

株式会社パイロットコーポレーション

2025-2027中期経営計画 (2025年度 進捗)

パイロットグループのパーパス

- パイロットの存在意義を定義し、揺るがない経営の志として、パーパスを策定しています。
- このパーパスに込められた想いを常に念頭に置き、グループの持続的な成長と、社会問題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

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。



2030年ビジョン

- 2022-2024中期経営計画公表時に示した「2030年ビジョン」に変わりはありません。
- これからの100年も筆記具を通じて世界中の書く、を支え続けます。また、これまでの100年で培った“書くから派生した技術”を活かすことで、外部環境の大きな変化に対応し、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ます。

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

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

- ・海外事業拡大
- ・国内シェア堅持

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

**持続可能な
地球・社会づくりへの貢献**

注力する経営課題

- 2025-2027中期経営計画（以下「本中計」）において注力する経営課題は、以下のとおり設定しております。

パーパス

人と創造力をつなぐ。

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

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

社 是

三者鼎立

憂喜和精神

難関突破

一日一進

至誠真剣

注力する経営課題の主なアクション

- 注力する経営課題に対して、本中計における主なアクションは以下の通りです。

経営課題		主なアクション	
①	筆記具事業の グローバルシェアアップ	<ul style="list-style-type: none"> 優位性ある新製品の創出・投入 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 マーケットインによるエリア戦略の強化 	
②	非筆記具事業の 体制強化	<ul style="list-style-type: none"> 玩具：海外市場での売上伸長、IPビジネスの拡大 未来創造室を中心とした新たな価値の創出 産業資材：セラミックス等の増産・拡販 	
③	アライアンスパートナーの 開拓	<ul style="list-style-type: none"> IPランドスケープによるパートナー発掘 	
④ 持続可能な グループ経営 の推進	1	全体最適視点での 業務改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革の実行を通じた新基幹システム導入
	2	グループ経営体制強化・ 人財育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社情報収集・活用の高度化 人財育成投資の充実
	3	筆記具事業のグローバル サプライチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"> 海外販売拠点における在庫水準の適正化

2025年度の総括

■ 2025年度の総括

- 2025年度の売上高は、各地域で期初の想定を下回り、目標に対して66億円の未達となりました。営業利益率およびROEについても、売上未達の影響等により目標を下回りましたが、株主還元については、総還元性向の目標を上回りました。
- 中期経営計画における財務目標については、各地域の需要動向を踏まえ、目標達成時期を改めるとともに、2026年度・2027年度の売上高、営業利益率、ROEの数値目標を再設定いたします。一方、総還元性向の目標を70%以上に引き上げます。

■ 経営課題 サマリー

経営課題	2025年度進捗	2026年度以降の取り組み
筆記具事業の グローバルシェアアップ	<ul style="list-style-type: none">• 各地域で期初の想定売上を下回るも、前期並みを確保• 優位性のある新製品による売上貢献 欧州：「FRIXION ball+(フリクションボール プラス)」200万本販売 日本、中国：蛍光ペン「KIRE-NA(キレーナ)」発売以降、累計1,000万本販売	<ul style="list-style-type: none">• 米州、欧州でのゲルインキボールペン強化策を実施• インド、アセアンのニーズに合わせた製品開発、展開
非筆記具事業の 体制強化	<ul style="list-style-type: none">• 玩具事業のIPビジネスは着実に進展• セラミックスなど産業資材事業の拡大	<ul style="list-style-type: none">• 玩具事業の海外市場の強化およびIPビジネスの拡大を継続• セラミックスの生産体制増強
持続可能な グループ経営の推進	<ul style="list-style-type: none">• 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• 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、共有の取り組みを開始	<ul style="list-style-type: none">• 2028年度稼働に向け、基幹システム導入に向けた業務改革、人財開発に並行着手• グループカの最大化に向け、パーパス浸透活動を継続して推進

