆記具事業の売上高構成比を25%に拡大
- 既存事業である玩具事業、産業資材事業に加え、筆記具で培った技術を活かした新規事業を創出・成長させ、世界中の人々の人生のあらゆる局面で価値を提供できる存在となる

将来の事業領域（イメージ）



玩具・産業資材事業の拡大とともに、  
筆記具で培った技術を活かし新規事業を創出  
（“書く × 隣接領域”、“書く × ライフステージ”）

将来の価値提供範囲（イメージ）



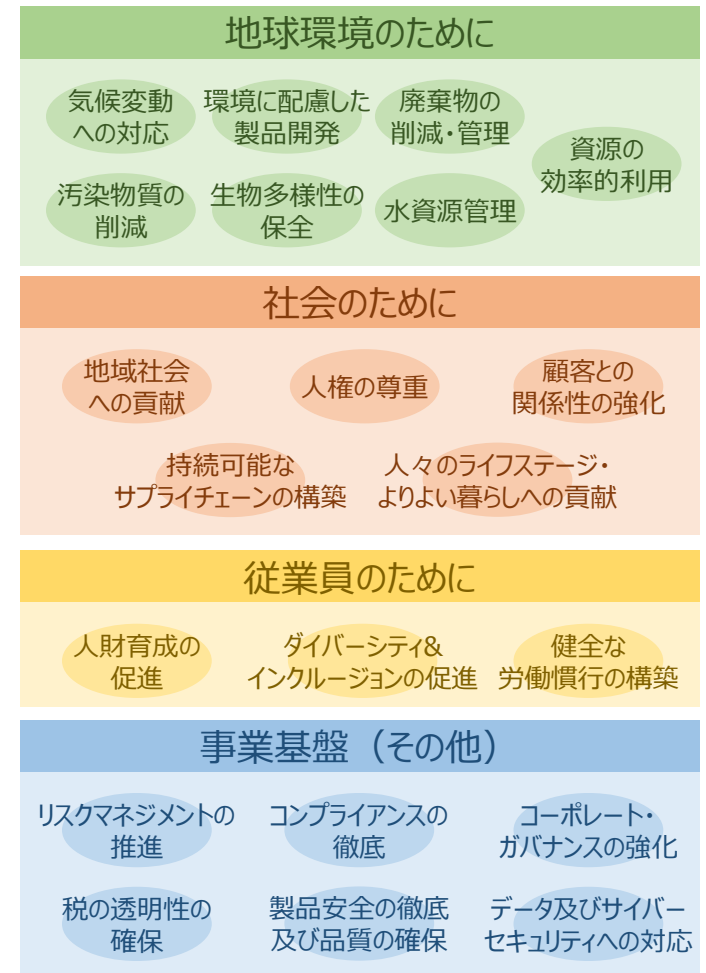
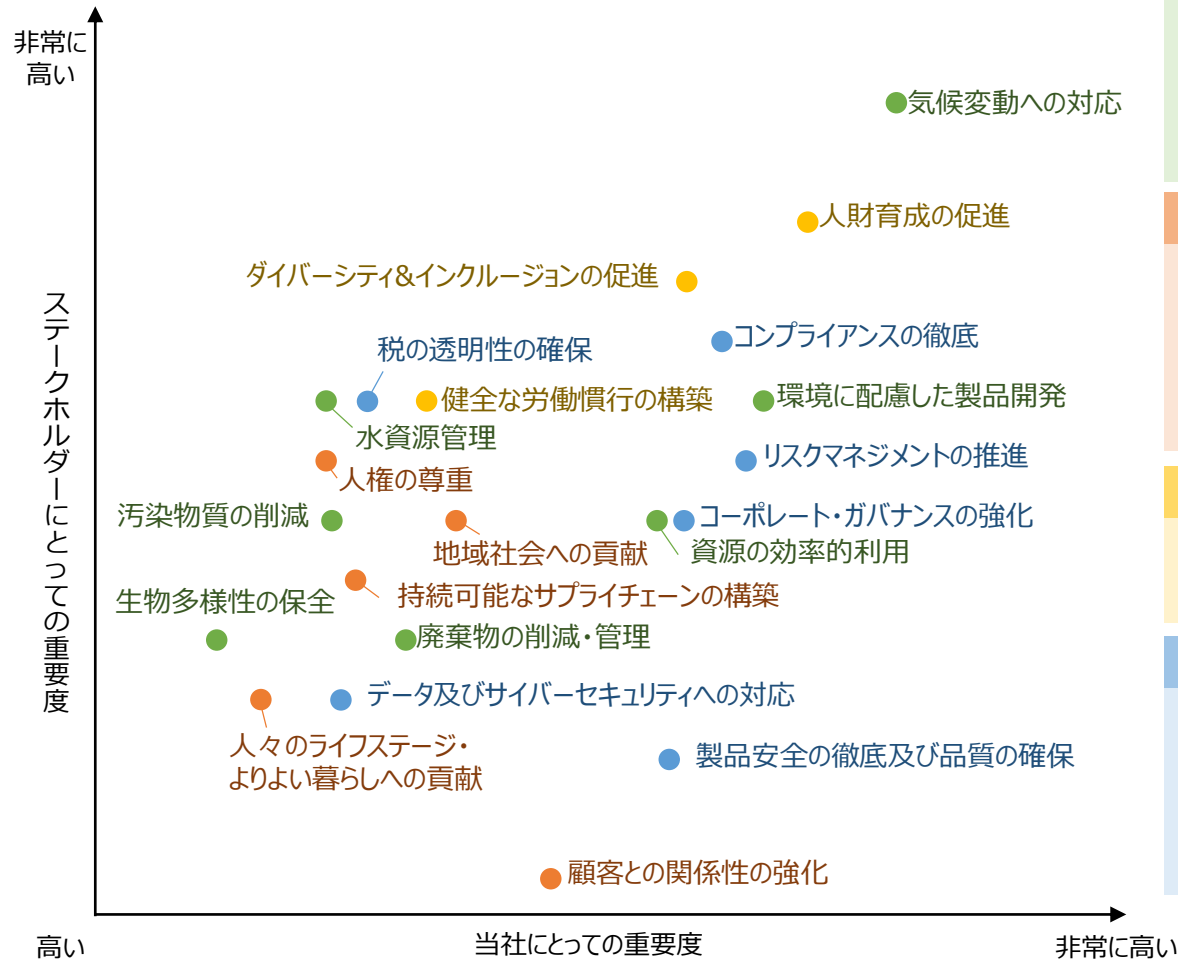
世界中の人々の人生の  
あらゆる局面で価値を提供できる存在へ

