

価値創造基盤



お客さまへの提供価値を持続的に創造するための基盤となっているのが、人財育成や働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョンといった社内の取り組みと、人権の尊重やステークホルダーとの対話、社会との調和、サプライチェーン・マネジメントといった社外の取り組みです。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で生じた新たなニーズにもとつた取り組みを推進するとともに、企業価値を向上させるための変わらぬ取り組みも進めています。ここでは、その一環として、国内・海外拠点の人財育成の施策をご紹介します。

考え方

サトーグループは、競争力の源泉である「現場力」とその土台である企業理念を実践して、お客さま価値を創造し続ける人財であふれる組織を実現し、事業の持続的な成長を生み出すことをめざします。

私たちを取り巻く環境変化のスピードは飛躍的に速まっており、従来のやり方や成功パターンをいったん白紙に戻し、新たな知見や方法論を獲得していくことが求められています。そのためには、従業員一人一人が「自ら考え行動し(自立)、変化を起こせる(自律)人財(ジリツ人財)」となることが不可欠です。教育を通じた能力開発に加え、獲得した能力を、仕事を通じて発揮できる機会を創出していくことで実践力が身につくと考えています。

実践力の一例を挙げます。私たちはこれまでお客さまの現

場で課題を把握して解決策を講じてきましたが、コロナ禍により直接足を運ぶことが困難となり、強みである「現場力」が損なわれました。しかし、そこで歩みを止めることなく、ITの活用、対話力や発信力の向上などを通じて「現場力」を補完し、新たな営業スタイルにつなげてきました。このような試行錯誤の繰り返しは、振り返ってみれば大なる成長の機会であったと言えます、これからも学びと実践のサイクルを回し続けていきます。

また、サトーグループは45年間にわたって受け継がれている独自の制度である三行提報(詳細はP.26参照)を通じた提案や改善をベースに、小さな変化を奨励しています。さらに、人財の質や属性の多様化を加速し、異なる考え方や価値観の交差によるイノベーションを促進し、これを企業文化に昇華していきます。

実際の取り組み

日本

1. 「サトー働きがいアンケート」の実施

従業員一人一人が自立・自律(以降、ジリツ)し、仕事に対して高い貢献意欲を持っていることが組織の持続的な成長につながります。従業員エンゲージメントは、従業員の主体性や会社との結び付きの強さ、信頼度を表し、業績と相関があることも実証されている指標です。サトーグループにおいても「サトー働きがいアンケート」として、2020年度より測定を開始しました。エンゲージメント指数の把握に加え、それを構成する因子ごとのスコアを定量化し、部署や役職、年齢など属性別の強みと課題分野を特定することができました。調査結果は社内に公表するとともに、人財主管部門を中心に主要部門に働きがい向上リーダーを置き、課題解決の取り組みを展開しています。今後も年に2回実施し、定点観測と改善を続けて、持続的に働きがいを高めていきます。

2. 「サトーキャンパス」の立ち上げ・推進

中期経営計画に掲げる人的資産の強化のため、人財育成と企業文化浸透を促進するための機能として「サトーキャンパス」を立ち上げました。これは教育研修に限定せず、異動や配置などの施策を含む総合的な人財開発の取り組みであり、個と組織、組織と組織をつなぐ場を提供します。



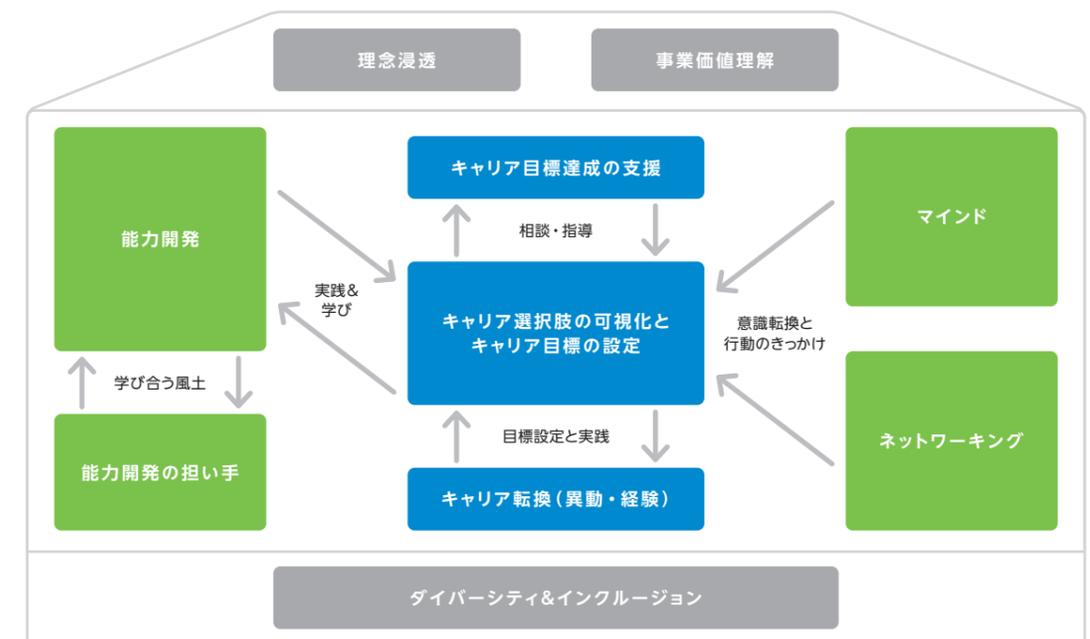
2021年7月に専用サイト開設。取り組みの全体像や、研修の内容やスケジュールなどの情報を網羅的に掲載

