

2025年 3月 28日

ESG説明会

-人的資本経営と健康経営-

サトーホールディングス株式会社
証券コード：6287

健康経営 人的資本経営

海外取り組み

国内取り組み

間瀬 直美

サトーホールディングス株式会社
執行役員
グローバル人財統括
最高健康経営責任者(CWO)



高橋 麻子

サトーホールディングス株式会社
海外人財部
部長



横田 拓也

サトーホールディングス株式会社
国内人財部
部長



健康経営
人的資本経営

海外取り組み

国内取り組み

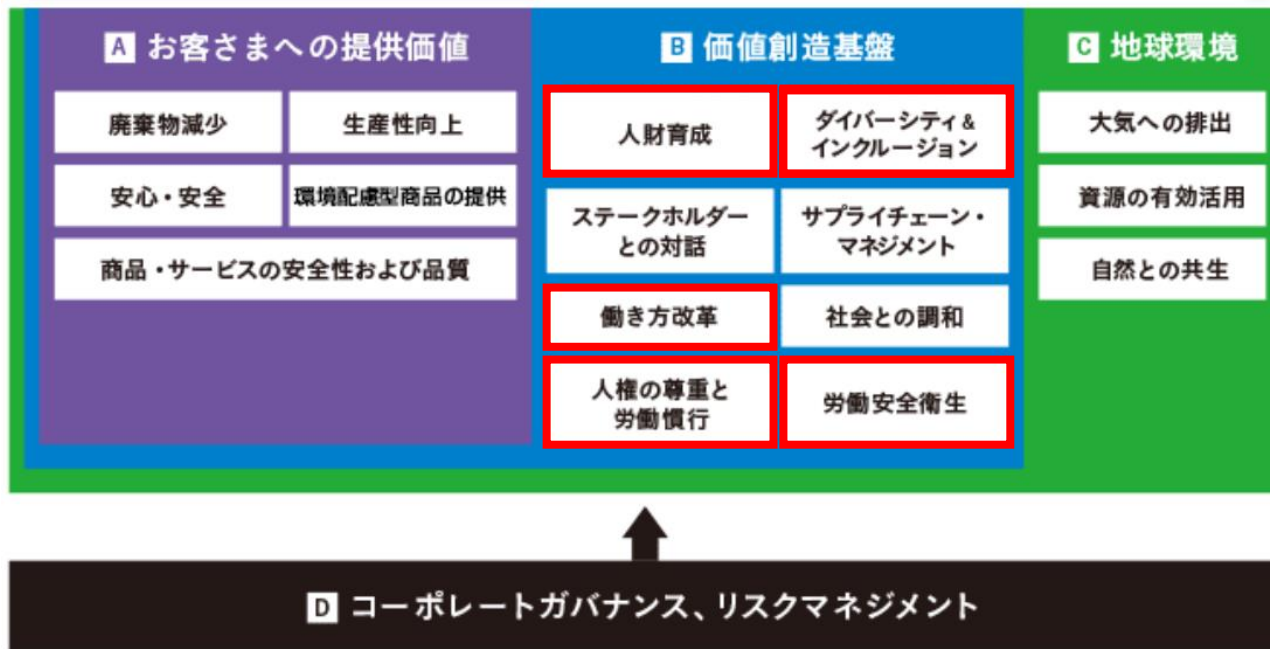
**執行役員
グローバル
人財統括**

- サトーグループの従業員が各領域でのプロフェッショナルとして活躍し、「働きがい」を実感・維持・向上できる環境（組織風土や人事の仕組み）を提供し続けることで、将来的にグローバルでの「適所適財」を実現し、サトーグループのビジネスの持続的な成長に貢献する
- 日本のプライム市場上場企業であるとともに、「世界27か国に拠点を持ち、国内と海外の事業が概ね50:50のグローバルカンパニー」にふさわしい人事施策が展開されている状態を実現する。
※「グローバル標準の人事施策 ≡ サトー標準の人事施策」をめざす

**最高健康
経営責任者
(CWO)**

- 従業員の健康を経営的視点から考え、従業員の健康を第一とする風土の醸成と、健康管理・健康増進に戦略的に取り組む
- 多様な人財がやりがいをもって活躍できるための環境づくりを、人事施策とも連動させながら全世界のグループ会社と協力し、グローバルで推進する

社会・お客さま価値創造基盤として、健康・人的資本の増加に取り組む



- A: 社会課題に対し、サトーグループがお客さま志向の本業を通じて提供する価値価値創造基盤
B: その提供価値を持続的に創造するための基盤
C: 社会とサトーグループを取り巻き、守るべき地球環境
D: 全体を支える土台

本日のテーマに
関連

人的資本系の各種マテリアリティや重要施策を包括する施策として、FY25以降は「人権の尊重」と「従業員エンゲージメントの維持・向上」に重点を置く

人権の尊重

「人」が生まれながらにして持つ基本的な権利を尊重しながら、多様な人財、多様な考えを最大限活かし、事業活動を支える源泉とします。

人権の尊重と労働慣行

労働安全衛生

人権DD※1

働き方改革

人権教育

DE&I

女性活躍

外国籍活躍

障がい者雇用促進

【推進予定施策】

- ・中長期にわたる人権DD活動推進
- ・DE&I※2部および人財開発委員会によるダイバーシティ推進活動

従業員エンゲージメント 維持・向上

サトーのビジョン実現に向け、持続可能な社会への貢献と、「あくなき創造」を実践する「人」が活躍できる職場環境の整備に取り組みます。

健康経営

人財育成

国内 人事制度改定

国内／海外
中核人財
育成施策各種キャリア
開発施策

【推進予定施策】

- ・人財開発委員会エンゲージメント向上分科会による各種施策実施
- ・健康経営施策の継続実施

※1 デューデリジェンス

※2 ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（包摂性）

□ は現行マテリアリティ

□ は重要施策



“Perfect and Unique Tagging”を活用し、あらゆるものが情報化され、
社会のうごきが最適化されている未来の実現に貢献する

FY30
連結経営目標

売上高 : **2,000**億円

営業利益 : **210**億円、**10.5%**

ROIC : **10%**以上

変わりゆく社会から必要とされ続けるために、経営基盤を強化

方針

経営管理の強化

- 利益管理手法の改善・強化
- 海外子会社の自律自走のためのガバナンス強化

資本効率の改善

- キャッシュフロー経営の実践
- 資本コストを考慮した投資判断の徹底

サステナビリティ経営の推進

- 長期目標達成に向けた温室効果ガス排出削減
- CSR調達
- 人的資本
- コーポレートガバナンス

施策

- 業績管理方法の高度化、KPI経営の強化
- 利益重視の業績評価の実践（営業部門、商品部門）
- 海外子会社への権限移譲と経営管理人財の配置
- インフローとアウトフローのバランスを考慮した資本政策の実施
- 本社主導の資金管理の強化
- 資本コストの定期的な見直し、それに応じた投資判断、投資実行後の効果測定の徹底
- GHG：排出削減
- CSR 調達：推進体制の増強、サプライヤー様との協働推進
- 人的資本：戦略全体像に沿って人事制度改定へのディスカッション開始
人財マネジメント施策の決定とKPIの設定・モニタリング
- コーポレートガバナンス:体制の強化

健康経営

人的資本経営

海外取り組み

国内取り組み

【健康経営宣言】 2015年10月1日

サトーグループは「従業員がお客さま価値の創造における全ての基盤である」ということを認識し、従業員の健康を第一とする風土の醸成・皆が幸せで働きがいのある会社づくりに本格的に取り組めます。

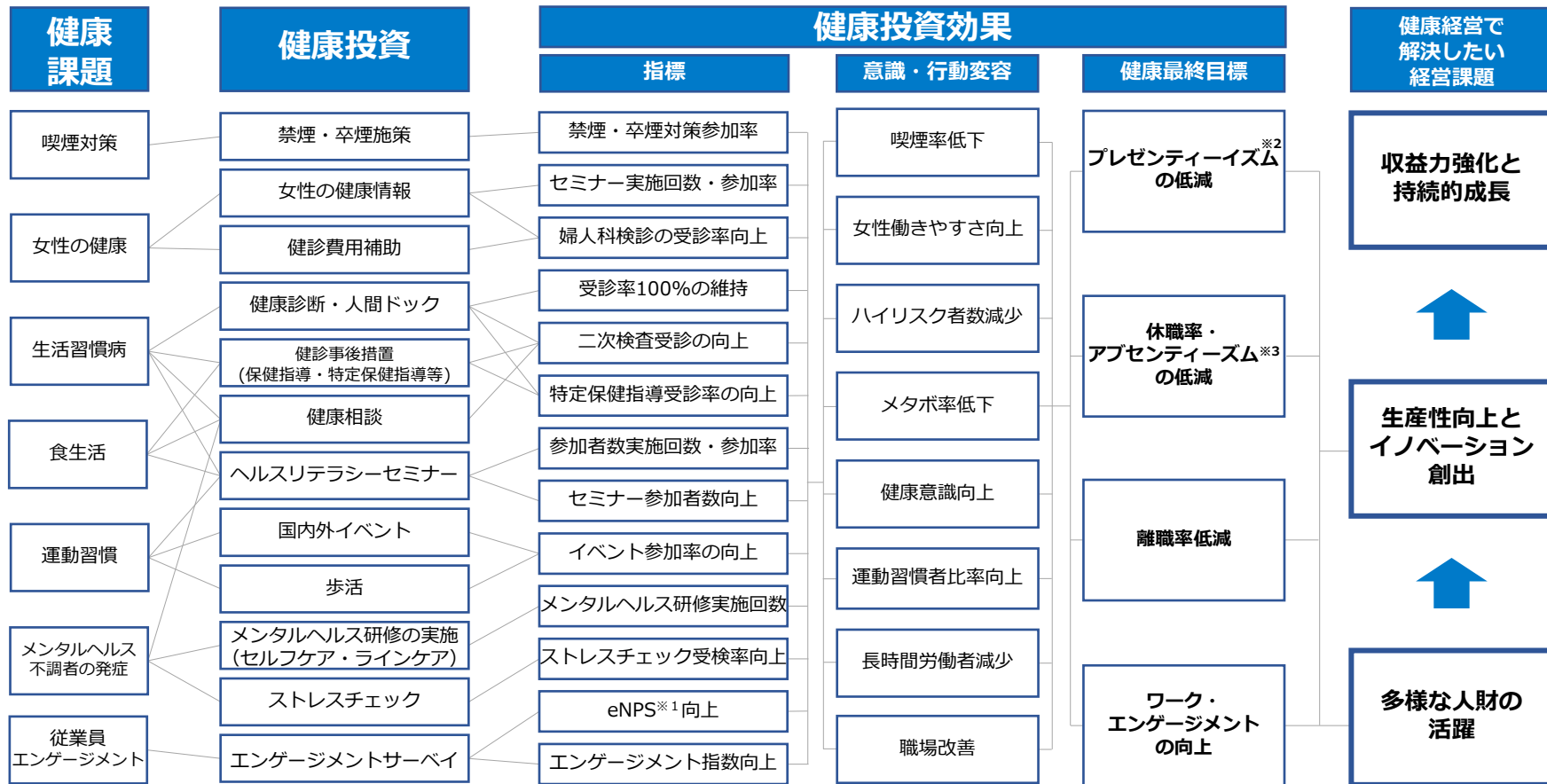
従業員の健康を経営的視点から考え、戦略的に健康管理・健康増進に両輪で取り組むことで、さらなる生産性、創造性の向上を図り、持続的に成長する会社をめざします。

「健康経営」に取り組んできた歴代CWO**FY15～18****小沼****FY19～22****菅原****FY23～****間瀬****外部評価**

2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

経済産業省と日本健康会議による健康経営優良法人認定制度、
「健康経営優良法人2025」に選定。

2017年から9年連続。(健康経営銘柄も1度選定)



※1 従業員が知人・友人に自職場をどれくらい勧めたいと思っているかを数値化したもの

※2 働いているが健康問題が理由で生産性が低下している状態

※3 健康問題が理由で欠勤低下している状態

健康経営で解決したい経営課題



健康経営で想定される波及効果

収益力強化と持続的成長



生産性向上とイノベーション創出



多様な人財の活躍

【社会価値】
本業を通じての
社会課題の解決

サトー
健康経営宣言の
具現化

【従業員価値】
ワークライフバランス
QOLの実現

【企業価値】
企業ブランド力の向上

指標 (関連サブ指標)	目標		背景	位置付け
	FY23 (実績)	FY30		
運動習慣者率	36%	50%	メタボ率改善・生活習慣の改善に好影響がある事&国を問わず気軽に取り組めることから、継続設定。まずは国内の指標をコロナ前の水準にまでに戻す。	国内に健康経営推進担当が存在 & グローバルでのスポーツイベントはサトーの特徴
特定保健指導実施率	24%	50%	低レベルな数値だった「特定保健指導実施率」について早急に改善が必要。	先進他社水準に引き上げる
喫煙者率	20%	10%	FY20-22 コロナ禍で社内禁煙に向けての取り組みができなかったことを踏まえ、本格実施。	

