

企業名: パイロットコーポレーション

レポート名: パイロットコーポレーション統合報告書 2025 感想

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

A. おおむね理解できる。同社はグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」をすべての判断の軸とし、2030年ビジョンに向けて「筆記具事業のグローバルでの持続的成長」と「新規事業プラットフォーム「PILABOT」等を軸とした非筆記具事業の確立」という二大戦略を両輪で推進する姿を目指している。

同社が描く将来像は、単なる美辞麗句のスローガンに留まらず、急激に進むペーパーレス化やデジタル化といった構造的な環境変化を冷徹に見据えた具体的な変革シナリオとして開示されている。まず主力の筆記具事業においては、国内の成熟市場に安住することなく、人口増加と経済発展が顕著なインドやアセアン市場などの成長地域へ経営資源を重点配分し、グローバルシェアをさらに引き上げることで持続的な成長を担保する方針が明確である。さらに特筆すべきは、同社が文具メーカーという既存の枠組みを自ら超えようとしている点である。「書く」以外の新領域を「第2の柱」として確立することを目指し、長年培ってきた化学技術やキャラクター資産を活用した玩具事業の海外展開・IPビジネスの強化に注力している。その具体的な推進エンジンとして、未来創造室が主導する新事業推進プラットフォーム「PILABOT」を立ち上げ、社内外の知見を融合させた新規事業の創出に挑戦している姿からは、伝統を重んじながらも未来に向けてポートフォリオを大胆に変革しようとする強い意志と具体的なロードマップが非常に分かりやすく理解できる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

A. 非常に深く理解できる。同社の競争優位性は、世界でも類を見ない「万年筆や微細パーツの自社一貫生産体制」による圧倒的な模倣困難性、創業初期から築き上げた「世界190以上の国と地域におよぶ強力なグローバル販売網」、そして世界累計47億本以上を売り上げた「フリクション」に代表される独自のインキ開発力にある。

同社が海外売上高比率75%以上という驚異的なグローバル実績を維持し続けている背景には、他社の追随を許さない三位一体の強固な競争優位性が存在する。第1に、世界的に見ても極めて稀な「自前主義」が挙げられる。同社は万年筆の心臓部であるペン先の微細なパーツの製造・組み立てから、それを支える生産機械そのものの設計・製造に至るまで自社内で完結させている。この徹底した内製化により、量産用の金型調整をミリ単位で繰り返す「すり合わせの力」が働き、世界中どの工場から出荷されても同一の高い品質を維持できる「パイロット基準」が構築され、これが他社に対する巨大な参入障壁（模倣困難性）となっている。第2に、創業からわずか8年後（1926年）に海外進出を果たした歴史に裏付けられた、190カ国以上に広がる強固な販売・供給ネットワークがある。米国でトップシェアを誇るゲルインキボールペン「G-2」や、中国の試験用ペン市場で輸入ブランドNo.1となった「P-500」のように、各地域の文化や購買特性に深く根ざした強固な

ブランドロイヤルティを既に獲得している点は一朝一夕には真似できない無形資産である。第3に、30年以上の開発期間を経て成熟市場に破壊的イノベーションをもたらした「フリクション」シリーズに代表される、独自の熱変化インキなどの高度な化学技術力があり、これらを自社で保有・進化させ続けられる研究開発体制こそが同社の圧倒的な優位性の源泉である。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

A. 高い持続性があると理解できる。現地人財の登用によるグローバル多極化体制と、筆記具で培った独自のコア技術を産業資材等の他分野へ横展開するケイパビリティの転用によって高い持続性が担保されている一方、デジタル化に伴う需給管理の複雑化という課題に対し、今中期経営計画の構造改革を完遂できるかが持続性の成否を握っている。

報告書の内容を精査する限り、現在の強固な競争優位性には極めて高い持続性が備わっていると確信できるものの、同時に激しい外部環境の変化に適応し続けるための構造転換の真っ只中にいるという事実も深く理解できる。優位性の持続性を支える要因として、まず100年を超える海外展開のノウハウを活かした「最適なグループ経営と現地人財の登用」がある。従来の日本からの駐在員主導の経営から、現地の経営人財への権限委譲を進めることで、欧州子会社による再生ペットボトルを用いた環境配慮型製品「FriXion Ball+」の開発など、各地域のサステナビリティ規制やニーズの変化に自律的かつ迅速に適応する体制が整っている。また、筆記具製造で培ったカーボン紙の技術、セラミックス加工、精密化学技術といったコア技術は、すでにホワイトボード、宝飾品、さらには自動車やセンサー用の部材といった非筆記具分野へ多角的に応用されており、技術そのもののライフサイクルが非常に長い点も持続性を裏付けている。しかし、デジタル化の急進に伴う世界的な需給予測の難化やサプライチェーンの複雑化、それに起因する在庫問題という構造的な課題も顕在化している。現在の優位性を未来にわたって持続させるためには、本中期経営計画（2025-2027）で掲げられている「グローバルサプライチェーン改革」および「全体最適の観点からの新しい基幹システムの導入による業務改革・情報分析スピードの向上」を確実に完遂させることが絶対条件であると読み解くことができる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上（＝スキルの向上）を達成できると思うか

A. 大いに達成できると思う。将来の経営人財を見据えて海外実地体験プログラムを部門に拡充するなどの積極的な人財投資環境に加え、主力の筆記具事業から非筆記具・デジタル領域へのポートフォリオ変革期における新規事業創出に挑戦することで、グローバルな実践的マネジメント能力と高度な課題解決スキルを大いに高めることができる。

同社は、自らが目指す人財像として「自律（自ら学び、発信できる）」「挑戦（変化の兆しを感じ取り、恐れることなく挑む）」「協働（異なる価値観を受容・尊重し周囲と共につくる）」という3つのキーワードを掲げ、人財をコストではなく価値の源泉として捉える人的

資本経営を本格化させており、自身のスキルを飛躍的に向上させる環境として非常に魅力的である。 魅力の第1は、実践的な「グローバル・マネジメントスキル」を獲得できる点である。同社はグローバル人財の強化策として、海外で生活しながら学ぶ実地体験プログラムを盛り込んだ育成研修を、海外営業部門だけでなく製造や管理を含む「全部門」を対象に拡充している。さらに、40代の中間管理職層を海外子会社のトップとして積極的に派遣する制度も始まっており、若手の段階から世界基準の視野を養い、将来的に変化の激しい時代を生き抜くためのタフな経営スキルを段階的に培うことができる。 第2に、変革期における「ビジネス創出スキル」の獲得である。現在同社は、筆記具事業で得た安定した資金を原資に、非筆記具事業（新規事業、アパレルブランドの立ち上げ、AR アプリ配信などのデジタル・IP ビジネス）へと投資・育成するポートフォリオの過渡期にある。マークス社の連結子会社化に伴う M&A・アライアンスの実務や、新規事業プラットフォーム「PILABOT」を通じた社内外のオープンイノベーションなど、前例のない新しい価値をゼロから生み出すチェンジエージェントとしてのクリエイティブな課題解決能力を現場で徹底的に鍛えることが可能である。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

A. 創業者の精神から現在の戦略までパーパスを軸とした一貫性のあるストーリー構成、世界各地の従業員の生の声によるグローバル企業としての躍動感の可視化、そして在庫問題等の負の課題を誠実に開示する透明性の高さが優れている一方、非筆記具事業の投資・成長ステップに関する定量的なロードマップ（KPI）の拡充や、人財投資成果を示す非財務データの定量開示強化という改善の余地がある。

参考文献

パイロットコーポレーション統合報告書 2025

<https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2025/4043.pdf>