

第74回 定時株主総会招集ご通知

開催日時 2024年6月21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8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) ……	1
	招集ご通知 ……	5
	株主総会参考書類 ……	11
	事業報告 ……	25
	連結計算書類・計算書類 ……	45
	監査報告 ……	51



株主の皆さまへ

代表取締役
社長執行役員 グループCEO

小沼 宏行



平素より格別のご高配を賜り、深く御礼申し上げます。

サトーホールディングス株式会社 代表取締役 社長執行役員 グループCEOの小沼 宏行でございます。

サトーグループは、バーコードやRFID等の自動認識技術を活用し、お客さまの現場におけるモノやヒトと情報をひも付けする「タギング」を通して、そのモノやヒトの属性や状態を見える化し、課題を解決するソリューションをグローバルに提供しています。これにより、業務の生産性や安心・安全を高めるお手伝いをしています。

商品に値付けするハンドラベラーの1962年発売以降、バーコードや2次元コード、RFIDや位置測位技術に加えてセンサーなども駆使し、社会課題の複雑化に対応すべくタギングを進化させ、一貫してお客さまの現場の課題解決に携わってきました。タギングは机上で考えるだけではできません。なぜならば、対象物の材質や形状に適合した媒体の選定や取り付け方、運用に合わせた情報の読み取り方、読み取った情報のシステムへの受け渡し方などを、現場の状況に即して判断する必要があるためです。社員一人一人が社は「あくなき創造」の精神の下、小売、製造、食品、物流、医療など多岐にわたる市場において、お客さまの現場と運用を深く理解し、プリンタやラベル商品、ソフトウェアやサービスを組み合わせた最適なタギング・ソリューションを創出・提供してきたことが私たちの強みです。

人手不足への対応、食や医療の安心の向上、環境保全などの社会課題が複雑化する中、蓄積してきたタギングの知見を源泉に、社会のうごきを最適化して持続可能な世界社会の発展に貢献します。そして変わりゆく社会から必要とされ続ける企業グループとなることをめざしてまいります。

サトー企業理念

社 是

あくなき創造

使命

Mission

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。

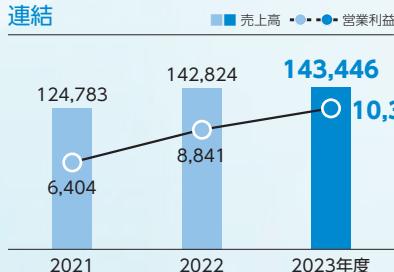
2023年度を振り返って

2023年度は、サプライチェーンの混乱が一服する一方、人手不足やDX化、トレーサビリティ向上への対応ニーズの増大を背景に、国内外で生産性向上に資するRFIDや自動化などのソリューション販売の拡大が継続しました。グローバルに原材料や運送費をはじめとするコスト上昇に見舞われたものの、価格改定を進めてその悪影響を抑制しました。

事業別では、海外事業においては上述のソリューション販売が浸透し、既存・新規顧客を問わずビジネスが拡大しています。商品ラベルを扱うプライマリー専業も好調であり、海外全般に営業利益の期初計画大幅超過に寄与しています。日本事業でもソリューションの需要は強く、また物流量の増加に伴ってサプライ商品の販売が増加しました。他方、プリンタの輸出が伸びず、価格改定が計画より遅れ、利益面では苦戦しました。

以上により、当連結会計年度の売上高は143,446百万円(前期比0.4%増)、営業利益10,383百万円(同17.4%増)、経常利益8,961百万円(同1.2%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は3,565百万円(同14.8%減)となりました。なお、海外売上高比率は47.4%(同0.7ポイント減)でした。

連結



海外



日本



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、お客さま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。

「2030年ビジョン」

社会課題の複雑化、サトーの提供価値、事業機会の拡大

外部環境の変化に伴い、お客さま課題は業界横断、ひいては社会全体に拡大し、かつ複雑化しています。例えば、人手不足対応やサプライチェーン最適化に資する可視化、脱炭素社会への環境対応が求められています。

サトーはお客さまの課題に対し、これまでもタギングを通じて解決のお手伝いをしてきました。その結果、正確、省力、省資源といった価値を提供し、それを安心・安全や環境にも広げてきました。また技術革新によって感動やWell-beingなど新たな価値の提供も可能となっています。

既に、原材料などを記録したRFIDラベルをサプライヤーが商品に貼り付けて受け手業者の受入業務を効率化するバンダーマーキングや、厳格な管理が求められる血液バッグへのタギングなどに事業機会が拡大しています。

さらに、製造過程やリサイクル性などの情報を付与して製品のライフサイクルに沿ったトレーサビリティを確保するデジタル・プロダクト・パスポートや、廃棄物の回収から処理、再生材生産までの工程を可視化して再生材の安定供給と質を担保する静脈物流支援など、新たな機会も表出しています。

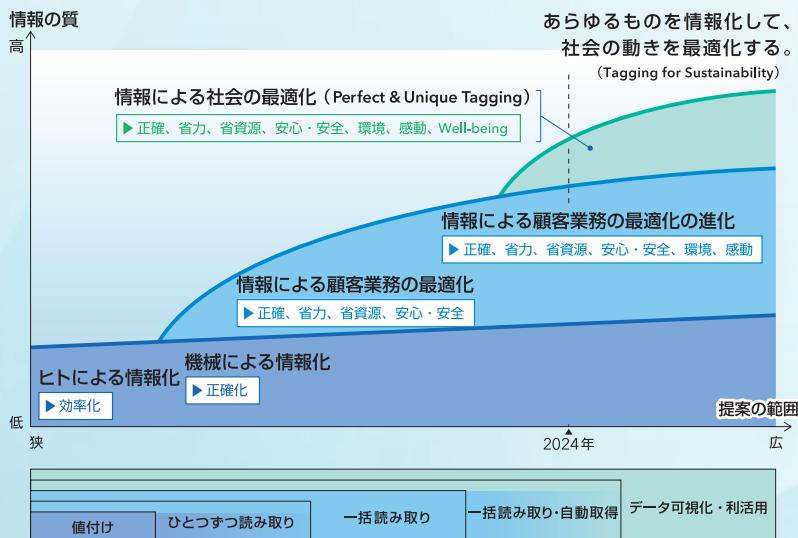
PUTを活用し、「あらゆるものが情報化され、社会のうごきが最適化」されている未来の実現に貢献

社会課題が複雑化する中、タギング技術も一層の高度化が必要となります。サトーは”Perfect & Unique Tagging” (以下、PUT) により、情報の利活用を拡充して社会のうごきの最適化をめざします。PUTとは、高度化したタギング技術を用いて、完璧な精度で唯一無二の情報を個品に与え、人手を介さず全自動で取得し、それを活かすことです。

同種製品は従来ロット管理でも充分でした。しかし、位置情報や経路、真贋判定など品質に関わるトレーサビリティの管理厳格化の要請が高まると、個体管理が必須になります。個別IDを付与できるRFIDであっても、これまでは必ずしも読み取り精度が完璧ではありませんでした。さらに人手を介す限り、人為的なミスの可能性は排除できません。従って高度な解決策が求められる社会課題には、完璧に個品情報を全自動で取得できるPUTが不可欠となります。

例えば、献血を起点に血液を製剤化して輸血するまでの流れにおいて、ドナーや患者の認証、温度・鮮度の履歴など多岐にわたる項目の管理が求められます。またタギングの対象物が液体、積層、低温でも読み取れることが必要です。PUTなしでは、こうした血液サプライチェーンをまたいだ正確かつ効率的な管理はできません。

▶ 事業の長期展望



2024～28年度中期経営計画

中期経営計画の5年間のうち、大まかに2025年度までを利益回復期、それ以降を成長投資再開期と位置づけます。利益回復期においては中核事業の増強に注力し、日本事業を収益性の高い体質へ再生させるとともに、海外事業の持続的・効率的な成長を追求します。また成長投資再開期においては、収益性が回復した中核事業から創出される利益を、RFIDや自動化ソリューションの既存領域に加えてPUTに振り向け、成長加速と新たな収益基盤構築をめざします。