サトーキャンパスのミッション

- 求める人財(ジリツ人財)の育成
- 企業理念への共感と事業価値への理解の浸透
- 能力発揮と挑戦する機会の提供

ジリツ人財を育成すべく、施策の中心に従業員一人一人のキャリア目標を置き、企業理念への共感と事業価値への理解の浸透を通して、その実現のために多様な施策を展開します。また、知識・スキルを獲得し、仕事を通じて発揮していくサイクルを実現するなど、能力発揮と挑戦の機会を提供するとともに、変化を称賛し多様性を尊重する風土を醸成していきます。

サトーキャンパス キャンパスマップ



海外

海外人財開発部は人財育成の中核的な取り組みとして、学習・開発を重要な戦略の一つとしています。2018年からは各国のリーダー層を主対象としたリーダーシップ研修など本社主導の学習プログラムを実施しており、各国関係会社から高い評価を得ています。さらに、新しい取り組みとしてSaaSベースのAIを搭載した学習ポータルサイトを構築しています。本仕組みは各対象者の役割、スキル、学習状況などにに基づき、カスタマイズされた学習プログラムを自動的に提供します。このプロジェクトを通してサトーグループの教育機会を刷新し、効果的かつ効率的な能力向上をめざします。こうした取り組みは、優秀な人財の保持、さらには獲得にもつながるとともに、人財への投資を行う企業としての基盤構築に貢献すると考えています。

地球環境



地球温暖化などによる気候変動や生態系破壊などによる生物多様性の喪失は、社会の安定への重大な脅威となっています。

私たちは、気候変動の抑制や生物多様性の維持に資する地球環境保全が人類共通の重要課題であるとともに、サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であると認識しています。

地球環境を保全するため、環境方針および環境目標のもと、地球環境保全活動をさらに推進していきます。

環境方針

サトーグループは環境保護が人類共通の重要課題であることを認識し、持続可能な社会の実現に向けて、省資源・省エネルギーの推進、廃棄物の削減、臭気・騒音の低減等、健全な環境の維持向上、汚染の予防に努め、環境に配慮した商品・サービスの提供を推進し、地域社会への貢献や生物多様性の保全についても取り組みます。

大気への排出

CO₂排出量削減による地球温暖化抑止は、持続可能な社会の実現のために必須の活動となっています。その責任を全うすべく、サトーグループは事業活動におけるCO₂排出量を把握し、具体的な削減策を推進しています。

事業活動における環境負荷低減の目標として、2021年4月に日本政府が表明した温室効果ガスの削減目標を参考としつつ、より踏み込んだグローバル中長期目標を以下の通り設定しています。

2030年度CO₂排出量目標：2013年度対比**50%削減**

【参考】日本における環境負荷低減の進捗と中長期目標

貢献項目	主要指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度目標	2030年度目標
SCOPE 1* & SCOPE 2* によるCO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	5,275	4,585	3,951	2,738
	2013年度CO ₂ 排出量対比	3.7%削減	16.3%削減	27.8%削減	50%削減

* Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope 2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

2020年度は、事業活動におけるCO₂排出量が大きく削減されています。その要因として、次の取り組みが挙げられます。新型コロナウイルス感染症拡大に伴うニューノーマルな働き方により、SCOPE 1由来のエネルギー使用量が削減されました。また、2020年9月から日本の製造拠点の中心である北上事業

所で太陽光発電システムを稼働させ、同年10月に電力会社を従来の枯渇性エネルギー由来の電力を供給する会社から再生可能エネルギー供給会社に切り替えました。これらの取り組みにより、北上事業所だけで約762 t-CO₂のCO₂排出量が削減されました。

今後は、ほかの物流拠点などにおいても電力消費量の少ないLED照明への設備切り替えや、電力消費量の高い拠点への再生可能エネルギー導入に向けた検討を行うとともに、社有車をガソリン車からエコカーへ順次切り替え、2030年度での2013年度対比CO₂排出量50%削減に向けた取り組みを進めます。



北上事業所事務棟の太陽光発電設備

自然との共生

サトーグループのコアビジネスの一つであるサプライ事業の主力商品(ラベルなど)は、伐採された木材を主原料としていることから、生物多様性の保全および地球環境の回復に貢献するため、自然環境の保護活動を推進しています。

2014年3月より、公益財団法人東京都農林水産振興財団が推進する「花粉の少ない森づくり運動*」の一環として、企業・団体の協賛により森林整備を行う「企業の森」に参画しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で従業員によるイベント参画を自粛しましたが、「企業の森」の森林整備を同財団と協力して進めています。今後も、環境保全につながる事業活動の積極的展開と、森づくりボランティアへの参加を通じて、従業員の環境保全意識の向上を図っていきます。



* 花粉の大量飛散の原因となるスギ・ヒノキの人工林を伐採し、花粉が約1/100のスギ・ヒノキなどに植え替える活動です。森の循環を促進し、木材の安定供給と林業の活性化も図っています。

