

## サステナビリティ経営

### 役員一覧

(2023年6月20日現在)

#### 取締役



代表取締役 社長執行役員  
グループCEO

#### 小沼 宏行

2000年 7月 当社入社  
 2010年 4月 当社 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  
株式会社サトー 代表取締役社長兼海外事業担当  
 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  
 2023年 4月 当社 代表取締役社長兼CEO  
 2023年 6月 当社 代表取締役 社長執行役員 グループCEO  
(現任)



取締役

#### 笹原 美徳

1987年 4月 当社入社  
 2005年 10月 当社 営業本部八王子支店支店長  
 2010年 4月 当社 国内営業本部東京事業本部  
FA事業部長  
 2012年 7月 当社 執行役員 株式会社サトー  
国内営業本部東京事業統括長  
 2014年 4月 当社 執行役員 株式会社サトー  
営業ユニット長  
 2016年 4月 当社 執行役員 株式会社サトー 副社長  
 2019年 4月 当社 上席執行役員 最高健康経営責任者  
株式会社サトー 副社長兼生産本部長  
 2022年 4月 当社 上席執行役員 最高健康経営責任者  
株式会社サトー 副社長兼モノづくり本部長  
兼RFID事業本部長  
 2023年 4月 当社 上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長  
 2023年 6月 当社 取締役 上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長(現任)



取締役

#### 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 取締役会議長  
 2021年 4月 当社 経営会議議長



社外取締役  
指名諮問委員会委員長

#### 田中 優子

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)  
 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 法政大学大学院国際日本学インスティテュート  
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  
 2014年 6月 一般社団法人日本私立大学連盟 常務理事  
 2020年 4月 公益財団法人大学基準協会 常務理事  
 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)  
 2021年 6月 一般社団法人日本オープンオンライン教育  
推進協議会 副理事長(現任)  
 2022年 4月 人間文化研究機構・教育研究評議会評議員(現任)  
 2023年 1月 国立研究開発法人科学技術振興機構  
ダイバーシティアドバイザー委員会委員(現任)  
 2023年 4月 国立国際日本文化研究センター共同研究員(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)  
 2020年 4月 慶應義塾大学 総合政策学部 非常勤講師  
 2021年 4月 慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)



社外取締役  
取締役会議長

#### 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)  
公益財団法人橋本秋子記念財団 理事長(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 代表取締役会議長  
 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  
 2016年 3月 ライオン株式会社 相談役  
 2016年 6月 公益財団法人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)  
 2021年 6月 株式会社テレビ朝日ホールディングス  
社外取締役(現任)  
株式会社テレビ朝日 社外監査役(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(※現ソニーグループ株式会社)  
 1992年 9月 ソニー・ヨーロッパ 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  
事業本部販売統括部長  
 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)

#### 監査役



常勤監査役

#### 吉井 清彦

2001年 1月 サトーインターナショナルPte Ltd入社  
Director  
 2007年 8月 当社 執行役員  
経営企画本部長  
 2008年 4月 当社 執行役員 経営企画本部内部統制  
プロジェクト事務局長  
 2012年 12月 LIXIL International 執行役員CFO  
(シンガポール)  
 2017年 9月 当社 海外事業管理統括高度専門職  
 2020年 4月 当社 監査室海外監査責任者高度専門職  
 2022年 6月 当社 常勤監査役(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  
 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  
 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)  
 2021年 6月 日博ホールディングス株式会社  
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  
(後のみずす監査法人)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 みずす監査法人退所  
 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 パートナー選任  
日本公認会計士協会東京会 幹事  
 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 社外取締役  
 2021年 6月 当社 監査役(現任)  
日本土地家屋調査士会連合会 監事(現任)  
 2022年 4月 公益財団法人日韓文化交流基金 監事(現任)

#### 執行役員

社長執行役員

#### 小沼 宏行

グループCEO

上席執行役員

#### 笹原 美徳

国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長

上席執行役員

#### 進藤 隼人

海外事業統括  
欧州・オセアニア地域担当

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

#### Maria Olcese

南米地域担当  
Achernar S.A. ゼネラルマネジャー

執行役員

#### 大西 裕紀

アジア地域担当

執行役員

#### 弓場 吾朗

海外事業副統括  
北中米地域・インド担当

執行役員

#### 松本 房晃

最高財務責任者(CFO)  
最高コンプライアンス責任者(CCO)

執行役員

#### 和田 啓孝

株式会社サトー 取締役  
モノづくり本部長  
RFID事業本部長

執行役員

#### 橋本 英幸

Argox・プライマリー・PJM事業担当

執行役員

#### 武井 美樹

グローバルマーケティング統括

執行役員

#### 間瀬 直美

グローバル人財統括  
最高健康経営責任者(CWO)

執行役員

#### 清水 祐寿

海外事業副統括(経営管理)  
海外事業管理統括

執行役員

#### 岡本 剛

株式会社サトー 取締役  
営業本部長

## 本業とサステナビリティ

### 基本的な考え方

サトーグループは、企業理念において「優れた製品・サービスでお客様の新たな価値を創造し、より豊かで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、不可分であると考えています。当社では、CSR・ESG・SDGsなどの取り組みを「サステナビリティ」に包含し、本業を通じてサステナビリティを推進しています。

ステークホルダーからの期待も高いサステナビリティ経営を推進するため、2018年のサステナビリティ基本方針策定に続き、2019年にはその取り組みを具体化すべく、ステークホルダーとサトーグループにとってのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

また、2019年10月に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、2022年4月より同委員会を執行部の最高意思決定機関の直下に配置しています。同委員会では、方針や活動計画を策定するとともに、事業戦略と整合させながら、本業を通じたサプライチェーンの最適化に資する社会貢献、自社の事業活動におけるサーキュラーエコノミーや脱炭素の実現、人的資本経営や自然資本保全など、サステナビリティ課題への取り組みを推進しています。

なお、推進に際しては、社外有識者や加盟団体とサステナビリティ経営全般について議論し、適宜知見を得ています。今後も、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上させるために、サステナビリティ経営を推進していきます。

