



## 第21期定時株主総会招集ご通知添付書類

### 第 2 1 期 報 告 書

(2022年1月1日から2022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 等 委 員 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

(2022年1月1日から2022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

当連結会計年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。）等を適用しております。

詳細につきましては、「連結注記表 5. 会計方針の変更に関する注記」をご参照ください。

当連結会計年度（2022年1月1日～2022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の影響が残り、また2月のロシアのウクライナ侵攻に端を発するウクライナ戦争の長期化が世界各地のエネルギーや資源価格高騰を引き起こしインフレ懸念を高め、加えて日本においては急激な為替の変動が各種産業に影響を及ぼし、先行き不透明な状況が続きました。

当社グループにおきましても、コロナ禍の影響で日本国内や中国での行動制限が続いたため市場が停滞し、またその他の国や地域においてはコロナ禍からの回復傾向が見られたものの、世界的なインフレによる景気悪化の影響で販売が伸び悩む市場も多く、加えて世界的な物流等のサプライチェーンの混乱により経費が増加する等、思うに任せぬ状況となりました。このような状況の中、日本国内においては積極的に当社独自の“シナジーチップ”を採用した「ジュースアップ」シリーズや「フリクションポイントノック04」のキャンペーン等を実施し、また年末に発売した「フリクションボールノックゾーン」が大きな話題を集める等、販売の基盤固めが進みました。

海外においては「フリクション」シリーズや「G-2（ジーツー）」、「ジュース」シリーズといった定番商品の各市場でのシェアをしっかりと維持し、来るべき回復期に備えております。

2022年3月には新たにグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」を定め、その理念に基づき「2030年ビジョン」、「2022-2024中期経営計画」を策定し、次世代に向けての更なる発展のために組織や体制を再構築するとともに、経営の効率化とガバナンスの向上に努めております。加えてサステナブルな社会の実現に向けての取組みも着実に進めており、事業の継続を盤石なものにしております。

この結果、期初より急激に円安が進んだことによる為替の影響も大きく受け、当期間の連結売上高は1,128億50百万円（前期比109.5%）となりました。

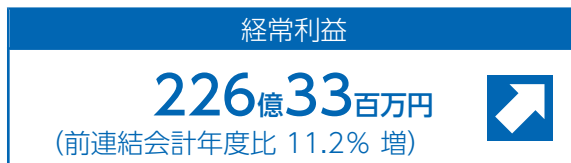
国内外別では、国内市場における連結売上高は266億49百万円（前期比106.3%）、海外市場における連結売上高は862億1百万円（前期比110.5%）となりました。

また、損益につきましては連結営業利益が212億44百万円（前期比109.9%）、連結経常利益が226億33百万円（前期比111.2%）、親会社株主に帰属する当期純利益は157億73百万円（前期比110.5%）となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当連結会計年度の売上高が1億86百万円増加し、営業利益が61百万円減少しておりますが、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益に与える影響はありません。

(参考URL 当社中期経営計画 <https://www.pilot.co.jp/company/ir/management/plan.html>)

## 連結業績



各セグメント別の状況は以下のとおりです。

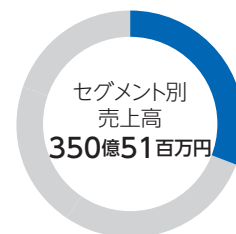
## | 日本 350.51 億 百万円

国内のステイショナリー用品事業においては、年初のコロナ対策の実施による個人消費の減退やインバウンド需要の喪失の影響が残り、各種制限が解除された後もなかなか消費者のマインドが戻らず、厳しい状況が続きました。年末からはインバウンド需要も徐々に復活し、またイベント等も増加傾向にある事から市場は徐々に活性化してきているものの、年間を通しては停滞した1年でした。ステイショナリー用品事業の輸出においては、東南アジア、中東、南米等各地でコロナ禍からの復調により、売上が伸長しました。玩具事業においては、主力商品である「メルちゃん」シリーズが、価格改定の影響を受けながらも堅調に推移しました。その他事業においては、産業装置向けのセラミックス部品が製造業の生産設備の需要拡大を受け、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350億51百万円（前期比112.1%）、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225億91百万円（前期比129.2%）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関して、ステイショナリー用品事業は285億88百万円（前期比111.0%）となり、玩具事業は42億33百万円（前期比100.7%）となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、日本セグメントにおける売上高は1億86百万円増加し、セグメント利益は61百万円減少しております。



## | 米州 320.90 億 百万円

米州地域につきましては、米国市場で「G-2（ジーツー）」や「フリクション」シリーズの販売が、販売店の在庫削減等の影響もあり伸び悩みました。反面ブラジル市場については市場回復が顕著となっており、「Vボードマスター」等の販売が伸長しました。

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為替の影響も受け、320億90百万円（前期比117.6%）、セグメント利益は6億5百万円（前期比56.6%）となりました。



## 欧州 235億86百万円

欧州地域につきましては、上期には各国で「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が、下期には景気後退の影響を受け苦戦しました。その中でも積極的に環境を意識した販売政策をとる等、ブランドイメージの向上に努めました。