TOPIC 日本事業 サプライ商品の生産・物流の最適化による地球環境の保全

サトーグループの日本事業では現在、収益力強化の取り組みを進めており、生産や物流など社内バリューチェーンの最適化は重要な施策の一つです。

地域・市場・業界ごとに最適な商品・サービスをタイムリーに提供するために、特にラベルなど純正サプライの多品種・少量生産、短期化などを進めており、その生産・物流の生産性向上は競争優位性を左右するものとなっています。事業活動のムリ・ムダの低減はまた、地球環境の保全にも貢献することから、サトー全体の価値創造の取り組みと捉えて注力しています。

現在は、蓄積した注文データや社内の生産・出荷データと、市場戦略部と連携した予測値をベースに、体制整備や商品の標準化などを進めています。2020年度は、大口商品を生産している拠点の工程を分析して自動化を進めたり、ラベル印刷設備へのLED UVランプ導入や印刷手法を改善したりすることで、生産性向上、省エネルギー、廃棄ロス低減につなげました。物流面では、西日本と東日本の自社物流センターを補完するストックポイント(外部委託)を名古屋と福岡に設け、消費地(お客さまの現場)・国内44の製造拠点・物流センターの最適化を進め、納期短縮と同時にCO₂排出量を削減しました。



コーポレートガバナンス

1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

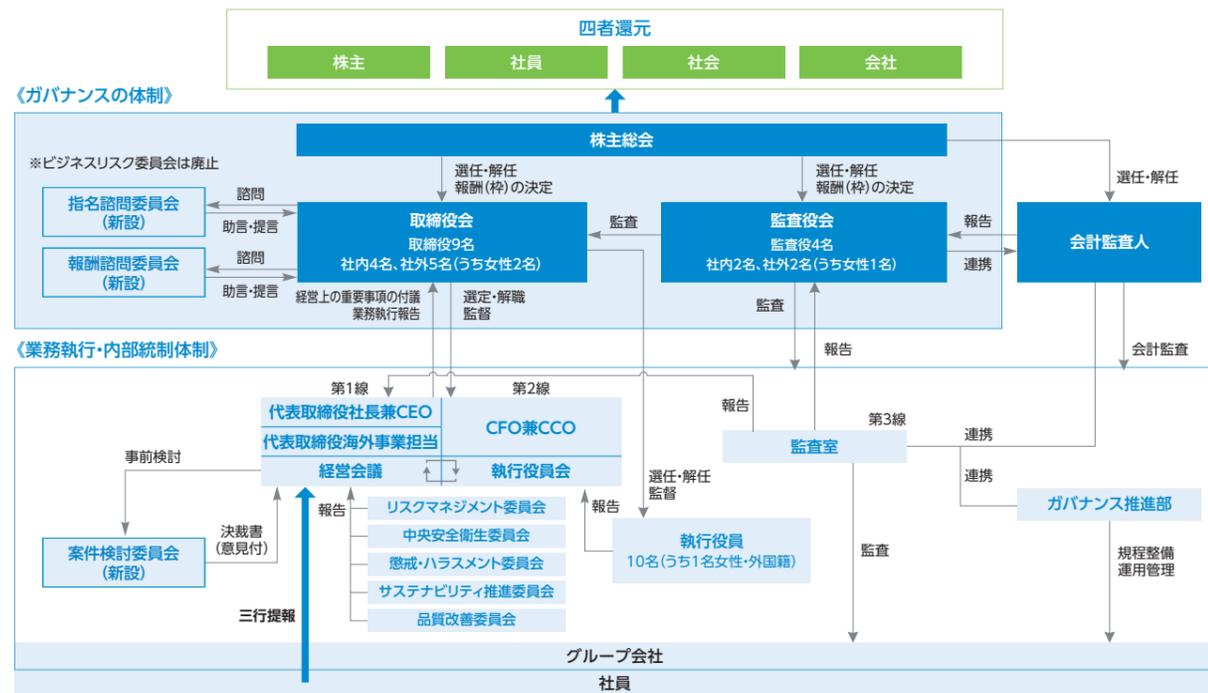
当社は「お客さまに最も信頼され、お客さまとともに成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」というビジョンを掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしており、これを支えるコーポレートガバナンス体制の構築と継続的強化が経営の健全性・透明性・効率性を確保する上での重要課題であると捉えています。この体制の基盤

として、当社は監査役による監査機能の強化を図る一方、多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数となる取締役会構成を実現し、社外役員による透明性の高い経営監督機能の強化を図り、株主をはじめとするステークホルダーのために実効性のあるコーポレートガバナンスの実践に努めています。

2. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制図は、以下の通りです。

1 コーポレートガバナンス体制図 (2021年6月末現在)



2 取締役会の体制と運営

当社は、監査役制度の採用により監査機能の強化を図るとともに、執行役員制度を導入することにより「経営の意思決定および監督機能」と「業務の執行機能」とを分離させ、意思決定の迅速化を図っています。

経営監督機能を担う取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2021年6月末時点において取締役9名のうち執行役員を兼務する取締役は3名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。取締役会は原則毎月開催し、2021年3月期は13回開催しました。また、取締役会審議の充実を図るため、2018年度より取締役会開始前に、取締役会付議予定の重要議題や業界別の営業施策などの説明、あるいは非業務執行役員協議などを行う場として、取締役会懇談会を開催し、議題に関するさまざまな議論を行うとともに、経営状況や業務執行の理解を深めることをめざしています。

