



# 社是 あくなき創造

## 使命 Mission

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ます。

## ビジョン Vision

お客様に最も信頼され、お客様と共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること。

## 信条 Credo

- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客様の期待を超えることにこだわりを持ち、常に全力を尽くします。
- 物事をありのままに見て、なすべきことを今すぐ実行します。
- すべての社員を個人として尊重し、お互いに信頼し合い、そしてチームとして一致協力します。
- 大企業病につながる形式主義を排除し、自由闊達な組織であり続けます。
- 得られた成果を、株主・社員・社会・会社の四者に還元します。

## 株主の皆さまへ

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

はじめに、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、亡くなられた方々にお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況に置かれている方々に対し、心よりお見舞い申し上げます。また、感染症の収束や社会生活の維持のため、ご尽力されている全ての皆さまに深く感謝申し上げます。

昨年度は、コロナ禍で変化したお客さまの課題を捉えたソリューションをグローバルに提供し、世界的な経済活動の停滞や移動の制限に適応した営業活動を推進した結果、下期には売上が前年同期を上回って推移しました。

今年度は、この回復基調を確かなものにすると同時に、新たな中期経営計画の初年度、変革の第一歩の年となります。これまで以上に本業に集中し、長期の成長と、それを通じた持続可能な社会の実現をめざしてまい進していく所存です。

代表取締役社長 兼 CEO

小瀧 龍太郎



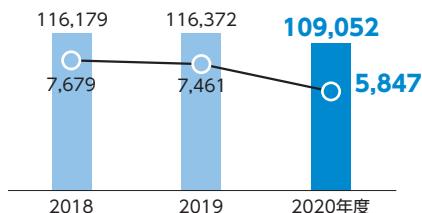
## 2020年度を振り返って

2019年度から続くコロナ禍の影響により、期初は市場全体が大きく落ち込みましたが、日本では概ね下期より回復の兆しを見せる市場が現れました。それに加え、コロナ禍によってお客さまの新たな課題となった三密回避や非接触の運用に対応すべく、自動化やRFIDなどのソリューション提案に注力し、その成果が下期を中心に顕在化し始めました。これまでお客さまの課題解決を中心に据えて最適な商品やサービスを組み合わせる「コト売り」を進めてきましたが、このノウハウの蓄積がコロナ禍においても発揮され、新たな課題に即したソリューションの迅速な提供につながったと捉えています。他方、海外では上期中から多くの国が回復基調へ移行しました。グローバル営業本部の立ち上げにより、日本と現地の連携がさらに強化されて「コト売り」が進展。コロナ禍においても一定の成果を残すことができました。なお、IDP事業は技術的課題の顕在化により、事業化に時間を要すことから2020年9月に撤退しました。

以上より、当連結会計年度の売上高は109,052百万円（前期比93.7%）、営業利益5,847百万円（同78.4%）、經常利益5,521百万円（同84.0%）となりました。なお、旧日本売却にともなう固定資産売却益を計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は12,959百万円（前期は純損失1,882百万円）となりました。

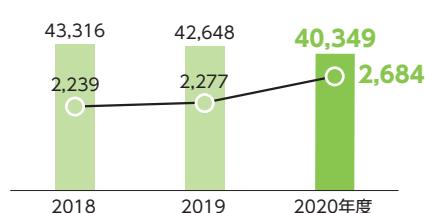
### 連結

■売上高 ●営業利益



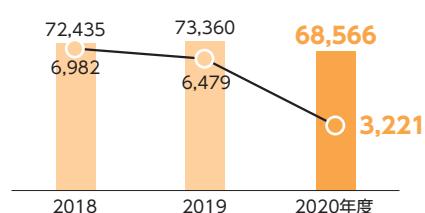
### 海外

■売上高 ●営業利益



### 日本

■売上高 ●営業利益



(単位：百万円)

## タグgingを軸にした「自動認識ソリューション」で、 持続可能な社会の実現に貢献

当社グループの本業である「自動認識ソリューション」とは、多様な市場・業界において現場の人やモノに情報を付ける「タグging」でリアルタイムに情報を吸い上げ、必要とされる価値あるデータに転換してお客さまの基幹システムや社会の基盤に届けるビジネスです。これにより、人やモノの動きが可視化されてトレース（追跡）可能な状態となり、個々の現場やサプライチェーンを最適化する打ち手が見えてきます。すなわち、サトーのビジネスはタグgingを原動力に社会の動きを最適化のお手伝いをし、持続可能な社会の実現に貢献する事業と言えます。私たちはこれを「Tagging for Sustainability」、そしてブランドステートメントを「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。」として定めて世の中に発信し、その実現を日々めざしています。

このプロセスの原点である人やモノに情報を付ける「タグging」は、お客さまが必要とする情報を適切に取得できる自動認識技術、被着体の材質や形状に合った付け方（ラベルやタグ等）、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミングなどを考慮する必要があります。それゆえに、一朝一夕にできるものではありません。「タグging」は、サトーが創業以来、試行錯誤を繰り返しながら積み重ねてきた経験と実績から成り立っており、他社が真似できない、あるいはしたくないとも言えるサトーならではの「現場力\*」を磨き続ける根源であり最大の強みです。

「タグging」はまた、上述の通りお客さまの現場を広く深く知ることが求められ、それゆえお客さまとの接点を生み出します。この接点は課題解決アプローチである「コト売り」によって強化され、お客さまとの信頼が深まっていく、という好循環を創出します。私たちが国別、市場別、業界別まで落とし込んだアプローチを進める理由がここにあります。「お客さま」を広く、総論で捉えるのではなく、属する業界まで深く掘り下げて理解することなしに、この好循環は生まれません。現在、この考え方、進め方によってグローバルに成果が顕在化してきており、進むべき方向性ややり方に自信を深めているところです。

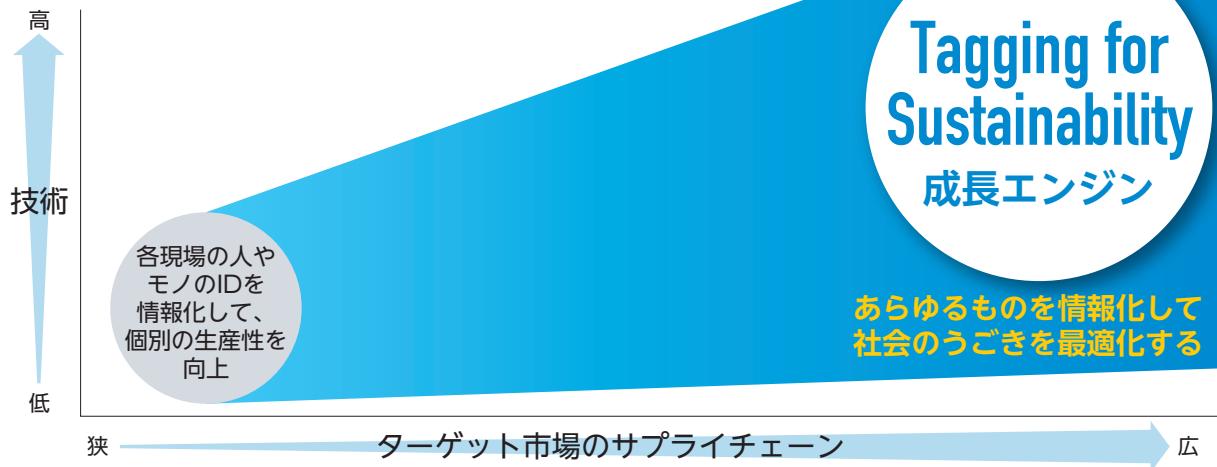
※さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力。①カバレッジ（あらゆる業界の現場知見）、②インテグレーション（組み合わせによる最適解の創出力）、③メンテナンス（お客さま現場の継続的な改善力）の3つで形づくられる。

私たちは、このタグgingを軸にした「自動認識ソリューション」に経営資源を傾注し、グローバルに事業を進めてTagging for Sustainabilityの実現を長期に目指していきます。実現に向けた取り組みの方向性を右上図（自動認識ソリューションの長期展望）で示しています。横軸はターゲット市場のモノのサプライチェーン拡張化を、縦軸はタグgingやソリューションに関する技術高度化を表しています。

現在、私たちは製造・配送・販売において、現場ごとの課題をモノの「ID情報」を軸にして解決するソリューション提案が中心ですが、今後は高度な技術を用いたタグをサプライチェーンの川上のモノの製造段階でタグgingする技術、「ソースタグging」という新たな領域に挑戦します（右下図：本業で持続可能な社会の実現に貢献）。

ソースタグgingするということは、個体のモノの管理を可能にします。これによって、私たちが事業で関わるモノのサプライチェーンの範囲が、「ソースタグging」から始まり、「モノの静脈の流れ」まで拡大、すなわち循環型経済へと広がります。

## ●自動認識ソリューションの長期展望



高度な技術を用いたタグを付けることで、例えばそのモノの温度や重さ、位置などの「状態情報」をリアルタイムで取得することが可能となります。こういったタグを用いたソースタギングは、サプライチェーン上で何が、どこに、どのような状態にあり、消費者が購買後にどのように利用しているのか、その先の「モノの静脈の流れ」はどうなっているのか、といったトレース情報の取得を可能にします。トレース情報の利活用で、流通在庫の適正化や廃棄ロスの低減など、ソリューションの提供価値も広げてまいります。

## ●本業で持続可能な社会の実現に貢献



## 新たな中期経営計画

中期経営計画2021～2023年度（以下、本中計）では、Tagging for Sustainabilityの実現のための具現化シナリオとして、前述のターゲット市場のサプライチェーンを拡張化するための「①地域別・市場別成長戦略」、タギング技術を高度化して①を後押しする「②技術イノベーション」、そしてそれらを支える「③ESG経営の強化」の3本柱で取り組みます。

### ●中期経営計画2021～2023 主な経営目標

	2020年度 実績		2023年度	
売上高	109,052百万円	売上高	<b>130,000</b> 百万円	+6.0%(CAGR)
営業利益	5,847百万円	営業利益	<b>11,800</b> 百万円	+26.4%(CAGR)
営業利益率	5.4%	営業利益率	<b>9.1%</b>	+3.7pt

### ①地域別・市場別成長戦略

循環型経済でビジネスを展開するには、「一つひとつのモノ」がどのように動くのかに着目することが非常に重要です。この観点からも、これまでの市場・業界ごとに深くお客さまの現場を理解する戦略にこだわっていきます。昨年度には「リテール」「マニュファクチャリング」「フード」「ロジスティクス」「ヘルスケア」の各市場における短・中・長期視点でめざす姿と提供するソリューションを明確にしました。本中計では、各国のターゲットや実情を踏まえつつ、サプライチェーンや循環型経済をさらに意識して取り組みを進めていきます。

上記に加え、日本ではお客さまを中心に据えた商品の強化や生産性の向上、売り方の改革などの「収益力の強化」に取り組みます。海外では、スピード感を持ってより多くの機会を捕捉することを目的に、「戦略パートナーシップの強化」にも注力します。

## ②技術イノベーション

中長期目標実現には、技術革新も欠かせません。今年度、「イノベーションラボ」や「RFID事業本部」を新設し、さまざまな狙いからタギング技術を磨いていきます。また、現在の主力商品であるプリンタやラベルなどにおいても、市場・業界ごとにお客さまの現場を知り抜いた当社グループならではの競争優位性のある商品およびソリューションの開発・提供に取り組んでいきます。

## ③ESG経営の強化

上述の通り、タギングを軸とした自動認識ソリューションは、循環型経済の進展に資する可能性を秘めており、実現をめざして①と②の戦略を進めます。そのために、何よりも重要なことは人的資産の強化です。このテーマは経営のリーダーシップなしには実現できないことから、強い意志を持って取り組んでいく所存です。具体的には、多様なメンバーそれぞれの主体性・創造性・情熱を刺激してイノベーションを生み出す土壌づくりを進めます。主な取り組みとして、社内のDX推進による生産性向上を進め、より創造性のある業務に従事できるよう環境を整えます。そして、グループの活動全体を支えるコーポレートガバナンスも継続的に強化していきます。

## 株主の皆さまへのメッセージ

Tagging for Sustainabilityの実現は決して平坦な道ではありません。社は「あくなき創造」や企業理念を根幹に据え、グループ一丸となって果敢にチャレンジしていく所存です。

当期の配当金は、新型コロナウイルスの感染状況等に伴う経営環境の不透明感や、サトーの企業理念の一つ「四者還元」などを総合的に勘案し、期末配当は35円（前期34円）とし、年間配当を70円（同70円）とする予定です。引き続き本業に注力することで持続的に成長し、株主価値の向上をめざしてまいります。株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

## サトーホールディングス株式会社

代表取締役 小瀧 龍太郎

(連絡先) 東京都港区芝浦三丁目1番1号  
サトーホールディングス株式会社  
総務部

## 第71回定時株主総会招集ご通知

株主の皆さまにおかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

また、平素より格別のご支援・ご高配を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

さて、当社第71回定時株主総会を下記のとおり開催致しますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大の収束が未だ見えない中、株主の皆さまの安全および感染拡大防止のため、インターネット又は書面（郵送）による議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。お手数ながら後記の「株主総会参考書類（13～33ページ）」をご検討いただき、**2021年6月17日（木曜日）午後5時45分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

