

第24期 定時株主総会 招集ご通知



日時

2026年3月27日（金曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

場所

東京都中央区京橋二丁目6番21号
株式会社パイロットコーポレーション
本社6階会議室

総会資料の電子提供制度について

電子提供制度の趣旨等を踏まえ、書面交付請求の有無にかかわらず、法令及び当社定款第14条に基づき、電子提供措置事項から一部を除いた書面を株主の皆様にご送付しております。



パソコン・スマートフォン・
タブレット端末からも
ご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/7846/>



株式会社パイロットコーポレーション

証券コード：7846

株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては、平素より当社グループの事業活動に対し、格別のご支援とご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当期における事業環境は、世界経済の先行き不透明感が続く中、地域や市場ごとに状況の振れ幅が大きく、事業運営において柔軟な対応が求められる一年となりました。

このような環境のもと、当社グループは、「2025-2027中期経営計画」（以下、「本中計」という。）の初年度として、「変化に適応するグループ経営基盤の強化」をテーマに掲げ、各施策に鋭意取り組んでまいりましたが、事業環境等の変化に十分に対応することができず、当初計画を下回る結果となりました。当期の結果を通じて、市場や顧客の変化をより早期に捉え、事業運営や意思決定に反映させていくための経営基盤の重要性が、改めて明確になりました。

パイロットグループ パーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、本中計で掲げた施策の一つひとつ着実に実行し、中長期的な企業価値の向上を通じて、株主の皆様のご期待にお応えできるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長

藤崎 文男



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拡張しよう。

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。



招集ご通知

証券コード 7846
(発信日) 2026年3月6日
(電子提供措置の開始日) 2026年3月4日

株 主 各 位

東京都中央区京橋二丁目6番21号
株式会社 **パイロットコーポレーション**
取締役社長 藤 崎 文 男

第24期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
さて、当社第24期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。
本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト
に「第24期定時株主総会招集ご通知及び株主総会資料」として電子提供措置事項を掲載してお
ります。

当社ウェブサイト

<https://www.pilot.co.jp/company/ir/stock/meeting.html>



また、上記のほか、インターネット上の以下ウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所ウェブサイト
(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」
に「パイロットコーポレーション」又は「コード」に当社証券コード
「7846」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/P R 情報」を
順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資
料」欄をご確認ください。



株主総会資料 掲載ウェブサイト

<https://s.srdb.jp/7846/>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面により議決権を行使することがで
きますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年3月26日(木曜日)午後
5時35分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

記

1. 日時	2026年 3月27日 （金曜日）午前 10時 （受付開始：午前9時）
2. 場所	東京都中央区京橋二丁目6番21号 株式会社パイロットコーポレーション 本社6階会議室 （巻末の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。）
3. 目的事項	報告事項 - 第24期（2025年1月1日から2025年12月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 - 第24期（2025年1月1日から2025年12月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件 第2号議案 監査等委員である取締役3名選任の件 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件 第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額及び内容改定の件

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
 - 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前頁のインターネット上の当社ウェブサイト、東証ウェブサイト及び株主総会資料掲載ウェブサイトはその旨、修正前及び修正後の事項を掲載させていただきます。
 - 本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第14条に基づき除いております。
 - ・事業報告の「会社役員の状況のうち、責任限定契約の内容の概要、役員等賠償責任保険契約の内容の概要等、社外役員に関する事項、会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要、株式会社の支配に関する基本方針」
 - ・連結計算書類の「連結注記表、連結株主資本等変動計算書」
 - ・計算書類の「個別注記表、株主資本等変動計算書」
- したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。

以上

議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主様の大切な権利です。
株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。

株主総会にご出席される場合



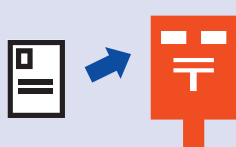
同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日 時

2026年3月27日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

株主総会にご出席されない場合

書面（郵送）で 議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否
をご表示のうえ、切手
を貼らずにご投函くだ
さい。

行使期限

2026年3月26日（木曜日）
午後5時35分到着分まで

インターネット等で 議決権を行使される場合



次頁の案内に従って、
議案の賛否をご入力く
ださい。

行使期限

2026年3月26日（木曜日）
午後5時35分入力完了分まで

ご注意事項

- インターネット等による方法と議決権行使書を重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものといたします。また、インターネット等による方法で複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効なものとしたします。
- 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱いいたします。
- 議決権の不統一行使をされる場合は、株主総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨及びその理由を、書面又は電磁的方法により当社へご通知ください。



インターネットによる議決権行使のご案内

〔スマートフォンの場合〕 QRコードを読み取る方法



※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要です。同封の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

「ネットで招集」なら
QRコードが簡単に
読み取れます！



……こちらを押すと「読取」が「移動」ボタンが選択できます。「読取」を選択すると自動でカメラが起動するので、同封の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りください。



パソコン・スマートフォン・タブレット端末からもご覧いただけます。

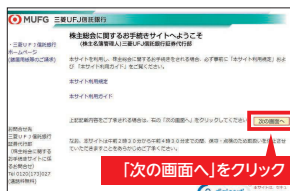
<https://s.srdb.jp/7846/>



ログインID・仮パスワードを 入力する方法



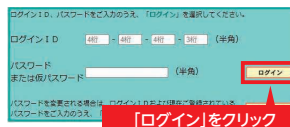
議決権行使サイトのご利用方法



議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufig.jp/>



① 議決権行使サイトに
アクセスする



② お手元の議決権行使
書副票(右側)に記載さ
れた「ログインID」及び
「仮パスワード」を入力

以降画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

❗ ご注意事項

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について
議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金・通信料など)は、株主様のご負担となります。

議決権の行使システムなどに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

0120-173-027

(通話料無料) [受付時間 9:00~21:00]

第 1 号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。） 7 名選任の件

現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）全員（7 名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。） 7 名の選任をお願いするものであります。なお、本議案について、監査等委員会において検討がなされましたが、意見はございませんでした。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は、次のとおりであります。

候補者 番 号		氏名	性別	候補者属性	現在の 当社における地位	取締役 在任年数	取締役会 出席状況
1	再任	ふじさき 藤崎 文男	男性		代表取締役社長	4 年	17/17回
2	再任	こだいら 小平 岳志	男性		代表取締役	4 年	17/17回
3	新任	き かわ 木川 俊幸	男性		執行役員	—	—
4	再任	むらまつ 村松 昌信	男性	社外 独立	社外取締役	6 年	17/17回
5	再任	しば た 柴田 美鈴	女性	社外 独立	社外取締役	3 年	17/17回
6	再任	かわ の 河野 弘	男性	社外 独立	社外取締役	1 年	13/13回
7	新任	お がた 緒方 佳美	女性	社外 独立	—	—	—



■ 取締役在任年数
4年

■ 取締役会への出席状況
100% (17/17回)

■ 所有する当社の株式数
12,900株

候補者
番号 **1** ふじさき 文男 (1960年7月20日生)

再任

略歴、当社における地位及び担当

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

（当期における担当）

全般統括

取締役候補者とした理由

当社において、経理部門、企画部門、海外営業部門等の多岐にわたる部門で豊富な経験と実績を有しており、2019年からは海外子会社の社長を経験する等、多大な貢献をしてまいりました。2022年より取締役として、国内・国外の営業部門等の責任者を務め、2024年より代表取締役に就任し、その実績から適任と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



■ 取締役在任年数
4年

■ 取締役会への出席状況
100% (17/17回)

■ 所有する当社の株式数
5,400株

候補者
番号 **2** こ だ い ら 岳志 (1961年4月26日生)

再任

略歴、当社における地位及び担当

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

（当期における担当）

非筆記具事業（ＩＳ・玩具・未来創造）・ＩＴ・特命担当

取締役候補者とした理由

当社において、生産部門、企画部門で豊富な経験と実績を有しており、2015年に執行役員就任後は、平塚事業所製造部長として生産部門を牽引した後、2016年から経営企画室長を務め、企業価値向上へ多大な貢献をしてまいりました。2025年より代表取締役に就任し、その実績から適任と判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。



取締役在任年数

—

取締役会への出席状況

—

所有する当社の株式数

400株

候補者
番号

3

き かわ
木川

としゆき
俊幸

(1964年10月30日生)

新任

略歴、当社における地位及び担当

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

(当期における担当)

総務部長、コンプライアンス・特命担当

取締役候補者とした理由

金融機関で豊富な経験と実績を有しており、また、当社においても、コーポレート部門で豊富な経験と実績を有しており、多大な貢献をしております。2022年より執行役員として総務部門の責任者、特命事項を担当する等、その実績から適任と判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



取締役在任年数

6年

取締役会への出席状況

100%（17/17回）

所有する当社の株式数

1,200株

候補者
番号

4

むらまつ
村松

まさのぶ
昌信

(1955年9月9日生)

再任

社外

独立

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

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

(重要な兼職の状況)

税理士法人麻布パートナーズ常勤顧問

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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）、2024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、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。選任後は、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。



■ 取締役在任年数
3年

■ 取締役会への出席状況
100% (17/17回)

■ 所有する当社の株式数
0株

候補者
番号 **5** **しばた みすず**
柴田 美鈴 (1974年7月25日生)

再任 **社外** **独立**

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

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

（重要な兼職の状況）

N S 総合法律事務所パートナー弁護士
デリカフーズホールディングス株式会社社外取締役
S O M P Oホールディングス株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。選任後は、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。



候補者
番号 **6** **かわの**
弘 (1962年6月11日生)

再任 **社外** **独立**

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

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

（重要な兼職の状況）

株式会社オフィスK代表取締役
株式会社コンフィデンス・インターワークス社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を活かしていただくため、2025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。その幅広い見識をもって、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。選任後は、事業会社での経営経験と幅広い見識を活かし、当社経営全般への監督とアドバイスを期待します。

取締役在任年数

1年

取締役会への出席状況

100%（13/13回）

所有する当社の株式数

0株

候補者
番号

7

お が た
緒方よ し み
佳美

(1960年6月30日生)

新任 社外 独立

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

1984年4月 株式会社東急百貨店入社
 2001年10月 パルファムジバンシイ株式会社営業本部長
 2007年6月 スウォッチグループジャパン株式会社代表取締役
 2010年9月 株式会社ラグジュアリー・タイムピースズジャパン代表取締役社長（現 株式会社ケリン
 グジャパン）
 2018年10月 株式会社オフィスオガタ代表取締役（現任）

（重要な兼職の状況）

株式会社オフィスオガタ代表取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しており、その幅広い見識をもって、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。選任後は、ブランドビジネスに関する幅広い見識を活かし、当社経営全般への監督とアドバイスを期待します。

取締役在任年数

—

取締役会への出席状況

—

所有する当社の株式数

100株

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 村松昌信氏、柴田美鈴氏、河野弘氏及び緒方佳美氏は、社外取締役候補者であります。
3. 村松昌信氏、柴田美鈴氏及び河野弘氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって村松昌信氏が6年、柴田美鈴氏が3年、河野弘氏が1年となります。
4. 当社は、村松昌信氏、柴田美鈴氏及び河野弘氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額としており、各氏が再任された場合には、当社は各氏との間で当該契約を継続する予定であります。また、緒方佳美氏につきましても本議案が原案どおり承認可決された場合には、同氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
5. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を、保険料を全額会社負担として締結しております。当該保険は、役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を填補するものであります。本議案において取締役候補者の選任が承認可決された場合には、引き続き当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は、次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
6. 当社は、村松昌信氏、柴田美鈴氏及び河野弘氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。各氏が再任された場合には、当社は引き続き各氏を独立役員として指定する予定であります。また、緒方佳美氏につきましても、本議案が原案どおり承認可決された場合には、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定する予定であります。
7. 柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は、小山美鈴であります。
8. 柴田美鈴氏が2020年6月から現在まで社外取締役に就任しているSOMP Oホールディングス株式会社の子会社である損害保険ジャパン株式会社において、その在任中に、独占禁止法に抵触すると考えられる行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為に係る事実、中古車販売会社による自動車保険金不正請求に係る不適切な対応事実及び顧客情報の漏えい等に係る事実が発生しました。その詳細については、両社に対する金融庁による行政処分内容及び第三者からなる社外調査委員会の報告等の公表資料のとおりですが、同氏は平素よりグループコンプライアンス遵守に関する模範的取組について提言を適宜行うとともに、当該事実の判明後においては法令順守や再発防止のための提言を行う等、その職責を適切に遂行しております。
9. 河野弘氏は、2025年3月28日開催の第23期定時株主総会において新たに選任されたため、取締役の出席状況が他の取締役と異なっております。

第2号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

監査等委員である取締役全員（3名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役3名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番 号		氏名	性別	候補者属性	現在の 当社における地位	取締役 在任年数	取締役会 出席状況
							監査等委員会 出席状況
1	新任	てら だ 寺田 治信	男性		執行役員	—	—
2	再任	かみやま 神山 敏蔵	男性	社外 独立	社外取締役 (監査等委員)	4年	17/17回 13/13回
3	再任	ふじ た 藤田 嗣潔	男性	社外 独立	社外取締役 (監査等委員)	4年	17/17回 13/13回



候補者
番号

1

てらだ

寺田

はるのぶ

治信

(1965年8月15日生)

新任

略歴、当社における地位及び担当

1988年4月 パイロット萬年筆株式会社（現 株式会社パイロットコーポレーション）入社
2022年3月 当社経理部長（現任）
2024年7月 当社執行役員（現任）

監査等委員である取締役候補者とした理由

当社において、企画部門で海外グループ会社の管理、経理・財務部門で海外赴任や部門長を務め、豊富な経験と実績を有しており、多大な貢献をしてまいりました。2024年より執行役員として経理部門の責任者を担当する等、その実績から適任と判断し、監査等委員である取締役として選任をお願いするものであります。

■ 取締役在任年数

—

■ 監査等委員在任年数

—

■ 取締役会への出席状況

—

■ 監査等委員会への出席状況

—

■ 所有する当社の株式数

3,500株



- 取締役在任年数
4年
- 監査等委員在任年数
4年
- 取締役会への出席状況
100%（17/17回）
- 監査等委員会への出席状況
100%（13/13回）
- 所有する当社の株式数
700株

候補者
番 号

2

かみやま としぞう
神山 敏蔵（1968年11月6日生）

再任 社外 独立

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

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

（重要な兼職の状況）

税理士法人神山会計代表社員
 株式会社エーティーエルシステムズ監査役
 あると築地有限責任監査法人代表社員
 株式会社平凡社監査役
 株式会社NEXT Arc United監査役

