

第20期定時株主総会招集ご通知添付書類

第 2 0 期 報 告 書

(2021年1月1日から2021年12月31日まで)

事 業 報 告
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
貸 借 対 照 表
損 益 計 算 書
株 主 資 本 等 変 動 計 算 書
連 結 計 算 書 類 に 係 る 会 計 監 査 報 告
計 算 書 類 に 係 る 会 計 監 査 報 告
監 査 役 会 の 監 査 報 告

株式会社 **パイロットコーポレーション**

(証券コード 7846)

事業報告

(2021年1月1日から2021年12月31日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 当事業年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当連結会計年度（2021年1月1日～2021年12月31日）における経済環境は、依然として新型コロナウイルス感染症拡大の影響下にあり、国内での感染拡大は縮小傾向にあるものの市場回復の遅れがみられ、サービス業を中心に経済の低成長が継続しました。海外では先進諸国においては経済の回復も顕著ですが、反面、多くの国や地域では未だに感染症再拡大が収まっておらず、その影響は当事国の経済停滞のみならず、サプライチェーンの混乱を受けた先進諸国にも及びました。また、従来からの人権問題に起因する米中の摩擦に加え、ウクライナ情勢をめぐる米口間の地政学的リスクが広がる等複合的要素により先行きが不透明な状況が続いております。

このような環境の下、当社グループにおきましては、日本国内及び海外の一部市場において筆記具需要の停滞が続きましたが、総体的には海外先進国を中心に回復傾向が強まりました。欧州諸国や日本国内では環境対応商品のニーズが高まり、当社の環境配慮商品（ビグリーン）が好評を得ております。

この結果、当期間の連結売上高は1,030億57百万円（前期比118.3%）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250億58百万円（前期比100.8%）、海外市場における連結売上高は779億99百万円（前期比125.3%）となりました。

また、損益につきましては連結営業利益が193億25百万円（前期比136.7%）、連結経常利益が203億62百万円（前期比141.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益は142億70百万円（前期比143.7%）となりました。

なお、当社グループにおきましては主力製品のほとんどを日本国内で製造しているため、東南アジア等における一部サプライチェーン混乱の影響は極めて軽微です。

連結業績



各セグメント別の状況は以下のとおりです。

日本 312.62億62百万円

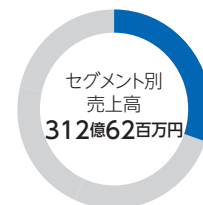
国内のステイショナリー用品事業においては、年末に向けて感染症拡大の影響からの回復傾向がみられたものの、法人向け需要の減少等、依然として厳しい状況が続きました。その中においても、11月限定発売の30周年記念モデル「ドクターグリップ30カラズ」や12月発売の新製品「ジュースアップ クラシックグロッシーカー」等が好評を得て、店頭で品薄になる等、次年度につながるような動きがみられ、売り場の維持拡大及び活性化に努めました。ステイショナリー用品事業の輸出においては、海外連結子会社向けの販売が引き続き好調であったことに加え、外部顧客向けの販売は、東南アジア、中東、南米等各地でコロナ禍の影響は残るものの、復調する国も多く売上が伸長しました。

玩具事業においては、低調な国内のクリスマス商戦の中にあっても、主力商品である「メルちゃん」シリーズや「おふろのおもちゃ」シリーズの好調が継続しました。

また、その他事業において、産業機械向けのセラミックス部品が順調な推移を続けております。

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312億62百万円（前期比104.0%）、セグメント利益は海外子会社向けの出荷の拡大の効果や為替の影響も受け174億86百万円（前期比189.8%）となりました。

なお、当セグメントにおける主要な事業の売上高に関して、ステイショナリー用品事業は257億70百万円（前期比102.5%）となり、玩具事業は42億5百万円（前期比109.6%）となりました。



米州 272.90_億 百万円

米州地域につきましては、米国市場の回復が順調に進み、定番商品の「G-2（ジーツー）」や「フリクション」シリーズの販売が堅調に推移しました。ブラジル市場につきましても厳しい市場環境の中、当社販売は回復しつつあります。

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272億90百万円（前期比122.5%）、セグメント利益は10億68百万円（前期比101.7%）となりました。



欧州 226.57_億 百万円

欧州地域につきましては、各国で感染症拡大防止措置が緩和され、コロナ禍が日常化する中で、「フリクション」シリーズをはじめとした主力商品が堅調に推移しました。また、環境規制対応商品やその他の付加価値のある製品群の充実等の施策により、シェアの拡大に努めました。

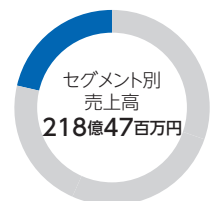
以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は226億57百万円（前期比122.2%）、セグメント利益は21億14百万円（前期比149.0%）となりました。



アジア 218.47_億 百万円

アジア地域につきましては、中国で「P-500/700」、「ジュース」シリーズ等の販売好調が続き、その他の市場でも市場回復が進みました。

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218億47百万円（前期比134.7%）、セグメント利益は11億55百万円（前期比143.0%）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42億39百万円であり、主として筆記具生産設備の増強及び合理化、新工場建設に伴う土地取得のためであります。設備投資の所要資金は、当社及び子会社が自己資金で充当しました。

