

# 第72回定時株主総会 招集ご通知

新型コロナウイルスによる感染拡大防止のため、株主総会運営における当社の対応について、本招集ご通知62ページにてご案内いたします。株主の皆さまへのご理解ならびにご協力をお願い申し上げます。



開催日時



2022年6月17日(金曜日)

午前10時(受付開始午前9時)

開催場所



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

決議事項



第1号議案 剰余金処分の件  
第2号議案 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役9名選任の件  
第4号議案 監査役1名選任の件

目次



株主の皆さまへ(トップメッセージ).....	2
招集ご通知.....	7
株主総会参考書類.....	13
事業報告.....	29
連結計算書類・計算書類.....	51
監査報告.....	57

サトーホールディングス株式会社

[www.sato.co.jp](http://www.sato.co.jp)

証券コード:6287



社是 **あくなき創造**  
あくなき

**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、深く御礼申し上げます。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の流行、サプライチェーンの混乱や地政学リスクの顕在化など、不透明な社会・経済環境が続きました。当社グループにおいても、これらの影響を受けながらも、製造、開発、販売の各部門が対応に努めた結果、前期比で増収増益という成果をあげることができました。

今年度は、これまでの取り組みの成果実現と将来に向けた成長投資の時期と位置付ける3カ年の中期経営計画(2021~2023年度)の2年目となります。戦略に沿った取り組みを通して、中長期の成長と、それを通じた持続可能な社会の実現に邁進していく所存です。

代表取締役社長 兼 CEO 小瀧 龍太郎

## 2021年度を振り返って

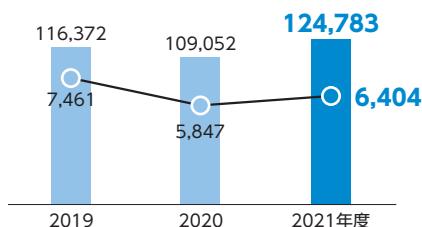
2021年度は、コロナ禍に加え、サプライチェーンの混乱などに端を発する部材不足やコスト増などの影響を受けました。一方で、グローバルに既存顧客からの需要回復が続くなかで調達や製造、設計面では供給努力を継続し、販売面では特に好調業界に対してRFIDや自動化といったソリューション提案に注力するなど、経営資源を傾けたことが好業績につながりました。

事業別では、日本事業においてはマニュファクチャリングなど重要市場の回復が見られました。一方で、上述のサプライチェーン関連のコスト増や、DX投資など中長期の成長に向けた投資が減益要因となりました。海外事業でも、同様のコスト上昇がありました。米州、欧州、アジア・オセアニアの全ての地域でビジネスが好調に推移し、これらの要因を吸収する形となりました。

以上により、当連結会計年度の売上高は124,783百万円(前期比14.4%増)、営業利益6,404百万円(同9.5%増)、経常利益6,057百万円(同9.7%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は3,794百万円(同70.7%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の減少は、前期に計上した日本社ビル売却の特別利益によるものです。

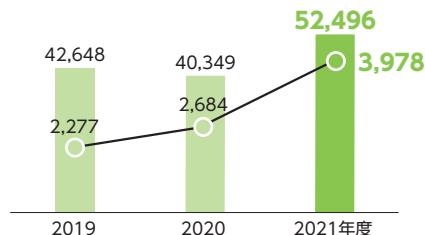
### 連結

■ 売上高 ● 営業利益



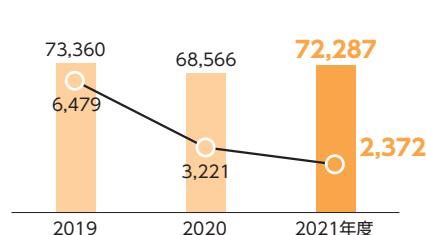
### 海外

■ 売上高 ● 営業利益



### 日本

■ 売上高 ● 営業利益



(単位: 百万円)

## 高まるニーズを確実に捉えるとともに、 長期的なビジネスモデルの変革を見据えた中期経営計画

当社グループでは、中期経営計画(2021~2023年度) (以下、本中計)に取り組んでいます。

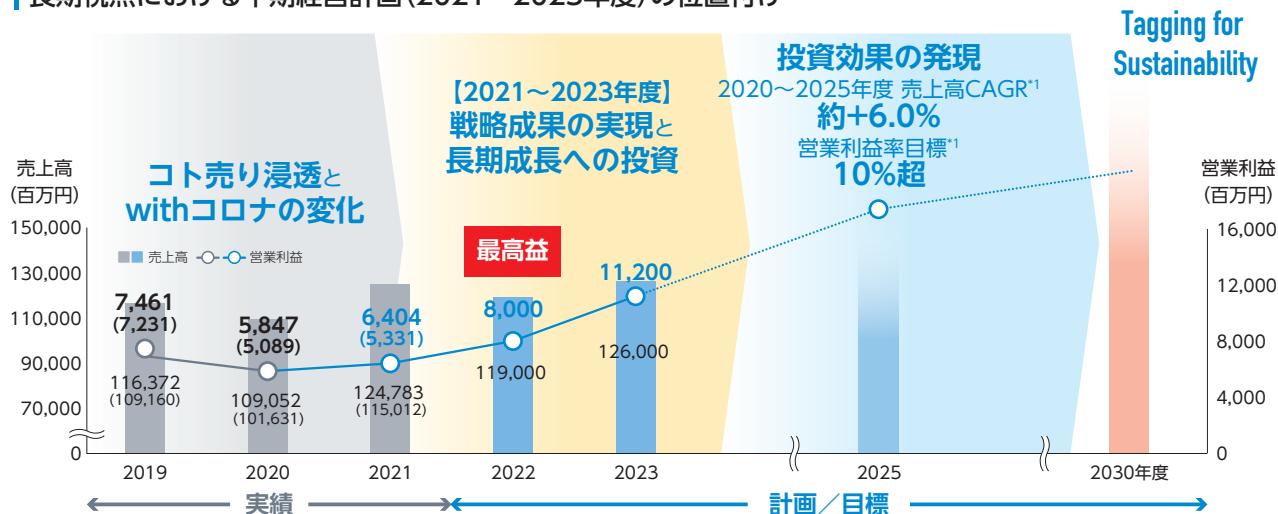
私たちは本中計を、コト売り<sup>1)</sup>の浸透など現ビジネスモデル「DCS & Labeling<sup>2)</sup>」での取り組み成果の実現と、長期的には「Tagging for Sustainability<sup>3)</sup>」へとビジネスモデルを進化させるための投資期間と位置付けています。

サトーの事業領域は、現場のモノや人にバーコードなどでID情報をひも付け、読み取って上位システムに届ける「タギング」であり、「リアルデータ<sup>4)</sup>の取得による現場の見える化」で課題解決を導き出します。

ビジネスモデルの進化において、この「タギングによるデータの取得(見える化)」という事業領域は不変です。引き続きDCS & Labelingでは製造や小売りなど個別現場での主にIDデータの取得による見える化に注力します。一方、長期的視点のTagging for Sustainabilityにおいては、サプライチェーン全体に対して、IDデータに加えて位置や温度といった状態データ(何が、どこで、どのような状態か)の取得による見える化に挑戦します。

- \*1 **コト売り**: 商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、定量効果の提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念
- \*2 **DCS & Labeling**: バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、さまざまな現場にある人やモノの情報(=Data)を正確かつ効率的に収集(=Collection)する仕組み(=Systems)と、情報を最適な形でひも付けするタギング(含むLabeling)を提供するサトーグループのビジネスモデル
- \*3 **Tagging for Sustainability**: DCS & Labelingと同様にタギングを核としながらも、ラベルにとどまらないさまざまな技術・手法を取り入れた、高度化したタギングでお客さまの経営課題や社会課題を解決し、持続可能な社会への貢献をめざすDCS & Labelingを進化させたビジネスモデル
- \*4 **リアルデータ**: インターネット上などバーチャルな世界で生み出されるデータではなく、バーコードやRFID、センシングなどで得られる実社会で創出されるデータ

### 長期視点における中期経営計画(2021~2023年度)の位置付け



※グラフ内の数値：2021年度以前のカッコ内数値はロシア事業を除いたもの(のれん償却前)。2022年度以降は同事業を除外 \*1 対象期(間)のロシア事業の数値を除外

本中計では、①地域別・市場別成長戦略、②技術イノベーション、③ESG経営の強化を成長戦略の3本柱と捉え、取り組んでいます。

## ① 地域別・市場別成長戦略

人口動態や長引くコロナ禍に加え、サプライチェーンの混乱やインフレーション、さらには地政学リスクなどにより、社会や産業構造は大きく変わりつつあります。

こうした変化は、当社グループにとってコスト上昇などネガティブな影響がある一方、DCS & Labelingによる省人化や省力化、見える化に対する需要増という好影響をもたらしています。地域や市場の実情に即し、これらお客さまのニーズを満たすべく取り組みを進めています。