日本事業では、売上拡大よりも利益率向上を重視します。利益を生む体質へ再生させるため、社内バリューチェーンの管理を徹底し、商品ラインアップの最適化やサービス対価の適正化などを図ります。また営業部門の評価を利益重視の基準に移行し、販売行動の変容を制度面から促します。

海外事業では、ソリューション提供が定着してきたことから、自走による横展開を進めます。本社はノウハウ提供の比重を下げ、グローバルな大手顧客との取引深耕にフォーカスします。また各地域に開発部隊を配置することで、ソリューションを効率的に創出します。

既存事業領域でも旺盛な需要が継続するため、成長投資再開期でもRFIDや自動化に関わるタギングを磨き、成長加速を志向します。さらに高い収益性が見込まれるPUTに向けて必要な技術やソリューションを獲得すべく、内製化に固執せず、M&Aやパートナーシップを通じた共創も視野に入れてまいります。こうして既存のタギング技術ではなし得なかった価値提供を実現し、サトーの持続的な成長をめざします。

▶ PUTで実現する世界

既存タギング	中間	PUT
同種商品は個品でも同ID	同種商品は個品ごとに個別ID	
手動／半自動	半自動	全自動
現場・シーン単独	サプライチェーン・カスタマージャーニー横断	

株主の皆さまへのメッセージ

2023年度の配当金は、期末配当を年初計画比1円増の37円（前期36円）、年間配当を同じく1円増の73円（同72円）とする予定です。今般配当方針を変更し、企業価値を向上させて累進配当の継続をめざします。企業理念のクレドの一つである「四者還元」などを踏まえ、総合的な見地から株主の皆さまへの還元の拡充をめざしてまいります。

サトーグループは、経営基盤強化の一環としてサステナビリティ経営を推進しています。そこには環境対応も含まれ、事業活動に関わる自社およびサプライチェーンの温室効果ガス排出を削減するため、再エネの活用や省エネ、サプライヤーさまとの協働を進めています。さらに、お客さまの生産性向上に伴う環境貢献や廃棄物のリサイクル、静脈物流を促進するタギングにも取り組んでいます。こうして脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現に向けても、日々尽力しております。

社会価値および企業価値の向上に向けた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)
(発送日) 2024年6月6日
(電子提供措置開始日) 2024年5月31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 小沼 宏行
(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・庶務部

第74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74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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませよう願ひ申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/shareholders/>



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/6287/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「サトーホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「6287」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)

なお、当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法により議決権を行使することができますので、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

【インターネット等による議決権行使の場合】

当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) において、賛否をご入力のうえ、**2024年6月20日(木曜日)午後5時45分まで**に議決権をご行使ください。

【書面(郵送)による議決権行使の場合】

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、**2024年6月20日(木曜日)午後5時45分まで**に到着するようご送付ください。

1. 日 時 2024年6月21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、7～8ページをご確認のうえ、ご利用を検討ください。

※当日ご出席の株主さまへのお土産のご用意はございません。

※株主総会の終了後、希望される出席者の方には、会場の隣のビルでございます弊社ショールームを見学いただけます。

係の者が誘導し、ショールームにて約1時間のご説明を予定しております。なお、事前予約は不要です。

お問い合わせは、以下までご連絡ください。

grp-ir-information@sato-global.com

3. 目的事項
- | | |
|------|---|
| 報告事項 | 1 第74期（2023年4月1日から2024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74期（2023年4月1日から2024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8名選任の件
第4号議案 監査役1名選任の件 |

以上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。
- 本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。
なお、当該書面は、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。
 - ① 事業報告の「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」「新株予約権等の運用状況」「剰余金の配当等の決定に関する方針」
 - ② 連結計算書類の「連結注記表」
 - ③ 計算書類の「個別注記表」
 したがいまして、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- 当社は、株主の皆さまとのさらなるコミュニケーションの深化を図るため、スマートフォンなどで株主総会参考書類等の主要なコンテンツ・関連情報の閲覧や議決権行使が容易にできる「スマート招集」を導入しています。

 **スマート招集** <https://p.sokai.jp/6287/>



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9～10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/>



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



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/about/ir/stockholder/shareholders/>) にてお知らせいたします。

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 2024年6月21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。

※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。

※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。

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 2024年6月13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・庶務部 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

2024年6月20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。

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



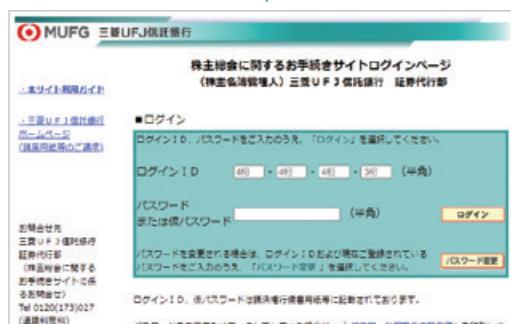
議決権行使ウェブサイトへアクセス

<https://evote.tr.muftg.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。



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)

(書面) 郵送による 議決権行使

行使期限 **2024年6月20日(木曜日)**
午後5時45分到着分まで



本招集ご通知とあわせてお送りする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 **2024年6月21日(金曜日)**
午前10時(受付開始:午前9時)



本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付に提出してください。

なお、当日ご出席の株主さまへのお土産のご用意はございません。

〈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

当社は、事業を通じて価値を創造し、得られた成果物を株主・社員・社会・会社に対する「四者還元」の考え方に基づき利益配分し、各ステークホルダーとの関係を強化するとともに、企業価値を向上させることをめざしております。現在まで長期にわたり累進配当^(注)を実現しており、今後も継続していくことをめざしております。

これに基づき、第74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。

(注) 累進配当とは、原則として減配を行わず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策です。

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 **37円**
 配当総額 **1,202,687,516円**

剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月24日

この結果、中間配当金（1株当たり36円）を含めた年間配当金は1株当たり73円となり、前期の年間配当金から1円増配することとなります。

配当金の推移 (単位：円)



第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

当社は、2025年4月1日をもって、当社の完全子会社である株式会社サトーを吸収合併し、その事業を継承するとともに持株会社から事業会社に移行いたします。それに伴い、商号を「株式会社サトー」に変更し、新体制に則した目的に変更を行うものであります。

なお、本議案に係る定款変更は、本吸収合併の効力が発生することを条件とし、その効力発生日（2025年4月1日）をもって効力が生じる旨の附則を設けるものといたします。

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	定款変更案
<p>第1条（商号） 当社は、<u>サトーホールディングス株式会社</u>と称し、英文では<u>SATO HOLDINGS CORPORATION</u>と表示する。</p> <p>第2条（目的） 1. 当社は、次の事業を営む会社およびこれに相当する事業を営む会社の株式（または持分）を保有することにより、当該会社の事業活動を支配、管理することを目的とする。</p> <p>(1) ～ (32) (条文省略)</p> <p><u>(33) NVC（ナノベシクルカプセル）を応用した製品の開発、製造、販売</u></p> <p><u>(34) ～ (39)</u> (条文省略)</p> <p>(新設)</p> <p><中略></p> <p>(新設)</p> <p>(新設)</p>	<p>第1条（商号） 当社は、<u>株式会社サトー</u>と称し、英文では<u>SATO CORPORATION</u>と表示する。</p> <p>第2条（目的） 1. 当社は、<u>次の各号の事業を営むこと、ならびに次の事業を営む会社およびこれに相当する事業を営む会社の株式（または持分）を保有することにより、当該会社の事業活動を支配、管理することを目的とする。</u></p> <p>(1) ～ (32) (現行どおり)</p> <p>(削除)</p> <p><u>(33) ～ (38)</u> (現行どおり)</p> <p><u>(39) 建築・土木工事の施工及び請負</u></p> <p><中略></p> <p>附則 <u>定款第1条（商号）及び第2条（目的）の変更は、当社および株式会社サトーとの合併の効力発生を条件として、本合併の効力発生日（2025年4月1日予定）にその効力を生ずるものとする。</u> なお、本条は上記効力発生日経過後にこれを削除する。</p>