### サステナビリティへの取り組みの基本方針

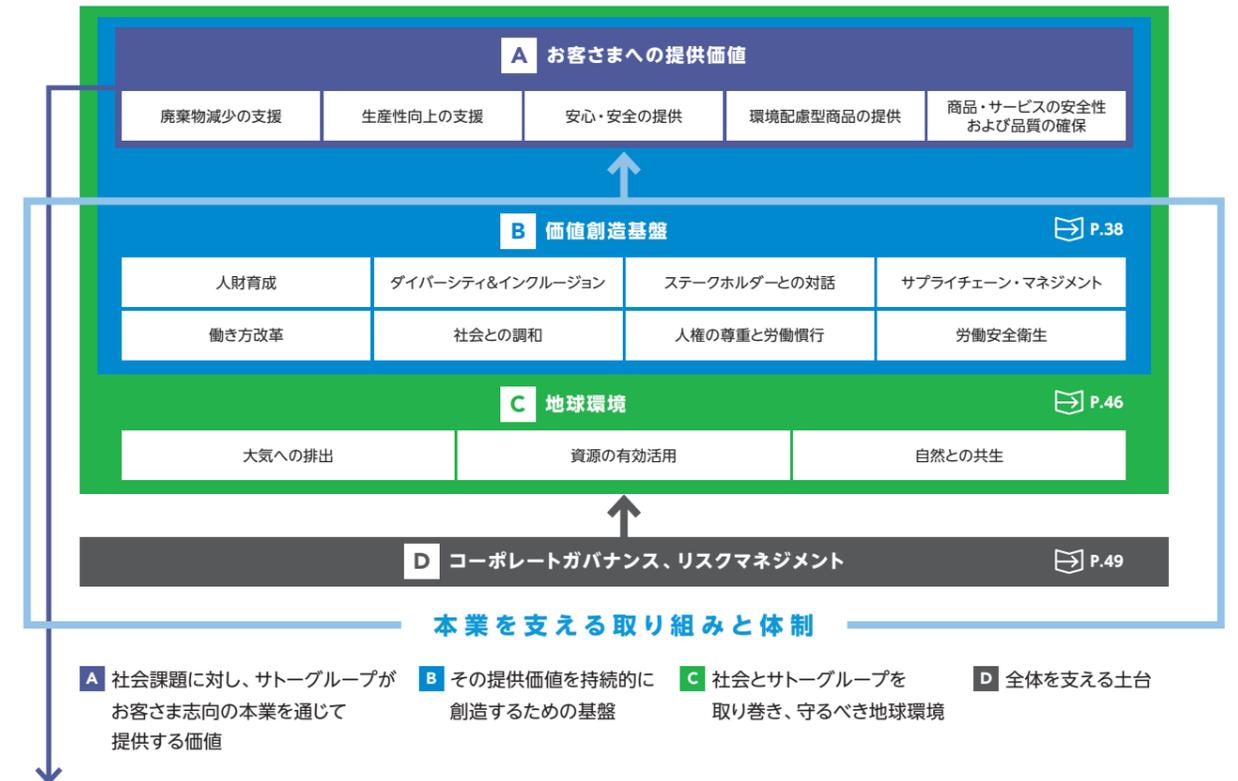
<b>1 価値の創造</b>	サステナビリティをお客さま価値の創造および企業価値の向上と不可分のものと捉え、それらを経営の根幹に据えて取り組みます。
<b>2 本業の帰結</b>	本業を通じてサステナビリティへの取り組みを推進します。
<b>3 再現性の重視</b>	継続的にあるいはグループ横断的に展開できるサステナビリティへの取り組みをめざします。
<b>4 現場とのひも付け</b>	現場の実態をサステナビリティの理念につなげていきます。
<b>5 開示の充実</b>	サステナビリティへの取り組みを積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たします。

### マテリアリティの構成・全体像(3つのカテゴリー)

マテリアリティは、サトーグループの本業であるタギングを軸とした自動認識ソリューション事業と密接に結び付いた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントといった社内外の取り組みを通じて持続的な価値創造を支える

「価値創造基盤」、社会とサトーグループを取り巻く「地球環境」の3つのカテゴリーから構成されています。また、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントがこれらのカテゴリーを支える土台となっています。

### 「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進



### 本業による「お客さまへの提供価値」の推進例

お客さまへの提供価値	サトーの本業	サステナビリティ推進
廃棄物減少の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの可視化</li> <li>売れ残りの回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済 (SDG 12)</li> </ul>
生産性向上の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションの最適化</li> <li>手作業の自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な働き方 (SDG 8)</li> </ul>
安心・安全の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>3密の回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生 (SDG 3)</li> </ul>
環境配慮型商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>脱プラスチックの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の抑制 (SDG 13)</li> </ul>

#### TOPIC

### 正確かつ効率的な表示によって 食の安心・安全に貢献

外食・旅行需要の急回復に伴い、レストランなどのキッチンにおいて、業務効率化や環境対応、衛生法規に準拠した安心・安全の担保が求められています。当社プリンタは属人的手作業の廃止に加え、食材消費期限の自動管理・表示による食品ロスの削減と、成分表示によるアレルギー事故の根絶に寄与しています。頭脳搭載とクラウド接続による省スペース化も評価され、大手米系ホテルチェーンに導入されました。



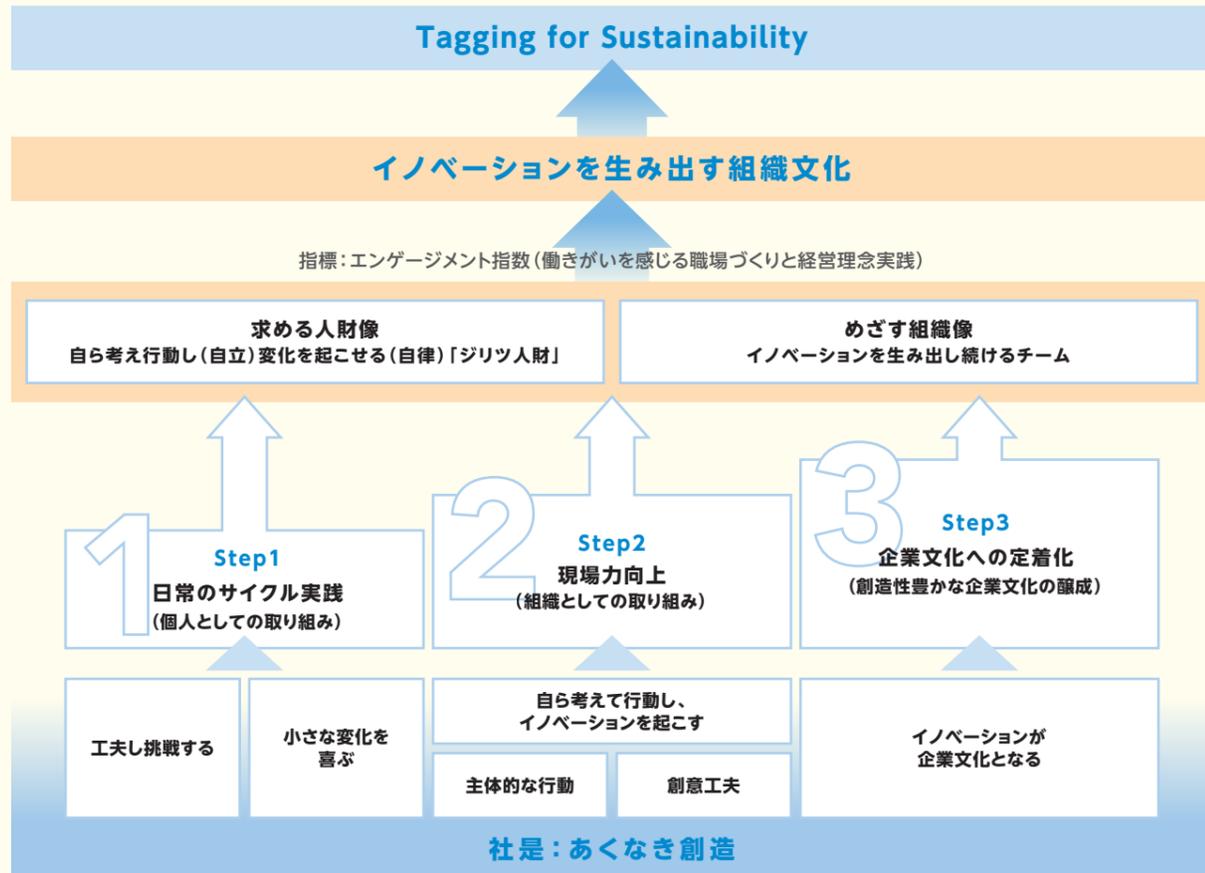
食材消費期限の自動管理の様子

## B 価値創造基盤特集：持続的な企業価値の向上を支えるサトーの人的資本

当社は、顧客価値の創出と社会課題の解決をめざしており、その実現と持続的な企業価値向上のためには、「イノベーションを生み出す組織文化」の醸成が不可欠と考えています。

そのためには、サトーグループの競争力の源泉である「現場力」の向上と、その土台である企業理念の実践により、従業員一人一人が日々の業務経験を通して「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)」となっていくことが欠かせません。