### [海外事業]

海外事業では「**持続的な収益成長に向けた経営基盤の確立**」に取り組めます。海外では、これまで取り組んできた「**コト売りの浸透**」を軸とする営業戦略が一定の成果を収めています。今後、この状態を維持して持続的、安定的に収益を伸ばすことが重要なことから、経営基盤の確立を進めます。具体的には、ポートフォリオの観点で各子会社の経営実態とめざすべき事業形態のギャップを検証し、経営資源を配分していきます。

### [日本事業]

日本事業では、「**全員営業シフトでトップライン伸長・粗利改善**」に取り組めます。日本ではバーコード以外にも、RFIDや位置測位、センシングなどの新たな技術を活用したソリューションの創出が進む一方で、これらは商談の高度化・長期化を招いています。これに対して、「**売り方の改革**」「**キラーコンテンツの強化**」「**バリューチェーンの最適化**」「**コスト低減**」の4つに取り組むことで、生産性を高めて一人当たりの売上高・営業利益を向上させます。

2021年度の進捗としましては、売り方改革ではマーケティング由来の案件創出数の増加や、CRM活用による商談管理の高度化が進みました。コスト低減では、サプライチェーンの混乱で、半導体部品などプリンタ部材の入手困難や、ロックダウンによる工場生産の遅延などが発生しました。この状況に対応する中で、設計変更など課題への対応期間が大幅に削減されたり、製造での生産性が大幅に向上されたりするなど、構造的な改善、組織力向上につなげることができました。

\* **売り方の改革**：全員営業シフトや顧客ターゲットの強化（選択と集中）。商談創出数やその受注確度を向上させたり、リピート販売などの商談を効率推進したりする取り組み

**キラーコンテンツの強化**：市場別、業界別の圧倒的な差異化ソリューションを創出する取り組み

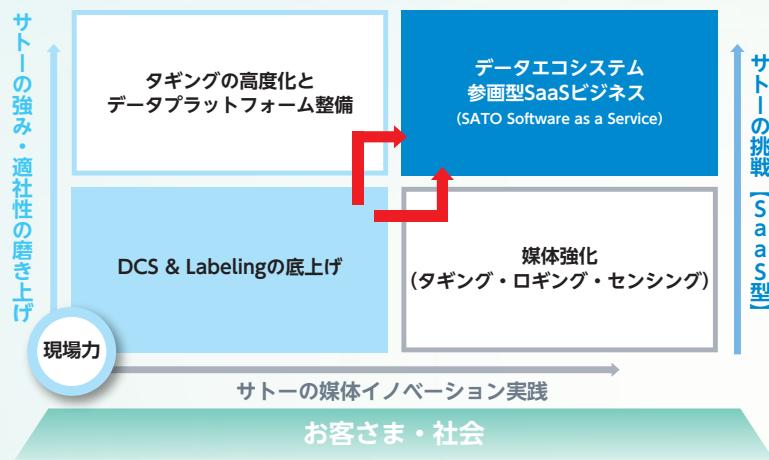
**バリューチェーンの最適化**：社内開発・製造・販売にまたがるバリューチェーン上のプロセスや仕組みを最適化する取り組み

**コスト低減**：QCD(Quality品質、Costコスト、Delivery納期)を磨くことで、モノづくり力や調達力を向上。また、保守契約の受注率を向上させる取り組み

## ② 技術イノベーション

「DCS & Labelingの底上げ」を起点に、縦軸方向の“今の強みを磨いていく”「タギングの高度化とデータプラットフォーム整備」に取り組みます。横軸は、“サトーにとってのイノベーション”となりますが、ラベル以外の新たな媒体を開発していきます。そして図表右上の、社会や業界のサプライチェーンの最適化に貢献するSaaS型ソリューション提供へと昇華させます。

### 技術イノベーションの全体像



**DCS & Labelingの底上げ**：キラーコンテンツ創出や共通解化による展開で、DCS & Labelingを確たるものとしします。

**タギングの高度化とデータプラットフォーム整備**：私たちの最大の強みであるタギング技術の強化に向け、ラベル貼り付けの自動化などを進めます。さらにタギングデータの蓄積に向け、独自のデータプラットフォームの整備にも力を入れます。

**媒体強化 (タギング、ロギング、センシング)**：差異化RFIDをはじめ、独自の媒体開発を強化し、多様な情報化を実現します。イノベーションラボを中心に、これらの開発を進めます。

そして最終的に、私たちならではの情報化、つまりデータを活かした**S-SaaS<sup>\*1</sup>ソリューションの提供**を実現させます。上位のプラットフォーム<sup>\*2</sup>などとの共創を念頭に、付加価値の高い独自ソリューションの開発などに取り組み、いわゆるデータエコシステム型社会を下支えする存在をめざします。

\*1 S-SaaS：SATO Software as a Service。クラウド上で最適なソフトウェア(アプリケーションソフトウェア)を提供・利用するサービスモデル

\*2 プラットフォーマー：ビジネスで、他社も利用可能な基本的な仕組みや基盤の提供企業

### ③ ESG経営の強化

DCS & Labelingに磨きをかけ、さらにはTagging for Sustainabilityへとビジネスモデルを進化させることで社会と事業の持続可能性を追求する私たちにとって、「イノベーションを生み出す組織文化」の醸成が重要です。社は「あくなき創造」の精神を受け継ぎ、果敢に挑戦する社員が主体的に活躍する会社をめざし、スローガン「Our Way to Our 100th<sup>\*1</sup>」を掲げて企業風土の改革に着手しました。当社には、日常の職場で起こる「小さな変化、改善」を喜ぶ文化が根付いています。社員から経営トップへの会社を良くする提案の日報「三行提報」などがその好例ですが、今年度は風土改革の新たな取り組みとして「上司宛て提報」を開始します<sup>\*2</sup>。直属の上司宛てにアイデアを提案し、実現可能なものをよりスピーディに実践することで、「自分たちの力で会社を変えられる」という実体験が可能となります。この積み重ねで、「小さな変化が当たり前」に起こっていく組織にしていきます。こうした文化を発展させ、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。さらに東京証券取引所のプライム市場上場企業として、改訂コーポレート・ガバナンスコードへの対応などESG経営を強化し、ステークホルダーからの信頼をさらに高めていく所存です。

※1 2040年のサトー100周年に向けた風土改革のスローガン

※2 この新たな提報の取り組みは「一石伝波」と命名。小さな石であっても池に投げると波紋が広がるような、たとえ始まりは小さな変化であっても、周りに伝播していき、大きな変化となるという意味を込めた。2022年度は日本のみ開始。

## 株主の皆さまへのメッセージ

2021年度の配当金は、年初計画どおり期末配当を35円（前期35円）、年間配当を70円（同70円）とする予定です。また2022年度の年間配当金は、過去最高の営業利益達成を視野に入れ、2円増配の72円を計画しています。加えて足もとの経営環境を鑑み、機動的な資本政策を実施するために、2022年5月10日開催の取締役会にて、取得上限を25億円ないし200万株とする自己株式の取得を決定しました。今後も、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、株主の皆さまへの還元の拡充を図ってまいります。

私たちの強みであるタギング技術の高度化によって現場のリアルデータの取得が進み、見える化の範囲が広がります。これにより、ボトルネックを特定・解消できるなど社会や業界のサプライチェーンの最適化が進みます。私たちサトーグループは、ますますグローバルで欠かせない存在となります。社は「あくなき創造」のもと、たゆまぬイノベーションを起こして新たなお客さま価値を創出し、持続可能な社会やエコシステムの一翼を担う存在をめざします。私たちの取り組みにどうぞご期待ください。

株 主 各 位

(証券コード：6287)

2022年6月1日

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

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72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72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（13～28ページ）」をご検討いただき、**2022年6月16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 **2022年6月17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**

※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、8～10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72期（2021年4月1日から2022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72期（2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役9名選任の件  
第4号議案 監査役1名選任の件

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、「業務の適正を確保するための体制」「新株予約権等の状況」ならびに「連結計算書類」および「計算書類」の各注記につきましては、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へのご参加のお願い

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。
- 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

2022年6月17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分頃よりアクセス可能となります。)

# ライブ配信および事前質問受付についてのご案内

株主総会当日にご自宅等からでもインターネットにて株主総会の様子をご覧いただけるよう、株主さま専用サイト「Engagement Portal」よりライブ配信を実施するとともに、株主の皆さまからの事前質問を承っております。併せてご利用ください。