取締役会		監査役会	
	非業務執行取締役	業務執行取締役	監査役
独立社外取締役	取締役会議長	—	独立社外監査役
社内取締役	※うち2名が代表取締役	—	常勤監査役(社内)

取締役会では、経営に関する重要な事項の意思決定および各取締役・経営陣の業務執行状況の監督を行うため、法令、定款で定められた事項のほか、経営戦略や経営計画に関する重要な事項を取締役会規程付議事項として明確に定め審議しています。

取締役会議長は、従来の持ち回りを改め、2020年1月より、社内非業務執行取締役を選任し、社内事情を把握している議長が適時・適切な議題の選定や社外役員と執行部との連携促進に主導的な役割を担い、経営上の重要な意思決定と執行部の監督という取締役会の機能の充実と責務遂行を図ってきました。2021年4月より、ガバナンス強化の観点から経営に対する監督機能のさらなる強化をめざして、社外取締役から取締役会議長を選任する形に変更しました。

また、2021年度に実施された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」改訂を踏まえ、取締役会の機能を経営上の重要事項審議および監督機能に重点化するため、執行部への決裁権限の委譲を進めるとともに、執行部体制を、社内非業務執行取締役を議長とする経営会議での意思決定と、具

体的な業務執行を司る執行役員会に分け、事業推進の迅速化とリスク管理体制を強化しました。

以上のガバナンス体制の改正に伴い、従来、取締役会直轄の諮問機関としてリスクの検証・分析を行ってきたビジネスリスク委員会を廃止し、新たに経営会議直下に案件検討委員会を設置、事業投融资、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受など、会社がビジネスを推進する上で取らなければならないリスクの検証・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である経営会議審議の質的向上を図っています。

なお、コーポレートガバナンス・コード改訂に対応し、以下の項目について当社の取り組みに関する任意開示を行っています。

【原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

当社は、企業理念において「持続可能な世界社会の発展に貢献する」ことを使命としており、自動認識ソリューションを提供する本業と、サステナビリティは不可分と考えています。当社では、CSR・ESG・SDGsなどの取り組みを包括して「サステナビリティ」と定義し、本業による社会貢献で、サステナビリティを推進することをめざしています。この活動を推進していくため、2018年にサステナビリティ基本方針を定め、2019年10月より「サステナビリティ推進委員会」を設置、全社的観点から経営の重要課題であるマテリアリティを整理して課題解決に取り組んでおり、環境のみならず人的資本に関する取り組みも重要なテーマとして取り上げています。なお、推進に際しては、社外有識者とサステナビリティ経営全般について議論し、適宜助言を得ており、定期的に取締役会で進捗を確認しています。

【原則2-4 女性の活躍を含む多様性の確保】

当社は、2021年4月より取締役会の諮問委員会として、社外取締役を委員長とする指名諮問委員会を設置し、中核人財の登用などにおける多様性の確保を最優先課題として議論を進めています。2021年6月18日開催の第71回定時株主総会で承認された新任者を含め、社外取締役および社外監査役においては女性が3名、執行役員においては女性かつ外国人が1名在籍していますが、今後はさらなる多様性の確保に向けて検討を進めていきます。

また、多様性を確保する本来の意味は多様な人財がその能力を発揮し、価値創造につながる活動をリードすることが企業の活力や競争力を向上させるとい点にあります。これは当社の社是である「あくなき創造」と考え方を同じくするものであり、これを支える当社ならではの「三行提報」というユニークな

2021年度コーポレートガバナンス主な変更点

- 社外役員の積極的な招聘
 - 当社は、経営監督機能の重要性を早くから認識し、積極的な社外役員の招聘に努めており、社外取締役は過半数を維持しています。
- 取締役会による監督機能の強化
 - 取締役会議長は社外取締役が就任。
 - 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長にそれぞれ社外取締役が就任。委員の過半数も社外取締役とすることで人事・報酬決定プロセスの透明性および選任・報酬の妥当性確保に寄与。
- 取締役会は、経営に関する重要な事項の意思決定および各取締役・経営陣の業務執行状況の監督に注力
- 執行部体制を、経営会議での意思決定と、具体的な業務執行を司る執行役員会に分離
 - 経営の意思決定を行う経営会議・執行役員会の役割を拡大し、執行部へ権限委譲を推進。
- 経営会議は、経営陣の重要な意思決定の質的向上をめざす
 - 案件検討委員会を経営会議直下に新設。リスクを含め多面的な視点で審議を行う。
- 執行役員会は具体的な計画の立案、決定、実行、検証を担う
 - 経営会議で決定された方針に基づき、実行計画の立案とそのスピーディな実行、検証・修正による最適化の役割を担う。



仕組みを活かし、現場が改善・改革をリードする日々の活動を定着させるべく取り組んでいきます。

【補充原則4-3-4 全社リスク管理体制の整備及び内部監査部門の活用】

2021年度より経営会議直下に案件検討委員会を設置、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受など、会社がビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である経営会議審議の質的向上を図っています。これに伴い、従来、取締役会直轄の諮問機関としてリスクの検証・分析を行ってきたビジネスリスク委員会を廃止しています。

また、従前よりグループの事業運営上の一般リスクの未然防止、会社損失の最小化およびリスク発生時の危機対策の立案・実施を目的として、経営会議直下にリスクマネジメント委員会を設置・運営しており、国内外グループ会社を含む全社リスク管理体制の整備・改善を図っています。