# 環境・社会・従業員への価値提供 1/2

- 環境・社会・従業員への価値提供に向けて、当社が解決していくべきサステナビリティ重要課題を特定

## 当社のサステナビリティ重要課題

ステークホルダー及び当社にとっての重要度から  
21のサステナビリティ重要課題を特定し、4つのカテゴリーに分類



# 環境・社会・従業員への価値提供 2/2

- 2022-2024中期経営計画の中でサステナビリティ重要課題の解決に向けた取組みの目標を具体化・設定

## 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

1. 当社グループのパーパス

2. 2030年ビジョン

3. 2022-2024中期経営計画

# 2022-2024中期経営計画の位置づけ

- 2030年ビジョン実現に向け、2022-2024年を“変革と挑戦”の3年間と位置づけ、5つの基本戦略に則り、取組みを進めていく

## 2022-2024中期経営計画の位置づけと5つの基本戦略



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

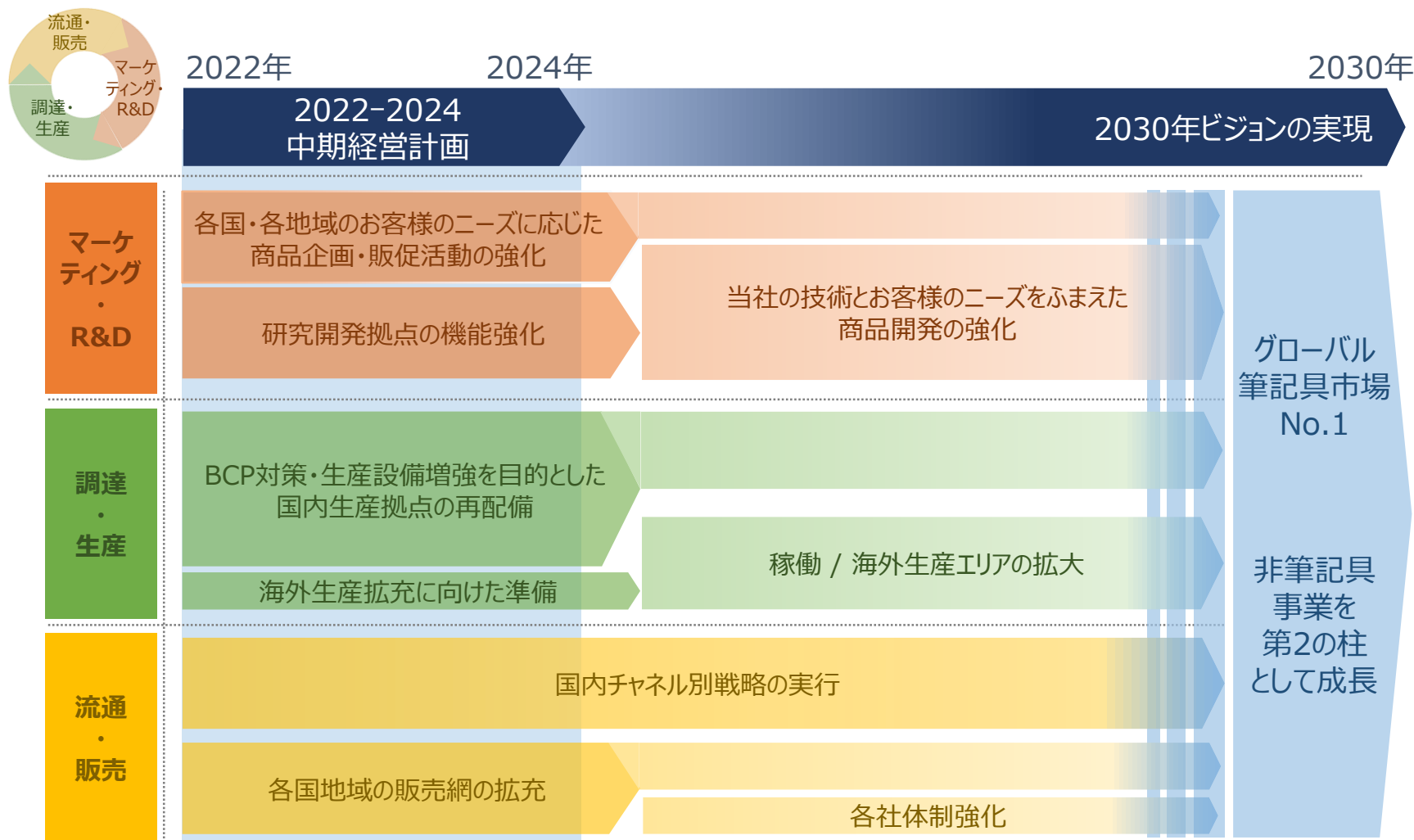
- ① 事業拡大に向けたさらなる機能強化
- ② 資本業務提携・新規事業構想への着手
- ③ グループ全体のガバナンス体制強化
- ④ サステナビリティと中期経営計画の統合
- ⑤ 長期人財構想策定・実行



