

ガバナンス

取締役会議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長

山田 秀雄

サトー取締役会の印象

サトーの社外取締役として、長年お世話になってきましたが、2021年来、取締役会議長として、ボードをまとめる大役を仰せつかり、毎回、緊張感をもって取締役会にのぞんでおります。

議長になって、まず感じたことは、相変わらず風通しの良い社風を反映して、積極的な意見交換ができることです。議題に対して押し殺したような沈黙が支配するということや、素通りして結論を出

すということは、まずありません。社外役員からも問題を深掘りするような質問や意見が述べられ、社長をはじめとする社内執行部が丁寧に対応し、回答する場面が多い印象です。

新体制の評価

コロナ禍の中で、CEOが交代し、ロシアとウクライナの紛争などが経営にも少なからず影響を及ぼす状況下で、新社長の小沼氏は圧倒的な若さとパワーで、さまざまな問題に向き合っています。直ちにその成果を数字に反映することは難しいかもしれませんが、前向きな経営姿勢と新たな体制構築のための努力は、評価されるべきでしょう。

さらなる成長に向けた課題

サトーの課題は足許の国内の体制を強化しつつ、海外の伸び代になりうる部分の実力をつけていくことだと、考えています。そのためには、一にも二にも「人」の力が重要です。リーダーシップをとって現場をけん引していく力のある「人」の養成と、適材の「人」を発掘していくことが急務です。とりわけ、海外の拠点多岐にわたっていることから、ガバナンスを行き届かせながら、その国の特長を活かした経営を実現していくことがポイントになると考えています。このミッションを出張ベースで対応していくことは困難と思われれます。長期的な視野に立って、その国における「サトー」の経営を実践できる「人」を養成することが望まれます。

取締役会の今後の注力点

現在、東証プライム市場上場企業に求められることは、単に営業成績を向上させることだけにとどまりません。ダイバーシティ、コンプライアンス、SDGs、人権デューデリジェンス等々、想像を超えるほど、多岐にわたり、時間と労力と有為の人が必要とされます。その要請に応えつつ、その上で業績を伸ばしていかなければならないことが、企業の存続と維持に必須な状況です。経営の舵取りは極めて至難の業となっているわけです。

取締役会議長として、また、一社外取締役として、ボードの活性化を図り、「株主目線」や「世の中の目線」を意識して、サトーの経営を支援していく所存です。同時に法律専門家としては、特にコンプライアンスの徹底に注力していきたいと考えています。現代ではどんなに立派な成績を残しても、コンプライアンスに反する不祥事が発生すると、たちどころにマーケットから放逐され、企業の存続が危うくなるからです。

サトーは企業として大いに成長の可能性のあるポテンシャルにあふれた企業であると、私はいつも思っています。伸び代がある分、改善される点は残されています。

小沼社長をはじめ、社内の執行部は厳しい意見に対しても耳を傾ける必要があり、現状、その姿勢は積極的なものと感じています。

これからもサトーの発展のために苦言を呈することを厭わず、積極的意見を述べ、同時に取締役会議長として、ボードをまとめていきたいと思っております。

■ 指名・報酬諮問委員会

2021年4月より取締役等の指名および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置して以来、私は報酬諮問委員会の委員長、指名諮問委員会の委員を務めてまいりました。これまで両諮問委員会では、サクセッションプラン、中核人財の多様性確保、役員報酬水準、報酬構成比率、評価指標などについて議論を行い、取締役会への答申を行っており、また指名と報酬の両諮問委員会については、両者が連動する要素があることから統合すべきではないかとの議論が取締役会であったことから、2024年6月以降統合して開催することとしています。

取締役や経営陣を支える管理職層の多様性の確保については、中核人財の育成と持続的な多様性確保を含めた人財基盤の構築が鍵となりますが、指名諮問委員会直下に発足させた人財開発委員会の議論を通じて、その具体化を促進させました。また、コーポレートガバナンス上極めて重要な役員報酬制度については、報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針、個人別の報酬の内容の決定における公正かつ透明性の高い審議の実現に向けた適切なプロセスを設定するなど、取締役会ではできない議論を通じ、取締役会の意思決定に寄与してきたと思います。

企業は現場力でもっています。優れた現場力が企業の強みとなり、持続的発展の決め手になると思います。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發揮し、価値創造につながる活動をリードすることで、現場力をより高め、企業の活力や競争力を向上させるという点にあると思います。そのために人的資本への投資を含むサステナビリティをめぐる課題への対応は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る上で重要な経営課題であると認識し、引き続き社外取締役として、そして指名・報酬諮問委員会委員長として、微力ながらサトーグループが社会の発展のために貢献できますよう尽力してまいりたいと思います。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長
藤重 貞慶

■ 指名・報酬諮問委員会の議題と今後の課題

2024年3月期において、両諮問委員会は社外取締役3名、執行役員を兼務する取締役1名、非業務執行取締役1名で構成され社外取締役が過半数を占める構成とし、指名諮問委員会は3回、報酬諮問委員会は5回開催しました。