内部監査部門は、監査役会と緊密に連携し適時に報告するとともに、社内取締役へも内部監査結果を報告しています。社内取締役または常勤監査役が必要と判断する場合、取締役会に内部監査部門責任者を同席させ、内部監査結果の報告・審議を行うことができる体制となっています。

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、客観的な視点から経営の監督が重要であることを認識し、1999年から社外取締役を置き、さらに2002年より複数体制とし、2004年には女性社外取締役が就任、その後その重要性が増す中で2015年からは社外取締役が半数以上を占めるに至り、2021年6月18日開催の第71回定時株主総会での承認により社外取締役は再び過半数となりました。なお、社外取締役については、全員を独立社外取締役として東京証券取引所に届け出ています。

社外取締役は、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、それぞれ異なった専門的な知識と豊富な経験を持った人財を選任しており、2021年4月からは社外取締役を取締役会議長に選任し、社外取締役主導による監督機能の強化を進めています。

【原則4-10 任意の仕組みの活用】

当社は取締役、執行役員および高度専門職の選任・解任および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任強化を目的に、取締役会の諮問委員会として、2021年4月より独立社外取締役が委員長となり、かつ委員の過半数を占める指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

指名諮問委員会では、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に係わる検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行います。また、当社にとってのダイバーシティの在り方についても重要なテーマとして検討していきます。

報酬諮問委員会では、取締役等のパフォーマンス評価および報酬案の策定にとどまらず、報酬基本方針や基準・手続きの決定、報酬に関する開示内容の検討を含む取締役等の報酬全般に係わる検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行います。また、役員だけでなく、当社従業員のあるべき報酬体系についても検討していきます。

3 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、監査役4名(うち社外監査役2名)で監査役会を構成しています。

各取締役の業務執行が法令・定款に基づいて行われているかを監査するため、取締役会への出席のほか、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定のプロセスや決議内容について監査し、必要に応じて意見表明を行っています。また、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告体制、各種報告資料の検証・調査のほか、会計監査人の独立性や品質の確認など、多岐にわたる活動を行っています。会計監査人からは四半期ごとに監査結果報告を受けるほか、適宜意見交換および情報の収集を行い、適正な監査ができる環境づくりに注力しています。監査室からは内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価結果を定期的に受け、多面的な評価を実施しています。

監査役会における主な審議事項として、スタートアップ期にある海外子会社の業務運営体制、M&A子会社に対する企業戦略の浸透など、ガバナンス面において本社機構が適切に関与できているか注視しています。このような場合、監査役会は海外統括部門および財務経理部門から定量的、定性的情報入手・分析し、課題への対処が適切に行われているかを監査し、改善事項があれば経営にフィードバックするとともに、執行部へ改善を要請しています。

また、常勤監査役の活動として、監査対象の事案に対しては、現場に立脚した正しい情報に基づき監査活動を展開するとともに、社外監査役と情報共有し、それぞれ専門的な知見と客観的視点からの意見の下で協議するなど、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、監査室と連携して、企業の健全で持続的な発展に貢献できるよう活動を行っています。

4 取締役会の実効性に関する評価

当社では、持続的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を行うこととしています。2020年度の実効性に関する評価については、当社ウェブサイト【[ホーム](#) → [サトーについて](#) → [企業情報](#) → [ガバナンス](#) → [コーポレートガバナンス](#) —2.取締役会の実効性に関する評価】にて公表しています。

<https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html>

5 取締役候補者等の選任と解任

当社は選任方針として、取締役会として適切な意思決定および経営の監督を行うために、社内外から豊富な経験と専門性、優れた人格識見を有し、取締役会がその機能を発揮するため積極的に貢献できる者を、透明性のあるプロセスの中で候補者として選任しています。

2021年4月より取締役会の諮問委員会として指名諮問委員会を設置しました。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、かつ過半数となる構成としており、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討、多様性の確保など、取締役会の構成・運営全般に係る検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行っています。

取締役の選任・解任は以下の基準に基づき判断しています。

a. 社内取締役候補者

執行役員のうち、以下の各要素を保有すると認定される者

- 中長期視点での戦略的判断力(本質を見抜く力、論理的思考力、先見性、決断力)
- 組織をまとめ、変革を促し、完遂させるリーダーシップ(協働、変革、育成をリードし成果につなげる力)

3. 業務の適正を確保するための体制

当社は、世界各国のさまざまな市場、業界、企業の現場における多種多様な顧客課題に対応することを通じ、顧客価値向上に資することをめざしています。企業の社会的責任を果たし、持続可能な成長を実現するためには、現場の主体的活動と組織運営の両面を支える適切な内部統制システムの構築と確実な運用が重要な要素であると考えています。

1 内部統制システムに関する基本方針

内部統制システムに関する基本方針は、当社ウェブサイト【[ホーム](#) → [サトーについて](#) → [株主・投資家情報](#) → [株式・株主情報](#) —[第71回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項](#)】にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/71_kaiji.pdf

■ 自社および社会への高い倫理性と受託者精神(人格・識見、企業理念への共感、私心のなさ)

■ ベースとなる主体性と問題意識(市場、事業、自社資源、自らの資質向上)

■ 社業に関する十分な経験・知識と横溢な気力・体力(実績、健康)