③ 資金調達の状況

該当事項はありません。

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

当社は、2021年7月1日付で、当社の完全子会社であるパイロットインキ株式会社の玩具事業を簡易吸収分割により承継しました。

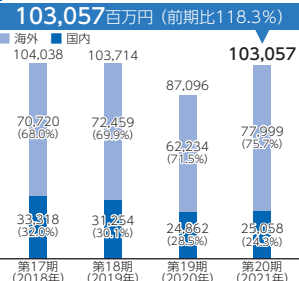
⑦ 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

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

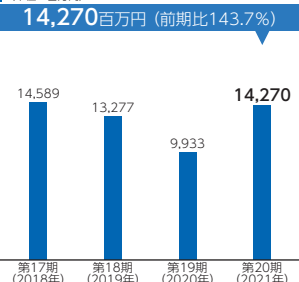
(単位：百万円)



(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。

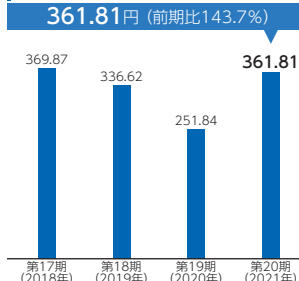
親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：百万円)



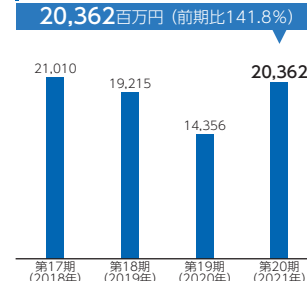
1株当たり当期純利益

(単位：円)



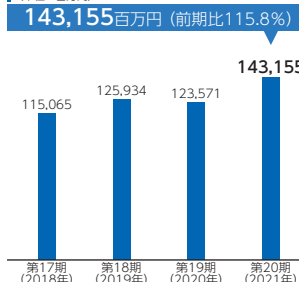
経常利益

(単位：百万円)



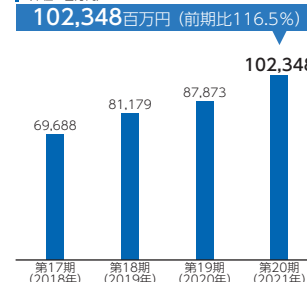
総資産

(単位：百万円)



純資産

(単位：百万円)



区 分	第17期 (2018年12月期)	第18期 (2019年12月期)	第19期 (2020年12月期)	第20期 (当連結会計年度 (2021年12月期))
売上高(百万円)	104,038	103,714	87,096	103,057
経常利益(百万円)	21,010	19,215	14,356	20,362
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	14,589	13,277	9,933	14,270
1株当たり当期純利益 (円)	369.87	336.62	251.84	361.81
総資産(百万円)	115,065	125,934	123,571	143,155
純資産(百万円)	69,688	81,179	87,873	102,348
1株当たり純資産額 (円)	1,732.42	2,023.41	2,199.11	2,562.01

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第18期の期首から適用しており、第17期に係る総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

(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
東海化学工業株式会社	60百万円	90.9 (90.9)	筆記具等の部品の製造
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	3,200千リアル	99.8	筆記具等の製造・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
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 Pen(Deutschland)GmbH/ドイツ	2,070千ユーロ	100.0	筆記具等の販売
Pilot Corporation of Europe S.A./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 South Africa(Pty)Ltd./南アフリカ	4,324千ランド	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	50.0	筆記具等の販売
Pilot Pen(Shenzhen)Co., Ltd./中国	850千米ドル	100.0	筆記具等の販売
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	2,000千シンガポール ドル	80.0	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

- (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18社であります。

(4) 対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループにおきましては新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けた昨期から、当期は先進国を中心とした経済回復もあり、当社売上高は回復しつつありますが、コロナ禍の収束は未だ不透明であり、一部地域では需要回復の遅れもみられ、依然として厳しい状況が続いております。新型コロナウイルス感染症の対応にあたりましては、当社グループで働く人々とその家族、ステークホルダーの皆様の健康と安全確保を最優先に、継続して感染拡大防止に注力してまいりますとともに、販売地域のコロナ禍の状況にあわせた事業継続への取り組みを進めてまいります。

パーパス及び中長期計画の策定

●パーパスの制定

当社グループを取り巻く事業環境は、世界的に進む筆記具のデジタル化や消費者の購買チャネルの多様化等、激しい変化への対応、さらにサプライチェーン上の様々なリスクへの対策や社会的課題の解決も求められております。当社グループはこれらの変化に適切に対応し、経営を進めるため、その存在意義を改めて定義し、揺るがない経営の志とするために、下記パーパスを制定し、それを基に中長期のビジョン、計画を策定いたしました。今後は、世界中の従業員をはじめとするステークホルダーの皆様とこのパーパスを共有し、当社グループの持続的な成長と、環境・社会問題の解決に貢献する取り組みを進めてまいります。

〈パイロットグループ パーパス〉

人と創造力をつなぐ。

伝える、考える、学ぶ、遊ぶ、生みだす人を、支えよう。
独自の技術とアイデアで、人の創造する力を自由に広げよう。
一人ひとりの人生に、知的な喜びと、文化的な体験を届けよう。

