

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

- サトーは“伸びしろ”が大きく、現場主義や「三行提報」など風通しの良い企業体制が魅力
- ガバナンス体制は進歩的だが、一部に“生煮え”の議案も見られ、より深い議論と準備が課題
- 取締役会として議論の質を高め、海外のグリップ強化にも注力していく

取締役会議長を務めて、4年間の感想

2022年に、社外取締役の立場から取締役会議長を拝命して4年が経過しました。私自身、社外取締役の経験は数社ありましたが、取締役会議長は初めての経験で、相応の準備をした上でも緊張感を伴う体験でした。4年が経過し、当初より、取締役会議長としての職責についてスムーズに進行できるようになったと感じています。

サトーのガバナンスの進歩性

プライム企業の取締役会を社外取締役が担うという試み自体が新規性に富み、サトーのガバナンスについての進歩的な取り組みを

象徴するものですが、元来、サトーのガバナンスについての取り組みは、極めて進歩的なものと受け止めています。例えば、取締役の構成について、早くから社内と社外の比率を対等にしたり、いち早く女性の取締役を招聘したり、プライム企業の中でも先進的な取り組みをしてきています。このようなガバナンスについての進歩的な取り組みは、実は随分昔からサトーの根幹の部分に、その精神が存在していました。例えば、三行提報というサトーのシステムは、一種の公益通報制度の機能を有する、当時としては斬新な制度で、会社の中の風通しを良くするガバナンスの働きを有するとともに、コンプライアンスにも貢献してきたユニークな取り組みでした。

さらなるサトーの発展に向けて、

取締役会の果たすべき役割

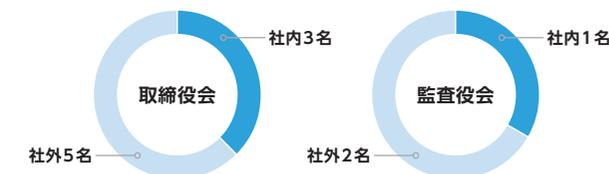
毎回、申し上げるのですが、サトーは企業としての成長の可能性、つまり“伸びしろ”が十分にあります。持ち味である現場主義に、三行提報制度などの風通しの良い企業体制は、サトーの大きな魅力です。一方で現場を集約したコントロールタワーである取締役会に上程される議案が、深掘りされた議論を経ておらず、少々、“生煮え”の状態の時が散見されます。取締役会の完成度をさらに高めること、すなわち、密度の濃い質疑応答、そのための上程前の徹底した議論の過程と資料が必要と思われます。取締役会の議論においては、社内外の壁はなく、自由闊達な点はサトーの美質です。サトーは海外の拠点多く、管理体制が完璧とは言えない印象もあります。取締役会を通じて海外のグリップを強化することも重要です。

極めて優れたガバナンスを持つ企業の取締役会は議論に無駄がなく、濃密でありながらスピーディーです。議論すべき点は徹底的に討議し、決めるべきテーマはコンパクトに対応すべきです。全体感としてサトーの取締役会は、年々、進化していると思います。企業全体の発展のため、取締役会議長として、上記の点を意識しながら今後も努力していきたい所存です。よろしくご理解とご協力を賜れば幸甚です。

● 取締役会の構成と運営状況

取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2025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、2025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など、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。



● 取締役会実効性評価

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。

2024年度の分析・評価結果は、取締役・監査役から、改善への取り組み成果においておおむね適切であるとの評価を得ていることから、2024年度および直近における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。

一方で、さらなる改善に向けた課題も確認されており、これらを踏まえ、取締役会の実効性の向上に引き続き努めていきます。

[WEB](#) 詳しくは[こちら](#)をご覧ください

指名・報酬諮問委員会、監査役会

● 指名・報酬諮問委員会

2021年4月より取締役などの指名および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高め、透明性を確保し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・報酬諮問委員会を設置し、サクセッションプラン、中核人財の多様性確保、役員の報酬水準、報酬構成比率、評価指標などについて議論を行い、取締役会へ答申をしています。一方で新マテリアリティにおけるSocial領域として、「従業員エンゲージメント向上」と「人権の尊重」を掲げ、人的資本経営上の各種重要課題に取り組むために指名・報酬諮問委員会の下部組織にあたる人財開発委員会にて、中核人財の育成や人財マネジメント施策の検討と意思決定を行っています。

指名・報酬諮問委員会が、経営戦略の実現に貢献できる人財を選任し、適切な報酬を決定することで、人的資本経営における従業員エンゲージメントの向上や、中核人財の多様性確保につながり、その結果企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

● 指名・報酬諮問委員会の議題と今後の課題

2025年3月期において、指名・報酬諮問委員会は社外取締役4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、年8回開催しました。指名領域においては、中核人財の多様性確保に関連する施策について、報酬領域においては報酬水準や構成比率、業績連動型株式報酬における新評価指標（エンゲージメントスコア）の導入について議論を行い取締役会への答申を行っています。