監査等委員である社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

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いており、引き続き監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものであります。

なお、神山敏蔵氏は、上記の理由により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しております。選任後は、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。



候補者
番 号 **3** **ふじ た** **つぐきよ**
藤田 嗣潔 (1969年10月17日生) 再任 社外 独立

略歴、当社における地位及び担当（重要な兼職の状況）

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

（重要な兼職の状況）

永田町法律事務所パートナー弁護士

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、引き続き監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものであります。
なお、藤田嗣潔氏は、上記の理由により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しております。選任後は、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。

- **取締役在任年数**
4年
- **監査等委員在任年数**
4年
- **取締役会への出席状況**
100%（17/17回）
- **監査等委員会への出席状況**
100%（13/13回）
- **所有する当社の株式数**
700株

- （注）
1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏は、社外取締役（監査等委員）候補者であります。
 3. 神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏は現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって神山敏蔵氏が4年、藤田嗣潔氏が4年となります。
 4. 当社は、神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額としており、本議案が原案どおり承認可決され、両氏が再任された場合には、当社は両氏との間で当該契約を継続する予定であります。
 5. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を、保険料を全額会社負担として締結しております。当該保険は、役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を填補するものであります。本議案において監査等委員である取締役候補者の選任が承認可決された場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は、次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
 6. 当社は、神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届出しております。本議案が原案どおり承認可決され、両氏が再任された場合には、当社は引き続き両氏を独立役員として指定する予定であります。

本招集ご通知記載の候補者を原案どおりご選任いただいた場合の取締役会に期待されるスキル・マトリックスは以下のとおりです。

	取締役						
氏名	藤崎 文男	小平 岳志	木川 俊幸	村松 昌信	柴田 美鈴	河野 弘	緒方 佳美
社外・独立役員				社外 独立	社外 独立	社外 独立	社外 独立
指名・報酬委員会	★				★ (委員長)		
スキル	グループガバナンス	○	○	○	○	○	○
	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	○	○				
	D X ・ I T	○	○	○			
	リスクマネジメント	○	○	○		○	
	財務・会計	○		○	○		

(注) 当社では、パーパス「人と創造力をつなぐ。」を実現するべく、当社グループを持続的に成長・発展させるため、当社グループの屋台骨である技術と品質に対する知識と誇りを持ち、豊富なマネジメント及び実務経験を活かして従業員エンゲージメントを向上させ、高度な事業運営を推進できる人間力を兼ね備えた人物により取締役会が構成されるべきとしております。
この人物要件とともに、取締役が果たすべき役割発揮の期待スキルを「取締役会に期待されるスキル・マトリックス」として定めております。

【凡例】 ○：期待されるスキル ★：指名・報酬委員会メンバー

監査等委員である取締役			定義
寺田 治信	神山 敏蔵	藤田 嗣潔	
	社外 独立	社外 独立	
	★		
○	○	○	グループ全体の事業ポートフォリオを組み立て、組織設計を含めたガバナンス体制を整えてグループを牽引できるスキル ※本スキルは、全取締役に期待するスキルとなります。
			パーパス実現に向けて大局的見地から長期的な経営戦略を展望し、新たな挑戦を含めた成長ストーリーを描いて俯瞰的に企業経営を行うスキル
		○	サステナビリティ経営の知見を持ち、ステークホルダーと共存しながら長期的かつ安定的に持続可能な経営を行うスキル
			経営後継者人財を含め、当社の企業価値向上に向けた人財戦略を描き、その実現に向けた人財育成を実行できるスキル
○	○		広くグローバルにビジネスを展開した経験を有し、グローバルマーケットにおける当社のプレゼンスを向上できるスキル
			マーケット・流通・ブランディングに対する広い知識・見識を持ち、社会・顧客に対して広く付加価値を提供できるスキル
			メーカーたる当社が有する技術に加え、品質・知財に関する幅広い理解を持ち、質の高いサービス・商品を開発できる体制を構築するスキル
			社会の変化に柔軟に対応し、デジタル・ＩＴに対する高度なリテラシーをもって当社の業務変革と安定運営を実現できるスキル
		○	法務・情報セキュリティ等の経営リスク対応を適正に実施する体制・仕組みを構築できるスキル
○	○		財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、長期的かつ健全な経営を行うスキル

(ご参考)

社外取締役の独立性基準

当社の定めた「社外取締役の独立性基準」は以下のとおりです。

次に掲げる属性のいずれにも該当しない場合、当該社外取締役（候補者を含む。）は、当社からの独立性を有し、一般株主との利益相反が生じるおそれがないものと判断しております。

- (1)現在又は最近10年間における当社及び当社の関係会社（以下、併せて「当社グループ」という。）の業務執行者
- (2)当社グループを主要な取引先とする者（当社グループに対して製品もしくはサービスを提供する者であって、その取引額が当該取引先の直近事業年度における年間連結売上高の2%超に相当する金額となる取引先）又はその業務執行者
- (3)当社の主要な取引先（当社が製品もしくはサービスを提供している者であって、その取引額が当社の直近事業年度における年間連結売上高の2%超に相当する金額となる取引先）又はその業務執行者
- (4)当社グループから役員報酬以外にコンサルタント、会計士、弁護士等の専門家として年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている個人、又は当社グループから当該法人又は団体の直近事業年度における年間連結売上高もしくは年間総収入の2%超に相当する金銭その他の財産上の利益を得ている法人又は団体に属する者
- (5)当社グループから年間1,000万円以上の寄付又は助成を受けている個人、又は当社グループから当該法人又は団体の直近事業年度における年間連結売上高もしくは年間総収入の2%超に相当する寄付又は助成を受けている法人又は団体の業務執行者
- (6)当社グループの法定監査を行う監査法人に属する者
- (7)当社の大株主（総議決権の5%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）又はその業務執行者
- (8)当社グループが総議決権の5%以上の議決権を直接又は間接的に保有している会社の業務執行者
- (9)最近5年間に於いて、上記(2)～(8)のいずれかに該当していた者
- (10)上記(1)～(9)に該当する者（業務執行者については、取締役、執行役、執行役員、部長格以上の業務執行者又はそれらに準ずる権限を有する業務執行者である場合に限る。）の、配偶者又は二親等以内の親族もしくは同居の親族
- (11)その他、当社の一般株主全体との間で上記(1)～(10)までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれがある者

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額（以下、「取締役の報酬額」という。）は、2022年3月30日開催の第20期定時株主総会において、当社が監査等委員会設置会社へ移行することに伴い、年額500百万円以内（うち社外取締役分は年額50百万円以内）、取締役の報酬額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとして、決議いただき今日に至っております。

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、毎期の業績に連動した期末報酬（以下、本議案において両者を併せて「金銭報酬」という。）及び株式報酬で構成されていますが、社外取締役の員数の比率の変化に対応するため、取締役の報酬額の総額（年額500百万円以内）は変更せずに、社外取締役の報酬額のみを年額50百万円以内から年額100百万円以内に改定させていただきたいと存じます。なお、取締役の報酬額には、従来どおり、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものいたします。

当社は、本議案をご承認いただくことを条件として、本総会終結後の取締役会において、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定することを予定しており、その概要は、本招集ご通知27頁及び28頁に記載のとおりであります。本議案は、当社の事業規模、現在の役員の員数及び今後の事業環境の動向等を総合的に勘案し、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっていることから、その内容は相当であると考えております。

現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は7名（うち社外取締役3名）であり、本議案に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、第1号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、7名（うち社外取締役4名）となります。

本議案につきましては、独立社外取締役が過半を占める指名・報酬委員会の審議を経たうえで付議しており、本議案に係る報酬の額の算出の公正性、報酬額改定の目的等を勘案し、当該報酬の内容は必要かつ相当であると判断しております。

第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額及び内容改定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社は、取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、本議案において同じ。）を対象とした株式報酬制度（以下「本制度」という。）について、2021年3月30日開催の第19期定時株主総会において株主の皆様にご承認をいただき運用を開始、直近では2025年3月28日開催の第23期定時株主総会において、本制度の対象者に取締役でない執行役員を追加するため、本制度に基づく報酬枠を改めて設定することに加え一部改定のうえ継続することにつきご了承をいただき、現在に至っております。

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬（本制度に基づく株式報酬）で構成されていますが、当社が掲げる「2030年ビジョン」の実現に向けた当社の「2025-2027中期経営計画」を着実に実行し、当社グループの長期的な成長、持続可能な企業価値向上を目指すため、本制度の対象となる取締役及び当社の取締役を兼務しない執行役員（国内非居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。）の報酬における株式報酬の割合をさらに高め、取締役等の報酬を市場競争力のある水準とし、かつ、より業績連動性を高めた報酬体系にするとともに、取締役等の自社株保有の促進により、株主の皆様との利益共有を一層高めることといたしたく存じます。

上記の株式報酬の拡充に伴い、業績伸長時に、本制度において当社が拠出する金員の額及び取締役等に交付等がなされる当社株式の数が現行の上限を超過する可能性があることから、本制度の改定（以下「本制度改定」という。）について、ご承認をお願いするものであります。

なお、本制度は、本制度改定後も、第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件」においてご承認をお願いしている金銭報酬の額とは別に、取締役等に対して株式報酬を支給するものです。

また、当社は、本議案をご承認いただくことを条件として、本総会終結後の取締役会において、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定することを予定しており、その概要は、本招集ご通知27頁及び28頁に記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっており、また、本制度は、取締役等の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的としていることから、その内容は相当であると考えております。

本制度の対象となる取締役の員数は、第1号議案「取締役（監査等委員である取締役を

除く。) 7名選任の件」が原案どおり承認可決されますと3名となります。また、上記のとおり、本制度は取締役を兼務しない執行役員も対象とするため（現時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は10名となります。）、本制度に基づく報酬には、執行役員に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が本制度の開始後に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等に対する報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

本議案につきましては、指名・報酬委員会の審議を経たうえで付議しており、本議案に係る報酬の額の算出の公正性、本制度改定の目的等を勘案し、当該報酬の内容は必要かつ相当であると判断しております。

2. 本制度改定の内容

当社は、受益者要件を満たす取締役等を対象として、当社の中期経営計画の対象となる事業年度に対応する期間を対象期間（現在の対象期間は2025年度から2027年度までの3事業年度）とする信託（以下「本信託」という。）を設定（信託期間の延長を含む。）しておりますが、当社が本信託に拠出する金員の上限額について、130百万円に対象期間の年数を乗じた金額を376百万円に対象期間の年数を乗じた金額に改定するとともに、取締役等に交付等がなされる当社株式の数の上限（当社が取締役等に付与するポイントの数の上限）について、23,000ポイントに対象期間の年数を乗じたポイントの数を82,000ポイントに対象期間の年数を乗じたポイントの数に改定するものであります。

また、現行の本制度において取締役等に付与されるポイントの数は、固定ポイント及び業績連動ポイントから構成されておりましたが、本制度改定以降の本制度については、業績連動ポイントのみで構成されるものといたします。

3. 本制度改定後の本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額（下記(2)のとおり。）を原資として当社株式が信託を通じて取得され、役位及び信託期間を通じた業績目標の達成度等に応じて対象期間（下記(2)に定める。）中に取締役等として在任している者に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）が行われる株式報酬制度です。取締役等が当社株式等の交付等を受ける時期は、当社の掲げる中期経営計画の対象となる事業年度（以下「対象期間」という。）終了後の一定時期となります。なお、本制度改定後の今回の対象期間は2025年度から2027年度までの3事業年度となりますが、本制度改定の内容は、2026年度以降に適用されるものとします。

① 本制度の対象者	・取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。） ・執行役員（国内非居住者を除く。）
② 当社が信託に拠出する金員 の上限	・376百万円に対象期間の年数を乗じた金額 ・今回の対象期間の残存期間である2事業年度を対象として、合計752百万円
③ 取締役等に交付等がなされる 当社株式の数の上限	・82,000ポイントに対象期間の年数を乗じたポイント数に相当する株式数（1ポイントあたり当社株式1株として82,000株相当） ・今回の対象期間の残存期間である2事業年度を対象として取締役等に対して付与されるポイント数の上限数は合計164,000ポイント（上限交付株式数は164,000株）
④ 当社株式の取得方法	・株式市場又は当社（自己株式処分）から取得 ・上記の1事業年度あたりのポイント数に相当する株式数（82,000株）の当社発行済株式総数（2025年12月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.22%
⑤ 業績達成条件の内容	・連結営業利益、ROE、社会貢献指標等の目標達成度に応じ、0～200%の範囲で決定

⑥ 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	・原則として、対象期間終了後（今回の対象期間については現在の中期経営計画の終了後の2028年4月以降）
------------------------	---

※ 今回の対象期間は2025年度から2027年度までの3事業年度となるため、取締役等に対する当社株式等の交付等の時期は、対象期間開始から約3年後となります。

(2) 会社が拠出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度を対象とします。

当社は、376百万円に対象期間の年数を乗じた金額を上限とする金員を、当該対象期間にかかる取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする対象期間に相当する期間の信託（以下「本信託」という。）を設定又は継続します。なお、現在、2025年度から2027年度までの3事業年度（以下「現行対象期間」という。）に対応して設定した信託が存在するため、本議案による本制度改定後の対象期間は、かかる現行対象期間の残存期間である2事業年度（2026年度から2027年度まで）となり、その合計額は752百万円を上限とします。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場又は当社（自己株式処分）から取得します。当社は当該対象期間に関し、取締役等に対するポイントの付与（下記(3)に定める。）を行い、本信託は当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、その時点において当社が策定している中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間と同一期間について本信託の信託期間を延長します。当社は、当該新たな対象期間に係る当社の取締役等への報酬として上記の金額の上限の範囲内で本信託に対して追加拠出を行い、取締役等に対するポイントの付与を継続します。ただし、追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、当該新たな対象期間において本信託に拠出する金額の上限の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を再延長することがあります。

(3) 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法及び上限

取締役等に対して交付等がなされる当社株式等の数及び金額は、一定の算定式に従って付与されるポイントに基づき、定まります。

具体的には、信託期間中の所定の時期に、取締役等として在任する者に対して、以下の算定式に従って業績連動ポイントが付与され、中期経営計画に応じた期間の累積ポイント（以下「株式交付ポイント」という。）に基づき、交付等がなされる当社株式等の数及び金額を決定します。本信託を通じて取締役等に交付される当社株式の数は、各取締役等に付与された株式交付ポイント1ポイントあたり1株とします。また、本信託に属する当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加又は減少した場合、当社は、その増加又は減少の割合に応じて株式交付ポイントあたりに交付される当社株式の数を調整します。