●2030年ビジョンの策定

当社グループの長期的な方向性につきまして、パーパスに基づいた将来達成されるべき姿からバックキャストし、下記を2030年ビジョンとして決めました。

〈パイロットグループ 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

グローバル筆記具市場No.1 ～ 海外事業拡大・国内シェア堅持
非筆記具事業を第2の柱として成長 ～ 売上高構成比25%
環境・社会・従業員への価値提供 ～ 持続可能な地球・社会づくりへの貢献

ステイショナリー事業においては、国内市場のシェアを堅持しつつ、海外市場での更なる事業拡大を実現し、揺るぎないグローバル筆記具市場No.1の地位を確立します。また現在の玩具、産業資材に加え、新たな事業を創出・成長させることで、2030年までに非筆記具事業の売上高構成比を25%に拡大し、世界中の人々の人生のあらゆる局面で価値を提供できる存在を目指してまいります。同時に、地球環境や地域社会に対する貢献・価値提供と、当社従業員が心身ともに健康に働くことができる職場環境を実現し、2030年へと向かってまいります。

●2022-2024中期経営計画の策定

2030年ビジョンを実現するために、今、すべきことを整理し2022-2024中期経営計画を策定いたしました。この期間を“変革と挑戦”の3年間と位置づけ、下記の5つの基本戦略を柱に、経営指標及び財務指針の達成を目指し、実行してまいります。

〈パイロットコーポレーション 2022-2024中期経営計画〉

2022-2024中期経営計画～「変革と挑戦」の3年間

・5つの基本戦略

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

・経営指標及び財務指針

① 財務KGI

連結売上高	： 1,180億円（筆記具事業1,050億円、非筆記具事業130億円）
営業利益率	： 18%以上を確保する
ROE	： 現在の収益基盤の維持・向上を図り、中長期にわたり安定的に、12%以上を確保する

② 財務指針

成長投資	： 内部留保300億円程度を原資に、「人財育成・投資」「既存事業領域」「成長・新事業領域」「資本業務提携」等へ、積極的に投資配分を行う
株主還元方針	： 安定した配当の成長の実現を図るとともに、配当性向30%以上を目指す

これら5つの基本戦略を、創業の精神であり、行動指針である社是を通じて、期間中、上記の取り組みに邁進し、当社グループの長期的な成長、企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指してまいります。

パーパス

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

世界中の書く、を支えながら、書く、以外の領域でも人と社会・文化の支えとなる

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

グローバル筆記具市場No.1

海外事業拡大・国内シェア堅持

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

非筆記具事業を第2の柱として成長

売上高構成比25%

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

環境・社会・従業員への価値提供

持続可能な地球・社会づくりへの貢献

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

2022-2024
中期経営計画5つの
基本戦略経営指標及び
財務指針

2030年ビジョン実現に向けた基盤構築～「変革と挑戦」の3年間

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

連結売上高 1,180億円
(筆記具事業1,050億円、非筆記具事業130億円)
営業利益率 18%以上を確保する
ROE 現在の収益基盤の維持・向上を図り、
中長期にわたり安定的に、12%以上を確保する

財務
指針

成長投資 内部留保300億円程度を原資に、「人材育成・投資」
[既存事業領域] [成長・新事業領域]
[資本業務提携] 等へ、積極的に投資配分を行う
株主還元方針 安定した配当の成長の実現を図るとともに、
配当性向30%以上を目指す

創業の精神であり、行動指針である社是を通じて、取り組みに邁進する

三者鼎立

憂喜和精

難関突破

一日一進

至誠真剣

(5) **主要な事業内容** (2021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、販売体制を基礎とした地域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

(注) 「アジア」には、アフリカ、オセアニアを含んでおります。

(6) 主要な営業所及び工場 (2021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 御 器 所 工 場：愛知県名古屋市 東 郷 工 場：愛知県愛知郡東郷町 津 工 場：三重県津市
東海化学工業株式会社	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
P i l o t N o r d i c A B	スウェーデン オーランダスタッド
The Pilot Pen Company(U.K.)Ltd.	イギリス バッキンガムシャー
Pilot Pen(Deutschland)GmbH	ドイツ ラインベック
Pilot Corporation of Europe S.A.	フランス アロンジェ・ラ・カイユ
P i l o t P e n F r a n c e S . A . S	フランス アヌシー・ル・ヴュー
Pilot Pen South Africa(Pty)Ltd.	南アフリカ ハウテン
The Pilot Pen(Taiwan)Co., Ltd.	台湾 台北市
Pilot Pen(Shenzhen)Co., Ltd.	中華人民共和国 広東省深圳市
Pilot Pen Co.,(Hong Kong)Ltd.	香港
P i l o t P e n (S) P t e . L t d .	シンガポール
Pilot Pen Australia Pty.Ltd.	オーストラリア ニューサウスウェールズ

(7) 従業員の状況 (2021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	1,392 (597)名	△10 (△1)名
米州	429 (0)名	△21 (0)名
欧州	357 (36)名	8 (10)名
アジア	451 (24)名	28 (0)名
合計	2,629 (658)名	5 (10)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. 「アジア」には、アフリカ、オセアニアを含んでおります。