なお、本サイトで議決権を行使することはできませんので、本招集ご通知11～12ページの記載方法に従って、お早めに議決権の行使をお願いいたします。

## 株主さま専用サイト「Engagement Portal」のログイン方法

スマートフォン等でログイン用QRコードを読み取るか、下記URLにアクセスの上、ログインID・パスワードをご入力ください。

なお、スマートフォン等をご利用の場合、右記「Engagement Portal」のご案内に記載のQRコードを読み込んでいただくことで、「ログインID」と「パスワード」の入力を省略してログインすることができます。

- 1 同封の「Engagement Portal」のご案内に記載のログインIDとパスワードをご入力
- 2 利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェック
- 3 「ログイン」ボタンをクリック

[株主総会オンラインサイト URL]  
[https://  
engagement-portal.tr.mufg.jp/](https://engagement-portal.tr.mufg.jp/)



※[QRコード]は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



1  
にご入力



## ライブ配信のご案内



株主総会の様子をご覧いただけるよう、ライブ配信を行います。なお、当日の会場撮影は、ご出席株主さまのプライバシーに配慮し、議長席および役員席付近のみといたしますが、やむを得ずご出席株主さまが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。

配信日時

**2022年6月17日(金曜日) 午前10時～株主総会終了時刻まで**

ご視聴方法

「Engagement Portal」にログイン後、**[当日ライブ視聴]** ボタンをクリック。

※配信ページは、**開始時間30分前の午前9時30分頃より**アクセス可能となります。

※天変地異等により、インターネット配信が実施できなくなる可能性がございます。あらかじめご了承ください。

## 事前質問受付のご案内 (株主総会に出席されない場合)



本総会の目的事項等に関するご質問をお受けいたします。株主の皆さまのご関心の高い事項につきましては、本株主総会で取り上げさせていただく予定です。なお、個別のご回答は行いませんので、あらかじめご了承ください。

受付期限

**2022年6月9日(木曜日) 午後5時30分到着分まで**

受付方法

「Engagement Portal」にログイン後、**[事前質問]** ボタンをクリック。  
カテゴリを選択後、質問をご入力し送信してください。

●質問は郵送でも受け付けいたしますので、下記の宛先まで送付してください。

**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。

## 【株主さま専用サイトに関するお問い合わせ】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

**0120-676-808** (通話料無料/土日祝日を除く平日9:00~17:00)

# 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

2022年6月16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.mufig.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  (半角)

または仮パスワード  (半角)

ログイン

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。

パスワード変更

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 **2022年6月16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3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 **2022年6月17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。

感染拡大防止のため、会場内の座席は間隔をあけ設置致します。お席のご用意は70席となります。座席数に限りがあるため、ご入場を制限することがございますが、何卒ご容赦いただきますようお願い申し上げます。

## 〈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72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 **1,182,545,245円**

剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月20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 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会参考書類等の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款16条）は不要となるため、これを削除し、電子提供措置等の規定（変更案第16条）を新設するものであります。
- (2) 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定めるものであり、変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 上記変更に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

### 2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線は変更部分を示しております。）

現行定款	変更案
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)	
<p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p style="text-align: center;">（新 設）</p>	<p>（削 除）</p>
	<p>（電子提供措置等）</p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>

## 現行定款

(新 設)

## 変更案

附 則

1. 現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更案第16条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。
2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第16条はなお効力を有する。
3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

## 第3号議案 取締役9名選任の件

第71回定時株主総会で選任されました全取締役9名は本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、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	13/13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	13/13回 100%
9	再任 独立役員 社外取締役候補者	野々垣 好 子	取締役	10/10回 100%

- (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。
- 野々垣好子氏は、第71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。
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。また、再任が承認された場合、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  
もしくは公的且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

実務経験および専門性

法務・コンプライアンス

実務経験および専門性

人事・労務

実務経験および専門性

#### <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

リスクマネジメント

実務経験および専門性

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 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 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	●		●			●	●		●
監査役	－	－	永 倉 淳 一				●	●		●	●	
	－	－	吉井清彦 (新任監査役候補)			●	●	●		●	●	●
	－	●	八尾紀子			●		●	●	●	●	●
	－	●	久保直生				●	●		●	●	●

※第4号議案の新任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 6年)
所有する当社の株式数	29,610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	2021年 5月	一般社団法人日本自動認識システム協会代表理事会長 (現任)

### 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。

世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響のみならず、地政学、ハイパーインフレーションなどのリスクマネジメントおよび中期経営計画の実践に真摯に取り組みます。今期よりプライム市場に移行し、ESG経営を社は「あくなき創造」の精神の下、取り組む所存です。サトーグループの強みである現場力により一層磨きをかけ、顧客提供価値と企業価値の向上に邁進してまいります。

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 4年)
所有する当社の株式数	7,925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軸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。2020年6月より代表取締役役となり、2021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、当社の取締役役に相応しいと判断し、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)

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
2016年4月	当社執行役員CFO	2022年4月	当社代表取締役上席執行役員 海外事業担当兼北中米地域統括 (現任)
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

コロナウイルスの影響を受けられた方々にお見舞い申し上げますと共に、お亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げます。また、医療関係者をはじめ、感染症の拡大防止にご尽力頂いている皆さま方に心から感謝と敬意の念を表します。

サトーの使命は、世界規模で発生している先行き不透明な経営環境と市場の分断に対して、タギング(紐付け)技術を通じてグローバルに繋げることです。私は、これまでの経験や知見を活かして、サトーの持続的な成長と安定した収益基盤を確立し、中期経営計画の実現を図ってまいります。さらに、企業価値向上を目指し、事業の推進に対する監督、牽制、提言を積極的に行うことで、株主の皆さまのご期待にお応えできるよう精一杯尽力いたす所存です。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

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 2年)
所有する当社の株式数	5,745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。2021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)

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
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の株式会社サトー代表取締役社長を兼務しつつ、日本事業の収益改善に尽力してまいります。部門間の連携を常に意識し、点検し、スピード感のある施策実行に努めます。昨今の変化の速い社会環境においても、国別・市場別・業界別でお客様の現場課題を解決できるソリューションを生み出し続けるため、迅速かつ的確な経営判断を行うことに加え、あらたに企業風土改革にも取り組むことで現場起点のイノベーション創出を更に磨いてまいります。

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 14年)
所有する当社の株式数	23,653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、経営基盤およ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まいりました。2021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

プライム市場に移行したサトーが株主の皆さまを始めとするステークホルダーの負託に応え続けるためには、取締役会として一層のガバナンス強化とリーダーシップの発揮が求められております。私は社内事情を把握する社内非業務執行取締役として、様々な知見をお持ちの社外取締役の皆さまと協力し、取締役会のスーパーバイザーボードとしての機能発揮に役立つべく努めてまいりました。昨年4月よりは経営会議議長として執行部と協力し経営の骨太課題に関する議論を尽くし、適切且つ漏れのない意思決定の実現を目指しております。また、人事労務関連の職務経験を活かし指名・報酬の各諮問委員会に委員として参画すると共に、本年度よりはサトーならではの「三行提報」を活用した現場主導の改善活動を立ち上げ、より主体的で強靱な企業文化創りに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 18年)
所有する当社の株式数	3,230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、2021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、的確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。なお、同氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に参与した経験はありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

### 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
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	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理事（現任）

### 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。サトーホールディングス株式会社はより良い社会をめざし、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きます。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 8年)
所有する当社の株式数	2,606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、2021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、的確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	ペイン・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 7年)
所有する当社の株式数	2,062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、2021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、的確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いたしました。なお、同氏は、社外取締役になること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

### 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
1998年 5月	太洋化学工業株式会社社外監査役（現任）	2014年 4月	第二東京弁護士会会長
2004年 6月	当社取締役	2015年 6月	当社取締役（現任）
2006年 3月	ライオン株式会社社外取締役	2015年 6月	公益財団法人橘秋子記念財団理事長（現任）
2007年 6月	石井食品株式会社社外監査役	2016年 6月	株式会社ミクニ社外取締役（現任）
2007年 6月	株式会社ミクニ社外監査役	2021年 4月	当社取締役会議長（現任）

### 候補者より、株主の皆さまへ

コロナ禍の日常が足かけ3年に及ぶなか、ウクライナ情勢が加わり、世界の様相は一変し、経済環境は予測を許さない厳しい状況になっています。非常時こそ、サトーの原点に立ち還って、足許の経営環境を堅固なものとし、プライム市場にふさわしいグローバル企業として飛躍することの一助となる所存です。

候補者番号

8

ふじ 藤 じげ 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 2年)
所有する当社の株式数	1,706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