第3号議案 取締役8名選任の件

第73回定時株主総会で選任されました取締役8名は本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、再任7名に加え、南雲浩氏を新たに取締役に選任するものとして取締役8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	こ ぬま ひろ ゆき 小 沼 宏 行	代表取締役 社長執行役員 グループCEO	13/13回 100%
2	再任	ささ はら よし のり 笹 原 美 徳	取締役 上席執行役員	10/10回 100%
3	再任	なる み たつ お 鳴 海 達 夫	取締役	13/13回 100%
4	再任 独立役員 社外取締役候補者	い とう りょう じ 伊 藤 良 二	取締役	12/13回 92%
5	再任 独立役員 社外取締役候補者	やま だ ひで お 山 田 秀 雄	取締役 取締役会議長	13/13回 100%
6	再任 独立役員 社外取締役候補者	ふじ しげ さだ よし 藤 重 貞 慶	取締役 報酬諮問委員会委員長	13/13回 100%
7	再任 独立役員 社外取締役候補者	の の がき よし こ 野々垣 好 子	取締役	13/13回 100%
8	新任 独立役員 社外取締役候補者	な ぐも ひろし 南 雲 浩	—	—

- (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. 当社は伊藤良二氏、山田秀雄氏、藤重貞慶氏および野々垣好子氏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届け出ております。また南雲浩氏についても、当社取締役に選任された場合、独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出る予定であります。
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、各候補者の選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また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	●	－	小沼 宏行	●	●	●				●	●	●
	●	－	笹原 美德	●	●					●	●	
	－	－	鳴海 達夫	●				●	●	●	●	●
	－	●	伊藤 良二	●		●	●			●	●	●
	－	●	山田 秀雄	●				●	●	●	●	●
	－	●	藤重 貞慶	●		●	●		●	●	●	●
	－	●	野々垣 好子	●		●		●		●	●	●
	－	●	南雲 浩 (新任取締役候補者)	●		●				●	●	●
監査役	－	－	吉井 清彦			●	●	●		●	●	●
	－	●	八尾 紀子			●		●	●	●	●	●
	－	●	久保 直生				●	●		●	●	●

※第3号議案の新任取締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	代表取締役 社長執行役員 グループCEO (在任年数 4年)
所有する当社の株式数	6,434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代表取締役社長に就任し、国内外の事業を牽引してまいりました。2020年に当社の取締役に就任後は、主に国内事業を担当し、市場・業界・用途別の顧客課題解決ノウハウの確立など、事業推進のための強いリーダーシップを発揮されました。2023年4月より当社代表取締役社長執行役員グループCEOとして、その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。当社が事業成長と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)

2000年7月	当社入社	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
2010年4月	当社国内営業本部東京事業本部メディカル事業部長	2020年6月	当社取締役 上席執行役員 株式会社サトー代表取締役社長兼海外事業担当
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	2021年4月	当社取締役 上席執行役員 国内事業担当 株式会社サトー代表取締役社長
2014年4月	サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長	2023年4月	当社代表取締役 社長執行役員 グループCEO (現任)
2015年7月	当社執行役員 最高健康経営責任者		
2019年4月	当社上席執行役員 株式会社サトー代表取締役社長兼RFID事業統括		

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。
2023年4月より経営全体を担当しており、2024年3月に新中期経営計画を発表いたしました。
当社のタギング技術を磨き続けることで、世界中のお客様の個社の現場課題解決に留まることなく、グローバルでの社会課題、業界課題の解決に必ず寄与できるものと考えております。
新中期経営計画の実行と、変化と挑戦によるイノベーションで新たなソリューションを生み出すことで変わりゆく社会における課題解決に貢献し、企業価値向上に尽力してまいります。

候補者番号

2

ささ はら よし のり
笹 原 美 徳

再任

生年月日	1965年3月5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	13,213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

笹原氏は、当社の国内営業会社にて、営業部門や製造部門の責任者として強いリーダーシップを発揮し、2012年より当社の執行役員、2019年からは上席執行役員として、お客さまの現場に深く入り込み課題を解決する「現場力」を強みに国内事業を牽引してまいりました。

2023年4月より、株式会社サトーの代表取締役社長に就任し、開発・製造・営業活動等の統括を担当しております。これらことから当社が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、同氏を引き続き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）

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

候補者より、株主の皆さまへ

平素よりサトーグループへのご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

外部環境の変化が加速するなかで、収益改善・事業の成長に努めてまいりました。本年度より新中期経営計画が策定され株式会社サトーも改編しました。開発・生産・販売推進を一体化させ「あくなき創造」を追求することで、お客さまと共に成長し顧客志向のイノベーションを実践してまいります。

候補者番号

3

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 (在任年数 16年)
所有する当社の株式数	24,317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年から当社取締役に就任、2009年からは社内非業務執行取締役として、経営課題の整理と取締役会への適切な上程をリードしてまいりました。また、この間、取締役会議長や経営会議議長を務め、社外取締役と協力して経営への監督機能を担ってきております。経営基盤およびガバナンス体制の強化に強いリーダーシップを発揮していることから、当社が事業成長と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

候補者より、株主の皆さまへ

株主の皆さまを始めとするステークホルダーの負託にお応えするために、社内非業務執行取締役として、社内における執行部の意思決定について、その内容とプロセスの妥当性を検証し意見すると共に、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。また、創業者が掲げた「企業は公器」という役割をしっかりと担い続けられるよう、社である「あくなき創造」に基づく「三行提報」を活用した現場主導の改善活動と成果の社内共有を推進し、より主体的で高い視座を持つ強靱な企業体質の確立に取り組み、持続的な成長を目指してまいります。

候補者番号

4

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 10年)
所有する当社の株式数	3,340株
取締役会出席状況	12回/13回 (92%)



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）

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	慶應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	慶應義塾大学SFC研究所上席所員
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

グローバルにDX化が進行・加速化する中で、情報の社会的価値は今後さらに増していくものと思います。そのような環境下で、モノの動きの情報化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

5

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 9年)
所有する当社の株式数	2,752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	2010年4月	日本弁護士連合会常務理事
1984年4月	弁護士登録 (第二東京弁護士会)	2014年4月	日本弁護士連合会副会長
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	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	2023年6月	吉本興業ホールディングス株式会社社外取締役 (現任)
2009年3月	ヒューリック株式会社社外取締役 (現任)		

候補者より、株主の皆さまへ

平成の時代に比べ、令和に入り一段と経営の舵取りは難しくなっています。コロナ、戦争、物価高、CO₂排出制限、ダイバーシティ等々、単純に営利活動するだけでは、プライム企業として評価されない状況です。株主、世間、取引先の目線を意識して、取締役会に参加し、発言していく所存です。

候補者番号

6

ふじ しげ さだ よし
藤 重 貞 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 4年)
所有する当社の株式数	4,186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	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	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	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

企業は現場力でもっています。優れた現場力が企業の強みとなり、持続的発展の決め手になると思います。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

7

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 3年)
所有する当社の株式数	0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

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 (※現ソニーグループ株式会社) 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	株式会社二フコ社外取締役 (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。気候変動やAIの実用化など世界を取り巻く環境は変化しておりますが、社是である「あくなき創造」で持続可能な社会への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。

候補者番号

8

なぐも
南雲

ひろし
浩

新任

社外

独立

生年月日

1962年7月26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

南雲氏は、製造業において国内外で豊富なビジネス経験を有しております。海外事業会社社長と本社での経営役員も経験しており、当社でも注力分野であるヘルスケア業界にも精通しております。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、同氏を新たに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）