## 記

1. 日 時 **2021年6月18日（金曜日） 午前10時（受付開始午前9時）**

2. 場 所 **東京都港区芝浦三丁目1番21号  
msb Tamachi 田町ステーションタワーS 4階 TKPガーデンシティPREMIUM田町**

※開催場所が昨年の会場から変更となりますので、末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照のうえ、お間違えないよう  
ご注意ください。

※株主総会当日の議場の模様は、インターネットによるライブ配信を予定しております。株主の皆さまはご覧いただけます  
ので、8～9ページをご確認のうえ、ご利用を検討ください。

3. 目的事項 報告事項 1 第71期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）  
事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件  
2 第71期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）  
計算書類報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金処分の件  
第2号議案 取締役9名選任の件  
第3号議案 監査役1名選任の件  
第4号議案 補欠監査役1名選任の件  
第5号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件  
第6号議案 会計監査人選任の件

以 上

## インターネットによる開示について

- 当社は、法令および定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知に際し提供すべき事項のうち、「業務の適性を確保するための体制」「連結株主資本等変動計算書」「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「連結計算書類」および「計算書類」の各注記ならびに「新株予約権等の状況」につきましては、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載していません。したがって、本招集ご通知の提供書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした書類の一部であります。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載致します。  
**株主総会情報** (<https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/shareholders/index.html>)



## インターネットによる 株主総会ライブ配信のお知らせ

(※ご視聴方法は次のページをご確認ください。)

### インターネットによるライブ配信によるご参加のお願い

本株主総会の模様は、インターネットによるライブ配信によりご覧いただけます。ご自宅などから、パソコン、タブレット、スマートフォンなどにより株主総会の模様をご覧いただけますので、ぜひご利用ください。

新型コロナウイルスの感染状況を鑑み、株主の皆さまの安全確保と感染拡大防止のため**事前に議決権を行使いただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますようお願い申し上げます（事前の議決権行使方法は11～12ページをご参照ください）。**

新型コロナウイルスの感染状況、政府などの発表内容、その他の事情によりライブ配信を含む本株主総会の運営などに関して変更が生じる場合は、当社ウェブサイト (<https://www.sato.co.jp/>) にてお知らせいたします。

#### ご注意

- ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められておりませんので、当日の決議に参加することはできません。事前に議決権行使をお済ませください。  
また、質問や動議を行うこともできませんのであらかじめご了承ください。
- 事前行使をされた場合でも、ライブ配信をご覧いただくことができます（議決権行使書を投函する前に株主さま認証画面（ログイン画面）で必要となる「株主番号」を必ずお手元にお控えください）。
- ライブ配信をご覧いただけるのは株主さま本人のみに限定させていただきます。代理人等によるご視聴はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りします。
- ライブ配信にあたりご出席株主さまのお姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

ライブ配信  
日時

2021年6月18日(金) 午前10時より

(配信ページは、開始時間30分前の午前9時30分頃に開設予定です。)

# インターネットによる株主総会ライブ配信ご視聴方法

## 1 株主さまログイン画面で必要となる 「株主ID (株主番号)」 および 「パスワード (郵便番号)」 をあらかじめご用意ください。

同封の議決権行使書用紙に記載されている  
**株主番号 (8桁)**

2021年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の  
**郵便番号 (7桁)**

※株主ID/パスワード (郵便番号) の入力にはハイフン (-) は不要です。  
また、1つのIDで1つの機器からしかアクセスできません。

※左記パスワードは、インターネットなどにより議決権を行使される場合に利用する「仮パスワード (議決権行使書用紙に記載)」とは異なりますのでご注意ください。

## 2 ウェブサイトにアクセスしてください。 以下のURLまたはQRコードから、専用ウェブサイトへアクセスします。

URL <https://6287.v-virtual-mtg.jp>

QRコード



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

## 3 「株主ID (株主番号)」と「パスワード (郵便番号)」を入力し、「参加」ボタンをクリックしてください。

- ご使用のパソコン・タブレット・スマートフォンの機種やインターネットの接続環境などにより、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ご視聴いただくための通信料金などは、株主さまのご負担となります。
- **ライブ配信をご視聴される株主さまは事前に専用ウェブサイトへアクセス・ログインいただき、視聴確認用のテストページが問題なく表示されるか、ご確認をお願いいたします。※5月31日 (月) 開設**

株主総会当日の  
配信ページは  
午前9時30分頃に  
開設予定です



配信開始

2021年6/18 (金)  
午前9時30分～



株主総会開会

午前10時00分～

## 4 質問を希望される株主さまは「事前質問を行う」をクリックしてください。

- ご質問は株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。
- 株主さまよりいただきましたご意見・ご質問のうち、株主の皆さまの関心が高いと思われる事項については定時株主総会にて取り上げさせていただきます。
- なお、すべてのご意見・ご質問に対し、ご説明をさせていただくことはできかねますので、ご了承ください。

ライブ配信に  
関する  
お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社  
 **0120-191-060** (通話料無料)

受付時間

6/18(金) 株主総会当日  
午前9時～株主総会終了まで

## 質問を希望される株主さまへ(株主総会に出席されない場合)

以下のいずれかの方法にて、事前に質問を受け付けます。

いただいた質問の中で、株主の皆さまの関心が高いと思われる質問については、株主総会にて取り上げさせていただきます。



モバイル



パソコン

URLまたはQRコードより、インターネットによるライブ配信のウェブサイトアクセスし、ログイン後「事前質問を行う」をクリックの上、質問記入フォームに入力してください。

※ログイン後「事前の質問を行う」をクリックし、質問を入力後「申し込む」ボタンを押してください。

**URL** <https://6287.v-virtual-mtg.jp>

**QRコード**



(※ライブ配信のウェブサイトと同様)

※「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。



郵送

質問を次の宛先まで、郵送にて送付してください。

**送付先** 〒108-0023 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

サトーホールディングス株式会社 総務部 宛

※お名前、ご住所、株主番号の記載をお願いいたします。記載がない場合は無効とさせていただきますのでご了承ください。

質問受付期限

2021年6月10日(木) 午後5時30分到着分まで

- 事前にいただいた質問に対しては、個別に回答はいたしかねますのでご了承ください。
- 株主総会で取り上げることに至らなかった質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。
- ライブ配信でご参加の場合、当日のコメントは受付できませんのでご了承ください。

# 議決権行使等についてのご案内

インターネットによる  
議決権行使

行使期限

2021年6月17日(木曜日)  
午後5時45分まで



議案に対する賛否を入力してください。

## 議決権行使書副票の QRコードを読み取る方法



### 1 スマートフォン用議決権行使 ウェブサイトにアクセス

議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを、スマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



議決権行使コードおよびパスワードを入力しなくても、簡単に議決権行使ができます。

### 2 以降は画面の案内のとおり、賛否を入力してください。

QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。再発行する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は「議決権行使ウェブサイト」による方法をご確認ください。



## 「議決権行使ウェブサイト」による方法 ログインID・仮パスワードを入力する方法



議決権行使ウェブサイトへアクセス

<https://evote.tr.mufg.jp/>



以下はパソコンのログイン画面を表示しております。

議決権行使サイトにアクセスし、お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「**ログインID**」と「**仮パスワード**」をご入力ください。

### 株主総会に関するお手続きサイトログインページ (株主名簿管理人)三菱UFJ信託銀行 証券代行部

■ログイン

ログインID、パスワードをご入力の上、「ログイン」を選択してください。  
(4桁宮切りで入力してください)

ログインID  (半角)

パスワード  
または仮パスワード  (半角)

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されているパスワードをご入力の上、「パスワード変更」を選択してください。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話番号: **0120-173-027** (受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料)

議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください  
<https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/shareholders/index.html>

## (書面) 郵送による 議決権行使

行使期限 **2021年6月17日(木曜日)**  
午後5時45分到着分まで



同封の議決権行使書用紙に議案の賛否を表示のうえ、返送してください。

- 賛否の表示のない場合、「賛」の表示があったものとして取り扱います。
- 第2号議案で、一部の候補者を反対する場合  
⇒ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号を記入してください。

### 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1) 書面とインターネットにより議決権を重複して行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱います。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使の内容を有効として取り扱います。

## 株主総会へご出席

開催日時 **2021年6月18日(金曜日)**  
午前10時(受付開始：午前9時)



同封の議決権行使書用紙を会場受付に提出してください。

### 〈ご参考〉株主メモ

- <株主名簿管理人> 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 <同連絡先> 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
 東京都府中市日鋼町1-1  
 電話 0120-232-711 (通話料無料)  
 ※受付時間：土・日・祝祭日等を除く平日9:00~17:00  
 <同郵送先> 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号  
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

## 第1号議案 剰余金処分の件

剰余金につきましては、当期の業績ならびに新型コロナウイルスの感染状況等に伴う経営環境の不透明感や業績見通しを総合的に勘案し、サトーの企業理念の一つである「四者還元（株主・社員・社会・会社）」に則って株主の皆さまへの利益還元を維持するとともに、社会貢献活動および雇用維持へ資金を投入することとします。

これに基づき、第71期の期末配当金につきましては、以下のとおりと致したく存じます。

配当財産の種類

金銭と致します。

配当財産の割り当てに関する事項およびその総額

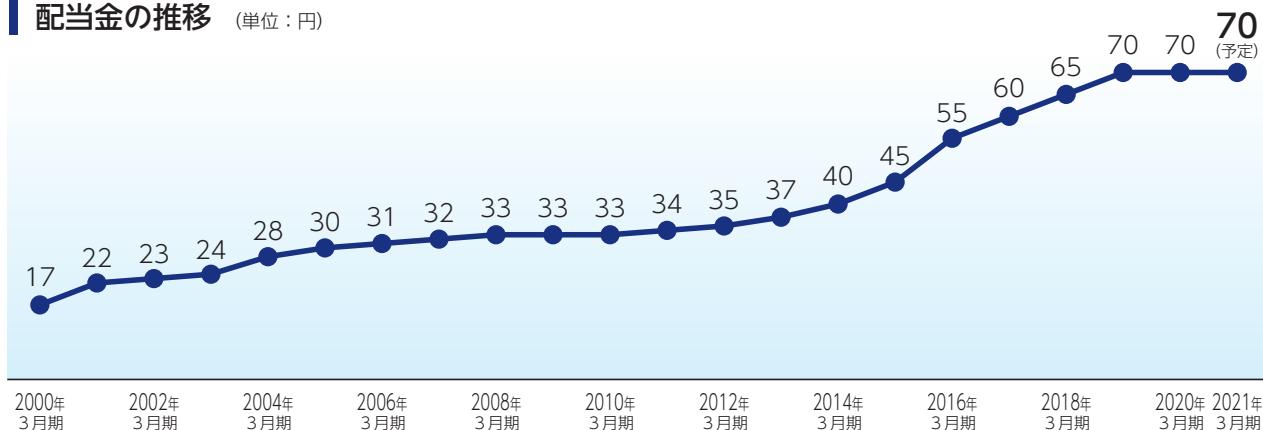
当社普通株式 1株当たり金 **35円**  
 配当総額 **1,181,981,220円**

剰余金の配当が効力を生じる日

2021年6月21日

この結果、中間配当金（1株当たり35円）を含めた年間配当金は1株当たり70円となり、前期実績と同額になります。

### 配当金の推移（単位：円）



### 剰余金の配当等の決定に関する方針

利益配分につきましては、株主・社員・社会・会社に対する「四者還元」を基本方針とし、企業価値向上、安定的かつ継続的な配当および今後の事業拡大のための内部留保、業績、経営環境を総合的に勘案して決定することとしております。

## 第2号議案 取締役9名選任の件

第70回定時株主総会で選任されました全取締役8名は本総会終結の時をもって任期満了となります。新たに1名増員し、取締役9名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者の選任については、取締役会にて決定しております。取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号		氏名	当社における地位	取締役会出席状況
1	再任	小 瀧 龍太郎	代表取締役社長兼CEO	13/13回 100%
2	再任	阿 部 陽 一	代表取締役上席執行役員	13/13回 100%
3	再任	小 沼 宏 行	取締役上席執行役員	10/10回 100%
4	再任	鳴 海 達 夫	取締役・経営会議議長	13/13回 100%
5	再任 独立役員 社外取締役候補者	田 中 優 子	取締役・指名諮問委員会委員長	13/13回 100%
6	再任 独立役員 社外取締役候補者	伊 藤 良 二	取締役	13/13回 100%
7	再任 独立役員 社外取締役候補者	山 田 秀 雄	取締役・取締役会議長	13/13回 100%
8	再任 独立役員 社外取締役候補者	藤 重 貞 慶	取締役・報酬諮問委員会委員長	10/10回 100%
9	新任 独立役員 社外取締役候補者	野々垣 好 子		— —