# 基本戦略① 事業拡大に向けたさらなる機能強化

- 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

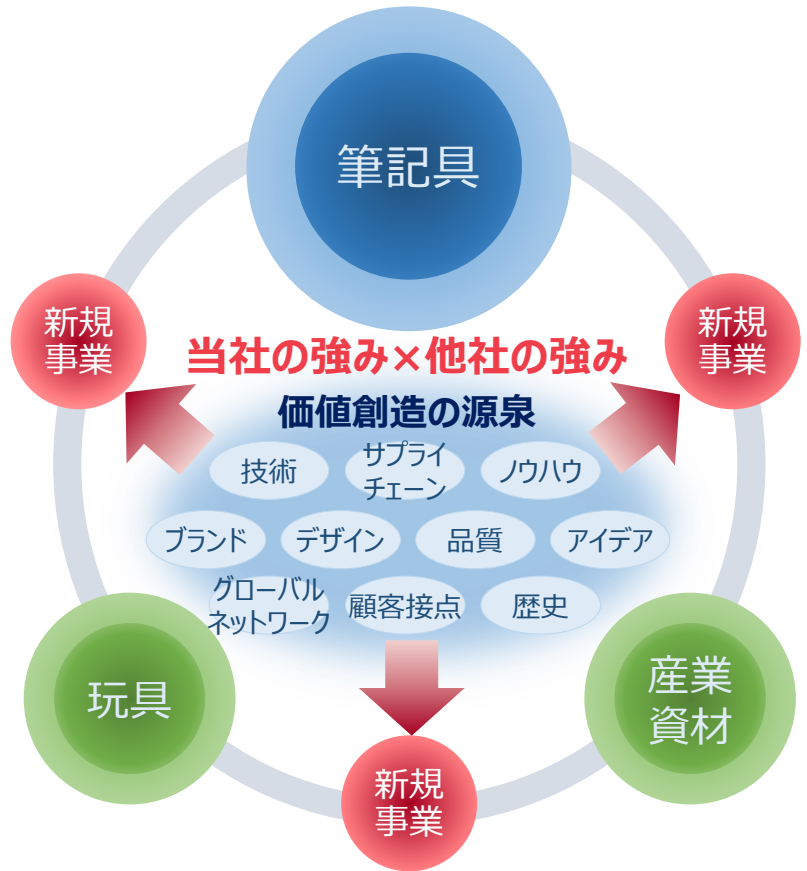
筆記具/非筆記具の事業拡大に向けた取組みのロードマップ



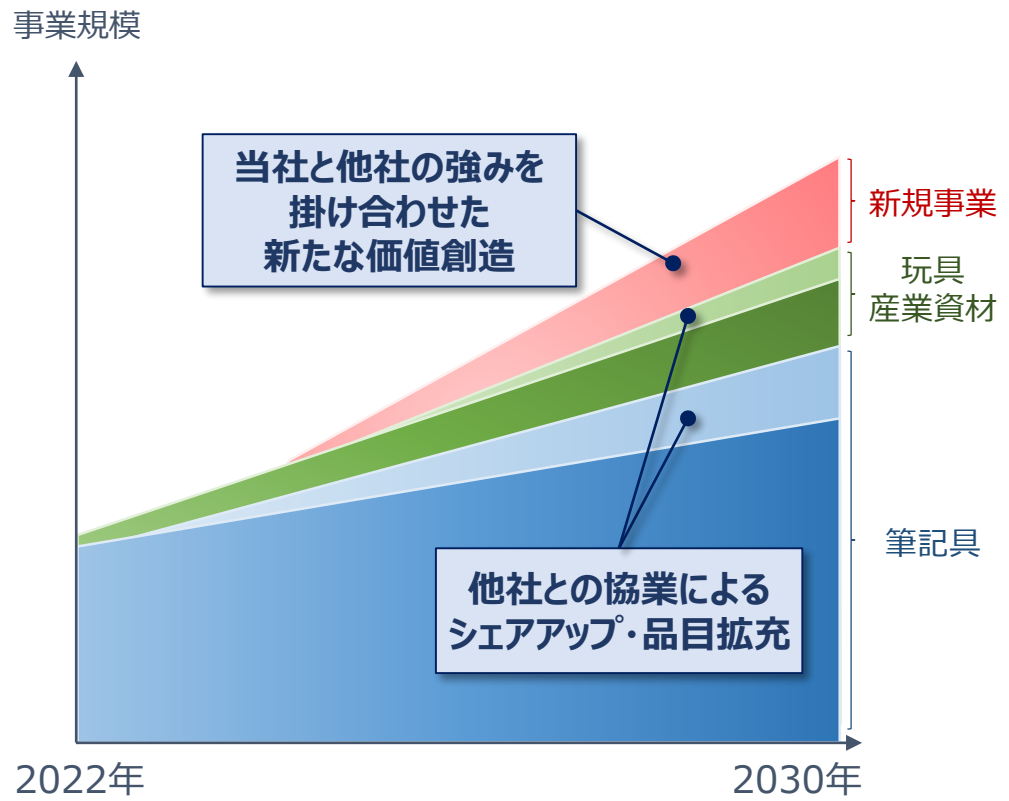
# 基本戦略② 資本業務提携・新規事業構想への着手

- ・ 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

資本業務提携・新規事業構想の考え方