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、2021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、的確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	2020年6月	当社取締役 (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	日東紡績株式会社社外取締役 (現任)
2012年4月	昭和西川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)
2014年6月	公益財団法人日本卓球協会会長 (現任)	2021年4月	当社報酬諮問委員会委員長 (現任)
2016年3月	ライオン株式会社相談役	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)
2016年6月	公益社団法人ACジャパン理事長 (現任)	2021年6月	株式会社テレビ朝日社外監査役 (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)		

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

再 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	取締役 (在任年数 1年)
所有する当社の株式数	0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

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。また、2021年6月より任意の報酬諮問委員会の委員として、多角的な面から積極的にご助言をいただいております。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、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	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	株式会社ジーエス・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	2021年 6月	当社取締役（現任）

### 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71回定時株主総会で取締役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。

## 第4号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役横井信宏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。

よし い きよ ひこ  
吉 井 清 彦

新任



生年月日	1956年12月14日生
現在の当社における地位	監査室 海外監査責任者 高度専門職
所有する当社の株式数	1,205株
取締役会出席状況	—
監査役会出席状況	—

### 監査役候補者とした理由

吉井氏は、海外事業、内部監査に携わるなど、豊富な業務経験と財務・会計等の深い知見を有しております。また、2020年4月より当社監査室海外監査責任者に就任し、その役割を適切に果たしてきました。以上のことから、監査役として、持続可能な企業価値の向上を目指す当社取締役の職務執行を監査する人材として適任と判断したため、監査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）

2001年1月	サトーインターナショナルPte Ltd入社 Director	2012年12月	LIXIL International執行役員CFO (シンガポール)
2007年8月	株式会社サトー執行役員経営企画本部部長	2017年9月	当社海外事業管理統括高度専門職
2008年4月	同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	2020年4月	当社監査室海外監査責任者高度専門職（現任）

### 候補者より、株主の皆さまへ

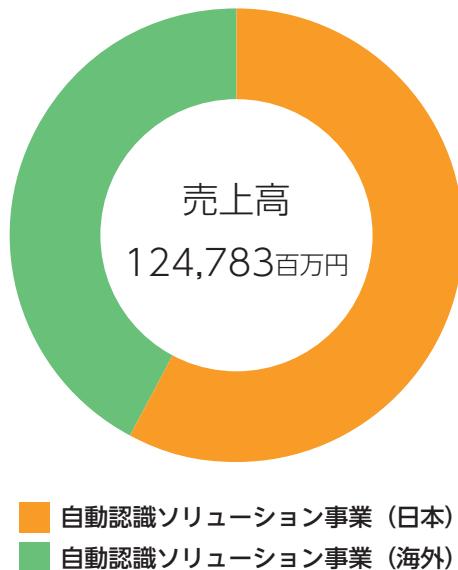
昨今の環境対応や情報セキュリティ、疫学的・地政学的な側面を含め、グローバルな事業環境が複雑化する中で、適切なリスク管理と効率的な運営管理を行い、透明性のあるガバナンス体制を維持強化して、今後も全てのステークホルダーの期待に応えて行けるよう、複眼的な視点から監査活動に従事する所存です。

- (注) 1. 候補者と当社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。また、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中にて更新する予定であります。

以上

## I サトーグループの現況

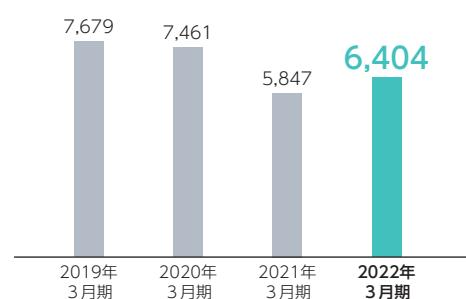
## 1. 事業の経過および成果



## 売上高 (単位：百万円)



## 営業利益 (単位：百万円)



当期におきましては、期初に想定していなかったプリンタやラベルの原材料価格の高騰や、サプライチェーンの混乱によるコスト増などの影響を受けたものの、日本事業、海外事業ともに既存顧客からの需要の回復傾向が継続したことや、コロナ禍においても好調な市場・業界に注力し、業界別の新規用途提案を拡充し商談を積み上げた結果、連結の売上高、営業利益ともに前年、計画を上回りました。また、連結売上高は過去最高となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は124,783百万円（前期比114.4%）、営業利益6,404百万円（同109.5%）、経常利益6,057百万円（同109.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益3,794百万円（同29.3%）となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益が前期比で減益となっているのは、2021年3月期連結会計年度において旧日本社不動産の譲渡に伴う特別利益を計上したこと等によるものです。

## 自動認識ソリューション事業（日本）



売上高

72,287 百万円

▲ 前期比 5.4%増

営業利益

2,372 百万円

▼ 前期比 26.4%減

売上高構成比

2022年3月期

57.9%

日本事業においては、メカトロ製品、サプライ製品売上のうち、サプライ製品が先行して回復傾向にあり、コロナ禍以前の2020年3月期の売上高を上回りました。メカトロ製品は前期を上回ったものの、回復には想定より時間を要しています。

市場別では電子部品等の好調業界がけん引したマニファクチャリング市場、大口案件の貢献や病院の回復がみられたヘルスケア市場、ECや人手不足の需要が旺盛なロジスティクス市場が前期比で伸長し、全体の増収に寄与しました。

また、メカトロ製品およびサプライ製品の原材料コストや輸送コストの上昇、中期経営計画に沿った研究開発費等の成長投資に関わる費用の増加等により、営業利益は前年同期を下回りました。

これらの取り組みにより、売上高72,287百万円（前期比105.4%）、営業利益2,372百万円（同73.6%）となりました。



## 自動認識ソリューション事業（海外）

売上高

52,496 百万円

 前期比 30.1%増

営業利益

3,978 百万円

 前期比 48.2%増

売上高構成比

2022年3月期

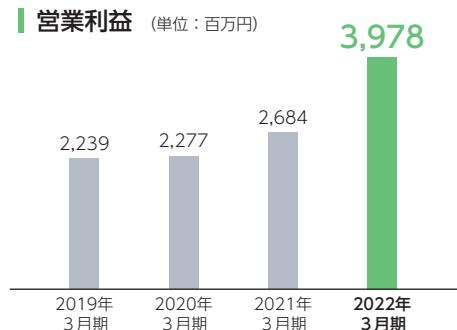
42.1%

海外事業においては、旺盛な需要を確実に捉え、サプライ製品の原材料高や、メカトロ製品の部材コスト上昇の影響を吸収し、加えてサプライ製品を中心に価格転嫁も進んだことから、売上・営業利益ともに、計画を上回り過去最高を更新しました。

ベースビジネスは、米州ではリテール市場、欧州では食品スーパーや外食、アジア・オセアニアにおいては自動車や電機・電子部品をはじめとする製造業といった注力市場を中心に需要を着実に捉え、各地域において増収増益となりました。当下期以降は、当社プリンタの供給制約の解消やサプライ製品の価格転嫁も進んだことも奏功しました。

プライマリーラベルを専業とする各社においては、引き続き食品や飲料、衛生用品といった生活インフラを支える業界向けのニーズが底堅く、既存ビジネスが伸長し増収増益となりました。

これらの取り組みにより、売上高52,496百万円（前期比130.1% [為替影響を除く前期比123.4%]）、営業利益3,978百万円（同148.2%）となりました。



## 2. 財産および損益の推移

		第69期 (2019年3月期)	第70期 (2020年3月期)	第71期 (2021年3月期)	第72期 (当連結会計年度) (2022年3月期)
売上高	(百万円)	116,179	116,372	109,052	<b>124,783</b>
営業利益	(百万円)	7,679	7,461	5,847	<b>6,404</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	3,773	△1,882	12,959	<b>3,794</b>
1株当たり当期純利益	(円)	112.46	△56.06	385.86	<b>112.74</b>
総資産	(百万円)	107,574	103,147	109,312	<b>120,005</b>
純資産	(百万円)	56,668	48,823	59,462	<b>64,508</b>
1株当たり純資産額	(円)	1,649.86	1,423.30	1,735.04	<b>1,874.97</b>



### 3. 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5,207百万円となりました。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、2022年3月31日現在で総額10,028百万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8,002百万円、株式会社みずほ銀行からの1,335百万円、株式会社三井住友銀行からの582百万円、三井住友信託銀行株式会社からの100百万円であります。

### 4. 主要な借入先 (2022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	8,002
株式会社みずほ銀行	1,335
株式会社三井住友銀行	582
三井住友信託銀行株式会社	100

## 5. 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、「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」というビジョン実現のため、経営方針や成長戦略及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：持続的な収益成長に向けた経営基盤の確立