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 田中優子氏、伊藤良二氏、山田秀雄氏、藤重貞慶氏および野々垣好子氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
3. 小沼宏行氏、藤重貞慶氏の両名は第70回定時株主総会で取締役に就任いたしました。取締役会の出席状況は就任後の回数を記載しております。
4. 当社は、取締役および監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、取締役および監査役を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしています。また、再任が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、当該保険契約を任期途中にて更新する予定であります。
5. 社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役、社外監査役との間に同法第427条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結できる旨を定めております。
6. 上記の各社外取締役候補者が選任された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続を（新任の場合は締結）する予定であります。

<ご参考>

## 1. 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つの観点から取り纏めました。

### <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

上場企業（子会社含む）の経営・役員としての経験  
もしくは公的目つ独立した組織の運営責任者としての経験

業界知見（営業・技術）

本業である自動認識業界に関する実務経験

国際ビジネス

海外駐在を含むグローバルビジネス経験

### <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

実務経験及び専門性

法務・リスクマネジメント

実務経験及び専門性

人事・労務

実務経験及び専門性

### <持続性を担保するための俯瞰的視点>

ガバナンス・サステナビリティ 健全性・透明性、持続的成長を実現するためのガバナンス知見

多様性・異業種経験 ジェンダー・国籍、異業種役職経験等の多様性

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、その一覧は下表のとおりとなります。

	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視点	
				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	●		●	●		●	●	●
	-	●	野々垣 好子 (新任取締役候補)	●		●				●	●
監査役	-	●	横 井 信 宏	●		●				●	●
	-	●	永 倉 淳 一				●	●		●	
	-	●	八 尾 紀 子			●		●	●	●	●
	-	●	山 口 隆 夫				●			●	
	-	●	久 保 直 生 (新任監査役候補)				●	●		●	

※第2号議案・第3号議案の新任取締役・監査役候補者も含まれます。

※上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

## 2. 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、且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。

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

執行役員の内、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）
- ・ 組織を纏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繋げる力）
- ・ 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）

尚、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・成果が求められます。

### b. 社外取締役候補者

経営、学識、法務、財務等、異なる専門分野を持つ多様性に留意しつつ、ガバナンス上、社外取締役が半数以上となる構成を目指しています。

- ・ 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
- ・ 弊社取締役会等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・提言を行います。取締役会は、指名諮問委員会の候補者案を基に審議を行い、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います。

### 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任・解職案を作成、取締役会に対して助言・提言を行います。取締役会は、指名諮問委員会の解任・解職案に基づき合議の上、その役を解くことができることとしています。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ことを定めています。

候補者番号

1

こ たき りゅう た ろう  
小 瀧 龍 太 郎

再 任



生年月日	1964年7月16日生
現在の当社における地位および担当	代表取締役社長兼CEO (在任年数 5年)
所有する当社の株式数	14,805株
取締役会出席状況	13回/13回 (100%)

### 取締役候補者とした理由

小瀧氏は、当社の国内営業会社の要職、R&D事業会社の社長を歴任し、その間、当社執行役員を9年間勤め、国内売上高の拡大、製品開発プロセスの改善を推進いたしました。2016年4月に当社副社長兼COOならびに国内営業会社の社長に就任し、強いリーダーシップでサトーグループ全体を牽引、お客さまのグローバル展開にも対応できる国内事業を推進してまいりました。また、2018年4月から当社代表取締役社長として、豊富な経験と知見を生かし、経営の指揮および監督を適切に行っております。当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1988年 2月	当社入社	2014年 7月	当社専務執行役員
2007年 7月	当社執行役員兼営業本部プリンタ推進部長	2016年 4月	当社副社長兼COO、および 株式会社サトー代表取締役社長
2011年10月	当社執行役員兼 株式会社サトー取締役 国内営業部長	2016年 6月	当社代表取締役副社長兼COO
2012年 4月	当社執行役員兼 サトーテクノラボ株式会社代表取締役社長	2018年 4月	当社代表取締役社長兼CEO（現任）
2013年 4月	当社常務執行役員兼 サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長		

### 候補者より、株主の皆さまへ

日頃よりサトーグループに対する変わらぬご支援に深く感謝申し上げます。

昨年度は、世界的な新型コロナウイルス感染拡大による大きな社会変化の影響を受けながらも、変化するお客様の課題を捉えたソリューションをグローバルに提供することに尽力してまいりました。

今年度は、新たな中期経営計画の初年度となります。これまでの「当たり前」が通用しなくなった今、社は「あくなき創造」の精神のもと、より変革のスピードをあげて本業を進めていく所存です。これにより長期の事業成長と、それを通じた持続可能な社会の実現をめざしてまいります。

## 候補者番号

2

あ べ よう いち  
阿 部 陽 一

再任



生年月日	1957年9月13日生
現在の当社における地位および担当	代表取締役上席執行役員 (在任年数 3年)
所有する当社の株式数	3,070株
取締役会出席状況	13回/13回 (100%)

## 取締役候補者とした理由

阿部氏は、2013年12月に当社入社後、社長室長を経て当社執行役員CFOに就任。財務・経理・IT、法務、リスクマネジメント等の管理部門を管掌してまいりました。2018年に当社取締役役に就任後は、財務および戦略的な観点を中心に経営の監督を適切に行っています。またCFOとして、経済状況や事業環境の変化に迅速に対応し、グローバルレベルの効果的なガバナンスを推進してまいりました。昨年6月より代表取締役役となり、本年4月からは懸案である海外事業担当として国内外の豊富な経験、知見を生かし、強いリーダーシップで牽引しております。持続的な企業価値向上の実現のために、当社コーポレート・ガバナンスのさらなる推進・強化が期待できることから、当社の取締役に相応しいと判断し、同氏を引き続き取締役候補者としたしました。

## 略歴、当社における地位および担当 (重要な兼職の状況)

1980年 4月	三菱商事株式会社入社	2020年 6月	当社代表取締役上席執行役員CFO兼CCO
2013年12月	当社入社 社長室長	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)
2016年 4月	当社執行役員CFO		
2018年 4月	当社上席執行役員CFO		
2018年 6月	当社取締役上席執行役員CFO		

## 候補者より、株主の皆さまへ

コロナウイルスとの闘いは、いまだ感染収束の兆しはみられず、グローバルスケールで長期戦の様相です。この困難な環境が早期に収束することを願ってやみません。

お亡くなりになられた方々、またご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表するとともに、罹患されている方々に心よりお見舞い申し上げます。私は先行き不透明な経営環境に対して、攻めと守りをしっかり支援し、リスクとガバナンスに万全の備えを築きながら持続的な成長を遂げるための経営基盤整備を行っていきます。

コロナウイルスにより私たちの行動は変化してしまいました。人々は隔離・分断され、サイバー空間のグローバル化が加速しています。サトーはこの変化に対応しながら人やモノの紐付け(タグging)を行い、社会の発展に貢献していきます。

今後とも社会に必要とされ続ける企業を目指してまいりますので、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

候補者番号

3

こ ぬま ひろ ゆき  
小 沼 宏 行

再 任

生年月日	1973年3月14日生
現在の当社における地位および担当	取締役上席執行役員 (在任年数 1年)
所有する当社の株式数	2,364株
取締役会出席状況	10回/10回 (100%)



### 取締役候補者とした理由

小沼氏は、ヘルスケア事業の要職を歴任し、2014年よりサトーヘルスケア株式会社の社長として同事業の成長を大きく推進しました。2019年からは株式会社サトーの社長に就任し、国内外の事業を牽引してまいりました。また、健康経営の責任者として社員の健康増進に尽力した経験も有しております。本年4月より国内事業担当となり、主に市場別コンセプトをベースにした市場・業界・用途別の事業推進のための強いリーダーシップを発揮しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

### 略歴、当社における地位および担当 (重要な兼職の状況)

2000年7月	株式会社サトー入社	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
2010年4月	同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	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
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	2020年6月	当社取締役 (現任)
2014年4月	サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長	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)
2015年7月	当社執行役員 最高健康経営責任者		

### 候補者より、株主の皆さまへ

日頃よりサトーグループに対するご支援に心より感謝申し上げます。

開発・製造・営業活動および保守サポートを統括する事業会社である株式会社サトー代表取締役社長を兼務し、市場別・業界別でお客さまの課題を解決する最適なソリューションを提供してまいります。社内各部門の連携をより強固なものにするとともに、社会環境の急速な変化に応じ、迅速かつ確かな経営判断に信念をもって取り組みます。国内事業の成長と収益基盤の確立を実現すべく、最大の強みである『現場力』に磨きをかけ、顧客価値の最大化と持続可能な社会の実現に尽力してまいります。

## 候補者番号

4

なる み たつ お  
鳴 海 達 夫

再任



生年月日	1952年2月24日生
現在の当社における地位および担当	取締役・経営会議議長（在任年数 13年）
所有する当社の株式数	23,395株
取締役会出席状況	13回／13回（100%）

## 取締役候補者とした理由

鳴海氏は、当社の経営企画部門の総責任者として、その間、執行役員を6年間務めました。2008年から当社取締役として、経営基盤及びガバナンス体制の強化に努めました。また、2021年3月まで社内非業務執行取締役として取締役会議長を務め、社外取締役と協力して経営への監督機能を担っております。本年4月より、経営会議議長に就任し、経営の舵取りを行い、強いリーダーシップを発揮しております。当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者いたしました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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

## 候補者より、株主の皆さまへ

コーポレートガバナンスコードの再改訂、東証新市場区分への移行など、企業統治に係る環境は大きく変化し、取締役会の一層の機能発揮が求められております。弊社は今後のガバナンス体制を検討する中に於いて、2021年度より取締役会議長及び改めて設置した指名・報酬の各諮問委員会委員長に社外取締役に就任頂き、より監督機能を強化してまいります。私は社内非業務執行取締役として4月より経営会議議長を務め、執行部と協力して適切且つ漏れのない意思決定の実現を目指すと共に、指名・報酬の各諮問委員会委員として社内と社外のパイプ役を担い、株主の皆さまを始めとするステークホルダーの負担に応えられるよう取り組んでまいります。

候補者番号

5

た なか ゆう こ  
田 中 優 子

再任

社外

独立

生年月日	1952年1月30日生
現在の当社における地位および担当	取締役・指名諮問委員会委員長 (在任年数 17年)
所有する当社の株式数	3,178株
取締役会出席状況	13回/13回 (100%)



### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

田中氏は、大学総長、大学教授の経験や、ダイバーシティ経営における幅広い見識を有しております。これらの経験と見識を生かし、取締役会の審議における積極的な発言に加え、本年4月より任意の指名諮問委員会委員長に就任し、同委員会を牽引し、サトーのダイバーシティ経営について積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、適格なアドバイスを行っていただくことが期待されるため、同氏を引き続き社外取締役候補者いたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1980年 4月	法政大学第一教養部専任講師	2014年 4月	法政大学総長・理事長
1983年 4月	法政大学第一教養部助教授	2014年 4月	公益財団法人大学基準協会理事
1986年 4月	北京大学交換研究員	2014年 6月	一般社団法人日本私立大学連盟常務理事
1991年 4月	法政大学第一教養部教授	2017年10月	放送大学理事
1993年 4月	オックスフォード大学在外研究員	2020年 4月	公益財団法人大学基準協会常務理事
2003年 4月	法政大学社会学部メディア社会学科教授	2020年 4月	HOSEIミュージアム館長（現任）
2004年 6月	当社取締役（現任）	2021年 4月	法政大学名誉教授（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	2021年 4月	法政大学江戸東京研究センター特任教授（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）	2021年 4月	東京都男女平等参画審議会会長（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	2021年 4月	当社指名諮問委員会委員長（現任）
2012年 4月	法政大学社会学部長		

### 候補者より、株主の皆さまへ

コロナ禍を経験し、社会のさまざまな側面が変わりつつあります。この変化を好機と捉え、サトーホールディングス株式会社は、人々の生活に必要な物流や医療を支える自動認識技術を、さらなるイノベーションを通して高度化していく所存です。技術や組織のイノベーションのためには、さまざまな能力、感性、価値観をもつ多様な人材による発案が必要とされます。その観点から、性別、国籍、民族、能力などのダイバーシティを考慮に入れた人材育成、とりわけ女性社員のあらゆる地位への登用が必須です。柔軟で質の高い企業にすべく、一層の努力をしております。

候補者番号

6

いとうりょうじ  
伊藤良二

再任

社外

独立



生年月日	1952年1月14日生
現在の当社における地位および担当	取締役 (在任年数 7年)
所有する当社の株式数	2,308株
取締役会出席状況	13回/13回 (100%)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

伊藤氏は、会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言をいただいております。また、本年4月より任意の指名・報酬諮問委員会の両委員として、多角的な面から積極的にご助言を頂いております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、適格なアドバイスを行っていただくことが期待されるため、同氏を引き続き社外取締役候補者いたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1979年 7月	マッキンゼー・アンド・カンパニー入社	2012年 5月	株式会社レナウン社外取締役
1984年 1月	同社パートナー	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
1988年 6月	UCC上島珈琲株式会社商品開発担当取締役	2014年 6月	当社取締役（現任）
1990年 9月	シュローダー・ベンチャーズ代表取締役	2014年 6月	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）
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	2020年 4月	慶応義塾大学総合政策学部非常勤講師
2001年 1月	ベイン・アンド・カンパニー日本支社長	2021年 4月	慶応義塾大学SFC研究所上席所員（現任）
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		