### 人的資本経営の全体像



サトーグループの従業員は業務の中で、「工夫し挑戦する」「小さな変化を喜ぶ」という日常のサイクルを実践しています。そのサイクルを実践する中で、「主体的な行動」と「創意工夫」により「自ら考えて行動し、イノベーションを起こす」ことが、サトーグループの強みである「現場力向上」につながっています。従業員一人一人が「求める人財像」と「めざす組織像」を意識した取り組みを行うことにより、異なる考え方や価値観の交差によるイノベーションが促進されていくのです。これを組織文化にまで昇華し、定着させていくことを目的に、人的資本への投資を行っています。

具体的には、**Step1: 日常のサイクル実践(個人としての取り組み)** → **Step2: 現場力向上(組織としての取り組み)**

→ **Step3: 企業文化への定着化(創造性豊かな企業文化の醸成)**という人的資本強化のプロセスを、「サトーの原動力(≒経営戦略と人財戦略の連動)」となる各種施策と、その「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ている形です。以下のページで示すように、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に加え、獲得した能力を、仕事を通じて発揮できる機会を提供・創出し、マネジメントが支援することで、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ています。

### Step1: 日常のサイクル実践(個人としての取り組み)

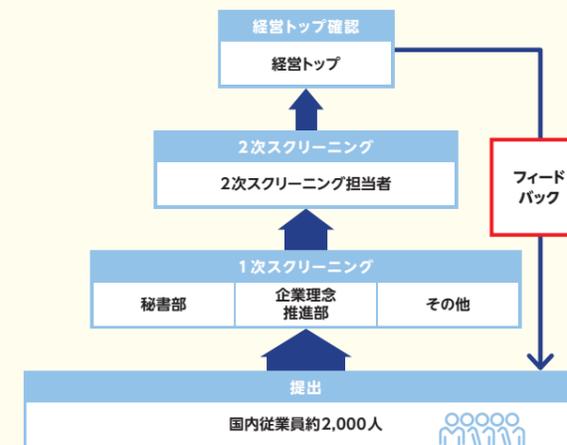


### 三行提報

「三行提報(さんぎょうていほう)」は、従業員が毎日経営トップに宛てて会社を良くする提案や報告を3行(100~150文字)で提出する制度です。経営トップはしかるべき部門や担当者へ指示やフィードバックを行い、改善や情報共有の連鎖が導かれます。

40年以上続くこの制度により、「小さな変化を喜ぶ」文化が根付いています。現在は海外拠点にも部分的に導入され、一人一人の問題意識を高めて創造性を引き出すとともに、大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤となっています。

- 毎日数十件/約2,000件が経営に届き、現場へフィードバックされる
- 経営への気付きとなる内容を提出する傾向が強くなる

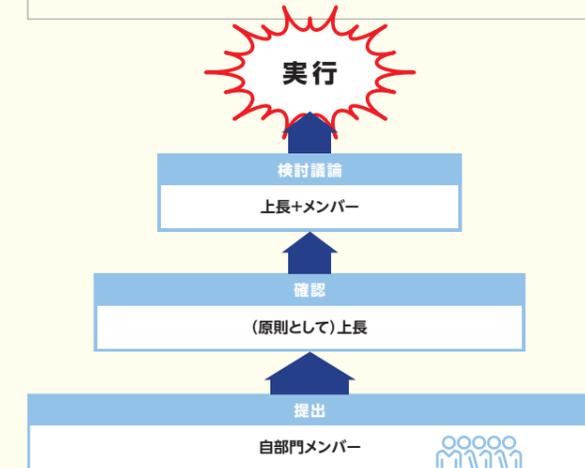


### 一石伝波\*

\* 日本のみ

2022年度からは、「三行提報」を進化させた「一石伝波(いっせきでんぱ)」を始めています。この制度は現場主導の「直属上司宛て提報」であり、身近な課題を上長に提案し、部署のメンバーで合意に至れば実行できる仕組みです。職場や業務が改善されていく実感を通して一人一人の主体性・創造性を刺激し、問題意識や改善を蓄積していくことで、変化への挑戦が奨励される職場づくりを行い、イノベーションを生み出す組織文化の醸成につなげています。

- 提出された内容は部門内での確実な検討・議論を経て、その結果効果があると判断されたものは速やかに実行する



### COLUMN

### 三行提報・一石伝波の具体的な実践例

#### 三行提報:

サトーウェブサイトからの回収依頼により、プリンタリサイクルを促進

リサイクル活性化のため、古くなったプリンタの回収依頼を電子化する提案です。従来はお客様が手書きで提出していたものを、ウェブサイトからの依頼が可能になり、お客様の利便性向上とサトーの工数削減につながりました。

#### 一石伝波:

漏れなく、ミスしにくい業務改善で効率化を実現 → 好事例を横展開し、会社の仕組みにしていきたいと思います

- 1 属人業務に対して画像付き手順マニュアルを作成し、誰もが容易に理解して効率的に行える仕組みに改善しました。
- 2 事業所に届く様々な荷物情報を、個別のメール発信からWeb共有に変更し、漏れをなくしました。

### 奨励・褒賞

企業理念や三行提報／一石伝波の支援と動機づけとして、前者では、「Credo Awards World Cup」を毎年開催し、「クレド」を体現した優れた行動を表彰しています。後者では、アイデア・気付きに対してポイントを付与し、さまざまな賞を設けています。また、お客さまの現場課題を解決するアイデアや創意工夫を知的財産として保護しており、その中で優れた発明を表彰しています。各表彰制度には奨励金を支給してより活発で質の高い提案につなげ、グループ全体での浸透を加速させています。

### キャリアラダーとスキルマップ

従業員が「真のプロ」をめざして成長すべく、職種別・機能別のキャリアラダー（専門性ステップ）を整備し、必要なスキル・経験を明確にすることで、キャリアの「地図」を提供しています。

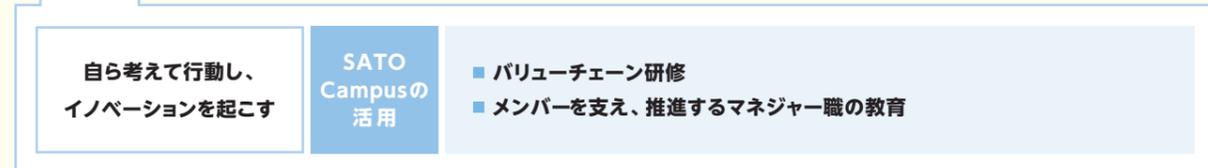
その結果、従業員が自分自身の立ち位置を知り、能力を高めるために必要な知識を習得し、キャリアを考えるきっかけにしています。また、上司が部下を支援するためにも活用しています。今後等級に活用して職種や役割別の定義とすることで、一層の浸透を図ります。

### バリューチェーン研修

サトーグループのビジネスの本質および現場業務を的確に理解することを目的として、国内従業員向けにバリューチェーン研修を実施しています。研修参加者は、現場見学や講習を通じて現場業務を知ることで、サトーグループ特有のキーワード、事業のコンセプト、オペレーションなどを確認し、自部署以外の業務を理解することができます。終了後、従業員は、全ての仕事が連鎖してお客さまにつながっていることを実感し、顧客経験価値の最大

化を意識するようになり、「創意工夫」への気付きやきっかけにつながることで、一人一人が自分の役割における仕事の質の向上に努めています。また、現場と各部署の相互コミュニケーションの促進と経営基盤の強化にもつながります。今後は、社内のバリューチェーンのみならず、お客さまの業界のサプライチェーンについても理解できるような施策を検討していきます。

## Step2: 現場力向上 (組織としての取り組み)



### SATO Campusとは

ジリツ人材を育成するには、従業員の求める成長ニーズを満たすことも重要です。持続的に個の能力を開発して引き出し、人材育成と企業文化醸成のための仕組みとしてSATO Campusを2021年4月に設立しました。SATO Campusは、以下の3つをミッションにしています。1「自ら考え行動し、変化を起こせる人材」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。一般的な社内大学と異なり、