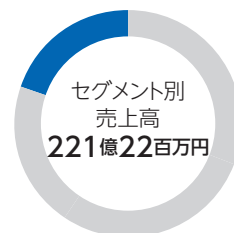
以上の結果、当セグメントにおける外部顧客に対する売上高は為替の影響も受け、235億86百万円（前期比104.1%）、セグメント利益は16億88百万円（前期比79.8%）となりました。



## アジア 221億22百万円

アジア地域につきましては、中国において長期化したゼロコロナ政策による都市封鎖等の影響を大きく受けましたが、台湾、シンガポール等その他の国と地域では「ジュース」シリーズ等の販売が堅調に推移しました。

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為替の影響も受け、221億22百万円（前期比101.3%）、セグメント利益は10億81百万円（前期比93.6%）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58億81百万円であり、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

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。

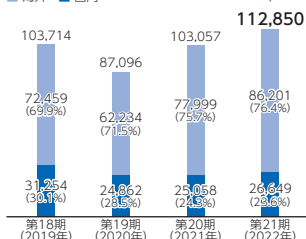
## (2) 財産及び損益の状況の推移

## 売上高

(単位：百万円)

112,850百万円 (前期比109.5%)

■ 海外 ■ 国内

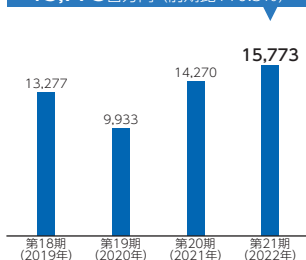


(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国内と海外に分類しております。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：百万円)

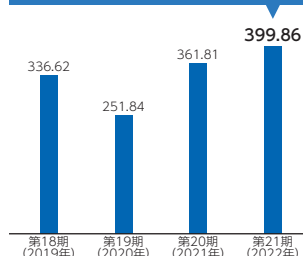
15,773百万円 (前期比110.5%)



## 1株当たり当期純利益

(単位：円)

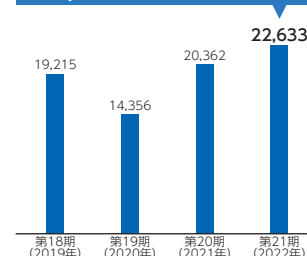
399.86円 (前期比110.5%)



## 経常利益

(単位：百万円)

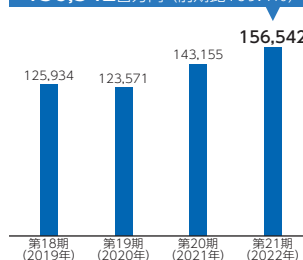
22,633百万円 (前期比111.2%)



## 総資産

(単位：百万円)

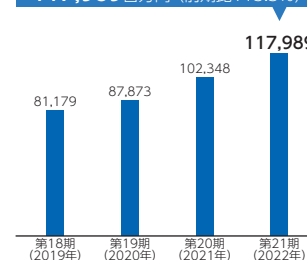
156,542百万円 (前期比109.4%)



## 純資産

(単位：百万円)

117,989百万円 (前期比115.3%)



区 分	第18期 (2019年12月期)	第19期 (2020年12月期)	第20期 (2021年12月期)	第21期 (当連結会計年度 (2022年12月期))
売上高(百万円)	103,714	87,096	103,057	112,850
経常利益(百万円)	19,215	14,356	20,362	22,633
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	13,277	9,933	14,270	15,773
1株当たり当期純利益 (円)	336.62	251.84	361.81	399.86
総資産(百万円)	125,934	123,571	143,155	156,542
純資産(百万円)	81,179	87,873	102,348	117,989
1株当たり純資産額 (円)	2,023.41	2,199.11	2,562.01	2,954.51

(注) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、当連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

### (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

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、2022－2024中期経営計画を策定しております。

2022－2024は“変革と挑戦”の3年間と位置づけ、下記の5つの基本戦略を迅速に実行し、各基本戦略の2024年目標と経営指標及び財務指針を達成するための取り組みを進めてまいります。

### 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長期人財構想  
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

創業の精神であり、行動指針である社を通じて、取り組みに進化する

三者鼎立

憂喜和精神

難関突破

一日一進

至誠真剣

## ●2030年ビジョンの実現、2022－2024中期経営計画の進捗状況

2030年ビジョン実現に向け、2022－2024中期経営計画を下記のとおり実行しております。

### ・5つの基本戦略

#### ① 事業拡大に向けたさらなる機能強化

##### 【2024年目標】

2030年に向けて、マーケティング・R&D機能の強化及びサプライチェーンの構築、販売チャネル・商流強化を段階的に推進

### 2022年取り組み内容

	2024年目標	2022年進捗状況
マーケティング ・ R&D	各国・各地域の お客様のニーズに応じた 商品企画・販促活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客接点、SNS媒体の強化</li> <li>顧客ニーズの掘り起こしによる新たな付加価値商品の創出</li> <li>商標使用権の権利化、拡充</li> </ul>
	研究開発拠点の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規開発テーマの創出と探求</li> <li>ワコム社との協業 (アナログとデジタル筆記具の融合)</li> </ul>
調達 ・ 生産	BCP対策・生産設備増強を 目的とした 国内生産拠点の再配備	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおけるリスク分析、安定供給、BCP等の観点から、最適な生産体制、生産のあり姿、投資計画を検討</li> </ul>
	海外生産拡充に向けた準備	
流通 ・ 販売	国内チャネル別戦略の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>各チャネルに最適な営業、販売体制へとシフト</li> </ul>
	各国地域の販売網の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド共和国に製造販売子会社を設立</li> </ul>