（業績連動ポイントの算定式）

役位により定める金額÷所定の時期における株式単価×業績連動係数*

※連結営業利益、ROE、社会貢献指標等の目標達成度に応じ、0～200%の範囲で決定します。

※受益者要件を充足する取締役等が退任した場合（自己都合により退任した場合は除く。）、死亡した場合、国内非居住者となった場合の該当事業年度の業績連動係数は1（100%）とします。

各対象期間に関して取締役等に対して交付される当社株式数の上限は、82,000株に当該対象期間の年数を乗じた株式数とします（以下「上限交付株式数」という。）。そのため、現行対象期間の残存期間である2事業年度に対応する上限交付株式数は、164,000株となります。この上限交付株式数は、上記(2)の当社が拠出する金員の上限額を踏まえて、直近1年間の株価等を参考に設定しています。

また、上記(2)第3段落の本信託の継続が行われた場合には、新たな対象期間に関する上限交付株式数は、82,000株に当該新たな対象期間の年数を乗じた株式数とします。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の方法及び時期

受益者要件を充足した取締役等は、本制度の最終事業年度の末日直後の4月頃に、上記(3)に基づき算出される数の当社株式等の交付等を受けるものとします。このとき、信託契約の定めに従い、株式交付ポイントに対応する当社株式の50%（単元未満株式数は切り捨て）については当社株式の交付を受け、残りについては本信託内で換価したうえで換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

また、受益者要件を充足する取締役等が退任する場合（自己都合により退任した場合を除く。）においては、退任時までの株式交付ポイントに応じた数の当社株式等について、本信託から交付等を受けるものとします。受益者要件を充足する取締役等が在任中に死亡した場合においては、死亡時までの株式交付ポイントに応じた数の当社株式を換価して得られる金銭について、当該取締役等の相続人が本信託から給付を受けるものとします。対象期間中に国内非居住者となることが決まった場合は、取締役等が死亡した場合と同様に取り扱い、その時点までの株式交付ポイントに応じた数の当社株式を換価して得られる金銭について、本信託から給付を受けるものとします。

(5) クローバック条項等

取締役等による重大な不正・非違行為等が判明した場合には、当該取締役等に対して、付与済みのポイントの没収（マルス）、あるいは、当該取締役等に対して交付した当社株式等相当額の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。

(6) 本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

(ご参考)

第3号議案及び第4号議案でご提案しております「役員報酬制度に関する当社の考え方」は、以下のとおりであります。

【取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要】

1. 基本方針

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

2. 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

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

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

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

なお、業績指標は、各役員に対して連結経営全体への意識を持たせる目的で選定をしております。

4. 取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役の報酬水準は、当社グループの経営環境及び外部機関のデータベースを活用したベンチマーク企業群の報酬水準との比較・分析等に基づき設定しており、取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種に属する企業を参考に決定をしております。

なお、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としております。報酬等の種類ごとの比率の目安（社長）は、基本報酬：期末報酬：株式報酬＝40：30：30としております（中期経営計画の財務目標100％達成の場合）。

5. 取締役の個人別の報酬等の決定の委任に関する方針

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の担当事業の業績を踏まえた期末報酬の評価配分とします。代表取締役社長は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないこととします。なお、株式報酬は、金銭報酬の報酬枠とは別枠で株主総会において決議された限度額を上限として、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会決議により制定された株式交付規程の規定に従い、一定のポイントを付与することとしております。

以 上

1. 企業集団の現況

(1) 当連結会計年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

2025年12月期からの3年間を対象とする2025-2027中期経営計画では、主力事業である筆記具事業の海外展開強化と、新たな事業を創出し、当社グループ「2030年ビジョン」の実現に向けて、「変化に適応するグループ経営基盤の強化」を進めるフェーズと定め、「絶え間なき進化」を図ってまいります。

当連結会計年度（2025年1月1日～2025年12月31日）における経済環境は、国内においては、物価高を背景に個人消費に足踏みも見られましたが、所得環境の改善に支えられ、景気は緩やかに回復しております。

海外においては、欧米における物価高の継続や長引く中国経済の低迷に加え、米国の関税政策の影響等もあり、世界経済の先行きは依然不透明な状況が続いております。

このような環境の下、当期間の連結売上高は1,263億91百万円（前期比100.2%）となりました。国内外別では、国内市場における連結売上高は293億53百万円（前期比96.8%）、海外市場における連結売上高は970億37百万円（前期比101.2%）となりました。

また、損益につきましては連結営業利益が166億49百万円（前期比93.5%）、連結経常利益が178億55百万円（前期比88.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益は120億64百万円（前期比79.5%）となりました。

連結業績



各セグメント別の状況は以下のとおりです。

なお、セグメント利益については、セグメント間取引消去前の金額で記載しております。

日本

売上高

374億56百万円

セグメント利益

118億15百万円

セグメント別
構成比

29.7%

ステイショナリー用品事業において、国内では、ゲルインキボールペン「ジュースアップ」シリーズが好調な販売成果を収めたほか、ボードマーカー等の売上が通販チャネルを中心として好調に推移しました。また、蛍光ペン「KIRE-NA（キレーナ）」も高い人気を集め、年間出荷計画を大幅に上振れました。

しかしながら、OEM向け筆記具等の売上が減少したことから、国内市場は減収となりました。

また輸出においても、減収となりました。これは主に、Pilot Pen(Malaysia)Sdn.Bhd.及びPPIN Private Limited（2025年9月26日付でPILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITEDに商号変更）を新たに連結の範囲に含めたことに伴い、従来、日本セグメントに含まれておりましたマレーシア及びインド向けの売上が、アジアセグメントに含まれたことによるものです。

玩具事業においては、主力商品である「メルちゃん」シリーズは堅調に推移しましたが、4月からの値上げの影響が残り、減収となりました。

産業資材・その他事業においては、産業資材事業の主力であるセラミックス製品の受注が伸長し、増収となりました。

セグメント利益は、主に労務費、減価償却費等の増加により減益となりました。

以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は374億56百万円（前期比94.7%）、セグメント利益は118億15百万円（前期比87.0%）となりました。

また、当セグメントにおける主要な事業の売上高につきましても、ステイショナリー用品事業は298億96百万円（前期比92.8%）となり、玩具事業は40億9百万円（前期比96.1%）、産業資材・その他事業は35億50百万円（前期比112.8%）となりました。なお、ステイショナリー用品事業の内訳は、筆記具が261億73百万円（前期比91.9%）、文具・その他が37億23百万円（前期比99.5%）となりました。

米 州

売上高

380億80百万円

セグメント利益

25億18百万円

セグメント別
構成比

30.1%

米州地域につきましては、米国市場において、ゲルインキボールペン市場でトップシェアを維持している主力製品「G-2（ジーツー）」の販売数量が順調に推移しましたが、景気低調なメキシコでの売上が減少したことに加え、円高の影響もあり、減収となりました。セグメント利益は、主に原価、広告費等の減少により増益となりました。

以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は380億80百万円（前期比97.9%）、セグメント利益は25億18百万円（前期比131.2%）となりました。

欧 州

売上高

274億31百万円

セグメント利益

12億92百万円

セグメント別
構成比

21.7%

欧州地域につきましては、依然として個人消費の本格的な回復には至ってありませんが、フランスを中心に再生プラスチックを使用した「フリクションボール+（プラス）」と多色ボールペン「フリクションボール4（フォー）」が順調に販売本数を伸ばしたことに加え、円安の影響もあり増収となりました。セグメント利益は、主に原価、労務費等の増加により減益となりました。

以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は274億31百万円（前期比101.9%）、セグメント利益は12億92百万円（前期比72.5%）となりました。

アジア

売上高

234億22百万円

セグメント利益

9億 8 百万円

セグメント別
構成比

18.5%

アジア地域につきましては、中国において景気低調は継続しておりますが、中国市場での主力製品であるゲルインキボールペン「ジュース」シリーズは好調に推移しました。また、Pilot Pen(Malaysia)Sdn.Bhd. 及び PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITEDを新たに連結の範囲に含めたことに伴い、従来、日本セグメントに含まれておりましたマレーシア及びインド向けの売上が、アジアセグメントに含まれたことにより増収となりました。セグメント利益は、主に、原価の減少により増益となりました。

以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は234億22百万円（前期比112.5%）、セグメント利益は9億8百万円（前期比255.0%）となりました。

② 設備投資の状況

当連結会計年度において実施した当社グループの総設備投資額は78億56百万円であり、主として生産工場の再編、筆記具生産設備の増強及び合理化のためのものです。設備投資の所要資金は、当社及び子会社が自己資金及び借入金で充当しました。

③ 資金調達の状況

当連結会計年度において、設備投資を目的として長期借入金40億円を調達いたしました。

④ 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当事項はありません。

⑤ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

⑥ 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

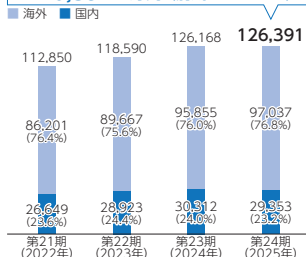
⑦ 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

該当事項はありません。

(2) 財産及び損益の状況の推移

売上高
(単位：百万円)

126,391百万円 (前期比100.2%)

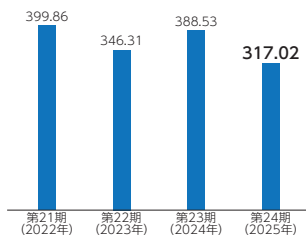


(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国内と海外に分類しております。

1株当たり当期純利益

(単位：円)

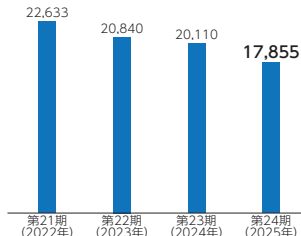
317.02円 (前期比81.6%)



経常利益

(単位：百万円)

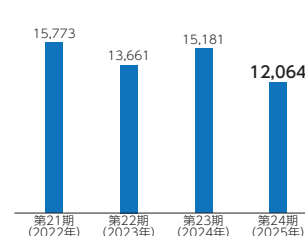
17,855百万円 (前期比88.8%)



親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：百万円)

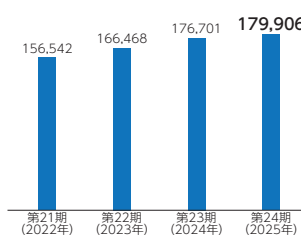
12,064百万円 (前期比79.5%)



総資産

(単位：百万円)

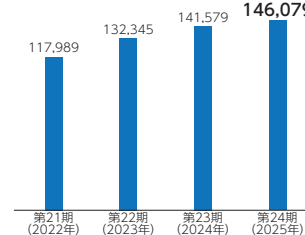
179,906百万円 (前期比101.8%)



純資産

(単位：百万円)

146,079百万円 (前期比103.2%)



区 分	第21期 (2022年12月期)	第22期 (2023年12月期)	第23期 (2024年12月期)	第24期 (当連結会計年度) (2025年12月期)
売 上 高(百万円)	112,850	118,590	126,168	126,391
経 常 利 益(百万円)	22,633	20,840	20,110	17,855
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	15,773	13,661	15,181	12,064
1株当たり当期純利益 (円)	399.86	346.31	388.53	317.02
総 資 産(百万円)	156,542	166,468	176,701	179,906
純 資 産(百万円)	117,989	132,345	141,579	146,079
1株当たり純資産額 (円)	2,954.51	3,305.72	3,628.73	3,909.89

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

名 称	資本金 又は出資金	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
パイロットインキ株式会社	220百万円	100.0	筆記具等の製造
パイロットファインテック株式会社	60百万円	100.0 (100.0)	筆記具等の部品の製造
株式会社マークス	0.3百万円	69.7	ステイショナリー用品等の販売
株式会社パイロットロジテム	30百万円	100.0	物流業
Pilot Corporation of America／アメリカ	23,500千米ドル	100.0	筆記具等の製造・販売
Pilot Pen de Mexico S.de R.L. de C.V.／メキシコ	4,510千米ドル	100.0 (100.0)	筆記具等の販売
Pilot Pen do Brasil S/A.／ブラジル	3,200千レアル	99.9	筆記具等の製造・販売
Pilot Corporation of Europe S.A.S.／フランス	7,216千ユーロ	100.0	筆記具等の製造・販売
Pilot Pen France S.A.S.／フランス	280千ユーロ	100.0 (100.0)	筆記具等の販売
Pilot Pen (Deutschland) GmbH／ドイツ	2,070千ユーロ	100.0	筆記具等の販売
The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd.／イギリス	640千スターリング ポンド	100.0	筆記具等の販売
Pilot Nordic AB／スウェーデン	100千スウェーデン クローネ	100.0	筆記具等の販売
Pilot Pen Australia Pty.Ltd.／オーストラリア	2,700千豪ドル	100.0	筆記具等の製造・販売
Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.／中国	850千米ドル	100.0	筆記具等の販売
The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd.／台湾	70,000千ニュー台湾ドル	100.0	筆記具等の販売

名 称	資本金 又は出資金	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd./香港	2,500千香港ドル	100.0	筆記具等の販売
Pilot Pen (S) Pte. Ltd./シンガポール	1,600千シンガポールドル	100.0	筆記具等の販売
Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd./南アフリカ	4,324千ランド	100.0	筆記具等の販売
Pilot Pen (Malaysia) Sdn. Bhd./マレーシア	1,000千マレーシアリンギット	85.1	筆記具等の販売
PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITED/インド	750百万インドルピー	100.0 (0.0)	筆記具等の製造・販売
PT PILOT PEN SOUTH EAST ASIA/インドネシア	10,000百万インドネシアルピア	100.0 (1.0)	ASEAN向けマーケティング・市場調査等