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材開発のプラットフォームです。施策の中心に従業員一人一人のキャリア目標を置き、知識・スキルの獲得、および能力発揮と多様な挑戦の機会や個と組織／組織と組織をつなぐ場としてさまざまな施策を提供しています。引き続きSATO Campusの施策を充実させていくことで、社員の創意工夫と主体的な行動を促しています。

### バリューチェーン(VC)研修の内容

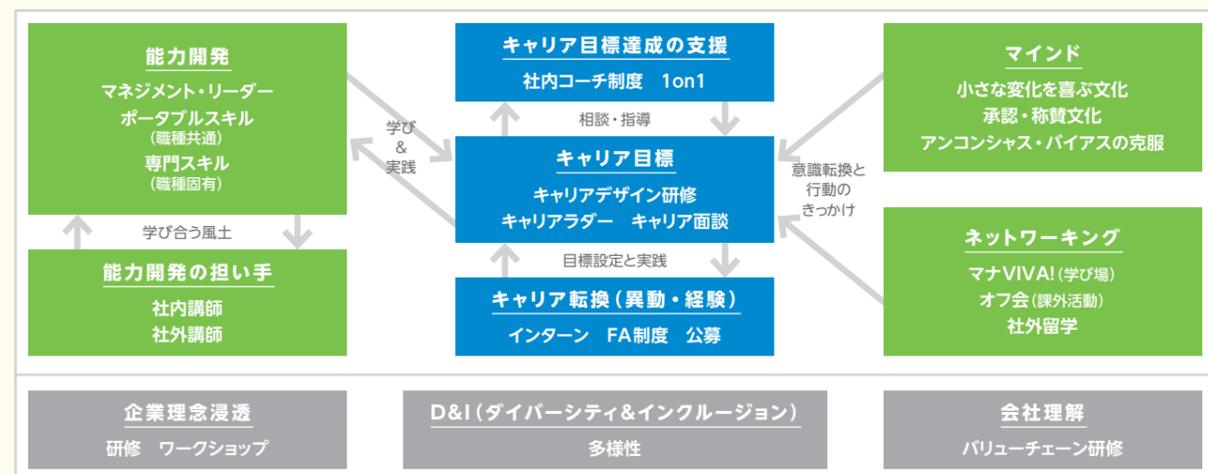


### メンバーを支え、推進するマネジャー職の教育

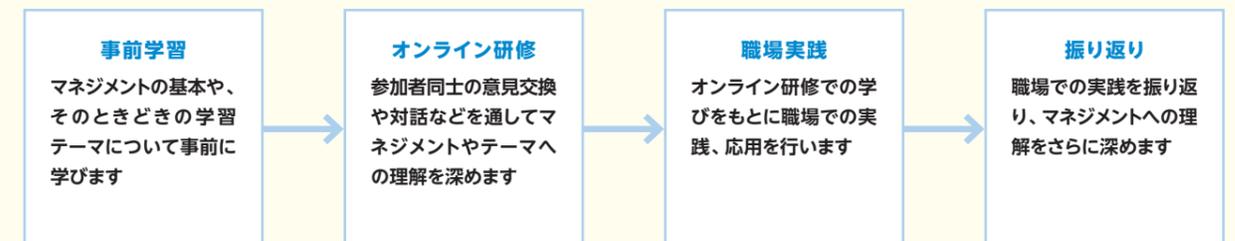
マネジャー自身が「自ら考え行動し、変化を起こせる人材」になるため、またそのようなメンバーを育成していくために、マネジメント層の再教育を行っています。2022年度は、課長層226人を対象に実施しました。単なる座学の研修ではなく、参加者のマネジメントスキルを高めるために、事前課題→オンライン研修→職場実践→その振り返りというアクションラーニング形式で行っています。事前課題を材料に、オンライン研修での対話や意見交換を通

してマネジメント全般への理解を深め、その理解をもとにした職場での新たな取り組みとその振り返りを行うことで、より実践的にマネジメントスキルを高められるようになっていきます。フォローアップ策として「マネジメント支援ツール(ガイドブック)」も作成・提供し、マネジメントスタンスやスキルの確認・強化につなげています。2023年度は教育対象を部長層に置き、内容的にも課長層向けプログラムと一貫性のある研修を提供する予定です。

### SATO Campusの全体像



### トレーニングの流れ



### Step3: 企業文化への定着化 (創造性豊かな企業文化の醸成)



#### 「働きがい」を感じる職場環境づくり

サトーグループでは、持続的に価値を生み出す源泉は「人」であることを認識し、「従業員は財産」という視点に立っています。個々人の人間性の尊重と多様性の受容を基本としてお客さまと共に成長し、最も信頼され続ける会社になるため、持続可能な社会への貢献と、「あくなき創造」を実践し続ける「人」を生み出し続けることができるような職場環境の整備に取り組んでいます。

また、「従業員のエンゲージメント向上」を重要な経営指標として設定し、執行役員会などでのモニタリングのもと、従業員意識調査(エンゲージメントサーベイ)の実施および調査結果に基づく職場環境の改善施策や働き方改革、人事諸施策の改革をグループを挙げて進めています。

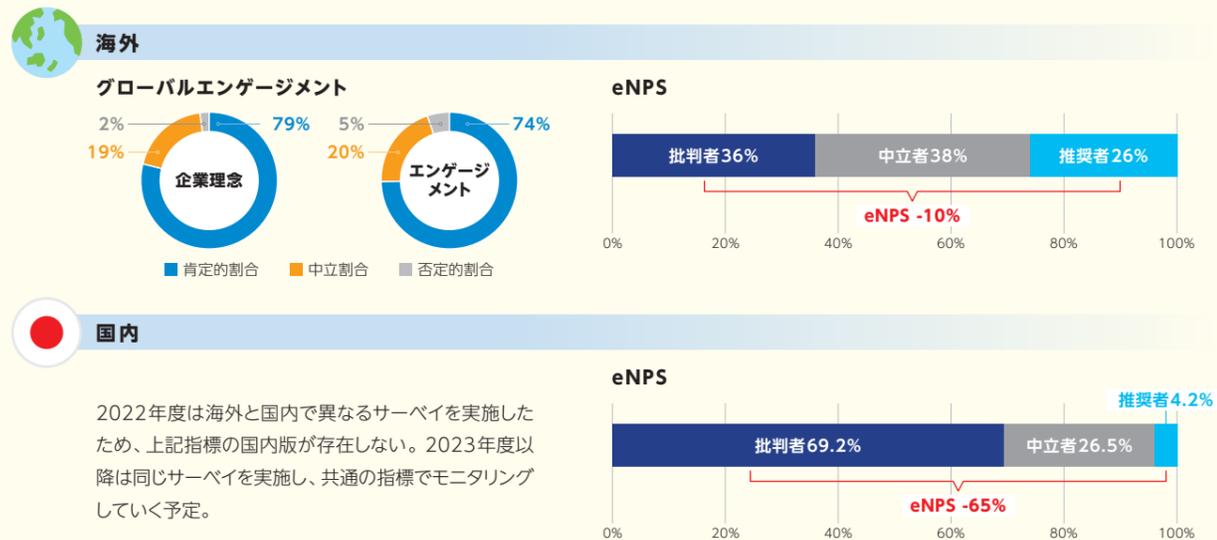
#### 働きがい指標の活用

サトーグループでは、エンゲージメントサーベイを国内および海外で実施しており、その結果は、企業理念の実践度および各種経営施策や、人事施策の理解・浸透度を図る指標として参照するとともに、組織状況を客観的かつ定量的に把握することにより、「働きがいを感じる職場づくり」の実現に向けたアクションプランの作成・実行に活用しています。