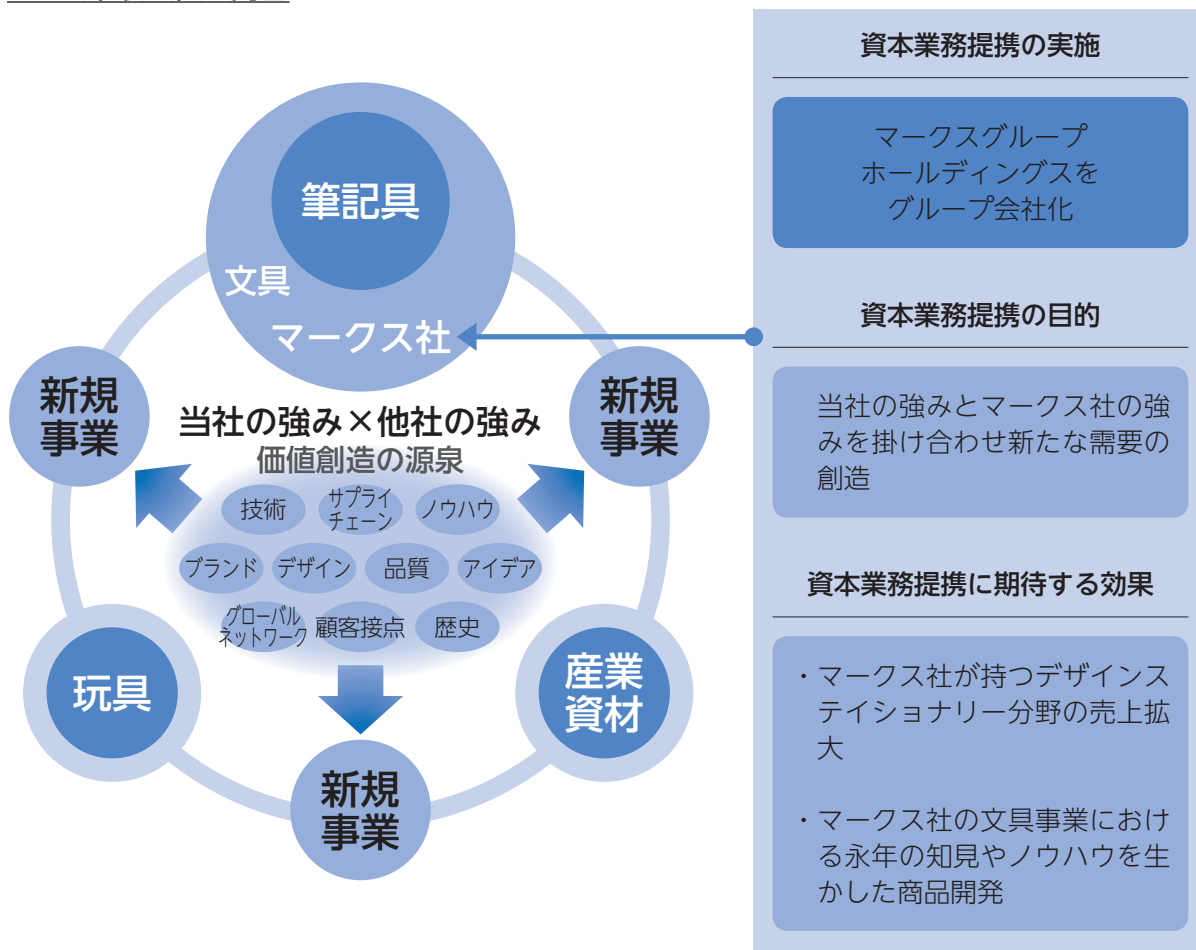
2024年の目標達成に向け、取り組みを進めてまいります。

## ② 資本業務提携・新規事業構想への着手

## 【2024年目標】

- ・事業拡大に向け他社との資本業務提携も積極的に検討・実行
- ・既存品目のシェアアップや新規品目拡充、中長期視点での新規事業構想に着手

## 2022年取り組み内容



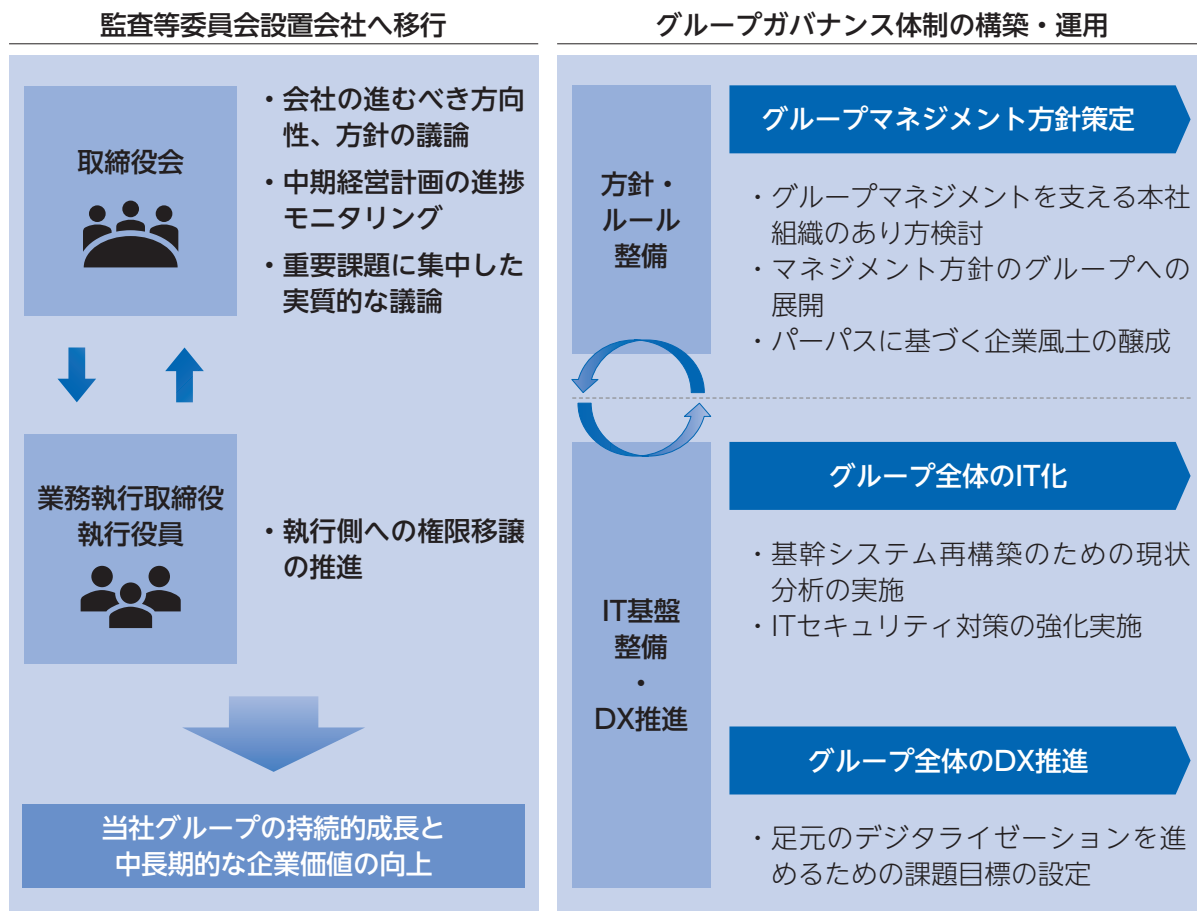
資本業務提携、新規事業構想を積極的に実行してまいります。

### ③ グループ全体のガバナンス体制強化

#### 【2024年目標】

- ・ 2022年より監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能強化、意思決定の迅速化を実現
- ・ 強固なグループガバナンス体制を構築し、2030年ビジョン実現に向けた取組みを加速

### 2022年取り組み内容



グループガバナンス体制強化、IT基盤強化、DXの推進に取り組んでまいります。

## ④ サステナビリティと中期経営計画の統合

## 【2024年目標】

中期経営計画にサステナビリティ重要課題を組入れ解決を図っていくことで、経済価値と環境・社会・従業員への貢献の双方を実現

## 2022年取り組み内容

## サステナビリティ重要課題解決に向けた取り組み

地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海洋プラスチックごみやバイオマスプラスチックを使用した製品の開発</li> <li>・筆記具、玩具における包装資材等に使用するプラスチック材料の削減への取り組み</li> <li>・ペン回収リサイクルプログラムの推進</li> <li>・TCFD提言に基づく開示の充実に向けた情報収集 等</li> </ul>
社会のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権方針の策定</li> <li>・環境・社会影響の低減を含む調達方針の策定</li> <li>・文具専門店組織を通じた限定商品販売による日本赤十字社への寄付</li> <li>・「2022 高校生・高専生科学技術チャレンジ」への協賛 等</li> </ul>
従業員のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児・介護休業法改正に伴う規程一部改定（産後パパ育休）</li> <li>・従業員満足度調査実施</li> <li>・パーパス、2030年ビジョン、中期経営計画について、従業員の理解と浸透施策の実施 等</li> </ul>
事業基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページでの開示の充実</li> <li>・規程類の再整備（経営リスク、コンプライアンス、IT、情報管理等）</li> <li>・サイバーセキュリティに対する社内教育 等</li> </ul>

サステナビリティ重要課題の解決に向けた取り組みを積極的に行ってまいります。

## ⑤ 長期人財構想策定・実行

### 【2024年目標】

2030年を見据えた長期人財構想を策定し、人財育成・組織強化 及び 外部人財活用による多様性・専門性強化を両輪で進めていくとともに、全員参加型で一体感のある組織風土を醸成する