経営課題①

筆記具事業のグローバルシェアアップ

・ 2025年度取り組み内容

優位性ある新製品の 創出・投入

- ・ 欧州にて、優位性のある製品（「G-2」、「フリクション」等）のアニメキャラクターとのコラボ製品、環境配慮型製品「FRIXION ball+(フリクションボール プラス)」のコラボ製品を投入。欧米で、軸デザインを変更した製品を投入。各地域においてブランド認知度向上と販売維持・拡大に寄与
- ・ 日本、アジア圏において新蛍光ペン「KIRE-NA(キレーナ)」を投入。2024年10月発売以降、累計で1,000万本を販売



高級感を持たせた
カーボン調加飾

「G-2」の軸デザインを変更した製品



「FRIXION ball+(フリクションボール プラス)」の
コラボ製品（欧州地区限定発売）



「KIRE-NA(キレーナ)」が日本において
文房具屋さん大賞2025を受賞

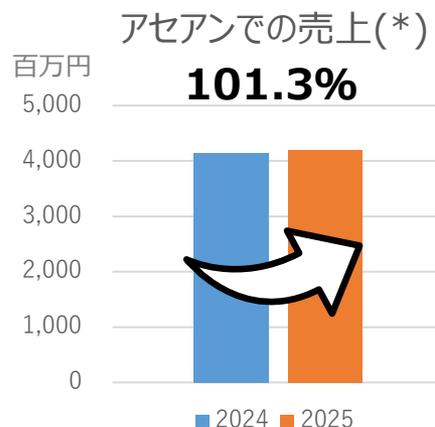
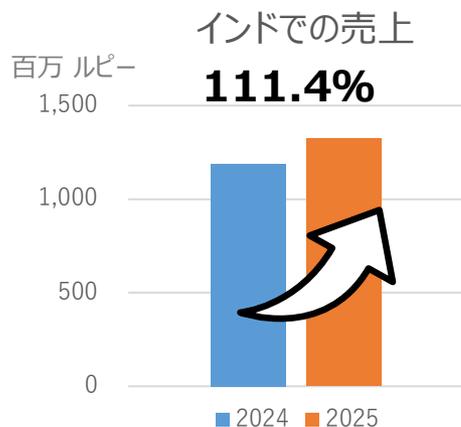
重点施策の進捗（経営課題①）

経営課題①

筆記具事業のグローバルシェアアップ

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

- ・ インドでは、経営体制刷新以降、継続的に進めてきた営業力強化の取り組みが着実に成果を上げ、売上は伸長
- ・ アセアンでは、「V BOARD MASTER」等の好調により着実に増収実現
- ・ 当社の強みである万年筆の認知度向上および拡販に向け、インドでパイロット初の旗艦店をオープン



「V BOARD MASTER」



アセアン市場での注力製品



インド・グルگرامの旗艦店

* シンガポール会社、マレーシア会社、インドネシア会社の外部売上

経営課題①

筆記具事業のグローバルシェアアップ

マーケットインによる エリア戦略の強化

- 地域ごとの市場特性や現状を踏まえた戦略・製品の構想および、現地ニーズに即した機能・価格帯を備えた製品創出の検討

• 2026年度以降の取り組み内容

- 米国：ゲルインキボールペン市場におけるトップシェアをさらに拡大するため、主力製品「G-2」のシェアアップを図りながら、「G-2」に次ぐ主力製品の「フリクション」を拡販する
- 欧州：主力製品「フリクション」はメインターゲットの小学校低学年に向けた製品展開を強化する
- 中国：Eコマースの顧客を実売店舗へも誘導し、需要喚起、購買促進につなげる
- インド、アセアン：引き続き注力。特に大学進学率が高まっているインドは筆記具需要拡大が期待されることから、現地の市場特性に合った製品の現地生産・販売を進める。2027年度は、2024年度比でインドでは+30%、アセアンでは10ヶ国で15%の増収を目指す
- 海外での万年筆イベント(*)の開催により認知が向上、万年筆カテゴリーは2025年はグローバルで前期比14.6%伸長。今後も展開を進める