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
1,007(187)名	1(△4)名	44.2歳	20.6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 (2021年12月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	3,385
株式会社みずほ銀行	2,866

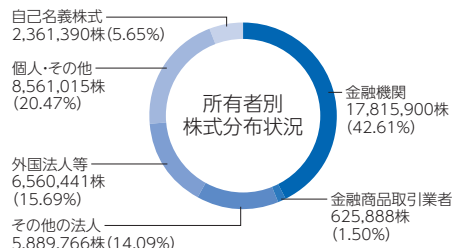
(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の現況

(1) 株式の状況 (2021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 41,814,400株
 ③ 株主数 11,704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)	4,020,800	10.19
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,115,600	5.36
株式会社三菱UFJ銀行	1,718,600	4.35
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,602,000	4.06
朝日生命保険相互会社	1,134,000	2.87
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,100,400	2.78
KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SHINHAN INVESTMENT	981,300	2.48
松竹株式会社	972,000	2.46
パイロットグループ従業員持株会	952,700	2.41
第一生命保険株式会社	900,000	2.28

- (注) 1. 当社は、自己株式を2,361,390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9,700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
当事業年度中に交付した株式報酬はありません。

(2) その他株式に関する重要な事項

① 役員報酬BIP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の導入を決議し、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みを採用しています。

なお、2021年12月31日現在において「役員報酬BIP信託」の所有する当社株式は9,700株であります。

② 自己株式の消却

2021年2月12日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を消却いたしました。

消却した株式の種類	当社普通株式
消却した株式の総数	2,000,000株（消却前の発行済株式総数に対する割合4.56%）
消却日	2021年2月26日
消却後の発行済株式総数	41,814,400株

(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 取締役及び監査役の状況 (2021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	伊藤 秀	全般統括
代表取締役	白川 正和	財務・内部統制・コンプライアンス担当
取締役	木村 勉	生産・知的財産・品質管理・非筆記具事業担当
取締役	横山 和彦	総務部長・広報・情報システム担当
取締役	田中 早苗	弁護士・田中早苗法律事務所代表 株式会社ノエビアホールディングス社外取締役 松竹株式会社社外取締役 株式会社近鉄エクスプレス社外取締役 第一生命保険株式会社社外監査役
取締役	升田 晋造	
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
常勤監査役	空元 直樹	
常勤監査役	雑村 吉浩	
監査役	板澤 幸雄	弁護士
監査役	神山 敏蔵	公認会計士 神山敏蔵公認会計士事務所代表 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

- (注) 1. 取締役田中早苗氏、取締役升田晋造氏及び取締役村松昌信氏は、社外取締役であります。
2. 監査役板澤幸雄氏及び監査役神山敏蔵氏は、社外監査役であります。
3. 取締役村松昌信氏及び監査役神山敏蔵氏は、公認会計士及び税理士として、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、常勤監査役雑村吉浩氏は、過去に当社の経理部門において、長年にわたり業務に携わっておりました。
4. 当社は取締役田中早苗氏、取締役升田晋造氏及び取締役村松昌信氏、監査役板澤幸雄氏及び監査役神山敏蔵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. 取締役田中早苗氏の戸籍上の氏名は、菊川早苗であります。

② 事業年度中に退任した取締役

氏名	退任日	退任理由	退任時の地位・担当及び重要な兼職の状況
渡辺 広基	2021年3月30日	任期満了	代表取締役
堀口 恭男	2021年3月30日	任期満了	取締役

③ 責任限定契約の内容の概要

取締役田中早苗氏、取締役升田晋造氏及び取締役村松昌信氏、監査役板澤幸雄氏及び監査役神山敏蔵氏は、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、法令に定める最低限度額としております。

④ 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、当社及び日本国内の子会社等計5社の会社法上の取締役、監査役及びこれらの会社が採用する執行役員制度上の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、保険料は全額当社が負担しております。当該保険の内容の概要は、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って生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が填補するものであり、1年ごとに契約を更新しております。なお、当該保険契約では被保険者が私的な利益又は便宜の供与を違法に得たことや、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む）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ことにより、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。

⑤ 取締役及び監査役の報酬等

1. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、指名・報酬諮問委員会への諮問・答申を踏まえて、2021年3月30日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。取締役の報酬のうち、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、業績連動報酬である期末報酬（金銭報酬）及び株式報酬（非金銭報酬）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・報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会の決議により決定しております。また、監査役の報酬額については、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、監査役の協議により決定しております。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場であること、監査役については役割と独立性の観点から、業績連動報酬は支給せず、基本報酬のみとしております。

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 = 7：2：1としております（年度予算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。

ハ. 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しています。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及び連結営業利益に応じて報酬額を決定し、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。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	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
2021年12月期	150	203	920	1,030	150	193

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（社外取締役及び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B I P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を交付するもので、原則として中期経営計画終了後に支給します。