## 2022年取り組み内容

### ・長期人財構想の策定

未来を担う若手メンバーで構成した未来人財構想会議の提言を反映した長期人財構想を策定中

### ・人財育成・組織強化

専門職制度の導入

業務の属人化、縦割組織の弊害の改善に向けた、人財データの収集、分析

教育研修を推進：社員1人当たりの教育研修費用 2022年度 58,900円 (2021年度41,200円)

### ・外部人財活用による多様性・専門性強化

新卒採用にこだわらない、国籍を問わない採用活動により、

2022年度 新卒採用 29名、キャリア採用 20名 (うち外国籍4名)

(2021年度 新卒採用 28名、キャリア採用 10名(うち外国籍1名))

### ・全員参加型で一体感のある組織風土の醸成

女性活躍推進：経営補佐職に占める女性割合2022年9.9% (2021年 7.5%) ※7月時点での比較

育休取得推進：取得率 2022年度女性100%、男性50% (2021年度女性100%、男性10%)

有給休暇取得促進、労働時間管理徹底

コミュニケーション活性化への仕掛けづくり

### ・従業員満足度調査の実施

総合評価満足度69.0% (目標75%以上)

満足度の高い分野 「経営の方向性」 「直属の上司」

満足度の低い分野 「人事制度」 「能力向上」 「職場環境や福利厚生」

一体感のある組織風土醸成に向けて、取り組んでまいります。

## ・経営指標及び財務指針

### ●財務KGI・財務指針

財務 KGI	2024年目標 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)
	2022年結果	1,128億円 (筆記具事業1,016億円、非筆記具事業111億円)
	2024年目標 営業利益率	18%以上を確保する
	2022年結果	18.8%
	2024年目標 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
	2022年結果	14.5%
財務 指針	2024年までの 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
	2022年進捗	設備投資に加え、「新卒、中途採用による雇用確保」「教育研修の推進による人財育成」「マークス社グループ会社化」「インド共和国に製造販売子会社の設立」に伴う投資を実行
	2024年目標 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
	2022年結果	安定配当を継続することを原則としつつ、継続的に増配を実施 年間配当金90円(30円増額)、配当性向 22.5%

### ●パーパス共有への取り組み

当社グループのパーパス共有への取り組みとして、全従業員にパーパス冊子、パーパス入りボールペンの配布を行うとともに、社員総会の開催、経営層からの周知活動等を実施いたしました。また、ステークホルダーの皆様との共有のため、当社ホームページにおいて、PILOT's Purposeムービー「人と創造力をつなぐ。」を公開いたしました。今後とも継続してパーパス共有への取り組みを進めてまいります。

(5) **主要な事業内容** (2022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 (2022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** (2022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	1,395 ( 612)名	3 ( 15)名
米州	469 ( 1)名	40 ( 1)名
欧州	378 ( 40)名	21 ( 4)名
アジア	465 ( 26)名	14 ( 2)名
合計	2,707 ( 679)名	78 ( 21)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
1,013 ( 195)名	6 ( 8)名	43.7歳	19.9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** (2022年12月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	1,846
株式会社三菱UFJ銀行	1,466

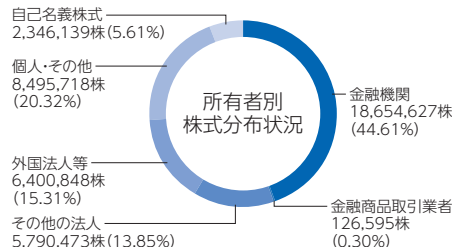
(9) **その他企業集団の現況に関する重要な事項**

該当事項はありません。

## 2. 会社の現況

### (1) 株式の状況 (2022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 12,691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)	5,206,300	13.19
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,219,500	5.62
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	4.05
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
松竹株式会社	972,000	2.46
KOREA SECURITIES DEPOSITORY - SHINHAN INVESTMENT	955,900	2.42
パイロットグループ従業員持株会	916,200	2.32
第一生命保険株式会社	900,000	2.28

- (注) 1. 当社は、自己株式を2,346,139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18,827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 (監査等委員を除く)	取締役 (社外取締役を除く)	6,173株	4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、事業報告「(4) 会社役員の状況 ⑤取締役及び監査役の報酬等」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。

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することに加え、本制度を一部改定の上、継続しております。

なお、2022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18,827株であります。

### ② 自己株式の消却

該当事項はありません。

## (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 (2022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・国内営業担当
代表取締役	白 川 正 和	財務・内部統制・業務監査・コンプライアンス担当
取締役	荒 木 敏 男	生産・技術・開発・知的財産・品質管理担当 パイロットインキ株式会社取締役
取締役	横 山 和 彦	総務・広報・情報システム担当
取締役	藤 崎 文 男	海外営業・非筆記具営業担当
取締役	畑 野 且 次	人事部長
取締役	小 平 岳 志	経営企画部長
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 (常勤監査等委員)	空 元 直 樹	
取締役 (常勤監査等委員)	雑 村 吉 浩	
取締役 (監査等委員)	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 (監査等委員)	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
取締役 (監査等委員)	藤 田 嗣 潔	弁護士