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・サービスの開発

ソリューション開発

#### ③ ESG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

地政学リスク・BCP対応

※本取り組みについては4～6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＝（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）÷売上高

（※2） 1人当たり生産性＝営業利益（除くのれん償却費・基幹システム減価償却費）÷実働人員数

## 6. 主要な事業内容 (2022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

## 7. 主要な事業所 (2022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
----	----------------

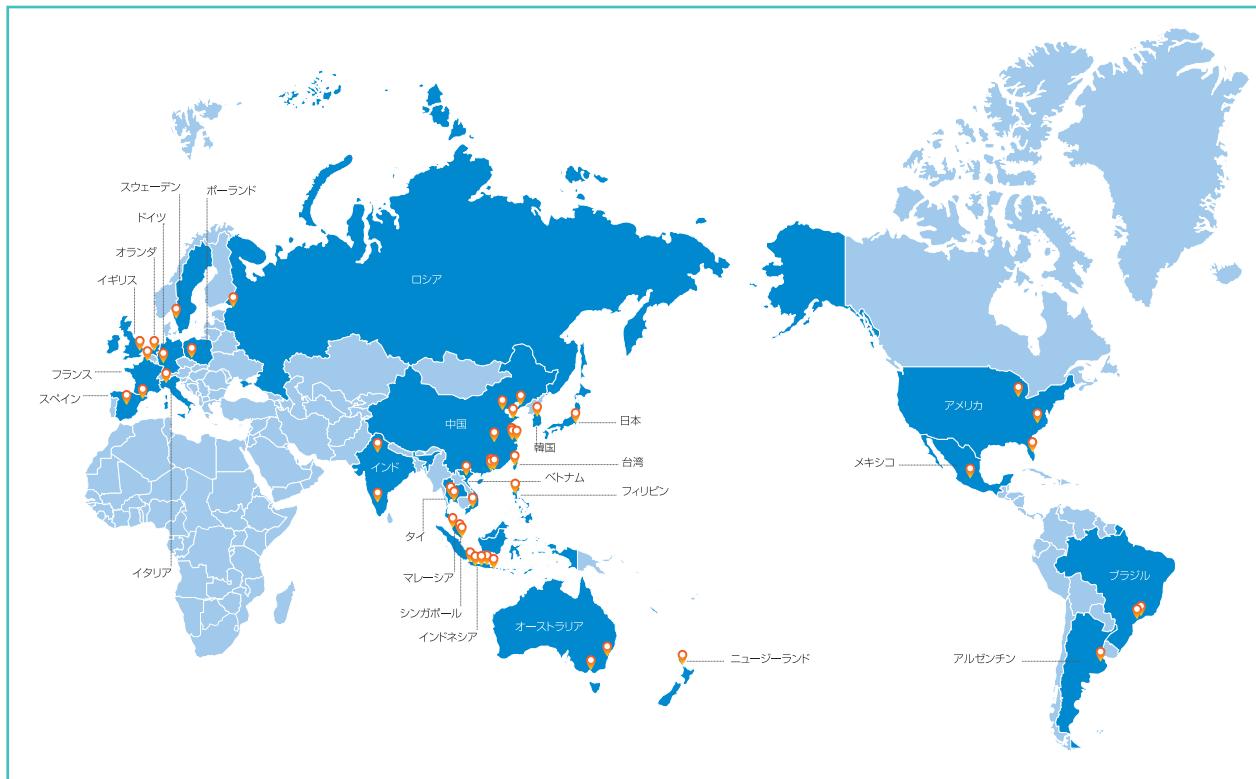
### ② 国内子会社

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.
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



## 8. 使用人の状況 (2022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)	1,991名	11名増
自動認識ソリューション事業 (海外)	3,665名	194名増
合計	5,656名	205名増

### ② 当社の使用人の状況

使用人数	225名
前期末比増減	47名増
平均年齢	46.1歳
平均勤続年数	13.1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。

## 9. 重要な子会社の状況 (2022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

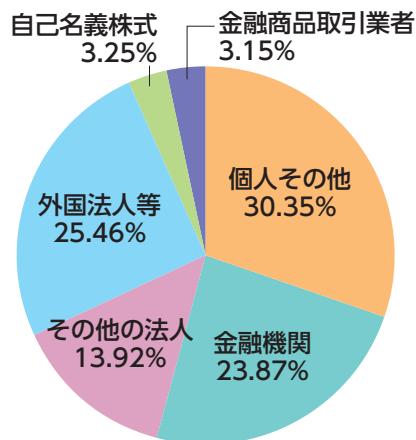
(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社18社を含め56社であります。

## II 会社の現況

### 1. 株式の状況 (2022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 8,994名
- ④ 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)	5,001,800	14.80
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)	2,224,700	6.58
サトー社員持株会	1,484,023	4.39
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,198,600	3.55
GOVERNMENT OF NORWAY	979,650	2.90
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	917,700	2.72
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 (1,134,245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 (114,141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。

### ⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は以下のとおりです。

役員区分	対象となる役員の員数 (人)	交付株式数 (株)	うち 金銭換価された株式数 (株)
取締役 (社外を含む)	3	43,795	22,095
(うち 社外取締役)	0	0	0

(注) 交付株式の一部はBIP信託内で金銭換価し、換価処分相当額を給付しております。

### Ⅲ 当社のコーポレートガバナンス及び役員に関する事項

#### 1. コーポレートガバナンスの概要

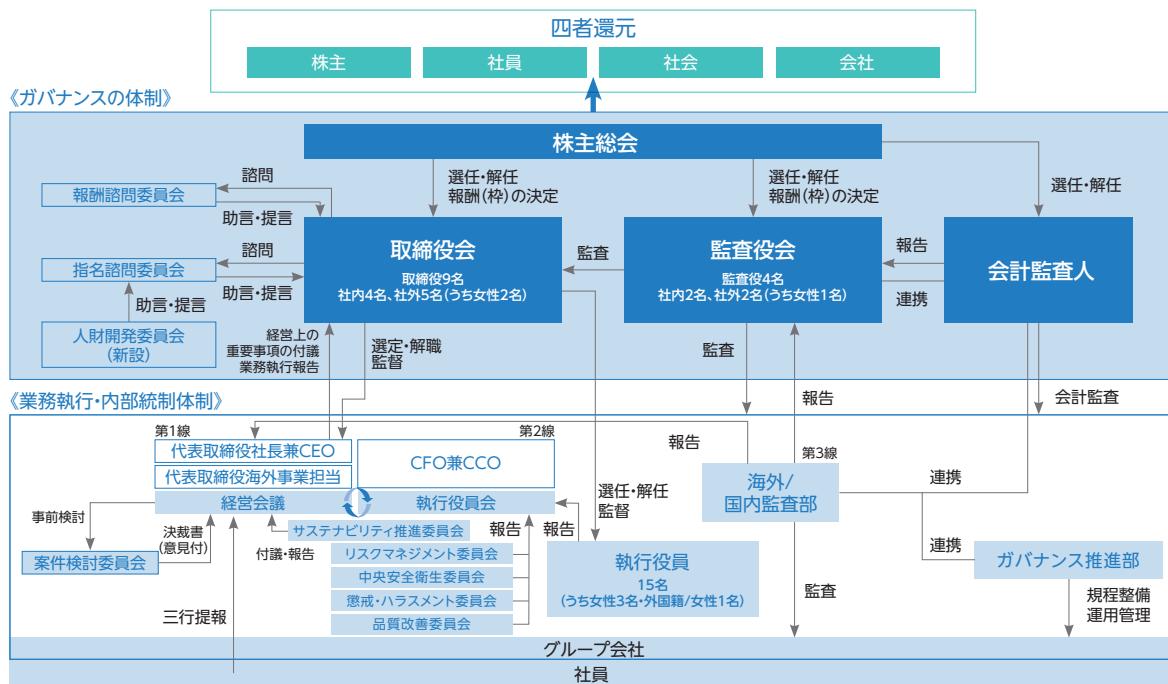
##### (1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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目指しており、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