ホ. 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議事項

取締役の報酬のうち、基本報酬及び期末報酬については、指名・報酬諮問委員会の審議及び答申を踏まえ、2020年3月27日開催の当社第18期定時株主総会において、取締役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。）としております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は3名）です。株式報酬については、これとは別枠で、指名・報酬諮問委員会の審議及び答申を踏まえ、2021年3月30日開催の当社第19期定時株主総会において、50百万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（社外取締役を除く。）の員数は4名です。また、監査役の報酬については、指名・報酬諮問委員会の審議及び答申を踏まえ、2020年3月27日開催の当社第18期定時株主総会において、限度額は年額100百万円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監査役の員数は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 伊藤 秀に対し、各取締役の基本報酬の額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・報酬諮問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・報酬諮問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 (社外取締役を除く)	179	128	33	18	6
監査役 (社外監査役を除く)	31	31	—	—	2
社外取締役	22	22	—	—	3
社外監査役	11	11	—	—	2

(注) 1. 上表には2021年3月30日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。

2. 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
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BIP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18百万円を計上しております。

⑥ 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

地位	氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	田中早苗	田中早苗法律事務所代表	特別の関係はありません。
		株式会社ノエビアホールディングス 社外取締役	
		松竹株式会社社外取締役	
		株式会社近鉄エクスプレス社外取締役	
		第一生命保険株式会社社外監査役	
取締役	升田晋造	該当事項はありません。	
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。
監査役	板澤幸雄	該当事項はありません。	
監査役	神山敏蔵	神山敏蔵公認会計士事務所代表	特別の関係はありません。
		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	

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。

八. 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	出席状況、発言状況及び 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	田中 早苗	当事業年度に開催された取締役会17回のうち17回に出席し、弁護士及び事業法人の社外取締役並びに各種団体の理事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、議案審議等に必要な発言を適宜行っております。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、取締役の指名・報酬に関して意見を取締役会に報告しています。
社外取締役	升田 晋造	当事業年度に開催された取締役会17回のうち17回に出席し、民間企業における豊富な経験と幅広い見識を活かし、議案審議等に必要な発言を適宜行っております。また、指名・報酬諮問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会に報告しています。
社外取締役	村松 昌信	当事業年度に開催された取締役会17回のうち16回に出席しております。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、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。
社外監査役	板澤 幸雄	当事業年度に開催された取締役会17回のうち17回に、監査役会11回のうち10回にそれぞれ出席し、弁護士及び事業法人の社外監査役等として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識に基づき、取締役の業務執行の適法性を監査するとともに、主に法令、定款の遵守やコンプライアンス強化について、必要な発言を適宜行っております。
社外監査役	神山 敏蔵	当事業年度に開催された取締役会17回のうち17回に、監査役会11回のうち11回にそれぞれ出席し、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。

(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	46	－
連結子会社	－	－
計	46	－

- (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. 監査役会は、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

監査役会は、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役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、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、監査役会は、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

業務の適正を確保するための体制の概要

当社が業務の適正を確保するための体制として、取締役会において決議した基本方針は、当社ホームページ (<https://www.pilot.co.jp/company/ir/>) に掲載のとおりですが、その概要は次のとおりです。

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

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

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」に従い、高い倫理観をもってコンプライアンス推進への取組みを行い、内部統制部門及び総務部は連携してコンプライアンスの状況を監査します。

また、当社はコンプライアンスの問題を早期に発見するため、当社の定める「社内通報制度」を適切に運用します。

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、適用法令及び社内規程に従って適正に行います。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、社内規程並びに付帯する細則及びマニュアルに従い、経営上の重要事項に係るリスクに対応します。

また、組織横断的なリスク状況の監視及び全社的な対応は、総務部担当執行役員の指示に従い総務部が行います。

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

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、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. 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) 子会社は、損失の危険の管理に関する規程その他の体制は、当社が定める「経営リスク管理規程」を参考に構築し、各子会社が現地法令及び在外子会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」に従い、子会社からの報告を義務付けます。
- (3) 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の体制として、当社の経営理念、経営の基本方針及び経営計画等をグループで共有化し、各子会社は目標を定めます。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。
- (4) 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、グループ全体に適用される「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、法令の遵守はもとより重要な社内規則等の趣旨を理解し、コンプライアンスに基づく経営を遂行することを子会社に周知するよう努めます。
- (5) 内部統制部門は、本内部統制基本方針に従い、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. 監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における、監査役職務を補助すべき使用人の、取締役及び執行役員等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体制

監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合、社内規程に従い、監査役との協議を行い、同意を得た上で取締役会において決定します。

また、当該使用人は、取締役及び執行役員等からその職務の内容に関する指揮命令を受けません。

7. 取締役、執行役員及びその他の使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制

取締役、執行役員及びその他使用人は、監査役に対して、法定の事項、当社及び子会社に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況、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、子会社の取締役、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、当社の監査役に対して、子会社に重大な影響を及ぼす事項を報告します。

8. 監査役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

当社は、監査役会と代表取締役をはじめとする取締役との間で、必要に応じて意見交換会を設定します。

また、社外監査役への必要な情報提供とその独立性に配慮します。

9. 財務報告の適正性を確保するための体制の整備

当社は、当社の定める「パイロットグループ会社経理規程」に従い、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。