- (注) 1. 取締役田中早苗氏、升田晋造氏、村松昌信氏、神山敏蔵氏、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村松昌信氏及び神山敏蔵氏は、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、空元直樹氏及び雑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. 当社は取締役田中早苗氏、升田晋造氏、村松昌信氏、神山敏蔵氏、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・監査役

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
木村 勉	2022年3月30日	任期満了	取締役
空元直樹	2022年3月30日	任期満了	常勤監査役
雑村吉浩	2022年3月30日	任期満了	常勤監査役
板澤幸雄	2022年3月30日	任期満了	社外監査役
神山敏蔵	2022年3月30日	任期満了	社外監査役 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 あと築地有限責任監査法人代表社員

(注) 当社は、2022年3月30日開催の第20期定時株主総会決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しております。これに伴い、監査役空元直樹氏、雑村吉浩氏及び神山敏蔵氏の各氏は任期満了により退任し、監査等委員である取締役に就任しております。

## ③ 責任限定契約の内容の概要

取締役田中早苗氏及び取締役升田晋造氏、監査等委員である取締役村松昌信氏、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

##### 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、2022年2月14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 = 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。

## 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
2022年12月期	210	226	1,060	1,128	210	212

## 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、2022年3月30日開催の当社第20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（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7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、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（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	261 (18)	195 (18)	41 (-)	24 (-)	11 (3)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	42 (16)	42 (16)	- (-)	- (-)	5 (3)
監査役 （うち社外監査役）	10 (3)	10 (3)	- (-)	- (-)	4 (2)

- (注) 1. 当社は2022年3月30日付で、監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
2. 上表には2022年3月30日開催の第20期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び社外監査役1名を含んでおります。
3. 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。
4. 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。
5. 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24百万円計上しております。

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

	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	
升 田 晋 造	該当事項はありません。		
取締役 (監査等委員)	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。
	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			
藤 田 嗣 潔	該当事項はありません。		

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。

## 八. 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にて期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	田中 早苗	取締役会 17回/17回	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おります。
	升田 晋造	取締役会 17回/17回	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おります。
取締役 (監査等委員)	村松 昌信	取締役会 17回/17回 監査等委員会8回/8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。また、2022年3月30日以降は、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。
	神山 敏蔵	取締役会 17回/17回 監査役会 5回/5回 監査等委員会8回/8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、取締役会においては監査役として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、2022年3月30日以降は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。

	氏 名	出 席 状 況	発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 (監査等委員)	藤田 嗣潔	取締役会 13回/13回 監査等委員会 8回/8回	2022年3月30日に就任以降、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) 1. 監査等委員会設置会社移行前の期間において、神山敏蔵氏は、当社の社外監査役に就任しておりましたが、当該期間内に開催された当社取締役会4回のうち4回に出席し、また当該期間内に開催された当社監査役会5回のうち5回に出席し、専門的見地から適宜必要な発言を行っております。
2. 藤田嗣潔氏は、2022年3月30日開催の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	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

### 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/env/>) に掲載のとおりですが、その概要は次のとおりです。

なお、当社は2022年3月30日開催の第20期定時株主総会における「定款一部変更の件」議案の承認決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

これに伴い、「内部統制基本方針」を一部改定し取締役会において決議いたしました。

#### 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、内部監査部門はコンプライアンスに関する状況を監査します。

また、コンプライアンス上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規程等に従い、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) 子会社の取締役等の職務の執行に係わる事項の当社への報告体制は、当社の「パイロットグループ会社管理規程」に従い、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「経営リスク管理規程」を参考に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」に従い、当社への報告を義務付けます。
- (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。
- (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 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。

また、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。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

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、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

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

当社は、監査等委員会と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。

また、監査等委員会と内部監査部門及び会計監査人は連携を図り、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。

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」に従い、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「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21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、内部監査部門は独立した立場から、本内部統制基本方針に従って、全社横断的にコンプライアンス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、内部監査部門は独立した立場から、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。

### 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5名を含む取締役14名（監査等委員である取締役5名を含む）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. 監査等委員による監査等

本年、監査等委員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・妥当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、内部監査部門、会計監査人等と定期的な意見交換を実施し、連携を保ちながら監査の実効性を確保しました。

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、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、2017年3月30日開催の当社第15期定時株主総会及び2020年3月27日開催の第18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18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、2022年3月30日開催の当社第20期定時株主総会において、監査等委員会設置会社に移行する旨の定款変更議案をご承認いただきました。これに伴い同日開催の当社取締役会において、内容の実質的な変更をすることなく、旧プランの一部変更を決議しております。（以下、変更後の買収防衛策を「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2022年3月30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）の変更に関するお知らせ」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のご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のご意思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。

#### 【ご参考】

本プランが、2023年3月30日開催予定の第21期定時株主総会（以下、「本定時総会」といいます。）終結の時をもって終了することを受け、当社は本プラン導入後の当社を取り巻く事業環境や買収防衛策をめぐる近時の動向等踏まえて本プラン継続の是非について検討を重ねました結果、2023年2月24日開催の当社取締役会におきまして、本定時総会終結の時をもって継続せず、廃止することを決議いたしました。なお当社は、本プランの廃止後も引き続き、当社の企業価値を安定的かつ継続的に維持・向上させることにより株主共同の利益を図る観点から、当社株式の大規模買付行為を行い、また行おうとする者に対しては、株主の皆様が大規模買付行為の是非について適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、併せて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様のご検討のための時間と情報の確保に努めるほか、金融商品取引法、会社法その他関連法令に基づき、適切な措置を講じてまいります。