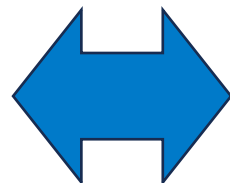
1. 運動習慣率向上

世界各地の現地法人も参加してのオンライン・スポーツ・イベント開催

グローバル・オンライン・ スポーツイベント

- ▶スポーツ全般
- ▶競技レベルを競い合う
- ▶審査もイベントとして楽しむ

隔年開催



グローバル・オンライン・ ウォーキングイベント

- ▶Walking（歩く）に限定
- ▶運動習慣・不足の解消
- ▶参加すること自体を楽しむ

Competition No.1



Handheld labeler competition/ 2- participants
(ハンドラベラー/競技者2名)

Competition No.2



RFID + Barcode Competition/2- participants
(バーコード + RFID 単語読み取り競技/競技者2名)

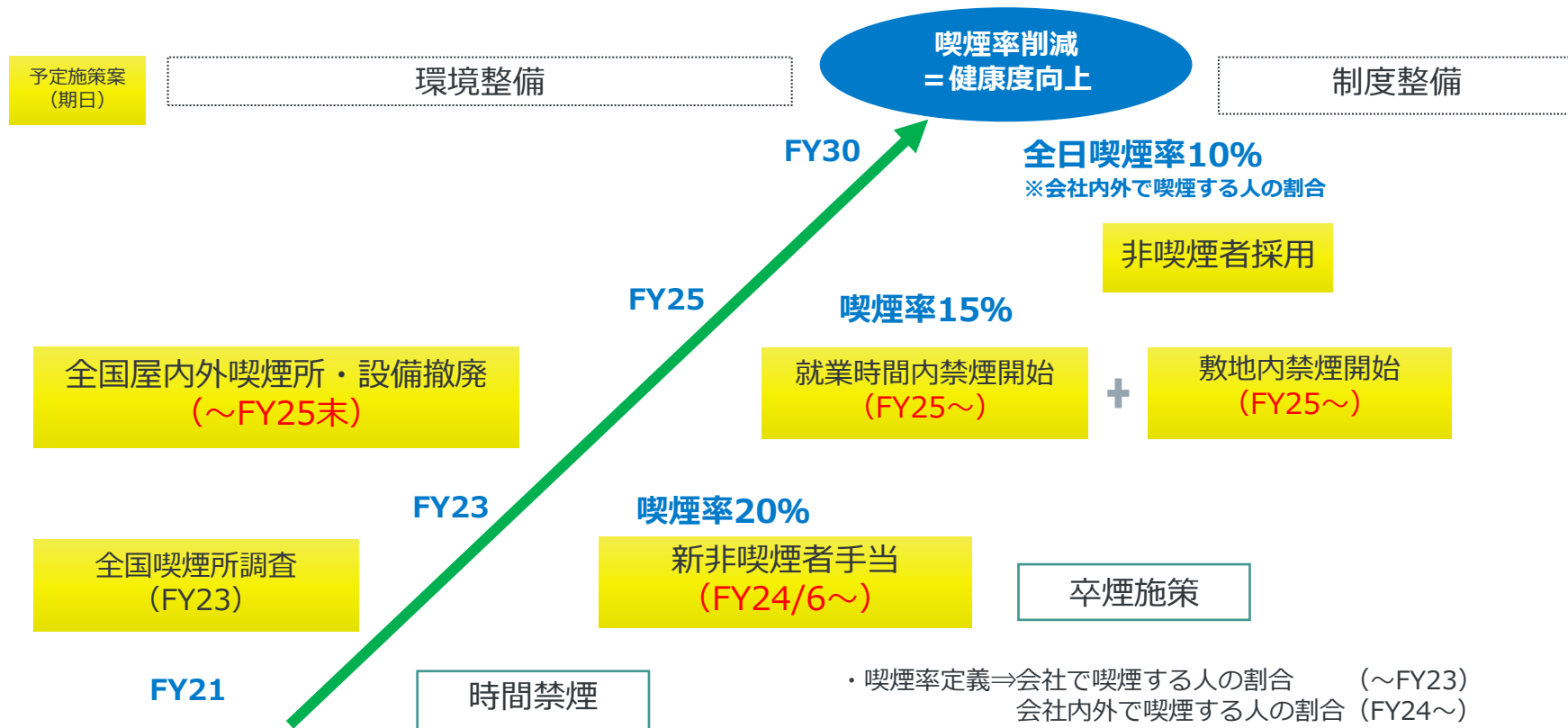
Competition No.3



Jump Rope /12- participants
(おおなわとび/競技者12名)



卒煙施策や屋内外喫煙所撤廃等の準備を経て、FY25～社内禁煙を開始



定量データに基づく健康経営施策の持続的改善に向けての取り組み開始

まずは
ココ

組織全体の
健康状態の可視化



定量的データに基づく
状態把握の実施

健康経営の
現状課題・改善点の把握



経年モニタリングによる
持続的改善と成長



【FY24施策】

- ①健康サーベイ
- ②健康診断からのデータ分析
(FY23のデータ分析)
- ③ストレスチェック

位置付け	主観データ	客観データ
身体	①健康サーベイ	②健康診断結果
メンタル	③ストレスチェック	—

定量的データに基づく健康状態を踏まえて各種施策を実施予定

【組織全体の健康状態データから見えてきた課題】

- 全体的に健康経営推進他社標準よりやや低めのスコア。「睡眠」「運動」の質低下に影響を与える「飲酒」についての課題が顕著
- ストレス負荷の高い年代の従業員に対しては、「役割責任の負荷の理解」「職場の人間関係」に対する向上施策が必要
⇒エンゲージメント向上施策とも連関
- 会社として既に対応している働く環境整備（仕事と治療・育児・介護の両立支援）のための施策の周知や、長時間労働の継続的な改善
- **すべてのスコア基盤となる「健康に対する従業員のリテラシー向上」が必要**

従業員の健康に対するリテラシー強化

【リテラシー強化がもたらす健康経営の強化】

- ・ 従業員の健康に対するリテラシー向上
「睡眠」「食事」「運動」「飲酒」「セルフケア」

【予定施策】

- ・ 各種健康イベント／セミナーの開催
- ・ 健康経営_通信教育教材（10種）の活用
- ・ E.D.G.E@JP※での教材配信

※従業員向け教育ポータルサイト

ウェルビーイングの重要性発信 ・ 情報開示の実施

【CEO・CWOからのメッセージ発信】

- ・ 定期的データスコアの社内開示（見える化）
- ・ 定期的なウェルビーイング重要性の発信
- ・ 経営層会議での議題取り上げ

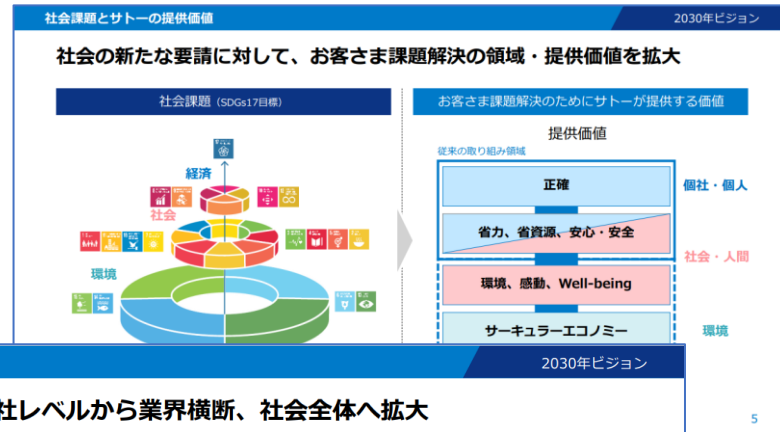
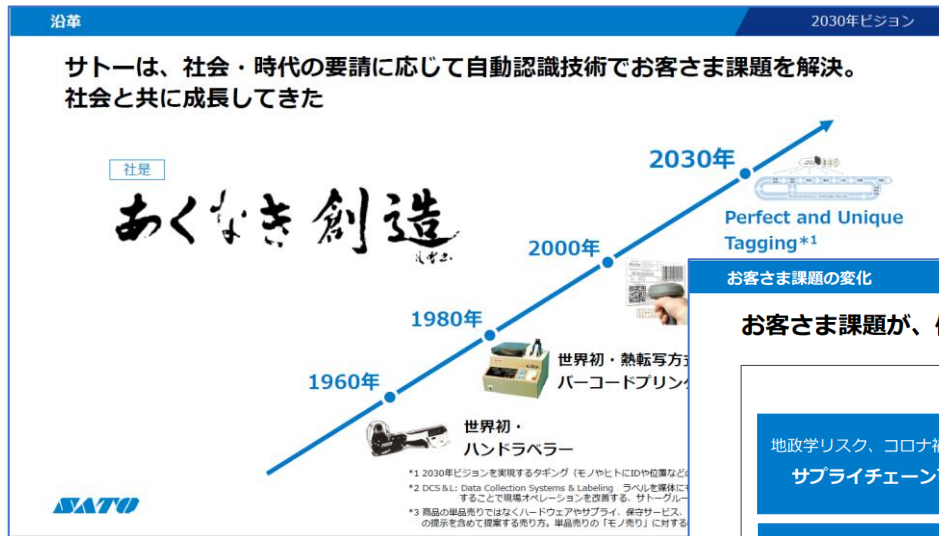
【予定施策】

- ・ 【社内への発信】
経営層・従業員における情報発信
- ・ 【社外への発信】
取引企業等への健康経営活動の啓蒙実施

健康経営
人的資本経営

海外取り組み

国内取り組み



タギングによる可視化で、課題解決に寄与
(事業機会)

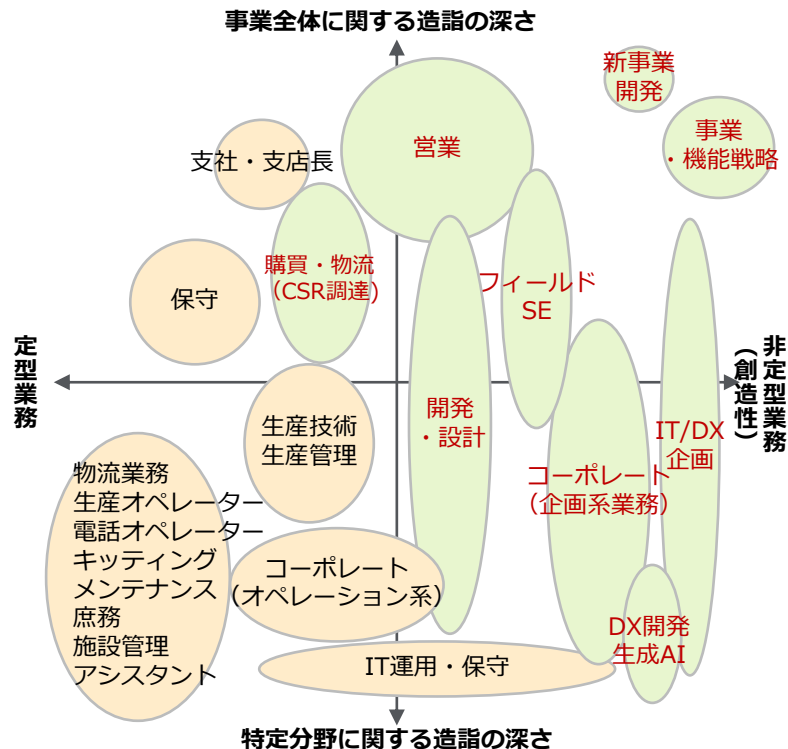
新生期に向けて新事業を構想できる人財、各領域プロフェッショナル拡充が必要

	事業の急成長	ホールディングス制導入	会社統合→PUTへのチャレンジ	
	草創期 事業を軌道に乗せるために 試行錯誤を繰り返す	拡大期 成功パターンを一気に 推し進める	成熟期 既存顧客の満足度向上と 安定成長のための商品・ サービスの複線化	
事業の状況と 成長ポイント	●新規顧客の開拓 ●ビジネスモデルの確立 ☆基本テーマ「試行錯誤」	●顧客基盤の拡充 ●商品・サービスの標準化 ●需要への対応力の向上 ・一定の品質 ・スピードの向上 ☆基本テーマ「定型化」	●サービスの多様化による既存顧客の満足度向上 ●競合などへの視野拡大と差別化 ☆基本テーマ「差別化」	新生期 新たな価値創出の模索と 過去慣性からの脱却 ●顧客価値の再定義 ●新商品・サービスの開発 ●ビジネスモデルの再構築 ●顧客接点の強化と 自社ポジショニングの再設定 ☆基本テーマ「創造」
内部組織の 状況と課題	●夢やビジョンに共感でき、 自主自立で様々な業務を 担える「同志」の獲得 ☆基本テーマ「臨機応変」	●事業拡大に伴い従業員増 ●組織の分化による複雑化 ●増大する人員のマネジメント が困難になり、管理職の力量 が問われるようになる ☆基本テーマ「権限委譲」	●組織全体の統一感や 当事者意識の希薄化 ●評価基準の再構築 ●部門ごとの文化形成による セクショナリズムの横行 ☆基本テーマ「自社らしさ」	●新たなシステムの構築と旧来の やり方との間で摩擦が発生 ●事業環境の変化により対応内容が 複雑化 ●過去のルールや価値観の払拭 ☆基本テーマ「ゼロリセット」
人事の基本戦略 「求められる人財」	●夢・ビジョン・志の共有 ●役割にとらわれない臨機応変な 対応 ・「即戦力となりうる同志、参謀」 ・「トップ自身が信頼感を持てる人財」	●権限委譲と現場の自立 ●人事制度の整備 ●評価基準の明確化 ●従業員間の一体感向上 ・「やる気と根性のある現場要員」 ・「推進力と人望のある管理職」	●ミッション・ビジョン・ クレド等アイデンティティの 再浸透 ●自部署最適からの脱却 ・「企画・分析力に優れた人財」 ・「戦略性のある現場管理職」	●新ビジョンによる動機付け ●チャレンジに対する称賛 ・「新事業を構想できる人財」 ・「全社的な経営基盤を構築できる 経営企画、財務・法務・人事などの プロフェッショナル人財」