10. 反社会的勢力の排除に向けた体制の整備

当社は、反社会的勢力と関わりを持たず、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。

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、上記の「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20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、役員及び社員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、コンプライアンス状況を内部統制部門が主導して、本内部統制基本方針に従って、全社横断的に内部統制システムの運用状況の確認を行いました。

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

当社及び子会社の損失の危険の管理にあたっては、「経営リスク管理規程」を制定し、当該規程に基づき、所定の各部署において、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いました。

また、本年、内部統制部門は上記の各部署とは独立した立場から、上記の各部署が行ったリスクの識別及び分析について、内部監査を通じて全社横断的なリスクの状況把握及び監視を行いました。

なお、当社は、災害発生時等に従業員の安否確認及び指示伝達を迅速に行うため、安否確認システムを導入し、運用しています。

3. 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3名を含む取締役7名の体制にて、定例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みます。）

4. 監査役による監査等

本年、常勤監査役及び社外監査役は、取締役会及び経営執行会議等の重要な会議に出席し、取締役等の業務執行の状況、財産状態の調査及び経営の適法性監査を行いました。

また、取締役会に対して年2回の監査報告会を実施するとともに、社外取締役、内部統制部門、会計監査人等と定期的な意見交換を実施しました。

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・効率性」、「資産の保全」及び「法令遵守」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、2008年2月25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. 基本方針の内容の概要

当社は、当社の企業価値の源泉が、当社グループが永年に亘って培ってきた経営資源に存することに鑑み、特定の者又はグループが当社の総議決権の20%以上の議決権を有する株式を取得することにより、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存する場合には、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・向上のための相応な措置を講じることが、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. 取組みの具体的な内容の概要

(1) 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、当社グループ全体の企業価値及び株主の皆様の共同の利益のさらなる確保及び向上を目指して、経営の効率化、コーポレート・ガバナンス体制及びコンプライアンス体制の強化並びに連結財務体質の改善等を図りつつ、「顧客主義」に立脚した新しい製商品の開発、市場の開拓、製造コストの低減等に日々研鑽を積んでおります。

とりわけ、当社グループの基幹である筆記具事業において、コスト競争力と技術開発力の向上を目的に生産拠点の再編を進めるとともに、グループ内の開発資源を集約することにより効率的かつスピード感のある商品開発が可能な体制を構築してまいりました。

当社グループは、今後も開発拠点のさらなる充実を図り、市場が求める高品質・高付加価値商品を続々と発信できる体制を固めるとともに、インドネシア、ブラジル等の海外生産拠点での現地生産能力を強化し、当社グループ製品の品質とブランドを世界各国において浸透・定着させるべく、新興国市場でのシェア向上を実現してまいり所存です。

(2) 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、2008年3月28日開催の当社第6期定時株主総会において、株主の皆様へ、当社株式の大規模買付行為に関する対応方針をご承認いただきこれを導入いたしました。その後、かかる対応方針は、社会経済情勢の変化、買収防衛策に関する司法判断、2008年6月30日付企業価値研究会の報告書等を踏まえ、2011年3月30日開催の当社第9期定時株主総会、2014年3月28日開催の当社第12期定時株主総会及び2017年3月30日開催の当社第15期定時株主総会において、目的や基本的な仕組みに大きな変更なく継続することをご承認いただきました（以下、当社第15期定時株主総会において承認された買収防衛策を「旧プラン」といいます。）。

さらに、当社は、旧プランが2020年3月27日開催の当社第18期定時株主総会の終結の時をもって終了することを受け、同第18期定時株主総会において、株主の皆様へ、基本方針に基づき、内容の実質的な変更をすることなく「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収防衛策）の更新の件」をご承認いただきました（以下、更新後の対応方針を「本プラン」といいます。）。

本プランは、大規模買付者に対して事前に大規模買付行為に関する必要な情報の提供及び考慮・交渉のための期間の確保を求めることによって、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が適切に判断されること、当社取締役会が独立委員会の勧告を尊重しつつ当該大規模買付行為に対する賛否の意見又は代替案を株主の皆様に対して提示すること、あるいは、株主の皆様のために大規模買付者と交渉を行うこと等を可能とし、もって当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益の確保・向上を目的として導入されたものです。

本プランの詳細につきましては、当社ホームページに掲載の2020年2月12日付「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収防衛策）の更新に関するお知らせ」の本文をご覧ください。

(参考URL <https://www.pilot.co.jp/company/ir/news/>)

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. (1)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ます。

また、本プランは、上記2. (2)記載のとおり、当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益の確保・向上を目的として導入されたものであり、基本方針に沿うものと考えます。さらに、①本プランは、株主及び投資家の皆様並びに大規模買付者の予見可能性を高め、株主の皆様に適切な選択の機会を確保するため、事前の開示がなされていること、②本プランの導入については当社第18期定時株主総会において株主の皆様のご承認を得ており、また、毎定時株主総会における当社取締役の選任を通じて本プランを廃止するか否かについての株主の皆様が意思が確認される点で、本プランの導入及び存続について株主の皆様を重視していること、③取締役会の判断の客観性及び合理性を担保するため、当社取締役会が意見形成、代替案立案及び大規模買付者との交渉を行うにあたっては、必要に応じて、当社取締役会及び独立委員会から独立した第三者の立場にある専門家の助言を得るものとしていること、④本プランに基づく対抗措置の発動等の必要性及び相当性を確保し、経営者の保身のための濫用を防止するために、独立委員会を設置し、当社取締役会が対抗措置の発動等をする場合には、独立委員会の勧告を最大限尊重するものとしていること、⑤本プランは、当社の株主総会又は取締役会によりいつでも廃止することができるため、いわゆるデッドハンド型買収防衛策ではなく、また、当社はいわゆる期差任期制を採用していないため、スローハンド型買収防衛策でもないこと等から、当社取締役会は、本プランが、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