1985年4月	テルモ株式会社入社	2022年4月	テルモ株式会社経営役員 米州地域統轄 テルモアメリカホールディングス社長兼CEO
2012年4月	テルモBCT株式会社代表取締役社長	2023年4月	テルモ株式会社アドバイザー（現任）
2012年6月	テルモ株式会社執行役員 兼テルモBCT株式会社代表取締役社長		
2020年4月	テルモ株式会社執行役員 米州地域統轄 テルモアメリカホールディングス社長兼CEO		

候補者より、株主の皆さまへ

このたび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たことを大変光栄に存じます。

現代は、グローバル化が急速に進み、AIなどデジタル技術の進展により我々の生活に様々な変化がもたらされています。このような社会環境において、サトーのヒトやモノの情報を「みえる化」する自動認識技術は、私たちの生活を豊かにし、暮らしに安全と安心を提供する技術として、今後ますますその価値が高まっていくものと考えます。これまでの経験を活かし、グローバルな視点をもって、サトーグループの企業価値の向上と持続的な成長に貢献できるよう尽力してまいります。

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、監査役八尾紀子氏は任期満了となりますので、引き続き八尾氏の再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。

や お のり こ
八 尾 紀 子

再任

社外

独立



生年月日	1967年8月27日生
現在の当社における地位	監査役 (在任年数 8年)
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	12回/13回 (92%)
監査役会出席状況	13回/13回 (100%)

社外監査役候補者とした理由

八尾氏は、国際経験豊富な弁護士として、企業法務に高度な専門知識を積んでおり、当社での社外監査役としても客観的かつ公正な立場からの助言を通して監督機能の向上に貢献してきました。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、企業法務の世界における多岐な経験より、引き続き当社のコンプライアンス・ガバナンス体制と透明性の向上に貢献することが期待出来、社外監査役としての職務を適切に遂行頂けるものと判断致します。

略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)

1995年3月	最高裁判所司法研修所修了	2008年1月	TMI総合法律事務所パートナー (現任)
1995年4月	弁護士登録 (福岡県弁護士会)	2014年10月	株式会社海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役
2001年6月	ジョージタウン大学ローセンター卒業	2015年11月	株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役
2001年9月	ポール・ヘイスティンクス・ジャンオブスキー &ウォルカー法律事務所入所	2016年6月	当社監査役 (現任)
2002年10月	弁護士登録 (第二東京弁護士会)	2019年6月	株式会社朝日ネット社外取締役 (現任)
2002年10月	ニューヨーク州弁護士資格取得	2021年6月	日揮ホールディングス株式会社社外取締役 (現任)
		2023年6月	株式会社あらた社外取締役 (現任)

候補者より、株主の皆さまへ

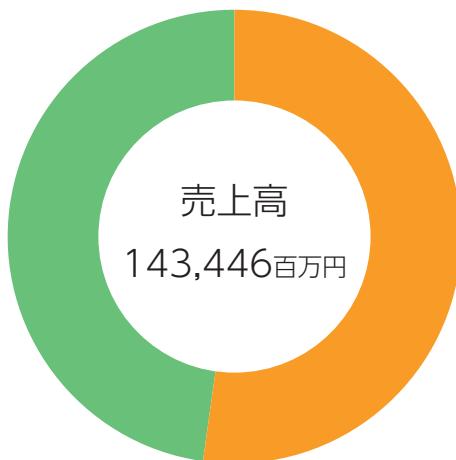
サトーグループは、「あくなき創造」の精神のもと、グローバルな企業活動を展開しています。海外展開する企業にとってグローバルガバナンスはますます重要度を増し、企業にはコーポレートガバナンス及び企業基盤の充実が以前にも増して求められています。私は、これまでの弁護士としての経験および専門的知識を生かし、社外監査役として、適切に監査業務を果たすことを通じ、グループ全体の持続的且つ健全な成長、ならびに、株主の皆さま、社員、社会にとっての企業価値の向上に寄与することができるよう、尽力してまいります。

- (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、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継続する予定であります。
5. 候補者は当該氏名が弁護士の職務上の氏名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は瀬戸紀子です。

以上

I サトーグループの現況

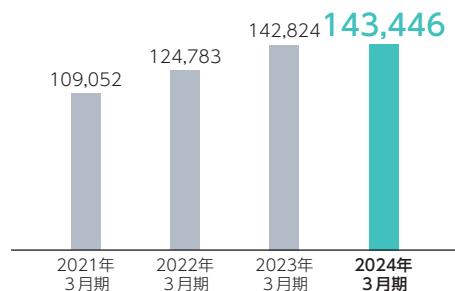
1. 事業の経過および成果



■ 自動認識ソリューション事業 (日本)

■ 自動認識ソリューション事業 (海外)

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、欧米での金利上昇等に伴う景気後退懸念がありましたが、自動認識ソリューション事業において海外での需要が底堅く、特にアジア・オセアニアで市場・業界別に商談を積み上げました。これらにより連結の売上高、営業利益は過去最高となりました。

なお、当期においてアルゼンチンの子会社の財務諸表について、「超インフレ経済下における財務報告」(IAS第29号)に基づき会計上の調整を加え、その影響を正味貨幣持高に関する損失として営業外費用に計上しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は143,446百万円(前期比100.4%)、営業利益10,383百万円(同117.4%)、経常利益8,961百万円(同98.8%)、親会社株主に帰属する当期純利益3,565百万円(同85.2%)となりました。

自動認識ソリューション事業（日本）



売上高

75,514 百万円

前期比 1.8%増

セグメント利益

1,724 百万円

前期比 34.6%減

売上高構成比

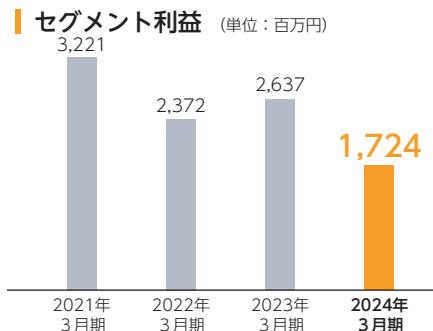
2024年3月期

52.6%

日本事業においては、サプライ製品での価格改定活動の効果やRFID関連のソリューション商談の増加により、売上高が増加しました。一方、原材料費の上昇などが影響し、販売管理費をコントロールしましたが、セグメント利益は前期比で減少しました。

市場別では、ロジスティクス市場での人手不足による自動化関連商談の増加によりメカトロ製品、サプライ製品ともに売上高が増加しました。またヘルスケア市場での医療機関への外来患者数増加に起因する需要増を背景に、サプライ製品の売上が増加しました。マニファクチャリング市場は自動車の生産台数の回復を背景に、プリンタ等の更新需要が寄与したことと化学業界の自動化関連商談によりメカトロ製品の売上が増加しました。一方、リテール市場はEコマース業界で前年度にあったメカトロ製品の大口案件受注の反動により、売上高が前期比で減少しました。

これらの取り組みにより、売上高75,514百万円（前期比101.8%）、セグメント利益1,724百万円（同65.4%）となりました。



自動認識ソリューション事業（海外）

売上高

67,931 百万円

 前期比 1.1%減

セグメント利益

8,243 百万円

 前期比 15.9%増

売上高構成比

2024年3月期

47.4%

海外事業においては、アジア・オセアニアで底堅い需要を確実に捉えて販売を増加させた一方、米州や欧州で景気後退を注視する大手顧客の投資意欲の減退などにより、売上高は減少となりましたが、セグメント利益は増加しました。

ベース事業においては、米国の販売代理店でのプリンタ在庫調整が第3四半期まで継続しましたが、第4四半期ではこれらが一巡して売上高が増加に転じました。欧州では緊急避難的な航空輸送の減少による輸送費の正常化や、低粗利案件がなくなったことにより、利益が増加しました。アジア・オセアニアではオーストラリアの販売子会社での大口案件受注が寄与し、中国販売子会社ではマニュファクチャリング市場が回復基調にあり、売上高及び利益は増加しました。