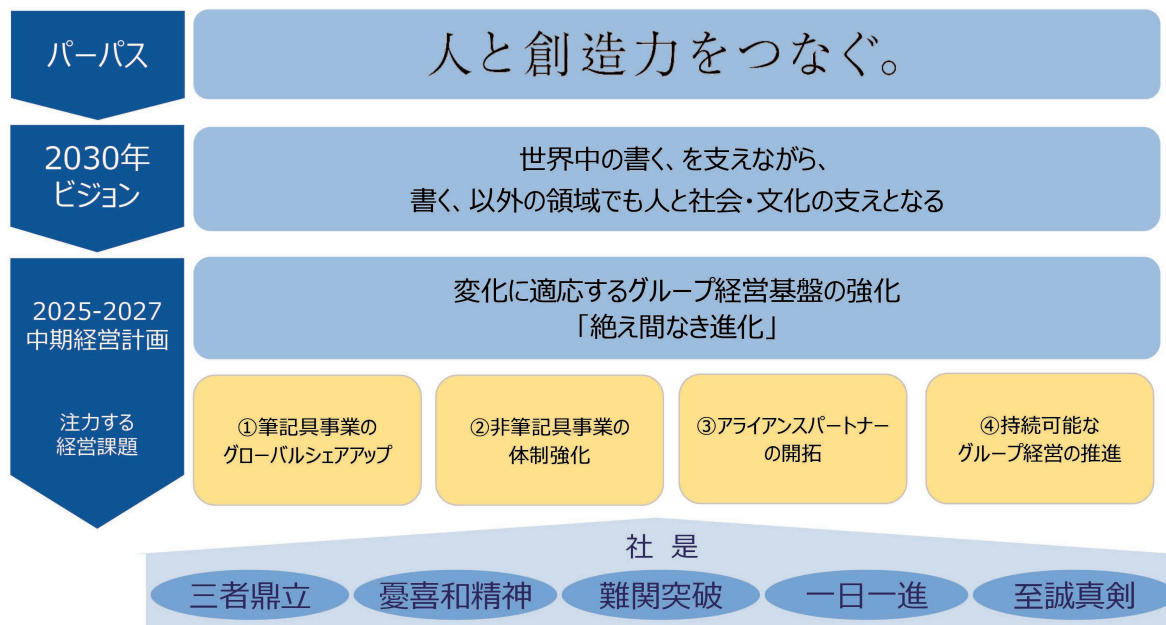
- (注) 1. 議決権の所有割合欄の(内書)は間接所有であります。
2. 当社の連結子会社は、上記の重要な子会社を含む22社であります。
3. 株式会社マークスグループ・ホールディングスは、2025年7月1日付で同社を存続会社、株式会社マークスを消滅会社とする吸収合併を実施し、同日付で株式会社マークスに商号変更しております。

(4) 対処すべき課題

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、「2025-2027中期経営計画」を策定しております。

本中期経営計画では、主力事業である筆記具事業の海外展開強化と、新たな事業の創出により、「2030年ビジョン」実現に向けて「変化に適応するグループ経営基盤の強化」を進めるフェーズと定め、「絶え間なき進化」をテーマに掲げ取り組んでおります。

このような中、筆記具事業のグローバルマーケットでの伸長を最優先で注力すべき経営課題と認識しております。また、新たな事業を創出する非筆記具事業の体制を強化いたします。そしてこれらの遂行には、アライアンスパートナーの開拓と持続可能なグループ経営の推進が重要と判断し、注力しております。



1. 注力する経営課題の主なアクション

本中期経営計画において注力する経営課題及び主なアクションは下記のとおりです。

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	・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	・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	・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	・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	・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	・海外販売拠点における在庫水準の適正化

2. 2025年度の取組みの進捗状況

経営課題における主なアクションに対し、2025年度は下記のとおり取組みを進めております。

経営課題	2025年度進捗	2026年度以降の取組み
筆記具事業の グローバル シェアアップ	・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：環境配慮型製品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	・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	・玩具事業のIPビジネスは着実に進展 ・セラミックス等産業資材事業の売上拡大	・玩具事業の海外市場の強化及びIPビジネスの拡大を継続 ・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	・業務改革の実行を通じた新基幹システム導入は計画どおり進行 ・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、共有の取組みを開始 ・米国の主力製品の在庫適正化に取組み、前期末比20%強の在庫本数を削減	・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 ・グループ力の最大化に向け、パーパス浸透活動を継続して推進 ・米国、フランス、中国の海外主要会社の在庫水準の削減を目指す

3. 財務目標

① 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。営業利益率及びR O E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。

② 財務目標の見直し

事業環境の変化を踏まえ、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、R O Eの数値目標を再設定いたします。原価低減の取組み及びコストコントロールを徹底し、目標達成を目指してまいります。一方、総還元性向の目標は70%以上に引き上げます。

目標 指標	2025年12月期		2026年12月期		2027年12月期	
	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
R O E（%）	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年12月期以降の為替前提：

1米ドル=150円、1ユーロ=160円、1中国元=21.4円

見直し後 2026年12月期以降：

1米ドル=150円、1ユーロ=170円、1中国元=21.4円

※2025年度実績の為替レート

1米ドル=149.61円、1ユーロ=169.19円、1中国元=20.81円

(5) 主要な事業内容（2025年12月31日現在）

当社グループは、筆記具等をはじめとしたステイショナリー用品及び玩具等の製造、仕入及び販売を主な事業としているほか、これらに付帯するサービス業務を営んでおります。

当社グループは、管理体制に基づく所在地別のセグメントから構成されており、当社グループのセグメント及び主要な事業内容は、次のとおりであります。

セグメントの名称			事業内容
日	本		筆記具等のステイショナリー用品、玩具、リング等の貴金属アクセサリー、セラミックス部品等の製造、仕入及び販売
米	州		筆記具等の製造及び販売
欧	州		筆記具等の製造及び販売
ア	ジ	ア	筆記具等の製造及び販売

(6) 主要な営業所及び工場（2025年12月31日現在）

会 社 名	名称及び所在地等
当社	本 社：東京都中央区 東 北 支 店：宮城県仙台市 中 京 支 店：愛知県名古屋市 西 部 事 業 所：大阪府大阪市 九 州 支 店：福岡県福岡市 平 塚 工 場：神奈川県平塚市 伊 勢 崎 工 場：群馬県伊勢崎市 伊勢崎第二工場：群馬県伊勢崎市
パイロットインキ株式会社	本 社：愛知県名古屋市 東 郷 工 場：愛知県愛知郡東郷町 み よ し 工 場：愛知県みよし市 津 工 場：三重県津市
パイロットファインテック株式会社	愛知県豊田市
Pilot Corporation of America	アメリカ フロリダ
Pilot Pen de Mexico S.de R.L. de C.V.	メキシコ ハリスコ
Pilot Pen do Brasil S/A.	ブラジル サンパウロ
Pilot Corporation of Europe S.A.S.	フランス アロンジェ・ラ・カイユ
Pilot Pen France S.A.S.	フランス アヌシー・ル・ヴュー
Pilot Pen (Deutschland) GmbH	ドイツ ラインベック
The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd.	イギリス バッキンガムシャー
Pilot Nordic AB	スウェーデン オーランダスタッド
Pilot Pen Australia Pty.Ltd.	オーストラリア ニューサウスウェールズ
Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.	中華人民共和国 広東省深圳市
The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd.	台湾 台北市
Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd.	香港 九龍湾
Pilot Pen (S) Pte. Ltd.	シンガポール タンピネス
Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.	南アフリカ ハウテン
Pilot Pen (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア セランゴール
PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITED	インド ハリヤナ

(7) 従業員の状況（2025年12月31日現在）

① 企業集団の従業員の状況

セグメントの名称	従業員数	前連結会計年度末比増減
日本	1,553 (694) 名	1 (1) 名
米州	508 (1) 名	△6 (△3) 名
欧州	421 (52) 名	△1 (19) 名
アジア	693 (222) 名	216 (202) 名
合計	3,175 (968) 名	210 (219) 名

- (注) 1. 従業員数は就業人員であります。
2. 従業員数欄の(外書)は、臨時従業員の年間平均雇用人員であります。
3. 前連結会計年度末に比べアジアセグメントの従業員数が216名増加しておりますが、主として当連結会計年度の期首より PPIN Private Limited (2025年9月26日付で PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITEDに商号変更)を新たに連結の範囲に含めたことによるものであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
1,092 (233) 名	△2 (8) 名	43.5歳	18.7年

- (注) 1. 従業員数は就業人員であります。
2. 従業員数欄の(外書)は、臨時従業員の年間平均雇用人員であります。

(8) 主要な借入先の状況（2025年12月31日現在）

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	1,864百万円
株式会社みずほ銀行	1,210百万円
株式会社三井住友銀行	1,350百万円

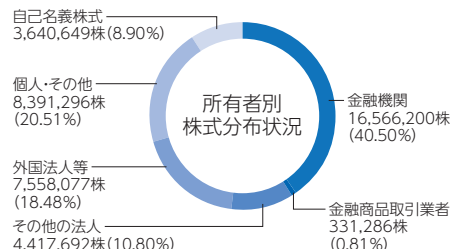
(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の現況

(1) 株式の状況（2025年12月31日現在）

- ① 発行可能株式総数 180,000,000株
- ② 発行済株式の総数 40,905,200株
- ③ 株主数 18,977名
- ④ 大株主（上位10名）



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

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

⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対して交付した株式の状況

区 分		株式数	交付対象者数
取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	取締役 (社外取締役を除く。)	6,500株	7名
	社外取締役	—	0名
取締役 (監査等委員)		—	0名

(注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、「会社役員の状況 (取締役の報酬等)」に記載しております。
2. 上記は、退任した会社役員に対して交付された株式も含めて記載しております。

(2) その他株式に関する重要な事項

① 役員報酬 B I P 信託

当社は、2021年3月30日開催の第19期定時株主総会において当社の取締役 (社外取締役及び国内非居住者を除く。) を対象として、業績連動型株式報酬制度 (以下、「本制度」) の導入を決議し、役員報酬 B I P (Board Incentive Plan) 信託と称される仕組みを採用しております。

また、2022年3月30日開催の第20期定時株主総会での決議により、監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、移行前の取締役に対する本制度に係る報酬枠を廃止し、取締役 (監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。以下同じ) に対して、本制度に基づく報酬枠を改めて設定することに加え、本制度を一部改定のうえ、継続しました。

さらに2025年3月28日開催の第23期定時株主総会での決議により、対象者に当社の取締役でない執行役員 (国内非居住者を除く。) を加え、報酬枠を改めて設定し、内容の一部を改定のうえ、継続しております。

なお、2025年12月31日現在において「役員報酬 B I P 信託口」の所有する当社株式は65,400株であります。

② 自己株式の取得

2025年5月9日開催の取締役会において、会社法第459条第1項の規定により当社定款第33条の定めに基づき自己株式を取得することを決議し、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類及び数	普通株式 1,354,600株
取得価額の総額	5,999百万円
取得した期間	2025年6月2日から2025年11月28日

(3) 新株予約権等の状況

- ① 当事業年度の末日において当社役員が保有している職務執行の対価として交付した新株予約権の状況
該当事項はありません。
- ② 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況
該当事項はありません。

(4) 会社役員の状況

① 取締役の状況（2025年12月31日現在）

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役 社 長	藤 崎 文 男	全般統括
代 表 取 締 役	小 平 岳 志	非筆記具事業（ＩＳ・玩具・未来創造）・ＩＴ・特命担当
取 締 役	横 山 和 彦	広報・ＩＲ担当
取 締 役	畑 野 且 次	経営企画担当
取 締 役	村 松 昌 信	公認会計士 税理士法人麻布パートナーズ常勤顧問
取 締 役	柴 田 美 鈴	ＮＳ総合法律事務所パートナー弁護士 デリカフーズホールディングス株式会社社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	河 野 弘	株式会社オフィスＫ代表取締役 株式会社コンフィデンス・インターワークス社外取締役
取 締 役 (常勤監査等委員)	雑 村 吉 浩	
取 締 役 (監 査 等 委 員)	神 山 敏 蔵	公認会計士・税理士 税理士法人神山会計代表社員 株式会社エーティーエルシステムズ監査役 あると築地有限責任監査法人代表社員 株式会社平凡社監査役 株式会社NEXT Arc United監査役
取 締 役 (監 査 等 委 員)	藤 田 嗣 潔	永田町法律事務所パートナー弁護士

- (注) 1. 取締役村松昌信氏、柴田美鈴氏、河野弘氏、神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏は、社外取締役であります。
2. 監査等委員である取締役神山敏蔵氏は、公認会計士及び税理士としての財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、監査等委員である取締役雑村吉浩氏は長年にわたり当社

の経理部に在籍し、経理・財務業務に携わってきた経験があります。

3. 情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、難村吉浩氏を常勤の監査等委員として選定しております。
4. 当社は取締役村松昌信氏、柴田美鈴氏、河野弘氏、神山敏蔵氏及び藤田嗣潔氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 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。
6. 白川正和氏、伊藤秀氏、荒木敏男氏及び升田晋造氏は、任期満了により、2025年3月28日開催の第23期定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任しております。

② 責任限定契約の内容の概要

取締役村松昌信氏、取締役柴田美鈴氏及び取締役河野弘氏、監査等委員である取締役神山敏蔵氏及び監査等委員である取締役藤田嗣潔氏は、当社との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額としております。

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、保険会社との間で、当社及び当社の記名子会社の会社法上の取締役及び監査役並びに各社が採用する執行役員制度に基づく執行役員を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約の保険料は全額当社が負担しております。当該保険契約の内容の概要は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けたことにより生ずることのある損害について、保険会社が填補するものであり、当該保険契約は1年ごとに更新しております。なお、当該保険契約には、被保険者が私的な利益又は便宜の供与を違法に得た場合、並びに法令に違反することを被保険者が認識しながら（認識していたと判断できる合理的な理由がある場合を含みます。）行った行為に起因して生じた損害については填補の対象外とする免責事由が定められており、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないよう配慮しております。

④ 取締役の報酬等

イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、指名・報酬委員会への諮問・答申を踏まえて、2025年4月25日開催の取締役会において、取締役の報酬等の決定方針を決議しております。取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬制度は、固定報酬である基本報酬と毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬で構成されております。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・報酬委員会に諮問のうえ、取締役会の決議により決定し、株式報酬については、株主総会で決議された報酬限度額及び株式数の範囲内で株式交付規程の定めにより決定することを基本方針としております。社外取締役及び監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、監査等委員である取締役の報酬額については、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

報酬水準及び構成の設定にあたっては、当社と同程度の事業規模や関連する業種に属する企業の水準等を参考に決定をしております。なお、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としております。報酬等の種類ごとの比率の目安（社長）は、基本報酬：期末報酬：株式報酬＝60：20：20としております（連結業績予想100％達成の場合）。