なお、代表取締役等の候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められる。

b. 社外取締役候補者

経営、学識、法務、財務など、異なる専門分野を持つ多様性に留意しつつ、以下の各要素を保有すると認定される者

- 事案の本質を見抜き、経営に対して課題を厳しく指摘できる者
- 当社取締役会などへの出席を優先できる者

c. 選任・選定手続き

上記基準に基づき、取締役会の諮問に応じて、指名諮問委員会が協議して候補者案を作成、取締役会に対して助言・提言を行う。取締役会は、指名諮問委員会の候補者案をもとに審議を行い、取締役候補の選任、または代表取締役および業務執行取締役の選定を行う。

d. 解任・解職手続き

代表取締役等の役割遂行状況が、客観的な情報を含め上記選定基準に照らし著しく乖離すると判断される場合、取締役会の諮問に応じて、指名諮問委員会が協議して解職案を作成、取締役会に対して助言・提言を行う。取締役会は、指名諮問委員会の解職案に基づき合議の上、その役を解くことができる。また、取締役が上記の選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会は次期株主総会に候補者として上程しない。

2 内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムの運用状況の概要は、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.18)内部統制システムの運用状況の概要]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

4. 監査役、会計監査人、監査室の連携

監査役、会計監査人、監査室の連携については、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.7)監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

5. 会計監査

会計監査については、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.13)③会計監査の状況]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

6. 役員報酬

2021年4月より、取締役会の諮問委員会として報酬諮問委員会を設置しました。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、かつ過半数となる構成としており、取締役等のパフォーマンス評価および報酬案の策定にとどまらず、報酬基本方針や基準・手続きの決定、報酬に関する開示内容の検討を含む取締役等の報酬全般に係る検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行っています。

1 役員報酬の決定方針

役員の報酬制度はコーポレートガバナンス上、極めて重要であることから、当社は役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は以下の通りです。

- 1) 取締役会として、経営の重要な意思決定と経営陣の監督を行うことのできる人財を確保・維持できる「報酬水準」とする。
- 2) 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、株主をはじめとするステークホルダーと価値観を共有できる「報酬制度」とする。
- 3) 取締役会が合理的で公正かつ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを順守する。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬	業績連動 金銭報酬	業績連動 株式報酬	対象となる役員の人数 (名)
取締役(社外役員を除く)	155	133	9	12	4
監査役(社外監査役を除く)	40	40	—	—	2
社外取締役	43	43	—	—	6
社外監査役	15	15	—	—	2

(注) 1. 当事業年度に適用される監査役報酬限度額は、2019年6月21日開催の第69回定時株主総会において年額70百万円以内と決議いただきました。
2. 上記役員員数および支給額には、2020年6月に退任した取締役の員数および報酬も含まれています。

2 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会で合理的で公正かつ透明性のある審議を行います。

- 1) 役位別基準額・業績連動支給額および支給係数の改定：取締役会
- 2) 当該年度評価(会社業績および個人評価)案策定：代表取締役および社内取締役
- 3) 会社業績および個人評価に応じた業績連動報酬の支給決定：取締役会

3 報酬構成

当社の取締役に係る役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬」および「業績連動株式報酬」により構成しており、その支給割合の決定方針として、報酬総額の水準とのバランスを考慮しつつ、役位が上の者ほど業績連動報酬の割合を高めることとしています。なお、非業務執行取締役および監査役は固定報酬のみとしています。

なお、2020年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率は以下の通りです。

役位	固定報酬	業績連動 金銭報酬	業績連動 株式報酬	業績連動 報酬小計	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	75.9%	9.9%	14.2%	24.1%	100%	0%
代表取締役上席執行役員	88.5%	5.0%	6.5%	11.5%	50%	50%
取締役上席執行役員	88.0%	5.2%	6.8%	12.0%	50%	50%
非業務執行取締役(社内)	100%	—	—	—	—	—
監査役(社内)	100%	—	—	—	—	—
社外取締役・監査役	100%	—	—	—	—	—

7. 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会が備えるべきスキルと、各取締役・監査役のスキル対応関係について、下記3つの観点に基づく8項目に取りまとめました。

- 1 適切に経営・事業をリードするための知見・経験
- 2 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験
- 3 持続性を担保するための俯瞰的観点

個々の取締役・監査役のスキル一覧は下表の通りとなります。

	業務執行	独立	氏名	適切に経営・事業をリードするための知見・経験			適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験			持続性を担保するための俯瞰的観点	
				企業経営 組織運営	業界知見 (営業・技術)	国際ビジネス	財務・会計	法務 リスクマネジメント	人事・労務	ガバナンス サステナビリティ	多様性 異業種経験
取締役	●	—	小瀧 龍太郎	●	●					●	
	●	—	阿部 陽一	●		●	●	●	●	●	●
	●	—	小沼 宏行	●	●						●
	—	—	鳴海 達夫	●					●	●	●
	—	●	田中 優子	●				●	●	●	●
	—	●	伊藤 良二	●		●	●			●	●
	—	●	山田 秀雄	●				●	●	●	●
	—	●	藤重 貞慶	●		●	●		●	●	●
監査役	—	●	野々垣 好子	●		●				●	●
	—	●	横井 信宏	●		●				●	●
	—	●	永倉 淳一				●	●		●	
	—	●	八尾 紀子			●		●	●	●	●
	—	●	久保 直生				●	●		●	