### 候補者より、株主の皆さまへ

ビジネス社会においてDX化が進行・加速化する中で、そのセンサー機能を担うサトーグループの社会的使命はますます重要になってまいります。この存在価値を正しく世の中に広め、グローバル社会の発展に資するとともに、それを着実に株主価値創造につなげていくべく、社外の立場からガバナンス体制の維持・強化に努め、戦略的な視点をもって、サトーグループのさらなる成長のために、引き続き尽力してまいります。

候補者番号

7

やま だ ひで お  
山 田 秀 雄

再任

社外

独立

生年月日	1952年1月23日生
現在の当社における地位および担当	取締役・取締役会議長 (在任年数 6年)
所有する当社の株式数	1,780株
取締役会出席状況	13回/13回 (100%)



### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

山田氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ステークホルダーの期待に応えるという視点をもって積極的な意見・提言をいただいております。また、本年4月より取締役会議長に就任し、経営に対する監督の実効性確保に努めております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、適格なアドバイスを行っていただくことが期待されるため、同氏を引き続き社外取締役候補者としていたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1984年 3月	最高裁判所司法研修所修了	2009年 3月	ヒューリック株式会社社外取締役（現任）
1984年 4月	弁護士登録（第二東京弁護士会）	2010年 4月	日本弁護士連合会常務理事
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）	2014年 4月	日本弁護士連合会副会長
		2014年 4月	第二東京弁護士会会長
1998年 5月	太洋化学工業株式会社社外監査役（現任）	2015年 6月	当社取締役（現任）
2004年 6月	当社取締役	2015年 6月	公益財団法人橘秋子記念財団理事長（現任）
2006年 3月	ライオン株式会社社外取締役	2016年 6月	株式会社ミクニ社外取締役（現任）
2007年 6月	石井食品株式会社社外監査役	2021年 4月	当社取締役会議長（現任）
2007年 6月	株式会社ミクニ社外監査役		

### 候補者より、株主の皆さまへ

昨年来、コロナ禍が続き、多くの人命が失われ、経済活動に対する影響は計り知れない。海外拠点の多いサトーにとって、日本より深刻なコロナの影響の及ぶ海外支社の建て直しは急務である。国内の情勢も楽観できないが、ワクチンの普及に伴い、ガバナンスの強化、さらには窮地の状況こそ、サトーの原点に立ち還った、足許を固める経営方針が必要である。こうした状況の中、社外の役員の見解が、以前と比較をして飛躍的に重要度を増している実感がある。風通しの良い取締役会における活発な意見交換を実現することにより、この難局を切り開き、グローバルカンパニーとしてのサトーの飛躍に貢献したいと考えている。

候補者番号

8

ふじ 藤 しげ 重 さだ 貞 よし 慶

再任

社外

独立



生年月日	1947年1月1日生
現在の当社における地位および担当	取締役・報酬諮問委員会委員長 (在任年数 1年)
所有する当社の株式数	690株
取締役会出席状況	10回/10回 (100%)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

藤重氏は、会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。マーケティングや商品企画に長年携わり、いち早く環境に配慮した製品を開発される等、社会の中における企業のあり方や環境問題に関する深い造詣も有しております。また、本年4月より任意の報酬諮問委員会委員長に就任し、同委員会を牽引し、強いリーダーシップを発揮しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、適格なアドバイスを行っていただくことが期待されるため、同氏を引き続き社外取締役候補者いたしました。

### 略歴、当社における地位および担当 (重要な兼職の状況)

2004年 3月	ライオン株式会社代表取締役社長	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)
2012年 1月	ライオン株式会社代表取締役会長	2020年 6月	当社取締役 (現任)
2012年 4月	昭和西川株式会社社外取締役 (現任)	2020年 6月	日東紡績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)	2021年 3月	ライオン株式会社特別顧問 (現任)
2016年 3月	ライオン株式会社相談役	2021年 4月	当社報酬諮問委員会委員長 (現任)
2016年 6月	公益社団法人ACジャパン理事長 (現任)		

### 候補者より、株主の皆さまへ

企業は現場力で持っています。優れた現場力が企業の強みとなり、永続的発展の決め手になると思います。そしてこれからはいろいろな企業の現場が有機的に繋がっていくことが新しいビジネス価値を生み出し、社会全体の生産性向上をもたらすと思います。

サトーホールディングス株式会社は、その大切な現場の課題を解決し、現場力を高め、新しいビジネス価値を創造するための商品・サービスを提供しています。

社外取締役として、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ます。

候補者番号

9

の の が き よ し こ  
野々垣 好 子

新任

社外

独立

生年月日	1957年7月31日生
現在の当社における地位および担当	—
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	—



### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

野々垣氏は、事業会社における業務経験や海外子会社における経営経験に加え、他社での社外取締役としての豊富なご経験から経営全般を監督するための幅広い識見を有しております。これらの経験と識見および中立的かつ客観的な視点から、当社取締役会としての業務執行に対する監督機能を発揮いただけることが期待されるため、新たに社外取締役候補者といたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1980年 4月	ソニー株式会社入社	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
1992年 9月	ソニーポーランド代表取締役社長	2013年 4月	同社人事本部グローバルダイバーシティ ディレクター
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	2019年 6月	株式会社ニフコ社外取締役（現任）
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	2020年 6月	株式会社ゾーエス・ユアサ コーポレーション社外取締役（現任）
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		

### 候補者より、株主の皆さまへ

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社外取締役候補に選任されましたことを光栄に存じます。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おりますが、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、更なる成長への礎かと考えます。自らの経験も含め、健全で持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役山口隆央氏は任期満了となりますので、あらためて監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は次のとおりであります。

くぼ なお さい  
久保直生

新任 社外 独立



生年月日	1956年7月7日生
現在の当社における地位	—
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	—
監査役会出席状況	—

### 社外監査役候補者とした理由

久保氏は、公認会計士・税理士として培われた専門的な知識・経験を有しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、客観的かつ公正な立場で取締役の職務執行の監査に尽力いただけると判断し、社外監査役候補者としていたしました。

### 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

1980年10月	監査法人中央会計事務所（後のみすず監査法人）入所	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
1984年3月	公認会計士登録		同社員（現パートナー）就任
1999年4月	同社員	2016年6月	日本公認会計士協会東京会副会長
2004年5月	同代表社員	2019年6月	有限責任あずさ監査法人パートナー退任
2005年9月	税理士登録	2019年6月	日本公認会計士協会東京会幹事（現任）
2007年7月	みすず監査法人退所	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

### 候補者より、株主の皆さまへ

サトーグループは、企業理念として「優れた製品・サービスでお客さまの新たな価値を創造し、より豊かで持続可能な社会世界の発展に貢献することを」を使命として、グローバル展開し発展成長を遂げてきています。一方、企業の成長に伴い、コンプライアンスやガバナンスの重要性も増してきます。今年度に入り、取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保及びサステナビリティを巡る課題への取り組みを骨子とした「コーポレートガバナンスコード」の改訂がなされ、従来にも増して、上場企業に対する社内の目が厳しいものとなることが想定されます。私は、これまでの公認会計士としての経験及び専門的知識を生かして、社外監査役として、企業内容の開示の適切性のみならず、グループ全体のコンプライアンス、ガバナンスの観点からも社外監査役という独立した立場で、適切に監査業務を行ってまいります。もって、サトーグループが「あくなき創造」という社是に則って持続的かつ健全な成長をし、株主の皆様、社会にとって企業価値が向上していく企業たることを社外監査役としても奇与できるよう尽力してまいります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。  
 2. 候補者は社外監査役候補者であり、候補者を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。  
 3. 当社は、取締役および監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、取締役および監査役を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしています。本議案が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者となります。なお当社は当該保険契約を任期途中にて更新する予定であります。  
 4. 社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役、社外監査役との間に同法第427条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結できる旨を定めております。上記の社外監査役候補者が選任された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を締結する予定であります。

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

現在の補欠監査役選任の効力は、本総会開始の時までとなっておりますので、あらためて、監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名の選任をお願いするものであります。

当該補欠監査役候補者の尹志煌氏は社外監査役の補欠社外監査役としての候補者であります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

ゆん し こう  
**尹 志 煌** **社 外**

生年月日	1966年10月25日生
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	—
監査役会出席状況	—



### 補欠監査役候補者とした理由

尹氏は、大学教授としての専門的な知識および高い見識を有しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査する上で適任と判断したため、引き続き同氏を社外補欠監査役候補者といたしました。

### 略歴（重要な兼職の状況）

2001年4月	青山学院大学経営学部助教授	2007年4月	青山学院大学経営学部教授（現任）
2001年4月	財団法人建設業振興基金 上場建設企業決算分析研究会委員	2008年8月	ニューヨーク市立大学客員研究員
2002年10月	参議院決算委員会調査研究室客員研究員	2011年4月	早稲田大学産業経営研究所招聘研究員（現任）
		2013年4月	明治大学経営学部非常勤講師（現任）

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 当社は、取締役および監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、取締役および監査役を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしています。同氏が監査役に就任した場合、当該保険契約の被保険者となります。なお当社は当該保険契約を任期途中にて更新する予定であります。
3. 社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役、社外監査役との間に同法第427条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結できる旨を定めております。上記の社外補欠監査役候補者が監査役に就任された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を締結する予定であります。

## 第5号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

### 1. 提案の理由

当社は、当社の取締役（執行役員を兼務する当社の取締役に限り、社外取締役及び国内非居住者（以下「非居住者」という。）を除く。）及び執行役員（非居住者を除く。以下同じ。）を対象に、「業績目標の達成度」等に応じて当社株式及びその換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）について、2016年6月21日開催の第66回定時株主総会において株主の皆さまのご承認をいただき、導入しております。

今般、本制度が対象としておりました5事業年度（2017年3月末日で終了する事業年度から2021年3月末日で終了する事業年度まで）が終了し、2022年3月末日で終了する事業年度以降についても本制度を継続するにあたり、本制度の対象者に当社の執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を含み、非居住者を除く。以下同じ。）及び高度専門職（非居住者を除く。以下、非居住者を除く当社の取締役及び執行役員と併せて「取締役等」という。）を追加する等、本制度を一部改定させていただきたいと存じます。ただし、本制度の対象に追加する執行役員を兼務しない取締役に対しては、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断する経営監視機能を担っていることから、非業績連動の固定型株式報酬としております。

なお、本制度は、取締役等に対し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的としており、継続及び一部改定は相当であると考えております。

### 2. 本制度の対象となる取締役の員数

本制度の対象となる取締役の員数は、第2号議案が原案通り承認可決されますと9名（うち、社外取締役は5名）となります。なお、上記のとおり、改定後の本制度は執行役員及び高度専門職も対象としており（現時点で本制度の対象となる、取締役を兼務しない執行役員は6名、高度専門職は7名）、本制度に基づく報酬には、執行役員及び高度専門職に対する報酬も含まれます。

本議案では、それらの執行役員及び高度専門職が本制度の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役の報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

### 3. 本制度における報酬の額及び内容等

#### (1) 本制度の改定内容

当社は、2021年8月31日に満了を迎える信託期間を2024年8月31日まで延長（以下「本延長」という。）し、本制度を継続いたします。本制度の継続にあたり本株主総会において承認を得ることを条件として、従前の制度から以下の点を改定します。

<本制度の主な改定事項>

項目	改定前	改定後
当社株式等の交付等の対象者	当社の取締役（執行役員を兼務する当社の取締役に限り、社外取締役及び非居住者を除く。）及び執行役員（非居住者を除く。）	当社の取締役、執行役員及び高度専門職（非居住者を除く。）
対象期間	2017年3月31日で終了する事業年度から2021年3月31日で終了する事業年度までの5事業年度。なお、本制度の継続に伴い本信託の延長が行われた場合には、以降の各5事業年度とする。	2022年3月31日で終了する事業年度から2024年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度。なお、本制度の継続に伴い本信託の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度とする。
取締役等に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために当社が拠出する金員の上限	5事業年度を対象として、合計600百万円	3事業年度を対象として、合計500百万円（うち、社外取締役分として合計25百万円）
取締役等に交付等が行われる当社株式等の数の上限	5事業年度を対象として300,000株（1年あたり60,000ポイント、1ポイントは当社株式1株）	3事業年度を対象として18万株（うち、社外取締役分として9,000株）（1年あたり60,000ポイント（うち、社外取締役分として3,000ポイント）、1ポイントは当社株式1株）
取締役等に付与される株式交付ポイント	「役位」及び「各事業年度における業績目標（連結営業利益等）の達成度」に応じて毎年付与	「役位」及び「各事業年度における業績目標（連結営業利益等）の達成度」に応じて、固定ポイント及び業績連動ポイントを毎年付与 ※執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を含む。）は固定ポイントのみを付与