各事業の成長イメージ



他社との協業によりシェアアップや品目拡充を行う  
また、当社の強みを活かした新たな新規事業を創出

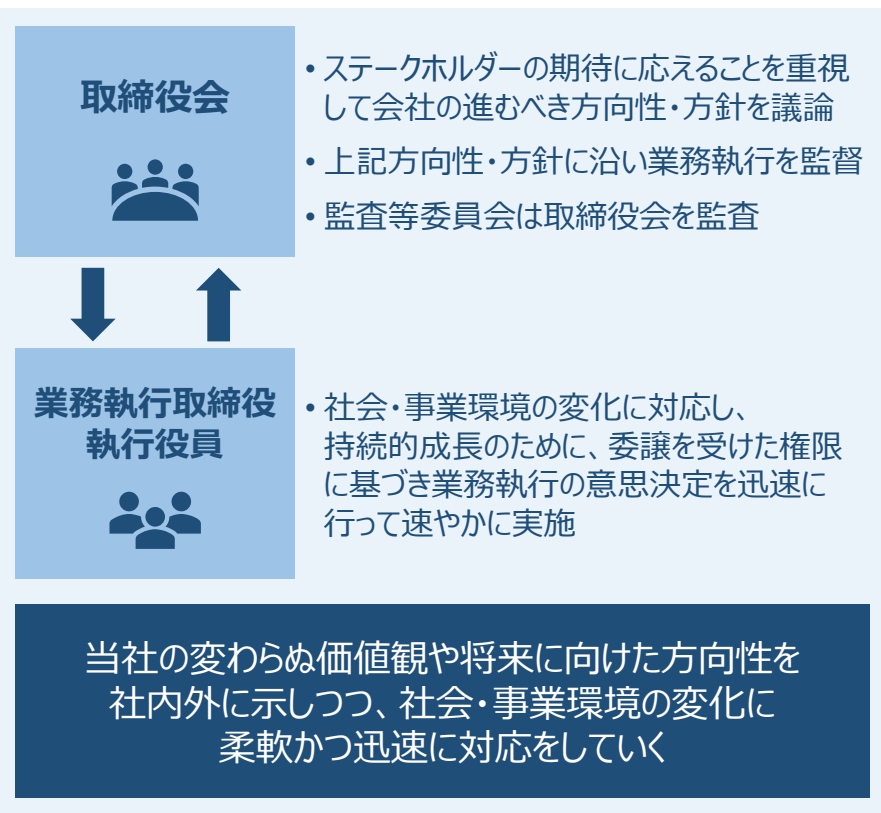
2022-2024中期経営計画より着手し、  
次期中期経営計画以降で効果が顕在化する想定

# 基本戦略③ グループ全体のガバナンス体制強化

- 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
- また、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