ロ. 基本報酬に関する事項

月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしております。

八. 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬は、期末報酬及び株式報酬により構成されております。期末報酬は、連結経常利益の金額に応じ期末報酬基準額を算定し、連結売上高及び連結営業利益に応じて支給金額を決定し、毎年一定の時期に支給しております。また、株式報酬については、毎事業年度の連結売上高、連結営業利益及び連結ＲＯＥ並びに社会価値指標を考慮しながら報酬額を決定し、原則として中期経営計画の終了後に業績に応じて算定された株式等を交付しております。社会価値指標は、本中計では、女性管理職比率の目標の達成率としております。なお、業績連動指標は、各役員に対して連結経営全体への意識を持たせる目的で設定しております。詳細については下表のとおりです。

(単位：億円)

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		連結ＲＯＥ	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
2025年12月期	190	178	1,330	1,263	180	166	10.0%	8.5%

二. 非金銭報酬（株式報酬）等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役並びに国内非居住者を除く。）に対し、非金銭報酬等として株式報酬を支給しております。株式報酬は、対象期間中に当該取締役に対して、毎事業年度における役位及び連結営業利益等の業績連動指標の達成度等に応じて、毎年、一定のポイントを付与して累積し、受益者要件を充足した場合に、累積したポイント数に応じて、役員報酬ＢＩＰ信託を通じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付及び給付するもので、原則として中期経営計画終了後に支給します。

ホ. 取締役の報酬等についての株主総会の決議事項

当社の取締役の報酬については、2022年3月30日開催の第20期定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は年額500百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内）、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない、監査等委員である取締役の報酬限度額は年額100百万円以内とご承認いただきました。なお、当該株主総会終結時の員数は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は9名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役は5名になります。株式報酬については、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬とは別枠で、指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、2025年3月28日開催の当社第23期定時株主総会において、130百万円に中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた金額以内とご承認いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。）の員数は4名です。

ハ. 取締役の個人別の報酬等の決定の委任に関する事項

取締役会は、代表取締役社長 藤崎文男に対し、監査等委員である取締役を除く各取締役の基本報酬の額及び、監査等委員である取締役及び社外取締役を除く各取締役の担当部門の業績等を踏まえた期末報酬の評価配分の決定を委任しております。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためであります。なお、委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬委員会がその妥当性等について確認しております。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

ト. 当事業年度に係る報酬等の総額

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 (監査等委員である取締役を除く。) (うち社外取締役)	243 (31)	194 (31)	29 (－)	19 (－)	11 (4)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	43 (21)	43 (21)	－ (－)	－ (－)	3 (2)

- (注) 1. 上表には2025年3月28日開催の第23期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名を含んでおります。
2. 期末報酬及び株式報酬にかかる業績指標等は、「ハ. 業績連動報酬等に関する事項」のとおりであります。
3. 非金銭報酬等の内容は当社の株式であり、割当ての際の条件等は、「二. 非金銭報酬（株式報酬）等の内容」のとおりであります。
4. 株式報酬（役員報酬B I P信託）として、当事業年度において付与が見込まれたポイント数に基づき、役員株式給付引当金繰入額を19百万円（役員株式給付引当金戻入額5百万円を含む。）を計上しております。

⑤ 社外役員に関する事項

イ. 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

	氏 名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	村 松 昌 信	税理士法人麻布パートナーズ常勤顧問	特別の関係はありません。
	柴 田 美 鈴	N S 総合法律事務所パートナー弁護士	特別の関係はありません。
		デリカフーズホールディングス株式会社社外取締役	
		S O M P O ホールディングス株式会社社外取締役	
	河 野 弘	株式会社オフィスK 代表取締役	特別の関係はありません。
		株式会社コンフィデンス・インターワークス社外取締役	
取締役 (監査等委員)	神 山 敏 蔵	税理士法人神山会計代表社員	特別の関係はありません。
		株式会社エーティーエルシステムズ 監査役	
		あると築地有限責任監査法人代表社員	
		株式会社平凡社監査役	
		株式会社NEXT Arc United監査役	
	藤 田 嗣 潔	永田町法律事務所パートナー弁護士	特別の関係はありません。

ロ. 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

ハ. 当事業年度における主な活動状況

	氏 名	出席状況	発言状況及び社外取締役期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	村松 昌信	取締役会 17/17回	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豊富な知識と経験並びに幅広い見識に基づき、取締役会において議案審議や経営判断に必要な発言及び提言を適宜行っております。
	柴田 美鈴	取締役会 17/17回	弁護士及び事業法人の社外取締役としての豊富な知識及び経験並びに幅広い見識に基づき、取締役会において議案審議や経営判断に必要な発言及び提言を適宜行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役の指名・報酬に関して意見を取締役に報告しております。
	河野 弘	取締役会 13/13回	民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識に基づき、取締役会において議案審議や経営判断に必要な発言及び提言を適宜行っております。
取締役（監査等委員）	神山 敏蔵	取締役会 17/17回 監査等委員会13/13回	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豊富な知識と経験並びに幅広い見識に基づき、取締役会において、2020年3月27日の監査役就任及び2022年3月30日の監査等委員である取締役就任以降、取締役の業務執行の適法性を監査するとともに、主に会計システムの整備や内部統制体制の構築について、必要な発言を適宜行っております。また、社外取締役として議案審議や経営判断に必要な発言及び提言を適宜行っており、監査等委員会において、当社のコンプライアンス体制等について適宜、必要な発言を行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役の指名・報酬に関して意見を取締役に報告しております。
	藤田 嗣潔	取締役会 17/17回 監査等委員会13/13回	弁護士としての専門的見地から、取締役会において、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っております。また、監査等委員会において、当社のコンプライアンス体制等について適宜、必要な発言を行っております。

(注) 河野弘氏は、2025年3月28日開催の第23期定時株主総会において新たに選任されたため、取締役会の出席状況が他の取締役と異なっております。

(5) 会計監査人の状況

① 名称 アーク有限責任監査法人

② 報酬等の額

(単位：百万円)

区 分	監査証明業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬
提 出 会 社	57	－
連 結 子 会 社	－	－
計	57	－

- (注) 1. 当社の在外子会社につきましては、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人の監査を受けております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
3. 監査等委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。

③ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査等委員全員の同意に基づき、監査等委員会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合、その他必要と判断される場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(6) 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

① 業務の適正を確保するための体制の概要

1. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社の取締役、執行役員及びその他の使用人は、当社の定める「コンプライアンス基本規程」及び「パイロットグループ行動規範」に基づき、高い倫理観をもって、コンプライアンスの推進に取り組めます。
- (2) 内部監査部門は、本方針に従い、コンプライアンスに関する状況を監査します。
- (3) 当社は、コンプライアンス上の問題を早期に発見するため、社内通報制度を整備し、通報者のプライバシーへの配慮や不利益な取扱いの禁止などを徹底して適切に運用します。
- (4) 内部監査部門は、これらの活動を定期的に取り締役会、監査等委員会及び経営執行会議に報告します。
- (5) 総務部は、コンプライアンスへの取り組みを横断的に統括し、関係部門と連携して社員教育を行います。

2. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は、「営業秘密管理規程」、「情報セキュリティ管理規程」、「文書管理規程」及び関連する細則等に基づき、取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行に係る情報を文書又は電磁的記録媒体（以下、「文書等」といいます。）に記録し、保存・管理します。

また、取締役、執行役員及びその他の使用人は、業務上の必要があるときは、文書等に記録された職務執行に係る情報をいつでも閲覧することができます。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社は、「パイロットグループ リスクマネジメント規程」に基づき、当社及び子会社の経営に影響を及ぼすリスクの管理及び損失の最小化を図ります。また、当該規程に基づきリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの回避・低減など、対応の強化を図ります。
- (2) 当社は、リスクが顕在化した場合は、「経営リスク管理規程」に基づき、損失を抑制するための具体策を迅速に決定し実行する組織として対策本部を設置し、適切に対応します。
- (3) 内部監査部門は、各部門のリスク管理の状況を監査し、その活動を定期的に取り締役会、監査等委員会及び経営執行会議に報告します。

4. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役会は、取締役、執行役員及びその他の使用人が共有する全社的な目標を定めます。
- (2) 取締役会及び経営執行会議は、これらの進捗状況を定期的に評価し、全社的な業務の効率化が促進できるシステムを構築します。
- (3) 取締役は、当社の定める「取締役会規則」に基づき、コーポレート・ガバナンスに関する役割、責務を十分に果たし得るような体制を整えます。
- (4) 当社は、経営の監督と執行を分離するために執行役員制度を採用し、迅速な業務執行を図ります。また、執行役員は、当社の定める「執行役員規程」に基づき、取締役会及び代表取締役社長から業務執行の統括権限を委任された社長執行役員の指示・命令のもと、誠実・忠実かつ効率的な業務執行を行います。
- (5) 取締役、執行役員及びその他の使用人は、「業務分掌規程」「職務権限規程」及び「稟議規則」に基づき、業務の執行を適切かつ効率的に行います。

5. 当社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 当社は、当社及び子会社の事業に関して責任を負う当社の取締役又は執行役員に、当社が定める「コンプライアンス基本規程」、「パイロットグループ行動規範」及び「経営リスク管理規程」に基づきコンプライアンス体制、リスク管理体制を構築する権限と責任を与えます。
- (2) 当社は、子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告体制として、当社の「パイロットグループ会社管理規程」に基づき、子会社の業務執行に係る事項の当社への報告を義務付けます。
- (3) 子会社は、当社が定める「パイロットグループ リスクマネジメント規程」及び「経営リスク管理規程」の趣旨を理解し、損失の危険の管理に関する規程その他の体制を構築し、法令及び各社を取り巻く環境に配慮して経営リスクに対処します。また、子会社に損失の危険が生じた際は、「パイロットグループ会社管理規程」に基づき、当社への報告を義務付けます。当社は、子会社からの報告に応じて関係部門で当該リスクの発生の可能性及び影響度を分析し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを識別し、重点的に対策を講じるべきか判断します。
- (4) 当社は、子会社の取締役等の職務執行が効率的に行われることを確保するために、当社グループのパーパス、社是、経営計画等をグループで共有し、各子会社はそれぞれの目標を定めます。当社の取締役会及び経営執行会議は、これらの進捗状況を定期的に評価し、改善の促進を内容とした、全社的な効率化が実現できるシステムを構築します。子会社は、「パイロットグループ会社管理規程」を踏まえて構築したコーポレート・ガバナンスに基づいて経営を推進します。
- (5) 当社は、子会社の取締役等の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制として、「パイロットグループ会社管理規程」、「コンプライアンス基本規程」及び「パイロットグループ行動規範」においてコンプライアンスに基づく経営を遂行することを定め、各子会社の管理を行います。
- (6) 内部監査部門は、本方針に従い、関係部門と連携して、子会社の内部統制の実効性を高めるために必要な指導・支援を行います。

6. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査等委員会の職務は、監査等委員会事務局においてこれを補助します。
- (2) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人の任命・異動などの人事事項については、監査等委員会の同意を必要とします。
- (3) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、監査等委員会の職務を補助するに際しては、監査等委員会の指揮命令に従うものとし、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令は受けません。

7. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及び使用人が監査等委員会に報告するための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制、並びに報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- (1) 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及びその他の使用人は、監査等委員会に対して、法定の事項、当社及び子会社に重大な影響を及ぼす事項、コンプライアンスの状況等の内容を、速やかに報告します。また、監査等委員会が必要に応じて、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及びその他の使用人に対して報告を求めることができます。
- (2) 子会社の取締役、監査役、執行役員及びその他の使用人、又はこれらの者から報告を受けた者は、当社の監査等委員会に対して、子会社に重大な影響を及ぼす事項、コンプライアンスの状況等の内容を報告します。また、監査等委員会が必要に応じて、子会社の取締役等に対して報告を求めることができます。
- (3) 監査等委員会へ報告した者に対して、当該報告をしたことを理由として、不利益が生じないよう社内規程等に定めています。

8. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務処理に係る方針に関する事項

当社は、監査等委員会がその職務執行（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）に関連して発生する費用につき、前払や支出済金額の支払い、あるいは債務の処理を依頼した場合、当該職務の執行に必要ではないと証明されたときを除き、速やかに当該費用の支払い又は債務の処理を行います。

9. 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査等委員会は、代表取締役をはじめとする取締役（監査等委員である取締役を除く。）との間で、定期的に意見交換会を設定します。
- (2) 監査等委員会は、内部統制部門並びに会計監査人と連携を図り、情報交換を行うとともに監査の効率及び実効性が確保できる体制を整備します。

10. 財務報告の適正性を確保するための体制の整備

当社は、当社及び子会社の財務報告の信頼性を確保するため、当社の定める「パイロットグループ会社経理規程」に基づき、金融商品取引法及びその他関係法令等が求める財務報告の適正性を確保するための体制を整備します。

11. 反社会的勢力の排除に向けた体制の整備

当社は、「パイロットグループ行動規範」に基づき、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的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ます。

② 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は「内部統制基本方針」に基づき、内部統制システムの整備・運用をしております。第24期における当社の業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は、以下のとおりです。

1. コンプライアンス

当社は、従前より、当社及び子会社の行動規範として、「コンプライアンス基本規程」及び「パイロットグループ行動規範」を制定し、取締役、監査役、執行役員及びその他使用人が社会倫理や行動規範を尊重し、良識ある企業行動により、社会的責任や企業使命を果たすことを広く浸透させております。

また、本年、内部監査部門は、「内部統制基本方針」に従って、当社及び子会社を横断的にコンプライアンス状況の確認をいたしました。

さらに、法令違反や不正行為等の早期発見と未然防止を図るため、内部通報窓口を社内外に設置し、運用しています。

2. 損失の危険の管理

当社は、当社及び子会社の損失の危険の管理にあたっては、「パイロットグループ リスクマネジメント規程」及び「経営リスク管理規程」を制定しております。当社グループ全体のリスクを一元的に管理することを目的として、リスクマネジメント委員会を設置し、当社及び子会社に関わるリスクの識別、分析を行ったうえで適切な対応を行っております。

また、本年、内部監査部門は独立した立場から、「内部統制基本方針」に従って、当社及び子会社を横断的にリスク状況の確認をいたしました。

3. グループ経営管理

当社は、「パイロットグループ会社管理規程」に基づき、子会社の重要事項について、当社への事前報告、当社における事前承認を行う体制を構築し運用しています。内部監査部門は、子会社の業務執行状況や内部統制の有効性を確認し、必要な指導・支援を行いました。

4. 取締役会による監督等

本年、当社の取締役会は、社外取締役5名を含む取締役10名（監査等委員である取締役3名を含む。）の体制にて、定時取締役会及び臨時取締役会を開催し、法令又は定款その他社内規程に定められた事項を決議するとともに、取締役の職務執行等に関する法令及び定款等への適合性、並びに合理的な経営判断に基づく業務執行の妥当性等について監督を行いました（当社取締役における子会社の重要事項承認及び当社取締役会への適時の報告を含む。）。