## (2) 改定後の本制度の内容

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です（詳細は下記（3）以降のとおり。）。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の取締役（非居住者を除く。）</li> <li>・当社の執行役員（非居住者を除く。）</li> <li>・当社の高度専門職（非居住者を除く。）</li> </ul>
②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3事業年度を対象として、合計500百万円（うち、社外取締役分として、合計25百万円）</li> </ul>
本信託から取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信託期間中に取締役等に付与されるポイント（株式数）の総数の上限は1年あたり60,000ポイント（株）であり、3年間で合計180,000ポイント（株）（うち、社外取締役分へ付与されるポイント（株式数）の総数の上限は1年あたり3,000ポイント（株）、3年間で合計9,000ポイント（株））</li> <li>・発行済株式の総数（2021年3月31日現在）に対する割合は約0.5% ※1年あたりのポイント（株）数の発行済株式総数に対する割合は約0.1%</li> <li>・本延長においては本信託内の残余株式を活用するため、株式の追加取得は行わない</li> </ul>
③業績達成条件の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績連動ポイントは、対象期間の各事業年度における業績目標（連結営業利益等）の達成度に応じて0～200%の範囲で変動 ※執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を含む。）は業績連動ポイントの付与対象外</li> </ul>
④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信託期間終了後（3事業年度毎）</li> <li>・取締役等が信託期間中に取締役等のいずれの地位も喪失した時</li> <li>・取締役等が信託期間中に非居住者となった場合は、その時</li> </ul>

### (3) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、連続する3事業年度（2022年3月31日で終了する事業年度から2024年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とし、本（3）第3段落の信託期間の延長が行われた場合には、以降の3事業年度とする。）（以下「対象期間」という。）を対象とします。

当社は、対象期間ごとに合計500百万円（うち、社外取締役分については合計25百万円）を上限とする金員を、取締役等に対する報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」という。）を設定します（信託の設定には下記の信託期間の延長を含む。以下同じ。）。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場または当社（自己株式処分）から取得します。当社は、信託期間中、取締役等に対して、ポイントの付与（詳細は下記（4）のとおり。）を行い、付与されたポイントの数に応じて当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあり、その場合、本信託の信託期間を3年間延長し、信託期間の延長以降の3事業年度を新たな対象期間といたします。

当社は、延長された信託期間毎に、合計500百万円（うち、社外取締役分については合計25百万円）の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続いたします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、500百万円（うち、社外取締役分については合計25百万円）の範囲内とします。

### (4) 本信託の受益者が取得する当社株式等の数の算定方法及び上限

#### ① 当社株式等の数の算定方法

取締役等には、信託期間中の毎年6月1日（同日が営業日でない場合には、翌営業日とする。以下「基準日」という。）に、同年3月31日で終了する事業年度（以下「評価対象事業年度」という。）における役員及び中期経営計画等に掲げる各事業年度の業績目標の達成度等に応じて株式交付ポイント（固定ポイント及び業績連動ポイントで構成）が付与され、受益者要件を充足した際に保有する当該ポイントの累積値（以下「累積ポイント数」という。）を算定したうえで、累積ポイント数に応じて1ポイントにつき当社普通株式1株の当社株式等の交付等が行われます。

なお、本信託に属する当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加または減少した場合、当社は、その増加または減少の割合に応じて、1ポイントあたりに交付等が行われる当社株式の数を調整します。

## ②当社株式等の数の上限

対象期間である3年間ごとに本信託が取得し、本信託により交付等される当社株式等の総数は、180,000株（うち、社外取締役分については9,000株）を上限とします。また、取締役等に付与されるポイントの総数は、1年あたり60,000ポイント（うち、社外取締役分については3,000ポイント）を上限とします。この株数及びポイントの総数の上限は、上記（3）の信託金上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しています。

## (5) 当社株式等の交付等の時期

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間の最終事業年度の末日直後の7月頃に累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。

その際、累積ポイント数の50%相当の当社株式（単元未満株数は切り捨て）について交付を受け、残りの当社株式については本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、取締役等が、対象期間中に取締役等のいずれの地位も喪失した時には、退任時までの累積ポイント数の50%相当の当社株式（単元未満株数は切り捨て）の交付を受け、残りの当社株式については本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を行うものとします。

なお、取締役等が対象期間中に非居住者となった場合は、その時点における累積ポイント数に応じた当社株式について、本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

また、取締役等が在任中に死亡した場合は、その時点における累積ポイント数に応じた当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けるものとします。

## (6) 本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

## (7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

## 第6号議案 会計監査人選任の件

当社の会計監査人であるPwCあらた有限責任監査法人は、本総会終結の時をもって任期満了により退任いたします。

つきましては、監査役会の決定に基づき、新たに有限責任 あずさ監査法人を会計監査人に選任することにつき、ご承認をお願いいたしたく存じます。

なお、監査役会が有限責任 あずさ監査法人を会計監査人の候補者とした理由は、新たな視点での監査が期待できることに加え、グローバルでの監査体制、独立性、専門性および監査品質等を総合的に勘案し、会計監査が適正に行われることを確保する体制を備えているものと判断したためであります。

会計監査人候補者は次のとおりであります。

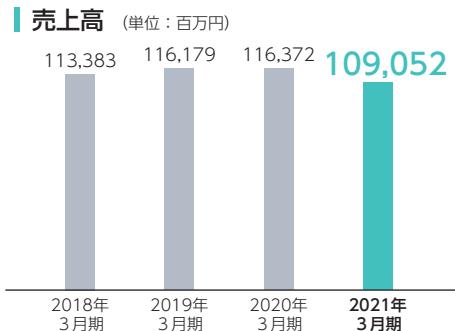
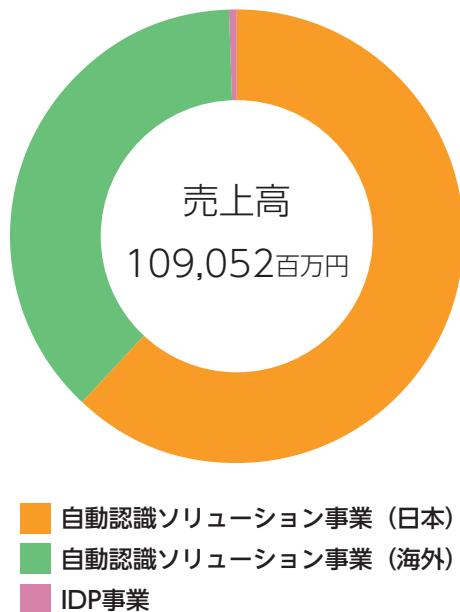
(2021年3月31日現在)

名称	有限責任 あずさ監査法人		
主たる事務所の所在地	東京都新宿区津久戸町1番2号		
沿革	1969年7月	監査法人朝日会計社設立	
	1985年7月	監査法人朝日会計社と新和監査法人（1974年12月設立）が合併し、監査法人朝日新和会計社設立	
	1993年10月	監査法人朝日新和会計社と井上斎藤英和監査法人（1978年4月設立）が合併し、朝日監査法人発足	
	2003年2月	KPMGジャパン（1949年ピート・マーウィック・ミッチェル日本事務所として東京に設立）の監査部門が、あずさ監査法人を設立	
	2003年4月	朝日監査法人がKPMGのメンバーファームに正式加入	
	2004年1月	朝日監査法人とあずさ監査法人が合併し、法人名をあずさ監査法人として発足、引き続きKPMGのメンバーファーム	
	2010年7月	有限責任監査法人に移行し、法人名を「有限責任 あずさ監査法人」に変更	
概要	資本金	3,000百万円	
	構成人員	公認会計士	3,102名
		公認会計士試験合格者等	988名
		監査補助職員	1,219名
		その他職員	746名
		合計	6,055名
	拠点等	国内計27ヶ所	

以上

## I サトーグループの現況

## 1. 事業の経過および成果



当期におきましては、自動認識ソリューション事業において、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な経済活動停滞の影響を受け、前期比で減収減益となりました。コロナ禍で変化した市場・業界別のお客さまの課題を捉えた新規用途提案をグローバルに提供した結果、当下期には売上高が前年同期を上回りました。

先行投資を進めてきたIDP事業は、当第2四半期に英国DataLase社の全株式を譲渡し、特別損失を計上しました。さらに、当第3四半期に旧本社不動産の譲渡に伴う特別利益を計上しております。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は109,052百万円（前期比93.7%）、営業利益5,847百万円（同78.4%）、経常利益5,521百万円（同84.0%）、親会社株主に帰属する当期純利益12,959百万円（前期は純損失1,882百万円）となりました。

## 自動認識ソリューション事業（日本）



売上高

68,566 百万円

📉 前期比 6.5%減

営業利益

3,221 百万円

📉 前期比 50.3%減

売上高構成比

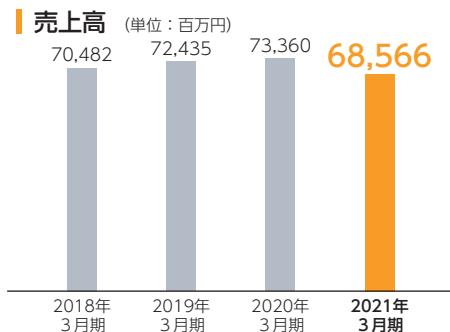
2021年3月期

62.9%

日本事業においては、コロナ禍で一般的に経済活動が停滞し、当社の営業活動も大幅な制約を受けたことから商談が延期・長期化し、前年に対し減収・減益となりました。当上期にはお客さまの経済活動の回復により、メカトロ製品・サプライ製品とも回復基調となり、特にサプライ製品の売上は前年同期を上回りました。市場別では食品スーパーやECなど好調業界向けの営業活動が奏功したりテール市場の売上が前年を上回る等、全体をけん引しました。

このような状況下において、自動化の推進やRFIDなどによる効率化ニーズの高まり等、コロナ禍で変化したお客さまの現場における課題や、好調業種に対して的確なソリューションを提案することで、成果に結び付けてまいりました。

これらの取り組みにより、売上高68,566百万円（前期比93.5%）、営業利益3,221百万円（同49.7%）となりました。



## 自動認識ソリューション事業（海外）

売上高

40,349 百万円

 前期比 5.4%減

営業利益

2,684 百万円

 前期比 17.9%増

売上高構成比

2021年3月期

37.0%

海外事業においては、コロナ禍による経済活動停滞の影響は当第2四半期以降復調がみられ、当下期には前年同期比で増収・増益となりました。

ベースビジネスは、米国で好調な大手小売り向けの受注獲得や、中国と東南アジアでの自動車、化学、電機・電子部品を中心とした製造業の回復が奏功し、当下期は前年同期比で増収・増益となりました。

プライマリーラベルを専業とする各社においては、食品や飲料、衛生用品、製薬といった生活インフラを支えるお客さまからの底堅いニーズを商談につなげ、通期で増収、営業利益は大幅増益となりました。

これらの取り組みにより、売上高40,349百万円（前期比94.6% [為替影響を除く前期比100.2%]）、営業利益2,684百万円（同117.9%）となりました。



## IDP事業



### 売上高

136 百万円



前期比 62.5%減

### 営業損失

148 百万円

前期：営業損失 1,317百万円

### 売上高構成比

2021年3月期

0.1%

2017年1月に完全子会社化した英国DataLase社の持つ「インライン・デジタル・プリンティング (IDP)」技術を軸とした先行投資を進めてきたIDP事業は、マルチカラー技術開発と事業化実現に向け顧客への拡販に努めてまいりましたが、技術的な課題が残り事業化時期が大幅に遅れることが避けられず、前述の通り同社の全株式を2020年9月15日に譲渡いたしました。今後は自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続的な事業の成長を目指してまいります。

これらの取り組みにより、売上高136百万円（前期比37.5% [為替影響を除く前期比37.3%]）、営業損失148百万円（前年同期は営業損失1,317百万円）となりました。

## 2. 設備投資および資金調達の状況

### ① 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資総額は4,931百万円となりました。その主なものは、工場設備、印刷機、電子プリンタ用金型、検査・測定機器など製造・開発に係る設備ならびに、販売用および業務用ソフトに係るものであります。

### ② 資金調達の状況

当社グループは、2021年3月31日現在で総額10,104百万円の借入れを行っており、その主なものは、株式会社三菱UFJ銀行からの8,105百万円、株式会社みずほ銀行からの1,337百万円、株式会社三井住友銀行からの557百万円、三井住友信託銀行株式会社からの100百万円であります。

### 3. 財産および損益の推移

		第68期 (2018年3月期)	第69期 (2019年3月期)	第70期 (2020年3月期)	第71期 (当連結会計年度) (2021年3月期)
売上高	(百万円)	113,383	116,179	116,372	<b>109,052</b>
営業利益	(百万円)	6,249	7,679	7,461	<b>5,847</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	4,074	3,773	△1,882	<b>12,959</b>
1株当たり当期純利益	(円)	121.54	112.46	△56.06	<b>385.86</b>
総資産	(百万円)	106,447	107,574	103,147	<b>109,312</b>
純資産	(百万円)	56,225	56,668	48,823	<b>59,462</b>
1株当たり純資産額	(円)	1,634.69	1,649.86	1,423.30	<b>1,735.04</b>