## (8) 剰余金の配当等の決定に関する方針

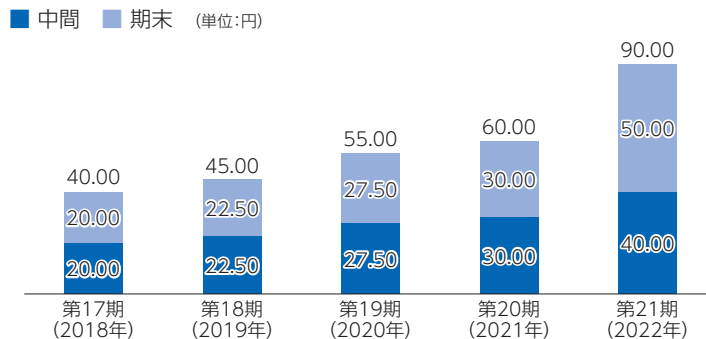
当社は、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指し、事業機会を適時・確実に捉えるために必要となる十分な株主資本の水準を維持することを基本としております。内部留保資金については、「人財の育成・投資」「既存事業領域の強化」「成長・新事業領域への参入」「資本業務提携」等成長投資に充当してまいります。なお、当社は連結売上高に占める海外売上比率が高いことから、為替や景気動向の影響を受けて収益が大きく変動する可能性があります。収益の変動を直ちに利益配分に反映させることは好ましくないと考えられるため、外的要因による影響を精査の上、安定配当を継続することを原則としつつ、適正な還元水準として、2024年には配当性向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、2022年8月8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40円の間接配当を実施しました。また、期末におきましても、2023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50円の間接配当を実施いたします。これにより年間配当金の合計90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50円の間接配当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100円となり、当期の年間配当金90円と比べて10円の増配となる予定です。

### 配当金の推移



## 連結貸借対照表

(2022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)	
<b>流 動 資 産</b>	<b>106,606</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>36,792</b>
現金及び預金	46,128	支払手形及び買掛金	14,354
受取手形及び売掛金	22,738	短期借入金	4,441
商品及び製品	21,354	1年内返済予定の長期借入金	8
仕掛品	6,922	未払費用	2,755
原材料及び貯蔵品	4,558	未払法人税等	4,691
その他	4,987	賞与引当金	665
貸倒引当金	△84	役員賞与引当金	77
<b>固 定 資 産</b>	<b>49,936</b>	環境対策引当金	266
<b>有 形 固 定 資 産</b>	<b>31,023</b>	その他の他	9,531
建物及び構築物	12,286	<b>固 定 負 債</b>	<b>1,760</b>
機械装置及び運搬具	5,687	長期借入金	16
その他	2,624	繰延税金負債	85
土地	7,549	役員退職慰労引当金	119
建設仮勘定	2,874	環境対策引当金	49
<b>無 形 固 定 資 産</b>	<b>6,268</b>	役員株式給付引当金	24
借地権	5,355	退職給付に係る負債	670
その他	913	その他の他	794
<b>投資その他の資産</b>	<b>12,643</b>	<b>負 債 合 計</b>	<b>38,552</b>
投資有価証券	5,728	(純資産の部)	
繰延税金資産	4,421	<b>株 主 資 本</b>	<b>118,806</b>
退職給付に係る資産	1,635	資本金	2,340
その他	891	資本剰余金	7,923
貸倒引当金	△32	利益剰余金	119,401
<b>資 産 合 計</b>	<b>156,542</b>	自己株式	△10,858
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△2,252</b>
		その他有価証券評価差額金	659
		為替換算調整勘定	△2,587
		退職給付に係る調整累計額	△324
		<b>非支配株主持分</b>	<b>1,436</b>
		<b>純 資 産 合 計</b>	<b>117,989</b>
		<b>負 債 純 資 産 合 計</b>	<b>156,542</b>

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

**連結損益計算書**  
(2022年1月1日から  
2022年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	112,850
売上原価	52,738
売上総利益	60,112
販売費及び一般管理費	38,867
営業利益	21,244
営業外収益	1,571
受取利息	320
受取配当金	271
為替差益	705
その他の営業外収益	274
営業外費用	183
支払利息	110
その他の営業外費用	72
経常利益	22,633
特別利益	493
固定資産売却益	492
投資有価証券売却益	1
特別損失	487
固定資産売却損	0
固定資産除却損	117
環境対策費	369
税金等調整前当期純利益	22,638
法人税、住民税及び事業税	8,303
法人税等調整額	△1,520
当期純利益	15,855
非支配株主に帰属する当期純利益	82
親会社株主に帰属する当期純利益	15,773



## 連結株主資本等変動計算書

( 2022年1月1日から  
2022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	106,389	△10,871	105,773
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当			△2,762		△2,762
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益			15,773		15,773
自己株式の取得				△78	△78
自己株式の処分		8		91	99
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額 (純額)					
当 期 変 動 額 合 計	-	8	13,011	13	13,032
当 期 末 残 高	2,340	7,923	119,401	△10,858	118,806