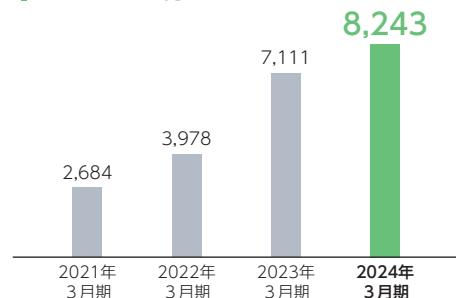
プライマリーラベルを専業とする各社においては、前年度に引き続き食品や飲料、衛生用品といった生活インフラを支える業界向けのニーズが好調に推移し、また価格改定活動も進展したことにより現地通貨では売上高及び利益が増加したものの、円建てでは売上高は減少し、利益は為替影響を吸収して増加しました。

これらの取り組みにより、売上高67,931百万円（前期比98.9% [為替影響を除く前期比104.8%]）、セグメント利益8,243百万円（同115.9%）となりました。

売上高（単位：百万円）

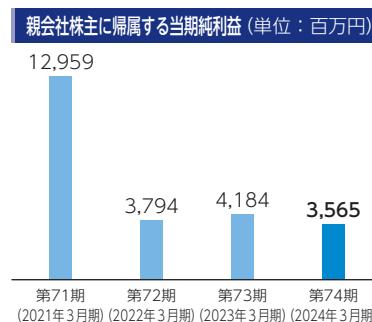


セグメント利益（単位：百万円）



2. 財産および損益の推移

		第71期 (2021年3月期)	第72期 (2022年3月期)	第73期 (2023年3月期)	第74期 (当連結会計年度) (2024年3月期)
売上高	(百万円)	109,052	124,783	142,824	143,446
営業利益	(百万円)	5,847	6,404	8,841	10,383
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	12,959	3,794	4,184	3,565
1株当たり当期純利益	(円)	385.86	112.74	126.66	110.02
総資産	(百万円)	109,312	120,005	122,858	132,457
純資産	(百万円)	59,462	64,508	67,694	74,085
1株当たり純資産額	(円)	1,735.04	1,874.97	2,020.83	2,199.41



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8,241百万円となりました。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、2024年3月31日現在で総額12,099百万円の借入を行っており、その主なものは、株式会社三菱UFJ銀行からの9,198百万円、株式会社三井住友銀行からの2,382百万円、株式会社みずほ銀行からの500百万円であります。

4. 主要な借入先 (2024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	9,198
株式会社三井住友銀行	2,382
株式会社みずほ銀行	500

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。」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2024年度を起点とする5カ年の新たな中期経営計画（2024～2028年度）を策定いたしました。

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、個々の現場やサプライチェーンを最適化する「自動認識ソリューション」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、さらに、業界横断を含む社会の最適化を実現し、持続可能な社会の実現に貢献する「Perfect and Unique Tagging」の実現を長期にわたり目指してまいります。上述の取り組みを具体的に進めるべく、「コアビジネスの増強」「タギング技術の高度化」「経営基盤の強化」を、経営の重点課題として設定しました。これらを有機的につなげて長期成長の礎を築いていきます。

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、営業利益、営業利益率、投下資本利益率（ROIC）の向上を目指してまいります。

6. 主要な事業内容 (2024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 (2024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
----	----------------

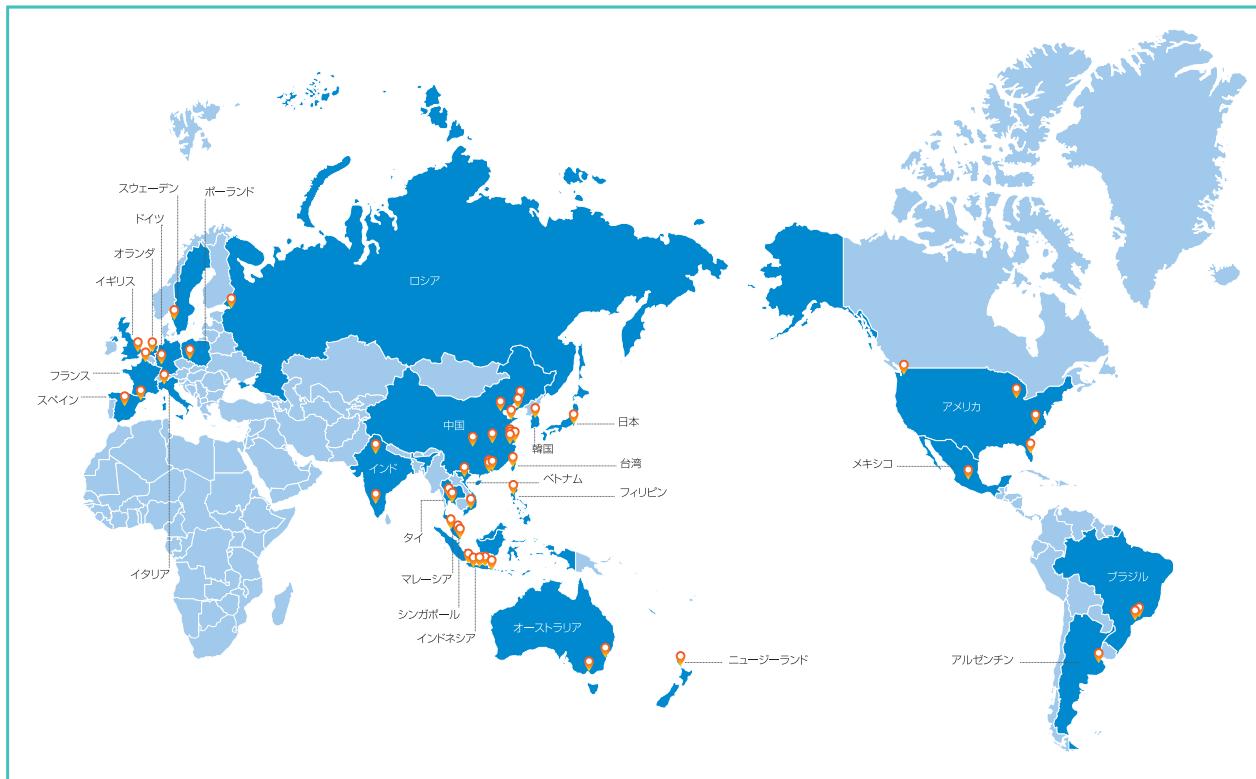
② 国内子会社

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 41拠点 メンテナンスセンター 8拠点	北海道：札幌支店（札幌市東区） 東北：仙台支店（仙台市泉区） 関東：東京支社（東京都港区） 神奈川支店（横浜市港北区） 大宮支店（さいたま市大宮区） 千葉支店（千葉市若葉区） 北関東支店（栃木県佐野市） 茨城支店（茨城県水戸市） 八王子支店（東京都八王子市） 東日本物流センター（埼玉県加須市） 中部：名古屋支社（名古屋市西区） 静岡支店（静岡市駿河区） 金沢支店（石川県金沢市） 近畿：関西支社（大阪府吹田市） 京都支店（京都市伏見区） 兵庫支店（兵庫県明石市） 西日本物流センター（奈良県大和郡山市） 中国・四国：広島支店（広島市安佐南区） 高松支店（香川県高松市） 九州：九州支社（福岡市東区）
サトーヘルスケア株式会社 9拠点	東京営業（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 (2024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)	2,029名	40名増
自動認識ソリューション事業 (海外)	3,715名	67名増
合計	5,744名	107名増

② 当社の使用人の状況

使用人数	281名
前期末比増減	21名増
平均年齢	44.6歳
平均勤続年数	13.9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。

9. 重要な子会社の状況 (2024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
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 71,500,000	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