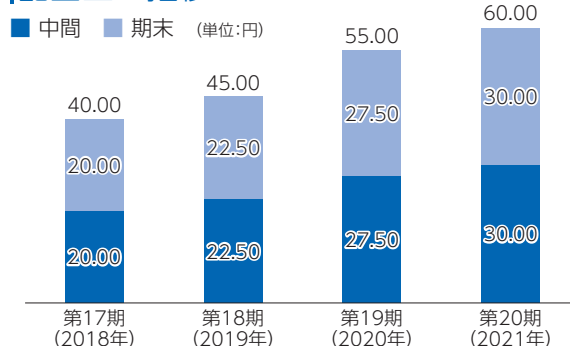
当社は、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指し、事業機会を適時・確実に捉えるために必要となる十分な株主資本の水準を維持することを基本としております。内部留保資金については、「人財の育成・投資」、「既存事業領域の強化」、「成長・新事業領域への参入」、「資本業務提携」等成長投資に充当してまいります。なお、当社は連結売上高に占める海外売上比率が高いことから、為替や景気動向の影響を受けて収益が大きく変動する可能性があります。収益の変動を直ちに利益配分に反映させることは好ましくないと考えられるため、外的要因による影響を精査の上、安定配当を継続することを原則としつつ、適正な還元水準として、2024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

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、法令の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、2021年8月10日開催の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30円の間接配当を実施しました。また、期末におきましても、2022年2月14日開催の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30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60円となります。

次期につきましては、中間、期末ともに1株当たり普通配当40円の配当実施を計画しております。これにより1株当たりの年間配当金合計は80円となり、当期の年間配当金60円と比べて20円の増配となる予定です。

配当金の推移



連結貸借対照表
(2021年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	98,916	流動負債	39,126
現金及び預金	46,515	支払手形及び買掛金	14,161
受取手形及び売掛金	22,529	短期借入金	2,718
商品及び製品	16,539	1年内返済予定の長期借入金	6,650
仕掛品	5,912	未払費用	3,703
原材料及び貯蔵品	3,469	未払法人税等	4,898
その他	4,019	返品調整引当金	133
貸倒引当金	△70	賞与引当金	829
固定資産	44,239	役員賞与引当金	74
有形固定資産	28,217	役員株式給付引当金	18
建物及び構築物	11,667	その他	5,939
機械装置及び運搬具	5,853	固定負債	1,680
その他	2,324	長期借入金	41
土地	7,627	繰延税金負債	4
建設仮勘定	745	役員退職慰労引当金	114
無形固定資産	6,312	環境対策引当金	1
借地権	5,355	退職給付に係る負債	781
その他	957	その他	736
投資その他の資産	9,708	負債合計	40,807
投資有価証券	3,965	(純資産の部)	
繰延税金資産	2,499	株主資本	105,773
退職給付に係る資産	2,490	資本金	2,340
その他	809	資本剰余金	7,914
貸倒引当金	△56	利益剰余金	106,389
資産合計	143,155	自己株式	△10,871
		その他の包括利益累計額	△4,719
		その他有価証券評価差額金	409
		為替換算調整勘定	△5,621
		退職給付に係る調整累計額	493
		非支配株主持分	1,294
		純資産合計	102,348
		負債純資産合計	143,155

連結損益計算書

(2021年1月1日から
2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	103,057
売上原価	48,864
販売費及び一般管理費	54,193
営業利益	34,867
営業外収益	19,325
受取利息	1,243
受取配当金	87
受取のれん償却額	178
為替差益	119
その他の営業外収益	586
営業外費用	270
支払利息引当金	206
支払のれん償却額	105
その他の営業外費用	61
経常利益	39
特別利益	20,362
固定資産売却益	231
投資有価証券売却益	14
社会負担金還付額	0
特別損失	217
固定資産売却損失	92
固定資産除却損失	0
減価償却損失	10
ゴルフ会員権売却費用	9
固定資産解体費	0
製品不具合対応費	28
税金等調整前当期純利益	42
法人税、住民税及び事業税	20,501
法人税等調整額	7,242
当期純利益	△1,100
非支配株主に帰属する当期純利益	14,359
親会社株主に帰属する当期純利益	88
	14,270

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

連結株主資本等変動計算書

(2021年1月1日から
2021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	7,914	103,577	△20,061	93,771
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当			△2,268		△2,268
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益			14,270		14,270
自 己 株 式 の 取 得				△34	△34
自 己 株 式 の 処 分			△10	44	33
自 己 株 式 の 消 却			△9,179	9,179	－
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額 (純 額)					
当 期 変 動 額 合 計	－	－	2,812	9,189	12,001
当 期 末 残 高	2,340	7,914	106,389	△10,871	105,773