*万年筆を中心に、展示・販売、蒔絵の実演、技術者による万年筆の調整（ペンクリニック）など、ファンづくりのイベント

経営課題②

非筆記具事業の体制強化

玩具：海外市場での 売上伸長、IPビジネスの 拡大

- レジャー施設「おもちゃ王国」に、専用イベントルーム「メルちゃんアイランド」を開設。「軽井沢おもちゃ王国」では隣接ホテルに宿泊用特別室「メルちゃんなかよしルーム」を併設
- IPビジネスは「メルちゃん」や「アヒル隊長」のライセンス展開を拡大、2025年度ロイヤリティ実績は前期比78.9%の増加



ホテルグリーンプラザ軽井沢
「メルちゃんなかよしルーム」

ロイヤリティ実績



未来創造室を中心とした 新たな価値の創出

- ストールやネックウォーマーなど、WOOL100%の服飾小物「YUDANFU (ユダンフ)」を発売
- AR技術と仮想空間を活用し、手書きのメッセージを空間に浮かべて共有できる新感覚コミュニケーションアプリ「cotobable (コトバブル)」を配信開始
- 未来創造実験室「PILABOT TOKYO」をオープン。自由にいろいろやってみるをコンセプトにリアルに体験できる場所としてさまざまなチャレンジを展開

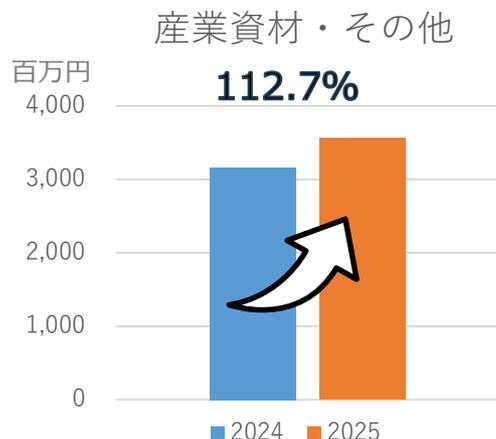


経営課題②

非筆記具事業の体制強化

産業資材：セラミックス等の 増産・拡販

- 産業資材・その他の事業売上は前期比12.7%の伸長
- 産業資材事業の主力であるセラミックスは、半導体や計測機器等の需要が回復傾向にあり、2026年以降の事業の拡大に向け、新設備稼働、工場内レイアウトの効率化による増産体制強化を準備
- “書く”と“デジタル”の創造的な融合を目指した「でじかく」を株式会社ワコムと開発
- 筆記具取り扱い店での、新しいコミュニケーションシステムとしての稼働を計画



(注) 産業資材・その他は、宝飾品・セラミックス等を含んでおります

「でじかく」

重点施策の進捗 (経営課題③・④-1)

経営課題③

アライアンスパートナーの開拓

IPランドスケープによる パートナー発掘

- 保有技術の洗い出し
- IPランドスケープを活用し、保有技術から新たな領域の製品開発の推進
- アライアンス候補企業の探索
- 既存事業とシナジーを発揮できる領域の開拓実施

経営課題④-1

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年度は計画通りに進行

2024年度

ありたい姿の定義設定

2025年度 取り組み内容

業務要件定義の設定完了

2026年度以降

稼働に向けて
システム要件定義の設定

経営課題④-2 グループ経営体制強化・人財育成の推進

グループ会社情報収集・ 活用の高度化

人財育成投資の充実

- グループ会社の経営資源の適切な活用をモニタリング
- グループ力の最大化に向けてパーパスの浸透を推進
- 人財育成投資の充実により、グループの成長を支える専門人財の確保・育成を推進（採用強化、育成プログラム拡充）
- DE&I推進を通じて、多様な人財が活躍できる基盤整備を推進（グループ会社を含む研修・eラーニング実施）