5. 監査等委員による監査等

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しております。

本年、会計監査人からの監査報告、内部統制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・監督を行いました。

以上の施策により、当社は、当期において内部統制の目的である「業務の有効性及び効率性」、「報告の信頼性」、「事業活動に関わる法令等の遵守」、「資産の保全」を確保しております。

(7) 株式会社の支配に関する基本方針

当社は、2023年2月24日開催の当社取締役会において、下記1.の基本方針を決定しております。当社は、かかる基本方針を踏まえ、下記2.記載の各取組みを実施しております。

1. 基本方針

当社は、当社の企業価値の源泉が、当社グループが長年にわたって培ってきた経営資源に存することに鑑み、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業価値や株主共同の利益を中長期的に確保・向上させることができる者であるべきと考えております。

当社は、支配権の異動を目的として株式の大規模買付行為が行われる場合において、当社の企業価値を向上し、且つ株主共同の利益に適うのであれば、当社はこれを一概に否定するものではなく、買付に応じるか否かは、最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えております。

しかしながら、大規模買付行為を行う者の中には、買付の目的が真摯に合理的な経営を目指すものではないことが明白であるものや、株主の皆様が適切に判断するために必要となる情報の提供や考慮期間が確保されていないもの、あるいは当社取締役会に対し、事業計画等の提示や考慮期間、交渉機会を用意していないもの等、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることにならないものも想定されます。

従って、特定の者又はグループが当社の株式を大規模買付することにより、当社グループの企業価値又は株主の皆様の共同の利益が毀損されるおそれがある場合には、かかる特定の者又はグループは当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切であるとして、法令及び定款によって許容される限度において当社グループの企業価値又は株主の皆様の共同の利益の確保・向上のための相当な措置を講じることを、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針といたします。

2. 基本方針の実現に資する特別な取組みの概要

当社グループは、1918年の創立以来、100年以上に亘り「書く」という文化の一端を担い続けてまいりました。また、早くから海外に進出し、今では190以上の国と地域で販売を行い、世界トップクラスのシェアを誇っております。

当社グループは、国際的な競争力を持ち、持続的な成長を可能とすることにより企業価値の長期安定的な向上を図ることを、経営の最重要課題と捉えております。当社を取り巻く事業環境の激しい変化への対応や社会的課題の解決をも図るため、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新たにパイロットグループ パーパス「人と創造力をつなぐ。」を制定しております。また、「2030年ビジョン」である「世の中の書く、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」の実現に向けて、「2025-2027中期経営計画」は、変化に適応するグループ経営基盤の強化を進めるフェーズと定め、「絶え間なき進化」の3年間と位置づけて、「筆記具事業のグローバルシェアアップ」「非筆記具事業の体制強化」「アライアンスパートナーの開拓」「持続可能なグループ経営の推進」の4つの経営課題の解決を進め、企業価値ひいては株主共同の利益の向上に努めております。

詳細につきましては、当社ホームページに掲載の「中期経営計画」をご覧ください。

(参考URL <https://corp.pilot.co.jp/ir/management/plan/>)

3. 具体的な取組みに対する取締役会の判断及びその理由

当社取締役会は、上記2. 記載の基本方針の実現に資する特別な取組みは、当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益を高めるための具体的方策であり、まさに当社の基本方針に沿うものと考えております。

当社は、パーパス経営の実践や中期経営計画の着実な実行により持続的な成長と企業価値の向上を果たすとともに、グループマネジメント方針の策定やあるべき姿を実現するための体制の構築、情報開示の充実等によりコーポレート・ガバナンスの強化を図り、当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同利益の確保・向上に、より一層取り組んでまいります。

また、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対しては、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針に基づき、株主の皆様が当社株式の大規模買付行為の是非について適切にご判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて独立性を有する社外役員の意見を尊重したうえで取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、その時点において採用可能かつ適切と考えられるあらゆる施策を、会社法、金融商品取引法その他関連法令に基づき適切に講じてまいります。

以上のとおり、当社取締役会は、基本方針の実現に資する特別な取組みは当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益を損ない、又は当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

(8) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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おります。「2025-2027中期経営計画」におきましては、株主還元の更なる充実と資本コストや株価を意識した経営を推進すべく、累進配当を導入するとともに機動的に自己株式の取得も行い、総還元性向50%以上を目標とし、株主還元を強化することを基本方針としております。

また、当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議によって決定する旨を定款で定めており、その回数については中間配当及び期末配当の年2回を基本的な方針としております。

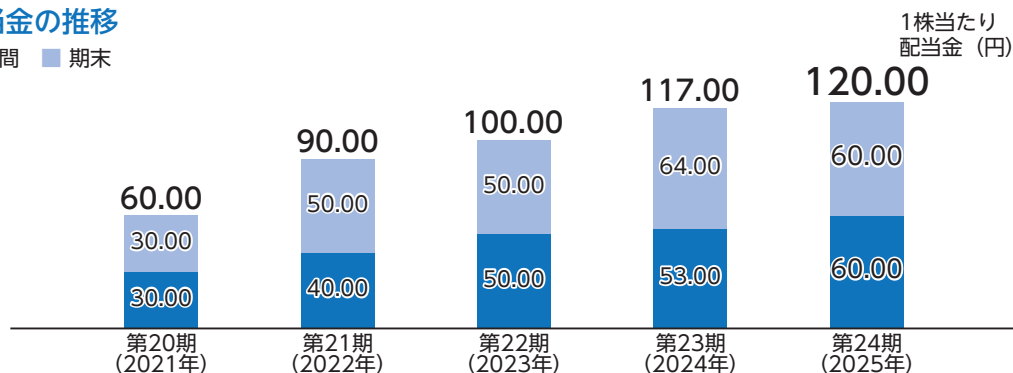
当期におきましては、2025年8月7日開催の当社取締役会における決議により、普通株式1株につき普通配当60円の中間配当を実施しました。また、期末におきましても、2026年2月13日開催の当社取締役会における決議により、普通株式1株につき普通配当60円の期末配当を実施いたします。これにより年間配当金の合計は120円となり、この結果、自己株式の取得価額の総額5,999百万円と合わせて、総還元性向は目標の50%以上に対し、87.3%を達成いたしました。

なお、2026年2月13日開催の取締役会において、総還元性向の目標を70%以上へ引き上げることを決議し、株主還元の一層の強化を図ることといたしました。また、当社は、2026年7月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に株式分割を行うことを決定しております。

次期につきましては、中間は1株当たり普通配当63円、期末は普通配当21円の配当実施を計画しております。これにより株式分割を考慮しない場合の1株当たりの年間配当金は126円となり、当期の年間配当金120円と比べて6円の増配となる予定です。

配当金の推移

■ 中間 ■ 期末



	第20期 (2021年)	第21期 (2022年)	第22期 (2023年)	第23期 (2024年)	第24期 (2025年)
配当性向 (%)	16.6	22.5	28.9	30.1	—
総還元性向 (%)	—	—	—	—	87.3

連結計算書類

連結貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
流動資産	110,245	流動負債	27,294
現金及び預金	39,992	支払手形及び買掛金	10,743
受取手形及び売掛金	26,426	短期借入金	582
商品及び製品	24,317	1年内返済予定の長期借入金	166
仕掛品	9,123	未払費用	3,094
原材料及び貯蔵品	4,869	未払法人税等	1,624
その他	5,665	賞与引当金	931
貸倒引当金	△149	役員賞与引当金	77
		環境対策引当金	373
		その他	9,699
固定資産	69,660	固定負債	6,532
有形固定資産	46,203	長期借入金	4,000
建物及び構築物	20,072	繰延税金負債	428
機械装置及び運搬具	12,014	役員退職慰労引当金	145
その他	3,491	環境対策引当金	21
土地	7,550	役員株式給付引当金	45
建設仮勘定	3,073	退職給付に係る負債	869
		その他	1,021
無形固定資産	7,614	負債合計	33,826
借地権	5,355	純資産の部	
のれん	1,272	株主資本	137,433
その他	987	資本金	2,340
投資その他の資産	15,842	資本剰余金	8,214
投資有価証券	8,093	利益剰余金	143,510
繰延税金資産	1,107	自己株式	△16,632
退職給付に係る資産	5,773	その他の包括利益累計額	8,010
その他	878	その他有価証券評価差額金	1,840
貸倒引当金	△10	為替換算調整勘定	4,558
		退職給付に係る調整累計額	1,611
資産合計	179,906	非支配株主持分	634
		純資産合計	146,079
		負債純資産合計	179,906

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	126,391
売上原価	61,944
売上総利益	64,447
販売費及び一般管理費	47,797
営業利益	16,649
営業外収益	1,561
受取利息	783
受取配当金	403
その他の営業外収益	373
営業外費用	355
支払利息	83
為替差損	132
その他の営業外費用	139
経常利益	17,855
特別利益	1,337
固定資産売却益	47
投資有価証券売却益	1,102
退職給付制度終了益	187
特別損失	647
固定資産売却損	2
固定資産除却損	212
減損損失	36
環境対策費	396
税金等調整前当期純利益	18,545
法人税、住民税及び事業税	5,013
法人税等調整額	1,391
当期純利益	12,141
非支配株主に帰属する当期純利益	77
親会社株主に帰属する当期純利益	12,064

連結株主資本等変動計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	2,340	7,887	136,126	△10,734	135,620
当期変動額					
剰余金の配当			△4,769		△4,769
親会社株主に帰属する 当期純利益			12,064		12,064
自己株式の取得				△6,237	△6,237
自己株式の処分			△35	339	303
連結範囲の変動			125		125
連結範囲の変動に伴う為替換 算調整勘定の増減					—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		326			326
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	326	7,384	△5,897	1,813
当期末残高	2,340	8,214	143,510	△16,632	137,433

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	1,534	2,059	637	4,231	1,727	141,579
当期変動額						
剰余金の配当						△4,769
親会社株主に帰属する 当期純利益						12,064
自己株式の取得						△6,237
自己株式の処分						303
連結範囲の変動						125
連結範囲の変動に伴う為替換 算調整勘定の増減		△13		△13		△13
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動						326
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	306	2,512	974	3,793	△1,092	2,700
当期変動額合計	306	2,499	974	3,779	△1,092	4,499
当期末残高	1,840	4,558	1,611	8,010	634	146,079

連結注記表

連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記等

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社

主要な連結子会社の名称

22社

パイロットインキ(株)

Pilot Corporation of America

Pilot Corporation of Europe S.A.S.

Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.

連結の範囲の変更

前連結会計年度末において非連結子会社であったPPIN Private Limited (2025年9月26日付でPILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITEDに商号変更)は重要性が増したため、当連結会計年度の期首より新たに連結の範囲に含めております。

また、連結子会社である株式会社マークスグループ・ホールディングスは、2025年7月1日付で同社を存続会社、同社の子会社で当社連結子会社である株式会社マークスを消滅会社とする吸収合併を実施し、同日付で株式会社マークスに商号変更しております。

(2) 非連結子会社

主要な非連結子会社の名称

6社

PT Pilot Pen Indonesia

PT Pilot Pen Marketing Indonesia

連結の範囲から除いた理由

非連結子会社は、いずれも小規模会社であり、合計の総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結計算書類に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外しております。

2. 持分法の適用に関する事項

持分法適用非連結子会社

なし

持分法適用関連会社

なし

持分法を適用しない主要な非連結子会社及び関連会社の名称

PT Pilot Pen Indonesia

PT Pilot Pen Marketing Indonesia

持分法を適用しない理由

非連結子会社6社及び関連会社2社は、それぞれ当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性がないため、持分法の適用から除外しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、PILOT PEN & STATIONERY COMPANY (INDIA) PRIVATE LIMITEDの決算日は3月31日、株式会社マークスの決算日は6月30日であります。

連結計算書類の作成にあたっては連結決算日現在で実施した仮決算に基づく計算書類を使用しております。なお、その他の連結子会社の事業年度の末日は、連結決算日と一致しております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券

その他有価証券

・市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。）

・市場価格のない株式等

主として移動平均法による原価法

② 棚卸資産

原則として移動平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

③ デリバティブ

時価法

(2) 重要な減価償却資産の減価償却方法

- | | |
|------------------------|---|
| ① 有形固定資産
(リース資産を除く) | 当社及び国内連結子会社は定率法
ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）
並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物につ
いては、定額法によっております。
また、在外連結子会社は主として定額法によっております。
なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。
建物及び構築物 15年～50年
機械装置及び運搬具 4年～12年 |
| ② 無形固定資産
(リース資産を除く) | 定額法
ただし、ソフトウェア（自社利用分）については、社内における利用
可能期間（5年）に基づく定額法によっております。 |
| ③ リース資産 | リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっており
ます。 |

(3) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に債権の回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

② 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

③ 役員賞与引当金

役員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

④ 役員株式給付引当金

株式交付規程に基づく取締役等への当社株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

⑤ 役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えて、内規に基づく連結会計年度末要支給額を計上しております。

⑥ 環境対策引当金

土壌汚染対策等の環境対策に係る調査及び処理費用等の支出に備えるため、合理的に見積もることができる金額を計上しております。

(4) 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、国内外において主に筆記具を中心としたステーションナリー用品等の販売を行っております。このような販売については、商品及び製品の支配が顧客に移転した時、すなわち、商品及び製品を顧客の指定した場所で引き渡した時点で、顧客に商品及び製品の法的所有権、物理的占有、商品及び製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転するため、その時点で履行義務が充足されると判断し、収益を認識しております。なお、商品及び製品の国内販売において、出荷時から当該商品及び製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の期間である場合には、出荷時に収益を認識しております。

当社グループの商品及び製品は、値引きやリベート等の条件を付して販売される場合があります。その場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価から値引きやリベート等の見積額を控除した金額で算定しております。また、当社グループの商品及び製品の販売にあたっては、顧客から一定の返品が発生することが想定されます。顧客が商品及び製品を返品した場合、当社グループは当該商品及び製品の対価を返金する義務があるため、顧客に対する予想返金額について、収益の控除として返品に係る負債を認識しております。

これらの値引き、リベート及び返品等の見積りは、顧客との契約に基づき算定され、収益は重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲内でのみ認識しております。

当社グループは、収益を認識した時点で顧客に対する債権（受取手形及び売掛金）を認識しており、当該債権は顧客との契約に基づき1年以内に回収しております。

(5) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外連結子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。