新任社外取締役メッセージ

自動認識技術と「現場力」に裏付けられた価値創造で発展してきたサトーホールディングス株式会社のグローバルな発展に貢献していきたいと考えています。パンデミックや気候変動など世界を取り巻く環境は大きく変化していますが、社是である「あくなき創造」で解決策を生み出していくことが、さらに成長していく礎になると考えます。

当社は90以上の国と地域で事業を展開しており、事業の環境も内的リソースも一律ではありません。事業会社での経営経験などを活かし、健全で持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。



社外取締役
野々垣 好子
株式会社ニフコ 社外取締役
株式会社ジー・エス・ユアサ コーポレーション 社外取締役

役員一覧

(2021年6月18日現在)

取締役



代表取締役社長兼CEO

小瀧 龍太郎

1988年 2月 当社入社
 2007年 7月 当社 執行役員 営業本部プリンタ推進部長
 2011年 10月 当社 執行役員 株式会社サトー 取締役 国内営業部長
 2012年 4月 当社 執行役員 サトーテクノラボ株式会社 代表取締役社長
 2013年 4月 当社 常務執行役員 サトーテクノロジー株式会社 代表取締役社長
 2014年 7月 当社 専務執行役員
 2016年 4月 当社 執行役員副社長 最高執行責任者(COO) 株式会社サトー 代表取締役社長
 2016年 6月 当社 代表取締役副社長兼COO 株式会社サトー 代表取締役社長
 2018年 4月 当社 代表取締役社長兼CEO(現任)



代表取締役 専務執行役員 海外事業担当兼 経営企画担当

阿部 陽一

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
 2013年 12月 当社入社 社長室長
 2016年 4月 当社 執行役員 最高財務責任者(CFO)
 2018年 4月 当社 上席執行役員 最高財務責任者(CFO)
 2018年 6月 当社 取締役上席執行役員 最高財務責任者(CFO)
 2020年 6月 当社 代表取締役上席執行役員 CFO兼CCO
 2021年 4月 当社 代表取締役上席執行役員 海外事業担当兼経営企画担当(現任)



社外取締役

野々垣 好子

1980年 4月 ソニー株式会社入社
 1992年 9月 ソニーポラランド代表取締役社長
 1994年 7月 ソニー株式会社記録メディア&エナジー事業本部 販社統括部長
 1999年 4月 同社パーソナルITネットワーク事業本部 企画マーケティング統括部長
 2006年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部 事業企画統括部長
 2009年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部 企画マーケティング部門部門長
 2013年 4月 同社人事本部グローバルダイバーシティダイレクター
 2019年 6月 株式会社ニフコ 社外取締役(現任)
 2020年 6月 株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーション 社外取締役(現任)
 2021年 6月 当社 取締役(現任)



取締役上席執行役員 国内事業担当兼 株式会社サトー 代表取締役社長

小沼 宏行

2000年 7月 当社入社
 2010年 4月 国内営業本部東京事業本部 メディカル事業部 事業部長
 2013年 4月 株式会社サトー ヘルスケアカンパニーカンパニープレジデント
 2014年 4月 サトーヘルスケア株式会社 代表取締役社長
 2015年 7月 当社 執行役員 最高健康経営責任者
 2019年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー 代表取締役社長兼RFID事業統括
 2020年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー 代表取締役社長兼海外事業担当
 2020年 6月 当社 取締役上席執行役員(現任)
 2021年 4月 当社 取締役上席執行役員 国内事業担当兼 株式会社サトー 代表取締役社長(現任)



取締役 経営会議議長

鳴海 達夫

2000年 8月 当社入社 秘書室部長
 2001年 4月 当社 管理本部人事部長
 2003年 6月 当社 執行役員 経営企画本部企画部長
 2005年 10月 当社 執行役員 経営企画本部長兼企画部長
 2006年 1月 当社 常務執行役員 経営企画本部長
 2007年 7月 当社 専務執行役員 経営企画本部長
 2008年 6月 当社 取締役専務執行役員 経営企画本部長
 2009年 7月 当社 取締役(現任)
 2020年 1月 当社 取締役会議議長
 2021年 4月 当社 経営会議議長(現任)

監査役



常勤監査役

横井 信宏

1996年 11月 当社入社
 1999年 4月 当社 業務企画本部企画部長
 2000年 6月 当社 国内営業本部管理部長
 2001年 7月 当社 業務改革推進部長
 2002年 6月 当社 取締役物流本部長兼企画管理部長
 2003年 6月 当社 取締役専務執行役員物流本部長兼 企画推進部長
 2004年 4月 当社 取締役専務執行役員CSR室長
 2010年 7月 当社 顧問
 2014年 6月 当社 常勤監査役(現任)



常勤監査役

永倉 淳一

1986年 4月 当社入社
 2006年 7月 当社 経営企画本部総合企画部長
 2012年 4月 当社 IR・財務・企画部長
 2013年 4月 当社 経営企画室長
 2013年 12月 当社 財務部長
 2015年 6月 当社 常勤監査役(現任)