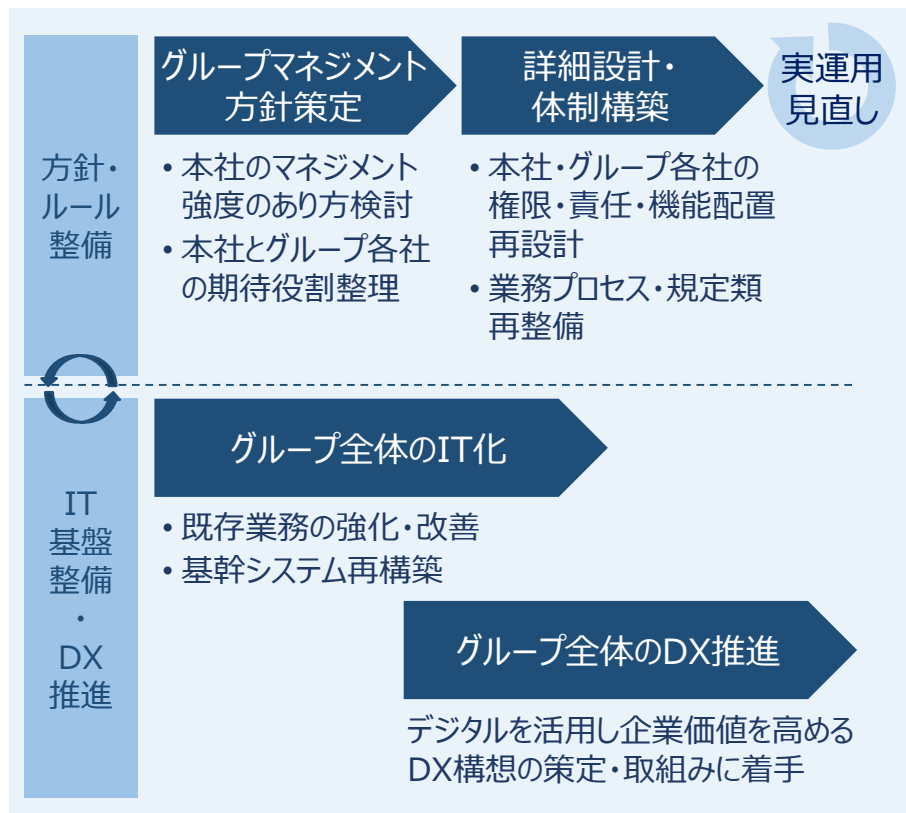
## 監査等委員会設置会社へ移行

取締役会の監督機能強化・意思決定の迅速化を目的として、機関設計変更を実施



## グループガバナンス体制の構築・運用

グループガバナンス体制強化に向け、方針・ルールの整備とIT基盤の整備、DX推進を同時並行で進めていく



# 基本戦略④ サステナビリティと中期経営計画の統合

- 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

## 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

- 地域の環境課題解決に貢献する製品の開発
- 包材の使用量削減
- 海洋プラスチックを使用した製品の開発 など



環境配慮型製品シリーズの  
世界ブランド「BEGREEN」



脱プラスチックパッケージの推進

### 従業員のために

- 労働基準に関する方針策定
- 人財育成促進に向けた研修制度の充実 など



従業員向け研修・ワークショップの実施

### 社会のために

- 人権方針の策定・従業員教育の実施
- 環境・社会影響の低減を含む調達方針の策定とステークホルダーへの周知 など



国内外グループ各社との連携

### 事業基盤

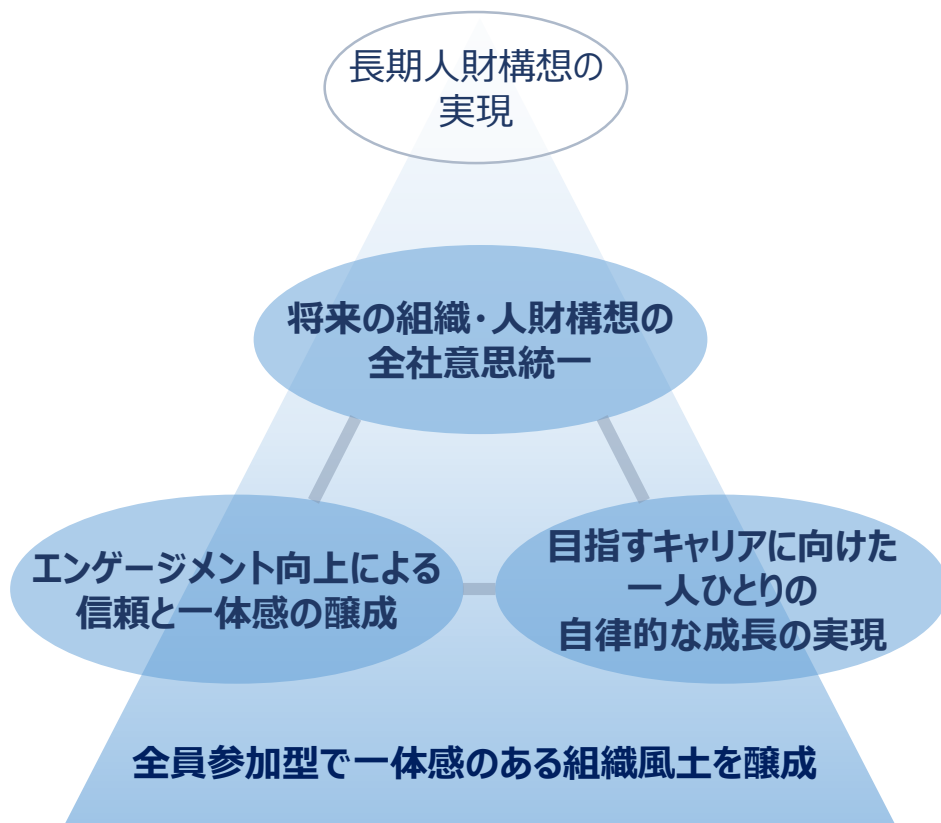