2022年度に実施した海外向けの初回エンゲージメントサーベイ調査の結果では、特に重視している項目の一つである「企業理念」に対する肯定的割合が79%と非常に高いレベルとなり、企業理念が世界で浸透・実践されていることが明らかになりました。eNPS (ネットプロモータースコア)も「働きがい」の重要指標としており、2022年度は、海外・国内共に製造業と同等水準(※Mercer社・beBit社調査比較)となりました。今後、さらなるスコアの向上に向けてグループ一体で取り組んでいきます。

2022年度は、言語の関係で国内と海外で別なものを実施していましたが、2023年度以降は同じサーベイを実施し、共通の指標でモニタリングしていく予定です。

#### グローバルエンゲージメントサーベイ・eNPSスコア(2022年度)



#### 中核人材の多様性

サトーグループでは、さまざまな従業員が異なる強みや能力を発揮することで競争力向上につなげています。キャリア人材と外国籍人材も積極的に採用しており、生え抜き従業員が持つ強み

との融合で事業領域の拡大につなげています。国内では、中核人材の多様性確保の一環として女性管理職比率の目標値を設定し、パイプラインを拡充しています。

#### 指標及び目標\*

\* 日本のみ

##### 1 女性管理職比率

2022年度の比率は7.3%でしたが、2025年度に8.4%以上、2030年度には10%以上とするKPIの実現に向け、2022年度で約23%の女性従業員比率を上げるべく、部門別の人数目標や、女性管理職登用目標を設定しています。これらの目標を現実化するために、執行役員で構成される人財開発委員会にて具体策を検討しており、今後確実に実行していく予定です。

##### 2 男性育児休業取得率

当社グループでは、自宅などで勤務する「どこでもワーク」やフレックスタイム、育児中の従業員の柔軟な働き方など、「働き方改革」を後押ししています。男性従業員の育児休業では、2021年度の育児休業取得率は20.6%でしたが、育児目的休暇取得率は94.1%に上りました。2030年度には育児休業取得率を85%以上とするKPIを設定しており、さらに男性の育児休業取得を促進します。

##### 3 男女間賃金差異

当社グループでは、性別に関係なく働きやすい環境をめざしています。そのため、給与水準や評価等において男女共通の制度とし、処遇の差異はありません。ただ、女性の上位等級者が相対的に少ないため、正規雇用の男女間賃金差異は69.2%です。引き続きさまざまな場面で女性を登用し、多様性の確保と働きやすい職場環境の整備を図っていきます。

#### グループガバナンス

「Tagging for Sustainability」あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。



##### 経営チーム選任

取締役会の諮問委員会として指名・報酬諮問委員会が位置付けられ、社内取締役および執行役員は、選任要件と候補者アセスメントに基づき、指名諮問委員会にて、持続的経営と企業理念の推進に強力なリーダーシップを発揮できる人を選任しています。

##### 人財能力開発の方針策定と実行支援

指名諮問委員会の下部組織として、人財開発委員会を2022年度に設立し、1 後継者計画の検討、2 中核人材育成について人的資本経営と人財関連施策の実効性を強化しています。

##### グローバル人事体制

グループガバナンスの強化に向け、国内外の人事が一堂に集まるオンライン会議にてグループの方向性を共有するとともに、共通施策の支援・モニタリングを行っています。

また、2021年度よりLMS(ラーニング・マネジメント・システム)

を導入し、2022年度はコンテンツを大幅に拡充しました。同システムは、集合研修管理やキャリアカルテ機能など多くの機能を有し、継続的な人材育成の重要な土台になっています。

##### 海外拠点のガバナンス強化

海外向け人事施策として、2021年度に管理職層にグローバルグレードを導入するとともに、報酬ベンチマークを実施しました。2022年度からは、現地採用拠点ヘッドに対して報酬改定を実施し、拠点ヘッドの採用や内部登用の報酬設定にも活用しています。

また、中核人材を発掘・育成するプログラムを開始しており、2022年度はこの一環としてエグゼクティブ・アセスメントを実施し、拠点ヘッドの強み・弱み・育成課題を抽出しました。この結果を踏まえ、研修/タフアサインメントや、中期での配置・登用につなげていく予定です。今後、管理職層に対しても、中核人材の発掘・育成に向けた人財開発施策を展開していく予定です。

## B 価値創造基盤

## ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの対話の一環として、サトーでは株主・投資家向けに数々のイベントを開催しています。近年は多くがオンラインに移行している中、対面でのイベントも復活しています。その一つが、2022年度から実施している本社ショールームの案内です。ガラス・キューブ型の「S-cube」は主要市場やテーマ別に設置され、サトーが展開する商品やソリューション、未来像を来訪者に体感いただけます。

参加者の満足度は高く、2023年度は「分野別の具体的なソリューションの解説は、大変参考になった」「温度センサー付きRFIDは非常に革新的に感じた」といったフィードバックを得ま

した。こうした対話を継続し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、サトーの本業やそれを支える価値創造基盤への理解を深めていただけるよう、努めていきます。



## 知的財産への取り組み

創業以来、社是である「あくなき創造」の精神の下、「タギング」を軸に置き、お客さまの現場課題を解決する商品やサービスの提供を通じてサトーはお客さまと共に成長し続けてきました。その中で生み出された知的財産は、事業と不可分なものといえ、現在および将来にわたる競争力の源泉です。

グループCEO直下に知的財産部門を設置し、中期経営計画の実現に向けて全社横断的な活動および連携強化を通じ、現業の「DCS & Labeling」の底上げと成長を支える知的財産の創出に取り組んでいます。生産・販売を業とする者の本分に徹し、モノづくりをベースにしてソリューションサービスを進化させていく中で、知的財産に関する活動もモノづくりの発明を基本に置き、ソリューションの発明についても力を入れています。こうした取り組みの結果、ソリューションの発明に関する特許出願は大きく伸長し、その出願件数（2022年度までの3年平均）は、2014年度に対して約3倍となっています。

さらに、Tagging for Sustainability (T4S) 型ビジネスへの拡がりに向けた長期成長のための戦略投資に対応し、技術イノベーションを支える知的財産の創出にも積極的に取り組んでいます。新たな独自デバイス（タギング、ロギング、センシングなど）を研究開発するプロセスにおいては、IPランドスケープ\*の提供と活用を開始し、競争優位を支える知財創出に向けた戦略立案と、国内外での知財ポートフォリオの充実に取り組んでいます。

こうした取り組みにおいて、お客さまの現場課題を解決するための創意工夫を特許として保護・活用することに重点を置いて特許出願を行い、保有特許全体の利用率の向上を図っています。また、定期的に保有特許の棚卸と評価を行い、価値の高い新しい特許と価値の低い古い特許とを入れ替えながら、保有特許の平均的な質を高め、コンパクトで事業ポートフォリオに適した構成としています。その結果、電気機械製造業の保有特許における平均利用率が回復基調を強める中、当社の保有特許の利用率は底堅く推移しています。また、海外においては、「DCS & Labeling」を軸とした事業の成長を支え、より堅固なものとしていくため、特許保護の強化を図ってきています。海外主要国において、特許の保有件数は大きく伸長し、2022年度末時点の保有件数は、2014年度末時点に対して2.6倍を超えています。

海外事業はサトーグループの成長をけん引しており、連結売上高に占める比率は、2014年度の30%強から、2022年度には50%に迫る勢いで伸びています。海外特許の保有件数の急増は、こうした流れに呼応するものです。