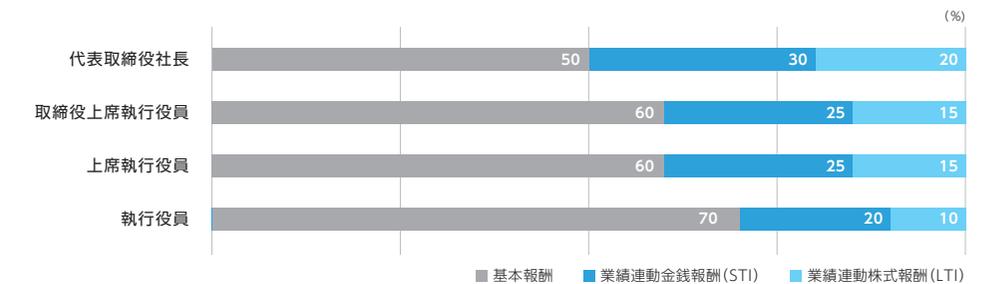
取締役会の実効性に関する分析・評価において、本諮問委員会が十分に機能し、取締役会の独立性・客観性・透明性を高めるために寄与したとすると一方で、今後については、CEOや執行役員の後継計画、責任範囲の大きさに連動した市場競争力のある報酬体系、中核人財の多様性に関する議論をより深めていきます。

指名・報酬諮問委員会における議題・議論について

開催日	内容
2024年 5月15日	2023年度個人別KPI結果の検証・業績インセンティブについて
2024年 7月 9日	2024年度個人別KPI設定について
2024年 8月 8日	エンゲージメントスコアの役員報酬KPI化について
2024年 9月10日	役員報酬KPIとしてのエンゲージメントスコアについて
2024年10月 8日	中核人財の多様性確保関連施策について
2024年12月10日	2025年度執行役員体制について
2025年 2月12日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について 2025年度役員報酬水準の検討について
2025年 3月11日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について（最終） 2025年度役員報酬ランクおよび個人報酬設定について

● 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（STI）」および「業績連動株式報酬（LTI）」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（現 指名・報酬諮問委員会）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・手続きの決定を行っています。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、アセスメントテストを通じて国内外の候補人財の経歴・特性・スキルなどの可視化、エグゼクティブコーチングや選抜研修などを実施しながら、将来のリーダーとなりうる人財の発掘・育成を進めていきます。

● 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、2025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他、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・妥当性の確認をし、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的重要会議に出席し、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。

マネジメント体制とスキルマトリックス

[WEB](#) 詳しくは[役員一覧](#)をご覧ください

	取締役							監査役			
	社内							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 副社長 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
適切に経営・事業をリードするための知見・経験											
企業経営 組織運営	○	○	○	○	○	○	○	○			
技術開発 イノベーション DX	○	○		○		○		○			
グローバルビジネス	○			○		○	○	○	○	○	
適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験											
財務・会計				○					○		○
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	○			○	○	○	○	○	○	○	○
人事労務 人財開発			○		○	○	○			○	
持続性を担保するための多様性(専門分野・主な経験等)											
特記すべき 専門分野・主な経験等	国内・海外事業 (経営・営業・ ヘルスケア)	国内事業 (営業・生産)	人事・労務、 経営企画	経営コンサル ティング、 学術、IT	法務全般・ リスクマネジメント	上場企業経営	グローバル経営、 マーケティング、 ダイバーシティ	グローバル経営、 ヘルスケア	海外管理、 財務・会計	グローバル 企業法務	財務・会計、監査

会社情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

会社概要

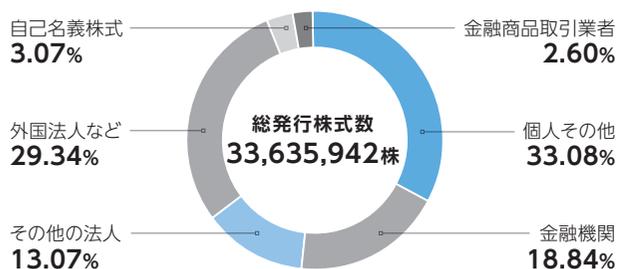
商号	株式会社サトー / SATO Corporation
本社所在地	東京都港区芝浦3丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN
創業	1940年
設立	1951年
代表者	代表取締役 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行
資本金	84億円
連結従業員数	5,986名
連結売上高	1,548億円

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	33,635,942株
株主総数	9,479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)	4,100,100	12.58
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.61
サトー社員持株会	1,880,354	5.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,598,300	4.90
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,515,600	4.65
佐藤 静江	897,470	2.75
横井 美恵子	854,345	2.62
岩淵 真理	794,570	2.44
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	720,807	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 385839	643,629	1.97

(注) 1.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、合算(名寄せ)して表示していますが、その他については株主名簿の記載通りに表示しています。
2.日本マスタートラスト信託銀行株式会社が上記以外の日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口)に所有する2025年3月31日現在における株式数は141,575株であり、自己株式には含まれていません。

株主・投資家アナリストとの対話

実施状況等

	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
決算説明会	4回	4回	4回	4回	4回
テーマ・中計説明会	3回	3回	3回	5回	4回
個別面談	260回	164回	147回	205回	203回
個人投資家説明会	2回	2回	1回	2回	-*

*2025年4月に実施

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。

[WEB](#) 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」*における株式会社サトーの順位

FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
51-60	31-40	81-90	41-50	31-40

2021年に「IR優良企業特別賞」を受賞いたしました。

[WEB](#) 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