	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額				非 支 配 分 株 主 持 分	純 資 産 計 合 計
	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	為 替 換 算 定 調 整 額	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	126	△7,306	149	△7,030	1,133	87,873
当 期 変 動 額						
剰 余 金 の 配 当						△2,268
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益						14,270
自 己 株 式 の 取 得						△34
自 己 株 式 の 処 分						33
自 己 株 式 の 消 却						－
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額 (純 額)	282	1,685	343	2,311	160	2,472
当 期 変 動 額 合 計	282	1,685	343	2,311	160	14,474
当 期 末 残 高	409	△5,621	493	△4,719	1,294	102,348

貸借対照表

(2021年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	69,020	流動負債	30,768
現金及び預金	33,206	支払手形	582
受取手形	3,598	電子記録債務	4,608
売掛金	18,554	買掛金	12,412
商品及び製品	5,628	1年内返済予定の長期借入金	6,642
仕掛品	3,483	未払費用	1,313
原材料及び貯蔵品	1,296	未払法人税等	3,626
その他	3,283	返品調整引当金	76
貸倒引当金	△29	賞与引当金	257
固定資産	36,236	役員賞与引当金	33
有形固定資産	11,663	役員株式給付引当金	18
建物及び構築物	6,257	その他の	1,197
機械及び装置	2,271	固定負債	57
土地	2,553	長期借入金	17
建設仮勘定	171	退職給付引当金	5
その他	408	その他の	35
無形固定資産	5,752	負債合計	30,826
借地権	5,355	(純資産の部)	
その他	397	株主資本	74,083
投資その他の資産	18,819	資本本金	2,340
投資有価証券	1,984	資本剰余金	10,005
関係会社株式	15,439	資本準備金	10,005
関係会社出資金	361	利益剰余金	72,609
前払年金費用	530	利益準備金	315
繰延税金資産	318	その他利益剰余金	72,294
その他	209	配当準備積立金	240
貸倒引当金	△24	別途積立金	4,500
資産合計	105,256	繰越利益剰余金	67,554
		自己株式	△10,871
		評価・換算差額等	346
		その他有価証券評価差額金	346
		純資産合計	74,429
		負債純資産合計	105,256

損益計算書

(2021年1月1日から
2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	74,828
売上原価	45,464
売上総利益	29,363
販売費及び一般管理費	15,777
営業利益	13,585
営業外収益	5,194
受取配当金	4,005
為替差益	728
受取口イヤリテイー	195
固定資産賃貸料	182
その他の営業外収益	82
営業外費用	178
支払利息	29
売上割引	61
貸与資産減価償却費用	58
その他の営業外費用	28
経常利益	18,602
特別利益	229
固定資産売却益	0
投資有価証券売却益	0
抱合せ株式消滅差益	229
特別損失	45
固定資産除却損	2
製品不具合対応費用	42
税引前当期純利益	18,786
法人税、住民税及び事業税	4,673
法人税等調整額	△81
当期純利益	14,194

株主資本等変動計算書
(2021年1月1日から
2021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				
		資 準 備 本 金	資 剰 余 本 金 計	利 準 備 金	そ の 他 利 益 剰 余 金	配 当 準 備 積 立 金	別 途 積 立 金	繰 越 利 益 剰 余 金
当期首残高	2,340	10,005	10,005	315	240	4,500	64,818	69,873
当期変動額								
剰余金の配当							△2,268	△2,268
当期純利益							14,194	14,194
自己株式の取得								
自己株式の処分							△10	△10
自己株式の消却							△9,179	△9,179
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）								
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	2,736	2,736
当期末残高	2,340	10,005	10,005	315	240	4,500	67,554	72,609

	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	△20,061	62,157	166	166	62,324
当期変動額					
剰余金の配当		△2,268			△2,268
当期純利益		14,194			14,194
自己株式の取得	△34	△34			△34
自己株式の処分	44	33			33
自己株式の消却	9,179	-			-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			179	179	179
当期変動額合計	9,189	11,925	179	179	12,105
当期末残高	△10,871	74,083	346	346	74,429

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

2022年2月17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 公認会計士 三 島 徳 朗
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 上 田 正 樹
業務執行社員

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2021年1月1日から2021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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、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、継続企業的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。継続企業的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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

独立監査人の監査報告書

2022年2月17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 三 島 徳 朗
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 上 田 正 樹

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2021年1月1日から2021年12月31日までの第20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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、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、継続企業的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。継続企業的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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第20期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部統制室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他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状況について報告を受け、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取締役の職務の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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び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、意見を表明いたしました。
 - ③ 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。
 - ④ 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」（平成17年10月28日企業会計審議会）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については、指摘すべき事項は認められません。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、当社の会社役員として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。

2022年2月18日

株式会社パイロットコーポレーション 監査役会

常勤監査役	空元直樹	Ⓜ
常勤監査役	雑村吉浩	Ⓜ
社外監査役	板澤幸雄	Ⓜ
社外監査役	神山敏蔵	Ⓜ

以上

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing.



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。