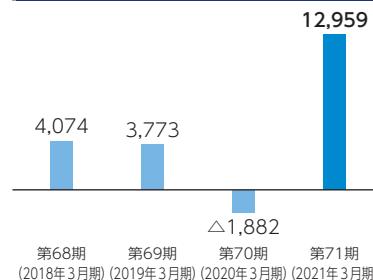
売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



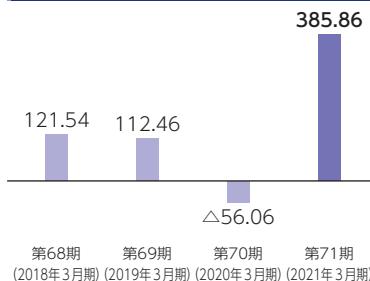
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



総資産/純資産 (単位：百万円)



1株当たり当期純利益 (単位：円)



1株当たり純資産額 (単位：円)



## 4. 対処すべき課題

### ① 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、直近の事業内容、外部環境の変化ならびに当期の業績をふまえ、経営方針や成長戦略および経営目標等を定めた3カ年の中期経営計画（2021～2023年度）を策定し、実行に移しております。

多様な市場・業界において現場の人やモノに情報を付ける「タギング」でリアルタイムに情報を吸い上げ、必要とされる価値あるデータに転換してお客さまの上位システム等に届けることで、社会のうごきを最適化するビジネスをグローバルに展開していきます。この「タギング」を軸にした自動認識ソリューション事業に引き続き経営資源を傾注し、グローバルに事業を進めて持続可能な社会の実現に貢献する「Tagging for Sustainability」の実現を長期に亘り目指していきます。目標達成のための成長戦略として、以下の3つを柱に実行スピードをあげて取り組んでまいります。

#### ①地域別・市場別成長戦略

海外事業：コト売りの深化と戦略パートナーシップの強化

日本事業：コト売りの進化と収益力の強化

#### ②技術イノベーション

新たなタギング要素技術の開発

革新的な商品・ソリューションの開発

#### ③ESG経営の強化

環境負荷低減への貢献

企業文化浸透による人的資産の強化

コーポレートガバナンスの強化

※本取り組みについては5～6ページも併せてご参照ください。

### ② 目標とする経営指標

当社グループは経営指標として、営業利益および売上高営業利益率を重視し、資本生産性の指標としての投下資本利益率（ROIC）を上げることで、企業価値の最大化を追求してまいります。

中期経営計画では上述の各戦略を実行し、重要な経営指標として、連結売上高、海外売上高比率、営業利益、営業利益率、EBITDAマージン（※1）、投下資本利益率（ROIC）、1人当たり生産性（※2）の向上を目指してまいります。

（※1） EBITDAマージン =  $(\text{営業利益} + \text{減価償却費} + \text{のれん償却費}) \div \text{売上高}$

（※2） 1人当たり生産性 =  $\text{営業利益} (\text{除く} \text{のれん償却費} \cdot \text{基幹システム減価償却費}) \div \text{実働人員数}$

## 5. 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

当社グループの主要な事業内容は、次の製品の製造、販売であります。

事業内容	主要製品
メカトロ製品事業	電子プリンタ ラベリングロボット オートラベラー 一段型ハンドラベラー 多段型ハンドラベラー ソフトウェア 保守サービス
サプライ製品事業	ICタグ・ラベル シール ラベル タグ チケット リボン MCカード インク

## 6. 主要な事業所 (2021年3月31日現在)

### ① 当社

本社	東京都港区芝浦三丁目1番1号
----	----------------

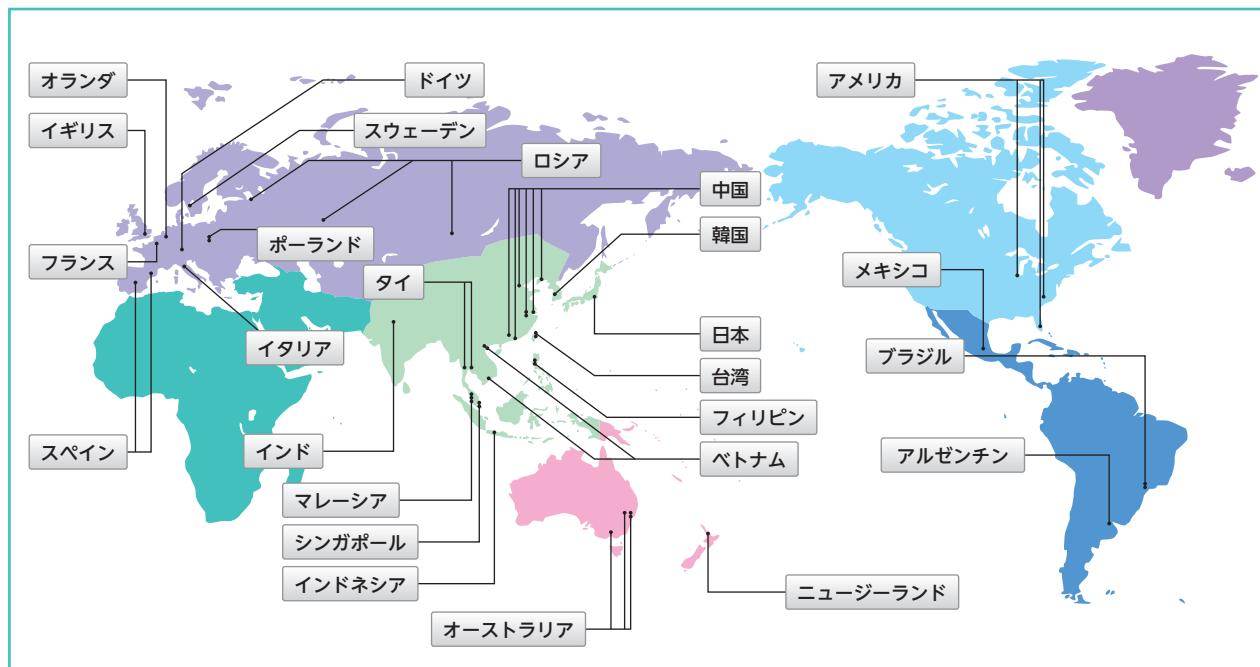
### ② 国内子会社

株式会社サトー 支社・支店・営業所 30拠点 サポートセンター 42拠点 メンテナンスセンター 8拠点	東京支社 (東京都港区) 関西支社 (大阪府吹田市) 名古屋支社 (名古屋市西区) 九州支社 (福岡市東区) 東京サポートセンター (東京都港区) 大宮サポートセンター (さいたま市大宮区) 名古屋サポートセンター (名古屋市西区) 大阪サポートセンター (大阪府吹田市) 広島サポートセンター (広島市安佐南区) 福岡サポートセンター (福岡市東区)
サトーヘルスケア株式会社 10拠点	本社営業 (東京都港区) 関西営業 (大阪府吹田市) 東海営業 (名古屋市西区)

### ③ 海外事業所

米州	SATO AMERICA, LLC. ACHERNAR S.A. PRAKOLAR RÓTULOS AUTOADESIVOS LTDA. SATO PRODUCTIVITY SOLUTIONS MEXICO S.A. de C.V.
欧州	SATO EUROPE GmbH SATO UK LTD. OKIL-HOLDING, JSC.
アジア・オセアニア	ARGOX INFORMATION CO., LTD. SATO SHANGHAI CO., LTD. SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD. SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD. SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD. SATO VIETNAM CO., LTD.

#### ④ サトーグループの主な拠点



### 7. 使用人の状況 (2021年3月31日現在)

#### ① 企業集団の使用人の状況

事業セグメント	使用人数	前期末比増減
自動認識ソリューション事業 (日本)	1,980名	52名増
自動認識ソリューション事業 (海外)	3,471名	17名増
IDP事業	0名	47名減
合 計	5,451名	22名増

#### ② 当社の使用人の状況

使用人数	178名
前期末比増減	9名減
平均年齢	45.5歳
平均勤続年数	12.9年

- (注) 1. 使用人数は就業人員であります。子会社等への出向者および当社から社外への出向者を含めず、社外から当社への出向者を含めて記載しております。  
2. 2007年4月より満65歳定年制を採用しております。

## 8. 重要な子会社の状況 (2021年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
株式会社サトー	百万円 4,000	100	メカトロ製品販売、サプライ製品販売
サトーヘルスケア株式会社	百万円 50	100	医療分野におけるソリューションの企画・提案ならびにメカトロ製品販売、サプライ製品販売
サトーソリューションアーキテクト株式会社	百万円 20	100	業務プロセス改革コンサルティング、情報システムの企画・構築
SATO AMERICA, LLC.	米ドル 11,200,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
ACHERNAR S.A.	ペソ 81,756,001.86	100	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
PRAKOLAR RÓTULOS AUTOADESIVOS LTDA.	レアル 16,499,818	100	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
SATO EUROPE GmbH	ユーロ 27,620,500	100	サプライ製品販売、メカトロ製品販売
OKIL-HOLDING, JSC.	ルーブル 150,433	75	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
SATO FRANCE S. A. S.	ユーロ 1,443,120	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO UK LTD.	英ポンド 40,701,500	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
ARGOX INFORMATION CO., LTD.	台湾ドル 480,000,000	100	メカトロ製品販売
SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD.	タイバーツ 58,000,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポールドル 8,150,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO SHANGHAI CO., LTD.	中国元 10,345,935	100	サプライ製品販売、メカトロ製品販売
SATO AUSTRALIA PTY LTD.	オーストラリア・ドル 4,884,002	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO NEW ZEALAND LTD.	ニュージーランド・ドル 15,500,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD.	マレーシアリンギット 48,500,000	100	メカトロ製品製造
SATO VIETNAM CO., LTD.	米ドル 12,000,000	100	メカトロ製品製造

(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社18社を含め57社であります。

## 9. 主要な借入先 (2021年3月31日現在)

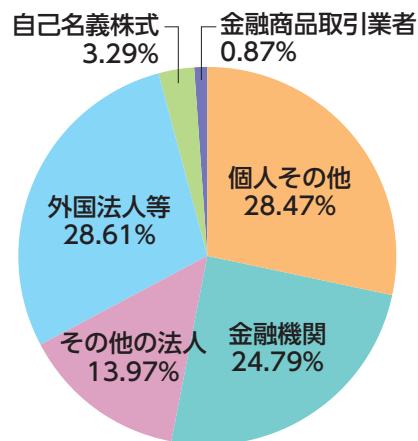
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	8,105
株式会社みずほ銀行	1,337
株式会社三井住友銀行	557
三井住友信託銀行株式会社	100

## II 会社の現況

### 1. 株式の状況 (2021年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 **80,000,000株**
- ② 発行済株式の総数 **34,921,242株**
- ③ 株主数 **8,061名**
- ④ 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.21
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,876,800	8.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,184,900	6.47
サトー社員持株会	1,353,692	4.01
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,185,700	3.51
GOVERNMENT OF NORWAY	1,061,250	3.14
THE BANK OF NEW YORK 133612	967,400	2.86
佐藤静江	897,470	2.66
横井美恵子	894,345	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53



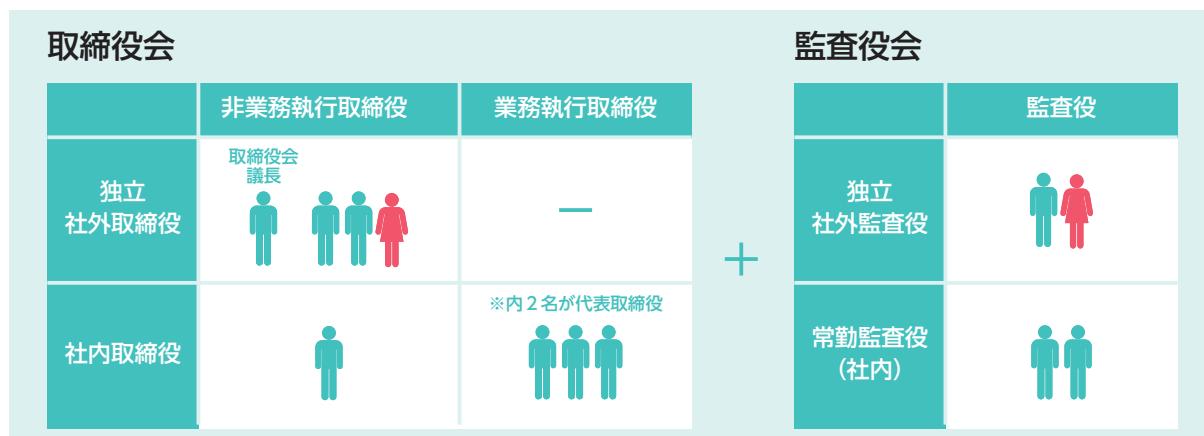
(注) 当社は自己株式 (1,150,360株) を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております。  
 なお、自己株式には、実質的に所有していない株式 (失念株) の10株を含み、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式 (184,000株) は含んでおりません。  
 大株主について、公益財団法人佐藤陽国際奨学財団の所有株式については、従来どおり合算 (名寄せ) して表示しておりますが、その他については、株主名簿の記載どおりに表示しております。