人事のみならず経営が一丸となって必要人財の獲得と育成に取り組む必要がある

将来あるべき人財ポートフォリオ※

※2030年ビジョンおよび中期経営計画から将来の人財ポートフォリオをイメージ
※円の大きさは厳密な人員数を表してはいない



■ 新事業を構想できる人財

- ✓ PUT※を活用した新事業を構想できる事業企画・開発
- ✓ PUTを活用した総合的なソリューションを提案できる営業
- ✓ PUTを活用した新商品・サービスを設計&開発できる技術者

■ 全社的な経営基盤を構築できる人財

- ✓ 事業を拡大するために必要な機能の要件を経営戦略から推察し、最適化された機能戦略を構築する各機能部門およびコーポレートの各専門分野における企画担当
- ✓ デジタルプラットフォームを企画・実装できるIT・DX部門
- ✓ 社会的な責任を考慮して調達の選定基準をサプライチェーン全体にまで拡大し、調達先と協働体制を構築できるCSR調達

今後の拡充と
現有人員の変革が
求められる領域

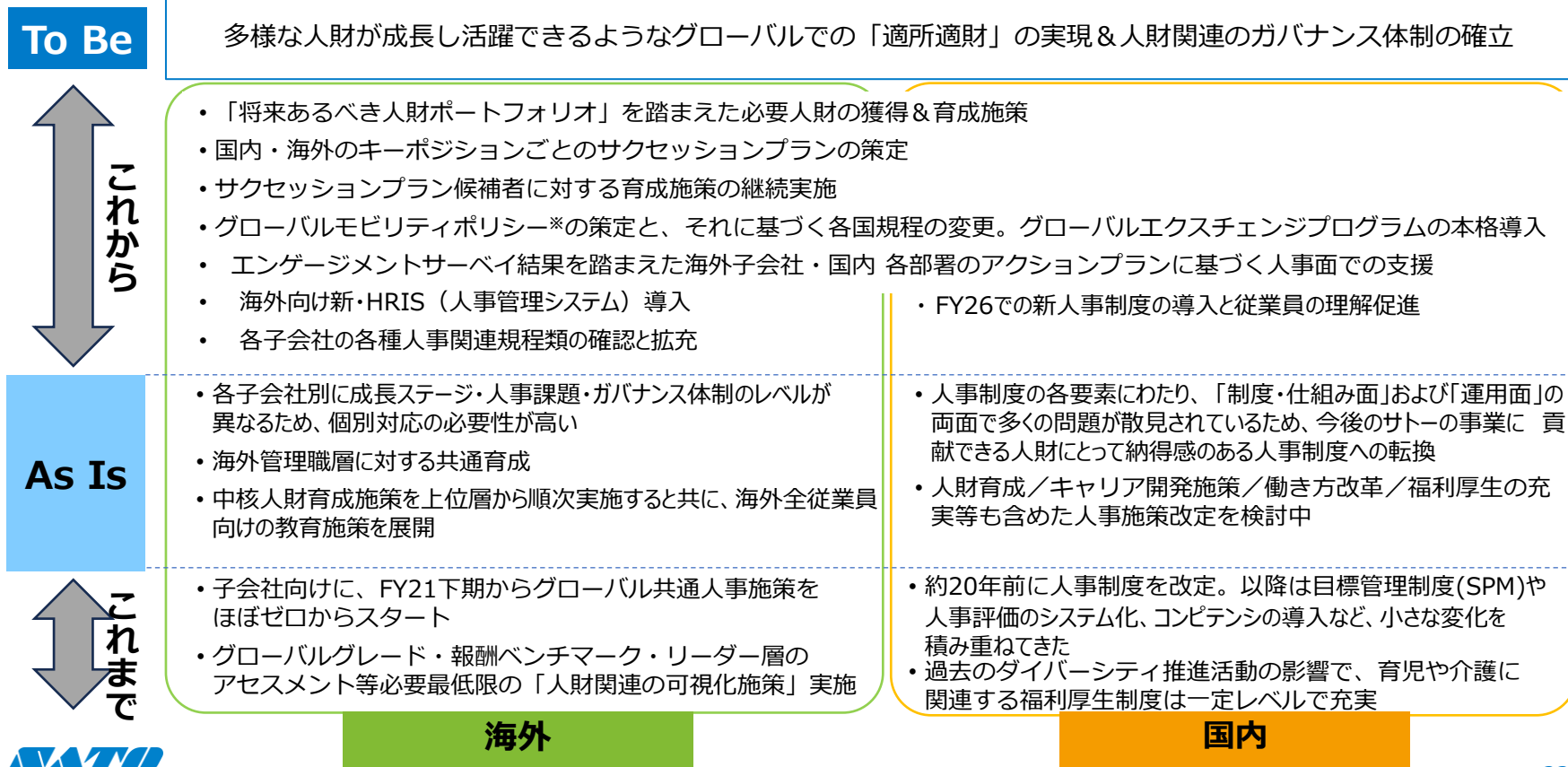
今後の事業の拡大
に備えた段階的な
変革が求められる
領域

■ 各事業・機能の役割において専門性に特化した人財へ育成する

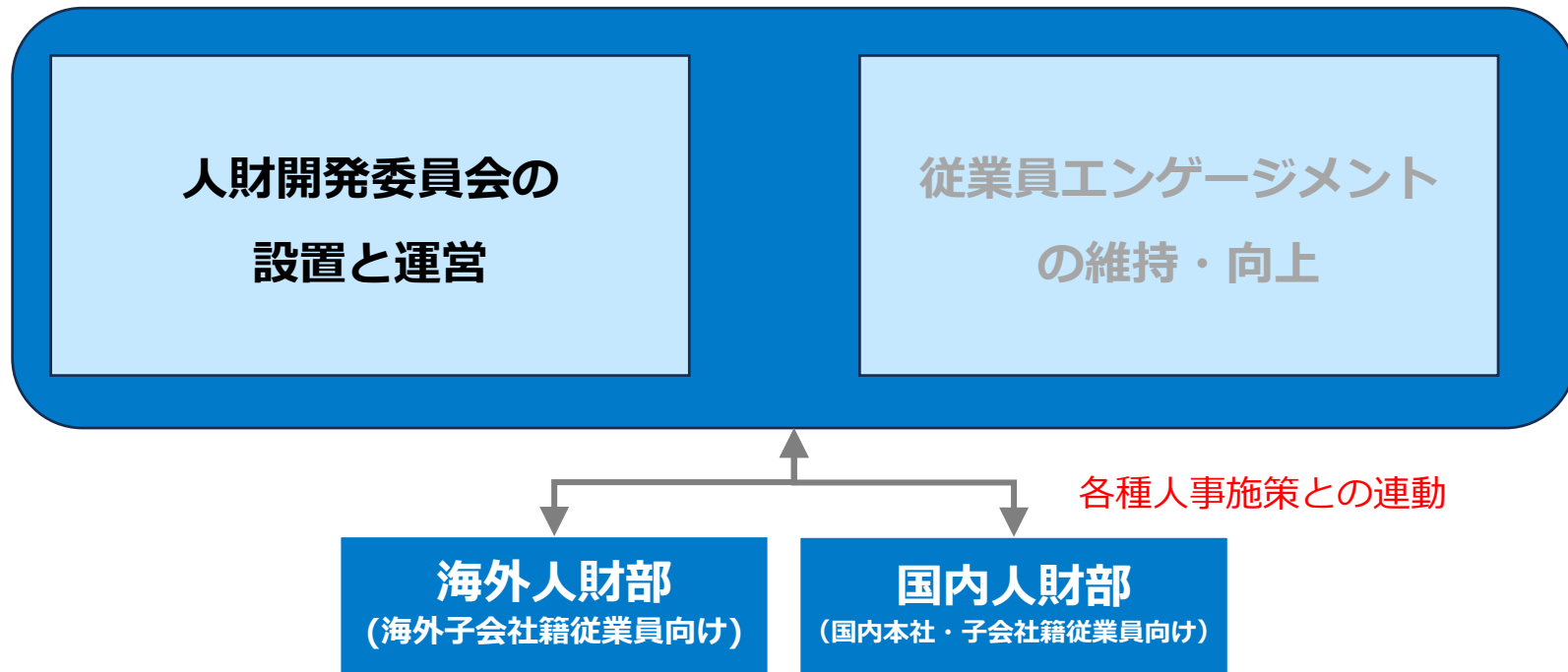
※ PUT : Perfect and Unique Tagging

モノや人に対し、IDなどの属性情報に加え、位置情報やセンサーなどから得られる状態情報をひも付けることにより、完全かつ唯一無二な個人情報をトレースできるようにする高難度な課題を解決するタギング手法。

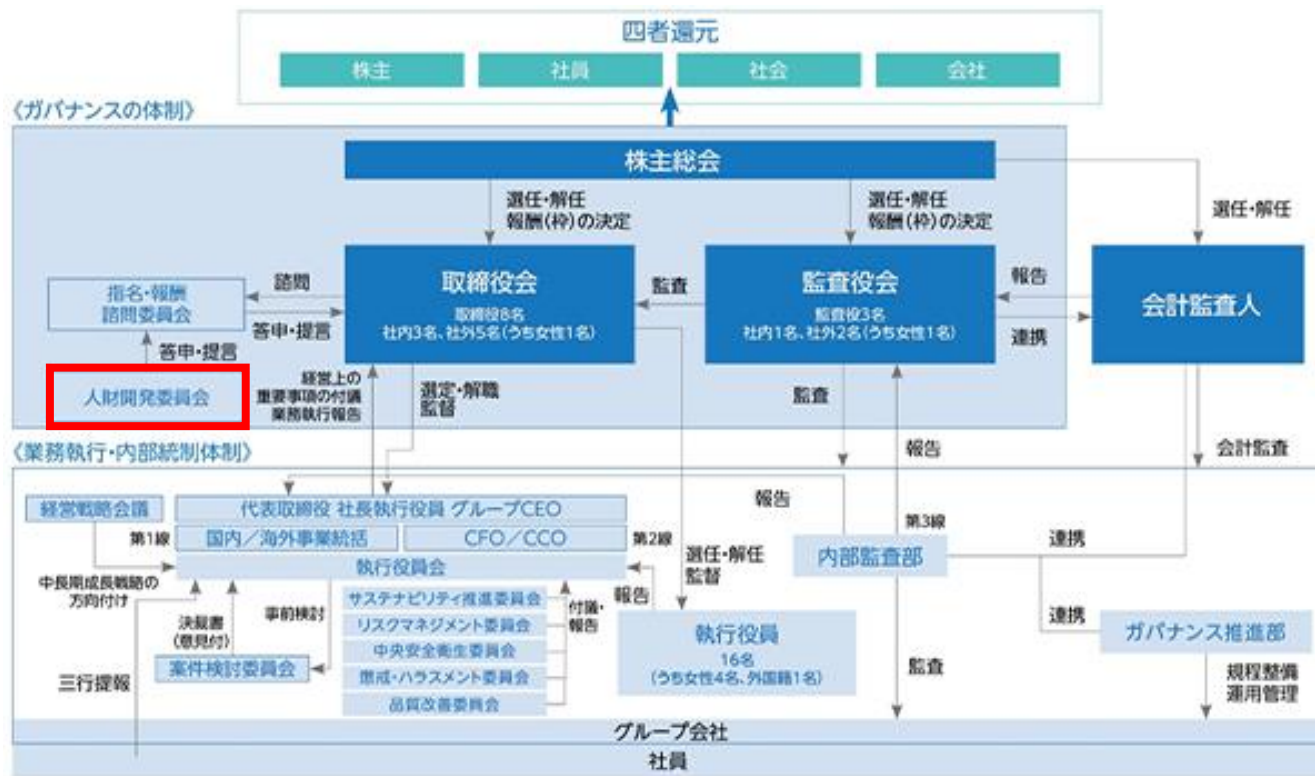
国内と海外各社で現状と人事課題は異なるが、グループ全体での人事施策の向上をめざす