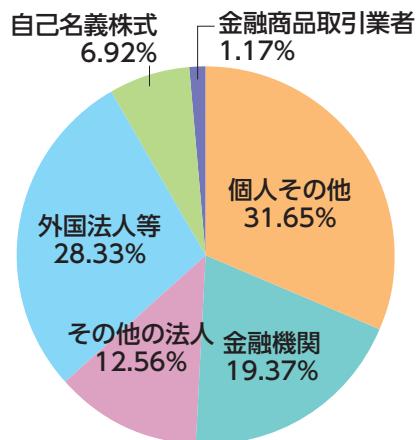
(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社17社を含め54社であります。

II 会社の現況

1. 株式の状況 (2024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 9,047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)	4,005,500	12.32
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.65
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,118,500	6.52
サトー社員持株会	1,806,541	5.56
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,486,100	4.57
佐藤静江	897,470	2.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	862,040	2.65
横井美恵子	854,345	2.63
岩淵真理	794,570	2.44
藤田昌子	653,360	2.01



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

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。

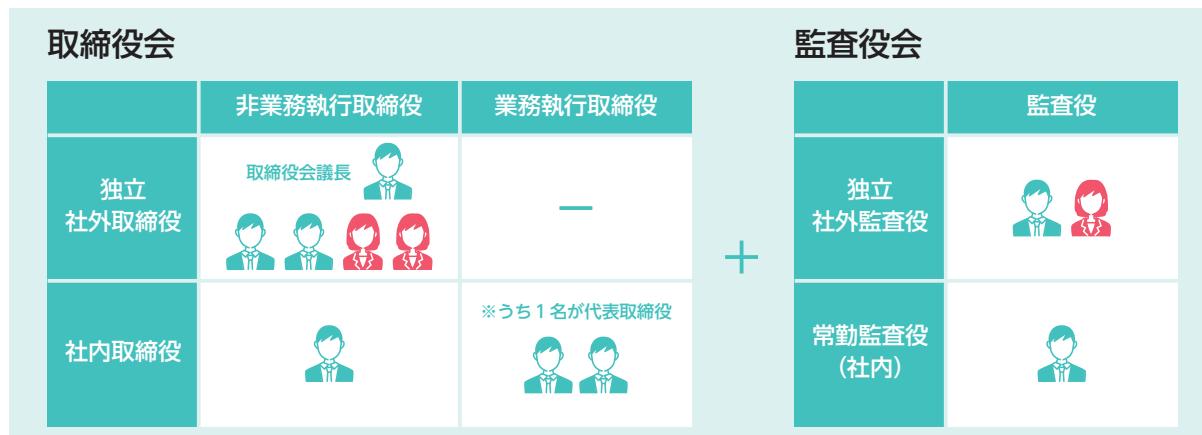
役員区分	対象となる役員の員数 (人)	交付株式数 (株)	うち 金銭換価された株式数 (株)
取締役 (社外を含む)	2	14,580	7,380
(うち 社外取締役)	0	0	0

(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。

②取締役会の体制と運営

当社は、監査役制度の下、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、2024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2名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。

(取締役会及び監査役会の構成図 2024年5月末時点)



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。

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。2022年度より東京証券取引所の市場区分見直しに伴うプライム市場への移行、また同年の経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」の改訂を踏まえ、2023年度より執行役員会を執行部の最高意

思決定機関の位置づけに変更し取締役会から執行部への決裁権限の委譲を更に進めると共に、社内非業務執行取締役もメンバーとして参画する経営戦略会議を新設し中長期経営戦略の方向付けを行うことで、執行部における意思決定の適切性確保に努めています。2021年4月に設置され、2023年度より執行役員会直下に位置づけられる案件検討委員会では、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受等、会社がビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である執行役員会審議の質的向上を図っています。

また、気候変動問題対応や人的資本への投資を含むサステナビリティを巡る課題への対応は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る上で重要な経営課題であると認識し、執行役員会直下に配置するサステナビリティ推進委員会、並びに取締役会の諮問機関である指名諮問委員会直下に配置する人材開発委員会の活動等を通じて、執行役員会における意思決定の質的向上、及び取締役会による監督機能の発揮による経営戦略への取締役会関与強化、経営陣による適切なリスクテイクや経営改革の後押しを図っています。

③取締役会の実効性に関する評価

当社は、持続的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を定期的に行うこととしております。2023年度の評価は、2024年3月の取締役会で、取締役会事務局より2023年度取締役会実効性評価アンケート（以下アンケート）の趣旨と内容を説明の後、取締役8名および監査役3名に対して、アンケートを配布して全員から回答を得ました。

また、4月に開催の取締役会懇談会（取締役および監査役全員出席）において、アンケートの回答（無記名集計）をもとに取締役会の実効性評価に関する意見交換を行いました。その後、5月15日開催の取締役会において、その実効性に評価方法およびプロセスの妥当性を含めて課題と取り組むべき事項を審議し、2023年度および直近までの取締役会の実効性評価を確定いたしました。

当社取締役会の実効性に関しては、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、2023年度および直近における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断いたしました。一方、以下に挙げるような課題提示がありましたので、引き続き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

2023年度において、社外取締役が過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ました。

(b) 取締役会の役割

多様かつ活発な意見が表出され、上程された議題については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、2023年4月からは社内意思決定会議や代表取締役の決裁権限を拡大し、経営に対する監督の実効性確保に努めてまいりましたが、今後は取締役会付議事項について、より骨太テーマが多くなるよう取締役会懇談会や社外役員協議の場を増やし、計画的に開催することで、上程議題や審議内容の更なる充実を目指してまいります。

(c) 取締役会の運営

意思決定を行うに必要な時間、情報量、質は一定の水準以上で提供されているという回答を得

ていますが、資料の配信タイミングの早期化、簡潔さについては改善余地があるとのこと指摘もあり、更なる改善を図ってまいります。

(d) 取締役会を支える体制

資料に関する不明点の事前確認や、追加情報の提供機会は適切に確保されており、取締役会における議論の質の担保に寄与している、との回答を得ています。また、指名と報酬の両諮問委員会については、両者が連動する要素があることから統合すべきではないかとの意見もあり、2024年度にそのあり方について検討してまいります。

(e) 株主との関係

厳しいご意見も含め株主の声が取締役会にて適切にフィードバックされているとの回答を得ています。引き続き株主の具体的な声がフィードバックされるようにするとともに、半期に一度の報告頻度をさらに上げるなどの検討をしてまいります。

(f) その他、実効性全般に関すること、および (g) 資本コストや株価を意識した経営の強化について

社外役員の意見が取締役会等に反映される場面は格段に増えており、ガバナンス機能は進化していると思われる、との意見を得ております。他方で、懇談会などの取締役会以外の場が実効性向上に重要であることから、それらの開催頻度を上げるべきとの意見もあり、前述のとおり更なる充実を目指してまいります。

また、プライム市場上場企業として資本コスト経営に取り組むことは欠かせないとの一致した認識が確認される一方で、取締役会としては継続して経営と監視機能の充実していくことがその基本となることも確認されました。指標設定などを含め、取締役会での審議を深めてまいります。

(3) 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況

当社グループ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」及びその運用状況は弊社ホームページ (<http://www.sato.co.jp/>) 及びインターネット開示事項をご参照下さい。

(4) 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携

常勤監査役は、監査役会で決定した監査方針及び監査計画に基づき、取締役会・経営戦略会議・執行役員会を始めとする重要な会議に出席する他、社内決裁書類を閲覧して、その結果は適宜監査役会で共有されます。

監査役会は、期初に会計監査人より監査方針・計画・体制の説明を受け、その進捗と認識された事項について四半期毎に報告を受ける他、常勤監査役と会計監査人との定期的意見交換が行われ、必要に応じて会計監査人の往査にも立ち会う等緊密に連携が図られて、その結果は適宜監査役会で共有されます。

常勤監査役は内部監査部門と定期的打合せを通じて、内部監査の方針・計画及び内部統制の評価等で緊密に意見交換し、実施された監査・評価の結果は監査役会で適宜共有されます。