経営課題④-3

筆記具事業の グローバルサプライチェーン改革

海外販売拠点における 在庫水準の適正化

- 米国の主力製品のゲルインキボールペン「G-2」に関し、米国会社の在庫コントロールの体制確立を推進
- 米国会社の2025年末の「G-2」現地在庫本数は2024年末比で20%強を削減し、目標の本数を達成

設備投資の実施状況と計画の見直し

■ 設備投資の実施状況

- 2025年度の設備投資はほぼ計画どおり。
- 2026年度から計画していた伊勢崎工場の建て替えについては、需要想定を見直して規模を縮小し、建設時期を2027年度からの3カ年に変更。結果、当中計期間中の設備投資額および減価償却費は期初計画よりも減少。
- 5.0%前後の減価償却費率は次期中計も継続する見込み。

■ システム投資の実行状況

- 新基幹システムの構築は、予定どおり進行中。

設備投資・システム投資・減価償却費の実績および計画値

(百万円)

	2025/12		2026/12		2027/12		合計	
	計画	実績	当初計画	見直し後	当初計画	見直し後	当初計画	見直し後
設備投資	7,500	7,856	17,000	10,000	20,500	8,500	45,000	26,356
システム投資	0	0	1,800	変更なし	1,200	変更なし	3,000	変更なし
減価償却費 (減価償却費率)	6,400	6,407 (5.1%)	6,700	6,700 (5.0%)	7,400	6,900 (5.0%)	20,500	20,007

■ 2025年度実績

- 2025年度の売上高は、各地域で期初の想定を下回り、目標に対して66億円の未達となりました。
- 営業利益率およびROEについても、売上未達の影響等により目標を下回りました。

■ 財務目標の見直し

- 各地域の需要動向を踏まえ、目標達成の時間軸を見直し、2026年度・2027年度の売上高、営業利益率、ROE目標を再設定しました。原価低減の取り組みおよびコストコントロールを徹底し、目標達成を目指します。
- 総還元性向の目標を70%以上に引き上げました。

	2025/12		2026/12		2027/12	
	目標	実績	当初目標	見直し後	当初目標	見直し後
連結売上高 (百万円)	133,000	126,391	139,000	133,000	145,000	139,000
営業利益率 (%)	13.5	13.2	15 以上	13.5 以上	16 以上	15 以上
ROE (%)	10.0	8.5	10 以上	10 以上	11 以上	10 以上
総還元性向 (%)	50 以上	87.3	50 以上	70 以上	50 以上	70 以上

※前提となる為替レートの見直し

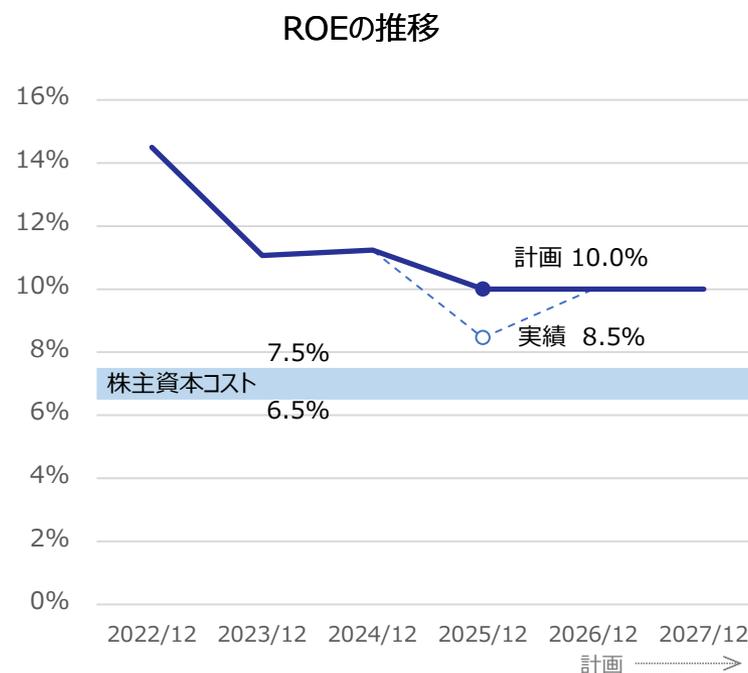
当初計画 2025/12以降の為替前提：1米ドル=150円、1ユーロ=160円、1中国元=21.4円