AsIsとToBeのギャップを埋めるための取り組み



人的資本経営課題に取り組むために、人財開発委員会をFY22に設立



執行側の意思決定機関として、中核人財育成および各種人財マネジメント施策の検討・決定・実行を担う

各委員会の位置づけと検討対象

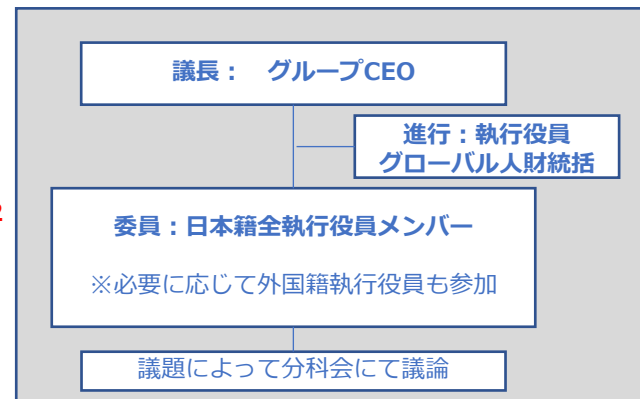


【人財開発委員会の推進体制】

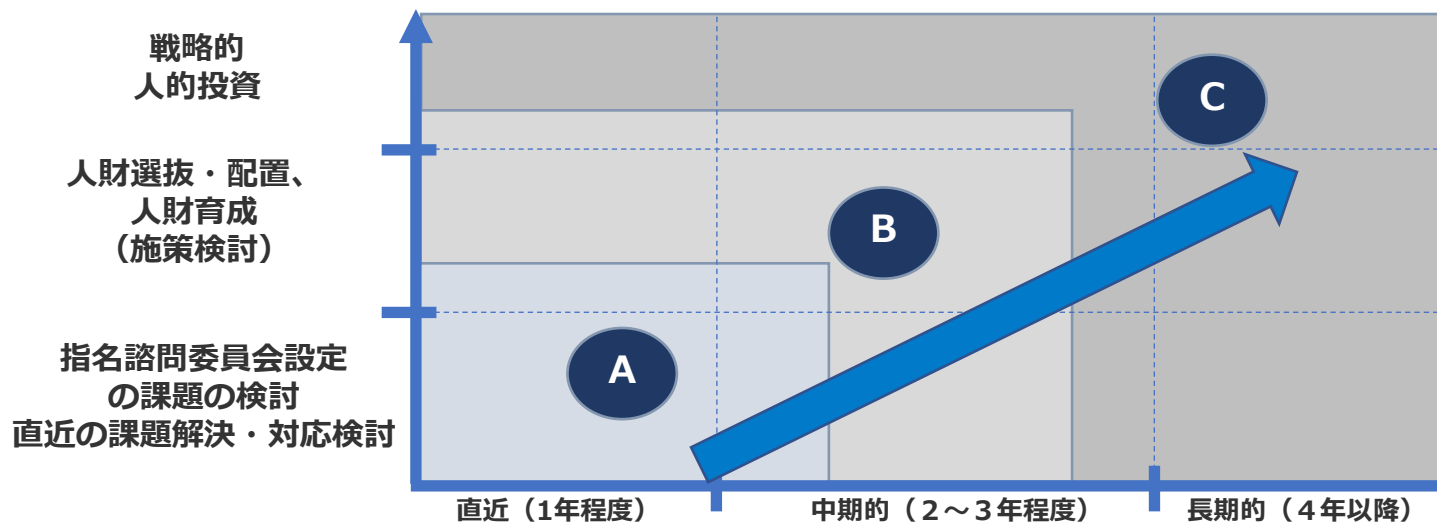
中核人財育成および
各種人財マネジメント施策の検討と意思決定



⇒ 企業価値向上



段階を経ながら、A～Cを並行して議論できる体制へと概ね3～5年かけて実現していく



- 「A：指名諮問委員会設定の課題の検討、直近の課題解決・対応検討」・・・の時期を経て
- 「B：人財選抜・配置・育成など人財マネジメントの施策検討」・・・など徐々に範囲を拡げ
- 「C：戦略的人財投資（人財ポートフォリオ、等）」・・・をめざす

指名諮問委員会との連携しての取り組みと中核人財育成に向けた取り組みの両面がある

【指名諮問委員会との連携しての取り組み】

- ◆ 取締役・執行役員層のサクセッションリストの作成
- ◆ 社内外リソースを活用したアセスメントによる候補者選定

【中核人財の育成に向けた取り組み】

- ◆ 新・人事制度導入に向け、あるべき人事制度についての検討
- ◆ 管理職層への登用の仕組みの検討とアセスメントの実施
- ◆ マネジメント層の能力アップ
- ◆ 次世代経営人財の育成
- ◆ グローバル・インターンシップや英語推進活動中期計画など、グローバル展開の要員育成
- ◆ 社内公募やキャリアチャレンジ制度など各種社内人財流動化施策の検討
- ◆ リファラル採用の拡充
- ◆ エンゲージメント向上に向けた取り組みの検討
- ◆ DE&I推進活動
- ◆ サトーにおける専門性の定義と専門性強化の仕組み構築
- ◆ 経営戦略を実行可能とする人財ポートフォリオ

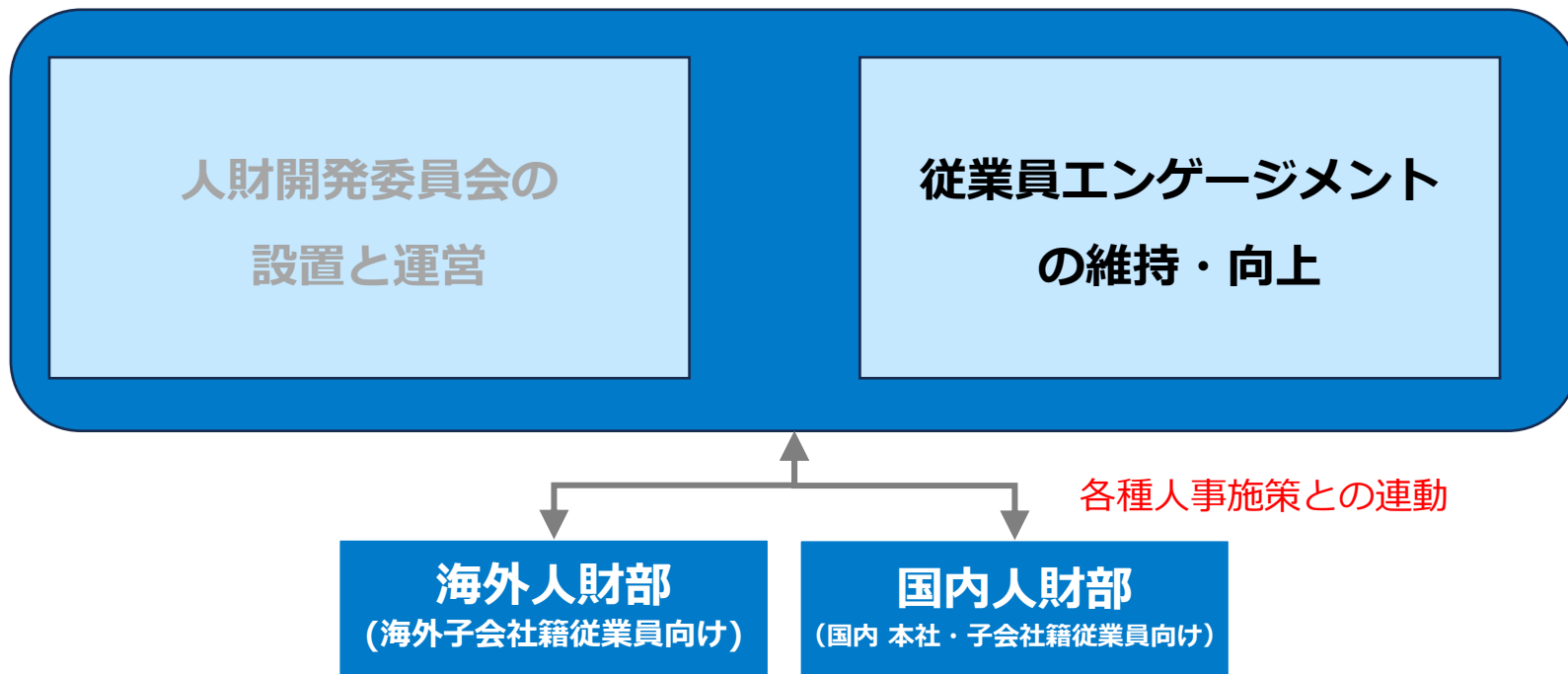
Viva Engage(社内SNS)を使った社内へ活動内容告知

テーマ	人材開発委員会メンバー (執行部)	事務局
女性採用 法定雇用促進	リーダー：大西 祐紀	人 財 部 管 理 職
	和田 啓孝	
	阿部 善	
	益子 統	
経営意思決定の場 への女性参画	小沼 宏行	
	橋本 徳太郎	
外国籍従業員 活躍促進	リーダー：清水 裕寿	
	橋本 英幸	
	熊林 知之	
女性フォーラム Viva Engage	リーダー：武井 美樹	
	笹原 美徳	
	進藤 隼人	
	岡本 剛	
	櫻田 聡	