(6) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、その効果が発現すると見積られる期間（10年）で均等償却しております。ただし、金額が僅少な場合には、発生時に一括償却しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

① ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たすものについては、特例処理を適用しております。

② ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段

デリバティブ取引（為替予約取引、通貨オプション取引及び金利スワップ取引）

ヘッジ対象

主として、外貨建債権に係る為替変動リスク及び資金の調達に係る金利変動リスク

③ ヘッジ方針

将来の為替変動リスク及び金利変動リスクを回避し、コストを安定させることを目的として、デリバティブ取引を行っております。

④ ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジの有効性の判定は、原則として有効性判定時点において、ヘッジ手段の時価の変動の累計とヘッジ対象の時価の変動の累計を比較することにより行っております。

(8) その他連結計算書類作成のための重要な事項

退職給付に係る会計処理の方法

イ 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

ロ 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として5年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌連結会計年度から費用処理しております。過去勤務費用は、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

ハ 小規模企業等における簡便法の採用

当社及び一部の連結子会社が有する退職一時金制度は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

5. 表示方法の変更に関する注記

(連結貸借対照表)

前連結会計年度において、「流動負債」の「その他」に含めて表示しておりました「環境対策引当金」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記しております。なお、前連結会計年度の「環境対策引当金」は3百万円であります。

6. 会計上の見積りに関する注記

(棚卸資産の評価)

(1) 当連結会計年度の連結計算書類に計上した金額

(単位：百万円)

	当連結会計年度
商品及び製品	24,317
仕掛品	9,123
原材料及び貯蔵品	4,869

(注) 商品及び製品において、ステイショナリー用品事業の占める割合は97.3%であります。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループは、棚卸資産の評価方法として原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）を採用しており、期末における正味売却価額が取得原価を下回っている場合には、当該正味売却価額をもって貸借対照表価額としております。ステイショナリー用品事業においては、国内・海外の市場環境の変化により商品及び製品の販売予測が大きく変動する可能性があり、一定の数量を超えて保有する商品及び製品の規則的な帳簿価額の切り下げ方法の決定に当たっては、経営者による重要な仮定や判断による見積りが含まれております。なお、棚卸資産の収益性の低下、滞留、陳腐化が生じた場合、将来において追加の評価損の計上が必要となり、翌連結会計年度の連結計算書類に影響を及ぼす可能性があります。

7. 追加情報

(業績連動型株式報酬制度)

当社は、2021年3月30日開催の第19期定時株主総会での決議により、取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。）を対象に、基本報酬と業績連動型の期末報酬に加え、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、新たに業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。また、2022年3月30日開催の第20期定時株主総会での決議により、監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、移行前の取締役に対する本制度に係る報酬枠を廃止し、取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。）に対して、本制度に基づく報酬枠を改めて設定しております。また、2025年3月28日開催の第23期定時株主総会決議により、対象者に取締役を兼務しない執行役員（国内非居住者を除く。）を加え、対象者を取締役及び執行役員（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、「対象取締役等」という。）とし、本制度を一部改定の上、継続しております。

(1) 取引の概要

本制度は、役員報酬 B I P（Board Incentive Plan）信託（以下、「B I P 信託」という。）と称される仕組みを採用します。B I P 信託とは、米国のパフォーマンス・シェア（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランです。本制度においては、B I P 信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）を、役位及び信託期間を通じた業績目標の達成度等に応じて、中期経営計画の対象となる事業年度（以下、「対象期間」という。）中に対象取締役等として在任している者に交付及び給付（以下、「交付等」という。）します。対象取締役等が当社株式等の交付等を受けるのは、対象期間終了後の一定の時期となります。

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式は、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当連結会計年度末における当該自己株式の帳簿価額は262百万円、株式数は65,400株であります。

連結貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額 74,818百万円

2. 非連結子会社及び関連会社に対するもの
 投資有価証券（株式） 3,443百万円

3. 担保に供している資産

建物及び構築物	1,871百万円（	1,717百万円）
土地	610（	43）
計	2,481（	1,760）

上記のうち、（内書）は工場財団抵当を示しております。

上記に対応する債務

長期借入金	4,000百万円
計	4,000

4. 受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、次のとおりであります。

受取手形	744百万円
電子記録債権	2,464百万円
売掛金	23,218百万円

5. 流動負債のその他のうち、契約負債の金額は、次のとおりであります。

契約負債	337百万円
------	--------

連結損益計算書に関する注記

1. 期末棚卸資産は収益性の低下に伴う簿価切下げ後の金額（洗替法による戻入額相殺後）であり、次の棚卸資産評価損が売上原価に含まれております。

売上原価	243百万円
------	--------

2. 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、後述の「収益認識に関する注記」に記載されている「1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」をご参照ください。

3. 退職給付制度終了益

当社は、2025年1月1日付で確定給付企業年金制度の一部を確定拠出企業年金制度に移行したことに伴い発生した損益について、「退職給付制度終了益」として特別利益に計上しております。

4. 環境対策費

土壌汚染対策等に係る費用を「環境対策費」として特別損失に計上しております。

連結株主資本等変動計算書に関する注記

1. 発行済株式に関する事項

株 式 の 種 類	当連結会計年度期首	増	加	減	少	当連結会計年度末
普通株式（株）	40,905,200		－		－	40,905,200

2. 自己株式に関する事項

株 式 の 種 類	当連結会計年度期首	増	加	減	少	当連結会計年度末
普通株式（株）	2,365,148	1,414,928		74,027		3,706,049

（注）当連結会計年度期首の自己株式数には役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式18,827株、当連結会計年度末の自己株式数には役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式65,400株が含まれております。

（変動事由の概要）

増減数の内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取りによる増加	28株
2025年５月９日の取締役会決議による自己株式の取得による増加	1,354,600株
役員報酬ＢＩＰ信託による当社株式の取得による増加	60,300株
役員報酬ＢＩＰ信託への当社株式の処分による減少	60,300株
役員報酬ＢＩＰ信託による当社株式売却による減少	7,227株
役員報酬ＢＩＰ信託に基づく株式報酬の交付による減少	6,500株

3. 配当に関する事項

（1）配当金支払額

決 議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額（円）	基 準 日	効 力 発 生 日
2025年２月14日 取 締 役 会	普 通 株 式	2,467	64.00	2024年12月31日	2025年３月31日
2025年８月７日 取 締 役 会	普 通 株 式	2,301	60.00	2025年６月30日	2025年９月１日

- （注） 1. 2025年２月14日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金1百万円が含まれております。
2. 2025年８月７日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金3百万円が含まれております。

連結計算書類

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決 議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基 準 日	効 力 発 生 日
2026年2月13日 取締役会	普通株式	利益剰余金	2,235	60.00	2025年12月31日	2026年3月30日

(注) 2026年2月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金3百万円が含まれております。

金融商品に関する注記

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、主にステイショナリー用品の製造販売事業を行うために、必要な資金を自己資金及び銀行借入により調達しております。また、一時的な余資は安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、製商品輸出等による外貨建の営業債権は、為替の変動リスクに晒されております。投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金は、そのほとんどが1年以内の支払期日であります。各在外連結子会社の営業債務の一部には、製商品輸入等に伴う外貨建のものがあり、為替の変動リスクに晒されております。未払法人税等は、そのほぼすべてが2ヶ月以内に納付期限が到来するものであります。借入金のうち、短期借入金は主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金は、主に設備投資に係る資金調達であります。このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、外貨建の営業債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした先物為替予約取引及び通貨オプション取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利スワップ取引であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性評価の方法等については、前述の「連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記等 4. 会計方針に関する事項」に記載されている「(7) 重要なヘッジ会計の方法」をご参照ください。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

当社は、社内規程に従い、営業債権について、各事業部門において営業担当者が経理部門の担当者と協力して、取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。連結子会社についても、同様の管理を行っております。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンターパーティーリスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っております。

② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

当社及び一部の連結子会社は、外貨建の営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、為替予約取引及び通貨オプション取引を利用してヘッジしております。また、当社は、借入金に係る支払金利の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用することがあります。

投資有価証券については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握しつつ、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引につきましては、取引権限や限度額等を定めた社内規程に則って執行されており、取引の執行と管理において相互牽制機能が働く組織と報告体制をとっております。連結子会社についても、当社の社内規程に準じて、管理を行っております。

③ 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社グループは、各社が月次に資金繰計画を作成・更新するとともに、常に経済環境をモニターし、状況に応じた適切な手許流動性を維持、確保することにより、流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

(5) 信用リスクの集中

当連結会計年度末における特段の信用リスクの集中はありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

2025年12月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	連 結 貸 借 対 照 表 計 上 額	時 価	差 額
投資有価証券			
その他有価証券	4,313	4,313	－
資産計	4,313	4,313	－
長期借入金	4,166	4,150	△16
負債計	4,166	4,150	△16
デリバティブ取引	△189	△189	－

- (※1) 「現金及び預金」、「受取手形及び売掛金」、「支払手形及び買掛金」、「短期借入金」、「未払法人税等」については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
- (※2) 市場価格のない株式等は、「資産 投資有価証券 その他有価証券」には含めておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

区 分	連 結 貸 借 対 照 表 計 上 額
非上場株式	3,779

- (※3) 長期借入金には1年内返済予定の長期借入金を含めて記載しております。
- (※4) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については△で示しております。

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

(単位：百万円)

	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券	4,313	—	—	4,313
資産計	4,313	—	—	4,313
デリバティブ取引				
通貨関連	—	189	—	189
負債計	—	189	—	189

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

(単位：百万円)

	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金	—	4,150	—	4,150
負債計	—	4,150	—	4,150

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

資 産

投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル 1 の時価に分類しております。

負 債

長期借入金

長期借入金のうち変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっております。

固定金利によるものは、元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

これらはレベル 2 の時価に分類しております。

デリバティブ取引

これらの時価について、店頭取引であり公表された相場価格が存在しないため、取引先金融機関からの提示価格によっており、レベル 2 の時価に分類しております。

収益認識に関する注記

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

(単位：百万円)

	日本	米州	欧州	アジア	合計
ステイショナリー製品	29,896	38,069	27,431	23,422	118,820
その他の製品	7,559	10	—	—	7,570
顧客との契約から生じる収益	37,456	38,080	27,431	23,422	126,391

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は、前述の「連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記等 4. 会計方針に関する事項」に記載されている「(4) 重要な収益及び費用の計上基準」をご参照ください。

3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約負債の残高等

(単位：百万円)

	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	25,766
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	26,426
契約負債（期首残高）	408
契約負債（期末残高）	337

契約負債は、主に商品及び製品の引渡前に顧客から受け取った対価であり、収益の認識に伴い取り崩されます。契約負債は、連結貸借対照表上、流動負債のその他に含まれております。

当連結会計年度に認識された収益の額のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた額に重要性はありません。

過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から、当連結会計年度に認識した収益（主に、取引価格の変動）の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいて、当初に予想される契約期間が1年を超える重要な取引がないため、実務上の便法を適用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しております。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

1 株当たり情報に関する注記

1. 1株当たり当期純利益	317円02銭
2. 1株当たり純資産額	3,909円89銭

(注) 算定上の基礎

1株当たり当期純利益の算定に用いられた普通株式の期中平均株式数	38,054,443株
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数	37,199,151株

潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、当連結会計年度において、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

当社は、役員報酬B I P信託が保有する当社株式を、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。なお、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は当連結会計年度45,875株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は当連結会計年度65,400株であります。

減損損失に関する注記

減損損失の内訳

当社グループは、以下の資産グループについて減損損失を計上しております。

(単位：百万円)

場 所	用 途	種 類	減損損失
愛 知 県 名 古 屋 市	事 業 用 資 産	機 械 及 び 装 置	36

当社グループは、事業用資産については主として管理会計上の区分に基づいてグルーピングを行い、賃貸用資産、遊休資産及び処分予定資産等については個別に資産のグルーピングを行っております。

事業用資産（機械及び装置）については、解体撤去の意思決定がなされた自動倉庫を処分予定資産として個別にグルーピングを行い、当該資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。

なお、当該資産グループの回収可能価額は使用価値により測定しており、備忘価額で評価しております。

重要な後発事象に関する注記

株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更

当社は、2026年2月13日に株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更を行うことについて決定いたしました。

1. 株式分割の目的

当社の普通株式（以下、「当社株式」という。）の投資単位当たりの金額を引き下げること、主に個人投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的としております。

2. 株式分割の概要

(1) 分割の方法

2026年6月30日を基準日として、同日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主の有する当社株式を、1株につき3株の割合をもって分割いたします。

(2) 分割により増加する株式数

株式分割前の発行済株式総数	40,905,200株
今回の分割により増加する株式数	81,810,400株
株式分割後の発行済株式総数	122,715,600株
株式分割後の発行可能株式総数	440,000,000株

(3) 分割の日程

基準日公告日	2026年6月15日
基準日	2026年6月30日
効力発生日	2026年7月1日

(4) 1株当たり情報に及ぼす影響

当該株式分割が当連結会計年度期首に行われたと仮定した場合の1株当たり情報は、以下のとおりであります。

	当連結会計年度
1株当たり当期純利益	105円67銭
1株当たり純資産額	1,303円30銭

(注) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3. 株式分割に伴う定款の一部変更

(1) 定款変更の理由

今回の株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2026年7月1日をもって、当社の定款第6条の発行可能株式総数を変更いたします。

(2) 変更の内容

変更の内容は以下のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更後定款
第6条（発行可能株式総数） 当社の発行可能株式総数は、 <u>180,000,000株</u> とする。	第6条（発行可能株式総数） 当社の発行可能株式総数は、 <u>440,000,000株</u> とする。

(3) 定款変更の日程

効力発生日 2026年7月1日

計算書類

貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
流動資産	62,060	流動負債	16,623
現金及び預金	18,793	支払手形	126
受取手形	668	電子記録債務	2,513
電子記録債権	2,445	買掛金	9,102
売掛金	20,839	1年内返済予定の長期借入金	43
商品及び製品	5,550	未払費用	791
仕掛品	5,678	未払法人税等	958
原材料及び貯蔵品	2,009	賞与引当金	334
その他	6,076	役員賞与引当金	30
貸倒引当金	△2	その他	2,721
固定資産	59,856	固定負債	4,588
有形固定資産	24,348	長期借入金	4,000
建物及び構築物	11,594	退職給付引当金	0
機械及び装置	6,694	役員株式給付引当金	45
土地	2,284	繰延税金負債	514
建設仮勘定	2,947	その他	28
その他	827	負債合計	21,211
無形固定資産	5,727	純資産の部	
借地権	5,355	株主資本	99,606
その他	372	資本金	2,340
投資その他の資産	29,780	資本剰余金	10,005
投資有価証券	2,856	資本準備金	10,005
関係会社株式	24,354	利益剰余金	103,893
関係会社出資金	361	利益準備金	315
前払年金費用	1,936	その他利益剰余金	103,578
その他	273	配当準備積立金	240
貸倒引当金	△1	別途積立金	4,500
資産合計	121,917	オープンイノベーション促進積立金	75
		繰越利益剰余金	98,763
		自己株式	△16,632
		評価・換算差額等	1,099
		その他有価証券評価差額金	1,099
		純資産合計	100,705
		負債純資産合計	121,917