見直し後 2026/12以降：1米ドル=150円、1ユーロ=170円、1中国元=21.4円

※2025年実績の為替レート 1米ドル=149.61円、1ユーロ=169.19円、1中国元=20.81円

資本コストや株価を意識した経営（1/3）

- PBRは、2025年度 概ね1.1-1.3倍で推移。
- 厳しい収益環境の中でも利益率を維持・改善し、ムダなく効率的に経営すべきと考え、引き続き、営業利益率とROEを財務目標として設定しています。
- 株主資本コストは、6.5-7.5%と認識。ROEとのスプレッドを拡げるべく、資本効率改善などの取り組みを進めます。



認識

- グローバルで人財確保のための労務費の上昇、海外市場での消費需要の低調さに加え、高めの設備投資継続によるコスト増など、厳しい収益環境は当面継続
- 株主資本コストは、6.5-7.5% と認識
- ROEは、引き続き株主資本コストを上回る水準で推移するものの、スプレッドは縮小しており、収益性改善、資本効率改善は不可避
- PBRは、2025年度は、概ね 1.1-1.3倍で推移
- バランスシートに関して、2010年代と比して、現金および預金は高水準に、棚卸資産は回転期間が長くなっているが、グローバルサプライチェーンマネジメント改革を進行中

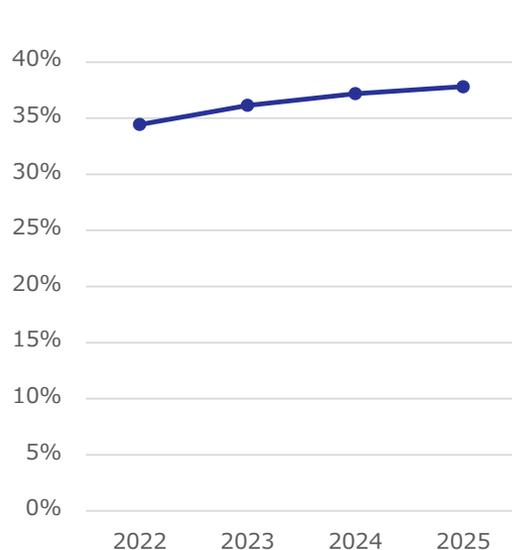
方針

- 株主還元の拡充を目的とし、総還元性向70%以上とする
- 資本効率の向上を目的とし、経営環境の変化に対応して、機動的に自己株式取得を行う
- 現金及び預金、棚卸資産を中心にバランスシートを見直す