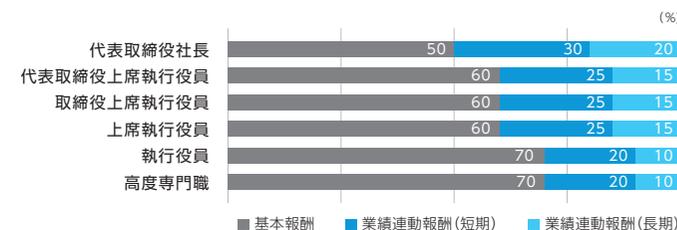
取締役会の実効性に関する分析・評価において、本諮問委員会については、昨年度と比べて討議テーマについての熟慮、検討がなされ、寄与があったとされました。

一方で今後については、CEOや主要ポジションの後継計画、責任範囲の大きさに連動する報酬の在り方についての議論をより深め、役員の評価指標へのエンゲージメントスコア導入検討などを含めた役員報酬設計のプロセスのさらなる透明性担保、従業員男女間格差是正・生涯処遇の在り方などについて、今後も本諮問委員会の中で議論を深めてまいります。

開催日	内容
2023年4月11日	人的資本開示の方向性と有価証券報告書・統合報告書文面について
2023年5月15日	2022年度個人別KPI結果の検証・業績インセンティブについて
2023年6月20日	2023年度個人別KPI設定について①
2023年7月11日	2023年度個人別KPI設定について②
2023年10月4日	執行役員の定年について 中核人財の育成施策について 海外採用GMC責任者向けリーダーシップディベロップメントプログラムについて ダイバーシティ推進に向けた具体的アクション案と実施施策について
2024年1月11日	2024年執行役員・高度専門職の選任について
2024年2月9日	2024年度執行体制における報酬水準、LTI指標について 2024年度BIP信託延長について
2024年3月12日	2024年度執行体制における報酬設定について

■ 役員報酬

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の方針として、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。



■ サクセッションプラン

2021年4月に指名諮問委員会を設置して以降、個別取締役候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定を行い、サクセッションプランについては、CEOや執行役員後継者候補の検討、アセスメント等を通じて国内外の候補人財の経歴・特性・スキル等の可視化、業務執行状況や資質の確認を進めており、今後も引き続き検討を行ってまいります。

■ マネジメント体制とスキル

WEB 役員の経歴
<https://www.sato.co.jp/about/company/executives.html>

スキルマトリクス	取締役					監査役					
	社外					社外					
	代表取締役 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行	取締役 上席執行役員 笹原 美徳	取締役 鳴海 達夫	社外取締役 伊藤 良二	社外取締役 取締役会議長 山田 秀雄	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員長 藤重 貞慶	社外取締役 野々垣 好子	社外取締役 南雲 浩	常勤監査役 吉井 清彦	社外監査役 八尾 紀子	社外監査役 久保 直生
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	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●

会社情報 (2024年3月31日現在)

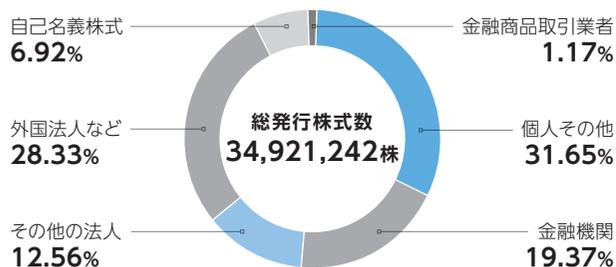
■ 会社概要

会社概要	
商号	サトーホールディングス株式会社 / SATO HOLDINGS CORPORATION
本社所在地	東京都港区芝浦三丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN
創業	1940年
設立	1951年
代表者	代表取締役 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行
資本金	84億円
連結従業員数	5,744名
連結売上高	1,434億円

■ 株式情報

株式の状況	
発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	34,921,242株
株主総数	9,047名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6287
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主		
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)	4,005,500	12.32
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,118,500	6.52
サトー社員持株会	1,806,541	5.56
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,486,100	4.57
佐藤静江	897,470	2.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	862,040	2.65
横井美恵子	854,345	2.63
岩淵真理	794,570	2.44
藤田昌子	653,360	2.01

(注) 当社は自己株式(2,416,184株)を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には、実質的に所有していない株式(失念株)の10株を含み、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式(97,822株)は含んでおりません。大株主について、公益財団法人佐藤陽国際奨学財団の所有株式については、従来どおり合算(名寄せ)して表示しておりますが、その他については、株主名簿の記載どおりに表示しております。

■ 株主・投資家アナリストとの対話

実施状況等

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
決算説明会	4回	4回	4回	4回	4回
テーマ・中計説明会	2回	3回	3回	3回	5回
個別面談	277回	260回	164回	147回	205回
個人投資家説明会	5回	2回	2回	1回	2回

主な関心事項

決算発表後に多く受けたご質問とご回答を四半期ごとに公表しています。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

経営層へのフィードバック実施状況

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見・ご要望は適宜社内共有を行い、経営やIR活動の改善に役立てています。

内容	頻度
取締役会での報告	年2回程度
上位管理職会での報告	年2回程度
社長・役員との共有	随時

■ 「IR優良企業賞」におけるサトーホールディングス株式会社の順位

FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
31-40	51-60	31-40	81-90	41-50

2021年に「IR優良企業特別賞」を受賞いたしました。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

※一般社団法人日本IR協議会による