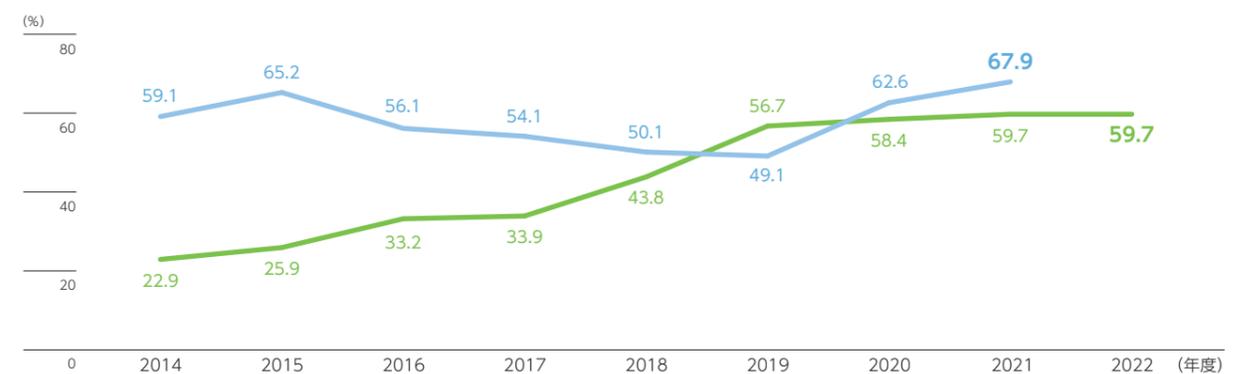
さらなる知的創造の活性化とお客さま価値につながる発明の創出を動機付け、事業競争力の向上を図っていくために、「あくなき創造をたたえ表彰する式典」として、2000年以降毎年発明表彰を行っています。ここでは「全員参加による創意工夫が会社を強くする」をテーマに掲げ、優秀な発明をした従業員を表彰しています。「あくなき創造」を体現したすばらしい行動と努

## 特許の保有件数



\*1 海外は延べ件数であり、例えば1発明を4カ国で登録した場合、4とカウントします。

## 保有特許権(日本)の利用率



\*1 当社調べ

\*2 出典：特許行政年次報告書2019～2023年版（経済産業省 特許庁）

力に対して感謝と賞賛の意を表すと同時に、お互いに学び合い、次の行動を起こすきっかけとすることで、イノベーションを生み出す企業風土の醸成につなげています。

社会の変化によってお客さまが感じる価値も変化します。現業を深めることで創出する価値(知の深化)、そして長期成長を見

据え、創造すべき価値(知の探索)を知的財産として保護・活用することが持続的な競争力を高めていくことにつながると考えています。こうした知的財産の保護と活用を通じ、より豊かで持続可能な世界社会の発展と、長期の企業価値の向上に努めます。

\* 知的財産や市場などの情報を分析して自社の強みや市場での位置付けを見える化し、経営戦略・事業戦略に活かす取り組み

## TOPIC

## 第24回発明表彰

お客さま価値の提供につながる優れた発明や、商品化された優れたデザインなど、現業の底上げと成長を支える知的財産に加え、長期的な成長を見据えた技術イノベーションを支える知的財産につき、発明表彰を行いました。今回表彰した15件中、11件が現業の「DCS & Labeling」の底上げと成長を支える発明などでした。具体的には、梱包されたままのプリンタのNFCによるワンタッチ設定や、クラウドネットワークでプリンタをリモート管理する通信制御に関する発明などです。また、残り4件は長期成長を見据えた技術イノベーションを支えるものであり、新たな独自デバイスに関する発明などでした。



2023年度開催の発明表彰会場

## C 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。

こうした認識のもと、環境方針や脱炭素目標を策定し、地球環境保全活動を推進しています。

## 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めます。

## 脱炭素目標

## 考え方

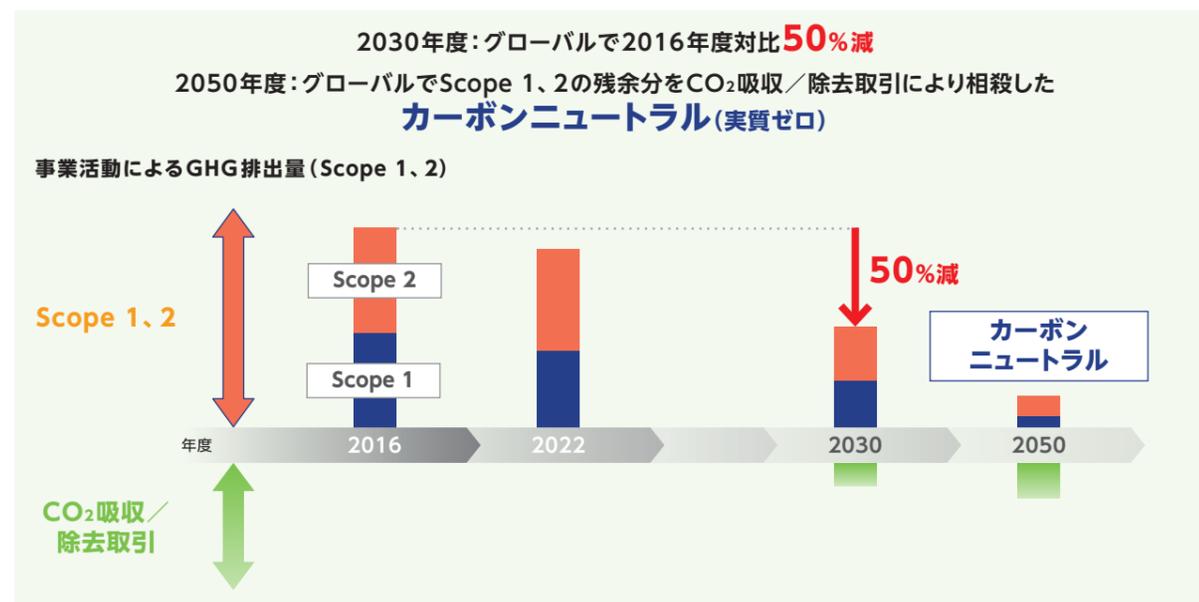
サトーは、自社の事業活動により排出するCO<sub>2</sub>を含む温室効果ガス(以下、GHG)排出量削減に取り組むと同時に、サプライヤーさまとも脱炭素に関わるノウハウを共有するなどし、サブ

ライチェーンを通じたGHG排出量削減をめざします。

また、私たちが提供する商品とソリューションにより、お客さまの現場でもGHG排出量削減に貢献します。

## 2050年度カーボンニュートラル宣言

Scope 1、2: 事業活動によるGHG排出量につき、以下の目標達成をめざします。



Scope 3: Scope 1、2以外の事業活動によるサプライチェーンにおけるGHG排出量につき、以下の目標達成をめざします。

2030年度: グローバルで2021年度対比**30%減**

## GHG排出量の実績と目標

CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

対象範囲	項目*	2016年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2030年度目標
グローバル	Scope 1、2	11,931	11,078	10,252	8,709	5,965
	2016年度対比	—	△ 7.1%	△ 14.1%	△ 27.0%	△ 50%
日本	Scope 3	299,300	307,120	332,652	314,271	232,856
	2021年度対比	—	—	—	△ 5.5%	△ 30%

※ 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  
Scope 3: Scope 1、2 以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

[カーボンニュートラル宣言 | サステナビリティ | サトー \(sato.co.jp\)](#)

[WEB https://www.sato.co.jp/about/sustainability/environment/carbon\\_neutral.html](https://www.sato.co.jp/about/sustainability/environment/carbon_neutral.html)

## 変動要因分析

Scope 1、2では、2022年度にGHG排出量を基準年対比27.0%、前年比15.1%削減することができました。主因はScope 2の削減であり、前年度中の国内主要拠点における再生可能エネルギー電力調達への切り替えの通期寄与と、当年度中のベトナムにおける太陽光パネル導入が奏功しました。

Scope 3は、2022年に基準年である前年度対比で5.5%削減できました。主因は原材料調達に関わるカテゴリー1の削減であり、前年度に供給責任を果たすために半導体調達が増加した反動などが影響しました。