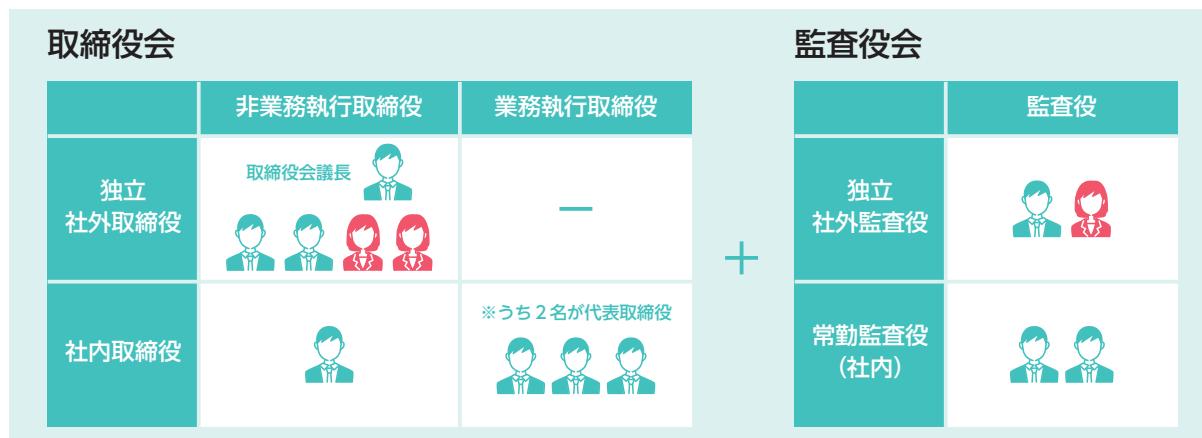
###### ① コーポレートガバナンス体制図（2022年5月末現在）



## 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「経営の意思決定及び監督機能」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、2022年5月末において取締役9名のうち執行役員を兼務する取締役は3名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。

(取締役会及び監査役会の構成図 2022年5月末時点) ※2021年4月より、取締役会議長は社外取締役から選任する形に変更



当社は1999年より社外取締役を置き、2004年には女性社外取締役が就任、その後その重要性が増す中で2015年以降は社外取締役が半数以上を占める取締役会構成を構築しています。2021年6月の定時株主総会での承認により社外取締役は再び過半数となりました。

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。

また、取締役会審議の充実を図るため、2018年度より取締役会の他、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。

また、2021年度に実施された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」改訂を踏まえ、取締役会の機能を経営上の重要事項審議及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、2021年4月より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っています。

また、経営会議は、気候変動問題対応を含むサステナビリティを巡る課題への対応が、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題の一部であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、2019年に設置されたサステナビリティ推進委員会を2022年4月より経営会議直下の委員会に位置づけました。同委員会では、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への貢献、人的資本の保護や自然資本の保全等、その他のサステナビリティ課題への取り組みを推進しています。

### 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。

2021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

2021年度において、社外取締役が半数以上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。また、取締役会の多様性確保については、2021年4月に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、本質的な多様性を発揮できるよう、鋭意取り組んでまいります。

##### b. 取締役会の役割・責務

議題内容や上程時期等については改善が図られており、適正に審議さ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、経営会議決裁およ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ことにより、上程議題・審議の更なる充実を目指してまいります。また、ガバナンス強化の観点から取締役会議長および指名・報酬諮問委員会委員長に社外取締役を選任し、経営に対する監督の実効性確保に努めております。なお、非業務執行役員間での情報共有・意見交換も重要であるとの意見がございました。引き続き、非業務執行役員間の意見交換・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、より計画的な上程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。引き続き、取締役会懇談会を行うとともに、社外役員協議や非業務執行役員合同ミーティングを定期的を実施し、情報共有を継続してまいります。また、指名及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/>) 及びインターネット開示事項をご参照下さい。

#### 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2021年度運用状況は、以下の通りです。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

2021年度より経営会議直下に設置した案件検討委員会は、2021年度に11回開催し、重要な製品開発投資、資金調達、固定資産の取得等、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、ビジネスオーナー作成の決裁書に同委員会の意見書を付して経営会議へ提出、経営会議における審議の質的向上を図りました。

グループの事業運営上の一般リスクの未然防止、会社損失の最小化及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、2021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、各種の法令等遵守に関する予防措置または再発防止策の討議・報告を行いました。

新型コロナウイルス感染症対応として2020年1月より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、2021年度を通じて活動を継続し、政府指針や社内外の感染状況等に応じて各種の感染予防及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、この取り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、2021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。

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、主管部門及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。

2020年度より海外子会社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雛型を策定、海外子会社の状況に照らし順次導入・運用の推進を進めています。

更に2020年度より「3つのディフェンスライン」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んでいます。2021年度も海外子会社第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継続的に取り組んでいます。また第3線の内部監査機能強化、特に海外子会社への内部監査の強化にも取り組んでいます。

#### d. 情報の保存及び管理

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年度に開始した全社的な個人情報棚卸及びリスク分析を2021年度も継続的に実施、各部署における管理の見直しを促しております。

2020年度に策定したサトグループ情報セキュリティ方針に基づき、2021年度もグローバルに情報資産の管理統制を行い、情報システムの開発、運用／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りました。昨今のサイバーセキュリティリスクの増大に対応し、2021年度に情報セキュリティ事故対応要領の海外版を作成、海外子会社への周知徹底を図り国内海外においても、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、再発防止策の立案及び社内展開を実施しております。

#### e. 監査役監査の実効性確保

2021年度も引き続き監査役への報告は適時に行われました。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ました。

### (4) 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携

監査役は、監査役会が決定した監査方針及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及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。

常勤監査役は内部監査部門から監査計画の説明を受け、内部監査結果及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。

内部監査結果は社内取締役にも報告されております。社内取締役または常勤監査役が必要と判断する場合、取締役会に内部監査部門責任者を同席させ、当該内部監査結果の報告・審議を行うことができる体制となっています。

## 2. 会社役員に関する事項

### (1) 会社役員の様況

2022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）および当社と当該他法人等との関係		その他
小 瀧 龍太郎	代表取締役	社長兼CEO 一般社団法人日本自動認識システム協会代表理事会長		
阿 部 陽 一	代表取締役	上席執行役員海外事業担当兼経営企画担当		
小 沼 宏 行	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		
鳴 海 達 夫	取締役	経営会議議長		
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	法政大学名誉教授 法政大学江戸東京研究センター特任教授 公益財団法人サントリー芸術財団理事 東京都男女平等参画審議会会長 一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会理事	
		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SFC研究所上席所員	
		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 株式会社テレビ朝日ホールディングス社外取締役 株式会社テレビ朝日社外監査役	
野々垣 好 子	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての兼職状況	—	
		他法人等の社外役員の兼職状況	株式会社ニフコ社外取締役 株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション社外取締役	

## 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			
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 日揮ホールディングス株式会社社外取締役	
久保 直生	■ 社外監査役 ■ 独立役員	業務執行者としての兼職状況	日本公認会計士協会東京会幹事 久保公認会計士事務所所長 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 日本土地家屋調査士会連合会監事	■ 公認会計士 ■ 税理士
		他法人等の社外役員の兼職状況	—	

- (注) 1. 当社の役員は2022年3月31日現在、取締役9名（うち社外取締役5名）、監査役4名（うち社外監査役2名）の計13名であり、そのうち10名が男性、3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、藤重貞慶氏および野々垣好子氏の5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. 監査役のうち八尾紀子氏、久保直生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7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久保直生氏は、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や財務諸表の作成などに従事しておりました。また、社外監査役久保直生氏は、公認会計士・税理士の資格を有しております。

## (2) 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（1）会社役員の場合」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。

## (3) 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7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。

## (4) 役員等賠償責任契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、当社および当社子会社の取締役、監査役、執行役員、管理職従業員等を被保険者とする、役員等賠償責任契約（D&O保険）を締結しており、保険料は全額当社が負担してお

ります。当該保険の内容の概要は、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当該保険契約により保険会社が補填するものであり、任期中1年ごとに更新しております。ただし、被保険者の犯罪行為等に起因する損害については補填の対象としないなど、一定の免責事由があります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容で更新を予定しております。

## (5) 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。また、適切な役割を果たしております。	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。適切な役割を果たしております。	13回/13回(100%)
野々垣好子	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、中立的かつ客観的な視点から、積極的な発言を適宜行い、適切な役割を果たしております。	10回/10回(100%) ※2021年6月の定時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
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、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%)	13回/13回(100%)
久保直生	公認会計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。	10回/10回(100%) ※2021年6月の定時株主総会でご承認され、監査役に就任いたしました。	10回/10回(100%) ※2021年6月の定時株主総会でご承認され、監査役に就任いたしました。

### 3. 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」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。尚、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。

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・業績連動支給額および支給係数の改訂……………取締役会（2021年3月）

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（毎年5月）

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（毎年5月）

なお、2021年4月に設置した報酬諮問委員会で、上記プロセスを含め報酬全般に亘る検証を行っており、2021年度は11回開催しております。監査役の報酬は、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日開催の第47回定時株主総会であり、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終了時点の取締役の員数は13名であります。