## ②取締役会の体制と運営

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5月末において取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役は3名に対し、社内非業務執行取締役1名、社外取締役4名と独立的な立場にある社外取締役が半数、また非業務執行取締役が過半数を占めており、経営を適切に監督できる体制にあります。

(取締役会および監査役会の構成図 2021年5月末時点) ※取締役会議長は、独立社外取締役の中から選任



当社は1999年より社外取締役、2004年には女性社外取締役が就任、2015年以降は社外取締役が半数以上を占める取締役構成を構築しています。

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まいりました。2021年4月より独立社外取締役から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更なる強化に努めています。

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、或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、議題に関する様々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目指しています。

さらに、2021年度に予定される東証のコーポレートガバナンス・コード改訂を見据え、取締役会の機能を経営上の重要事項の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経営会議審議の質的向上を図ります。

### ③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おります。

2020年度の評価は全取締役・監査役へのアンケート調査（3月）と取締役懇談会（4月）での討議を踏まえ、5月の取締役会で審議いたしました。当社取締役会の実効性に関し、改善への取り組み成果において概ね適切であるとの評価を得ており、取締役会の実効性は適切に確保されていると判断いたしました。一方、実効性評価において課題提示がありました事項については早急な対応を通じ実効性の向上に努めてまいります。

#### 主な評価結果

##### a. 取締役会の構成

2020年度において社外取締役が半数を占める取締役会は、経営陣に対する実効性の高い監督機能を発揮しているとの評価を得ています。2021年6月18日開催予定の定時株主総会において女性1名を社外取締役候補者として付議することといたしました。株主総会にてご承認を頂ければ、社外取締役が再び過半数となる予定です。

また、取締役会の多様性確保については、2021年4月に改めて設置した指名諮問委員会の最優先課題としており、ジェンダーやスキルマトリックス等の観点から、鋭意取り組んでまいります。

##### b. 取締役会の役割・責務

取締役会議長および取締役会事務局の取組みにより、議題内容や上程時期等については改善が図られているとの回答が得られました。2021年4月より指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置し、選任・解任、ダイバーシティ、報酬決定の在り方等、重要な内容を精査していくとともに、経営会議決裁及び代表取締役の決裁権限を拡大、取締役会付議事項をより骨太テーマにするよう見直した事により、上程議題・審議の更なる充実を目指してまいります。

役員間での情報共有・意見交換の重要性に鑑み、引き続き、社外役員間、および執行役員との双方向による意見交換・情報共有を行う機会を設けてまいります。

### c. 取締役会の運営

資料の配布時期、資料の質・量ともに改善されているという評価とともに、専門的知見・経験から、活発な意見交換がなされていたとの評価を得ています。一方で、十分な議論ができるよう、計画的な上程が必要であり、議題によりメリハリのある議事運営が必要であるという指摘がありました。更なる改善を進め、取締役会での審議充実を図ってまいります。

### d. 取締役会を支える体制

不明点や追加情報の提供の機会は適切に確保されており、取締役会懇談会等における情報共有により取締役会における議論が活発に行われているとの回答を得ています。指名および報酬諮問委員会による専門的な検討や内部監査部門からの直接報告等、必要な情報が適切に上程されるようにいたします。

### e. 株主との関係

従来から株主との対話には代表取締役を中心に注力してまいりました。また、半期毎にIR室から取締役会へ株主の声のフィードバックを実施しており、引き続き、より具体的な株主の声が取締役会に報告されるようにいたします。

## (3) 業務の適正を確保するための体制

### ①内部統制システムに関する基本方針

当社は企業理念の徹底を図るとともに、取締役会において決議された「内部統制システムの基本方針」に基づき業務の適正を確保するための体制を整備し運用しています。

\* 「内部統制システムの基本方針」は弊社ホームページ (<https://www.sato.co.jp/>) およびインターネット開示事項をご参照ください。

### ②内部統制システムの運用状況の概要

当社グループ内部統制システムの2020年度運用状況は、以下のとおりです。当社グループでは、運用状況のモニタリングを通じた不断の見直しにより、内部統制システムの継続的な改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めております。

#### a. リスク管理

取締役会の諮問機関であるビジネスリスク委員会は、2020年度に25回開催し、取締役会付議事項に該当する重要な投融資案件、特定事業やグループ会社の事業戦略、経営計画・管理、本社との連携等に関する経営課題の審議を行いました。また、第2線のガバナンス体制の在り方や子会社の事業継続判断基準についても審議を行い、取締役会へ意見を答申いたしました。

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・実施を目的とするリスクマネジメント委員会は、2020年度に12回開催し、主として情報セキュリティ、製品安全、天災リスク、各種の法令等遵守等に関する予防措置または再発防止策の審議・決定を行いました。また2020年1月にリスクマネジメント委員会の下に設置した新型肺炎危機対策本部は、2020年度を通じて活動を継続し、各種の感染予防および感染拡大防止施策を立案・実行いたしました。

## b. コンプライアンス

世界中のグループ社員が当社のCredo（信条）を学び、一人一人の行動に現わせるよう企業理念推進活動を継続しています。また、当社は1976年以来「三行提報」の仕組みにより、日々の仕事や職場における気付きやお客さま・お取引先さまの声をいち早く経営に活かす全員参画経営を実践しており、この取組みがコンプライアンス遵守を推進する企業文化づくりにも役立っております。なお、2020年度は国内・海外含めて48万件を超える提案・報告が提出されています。

また、当社およびグループ会社の社員からの法令違反行為等に関する相談または通報窓口を社内の事務局に設けているほか、執行ラインから独立した通報窓口を外部の弁護士事務所に設け、経営幹部の関与が疑われる場合は監査役会に通知される制度により、不正の発見と法令遵守の徹底を図っています。コンプライアンス事案が発生した場合、懲戒・ハラスメント委員会より社員向けに事案概要を開示することにより再発防止のための注意喚起を行っています。

## c. グループ会社経営管理

当社からグループ会社への派遣取締役／監査役、主管部門およびガバナンス推進部を通じて、経営管理基盤の整備・運営に関する管理・監督を行い、年度事業報告や月次営業活動報告等の定期報告を受けております。また重要事項に関しては、職務権限表に基づく事前協議を求め、グループ会社の重要な業務執行に関して適切に管理しております。さらに2020年度には三線ディフェンスの考え方にに基づき、グループレベルでの第2線連携体制の構築に取り組み、海外子会社第2線責任者と本社管理部門によるグローバル会議を開催、業務執行部門に対する実効性のある支援と牽制の強化に取り組んでいます。

また2020年度には海外子会社へのガバナンス強化に向けた現状調査、子会社側との協議を行い、グループガバナンス上必要不可欠な各種規程を策定、主要な海外子会社への導入を完了し2021年4月より発効しています。

#### d. 情報の保存および管理

リスクマネジメント委員会の下部委員会である情報資産管理委員会が中心となり、情報資産の適切な管理の徹底に努めております。その一環として、2019年度より全社的な個人情報棚卸およびリスク分析を開始、各部署における管理の見直しを促しております。また、情報セキュリティ事故に関しては、遅滞なく発生原因分析、再発防止策の立案および社内展開を実施しております。

2020年度にはサトーグループ情報セキュリティ方針を策定し、グローバルに情報資産の管理統制を行うほか、情報システムの開発、保守におけるセキュリティ対策やアカウント／アクセス管理の徹底を図っています。

#### e. 監査役監査の実効性確保

監査役への報告は適時に行われております。監査役と取締役との面談機会や監査役による経営会議等へのオブザーバー出席機会も確保されており、適時適切に意見交換が行われております。

個人情報棚卸およびリスク分析を開始、各部署における管理の見直しを促しております。

### (4) 監査役、会計監査人、監査室の連携

監査役は、監査役会が決定した監査方針および監査計画に基づき、取締役会、経営会議を始めとする重要な会議に出席しています。監査役会は、会計監査人から監査計画の概要および監査方針の説明を受け、四半期ごとに監査報告またはレビューの実施報告を受け、意見交換を行うほか、必要に応じて会計監査人の往査に立ち会い、緊密に連携を図ります。

常勤監査役は監査室から監査計画の説明を受け、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取るとともに、必要に応じ監査に立ち会い緊密な連携を図ります。また、常勤監査役はこれら内部監査結果の報告・評価結果を社外監査役と共有します。

今後は、監査室から取締役会および監査役会に対し、適切に直接報告を行う仕組みを構築してまいります。

## 2. 会社役員に関する事項

### 会社役員の様況

2021年3月31日現在の取締役および監査役の様況は次のとおりであります。

#### 取締役

氏名	地位	担当・重要な兼職（兼職する法人等）および当社と当該法人等との関係		その他
小 瀧 龍 太 郎	代表取締役	社長兼CEO		
阿 部 陽 一	代表取締役	上席執行役員CFO兼CCO		
小 沼 宏 行	取締役	上席執行役員		
鳴 海 達 夫	取締役	取締役会議長		
田 中 優 子	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての兼職状況	法政大学総長・理事長 公益財団法人サントリー芸術財団理事 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 放送大学理事	
		他法人等の社外役員の兼職状況	—	
伊 藤 良 二	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての兼職状況	株式会社プラネットプラン代表取締役 慶應義塾大学総合政策学部非常勤講師	
		他法人等の社外役員の兼職状況	H・Uグループホールディングス株式会社社外取締役	
山 田 秀 雄	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての兼職状況	山田・尾崎法律事務所所長 公益財団法人橘秋子記念財団理事長	■弁護士
		他法人等の社外役員の兼職状況	太平洋化学工業株式会社社外監査役 ヒューリック株式会社社外取締役 株式会社ミクニ社外取締役	
藤 重 貞 慶	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての兼職状況	ライオン株式会社特別顧問 公益財団法人日本卓球協会会長 公益社団法人ACジャパン理事長 公益社団法人日本マーケティング協会会長	
		他法人等の社外役員の兼職状況	昭和西川株式会社社外取締役 日東紡績株式会社社外取締役	

## 監査役

氏名	地位	担当・重要な兼職（兼職する法人等）および当社と当該他法人等との関係		その他
横井 信宏	常勤監査役			
永倉 淳一	常勤監査役			
山口 隆央	■ 社外監査役 ■ 独立役員	業務執行者としての兼職状況	山口公認会計士事務所 所長	■ 公認会計士 ■ 税理士
		他法人等の社外役員の兼職状況	キョーリン製菓ホールディングス株式会社 社外監査役 東京建物株式会社 社外監査役 ライオン株式会社 社外監査役	
八尾 紀子	■ 社外監査役 ■ 独立役員	業務執行者としての兼職状況	TMI総合法律事務所 パートナー	■ 弁護士
		他法人等の社外役員の兼職状況	株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 社外監査役 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役 株式会社朝日ネット 社外取締役	

- (注) 1. 当社の役員は2021年3月31日現在、取締役8名（うち社外取締役4名）、監査役4名（うち社外監査役2名）の計12名であり、そのうち10名が男性、2名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち田中優子氏、伊藤良二氏、山田秀雄氏、藤重貞慶氏の4氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 監査役のうち山口隆央氏、八尾紀子氏の両氏は会社法第2条第16号および会社法第335条第3項に定める社外監査役であります。
4. 社外取締役および社外監査役の6氏全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 常勤監査役永倉淳一氏および社外監査役山口隆央氏は、以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・常勤監査役永倉淳一氏は、1986年当社入社以来、経理・財務、経営企画部門に在籍し、長年にわたり決算手続きならびに財務諸表の作成などに従事してまいりました。また、社外監査役山口隆央氏は、公認会計士・税理士の資格を有しております。

## 3. 社外役員に関する事項

### (1) 社外役員の兼職その他の状況

社外役員の重要な兼職につきましては、前記「2. 会社役員に関する事項 会社役員の状況」に記載のとおりであります。社外役員の重要な兼職先と当社との間には、特筆すべき取引関係はありません。

### (2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人財を招聘できるよう、2006年6月22日開催の第56回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。本規定に基づき、当社は、社外取締役および社外監査役6名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っておりません。

### (3) 社外役員の主な活動状況

社外役員の当事業年度における主な活動状況の一覧であります。

社外役員は、取締役会等において、各々が有する豊富な経験と高い見識および専門性を活かし、議案審議等にあたり有用な発言を積極的に行うとともに、経営陣から独立した立場で必要な助言を適宜行い、当社取締役会等の意思決定機能や経営の監督機能を果たしております。

#### ■ 社外取締役

氏名	取締役会等における発言および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要	取締役会への出席状況
田中優子	取締役会では、大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識と、ダイバーシティの観点から積極的な発言を行っており、社内からは得られない所感や意見を述べるとともに、経営の重要事項の決定についての提言など適宜行い、適切な役割を果たしております。	13回/13回(100%)
伊藤良二	会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識で、社内からは得られない所感や意見を述べるとともに、客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、適切な役割を果たしております。	13回/13回(100%)
山田秀雄	取締役会では弁護士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識とステークホルダーの期待に応えるという視点で発言を行い、当社経営の監督機能強化および透明性・公正性の確保に貢献いただいております。	13回/13回(100%)
藤重貞慶	会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識で積極的な発言を行っております。また、執行部に今までのご経験から経営へ活かす事ができるご講話を行うなど、貴重なアドバイスを適宜いただいております。	10回/10回(100%) ※2020年6月の定株主総会でご承認され、取締役に就任いたしました。