## 削減方策

Scope 1、2は、目標達成に向け、引き続き再生可能エネルギー活用拡大や省エネルギー推進に取り組めます。再生可能エネルギーでは、太陽光パネル増設に加え、オフサイトPPA(電力販売契約)締結を含めた再生可能エネルギー電力購入などを進めます。省エネルギーに関しては、社内バリューチェーン改革を通じた生産工程の効率化や、社有車のエコカー化などを推進します。

Scope 3は、構成比の高いカテゴリー1(購入した製品・サービス)、同11(販売した製品の使用)および同12(販売した製品の廃棄)において、重点的に削減をめざします。カテゴリー1では、原材料や部材の調達先への働きかけと協働や、リファービッシュ部材の採用に取り組めます。同11では、省電力化を実現するプリンタの設計、同12では、寿命を迎えたプリンタの部品・部材、使用済みインクリボンやラベル剥離紙のリサイクルを推進します。剥離紙のリサイクルについての詳細は、P.48のコラムをご参照ください(☞ P.48)。

## 気候変動対応

サトーは、気候変動が社会全体に与える影響の大きさを認識するとともに、この問題への対応を重要な経営課題の一つと捉えています。その観点から「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に対して2021年に賛同を表明し、同年よりTCFDに基づくシナリオ分析を通じ、リスクおよび機会の識別と評価、対応策の策定を実施しています。脱炭素施策などの気候変動対応は「お客さまや社会に対する貢献」および「自社の事業活動における貢献」の2軸で取り組んでいます。

取締役会の監督の下、サステナビリティ推進委員会を執行部の最高意思決定機関である執行役員会の直属としています。同委員会は、サステナビリティに関わる活動と経営・事業戦略との融合を図るなど、グループ全体の気候変動対応を含むサステナビリティを巡る課題への対応を推進しています。

シナリオ分析では、パリ協定努力目標の1.5℃および気候変動対策が遅延する4.0℃の2つのシナリオにおける中長期の影響を考察しました。1.5℃シナリオでは、原材料コスト上昇の影

響が大きい一方、トレーサビリティの担保に大きなビジネス機会があると認識しています。他方、4.0℃シナリオでは、事業継続リスクや物理的リスクへの対応コストの増加の影響が大きいと捉えています。リスクに対しては、GHG排出量削減やCSR調達体制の確立、BCP強化などの対応策が明らかになりました。他方、機会に対しては、環境に配慮した商品やソリューションの開発・拡販、データ収集・活用ビジネスの拡大などの対応策が見出されました。すなわち、いずれのシナリオにおいても、当社はレジリエントな経営を行うことが可能と確認しました。サステナビリティ推進委員会主導で各リスクの事業・財務インパクトを定期的に定量評価することで、リスクを管理します。その結果は執行役員会や取締役会に適宜報告し、全社のリスク管理と連携させます。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

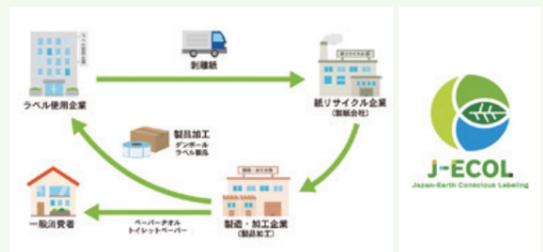
TCFD提言への対応 | サステナビリティ | サトー (sato.co.jp)

WEB <https://www.sato.co.jp/about/sustainability/tcdf/>

### COLUMN

## 循環型経済への貢献 「J-ECOL」を通じて使用済みラベル剥離紙をリサイクル

サトーは、シール・ラベル業界の3社と組み、2023年5月に一般社団法人ラベル循環協会「J-ECOL (Japan Earth Conscious Labeling Association)」を設立いたしました。目的は、同業界における資源循環モデルの構築とその普及促進です。



シール・ラベルは生活に必要な情報を安価に伝える手段として欠かせないものの、ラベルの粘着部分を保護する剥離紙は、使用後不要となります。それを資源として有効活用することにより、環境負荷低減をめざします。

具体的な活動としては、使用済み剥離紙を提供するエンドユーザーとリサイクル企業を仲介し、資源循環をサポートします。そのために、普及と技術確立のための分科会活動も行います。サトーを含む4社は、業界に関わる企業が一体となった資源循環モデルの構築に向け、企業の枠を超えて取り組みます。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

4社で一般社団法人「J-ECOL」設立 | ニュースルーム | サトー (sato.co.jp)

WEB <https://www.sato.co.jp/about/news/2023/release/06-23-1.html>

## D 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

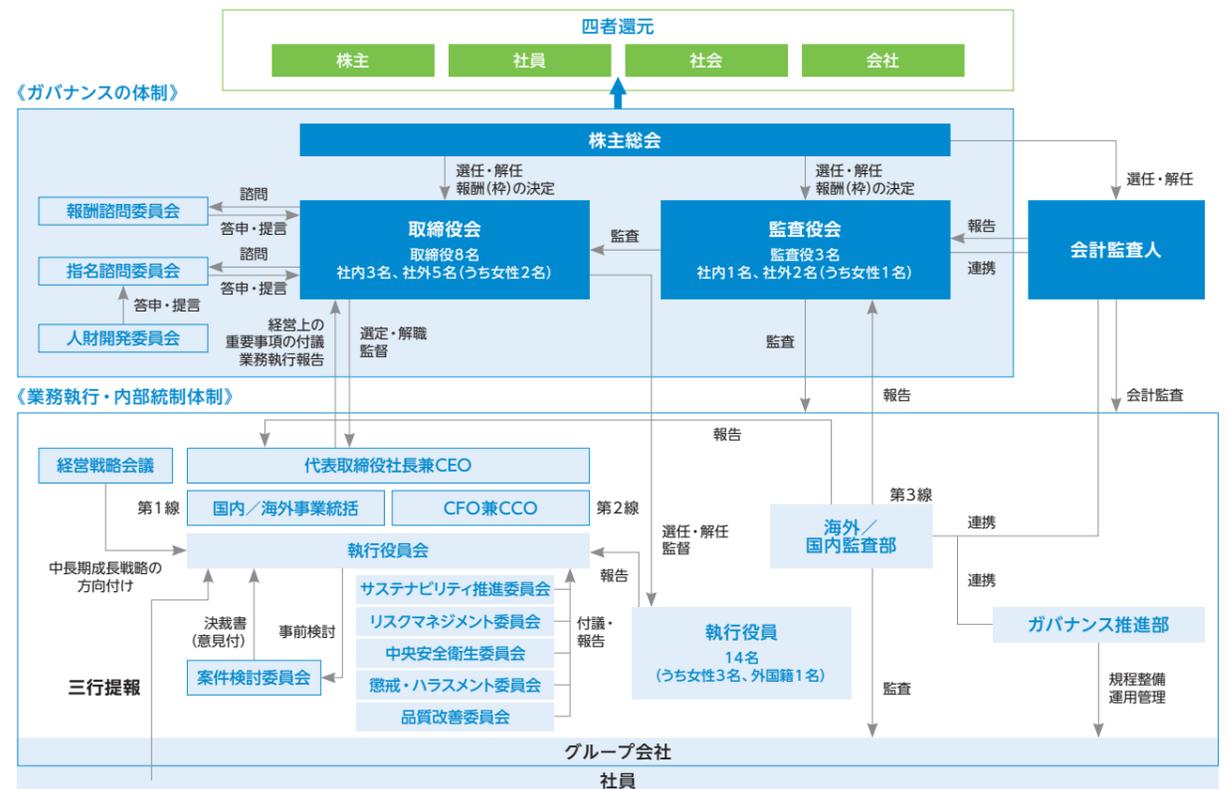
当社は「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」というビジョンを掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしており、これを支えるコーポレートガバナンス体制の構築と継続的強化が経営の健全性・透明性・効率性を確保する上での重要課題であると捉えています。この体制の基盤