社外取締役 指名諮問委員会委員長

田中 優子

1980年 4月 法政大学 第一教養部 専任講師
 1983年 4月 法政大学 第一教養部 助教授
 1986年 4月 北京大学 交換研究員
 1991年 4月 法政大学 第一教養部 教授
 1993年 4月 オックスフォード大学 在外研究員
 2003年 4月 法政大学 社会学部メディア社会学科 教授
 2004年 6月 当社 取締役(現任)
 2007年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 教授
 2009年 6月 公益財団法人サントリー芸術財団 理事(現任)
 2010年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 運営委員長
 2012年 4月 法政大学 社会学部長
 2014年 4月 法政大学 総長・理事長
 公益財団法人大学基準協会 理事
 一般社団法人日本私立大学連盟 常務理事
 2017年 10月 放送大学 理事
 2020年 4月 公益財団法人大学基準協会 常務理事 HOSEIミュージアム 館長(現任)
 2021年 4月 法政大学 名誉教授(現任)
 法政大学 江戸東京研究センター特任教授(現任)
 東京都男女平等参画審議会 会長(現任)
 当社 指名諮問委員会委員長(現任)



社外取締役

伊藤 良二

1979年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 1984年 1月 同社パートナー
 1988年 6月 UCC上島珈琲株式会社 商品開発担当 取締役
 1990年 9月 シュローダー・ベンチャーズ 代表取締役
 2000年 5月 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授
 2001年 1月 ベイ・アンド・カンパニー 日本支社長
 2006年 4月 株式会社プラネットプラン 代表取締役(現任)
 2008年 6月 当社 取締役
 2012年 5月 株式会社レナウン 社外取締役
 2013年 1月 エルソルビジネスアドバイザーズ株式会社 代表取締役
 2014年 6月 当社 取締役(現任)
 H.U.グループホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
 慶応義塾大学 総合政策学 非常勤講師
 2020年 4月 慶応義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)
 2021年 4月 慶応義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)



社外監査役

八尾 紀子

1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了
 1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会)
 2001年 9月 ポール・ヘイスティングス・ジャパンフスキー&ウォルカー法律事務所入所
 2002年 10月 弁護士登録(第二東京弁護士会) ニューヨーク州弁護士資格取得
 2008年 1月 TMI総合法律事務所 パートナー(現任)
 2014年 10月 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 社外監査役(現任)
 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役(現任)
 2015年 11月 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役(現任)
 2016年 6月 当社 監査役(現任)
 2019年 6月 株式会社朝日ネット 社外取締役(現任)



社外監査役

久保 直生

1980年 10月 監査法人中央会計事務所(後のみずほ監査法人)入所
 1984年 3月 公認会計士登録
 1999年 4月 同社員
 2004年 5月 同代表社員
 2005年 9月 税理士登録
 2007年 7月 みずほ監査法人退所
 2007年 8月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所 同社員(現パートナー)就任
 2016年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長
 2019年 6月 有限責任あずさ監査法人 パートナー退任 日本公認会計士協会東京会幹事(現任)
 2019年 7月 久保公認会計士事務所開設(現在に至る)
 2019年 12月 株式会社ビューティーシェアリングテクノロジーズ 社外取締役
 2021年 6月 日本土地家屋調査士会連合会 監事(社外監事)(現任)
 当社 監査役(現任)



社外取締役 取締役会議議長

山田 秀雄

1984年 3月 最高裁判所司法研修所修了
 1984年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 1992年 10月 山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所) 所長(現任)
 1998年 5月 太平洋化学工業株式会社 社外監査役(現任)
 2004年 6月 当社 取締役
 2006年 3月 ライオン株式会社 社外取締役
 2007年 6月 石井食品株式会社 社外監査役 株式会社ミクニ 社外監査役
 2009年 3月 ヒューリック株式会社 社外取締役(現任)
 2010年 4月 日本弁護士連合会 常務理事
 2014年 4月 日本弁護士連合会 副会長 第二東京弁護士会 会長
 2015年 6月 当社 取締役(現任)
 公益財団法人橋秋子記念財団 理事長(現任)
 株式会社ミクニ 社外取締役(現任)
 2016年 6月 株式会社ミクニ 社外取締役(現任)
 2021年 4月 当社 取締役会議議長(現任)



社外取締役 報酬諮問委員会委員長

藤重 貞慶

2004年 3月 ライオン株式会社 代表取締役社長
 2012年 1月 ライオン株式会社 代表取締役会長
 2012年 4月 昭和西川株式会社 社外取締役(現任)
 2014年 6月 公益財団法人日本卓球協会 会長(現任)
 2016年 3月 ライオン株式会社 相談役
 2016年 6月 公益社団法人ACジャパン 理事長(現任)
 2019年 5月 公益社団法人日本マーケティング協会 会長(現任)
 2020年 6月 当社 取締役(現任)
 日東紡績株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 3月 ライオン株式会社 特別顧問(現任)
 2021年 4月 当社 報酬諮問委員会委員長(現任)

執行役員

上席執行役員

笹原 美徳

最高健康経営責任者(CWO)
 株式会社サトー 取締役副社長
 モノづくり本部長

執行役員

山田 倫靖

最高戦略提携責任者(CAO)
 株式会社サトー 取締役
 RFID事業本部長

執行役員

宇敷 謙二

株式会社サトー 取締役
 価値創造本部長

執行役員

弓場 吾朗

海外事業副担当
 オセアニア地域事業・Argox統括

執行役員

Maria Olcese

南米統括
 Achernar S.A.ゼネラルマネージャー

執行役員

松本 房晃

最高財務責任者(CFO)
 兼 最高コンプライアンス責任者(CCO)

執行役員

大西 裕紀

株式会社サトー 取締役
 国内営業統括