#### ■ 社外監査役

氏名	取締役会および監査役会における発言状況	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
山口隆央	税理士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識から積極的な発言を行っており、社外監査役として適切な役割を果たしております。	11回/13回(85%)	15回/15回(100%)
八尾紀子	国際的投資案件での事業分析の経験が豊富な弁護士として、そのご経験をもとに多角的な見識から発言を行っており、社外監査役として適切な役割を果たしております。	13回/13回(100%)	15回/15回(100%)

#### 4. 役員報酬（当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等）

##### ①役員報酬の個人別の報酬等の内容にかかわる決定方針に関する事項

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又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、その内容は以下のとおりです。

- 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、株主を始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且つ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを遵守する。

また、当社の取締役にかかる役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬」及び「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。尚、非業務執行取締役及び監査役は固定報酬のみとしています。

以下のプロセスにより、個人別の報酬の内容の決定にあたっては、取締役会が公正且つ透明性の高い審議の実現に向け適切なプロセスを設定し、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、これを遵守する事で決定方針に沿うものと判断しております。

役位別基準額・業績連動支給額及び支給係数の改訂……………取締役会（2019年3月）

当該年度評価（会社業績及び個人評価）案策定……………代表取締役及び社内取締役（毎年5月）

会社業績及び個人評価に応じた業績連動報酬の支給決定……………取締役会（毎年5月）

なお、監査役報酬は、経営に対する独立性、客観性を担保する視点から固定報酬のみで構成され、各監査役の報酬額は監査役の協議によって決定しております。

##### ②取締役および監査役の報酬等についての株主総会決議に関する事項

当社の役員報酬等に関する株主総会の決議年月日は1997年6月27日であり、決議の内容は年額400百万円以内（但し、使用人分給与は含まない）と決議しております。当該決議に係った定時株主総会最終時点の取締役の員数は13名であります。

また、2016年6月21日の定時株主総会において新たな業績連動型株式報酬としてBIP信託制度を導入した際、当該報酬については先に決定した年額400百万円の報酬限度額とは別枠とすることが決議されており、当該決議に係った定時株主総会最終時点の取締役の員数は12名であります。

尚、監査役の金銭報酬の額は、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しております。当該定時株主総会最終時点の監査役の員数は4名です。

### ③業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬に係る指標は、業績連動金銭報酬が全社連結営業利益達成率と個人課題達成評価、業績連動株式報酬が全社連結営業利益および連結EBITDA達成率と個人課題達成評価であります。当該指標を選択した理由は、金銭報酬については事業活動に直結した営業利益とし、株式報酬についてはより本質的な稼ぐ力を示すEBITDAを加えた結果であり、これらの全社業績結果のみならず、中長期的な会社成長に資する各人の取り組み評価を含め反映すべきとの考えに基づくものであります。これらの指標に基づき毎年6月にポイントを付与、その累計ポイント相当分の報酬等を対象期間（5事業年度）終了後に支給いたします。尚、2021年度からは資本生産性に関する指標である連結ROIC達成率をEBITDAに代えて用いる予定であります。

### ④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 (人)
		固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	
取締役 (社外を含む)	198	176	9	12	10
(うち 社外取締役)	0	(43)	0	0	6
監査役 (社外を含む)	56	56	0	0	4
(うち 社外監査役)	0	(15)	0	0	2

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、1997年6月27日開催の第47回定時株主総会において年額400百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない）と決議いただいております。  
 2. 監査役の報酬限度額は、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いております。  
 3. 取締役員数には2020年6月に退任した社外取締役2名を含む。

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とおりであります。

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%	—	—	—	—	—

### ⑤役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上であるものが存在しないため、記載しておりません。

## 5. 会計監査人の状況

① 名称 PwCあらた有限責任監査法人

### ② 報酬等の額

	支払額 (百万円)
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	92
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	109

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の重要な海外子会社の一部については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

### ③ 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査計画における監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、報酬額の見積もりの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っています。

### ④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、監査役会が監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また株主総会で会計監査人を解任する場合ならびに監査の適切性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断される場合には、監査役会が監査役の過半数をもって会計監査人の解任ならびに不再任と新たな会計監査人の選任に関する議案の内容を決定いたします。

## 連結貸借対照表 (第71期 2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>74,641</b>
現金及び預金	32,998
受取手形及び売掛金	24,878
有価証券	39
商品及び製品	8,722
仕掛品	394
原材料及び貯蔵品	3,956
未収入金	1,784
その他	2,104
貸倒引当金	△236
<b>固定資産</b>	<b>34,671</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>27,306</b>
建物及び構築物	10,887
機械装置及び運搬具	10,562
工具器具及び備品	1,846
土地	3,600
建設仮勘定	409
<b>無形固定資産</b>	<b>3,356</b>
のれん	600
ソフトウェア	1,750
その他	1,006
<b>投資その他の資産</b>	<b>4,007</b>
投資有価証券	1,192
長期貸付金	1
差入保証金	1,632
繰延税金資産	1,011
その他	183
貸倒引当金	△12
<b>資産合計</b>	<b>109,312</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>36,988</b>
支払手形及び買掛金	7,569
電子記録債務	10,171
短期借入金	3,588
リース債務	1,204
前受収益	5,536
未払金	3,080
未払法人税等	1,096
賞与引当金	340
製品保証引当金	944
その他	3,453
<b>固定負債</b>	<b>12,862</b>
長期借入金	6,515
リース債務	4,040
退職給付に係る負債	1,193
役員株式給付引当金	277
その他	836
<b>負債合計</b>	<b>49,850</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>62,646</b>
資本金	8,468
資本剰余金	7,740
利益剰余金	48,974
自己株式	△2,537
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△4,372</b>
為替換算調整勘定	△2,359
退職給付に係る調整累計額	△2,012
<b>新株予約権</b>	<b>28</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>1,159</b>
<b>純資産合計</b>	<b>59,462</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>109,312</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 連結損益計算書 (第71期 2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		109,052
売上原価		63,316
売上総利益		45,735
販売費及び一般管理費		39,888
営業利益		5,847
営業外収益		
受取利息	75	
受取配当金	17	
仕入割引	19	
受取賃貸料	11	
貸倒引当金戻入額	89	
その他	179	393
営業外費用		
支払利息	220	
売上割引	61	
為替差損	227	
その他	210	719
経常利益		5,521
特別利益		
固定資産売却益	10,454	10,454
特別損失		
固定資産売却損	40	
固定資産除却損	24	
減損損失	448	
事業再編損	249	
事業譲渡損	756	1,519
税金等調整前当期純利益		14,457
法人税、住民税及び事業税	1,403	
法人税等調整額	△10	1,392
当期純利益		13,064
非支配株主に帰属する当期純利益		104
親会社株主に帰属する当期純利益		12,959

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 連結計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月13日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

## PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員	公認会計士	善場	秀明®
業務執行社員			
指定有限責任社員	公認会計士	千葉	達哉®
業務執行社員			

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サトーホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月13日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	善場	秀明 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	千葉	達哉 印

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第71期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第71期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、その構築及び運用の状況を監視、検証いたしました。
  - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視、検証するとともに、会計監査人からその業務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、及び連結株主資本等変動計算書）について検討いたしました。

#### 2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
  - ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
 会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果  
 会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月18日

サトーホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 横井信宏 ㊟

常勤監査役 永倉淳一 ㊟

社外監査役 山口隆央 ㊟

社外監査役 八尾紀子 ㊟

以上

# 使う人のストレスフリーを 追求したラベルプリンタ

ビジネスの現場では、人手不足による人材の多様化・流動化と「働き方改革」の進行、そして新型コロナウイルス感染症拡大によって、より少数のスタッフの生産性を高めていくことが求められています。こうした中、サトーでは、誰もが直感的に操作できる「究極のストレスフリー」をめざしたコンパクト型ラベルプリンタ「SCeaTa(シータ) CT4-LXシリーズ(以下、CT4-LX)」を販売しています。



SCeaTa®

「究極のストレスフリー」。その代表的な機能が、直感的な操作を可能にする、プリンタ前面の大型液晶画面です。人材の流動化や多様化が進む現場では、スタッフの熟練度の違いが課題です。そのため、大画面のほか、ラベルやリボン交換のしやすさなど、使いやすさを追求しました。外部機器と連携することで活用用途を広げる拡張性や、IoT技術を活用した予防保守および資産管理サービスを搭載し、運用や管理のしやすさにもこだわりました。多言語に対応したCT4-LXは、世界各国のお客さまに活用いただいています。

こうした商品誕生の出発点はお客さまの現場運用を深く知ること。サトーはこれからも、お客さまのお悩みを把握し、そのニーズを満たす商品の開発に努めてまいります。



reddot winner 2020

Red Dot Award :  
Product Design  
2020を受賞

CT4-LXは、1955年から続くドイツの国際デザイン賞である「Red Dot Award 2020 (2020年レッド・ドット賞)」のプロダクトデザイン部門賞を受賞しました。造形だけでなく、革新性、機能性、品質、人間工学、耐久性等の基準で審査され、CT4-LXは、「高機能とシンプルかつユーザーフレンドリーな筐体デザインを兼ね備えている」(Red Dot Award審査員)点が評価されました。

CT4-LXはこんな所で活躍しています。

∟ アパレル店舗で ∟



商品タグの発行

∟ スーパーマーケットで ∟



食品表示ラベルの発行

∟ イベント会場で ∟



チケットの発行

∟ 病院で ∟



リストバンドの発行

∟ 工場で ∟



現品票の発行  
(生産管理のための伝票)

∟ 物流センターで ∟



送り状ラベルの発行

## 開発者インタビュー

### Q お客さまのニーズをどう把握して商品開発に役立てていますか？

リアルなニーズを把握するには「お客さまのプリンタの使い方」の検証は欠かせません。

CT4-LXの開発でも、お客さまが起点でした。調べてみるとプリンタを操作している方々は、蓋を開けたまま使用するなど、想像していた以上に自由な使い方をされていました。また、情報機器にあまり詳しくない方もおり、誰もが直感的に操作できる「使う人にやさしい、ストレスフリー」そんなプリンタが求められていると実感しました。業種や用途によってプリンタの使われ方はさまざま。そんな多様な使い手の声を開発に活かせるのがサトーの強みです。

### Q CT4-LXで特に力を入れたポイントとは？

以前、大型のプリンタで初めて大型液晶を採用した際に、お客さまから良い反



株式会社サトー  
価値創造本部 商品戦略部

高木 達哉

市場調査、商品コンセプトの決定、生産部門との調整、販売戦略などを中心に商品企画プロジェクトを推進しました。

株式会社サトー  
価値創造本部 豊産開発部

ブッタラート ナツタウト

関連部門（商品企画、生産本部、海外工場）と連携し、開発プロジェクト全体（ソフト、メカ、エレキ）をとりまとめました。

応をいただいたので、コンパクトなCT4-LXでも付加価値は同等にしよう、という目標が我々の中にありました。しかし想定外の苦勞がありました。当初は前機種ソフトウェアのプラットフォームをそのまま移植しようと考えていたのですが、機種の違いによる影響が予想以上に大きく、GUI\*に大きな修

正が必要と判明しました。そこで開発とセールス、商品企画、そして外部のデザイナーと一致団結して、アイコンのデザインから大きさ、見やすさを細部まで確認。大仕事でしたが、結果として非常にユーザビリティの高いGUIになったと自負しています。

\*グラフィカルユーザーインターフェース（画面の操作性）の略

## ものづくりのこだわりを教えてください



**高木：**商品企画はさまざまな要望に基づいてつくられますが、私は、使い勝手も含めて、当社が提供した機能がお客さまの解決になったのかなど、商品化後の検証が何より大事だと考えています。自分でも実際に使ってみることも大事です。使いづらいところはないかなど、細かな点まで検証しながら開発を続けていきたいと思っています。



**ナツタウト：**諦めずに細部までこだわることです。今回も新機能を開発する過程で、多くの技術課題があったのですが、プロジェクトメンバー全員でいろいろなアイデアを出し合って、細部まで技術検証を繰り返し、試行錯誤することで商品の完成度を高めていきました。これからもこの姿勢を貫いていきたいと思っています。

# 株主総会 会場ご案内図

※開催場所が昨年の会場から変更となりますので、お間違いのないようご注意ください。

会場

東京都港区芝浦三丁目1番21号

msb Tamachi 田町ステーションタワーS  
4階 TKPガーデンシティPREMIUM田町

最寄駅

JR山手線

JR京浜東北線

田町駅 東口出口より徒歩1分

都営浅草線

都営三田線

三田駅 A4出口より徒歩5分



4F TKPガーデンシティ  
PREMIUM田町



NAVITIME 出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します



目的地入力  
は不要です!

スマート招集内『NAVITIME ルート検索』によるナビ誘導も併せてご利用ください。右のQRコードからでもご利用いただけます。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