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 (2023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、2023年6月末時点において取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役は2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、2023年3月期は13回開催しました。取締役会では、法令、定款で定められた事項および経営上重要な案件等、取締役会規程に定められた事項を計画的、網羅的に付議し、審議しています。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等の説明、あるいは非業務執行役員協議等を行う場として、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	
独立 社外取締役	取締役会議長 3名	—	独立 社外監査役 2名
社内取締役	1名	※うち1名が 代表取締役 2名	常勤監査役 (社内) 1名

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月より独立社外取締役から取締役会議長を選任する形に変更し、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に努めています。

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。

2022年度より東京証券取引所の市場区分見直しに伴うプライム市場への移行、また同年の経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」の改訂を踏まえ、2023年度より執行役員会を執行部の最高意思決定機関の位置付けに変更し、取締役会から執行部への決裁権限の委譲をさらに進めるとともに、社内非業務執行取締役もメンバーとして参画

する経営戦略会議を新設し中長期経営戦略の方向付けを行うことで、執行部における意思決定の適切性確保に努めています。2021年4月に設置され、2023年度より執行役員会直下に位置付けられる案件検討委員会では、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、事業の譲渡や譲受等、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執行役員会審議の質的向上を図っています。

当社では、東京証券取引所の改訂コーポレートガバナンス・コードに基づき、人的資本経営への取り組みや気候変動対応等を含むサステナビリティの取り組み等、主要な項目について当社の基本的な考え方や取り組みに関する任意開示を行っています。詳細は【「コーポレートガバナンス報告書」コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc\\_08](https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc_08)

### 3 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、2023年6月末時点において常勤監査役1名に、独立社外監査役2名を加えた監査役3名で監査役会を構成しています。

監査役は、取締役会に出席し経営意思決定プロセスや内部統制環境の有効性を監査し、必要に応じて意見表明を行うほか、会計監査人から定期的に監査計画やレビュー結果の報告を受け、会計監査の適法性・妥当性の確認を行って、会計監査人の業務評価を行っています。常勤監査役は、執行役員会をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定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、拠点往査や部門責任者からのヒアリングを通じて業務執行状況の確認を行い、適宜助言を与えつつ、活動結果を監査役会に報告する等、監査役会の監督下で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。内部監査部門とは常時意見交換を行いつつ、内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価

結果の報告を受け、緊密な連携体制の下で、効率的・網羅的に監査業務を進めています。

会計監査人との連携については、監査役は会計監査人より監査計画の説明を受け、四半期・期末報告等を通して直接の対話・情報共有を行っています。KAM(監査上の主要な検討事項)についても、選定理由の確認後、定期に検討状況の報告を受け、情報共有を行っています。

### 4 取締役会の実効性に関する評価

当社は、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・評価を定期的に行うこととしています。2022年度の実効性評価の方法および結果の概要については、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。

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

### 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、現場の主體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。

当社の内部統制システムに関する基本方針および内部統制システムの運用状況の概要は、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73回定時株主総会の招集に際しての電子提供措置事項】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/73\\_denshi.pdf](https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/73_denshi.pdf)

### 4. 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」③会計監査の状況】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc\\_08](https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc_08)

### 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、かつ委員の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・検討を含む取締役会の構成・運営全般に関わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行っています。

取締役の選任・解任基準については、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 —4.取締役候補者等の選任と解任】にて公表しています。

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

## 5. 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、かつ委員の過半数を占める構成としており、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関する検討を行い、取締役会に対して答申・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取締役会で決議の上定めており、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) 報酬諮問委員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。

### 2 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会において公正かつ透明性の高い審議を行います。

- 1) 役位別基準額・業績連動支給額および支給係数の改訂：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

当社の取締役に関わる役員報酬は、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、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、非業務執行取締役は固定報酬および非業績連動株式報酬とし、監査役は固定報酬のみとしています。

### 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

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)
		固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	非業績連動株式報酬	
取締役(社外役員を含む)	252	195	33	19	5	9
(うち 社外取締役)	70	65	0	0	5	5
社内	182	130	33	19	0	4
監査役(社外監査役を含む)	62	62	0	0	0	5
(うち 社外監査役)	17	17	0	0	0	2
社内	45	45	0	0	0	3

なお、2022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	業績連動報酬	非業績連動株式報酬	業績連動報酬内訳	
				会社業績	個人業績
代表取締役社長	62.1%	37.9%	0.0%	100%	—
代表取締役上席執行役員	64.7%	35.3%	0.0%	50%	50%
取締役上席執行役員	72.5%	27.5%	0.0%	50%	50%
非業務執行取締役(社内)	96.0%	0.0%	4.0%	—	—
社外取締役	92.0%	0.0%	8.0%	—	—
監査役(社内)	100%	—	—	—	—
社外監査役	100%	—	—	—	—

## 6. 取締役・監査役のスリマトリックス

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つの観点から取りまとめました。

- 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・監査役のスキルについては、バランス良く適切に配置しており、その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	業界知識(営業・技術)	国際ビジネス	財務・会計	法務コンプライアンス	人事・労務	ガバナンスサステナビリティ	リスクマネジメント	多様性異業種経験
取締役	●	—	小沼 宏行	●	●	●				●	●	●
	●	—	笹原 美德	●	●					●	●	
	—	—	鳴海 達夫	●				●	●	●	●	●
	—	●	田中 優子	●					●	●	●	●
	—	●	伊藤 良二	●		●	●			●	●	●
	—	●	山田 秀雄	●				●	●	●	●	●
	—	●	藤重 貞慶	●		●	●			●	●	●
監査役	—	—	吉井 清彦			●	●	●		●	●	●
	—	●	八尾 紀子			●		●	●	●	●	●
	—	●	久保 直生				●	●		●	●	●

### 社外取締役メッセージ

私は数社の社外取締役を経験していますが、サトーの取締役会は、一口に言うと「自由」で「風通しが良く」、堅固しやタブーとは無縁で発言しやすい印象です。社外取締役が過半を占め、社内執行部とある意味、拮抗した緊張感もあり、この点も他の会社にはない特長です。今後の改善の期待としては、取締役に上程される前の段階でさらに議論を熟成し、取締役会ではより本質的な議論に集中することです。ただ、案件検討委員会の設置と運営向上に伴い、状況は改善傾向にあります。

サトーの経営の変化について言えば、以前の取締役会は、故藤田社長の個人的力量が際立っていたこともあり、議論もシンプルで開催時間が短いことが多かったと記憶しています。その後、グローバル・カンパニーをめざす会社のポリシーやコロナなどの困難を乗り越える過程で次第に社外取締役の意見も多くなり、議論する場面も増えて時間も長くなってきました。会社の規模が売上1,000億円を超え、海外子会社が多数ある現状の中で、これは大きな流れとしては当然のことと捉えています。

プライム市場上場企業としては比較的若い小沼新社長の下、その若さにふさわしい大胆かつ清新の気あふれる経営をしていただきたいと願っています。私自身は社外取締役として株主をはじめとする社会の目を意識した発言と、法律専門家としてガバナンスおよびコンプライアンスの視点から積極的に発言を行うように努めていく所存です。

サトーが真のプライム企業、そしてグローバルカンパニーとして飛躍するためには、いくつかのハードルを越えていかなければなりません。ポイントは、

- 1 「サトーのこころ」の原点に立ち返って足元の基盤を強化し、経営企画などの充実を図り、積極的な経営戦略を発出、実践していくこと
- 2 他方、今後、企業としての「のびしろ」は海外部門に期待するところが大きいので、この分野の発展のための人財を育て、モニタリング機能を強化すること

などにあると考えます。

常に社内執行部に対して積極的に質問や意見を表明し、活発な議論によって会社の方向性をつくっていくことに社外取締役として貢献したいと考えています。



社外取締役  
取締役会議長  
山田 秀雄