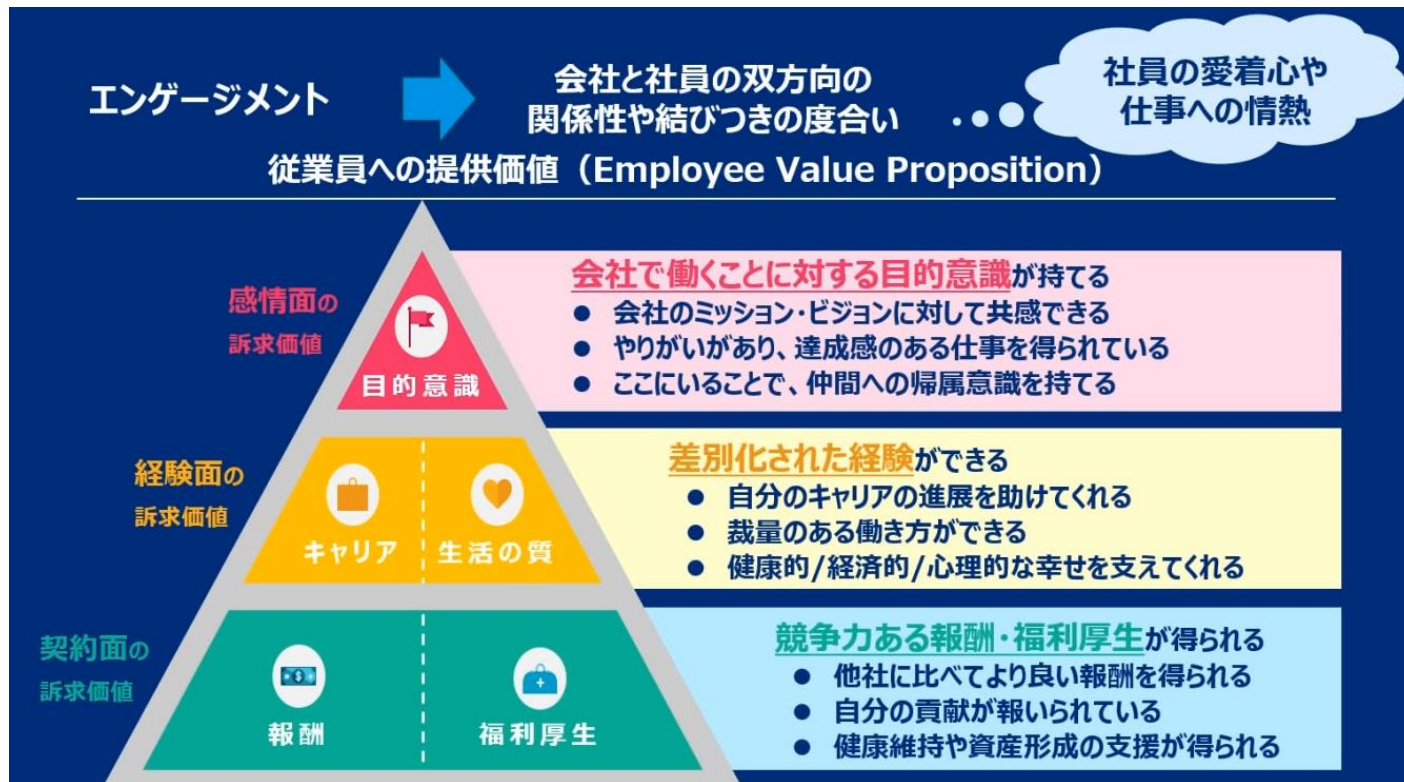
人財部
管理職



AsIsとToBeのギャップを埋めるための取り組み



従業員エンゲージメントは企業に対する貢献意欲や企業との信頼関係の度合い



各種調査機関で、エンゲージメントと業績に高い相関があると報告されている



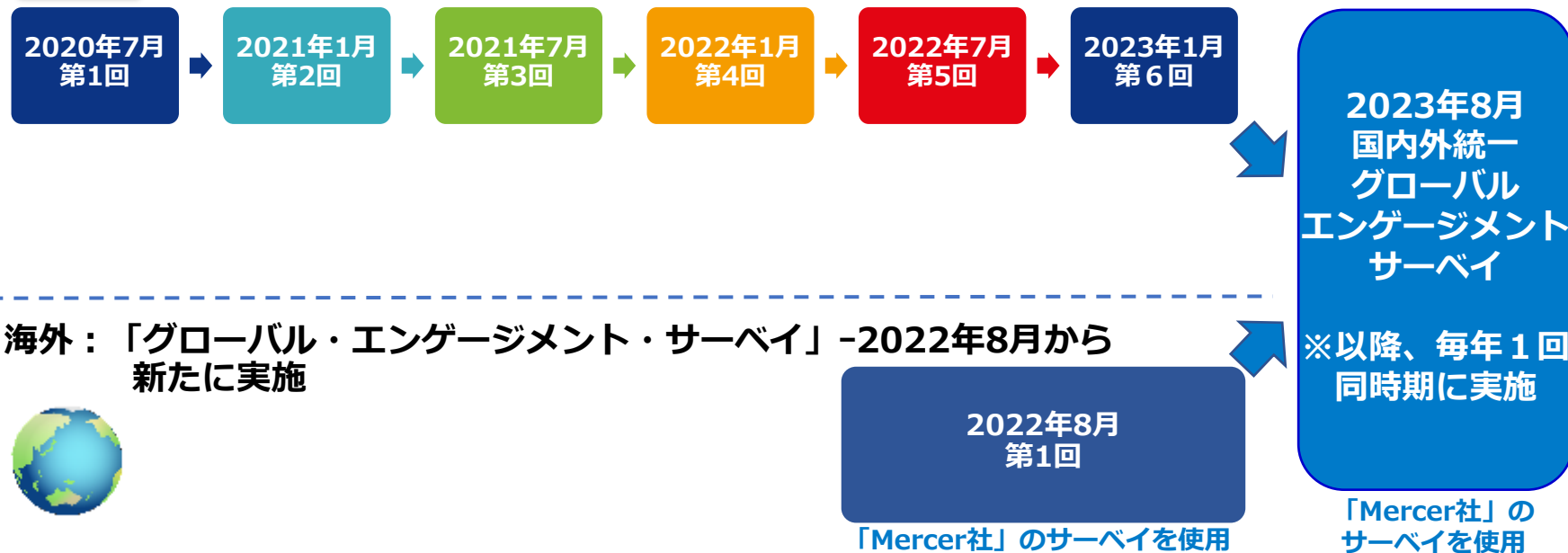
サトーではFY23から世界統一の多言語エンゲージメントサーベイを実施

国内：「サトー働きがいアンケート」 - 2020年7月から年2回実施

=仕事のやりがい、仕事のモチベーション、やりがいのある魅力的な環境



「エモーションテック社」のサーベイを使用



<回答の仕方>

(例) 自分の会社は、競争に必要な変化を続けている。



肯定的回答

中立

否定的回答

(基本的には上記5段階で回答)

※eNPSのみ11段階)

<設問カテゴリー>

信頼（会社や経営陣に対する）	ダイバーシティ
本社戦略	本社に対する評価
直属の上司	経営陣のリーダーシップ
スピード・革新	パフォーマンスの発揮
戦略	+
エンゲージメント（最重要項目）	企業理念
働きがい・働きやすさ	マーケティング

MERCER基本設問47問

+追加2問

サトーオリジナル設問25問
(基本的には5段階、マーケティングの独自設問のみ6段階と2段階で回答)

+自由記入4問

計78問

前回の調査結果（働きがいアンケート/エンゲージメントサーベイ）は、私の職場グループ内で活用された。

前回の調査結果（働きがいアンケート/エンゲージメントサーベイ）は、経営陣が建設的に活用した。

「従業員のエンゲージメント度」を象徴的に表す5つの設問に対する肯定的回答割合がメイン指標

	回答数	全体の肯定的スコア	中立的回答率	全体の否定的スコア	Sato Global All	グローバル製造業
エンゲージメント	2278	74%		20% 5	0	---
42. 現時点における、あなたの職場の総合的な満足度を教えてください。	2278	74%		20% 6	0	+1
44. 他の会社から同等の条件を提示されたとしても、今の職場に残ると思う。	2232	64%		26% 9	0	-5 ↓
45. 私には、会社に要求されたこと以上のことをしようとする熱意がある。	2263	78%		18% 4	0	-3
46. 自分の会社で働く・仕事をするのが楽しみだ	2277	75%		20% 5	0	+7 ↑
47. 自分の会社で働くことに誇りをもっている	2276	80%		17%	0	-1

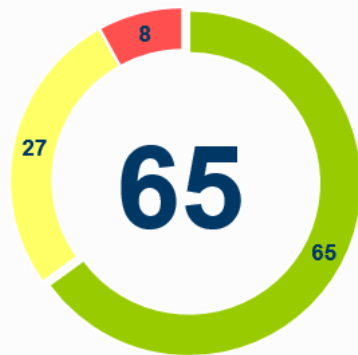
エンゲージメントスコアは昨年と変わらず、グローバル製造業平均よりやや低め

ふたつのKPI

<このサーベイのシステムで核となるKPI>

①「エンゲージメント」の数値

エンゲージメント（グループ全体）



% Fav % Neu % Unfav

<これまでの国内結果と比較可能なKPI>

②eNPS

社員正味推奨者比率（ネットプロモータースコア）

-33



■ 推奨者 % (9~10) ■ 中立者 % (7-8) ■ 批判者 % (0~6)

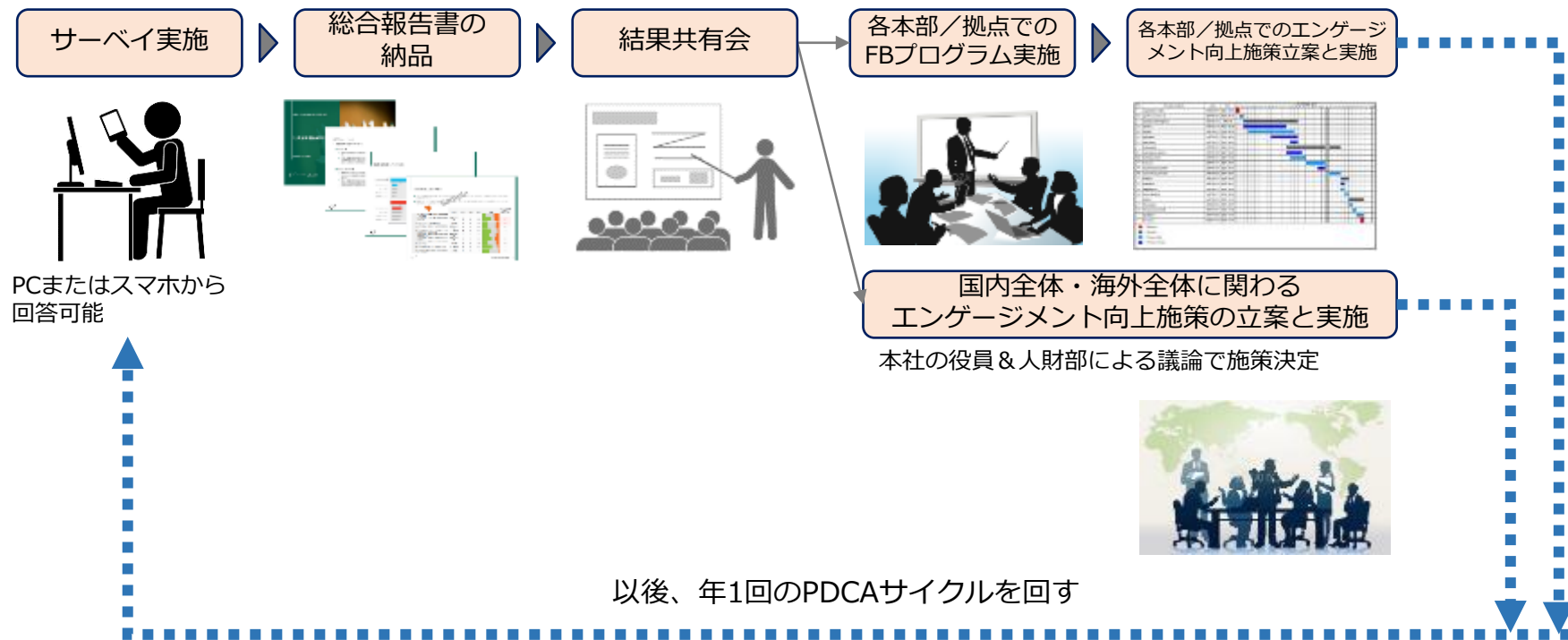
<Mercerの基準と比較すると>

*eNPS Interpretation:

このあたり -33%



各社（各部門・部署）でアクションプランを立案し、改善策を実行 改善に向けたPDCAサイクルを回している

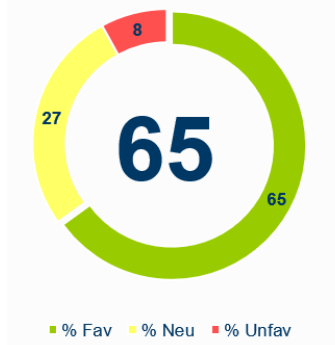




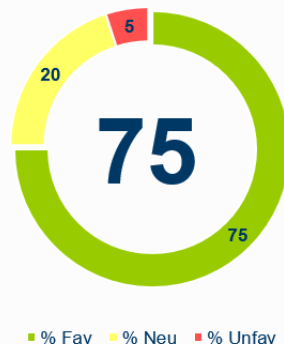
各領域での市場平均を達成し、中計期間の5カ年でグループ全体+5ポイント
(年平均+1ポイント)となるエンゲージメントスコア 70をめざす

FY23・FY24実績を踏まえた設定

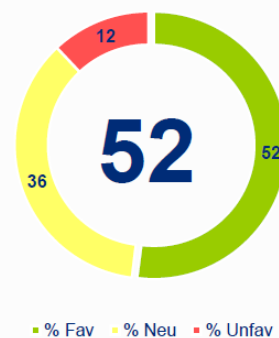
エンゲージメント (グループ全体)



エンゲージメント (海外全体)



エンゲージメント (国内全体)



FY28

70

77

60

執行役員のLTI※のKPIにも入れることを指名・報酬諮問委員会にて合意済み

※Long-term Incentive (長期的報酬)