損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	80,570
売上原価	51,441
売上総利益	29,129
販売費及び一般管理費	19,279
営業利益	9,849
営業外収益	3,015
受取利息	155
受取配当金	2,106
為替差益	4
受取ロイヤリティー	300
固定資産賃貸料	247
その他の営業外収益	200
営業外費用	316
支払利息	3
自己株式取得費用	17
貸与資産減価償却費	163
その他の営業外費用	131
経常利益	12,547
特別利益	449
固定資産売却益	0
投資有価証券売却益	261
退職給付制度終了益	187
特別損失	157
固定資産売却損	0
固定資産除却損	157
税引前当期純利益	12,840
法人税、住民税及び事業税	3,119
法人税等調整額	282
当期純利益	9,438

株主資本等変動計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	利益剰余金				利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金			繰越利益剰余金	
						配当準備積立金	別途積立金	オープン/バージョン促進積立金		
当期首残高	2,340	10,005	－	10,005	315	240	4,500	－	94,204	99,259
当期変動額										
剰余金の配当									△4,769	△4,769
当期純利益									9,438	9,438
自己株式の取得										
自己株式の処分									△35	△35
オープン/バージョン促進積立金の積立								75	△75	－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）										
当期変動額合計	－	－	－	－	－	－	－	75	4,558	4,633
当期末残高	2,340	10,005	－	10,005	315	240	4,500	75	98,763	103,893

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△10,734	100,870	861	861	101,731
当期変動額					
剰余金の配当		△4,769			△4,769
当期純利益		9,438			9,438
自己株式の取得	△6,237	△6,237			△6,237
自己株式の処分	339	303			303
オープン/バージョン促進積立金の積立		－			－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			238	238	238
当期変動額合計	△5,897	△1,263	238	238	△1,025
当期末残高	△16,632	99,606	1,099	1,099	100,705

個別注記表

重要な会計方針に係る事項に関する注記

1. 資産の評価基準及び評価方法

- | | |
|-------------------|---|
| (1) 子会社株式及び関連会社株式 | 移動平均法による原価法 |
| (2) その他有価証券 | |
| ・ 市場価格のない株式等以外のもの | 時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。） |
| ・ 市場価格のない株式等 | 主として移動平均法による原価法 |
| (3) 棚卸資産 | 移動平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法） |
| (4) デリバティブ | 時価法 |

2. 固定資産の減価償却の方法

- | | |
|------------|---|
| (1) 有形固定資産 | 定率法 |
| (リース資産を除く) | ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法によっております。
なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。 |
| | 建物及び構築物 15年～50年 |
| | 機械及び装置 7年～12年 |
| (2) 無形固定資産 | 定額法 |
| (リース資産を除く) | ただし、ソフトウェア（自社利用分）については、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。 |

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に債権の回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

(4) 役員株式給付引当金

株式交付規程に基づく取締役等への当社株式給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(5) 退職給付引当金

従業員等の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を退職給付引当金又は前払年金費用として計上しております。

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、国内外において主に筆記具を中心としたステイショナリー用品等の販売を行っております。このような販売については、商品及び製品の支配が顧客に移転した時、すなわち、商品及び製品を顧客の指定した場所で引き渡した時点で、顧客に商品及び製品の法的所有権、物理的占有、商品及び製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転するため、その時点で履行義務が充足されると判断し、収益を認識しております。なお、商品及び製品の国内販売において、出荷時から当該商品及び製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の期間である場合には、出荷時に収益を認識しております。

当社の商品及び製品は、値引きやリベート等の条件を付して販売される場合があります。その場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価から値引きやリベート等の見積額を控除した金額で算定しております。また、当社の商品及び製品の販売にあたっては、顧客から一定の返品が発生することが想定されます。顧客が商品及び製品を返品した場合、当社は当該商品及び製品の対価を返金する義務があるため、顧客に対する予想返金額について、収益の控除として返品に係る負債を認識しております。

これらの値引き、リベート及び返品等の見積りは、顧客との契約に基づき算定され、収益は重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲内でのみ認識しております。

当社は、収益を認識した時点で顧客に対する債権（受取手形及び売掛金）を認識しており、当該債権は顧客との契約に基づき1年以内に回収しております。

5. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

6. ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たすものについては、特例処理を適用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段

デリバティブ取引（為替予約取引、通貨オプション取引及び金利スワップ取引）

ヘッジ対象

主として、外貨建債権に係る為替変動リスク及び資金の調達に係る金利変動リスク

(3) ヘッジ方針

将来の為替変動リスク及び金利変動リスクを回避し、コストを安定させることを目的としてデリバティブ取引を行っております。

(4) ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジの有効性の判定は、原則として有効性判定時点において、ヘッジ手段の時価の変動の累計とヘッジ対象の時価の変動の累計を比較することにより行っております。

7. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結計算書類における会計処理の方法と異なっております。

8. 会計上の見積りに関する注記

(棚卸資産の評価)

(1) 当事業年度の計算書類に計上した金額

(単位：百万円)

	当事業年度
商品及び製品	5,550
仕掛品	5,678
原材料及び貯蔵品	2,009

(注) 商品及び製品において、ステイショナリー用品事業の占める割合は81.6%であります。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結注記表「6. 会計上の見積りに関する注記（棚卸資産の評価）(2)」に記載した内容と同一であります。

9. 追加情報

(業績連動型株式報酬制度)

連結注記表「7. 追加情報（業績連動型株式報酬制度）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額 33,277百万円

2. 担保に供している資産

建物及び構築物	1,871百万円 (	1,717百万円)	
土地	610 (	43)	
計	2,481 (	1,760)	

上記のうち、(内書) は工場財団抵当を示しております。

上記に対応する債務

長期借入金	4,000百万円		
計	4,000		

3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務は、次のとおりであります。
 - (1) 短期金銭債権 17,945百万円
 - (2) 短期金銭債務 6,851百万円

損益計算書に関する注記

1. 関係会社との取引高

(1) 売上高	47,050百万円		
(2) 仕入高	25,144百万円		
(3) 販売費及び一般管理費	1,851百万円		
(4) 営業取引以外の取引高	2,694百万円		

2. 期末棚卸資産は収益性の低下に伴う簿価切下げ後の金額（洗替法による戻入額相殺後）であり、次の棚卸資産評価損が売上原価に含まれております。

売上原価	121百万円		
------	--------	--	--

3. 退職給付制度終了益

当社は、2025年1月1日付で確定給付企業年金制度の一部を確定拠出企業年金制度に移行したことに伴い発生した損益について、「退職給付制度終了益」として特別利益に計上しております。

株主資本等変動計算書に関する注記

自己株式に関する事項

株式の種類	当事業年度期首	増加	減少	当事業年度末
普通株式（株）	2,365,148	1,414,928	74,027	3,706,049

(注) 当事業年度期首の自己株式数には役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式18,827株、当事業年度末の自己株式数には役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式65,400株が含まれております。

(変動事由の概要)

増減数の内訳は、次のとおりであります。

単元未満株式の買取りによる増加	28株
2025年5月9日の取締役会決議による自己株式の取得による増加	1,354,600株
役員報酬ＢＩＰ信託による当社株式の取得による増加	60,300株
役員報酬ＢＩＰ信託への当社株式の処分による減少	60,300株
役員報酬ＢＩＰ信託による当社株式売却による減少	7,227株
役員報酬ＢＩＰ信託に基づく株式報酬の交付による減少	6,500株

税効果会計に関する注記

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産

棚卸資産評価損	194百万円
減損損失	24
減価償却超過額	40
賞与引当金	102
未払事業税	73
売上割戻未払分	60
関係会社株式	445
その他	150
繰延税金資産小計	1,092
評価性引当額	△445
繰延税金資産合計	646

繰延税金負債

前払年金費用	△610
その他有価証券評価差額金	△506
その他	△44
繰延税金負債合計	△1,160
繰延税金負債純額	△514

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

法定実効税率	30.6%
(調整)	
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△3.7
法人税等の特別控除	△0.9
住民税均等割等	0.3
その他	△0.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.5

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日以後開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。この税率変更による影響は軽微であります。

関連当事者との取引に関する注記

子会社等

属性	会社等の名称	資本金	事業の内容	議決権の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
子会社	パイロット インキ(株)	220 百万円	筆記具等の 製造	直接 100.0%	当社製品の製造	製品の仕入 (注1)	23,911	買掛金	6,487
子会社	Pilot Corporation of Europe S.A.S.	7,216 千ユーロ	筆記具等の 製造・販売	直接 100.0%	当社製品の製造・販売	製品の販売 (注2) 受取配当金 (注3)	15,296 492	売掛金 —	5,072 —
子会社	Pilot Corporation of America	23,500 千米ドル	筆記具等の 製造・販売	直接 100.0%	当社製品の製造・販売	製品の販売 (注2) 資金の貸付 (注4) 資金の回収	15,055 1,450 2,175	売掛金 短期貸付金	5,632 1,565
子会社	Pilot Pen do Brasil S/A.	3,200 千リアル	筆記具等の 製造・販売	直接 99.9%	当社製品の製造・販売	受取配当金 (注3)	407	—	—
子会社	Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.	850 千米ドル	筆記具等の 販売	直接 100.0%	当社製品の販売	製品の販売 (注2)	7,636	売掛金	2,448

(注1) 原価、市場価格を基に契約単価を決定しております。

(注2) 市場価格を基に販売価格を決定しております。

(注3) 受取配当金については、剰余金の分配可能額を基礎とした一定の基準に基づき合理的に決定しております。

(注4) 資金の貸付については、市場金利を勘案して利率を合理的に決定しております。

収益認識に関する注記

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報について、連結注記表「収益認識に関する注記」に同一の内容を記載しておりますので注記を省略しております。

1 株当たり情報に関する注記

1. 1株当たり当期純利益	248円03銭
2. 1株当たり純資産額	2,707円21銭

(注) 算定上の基礎

1株当たり当期純利益の算定に用いられた普通株式の期中平均株式数	38,054,443株
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数	37,199,151株

潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、当事業年度において、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

当社は、役員報酬B I P信託が保有する当社株式を、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。なお、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は当事業年度45,875株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は当事業年度65,400株であります。

重要な後発事象に関する注記

株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更

当社は、2026年2月13日に株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更を行うことについて決定いたしました。

1. 株式分割の目的

当社の普通株式（以下、「当社株式」という。）の投資単位当たりの金額を引き下げること、主に個人投資家の皆様により投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的としております。

2. 株式分割の概要

(1) 分割の方法

2026年6月30日を基準日として、同日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主の有する当社株式を、1株につき3株の割合をもって分割いたします。

(2) 分割により増加する株式数

株式分割前の発行済株式総数	40,905,200株
今回の分割により増加する株式数	81,810,400株
株式分割後の発行済株式総数	122,715,600株
株式分割後の発行可能株式総数	440,000,000株

(3) 分割の日程

基準日公告日	2026年 6 月15日
基準日	2026年 6 月30日
効力発生日	2026年 7 月 1 日

(4) 1株当たり情報に及ぼす影響

当該株式分割が当事業年度期首に行われたと仮定した場合の1株当たり情報は、以下のとおりであります。

	当事業年度
1株当たり当期純利益	82円68銭
1株当たり純資産額	902円40銭

(注) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3. 株式分割に伴う定款の一部変更

(1) 定款変更の理由

今回の株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2026年7月1日をもって、当社の定款第6条の発行可能株式総数を変更いたします。

(2) 変更の内容

変更の内容は以下のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更後定款
第6条（発行可能株式総数） 当社の発行可能株式総数は、 <u>180,000,000株</u> とする。	第6条（発行可能株式総数） 当社の発行可能株式総数は、 <u>440,000,000株</u> とする。

(3) 定款変更の日程

効力発生日 2026年7月1日

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月18日

株式会社パイロットコーポレーション
取締役会 御中

アーク有限責任監査法人

東京オフィス

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	澁	谷	徳	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	八	巻	優	太

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社パイロットコーポレーションの2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社パイロットコーポレーション及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月18日

株式会社パイロットコーポレーション
取締役会 御中

アーク有限責任監査法人

東京オフィス

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 澁谷 徳一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 八巻 優太

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社パイロットコーポレーションの2025年1月1日から2025年12月31日までの第24期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第24期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人（アーク有限責任監査法人）の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人（アーク有限責任監査法人）の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月19日

株式会社パイロットコーポレーション 監査等委員会

取締役（常勤監査等委員） 雑 村 吉 浩 ㊞

社外取締役（監査等委員） 神 山 敏 蔵 ㊞

社外取締役（監査等委員） 藤 田 嗣 潔 ㊞

（注）監査等委員 神山敏蔵及び藤田嗣潔は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場のご案内

会場

東京都中央区京橋二丁目6番21号

株式会社パイロットコーポレーション 本社6階会議室

※受付は6階にて行います。

☎ 03-3538-3700 (代表)



スマートフォンで読み取ると、
株主総会会場までのナビゲーション
がご利用いただけます。



交通機関のご案内

東京メトロ銀座線

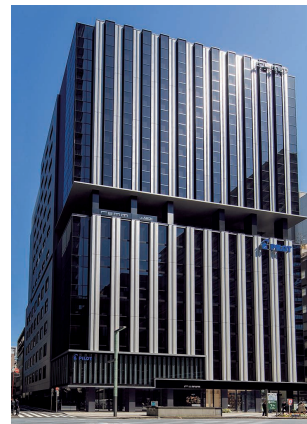
京橋駅 6番出口 前

都営地下鉄浅草線

宝町駅 A5出口 徒歩3分

お願い

駐車場・駐輪場のスペースがございませんので、当日のお車や自転車等
でのご来社をご遠慮くださいますようお願い申し上げます。



ご注意 ● 株主総会来場記念品はご用意しておりません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

● 当日ご出席にあたりサポートが必要な株主様は、会場スタッフへお声がけください。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。