	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 勘 定 調 整	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	409	△5,621	493	△4,719	1,294	102,348
当 期 変 動 額						
剰 余 金 の 配 当						△2,762
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益						15,773
自己株式の取得						△78
自己株式の処分						99
株主資本以外の項目の 当 期 変 動 額 (純額)	250	3,033	△817	2,466	142	2,608
当 期 変 動 額 合 計	250	3,033	△817	2,466	142	15,641
当 期 末 残 高	659	△2,587	△324	△2,252	1,436	117,989

## 貸借対照表

(2022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)	
<b>流動資産</b>	<b>76,211</b>	<b>流動負債</b>	<b>25,931</b>
現金及び預金	35,480	支払手形	749
受取手形	3,537	電子記録債権	4,766
売掛金	21,542	買掛金	11,809
商品及び製品	5,794	未払費用	728
仕掛品	4,006	未払法人税等	4,217
原材料及び貯蔵品	1,720	賞与引当金	248
その他の他	4,155	役員賞与引当金	41
貸倒引当金	△25	環境対策引当金	266
<b>固定資産</b>	<b>39,065</b>	その他の他	3,103
<b>有形固定資産</b>	<b>12,414</b>	<b>固定負債</b>	<b>110</b>
建物及び構築物	6,055	退職給付引当金	4
機械及び装置	2,116	環境対策引当金	48
土地	2,403	役員株式給付引当金	24
建設仮勘定	1,245	その他の他	33
その他の他	592	<b>負債合計</b>	<b>26,042</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>5,723</b>	(純資産の部)	
借地権	5,355	<b>株主資本</b>	<b>88,765</b>
その他の他	368	資本金	2,340
<b>投資その他の資産</b>	<b>20,928</b>	資本剰余金	10,013
投資有価証券	2,119	資本準備金	10,005
関係会社株式	16,851	その他資本剰余金	8
関係会社出資金	361	<b>利益剰余金</b>	<b>87,270</b>
前払年金費用	885	利益準備金	315
繰延税金資産	405	その他利益剰余金	86,955
その他の他	305	配当準備積立金	240
貸倒引当金	△0	別途積立金	4,500
<b>資産合計</b>	<b>115,276</b>	繰越利益剰余金	82,215
		<b>自己株式</b>	<b>△10,858</b>
		評価・換算差額等	468
		その他有価証券評価差額金	442
		繰延ヘッジ損益	26
		<b>純資産合計</b>	<b>89,234</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>115,276</b>

# 損益計算書

(2022年1月1日から  
2022年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	86,097
売上原価	48,918
売上総利益	37,179
販売費及び一般管理費	17,493
営業利益	19,685
営業外収益	4,058
受取配当金	2,576
為替差益	890
受取口イヤリテイー	300
固定資産賃貸料	182
その他の営業外収益	108
営業外費用	107
支払利息	11
貸与資産減価償却費用	56
その他の営業外費用	39
経常利益	23,636
特別利益	467
固定資産売却益	466
投資有価証券売却益	1
特別損失	463
固定資産売却損	0
固定資産除却損	92
環境対策費	369
税引前当期純利益	23,640
法人税、住民税及び事業税	6,358
法人税等調整額	△141
当期純利益	17,423

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

**株主資本等変動計算書**  
( 2022年 1 月 1 日から  
2022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 合 計
		資 本 準 備 金	そ の 他 資 本 剰 余 金	資 本 剰 余 金 合 計	利 益 準 備 金	そ の 他 配 当 積 立 金	利 益 剰 余 金 積 立 金	線 越 利 益 剰 余 金		
当期首残高	2,340	10,005	—	10,005	315	240	4,500	67,554	72,609	
当期変動額										
剰余金の配当								△2,762	△2,762	
当期純利益								17,423	17,423	
自己株式の取得										
自己株式の処分			8	8						
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	—	—	8	8	—	—	—	14,660	14,660	
当期末残高	2,340	10,005	8	10,013	315	240	4,500	82,215	87,270	

	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	繰延ヘッジ損益	評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計	
当期首残高	△10,871	74,083	346	—	346	74,429
当期変動額						
剰余金の配当		△2,762				△2,762
当期純利益		17,423				17,423
自己株式の取得	△78	△78				△78
自己株式の処分	91	99				99
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			96	26	122	122
当期変動額合計	13	14,682	96	26	122	14,804
当期末残高	△10,858	88,765	442	26	468	89,234

独立監査人の監査報告書

2023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  
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2022年1月1日から2022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

2023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

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2022年1月1日から2022年12月31日までの第21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、継続企業的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 報 告 書

当監査等委員会は、2022年1月1日から2022年12月31日までの第21期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき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、会社の内部監査部門と連携の上、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」（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。

2023年2月20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）	空	元	直	樹	Ⓢ
取締役（常勤監査等委員）	雑	村	吉	浩	Ⓢ
社外取締役（監査等委員）	村	松	昌	信	Ⓢ
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 村松昌信、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











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。