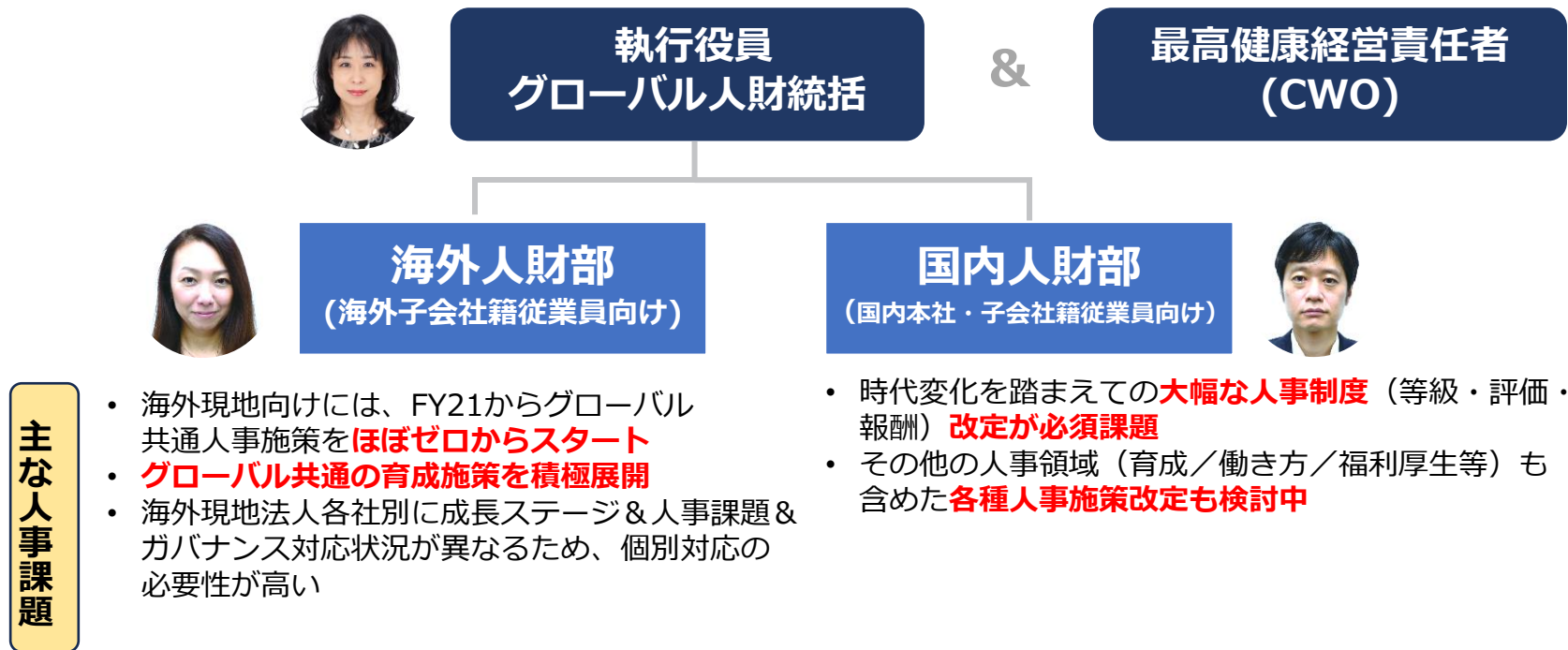
FY25以降は、エンゲージメントの維持向上のために執行役員が活動

テーマ	人材開発委員会メンバー (執行部)	事務局
女性採用 法定雇用促進	リーダー：大西 祐紀	人 財 部 管 理 職
	和田 啓孝	
	阿部 善	
	益子 統	
経営意思決定の 場への女性参画	小沼 宏行	
	橋本 徳太郎	
外国籍従業員 活躍促進	リーダー：清水 裕寿	
	橋本 英幸	
	熊林 知之	
女性フォーラム Viva Engage	リーダー：武井 美樹	
	笹原 美徳	
	進藤 隼人	
	岡本 剛	
	櫻田 聡	


 執行役員によるダイバーシティ分科会を
「エンゲージメント向上分科会」
 として再編成し全社エンゲージメント
 向上施策を具体化
 ※FY25の新体制で再編

- 3～4チームの編成
- サーベイ結果を踏まえた取り組みテーマを具体化
- 現行のダイバーシティ施策も一部継続

国内・海外子会社向けの人事施策は課題もフェーズも大きく異なる



健康経営
人的資本経営

海外取り組み

国内取り組み

人財関連の可視化の5課題に対して、各人事施策を実施

【「人財関連の可視化」の5課題】

- ① 子会社従業員のデータ管理や人事マッピング
- ② 各子会社の採用、雇用、解雇の人事管理全体把握（≡各子会社の規程類の収集）
- ③ 給与水準の妥当性検証、STI（短期的報酬）、LTI（長期的報酬）の導入検討
- ④ 子会社のトップ・幹部層の資質の検証
- ⑤ 子会社用人財育成プログラム作成

上記5課題に関連する人事施策

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. 「グローバルグレード導入と報酬ベンチマーク」 | →上記①、③、⑤に関連 |
| 2. 「エグゼクティブアセスメントプログラム」 | →上記④、⑤に関連 |
| 3. 「グローバルエンゲージメントサーベイ」 | →上記①～⑤も含めた今後の人事施策の全てと
他部署によるすべてのOne サトー施策にも関連 |

全世界共通施策を実施。全て完了・継続実施中

FY21 完了

グローバルグレード

- ・ 組織内の各職務の大きさを点数化し、点数に応じて設定した等級制度
 - ・ 全世界を同じメソッドで点数化し、等級制度を世界共通化
- ※ 職務の大きさの評価であり、能力評価ではない

FY21 完了

報酬ベンチマーク

- ・ グローバルグレードに基づき、各国の報酬水準マーケットデータと比較・検証（報酬水準、報酬の固定・変動割合など）

FY22～実施

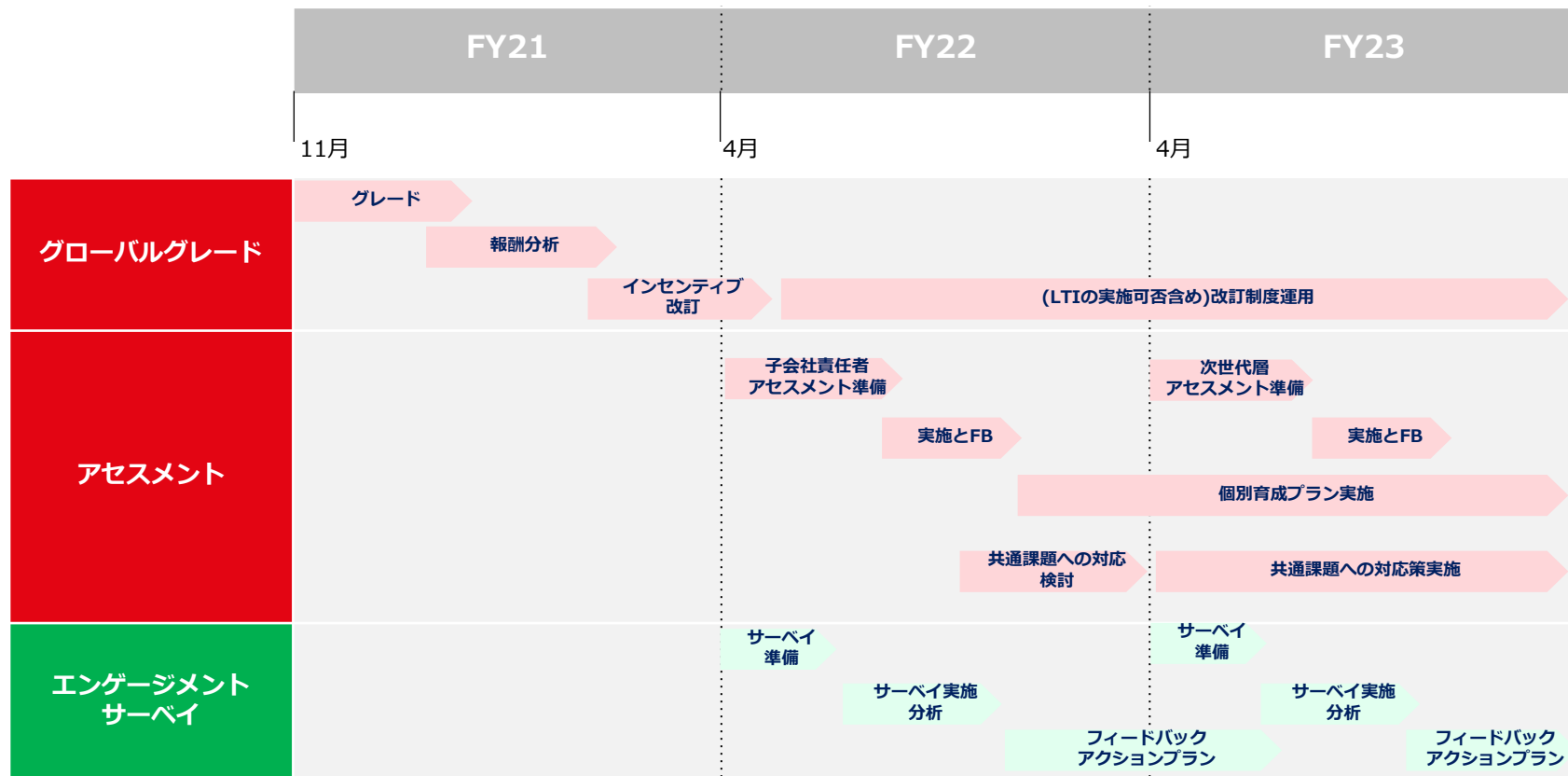
エグゼクティブ アセスメント プログラム

- ・ 各子会社幹部の能力（強み・弱み）を外部専門家メソッドを活用し検証
- ※ 幹部層個々人の能力を評価。結果を各人キャリアプラン、現ポジションのサクセッションプランに活用

FY22～実施

グローバル エンゲージメント サーベイ

- ・ 全世界従業員「会社への貢献意欲をもって働いているか」、会社「施策は適切か」をアンケート（多言語）・検証
- ※ 結果を踏まえて、各子会社・全社での改善策を実施するためのデータベース



従業員教育・人財マネジメント・ビジネス貢献施策を実施

①リーダーシップ開発・
サクセッションプラン強化

- ◆ リーダーシップ開発プログラムの継続
(エグゼクティブ・アセスメント、コーチングセッション)
- ◆ サクセッションプラン候補者育成施策
(マネジメント研修の実施)

②全世界共通
教育プラットフォーム・
施策提供

- ◆ 従業員向け教育ポータルの利用促進
(多言語対応・履修率向上サポート)
- ◆ 語学習得支援
- ◆ グローバル・インターンシップ・プログラム to Japanの導入検討

③人財マネジメント・
ガバナンス強化

- ◆ HRIS (Clay HR) 導入・活用拡大
(子会社責任者の目標・評価管理、ID管理との連携)
- ◆ 各海外拠点の規程確認・拡充支援
- ◆ 人事機能レベル向上
- ◆ エンゲージメント・サーベイの全世界継続実施

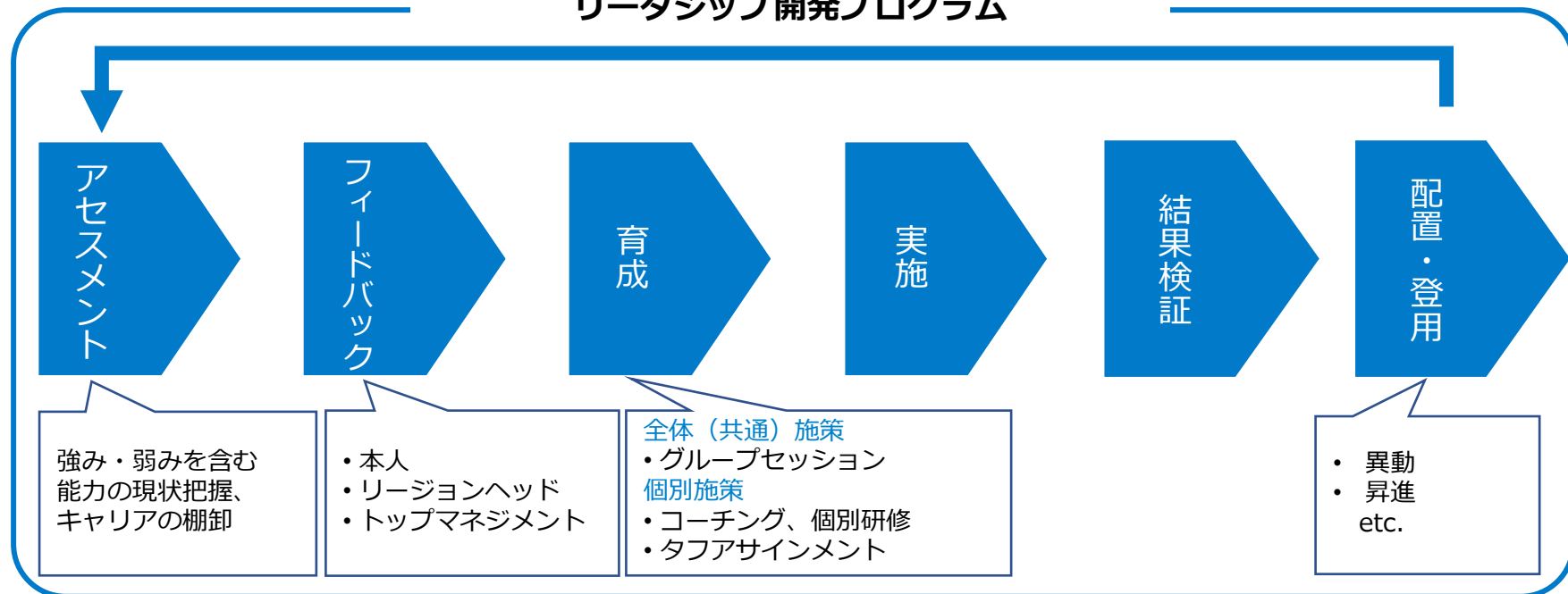
④ビジネス貢献のための
体制づくり

- ◆ ビジネスパートナー向け教育ツール (SATO DOJO) の導入
- ◆ 人権デューデリジェンスの実施

これまでの取り組み

- ⇒ グローバルでの人財可視化を目的に、現地採用子会社責任者を対象としてFY22にアセスメントを実施
- ⇒ 海外子会社責任者の強みや課題領域を外部の第三者（Mercer社）のメソッドを活用して可視化する施策
- ⇒ アセスメント結果を踏まえ、対象者の能力開発、将来のキャリアプラン、現ポジションのサクセッションプランを検討することを目的に推進