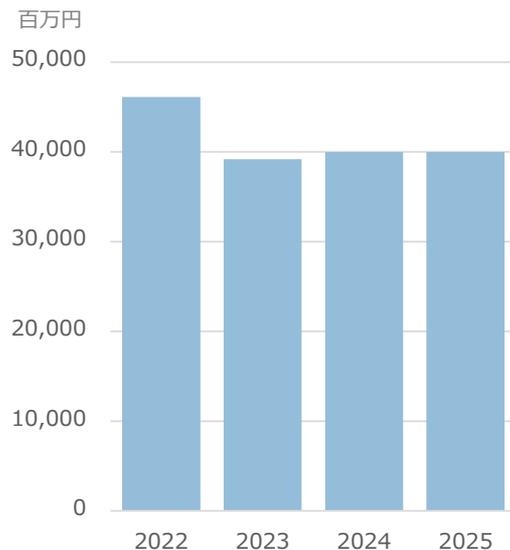
取り組み

- 本中計最終年度（2027年度）の財務目標を、連結売上高1,390億円、営業利益率15%以上、ROE10%以上とする
- 重点施策を絞り込み、販管費率は37%を上限としてコントロールしていく
- 現金及び預金の適正水準を300億円程度とし、積極的に将来に向けた成長投資や株主還元に充てていく
- 棚卸資産（在庫）はサプライチェーン改革によりコロナ禍前（2019年）を想定し、米国、フランス、中国の海外3拠点と在庫水準の削減を目指す

