

ESG 説明会 ～人的資本・健康経営～ 質疑応答の主な内容（2025 年 3 月 28 日開催）

1. 人財育成の効果に関して、今後はどのような開示方法を考えているか

- 育成や研修プログラムなどの効果測定は難しいが、一般論として 3 つの指標がある
- 1 つ目は、海外子会社向けに実施したアセスメントプログラムの結果。この結果が会社や部門の業績との連動性もあり、指標となり得る
- 2 つ目は、エンゲージメントスコア。例えば、海外子会社の責任者が交代するとエンゲージメントスコアに劇的な変化が生じることがあり、これも一つの指標となる
- 最後に、管理職向け 360 度評価（多面評価）。管理職の変化が周囲にどのように認識されるかも指標となる
- これらの指標やさまざまな施策の結果を用いて、その相関関係を分析していく。それらの結果を踏まえて、開示を進めていく考え

2. 国内取り組みで新人事制度への移行にあたり、課題は何か

- 新人事制度では、役割と報酬を一致させることをめざしているが、実際の運用面に課題が残る
- 特に、個人ごとの役割の提示方法や評価方法に関しては、一定のハードルがあると考えている
- 全従業員に制度を浸透させるとともに、管理職層への教育も重要であり、丁寧に説明をしながら進めていく。FY26 に新人事制度への移行の実現をめざす

3. 海外での人事課題への解決が大きく進展した背景は

- 以前は人事機能が弱く、事業部門からの反発が人事施策の進展を妨げていた。事業部門へ丁寧な説明をしながら、着実に各人事施策を推進してきた成果だと捉えている
- 各海外子会社で人事機能の強弱があり、基本的な人事知識が不足している拠点もあった。各子会社責任者が本社からの干渉を歓迎しない部分あったのも事実としてある
- リーダーシップ開発プログラムを通して、人事取り組みや本社との関係性の認識に変化が生じた。本プログラムにより各子会社の責任者に不足していた部分を補完して、実践できるように環境を整えたことが課題解決につながったと考えている

4. 健康経営のめざす姿に対しての進捗は

- めざす姿に対して約 30-40%の進捗と考えている
- 健康経営優良法人の 9 年連続認定や、国内全拠点と部署に健康経営推進の責任者と担当者が配置されるなど、現経営層が最高健康経営責任者（CWO*）として土台を構築してきた
- 健康経営における先進的企業との交流を通じて、サトーの取り組みはまだ十分な水準ではないと認識している。健康関連

データの定量分析を行い、客観的なデータとして課題把握と解決に取り組んでいるが、サトーは本取り組みを開始したばかり。また、本説明会のスライド P.11 で説明した健康経営戦略マップも適宜見直しが必要と考えている

- 健康経営優良法人に相応しく、従業員が健康な状態で業務を行っているかを確認できることが基本となる。そのうえで各人事施策などにより、ワークライフバランスや QOL を向上させることで、本業を通じて社会課題の解決を促進し、企業価値の向上をめざして取り組みを継続していく

*CWO : Chief Wellness Officer

(以上)