リーダシップ開発プログラム

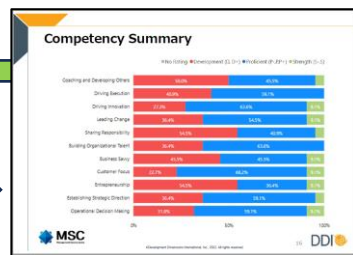


現・次世代責任者の能力を可視化。サクセッションプラン・キャリアプランに活用

海外子会社の責任者

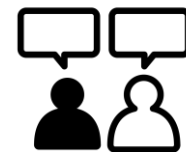
各子会社の次世代層

サクセッションプラン策定



アセスメント実施
強み・弱み可視化

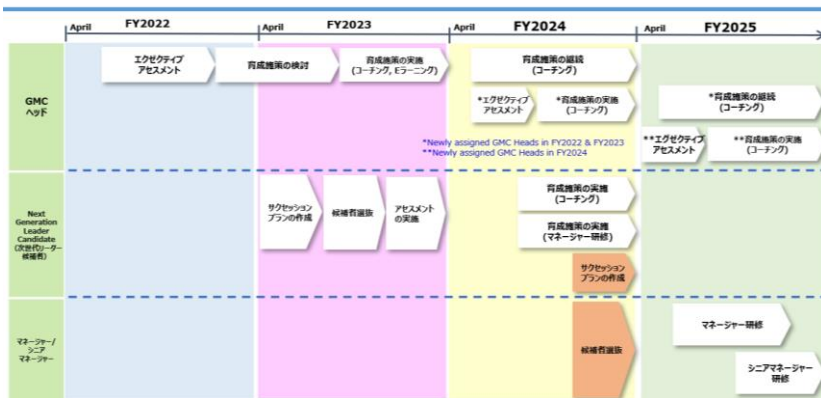
個別コーチング
セッション



Outline of the program - 3~4 hours online x 8 days

Timeline	1st Quarter (September)	2nd Quarter (October)	3rd Quarter (November)
Goal	State personal mission Learn to lead him/herself	Learn about basic management skills	Learn how to engage others and make changes
Topic	SEP 6 Leadership Discovery	OCT 15 Business's Strategic Leadership (SL-4)	NOV 26 Involvement of Stakeholders
Activities	Understand the role of manager and think about what leader? What is an ideal leader? What is an ideal leader's perspective? What is essential for future leadership?	Identify and discuss your own strengths and challenges from the perspective of others. The first skill "Goal Setting". Learn and practice how to set the team's goals according to the situation.	What are the "Three Skills and Three Questions"? An Overview of the Framework. The first skill "Goal Setting". Learn and practice how to communicate your thoughts and feelings. Identify needs of stakeholders. Practice how to communicate your thoughts and feelings. Know the process of building a consensus. Understand and practice listening (active listening) with members (eliciting and reviewing ideas).
Output	Build one's own leadership style. Build one's own leadership style. Absorb and understand the framework and skills essential to maximize team's performance. Know how to adapt to each other's weaknesses.	Identify the needs of each stakeholder. Know the process of building a consensus. Understand the approach of "coaching conversation".	Share the results of discussions with members (eliciting and reviewing ideas). Understand and practice listening (active listening) for member development. Summary.

FY2022以降のLDP施策と今後の予定



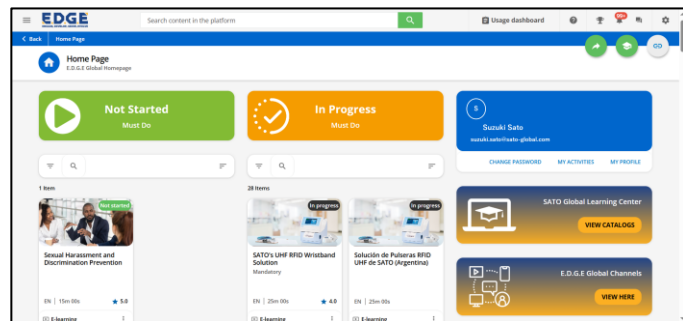
<海外子会社マネジャー研修（オンライン）>

FY24：開始。11カ国から14名の次世代層が参加

FY25：拡大。対象をシニアマネジャー・マネジャーに

分け、約40名まで増加予定

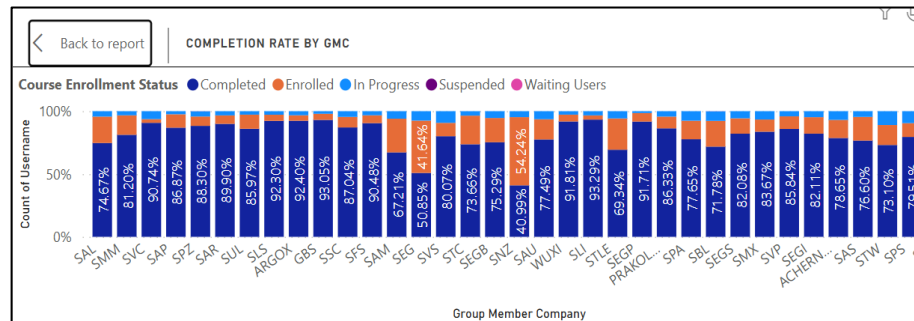
従業員向けにオンライン教育を提供。立ち上げ以来3,027名・25時間/人が学習



- ・海外子会社の従業員向け教育ポータルサイト
- ・2021年の立ち上げ以来、現在までに1,370本の学習コースが存在
- ・総計3,027名がそれぞれ累計25時間の学習を実施
- ・教育コンテンツは学習目的に合わせて自作も可能
- ・学習時間などにKPIを設定、各子会社責任者が達成を支援
- ・優秀学習者やコンテンツ作成者を表彰
- ・リーダーシップ開発プログラムと合わせ、海外従業員のすべての層に教育施策を提供



E.D.G.E 優秀者表彰式



新HRIS導入により、業務安定化・人事ガバナンス強化・業務効率化

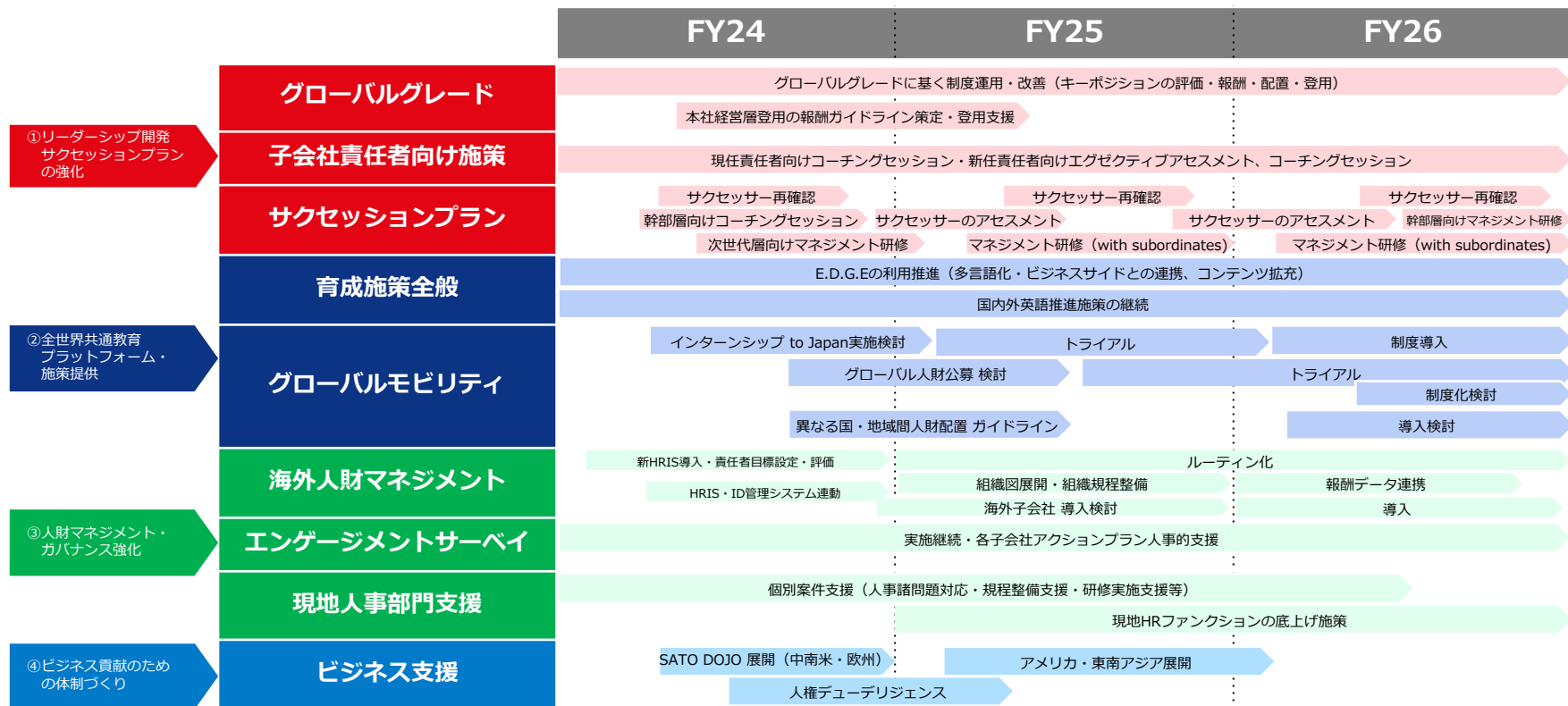
背景

- ◆ 全海外拠点従業員のデータを毎月Excel集計
→ 拠点により管理レベルにばらつき
- ◆ 海外子会社責任者の目標管理をExcelからシステム化
→ 利便性が低く運用に支障

新HRISを導入

- ◆ 全海外従業員のデータを格納。日次で本社管理のIDデータと自動連携
- ◆ 海外子会社責任者の目標管理を新たに設定。安定運用化
- ◆ 未導入の海外拠点へ展開。現地従業員パーソナルデータ管理
→ 人事ガバナンスの強化

各施策の拡大・定着、グローバルモビリティ推進と人事機能引き上げ



健康経営
人的資本経営

海外取り組み

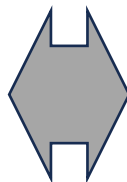
国内取り組み

経営基盤強化のため新人事制度導入、今後の成長に必要な人財を充実

雇用を取り巻く外部環境

雇用や組織・人事を取り巻く外部環境も大きく・複雑に変化し続けている

- 日本型雇用の見直し
- 少子高齢化を背景とする**人手不足、採用難**
- AI導入やシステムの高度化による社会環境・人財市場の変化(デジタル人財不足)
- ワークライフバランス重視の傾向と、それを促進する働き方改革関連法、過労死等防止対策推進法等の法整備
- 新型コロナウイルス感染症による価値観の変化
- 多様性の尊重 (多様性・公平性・包含性)
- 多様な働き方、リスキリング、高年齢者を含むマルチジョブホルダー ……



サトーの人事制度の現状と今後

- FY05に年俸制を導入以来、目標管理制度、人事評価のシステム化、コンピテンシー導入など、小さな変化を実施
 - 社会の変化を踏まえての大幅見直しは約20年実施無し
- 人事制度の各要素で、「制度・仕組み面」「運用面」で多くの問題
- ※**現行の人事制度課題については人財開発委員会に報告**
- **今後のサトーの事業に貢献できる人財にとって納得感のある人事制度への転換が必要**

- ・ミッション・ビジョン達成の源泉となる、人財・組織のめざす姿

め
ざ
す
姿

求める人財像
自ら考え行動し
変化を起こせる人財



めざす組織像
イノベーション（変化）
を生み出し続けるチーム

- ・「めざす組織像」と「求める人財像」の具現化にむけて、どのような方針の下で人事施策を展開していくかを定めたもの
- ・新人事制度作成のコンセプトとして明文化
- ・社員に対してもメッセージとなるもの

人
財
マ
ネ
ジ
メ
ン
ト
方
針

「変化対応と挑戦」～お客さまと社会のために～

創業100周年に向けて、持続可能な企業としての変化対応と新たな成長が必要なステージにあるサトー。
お客さまと社会のニーズに応え、100周年以降も世の中に貢献できる会社であるためには、
組織も人も変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続ける必要があります。
わたしたちはOne サトーとして、以下を重点的に取り組みます。