また、2021年6月18日開催の第71回定時株主総会において、2016年から導入するBIP信託を用いた業績連動株式報酬について、先に決定した年額400百万円の報酬限度額とは別枠として決議しております。その決議内容は、当社がBIP信託に拠出する金銭の上限について3事業年度を対象として500百万円（うち、社外取締役分として25百万円）、BIP信託から交付される株式数の上限について3事業年度を対象として180,000株（うち、社外取締役分として9,000株）としております。当該決議に係った定時株主総会終了時点の取締役の員数は9名（うち、社外取締役の員数は5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。当該定時株主総会終了時点の監査役の員数は4名です。

（注）業績連動株式報酬の決議内容には、取締役を兼務しない執行役員および高度専門職に対する報酬も含まれております。

### 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ROIC達成率であります。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、業績連動株式報酬については資本生産性に関する指標である連結ROIC達成率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。業績連動株式報酬は、これらの指標に基づき毎年6月にポイントを付与し、その累計ポイント相当分の報酬等を対象期間（3事業年度）終了後に支給いたします。

### 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	非業績連動株式報酬	
取締役 (社外を含む)	256	196	29	25	6	9
(うち 社外取締役)	64	59	0	0	5	5
監査役 (社外を含む)	57	57	0	0	0	5
(うち 社外監査役)	16	16	0	0	0	3

- (注) 1. 取締役の金銭報酬の限度額は、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（但し、使用人分給与は含まない）と決議しております。
2. 取締役の株式報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第71回定時株主総会において、当社がBIP信託に拠出する金銭の上限について3事業年度を対象として500百万円（うち、社外取締役分として25百万円）、BIP信託から交付される株式数の上限について3事業年度を対象として180,000株（うち、社外取締役分として9,000株）と決議しております。但し、係る決議内容には取締役を兼務しない執行役員及び高度専門職に対する報酬も含まれております。
3. 監査役の金銭報酬の限度額は、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しております。
4. 監査役数には2021年6月で退任した社外監査役1名を含みます。

なお、2021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	非業績連動株式報酬	業績連動金銭報酬における評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	56.2%	22.5%	21.2%	0.0%	100%	—
代表取締役 上席執行役員	75.5%	14.3%	10.2%	0.0%	50%	50%
取締役 上席執行役員	74.0%	14.9%	11.2%	0.0%	50%	50%
非業務執行取締役 (社内)	96.5%	0.0%	0.0%	3.5%	—	—
社外取締役	92.2%	0.0%	0.0%	7.8%	—	—
監査役 (社内)	100%	—	—	—	—	—
社外監査役	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。

## 4. 会計監査人の状況

### ① 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

(注) 当社の会計監査人でありましたPwCあらた有限責任監査法人は、2021年6月18日開催の第71回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました。

### ② 会計監査人の報酬等の額

	支払額 (百万円)
①当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	85
②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	104

- (注) 1. 上記①の金額は、すべて公認会計士法第2条第1項の業務に係るものです。  
 2. 上記①の金額は、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ないため、これらの合計額を記載しております。  
 3. 当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告をもとに、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間および報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間および報酬額の妥当性などを検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。  
 4. 上記報酬以外に前任監査人であるPwCあらた有限責任監査法人に対して引継ぎ業務に係る報酬3百万円を支払っております。  
 5. 当社の重要な子会社のうち、ACHERNAR S.A.の他12社の海外子会社は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（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 非監査業務の内容

該当事項はありません。

### ④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条第1項に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態、その他会計監査人が継続してその職務を全うするうえでの重大な疑義を抱く事象などが発生した場合には、監査役会が会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役が当該議案を株主総会に提出いたします。

## 連結計算書類

### 連結貸借対照表 (第72期 2022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>81,950</b>
現金及び預金	29,813
受取手形、売掛金及び契約資産	26,688
有価証券	41
商品及び製品	11,441
仕掛品	564
原材料及び貯蔵品	8,413
未収入金	2,177
その他	3,045
貸倒引当金	△234
<b>固定資産</b>	<b>38,054</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>30,390</b>
建物及び構築物	12,465
機械装置及び運搬具	11,241
工具器具及び備品	2,026
土地	3,764
建設仮勘定	892
<b>無形固定資産</b>	<b>3,256</b>
のれん	416
ソフトウェア	1,833
その他	1,006
<b>投資その他の資産</b>	<b>4,407</b>
投資有価証券	1,479
長期貸付金	0
差入保証金	1,471
繰延税金資産	1,087
退職給付に係る資産	45
その他	334
貸倒引当金	△12
<b>資産合計</b>	<b>120,005</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>42,071</b>
支払手形及び買掛金	9,073
電子記録債務	11,571
短期借入金	3,573
リース債務	1,147
契約負債	6,820
未払金	4,705
未払法人税等	872
賞与引当金	536
製品保証引当金	43
その他	3,724
<b>固定負債</b>	<b>13,426</b>
長期借入金	6,454
リース債務	4,557
退職給付に係る負債	1,227
役員株式給付引当金	57
その他	1,128
<b>負債合計</b>	<b>55,497</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>64,144</b>
資本金	8,468
資本剰余金	7,765
利益剰余金	50,256
自己株式	△2,345
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△1,008</b>
その他有価証券評価差額金	164
為替換算調整勘定	678
退職給付に係る調整累計額	△1,851
<b>新株予約権</b>	<b>28</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>1,343</b>
<b>純資産合計</b>	<b>64,508</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>120,005</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72期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		124,783
売上原価		74,385
<b>売上総利益</b>		<b>50,398</b>
販売費及び一般管理費		43,994
<b>営業利益</b>		<b>6,404</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	79	
受取配当金	60	
仕入割引	18	
受取賃貸料	11	
その他	234	404
<b>営業外費用</b>		
支払利息	217	
為替差損	341	
その他	192	751
<b>経常利益</b>		<b>6,057</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	49	49
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	18	
固定資産除却損	13	
減損損失	11	
事業再編損	99	
その他	0	143
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>5,963</b>
法人税、住民税及び事業税	1,958	
法人税等調整額	47	2,006
<b>当期純利益</b>		<b>3,956</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		162
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>3,794</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。

## 連結株主資本等変動計算書 (第72期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2021年4月1日 残高	8,468	7,740	48,974	△2,537	62,646
会計方針の変更による 累積的影響額			△149		△149
会計方針の変更を反映した 当期首残高	8,468	7,740	48,825	△2,537	62,497
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△2,364		△2,364
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,794		3,794
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		25		193	219
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
連結会計年度中の変動額合計	—	25	1,431	191	1,647
2022年3月31日 残高	8,468	7,765	50,256	△2,345	64,144

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証 券評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係 る調整累計額	その他の包括利 益累計額合計			
2021年4月1日 残高	—	△2,359	△2,012	△4,372	28	1,159	59,462
会計方針の変更による 累積的影響額							△149
会計方針の変更を反映した 当期首残高	—	△2,359	△2,012	△4,372	28	1,159	59,313
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△2,364
親会社株主に帰属する 当期純利益							3,794
自己株式の取得							△1
自己株式の処分							219
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	164	3,037	160	3,363		184	3,548
連結会計年度中の変動額合計	164	3,037	160	3,363	—	184	5,195
2022年3月31日 残高	164	678	△1,851	△1,008	28	1,343	64,508

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 計算書類

### 貸借対照表 (第72期 2022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>44,397</b>
現金及び預金	17,274
前払費用	175
短期貸付金	262
預け金	12,325
未収入金	12,200
その他	2,359
貸倒引当金	△200
<b>固定資産</b>	<b>46,572</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>9,118</b>
建物	6,077
構築物	126
車両運搬具	0
工具器具及び備品	910
土地	1,423
その他	581
<b>無形固定資産</b>	<b>1,190</b>
ソフトウェア	1,060
ソフトウェア仮勘定	20
その他	109
<b>投資その他の資産</b>	<b>36,263</b>
投資有価証券	46
関係会社株式	31,976
関係会社出資金	1,809
差入保証金	1,342
繰延税金資産	1,011
その他	77
貸倒引当金	△0
<b>資産合計</b>	<b>90,970</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>37,549</b>
電子記録債務	11,571
短期借入金	400
リース債務	43
未払金	2,449
未払法人税等	510
預り金	22,493
その他	81
<b>固定負債</b>	<b>6,530</b>
長期借入金	5,845
リース債務	43
退職給付引当金	583
役員株式給付引当金	57
<b>負債合計</b>	<b>44,079</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>46,862</b>
<b>資本金</b>	<b>8,468</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>8,090</b>
その他資本剰余金	8,090
<b>利益剰余金</b>	<b>32,649</b>
利益準備金	1,521
その他利益剰余金	31,127
任意積立金	27,325
圧縮積立金	524
繰越利益剰余金	3,278
<b>自己株式</b>	<b>△2,345</b>
<b>新株予約権</b>	<b>28</b>
<b>純資産合計</b>	<b>46,890</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>90,970</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。