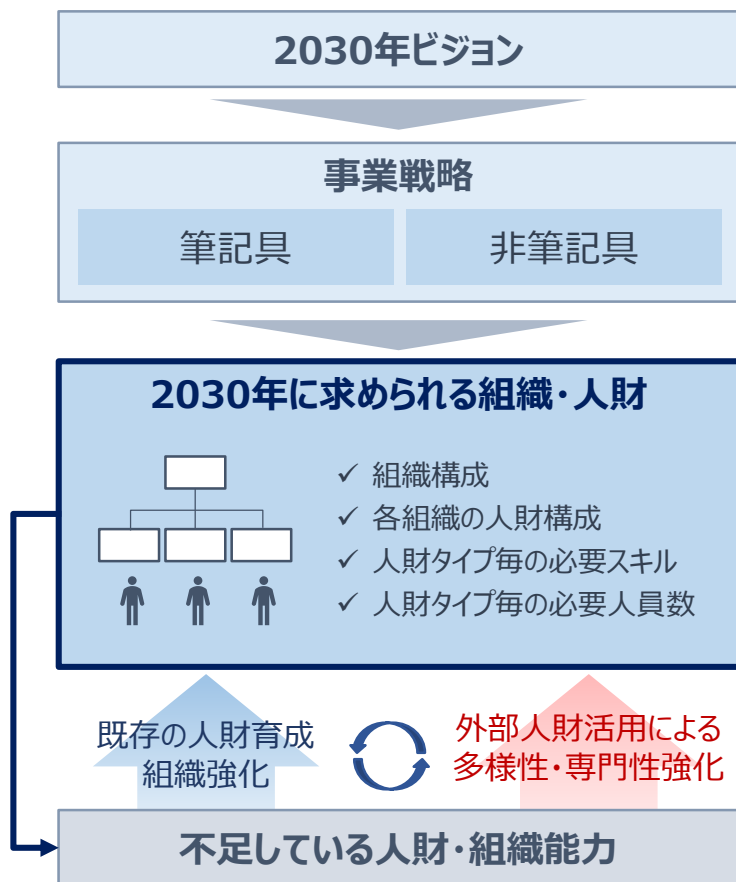
- グループガバナンスの強化
- ステークホルダーとのコミュニケーション強化  
(財務・非財務情報の積極的な開示等)
- 贈収賄及び腐敗行為防止に関する方針の策定
- コンプライアンス全般に係る従業員への伝達と教育  
など

# 基本戦略⑤ 長期人財構想策定・実行

- 2030年を見据えた長期人財構想を策定し、人財育成・組織強化 及び 外部人財活用による多様性・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

## 長期人財構想の策定・実行

## 未来へ向け挑戦する風土・一体感の醸成



# 2024年 経営指標及び財務指針

- 経営指標として、連結売上高・営業利益率・ROEの各財務KGIを設定
- 積極的な成長投資と安定配当・配当性向30%以上の実現を目指す

財務 KGI	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)
	営業利益率	18%以上を確保する
	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
財務 指針	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
	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