サトー人財の取り組み

お客さまに最高の価値提供をするために
一人ひとりが「得意(専門性)」を極める

イノベーションのために、お互いを認め
異見を交わし、創意工夫を競い合う。

お客さまとの信頼関係をより強固なものに
発展させるために、課題解決に常にベストを尽くす

変
革
へ
の
覚
悟異
見
の
取
り
入
れ顧
客
社
員
へ
の
姿
勢

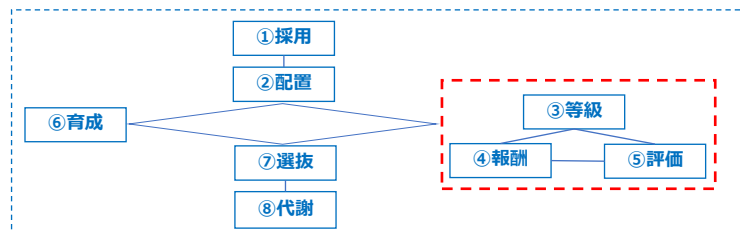
組織としての取り組み

タギングをコアとして目の前の一つ一つの課題に
徹底的に向き合い、新たな価値を提供する専門家集団となる。

世の中の新しい価値観や仕組みを取り入れ、
社員にとってより働きがいのある環境へと進化させる

社員に対する期待や基準を明確にし、成果に報いる

- ・上記を実現するための、人事各領域ごとの個別具体的な制度

個
別
制
度

人事制度を刷新し納得感ある制度へ転換

現在の人事制度の問題

等級

- 求められる役割の定義が曖昧 → 昇進・昇格方法不明確
- 年功序列的な運用 → 長期間同じ等級に滞留する場合あり
- 役割と等級が不一致の場合あり
- 職種難易度（専門性等）が等級・報酬に反映なし
- 地域限定のエリア社員 ⇄ （職種によって）転勤ほばないグローバル社員 → 不公平感

評価

- 業績評価システムの記載項目が多く作成に時間がかかる。仕組みが複雑
- 一般職・管理職は役割が異なるが目標項目の評価ウェイト同じ
- 評価項目が多く、評価軸不明確
- 相対評価 → 成果と評価に納得感ないことあり
- 評価の段階数少ない → 適切な評価結果と報酬反映が困難

報酬

- マーケット(雇用市場)水準との連動なし
- 会社業績に連動する報酬なし → 組織全体成果を適切に報酬に反映なし
- 個々人の業績に応じて変動する報酬が過少
- 属人的手当（配偶者有無・勤務地など）が多数存在
- 年俸制導入も、成果連動少なく、昇給額積み上げ型（固定報酬年額を年1回決定）
- 人事評価の結果や昇進・昇格による昇給額決定ルールに曖昧な部分あり

新人事制度で実現できること

- 求められる役割が文書化。等級決定 → 運営し易さ・従業員納得感向上
- 評価の基準 = 役割の発揮度 → 高評価獲得基準を明確化
- 役割に応じた報酬（Pay for Role）→ 報酬の納得感が向上
- 全ての職種の「役割定義書」開示 → 昇進・昇格の道筋が明確化
→ キャリア目標設定・実現性向上
- エリア・グローバル区分廃止、転勤者社宅制度等見直し（転勤社員支援適正化）
- 人事評価と賞与評価を分ける → 評価項目の明確化・評価結果の処遇反映を明確化
- 役割に応じた評価項目別のウェイト付け
- 役割等級制度・コンピテンシー評価導入
→ 業績成果・プロセスだけでなく「会社が期待する役割・人物像」を評価
- 絶対評価の導入 → （成果自体が評価）
- 評価段階数を増加 → 報酬への反映を適正化する
- 役割に基づいてマーケット報酬水準との比較を継続実施、今後中長期で競争力のある報酬水準を維持向上。 ※「Pay for Role」
- 業績連動型賞与を導入し、会社業績と個人業績の報酬への反映を明確化
※「Pay for Performance(成果対してに支払う)」
- 個々人の役割や成果に関連しない属人的手当を廃止または別の形での支給
※「Pay for Role」
- 年俸制を廃止、「月給制＋賞与」制によりメリハリのある成果連動へと移行
- 昇給の仕組みをルール化、適正化

キャリア目標実現性を高め、エンゲージメント向上・ジリツ人財輩出

- ✓ エンゲージメントサーベイの国内全体スコアは52。サトー全体・国内他社平均より低い
- ✓ スコアに特に影響度の高い設問（キードライバー）のうち、「自身のキャリア目標の実現」「仕事を通じた達成感」に対する肯定的回答率が低く、スコアにマイナス影響を与えている

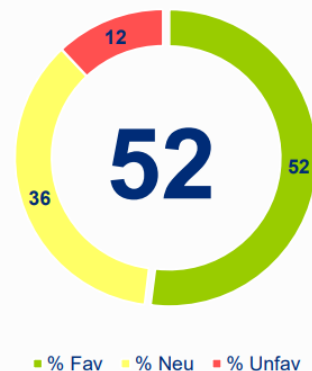
→キャリア目標の実現性を高めることは、エンゲージメントの向上、ジリツ人財の輩出に寄与する

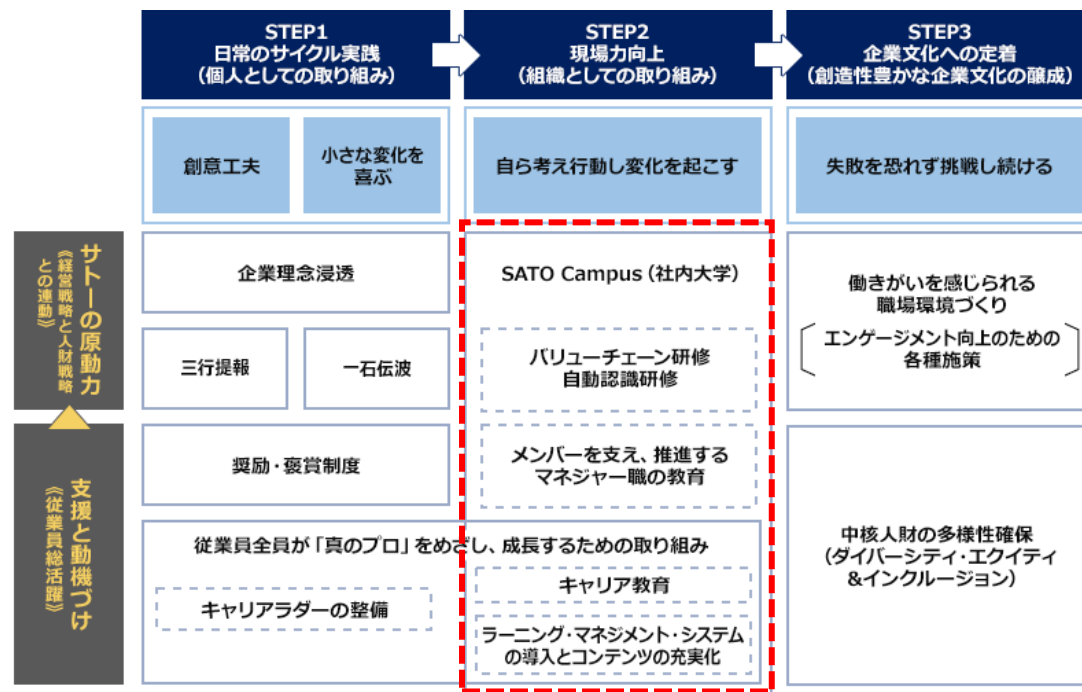
エンゲージメントキードライバー

	回答数				SATO	前回 結果	Global Norm	Country Norm
36. 自分の仕事を通じて、達成感が得られている。	2009	53% 32% 14%	-12	-1	-19	-10		
35. 自分のキャリアの目標を、今の会社で実現できると思う。	1891	38% 43% 20%	-17	+3	-27	-10		
60. 私は企業理念のミッション、ビジョン、クレドに共感している。	1976	72% 26%	-7	+1	---	---		
1. 私は、自分の会社の将来を信じている。	1981	64% 27% 10%	-12	-1	-15	+6		
63. 私はサトーのCredoを体現している。	1899	42% 48% 10%	-22	0	---	---		



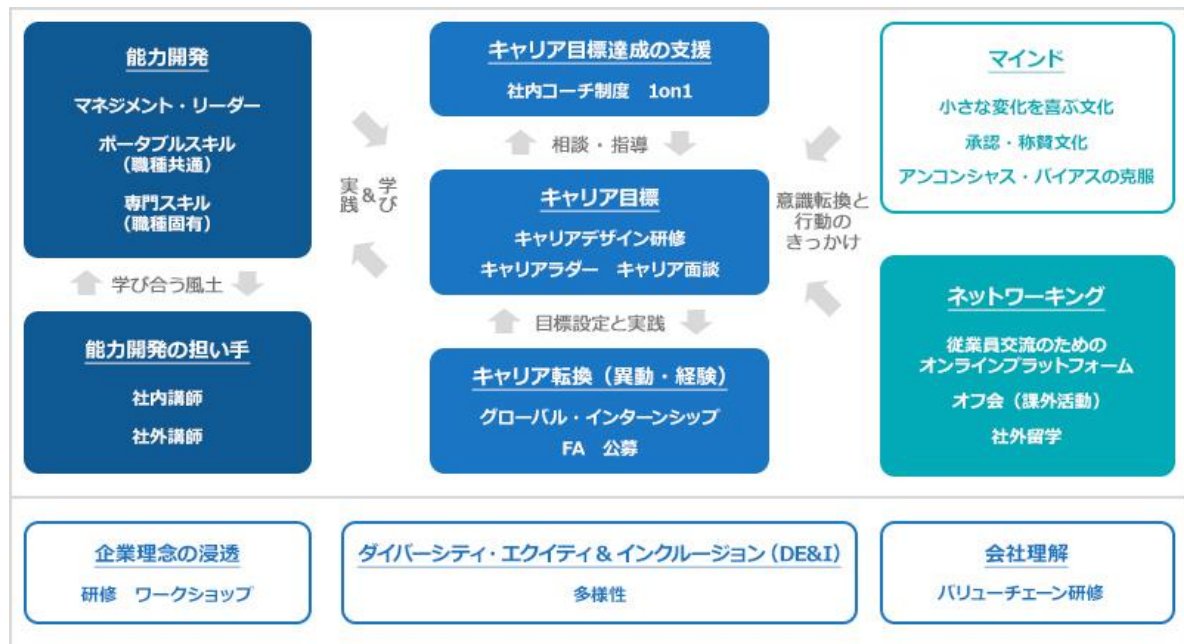
エンゲージメント（国内全体）





「サトーの原動力 (≡経営戦略と人財戦略の連動)」 「支援と動機づけ (≡従業員総活躍のための仕組み)」
となる各種施策の両面から支え、専門性のレベルアップにつながるスキル開発や行動を促す能力開発、
機会を提供を通じて個人による「日常のサイクル実践」と、組織による「現場力向上」の双方の実行力を高める

持続的な顧客価値創造・従業員働きがい向上・ジリツ人財育成を目的に設立



※未実施もしくは、検討中の取り組みを含む

ミッション

- ① 自ら考え行動し、変化を起こせる人財（ジリツ人財）の育成
- ② 企業理念への共感と事業価値への理解の浸透
- ③ 能力発揮と挑戦する機会の提供

キャリア目標設定・実現を支援し、エンゲージメント向上につなげる

テーマキャリア目標
達成の支援

↑ 相談・指導 ↓

キャリア目標

↑ 目標設定と実践 ↓

キャリア転換
(異動・経験)取り組み

- ・ 社内コーチ : 39名認定済。一般採用入社時に全員にコーチングを展開中 (FY23)
- ・ キャリア面談 : 個別相談に対して面談を実施 (FY21～)

- ・ キャリアラダー : 計59職種で作成、活用中 (FY22～)
- ・ キャリアデザイン研修 : 内容を刷新し、計174名に実施 (FY23)
- ・ 自己申告 : 1,711件、84.7%提出 (FY23)

- ・ 人財公募 : 計7名合格、異動 (FY23)
- ・ グローバル
インターンシップ : 3名合格、終了済 (FY23)

【本資料ご利用にあたっての注意事項】

- ・ 本資料に記載の内容は全て2025年3月現在の情報をもとに作成したものです。
- ・ 本資料に記載の内容は予告なく変更することがあります。
- ・ 本資料で使用される商標、ロゴ、商号に関する権利は、当社またはそれぞれの権利の所有者に帰属します。
- ・ 本資料の内容に関する一切の権利につきましては当社に帰属し、本資料の全部または一部を当社の文書による事前の承諾なしに転載または複製することを固くお断り致します。