## 損益計算書 (第72期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
<b>営業収益</b>		
グループ運営収入	7,642	
受取賃貸料	2,241	
関係会社受取配当金	1,883	11,768
<b>営業原価</b>		<b>2,171</b>
<b>営業総利益</b>		<b>9,596</b>
販売費及び一般管理費		6,818
<b>営業利益</b>		<b>2,778</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	13	
受取保証料	3	
受取手数料	2	
貸倒引当金戻入額	100	
その他	31	151
<b>営業外費用</b>		
支払利息	29	
有価証券評価損	11	
為替差損	170	
その他	8	219
<b>経常利益</b>		<b>2,710</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	28	28
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	6	
固定資産除却損	8	
関係会社株式評価損	153	168
<b>税引前当期純利益</b>		<b>2,570</b>
法人税、住民税及び事業税	683	
法人税等調整額	△258	425
<b>当期純利益</b>		<b>2,144</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。

## 株主資本等変動計算書 (第72期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		その他資本剰余金	資本剰余金合計	準備金	その他利益剰余金			利益剰余金合計
				任意積立	圧積立	縮積立	繰越利益剰余金	
2021年4月1日 残高	8,468	8,064	8,064	1,285	27,325	539	3,719	32,868
事業年度中の変動額								
圧縮積立金の取崩						△14	14	—
剰余金の配当				236			△2,600	△2,364
当期純利益							2,144	2,144
自己株式の取得								—
自己株式の処分		25	25					—
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)								—
事業年度中の変動額合計	—	25	25	236	—	△14	△441	△219
2022年3月31日 残高	8,468	8,090	8,090	1,521	27,325	524	3,278	32,649

	株主資本		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計		
2021年4月1日 残高	△2,537	46,864	28	46,893
事業年度中の変動額				
圧縮積立金の取崩		—		—
剰余金の配当		△2,364		△2,364
当期純利益		2,144		2,144
自己株式の取得	△1	△1		△1
自己株式の処分	193	219		219
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)				—
事業年度中の変動額合計	191	△2	—	△2
2022年3月31日 残高	△2,345	46,862	28	46,890

(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

2022年5月17日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

## 有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員	公認会計士	中田	宏高
業務執行社員			
指定有限責任社員	公認会計士	清水	俊直
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2021年4月1日から2022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。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を適読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。当監査人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 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

2022年5月17日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

### 有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中田 宏高
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	清水 俊直

#### 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2021年4月1日から2022年3月31日までの第72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。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を適読し、適読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第72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  
会計監査人有限責任 あずさ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  
会計監査人有限責任 あずさ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。

2022年5月17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 八尾紀子 ㊞  
社外監査役 久保直生 ㊞

以上

4月

▶カーボンニュートラル社会の実現をめざす「気候非常事態ネットワーク (CEN)」に参画

7月

▶イスラエルに本社を置くWiliot社とリテール分野におけるIoT化に関する契約を締結

8月

▶2021年度 自動認識システム大賞「大賞」と「優秀賞」を受賞

▶栄養バランスの取れた食事を健康的な空間で提供する事業者として「スマートミール認証」を取得

10月

▶「第23回 自動認識総合展」「国際物流総合展2021」に出展

11月

▶「INCHEM TOKYO 2021」「第7回 鉄道技術展」に出展

▶IR優良企業賞 2021「IR優良企業特別賞」初受賞

▶関東地方発明表彰で「発明奨励賞」を受賞

▶結露した表面にも貼れるラベル基材「アクアサーマル 結露糊H」を発売



12月

▶「スマートファクトリーJapan2021」に出展

▶気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明

▶「令和3年度東京都スポーツ推進企業」に4年連続認定

▶シノプス社とAI値引き機能で連携したラベルプリンタを業界初で提供開始

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



1月

▶東京都内で実施された、産地から小売店舗、消費者までの  
フードチェーン3領域における食品ロス削減の実証実験に参画

Pick up

▶「スポーツエールカンパニー2022」に4年連続認定

2月

▶「スーパーマーケットトレードショー2022」  
「第19回自動認識総合展 大阪」に出展

3月

▶「リテールテックJAPAN 2022」に出展

▶「健康経営優良法人2022  
(大規模法人部門)」に6年連続認定

Pick up



Pick up

Topic 1

2022年  
1月

## イトーヨーカ堂、日本総研など6社と共に、食品ロス削減の実証実験に参画

株式会社サトーは、株式会社イトーヨーカ堂、今村商事株式会社、シルタス株式会社、凸版印刷株式会社、株式会社日立ソリューションズ西日本、株式会社日本総合研究所と共に、産地から小売店舗、消費者までのフードチェーン全域を3つの領域に分け、それぞれ食品ロス削減に関する実証実験を行いました。

サトーが参画した実験の舞台は小売店舗です。店舗の在庫を数量だけではなく、賞味・消費期限ごとに可視化し、同じ商品に対し複数の価格に分けるダイナミック・プライシングの仕組みを提供しました。電子棚札を活用し、手作業による値引きラベルの貼り付けでは難しかった、より細かな金額幅での値段変更を行うことで、店舗の業務効率化と売り切りを促進します。

サトーグループは今後も、モノや人に情報をひも付け、その動きを可視化するタギングを通じて、持続可能な世界社会の発展に貢献する「Tagging for Sustainability」の実現に向けて取り組んでまいります。



## 担当者のコメント

期限ごとに値段設定することで、ライフスタイルに合わせた多様な選択肢をお買い物される方にご提示できると考えています。同時に、売れ残りを減らし、食品ロス削減につなげられる、さらには店舗の従業員の方の値引き作業を効率化する、という消費者と小売業がWin-Winとなる仕組みとして、今後グローバルに発展させていきたいと思えます。

サトーホールディングス  
株式会社  
海外リテール市場戦略部

小口 健太郎



Pick up

Topic 2

2022年  
3月

## 健康経営優良法人2022に6年連続で認定

サトーホールディングス株式会社は、経済産業省と日本健康会議による健康経営優良法人認定制度、「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に選定されました。サトーグループでは、新型コロナウイルスへの感染に配慮し、非接触身体活動を中心に従業員の健康づくりを推進してまいりました。2021年度は、東京オリンピックの開催にちなみ、世界規模のオンライン運動会を開催。各国の従業員と共に交流を通して健康増進と心の健康について意識を高めました。



## 世界規模のオンライン運動会の開催

「ダンス」「腕立て伏せ」「値札貼り付け機・ハンドラベラーによる貼り付け競争」の3つのテーマで、従業員が楽しみながら身体を動かす様子を撮影し投稿。テーマごとに、社内で最も人気を集めた動画を表彰しました。各地から123本の投稿が集まり、結果発表会は1,400超の従業員が視聴しました。



## 第72回定時株主総会における新型コロナウイルス感染防止への対応について

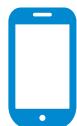
平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルスによる感染防止のため、株主の皆さまの安全を第一に考え、本年の株主総会の開催方針を以下のとおりご案内いたしますとともに、株主の皆さまのご理解ならびにご協力をお願い申し上げます。

### 株主の皆さまへのお願い



パソコン



スマートフォン  
タブレット



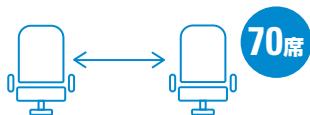
郵送

株主の皆さまの健康と安全面を最優先にご検討いただき、インターネットまたは郵送による事前の議決権行使を推奨申し上げます。(詳しくは、11～12ページをご覧ください。)



本総会は、インターネットによるライブ配信を行いますので、ご自宅から、パソコン・タブレット・スマートフォンなどでご覧いただけます。(詳しくは、8～10ページをご覧ください。)

### 弊社の対応について



感染拡大防止のため、会場内の座席は間隔をあけ設置致します。お席のご用意は70席となります。座席数に限りがあるため、ご入場を制限することがございますが、何卒ご容赦いただきますようお願い申し上げます。



登壇役員・運営スタッフはマスクを着用いたします。



会場には、消毒液をご準備いたします。



ご入場の際、体温測定をさせていただきます。



- ご来場の株主の皆さまへのお土産の配布は、中止させていただきます。
- 展示品を中止し、議事の時間も短縮させていただきます。

株主総会開催当日までに変更等が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトにてご案内いたします。

URL <https://www.sato.co.jp/>

# 株主総会 会場ご案内図

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でご案内します



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。



**スマート  
招集**

本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6287/>



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