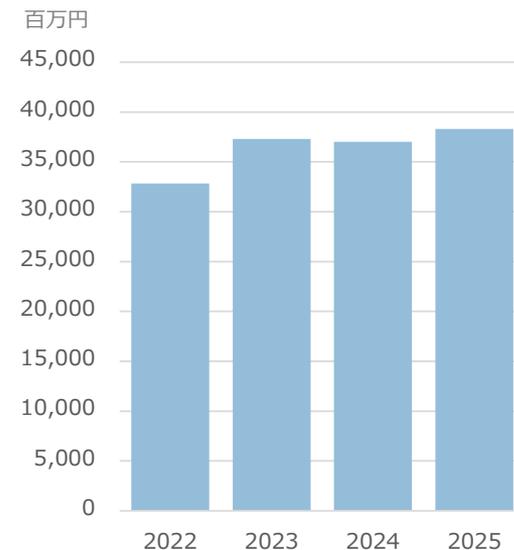
販管費率



現金および預金

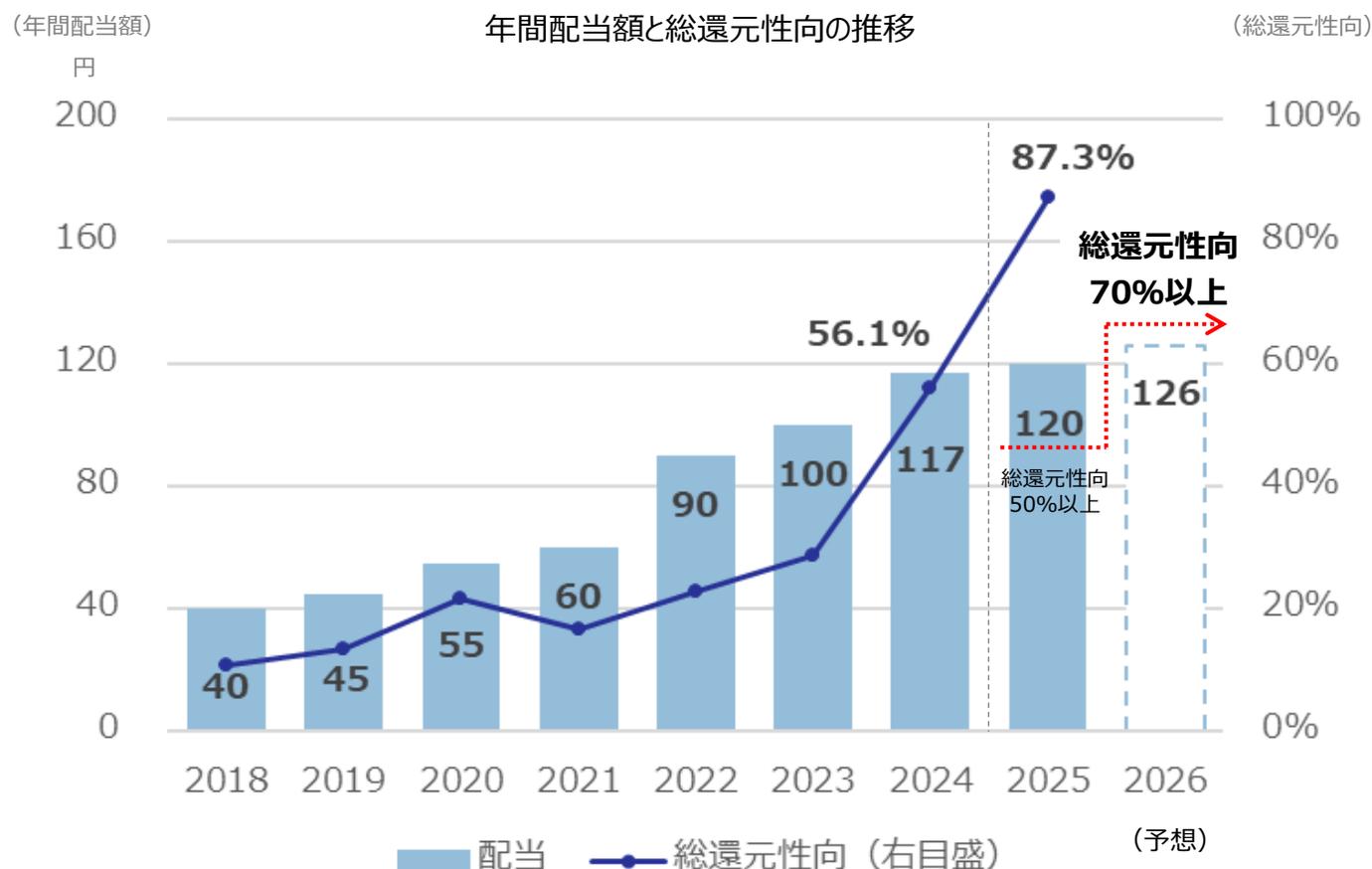


棚卸資産



株主還元強化

- 総還元性向50%以上が目標でしたが、2025年度は87.3%と目標を上回る結果となりました。
- 2025年度に「累進配当」を導入しました。
- 株主還元を一層拡充するため、中計期間中の総還元性向の目標を50%以上から70%以上に引き上げます。
- 資本効率の向上と株主還元の拡充を目的とし、経営環境の変化に対応して、機動的に自己株式取得も行います。



キャッシュアロケーション

- ROE向上を目標に、自己資本の圧縮および財務の健全性を考慮の上、外部資金の活用も進めます。
- 成長投資は、伊勢崎工場の設備投資計画の見直しを受け、縮小します。
- 株主還元は、配当および自己株式取得により強化を継続します。

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めない

サステナビリティに関する取り組み

- 2030年ビジョンに基づき、事業活動を通じ、持続的なグループの成長とともに、人が人らしく生活し、創造力を発揮できる環境を創るとともに、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献します。

重要課題	テーマ・方向性	2025年度の主な取り組み
社会的・文化的価値創造への貢献	文化・教育領域への取り組み推進、協働、協賛	<ul style="list-style-type: none"> 「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 応用脳科学コンソーシアム主催「手書き価値研究会」と共同調査実施 インド会社 エッセイコンテスト「Ink Your Inspiration」の共催
製品・サービスを通じた環境課題の解決	脱炭素社会の実現 環境配慮製品	<ul style="list-style-type: none"> 「FRIXION ball+(フリクションボール プラス)」欧州地域発売 「パイロット環境教室」の展開 参加者 8,525名（累計16,337名参加） 使用済みペリサイクルプログラム 使用済み筆記具回収量 5,222kg(累計12トン以上回収)
心身ともに健康に働くことができる職場環境の整備	人財育成 従業員の健康	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」(三段階目)を取得 「グローバルリーダーシップ育成研修」の実施 従業員家族との職場イベント「ファミリーデー」の実施
持続可能な経営基盤の構築	各種方針、体制の構築 グループ連携、情報戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> パイロットグループサステナビリティ方針の制定 連結子会社を含むESGデータをHPで公開 欧州会社がEcoVadis（エコバディス）社よりサステナビリティ評価最高位「プラチナ」を取得





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。