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

2024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
小沼宏行	代表取締役	社長執行役員 グループCEO		
笹原美德	取締役	上席執行役員国内事業統括・業務IT担当 株式会社サトー代表取締役社長		
鳴海達夫	取締役	-		
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 一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会副理事長 人間文化研究機構・教育研究評議会評議員	
		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	
		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 吉本興業ホールディングス株式会社社外取締役	
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
吉井清彦	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 株式会社あらた社外取締役	
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	久保公認会計士事務所所長 日本土地家屋調査士会連合会監事 公益財団法人日韓文化交流基金監事 公益財団法人日本デザイン振興会監事	■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2024年3月31日現在、取締役8名（うち社外取締役5名）、監査役3名（うち社外監査役2名）の計11名であり、そのうち8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. 常勤監査役吉井清彦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。
 ・常勤監査役吉井清彦氏は、他社にて、CFOとしての豊富な業務を経験しており、財務・会計の知見を有しております。
 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。

(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) 社外役員の子な活動状況

社外役員の子事業年度における子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を適宜行い、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。	12回/13回(92%)
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により、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。	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見識を有しており、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。	13回/13回(100%)

■ 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。	12回/13回(92%)	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。	13回/13回(100%)	13回/13回(100%)

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」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、非業務執行取締役は固定報酬及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・業績連動支給額及び支給係数の改訂……………取締役会（2022年2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、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、2023年度は5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及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

業績連動金銭報酬は、各取締役の役割・責任を踏まえた個別のインセンティブ設計により会社成長に資するモチベーションの向上および信賞必罰のパフォーマンス評価を行うという理由から個人課題達成評価を業績連動指標としております。業績連動株式報酬は、中期経営計画に掲げる経営指標を採用することにより株主との利害共有および中長期的な会社成長を促進するという理由から事業活動に直結した連結営業利益および資本生産性に関する指標である連結ROICを業績連動指標としております。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)	242	170	39	24	8	10
(うち 社外取締役)	71	66	0	0	5	5
監査役 (社外を含む)	45	45	0	0	0	4
(うち 社外監査役)	18	18	0	0	0	2

- (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. 取締役数には2023年6月で退任した社内取締役2名を含みます。
4. 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。
5. 監査役数には2023年6月で退任した社内監査役1名を含みます。

なお、2023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	45%	35%	19%	1%	100%	—
取締役 上席執行役員	62%	18%	17%	3%	50%	50%
非業務執行取締役 (社内)	97%	0%	0%	3%	—	—
社外取締役	93%	0%	0%	7%	—	—
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

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	83
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	115

- (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. 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

当社監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任します。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いて、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、上記のほか、会計監査人の適格性・独立性等を勘案の上、その職務を適正に執行することが困難であると認められる場合には、監査役会の決議により、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定します。

連結計算書類

連結貸借対照表 (第74期 2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	86,268
現金及び預金	25,029
受取手形、売掛金及び契約資産	28,617
有価証券	49
商品及び製品	13,691
仕掛品	818
原材料及び貯蔵品	12,626
未収入金	1,994
その他	3,892
貸倒引当金	△451
固定資産	46,188
有形固定資産	36,406
建物及び構築物	15,409
機械装置及び運搬具	12,915
工具器具及び備品	2,771
土地	3,936
建設仮勘定	1,373
無形固定資産	3,841
のれん	380
ソフトウェア	1,541
ソフトウェア仮勘定	1,157
その他	763
投資その他の資産	5,941
投資有価証券	1,122
差入保証金	1,489
繰延税金資産	2,919
退職給付に係る資産	20
その他	410
貸倒引当金	△23
資産合計	132,457

科目	金額
負債の部	
流動負債	43,064
支払手形及び買掛金	7,099
電子記録債務	12,303
短期借入金	3,732
リース債務	1,353
契約負債	7,518
未払金	4,399
契約損失引当金	42
未払法人税等	558
賞与引当金	1,038
製品保証引当金	116
その他引当金	1,026
その他	3,874
固定負債	15,307
長期借入金	8,366
リース債務	4,196
退職給付に係る負債	1,065
役員株式給付引当金	156
その他引当金	262
契約損失引当金	123
その他	1,136
負債合計	58,372
純資産の部	
株主資本	63,149
資本金	8,468
資本剰余金	7,763
利益剰余金	51,718
自己株式	△4,801
その他の包括利益累計額	8,127
その他有価証券評価差額金	429
為替換算調整勘定	7,689
退職給付に係る調整累計額	9
新株予約権	19
非支配株主持分	2,789
純資産合計	74,085
負債及び純資産合計	132,457

(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74期 2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		143,446
売上原価		84,328
売上総利益		59,117
販売費及び一般管理費		48,733
営業利益		10,383
営業外収益		
受取利息	612	
受取配当金	9	
仕入割引	14	
受取賃貸料	21	
受取和解金	99	
その他	45	804
営業外費用		
支払利息	357	
有価証券評価損	35	
為替差損	730	
ファクタリング手数料	114	
正味貨幣持高に関する損失	767	
その他	221	2,226
経常利益		8,961
特別利益		
固定資産売却益	42	
その他	0	42
特別損失		
固定資産売却損	9	
固定資産除却損	43	
減損損失	2,168	
投資有価証券評価損	950	
契約損失引当金繰入額	165	
事業再編損	1	
退職給付費用	0	3,341
税金等調整前当期純利益		5,662
法人税、住民税及び事業税	2,246	
法人税等調整額	△784	1,462
当期純利益		4,200
非支配株主に帰属する当期純利益		635
親会社株主に帰属する当期純利益		3,565

(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74期 2023年4月1日から2024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
2023年4月1日 残高	8,468	7,764	52,061	△4,842	63,451
超インフレ会計適用による累積的影響額			△1,567		△1,567
超インフレ会計適用による累積的影響額を反映した当期首残高	8,468	7,764	50,494	△4,842	61,884
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△2,340		△2,340
親会社株主に帰属する当期純利益			3,565		3,565
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		△1		41	40
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	－	△1	1,224	40	1,264
2024年3月31日 残高	8,468	7,763	51,718	△4,801	63,149

	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			
2023年4月1日 残高	△408	2,272	136	2,001	28	2,213	67,694
超インフレ会計適用による累積的影響額		1,699		1,699			132
超インフレ会計適用による累積的影響額を反映した当期首残高	△408	3,971	136	3,700	28	2,213	67,826
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△2,340
親会社株主に帰属する当期純利益							3,565
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							40
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	837	3,717	△127	4,427	△9	575	4,993
連結会計年度中の変動額合計	837	3,717	△127	4,427	△9	575	6,258
2024年3月31日 残高	429	7,689	9	8,127	19	2,789	74,085

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

貸借対照表 (第74期 2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	23,609
現金及び預金	7,421
前払費用	185
短期貸付金	200
預け金	8
未収入金	14,043
その他	1,950
貸倒引当金	△200
固定資産	49,584
有形固定資産	10,246
建物	7,529
構築物	153
車両運搬具	0
工具器具及び備品	1,132
土地	1,423
その他	7
無形固定資産	1,646
ソフトウェア	755
ソフトウェア仮勘定	850
その他	40
投資その他の資産	37,691
投資有価証券	39
関係会社株式	32,579
関係会社出資金	1,809
長期貸付金	50
差入保証金	1,337
繰延税金資産	1,870
その他	5
貸倒引当金	△0
資産合計	73,193

科目	金額
負債の部	
流動負債	24,507
電子記録債務	12,303
短期借入金	2,913
リース債務	65
未払金	1,837
未払法人税等	127
未払消費税等	13
預り金	7,070
契約損失引当金	42
その他	132
固定負債	9,040
長期借入金	7,930
リース債務	155
退職給付引当金	449
役員株式給付引当金	156
契約損失引当金	123
関係会社事業損失引当金	225
負債合計	33,547
純資産の部	
株主資本	39,610
資本金	8,468
資本剰余金	8,088
その他資本剰余金	8,088
利益剰余金	27,855
利益準備金	1,993
その他利益剰余金	25,861
任意積立金	27,325
圧縮積立金	495
繰越利益剰余金	△1,958
自己株式	△4,801
その他有価証券評価差額金	15
新株予約権	19
純資産合計	39,645
負債及び純資産合計	73,193

(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74期 2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
グループ運営収入	9,405	
受取賃貸料	2,049	
関係会社受取配当金	491	11,946
営業原価		1,942
営業総利益		10,004
販売費及び一般管理費		8,269
営業利益		1,735
営業外収益		
受取利息及び配当金	22	
受取保証料	2	
受取手数料	2	
その他	17	45
営業外費用		
支払利息	69	
有価証券評価損	35	
為替差損	663	
その他	6	774
経常利益		1,006
特別損失		
固定資産除却損	13	
減損損失	2,121	
関係会社株式評価損	114	
契約損失引当金繰入額	165	
関係会社事業損失引当金繰入額	225	
その他	14	2,655
税引前当期純損失		△1,649
法人税、住民税及び事業税	289	
法人税等調整額	△760	△470
当期純損失		△1,178

(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74期 2023年4月1日から2024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
				任積	意立金	圧積立金	縮剰金	繰越利益剰余金
2023年4月1日 残高	8,468	8,089	8,089	1,759	27,325	509	1,779	31,373
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				234			△2,574	△2,340
当期純損失							△1,178	△1,178
自己株式の取得								－
自己株式の処分		△1	△1					－
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	－	△1	△1	234	－	△14	△3,738	△3,518
2024年3月31日 残高	8,468	8,088	8,088	1,993	27,325	495	△1,958	27,855

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
2023年4月1日 残高	△4,842	43,089			28	43,118
事業年度中の変動額						
圧縮積立金の取崩		－				－
剰余金の配当		△2,340				△2,340
当期純損失		△1,178				△1,178
自己株式の取得	△0	△0				△0
自己株式の処分	41	40				40
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)			15	15	△9	6
事業年度中の変動額合計	40	△3,479	15	15	△9	△3,472
2024年3月31日 残高	△4,801	39,610	15	15	19	39,645

(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

2024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2023年4月1日から2024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。

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通読し、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。

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、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2024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2023年4月1日から2024年3月31日までの第74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通読し、通読の過程において、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2023年4月1日から2024年3月31日までの第74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個別注記表）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、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）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ありません。
 - 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。

2024年5月22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 吉井清彦 ㊞
社外監査役 八尾紀子 ㊞
社外監査役 久保直生 ㊞

以上

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

Topic

01

QRコードと位置情報技術を活用して トラックドライバーの待機時間を1,000時間削減した事例

(株)サトーは、QRコードと位置測位技術を活用し、トラックドライバーの待機時間を短縮するシステムを構築しました。

物流業界では、トラックドライバーの労働改善を図るため「物流2024年問題」への対応が急務となっています。トラックドライバーの長時間労働問題では、平均1時間18分・1日の拘束時間の1割を占める待機時間が要因にあげられます。この背景には、トラックの到着順に作業を行う業務習慣が定着しており、待機時間・作業時間を把握できていないという課題がありました。

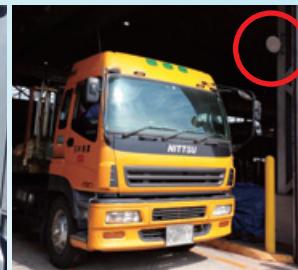
本システムは、トラック車両の運転扉にQRコードを貼り付け、入退場時に固定スキャナーで情報を読み込むことで受付作業を省力化します。さらに、ドライバーに位置情報タグを配布し、バース（トラックが荷物の積み下ろしなどを行う場所）で長時間滞留する車両の状況を作業員に通知するなど、利用状況の可視化しました。

また、入退場の記録と、バースでの実作業時間のデータを取得し、バース管理システムへ連動することで、効率的な配車予約管理を行うことができます。これにより、来場車両の分散化や、予約に合わせた工場側の出荷準備も可能になりました。導入先の三星金属工業(株)様では、トラックドライバーの待機時間を年間約1,000時間削減することに成功。同社は新潟県で事業を展開しており、積雪などの影響による車両ナンバープレートの読取不能を考慮し、入退場に耐水性のあるQRラベルを採用しております。本システムはRFIDにも対応しており、企業様ごとに現場の課題に合わせた自動認識技術の提案が可能です。

物流業界をはじめ、生産性向上や人手不足への対応が求められる社会において、今後もサトーは、現場の課題を解決する自動認識ソリューションを提案してまいります。



受付は、運転扉に貼り付けたQRコードを読ませるだけ。受付業務を省力化します。



位置情報を取得するタグを読み取るアンテナ(写真の赤丸の箇所)がバースに設置されています。

担当者 コメント

物流2024年問題を背景に、荷主企業においても物流改善は重要課題のひとつです。サトーはトラックバース管理システムをはじめ、旧来型の仕組みを自ら改善し、運送会社から選ばれる企業になることが求められています。

また、働き方改革関連法のみならず、物流関連2法の改正案では運転手の負担軽減に向けた計画作成が義務付けられるなど、政府主導による物流の構造改革は今後も加速が見込まれます。これらの課題に対して、三星金属工業(株)様へ導入した本事例は、物流現場の改善に一定の効果を発揮した例と言えます。パートナー様のアプリケーションとサトーの自動認識システムの組み合わせにより実現した今回の仕組みは、物流過程ごとに最適な解決手段を導き出すソリューションとして、さまざまな企業様のニーズに適うものと確信しております。

今後も、サトーの強みである「現場力」を通じて最適な現場改善・提案を図るとともに、より豊かで持続可能な社会の発展に寄与いたします。

(株)サトー
国内営業本部
物流市場戦略部
部長

川村 潤



Topic

02

マイボトル定着への共同研究を象印と 総合地球環境学研究所と開始

サトー本社では、象印マホービン（株）様や総合地球環境学研究所様と共同で「マイボトル利用促進プロジェクト」を展開中です。この活動は、マイボトルの利用を習慣化し、プラスチック廃棄物の発生抑止や環境意識の向上を目的としています。サトー本社内のカフェにRFIDリーダー付きのマイボトル洗浄機[®]を設置。サトーのRFIDタグをマイボトルに貼り、洗浄回数を取得し、プラカップ削減数とCO₂削減量を算出。利用者は専用アプリで、個人と全体の環境効果を数値と画像で知ることができます。また洗浄回数に応じてクーポンが付与されます。砂漠に森ができ動物が出現するイベントで、環境を起点とした行動効果をビジュアルイズ。行動の価値を知り、意識変化を促して行動変容へつなげることを検証します。

開始30日間で3,000回を超えて約242kgのCO₂を削減しており、社員のマイボトル利用への関心が高まっています。サトーは行動情報をもとに未来の消費を提案し、サステナブルな社会づくりに貢献します。

※マイボトル洗浄機は、象印マホービン（株）様が開発中の製品です。



Topic

03

自動認識技術でトピックスを紹介

下のQRコードを読み取ると、各トピックスのニュースリリースを閲覧できます。

透明醤油のフドーダイ様と
インバウンド向け
サービスを開始

[https://www.sato.co.jp/about/news/
2024/release/03-22-1.html](https://www.sato.co.jp/about/news/2024/release/03-22-1.html)



「輝く女性の活躍を
加速する男性リーダーの会」への
参加について

[https://www.sato.co.jp/about/news/
2023/release/07-05-1.html](https://www.sato.co.jp/about/news/2023/release/07-05-1.html)



「AI画像スキャン値付け」を
提供開始

[https://www.sato.co.jp/about/news/
2024/release/02-08-1.html](https://www.sato.co.jp/about/news/2024/release/02-08-1.html)



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

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



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。

